

問2 サプライヤへのシステム開発委託に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

X社は、中堅のソフトウェア企業である。X社では、保険会社が自動車保険の加入者に提供するロードサービスに関するコールセンタシステム（以下、CCシステムという）の開発を受託している。ロードサービスは、消費者が保険を選択する際の重要なポイントの一つである。したがって、保険会社としてはサービスの改善が欠かせず、CCシステムにおいても、機能追加・改修の依頼が断続的に発生している。

今回、CCシステムについてX社が新たに受注した改修案件（以下、新案件という）は、開発期間6か月の請負契約であり、予算に不足はないものの、新機能の提供時期が決まっており、スケジュールの面では大きな手戻りを許す余裕はない。新案件のプロジェクトマネージャ（PM）は、X社のY課長である。Y課長はCCシステムの初期開発からPMとして携わっており、これまでの実績から社内外の信頼を得ている。

[サプライヤの選定]

Y課長は、これまでもCCシステムの開発に携わってきた社内の主要メンバを、新案件の開発メンバとして確保した。さらに、これまでの開発と同様、一部の機能をサプライヤに委託するために、かつてCCシステムの開発を委託した主要サプライヤ2社に打診した。しかし、両社とも“現在の受託案件で手一杯なので対応できない。”とのことで、断られてしまった。そこで、Y課長がX社の調達部長に相談したところ、A社を推薦された。A社に関する説明は、次のとおりであった。

- ・A社は、社員100名弱のソフトウェア企業で、X社とは昨年からの取引を開始した。
- ・A社とは、これまでに五つの案件で派遣契約を締結しており、どの案件でもX社内での評価は高かった。
- ・A社の役員からは、“他社では請負契約での実績があり、今後はX社とも請負契約で受託させてほしい。”と聞いている。調達部もA社の請負契約での遂行能力を把握したいので、Y課長に評価を依頼したい。

Y課長は、A社が担当した五つの案件の開発記録を確認するとともに、社内の関係者にヒアリングを実施して、次の事実を確認した。

- ・各案件とも、A社はX社の標準プロセス・標準品質管理指標にのっとり、外部設計、内部設計、製造、テストの実作業を担当した。X社の標準プロセスに不慣れ

なことから軽微な作業ミスはあったが、指摘後に同じ作業ミスを繰り返すことはなかった。

- ・ A 社が担当した機能の開発の難易度は全て標準的であり、成果物の品質は良好であった。また、レビューは、自席で随時行う対面レビューも含めて X 社メンバがレビューアとなって実施した。それらのレビューで摘出された欠陥の件数と、その欠陥内容の定性分析の結果は、各工程の品質目標に対して妥当であった。
- ・ A 社には、派遣契約における外部設計、内部設計、製造、テストの実作業能力が十分にあった。

Y 課長は、①A 社がサプライヤとして請負契約で受託できることが確認できれば、今後は派遣契約ではなく請負契約を中心としていくことで、X 社にとってメリットが得られると考えた。そこで A 社に対し、次の条件を提示し、受諾の意向を打診した。

- ・ 開発の難易度は、過去に A 社が担当した案件と同等である。
- ・ 外部設計はこれまでどおり派遣契約とし、内部設計から単体テストまでを請負契約、結合テストを準委任契約とする。

A 社からは、外部設計の派遣契約において要求されたスキルをもったエンジニアが参加可能であり、内部設計以降の契約も受諾する意向がある旨の回答を得たので、Y 課長は外部設計に関する派遣契約を締結した。A 社から派遣されたエンジニア 2 名は、X 社の案件での従事経験をもっていた。

#### [請負契約の交渉開始]

外部設計が順調に進みだしたところで、Y 課長は内部設計から単体テストまでの請負契約について A 社と交渉を開始することにした。発注の対象は、外部設計で A 社のエンジニアが担当している機能 J である。

交渉窓口は、請負契約において A 社の責任者となる予定の B 主任であった。A 社の役員からは、“B 主任は若い<sup>かし</sup>が、当社内では実力のあるリーダである。もし何か問題があれば、単刀直入に指摘してほしい。”という挨拶があった。

交渉に当たって Y 課長は、次に示す工程完了条件、定例会議の設定、<sup>かし</sup>瑕疵担保責任などを明確に記載した RFP を作成した。

- ・ 各工程の完了時点において、要求した機能要件・非機能要件を満たした成果物一式がそろっていること。

- ・品質管理基準を定め、X社と合意すること。各工程において、その品質管理基準に従った品質管理を実施し、状況を報告すること。工程の完了時点では品質評価を行い、成果物の品質に問題がないことを確認すること。この確認結果を報告し、X社の承認を得ること。
- ・ソースコードの品質確認については、A社メンバによるレビューに加えて、静的解析ツールによる診断も行うこと。製造及び単体テストの工程完了時点において、静的解析ツールによって修正が必要とされた問題点が、全て対処されていること。

Y課長は、B主任にこのRFPを説明した後、X社の希望として“今回の契約に関しては、②新案件の制約条件と、A社との関係において考慮すべき点があることから、進捗及び品質の確認をA社で丁寧に実施してもらい、かつ、X社としてもそれを十分に確認できるような開発条件で合意したい。”と伝え、提案を依頼した。

#### [開発条件の調整]

Y課長は、B主任が提案してきた開発条件を精査した。各工程において、成果物を作成するアクティビティは、適切な粒度に詳細化されており、進捗率の把握方法も適切であった。成果物の品質を確認するアクティビティについては、③RFPに記載した製造以降の工程で必要となる作業が組み込まれているかどうかは、明確に読み取れなかった。B主任に確認したところ、その観点も入っているということだったので、Y課長は成果物の品質を確認するアクティビティの進捗率の把握方法について、工程単位にその点も明記するように改善を依頼した。

品質管理基準については、例えばレビューであれば自席で随時行う対面レビューを含めて記録するなど、X社の標準プロセスと同等のプロセスを採用するということがだったので、X社の標準品質管理指標と同じ値を採用するという提案内容に合意した。

さらに、B主任を責任者とする体制は適切に組み立てられていて、その他の開発条件についてもX社の要求を満たしており、提案の請負金額も妥当であった。

これらの精査結果から、Y課長は合意できる提案内容と判断した。

請負契約の最終的な契約締結の前に、Y課長はB主任に、“結合テストでは準委任契約を締結する予定であるが、結合テスト期間中には、準委任契約に基づく委託作業の他に、④今回の請負契約に基づく活動を無償で実施していただく必要がある。”

その認識で合っているか。”と確認した。この点について、両者の認識は合っていたので、内部設計から単体テストまでの請負契約を締結した。

Y 課長は、内部設計以降、機能 J に関する X 社のリーダーとして Z 主任を増員することにした。Z 主任は過去 2 回、A 社に派遣契約で依頼した案件のリーダーを担当した経験があり、今回参加している A 社のエンジニアとも面識があった。このことから Y 課長は、Z 主任の着任に当たって、“これまでの経験を生かして、しっかりコミュニケーションをとってほしい。ただし、⑤今回の契約形態では、発注側として注意すべきことがあるので、その点は十分に意識して行動してほしい。”と伝えた。

#### [内部設計の状況]

内部設計を開始してから 2 週間が経過したとき、Y 課長は Z 主任から、A 社の品質状況に関する報告について、次のような疑問点があるとの報告を受けた。

- ・レビュー対象とした設計書のページ数に対して、レビュー時間、レビューによる欠陥の摘出数が、基準値を大きく下回っている。
- ・A 社の進捗報告における品質状況に関する記載は“品質が良好なので、レビューは短時間で終了し、摘出した欠陥も少なかった。品質には問題なし。”となっている。

Y 課長は、Z 主任とともにレビュー報告書と内部設計書を精査して、成果物とプロセスの品質を評価した。その結果、成果物の品質については妥当な水準にあるものの、品質状況に関する報告の内容については疑問が残るので確認が必要と判断した。

B 主任にヒアリングをしたところ、“品質状況に関する報告にも書いたとおり、優秀なメンバが担当したので成果物の品質がもともと高く、指摘はあまり出ていないと聞いている。その結果、レビューが短時間で終わっているようである。”という回答であった。しかし、Y 課長は⑥サプライヤの選定時に確認していた事実から、B 主任のこの回答は実態と異なる可能性もあると考えた。さらに、B 主任の回答が伝聞調であることにも懸念を抱き、B 主任自らが、現場で実際に起こっていることを再度確認し、報告をしてほしいと要求した。

2 日後、B 主任から報告された確認結果の内容は、次のようなものであった。

- ・現場では自席において随時、対面レビューをしていて、そこで指摘されたことを適宜、内部設計書に反映している。
- ・これらの対面レビューは、ごく一部しかレビューの実績として記録されていない。

Y 課長は、B 主任のこの報告について、実態が正しく詳細に報告されたことは評価した。一方で、B 主任には、これが⑦A 社のマネジメント面の問題であるという認識が不足していると感じた。Y 課長は、このことを A 社の役員に伝えて、今後の A 社の改善状況を確認した上で、請負契約の遂行能力を評価しようと考えた。

設問 1 〔サプライヤの選定〕について、本文中の下線①で、X 社が得られるメリットを、25 字以内で述べよ。

設問 2 〔請負契約の交渉開始〕について、Y 課長が本文中の下線②のように考える背景となった新案件の制約条件を、30 字以内で述べよ。また、A 社との関係において考慮すべき点を、25 字以内で述べよ。

設問 3 〔開発条件の調整〕について、(1)～(3)に答えよ。

(1) 本文中の下線③について、製造以降の工程で必要となる作業を、30 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線④について、今回の請負契約に基づく活動とは何か。15 字以内で述べよ。

(3) 本文中の下線⑤について、発注側として注意すべきことを、30 字以内で述べよ。

設問 4 〔内部設計の状況〕について、(1)、(2)に答えよ。

(1) 本文中の下線⑥について、Y 課長が確認していた事実とは何か。45 字以内で述べよ。

(2) 本文中の下線⑦について、Y 課長が感じた A 社のマネジメント面の問題を、35 字以内で述べよ。