

開発ベンダからみたシステム対応リスク とその回避策

平成16年11月22日
(株)NTTデータ

開発計画短縮化に伴うリスク

- 郵政公社殿から示された当初の開発計画が、暫定対応として短縮化された場合、多くの点でシステム開発上のリスクが増大することになる。現時点で想定されるリスクなどについて検討した。
- 10月25日に郵政公社殿から提出された「情報システム対応への日本郵政公社の基本的考え方について」では、最低限の分社化対応には「業務要件確定後」3年間が必要とされている(8ページ)。
- 一方、11月8日に提出された「2007年4月までのシステム対応の可能性」においては、2007年4月から逆算したスケジュールとなっているために、システム対応期間は1年9ヶ月とされている。
- ベンダ作業となる実質的な開発期間は半分程度に減っており、リスクの回避策の明確化が必要と考える。

仕様決定リスク

- 決定時期のリスク
 - 公社側の前提条件である17年6月までにすべての外部仕様が決まらないと、開発期間が確保できなくなる。
 - 法案成立と同時に政省令レベルの事項も含めて文書で明示的に提示される保障が得られるような措置が必要。

仕様変更リスク

- 詳細検討に伴うリスク
 - 現時点で想定できていない問題が発生して仕様変更を求められるリスク。
 - 途中変更をしないで、開発着手後に発生した問題項目は人手運用によるカバーを行う旨の方針を保証する措置が必要。
- 新経営陣の変更指示リスク
 - 任命された新経営陣による変更指示リスク。
 - 新経営陣が開発途中での変更指示を行わない保証を得る措置が必要。

大規模開発リスク

- 大規模開発体制のための準備期間が必要。今回の規模では準備に最大半年程度を要する。
- 17年1月には開発ベンダに対して、概略の開発内容説明とそれに対する準備指示を行う措置が必要。

短期開発リスク

- 大規模開発を短期間で行うと不測の事態に対する対応余裕度が得られず、開発そのものが失敗するリスクが高まる。具体的には予見できない事情により納期の遅延が発生しやすい。
- 大規模システムの品質を決定する大きな要因は試験期間の確保であるが、当初計画では6ヶ月取れていた郵貯システムの総合試験期間が、暫定対処案では3ヶ月となっており、試験のチャンスが半分に減っている。
- そのため、一度目の試験で十分満足のいく結果が得られない場合には、再確認できずに本番に突入せざるを得ないという開発上のリスクを抱えている。
- ミッション・クリティカルなシステムでは、こうした場合の回避策をとることは常識であり、今回のように回避策を取らずに計画を実行に移した場合に、失敗に対して誰が責任を取れるのかが不明。

完成システムの品質リスク

- 十分な管理を行っても不測の事態により、必要時期までに品質(機能、性能、運用、訓練など)確認が得られないリスク。
- 銀行システムなどのミッション・クリティカルなシステムでは、品質に基づくシステム切り替えの最終的な判断は経営者の責任とされている。
- 今回のシステムの切り替え可否は経営者で判断可能かどうか。経営者の判断でシステム切り替えの延期が不可能であるならば、それに代わるリスク回避策が必要。現時点では回避方法が不明。
- リスクの多い開発案件に対して開発ベンダが一方的に責任を問われても本件に関しては責任の取り方が難しい。

人手運用リスク

- 人手運用に伴う不正、錯誤などの発生リスク
 - 人手運用においてはシステム対処よりも、不正や錯誤などの間違いが発生しやすいため、内部牽制や監査などの仕組みの充実が必要。
 - 銀行は支店規模がある程度確保されているので、内部牽制、監査などの仕組みも確保可能であるが、郵便局は数人規模の小規模局が多いため、人手運用に加えて、内部牽制や監査の体制確保までは不可能ではないか。
 - これまでは、銀行よりもシステム化範囲を広く取って窓口負担を最小化すると同時に誤りの防止に努める思想でシステムの設計を行ってきたが、急に人手作業を増やすことにより業務遂行の品質が維持可能なのか心配。
 - さらに、新経営陣の意向を踏まえたシステムの提供は、意思決定後3年程度を要することを考えると、民営化後3年程度は暫定運用が続くことになり、本件発生リスクが高まると考えられる。
 - 本件リスク管理はシステム開発の範疇外だが、検討をお願いしたい。