

発行  
**株式会社 エスクリエイト**  
 名古屋市中区錦一丁目4番16号 日銀前KDビル4階  
 TEL : 052-222-3600 FAX: 052-222-3699  
 URL : <http://www.screate-soft.co.jp/>  
 担当 : コンサルタント 石垣 智博  
 tonohiro.ishigaki@screate-soft.co.jp

### システム開発管理も「見える化」が第一歩

2012年が始まりました。今年は辰年です。昇竜のように今年は成長・発展の年となってほしいものです。また、ロンドンオリンピック、サッカーヨーロッパ選手権など国際的なスポーツが楽しめる年なので、気持ちが盛り上がると思います。

さて、前回の辰年は2000年でした。月日が経つのは早いものですが、最近のようです。コンピュータの2000年問題、雪印事件、東海豪雨、シドニーオリンピックなど印象に残ることが多かった年でもありました。

その当時のIT時勢は、マイクロソフトのWindows98・Meが謳歌し、アップルは翌年にipodを発表した時代です。今のアップルの躍進は想像もできませんでした。

システム開発の現場では、だんだん、システム開発の管理が厳格になっていく過程であったと記憶しています。

しかし、システム開発の管理をしっかりやっているだろう現在でも炎上するシステム開発の記事を見たり、炎上の話を伺ったりします。システム開発の炎上とは、納期が迫っているが、納品の目途が立たず、徹夜・休日返上し心身ともにキツイ状態でシステム開発をしている状態です。炎上するとシステム会社ばかりでなく、クライアントにも迷惑がかかる場合があります。

炎上の原因は、例えば、見積もりの失敗、要求・要件定義ミス、無理な納期設定、過大受注、納期重なり、クライアントとの認識違い、経験・力量・スキル不足など様々な要因が挙げられます。一概に1つの要因が原因とは言えないところですが、大きな意味での開発管理が機能していないと言えます。

#### ◆システム開発の管理

システム開発の管理は、品質・コスト・納期の管理、リスク管理、人資源の管理などがあげられます。



さらに、「システム開発で炎上させない」という一面もあると考えます。

では、システム屋さんほどのような開発管理をしているのでしょうか？

システム屋さんによってやり方はマチマチだと思いますが、システム開発管理手法で一般的に実施されている「進捗とコストの管理」についてご紹介いたします。ただ、紙面の都合上エッセンスの紹介とさせていただきます。また、システム会社以外でも参考になるところはあると思いますので、お付き合いください。

#### ◆システム開発の進捗とコスト管理

システム開発は手工業です。人力仕事であるため、「進捗」と「作業量であるコスト」は密接な関係があります。よって「進捗」と「コスト」をあわせて管理することが多いです。製造業でたとえると、工程管理と原価管理をまとめたイメージです。

コストと炎上の関係は、肌感覚ですが、赤字(コスト超過)となるプロジェクトは少なからず炎上していると感じます。

進捗管理とコスト管理は、見積もった金額と予定工数・予定期間の内で、成果物を作成することを管理するに尽きます。そのポイントは、「量」と「期間・時間」の管理です。「量の管理」は予定している成果物(設計書・ソース・テスト仕様書など)に対して量的な進捗を管理します。(管理例:仕様書のページ数、コーディング量、テスト項目数など)

「期間と時間の管理」は予定している期間内に対する状態や、各工程が予定している作業時間(工数・コスト)で完了しているか?などを管理します。

例えば、2000項目のテストを40時間かけて2月13日までに終了させる計画があるとします。2月11日早朝の時点で、テスト項目の消化が500項目だとかなり厳しい状態だと判断できます。また、すでにテストに30時間かけていたら予定工

数をオーバーする可能性があり、コスト超過は避けられないでしょう。そして2月13日までに1500項目できるのか?というように、量と期間を合わせた検討が必要になってきます。

もし、量的な視点が欠けていると納期に対する進捗を計り間違える可能性が高くなります。そして、工数の視点が欠けている管理をしていると、コスト超過に気づかない可能性があります。精算したら赤字だったとなりかねません。

管理は赤信号となる前に対処するためにあるとも言えます。よって、管理者の力量も問われます。

また、炎上したプロジェクトからの成果物は品質が悪いことが多いです。外部ベンダーにシステム開発の製造部分(詳細設計・コーディング・テスト)を発注し、納品後に発注者側で受入れテストをするシステム開発の流れにおいて、受注会社で炎上した場合、発注者側の受け入れテストでも不具合が多発し、発注者側でも炎上することがしばしばあります(類焼)。

お客様に迷惑をかけない為にも、自社の開発の効率化と統制の為にも、管理は必要となります。これはシステム開発に限った話ではありません。

#### ◆なにも管理をしていない

気合いで何とかなる開発規模を超えた、現在のシステム開発に限界を感じた、品質が著しく低下してきた、顧客から管理方法の質問をよく受ける、納期遅れが多くなってきた、などの現象はシステム開発管理をやれというサインが点灯しています。また、大口顧客を得たいと思う、システム開発で生産性を上げたいという望みがある場合も同様です。

しかし、急に管理を始めてもなかなか上手いきません。何をどのように管理するのか?が明確でないからです。

今の仕事の仕方を洗い出さないと管理するものが見えません。システム開発はブラックボックス化していることが多いからです。さらに言えば、管理するものが見えても業務ルールが確立していない状況では、適正な管理ができません。決まり事や基準がないと、行き当たりばったりの判断となり管理していない状況と変わらないからです。

よって、システム開発管理していない会社が新たに管理するためにはまずはシステム開発の「見える化」を行います。

どのような手順で開発しているのか?どのように人員をアサインしているのか?どのようなドキュメントを制作しているのか?成果物管理はどのようになっているのか?各工程の時間はどれくらいかけているのか?見積もり手法は?スケジ

ュールの立て方は?リスク把握の仕方は?コーディングルールは?などを明らかにしていきます。

「見える化」すると、ムダだったことや、必要なのにやっていないことが顕在化します。業務ルールを確立する材料をそろえることが第一歩です。

### 「本は考える為のサプリメント」(その9)

「本は考える為のサプリメント」です。考える為の知識を本から学び、日々のビジネス活動で活かそうという企画です。

今月は、小説仕立てのビジネス文庫を紹介いたします。

#### 「戦略プロフェッショナル」(三枝 匡)

ご存じの方が多いと思いますが、著者はミスミグループの代表取締役会長兼CEOです。小説風ですが筆者の経験を基に実践を意識して記されています。実践的戦略プロフェッショナルの条件として、「強いリーダーシップ」「緻密さ」「リスクを気にせず夜はぐっすりねられる性格」の3つを挙げています。繊細で図太さが必要だ!ですね。「戦略はシンプルに」「失敗の疑似体験をしてみる」など、勉強になったことが沢山記されています。コストパフォーマンス高い文庫です。

### 編集後記



新年を迎えることができました。今年こそ!と考えられているのではないかと思います。

しかし、あえてクリスマスを振り返ります。我家では、親(私)がサンタということの内緒にして、「サンタさんからのプレゼント」を子供の枕元に置いています。昨年も例年通りこっそりサンタになりました。幼稚園児の子には「電車のおもちゃ」小学生の子には「植物の種つきの鉢」をプレゼントしました。そして、クリスマスの朝に子供達は喜んでプレゼントを開けました。

なっとなんと! 電車のおもちゃは故障しており、植物の種にはカビが生えていました。普段なら交換・返品するのですが、それはサンタさんからのプレゼントであります。修理などにだすと、親からのプレゼントだとばれてしまい、非常に困った状況となりました。

結局「サンタさんに修理してもらおうよ」と、ばれはしないかとひやひやしながら修理・交換しました。トホホ。

今年はこのようなことがないことを願うばかりです。かなり先の話なので、鬼に笑われてしまいますが…。(石)