

## 1. 私が携わったシステム開発プロジェクト

### 1.1 プロジェクトの特徴

4 私は空調製造販売会社 A 社の情報システム部に在籍しプロジェクト(以下 PJ)管理を主要業務としている。

私が今回取り上げる PJ は当社向けビル空調遠隔監視システム(以下 S システム)である。PJ の特徴としては

8 ・ S システムは新空調モデルと同時発売(10 年/11 月)である。そのためスケジュール遅れは許されない。

・ S システムの仕様はライバル D 社の新モデル発売情勢により流動的であり PJ 途中で仕様変更がありうる。

12 S システムは空調機の運転状況を当社サービスセンターから常時監視し故障の早期発見、省エネ運転アドバイスを実施する当社空調機顧客向けサービスを提供する。私は PJ マネージャとして S システムの開発を進めていくことになった。

### 1.2 利害調整の発生

要件定義が始まり 2 週間が経過した時点で、営業部から D 社の新監視システムの情報がもたらされた。発売は当社より一月早い 10 月であり、空調機の重要部品の故障

20 予知機能がメイン機能である。機能的には当社がこの数年間研究開発してきた内容とほぼ同等であることが分かった。商品企画部は、D 社に遅れることは大きな事業損失をもたらすと考え、故障予知機能の搭載を主張した。

24 利害調整が必要となったのは、故障予知機能搭載可否である。故障予知機能開発は開発元である開発部による実証試験が残っており、PJ での外部設計終了時期に漸く終了予定である。当社新機能搭載開発基準では、PJ での

28 外部設計開始時には新機能の実証試験終了が条件である。故障予知機能搭載可否を巡り、商品企画部及び開発部との早急な日程調整が必要となった。

関係者としては商品企画部責任者 X 氏、開発部責任者 Y 氏

32 氏である。

## 2. 利害とその調整による問題解決

### 2.1 関係者の利害

1.2 で述べた 2 人の利害について述べる。

4           ア) 商品企画部責任者 X 氏

X 氏は S システムの売上達成責任者である。X 氏としては故障予知機能(以下 P 機能)が搭載されなかった場合、D 社に顧客が奪われ S システムの売上が達成されないことを危惧した。そのため D 社に先んじて故障予知機能搭載 S システムを発売したいと主張した。

          イ) 開発部責任者 Y 氏

12 Y 氏は P 機能要素開発責任者である。P 機能は未だ実証試験中であり、PJ の外部設計開始時に終了させるには 2 カ月の前倒しが必要である。現在の要員からして前倒しは困難であり、開発基準を満たすためには搭載を 2 カ月遅らせるか見送るかしかないと主張した。

16 私は PM として、まず所期要求である 10 年/11 月の稼働開始を守らなくてはならない。そして X 氏と Y 氏が何を望み何を避けたいかを掴み、両者が納得するように利害を調整しなくてはならない。

### 2.2 利害の調整

私はまず X 氏と Y 氏の主張を理解するために個別に面談することにした。両氏の主張を理解し、じっくりと意見を聞き状況を正確に把握するためには全員打ち合わせよりも個別面談が良いと考えたからである。

24 X 氏との面談結果からは、過去類似のケースで D 社に先を越され大量の顧客を失ったこと、発売日程は当初計画より D 社にあわせ前倒ししなくても P 機能が搭載されさえすれば事業的には OK との見解が得られた。私は、開発負荷を削減することで開発日程を短縮する観点から P 機能の段階的導入の可能性を確認した。その結果、当初は基本機能が搭載されれば可との見解を得た。

32           一方 Y 氏との面談からは、全ての試験を完了した後、

## H24.3 問題

自信をもって P 機能を提供したいこと、要員が少ないため試験をシリーズで行わざるを得ないこと、基本機能に絞れば開発規模は 2/3 程度になるとの見解を得た。

- 4 X 氏との面談情報から、私は P 機能の内、D 社に搭載されていないコンプレッサーの性能予測機能を 2 次開発にシフトする案を X 氏に提案し了解され、当初開発の開発範囲を 2/3 に減らすことができた。
- 8 Y 氏との面談情報から、私は Y 氏とともに実用テストの方法について現在のシリーズ方式をファーストラッキング法で試験終了を早めることを検討した。そして、実用テストグループを 3 つに分割し並列に進めることで上記機能削減と合わせ 2 カ月短縮できることを確認した。
- 12 一方、私は、今回の仕様追加による PJ 予算追加の認可を PJ オーナーである W 事業部長に掛け合った。そして、追加 PJ メンバー 5 名の増員の承認を受けた。このメンバーを P 機能実証テストに参加させることで開発部門の要員不足をカバーすることにした。このことで、実証試験を終了を短縮するとともに、P 機能の理解を高め、PJ 開発作業が効率的に進められることをも期待したからである。
- 20

### 3. 評価と認識した問題及び今後の改善点

#### 3.1 利害調整に対する評価

4 P 機能の開発範囲削減と稼働時期の調整の結果、P 機能を搭載し所期の稼働開始時期を達成した。実証試験終了を、機能の削減と並列試験化により外部設計の開始までに完遂できたからである。従って利害調整に対する評価は満足すべきものだった。

#### 8 3.2 利害調整時に認識した課題

X 氏、Y 氏との面談と調整で予定の 3 日に対して、丸一週間要してしまい、その間 PJ が不安定な状況になってしまった。

12 調整にこのような時間を要した最大の理由は、Y 氏の現在抱えている業務の客先トラブル対応のための出張で、面談アポが 3 日待ちとなってしまったことである。私は、Y 氏の代理人を開発部長に要請したが、急であり適任者が他にいないとの理由で応じてもらえなかった。Y 氏とのメールや電話折衝では調整は困難な内容であったため

16 結局、Y 氏との面談を待つしかなかった。  
この経験より予め対外部署の責任者の不測の事態に対応  
20 した体制構築の必要性を認識した。

#### 3.3 今後の改善点

PJ 関係者の対外部署の責任者は不測の事態に備えて、必ず正と副 2 名を予め設定しておくことが必要であると認識した。特に今回の場合の様に PJ 立ち上げ以降に発生した関連部署の場合は注意する必要がある。そのため PJ 教訓として今回のケースを全社で情報共有していく。

以上