

第6回 広域機関システムの開発に関する第三者評価委員会 議事録

日時：平成29年2月7日（水）15：00～17：00

場所：電力広域的運営推進機関 会議室C

出席者：

中村 英夫 委員長（日本大学 特任教授）

大谷 禎男 委員（元東京高等裁判所 部総括判事）

喜入 博 委員（KPMG コンサルティング株式会社 顧問）

配布資料：

- ・議事次第
- ・（資料1）第5回委員会議事録
- ・（資料2）事実関係の整理
- ・（資料3）評価に向けて（ご議論用）

議題1：第5回委員会の議事録確認について

- ・事務局より第5回委員会の議事録の説明を行った。
- ・原案のとおり承認された。

議題2：事実関係の整理

- ・事務局から、報告書（案）形式で記載した事実関係の整理について説明した。

〔主な議論〕

- 本資料の前章に記載される「システムの現状」には、どのようなシステムを開発しようとしたのか、どのような事象が発生したのかを記載して頂きたい。
- 要求仕様の確定遅延が問題の根源の一つと思われるが、報告書案による事実関係の整理においては、フォーカスが弱く、時系列、重要性の双方から考えて、より先に記載されるべきである。プログラム仕様や運用仕様ならともかく、肝心の業務仕様・業務設計が大きく遅れていたことが、これまでの本委員会の問題意識だと思う。
- 業務仕様・業務設計の遅延に関連して、入札公告の後（応札の前）に、応札者が調達仕様書に対する不明点、疑問点に対しての質問を行う機会があったか？
→（事務局）入札公告後に、質問を受け付け、質問に対する回答を当時の準備組合のウェブサイト上に公開していた。また、仕様書を作成する前に、技術的検討を目的に開発会社を含む電力システム開発経験がある主要三社と勉強会を実施していたと聞いている。
- 当3章は事実の記載で、だからどうするのか…は、4章に記載するという認識で良いか。
→（事務局）そのとおり。

議題3：評価に向けて

- (事務局) 資料は、重点調査テーマに沿って、第5回委員会までに問題点として挙げられている事項に係る発言等を抽出し、課題テーマ案を例示した。本日と次回の委員会において、課題の抽出と再発防止策についてご議論いただきたい。
- 開発当初の段階で、開発から運用開始まで1.5年という短期間でのプロジェクトであるという大前提があった。開発期間が限られていることから、開発機能を絞り込むとかスタート時点での見極めができずに、発注者が期待する機能を全部取り入れて開発内容が膨らんだところから進めたことに問題があった。後で絞り込もうとすると、その行為自体が仕様変更になってしまう。
→ (事務局) インタビューでも、今だから言えると前置きして、もう少し早く判断すべきだった、コントロールすべきであったと反省している職員もいた。
- 全ての機能が無理であれば、部分的に手作業など人間系で対応して当面は乗り切るとか、混乱しないで稼働開始できるための判断が必要だった。そのような議論をしようと思った時、広域機関側には、全体像を見られる者がいたが、開発会社には議論できる力量を備えた人材がいなかったという印象である。
→ (事務局) 業務要件を理解する能力が必要ということになる。広域機関の仕事は、常に日本で唯一の新規のプロジェクトになる。今後のシステム開発は、広域機関で業務要件を考えていくことになると思うので、業務要件の検討にシステム開発担当者も入り、システム要件を決めることができるが、落札するベンダーは、業務要件を学ぶ期間が極端に短い状況になる。
- ベンダーは、業務要件が分からないなりに、広域機関と一緒に勉強しながらやっていくようなことがないと、決められた期限に発注者の期待する開発ができるわけない。広域機関は、開発会社に任せているから期待どおりの開発をやってくれるだろうと思い、一方で開発会社はどうやっていいのか分からないまま、独力でやってきた気がしてならない。
→ (事務局) 現在、広域機関に、開発会社から複数名の出向者が在籍しているが、当初は、業務要件も分からない状況からスタートし、2年経た現在では、広域機関の中でも業務要件をよく理解する存在にまで成長している。一方、同時に開発してきた開発会社の人材は、そこまでの成長が見られず、プロジェクトへの関与の仕方次第で、成長度合いが異なる印象を持っている。
- 広域機関はまさに現場だと思う。現場で色々見ながらやっているから理解が早いですが、開発会社の中で、作成にあたるスタッフは設計書どおりに作るだけなので、全体像や、今何が問題となっているのなど分からず、育たないし、育っても遅い。発注者の中にいけば、業務の内容や運用方法、問題の所在等ある程度分かってくる。
- 広域機関の業務運用が分かるスタッフが一緒になって教育することが必要である。現場に常駐して、空気感を共有しながら、設計書だけのコミュニケーションだけではない、全体のコミュニケーションの強化が必要である。
- 現在も開発は続いているが、今のままで懸念があれば、別の部隊でやり直すことも考えた方がよいのではないかと。開発会社も、ようやく設計書を適切に整備すべきとの認識が出てきたので、広域機関としても設計書の内容を評価して、その設計書に従って、きちんとしたテストが行われたかどうかトレースして、実施できていなければやり直してもらおうとか、設計書ベースでの工程で再度成果物を見直すべきである。
→ (事務局) 政府方針では、ゲート毎にレビューすることになっているが、本プロジェクトでは出

来ていなかった。今後の発注案件では、定期的なレビューを義務付けることも可能かと思う。

- レビューすれば、開発期間が妥当かどうかなどの話も出てくると思し、期間に見合った開発ボリュームを設定しなければならない。開発会社は、開発期間が1.5年しかなければ、それなりに大規模な体制を整備しないといけなかったが、開発規模を見誤って、少人数の要員しか用意しなかったからパンクしてしまった。
- ・ 次回で課題抽出及び再発防止策についての議論を終えることとし、次回予定（第7回委員会 2月21日（火）15:00～17:00）を確認して、第6回委員会を終了した。

以上