

グローバル・プロジェクトを支える IBMプロジェクトマネジメント・システム

プロジェクト自体のグローバル化とともに、複数プロジェクトが相互に関連するプログラムマネジメントの必要性が増してきています。このような環境の変化に対応するために、IBMではグローバル共通のプロジェクトマネジメント統合管理ツールを展開して、標準化や効率化を図っています。本稿では、プロジェクトの統合管理ツールであるIBM Program Work Centerの機能と活用のメリットについてご紹介します。

▶▶ 1. はじめに

IT環境やIT技術が急速に変化し、プロジェクトの複雑化、グローバル化が避けられない状況にあります。プロジェクトの特性やプロジェクト間の相互関連、そしてプログラム全体を考慮すると、従来のExcelやWord文書によるマネジメント方法では限界があります。プロジェクトやプログラム全体を俯瞰し、整合性の取れたマネジメントを行う必要性が高まっています。また、プロジェクト体制も日本国内で日本人が行うことが前提ではなく、最適な要員を確保するためにグローバルな要員で構成することが多くなってきました。コミュニケーションや情報共有も以前にも増して重要になってきています。

IBMではこのような環境の変化に対応するために、プロジェクト&プログラムマネジメント・システムの展開にいち早く取り組んでいます。

▶▶ 2. グローバル・プロジェクトの特徴と考慮点

グローバル・プロジェクトでは、ステークホルダーが多岐にわたり、言葉や文化の異なる環境下でプロジェクトを遂行することになります。そのため、共通言語や共通のプロセス、標準化、テンプレートにより、品質の確保やコミュニケーション・ロスを防ぐ必要があります。日本人だけの“阿吽の呼吸”による意思伝達、コミュニケーションは通用しません。明確に伝達する技術と、情報を共有し理解するためのシステム環境が必要となります。

▶▶ 3. グローバル・プロジェクトを支える IBMプロジェクトマネジメント手法とツール

IBMのグローバル・ビジネス・サービス事業（以下、GBS）では、国や言語を超えてより高品質なデリバリーを実現するために、IGSDF (IBM Global Solution Delivery Framework) というグローバル共通の開発標準フレームワークを展開しています。IGSDFは主に、プロジェクトの特性に合わせて選択可能な開発手法のほか、プロジェクトマネジメントに必要なプロセスとそれをサポートするツール群などから構成されています。このIGSDFをプロジェクト実施における「グローバル共通の言語」として全世界のGBS社員が活用しており、その中でIBM Program Work Center [1]（以下、IPWC）をプロジェクト&プログラムマネジメントをサポートする標準ツールとして位置付けています。

▶▶ 4. IPWC概要

IPWCは、プロジェクト&プログラムマネジメントに必要な機能を持つWebアプリケーションです（図1）。タスク管理、文書管理、課題管理、変更管理、リスク管理は、相互に関連する情報にリンクを付けることができ効率的にアクセスすることができます（図1の矢印参照）。また、新規のタスク、課題、変更、リスクにアサインされた担当者には、アサインと同時に自動でメールが通知され、効率的なコミュニケーションをサポートします。

全ステークホルダーは、Webブラウザのみでリアルタイムに情報を更新し共有することが可能で、所属す

るグループやロールに合わせてアクセス権が制御されます。また、上記の各機能を使用したユーザーの更新処理はすべて履歴として残るため、監査証跡として活用することも可能です。

5. IPWC活用のメリット

■クラウドによるコラボレーション

GBSでは、プロジェクトの開発環境や管理環境をスピーディーに立ち上げ、低コストでプロジェクトを運営するために、グローバル全体でクラウド環境を積極的に活用しています[2]。その一つはGalN(GBS Globally Integrated Network)というRational Toolsを活用した設計開発用のクラウド環境で、もう一つがIPWCによるプロジェクト&プログラムマネジメント用のクラウド環境です。この二つのクラウド環境は相互に接続された全世界6カ所のデータセンターでサービスが提供されており、社内ネットワークおよびインターネットから24時間利用可能です。グローバル・プロジェクトの各ステークホルダーは各拠点から必要なクラウド環境やデータにアクセスし、お互いにコラボレートしながらリアルタイムに情報共有をしてプロジェクトを遂行しています(図2)。

■プロセスの標準化とガバナンス強化

図1に示すように、IPWC上にはプログラム・テンプレート機能があり、課題管理やリスク管理といった各プロセスの管理画面や各種レポートなどをテンプレートとして実装できます。GBSでは、IGSDFの中でプロジェクトマネジメント標準と位置付けるOPAL(OnDemand Process Asset Library)をサポートするプログラム・テンプレートを開発してIPWC上に展開しています。そうすること

図1. IPWCの機能構成概要



で全世界のGBSのメンバーは、どのプロジェクトにおいても同じプロセスと使用感ですぐにIPWCを使い始めることができるため、プロジェクトごとに新たなプロジェクトマネジメント・ツールの教育を行う必要がありません。

しかし、テンプレートを提供するだけでは、標準化は徹底できません。プロジェクト特性を考慮せず、ガチガチのプロセスや必須項目ばかりのテンプレートでは作業効率を下げる恐れもあります。そのため、GBSのテンプレートはプロジェクト特性に合わせて柔軟にカスタマイズできるよう、ある程度の自由度を持たせて展開しています。日本IBMでは、これまでさまざまなお客様プロジェクトをサポートしてきた経験を元に、入力項目のコード化や評価基準を詳細に決めた日本独自のガイドを展開して標準化の徹底を推進しています。

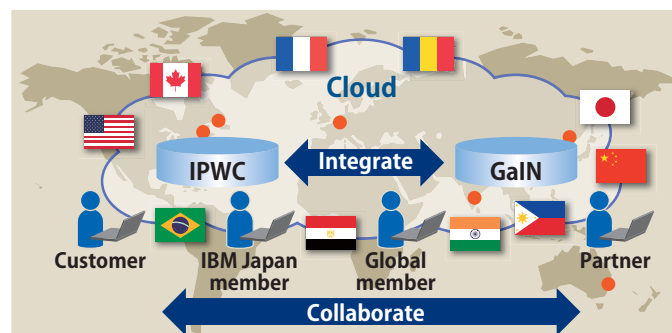
これらのテンプレートや標準化のガイドをプログラム全体に展開することで、複数プロジェクトやプログラムを同じ指標で評価/分析することが容易となり、正確な状況把握と迅速な対応、および継続的な改善につなげることを目指しています。

■ダッシュボードによる可視化

前述した正確な状況把握と迅速な対応をサポートする機能として、IPWCのダッシュボード機能があります。IPWCのダッシュボードには、タイムリー、もしくはあらかじめ定義しておいたサイクルと時間で自動集計されたグラフやリストなどを表示させることができ、プロジェクトやプログラムの状況を可視化してステークホルダーと容易に共有することができます(図3)。

各プロジェクトは、標準化に従ったプロジェクト運用をすることで、プロジェクト・マネジャーは上位管理

図2. GBSにおけるクラウドの活用



者への報告用に情報集計することが不要となり、上位管理者もいつも決まった形式とタイミングで状況を正確に把握して、迅速かつ的確なサポートをすることでプロジェクト・リスクを下げ、プロジェクトの実行可能性を高めることが可能となります(図4)。

図4のようなIPWCのダッシュボードは、個人単位にカスタマイズすることができるため、プロジェクト・マネジャーやチーム・リーダー、あるいは担当がおのこのの範囲に必要な情報を表示させ状況把握や管理作業の効率化に活用しています。ダッシュボードに表示させる一覧やグラフなどは、ExcelやPDFへの出力、および外部のツールと連携させてPowerPointなどに定型フォーマットで出力することも可能ですので、お客様への報告書作成も効率的に実施できます。

■リアルタイムの一元管理と情報共有

グローバル・プロジェクトでは、設計チームと開発・テストチームが地理的に分散してプロジェクトを遂行することが当たり前になっていますし、グローバルの要員がプロジェクト・マネジャーやリーダーを担当することも珍しくありません。そのため、グローバル・プロジェクトでは、地理的な壁や言語の壁を越えてリアルタイムに情報共有してコミュニケーションすることがこれまで

以上に重要になります。

これまでのプロジェクトマネジメントでは、例えばExcelなどで課題管理票を起票し、メールで関係者に転送して、リーダーが担当者に作業状況を確認して課題管理一覧を更新する、といった運用が行われていました。それらの管理にIPWCを活用することで、情報はIPWCで一元管理されリアルタイムに可視化されるとともに、前述したExcelファイルによるやり取りや集計・転記といった作業が一切不要になり、効率的なプロジェクト運営が可能となります。

また、グローバルの要員とも言語の壁を越えてリアルタイムに情報共有するために、前述のプログラム・テンプレートを日本語・英語の併記ができるようカスタマイズするなどの工夫をしています。例えば、課題管理画面における課題のタイトルや課題内容を日本語フィールドと英語フィールドの両方に入力し、英語圏の人は英語フィールドのデータのみから生成されるレポートやダッシュボードを使い、日本語を使うメンバーは日本語のレポートとダッシュボードを活用しています。このような工夫をして言語表記が異なる同じ情報をリアルタイムで共有しています。

■ステークホルダー別の依存関係とマイルストーンの管理

昨今のプロジェクトは、異なるタイプの複数プロジェ

図3. クロス・プロジェクト・ダッシュボードと各プロジェクトの関係

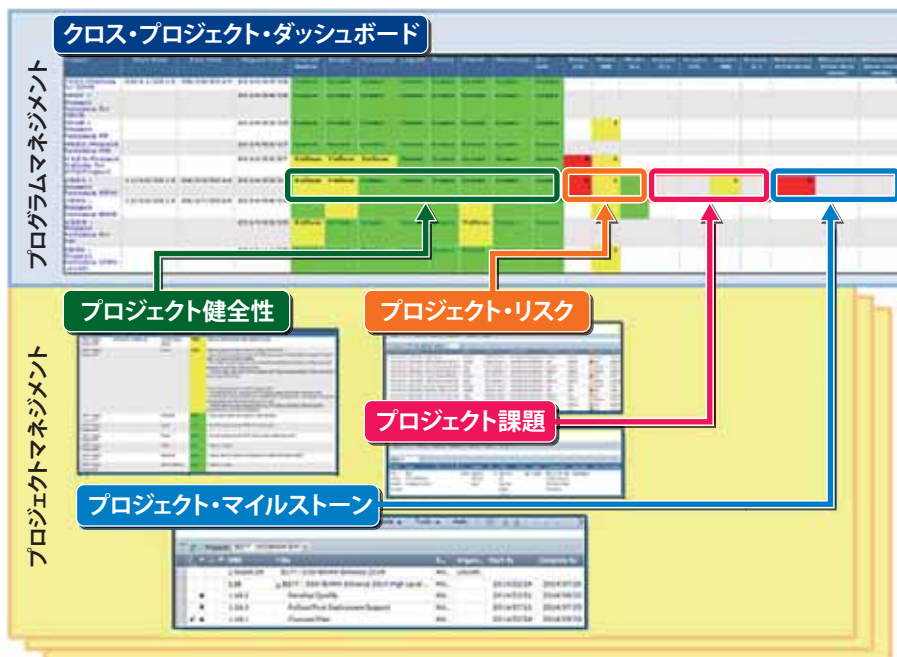


図4. エグゼクティブ・ダッシュボードの例



クトが並行して実施され相互に依存・関連するプログラムとして実行されることが多く、プログラムマネジメントは複雑化する傾向があります。そのような環境下では、プロジェクト間の依存関係とマイルストーンの管理がこれまで以上に重要となります。

IPWCのタスク管理機能では、タスクの依存関係や複数レベルでのマイルストーンを管理することが可能です。依存関係は、プロジェクト内はもちろん、プロジェクト間のタスクについても設定が可能です。またマイルストーンについては、例えば以下のようなレベルで複数レベルのマイルストーンを設定することが可能です。

<マイルストーンの設定例>

- プログラム・マイルストーン: プロジェクトのフェーズやプログラム内で依存関係があるマイルストーン
 - ファンクショナル・マイルストーン: プロジェクト内の重要なマイルストーンやチーム間の依存があるマイルストーン
 - チーム・マイルストーン: チーム内の主要なマイルストーン
- プログラム・マネジャー、プロジェクト・マネジャー、チーム・リーダーは、これらの機能を活用して、依存関係のあるタスクの状況をリアルタイムに把握してステークホルダーとの効果的なコミュニケーションに活用するとともに、それぞれが管理すべき依存関係とマイルストーンを中心にモニタリング・コントロールに集中することで、プロジェクト・デリバリーを成功裏に実現することを目指しています。

▶ 6. おわりに

IBMでは今後もIPWCの機能を拡張するとともに、Rational製品と効果的に組み合わせることで、プロジェクトとプログラムを統合的に管理する仕組みを展開していきます。今後ますます加速するグローバル化に向けて、グローバルに展開可能な管理ツールの適用を推進してまいります。

[参考文献]

- [1] IBM Program Work Center,
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/strategy/ibm-program-work-center-tm.html>
- [2] ProVISION No69. システム構築力 (2011)



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
マネージャー、シニア・アーキテクト

寶生 一成
Kazunari Hohshoh

1991年、日本IBM入社。93年よりサービス部門にてお客様の業務システム開発プロジェクトに従事。2006年より社内向けの技術支援サービスやIBM標準の社内展開活動を担当。



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
エグゼクティブ・プロジェクト・マネジャー

本間 淳
Jun Honma

1985年、日本IBM入社。サービス部門にて主に金融機関のお客様のシステム開発プロジェクトに従事。2000年よりプロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトを担当するとともに、プロジェクト・マネジャーの育成などの活動も行う。