

1 1. プロジェクトの特徴、組織体制と要員に期待した能  
2 力

3 1. 1. プロジェクトの特徴

4 精密部品製造会社A社は基幹システムのH/Wおよびミ  
5 ドルウェアの保守切れに伴う老朽化対応として、基幹シ  
6 ステム再構築プロジェクトを立ち上げた。A社が利用し  
7 ていた基幹システムはシステムベンダB社のパッケージ  
8 を使用していた。しかし、度々の改修で細かい改修費用  
9 とその対応期間がA社のニーズに合わなくなってきた。  
10 そこで、A社はシステムの選定作業を経て、システムベ  
11 ンダC社のパッケージへ変更することを決定した。

12 私はC社プロジェクトマネージャ(PM)としてA社  
13 基幹システム再構築プロジェクトに携わることとなった。

14 このプロジェクトの特徴は、A社は親会社に対して、  
15 基幹システムの切り替え時期を公式に案内しており、本  
16 番移行時期の延期が難しいことである。

17 1. 2. プロジェクトの組織体制

18 A社基幹システム再構築プロジェクトの組織体制とし  
19 て、C社のPMの配下に以下の2チームを配置した。

20 ① 開発チーム…新A社基幹システムの基本設計～総合  
21 テストまでを行うチーム

22 ② 移行チーム…移行方針・移行計画を策定し、マスタ・  
23 データを準備のうえ、本番移行を行うチーム

24 また、現A社基幹システムのベンダであるB社は、A  
25 社のプロジェクトリーダーX氏の配下に配置した。

26 1. 3. 要員に期待した能力

27 私は、C社の各チームのリーダーには以下の能力を期待  
28 し、要員のアサインを行った。

29 ・プロジェクトの関係者と円滑なコミュニケーション  
30 を行う能力

31 ・チームの作業を計画し、実績や課題を管理のうえ、  
32 スケジュールやコストをコントロールする能力

1 2. 認識した事態とその対応

2 2. 1. 要員の能力発揮で認識した事態

3 移行チームにおいて、移行方針および移行計画の策定  
4 は要件定義フェーズで予定通り行われたので、X氏から  
5 の合意を得ることができた。

6 しかし、要件定義フェーズに続く基本設計フェーズで、  
7 週次の進捗ミーティングから遅延の兆候が見受けられた。  
8 データとマスタをB社パッケージから新A社基幹システ  
9 ムへ移行するための移行ツールの設計の部分だ。

10 遅延の原因について分析したところ、移行チームのリ  
11 ーダY氏がX氏とコミュニケーションを十分に行えてい  
12 ないことが判明した。結果として、B社パッケージのデ  
13 ータ構造の情報をX氏から受け取れておらず、移行ツー  
14 ルの設計遅延の引き金となっていた。

15 このことにより、私はY氏に期待していた「コミュニ  
16 ケーション能力」が十分に発揮されていないことを認識  
17 した。

18 2. 2. 立案した対応策と工夫

19 私は、Y氏が移行ツールの設計を行うにあたって、X  
20 氏とコミュニケーションを十分に取れていない理由を  
21 「Y氏がシステムの専門用語を多用し、X氏の理解を得  
22 られていない」ことと捉えた。

23 そこで、対応策としてまずはB社よりデータ構造に関  
24 するドキュメントを貸与してもらうことを立案した。

25 これにより、X氏を介さずとも、B社パッケージのデ  
26 ータ構造について理解し、移行ツールの設計を進めるこ  
27 とができるようになると思った。

28 また、工夫したこととして、B社とC社の担当者間で  
29 直接コミュニケーションをとれるよう、コミュニケーション  
30 ルートを確立することを検討した。

31 これにより、移行ツールの設計にあたってドキュメン  
32 トからは読み取ることのできないB社パッケージに関する

## H26.2 Fさんオリジナルを評価者が改良

1 　　る情報も X 氏を介さずに B 社担当者から取得でき、移行  
2 　　ツールの設計を行うことができると考えた。

### 3 　　2. 3. 対応策の実施状況

4 　　私は上記対応策について、X 氏に提案した。

5 　　X 氏からは「B 社と C 社の担当者間のやりとりの記録  
6 　　を全て X 氏に共有すること」を条件に対応策の実行につ  
7 　　いて了承をもらった。

8 　　基本設計フェーズの途中で、上記対応策を実行にうつ  
9 　　したことにより、基本設計フェーズの期間バッファの中  
10 　　で移行ツールの設計遅延を吸収し、フェーズ内で設計を  
11 　　完了させることができた。

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

1 3. 根本原因とその対応

2 3. 1. 事態が発生した根本原因

3 私は、移行ツールの設計の遅延が発生した根本原因に  
4 ついて、Y氏のコミュニケーション能力そのものにある  
5 と考えた。

6 移行チームのリーダーとして、システムサイドの会話を  
7 行うことに関して、Y氏の能力に問題はなかった。事実、  
8 チームメンバを率いて、移行方針および移行計画の策定  
9 については問題がなかった。しかし、A社のシステム知  
10 識があまりない人に対して、密なコミュニケーションを  
11 とることとなるとY氏のコミュニケーション能力が十分  
12 に発揮されなかった。結果として、X氏のY氏に対する  
13 コミュニケーションの品質も低下することとなった。

14 3. 2. 立案した対応策と実施状況

15 移行ツールの設計を基本設計フェーズの中で終わらせ  
16 るために、ドキュメントベースでB社パッケージの仕様  
17 を確認することとした。

18 しかし、実際の本番移行に際しては、よりX氏やA社  
19 のメンバとコミュニケーションをとる機会が増えること  
20 が予想された。Y氏の資質にも関係することであるため、  
21 一朝一夕にY氏のコミュニケーション能力を向上させる  
22 ことは難しい。そのため、私は再発防止策として、「移行  
23 チームのリーダーを交代する」ことを立案した。

24 基本設計フェーズが完了し、詳細設計フェーズに入っ  
25 た直後に、開発チームのサブリーダーZ氏を移行チームの  
26 チームリーダーに交代した。Z氏の対外部コミュニケーション  
27 能力はY氏より上と見ていたからである。そして、  
28 開発チームをサブシステム群毎に2チームに別け、Y氏  
29 を新規につくった開発チームαのチームリーダーに任命し  
30 た。これは、Y氏が移行チームのチームリーダーから外れ  
31 ることによるモチベーションの低下を招かないよう配慮  
32 したチーム体制の変更であった。

## H26.2 Fさんオリジナルを評価者が改良

1 私は、今後の開発チームの運営における Y 氏の役割の  
2 重要性を Y 氏に十分説明し、Y 氏にチーム変更を納得し  
3 てもらった。

4 詳細設計フェーズ以降、Z 氏の能力は私の期待通り発  
5 揮され、本番移行の移行ツールの開発や移行準備は計画  
6 通り遂行された。

7 また、詳細設計フェーズ以降、開発チームは X 氏や A  
8 社メンバーとコミュニケーションを取る機会も減った。そ  
9 の中で、Y 氏は開発チーム  $\alpha$  を率いて期待通りの成果を  
10 あげた。結果として、A 社から求められた期限までに新  
11 A 社基幹システムの本番移行が行えた。

12 このことにより、私の取った対応策や再発防止策が有  
13 効であったと評価している。

14

以上