

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と目標

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。A社は既にFXシステムを運用し
6 ていたが（現行システム）、現行システムから弊社が開発
7 するFXシステム（新システム）へ移行を行うプロジェ
8 クトであった。

9 また、現在紙媒体を使用して運用している月次帳票の作
10 成・承認プロセスをシステム化し、月次帳票関連にかか
11 っていた作業のコスト削減をすることを目的としていた。
12 プロジェクトの規模は弊社メンバーが20人、A社のシ
13 ステム企画部の担当者が5名であった。

14 本プロジェクトの特徴は納期厳守である。それはプロジ
15 ェクトの制約条件かつ目標でもある。具体的には、20
16 15年9月から新システムを使用した新しいサービスを
17 顧客に提供したいというA社の経営層からの強い要望が
18 あった。

19 そのため、プロジェクトの期間が2015年1月～20
20 15年8月の8カ月と非常に短かった。

21 私はプロジェクトマネージャとして本プロジェクトへ参
22 画することとなった。

23 1 . 2 . プロジェクト目標達成を阻害するリスクにつな
24 がる兆候

25 外部設計工程の期間は10週間だったが、外部設計が開
26 始されて2週間しか経過していないのにも関わらず、帳
27 票開発メンバーの大半が週の稼働時間が弊社規定の上限
28 値を超えていた。他のプロジェクトメンバーの稼働時間
29 は週の上限である45時間以内に収まっていたが、帳票
30 開発メンバーは週の稼働時間が60時間以上となっていた。
31 また、作業の進捗率（%）が15（%）と予定の20（%）
32 を大きく下回っていた。このまま作業を続けるとプロジ

1 エクト目標が達成できなくなる可能性があると考えた。

2

3

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 このまま何も手を打たずにプロジェクトを進めた場合、
6 プロジェクト目標である2015年9月に新サービスを
7 顧客に提供できなくなる可能性があると考えた。具体的
8 には、帳票開発は現時点ではクリティカルパス上の作業
9 ではなかったが、このままの進捗率(%)が続いた場合、
10 外部設計開始から6週目の時点でクリティカルパス上の
11 タスクになってしまう。

12 また、その時点でスケジュールをリカバリすることがで
13 きなければ、プロジェクト全体のスケジュールが遅延し、
14 2015年9月にカットオーバーできなくなると考えた。

15 2 . 2 . 対応が必要と判断したリスクへの予防処置

16 (1) リスク分析

17 私はまず、稼働時間が高くなっていた担当者へ個別に状
18 況の確認を行った。確認した結果、担当者が紙媒体で運
19 用している現システムの仕様の理解に非常に時間がかか
20 っていることが判明した。そのことが進捗率(%)の遅
21 れの原因となっていた。

22 また、帳票開発は帳票によって大きく難易度が異なっ
23 ていたが、難易度が高い帳票にも関わらず、比較的スキル
24 の低い担当者に外部設計タスクが割り当てられていた。
25 私は上記に2点の分析を行った後、発生確率・影響度の
26 分析を行った。

27 そして今回発生したリスクは発生確率・影響度共に高く
28 予防措置が必要だと判断した。

29 (2) リスクへの予防措置

30 まず、担当者が仕様の理解に時間がかかっている点につ
31 いては、A社へ現システムの帳票運用について勉強会を
32 開催するよう依頼した。

1 そして調整の結果、勉強会は全3回で、外部設計工程の
2 第4週目に開催することとなった。勉強会を開催するこ
3 とで弊社担当者が勉強会に時間を取られ外部設計がさら
4 に遅延することも懸念された。しかし、このまま何も手
5 を打たずにすすめるとそれ以上に大きな問題となると考
6 えた。

7 また、難易度が高い帳票が比較的スキルの低い担当者
8 割り当てられていた件については、帳票開発のチームリ
9 ーダーへ各帳票の難易度を分析させることとした。

10 そして難易度が高い帳票はスキルの高い担当者へ割り当
11 難易度が低い帳票を比較的スキルの低い担当者へ割り当
12 てるよう指示を行った。

13 2.3. リスクの顕在化に備えて策定した対応計画
14 私は帳票開発のチームリーダーと相談し、予防処置を実
15 施したにも関わらずリスクが顕在化した場合にはクラッ
16 シングを行う対応計画をたてた。

17 具体的には、弊社社内に帳票開発のエキスパートが複数
18 名在籍していた。そのうちの2名を外部設計工程の途中
19 から本プロジェクトへ参画させる計画とした。

20 幸い、プロジェクト計画段階でリスクに備えてSE2名分
21 のマネジメント予備を確保していた。そのため、プロジ
22 ェクトの予算内でこれら2名をプロジェクトへ参画させ
23 ることが可能であった。

24
25
26

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 (1) 稼働時間が高くなっていた点について

5 A社の担当者が大変協力的であったため、予定されていた
6 た3回の勉強会以降も週次で勉強会を開催することとな
7 った。その結果、弊社の帳票開発の担当者の現システム
8 の仕様についての理解度が大幅に改善され、徐々に進捗
9 遅れが改善されていった。

10 具体的には、外部設計開始から6週目の時点までは進捗
11 率(%)が予定より遅れていたが、7週目の時点で予定
12 進捗率70(%)に対し、進捗率(%)が72(%)とな
13 った。

14 (2) 帳票開発の担当者の見直しを行った点について

15 難易度が高い帳票についてはスキルの高い担当者へ、難
16 易度が低い帳票は比較的スキルが低い担当者に割り当て
17 るようタスクの見直しを実施した。

18 その結果、外部設計工程で大きな問題・課題が発生する
19 ことがなくなっていた。また、各帳票開発担当者の作
20 業時間も徐々に改善されていった。具体的には、外部設
21 計工程開始から5週目の時点で全ての担当者が弊社基準
22 値である週45時間以内に収まるようになった。
23 こうして外部設計工程は進捗が遅れることなく予定の1
24 0週間で無事に終えることが出来た。実施した予防措置
25 については上手くいったと評価している。

26 3 . 2 . 今後の改善点

27 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
28 初期の段階で説明会(勉強会)を開催する必要があると
29 考えた。現行システムの理解が不足していることが進捗
30 遅れの原因となったからである。

31 また、稼働時間が長くなった点については、計画段階で
32 難易度の分析を行う必要があると考えた。分析結果から

1 メンバーのスキルを考慮して担当者を割り当てる必要が
2 あると考えた。

3 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クト
4 で発生する可能性があると考え、社内の標準化チーム
5 へこのような問題が発生したことをガイドラインへ記
6 載するよう指示した。また、プロジェクト開始時に必ず
7 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
8 標準化チームへ指示を行った。

9 以上