

問3 システム開発プロジェクトの企業合併に伴う計画変更に関する次の記述を読んで、設問1～4に答えよ。

A社は、東京を中心に、東日本を主な商圏とする中堅のアパレル企業である。A社では、業務プロセスを一新して業務効率を飛躍的に改善するための全社活動を半年前から進めてきた。その結果、V社のERPパッケージ（以下、V社ERPという）を導入し、基幹システムを更改する開発プロジェクト（以下、A社プロジェクトという）を開始させた。プロジェクトマネージャ（PM）には情報システム部のB部長が任命された。現在は2か月間の要件定義が終了したところである。更改する基幹システムは来年4月に稼働する計画である。A社プロジェクトの開発スケジュールを図1に示す。

項目	年		今年								来年				
	月		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
稼働日					現在										稼働
V社ERP導入と追加開発			要件定義			設計			製造			結合テスト			総合テスト (移行データ検証含む)
データ移行							移行方式設計				移行ツール開発		(1回目)	(2回目)	移行 移行リハーサル
運用テスト															運用テスト

図1 A社プロジェクトの開発スケジュール

V社ERPは操作性に優れ、標準で用意されているアパレル業向けのテンプレートは、ベストプラクティスとして業界での評価も高い。A社の業務効率を改善するための全社活動でも、V社のコンサルタントの支援を受けて、このテンプレートに沿って業務プロセスを見直してきた。当初は、現行の業務プロセスを変更することに業務部門が抵抗感を示した。その後、V社のデモ環境を使用して検討を繰り返すうちにテンプレートの社内評価も高まり、業務部門が納得して、A社プロジェクトの要件定義は順調に完了した。

#### [合併準備委員会の基本方針]

最近、A社は、以前から業務提携している同業で中小規模のM社と、1年後に合併することを決定した。M社は、大阪を中心に関西地方に顧客基盤をもっており、A社はこの合併を機会に、全国規模の企業へ発展しようと計画していた。

M社は、独自に開発した基幹システムを使っているが、稼働後10年近く経過して老朽化が目立ち、システム更改の時期を迎えていた。M社では、自社の基幹システムに精通し、業務にも明るいシステム管理課のN課長が中心となって、システム管理課の要員で業務部門からの要望に常に対応してきたものの、業務部門からは、基幹システムを一新し業務プロセスを改善して効率向上を図りたいとの意見が強く上がっていた。

両社の経営層が参加する合併準備委員会が組織され、次の基本方針を決定した。

- (1) 現在更改中のA社の基幹システムを合併後の基幹システム（以下、新システムという）とする。
- (2) 合併後は新システムの業務プロセスに統一する。
- (3) 新システムへの移行に必要なコストは、合併に伴う費用として予算化する。

#### [新システムの方針]

合併準備委員会の基本方針の決定を受け、両社の関連部門の責任者を集めたシステム検討会議では、両社のシステムの状況を検討し、次の方針を決定した。

- (1) A社プロジェクトの開発スケジュールで計画されていた稼働予定を変更し、新システムの稼働開始は合併と合わせて来年6月とする。
- (2) A社プロジェクトのPMのB部長を、新システムの開発プロジェクト（以下、新プロジェクトという）のPMに任命する。

B部長は、システム検討会議の方針を受けて、新プロジェクトの計画では次のことを考慮する必要があると考えた。

- ・ M社の業務部門が、①新システムの業務プロセスを理解するためのスケジュールを計画する必要がある。
- ・ M社の基幹システムから新システムへデータ移行を行うための体制やスケジュールを計画する必要がある。

B部長は、新プロジェクトのM社側責任者としてN課長の参加をM社に要請し、

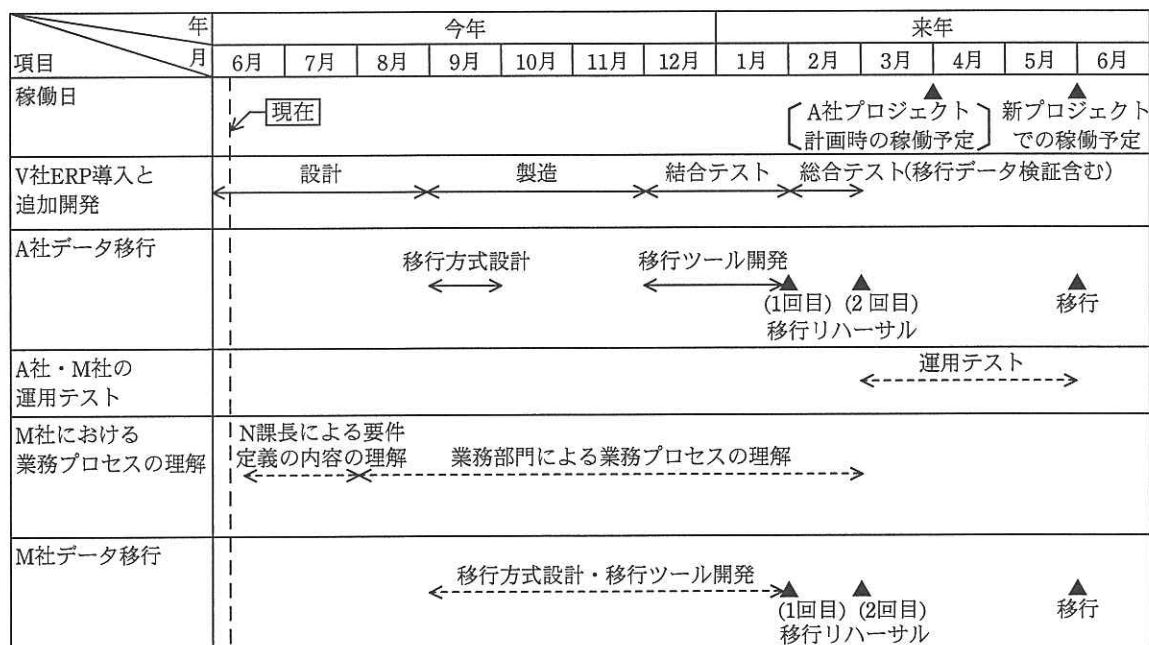
M社もこれに合意した。

〔新プロジェクトの開発スケジュールの検討〕

B部長は、A社プロジェクトの開発スケジュールを参考に、図2に示す新プロジェクトの開発スケジュール案について検討を開始した。M社との合併で、A社プロジェクトに比べて新プロジェクトの全体工数は増大するが、②業務プロセスを新システムの業務プロセスに統一するのであれば、V社ERP導入と追加開発のスケジュールには大きな変更は必要ないと考えた。

M社の業務部門が新システムの業務プロセスを十分に理解できなければ、運用テストで問題が発生する可能性がある。M社の業務部門が業務プロセスを迅速に理解できるように対策を講じることを前提に、B部長は、図2のとおり来年3月から運用テストを開始し、③稼働までの3か月間を運用テスト期間とするよう検討することとした。

A社では、V社ERP導入と追加開発の設計終了後に移行方式設計を行い、製造完了後に移行ツール開発を行う計画である。B部長は、M社の基幹システムから新システムへのデータ移行について、移行方式設計・移行ツール開発を来年1月末までに完了するようにN課長に検討を指示した。



注記 <----->は、検討中のスケジュールを表す。

図2 新プロジェクトの開発スケジュール案

#### [業務プロセスの理解]

B 部長は N 課長に、A 社プロジェクトの要件定義の内容を早く理解するとともに、M 社の業務部門に新システムの業務プロセスを理解させるよう指示した。

B 部長は、業務プロセスの理解を迅速に行え、かつ、確実なものにするために、業務プロセスの説明を V 社のデモ環境を利用して行えるよう V 社と調整した。加えて、④ A 社プロジェクトの要件定義において中心的な役割を担った業務部門のメンバに対して、N 課長と協力して M 社の業務部門に新システムの業務プロセスを説明するよう指示した。

B 部長は、M 社の業務部門を含めた新プロジェクトの関係者全員を集めてキックオフミーティングを開催するよう調整した。キックオフミーティングでは、両社の社長から、合併後は新システムの業務プロセスに統一することと、合併時には新システムで運用を開始することを改めて伝えていただくことにした。特に A 社の社長から、⑤ A 社の経験から M 社の業務部門に対して、あることを強く要請していただくことにした。

#### [データ移行の計画]

B 部長は、N 課長から M 社のデータ移行に関する検討結果について次の報告を受けた。

- ・データ移行については、M 社の基幹システムのデータの仕様を熟知している M 社システム管理課の要員が担当するのが妥当である。
- ・M 社では 6 月と 12 月に定期改修を予定しており、データの仕様を変更する可能性がある。定期改修は、M 社システム管理課の要員だけで実施する予定である。
- ・M 社システム管理課の要員は新システムのデータの仕様を理解していないので、移行方式設計に時間が取られそうだ。移行方式設計を短期間に完了させなければ、移行ツール開発を来年 1 月末までに完了させることは難しい。

報告を受けた B 部長は、移行方式設計の前に M 社のデータの仕様を凍結することと、⑥あることを理由に今年 12 月の定期改修を中止するよう M 社と調整し、M 社もこれに合意した。

また、B 部長は、N 課長に⑦ M 社の移行方式設計を A 社と共同で行うよう指示した。

設問1 〔新システムの方針〕について、B 部長が本文中の下線①のように、新システムの業務プロセスを理解するためのスケジュールを計画する必要があると考えた理由は何か。30 字以内で述べよ。

設問2 〔新プロジェクトの開発スケジュールの検討〕について、(1), (2)に答えよ。

(1) B 部長が、本文中の下線②のように、新システムの業務プロセスに統一するのであれば、V 社 ERP 導入と追加開発のスケジュールには大きな変更は必要ないと考えた理由は何か。20 字以内で述べよ。

(2) B 部長が、本文中の下線③のように検討することとした目的は何か。30 字以内で述べよ。

設問3 〔業務プロセスの理解〕について、(1), (2)に答えよ。

(1) 本文中の下線④で、B 部長は A 社の業務部門のメンバが説明することで、どのような効果を期待したのか。40 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線⑤で、M 社の業務部門に強く要請した、あることとは何か。30 字以内で述べよ。

設問4 〔データ移行の計画〕について、(1), (2)に答えよ。

(1) 本文中の下線⑥で、B 部長が今年 12 月の定期改修を中止するよう M 社と調整した理由として、データ仕様の凍結の他に考えられるあることとは何か。25 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線⑦で、B 部長が N 課長に M 社の移行方式設計を A 社と共同で行うよう指示した理由は何か。30 字以内で述べよ。