

エクサにおけるプロジェクトマネジメントツールの導入



SE企画部
担当部長

青木 潔

Kiyoshi Aoki

2002年度当社では少なからぬ問題プロジェクトが発生した。抜本的プロジェクト強化策として、会社としてのプロジェクト強化策とプロジェクトマネージャの育成・強化策を併せて実施している。その一環としてプロジェクト管理ツールを導入し、プロジェクトの状況を「可視化」することで問題プロジェクトの早期発見・迅速対応を行うとともに、テンプレート利用や蓄積された先進事例の再利用などにより「プロジェクト管理の質向上」を目指した。その経緯、結果、課題と今後の方向について報告する。

1. ツール導入の背景

1.1. 問題プロジェクトの多発

2002年度は当社におけるプロジェクト管理の転換点であった。いわゆる問題プロジェクトが少なからず発生し、品質不良・納期遅延・コスト増が発生した。その原因は、受託するソフトウェア開発の短納期化、低価格化、Web・オープン系開発へのシフト、開発技術の高度化・パラダイムシフト等が複合的に生じていたのだが、この市場変化に当社が対応し切れなかったことにある。このような変化は単に開発技術強化のみでなくプロジェクト管理技術の強化を要求するものであった。当時、開発標準、プロジェクト管理標準は事業部単位で作成・運用されていた。品質マネジメント・システム（ISO9001の取得と運用）も同様であった。全社レベルでは唯一プロジェクト審査部（現在はクオリティマネジメント部）による見積もり審査、リスク審査で問題点を洗い出しプロジェクトを支援していた。本来であれば開発標準、プロジェクト管理標準および品質マネジメント・システムも全社レベルでの対応が望まれるものである。

失ったプロフィットは企業経営を震撼させるに十分なものであり、問題プロジェクトの撲滅へ向けた抜本的な対策

が当社にとっての喫緊の課題となった。

1.2. プロジェクト管理の強化

2003年度に問題プロジェクト撲滅へ向けてプロジェクト管理強化推進担当が設置された。プロジェクト管理強化推進担当はプロジェクト管理強化の方針として、組織的なプロジェクト管理・推進、プロジェクト計画作成の徹底を打ち出した。具体的には以下のことを実施した。

- ・全社のプロジェクト管理規程を制定しプロジェクトプロセスの定義と規準化、一定以上のリスクを保有する全社管理対象プロジェクトを特定した管理強化、専門職化を確実にする専任プロジェクトマネージャ（以下PMという）の設置の義務付け、PM支援体制の組織化、PMの役割を規程
- ・各種ガイドの作成を計画化
- ・PM育成のためのロードマップ作成と研修を計画化
- ・ツール導入を計画化

2004年度に入り、プロジェクト管理強化推進担当はSE企画部として組織化され、前述の計画にISO9001の全社レベルの取得および人事制度としてPMの処遇改善を加えて全社レベルでのプロジェクト管理強化が実行された（図1. プロジェクト管理強化の概要参照）。

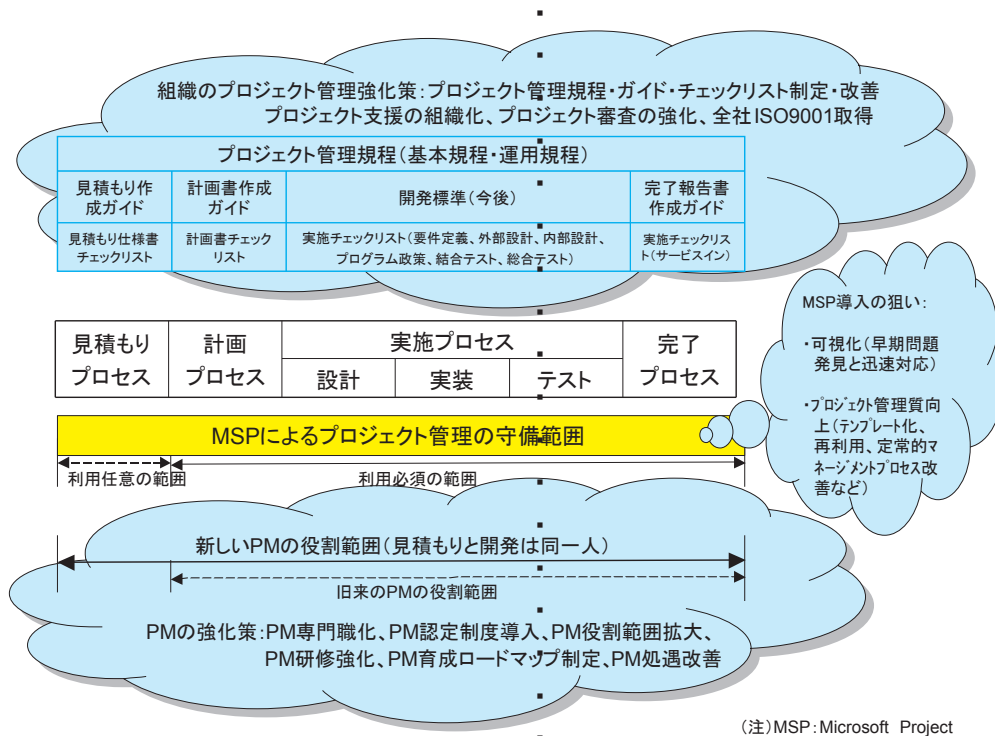
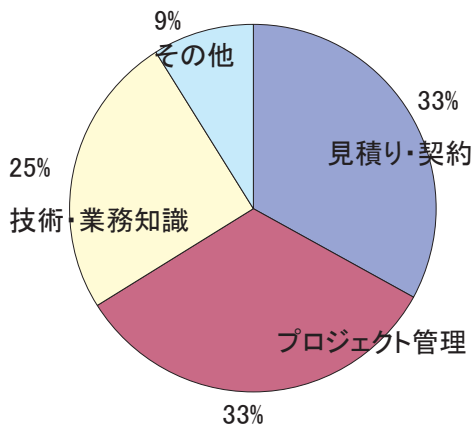


図1 プロジェクト管理強化の概要

一般的にプロジェクトの問題は、契約・見積もり、プロジェクトマネジメント、技術・業務知識での問題が大半を占める（図2. プロジェクトトラブルの要因参照）。一般に業務プロセスの上流で発生する問題ほどプロジェクト全体への影響度は大きい。当社も例外でなく、したがって各施策は業務プロセスの上流段階の管理強化を優先度を高くして取り組んだ。

これらの取り組みは既に効果を発揮しており、PMおよびラインのプロジェクト管理に関する理解、取り組み姿勢が大きく改善されている。



(JPMF主催「PMシンポジウム2002」論文)

図2 プロジェクトトラブルの要因

1.3. 外部の動き

一方、他社の動向や政府調達の状態も視野に入れ、プロジェクト強化の一環としてプロジェクト管理ツール（以下ツールという）の導入の検討を開始した。

1.3.1. 他社のツール導入状況

他社の導入事例を表1. MSP導入事例に示す。会社ごとに事情が異なっており、導入の仕方に差異がある。総じていうと同一のツールで、プロジェクトの進捗・リソースを管理し、プロジェクトの状況を可視化してプロジェクト関係者間のコミュニケーションを図り、同質のプロジェクト管理情報を蓄積し、継続的なプロセス改善を行い、プロジェクト管理の質を向上させるというのが狙いである。当社の狙いと合致するものである。

協力会社のメンバの取り扱いをこの表では触れていない。プロジェクトのメンバという点では社員と同等の扱いとしているケースもあるようだが、コスト管理や情報共有化の範囲で課題があるはずである。またコスト管理に関しては基幹の管理会計のそれとは異なるものとして取り扱うケースが多いようである。当社では、協力会社のメンバの参画

表1 MSP導入事例

	A社		B社		C社	
企業概要	・金融系総合情報サービス ・4500名		・メーカー系情報サービス ・1100名		・独立系コンテンツクリエイター ・70名	
ツール導入の背景と狙い	・開発の品質向上には、属人的プロジェクト管理から、システムティックなソリューションへ。 ・開発プロセスの恒常的な改善のため同一プロセス、同一ツールを導入したい。 (会社全体のプロジェクトマネジメント能力向上とプロジェクトマネージャの育成が課題)→プロセスを支援する制度、育成とツールの両輪が必要		・「暴れるプロジェクト」は作業の漏れ、責任分担の不明確さによる。その解消のためWBSを導入。 ・WBSの導入にはツール導入が不可欠。 ・プロジェクト情報を一括管理したい。		・拡大するプロジェクトを円滑に進めたい。 かつ会社最適なプロジェクト管理を行いたい。 ・出身分野の異なるメンバ間の円滑な意思疎通を図りたい。	
ツール導入のサポート範囲	・進捗管理	○	・進捗管理	○	・進捗管理	○
	・リソース管理	—	・リソース管理	△	・リソース管理	○
	・コスト管理	—	・コスト管理	△	・コスト管理	○
	・対象プロジェクト	小さくないプロジェクト	・対象プロジェクト	一定の閾値以上	・対象プロジェクト	全プロジェクト
運用形態	・ファイル共有型からサーバー型へ		・ファイル共有型とサーバー型併用		・サーバー型	
利用者	・MSP2000: 1000人 その後MSP2002/PWAへアップ		・MSP2002: 100人 ・PWA: 300人		・MSP2002またはPWA: プロジェクト関係者全員	
ツール導入の効果	・ポートフォリオ分析で全社のプロジェクトを最適化 ・「失敗プロジェクト」が皆無 ・PM作業の省力化(進捗報告の自動化)		・作業漏れは解消、責任分担が明確化 ・状況確認、メンバ間のコンセンサス作りのロスが大幅に削減 ・新たなビジネス展開が可能		・日程・リソース・コストの可視化によるプロジェクトの遅延、計画割れ回避を達成 ・マイルストーン共有による目標共通化 ・問題の早期発見と迅速対策の実現 ・標準化を達成	
今後へ向けて	・お客様とツールを利用したコミュニケーション		・プロジェクトマネジメントに関わる管理ツール、レポートツールとの統合 ・WBS標準テンプレートの作成と共有化 ・EVMを視野に入れ正確なコスト管理		・ビジネスインテリジェンスへ応用 ・情報共有環境の強化 ・業務分析と改善プロセス構築 ・人事評価と育成へ連携	

(注) ツール導入のサポート範囲の判別 ○: サポート、△: 部分的サポート、—: 不明

とコスト管理に関してはセキュリティ問題や基幹の管理会計・勤怠システムとの関係などで問題が多いため、ツール初期導入時でのこれら機能の標準採用は見送った。

1.3.2. 政府調達状況

2001年1月6日に森内閣総理大臣を本部長として行政全体のIT化推進に関わる戦略を立案・推進する「IT戦略本部」が設置された。2001年12月16日には「情報システムに関わる調達関係府省連絡会議」が設置された。経済産業省は独自に情報システム調達のためのガイド「EVM活用型プロジェクトマネジメントガイド」を2002年3月に提供、2004年度には経済産業省の業務・システム最適化テーマ（11システム）の調達に本ガイドを適用している。

評価が出るのは2006年頃とのことであるが、今後の政府調達にEVMが導入されればWBSをベースとしたプロジェクト管理となり、ツール抜きでは対処し切れず、ツール導入は避けて通れない情勢になりつつある。

米国では一定額以上の政府系の入札では応札業者にEVM対応が義務付けられており、国防総省やNASAでは大規模なEVM教育が行われている。カナダ、英国、スウェーデンなどでも国内規格として活用されている。

2. ツール導入の目的

以上述べてきたような当社の事情と他社のツール導入状況や政府調達のEVMへの動きなどを背景として2004年度中に全社にプロジェクト管理ツールを導入することが決定された。

ツール導入の目的のひとつは「問題プロジェクトの撲滅」である。発生した問題プロジェクトを早期に発見し、迅速・

に対応するため「プロジェクトの可視化」を図ることとした。また問題プロジェクト発生を抑制するため「プロジェクト管理の質の向上」「標準化の推進」を目指すこととした。これらの施策は別の視点での目的である「PMへのプロジェクト管理支援」も含んでいる（表2. MSP導入の目的と狙い参照）。

「プロジェクト管理の質の向上」は、ツール機能そのものによるプロジェクト管理の質向上、テンプレート利用による作業抽出漏れ防止と作業効率化、蓄積された先進事例の参照による作業の効率化、同一ツール、同一データ利用による継続的プロジェクト管理手法の改善などをいう。

ツール導入に際してはプロジェクトメンバーへの追加作業の最小化、およびプロジェクト管理規程との連動に配慮して進めることとした。また近い将来、政府調達でEVM対応が義務付けられることを視野に入れ導入施策を立てることとした。

3. 目的達成の施策

3.1. ツールの選定

導入するツールは、市場での実績、社内での利用実績、価格、支援体制、段階的取り組みの可能性、MS OFFICE製品との操作の親和性、などからMicrosoft Project（以下MSPという）を選定した。エンタープライズレベルの管理機能やEVMの管理機能はやや不満があるが改善されつつあり、この種の機能に強い他のツール類は、日本語化が不十分、支援体制がやや不満、初期投資の敷居が高いなどの理由で採用を見送った。

3.2. ツール導入・展開の方針

MSPを導入するに当たっては多くの反対意見があった（プロジェクト管理はツールで行うものではない、MSPの操作は敷居が高い、実績入力は大変、お客さまごとにプロジェクト管理方法があり結局二重管理になる、コスト管理は会計システムおよび勤怠管理システムと連動しなければ作業時間の二重入力になる、チーム・コミュニケーションに協力会社のメンバーが参加できるネットワーク環境に無い、それで無くとも忙しいPMに更なる作業を行わせることはできないなど）。これらの反対を考慮しスムーズな導入を行い着実に広めていくためには段階的なアプローチを

表2 MSP導入の目的と狙い

目的	狙い
問題プロジェクトの撲滅／PMへのプロジェクト管理支援	プロジェクト管理の質向上(問題を発生させない仕組み)
	ツール機能そのものによるプロジェクト管理の質向上(クリティカルパス、計画シミュレーションなど多様)
	テンプレート利用による作業抽出ミス防止、作業効率化
	蓄積された先進事例の参照による作業の効率化
	同一ツール、同一データ利用による継続的プロジェクト管理手法の継続的改善(管理のお作法の統一)
	プロジェクトの可視化(問題の早期発見)
	問題プロジェクトの早期発見
	上位管理者による適切なアクションの早期決定によるトラブルの未然防止

とらざるを得ないと判断し、当初は適用する機能、適用するプロジェクトを限定し、その成果を見ながら逐次適用範囲を広める方法をとることとした（図3. MSP展開のステップ参照）。

3.2.1. 適用プロジェクト

当社の「プロジェクト管理規定」は、現在「全社管理プロジェクト」に対し適用するものであり、MSP導入についても「全社管理プロジェクト」のみに限定し適用することとした。「全社管理プロジェクト」とは、ある一定以上のリスクがあり会社レベルで管理していくプロジェクトと認定されたものをいう。

3.2.2. 適用機能

適用機能は進捗管理とリソース管理の一部にとどめた（表3. MSP導入の適用範囲参照）。可視化はサーバ型にすることで実現できる。このように機能範囲を限定したのは事業部およびPMにMSPの利用に親しんでもらい、MSPがプロジェクト管理に有効であることを体感してもらうこと、かつ可視化することにより複数の視点でプロジェクトの遅れやリスクの顕在化をいち早く発見でき迅速な対応が可能であることの実効性を感じてもらおうという点に絞り込んだ結果である。加えて会社標準として規定するためバーを低く設定し遵守しやすいものとした。また経理システムや勤怠システムとの線引きの模索には検討期間が相

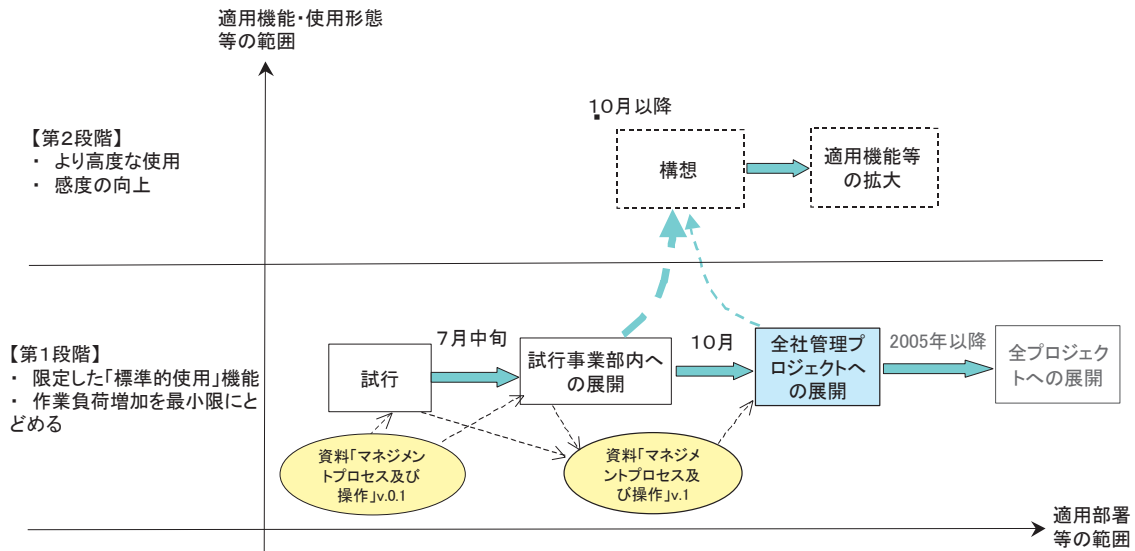


図3 MSP展開のステップ

表3 MSP導入の適用範囲

機能	MSPの機能	適用	運用の仕方および今回不採用理由
進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> WBSとスケジュールの作成/変更 実績入力 <ul style="list-style-type: none"> 開始日・終了日・達成率入力 実績作業時間と残作業予測入力 依存関係による現行計画変化 懸案事項管理(情報共有, 担当者割当とステータス管理) 	○	<ul style="list-style-type: none"> WBSとスケジュールの作成/変更を行う。 <ul style="list-style-type: none"> WBSテンプレートを使用する。 タスク依存関係は必ず付ける。 開始期日指定は、使用しない。 実績は開始日・終了日・達成率を入力する。 最低限1回/週は実績を更新する。 懸案事項はWBSのタスクとして管理。
コスト管理	<ul style="list-style-type: none"> 単価x作業時間によるコスト算出 固定コストタスク EV算出 	—	<ul style="list-style-type: none"> 別コスト管理表をMSPのプロジェクトデータに添付(経理上の数値とは一致しない、2重入力の回避)
リソース管理	<ul style="list-style-type: none"> 山積み 	○	<ul style="list-style-type: none"> 山積みの状況をチェックし、平準化を図る
コミュニケーション管理	<ul style="list-style-type: none"> 文書・リスク・懸案事項などの情報のプロジェクト内共有 定期的報告書提出依頼(上司/PM) 定期タスク 担当者の作業実績と残作業見積申告 	—	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画書をMSPのプロジェクトデータに添付(協力会社のメンバーの参加見送り)
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク情報のプロジェクト内共有 リスク担当者割当とステータス管理 	—	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画書で決めたリスク管理表をMSPのプロジェクトデータに添付(従来の管理表踏襲)

○: 今回MSP利用時の標準として採用、
 —: 今回は標準としないがPMの判断で利用することは妨げない

当に必要なことも機能範囲を限定する要因であった。

適用機能の限定はその機能範囲を超えてのMSP使用・運用を制限するものではない。*

3.3. コンサルの導入

もともとMSPはスタンドアロンでのプロジェクト管理支援ツールであった。市場で注目を集めていたエンタープライズレベルのプロジェクト管理機能は2002年から搭載した。この融合がまだ途上のようにシステムは思わぬ動きをする。サーバ環境構築を独自に行えば回り道をする事になりかねない状況にある。

具体的な準備の進め方については外部の導入コンサルタントを利用した。サーバ環境構築の支援、当社独自のプロジェクト管理プロセスと連携するMSP操作手順の設定、第三者的アドバイザーをお願いし、スムーズな立ち上げを目指した。

3.4. ツールの導入作業

3.4.1. 当社に適したMSP運用則の立案

導入の日程を図4. MSP導入の日程に示す。まず当社のプロジェクト管理規定に示された管理プロセスに従った

MSPの運用則を決定した。標準として採用する機能とそうでない機能を明確にし、運用則に従った当社固有のMSP操作マニュアルを作成した。この運用則、操作マニュアルの妥当性検証のため後述する試行を実施し、その結果を反映して最終的な運用則を確立し、MSPサーバ設定情報、操作マニュアルを改訂することとした。

3.4.2. 環境整備

実際に導入を開始し始めると同時にインフラ系でいくつかの問題が発生した。まず検証用サーバ機の重要性を理解しておらず、これを用意していなかった点である。本番用サーバで発生した問題解決のための本番機の停止は最低限にとどめなくてはならない。従って検証用サーバは不可欠である。2点目は、MSPサーバはActive Directory（以下ADという）管理下での動作が標準となっていることである。AD管理を行っていないシステム環境下では一部機能に制限がある、あるいは運用管理が煩雑となる。最後は社外で作業する場合のアクセスの問題である。当社は社外で作業する割合が高く、PMは週1回の帰社はおろか月1回の帰社がままならないケースもある。社外でのMSPの利用はサーバからデータをオフライン保存により取り出し利用する方法と社外から通常の回線で社内LANへアクセスする

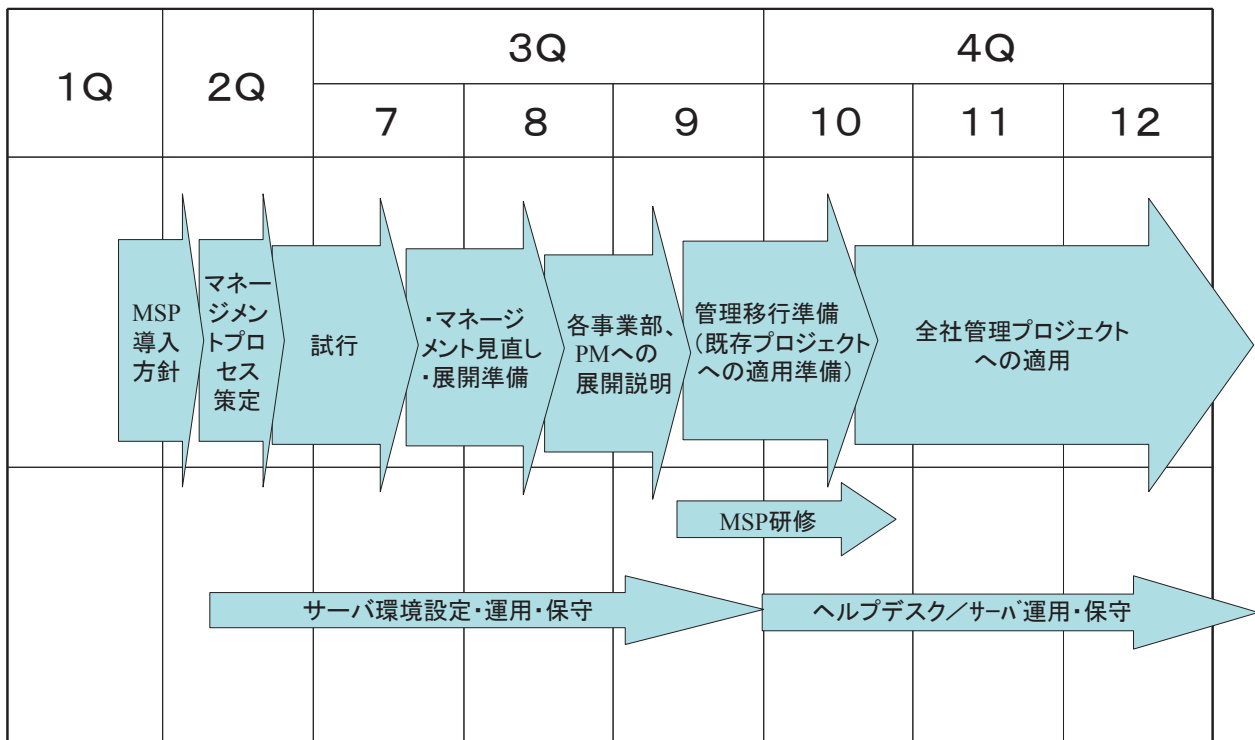


図4 MSP導入の日程

方法が考えられる。社外からのアクセスはTerminal Server（以下TSという）を使用することで性能の問題が解消できた。

最終的にたどり着いたシステム構成を図5．MS Project 2003 システム構成に示した。

3.4.3. 試行の実施

全社展開する前に3つの事業部にてMSPの有効性に関するトライアルを実施した（表4．MSP導入試行の目的と結果参照）。目的は事業部でMSPを展開するに当たっての問題点をPM、ライン、事業部の各立場からの意見として汲み取ることとMSP導入推進側の支援体制の問題把握であった。各事業部はMSPの導入に関してそれぞれ独自の取り組みを意図していた。事業部1は推進側の意図と同様、事業部全体に適用可能かを検証するスタンスであった。事業部2はMSP導入推進側とは別に、特定のお客様からプロジェクトの管理をMSPの利用により改善できないか打診があり、トライアルする計画を事前に持っていた。今回MSP導入推進側と同期してトライアルに参加した。事業部3は協力会社のメンバを含めたチーム・コミュニケーションのトライアルを意図していた。

3.4.4. 試行結果の評価

試行結果の評価は以下のとおりである。

事業部1の評価は、小さな問題はあるが、PMの意見を常に吸い上げる仕組みを構築し機能させることを前提に、事業部展開可能との判断だった。

事業部2の評価は、機能的には使えるレベルにあるとの結論に至った。但し社外からの回線接続によるサーバへのアクセスは回線スピードが遅く性能が出ず、事実上使用不可能な状況であった。この問題は先に記述したようにTS導入で解決した。

事業部3は諸般の事情でトライアルできず、評価を出せなかった。

3.4.5. 環境・運用マニュアルの改訂

以上の結果からMSPの全社展開は可能と判断した。試行時に発生した大きな問題はMSPサーバ環境の問題で、これは前述したネットワーク構成にすることで解決した。その他は細かな問題点のみで、運用マニュアルの小改訂で対応することができ、当社独自の「マネジメントプロセスと操作方法」と題するMSPの運用手順書を完成させた。

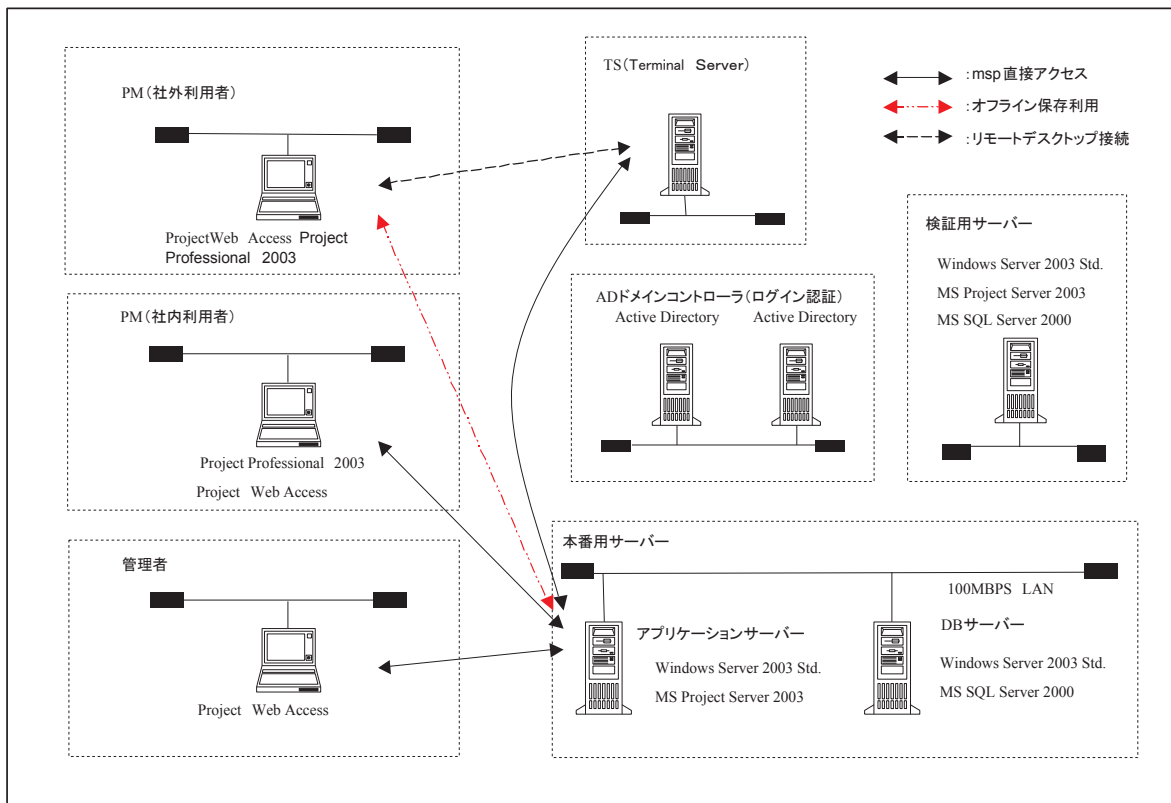


図5 MS Project 2003システム構成

3.5. MSP展開施策

3.5.1. MSP展開準備

全社管理プロジェクトを保有する事業部、各事業部に設置したMSP推進担当および全社管理プロジェクトの全PMに対しMSP導入の目的、導入日程を説明し理解を得た。同時に現行のプロジェクト管理からMSPへの移行に関する検討を各PMとともに実施した。並行してPMおよびMSP推進担当者に対しMSP研修を実施した。全社スタッフ部門、関係事業部のライン及びPMへのツールの配布、操作説明、クライアント環境の設置、MSPアクセスメンバの登録を行い、準備を完了した。

- これら一連の準備作業の中でいくつかの課題が発生した。
- ・お客様によっては、お客様先から回線接続ができないし、オフライン保存のMSPデータ持ち込みもできない
 - ・現時点での進捗度が見えても前回の報告からの進捗度が見えない
 - ・プロジェクトの遅れの評価基準は多様であるべきである
 - ・MSPのWBS管理ツールとしての有効性を発揮しているとはいえない（本来ならマイルストーンやタスク間に従属関係を記述してクリティカルパスを明確にし、リソースの負荷状況を確認しつつプロジェクトの進捗を抑え、管理するという常套手段が発揮されていない）
- などがその例である（表5. MSP展開時の課題と対応案参照）

表4 MSP導入試行の目的と結果

部署	トライアルの意図	結果	備考
SE企画部 (MSP導入推進部門)	・MSPを展開するに当たって問題点の把握 ・支援体制の問題点の把握	・実際に進行しているプロジェクトが適用されなかったため発生した問題は少ない。全社展開時のリスクを残した。幹部の評価を取れなかった。 ・保守業務の負荷はある程度予測できるが、質問が少なく支援体制の問題が把握できたか評価しづらい。	・回線接続の性能問題はTSで解決
事業部1	・事業部全体に適用可能かの検証	・適用可能。但しPM等の意見を汲み取る仕組みが不可欠 ・MSPを導入する場合は全プロジェクトへ適用してほしい。根付かせるため。	・完了済みプロジェクトのデータをMSPへ投入
事業部2	・特定のお客様のプロジェクト管理への適用検証 ・お客様指定フォーマットの報告書をMSPからどこまで出力できるかがポイント	・受けいられる結果。MSP上に投入可能なデータはお客様指定に近い形式で出力できる。一部は手入力。 ・回線接続でのアクセスが遅すぎて使い物にならない。	・完了済みプロジェクトのデータをMSPへ投入
事業部3	・協力会社のメンバを含めたチーム・コラボレーションの有用性を検証したい。	・環境整備とプロジェクトの時期がかみ合わずトライアルでできず。 ・サーバを導入するなら左記の機能ができて効果がある。	・現在進行中のプロジェクトのデータをMSPへ投入

表5 MSP展開時の課題と対応案

課題	対応案	
当社の運用上の課題	MSP導入の目的が発揮されていない(クリティカルパスがでない。マイルストーンが単独のタスク、タスク間に従属関係を持たないなど)	プロジェクト個別にクリニックし、可能なら標準テクニック化を模索 WBSの考え方、ブレイクダウンの方法などの講座を検討
	テストフェーズなどでWBSの粒度が粗い	
	お客様向け管理とは異なった内部向け管理をさせられている(2重管理) 感覚の払拭	MSP導入の意図の啓蒙活動継続
	事業部のMSP推進担当者の役割が不明瞭	MSP推進担当者を事業部のMSP展開チャンピオンとして位置づけしなおし
MSPの課題	サーバ環境での制約(カレンダー、テンプレートなど)	MSPパートナーのアドオンツール利用検討
	サーバ保守に工数がかかる(操作性が悪い)	カスタマイズ検討
	ワークフロー機能が無いこと	当面はMSP外で管理
	3つの独立したアプリケーションの合成から来る問題	発生の都度対応
	アタッチドコメントへのアクセス時毎回認証要求される。(Windows統一認証機能が発揮できない)	今後検討する
その他	サーバ環境と単体利用の機能の相違から来る運用上の制約	運用で対処する
	大規模プロジェクトでの運用が難(統合プロジェクトの問題。メインを開くとサブもオープンになる)	2006年版を待つ。それまでは協力会社への一括発注分のMSP情報は統合化しない
その他	外部からの接続問題(回線接続できないケース)	TS利用と特殊なオフライン利用の併用
	お客様先のセキュリティ強化(PC、電子データの持込・持ち出し禁止、ネットワーク接続禁止など)	当面打開策はなく、帰社時にプロジェクト実績投入を行うしかない。継続検討課題

これらの課題に対し以下の対策を講じた。

- ・MSPサーバと有線接続できない場合、CUNetsなどのモバイル接続でもTS利用で運用が可能である。ただしこの場合は電波状況が良いことが前提となる。電波状況が悪い場合は裏技的なTSとオフライン保存の併用により使用に耐えうることが判明した。▪
- ・前回からの進捗度の把握に関してはイナヅマ線をファイル化しアタッチする案で回避する。
- ・プロジェクトの遅れの評価に関してはさまざまな方法が考えられる。今回採用した方法は、プロジェクトの場合は2週間の遅れが発生した場合、またタスクの場合は1週間の遅れが発生した場合赤いマークで注意を喚起し、必ずコメントを入れる方式とした。当面はこの評価方式でトライしある程度の実績を積んで再評価することとした。

3.5.2. MSP展開

11月1日より全社管理プロジェクトのMSP登録が開始され順次管理情報が登録されている。

4. 評価

現在はまだ展開が始まったばかりでツール導入の成果を判断する段階に至っていない。ただ、MSPは本来、プロジェクト管理を支援するツールであるにもかかわらず、その有効性を十分発揮するように利用されていない。理由は

- ・可視化に注力が行き過ぎ、報告重視となった
 - ・プロジェクトは既に実施中であり既存のプロジェクト計画をMSPへ移行したため、計画段階利用での利点が高いMSPの持ち味を利用できずにMSPへ管理移行してしまった
 - ・WBSが雑であったり、タスクの依存関係をほとんど考慮しないなど、もともとプロジェクト管理が雑でありMSPの有効性を利用できるレベルにない
- などである。最初の問題は、MSPを社内報告のためのみ使用し、MSPが本来はプロジェクト管理を有効に支援するツールであるにもかかわらずその目的のために使用しなかったことである。そのためその有効性をPMに実感してもらえない域に達することができなかった。WBSテンプレートの整備やMSP利用のノウハウ集、FAQなどがまだ不十分ということもある。数をこなし再利用可能な実績が

積みあがるまで、ある程度の時間も必要である。

二つ目の問題は当初から予想されていたことだが、PMにMSPを利用したプロジェクト管理への早期習熟を優先させた結果である。PMには少し苦勞をかけたが、早期習熟の目的は概ね達成されており、また一過性の問題で今後の展開に大きな影響はないものであろう。

最後の問題は2つのケースで発生している。一つ目は、プロジェクト管理ツールではなく一般の表計算ツールなどの利用により、近代的な管理手法に準拠していないにもかかわらず、そのようなプロジェクト管理ができていたとの誤解からこのような問題が発生しているケースである。二つ目は従来型の、組織を作りサブリーダーに任せてしまう手配師的なそして勘と度胸で管理してしまうケースである。未だに近代的な管理手法に準拠した管理が行えていない現実がある。

5. 今後の方向

せっかく導入したMSPを本来の目的であるプロジェクト管理支援の道具として利用できるよう早急に立ち上げることが肝要である。そのため、まず第一にMSPの有効性を実感できるまで定着化させることを目指したい。その結果としてプロジェクト管理制度そのものの定着に寄与したい。具体的な施策としては

- ・実戦的WBS作成定期研修の実施
 - ・計画時からMSPを使用すること、またそれをもとにプロジェクト審査することの徹底
 - ・MSPによる月次報告の徹底
 - ・MSP推進担当によるMSP登録プロジェクトデータへの常時クリニック
 - ・各事業部のMSP推進担当の機能強化
- 定着化の次の段階として以下の適用範囲の拡大を図りたい。
- ・定着化の一環として全プロジェクトへMSP適用を義務づけ
 - ・EVM実施の準備
 - ・協力会社を含めたチーム・コミュニケーション可能な環境構築

MSP導入はようやくその緒についた段階である。MSPをPMやライン、会社幹部の皆に利用してもらって初めてその成果が問える状況になる。様々な施策はあるが、MSP導入を成功させるにはMSP利用の有用性の啓蒙と教

育、支援を粘り強く継続していくことしかない。MSP推進者は、PMの労苦が報われ、ラインや会社幹部が有りのままにプロジェクトの状況を認識できる日を目指し邁進しつづけなければならない。

【用語の説明】

EVM (Earned Value Management)

開発範囲、費用、スケジュールの進捗を同一の測定基準で統合的に把握しながら、プロジェクトの進捗や効率を評価する。計画していた作業量を、実際に完了した作業量および実際に掛かった費用と比較して、コストとスケジュールに関する実績が計画通りか判断する。

WBS (Work Breakdown Structure)

プロジェクトにかかわるすべての作業を階層構造にして表現したものをいう。プロジェクトで実施されなければならない作業がすべて定義されると同時に、進行中のプロジェクトをモニタリングする際の単位も明確にする。

AD (Active Directory)

Microsoftが提供するADとは、ネットワーク資源とユーザに関する情報を効率的に共有させ、ユーザ認証を行い、ネットワーク資源へのアクセスを一元的に統一管理する機能である。MSPは、MSPサーバ (MSP本体) とSQLサーバ、WSS(Windows SharePoint Services)とで構成されており、ADにより統合管理されている。

参考文献

- 1) プロジェクトマネジメント協会,"プロジェクトマネジメント知識体系ガイド", 2000年版, 米国Automated Graphic Systems, 225ページ
- 2) Quentin W. Fleming,"Earned Value Project Management", 米国, 2000年, 211ページ
- 3) Project Management Institute, "Work Breakdown Structures", 米国, 2001年, 79ページ
- 4) (株) ユーフィット,"エンタープライズプロジェクトマネジメント実践ガイド", 日本, 翔泳社, 2004年, 215ページ
- 5) MSP導入事例集 (<http://www.microsoft.com/japan/showcase/products/project.aspx>)

□

<問い合わせ先>

SE企画部

Tel 044-540-2170 青木 潔

E-mail: kiyoshi-aoki@exa-corp.co.jp

Microsoft Projectは米国マイクロソフト社の登録商標である。

Windows SharePoint Servicesは米国マイクロソフト社の登録商標である。
