

システム最適化方針を策定し、各部のシステム刷新を同時並行で進めているJICA様。当社では、研修員受入事業を運営する国内事業部に対して、システム刷新の要件定義及び開発会社の調達を支援しました。国内事業部の皆さまより、要件定義工程を終えた上での振り返りのお言葉をいただきました。

- 井倉 義伸 JICA 国内事業部部長 兼 中小企業支援室長
- 野田 英夫 JICA 国内事業部計画課 課長
- 手崎 雅代 JICA 国内事業部計画課 兼 研修企画課 主事(課長補佐)
- 羽鳥 剛 JICA 国内事業部研修管理課 主事
- 鈴木 智博 JICA 情報システム室システム第一課 主任調査役
- 坂本俊輔 弊社 代表取締役社長
- 奥村学 弊社 シニアコンサルタント
- 山本浩之 弊社 シニアコンサルタント



”知識の面もそうですが、政府調達にも精通しているのでそれぞれの局面で円滑にプロジェクトを推進できました。”
”要件定義書に留まらず、JICA側の意思決定についてもサポート頂き、業務フロー上の改善点などを指摘してもらっただけでなく、一つの質問に対しても、その答えだけではなく、より高い水準も示してくれるなど、プロジェクトが進む中で発注者側が強化されているのを感じました。”

—— はじめに、今回のプロジェクトの背景についてお聞かせください。

井倉：JICAにはもともとたくさんの事業があり、その種類も多いのですが、それぞれの事業に独自の事務手続き、システムがある状況でした。多岐にわたって孤立系のシステムが分散的にあるため、システム間の調整が難しく、全体の業務効率が阻害されてきました。



そこで、その分散型のシステムに横串をさして全体最適を目指していく、というのが全体のシステム刷新の狙いです。

その中で、研修システムは本部の国内事業部だけではなく、国内に14か所ある拠点も、在外事務所も使うものです。JICAの多くの部署がこのシステムを使うため、合理化を進めることが極めて大きい意義を持つと考えていました。事務手続きの煩雑さをどう克服するのか、課題として認識していました。

—— 今回のプロジェクトを進めていくにあたり、GPTech社を選定した理由、あるいは、当初期待していたのはどのような点でしたか。

井倉：今回の調達は、内容や技術といった「質」の部分に着目して評価を行いました。色々な会社にご提案を頂いた中で、GPTech社

が一番具体的かつ網羅的な提案を頂いたと認識しています。

鈴木：私はPMO事務局の立場からGPTech社の提案書を見ましたが、御社の提案書は、研修事業の特性を非常によく捉えている、という印象を受けました。提案書を見た時に、研修事業だけではなく業務システム全体最適化の他の仕様書も全部見て、全体をよく把握しているのが分かりました。

手崎：提案の「質」という観点では、最初の技術提案書プレゼンテーションの時点で、既に業務フローの問題点も指摘してくれていました。これは、お任せしたらこの業務フローの部分の改善にも貢献してくれるのかなと期待していました。

—— 実際にプロジェクトを進めてきた中でGPTech社にどのような印象持ちましたか。

手崎：正直なところ期待していた以上でした。業務フロー上の改善点など、様々な問題点を指摘してもらっただけでなく、GPTech社のホームページにあります、発注者側が強化されているのを実感しました。知識の面でもそうです。また、政府調達にも精通しているので、それぞれの局面で教えて頂きながら、プロジェクトを円滑に推進していくことが出来ました。

羽鳥：我々の業務に対しての理解するスピード、キャッチアップする力がすごいと思いました。複雑に関係者が関わっている業務でも早い段階で理解していただき、プロジェクトに取り組んでいただいたのがすごいと思いました。

野田：昨年12月からシステム開発に関わっていますが、前任者からもよくやっていただいていると聞いていました。最初にお会いした時も他の業者とはちょっと違うなという印象を持ちましたね。

鈴木：一般に要件定義コンサルタントは、要件定義書を成果品として作成する一方、そのための意思決定はJICA側で実施、というスタンスであることが多いです。しかし実際、JICAでの意思決定がネックの場合もあります。GPTech社は研修事業に関わるステークホルダーを洗い出し、どのタイミングで、どの方々に、どのような説明をしたらいかなの計画を立ててくれました。それが、プロジェクトが円滑に進む要因になったと考えます。

坂本：私たちは、先ほど話にも出ました、発注者側の体制強化を大切に考えています。ある意思決定がなされないために本来進めたいことが進められない、という事であれば、その意思決定を応援するのが我々のスタンスです。

—— その他にGPTech社を評価した点はありましたか。

手崎：質問を一つしても、それに対する答えだけではなく、その答えを数倍にしたものを示してくれます。そしてその水準をクリアしたらこうなる、というような、更に上のレベルも教えてくれます。

鈴木：他のプロジェクトと比較し、検討のステップが早いです。



今回も、PMO事務局で作成したガイドラインや方針書を、一番初めにGPTech社、国内事業部が確認して、課題やコメントをもらい、それを修正した上で他の部門に展開していました。また、PMO事務局でガイドラインや方針書を作る予定がなかったことに対しても、整理が必要ですよ、と気づきを頂きました。検討のステップが先に先についているので、今後の課題を前もって指摘してくれるため、他プロジェクトも含めた全体としてのレベルアップにつなげることが出来たと感じています。また、方針書がない事柄に対しても、GPTech社は建設的な議論をしてくれ、「これから（PMO事務局が）こういう方針が立てると仮置きをして話を先に進めます」と、物事を進めてくれます。指摘をいただくことは他社からもあるのですが、仮置きしながらどんどん議論を進めてくれることは非常に助かりました。

坂本：普段他のプロジェクトでは、自分たちで方針を作って、自分たちで合意を取っていくことの方が多いです。今回はPMO事務局がしてくれたので、議論をしたことを資料にして横展開もしてくれました。それは私たちにとっても大変ありがたかったです。実は、プロジェクトを進める前に頂いた仕様書は、あまりまとめられていない印象を受けていました。PMO事務局と業務主管部との密な連携や全体方針に則った検討があまりなされていないのかなと。しかしながら、現段階では当サブプロジェクトとPMO事務局の連携は良好だと思います。

—— 検討のステップが早いという話がありましたがどの様な点を意識していましたか。

坂本：最初はなぜ国内事業部がシステムを刷新するかがよく分かりませんでした。全体最適化の方針や共通DB、共通サーバを整備していくというのは理解できます。一方で、ファイルメーカーが色々あってごちゃごちゃしているのをすべて統合するわけではない。その状況の中で、システムを刷新するならこうしたい、という意見を言う人はたくさんいました。でも、なぜ刷新するか、と問うても誰も答えられない。

手崎：当時は全体最適化と言いながらまだ地方分権的なところを抜け出せておらず、それを中央集権的にするのが重要なポイントでした。なるべく全体を統一する基準を設ける、トータルコストを意識する、人材を活用していくなど、国内事業部のミッションであり、そのためのシステム開発であるという事を明文化していきました。

坂本：そのように、最初に目的を明文化して合意するプロセスを持ったのが1つ目のポイントでした。次に、4月～6月の「実装方針策定工程」のところで、実装方針書を目に見える形で作りました。タスク会議で検討した方針を明文化したことで、様々なステークホルダーにも共有しやすくなったのだと思います。

手崎：次の「要件定義工程」では、いつもはタスク会議でまとまった一つの会議体でやっていたものを大きな機能分類に分けて、機能の担当者ごとの会議を一齐にやりました。各会議体でその業務のプロが入っていたのが大きいですね。取りまとめ役でもあり、機能分類ごとのリーダーがいたことでうまく会議体が回りました。

奥村：弊社も、チームを二つに分けて、個別会議を推進しました。個別会議の最初で、実装方針書でこうなりましたよね、という大方針の確認をした上で個別の議論に入っていましたので、JICAのコアメンバーの方にすべての会議に出席していただかなくても一定の基準での議論を並行して進められたため、この期間で効率的にできたのだと思います。

—— システム要件定義がまとまった後はどうでしたか。

羽鳥：要件定義をある程度固めた後に、「認識合わせ会議」として主要機能を分科会に分けて確認する場を持ちました。「認識合わせ会議」では、新旧では業務がこう変わる、機能がこうなると説



明を受けました。改めて聞くと、ここも足りなかった、ここは付け足した方がよかったという気付きがあります。最終的な要件定義書をまとめる前にそのような工程があったのはよかったです。

手崎：実際に私たちにも得意な部分があります。それ以外の部分を知ることが出来る機会はそれまではあまりなかったので、まとめの場があるというのは大変助かりました。国内向けの進捗報告会もやっていましたが、その時にも役立ちました。

坂本：政府調達手続きはどうしても手続きに時間がかかることがあります。そこをどう使うかについても早い段階で意識をしていたので、「認識合わせ会議」や「設計準備」にあてることが出来ました。資料としての品質を高めていくことに時間を使えたのもよかったです。

——これから「設計開発工程」に入っていきます。今後に向けたGPTech社への期待や要望についてお聞かせください。

手崎：「設計開発工程」では、システム設計開発の全体の工程管理にも入っていただきます。今まで通り私たちとシステム設計会社との間の架け橋を担っていただきますが、JICAサイドの体制が甘いかもしれないので、発注者側の立場に立った支援を引き続き頂きたいです。

羽鳥：我々はシステムでは素人な部分があるので、システムのバランスや強弱等を全体的に見られず、目先だけ良く見える方向に進んでしまうこともあるかもしれません。客観的な目線で軌道修正の役割を担っていただきたいと思います。

野田：「設計開発工程」では今まで以上に密に、二人三脚でやっていきたいですね。時には色々な選択があり、トラブルもあるかもしれない。そうしたトラブルの予想や開発工程における重要なステップにおいても、的確な助言を頂きたいです。



坂本：弊社サイドも社内の体制も強化していきたいと思っています。他のプロジェクト事例も題材にして社内でレクチャー、情報共有をしているところです。PMO事務局メンバーからも働きかけをしてもらわないといけないところもあるので、しっかりとやり取りをしながらリスクは芽の段階で対処していければと思います。

井倉：JICAの研修事業は、人相手であり、事務的なコストが多くかかります。今後更に留学や中小企業の海外展開支援など仕事は増えるものの社内のリソースは比例して増え難いと思います。そこで、前提を捨てれば、楽になって合理化できるのに、ということも是非ご提案頂きたい。

坂本：システム化の検討の中で効率化を追求してきたところなので、具体論で今ここでというのは難しいのですが、もちろん適宜考えていきたいと思っています。システムを構築するプロジェクトが進む中で新しい取り組みにどの程度対応できるか、についてはそれぞれのものによります。現段階でどのような合理化施策が検討されるかは分からないのですが、拡張性を考慮した上で設計工程は進めていきたいと思っています。

