

プロジェクトマネジメントの標準化（上）

システム開発プロジェクトの運営は、「標準化」を駆使すれば飛躍的に改善する。成功するプロジェクトおよび生産性の高い開発の要諦は「標準化」にある。2回の連載で、プロジェクトマネジメントの王道を解き明かしたい。本稿では標準化の本当の意味を述べるとともに、具体的なプロジェクト事例を踏まえて内容を検証する。

昔ながらのマネジメント

システム開発の製造単位はプロジェクトである。このプロジェクトの運営がシステム開発の成功と失敗の鍵を握っている。

では、開発に従事している我々はどのようなマネジメントを経験的に行ってきたであろう。まず、そこから考えてみる。

従来からのマネジメントを列挙すると次のようなものがある。あらかじめお断りしておくが、これらのマネジメント方法を否定するものではない。

- 義理、人情、浪花節
- 大工の棟梁と弟子
- 頑張りズムと飲みにケーション
- 技は盗むもの、見て覚える
- 顧客対応と金勘定がマネジメント
- 忙しいことが仕事

プロジェクトマネージャーはこのような考えから逃れられない。事実、これでうまくいくプロジェクトも多い。ただし、これだけでは定性的である。定量的あるいは工業生産的な見地から、追加してほしい要素が「標準化」である。共通のコミュニケーション基盤として、あるいはノウハウの伝授方法として、生産性向上のツールとして、そしてなによりも

マネジメントの方法として、標準化を加味してもらいたい。

標準化に対する従来からの考え

では、標準化に対する世間一般の考えはどうであろうか。決して良いものではない。標準化にはネガティブなイメージが付きまとう。それは以下のようなことである。

- 無駄なものをたくさん作られる
 - 時間がかかってやってられない
 - 作らないことが生産性向上となる
 - 今まで何度もトライしたが、結局身に付かない
 - 形式的で、すぐ形骸化する
- これらもまた事実である。

標準化で失敗するのは、ほとんど上記のような理由により、実施が困難になる場合が多い。しかし、これらが標準化の一方向からの見方であることにはなかなか気づかない。

つまり、これらは「マネジメントと標準化が分離していた」から起こった現象である。プロジェクトをマネジメントする人間と標準化を推進する人間が別々の人間であり、場合によっては対立関係にすらあるような、標準化の認識レベルの低いマネージャーの下で標

標準化が実施された場合に起こる現象である。

標準化の本質とは

本来の標準化は、プロジェクトの中でマネジメントに有効なツールとして活用するものである。そのためには、プロジェクトマネージャーが推進主体となって「標準化推進も行うべき」である。

その理由は、プロジェクトマネジメントと標準化は目的が一致するからである。

「安くて高品質で、使えるものを、納期厳守で作り上げる」その過程で、「プロジェクトのメンバーや顧客のスキルアップを図る」ことである。そのような考えからすると、標準化に対する従来からの考えの5項目は誤った考え方といえるだろう。

前述5項目の考え方に対応する本来の標準化5項目を列挙する。

無駄が多い

無駄なものは作らせない。その基準である。

時間がかかる

本当に必要かどうかの判断基準である。

作らない

必要なものは必要である。作らなければならぬ(無駄と面倒臭いは別もの)。

身に付かない

雛形やフォーマットのお仕着せが標準化ではない。

形骸化する

標準化の本質を理解すること。

標準化を単に雛形やフォーマット、形式と勘違いしていると陥りやすい過ちである。標準化の本質とは思考プロセスの道標(みちしるべ)である。

本質を知ることの例

改めて標準化の本質を知るために、私が理解するところの茶道の例をあげたい。茶道の席では、お茶を立てるとき、主人が茶器を回してから客人にお茶を渡し、客人はその茶器を回してから飲む。これが作法(形式)である。しかし、茶器を回すことは本質ではない。

主人の本意(本質)とは、「茶器の最も美しい面を客人に向けて差し出すため、選ぶために回す」「おもてなしの心」である。

客人の本意(本質)とは、「茶器の美しい面を避けて口を付けるため、茶器を回す」「つつしみの心」である。

つまり、茶道の本質は茶室の空間を共有しながら「わび・さびの心」を持って礼を尽くすことが本質なのである。

システム開発もプロジェクトというひとつの茶室空間において、標準化という茶道を身につけ、システム開発を成就させる。その過程で、認識を共有しながら、スキルアップという「わび・さびの心」を体得していくのである。

少し概念的な話になりすぎたので、次に反面教師として、高い目標に挑戦して実現に苦勞したプロジェクトの若干誇張した具体的な

事例をあげて、プロジェクトの中で標準化を適用すべき場所をクローズアップする。

標準化を適用すべきチェックポイントの事例

Aプロジェクトは、客観的に見て、問題のないプロジェクトであったはずなのに、顧客の満足できるシステムを構築するという目的を実現するため、思いもかけぬ再設計、再開発、再テストという遠回りの道を歩んでしまった事例である（図1参照）。

(1) 外部者が見たAプロジェクトの概観

Aプロジェクトは、外部から見ると、以下のような理由から、特に問題があるプロジェクトとは思われていなかった。

コンサルテーションの段階

システム構築を始めるに当たり、業務のコ

ンサルティングを実施し、十分な業務知識を習得していた。

システム化計画および概要設計の段階

このフェーズにおいても、コンサルティング時のメンバーが加わり、設計している。業務は熟知していた。

基本設計の段階

顧客へ納品した設計書は莫大な量となり、充実した設計書であった。

方式設計の段階

高いIT（情報技術）を持つ若手社員を起用して方式設計を作り上げた。

詳細設計&開発・単体テストの段階

レベルの高いプログラマーを採用し、難易度の高いプログラムもやすやすと作り上げた。

総合テスト・移行の段階

実施できなかったため、不明。

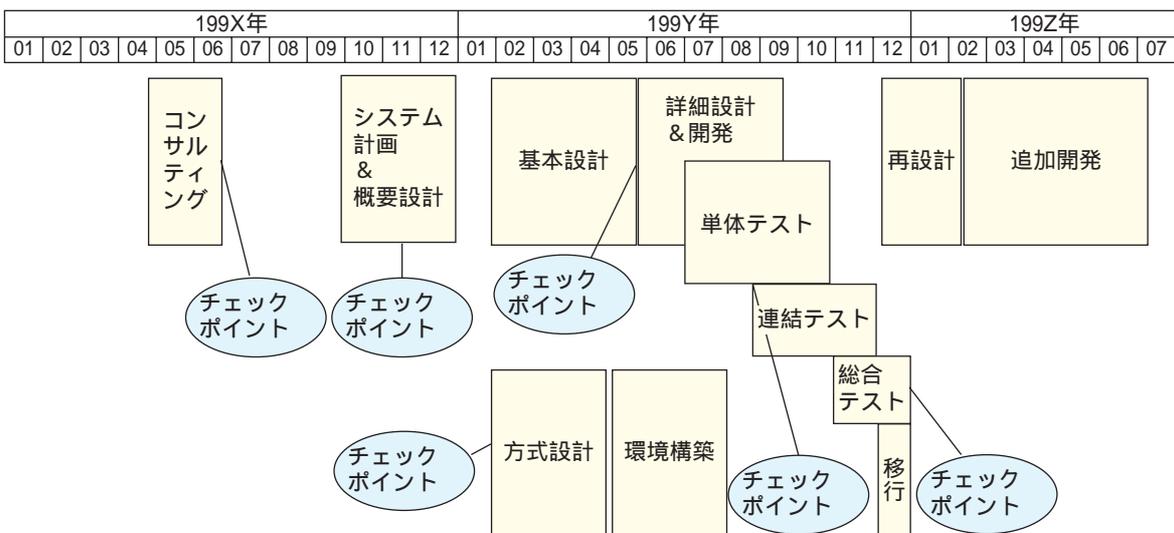


図1 Aプロジェクトのシステム開発スケジュール概要およびチェックポイント

なぜ、再設計しなければならなかったのかは、上記の外部者の認識を見る限りでは、まったく理由がわからない。しかし、次節で明らかになるように、内部者から見ると事情は変わってくる。

(2) 内部者が見たAプロジェクトの概観
外部者の認識とは異なり、内部の開発者は「何かがおかしい。このままではシステムができあがらないのでは？」という漠然とした不安を持ち続けていた。

コンサルテーションの段階

コンサルティングの担当者のシステム知識が乏しく、システム構築を意識したものになっていなかった。したがって、システムの難しいことや、実現するために高額となるシステム内容もレポートの中で実現できると明記していた。

システム化計画・概要設計の段階

工程が分離できていない。したがって、システム化計画重視の設計書となり、概要設計で重要な業務フローなどシステム設計が不十分になった。

その結果、広げすぎた業務要件をシステムの見地から精査できなかった。まさに「絵に描いた餅」の状態であった。

基本設計の段階

広がりすぎた概要設計を基に、そのまま基本設計を開始したため膨大な量の設計が必要となった。結局、外部設計しかできず、内部

設計まで踏み込めなかった。設計書作成のタスクが不明確で、結果として、量が多いが内容が不十分であった。しかし、そこで止められなかった。見直しを進言できなかった。誰も止める基準を持っていなかったのである。

方式設計の段階

仕組みを考えるには優秀な技術者だが、アプリケーション設計担当者とのコミュニケーションが不足で、アプリケーション面での必要なリソースなどの見積もりを行わなかった。若手社員が得意な技術に走りすぎた。これは、方式設計としての目次立てが不十分であったことを示している。

詳細設計&開発・単体テストの段階

内部設計ができていないため、詳細設計の段階で最初から内部設計を始めなければならなかった。その結果、正しいプログラム分割ができず、難解で複雑なプログラムが絡みあったシステムができあがった。新規システムでありながら、俗にいうスパゲッティシステムになってしまった。

この失敗事例から学ぶべきことは、いくつもの危険ポイントで立ち止まる判断基準を持つ必要がある、ということである。標準化でいうところの、思考プロセスの道標を明確にし、チェックポイントでの成果物のレベルを精査していれば発生しないことであった（次回へ続く）。

（野村総合研究所 安田 守）