

参加ベンダから見たマルチベンダ開発を成功させる管理と統制

Management and Control that Make Multivendor Development Successful as seen from Participating Vendors

高橋 伸一郎

要約 日本郵便の次世代郵便情報システムでは、大規模なシステム開発がマルチベンダで行われた。マルチベンダ開発では管理の範囲が広がることで難しさが増し、工夫と注意が必要になるが、複数のステークホルダ間の認識に齟齬が生じてしまうのは必然で、そのために意識合わせを行うことが肝要である。意識合わせのためには、整合性を取ってどの様と同じ情報を保持するか（均質化を図るか）が重要であり、そのためのプロセスと役割定義こそがマルチベンダ開発を成功させるためのポイントと考える。

Abstract In the next-generation mail information system of Japan Post, large-scale system development was done by multi vendors. In multi-vendor system development, the range to manage becomes wide and difficult, so ingenuity and caution are necessary. It is important to make an adjustment of consciousness when the way of thinking among multiple stakeholders is different. To match the consciousness of multiple stakeholders, it is important to keep the same information in order to make consciousness adjustment. The point of successful multi-vendor development is to do the process and role definition to keep the same information.

1. はじめに

日本郵便株式会社（以降、JP）の次世代郵便情報システムでは、大規模なシステム開発がマルチベンダ方式で行われた。次世代郵便情報システムは一般的なシステムの開発プロジェクトとは大きく異なり、国内でも有数のITベンダが複数社参画した。また、その開発対象のいずれもが大規模かつ機能・非機能の両面で難易度が高いシステムばかりで構成されている。

マルチベンダ方式による開発を成功させるためにはベンダマネジメントが非常に重要となるが、本稿では日本ユニシス株式会社（以降、日本ユニシス）が担当した取引管理システムの先行開発・後続開発*1を通じて、受託者の立場から見たベンダマネジメントの難しさと、次世代郵便情報システムの開発が成功に導かれたポイントについてまとめた。2章にて次世代郵便情報システム開発プロジェクトにおけるベンダマネジメントの当初計画、3章にて見直された後続開発時のベンダマネジメントの状況、4章にてベンダマネジメントの見直しによる受託ベンダへの影響、5章にてベンダマネジメントの変遷についての振り返りとまとめを述べる。

2. 次世代郵便情報システムにおけるベンダマネジメントの当初計画

次世代郵便情報システムは、これまでの分社化や民営化での合併および日本通運株式会社との宅配サービスの統合を踏まえたシステムの一大再編であり、異なる受託ベンダによる複数の大規模システム開発が並行する極めて難易度の高いプロジェクトであった。

そのため次世代郵便情報システムでは実際の構築プロジェクトに先駆けて、次世代システムの構想策定として次世代システムグラウンドデザインが実施されており、表1のとおりを実施概要が取りまとめられ、次世代ガバナンスコンサルティングによる企画立案・開発準備作業が1年かけて実施された。

表1 次世代システム構想策定フェーズでの実施概要

全体計画管理	<ul style="list-style-type: none"> ・全体計画策定 (構築範囲・スケジュール・体制・予算) ・プロジェクト横断タスクフォースの概要定義
共通機能に係るルール統制管理	<ul style="list-style-type: none"> ・共通機能の洗い出し ・開発実行方針策定 (作業分担概要・必要となるガイドラインや成果物フォーマットの策定)
共通機能設計・開発	<ul style="list-style-type: none"> ・共通機能要件概要の策定
業務アプリケーション設計・開発	<ul style="list-style-type: none"> ・業務アプリケーション要件の策定
共通基盤設計・構築	<ul style="list-style-type: none"> ・システム構成概要の策定 ・システム全体処理方式概要の策定

また次世代郵便情報システムでは将来の構想として、統合アプリケーション保守と統合システム運用を掲げており、開発を担った受託ベンダとは異なるベンダによる保守と運用の実現を目指していた。そのため次世代郵便情報システムでは現行システム毎に相違している開発言語や開発モデルをガイドラインで統一し、共通的に利用できるデータベースやインターフェースを提供することで、現行システム毎に実現していたマスタ管理、顧客向け機能、分析・統計機能を共通化することとしていた。

3. 見直された後続開発時のベンダマネジメントの状況

先行開発での結果を考慮して、後続開発では以下の4点を改善すべくプロジェクト管理と統制の機能が明確に定義され直し、各機能を実現する組織と体制が大幅に強化された。

- 1) 工程毎の厳格な品質管理
- 2) サービスインに向けてクリティカルな状況の把握・エスカレーション
- 3) システム横断事項の円滑な管理・推進
- 4) 各システムの技術面（処理方式、統合DB、非機能面）でのサポート

その結果として、先行開発時のシステム統括とIT-PMO^{*2}は『全体事務局』・『プロジェクト管理グループ』・『プロジェクト管理グループ業務AP担当』・『業務支援』・『マルチベンダ支援』に再編され、プロジェクト管理を専門に担当する受託ベンダが後続開発に新たに参画した。

後続開発における次世代郵便情報システムの構築・運用体制は、縦軸と横軸で管理と統制を推進する体制となった（図1）。

全体事務局は次世代郵便情報システムにおけるプロジェクト管理の最上位に位置し、JP内の各種手続きや社内会議の運営、JP経営層への報告等を担うと定義された。全体事務局は開発工程毎の厳格な品質管理をプロジェクト管理グループに指示し、プロジェクト状況の実態把

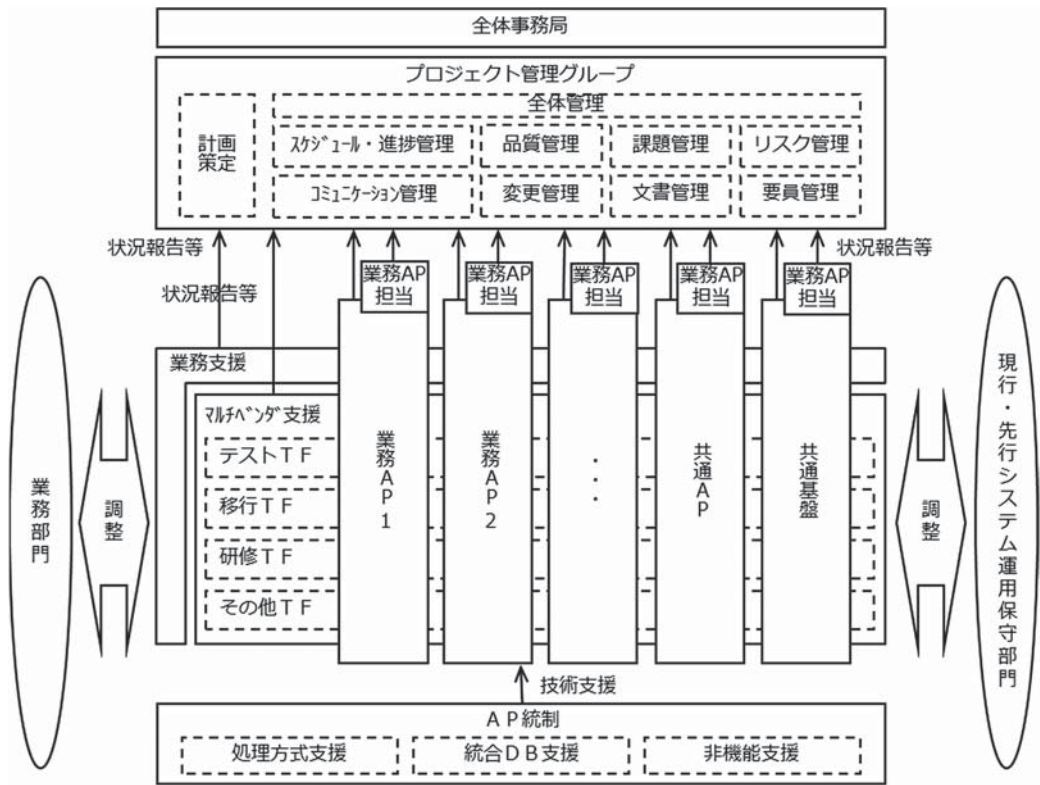


図1 強化された次世代郵便情報システム構築・運用体制

据とエスカレーションを公正・確実に受け止めるため、そのメンバはJPのみで構成された。

プロジェクト管理グループはシステムサイドのPMOとして、次世代郵便情報システム全体の計画策定およびプロジェクト全体の管理を担う役割と定義された。プロジェクト管理グループ業務AP担当はプロジェクト管理グループ内の業務AP専任担当として、各々が担当する業務APに寄り添い、各業務APの進捗、品質、課題、リスク等の状況把握、管理の強化を図る役割と定義された。

業務支援は業務AP横串で業務部門と調整すべき主要なタスクの検討と、調整の窓口を担う役割と定義された。マルチベンダ支援は業務AP横串で推進、調整すべき後続開発内の主要なタスクの企画と運営を行い、現行・先行システムの運用保守部門との調整の窓口を担う役割と定義された。

プロジェクト管理グループによる見直しの結果、プロジェクト管理分類毎に先行開発の反省を踏まえた各種のルール変更や運用強化が図られた。主なものを本章の3.1節から3.5節で説明する。また、後続開発の統制におけるもう一方の大きな変更点となる、AP基盤の体制と役割の見直しについて本章の3.6節で説明する。

3.1 スケジュール・進捗管理の強化ポイント

スケジュール・進捗管理では、WBS (Work Breakdown Structure) の確認観点の強化が図られ、それに伴いJP内の標準WBSに項目が追加された。また、スケジュール上での管理レベルの詳細化と統一化が指示された。更に進捗報告を行うための開発状況報告書について、記

入要領の徹底が指示された結果、スケジュール設定や進捗報告に際して網羅性や粒度の明確化が図られた。

加えて、スケジュール変更の管理対象と申請プロセスが明確に定義され、スケジュール変更申請書のフォーマットの見直しが行われた。その結果、スケジュールの変更管理が改めて徹底されることとなった。

3.2 品質管理の強化ポイント

品質管理では、開発するプロダクトの品質と、品質管理プロセス自体の品質の両方を向上させるための対策が打たれた。また、プロダクトの品質を向上させるために、AP基盤の体制と役割が見直され、各業務APのプロダクト品質向上に向けた支援の強化が図られた。更に業務AP間のプロダクト品質を向上させるためにマルチベンダ支援が新設された。

加えて、各業務APのプロセス品質向上を支援するために、プロジェクト管理グループによるプロセスチェックが強化（チェック観点の追加等）された。

3.3 課題管理およびリスク管理の強化ポイント

課題管理では、管理対象となる課題を明確にするために課題管理台帳に項目が追加された。結果として課題の影響範囲（業務AP内に留まる課題なのか、業務AP間に跨る全体課題なのか）が可視化され、課題解決に向けたプロセスの明確化が図られた。リスク管理では、課題の影響範囲や重要度と紐付けて一連の管理プロセス内で管理できるように（リスクの見誤りが発生しないように）するために、リスク管理プロセスを課題管理プロセスの一環とする見直しが行われた。その結果、リスク管理のみの管理プロセスは廃止され、課題・リスク管理プロセスの統一化が図られることとなった。

3.4 変更管理の強化ポイント

変更管理では、変更要求の対象となるドキュメント・機能を明確にするために、管理プロセスが見直された。また、仕様変更が発生した場合、従来から変更要求内容のフィジビリティを検証していたが、より強化するために変更要求書の記入要領が提示された。その結果、仕様変更管理が改めて徹底されることとなった。

3.5 その他の管理分類について

コミュニケーション管理・要員管理・文書管理については後続開発において特段の変更はなかったが、前節までの管理分類の変更点を受けた会議体（進捗報告・課題検討・その他）の再整理や、課題解決の推進に向けた会議体の見直し（位置付けと出席者等の再整理）および工程開始時やスケジュール変更時等の工数の妥当性確認が行われた。

3.6 共通APとAP統制

先行開発にてリリースされた機能に基づいてAP基盤の体制と役割が見直され、構築領域は『共通AP』、統制領域は『AP統制』に分割された。共通APは従来のAP基盤の役割のうち、業務APの共通機能（共通部品他）の開発と運用を担う組織と定義された。AP統制は、業務APに対する以下1)から5)の統制業務の運用を担う組織と定義され、各業務APのプロダク

ト品質向上に向けた支援は AP 統制が実施することとなった。

- 1) AP 処理方式統制
- 2) AP 構造可視化統制
- 3) 全体処理方式統制
- 4) 成果物トレーサビリティ検証
- 5) 統合 DB (データモデリング)

4. ベンダマネジメントの見直しによる受託ベンダへの影響

後続開発にてプロジェクト管理と統制の機能が見直され、各種のルール変更や運用強化が行われたが、その支配下となる受託ベンダ側にはさまざまな影響（対応するための作業の追加、変更、やり直し他）があった。主なものを本章で説明する。

4.1 スケジュール・進捗管理が強化されたことによる影響

標準 WBS が項目追加されたことにより、新しい標準 WBS をベースに、強化された確認観点を取り込んだ WBS を改めて作成することとなった。また、新しい管理レベルの指針に基づいて表記タスクを見直し、スケジュールの修正が発生した。開発状況報告書は記入要領に基づいて作成することを徹底するように指示されたが、記入要領自体に変更が入った場合に都度追従するために記載を修正する必要があった。スケジュール変更の際は申請プロセスの遵守と、見直し後のスケジュール変更申請書による申請に対応する必要があった。

4.2 品質管理が強化されたことによる影響

AP 統制、マルチベンダ支援、プロジェクト管理グループによる品質向上支援を受けるための各種の追加作業が発生した。AP 統制から提示されるチェック観点に基づいた品質チェックを受ける際は、先行開発時を踏まえて統制レビューが軽減され、対象となる成果物についても有効性の高いドキュメントを優先的にチェックし、必要に応じて対象の見直しが図られた結果、先行開発時よりも効率が良く効果的な支援が受けられた。マルチベンダ支援からの品質チェックを受ける際は、新たに追加となった業務 AP 間のインターフェースに関する設計やテストについてのドキュメントを、マルチベンダ支援から提示されるチェック観点に基づいて作成しなければならなかったが、先行開発時の反省から必要な作業であった。プロジェクト管理グループより提示されるチェック観点に基づいて、日本ユニシスのプロジェクト管理のプロセスに対するチェックが実施されたが、その結果としてプロセス品質の向上に効果があった。

4.3 課題管理およびリスク管理が強化されたことによる影響

課題管理台帳に項目が追加されたことによるドキュメントの修正が発生したが、課題解決に向けたプロセスが分かりやすくなり、課題とリスクの管理プロセスが統一化されたことによる改善効果があった。

4.4 変更管理が強化されたことによる影響

変更要求書は記入要領に基づいて作成することとなったが、運用していく中で記入要領自体に改良が入るため、起票時には最新版を意識する必要があった。見直し後の変更管理プロセス

を遵守するための追加の作業は発生したが、仕様変更の管理が徹底されたことによる改善効果があった。

5. ベンダマネジメントの変遷についての振り返りとまとめ

先行開発時の産みの苦しみを経て、後続開発時の見直しにより次世代郵便情報システムのベンダマネジメントは非常に強化された。

当初の計画に添ったIT-PMO・AP基盤・共通基盤の三つの構成要素から考えると、IT-PMO（プロジェクト管理）は大規模なシステム開発ならではの重厚長大さがあったが、業務AP別（縦軸）と業務AP横串（横軸）の両方向で十分な管理が行われたことから、受託ベンダとしては他システムの状況も把握することができた。今後の運用保守フェーズ並びにJPの中小規模のシステム開発に対して全く同じ手法が適用されることはないと思われるが、今回の知見（ルールや運用方法および関連するドキュメント類）が共有ツール化されると共にコンパクト化されることで今後、更に活用されるものと推測する。

AP基盤（共通APとAP統制）は先行開発時の使用実績を基に整備されたガイドラインやドキュメントと統制手法により、受託ベンダとしては先行開発時より有効性の高い統制が行われたものとする。今後の運用保守フェーズで開発成果物が使い込まれていけば、アプリケーション保守に本当に必要となるドキュメントや記載粒度が見えてくる筈だが、その結果がフィードバックされることでJP内で更に高品質な業務アプリケーションを開発するための基準になるものと推測する。また今後、統合アプリケーション保守を推進するために、ベンダに左右されないJP独自の開発フレームワークの策定に踏み込むことも考えられる。

共通基盤（基盤統制）は先行開発時点からガイドラインや各種申請書の整備が進んでいたことから、受託ベンダとしては統制を受け易かったと考える。後続開発の際に各種申請書のフォーマット変更が発生したが大きな混乱はなく、メンテナンス性が向上しているため、より有用な様式としてJP内で今後、更に活用されるものと推測する。

マルチベンダ開発では管理の範囲が広がることで難しさが増し、工夫と注意が必要になるが、複数のステークホルダ間の認識に齟齬が生じてしまうのは必然で、そのために意識合わせを行うことが肝要である。意識合わせのためには、整合性を取ってどの様に同じ情報を保持するか（均質化を図るか）が重要であり、そのためのプロセスと役割定義こそがマルチベンダ開発を成功させるためのポイントと考える。

6. おわりに

取引管理システムは2016年2月に後続開発の本番稼働を迎え、5月で特別体制が解除されたことで運用保守フェーズに移行した。次世代郵便情報システムはマルチベンダによる困難なプロジェクトであったが、無事安定稼働を迎えることができたのは担当システムやベンダの垣根を越えた関係者一同の成功に向けた強い意志と信頼関係の賜物だと考える。

今後は次世代郵便情報システムとして当初に目指していた統合アプリケーション保守と統合システム運用の実現に向けて、ベンダマネジメントの効率化（一例として、同一のベンダが開発した異なるシステム間での運用保守の共通化、共有化等）が一層進められるであろう。

最後にこのシステム開発にあたりご協力いただいた日本郵便関係各位、協力会社関係各位および日本ユニシス関係各位に深く感謝申し上げます。

- * 1 取引管理システムは、先行と後続の2段階に分けて開発を実施した。先行開発は2013年4月に、後続開発は2016年2月にそれぞれ本番稼働した。
- * 2 PMOは、Project Management Officeの略。

執筆者紹介 高橋 伸一郎 (Shinichiro Takahashi)

1989年日本ユニシス(株)入社。以来、都市銀行のサイト常駐SEとして約13年に渡って汎用機を経験した後、金融オープンミドル開発を経て次世代オープン勘定系システムの基盤プロジェクトに従事。2009年からクラウド提案営業の技術支援を経験した後、2011年からJP取引管理プロジェクトに参画。

