# 私が携わったシステム開発プロジェクト

## 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社とＣ社が受注した。Ｂ社は新システムの基幹部分を構築し、Ｃ社はＥＴＬやワークフローなどの新システムの周辺システムを構築する。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。

## プロジェクト組織体制と要員に期待した能力

適用するパッケージやミドルウェアに特化したノウハウが求められるが、自社にノウハウを保有する人員がいないことから、プロジェクト管理人員以外はほとんどが外部会社の人員で構成される組織体制でプロジェクトを開始した。外部会社からはそれぞれエース人材のみを調達し、それぞれが自社の範囲のみならず、全体を意識した相互調整を行いながら補完しあうリーダーシップ能力を期待した。

# プロジェクト進行中の状況について

プロジェクト目標の達成は、要員に期待した能力が十分に発揮されるかどうかに依存することが少なくない。プロジェクト組織体制の中で、要員に期待した能力が十分に発揮されない事態になると、担当させた作業が目標の期間で完了できなかったり、目標とする品質を満足できなかったりするなど、プロジェクト目標の達成にまで影響が及ぶことになりかねない。私のプロジェクトで以下の事態が発生した。

## 要員に期待した能力が十分に発揮されていないと認識した事態

進捗会議の場において、以下の状況から、私は要員に期待した能力が十分に発揮されていないと認識した。一つ目は、各要員が検討する作業について自社の担当範囲しか意識がいっておらず、他社の作業範囲に意識がいっていない。具体的にはインタフェースについての検討がもれていた。二つ目は、仕様検討会などのミーティングの場で、各社の要員同士のコミュニケーションが希薄で、他社の検討内容や課題の報告についてコメントがない。

## 立案した対応策とその工夫

全体会議の場で、各社の人員に期待するリーダーシップ能力について、具体的な行動の事例を元に説明。自社の社員から人員を出し、システム間インタフェース検討チームを立ち上げ、外部要員に期待したリーダーシップ能力が発揮できないために発生した検討の漏れを補完させた。また検討チームの人選における工夫として、どのようなスキル者を選ぶべきか自社内で検討会を実施した。この結果をもとに、適した人材の社内公募を実施した。

## 対応策の実施状況

対応策実施後の進捗会議においては、システム間インタフェース検討チームが仲立ちとなり、各外部会社から、自社の範囲を超えた活発なコミュニケーションが行われており、要員に期待した十分なリーダーシップ能力が発揮されていることを確認した。

# 発生した事態についての再発防止策について

## 根本原因と立案した再発防止策

そもそも外部会社間のみで、期待したリーダーシップが発揮できなかった原因を特性要因図に整理し、これを用いたディスカッションにより分析したところ、「各社社員の考え方や方針、ひいては人となりが分からないため、発言しづらい。」というのが原因であった。この結果をうけ、プロジェクト内でのオフサイドコミュニケーションを推奨し、定期懇親会などの開催などにより相互理解の場を多く設けた。

## 再発防止策の実施状況

この結果、各社間でのコミュニケーションが増え、進捗会議の場でも各社からの自主的な発言が増え、期待した能力がより発揮されていることを実感した。

以上