

事例2：責任者が適切に対応を判断できる体制 を整え、リスク軽減を図る ～意思決定プロセスの策定～

IPAセミナー@東京
2019年3月26日

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
社会基盤センター 連携委員

東京海上日動システムズ株式会社 商品本部
林 慎一郎

1.会社概要

2.はじめに（アブストラクト）

3.事例紹介①（経理システム再構築）

4.事例紹介②（事故対応システム再構築）

1.会社概要

東京海上日動システムズ（株）

- 東京海上グループのIT戦略を担うシステム会社
東京海上グループ情報システムの
企画・提案・設計・開発・保守・運用・
システム活用支援
- 設立 1983年9月
2004年10月
東京海上火災、日動火災、
システムグループ3社が合併して
東京海上日動システムズ（株）が発足
- 社員数 1,362名
平均年齢38歳（2016年4月現在）



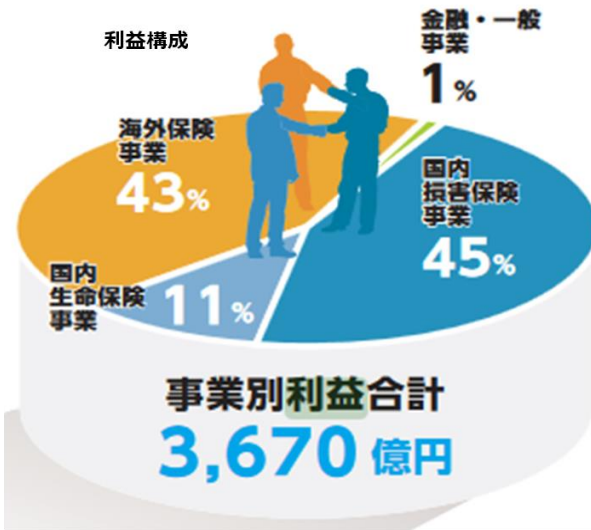
東京海上日動システムズ



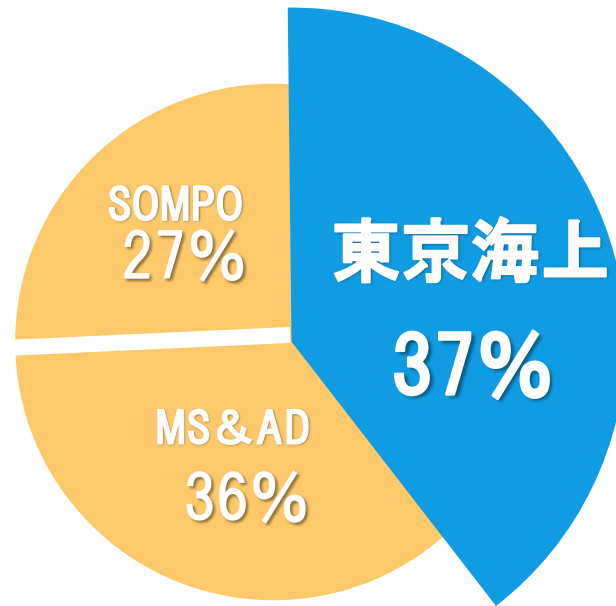
1. 会社概要

東京海上グループのビジネス規模

国内外利益割合



日本の損害保険シェア



国内営業網

126 営業部・支店

損害サービス拠点数

244 カ所

代理店数

50,616 店

海外拠点数

38 カ国・地域

東京海上グループの代理店数だけで、
全国のコンビニ店舗数と同等のネットワーク

2.はじめに（アブストラクト）

本日の事例紹介のポイント

必ずしもシステム再構築に限った話ではありませんが、発生した課題の解決方針を確定できず、**課題に対しての判断が遅れる**ことにより、スケジュール遅延、コスト超過、品質低下などのリスク発生確率が高まる恐れがあります。

本日は、**ステークホルダ間での意志決定プロセスを明確化**し、課題レベルに応じて責任者が適切に対応を判断できる体制を整えることで、リスク軽減を図ったシステム再構築事例をご紹介します。

事例紹介① 経理システム再構築

3.事例紹介①（経理システム再構築）

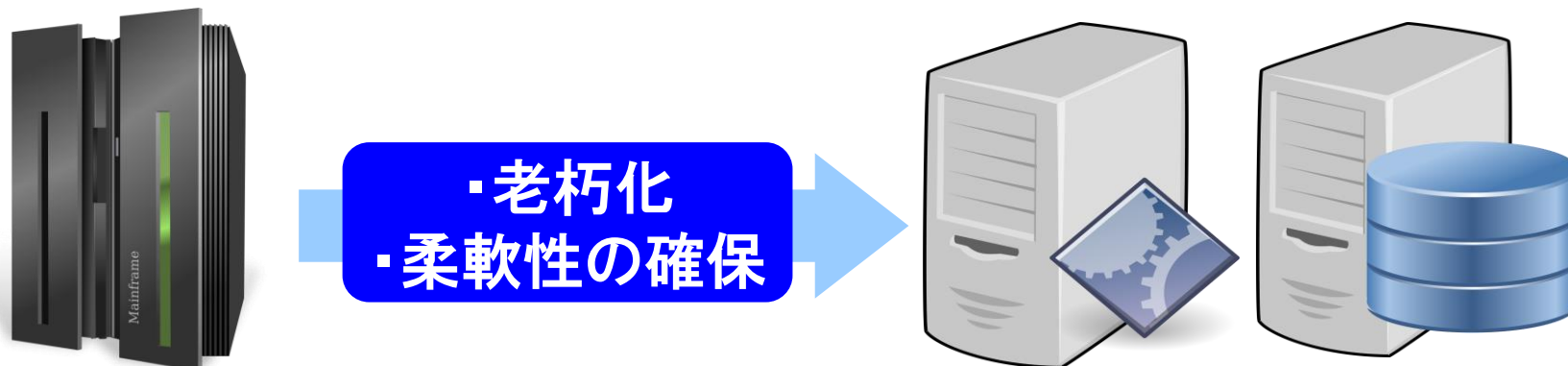
<システム概要>

メインフレーム上に構築された経理システム

<プロジェクト概要>

- ◆老朽化対策ならびに四半期決算や国際財務報告基準(IFRS)等の環境変化へ柔軟に対応したい
- ◆ERPパッケージ導入、BPR(※)を行わない（本番稼働優先）
- ◆要求実現可否を分析するフェージビリティ期間を確保

※ BPR : Business Process Re-engineering

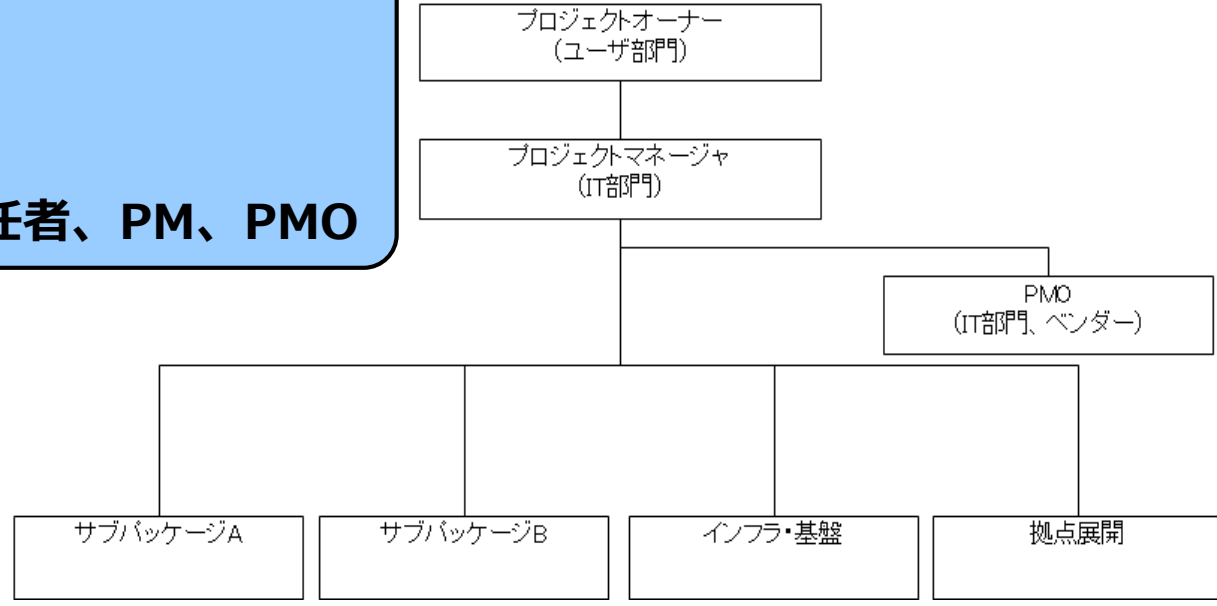


3.事例紹介① (ステコミ)

<ポイント>

- ユーザ部門、IT部門、ベンダーの3者の部門長によるステアリングコミッティを設置し、関係者へ周知
- プロジェクト進捗報告ならびに、大きな課題等を論議し、その場で方向性を確定

【ステアリングコミッティ】
参加者
ユーザ部門 部長
IT部門 部長、PM、PMO
ベンダー 営業責任者、統括責任者、PM、PMO



3.事例紹介① (ステコミ)

◆プロジェクト全体の会議体

会議体名称	開催頻度	参加者	目的
ステアリング コミッティ・ ミーティング	月1回 (※開催日は 都度検討)	ステアリングコミッティメン バー	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標、範囲、予算、要員、スケジュールの承認 プロジェクト全般にかかわる重要方針、課題に対する対応策の検討及び意思決定
PM/PMO ミーティング	週1回 1H	PM/PMO	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体の監視 各種調整、アクションプラン策定 ステコミ事務局
進捗確認 ミーティング	週1回 1H	ユーザ系IT PM ユーザ系IT チームリーダー ベンダー PM ベンダー チームリーダー PMO	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進捗確認 プロジェクト遂行上の問題に対する討議と解決策の検討 該当週のスケジュール確認
チーム ミーティング	週1回 1H	ユーザ系IT チームリーダー ベンダー チームリーダー 担当者	<ul style="list-style-type: none"> 作業進捗更新 課題・問題事項の状況更新

3.事例紹介① (ステコミ)

➤ 課題の定義

- プロジェクトの目標達成を阻害する要因となる問題であり、個人では解決不可能なものを課題として管理する。
- ある特定のチームまたは個人に問い合わせれば即時に回答が得られる問題は、課題管理対象外とする。

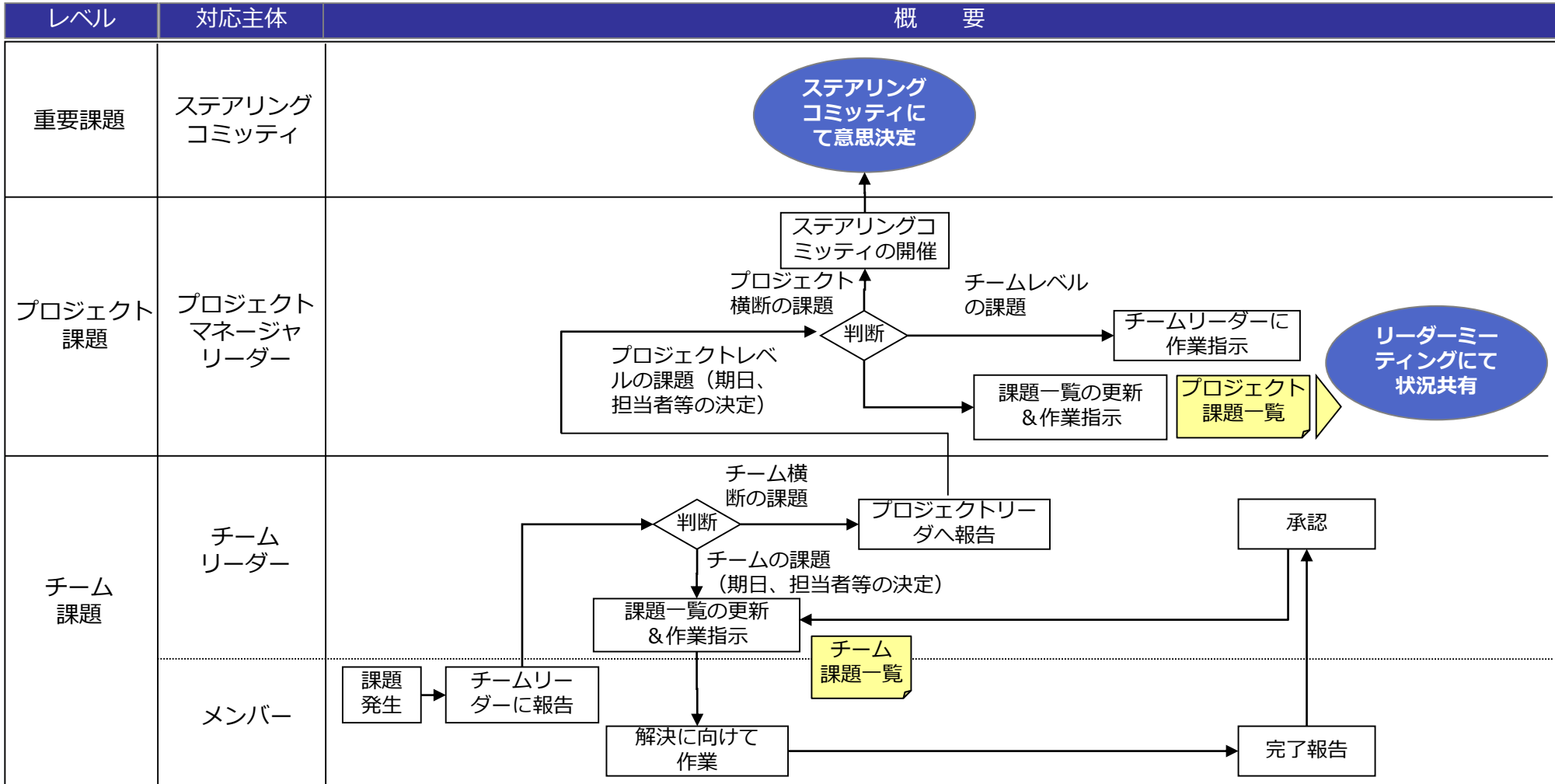
➤ 課題の分類

- 課題は「関係するメンバー」、「影響する範囲と規模」に応じて以下の3つのレベルに分類して管理する。

レベル	概要
重要課題	プロジェクトチーム内で意思決定が困難な課題もしくは、プロジェクトの進捗に多大な影響を及ぼす課題事項プロジェクトマネージャがステアリングコミティを開催し、経営者の判断を仰ぐ。
プロジェクト課題	プロジェクト全体、もしくはチームを跨って解決すべき業務上、システム上の課題。プロジェクトマネージャ/リーダーが主体となって管理を行い、課題解決の責任を担う。プロジェクト進捗会議において課題の新規発生状況、及び既発生課題の解決状況を報告し共有化を図る。
チーム課題	チーム内で閉じた課題であり、チーム内で解決すべき業務上、システム上の課題。チームリーダーが主体となって管理を行ない、課題解決の責任を担う。

3.事例紹介① (ステコミ)

◆課題レベルに応じてステコミの承認プロセスを通し、採否決定



3.事例紹介①（進捗管理・リスク対策）

◆企画段階からリスク項目を洗い出し、対応方針を策定している

リスク管理表				
項番	リスクレベル	識別されたリスク	対策区分	リスク対応策
1	H	《並行稼働までの期間が短い》 開発スケジュールが8ヶ月弱と短期間なためスケジュール遅延のリカバリーが困難になる可能性がある。	受容	①要件・仕様の追加変更は原則行わない。
			軽減	②スケジュールに入らないことが判明した場合には、優先度の低い機能を削るなどのスコープ変更も検討する。
			軽減	③作業手順の標準化を前提に効率よく設計、開発を実施する。
			転嫁	④すべてをシステムに頼るのではなく、手作業での運用も視野に入れた本番運用の検討を行う。
2	M	《業務部門の工数確保が困難》 別プロジェクトとの関係から、当経理システムに割り当てられる工数の余剰がない。	回避	①少数メンバーを前提に短期間で物事を決めてその対応にあたる。
			軽減	②ベンダー、ビジネス部門の枠を超えてお互いに協力できる作業は積極的に着手する。
3	M	《事務フローの変更ができないことによる非効率性》 周囲システムに影響を与えない前提でのプロジェクトとなっている。	軽減	①事務フロー変更は避けつつも、開発は業務運用が回ると判断できる最小限に抑えるようベンダー、業務部門で可能な限り調整する。
			回避	②外部システムへの影響を常に念頭に置き、I/Fや連携タイミングなど設計、開発、テストのそれぞれのタイミングで考慮する。

3.事例紹介①（経理システム再構築・まとめ）

<実施効果>

- 意思決定スピードの向上
- 組織的な対応力が求められるため、プロジェクト推進力が強化
- 品質確保しつつ、当初計画通りの期限およびコストで本番稼働

⇒好取組み事例として社内情宣
ステアリングコミッティの重要性 認知度Up！



事例紹介② 事故対応システム再構築

<システム概要>

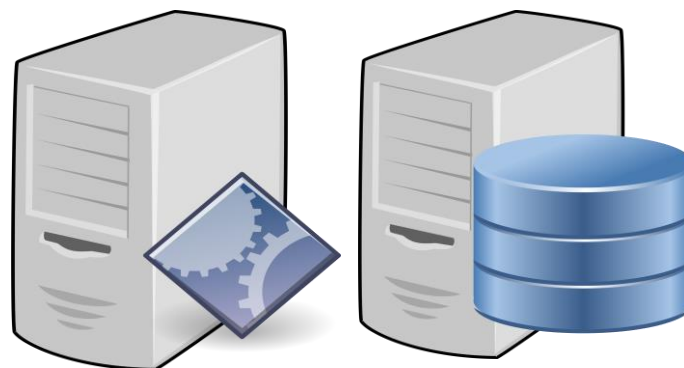
事故対応サービス（事故受付/保険金支払）を行うオンラインシステム

<プロジェクト概要>

- ◆事務フローを含めた抜本的な再構築プロジェクトとして始動
- ◆米国社製のパッケージを導入する
- ◆パッケージの基本機能を活かしつつ、日本（当社）での事故対応サービスが問題なく実施できるレベルまで追加開発を実施する



・老朽化
・柔軟性
・事務見直し

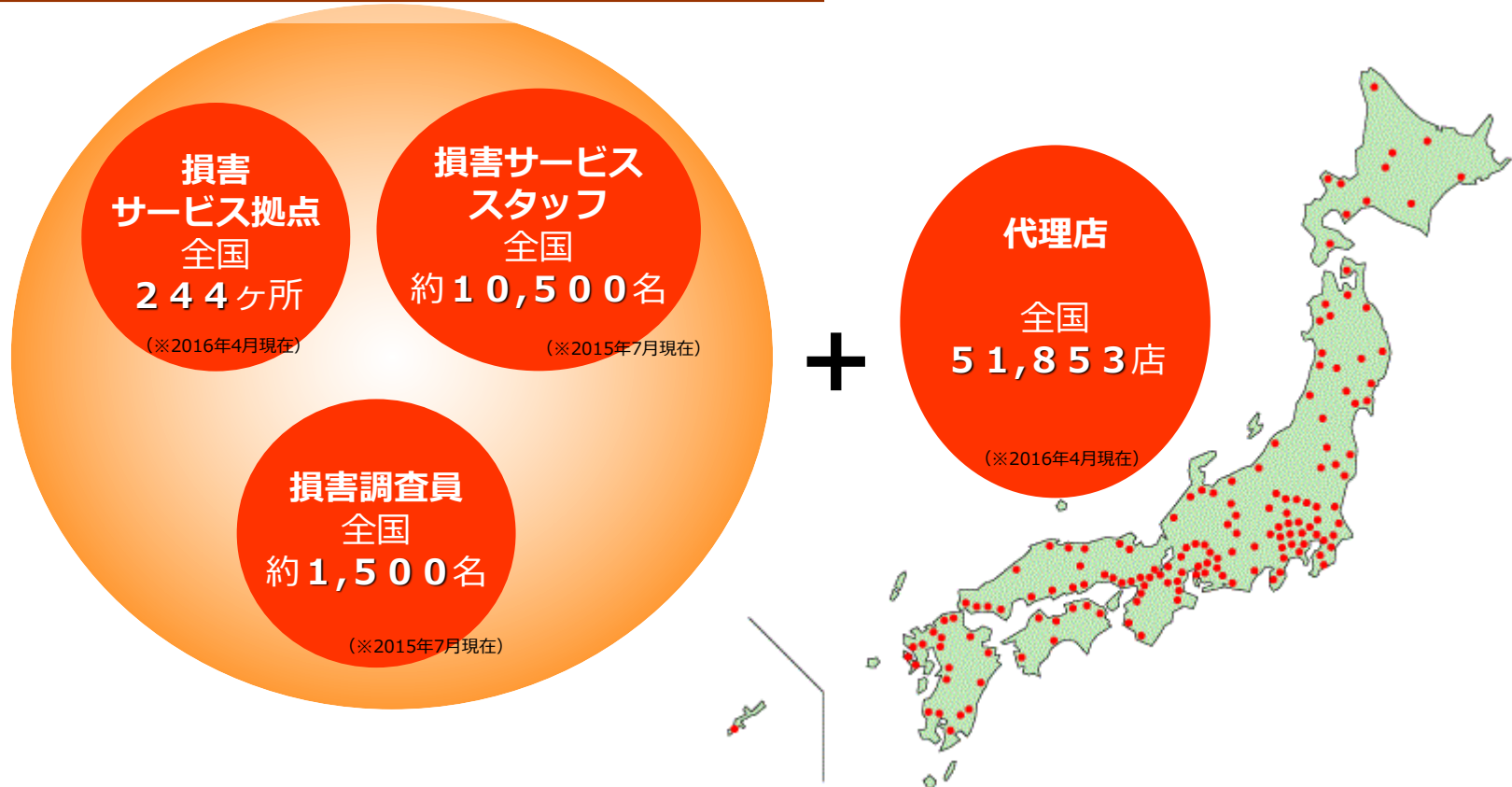


3.事例紹介②（事故対応システム再構築）

<参考：当社の事故サービス規模>

➤ 全国・244拠点、延べ1万人以上が利用する基幹システム

東京海上日動の損害サービス体制



<ポイント>

- 開発現場レベルでのエスカレーションルール設置



3.事例紹介②（事故対応システム・まとめ）

<実施効果>

- エスカレーションルールを明確にすることで現場レベルでの問題解決（意思決定）スピードが向上
- 課題を確実に把握し、組織的に解決方針を決定

⇒課題レベルに応じた意思決定プロセスの策定がポイント



おわりに

本日は、再構築プロジェクトに関わるステークホルダ間での意志決定プロセス（ステアリングコミッティ）の運営事例をご紹介いたしました。

皆様の再構築プロジェクトにおいて、リスク対策をタイムリーに実施し、プロジェクト推進力を高めるための対応として、ご参考にして頂ければ幸いです。

ご清聴をありがとうございました。

**SEC BOOKS : システム再構築を成功に導くユーザガイド 第2版
～再構築のリスクと対策の合意に向けて～**

<https://www.ipa.go.jp/sec/publish/tn16-009.html>

**デジタル変革に向けたITモダナイゼーション企画のポイント集
～注意すべき7つの落とし穴とその対策～**

<https://www.ipa.go.jp/sec/reports/20180214.html>