

平成 14 年度 秋期 プロジェクトマネージャ 午後 問題

問 1 ネットワークサービスを提供するシステムの開発計画立案に関する次の記述を読んで, 設問 1 ~ 3 に答えよ。

インターネットの普及に伴い, 個人専用のコンテンツやサービスを提供する事業者(以下, プロバイダという)が増えている。一方, 利用者から見ると複数のプロバイダにアクセスする必要があり, 情報利用の利便性が損なわれるという問題が生じている。システムベンダである J 社は, この問題を解決するネットワークサービスを展開する事業計画を決定した。

この事業では, 例えば, 利用者が個別にアクセスして取得する本人の銀行口座の残高やクレジットカードの利用状況などの複数の個人情報を, J 社の利用者個人の専用ページに集約して一括閲覧できる機能を提供する(図 1)。J 社はサービス提供の計画を本年 10 月末に発表したが, サービス開始時期は公表していない。

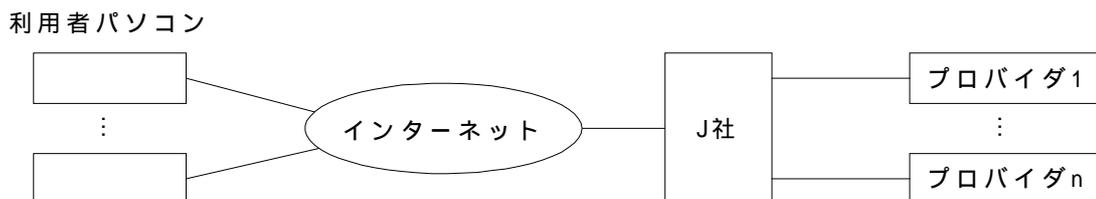


図 1 J 社のネットワークサービス事業

J 社はこの事業を展開するため, 自社でシステムを開発し運用する。プロバイダは J 社とサービスの契約を締結後, サービスを希望する利用者を募集する。

事業計画ではサービス開始時期を翌年の秋と想定しているが, 詳細はシステム開発計画立案時に確定する予定である。また, J 社にとって初めてのサービス事業であるので, サービス開始に先立って実証実験が必須と考え, 実験期間中だけ参加してもらうプロバイダとモニタ利用者を一般から募集する。実証実験では, インターネットの安全な利用のために導入する認証 / 暗号システムの検証に加え, 利用者個人の実情報を使った模擬的なサービスを実施し, サービスの有用性の検証も行う。

〔システム開発条件〕

J 社では 11 月初めに, K 氏がシステム開発のプロジェクトマネージャに任命され, 次の四つのシステム開発条件に配慮し, 1 か月以内にシステム開発計画を立案するよう指示された。

- (1) この事業は J 社がプロバイダのサービスの一部を代行する形態である。このため, プロバイダからサービス品質保証制度 (SLA : Service Level Agreement) に基づく契約を求められる可能性がある。事業計画で J 社としてのサービスレベルを定めているので, これを実現すること。

- (2) J社のシステムでは利用者の個人情報を加工, 格納する処理を行うので, 個人情報保護の動向を配慮したシステムにすること。
- (3) 既に競合会社が同様のサービスを提供する意向を表明しており, サービス開始が競合会社に遅れないようにすること。
- (4) システム開発費は, 利用者, プロバイダの数及びサービスの提供価格を想定して事業計画で定めた上限を守ること。

〔SLAに関する考慮点〕

K氏の調査によると, SLAはサービスレベルを示す指標とその保証値を定め, これをサービスを利用する企業と提供するベンダとの契約に反映させる制度である。サービスレベルを示す指標としては, 応答時間, 障害復旧時間などがある。

J社は今後のサービス事業の展開に備え, 既にSLAの検討委員会を発足させていた。この事業計画を策定した段階でも, プロバイダの要求を想定したサービスレベルを定めている。サービスレベル, サービス内容及び価格には基本クラスとオプションクラスを設け, プロバイダが要件やコストに応じて選択できるようにしている。K氏は, 機能数などから基本クラスの開発規模を全体の7割程度であると想定した。

K氏は, 事業計画に定めているサービスレベルを実現するシステムの開発はさほど困難ではないと判断した。しかし, そのサービスレベルが, システム開発条件に示されたほかの項目の決め方と整合しないことによるリスクがあると考えた。また, SLA契約に備え, システムの機能と契約内容の適合性の検証が必要と考え, これを考慮して開発体制を検討した。

〔個人情報保護に関する考慮点〕

K氏は個人情報保護に関して, J社としての取組方針を決めて, システム開発を行うべきであると考えた。取組内容としては, 情報の利用目的の制限, 適切な手段による情報の取得, 情報内容の正確性の確保, 情報紛失・漏えいなどを防止する安全管理などが考えられる。その内容はシステム開発以外に社内管理体制など, 広範囲にわたっている。K氏は, このシステム開発プロジェクトの中だけでは方針を決められないと考え, 事業責任者を通じて経営層に対応策を提案した。一方, K氏はシステム開発を進める上でも, J社の取組方針を確実に遵守するための対応策が必要と考えた。

〔サービス開始時期に関する考慮点〕

このサービスは利用者からもプロバイダからも注目されており, プロバイダからは1日も早くサービスを開始するよう要求がある。このため, 早期にサービスを開始したベンダが, 高いマーケットシェアを確保する可能性が高い。

K氏がシステム開発計画策定に着手した直後, 先にサービス提供の意向を表明していた競合会社が, サービス内容, 価格, 及びサービス開始時期などについて追加発表をした。それによると, サービス開始は翌年第3四半期(7月~9月)となっている。

J社は, 競合会社のサービス内容と価格を, J社の基本クラスサービスとほぼ同等と評価した。一方, K氏はJ社の事業責任者から, 競合会社より早いサービスの開始が事業上の必須要件であり, 6月末にサービスを開始するよう強く要求された(図2)。

K 氏はすべてのサービスを実現するシステムを開発するには, 開発費を上限まで使用しても, システム開発計画策定後 9 か月は必要と見積もっている。開発期間を短縮するために開発人員を増強する案は, 開発費の上限を超過するので, 事業責任者の承認を得られなかった。K 氏は 6 月末にサービスを開始する対応策を再度検討した。

| 項目 | | 年 | | 本年 | | | | 翌年 | | | | | | | | |
|---------|---------|-------------------------|----|----|----|-------------|---|----|---|---|---|---|---|---|----|----|
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| J 社 | 事業計画 | ○ ----- ○ サービス開始想定時期 | | | | | | | | | | | | | | |
| | K 氏の見積り | ← × | | | | → ○ | | | | | | | | | | |
| | 事業責任者要求 | | | | | ○ サービス開始 | | | | | | | | | | |
| 競合会社の発表 | | ○ ----- ○ サービス開始予定時期 | | | | | | | | | | | | | | |

▼ : 現時点を示す。

図 2 サービス開始関連のスケジュール

設問 1 プロバイダとの SLA に関し, K 氏が考慮すべき点について次の問いに答えよ。

- (1) K 氏は, 事業計画に定めているサービスレベルが, システム開発条件に示されたほかの項目の決め方と整合しないことによるリスクがあると考えた。具体的なリスク要因として想定されるものは何か。また, その対策として考えられるものは何か。それぞれ 30 字以内で述べよ。
- (2) K 氏は SLA 契約に備え, システムの機能と契約内容の適合性の検証が必要と考え, これを考慮した開発体制を検討したが, その検討内容として適切なものは何か。30 字以内で述べよ。

設問 2 個人情報保護に関し, K 氏の対応について次の問いに答えよ。

- (1) K 氏が事業責任者を通じて経営層に提案した対応策として考えられるものは何か。30 字以内で述べよ。
- (2) K 氏はシステム開発を進める上でも, J 社の取組方針を確実に遵守するための対応策が必要と考えたが, その対応策として考えられるものは何か。30 字以内で述べよ。
- (3) 実証実験では模擬的なサービスを実施するが, 個人情報保護の安全管理面で, 実験終了後に行うべき事項として考えられるものは何か。30 字以内で述べよ。

設問 3 事業責任者からサービス開始を 6 月末とするよう要求がある。開発体制の増強案が承認されなかったため, K 氏は 6 月末にサービスを開始する対応策を再度検討した。対応策として考えられるものは何か。40 字以内で述べよ。

問 2 海外調達を伴うシステム開発プロジェクトの管理に関する次の記述を読んで, 設問 1 ~ 4 に答えよ。

E 社は, 中堅のソフトウェアハウスであり, 今回, D 社から Web 上で稼働する販売管理システムの開発を受注した。

〔プロジェクト準備〕

E 社は, F 課長をこの販売管理システム開発のプロジェクトマネージャに任命した。

F 課長は, プロジェクトを計画するに当たり, 上司の G 取締役から海外のソフトウェア会社である Y 社を採用することを検討するように指示された。Y 社のある X 国は労働力が豊富で, 人件費が日本の 1/3 から 1/4 と低価格である。日本とは航空機で数時間かかるものの, 通信インフラは充実しており, IT 産業は活況を呈している。E 社は, Y 社のネットワーク関係の技術に注目していた。

〔Y 社調査の実施〕

F 課長は Y 社の調査のため X 国に赴き, 関係者の話を聞いた。その結果, 次のことが分かった。

- (1) 財務などの経営内容については特に問題は無い。
- (2) ネットワーク関係の技術は優れており, 評価できる。
- (3) 社員個人の能力は高く, 研究開発型のプロジェクトを数多く手がけている。しかし, チームプレイはあまり得意でなく, 大規模なプロジェクト体制でのシステム開発経験は少ない。
- (4) 社員は通常は現地語で業務を行っているが, 大多数の社員は英語を話せる。
- (5) 日本の会社からシステム開発を依頼されたことはない。
- (6) 時差が 4 時間あるが, 日本時間の午後 1 時から 5 時までは勤務時間帯が重なっており, この間を利用してテレビ会議, 電話会議などが可能である。
- (7) 契約や知的財産権について, X 国は欧米の影響を強く受け, こうした問題に関する訴訟問題もよく起きている。Y 社も契約や知的財産権への関心が高い。

〔Y 社調査の報告〕

帰国後, F 課長は G 取締役に Y 社の状況を説明した。そして, “英語で Y 社との業務を遂行することは E 社メンバの負担になるかもしれないが, Y 社の技術力は評価できることから是非 Y 社との業務に取り組みたい。”と報告した。G 取締役はこの報告を聞いて若干の不安を抱いた。しかし, 最終的には, 今後の事業展開において Y 社との業務を進める方法を探る上で今回の仕事は適当であると判断し, Y 社の採用を承認した。そして, F 課長に対し, H 課長に相談することを指示した。H 課長は, 今回のシステムに関する知見はないが, 様々な海外の会社と業務を行った経験のあるプロジェクトマネジメントの専門家である。

〔Y 社との契約準備〕

E 社と Y 社は秘密保持契約を結んだ。次に F 課長は, まず, 業務契約に当たって合意すべき項目として次のリストを作成し, これに基づいて資料を準備した。

- (1) プロジェクト概要と要件

- (2) 作業指示の方法と使用する言語
- (3) 納入物, 納入場所, 納入条件, 検収条件
- (4) Y社の実施すべきアクティビティとタスクとマイルストーン
- (5) プロジェクトの実施要領, 月報などによる報告要領
- (6) 準拠すべき基準や手法, 使用するツール・開発環境など
- (7) 希望する契約形態

H課長はこのリストをチェックし, ある項目について, 今回は特に注意して明記しておくべきであると指摘した。F課長はこのアドバイスを受けて資料を追加し, Y社に提示した。

Y社は, 資料を検討し提案書と見積書を提示した。その後, E社とY社の間で調整が行われ, 請負契約が締結された。Y社はネットワーク管理の部分について, 内部設計以降単体テストまでを担当することになった。Y社からは, リーダ1名, システムエンジニア3名, 及びプログラマ3名が参加した。今回のプロジェクトの成果物として得られるプログラムの著作権は, 原則としてE社に帰属するものとした。

E社とY社とのコミュニケーションツールとして, 電子メール, テレビ会議を使うことにした。

〔Y社との業務遂行〕

E社は, ネットワーク管理に関する部分について, D社と調整が済んだ部分から順次外部設計書をまとめ, テレビ会議を使ってY社との設計会議を開始した。E社メンバの英語への翻訳作業は思いのほか時間がかかり, 会議の開催は計画より遅れてしまった。また, 回を重ねるに連れて, 会議は深夜にまで及ぶことが多くなった。E社とY社の会議でのやりとりは, E社からの外部設計書の棒読み的な説明の後, Y社から質問があり, それに対しE社が答えて次に進むといった調子で行われた。Y社から質問のあったことについてはE社の回答はあるものの, 一歩踏み込んだ議論にはならなかった。これは英語力の問題だけでなく, E社がY社に行間を読むことを一方的に期待しているためでもあった。

約1か月が経過したが, スケジュールの回復はできず, 遅れる一方であった。部分的に送られてきたY社作成の内部設計書は, E社の要求が十分に反映されておらず, F課長は不安になった。

〔対策の実施〕

F課長は, H課長と相談し, 次のような改善策を立てることにした。

- (1) 今後, E社で作成する外部設計書は日本語で作成し, 翻訳業者に依頼して英語に翻訳し, それを基にE社とY社の双方でチェックし会議を行う。会議結果に基づき改訂し, これを原本とする。
- (2) 議事録はY社メンバも作成し, E社メンバが作成したものと相互にチェックする。
- (3) 会議には, H課長が同席し, E社メンバの対応の仕方について指導する。
- (4) 電子メール, テレビ会議だけに頼らず, 定期的に相互に行き来して, フェイスツーフェイスのコミュニケーションを図る。

こうした対策についてY社に説明し, 協力を求めたところ, F課長のプロジェクトに対する熱意が伝わり, 協力が得られることになった。

設問 1 今回のプロジェクトにおいて，海外の Y 社を利用するメリット，デメリットについてそれぞれ 40 字以内で述べよ。

設問 2 〔 Y 社調査の実施 〕に基づく F 課長の報告に対して，G 取締役は若干の不安を抱いた。G 取締役が不安を抱いたと思われる点について，具体的に 40 字以内で述べよ。

設問 3 合意すべき項目のリストに，H 課長の指摘を基に追加した項目は何か。30 字以内で述べよ。

設問 4 〔 Y 社との業務遂行 〕及び〔 対策の実施 〕に関して，次の問いに答えよ。

(1)部分的に送られてきた Y 社作成の内部設計書で，E 社の要求が十分に反映されなかった原因は何か。30 字以内で述べよ。

(2)議事録を Y 社メンバにも作成させることによって，何が期待できるか。30 字以内で述べよ。

(3)会議に H 課長が同席することによって，E 社メンバの対応の仕方にどのような指導を行うことが期待できるか。30 字以内で述べよ。

問 3 システム開発の再委託に関する次の記述を読んで，設問 1 ～ 3 に答えよ。

L 社は，東京から飛行機で 2 時間ほどの W 市にあり，W 市及びその周辺で電話や専用線のサービスを行っている通信事業者である。L 社は，L 社にとって新しい通信サービス（以下，Z 通信サービスという）を開始するに当たり，そのシステム開発を東京にある P 社に依頼した。P 社は，以前に L 社の社内システムの開発実績があり，L 社内で高く評価されていた。また，P 社はほかの通信事業者で Z 通信サービスのシステム開発の経験があった。

P 社は，Q 課長をプロジェクトマネージャに任命した。Q 課長は，以前 Z 通信サービスと類似のサービスの開発経験があり，業務概要を把握していた。

〔L 社の要望〕

Q 課長は早速 L 社を訪問し，システム開発部の M 課長にヒアリングを行った。その結果は，次のとおりである。

- (1) 新システムのサービス開始時期は，8 か月後である。
- (2) L 社は新たにサーバを購入し，L 社内に設置する。サービス開始まで開発用として使用可能である。
- (3) M 課長は，L 社の要求機能すべてを 8 か月後に稼働させることは不可能と考えている。そのため 機能の優先付けを始めており 優先度の高いものを一次開発として 8 か月後にリリースする。
- (4) L 社から P 社への発注は，一次開発の全工程を請負契約としたい。
- (5) M 課長は，サービス開始後に発生するトラブルへの迅速な対処が重要と強く感じている。障害の一次切り分けなどの保守作業に迅速に対応できるよう，P 社へ検討を依頼したい。

〔状況の整理，検討〕

Q 課長は，状況を整理して次のように考えた。サービス開始までのスケジュールは図のとおりとした。L 社の要求機能は非常に多いが，Z 通信サービスに必須のものに絞り込むことで，8 か月でサービスを開始できると考えている。

| 月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 |
|----|------|------|------|----|--------------------|----|-----------|-----------|
| 工程 | 要件定義 | 外部設計 | 内部設計 | | プログラム開発 / 単体テスト | | 結合 テスト | 総合 テスト |

図 開発スケジュール

また，Z 通信サービスの約款などからは分かりづらい実際の業務の流れを考慮した設計，テストを実施することが，納期，品質の確保の面で重要である。そのために，外部設計と総合テストは，Z 通信サービスの業務ノウハウが豊富な要員に支援させる必要がある。保守は，遠隔地からでは，情報の収集や処置に迅速に対応することが難しく，W 市に保守対応可能な要員を確保したい。

〔S社への協力打診〕

Q 課長は, W 市にあるソフトウェア会社 S 社に開発と保守への協力を打診した。S 社は, 数年前に設立された P 社のソフトウェア子会社で, Q 課長の所属部門から T 課長が出向していた。

T 課長からは, 次のような回答があった。

- (1) 地元案件であり, 開発と保守に積極的に協力, 参加をしたい。
- (2) Z 通信サービスの業務ノウハウは無いが, 外部設計以降を担当できる要員と, サーバの環境設定などを実施するインフラ要員の手配が可能である。
- (3) Z 通信サービスの業務ノウハウが無く, 開発に予想以上に工数がかかるのではないかと不安を感じているので, P 社から S 社への発注は, 稼働した工数で精算する方法でお願いしたい。

〔体制の検討〕

Q 課長自身は, 外部設計完了までは W 市に常駐し, 内部設計以降は状況を見て一部東京でも執務することを考えた。要件定義は, P 社要員が L 社と調整して進めることにした。

外部設計要員は, 要件定義を担当した P 社要員と S 社要員で編成し, P 社要員は W 市に常駐する。外部設計を通して, S 社要員が業務ノウハウを吸収することは可能と考えた。Q 課長は, 外部設計と総合テストを支援する要員として, 過去に Z 通信サービスのシステム開発の経験が複数あり, 業務ノウハウが豊富な P 社の R 氏が適任と考えたが, R 氏はほかのプロジェクトに参加していた。そのため Q 課長は, R 氏が現在参加しているプロジェクトと調整し, 11 月に 2 回の 2 泊 3 日の出張許可を得た。1 回目は, 集中検討会形式による機能の分割, 概要イメージ合わせを計画している。そこでは, R 氏が実際の業務の流れを説明し, P 社及び S 社要員が設計に反映できることを目指している。2 回目は, 設計書のレビューに参加してもらおうと考えている。また, 総合テストでのテストシナリオの作成にも R 氏の協力を仰ごうと考えている。総合テスト要員は, P 社要員と S 社要員で編成する。インフラ要員は, 将来の対応を考え, S 社要員で編成する。

〔L社とP社の間及びP社とS社の間の契約〕

Q 課長は, L 社と P 社の間の契約において, 要件定義の契約を委任契約とするよう L 社に申し入れた。また, 要件定義で一次開発の機能の範囲を決定することを前提に, 外部設計から結合テストまでは, 請負契約とするよう L 社に申し入れた。

また, Q 課長は P 社と S 社の間の契約において, 外部設計は委任契約とし, 内部設計から結合テストまでは請負契約にしようと考えている。Q 課長は, T 課長に工数精算の申入れは採用しないことを告げた。T 課長は不安を示したが, Q 課長は説得しようと考えている。

なお, 開発にかかわる損害賠償に関する規定は別途協議することになっている。

設問 1 S 社のプロジェクトへの参加に関して, 次の問いに答えよ。

- (1) S 社の開発と保守への協力に関して, Q 課長が〔体制の検討〕において考慮して実施していることを二つ挙げ, それぞれ 40 字以内で述べよ。
- (2) Q 課長が, S 社に保守の協力を打診した。S 社に特に期待することについて, 30 字以内で述べよ。

設問 2 Q 課長が，外部設計と総合テストで R 氏に期待する内容について，次の問いに答えよ。

- (1) 11 月の 2 回目の出張で実施する設計書のレビューは，どのような観点で行ったらよいか。40 字以内で述べよ。
- (2) 総合テストでのテストシナリオの作成では，R 氏が参加することによってどのようなことが期待できるか。40 字以内で述べよ。

設問 3 [L 社と P 社の間及び P 社と S 社との間の契約] に関して，次の問いに答えよ。

- (1) Q 課長は，L 社と P 社との間の契約を，要件定義の工程と外部設計以降の工程とに分割した。Q 課長がこのことで低減しようと考えたリスクは何か。40 字以内で述べよ。
- (2) Q 課長は，P 社と S 社との間の契約において，内部設計から結合テストまでを請負契約とし，工数精算を行わないことを考えている。T 課長の不安を解消するために，Q 課長はどのような説明を行おうとしているか。40 字以内で述べよ。

問 4 購買システムの再構築に関する次の記述を読んで, 設問 1 ~ 3 に答えよ。

A 社は総合化学品メーカーであり, 本社及び近隣の 4 か所に工場をもっている。最近では海外からの安価な輸入品が市場に出回り, 製品市況が下落していることから, コスト削減による価格競争力の強化が求められている。

〔購買システム再構築計画〕

A 社の設備購買を担当する購買部の B 部長は, 次年度の業務計画の策定に当たり, “ IT の活用による間接コスト 20%削減 ”という全社方針を受け, “ 購買システム再構築による購買業務の効率化 ”を提案した。経営会議の審議の結果, この業務計画は次年度の重点施策として承認された。また, B 部長はこの購買システム再構築プロジェクトの統括責任者を命じられ, プロジェクトの組織化と, できるだけ早いコスト削減達成の指示を受けた。

新年度の開始とともに B 部長は技術部長, 経理部長, システム部長に協力を依頼し, 開発プロジェクトチームの組織化に着手した。プロジェクトマネージャにシステム部の C 課長を, 購買部, 技術部, 経理部からそれぞれ 1 名の担当者を選任した。

B 部長は C 課長に対し, 至急プロジェクト計画の策定に着手すること, システムの稼働開始の目標を 1 年後とすること, 可能な部分は順次稼働させて効果を早く出すことを指示した。C 課長及びプロジェクトメンバは, この指示を受け, 購買部を含めた関連部門の状況を調査し, 次の状況を把握した。

〔各部の状況〕

(1) 購買部

A 社では各工場の製造設備の新規購入, 既存設備の部品購入などについては, 本社の購買部で一括処理されている。5 名の購買担当者が各工場からの購入依頼を受け, 調達先への引合い, 調達先の選定, 発注, 請求書の経理処理依頼を行っている。

各工場の設備は老朽化のため入替えや部品交換が多くなり, 購入依頼の件数も多くなっている。A 社の内部規程では, 一定額以上の設備や部品の購入に当たっては最低 3 社からの見積りを取り, 比較検討を行った上での発注を義務付けている。このため調達先への引合い, 見積比較表作成, 過去の納入実績の把握などに膨大な時間が掛かっている。実際には, 購買部の業務時間の 50% が購入依頼受付から調達先決定までの部分に費やされており, 担当者は連日のように深夜残業を行う状態であり, その解決が求められている。プロジェクトチームは, 調達先との取引についてネットワークを利用して見積書や注文書の授受を行うことを計画している。この点について意見を求めたところ, “ 見積書や注文書がネットワークの障害で届かなかったり, 予期しない技術上の障害が発生したりした場合に, 現在締結されている契約でトラブルが発生しないか十分検討を行ってほしい。 ” との要望が出された。C 課長は, プロジェクトを進める中で, この要望への対応を考慮する必要性を感じた。

(2) 技術部

各工場の技術部は、工場の製造設備の保全管理を保全管理システムで行っている。この保全管理システムは 20 年前にホストコンピュータ上で開発され、その後、オンライン化の際に購買部への購入依頼書の発行機能を追加した。しかしながら、設備更新の実績を入力する際に、必要情報を購買部へ毎回電話で問い合わせるなど非効率な部分が多く、購買システムとの連携が求められている。

(3) 経理部

経理部では、設備更新の実績を固定資産システムに入力し、固定資産管理台帳の維持管理を行っている。決算時において、固定資産管理台帳と保全管理システムの整合性のチェックに時間がとられている。購買管理システムから両方のシステムへ情報を引き渡すことによって、整合性のあるシステムとしてほしいとの要望が出された。

〔プロジェクト計画策定〕

この状況調査の結果を受けて、C 課長は自社開発によるシステム化のケースと、ソフトウェアパッケージによるシステム化のケースのそれぞれについて検討を行うことにした。複数の購買業務ソフトウェアパッケージについて、A 社購買業務との適合度分析を行った。その結果、U 社のソフトウェアパッケージ（以下、U 社パッケージという）は A 社が必要とする機能の多くをカバーしており、開発部分も少なく済むことが分かった。また、導入実績も多く、使い勝手や導入後のサポートの評価も高かった。そこで、パッケージとしては U 社パッケージに絞り、自社開発によるシステム化との比較検討を行った。この検討の結果、自社開発の場合は新たに作り込むプログラムが多く必要となり、開発期間も長くなるのに対し、U 社パッケージによるシステム化の場合は業務フローの変更は必要となるものの、今回のプロジェクトには適していると判断し、U 社パッケージの導入を決めた。

開発スケジュールとしては、システム全体の整合性を確認するため、全体の要件定義を最初の 1 か月に集中して行うことにした。また、購買部の購入依頼受付から調達先決定までの部分へのパッケージ適用を優先して 6 か月間で進め、その後に他システムとのインターフェースの開発を行うスケジュールとした。

C 課長は、パッケージによるシステム化の場合に想定される保守上のリスクを低減するため、できる限り U 社パッケージ自体のプログラムの変更は行わず、入出力などのインターフェースプログラムを追加開発する方針とした。プロジェクト計画は B 部長に報告され承認された。

〔要件定義工程〕

プロジェクト計画の承認を受けて要件定義を開始した矢先、技術部担当者から“課長から新しい製造ライン担当を命じられ、そのラインの定期保守のため 1 か月業務に戻らざるを得ない。担当者を交代するか、定期保守終了後に改めて参加することにしたい。”との要望が出された。C 課長は技術部担当者に対して、要件定義工程を遅らせられないこと、新しいメンバにシステムの説明をしている時間的余裕の無いこと、技術部門の要求が要件定義に反映されなくなることなどを説明し、継続して参加するよう求めたが受け入れてもらえなかった。

また，利用部門への説明会を開催し，プロジェクトの開発方針や業務処理の流れを説明したところ，“今までなじんできた業務処理をパッケージに合わせるのは難しい。”という反対意見が出された。C課長は，全社方針を達成するために必要である旨を説明した上で，担当者の不安を解消するため，U社パッケージを利用した時の業務処理イメージを理解してもらう対応策が必要であると感じた。

設問1 〔各部の状況〕に関して，次の問いに答えよ。

- (1) C課長は購買部の購入依頼受付から調達先決定までの部分のシステム化を優先して進めることにしたが，その理由として重要なものは何か。40字以内で述べよ。
- (2) 見積書や注文書がネットワークの障害で届かなかったり，予期しない技術上の障害が発生したりした場合に，現在締結されている契約でトラブルが発生しないかを検討する上で実施すべきことは何か。40字以内で述べよ。

設問2 〔プロジェクト計画策定〕に関して，次の問いに答えよ。

- (1) C課長は，自社開発に比べU社パッケージによるシステム化の方が今回のプロジェクトには適していると判断したが，その理由として重要なものは何か。40字以内で述べよ。
- (2) C課長は，“できる限りU社パッケージ自体のプログラムの変更は行わず，入出力などのインタフェースプログラムを追加開発する方針”とした。その方針でC課長が低減しようとした，パッケージによるシステム化の保守上のリスクとは何か。40字以内で述べよ。
- (3) 開発スケジュールで想定されている“他システムとのインタフェース”とは何か。40字以内で述べよ。

設問3 〔要件定義工程〕に関して，次の問いに答えよ。

- (1) 技術部門のメンバに継続して参加してもらうため，C課長はどのような対応をとるべきか。30字以内で述べよ。
- (2) C課長が利用部門の担当者の不安を解消するため，パッケージを利用した時の業務処理イメージを理解してもらう対応策として実施すべき事項は何か。30字以内で述べよ。