

特集「システム開発とプロジェクトマネジメント(II)」 ——TEAMmethod を基盤とするプロジェクト マネジメント」の発刊によせて

稲 泉 成 彦

第65号の巻頭言で述べさせていただいたが、システム開発プロジェクトのマネジメントは、永い期間にわたり旧態依然たる手法で実施されてきた。多くの管理者(経営者)は、この問題を早くから認識していたが、自らが最先端産業であるという奢りと日々の多忙さに追われて、抜本的改革は常に先送りされてきたと言えよう。同じ情報処理に関わる機器開発プロジェクトと比較して、システム開発プロジェクトマネジメントの近代化が遅れた言い訳としては、以下の様な理由が挙げられてきた。①成果物の不明確さ：膨大かつ複雑な仕様文書、ソースコードおよび翻訳されたプログラム、電子的に蓄積されたデータ等は、直感的には認識や確認がしにくく、計画、実績および品質を数値化して捉えにくい。②手工業：プログラミングは人間の手によって成される物であり、個人差を完全には否定できない。むしろ、物好きな技術者のアクロバティックな作業が目を見張る成果を生むとの伝説さえ流布する世界であった。また、この解消を目指した幾度かの大量生産への試みは、徒な細分化のみを生みだし、技術の継承に根ざした生産性向上を生み出せなかった。③育成：最良の技術者群、特にプロジェクトマネージャは、一朝一夕には育たない。置の上の水練では現実問題には歯が立たず、徒弟制度に等しい修行による失敗を教訓とした経験の蓄積が必要である。④旧態依然たる組織：年功序列制度を基準とした上位管理者の多くは、日々に変貌する新技術を完全には吸収できず、形式的報告および精神論による解決鼓舞に終始した。なお、当時の情報システム全体に占めるソフトウェアの重要性の低さ(言い換えれば、ハードウェア主義)も、問題を日陰のものとしていた。

一方皮肉なことに、同様の開発遅延とコスト膨張問題を抱えていた大規模プラント建設や宇宙航空産業等の分野では、進歩するコンピュータ処理能力(今風に言えば、IT技術)に目を付け、その徹底的活用による数万~数十万にもおよぶアクティビティの網羅と実績値収集を基礎として、計画および実績の数値化とビジュアル化を成し遂げ、画期的成果をあげた。彼らは、さらに、その経験を基に管理技術の体系化を提唱し、近代的プロジェクトマネジメント技法の実用性確立とプロジェクトマネージャの地位を明確にした。これらの事例に含まれる個々の管理項目および理論(対処方)は特に目新しいものではなく、システム開発の現場においても個別に議論や適用がなされ、一定の成果が報告されていたものであった。しかしながら、当時システム開発に従事する者として、以下の3点で驚愕させられたことが思い起こされる。第1は、直接的開発行為は当然として、補給行為に始まりマネジメントそのもの迄を含む作業全般を徹底的に洗い出す計画の広範さであった。第2は、それら全ての計画と実績とを数値化して捉え、

可能な限り客観的に進度を把握し、課題の抽出と明確な対策の立案を心掛ける手法の徹底度であった。第3は、特にシステム開発の脱手工業化で課題となった徒な平準化による期間およびコストの膨張問題に対し、各作業単位に要求される技術レベルと個人の能力、生産性および成熟性を主体とした組織の能力、プロジェクト目標の明確度等を分析し数値化することにより、プロジェクト開始時点から実施されるリスク管理の充実であった。また、その中核として使用される情報システムの重要性の再認識は、まさに『紺屋の白袴』の思いであった。

これらの先人の業績を吸収して本格化した、システム開発プロジェクトへの近代的管理の適用は、その後のプロジェクトの加速度的な巨大化に伴って、今や不可欠なものとなっている。しかしながら、この過程においても、我々は外からの風を待つ結果となったのが事実である。例えるならば、250年にわたる幕藩体制で積もった制度的矛盾の解決につながった明治維新の緒端となったのが黒船来航であったように、優柔不断とさえ言えた日本型システム開発プロジェクトマネジメントを打ち破ったのは、契約社会と（良い意味での）個人主義とを基盤とした欧米流マネジメント技法と極言できよう。

残念ではあるが、本技報の基となる『TEAMmethod』も米国UNISYS社でまとめられたマネジメント体系であり、我々はその修得から開始し段階的に適用せざるを得なかった。当然であるが、プロジェクトマネジメントの改革は、歴史に根ざした文化および国民性の違いに始まり、企業と社員との契約の差、システム開発の多くをお願いする協力会社を含む成熟度不足に至るまで多くの困難に突き当たり、一筋縄では行かなかった。中核となる部分（目標と精神）を見失うことなく、適用面での進歩（妥協を含む）を成し遂げるには、経営者の強い意思、教育および先行適用を含む十分な投資と期間、推進者の持続的熱意、関係者の合意と理解が必須となる。本技報は、そうした当社における5年間の成果を基としている。裏に隠された苦闘をご推察いただき、プロジェクトマネジメントへのより深い理解とプロジェクトマネージャの地位確立を期待したい。

（インフォメーションサービス事業推進部長）