

# システム再構築時代の超上流工程における見積もり手法

昨今、システム企画段階で機能規模をベースとした見積もりを実施することが求められるようになってきている。しかし、この段階で新システムの機能要件のすべてを正確に定義することはきわめて難しい。そこで本稿では、昨今の大型システム開発案件の多くが現行システムの再構築である点に着目し、現実的で精度の高い定量的見積もり実施のポイントについて紹介する。

## 早い段階から精度が求められる見積もり

情報システム部門には、早期にシステムコストを把握したいという経営の要請で、システム開発の企画段階から精度の高い見積もりが求められるようになってきている。しかも、従来のように工程別に想定工数を積み上げただけでは、妥当性・根拠が不明確であると指摘され、機能規模などの客観的指標に基づいた定量的な見積もりが必要となる。

昨今では官公庁なども、経営への説明責任の観点に加えて、ベンダーとの共通理解のためにも、WBS(Work Breakdown Structure)法などの工数積み上げに基づくボトムアップの見積もり法とともに、FP(Function Point)法(ソフトウェアの規模を図る手法のひとつ)などの機能規模をベースとした定量的な見積もり法を併用することを推奨している。

## 超上流工程における見積もりの難しさ

とは言うものの、システム企画段階で新システム機能要件をすべて洗い出し、機能規模を正確に定義することは非常に難しい。その上、この段階での要件定義は、新しい機能要件ばかりに目が向いてしまい、当たり前とな

っている現行システム機能が新システムで抜け落ちてしまうことも多い。さらに、新システム機能要件についても、ユーザーと詳細を詰めきれず、中途半端な定義となりがちである。その結果、機能規模ベースの見積もりを実施しても、過小見積もりとなってしまうケースが多い。そのため多くの企業では、企画段階での定量的な見積もりを断念するか、または形式的に実施するとどまり、現行システム担当者の経験則や同業他社の事例などから、経験や類推に基づいて見積もりを実施しているのが現状である。

## 既存システムの再構築が多い点に着目

1990年代の中頃から、コンピュータ化されていない業務は非常に少なくなってきており、主要業務領域におけるシステム化は一巡したと言ってもよい。そのため、昨今の大型システム開発案件は、既存システムの再構築が多くを占めることとなっている。そのようなケースでは、現行システムの機能を確保しつつ、業務変革対応、重複機能排除、データ統合、インフラ刷新などを行うことが主眼となる。

このようなシステム開発においては、新システム機能要件をすべて洗い出してから見積

野村総合研究所  
 システムコンサルティング事業本部  
 システムデザインコンサルティング部  
 副主任システムコンサルタント  
**斉藤 基**（さいとうもとき）  
 専門は業務分析、システム分析、要求分析方法論  
 など



表1 従来型の見積もり手法と差分要件定義をベースとした見積もり手法の違い

	従来型	差分要件定義ベース
現状分析	長年累積してきた現行システムの詳細をシステム企画段階ですべて把握することは不可能。目的があいまいなまま現状分析を実施するため、範囲、レベルともに中途半端になりやすい。	機能一覧やデータ一覧の整理を中心とした全体のラフな現状分析を実施し、機能規模と業務・システムの変更箇所を把握。次いで、変革ポイントに注力し、その部分の詳細な現状分析を実施し、要件定義へつなげる。
要件定義	総花的に要件を定義しようとするため、時間がかかる上、精度の低い要件定義となりやすい。ユーザーと詳細を詰めきれない部分は、中途半端な定義で終わってしまう。	業務変革要件、重複機能排除要件、データ統合要件、インフラ刷新要件など、機能規模や生産性に影響が大きい要件に絞ることで、短期間でも精度の高い要件定義が可能。詳細を詰めきれない部分は、とりあえず現行システム踏襲と割り切る。
見積もり精度	過小見積もりになりやすい。	過小見積もりとなるケースは激減。従来型に比べて見積もり精度が向上。

もりを行うのではなく、機能規模や生産性に影響の大きな変革ポイントを明らかにし、「現行システム機能規模+差分機能要件規模」に基づいて見積もりを行うことで、機能規模ベースの見積り法であっても、効率的かつ精度の高い見積りを実施できる。

### 「差分要件定義」による見積もり

システム企画段階で“現”と“新”の差分を見極める要件定義のことを、筆者は「差分要件定義」と呼んでいる。これらの限られた情報だけでも、過小見積もりとなるケースは激減し、システム企画の段階であっても比較的精度の高い見積もりが可能となる。差分要件定義をベースとした見積もりのポイントは以下のとおりである（図1参照）。

第一に、現状分析で手を抜かないことである。多くの大型システム開発が失敗する理由のひとつは、この活動が不適切なことにある。手を抜かないといっても、詳細な現状分析を

企画段階で全面的に実施するのは不可能である。“現”分析の目的を明確にしてメリハリのある分析を行うことが肝要である。第二に、決めべき要件を絞り、量よりも質を重視した要件定義を実施することである。総花的に実施された精度の低い要件定義よりも、システム開発に影響が大きい要件が、後で修正を要しない精度で定義されているほうがはるかに有用である。第三に、平時より自社のシステム開発プロジェクトの実績値を蓄積し、自社の生産性を正確に把握しておくことである。FP法などを利用した見積もりでは、規模から工数、工数から金額へと変換する作業を行う。この際に自社に固有の生産性を利用すれば、見積もり精度を高めることができる。

ここで解説した見積もり手法は、とくに新しい手法というわけではなく、分析の割り切り方を提示したものである。繁忙な情報システム部門が、システム企画段階で見積もりを実施する際の一助になれば幸いである。