# 私が関わったシステム開発プロジェクト

## システム開発プロジェクトの特徴

損害保険会社Ａ社はインターネットでの自動車保険や傷害保険などを販売している。市場のがんや先進医療に対する補償のニーズにこたえるため、このたび医療保険に新たに商品を増やすことになった。その際に今後の市場のニーズに迅速に対応できるように、汎用機で構築された現行の医療保険向けシステム（以降、旧システム）を、オープン系のＷｅｂシステムとして再構築することとなった。Ａ社は全国に数百件の代理店をもち、各代理店は新しいＷｅｂシステムを利用して、保険の申し込みの登録や、情報変更などを行う。本開発の総開発工数は約１５０人月、開発費用は約１．２億円である。工期は１年間。約８ヶ月で製造、結合テストを終え、続く４ヶ月で総合テスト、運用テストを行う。以上を踏まえ、当医療保険再構築プロジェクトを情報システム開発会社であるＢ社が受注した。私はＢ社の社員であり、本案件のプロジェクトマネージャに任命された。

## プロジェクト組織の構成

プロジェクトマネージャの配下に、システムの機能ごとに分かれた５つのチームが存在する。各チームはチームリーダが統括する。

# チームリーダへのマネジメント業務の分担

プロジェクトの管理、運営を効率よく実施するために私はプロジェクトの管理、運営に関する承認、判断、指示などの業務をチームリーダなどに分担させた。具体的には以下のとおりである。

## チームリーダなどに分担させた業務の内容

私は次の業務内容をチームリーダに分担した。

一つ目は、進捗管理における進捗遅れの判断と対策の指示を分担した。チームリーダは各自のチームの遅れを判断したら、それを挽回するための対策を検討し、メンバに指示を出すところまで分担した。

二つ目は、調達管理における調達先候補の選定を分担した。自社のオフショア拠点に開発を依頼するのか、または国内パートナー企業に外注するか、など、Ｂ社のもつある程度の縛りの中からできるだけ自由に選べるようにチームリーダには権限を与えた。

## 分担させた理由

前述の２つをチームリーダに分担したのは次の理由である。

一つ目は、将来のプロジェクトマネージャとしての育成とプロジェクトの管理、運営方法の効率化である。

二つ目は、コスト意識の醸成と管理、運営の効率化である。

## 分担のルールとその周知徹底の方法

マネジメント業務を分担するにあたって、前述の役割分担した内容と責任範囲について明確にし、プロジェクト計画における体制図に記載した。

記載した内容はキックオフミーティングで周知徹底した。キックオフミーティングに加えて、分担する業務についての説明会を開催し、分担内容や詳細な作業範囲についてルールとして伝えた。

## 工夫した点

マネジメント業務を各チームリーダに分担する際には次の点を工夫した。

分担①について、進捗遅れを各自判断するために、進捗遅れが一定の範囲を超えた場合は報告するルールとした。具体的には、各タスクの予定に対し、“２週間”遅れた場合はクリティカルパス上のタスクでなくても一律報告するルールとした。定量的な基準をチームリーダに与えることで、各チームリーダの経験差などによるばらつきがないように工夫した。

分担②については、調達先の選定や決定は各チームリーダに任せていたが、指示したＲＦＰや受領した見積書など、調達先候補の選定方針を守っていることの証拠を残し、提示することを義務付けた。常になぜその調達先を決定したのか、という各自の判断根拠を残しておくことで、万が一問題が発生したり、またはプロジェクト完了時に当時の判断根拠は振り返ってみて妥当だったか考察できるように工夫した。こうすることで将来チームリーダがプロジェクトマネージャの役割を担う際の糧になると考えたからだ。

# 業務の分担に対する評価及び課題と今後の改善点

## 業務の分担に対する評価と認識した課題

業務を分担することで、チームリーダの育成面で効果を発揮したため、業務の分担はおおむね成功したと考えている。プロジェクト自体に対しても業務を分担しつつ、無事予算、スケジュール、品質ともに問題なく完了できたことから、おおむね成功したと考えている。チームによってはチームリーダのスキル不足により、管理と運営が“効率化”したとまではいいきれないチームが存在した。私や他のチームリーダのサポートを受けながら、全体としてなんとか終わったと言う感じだ。よって認識した課題はチームリーダのスキルによっては荷が重い場合がある点だ。

## 今後の改善点

次回以降は、プロジェクト開始時にプロジェクトマネージャがマネジメント研修を企画し、座学での知識を学ばせ、その上で実際にＰＭの業務を分担することで実践でのスキル向上を目指していきたい。

以上