

IT人材開発フォーラム

第5回「失敗プロジェクトの研究」 議事録

日時：平成 22年2月3日 18時 30分～21時 00分

場所：東京 大井町 「きゅりあん」

プログラム

1. 開会
2. あいさつ 座長 石井真司
3. テーマ「失敗プロジェクトの研究」
話題提供者 中村文彦 氏
4. 質疑応答
5. 次回の連絡
6. 閉会

テーマ「失敗プロジェクトの研究」

話題提供者

中村 文彦 氏 (Nakamura Fumihiko)



プロフィール

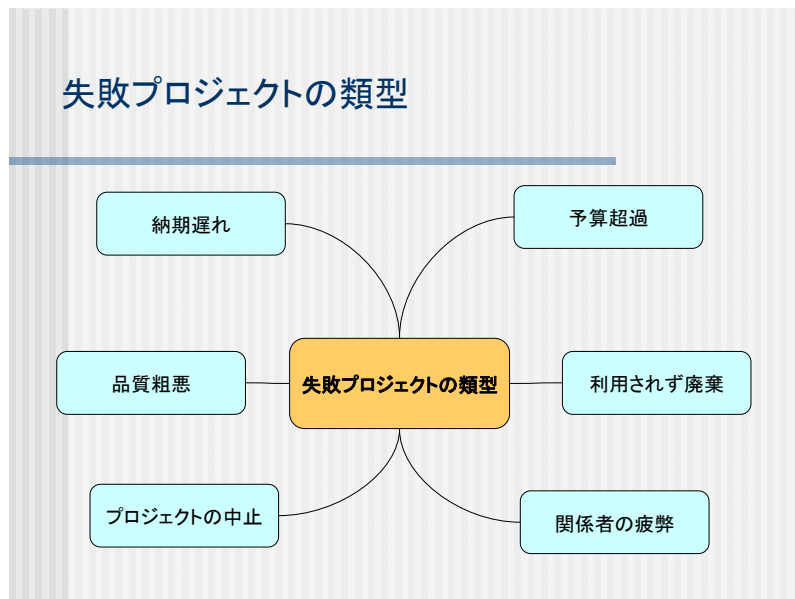
1962 年生まれ。明治大学文学部卒。大手食品メーカーの戦略的物流システム開発プロジェクトにプログラマーとして参画した後、営業およびプロジェクトマネジメントを担当。その後、経営管理業務（経営企画、管理会計、人材開発など）に従事し、現在は中堅SIサービス企業において経営・マネジメントを行っている。また、PMコミュニティにおいて各種の研究会やシンポジウムの企画等の活動に参加している。

中小企業診断士、高度情報処理技術者（プロジェクトマネジャー、上級システムアドミニストレータ）。日本プロジェクトマネジメント協会（PMAJ）理事。PMAJダイアログSIG代表。

◆ フォーラムダイジェスト

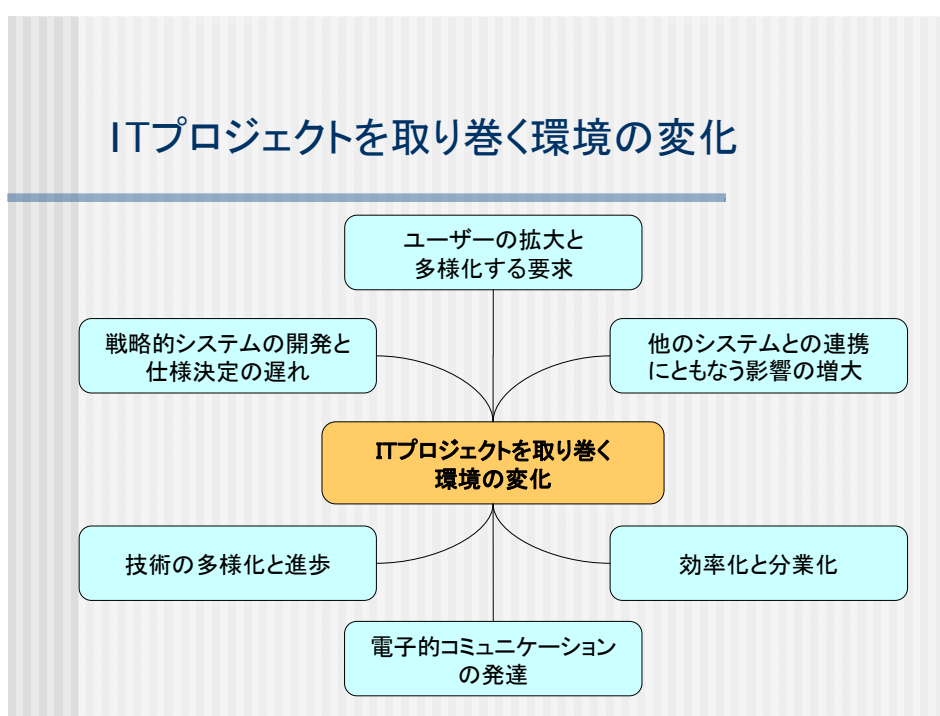
失敗プロジェクトの類型

失敗プロジェクトと言われるものにはいくつかの類型がある。コストオーバー、納期遅れはすぐに想起されるが、予算を守って、納期も間に合っても利用されずに廃棄されるというものも失敗プロジェクトのひとつ。開発されたシステムの40%は使われていないという統計数字もある。



ITプロジェクトを取り巻く環境の変化

- ・ システム端末のユーザーは保険のセールスマンとかいろいろな業種職種で増えているので、ニーズが多様化している。
- ・ お客様は仕様の確定をできるだけ遅らせたいという心理がある。
- ・ 他の複数のシステムと連携しているため、ひとつのシステム改訂がどこにどう影響するのかかわからない。
- ・ 習得しなければならない技術が多様化している。
- ・ 常にスピードを要求されてゆとりがなくなっている。分業化も行き過ぎている。



ステークホルダーの影響

顧客やベンダの母体組織の責任は大きい。プロジェクトマネジャーとプロジェクトチーム・メンバーだけでチームビルドしてもうまくいかない。ステークホルダー全体をチームにしなければ、うまくいかない。

顧客・ユーザー・オーナーの影響

- ・ 経営者や CIO が、担当者に任せっぱなし
- ・ 内部的に政治的ないさきがある
- ・ 目的や優先事項が不明確で共有されていない
- ・ 自分の責任で決めるべきことを、なかなか決めない
- ・ ベンダへの説明が不十分で説明責任を果たしていない
- ・ 自社で取るべきリスクをベンダに任せようとする

- 組織全体が業績や効率向上に関する過度なプレッシャーを受けており、意見交換や合意形成が不十分なまま、ゆとりのない予算とスケジュールが設定されている
- プロジェクト計画に柔軟性がなく、環境変化やリスクの顕在化等に対する状況対応ができない

ベンダ母体組織、プロジェクトスポンサーの影響

- プロジェクトを進めるための仕組みやルールがない
- プロジェクトを受注することが最優先になっている
- 組織内で最も声の大きい人物の要望が優先される
- プロジェクトに必要なリソースや情報が提供されていない
- 経営者やラインマネジャーが、プロジェクトの目的を共有していない。
- 採算性に関する過度のプレッシャーを与えている
- 経営者やラインマネジャーの決断や行動で対処しなければならないものまでもプロジェクトマネジャーに解決させようとする
- 独りよがりな役立たない叱責やアドバイスをする
- 過剰な報告資料作成をプロジェクトマネジャーに要求している
- 管理を強化し過ぎて、プロジェクトチームの自律と学習を阻害している
- 問題が発生したことを問題視する組織風土がある
- 悪いところばかりを指摘し、他罰的な組織風土がある

プロジェクトマネジャーの影響

- プロジェクトマネジメントに関する基本的な知識とスキルを持っていない
- ソフトウェア開発に関する技術をマネジメントできない
- 顧客や母体組織等に対して主体的な働きかけをしようとせず、いつも受身で振り回されてばかりいる
- 目的や成功基準を明確にしておらず、チーム内で共有していない
- ステークホルダー(利害関係者)と win-win の合意形成ができない
- ステークホルダー(利害関係者)に対する説明責任を果たしていない
- 傾聴の姿勢がなく、人の話をちゃんと聴くことができない
- リスクの先読みができず、後手に回ってしまう
- その場しのぎの対応で、問題解決を先送りしてしまう
- メンバーのモチベーションを低下させる言動がある
- メンバー同士で意見交換させたり、協働で問題解決させたりする「場」を設けていない

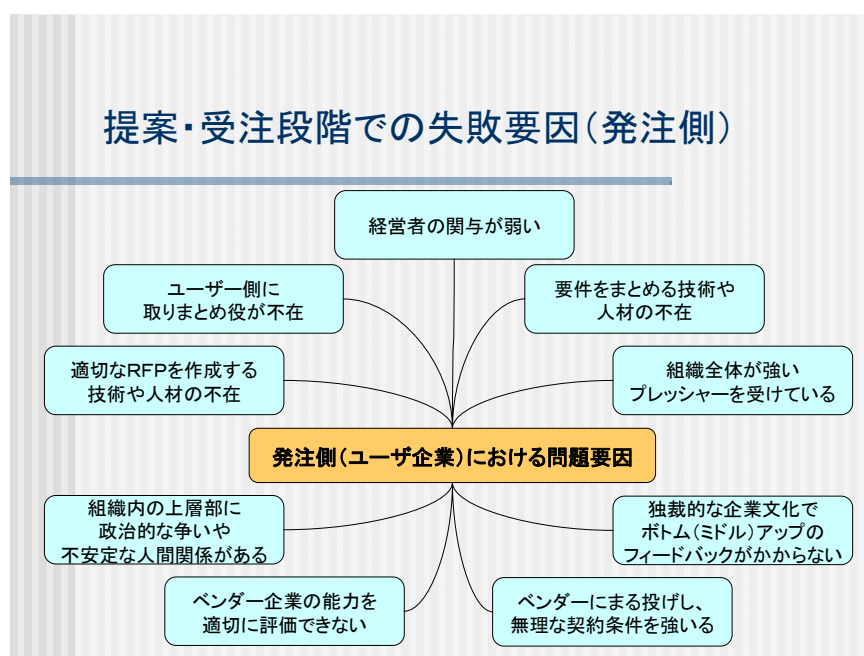
プロジェクトメンバーの影響

- メンバーはプロジェクトマネジャーの指示に従うだけで自律していない

- 問題を共有する場がなく、個々のメンバーは問題を独りで抱えているか、あるいは問題を抱えていること自体を認識していない
- 間違った分業化が進んでおり、他のチームメンバーが困っていても助け合うことができない
- 責任分担が硬直化しており、分担の隙間に作業が発生しても誰も引き受けないし、そのような作業の存在や必要性に気がついて口に出さない
- 意見交換や衆知を集めて問題解決する場がなく、「チーム学習」ができない
- リスク顕在化の予兆や問題の発生があってもプロジェクトマネジャーに報告されない

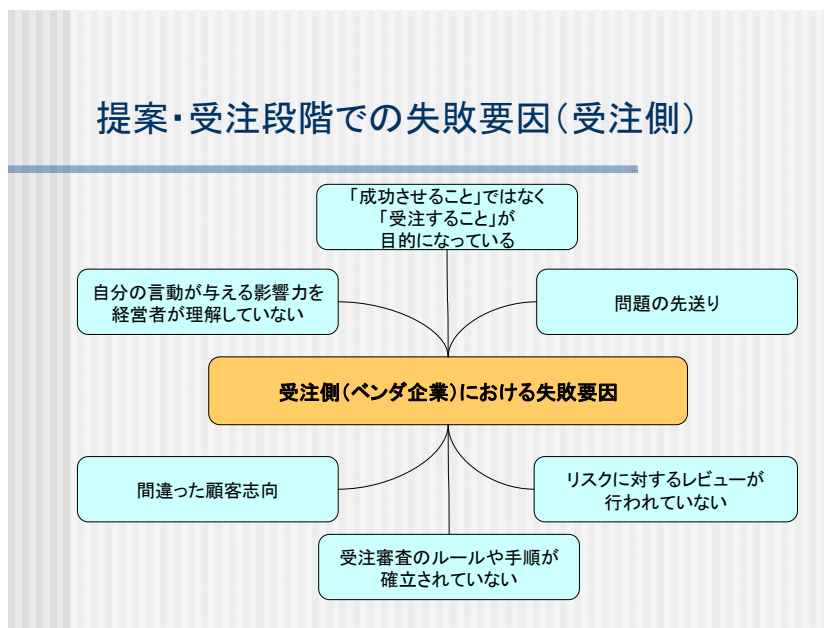
提案・受注段階での発注側（ユーザー企業）における失敗要因

経営者の関与が弱いこと。ユーザー側に取りまとめ役が不在であることが特に影響が大きい。



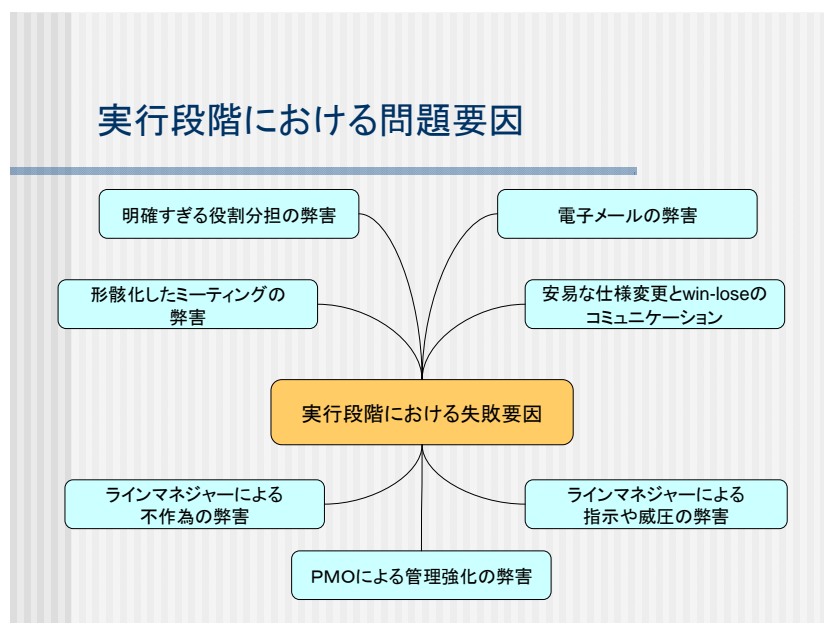
提案・受注段階での受注側における失敗要因

- ・ 成功させることではなく受注させることが目的になっている。
- ・ 間違った顧客志向に走ってしまう。本当の顧客志向にはお客様が気づいていないこと、お客様がすぐに評価しないことが含まれる場合がある。それは対話で乗り越える。絶対にこれは受け入れられないとあきらめてはいけない。



実行段階における問題要因

問題は階層化できる。PJ で解決できる問題、ラインマネジャーで解決できる問題、お客様で解決できる問題、全体で解決する問題など。どこで何をしたらいいのか?対話をしていく必要がある。



終了段階での失敗要因

- ・ プロジェクトが失敗したなら、すべての行動、判断が悪かったという総括をしてしまう。
- ・ 失敗プロジェクトの中にも、次のプロジェクトを成功に導くファインプレーもある。そこにフォーカスしてそれを拾い出す振り返りが必要ではないか？



対話の4つのフェーズ

- ・ 本当の対話 (生成的ダイアログ) の可能性や創造力をめざして、対話を深化させていく。
- ・ 日本人は論争を嫌い、避けようとする。儀礼的会話に終始することが多い。
- ・ 論争を超えていくと、探求的ダイアログや生成的ダイアログの世界があることを全体に周知させることが第一歩。



以上