

連載 プロマネの現場から 第102回 プロジェクト同窓会より

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

20年前、若手から少し育った頃になりますが、新任のチームリーダーとして参画したプロジェクトは、ピーク時1000名近くになる大規模プロジェクトでした。先日、そのプロジェクトのプロマネをされていた方が、引退されるのを機に、10数年ぶりの同窓会が開かれました。

プロマネの方はもちろんのこと、当時、アプリケーション統括をされていた方、基盤チームの統括をされていた方、プロジェクト推進として全体横串しタスクをされていた方など、大半は既に引退されている大先輩・大ベテランが勢揃いしました。その中に、「当時の」若手代表の一人として声かけされました。年齢差20余年の中、当時のプロジェクトの苦労話や20年経ったいまだからこそ言える裏話を聴く機会に恵まれました。また、その話を伺いながら、当時の未熟だった自分の姿をまざまざと思い出しました。

今回は、プロジェクトの当時のエピソードをいくつかご紹介したいと思います。

1. プロジェクト・モットー

当時のプロジェクト・ルームには、誰もが目に付くオフィス中央の壁に、一枚の紙が貼られていました。そこには、プロジェクトのモットーとして、

「やるべきことを
やるべきときに
きちんとやろう」

と書かれていました。

1000名に及ぶメンバーの行動に、ムリ・ムダ・ムラを出さないためには、常に計画主導を意識する必要があります。1日ロスすると、1000名×1人日=1000人日のロス。つまり50人が1ヶ月間働いた仕事分のコストが無に帰してしまいます。

だからこそ、

やるべきこと・・・やろうとしているタスクは明確になっているか？ 目的に対して網羅しているか？

やるべきとき・・・いつやるべきか？ いつやるのが効果的か？ 事前にやれるか？

きちんとやろう・・・やるべきタスクのやり方は明確になっているか？ やり方に属人性がでないようにプロセス標準となっているか？ その標準に基づいた結果はチェックされ

ているか？

を、リーダがもちろんのこと、プロジェクトメンバー一人一人が肝に銘じることが大切になります。このモットーを眺めるたびにその認識を新たにするのでした。

2. 顧客業務の代替

20代半ば過ぎの当時の私は、1つのサブシステムの開発リーダを任せられ、20名余のメンバーを指揮することになりました。担当範囲のシステム設計や開発に必要なタスクは全部やると覚悟してプロジェクトに臨みました。そう決めていたのですが、問題が生じたのは自システム内のことよりも、インタフェース先である上流システムや下流システムに起因するものが過半でした。懸案事項を解決するためには、相手先システムの理解が深いほど、必要な回答を得ることが可能になります。つまり、一歩も二歩も踏み込むことで、相手の言葉で、自分にとって知りたいこと、要求事項を説明することができるようになるので、早く適切な回答を引き出すことができます。そのため、自システムの要件を固めるために、相手先である他ベンダーや顧客の検討チームに乗り込んでいき、議論することが多くなりました。

また、そのような検討会と並行して、顧客担当者が主担当であった、業務要件定義やプロジェクト立案計画書、そこに記述されるべき開発方針やテスト方針などへ意見や情報提供を求められ代行するケースが多くなりました。

作業負荷が上がっていることを、当時のプロマネの方に、その状況について、後から振り返ってみると愚痴となっていることとは知らずふと漏らしたところ、こう諭されました。

「やらされ意識は無用だ。顧客の役割・仕事をしていると思えるとき、それがベンダー技術者としてのチャンスなんだ。私も、本来、顧客担当者がやるべき、自社の経営層へ説明するためのプロジェクト組成や案件化審議を図るための情報を積極的に提供している。プロマネの仕事の半分は、顧客業務の代替かもしれない。そうでなければ、顧客が決めたスコープで、顧客が指示されたやり方・方法・手順にしたがうだけになってしまう。仕事を創造していると自信を持って前向きに取り組みなさい」と。こういわれて元気づけられたことを思い出しました。

3. 本番カットオーバー可否判定

総合テストの後半において障害数が収束せず、想定発生件数より大きいことが判明します。この品質問題に対処するため、リリースまでの予備期間を利用して、昼夜二交代の追加テストを実施することが決定されました。

その上で、さらなる追加の品質向上テストをするため、システムのカットオーバー時期

をずらすか否か、が経営レベルでの議論となります。このあたりの事情は、当時、開発メンバーには知らされていませんでした。

詳細な障害分析の結果、障害発生箇所の見極めをし、エンドユーザーに対して影響を与えそうな部分については障害の潰し込みがされていることがわかりました。最終的に、本番後の障害に対して即応できる体制を構築することを前提に、顧客企業の経営層としてカットオーバーのGO判定が下されました。

4. トップマネジメントとの対話

上記の意思決定にいたる途中の話です。カットオーバー時期をずらすと、1ヶ月当たり10億円余、3ヶ月だと30億円余がかかります。顧客経営陣の本番カットオーバー可否判定に先立って、プロマネは、プロジェクトの品質状況を踏まえたリカバリー方針をとりまとめます。その報告と善後策の協議をかねて、顧客経営者に直談判します。本番障害発生時の社会的なインパクトについて、業界特性、システム特性を踏まえた議論の結果、カットオーバー時期をずらさない強行突破案に決まります。ただし、そのために必要な障害発生時に即応できる体制のベンダー側工数の確保とともに、顧客側体制もコミットしていただくことになりました。

5. ベスト・プラクティス

プロジェクト終了の当時、プロマネの方からこう問いかけられました。

「きみはイチローを見たか？」

と。今シーズン、日米通算で歴代最多安打記録の更新、メジャーリーグ3000本安打達成の記憶に新しいイチロー選手。唐突な質問に感じられますが、イイタイコトは、きみは本当の一流選手を見たことがあるか、という問いかけでした。もし野球の一流選手を見たことがなければ、野球における一流かどうかの判断は行えないだろう。何がすごいかを知って初めて判断することができるようになるのだ。プロジェクトも同様で、素晴らしいプロジェクトを見たことがなければ、素晴らしいプロジェクト管理ができるのは難しかろう。素晴らしいプロジェクトを見たことがあるか否かで、その後のプロマネ人生は左右されるということでした。

知っていることとできることは異なります。しかし、知らないことができる、さらに知らないことを上手にできるのは至難の技です。

人間の脳には、共感細胞とかモノマネ細胞といわれるミラーニューロンがある、といわ

れます。ミラーニューロンによって、相手の行動はもちろんのこと、それに紐づく感情までもシミュレートできる力を持ちます。大規模なプロジェクトにおいて、成長するためには、このミラーニューロンを効率的に発揮させることが必要だと考えています。ミラーニューロンを活かした仮説思考が大切になると思っています。上長や先輩がしている意思決定の局面において、自分が同じ立場であればどのように行動するかを想定する。そして、実際に採られた行動とそこに至った過程を、自分の想定と答え合わせしてみる。そのことを繰り返すことで、1つ上、2つ上の認識力や判断力を高めることができるようになる。それを実践できる仮説・検証を行うチャンスがいたるところにあるのが、大規模プロジェクトの利点の一つだと思います。

同窓会の最後は、プロジェクト当時の若手・・・現在の中堅に対するエールの言葉でした。

「クリントン大統領やオバマ大統領だって、就任当時は46、7歳だった。私がプロジェクトを担当した時とほぼ同じ年齢だ。君たちには構想と決断がありさえすれば、何だってできる」

と。ものごとがなせないのは、組織の壁や周りの環境のせいではなく、自分自身の限界であることを痛感するとともに、プロマネとしての決意を新たにする瞬間でした。