



日本プロジェクトマネジメント協会主催
大盛況の“PMシンポジウム”で上野が講演

「失敗プロジェクトを削減する 要件確定前進の試み」

2007年8月30日～31日に、標記シンポジウムが開催されました。毎年1回開催されているものですが、今年は1,500人以上が参加され、7月末で予約申し込みが満員となり募集を打ち切ったほどの大盛況でした。日本でもプロジェクトマネジメントに対する関心が急速に高まっているということでしょう。

講演、研究発表、 세미나、ワークショップなど2日間にわたって盛りだくさんのプログラムが実施され、上野則男は、31日の2時間半のコマで、住商情報システム(株)(SCS)の向井清技術グループ副本部長と一緒に講演を行いました。このセッションも86人の定員いっぱいでした。SCS殿の要件確定力強化研修の実施状況や成果をご報告したのです。

講演内容 (講演のあらすじ)

- ◆失敗プロジェクトが多い。
 - その大半の原因は要件確定段階にある。
- ◆いかに要件を的確かつ迅速に固めるかがプロジェクト成功の鍵になる。
 - 要件確定の鍵は「開発目的の完全定義である」。
- ◆開発目的の明確化が重要であることは最近かなり言われるようになってきた。

(富士通の黒川社長は「開発目的をお客様と一緒に明確化できれば後は我々でできる。目的が明確化できない案件は中止する」とまで言っておられます。)

 - 開発目的の完全定義とはどういうことで、どうすればできるか。

- ◆要件定義は本来はお客様がやるべきであるが、お客様が的確にできないので、開発者が支援して実施せざるを得ない。
 - その支援方法を研修でガイドしている(これまでの受講者は200人近い)。
- ◆この研修では研修内容の実践を強制し、発表会を実施している。
 - その実践成果を、開発目的明確化の成功事例中心にご紹介。

この研修内容等につきましては、当誌2006年10月号「要件確定の前進を目指す S社の画期的取り組み始まる!」でご紹介しております。ご参照ください。

質疑応答

- 質問時間を30分以上取り、多数のご質問をいただきました。研修の具体的内容はもちろんのこと、以下のようなご質問がありました。
- ◆要件定義をお客様がやれていない実態について(発表に対する賛同意見)
 - ◆受講者はどういう層か。

回答：概ね入社10年クラスで徐々に年齢低下傾向にある。意欲と能力は高い。
 - ◆(黒川社長の紹介記事で)「経営目線で顧客と話せる……」とあるが、経営目線とは、どう考えたらよいのか。

回答：経営目線というと難しいが、今日のストーリーで解釈すると、システム視点ではなく、業務視点でシステム目的を考える、ということだと思う。→質問者ご納得。

◆この研修を実施して社内は変わったか。

回答：通常の研修は義務感で参加することが多いが、この研修は、基本的には上司推薦ではあるが、自発的の希望者が増えている。だれでも受講できるわけではないので、受講者が研修の習得事項をその組織で紹介することなど（特に提供されているチェックリスト等のツール類）が行われている。実践して成功した例も数多くなってきており、変化が感じられる。これからは上の層（部長以上）にも教育が必要だと思われる。

開 発目的明確化の成功例

発表資料に記載した以外に最近の実践発表事例をご紹介します。これらは、実践期間が2か月しかないこともあり、いずれも大きな案件ではありません。しかしこのような事象は日本中いたるところで起きているのではないかと思います。日常の思考法を変えればこのような成果が実現するのです。

1. 介護サービス業の勤怠管理システム

1年先行移行したシステムを強化したうえで全社に展開するに際し、先行部分のデータ移行を行ってほしいという要望があった。データは移行すべきであるという固定観念からの要望のようであった。

しかし検討してみると、先行システムと本番システムの仕様がかなり異なり、データ変換を行うにはかなり複雑な作業が必要なが判明した。

そこで「データ移行の目的は何か？」と考えた。それは、新システムへの円滑な乗り換えである。であれば、複雑でかえって手間がかかり、場合によっては不備なデータとなるマスタデータ移行をあえて行う必要はない。新規にマスタデータの入力を行って対応することにした。

◆「移行システムを開発してほしい」

→移行システムを開発せずに別途対応した。

2. 製造業の会計システム統合

新経理システムの開発に際し、従来は別システムであった固定資産管理と財務管理システムも統合することになった。

経理の利用者から、固定資産システムと財務管理固定資産勘定の突き合わせを行うリストを作成してほしいという要望が出された。従来は別システムであったことから突き合わせ作業が必要であり、そのリストが利用されていたのである。

開発担当者が、経理担当が別途発行する振替データ以外は差が発生しない（それは経理担当が把握できる）ことを説明・説得して、突き合わせリストの作成をやめることができた。

◆「照合用リストを作成してほしい」

→作成しないで済んだ。

3. 倉庫業の子会社グループへの

共通システム導入

これは、親会社が連結決算業務を迅速に実施するために多数の子会社に同一システムを導入しようというプロジェクトである。子会社にとっては何らのメリットがない案件である。目的をあいまいにして進めると、現場からの非協力が発生する可能性がある。

そこで、本社の担当と相談して、新システムの目的を明確化し協力をお願いする説明用のシナリオ・資料を作成し、開発者も分担して、多数ある子会社への説得キャンペーンを実施した。円滑にプロジェクトが進行している。

実はこれとは反対に、親会社が目的をあいまいにしたまま子会社のシステム導入を開発会社に依頼したところ、子会社から、コストを負担して新システムに移行する意味がない、と反対されてプロジェクトが座礁した例があった。

◆「子会社への連結決算対応システムの導入」

→目的を明確化して対応した。

4. 放送局の番組審査用

ライブラリシステムの改善

番組内容の審査のために、従来はアナログで保存されていた放送用のライブラリをデジタル化しようという案件である。初めは、単なるデジタル化と、いくつかのキーで検索ができるシステムを作ればよいということだった。

しかし、目的を追求していくと、新たなニーズと問題点が出てきて開発は中止となった。そのまま開発していたらどうなっていたのであろうか。開発途中でそのようなニーズや問題点が明らかになったら、開発費はムダになるところであった。

◆「ライブラリのデジタル化」

→目的を明確化する過程で問題点が判明し、中止した。

5. EDIシステムの早期移行要請

流通業のシステム統合案件である。大阪地区の事業所が東京のシステムに統合されることになったが、その時期が3か月後で、その間、ある理由で大阪の事業所では現在のEDIシステムが使えなくなる。そこで大阪側から、移行を早めてほしいという要望が出された。

検討してみたが、元のスケジュールで開発することが精一杯で、早めることは不可能であった。要望を確認してみると、移行を早めることが目的ではなく、手作業で受発注対応するのは大変なので、その業務を回避することが目的であることが分かった。そこで、不十分な機能ではあるが、仮の応急システムを開発して対応することにした。

◆「移行を早めてほしい」

→移行を早めずにつなぎの仮システム作成で対応した。

6. 商社のシステム統合

システム統合は、システムコンソリデーショントも言われる。そういうネーミングがつくとなおさら目的があいまいになる危険性が高まる。

一般にシステム統合は以下の範囲に対して行われる。

- IT基盤
- アプリケーション開発基盤
- アプリケーションそのもの

このそれぞれに対して、何をどこまでやるのかによって体制も違うし、費用も、かかる年月も違う。目的を明確にして取り組むべく、計画中である。

◆「システム統合する」

→目的を明確化して取り組む。

7. 保守におけるシステム機能追加

過去データをオンラインで蓄積しているシステムであるが、大量の過去データが処理のパフォーマンスを著しく低下させていた。これに対して自動で過去データを退避させる機能を要求された。

若干検討してみたが、それほど簡単にはできない。そこで「自動化しようという目的は何か」と考えた。それは処理のパフォーマンスを上げることである。「であれば、自動でなくマニュアル（手動）で削除をしてもよい。その方法はどうか」と検討した。その結果、手動で簡単にデータ削除できる方法をまとめることができ、それを実現した。

◆「データの自動削除機能を追加してほしい」

→手動の方式で対応した。

以上ご覧のように、このほとんどは大げさなことではなく、要望されたことに対して「その目的は何か」と問うことで良い結果を実現しているのです。

「塵も積もれば山となる」のです。皆様も取り組んでみられる価値はあるのではないのでしょうか。

(上野則男 記)