

問2 プロジェクトの立て直しに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

R社は、中堅のSI企業である。先ごろ、中堅の製造業のH社から、経営管理システムの開発を受注した。R社社長が友人であるH社社長からシステム化の相談を受けたのがきっかけであった。

プロジェクトの開始に当たって、R社社長は、若手のS氏をプロジェクトマネージャ（PM）に任命し、社内から優秀なメンバを集めてプロジェクトを進めることにした。要件定義、外部設計及び総合テストは委任契約、内部設計から結合テストまでは請負契約を締結することになっている。来年1月から開始するプロジェクトのスケジュールを図1に示す。

月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
工程	要件定義		外部設計		内部設計		プログラム製造・ 単体テスト			結合テスト		総合テスト

図1 スケジュール

要件定義及び外部設計終了の際には、両社社長及びH社の各部門の責任者を交えたステアリングコミッティを開催して、要求事項が反映されているかどうかの確認と、次工程以降の開発計画の承認、契約内容について見直しが必要かどうかの協議を行うことになっている。稼働開始時期については、当初はH社社長から“来年1月にプロジェクトを開始し、1年後の再来年の1月に稼働開始したい”という要求が寄せられたが、外部設計が完了した段階で協議することで合意されていた。その後、プロジェクトの開始に当たって、R社社長がH社社長を訪問したときに、R社社長がS氏の反対を抑える形で、“プロジェクト開始から1年後の稼働開始を目指す”ことを口頭ではあるが約束している。

プロジェクトは1月に予定どおり開始され、要件定義の作業は、H社社長の要求を確認している段階では順調に進んでいた。しかし、各部門の要求を洗い出す段階になると要求が収束せず、S氏の手之余状況となり、ついに着手から1か月半を経過した時点で、S氏が体調不良を訴え、PMを交代することとなった。R社は、事態を打開するために、ベテランのT氏を新たなPMとして選任し、プロジェクトの立て直しを図ることにした。

〔プロジェクトの状況把握〕

T氏は、プロジェクトの状況を把握するために、これまでの議事録や中間成果物の確認を行い、その結果を、次のように整理した。

(1) H社のシステム化の状況と経営管理システムの範囲

- ・H社には会計用ソフトウェアパッケージなど幾つかのシステムは導入されているものの、システム間の連携はとられていない。そのため、各部門の業務担当者は、月初にPCで前月分のデータを集計し、業務管理レポートとして取りまとめ、経営管理部に報告すると同時に、部門運営の資料として活用している。
- ・経営管理部のI部長は、業務管理レポートの中から必要な数値を取りまとめて経営管理レポートとしてH社社長に報告している。経営管理レポートを最終的にH社社長が見るのは翌月の後半になっている。
- ・H社の経営管理システムは、全社の運営のための経営管理レポートと、部門運営のための業務管理レポートを対象とする。

(2) 経営管理レポートの要件定義の状況

- ・H社社長は、厳しい経営環境の中で、自社の経営状況を1日でも早く把握したいと考えており、I部長に対して、“経営管理システム稼働後は、経営管理レポートを翌月5営業日以内に提出するように”という指示を出している。
- ・H社社長の要求する経営管理レポートのデータ項目の洗い出しは完了し、H社社長の承認も得ている。また、各データ項目がどのシステムから提供されているかについての調査も完了し、既存システムとの連携によって必要なデータを集計するデータフローの定義も完了している。

(3) 業務管理レポートの要件定義の状況

- ・各部門の業務管理レポートは、経営管理部へ報告されると同時に、各部門の運営のための資料となっている。そのため、業務管理レポートは、各部門独自の管理項目を含んでおり、集計方法や表示形式も、各部門の業務担当者ごとに異なる。システム化の要求内容も確認するたびに範囲が拡大している。

T氏は、このプロジェクトには目標が決まっている範囲と、決まっていない範囲があると感じた。また、目標が決まっている範囲の作業については、現在の工程の作業として、適切に進められてきたと評価する一方、目標が決まっていない範囲については、状況を改善するために、早急に対策を講じる必要性を感じた。

〔関係者へのヒアリング〕

T氏は、先に把握したプロジェクトの状況を踏まえて、各関係者にヒアリングを行い、次のように整理した。

- ・ H 社社長：経営状況の早期把握が、プロジェクト開始から 1 年後に実現することに最大の関心をもっている。
- ・ I 部長：“経営管理システム稼働後は、経営管理レポートを翌月 5 営業日以内に提出するように”という H 社社長の指示の達成を最優先に考えている。
- ・ 各部門の業務担当者：経営管理部から“経営管理システムに対する要求を出すように”との依頼を受けて、関係する各部門の業務担当者が依頼に対応している。H 社の業務管理レポートの項目は、経営管理部で必要とする項目以外は、各部門の業務担当者の判断に任されているので、様々な要求が出ている。
- ・ R 社チームメンバ：社長同士の付き合いに気を使うあまり、H 社の業務担当者の要求に全て対応している。

T氏はこの分析から、経営管理システムの要件が収束しない原因を理解した。T氏は、プロジェクト管理の観点から、実装範囲の優先順位を明確にしたプロジェクト運営方針を策定し、プロジェクトを進める必要があると考えた。そのため、R 社社長とも事前に相談した上で、H 社社長に対して、今後のプロジェクトの運営方針の骨子を次のとおり説明し、プロジェクトの関係者全員に徹底してもらうように依頼した。

- ・ 開発のチーム体制を、経営管理レポートを担当するチームと、業務管理レポートを担当するチームに分ける。
- ・ 経営管理レポートは H 社社長の要求どおり、プロジェクト開始から 1 年後の翌年 1 月の稼働開始を目指す。
- ・ 業務管理レポートについては、要件が定義できた時点で改めて開発計画を策定することにして、当面は、要求事項の取りまとめを優先して進める。
- ・ 業務管理レポートを担当するチームは、業務担当者の要求を聞く際には、必ず要求の実現による業務上の効果と、優先順位を確認し、要求と併せて記録する。

H 社社長は状況を理解し、運営方針の骨子を了承するとともに、臨時のステアリングコミッティを開催し、プロジェクトの関係者全員を招集して説明を行うことにした。

〔ステアリングコミッティ〕

ステアリングコミッティにおいて、T氏は、“プロジェクト開始から1年後に稼働開始するというH社社長の要求を実現するのであれば、この運営方針で進める必要がある。”と前置きした上で、先に両社社長に説明して了承を得た運営方針を提案した。さらに、その前提として、業務担当者の要求を取りまとめるために、H社に対して、体制面である対策をとるよう提案した。また、T氏は、業務管理レポートについては、要件が定義できた時点で改めて開発費用や期間を見積もって開発を進めることを提案した。T氏は、この運営方針で進めることが、H社社長の要求を満たし、H社業務担当者の要求を効果的に実現するための最善の方法であることを説明した。T氏の提案は、両社社長及び各部門の責任者の同意を得て、ステアリングコミッティの決定事項として承認された。

設問1 〔プロジェクトの状況把握〕について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) T氏が感じた、このプロジェクトで目標が決まっている範囲の、目標とは何を指すか。30字以内で述べよ。
- (2) T氏が“目標が決まっている範囲の作業については、現在の工程の作業として、適切に進められてきた”と評価した作業とは何か。30字以内で述べよ。
- (3) T氏が、早急に対策を講じる必要性を感じた、目標が決まっていない範囲の改善すべき状況とは、具体的にどのような状況のことか。30字以内で述べよ。

設問2 〔関係者へのヒアリング〕について、(1)～(4)に答えよ。

- (1) T氏が分析結果から理解した、経営管理システムの要件が収束しない原因とは何か。40字以内で述べよ。
- (2) T氏が、プロジェクト運営方針についてR社社長と事前に相談した理由とは何か。35字以内で述べよ。
- (3) T氏はなぜ、H社社長の要求する経営管理レポートの部分と、業務担当者の要求する業務管理レポートの部分に分けて進めることにしたのか。30字以内で述べよ。
- (4) T氏が、業務管理レポートを担当するチームに、業務担当者の要求を聞く際には、業務上の効果と、優先順位を確認させた理由とは何か。30字以内で述べよ。

設問3 T氏が、H社社長の要求を実現する運営方針の前提として、H社に提案した体制面の対策とは何か。30字以内で述べよ。