

問2 プロジェクトマネジメントの計画に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

E社は、営業部門、工事部門、管理部門など複数の部門をもつ通信事業者である。E社では、共通基盤上に仮想化技術によって部門の業務に最適化した部門ごとのシステム（以下、現部門システムという）を構築しており、現部門システム間は疎な関係で連携していた。しかし、共通基盤の老朽化と現部門システムの保守性の低下でシステム投資が増え、E社の課題となっていた。そこで、共通基盤にPaaSを採用し、現在と同様に部門ごとに新しいシステム（以下、新部門システムという）を再構築する計画を決定した。この計画では、現在の共通基盤の保守期限切れとなる計画時点の2年後に、全部門の新部門システムを同時稼働させることになっていた。

新部門システムの再構築は、6か月間で要件定義を行い、その後の18か月間で開発を行う計画であったが、要件定義の期間中にE社の事業に影響する制度改正が決まり、現部門システムを制度改正の施行までに改修することが必須となった。そこで、新部門システムの要件定義を開始後3か月の時点で中断し、現部門システムの定常の保守作業も中止して、現部門システムの制度改正対応の保守作業（以下、制度改正作業という）に一時的に注力することになった。その結果、図1に示すように、新部門システムの要件定義は計画より3か月遅れで完了した。なお、制度改正は、現時点から9か月後、新部門システムの稼働の6か月前に施行される。現在の共通基盤は保守期限切れとなるので新部門システムの稼働時期を守ることが必須であり、新部門システムの再構築計画の見直しを行った結果、新部門システムの開発は、要件を優先度の高いものに絞ることによって、計画より3か月間短縮した15か月間で実施するスケジュールとなった。

経過月（か月）	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24
マイルストーン	▼計画時点		現時点▼	制度改正の施行▼			新部門システムの稼働▼	
新部門システムの再構築 （計画時点のスケジュール）	←要件定義→			←開発→				
（現時点のスケジュール）	←要件定義→		---中断---	←要件定義→		←開発→		
制度改正作業 （現部門システム）	←要件定義→			←開発→				

図1 新部門システムの再構築と制度改正作業のスケジュール

E 社のシステム部には、担当する部門ごとに課が置かれている。システム開発は、担当する課がプロジェクトを立ち上げて実施している。各課では、営業部門向けでは変化への適応スピード重視、工事部門向けでは安定性重視など、担当する部門の業務特性や状況に合わせた部門ごとの“プロジェクトマネジメントの方法”（以下、PMM という）によって部門に協力していたので、各課のメンバーと担当する部門のステークホルダとの間には信頼関係が築かれていた。一方で、課ごとのPMMの違いによって、システム部のメンバーの育成の共通化や他の課への柔軟な異動ができず、システム部内で他の課と情報を共有して共同作業を行うことが難しくなっていた。制度改正作業の要件定義では、ある現部門システムでの課題への対応方針と他の現部門システムでの課題への対応方針がPMMの違いで対立するなど、部門を担当する課の間で課題への対応の合意に時間を要し、制度改正の施行に間に合わないリスクの要因となっていた。また、開発成果物の構成管理は、担当する現部門システムの品質と信頼性を維持するために、担当する各課が、それぞれ異なるプロセス、ツールを適用するなど個別のやり方で実施しており、システム部全体としての開発効率が悪化する原因にもなっていた。

[プロジェクトの立ち上げ]

現在 E 社システム部の副部長で、長く管理部門を担当する課の課長であった F 氏は、新部門システムの再構築に要件定義から参加してきた。新部門システムの開発は、要件定義の結果を基に、担当する各課でスコープを定義して作業する。F 氏は、部門ごとに稼働時期を決めていた現部門システムとは異なり、①全部門の新部門システムの同時稼働が必須であることから、全部門の新部門システムの開発の作業を一つのプロジェクト（以下、本プロジェクトという）としてマネジメントすることにし、自らがプロジェクトマネージャ（PM）を担うこととした。

F 氏は、自身の経験が豊富な管理部門を担当する課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用することを考えたが、②特定の課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用すると、スケジュール遅延のリスクが高まると判断した。そこで、各課の PMM を生かしつつ、一つのプロジェクトとしてマネジメントするために、共通化した PMM（以下、共通 PMM という）を適用するマネジメントプロセスと、各課の PMM を適用するマネジメントプロセスを区分けすることにした。新部門システムの開発において、複数の課

の開発に影響するマネジメントプロセスには共通 PMM を適用し、それ以外の課ごとに異なっても問題のないマネジメントプロセスには、各課の PMM を適用する。

[共通 PMM のマネジメント組織の検討]

F 氏は、共通 PMM を導入して実行するためのマネジメント組織を検討することにし、プロジェクトの特性を次のように整理した。

- ・本プロジェクトの PM である F 氏自身は、担当してきた管理部門のステークホルダとの信頼関係は築けているが、それ以外の部門のステークホルダとの関係性は薄い。
- ・本プロジェクトの開発のメンバーはシステム部の各課から選任するが、メンバーの多くは、制度改正作業も兼任して稼働する。
- ・各課長は、課内の各メンバーの本プロジェクトと制度改正作業との稼働割合を設定し、設定した稼働割合を基に、新部門システムの開発スケジュールを作成する。
- ・本プロジェクトの円滑な推進には、部門のステークホルダとの信頼関係の維持・構築が欠かせない。

F 氏は、上記を踏まえて、共通 PMM の実行組織として、F 氏の下にシステム部内の関係する全課長をメンバーとする PMO を設置することにし、各課長に次の活動を指示した。

- (a) PMO のメンバーとして、課の垣根を越えてプロジェクト全体を見て共通 PMM を用いたマネジメント活動を行う。これに加えて、本プロジェクトを担当する課の長として、各課の PMM を用いたマネジメント活動を行う。
- (b) 各課長は、課の個々のメンバーの稼働状況について問題があれば、本プロジェクトに関する事項は F 氏に、制度改正作業に関する事項はシステム部長に報告し、必要な調整をした上で対応を行う。
- (c) 本プロジェクト及び制度改正作業を担当する課の長として、これまでと同様に担当する部門のステークホルダとの信頼関係の維持に努める。

また、F 氏は、本プロジェクト又は制度改正作業のいずれかで作業の進捗遅れが発生し、課内の本プロジェクト及び制度改正作業の中での対応が困難な場合には、システム部長、F 氏、各課長が出席する③毎週の部会において全員で対策を協議することとし、システム部長の承認を得た。

〔共通 PMM のマネジメント計画の検討〕

本プロジェクトの最大のリスクは、新部門システムの開発スケジュールの遅延である。F 氏は、課題管理について、制度改正作業で課題の対応の合意に時間を要したことから、新部門システムの開発においても、担当する課固有の課題以外に、課を横断する課題が発生し、対応に時間を要する可能性があると考えた。そこで F 氏は、④全部門の新部門システムの進捗会議に PMO の全メンバーの参加を必須とし、課題対応の調整を PMO の責務とすることを、共通 PMM として定めることにした。

F 氏は、共通 PMM の適用による、本プロジェクトでの開発効率の改善を図るために、⑤各課が個別のやり方で開発成果物の構成を管理している方法を見直すことにした。

設問 1 〔プロジェクトの立ち上げ〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、F 氏が、全部門の新部門システムの開発の作業を一つのプロジェクトとしてマネジメントすることにした背景にある、現在のシステム部の組織としての問題は何か。35 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線②について、F 氏が、特定の課の PMM を本プロジェクトに全面的に適用すると、スケジュール遅延のリスクが高まると判断した理由は何か。30 字以内で答えよ。

設問 2 〔共通 PMM のマネジメント組織の検討〕について答えよ。

- (1) F 氏は、各課長に(b)の活動を行わせることによって、個々のメンバーの何を管理させようとしたのか。30 字以内で答えよ。
- (2) F 氏が、各課長に(c)の活動を行わせることによって補うことにした、自らに不足していた点は何か。25 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、F 氏が、毎週の部会において全員で対策を協議することにした理由は何か。25 字以内で答えよ。

設問 3 〔共通 PMM のマネジメント計画の検討〕について答えよ。

- (1) 本文中の下線④について、F 氏が、全部門の新部門システムの進捗会議に PMO の全メンバーの参加を必須とし、課題対応の調整を PMO の責務とした狙いは何か。30 字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤について、F 氏は、各課が個別のやり方で開発成果物の構成を管理している方法をどのように見直すのか。30 字以内で答えよ。