

# 調査報告書

平成22年8月20日

特許庁情報システムに関する調査委員会

## 目次

第1部	調査の経緯及び目的	1
第2部	事実関係の解明及び再発防止策について (事実解明チーム担当)	3
第1	事実解明チームの調査方法等	3
第2	事実関係	5
第3	法的検討	22
第4	再発防止策の提言	33
第3部	特許庁情報システムの技術的検証及び今後 の開発に向けての提言(技術検証チーム担当)	38
第1	技術検証チームの目的、検証対象及び検証方法	38
第2	最適化プロジェクトの概要	40
第3	これまでの設計の経緯	47
第4	「設計成果物」の技術的検証	53
第5	今後のプロジェクト推進体制とプロジェクト マネジメントの在り方	63
第6	調達の在り方	82
第7	まとめ	87

## 第1部 調査の経緯及び目的

特許庁は、政府が策定した「電子政府構築計画」(平成15年7月17日各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議決定)を踏まえ、業務の効率化による特許審査の迅速化、特許出願人の利便性の向上、レガシーシステムからの脱却によるシステム費用の削減等を目的として、同庁の事務処理システムのあり方の見直しを行ってきたが、同16年10月に「特許庁業務・システム最適化計画」が、同17年8月にはその改訂版が策定され、以後、同計画に沿って新たな事務処理システム(以下、「運営基盤システム」という。)の導入が進められた。

平成18年7月に運営基盤システムの設計・開発業者の入札公告が行われ、東芝ソリューション株式会社(以下、「東芝ソリューション」又は「TSOL」という。)が99億2500万円で落札し、同年12月に特許庁と同社との間で設計・開発に係る請負契約が締結され、以後今日に至るまで、同社による設計作業が進められているところである。

その後の平成21年11月に、経済産業省外部の者から特許庁に対し、運営基盤システムの開発を行う企業の社員と特許庁職員が飲食をともにしているとの情報提供があり、特許庁及び経済産業省において関係職員に対する調査が開始されたが、同22年3月には、上記入札前に特許庁職員から運営基盤システムの開発を行う企業の社員への情報漏洩があったとの一部報道があり、直嶋正行経済産業大臣の指示で、直ちに増子経済産業副大臣をヘッドとする経済産業省内部の調査チームが立ち上げられた。

以後この調査チームが中心となり、運営基盤システムに関係する事業者と特許庁職員の関係全般についての内部調査が進められるとともに、並行して警察当局に対する相談と全面的な情報及び資料の提供が行われてきた。

同年6月22日、特許庁審判部審判官のA職員が、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(以下、「NTTデータ」という。)社員から、職務に関しタクシー乗車の利益の提供を受けたとの容疑により収賄罪で警視庁に逮捕された。

直嶋経済産業大臣は、この事態を重く受け止め、再発防止と綱紀粛正を徹底すべく、それまでの内部調査に替えて、経済産業省外部の専門知識を有する者による更なる調査が必要と判断した。

かかる事情の下、平成22年6月29日、直嶋経済産業大臣の委嘱により、上記逮捕容疑に係る事実関係、及びこれと同様に特許庁職員が事業者に対して運営基盤システムに関する便宜を供与し又は事業者から利益の供与を受けた可能性がある事案に関する事実関係の解明及び再発防止のために必要な措置等の検討、並びに運営基盤システムの技術的な検証及び改善措置の検討を目的として、以下の6名を委員とする特許庁情報システムに関する調査委員会が構成された。

- 委員長 五木田 彬（弁護士）
- 委員 遠藤 紘一（リコージャパン株式会社代表取締役会長執行役員）
- 委員 大森 一志（弁護士）
- 委員 大山 永昭（東京工業大学像情報工学研究所教授）
- 委員 三木 茂（弁護士）
- 委員 村田 真一（弁護士）

なお、当委員会においては、五木田委員長、大森委員及び村田委員が事実関係の解明と再発防止策の検討を、遠藤委員、大山委員及び三木委員が技術的な検証及び改善措置の検討をそれぞれ担当し、分担して調査を行った（以下、前者を「事実解明チーム」、後者を「技術検証チーム」と呼ぶことがある）。本報告書の第1部及び第2部は事実解明チームが、第3部は技術検証チームがそれぞれ作成したものである。

当委員会の調査期間は、平成22年6月29日から同年8月20日である。

## 第2部 事実関係の解明及び再発防止策について（事実解明チーム担当）

### 第1 事実解明チームの調査方法等

#### 1 事実解明チームの調査対象

同チームは、A職員の逮捕容疑とされたNTTデータからのタクシー乗車の利益の提供にかかる事実関係の解明のほか、同社を含む事業者から同人に対する飲食の提供等の有無、事業者から他の特許庁職員に対するタクシー乗車の利益又は飲食の提供等の有無、A職員を含む同庁職員から事業者に対する内部文書又は情報等の提供の有無にかかる事実関係の解明を調査対象とし、加えて、同種事案の再発防止のため必要な再発防止措置の提言を行うことを目的とした。

#### 2 調査の方法

事実解明チームは、運営基盤システムに関する特許庁内部の関係資料の調査に加え、以下のとおり、事業者からの報告書・提出書類の調査、同庁職員からのヒアリングによる調査、同庁職員に対する質問書の送付とこれに対する回答書の回収による調査等を行った。

##### 事業者からの報告書

経済産業省を通じて、特許庁との間でこれまでに事務処理システムに関する契約を締結したところのある主要事業者8社に対し、同庁職員との業務上の関わり、同庁職員からの内部情報の提供の有無とその詳細、同庁職員への内部情報提供の働きかけの有無と詳細、同庁職員に対する飲食又はタクシー券その他の金品の提供の有無とその詳細（提供の事実がある場合には、飲食店の領収書の写し又はタクシー券の写し、飲食の案内の事実を示す電子メールの写し等）の報告・提出を求

め、これらの資料による調査を行った。

#### 特許庁職員からのヒアリング

平成18年7月の入札公告前後の時期に運営基盤システムの開発を担当していた特許庁総務部情報システム室，同部総務課業務・システム最適化推進室，同課統合運営基盤企画室，同課情報技術企画室，同課システム開発室の管理職歴任者及び室員歴任者のうち，運営基盤システム調達全体の構造を把握していたと思われる管理職歴任者，各事業者からの報告書等から飲食やタクシー券の提供を受け情報の提供を行った可能性が見られた職員，上記入札公告前後における総務課長歴任者，事業者との契約事務を担当する同部会計課の課員歴任者並びに特許庁長官ら合計18名（延べ24名）に対して，ヒアリングによる調査を行った。

#### 特許庁職員に対する質問書の送付

上記ヒアリングの対象者を含む上記各室の管理職歴任者及び室員歴任者並びにシステム調達における事業者との契約事務を担当する特許庁総務部会計課の課員歴任者，合計89名に対して，質問書の送付とこれに対する回答書の回収による調査を行った。

事実解明チームは，上記の関係資料，事業者からの報告書，領収書又はタクシー券写等の提出書類，特許庁職員の回答書等を分析検討し，必要と思われる資料については追加請求し，上記対象者のヒアリングを行うなど事実関係の究明に努めたが，同庁内部の関係資料・データ，事業者における同庁職員との飲食や情報交換等の記録・データには，既に保管期限の経過により廃棄され，或いは個人的データとして各人により抹消され保存されていないものなどが多く，特に，事業者からの回答書は，根拠となる資料の取舍選択と当委員会に対する証拠の開示の範囲を含めて，各社の任意の協力を前提とせざるを得ないことなどの制約があり，このため同チームにおいて調査検討を行うことができた関係資料は自から限定されたものとならざるを得ない状況にあった。

事実解明チームの調査は，以上のような制約の下，可能な範囲で行わ

れたものであることをあらかじめ付言しておく。

### 3 調査報告結果について

調査報告書の事実解明チーム担当部分は，同チームの3名の委員の協議を経て前述した関係資料に基づき事実関係を認定し，これに法律上の検討を加え，委員全員の一致による結論を記載し作成したものである。

## 第2 事実関係

### 1 背景事情

事実解明チームが調査検討した関係各資料やヒアリング等によれば，以下のような背景事情が認められる。

#### (1) 最適化計画

特許庁は，平成2年に，審査の迅速化を進めるため，特許・実用新案の手續にペーパーレスシステムを世界に先駆けて導入し，米欧主要国特許庁との間にITネットワークを構築するなど，我が国内において電子政府に向けた先進的取り組みを進めてきた。

しかし，同庁の業務内容は，出願処理，方式審査，実体審査，審判等の様々な類型に分かれており，こうした業務類型の違いにそれぞれ対応するシステム仕様が求められてきた上に，開発後の十数年間における累次の特許・実用新案制度の改正等に伴って何段階もの改造が積み重ねられてきたことから，同庁全体のシステムの構造が非常に複雑なものとなっていた。このため，新たな改造の必要が生じた際に全てのシステムを迅速かつ整合的に調整することが困難となり，利用者の使い勝手が悪くなり，使用する機器のサポート期限が切れてしまうなどの問題が生じ始めていた。

また、開発後のシステムの著作権は、利用主体である特許庁ではなく、開発事業者であるNTTデータが所有することとされ、同社が同庁に対してシステムを供用し、保守・運用サービスを提供する契約（データ通信サービス）が締結されていたが、こうした契約を締結することにより同庁は、開発の当初に要する初期コストをNTTデータへの毎年のシステム使用料の支払いという形で平準化することができた。

一方、かかる契約の下では、ハードウェアとソフトウェアを分離して調達したり、運用開始後のメンテナンスサービスやシステムの追加改造等の調達において、NTTデータ以外の事業者が参加する競争入札を導入することは困難であったことから、中長期的にはコストが高止まりする可能性が生じていた。

さらに、上述のとおり、追加改造等に伴ってシステムの構造が非常に複雑化していたことに加え、かかる追加改造や運用・管理サービスの提供が長期間にわたりNTTデータに独占されてきたことから、システムの著作権の問題のみならず、システムに関する知識・ノウハウ等の点からも、利用主体である特許庁自らが主体的に管理し、独立的にシステム開発を進めることは困難な状況となっていた。

この状況を改善するためには、システムの著作権を特許庁がNTTデータから購入する必要があったが、そのためには、システム構築以後の追加改造費用を含めた投下コスト（残債）をNTTデータに支払わなければならないことが契約上定められていた。

このような問題が特許庁において顕在化していたころ、政府全体においても、各府省庁が旧来の必ずしも効率的ではない大規模システム（レガシーシステム）から脱却し、新たに効率的なシステムを導入することにより、業務へのITの導入を推進し、行政運営の簡素化・効率化・合理化を図る取り組みが進められており、平成15年にはこれら取り組みの推進を具体的に定めた「電子政府構築計画」（平成15年7月17日各府省情報化統括責任者（C



ＩＯ）連絡会議決定）が策定された（平成１６年６月１４日に一部改定）。

こうした状況を背景として、平成１６年１０月、特許庁において、旧来のシステムに替わる新たな効率的システムを開発・導入し、出願人等の利便性向上や審査の迅速化、システム経費の削減に資する効率的な事務処理システムの開発を進めることを内容とする「特許庁業務・システム最適化計画」（以下、「最適化計画」という。）が策定された。

また、平成１６年度には、レガシーシステムからの脱却の第一歩として、ＮＴＴデータへの残債の支払いを完了し、既存のシステムの著作権を所有し、主体的な開発を進める体制を整備することとした。さらに同１７年８月には、計画内容の明確化とスケジュールの詳細化を行った最適化計画改訂版が策定されて、運営基盤システムの開発・導入プロジェクトが開始されることとなった。

最適化計画は、先行して開発中の「特許庁運営基盤システム」と「特許庁新検索システム」から構成され、段階的に開発に着手することとされているが、平成１８年から設計開発が既に開始されている「運営基盤システム」は、同庁の主要業務である特許、実用新案、意匠、商標に関する出願の受付、方式審査、実体審査、登録、公報発行、審判等の一連の業務を一貫して処理するシステムである。

本システム構築にあたっては、業務機能及び業務プロセスの徹底した可視化、システム基盤の大幅な見直しといった抜本的な改革を行い、急激な知的財産の環境変化へ対応するため、特許庁が主体的に管理しやすく、今後の法制度改正、運用変更等に柔軟に対応可能なシステムを目指し、設計・開発を進めている。

他方、同計画の策定と並行して、政府調達につき大規模システム（設計・開発が５億円以上のシステム）は一括調達ではなく原則として分離して調達すること等が検討されており、平成１９年３月には、政府全体で策定された「情報システムに係る政府調達の基本指針」（同１９年３月１日各府省情報化統括責任者（ＣＩＯ）

連絡会議決定)において、大規模システムの調達は一括ではなく原則として分離して実施すること等が定められた。

特許庁の最適化計画についても、政府内での検討過程において、調達コストの低減等を図る観点から同様の対応が求められ、上記基本指針の決定に先立って分離調達を導入することとなった。具体的には、運営基盤システムの設計・開発のプロセスを、共通して使用される部分のソフトウェア(基盤部分)の設計・開発、個別業務を実現するためのソフトウェア(個別業務部分)の設計、個別業務部分の開発、ハードウェアの導入に分けた上で、と の担当事業者、 の担当事業者及び の納入事業者をそれぞれ独立して調達することとなった。

## (2) 運営基盤システム設計における調達手続

平成18年5月12日、特許庁からシステム開発業者32社に対し、運営基盤システムの設計・開発担当事業者(上記 と の担当事業者)の調達のための入札仕様書(案)が配布され、同月19日には、仕様書(案)説明会が実施された。

同年7月10日には、上記設計・開発担当事業者の入札公告が行われ、27社に対し、仕様書、提案書雛型を含む入札資料が配布され、同月18日に実施された入札説明会には、14社が参加した。

入札には、東芝ソリューション(TSOL)、株式会社日立製作所(以下、「日立」という。)及びNTTデータの3社が参加し、入札締切後の同年9月8日から同年11月8日までの間、16名の技術評価委員による審査が行われた。

審査の結果、TSOLが、技術点で日立、NTTデータを下回ったものの、価格点では上記2社を上回り、低価格調査を経て予定価格の6割以下の価格で落札した。同年12月には特許庁と同社が請負契約を締結し、設計作業が開始された。

## (3) 調達手続後の運営基盤システム設計・開発の状況

T S O L による設計作業は，平成 1 8 年当初 6 0 人体制でプロジェクトをスタートさせたが，翌年初めには遅延が始まったため，順次増員を行い，同 1 9 年 3 月には 2 0 0 人，同年 5 月には 4 5 0 人体制とした。

しかし，特許庁の業務を T S O L 側に理解させるための研修等に想定を超える長い時間を要したこと，研修等を受けた同社担当者が業務設計から外れることがしばしばあったことから，上記増員も作業効率の向上には繋がらず，他方，同庁においても，システムユーザーである原課（審査部，審判部等）からの追加的要求事項が開発着手後に増大し，作業遅延に拍車をかけたなどの事情から，T S O L による作業速度は当初想定よりもかなり遅いものとなっていた。

本プロジェクトにかかる業務要件をまとめた「業務要件確認書」及び新業務フローにおける書類，処理内容及び画面遷移等の新業務機能を詳細化した「基本業務設計書」は，仕様書上，平成 1 9 年 9 月までに作成する必要があったが，いずれも完成することはできなかった。こうした遅延状況を踏まえ，同 2 0 年 1 0 月，システム稼働時期を当初計画から 1 年遅れの同 2 4 年 1 月とする「特許庁・業務システム最適化計画（再改訂版）」が公表された。

T S O L は，工程の遅れの解消に向けて，大幅な人員の増強でこれに対処しようとし，平成 2 0 年 1 1 月以降には 1 ， 3 0 0 人もの体制を整えたが，このような急激な増員は，かえって設計指示の不徹底や実施手順の不統一を招き，設計成果物の「品質の不均一」が生じることとなった。

こうした混乱が続いた場合，スケジュールが大幅に遅延してしまうのみならず，設計成果物の品質自体も使用に耐えないものとなり，プロジェクトの完遂そのものに大きな支障が生じると懸念されたことから，特許庁はかかる事態を收拾するべく，平成 2 0 年度末から様々な対策を講じることとした。

まずは，平成 2 1 年 3 月に，プロジェクトの段階的な進捗を確実なものとするために，T S O L との間で，契約の最終成果物のみならず，

中間成果物（「業務要件確認書」と「基本業務設計書」）を提出する時期，及び契約が遅延した場合の契約解除等の事項について明確にする「確認書」を取り交わした。

また，平成21年4月からは，これまでの遅延の原因（設計品質の不均一，是正方法の不存在，特許庁内の原課から多数の要望）を分析し，抜本的な改善を図るべく，新たな設計アプローチを採用することとした。具体的には，同庁職員も参画し，T S O L 社員と共同で，各設計書において記載すべき内容と範囲とを明確化した「設計規約」を作成し，これに基づいて各担当者が作業を進めることにより，グループ間でばらつきの大きかった設計成果物の品質の確保・均一化を図ることとなった。

さらに，平成21年5月末（同年3月に特許庁とT S O L との間で確認された期限）までに「業務要件確認書」と「基本業務設計書」がT S O L から納入されなかったことから，特許庁は，同年7月以降，T S O L の親会社である東芝本社に対する開発へのコミットメントを求め，東芝本社によって直接進捗状況の管理が行われることとなった。

しかし，その後にT S O L から提出された成果物の品質も十分なものではなく，特許庁と東芝本社との交渉を経て，内部設計書の納入期限は平成22年2月に，システムの稼働時期は同26年1月に再延長され，同21年10月には当該スケジュールを反映した「特許庁業務・システム最適化計画（再々改訂版）」が策定された。

成果物の最終版は平成22年6月30日に特許庁に納入されたが，なおも相当程度の残件があることが確認されている。

上記の最終版の納入に先立って，同年4月の開始が予定されていた業務処理機能の基幹部分に係る開発業務の入札公告は，運営基盤システムに係る情報漏洩の一部報道があったこと等を踏まえて延期された。現在，運営基盤システムについては，当委員会による技術的検証を行っているため，調達が中断している状況にある。

#### (4) 特許庁における最適化計画の推進体制

平成22年3月まで、特許庁においては、現行の事務処理システムも含めたシステム業務全体を統括する総務部情報システム室の総括の下、プロジェクト実施を主として担当する部局として、プロジェクトの全体管理と設計の実作業の主要部分等を担当する同部総務課業務・システム最適化推進室、庁内の各部局との調整及びT S O Lとの一元的な窓口機能等を担当する同課統合運営基盤企画室の2室が設置されていた。

これらの部局の他、プロジェクト関連の予算事務等を担当する同課情報技術企画室、既存の事務処理システムの管理・運用等を担当する同課システム開発室、及び運営基盤システムを含めた政府調達関係の契約事務を担当する同部会計課契約第二班も、プロジェクトの進捗に関与していた。

審査業務や審判業務等を担当する庁内の他部局は、設計作業の進捗に併せて、これらの部局を介して随時設計内容についての協議を受け、業務上のニーズを設計に反映させるべく意見具申等を行う等の間接的な関与はしてきたが、設計作業そのものや入札手続等には直接関与していない。

## 2 事業者からの利益供与と内部情報等の提供

事実解明チームは、第1で述べたとおり、最適化計画に基づく運営基盤システムに関する特許庁内部の関係資料の調査に加え、事業者からの報告書・提出書類の調査、同庁職員からのヒアリングによる調査、同庁職員に対する質問書の送付とこれに対する回答書の回収による調査を行ったが、同庁内部の関係資料や事業者における同庁職員との飲食や情報交換等の記録には前述の理由により既に廃棄等の処分をされたものが多く、事業者から提供された飲食店の領収書の写し又はタクシー券の写し、飲食の案内を示す事業者から同庁職員への電子メールの写し等は残存するも完全なものではないことなどから、事業者によるタクシー運

賃の支払や飲食等の提供の有無，事業者に対する内部情報の提供等の有無につき徹底した調査解明を行うには証拠的な限界が存在した。

同時に，事業者から特許庁職員に対するタクシー乗車又は飲食等の利益の提供，職員から事業者に対する内部情報等の提供は，当該職員らの刑事責任に関係し得るものであることから，事実解明チームの事実認定においては，領収書，タクシー券等の客観的物的な証拠をベースに，事業者の社員又は特許庁職員の記憶や供述内容も考慮しながら，慎重な検討を行ったものである。

以下，本調査において，事業者からのタクシー乗車又は飲食等の利益の提供，事業者に対する内部情報の提供などの事実が認められた特許庁職員につき報告する。

#### ( 1 ) A 職員

##### ア 最適化計画に関わる経緯

A 職員は，昭和 6 2 年 4 月に，システムエンジニアとして特許庁に入庁後，主として，庁内のシステム開発に携わっており，平成 1 6 年 4 月から，平成 1 6 年 9 月まで，総務部情報システム課長補佐（情報技術企画室企画班長）として，最適化計画の策定に関与した。

A 職員は，平成 1 6 年には T S O L と N T T データの協業応札となった業務用パソコンの調達にも関与したが，このころから調達案件やシステム開発について，必要な情報を N T T データ社員に提供する見返りとして，同社員から飲食接待を受け帰宅のためのタクシー運賃の支払いを受けるようになっていった。

その後，A 職員は最適化計画に直接関わってはいないが，最適化計画はその目的の 1 つに，N T T データのデータ通信サービスからの脱却（レガシーシステムからの脱却）も掲げており，これにより特許庁が N T T データへの情報開示に消極的になり，N T T データ側でも同庁内部の情報収集が困難となっていたことなどから，A 職員が審査部へ異動後も，N T T データによる情報収集のための飲食

接待・タクシー運賃の供与は継続された。

その後、前記のとおり、最適化計画における運営基盤システム設計・開発等はT S O L が落札したが、N T T データは、運営基盤システムに続く個別業務部分の開発の受注を目指し、T S O L による落札後も、情報収集のためA職員への飲食接待等を継続し、平成21年4月に同人が審判部に異動した後も継続していた。

しかしながら、平成21年12月には、特許庁がN T T データからA職員に対する飲食接待・タクシー運賃の支払い等を調査していることが、A職員及びN T T データ社員の知るところとなり、以後は行われなくなった。

#### イ 飲食又はタクシー乗車の利益の供与

事実解明チームのA職員に対するヒアリングにおいては、上記事実経緯の他、事業者からのタクシー乗車の利益や飲食の提供について、同人から相当具体的な供述が得られた。

A職員の供述は、総じて詳細かつ具体的であり、事業者の報告内容と符合するものが多く、極めて信用性が高いと評価できることから、同チームは、事業者からの飲食等の利益提供が疑われる案件のうち、同人が具体的に記憶し、かつ領収書等の客観的証拠が存在しているものについては、同人の記憶どおりの事実が認められると判断した。

事業者からA職員に対しタクシー乗車の利益の提供がなされたと認められた事例は、別表1-1のとおり、71件で、合計金額は、272万3700円であった。

また、事業者からA職員に対する飲食の利益の提供が認められた事例は、別表1-2のとおり、15件で、合計金額は16万5070円であった。

#### ウ 内部情報の提供等

事実説明チームのA職員に対するヒアリング等の結果、A職員は、NTTデータから多数回に及ぶ飲食接待を受ける過程で、NTTデータに対し、特許庁内部の資料を供与していたことが認められた。

そのうち、実際のデータ又は資料そのものが残存し、かつ同人がNTTデータ社員に提供した記憶が定かであるものの多くは、最適化計画に関するものであり、基盤部分の調達仕様、「最適化の原理」（A職員が、最適化計画遂行に根本原理として挙げる、書類モデル、5機能4プロトコル、名前空間、の3つの考え方）に関する資料、基盤部分の開発状況と個別業務部分の調達に関する資料、最適化計画以前の平成21年に同計画とは無関係に調達された業務パソコンの調達仕様に関する資料等である。

A職員がNTTデータに提供した上記資料は、そのほとんどが庁内の「お知らせ」又は共有フォルダから同人の業務内において入手したものであり、その一部には、同人が情報システム室の経験者であり最適化計画に対する庁内有識者として、同室員等からEメール等で入手したものも含まれていた。

上記各資料提供の動機は、A職員によれば、平成20年夏ころ、基盤部分の開発がまだ外部（基本）設計の50%にも達していない状況で、特許庁が基盤部分の上に構築される個別業務部分の開発を調達する手続きに入ろうとしていたため、A職員をはじめ情報システム室員、庁内有識者が様々な方面に上記調達の中止を働きかけており、同人は、上記個別業務部分の開発にかかる調達の落札最有力候補であるNTTデータに対し、現状では応札できる状況にないことを知らせるとともに、上記調達の中止に向けて特許庁に強く働きかけてもらいたいとの思いで、多くの資料を提供したとのことである。

## （2）B職員

### ア 最適化計画に関わる経緯



B職員は、平成7年4月に特許庁に入庁後、電気機器分野の審査業務に携わってきたが、同14年4月には審査業務部情報システム課に併任となり(同16年4月に審査業務部から総務部へ移管)、同16年4月から審査部に異動する同17年7月までの間、最適化のアーキテクチャの検討、最適化計画に必要な人員の担保等、同計画の立ち上げに中心的に関与した。

平成17年7月以降、B職員は審査部での審査業務に従事することとなったが、同人が中心となって最適化計画立ち上げに関与した上、情報システム技術に関する同人の能力には優れたものがあったことから、上記異動後も、業務・システム最適化推進室の室員らから、同人に対しEメール等を通じて最適化計画に関する相談等がなされることが多くあった。

平成17年8月上旬ころからは、T S O L社員との間でB職員主催による検討会が開かれるようになり、以後、同18年5月ころまで開催された。検討会は、B職員が事前にT S O L社員にキーワードを与え、かかるキーワードを基にT S O L社員が検討し、その検討結果を検討会で報告し、それについて議論を行うという形で行われていた模様である。B職員が始めた上記検討会は、同18年5月以降は後述するC職員に引き継がれ、同年夏ころまで開催された。

また、平成17年4月には、B職員から日立に対し勉強会開催の要請があり、この要請を受けて日立は同年5月から「最適化検討打ち合わせ」と称する勉強会を開始した。この勉強会は、B職員から提示された課題について、日立社員がその実現方法を提示し議論する形で行われ、同18年11月ころまで開催された。

平成18年12月からT S O Lによる運営基盤システムの設計・開発が開始されたが、大幅な作業の遅延、設計成果物の品質問題等の混乱が続いたことは前記「1 背景事情」で述べたとおりである。

この間にあって、最適化計画担当の若手の情報システム室員の中には、上司である管理職の能力や考え方について不信感等を抱く者も少なからず存在したようであり、こうした室員が上記システムの

設計開発につき B 職員に相談を持ちかけたりすることがあったことから、こうした混迷を打開するため B 職員の技術力が不可欠と判断した C 職員による管理職への働きかけもあり、平成 21 年 4 月から、B 職員は再び情報システム室課長補佐として最適化計画に関与するようになった。

B 職員は、情報システム室に復帰後、上述した「設計規約」(特許庁職員と T S O L 社員と共同で、各設計書において記載すべき内容と範囲とを明確化したもの)の作成に中心的役割を果たし、以後これに基づいて各担当者が作業を進めることにより、グループ間ではらつきの大きかった設計成果物の品質の確保・均一化を図ることとなった。

#### イ 飲食又はタクシー乗車の利益の供与

事実解明チームが B 職員に対し行ったヒアリングにおいて、同人は事業者からのタクシー乗車又は飲食等の利益提供につき具体的な記憶がないと供述し、そこで同チームは、同人の記憶喚起のため、事業者からの報告その他の資料に基づき上記の利益提供が疑われる案件のリストを示したが、同人はリスト記載の全ての案件につき記憶がないと述べ、事実上、タクシー乗車又は飲食等の利益提供に関する供述を拒否した。

このため、事実解明チームは、B 職員の供述以外の証拠により事実認定を行うこととし、事業者による飲食等の利益提供が疑われる案件のうち、以下の条件のいずれかを満たすものをタクシー乗車又は飲食の利益供与として認定した。

B 職員の自宅近辺(王子)を行き先(あるいは経由地)とするタクシー券の控え、飲食店の領収書、事業者社員の記憶(及び E メール等)から、事業者自らが、B 職員へのタクシー乗車の利益又は(及び)飲食の提供があったと思われる(あるいは、極めて確実性が高い)と報告したもの

B 職員の自宅近辺を行き先(あるいは経由地)とするタクシー券の控えが存在し、事業者社員の記憶(及びEメール等)から、事業者自らが、B 職員へのタクシー乗車の利益の提供がなされたと思われる(あるいは、極めて確実性が高い)と報告したもの

飲食店の領収書が存在し、事業者社員の記憶(及びEメール等)から、事業者自らが、B 職員への飲食の利益の提供があったと思われる(あるいは、極めて確実性が高い)と報告したもの

事業者から B 職員に対するタクシー乗車の利益が提供されたと認められた事例は、別表 2 - 1 のとおり、27 件で、合計金額は 18 万 7 8 3 0 円であった。

また、事業者から B 職員に対する飲食の利益提供が認められた事例は、別表 2 - 2 のとおり、33 件で、合計金額は、19 万 9 4 7 6 円であった。

なお、別表 2 - 1 のタクシー乗車の利益金額のうち、B 職員の自宅近辺が最終目的地ではなく経由地となっているものについては、始発地から上記経由地までのタクシー乗車の利益を示すと認められた他のタクシー券の金額中の最少額を認定額とした。

また、別表 2 - 2 の「一人当たり金額(円)」は、飲食店の領収書の金額を、事業者社内の交際費データ記載の人数又は事業者社員が記憶している人数のうち、いずれが多い方で除して算定した。

ところで、本調査にあたり、T S O L と日立からは、タクシー券の控え及び飲食店の領収書に加え、社員に対するヒアリングの結果得られた社員の具体的な供述等から、タクシー乗車の利益及び飲食の提供の有無に関する各事業者としての判断を示す報告書が提出されたが、N T T データからは上記 2 社に匹敵する報告書は提出されず、このため別表 2 - 1 及び 2 - 2 の「企業名」欄記載のとおり、N T T データによるタクシー乗車又は飲食の利益の提供を認定するには至らなかったことを付言しておく。

なお、アクセンチュア株式会社(以下、「アクセンチュア」とい

う。)及び富士通株式会社からもB職員との飲食に関する報告がなされたが、その内容はいずれも参加者が割り勘で飲食料金を支払い、会社からの出金がなく領収書等が存在しないというものであるため、同人に対する利益提供に認定しない。

#### ウ 内部情報の提供等

上記のとおり、平成17年8月上旬ころからTSOL社員との間でB職員主催による検討会が開かれていたが、同18年7月下旬及び同年8月下旬に少なくとも4～5回開かれた会合において、B職員は各時点でのTSOLの提案書案を見て、検討会での技術的な考え方が活かされているか確認し助言していた。

また、平成17年12月末ころ、B職員は、TSOL社員に対し、同18年7月に入札公告を予定していた運営基盤システムの設計・開発等の入札仕様書案(同17年12月版)を提供した事実が認められる。

最終的な仕様書案がシステム開発業者に配布されたのは、平成18年5月12日であるから、公表から約4カ月半前にTSOL社員が同17年12月版の入札仕様書案を入手したことになる。この仕様書案は全体で42頁であり、最終版が約800頁であることを踏まえればごく一部であり、秘密指定もなされていないが、書き込みのなされている部分については、それなりの分量の記載がなされており、これを読むことによって当該部分については、調達内容の大枠について推測が可能と見られる。

なお、最終仕様書案がシステム開発業者に対し配布される直前の平成18年4月末にも、仕様書案がTSOL社員に渡った形跡があるが、当該仕様書案の現物の発見には至っておらず、その入手経路も明らかではない。

さらに、B職員からTSOL社員に対し、平成17年4月ころから同21年5月ころにかけて数十回にわたり、B職員及びB職員に近い情報システム室員らが外部に出ることも前提に作成したと思わ

れる資料又は議事録，B職員ら以外の庁内メンバー（管理職等）が外部に出ることを前提とせずに作成したと見られる資料又は議事録，庁外者（経済産業省，プロジェクト管理支援業者であるアクセンチュア）を含むメンバーが外部に出ることを前提とせずに作成したと見られる資料又は議事録，他事業者（NTTデータ）が特許庁に提供した資料又は議事録等がEメール等を通じて送付されている。

### （３）C職員

#### ア 最適化計画に関わる経緯

C職員は，平成9年4月に特許庁に入庁後，システムエンジニアとして，庁内の情報システム開発に携わりながら特許審査業務に従事してきたが，同17年4月から同年7月まで，総務部情報システム課の機械化専門官・課長補佐として，最適化計画の草稿，最適化のシステムアーキテクチャの設計を行った。同人は，同17年7月から同18年3月までの間，一時担当を離れた後，再び，総務部情報システム室，同部総務課業務・システム最適化推進室に課長補佐として戻り，最適化システムの調達手続担当，及び調達後は最適化システムの基盤機能及び業務モデルの担当者として，最適化計画の技術的検討に中心となって従事した。さらに同人は，同21年4月から同22年3月まで，総務課システム開発室システム計画班長として，特許庁ハードウェアの予算担当，特許庁情報システム設備設計及びシステム導入時の導入担当として従事した。

前記のとおり，C職員は，平成18年5月以降，TSOL社員との検討会を引き継いだ。同検討会では，同人が特許庁内での不満や情報システムに関する思いを伝え，システム，技術評価等を含む入札に関する考え方（入札における仕様書，提案書の内容，技術点等）を述べ，TSOL社員から種々の提案がなされるなど意見交換が行われていた。

TSOLによる運営基盤システムの設計開始後，大幅な作業の遅

延，設計成果物の品質問題等の混乱が続いたことは前記「1 背景事情」で述べたとおりであるが，C職員は管理職と意見が相違することもあり，管理職の能力や考え方について不信感等を抱くことも少なからずあったようである。

こうした状況下，混迷する現状を打開するためにはB職員の技術力や存在が不可欠と判断したC職員は，管理職へも働きかけ，平成21年4月から，B職員が再び情報システム室課長補佐として最適化計画に関与するようになった。

その後，B職員が中心となって「設計規約」の作成を行ったことは，前述のとおりである。

#### イ 飲食又はタクシー乗車の利益の供与

事実説明チームがC職員に対し行ったヒアリングにおいて，同人は事業者からのタクシー乗車又は飲食の利益提供につき具体的な記憶がないと供述し，そこで同チームは，同人の記憶喚起のため，事業者からの報告その他の資料に基づき上記の利益提供が疑われる案件のリストを示したが，同人はリスト記載の全ての案件につき記憶がないと述べ，事実上，タクシー乗車又は飲食の利益提供に関する供述を拒否した。

このため，事実説明チームは，C職員についても，B職員と同様，本人の供述以外の証拠によって事実認定を行うこととし，事業者による飲食等の利益提供が疑われる案件のうち，以下の条件のいずれかを満たすものを同人に対するタクシー乗車又は飲食の利益の供与として認定した。

C職員の自宅近辺（金沢文庫）を行き先（あるいは経由地）とするタクシー券の控え，飲食店の領収書，事業者社員の記憶（及びEメール等）から，事業者自らが，C職員へのタクシー乗車の利益又は（及び）飲食の提供があったと思われる（あるいは，極めて確実性が高い）と報告したもの

C 職員の自宅近辺を行き先（あるいは経由地）とするタクシー券の控えが存在し，事業者社員の記憶（及びEメール等）から，事業者自らが，C 職員へのタクシー乗車の利益の提供がなされたと思われる（あるいは，極めて確実性が高い）と報告したものの

飲食店の領収書が存在し，事業者社員の記憶（及びEメール等）から，事業者自らが，C 職員への飲食の利益の提供があったと思われる（あるいは，極めて確実性が高い）と報告したものの

事業者からC 職員に対するタクシー乗車の利益の提供がなされたと認められた事例は，別表3 - 1のとおり，22件で，合計金額は41万1850円であった。

また，事業者からC 職員に対する飲食の利益の提供が認められた事例は，別表3 - 2のとおり，21件で，合計金額は，10万6986円であった。

なお，別表3 - 1のタクシー金額のうちC 職員の自宅近辺が最終目的地ではなく経由地となっている場合の金額算定方法，及び別表3 - 2の飲食代金「一人当たり金額（円）」の算定方法は，B 職員につき前述したところと同様である。

また，本調査にあたり，TSOLと日立からは，タクシー券の控えや飲食店の領収書に加え，社員に対するヒアリングの結果得られた社員の具体的な供述等から，タクシー乗車の利益や飲食の提供の有無に関する各事業者としての判断を示す報告書が提出されたが，NTTデータからは上記2社に匹敵する報告書は提出されず，別表2 - 1及び2 - 2の「企業名」欄記載のとおり，同社からC 職員に対する利益提供の事実を認定するには至らなかったことはB 職員につき前述したところと同様である。

なお，アクセンチュアからもC 職員との飲食に関する報告がなされたが，その内容は参加者が割り勘で飲食料金を支払い，会社から

の出金がなく領収書等が存在しないというものであるため、同人に対する利益提供に認定しないこともB職員につき述べたところと同様である。

#### ウ 内部情報の提供等

C職員は、上記のとおり、平成18年5月以降、B職員が始めたTSOL社員との検討会を引き継ぎ、同検討会において同人の特許庁内での不満や情報システムに関する思いを伝え、システム・技術評価等を含む入札に関する考え方を述べるなどしていたが、同年4月末ころから5月8日ころの間に、同人からTSOL社員に対し、同年7月の入札公告の際に配布される予定の提案書の雛型が、テンプレートとして提供された事実が認められた。

同提案書雛型自体は、提案書のフォーマットに過ぎず、秘密指定もなされておらず、現に提供された雛型の現物は発見されていないが、同時期に存在した提案書雛型の一部には評価の観点に記載されていることから、提案書作成にあたっての参考になり得るものと見られる。

また、TSOLによる落札以降、複数回にわたり、C職員から同社社員に対し、最適化計画の進捗状況や特許庁内部の動向等を知ることができる情報として、庁内の会議議事録や庁内メンバー（管理職等）との会話メモ等が送付された事実が認められる。

#### (4) その他の職員

上記3名以外の職員については、TSOLから2回にわたり、合計約3万7800円相当の飲食の利益の提供を受けた職員1名が認められた。

### 第3 法的検討

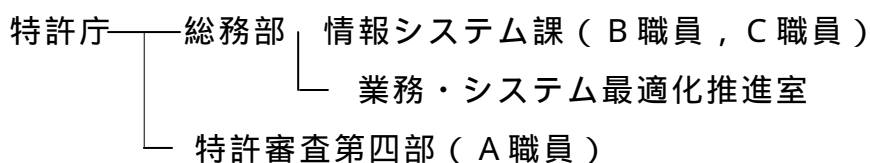


## 1 収賄罪

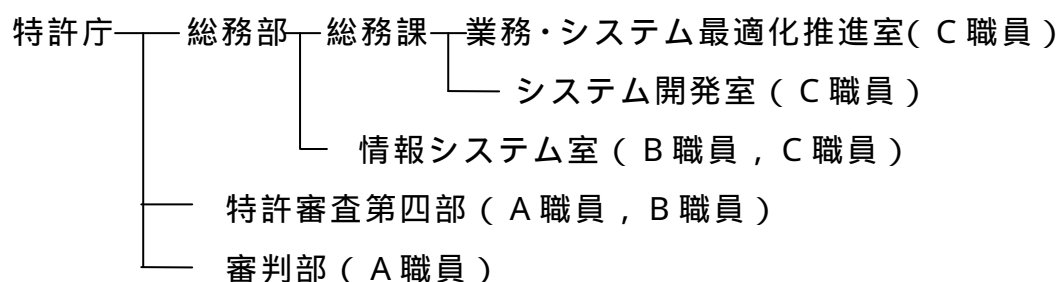
### ( 1 ) 特許庁の組織及び職務権限等

#### ア 特許庁の組織関係規程（特許庁事務分掌規程）

平成 16 年 10 月（最適化計画策定時）～同 17 年 10 月



平成 17 年 10 月～現在（同 17 年 10 月に情報システム課を廃止し，情報システム室を設置したため，形式上，業務・システム最適化推進室は総務課に移管した。但し，事務の総括整理は情報システム室が担当）



#### イ 各部署の所管事務等

平成 16 年 10 月から同 17 年 10 月までの間，情報システム課には情報技術企画室，システム開発室，業務・システム最適化推進室が置かれていた。

情報システム課は，電子計算機により処理に関するシステムの開発に関する事務，特許庁の所掌事務の電子計算機に関するシステムの維持，管理及び改良に関する事務等をつかさどる（特許庁事務分掌規程・別表）。

情報システム課機械化専門官の所掌事務は，特許庁の総合機械化の推進に係る事務に関することであった（特許庁事務分掌規

程・別表)。

業務・システム最適化推進室は、工業所有権に関する業務及び情報システムの最適化に関する事務をつかさどる(特許庁事務分掌規程・別表)。

システム開発室は、システムの開発及び管理に関する事務をつかさどる(特許庁事務分掌規程・別表)。

情報システム室は、工業所有権に関する情報システムの整備及び管理に関する事務をつかさどるものとして、総務部の下に置く。情報システム室は、情報技術企画室、システム開発室及び業務・システム最適化推進室の事務を総括整理する。情報システム室は課に準ずる室とする(平成17年10月以降の特許庁事務分掌規程・別表)。

特許審査第四部は、情報、通信、画像について、発明の審査及び実用新案技術評価書の作成に関する事務を分掌する(審査長、審査管理官及び審査室長等に関する規程第1条第6項)。

審査官は、命を受けて、特許、意匠登録及び商標登録の出願の審査並びに国際調査及び国際予備審査並びに実用新案技術評価書の作成に関する事務を処理する(経済産業省組織規則第325条第2項)。

上席審査官は、高度の知識・経験を要する出願を審査するほか、命を受けて出願の調整に関する事務を処理する(審査官に関する規程第7条)。

前任上席審査官は、特に高度の知識・経験を要する出願を審査するほか、命を受けて審査の基準の調整に関する事務を処理する(同規程第5条)。

前任審判官は、その属する部門に属する審判事件について、審理の基準に関する事務を処理する(審判長及び審判官に関する規程第6条第2項)。

## ウ 職務権限

#### A 職員の職務権限

A 職員は、平成 16 年 4 月から同年 9 月まで、総務部情報システム課長補佐として、最適化計画の策定等に関与したが、その後、同 17 年 4 月に特許審査第四部上席審査官、同 18 年 7 月に特許審査第四部先任上席審査官、同 21 年 4 月に審査部審査官に異動した後は、同人が最適化計画に直接関与することはなかった。

しかし、最適化計画は、特許庁の業務の抜本的見直しと最新情報技術を適用したシステム改革による更なる効率化等を目指すものであり、特許庁の業務全般に関するものであったから、システムのユーザである審査部等においても、最適化計画に対する意見、提案、要望等を述べる必要があり、審査部の「部内会議」の資料として、最適化計画に関する資料が配付されていた。

かかる状況において、A 職員は、上席審査官等として、特許庁業務・システム最適化計画について、審査部の部内会議の資料を入手するとともに、同計画に対し意見、提案、要望等を行う職務権限を有していたものと認められる。

なお、収賄罪の職務とは、公務員の一般的抽象的な職務権限に属するものであれば足り、現に具体的に担当している事務であることを要しない（最高裁昭和 27 年 4 月 1 日判決等）。

#### B 職員の職務権限

B 職員は、平成 16 年 4 月から同 17 年 7 月までの間、総務部情報システム課長補佐として、最適化計画の策定に関与した中心的人物であり、その間、最適化のアーキテクチャの検討、最適化計画のための人員の確保等の職務権限を有していた。

その後、平成 17 年 7 月に特許審査第四部審査官となった後も、前記 A 職員の場合と同様に、最適化計画につき審査部の部内会議の資料を入手するとともに、同計画に対し意見、提案、要望等を行う職務権限を有していたものと認められる。

現に、B職員は、審査官であった期間も、業務・システム最適化推進室員らから、最適化計画に関して頻繁に相談を受け、業務・システム最適化推進室員らに指示等を行っていた事実が認められる。

B職員は、平成21年4月に総務部情報システム室に再度配属され、その後は最適化計画について、これを推進する本来的任務を有しており、設計規約を作成して設計成果物の品質の確保を図るなどの職務権限を有していた。

#### C職員の職務権限

C職員は、平成17年4月から同年7月までの間、総務部情報システム課機械化専門官、総務部情報システム課長補佐として、最適化計画の草稿、システムアーキテクチャの設計等に関与した。

C職員は、平成17年7月から同18年3月まで一時期担当を外れたが、その後、総務部情報システム室員、同部総務課業務・システム最適化推進室員、同課システム開発室員（システム計画班長）等として最適化計画の調達手続、技術的検討等を中心となって行っており、最適化計画について、その事務を所管する本来的任務を有しており、具体的職務権限が認められる。

### (2) 職務との関連性

A職員については、前述のとおり、NTTデータに対し、最適化計画に関する基盤部分の調達仕様、最適化の原理に関する資料、基盤部分の開発状況と個別業務部分の調達に関する資料等の特許庁の内部情報の提供をした事実が認められる。

同様に、B職員については、最適化計画に関しT S O L社員との検討会を開催していたほか、同社に対し運営基盤システムの設計開発の入札仕様書案を提供し、さらに議事録、内部資料、他事業者から提出された資料等を提供した事実が認められ、日立社員との間でも「最適化検討打ち合わせ」と称する勉強会を開催していた事実が認められる。

C職員についても，B職員がT S O L社員を集め主催していた最適化計画の検討会を引き継いだほか，T S O L社員に対しては入札公告の際に配布される予定の提案書の雛型を同社社員に提供した事実が認められる。

以上の事実関係に鑑みれば，事業者から上記3名に提供された飲食及びタクシー乗車の利益は，いずれも同人らの前記職務に関し收受された疑いがあり，A職員は別表1 - 1及び別表1 - 2の全て，B職員は別表2 - 1及び別表2 - 2の全て，C職員は別表3 - 1及び別表3 - 2の全てにつき，いずれも収賄罪の成立を認める余地があると思料する。

しかしながら，上記の各事実関係については全て捜査機関に情報提供済であるので，事柄の性質に鑑み，当委員会としては犯罪の成否につきこれ以上の言及は避けることとする。

なお，上記各別表のうち飲食及びタクシー乗車の利益の供与から5年を経過したものについては既に公訴時効が完成している。

## 2 国家公務員倫理法及び国家公務員倫理規程違反

国家公務員倫理法（以下，「倫理法」という。）は，公務員の職務の執行の公正さに対する国民の疑惑や不信を招くような行為の防止を図り，公務に対する国民の信頼を確保する目的で平成11年8月に制定され，同法を受けて国家公務員倫理規程（以下，「倫理規程」という。）が同12年3月に制定され，同年4月から施行された。

### （1）利害関係者

#### ア 利害関係者の定義等

倫理規程第2条第1項本文は，「この政令において，「利害関係者」とは，職員が職務として携わる次の各号に掲げる事務の区分に応じ，当該各号に定める者をいう。（後略）」と定め，同条第1項第7号は，

「国の支出の原因となる契約に関する事務(中略) これらの契約を締結している事業者等,これらの契約の申込みをしている事業者等及びこれらの契約の申込みをしようとしていることが明らかである事業者等」と定めている。

また,倫理規程第2条第2項は,「職員に異動があった場合において,当該異動前の官職に係る当該職員の利害関係者であった者が,異動後引き続き当該官職に係る他の職員の利害関係者であるときは,当該利害関係者であった者は,当該異動の日から起算して三年間は,当該異動があった職員の利害関係者であるものとみなす。」と定めている。

さらに,倫理規程第5条第1項には,「職員は,利害関係者に該当しない事業者等であっても,その者から供応接待を繰り返し受ける等社会通念上相当と認められる程度を超えて供応接待又は財産上の利益の供与を受けてはならない。」との定めがある。

#### イ 各事業者が利害関係者に該当すること

NTTデータは,最適化計画前のレガシーシステムに関し,特許庁との間で契約を締結している事業者であり,情報システム課(平成16年10月から同17年10月まで)及び情報システム室(平成17年10月以降)の職務との関係で利害関係者に該当する。

また,NTTデータ,TSOL,日立は,いずれも平成18年7月18日,最適化計画の運営基盤システム設計の入札説明会に参加した上,入札に参加したところ,それ以前から国の支出の原因となる契約の申込みをしようとしていることが明らかな事業者であって,情報システム室の職務との関係で利害関係者に該当する。

#### (2) 禁止行為

倫理規程第3条第1項は「職員は,次に掲げる行為を行ってはならない。」とし,同項第4号において「利害関係者から又は利害関係者の負担により,無償で役務の提供を受けること」,同項第6号におい

て「利害関係者から供応接待を受けること」を禁止している。

タクシー乗車の利益の供与は「無償で役務の提供を受けること」(倫理規程第3条第1項第4号)に該当し、飲食接待は「供応接待を受けること」(倫理規程第3条第1項第6号)に該当する。

#### ア A職員

A職員は、平成16年4月1日まで、審査業務部情報システム課長補佐であったところ、審査業務部情報システム課が同年に調達予定であった業務用パソコンの調達に関し、NTTデータとTSOLは、入札を行い、契約の申込みをしようとしていることが明らかなる事業者であり(実際にNTTデータとTSOLが協業応札した)、NTTデータとTSOLは、A職員との関係で、その後3年間(同19年4月1日まで)は利害関係者と認められる。

また、A職員は、平成16年9月30日までは、最適化計画の策定に関与する総務部情報システム課長補佐であったところ、その後3年間(平成19年9月30日まで)は、NTTデータ、TSOL及び日立は、A職員との関係で利害関係者と認められる。

さらに、A職員は、NTTデータが利害関係者に該当しない事業者となった平成19年10月1日以降も、NTTデータから社会通念上相当と認められる程度を超えて、飲食又はタクシー乗車の利益の供与を受けた事実が認められる。

同様に、日立が利害関係者に該当しない事業者となった平成19年10月1日以降も、同社から社会通念上相当と認められる程度を超えて、飲食又はタクシー乗車の利益の供与を受けた事実が認められる。

よって、A職員は、別表1-1の全てのタクシー乗車の利益及び別表1-2の全ての飲食接待について倫理規程の禁止行為に該当すると認められる。

#### イ B職員

B職員は、平成17年6月30日まで、総務部情報システム課長補佐として運営基盤システムの開発を担当しており、その後3年間（同20年6月30日まで）は、B職員が職務として携わる事務に関し、NTTデータ、TSOL、日立は利害関係者と認められる。

また、B職員は、平成21年4月8日から総務部情報システム室の職務を行っており、同日以降、NTTデータ、TSOL、日立は利害関係者である。

なお、B職員が情報システム課を異動した日より起算して3年経過後の平成20年7月1日から、同人が情報システム室に復帰する前日の同21年4月7日までの間は、同人との関係において上記各事業者は利害関係者に該当しないことになるが、A職員につき前述したところと同様、この間になされた飲食等の利益提供は社会通念上相当と認められる程度を超えたものと認められる。

よって、B職員は、別表2-1の全てのタクシー乗車の利益及び別表2-2の全ての飲食接待につき、倫理規程の禁止行為に該当すると認められる。

#### ウ C職員

C職員は、平成17年7月24日まで、総務部情報システム課機械化専門官及び同課課長補佐として運営基盤システムの開発等を担当しており、その後3年間（同20年7月24日まで）は、C職員が職務として携わる事務に関し、TSOL、日立は利害関係者と認められる。

また、C職員は、平成18年3月28日から総務部情報システム室、同部総務課業務・システム最適化推進室及び同課システム開発室に所属し、調達手続や調達後の最適化システムの基盤機能及び業務モデル等を担当していたものであり、上記時期以降は、同人が職務として携わる事務につきNTTデータ、TSOL、日立はいずれも利害関係者と認められる。

よって、C職員は、別表3-1の全てのタクシー乗車の利益供与



及び別表 3 - 2 の全ての飲食接待につき，倫理規程の禁止行為に該当すると認められる。

### ( 3 ) 報告違反

倫理法第 6 条第 1 項は，「本省課長補佐級以上の職員は，事業者等から，金銭，物品その他の財産上の利益の供与若しくは供応接待（以下「贈与等」という。）を受けたとき（中略）は（中略），一月から三月まで，四月から六月まで，七月から九月まで及び十月から十二月までの各区分による期間（以下「四半期」という。）ごとに，（中略）贈与等報告書を，当該四半期の翌四半期の初日から十四日以内に（中略）提出しなければならない。」と定めている。

A 職員，B 職員及び C 職員は，いずれも本省課長補佐級以上の職員であるところ，期間内に贈与等報告書を提出した事実はない。

## 3 国家公務員法違反

国家公務員法第 100 条第 1 項は，「職員は，職務上知ることのできた秘密を漏らしてはならない。」とし，同法第 109 条第 12 号において，「第百条第一項又は第二項の規定に違反して秘密を漏らした者」について，「一年以下の懲役又は五十万円以下の罰金に処する。」と規定している（同条本文）。

「秘密」の意義については，一般に「形式秘」（指定秘）と「実質秘」とに区分されており，形式秘とは「行政官庁において秘密の取扱いとすると指定された事項」をいい，実質秘とは「その性質上非公知性と要保護（秘匿）性を要する事項」をいう。

A 職員，B 職員，C 職員が提供した内部情報は，いずれも特許庁において秘密の取扱いとすることに指定された形式秘とは認められないことから，実質秘として，同法第 100 条第 1 項に違反するか問題となる。

本条の目的は，ある事項が漏示されるとすれば，公務の民主的・能率的な運営を国民に対して確保することができなくなるおそれを避ける

ことにあることからすれば、「秘密」には実質秘を含むと解される。そして、実質秘とは「通常の知識経験を有する多数の者に未だ知られていないという非公知性及び秘匿の必要を有する事項」をいうと解される（〈特別法コンメンタール〉国家公務員法 535 頁）。

#### （１）Ａ職員

Ａ職員が ＮＴＴ データに提供した特許庁の内部情報は、そのほとんどが庁内の「お知らせ」又は共有フォルダから同人の業務内において入手したものであるが、庁外者にとっては非公知性があり、秘匿する必要が認められる。また、Ａ職員が提供した内部情報の一部には、同人が情報システム室の経験者であり最適化計画に対する庁内有識者として、同室員等から Eメール等で入手したのも含まれていた。

これらに照らし、Ａ職員が ＮＴＴ データに提供した情報は、通常の知識経験を有する多数の者に未だ知られていない非公知性があり、かつ、秘匿の必要がある情報であったと見られる。

Ａ職員による内部情報の提供は国家公務員法第 100 条第 1 項に違反する可能性があるが、前述したところと同様、当委員会としては犯罪の成否につきこれ以上の言及を差し控える。

なお、上記のとおり、国家公務員法第 100 条第 1 項違反の法定刑は「一年以下の懲役又は五十万円以下の罰金」であるところ（同法第 109 条第 1 2 号）、3 年が経過した行為については、公訴時効が完成している（刑事訴訟法第 250 条第 6 号）。

#### （２）Ｂ職員

Ｂ職員は、平成 17 年 12 月ころ、同 18 年 7 月に入札公告が行われた運営基盤システムの設計・開発等の入札仕様書案（同 17 年 12 月版）を ＴＳＯＬ に提供した事実が認められる。

また、Ｂ職員は、平成 17 年 4 月ころから同 21 年 5 月ころにかけて、Ｂ職員ら以外の庁内メンバーが外部に出ることを前提とせず作成した資料、議事録、他業者（ＮＴＴ データ）が特許庁に提供した資

料又は議事録等をT S O Lに提供した事実も認められる。

B職員がT S O Lに提供した情報は、通常の知識経験を有する多数の者に未だ知られていない非公知性があり、かつ、秘匿の必要がある情報であったと見られる。

B職員による内部情報の提供は国家公務員法第100条第1項に違反する可能性があるが、公訴時効についてはA職員につき述べたところと同様であり、犯罪の成否につきこれ以上の言及は差し控える。

### (3) C職員

C職員は、平成18年4月末ころから5月8日ころの間に、T S O L社員に対し、同年7月の入札公告の際に配布される予定の提案書の雛形を提供した。

また、C職員は、T S O Lが落札した以降、最適化計画の進捗状況や特許庁内部の動向等を知ることができる情報として、同社社員に対し、庁内の会議議事録や庁内メンバー（管理職等）との会話メモを送付した。

C職員がT S O Lに提供した情報は、通常の知識経験を有する多数の者に未だ知られていない非公知性があり、かつ、秘匿の必要がある情報であったと見られる。

C職員による内部情報の提供は国家公務員法第100条第1項に違反する可能性があるが、公訴時効は上述と同様であり、犯罪の成否につきこれ以上の言及を差し控える。

## 第4 再発防止策の提言

本件は「第2 事実関係」に記載のとおり、業務システム最適化計画に関係していた特許庁職員が、同庁の契約相手又はこれになりうる事業者の社員から飲食及びタクシー乗車の利益供与を受け、内部情報等を提供するなどしていたものであり、かかる事実関係に鑑み、当面必要と考えられる

再発防止対策は、以下のとおりである。

## 1 倫理意識の徹底

既に特許庁においては本件を踏まえ、長官から全職員へ服務規律の徹底を促し一丸となって信頼回復に取り組むべきことを訓示したほか、本年7月末までに国家公務員倫理審査会事務局等を講師として全職員に集中的な倫理研修を実施しているが、さらに職員の倫理意識と服務規律の徹底を図るため、以下の施策を講ずることが必要である。

### (1) 定期的な倫理研修

事件の記憶が薄れ教訓の風化しやすいことが本種事案の通弊であることに鑑み、本件による教訓を倫理意識の徹底に向け継続的に生かすべく、定期研修中に倫理及び情報管理を含む再発防止関連の科目を新設し、本件を実例とした具体的な教訓を全職員が共有することなどにより職員の倫理意識を不断に喚起することが必要と思料される。

併せて、定期研修受講の機会がない非常勤職員等に対しても、上記と同様の内容による講習会を随時開催するなど、全庁を挙げ永続的に倫理と服務規律に対する意識の徹底を図ることが必要である。

### (2) 倫理行動マニュアルの作成と相談体制の整備

上記の研修のみならず、日常業務においても職員の倫理意識に裏打ちされた具体的な行動が実践される必要がある。

かかる行動の指針として、実例に基づく倫理行動マニュアルを作成し職員に配布するとともに、実務上の対処に迷った職員が容易かつ随時に法令等の参照と必要な相談が行えるよう、これに対応した庁内掲示板等の設置と相談窓口の整備などが必要と考えられる。

## 2 情報管理の整備強化

特許庁は情報の管理につき「情報セキュリティポリシー」、行政文書の管理につき「文書管理規程」をそれぞれ内規として定め、職員は上記内規に従い情報及び文書を管理し取り扱うことが求められているが、本件においては文書に所定の秘密指定がなく、情報の機密性管理がなされていないなど、上記各内規が遵守されていたとはいえない事実が見られたことから、これらの改善のため以下の施策を講ずることが必要である。

#### (1) 関連規定の整備及び新設

上記各内規は異なる担当部署で作成され、それぞれが必要に応じ改訂されてきた経緯があるため、規定の重複を生じており、各内規が別個に管理責任者を定めるなど体系的な整備がなされていない。

職員による内規の遵守が徹底されていない背景のひとつには、かかる規定の不明確さ、不統一が存在すると見られるので、文書管理規定における秘密文書の指定等に関係する規定と情報セキュリティポリシーの機密性に関する規定を統合して両者を一体化し、管理責任者を一元化して権限を明確化するなど、必要な規定を新設し、情報と文書を統一的に管理する内規を整備することが必要と思料される。

#### (2) 秘密指定の徹底

本件調査においては、内規の遵守が徹底されない背景として、上述した規定の不備のほか、職員が取り扱う文書を秘密文書に指定することに伴う煩雑さを厭い、あるいは、従前の慣行等に従い秘密表示をしないまま漫然と文書管理を続けるなど、職員における内規遵守の意識が乏しいといわざるを得ない実情が認められた。

これらの改善のため、研修等を通じて服務規律の徹底を図る必要があることは前述のとおりであるが、さらに上述した実態に鑑み、秘密指定欄を設けた文書の書式を新たに作成し、これを全職員に配布するなどして文書における秘密表示の徹底を図る必要がある。

さらに、入札書類作成支援業務等により事業者が作成し特許庁へ納入する文書についても、同庁の指定に基づく秘密表示を行う義務を事

業者との契約上明記するなど，庁内の文書管理と軌を一にする必要がある。

### 3 入札手続の改善

本件においては前述のとおり，業務システム最適化計画に基づく運営基盤システム設計開発の最終的な入札仕様書が確定する前に，入札仕様書案の一部が上記受注を目指す事業者に流出した事実が認められた。

かかる内部文書流出の背景として，事業者が，短期間に提案書を構築し膨大な応札書類を作成する上で競合他社に先んじて技術仕様等に関する情報を入手したいとの動機を有することは異としないが，同時に，開発プロジェクトに参画する特許庁職員にも，より良いシステムを構築するため，事業者を含む外部専門家に同庁のシステム開発に関する意向を早期に伝え，幅広く意見を交換したいとの動機が存在していたことが認められ，これらが相俟ち上記文書の提供が行われた経緯が見られる。

正当な理由のない文書流出を阻止するため倫理意識の徹底，情報管理の整備強化が必要であることは前述のとおりであるが，これらに加え，受注を目指す事業者が有する上記の動機を減摩する方向で入札手続を改善することも考慮される必要がある。

すなわち，公告から入札に至る期間を拡張することにより短期間に提案書を構築し膨大な応札書類を作成する事業者の負担を軽減し，公開・非公開の資料区分を徹底し公開基準を明確化することにより秘密とすべき情報の範囲を最小限のものにとどめ，仕様書案に対する意見招請により得られた意見を速やかに公表するなど提案及び入札に必要な情報を早期に公開することにより最終仕様書の予見可能性を高め，技術審査時に事業者名をマスキングするなど，入札手続の改善を図る必要がある。

さらに，かかる趣旨を事業者に徹底し，前述した動機の減衰を図るため，上記の方針に基づき一般競争入札マニュアルを改訂するなどして同庁の入札ルールを整備し，事業者に周知することも必要と思料される。

#### 4 内部通報制度の強化と活用

本件発覚の端緒は、前述のとおり外部からの情報提供であり、より早い時期に事情を知る特許庁職員から内部情報が得られていれば事案の拡大を防止し得たとも見られることから、かかる教訓を踏まえ、同庁における内部通報制度は今後大いに強化され活用されなければならない。

同庁の内部通報窓口は、本省である経済産業省に一元化され設置されているが、本件の教訓に加え、同庁が同省に匹敵する職員数を有することに鑑みれば、同庁独自の内部通報窓口を設置し、庁内イントラネットから容易に上記窓口へアクセスできるよう利便性を高め、さらに職員が希望すれば外部の弁護士等への相談が可能な措置を講ずるなど、同庁における内部通報制度につき一段の強化と活用を図る必要がある。

### 第3部 特許庁情報システムの技術的検証及び今後の開発に向けての提言(技術検証チーム担当)

#### 第1 技術検証チームの目的，検証対象及び検証方法

##### 1 技術検証チームの目的

平成22年春，一部報道において，特許庁の運営基盤システムの設計開発に係る調達において，入札関連情報の漏洩がなされたのではないかと報じられたことを受け，経済産業省では，事実関係の内部調査に早急に着手するとともに，上記システム開発の次期工程であるユーザアプリケーション（UA）のプログラム開発を担当する事業者（以下「UA開発担当者」という。）の調達に係る入札を公告直後の4月13日に中止し，当該調達については同内部調査の結果を踏まえて，改めてその実施の適否につき検討することとした。

6月22日には，上記内部調査の結果も受け，特許庁職員が運営基盤システムの入札に関して一部業者に対し有利な情報を提供するとともに，その見返りとしてタクシー乗車について便宜を受けたとして収賄容疑で逮捕された。

こうした一連の事象に加え，運営基盤システムの開発期間が既に2回の計画延長により遅延が生じていることも相まって，当該入札プロセスの公正性及び選定された事業者の能力に対する疑念が生じたことから，当第三者委員会では，技術に関する検証チーム（以下「技術検証チーム」という。）を構成し，上記システム開発全体について改めて技術的な観点からの再検証を行うこととした。

具体的には，6月末に提出された「設計成果物」（UA設計書，書類設計書，設計規約<sup>1</sup>からなる「設計成果物」）が十分な品質を有しているか，及び当該成果物に基づいてUA開発担当業者が円滑にプログラム開発を実施していくことが可能であるかにつ

---

<sup>1</sup> 各設計書について，記載すべき内容と範囲，各設計書間のインターフェース等を明確にしたもの。最適化計画の企画段階で掲げた設計思想を詳細に文書化し，基盤機能とユーザアプリケーションの責任分界点を表している。



いて、第三者の立場から客観的な評価を実施し、現在中止しているU A開発担当業者の調達に係る入札手続を再開することが適切か否かに係る判断の材料を特許庁に提供することが本検証の主たる目的である。

また、これまでの遅延の原因についても外部の視点から検証を行い、今後、本プロジェクトが確実に進捗していくための改善措置等の提言も行っていくこととした。

## 2 技術検証チームの検証対象

特許庁と設計開発担当業者との間における契約に基づく成果物は、複数存在するが、本技術検証チームの目的がU A開発担当業者の調達に十分な品質の成果物が完成しているかであることを踏まえ、入札公告において提示され、調達後はU A開発担当業者に引き渡されてプログラム開発における基本的な設計書面となる「設計成果物」を一義的な検証の対象とし、必要に応じてその他の成果物についても参照することとした。

また、遅延の原因の検証及び将来に向けた提言に当たっては、発注者である特許庁及び設計開発担当業者である東芝ソリューション株式会社(以下「TSOL」という。)における、これまでの開発体制の変遷、連携の状況、遅延の改善に向けた取り組み、今後の開発計画における課題等について検証を行うこととした。併せて、特許庁のプロジェクト管理支援業者であるアクセンチュア株式会社(以下「アクセンチュア」という。)によってなされた助言・支援の内容及びその実行に向けた取り組みについても検証の対象とした。

## 3 検証方法

「設計成果物」の評価に当たり、技術検証チームでは3名の委員のほか、7名のスタッフの支援によって確認作業を実施した。その手法については、第4以下において詳述する。

また、これまでの開発の経緯、開発体制、及び将来の開発に向けた提言に当たっては、特許庁とTSOL及びアクセンチュア間の契約、仕様書等の内容を基礎としつつ、

これまでの経緯及び改善に向けた取り組み等につき、それぞれの関係者にヒアリングを実施した。さらに、今後予定されるデータ移行の過程において重要なプレーヤとなり得る現行システムの総合運用管理ベンダである株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（以下「NTTデータ」という。）からも、今後の協力の在り方についてヒアリングを実施した。

## 第2 最適化プロジェクト<sup>2</sup>の概要

### 1 最適化プロジェクトの背景

特許庁では、平成2年、世界に先駆けて特許・実用新案の手續にペーパーレスシステムを導入し、その後も順次対象手續を拡大していくことで、審査の迅速化及びユーザへの特許情報の積極的な提供に大いに貢献してきた。しかし、十数年にわたり何段階もの改造を積み重ねた結果、システムが複雑化し、使い勝手が悪くなる、使用する機器のサポート期限が切れるなどの問題が生じ始めていた。

このような問題が顕在化してきた頃、政府全体としても、IT導入により業務・システムの最適化を図り、行政運営の簡素化・効率化・合理化を推進するため、平成15年7月に「電子政府構築計画」が取りまとめられた。

電子政府構築計画では、各省庁において、システムの構成、調達方式等の見直し及び徹底した業務改革により、費用低減及び業務運営の合理化を図るための「業務・システム最適化計画」を策定すべき旨記載されている。

特許庁は、このような状況を背景に、平成16年10月、「特許庁業務・システム最適化計画」を策定し、翌平成17年8月には、これを確実に実行していくために、計画内容の更なる明確化とスケジュールの詳細化を行った「特許庁業務・システム最適化計画」（平成17年8月改定）を策定した。

---

<sup>2</sup> 「最適化プロジェクト」とは、運営基盤システムを含む「特許庁業務・システム最適化計画」に沿って実行されるシステム開発のプロジェクトのこと。「特許庁業務・システム最適化計画」については本文参照。

また、同計画の策定と並行して、政府内において、政府調達の対象となる大規模システム<sup>3</sup>は一括調達ではなく原則として分離して調達すること等が検討されており、平成19年3月には「情報システムに係る政府調達の基本指針」が決定された。

本プロジェクトについても、同基本指針決定に先立って分離調達を実施することとし、平成18年7月に設計開発担当業者の入札公告を行い、同年11月T S O Lと請負契約を締結し、12月より作業を開始した。

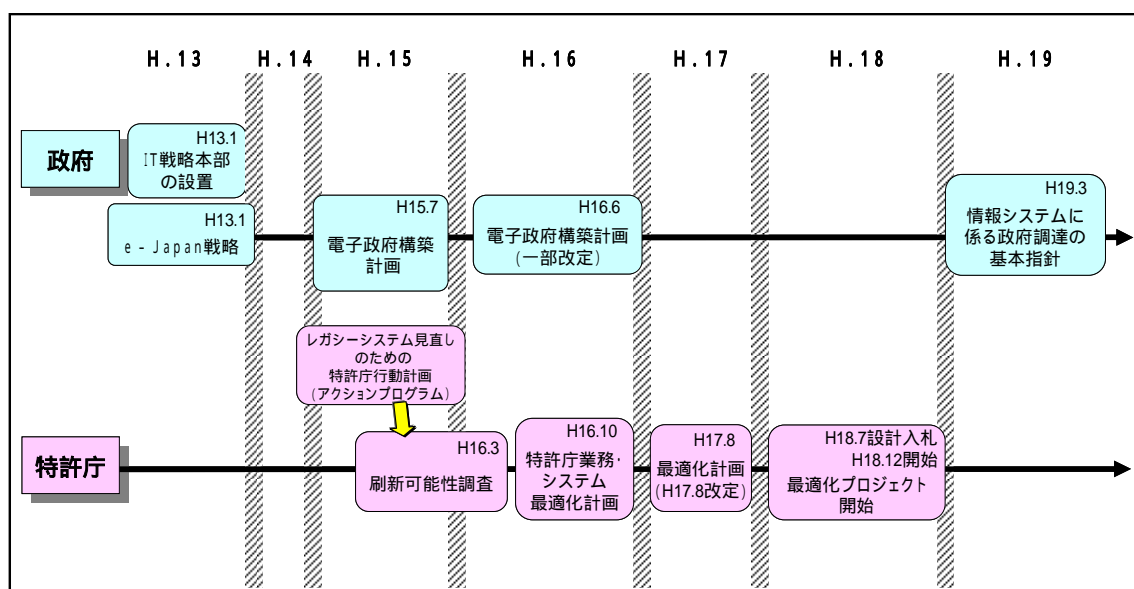


図1：最適化プロジェクトの背景

## 2 目的

「特許庁業務・システム最適化計画」(平成17年8月改定)は、業務の抜本的見直しと最新の情報技術を適用したシステム変革による更なる効率化等を目指し、以下の3つの目標を掲げた。

( ) 知的創造サイクルの活性化 (外部ユーザの利便性向上)

知的財産の戦略的な創造、保護、活用からなる「知的創造サイクル」の活性化を実現するために、出願人、代理人の利便性向上、情報提供サービスの充実

<sup>3</sup> 設計・開発が5億円以上のシステム

を図る<sup>4</sup>。

( ) 世界最高レベルの迅速・的確な審査

「世界最高レベルの迅速かつ的確な審査」を実現するために必要なシステムの基盤整備を行う<sup>5</sup>。

( ) 業務の抜本的見直しとレガシーシステム脱却

業務の抜本的見直しとシステム経費の削減を図る<sup>6</sup>。

### 3 開発対象システム

特許庁の主要業務は、特許、実用新案、意匠、商標に関する出願の受付、方式審査、実体審査、登録、公報発行、審判等であり、特許庁のシステムはこれら一連の業務を一貫して処理するものである。

最適化計画においては、開発の効率性等の観点から、主に特許等の事務処理を担う「特許庁運営基盤システム」と実体審査において先行技術文献等の調査を担う「特許庁新検索システム」との2つに分けて開発を行うこととしている。

このうち「新検索システム」は、「運営基盤システム」を基盤として動作するもので、稼働開始時期も「運営基盤システム」稼働の1年後の予定であり、まだ設計作業開始前の段階である。この検証では、「運営基盤システム」のみを対象とした(図2参照)。

---

<sup>4</sup> 24時間365日のインターネット出願、公報発行のインターネット化、インタラクティブ申請、ワン・ストップ・ポータルによる特許庁保有の出願情報等のリアルタイム提供・無料化、審査・審理関連情報の提供

<sup>5</sup> 米国特許商標庁、欧州特許庁等との国際連携の拡大、検索機能の提供の拡大、審査環境の高度化、審査関連情報等の自動蓄積・分析等の機能向上

<sup>6</sup> 業務プロセスの改革やペーパーレスの一層の促進による業務運営の合理化、データ通信サービスからの脱却・透明性の確保、メインフレームからの脱却、経費の削減

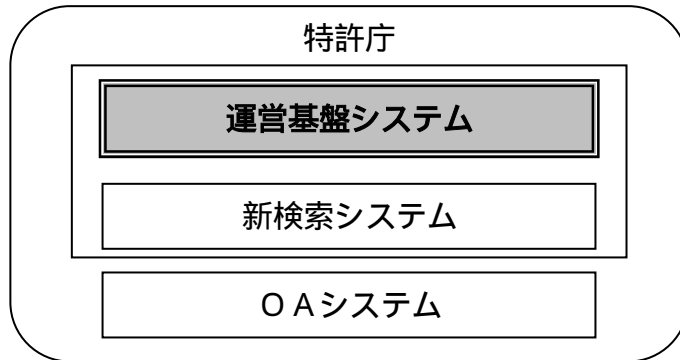
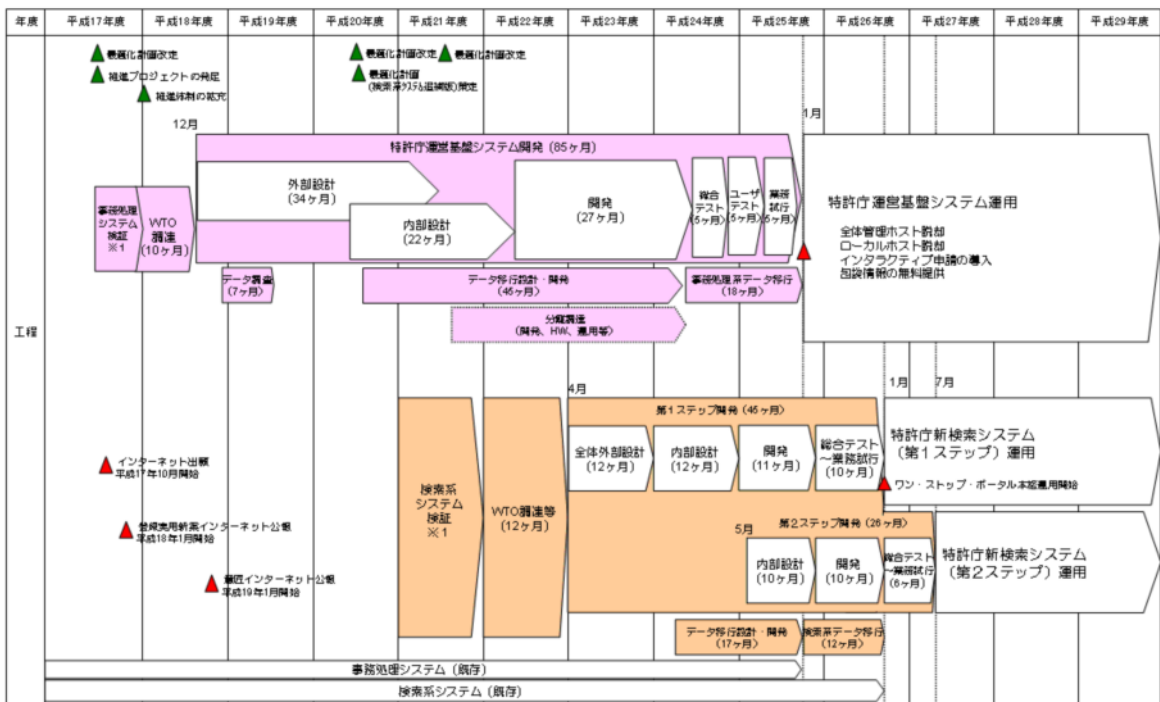


図2：技術検証チームの検証対象

#### 4 プロジェクトの全体工程

運営基盤システム及び新検索システムの設計・開発並びにこれらに伴う既存システムから新システムへのデータ移行等を含めたプロジェクト全体の作業線表を図3に示す。



※1 「検証」作業は、最新技術動向等を踏まえて実現性・合理性・効率性を確認することを目的とし、検証結果によって計画の見直しがありうる。また、その後の計画の再評価及び見直しを適宜行う。

図3：最適化プロジェクトの工程表

#### 5 プロジェクト体制

運営基盤システムの設計・開発は、政府の方針に従い分離して調達する複数の業者により行われる。

その中心を担う「設計開発担当業者」は、全体（ユーザアプリケーション及び基盤機能）の設計及び基盤機能の開発を行うこととなっており、既に調達済み（TSOL）である。

「プロジェクト管理支援業者」は既に調達済み（アクセンチュア）であり、設計開発担当業者を含む各種開発担当業者についての全般的な作業進捗の管理、各担当業者間の調整等において特許庁を支援する。

その他に、ハードウェアを納入する業者等を分離調達することとなっており、多数の業者<sup>7</sup>が本プロジェクトに参画することとなる（図4参照）。

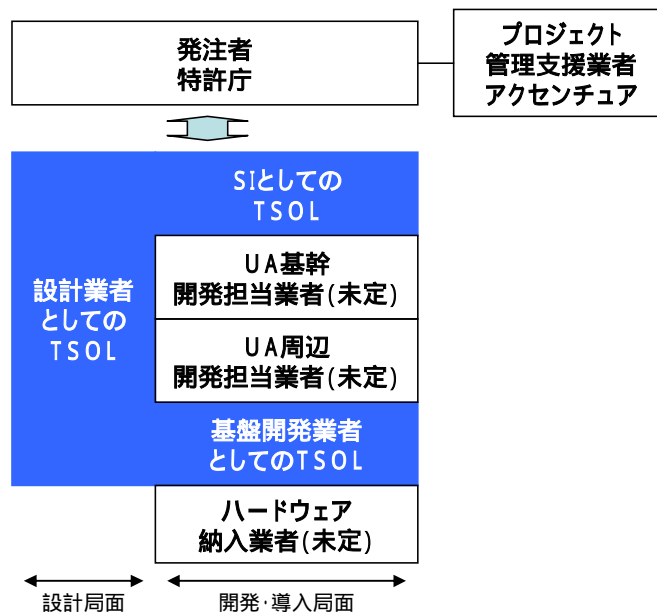


図4：最適化プロジェクトの体制

## 6 運営基盤システムのアーキテクチャ

運営基盤システムは、法制度改正や業務運用変更（法制度改正等）に柔軟かつ迅速

<sup>7</sup> プロジェクト管理支援業者，設計開発担当業者，UA基幹開発担当業者，UA周辺開発担当業者，ハードウェア納入業者，運用管理サービス担当業者，データセンタ担当業者，バックアップセンタ担当業者

に対応可能であることを目的としており、以下のような新たなアーキテクチャを採用している。

### (1) 書類を中心としたシステム設計

特許庁の業務のほとんどは、書類を契機として開始され、その業務に必要な書類を収集し、別の書類を作成して終了している。また、業務で扱う書類には、業務を遂行する上で必要となる情報が含まれている。そこで、1つの書類を作成する業務単位を「仕事」として、「書類」と「仕事」を基にシステムを構築する(図5参照)。なお、このシステム処理を実現するために、書類フォーマットとしては、XMLフォーマットを採用する。

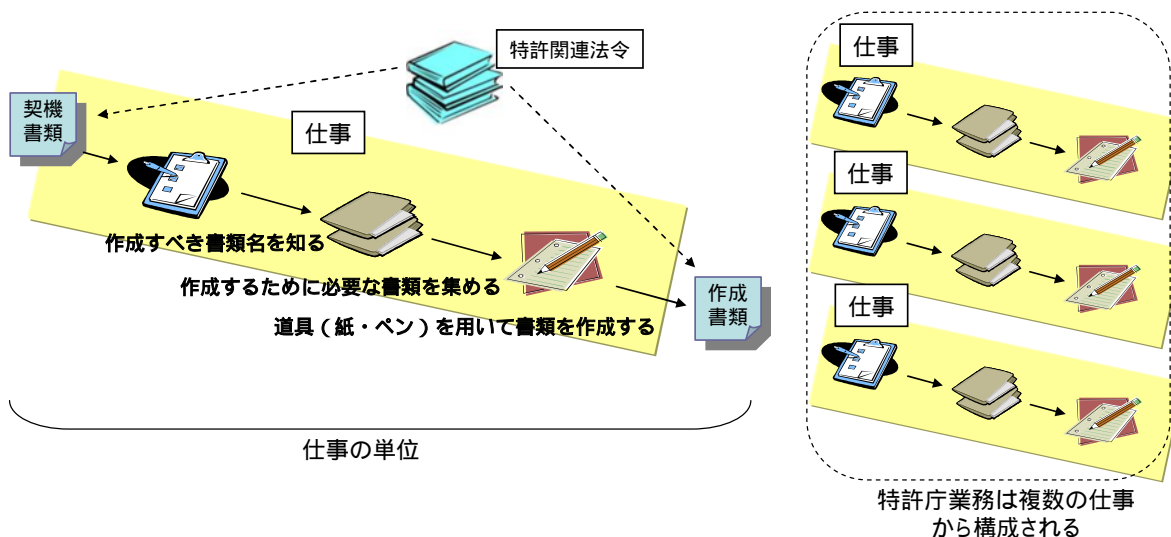


図5：特許庁業務のイメージ

### (2) データベース(DB)の一元化

出願人から提出された書類や特許庁が作成した書類等をそのままの形で一つのDB(新記録原本)により一元的に管理し、個別業務で必要となる情報は、照会される度にDBに蓄積された書類データから作成して表示する。現行システムでは、複雑な相互依存関係を持つ複数のDBに分散されている情報を、新記録原本により一元管理することで、システムが簡素化され、改造時のコストを抑えられる。

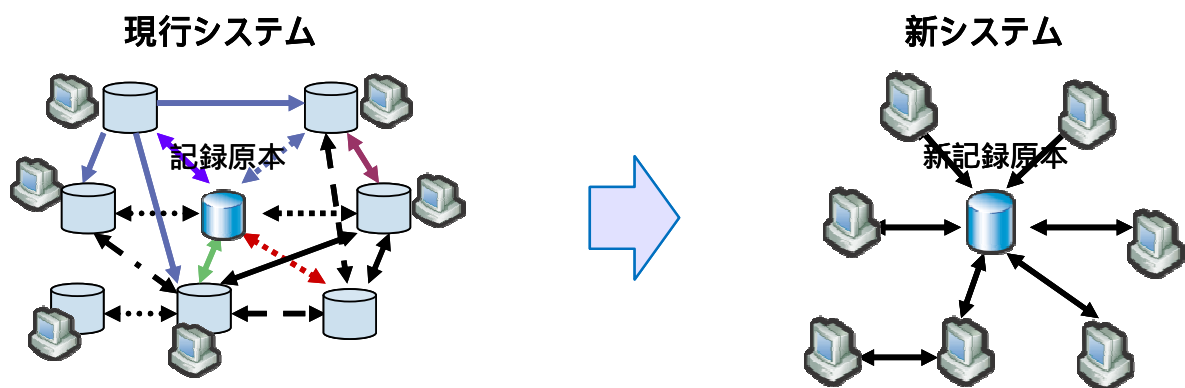


図6：データベースの一元化のイメージ

### (3) ユーザアプリケーションと基盤機能の分離

法制度改正等によるシステム改造の影響を受けない基盤機能と、システム改造の影響を受けるユーザアプリケーションとに分離して構成する。ユーザは、ユーザアプリケーションを介して基盤機能にアクセスし、書類を作成、照会、修正等することで事務を遂行する(図7参照)。

基盤機能が法制度改正等の影響から切り離されているため、法制度改正等の際には、ユーザアプリケーションのみを改造すればよく、改造コストを抑えられる。

### (4) ユーザアプリケーション間の独立性を確保

現行システムでは、ユーザアプリケーション間の依存関係が複雑であり、各ユーザアプリケーションと法令との関連付けも明確でない。

運営基盤システムでは、各ユーザアプリケーションは、特許庁が扱う書類と基本的に一対一で対応し、かつ、互いに影響を受けない疎な関係とする(図7参照)。

法制度改正等の際には、改造が必要なユーザアプリケーションの範囲が限定されるため、改造コストが抑えられる。また、改正に伴って変更される書類が特定されれば、その書類とユーザアプリケーションとの対応関係により影響を受けるユーザアプリケーションの範囲及び改造の規模が比較的容易に把握可能となるため、原課<sup>8</sup>主導によるシステム改造が行われることが期待される。

<sup>8</sup> 業務を行う特許庁内関係課室



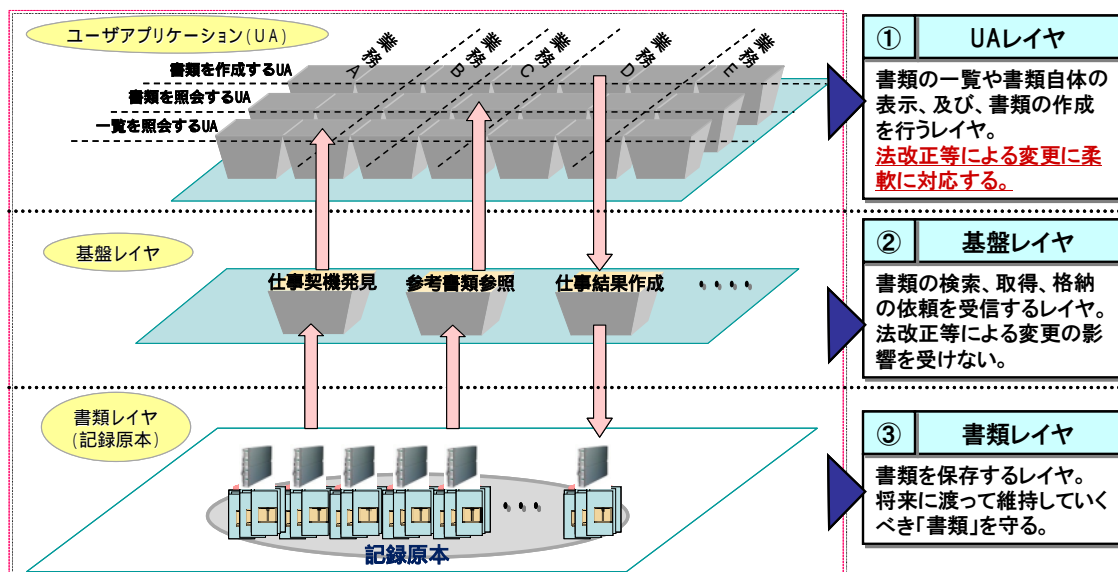


図7：運営基盤システムのアーキテクチャ

#### (5) 業務モデルによる可視化

仕事内容とその仕事で取り扱う情報の流れを記述（可視化）した業務モデルを構築する。このことにより、法制度改正等によるシステム改造において、影響範囲及び影響度を的確に把握し、改造対象となる箇所を迅速かつ正確にシステムへ反映する仕組みを可能とする。

### 第3 これまでの設計の経緯

T S O L が作業を開始した平成18年12月から現在までは、大きく3つのフェーズに区分することができる。

#### 1 第1フェーズ：平成18年12月～19年 7月

「プロジェクト全体計画書」及び「外部設計工程のスケジュール及び進め方」を策定した後、現行の業務及びシステムの調査・分析を行うことからスタートした。

仕様書上、本プロジェクトに係る業務要件をまとめた「業務要件確認書」及び新業務フローにおける書類、処理内容及び画面遷移等の新業務機能を詳細化した「基本業

務設計書」を平成19年9月末までに作成する必要があったが<sup>9</sup>、いずれも完成することはできなかった。

### (1) 設計アプローチ

計画、工程等の策定に2か月を要した後、TSOLは、平成19年1月頃から外部設計の最初期段階として、「業務要件確認書」の作成に着手した。その際、それまで特許庁の業務に不慣れであったことから、まず現行システムについて勉強することから始める必要があり、具体的には、業務ごとに現行システムの機能・処理内容等を整理した(「IPO表」を作成)後、「業務要件確認書」、「基本業務設計書」を順次作成する予定であった。

しかし、TSOL業務設計担当者が、運営基盤システムの基本アーキテクチャを十分に理解できなかった面があることと、情報システム室と原課との連携が不十分であった面があることから、「業務要件確認書」を、運営基盤システムの基本アーキテクチャに沿った形で策定することができなかった。

### (2) スケジュールの見直し

「基本業務設計書」作成段階で2か月程度遅延することが確実となったため、「プロジェクト全体計画書」及び「システム開発計画書」で定めた外部設計の期限を2か月延期し、平成19年11月末とした。

### (3) 実施体制

TSOLは、当初60人体制でプロジェクトをスタートさせたが、翌年初めには遅延が始まったため、順次増員を行い、平成19年3月には200人、5月には450人体制とした。

他方、特許庁は、プロジェクトの立ち上げに先立ち、平成18年10月から業務・システム最適化推進室を25人体制とし、プロジェクト管理及び業務設計を行った。

しかし、TSOL業務設計担当者に対する特許庁の業務を理解させるための研修等に想定外に多大な時間を要したこと、教育した担当者が業務設計から外れることがし

---

<sup>9</sup> 調達仕様書の「業務要件」は既存の業務に基づくものであり、設計開発担当業者は新システム構築に当たり、始めに新業務要件を作成することとされている。

ばしばあったことから，これほどの増員にもかかわらず作業効率の向上には繋がらなかった。

## 2 第2フェーズ：平成19年 8月～21年 3月

特許庁業務・システム最適化計画の開発方針に立ち戻るため，計画策定当時の責任者を再度情報システム室に配属し，運営基盤システムの基本アーキテクチャを再確認し，業務設計等を行った。

### (1) 設計アプローチ

運営基盤システムの特徴である「書類を中心としたシステム」というアーキテクチャに基づいて，業務管理モデルを作成することとした。

業務管理モデルは，業務要件確認書と基本業務設計書を包含するもので，運営基盤システムの業務要件を定義すると共に 新業務運用の可視化にも資する想定であった。その作成は二期に分けられ，第一期の成果物を「業務管理モデルV01」，第二期の成果物を「業務管理モデルV02」と称した。

しかしながら，TSOL側の急激な増員による成果物の品質の悪化，第1フェーズにおいて各原課から提出された多数の追加要望等により，スケジュールは遅延し，両者とも完成させることができなかった。

### (2) スケジュールの見直し

TSOLの作業遅延と設計アプローチの変更から，作業の進捗が半年以上遅れたため，特許庁業務・システム最適化計画における工程表の変更(計画の改定)が必要となり，政府部内の所要の経路を経て，平成20年10月，稼働時期を当初計画から1年遅れの平成24年1月とする「特許庁・業務システム最適化計画」(平成20年10月改定)を公表した。

また，平成21年3月，TSOLとの間で，契約書上は必ずしも明確でなかった「業務要件確認書」，「基本業務設計書」，「詳細設計書」の納入期限について，前二者を同年5月末，後者を9月末とすることを確認した。

### (3) 実施体制

T S O L は、工程の遅れを解消するために大幅な人員の増強を行い、平成 20 年 1 月以降は、1,100 ~ 1,300 人体制とした。

他方、特許庁は、平成 19 年 8 月に最適化プロジェクトに関する重要事項を処理する者として「業務・システム最適化監理官」を設置した。その後、平成 20 年 4 月に、業務設計を担当する組織として統合運営基盤企画室(16名)を新たに設置し、プロジェクト管理やシステム設計を主に担当する組織として、業務・システム最適化推進室を 18 人体制とした。

しかし、T S O L の急激な増員は、かえって設計指示の不徹底や実施手順の不統一を招き、設計成果物の品質の不均一が生じることとなった。

## 3 第 3 フェーズ：平成 21 年 4 月～ 現在

特許庁による体制強化を契機に、第 2 フェーズにおける遅延原因(業務管理モデルの粒度の不均一、是正方法の不存在、特許庁内の原課から多数の要望)を分析し、抜本的な改善を図り、新たな設計アプローチを採用した。

### (1) 設計アプローチ

「設計規約<sup>10</sup>」を作成し、これに基づいて設計することにより、各作業グループにおける設計成果物の品質を確保するとともに、担当範囲(設計開発担当者、U A<sup>11</sup>開発担当者、ハードウェア納入業者)を明確化した。

その上で、U A 開発担当者を早期に参画させるため、「U A 設計書」、「書類設計書」及び「設計規約」の 3 点の作成に注力した。

また、平成 21 年 7 月には、開発範囲を当初の調達仕様書ベースに戻し、第 1 フェーズ以降寄せられた各原課からの要望等は追加開発案件と整理して本体開発案件から切り離すという庁内整理を実施した。

### (2) スケジュールの見直し

---

<sup>10</sup> 38 頁脚注 1 参照

<sup>11</sup> ユーザアプリケーション (User Application) の略

T S O Lは平成21年5月(3月に特許庁とT S O Lとの間で確認した期限)までに「業務要件確認書」と「基本業務設計書」を納入できず、7月以降、進捗管理を厳格に行うこととした。

しかし、小刻みに再々延長した期限である8月末に提出された成果物の品質も十分なものでなかったため、内部設計書の納入期限を平成22年2月へと一気に延長し、スケジュールを抜本的に見直すこととした。

これを受けて、平成21年10月、システムの稼働時期を平成26年1月とする特許庁業務・システム最適化計画の改定版が公表された。

その後、設計成果物、業務要件確認書の最終版は、それぞれ平成22年6月30日に提出された。特許庁が確認した結果、相当数の残件があることが確認されている。

### (3) 実施体制

T S O Lは、平成21年4月以降、段階的に作業要員を削減し、9月には700人体制としたが、その後、内部設計が本格化するタイミングで増員を行い、平成22年1月以降、1,000人体制とした。

他方、特許庁は、平成21年4月に、統合運営基盤企画室を27名に増強すると共に、システム開発室に「設計規約」、「設備設計」、「移行設計」等を担当する者を8名配置し、業務・システム最適化推進室はプロジェクト管理を中心とする6人体制に縮小した。

表1：これまでの設計の経緯

フェーズ	年月	出来事	特許庁の体制	TSOLの体制	稼働時期
フェーズ1 (IPO表による設計アプローチ)	H18.10		業務・システム最適化推進室を25人体制に増員		
	H18.12	プロジェクト開始 TSOL、IPO表作成		60人体制でプロジェクト開始	H23.01
	H19.03	特許庁、原課要望・制度改正確認		200人体制に増員	
	H19.04	TSOL、IPO表に基づき、業務要件確認書を作成(新システムのアーキテクチャに適合しておらず、納期延期)			
	H19.05			450人体制に増員	
フェーズ2 (業務管理モデルによる設計アプローチ)	H19.08	新システムのアーキテクチャに沿った設計の検討	業務・システム最適化監理官の新設		
	H19.10		IT化・業務改革推進委員会を廃止し、SMART JPO推進委員会を設置 ステアリングWGの新設		
	H20.04	TSOL、業務管理モデルの作成を開始 ・業務管理モデルV01(業務要件確認書) ・業務管理モデルV02(基本業務設計書)	審査業務部に統合運営基盤企画室(16人体制)を新設		
	H20.10	特許庁、最適化計画改定版の公表 特許庁、UA基幹開発業者の調達に係る意見招請 入札延期	業務・システム最適化推進室を18人体制に削減		H24.01に延期
	H20.11			1,100～1,300人体制に増員	
フェーズ3 (設計規約による設計アプローチ)	H21.04	設計規約の策定、UA設計書設計手順の変更(特許庁職員も積極的に関与)	統合運営基盤企画室を27人体制に増員	人員を段階的に削減	
	H21.07	庁内要望の整理	システム開発室に設計規約、設備設計、移行設計等の担当者を8名配置 業務・システム最適化推進室を6人体制に削減		
	H21.08	TSOL、成果物を提出 品質不十分			
	H21.09			700人体制に削減	
	H21.10	特許庁、最適化計画改定版の公表			
	H21.11	UA基幹開発業者の調達に係る意見招請	統合運営基盤企画室を総務部に移管(指揮命令システムの明確化)		
	H22.01			1,000人体制に増員	
	H22.03	TSOL、成果物を提出			
	H22.04	特許庁、入札公告 取消し、延期決定			
H22.06	TSOL、最終成果物提出 残件有り				
					H26.01に延期

## 第4 「設計成果物」の技術的検証

### 1 問題点

通常システム開発では、要件定義書の策定、設計という手順で進捗し、設計の品質確認を行うには要件定義書との対比で検証がなされる。

しかしながら、本プロジェクトにおいては、前述の経緯に記されたとおり、要件定義書に相当する業務要件確認書や業務管理モデルV01、V02の作成を目指したものの、一部の領域で完成するにとどまり、平成22年6月末に提出された「設計成果物」は、基幹業務に係るUA設計書、書類設計書、設計規約の3点からなっている。

このため、本プロジェクトの技術的検証の対象である「設計成果物」のうち業務運用を規定するUA<sup>12</sup>設計書については、業務を漏れなく満たしたのになっているかという観点（業務の網羅性）について、通常要件定義書との対比という方法を採用することができず、後述の方法を採用することとした。また、併せてUA設計書については品質の確認も行った。

### 2 UA設計書の評価

#### （1）業務の網羅性（個別領域ごとの充足性含む）

UA設計は、業務の観点から見ると、大きく分けて、以下の7業務領域からなり、それぞれの業務領域について、UA設計書の策定工程及び確認方法を検証した。

- ・ 受付（受付、インタラクティブ、申請人登録、閲覧、発送、公報、全庁共通（物件管理）、料金）
- ・ 方式審査（国内出願、国際特許出願（国際段階、国内段階）、国際商標登録出願）
- ・ 登録（登録、目視登録、国際商標登録出願）
- ・ 特実審査
- ・ 意匠審査
- ・ 商標審査

---

<sup>12</sup> 50頁脚注11参照

- ・ 審判審理

検証の結果，各業務領域におけるU A設計書の策定工程は，大きく次の3つのパターンに分類できた。

- ( )業務管理モデルが完成しており，同モデルの機能設計書を設計規約に則ってU A設計書へと変換した分野。
- ( )業務管理モデルが一部の完成にとどまっている分野であって，現行システムと同等機能を実現すべき業務については，現行システム設計書，事務処理便覧等に基づいてU A設計書を作成した分野。
- ( )業務管理モデルの作成が一部にとどまっている分野であって，現行システムではペーパーレス化されていない業務を含むため，現行システム設計書を参照できない業務については，事務処理便覧等からシステム化対象範囲を決め，それに基づいてU A設計書を作成した分野。

このようにU A設計書の策定工程には3つのパターンがあるが，( )及び( )については現行のシステム設計書，事務処理便覧等を基に，現行システム業務に従事している者の知見を活用して設計書を作成しているため，特許庁側の承認プロセスが適切に行われている限り，業務の網羅性に問題がある可能性が少ないと判断される分野である。

これらの分野については，参照資料が客観的に存在しているため，業務に抜けがないことを比較的容易に確認することが可能であり，参照資料とU A設計書の対照表を作成し，確認することによって概ね業務の網羅性に問題がないことを確認した。

他方，( )については，業務の網羅性に問題がある可能性が高いため，ペーパーレス化に伴う運用上の変更点を中心に重点的に確認作業を実施した。具体的には，「審判審理（当事者系に係る部分）」，「方式（国際商標登録出願に係る部分）」，「登録（移転申請に係る部分）」の3分野について確認し，以下の結論を得た。



#### ア 審判審理（当事者系<sup>13</sup>に係る部分）

当事者系審判業務については、書類の受付、発送は書面で行われ、書類の原本も全て書面で管理されているものの、案件のステータス管理や起案・決裁業務等、既に多くの庁内処理がシステム化されている。

運営基盤システムにおける最大の変更点は、申請書類の受付のオンライン化及びそれに伴う方式調査の機械化であるが、これらは、現行システム上で既にシステム化されている査定系審判と共通する部分が多い。これらの部分は、査定系審判の現行システム設計書等を参考にしてU A設計書が作成されており、U A設計書に網羅性の点で問題がある可能性は低いものと考えられる。

ただし、網羅性を完全に検証できたわけではなく、依然としてリスクは存在していることから、今後、ロールプレイ<sup>14</sup>等により、更なる検証を行うことが必要である。

#### イ 方式（国際商標登録出願に係る部分）

国際商標登録出願に係る方式業務についても、当事者系審判業務と同様、既に多くの庁内処理がシステム化されている。

運営基盤システムにおける最大の変更点は、申請書類の受付のオンライン化とそれに伴う方式審査の機械化、発送のオンライン化であるが、これらは、現行システム上で既にシステム化されている国内方式業務と共通する部分が多い。これらの部分は、国内方式業務の現行システム設計書等を参考にしてU A設計書が作成されており、アと同様、U A設計書に網羅性の点で問題がある可能性は低いものと考えられる。

ただし、国際商標登録出願に係る方式業務では、起案をしてもその情報がステータス情報に自動反映されないなど、現行のシステム化の程度は、当事者系審判業務よりも低いこと、国際事務局との間の書類の受付、発送など、国内方式業務にはない固有業務も一部存在することから、今後、ロールプレイ等による検証を、よりきめ細かく行う必要がある。

---

<sup>13</sup> 審判審理には、査定系（審判請求人が特許庁を相手に行うもの）と当事者系（審判請求人が特許権者等を相手に行うもの）がある。

<sup>14</sup> 62頁第4 - 3（5）参照

## ウ 登録（移転申請<sup>15</sup>に係る部分）

移転登録業務に関しても、既に庁内処理の多くはシステム化されており、登録原簿も電子化されている。

運営基盤システムにおける最大の変更点は、申請書類の受付のオンライン化と、発送のオンライン化であり、ア、イと同様、他領域における既存システムのオンライン申請、発送を参考に設計されているため、U A設計の網羅性について問題が生じる可能性は低いものと考えられる。

ただし、登録の原因を証明する書類は書面提出のままであるため、職員が、オンライン提出された申請書類と書面提出された証明書類とを待ち合わせて、突合する必要があるなど、既存の業務内容の変更が必要になるという問題がある。

このような変更は、業務の運用に関するものであり、新たな運用が適切に定められている限り、U A設計書に問題が生じる可能性は低いものと考えられるが、運用方針次第では、システム側での対応（U A設計書の変更）が必要となる可能性もある。移転登録業務については、早急に運用面の方針を固め、ロールプレイ等による検証を、よりきめ細かく行う必要がある。

## （２）品質評価

「設計成果物」は作成量、確認量が極めて大量になるために、T S O L品質管理部門のチェックリストによるチェック、特許庁の対面レビュー時の特許庁職員による確認というプロセスを経た後、アクセンチュアにてチェックツールを駆使した品質確認を行うことで、これまで、随時、成果物ごとに品質管理が行われてきた。

「設計成果物」の品質評価のチェックの観点は以下のとおりである。

### ア 品質チェック観点

充足性：成果物作成予定数と実際に提出された成果物の数との整合性

調達仕様書その他設計書等で定義された機能要件との整合性

均質性：事前に定めた手順、記載方法に従っていること

整合性：領域内及び領域間で、記述・設計内容に齟齬がないこと

---

<sup>15</sup> 登録された特許権等を他人に譲渡等するための申請

妥当性：設計規約に適合していること

形式／体裁：記載内容が適切に表現されていること

## イ 品質確認結果

アクセンチュアによる「設計成果物」の品質確認結果は、以下のとおりであった。

チェックツールにて、外部設計と内部設計の間、外部設計同士間、及び、内部設計同士間の整合性について117の観点から確認を実施した。

その結果、10観点においてエラーが発見され、エラー総数は147件であった。その内訳は以下のとおり。

		(エラー数) / (確認母数)
外部設計	外部設計	: 76 / 288,599 (0.03%)
外部設計	- 内部設計	: 46 / 25,798 (0.18%)
内部設計	- 外部設計	: 0 / 57,973 (0.00%)
内部設計	内部設計	: 25 / 14,588 (0.17%)

アクセンチュアによる確認と指摘はこれまで随時行われている。平成21年9月～22年6月末までの累計指摘数及び対応状況は以下のとおり。

外部設計	: 指摘数	11,909
	対応済	11,801 (99.1%)
	未対応	108 (0.9%)
内部設計	: 指摘数	15,518
	対応済	15,439 (99.5%)
	未対応	79 (0.5%)

以上のとおり、外形上の品質は、品質確認結果を見ると概ね問題箇所の改善が認められる。今後の品質向上プロセスにおける残件（後述）の解消により、UA開発段階に進むことが可能なレベルに達することが期待できる。

(参考) チェック対象とその数

「設計成果物」の仕事数	: 9,693仕事
仕事数(派生 <sup>16</sup> )	: 4,371仕事
仕事数(合計)	: 14,064仕事
設計図表	: 56,575図表
設計図表(派生)	: 33,623図表
設計図表(合計)	: 90,198図表

### (3) 残件(設計書への未反映項目等)

「設計成果物」について、7月以降、特許庁において確認作業が実施されている。

この確認作業の結果、UA設計書に関して「設計成果物」で解消されていない残件は、相当数あるものの全て特定されている。残件には、エラー・例外処理、設計規約の修正が必要なもの等の優先度の高いものも含まれている。

現時点で大幅な手戻りをもたらす可能性のある残件は検出されていないが、運営基盤システムのコンセプトによる書類の重ね合わせ、ラベル(抽出条件式)設計、点検(機械チェック)処理設計に比較的多数の残件が存在しており、特に、これらの点については手戻りのリスクを早期に確認する必要がある。

今後、TSOL及び特許庁は、UA開発担当業者の調達再開前に、早急に残件解決の目処を明確化した上で、早期解消を図ることが必要である。

## 3 今後の作業における課題

### (1) 「設計成果物」の開発規模について

運営基盤システムは、各ユーザアプリケーションを互いに疎な関係とするコンセプトであるため、複数のアプリケーションに共通する要素であっても極力共通化しない設計手法を採用している。

この設計手法の下では、複数のアプリケーションが互いに共通・類似する要素を重複して持つことになるため、アプリケーションの開発規模が大きくなり、「設計成果物」

<sup>16</sup> 基本となる仕事を部分的に変更して作成するもの。扱う書類名のみの変更等。

に対して暫定的に算出された開発規模は、当初の想定を上回るものとなっている。

一方で、このような共通・類似する要素については、他のアプリケーションの要素をコピーする、あるいは若干の修正を加えるのみで開発可能であるから、アプリケーション開発に要する工数は、相当程度削減可能であると考えられる。

ただし、そのためには、共通・類似する要素を管理しておくことが前提となる。したがって、そのような管理を行うツールの整備について、早急に検討すべきである。

また、「設計成果物」の開発規模や工数は、今後の開発スケジュール・開発費用やメンテナンス費用に直結するため、特許庁、T S O L、アクセンチュアは、U A 開発担当業者の調達再開前に「設計成果物」の開発規模や工数を精査し、必要に応じて、開発スケジュールの見直し等の対応を検討すべきである。

## (2) 移行設計について

移行とは現行システムから新システムに中断無くスムーズにシステムを切替可能とする準備段階をいう。移行には、データの移行、システムの移行、業務の移行がある。

データの移行では現行のシステムが保持しているデータを必要な変換を施した上で新システムに移す必要がある。運営基盤システムは書類中心のシステムとなるため、案件の状態を書類のみで把握できるように、現行システムの書類データ及びR D B<sup>17</sup>上に保持されているデータから、新システムの書類データを生成する変換(データマッピング)作業が必要となる。

このデータマッピング作業を正確に行うためには、現行システムのデータの定義やエラーデータの調査や確認を行う必要があり、特許庁を介する形で現行システムの総合運用管理ベンダ(N T T データ)の協力を得つつ、平成21年4月～平成21年10月にかけて現行システム設計書と実データの内容の比較調査が実施された。

---

<sup>17</sup> R D Bとは、1件のデータを複数の項目の集合として表し、データの集合をテーブルと呼ばれる表で表す方式に基づいて設計されたD B。I D 番号や名前などのキーとなるデータを利用して、データの結合や抽出を行うことができる。

そして、この新旧書類等のデータマッピングを行っていく上での課題を洗い出し、データマッピング作業を円滑に行うために、平成21年11月～平成22年2月まで先行データマッピングが行われた。

その後、先行データマッピングの結果を受けて「データマッピング実施要領」が3月15日に改定されたが、U A 基幹業務の設計スケジュールの遅れにより、実質的なデータマッピング作業開始は平成22年7月となった。

現在、申請書類（825書類）のうち304書類のマッピングが行われており、順次他の書類のデータマッピングを行う予定となっている。（全書類数約2500書類）

データマッピングの過程で書類の変更が生じ、設計書に手戻りが発生するリスクがあるため、データマッピングにおける課題等を早急に特定し、データマッピングの完了に向けた具体的作業計画を早期に立てる必要がある。

また、移行に関しては、今後、データマッピングの終了後に、業務移行方式設計、システム移行方式設計、移行プログラム設計等の種々の工程があるため、その工程間の相互の関係に十分考慮した上でスケジュールを見直すとともに、総合運用管理ベンダの協力が必要な事項についての検討を行うべきである。

### （3）性能（設備設計）の検証について

運営基盤システムは、XML書類をベースとして、蓄積された書類データから、その都度必要な情報を作成するという簡素かつ単純なシステムであるが、RDBを用いず、その都度必要な情報を作成するため、設備（ハードウェア）の性能に対する懸念がある。

これまでの設備設計においても、プロトタイプによる実機検証により処理時間の予測値を算出した上で、頻繁に設備を呼び出す業務について、現行システムの運用経験値に基づき、ピーク時に必要な処理能力（通常負荷の5倍）を考慮して性能要件を定めるなど、設備への負荷を十分念頭に置いた設計が行われている。また、仮に、計算上要求性能を満たした設備を導入したがどうしても実際の性能が出ない場合は、設備の数を増やすことによって担保する方策が準備されている。

しかしながら、処理が重くなると考えられる一覧表示画面や件数表示画面等の頻繁に利用する全ての画面において、パターンを増やしたシミュレーションを行い、必要ならばユーザアプリケーションあるいは設備の設計変更を検討することが望ましい。

#### (4) プロジェクトの効果の検証について

最適化計画は、

( ) 業務面の見直しにより、庁内外業務の効率化・簡素化<sup>18</sup>がなされること

( ) システムの運用面でのコスト削減効果<sup>19</sup>がもたらされること

を狙いとしている<sup>20</sup>。

上記( )の効率化・簡素化の観点から見直すべき業務としては、最適化計画に記載されている項目のうち、インタラクティブ申請やペーパーレス化の推進等の電子化の範囲を拡充するものについては、既に現状の「設計成果物」に含まれており、業務の一層の迅速化に必要な運用見直しに関しても、バッチ処理の解消等については対応している。

しかしながら、最適化計画の目的の一つである特許庁全体を俯瞰した業務の徹底的な効率化・簡素化は、今後の課題となっている。法制度改正等に必要な改造の容易な運営基盤システムが稼働した後は、直ちに業務運用の最適化の実現に向けて着手する必要がある。

上記( )のシステムの運用面でのコスト削減効果は、法制度改正等への柔軟な対応が可能な書類を中心としたシンプルかつオープンなアーキテクチャの採用により実現される。

具体的には、法制度改正等により影響を受けるシステム範囲が限定されることによ

---

<sup>18</sup> 例えば、インタラクティブ申請の実現、当事者系審判や移転登録申請手続のペーパーレス化、公報発行業務の簡素化など

<sup>19</sup> 例えば、新規のシステムアーキテクチャ採用による法制度改正等に柔軟に対応可能なシステム改造の容易化、システムの運用経費の低減など

<sup>20</sup> 「特許庁業務・システム最適化計画」(平成21年10月改定)20～21, 23～26, 40～41頁参照

り、改造コスト自体が削減できるほか、システム開発ベンダに依存せず、特許庁自らシステム改造コストを見積もることが可能とされている。

システム改造コストの削減については、法改正のシミュレーションを行い、過去の法改正に基づく改造を、運営基盤システムに対する改造とみなしてコストを試算し、過去の実際の法改正時のシステム改造コストと比較する検証作業が行われ、既存システムの改造に比べ平均34%のコスト削減が可能との結果が出ている。

一方、特許庁自身によるシステム改造コストの見積りについては、明確な見積り手法が未だ確立されていない。今後は、簡易かつ正確なシステム改造コストの見積り手法について検討することが望ましい。

また、システムの運用面でのコスト削減効果は、機能の集約化・簡素化によるハードウェア資源の削減や、オープンシステムへの移行による、ハードウェア関連費用の削減でももたらされる。

ユーザに対するレスポンス等の性能要件を確保しつつ、最大限の経費削減効果が発揮されるよう、今後、システム設備の設計の際には十分留意する必要がある。

#### (5) ロールプレイの実施について

ロールプレイとは、業務シナリオを作成し、仕事の設計図表を抽出し、仕事間のデータ入出力の照合を行う業務検証である。具体的には、U A 開発担当者参画に向けた事前準備として、抽出した仕事に関わる入出力のテストデータ定義を作成し、U A 設計書の妥当性を確認する作業である。

平成22年6月に、「設計成果物」(4月末時点)の業務検証・確認を目的として、339仕事(全仕事数9,693仕事の3.5%)、26シナリオについて、ロールプレイが実施された。

その結果、894件の指摘がなされ、そのうちの302件が、設計書の修正が必要な指摘(外部設計書のみ:27件、内部設計書のみ:259件、外部設計書・内部設計書両方:16件)であり、その大半が内部設計書に対する指摘であった。



今後は、この302件の指摘を他分野へも横展開し、当該指摘を考慮すべき仕事や設計図表の対象を精査の上、対応方針を決定し、個別に対応を施す必要がある。

また、今回のロールプレイの実施に要した工数は約10.7人月であり、全9,693仕事分実施する場合の工数は、約300人月と想定される。このように、ロールプレイの実施には、非常に大きな作業負担を伴うが、特に重要な現行の業務運用から大きく変更される部分を対象に、重点的に設計内容の確認作業を行っていくことが必要である。

#### (6) 新業務運用の可視化について

業務管理モデルV01, V02は、業務の可視化資料としての役割を担うものと期待されていたが、前述<sup>21</sup>のとおり作成完了には至らなかった。業務の可視化資料は、下流工程であるテスト工程における業務シナリオ作成、業務マニュアル作成、操作マニュアル作成、さらには、稼働後のシステム改造にも活用できる重要なものであることから、T S O L 及び特許庁は、U A 開発担当業者の調達までに作成する必要がある。

## 第5 今後のプロジェクト推進体制とプロジェクトマネジメントの在り方

### 1 発注者（特許庁）の体制と役割

#### (1) 経緯と現状

##### (プロジェクト推進体制)

当初は情報システム課を中心としてプロジェクトが推進されてきたが、平成17年4月、最適化計画改定段階で「業務・システム最適化推進室」が同課内に設置され、ワーキンググループを通じて原課との調整を行いつつ、最適化プロジェクトを推進していくものとされた。

同年10月には、行政組織の簡素化のため、「情報システム課」が廃止され、総務部

---

<sup>21</sup> 53頁第4 - 1 参照

直轄の訓令室として「情報システム室」が設置された。これに伴い、従前、情報システム課に属していた上記「業務・システム最適化推進室」及び「情報技術企画室」、「システム開発室」は、形式上「総務課」に移管されたが、業務面は従前と同様、情報システム室長の指揮命令系統下に置かれるものとされた。

平成18年3月に、特許庁のIT施策の連絡調整組織である「IT化・業務改革推進委員会（委員長：総務部長）」の下部組織として、「業務・システム最適化推進プロジェクトチーム（統括責任者：総務部長）」が設置され、経済産業省CIO補佐官<sup>22</sup>の助言を得つつ、「業務・システム最適化推進室」が主導で調達仕様書作成、調達手続、契約を行った。

本プロジェクトの遅延が顕在化してきた時期である平成19年10月には、「IT化・業務改革推進委員会」を廃止し、特許庁長官を委員長とする「SMART JPO推進委員会」を設置して、当該委員会が本プロジェクトの庁内連絡調整組織とされた。

平成21年7月以降は、「SMART JPO推進委員会」の下で運営基盤システムの開発推進を担当する「運営基盤システムWG」において、統括責任者、副統括責任者をそれぞれ総務部長、業務・システム最適化監理官（情報システム室長）とすることにより、推進体制の一元化が実現されている。

（情報システム室内の設計・開発体制）

「業務・システム最適化推進室」が、平成18年12月に設計開発担当業者（T S O L）及びプロジェクト管理支援業者（アクセンチュア）を調達した後、運営基盤システムの設計作業を開始したが、設計開始直後から進捗が思わしくなかったこともあり、平成19年8月に最適化プロジェクトを専門的に管理する者として、「業務・システム最適化監理官」を設置した。

---

<sup>22</sup> 政府のCIO（経済産業省においては事務次官）を補佐する情報技術の専門家で、特に業務・システムの最適化について具体的な方策を検討し助言する役割を担う。

さらに、平成19年10月には、過去のシステム開発に携わった経験者やベテランを集めた「ステアリングWG」を設置し、業務イメージの詳細化、プロトタイプによる検証等において、モデル事例を提示しT S O Lの設計業務の支援を実施した（平成20年10月に解消）。

平成20年4月には、業務部門の原課による設計成果物の確認を効率的に実施するため、原課業務の経験者によって構成される「統合運営基盤企画室」を審査業務部内に設置した。

平成21年7月には、情報システム室内において現行システムのメンテナンス・改造業務よりも業務・システム最適化プロジェクトの比重が大きくなってきたことから、上記の「業務・システム最適化監理官」ポストと現行システムの責任者である「情報システム室長」ポストを統合し、情報システム室における指揮命令系統を一本化し、情報システム室本体のプロジェクト関与度を大幅に高めるとともに、これまでプロジェクト全般の実施業務を行ってきた「業務・システム最適化推進室」を段階的に縮小し（平成22年廃止）、情報システム室本体が推進主体となった。

平成21年11月には、「統合運営基盤企画室」を「審査業務部」から「総務部」に移管し、本プロジェクトに係る組織をすべて情報システム室の統轄下に置いた。

## （2）現状の問題点と課題

（度重なる体制変更による混乱と責任意識の低さ）

T S O Lとの契約は請負契約であるとして、特許庁の積極的関与の意識は必ずしも高くなかった。また、経緯をみる限り、特許庁の本件プロジェクトに係る体制が過去何度も変更され、発注者である特許庁の具体的方針が一本化されないため、T S O Lの不慣れな対応と相まって、本プロジェクトの進捗に問題が発生していた。このような体制変更が特許庁内の当事者意識をより低下させている。

平成21年7月以降、情報システム室に指揮命令系統が一本化されるなど、改善されているが、依然として、体制整備及び意識改革の両面で不十分である。

#### （委員会形式の限界）

「SMART JPO推進委員会」は長官以下をメンバーとする委員会形式の検討会議であり、正規の指揮命令系統に基づく組織ではなく、「運営基盤システムWG」も課室長クラスをメンバーとする合議体となっており、責任主体の権限が必ずしも明確でない体制で進められている。

この点、委員会方式という適宜招集して開催する組織形態では、プロジェクトに関する具体的問題を必ずしも全て適時に対応できるわけではない。このため、指揮命令系統の一層の明確化及び原課との調整能力の強化の観点から、更なる改善が望まれる。

#### （情報システム部門の権限等）

平成21年7月に「業務・システム最適化監理官」が「情報システム室長」ポストに統合・強化されたが、情報システム室長の権限には引き続き不明確な点が残っている。

情報システム課の廃止とともに、情報システム室長は、組織規程上は総務課に属する情報技術企画室、システム開発室、業務・システム最適化推進室を訓令上指揮するものとされたが、政令課当時に比して業務部門の原課に対する権限が弱体化し、かつ室長を補佐するスタッフが十分でないこともあり、各室間の十分な情報の共有や庁内の調整を難しくしている。結果として、原課の要求事項の取捨選択に相当な時間を要した。

また、TSOLと現場でのコミュニケーションに問題が生じた場合に、積極的にプロジェクト管理支援業者に意見及び解決案の提案を求めるなどの対応ができていなかった。

#### （専門性に起因する組織的なコミットの不足）

本件では、特許庁内の権限及び責任の不明確さのみならず、情報システムの専門性が相まって、情報システム室とTSOL間の現場において、曖昧な形での指示の変更や期間の延長等がプロジェクト初期段階で生じた可能性がある。

こうした現場レベルにおける発注者側と開発業者のやりとりは、本来、契約及び仕様書に基づいた確認事項であるのか、新たな追加要請事項であるのか法務会計的な観点を含めて判断されるべきものであり、この点に関して双方の法務・会計部門による

十分な関与がなされなかったことがその後の現場における混乱を引き起こした原因の一つである。

一方、特許庁内においては、前述のような指揮命令系統や権限の不明確さに加え、情報システムの専門性にも起因して、歴代の長官を始めとしたマネジメント層による一貫した組織的なコミットが不足していた。そのため、開発現場と意識の共有が充分になされず、本件を巡る混乱を拡大させたといわざるを得ない。

以上のような事態を再発しないよう、今後は、システム開発を情報システム部門に委ねず、全庁的なコミットを確保していく必要がある。

#### （U A<sup>23</sup>開発担当業者の参画後の課題）

U A開発担当業者の参画後は、T S O LのみならずU A開発担当業者など複数ベンダの調整が新たな課題として生じ、その対応準備が必要である。

具体的には、T S O L及びプロジェクト管理支援業者との関係において、多数ベンダの管理をどのような役割と責任をもって行うか、各ベンダとの契約書の義務範囲から更に進めて明確化した上で取り組まなければ、混乱<sup>24</sup>や進捗の遅れが生じる可能性がある。

#### （外部専門家による監視の不足）

専門性の高い情報システム開発においては、外部専門家による監視が内部のマネジメント層における問題発見・解決機能を補完する役割を果たし得るが、本プロジェクトにおいては、最適化計画の改定時に経済産業省のP M O組織<sup>25</sup>、総務省行政管理局及びC I O補佐官等連絡会議等の外部組織に報告してきてはいるものの、いずれにしても遅延が顕在化した後の対応であり、定期的にプロジェクトの進捗状況をウォッチするような専門的な外部組織は存在していない。

また、C I O補佐官による実務的な助言の機会も有しているが、現在特許庁を担当している同補佐官は1名であり、十分なサポート体制が整備されている状況にもない。

---

<sup>23</sup> 50頁脚注11参照

<sup>24</sup> 例えば、各ベンダ間の進捗管理、成果の確認作業のみならず、U A開発担当業者から瑕疵の指摘等がされた場面等で顕在化する可能性がある。

<sup>25</sup> プロジェクトマネジメント方式の標準化や普及、プロジェクト管理業務の支援、プロジェクト間の調整などを行う。

(調整メカニズムの不存在)

U A開発担当業者の参画以降，ベンダ間で調整がつかない問題が生じ得るにもかかわらず，早期に問題に対応する外部の技術及び法律の専門家等を交えた調整的役割を果たす調整メカニズムが整っていない。

(3) 提言

システム開発の裁判例<sup>26</sup>においても，発注者が開発業務の内容を熟知していることを根拠に，発注者に信義則に基づく協力義務を認めている。

そこで，特許庁としても，請負業務であるからT S O Lや今後参加するU A開発担当業者に任せておけばよいという消極的意識ではなく，むしろ協力義務があるという意識を強くもつべきである。

また，関与する特許庁の原課及び情報システム部門の現場レベルにおいても，このような意識を強く持ち意識改革を徹底すべきである。

全庁的なコミットを確保するとともに，情報システム部門が，システム開発に関する庁内の利害調整のみならず，ベンダ間の調整を含め作業全般に強力なリーダーシップを発揮し得るよう，以下のような組織体制を整備すべきである。

- ・情報システム部門を，長官を始めとしたマネジメント層と直結した組織とする
- ・情報システム部門を権限の明確な法令上の確固たる組織とし，原課の要求事項についての決定を含む現場の調整，決定，管理等の権限を集中させる
- ・情報システム部門の長の直轄サポート体制を整備する
- ・情報システム部門がベンダ等参加の会議体において，協議事項を最終決定する等のリーダーシップを発揮する。

なお，当該会議体は，特許庁の情報システム部門，T S O L，プロジェクト管理支援業者のみならず，U A開発担当業者，ハードウェア納入業者，総合運用管理ベンダ等が参加し，進捗管理，関係当事者間の役割・責任を協議し，これらの事項について最終的には特許庁の情報システム部門が決定するものである。

---

<sup>26</sup> 東京地判平16・3・10(平成12年(ワ)第20378号，平成13年(ワ)第1739号)

人事面からも、強力かつ一貫したシステム開発を可能とする環境を構築するため、開発期間中には、以下のように努めるべきである。

- ・情報システム部門の中核メンバーを、原則として、固定化する
- ・原課担当者も原則として、固定化し、情報システム部門と連携した業務の最適化を図る

特許庁内の人材にとどまらず、外部の専門人材（CIO補佐官含む）を積極的に活用すべきである。具体的には、内部人材を補完するプロジェクト推進担当者として民間企業等外部のシステム開発経験者を数名程度採用することが望ましい。ただし、ただ専門人材を増やせばいいというものではなく、前述のとおり、情報システム部門の権限を明確化した上で、役割に応じた人材補充を行うことが極めて重要である。

また、プロジェクトの進捗状況について、定期的（例えば4半期毎）に外部の有識者による評価を受けることを通じて、課題の早期抽出及びその解決に努めるべきである。

特許庁の法務・会計担当部門が、プロジェクト進行上に係わる法務・会計上のリスクや進捗状況をチェックできる体制や関係者の調整を行うことができる体制を整備すべきである。法務・会計・技術等の専門性の観点から、対応が困難な場合には、適宜、外部人材の関与により機能を補完すべきである。

また、定期的な評価・助言のみならず、関係者間では調整が難しくなった事項について、調整的に判断を行うことで解決するメカニズムを検討することが望ましい。その際に、後述のプロジェクト憲章、協働関係形成のための取決めも参考にされたい。

## 2 プロジェクト管理支援業者（アクセント）の体制と役割

### （1）経緯と現状

運営基盤システム設計・開発のプロジェクト管理支援業者は、平成18年12月に

競争入札を行い契約先として、アクセンチュアに決定した。主な作業は、プロジェクトの実施計画や標準管理要領を作成し、工程の進捗管理を行うことである。また、プロジェクトにおける課題管理や成果物の品質管理を行い、円滑なプロジェクト運営に努めることである。

プロジェクトの立ち上げ時点においては、T S O Lの作業状況に混乱や問題<sup>27</sup>が散見され、改善のための措置が行われた。また、プロジェクト開始後3月が経過した平成19年4月頃においては、設計作業が進むにつれて、T S O Lの進捗管理面や品質管理面において、課題や問題が発見されるが「解決されない(解決策が提示されない、提示されても結果がでない)」といった状態が継続し、「緊急改善プラン」<sup>28</sup>の策定が行われ実施された。

さらに、業務設計支援として、平成19年9月以降の機能設計工程を円滑に推進していくための作業アプローチの検討<sup>29</sup>を実施した。

実施体制としては、プロジェクトの立ち上げ準備やプロジェクト管理上の課題・問題への速やかな対応のため、7～20人の体制で対応した。

その後アクセンチュアは、運営基盤システムで実現する要件を取りまとめた「新業務の全体イメージ(L1及びL2)」<sup>30</sup>の作成、及び平成19年8月からの「業務管理モデルV01及びV02」を中心とした設計段階においてプロジェクト管理を実施した。

実施体制としては、業務領域での機能設計が遅延していたことから、業務設計支援に注力して、18～36人の体制で対応した。

平成21年4月に設計方針の見直しが行われた。調達に当たっては、調達ガイドラ

---

<sup>27</sup> プロジェクト関係者との円滑な調整、議論、検討を促進するために策定した「コミュニケーション管理要領」が遵守されておらず、プロジェクト関係者との情報共有が図れていないといった問題があった(一例：議事録の作成が遅延又は作成されていない)。

<sup>28</sup> 各種活動(進捗管理、課題管理、品質管理、リスク管理及びその他)の評価を可視化した「スコアリングシート」を作成し、特許庁、T S O L、アクセンチュアの三者の認識の共有を図った(平成18年4月中～5月末)。

<sup>29</sup> 業務領域の機能設計を開始するに当たり、分離調達に伴う開発範囲の切り分けや業務モデルとの整合性への考慮及び「書類(契機書類、結果書類)」に関するデータ設計の位置付け等をまとめた「業務の機能設計を円滑に進めるための作業アプローチについて(平成18年7月24日)」を策定した。

<sup>30</sup> L1は、新記録原本を中心とした全体イメージや申請人等の利便性向上の観点からまとめており、L2は、簡単な画面遷移等を用いて、L1を詳細化したものである。



インに則した情報システムの要件<sup>31</sup>が記載されている必要があることから、「設計成果物」の構成要素が調達ガイドラインに則しているかの評価を行った。また、業務設計の進捗管理においては、業務モデルの基本単位である「仕事」<sup>32</sup>をシステム構築の基本単位とし、定量的な進捗管理を実施した。

実施体制としては、業務領域の進捗管理や設計課題の管理を行うため、19～27人の体制で対応した。

## (2) 現状の問題点

アクセンチュアは、これまでの工程において進捗管理業務、調達支援業務に相当程度のリソースを投入し、種々の提案は行ってきたものの、結果的にプロジェクトの遅延回復には至らなかった。この点、問題に対する解決案が提示されても助言・提案にとどまってしまっている事例が散見される。

例えば、問題に対する解決案の実施について、TSOL・特許庁間の合意がなされたのか不明確な場合がある。また、その後の改善策実施状況を確認し、対応策を修正再実行することが必ずしも徹底されておらず、TSOLが実態を理解せずに作業計画を提案するなど何度も遅延を繰り返している。

このように、これまでの遅延の根本原因等に対して、プロジェクト管理支援業者として、具体的かつ実行可能な処方箋を十分示せなかったという点では、遅延に対する責任は大きいといわざるを得ない。

また、本来、プロジェクト遅延の責任は、設計開発担当業者のみに存するわけではなく、発注者側にも原因があった可能性があり、このような問題及び改善方策を特許庁のプロジェクト統括責任者等に対し、具体的かつ率直に指摘したならば、これほどの遅延が発生しなかった可能性もある。

## (3) 提言

今後、UA開発担当業者の調達が再開されれば、同調達、ハードウェア調達、データセンタ調達等の複数の調達が並走し、これら複数の調達手続や参画業者同士の協働

---

<sup>31</sup> 構成要素としては、機能・画面・帳票・外部インタフェース・データ一覧の記載が必要。

<sup>32</sup> 45頁第2 - 6(1)参照

体制の構築を含めた総合的なプロジェクト管理支援が必要となる。さらに、分離調達を特徴とする本プロジェクトにおいては、今後の工程において、これまで以上により高度なプロジェクト管理支援が必要となる。

そこで、まず、プロジェクト管理支援業者は、特許庁を発注者としたこれまでのような特許庁の情報システム部門の支援・助言にとどまらず、その後の実施及び支援・助言効果の評価を絶えず行い、プロジェクト管理改善のための実効性のある具体的な方策を特許庁に対して積極的に提示し、実施に積極的に関与すべきである。

また、プロジェクト管理支援業者は、特許庁の情報システム部門が最終的に決定する会議体に、担当役員クラスも含め積極的に参加し、関与すべきである。

これらの点を踏まえると、特許庁は、プロジェクト管理支援業者の役割と活用方法を抜本的に見直すべきである。

### 3 設計開発担当業者及びプライム・ベンダとしてのT S O Lの体制と役割

#### (1) 経緯と現状

##### (組織について)

プロジェクト開始当初から、プロジェクト統括を筆頭に、その下にプロジェクト管理部門を置き、その下に設計部門を置く体制を敷いており、基本的な構造は現在まで引き継がれている。

##### (人員について)

第1フェーズでは、当初60人体制でプロジェクトをスタートし、平成19年3月に200人体制へと増員した。このうち、プロジェクト管理と将来のノウハウ吸収を目的に、全体の3分の1強に当たる73人は、T S O Lプロパーが配置された。しかし、その後の増員は、遅延の解消を目的に下請会社の設計要員が主となったため、450人体制となった同年5月のT S O Lプロパーは68人とかえって減少していた。

第2フェーズでは、新アーキテクチャの採用に対応し設計手法の検討を行うT S O LプロパーのI Tアーキテクトを、また、人員が増大したことに対応し大規模プロジ

エクトを経験したT S O Lプロパーの管理者を増員したため、T S O Lプロパーは1 1 5人程度となった。しかし、下請会社の設計要員を大幅に増員しており、T S O Lプロパーは全体（1, 1 0 0 ~ 1, 3 0 0人体制）の1割に満たない程度であった。

第3フェーズでは、内部設計が本格化した平成22年1月以降、1, 0 0 0人体制となり、そのうちT S O Lプロパーは約170人であった。

なお、今後は本プロジェクトが下流工程へ進み、U A開発担当業者他が参画してこれまでのT S O L 1社体制からマルチ・ベンダ体制となる。その中で、T S O Lは、基盤開発業者として、また本プロジェクトの稼働責任を負うプライム・ベンダとして非常に重要な役割を担うこととなる。

## （2）現状の問題点と課題

### （プロジェクト統括について）

設計・開発規模が極めて大規模であること、1設計開発業者としてだけでなく、今後はプライム・ベンダとしての役割も担わなければならないことから、プロジェクト統括には、大規模プロジェクト全体を牽引するだけの統率力、管理能力、調整能力が必要であるが、これまでそのような体制が整備されておらず、T S O L内の作業管理及び特許庁との連絡調整等が不十分となっており、結果として、進捗遅延と品質の劣化を招いた。

T S O Lは、これまで、懸念されるリスクを先取りし、その解決方法を自ら提示するといった積極性に乏しく、顕在化した問題を処理することに終始していた。加えて、プライム・ベンダとしてプロジェクトを自発的に統率、牽引する役割と責任があるという意識が乏しい。

### （プロジェクト管理部門について）

プロジェクト管理者層の一部においては、特許庁業務への理解、新アーキテクチャへの理解が十分でなく、設計現場との必要なコミュニケーションが成立していない面があった。

具体的には、プロジェクト統括からの指示を解釈して設計現場へ伝えることも、逆に設計現場の問題を拾い上げてプロジェクト統括へ報告することもままならないこと

があり、結果としてサブチーム個々の対応が進んでも、プロジェクト全体としての進捗の推進、品質の改善に結びつかなかった。

#### (設計部門について)

これまでTSOLは増員に際し、9割近くは下請会社に依存しており、TSOLによるコントロールが効きにくい状況にあった。また、TSOLプロパーによる特許庁業務、新アーキテクチャに対する理解も不足しており、課題に対する具体的かつ的確な解決策の立案に時間を要した。

さらに、互いに契約関係にない下請会社同士ではコミュニケーションが十分に取れないため、有用な情報が積極的に共有されない場合もあり、結果としてプロジェクト全体の品質向上に結びつかなかった。

なお、前述のとおり、第3フェーズでは、プロパー社員比率の改善は図られてきている。

#### (UA開発担当業者の参画後の課題)

本プロジェクトは分離調達を採用しているため、今後、UA開発担当業者、ハードウェア納入業者、総合運用管理ベンダ等複数のベンダが参画することになる。

前述の現状の問題点からすれば、今後、新たに、TSOLのプライム・ベンダとしてのUA開発担当業者やその他のベンダへの統率・牽引不足、コミュニケーション不足が生ずるおそれが多分にある。

#### (3) 提言

TSOLは、自身に、プライム・ベンダとして、プロジェクトを自ら積極的に統率、牽引する役割と責任があることを強く意識する必要がある。

裁判例<sup>33</sup>においても、ベンダは、納入期限までにシステムを完成させるように、常に進捗管理し、作業を阻害する要因の発見に努め、適切に対処する義務があり、発注者のシステム開発へのかかわりについても、適切に管理し、システム開発について専門的知識を有しない発注者によって開発作業を阻害する行為がなされる

---

<sup>33</sup> 東京地判平16・3・10(平成12年(ワ)第20378号,平成13年(ワ)第1739号)

ことのないよう発注者に働きかける義務を負う旨判示されている。

プライム・ベンダとしてプロジェクト全体を牽引することが必要となることから、参画する各ベンダを牽引するだけの統率力、管理能力、調整能力を有する大規模プロジェクトの経験者をプロジェクト統括に配属することが必要である。

T S O L 内に適切な人材がない場合は、T S O L 外からの人材確保を検討すべきである。また、プロジェクト統括の責任と権限を強化するなどにより、下請会社を含むT S O L 内のプロジェクト管理を厳格にコントロールできるようにする必要がある。

プロジェクト管理に係るスキルを有する人材、具体的にはプロジェクト統括からの指示を斟酌して設計現場に伝え、設計現場の問題を拾い上げてプロジェクト統括に報告し、自ら解決策の検討を実施する人材をチームリーダーとして配置することが必要である。

T S O L 内に適切な人材がない場合は、T S O L 外からの人材確保を検討すべきである。また、プロジェクト内部管理、計画作成に必要な情報を収集する専任組織、及びプロジェクト決定事項を周知・徹底する専任組織を設けることが必要である。

T S O L 内における特許庁業務 新アーキテクチャへの理解を維持するためにも、プロジェクト統括、各チームのリーダー、各サブチームのリーダーの人事は、原則として、固定化すべきである。

T S O L は、会議において最終的に特許庁の情報システム部門が決定した共有すべき事項を、下請会社を含め現場レベルに明確に伝達すべきである。そして、当該会議を特許庁（原課も含む）からの要望に対する最終的な決定事項の確認のための窓口として一本化すべきである。

当該会議が円滑に進まず、決定できない事態に陥った場合について、前述の第 5 - 1 ( 3 )<sup>34</sup>も参照のこと。

---

<sup>34</sup> 69頁「特許庁の法務・会計担当部門が…」参照

下請会社同士等業者同士のコミュニケーションの円滑化にも配慮すべきである。  
また、T S O L プロパーと下請会社等業者のキーマンとの間で双方向の知識移転が行われることが必要である。

特許庁業務，新アーキテクチャへの理解を維持するためにも，下請会社等業者のキーマンの人事も，原則として，固定化すべきである。

#### 4 現行システム運用管理業者との協力体制

##### (1) 経緯と現状

データ移行方式の検討のなかで，現行システムのデータ調査のため実データを利用し，現行システム設計書と実データの内容の比較調査が実施されてきたところである（平成21年4月～平成21年10月）<sup>35</sup>。

この実データの抽出は，総合運用管理ベンダ（N T T データ）への抽出依頼を特許庁から行った。また，比較調査結果から，現行システムのデータの状態を把握するため総合運用管理ベンダへの確認が行われてきた。この確認を更に円滑に行うために，平成22年5月には「移行データ抽出検討\_\_コミュニケーションルール」が定められ，総合運用管理ベンダへの確認が実施されている。

##### (2) 現状の問題点と課題

総合運用管理ベンダとの契約は庁との契約であり，T S O L と総合運用管理ベンダとの直接の契約はないが，現在までは，コミュニケーションルールを定める等によって，総合運用管理ベンダへの質問を含め，現行システムの情報を必要とする作業での問題は発生していない。

一方，今後運営基盤システムのリリースまでの間に，総合運用管理ベンダにどのような協力を依頼することになるかは，十分検討し尽くされているとはいえない。

##### (3) 提言

---

<sup>35</sup> 59頁第4 - 3 (2) 参照

今後の工程，特に，移行の段階で，総合運用管理ベンダへの依頼の可能性のあることから，移行の工程を見直す際に移行時における総合運用管理ベンダの役割及び協力体制を明確化すべきである。

特許庁がデータについての権利者であることを前提に，特許庁は，総合運用管理ベンダに対し，例えばデータをXML化して提出させる等，データ移行に必要な情報を特許庁が指定する業者へ開示，協力するよう要請することが必要である。

その他のデータ移行に関する提言については，前述の第4 - 3(2)を参照のこと。

## 5 今後におけるプロジェクトマネジメントの在り方

(1) プロジェクト参加者による役割及び責任の認識，相互の信頼関係の醸成～プロジェクト憲章(プロジェクト・チャーター)の作成

### 現状の問題点

上記1～4で明らかにされた問題点は，特許庁，TSOL及びアクセンチュアにおいて，プロジェクトマネジメントを行う前提として，次のような問題が存在していたことに起因しているものと考えられる。

- ・それぞれの役割及び責任範囲について十分な自覚を持っていなかったこと
- ・リスク・課題等が発生した場合，問題点を共有し，協力して解決に取り組もうとせず，むしろ責任回避行動に走っていたこと
- ・特許庁が発注者として果たすべき組織的コミットが不足していたこと

このように，一致団結してプロジェクトを成功させようという意識が欠落し，相互の信頼関係が構築できていなかったことがプロジェクトの遅延につながったものと考えられる。よって，本プロジェクトの再開に当たっては，まず，これらの原因を除去することが重要である。

### 提言

上記の問題点は，今回のような大規模かつ複雑なプロジェクトを実施するに当たって時折見られることであるが，PMBOK<sup>36</sup>等のプロジェクト管理の分野では，この

---

<sup>36</sup> Project Management Body of Knowledge の略。米国プロジェクトマネジメント協会が策定したプロジェクトマネジメントに関する知識体系。各種プロジェクトを実施する際のフレームワークとして利用

ような問題の発生を可能な限り未然に防止するため、プロジェクトを開始するに当たって、プロジェクト参加者間でプロジェクト憲章（プロジェクト・チャーター）を作成することを強く推奨している。プロジェクト憲章は、以下のような目的・内容から成っているが、プロジェクト参加者が、これらの項目を一つ一つ議論して合意していき、最終的に署名することによって、待ち受ける困難に立ち向かいつつプロジェクトを共同して完成させていくという意識を持ち 相互の信頼感の醸成を行うものであり、本プロジェクトの再開に当たってまず最初に実施することが必要である。

< プロジェクト憲章の目的・内容 >

- ( ) プロジェクトの全容を明確にする。
- ( ) プロジェクトの目的・目標（スコープ）を設定する。
- ( ) プロジェクト進捗過程で起こり得るリスクや課題を明確にし、それらの対応策も併せて明確化する。
- ( ) 仮定と制約条件を明確にする。
- ( ) 主要なWBS<sup>37</sup>と成果物を明示し、当該プロジェクトが成功するための要件と成功・完了を判断する基準を設定する。
- ( ) プロジェクト全体に共通の管理手法（進捗管理、コミュニケーション管理等）を明確にする。
- ( ) プロジェクトの実施体制を明確にする。

このうち、プロジェクトの管理手法に関する具体的な提言等については、以下の(2)で述べるが、それも含めて、プロジェクト憲章は、本プロジェクトのオーナーたる特許庁が作成を主導することが必要であり、もし特許庁のみでそれが不可能な場合は、外部の専門人材（CIO補佐官含む）やプロジェクト管理支援業者の支援を得て行うべきである。そして、今後のUA開発業者の決定や、関係者の異動、予期せぬ重大な問題の発生など、プロジェクト進捗の重要局面において、その都度、プロジェクト参加者間でプロジェクト憲章の変更すべき部分を十分に議論し、合意をして、署名していくという手続きをとっていくことが、プロジェクト参加者間の問題点の共有と、協力の意識及び信頼の維持のために不可欠である。

---

される。事実上の国際標準。

<sup>37</sup> Work Breakdown Structure の略。プロジェクトで実施すべき作業を細かく分割したもので、EVMの入力値となる。



## (2) プロジェクト管理手法の運用について

本プロジェクトの運営基盤システムの設計・開発を開始するに当たり、業務・システム最適化実施指針（ガイドライン）<sup>38</sup>に沿って、作業工程の管理・運営方法を記述した「プロジェクト実施計画書」を平成19年1月に特許庁、T S O L、アクセンチュアの三者合意に基づき策定しており、その中で、「進捗管理」、「課題・問題管理」等の各種プロジェクト管理手法が「標準管理要領」、「標準管理細則」等（以下、「標準管理要領等」という。）としてまとめられている。

ここでは、標準管理要領等で規定されている各種プロジェクト管理手法のうち、今後のプロジェクト推進のために特に重要な事項について、本プロジェクトの現状の問題点及び提言を以下に述べる。

### ア 進捗管理

#### 現状の問題点

標準実施要領等に沿って、これまで、月次サイクルによるE V M<sup>39</sup>による進捗管理が実施されてきた。しかしながら、現状のE V Mでは、W B Sに基づく各作業工程の完了確認基準が曖昧であり、実態を的確に把握することが困難であった。そのため、設計現場では他の進捗管理手法に頼らざるを得ない状況となっている。

#### 提言

作業工程の完了確認基準を明確にするとともに、実際の進捗状況に比例した出来高を計上できるように、品質管理プロセスや課題管理プロセスにおけるステータスに応じた出来高を設定する等E V Mの活用方法を見直し、進捗状況の実態を的確に把握できるようにすること。

### イ 品質管理

#### 現状の問題点

設計成果物の作成ペースが平準化されておらず、一時期に集中して大量作成された

<sup>38</sup> 平成18年3月31日各府省情報化統括責任者（C I O）連絡会議決定

<sup>39</sup> Earned Value Management の略。プロジェクトで実施すべき作業を細かく分割し、それぞれの完了状態に基づいてスケジュールやコストの状況を可視化する管理手法。

結果、品質管理プロセスの一部において人的リソース不足が生じ、品質確認が十分に  
なされていない設計成果物が、T S O L から特許庁に提出されることがあった。

#### 提言

全ての設計成果物に対して均質な品質管理プロセスが適用されるように、設計ペー  
スの平準化が維持される作業計画を策定し、実施すべきである。また、T S O L は品  
質管理の専門部署を増強すること。

### ウ 課題・問題管理

#### 現状の問題点

担当レベルでは解決できない設計上の課題であり、情報システム室内に設置された  
課題解決会議にエスカレーションされた事項について、どのように優先度を決定し、  
具体的解決方法を決定するかが、明確になっていない。

#### 提言

課題・問題に対して優先度を決定し、優先度の高い案件から順次、計画を作成、実  
行すること等を明確化し、標準管理要領等としてルール化し、その運用を徹底するこ  
と。

### エ コミュニケーション管理

#### 現状の問題点

- ・特に、平成21年4月頃までは、各種会議体の役割・責務が明確でなく、T S O L  
側からは、特許庁側の意思決定確認先を特定することができず、特許庁とT S O L  
との間のコミュニケーションが非効率となった場合があった。
- ・T S O L において頻繁に現場チームのキーマンが入れ替わる等により、最適化計画  
や運営基盤システムのアーキテクチャへの理解が十分でなく、設計現場に的確な指  
示ができていない場合があった。

#### 提言

- ・各種会議体の役割・責務を明確にした上で、どのような案件をどの会議体で扱うのか標準管理要領等としてルール化し、その運用を徹底すること。さらに、情報システム室と原課との間では解決できない課題・問題について、どのようなプロセスにより、本プロジェクトの統括責任者までエスカレーションするのか標準管理要領等としてルール化し、その運用を徹底すること。
- ・前述の「T S O Lの体制と役割」に対する「提言」<sup>40</sup>と関連して、最適化計画や運営基盤システムのアーキテクチャの内容、設計書等に関する知識移転を現場チームのリーダーやキーマン（下請会社も含む）に実施するためのプロセスを標準管理要領等としてルール化し、その運用を徹底すること。
- ・発注者と受注者との間の信頼関係を一層醸成させるためにも、特許庁のプロジェクト統括責任者等は、しかるべき会議体に積極的に参画して自らが指示を発するなどにより、プロジェクトリーダーとしてのコミットを明確に示すこと。

## オ 評価管理

### 現状の問題点

評価管理細則が運用されておらず、客観的かつ実質的な評価がないままプロジェクトが進められている。例えば、特許庁におけるプロジェクトマネジメントの不十分な点について、特許庁自身で議論すべき場がない。

### 提言

評価管理細則の運用体制を明確にするとともに、前述の「発注者（特許庁）の体制と役割」に対する「提言」<sup>41</sup>に記載されているように、外部の専門人材の活用を図り、特許庁のプロジェクトマネジメントの不十分な点について提言を受けること。

## カ その他

以上を踏まえてプロジェクト管理のルールを見直し、それに応じて標準管理要領等

<sup>40</sup> 76頁「下請会社同士等業者同士の…」参照

<sup>41</sup> 69頁「特許庁内の人材にとどまらず、…」参照

を改定すること。また，改定した標準管理要領等を遵守すること。

## 第6 調達の在り方

本プロジェクトにおける調達は，図8に示すように，「基盤機能」の設計・開発及び「業務処理機能」であるUA<sup>42</sup>の設計のための調達（TSOLが受注）を先行させ，UA開発を別途調達することとしており，UA開発は，更に基幹業務機能と周辺業務機能とに分離して調達する分離調達のかたちをとっている。

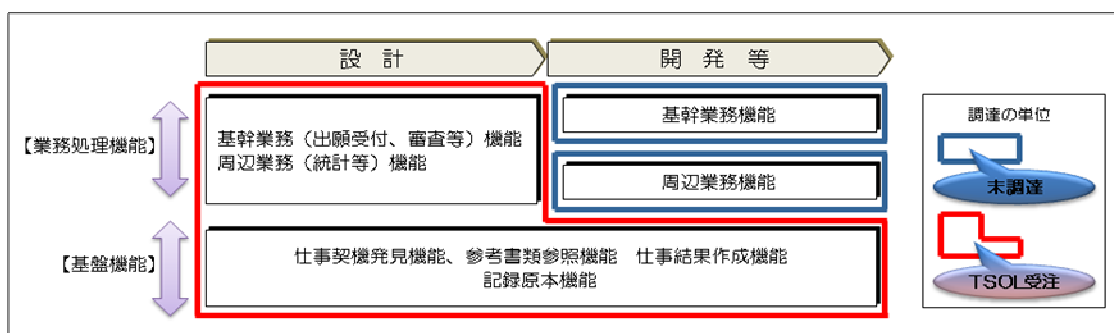


図8：最適化プロジェクトにおける分離調達の単位

分離調達の下で，プロジェクトを着実に遂行していくためには，今後参画するUA開発担当業者は，単にTSOLが作成したUA設計書に沿った開発のみを行うということではなく，次に掲げる点に十分留意しつつ，特許庁及びTSOLと一体となってプロジェクトを進めていくことが不可欠である。

- ・最適化計画の目的に沿った開発を行えるよう，最適化計画の内容や運営基盤システムのアーキテクチャを十分に理解する。
- ・システム全体稼働の確認において問題等が発生した際は，責任範囲の切り分けに積極的に協力し，TSOLと密に連携して迅速に問題解決に当たる。

<sup>42</sup> 50頁脚注11参照

・「進捗管理」、「コミュニケーション管理」、「課題・問題管理」等に係るプロジェクトマネジメントは、前述<sup>43</sup>の改定される統一的なルールに従って進める。

これらの点に加え、本報告書の第4～第5で既に述べた本プロジェクトにおける問題点等も踏まえ、今後の調達の在り方について、以下のとおり提言する。

## 1 UA開発担当業者に係る調達について

### (1) 分離調達における分離単位の見直し

システムのアーキテクチャとして機能的に分離したものをそのまま調達単位として分離するかどうかは、プロジェクトのあらゆる要素を勘案して決定することが必要である。

本プロジェクトにおける、基幹業務機能と周辺業務機能の調達については、分離調達とされているところ、これらの機能の関連性は設計上密接なものとなっており、同一ベンダで同時に開発させた方がより効率的である。加えて、本プロジェクト全体の進捗が遅延している状況下において、担当ベンダが複数となることによるマネジメント上のリスクを最小化し、着実にプロジェクトを遂行するためには、同一ベンダで同時に開発させることが必要である。

以上のことから、本プロジェクトにおいては、基幹業務機能と周辺業務機能の設計のベースとなり開発内容・範囲を確定させる業務の可視化資料（業務要件）を最終化し、基幹業務機能と周辺業務機能のUA開発担当業者を一括して調達すべきである。

なお、今回のプロジェクトでは、UA設計とUA開発の調達を分離することとしたため、開発工程で手戻りが生じないように、極めて完成度の高い設計書をUA開発担当業者に引き継ぐ必要があり、設計工程に想定以上の期間を要することとなった。また、開発工程では、T S O Lの設計内容をUA開発担当業者に知識移転するための期間や工数も必要となる上、設計と開発の不整合によるエラー等の不具合に関する責任範囲の切り分けに労力が費やされることも懸念される。

したがって、今後の政府調達においては、設計・開発工程を更に分離する場合は、

---

<sup>43</sup> 79～82頁第5-5(2)参照

リスク等を十分に分析するなど特に慎重を期する必要がある。

### (2) 意見招請における応札候補業者とのコミュニケーション

U A 調達の手続を円滑に行うために、意見招請に際しては、応札候補業者が最適化計画の内容や運営基盤システムのアーキテクチャを的確に理解できるよう、また、特許庁や T S O L と一体となってプロジェクトを進めていけるよう、業務の可視化資料やプロジェクトマネジメントに関する要件、業者間の協働関係形成に係る取決め等、必要な資料を十分に提供するとともに、応札候補業者からの意見・質問等に対しても、具体的かつ詳細な情報を提供することが重要である。

例えば、意見招請時の全体説明会の他、必要に応じて、個別説明会を開催するなど、応札候補業者とのコミュニケーションを密に図ることなどの工夫が必要である。併せて、意見招請の期間は、政府調達ルール of の最短期間である 20 日と形式的に定めるのではなく、適切な期間を設定すべきである。

### (3) 適切な U A 開発期間の確保

U A 開発期間については、新たに参画する U A 開発担当業者が、最適化計画の内容、運営基盤システムのアーキテクチャ、及び設計内容について十分理解するために、設計開発担当業者である T S O L から引き継ぎを受けるための期間を適切に確保する必要がある。また、U A 開発期間の妥当性を十分に検証すべきである。

## 2 総合評価落札方式に係る技術評価の在り方について

### (1) 技術評価について

#### ア 最適化計画の理解度に関する評価

U A 開発担当業者は、最適化計画の内容や運営基盤システムのアーキテクチャを十分に理解することが求められる。したがって、総合評価における技術評価においては、最適化計画の内容についての理解度を評価することが必要である。

#### イ マネジメント能力に関する評価

T S O L が受注した設計開発担当業者の調達時において、大規模かつ複雑なシステ

ム設計・開発を実現するマネジメント能力」の技術評価の配点が低く設定されていた。他方、U A開発は大規模なものであり、そのプロジェクトマネジメント能力はプロジェクト全体の成否に大きく影響する。

したがって、U A開発担当業者においても、総合評価における技術評価においては、「コミュニケーション管理」、「課題・問題管理」等<sup>44</sup>に係るマネジメント能力を重視して評価することが必要であるとともに、これらマネジメントを行うためのプロジェクト実施体制が適切なものであるかどうかを厳格に評価すべきである。

## (2) 技術点：価格点の配分について

総合評価落札方式においては、技術点：価格点の配分は、原則1：1であるところ、技術力の高い業者が必要な場合は、技術点の比率を高く設定すればよいとの議論がある。

確かに、比率を高くすればするほど技術力を評価できるようにはなるものの、価格点や技術点の評価手法にも大きく依存するため、単純に技術点の比率を高くしても、技術力の高い業者を選定できるとは限らない。

したがって、U A開発担当業者の調達においては、技術点：価格点の配分の在り方のみを検討するのではなく、前述の最適化計画の理解度やマネジメント能力等の評価の観点について検討するなど、技術評価の方法を抜本的に見直すべきである。

また、落札者の技術力に懸念する事項があれば、どのようにフォローしていくかをプロジェクトスタート時に当該業者と十分に協議・調整することが重要である。

## (3) 低入札価格調査制度の調査の在り方について

設計開発担当業者の調達における落札業者の入札価格は、低入札価格調査制度に基づく調査基準額に満たないものであった。このため、特許庁は、契約履行能力を調査したが、その調査は、技術力（プロジェクト実施体制やマネジメント能力等）よりも入札価格の積算根拠や他の請負契約の履行状況、同社の財務状況に重点が置かれたものであった。

現在、プロジェクトの進捗が遅延している状況に鑑みれば、契約履行能力の評価に際して、技術力の評価が必ずしも十分ではなかった可能性がある。

---

<sup>44</sup> 79～82頁第5-5(2)参照

仮に、U A開発担当業者の調達において、低入札価格調査制度が適用されることとなった場合には、対象となる業者の技術評価について再度精査する必要がある。

また、今後のためにも、予算決算及び会計令第86条第1項の「その者により当該契約の内容に適合した履行がされないおそれ」に該当する場合をより明確にしていくための検討も進める必要がある。

### 3 契約に関する留意事項

#### (1) 協働関係形成のための取決め

今後の開発工程においては、T S O L , U A開発担当業者 , ハードウェア納入業者 , 運用管理サービス担当業者等が一体となってプロジェクトを進めていくこととなる。

このような体制の下では、例えば、ある業者が問題の解決に協力せず、責任回避を繰り返すこととなれば、その問題の解決が進まず、プロジェクトの円滑な遂行に著しく支障を来すこととなる。

したがって、業者間で調整すべきことについて、その役割・責任を明確にし、業者間で連携協力して問題の解決に当たることが必要であり、また、特許庁自らも、発注者としての責任と権限で課題を解決することが求められる。

これを担保する体制を構築するためには、業者間の協働関係を形成するための契約上の取決めが有効であり、「情報システムに係る政府調達の基本指針 実務手引書（2007年（平成19年）7月1日総務省行政管理局）の「情報システム設計・開発等の請負に関する特約書」や「協働関係形成に係る取決め書」等を参考として、各業者との間で必要な取決めを行うべきである。

#### (2) 再委託

本プロジェクトにおいては、T S O Lの再委託先である下請会社も参画して設計作業を進めてきたが、下請会社における作業の進捗や品質等を適切にコントロールできていない場合があった。

したがって、今後、プロジェクトを適切に運営していくためには、下請会社も含めたマネジメントの徹底が重要となる。



下請会社を参画させる場合には、特許庁は、例えば、次のような条件を提示し、それを基に下請会社の参画の可否を判断すべきである。

- ・ 下請会社の要員（特に現場のリーダーやサブリーダー）に対する次の事項に関する教育を実施すること
  - 最適化の目的，新たなアーキテクチャ，設計の内容等
  - 「進捗管理」，「コミュニケーション管理」，「課題・問題管理」等のマネジメントルール
  - 業者間が連携協力して作業する協働関係の下で従事するという事
  
- ・ 下請会社の要員を現場のリーダーやサブリーダーとする場合は，原則として，短期で離任しない者を選任し人事を固定化すること

## 第7 まとめ

当委員会としては、今回、限られた時間ではあったが、本プロジェクトの意義・必要性、アーキテクチャ、6月30日に提出された「設計成果物」の検証等を実施した。

（評価）

特許庁の新たな最適化プロジェクトは、審査審判等の迅速化・効率化をもたらすのみでなく、特許庁による法制度改正や柔軟なサービス向上を最小限のコストで迅速に実現することにより、知的財産制度のユーズである産業界、大学、研究機関等の多くの関係者にとっても大きな利便性の向上をもたらす重要な事業である。

これまで計画遅延が生じたが、昨年4月以降の原因分析、設計アプローチの変更、設計体制強化等によって徐々に改善傾向にあることが認められ、今回提出された「設計成果物」についても、解消すべき残件はあるものの、概ね今後のプログラム開発の土台となり得るものであり、プロジェクト再開は可能であると認められる。

（今後の課題）

しかしながら、本プロジェクトは今後、U A 調達、ハードウェア調達、データセンタ調達等の複数の調達を行うことにより、更に多くのベンダが参画し、発注者とこれらのベンダが相互に協力連携していくことで初めてシステム全体の稼働が可能となるという意味で、今後の課題はこれまで以上に大きい。例えば、特定の瑕疵に起因しシステムが稼働できないような場合に、複数のベンダが自社の責任回避行動のみ優先すれば瑕疵の原因究明も進まず、結果的にプロジェクトの再遅延が発生してしまうことも懸念される。

このような事態を回避するためには、特許庁、T S O L 及びアクセンチュアの三者（以下「三者」という。）が、今後各々が果たすべき役割・責任を改めて確認し、プロジェクトを確実に実現するために必要な体制を早急に整備することが不可欠である。

したがって、当委員会としては、三者に対して、U A 調達を再開する前に、本報告書の提言中、緊急性の高い下記の点について、具体的な改善措置を確立することを求める。

なお、これに当たっては、三者は、本システムの稼働をこれ以上遅らせることは、我が国の産業界を始め多くのユーザに不利益をもたらす、知財制度という我が国産業競争力の基盤を揺るがせかねないものであるということに十分に留意すべきである。

#### 適切な開発計画の策定

三者は、「設計成果物」の残件の規模について早急に徹底的な把握を行い、解消に向けた確実な計画を立てること。また、今後の開発規模を正確に見積もり、開発規模に見合った適正なスケジュールを構築し、最適化計画の見直しを実施すること。

#### 複数ベンダによる開発に向けた連携の強化

三者は、今後の調達に向け、複数のベンダが円滑に連携協力できる仕組みを契約面、予算面等の観点を含め十分検討し確立すること（「プロジェクト憲章」の策定による役割・責任の明確化等）。また、T S O L は、プライムベンダとして複数のベンダを牽引するに必要な人材について、社外からの調達も含めその確保に確実な目処をつけること。

#### 外部有識者による監視体制の整備

特許庁は、独立性の高い外部有識者が本システム開発の進捗状況等を定期的に監査する体制を整備すること。上記改善措置については、当該外部有識者に適時に報告すること。

番号	日付	企業名	経路	金額(円)
1	2004/5/18	東芝ソリューション	三軒茶屋～小田原	25,220
2	2004/5/20	東芝ソリューション	東大島～小田原	31,540
3	2005/4/1	東芝ソリューション	赤坂～金沢文庫～小田原	46,210
4	2005/8/10	NTTデータ	銀座～小田原	40,380
5	2005/8/16	NTTデータ	赤坂～小田原	43,690
6	2005/8/23	NTTデータ	虎ノ門～小田原	30,420
7	2005/9/15	NTTデータ	銀座～小田原	39,160
8	2005/9/23	NTTデータ	赤坂～小田原	40,600
9	2005/9/30	NTTデータ	新橋～小田原	27,400
10	2005/10/21	NTTデータ	新橋～小田原	27,690
11	2005/11/2	NTTデータ	銀座～小田原	46,790
12	2005/11/5	NTTデータ	赤坂～小田原	42,620
13	2005/11/11	NTTデータ	銀座～小田原	36,760
14	2005/11/16	NTTデータ	銀座～小田原	33,090
15	2005/12/8	NTTデータ	銀座～小田原	27,010
16	2006/1/11	NTTデータ	銀座～小田原	32,150
17	2006/1/28	NTTデータ	赤坂～小田原	43,030
18	2006/2/18	NTTデータ	銀座～小田原	30,920
19	2006/3/9	NTTデータ	銀座～小田原	33,010
20	2006/3/31	NTTデータ	東新橋～小田原	41,750
21	2006/4/14	NTTデータ	虎ノ門～小田原	27,180
22	2006/8/1	NTTデータ	銀座～小田原	44,110
23	2006/8/21	NTTデータ	銀座～小田原	41,890
24	2006/9/5	NTTデータ	銀座～小田原	46,720
25	2006/9/21	NTTデータ	虎ノ門～小田原	56,030
26	2006/12/5	NTTデータ	丸の内～小田原	38,170
27	2007/1/18	NTTデータ	神田松永町～小田原	31,840
28	2007/3/22	NTTデータ	神宮前～小田原	26,520
29	2007/4/3	NTTデータ	銀座～小田原	44,910
30	2007/8/29	NTTデータ	霞ヶ丘町～小田原	29,250
31	2007/11/21	NTTデータ	神宮前～小田原	27,200
32	2008/1/30	NTTデータ	神宮前～小田原	44,800
33	2008/2/12	NTTデータ	築地～小田原	31,210
34	2008/3/19	NTTデータ	外神田～小田原	43,040
35	2008/3/21	NTTデータ	銀座～小田原	31,960
36	2008/3/27	NTTデータ	新橋～小田原	47,120
37	2008/3/31	NTTデータ	神宮前～小田原	52,260
38	2008/4/15	NTTデータ	銀座～小田原	38,850
39	2008/5/22	NTTデータ	神宮前～小田原	29,350
40	2008/5/30	NTTデータ	中野～小田原	60,930
41	2008/6/23	NTTデータ	銀座～小田原	38,250
42	2008/6/26	NTTデータ	神宮前～小田原	37,450
43	2008/7/1	NTTデータ	銀座～小田原	51,040
44	2008/7/3	NTTデータ	銀座～小田原	48,390
45	2008/7/12	NTTデータ	赤坂～小田原	44,400
46	2008/7/22	NTTデータ	銀座～小田原	46,730
47	2008/8/9	NTTデータ	赤坂～小田原	41,650
48	2008/8/12	NTTデータ	西新橋～小田原	29,590
49	2008/8/14	NTTデータ	銀座～小田原	37,130
50	2008/8/26	NTTデータ	銀座～小田原	48,760
51	2008/9/3	NTTデータ	神宮前～小田原	36,960
52	2008/9/8	NTTデータ	銀座～小田原	49,260
53	2008/9/16	NTTデータ	東新橋～小田原	48,970
54	2008/9/24	日立	銀座～小田原	28,990
55	2008/9/30	NTTデータ	王子～小田原	56,140
56	2008/10/10	NTTデータ	銀座～小田原	33,720
57	2008/10/17	NTTデータ	銀座～小田原	34,470
58	2008/11/15	NTTデータ	神宮前～小田原	30,890
59	2008/12/10	NTTデータ	神宮前～小田原	28,860

< 別表1 - 1 >

番号	日付	企業名	経路	金額(円)
60	2008/12/18	NTTデータ	外苑前～小田原	30,400
61	2008/12/25	NTTデータ	銀座～小田原	34,800
62	2009/1/13	NTTデータ	銀座～小田原	46,610
63	2009/4/15	NTTデータ	神宮前～小田原	29,270
64	2009/5/1	NTTデータ	神宮前～小田原	30,080
65	2009/6/9	NTTデータ	銀座～小田原	39,460
66	2009/6/25	NTTデータ	外苑前～小田原	32,180
67	2009/7/28	NTTデータ	銀座～神宮前～鶴見～小田原	48,040
68	2009/8/26	NTTデータ	神宮前～小田原	47,540
69	2009/9/24	NTTデータ	六本木～菊名～小田原	40,650
70	2009/10/10	NTTデータ	神宮前～小田原	29,430
71	2009/11/27	NTTデータ	六本木～神宮前～小田原	30,810

合計: **2,723,700**

## &lt; 別表1 - 2 &gt;

番号	日付	企業名	飲食の場所・種別	総額(円)	一人当たり 金額(円)
1	2004/5/18	東芝ソリューション	赤坂、居酒屋	14,460	4,820
2	2005/4/1	東芝ソリューション	赤坂、バー	15,200	2,533
3	2005/11/29	東芝ソリューション	銀座、焼肉屋	12,999	6,499
4	2005/11/29	東芝ソリューション	築地、洋食屋	14,080	7,040
5	2007/1/24	NTTデータ	神宮前、ワインバー	14,800	7,400
6	2008/6/24	NTTデータ	神宮前、ワインバー	14,800	4,933
7	2008/6/26	NTTデータ	神宮前、ワインバー	68,670	17,167
8	2008/9/24	日立	銀座、居酒屋	29,350	9,783
9	2008/12/11	NTTデータ	神宮前、ワインバー	47,080	23,540
10	2008/12/18	NTTデータ	神宮前、ワインバー	11,960	2,990
11	2009/6/25	NTTデータ	神宮前、ワインバー	28,380	14,190
12	2009/7/28	NTTデータ	神宮前、ワインバー	26,950	13,475
13	2009/9/24	NTTデータ	六本木、クラブ	62,400	31,200
14	2009/10/9	NTTデータ	神宮前、ワインバー	24,000	12,000
15	2009/11/27	NTTデータ	神宮前、ワインバー	15,000	7,500

合計: 165,070

&lt; 別表2 - 1 &gt;

番号	日付	企業名	経路	金額(円)
1	2005/8/26	日立	銀座～野庭団地	17,000
2	2005/10/28	日立	赤坂～横浜	18,260
3	2005/11/14	東芝ソリューション	赤坂～王子	7,290
4	2005/11/17	東芝ソリューション	赤坂～王子	7,690
5	2005/12/26	東芝ソリューション	浜松町～王子五丁目	7,830
6	2006/1/13	日立	錦糸町～さいたま	3,680
7	2006/1/13	日立	虎ノ門～扇橋	3,140
8	2006/1/18	日立	虎ノ門～王子	5,700
9	2006/1/19	東芝ソリューション	赤坂～王子～高円寺	5,210
10	2006/2/23	東芝ソリューション	浜松町～王子～高円寺	7,830
11	2006/3/16	東芝ソリューション	浜松町～王子～高円寺	7,830
12	2006/3/24	東芝ソリューション	浜松町～王子～高円寺	7,830
13	2006/4/7	東芝ソリューション	西新橋～王子～高円寺	5,700
14	2006/4/11	東芝ソリューション	赤坂～王子	5,210
15	2006/4/12	日立	銀座～さいたま	4,730
16	2006/4/20	東芝ソリューション	内幸町～王子～高円寺	4,730
17	2006/4/27	東芝ソリューション	内幸町～王子～高円寺	4,730
18	2006/5/11	東芝ソリューション	六本木～王子	7,290
19	2006/5/16	東芝ソリューション	内幸町～王子	4,730
20	2006/7/6	東芝ソリューション	浜松町～王子～高円寺	7,830
21	2006/8/9	日立	赤坂～さいたま	5,210
22	2006/8/23	東芝ソリューション	赤坂～北区王子	7,050
23	2006/8/30	東芝ソリューション	霞ヶ関～王子	6,410
24	2006/9/13	東芝ソリューション	六本木～王子	6,330
25	2006/11/22	東芝ソリューション	大門～王子	8,170
26	2006/11/30	東芝ソリューション	赤坂～王子～金沢文庫	5,210
27	2007/11/1	東芝ソリューション	赤坂～王子～高円寺	5,210

合計: 187,830

&lt;別表2 - 2 &gt;

番号	日付	企業名	飲食の場所・種別	総額(円)	一人当たり 金額(円)
1	2004/7/26	東芝ソリューション	新橋、居酒屋	15,372	5,124
2	2005/1/28	東芝ソリューション	銀座、居酒屋	24,254	6,063
3	2005/5/25	日立	赤坂、居酒屋	34,122	4,874
4	2005/8/26	日立	銀座、居酒屋	27,130	6,782
5	2005/10/14	東芝ソリューション	赤坂、居酒屋	10,000	5,000
6	2005/10/14	東芝ソリューション	赤坂、洋食	23,600	11,800
7	2005/10/28	日立	赤坂、居酒屋	30,206	6,041
8	2005/11/30	日立	赤坂、居酒屋	33,720	4,215
9	2005/12/27	日立	赤坂、居酒屋	29,210	9,736
10	2006/1/18	日立	新橋、居酒屋	10,470	5,235
11	2006/2/15	東芝ソリューション	銀座、居酒屋	35,228	11,742
12	2006/2/23	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	12,038	3,009
13	2006/3/16	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	18,264	3,652
14	2006/4/6	東芝ソリューション	内幸町、居酒屋	17,630	2,938
15	2006/4/12	日立	銀座、居酒屋	57,160	9,526
16	2006/4/20	東芝ソリューション	内幸町、居酒屋	29,410	4,901
17	2006/5/11	東芝ソリューション	赤坂、バー	6,800	3,400
18	2006/5/11	東芝ソリューション	六本木、クラブ	14,400	7,200
19	2006/5/16	東芝ソリューション	内幸町、和食	16,522	3,304
20	2006/5/30	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	15,373	5,124
21	2006/6/20	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	16,260	5,420
22	2006/6/20	東芝ソリューション	六本木、クラブ	67,650	11,275
23	2006/7/6	東芝ソリューション	芝大門、居酒屋	13,730	2,746
24	2006/8/9	日立	赤坂、居酒屋	24,639	12,319
25	2006/8/22	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	14,046	4,682
26	2006/11/6	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	11,550	3,850
27	2006/11/21	東芝ソリューション	虎ノ門、居酒屋	34,023	5,670
28	2006/11/22	東芝ソリューション	浜松町、カラオケ	14,018	2,336
29	2007/11/1	東芝ソリューション	赤坂、バー	23,200	5,800
30	2008/6/11	東芝ソリューション	銀座、ピアホール	15,220	7,610
31	2009/2/4	日立	王子、居酒屋	23,000	7,666
32	2009/4/22	日立	王子、居酒屋	22,000	7,333
33	2009/9/9	東芝ソリューション	芝浦、居酒屋	18,620	3,103

合計: 199,476



&lt; 別表3 - 1 &gt;

番号	日付	企業名	経路	金額(円)
1	2006/4/6	東芝ソリューション	内幸町～金沢文庫～杉田	20,500
2	2006/4/11	東芝ソリューション	赤坂～金沢文庫	20,700
3	2006/4/12	日立	銀座～金沢文庫	22,270
4	2006/4/15	東芝ソリューション	赤坂～金沢文庫	20,630
5	2006/4/20	東芝ソリューション	内幸町～金沢文庫～杉田	20,500
6	2006/4/25	東芝ソリューション	六本木～金沢文庫	18,010
7	2006/5/16	東芝ソリューション	内幸町～金沢文庫	20,500
8	2006/5/19	東芝ソリューション	大門～金沢文庫	19,070
9	2006/5/26	東芝ソリューション	大門～金沢文庫	19,290
10	2006/7/3	東芝ソリューション	駅前本町～金沢区泥亀	12,180
11	2006/7/6	東芝ソリューション	大門～金沢文庫	21,940
12	2006/7/10	東芝ソリューション	川崎～金沢八景	12,140
13	2006/7/20	東芝ソリューション	品川～金沢文庫	18,580
14	2006/8/1	東芝ソリューション	堀川町～泥亀	15,060
15	2006/8/5	東芝ソリューション	川崎駅～金沢文庫	12,960
16	2006/8/11	東芝ソリューション	蒲田～金沢文庫	17,830
17	2006/8/16	東芝ソリューション	蒲田～金沢文庫	15,210
18	2006/8/21	東芝ソリューション	堀川町～金沢八景	15,200
19	2006/8/22	東芝ソリューション	赤坂～金沢文庫	21,610
20	2006/11/28	東芝ソリューション	赤坂～金沢文庫	18,650
21	2006/11/30	東芝ソリューション	赤坂～王子～金沢文庫	32,100
22	2006/12/4	東芝ソリューション	大門～金沢文庫	16,920

合計: **411,850**

番号	日付	企業名	飲食の場所・種別	総額(円)	一人当たり 金額(円)
1	2006/4/6	東芝ソリューション	内幸町、居酒屋	17,630	2,938
2	2006/4/12	日立	銀座、居酒屋	57,160	9,526
3	2006/4/20	東芝ソリューション	内幸町、居酒屋	29,410	4,901
4	2006/4/25	東芝ソリューション	赤坂、韓国居酒屋	12,600	4,200
5	2006/5/16	東芝ソリューション	内幸町、和食	16,522	3,304
6	2006/5/19	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	26,151	6,537
7	2006/5/24	東芝ソリューション	川崎、居酒屋	19,390	6,463
8	2006/5/25	東芝ソリューション	芝大門、居酒屋	22,610	4,522
9	2006/5/30	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	15,373	5,124
10	2006/6/20	東芝ソリューション	六本木、クラブ	67,650	11,275
11	2006/7/3	東芝ソリューション	川崎、居酒屋	11,520	3,840
12	2006/7/6	東芝ソリューション	芝大門、居酒屋	13,730	2,746
13	2006/7/10	東芝ソリューション	川崎東、居酒屋	15,270	3,817
14	2006/7/20	東芝ソリューション	品川、居酒屋	11,830	3,943
15	2006/8/22	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	14,046	4,682
16	2006/11/21	東芝ソリューション	虎ノ門、居酒屋	34,023	5,670
17	2006/11/28	東芝ソリューション	赤坂、バー	6,200	2,066
18	2006/12/4	東芝ソリューション	浜松町、居酒屋	13,321	3,330
19	2009/2/4	日立	王子、居酒屋	23,000	7,666
20	2009/4/22	日立	王子、居酒屋	22,000	7,333
21	2009/9/9	東芝ソリューション	芝浦、居酒屋	18,620	3,103

合計: **106,986**