

問3 プロジェクト計画の修整（テーラリング）に関する次の記述を読んで、設問に答えよ。

A 銀行は、中堅の地方銀行である。近年、地盤である地域の人口減少や高齢化で、収益は年々減少傾向にある。この状況に危機感をもった A 銀行は、グループ会社として新たなネット専業銀行（以下、H 銀行という）を設立して、全ての取引をスマートフォン向けアプリケーションソフトウェア（以下、スマホアプリという）で完結させるサービスを1年後に提供することを決定した。高金利の新商品や、ポイント還元などの付加サービスを打ち出し、日本全国の顧客をターゲットに事業を展開することにした。システム開発を含む銀行業務の立ち上げに必要なメンバーが、若手の行員を中心に A 銀行から H 銀行に出向した。

H 銀行は、1 年という短期間で銀行業務を開始することが必達目標なので、勘定系システムは、IT ベンダー Y 社が提供するサービス（以下、Y サービスという）を利用する。Y サービスは複数の銀行が共同で利用しており、A 銀行でも利用している。また、新商品や付加サービスを提供するフロントシステム及びスマホアプリ（以下、新システムという）は、H 銀行システム部が Y 社の支援を受けて開発し、Y サービスの API で連携する。新システムの開発プロジェクト（以下、H プロジェクトという）が立ち上げられ、H 銀行システム部の I 課長がプロジェクトマネージャ（PM）に任命された。Y サービスの利用範囲は確定し、サービス導入は Y 社が担当することで合意した。一方、新システムへの要求事項は、H 銀行企画部が各業務部門と共同で市場ニーズを調査しながら順次確定する。どの要求事項を、必達目標である1年後に実現するか、つまり、H プロジェクトのスコープとなる要求事項（以下、開発項目という）は、H 銀行として順次判断しながら確定させることになった。

〔プロジェクト計画の検討〕

I 課長は、開発項目を順次判断しながら H プロジェクトを進めるには適応型開発アプローチが適合すると考えたが、A 銀行グループではノウハウが不足しており、適応型開発アプローチを適用するプロジェクト（以下、適応型プロジェクトという）のマネジメント標準が定まっていない。A 銀行では、開発項目の変動が少ない予測型開発アプローチを適用したプロジェクトのマネジメント標準（以下、A 銀行マネジメント

標準という)が規定されていて、原則としてA銀行マネジメント標準にのっとってプロジェクトを進めていくことが求められている。そこでI課長は、期限厳守のHプロジェクトでは、メンバーが習熟しているA銀行マネジメント標準を基に、適応型開発アプローチの要素を加味して修整を行い、Hプロジェクトに適用することにした。

H銀行システム部は、部長、I課長と一部のベテラン行員を除くと若手の行員が多い。また、H銀行では、Hプロジェクト完了後も適応型プロジェクトが継続して立ち上げられることが見込まれており、適応型プロジェクトをマネジメントできる若手のリーダー育成がH銀行システム部の喫緊の課題である。I課長は、リーダー育成にも十分に配慮してプロジェクト計画を作成することにした。Hプロジェクトでは適応型開発アプローチの要素を加味してA銀行マネジメント標準を修整するので、リーダーには適応型プロジェクトのマネジメントと、その実現に適したリーダーシップの両方を習得してもらうことを育成の目標とした。プロジェクトチームの編成において、Hプロジェクトでは若手でモチベーションが高く自発的に仕事に取り組む姿勢をもつメンバーを積極的にリーダーに登用することにした。また、マネジメントに当たっては、支援型リーダーシップの習得が適していると考えた。

〔開発項目の定義プロセスの検討〕

I課長は、H銀行企画部とHプロジェクトの進め方について協議した。H銀行企画部は、“既に取り決めたとおり、要求事項は最新の状況において優先度を付けて順次判断し、開発項目の更新を行っていく。予算は、戦略的な事業として、上限はあるが一定の余裕をもって確保しているので、スケジュールは厳守しつつ予算内で要求事項の取込みに最大限柔軟に対応してほしい。”とのことであった。

I課長は、このように開発項目を順次更新していくに当たって、A銀行マネジメント標準の予測型開発アプローチを前提としたスコープ定義プロセスは適さないことから、スコープに関わる現状の変更管理プロセスを参考にしてHプロジェクトの開発項目の定義プロセスを検討することにした。A銀行マネジメント標準の変更管理プロセスは次のとおりである。

- ・変更を要求する部門が、スコープの変更要求を、変更管理委員会（以下、CCB という）に提示する。
- ・A銀行システム部が、変更要求に基づく影響を調査し、変更を実施する際のリスク

や課題，追加コストなどを整理する。

- ・ A 銀行システム部の影響調査結果に基づき，CCB が変更要求を承認又は否認する。

これまで，このプロセスの運用では変更の効果が不明確だったり，他の部門の変更要求と相反したりして，A 銀行システム部では，変更要求を提出した部門や他部門とのやり取りが何度か発生することが多かった。

I 課長は，開発項目の定義プロセスにおいて，H 銀行のシステム部長，企画部長，企画部のメンバー，及び I 課長から成る開発項目定義委員会（以下，DDB という）を設置して適宜開催し，開発項目に取り込む要求事項の優先度の付与や開発項目の入替えなどの開発項目の更新を決定することにした。その上で，①A 銀行マネジメント標準の変更管理プロセスを次のように修整して，開発項目の定義プロセスとした。

- ・ ②要求事項の判定基準を設定し，各業務部門の要求事項が H プロジェクトに提示できる基準を満たしているかどうかを H 銀行企画部で判定する。
- ・ 判定基準を満たしている要求事項は，H 銀行企画部が H プロジェクトに提示する。
- ・ H プロジェクトでは，新たに提示された要求事項について，その要求事項を開発項目に取り込む際の課題，追加コストを整理する。その上で，要求事項の取込みに伴う開発項目の更新によるスケジュール遅延リスクの発生確率のレベルを高，中，低の 3 段階で，H プロジェクト全体の作業状況や計画における余裕度に照らして評価する。各レベルのスケジュール遅延リスクの発生確率は，レベル高が 60%以上，レベル中が 30%以上～60%未満，レベル低が 30%未満である。
- ・ H プロジェクトでは，レベル低の要求事項は PM による承認で開発項目に取り込める。レベル高及び中の要求事項の場合は，開発項目の更新を DDB に付議する。ただしレベル高及び中の要求事項であっても DDB の③ある決定によって，スケジュール遅延リスクの発生確率を再評価してレベル低である 30%未満に軽減できれば，PM による承認でその要求事項の追加に伴う開発項目の更新を実施できる。

I 課長は，④プロジェクトの進捗に伴って要求事項の取込みは困難となっていくことを含めて，開発項目の定義プロセスについて DDB のメンバーに合意を取った。

[チームのマネジメント計画の作成]

A 銀行マネジメント標準のチームのマネジメントでは，PM とリーダー間の明確な役割と責任の分担，及びこれらに対応した指示・報告に基づいたプロセスが規定されて

おり、課題の解決方法やメンバーの活動を明確に指示し、指導を行うことを重視している。I 課長は、⑤H 銀行システム部の喫緊の課題の解決に、このようなチームのマネジメントは適さないと考えた。そこで、過去のプロジェクトの教訓を参照して、A 銀行における若手リーダーを登用した際の次の失敗事例を確認した。

- ・ PM が適切な情報共有やフォローをせず一方的に指示をした結果、若手リーダーのモチベーションを下げってしまった。
- ・ リーダーに登用された責任感から、メンバーの活動を細かく指示したり、過度にメンバーの課題解決に介入したりした結果、チームとしてのパフォーマンスが低下して、進捗が遅れてしまうことがあった。
- ・ 進捗が遅れがあるにもかかわらず、リーダー以上が参加する週次進捗会議で現実の状況を報告すると皆の前で叱責されると考え、問題なしと報告を上げていた。その結果、遅延が表面化したときには状況が深刻になっており、対策の遅れとともに多くの時間とコストを費やすことがあった。

I 課長はこれらの教訓から、A 銀行マネジメント標準のチームのマネジメントのプロセスを次のように修整して、チームのマネジメントの計画を作成した。

- ・ 他社で適応型プロジェクトを経験して⑥支援型リーダーシップを習得してきたベテラン行員を若手リーダーの育成役としてアサインする。
- ・ ⑦H 銀行の必達目標を達成するために、メンバーの動機付けや自律的な課題解決の促進などについて、育成役のベテラン行員が若手リーダーを後方で支援する。
- ・ 進捗の遅れは、メンバーの問題ではなくチーム全体の問題として全員で解決に当たることを行動の基本原則とし、原因究明するための問題の共有と早期解決に向けた計画の作成をリーダーの責務とする。その上で、⑧リーダー以上が参加する週次進捗会議とは別に、チーム全員が参加する朝会を毎朝実施し、“昨日の進捗”、“今日の予定”、“障壁となっている事項や不安要素”を簡潔に報告してもらうことにする。

I 課長が修整したプロセスを反映したプロジェクト計画書は、H 銀行内で合意が得られ、H プロジェクトが開始されることになった。

設問1 【開発項目の定義プロセスの検討】について答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、I 課長が、A 銀行マネジメント標準の変更管理プロセスを修整して、開発項目の定義プロセスとした目的は何か。25 字以内で

答えよ。

- (2) 本文中の下線②について、要求事項の判定基準を設定し、各業務部門の要求事項がHプロジェクトに提示できる基準を満たしているかどうかをH銀行企画部で判定することで、Hプロジェクトが得られる効果は何か。35字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線③について、スケジュール遅延リスクの発生確率を30%未満に軽減するためのDDBのある決定とは何か。25字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線④について、I課長が、開発項目の定義プロセスについてDDBのメンバーに合意を取る際に、プロジェクトの進捗に伴って要求事項の取込みが困難となっていくことを含めた理由は何か。35字以内で答えよ。

設問2 [チームのマネジメント計画の作成] について答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、I課長が、H銀行システム部の喫緊の課題の解決に、A銀行マネジメント標準のチームのマネジメントは適さないと考えたのはなぜか。30字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、支援型リーダーシップを習得してきたベテラン行員を若手リーダーの育成役としてアサインしたのは、登用した若手リーダーにどのような姿勢があるからか。25字以内で答えよ。
- (3) 本文中の下線⑦について、I課長が、このような内容について育成役のベテラン行員に若手リーダーを後方で支援してもらうことにしたのは、Hプロジェクトに対するどのような効果を期待したからか。30字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑧について、I課長は、週次進捗会議とは別に朝会を実施することで、スケジュール遅延リスクに対して具体的にどのような効果を得たいと考えたのか。30字以内で答えよ。