

平成22年度 秋期 プロジェクトマネージャ

午後Ⅱ問1

設問ア

1. 1 プロジェクトの特徴

私は、神奈川県独立系ITベンダ企業に勤務するプロジェクトマネージャである。今回、論述するのは、私が2016年にプロジェクトマネージャを務めた「住宅金融系業務システム」のリニューアル案件である。

クライアントである住宅金融業を行う企業(以下、クライアント)が使用していた元々の業務システム(以下、現行システム)は新規開発から20年の年月が経過し、保守性の低下、業務の変更に対してシステムの機能が追いついていない、セキュリティ面で弱いなど、様々な問題が山積みであった。これを新しくリニューアルすることで、各種の問題を一気に解決することがプロジェクトの目的である。

1. 2 プロジェクト目標

プロジェクトには多数の目標が設定されたが、このプロジェクトで特筆すべき目標は納期だ。2018年4月から稼働を開始すること。これがプロジェクトの必達目標だ。

クライアントは2018年4月より新規ビジネスを開始する。従って、新規ビジネスに対応する機能を追加したリニューアル+αのシステムが2018年4月の時点で稼働していなければならない。達成出来なかった場合、クライアントが2018年4月から新規ビジネスをスタートする事業計画が成り立たなくなる。納期は必達である。

見積りの結果、プロジェクトの期間は2016年11月～2018年3月の17ヵ月、工数は200人月となった。

関係者の間では、プロジェクトの内容や規模を考えると、本来は2年の工期が欲しいという意見が根強かった。しかし、プロジェクトに与えられた目標はこれより短く、この点がプロジェクトの最大の課題であることは初動段階から強く認識されていた。

設問イ

2. 1 プロジェクトの立ち上げ時に存在したリスク要因

2016年11月の中旬、プロジェクトの初動段階である要件定義フェーズが始まった頃に、私は要件定義に着任しているリーダー格のメンバー2名を集め、リスク要因を洗い出すブレインストーミングを行った。

このブレインストーミングは、テーマを特に「納期」に断定はせず、要件定義を行っている担当者として感じる幅広い意見を集めることを目的として行った。それによりいくつものリスク要因を拾い上げることに成功したが、最も問題視されたことは、「要件が不明確」であるということだ。

リニューアルプロジェクトの元となる現行システムは新規開発から20年が経過しており、システムの仕様が不明だった。また、調査により現行システムの仕様を解析しても、何故そのような仕様であるのか、その業務的な理由をクライアント自身でも説明出来ない部分があった。

2. 2 プロジェクト目標の達成を阻害するリスク

リニューアルプロジェクトの元となる現行システムの仕様に不明点を残したまま開発を続行した場合、プロジェクトの終盤である総合テスト、もしくはクライアントの受入テストで不具合が検知され、要件定義・基本設計への手戻りが発生する。この手戻りが多く発生した場合、2018年4月という必達の納期に間に合わない。これがプロジェクト最大のリスクだ。

私はこの部分に対して特に重点的にリスク分析を深めるようリーダー2名に指示した。

2. 3 リスク分析をどのように行ったか

リスク分析のやり方は、発生確率・影響度マトリックスだ。古い現行システムの仕様が不明確であることが問題の根本原因だが、システム全体が同じように不明ではない。システムの機能毎に難しさに偏りがあり、不明確の度合いが違う。

私はリーダー2名にシステムの機能をいくつかに分類し、その機能分類毎に仕様の解析漏れが

発生する確率と、発生した場合の手戻りの規模を設定するよう命じた。

発生する確率は、現時点で既にいくつトラブルが発生しているかが基準だ。発生確率が高い機能は要件定義フェーズから何度もトラブルが起きている。

手戻りの規模は、例えばその機能が他の機能と相互に関係しない独立したものであれば、その機能の修正だけで完結するため手戻りの規模は小さい。他機能まで影響するものは手戻りが大きい。

こうして、私はシステム全体の発生確率・影響度マトリックスを作り上げた。

設問ウ

3. 1 策定した予防措置現実化した時の対策

発生確率・影響度マトリックスの結果に基づき、私は機能毎に重点的に対策を取る偏差をつけてプロジェクトを進行することにした。

「発生確率が高く、影響度も大きい」という機能が最も深刻であるので、このような機能にはメンバーの中でも特に実力の高い者を投入する。あるいは、要員を多めに投入する。クライアントに確認する時間を多くする。リスクが深刻な機能ほど、多くコストを投入することでリスクに対する予防措置を行った。

3. 2 現実化した時の対策

それでもリスクが現実化した時に備え、総合テスト、受入テストを実施する順番を、リスクが高い機能ほど先に行う計画とした。仕様漏れが検知されても、検知されたタイミングが早ければ、機能の修正を間に合わせることが出来る。

3. 3 実施状況と評価

以上のようにリスク対策を行ったが、結局、リスクは現実化した。発生確率・影響度マトリックスでリスクが高いと見込まれていた機能に偏って特にトラブルが多数発生したという順当な結果だった。

しかし、実現化した時の対策のとおり、テストを早めに行うことで検知を早めることは出来た。2018年3月末が納期だが、2018年2月上旬の受入テストで問題を検知することが出来た。スキルの高い担当者をアサインしていたため、修正は1週間という短時間で完了することが出来た。

影響度が大きい機能であったため、総合テストに立ち戻って再テストする必要があり、テスト要員2名を延長維持する為に2人月のコストが追加で必要となったが、バッファの予算の範囲内で収まるものだった。

総合テストのやり直しは受入テストを平行して行い、2018年3月末までに完了することでクライアントと同意した。その後、追加で新しい仕様漏れが見つかることも無く完了し、納期というプロジェクト目標を達成することが出来た。

このことから、完全にリスクを防ぎ切ることは出来なかったものの、実施したリスク対策は総合的に及第点に収まったものであると評価している。

以上