

技術検証報告書  
～フォローアップ結果とりまとめ～

平成24年1月23日

特許庁情報システムに関する  
技術検証委員会

# 目次

## 特許庁情報システムに関する技術検証委員会 委員名簿 審議経過

### I. 序文

- 1. 経緯及び目的 . . . . . 1
- 2. 検証対象及び検証方法 . . . . . 1

### II. 現状と評価

- 1. 調査報告書指摘事項の概要 . . . . . 2
- 2. 報告書指摘事項への三者の対応状況 . . . . . 2
  - (1) 適切な開発計画の策定について
  - (2) 複数ベンダによる開発に向けた連携の強化について
  - (3) 外部有識者による監視体制の整備について
- 3. 三者の対応状況に対する当委員会の評価 . . . . . 4
  - (1) 設計成果物の完成に関する見通し
  - (2) システムの最終稼働に関する見通し
  - (3) 評価まとめ

### III. プロジェクトの問題点と今後の対策

- 1. プロジェクトの問題点 . . . . . 6
  - (1) 技術・構造面における問題
  - (2) 管理面における問題
  - (3) 調達面における問題
- 2. 今後の対策 . . . . . 8
  - (1) 技術・構造面における問題に対する対策
  - (2) 管理面における問題に対する対策
  - (3) 調達面における問題に対する対策

### IV. 結語 . . . . . 13

## 特許庁情報システムに関する技術検証委員会 委員名簿

委員長 大山 永昭 東京工業大学像情報工学研究所教授

委員 遠藤 紘一 リコージャパン株式会社代表取締役会長執行役員

委員 三木 茂 スクワイヤ・サンダース・三木・吉田外国法共同事業法律特許事務所弁護士

## 審議経過

平成23年

- 9月8日 第1回：・特許庁情報システムに関する調査委員会報告書指摘事項に対する取組状況について  
・東芝ソリューション(株)及びアクセンチュア(株)から取組状況のヒアリング
- 9月14日 第2回：・第1回を踏まえた現状の技術的評価について
- 10月13日 第3回：・設計成果物の技術的評価、制度的・構造的課題及び今後のシステム開発の方向性について
- 11月30日 第4回：・東芝ソリューション(株)から設計成果物の技術的評価のヒアリング  
・今後のシステム開発の進め方について
- 12月19日 第5回：・審議のとりまとめについて(1)
- 12月26日 第6回：・審議のとりまとめについて(2)

平成24年

- 1月23日 報告書とりまとめ

## I. 序文

### 1. 経緯及び目的

特許庁業務・システム最適化計画（以下「最適化計画」という。）の根幹をなす運営基盤システムの開発については、平成22年6月、経済産業大臣の委嘱により「特許庁情報システムに関する調査委員会」が設置され、技術的な検証及び改善措置の検討がなされ、同年8月、調査報告書が同大臣に提出された。その中で、対応すべき課題の一つとして、外部有識者による監査体制の整備が求められた。

この指摘を受け、経済産業省は「特許庁情報システムに関する調査委員会」を改組し「特許庁情報システムに関する技術検証委員会」（以下「当委員会」という。）を設置した。当委員会は、平成23年9月から特許庁、設計開発担当業者である東芝ソリューション株式会社（以下「TSOL」という。）及びプロジェクト管理支援業者であるアクセンチュア株式会社（以下「アクセンチュア」という。）の三者による運営基盤システムの開発に関する取組及びプロジェクトの進捗状況等について技術的観点から検証するとともに、今後の特許庁情報システムに係るプロジェクト実施の在り方について提言することとした。

### 2. 検証対象及び検証方法

今回の検証は、平成22年8月の調査報告書において「緊急に対応すべき」とした課題を中心に、当委員会が、その取組状況を三者に直接ヒアリング等を行った上で、本プロジェクトが有していた問題点にまで立ち返って、当委員会において審議する方法によって実施した。

なお、調査報告書において、入札に必要な情報の早期公開を通じた入札手続改善の必要性が指摘されたことを受けて、特許庁が実施した情報提供<sup>1</sup>においてITベンダから得られた各種意見も参考にした。

---

<sup>1</sup> 特許庁は平成23年2月から、プログラム開発業務への応札が期待される複数のITベンダに対し設計書を全面公開し、プログラム開発を行う立場から意見を求めた。その結果、7社から意見が提出された。

## Ⅱ. 現状と評価

### 1. 調査報告書指摘事項の概要

平成22年8月に公表した調査報告書では、緊急に対応すべき課題として、以下の3点を指摘している。

#### (1) 適切な開発計画の策定

三者は、設計書の修正すべき点（以下「残件」という。）を把握の上、解消計画を立てること。また、開発規模を正確に見積もり、適正なスケジュールを構築すること。

#### (2) 複数ベンダによる開発に向けた連携の強化

三者は、プロジェクト憲章（プロジェクトの目的、実施体制・役割分担、スケジュール等につき関係者で合意した文書）の策定等により、複数ベンダが円滑に連携協力できる仕組みを確立すること。

#### (3) 外部有識者による監視体制の整備

特許庁は、外部有識者が本システム開発の進捗状況等を定期的に監査する体制を整備すること。

また、調査報告書の事実解明パート<sup>2</sup>において、入札手続における不正を排するため、入札に必要な情報を早期に公開することにより最終仕様書の予見可能性を高める等、入札手続の改善を図る必要がある旨併せて指摘している。

### 2. 調査報告書指摘事項への三者の対応状況

#### (1) 適切な開発計画の策定について

残件については、その規模の把握と解消に向け、平成22年8月、三者が設計成果物の一部を確認した結果、約2600件の残件が存在していることが判明した。これを受けて三者は、判明した残件の原因を確認するとともに、それを横展開等することで類似の残件を把握しつつ、残件の解消

---

<sup>2</sup> 調査報告書1部及び第2部

計画を策定し、これに基づき残件の把握・解消作業に着手した。その結果、平成23年4月までに約7000件の残件が存在することを確認し、並行して進めた解消作業によりそのうちの約半数を解消した。他方、この時点までに、後述する開発規模削減のためには、設計書の共通化<sup>3</sup>に早急にとりかかる必要性も認識されるに至った。そこで、残件の把握・解消及び設計書の共通化という、ともに設計書の変更を伴う2種類の作業を同時並行して実施することによる作業管理の複雑化を回避するため、さらなる残件の把握・解消は設計書の共通化完了後に実施することとされた。しかし、後述のとおり、設計書の共通化は、そのスケジュールが確定できない状況となっており、平成23年4月以降、残件の把握・解消作業は進められない状況に陥っている。

開発規模については、平成22年12月、約60Mステップ<sup>4</sup>に達するとの見積もりがT S O Lから示されたため、三者は規模削減策の検討を開始した。T S O Lからは、その後、設計書の共通化により、約31Mステップまで削減可能との案が示されたが、同時に、当該共通化を含めた設計書の修正には追加的に約2年を要し、結果として、システムの最終稼働は現行予定から3年遅れの平成29年1月になるとの試算が示された。これに対し、特許庁及びアクセンチュアから、当該試算方法及び結果の信頼性について疑義が呈され、現時点において、開発規模の見積もり及び開発スケジュールを確定できない状況になっている。

## (2) 複数ベンダによる開発に向けた連携の強化について

プロジェクトの推進体制に関して、特許庁においては、特許庁C I Oを設置し、それを補佐するC I O補佐官等を増員するなどの強化策を実施した。同様にT S O Lにおいても、新たに専門人材を確保・配置するなどの強化策を実施した。

役割分担・責任範囲（以下「担務」という。）に関して、仕様書上、T S O Lはシステムを最終稼働させる完成責任を負っており、稼働の責任を果

---

<sup>3</sup> 設計書の共通・類似要素の管理を行う作業で、残件を含む設計書の構造を変更するもの

<sup>4</sup> 現在の特許庁の事務処理システムは約23Mステップ

たすために総合テストの実施主幹とされているが、平成23年3月、TSOLから、UA開発業者<sup>5</sup>が製造したプログラムの受け入れ確認に要する期間を短縮する等を理由として、テスト工程をTSOLからUA開発業者の担務へと変更したい旨の提案がなされた。また、アクセンチュアからは、最終稼働を確たるものとするため、最終稼働の責任をUA開発業者の担務に変更すべき旨の提案がなされた。これらの提案や上記指摘の開発スケジュールの未確定等により、現時点においても、技術的に実現性のある各工程の実施主体や具体的作業内容は確定に至らず、結果プロジェクト憲章は未だ完成しておらず、策定の途上にある。

### (3) 外部有識者による監視体制の整備について

当委員会は、平成23年9月から特許庁、TSOL及びアクセンチュアから取組状況等に関するヒアリング等とおした監査を行った。

また、調査報告書の事実解明パートにおいて指摘された入札情報の公開に関しては、平成23年2月、特許庁は、ITベンダに対して設計成果物を全面公開し、その内容につき意見を求めた。その結果、設計成果物の品質について疑問を呈する意見や、当該設計成果物を下にUA開発を行うことは困難とする意見が大勢を占めた。

## 3. 三者の対応状況に対する当委員会の評価

### (1) 設計成果物の完成に関する見通し

残件に関しては、その分類及び原因の類型化がなされ、解消作業が進められたものの、残件が発生した原因を分析した上で、それを根本的に解消する方法論は、なお開発途上にあると言わざるを得ず、残件の解消に関する見通しは立っていない。また、開発規模の削減に関しては、設計書の共通化が重要であるが、予め相互に業務の共通部分を意識して設計書を作成していなかったため、規模削減の作業を進めるためには、一旦書き上げら

---

<sup>5</sup> システム開発において、設計の次期工程であるユーザアプリケーション(UA)のプログラム開発を担当する事業者

れた個別設計書の共通部分を事後的にくくり出さざるを得ず、その作業量は膨大なものとなっている。T S O Lからは、共通化を含めた設計書の修正作業は約2年で完了させるとの提案があり、その予測根拠も提示されたが、これは実際の共通化作業に着手した上での試算ではなく、また、残件の全数が把握できておらず、その解消の見込みも立っていないことから、技術的に見て、当該提案に実現性があるとの確証を得るまでには至らなかった。

仮に設計書の修正が今後約2年で完了するとしても、その後の工程に要する期間を勘案すると、平成26年1月に最終稼働させるとの最適化計画の実現はほぼ不可能と言わざるを得ない。

## (2) システムの最終稼働に関する見通し

T S O Lから、最終稼働は、上記指摘の設計書の修正を経て、現行の予定から3年遅れの平成29年1月になるとの見通しが示された。しかしながら、上記Ⅱ. 3. (1)の状況に加え、

- 上記Ⅱ. 2. で述べたとおり、技術的に実現性のある開発スケジュールを確定できない状態にあること
- この見通しは、U A開発業者が具体的に決定していないにもかかわらず、T S O Lが当初自ら引き受けた担務であるテスト工程をU A開発業者へと移管することを前提として示されたものであり、U A開発業者のパフォーマンスに依存したものであること
- 共通化された設計書に基づいて効率的にプログラムを開発する手法が未整備であり、このような条件下では、U A開発業者が大規模な設計書を実装・テストするために必要な期間を見通し難いこと
- T S O Lによる担務変更の提案により、本プロジェクトが受ける影響について、最終稼働に至るまでのリスク等を再検討しなければならない状況になっていること

に鑑みれば、最終稼働を平成29年1月としたT S O Lによる提案の実現性について十分な技術的根拠があるとは言い難い。

本プロジェクトは、特許庁、T S O L及びアクセンチュアの共同作業で

はあるものの、受注者たるT S O Lのスケジュール策定能力を含むプロジェクト管理能力・設計開発能力が十分では無かったことが、プロジェクトの進捗を大きく遅延させたものと考えられる。

### (3) 評価まとめ

調査報告書指摘事項への三者の対応状況に対する当委員会の評価をまとめれば、運営基盤システムは、最終稼働の可能性が全く無いとは言えないものの、最適化計画の予定どおり平成26年1月に稼働することはほぼ不可能であると考えられる。また、T S O Lから提案されている平成29年1月であっても、最終稼働が実現するとの確証を得る程度にまで技術的な裏付けがあるとは認められない。

すなわち、本プロジェクトは、今後設計書の修正等に相当の期間を確保したとしても、最終稼働が実現するとされる時期（平成29年1月）までには、約5年またはそれ以上の期間を要する状況にあり、かつ、当該時期に最終稼働するかどうかは極めて不透明な状況に陥っていると一言をざるを得ない。

このような状況の中、最適化計画において実現すべき目標を可能な限り早期かつ最大限に達成するためには、一旦、本プロジェクトを中断し、以下に指摘する問題点への対応を図りつつ、適切な体制の在り方も含め、今後の具体的な対応策を講じた上で、再開することが妥当であると言える。

## Ⅲ. プロジェクトの問題点と今後の対策

### 1. プロジェクトの問題点

調査報告書指摘事項への三者の対応状況及び当委員会の評価を踏まえ、本プロジェクトを一旦中断すべきとの指摘をせざるを得なくなった原因を整理したところ、本プロジェクトには以下のような技術・構造面、管理面及び調達面における問題があるものと考えられる。

## (1) 技術・構造面における問題

技術的には、刷新後の運営基盤システムが、既存のシステム構造の根本的な見直しを伴う記録原本一元化を中心とした新規のシステムアーキテクチャを採用したこと、構造的には、刷新の対象となる既存の事務処理システムが、年34万件（特許）もの出願受付から権利登録等に至る多岐にわたる業務を対象とした複雑かつ大規模なシステムであることとがあいまって、本プロジェクトは、技術的難易度が高いものとなっている。

このような大規模で新規のシステムを開発するに当たっては、開発作業と並行し、あるいはそれに先だって、開発の方法論や開発を支援するツール等の整備が必須であるが、当該整備がT S O Lにおいて十分には行われていなかったと考えられる。

## (2) 管理面における問題

### 1) 上流工程に関する問題

上流工程における要件定義に関して、本プロジェクトにおいて、受注者であるT S O Lが新システムに係る業務要件を「業務要件確認書」として定義することとされていたが、現在に至るまで完成に至っていない。この上流工程におけるつまずきが、その後の工程における様々な遅延の直接・間接の原因となっていると言える。

### 2) プロジェクト管理に関する問題

調査報告書において、緊急に対応すべき課題として、三者は、今後の調達に向け、複数のベンダが円滑に連携協力できる仕組みを契約面、予算面等の観点を含め十分検討し確立すること（「プロジェクト憲章」の策定による役割・責任の明確化等）が指摘されている。しかしながら、上記指摘のスケジュールの未確定等により、結果としてプロジェクト憲章が策定されていない。このことは、前回指摘したプロジェクトを本格的に再スタートするための前提条件を満たすことができなかったことを意味する。

すなわち発注者側についてみれば、特許庁は、本プロジェクトの発注者としてより積極的なイニシアティブを発揮することが期待された一方、受

注者側についてみれば、特許庁自らの人員及び専門的知識の不足を補うために契約したプロジェクト管理支援業者としてのアクセンチュアは、残件解消なども含め本プロジェクトにおいて顕在化したリスクに対する作業方法・工程や進捗管理に関して、具体的かつ有効に機能する処方箋を示すに至らなかったと言わざるを得ない。また、もう一つの受注者であるT S O Lにおいて、残件を根本的に解消する方法論の確立や技術的に実施可能な開発スケジュールの策定等ができなかったことは、既に指摘したとおりである。

### (3) 調達面における問題

プロジェクトの設計開発担当業者であるT S O Lにおいて、担当者が運営基盤システムの基本アーキテクチャを十分理解できていなかったこと、プロジェクトに対するT S O L内部のガバナンスが有効に機能しなかったこと等が計画遅延の一因であったことは否定できない。本プロジェクトのように大規模でシステムの全面刷新を伴うプロジェクトでは、受注者にはこれに対応できる高度な技術的能力・プロジェクト管理能力が求められることを考えると、受注者の調達手続において、このような能力を有する事業者を選定するプロセスに問題があったと言わざるを得ない。

## 2. 今後の対策

### (1) 技術・構造面における問題に対する対策

#### 1) 外部環境の変化と対策について

現行の最適化計画（平成16年10月策定、同17年8月、同20年10月及び同21年10月改定）では、①出願人等の利便性向上、情報提供サービスの拡充、②迅速かつ的確な審査の実現、③業務の抜本的見直し及びシステム構造の見直しによる業務効率の向上が目標として掲げられ、各目標に対応して実現すべき具体的政策項目が定められており、本プロジェクトもその実現を目指してきた。

しかし、現行の最適化計画策定後、産業財産権制度を取りまく環境、とりわけ国際的環境は大きくかつ急速に変化しており、その結果、早急にシ

システム構築に必要な新たな政策項目や、対応優先順位を上げなければならない政策項目が顕在化しつつある。例えば、特許審査においては外国文献検索の重要性が急激に増大しており、外国文献に対応できる新たな検索システムの構築が喫緊の課題となっている。

こうした外部環境の変化を踏まえると、プロジェクトの再開に当たり、現行の一括開発手法<sup>6</sup>を引き続き採用するとなると、最終稼働までの間、今後複数年にわたって政策項目の実現が先送りとなってしまいうことに加え、これまで同様、遅延等のリスクを伴う可能性も大きい。

そこで、特許庁において、プロジェクトの再開に当たっては、特許庁C I O主導の下、このような外部環境の変化を取り込んだ改定最適化計画を策定するとともに、一括開発手法にこだわらず、実現性の高い新たな手法を採用することも視野に入れて今後のプロジェクトの進め方を検討する必要があると考えられる。

## 2) 成果物の取扱いについて

本プロジェクトを一旦中断する際における契約関係の取扱いについては、国の関係法令に則り、特許庁において適切に処理される必要がある。他方、技術的な観点から、既に完成した成果物について、利用可能なものがある際には、再開後のプロジェクトの円滑な進捗のために、それらを活用すべきであると考えられる。

このため、特許庁において、再開後のプロジェクトの在り方等を考慮しつつ、当該成果物について、引き続き利用可能かどうかを厳密に検証すべきである。当該検証に当たっては、再開後のプロジェクトにおいてそのまま利用可能であるもののみでなく、そのまま利用可能ではないにせよ、いわば参照資料として利用可能なものについても、再開後のプロジェクトにおいて活用するという二段構えで整理することも考えられる。

### (2) 管理面における問題に対する対策

---

<sup>6</sup> 記録原本を一元化することを前提として、業務の全てを新たに設計し直し、最適化計画に掲げた政策項目を一括して実現する手法。

## 1) 上流工程の重視

本プロジェクトのような開発対象となる業務が複雑かつ大規模であるシステム開発において、要求品質を確保するためには、上流工程が特に重要であることを改めて強く認識した上で、プロジェクトを再開すべきである。このため、特許庁は特許庁C I O主導の下、再開後のシステム開発に向け、業務要件を早期に確定して機能要件・非機能要件を明文化・精緻化していく必要がある。当該明文化・精緻化に当たっては、効率的・効果的に作業を進めるため、特許庁は、発注者としての強力なイニシアティブの下、ITベンダやITユーザ企業等において複雑かつ大規模なシステム開発の経験を豊富に有する専門家等の外部専門人材の活用を図ることも考えるべきである。

## 2) 事前、中間、事後評価の徹底

プロジェクトの再開に当たっては、プロジェクト再開前（事前評価）、プロジェクト再開後（中間評価）及びプロジェクト完了後（事後評価）の各節目において厳格な評価を実施すべきである。事前評価においては、再開後プロジェクトについての最終目標の具体性・妥当性、最終目標に至るまでのロードマップ、再開後のプロジェクト実施体制等について評価を実施すべきである。中間評価においては、ロードマップと現状との間にかい離が生じていないか、生じているならばその処方箋が明確になっているか、ロードマップを修正する必要があるか、プロジェクト再開後に生じた波及効果・ノウハウ等について評価を実施すべきである。事後評価においては、再開後のプロジェクトは最終目標を達成しているか、プロジェクト全体をとおして生じた波及効果・ノウハウ等について評価を実施すべきである。後に続く同様のプロジェクトに向けた教訓をしっかりと残しておくことが大切である。なお、このような評価は内部評価にとどまらず外部有識者による外部評価も必要である。

これら節目に実施する評価とは別途、プロジェクトの進捗状況は定期的に関係者上層部において報告される必要がある。例えば、特許庁においては、経済産業大臣に報告し、今後の取組方針について指示を受けることが

考えられる。再開後のプロジェクトの関係者には特許庁、開発業者等の複数の組織が該当することになると考えられる。特許庁や開発業者等の関係者全体を含めたチームベース、特許庁や開発業者といった組織ベースに加えて、プロジェクトに参画する個人ベースにおいても自らの役割、自らのスケジュール管理を徹底することが必要である。このようにトップからプロジェクトに関わる個人までがしっかりと結びついた上で、強力なトップマネジメントの下、プロジェクトを再開すべきである。

### **3)プロジェクト管理機能の強化**

一般に、システム開発においては、必ずしも発注者がその専門的能力、経験を十分に有しているわけではないため、これを補佐するプロジェクト管理支援業者の果たす役割が重要である。本プロジェクトの再開に当たっては、プロジェクト管理支援業者が特許庁に対し、プロジェクト管理のための一般的助言にとどまらず、個別具体的かつ現実的な対処方策及びその実施方法を適時適切に提供できる体制を構築することが必要である。

発注者たる特許庁は、プロジェクト管理支援業者と一体となって十分なプロジェクト管理能力が発揮されるよう、これまでの経験を踏まえて、体制の拡充を図ることが重要である。例えば、特許庁は、政策項目の優先度を踏まえたプロジェクトの推進に強力なリーダーシップを発揮するとともに、中枢メンバを核とした確固たる体制作りにも継続的に取り組んでいく必要がある。

#### **(3) 調達面における問題に対する対策**

プロジェクトの再開に当たっては、価格競争を通じたコスト削減効果も享受しつつ、技術的能力を十分に有する事業者を確実に調達する工夫が求められる。新たに業者選定を行おうとする際には、例えば、以下のような工夫を採り入れることが検討されるべきである。

##### **1)技術評価の内容・方法に関する工夫**

①必須項目に関する工夫（技術能力の低い事業者を不採択とする工夫）

例えば、過去の開発実績につき規模も含めて提示させる、プロジェクト全体について具体的な作業項目が分かるWBS<sup>7</sup>を記載させる等プロジェクト管理・実行能力をよりの確に評価する項目を設けることが有効と考えられる。

## ②加点項目に関する工夫（技術能力の高い事業者を採択とする工夫）

例えば、システム開発の責任者や作業者がシステム化の対象となった業務分野において高いレベルの資格を有しているか、大規模なプロジェクトに対応できるマネジメント能力があるか、業務知識を設計・開発の現場レベルまで浸透できるような組織体制を組めるか等に着目し、これらに該当すれば大きく加点する等、重視すべき評価項目の配点を大きくする。また、他者より優れた提案を行った者には大きく加点を行う相対評価を導入することも有効と考えられる。

## 2)技術点・価格点配点の見直し

技術評価の見直しに当たっては、まずは上記1)の工夫を実践すべきである。他方、開発が不首尾に終わった際に特許業務、ひいては国民生活に対する影響が大きいシステムの調達においては、技術力の評価をより一層重視することにも合理性があるものと考えられる。そこで、調達案件の内容等によっては、現行の入札方式（総合評価落札方式（加算方式））において、原則として1：1とされている技術点と価格点の配分を柔軟に設定する措置についても、考慮する余地が十分にあるものと考えられる。

## 3)低入札価格調査の実施方法及び今後の調達について

プロジェクト再開後の調達プロセスにおいて低入札価格調査が発動されることに備え、提案内容が合理的な積算となっているかなど技術評価の仕方について予め厳格に精査しておくべきである。また、プロジェクトのリスクと分離の合理性を十分に考慮した上で、今までのUA開発業者を分離する調達の仕方にこだわらず、分離の仕方を変更することも視野に入れる

---

<sup>7</sup> Work Breakdown Structure の略。プロジェクトで実施すべき作業を細かく分割したもの。

べきである。

なお、特許庁は、意見招請、入札説明会等をとおり、プロジェクトのスコープ、規模、工期、想定されるリスク、発注者と受注者の役割分担の明確化・共有化を図ることが必要である。また、特許庁は、応札しようとする者がより具体的かつ実現性のある提案をすることができるよう、あいまいな記述のない網羅的かつ精緻な調達仕様書を具体的に提示することも必要である。

#### **IV. 結語**

本プロジェクトは、審査審判等の迅速化・効率化をもたらすのみでなく、特許庁による法制度改正や柔軟なサービス向上を最小限のコストで迅速に実現することにより、知的財産制度のユーザである産業界、大学、研究機関等の多くの関係者にとっても大きな利便性をもたらす重要な事業であることに鑑みれば、プロジェクトが一旦中断されることとなったとしても、最適化計画の目標を確実に実現していくことが肝要である。

このことを踏まえると、プロジェクトの再開に当たっては、上記における指摘事項を踏まえつつ、特許庁においてどのような進め方が最適であるのかを厳格に精査することが必要である。特に、再開後のプロジェクトの在り方については、今までの方式である一括開発方式に替わる方式、例えば段階的に刷新していく方式とすることについても、そのメリット・デメリットを十分に精査した上で、特許庁において鋭意検討されるべきである。また、プロジェクト管理支援業者は、プロジェクトにおいて顕在化したリスクに対処するのみでなく、潜在的なリスクを察知する能力を有し、そして積極的に特許庁の補佐に当たることが大切である。再開後のプロジェクトにおいては、このような能力を有する者が必要である。

加えて、調査報告書において「緊急に対応すべき」とされた課題以外の課題についても、その取組がしっかりとされない限り、再開後のプロジェクトが再び中断に陥ることも懸念される。今後このような事態が発生し

ないよう、プロジェクトの再開に当たっては、これら課題について引き続き厳格に分析・評価し、課題解決に向けた取組を進める必要がある。具体例を挙げると以下のとおりである。

- ① 新たにシステム化する業務、例えば審判審理における当事者系に係る部分等、については、当該業務範囲に対応する設計の網羅性についての検証を早期に進めること。
- ② データ移行について、実現性のある具体的作業計画を策定するとともに、当該作業計画において、設計開発ベンダ、現行システムに精通したベンダ等の役割分担を明確にすること。
- ③ 進捗管理等のプロジェクト管理手法について、例えば、リスク管理を重視したものに見直すこと。

当委員会としても、今後とも定期的な監査を行う用意があり、特許庁の取組への積極的な支援を惜しまない所存である。

以上