

1. プロジェクトの概要と特徴

1. 1 プロジェクトの特徴

4 当社は K 県の中堅の精密部品製造販売会社である。この
たび経営会議で製品管理システム（現システム）を新
システムに移行する案件が了承された。企画部が以前か
ら現システムを調査し、保守性の悪さ、使い勝手の悪さ
を改善しなければ、多様化する顧客の製品要求に対応で
8 きないと判断し、将来方向性を示して新システムを提案
していた。新システムの要件スコープは現システムの機
能を全て実現すること。操作性が優れていることである。

12 私は、当社の情報システム部の担当課長として、現シ
ステムに係わっていた。そこで上層部は私を今回の新シ
ステム開発プロジェクトのプロジェクトマネージャに任
命した。工期は来年 4 月初め稼働の 11 ヶ月、工数は 100
人月で、予算は 7000 万円（含む機器）とされていた。

1. 2 プロジェクト組織の構成

16 私はプロジェクト憲章を企画部の担当者とまとめ、内
容に関して上層部の了承を得た。私はプロジェクト憲章
の中で、開発体制を 3 チーム設け、それぞれリーダーを想
20 定していた。プロジェクト憲章も承認され、次にプロジ
ェクトマネジメント計画書の作成をしながら、3 名の
リーダーの参加調整を行うことにした。

24 ユーザインタフェースを担当するチームリーダーの I 君。
I 君は今まで現システムのアプリ改造を担当してきた。
DB 関係チームリーダーの D 君。D 君は DB に強いベテラ
ンである。D 協力会社の要員だが、D 社とは委託契約で
作業フェーズの一部と請負契約で内部設計～結合テスト
28 を依頼する予定である。業務アプリケーションチームリ
ーダの A 君。A 君は最近弊社にメーカーの SE から転職し
た。アプリケーション開発に強い自信を持っている。

32 プロジェクト憲章ではそれぞれのグループは最大でリ
ーダを含めて 4, 4, 5 名のメンバー構成としていた。

2. チームリーダーに分担させた業務

2. 1 分担させた業務の内容と理由

4 私はプロジェクトマネジメント計画書の人的資源計
画書を作成し始めた。今回のプロジェクト遂行で、開発
メンバの能力向上がプロジェクトの副目標であると設定
した。短期改造をここ数年行っていたシステム部は、久
しぶりの新規大型開発で、能力向上の良いチャンスであ
8 ったからだ。特にチームリーダーの能力向上を重視した。
そこで、私のプロジェクトマネージャの業務の中で以下
のものをリーダーに分担させることにした。

① 変更管理における承認・判断・指示

12 変更管理については、変更管理委員会を設置し、関係
者間で合意を取って実施することになっている。しかし
素早い対応が必要な場合、小さな修正の場合にはその
判断をリーダーに任せることが重要である。

16 ② 進捗管理における進捗の遅れ判断と対策の指示

遅れの兆候を発見し、対策を立てることは、業務遂行
上重要である。私はリーダーが対策を立てることは、リ
ーダ能力向上にきわめて重要であると考えた。

20 2. 2 分担のルールと周知徹底方法

リーダーに分担させるといっても、なにもかも分担させ
る訳にはいかない。私プロジェクトマネージャがこのプ
ロジェクトの全責任を負うことから、分担させるルール
24 を明確にした。

先ず、①の変更管理は、チーム内部で変更が閉じ、外
部へ影響しない範囲。かつ修正工数・日数の手戻りが 1
週間以内に回復できるものについて分担させた。毎週の
28 リーダ会議でその報告をし、他チームには影響しない確
認をさせた。この範囲外の変更については、必ず早急に
私に報告し、リーダー会議あるいは変更管理委員会を開く
こととした。更に、このルールは変更管理委員会の運用
32 規約にも盛り込むこととした。

4 次ぎに②進捗管理は、チーム内の遅れを発見、原因の追究、対応の策定を常に行うことを分担させた。そして、その報告もリーダー会議で行い、他リーダーの意見を聞き、議論し、最終的には私が判断した。

以上のようにチームリーダーが責任分担することから、各チームメンバに集まってもらい、そのルールを伝え、認識してもらったこととした。

8 又、リーダーには早々将来追加応援されるメンバと個別会談を持ち、コミュニケーションに勤めることに指示した。

3. 評価、課題と改善点

3. 1 分担に対する評価

3 月末にシステムの移行も終わり、現在 5 月で新システムは順調に稼動している。利用部門からも好評を得ている。チームメンバ・リーダーは今回新規大型開発を成し遂げて、自信に満ちた態度になったようだ。その意味で今回のリーダーに業務を分担したことは、成功であった。

3. 2 認識した課題

ただ利用部門も参加してもらった総合テスト時に、I 君の担当しているユーザインタフェース関係テストで、予測よりも多くの画面変更要求が発生し、1 週間程度の手戻りが発生した。テストは他チーム担当の項目を優先させることで最終的には納期遅延にはならなかった。

原因は要求定義・外部設計時の利用部門とのレビュー・結果承認で、利用部門との日程調整不調だったことだ。リーダーの I 君が平日定時内での調整が不調の場合、利用部門に残業・休日出勤にレビューを実施することを要請し、そのために当方のプロジェクト予算の人件費もオーバーすることを躊躇した。そのためレビューアとレビューイヤーが一部結果承認作業をお互いに妥協するところがあった。

3. 3 今後の改善点

私は、変更要求には必ず手戻りが発生し、それはコスト増を伴い、そのコスト増を認めるか否かの権限と責任にまでルールを言及すべきであったと反省している。

プロジェクト完了報告書にはそのことも教訓として記載しておく。

28

以上