

プロジェクトを成功に導き、 お客様の期待にお応えするために



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
デリバリー・エクセレンス &
GID 推進担当
執行役員

ゼイン・テスリック

Zane Teslik

Vice President
Delivery Excellence &
Solutioning/GID Acceleration
Global Business Services
IBM Japan, Ltd.

ある開発プロジェクトを支援するために来日してから約5年。その間、わたしは保険、銀行、自動車などの業界で多くの大規模プロジェクトにかかわり、さまざまなトラブルを乗り越えてきました。

プロジェクトのトラブルは、プロジェクトマネジメントの基本的で、かつ単純な問題により引き起こされることが多いものです。それは、怠慢や失念といった過ちではなく、イノベーターでありたい、お客様の期待にお応えしたいという気持ちと、開発フレームワークやメソドロジーに従ってプロジェクトを成功に導くというミッションのバランスが崩れ、コントロールを失ったときに起きてしまうのです。

プロジェクトの成功に向けて、お客様とフランクに向き合う姿勢を忘れずに、IBMの持つ技術やメソドロジーを十分に活用しながら、グローバル・リソースの利用も促進しつつ、お客様のビジネスの競争力を高め、安心してお使いいただけるシステムを実現するために、今後も努力してまいります。

Management Forefront—②

SPECIAL ISSUE: System Development Capabilities

Leading Projects to a Successful Conclusion and Meeting Customers' Expectations

I have been involved in many large projects in the insurance, banking, automotive, and other industries since I first came to Japan about five years ago to support a development project. During this period, I faced and overcame many problems.

These experiences led me to discover that problems in a project are often caused by simple, fundamental issues in project management. These issues are not related to neglect, forgetfulness, or other slips, but rather they stem from an inability to maintain a balance between the desire to be an innovator meeting customers' expectations and a commitment to the mission of leading projects to success by observing the development framework and methodologies.

With successful projects in mind, IBM will further strive to achieve safe and secure systems that will increase the competitiveness of our customers' businesses, by ensuring open communication with customers and fully utilizing IBM's technologies and methodologies and promoting the use of its global resources.

困難なプロジェクトに取り組み続けた5年間

—— 来日されてからこれまで数々のプロジェクトをご経験されてきたと思います。その経験をご紹介いただけますでしょうか。

【テストリック】 現在わたしは、日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）の中で「デリバリー・エクセレンス」を担当しています。デリバリー・エクセレンスとは、その名の通り、デリバリー、つまりシステム構築の品質を向上させることを役割としています。この役割の中には、トラブルを抱えているプロジェクトを解決することも含まれますので、この5年ほどの間に、数々の困難なプロジェクトを経験してきました。

わたしが来日したのは2006年。日本IBMが取り組んでいたある開発プロジェクトを支援するためでした。それは、独立行政法人日本貿易保険（以下、NEXI）様の大規模な新システム開発プロジェクト（本誌32ページ以下：インタビュー②参照）で、当時、世界で最も先進的な貿易保険システムの完成を目指した取り組みでした。このプロジェクトは、NEXI様やIBMにとってはもちろんのこと、日本にとっても非常に重要なものでした。そして、わたしにとっても非常に貴重な経験となりました。というのも、米国での保険業界のアプリケーション開発プロジェクトの経験から、自身の知識やノウハウを活用できただけでなく、日本のプロジェクト・チームをリードすることで、日本のビジネスの経験を積むことができたからです。

それから今日に至る5年間、グローバル・ビジネス・サービス（GBS）事業において、保険、銀行、自動車など多くの業界の大規模プロジェクトに携わってきましたが、いずれのプロジェクトでも多くの大きな困難を克服し、無事にサービスインを迎えてきました。

—— 今号では、この後NEXI様にインタビューさせていただきますが、プロジェクトについてどういう点が問題でありどのように解決されたかを簡単にご紹介ください。

【テストリック】 NEXI様の新システムは、国際貿易に関する、商品数が多く複雑なシステムで、Webサービスによる顧客サービスを向上、整合性の取れた経営指標の整備、業務から経理まで一貫した統合化システム、契約案件に関する効率的な情報管理など多くの機能を実現しています。現在も非常に高い可用性で順調に安定稼働していますが、2004年にプロジェクトがスタートし、わたしが来日した当時、プロジェクトのメンバーは問題に直面していました。

このトラブルの大きな要因の1つとして、わたしは次のこ

とが挙げられると思います。それは、お客様のビジネスが貿易保険という国内ではほかに類を見ない特有のものであったことから、システムが巨大でしかも複雑になっていたということです。Java™、IBM DB2®、IBM WebSphere®などを駆使した500万ステップを超えるシステムであっただけでなく、非常に多くの、また固有の保険商品を扱っているシステムでした。そのため、プロジェクト・メンバーは、残念ながらフォーカスを見失いつつあったように見受けられました。もちろん、メンバーの連日にわたる努力があったことは言うまでもありませんが、システムの複雑さや規模の大きさがプロジェクトの困難の度合いを強めていたのです。

そこでわたしがまず取り組んだことは、「コアの部分にフォーカスする」ということでした。非常にトランザクションの種類が多い場合は、コアのトランザクションにフォーカスする。また、メインのプロセスにまずフォーカスする。これをわたしはチームに指示したのです。さらに、このメイン・エリアには、非常に高いスキルを持った人員を投入しました。

そしてわたしが取り組んだ最も重要なことは、お客様の信頼を取り戻すことでした。フォーカスしたメイン・プロセスについて、お客様と共に何度もディスカッションを重ね、最初から最後まで問題なく稼働するというお客様に示すことに注力しました。最初のメイン・トランザクションのシステムが成功裏に稼働開始した時には、日本IBMのプロジェクト・チームが活気と自信を取り戻したのは言うまでもなく、お客様の信頼性を取り戻すことにも成功しました。この結果、お客様と日本IBMのメンバーがワン・チームになって、引き続き次のサービスインという共通の目標に向かって取り組み続けるようになったのです。日本IBMはその後もNEXI様のパートナーとして、新サービスの開発を伴うアプリケーション保守を継続しており、すでに7回のリリースが成功裏に行われ、現在も信頼性のある、安定した稼働が続いています。つい最近も基盤更改サービスイン祝賀会に参加させていただきました。

基本的な問題がトラブルを引き起こす

—— これまで数々の大規模なトラブル・プロジェクトを経験されてきたわけですが、一般的に日本の開発プロジェクトにおいて、トラブルはなぜ起こると考えていますか？

【テストリック】 プロジェクトのトラブルは、プロジェクトマネジメントの基本的で非常に単純な問題により引き起こされると考えています。例えば、PMI® (Project Management Institute)

が発行しているPMBOK®ガイドで述べられているスコープ、品質、人材の管理についてのフレームワークなどの基本的なことです。このフレームワークに沿って管理がきちんとして行われていれば、プロジェクトは問題なく進行するはずですが、にもかかわらず、実際にはトラブルが発生してしまうのはなぜでしょうか。それは、多くの場合、「お客様のすべてのご要望を実現したい」という気持ちが強すぎることに起因しているのではないのでしょうか。これはもちろん日本人の良い面でもあるのですが、場合によってはトラブルを引き起こす原因になることもあるのです。つまり、お客様に満足していただきたいと思うあまりに、お客様の要望に対して「ノー」と言えず、「イエス」と言い続けてしまう傾向があるように思います。例えば、本来は「ノー」と言うべき状況であっても、スコープ変更、スケジュール変更に対して十分検討することなく「イエス」と言ったりコミットしたりを繰り返してしまっています。その結果、後々プロジェクトの状況を冷静かつ的確に把握することができなくなり、最後には本来の計画から外れた時に適切な対策を講じるコントロールを失ってしまうのです。とにかく気を付けなさいといけないうのは、最終的にお客様の目的達成に必要なことを実現させるためには、プロジェクトの成功が重要だということです。そのためにも、時にはプロジェクトの成功とお客様の要求内容のバランスを取りながら、プロジェクトを進めていかなければいけない場合があるということです。

例えば IBM は、新しい技術やメソッド、アプローチにチャレンジし、常にイノベーターであり続けることを目標にしており、日本のお客様もこの姿勢を評価して日本 IBM をパートナーとして選択していただきます。しかし、先ほどご説明したバランスが崩壊した時に、トラブルに陥る可能性が高くなってしまいます。そしてこれは、日本 IBM に限らず、先進的なシステムやアプリケーション開発をしている会社では、少なからず存在する傾向ではないのでしょうか。

変更管理をお客様とオープンに話し、 契約書をよく読む

— それでは、日本の多くのプロジェクト・マネジャーが先ほどのプロジェクトの課題を解決するためには、どのようなアプローチをすればよいのでしょうか？

【テストリック】 解決策には大きく2つ挙げられると思っています。1つは、プロジェクトを成功に導くための最も重要なキーワードである「変更管理」です。これは、変更に伴うリスクを事前に想定して対策を講じ、障害や不具合、事故、変更の

失敗などを防止するマネジメント活動のことですが、プロジェクトの問題のおよそ80%は、この変更管理に起因すると言っても過言ではないでしょう。

IBMには、プロジェクト・マネジャー用の研修として、例えばPMBOK®ガイドに関する研修や「Sink or Swim - Resolving difficult PM Challenges (以下、Sink or Swim)」というものがあります。「Sink or Swim」とは、たくさんのロールプレーやケーススタディー、ディスカッションを通して、プロジェクト・マネジャーに求められるマインド・セットや行動パターンといった領域にフォーカスしたユニークな研修です。この研修では、お客様の期待値を維持しつつ、プロジェクト・スコープと変更管理をどうマネージするかを学びます。このように、プロジェクト・マネジャーも、プロジェクト・メンバーも、変更管理の重要性を十分理解しているはずなのです。しかし、実際のプロジェクトになると、避けて通ろうとする場合が見られます。

変更管理では、変更要求をビジネスとテクノロジーの両面から評価して、変更によるメリット、変更リソースの有無、コスト、リスクなどをお客様と共に総合判断して、変更の可否を決定するべきです。例えば、お客様から計画の変更が提出された場合、変更に伴うリスクやプロジェクトを成功させるために、開発チームがお客様に対してお願いしたいことは何かなどを適切に伝えていないことがあります。変更管理というのは、プロジェクトを成功させ、プロジェクトをきちんと管理するためのものなのだとことをしっかり理解しておく必要があるでしょう。ここでも、お客様の期待や要望にすべてお応えしたいという気持ちと、プロジェクトを成功させるためにやるべきことのバランスの問題が出てきます。ですから、日本のプロジェクト・マネジャーはじめ、システム構築にかかわっていらっしゃるすべての皆さまに申し上げたいのは、「変更管理について、お客様とじっくり会話することを、決して恐れないでください。時には『ノー』ということをお恐れないでください」ということです。

そして、もう1つ、プロジェクトを成功に導くためにプロジェクト・マネジャーへアドバイスしていることは、プロジェクトの契約書をよく読むということです。変更要求があった場合に、「本来何をすべきか」を的確に理解するためです。

米国に比べて、日本のプロジェクト・マネジャーは、あまり契約書を読まない傾向にあるようです。日本においては、契約書よりもお客様とベンダーの信頼関係を重視する傾向があります。この文化は良好なチームワークを実現するなど、メリットも大きいとは思いますが、いざ何らかの問題が発生

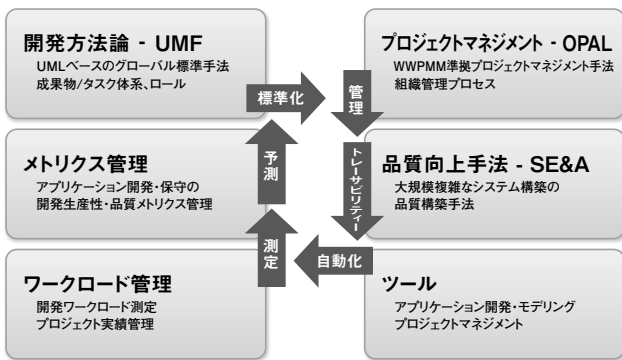


図 1. IBM のグローバル開発標準 IGSDF

した場合には、ベースラインを見失ってしまいます。契約書に基づいて、適切に変更管理するためには、契約書を熟読し、その内容をよく把握しておくことが大切なのです。

ツールやテクニックとプロセスの組み合わせ

—— トラブルを回避するために、IBMではどのような取り組みやツールが用いられていますか？

【テストリク】 サービスのベスト・プラクティスをお客様にご提供するために、全世界のIBMで共通のフレームワークであるIGSDF (IBM Global Solution Delivery Framework) を開発標準として確立しています。IGSDFは、プロジェクトのタスクと成果物を標準化するためのメソドロジー、変更管理や構成管理を可能にするプロジェクトマネジメント、要件から設計・実装までのトレーサビリティを実現する品質向上手法、要件から設計・実装までの一連の流れを自動連携する各種ツール、見積もりや品質の条項を把握するワークロード管理などから構成されています(図1)。

さらに IBM では、プロジェクト開始後にプロジェクトの状況を把握するために、「Seven Keys to Success® (以下、7Keys)」というリスク管理の仕組みを活用しています(図2)。この手法は、ProVISION 57号(6ページ以下: マネジメント最前線①参照)でもご紹介いたしましたが、わた

たちは状況に応じて改良しながら、実際に多くのプロジェクトで使用し続けています。これは、従来の管理手法のように品質、進捗、コストなどをチェックするだけでなく、以下のような



図 2. 7Keys がフォーカスするポイント

7つの観点からリスク管理を行います。

- (1) ステークホルダーが (プロジェクトの成功に) 確約しているか
- (2) お客様のビジネス利益が実現できるか
- (3) 作業とスケジュールが予測可能になっているか
- (4) チームが良い状態にあり成果を上げているか
- (5) プロジェクト・スコープは現実的かつ管理されているか
- (6) リスクは識別され軽減策が取られているか
- (7) デリバリー組織の利益は実現できるか

プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを毎月定期的に評価して、それぞれの質問に回答していくと、状況判断の目安として、7つの観点で評価は分かりやすく信号表記します。具体的には、Green (計画通りで改善アクションは必要ない)、Yellow (改善アクションが必要だが緊急でない)、Red (直ちに改善アクションが必要) の信号が表示されます。7Keys は、プロジェクト・マネジャーの主観的な判断によるものではありませんが、この作業を行うことによって、プロジェクトを成功に導くために忘れてはならないスコープやコミットメントを思い出すことができますし、サービス品質のスタッフがプロジェクト状況を把握し、必要に応じてタイムリーに助言や支援を行うことができます。

7Keys は基本的には社内ですべてのリスク管理を行うための仕組みですが、お客様とプロジェクトの状況を共有するためにも役立ちます。7Keys の結果を基に、お客様に率直に問題を提示することで、逆にお客様からの信頼を高めることができた例もあります。時には、IBM 側からプロジェクトに問題があると報告しても、お客様には容易に理解していただけませんが、7Keys を使うことで的確にお伝えすることができました。7Keys は、お客様とディスカッションするためにも有効なツールなのです。

プロジェクトの準備から、モニタリング、コントロール、リペアリングまでをサポートするサービスを的確に提供するためには、トレーニング、メンタリング、コーチング、経験、メソッド、スキルが絡み合った複雑なモデルがベースとして確立されている必要があります。IBM では、IGSDF や 7keys をはじめとした、メソドロジーやツール、テクニックをグローバル共通で活用しています。個人的な見解ですが、これらに関しては IBM はナンバーワンであると自負しています。しかし、ツールやテクニックだけがそろっていても、プロジェクトを成功に導くことはできません。さまざまなツールや測定方法を効果的に選択・活用しながら、必要なプロセスをしっかりやってこそ成功を手に入れることができるのです。

定量計測とオフショア開発活用の強化が今後の課題

— 今後、プロジェクトのトラブルを回避し、品質を高めていくためには、システム構築プロジェクトにかかわる人たちは何を心掛ける必要があるでしょうか。

【テストリック】 日本IBMだけでなく、日本のIT業界全体にいえることですが、デリバリーの品質を定量的に計測する手法にフォーカスする必要があると考えます。例えば、トラブルが発生してしまったプロジェクト・チームのメンバーと話をすると、「ITb(外部結合)テストで300の障害が発見されてしまった」というような発言が見受けられます。しかし、これだけでは300という数をどのように評価しているのか判断できません。もし定量的に測定されていれば、「200の障害を想定していたが300の障害が発見されてしまった」とか「想定していたよりも5%多い障害が発生した」というような表現になるはずで、500万ステップもある大規模システムにおいて、その時点で仮に300の障害があったとしても、それはむしろ品質の高いシステムといえるかもしれません。

シンプルな言い方をすれば、IT業界における品質とは、「仕様書に従ってデリバリーすることにより確保される」といえるでしょう。そのためには、仕様書や開発結果に定量的な測定をするための基準を盛り込むことが重要です。例えば、開発管理手法に基づく基準を確立したり、組織のCMMI活動の中に位置付け、周期的に活用して品質向上に結び付けたりする必要があるでしょう。

最近のお客様のビジネスがより複雑化し、スピードが求められている中で、IBMはグローバルなサービス提供を推進しています。

IBMでは、海外IBM要員と協業するGID(Globally Integrated Delivery)という形で、積極的にオフショア開発を推進していますが、昨年、日本IBMにおけるオフショア開発は2けた成長となり、海外拠点を積極的に活用する比率が高まっています。これは従来に比べて大きな変化だといえます。

この背景としては、市場競争、とりわけ価格競争が激化している昨今、当初はコスト・メリットの高いとされていた中国のGD(Global Delivery)センターを、より積極的に活用するようになったことが挙げられるでしょう。というのも、中国人エンジニアのスキルやパフォーマンス・レベルがさらに向上しているからです。中国のGDセンターはCMMIレベル5を達成し、品質の定量管理が行われているほか、

日本と同じメソッドロジー、ツールなどを使用しています。その結果、GIDを活用することにより、多くの大規模プロジェクトを成功裏に導くという成果につながっているのです。

GDセンターのリソースを活用することは、新しいより良いテクノロジーを活用することと似ており、同じ成果を、より効率的に低コストで実現することができるのです。一般的に、海外IT企業やエンジニアとの協業が年々増加する中、国内の空洞化を懸念する声も聞かれますが、果たしてそうでしょうか。海外のリソースを活用することで、製品やソリューションをより低価格で提供することができます。そうすれば、製造工程要員より高度なスキルの需要が多いプロジェクト・マネジャーやアーキテクトなどを十分に投入でき、よりお客様の期待に応えることが可能になります。プロジェクトの件数が2倍になれば、プロジェクト・マネジャーも2倍必要になるわけです。

以前からいわれているように、言葉や文化が異なる国のリソースを活用するには潜在的なリスクがあることは事実ですので、わたしたちのビジネスでGID活用の比率をさらに高めていくことは困難を伴うかもしれません。しかし市場競争力を高めるためにはGIDの活用が不可欠であることを多くの事例から実証されています。例えば、中国の大連センターに日本人のプロジェクト・マネジャーが常駐し、大連センターと協業してGID活用を推進し、スキル育成とリソース管理、セキュリティなどの設備の完備や、日本と連動したプロセスの実施など多くの実績を上げています。このように、IBMでは今後もお客様ビジネスの拡大をご支援するために、GID活用を推進していきたいと考えています。

IBMは、常にイノベーターであり続けたいと考え、ビジネス・パートナーとしてIBMを選択してくださったお客様の期待に全力でお応えしたいと思うことには変わりはありません。お客様と常に率直に、そして徹底的に会話することで信頼関係を深め、プロジェクトの成功という共通の目標に向かってワン・チームで進めていきたいと考えています。そのことはプロジェクトを適切にリードするという、お客様のIBMへの期待にお応えすることでもあると考えます。

IBMは、お客様のビジネスの競争力を高め、安心してお使いいただけるシステムを実現させ、より一層のご期待に応えるために、IBMの持つ技術やメソッドロジー、グローバル・リソースを十分に活用しながら、お客様のビジネスの競争力を高め、安心してお使いいただけるシステムを実現するために、今後も努力をしております。