

H26.1 問題

1. 私が携わったプロジェクトの特徴

1.1 プロジェクトの特徴

今回私が担当したのは、某銀行 A 社のオンラインシステム性能対応プロジェクト（以下、性能対応プロジェクト）である。A 社内関連システム（以下、B システム）の性能拡張に伴い、B システムから受信する電文量が現行の 10 倍程度になるため、それらの電文が受信できるよう性能増強しようとするもの。総開発費 60 人月、開発期間 9 カ月のプロジェクトであり、B システムの 2014 年 3 月の稼働にあわせて、納期および性能要件は必達であった。なお、性能要件を達成させるために、ハード面でのリソースは既に確保されており、今回は処理方式を最適に見直す必要があった。

こういった状況で、私は性能対応プロジェクトのプロジェクトマネージャ（以下、PM）に任命された。以前同様の要件を持つプロジェクトで私がマネジメントした経験を評価されたためである。

1.2 見積もりのために入手した情報と見積り時期

本プロジェクトでは、顧客予算が限られていたことから、余裕を持った見積りにはできず、根拠を持った妥当性のある見積りを依頼されていた。特に今回は性能要件が厳しいという特徴であったため、性能面での根拠を重要視されていた。

こういった経緯により、私は見積りのために入手した情報として、過去の類似プロジェクトの生産性の実績を収集した。

また、見積りの開始は、要件定義工程が完了する前（外部設計工程開始の 2 週間程前）から実施し、顧客と条件を何度か確認した上で、外部設計工程開始の 1 週間前に見積内容とその前提条件を合意した。なお、見積り範囲は外部設計から総合テストまでとした。

32

H26.1 問題

2. 工数の見積り方法と見積りの精度を高める工夫

2.1 工数の見積り方法

私は入手した類似プロジェクトの生産性を参考に、性能
4 能対応プロジェクトのWBSの各アクティビティ単位で
ボトムアップによる見積りを行った。具体的には成果物
となる設計書、プログラム、環境設定値に対して、既存
システムからの回収対象（页数、ステップ数、パラメー
8 タ数）をそれぞれ定量的に洗い出し、過去の生産性を掛
け合わせることで、工数を算出した。

また、今回のプロジェクトでは、性能要件が厳しい状
況であったため、性能要件未達に対するリスク軽減策と
12 してリスク費用を盛り込む必要があると考えた。

2.2 見積りの精度を高めるための工夫点

今回の見積りでは、過去の実績をベースに行うことと
したが、性能要件に対しては、できるだけ精度を高める
16 ための工夫が必要となってくる。入手した過去の類似プ
ロジェクトの生産性は、標準的な値となっており、より
今回の特徴を考慮した見積りにしなければならない。

そこで私は先行して開発しているBシステムの見積り
20 内容も参考にできると考えた。Bシステムでは同等の性
能条件でプログラム、基盤環境を開発していたためであ
る。Bシステムは新規開発であり開発規模が大きかった
が、それでも性能面においては見積りの精度向上に繋が
24 ると考えた。

BシステムのPMにもヒアリングし、結果として改修
対象の生産性には大きな相違や見積り観点の抜け漏れは
なく、問題ない状況であった。

また、前述のリスク軽減策についても、より詳細に見
積る必要があった。考慮した観点は、製品事業部の技術
28 スタッフの支援費用であり、プロジェクト内では気付い
ない高度なノウハウを有償で提供してもらえるものであ
32 る。

H26.1 問題

具体的には、設計・製造工程では、成果物（設計書、設定パラメータ）のレビュー時間を見積りに加えた。また、テスト工程では、テストケースのレビューに加え、

4 性能テスト時に万一の事象が発生した際の対策検討に係る工数と再テスト時の立会い工数を見積りに加えた。

こういった状況で見積りの詳細化、工夫を行い、顧客に提示し説明を行った。結果、今回の見積りは妥当であるという評価を受け顧客と合意した。

8

H26.1 問題

3. 工数コントロールと実施状況・評価

3.1 工数をコントロールするための運営面での評価

要件定義工程が無事完了し、プロジェクトは一括請負
4 による設計工程に着手した。私は見積りどおりの生産性を維持するために、設計着手時点でプロジェクトの開発標準を整備し、プロジェクトメンバに周知した。

具体的には、過去のA社プロジェクトで摘出した不良
8 とその対応策をベースに、各工程で留意すべき点をまとめたものが記録として残っていたため、本資料をベースに今回の開発標準を作成した。

作成にあたっては、プロジェクト内の有識者が今回の
12 プロジェクトで留意すべき事項を洗い出し、観点の追加を行った。また、この開発標準を作業時のセルフチェックリストとして担当者が使用することで、作業やレビューの効率化、品質向上を狙とした。

16 こういった取り組みをプロジェクト内ミーティングで共有し、これを徹底する意義をPMとして伝えた。

3.2 実施状況と評価

プロジェクト推進においては、見積り工数の実績との
20 差異を常に把握し、プロジェクトのコストや進捗に影響を与える場合は、必要な対策を行うことが重要である。

設計・製造工程では、作業やレビュー時間が当初予定
24 どおりであるかを週次で監視し、結果として開発標準が有効に機能し、問題ない状態であった。

テスト工程では、性能の初回テストで想定外の事象が
発生したが、予め待機していた製品事業部のスタッフと連携し、早期に対応策を実施することで、再テストは問
28 題なく実施完了することができた。本対応については、予め製品事業部とリスクを共有できていたためと考える。

これらの対応により、問題なく総合テストを完了し、
無事本番稼働を迎えることができた。予算としても開発
32 標準の徹底や、リスク軽減策を計画・コントロールした

H26.1 問題

ことで、当初予算を遵守することができた。

- 4 今後は、今回の見積りと実績の差異分析を行い、見積りの標準化を図り記録として残していきたい。また、今後同様なプロジェクトがあった場合は、この教訓を周知徹底していきたいと考える。

以上