

# システム開発を成功に導く“プロジェクト監理”活動

システム開発プロジェクトはよく“よれる”といわれる。“よれる”度合いにもよるが、一般的にはざっと半分以上のプロジェクトが“よれる”そうである。そうすると、初めに顧客との間で決めた納期を守れなくなったり、開発コストが膨らんで新たな費用を顧客に求めなくてはならなくなったりする。

システム開発プロジェクトの“よれ”による納期の遅れは、発注者である顧客企業にとってはビジネス機会の損失をも意味する。開発を請け負うITベンダーにとっても、それは大きな脅威である。システム開発プロジェクトの“よれ”を解消するためには、要員を新たに投入し、体制を立て直して品質の良くない一部のシステムを作り直さなくてはならない。そのため、ひどい場合は受注金額の何倍ものコストがかかってしまう。

このような極端な“よれ”ではないにしても、ちょっとした設計ミスによる開発工程での手戻りは、多くのシステム開発プロジェクトで発生しているのではないだろうか。

システム開発プロジェクトの“よれ”は、以下のような理由で発生することが多い。

- ①システムで実現したい機能がユーザー企業の側で整理できていない。業務とシステムに詳しい団塊世代のIT要員の退職に伴って、ユーザー企業が企業全体の業務機能の整理をしにくくなっているケースも多い。
- ②ユーザー企業とITベンダーとの間で、既

存システムと新規構築システムとの整合性について事前に確認できていない。

- ③ユーザー企業のシステム化予算の制約を背景にITベンダーが開発規模をぎりぎりで見積もり、人員不足が生じている。
- ④プロジェクトに関わるユーザー企業やITベンダーの一体感が欠けている。これは、仕事が終われば解散してしまう、有期限のプロジェクトに特有の問題でもある。

野村総合研究所（NRI）では、このようなシステム開発プロジェクトの“よれ”を防ぐため、“ノー レッドカード”運動と名付けた取り組みをこれまで10年近くにわたり推進してきた。詳細は本特集の記事に述べられているとおりが、個別のプロジェクトのプロジェクトマネージャー（PM）が行う“プロジェクト管理”を全社的にバックアップする“プロジェクト監理”の取り組みといえる。

“よれ”ているかどうかを、プロジェクトの現場で早期に検知することはなかなか難しい。いつの間にか大きくなった“よれ”に気付くと、現場ではプロジェクトメンバーが自分たちでそれをなんとか解消しようと、精神的にも疲労してしまう。そういう事態に陥る前に、外部からプロジェクトの問題点を発見し、早期に是正することが重要なのである。

この取り組みを象徴的に表しているのが、NRIが実施している「システム開発会議」である。この会議は、プロジェクトの進捗や課



題を可視化して解決を支援し、社内有識者がプロジェクト進行をチェックしてアドバイスを提供するために開催される全社レベルの会議である。プロジェクトマネジメントの経験が豊富なベテランが委員として参加する。

まず、PMはプロジェクトの立ち上げ時に「プロジェクト計画書」を作成してシステム開発会議でレビューを受ける。「プロジェクト計画書」には、プロジェクトの目的、運営計画、体制図、スケジュール、規模・工数見積もり、予想される課題などが書かれる。プロジェクトメンバーの意思統一を図る意味でも非常に重要なものである。

PMはその後も、プロジェクトの品質や進捗状況などをシステム開発会議で説明し、委員がそれをレビュー（評価・検討）する。委員は、提出される資料だけでなく、裏に隠れている根本課題について質問し、PMの自信の度合いを計る。経験豊富な委員によると、プロジェクトの成否はPMの説明を5分も聞けばほぼ判断できるという。

NRIのシステム開発プロジェクトは、規模、リスクの大きさなどからA、B、Cのランクに分けられている。システム開発会議はランクAのプロジェクトに関して開催される。ランクB、ランクCのプロジェクトでは、システム開発会議でレビューを受けたPMがレビューアーとなって、若手PMのレビューを行う。

NRIではプロジェクト遂行の権限と責任を

持つ職階としてPMを制度的に定めているが、最近ではPMになりたい若手が減ってきていると聞く。PMは先を読んだマネジメントと目の前の問題解決の両方を要求される。また、顧客と納期やコストの交渉をし、厳しい状況の中でメンバーのモチベーションを高めながらプロジェクトを成功に導く苦労は並大抵のものではない。希望する若手が少ないのは無理からぬことかもしれない。

しかし、難しい仕事であるが故の面白さもある。システム開発会議のレビューをクリアし、心を開いてプロジェクトメンバーを鼓舞しながら、顧客を説き伏せ、リリースにこぎつけた時の喜びはPMならではのものである。

自分の思いどおりに、苦労もなくやり遂げられるプロジェクトはおそらく1つもない。しかし、難しいプロジェクトであるほど、一緒に苦労したメンバーは生涯の友となる。筆者も、そんなプロジェクトと一緒に経験したメンバーやお客様、パートナー会社の方々と、毎年集まっては昔話に花を咲かせている。

プロジェクトマネジメントに王道はなく、窮地を救うのはPMをはじめとするメンバーの地道な努力だというのは1つの真理であろう。だが、成功の確率を高めるために必要なのが、“プロジェクト監理”の仕組みなのである。それが、NRIのプロジェクトマネジメント・ノウハウの蓄積と継承に大きな役割を果たしていると、筆者は考えている。 ■