

問1 生産管理システムを導入するプロジェクトの、ステークホルダマネジメントに関する次の記述を読んで、設問1~3に答えよ。

H社は製薬企業である。米国市場へ進出するために、米国の大手製薬企業X社と提携し、その傘下に入った。

米国市場へ製品を輸出するためには、米国の医薬品業界の基準に適合した生産管理システムを導入する必要がある。そのため、X社から、X社グループ標準の生産管理システム（以下、X社標準システムという）を導入することを求められた。H社の経営陣は、X社標準システムの導入を決定した。

X社は、H社がX社標準システムを導入するに当たって、X社標準システムに詳しい米国人コンサルタントのY氏をアドバイザとして派遣することを約束したが、システム導入はあくまでもH社が中心となって進めることが前提となっている。X社は、H社が守るべき条件として、次の項目を指定している。

- ・ X社標準システムの導入作業は、X社が提示するX社標準システム導入手順のテンプレート（以下、テンプレートという）に沿って実施し、進捗状況について定期的にX社に報告すること。
- ・ X社標準システムの稼働開始の前提として、H社が、X社標準システムを利用して基準を満たす製造プロセス（以下、X社標準業務プロセスという）を実行できるかどうかを、導入作業終了後、稼働開始までにX社の監査員が監査し、指摘事項があれば対応すること。

X社標準システムでは、製造の記録及び承認の履歴を、電子的に追跡できることが前提となっている。H社のこれまでのシステム（以下、現システムという）は、生産計画の策定から実施、結果の収集などを行うことはできるが、紙での記録が中心で、作業工程の履歴を紙に記録し、管理者が確認をしたという記録をシステムに入力する手順になっている。したがって、X社標準システムの導入においては、システムの導入と並行して、従来のH社の業務手順をX社標準業務プロセスに沿って見直す必要がある。

H社は、X社標準業務プロセス及びX社標準システムの導入の統括責任者として製造部門のI部長を任命し、その配下に業務見直しのための委員会（以下、見直し委

員会という)とシステム導入のためのプロジェクトを設置した。また、見直し委員会の委員長は I 部長が兼務し、現システムの業務の主担当者である製造部門の J 課長がリーダとして参加する。見直し委員会のメンバは、X 社標準システムの利用者となる H 社の製造プロセスに関わる部門の実務担当者(以下、H 社利用部門という)で構成される。プロジェクトのプロジェクトマネージャ(PM)は、システム部の K 氏が担当し、見直し委員会にもメンバとして参加する。

H 社のシステム部は、システムの開発・運用の企画・計画を主な業務とし、現システムを含む実際のシステム開発・運用業務の多くは情報子会社の T 社に委託している。K 氏は、X 社標準システム稼働後の運用業務についても T 社に担当してもらう方針で、導入作業への協力を依頼した。T 社は、自社が開発に関わっていない X 社標準システムの導入作業及び運用業務に協力することに抵抗感をもっていたが、K 氏に強く依頼されて、最終的には応じることになった。今回のプロジェクトとステークホルダの関係を図 1 に示す。

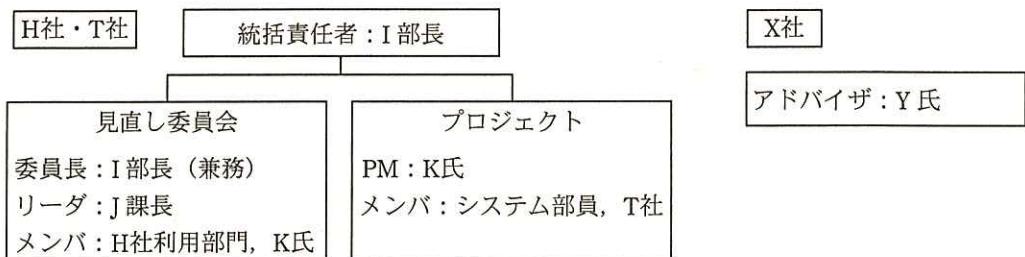


図 1 プロジェクトとステークホルダの関係

#### [プロジェクト計画策定]

K 氏は、プロジェクト計画を策定するために、X 社から提示されたテンプレートを検証した。X 社のテンプレートは、X 社標準システムを導入するための作業項目を中心記述されているが、導入する側の作業については、全ての作業が記述されているわけではなかった。K 氏は、H 社としての業務の継続性を確保するための重要な作業を新たな WBS 項目として追加する必要があると考えた。

また、K 氏は、X 社が指定した条件を勘案すると、X 社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目があると考えた。

K 氏は、X 社に確認を行った上で、テンプレートの WBS に、新たに洗い出した WBS 項目及びマイルストーンを追加し、それらを時間軸上に展開し、プロジェクトの全体スケジュールを策定した。K 氏は、このスケジュールを関連するステークホルダに示し、同意を得た上で、プロジェクトを開始した。

#### [ステークホルダの現状]

K 氏は、今回のプロジェクトには多くのステークホルダが関わっており、各ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成し、適切にマネジメントすることが重要な成功要因になると考え、ステークホルダの状況を把握することを I 部長に提案し、了承を得た。

K 氏は、今回のプロジェクトに関わるステークホルダの現状を関与度（プロジェクトへの積極的な関与の度合い）と影響度（プロジェクトの計画策定や遂行に変更を生じさせる能力）の観点で分析することとし、各ステークホルダに対するヒアリングを行った。また、K 氏自身の関与度と影響度の分析も追記し、表 1 の状況を把握し、これらを基に図 2 にまとめた。

この状況から、K 氏は現状の体制の問題点を、次のように考えた。

- ・ステークホルダとプロジェクトとの一体感が形成されていない点
- ・プロジェクトを推進する上で重要な、図 2 のある領域に属するステークホルダが存在しない点
- ・影響度が高いステークホルダの関与度が低く、バランスが悪い点

K 氏は、これらの問題点に対し、早急な対策が必要だと考えた。

表 1 ステークホルダの関与度と影響度の分析

ステークホルダ (記号)	関与度の分析	影響度の分析
I 部長 (I)	低：見直し委員会のリードは J 課長に全て任せ、報告を受ける形での関与を予定している。	高：X 社標準業務プロセス及び X 社標準システム導入の統括責任者であり、影響度は高い。米国市場への進出のための X 社との提携を、H 社として必須の戦略と捉えている。

表1 ステークホルダの関与度と影響度の分析（続き）

ステークホルダ (記号)	関与度の分析	影響度の分析
J課長 (J)	中：見直し委員会には参加するが、現システムの業務の主担当者であることから、積極的に X 社標準業務プロセスに沿って現状のプロセスを変えていくという姿勢には至っていない。	高：I 部長の指名によって見直し委員会のリーダを担当している。
H 社利用部門 (H)	低：X 社標準システム導入の目的などの説明をまだ受けていない。	中：最終的に利用する立場であり、一定の影響度をもつ。
T 社 (T)	低：自社の担当範囲をできるだけ少なくし、決められたことだけ実施するという姿勢がみられる。	中：現システムについては詳しいが、X 社標準システムについては内容を理解していない。
X 社 (X)	低：“H 社主導で進める”前提から、プロジェクトには直接は関与してこない。	高：H 社のシステムスキルに対する不安感から、進捗状況の報告の他に様々な報告を要求してくれる。
Y 氏 (Y)	中：“H 社主導で進める”という X 社の姿勢を反映して、直接関与しないが、アドバイザの立場で関与している。	中：X 社標準システムのノウハウをもち、一定の影響度をもつ。
K 氏 (K)	高：戦略的なシステム導入でのプロジェクトの PM であり、積極的に関わっていく決意である。	中：プロジェクトの PM であるが、見直し委員会はメンバとしての参加であり、影響度は高いとはいえない。

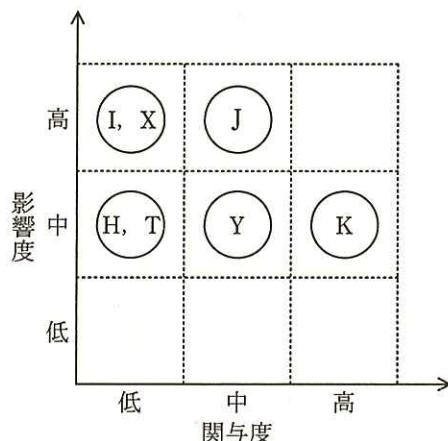


図2 ステークホルダの現状

### 〔ステークホルダの望ましい状態〕

K 氏は、表 1 及び図 2 を I 部長に報告し、対策を協議した。その結果、次の方針で対応することで合意した。

- ・ステークホルダとプロジェクトとの一体感を形成する対策を取る。
- ・キーパーソンによる、プロジェクトを推進する組織体を設置する。
- ・ステークホルダについて、関与度と影響度のバランスを取りながらプロジェクトを進めていく関係を築く。具体的には図 3 の状態を目指すことを基本方針とする。

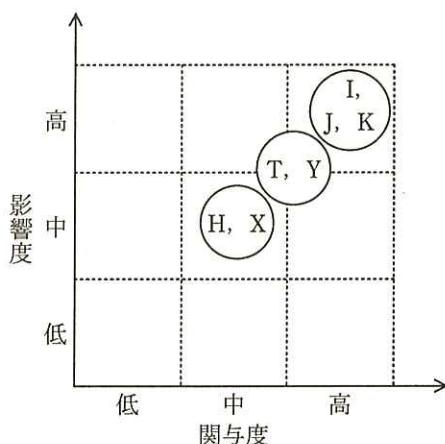


図 3 ステークホルダの望ましい状態

K 氏は、この方針に沿って次のような対策を考えた。

対策①：I 部長から見直し委員会及びプロジェクトに対し、X 社と H 社との提携の意義と、X 社標準システム導入の必要性を直接語ってもらう。

対策②：I 部長、J 課長及び K 氏による PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）を組織し、定期的に情報共有し、問題点の協議を行う。

対策③：見直し委員会で H 社利用部門に対し、X 社標準システムのメリットだけではなく、デメリットも併せて正しく伝えた上で、協力を要請する。

対策④：T 社に対して運命共同体と認識していることを伝えて、導入後の運用を担当する視点から積極的に参加するように働きかける。

対策⑤：X 社に対し、Y 氏をプロジェクトの X 社アドバイザ兼現地責任者として指名するよう提案する。

**設問 1** 〔プロジェクト計画策定〕について、(1), (2)に答えよ。

- (1) K 氏が考えた、H 社としての業務の継続性を確保するための重要な作業とは何か。20字以内で述べよ。
- (2) K 氏が考えた、X 社の指定した条件を勘案すると、X 社に実施可能な時期と所要日数を確認すべき重要な作業項目とは何か。15字以内で述べよ。

**設問 2** 〔ステークホルダの現状〕で、K 氏が、現状の体制の問題点として考えた、プロジェクトを推進する上で重要な、図 2 のある領域に属するステークホルダが存在しない点とは、どのような状態を指すのか。35字以内で述べよ。

**設問 3** 〔ステークホルダの望ましい状態〕について、(1)～(5)に答えよ。

- (1) K 氏が、対策①で期待した効果は何か。30字以内で述べよ。
- (2) K 氏が、対策②で組織した PMO に期待した役割は何か。25字以内で述べよ。
- (3) K 氏が、対策③で、見直し委員会で H 社利用部門に対し、X 社標準システムのメリットだけでなく、デメリットも併せて伝える必要があると考えた理由は何か。25字以内で述べよ。
- (4) K 氏が、対策④で、T 社について運命共同体であると認識している背景は何か。40字以内で述べよ。
- (5) K 氏が、対策⑤を X 社に提案する狙いは何か。30字以内で述べよ。