

## 目 次

第5章 プロジェクト管理 .....	1
第1 はじめに .....	1
1 本章の概要 .....	1
2 本章のねらい .....	1
3 本章の流れ .....	3
第2 プロジェクトの立ち上げ・計画 .....	4
1 プロジェクト推進体制の確立 .....	4
2 プロジェクト実行計画書の確認 .....	6
3 キックオフミーティングの実施 .....	10
第3 プロジェクト管理(共通) .....	10
1 コミュニケーション管理 .....	11
2 進捗管理 .....	14
3 課題管理 .....	17
4 品質管理 .....	17
5 変更管理 .....	19
6 リスク管理 .....	20
7 モニタリング .....	20
8 その他留意点 .....	21

## 第5章 プロジェクト管理

### 第1 はじめに

情報システムの設計・開発又は運用保守業務のプロジェクトは、システム構想の検討、予算要求、調達を経て、委託事業者との契約開始から契約終了までの期間を指します。県における情報システムの設計・開発や運用保守業務といったプロジェクトの実施に当たっては、簡易なシステムを除き、委託事業者に委託して行うことが通常です。しかし、プロジェクトの推進・管理を委託事業者にすべてを任せてしまうと、県が要求するシステムの機能や品質が十分に満たされないといった事態を招く場合があります。

プロジェクトを適切に推進・管理し、事業の目的・目標に合致したシステムとするために、情報システムに係るプロジェクトの推進に当たっては、県として実施すべき事項やポイントを認識し、発注者(県)と委託事業者の共同作業として業務を推進することが重要です。

#### 1 本章の概要

本章では、委託事業者と契約を締結後、システム開発や運用・保守などのプロジェクトの立ち上げから契約の終了までの期間において、システム担当所属が実施すべき主要な作業やプロジェクトを適切に推進・管理するために留意すべき点を示しています。

主な作業は以下のとおりです。

- ・ プロジェクトの立ち上げ・計画
- ・ プロジェクト管理
  - － コミュニケーション管理
  - － 進捗管理
  - － 課題管理
  - － 品質管理
  - － 仕様変更管理
  - － リスク管理

#### 2 本章のねらい

本章は情報システムに係る調達の契約締結後から契約期間の満了までの間に、委託事業者及びシステム担当所属が、適切かつ効率的なプロジェクト運営を行うことで、県の要求仕様を満たす品質のシステムを計画したスケジュールどおりに構築し、事業の目的・目標の達成に寄与することをねらいとしています。

##### (1) プロジェクトの立ち上げ・計画

プロジェクトの立ち上げ・計画においては、委託事業者と契約を締結後、速やかにプロジェクト推進体制を整え、プロジェクト計画と推進体制を確立します。

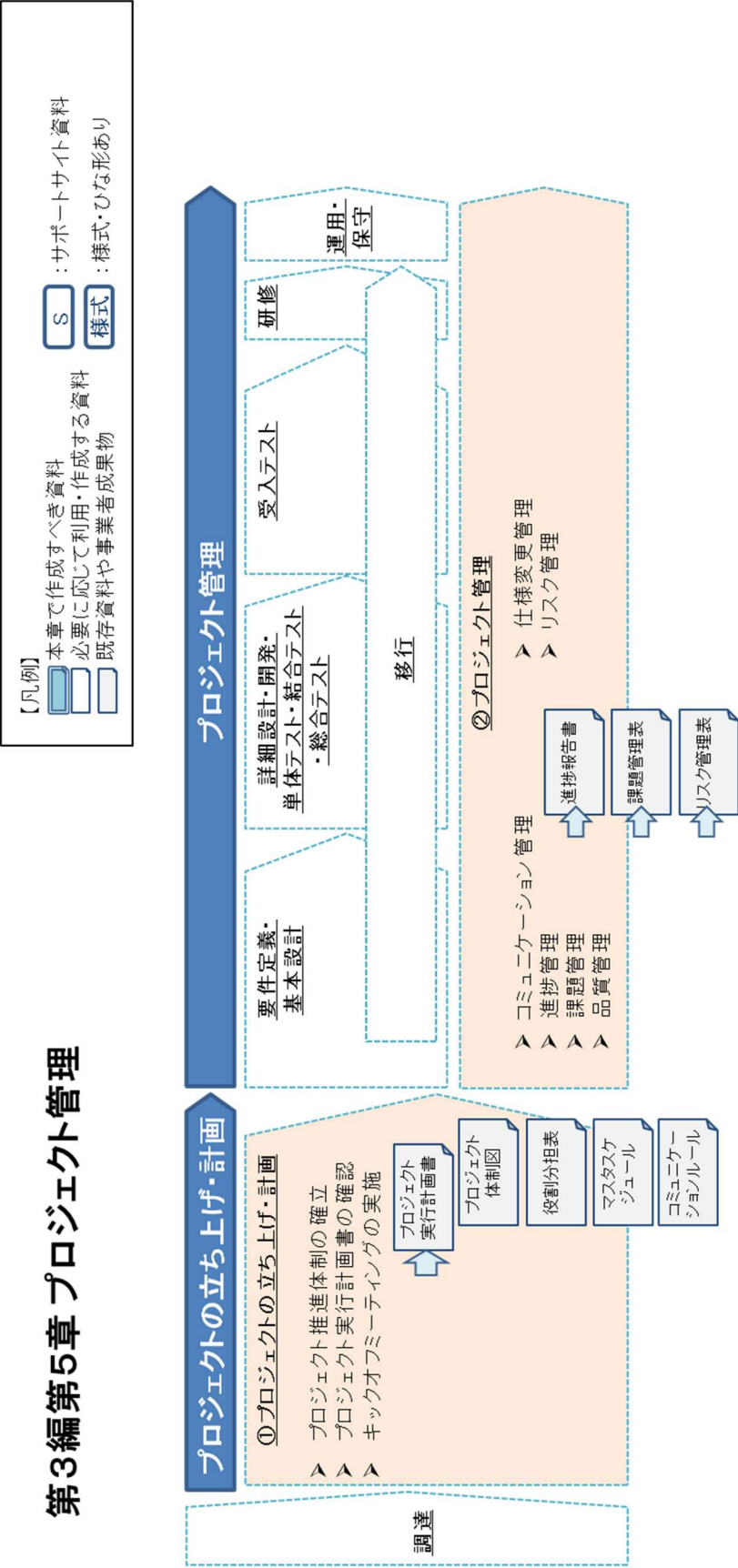
委託事業者は、本業務を実施するためのプロジェクト実行計画書の原案を作成し提出します。システム担当所属は、提出されたプロジェクト実行計画書確認及び承認を行います。

(2) プロジェクト管理

プロジェクト管理においては、県の要件をシステムに着実に反映させるため、進捗や品質など、プロジェクト実行状況を適切に管理します。

委託事業者はプロジェクト実行計画書に定めた事項を遵守し、進捗管理・課題管理・品質管理・リスク管理等のプロジェクト管理を行います。システム担当所属は、プロジェクト実行計画書に定めた会議体において委託事業者より報告を受けることによりプロジェクトの実行状況を把握、管理するとともに、進捗や品質に影響を与える課題やリスクについての対応方針を決定します。

3 本章の流れ



## 第2 プロジェクトの立ち上げ・計画

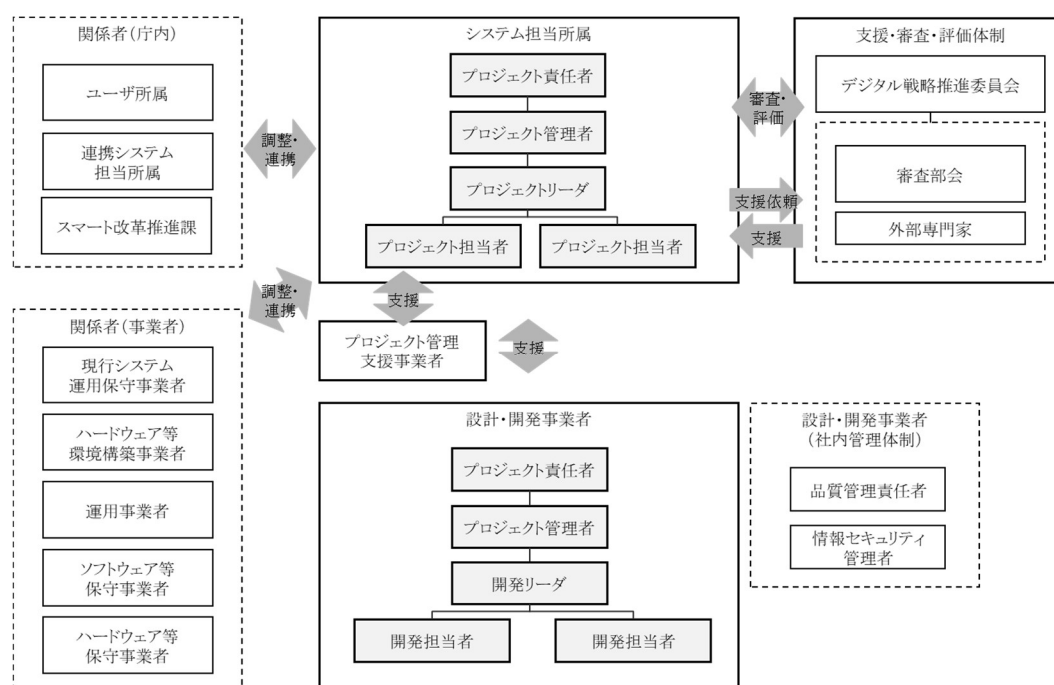
## 1 プロジェクト推進体制の確立

システム担当所属にて、県側のプロジェクトの推進体制を明確化します。

プロジェクトの実行上調整の必要なすべての利害関係者の担当者も含めて洗い出します。具体的には、ユーザ所属や連携システムの担当所属、庁外関係者などのステークホルダーを把握し、プロジェクトへの関与の仕方について、事前調整を行ってください。

開発プロジェクトにおいて想定されるプロジェクト全体の体制図及びシステム担当所属における各担当者の役割は以下のとおりです。

## 【プロジェクト体制図の例】



## 【システム担当所属における各担当者の役割例】

担当者	役職例	役割
プロジェクト責任者	課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトを代表する責任者としてプロジェクト全体を統括する。</li> <li>プロジェクト計画に影響を与える変更に関する意思決定を行う。</li> </ul>
プロジェクト管理者	班長	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場管理者として委託事業者側のプロジェクト遂行状況全般を管理し、プロジェクト責任者に状況を報告する。</li> </ul>
プロジェクトリーダー	主幹・主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト管理者のもと、委託事業者側のプロジェクト遂行状況について、実務面での管理、運用を行う。</li> </ul>
プロジェクト担当者	主事・技師	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトリーダーのもと、委託事業者側のプロジェクト遂行状況の管理、運用に関する実務作業を行う。</li> </ul>

## 【事業者における各担当者の役割例】

担当者	役割
プロジェクト責任者	・プロジェクトを代表する事業者側の責任者として事業者側のプロジェクト全体を統括する。
プロジェクト管理者	・現場管理者として事業者側のプロジェクト遂行状況全般を管理し、県にプロジェクトの状況を報告する。
開発リーダー	・プロジェクト管理者のもと、システム開発について、実務面での管理、運用を行う。
開発担当者	・開発リーダーのもと、システム開発に関する実務作業を行う。

## (1) 妥当な推進体制とは

プロジェクト推進体制については、調達内容やその規模に応じて適切な体制を決める必要があります。また、システムが稼働し運用保守工程へ移行後も、プロジェクト管理のための体制が必要です。県のこれまでの同規模プロジェクトや他県事例などを参考にしつつ、適切な体制を検討します。

以下はシステム規模ごとの体制の例ですが、複数のサブシステムが含まれる場合や関係所属が複数にわたる場合や、プロジェクト管理者やプロジェクトリーダーのこれまでの情報システム調達やプロジェクト管理の経験の有無、業務の習熟度合い等も考慮し、必要な体制を確保する必要があります。

## 【システム規模ごとの体制の例】

規模(目安)	開発プロジェクト	運用保守プロジェクト
10 人月未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト責任者 1 名</li> <li>・プロジェクト管理者 1 名</li> <li>・プロジェクトリーダー兼担当者 1 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト責任者 1 名</li> <li>・プロジェクト管理者 1 名</li> <li>・プロジェクトリーダー兼担当者 1 名</li> </ul>
10 人月以上 100 人月未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト責任者 1 名</li> <li>・プロジェクト管理者 1 名</li> <li>・プロジェクトリーダー兼担当者 2 名～3 名</li> </ul>	
100 人月以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト責任者 1 名</li> <li>・プロジェクト管理者 1 名</li> <li>・プロジェクトリーダー 1 名～</li> <li>・プロジェクト担当者 2 名～</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト責任者 1 名</li> <li>・プロジェクト管理者 1 名</li> <li>・プロジェクトリーダー兼担当者 1 名～</li> </ul>

## (2) プロジェクト責任者・管理者がプロジェクトに関与することの重要性

三重県では、県側のプロジェクト責任者がプロジェクトにあまり参画していないケースが存在しています。本来、プロジェクト責任者はプロジェクト全体を統括し、成功へと導く役割を担っています。そのため、キックオフミーティング(初回のプロジェクト管理会議)や各工程完了時の進捗管理

のための会議、年次定例報告会議など、重要な会議にはプロジェクト責任者も出席し、状況を把握し管理していくことが重要です。

なお、プロジェクト管理者は、可能な限りプロジェクトの実施に積極的に関わっていくことが望まれますが、最低限、定期的に開催される進捗管理のための会議には毎回出席するようにします。

## 2 プロジェクト実行計画書の確認

委託事業者と契約を締結後直ちに、以下に示す記載事項を含むプロジェクト実行計画書の提出を求めます。提出されたプロジェクト実行計画書について、システム担当所属及び関連するユーザ所属は、調達仕様書や提案書(総合評価一般競争入札や企画提案コンペの場合)を踏まえて内容の確認及び承認を行います。

### (1) プロジェクト実行計画書の作成依頼

プロジェクト実行計画書の作成は、調達仕様書等に明文化の上、委託事業者に依頼します。しかし、委託事業者との役割分担上、県側の作業については県の方で確認、整理する必要があります。遵守すべきスケジュールやマイルストーン、法改正への対応の必要性など、県側で行うべき作業を整理した上で、プロジェクト実行計画書に反映してもらうよう委託事業者に依頼します。

### (2) プロジェクト実行計画書の確認ポイント

委託事業者が作成したプロジェクト実行計画書案について、調達仕様書や提案書(総合評価一般競争入札や企画提案コンペの場合)を踏まえ、以下の観点から内容を確認します。

#### 【プロジェクト実行計画書の確認ポイントの例】

記載内容	確認ポイント	目的
プロジェクトの背景と目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの背景と目的について、委託事業者が正しく理解していること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの背景と目的を改めて共有し、認識に齟齬がないことを確認するため。</li> </ul>
プロジェクトの作業範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達仕様書の内容が網羅されていること。</li> <li>委託事業者が応札時に調達仕様書を越える提案を行っていた場合、その内容も反映されていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象システムの全体像とシステム化範囲を確認した上で、現状業務・システム上の課題及び新システムにおける対応方針を共有するため。</li> </ul>
スケジュール／マイルストーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスタスケジュールが作成されていること。</li> <li>WBS が作成され、工程ごとの成果物、役割、実施内容などが定義されており、開始(終了)条件が明確にされていること。</li> <li>県側の作業に過度な負担が掛かっていないこと。</li> <li>ユーザの業務繁忙期と、運用テストなどユーザに関わるべき工程の実施時期が重複していないこと。</li> <li>工程別予定工数を明記していること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの開始から終結までの全体スケジュール及びプロジェクトの遂行上、期限遵守が必須のマイルストーンを共有するため。</li> <li>委託事業者によって工程定義が異なるため、各工程における実施範囲について、県と委託事業者の認識を合わせるため。</li> <li>主要な作業単位での実施担当者、また各作業間における整合性を確認するため。</li> </ul>
成果物	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達仕様書の内容が網羅されていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達仕様書に記載されている各成果物の納品方法(納品形態/納</li> </ul>



記載内容	確認ポイント	目的
		品部数/納品タイミング)を確認するため。
推進体制・役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要な担当者(例:プロジェクトリーダー以上)の要員が特定されていること。</li> <li>・ 契約を締結している委託事業者だけでなく、現行システムの運用委託事業者や庁内の連携システムの担当者などの関係者が明確化されていること。</li> <li>・ 県と委託事業者における作業の役割分担が明確化されており、適切に整理されていること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県及び委託事業者の体制・役割分担を共有し、プロジェクトを推進していく上での責任者が明確化されていることを確認するため。</li> </ul>
プロジェクト管理事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以下について記載がされていること。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－ コミュニケーション管理</li> <li>－ 進捗管理</li> <li>－ 課題管理</li> <li>－ 品質管理</li> <li>－ 仕様変更管理</li> <li>－ リスク管理</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託事業者のプロジェクト実行状況の管理方法を確認するため</li> </ul>

## (3) 委託事業者における情報の取扱について

情報セキュリティ対策の実施を委託事業者に求めるため、「三重県電子情報安全対策基準」及び委託事業者内部のセキュリティポリシー等に基づき、情報セキュリティを確保できる体制を整備するとともに、情報漏えい等の情報セキュリティ侵害への対策が十分に講じられた作業環境において、委託事業者が本業務に係る作業を実施する旨をプロジェクト実行計画に記載するよう求めます。

## (4) 再委託の承諾について

委託業務の再委託については、委託事業者から事前に書面により、再委託先、再委託期間、再委託業務内容、再委託先の体制、担当者などについて報告を受け、承諾を行います。

その際、再委託先における三重県電子情報安全対策基準の遵守や、個人情報を取り扱う場合の三重県個人情報保護条例、三重県個人情報取扱事務委託基準等の規程に基づく適切な対応などについては、委託先と同様の条件とする必要があります。また、再委託内容に変更があった場合は、速やかに変更内容の報告を受け、承諾を行います。

## (5) 開発プロジェクトにおける発注者(県)と委託事業者との役割分担

プロジェクトは発注者(県)と委託事業者の共同作業であり、両者合意のもと役割分担を決めた上で遂行します。

開発プロジェクトにおいては、契約締結後は発注者(県)としては、システム企画・構想段階や調達仕様書作成段階で想定した効果を創出するために、委託事業者の作業や成果物についての承認やテストを行い、利活用の促進に向けた県職員の研修などの準備を行います。



(6) プロジェクト実行計画の内容や実施状況等の公開

多数の外部関係者が存在するプロジェクトにおいては、プロジェクトの計画内容、調達予定等を含めた全体スケジュール、プロジェクトの進捗状況及び目標の達成状況について、関係者へ適時に情報を共有することに努めてください。なお、プロジェクト実行計画書自体を公開する形式でなくとも、プロジェクトの主要な状況を公開するようにしてください。

また、プロジェクトの進捗状況及び達成状況に応じてプロジェクト実行計画書を変更したときは、外部に公開している内容も適時に変更するように努めてください。

## 【役割分担表の例】

【凡例】◎:承認又は確認 ◇:検証支援 ○:協働依頼及び取りまとめ ■:実施 △:支援  
無印:必要に応じて参加

主要業務	システム 担当 所属	プロジ ェクト 管理 支援 事業者 (※1)	設計 開発 事業者	共通 基盤 事業者 (※2)	運用 事業者	ソフト ウェア 保守 事業者
プロジェクト管理・推進						
プロジェクト実行計画書の策定・改訂	◎	◇	■			
プロジェクト推進(プロジェクト管理の実施)	◎	■	■○	△		
コミュニケーション管理	◎	■	■○	△		
進捗管理	◎	■	■○	△		
課題管理	◎	■	■○	△		
品質管理	◎	■	■○	△		
仕様変更管理	◎	■	■○	△		
リスク管理	◎	■	■○	△		
設計・開発業務						
基本設計	◎■	◇	■○	△	△	
詳細設計・プログラム設計・製造	◎	◇	■○	△		
テスト						
結合テスト	◎	◇	■○	△		
総合テスト	◎	◇	■○	■	■	
受入テスト	◎■○	◇	△	■	■	
移行・導入						
各種マニュアルの作成	◎	◇	■○	△	△	△
操作マニュアル	◎	◇	■	△	△	△
業務運用マニュアル	◎	◇	■○			
研修	◎	◇	■○	△	△	△
テスト環境の構築と運用	◎	◇	■○	△	△	
本番運用環境の構築	◎	◇	■○	△	△	
移行に関する業務	◎	◇	■○	△	△	
運用事業者への引継ぎ	◎	◇	■○	△	■	
ソフトウェア保守事業者への引継ぎ	◎	◇	■○	△		■
...						

※1 プロジェクト運営を円滑に行うためのプロジェクト管理業務や各関係者の成果物等の検証を支援する事業者

※2 ハードウェア納入とハードウェア保守及びソフトウェア保守を行う事業者

### 3 キックオフミーティングの実施

発注者（県）側のプロジェクト推進体制が確定したら、速やかに委託事業者とキックオフミーティング（第1回プロジェクト管理会議）の開催について調整します。

キックオフミーティングでは、委託事業者や県の関係者全員で、プロジェクトの背景や目的、プロジェクトの実行計画について協議し、認識を共有します。

キックオフミーティングの事項書例は以下のとおりです。

#### 【キックオフミーティング事項書の例】

No.	議題	協議事項等
1	挨拶・メンバー紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>県及び委託事業者の代表者がプロジェクト開始に当たっての挨拶を行う。</li> <li>関係者の紹介を行う。</li> </ul>
2	プロジェクト実行計画の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト実行計画書の記載内容を共有し、関係者間で以下のような観点で意識合わせを行う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの背景と目的</li> <li>プロジェクトの作業範囲</li> <li>スケジュール/マイルストーン</li> <li>成果物</li> <li>推進体制・役割分担</li> </ul> </li> </ul>
3	プロジェクト管理事項の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種管理方法等、プロジェクト管理・運営に当たっての主要なルールを共有する。（※）</li> </ul>
4	直近の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2回プロジェクト管理会議や設計検討会議の開催日程、主要議題等、直近の進め方を共有する。</li> </ul>
5	質疑応答	<ul style="list-style-type: none"> <li>キックオフ全体を通じた協議事項について、確認事項や不明点等がある場合は質疑応答を行う。</li> <li>明確になった課題事項は、以後課題管理を行う。</li> </ul>

※各種管理事項については、「第3 プロジェクト管理（共通）」を参照してください。

### 第3 プロジェクト管理（共通）

県としての要件をシステムに着実に反映させるため、進捗や品質等、委託事業者のプロジェクト実行状況を管理します。

プロジェクトのライフサイクル全般（開発プロジェクト/運用保守プロジェクト）にわたって管理すべき事項は以下のとおりです。

#### 【プロジェクト管理事項の例】

管理事項	作業概要
コミュニケーション管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>円滑なコミュニケーションを推進する上で必要な会議体や連絡体制を定め、その運用状況を管理する。</li> </ul>
進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業に係る工程を細分化し、プロジェクトの進捗状況を管理する。</li> <li>進捗状況に応じて、工程別予測完了時期を管理する。</li> </ul>
課題管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトにおける課題を明文化し、管理する。</li> </ul>
品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>明確に品質管理の基準（「4 品質管理」を参照。）を定め、設計作業やプログラム等の品質を管理する。</li> <li>プロジェクト実行計画書で定めた成果物について工程レビューを実施する。</li> </ul>

管理事項	作業概要
仕様変更管理	・ システムの変更を効率的に行うための標準化された方法、手順を管理する。
リスク管理	・ 想定されるリスクに対して、どのような対処をいつまでに行うかを管理する。

## 1 コミュニケーション管理

ステークホルダーとの情報共有方法やプロジェクトを実行する上で必要な会議体、ステークホルダー間の連絡手段を定め、円滑なコミュニケーションを推進します。

### (1) 会議体の設置

各種意思決定や連絡・伝達事項、調整・検討事項等の目的に応じた会議体を設置します。会議体を効率的に運営するために、各会議体の目的、参加者、頻度をあらかじめ設定し、会議が目的に沿って運営されるようにします。

#### 【開発プロジェクトにおける会議体の例】

会議体	会議の目的	開催頻度	出席者(※1)		会議資料
			発注者(県)	委託事業者	
プロジェクト管理会議	・ 作業の進捗状況、品質状況(※2)、課題管理状況を確認する。 ・ 進捗に遅延等が発生している場合は対策を協議する。	月次	・ プロジェクト責任者(必要に応じて) ・ プロジェクト管理者 ・ プロジェクトリーダー ・ プロジェクト担当者	・ プロジェクト責任者 ・ プロジェクト管理者 ・ 開発リーダー	・ 進捗報告書 ・ 課題管理表 ・ リスク管理表
設計検討会議	・ 各種要件に関する調整事項を検討し、仕様を決定する。 ・ プロジェクト全体に係るような課題やリスクが顕在化した場合は、プロジェクト管理会議に展開する。	週次	・ プロジェクトリーダー ・ プロジェクト担当者	・ プロジェクト管理者 ・ 開発リーダー ・ 開発担当者	・ 各種設計書 ・ レビュー管理表 ・ 要件調整に必要な個別検討資料
工程完了判定会議(※3)	・ 各工程の完了判定を行う。	随時	・ プロジェクト管理者 ・ プロジェクトリーダー ・ プロジェクト担当者	・ プロジェクト責任者 ・ 品質管理責任者 ・ 情報セキュリティ管理者 ・ プロジェクト管理者 ・ 開発リーダー	・ 工程完了判定基準 ・ 各種テスト結果報告書

会議体	会議の目的	開催頻度	出席者(※1)		会議資料
			発注者(県)	委託事業者	
仕様調整会議(※4)	・仕様変更に伴う費用対効果(追加費用・期間と変更の重要性)等の詳細な調整、影響調査等の検討、仕様の調整を行う。	随時	・プロジェクト管理者 ・プロジェクトリーダー ・プロジェクト担当者	・プロジェクト管理者 ・開発リーダー	・仕様変更管理簿
稼働判定会議(※3)	・本番稼働可否の判定を行う。	(本稼働前)	・プロジェクト責任者 ・プロジェクト管理者 ・プロジェクトリーダー ・プロジェクト担当者	・プロジェクト責任者 ・品質管理責任者 ・情報セキュリティ管理者 ・プロジェクト管理者 ・開発リーダー	・工程完了判定基準 ・受入テスト結果

※1:出席者は必要に応じてユーザ所属や連携システムの担当者、現行システムの保守運用事業者等を招集する。

※2:「4 品質管理」を参照。

※3:特に大規模システムでは、プロジェクト管理会議とは別に工程完了判定会議や稼働判定会議を設置し、全意思決定者が参加した上で判定基準等のルールに従い工程完了や稼働可否の判定を行うことが重要。各工程完了判定における具体的な実施事項や確認ポイントは「第3編第6章設計・開発」の各項を参照。

※4:特に大規模システムでは、設計検討会議とは別に仕様調整会議を設置し、ルールに従った仕様変更管理を行うことが重要。

#### 【運用保守プロジェクトにおける会議体の例】

会議体	会議の目的	開催頻度	出席者		会議資料
			発注者(県)	委託事業者	
月次定例報告会議	・運用保守業務の実施状況、課題管理状況を確認する。 ・改善すべき事項について対策を協議する。	月次(年次のみの場合もあり)	・プロジェクト管理者 ・プロジェクトリーダー ・プロジェクト担当者	・運用保守管理者 ・運用保守リーダー	・月次業務報告書 ・課題管理表 ・リスク管理表
年次定例報告会議	・年間を通じた運用保守業務の実施状況、課題への対応状況を確認する。 ・改善事項等を踏まえて、次年度業	年次	・プロジェクト責任者 ・プロジェクト管理者 ・プロジェクトリーダー	・運用保守統括責任者 ・運用保守管理者 ・運用保守リーダー	・年次業務報告書 ・次年度業務実施計画書

会議体	会議の目的	開催頻度	出席者		会議資料
			発注者(県)	委託事業者	
	務実施計画書を策定する。		・プロジェクト担当者		
稼働判定会議 (※1)	・改修、追加開発を行った機能の稼働判定可否を行う。	随時	・プロジェクト責任者 ・プロジェクト管理者 ・プロジェクトリーダー ・プロジェクト担当者	・運用保守統括責任者 ・運用保守責任者 ・運用保守リーダー	・工程完了判定基準 ・各種テスト結果報告書

※1:特に大幅な機能追加、機能改修を行った場合は、開発プロジェクトと同様、稼働判定会議の場を設け、全意思決定者が参加した上で判定基準等のルールに従い稼働可否の判定を行うことが重要。

## (2) 議事録の作成

各打合せ後には議事録を作成し、双方で協議内容を共有するとともに、認識に相違がないか確認します。

議事録は委託事業者に作成してもらうことが多く、あらかじめ議事録の提出期限や回覧ルールなどを定めておく必要があります。また、議事録には会議目的を踏まえて必要な内容が記録されているかをシステム担当所属にて十分に確認することが必要です。

(議事録の議事事項として記録すべき項目の例)

- ・ 会議の主題に関する議事内容
- ・ 決定事項
- ・ 宿題事項(対応者、対応期限等を含む。)
- ・ プロジェクト関係者内で共有しておくべき連絡事項

## (3) 連絡先・連絡手段の定義

プロジェクトの関係者を一覧化し、連絡先と連絡手段を定義します。

所属	氏名	電話番号	アドレス	備考
〇〇部 〇〇課	山田 太郎	059-000-7777	aaa@xxx.jp	
〇〇部 〇〇課	山田 花子	059-000-8888	bbb@xxx.jp	
△△部 △△課	●● ●●	059-000-9999	ccc@xxx.jp	
□□社	●● ●●	059-111-2222	ddd@yyy.jp	
...	...	...	...	

#### ＜緊急連絡先の重要性＞

運用保守プロジェクトにおいては、関係者間で緊急連絡先を共有することが重要です。特に、休日や 24 時間稼働を行うシステムにおいては、休日・夜間の時間帯の連絡先や連絡の順番などを、あらかじめ取り決めておくことが重要です。

#### (4) コミュニケーションルールの決定

プロジェクトを円滑に遂行するためのコミュニケーションルールの例として以下が挙げられます。

(コミュニケーションルールの例)

- ・ 文書のフォーマット、ファイル名の命名規約 (ID・管理番号の付与とそのルール、タイトルの統一 等)
- ・ 電子メール送付に関するルール (メーリングリストの作成、メールの件名の記載方法、添付ファイルの暗号化ルール 等)
- ・ ファイル共有システムの利用ルール (アカウント管理、フォルダ構成・アクセス権の決定、利用手順の周知 等)

## 2 進捗管理

プロジェクトの進捗状況について定期的に管理し、プロジェクトを期間内に完了することを確実にします。各作業の予定開始日・完了日に対する進捗状況については、マスタスケジュールや WBS により全体進捗を確認したり、プロジェクト管理会議において委託事業者から提出された進捗状況報告書を確認の上、遅延が発生している作業については、遅延の原因・対応策とその見通しについて確認します。また、報告状況に応じて工程別完了予定時期も併せて報告を求め、早期に準備・着手しておくべき作業がないか確認します。



## 【WBSによる進捗確認の例】

各作業に対する役割、成果物等を明示。

WBS 番号	作業名		担当(◎:承認、□:実施 △:支援)			ステータス	成果物	XX年度		
			システム担当 所属	設計・開発 事業者	運用事業者			4月	5月	6月
3.3.2	設計	個別設計	◎	□		完了	○○			
3.3.2.2		△△サブシステムの設計				完了	△△			
3.3.2.3		□□サブシステムの設計				未着手	□□			
...		...								
3.3.3.1	共通設計	機能設計				完了				
3.3.3.2		システム方式設計				対応中 20/100%				
3.3.3.3		データ設計				未着手				
3.3.3.4		ユーザインタフェース設計				未着手				

各作業の予定に対し、進捗報告時点での実績を明示。  
例ではガントチャートで表現しており、例えば 3.3.3.2 の作業は実績報告時点の予定よりも進捗が遅れていることを示す。

## 【委託事業者が作成する開発プロジェクトにおける進捗報告書の例】

●●プロジェクト

作成日:平成 YY 年 MM 月 DD 日

作成者:●●(委託事業者)

月次進捗報告書

1. 進捗

工程	●●システム 単体テスト/結合テスト	報告者	●●(委託事業者)
報告日	平成 YY 年 MM 月 DD 日	報告期間	平成 YY 年 MM 月 DD 日～平成 YY 年 MM 月 DD 日

●特に大きな進捗の遅延もなく、特筆すべき課題も発生していない。

(イ) 報告期間実績

WBS 番号	作業名	遅延 (日)	作業実績	遅延理由及び遅延への対応策	今後の予定
2.1	バッチ 開発	+3	<b>タスクA:【開始/遅延】</b> 当初予定より3日遅延して タスクAを開始。	<b>【遅延理由】</b> ・バッチ開発に必要なインプット情報の受領遅延に伴い、着手が3日遅延。 <b>【対応策/対応目処】</b> ・インプット情報を受領する予定日までのタスクを組み替える。 ・1週間程度でタスクAに関する遅延を回復見込み。	インプット情報の受領 予定日について再度 確認を行う。
2.2	画面 開発	...	...	...	...
2.3	帳票 開発	...	...	...	...

2. 課題

報告週	先週	今週				備考
	残件数	発生数	完了数	遅延課題数	残件数	
MM 月 DD 日週						
MM 月 DD 日週						
MM 月 DD 日週						
MM 月 DD 日週						

3. 依頼・調整事項(上位会議体へ展開すべき事項や他社等への依頼事項等があれば記載)

●バッチ処理Aの処理方針についてご確認いただきたい。(参照資料●●)

●現行運用保守業者との運用仕様調整について、MM月DD日に個別検討会議を設定いただきたい。

4. 課題

●MM月DD日午前に弊社にて全社ミーティングが開催されるため、当日の要員出社は午後からとさせていただきます。

以上

## &lt;遅延発生時の対応&gt;

進捗の遅延が判明した場合は、状況把握と原因分析を速やかに行った上で、委託事業者に対応策を提示するよう求め、課題事項として管理します。

なお、進捗の遅延に伴いスケジュールの変更を行う場合、事前にすべての関係者と共有を行い、関係者への影響について確認しておく必要があります。

### 3 課題管理

プロジェクトを実行する上で発生した課題について課題管理表で明文化し、検討経緯や対応方針を記録、管理します。このことにより、対応すべき課題を可視化し、誰がいつまでに何を行う必要があるかを確認します。

課題管理表については、委託事業者が起票する場合がありますが、県側でも内容を確認することが、よりよいプロジェクト管理につながります。

#### 【開発プロジェクトにおける課題管理表の例】

管理 番号	領域	件名	課題内容	起票日	起票者	ステータス	検討状況	完了 予定日	責任者/担当者				完了日	備考
									県		受注者			
									責任者	担当者	責任者	担当者		
001	02.設計	未確定の他システム連携仕様に関する対応方針について	・他システム連携仕様が最終確定しないまま設計工程が完了予定のため、以降の工程で当仕様に変更があった場合の対応方法を決めておく必要がある。 (再見積の上変更契約を締結、運用保守工程で吸収 など)	平成YY年MM月DD日	【●●(受注者)】XX	02.対応中	(平成YY年MM月DD日第●●回プロジェクト管理会議) ・●●月●●日までに他システム連携仕様を確定させる。 ・その後に発生した仕様変更については、変更管理手順に則り対応要否を判断する。	平成YY年MM月DD日	●●	●●	●●	●●		
002														
003														

※1:ステータス

01.起票済み 02.対応中 03.対応済み 04.完了

※2:大分類

01.要件定義 02.設計 03.開発 04.データ移行 05.運用保守 06.環境構築 07.結合テスト 08.総合テスト 09.教育・研修

#### ＜課題解決のための管理＞

課題管理を行っても、対応期日が守られずに放置されているようでは管理する意味がありません。課題は必要な時期までに対応策を実施し、解決することが重要です。

- ・ 課題の優先度を定め、いつまでに対応する必要があるかを明確にする。
- ・ 課題解決の責任者・担当者を明確にする。
- ・ 何を達成すれば完了とするか、条件を事前に明確化しておく。

### 4 品質管理

#### (1) 品質目標

品質管理について、開発プロジェクトでは「要件・仕様が確実にシステムに反映されていること」、運用保守プロジェクトでは「要件・仕様が確実に実行されていること」を確認します。

開発プロジェクトにおいては、テストの段階だけではなく、プロジェクト開始当初から品質に関する目標を定め、工程ごとにレビューを実施し、品質目標を満たしていることを確認します。

なお、プロジェクトの品質目標は委託事業者が提示するプロジェクト実行計画において定義する必要があります。以下の項目例を参考に、各工程における品質目標(品質管理基準)及び具体的な目標値を委託事業者に提示するよう求めます。

工程レビューの結果、品質目標を満たしていない場合は、委託事業者に対して対応策を明確にすること及び作業のやり直しを求めます。

(設計に係る品質目標(品質管理基準)の例)

- ・ 調達仕様書との整合性(機能要件の充足状況、規模・性能達成状況、信頼性充足状況等)
- ・ 記載内容間の整合性(画面仕様とデータ項目仕様の整合性、基本設計書と詳細設計書の整合性、移行計画書と基本設計内容の整合性等)
- ・ 設計書等の記載量(ページ数、各項目の記載割合)
- ・ 設計書等のレビュー指摘数(レビュー観点別、欠陥の重要度・後作業への影響度別、欠陥発生要因別等の分析を含む。)
- ・ 設計作業に係る課題解決率

(開発・テストに係る品質目標(品質管理基準)の例)

- ・ テストシナリオ、テストケースの数量
- ・ テストで発見されたバグ件数(バグの重要度・後作業への影響度別、バグ発生要因別等の分析を含む。)
- ・ テストで発見されたバグ収束度(バグ予測件数に対する総バグ件数の割合)
- ・ テストで発見されたバグ摘出率(各工程におけるバグの発生割合、ステップ数に対するバグ発生割合、テストシナリオ、テストケース数に対するバグ発生割合)
- ・ 開発・テストにおける課題解決率

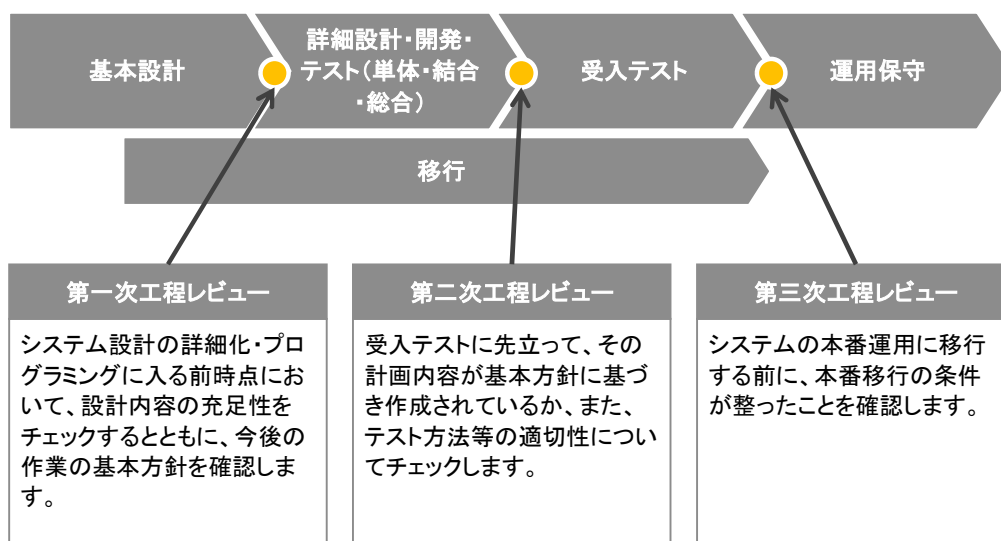
## (2) 工程レビューの実施

システム担当所属は、プロジェクトの進捗状況や課題等を適切に管理し、プロジェクトの目的を達成するために、①詳細設計・開発工程に入る前及び②開発工程終了後、テスト工程の開始前、③本番移行開始前のそれぞれの場面において、工程レビューを実施します。上記①、②及び③における工程レビューをそれぞれ第一次工程レビュー、第二次工程レビュー及び第三次工程レビューと称します。

各工程レビューでは当該工程で計画された作業が完了していることを確認するとともに、「(1)品質目標」にて委託事業者が定めた品質目標の達成状況を確認します。

各工程レビューについては、「第3編第6章 設計・開発」の各項を参照してください。

## 【工程レビューの実施時期と内容の例】



## 5 変更管理

設計・開発の進捗により発生する変更内容について、管理対象、変更手順、管理手法等について記載します。

なお、変更内容に応じて、影響する範囲(プロジェクト計画書、要件定義、設計等)を判断し、適切な作業を実施できるように変更管理を行うものとします。

例えば、仕様を変更する場合は、変更内容を確実に把握し、委託事業者との間で変更内容の行き違いが起らないように管理します。基本設計書、詳細設計書などが、仕様変更の管理対象となります。また、委託事業者に仕様変更管理簿の作成を求め、いつ、誰が、何を、どのように変更したかが明確になっているかを確認します。

## 【委託事業者が作成する開発プロジェクトにおける仕様変更管理簿の例】

変更管理 対象システム	〇〇システム		変更管理対象 ドキュメント	画面設計書(A 業務〇〇登録処理)	
変更管理の状 況	日付	バージョン	変更概要	変更内容	担当
	H27.4.1	1.0	新規作成		
	H29.2.1	1.1	〇〇法改正対応	新規入力項目「〇〇」追加	〇〇
	H29.5.1	1.2	〇〇法改正対応 仕様変更 No〇 対応	「〇〇」の入力桁数を 10 桁→ 12 桁へ変更	〇〇

## 6 リスク管理

リスクとは発生前に予見されるものであり、発生後に顕在化した課題とは区別して管理する必要があります。

プロジェクト実行計画書作成時にリスクを洗い出し、リスク発生時の影響及び対応策を検討し、事前に対応可能なアクションを実施することにより、プロジェクトに悪い影響をもたらす事象の発生確率及び影響度が最小になるように管理します。なお、プロジェクト期間中にリスクが追加された場合は適宜リスク管理表に追加し、同様に管理します。

リスクの洗い出しについては、以下に示すリスク要因の例を参考に実施します。

(想定されるリスク要因の例)

- ・ 当該情報システムを利用する業務と連携している(一連の業務フローとなっている)業務への影響として留意すべき事項
- ・ 当該情報システムを利用するユーザ所属における組織体制及び意思決定構造において留意すべき事項
- ・ 当該情報システムを利用するユーザ所属の組織文化において留意すべき事項
- ・ 当該情報システムの整備に当たり、連携すべき他の情報システムを整備する先行プロジェクトの状況
- ・ 当該情報システムを利用する業務に関する法制度の整備状況

【委託事業者が作成する開発プロジェクトにおけるリスク管理表の例】

No.	リスクの概要	評価日	評価者	リスク評価		総合評価	対応	対応策	担当
				発生可能性	影響度				
1	特定個人情報 の不正な持ち出し	H28.1.1	〇〇	中	大	A	要	・データダウンロードの禁止 ・システム利用ログのモニタリング	〇〇
2									

## 7 モニタリング

プロジェクトは、その目標が達成されるかを判断するために、継続してモニタリングを行う必要があります。具体的には、工程レビューなどで委託事業者より報告される進捗管理、品質管理、リスク管理などの指標を確認します。これらのモニタリングにより、各活動の状況を把握し、活動単位の影響に加え、プロジェクト全体視点での影響を検証し、適宜対策を講じることで、プロジェクト推進上のトラブルの未然防止につなげることができます。

## 8 その他留意点

### (1) 他のシステムの設計・開発など、相互に密接に関係する場合

プロジェクトの複雑さ、難易度及び管理労力を踏まえ、関係するプロジェクト間で協議の後、これらプロジェクト間で管理すべき必要な措置をプロジェクト計画書又はプロジェクト管理要領に盛り込んでください。

(事例)

統合宛名システム、共通機能基盤など。

### (2) プロジェクト目標に対する具体的な実現方法が定まっていない場合

例えば、AI、RPA の利用などで、プロジェクト目標に対する具体的な実現方法が定まっていない場合は、開発 規模・期間を限定した試行版を提供し、効果検証を経て実運用に向けたプロジェクト計画を再度立案する等の、プロジェクトを段階的に進めていく手法(実証実験)を検討してください。