

問3 プロジェクト推進方法の見直しに関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

M社は中堅のSI企業であり、通信事業者Q社の動画配信管理システムの開発を行っている。Q社の動画配信管理システムは、M社とは別のSI企業によって開発され、利用者へサービスを提供している。M社は、2年前に開発を引き継ぎ、これまでに数回、機能を追加する開発（以下、追加開発という）を行ってきた。今回、利用者へのサービス向上を目的に、追加開発を行うことになった。稼働開始は半年後である。

M社は、Q社から今回の追加開発の概要について説明を受けた。この説明の際に、Q社からM社に対して“これまでは全工程を委任契約とし、掛かった工数を費用精算してきた。今回は過去に開発を依頼した機能が対象なので、内部設計から結合テストまでは事前に発注額を決めて請負契約としたい。”との要請があった。M社は、Q社とのビジネス継続の観点とこれまでの追加開発の経験から、要請を了解した。

〔プロジェクト推進方法の見直し〕

M社では契約形態の変更を機にプロジェクト体制を強化することにし、今回の追加開発のプロジェクトマネージャ（PM）にN課長を任命した。N課長は、Q社のシステムの開発は初めてであるが、類似機能を有するシステムの開発経験や、請負契約でのプロジェクト推進の経験も豊富である。プロジェクトには、これまでの追加開発を担当してきた各リーダーと配下の担当者が引き続き参加する。

N課長は、契約形態の変更に伴うプロジェクト推進方法の見直しに着手した。①まず、請負契約の締結に向けて、リスクを低減するために、Q社との間で、作成すべき成果物の種類や記述のレベルを合わせようと考えた。また、これまでの追加開発の中で、今後の問題となる点があれば改善しようと考えた。N課長は、これまでの経験から、問題点の改善に当たっては、実際の作業の進め方やルールの整備状況を分析して、原因を突き止めることが重要だと考えている。

〔Q社訪問〕

N課長はQ社開発部を訪問し、今回の追加開発の責任者であるR課長と、Q社内の取りまとめ役であり、M社との窓口担当者でもあるS主任と面談した。N課長が、“契約形態の変更もあるので、今後の作業の進め方をはじめとしていろいろ相談させていただきたい。”と話をしたところ、R課長から、“相談にはいつでも応じます。ところで今回の追加開発では、開発途中でサービス提供部門から仕様変更要求が発生す

るかもしれません。”と話があった。また、S 主任から、“報告や連絡についての改善点があれば、提案をお願いします。”と話があった。

〔仕様変更ルールの見直し〕

N 課長は、仕様変更の発生に備えて、これまで Q 社との間で使用してきた仕様変更ルールを確認し、内部設計から結合テストまでを請負契約とする前提で、仕様変更ルールの見直しを開始した。これまでの仕様変更ルールを、表 1 に示す。

表 1 これまでの仕様変更ルール

項番	項目	内容
1	要求提示	Q 社の窓口担当者から、仕様変更要求（変更仕様と回答希望日）が文書で M 社に提示される。
2	検討・見積り	M 社で、変更仕様の実現方法を検討し、検討結果と外部設計開始から総合テスト終了までの間の見積り（期間と総工数）を M 社の PM に報告する。
3	承認・回答	M 社の PM の承認を得た後、Q 社の窓口担当者に回答する。
4	認識合わせ	Q 社は回答内容に関して、必要に応じて M 社と打合せなどを行い、認識を合わせる。
5	契約	全工程を一括して委任契約を締結し、作業に着手する。
6	報告	M 社から Q 社の窓口担当者に対し、定期的に進捗状況と工数の実績を報告する。

N 課長は、次のように仕様変更ルールの見直しをしようと考えた。

- ・②項番 2 の検討・見積りについて、仕様変更ルールの見直し後も外部設計開始から総合テスト終了までの見積りを行うが、その報告内容の見直しをする。
- ・③請負契約締結のために、外部設計終了後に再見積りをする手順を追加する。
- ・項番 5 の契約について、全工程の一括契約から、外部設計、内部設計から結合テスト、総合テストそれぞれに分けて契約を締結するように変更する。
- ・④項番 6 の報告について、定期的に報告している、その報告内容の見直しをする。

〔過去のプロジェクトの状況の整理〕

N 課長は、これまでの追加開発の中で問題となる点がなかったかどうかを調べるために、ここ半年ほどの M 社内での報告資料を閲覧した。そこから、各リーダーと配下の担当者の残業時間が多いという問題点をつかんだ。そこで、N 課長は、これまでの経験に基づいて、原因を突き止めて改善しようと考え、各リーダーと配下の担当者を集めてヒアリングを行った。このヒアリングでは、出席者に自由に発言をするよう促したが、各リーダーの発言が大半を占めた。N 課長は、ヒアリングでの発言を整理し、⑤これま

での Q 社との定例会議の運営に原因があると考えた。N 課長は定例会議の運営状況を表 2 にまとめた。Q 社との間に、報告内容の似た二つの定例会議があり、各リーダーは会議の出席や準備に追われ、残業時間が増加していたことが分かった。

表 2 これまでの Q 社との定例会議の運営状況

項番	会議名称	開催間隔	出席者		会議の状況
			Q 社	M 社	
1	進捗会議	週次 水曜日	S 主任 担当者	各リーダー	毎週月曜日に開催している M 社の社内会議の報告を基に、M 社から Q 社に次の事項を報告し、両社で協議している。 ・進捗状況と、遅れがある場合はその改善対策 ・検討項目の状況
2	連絡会	週次 金曜日	R 課長 S 主任 担当者	各リーダー	進捗会議で報告した事項を、各リーダーが配下の担当者にヒアリングして最新の状況に更新した上で、Q 社に報告し、協議している。

進捗会議では毎回、検討項目のすべての未決事項についての状況報告を求められることから、事前の報告資料の作成と、進捗会議での報告に各リーダーが多くの時間を費やしていることも分かった。⑥また、N 課長は、各リーダーと配下の担当者を集めて行ったヒアリングの様子から、各リーダー配下の担当者と個別にヒアリングをした。その結果、各リーダーは忙しいので配下の担当者に適切な指示を出すことができず、作業の誤りとそれによる手戻りなどが多くなり、配下の担当者の残業時間が増加していることが分かった。

〔プロジェクトの進め方の改善〕

N 課長は、Q 社との定例会議の運営ルール案を表 3 のように作成した。

表 3 Q 社との定例会議の運営ルール案

項番	会議名称	会議の目的	開催間隔	出席者		備考
				Q 社	M 社	
1	進捗会議	・進捗状況と、遅れがある場合はその改善対策の報告 ・検討項目の状況報告 ・ <input type="text" value="a"/>	週次 水曜日	S 主任 担当者	N 課長 各リーダー	毎週月曜日に開催している M 社の社内会議の報告を基に、M 社から Q 社に報告し、両社で協議する。
2	連絡会	・プロジェクト状況の概要報告 ・相談事項	原則として月次 第一金曜日 ただし <input type="text" value="b"/>	R 課長	N 課長	—

- ・進捗会議は、進捗状況と、遅れがある場合はその改善対策の報告、検討項目の状況報告と、Q社訪問時に話のあった を目的の会議とする。
- ・連絡会は、R課長と1対1で話をする機会として、原則、月次で開催する。ただし、急ぎの相談事項の発生の可能性を考え、 開催することを付け加えておく。
また、⑦検討項目の未決事項の状況報告に関して各リーダーの負担を低減する改善案を、Q社への提案事項とした。

N課長は、仕様変更について、S主任に仕様変更ルールの見直し案を提案して合意を得た上で、見直した仕様変更ルールに従って対応していこうと考えている。しかし、⑧サービス提供部門からの仕様変更要求の多発などで、プロジェクト推進に問題が発生した場合、S主任との調整だけでは問題の解決が難しいときは、別の解決手段をとろうと考えている。

N課長は、これらの提案を実現させることで、各リーダーが配下の担当者に対して適切に指示できるようになり、プロジェクトの進め方が改善できると考えた。

設問1 本文中の下線①について、成果物の種類や記述のレベルを合わせることで低減しようとしたリスクを、35字以内で述べよ。

設問2 [仕様変更ルールの見直し] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線②について、見直しの内容を、35字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線③について、再見積りをする理由を、30字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線④について、見直しの内容を、25字以内で述べよ。

設問3 [過去のプロジェクトの状況の整理] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤について、N課長は、どのようなことをヒアリングして、定例会議の運営に原因があると考えたのか。20字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線⑥について、個別にヒアリングをしたねらいを、20字以内で述べよ。

設問4 [プロジェクトの進め方の改善] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 表3中の , に入れる適切な字句を、10字以内で答えよ。
- (2) 本文中の下線⑦について、改善案の内容を、20字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑧について、別の解決手段とは何か。15字以内で述べよ。