

自己評価シート

自己評価シート																
No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	マネジメントにおけるヒント	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
					プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー									
S1	統合	プロジェクト計画が作成され、レビューされているか？	プロジェクト計画書は作業着手から規定期限以内に作成され、レビューされていること	期限が設定されていない場合は、作成期限を設定すること	○	3	○	2		0.3	1.0	0.3	1	5	統合1	E
S2	統合	構成管理の対象として、納入物件、必要な作業、成果物が明確となっているか？	顧客との間で成果物のイメージが明確になっていること	顧客との間で成果物のイメージが明確でないとその後の作業の割り振りや規模の見積もりなどで大きな判断ミスをする可能性がある	○	3		○	3	0.0	1.0	0.0	0	5	統合0	
S3	統合	すべての作業項目に対してスケジュール化しているか？	スケジュールに記載のない作業項目がないこと	クリティカルパスを明確にすることによって、遅れてはならない作業の重点監視を行えるようになる	○	1				1.0	1.0	1.0	5	5	統合5	A
S4	統合	予定外の作業が頻繁に発生しているか？	スケジュールに記載のない予定外の作業が発生していないこと	計画が頻繁に変更されると、プロジェクトに混乱が生じやすい。プロジェクトが混乱した場合には、計画の実質的な見直しと検討が必要である	○	1		○		0.5	0.6	0.3	2	3	統合2	D
S5	統合	重要度の高いミッションクリティカルな機能を提示し、管理しているか？	プロジェクトの重要機能の優先順位や留意すべき項目が挙げられていること	ミッションクリティカル性の高い機能要件は失敗してはならない機能なので、計画・設計時から入念に管理され、実行され、監視される必要がある	○	3				0.0	0.8	0.0	0	4	統合0	
S6	統合	全体テスト方針と役割分担の検討は十分か？	全体テスト方針（何をどのテストで確認するか）と役割分担を記述したドキュメントを作成し、関係者とレビューしていること	検討が十分でない場合、過去事例を参考に全体テスト方針（何をどのテストで確認するか）を整理し、ステークホルダーの役割分担を決める	○	3		○	3	0.0	0.8	0.0	0	4	統合0	
S7	統合	進捗状況を定期的に確認しているか？	例えば、以下のような項目について進捗を把握していること ・計画の変更数 ・実施レビュー数と種類 ・日程の予実績の差異 ・コーディングステップ数の予実績 ・コードインスペクション網羅率 ・リスク数（定義数、監視数、軽減数）	進捗状況は協力会社からの進捗報告をうのみにせず、現物確認で実施すべきである	○	3		○	3	0.0	0.8	0.0	0	4	統合0	
S8	統合	構成管理が行なわれているか？	文書化された構成管理の手順やルールに基づいて、構成管理対象への変更を記録し、報告させる運営が行なわれていること	実際の構成管理が、手順やルールに基づいて記録され、報告させる運営になっていることを確認する	○	3		○	3	0.0	0.8	0.0	0	4	統合0	

自己評価シート

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	マネジメントにおけるヒント	評価レベル						平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定
					プロジェクトマネージャ		品質担当		実務リーダー								
S9	スコープ	顧客の要件とシステムにおける機能、性能が一致しているかどうか確認しているか？	顧客の要件を開発側がきちんと理解していること	顧客の要件から大きくずれている状況は問題である	○	1			○	3	0.5	0.8	0.4	2	4	スコープ2	D
S10	スコープ	要件定義と仕様変更要望一覧間の関連付けを明確にしているか？	顧客側のニーズ(要求)と要件定義書の項目の関係性を明確にしていること	要件定義と仕様変更の対応付けを管理することによって、顧客要件の整合性を確認する	○	3					0.0	0.6	0.0	0	3	スコープ0	
S11	スコープ	仕様変更が一覧表などにより管理され、変更履歴が残されているか？	仕様変更管理表などで管理していること	以下の項目について確認する ・仕様変更管理表の所在(どこにあるか) ・仕様変更管理表の記入者・保管責任者 ・仕様書の変更履歴と仕様管理表が一致していること	○	3					0.0	0.6	0.0	0	3	スコープ0	
S12	スコープ	仕様として設定された要求の実現可能性に問題がないことを確認したか？	実現可能性を技術面、性能面から検証していること	計画または設計時に実現可能性そのものについて検討を行っているかどうか重要である。実現可能と判断するには、例えばコスト、機能、納期に対してリスクを認識し、その対応策が見えていなければならない	○	3			○	1	0.5	0.6	0.3	2	3	スコープ2	D
S13	タイム	前工程の作業が完了し、プロジェクト内(プロジェクト・マネージャ)の承認を得ているか？	前工程に積み残し課題がある場合は、解決のメドをつけた上で次工程に引き継いでいること	上流工程の品質の悪さは下流工程でより大きな悪影響を及ぼすことがある	○	3	○	3			0.0	0.8	0.0	0	4	タイム0	
S14	タイム	前工程は、品質保証部門による確認が完了し、合格となっているか？	条件付きの合格の場合や改善点を指摘された場合は、課題管理の対象としていること	以下の項目について確認する ・工程区切り基準があるか？ ・各工程でやるべきことをすべて消化できているか？ もし、積み残しがあれば積み残した項目を明確にして進め、次の工程で解消させる	○	3	○	3			0.0	0.8	0.0	0	4	タイム0	
S15	タイム	テスト計画について、実施責任者(プロジェクト・マネージャ、プロジェクト・リーダーなど)を含めたレビューにて内容を確認しているか？	計画の妥当性を検討していること	テストによっては、顧客の確認が必要な場合もある	○	3			○	2	0.3	0.8	0.2	1	4	タイム1	E
S16	タイム	クリティカルパスが明確になっているか？	プロジェクトの根幹にかかわる機能や成果物に関する計画はどのパスであるかを認識し、管理していること	スケジュール遅延に直結するクリティカルパス上の作業については、意識的にほかよりも重点的にチェックする必要がある	○	2					0.5	0.8	0.4	2	4	タイム2	D
S17	タイム	他のステークホルダーからの提供物のスケジュールが守られているか？	提供物のスケジュール状況を継続的にウォッチし、守られなかった場合の影響度に応じて、事前に対策を立てていること	他のステークホルダーの役割と提出物のスケジュールを別途マネジメントすることにより、役割分担があいまいになっていることを原因とするプロジェクトの遅延を防止できる	○	3	○	3			0.0	0.8	0.0	0	4	タイム0	
S18	コスト	予算管理は適切に実行されているか？	収支管理計画を事前に定義していること(週次/月次の実績把握)	・期間(工程の開始/終了など) ・要員の山積み ・WBS について予算管理を行なう	○	2					0.5	0.6	0.3	2	3	コスト2	D
S19	コスト	追加コストが発生しないか？	必要な業務・知識領域と要員のスキルの比較を行ない、不足している業務・知識領域について、コンサルタントや専門家のアサインを考慮していること	システム基盤に問題が発生した場合はスペシャリストのアサインが有効である。また、特殊な業務に関する知識が不足している場合は、外部の専門会社などに依頼することを考慮しておく必要がある	○	3					0.0	0.6	0.0	0	3	コスト0	
S20	品質	日々のテスト項目消化件数、不良摘出数、不良対策件数を入力する仕掛けが整備されており、バグ曲線による管理が行われているか？	テストの進捗と結果を管理する仕組みができていること	・以下の帳票類があること(現物で確認) - 記入済みのバグ票 - 現時点までのバグ曲線 (あることが望ましい) - テスト実施要領 - テスト実施・結果の管理票 ・集計の仕組みと責任者が明確になっていること(専用ツールを使っている/Excelなどのツールで集計/人手集計) ・毎朝会議を実施していること(結合テスト以降)	○	2	○	2	○	1	0.7	0.8	0.5	3	4	品質3	C
S21	人的資源	ステークホルダーの見極めができているか？	ステークホルダー分析をきちんと行い、交渉窓口を明確にしていること	誰がそのプロジェクトのキーパーソンであるかを明確にする。そのために必要なものがステークホルダー図である。関係している人の名前だけでなく、財布を握っている人、仕様を握っている人を明確にして、一番効果のある働きかけを行なうことが肝要である	○	3					0.0	0.6	0.0	0	3	人的資源0	

自己評価シート

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	マネジメントにおけるヒント	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定
					プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー							
S22	人的資源	要員の手配(量的)はできているか？	工程の変わり目など、体制が増員されるタイミングに間に合うように要員の手配がされていること	担当者ごとに作業開始時期、終了時期を明確にして作業をアサインしていること。 また、前工程における仕様変更などで必要な人員の増減が必要になった場合には、工程の終了を待たずに速やかに手配する必要がある	○	3		0.0	0.6	0.0	0	3	人的資源0	
S23	人的資源	求められる業務知識のキーパーソンを獲得できているか？	求められる業務分野の経験者を押さえていること	漠然と「業務分野の経験者」と捉えずに、求められる経験・知識レベルをしっかりと把握する必要がある	○	3		0.0	0.6	0.0	0	3	人的資源0	
S24	人的資源	求められる技術スキルのキーパーソンを獲得できているか？	パッケージ使用の場合、フィット&ギャップ分析ができる要員やプロジェクトで使用するソフト(DB、ミドルウェア、ツールなど)の経験者がキーパーソンとなっていること	対象プロジェクトのキーとなる技術は何かを理解する(求められる技術スキルはプロジェクトによって異なる)。該当技術のキーパーソンの経歴・レベルを確認する(質問する人の技術レベルにも依存するので注意。自分の技術レベルが低いと他人を「高い」と言う傾向あり)	○	3		0.0	0.6	0.0	0	3	人的資源0	
S25	コミュニケーション	顧客階層別、チーム間、協力会社との会議体が決められ実行されているか？	ステークホルダーと協議し、必要な会議体を設定していること	非公式なコミュニケーションパスも準備しておく。また計画だけではなく、実質的にその会議体が機能していることが重要である	○	3	○	0.5	0.8	0.4	2	4	コミュニケーション2	D
S26	コミュニケーション	顧客への報告は随時行っているか？	顧客との会議体を決めて、実際に行なわれていること	トラブル対応や調査依頼に対しての中間報告を行い、随時情報を提供する必要がある	○	3		0.0	0.8	0.0	0	4	コミュニケーション0	
S27	コミュニケーション	プロジェクト計画書は、全員が参照できるようにされており、全プロジェクト・メンバーへ周知しているか？	プロジェクト計画書のありかを全員に連絡していること	各メンバーがプロジェクト計画書の内容をきちんと理解していることが重要	○	3	○	0.5	0.8	0.4	2	4	コミュニケーション2	D
S28	リスク	リスク分析により、リスク項目を明確にしているか？	リスク管理表などを起こして管理していること	リスクの洗い出しには、ステークホルダーが集まって討議することが有用	○	3	○	0.3	1.0	0.3	1	5	リスク1	E
S29	リスク	リスク対応策を実施するタイミングが明確か？	リスク管理表に明記されていること	リスクの予防対策には、回避、転嫁、軽減などがある	○	3	○	0.3	1.0	0.3	1	5	リスク1	E
S30	リスク	コンティンジェンシー(予備予算・予備日)を持っているか？	リスク管理表に明記されていること	発生時の対策には、コスト予備、スケジュール予備の確保、要員の代替や追加投入が必要となる	○	3	○	0.3	1.0	0.3	1	5	リスク1	E
S31	調達	協力会社の作業と成果物を定期的に監視しているか？	定期的に確認していること	確認時にはその報告や成果物の内容チェックまできちんと実施していることが重要	○	1	○	0.5	0.8	0.4	2	4	調達2	D
S32	顧客	顧客のプロジェクト目的は明確か？	プロジェクト計画書に開発側の目的だけでなく、顧客の目的も記載していること	顧客との交渉を円滑に進めるために、顧客がシステム開発を通して、何を実現したいのかを把握しておくことが重要	○	1		1.0	0.6	0.6	3	3	顧客3	C
S33	技術	方式要件(負荷・性能・信頼性)と方式設計結果は妥当か？	方式要件と方式設計結果に関するレビューを実施していること	顧客に責任を持って方式要件を決めてもらい、それに対する設計を行う。有識者に要件と設計結果の妥当性をレビューしてもらう	○	3	○	0.5	0.6	0.3	2	3	技術2	D
S34	組織	メンバーのミッションが明確で、各人が意識しているか？	プロジェクト・マネージャと各メンバーとが各人のミッションを共有していること	・各人の責任分担を明確にする ・いつまでに誰が何を行なわなければならないかを確定することが重要である ・これがあいまいだと「言ったのに」「そうじゃなかったのに」というプロジェクト・マネージャの失敗台詞を聞くことになる ・プロジェクト・マネージャは部下に責任の範囲やいつまでに何を、ということ言葉を言葉ではなくて、計画として説明する必要がある	○	3		0.0	1.0	0.0	0	5	組織0	
S35	基本動作	基本となる動作(しつけ・作法)が徹底されているか？	例えば「打ち合わせを行うときは議事録をとること」、「設計内容はドキュメント化すること」など、基本的なしつけ・作法について全メンバーが問題なく認識していること	チーム全体が「多少手抜きをしても大丈夫」という雰囲気にならないよう、決められたことはきちんと守ることを徹底して指示する。コミュニケーションを良くすること「なあなあで済ます」ことは別であり、緊張感を持って仕事に取り組むことが大切である	○	2	○	0.8	1.0	0.8	3	5	基本動作3	C

自己評価シート

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	マネジメントにおけるヒント	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定
					プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー							
S36	基本動作	部下の状況を把握しているか？	公式、非公式のコミュニケーションを部下と行なっていること	部下から何の報告もない場合は、報告しづらい問題を抱えている場合もあれば、話しづらい雰囲気などコミュニケーション上の問題点があることがある。会議ではないところでも、コミュニケーションを随時行っていることが大切である	○	2		0.5	1.0	0.5	2	5	基本動作2	D
S37	モチベーション	プロジェクト計画に対してメンバーの気持ちがいかにしているか？	プロジェクトの日程計画や実現可能性などに関してメンバーが不信感を持っていないこと	必要な作業を積み上げた計画になっており、スケジュール、コストのベースラインは、プロジェクト・メンバーが努力すれば守れること	○	2	○	0.5	1.0	0.5	2	5	モチベーション2	D
S38	モチベーション	メンバーに疲弊感が漂っていないか？	プロジェクト・メンバーの表情、言動や後姿に疲れが見られないこと	例えば、もうろうとして仕事をしていたり、作業にミスが増えたり、疲れた様子がある場合は、適切な対応策を実施する必要がある	○	2	○	0.3	1.0	0.3	1	5	モチベーション1	E
S39	モチベーション	プロジェクト・マネージャ自身やメンバーのモチベーションの低下が見られないか？	プロジェクト・メンバーの表情、言動が暗くなっていること	問題がある場合、メンバーの仕事ぶりやメンバー間のコミュニケーションの様子などモチベーション低下の原因を探る必要がある	○	1		1.0	1.0	1.0	5	5	モチベーション5	A
S40	課題管理	課題管理表などで課題が管理されているか？	課題（解決しなければならない既出の問題）の発生日時や課題の内容、重要度、状況、対策予定日が分かるような管理表やそれに類する資料によって課題を随時管理していること	課題管理表の現物を見ることが必要。 ・記載されている内容は本当に課題か？ ・課題の責任者が明確か？ ・解決までの経過が記述されているか？（目標日変更も含めて） ・解決目標日と完了日に矛盾はないか？ ・目標日を過ぎている未解決項目はないか？ ・特定の課題に偏っていないか？	○	1	○	0.8	1.0	0.8	3	5	課題管理3	C

ヒアリングシート

ヒアリングシート		No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定
								プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー							
			統合	計画が承認され、宣言されているか？	計画を説明するにあたって、その計画が顧客や関連部門、上位部門との間できちんと承認されているかどうかを明確にしていること。例えば、以下のような観点で確認を行なう。 ・キックオフ会議が開催されていること ・キックオフ会議に参加していたメンバーには開発者メンバーや上層部が入っていること ・途中から参加したメンバーにはプロジェクト計画について説明をきちんと実施していること	基本的に下流工程で対策を打つべきことではないが、それでもやる意味はある	・キックオフの議事録 ・説明記録 ・実質的なプロジェクト計画・テスト計画・移行計画は何かを確認				0.0	0.6	0.0	0	3	統合0	
		H1						○	5								
		H2	統合	重要度の高いミッションクリティカルな機能に対して、適切なテスト計画が策定されているか？	テスト計画書にミッションクリティカルな機能のテスト計画が明記されていること	・ミッションクリティカル性の高い機能要件は失敗してはならない機能なので、計画・設計時から入念に管理され、実行され、監視される必要がある ・特にテスト内容が不十分の場合、実際の引渡し時や運用開始時に問題が発見された場合は大きな問題となるので、入念なテスト計画が必要である ・ミッションクリティカルなものは通常のガントチャートとは別にし、進捗も別に管理する ・俯瞰図のような進捗管理が必要である ・通常の機能でも、仕様変更によりミッションクリティカルな機能に変わる場合もある	・プロジェクト計画書 ・テスト計画書 ・重要機能リスト				0.3	0.8	0.2	1	4	統合1	E
		H3	統合	基本設計（外部設計、内部設計）の定量的評価結果（金額と納期を確定できたか）は問題ないか？	例えば、以下のような観点で確認を行なっていること ・当初の予算とスケジュールと想定規模は整合性が取れていること ・当初の予定と現状の差異に大きな乖離がないこと	・該当業務や技術に知見のある有識者でレビューすることが重要 ・問題がある場合、工程が遅延している可能性がある ・見積もりが正しくない場合にテスト段階で予算オーバー、工程遅延が発生する ・規模が測られていない場合、テスト量が予測できなくなる ・一番精度よく見積もれるタイミングで、予定と現状の乖離を分析したか？ その結果をもって、顧客と交渉できたか？ ・リソースの手配を考えたか？ ・顧客と交渉してためだったときに何か算段をとったか？ ・顧客に押し込まれたとき、そのリスクに対してどういう処置をとったか？	・レビュー記録 ・リスク管理表				0.5	0.6	0.3	2	3	統合2	D
		H4	統合	環境（作業場所、支援システム、ツール）についての見直し、または計画がきちんとされているか？ テスト環境利用計画があるか？	プロジェクト計画書に明文化されていること	・一般には計画段階でこのようなことを検討して見直しをつけ、それに基づいて手を打っておくことが普通である ・環境準備の段取りがWBSになっているか？ ・パッケージ利用やオープン化のソフトウェアの組み合わせなど、設計段階で見えてなかったものが統合段階で突然出てくることがある ・本番稼働環境でしか確認できない事項との差異を見極めているか？ 例えば、OSがサポートしていないミドルウェアを選定しているようなことがあるか？ ・方式面で初物があるか？ 初物（未経験技術や今までにないソフトウェアの組合せ）やパッケージ利用には要注意。パッケージはカタログ・スペックと実際のスペックが異なる場合がある	・プロジェクト計画書 ・テスト計画書 ・テスト環境利用計画 ・これに関連するWBS				0.8	0.8	0.6	3	4	統合3	C
		H5	統合	プロジェクトの日程、責任範囲、WBSなどがステークホルダー間で合意されているか？	ステークホルダーが納得の上で合意していること。 例えば、以下のような観点で確認を行なう。 ・アプリケーション開発上の機能/モジュール・レベルのリストと担当者が明確になっていること ・開発以外の作業項目（例えばマシンの手配、作業場所の確保、文書管理、変更管理など）について担当者が明確になっていること ・マスターデータの移行、テストデータの移行のメドが立っていること ・テストデータの準備は顧客の担当範囲かどうか合意していること	・プロジェクトのWBSと顧客のWBSを比較することが重要である ・顧客とプロジェクトとの協働作業でやらないといけない ・お互いの作業分担を明確にすることがこの項目の主旨である ・この時点で分担が明確になっていない作業はベンダー側の責任となる	・プロジェクト計画書 ・責任分担表 ・WBS				1.0	0.8	0.8	4	4	統合4	B
								○	1								

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー								
H6	統合	構成管理の対象(ドキュメント、ソースコード)と、それを管理する開始日付が明確になっているか？	成果物の管理がきちんとなされていること。 例えば、以下のような観点で確認を行なう。 ・ドキュメントが管理されていること ・ソースコードが管理されていること ・第1版がどの時期に承認を得たかなどをきちんと管理していること ・プログラム設計レベルの修正は、どの時点の仕様書まで遡って更新されるかが決まっていること	・マルチベンダーでやっている場合に1社が遅れると、順当に進まない場合がある。 － 統合できない場合はテスト計画の変更を行う必要がある － ベンダーが虚偽の報告をしている場合、構成管理そのものが正しく実施されていない － 要件が増加すると構成管理にシワ寄せがくる ・不良が出たときにどうするかなど構成管理のルールが必要である。 － バグ票が回ったときに追跡できるようにしておく － 問題点の追跡管理ができるか？ － 課題管理は優先順位を付けて行なうこと	・構成管理計画書 ・構成管理ツール ・運用ルール	○	1	○	3	0.8	0.6	0.5	2	3	統合2	D
H7	統合	構成管理責任者が明確になっているか？ また、実際に構成管理を行っているか？	構成管理責任者が構成管理を実際に行なっていること	・構成管理責任者という肩書きよりも、構成管理について責任をもって把握している者がいるかどうか が重要である ・定期的に監査が行なわれているとよい ・「～してますよね？」ではなく、「～はどうやってますか？」というオープンクエスチョンで聞くこと ・構成管理をする際にステアリングコミッティや顧客を巻き込んだ運営管理が存在しなければ作る	・プロジェクト計画書 ・体制図 ・活動記録	○	5			0.0	0.8	0.0	0	4	統合0	
H8	統合	構成管理のルールや手順が明確にされているか？	構成管理のルールや手順が文書化されていること	特にバージョンが輻輳している場合、リリース・モジュールの管理などが手順化されていない場合は、リリースミスやリグレッションなどの問題が発生し、大きな手戻りになることがある	・ルール・手順書 ・リリース管理フロー	○	4	○	4	0.3	1.0	0.3	2	5	統合2	D
H9	統合	保守・運用計画および作業手順・ルールを明確にし、レビューを実施しているか？	体制作り、保守・運用計画に問題がないかをチェックしていること	・プロジェクトのクローニングで問題になるケースがある ・統合テストより前の段階で確定しているか？ ・確定していない場合、次の項目を確認する － これから手を打てるようになっているか？ － 枝葉の部分で何とかできるものか？ － 建て直し計画の中に保守までやる必要はあるかないか？ ・日次、週次、月次など運用サイクルが考慮されているか？ ・運用訓練が計画されているか？	・保守・運用計画書 ・レビュー記録	○	5	○	3	0.3	0.8	0.2	1	4	統合1	E
H10	統合	本番移行計画が明確か？ (移行計画には、人的移行、システム移行、データ移行などがある)	顧客との責任分担を明確にしていること。移行計画や移行に関する作業についても顧客との合意を得ておくこと	ファイルの移行はもちろんのこと、顧客データを移行するときには、顧客データの品質に問題があることが多々ある。 顧客の保持しているデータの信憑性をよく確認して移行計画を策定することが重要である	・プロジェクト計画書 ・移行計画書	○	2			0.8	0.8	0.6	3	4	統合3	C
H11	スコープ	システムの方向性を変えるような機能範囲と作業範囲の変更に対してきちんと管理しているか？	例えば、以下のような観点で確認を行なっていること ・変更が発生した場合の手順が明確になっていること ・窓口、取りまとめ者が明確になっていること ・実際の実施に関して問題がないこと	・あらかじめステークホルダーに変更管理手続きを徹底しておく ・しきい値やクライテリアがどうなっているかを確認する ・「2-4-3の法則」はスコープの大局観を示している ・このチェック項目はプロジェクト・マネージャの機密性を見ている ・プロジェクトでは、変更が発生することはよくあるが、成り行きで認めるのではなく、納期、コストとの関係からコントロールしていく必要がある ・システムの方向性が変わるかどうかのポイントである ・スコープが決まってWBSがスケジュールと工期に影響する ・システムのスコープが成り行きで変わらないようにすることが重要である	・変更管理表 ・変更管理ルール	○	1			1.0	0.6	0.6	3	3	スコープ3	C
H12	スコープ	想定外のスコープ増(機能範囲と作業範囲の増加)が発生しているか？ 発生している場合、それは許容範囲内か？	スコープ増を定量的に押さえられていること。 許容範囲かどうかをコスト、スケジュールの観点から評価していること	・スコープ増加時の対応策(機能削減、費用増、スコープ変更)を顧客とあらかじめ合意しておく ・スコープ増の場合に、テストの増大やクリティカルな機能に対する影響度やどの時点でスコープ増が発生したかを確認すること	・変更管理表 ・議事録	○	3			0.5	0.8	0.4	2	4	スコープ2	D

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当		実務リーダー								
H13	スコープ	前工程担当者から引き継ぐときの理解度は十分か？	何が引き継ぎ資料なのか定義されていること。検討が十分でないところが明確にされていること	・引き継ぎ資料が不足なくあることや、その内容についてもきちんと理解する ・前工程のアウトプットを十分にそしゃくする ・もし理解度が不足している場合は、引き継ぎ資料のレビューや上流工程担当者からの再説明を行うなどの対策が必要である ・コンサルティング会社の成果物がSIベンダーに渡った段階で引き継ぎされてないことがあり、プロジェクトの失敗がそこに起因する場合がある ・テスト結果を見て良いと判断できる人が何人いるかをV字モデルに対応させて確認すること	・引き継ぎ資料	○	5		○	4	0.2	0.6	0.1	1	3	スコープ1	E
H14	スコープ	他社（顧客を含む）が開発したシステムとの接続がある場合の責任分担は明確か？	他社が開発したシステムとの接続に関する責任分担表とテスト・移行スケジュールを関係会社と合意しておくこと。 例えば、以下のような観点で確認を行う。 ・接続テストの日程について他社と合意が取れていること ・テストの作業順序について合意がとれていること ・テストデータはどちらが準備するか合意がとれていること ・テスト結果の取りまとめはどちらが行うか合意がとれていること	・自社のWBSか他社のWBSか、担当分担は明確になっているか？ ・バグ票のフローのルールなどが明確か？ ・誰がテストの責任者かを明確にする ・5W1Hを明確にする ・テストの目的、テストを行なうまでの段取りをはっきりさせる	・プロジェクト計画書 ・体制図 ・責任分担表 ・テスト・移行スケジュール	○	5				0.0	0.6	0.0	0	3	スコープ0	
H15	スコープ	仕様変更対応の（契約上の）取り扱いについて顧客と合意し、別精算などの対応を行っているか？	顧客と文書で合意がとれていること	・例えば、承認ルート、精算方法、リスク・インパクトの合意などを考慮していること ・契約の問題。業界常識を後工程では言わない（流通業、金融業で多い） ・この項目の趣旨は契約がきちんとしないとトラブルが発生すること ・スコープの問題を契約で明記しておくこと。1次請負会社もそうだが、2次請負会社も同様。2次請負会社以降がきちんとしないと、1次請負会社もきちんと対応できない	・議事録 ・承認ルート ・精算方法	○	4				0.3	0.8	0.2	1	4	スコープ1	E
H16	タイム	実施すべき作業が明確に定義されているか？	いつまでに、何を行なうかが明確になっていること	作業のリストアップができていないか、あるいはリストアップはできているが、その作業で何をやるのかが明確にされていないか？	・スケジュール表 ・WBS ・見積もり ・責任分担表（体制表）	○	4		○	4	0.3	1.0	0.3	2	5	タイム2	D
H17	タイム	担当者の作業負荷や作業の重なり具合、空き具合についてチェックしているか？	プロジェクト・マネージャと担当者の双方がチェックしていること	・チェックしていないと管理者が担当者ごとの作業負荷に関し無頓着になり、計画と整合がとれていないことがある ・進捗を何で見ているかが重要である ・きちんと見ているか？ 資料を一生懸命作っていても、誰も見ていないということがないか？ ・現物（実物）を見ているか？ ・モノがないのに終わりにしていないか？ ・終了したことを何で証明するか？ エビデンス、終了基準（工程完了基準）が規定されていることを実物で確認すること ・90%症候群（いつまで経っても100%にならない）にならないこと	・スケジュール表（進捗管理） ・WBS ・見積もり ・責任分担表	○	3				0.5	0.8	0.4	2	4	タイム2	D
H18	タイム	工程進捗のつじつまは合っているか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・各作業項目のスケジュール表（小工程・ガントチャートなど）で前後関係に矛盾がないこと ・基本仕様書も総合テスト計画もできていないのに総合テストが開始されているような場合がないこと	・クリティカルパスの部分とそうでない部分が明確になっているか？ ・初期の時点だけでなく、変更が発生したときにそれに対応した変更ができていないか？ ・修正が局所的になっていないか？	・スケジュール表 ・WBS ・見積もり ・責任分担表	○	5				0.0	0.8	0.0	0	4	タイム0	
H19	タイム	マスタースケジュールと要員山積みとの整合性は十分か？	マスタースケジュール作成時に要員山積みを作成して整合性を確認していること	当初の計画との差異を見ていること。開発のV字構造に照らし合わせてテスト要員が山積みの中に入っていること。具体的には、詳細設計の要員が結合テストを担当していること	・マスタースケジュール ・要員山積み表	○	5				0.0	0.8	0.0	0	4	タイム0	

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー								
H20	タイム	マスタースケジュールとチーム別スケジュールとの整合性は十分か？	マスタースケジュール作成→チーム別スケジュール作成→マスタースケジュール改訂のステップを実施して、両者の整合性がとれていること	・複数のベンダーが出したスケジュールの一つに変更あった場合にコントロールできているか？ スケジュールを統合したときに、おかしくなっていないか？ ・各社のスケジュールが変更されたときのマスタースケジュールへの影響はどうか？ マスタースケジュールとの突き合わせをしていないと丸投げである ・この項目は、丸投げしていないかをチェックする項目である ・作文としてのスケジュールは意味がない。スケジュールに根拠があるかどうか重要である ・2人で3カ月かかるものが3人で2カ月で終わるとは限らない	・マスタースケジュール ・チーム別スケジュール	○	5	○	4	0.2	0.8	0.1	1	4	タイム1	E
H21	タイム	作成したスケジュールに根拠があるか？	作業量と体制との関連づけが明確になっていること	・根拠をどこまで考えているか？ ・プロジェクトに対するプレッシャー度合にもよる。顧客のプレッシャー、SIベンダーのプレッシャー、上司のプレッシャーが重なって出てくる ・2次請負会社以降は、仕事を請け負う際に、その工程が妥当かどうかをどう判断したか？ ・能力とスキルを考えているか？ ・SIベンダーが何を根拠に発注しているか？ ・1次請負会社は2次請負会社に根拠をただしているか？	・スケジュール表を書いた根拠	○	3			0.5	1.0	0.5	2	5	タイム2	D
H22	タイム	線表の稲妻線の根拠は明確か？	進捗率の値が感覚的なものではなく、きちんとした根拠に基づいたものであること	・前後関係の論理矛盾の確認に対してつじつまが合っていることを見る。稲妻線は予実績管理を見る ・テストケース数の粒度は問題ないか？ ・シナリオや業務ケースを作成しているか？ ・進捗の根拠と計画は問題ないか？	・テストケース消化率 ・バグ票 ・スケジュール表 ・WBS	○	3	○	3	0.5	0.6	0.3	2	3	タイム2	D
H23	タイム	クリティカルパスは明確か？	クリティカルパスに当る作業項目が洗い出せていること	・クリティカルパスの遅れはプロジェクトに大きな問題を引き起こしやすい ・クリティカルパスをどうやって見るか。PERT図がいつも正しければ分かるが、各作業で実際にかかる時間には幅があるため、出たとこ勝負の面もある ・計画時にはPERT図を作るが、維持している例は少ない ・クリティカルパスになりそうな部位を特定できているか？ －プロジェクトにとって足を引っばられそうな箇所はどこか？ －過去のクリティカルパスがどうなっているか？ －テストの中のクリティカルパスを管理しているか？ ・クリティカルパスは毎日変わるから難しい ・ボトルネックは何か、という視点で見た方がよいことがある。ボトルネックの例として、誰かに偏ってないか、遅れが偏ってないか、品質が偏ってないか、がある。一人で背負い込む人がボトルネックになる ・危ない箇所にはスキルを持った要員をつけること。 キーパーソンと思っていたのに違ったという失敗事例につながる ・危ない分野が特定できているか。危ない箇所に变化があるか	・スケジュール表 ・WBS	○	4			0.3	1.0	0.3	2	5	タイム2	D

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定		
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー										
H24	コスト	コスト制約については、どこまで調整が可能か？	コスト制約に見合った機能削減や請負金額の増額、スコープ変更などの対応実施策を顧客と決めておくこと	・例えば、請負金額はどこまで増額が可能なのか、機能削減をするか？ ・基本契約ごとに付く個別契約の特記事項として記述されているか？ ・基本契約は会社ごとに決定している場合が多い。きちんとできていないとコスト、スケジュールに影響してくる。なかなかきちんとは書けないが、最近では発注者側も認識してきている	・プロジェクト計画書の品質目標に関する項目を確認する ・記述がない場合はそのこと自体のリスクが高い ・契約書の附表	○	4				0.3	0.6	0.2	1	3	コスト1	E	
H25	コスト	複数視点での見積もりを実施しているか？	複数の見積もり手法を使ったチェックや経験十分な複数人による見積もりチェックによって、妥当性を確認していること	複数の見積もりを実施することによって、単一の見積もりでは気付かなかった重要な要件、実現可能性、考慮すべきリスクなどに気が付くことがある	・見積もり書	○	5		○	5	0.0	1.0	0.0	0	5	コスト0		
H26	品質	コンポーネント→サブプログラム→システムと段階的にテストを行うための具体的な方法が計画されており、実施されているか？	ハードの搬入よりも先に、結合テストを実施するなど、矛盾のあるスケジュールになっていないかを確認していること	ある一つのコンポーネントのテスト遅延がシステム全体のテスト遅延になる場合もあるので、事前に全体のテスト計画を立てていることが重要である。テスト計画の具体性も含めて確認し、問題がないことを確認する	・全体テスト計画 ・テスト計画書 ・テスト実施手順書	○	4				0.3	1.0	0.3	2	5	品質2	D	
H27	品質	テストケース、テストデータ、テストツールの妥当性を確認しているか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・ケースやデータに偏りがいないこと ・テストの網羅性に問題がないこと ・正常系のみのテストケースになっていないこと ・テストデータの内容はテスト内容に対して妥当であること	・テストケース抽出基準とそのレビューの実施を確認する ・テストツールのカバー範囲を認識しているか確認する ・シナリオによるテストを計画・実施しているか？ ・シナリオは妥当か？ 特に、特異な運用パターンを忘れないようにする	・テストケース表 ・テストデータ ・テストツール ・テストレビュー記録	○	4				0.3	1.8	0.5	3	5	品質3	C	
H28	品質	コードインスペクション(コードレビュー)の結果は、既定的な方法で管理され、品質や生産性の目標が満たされているかどうか監視しているか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・コードインスペクションでの問題抽出件数の指標などが決まっていること ・コードインスペクションではどのような視点で問題抽出するかが明確になっていること	コードインスペクション結果に問題がないことを確認できるようにしておく。ピアレビューなども有効である	・レビュー記録	○	5	○	4	○	1	0.4	0.8	0.3	2	4	品質2	D
H29	品質	ロジックの網羅性や、データ、日付などの境界を意識したテストをしているか？	例えば、テスト項目として以下が含まれていること ・網羅率の測定 ・境界値を用いたテスト ・うる年のテスト	ツールの利用状況などを確認する	・テスト結果報告書	○	3	○	3	○	3	0.5	0.8	0.4	2	4	品質2	D
H30	品質	各テスト工程に対するテスト計画が明確であり、計画通りに作業を行っているか？	無計画なテスト作業を行っていないこと。 例えば、以下のような観点で確認を行なう ・全体的なテスト計画を基に、テストを実施していること ・テスト結果のレビューについて計画通りに実施していること ・テストで手戻りが頻発していないこと (リリースミスや実装ミスにより同じテストを何度も実施していないこと)	・テスト計画を策定する際にシステム規模が当初と変わっていないか確認する。そうしないとテスト規模の見積もり誤りを起こす ・テストの戦略を明確にすること。重箱の隅を先についても仕方ない。顧客が常に使うところから先に品質を落着かせるべきである ・ライブラリを入れ替えたときには再度テストを行なうかどうかチェックする必要がある。これを誤ると、思わぬデグレードの事故が起こる可能性がある	・テスト結果報告書 ・プロジェクト計画書 ・テスト計画書	○	5	○	4	○	1	0.4	0.8	0.3	2	4	品質2	D
H31	品質	バグ票により不良が管理されているか？	バグ票の管理方法をプロジェクト・メンバーに徹底していること	バグ票の記入方法や記入内容が妥当かどうかをチェックし、必要であれば担当者に入力方法を徹底する	・バグ票	○	4	○	3	○	2	0.5	0.8	0.4	2	4	品質2	D
H32	品質	事前にテスト検証作業の手順、方法を計画した上で、テスト検証作業を実施しているか？	テスト検証作業の手順、方法がプロジェクト・メンバーに周知・徹底していること	プログラムのコードレビューやテスト結果に対する検証作業が行き当たりばったりではなく、事前に計画されており、検証作業もそれに従っていることが重要である	・手順書 ・テスト結果報告書				○	5	0.0	0.8	0.0	0	4	品質0		
H33	品質	テスト(結合/総合)計画とそのレビュー結果は問題ないか？	レビューで出た指摘事項に対して対処を行っていること	品質評価指標と目標値を事前に定めた上で、テストケースをレビューする	・プロジェクト計画書 ・テスト計画書	○	5	○	4			0.2	0.8	0.1	1	4	品質1	E
H34	品質	本当にテストされているかを確認するために、テスト項目の消化実績を検証しているか？	消化日や実施結果など、テスト実績を残していることを確認していること	テスト結果の確認方法が明確になっている必要がある。 テスト結果がNGだった場合にはバグ票が発行され、テスト項目とバグ票との対応が明確になっている必要がある	・テスト結果報告書	○	4	○	5	○	1	0.4	0.8	0.3	2	4	品質2	D

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー									
H35	品質	本番環境でテストを実施する計画が策定されており、本番環境での確認項目が作成されているか？	本番環境でなければテストできない項目を明確にしていること	本番環境でテストを実施できない場合は代替案を検討する必要がある	・プロジェクト計画書 ・テスト計画書	○	3	○	4			0.4	0.8	0.3	2	4品質2	D
H36	品質	性能要件を満たしていることを確認するためのテスト計画が明確か？	運用テストや実際の運用に入ってから性能問題が発生しないように、事前に性能テストを実施していること	本番環境でないと実施できない性能テストの場合もあるが、性能テストを計画することで、課題を認識したり、課題を解決するためオーバーフローの対処策を検討し、実装したりすることができる	・プロジェクト計画書 ・テスト計画書	○	3	○	2			0.7	0.8	0.5	3	4品質3	C
H37	品質	障害対策、運用面でのテストの計画が明確か？	実際の運用に入ってから障害問題が発生したときの対応項目を事前にきちんと挙げていること	実運用面での操作・作業ができるかどうかを事前に確認する	・テスト計画書 ・運用設計書 ・通常運用書 ・障害運用書	○						0.0	0.8	0.0	0	4品質0	
H38	品質	ドキュメント作成やコーディング時に従うべき基準が明らかにされており、その基準に従って作業を行っているか？ また、プロジェクト・リーダーは開発者に基準の順守を、随時促しているか？	社内に標準的な基準・フレームワークがある場合はそれに従っていること	ステークホルダー全員が基準の存在と利用方法についてきちんと理解し、利用していることが重要	・コードレビュー結果 ・ドキュメントのひな型と実体の比較 ・ソースコードとコーディング規約の比較	○	4			○	3	0.4	0.6	0.2	1	3品質1	E
H39	品質	計画時に規定されたプログラム変更票の作成工程に従い、プログラム変更票を作成、レビューを行っているか？	勝手な思い込みや独自の判断でプログラムの修正を行っていないこと	プログラム変更は、なぜ変更する必要があるのか、変更による他の部位への影響度合いなどを明確にする必要があるので、プログラム修正はプログラム変更票によって管理される必要がある	・プログラム変更票	○	4			○	4	0.3	0.6	0.2	1	3品質1	E
H40	人的資源	各作業に担当が明確に割り当てられているか？	誰が、何を行なうかについてプロジェクト・マネージャと各担当者が認識を共有していること	・誰がその作業をするのかははっきりさせておかず、土壇場になって誰にやらせるかということの問題になる ・WBSの作業には、自社でできるもの、他社との関係で作業するものがある ・失敗プロジェクトは協働で作業している場合が多い	・体制図 ・スケジュール表 ・WBS ・責任分担表	○	4			○	4	0.3	0.8	0.2	1	4人的資源1	E
H41	人的資源	他部署と連携して作業を行う場合、作業範囲と役割分担、作業を推進する責任者がステークホルダー間で明確か？	例えば進捗報告や会議体などを推進する責任者が明確になっていること	自社でも他部署との関係がはっきりしていること	・進捗報告書	○	5			○	5	0.0	0.6	0.0	0	3人的資源0	
H42	人的資源	品質保証部門やプロジェクト外のステークホルダーからの指摘、意見に対して真摯に受け止めて対応（必要ならば是正）を行う責任者が明確か？	課題や問題に対する対応策が計画されていること。 または、議論による問題解決や課題・障害の解決に向けてのステークホルダーの説得ができていないこと	・隠ぺいしようとしている部署はたちが悪い ・会社によって品質保証部門の責任の持ち方が異なる。品質の責任を持つのはプロジェクト・マネージャであるが、プロジェクトが大規模でプロジェクト・マネージャが一人でできない場合は専任の品質保証担当者置くこと ・PMBOKでは、品質管理は経営者の責任である ・品質は利益であると考えることが重要である	・課題管理表	○	4					0.3	0.6	0.2	1	3人的資源1	E
H43	コミュニケーション	顧客、顧客側キーパーソンなどの要求仕様を十分に考慮し、必要に応じて要求仕様のレビューが行われているか？	顧客側の要求仕様に対する理解に問題がないかをチェックしていること	特に顧客からの要求仕様に対しては打ち合わせを持つなどの直接的な会話で内容を確認するべきであり、文書のみでの依頼で要求仕様を理解した気になってはいけない	・レビュー記録 ・議事録 ・要求管理表	○	4					0.3	0.8	0.2	1	4コミュニケーション1	E
H44	コミュニケーション	作業内容と終了基準についてのメンバーの認識があいまいではないか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・単体テストはどこまでやったら終了か、明確にしていること ・無計画なテストをしていないこと	あいまいさがあると作業の進捗が把握できなかったり、把握したと思っていてもメンバーにより認識の内容が異なっていたりして、プロジェクトとしての統一した進捗把握ができない。品質にも問題が出ることがある	・作業内容の終了基準を確認	○	4			○	3	0.4	1.0	0.4	2	5コミュニケーション2	D
H45	コミュニケーション	開発チーム間・協力会社とのコミュニケーションに問題はなにか？	適切なコミュニケーション計画を立案し、これに従っていること	会議体が定義され、実施されていることを確認する	・会議がどれだけの頻度で行われているかを議事録などから確認する ・協力会社へのヒアリング	○	1			○	2	0.9	1.0	0.9	4	5コミュニケーション4	B
H46	コミュニケーション	顧客とのレビュー・議事録などがあり、きちんと合意（承認）を得ているか？	顧客との各種レビューを実施し、議事録を作成し、その議事録について合意を得ていること	・顧客とのレビュー計画書は作成しているか？ ・レビュー実施要領は作成できているか？ ・実施要領などの中で確認方法を取り決めているか？ ・議事録またはメールでも記録として残すこと	・議事録	○	4					0.3	0.6	0.2	1	3コミュニケーション1	E

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
					プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー									
H47	コミュニケーション	顧客などのステークホルダーと共有すべきプロジェクトリスクについて、共有を行っているか？	リスク管理表をステークホルダー間でレビューすること	顧客と作業の責任分担を明確にしたうえで、期日が守れなかったときの対策協議を明確にしておく必要がある。そうしておかないと、水かけ論に終始して、すべてを自分でやらなければならない可能性がある	・議事録 ・リスク管理表	○	4	○	3	0.4	1.0	0.4	2	5	コミュニケーション2	D
H48	コミュニケーション	重要な指摘が発生した場合に、指摘事項が全員に周知徹底されて、再発防止を図っているか？	例えば、コードインスペクション結果、障害情報などの情報共有の仕組み・やり方が決められていること	同じような間違いやミスが他の部分にもある可能性があるので、情報共有を行っていることが大切である	・議事録 ・レビュー記録 ・周知徹底の記録（メールなど）	○	4	○	5	0.2	0.8	0.1	1	4	コミュニケーション1	E
H49	コミュニケーション	性能テストの結果について、顧客の合意が得られているか？	レビュー結果は議事録に記載して承認してもらっていること	性能テストの結果について、顧客へ報告し、問題がないかを判断してもらっておく必要がある	・議事録	○	3			0.5	0.8	0.4	2	4	コミュニケーション2	D
H50	コミュニケーション	マイルストーンについて、顧客との間でコンセンサスがきちんと得られているか？	マイルストーンの内容は議事録に記載して承認してもらっていること	マイルストーンやイベントなどについては、議事録に残すだけではなく、線表にまとめ、顧客側関係者と開発側関係者と共有して意思疎通を図る	・議事録 ・レビュー記録 ・周知徹底の記録（メールなど）	○	3			0.5	1.0	0.5	2	5	コミュニケーション2	D
H51	コミュニケーション	スケジュール・作業内容について顧客との認識（作業レベルの意識）にズレがないか？	合意を得ていること	顧客に対しスケジュール・作業内容を説明するためのレビュースケジュールを確保していること	・議事録	○	3			0.5	1.0	0.5	2	5	コミュニケーション2	D
H52	コミュニケーション	開発者とテスト担当者間で障害情報、修正情報が共有されているか？	障害管理ツールなどで、修正情報がテスト担当者にも閲覧できるようにしていること。テスト担当者が最新の仕様書の所在を知っていること	情報が共有されていない場合、障害が修正されていないにもかかわらず、再テストしてしまう、修正したにもかかわらずテストされないなどの作業のロスが発生する	・リリースアナウンス ・周知徹底の記録（メールなど）	○	3			0.5	0.8	0.4	2	4	コミュニケーション2	D
H53	コミュニケーション	顧客との「仕様」、「価格」、「納期」に関するやり取りは文書で行なっているか？	仕様、価格、納期に関するやり取りは文書以外で行なっていないこと	口頭による約束では「言った」、「言わない」の問題になる	・報告書 ・議事録など	○	3			0.5	0.8	0.4	2	4	コミュニケーション2	D
H54	リスク	プロジェクト規模はどのくらいか？	次のうちのどれに該当するか？ ・300人月以上 ・100～300人月 ・100人月未満	・100～200人月程度の粒度で疎結合（オンライン接続を極小化）するようなサブシステム分割ができないかを検討する ・プロジェクトのフェーズ分けができないかを検討する ・COCOMO、PUTNUMなどの指数モデルによる見積もりを行う ・当初計画との規模の差異は出ていないか？ ・規模が拡大していないか？ ・機能を増やしていても、見積もりミスをしている場合もある ・差異に対する対応は取れているか？ ・間違っている場合は、どう修正していくか？ ・膨らんできた要件をどう削るか、顧客と調整しきれているか？ ・納期が間に合うような規模の中に納まっているか？	・サブシステム分割が分かる資料（基本設計書など） ・体制図	○	3			0.5	0.6	0.3	2	3	リスク2	D
H55	リスク	脅威を減少させるために、リスクの分析と影響度の優先順位付け、対策について十分検討しているか？	個々のリスクについて客観性のある分析を行った上で、対策を検討していること	・リスクは回避するものではなく、必要に応じて引き受けるものである ・顕在化したリスクがないか？ ・リスクが顕在化したならば、対応策がとられているか？ ・対応策とは人を増やす、納期を調整する、機能を落とす、など ・機能単位に納期を調整する余地がないか？ ・危機状態に顧客を巻き込めているか？	・リスク管理表	○	4	○	4	0.3	0.8	0.2	1	4	リスク1	E
H56	リスク	リスクの内容について、その内容が明確に記述されているか？	リスク管理表にリスクの内容が記載されていること	・例えば顧客との打ち合わせに出席している者でないと意味が分からないような記述になっていないか？ ・本来、下流工程ではリスク・マネジメントは間に合わない ・リスクそのものの把握を行なうこと ・リスクのトリガーを明確にしているか？ ・対策を明確にしているか？ ・クラインスが発生してからドミナント・アイテムを探せるか？ ・大抵は、人の問題に帰着する	・リスク管理表	○	4			0.3	0.6	0.2	1	3	リスク1	E

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル			平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー								
H57	調達	協力会社の進捗・品質に関する中間フォロー実施計画が明確になっているか？	進捗会議の定例化や品質基準の明確化についての計画がされており、ステークホルダー間で合意されていること	・ 請負契約は、成果物さえ納入すればよいと考えていないか？ ・ 成果物の品質が確保されないことが大きな問題という認識を持っているか？ ・ 協力会社の品質方針・品質体制・具体的な品質管理について確認が必要 ・ 中間時点(定期的)のチェックを約束・実施しているか？	・ 進捗管理表 ・ 委託契約書(提出すべき中間成果物などが記述されていることがある)	○	4	○	4	0.3	0.6	0.2	1	3	調達1	E
	調達	実施責任者(プロジェクト・マネージャ、プロジェクト・リーダーなど)および有識者を交え、協力会社に依頼する作業が適切な規模、難易度であることを検討しているか？	協力会社の要員数、技術・スキルのレベル、これまでの実績、業務ノウハウの保有について、問題がないかを議論していること	・ 協力会社の力量を十分つかんでいるか？ ・ その上で仕方なしに発注したとしても、その状況を週1回の定例会議だけでなく、実態を押さえること ・ 報告をうのみにしてはいけない ・ 発注する際に約束事項を明確にしなければいけない ・ 例えば、不良が予定以上に出た場合、品質向上策を実施する、瑕疵責任をとらせるなど	・ プロジェクト計画書や調達計画書など ・ これらの計画書のレビュー記録など ・ 協力会社のマネージャとの面談結果	○	3			0.5	0.8	0.4	2	4	調達2	D
H59	調達	協力会社への発注の根拠が明確となっているか？	業務知識、開発スキルなどの観点から、なぜその協力会社に委託することにしたのかを明確にしていること	例えば新規委託先の場合に、何を根拠に選定したのかを明確にする	・ 調達計画書 ・ 選定理由書	○	3	○	2	0.7	0.6	0.4	2	3	調達2	D
H60	調達	協力会社に対して追加発注の確約をしないまま追加作業を依頼していないか？	追加発注の確約をしないまま口頭で追加作業を依頼していないか確認していること。 契約がないのに、活動している協力会社の要員がいらないか確認していること	確約がない場合は本当に作業を進めてよいか悩んだり、後の契約問題に発展したりする可能性があることから、作業着手を遅らせてしまうなどの問題が発生する	・ 発注書などの契約文書 ・ WBS ・ 内示書	○	2			0.8	0.6	0.5	2	3	調達2	D
H61	顧客	仮リリースの内容と仮リリースの条件が明確となっているか？	「仮リリース」とは、顧客の要望などにより本格リリース前に制約条件や前提条件のもとでリリースすることで、その内容と諸条件が明確になっていること	次の内容について顧客と合意をとっておく。「目的」、「前提条件・制約事項」、「機能」、「日程」、「正式仕様・正式プログラムとの関係」など	・ 議事録 ・ 仮リリース仕様書	○	3	○	3	0.5	0.6	0.3	2	3	顧客2	D
H62	顧客	顧客のプロジェクト推進能力は十分か？	顧客のプロジェクト推進能力とは、顧客の決断力、意思決定の早さのことで、それらが十分なレベルであること	現場のコンセンサスを得るための活動や意思決定のスピード、タスクの管理などが実行できているか？	・ ヒアリング ・ ステアリングコミッティ ・ 体制図	○	4			0.3	0.8	0.2	1	4	顧客1	E
H63	顧客	顧客のキーパーソンを押さえているか？	例えば、以下の点を確認していること ・ 顧客内のシステム部門とユーザー部門との関係を把握していること ・ 仕様決定権限、予算、経営層へのコミットはどの部門が握っているかを把握していること ・ 決定権・発言力は誰が持っているのかを理解していること	リスク管理において、問題が発生した場合に協議すべき人を個人名で管理しておく。 責任部門のキーパーソンが必ずしも決定権を握っているとは限らないので、キーパーソン間の影響関係を把握しておく必要がある	・ ヒアリング ・ ステアリングコミッティ ・ 体制図	○	4			0.3	0.6	0.2	1	3	顧客1	E
H64	顧客	RFPの内容は十分か？	例えば開発範囲、契約条件、教育訓練、検収、スケジュールなどが明確に記載されていること	顧客企業が作成したRFPの場合、プロジェクトの定義、アウトプットの定義、要求獲得方法などが明確に記載されていること。 コンサルティング会社などが作成したRFPの場合、顧客がその内容を十分理解していること	・ RFP	○	4			0.3	0.6	0.2	1	3	顧客1	E
H65	顧客	現行機能の保証が必要なとき、現行機能のドキュメント整備状況は十分であるか？	保証しなければならない現行機能については顧客から文書の形式で仕様書を受領していること	「現行機能を保証すること」という要望については、範囲があいまいになりがちである	・ 現行機能の仕様書	○	3	○	3	0.5	1.0	0.5	2	5	顧客2	D
H66	顧客	業務改革を含む場合、計画時に実現可能性について検討したか？	業務改革におけるシステムの位置づけと期待される役割を確認していること	業務改革の内容は実現可能性上問題がないことを検討し、その内容について顧客との合意がとれていることが重要である	・ プロジェクト計画書 ・ リスク管理表	○	2			0.8	0.8	0.6	3	4	顧客3	C
H67	技術	市販製品、他プロダクトの活用について、すべての工程におけるシステム開発で、技術的観点から評価できる有識者を交えたレビューが実施されているか？	レビューで出た指摘事項に対して対処を行なっていること	パッケージ製品によっては品質が悪いことがあり、かつその中身がブラックボックスになっていて、容易に変更できない。このため製品の品質の悪さが性能問題や機能レベル不足につながる	・ プロジェクト計画書	○	1	○	5	0.5	0.6	0.3	2	3	技術2	D

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定	
						プロジェクトマネージャ	品質担当		実務リーダー								
H68	技術	新技術/未経験技術があり、その技術に対する対応策は十分か？	机上評価、社内外の実績を評価し、開発着手前に実機評価をするようスケジュール化すること	・過小評価、過大評価に注意が必要である。冷静な判断をしているかを見る ・評価者自身が新技術を理解していない可能性があることに注意が必要である ・社内に評価・支援組織があるか？	・プロジェクト計画書	○	4				0.3	0.6	0.2	1	3	技術1	E
H69	技術	移行代替方式(現新システム並存、他社からの移行など)については十分に検討しているか？	有識者のレビューを受けて、移行方式の実現性などをチェックしていること	可能な限り単純な移行代替方式を検討することが重要である。 顧客との役割分担を明確にし、契約形態を適切に使い分けることも考慮する	・プロジェクト計画書 ・リスク管理表 ・移行計画書	○	3				0.4	0.8	0.3	2	4	技術2	D
H70	技術	レスポンスの確保や無応答状態をなくすなどの方式設計について十分に検討しているか？	例えば、大量アクセスがあった場合のストレッド枯渇や、障害発生時のクラスタによる二重化などの施策が考慮されていること	アプリケーションの機能設計ばかりに注目しすぎて、実際のレスポンス確保や無応答状態の回避など、非機能要件に近い要件に対してソフトウェア/ハードウェアの両方の観点からきちんと検討されているか？	・基本設計書	○	3				0.5	0.6	0.3	2	3	技術2	D
H71	技術	トラフィック量とトラフィックパターンについて適切に想定しているか？ どのような対応策をとるか明確になっているか？	クライアント数やアプリケーションのトラフィック量、ミドルウェアが利用するトラフィック量など、システム全体としての要求負荷や、ピークを想定していること	・顧客と話し、最悪のトラフィック量を検討しておく必要がある ・想定以上のデータが入ってきたときに閉塞を考慮する ・責任範囲を明確にする	・要件定義書 ・基本設計書	○	5				0.0	0.8	0.0	0	4	技術0	
H72	組織	プロジェクト・マネージャは規模や性質に見合った経験を有するか、経験不足時に組織的支援策(プロジェクト責任者を含む)はあるか？	プロジェクト・マネージャのスキルと実際のプロジェクト規模・難しさをよく検討していること	・管理型PMOではなく、支援型PMOになっているか？ ・火を噴く前に支援する文化があるか？ ・経営側の支援組織があるか？ ・最初が良いが、途中でおかしくなるケースもある	・プロジェクト計画書	○	5				0.0	1.0	0.0	0	5	組織0	
H73	組織	組織の責任・権限の明確度と組織機能(事務局など)は十分か？	工程別に、組織の責任・権限、会議体、目的を事前に定義しておくこと。 マネジメントレベルの会議体も準備し、想定外の問題にも対処可能としておくこと	部門の責任範囲を明確にすることで、会議体への参加意識が高まり、施策のフォローが容易になる	・体制図 ・会議体	○	5				0.0	0.8	0.0	0	4	組織0	
H74	組織	協力会社が多階層になっており、責任範囲があいまいになっていないか？ 多階層構造に起因する問題(責任範囲、コミュニケーション)はないか？	役割分担、責任範囲を明確にできていること	多階層になっていると責任の所在がどこにあるのか分からなくなりやすい	・体制図 ・役割分担表 ・ヒアリング	○	4				0.3	0.6	0.2	1	3	組織1	E
H75	基本動作	システム変更時にはバックアップを取るようになっているか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・設定ファイルを修正するときはバックアップを取っていること ・モジュールを新しいものに変更するときは元のモジュールのバックアップを取っていること ・システムのバックアップを取っていること ・データのバックアップを取っていること	モジュールの入れ替えや設定ファイルの入れ替えなど、すぐに環境を戻せるように工夫している必要がある	・リリース手順書など	○	4				0.4	0.8	0.3	2	4	基本動作2	D
H76	基本動作	プロジェクト内で使われる用語の意味について、用語集などの一覧表を作って管理し、顧客およびプロジェクト・メンバーに認識のずれがないようにしているか？	用語集を作成し、関係者間で共有できていること	使われている用語の意味を取り違えると設計ミス、作業ミスを起こすことがある	・用語集	○	4				0.3	0.8	0.2	1	4	基本動作1	E
H77	基本動作	議事録やバグ票を正しい日本語で書けているか？	議事録やバグ票の内容を確認していること	正しい日本語で書けていることはプロジェクトの状況を把握する上での前提事項となる。 特に議事録やバグ票を読む相手のことを考えて、正しい日本語で記述できているかどうかは重要である	・議事録 ・バグ票	○	2				0.7	0.8	0.5	3	4	基本動作3	C
H78	モチベーション	社員の労務状況(労務時間、作業環境)は悪くないか？	労務時間などを基に判断するとともに、現場に残っているかどうかを目視で確認していること	問題がある場合、原因分析を行ない、適切な対応策(増員や人材配置の見直しなど)を実施する必要がある	・勤務管理表 ・職場見学	○	2				0.8	0.8	0.6	3	4	モチベーション3	C

ヒアリングシート

No.	知識エリア	チェック項目	評価基準	個別のヒアリング要領	エビデンス・確認方法	評価レベル				平均頻度	影響度	評点	評点レベル	最大評点	ラベル	判定
						プロジェクトマネージャ	品質担当	実務リーダー								
H79	モチベーション	人員の離脱が多くないか？ (心身における体調不良、一身上の都合など)	休みや離職の傾向を確認していること	離脱が多い場合はプロジェクトへの不信感・危機感による場合がある	・体制表					0.3	0.6	0.2	1	3	モチベーション1	E
					○	4										
H80	モチベーション	各メンバーは自分の範囲について責任を果たすという意識が希薄ではないか？ 自分が担当する範囲以外について、無関心な対応をしていないか？	自分の直接の部下だけではなく、まわり全体を見渡してメンバーのモチベーションを見ていること	プロジェクト・メンバーの発言内容や発言回数、成果物の質など、普段の様子から責任意識を持って作業をしているかどうか？	・進捗会議などの議事録 ・報告書 ・担当者へのヒアリング					0.2	0.6	0.1	1	3	モチベーション1	E
					○	5		○	4							
H81	モチベーション	プロジェクト・メンバー間でプロジェクトに対する不信感を表している者はどの程度いるか？	プロジェクト・メンバーとコミュニケーションができていないこと	プロジェクトに対する不信感が多い場合はプロジェクト全体の士気を下げることにつながる	・メール ・ヒアリング					0.3	1.0	0.3	2	5	モチベーション2	D
							○	4								
H82	モチベーション	各プロジェクト・メンバーに、このプロジェクトでの個人成長目標を持たせているか？	各プロジェクト・メンバーと個人成長目標について話し合いができていないこと	各メンバーが成長するための目標を持てるかどうかは、モチベーションに大きく影響する	・要員育成目標					0.6	0.6	0.3	2	3	モチベーション2	D
					○	2		○	4							
H83	課題管理	管理されている課題の対策予定日が過ぎたものに対して、是正を実施しているか？	課題管理表でウォッチできていること	対策予定日が大幅に過ぎているものに対しては何か大きな問題がある可能性がある。 担当者がアサインされていない、担当者の認識がない、課題が大きすぎて解決策が具体的なところまで落とし込めていないなど	・課題管理表					0.6	1.0	0.6	3	5	課題管理3	C
					○	2		○	4							
H84	課題管理	管理されている課題について、顧客との合意がとれているか？	顧客との課題レビューを実施し、議事録を作成し、その議事録について合意を得ていること	・課題管理では、顧客との合意が重要。例えば顧客側では課題と認識しているのに、開発側ではそう認識していない場合は後に大きな問題に発展することがある ・重要度や緊急度の認識のずれも問題になる	・課題管理表 ・レビュー記録 ・議事録					0.8	1.0	0.8	3	5	課題管理3	C
					○	3		○	1							
H85	課題管理	複数の課題解決策に対し、明確な判断基準(メリット/デメリット)を基に優先順位を付けた上で、解決策を選択しているか？	例えば、以下のような観点で確認を行っていること ・解決策を複数考え、論理的な比較を行って、より適切な解決策を選択するようになっていること ・解決策が単なる思い込みになっていないこと	・経験や勘に頼った判断は、大きな判断ミスをすることがある ・判断には根拠や基準が必要である ・判断の材料となる選択肢についても、十分に検討し、より良い判断であるかを常に意識していることが重要である	・課題管理表					0.4	0.6	0.2	1	3	課題管理1	E
					○	3		○	4							

サマリ

項番	知識エリア	自己評価				リスク正数	ヒアリング				リスク正数
		評点レベル合計	評点レベル最大	比率	リスク数		評点レベル	評点レベル最大	比率	リスク数	
1	統合	8	34	0.235294	1	4	18	35	0.514286	3	2
2	スコープ	4	13	0.307692	2	3	7	17	0.411765	2	3
3	タイム	3	20	0.15	1	4	11	34	0.323529	2	3
4	コスト	2	6	0.333333	2	3	1	8	0.125	1	4
5	品質	3	4	0.75	3	2	23	56	0.410714	2	3
6	人的資源	0	12	0	0	5	2	10	0.2	1	4
7	コミュニケーション	4	12	0.333333	2	3	21	48	0.4375	2	3
8	リスク	3	15	0.2	1	4	4	10	0.4	2	3
9	調達	2	4	0.5	2	3	7	13	0.538462	3	2
10	顧客	3	3	1	5	0	10	22	0.454545	2	3
11	技術	2	3	0.666667	3	2	7	17	0.411765	2	3
12	組織	0	5	0	0	5	1	12	0.083333	1	4
13	基本動作	5	10	0.5	2	3	6	12	0.5	2	3
14	モチベーション	8	15	0.533333	3	2	9	18	0.5	2	3
15	課題管理	3	5	0.6	3	2	7	13	0.538462	3	2

