

NISSAY IT REPORT



プロジェクトを成功に導くための秘訣
～複数社にまたがる高難度の大規模システム統合プロジェクトが完了～



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

2024.06

はじめに

当社の年金ソリューション事業部が、基本構想段階から約10年間にわたって参画した生命保険会社7社による「企業年金の制度管理事務における共通プラットフォーム構築」が計画どおり2024年3月をもって完了しました。

当社は、企業年金ビジネスサービス（以下CPBS）社からシステム開発を受託し、状況に応じCPBS社と協働で横断的な役割や運営などの対策を適宜実施してきたことで、大きな品質課題なくスケジュールどおりにプロジェクトを完遂できたものと考えます。

本レポートでは、複数社にまたがる高難度の大規模システム統合プロジェクトを計画どおり成功に導くための秘訣について、当プロジェクトの事例を交えてご紹介します。

企業年金制度と担当したプロジェクトの特徴

企業年金制度とは

まず最初は企業年金について説明します。企業の従業員等に係る年金制度は、全国民を対象とする国民年金（1階部分）、企業の従業員等の被用者を対象とする厚生年金（2階部分）、企業が独自に設計する企業年金（3階部分）の3階建ての体系になっています。

3階部分の企業年金は、退職金の分割払いという考え方から始まり、1960年代に国の制度として税制適格退職年金、厚生年金基金ができました。その後新しい制度への移行を経て、現在は、確定給付企業年金（DB年金）と確定拠出年金（DC年金）に大きく大別されます。

確定給付企業年金の運営は基金や企業が運営主体となり、その一部である制度

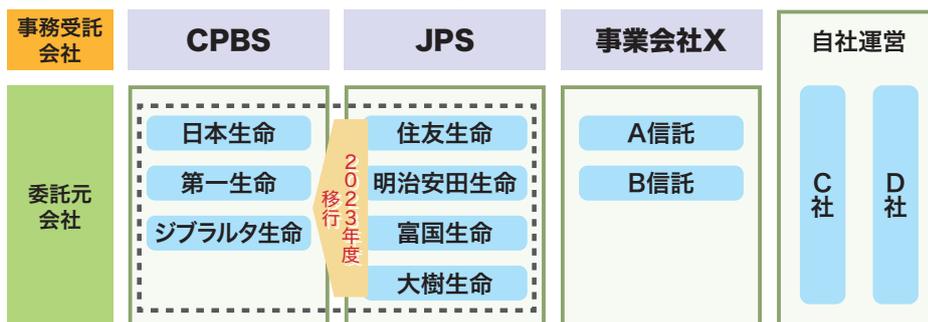
図表1 年金制度について

企業年金	3階部分	確定給付企業年金 (DB年金) 約900万人	確定拠出年金 (DC年金) 約800万人(企業型)
	2階部分 (被用者年金)	厚生年金 約4,500万人	
公的年金	1階部分 (基礎年金)	国民年金 約6,700万人	

人数は2022年時点の概算

管理事務は生命保険会社や信託銀行等に委託されることが多く、その事務の効率化やサービスの維持向上を目的に、複数の受託機関社が共同で事務受託会社を設立しました。CPBS社は生保3社から、日本企業

図表2 確定給付企業年金の制度管理事務会社



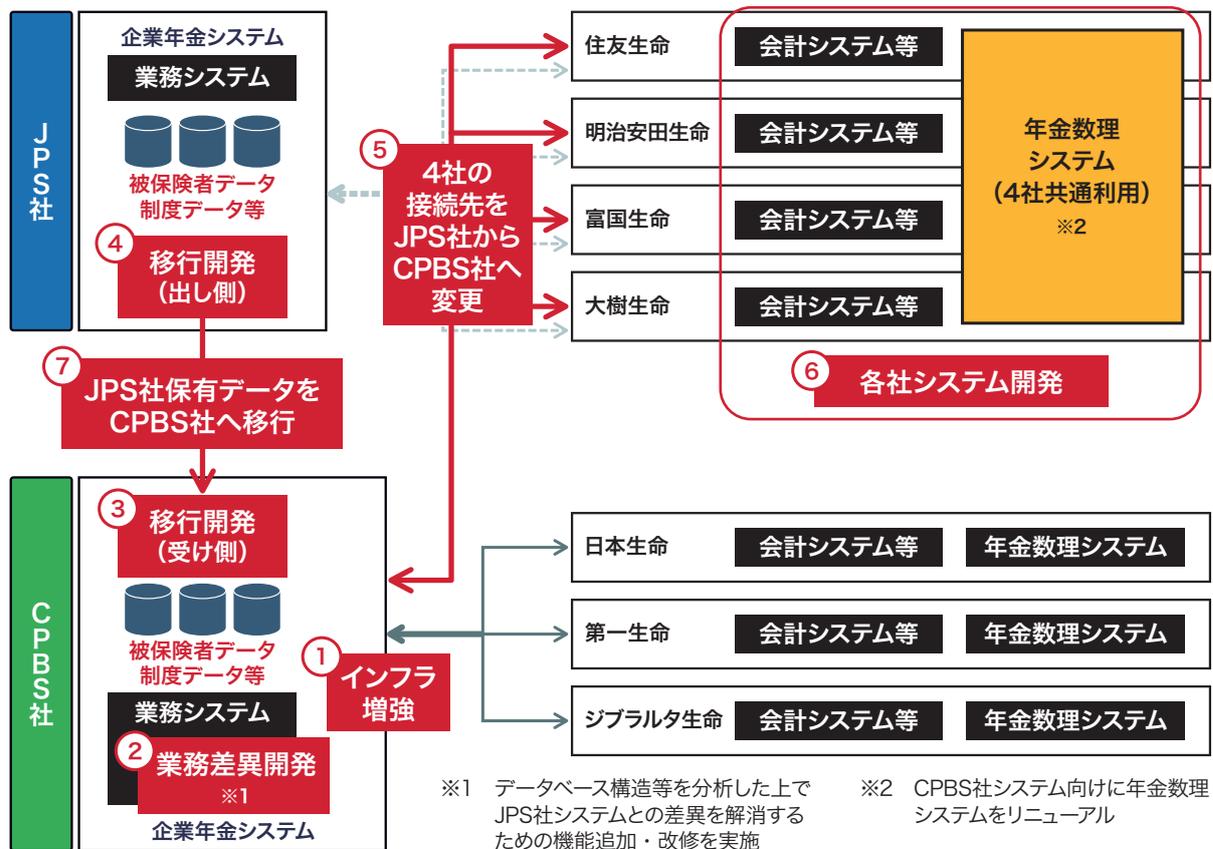
年金サービス（以下JPS）社は生保4社から長年にわたり事務を受託してきました。（共同事務受託会社へ事務委託している信託銀行も存在）

プロジェクトの概要

CPBS社とJPS社に事務を委託してきた生保7社が、一層のサービス向上と「人生100年時代」における安定的な企業年金制度運営を実現するために、事務をCPBS社に集約し、共通プラットフォームを構築することに合意しました。

システム開発の視点では、CPBS社システムで生保7社の事務処理を可能とするための複数社にまたがる高難度の大規模システム統合プロジェクト(図表3 ①～⑦)と言えます。当社はCPBS社システムの開発(図表3 ①～③)と生保4社のデータ移行(図表3 ⑦)を担当しました。

図表3 プロジェクトの全体像



長期間にわたって並走するスケジュール

CPBS社側のシステム開発（業務差異開発）は、業務差異分析や要件定義に時間を要した領域が存在したため、要件が固まった領域から5つのロットに分けて段階的に着手する計画としました。移行開発（受け側）と機器増強などのインフラ開発も同時並行で進め、4生保側のシステム開発も、CPBS社と各社との連動テスト・移行テストと同期をとって実施しました。また、JPS社が管理する各種データの移行と各社システムの切替えは2023年6月から2024年1月にかけて段階的に行いました。結果的に、並走する開発や移行タスクを長期間にわたり整合させながら進めることが求められ、スケジュール的にも非常に複雑で難易度の高いプロジェクトとなりました。

プロジェクトを計画どおり品質高く推進するために取り組んだこと

1. CPBS社（発注会社）と当社（開発ベンダー）の一体運営

当プロジェクトでは、CPBSシステムとJPSシステムの差異分析の難しさから、要件定義の遅延、要件変更管理が多発することが想定されていました。またユーザーテストにおいては、業務的な観点でのテストシナリオが長大でテストスケジュールがタイトであったことから、遅延を発生させずにテストを進行する必要がありました。

①要件確認・変更管理運営

要件定義や変更管理運営を明確に規定化しつつも、紋切り型の運営となり必要以上に時間を取られないよう、CPBS社と当社が一体となって状況の共有化、4生保との交渉方針の共有化等を行い、相互のやり取りの極小化に努めました。

例) CPBS社・当社合同の進捗会議の場で状況を共有し変更要求の採否を決定

②ユーザーテスト運営

当社メンバーの一部が、CPBS社へ常駐する形を取り、業務的な課題が発生した場合に直ちにCPBS社と当社で原因究明、後続対応等を行うことで、これまでにない規模の業務シナリオテストを期間内に高品質で完了することができました。

例) CPBS社のシナリオテスト確認会に当社メンバーも出席しその場で対応を協議

CPBS社の強いリーダーシップのもと、要件確認・変更管理およびユーザーテストにおいてスムーズな運営が可能となり、開発品質の向上に寄与したものと考えます。また、全ての起点となったのは、CPBS社と当社との一体的な開発運営であったと言えます。

今後当社が、難易度の高い大規模プロジェクトに参画するときには、当社のメンバーがお客様のオフィスに駐在して上流工程を完結する取組みにより、要件定義から上流設計までのプロセスをハイスピードかつ高品質で行うことを目指します。そのことが、開発コストの抑制と品質確保の両方を追求することにつながるものと考えています。

2. 開発ベンダーとしての工夫

当社では、主にエンジニアリングの観点で、課題解決や品質向上を行うための組織「ECO（当プロジェクトでの造語 Engineering Control Officeの略称）」を設置し、品質向上に向けた取組みを行いました。

①専用のテスト環境・移行環境の構築

当プロジェクトでは、大規模なシステム開発に加え、大量のデータをJPS社からCPBS社に移行する必要があり、専用のテスト環境と移行環境を別に複数構築することで円滑なシステム開発・データ移行を実現しました。

図表7 システム環境のイメージ



②エンジニアリング観点での横断的な品質強化施策

品質向上に関しては、領域ごとの特性や品質の状況を踏まえて、横断的に標準化・デザイン統制・品質再点検等を実施することにより品質の向上を実現しました。

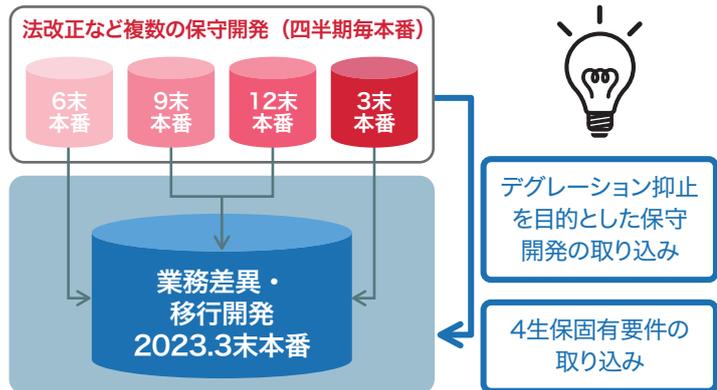
図表8 品質統制面でのECOと業務領域開発の関係



③並走する他プロジェクト内容の取り込み

CPBSシステムの開発は5年にわたる長期間開発であり、期間中にも法改正などの外的要因を含む複数のシステム開発が並走しました。その内容をデグレーション防止の観点だけでなく、業務要件に当てはめた形で取り込む必要があり、プロジェクトの特性を踏まえた運営を構築・実施することで高品質な取り込みを実現しました。

図表9 並走した開発の内容を取り込むための運営



上記①～③は、ECOとしての取組みのうちの代表的なものです。要件、開発内容だけでなく、体制、コンディション等も含むプロジェクトの特性を踏まえた対策・課題推進を行う横断的な専用組織を設置することは、様々なシステムの大規模開発においても、極めて有効であると考えます。

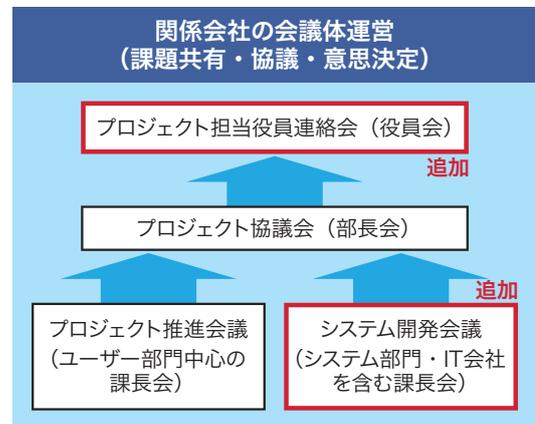
3. プロジェクトマネジメントにおける基本の徹底

当プロジェクトでは、コストを予算内に収め、高品質でスケジュールどおりにプロジェクトを進めることを目指し、ユーザー部門とシステム部門、当社開発領域と他社開発領域を横断して厳格な開発管理運営を徹底しました。

①ユーザー部門・システム部門一体のマネジメント

システム開発を品質高く効率的に推進するために、ユーザー部門中心に運営されていた課題共有・解決・意思決定を行う会議体に加え、システム部門メンバーも参加する「システム開発会議」が新たに設置され、当社のPMOが必要な情報を提供しました。また、役員層が状況を把握し、意思決定を迅速に進められるよう設置された「担当役員連絡会」に当社もオブザーバーとして参加しました。

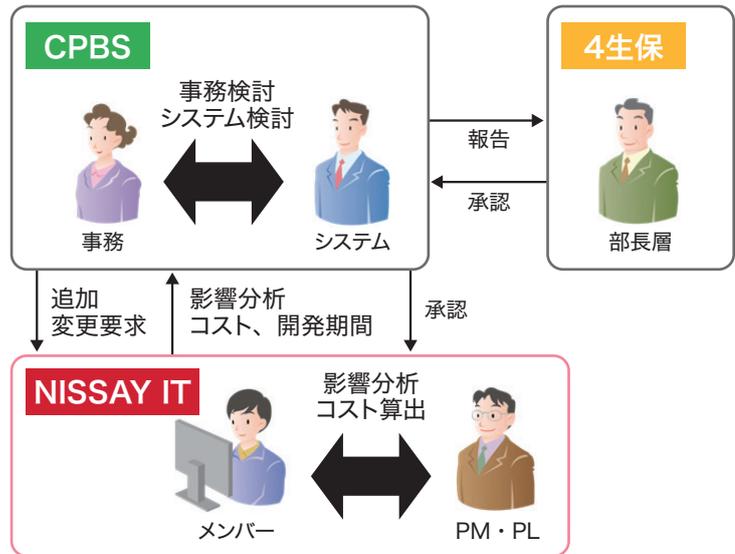
図表10 会議体運営の見直し



②徹底した要件とコストの管理

要求の追加変更がある程度発生することを見越して厳格な変更管理運営を策定しました。開発を進めることを優先して管理が形骸化しがちな運営局面においても、影響分析・コスト・開発期間の承認プロセスを省略することなく徹底した管理を行いました。CPBS社、当社共に負荷はかかりましたが、品質を担保し、コストも予算内に抑えることができましたと考えます。

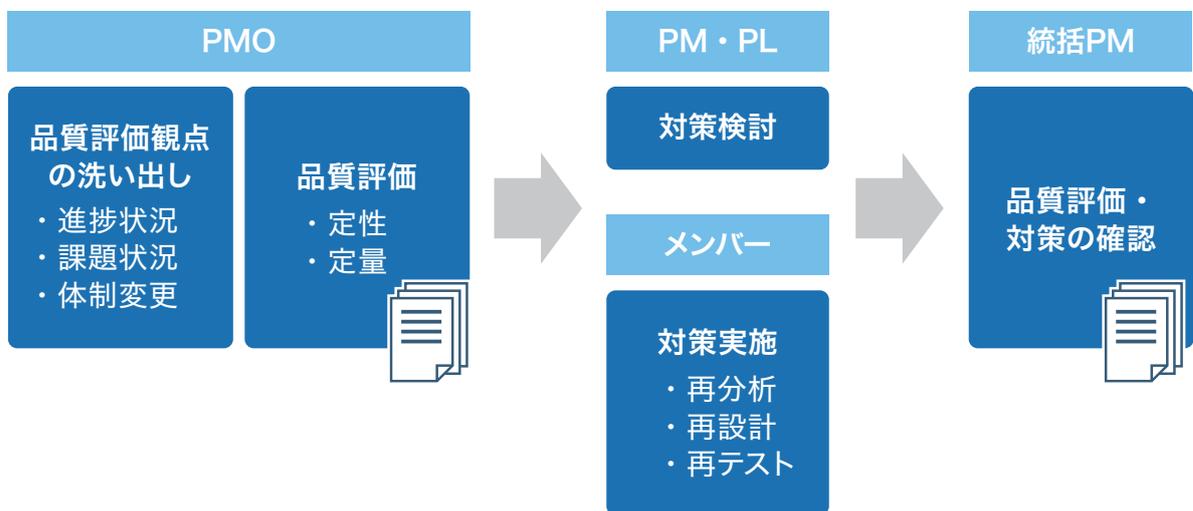
図表11 変更管理運営のイメージ



③領域横断での客観的な品質強化

当社開発においては、PMOが第三者的な観点で客観的に品質評価を実施、各業務領域のPM・PLへ迅速に品質評価結果・課題を伝え、対策が行われたことを確認する運営により品質確保に努めました。結果、開発工程の段階ごとに合計15回に及ぶ品質評価を繰り返し実施し、評価だけで終わるのではなく次の工程につながるよう各業務領域のPM・PLへ具体的な指摘を行ったことが高い品質につながったと考えています。

図表12 PMOによる品質評価運営



上記①～③はいずれもプロジェクトマネジメントの骨格になるものです。プロジェクト実施計画を立案しプロジェクトを開始した後、開発が進むと開発に注力するあまりマネジメントがおざなりになることがあります。当プロジェクトでは、開発の状況などに応じて計画や運営を見直し、マネジメントをやり切ったことが、品質高く本番を迎えることができた大きな要因と考えます。

また、当初の実施計画にはありませんでしたが、システム開発を終えた後に、本番さながらの移行リハーサルテストを入念に繰り返し実施したことも、4生保の全契約を計画どおりに移行できた非常に大きな要因でした。

おわりに

プロジェクトは2024年3月に完了しましたが、4月以降も事業年度末決算やシステムの改修案件などに対応しています。当社には複数社にまたがる高難度の大規模システム統合プロジェクトを計画どおりに品質高く完遂した企業年金有識者が多く在籍します。

これまでの経験を生かし、今後も様々なプロジェクトへ参画・貢献したいと考えていますので、プロジェクト運営などお困りのことがありましたらご連絡ください。

執筆者のご紹介



年金システム開発、官公庁・金融機関向け業務コンサル等を経験後、多くの大規模プロジェクトにPMOとして参画。現在は、年金領域・団体保険領域横断で、重要プロジェクトのPMO業務に従事。

瀧波 仁

プリンシパルスペシャリスト



団体保険・年金システム開発を15年以上経験。現在は年金領域のPMとして新規・大規模開発中心に複数のプロジェクトを担当。

福島 秀哲

チーフマネジャー



年金システム開発、顧客側システム企画部門支援を20年以上経験。現在は年金領域のPMとして新規・大規模開発中心に複数のプロジェクトを担当。

白井 伸康

上席スペシャリスト



生命保険・共済保険における業務改革案件に開発リーダー、PMOとして参画。現在は年金領域・団体保険領域横断で、重要プロジェクトのPMO業務に従事。

竹島 喜宏

スペシャリスト

お問合せ先 企業保険事業本部 年金ソリューション事業部

TEL : 06-6350-3066 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア

<https://www.nissay-it.co.jp>

※本文中に掲載されている商品名およびサービス名は各社の商標または登録商標です。

All Rights reserved, Copyright©2024 Nissay Information Technology Co., Ltd.

(本誌記事の無断転載・コピーを禁じます)
2024年6月発行 NIT2024-015(年ソ001)05

