

SE の 知恵袋

高島 輝久 さくら総合研究所
妹尾 稔 名古屋商科大学

第6回 プロジェクト管理にナレッジ・マネジメントの活用を

プロジェクト管理を任せられる人がいないー大手ベンダ経営者の嘆き

情報技術の進展は目覚しく、21世紀で最大の期待を担う産業基盤となってきた。これに伴い、大きな期待を担って各種の大型情報システムの開発が進んでいる。ところで、このような大型の開発プロジェクトを円滑に進め、成功へ導いていくマネジメントがプロジェクト管理であるが、大変難しい仕事である。

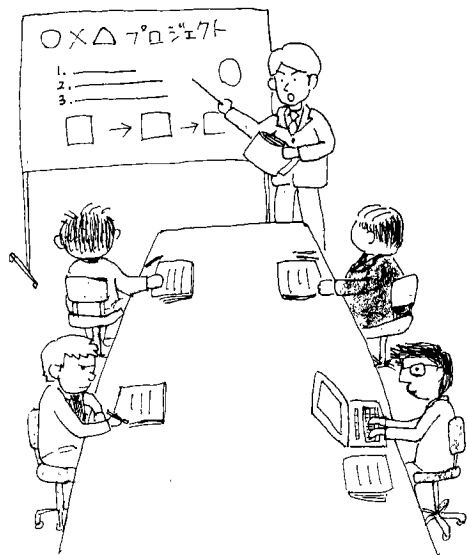
今から10年少し前にSIブームが興ったが、当時大型のSI受託で先行している外資系大手コンピュータ・メーカーの経営幹部にヒアリングさせていただく機会があった。この時の話では、「プロジェクト・マネージャを任せられる人材が少ないし、育っていない。SIはよく建築の請負に擬せられるが、建築とは異なりどこまで開発が進んでいるかが、クライアントには見えない。仕様変更要求があっても、出来具合が見えないので断わるのに説得力がない。クライアントとの役務範囲の設定も大きな課題である。また、顧客との折衝力、プレゼンテーション力など、プロジェクト・マネージャの役割はきわめて重要であり、この人材育成が最大の課題である」と。

プロジェクト管理はなぜ難しいのかープロジェクト失敗の山を築くもと

プロジェクト管理という仕事は、もともと個人の能力・経験・スキルに依存する部分がきわめて大きい分野であり、科学的な手法やツールの発明や出現がなく、他の情報技術の進展スピードと大きな乖離が生じている。

一般に、予算オーバー、納期遅延、機能不足がプロジェクトの失敗となるが、まともな尺度でみると、失敗プロジェクトが圧倒的であるともいわれている。修復期間をとって手直しや予算の追加などで何とかカバーしているのが現状で、見積りどおりはたったの1割程度、だいたい見積りの1.5倍～3倍が多いようである。失敗プロジェクトの原因は大別して4つあり、①あいまいな契約・取り決めによるユーザあるいはクライアントの期待とのギャップの問題、②スキルと適用メソッドとのアンマッチ、③外部委託の失敗、④プロジェクト管理の問題、である。

ところで、プロジェクト管理の実行には、計画段階では計画策定・見積りなど計画力が問われ、実行段階に入ると進捗管理(工程管理)・外注管理・要員管理・原価管理・品質管理・プログラム管理(製品管理)など



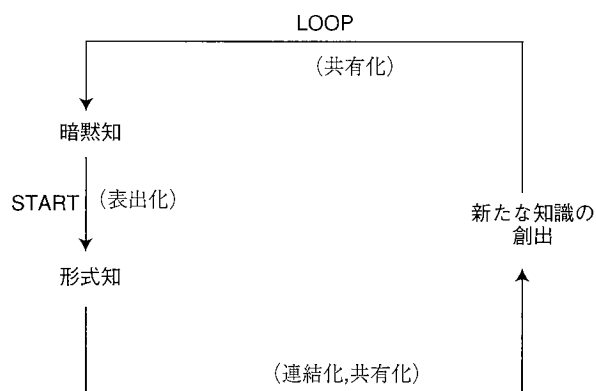


図-1 知識創造の循環

の管理能力がフルに問われる。また、変更管理・要員管理・外注管理などで機動力も必要である。さらに技術力として計画技法（見積り技法など）、リスク管理技法などが必要である。

これに対してプロジェクト管理の失敗原因は主として、個人の資質の問題と管理技術の未熟、管理経験不足などに求められる。そこで、個人の資質はともかく、技術不足、経験不足をカバーするべく、各人の貴重な経験を組織の経験にし、プロジェクト管理に組織で立ち向かうといった解決方法がとれないかが大きなテーマとなる。

ナレッジ・マネジメントでレベルアップを—経験者のノウハウで補強

プロジェクト管理は、個人の資質や経験に大きく依存しているが、組織的に支援できる体制を作り、個人の力量をカバーしていくべきである。

この組織対応の手段として、近年脚光を浴びている「ナレッジ・マネジメント」が出番となるのではないだろうか。ナレッジ・マネジメントは個人の能力を組織の力にするプロセスと解釈することができる。ベストプラクティスを組織で共有可能にするツールである。野中郁次郎氏の理論をベースにした知識創造の循環モデルを図-1 に示し説明したい。

学習や経験の蓄積で知識を獲得した人が、その目に見えない形で持っている知識（＝暗黙知）を組織のために棚卸（＝表出化）をして、目に見えて誰もが利用できる知識（＝形式知）にする。これを他の知識と結びつけ

- ・失敗しないプロジェクト管理工程別チェックリスト
- ・契約書のモデル集
- ・クライアントとの交渉ノウハウ集
- ・成功/失敗体験事例集
- ・こんな事象がプロジェクトの危険信号
- ・進捗会議運営の鉄則 → 表-2に展開
- ・プロジェクト管理に役立つツール・技法集
- ・外注管理トラブル事例集

表-1 ナレッジ項目リスト（例）

- ・定期的な開催の励行 → 進捗会議の中止・延期は要注意・プロジェクトの黄信号
- ・関係者全員の参加徹底 → 各自が抱え、直面している問題・課題を会議でオープンに
進捗会議は問題解決の場という認識を全員に持たせる
- ・議事録の作成は必須 → 会議のやりっぱなしでは意味がない、結論を文書化する
- ・議事録の全員回覧 → 会議結果の事後確認、欠席者にも会議の結論が分かるように
- ・問題解決管理票の作成 → 未解決事項フォローが狙い、フォロー責任者を決める

表-2 進捗会議運営の鉄則

（＝連結化）、会社の知識とする（＝共有化）ことにより、組織の力とし、これをベースに新しい知識を創出していく。失敗原因追求と反省、改善のトライアルなど経験の集積がプロジェクト・マネージャの知識となり、実力向上につながるはずである。

ナレッジを例示すると—進捗管理のナレッジ例

プロジェクト管理のナレッジ項目ではどんなものが考えられるか。表-1に示してみた。

プロジェクト管理の中で、たとえば進捗管理の大事な手段として進捗会議があり、「進捗会議はプロジェクトの定期検診」である。表-1のナレッジ項目にある「進捗会議運営の鉄則」を具体的に展開してみたのが表-2である。

このように経験者のノウハウや組織的に積み上げたものをナレッジとしてシステムに蓄積していく。さらに一歩進んで、業種別・工程別、問題種類別などに棚卸して、細分化・特化していくことができれば、プロジェクト・マネージャの大きなバックアップとなるだろう。単に棚卸しだけにとどまらず、これをベースにいかに知識レベルを上げていくか、組織として検討し、プロジェクト管理成功の大きな武器として活用していきたいものである。

参考文献

- 1) 森田松太郎, 高梨智弘著: 入門ナレッジ・マネジメント基本と実例, かんき出版。
- 2) 野中郁次郎, 竹内弘高共著, 梅本勝博訳: 知識創造企業, 東洋経済新報社。(平成12年6月29日受付)

