

問9 プロジェクトの人的資源管理に関する次の記述を読んで、設問1, 2に答えよ。

D社は、首都圏近郊の不動産会社と提携して、不動産情報サイトを運営している不動産情報サービス会社である。D社は、一般利用者向けのサービス向上を狙いとして、地図情報サービスとの連携対応、スマートフォン対応などの開発を、半年前から行っている。

今回、提携先における不動産情報登録業務の利便性と情報鮮度の向上を図ることにした。同業務に必要な画面の大きさと携帯性を併せもつ、カメラ付きのタブレット型PC（以下、タブレットという）から、写真を含む物件情報の登録・更新を行う機能を追加開発するプロジェクト（以下、追加開発プロジェクトという）を立ち上げた。追加開発プロジェクトは、提携先からの強い要望によって、6か月での完了が必須となっている。また、投入できるコストや人員も限られている。プロジェクトマネージャに任命された開発部のE主任は、追加開発プロジェクトの人的資源計画の策定に着手した。

[プロジェクトメンバーの要求]

E主任は、追加開発プロジェクトで重要となるスキルを次のように列挙した。

- (1) 不動産会社における、物件情報の収集と登録・更新の業務知識
- (2) タブレット特有の操作や入出力などのユーザインタフェース（以下、UIという）設計のノウハウ
- (3) 最近実用段階に入った、Webアプリケーションによるカメラ制御と写真取込み機能（以下、Webアプリによるカメラ制御という）の実装方法や制約などの知識

E主任は、追加開発プロジェクトのスケジュールを作成し、工数を見積もり、これらのスキル要件を加味したメンバーの選定依頼を、開発部の要員調整会議に提出した。

[メンバーの選定と追加開発プロジェクトへの指示]

要員調整会議を踏まえた社内外との調整の結果、E主任の指定したそれぞれの重要スキルを保有した、次のメンバーが選定された。

- ・営業部Fさん：不動産会社から転職してきたベテランの営業員で、物件オーナーから様々な情報を聞き出すのが得意である。また、情報の登録・更新の業務にも詳しい。

ただし、システム開発に携わった経験はなく、追加開発プロジェクトで予定している成果物を作成した経験もない。

- ・社外の技術者 N 氏：現在行っているスマートフォン対応の開発に、ソフトハウス M 社のリーダとして参画して、高い評価を得ている技術者である。業種は異なるが、他社でのタブレット対応の実績がある。ただし、スマートフォン対応の開発との兼務になるので、担当することができるのは、成果物のレビューや参考資料作成などの支援的な作業に限られる。
- ・開発部 G 君：開発部の若手プログラマーで、最新の技術動向に詳しい。インターネット上の有用な情報を収集して、新しい技術を社内のシステムに取り込んだ実績が多数ある。

また、開発部の中堅 SE である H 君もメンバとして選定された。H 君は、PC 画面であれば、UI 設計に精通しているので、外部設計を 1 人で期限内に何とか完了できる。しかし、タブレット UI 設計については、H 君を含め、社内にノウハウをもつ者はいない。

写真入力画面以外の内部設計・製造・テスト（以下、開発 1 という）は、請負契約で M 社に発注することが決定し、責任者は N 氏となる予定である。Web アプリによるカメラ制御は、D 社では利用した実績がない。D 社と取引のあるベンダ各社にも利用実績がないので、写真入力画面と、サーバに送付した画像を他の画面から参照するための API の開発（以下、開発 2 という）は、社内で行うことにした。

なお、要員の選定の際に、追加開発プロジェクトに次の指示が与えられた。

- ・利用実績がない技術に対しては、相応の準備工程を置いて、実現性を担保すること
- ・近々発足する複数のプロジェクトでタブレット対応が予定されているので、それらのプロジェクトで活用できるような成果を社内に残すこと

〔工程とスケジュールの考慮〕

E 主任が、N 氏に、外部設計準備として、①タブレット UI 設計標準の作成を打診したところ、“他社でタブレット対応を行った際は、設計標準がなく、2 か月間試行錯誤を重ねて苦労した。今回はそのノウハウがあるので、スマートフォン対応向けに作成した資料をタブレット対応向けに書き直すことで作成可能である。”との回答を得た。

E 主任は、タブレット UI 設計標準の作成に加えて、外部設計における UI に関する

レビュー，及びH君への支援もN氏に依頼することにした。

Web アプリによるカメラ制御は，追加開発プロジェクトの鍵になる技術である。D社で利用した実績がないので，E主任は，開発準備の工程を追加してG君に②ある作業を割り当て，外部設計開始直後から作業させることにした。

E主任は，これらの検討結果を，図1のスケジュールに反映させた。

	1月	2月	3月	4月	5月	6月
工程	要件定義	外部設計		開発1		受入れテスト
	外部設計準備					
		開発準備		開発2		

図1 追加開発プロジェクトのスケジュール

〔責任分担の整理〕

D社では，中規模・小規模のシステム開発を複数並行して進めることが多い。プロジェクトのメンバは，開発部員と社内の他部門や社外要員との混成になることが多く，上下関係が役職と逆転する体制になる場合もある。そのような状況を踏まえて，開発部では，プロジェクトの作業ごとの役割，責任，権限レベルを明示するために，責任分担マトリックスの一種であるRACIチャートの作成を必須としている。

なお，D社では，PMBOKを参考に，プロジェクトでの実用性を考慮し，RACIの略号を次のように定義し直している。

- R (Responsible) 実行責任： 作業を実際に行い，成果物などを作成する。
- A (Accountable) 説明責任： 作業を計画し，作業の進捗や成果物の品質を管理し，作業の結果に責任を負う。
- C (Consult) 相談対応： 作業に直接携わらないが，作業の遂行に役立つ助言や支援，補助的な作業を行う。
- I (Inform) 情報提供： 作業の結果，進捗の状況，他の作業のために必要な情報などの，情報の提供を受ける。

これまでの検討結果を基に，E主任は表1のRACIチャートを作成した。

表1 追加開発プロジェクトの RACI チャート

工程	作業内容	プロジェクトメンバ					
		E主任	Fさん	N氏	G君	H君	M社プログラマ
要件定義	業務フロー作成	A	R	—	—	—	—
	要件定義書作成	A	C	—	—	R	—
外部設計準備	タブレットUI設計標準作成	A	—	R	—	I	—
外部設計	画面・UI設計	A	—	C	I	R	—
開発準備	(省略)	A	—	—	R	—	—
開発1	内部設計・製造・テスト	I	—	A	—	—	R
開発2	内部設計・製造・テスト	ア	—	イ	ウ	—	—
受入れテスト	ケース作成, 実施	A	C	—	—	R	—

E 主任は、メンバ全員を集めた追加開発プロジェクトのキックオフ会議を開催し、表1の RACI チャートを使って、各工程の作業内容と責任分担を全員に説明した。

設問1 「工程とスケジュールの考慮」について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) E 主任は、本文中の下線①の資料を作成することによって、外部設計の工程で懸念される問題を回避しようと考えた。その問題とは何か。30字以内で述べよ。
- (2) E 主任が、N 氏に、本文中の下線①の資料の作成を依頼したのは、外部設計を行うため以外にもう一つ、追加開発プロジェクトに与えられた指示に対応するための狙いがある。それは何か。30字以内で述べよ。
- (3) 本文中の下線②はどのような作業か、30字以内で述べよ。

設問2 「責任分担の整理」について、(1)～(3)に答えよ。

- (1) 表1中の ア ～ ウ に入れる適切な略号を、それぞれ R, A, C, I の中から一つ選び、答えよ。ただし、該当するものがない場合は“—”と答えよ。
- (2) 表1の分担の作業に対し、現状では明らかにスキルが不足しており、その対応策がまだ講じられていないメンバは誰か。また、不足しているスキルは何か。それぞれ本文、又は表中の呼び名と字句を用いて答えよ。
- (3) “外部設計”工程での N 氏の作業について、D 社は M 社とどのような形態の契約を締結すべきか。表1の分担を参考に解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

- | | |
|--------------------|----------------|
| ア 開発1の請負契約とは別の請負契約 | イ 開発1の請負契約に含める |
| ウ 準委任契約 | エ 派遣契約 |