

1 1 . プロジェクトの特徴とプロジェクト目標の達成を阻
2 害するリスクにつながる兆候

3 1 . 1 . プロジェクトの特徴

4 弊社はネット証券会社A社からFXシステムの導入を受
5 託することになった。プロジェクトの概要は、A社は既
6 にFXシステムを運用していたが（現行システム）、現行
7 システムから弊社が開発するFXシステム（新システム）
8 へ移行を行うプロジェクトであった。プロジェクトの規
9 模は弊社メンバーが20人。A社のシステム企画部の担
10 当者が5名であった。プロジェクトの特徴は以下である。

11 （1）プロジェクトの期間が2015年1月～2015
12 年8月の8カ月という非常に短いということ。これは2
13 015年9月から新システムを使用した新しいサービスを
14 を顧客に提供したいというA社の経営層からの強い要望
15 によるものだった。

16 （2）現在、紙媒体を使用して運用している月次帳票の
17 作成・承認プロセスをシステム化すること。現行システ
18 ムでは帳票の作成から承認まで2週間かかっていたが、
19 新システムでは2日で作成から承認までのプロセスが完
20 了することになる。これにより月次帳票関連にかかっ
21 いた作業が減り大幅にコストが削減できるようになる。
22 私はプロジェクトマネージャとしてプロジェクトへ参画
23 した。

24 1 . 2 . プロジェクト目標達成を阻害するリスクにつな
25 がる兆候

26 （1）プロジェクトメンバーの稼働時間が週60時間と
27 上限の45時間を大幅に超過していることであった。

28 （2）外部設計書の作成が徐々に遅れ始めていた。外部
29 設計の期間は8週間であった。1週間あたりの進捗率

30 （％）は12.5（％）となるが、1週目の進捗率（％）
31 が12（％）、2週目の進捗率（％）が23（％）と時間
32 の経過とともに進捗率（％）が悪くなっていることが判

1 明 した。

2

1 2 . リスクの予防処置と顕在化に備えて策定した対応計
2 画

3 2 . 1 . 兆候をそのままにした場合に顕在化すると考え
4 たリスク

5 (1) プロジェクトメンバーの稼働時間が長くなってい
6 る点については、作業時間が長くなることで品質に影響
7 があるのではないかと考えた。具体的には長時間作業す
8 ることで集中力が低下し、潜在的なバグが混入してしま
9 う。その結果、品質が低下するリスクが顕在化すると考
10 えた。

11 (2) 外部設計書の作成が徐々に遅れてきている点につ
12 いては、2週目の時点では予定の進捗率(%)25(%)
13 に対し23(%)とそれほど大きな遅れではなかったが、
14 このまま何も手を打たずにプロジェクトを進めてしま
15 うとプロジェクト全体のスケジュールに影響が出てしまい、
16 最終的には2015年9月にカットオーバーできなくな
17 るリスクがあると考えた。

18 2 . 2 . 対応が必要と判断したリスクへの予防処置

19 (1) 稼働時間が高くなっていた点については、まず稼
20 働時間が高くなっていた担当者へ状況の確認を行った。
21 確認したところ、担当者のスキル不足が原因であること
22 が判明した。そこで私は、外部設計工程の中でも難易度
23 が高い部分についてはスキルの高い担当者へ作業を割り
24 当て、難易度がそれほど高くない部分を比較的スキルの
25 低い担当者へ割り当てようとするようタスクの組み換えを行
26 うチームリーダーへ指示を行った。このように作業の平
27 準化を行うことで稼働時間を調整することができると考
28 えた。

29 (2) 外部設計書の作成が遅れている点についても各担
30 当者へ確認を行い原因分析を行ったところ担当者が現行
31 システムの仕様が理解できていないことが原因であるこ
32 とが分かった。そこでわたしはA社のシステム企画部の

1 部長へ現行システムについて説明会（勉強会）を開催す
2 るよう依頼した。これ以上スケジュールが遅れるとプロ
3 ジェクト全体のスケジュールに影響が出ることをA社も
4 認識していたため、説明会はすぐに開催されることにな
5 った。

6 2. 3. リスクの顕在化に備えて策定した対応計画

7 (1) 品質が低下するリスクについては成果物のレビュー
8 をパッケージの導入経験10年以上のベテランのエン
9 ジニアに実施させることとした。

10 (2) 外部設計書が遅延している点についてはクラッシ
11 ングを行うこととした。特にクリティカルパス上のタス
12 クについては経験豊富なエンジニアを割り当てることと
13 した。

14

1 3 . リスクへの予防処置の実施状況と評価、及び今後の
2 改善点

3 3 . 1 . リスクへの予防処置と実施状況と評価
4 稼働時間が高くなっていた点については、作業の平準化
5 を行ったことでチームメンバーの作業時間が40～45
6 時間以内に収まる結果となった。また、品質の面でも弊
7 社基準であるバグの検知率（%）が0.5～2.0（%）
8 以内に収まった。予防処置はおおむね上手くいったと評
9 価している。

10 外部設計の進捗が遅れていた点については、説明会を実
11 施したことでプロジェクトメンバーの現行システムの理
12 解度が深まり徐々に進捗率（%）が改善し、外部設計開
13 始から6週目の時点で予定進捗率（%）が75（%）に対
14 して実績値が78（%）となった。上記2点の結果から
15 予防処置についてはおおむね上手くいったと評価してい
16 る。

17 3 . 2 . 今後の改善点

18 稼働時間が長くなった点については、計画段階で難易度
19 の分析を行う必要があると考えた。分析結果からメンバ
20 ーのスキルを考慮して担当者を割り当てる必要があると
21 考えた。

22 外部設計書の進捗が遅れた点についてはプロジェクトの
23 初期の段階で説明会（勉強会）を開催する必要があると
24 考えた。現行システムの理解が不足していることが進捗
25 遅れの原因となったからである。

26 私は上記2点について今後も同様の問題が他のプロジェ
27 クトで発生する可能性があると考え、社内の標準化チー
28 ムへこのような問題が発生したことをガイドラインへ記
29 載するよう指示した。また、プロジェクト開始時に必ず
30 プロジェクトマネージャはガイドラインを参照するよう
31 標準化チームへ指示を行った。

32 以上