

問2 会計業務において EUC から Web アプリケーションシステムへ移行するプロジェクトに関する次の記述を読んで、設問 1～5 に答えよ。

〔業務監査室の指摘〕

J社は、製造業であり、株式を上場している。昨年、内部統制への対応を実施した際、業務監査室から、エンドユーザコンピューティングで実施する業務（以下、EUC 業務という）のリスクについて指摘を受けた。EUC 業務とは、会計システムからデータを抽出し、表計算ソフトを使って分析したり、加工した結果を用いて報告書を作成したり、会計システムへ入力したりする業務のことである。指摘の内容は、“EUC 業務で使用するプログラムには、だれでもアクセスできるので、承認を得ない変更が行われたり、改ざんが行われたりするような、財務諸表に影響を与えるリスクが存在しており、改善する必要がある”とのことであった。この指摘を受け、J社の会計部門である経理部のすべての EUC 業務を洗い出し、財務諸表に与える影響度を“大”“中”“小”に分類した。影響度の“大”のものは、緊急に改善が必要とされ、特定の業務担当者しかアクセスできない専用のファイルサーバで運用するなどの対応を実施した。しかし、業務監査室からは、この対応を実施した後も業務担当者がマクロや計算式を直接修正しており、リスクがまだ完全には解消されていないとの指摘を受けた。そこで、業務監査室長、経理部長と情報システム部長の三者で検討した結果、EUC 業務のリスク対策として、EUC から Web アプリケーションシステムへ移行するプロジェクトを立ち上げることになった。プロジェクトマネージャ（PM）には情報システム部の S 氏が任命された。また、経営会議で、“既に今年度に入ってから 3 か月が経過しており、早急にプロジェクトを進めて今年度中に移行を完了し、来年度の業務処理は Web アプリケーションで行うように”との指示が出された。

〔状況把握〕

S 氏は、各部へのヒアリングを行い、次のような状況を把握した。

- ・経理部長からは、“内部統制への対応の際に、承認の履歴を残すために業務プロセスの多くの部分に文書による承認業務を入れた結果、業務効率が低下した。EUC から Web アプリケーションシステムへ移行するプロジェクトにおいて、業務効率の向上も併せて実現するために、EUC 業務のすべてをワークフロー機能を備えた Web ア

アプリケーションシステムへ移行したい”との要求が出ている。

- ・情報システム部長の見解としては、“昨年実施した EUC 業務の分類を基に情報システム部で検討した結果では、EUC 業務は幅が広く、作成している報告書の数も多いことから、EUC 業務のすべてを今年度中に移行することは難しい”という判断であった。
- ・情報システム部長は経理部長に対し、“財務諸表に与える影響度から優先順位を決めて、必要なものだけを今年度中に移行したい”と申し入れたが、経理部長からは、“業務効率も重要であり、すべてを今年度中に移行してほしい”と重ねて要求されている。

S氏は、現在の状況から判断して、次の対策が必要であると考えた。

- ① プロジェクトの目的と目標を明確に定めたプロジェクト憲章を経営会議で決定してもらった上で、キックオフミーティングを早急を実施し、ステークホルダ全員に対して周知徹底する。
- ② 経営会議の配下に、図に示す管理部門を所管している担当役員を委員長とした委員会を設置し、開発工程の区切りの時期と部門間の調整が必要となった場合に、委員会を開催する。

S氏は、情報システム部長を通してこれらを経営会議に諮り、承認を得た。

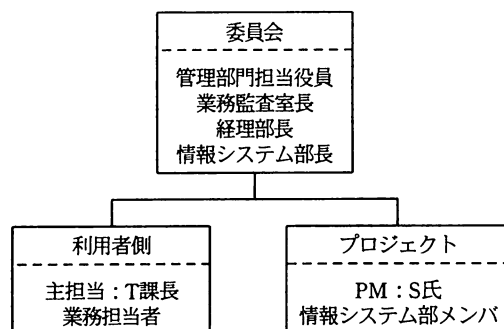


図 移行に向けた体制

#### [プロジェクト計画の策定]

キックオフミーティングの実施を受けて、S氏は、プロジェクト計画を策定することにした。今年度末までの残り時間が少なくなっていることから、早急にプロジェク

トの範囲を確定する必要があると考え、業務監査室長、経理部長と協議を行った。両者に対し、現在の状況を説明して対象範囲の絞込みを打診したところ、業務監査室長からは、業務担当者への教育を徹底し、かつ、ある範囲の EUC 業務をすべて含めるようにとの条件付で、また、経理部長からは、対象範囲から除外する部分については、来年度に別プロジェクトとして実施するようにとの条件付で、それぞれの上承を得られた。その結果を受け、昨年実施した EUC 業務の分類を基にして、財務諸表に与える影響度の大きさと、それぞれの EUC 業務の移行に必要な a を考慮した上で、今年度中に開発可能な範囲に絞り込んだプロジェクト計画を策定し、委員会の開催を依頼した。委員会において、S 氏の提案したプロジェクト計画が承認された。

#### [利用者レビュー]

プロジェクト計画の承認を受けて、S 氏は、情報システム部のメンバとともに、経理部の要件のヒアリングを開始した。経理部の T 課長をはじめとした業務担当者は、経理部の IT 化を進めてきたのは自分たちであるとの自負が強く、EUC から Web アプリケーションへ移行することに抵抗感をもっていた。それでも T 課長自身は、内部統制対応の重要性は認識しており、業務担当者の説得に努めてくれたが、業務担当者は“業務内容を会計知識のない人間に説明しても分からないし、従来のやり方を変えたら業務の正確性も保証できない”の一点張りであり、協力を得るのは難しかった。S 氏は、T 課長の協力によって、EUC プログラムのソースコードを分析し、要件を把握して、外部設計書の作成までを完了した。

その後、外部設計書の利用者レビューにおいて、業務担当者からは、些細な変更点についても受け入れられないとの意見が出された。情報システム部のメンバからは、“今年度末までにプロジェクトを完了するためには、期間はぎりぎりになっている。外部設計書の作成が完了したものについては、利用者レビューの結果を待たずに次の工程に入りたい”との意見が出ている。S 氏は、たとえスケジュールが最優先のプロジェクトであっても、業務担当者の姿勢を考慮すると、利用者レビューの結果を待たずに進めるのにはリスクがあることを説明し、利用者側の合意を得てから次の工程に進むように指示を出した。S 氏は、このままでは外部設計工程を完了できないと判断し、外部設計書承認の最終期限を、委員会の場においてトップダウンで確定してもらう必要があると考えた。

〔委員会開催〕

S氏は、委員会の開催を要請した。委員会において、業務監査室長からEUC業務のリスク対策の重要性を改めて説明してもらい、管理部門担当役員から、プロジェクト完了に向けて各部が一致協力して対応するようにとの指示を出してもらった。その上で協議を行った結果、委員会開催の目的であった  を確定してもらうことについては、経理部長の同意を得ることができた。ただし、外部設計工程を完了した段階で、スケジュールの見直しを行い、余裕があれば、計画段階で対象範囲から除外したEUC業務のうち、業務効率向上に効果の大きいものについては、制約の許す限り移行範囲に組み込んでほしいとの要望が出された。S氏は、追加要求については、委員会の中で変更管理プロセスを設けて、  と追加開発に必要となる工数のバランスを考慮して、対応の可否を決定することを提案し、了承を得た。

設問1 〔業務監査室の指摘〕について、業務担当者がマクロや計算式を直接修正しているために、解消されないリスクとは何か。30字以内で述べよ。

設問2 〔状況把握〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) S氏が、①、②の対策が必要であると考えた根拠となった、現在の状況とは何か。25字以内で述べよ。
- (2) S氏が、役員が加わった委員会を設置した目的は何か。30字以内で述べよ。
- (3) S氏が、キックオフミーティングを早急に実施し、ステークホルダ全員に徹底したプロジェクトの目標とは何か。20字以内で述べよ。

設問3 〔プロジェクト計画の策定〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 業務監査室長から移行対象に含めるようにと条件の付いた、ある範囲のEUC業務とは何か答えよ。
- (2) 本文中の  に入れる適切な字句を答えよ。

設問4 〔利用者レビュー〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) S氏が考慮した、業務担当者の姿勢とは何か。30字以内で述べよ。
- (2) S氏が、レビュー結果を待たずに次の工程を先行することで想定したリスクは何か。30字以内で述べよ。

設問5 〔委員会開催〕について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の  に入れる適切な字句を、20字以内で答えよ。
- (2) 本文中の  に入れる適切な字句を答えよ。