

## 特別寄稿 プロジェクト管理の現状・要点・動向

Project Management Status, Focus, Trends

Hans van Naerssen

### ユニシスにとってなぜプロジェクト管理の方法論 (Methodology) が重要か

#### ユニシスのビジネスの特質

ユニシスがビジネスとして行っているコンピュータソリューションの構築は、スイッチを入れるだけですぐに使用できるような個人消費者向け PC ソフトウェアと比較して、一般に非常に難しい。プロセスなどを新しく考え出す場合や、構成要素の変更や統合が必要とされる場合、および大規模で、多種多様な技術、複数の組織、複雑な要求仕様、複数の場所が関係する場合はなおさらである。ユニシスは、これらすべての場合においてコンピュータソリューションを提供しており、その顧客は全世界 70 か国以上の多種多様な企業や組織である。これらのソリューション構築には、コンピュータ技術とコミュニケーション技術に精通した主要プロバイダと多くの中堅プロバイダを参加させ、複雑な要求仕様と開発条件の下でシステムの統合や実装を行っている。ユニシスは、ソリューション構築を遂行するための正規のトレーニングを受け、経験を積んだ 3 万人を超える情報工学やコンピュータサイエンスの専門家を有している。

ユニシスにとってビジネスの成功とは、(1) 顧客の期待どおりに稼働するソリューションを合意したスケジュール内に納入すること、(2) 割り当てられた資源 (人的・物的) と予算の範囲内でスケジュール通りにソリューションを構築し納入すること、を意味する。

### ユニシスのプロジェクト管理方法論はどのように発展したか

それは「プロジェクトを成功させるためにユニシスは何をすべきか」から導き出される。

ユニシスにとって挑戦すべきことは、(1) 優れた実践例を確実に採用し、(2) 潜在的な阻害要素を監視し、(3) その阻害要素を巧みに是正するためのプロジェクト管理方法論と教育方法を如何にして開発し普及させるかであった。

#### かつてのプロジェクト管理

かつてのプロジェクト管理は、逸話として残るようなハードワークとひたすら献身的なメンバの努力の上に成り立っていた。プロジェクトマネージャは、タスクをどのように分割して管理するのがよいかを手探りしながらプロジェクト計画をまとめあげた。プロジェクトマネージャとプロジェクトチームの双方に相応のハードワークと頑張りがあれば、プロジェクトは必ずや成功するということが前提にあった。

ほとんどのチームは、非常に献身的にハードワークをこなし、技術的にも高いスキルを

持っていた。ほとんどのプロジェクトマネージャは、技術的な専門性と経験によってプロジェクトマネージャになったのであり、同様に非常によく働き、本当に働き過ぎになった。

しかし、このやり方はそう長くは続かなかった。

各プロジェクトマネージャやチームは、自分たちのプロジェクトに合った方法論ないし標準ないし技法を開発した。最良の実践例を明確にし適用しようとするこれらの試みは、成功の確度を上げるように思われた。この試みは、確かに、ただの逸話的な頑張りよりも、チームの支持を得る何かを持っていた。

### サービスプロバイダへの拡大

ユニシスはハードウェア、ソフトウェアならびに関連する導入・保守支援のプロバイダとしてスタートした。その後、コンピュータベースのソリューション開発ないしその変更サービスを提供するようにと事業を拡大した。1990年代の初期までには、これらのサービスが我々のビジネスの重要な部分となっていた。

1990年代の半ばには、ユニシスはそのサービスビジネスの形を整え、拡大するという意識的な決定を行った。ユニシスは他の一流のシステムインテグレータおよび業界企業からコンサルタントを採用した。各々のコンサルタントは彼らが蓄積してきた最良の実践例および経験をもたらした。

### ユニシスの方法論確立

ユニシスは社内標準の方法論体系を持っていないことを認識していたので、先ず方法論を確立するという重要な方針が打ち出された。新しい情報化計画およびソフトウェア工学方法論の中からいくつかの最良のものを購入し、拡張し、採用した。さらに、サービスビジネスに関連して他の方法論も開発した。それらはすべてユニシスの方法論 TEAM-method の一部となっている。この方法論をベースに教育コースが開発され、ユニシスのプロジェクトマネージャ向けに教育が開始された。

### プロジェクト管理方法論の確立

プロジェクト管理のための方法論を確立することになった時、ユニシスは、社内ですでに多くの方法論があることを発見した。その内のひとつは、他の社内方法論や外部の「既製」のプロジェクト管理方法論のいずれよりも相当に優れていることが分かった。

その方法論はユニシスの連邦ディフェンスシステム部のものであった。この部署では大規模かつ複雑なソリューションを米国政府に提供していた。これらのプロジェクトには、3千万ドル 5千万ドルの「小規模」プロジェクトから数百名の要員と多数のシステムからなるような巨大プロジェクトまである。軍事や宇宙開発向けのミッションクリティカルなものから社会的なサービスアプリケーションに対するものまであった。すべてのプロジェクトが複雑であり、顧客とユニシスの双方にとって非常に重要であった。

これらのプロジェクトを支援する方法論は、多年にわたって進化させてきたものであり、最良の実践例と学んだ教訓を組合せたものをベースとしたものであった。また、米国政府

の調達規格に準拠したものであった。最も意義あることは、方法論の中にプロセス、技法、テンプレート、実例のような要素が数多く付け加えられていることであった。このことが特にシステムインテグレーション、IT、およびインフォメーションサービスのプロジェクトにとって大変有効であった。この方法論が成熟し、現在知られている TEAM-method になった。その中で、ユニシスは用語の違いによる混乱を減らすために、可能な限り PMBOK と IEEE からの共通用語を使うようにした。

#### それが最良の実践と考えられる理由

TEAMmethod のプロジェクト管理を評価する一つの方法は、それがプロジェクト管理における重要成功要因をどのように記述しているかを見ることである。

#### 成功および失敗プロジェクトについての業界の調査結果

コンピュータシステムプロジェクトの成功と失敗についての本と研究は数多くある。この分野における古典は、IBM 360 OS の開発にまつわる各種問題に関する「人月の神話 (The Mythical Man Month)」である。

最近では、Standish グループが、小規模(1億米ドル 2億ドル)、中規模(2億米ドル 5億ドル)、大規模(5億米ドル超)の企業における何百ものシステムインテグレーションについて研究を行った。これらの結果は、以下に要約しているが、SPR( Software Productivity Research) 社の Capers Jones の調査結果に類似している。

#### プロジェクトが失敗する原因

成功プロジェクトは、納期どおりに、予算内で、合意した機能をすべて満たして終了するプロジェクトである。

失敗プロジェクトは二つのカテゴリに分けられる：すなわち、難題をかかえたプロジェクトと中止されたプロジェクトである。

##### 難題をかかえたプロジェクト

「難題をかかえた」プロジェクトに至る主要な要因は次のとおりであった。

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. ユーザの参加不足        | 6. リソースの不足      |
| 2. 要求および仕様が不完全     | 7. 現実的でない期待     |
| 3. 要求および仕様がよく変更になる | 8. 不明確な目的       |
| 4. 経営者側からの支援不足     | 9. 現実的でない納期     |
| 5. 技術的能力の不足        | 10. 全く実績のない新規技術 |

「難題をかかえた」プロジェクトに至る主要な要因の半数は、プロジェクトに対する要求に関係していることは興味深い。すなわち、1番目のユーザの参加不足、2番目の要求および仕様が不完全、3番目の要求および仕様がよく変更になる、7番目の現実的でない期待、8番目の不明確な目的、である。

効果的なプロジェクト管理は、明確で簡潔な仕様の必要性を認識して、確実にそのような仕様を実現し管理するためのプロセスを含んでいる。

また、面白いことに難題をかかえたプロジェクトに至る他の主要な要因（4番目、5番目、6番目、9番目）のほとんどは、プロジェクトマネージャがそれらの状況を認識できる十分な経験を持ち、かつ、コミュニケーションスキルと課題を進んで明らかにし原因を取り除く気持があれば、回避できるものである。

技術そのものは、他の要因ほど強い要因とはならないと考えられる。

#### 中止されたプロジェクト

同様の調査に従って、「中止された」プロジェクトに至る主要な要因は次のとおりであった。

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. 要求が不完全      | 6. 要求および期待がよく変更になる |
| 2. ユーザ側からの参加不足 | 7. 計画における考慮不足      |
| 3. リソースの不足     | 8. 開発途中でもはや不必要となった |
| 4. 現実的でない期待    | 9. IT 管理者の不足       |
| 5. 経営者側からの支援不足 | 10. 技術的能力の不足       |

要因について前述のリストと類似の上記リストに注目されたい。ユーザの参加と要求に關係することが、中止されたプロジェクトにおける主要な要因である。

#### プロジェクトの成功の理由

プロジェクトの成功の理由は何か。予想されるとおり、第1位はユーザの参加であった。第2位は経営者側からの支援であった。また、第3位は明確な要求記述書であった。

SPR社のCapers Jonesは調査をさらに進め、大規模プロジェクト（10,000ファンクションポイントまたは価格で約5百万ドル以上）を用いて、プロジェクト作業の追跡と品質管理を実施することがプロジェクトの成功に結びつくことを明確にした。調査結果では、非公式なレビューや最小限の品質管理しか実施しなかったプロジェクトは、通常の1.5倍から2倍の確率で中止ないし遅延となった。反対に、公式レビューと品質管理を行ったプロジェクトは、通常の約4倍の確率で納期どおりに完成した。

最後に、プロジェクトの規模、組織の種類、および失敗の機会に関するCapers Jonesのもう一つの調査結果を紹介する。この調査では、プロジェクトの規模が大きくなる（10,000ファンクションポイント超）につれて、責任組織の種類によりその成功率に差があるとしている。一般の経営情報システム（MIS）は最も成功しておらず、軍事組織が行ったシステム開発プロジェクトはそれよりも成功している。そして、「アウトソーシング事業者」、またはユニシスのようなシステムインテグレータが実施したシステム開発プロジェクトが最も成功したとしている。

これらの調査結果は、プロジェクト管理方法論の開発者およびプロジェクトマネージャに対して、何を強調し、何を求め、何を行うべきかについて明確なメッセージを伝えている。それは、適切なレビューと品質管理を確実にすることである。それには、正しいプロセスを正確に行うようにする支援構造と文化を浸透させることが必要である。

### ユニシス社にとっての意義

結局のところ、ユニシスが経験したことは業界の調査結果を反映したものであった。成功したプロジェクトをレビューすると、重要な要因属性の多くは揃っていてきちんと実施されていた。さらに、プロジェクトの成功にとって、曖昧にしたくない他の重要な要素もあった。これとは逆に、問題のあるプロジェクトは1個ないしそれ以上のキーとなる成功要因が欠けていた。これは、プロジェクトの規模、国や場所、あるいはソリューションの種類に拘らず一貫して当てはまることであった。

もう一つは、我々のプロジェクト管理について顧客が言っていることを理解することである。ある独立の調査機関は、ユニシスを数年間継続してシステムインテグレータのトップにランクしている。

### 継続的な改善

しかしながら、我々が方法論に対して継続的改善の原則を適用することが極めて重要である。

### 改善の要求とアイデアの情報源

#### 年次調査

ユニシスの各々の方法論についての使用性および有用性を判定するために、年次の内部調査が実施されている。この調査によると、プロジェクトマネージャおよび役員のほとんどはプロジェクト管理方法論を使用し、それが有用であると考えていた。さらに、彼らはより良い事例、拡張、ないし対応が必要な分野を指摘した。これらの拡張と追加を実施したことが、後でいくつかについて説明するが、この方法論の有用性向上に役立った。

#### Eメール

これまでに、TEAMmethodに関する要望事項、拡張の要求、または質問を含む多数のEメールを受け取っている。各Eメールは注意深く検討され対処されている。

#### 運営委員会

方法論の拡張に対して提言を行い、適切な指示を与えるために、プロジェクト管理運営委員会が設立されている。これは世界の各地、および各マネジメントの階層を代表する現役のマネージャから編成されていて、彼らは、少なくとも3ヶ月に一回は会合を持ち、プロジェクト管理方法論の拡張事項をレビューし、勧告を行う。運営委員会のメンバは、テストを実際に指揮したり、実施したり、またはそのタスクを他のメンバへ委任したりする。

#### ユニシスユニバーシティ（ユニシスの社内教育機関）

ユニシスユニバーシティにはプロジェクト管理についての正式なコースが数多くある。これらのコースでは、TEAMmethodのプロジェクト管理に基づいた中核部分が同一の教材を用いて世界中で教えられている。また、教育コースのインストラクタは、変更および拡張について絶えず情報提供を受けている。

### 最近の拡張

効果的で首尾一貫したプロジェクト管理が確実に実施されるように、プロジェクト管理ワークブックの作成が完了し、現在使用されている。これには小規模プロジェクトを管理するための推奨書式のすべてが含まれている。これらの書式により、プロジェクトマネージャは顧客とプロジェクトのコミュニケーション、要求、課題とアクション、変更管理、および他の重要成功要因に的を絞ることができる。方法論ではこれらの書式を何時どのように使用するかを記述している。

規模の大きいプロジェクト向けの同様なワークブックは現在フィールドテスト中である。これらの書式は、上記の項目に加えて、より規模の大きいプロジェクト向けにリスク、ロジスティクス、その他の要求事項を扱っている。

方法論を容易に利用できるよう TEAMmethod をどのような場所からでもアクセスできる Web 形態に移行した。社内では CD ROM での利用も可能である。

もっと重要なことは、さらに手軽に関連情報を引き出せるよう構造を改善したことである。現在の Web 形態の TEAMmethod には、13,000 以上のリンク、800 以上のオブジェクト、事例または技法文書のような支援情報が 3000 以上ある。その構造は、業務プロセス、各種入出力、役割と責任、用語毎にまとめ、その詳細への検索を可能としている。

現在、Web ベースのソリューション構築、e ビジネス、e 技術に対応した新しい方法論も開発されつつある。現時点で TEAMmethod は次の領域をカバーしている。

プロジェクト管理	技術サービス
プロポーザル管理	オブジェクト指向設計と開発
e ビジネスシステム分析	アプリケーションパッケージによるシステム構築
e 戦略	

### TEAMmethod は業界標準とどのような関係があるか

#### TEAMmethod の用語

TEAMmethod における定義は、可能な限り PMI (Project Management Institute) または IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers) の定義に基づいている。

#### TEAMmethod と ISO 9000

ISO 9000 規格の認証は世界中で行われている。ISO 9000 の認証を受けることは、組織がすべてのアクティビティで一連の標準プロセスを持ち、そのプロセスを遵守していることを示すものである。認証される（または「登録される」と言うこともある）ためには、組織がこの規格を遵守している必要があり、第三者の認証機関の審査に合格しなければならない。ISO 9000 の認証を取得していることはベンダーが一貫した品質の製品やサービスを提供できることを意味している。

組織だけが ISO 9000 認証を取得できることに注意されたい。この国際規格の条件によって、ISO 9000 認証は製品、サービス、あるいは方法論に適用することができない。もしも、そのような主張に遭遇する（または主張する）ならば、彼らは「ごまかし」の宣伝をしているのであり、この規格の条件に違反していることになる。しかし、ISO 9000 認

定に必要な主要文書の一部として、TEAMmethodのような強力なプロセス方法論を使用することが可能である。組織が実際に認証を受けるには、その組織特有のアクティビティでTEAMmethodではカバーされていないアクティビティをカバーするため、ISO 9000規格が要求しているプロセス文書を追加すること、および独立したISO 9000認証の監査者による監査に合格することが必要である。

#### TEAMmethod と PMI

PMIはプロジェクトマネージャを認定する組織である。この認定はトレーニング、経験、PMIのテスト合格を必要とする。ユニシス内の多くの組織では、その組織のマネージャが認定を取得していることを要求している。実際、この認定を要求している顧客もある。

TEAMmethodのプロジェクト管理における用語およびプロセスは、PMIの推奨およびその認定プロセスを支援し補うものである。プロジェクトマネージャにこの認定試験の準備をさせるために、ユニシスは北アメリカ、ヨーロッパ、ラテンアメリカ、およびアジアに特別クラスを設立している。これらのクラスは、彼らにPMIテストの準備をさせる上でほとんど100%効果が出ている。

#### TEAMmethod と IEEE

IEEEは、プロジェクト管理の用語およびいくつかの管理プロセスの事実上の基礎となっている。TEAMmethodは、このプロジェクト管理の用語とプロセスのほとんどを採用し、現在に至っている。我々が社内でもよく言っていることは次のことである。

「IEEEは自組織内におけるソフトウェア開発を対象としているが、ユニシスはそれだけでなく顧客のためのソリューションも開発しているのであり、さらに努力を重ねることが要求されている」

#### TEAMmethod と SEI/CMM

1982年に米国国防総省は省内におけるソフトウェアの問題を検討するために、ジョイントサービスタスクフォースを創設した。この結果として、1984年12月カーネギーメロン大学にソフトウェア工学研究所(SEI)が設立された。1986年の初め、Watts Humpheryが指導していたSEIとMitre Corporationはプロセス成熟度のフレームワークの作成を開始した。

その最初の仕事は現在、成熟度モデル(CMM)V 1.1となっている。CMMはモデル文書(tr 24)およびキー・プラクティス文書(tr 25)の二つの文書から構成されている。このモデルはCMMのフレームワークを記述し、キー・プラクティス領域のモデルを概説している。キー・プラクティス文書はキー・プラクティス領域をさらに詳細に記述している。

ソフトウェア工学研究所(SEI)はソフトウェアの成熟度モデル(CMM)を設定した。これは、成熟した、能力のあるソフトウェアプロセスの特性を詳細に記述している。未成熟で繰り返しのないソフトウェアプロセスから成熟してよく管理されているソフトウェア

プロセスへの向上についても、モデルの成熟度レベルを使って説明されている。

CMM を使用する目的：

- ・ソフトウェアプロセスの改善　　組織がそのソフトウェアプロセスの変更を計画し、開発し、実施する
- ・ソフトウェアプロセスの評価　　ソフトウェア専門家による訓練されたチームが、組織の現在のソフトウェアプロセスの状況を判断し、組織がかかえている優先度の高いソフトウェアプロセスに関わる課題を判断し、ソフトウェアプロセスの改善の組織的な支援を得る
- ・ソフトウェア能力の評価　　専門家の訓練されたチームが、ソフトウェアの仕事に適切な契約者を指定するか、あるいは既存のソフトウェア作業で採用しているソフトウェアプロセスの状況を監視する
- ・CMM は各成熟度レベルに対応するキー・プラクティスを記述している。これは、CMM の各レベルにおける成熟度が何を意味するかを明確にした苦心の作であり、ソフトウェアプロセス改善、ソフトウェアプロセス評価、ソフトウェア能力査定に使えるようにしたガイドというものである。
- ・CMM のキー・プラクティスは、政府との大規模な契約を履行する組織においては通常のプラクティスであると思われる見地から表現されている。CMM を適用する場合はすべて、このプラクティスの適用方法について妥当な解釈を行うべきである。

TEAMmethod は、組織に期待されている通常のプラクティスを定義しているという点で SEI/CMM プロセスを支援する。TEAMmethod のプロジェクト管理は、SEI/CMM が要求管理、計画立案、追跡、協力会社管理、品質管理、および構成管理の機能を実行するために使用するプロセスを詳細に記述している。Design/Implement のような TEAMmethod における他の方法論もソフトウェア開発を扱っている。さらに、上述したように、TEAMmethod はプラクティスの遂行を支援するテンプレートおよび事例も提供している。

**TEAMmethod がなぜ、どのようにグローバルに展開されてきたか**

**なぜグローバルな展開はメリットがあるか**

ユニシスは世界中のほとんどの先進国および発展途上国に拠点を置いているので、顧客である多国籍企業に対するグローバルなソリューションを構築するには有利な立場にいる。しかし、この場合プロセスと用語が同様である必要がある。そのため我々は、共通のプロセス、どこでも適用できるプロセスを定義しなければならなかった。

かって我々はある国からリソース（要員）を得て、それを別の国で使用できるということをやってみせた。これは、スキルのあるリソースの輸出と最良の実践および異なった経験の輸入の両方を可能とするものであり、今や世界のほとんどの国において、さらに国と国との間で実践されている。

このことは、世界中の国から技術革新と最良の実践例を得る機会と、それらを国際的に適用する機会が与えられていることを意味している。e ビジネスはこの方法で発展しつつ

ある。数年前、ユニシスブラジルは、最初の全国規模で、マルチユーザの Web ベースの商用 B2B (Business to Business) ソリューションを構築した。カナダでは政府サービスを提供するために同様のことを行った。我々はこれらの経験から学び、技術を拡張し、新方法论を開発し、そしてそれらをグローバルに展開してきた。

### **グローバルな展開をどのようにして達成するか**

#### **各地域での状況を知ることおよびトレーニング**

ユニシスの全ての新入社員は TEAMmethod の入門コースを受け、TEAMmethod の目的、構造、検索方法、適用範囲、なぜ重要なのかについて学習する。

サービスビジネスの担当者は、各人のミッションに適した TEAMmethod の各部分のトレーニングを受ける。例えば、それはプロジェクト管理である。

世界中で教えられているプロジェクト管理の教育コースは 10 以上ある。これらのコースは、プロジェクト管理基礎からリスク管理、財務管理、品質管理、複数プロジェクトの同時管理までの範囲に及ぶ。さらに、リーダーシップ、コミュニケーション、組織内の文化、および要員に関連したコースもある。継続的な教育は発展のために必要なことである。

各国とも同じ教育資料を使用して各コースを教えている。

### **認定制度**

ユニシスは、すべてのプロジェクトに関して有能なプロジェクトマネージャを現場につけることに腐心している。これを果たすために、厳格な 3 レベルの内部プロジェクトマネージャ認定制度を確立し、キャリアパスとしてプロジェクト管理を選択するユニシス社員を育成している。この制度は、認定プロセスを完全にする上で必要な経験とトレーニングの量に対する標準を設定している。最下位レベルの認定に必要なトレーニングは 17 日であり、これは講義とケーススタディによる作業から成っている。参加者は、ほとんどのコースで実施される試験に合格しなければならない。TEAMmethod は、PMBOK、IEEE、およびその他の業界標準と高い互換性があると我々は考えている。これは、ユニシス内部のプロジェクトマネージャ認定がそのプロセスの一部として PMI か IPMA のいずれかの外部認定の合格を必要としていることから証明される。ユニシスは、北・南アメリカ、アジアおよび南太平洋のプロジェクト管理の外部認定団体として PMI を採用した。ヨーロッパでは、PMI は英語以外の言語の資料を提供しなかったため、彼らの認定団体として IPMA を使用している。

### **プロジェクト支援ツール類**

TEAMmethod を Web 化することによって、アクセスが非常に容易になった。14,000 に近いリンク、共通の構造、共通用語によってさらに使い易くなった。プロジェクト管理のワークブックには事前に定義されたテンプレートが用意されている。そのためプロジェクトマネージャはこの空白欄を埋めるだけでよい。これらの各々が、TEAMmethod を強制的な義務ではなくて、各プロジェクトマネージャを支援するものとするに役立った。

### プロジェクトコントロール

ユニシスの世界中のどのプロジェクトも、その状況、課題およびアクションについて月次報告書を提出しなければならない。これらの報告書はプロジェクトコントローラおよび上級プロジェクトマネージャによってレビューされる。この報告書の一部分が TEAMmethod 中の最良の実践に反映される。これによって、そのプロジェクトが TEAMmethod/プロジェクトマネジメントを採用したかどうか、そしてどれ位うまく採用したかを知ることができる。

加えて、プロジェクトの多くは月毎または四半期毎の定期的レビューを受けなければならない。これらのレビューは、プロジェクトの重要成功要因の一つ一つを調べて、潜在的な課題を明らかにすること、および問題の解決促進を支援している。レビューは、独立したプロジェクトマネジメントオフィスの経験あるプロジェクトマネージャ(複数)である。

### グローバルなインプット

世界中から最良の実践を求めて用いることにより、TEAMmethod は単に米国で使わせる方法論であるにとどまらず、ユニシスの全世界の人とチームにより、そして自分たちのために開発された国際的な努力の成果となっている。

### 現在のプロジェクト管理の動向と関心事は何か

#### 環境の進化

#### 技術の変化

コンピュータ技術は大規模かつ急速な変貌を遂げつつある。強力なアプリケーションをすばやく構築(開発ではない)することができるオブジェクトが出現してきており、かつ作り出されつつある。システム同士の相互接続が、可能性と実現性の限界を押し広げている。

#### 顧客の期待

新技術の出現に伴って、顧客の期待は、より良くより速いサービス、さらに投資に対する計量可能な確かな見返りを求めるようにと変化しつつある。

### プロジェクトマネージャに関わる課題

しかし、これらの変化はプロジェクトマネージャの仕事を複雑にしている。急激な変化の時代の真只中で、プロジェクトマネージャは仕事の範囲、各種技術の持つ将来性、および必要とされるリソースと工数を正確に評価しなければならないのである。しかも彼らは、(変化の前と)同じものを構築することを求められている。技術の変化はプロジェクトマネージャをニューフロンティア(新しい辺境地開拓)に置き続けることになり、これはリスク、課題、さらに機会を明確にし対処するための効果的なメカニズムを必要とするのである。

「時間という試練に耐えてきた」確固たる方法論を持っていることにより、プロジェクトマネージャは新規の挑戦および機会に対応する上でより良い立場にいることができる。

TEAMmethod は、要求の明確化、重要な管理要素のプロセス化、効率的な状況と課題の報告方法に焦点を当てながら、この役目を果たしている。

### 現在のプロジェクトマネジャの課題

ここで、今まであまり注意されていなかったが、むしろプロジェクトの成功に強く影響する二つの新たなプロジェクト管理要素がある。

#### 管理者のスタイル

多くのマネジャ、特に新規にマネジャとなった人は、**運営者**になることを好む。彼らは、管理書式に書き入れたり、計画を作成したり、その他のルーチンワークとなった挑戦的ではない仕事を好んで行う。しかし、彼らは優れたマネジャにはならない。

別のマネジャは、最初から最後までチーム編成とプロジェクト計画を実行することに集中する。彼らは実行することに喜びを覚える。私はこの人達を**マネジャ**と呼ぶ。要求が明確で、チームの文化レベルが高く、プロジェクトの状態が非常に安定かつ平穩である場合、彼らは成功する。しかし、我々の経験では、こうならないケースがあまりにも多い。彼らのプロジェクトは遅延したり、難題をかかえる。

3番目のスタイルは**リーダー**である。彼らは、方向を定めること、イニシアティブを取ることに関心を持ち、良い結果を得る。彼らは支配者ではなく変化を司るエージェントであり、避けられない変更や問題にも拘らず、チームを動員してタスクを成功裏に完了させることができる人である。彼らは、方法論にツールを組み合わせることおよびプロジェクトの成功要因を活かすことができる。

#### コミュニケーション

ところで、方法論では改善できるとしても作り出すことができないスキルがある。このスキルは、もし正しく実行されるならば、ほとんどの障害およびプロジェクトに関わる課題を克服することができるスキルであるが、逆に、うまく実行されないならば、良いプロジェクトを簡単に失敗プロジェクトにしてしまうスキルである。

世界の70ヶ国以上のプロジェクトを訪れ、あらゆる階層のプロジェクトマネジャを指導したり助言を与えた経験から、私は**効果的なコミュニケーション**を行えるスキルこそ非常に重要なスキルと考える。「効果的」とは、プロジェクトのあらゆる階層、すべてのメンバに影響を与え得る“効果”を指す。

- ・ソリューションの最終的な所有者となる顧客との「効果的」なコミュニケーションには、両当事者がソリューションに関する要求および特質を明確に理解している必要がある。このためには合意され、文書化された要求仕様書が要求される。
- ・プロジェクトのチームメンバとの「効果的」なコミュニケーションでは、プロジェクトのチームメンバの懸念や課題に耳を傾けること、顧客、上位管理者、ソリューションの当事者すべてからのプロジェクトへの要求事項を明確に文書化し、チームメンバに対して説明することが要求される。

・上位管理者との「効果的」なコミュニケーションは特に重要である。なぜなら、プロジェクトマネージャはまったく不可能なことを成し遂げることを要請されることがしばしばであるからである。優れたプロジェクトマネージャはその事態について筋道立った説明を行って、なぜ別の進路をとることが必要であるか上位管理者を納得させなければならない。

多くのコンピュータ技術者や会計の専門家達は、コミュニケーションを難しい仕事と考え、できれば避けたいものであると認めている。しかし、コミュニケーションは、まさにプロジェクトマネージャがうまくできなければならないことである。彼らは、変化しつつある事態を理解し、正しく対応するために、効果的に話を聴き、話し、書くことができなければならない。

コミュニケーションスキルは育成可能なスキルであり、またユニシスが方法論と共にその重要性を強調しているものである。

プロジェクト管理は、もしうまく行えば、非常な努力と決断によるエキサイティングでやりがいのある任務となる。いい加減に実施すれば、プロジェクトはいとも簡単に大失敗となる。このような事態は、ユニシスの望むものでもなく、そうした余裕もない。このことが、なぜプロジェクト管理者を選び、トレーニングを行い、方法論を使わせ、実行させることがそれ程重要であるかとの理由である。

---

#### 執筆者紹介 Hans van Naerssen

現在、ユニシス社のグローバルインダストリに対するプロセスとツール担当のプリンシパルとして、TEAMmethodの開発と拡張、およびユニシスのワールドワイドの方法論収集に対して責任を持つ。米国、ラテンアメリカ、アジア全体において情報技術、情報化計画、およびプロセス再設計サービスの提供およびマネジメントを16年間経験している。さらに、アプリケーションとミドルウェアのソフトウェア製品開発に管理者として8年間の経験がある。IEEE、および米国ならびに海外における業界のコンファレンスで多くのプレゼンテーションを行ってきた。これまで3回のユニシス社最高 Eagle Award 受賞を含め、数多くの達成賞を受賞している。