

プロジェクトマネジメントの基本ルール

納期の短縮化などの外的要因に加えて、システムの実現方式の多様化、維持管理の重視などのシステム部門固有の要因によって、プロジェクトマネジメントはより一層困難になってきている。本稿では、システム開発プロジェクトマネジメントの基本ルールと、プロジェクトマネージャー（PM）が考慮すべき事柄について述べる。

PMとは何か

PMは、システム開発のプロジェクトごとに、プロジェクトの実行責任をもつ。PMの役割は、与えられた資源を活用してシステム開発業務を遂行し、システム開発を予定の品質(Q)、コスト(C)、納期(D)で完成させることである。PMの利害関係者としては、プロジェクト責任者（上位者としてPMを指名し、PMが行う業務をチェックする）、ユーザー部門のマネージャーなどが存在する。

プロジェクトマネジメントの基本ルール

NRI（野村総合研究所）では、以下のようなプロジェクトマネジメントの基本ルールを規定して、PMはルールに則り活動している。

プロジェクト計画書の作成

PMはプロジェクト開始時に、プロジェクトのスコープ（ねらい、QCDの優先順位、範囲、位置づけ）、システム構成、システム規模、活動体制、活動スケジュール、想定されるリスクと対応策、プロジェクト運営方針などから成る「プロジェクト計画書」を作成し、プロジェクト責任者の承認を受ける。

プロジェクト運営方針の共有

PMは、プロジェクト運営方針（進捗管理、

課題管理方式）をプロジェクトメンバーと共有し、プロジェクトを遂行する。

プロジェクト状況の報告

PMは、プロジェクト責任者にプロジェクト状況の定期報告、状況変化にともなう非定期報告を行う。

ユーザー部門への協力要請

PMは、ユーザー部門への協力要請を行う。また、ユーザー部門のマネージャーに、プロジェクト状況の定期報告、状況変化にともなう非定期報告を行う。

資源の見直しの要請

PMは、与えられた資源ではプロジェクトの完成が困難と判断した場合に、プロジェクト責任者に対して、資源の見直し要請を行う。

プロジェクト完了報告書の提出

PMは、プロジェクト完了後、プロジェクト責任者に対して開発の予実績（規模、工数、テスト項目、バグ件数）、得られたノウハウなどから成る「プロジェクト完了報告書」を提出する。

PMとして考慮すべき基本事項

特に、PMとして考慮すべき基本事項は以下のようなものであると考えている。

プロジェクト計画書のうち、「システム構成」「活動体制」「活動スケジュール」の整合性を確保する。

チームごとの役割とチームリーダーの明確化により、責任体制を明らかにする。プロジェクトの重要課題に対する、外部有識者による十分なレビューを受け、PM自らが迅速な意思決定を行う。プロジェクトメンバーとのインフォーマルなコミュニケーションの場を持つ。チームリーダーへの大幅な権限委譲により、チーム間の調整が日常的に行えるようにする。

プロジェクトマネジメントをめぐる環境変化
最近、ブラウザベースのCSS（クライアントサーバーシステム）が広く導入されてきており、プロジェクトマネジメント上でも、以下に述べるような環境変化が生じている。

インターネット革命への対応

新たに構築するシステムを、既存の業務処理システムのビジネスロジックとどう連携させるか、どう取り込むかが課題となる。PMとしては、この実現方法に関して、経営・ユーザー部門との共通認識が必要となる。

ビジネススピード革命への対応

納期短縮化の課題は、ユーザー部門が主体となる要件定義工程に多い。また、アプリケーション開発は、各種ツールの整備で生産性が向上しており、インフラ、移行、運用、研

修などのタスクの占める工数割合が相対的に増加している。納期短縮化を実現するには、品質（実現機能、拡張性）、コストなどで犠牲になるものが必要であることの経営・ユーザー部門との共通認識が重要となる。

ワークスタイル革命への対応

ユーザー側の参画意識の有無がQCDに大きく影響する。スピードの観点から、ユーザー部門の迅速な意思決定とチェックが必須となる。PMとしては、ユーザー部門での意思決定ロジック（キーマン）の把握と、工程別のユーザー部門のタスクの整理が重要となる。

ITライフサイクル革命への対応

性能要件、方式要件、運用セキュリティ要件により、最適な技術・方式が異なり、期間、コストに大きく影響する。経営・ユーザー部門の理解を得て、要件定義段階で、上記要件をきちんと整理することが重要となる。

ソフトウェア生産革命への対応

一般消費者向けのシステムが多くなり、ピーク時のトランザクション数などが予想しにくくなっている。システムのコンポーネント化が一層進み、単機能に特化したシステム開発が増加する。そのため、拡張性を考慮したシステムアーキテクチャーがより重要となる。

PMは、責任も重く、孤独である。筆者は、責任感のある楽天家がPMとして適任であると考えている。

（野村総合研究所 栗原良行）