

大規模プロジェクトでの進捗と品質管理の実践

大規模プロジェクトは、継続的に状況の変化に対応しつつ管理していかなければならない。特に進捗と品質を、作業負担を軽くし、正確なデータを収集し、データに基づき評価し、問題に迅速に対応しながら管理するのは常にプロジェクト管理の要である。本稿では、この「言うは易く、行うは難し」の活動のポイントに焦点を当てる。

進捗管理と品質管理の問題点

一般に大規模プロジェクトになればなるほど管理に要する工数が増大する。かつその増大の仕方は規模に対して正比例どころではなく極端な場合は指数関数的でさえある。

大規模プロジェクト（ここではソフトウェア規模100万ステップ、要員100人以上を大規模と想定する）における進捗管理、品質管理の問題点を以下に述べる。

数百人を超えるプロジェクトメンバーからデータを収集するのはそれだけで大変である（データの量の問題）

収集したデータの精度をどうやって確認し、誰が責任を持つのか、それがあいまいになるとせっかく集めたデータが役に立たない（データの質の問題）

プロジェクトメンバーから各層リーダーへの報告に手間がかかる（報告ルートの問題）

プロジェクトメンバーに管理・報告の手順を徹底する必要がある。これをやらないと管理負担が膨大になる（コミュニケーション手段の問題）

プロジェクト内外のメンバーと共通認識をとるためにフォーマットなどはわかり

やすくする必要がある（コミュニケーション手段の問題）

ツールによる管理の限界

問題点を解消するためには何らかのツールが必要である。当然のことながらツールの導入に当たっては費用対効果を十分考慮する。

例としてあげるプロジェクト（以下、本プロジェクト）では既存のツールなどを比較検討した結果、多数のメンバーが使用することから、Excel（表計算ソフト）、Access（データベースソフト）という最もポピュラーなソフトウェアによる簡易進捗管理・品質管理ツールを作成した。

このツールにより、各チームからのデータ収集の自動化、データ評価、結果報告用フォーマットの標準化と可視化、データベース化によるサブシステム間の状況比較——などの効果が得られ、前節の問題点やはある程度解消できた。

だが、ツールを導入しただけではここまでが限界である。さらに収集データの正確性や成果物の品質を向上し、大規模プロジェクトの進捗・品質管理を推進していくには、もっと視点を変えて管理手法そのものを見直すこ

とが必要となる。

問題解決のために

本プロジェクトではまずプロジェクトを管理するうえでのバックボーンとなる方法論を決めた。数百人を一斉にコントロールするには何らかの科学的な基準なり尺度が必要なのである。大規模プロジェクトの場合、長期間にわたるウォーターフォール・ライフサイクルがあり、工程ごとに管理すべき重要ポイントが変わる。顧客や複数の協力会社との関係も複雑である。

本プロジェクトでは、それらを勘案しCMM（Capability Maturity Model：能力成熟度モデル）の方法論を選択した。

次に実際のプロジェクト管理方法を方法論に則り評価し、改善が必要な点を洗い出した。

進捗と品質管理では、前節の問題点の から に関連して次のような改善点を見いだすことができた。

協力会社を含めた報告ルートを明確にし徹底すべき、品質データの収集方法と報告フォーマットをさらに標準化すべき、ドキュメントの品質を確保するために管理方法を体系化すべき——といったところがその主なものである。

弱点が分かればあとは解決に向けて計画し実行するのみである。具体的には、顧客への報告データを簡素化し（ポイントははずさずに）フォーマットを統一する、ドキュメ

ントの版管理や変更管理のしくみを、ツールと運用手順の双方で充実し、膨大な量のドキュメントの品質を確保する、各チームの進捗と品質の報告ルートが正しく守られているか、品質管理が正しく実施されているかを客観的にチェックする品質保証の役割を制度化する——といった活動を実施した。

これらが示していることは、「データの量から質への転換をうまくやるための手順と成果物がきちんと体系化され整備されていることが大事」ということである。

進捗・品質管理の本当の目的

プロジェクトの責任者は、顧客に対しスケジュール厳守と品質を保証する。時には自社の経営トップを動かすことも必要である。

そのためにはつねに正確なデータを準備し、得た情報をオープンにし、プロジェクト内の誰もが理解できる仕組みで関連メンバーの共通認識を得ておかなければならない。また、プロジェクト内の仕事のやりかた（プロセス）を把握し、生産性と品質の阻害要因がどこにあるかをチェックすることも重要である。そうすることにより判断がよりの確、迅速になり、リスクも見えてくる。

このような状況をつねにキープすることにより、顧客および自社の経営陣に対して誠実かつ説得力のある対応が可能となる。進捗と品質を管理する本当の目的は、ここにある。

（野村総合研究所 鈴谷佳啓）