

R F P (Request For Proposal) 標準モデルの策定

－漏れのないシステム開発用 R F P－

アブストラクト

1. 研究の背景

納期に間に合わない、要求品質を満たせていない等の失敗プロジェクトを耳にすることが多くなっている。その背景として経営の高度化、最適化を支援するシステムの増大や適用技術の多様化があり、またベンダの活用が増加していることが要因になっている。この問題の解決手段として「R F P (Request for Proposal) : 提案依頼書」があるが、実際に「R F P」が円滑に利用、運用されているケースはあまり聞き及ばない。特に、システム開発の R F P はシステムの姿が見えない、要件が変化しやすいといった特性があり、作成が難しい。そこでこのシステム開発の R F P に焦点をあて、研究することにした。

2. 課題分析と研究アプローチ

「R F P」は雑誌、インターネット上でも頻繁に言葉・手法は紹介されているにも関わらず一般に根付いていない。その要因を検討した結果、「適切な R F P 作成マニュアルが無い」という結果に辿り着いた。確かにマニュアルは数多く存在するが、具体的なサンプルの記述がない、作成の手順がない、提案の評価手順(方法)がわからないといったことが挙げられる。そこでこれらの課題を解決するための「R F P 標準モデルの策定」を目指し、以下のとおり研究を進めた。

- (1) 失敗プロジェクト事例を持ち寄り、ユーザ・ベンダの双方の立場から原因の分析
- (2) プロジェクト失敗要因から逆展開して、R F P に必要な項目、内容の検討、精査
- (3) 抽出された必須項目に対し、「5 W 1 H」の観点から各項目の狙いや記載項目の吟味
- (4) 各社の開発用書式例を収集し、書式雛形の作成
- (5) R F P に対するベンダ提案の評価基準方法の検討
- (6) “人事情報システム”を例に R F P のサンプルの作成および作成留意点のまとめ

3. 研究成果

【R F P の標準モデル】は“R F P 作成”と“ベンダ提案評価”で構成されている。“R F P 作成”は「R F P 必須項目」「R F P 雛形」「R F P 作成手順」からなり、“ベンダ提案評価”は「ベンダ提案評価手順」「ベンダ提案評価シート」からなる。また、研究過程で出た「気づき」を漏れのない R F P 作成のための重要成功要因として 6 か条にまとめた。

【R F P 作成】

(1) 「R F P 必須項目」(表 1)

- ・ベンダの視点で R F P 作成に必要な項目を整理し、だれが記載するか、どのような項目を、どのような目的で記載するかが一覧でわかる。
- ・必須項目はカテゴリに分類した上で体系立てて整理した。
システム概要、業務要件、技術要件、運用要件、事務(手続き)要件、(プロジェクト)管理要件、提案要求事項(ベンダに要求する提出物)の 7 カテゴリ、79 項目

表 1 R F P 必須項目 (抜粋)

カテゴリ	整理すべき事項	書式サンプル	記載者 (担当部門)	記載項目詳細	記載目的
2) 業務要件	現行システム	現行システム概念図	ユーザ部門	人、業務、時間の関連図と問題点を記載	ベンダに現状のシステムの課題を伝える。課題の共通認識
	現行(システム)の業務フロー	現行業務フロー	ユーザ部門	現状の処理をフローにして記載	現行の業務フローの課題を伝える。課題の共通認識
	新システムの業務全体像	新システム概念図	ユーザ部門	新システムでの業務処理全体像をフローにして記載 業務改善 PDCA を図示。または業務フローをマクロ的に図示	新システムの機能の洗い出しおよびその関連を可視化

(2) 「R F P 雛形」 (図 1)

- 単なる書式雛形に留まらず、「人事情報システム」を例にした「書式サンプル」と、どう記述するか
の注意点を「作成のポイント」としてまとめた。

【書式サンプル】						【作成のポイント】	
2-6 業務要件 - 要求機能一覧							
業務	項番	機能名	機能種別	入力 照会 削除	機能概要	優先 易度	備考
管理職業績 目標	4.3.1	自己業績目標設定書入力	画面	○	業績目標入力期間中に各従業員が自己業績目標の入力を行う。 業績評価入力期間中に各従業員が自己業績評価の入力を行う。 全従業員の業績目標設定後、人事部が業績目標情報を確定する。 常時、各従業員が、自部門、個人の目標を画面で照会する。 常時、各従業員、所属長が、自己業績目標設定書の帳票を出力する。 常時、各従業員、所属長が、自己業績評価書の帳票を出力する。	A	B
	4.3.2	自己業績評価書入力	画面	○		A	B
	4.6.1	自己業績目標設定書完了処理	処理	○		A	B
	4.7.1	業績目標照会	画面	○		A	C
	4.9.5	自己業績目標出力	帳票リアル	○		A	B
	4.9.6	自己業績評価出力	帳票リアル	○		A	B
CDP	10.2.1	キャリア開発カード入力	画面	○	キャリア開発カード入力期間中に各従業員が入力を行う。	A	B
	10.4.1	キャリア開発カード入力(所属長)	画面	○	部下がキャリア開発カード入力後、所属長が部下の承認を行う。	A	B

図 1 R F P 雛形 (抜粋)

(3) 「R F P 作成手順」 (図 2)

- R F P 準備～R F P 依頼までの全工程の流れを作成し、各プロセスの作業内容を詳細に説明した。

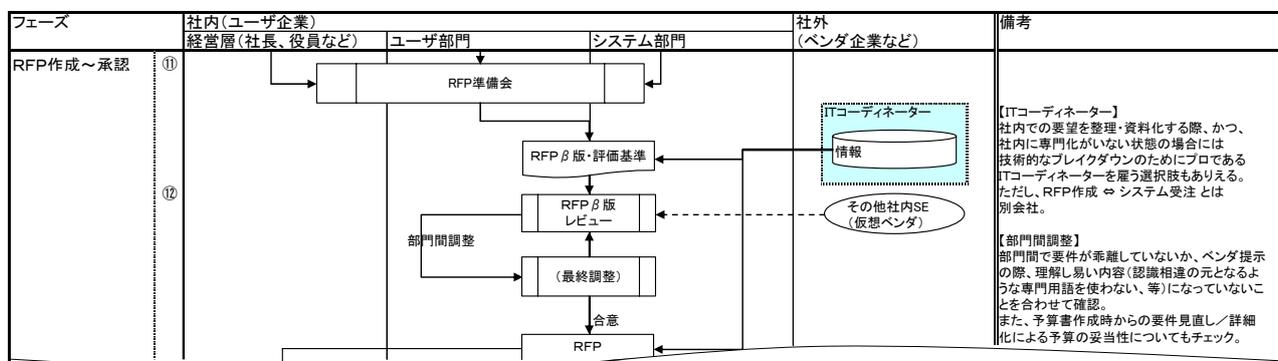


図 2 R F P 作成手順 (抜粋)

【ベンダ提案評価】

(1) 「ベンダ提案評価手順」

- ベンダ提案を受領してから、決定プロセスおよびベンダへの結果通知までの手続きの流れを作成し、各プロセスの作業内容を詳細に説明した。

(2) 「ベンダ提案評価シート」

- 評価基準の考え方および評価項目の重み付け、ベンダ提案評価シート完成までの手順を記載した。

【要件定義の重要成功要因】

R F P 作成のための重要成功要因を整理、集約し 6 か条にまとめた。R F P 作成にあたっては、単なる手順や雛形だけではだめで、以下のことを心得て実施することが重要である。

- 要件定義の第一歩は R F P、R F P の必要性を理解して ユーザ企業で要件を文書化 すること
- システムを使うのはユーザ部門、R F P 作成は ユーザ部門を中心にシステム部門が支援 すること
- 実現方法が見えなければまず 情報収集、R F I (情報提供依頼) 等で 情報収集 を行うこと
- システムの目的、狙い等、関係者の意識合わせが重要、要件確定には 関係者の同意 を得ること
- 曖昧な表現では正当な見積もりは不可能、要件はシンプルかつ明確 にすること
- 要件と提案要求事項の区別が必要、提案の ポイントを明確にして公正な評価 を行うこと

4. 評価

当分科会はユーザ企業 6 社とベンダ企業 3 社が忌憚なき意見をぶつけ、検討した R F P の最適解である。当分科会で作成された各成果物は現在、世間に出回っている R F P の各種資料のエッセンス部分を即実践で利用できるように抽出・改善された内容となっている。「R F P 雛形」や「R F P 作成手順」を併用することにより迅速に R F P の作成ができる。また、提案評価についても「ベンダ提案評価手順」、「ベンダ提案評価シート」を利用することにより、早く、個人差がなくできるようになっている。

今後、会員企業の方々に広くご活用いただき、当分科会の研究が正しかったことを検証したい。