# 私が携わったシステム開発プロジェクト

## プロジェクトとしての特徴

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。

## 利害の調整が必要になった問題とその際の関係者

私は本開発を請け負う、ＳＩｅｒのプロジェクトマネージャとして開発開始から完了までを担当した。要件定義で、新しいパッケージソフトを現行のシステムにあわせてどこまでカスタマイズするか決定できずプロジェクトが進捗しないという問題が発生した。この問題の背景には、Ｎ社情報システム企画部Ａ部長と運用部Ｂ部長の利害の対立があった。

# 問題に関する利害の調整について

利害の対立がある場合、関係者が納得する解決策を見出すのは容易ではない。しかしＰＭは利害の対立の背景を把握した上で、関係者が何を望み、何を避けたいと思っているのかなどについて十分に理解し、関係者が納得するように利害を調整しながら解決策を見出さなければならない。

## 問題に関する関係者それぞれの利害

Ａ部長、Ｂ部長には、個別に相談する場を持ち、それぞれの場でそれぞれの関係者が何を望み、何を避けたいと思っているかを聞きだした結果、以下の内容が判明した。

情報システム企画部のＡ部長はシステムのオーナーであり、本開発は多くの予算がないためカスタマイズ増加による外部設計以降の費用が増加すると困る立場にある。

情報システム運用部のＢ部長は、数万におよぶ利用者が扱うシステムを運用する立場にありカスタマイズを減らすことにより、システムの仕様が大幅に変わると利用者が混乱することにより問い合わせが殺到し、システムの運用が回らなくなると困る立場にある。

## 利害の調整と問題の解決

Ａ部長、Ｂ部長の両者がいる場では、議論が平行線となるため、以下を実施した。

Ａ部長に個別に相談し、予算の上限を超えないようカスタマイズ範囲を調整するため、それに必要な活動（システム利用状況調査や利用部門責任者Ｃ部長への根回し）を依頼した。

Ｂ部長に個別に相談し、Ａ部長から受領したシステム利用状況をもとに利用頻度の多い画面について予算内でカスタマイズを実施するプランを提案。

この結果、Ａ部長、Ｂ部長の合意によりカスタマイズ範囲を確定することができ問題が解決した。

## 工夫したこと

Ｂ部長を説得する際に、利用部門責任者Ｃ部長とともに、「Ｗｅｂメールは業務システムとは異なり、直感的に操作できる上、個人でのメーラの利用など私生活であたりまえのように異なるシステムを利用していることから、完全に新旧の機能を一致させなくても利用者は混乱しない。」ということを伝えてもらい交渉を円滑に進めることができた。

# 利害の調整結果について

## 利害の調整に対する評価

Ａ部長、Ｂ部長双方を説得できたので、十分な成果であったと評価している。

## 利害の調整を行った際に認識した課題と今後の改善点

Ｃ部長の協力が得られなければ、Ｂ部長の説得が難しかった。今後はクラウド化によりシステムの利用料が下がる、すぐに利用できるなど、情報システム部門だけでなく、利用部門のＣ部長の利害も調整できるようにさらに視野を広げて調整を行うようにしたい。

以上