# 私が関わった情報システム開発プロジェクト

## 情報システム開発プロジェクトの概要

Ａ社は全国に約８００店舗を持つアパレルチェーンの大手企業である。Ａ社商品はシンプルなデザインで、安価かつ高品質な衣料、雑貨を販売しており業界トップの売り上げを誇る。しかし今後は競合となる外資企業の日本進出が予想されるため、継続的な競争力強化のために間接費削減を目的とした購買システムを構築することが決定した。現状は紙で運用されているＡ社の調達業務について、電子カタログによる発注、取引先による納期回答、検収、支払い等の機能を持った購買システムを構築、運用することにより、業務を効率化する方針である。

本開発の総工数は約１５０人月、開発費用は１．２億円である。なお、Ａ社の競合となる外資企業の日本進出が１年後と予想されることから、８ヶ月で開発を完了し、残り４ヶ月で運用を定着させる必要がある。以上を踏まえ、これらの要求に対応することを条件にソフトウェア開発会社Ｂ社がこの案件を受注した。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。

## 合意が得られたシステム利用部門の作業

プロジェクトマネージャは情報システム開発のプロジェクト立ち上げ時に、開発に関わるシステム利用部門の作業を明確にし、事前に利用部門の合意を得ることが重要である。

本開発では１ヶ月という短期間で外部設計を完了する必要があり、このためユーザ部門と開発部門が合同で業務検討会を実施することを計画した。この場では、システムを利用した購買業務に関する業務フロー図とデモンストレーション画面を確認しながら、「これで購買業務が運用できるか」という観点でレビューを行い、問題があればその場で解決策を検討し、順次仕様を確定していく。

以上の業務検討会への参加とその場での検討作業についてユーザ部門の合意を得ることができた。

# プロジェクト遂行中に発生した問題及びその原因・対策について

## 利用部門の作業が計画どおりに実行されなかったことによって発生した問題とその原因

### 発生した問題

外部設計の中盤において、進捗率が悪くなると同時に、未解決の課題数が増加したため、進捗会議でチームリーダーに原因を確認したところ、ユーザ部門の担当者が業務検討会へ参加しないことが多く、計画通り仕様確定ができないことが原因であることがわかった。この問題が継続すれば、計画した期間でシステムを完成することができなくなってしまう。またユーザが十分に業務検討会に参加できていないため、外部設計時点でユーザが求める要望が十分に反映されず、後工程で仕様変更が頻発し、進捗だけでなく、コスト、品質についても影響を及ぼす可能性がある。

### 原因

今回のようにプロジェクト遂行中には、利用部門の作業が計画通りに実行されないことによって発生した問題についてはプロジェクトマネージャが問題の原因を分析し、分析結果に基づいて問題を解決するための対策を検討しなければならない。私はこの問題を解決を図るために設計担当者や顧客側の担当者及びリーダーにヒアリングを実施し、この結果から「顧客が業務検討会に参加しない」ことの原因を特性要因図を用いて分析した。この結果として「打ち合わせが重複する」「別の業務が忙しい」「うまく調整されていない」などのさまざまな原因があったが、それらの原因についてさらに深掘りしていくと、根本原因は以下の２つであることがわかった。

1. ユーザ部門長が、今回のシステム化について具体的にいつどの程度メンバが必要なのか、把握していない。このためユーザ部門のメンバが普段の業務との適切な業務配分ができずにいる。
2. ユーザ部門のメンバについて、新たな業務を構築するスキルが足りないため半ばあきらめ気味になっている。

## 実施した対策

以上の問題について、私は以下の対策を実施した。

### ユーザ部門長との調整

前述の原因を解決するために、私はユーザ部門長との調整を行った。Ａ社経営企画部の情報システム化委員会のメンバとユーザ部門長が参加する公式の打ち合わせにおいて、今回のシステム化において業務設計の遅れがネックになっているため納期を逼迫していることを強調した。またユーザ部門メンバへの業務検討会への参加及び付随する作業の依頼について具体的な内容とそれに必要となる工数を提示した。

### 外部設計メンバによるユーザの支援

ユーザ部門の担当者について、スキル不足がネックになっていたため、外部設計メンバの一部をユーザ部門メンバの支援に割り当て、業務検討会への参加準備や業務検討会で決まった内容についての業務構築等の支援を実施させた。

## 実施した対策がプロジェクトの納期や予算などを守るために適切な対策であると考えた理由

今回、私が打った対策はユーザ部門長との調整と外部設計メンバによるユーザ支援の二つであるが、これらの対策について次のように考えている。

### ユーザ部門長との調整について

ユーザ部門長との調整については、進捗やコストにあまり影響を与えずすぐに行えることであり、ユーザ部門のメンバの作業進捗遅れを防止するにあたって効果的な打ち手であるため、適切な対策であると考えている。

### 外部設計メンバによるユーザ支援

外部設計メンバによるユーザ支援は、支援している間、該当する支援メンバが外部設計に参加できない分、他のメンバがそれをカバーするための残業や休日出勤を行う必要があり、人件費が増えることでコストにも若干影響する。

しかし、進捗遅れのほうが深刻ですぐに仕様を決めて、次の工程に移らなければ納期遅延に直結するというところまできている。加えて、ユーザ支援を行ったとしても追加となるコストは事前に積んでおいたリスク費用の範囲に十分納まるとの判断があったことから、外部設計メンバによるユーザ支援については、適切な対応であると考えている。

# 今後の対策及びその評価、改善点について

## 今回の対策についての評価

今回の対策により、外部設計の進捗遅れを取り戻すことができたため、後工程でも大きな問題は発生せず、無事システムをリリースできた。これについてユーザ部門長より「今思えばあのときの対策が無ければ危うかった大変感謝している」と評価の言葉をいただけたこと、計画の範囲内の納期、品質、コストを守りつつプロジェクトを完了できたことから、私は今回の対策について非常に満足している。

あえて、課題を挙げるとすると、外部設計メンバがユーザ支援を行う際に通常想定していない業務であったために何から手をつければよいかわからず、混乱した時期があった。これが無ければユーザ部門の満足度はよりあがっていたものと思われる。

## 今回の対策についての今後の改善点

外部設計メンバがユーザの支援を行う際に混乱が生じたという件について、次回以降で同じことがおきないように外部設計時におけるユーザ支援や、ユーザへの作業依頼時の注意点についてドキュメント化を行い、標準ＷＢＳの整備や作業の標準化を行った。これにより、次回以降の開発で今回と同様に外部設計メンバがユーザ支援を行うことになった場合、よりスムーズに作業を進行できると考えている。

最後に付け加えるのであれば、プロジェクト開始時などの早い段階でユーザ部門長との十分な調整を行っていればそもそもこのような事態を避けられていた可能性があるため、この点についてもプロジェクト計画及び要件定義等における教訓としてプロジェクト完了書に取りまとめ、次回以降のプロジェクトで役立てようと考えている。

以上