

O-047

## 日本の情報システム構築プロジェクトの特徴 Feature of Japan's information system construction project

酒森 潔†  
Kiyoshi Sakamori

### 1. はじめに

プロジェクトマネジメントプロセスの標準化が進み、日本でも多くのプロジェクトマネージャが PMBOK®ガイドなどのグローバル標準に従ったプロジェクト管理を試みている。しかし、日本の情報システム構築プロジェクトにおいては、グローバル標準がなじみにくかったり、無理にグローバル標準に合わせようとして、プロジェクトがうまくいかなかったりというようなことが起きている。良い実務標準を適用しようとしているのに、このようなことがなぜ起きるのであるのか。

その理由は、日本独自のプロジェクトのシステム構築における産業構造が請負契約による 3 階層構造になっているところにある[図 1]。日本の IT 業界ではシステム開発の専門業者が請負契約で受注し、プロジェクトマネジメントも行うことが多い。しかし、欧米では発注者側がプロジェクトをコントロールすることが通常であり、PMBOK®ガイドなどのグローバル標準は発注者側の視点でプロセスが作られている。そのため、受注企業に所属するプロジェクトマネージャはグローバル標準では考えられないプロセスに対応することになるのである。

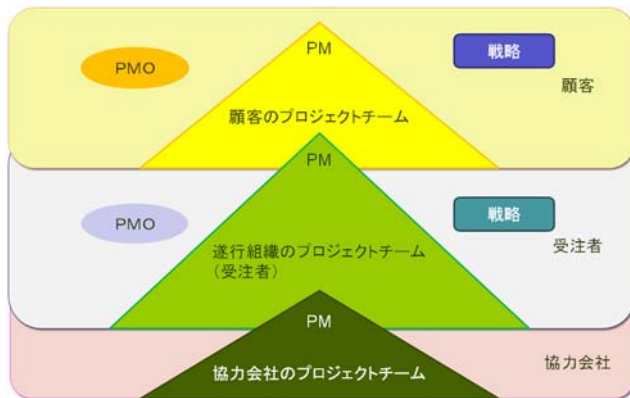


図1 3階層のプロジェクト構造

たとえば、日本の受注型のプロジェクトでは提案活動という期間が存在し、この段階でできるだけ正確なプロジェクト計画の策定が必要になる。またグローバル標準にはコストマネジメントではなくプロフィットマネジメントは含まれていないが、受注プロジェクトマネージャは収入やプロフィットも管理項目に含まれることが多い。さらに、最近普及しているスクラムなど、最初にスコープを確定しない開発手法を取り入れることが難しいと言われている。

このように日本の IT 業界の受注プロジェクトにはグローバル標準に無いプロセスがいくつも存在している。その主なプロセスについて紹介する。

† 産業技術大学院大学, AIIT

### 2. プロジェクト提案活動

日本のベンダー企業ではプロジェクトマネージャは、プロジェクトを受注するための提案活動に参加し、プロジェクトの開始前にプロジェクトスコープ、スケジュール、コストを確定しなければならない[図 2]。しかし PMBOK®ガイドでは契約書が締結されてはじめて正式にプロジェクトが開始され、プロジェクトマネージャが活動するとされている。したがって、立上げの方法は業界やプロジェクトによりさまざまであることから、提案活動についてのプロセスは記載されていない。

しかし、日本のベンダー企業の提案においては、提案価格を決めるためにはプロジェクトコストを正しく見積る必要がある。しかも、ここでのプロジェクト計画には、単にプロジェクトの実行計画の要素だけでなく、顧客に対して魅力的な成果物や、提案価格を提示するといった企業戦略や営業戦略も大きく関係してくる。

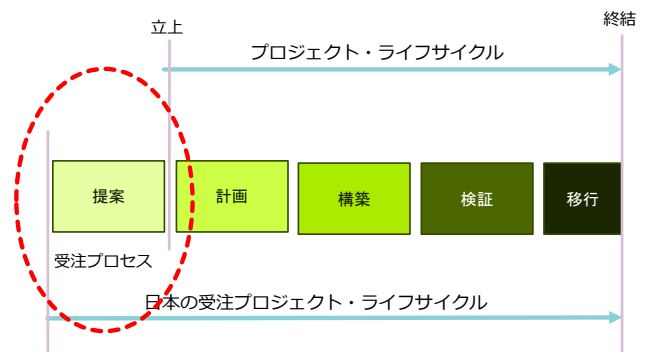


図2 受注プロセスの存在

### 3. 受注プロジェクトのコスト管理

請負契約方式で受注したプロジェクトのコスト管理は非常に複雑である。発注者側からみれば、両者の契約額が「コスト」になり、このコストに対して発注側のオーナーはマネジメント予備費を持っている。発注者側の理由で追加発注をおこなう場合は、この予備費を使うこともある。グローバル標準ではマネジメント予備費とはこの発注者側が持った予備費のことである。

一方日本の請負契約における受注側は契約で決めた価格が収入金となり、その中からプロジェクトコストを引いた額が利益になる。プロジェクトマネージャはこのプロジェクトコストをできるだけ下げ、利益が多くなるようなプロジェクト管理をおこなうのであるが、コストが不足してしまった場合は、自社のマネジメント予備費を利用する方法か、あるいは顧客側のマネジメント予備費を使い追加発注してもらうなどの方法がある。このように、マネジメント予備費をはじめとしたプロジェクトのコスト構造が大きく異なっているのである。[図 3]

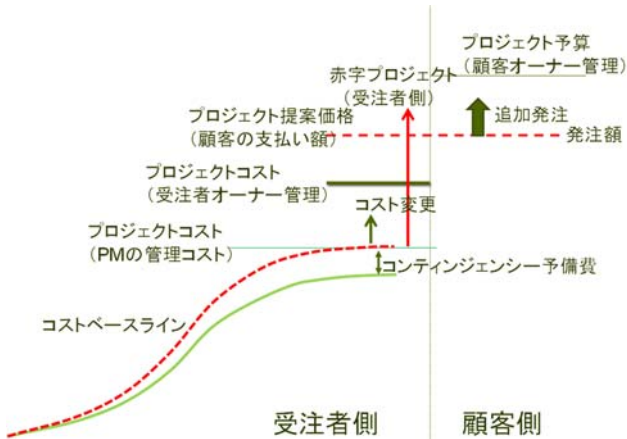


図3 受注プロジェクトのコスト構造

#### 4. 受注プロジェクトのプロフィット管理

グローバル標準のプロジェクト管理項目には、スコープ、コスト、スケジュール、さらに付加的な項目として品質、コスト、要員、調達などがある。しかし、日本の受注プロジェクトにおいては、これに無いプロジェクトの収入や利益も管理しなければならない。

通常プロジェクトの収益はその成果物がもたらすものであり、プロジェクト活動中は実績を把握することはできない。したがって、プロジェクトが終了したのちプロジェクト実績コストとその成果物（プロダクト）から得られる収入を比較し評価するのは、プロジェクトマネージャの仕事ではなく、もっと上位からプロジェクトの実施に責任を持つプログラムマネージャの仕事とされている。

しかし、受注プロジェクトにおいて、受注側はプロジェクトの終了（成果物の完成）時にその対価を得ることができる。したがってプロジェクトの存在期間中に、受注側としてのプロジェクトの収入とコストの比較が可能なのである。このため、日本の受注プロジェクトではプロジェクトマネージャにコストだけでなく収入や利益の管理意識が求められることになる。

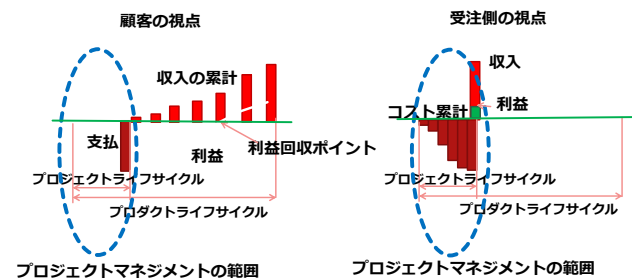


図4 受注プロジェクトのプロフィット構造

#### 5. 受注プロジェクトの変更管理

欧米ではプロジェクトマネジメントにおいて最も重要なことは変更管理といわれているが、日本のプロジェクトにおいては必ずしもそうではない。

通常プロジェクトにおける変更要求には、成果物スコープの変更要求が多い。そして、成果物スコープの変更は顧客がからむものと受注企業内で対応するものが存在する。特に請負型のプロジェクトにおける、顧客からの仕様変更

については、2者間の契約プロセスにも影響がありその管理プロセスの作成が重要になる。

また、変更要求は顧客からもプロジェクトチーム内からも起票され、変更管理委員会（CCB）が変更の内容を調査して、コスト、スケジュール、品質など様々な視点で、変更の実施を判断するとされる。日本の場合、コストについては顧客から新たな費用が出るのか、あるいは受注企業内でコスト増を認めるのかなどの判断も必要になる。したがって、日本においては変更管理委員会や変更管理の仕組みが複雑なり、変更管理プロセスがなかなか確立されていない。

#### 6. チーム主体のプロジェクト活動

プロジェクトマネジメントのグローバル標準では、プロジェクトスコープを確定し WBS によって作業を分割し要員をアサインするといった考え方をとっている。つまり、先にタスクをきめそれに人をあてはめるという考え方である。これは欧米型の発注企業の考え方である。すなわち、先に仕事ありきの考え方であり、仕事に合わせて人を雇用したり解雇したりすることが自由な文化圏の考え方である。

それに対して、日本では企業が人を終身雇用で雇っており、人に仕事を割り振るといった考え方が浸透している。この考え方は自社の情報システム部門に社員を多く雇うことがリスクになり、必要な時にベンダーに依頼するという今の社会構造に結び付いている。

このような日本型の組織文化では、WBS を使って業務を展開し必要な人を探してくるという考え方がなじまず、人が先に存在しそのチームが業務を選ぶといった考え方がとられる。その結果厳密な WBS を先に作成し、個人の仕事を確定するということがなかなかうまくいかないようである。言い換えると WBS は無くてもチームで仕事ができるのである。

このような日本型の組織文化では、WBS を使って業務を展開し必要な人を探してくるという考え方がなじまず、人が先に存在しそのチームが業務を選ぶといった考え方がとられる。その結果厳密な WBS を先に作成し、個人の仕事を確定するということがなかなかうまくいかないようである。言い換えると WBS は無くてもチームで仕事ができるのである。

#### 7. まとめ

日本の受注型プロジェクトマネジメントがグローバル標準になじまないところについて、いくつかのポイントを述べた。ここに述べた以外にも、オポチュニティマネジメント、契約方式、EVM による管理、プロジェクト終了後の瑕疵対応など様々な点で日本の請負プロジェクト独自のプロセスが存在する。

グローバル標準を適用する場合このような日本独自の文化を考慮すること、また今後は各国のカルチャーを考慮した標準の確立も必要である、先にタスクをきめそれに人をあてはめるといった考え方である。これは欧米型の発注企業の考え方である。

#### 参考文献

[1] 酒森潔, “受注プロジェクトのプロジェクトマネジメント”, 産技大紀要, 第5号 (2012).