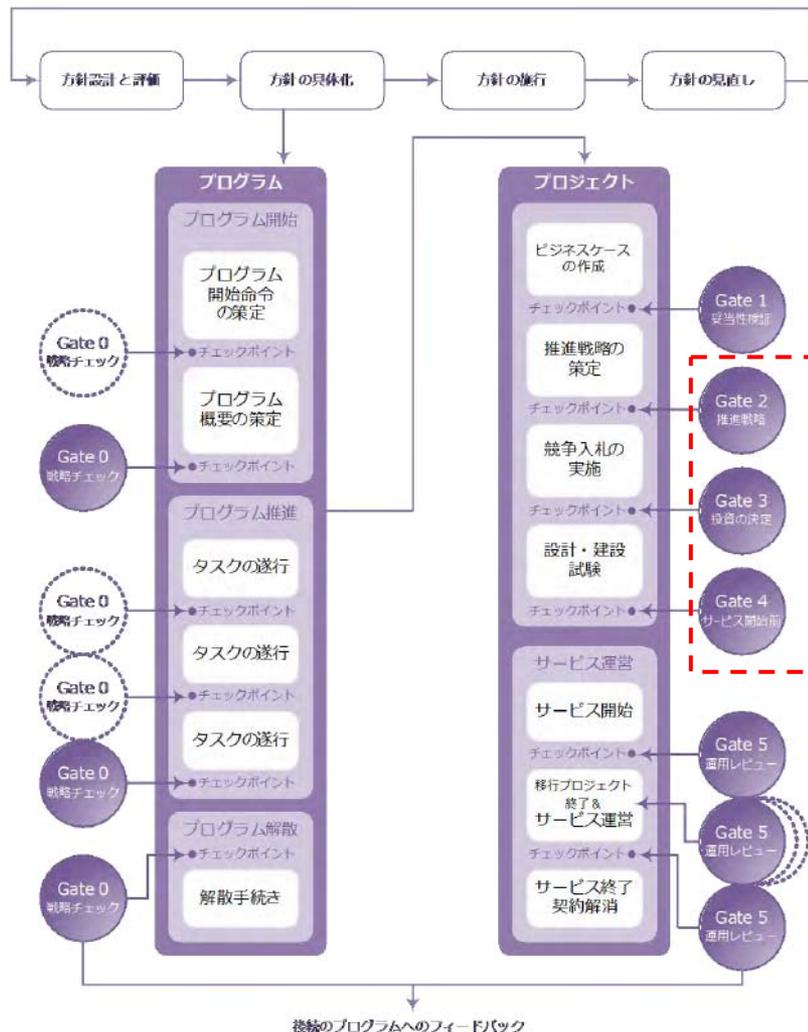


業務・システム最適化におけるプロジェクト
リスクマネジメントの在り方について

総務省行政管理局 技術顧問
座間 敏如

OGC Gateway Reviewの概観



Gate 2 (調達手続前のレビュー)

- 事業者には正式な接触をする前に、ビジネスケースの概要及び推進戦略をレビュー。

Gate 3 (契約締結前のレビュー)

- ビジネスケースの全容及び投資決定のためのガバナンスの調整状況をレビュー。事業者への発注・資金配分などがなされる前に実施。

Gate 4 (サービス開始前のレビュー)

- 必要な業務改革の実施やサービス管理の調整状況に対する組織の準備状況をレビュー。



プロジェクト管理に特に関連するGate 2～4の評価項目を整理 (詳細は次ページ以降)



Gate 2（推進戦略）のレビュー項目①

レビュー項目	レビューの視点
1. 推進方策の評価	1.1 デリバリに関連する全オプションを調査し、自省のビジネスニーズと政府の優先順位付けとの関連の双方を考慮しているか？
	1.2 ビジネスニーズはサービス利用者及び運用実施者に理解されているか？
	1.3 プロジェクト成果物は要求仕様としての確に反映されているか？
	1.4 調達ルートオプションは、供給側のリソースも考慮したうえで評価しているか？
	1.5 プロジェクトはマーケットの興味を引きそうか？
	1.6 提案した調達手順は評価しているか？
	1.7 推進戦略は定義され、認められたものか？
	1.8 推進戦略に影響を及ぼす要素は記述されているか？
	1.9 推進戦略は関係者間全員のコミュニケーションと協力を促進するものか？
	1.10 サプライヤに関する十分な知識を有しているか？（調達の有力な候補者も見込みを持っているか）
	1.11 契約管理戦略は強固な内容か？
	1.12 プロジェクト体制は、EU調達規則に準拠しているか？
	1.13 評価戦略（value for moneyをどのように表現するかを含む）は利害関係者に認められ、EU調達規則に準拠しているか？
2. ビジネスケースと利害関係者	2.1 ビジネスケースは、ビジネスニーズとビジネス戦略に継続して貢献しているか？
	2.2 計画の方向性は未だに適切か？
	2.3 計画上の取り決めは、プロジェクト全体のvalue for moneyを獲得するものか？
	2.4 コストは予算内か？
	2.5 組織の担当能力は、成果獲得を実現できそうか？
	2.6 プロジェクトスコープは明確に定義されているか？
	2.7 業務変化によって生じるリスクと問題事項は理解されているか？これらの問題事項を記述した初期計画はあるか？
	2.8 利害関係者はプロジェクトを支持しているか？組織的に完全にコミットしているか？
	2.9 プロジェクトのデリバリ上の利益は利害関係者に理解され、合意されているか？利益を換算して評価するための初期計画はあるか？

Gate 2（推進戦略）のレビュー項目②

レビュー項目	レビューの視点
3. リスクマネジメント	3.1 主要なリスクと問題事項は、推進戦略の決定の際に考慮されているか？ 3.2 リスクマネジメント計画はあるか？ 3.3 特定した問題事項は解決したか？ 3.4 外部（規定されたプロセス、コミュニケーション、広報、環境問題を含む）の問題は記述されたか？
4. 当フェーズでのレビュー	4.1 プロジェクトは管理されているか？ 4.2 計画を逸脱するような原因はあるか？ 4.3 他フェーズで逸脱が発生した際の回避にはどんな行動が必要か？ 4.4 ゲート1で記述した条件のうちで、実証できなかったものはあるか？
5. 次フェーズへの準備	5.1 次フェーズのプロジェクト計画は実現可能か？ 5.2 プロジェクトスケジュールは、適切かつEUIルールに準拠しているか？ 5.3 次フェーズの手配するものは何か？活動は特定されているか？ 5.4 プロジェクトは、必要な場所に適切なスキルと経験者がいるか？

Gate 3 (投資の決定) のレビュー項目①

レビュー項目	レビューの視点
1.提案されたソリューションの評価	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 提案されたソリューションは、ビジネスニーズを満たしているか？ 1.2 サプライヤ(若しくはパートナー)は入札時に何か代替案やオプションを提案していたか？ 1.3 提案されたソリューションは、ビジネスケースで記述されたビジネスニーズを解決するものか？ 1.4 提案されたソリューションは、業務変化へ向けた戦略に影響を及ぼしているか？ 1.5 提案されたソリューションは、業務面の期待に影響を及ぼしているか？ 1.6 クライアントとサプライヤは、投資実行による開発～移行・運用に至るプロセスへ準備ができているか？ 1.7 業務面と技術面の双方に関する論点記述した計画はあるか？ 1.8 契約条項以外に追加した参加者間の責任は明確に理解されているか？ 1.9 契約/協定に定められた義務を果たすための業務上利用可能な資源はあるか？ 1.10 技術的な可能性が評価されているか？(ITプロジェクトでは、情報保障及びセキュリティやe-ビジネスやレガシーシステムのインパクトなど) 1.11 プロジェクトには、投資成果物を獲得するために適切なスキル・経験を持った者が適切なポジションに配されているか？
2.ビジネスケースと利害関係者	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 プロジェクトはまた必要とされているか？ 2.2 ビジネスケースは完成しているか？ 2.3 入札時の投資内容から再考された推奨方法は、ビジネスニーズを満たしているか？ 2.4 オプションは適切なものが選択されたか？ 2.5 民間との取り決めは、プロジェクト品質の適切な水準を確保するものか？ 2.6 クライアントは変化を管理するに十分な能力があるか？ 2.7 投資内容を盛り込んだビジネスケースは、経済的利便性を未だに満たすものとなっているか？ 2.8 利害関係者に合意された利益を現実的にする計画(利益実現の重要成功要因の特定、特定要因を獲得する責任者の明示、利益測定・評価プロセスの確定)はあるか？ 2.9 契約案や投資案の承認に、利害関係者や業務やユーザの代表は関わったか？

Gate 3（投資の決定）のレビュー項目②

レビュー項目	レビューの視点
3. リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 リスクと問題事項の管理計画は最新化されたものか？ 3.2 当フェーズに関係する全ての主要なリスクは解決済みか？ 3.3 業務への影響の最小化のための危機対応や継続性に係る合意や計画はあるか？ 3.4 契約内容は、標準的な記載事項と契約当事者間のリスク責任分解点を反映しているか？ 3.5 契約終了時の契約見直しに関するレビューポイントなどの論点が考慮されているか？
4. 当フェーズにおける成果物のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 プロジェクトは管理されているか？ 4.2 計画を逸脱するような原因はあるか？ 4.3 他フェーズで逸脱が発生した際の回避にはどんな行動が必要か？ 4.4 OGCゲートウェイレビュー1と2での全ての仮定は、実証しているか？ 4.5 必要な調達と技術的なチェックは行われたか？ 4.6 プロジェクトは推進戦略で計画したステップを踏襲したか？ 4.7 ドキュメントの品質レビューは行われたか？
5. 次フェーズへの準備	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 プロジェクト内の人間関係は良好か？ 5.2 計画したリソースとクライアント側の資金は適切か？ 5.3 サプライヤのリスク管理計画は適切で現実的なものか？ 5.4 クライアント側の計画とサプライヤ側の計画は、整合したものか？ 5.5 長期的な契約管理計画と利益測定プロセスは完成しているか？ 5.6 次フェーズへの計画内容とプロセスはすべて設計済みか？ 5.7 SLAの管理計画は完成しているか？ 5.8 移行へ向けた管理プロセスは完成しているか？ 5.9 納品基準は明確に文書化されているか？ 5.10 実施のための戦略があるか？

Gate 4 (サービス開始前) のレビュー項目①

レビュー項目	レビューの視点
1. ビジネスケースと利害関係者	1.1 プロジェクトはまだ必要とされているか？ 1.2 プロジェクトはビジネスニーズを満たしているか？ 1.3 ビジネスケースはまだ有効か？ 1.4 業務変化へ向けた計画に影響を及ぼすような変化が契約締結～移行/テストに至る間にあったか？ 1.5 組織は業務変化に向けた準備ができていますか？ 1.6 組織は新たなサービスを実施した場合に、現存のサービスを維持できるリソースが準備出来ているのか？ 1.7 適切なスキルと経験者が利用可能な状態になっているか？
2. リスクマネジメント	2.1 契約締結時に特定したリスクと問題事項は、解決したか？ 2.2 実施フェーズに関係するリスクと問題事項は、適切に識別し、管理されているか？ 2.3 未解決事項がある場合は、プロジェクトを延期せずに実施することのリスクはどんなものがあるか？
3. 当フェーズの成果物のレビュー	3.1 プロジェクト成果物は合否判定基準を満たしているか？ 3.2 プロジェクトは管理されているか？進捗状況は計画通りかつ予算内か？ 3.3 全ての利害関係者の重要指摘事項は対応されているか？ 3.4 新しいシステム/サービス/業務プロセスのテスト及び検収(または以降)の手続は完成しているか？ 3.5 関係者は皆、試験結果と要求されたアクションプランを受諾したか？ 3.6 導入、実施、運用のための実行可能でテストされた移行計画、継続計画、切り戻し計画はあるか？ 3.7 サプライヤと内外の関係者は、変更管理、マイグレーション及びデータ移行、クライアント及びサプライヤの実施、展開に関する計画に合意しているか？ 3.8 契約の変更は記録されて承認されているか？ 3.9 組織は、運用下において契約を管理する準備ができていますか？

Gate 4（サービス開始前）のレビュー項目②

レビュー項目	レビューの視点
4.次フェーズへの準備	4.1 運用開始に向けて全てのプロジェクト要素は準備しているか？ 4.2 運用開始後のオーナーシップが明確に理解されているか？ 4.3 クライアントは、新たな仕事の方法（業務プロセス、利用する情報等）に向けた準備ができていますか？ 4.4 長期的な契約管理プロセスはあるか？ 4.5 パフォーマンスの管理・測定プロセスはあるか？ 4.6 利益の管理・測定プロセスはあるか？ 4.7 運用コストと維持コストについて詳細に検討されているか？ 4.8 運用時レビュープロセスはあるか？



米国GAOのリスク評価の視点

◆米国においても、GAO (Government Accountability Office) は、IT投資意思決定ガイドラインにおいて、投資の選択のフェーズにおいて、戦略整合性、ミッションへの貢献、組織へのインパクト、費用対効果とともにリスクについて評価することとしており、リスク評価について次のような視点を例示。

評価項目	評価の視点
スケジュールリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none">● スケジュール遅延への対応(リスク軽減策)について調達戦略や契約で明確になっているものか● 参画する要員のスキル・経験が十分であるか● プロジェクトのスケジュール計画は、無理な期限を定めていないか
コストセンシティブ	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none">● コスト見積もりにおける複雑性は低いのか● ソフトウェアの見積もりの場合、積算根拠が明確になっており、妥当なものであるか
テクニカルリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none">● 組織の技術標準に即したものであるか● 組織内で採用実績があるか● 汎用ソリューションとして実績があるものか、それとも独自開発が必要か
組織リスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none">● 組織や業務プロセス、要員に対して大きな変更・変革を求めるものか● そのような変更リスクに対する対応策が検討されているか
実施しないリスク	提案されているプロジェクト／システムは、 <ul style="list-style-type: none">● 今実施する意義が高いか(今実施しないと改善機会(コスト削減、住民サービス向上)を失うものであるか)

▶ ※ GAO: Government Accountability Office。政府説明責任局。議会に属する機関で、行政の活動の評価を実施している。

リスクマネジメントの必要性

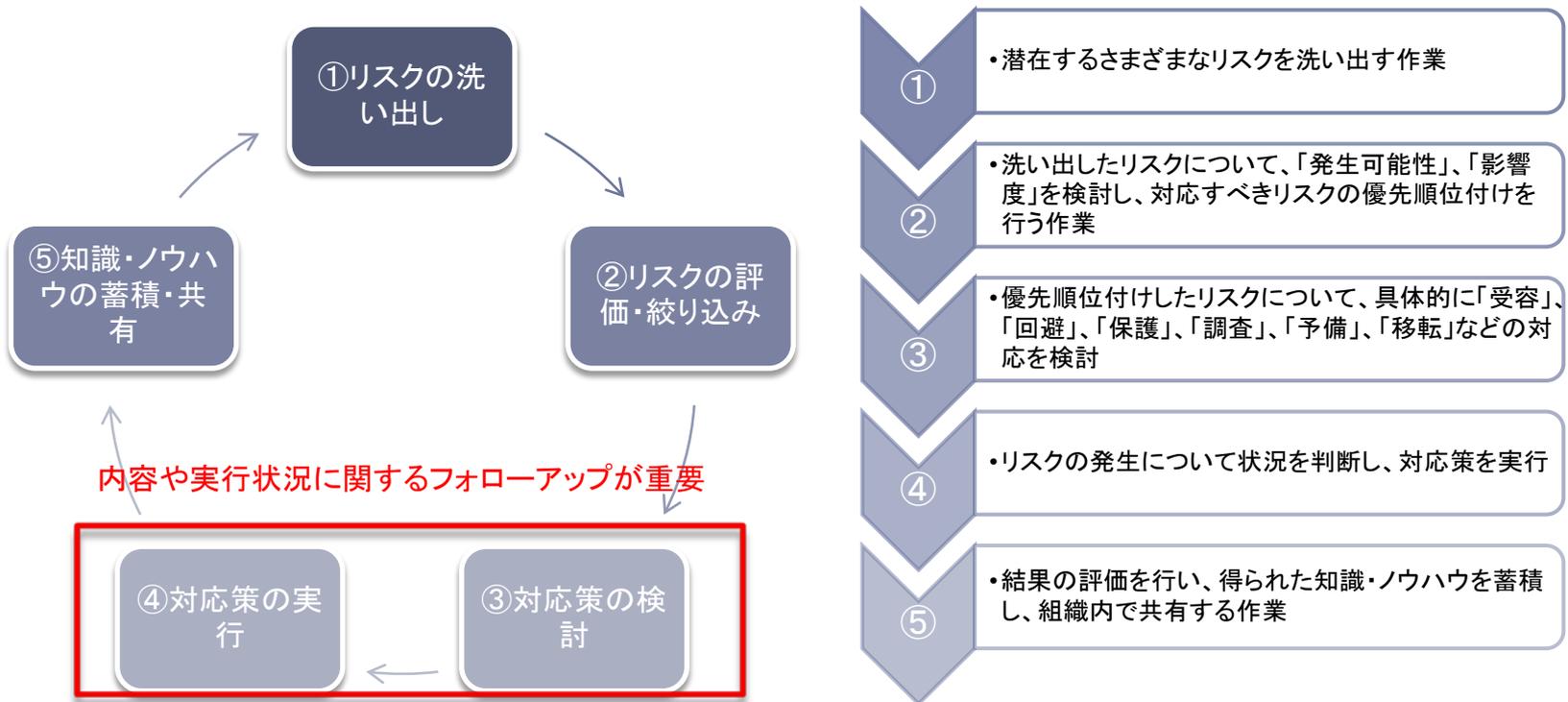
- ◆ 諸外国では、プロジェクト管理に当たってリスクマネジメントを重視。特に合意形成、実現可能性、体制等の準備などを注視。
- ◆ 一方、現行の業務・システム最適化指針では、プロジェクトのリスクマネジメントについての考えが不明確であり、各省PJMO任せとなっている。



プロジェクトを成功させるために
事前と事後のチェック機能を強化させた
リスクマネジメントプロセスの導入が必要

リスクマネジメントの基本的考え方

◆リスクマネジメントは、以下のプロセスを継続的に実施する取組。プロジェクトの進捗の中で、プロセスを定期的に繰り返し、見直していくことが必要。



➡ **①プロジェクトの初期段階（計画策定時）において、適切なリスク洗い出しと対策の評価を行うこと、②対策立案と実行に関するフォローアップが重要（形骸化を防ぐこと）。**