

# 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

A社は大手不動産管理会社である。A社の基幹系の住宅管理システムの中核はメインフレームである。しかし、昨今は業績が厳しさを増しており、インターネットを利用した空室検索や法改正対応などにフレキシブルに対応できるアーキテクチャへの要望が高まりつつあった。メインフレームのハードウェア保守期限が2年後に迫っていたこともあり、オープン系のアーキテクチャにシステムを再構築することが決定した。

私は情報システム部門に所属しており、A社の住宅管理システム再構築プロジェクトを担当した。

プロジェクトの期間は1年、総工数は150人月、費用は1億8000万円である。現行システムの保守期限の終了時期に新システムに移行するため、本プロジェクトの稼働時期の変更は不可能である。そのため稼働開始厳守およびシステムの完全稼働が経営層より強く言われている。

## 1-2. プロジェクト組織体制と要員に期待した能力

今回のプロジェクトでは、オープン系アーキテクチャへのマイグレーションのノウハウが求められる。A社にはそのノウハウがないためプロジェクト管理人員以外はほとんど外部の要員から構成される組織体制でプロジェクトを開始した。現行のシステムの開発を行ってきたシステム関連子会社であるB社の他に汎用機からオープン系へのマイグレーションの実績が豊富なC社が参加した。

プロジェクト内のチームとして、入出力機能チーム、データベースチーム、ビジネスプロセス機能チームを編成した。B社がビジネスプロセス機能を担当し、入出力機能とデータベースはC社が担当した。B社C社ともに自社の範囲にとどまらず、全体を意識した意思疎通を行いながら補完しあう調整能力を期待した。

1 2. 要員に期待した能力が十分に発揮されていないと認識  
2 した事態と対応策

3 2-1. 能力が十分に発揮されていないと認識した事態

4 (1) 能力が発揮されていることを判断する観点

5 私は、B社C社それぞれの要員が能力を十分に発揮し  
6 ているかどうか、各種レビューの指摘数を目安に判断す  
7 ることにした。レビュー一回当たりの指摘数の上限値と  
8 下限値を設け、それを超えた場合に能力が十分に発揮さ  
9 れていないと判断することにした。下限値を設けたのは、  
10 必要な意思疎通が不足し指摘が行われない事態を考慮し  
11 たためである。

12 (2) 能力が発揮されていないと認識した事態

13 外部設計の工程が終了し詳細設計の工程が後半に差し  
14 掛かったころ、いくつかのレビューにおいて指摘数が下  
15 限値を下回るという事態が発生した。指摘内容を確認す  
16 ると、入出力機能、データベース、ビジネスプロセスそ  
17 れぞれのスコープ内の指摘にとどまっており、機能間の  
18 インタフェース等、B社C社との連携部分に関する指摘  
19 がなかった。各社の要員間のコミュニケーションが希薄  
20 であった。

21 2-2. 立案した対応策と実施状況

22 (1) 立案した対応策とその工夫

23 私は全体会議の場で、各社の要員に期待する調整能力  
24 について、具体的な事例を交えながら説明した。また、  
25 A社の社員から人員を選出し、機能間調整チームを立ち  
26 上げた。機能間調整チームには、B社C社の要員に期待  
27 した調整能力が発揮できていないために発生した、機能  
28 間のインタフェース部分の詳細設計の漏れを補完させた。

29 機能間検討チームのメンバーの選定にあたっては、B社  
30 C社の要員と円滑に意思疎通ができることを重視した。  
31 具体的には過去要件定義や設計のレビューに関わった経  
32 験がある者を選定した。

1 (2) 対応策の実施状況

2 対応策実施後のレビューにおいては、機能間調整チー  
3 ムが仲立ちとなり、B社C社間のコミュニケーションが  
4 活発化した。レビューの指摘数も下限値を下回ることは  
5 なくなり、要員に期待した、意思疎通を行いながら補完  
6 しあう調整能力が発揮されていることを確認した。

7

### 3. 事態が発生した根本原因と立案した再発防止策

#### 3-1. 発生した根本原因

私は調整能力が発揮されなかった原因を洗い出した。B社C社の担当者からヒアリングを実施し整理した。ヒアリングの際はできるだけ本音を聴きだせるよう事業所内の休憩フロアを利用し、リラックスできる雰囲気を作った。「自社以外のスキルや考え方、性格が把握できず話しにくい」という声があがった。特にC社の要員はA社のプロジェクトに参加するのが初めてであったため、B社よりも顕著であった。

#### 3-2. 立案した再発防止策と実施状況

プロジェクトの要員が能力を発揮するためには、他のプロジェクトチームや利害関係者と円滑なコミュニケーションをとれる状況が必要である。私は今回の事態をきっかけに、オンサイド・オフサイド双方で対策を実施した。

オンサイドではA社B社C社合同でキックオフミーティングの復習という形で会議を行った。あらためて各要員の自己紹介、担当業務の説明を行い要員同士が知り合えるよう取り計らった。また、現行の業務やシステムについてあらためて勉強会を開催した。システムへの理解が深まる他、各要員間で質疑応答を行える機会となった。また、各工程の終了時に懇親会を開催し、相互理解の場を多く設けた。

この結果、コミュニケーションが活発化し、各会議やレビューでの発言量が増加した。当初各要員に期待した、意思疎通を行いながら補完しあう調整能力は発揮されていると実感している。今後は、より早い段階での対策の実施を心掛けたい。

- 以上 -