平成 25 年度

健全性評価指標 WG レポート

プロジェクト健全性評価指標
利用ガイドライン

目的別編・・・キックオフへの適用

平成 26 年 5 月

一般社団法人　情報サービス産業協会

技術強化委員会　標準化部会

健全性評価指標 WG

執筆者名簿

部会長	伏見　諭	東海大学 情報教育センター　講師
座長	生田　秀夫	SCSK 株式会社 産業システム事業部門 事業推進グループ　プロジェクト監理室 シニアマネージャー
委員	早乙女　真	株式会社 NTT データ経営研究所 情報戦略コンサルティングユニット シニアスペシャリスト
委員	槇本　英治	キヤノン IT ソリューションズ株式会社 品質監理本部 品質管理部　部長
委員	宮本　勝宏	株式会社大和総研ビジネス・イノベーション 品質管理部 プロジェクト監理課　次長
委員	古川　正伸	株式会社日本取引所グループ IT 企画部　品質管理室　課長
エキスパート	後藤　卓史	元　株式会社構造計画研究所 ソフト工学センター
事務局	鈴木　律郎	一般社団法人情報サービス産業協会 企画調査部　次長

【はじめに】

近年は IT サービスに対する市場からの要求が高度化、先鋭化しており、利用範囲や対象の拡大を招くとともに、サービスの低価格化、リードタイムの短縮に関する要求が強まっています。

このような社会のニーズが変化している中で、ソフトウェアを中心とする IT サービスのプロジェクトは、ユーザの要望に十分に応える IT サービスを提供する仕組みを構築し、ユーザニーズのある限り最適なサービスを提供し続けなければなりません。

プロジェクトの推進には、プロジェクトオーナーを含め、多くのステークホルダが関わっています。発注者は市場動向や利用者のニーズに基づいて的確に仕様を確定し、受託者は最適なサービス実現に向けて強力にプロジェクトを推進します。その他、企画者や利用者などのステークホルダの協力も必要です。

プロジェクトを進めていく中で、個々のステークホルダの改善努力やスキルアップは必要ですが、急速に変化する社会のニーズを受け、今や自助努力だけでは到底追いつけない状況になっています。プロジェクトにおける個々のステークホルダが努力するだけでなく、ステークホルダ全員が一丸となって対応していくことが必用であり、そのためにプロジェクト健全性という考え方を導入しました。

プロジェクトが健全であることは、ステークホルダ間の認識差がなく、良好な連携ができていることです。プロジェクト健全性評価指標にて、ステークホルダ間の認識の差が少なくなるような行動や取組みを評価し、抽出した不健全性に対してステークホルダ同士が協働して健全化に向けた行動を起こすきっかけを提供するのが、プロジェクト健全性評価の目的になります。

プロジェクト健全性評価を通じて、ステークホルダがお互いに協力してプロジェクトを成功に導こうという意識を持つことが重要です。ステークホルダがそれぞれの目標達成するとともに、プロジェクト全体を成功裏に推進することを目指します。

プロジェクト健全性評価指標は、ステークホルダ間の人間的な側面にスポットを当てて、そこからプロジェクトが健全であるためにはどのようにすべきかを明らかにしていきます。

また、このプロジェクト健全性評価指標には、QCD の観点も含めていますので、プロジェクトが健全であれば QCD 目標達成に

必要な下地ができていることにもなります。

プロジェクト健全性評価指標の評価項目や評価基準は、汎用的な文言で記述しています。これは、実際のプロジェクトが数百万円程度の小規模のものから数十億円以上の大規模なものに至るまであり、プロジェクトに関与するメンバーも数人から数十人、数百人もしくはそれ以上と多種多様だからです。

プロジェクト健全性評価指標は、対象プロジェクトにあわせてテーラリングを行うことを前提としています。また、利用目的や場面により、どの評価指標を使用するかを決める必要があります。

本利用ガイドラインでは、プロジェクト健全性評価をどのような手順で進めていけば良いのか、テーラリングをどのように行うのか、評価した結果をどのように分析するのかを具体的なサンプル例や実プロジェクトの事例をもとに説明しています。

1 章ではプロジェクト健全性評価チェックリストの作成方法や基本的な進め方、2 章はステークホルダが一同に会して行う重要なイベントであるキックオフの場面での使い方を取り上げ、3 章では実際のプロジェクトでのキックオフ適用例を記載しました。

本利用ガイドラインで、プロジェクト健全性評価指標の具体的な使い方を理解していただき、いろいろなプロジェクトにて、ご活用頂ければ幸いです。

平成 26 年 5 月

技術強化委員会　標準化部会　健全性評価指標 WG
(SCSK 株式会社)
座長　生田　秀夫

【本評価指標利用時の留意事項】

本評価指標をプロジェクトに適用するのは、ステークホルダ全体が協働してプロジェクトの健全化を進め、全員がプロジェクトを成功させるという最終的な目標に向かって活動に協力することが前提となっています。

ところが、時として評価結果を見て都合が悪いことは隠すとか、相手から非難されないために評価に手心を加えるといったことが起こります。また、ステークホルダやメンバ間の力関係から、相手に遠慮して正確な評価をしない等もあり得ます。こうした行ためは、プロジェクト健全性評価指標の達成すべき目標をまったく損ねるものです。

したがって、利用する際は以下のことを十分に留意しておいてください。

1) プロジェクトの各ステークホルダは評価結果を尊重し、素直に受け入れる
2) 評価結果を健全化のための大きなチャンスととらえ、相手に対する非難材料にしてはならない
3) 評価結果からプロジェクトが抱える不健全な点が判明すれば、一方的な指示、押しつけではなく、適切な相互コミュニケーションを通じた解決を図る。

プロジェクト健全性評価指標が効果を発揮するために、少なくともこれらを守ることは極めて重要です。また、この評価指標の採用にあたっては、その結果を確実に公開し、ステークホルダ全員で情報共有して解決策の推進に努めることを原則としてください。

【本評価指標の位置づけ】

＜評価対象とする管理レベル＞

プロジェクト健全性評価指標は、ベストプラクティスを示しているものではありません。また、標準的なプロセスを示すものでもありません。

プロジェクト遂行のためには、各ステークホルダがどういう役割、責任分担を果たすべきか、どう行動すべきかを評価し、具体化するものです。

また、ステークホルダ個々の内部だけでの評価ではなく、プロジェクトに関与する全ステークホルダを評価対象にするところが、これまでのプロジェクト管理における評価と大きく異なる点です。

健全性が損なわれることでプロジェクトの失敗を引き起こすことは大きなリスクとも言えますので、その観点でプロジェクト健全性評価指標を位置付けると図 0-1 のような位置づけになります。

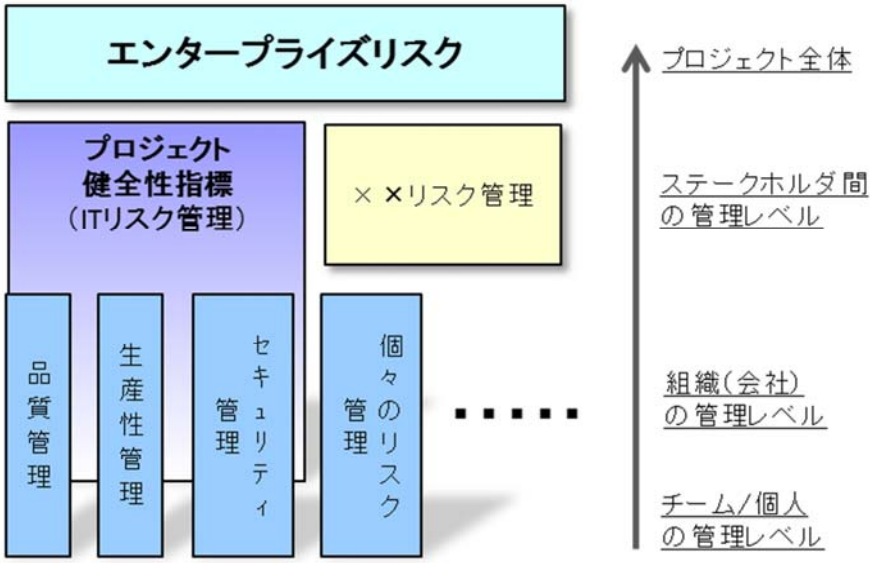


図 0-1　プロジェクト健全性評価指標の位置づけ

プロジェクト健全性評価指標の基本的な用途は、ステークホルダ間の認識の差を可視化することですが、指標そのものは、それぞれのチームや組織の健全性を推し量るために使うことも想定しています。目的を明確にすれば、チームや組織の健全性やプロジェクト全体の健全性への貢献を向上させるためにも使えます。

＜ライフサイクルにおける適用範囲＞

情報システムは、要求に応じて一旦構築された後、要求の変化に合わせて機能の修正や追加、削除が行われ、日々進化していきます。プロジェクトはそのシステムのライフサイクルの一部または全部を支えています。

IT プロジェクトの提供物の一つがソフトウェアであり、ソフトウェアには、システムの進化に合わせてソフトウェアライフサイクルが生まれてきます。

図 0-2 に示すように、ソフトウェアには市場の要求に合わせて、常に企画、開発、テスト、運用が繰り返し適用されて改良改善が加えられます。

ソフトウェアやそれを含む情報システムのそれぞれのライフサイクルがうまく回るためにはさまざまな要因が考えられますが、うまく回らなくなる事象がステークホルダ間の認識のズレとして顕在化することは多く、認識の整合性を保持することが基本的に重要です。よって、健全性評価指標は、それぞれのライフサイクルの各場面で、重要な役割を担うことができると言えます。

現時点のプロジェクト健全性評価指標は、図 0-2 に示すように、そのライフサイクルの一部でしかありません。今後、現在の健全性評価指標の有効性評価を重ねるとともに、システムやソフトウェアのライフサイクル全体にわたって健全性向上に資する指標を構築し、プロジェクトの健全化を推進する必要があると考えます。

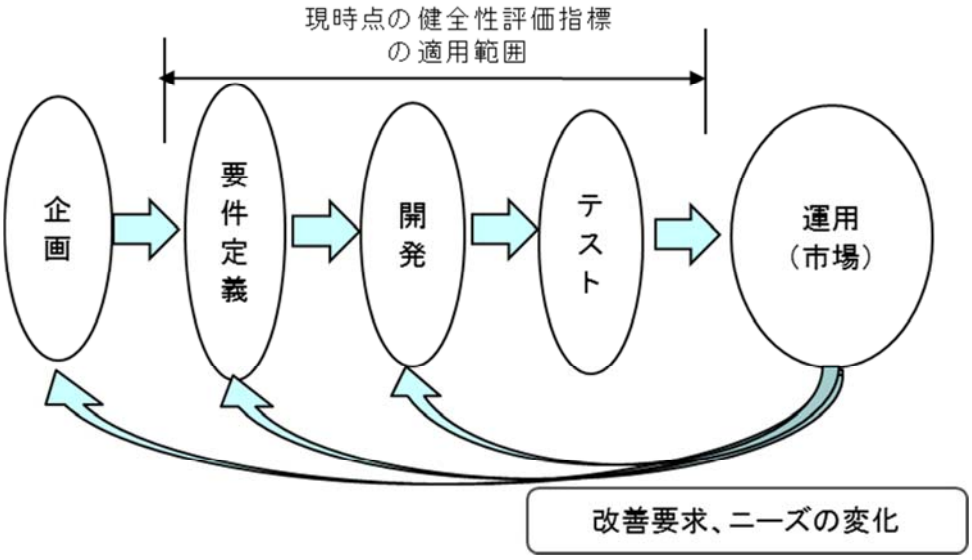


図 0-2　プロジェクトライフサイクルと健全性評価指標

目次

第 1 章　プロジェクト健全性評価指標の使い方 1

1　プロジェクト健全性評価指標の使い方 2

1.1　プロジェクト健全性評価指標の選定..... 3

1.2　プロジェクト健全性評価チェックリストの作り方 7

1.3　プロジェクト健全性の評価分析 8

第 2 章　キックオフでのプロジェクト健全性評価の進め方 11

2　キックオフでのプロジェクト健全性評価の進め方.....12

2.1　プロジェクト健全性評価の流れと準備 12

2.2　チェックリストの準備(テーラリング).....13

2.3　ステークホルダへの事前説明とチェックリストの配布.....26

2.4　チェックリストの回収と分析、報告書作成 27

第 3 章　キックオフでのプロジェクト健全性評価の実施例 33

3　キックオフでのプロジェクト健全性評価の実施例.....34

添付資料

(1) キックオフ/ステアリング会議での健全性評価指標の選択例
(2) プロジェクト遂行中での健全性評価指標の選択例
(3) 反省会での健全性評価指標の選択例
(4) 開発段階　発注者全視点の健全性評価チェックリスト例
(5) 開発段階　受託者全視点の健全性評価チェックリスト例
(6) 開発段階　利用者全視点の健全性評価チェックリスト例
(7) プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係

第1章

プロジェクト健全性評価指標の使い方

1プロジェクト健全性評価指標の使い方

プロジェクト健全性評価の基本的な進め方は、目的や場面が違っても同じです。図 1-1 に基本的な進め方を示します。

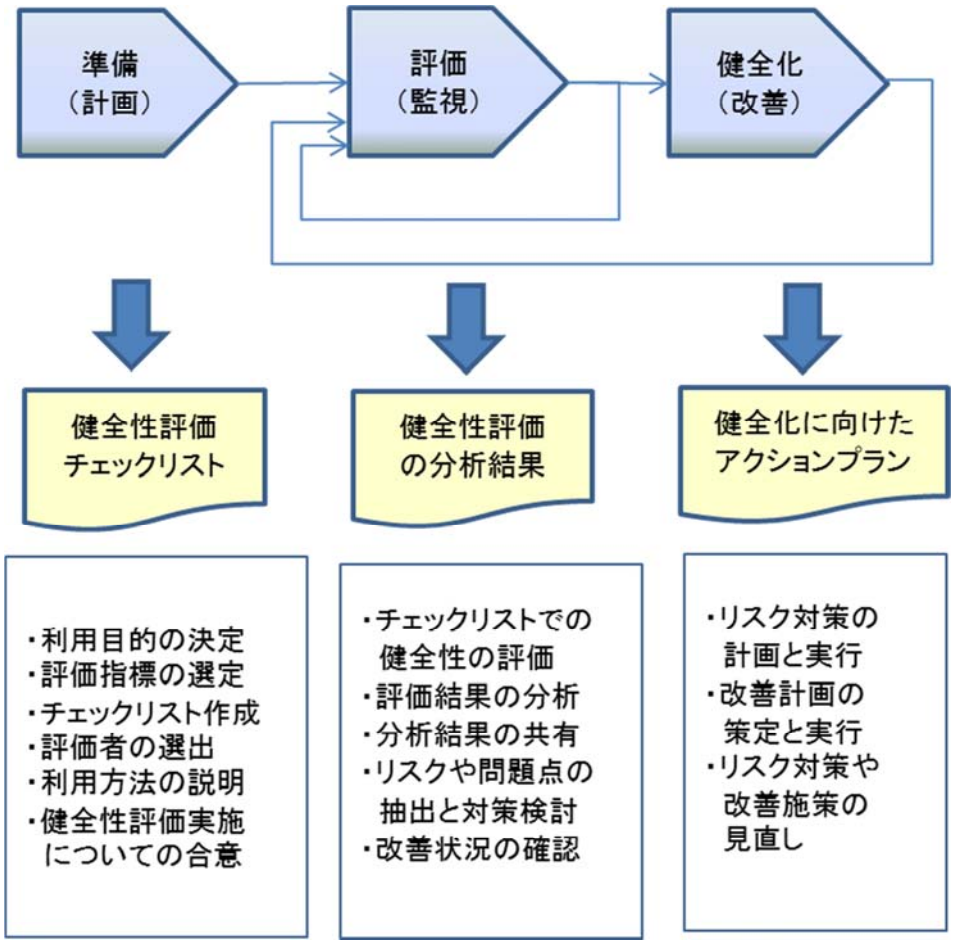


図 1-1　プロジェクト健全性評価の基本的な進め方

【プロジェクト健全性評価の実施責任者】

- プロジェクトオーナー(プロジェクト全体の統括責任者)
- プロジェクト監視部門の責任者(PMO や品質管理部門の責任者)
- 各プロジェクトの管理責任者

【プロジェクト健全性の評価者】

- 品質管理者、PMO、第三者(外部も含む)など

1.1 プロジェクト健全性評価指標の選定

プロジェクト健全性評価指標の利用目的には、プロジェクトの健全化、ステークホルダ自身の健全化、次プロジェクトの健全化等があります。利用場面は、図 1-2 に示すように、キックオフ会議、ステアリング会議、プロジェクト遂行中、開発終了後の反省会などさまざまです。利用する目的や場面にて、プロジェクト健全性評価指標のどれを使用するかを決めます。

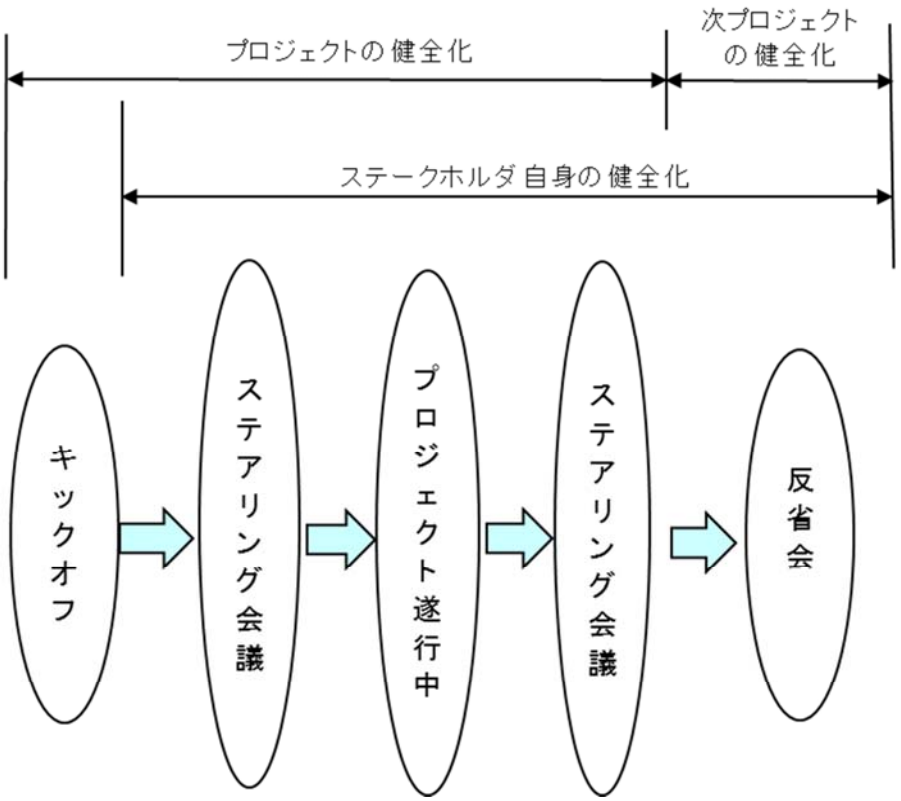


図 1-2　プロジェクト健全性評価の目的と適用場面

表 1-1「プロジェクト健全性評価指標の体系」に、すべての視点、要素、キープローブをまとめています。その中から評価に必要な視点、要素、キープローブを決め、健全性評価指標を選定します。

当利用ガイドライン添付資料には、開発段階の健全性評価指標をステークホルダ別にまとめた全視点の健全性評価チェックリストがありますので、これを利用してチェックリストを作成するのが便利です。2 章、3 章でもこの全視点の健全性評価チェック

リストをテーラリングして、チェックリストを作成しています。

開発終了後の健全性評価指標は、開発成果物や活動結果から健全性を評価する指標ですが、開発段階の大きな区切り（例えば、要件定義や上流工程完了後）などで、各ステークホルダの満足度やプロジェクト運営の中間評価する場合にも使用できます。その場合はチェックリストに追加してください。

表 1-1　プロジェクト健全性評価指標の体系

	評価の段階	視点	要素	キープローブ	健全性評価の対象				適用プロセス		
					行動	成果物	満足度	ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ	要件定義	開発	運用
プロジェクト健全性	開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	○				○		
			要求確定	要求仕様の確定	○				○		
		環境整備	能力	技術力	○					○	
				分野知識	○					○	
			資源	開発環境	○					○	
				調達	○					○	
			信頼関係の構築	コンプライアンス	○				○	○	
				約束の遵守	○				○	○	
		組織的運営	計画	実現性	○				○	○	
				妥当性	○				○	○	
			管理	進捗管理	○				○	○	
				コスト管理	○				○	○	
				リスク管理	○				○	○	
				合意形成	○				○	○	
		人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○				○	○	
				相互信頼	○				○	○	
			行動	情報連携	○				○	○	
				迅速な対応	○				○	○	
				協働意識	○				○	○	
		成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価		○					○
			成果物への反映	適切な反映		○					○
	開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足			○				○
				発注者の満足			○				○
				受託者の満足			○				○
			プロジェクト評価	納入後評価				○			○

【評価の場面】

- 開発段階では、キックオフ会議、ステアリング会議、月次や工程完了などで行われる会議、問題発生時の緊急会議などで評価結果の確認を行い、プロジェクト健全性の維持や改善に繋げます。
- 開発終了後では、プロジェクト反省会で評価結果の確認を行い、今後の改善に繋げます。

【評価方法】

- プロジェクト健全性評価チェックリストを使用します。
- 対面でヒアリングする方法、評価を依頼して回収する方法を選択します。

目的にあったプロジェクト健全性評価指標を選定するためには、評価指標が対象とする健全性やリスクを添付資料「プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係」で確認しておくと良いでしょう。

添付資料のキックオフ／ステアリング会議、プロジェクト遂行中、反省会での健全性評価指標の選択例を利用して必要な視点、要素、キープローブを選定することができるようになっています。3 章の事例では、添付資料(1)「キックオフ／ステアリング会議での健全性評価指標の選択例」を使用しました。

【利用目的の例】

(1) ステークホルダ全体の健全化に使用する場合

プロジェクト開始時に、プロジェクト健全性評価指標の使い方について、ステークホルダ間で合意しておきます。プロジェクトオーナーが中心になってプロジェクト健全性を使用する場合は、ステークホルダに対して、プロジェクト健全性評価の説明を行い、その評価における役割分担を明確にしておく必要があります。

各ステークホルダが、どのように健全性評価を行い、評価結果共有し、プロジェクトの健全化に向けたアクションを進めていくのか等を決めなければなりません。

適用できる場面として、ステークホルダが参加するキックオフやステアリング会議があります。当利用ガイドライン 2 章以降はキックオフでの健全性評価指標の適用について紹介しています。

なお、発注者が利用者でもある場合、発注者は利用者の立場としても健全性評価を行うことになります。また、複数の受託者が関与する場合は、すべての受託者を評価対象とします。

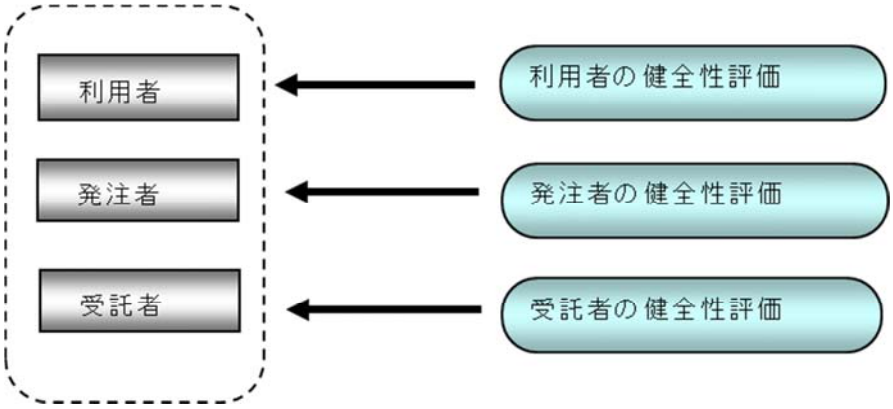


図 1-3　ステークホルダ全体の健全化に使用する例

(2) 発注者自身がプロジェクトの健全化に使用する場合

発注者が作業依頼している受託者の健全性を確認し、受託者の抱えている問題を早期に発見するために活用します。

受託者と決めたタイミング（たとえば、ステアリング会議、月次定例会議など）で、受託者に健全性評価を実施してもらい、その結果を報告してもらうルールを決めておくと良いでしょう。

複数の受託者に作業を依頼している場合は、各受託者の健全性評価結果を比較して問題がないかを確認する使い方もあります。

受託者の健全性に共通な問題があれば、受託者側だけではなく利用者や発注者の健全性も確認する必要があるかもしれません。

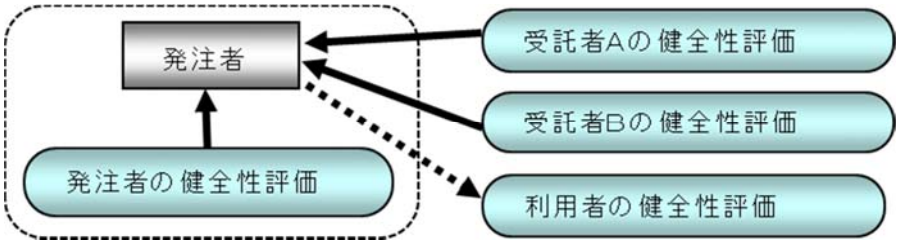


図 1-4　発注者自身の健全化に使用する例

(3) 受託者自身がプロジェクトの健全化に使用する場合

受託者自身の健全性をチェックし、プロジェクトに影響を与え

る可能性がある問題を早期発見するために活用します。

プロジェクト健全性に影響するような問題を抽出した場合は、利用者や発注者に報告するとともに、必要に応じて協力を依頼して対応していきます。利用者や受託者にも健全性評価を行ってもらい、プロジェクト全体の健全性を確認するのも良いでしょう。

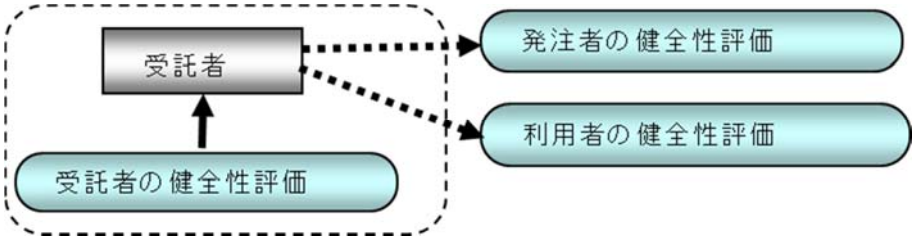


図 1-5　受託者自身の健全化に使用する例

1.2 プロジェクト健全性評価チェックリストの作り方

健全性評価チェックリストはステークホルダ単位に作成します。当利用ガイドラインでは、開発段階で使用する発注者、受託者、利用者の全視点健全性評価チェックリスト例を添付資料として提供し、それをテーラリングしてチェックリストを作成します。

添付資料「開発段階　全視点健全性評価チェックリスト例」の「健全性評価チェック尺度」の内容は、「プロジェクト健全性評価指標レポート」[1]の「評価指標の概要」から抜粋したものです。

図 1-6 にその例を示します。「ニーズの把握」の評価指標概要には「企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを十分にヒアリングし、コスト・期限・リスクを考慮してゴールの確定を行う。ゴール確定の精度はプロジェクトの成否及び健全性に影響を及ぼすので利用者に確認しておく」と記載されています。それを健全性評価チェック尺度では「企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを発注者は十分にヒアリングし、設定した目標に対して企画部門や利用者によるレビューを実施したか」としています。複数の確認事項が健全性評価チェック尺度に含まれていると、すべてができている場合を評価するのか、どれかができていれば良いのか、評価者が戸惑わないような内容にしておく必要があります。

2 章以降のキックオフへの適用における説明では、この全視点健全性評価チェックリスト例のテーラリングを説明しています。なお、全視点健全性評価チェックリストの健全性評価チェック尺

度で不十分な場合は、修正や追加を行ってください。

表3．1．1-(2) 要素：目標設定／キープローブ：個別目標の設定－発注者

評価指標	評価指標概要
ニーズの把握	・企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを十分にヒャリングし、コスト・期限・リスクを考慮してゴールの確定を行う ・ゴール確定の精度はプロジェクトの成否及び健全性に影響を及ぼすので利用者に確認しておく
投資効果の把握	・予算には限りがあるので、その範囲内での最少投資での最大効果を狙わなければならない．したがって投資効果を把握する必要がある
役割分担と責任範囲の明確化	・ニーズを把握する為の役割分担と責任範囲が明確になっているかを確認する

健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価
ニーズの把握	1	・企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを発注者は十分にヒャリングし、設定した目標に対して企画部門や利用者によるレビューを実施したか	4
	尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
投資効果の把握	2	・予算の範囲内での最少投資で最大効果を狙うために、発注者はいくつかの投資パターンを挙げてその投資効果を把握したか	3
	尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
役割分担と責任範囲の明確化	3	・発注者は、利用者や受託者との間で、事前に決めておくべきことを明確にしているか 例)会議体、報・連・相ルール、仕様の確定・追加・変更時のルール、試運用テストデータ作成等の役割分担と責任範囲等	3
	尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	

図 1-6　健全性評価チェック尺度のテーラリング例

1.3 プロジェクト健全性の評価分析

健全性評価指標の評価結果（4 段階評価）を 100 点換算して、それを視点、要素、キーグローブ単位に集計して平均値を求めたものを評価点とし、グラフ化します。例えば、図 1-7 のように、視点単位に平均値を算出しグラフ化しています。グラフで全体的な傾向やステークホルダ間の差異を確認し、プロジェクト健全性の評価や分析を行います。

図 1-7 では、環境整備の視点が他の視点より低い評価点になっています。その低い視点に着目し発注者の健全性に問題がないか分析します。あるいは、図 1-7 と図 1-8 を比較して、組織的運営の視点で発注者と受託者の評価に差が出ていることに着目し、分析します。視点だけの差異分析だけで不十分であれば、要素やキープローブでの差異分析まで行うと良いでしょう。特に、低い評

価もなく、視点単位の平均値に差がない場合でも、要素単位に見れば健全性を危惧する要素が存在している場合があります。

要素単位で差がなくても、キープローブ単位に差がある場合もあります。従って、視点単位から要素単位、要素単位からキープローブ単位でのバラツキも加味して分析を行うことが大切です。具体的には、第 2 章を参考にして、分析を進めてください。

なお、プロジェクト健全性評価を定期的に行う場合は、時系列の変化にも着目して分析すると良いでしょう。例えば、発注者と受託者の認識の差が拡大していないか、健全性評価が低下傾向にあるのか、健全化に向けて実行したアクションの成果が出ているのかなども確認していく必要があります。

視点	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	成果物評価と反映	総合
評価点	81	69	95	76	77	**79**

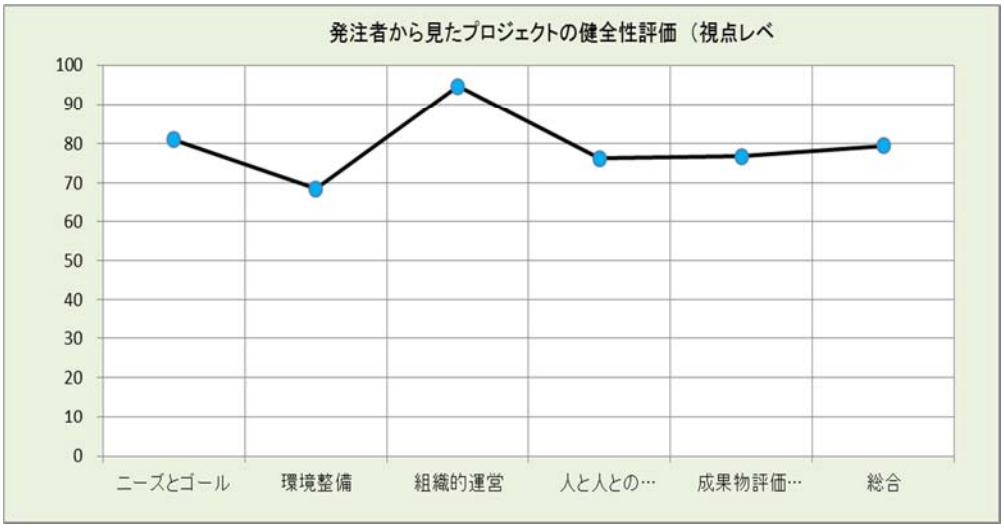


図 1-7 評価結果グラフ化の事例(発注者)

視点	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	成果物評価と反映	総合
評価点	92	81	68	85	79	81

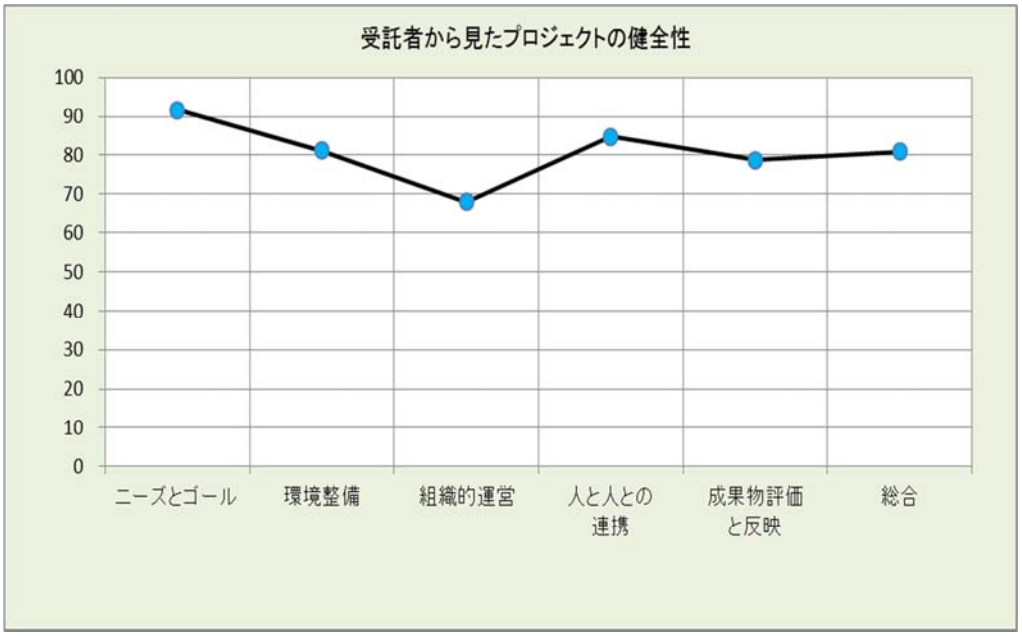


図 1-8 評価結果グラフ化の事例(受託者)

参考文献

[1] JISA, プロジェクト健全性評価指標, 23-J013, 2013, http://www.jisa.or.jp//tabid/272/pdid/23-J013/Default.aspx

第2章

キックオフでのプロジェクト健全性評価の進め方

2キックオフでのプロジェクト健全性評価の進め方

複数の会社が関わるプロジェクトでは、プロジェクト開始時に関係者が一同に会してキックオフ会議等を行い、内容や日程などの認識の統一を図ることがよく行われます。

プロジェクトが成功するためには、関係するすべての人がプロジェクトの目的や内容、制限などの共通認識を持つことが重要であり、そのために関係者（ステークホルダ）が集まって話し合いを行います。その際、同じ言葉でも人によってはその立場、背景により異なる認識を持つ場合があり、その認識の差がプロジェクトに大きな影響を及ぼします。その認識合わせにおいてプロジェクト健全性評価指標は効果を発揮します。では、誰が主体となって、健全性評価指標を利用するのでしょうか。

プロジェクト全体の方針を決めたり、承認を行うプロジェクト全体の統括責任者であるプロジェクトオーナー（以下オーナーと略す）は、ステークホルダの認識とオーナー自身の認識が合っていることを確認しておく必要があります。そのオーナーが主体となって利用するのが当指標です。実際はオーナーの意図を汲んだ品質担当者がステークホルダーの認識を確認し、その結果をキックオフ会議の場で報告し、認識合わせする場合が多いでしょう。

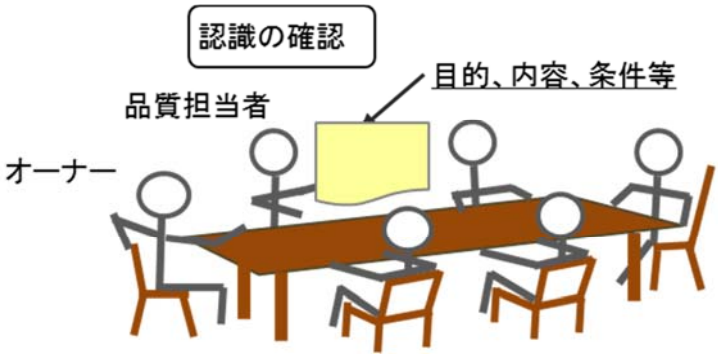


図 2-1 キックオフ会議における認識合わせ

2.1プロジェクト健全性評価の流れと準備

プロジェクト健全性評価指標は、目的を持って積極的に活用するという意思のもとに利用することで効果が発揮されます。

それを念頭におき、キックオフ会議に向けたプロジェクト健全性評価を以下の流れで進めていきます。

（１） チェックリストの準備（テーラリング）
（２） ステークホルダへの事前説明とチェックリストの配布
（３） チェックリストの回収と分析、報告書作成
（４） キックオフ会議での評価結果の報告

【重要なポイント】

プロジェクト健全性評価を行う場合、すべての評価を行うやり方もありますが、あれもこれもとなりがちで評価の視点が定まり難く、評価に要する時間もかかります。効果を上げるためには、目的に合わせてプロジェクト健全性評価指標のテーラリングを行い、チェックリストを準備することが重要なポイントになります。

プロジェクト健全性評価に使うチェックリストがプロジェクトにそぐわないものであれば、せっかく評価しても何のための評価かわからなくなります。チェックリストの準備は、利用目的に十分留意して、テーラリングを行うようにしてください。

【評価者の選択】

ステークホルダがそれぞれの内部で健全性の評価を行います。定期的に評価を行う場合は、ステークホルダ内でプロジェクトを俯瞰的に見ている立場の人（例えば品質担当者）が評価者として適切です。キックオフ会議のように初期の認識合わせの段階では、プロジェクトが健全であるにはどうしたらよいのか、何をすべきかを共有するためには、関係者全員で評価するとより効果的です。緊急に健全性評価を実施するような場合には、評価者を指名して行う方法もあります。

2.2 チェックリストの準備(テーラリング)

当利用ガイドライン添付資料にある開発段階の全要素とキープローブを網羅している「開発段階　全視点の健全性評価チェックリスト例」（以下、全視点の健全性評価チェックリストと略す）をテーラリングして、健全性評価チェックリストを作成します。

テーラリングは、図 2-2 の流れで行います。

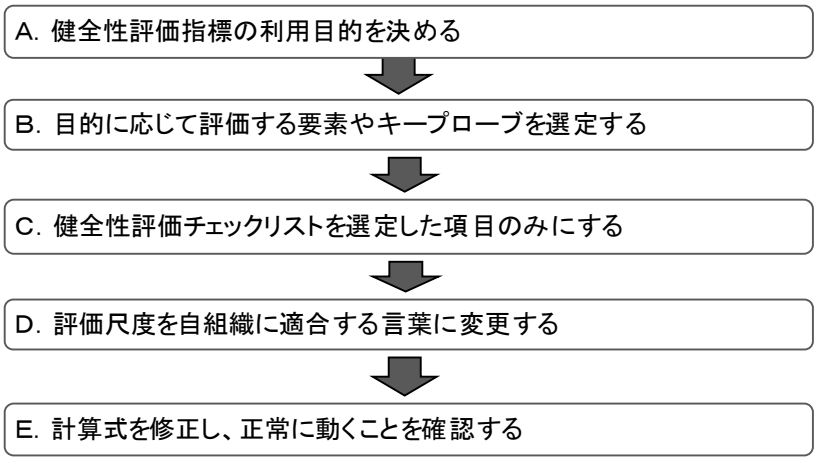


図 2-2 利用目的の特定 キックオフ会議利用の例

以上のようにして、キックオフ場面に適用する発注者と受託者の健全性評価チェックリストを作成します。評価結果はグラフで確認できるようにします。グラフ化は、分析しやすいように工夫して行ってください。

ここで取り上げるサンプルプロジェクトの概要を以下の設定とします。

(1) 要求はある程度固まっているが、変更の可能性あり

(2) 開発を請け負うベンダーは決まっている

(3) 発注額は数千万円、工期は適性工期である

(4) 健全性評価を適用する時期はキックオフ段階である

(5) キックオフでの認識合わせに健全性評価を利用する

A. 健全性評価指標の利用目的を決める

プロジェクト健全性評価指標の利用目的を決め、誰が(Who)、何を(What)、いつ(When)、どこで(Where)、何のために(Why)、どのように(How)利用するかを明確にします。

プロジェクトの設定では、「プロジェクトのキックオフでの認識合わせに用いる」ことが目的となっています。これを以下のよう

に 5W1H に展開します。このようにすると目的が詳細化され、次のステップに進みやすくなります。

Who：誰が利用するのか

プロジェクト全体を掌握するオーナーが利用する。

What：何をするのか

各ステークホルダ（発注者と受託者）がプロジェクトに対して持っている認識を把握し評価を行う。

When：いつ行うか

キックオフ会議の場で話し合う前に、健全性評価を実施する。

Where：どこで行うか

健全性評価結果の話し合いをキックオフ会議の場で行う。

Why：なぜ実施するのか

ステークホルダ（発注者と受託者）の認識がオーナーと一致しているかを把握するために実施する。

How：どのようにして行うか

必要な要素のキープローブに集約した健全性評価チェックリストを用いて各ステークホルダ（発注者と受託者）がチェックする。

当説明では、目的がキックオフ会議での全体の認識の合致度の把握となりますので、あまり細かい指標ではなく、プロジェクト全体をとらえるために確認したいことが何かをまず考えます。

B. 目的に応じて評価する要素やキープローブを選定する

オーナーの目的を果たすために、プロジェクトで考慮すべきことについてステークホルダ自身はどのように考えているかを評価するチェックリストを作成します。チェックリストは、オーナーの視点を代替するような構成で作成します。

評価のレベルは、大きく全体を見渡す場合は視点レベルで行います。通常は要素レベルで行い、さらに詳細に確認したい場合はキープローブのレベルでというように、状況に応じて決定します。ここでは、要素レベルで評価を行うことにします。

要素の中で、目的に沿って確認したいキープローブを選定して、次にその評価指標と評価尺度を決めます。評価指標の利用目的やプロジェクトの規模（ステークホルダの数、メンバの数、発注額、工期等）に応じて、適宜取捨選択を行います。以下の点について

も留意しておいてください。

- ✓ 長年に亘り同じプロジェクトを保守メンテナンスしている場合でも、健全性評価にて気が付かなかったことや思いがけない結果が確認できる可能性があります。
- ✓ ステークホルダ数が多くなると認識の差は大きくなりがちです。このような場合は、さまざまな評価項目を検討する必要があります。

要素やキープローブ、評価指標や評価尺度の選定が難しい場合、最初にサンプルチェックリストを作成して、それを使って実際にチェックを行ってみてください。そこから自組織に合ったものになるように、改善を進めていくやり方も一つの方法です。

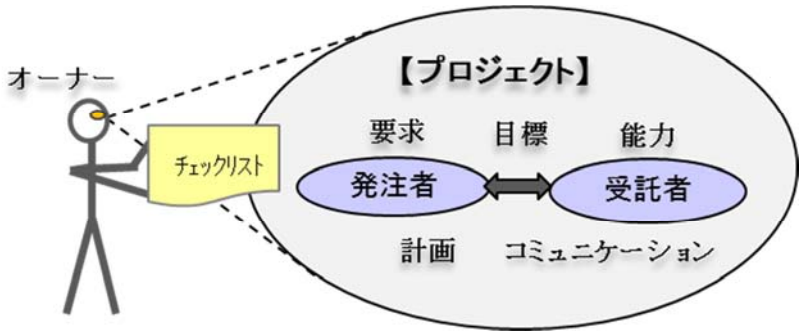


図 2-3 利用目的の特定　キックオフ会議に利用する例

健全性評価指標の利用目的より「確認すべきこと」が明確になります。すべての要素からプロジェクトで確認したい（健全性評価する）要素を選定し、その要素の中で評価したいキープローブと健全性評価指標を決めます。例えば、表 2-1 のようになります。

当利用ガイドラインの添付資料には「キックオフ／ステアリング会議」、「プロジェクト遂行中」、「反省会」での「健全性評価指標の選択例」があります。それを利用して要素とキープローブを選定すると便利です。3 章の実例では、これを利用しました。

表 2-1 目的に応じたキープローブの抽出

確認すべきこと	要素	キープローブ	サイド	健全性評価指標
要求の理解にずれはないか	要求確定	要求仕様の確定	発注者	ニーズや要求の把握と調整
			受託者	業務分野の理解
				非機能要件の洗出し
遂行能力は十分か	能力	技術力	発注者	技術面からのプロジェクトの結果予測
			受託者	業務に必要な技術力の保有
計画は十分か	計画	実現性	発注者	要求を満たす技術の選定
				選定した技術を実現できる受託者の選定
			受託者	実現性を向上させる道具立ての保有
				必要なスキルを持ったリソースの確保
要求を変更したときの管理体制は？	管理	進捗管理	発注者	進捗管理ルールの確立
				進捗状況の把握
			受託者	定量的な進捗管理
				定期的な進捗報告
コミュニケーションは確立しているか	コミュニケーション	情報共有	発注者	共有情報の明確化
				共有情報の管理
			受託者	共有情報の明確化
				正確な情報提供
協働意識は生まれているか	行動	情報連携	発注者	連携情報の橋渡し
			受託者	連携情報の維持管理
		協働意識	発注者	ゴール達成への推進力発揮
			受託者	他ステークホルダとの連携

【表 2-1 の選択時に留意する点】

オーナーの目的である「プロジェクトのキックオフでの認識合わせに用いる」を考慮し、ステークホルダ間で必要な認識とは何かを考え、以下の点について留意します。

- ✓ プロジェクトの要求を十分に理解しているか。
  プロジェクトの目標である機能や納期、品質などが発注者の意図と異なっていないか確認する。
- ✓ 計画は要求（仕様）に見合ったものになっているか。
  要求内容を具現化するに十分な計画であるかを確認する。
- ✓ 受託者は決まっているが、チームの能力は大丈夫か。
  チームに技術力や分野知識を持っている人がどれくらいいて、任せられるのかを確認する。
- ✓ 要求の変更に対応できるか。
  一応要求は確定しているが、変更の可能性もあるので、変更が生じても進捗は確保できるという管理体制を確認する。
- ✓ プロジェクトのリスク克服の体制はあるか。
  お互いの意思がきちんと伝わり協働するという体制ができているかを確認する。

C. 健全性評価指標チェックリストを選定した項目のみにする

健全性評価する要素やキープローブが決まれば、発注者と受託者の「全視点の健全性評価チェックリスト（Excel 表）」から評価に使用しない要素やキープローブを削除します。図 2-4 の注意事項に留意して削除してください。

なお、不要な要素やキープローブを削除せず、セルの色や計算式を変える方法もあります。3 章の実例は、この方法で健全性評価チェックリストを作成しました。使い方に応じて、どちらの方法でテーラリングを行うかを決めてください。

「全視点の健全性評価チェックリスト」にある「評価点換算式」の列（Excel 表の P 列）は、視点単位、要素単位、キープローブ単位の評価点算出やグラフ化に必要なので、削除しないでください。

キックオフで評価に使用する要素とキープローブだけにすると「発注者の健全性評価チェックリスト」は表 2-2、「受託者の健全性評価チェックリスト」は表 2-3 になります。

評価の視点を要素にするので「視点」の列は削除する

不要な健全性評価指標を削除する場合、この要素/キープローブのタイトルも削除される場合があるので注意する

資付資料(4)　開発段階　発注者全視点の健全性評価チェックリスト例

プロジェクト名		実施日付		評価担当者	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	ニーズの把握	1	・企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを発注者は十分にヒャリングし、設定した目標に対して企画部門や利用者によるレビューを実施したか	4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
		投資効果の把握	2	・予算の範囲内での最少投資で最大効果を狙うために、発注者はいくつかの投資パターンを挙げてその投資効果を把握したか	3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
		役割分担と責任範囲の明確化	3	・発注者は、利用者や受託者との間で、事前に決めておくべきことを明確にしているか 例)会議体、報・連・相ルール、仕様の確定・追加・変更時のルール、試運用テストデータ作成等の役割分担と責任範囲等	3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
	要求確定/要求仕様の確定	ニーズや要求の把握と調整	4	・発注者は企画者や利用者が実現したいことをヒャリングし、要求とコスト・期限的な実現可能性や優先順位を調整した結果を企画者や利用者に提示してレビューしたか、また、レビュー反映結果を再度レビューしたか	2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	
		要求仕様の明確化	5	・非機能要件が多く含まれる要求仕様はリスクが高くなるので、発注者は例えばWeb上に公開されている非機能要件リスト等を活用して利用者や受託者と緊密なコミュニケーションを取り、お互いの認識の違いを極力避けるようにしたか	4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところが	
		要求仕様の早期確定	6	・要求仕様の確定時期が遅くなる(ソフ ジェクトを成功裏に終えるために、要求	4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところが	
		開発範囲の確定	7	・仕様にグレーゾーンがある場合、その部分が納期間際になって問題化する場合が多い。発注者は対象とする範囲を特定すると共に、主要な機能に注力してソフトウェア本来の目的である効率化を果たせるような機能範囲を決める	4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	

不要な健全性評価指標を削除する場合は、2行ずつ組(No と尺度)で削除する

図 2-4　健全性評価チェックリスト不要箇所削除での注意

【注記】 同一キープローブの各ステークホルダの健全性評価指標

キープローブが同じなのに、発注者と受託者の健全性評価指標が異なることに疑問を抱いた方がいらっしゃるかもしれません。

プロジェクト健全性評価指標は、同じキープローブでも立場によって見方が異なりますので、その評価指標も異なるものとしています。そのキープローブにおいて、どうあれば健全なのかを指標化していますので、立場によって健全性評価指標は異なっていても全体の評価を行うことで、キープローブの健全性を評価することができるものとしています。

表 2-2 発注者の健全性評価チェックリスト

目的別プロジェクト健全性評価チェックリスト ---- キックオフ時への適用（発注者）

プロジェクト名		実施日付		評価担当者	

要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
要求確定/要求仕様の確定	ニーズや要求の把握と調整	2	・ユーザニーズは該当部門のマネージャ、担当者及び品質担当者に十分ヒアリングし、それに基づいて作成したxxx要求書を該当部門にレビューを行い、指摘事項を反映して承認印を受領したか	4	100.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
能力/技術力	技術面からのプロジェクトの結果予測	3	・発注者は該当する技術をプロジェクトへ適用した結果を予測し、目指したゴールを達成できるか否かを予見できることが望ましい. 少なくとも、機能の実現性と限界、操作性、保守性等に対して判断できる資料を受託者から入手する	4	100.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
計画/実現性	要求を満たす技術の選定	1	・発注者は要求と採用技術の整合性を検証するために、発注者側の熟練者による確認を行ったり、受託者に実現性検討を依頼する必要があるが、それを行っているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	選定した技術を実現できる受託者の選定	2	・選定した技術を保有する受託者を発注者が評価するために、候補となる受託者をリストアップでき、その中から最適な受託者を選定できるような仕組みがあるか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
管理/進捗管理	進捗管理ルールの確立	1	・利用者や受託者（単数もしくは複数）との進捗会議のルールが決められており、進捗状況の把握や共有課題の確認を定期的に行え、その対応における連携や調整が行えているか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	進捗状況の把握	2	・発注者は通常は利用者や受託者の全体的な進捗状況を確認するが、もしも利用開始時期に影響しそうな問題が生じた場合には、適切かつ詳細な進捗把握を行えるような	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・発注者はプロジェクトで共有化すべき情報を明確にしているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	共有情報の管理	4	・発注者はプロジェクトに関する共有情報の収集や提供に関するルールを確立しているか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
行動/情報連携	連携情報の橋渡し	2	・発注者は連携情報に関連するステークホルダ間での連携の橋渡しをおこない、プロジェクト全体での連携情報の流れをスムーズにしているか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
行動/協働意識	ゴール達成への推進力発揮	1	・発注者はステークホルダ全員がプロジェクトの達成に向けてうまく協働できているかを把握し、自らも達成に向けて活発なアクションを取りステークホルダをけん引する役割を担う必要があるが、それはうまくできているか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

要素	要求確定	能力	計画	管理	コミュニケーション	行動	総合
評価点	100	100	83	100	83	100	94

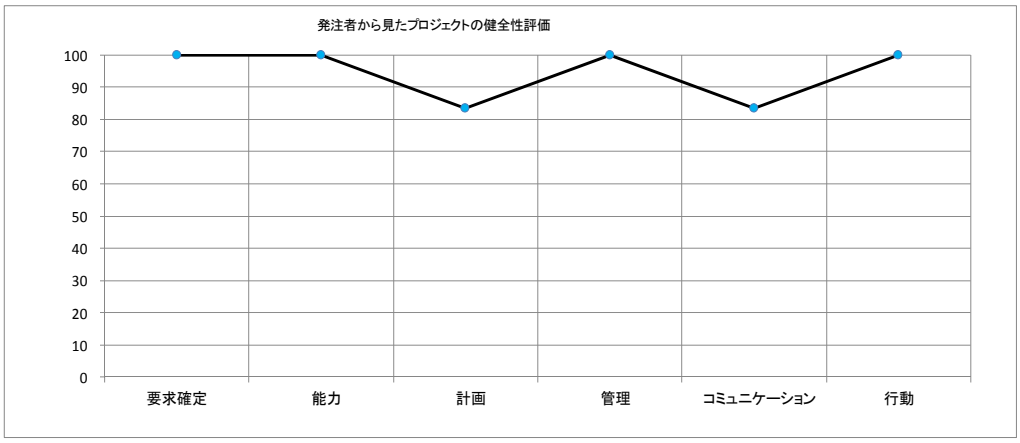


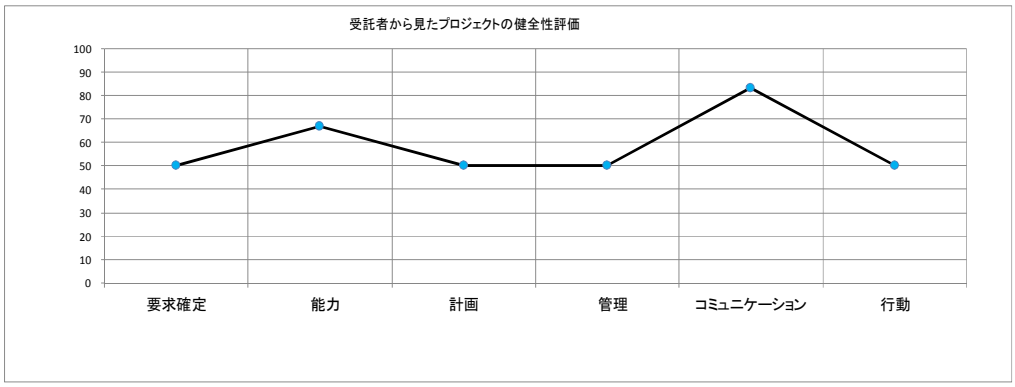
表 2-3　受託者の健全性評価チェックリスト

目的別プロジェクト健全性評価チェックリスト ---- キックオフ時への適用（受託者）

プロジェクト名		実施日付		評価担当者	

要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
要求確定/要求仕様の確定	業務分野の理解	1	・業務分野の理解のためには、さまざまなユーザの利用方法を把握するため利用者や受託者とのコミュニケーションが必要である. そのような場を設けて理解を深めているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	非機能要件の洗い出し	2	・非機能要件には、応答速度、記憶容量、保守性、セキュリティ、運用方法業界固有の分野知識等があるが、それらを考慮しているか	2	16.7
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
能力/技術力	業務に必要な技術力の保有	1	・ニーズと目標に沿って組織的かつ計画的に技術の習得と保有に努めているか	3	66.7
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
計画/実現性	実現性を向上させる道具立ての保有	2	・比較検証の基本である精度の高い十分な量の蓄積データ、設計支援ツール、使いやすい開発環境、テスト支援ツール、管理支援ツール等を保有し、活用できているか	2	16.7
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	必要なスキルを持ったリソースの確保	3	・プロジェクトで必要なスキルを持つメンバを揃えられない場合、計画的教育・訓練もしくはO.J.Tを実施するか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
管理/進捗管理	定量的な進捗管理	1	・進捗状況を定量的に把握し、計画との差異及び今後の予測を明確にしているか	2	16.7
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	定期的な進捗報告	2	・利用者や発注者に正確でわかりやすい進捗報告を定期的に行っているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・受託者は、ステークホルダ間で必要となる情報を明確にし、入手・提供方法を確立しているか	4	50.0
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	適切な情報提供	2	・受託者は、ステークホルダ間で共有すべき問題や課題を正確かつ良くわかるように説明したり、文書化を行っているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
行動/情報連携	連携情報の維持管理	1	・受託者は、情報の連携状況を明確化して状況を把握し、必要なステークホルダには適切に通知するとともに管理者を明確にして管理できているか4	2	16.7
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
行動/協働意識	他ステークホルダとの連携	1	・受託者は、例えば他ステークホルダからの受領物があった場合、その期日までなにもしないで相手を待つというのではなく、事前に確認を行ったり、場合によっては相手の都合に合わせて調整する等の積極的な対応を図っているか	3	33.3
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

要素	要求確定	能力	計画	管理	コミュニケーション	行動	総合
評価点	50	67	50	50	83	50	58



D. 評価尺度を自組織に適合する言葉に変更する

表２－１の要素「要求確定」、キープローブ「要求仕様の確定」では、発注者の健全性評価指標が「ニーズや要求の把握と調整」となっています。発注者全視点の健全性評価チェックリストではこの健全性評価チェック尺度を以下のように記述しています。

【テーラリング前の健全性評価チェック尺度】
・発注者は企画者や利用者が実現したいことをヒアリングし、要求とコスト・期限的な実現可能性や優先順位を調整した結果を企画者や利用者に提示してレビューしたか、またレビュー反映結果を再度レビューしたか。

上記の健全性評価チェック尺度がそのまま使用できる場合もありますが、プロジェクトや組織に合わせた適切な内容にテーラリングを行ってください。以下は、そのテーラリング例です。

【テーラリング後の健全性評価チェック尺度】
・ユーザニーズは該当部門のマネージャ、担当者及び品質担当者に十分ヒアリングし、それに基づいて作成した xxx 要求書を該当部門にレビューを行い、指摘事項を反映して承認印を受領したか

これはあくまでも例ですが、基本的な意味をとらえて変更することが重要です。文章の書き方により評価が変わることもありますので、十分確認するようにしてください。

テーラリングした健全性評価チェック尺度

目的別プロジェクト健全性評価チェックリスト ---- キックオフ時への適用(発注者)

プロジェクト名		実施日付		評価担当者	

要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価
要求確定/要求仕様の確定	ニーズや要求の把握と調整	2	・ユーザニーズは該当部門のマネージャ、担当者及び品質担当者に十分ヒアリングし、それに基づいて作成したxxx要求書を該当部門にレビューを行い、指摘事項を反映して承認印を受領したか	4
		尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	

図 2-5　自組織に合致する評価尺度への修正

評価尺度の基準は、表 2-4 のように 4 段階の評価で統一していますが、これを変更する場合はこの意味を継承してください。

表 2-4　評価尺度基準

1	：まったくできていない
2	：不十分なところがある
3	：おおよそできている
4	：十分にできている

E. 計算式を修正し、正常に動くことを確認する

評価は、視点、要素、キープローブの単位で 100 点になるように数値化し、グラフ化を行います。表 2-5 のように、評価「1」から「4」までを 100 点換算し、評価点とします。評価「2」を 25 点、評価「3」を 75 点とする考え方もありますが、当利用ガイドラインでは、表 2-3 で評価点を算出しグラフ化しました。

表 2-5　評価点

評価「1」	0 点
評価「2」	33.333 点
評価「3」	66.666 点
評価「4」	100 点

(1) 評価点の算出例

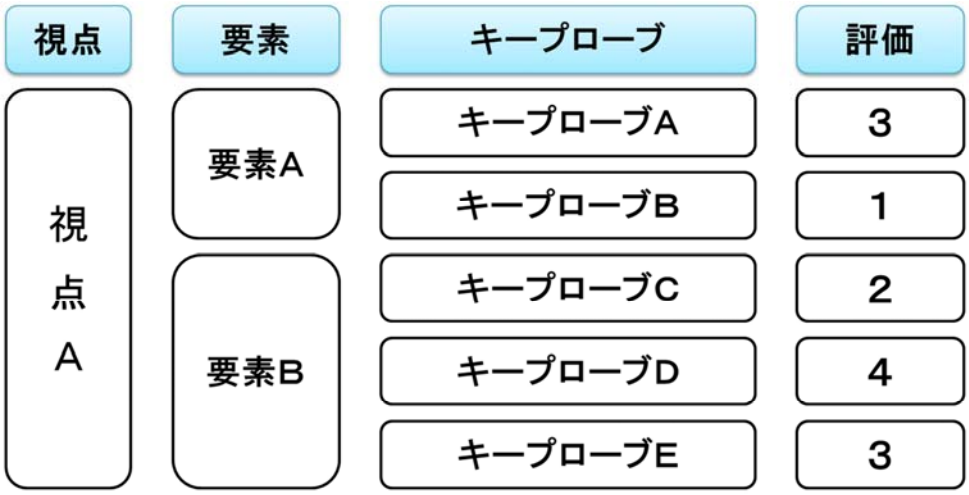


図 2-6　評価の構造

1) 視点単位で評価する場合

図 2-6 の例で、視点 A の評価点を算出すると 55 点になります。算出方法は以下の通りです。

キープローブ A の評価=3　→　評価点　66.666 点
キープローブ B の評価=1　→　評価点　0 点
キープローブ C の評価=2　→　評価点　33.333 点
キープローブ D の評価=4　→　評価点　100 点
キープローブ E の評価=3　→　評価点　66.666 点

視点 A の評価点=(66.666+033.333+100+66.666)/5=53 点
キープローブ A～E の評価点の平均を視点 A の評価点とします。

2) 要素単位で評価する場合

図 2-6 の例で、要素 A の評価点を算出すると 37.5 点、要素 B の評価点は 66.6 点になります。算出方法は以下の通りです。

キープローブ A の評価=3　→　評価点　66.666 点
キープローブ B の評価=1　→　評価点　0 点
要素 A の評価点=(66.666+0)/2=33 点
キープローブ A と B の評価点平均を要素 A の評価点とします。

キープローブ C の評価=2　→評価点　33.333 点
キープローブ D の評価=4　→評価点　100 点
キープローブ E の評価=3　→評価点　66.666 点
要素 B の評価点=(33.333+100+66.666)/3=67 点
キープローブ C,D,E の評価点の平均を要素 B の評価点とします。

3) キープローブ単位で評価する場合

図 2-6 ではキープローブ内の評価指標まで記載していませんが、例えばキープローブ A に健全性評価指標が複数ある場合は、以下のように、その平均値をキープローブ A の評価点とします。

キープローブ A の健全性評価指標 A=2　→評価点 33.333 点
キープローブ A の健全性評価指標 B=4　→評価点 100 点
キープローブ A の評価点=(33.333+100)/2=66 点

(2) 数値化の具体例

表 2-2「発注者の健全性評価チェックリスト」を例にすると、健全性評価チェック尺度の評価（Excel 表で M9 列）を横にある「評価点換算式」で評価点に換算します。それを要素単位に集計し、要素の評価点を求めます。

例えば、要素「計画」の健全性評価指標は 2 項目あるので、各健全性評価指標の評価点数を 50 点換算（=100 点/2 項目）にし、2 項目の評価点を合算して、要素「計画」の評価点を求めます。以下の図 2-7 に各計算式の意味を示します。

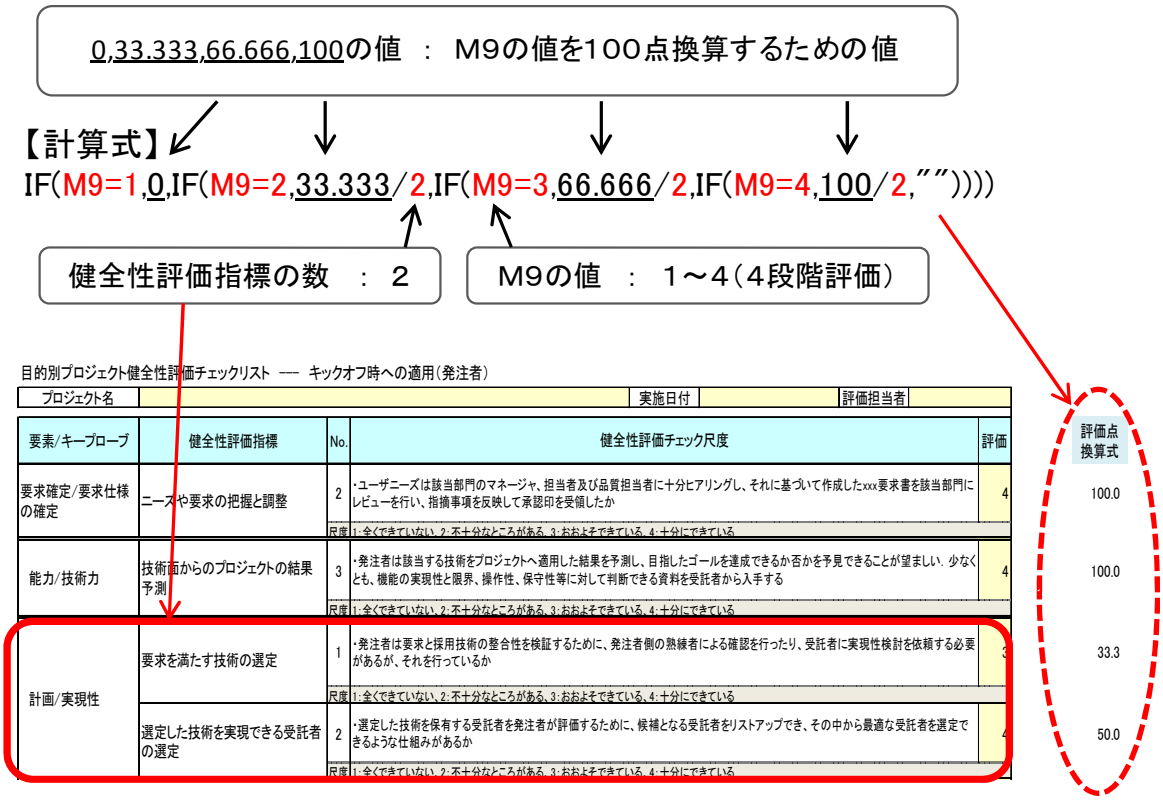


図 2-7　具体的な計算式

「健全性評価チェックリスト」に、図 2-8 のように要素別の評価点を算出する欄があります。各要素の評価に使う健全性評価指標の評価点換算式から求まる値を合算して要素の評価点にします。健全性評価チェックリストの該当箇所を確認して、合算する範囲を計算式に反映してください。

例えば、図 2-7 で、要素「計画」の二つの健全性評価指標の評価は 3 と 4 です。健全性評価指標数が 2 なので、各指標を 50 点満点換算し、それを合算した値 83 点が要素「計画」の評価点です。健全性評価指標の平均評価点になります。また、全要素の平均評価点が「総合」の評価点になります。

要素	要求確定	能力	計画	管理	コミュニケーション	行動	総合
評価点	100	100	83	100	83	100	**94**

図 2-8　評価結果の集計欄

図 2-8 の結果をもとにグラフ化したものが図 2-9 です。グラフは、各自で見やすいように工夫してください。また、視点別やキープローブ別のグラフが必要な場合は計算式を修正すれば簡単にグラフ化できます。

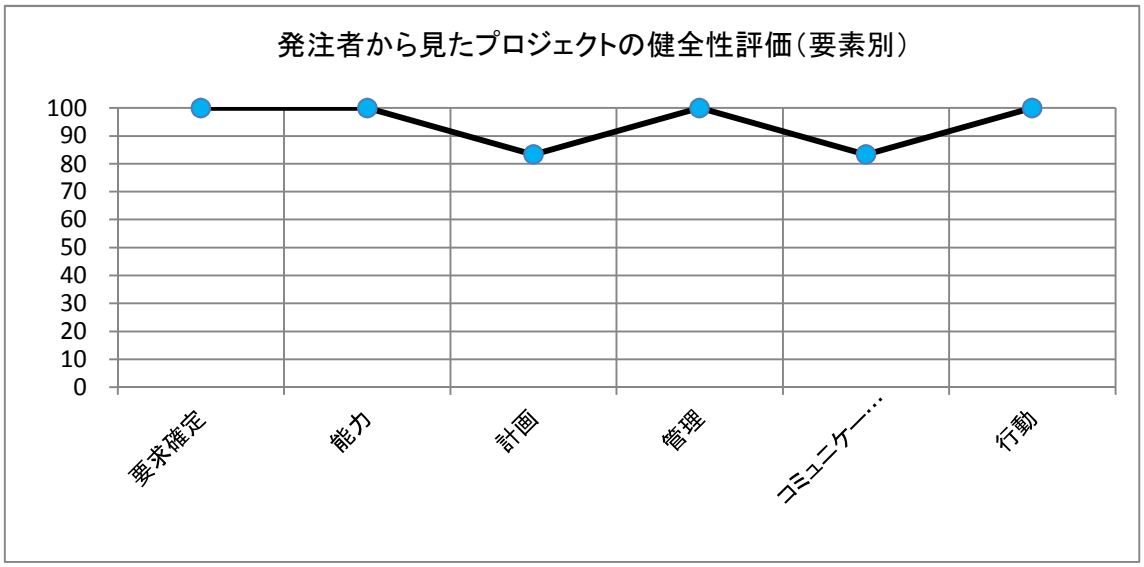


図 2-9　評価結果のグラフ表示

2.3 ステークホルダへの事前説明とチェックリストの配布

プロジェクトを成功裏に導くためには、オーナーの意思として健全性評価を行うことをステークホルダに事前に通知し、合意をとっておかなければなりません。その際、以下の項目をステークホルダに認識してもらう必要があります。

(1) 何を目的として健全性を評価するのか

目的がはっきりしないとステークホルダの協力は得られません。プロジェクトを成功に導く為に健全性評価を行う事が基本ですが、ステークホルダが多い場合にはコミュニケーションのミスを防止するとか、また協働で行う作業が多い場合はお互いの連携強化など、具体的にするのが良いでしょう。

(2) 評価結果を尊重し、素直に受け入れる

健全性評価の結果に対して文句を言う、弁明に終始するようなことになれば評価の意味はありません。あるがままに受け入れてください。

(3) 相手に対する非難材料にしない

結果が思わしくない場合、当事者同士が相手を非難してしまうことになりかねません。協働して問題に対処するように意識付けをします。

(4) 一方的ではなく、適切なコミュニケーションに基づく対応を行う

一方だけに問題があったとしても､お互いが相手の立場で考え、プロジェクト全体の問題として対処するようにします。

(5) 評価のスケジュールもしくはタイミング

健全性評価は計画に基づいて行います。キックオフ会議で評価結果を確認する場合は、その前に実施しておく必要があります。

また、プロジェクト遂行中にはさまざまな問題が発生しますので、どのような場合に実施するかも決めておきます。

2.4 チェックリストの回収と分析、報告書作成

健全性評価チェックリストはキックオフ会議の数日前に回収し、図 2-10 の流れで、要素ごとに、ステークホルダ間の差異確認、リスク分析、および対策の立案を行います。それを報告書にまとめ、キックオフ会議で話し合い、対策の方向性を見出します。

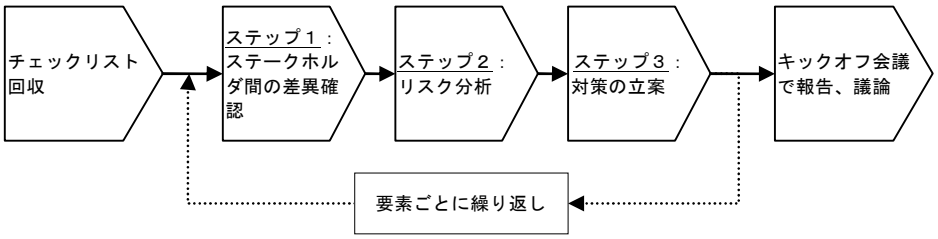


図 2－10　リスク分析の進め方

【ステップ 1】ステークホルダ間の差異確認

ステークホルダ間の差異は、図２－１１、図２－１２のように発注者と受託者のグラフを並べると、浮き彫りすることができます。

差異を確認した結果、ステークホルダ間の高低の組み合わせにより、パターン(A)～(D)に分け、リスク分析を行います。

- パターン(A)
  差異が顕著で、発注者が受託者よりも高い場合
- パターン(B)
  差異が顕著で、発注者が受託者よりも低い場合
- パターン(C)
  差異が小さく、どちらもレベルが高い場合
- パターン(D)
  差異が小さく、どちらもレベルが低い場合

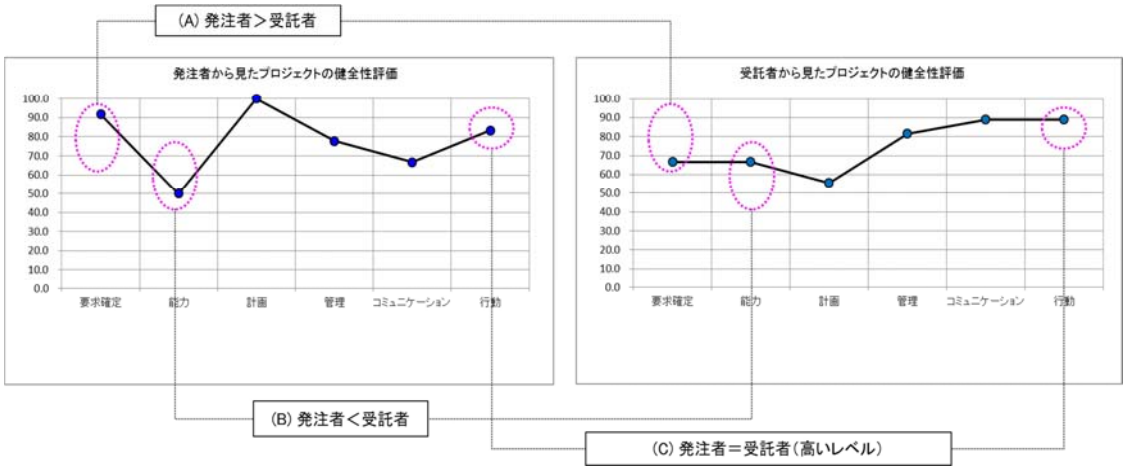


図 2-11　差異項目の確認(パターン A～C)

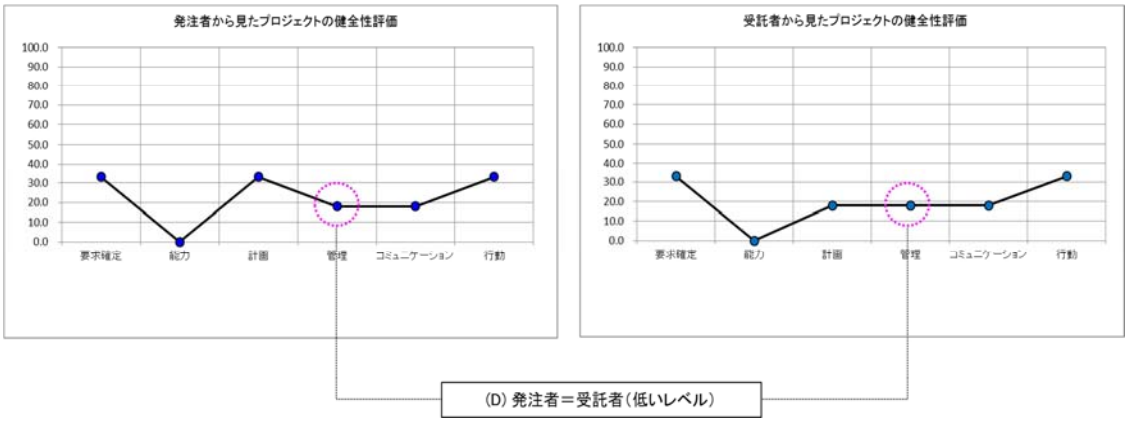


図 2-12　差異項目の確認(パターン D)

【ステップ 2】リスク分析

差異のパターンに応じて、以下のような方針でリスクを引き起こすトリガー、発生率、影響度を明確にします。どのようなリスクがあるかについては、一般例として当利用ガイドライン添付資料(5)「プロジェクト健全性とリスクの関係原因」が参考になりますが、プロジェクト固有のリスクがないかどうか、必ず検討してください。

パターン(A)　発注者＞受託者

図 2-11 の要素「要求確定」は、発注者の評価が高いにも関わらず、受託者の評価が低くなっています。

この場合、当利用ガイドライン添付資料(5)「プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係」から「ソフトウェア品質の低下」や「受託者の疲弊」といった状況に陥るリスクが想定されます。

これらのリスクを引き起こすトリガーを見つけるためには、どの評価指標が低くなっているかを確認し、その項目の回答者へのインタビューなどによって原因の掘り下げを行います。たとえば、受託者の評価指標が「業務分野の理解」「非機能要件の洗い出し」で構成されていれば、これらの項目をアンケートで低く評価した回答者にインタビューします。

評価が低くなる原因は、プロジェクトの状況によって千差万別ですが、関連するインプット情報、環境、体制、計画などをチェックすることで、トリガーとなりうる要因を特定し、過去の経験

や事例にもとづいて、発生率、影響度を導出します。

パターン(B)　発注者＜受託者

図 2-11 の要素「能力」は、発注者の評価が低いにも関わらず、受託者の評価が高くなっています。

この場合は当利用ガイドライン添付資料(5)「プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係」から「完成システムが市場の要求に合致しない」、「実現できないことへの過度の期待」等のリスクが想定されます。

リスクを引き起こすトリガーを見つけるためには、パターン(A)と同様に、どの評価指標が低くなっているかを確認し、その項目の回答者へのインタビューなどによって原因の掘り下げを行います。たとえば、発注者の評価指標が「実現可能な範囲と制限の知識の保有」で構成されていれば、この項目をアンケートで低く評価した回答者にインタビューします。

また、パターン(A)と同様、インタビュー結果をもとに、関連するインプット情報、環境、体制、計画などをチェックすることで、トリガーとなりうる要因を特定し、過去の経験や事例にもとづいて、発生率、影響度を導出します。

パターン(C)　発注者＝受託者（高いレベル）

図 2-11 の要素「行動」は、発注者側と受託者側で相違が多少ありますが、認識は合っており、プロジェクトの成功を阻害する要因がない（＝健全性が高い＝リスクが低い）状態です。

ただし、事前に行ったチェックリストのテーラリング段階で評価項目の選択を誤っていると、評価指標にプロジェクトの実情が反映されていない可能性があります。プロジェクト実情を表しているかどうか疑わしい場合は、評価指標そのものが有効かどうかを再点検し、評価指標の追加や入れ替えを検討してください。

パターン(D)　発注者＝受託者（低いレベル）

図 2-12 の要素「管理」は、発注者側と受託者側の認識が同じように低いレベルで、どちらもうまくいかないと感じている状態です。

この場合、当利用ガイドライン添付資料「プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係」からは「問題発見や対応の遅れ」「手

戻り作業の発生による QCD 悪化」といった状況に陥るリスクが想定されます。このまま何もしないで進めば、プロジェクトは意図しない方向に進む可能性が高いといえます。

リスクを引き起こすトリガーを見つけるためには、発注者と受託者の双方について、パターン(A)と同様の手法で、アンケート評価が低い回答者へのインタビューを行い、関連するインプット情報、環境、体制、計画などをチェックしてトリガーとなりうる要因を特定し、過去の経験や事例にもとづいて、発生率、影響度を導出してください。

さらに、その項目に関するプロジェクトのあり方を全体的に再考し、多方面に渡ってリスク点検を行う必要もあります。状況が許す限り、プロジェクトのインプットとなっている要件の再精査や、計画の妥当性の再確認、管理ルールの見直し、コミュニケーション方法の再確認、などを行うことを推奨します。

なお、図 2-12 では要素「能力」の項目がともにゼロとなっていますが、実際には何らか技術力の目算があってプロジェクト発足に至っているはずです。要素：能力のキープローブ：技術力について、健全性評価指標の数が不足している可能性があります。指標を増やしたうえで、再評価を行い、課題を明確にする必要があると考えられます。

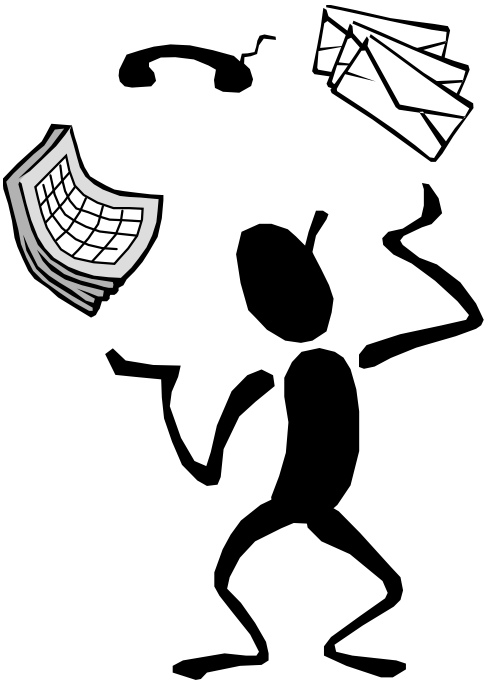
【ステップ 3】対策の立案

リスク分析の結果をもとに、リスク管理計画を立案し、ステアリング会議のインプットとします。

一般的なリスク管理計画の考え方に沿って、リスクトリガーの予防策や発生時対策をまとめ、対応コストを見積もり、発生率・影響度を考慮してプロジェクト予備費を算出します。

第3章

キックオフでのプロジェクト健全性評価の実施例



3　キックオフでのプロジェクト健全性評価の実施例

当利用ガイドラインの 2 章に従って、キックオフでのプロジェクト健全性評価を実際に行った事例を以下に紹介します。

A. 健全性評価指標の利用目的を決める

評価を行ったプロジェクトは、自社で開発した現行の契約検索システムをパッケージシステムに切り替えることにより維持管理費用のコスト削減することを目的としています。発注者は、受託者から提案されたパッケージシステムに切り替えるためにフィット＆ギャップ分析を行い、システム切換えと現行業務を継続して行えるように、カスタマイズの要件定義を行っています。プロジェクト健全性評価指標の利用目的は、キックオフ時における発注者と受託者の認識にズレがないかを確認することとしました。

B. 目的に応じて評価する要素やキープローブを選定する

当利用ガイドライン添付資料(1)「キックオフ／ステアリング会議での健全性評価指標の選択例」を使って、11 項目のキープローブを選定しました。表 3-1 はその結果になります。

C. 健全性評価指標チェックリストを選定した項目のみにする

当利用ガイドライン添付資料(4)「開発段階　発注者全視点の健全性評価チェックリスト例」をテーラリングし、表 3-2 の「発注者の健全性評価チェックリスト」を作成しました。選定した項目以外は、健全性評価チェックリストから削除せず網掛けにしています。これは選定しなかった項目についても認識しておきたかったためです。

同様に、添付資料(5)「開発段階　受託者全視点の健全性評価チェックリスト例」をテーラリングし、表 3-3 の「受託者の健全性評価チェックリスト」を作成しました。

D. 評価尺度を自組織に適合する言葉に変更する

健全性評価チェック尺度は、全視点の健全性評価チェックリストの尺度をそのまま使用しました。ただし、健全性評価チェック尺度の中には、「プロジェクトの規模や難易度に応じた期間は確

保したか、もしくは情報収集したか」というように複数の確認事項を含めたものがあり、「期間を確保した」と「情報収集した」の評価をどのように扱うのか実際の評価で戸惑う場面がありました。事前に、確認事項の優先順位や取扱い方を決めておくか、一つの健全性評価指標に複数の確認事項は避けるなど、評価で混乱しないように留意してください。

E. 計算式を修正し、正常に動くことを確認する

視点単位と要素単位で発注者と受託者の認識差異を確認するように評価点の計算式を修正し、グラフ化できるようにしました。

図 3-1 は各視点、図 3-2 は各要素で評価点を算出し、発注者と受託者の認識差異をグラフ化したものです。

以上の流れで、発注者と受託者のキックオフの健全性評価チェックリストを作成し、発注者と受託者に配布し評価を行いました。評価は、発注者と受託者の双方がチェックリストを確認しながら実施するとより効果的です。表 3-2 が発注者の評価結果、表３－３が受託者の評価結果です。

その評価結果をグラフ化し、視点レベル及び要素レベルにて発注者と受託者の比較を行い、認識の差が大きい視点や要素を抽出しました。図 3-1 の視点レベルでは、「ニーズとゴール」と「人と人との連携」で認識差があることを確認しましたが、更に図 3-2 の要素レベルでは、視点「組織的運営」の要素である「計画」にも認識に差があることがわかりました。これらの認識のズレは、実際に発生したプロジェクトの問題に繋がっていました。認識のズレの考察、顕在化した問題点については、図 3-1、図 3-2 の中に記載しています。

これらの問題点が顕在化する前に、キックオフのプロジェクト健全性評価結果からそのリスクを把握し、早目に対応できるようにするためには、この事例のような経験を積み重ねていくことが重要です。

表 3-1 健全性評価指標の選択（キックオフ会議）

表3－1 健全性評価指標の選択（キックオフ会議）

評価の段階	視点	要素	キープローブ	チェック対象	確認事項	効果
開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	○	・企画部門の意図と利用者のニーズに対応し、コストパフォーマンスを満たす目標となっているか確認する。	・要件定義を通して最終的な目標や目的をステークホルダーに提示することができる。
		要求確定	要求仕様の確定	○	・要求仕様が明確で現実的なプロジェクトであることを確認する。	
	環境整備	能力	技術力	○	・業務を第三者的に俯瞰できる知識があるのか、又、システム化を実現するために何を選択するのか判断できる能力があるかを確認する。	・プロジェクトのキックオフ時のステアリング会議にて確認することで、発注者側の準備状況を提示することが出来る。
			分野知識			
		資源	開発環境		・予算と妥当なプロジェクト期間を確保できているか、プロジェクトに最適な受託者を選定することができるのかを確認する。	
			調達	○		
		信頼関係の構築	コンプライアンス	○	・企画をプロジェクト化するに当たり、コンプライアンスを考慮したのか、慣習にとらわれず必要かつ十分な内容での契約や取り決めを行ったかを確認する。	
			約束の遵守			
	組織的運営	計画	実現性	○	・計画が実現性の高いものであるのか、見積もりと計画が妥当であるかを過去のデータと比較検証して工数や工期を確認する。	
			妥当性			
		管理	進捗管理	○	・進捗、コスト、リスクの状況を的確に把握し、問題があれば受託者と決めたルールに従って対応および調整を行ったかを確認する。	・プロジェクトの進捗状況（QCDR）から問題を早期発見し、迅速に問題対応を行う体制を構築することができる。
			コスト管理			
			リスク管理	○		
			合意形成			
	人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○	・利用者と受託者との間の情報共有の仕組みが出来ているか、信頼関係が維持されているかを確認する。	
			相互信頼			
		行動	情報連携	○	・各ステークホルダーが必要とする情報を把握し、適切な時期に情報の橋渡しを行ったり、プロジェクト全体を統括した対応を行う等プロジェクト推進の中心的な存在となっているかを確認する。	
			迅速な対応			
			協働意識	○		
	成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価		・契約書、仕様書、検収用業務用データを評価し、その結果を確実に反映しているかを確認する。	・検収条件を満たしているかを確認することができる。
		成果物への反映	適切な反映			
開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足			
			発注者の満足			
			受託者の満足			
		プロジェクト評価	納入後評価			

・ステアリング会議において各フェーズの時点で状況（太枠で囲った部分）を確認し、各ステークホルダーと認識を合わせることでプロジェクト進捗の意思決定を行うことができる。

表 3-2　発注者の健全性評価チェックリスト（キックオフ会議）

プロジェクト名	契約検索システム構築プロジェクト	実施日付		評価担当者	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	ニーズの把握	1	・企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを発注者は十分にヒャリングし、設定した目標に対して企画部門や利用者によるレビューを実施したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		投資効果の把握	2	・予算の範囲内での最少投資で最大効果を狙うために、発注者はいくつかの投資パターンを挙げてその投資効果を把握したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		役割分担と責任範囲の明確化	3	・発注者は、利用者や受託者との間で、事前に決めておくべきことを明確にしているか 例）会議体、報・連・相ルール、仕様の確定・追加・変更時のルール、試運用テストデータ作成等の役割分担と責任範囲等 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	13.3
	要求確定/要求仕様の確定	ニーズや要求の把握と調整	1	・発注者は企画者や利用者が実現したいことをヒャリングし、要求とコスト・期限的な実現可能性や優先順位を調整した結果を企画者や利用者に提示してレビューしたか、また、レビュー反映結果を再度レビューしたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	13.3
		要求仕様の明確化	2	・非機能要件が多く含まれる要求仕様はリスクが高くなるので、発注者は例えばWeb上に公開されている非機能要件リスト等を活用して利用者や受託者と緊密なコミュニケーションを取り、お互いの認識の違いを極力避けるようにしたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	20.0
		要求仕様の早期確定	3	・要求仕様の確定時期が遅くなる（ソフトウェア開発工期末に近くなる）と品質低下や納期遅延などのリスクが高くなるので、発注者はプロジェクトを成功裏に終えるために、要求仕様を早期に確定する必要がある 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	20.0
		開発範囲の確定	4	・仕様にグレーゾーンがある場合、その部分が納期間際になって問題化する場合が多い．発注者は対象とする範囲を特定すると共に、主要な機能に注力してソフトウェア本来の目的である効率化を果たせるような機能範囲を決める 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	20.0
環境整備	能力/技術力	実現可能な範囲と制限の知識の保有	1	・発注者はプロジェクトで利用する技術を使えないまでも、受託者からの技術説明に関してある程度理解できるスキル持ち、何ができて何ができないかを理解できるようにしておく．その上でプロジェクトへ適用することの可否判断を行う 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
		技術面からのプロジェクトの結果予測	3	・発注者は該当する技術をプロジェクトへ適用した結果を予測し、目指したゴールを達成できるか否かを予見できることが望ましい．少なくとも、機能の実現性と限界、操作性、保守性等に対して判断できる資料を受託者から入手する 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	2	4.2
	能力/分野知識	俯瞰的な分野知識の保有	1	・発注者は新規のシステム化であろうが、既存システムの改善であろうが、現状業務のどこに問題があり、どのようにすればシステムにより期待する効果を挙げることができるか俯瞰的な第三者の目を持つことが要求される 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		詳細な分野知識の保有	3	・発注者の役割には、利用者の要求を確定し仕様として完成させるがある。そのために、詳細な分野知識を有しておく、もしくはどこにその情報があるかを知っておく事が大切である 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/開発環境	適切な予算の確保	1	・予算の確保はプロジェクトの目的達成には必須である．十分な予算を確保できるような資料等は用意したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な期間の確保	2	・プロジェクトの目的達成には適正な期間が必要である．プロジェクトの規模や難易度に応じた期間は確保したか、もしくは情報収集したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		業務モデルの適切な時期での提供	3	・実際の運用で用いられる業務モデルで受託者側がテストを行うことは、納入後の運用テストがスムーズに行なえることにつながる．適切な時期に受託者へテスト用のデータを提供できたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		試行運用・移行環境等の準備	4	・本番環境に極力近い試行環境を整える事により、事前に品質向上や問題抽出がはかれ、スムーズに本番移行できるが、それができたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/調達	受託者の選定方法の整備	1	・受託者の過去の発注事例における、受託者の内部管理状況を含む詳細な評価、達成品質等の評価、保有スキルや資格情報に基づく選定を行えるようになっているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		RFPの明確化	2	・ 実現させるシステム要件、それを実現させるための技術要件、納期、品質等に関してRFPとして明確化する事ができたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
	信頼関係の構築/コンプライアンス	契約	1	・発注者は自社のコンプライアンス規約を踏まえ、例えばプロジェクトにおける守秘事項及びその取扱いを明文化した契約を結んだか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
		コンプライアンス遵守	2	・プロジェクトを行う上で、発注者は受託者に対して例えば違法なツールの利用や特許に抵触するロジックの利用をほのめかしていないか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
		提供した守秘義務有り情報及び資料の確認	3	・契約で守秘義務のある提供物はもちろん、契約に記載していない受託者への情報提供物に対してもそのセキュリティの有無の明確化や返却、廃棄、複製の禁止等について、文書にて指示を出したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
		個人情報の取り扱い	4	・個人情報に関して、発注者は提供する前に架空データに書き換えるなどの対策をしたか．さらに、受託者側での管理状況に対して、文書での指示のみではなく実際にどのように行われているのかを確認したか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
		セキュリティ文書送受信上の留意	5	・セキュリティ文書の送受信には最大限の注意を払う．特にメールでのやり取りの場合、送付先を間違えることもあるし、送信経路での悪意ある傍聴の可能性もある．これらを意識し、暗号化等の対策をしっかりと行っているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
	信頼関係の構築/約束の遵守	適切な情報提供	1	・発注者からの開発に関わる情報提供はプロジェクトのQCDに大きくかかわるが、発注者は約束した資料・データ等の提供時期を確実に守っているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		妥当な契約	2	・発注者は契約に際して、「＊＊＊一式」というような記述ではなく、発注仕様及び開発範囲等をを明確にした、ゴールを明らかにした契約を結んだか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な取決め	3	・例えば、受託者と仕様改定時のルールやテスト手法と役割分担、品質向上で利用するツール、検収時バグへの対処方法などを取り決めているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

組織的運営	計画/実現性	要求を満たす技術の選定	1	・発注者は要求と採用技術の整合性を検証するために、発注者側の熟練者による確認を行ったり、受託者に実現性検討を依頼する必要があるが、それを行っているか	4		10.0
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		選定した技術を実現できる受託者の選定	2	・選定した技術を保有する受託者を発注者が評価するために、候補となる受託者をリストアップでき、その中から最適な受託者を選定できるような仕組みがあるか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
	計画/妥当性	蓄積データによる検証	1	・発注者は蓄積した過去情報のなかの類似プロジェクト情報を用いて、規模や工数、工期などの比較検証を行ったか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		ステークホルダ間調整	2	・あるステークホルダの成果物が、他のステークホルダへのインプットになる場合、発注者は計画策定時にステークホルダの工程を調整し、もっとも最適な工程配置になるような計画にしているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		計画変更時の調整	3	・仕様の大きな追加や変更で発注者側で再計画が必要となった場合、各ステークホルダの進捗状況を把握し、成果物授受などの調整を十分に行なっているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		リスク検証	4	・発注者はプロジェクトに対して大きな影響を及ぼすリスクを抽出できているか、また対応策を盛り込んだ計画になっているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
	管理/進捗管理	進捗管理ルールの確立	1	・利用者や受託者（単数もしくは複数）との進捗会議のルールが決められており、進捗状況の把握や共有課題の確認を定期的に行え、その対応における連携や調整が行えているか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		進捗状況の把握	2	・発注者は通常は利用者や受託者の全体的な進捗状況を確認するが、もしも利用開始時期に影響しそうな問題が生じた場合には、適切かつ詳細な進捗把握を行えるような仕組みがあるか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		進捗遅れの対応	3	・利用者や受託者の進捗遅れに起因する問題があれば、解決に向けて協働するとともに、発注者側に進捗遅れがある場合は影響を受ける受託者や利用者とスケジュール調整を含む対応を行うことにしているか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		問題や課題の対応	4	・利用者や受託者から提示された問題や課題・リスクがあれば、解決するまで共通の場で管理する仕組みがあるか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
	管理/コスト管理	コスト管理ルールの確立	1	・発注者はコストに関わる管理ルールを事前に確立しておかなければならないが、それはできているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		コスト計画の遵守	2	・発注者はプロジェクト全体の予算の消化状況を把握し、予算範囲内に収まるように最適なコスト配分を行っているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		コスト変更の管理	3	・発注者は仕様変更や仕様追加で発生する追加コストがあれば受託者と調整することになるが、その際、管理ルールに則った状態で調整がなされているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		問題や課題の対応	4	・コストに関わる問題や課題はルールに則って管理するが、発注者はステークホルダとの十分な協議及び調整を行い、必要であれば発注者側の予算追加などの対応をとっているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
	管理/リスク管理	リスク予備費の比率と消化度	1	・発注者はプロジェクト規模や、リスク評価結果に応じた適切な予備費を見込むことが望ましいが、それはできているか	4		10.0
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		情報提供時期の遵守度	2	・受託者からの質問に対して速やかに回答もしくは回答予定時期を伝えるのが望ましいが、それはできているか	4		10.0
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		リスクモニタリングの頻度	3	・発注者はプロジェクトの状況に応じた適切な間隔でリスク評価を行い、顕在化の兆候をつかまなければならないが、それはできているか	4		10.0
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		リスク評価の網羅度	4	・発注者はこれまでの経験や蓄積データをもとに、プロジェクト全体に関わるリスクを漏れなく抽出できているか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		リスク対応策の決定	5	・発注者は抽出したリスクについて、漏れなく対応策を立てることができているか	3		6.7
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
	管理/合意形成	ステアリング会議および共同レビューへの参画状況	1	・利用者や受託者と連携して合意が必要な事項があれば、速やかに情報発信できているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		ベースラインの確定	2	・発注者は受託者が作成した要件定義や設計書の品質を確認し、ベースラインとして合意したかどうかを明確に伝えているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		変更管理の見える化	3	・変更要求と対応状況は、一覧表や処置票などの形でステークホルダ間で共有できているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		変更要求発生から合意形成に要した時間	4	・ステークホルダ間で発生した変更要求については、発生時に対応予定を立て、関係者の進捗を管理できているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		合意事項の遵守度	5	・発注者がいったん利用者や受託者と合意した事項は、後になって一方的に覆すことのないように努めているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			
		合意事項の共有度合い	6	・未合意事項については、合意しないことによって見込まれる各ステークホルダへの影響を具体的に記載しているか			
				尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている			

人と人との連携	コミュニケーション／情報共有	共有情報の明確化	1	・発注者はプロジェクトで共有化すべき情報を明確にしているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
		迅速な情報提供	2	・発注者はステークホルダが必要な情報をタイムリーに伝え、またステークホルダで共有すべき問題や課題について迅速に伝えているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
		最新情報の把握	3	・発注者は各ステークホルダの問題や課題、最新情報をタイムリー漏れなく把握できているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
		共有情報の管理	4	・発注者はプロジェクトに関する共有情報の収集や提供に関するルールを確立しているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
	コミュニケーション／相互信頼	各ステークホルダの責任範囲が明確か	1	・プロジェクトのスケジュールや会議体が文書化され、ステークホルダの役割と責任が文書中で明確になっているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		Q＆A所要時間、回数	2	・ステークホルダ間で発生する質問事項は、速やかにかつ少ない連絡回数で解決されているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意に至らない変更要求の発生回数	3	・発注者からのステークホルダに対する変更要求はほとんどが合意に至ったか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		課題一覧表の運用が明確か	4	・発注者は課題一覧表を手順通りに作成し、ステークホルダとの情報共有を行いながら運用管理しているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		課題管理の消化状況	5	・ステークホルダが適切に関与した上で課題が円滑に解決されており、未解決課題が放置されているようなことはないか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動／情報連携	連携情報の維持管理	1	・発注者はプロジェクト全体の情報の重要度、関連情報及び優先度を明確にし、その連携情報を変更した場合の通知先や通知担当者を決めているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
		連携情報の橋渡し	2	・発注者は連携情報に関連するステークホルダ間での連携の橋渡しをおこない、プロジェクト全体での連携情報の流れをスムーズにしているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	3	8.3
	行動／迅速な対応	プロジェクトの統括的管理	1	・発注者による統括的管理によって、定期的な日程トレースの実施、事案の優先順位決め、ステークホルダ間でのデータ授受等のスムーズ化、また問題発生へのタイミングの良い出動などを実践しているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動／協働意識	ゴール達成への推進力発揮	1	・発注者はステークホルダ全員がプロジェクトの達成に向けてうまく協働できているかを把握し、自らも達成に向けて活発なアクションを取りステークホルダをけん引する役割を担う必要があるが、それはうまくできているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
		協働作業を通じた達成感の共有	2	発注者は、ステークホルダと目標を共有し、かつステークホルダの迅速な行動や最大限の努力を引き出すような努力をしているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている	4	12.5
成果物評価と反映	成果物評価／適切な評価	契約書記述内容の適切性	1	・契約書は確定した仕様に基づいており、かつスコープが明確に定められて、達成可能で漏れのないものになっているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様書記述内容の適切性	2	・仕様書はニーズの提案者が確認し、承認もしくは同意しているものになっているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		テスト及び検収用業務データの包括度	3	・発注者が提供するテスト及び検収用の業務データは、要求仕様との合致を確認するに足りるものであるか、また過不足はないか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報共有化度	4	・発注者はステークホルダに伝えるべき情報を確定しているか、また具体的な情報共有の仕組みが構築されているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	5	・プロジェクトの企画やステークホルダ間での調整、また目標を達成する等によって担当者の成長は見られたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連帯感の醸成度	7	・発注者はステークホルダ間にプロジェクトチームとしての連帯意識を持たせられているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	評価物への反映／適切な反映	契約書記述内容の適切性	1	・契約に問題があった場合、例えば経済産業省のモデル契約書などと比較して、自社の契約書で不十分な部位を明らかにし、これまでの慣習にとらわれずに自社の契約書の見直しを行なえたか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様書記述内容の適切性	2	・仕様書をニーズとコストのバランスが取れたものにするために、評価と反映を行ったか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		テスト及び検収用業務データの包括度	3	・プロジェクトの統括者は、テストや検収用の業務データが事前に必要なステークホルダに提示されているかを把握しているか、また問題がある場合には適切な行動がとれているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報共有化度	4	・情報共有はレビューなどでも行われるが、その結果が適切な時期に成果物に実際に反映され、その反映されたものが再び共有化されているか 尺度 1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

表 3-3　受託者の健全性評価チェックリスト（キックオフ会議）

プロジェクト名	契約検索システム構築プロジェクト	実施日付		評価担当者	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	受託者の目で見た要求仕様の具体化	1	・発注者や利用者と最新の機能要件を共有し、受託者の目で検討した要求仕様の具体化を行えているか	3	22.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		組織が決めた目標の達成	2	・受託者の所属する組織におけるプロジェクトの位置づけが明確で、組織目標を達成できる目標設定になっているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	要求確定/要求仕様の確定	業務分野の理解	1	・業務分野の理解のためには、さまざまなユーザの利用方法を把握するため利用者や受託者とのコミュニケーションが必要である．そのような場を設けて理解を深めているか	2	11.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		非機能要件の洗い出し	2	・非機能要件には、応答速度、記憶容量、保守性、セキュリティ、運用方法業界固有の分野知識等があるが、それらを考慮しているか	4	33.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
環境整備	能力/技術力	業務に必要な技術力の保有	1	・ニーズと目標に沿って組織的かつ計画的に技術の習得と保有に努めているか	3	9.5
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		技術習得力	2	・プロジェクトでは誰しもが必要な技術を十分に保有しているわけではないので、プロジェクトの開始と共に短時間に習得しなければならない．ソフトウェア開発者として常日頃から情報収集し、備えているか	3	9.5
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		技術に対する深い造詣の獲得	3	・プロジェクトで利用する技術を単に使えるだけではなく、さらに深い知識を保有し、要求仕様に対してそれ以上の提案ができることが望まれるが、常日頃からそのような取り組みが出来ているか	3	9.5
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	能力/分野知識	分野知識の蓄積と活用	1	・文書やリポジトリの形で分野知識を蓄積し、すぐに引き出せる仕組みを構築して活用しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		分野知識の伝承	2	・伝承を意識した説明の場を設けるとか、経験者が個人的に指導するといった行動をとって意識的に伝承することを行っているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		新技術の習得	3	・分野知識に加えて、最新技術を適用したら、さらに良いシステムを構築できる場合がある．それらの新技術に対する敏感さを養い、発注者や利用者への提案を行うことを考慮しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/開発環境	業務モデルの特定	1	・開発したソフトウェアのテストには、利用者が業務モデルを明確にし、かつ適切な時期に提供してくれることが必須であるが、受託者側としてそういう状況をつくりだしているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		開発支援ツールの利用	2	・ソフトウェア開発での構成管理を含めた開発支援ツールは十分活用できているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		受注額と期間の確保	3	・十分な受注額と、開発に見合う期間を設定できているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/調達	協力会社の選定方法の整備	1	・プロジェクトに必要な技術を保有する協力会社を選定するための仕組みがあるか	3	9.5
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/コンプライアンス	コンプライアンス遵守	1	・いまやろうとしていることが組織のコンプライアンス規定に抵触してはいないかを確認したか	4	14.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		受領した守秘情報や資料の管理	2	・守秘義務のある受領物の管理の仕組みと、返却や破棄の確認の仕組みがあるか．特に協力会社が関与する場合には、協力会社と守秘義務に関する厳密な契約を結び、その遵守状況を受託者は責任を持って行っているか	4	14.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		セキュリティ文書送受信上の留意	3	・セキュリティ文書の送受信時には、誤送信対策や暗号化等の対策をしっかりと行っているか	4	14.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/約束の遵守	納期厳守	1	・開発の進捗を確実に把握する仕組みを保有し、進捗を計画と照らし合わせて適切に評価し、状況に応じた対策を立てているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		妥当な契約	2	・開発内容と範囲が明確ではない契約書の場合、例えば多段階契約にするなどの配慮をしているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な取決め	3	・契約するほどでもないが、決めておかなければならないこと、例えば、仕様改定時のルールやテスト手法、検収時バグへの対処方法などについては発注者と十分に話し合っているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

組織的運営	計画/実現性	適切な契約	1	・確定した仕様と実現範囲に基づいた利益の出せる契約額の確保が、実現性が高く、かつ健全性の高い開発に結びつく. しかし、要求仕様や範囲が不確実である場合、確定時期の明確化や遅れた場合の措置を取り交わしておく	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		実現性を向上させる道具立ての保有	2	・比較検証の基本である精度の高い十分な量の蓄積データ、設計支援ツール、使いやすい開発環境、テスト支援ツール、管理支援ツール等を保有し、活用できているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		必要なスキルを持ったリソースの確保	3	・プロジェクトで必要なスキルを持つメンバを揃えられない場合、計画的教育・訓練もしくはO.J.Tを実施するか	2	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	計画/妥当性	仕様変更時の再交渉	1	・仕様変更時に再交渉を行い、適正な受注額と工期を調整することになっているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様に見合った受注額と工期の確保	2	・受注金額と工期は、受託内容と範囲に応じた妥当なものになっているか、もしくは蓄積データと比較して妥当か		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		スキル保有者の確保	3	・外的要因にさらされない(他プロジェクトと掛け持ち等)、開発に必要な利用技術のスキル保有者を確保できているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		精度の高い見積りの実施	4	・プロジェクトの規模見積りその他から工数や工期を算出できているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/進捗管理	定量的な進捗管理	1	・進捗状況を定量的に把握し、計画との差異及び今後の予測を明確にしているか	4	8.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		定期的な進捗報告	2	・利用者や発注者に正確でわかりやすい進捗報告を定期的に行っているか	4	8.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の明確化	3	・利用者や発注者の進捗遅れに起因する問題があれば、そこから予知される課題を利用者や発注者に伝えているか	4	8.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	4	・利用者と発注者と協力して、管理台帳などで問題点や課題を漏れなく管理し、フォローや改善提案などを行っているか	4	8.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/コスト管理	コスト変更管理の確立	1	・発注者とのコスト変更に関する調整方法は、事前にルール化して迅速に対応しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト計画の遵守	2	・受託した作業におけるコスト消化状況を正確に把握し、予算内に収まるように管理及び調整を行っているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト問題の明確化	3	・利用者や発注者に起因する仕様変更や仕様追加で発生するコストを、明確に情報共有しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト問題の対応	4	・利用者や発注者と、協議や調整を通じて問題や課題の解決を行っているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/リスク管理	技術面でのリスク評価の網羅度	1	・受託者として、技術面での問題がないか漏れなく確認しているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク対応策の決定	2	・受託者は、抽出したリスクについて、漏れなく対応策を立てているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスクモニタリングの頻度	3	・受託者は、適切な間隔で、遅れなく、リスクの再評価を行っているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		発生確率の精度	4	・受託者は、蓄積した過去の実績を活用して計画を立て、その計画時の見込みに近い確率で、リスクが顕在化しているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク予備費の見積り精度	5	・受託者は、計画時の見積りに近いコストで、リスク対策を実施できているか	3	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/合意形成	ステアリング会議および共同レビューへの参画状況	1	・利用者や発注者と連携して、合意が必要な事項があれば、速やかに情報発信しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ベースラインの確定	2	・受託者は、要件定義や設計書など、成果物の作成が完了した時点で品質を確認し、ベースラインとして発注者の合意を得ているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		変更要求受取から回答に要した時間	3	・受託者は、変更要求については、受け取り時に対応予定を立て、遅れなく対応しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意事項の遵守度	4	・いったん利用者や発注者と合意した事項は、後になって一方的に覆すことのないように努めているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

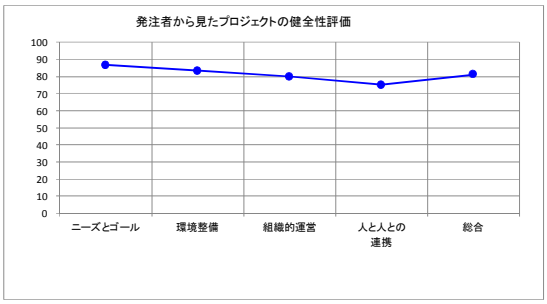
人と人との連携	コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・受託者は、ステークホルダ間で必要となる情報を明確にし、入手・提供方法を確立しているか	4	16.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な情報提供	2	・受託者は、ステークホルダ間で共有すべき問題や課題を正確かつ良くわかるように説明したり、文書化を行っているか	3	11.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		最新情報の把握	3	・受託者は、ステークホルダからの最新情報や問題、課題に関する情報をタイムリーに把握しているか	4	16.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	コミュニケーション/相互信頼	Q＆A所要時間、回数	1	・受託者は、利用者や発注者との間で発生する質問事項は、速やかに少ない連絡回数で解決しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		見積りの精度	2	・受託者は、計画時の見積りにより近いコストで成果を達成できているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		納期の遵守	3	・受託者は、計画した各工程の終了期限や納期までに、あらかじめ約束した成果を達成できるか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/情報連携	連携情報の維持管理	1	・受託者は、情報の連携状況を明確化して状況を把握し、必要なステークホルダには適切に通知するとともに管理者を明確にして管理できているか	3	11.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/迅速な対応	対応の迅速化	1	・受託者は、ステークホルダからの質問や依頼に、状況報告を行いつつ、可能な限り迅速な対応を行っているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		自主的な参画	2	・受託者は、開発のプロフェッショナルとして見た仕様上の問題点を見つけた場合、すぐに指摘しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/協働意識	他ステークホルダとの連携	1	・受託者は、例えば他ステークホルダからの受領物があった場合、その期日までなにもしないで相手を待つというのではなく、事前に確認を行ったり、場合によっては相手の都合に合わせて調整する等の積極的な対応を図っているか	4	16.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		協働作業を通じた達成感の共有	2	・受託者は、協働作業の中での目標共有、適正な作業分担、各人の行動と努力などから満足いく結果が得られているか	4	16.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
成果物評価と反映	成果物評価/適切な評価	契約書記述内容の適切性	1	・仕様、スコープ、責任範囲などが明確に確定されている契約を締結できているか、また、開発の進捗と共に仕様が確定するような場合、発注者と共に多段階契約を考慮しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		開発計画書の妥当性	2	・受託者は、作成した開発計画書が要求仕様を満たせることを確認する手段を持ち、また、蓄積された過去データに基づく定量的裏付けのもと、達成できる計画書が作成されているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		レビュー充実度	3	・受託者は、適切なレビュアによる十分なレビュー回数と時間を計画しているか、経験的に妥当と思われる指摘件数があったか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ソフトウェア品質	4	・受託者は、ソフトウェア品質は何であるかを設定しているか、その設定で作成された製品は、運用時に於いて十分な性能を発揮できるものであるか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		スキルアップ度	5	・受託者は、業務を通して、技術のスキル向上及び対象とした分野知識の獲得ができたか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連帯参画度	6	・受託者は、人と人の関係がベースにあるプロジェクトを健全に進めるために、ステークホルダとしての連帯意識を持って参加ができているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	7	・受託者は、例えば対応の正確さ、指導力、判断力、他ステークホルダからの信頼獲得程度などから、人の成長を見ているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	評価物への反映/適切な反映	契約書記述内容の適切性	1	・受託者にとって、「. . . 一式」の契約書のように、プロジェクトの範囲も条件も記載されていない契約書になっていないか、またリスクを盛り込んだ契約になっているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		開発計画書の妥当性	2	・受託者は、開発計画書は過去の蓄積データと比較検証したり、計画からの逸脱をすぐに把握し管理できるような作り方になっているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		レビュー充実度	3	・受託者は、レビュー結果を全て設計図書などに反映したかを、指摘したレビュアが確認できるようになっているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ソフトウェア品質	4	・受託者は、例えばレビューなどで設定した品質基準の過不足をすぐに反映する、もしくは次のプロジェクトにも活かせるような仕組みが活性化しているか		
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

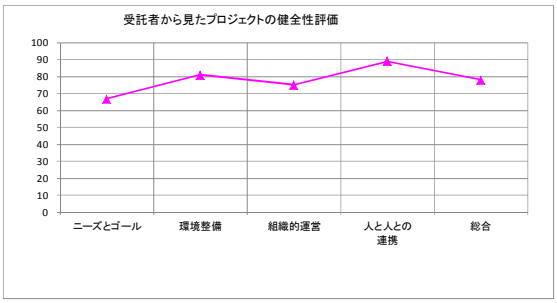
＜発注者　回答結果＞

	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	総合
評価点	86.7	83.3	80.0	75.0	81.2

＜受託者　回答結果＞

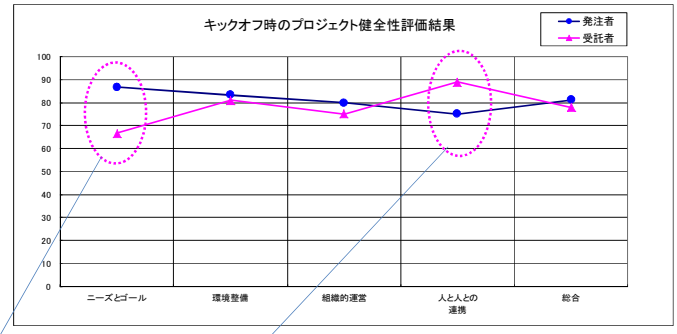
	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	総合
評価点	66.7	81.0	75.0	88.9	77.9





＜発注者と受託者の回答結果＞

評価者	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	総合
発注者	86.7	83.3	80.0	75.0	81.2
受託者	66.7	81.0	75.0	88.9	77.9



＜プロジェクト概要＞
本プロジェクトは、現行の自社開発した契約検索システムの維持管理費用が高いためにパッケージシステムに切り替えてコストを削減することが目的である。
発注者は、受託者から提案されたパッケージシステムに切り替えるためにフィット＆ギャップ分析を行いシステムの切り替えと現行業務を継続して行えるようにカスタマイズを行うための要件定義を行った。

＜キックオフ時の発注者と受託者との認識のズレ（分析結果）＞

（ニーズとゴールのアンケート結果）
・発注者は、利用者のニーズをほぼ把握しており、要求仕様も確定していると考えている。
・受託者は、要求仕様を具体化したものの、業務分野の理解が不十分と感じている。
（ニーズとゴールの考察）
発注者は、フィット＆ギャップ分析が完了し、パッケージシステムに不足する機能の内、現行業務で必須となる機能の具体的要件が明確になったことで自分の役割が完了したと思っている。
しかし、受託者は、現行システムについて、時間的制約により十分な知識を得られていないため、現行業務の流れなど運用面で不明確な部分があり、不安を感じている。

・その後、性能面において問題が発覚した。個々の検索時のレスポンスの値はクリアーしていたが、トータル的に運用した場合、レスポンスが低くなることが分かった。直ちに対応策を検討し、改修を行った。

（人と人との連携のアンケート結果）
・発注者は、情報共有や情報連携が出来ていると考えている。
・受託者は、情報共有や情報連携が出来ており、自己の協働意識も高いと感じている。
（人と人との連携の考察）
発注者は、情報共有に対してあくまでも主体はベンダーが行うものとの意識があるため、受託者から依頼があれば、応じるといった受身の姿勢である。
　また、情報連携では、担当者レベルでは頻繁に行われているが、プロジェクト責任者への状況報告が少ないと感じている。
一方、受託者は、担当者レベルで十分コミュニケーションが取れているので、当然、顧客側責任者にも情報がエスカレーションされていると思っている。

・その後、検索時の品質問題に関して、正しくプロジェクト責任者に伝わっていないことが分かった。そのため、ステアリングコミッティを開催し、ステークホルダーに対して品質問題に関して詳細説明を行った。その結果、スケジュールを調整し、実施時期を延期することで了承を得られた。

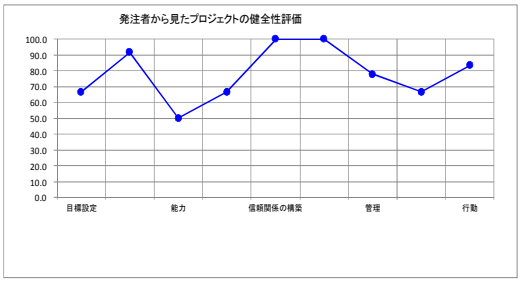
図 3-1　視点レベルでの比較結果

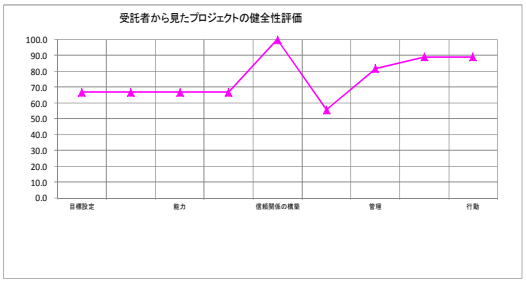
＜発注者　回答結果＞

	目標設定	要求確定	能力	資源	信頼関係の構築	計画	管理	コミュニケーション	行動
評価点	66.7	91.7	50.0	66.7	100.0	100.0	77.8	66.7	83.3

＜受託者　回答結果＞

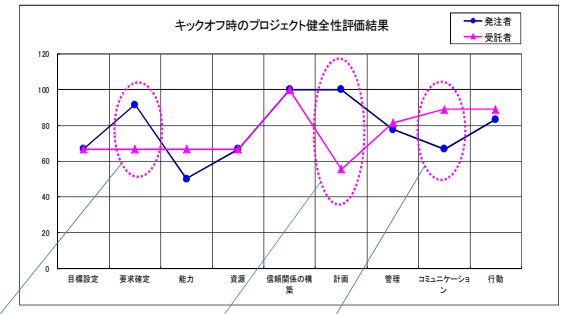
	目標設定	要求確定	能力	資源	信頼関係の構築	計画	管理	コミュニケーション	行動
評価点	66.7	66.7	66.7	66.7	100.0	55.6	81.5	88.9	88.9





＜発注者と受託者の回答結果＞

要素別	目標設定	要求確定	能力	資源	信頼関係の構築	計画	管理	コミュニケーション	行動
発注者	66.7	91.7	50.0	66.7	100.0	100.0	77.8	66.7	83.3
受託者	66.7	66.7	66.7	66.7	100.0	55.6	81.5	88.9	88.9



＜プロジェクト概要＞
本プロジェクトは、現行の自社開発した契約検索システムの維持管理費用が高いためにパッケージシステムに切り替えてコストを削減することが目的である。
発注者は、受託者から提案されたパッケージシステムに切り替えるためにフィット＆ギャップ分析を行いシステムの切り替えと現行業務を継続して行えるようにカスタマイズを行うための要件定義を行った。

＜キックオフ時の発注者と受託者との認識のズレ（分析結果）＞

（要求確定のアンケート結果）
・発注者は、利用者のニーズをほぼ把握しており、要求仕様も確定していると考えている。
・受託者は、要求仕様を具体化したものの、業務分野の理解が不十分と感じている。
（要求確定の考察）
発注者は、フィット＆ギャップ分析が完了し、パッケージシステムに不足する機能の内、現行業務で必須となる機能の具体的要件が明確になったことで自分の役割が完了したと思っている。
しかし、受託者は、現行システムについて、時間的制約により十分な知識を得られていないため、現行業務の流れなど運用面で不明確な部分があり、不安を感じている。

・その後、性能面において問題が発覚した。個々の検索時のレスポンスの値はクリアーしていたが、トータル的に運用した場合、レスポンスが低くなることが分かった。直ちに対応策を検討し、改修を行った。

（計画のアンケート結果）
・発注者は、熟練者による確認を行い、受託者に実現性検討を依頼したので完了したと考えている。
・受託者は、適切な契約や実現性を向上させるツールは、ほぼほぼ出来ているが、スキルを持つメンバーを揃えられない場合の対応が不十分であると感じている。
（計画の考察）
発注者は、要求を満たす技術の選定が完了しており、問題が無いとの認識である。一方で受託者は、契約や開発ツールの準備が出来ているが、スキルを持つメンバーが現在、他のプロジェクトに参加しており、他プロジェクトの進捗状況によっては、影響を受けると不安視している。

・その後、不安視していたスキルを持ったメンバーが、他プロジェクトの都合で参加できず、他のメンバーを補充することになった。しかし、補充したメンバーでもカバー出来ず、別のメンバーを追加するなど体制面において、要員不足が発生した。

（コミュニケーションのアンケート結果）
・発注者は、情報共有や情報連携が出来ていると考えている。
・受託者は、情報共有や情報連携が出来ており、自己の協働意識も高いと感じている。
・受託者は、担当者レベルで十分コミュニケーションが取れているので、当然、顧客側責任者にも情報がエスカレーションされていると思っている。
（コミュニケーションの考察）
発注者は、情報共有に対してあくまでも主体はベンダーが行うものとの意識があるため、受託者から依頼があれば、応じるといった受身の姿勢である。
　また、情報連携では、担当者レベルでは頻繁に行われているが、プロジェクト責任者への状況報告が少ないと感じている。
一方、受託者は、担当者レベルで十分コミュニケーションが取れているので、当然、顧客側責任者にも情報がエスカレーションされていると思っている。

・その後、検索時の品質問題に関して、正しくプロジェクト責任者に伝わっていないことが分かった。そのため、ステアリングコミッティを開催し、ステークホルダーに対して品質問題に関して詳細説明を行った。その結果、スケジュールを調整し、実施時期を延期することで了承を得られた。

図 3-2　要素レベルでの比較結果

プロジェクト健全性評価指標＜利用ガイドライン＞

添付資料

（1）キックオフ/ステアリング会議での健全性評価指標の選択例

（2）プロジェクト遂行中での健全性評価指標の選択例

（3）反省会での健全性評価指標の選択例

（4）開発段階　発注者全視点の健全性評価チェックリスト例

（5）開発段階　受託者全視点の健全性評価チェックリスト例

（6）開発段階　利用者全視点の健全性評価チェックリスト例

（7）プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係

添付資料（1）　キックオフ/ステアリング会議での健全性評価指標の選択例

評価の段階	視点	要素	キープローブ	チェック対象	確認事項	効果
開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	○	・企画部門の意図と利用者のニーズに対応し、コストパフォーマンスを満たす目標となっているか確認する。	・要件定義を通して最終的な目標や目的をステークホルダーに提示することができる。
		要求確定	要求仕様の確定	○	・要求仕様が明確で現実的なプロジェクトであることを確認する。	
	環境整備	能力	技術力	○	・業務を第三者的に俯瞰できる知識があるのか、又、システム化を実現するために何を選択するのか判断できる能力があるかを確認する。	・プロジェクトのキックオフ時のステアリング会議にて確認することで、発注者側の準備状況を提示することが出来る。
			分野知識			
		資源	開発環境		・予算と妥当なプロジェクト期間を確保できているか、プロジェクトに最適な受託者を選定することができるのかを確認する。	
			調達	○		
		信頼関係の構築	コンプライアンス	○	・企画をプロジェクト化するに当たり、コンプライアンスを考慮したのか、慣習にとらわれず必要かつ十分な内容での契約や取り決めを行ったかを確認する。	
			約束の遵守			
	組織的運営	計画	実現性	○	・計画が実現性の高いものであるのか、見積もりと計画が妥当であるかを過去のデータと比較検証して工数や工期を確認する。	
			妥当性			
		管理	進捗管理	○	・進捗、コスト、リスクの状況を的確に把握し、問題があれば受託者と決めたルールに従って対応および調整を行ったかを確認する。	・プロジェクトの進捗状況（QCDR）から問題を早期発見し、迅速に問題対応を行う体制を構築することができる。
			コスト管理			
			リスク管理	○		
			合意形成			
	人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○	・利用者と受託者との間の情報共有の仕組みが出来ているか、信頼関係が維持されているかを確認する。	
			相互信頼			
		行動	情報連携	○	・各ステークホルダーが必要とする情報を把握し、適切な時期に情報の橋渡しを行ったり、プロジェクト全体を統括した対応を行う等プロジェクト推進の中心的な存在となっているかを確認する。	
			迅速な対応			
			協働意識	○		
	成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価		・契約書、仕様書、検収用業務用データを評価し、その結果を確実に反映しているかを確認する。	・検収条件を満たしているかを確認することができる。
		成果物への反映	適切な反映			
開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足			
			発注者の満足			
			受託者の満足			
		プロジェクト評価	納入後評価			

・ステアリング会議において各フェーズの時点で状況（太枠で囲った部分）を確認し、各ステークホルダーと認識を合わせることでプロジェクト進捗の意思決定を行うことができる。

添付資料（2）　プロジェクト遂行中での健全性評価指標の選択例

評価の段階	視点	要素	キープローブ	チェック対象	確認事項	効果
開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定		・企画部門の意図と利用者のニーズに対応し、コストパフォーマンスを満たす目標となっているか確認する。	・要件定義を通して最終的な目標や目的を発注者自ら再確認することができる。
		要求確定	要求仕様の確定	○	・要求仕様が明確で現実的なプロジェクトであることを確認する。	
	環境整備	能力	技術力	○	・業務を第三者的に俯瞰できる知識があるのか、又、システム化を実現するために何を選択するのか判断できる能力があるかを確認する。	・準備が整っているのかを確認することができる。
			分野知識			
		資源	開発環境	○	・予算と妥当なプロジェクト期間を確保できているか、プロジェクトに最適な受託者を選定することができるのかを確認する。	
			調達	○		
		信頼関係の構築	コンプライアンス		・企画をプロジェクト化するに当たり、コンプライアンスを考慮したのか、慣習にとらわれず必要かつ十分な内容での契約や取り決めを行ったかを確認する。	
			約束の遵守	○		
	組織的運営	計画	実現性		・計画が実現性の高いものであるのか、見積もりと計画が妥当であるかを過去のデータと比較検証して工数や工期を確認する。	
			妥当性	○		
		管理	進捗管理	○	・進捗、コスト、リスクの状況を的確に把握し、問題があれば受託者と決めたルールに従って対応および調整を行ったかを確認する。	・プロジェクトの進捗状況（QCDR）を確認し、各ステークホルダーの状況と照らして発注者としての役割が果たせているか確認することができる。
			コスト管理	○		
			リスク管理	○		
			合意形成	○		
	人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○	・利用者と受託者との間の情報共有の仕組みが出来ているか、信頼関係が維持されているかを確認する。	
			相互信頼	○		
		行動	情報連携	○	・各ステークホルダーが必要とする情報を把握し、適切な時期に情報の橋渡しを行ったり、プロジェクト全体を統括した対応を行う等プロジェクト推進の中心的な存在となっているかを確認する。	
			迅速な対応	○		
			協働意識	○		
	成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価	○	・契約書、仕様書、検収用業務用データを評価し、その結果を確実に反映しているかを確認する。	・プロジェクトの品質を確認することができる。
		成果物への反映	適切な反映	○		
開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足			
			発注者の満足			
			受託者の満足			
		プロジェクト評価	納入後評価			

添付資料（3）　反省会での健全性評価指標の選択例

評価の段階	視点	要素	キープローブ	チェック対象	確認事項	効果
開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	○	・企画部門の意図と利用者のニーズに対応し、コストパフォーマンスを満たす目標となっているか確認する。	・プロジェクトの一連の流れをチェックシートを通じて内容を振り返ることで、どのフェーズに問題や課題があったのかを振り返ってもらう。そして、それを基に全体のプロジェクトを総括し、今後に繋げるための財産とすることができる。
		要求確定	要求仕様の確定	○	・要求仕様が明確で現実的なプロジェクトであることを確認する。	
	環境整備	能力	技術力	○	・業務を第三者的に俯瞰できる知識があるのか、又、システム化を実現するために何を選択するのか判断できる能力があるかを確認する。	
			分野知識			
		資源	開発環境		・予算と妥当なプロジェクト期間を確保できているか、プロジェクトに最適な受託者を選定することができるのかを確認する。	
			調達			
		信頼関係の構築	コンプライアンス		・企画をプロジェクト化するに当たり、コンプライアンスを考慮したのか、慣習にとらわれず必要かつ十分な内容での契約や取り決めを行ったかを確認する。	
			約束の遵守	○		
	組織的運営	計画	実現性		・計画が実現性の高いものであるのか、見積もりと計画が妥当であるかを過去のデータと比較検証して工数や工期を確認する。	
			妥当性	○		
		管理	進捗管理	○	・進捗、コスト、リスクの状況を的確に把握し、問題があれば受託者と決めたルールに従って対応および調整を行ったかを確認する。	
			コスト管理	○		
			リスク管理	○		
			合意形成	○		
	人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○	・利用者と受託者との間の情報共有の仕組みが出来ているか、信頼関係が維持されているかを確認する。	
			相互信頼	○		
		行動	情報連携		・各ステークホルダーが必要とする情報を把握し、適切な時期に情報の橋渡しを行ったり、プロジェクト全体を統括した対応を行う等プロジェクト推進の中心的な存在となっているかを確認する。	
			迅速な対応	○		
			協働意識	○		
	成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価	○	・契約書、仕様書、検収用業務用データを評価し、その結果を確実に反映しているかを確認する。	
		成果物への反映	適切な反映	○		
開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足	○	利用者の真の要求を満たす成果物であったかを確認する	
			発注者の満足		投資に見合った効果を達成できたかを確認する	
			受託者の満足		計画内にプロジェクトを実行し、発注者の目的を達成できたかを確認する	
		プロジェクト評価	納入後評価		業務改善効果を確認する	

・発注者が各プロセスの良かった要素と悪かった要素を振り返り、自身の健全化を評価することができる。

添付資料（4）　開発段階　発注者全視点の健全性評価チェックリスト例

プロジェクト名		実施日付		評価担当	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	ニーズの把握	1	・企画部門や利用者が本当に実現したいことは何であるかを発注者は十分にヒャリングし、設定した目標に対して企画部門や利用者によるレビューを実施したか	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		投資効果の把握	2	・予算の範囲内での最少投資で最大効果を狙うために、発注者はいくつかの投資パターンを挙げてその投資効果を把握したか	3	9.5
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		役割分担と責任範囲の明確化	3	・発注者は、利用者や受託者との間で、事前に決めておくべきことを明確にしているか 例）会議体、報・連・相ルール、仕様の確定・追加・変更時のルール、試運用テストデータ作成等の役割分担と責任範囲等	3	9.5
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	要求確定/要求仕様の確定	ニーズや要求の把握と調整	4	・発注者は企画者や利用者が実現したいことをヒャリングし、要求とコスト・期限的な実現可能性や優先順位を調整した結果を企画者や利用者に提示してレビューしたか、また、レビュー反映結果を再度レビューしたか	2	4.8
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		要求仕様の明確化	5	・非機能要件が多く含まれる要求仕様はリスクが高くなるので、発注者は例えばWeb上に公開されている非機能要件リスト等を活用して利用者や受託者と緊密なコミュニケーションを取り、お互いの認識の違いを極力避けるようにしたか	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		要求仕様の早期確定	6	・要求仕様の確定時期が遅くなる（ソフトウェア開発工期末に近くなる）と品質低下や納期遅延などのリスクが高くなるので、発注者はプロジェクトを成功裏に終えるために、要求仕様を早期に確定する必要がある	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		開発範囲の確定	7	・仕様にグレーゾーンがある場合、その部分が納期間際になって問題化する場合が多い．発注者は対象とする範囲を特定すると共に、主要な機能に注力してソフトウェア本来の目的である効率化を果たせるような機能範囲を決める	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	能力/技術力	実現可能な範囲と制限の知識の保有	1	・発注者はプロジェクトで利用する技術を使えないまでも、受託者からの技術説明に関してある程度理解できるスキル持ち、何ができて何ができないかを理解できるようにしておく．その上でプロジェクトへ適用することの可否判断を行う	2	1.9
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		技術面からのプロジェクトの結果予測	2	・発注者は該当する技術をプロジェクトへ適用した結果を予測し、目指したゴールを達成できるか否かを予見できることが望ましい．少なくとも、機能の実現性と限界、操作性、保守性等に対して判断できる資料を受託者から入手する	2	1.9
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	能力/分野知識	俯瞰的な分野知識の保有	3	・発注者は新規のシステム化であろうが、既存システムの改善であろうが、現状業務のどこに問題があり、どのようにすればシステムにより期待する効果を挙げることができるか俯瞰的な第三者の目を持つことが要求される	4	5.6
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		詳細な分野知識の保有	4	・発注者の役割には、利用者の要求を確定し仕様として完成させるがある。そのために、詳細な分野知識を有しておく、もしくはどこにその情報があるかを知っておく事が大切である	2	1.9
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		

環境整備	資源/開発環境	適切な予算の確保	5	・予算の確保はプロジェクトの目的達成には必須である．十分な予算を確保できるような資料等は用意したか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な期間の確保	6	・プロジェクトの目的達成には適正な期間が必要である．プロジェクトの規模や難易度に応じた期間は確保したか、もしくは情報収集したか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		業務モデルの適切な時期での提供	7	・実際の運用で用いられる業務モデルで受託者側がテストを行うことは、納入後の運用テストがスムーズに行なえることにつながる．適切な時期に受託者へテスト用のデータを提供できたか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		試行運用・移行環境等の準備	8	・本番環境に極力近い試行環境を整える事により、事前に品質向上や問題抽出がはかれ、スムーズに本番移行できるが、それができたか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/調達	受託者の選定方法の整備	9	・受託者の過去の発注事例における、受託者の内部管理状況を含む詳細な評価、達成品質等の評価、保有スキルや資格情報に基づく選定を行えるようになっているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		RFPの明確化	10	・ 実現させるシステム要件、それを実現させるための技術要件、納期、品質等に関してRFPとして明確化する事ができたか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/コンプライアンス	契約	11	・発注者は自社のコンプライアンス規約を踏まえ、例えばプロジェクトにおける守秘事項及びその取扱いを明文化した契約を結んだか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コンプライアンス遵守	12	・プロジェクトを行う上で、発注者は受託者に対して例えば違法なツールの利用や特許に抵触するロジックの利用をほのめかしていないか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		提供した守秘義務有り情報及び資料の確認	13	・契約で守秘義務のある提供物はもちろん、契約に記載していない受託者への情報提供物に対してもそのセキュリティの有無の明確化や返却、廃棄、複製の禁止等について、文書にて指示を出したか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		個人情報の取り扱い	14	・個人情報に関して、発注者は提供する前に架空データに書き換えるなどの対策をしたか．さらに、受託者側での管理状況に対して、文書での指示のみではなく実際にどのように行われているのかを確認したか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		セキュリティ文書送受信上の留意	15	・セキュリティ文書の送受信には最大限の注意を払う．特にメールでのやり取りの場合、送付先を間違えることもあるし、送信経路での悪意ある傍聴の可能性もある．これらを意識し、暗号化等の対策をしっかりと行っているか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/約束の遵守	適切な情報提供	16	・発注者からの開発に関わる情報提供はプロジェクトのQCDに大きくかかわるが、発注者は約束した資料・データ等の提供時期を確実に守っているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		妥当な契約	17	・発注者は契約に際して、「＊＊＊一式」というような記述ではなく、発注仕様及び開発範囲等をを明確にした、ゴールを明らかにした契約を結んだか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

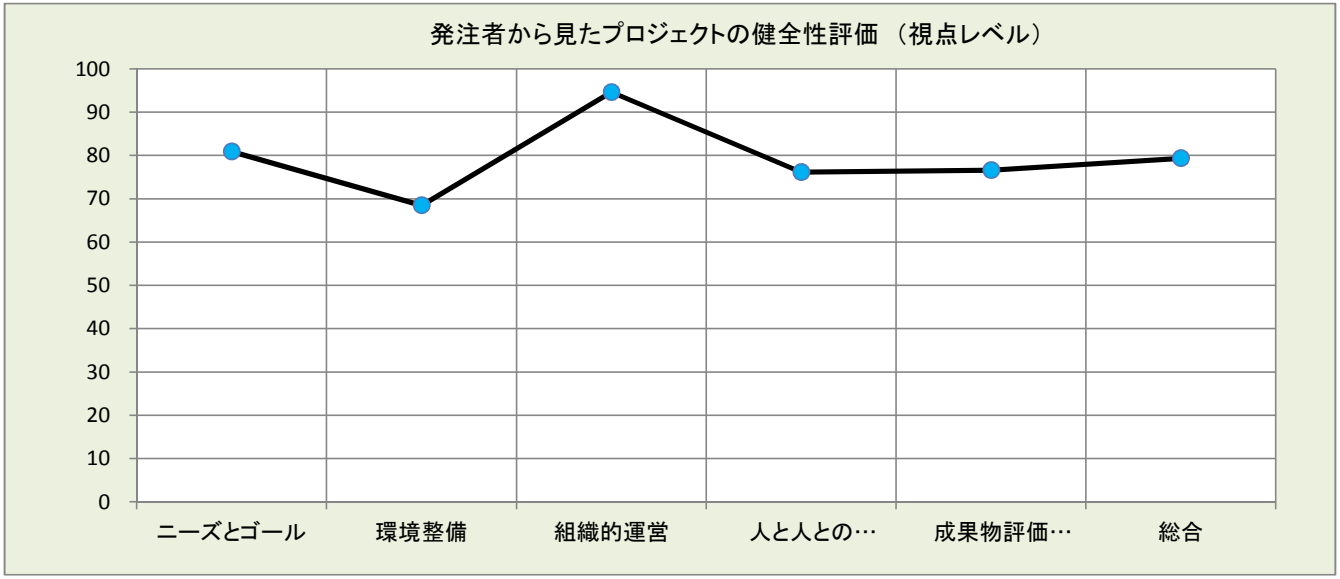
		適切な取決め	18	・例えば、受託者と仕様改定時のルールやテスト手法と役割分担、品質向上で利用するツール、検収時バグへの対処方法などを取り決めているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	計画/実現性	要求を満たす技術の選定	1	・発注者は要求と採用技術の整合性を検証するために、発注者側の熟練者による確認を行ったり、受託者に実現性検討を依頼する必要があるが、それを行っているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		選定した技術を実現できる受託者の選定	2	・選定した技術を保有する受託者を発注者が評価するために、候補となる受託者をリストアップでき、その中から最適な受託者を選定できるような仕組みがあるか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	計画/妥当性	蓄積データによる検証	3	・発注者は蓄積した過去情報のなかの類似プロジェクト情報を用いて、規模や工数、工期などの比較検証を行ったか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ステークホルダ間調整	4	・あるステークホルダの成果物が、他のステークホルダへのインプットになる場合、発注者は計画策定時にステークホルダの工程を調整し、もっとも最適な工程配置になるような計画にしているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		計画変更時の調整	5	・仕様の大きな追加や変更で発注者側で再計画が必要となった場合、各ステークホルダの進捗状況を把握し、成果物授受などの調整を十分に行なっているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク検証	6	・発注者はプロジェクトに対して大きな影響を及ぼすリスクを抽出できているか、また対応策を盛り込んだ計画になっているか	3	2.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/進捗管理	進捗管理ルールの確立	7	・利用者や受託者(単数もしくは複数)との進捗会議のルールが決められており、進捗状況の把握や共有課題の確認を定期的に行え、その対応における連携や調整が行えているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		進捗状況の把握	8	・発注者は通常は利用者や受託者の全体的な進捗状況を確認するが、もしも利用開始時期に影響しそうな問題が生じた場合には、適切かつ詳細な進捗把握を行えるような	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		進捗遅れの対応	9	・利用者や受託者の進捗遅れに起因する問題があれば、解決に向けて協働するとともに、発注者側に進捗遅れがある場合は影響を受ける受託者や利用者とスケジュール調整を含む対応を行うことにしているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	10	・利用者や受託者から提示された問題や課題・リスクがあれば、解決するまで共通の場で管理する仕組みがあるか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

組織的運営	管理/コスト管理	コスト管理ルールの確立	11	・発注者はコストに関わる管理ルールを事前に確立しておかなければならないが、それはできているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト計画の遵守	12	・発注者はプロジェクト全体の予算の消化状況を把握し、予算範囲内に収まるように最適なコスト配分を行っているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト変更の管理	13	・発注者は仕様変更や仕様追加で発生する追加コストがあれば受託者と調整することになるが、その際、管理ルールに則った状態で調整がなされているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	14	・コストに関わる問題や課題はルールに則って管理するが、発注者はステークホルダとの十分な協議及び調整を行い、必要であれば発注者側の予算追加などの対応をとっているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/リスク管理	リスク予備費の比率と消化度	15	・発注者はプロジェクト規模や、リスク評価結果に応じた適切な予備費を見込むことが望ましいが、それはできているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報提供時期の遵守度	16	・受託者からの質問に対して速やかに回答もしくは回答予定時期を伝えるのが望ましいが、それはできているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスクモニタリングの頻度	17	・発注者はプロジェクトの状況に応じた適切な間隔でリスク評価を行い、顕在化の兆候をつかまなければならないが、それはできているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク評価の網羅度	18	・発注者はこれまでの経験や蓄積データをもとに、プロジェクト全体に関わるリスクを漏れなく抽出できているか	3	2.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク対応策の決定	19	・発注者は抽出したリスクについて、漏れなく対応策を立てることができているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/合意形成	ステアリング会議および共同レビューへの参画状況	20	・利用者や受託者と連携して合意が必要な事項があれば、速やかに情報発信できているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ベースラインの確定	21	・発注者は受託者が作成した要件定義や設計書の品質を確認し、ベースラインとして合意したかどうかを明確に伝えているか	3	2.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		変更管理の見える化	22	・変更要求と対応状況は、一覧表や処置票などの形でステークホルダ間で共有できているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		変更要求発生から合意形成に要した時間	23	・ステークホルダ間で発生した変更要求については、発生時に対応予定を立て、関係者の進捗を管理できているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意事項の遵守度	24	・発注者がいったん利用者や受託者と合意した事項は、後になって一方的に覆すことのないように努めているか	4	4.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意事項の共有度合い	25	・未合意事項については、合意しないことによって見込まれる各ステークホルダへの影響を具体的に記載しているか	3	2.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

人と人との連携	コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・発注者はプロジェクトで共有化すべき情報を明確にしているか	2	2.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		迅速な情報提供	2	・発注者はステークホルダが必要な情報をタイムリーに伝え、またステークホルダで共有すべき問題や課題について迅速に伝えているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		最新情報の把握	3	・発注者は各ステークホルダの問題や課題、最新情報をタイムリー漏れなく把握できているか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		共有情報の管理	4	・発注者はプロジェクトに関する共有情報の収集や提供に関するルールを確立しているか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	コミュニケーション/相互信頼	各ステークホルダの責任範囲が明確か	5	・プロジェクトのスケジュールや会議体が文書化され、ステークホルダの役割と責任が文書中で明確になっているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		Q＆A所要時間、回数	6	・ステークホルダ間で発生する質問事項は、速やかにかつ少ない連絡回数で解決されているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意に至らない変更要求の発生回数	7	・発注者からのステークホルダに対する変更要求はほとんどが合意に至ったか	2	2.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		課題一覧表の運用が明確か	8	・発注者は課題一覧表を手順通りに作成し、ステークホルダとの情報共有を行いながら運用管理しているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		課題管理の消化状況	9	・ステークホルダが適切に関与した上で課題が円滑に解決されており、未解決課題が放置されているようなことはないか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/情報連携	連携情報の維持管理	10	・発注者はプロジェクト全体の情報の重要度、関連情報及び優先度を明確にし、その連携情報を変更した場合の通知先や通知担当者を決めているか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連携情報の橋渡し	11	・発注者は連携情報に関連するステークホルダ間での連携の橋渡しをおこない、プロジェクト全体での連携情報の流れをスムーズにしているか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/迅速な対応	プロジェクトの統括的管理	12	・発注者による統括的管理によって、定期的な日程トレースの実施、事案の優先順位決め、ステークホルダ間でのデータ授受等のスムーズ化、また問題発生へのタイミングの良い出動などを実践しているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

	行動/協働意識	ゴール達成への推進力発揮	13	・発注者はステークホルダ全員がプロジェクトの達成に向けてうまく協働できているかを把握し、自らも達成に向けて活発なアクションを取りステークホルダをけん引する役割を担う必要があるが、それはうまくできているか	3	4.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		協働作業を通じた達成感の共有	14	発注者は、ステークホルダと目標を共有し、かつステークホルダの迅速な行動や最大限の努力を引き出すような努力をしているか	4	7.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
成果物評価と反映	成果物評価/適切な評価	契約書記述内容の適切性	1	・契約書は確定した仕様に基づいており、かつスコープが明確に定められて、達成可能で漏れのないものになっているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様書記述内容の適切性	2	・仕様書はニーズの提案者が確認し、承認もしくは同意しているものになっているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		テスト及び検収用業務データの包括度	3	・発注者が提供するテスト及び検収用の業務データは、要求仕様との合致を確認するに足りるものであるか、また過不足はないか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報共有化度	4	・発注者はステークホルダに伝えるべき情報を確定しているか、また具体的な情報共有の仕組みが構築されているか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	5	・プロジェクトの企画やステークホルダ間での調整、また目標を達成する等によって担当者の成長は見られたか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連帯感の醸成度	6	・発注者はステークホルダ間にプロジェクトチームとしての連帯意識を持たせられているか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	成果物への反映/適切な反映	契約書記述内容の適切性	7	・契約に問題があった場合、例えば経済産業省のモデル契約書などと比較して、自社の契約書で不十分な部位を明らかにし、これまでの慣習にとらわれずに自社の契約書の見直しを行なえたか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様書記述内容の適切性	8	・仕様書をニーズとコストのバランスが取れたものにするために、評価と反映を行ったか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		テスト及び検収用業務データの包括度	9	・プロジェクトの統括者は、テストや検収用の業務データが事前に必要なステークホルダに提示されているかを把握しているか、また問題がある場合には適切な行動がとれているか	2	3.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報共有化度	10	・情報共有はレビューなどでも行われるが、その結果が適切な時期に成果物に実際に反映され、その反映されたものが再び共有化されているか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

視点	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	成果物評価と反映	総合
評価点	81	69	95	76	77	79



添付資料(5)　開発段階　受託者全視点の健全性評価チェックリスト例

プロジェクト名		実施日付		評価担当	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	受託者の目で見た要求仕様の具体化	1	・発注者や利用者と最新の機能要件を共有し、受託者の目で検討した要求仕様の具体化を行えているか	4	25.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		組織が決めた目標の達成	2	・受託者の所属する組織におけるプロジェクトの位置づけが明確で、組織目標を達成できる目標設定になっているか	3	16.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	要求確定/要求仕様の確定	業務分野の理解	3	・業務分野の理解のためには、さまざまなユーザの利用方法を把握するため利用者や受託者とのコミュニケーションが必要である．そのような場を設けて理解を深めているか	4	25.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		非機能要件の洗い出し	4	・非機能要件には、応答速度、記憶容量、保守性、セキュリティ、運用方法業界固有の分野知識等があるが、それらを考慮しているか	4	25.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
環境整備	能力/技術力	業務に必要な技術力の保有	1	・ニーズと目標に沿って組織的かつ計画的に技術の習得と保有に努めているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		技術習得力	2	・プロジェクトでは誰しもが必要な技術を十分に保有しているわけではないので、プロジェクトの開始と共に短時間に習得しなければならない．ソフトウェア開発者として常日頃から情報収集し、備えているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		技術に対する深い造詣の獲得	3	・プロジェクトで利用する技術を単に使えるだけではなく、さらに深い知識を保有し、要求仕様に対してそれ以上の提案ができることが望まれるが、常日頃からそのような取り組みが出来ているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	能力/分野知識	分野知識の蓄積と活用	4	・文書やリポジトリの形で分野知識を蓄積し、すぐに引き出せる仕組みを構築して活用しているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		分野知識の伝承	5	・伝承を意識した説明の場を設けるとか、経験者が個人的に指導するといった行動をとって意識的に伝承することを行っているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		新技術の習得	6	・分野知識に加えて、最新技術を適用したら、さらに良いシステムを構築できる場合がある．それらの新技術に対する敏感さを養い、発注者や利用者への提案を行うことを考慮しているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	資源/開発環境	業務モデルの特定	7	・開発したソフトウェアのテストには、利用者が業務モデルを明確にし、かつ適切な時期に提供してくれることが必須であるが、受託者側としてそういう状況をつくりだしているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		開発支援ツールの利用	8	・ソフトウェア開発での構成管理を含めた開発支援ツールは十分活用できているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		受注額と期間の確保	9	・十分な受注額と、開発に見合う期間を設定できているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

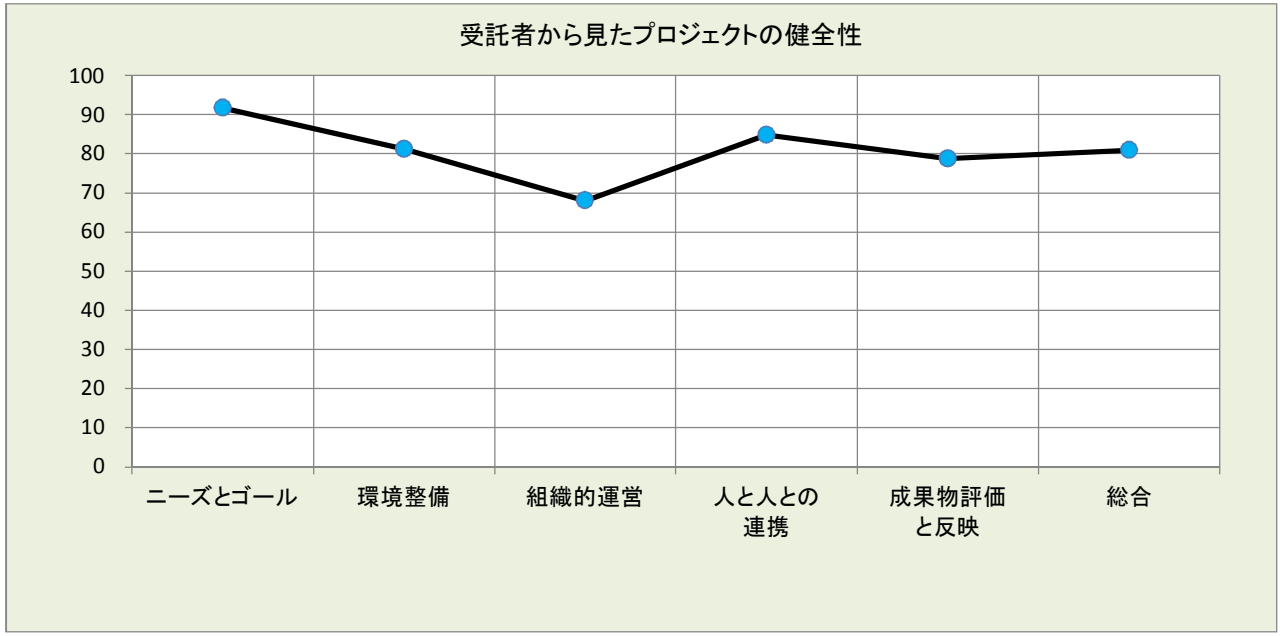
	資源/調達	協力会社の選定方法の整備	10	・プロジェクトに必要な技術を保有する協力会社を選定するための仕組みがあるか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/コンプライアンス	コンプライアンス遵守	11	・いまやろうとしていることが組織のコンプライアンス規定に抵触してはいないかを確認したか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		受領した守秘情報や資料の管理	12	・守秘義務のある受領物の管理の仕組みと、返却や破棄の確認の仕組みがあるか. 特に協力会社が関与する場合には、協力会社と守秘義務に関する厳密な契約を結び、その遵守状況を受託者は責任を持って行っているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		セキュリティ文書送受信上の留意	13	・セキュリティ文書の送受信時には、誤送信対策や暗号化等の対策をしっかりと行っているか	4	6.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	信頼関係の構築/約束の遵守	納期厳守	14	・開発の進捗を確実に把握する仕組みを保有し、進捗を計画と照らし合わせて適切に評価し、状況に応じた対策を立てているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		妥当な契約	15	・開発内容と範囲が明確ではない契約書の場合、例えば多段階契約にするなどの配慮をしているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な取決め	16	・契約するほどでもないが、決めておかなければならないこと、例えば、仕様改定時のルールやテスト手法、検収時バグへの対処方法などについては発注者と十分に話し合っているか	3	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
組織	計画/実現性	適切な契約	1	・確定した仕様と実現範囲に基づいた利益の出せる契約額の確保が、実現性が高く、かつ健全性の高い開発に結びつく. しかし、要求仕様や範囲が不確実である場合、確定時期の明確化や遅れた場合の措置を取り交わしておく	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		実現性を向上させる道具立ての保有	2	・比較検証の基本である精度の高い十分な量の蓄積データ、設計支援ツール、使いやすい開発環境、テスト支援ツール、管理支援ツール等を保有し、活用できているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		必要なスキルを持ったリソースの確保	3	・プロジェクトで必要なスキルを持つメンバを揃えられない場合、計画的教育・訓練もしくはO.J.Tを実施するか	2	1.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	計画/妥当性	仕様変更時の再交渉	4	・仕様変更時に再交渉を行い、適正な受注額と工期を調整することになっているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様に見合った受注額と工期の確保	5	・受注金額と工期は、受託内容と範囲に応じた妥当なものになっているか、もしくは蓄積データと比較して妥当か	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		スキル保有者の確保	6	・外的要因にさらされない(他プロジェクトと掛け持ち等)、開発に必要な利用技術のスキル保有者を確保できているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		精度の高い見積りの実施	7	・プロジェクトの規模見積りその他から工数や工期を算出できているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/進捗管理	定量的な進捗管理	8	・進捗状況を定量的に把握し、計画との差異及び今後の予測を明確にしているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		定期的な進捗報告	9	・利用者や発注者に正確でわかりやすい進捗報告を定期的に行っているか	4	4.2
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の明確化	10	・利用者や発注者の進捗遅れに起因する問題があれば、そこから予知される課題を利用者や発注者に伝えているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	11	・利用者と発注者と協力して、管理台帳などで問題点や課題を漏れなく管理し、フォローや改善提案などを行っているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

織的運営	管理/コスト管理	コスト変更管理の確立	12	・発注者とのコスト変更に関する調整方法は、事前にルール化して迅速に対応しているか	2	1.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト計画の遵守	13	・受託した作業におけるコスト消化状況を正確に把握し、予算内に収まるように管理及び調整を行っているか	2	1.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト問題の明確化	14	・利用者や発注者に起因する仕様変更や仕様追加で発生するコストを、明確に情報共有しているか	2	1.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		コスト問題の対応	15	・利用者や発注者と、協議や調整を通じて問題や課題の解決を行っているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/リスク管理	技術面でのリスク評価の網羅度	16	・受託者として、技術面での問題がないか漏れなく確認しているか	2	1.4
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク対応策の決定	17	・受託者は、抽出したリスクについて、漏れなく対応策を立てているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスクモニタリングの頻度	18	・受託者は、適切な間隔で、遅れなく、リスクの再評価を行っているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		発生確率の精度	19	・受託者は、蓄積した過去の実績を活用して計画を立て、その計画時の見込みに近い確率で、リスクが顕在化しているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		リスク予備費の見積り精度	20	・受託者は、計画時の見積りに近いコストで、リスク対策を実施できているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/合意形成	ステアリング会議および共同レビューへの参画状況	21	・利用者や発注者と連携して、合意が必要な事項があれば、速やかに情報発信しているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ベースラインの確定	22	・受託者は、要件定義や設計書など、成果物の作成が完了した時点で品質を確認し、ベースラインとして発注者の合意を得ているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		変更要求受取から回答に要した時間	23	・受託者は、変更要求については、受け取り時に対応予定を立て、遅れなく対応しているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意事項の遵守度	24	・いったん利用者や発注者と合意した事項は、後になって一方的に覆すことのないように努めているか	3	2.8
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
人と人と	コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・受託者は、ステークホルダ間で必要となる情報を明確にし、入手・提供方法を確立しているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な情報提供	2	・受託者は、ステークホルダ間で共有すべき問題や課題を正確かつ良くわかるように説明したり、文書化を行っているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		最新情報の把握	3	・受託者は、ステークホルダからの最新情報や問題、課題に関する情報をタイムリーに把握しているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	コミュニケーション/相互信頼	Q＆A所要時間、回数	4	・受託者は、利用者や発注者との間で発生する質問事項は、速やかに少ない連絡回数で解決しているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		見積りの精度	5	・受託者は、計画時の見積りにより近いコストで成果を達成できているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		納期の遵守	6	・受託者は、計画した各工程の終了期限や納期までに、あらかじめ約束した成果を達成できるか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

この連携	行動/情報連携	連携情報の維持管理	7	・受託者は、情報の連携状況を明確化して状況を把握し、必要なステークホルダには適切に通知するとともに管理者を明確にして管理できているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/迅速な対応	対応の迅速化	8	・受託者は、ステークホルダからの質問や依頼に、状況報告を行いつつ、可能な限り迅速な対応を行っているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		自主的な参画	9	・受託者は、開発のプロフェッショナルとして見た仕様上の問題点を見つけた場合、すぐに指摘しているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/協働意識	他ステークホルダとの連携	10	・受託者は、例えば他ステークホルダからの受領物があった場合、その期日までなにもしないで相手を待つというのではなく、事前に確認を行ったり、場合によっては相手の都合に合わせて調整する等の積極的な対応を図っているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		協働作業を通じた達成感の共有	11	・受託者は、協働作業の中での目標共有、適正な作業分担、各人の行動と努力などから満足いく結果が得られているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
成果物評価と反映	成果物評価/適切な評価	契約書記述内容の適切性	1	・仕様、スコープ、責任範囲などが明確に確定されている契約を締結できているか、また、開発の進捗と共に仕様が確定するような場合、発注者と共に多段階契約を考慮しているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		開発計画書の妥当性	2	・受託者は、作成した開発計画書が要求仕様を満たせることを確認する手段を持ち、また、蓄積された過去データに基づく定量的裏付けのもと、達成できる計画書が作成されているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		レビュー充実度	3	・受託者は、適切なレビュアによる十分なレビュー回数と時間を計画しているか、経験的に妥当と思われる指摘件数があったか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		ソフトウェア品質	4	・受託者は、ソフトウェア品質は何であるかを設定しているか、その設定で作成された製品は、運用時に於いて十分な性能を発揮できるものであるか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		スキルアップ度	5	・受託者は、業務を通して、技術のスキル向上及び対象とした分野知識の獲得ができたか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連帯参画度	6	・受託者は、人と人の関係がベースにあるプロジェクトを健全に進めるために、ステークホルダとしての連帯意識を持って参加ができているか	4	9.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	7	・受託者は、例えば対応の正確さ、指導力、判断力、他ステークホルダからの信頼獲得程度などから、人の成長を見ているか	3	6.1
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

	成果物への反映/適切な反映	契約書記述内容の適切性	8	・受託者にとって、「．．．一式」の契約書のように、プロジェクトの範囲も条件も記載されていない契約書になっていないか、またリスクを盛り込んだ契約になっているか	3	6.1
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		開発計画書の妥当性	9	・受託者は、開発計画書は過去の蓄積データと比較検証したり、計画からの逸脱をすぐに把握し管理できるような作り方になっているか	4	9.1
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		レビュー充実度	10	・受託者は、レビュー結果を全て設計図書などに反映したかを、指摘したレビュアが確認できるようになっているか	3	6.1
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		ソフトウェア品質	11	・受託者は、例えばレビューなどで設定した品質基準の過不足をすぐに反映する、もしくは次のプロジェクトにも活かせるような仕組みが活性化しているか	3	6.1
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		

視点	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	成果物評価と反映	総合
評価点	92	81	68	85	79	81



添付資料（6）　開発段階　利用者全視点の健全性評価チェックリスト例

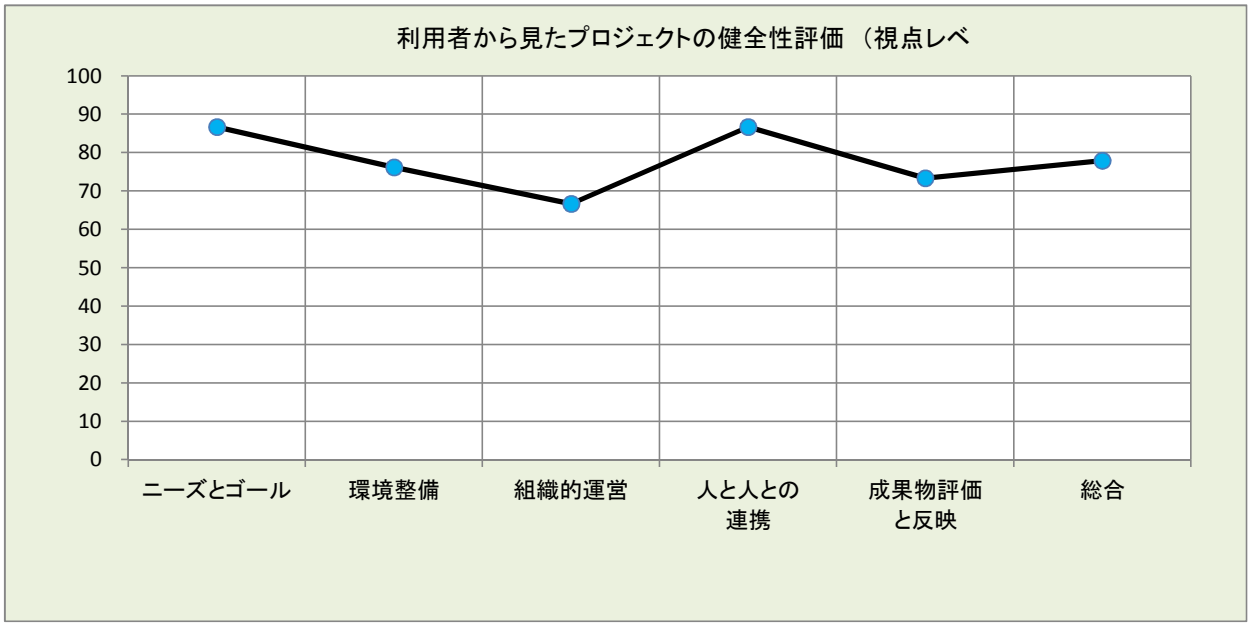
プロジェクト名		実施日付		評価担当者	

視点	要素/キープローブ	健全性評価指標	No.	健全性評価チェック尺度	評価	評価点換算式
ニーズとゴール	目標設定/個別目標の設定	現行業務の改善ゴールを描く	1	・業務の何をどれくらい効率化したいのか、何をどのように改善したいのかを明確にして（例えば、文書だけでなく時系列的なデータの流れや図表を取り入れる）、様々な視点からゴールをわかりやすくしているか	3	13.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		新規展開業務のゴールを描く	2	・企画者の意向をくみ取ったゴールを定め、目標化しているか	4	20.0
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		役割分担と責任範囲の明確化	3	・現行業務の改善や新規展開業務のゴールを描く為の役割分担と責任範囲を明確にしているか	4	20.0
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	要求確定/要求仕様の確定	業務改善内容の共有化	4	・現行業務を改善する場合、発注者や受託者が業務内容を十分に理解できるように、どのような業務があり、その中のどの業務の何をどれくらい効率化したいのかを明確にしているか	4	20.0
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		新規展開内容の共有化	5	・新規展開の場合、企画部門やシステム部門から提案されたものであれば、その提案とその真の目的を十分なコミュニケーション（例えば、提案者の説明会への参加、提案者との質疑応答の場を設ける）のもとに共有化しているか	3	13.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
環境整備	能力/技術力	実現可能な範囲と制限の知識の保有	1	・過度の期待をプロジェクトにかけなないように、プロジェクトの利用技術が実現可能な範囲と制限を把握しているか	3	9.5
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	能力/分野知識	俯瞰的な分野知識の保有	2	・分野知識に長じ、現状どこに問題があり、どのようにすれば改善できるかを俯瞰的に見る事ができるか	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		専門的な分野知識の保有	3	・新規展開や業務改善において、詳細な仕様を決める場面で十分に活用できる専門的な分野知識を保有しているか	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	資源/開発環境	業務モデルの特定	4	・完成したシステムを問題なく運用させる為に、受託者のテストや検収時の発注者による妥当性確認に用いる業務モデルを明確にしているか	3	9.5
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
		試運用環境の構築	5	・ハードウェアの設備だけではなく、ソフトウェアでのシミュレーションも含めて、運用前に十分に試運用ができる環境を整備しているか	2	4.8
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	信頼関係の構築/コンプライアンス	コンプライアンス遵守	6	・違法なツールの利用や特許に抵触するロジックの利用をほのめかすような事をしない、運用する際に登録された利用者のみにファイルの複製や印刷を許可するなどのセキュリティ要求はきちんと伝える等、コンプライアンスを踏まえて企画立案しているか	4	14.3
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		
	信頼関係の構築/約束の遵守	適切な情報提供	7	・利用者が提供すべき情報（業務モデル、運用データ、運用開始時期、運用内容等）を、約束した提供時期に適切なデータを渡しているか	3	9.5
			尺度	1：全くできていない、2：不十分なところがある、3：おおよそできている、4：十分にできている		

組織的運営	計画/実現性	実現性のあるテスト計画	1	・テスト目標達成に必要かつ十分で、運用テスト期間内にテスト終了できる量のデータをテスト前に揃えているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		実現性のある運用計画	2	・初期トラブルの考慮(初期トラブルの拡大を防ぐ)を含め、運用の準備状況に合わせた計画を策定しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	計画/妥当性	運用を想定したテスト計画の設定	3	・運用テストで実際の運用手順や、その際の条件の設定までを計画しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		運用を想定したテストデータの準備	4	・準備したテストデータが、実際の標準的な運用だけではなく、例外的な運用を網羅しているか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/進捗管理	進捗管理ルールの遵守	5	・受託者と発注者と連携して行う進捗管理のルールを認識し遵守(ルールで決められた進捗会議等などに参加など)しているか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		進捗状況の把握	6	・発注者や受託者から進捗状況を確認し、利用開始時期に影響する可能性がある問題があれば、早期に対応や調整を行うことが出来るようにしているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		進捗遅れの対応	7	・受託者や発注者への利用者からの情報提供や回答の遅れに起因する問題があれば、優先順位などの調整も含めて早期に対応を行っているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	8	・受託者や発注者から提示された問題や課題に可能な範囲で協力し、予知される問題(利用開始時期を含む)があれば、その対応を進めているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/コスト管理	変更管理ルールの遵守	9	・仕様変更や仕様追加がある場合、受託者や発注者に決められたルールに従って、迅速に依頼を行っているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		仕様の変更と追加	10	・仕様変更なのか仕様追加なのかを明確に、その重要性や優先順位を発注者や受託者に伝え、発注者と連携して予算内で対応可能かを確認しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の明確化	11	・仕様変更や仕様追加をしない場合の問題点を明確に、発注者や受託者に伝えているか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		問題や課題の対応	12	・仕様変更や仕様追加が予算内で対応出来ない場合は、受託者と発注者と連携して解決しているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/リスク管理	運用上のリスク評価の網羅度	13	・利用者視点で、運用上の問題がないか漏れなく確認しているか	4	5.6
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		対策発動基準の明確性	14	・リスクの影響範囲を利用者視点で具体的に示しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		情報提供時期の遵守度	15	・発注者や受託者からの質問に対する回答の予定と実績を把握し、時期の遵守状況を確認しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	管理/合意形成	ステアリング会議および共同レビューへの参画状況	16	・受託者や発注者と連携して、合意が必要な事項があれば、速やかに情報発信しているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		適切な局面での変更要求	17	・要件や基本仕様に関する合意形成を上流工程で確定させ、下流工程になってから変更が発生しないように努めているか	3	3.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		合意事項の遵守度	18	・いったん発注者や受託者と合意した事項は、後になって一方的に覆すことのないように努めているか	2	1.9
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

人と人との連携	コミュニケーション/情報共有	共有情報の明確化	1	・利用者が必要とする情報や利用者から提供する情報が明確で、その入手方法や提供方法が確立しているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		正確な情報提供	2	・要求仕様や注意してもらいたい点を発注者や受託者に正確に漏れなく伝えているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		最新情報の把握	3	・発注者や受託者からの利用者に関係する最新情報を把握し、発注者や受託者から提示された問題や課題を認識しているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	コミュニケーション/相互信頼	仕様確定に必要な情報提供	4	・利用者の観点での要求を漏れなく正確に速やかに発注者や受託者に伝えているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		Q＆A所要時間、回数	5	・発注者や受託者との間で発生する質問事項は、速やかにかつ少ない連絡回数で解決しているか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		クレーム発生率	6	・利用者が契約事項や約束事項を守らないことにより発注者や受託者からのクレーム申し入れが出ていないか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/情報連携	連携情報の維持管理	7	・連携情報やその通知先、相手側担当者を明確にし、連携情報の変更通知や回答期限の共有などが出来ているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/迅速な対応	対応項目の組織的管理	8	・プロジェクト全体の進捗を考慮し、発注者や利用者からの依頼事項に対して可能な限り迅速かつ組織的に対応しているか	4	10.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	行動/協働意識	提供物の事前確認	9	・複雑で分かりにくいもの、誤りの多いものを提供しないように、提供物は事前確認を行っているか	2	3.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		協働作業を通じた達成感の共有	10	・目標の共有、適正な作業分担、各人の行動と努力、及び満足いく結果が得られているか	3	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
成果物評価と反映	成果物評価/適切な評価	利用者意図の明確化の程度	1	・利用者の持つイメージの具体化と現行の運用状況や改善の背景を明確にする為に、文章だけで自己のイメージを表現するのではなく、運用における時系列的なデータの流れや、機能の相関図、状態遷移図、表等を取り入れてさまざまな視点からゴールをわかりやすくする資料を作成しているか	4	20.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		連帯参画度	2	・プロジェクトを健全に進めるために、ステークホルダとしての連帯意識を持って参加できているか	3	13.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	3	・業務の改善や新規展開を通じて、業務を本当に理解でき、抱えている問題点を真に理解することができたか	3	13.3
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
	成果物への反映/適切な反映	作成資料の質の向上度	4	・レビュー等に参加して資料の不十分な点や誤解につながるような記述が無いかなどを確認し、誤解を生むようであれば訂正し、状況に応じて各ステークホルダに再配布しているか	2	6.7
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		
		人の成長度	5	・業務の改善や新規展開を通じて、業務や問題点を理解し、知り得たことをもとにさらなる改善や将来への構想を抱くことができたか	4	20.0
			尺度	1:全くできていない、2:不十分なところがある、3:おおよそできている、4:十分にできている		

視点	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	成果物評価と反映	**総合**
評価点	87	76	67	87	73	**78**



添付資料（7）　プロジェクト健全性評価指標とリスクの関係

視点	要素	キープローブ	健全性の定義	健全性が低い場合のリスク	評価指標	利用者	発注者	受託者
ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	・実現可能で有効な目標設定による役割分担や責任範囲の明確化 ・役割責任の明確化によるスムーズな進展	・ゴールのあいまいさによる目標からの逸脱 ・開発されたソフトウェアの低品質化、納期遅の発生 ・開発されたソフトウェアの廃棄	現行業務の改善のゴールを描く	○		
					新規展開業務のゴールを描く	○		
					役割分担と責任範囲の明確化	○		○
					ニーズの把握		○	
					投資効果の把握		○	
					役割分担と責任範囲の明確化		○	
					受託者の目で見た要求仕様の具体化			○
					組織が決めた目標の達成			○
	要求確定	要求仕様の確定	・精度の高い要求仕様 ・少ない非機能要件 ・十分なコミュニケーション ・要求仕様の早期確定	・やりたいことが完成後に判明 ・開発の手戻りと工期の圧迫 ・ソフトウェア品質の低下 ・受託者の疲弊	業務改善内容の共有化	○		
					新規展開内容の共有化	○		
					ニーズや要求の把握と調整		○	
					要求仕様の明確化		○	
					要求仕様の早期確定		○	
					開発範囲の確定		○	
					業務分野の理解			○
					非機能要件の洗い出し			○
環境整備	能力	技術力	・プロジェクトにとって必要で、自分が保有すべき技術とその水準を理解し、それができていること ・プロジェクトに必要な技術の習得力を持っていること	・システムの完成が予定よりも大幅に遅れ、完成したときには市場の要求に合致しなくなっている ・実現できないことに過度の期待を寄せてしまう	実現可能な範囲と制限の知識の保有	○	○	
					技術面からのプロジェクトの結果予測		○	
					業務に必要な技術力の保有			○
					技術習得力			○
					技術に対する深い造詣の獲得			○
		分野知識	・プロジェクトの背景となる分野固有の知識や見識を保有すること	・完成したシステムが使い物にならず、大きな修正が必要となる、もしくは使われなくなる	俯瞰的な分野知識の保有	○	○	
					専門的な分野知識の保有	○		
					詳細な分野知識の保有		○	
					分野知識の蓄積と活用			○
					分野知識の伝承			○
					新技術の習得			○
	資源	開発環境	・適切な予算もしくは受注額と期間が確保されていることが前提となる	・どんなに努力しても計画から逸脱し、低品質なシステムや、大幅な納期遅れが生ずる	業務モデルの特定	○		○
					試運用環境の構築	○		
					適切な予算の確保		○	
					適切な期間の確保		○	
					業務モデルの適切な時期での提供		○	
					試行運用・移行環境等の準備		○	
					開発支援ツールの利用			○
					受注額と期間の確保			○
		調達	・プロジェクトに応じた能力を保有する受託者が調達できること ・最適な受託者が選定できること	・完成の遅延 ・低品質なシステム ・投資額の大幅な超過	受託者の選定方法の整備		○	
					RFPの明確化		○	
					協力会社の選定方法の整備			○
	信頼関係の構築	コンプライアンス	・契約を遵守すること ・ステークホルダそれぞれが社会的規範や企業倫理を守ること ・プロジェクトに対する要求は社会的規範や企業倫理の範囲であり、かつ企業倫理を逸脱することを要求するものではないこと	・会社としての社会的信用の低下 ・企業内での士気の低下 ・法への抵触の可能性 ・究極的には信用の失墜と破たんを迎える	コンプライアンス遵守	○	○	○
					契約		○	
					提供した守秘義務有り情報及び資料の確認		○	
					個人情報の取り扱い		○	
					セキュリティ文書送受信上の留意		○	○
					受領した守秘情報や資料の管理			○
		約束の遵守	・契約やステークホルダ間の取決めに対して適切に対応すること	・プロジェクト進行の停滞 ・新規事業の場合、運用開始の遅れで機会損失 ・業務改善の場合、経費節減の先送り ・納期切迫による経費増大及び品質低下 ・プロジェクトメンバーの長期にわたる過度の時間的拘束	適切な情報提供	○	○	
					妥当な契約		○	○
					適切な取決め		○	○
					納期厳守			○

組織的運営	計画	実現性	・要求仕様を満たす技術を選択できること ・精度の高い見積りにもとづいた計画であること	・開発段階になって要求と技術の不整合が発覚して大幅修正が必要になる ・予算と工期が不足し、予算超過や工期遅延が発生 ・利用されず、投資が無駄になる	実現性のあるテスト計画	○		
					実現性のある運用計画	○		
					要求を満たす技術の選定		○	
					選定した技術を実現できる受託者の選定		○	
					適切な契約			○
					実現性を向上させる道具立ての保有			○
					必要なスキルを持ったリソースの確保			○
		妥当性	・十分な妥当性確認のもとに作成された計画であること ・過去の実績との比較検証ができていること	・進捗と共に計画とのかい離が増大していき、他のステークホルダへの影響も出てくる ・プロジェクト全体の計画の見直しが必要になる	運用を想定したテスト計画の設定	○		
					運用を想定したテストデータの準備	○		
					蓄積データによる検証		○	
					ステークホルダ間調整		○	
					計画変更時の調整		○	
					リスク検証		○	
					仕様変更時の再交渉			○
					仕様に見合った受注額と工期の確保			○
					スキル保有者の確保			○
					精度の高い見積りの実施			○
	管理	進捗管理	・進捗管理ルールの明確さと遵守 ・進捗状況のタイムリーな情報共有 ・進捗や納期の問題や課題の早期発見 ・課題や問題の早期解決に向けた連携 ・課題や問題に関する最適な解決	・問題発見の遅延からの対応の遅れ ・偏ったステークホルダ負担増大によるプロジェクト全体の進捗遅れの発生 ・課題や問題に関する不十分な解決によるプロジェクト全体への悪影響 ・納期や利用開始時期の突然の変更	進捗管理ルールの遵守	○		
					進捗状況の把握	○	○	
					進捗遅れの対応	○	○	
					問題や課題の対応	○	○	○
					進捗管理ルールの確立		○	
					定量的な進捗管理			○
					定期的な進捗報告			○
					問題や課題の明確化			○
		コスト管理	・予算（計画コスト）の明確性と遵守 ・コスト消化状況のタイムリーな把握 ・仕様変更や追加ルールの確立と運用 ・課題や問題の早期解決に向けた調整 ・コスト問題に関する理解と認識 ・課題や問題に関する最適な解決	・仕様追加や変更の対応遅れや先送り ・対応遅れによるコスト問題の拡大 ・予算追加や予算変更の発生 ・予算問題によるプロジェクトの中止 ・受託者の疲弊と離脱	変更管理ルールの遵守	○		
					仕様の変更と追加	○		
					問題や課題の明確化	○		
					問題や課題の対応	○	○	
					コスト管理ルールの確立		○	
					コスト計画の遵守		○	○
					コスト変更の管理		○	
					コスト変更管理の確立			○
					コスト問題の明確化			○
					コスト問題の対応			○
		リスク管理	・リスク管理計画の明確性と遵守 ・潜在リスクのタイムリーな把握 ・顕在化したリスクへの速やかな対応	・予防策が行われず、問題が突然顕在化し、プロジェクトのQCDに影響 ・予防策や対策発動基準について報告されていない場合、対応が遅延し、問題解決や調整が困難になる	運用上のリスク評価の網羅度	○		
					対策発動基準の明確性	○		
					情報提供時期の遵守度	○	○	
					リスク予備費の比率と消化度		○	
					リスクモニタリングの頻度		○	
					リスク評価の網羅度		○	
					リスク対応策の決定		○	○
					技術面でのリスク評価の網羅度			○
					リスクモニタリングの頻度			○
					発生確率の精度			○
					リスク予備費の見積り精度			○
		合意形成	・コミュニケーション計画の明確性と遵守 ・変更要求への速やかな対応	・未合意事項への対策が遅れ、手戻り作業が発生し、プロジェクトのQCDに影響を与える ・判断や対応が遅延し、問題解決や調整が困難になる	スケアリング会議および共同レビューへの参画状況	○	○	○
					適切な局面での変更要求	○		
					合意事項の遵守度	○	○	○
					ベースラインの確定		○	○
					変更管理の見える化		○	
					変更要求発生から合意形成に要した時間		○	
					合意事項の共有度合い		○	
					変更要求受取から回答に要した時間			○

人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	・情報共有ルールの確立と遵守 ・最新情報のタイムリーな共有 ・双方向での確実な情報交換 ・情報の認識相違や誤りの早期是正 ・共有情報の確実な文書管理	・ステークホルダ間の認識や解釈の相違による プロジェクト全体への悪影響 ・情報提供の遅れによる問題の発生 ・情報不備による判断ミスや遅れ	共有情報の明確化	○	○	○
					正確な情報提供	○		
					最新情報の把握	○	○	○
					迅速な情報提供		○	
					共有情報の管理		○	
					適切な情報提供			○
		相互信頼	・責任分担の明確化と遵守 ・合意事項の遵守 ・Ｑ＆Ａインシデント処理時間が短い	・判断が曖昧なまま放置される ・ステークホルダ間で責任転嫁や問題先送りが発生する ・相互確認の手順増加により、コスト増や進捗遅れが生じる	仕様確定に必要な情報提供	○		
					Ｑ＆Ａ所要時間、回数	○	○	○
					クレーム発生率	○		
					各ステークホルダの責任範囲が明確か		○	
					合意に至らない変更要求の発生回数		○	
					課題一覧表の運用が明確か		○	
					課題管理の消化状況		○	
					見積りの精度			○
					納期の遵守			○
	行動	情報連携	・情報の関連性、優先度、重要度が明確で周知徹底している ・連携情報が活用されている	・必要な情報を見逃してプロジェクト全体に手戻りや 待ちなどの大きな影響を及ぼす	連携情報の維持管理	○	○	○
					連携情報の橋渡し		○	
		迅速な対応	・全体的な判断にもとづき管理され、かつ迅速で適切な 行動がなされる	・必要な時期に必要なものがないための待ち時間 の発生によるコスト上昇	対応項目の組織的管理	○		
					プロジェクトの統括的管理		○	
					対応の迅速化			○
					自主的な参画			○
		協働意識	・連携相手の状況やスケジュールを意識した行動をとる	・相手を無視した行動による信頼感の低下と 連携のなし崩し化	提供物の事前確認	○		
					協働作業を通じた達成感の共有	○	○	○
					ゴール達成への推進力発揮		○	
					他ステークホルダとの連携			○
成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価	・プロジェクトのステークホルダによる各工程の成果物が時期 を逸することなく、また漏れなく適正に評価されていること ・行動の結果としての連帯感や人の成長も評価できている	・あいまいな仕様を評価することなくそのままにした ことによる目標からの逸脱 ・開発されたソフトウェアの低品質、納期遅延の発生 ・開発されたソフトウェアの廃棄 ・疲弊だけが残るプロジェクト	利用者意図の明確化の程度	○		
					連帯参画度	○		○
					人の成長度	○	○	○
					契約書記述内容の適切性		○	○
					仕様書記述内容の適切性		○	
					テスト及び検収用業務データの包括度		○	
					情報共有化度		○	
					連帯感の醸成度		○	
					開発計画書の妥当性			○
					レビュー充実度			○
					ソフトウェア品質			○
					スキルアップ度			○
	成果物への反映	適切な反映	・評価が時期を逸することなく成果物に的確に反映されること ・評価が人の行動や意識に対しても時期を逸することなく フィードバックされていること	・繰り返し発生する類似した問題 ・評価の形骸化 ・プロジェクト健全性評価の消滅	作成資料の質の向上度	○		
					人の成長度	○		
					契約書記述内容の適切性		○	○
					仕様書記述内容の適切性		○	
					テスト及び検収用業務データの包括度		○	
					情報共有化度		○	
					開発計画書の妥当性			○
					レビュー充実度			○
					ソフトウェア品質			○

―禁無断転載―

25-J010
プロジェクト健全性評価指標　利用ガイドライン
目的別編・・・キックオフへの適用

平成 26 年 5 月発行
発行：一般社団法人情報サービス産業協会
〒104-0028　東京都中央区八重洲 2-8-1　日東紡ビル 9 階
TEL　03-6214-1121
URL　http://www.jisa.or.jp/

©Copyright, Japan Information Services Industry Association, 2014

©Copyright, Japan Information Services Industry Association, 2014