

問2 基幹システムの再構築に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

M社は、中堅・中小企業向けのERPパッケージ（以下、ERPという）の販売及び導入支援を事業の柱とするSI企業である。M社は、アパレル企業のD社に対して、長期にわたって営業活動をしてきた。今年の3月に、D社は、基幹システムの再構築（以下、再構築という）にM社のERPを採用することを決定し、4月から開始する再構築プロジェクトにおけるERPの導入支援をM社に依頼することにした。

D社からは“まず、2か月をめどに要件を確定させたい。また、来年4月からの運用開始が必須であり、プロジェクトの運営についても積極的に支援してほしい。”という依頼が出された。

D社とM社は、要件定義工程の準委任契約を締結した。要件定義工程では、業務要件の定義とERPの適用範囲の確定を行う。M社は、プロジェクトマネージャに経験の豊富なN氏を任命した。

[D社へのヒアリング]

D社の再構築プロジェクトの責任者は情報システム部のE課長である。N氏は、プロジェクトの開始に当たって、E課長にD社の要望と現在の状況を確認し、その結果を次のとおりにまとめた。

- ① D社の経営層は、M社のERPの標準機能をベストプラクティスとして評価しており、これを利用することによる業務の効率向上を再構築の目的としている。
- ② これまでにD社から聞いている業務要件であれば、業務に対するERPの適合率が高く、標準機能で大部分を実現できそうである。
- ③ 追加機能の設計・プログラム製造・テスト（以下、追加開発という）の規模は、M社が定義する中規模開発の範囲に十分に収まると考えられた。
- ④ 要件定義作業は、D社の各利用部門が実施する。3月初～5月末は年度決算の時期であり、経理部のメンバは多忙になる。そのほかの利用部門には特に繁忙期はない。N氏は、プロジェクトの全体スケジュールについてE課長から意見を求められた。

現時点では詳細なフィット&ギャップ分析を行っていないので未確定要素があるが、上記の②、③によってM社が定義する中規模開発の標準的な導入スケジュール（以下、標準スケジュールという）が適用できるとN氏は考えた。この標準スケジュールは、全体の期間を1年、パラメタの設定・テストと追加開発からなる開発の期間を6か月と定めており、開発の期間には20%のスケジュールの余裕を含んでいる。M社の

ERP の追加開発では、ERP の適合率が一定以上であれば追加開発の規模で開発の期間が決まるが、現時点での ERP の適合率の想定はその条件に当てはまるものであった。N 氏は、標準スケジュールを適用した図 1 の ERP 導入スケジュールを、要件定義工程完了後に見直すことを前提に提案した。E 課長はこのスケジュールを採用することにした。N 氏は、要件定義工程を 2 か月で完了させるためには、経理部の要件定義作業の進捗を注視していく必要があると考えた。

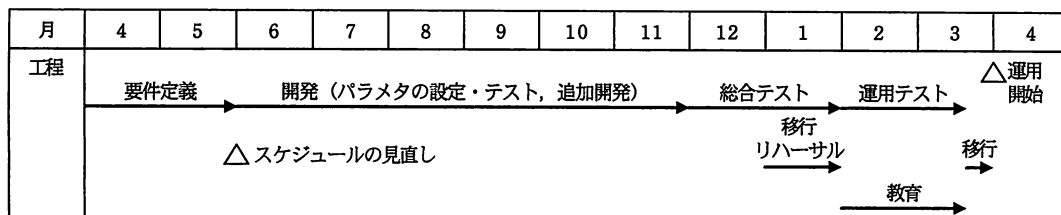


図 1 ERP 導入スケジュール

〔要件定義工程の作業分担の調整〕

E 課長から、要件定義工程の作業の進め方について相談を受けた N 氏は、次の手順で進めることを提案した。

- ・ D 社の各利用部門の要件定義担当者が、M 社メンバから ERP の標準機能の説明を受けつつ、業務プロセスと業務内容の要件を記述したドキュメントを作成する。
- ・ このドキュメントを D 社と M 社の関係者でレビューし、ERP の標準機能と業務要件とのフィット&ギャップ分析を行う。
- ・ フィットした項目については、業務ごとに ERP で使用する機能をドキュメントに追記していく。
- ・ ギャップ項目については、D 社と M 社の関係者で業務プロセスの変更、追加開発などの対応策を検討し、その結果をドキュメントに反映させる。追加開発が必要な業務要件については、M 社が情報を提供し、画面、帳票、機能などの追加開発の規模を見積もるために必要な情報をドキュメントに記載する。D 社の要件定義担当者が、このドキュメントを要件定義書として完成させる。

E 課長からは、“利用部門と調整を重ねたが、利用部門は各自の現在の業務との掛け持ちでしか参加できず、要件定義書を完成させることは難しいので、M 社で業務内容をヒアリングして完成させてほしい。”という要請を受けた。N 氏は、要件定義書を M 社の責任で完成させることは、責任分担の面からも現在の契約との整合性の面から

も問題があると考え、上司と対応策を検討した。その結果、次の手順で作業することを E 課長に提案し、合意を得た。

- ・ M 社メンバが D 社の要件定義担当者に、業務プロセスと業務内容をヒアリングする。
- ・ ヒアリング内容に基づいて、M 社メンバが ERP の標準機能を使うことを基本に、業務プロセスと業務内容の要件を記述したドキュメントを作成する。
- ・ このドキュメントを D 社の要件定義担当者とレビューし、指摘事項の一覧を作成する。
- ・ 指摘事項は、D 社と M 社の関係者で協議し、その結果を M 社メンバがドキュメントに反映して D 社に提示する。特に、ERP の標準機能と業務要件とのギャップ項目については、業務プロセスの変更、追加開発などの対応策を検討し、その結果をドキュメントに反映する。追加開発が必要な業務要件については、画面、帳票、機能などの追加開発の規模を見積もるために必要な情報をドキュメントに記載する。
- ・ M 社が作成したドキュメントを、要件定義書として D 社の責任で期限までに完成させる。

N 氏は、M 社側の要因で要件定義作業の手戻りが発生し、進捗が遅延することを防止するために、ある原因による指摘事項をモニタリングすることにした。また、開発の期間に影響する数値を早期に見積もるために、作成されたドキュメントに記載された情報を抽出し、集計していくことにした。

[要件定義作業]

要件定義工程中盤の 4 月下旬に差し掛かったころ、販売部の担当する販売管理業務の要件定義作業の進捗が遅れが目立つようになった。N 氏は、モニタリングしていた情報から、M 社側の要因での遅れではないと判断していた。そこで、販売管理業務の要件定義作業を担当する M 社側のリーダに遅れの原因を確認したところ、“指摘事項の中でギャップ項目が多いので検討に時間が掛かっている。”とのことだった。N 氏は、ERP の標準機能で業務の大部分は対応可能と考えていたので、E 課長にギャップ項目が多いことの原因を確認した。E 課長からは“ERP の標準機能で業務は実施可能であるのに、業務プロセスが変わることに抵抗感をもっている担当者が販売部に多く、その説得に時間が掛かっている。”とのことであった。

N 氏は、このままでは要件定義作業の完了が遅延するばかりでなく、もし多くのギャップ項目への対応のために追加開発を行うと、中規模開発の範囲に収まらなくなり、全体の期間が 1 年を超えてしまうことを、E 課長に伝えた。これを受けて E 課長から“来年 4 月からの運用開始を実現するために、追加開発の規模を抑えたい。社内での調整が必要なので、販売管理業務については要件定義作業の期限を遅らせて、例えば

6月末に変更できないか。”という依頼があった。E課長からの依頼を受けたN氏は、販売管理業務の大部分はERPの標準機能で対応できるので、販売部の担当者の意識を変えてもらえば、要件定義作業をあと2か月で完了させることは可能であると考えた。また、販売部を除いた残りの部門の業務の要件定義作業は順調に進んでおり、販売管理業務の要件定義作業の完了を6月末に変更しても、ERPの標準機能の利用で追加開発の規模が中規模開発の範囲を超えないのであれば、来年4月の運用開始に向けてスケジュールの調整が可能であると、N氏は考えた。

そこでN氏は、E課長に相談し、次の2点の合意を得て、作業を継続することにした。

- ① D社経営層に社内へのある指示を依頼する。
- ② 販売管理業務の要件定義作業の完了を6月末に変更する。

設問1 [D社へのヒアリング] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) N氏が、全体スケジュールの提案に当たって考慮した、詳細なフィット&ギャップ分析を行っていない現時点での未確定要素とは何か。25字以内で述べよ。
- (2) N氏は、要件定義工程を2か月で完了させるに当たって、経理部の要件定義作業の進捗を注視していく必要があると考えたのは、どのようなリスク要因があると考えたからか。30字以内で述べよ。

設問2 [要件定義工程の作業分担の調整] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) N氏は、要件定義書をM社の責任で完成させることは、責任分担の面及び現在の契約との整合性の面からどのような問題があると考えたか。それぞれ30字以内で述べよ。
- (2) N氏は、M社側の要因で進捗が遅延することを防止するために、ある原因による指摘事項をモニタリングすることにした。ある原因とは何か。20字以内で述べよ。
- (3) N氏が、作成されたドキュメントに記載された情報を抽出し、集計して、早期に見積もることにした開発の期間に影響する数値とは何か。答えよ。

設問3 [要件定義作業] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) N氏が、販売管理業務の要件定義作業の完了を6月末に変更しても来年4月からの運用開始に向けてスケジュールの調整が可能であると考えた理由は何か。35字以内で述べよ。
- (2) N氏がE課長と合意した、D社経営層に依頼する社内へのある指示とは何か。35字以内で述べよ。