

第 5 回特別講義 レポート

日時	2019 年 10 月 11 日 (金) 10:00 ~ 12:00
会場	(一財) 日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2 階講堂
テーマ	プロジェクトリーダーのためのプロジェクト健全化技法
講師名・所属	石谷 靖 氏 (株式会社三菱総合研究所 デジタルイノベーション事業本部 主席研究員) 清 雄一 氏 (電気通信大学 大学院情報理工学研究科 准教授)
司会	猪塚 修 氏 (横河ソリューションサービス株式会社)
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none">1. プロジェクトマネジメントにおける課題2. プロジェクト健全化の課題3. プロジェクトのセルフ診断と課題抽出の実践方法4. プロジェクトの課題解決の実践方法5. まとめ
アブストラクト	<p>プロジェクトマネジメントは永遠の課題です。特にシステム開発プロジェクトの成功率が低いと言われ続けています。</p> <p>しかし当然のことながら、すべてのプロジェクトが失敗しているわけではありません。成功を重ねているプロジェクトマネージャを身近に見られることも多いでしょう。</p> <p>成功するマネージャは知識や経験から自らのマネジメントスタイルを確立して、成功に導いています。共通しているのは、プロジェクト開始においてポイントを見極め準備万端にし、プロジェクトは常に状況が変わるものとして最重要ポイントのモニタリングとコントロールを続けていることです。</p> <p>ご紹介する技法は、このような熟練者の視点・活動をモデル化したものです。電子政府立国として世界トップのデンマークでやはりプロジェクト失敗が続き、国を挙げてプロジェクト診断・解決モデルを開発したものです。今回これを日本で活用できるようにアレンジ・詳細化した「健全化技法」について考え方のみならず、実践方法までご紹介します。</p> <p>※聴講後、自由に使っていただけます。</p>

※参考文献：「プロジェクトをうまく進めるための17の鍵～ImprovAbilityによるプロジェクトリーダーのためのプロジェクト健全化技法～」、2017年8月、オーム社

講義の要約

◆講師紹介

石谷 靖 氏

1988年株式会社三菱総合研究所に入社。

設計支援環境や品質メトリクス収集ツール等の構築を行うとともに、ユーザ企業におけるソフトウェア調達関係の要求定義や見積り等のガイドライン作成に従事。その後、プロジェクトマネージャとして開発や調査プロジェクトの統括・実施。特に、ソフトウェア開発プロジェクトにおけるマネジメントやプロセス改善に関する実態調査や技術調査に従事。その一環として、情報処理推進機構（IPA）とソフトウェア・エンジニアリング・センター（SEC）の設立を支援。2004年4月から2007年3月までIPA/SECに出向、エンタプライズ系サブ・リーダー。この間、2004年5月～7月ドイツIESE（実験的ソフトウェア工学研究所）に派遣・滞在。2007年以降SierおよびITユーザ企業におけるプロジェクト診断、コスト評価、調達マネジメントおよび生産性向上を中心に支援し、最近ではサービス設計の高度化の支援を展開。

今回のテーマに関して、2011年からデンマークDELTA社（現在はWhiteBox社）で開発されたImprovAbilityモデルをプロジェクト診断で活用開始し、現在に至る。

清 雄一 氏

2009年株式会社三菱総合研究所に入社。アジャイル開発調査や金融システム開発等に従事。

2013年より電気通信大学。エージェント、人工知能、プライバシー保護技術の研究を実施し、現在に至る。

【第I部】モデルのご紹介

1. システム開発プロジェクトの課題

- ◆最近では失敗より残念（ユーザーに感謝されない、使われない）なシステムの増加している。
- ◆「感謝されるシステム」と「残念なシステム」の違いは何だろうか？
- ◆熟練者は経験的に「成功のツボ」を知っている。

2. プロジェクトの成功のツボとそのモデル化

- ◆上記経験者の成功のツボを「4つの力17の視点」にモデル化した。
- ◆ [4つの力]
 - 1) IT 構想力
 - 2) IT 構築力
 - 3) IT 活用力
 - 4) IT 基幹力

◆ [17の視点]

1) IT 構想力

- ①プロジェクトコンテキスト
- ②アイデアの吟味

2) IT 構築力

- ③チームの状況
- ④プロセス
- ⑤コンピテンスとナレッジ
- ⑥優先順位づけ
- ⑦プロジェクトの目的とゴールの明確さ
- ⑧マネジメントのサポート
- ⑨関係者の関与

3) IT 活用力

- ⑩IT 展開戦略
- ⑪IT 品質
- ⑫IT 展開手段
- ⑬IT 展開の役割と責任の明確さ
- ⑭保守と運用

4) IT 基幹力

- ⑮期待管理
- ⑯ナレッジマネジメント
- ⑰マネジメントコンピテンス

3. ImprovAbility モデルの特徴

◆ 目的は使えるシステムを実現することである。

このために、プロジェクトを自己診断して、解決に向けての対策立案をサポートする。

◆ キーワード

- (1) 準備万端：分析と予測により準備万端にして成功の確立を高める。
- (2) リアルタイム改善：常に状況変化を察知し適切な対策を講じる。

◆ 簡易なモデルと明確な手法

17の視点でチェック、重要な項目の絞り込み、解決データベースを参考に対策を立案する。

4. 開発経緯

- ◆「成功のツボとは何か」を事例調査・分析。

2003年～2006年のTalent@ITプロジェクトを集約し、54の基本パラメーターから20個のパラメーターへ。→プロジェクト診断では17個にした。

※ISO化：ISO/IEC TR 33014（2013年12月発行）

5. ImprovAbility モデルのチェックポイント

- ◆4つの力、17の視点と51の診断項目を参考にセルフチェックを行う。

6. 課題抽出と解決策設定までの手順

- ◆課題分析（51の診断項目での達成度判定表とプロジェクト特性要因評価）→評価（パラメーター重要度判定表）→課題絞り込み（達成度判定・重要度集約表）→解決策案（解決候補データベース）→解決案実行。

※（ ）内は本TOOLのワークシート名（後日公開予定）

7. ImprovAbility モデルのツール

- ◆①チェックシート
- ②プロジェクトタイプ設定
- ③解決策データベース

【第Ⅱ部】ImprovAbility の活用

- ◆プロジェクトリーダーのセルフ診断・解決の流れは次のとおり。

第1ステージ「分析・評価による課題特定」

第2ステージ「課題解決」

両ステージを通して実際に自己診断、解決策候補を導き出すまでの流れを体験できた。

まとめ

- ◆ポイント：

- ①準備万端
- ②リアルタイム改善

- ◆ツボを押さえるためツボをモデル化したのがImprovAbilityである。

◆実践のためのツールなのでぜひ、広く活用・フィードバックいただきたい。

質疑応答

1. 自己診断で診断者はぶれないのでしょうか。
→ガイドラインは4段階で示しているが、解釈の違いが出る可能性はある。先輩などが問いかけて確認する必要がある。
2. 診断の頻度・タイミングについて教えていただきたい。
→開始時（準備万端）。大きなマイルストーン（要件完了で開発前、詳細設計前など）
経験的には後ろに行けば行くほど、問題がわかっても解決が難しい。
このため開発時にみて手を打つ、手を打たないものも可視化されているので気にしておける。
3. 第三者レビューでの活用することは可能でしょうか。
→可能である。もともとのモデルはアセッサー用のモデルなので活用は可能である。
日本ではデンマークのモデルを自己診断できるようにしている。
4. PJT 特性はデンマークと同じものなのでしょうか。
→PJT 特性は同じ。変えてしまうと判断基準が不明になるので同じにしている。
5. 計画で出ないものは後からでよいのでしょうか。
→実施に展開することを最初考えてないことがあるため、できるだけ計画を早く考える必要がある。
6. 期間の評価 12 か月で3点とあるが、もっと長いのが多いのではないのでしょうか。この点に関して、議論はあったのかご教示いただきたい。
→日本だとすべてが重要になるので、デンマークと議論した。データ収集の観点もあり、条件を変えないという結論に至った。
7. PJT の成功率が低いとあったが、このツールを使った場合の成功率はどれくらいでしょうか。
→2011 年から活用しており、アセスメントで使った 15PJT で、結果的に失敗はない。
ただし、診断を頼む PJT は問題意識があるので条件は同一ではない。
8. エンタープライズ、組み込みの差はあるのでしょうか。

→両方で使える。ただし、一部エンタープライズという言葉になっているので読み替えていただきたい。

以上