

問1 プロジェクトのリスク管理に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

C社は、首都圏に拠点を置く、中堅のSI企業である。医薬品業界に強みを持ち、製薬会社の生産管理システムの多くを、C社が構築している。

K社は、地方の製薬会社である。競争の激化から、大手企業との合併のうわさも出ている。K社の生産管理システムは、構築後10年以上が経過し、改修を繰り返してきた結果、保守を継続していくことが難しい状況になっている。このためK社は、新しい生産管理システムの構築と保守をC社に依頼することにした。要件定義と外部設計及び総合テストは実費償還による委任契約を、内部設計から結合テストまでは定額による請負契約を、保守についても請負契約を締結することになっている。

[K社プロジェクトの状況]

C社は、K社の生産管理システム構築プロジェクト（以下、K社プロジェクトという）の準備を開始した。

C社は地方の拠点をもっていない。K社との保守契約では、障害時に一定時間以内に現場へ到着することが求められる。そこで、K社の近隣に位置するL社と協力してK社プロジェクトを遂行することにした。L社は小規模なSI企業であり、技術力はあるが、大規模システムの開発経験が少ないので、プロジェクト管理能力に不安がある。

C社のK社プロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）はD氏である。D氏は営業担当者とともにK社を訪問し、K社プロジェクトの要件を確認した。その結果、D氏は、これまでC社が構築してきた生産管理システムの経験で十分に対応が可能であると判断した。また、K社の画面・レポートの要件にも特殊性はなく、要件定義に関するリスクは小さいと判断した。

C社からK社、L社へは交通手段が限られており、出張には多くの時間と費用が掛かる。要件定義から外部設計まではK社に集まって実施し、内部設計から結合テストまでは分担してC社、L社にそれぞれ持ち帰って実施する予定である。内部設計以降もL社との定期的な進捗会議及び成果物レビュー会議の実施が必要となるので、D氏は、出張に掛かる時間と費用の削減を目的として、テレビ会議システムを積極的に利用することにした。

C社は、P社製の生産管理用のソフトウェアパッケージの現在普及しているバージョン（以下、現バージョンという）をベースとして、顧客要件に合わせて、機能や画面を追加する開発方法をとっている。P社は、先月から大幅に機能を強化したバージョン（以下、新バージョンという）の提供を開始したが、C社は新バージョンでの開

発経験はまだない。K社は、システムの稼働開始後にバージョンアップ作業を改めて行うことは避けたいとして、K社プロジェクトでは新バージョンを適用するように、C社に要求している。

〔リスク分析〕

D氏は、K社プロジェクトの計画策定に当たって、リスクの分析を行うことにした。表1に示すC社のプロジェクト管理規程のリスク評価マトリックスでは、発生確率と影響度の積が、0.20以上は高優先、0.08以上0.20未満は中優先、0.08未満は低優先として必要な対応を行うこととしている。D氏は、リスクを洗い出して、表2に示すリスク管理表を作成した。

表1 リスク評価マトリックス

		影響度		
		小	中	大
発生確率		0.20	0.40	0.80
高い	0.50	0.10	0.20	0.40
普通	0.30	0.06	0.12	0.24
低い	0.10	0.02	0.04	0.08

(凡例)

	: 高優先
	: 中優先
	: 低優先

表2 リスク管理表

項番	リスク	発生確率	影響度	対応の優先順位	予防処置	コンティンジェンシプラン発動の契機	コンティンジェンシプラン
1	新バージョンの機能仕様が把握できず設計が進まない。	高い	大	高優先	a。	K社があくまでも新バージョンの適用を要求する。	P社に新バージョンの分かる要員の支援を依頼する。
2	L社のプロジェクト管理能力が低く、スケジュールが遅れる。	高い	中	高優先	C社のプロジェクト管理のノウハウを提供する。	L社の進捗が遅れる。	指導・監視のためにC社の要員を配置する。
3	L社への技術移転が進まず、開発が遅れる。	普通	大	高優先	プロジェクトの初期に教育を徹底し、プロジェクト期間を通してフォローする。	設計・開発段階のL社の生産性が目標に達しない。	技術移転の専任者を派遣する。
4	K社の合併によってプロジェクトが中断する。	低い	大	中優先	b。	K社からプロジェクト中断の指示がある。	掛かった費用の回収をK社と交渉する。
5	テレビ会議による週次レビューでの指示が正確に伝わらない。	普通	小	低優先	L社の成果物をネットワーク上の共通ファイルサーバに保管し、双方で確認できるようにする。	週次レビューでの指示が繰り返され、成果物への反映が遅れる。	L社に出向いて会議を行う。

〔予防処置〕

リスク分析の結果に基づき、D氏は、対応の優先順位の高い順に対応策を検討することにした。各リスクに対して、事前に予防処置を講じることによって、リスクを回避又は軽減することに注力することにした。

新バージョンの機能仕様が把握できず設計が進まないリスクへの予防処置としては、a ことに対応することにした。K社に対し、新バージョンが市場に出て間もないことから発生する品質面のリスク要因と、C社に新バージョンの開発経験がないことから発生するプロジェクト体制面でのリスク要因を説明して説得に当たり、その結果、K社もC社の方針に同意した。

L社のプロジェクト管理能力が低く、スケジュールが遅れるリスクへの予防処置としては、C社のプロジェクト管理のノウハウを提供して対応することにした。

L社への技術移転が進まないリスクへの予防処置としては、プロジェクトの初期に教育を徹底し、プロジェクト期間を通してフォローすることで対応することにした。

中優先であるK社の合併によってプロジェクトが中断するリスクへの予防処置としては、発生確率も低いことから、万が一起きた場合に必要となる請負契約部分の費用の回収方法に焦点を絞り、b ことに対応することにし、K社もこの提案に同意した。

低優先となるテレビ会議による週次レビューでの指示が正確に伝わらないリスクへの予防処置としては、①L社の成果物をネットワーク上の共通ファイルサーバに保管し、双方で確認できるようにすることにした。

C社のプロジェクト管理規程では、計画策定時に想定したリスクに対応するための予備費（以下、コンティンジェンシ予備という）はプロジェクトの予算に含まれ、PMの判断で使用できる。一方、計画策定時に想定していないリスクに対応するための予備費（以下、マネジメント予備という）はプロジェクトの予算に含まれず、その使用には、事業部長の承認を得る必要がある。

D氏は、対応策の検討結果を踏まえて、リスクが現実化した場合の具体的な対応計画であるコンティンジェンシプランの見直しを行った。その結果、D氏は、予防処置によって、コンティンジェンシプランの必要がなくなった二つのリスクを除いて、コンティンジェンシ予備を設定した。また、D氏は、マネジメント予備の確保を、上司である事業部長に申請した。D氏は、プロジェクト予算の承認を得て、K社プロジェクトを開始した。

〔リスクの監視コントロール〕

内部設計の開始からしばらくして、L社の進捗が遅れ始めた。D氏が原因を分析した結果、テレビ会議での指示が正確に伝わっていない点、L社がプロジェクト管理に不慣れな点、L社への技術移転が遅れている点の3点の複合的な影響であることが分かった。D氏は、影響はまだ軽微であるが、技術移転の遅れへの対応は早めに実行する必要があると、リスク管理表から判断した。

内部設計が半ばに差し掛かった段階で、C社のほかのプロジェクトで緊急事態が発生し、K社プロジェクトの要員の1人を応援に出さなければならなくなった。D氏は、交代要員を早めに配置し、K社プロジェクトの仕様の理解と、異動する要員との引継ぎを行わせることにした。②D氏は、この対応を実行するには、コストへの影響が出るので、事業部長の承認を得る必要があると判断した。

設問1 〔リスク分析〕について、表2中の 、 に入れる予防処置は何か。それぞれ30字以内で述べよ。

設問2 〔予防処置〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 新バージョンを使うことで発生する、品質面とプロジェクト体制面のリスク要因とは何か。それぞれ30字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線①について、D氏が、L社の成果物をネットワーク上の共通ファイルサーバに保管し、双方で確認できるようにしたリスク管理上の目的は何か。30字以内で述べよ。
- (3) D氏が、予防処置によって、コンティンジェンスプランの必要がなくなると判断した二つのリスクとは、どのリスクか。表2の項番で答えよ。

設問3 〔リスクの監視コントロール〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) D氏はなぜ、影響が軽微な段階でも、技術移転の遅れへの対応は早めに実行する必要があると、リスク管理表から判断したのか。20字以内で述べよ。
- (2) D氏が実行することにした技術移転の遅れへの対応とは何か。20字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線②について、D氏は、なぜ、事業部長の承認を得る必要があると判断したのか。30字以内で述べよ。