

問3 プロジェクト管理の監査に関する次の記述を読んで、設問1～5に答えよ。

A法人は、ある地方公共団体の外郭団体である。A法人では、現行の基幹システムの老朽化と保守サポートの期限切れに伴い、新たに基幹システムを開発することになった。現在、要件定義工程が終了したところである。

A法人のシステム部門は要員が少なく、開発規模が大きいことから、基幹システム再構築プロジェクト（以下、Sプロジェクトという）では、開発及びプロジェクト管理支援業務を外部に委託することにした。

監査部のシステム監査チーム（以下、監査チームという）は、今年度の監査計画に従い、Sプロジェクトの管理業務及び体制の妥当性の確認を目的とするシステム監査を実施した。

〔プロジェクトの体制〕

基本設計工程以降のSプロジェクトの体制は、図1のとおりである。

- (1) ステアリングコミッティは、Sプロジェクトの重要な意思決定を行う組織であり、システム担当役員、情報システム部長及び各利用部門の担当役員で構成されている。
- (2) プロジェクトマネージャ（PM）には、情報システム部のT課長が任命されている。
- (3) 開発委託先は、サブシステムごとに分割し、W社、X社、Y社及びZ社に発注されている。
- (4) PMOの業務は、P社に委託されている。

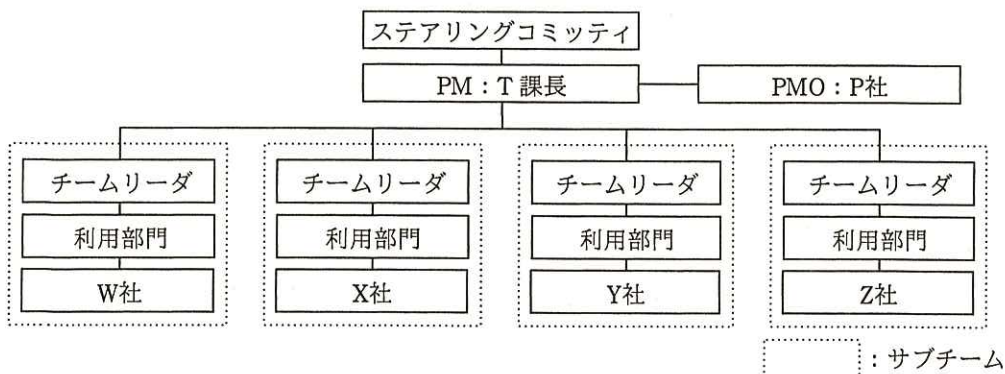


図1 Sプロジェクトの体制

〔プロジェクト管理基準の概要〕

A 法人は、システム開発の経験が少ないことから、独自のプロジェクト管理基準を保有していない。そこで、P 社のプロジェクト管理基準をベースにし、A 法人の要望を取り入れた、S プロジェクト用のプロジェクト管理基準（以下、管理基準という）を作成し、使用することにした。管理基準は、表 1 のとおりである。

表 1 管理基準（抜粋）

項番	管理項目	管理内容
1	プロジェクトの体制と役割	・ PM がプロジェクト管理業務を円滑に実施できる体制とすること
2	ステアリングコミッティの役割	・ マイルストーン、開発スケジュール、スコープ、予算などの重要事項は、ステアリングコミッティが承認すること
3	PMO の役割	・ PMO は、各サブチームから定型フォーマットで進捗報告書を収集すること ・ PMO は、プロジェクトに関わる進捗報告及び課題を整理し、PM に報告すること
4	成果物の管理	・ 各工程の成果物のうち、あらかじめ指定されているものは、PM 及び利用部門の責任者が承認すること ・ 各工程の成果物は、次工程に漏れなく引き継ぐこと

〔システム監査の計画〕

システム監査計画の中で策定した監査要点及び監査手続の概要は、表 2 のとおりである。

表 2 監査要点及び監査手続の概要

項番	監査要点	監査手続
1	プロジェクトの体制が管理基準に従っていること、及び T 課長が PM としての役割を果たしていること	① 体制図を閲覧し、関係者にインタビューして、プロジェクトの体制が管理基準に従っているか確認する。 ② 進捗会議の議事録を閲覧し、T 課長の出席状況を確認する。 ③ T 課長にインタビューし、S プロジェクトの円滑な管理に問題がないか確認する。
2	ステアリングコミッティが、管理基準に記載されている役割を果たしていること	① T 課長にインタビューし、ステアリングコミッティが役割を果たしているか確認する。
3	PMO が、管理基準に従って課題管理及び進捗管理を行っていること	① 進捗会議の議事録の閲覧及び P 社へのインタビューで、PMO が、管理基準どおり役割を果たしているか確認する。
4	成果物が、管理基準に従って次工程に引き継がれていること	① P 社を含む各委託先にインタビューし、要件定義工程の成果物が委託先に引き継がれ、要件の説明を受けているか確認する。

〔システム監査の結果〕

システム監査計画に基づいて実施した監査の結果は、次のとおりである。

- (1) 表 2 の項番 1 の監査要点について、T 課長は現行システムの運用の責任者を兼務していることを、体制図の閲覧及び関係者へのインタビューによって確認した。P 社との間では週次で進捗会議が実施されており、T 課長は、毎回進捗会議に参加している。T 課長はインタビューで“兼務していても特に支障はない”と答えている。監査チームは、これらの監査手続を実施した結果、T 課長が管理業務を円滑に実施できていると判断した。
- (2) 表 2 の項番 2 の監査要点について、T 課長にインタビューした。T 課長は、“要件定義工程終了後、スケジュールの変更が発生したので、ステアリングコミッティの開催を要請し、対面で報告しようとした。しかし、出席者の都合がつかず、書面によって審議することになり、承認されるまでに約 2 週間を要した”と説明した。
- (3) 表 2 の項番 3 の監査要点について、監査チームは、管理基準、及び進捗会議の議事録を閲覧し、PMO が管理基準に記載されている役割を果たしているか確認した。次に、P 社にインタビューし、P 社がプロジェクトの推進に苦慮していることを把握した。
- (4) 表 2 の項番 4 の監査要点について、P 社にインタビューした。その結果、要件定義書の次工程への引継ぎに問題があり、基本設計に遅れが発生していることが分かった。このときの P 社の説明は、次のとおりである。
 - ① 要件定義工程では、現行システムの保守を担当している G 社が業務分析を行った。
 - ② G 社は、現行システムの機能を基に要件を洗い出し、要件定義書を作成した。
 - ③ 情報システム部長と T 課長が要件定義書をレビューし、承認した。
 - ④ 要件定義書に関しては、基本設計の開始前に G 社から各委託先に説明があったが、G 社は基本設計の開始後、現行システムの保守に追われ、余分の期間と要員を確保できなかった。その影響で、各委託先の疑問に対して、G 社からは回答が速やかに得られないことが多かった。

〔システム監査の報告〕

監査チームは、監査結果を基に、監査報告書を作成した。その内容は、次のとおりである。

- (1) 〔システム監査の結果〕(2)について、ステアリングコミッティが十分に役割を果たしているとはいえないので、このままの体制で開発を進めた場合はリスクが大きい。
- (2) 〔システム監査の結果〕(3)について、S プロジェクトの管理業務は P 社への依存度が高い。開発工程が進むに従って、進捗会議での報告内容は変化し、解決すべき課題も蓄積されていくと考えられる。それに伴い、発注者側の責任者である T 課長は、進捗報告の粒度、タイミングなどの管理業務の内容を改善していく必要がある。監査チームとしては、進行中の S プロジェクトの管理状況の適切性を確認するために、今後も随時フォローアップする。
- (3) 〔システム監査の結果〕(4)について、要件定義を担当した委託先とは異なる委託先に開発を委託する場合には、基本設計工程の計画段階で考慮しておくべきことがある。今回は、スケジュールへの影響に対する考慮が不十分であったと考えられる。

設問 1 〔システム監査の結果〕(1)について、T 課長が S プロジェクトを円滑に管理できているか判断するために必要な、表 2 の項番 1 の①～③以外の監査手続を、40 字以内で述べよ。

設問 2 〔システム監査の結果〕(3)について、図 1 の体制に起因して監査チームが把握したと思われる課題を、30 字以内で述べよ。

設問 3 〔システム監査の報告〕(1)について、監査チームが考えたリスクを、45 字以内で述べよ。

設問 4 〔システム監査の報告〕(2)について、監査チームがフォローアップとして確認すべき内容を、45 字以内で述べよ。

設問 5 〔システム監査の報告〕(3)について、監査チームが基本設計工程の計画について確認したと考えられる内容を、50 字以内で述べよ。