

問3 情報システム刷新プロジェクトのコミュニケーションに関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

A社は中堅のSIベンダであり、本社は東京にある。A社は、東京近郊にある中堅不動産会社のP社から現行のCRMシステムを刷新するプロジェクト（以下、CRMプロジェクトという）を受注することが決まり、契約締結に向けて準備をしている。P社では、現行のCRMシステムが間もなく保守期限を迎えることもあり、P社社長の意向によって、最先端のCRMシステムに刷新し、顧客の拡大を図る方針が打ち出されていた。

[CRMプロジェクトの体制]

A社は、CRMプロジェクトのプロジェクトマネージャ（PM）としてソリューション部のB課長を任命した。A社は、過去にP社の現行のCRMシステムの構築を手掛けたが、P社とのコミュニケーションで苦労した経験があり、稼働後の保守ではコミュニケーション面の改善にも留意してきた。A社社長からB課長に対しては、前回の反省とこれまでの経験を生かしてCRMプロジェクトを進めるように指示があった。

一方で、A社は、地方のシステム会社X社を昨年子会社にしたばかりであり、CRMプロジェクトにおいてX社の活用を計画している。これまでX社は、A社から提示された仕様書に基づく製造やテストの工程を主な業務範囲としていたので、業務を進める中でA社の顧客との接点はなかった。A社社長には、今後のX社の業務範囲拡大に向けて設計工程から参加してもらいたい、CRMプロジェクトではその先駆けとなる取組みをしてほしい、という意向があった。B課長は、A社社長の意向を受け、X社に再委託することについてのP社の了解を得て、X社に設計工程の業務の一部を委託することにした。この方針を受け、X社は経験豊富なY主任をX社側の責任者として選任した。

P社では、総務部が統括して情報システムの要件を取りまとめ、SIベンダに発注することが通例になっている。CRMプロジェクトにおいては、総務部のQ部長がプロジェクト統括責任者となり、プロジェクト責任者には総務部情報システム担当のR氏が選任された。利用部門からは、業務要件の確定などの目的で、営業部のS部長が利用部門責任者となり、利用部門担当者には営業部のT氏が選任された。

[ステークホルダ登録簿の作成]

B 課長は、CRM プロジェクトの計画策定に当たり、現行の CRM システム構築時の PM にヒアリングし、次の問題があったことを確認した。

- ・ P 社のプロジェクト責任者と合意した事項について、しばしば P 社社長から見直し依頼があり、スケジュールが遅延した。この原因は、P 社側のプロジェクト体制において、P 社社長への報告経路や報告の会議体が不明確で、プロジェクトの状況が適切に報告されていなかったことであると考えられた。
- ・ 会議の参加者に不足があり、会議後に結論が覆されたことがあった。

B 課長は、CRM プロジェクトの推進において、これらの問題を再発させないように、ステークホルダマネジメントの観点から事前に対策を検討することにした。そこで B 課長は、①CRM プロジェクトに関わる P 社のステークホルダを特定し、その特性を表 1 の主要なステークホルダ登録簿 (P 社分) に整理した。

表 1 主要なステークホルダ登録簿 (P 社分)

ステークホルダ	部門	役割	影響度	CRM プロジェクトに対する姿勢
P 社社長	—	最終意思決定者	高	支持する
Q 部長	総務部	プロジェクト統括責任者	高	支持する
R 氏	総務部	プロジェクト責任者	中	支持する
S 部長	営業部	利用部門責任者	高	抵抗あり
T 氏	営業部	利用部門担当者	低	支持も抵抗もしない

P 社のステークホルダについての情報は次のとおりである。

- ・ P 社社長の CRM プロジェクトに懸ける思いは強く、CRM プロジェクトの状況には関心が高い。また、Q 部長をはじめとする CRM プロジェクトのメンバには期待を懸けている。
- ・ Q 部長は、次期役員候補であり、P 社社長から全幅の信頼を得ている。Q 部長は、CRM プロジェクトにおいて、プロジェクト統括責任者として最先端の CRM システム導入を成功させ、社内外にアピールしたいと思っている。R 氏や B 課長が、CRM プロジェクトの進捗状況や課題対応状況を適宜 Q 部長に報告することで、P 社社長の意向を踏まえた判断や P 社社長に報告する際のアドバイスが期待できる。

- ・ R 氏は、責任感と使命感が強い人物であるが、中途入社ということもあって P 社長に直接報告した経験が少ない。しかし、プロジェクト責任者として CRM プロジェクトの状況などを P 社長に報告する立場なので、②R 氏から P 社長への報告に際しては、P 社社長の思いや関心に応える内容になっているかどうかを、必ず事前に R 氏から Q 部長に確認してもらうのがよいと B 課長は考えた。
  - ・ S 部長は、昔ながらの営業気質をもっており、最先端の CRM システムを導入してもそれだけでは売上が向上するわけがないと考えている。しかし、最先端の CRM システムの業務要件を確定するためには、利用部門責任者である S 部長の承認は必須である。
  - ・ T 氏は、営業部で 3 年間経験を積んでいるが、最先端の CRM システムの業務要件を独力で定義できるまでには至っておらず、S 部長の営業としての見識や経験に基づく支援が必要だと B 課長は考えている。
- B 課長はこれらの情報を分析した結果、P 社長、Q 部長及び S 部長の 3 名は、しっかりとしたコミュニケーションマネジメント計画を作成する上で重要な人物であると認識した。

#### [コミュニケーションマネジメント計画の作成]

B 課長は R 氏に対して、表 1 の記載内容を基に作成した A 社と P 社のステークホルダに関わるコミュニケーションマネジメント計画案を説明した。

##### ・ステアリングコミッティ

重要方針の意思決定が必要な時点で開催する。P 社長、Q 部長及び S 部長に出席してもらい、A 社と P 社で協議してきた重要事項について、R 氏から P 社長に報告してもらう。A 社側からも a が出席することによって、意思決定の内容を最終合意する。

##### ・全体会議

CRM プロジェクト内での意思の統一と情報共有を図るために、P 社の総務部及び営業部の CRM プロジェクト関係者全員並びに B 課長が出席し、月次で開催する。特に S 部長には、事前打合せの時間を取ってもらい、③最先端の CRM システムが有する機能の利点や日々の営業業務への効果などを説明する。

##### ・進捗会議

CRM プロジェクトの進捗や課題を A 社と P 社間で協議し、共有する。B 課長、R 氏及び T 氏が出席し、週次で開催する。

R 氏は B 課長の考えを理解し、P 社の各ステークホルダと調整を行うことにした。

#### [X 社の業務範囲の拡大]

B 課長は、X 社に委託する業務範囲を拡大するための検討を行った。そこで B 課長は、X 社を訪問し、Y 主任にヒアリングして状況を確認した。

- ・ X 社は、これまで地場の取引先の比較的小規模なシステム開発や保守を中心に行ってきた。また、複数のメンバでチームを組んでプロジェクトを遂行した経験が少ない。
- ・ X 社のメンバは、個人の技術スキルは高く、技術面の勉強会も活発に行われているが、プロジェクト管理の重要性に関する意識が希薄であり、プロジェクト管理ルールが浸透していない。
- ・ Y 主任は、X 社が業務範囲を拡大するためには、プロジェクト管理ルールに従って業務を遂行するとともに、チームとして業務を進める上でプロジェクト管理に関する理解を深めることが必要だと思っている。

B 課長は、これらの状況を改善して X 社の業務範囲を拡大するためには、Y 主任が推進役となって X 社メンバの b に関する意識を変えることが重要であると考えた。そこで、Y 主任と協議して次の対応策を取ることを合意した。

- ・ CRM プロジェクト向けのプロジェクト管理ルールを X 社内で規定し、X 社からの報告事項、報告時期及び報告方法を B 課長と Y 主任の間で合意する。Y 主任は X 社メンバに周知する。
- ・ プロジェクト管理ルールを X 社メンバに定着させるために、Y 主任はルールの遵守状況を定期的に確認する。ルールがある程度定着してきたら、Y 主任は④X 社としてプロジェクト管理に関する理解を深める活動を検討する。

さらに、B 課長は、X 社には設計工程において、顧客とレビューを繰り返しながら仕様を確定していくという経験が少なく、設計工程の進め方がイメージできていない、という状況も確認した。そこで、設計工程の業務にも対応できるように、X 社には、P 社の了解を得た上で、⑤設計工程からある対応をしてもらうことを提案した。

これらの検討の結果に基づき、B 課長は P 社及び X 社との契約内容を整理することにした。

設問 1 [ステークホルダ登録簿の作成] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の下線①について、B 課長が、現行の CRM システム構築時の問題を再発させないために、ステークホルダ登録簿（P 社分）を作成してステークホルダの特性を整理した狙いとは何か。30 字以内で述べよ。
- (2) 本文中の下線②について、R 氏から P 社社長への報告に際しては必ず事前にこのような対応をしてもらうことで B 課長が防ぎたかったことは何か。40 字以内で述べよ。
- (3) B 課長が、S 部長について、しっかりとしたコミュニケーションマネジメント計画を作成する上で重要な人物であると考えた理由とは何か。35 字以内で述べよ。

設問 2 [コミュニケーションマネジメント計画の作成] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) 本文中の a に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) 本文中の下線③について、B 課長が S 部長に、このような対応を行う狙いとは何か。40 字以内で述べよ。

設問 3 [X 社の業務範囲の拡大] について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 本文中の b に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) 本文中の下線④について、Y 主任が検討するプロジェクト管理に関する理解を深める活動とは何か。35 字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線⑤について、B 課長が提案した設計工程からのある対応とは何か。30 字以内で述べよ。