

2012年9月24日

企画委員会

第10回懇話会開催の概要

第10回懇話会を下記の要領で開催しましたので概要をお知らせします。

- 1 開催日時 平成24年9月19日(水) 午後6時30分~20時30分
- 2 場所 青山学院大学総研ビル3階11教室
- 3 講演者 蒼海 憲治氏 大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャー
- 4 テーマ 「リカバリー・マネジメントの方法」 ~プロマネの現場から
- 5 概要
 - (1) 自己紹介 1990年大手ユーザー系SI会社入社。以降、受託型システム開発担当
 - (2) 自行紹介(続) 2008年4月より「プロマネの現場から」を当学会のメルマガへ本年8月までに53回寄稿。当該寄稿で取り上げた主なトピックは、システム構築ソリューションからPMBOK、リスクマネジメント等と多く、最近ではリカバリー・マネジメントであった。
 - (3) 本日のテーマの意味は、プロジェクトの失敗の予防ではなく、悪化したプロジェクトの更なる悪化を如何に食い止めるかである。この事例として、新システム構築時における「現行保証問題」を取り上げる。内容としては、新システム構築において、新システムで生成するデータを現行システム及びユーザーへ提供する案件であった。受託時に顧客からは、現行保証不要、対象業務知識は不要、情報系システム構築知見は必須とのことであった。
 - (4) 経緯として、要件定義・基本設計は順調であったが、その後に現行システム側と現行ユーザーより質問が多く寄せられたが、回答期限が大幅に遅延する状況となった。状況は改善されなかったので原因分析した所、本件受託には業務・システム要件・仕様の把握が十分でないことが判明し、リカバリー体制を構築した。
 - (5) リカバリーとして、リーダー・サブリーダー層交代(28~32歳層中心へ)、要件確定推進、開発メンバー増員と入替、顧客との月次マネジメント会議を毎週実施へ、社内向けマネジメント報告を毎週実施し対応した。本件から得た教訓は、対象システムの正確なイメージの見極め、システム構築に必要なスキル、顧客担当の習熟度の見極めの3点であった。
 - (6) トラブルの怖さについては、顧客への迷惑(工期遅延・追加コスト増)、損失(リカバリー費用・機会損失)、プロジェクトメンバーの不調(体調、メンタル)が生じる点と紹介があった。
 - (7) トラブルの兆候として、典型として例えば、期日管理遅れ等があり、プロジェクト

の症状を見極めて対策を打つ必要があるとのことであった。リカバリーの定義としては、ベースラインから許容範囲を逸脱した部分を戻すことであり、そのためにはリカバリー・マネジメントとして一定の手順を実行することが重要と説明があった。その中でも、特に問題の把握時には、三現主義（現場・現物・現実）の徹底がポイントとのことであった。

- (8) トラブルのレベル別対処として、問題軽症時にはスポット的に支援、中程度時はプロマネやリーダー補佐を支援する要員の配置、重症時にトップガン部隊投入やメンバー交代と同時にリカバリー予算承認を取り付けることと説明があった。
- (9) トラブルへの平時の備えとして、プロセス改善、PM 育成（ITSS 熟達度判定等）、PMO 強化を継続的に実施することにあるとのことであった。また、社内の技術部門、品質保証部門、ソフトウェア・コンサル部門、PMO 機能との連携強化が必要であるとのことであった。
- (10) リカバリー・マネージャーに任命された場合と任命する場合の心得として、任命する場合は、ベスト・オポチュニティであると本人を激励する、チーム組成時には、少数精鋭、コンプライアンス遵守等を考える。任命された場合は、「あきらめない」精神と「周囲から認められた」、「生涯に亘るネタになる」と認識することが重要な点と話があった。

講演の後に出席者から、本テーマの重要性から多くの質問がありましたが、記載は省略させていただきます。

出席者の関心が大変、高い講演であったと考えます。

以上
(記録 伊藤重隆)