

第1章

トラブルプロジェクトの マネージメント診断

トラブルを起こしたプロジェクトに遭遇し、リカバリーしなくてはならない時、初めに実施すべきことはまずプロジェクトの状態を知ることである。それも、可能な限り短い時間で状態を把握し、かつ早急に対応することが必要となる。プロジェクトがトラブルを起こした根本的な原因を追究するのは、聞き取り調査はもちろんのこと、裏づけ調査からポジショントークも加味した分析も行なう必要があり、時間がかかる上に難しい。加えて、原因を追究できたとしても、簡単に短時間で解決しないことの方が多い。その問題に捉われている間に、プロジェクトの状況はさらに悪化してしまうからである。

そこで、まずはプロジェクトのクイック診断とも言うべきチェックを行ない、目に見える部分、原因が明らかで、すぐに解決可能な課題は即対応していくこととなる。しかし、問題は根本的な原因への対処である。

特に根本的な問題がプロジェクトのマネージメントレベルが低いことによるものだった場合、そのレベルを上げるための対応もしておかないと、目の前の課題を短時間で解決したとしても、継続して様々な形で問題が発生し続けることとなる。

そこで、本章ではプロジェクトのマネージメントレベルを診断するためのチェックリストと診断結果についての解説を行なう。

1.1 プロジェクトとは何か

プロジェクトのマネジメント診断を行なう前に、プロジェクトの定義を行ない、本書が対象とするプロジェクトの特徴について説明する。

1.1.1 プロジェクトの定義

企業は「ゴーイングコンサーン」(Going Concern)として事業の継続の責務を負っており、通常のビジネス活動は事業の継続を前提とした組織編制による業務遂行が基本である。これに対して、プロジェクトは、『日常業務以外のある特定の目的(成果)を達成するために、定められた期間と予算にて、恒常組織とは別に体制を編制し、活動すること』と定義される。すなわちプロジェクトは、活動期間では通常ビジネスの継続(無期限)に対し期間限定(有期限)、組織の編制では恒常組織に対し別体制の編制と、通常のビジネス活動とは異なるものとして捉えられる。

実際のビジネスの現場では、様々なプロジェクトが存在する。たとえば、事業活動に直接的に関与するものとしては「建設工事」、「新製品の開発」などがあり、事業活動に間接的に関与するものでは「職場環境の改善」、「事業所の引越し」などがあげられる。

その中で今日では多くの企業において欠かすことができないプロジェクトとして「情報システムの構築」(以下、「システム構築プロジェクト」という)がある。企業における情報システムの存在は、会計処理、給与計算といった間接的な業務から、生産管理、在庫管理、販売管理といった本業に直接関与する業務までのあらゆるビジネス活動領域で、それぞれ欠かすことができないものとなっている。本書では、企業におけるシステム構築プロジェクトに焦点をあてて話をすすめていく。

1.1 プロジェクトとは何か

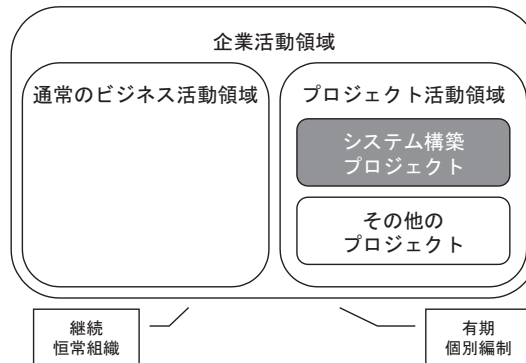


図 1-1 企業活動領域とプロジェクト

1.1.2 システム構築プロジェクトの特徴

システム構築プロジェクトには、一般的に「要件定義」、「設計」、「開発」、「テスト」、「移行」などのプロセスが存在するが、プロジェクトとしての要件である「定められた期間と予算」「特定の目的（成果）を達成」といった点においては、「建設工事」や「新製品の開発」といった他のビジネス活動におけるプロジェクトと相違点はない。

システム構築プロジェクトが他のビジネスにおけるプロジェクトに比べ特徴的な点は3つある。ひとつは、プロジェクトの活動及びその全体像が見えにくいことである。システム構築プロジェクトにおいては、システムが稼動する環境を整備し、業務で使用するプログラムを作成し、必要なデータを投入（移行）するといったプロセスでは、プロジェクトに参加していない限り活動の進捗を外部から目視により理解することができない。たとえば、「建設工事」であれば、関係者でなくても工事の進行は見えるが、システム構築プロジェクトでは、プログラムが何百本と完成していても、関係者でなければ直接目に触れることはない。関係者以外がプロジェクトの成果に触れ、感じることができるのは、完成した情報システムを業務で使用してからになり、それでも情報システムの全体に触れることはなく、担当業務範囲の一部を使用するに止まることが多い。

特徴として2つ目にあげられるのは、プロジェクトを構成するメンバにある。多く

第1章 トラブルプロジェクトのマネージメント診断

の企業では、情報システムの構築にあたり自社ですべて内製化しているわけではなく、何らかのかたちで外部の関係者が関わっている。というのも情報システムにおける技術革新は、いわゆるドッグイヤー（dog year）と呼ばれるように通常7年で変化するような出来事が1年で変化するスピードで進んでおり、技術領域の広がりやその専門性において企業が独自で投資して人材を育成していくことが難しいことに起因する。システム構築プロジェクトでは、業務委託や請負といった契約でプロジェクトの遂行に関わる大半の部分を外部のリソースにお願いすることが非常に多い。

そして最近顕著になってきている3つ目の特徴は、期間の短縮化にある。大型の汎用コンピュータが情報システムの中心であった頃は、情報システム構築において、4～5年以上のプロジェクト期間を設定するものもあったが、最近では、市場ニーズの多様化、変化スピードの加速化に伴い、システム構築プロジェクトの期間も短縮化の傾向にあるといえる。

なお、以上の3点は、システム構築以外のプロジェクトでも、それぞれ見られることもあるが、システム構築プロジェクトにて特に顕著に見られる特徴としてここにあげた。

1.1.3 システム構築プロジェクトの実態

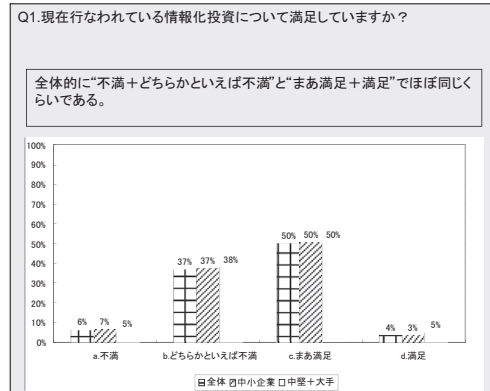
システム構築プロジェクトの成功の条件には、たとえば、当初計画した品質、コスト、納期等の目標値にてプロジェクトが進捗・終了したかとか、構築した情報システムを使用して業務実施することにより当初想定した効果が得られたとか、プロジェクトに関係したすべてのステークホルダー^{※1}が満足感を感じることができたかなどいくつかの視点がある。

当然のことであるが、システム構築プロジェクトは、プロジェクトが成功し想定した結果が得られることを前提としてスタートする。ところが、「品質、コスト、納期」の3点すべてで当初の計画通り成果を取めたプロジェクトは、わずか26.7%（日経コンピュータ 2003年11月17日号より）しかないという調査結果や、システム構築プロジェクトに資本を投下した経営者の約半数は、情報化投資に対して満足感を得ていない（財団法人 社会経済生産性本部「企業経営における情報活用の実態 2003」より）

※1 プロジェクトをとりまく利害関係者のこと

1.2 マネージメント診断

という調査結果が出ている。つまり、システム構築プロジェクトの大半は、およそ成功とはいえない実態にあることが分かる。



(財団法人 社会経済生産性本部「企業経営における情報活用の実態 2003」より)

図 1-2 情報化投資の経営者の満足度

1.2 マネージメント診断

第2章以降では、具体的なリカバリーの方法を説明していくことになるのだが、リカバリー方法はプロジェクトマネージメントレベルによって異なる。本書では、プロジェクトのレベルを、マネージメントの成熟度によって4段階に分類するが、マネージメントレベルが低い順から、「レベル1、2、3、4」と位置づける。

1.2.1 質問リスト

あなたが参加しているシステム構築プロジェクトのマネージメントレベルを以下の20個の質問項目に各5点満点で自己診断をしてもらいたい。