

第29回特許庁情報システムに関する技術検証委員会

議事概要

1. 日時・場所

日時：令和2年10月19日（月）10：00～12：05

場所：特許庁9階庁議室

2. 出席委員

大山 永昭	東京工業大学 科学技術創成研究院 特命教授（委員長）
石野 普之	株式会社リコー グループ執行役員
小尾 高史	東京工業大学 科学技術創成研究院 准教授
菊川 裕幸	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 専務理事
矢澤 篤志	カシオ計算機株式会社 生産本部 シニアオフィサー

3. 議題

- （1）2019年5月以降のシステム開発プロジェクト進捗報告及び2020年度のシステム開発プロジェクトの予定について
- （2）特実審査業務システム刷新プロジェクトについて
- （3）審判システム刷新プロジェクトについて
- （4）特許庁PMOによる横断的な管理について

4. 配付資料

- 資料1 2019年5月以降のシステム開発プロジェクト進捗報告及び2020年度のシステム開発プロジェクトの予定について
- 資料2 特実審査業務システム刷新プロジェクトについて
- 資料3 審判システム刷新プロジェクトについて
- 資料4 特許庁PMOによる横断的な管理について

5. 議事概要

- （1）2019年5月以降のシステム開発プロジェクト進捗報告及び2020年度のシステム開発プロジェクトの予定について

○当委員会は、2019年5月以降のシステム開発プロジェクトについて、着実に進捗していると評価する。今後もシステム開発プロジェクトを着実に進めていただきたい。

- （2）特実審査業務システム刷新プロジェクトについて

- 令和2年1月にサービス開始した分類付与サブシステムについて、今までに発生した障害件数は少ないものの、これらの障害をなぜ予防できなかったのか等学ぶべきところは学び、今後に生かしていただきたい。
- 本プロジェクトのように複雑かつ大規模な刷新プロジェクトは、一般に5割程度は失敗するといわれるところ、これだけ順調に進められたことは非常にレベルが高いと感じる。成功要因としては、アーキテクチャ標準の構築、事前の要件定義、テストの段取り及び結果の定量化、これらをしっかりできていることが挙げられるだろう。
- 発注者側の意識や業者側との意思疎通はプロジェクト成功失敗を左右するものだが、本プロジェクトはその辺りが非常に優れていたと感じる。
- 当委員会は、本プロジェクトが着実に進捗していると評価する。当委員会の助言・指摘の趣旨を十分踏まえ、来年5月、7月のリリースに向けて今後も着実に進めていただきたい。

(3) 審判システム刷新プロジェクトについて

- 民間の立場から長らく取り組んでもらいたいと思っていた取組であるが、現行のシステムから機能を大幅に削減したことは高く評価できる。全てを自動化せずに、マニュアルや内製で補完することによってコストを抑える取組も的を射ている。特許庁がシステムを安定的に構築できるようになったため、次のフェーズに進んだと感じている。今後も、システム開発プロジェクトの最初期にこのような取組を行うべき。
- 規模削減・コスト抑制の取組において、最も大切なのはビジネスオーナーのコミットメントである。
- 一般的にシステム刷新の目的は、業務の効率化とシステムの老朽化対応との2つである。コストを抑えつつも業務の効率化にいかに対応するかが重要であり、業務支援ツールの内製は、業務効率化の鍵となるだろう。
- 要件定義には切りが無く、いつの間にかオーバースペックの極みとなることがあるので、いつ要件定義を止めるかが重要。本プロジェクトのように削減目標を決めて開発することも一案ではないか。
- 本プロジェクトで規模削減の取組が成功したのは、かつて達成した業務可視化資料の整備があってこそそのことと認識している。業務可視化などこれまで取り組んできたことが、規模削減の取組の中でどのように役立ったかは、今後同様の取組に携わる者にとって貴重なエビデンスとなるので、是非まとめていただきたい。
- 生産効率を追い求めるのではなくプロジェクトのScopeを見直したことで、単に削減するだけでなく外部委託から一部内製化に移したことが奏功したと考える。外部委託と内製のバランスをどう目標設定するかは検討課題だろう。
- 現場系システム刷新といわれるDXは基幹系だけでは不可能。現場の事務作業と密着しているところでは、現場をよく知っている人達と協力してシステム構築を

進めることが必要。その意味で、本プロジェクトが現場の要求に応えやすい環境を作っていることは大正解。

- 高速開発ツールを使うと確かに効率は上がるが、そのツールが廃止になるリスク等に備えて、どのベンダのどのツールを使うのかは事前に十分検討すべき。また、良いツールであってもスペシャリストでなければと使えないものだと、工数が減る代わりに単価が高くなり、コスト減にならない。
- 当委員会は、規模削減のための取組を評価する。当委員会の助言・指摘の趣旨を十分踏まえ、今後もプロジェクトを着実に進めていただきたい。

(4) 特許庁 PMO による横断的な管理について

- PMO は CIO の下、専門性をもってプロジェクト群をガバナンスするもの。例えば正しくルールを守ってプロジェクト管理されているか、サンプリングチェックして牽制したり、計画策定時からプロジェクト間のタイミングを合わせたり、遅れがあった時には調停したりすることがその役割である。そのためには権限及び専門性が必要となる。その上で余力があるのであれば、プロジェクトにサポートやアドバイスを行えばよい。
- プログラムを意識した管理の中で PMO がプロジェクト間の整合性を取ろうというのであれば、とても成果物の品質までは入り込めないのではないかと。CIO のメインスタッフとしてやるべきことは何かという観点からも検討する必要がある。
- DX のようにトップダウンで下りてくるテーマに対して、政策部門とシステム部門との間をどう調整するのも PMO にとって大きな課題。現在進行中のプロジェクトに関しては PMO がうまく機能するとしても、トップダウン型の大きな流れがきた時、いかに進行中のシステム開発計画と新規に出てくる政策との融合を図るかは考えておくべき。
- プロジェクトの実態把握は一方向からの報告を聞くだけでは難しい。SE やベンダなど複数方向から報告を上げさせることが肝要。また、会話が途切れているグループがないかなどの徴候からプロジェクトの状況が分かることがある。
- プロジェクトの詳細な数字を追うのはプロジェクトマネージャーの役割である。PMO はプロジェクトマネージャーが気付いていない課題をプロジェクトが有していないかチェックしたり、プロジェクト間で不整合を起こす原因を見つけ出したりする役割であり、かなりの専門性と経験を必要とする。このため、CIO 補佐官といった専門性を有する人材が PMO の中にいることが重要である。
- プログラム管理にはプロジェクト管理の経験者を割り当てることが望ましい。
- 当委員会は、特許庁 PMO による横断的な管理については、見直しの方向性について妥当であると評価する。当委員会の助言・指摘の趣旨を十分踏まえ、今後もプロジェクトの着実な推進に向けて尽力していただきたい。

以上