

第7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21日（火）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（弁護士 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6回委員会議事録
- ・（資料2）事実関係の整理
- ・（資料3）評価アプローチ（再発防止策）

議題1：第6回委員会の議事録確認について

- ・事務局より第6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、報告書形式で記載した「3. 事実関係の整理」の最新版について説明した。タイトルの追加・変更と章構成の変更を確認のうえ、報告書案の作成を進めていくこととした。

議題3：評価アプローチ

- 課題は、現段階のものを記載するのか、それともプロジェクトスタート時点ですべきだったことも記載するのか。
→（事務局）現段階の課題で、今の開発に対するものというより、未来の開発に向けて、このような課題があるのではないかという認識である。
- 全体の印象として、再発防止策の記載が目立ち、その前段にある問題点・課題の所在やなぜそうなったかの理由についての記載が薄い。問題点・課題をもっとクローズアップした記載がよい。たとえば、全体プロジェクト管理については、「今回のような特異な開発案件については、リスクをしっかりと認識したうえで、全体行程をトレースすべきであったが、なされなかった。」というような記載はいかがか。
→（事務局）報告書案に記載していく過程で工夫する。
- 短納期の制約があまりにも強かったがゆえに、先行開発と後行開発に分けて、見切り発車してしまったことに失敗の要因があった。本開発の内容もしっかり固まってから始めるのが本来だが、それをやっていたら間に合わないこともあった。この点の見極めが重要だった。
→（事務局）28年4月に全部稼働させるとしか考えておらず、結果的に何が間に合って何が間に合わないかが整理されていなかった。
- コミュニケーションの問題が課題の一つとして挙げられているが、それ以前の問題として、組織としての役割分担や権限範囲が曖昧であったことが問題である。役割分担や権限が明確にならな

かった理由付けが必要である。

→（事務局）開発会社が提示した体制図上は、責任者の記載があったが、広域機関はそこまで踏み込まず、開発会社に任せていたようだ。

- 今回のシステム開発は、今までにないシステムの製作、短工期、仕様未確定など当初から難しいプロジェクトであるという認識を広域機関は持っていたわけであるが、そうであるなら、そのような特異性をクリアするために必要な組織やレビュー体制を自らが考え、構築すべきであった。それをやらずに、開発会社に丸投げして終わってしまった。

→（事務局）もっと危機意識を持って、リスク管理、スコープ管理を広域機関自らがおこなうべきであった。

- 発注者側で、システム開発を管理することは、実際は難しく、システム開発担当は相当な知識、ノウハウの蓄積が求められる。広域機関は、組織規模も小さく、担当者も出向者であることが多いため、広域機関内部でシステム開発の経験やノウハウを引継いでいくことが難しいと考えられる。広域機関は、当初から、こういったプロジェクト管理を行う人材の確保についてのリスクがあったわけである。仕様書作成やプロジェクト管理について外部の専門家に委託するとか、能力のある非常勤職員をプロパー採用するなどの対策が必要である。

→（事務局）今後の課題である。

- 設計書の変更管理が十分になされていなかったことが、後々のテストにおける不具合多発につながったが、設計書間に矛盾がないかなど設計書の品質レベルについての開発会社側のレビューの方法や内容についての広域機関側のチェックが大事であった。これについては、調達仕様書の中に、広域機関が望むレビュー体制を敷くことをあらかじめ詳細に記載していくことで、これに対応できるものだけが応札できる仕組みとするなどの工夫が要る。

- 工数について、提案時のものと、27年12月に制度変更も含めて仕様が固まった時点のものに規模についてのかい離が生じた段階で、セカンドオピニオンを活用する手段として、PMO（プロジェクトを推進する機能に特化した会社）と契約して第三者を活用する方法や、IPAが公表している工数と工期の関係性のデータ等の客観的なデータを使う方法があったかもしれない。

→（事務局）仕様追加の段階で、その程度、行程、工数が増えたのか広域機関側で測定したほうがよかったと思う。

- 1. 5年という工期が所与の条件であったとのことであるが、技術的に見ても無理があったのかどうか、また、広域機関側のアクションとして、適切な開発工程を提示して、国と開発期間を調整する方策があったかどうかについて、更なる議論が必要ではないか。また、運用開始の9か月前に、ゴーサインを出したのも問題がある。開発会社は、ソフトウェア製作の専門家とはいえ、本システムの専門家ではない。開発会社は、業務に対する理解不足のまま、工期を一途に守ろうとして、設計書の変更管理をないがしろにしたまま開発を進めていった。

→（事務局）次回までに、報告書案をある程度記載し、事実に基づいた再発防止策を詳細に書き入れたものを提示したい。それを基に、議論を深め、次々回には報告書案をまとめあげたい。

- ・ 次回で第1回目の報告書レビューを行うこととし、次回予定（第8回委員会 3月7日（火）15：00～17：00）を確認して、第7回委員会を終了した。

以上