

平成 26 年度
健全性評価指標 WG レポート

**プロジェクト健全性評価指標
利用ガイドライン**

目的別編・・・テーマと課題に基づく評価

平成 27 年 6 月

一般社団法人 情報サービス産業協会

技術強化委員会 標準化部会

健全性評価指標 WG

執筆者名簿

- 部会長 伏見 諭 東海大学
情報教育センター 講師
- 座長 早乙女 真 株式会社 NTT データ経営研究所
情報戦略コンサルティングユニット
シニアスペシャリスト
- 委員 宮本 勝宏 株式会社大和総研
内部監査部 リスクマネジメント課 次長
- 委員 古川 正伸 株式会社日本取引所グループ
IT 企画部 品質管理室 課長
- 委員 竹内 久 日本ユニシス株式会社
品質保証部 品質管理室長
- 事務局 鈴木 律郎 一般社団法人情報サービス産業協会
企画調査部 次長

【はじめに】

2012年7月に「プロジェクト健全性評価指標」が公表されてから、早くも3年が経過しようとしています。当WG委員の顔ぶれにも変化があり、「健全性」のコンセプトは当初から変わらないものの、検討する内容については、様々な変化がありました。

こうした変化を受ける形で、本資料を作成することになりました。タイトルは「利用ガイドライン 目的別編…テーマと課題に基づく評価」としました。WGではこれまで、「健全性」の考え方のベースを解説した「プロジェクト健全性評価指標」とプロジェクトキックオフ時におけるチェックシートの活用法等を記述した「利用ガイドライン 目的別編…キックオフへの適用」を公表してきました。今回が3つ目のレポートとなります。

本編のコンセプトは、以下の通りです。

ITプロジェクトに携わっている人は、システム部門にしても開発者にしても運用担当者にしても、全員とは言えないものの一般的に見れば真面目な人が多いです。私は現場から離れて久しいですが、ときどき現場を覗いてみてそれを実感します。こうした真面目な人たちが、厳しさを増す外部環境の中で一生懸命コンピュータシステムを作り動かしています。ただでさえ業務の様々な要件をコンピュータに教え込むのは大変な仕事ですが、昨今は技術革新、効率化のプレッシャーに加え、短納期、セキュリティ、新ビジネス対応、新サービス対応、さらに内部統制、コンプライアンスとどんどん課題の種類が増えていきます。そのレベルは、いくら最先端の有用な仕事だからといってもモチベーションを保つのが難しいほどです。

こういう状況ですから、要求定義や非機能要求を詰めることが大事であり、作業を標準化して無駄をなくす努力は重要です。でもそれを実施しさえすれば、プロジェクトはうまくいくのでしょうか(もちろんうまくいくケースもあります)。

WGではいろいろな議論をしました。例えば、関係者全員が真面目であり努力しているとして、それでもうまくいかないとすれば、問題は個々ではなく『間』にあるのではないか、もしそうならステークホルダ全体が幸せにITに関われるようにするために、関係者同士の認識を合わせ、苦労をみんなで分かち合えるようにする方法はないだろうか等々。

本利用ガイドラインは、従来の考え方をベースに、プロジェクトにおいてよくある成功を阻害する課題の改善に「プロジェクト健全性評価指標」を活かすことをイメージし、そのヒントとなる進め方や方法を、WGにおける検討に基づいて記述しています。

「プロジェクト健全性評価指標」の活用によって、いろいろなプロジェクトがもっとうまく運営され、関係者の満足と笑顔に繋がるようになれば幸いです。

最後に、当WGの推進にあたり、ご指導ご高配いただきましたJISA 技術強化委員会、並びに技術強化委員会 標準化部会委員各位に厚く御礼申しあげます。また、本ガイドラインをまとめるにあたりご尽力いただいたWG各位に深謝いたします。

平成 27 年 6 月
技術強化委員会 標準化部会 健全性評価指標 WG
座長 早乙女 真

【健全性活動における留意事項】

健全性活動の目的は、プロジェクトの健全性を向上させることです。ここでは、各ステークホルダが自分の立場や所属に過度に影響されずに、プロジェクトに資する考え方で行動することが前提となっています。

これは簡単ではありません。ある意味では無理な部分があることも分かっています。ですが、健全性の効果を引き出すためには、上記の前提を崩さないような関係者の意識が重要です。

是非、以下の留意事項を守ってください。

- 1) プロジェクトの各ステークホルダは健全性に係るアウトプットを尊重し、素直に受け入れる。
- 2) 健全性のアウトプットは健全化のための大きなチャンスととらえる。決して他者の意見を非難し論破する材料にしてはならない。
- 3) 健全性のアウトプットからプロジェクトが抱える不健全な事象が判明した場合、プロジェクト全体の視点から互いに協力して解決を図るスタンスをとる。

【プロジェクト健全性の定義】

2012年公表の「プロジェクト健全性評価指標」やその他の関連情報をもとにした健全性に係る定義を以下に示します。

プロジェクト健全性とは・・・

ステークホルダ同士がお互いの状況や立場を理解・尊重し、協働してWin-Winの関係を保ちながら、プロジェクトのゴールに向かって進み、最後には全員が満足するということ。

その状態を『プロジェクトが健全である』と呼び、その様子を『プロジェクト健全性』と定義する。

プロジェクト健全性評価指標

健全性活動では、プロジェクトに関与する全ステークホルダが、Win-Winの結果を得るにはどうすれば良いかという視点で評価を行う。評価対象は、ステークホルダの行動や満足度、開発段階の成果物や開発終了時の最終成果物等であり、それらを各ステークホルダの視点から特定の指標で評価を行う。

この特定の指標がプロジェクト健全性評価指標である。

これは、基本的な定義として継承しているものですが、普遍的なものとするわけではありません。健全性という考え方が、有用なものとしてあり続けるためには、プロジェクトを構成する対象や技術や手法等の変化により、こうした定義も変化していくことが自然と考えます。

しかし、もろもろの変化があってもプロジェクトを遂行するためには、各ステークホルダがどういう役割や責任分担を果たすべきか、どうやって認識を共有するかという要素が重要であるという点は基本になると考えています。よって、プロジェクト健全性においては個々のステークホルダの行動だけではなく、プロジェクトに関与する様々なステークホルダの行動や認識等のズレや関係にも着目して主たる活動を行い、それが他のプロジェクト改善や管理の手法と異なる個性と捉えたいと考えています。

また、同時に今後も健全性の検討と研究を進める中で、よりの確な定義が議論され生み出されることを歓迎します。

目 次

IT プロジェクトを成功させる秘訣	1
IT プロジェクトの成功とは？	1
成功を導くアプローチ	4
プロジェクト健全性評価指標の活用方法	7
プロジェクト健全性評価の流れ（これまで）	7
今後の健全性評価の方向性	9
プロジェクト健全性評価の流れ（今後の姿）	11
健全性評価を支えるポイント	13
おわりに	17

1. IT プロジェクトを成功させる秘訣

1.1.IT プロジェクトの成功について

IT プロジェクトの成功とは、何だろうか。

IT プロジェクト（以降はプロジェクトと記す。）は、おおまかに言えば、「コンピュータやネットワークを組み合わせることで情報システムを作り動かす」ものである。



図 1-1 IT プロジェクトのイメージ

図式化すると単純であるが、実際のプロジェクトは図でイメージされるような簡単なものではない。この簡単ではない「プロジェクトの成功の定義」について考察してみる。

成功についての代表的な一つの定義が「QCD（品質、コスト、納期）が計画通りに達成される」ことである。実際、プロジェクトの成功に関する多くの調査や文献では、この定義が採用されていると思われる。プロジェクトを遂行するにあたっては、昔から QCD の達成が大きな目標と捉えられており、QCD を計測することは、ほとんどのプロジェクトで基本動作として行われていることから、定量的な情報を取得するうえでも QCD に着目することが優位なのだと考えられる。しかしながら、QCD の目標値が計画通りに達成されれば、プロジェクトが成功したと言えるだろうか。

この説に首を傾げる人は少なくないだろう。考えれば、QCD には、作られたシステムがどうなったかや、使う人にとってどうだったかといった当たり前の成功の要素が含まれていないのである。

他方、QCD のほぼ対極に位置する指標として、顧客満足度がある。この指標は、作り手にとっての顧客、すなわちシステムオーナーや

利用者が「満足する」ことがプロジェクトのゴールと捉えるならば、成功を表すための指標として理にかなっている。確かに投資者や権威者がプロジェクトの成功を享受するのはおかしいことではない。

ただ、満足というのは非常にあいまいで流動的な概念であり、時として感情的に意識されることもある。また、満足には様々な面があり、満足を得る理由も人によって様々であったりする。こうした意味で満足度も成功を測る指標として絶対というものではないと思われる。

WGでも、様々な成功の定義を議論したが、一つの条件で成功を定義するのは困難だという結論になった。そこで、成功を語る前提として、以下のようなプロジェクト成功モデルを考えてみた。

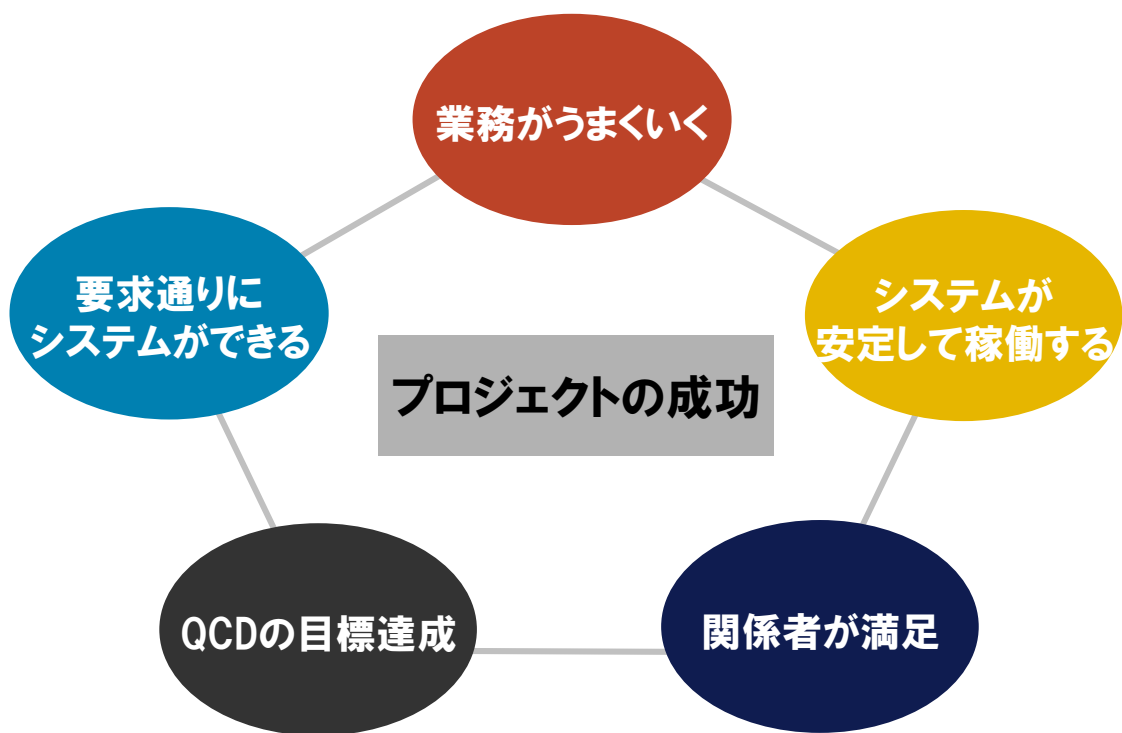


図 1-2 IT プロジェクトの成功モデル

このモデル(図 1-2)にしても、成功の様々な側面をすべて表しきれているとは言えないが、5つの事象のそれぞれが連携している状況を想像してみると、ある程度は、プロジェクトの成功というものの有り様を表すことができていると考えられる。つまり、このように

複数の要素を組み合わせて、ある程度複雑な構造を意識しないと成功というものは捉え難いと考えられるのである。

次節では、このように複雑な「プロジェクトの成功」について、確実に達成しようとするには、どうしたらいいのかを考える。

表 1 【参考】IT プロジェクトの成功モデルの説明

No.	事象	説明
1	業務がうまくいく	情報システムを活用して、業務そのものが順調に営まれること
2	要求通りにシステムができる	業務での活用に向けた要求に応えられるよう情報システムができあがっていること
3	QCD の目標達成	情報システムのサービス開始に向けて、必要な管理が行われ計画した目標が達成されること
4	システムが安定して稼働する	情報システムが、大きなトラブルなく稼働し、サービスを継続すること
5	関係者が満足	システムオーナー、利用者をはじめとして、開発者や維持に携わる者など、全員が成果に納得できるようなプロジェクトであること

1.2. 成功を導くアプローチ

コンピュータを活用した情報システムが広範囲に活用されるようになって、既にかかなりの年月が経っている。コンピュータは、ある意味で人間の能力を大きく凌駕したパフォーマンスを示す道具であるから、その能力を上手に活用していくためにいろいろな工夫がなされてきた。

大まかに分類して見ても、開発の方法や役割分担についての「作業標準」、管理として行うべきことを明確にした「管理手法」、プロジェクトや組織の行うことやプロセスを総合的に評価し改善する「成熟度」など様々な整理と工夫がされてきた。



図 1-3 成功に向けた工夫（概観）

インターネットや書籍等を通じて簡単な調査をすれば、これらの各分類において、極めて詳細な事象や事例の分析、検討が行われ、対応するための文書やツールが作成され、それらを用いた数々の実績が報告されている。

しかしながら、それでもプロジェクトについては、以下の定説が存在しているのである。

プロジェクトの成功率は、約 3 割。

これは、前世紀から言われていたことであるが、近年でもこれに近い状況であると、複数の調査結果で報告されている。

誤解なきように説明すれば、成功率で語られる数値は多くの場合、「QCDの目標達成」を成功とした調査によるものである。よって、成功の定義を変えれば値は変わってくることも考えられる。ここで強調したいのは、『3割』という数値そのものの信憑性よりも、前述したような数々の工夫がされているにも関わらず、成功が5割にも満たないことが相変わらず説得力を持ち、成功しないプロジェクトは、未だ数多く存在するということである。

前述したような工夫を続けて行くことで、成功を確実にするための方法を確立していくことは、あえて言うまでもなく極めて重要なことである。しかし、WGでは今までとは違った見方によるアプローチを検討することも必要なのではないか、という議論を続けている。

ここでもう一度、プロジェクトを眺めてみる。

この資料の冒頭で記述した説明とは異なるが、プロジェクトで行われている中心的な活動を良く見ると、プロジェクトとは、

「実世界の要求に合った情報システムを提供する活動」と言える。補足すれば、実世界とは、「人の営み」、情報システムとは、「ITを使った営み」である。

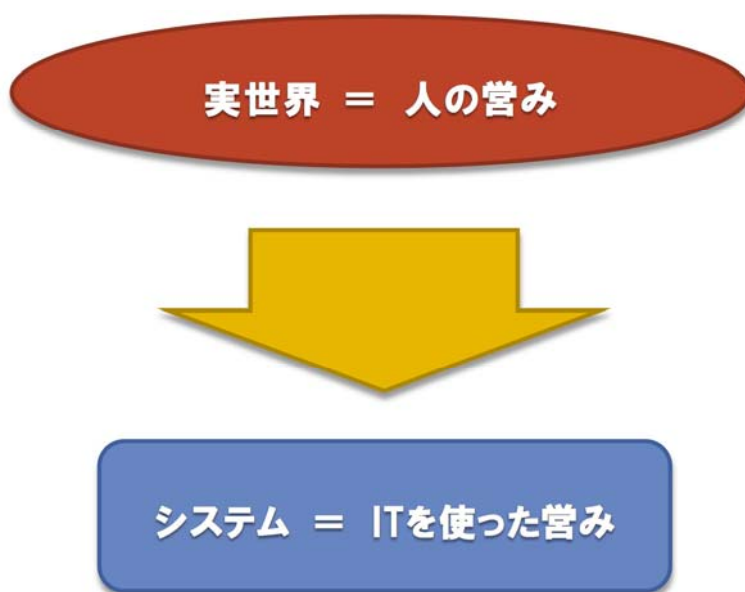


図 1-4 プロジェクトの俯瞰図

プロジェクトをこのように見たとき、成功を阻害しているのは、実世界と IT の差異、例えば「複雑性、曖昧性」等ではないかと考えられる。

実世界と情報システムを見比べると、基本的に実世界のほうが「複雑性、曖昧性」が高いといえる。実世界の営みでは、周囲の状況や人の裁量等に合わせてやり方が細かく変化するのに対し、コンピュータは決められた通りに仕事をするので、情報システムを使った営みのほうが定型化され易いのが必然だと思われる。さらに、こうした命題の解決も含め、プロジェクトには一定の時間がかかり、何人もの人出がかかる。一般にこうした「時間」や「人」が増えることは「複雑性、曖昧性」の拡大を助長する性質を持つ。

プロジェクトの成功を阻害する主たる要因が、「複雑性、曖昧性」にあるという仮説をもとに考える。そこで、「複雑性、曖昧性」を測る指標として、プロジェクトの関係者（ステークホルダ）間の意見や認識のズレを計測し分析して対応を検討することは、成功を阻害する要因を取り除くことに繋がる。「複雑性、曖昧性」に関するズレは根絶が難しく、「人」の増加や「時間」の経過の中で知らず知らずに拡大する性質を持つので、対応についても緩和や受容も含めた適切な方法を継続的に検討していく必要がある。

「プロジェクト健全性評価指標」は、このような仮説に基づく考え方で構成したものである。次章では、「プロジェクト健全性評価指標」の使い方について、WG における検討成果を説明する。

2.プロジェクト健全性評価指標の活用方法

2.1.プロジェクト健全性評価の流れ（これまで）

プロジェクト健全性評価指標を利用した評価について、これまで（2012年の「プロジェクト健全性評価指標¹」及び2013年の「利用ガイドライン」²の利用イメージ）検討してきた流れは以下の通りである。

ここでの利用イメージとして代表的なのは、プロジェクトの冒頭にあたるキックオフ会議に向けたプロジェクト健全性評価の流れであり、主なタスクは以下のように整理されている。

- チェックリストの準備（テーラリング）
- ステークホルダへの事前説明とチェックリストの配布
- チェックリストの回収と分析、報告書作成
- キックオフ会議での評価結果の報告



図 2-1 キックオフ会議のイメージ

キックオフ会議以降のプロジェクト健全性評価では、主なステークホルダである「利用者」、「発注者」、「受託者」の認識を健全性チェックシートで確認し、それらをプロジェクト全体の視点で集約して分析し、そこから得た課題を改善活動に繋げる形で活動を継続する。

¹ <http://www.jisa.or.jp/publication/tabid/272/pdid/23-J013/Default.aspx>

² <http://www.jisa.or.jp/publication/tabid/272/pdid/25-J010/Default.aspx>

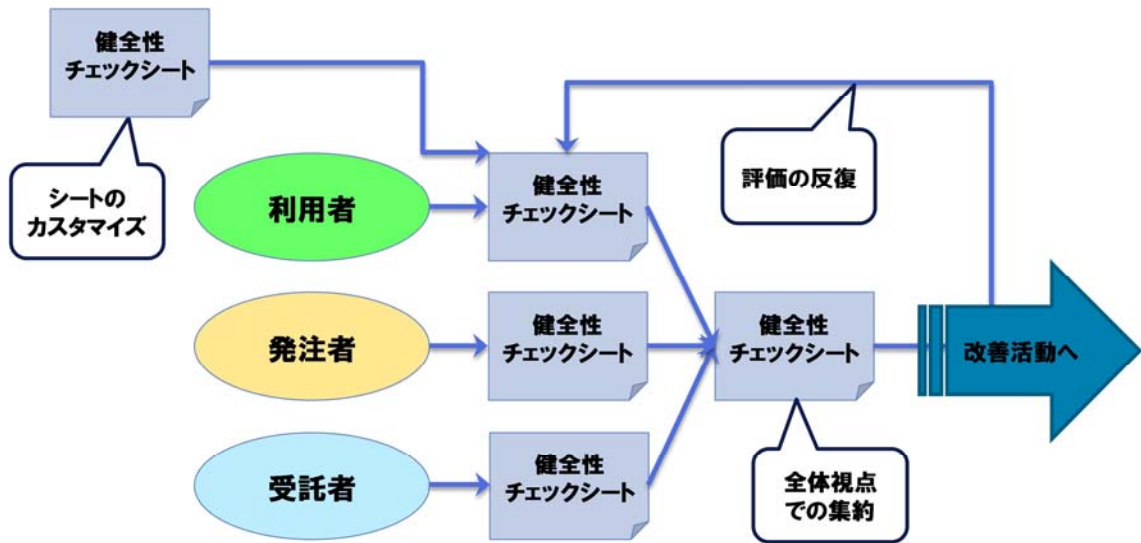


図 2-2 健全性評価の流れ（これまで）の全体像

健全性チェックシートにおける観点に当たるキープローブ等の構成は以下の通りである。



図 2-3 開発段階のキープローブ

2.2.今後の健全性評価の方向性

これまでのプロジェクト健全性評価の流れは、本 WG 委員の経験と検討により構成されており、チェックシートの細部にその経験とノウハウが活かされている。健全性評価の導入にあたって、チェックシートのような定型のツールが求められる状況においては、非常に有効と思われる。

WG では、こうした特徴を意識しつつ、プロジェクト健全性評価をさらに有効なものにすべく、検討を重ねている。以下でその主な検討項目について説明する。

(1)チェックシートについて

これまでの方法では、ステークホルダの認識や意見を確認するために、ステークホルダ毎のチェックシートを活用しているが、これは即効性がある反面、認識や意見の細部やニュアンスを取り上げられない可能性がある。

今後は、対面でのインタビューやグループ討議のような方法を活用して認識のズレ等に関する定性的な認識、意見を取りまとめる方法を検討する。

(2)評価対象について

キープローブ等における評価の対象を評価指標の記述（「プロジェクト健全性評価指標」の3章以降の記述）やチェックシートの記述から特定する方法を採用してきたが、評価すべき対象はプロジェクト毎に特性等によって選定すべきだとすれば、評価対象の議論を独立して行うことがより適切だと思われる。

よって、評価や分析の対象として、プロジェクト特性に合わせた「テーマや課題」を設定するアプローチを検討する。

(3)ステークホルダについて

これまでは、主要なステークホルダを「利用者」、「発注者」、「受託者」としてチェックシートを区別する方法を採用してきたが、認識や意識ズレを検証すべきステークホルダの組み合わせは、この三者だけではない可能性がある。

よって、プロジェクト体制に合わせてステークホルダを選択できるアプローチを検討する。

(4)健全性評価チームについて

上記の3点のアプローチを見直した場合、チェックシート方式に比べて議論や分析の負担、及び必要な見識が拡大することが考えられる。

よって、健全性評価の運営における健全性評価チームのあり方を検討する。

2.3.プロジェクト健全性評価の流れ（今後の姿）

前述の検討事項の方向性を踏まえて、健全性評価の今後の姿を以下のように考えている。

まず、健全性評価の開始に先立って、主なステークホルダや有識者を交えて、当該プロジェクトで検討すべき「テーマや課題」を選択する。この段階でこれまでの健全性評価の枠組み（チェックシート等）を活かして「テーマや課題」の絞り込みを行うことも考えられる。

次に「テーマや課題」について、認識を共有すべき複数の主要なステークホルダからメンバを選定し、「テーマや課題」に関する認識や意見を収集する。これを健全性評価チームを中心に分析・評価してプロジェクトにおいて解決すべき事項を抽出する。健全性評価の性格上、一過性の課題よりも一定の期間の中で検討を続けるべき課題を取り上げることが重要になる。調査から分析・評価の一連の流れは、インタビューを中心に組み立てることも可能であるが、グループ討議の形式で複数の参加者が一同に会して進めることも有効と考えられる。

さらに抽出した解決すべき事項については、プロジェクトにフィードバックし対策の検討と実施を依頼する。健全性評価チームは、課題全体の状況をプロジェクトオーナーや経営層に対して報告する。健全性評価チームは、プロジェクトマネジメントを行う体制とは適切な距離感をもって、責任あるフィードバックと報告を行う必要があるが、第三者としての見識を保ち、対応を行う主体を制約し過ぎないことが重要と思われる。

この活動は、原則として開発段階から始めるが、今日のようにITサービスの活用シーンが注目される状況では、運用段階においても周期を決めて継続的に実施することが重要になるとと思われる。

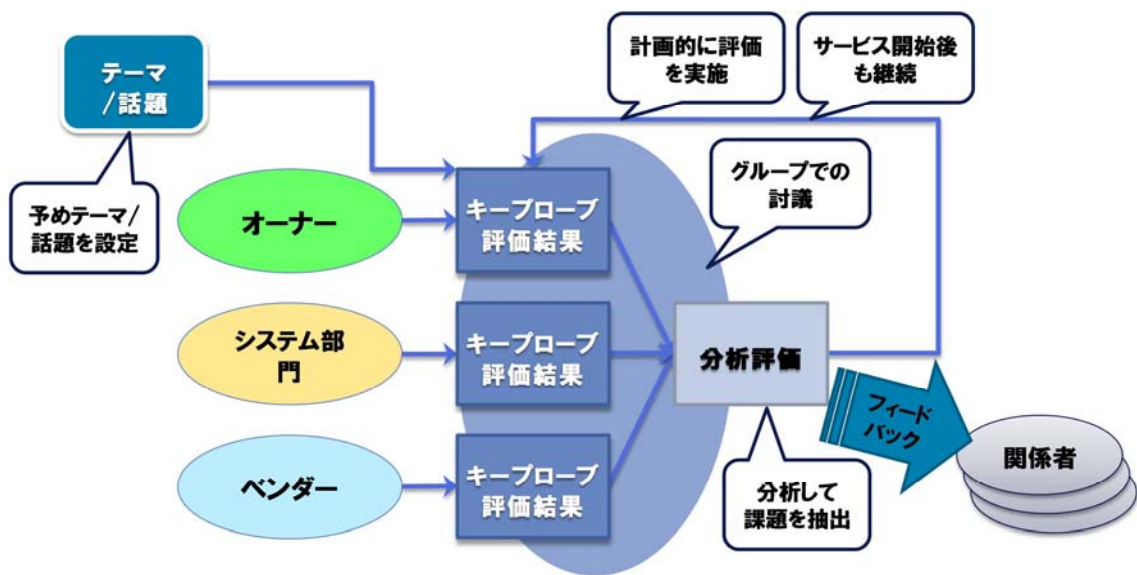


図 2-4 健全性評価の流れ（今後の姿）の全体像

2.4.健全性評価を支えるポイント

プロジェクト健全性評価を、プロジェクトを成功に導く有効な方法にするためには、いくつかのポイントで有効な議論や合意形成を導くために留意すべき点がある。以下では、こうした事項について、WGで議論している内容を説明する。

(1)テーマや課題の設定

テーマや課題の設定は、健全性評価を有効にするために極めて重要なタスクとなる。テーマや課題には、プロジェクトを進めていくうえで、ステークホルダ間の認識や優先度のズレを生みそうな題材、常にステークホルダ間の合意や認識合わせが必要になるような題材等を選択する。WGでは、現在以下のような例示を設けている。この他にも「拠点毎の業務要件の集約」、「先見性のある予算要求論理」、「先進的開発技法の導入計画」等が、検討すべきテーマや課題になると思われる。

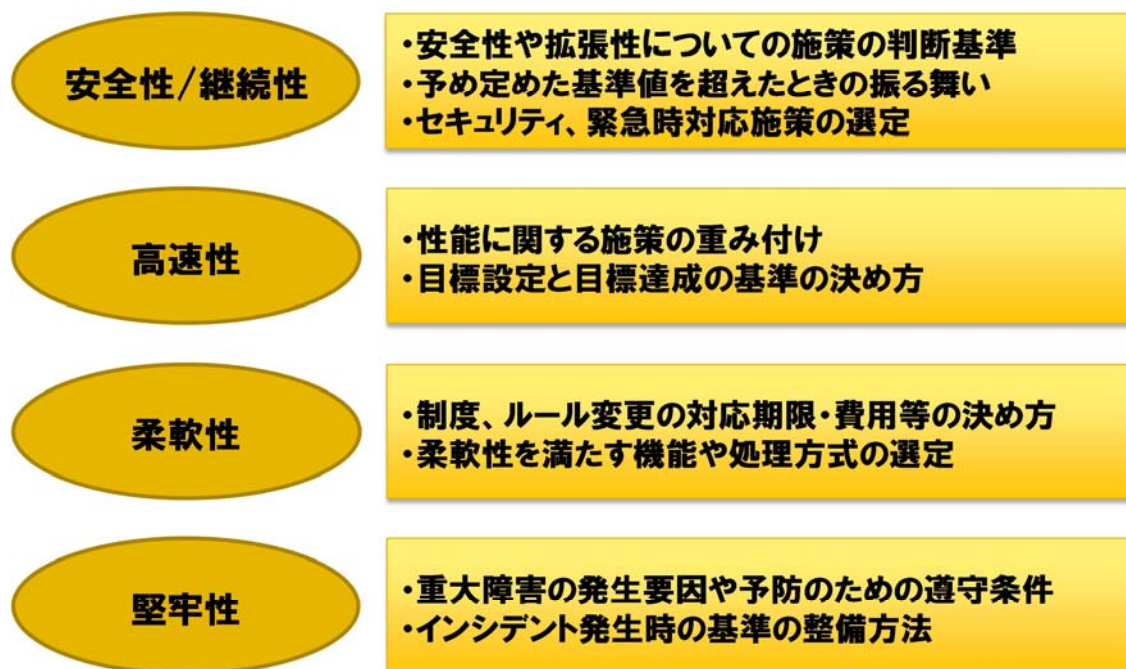


図 2-5 テーマや課題の例

(2)分析と評価の進め方

分析や評価は、様々なステークホルダに、テーマや課題についての意見や認識を表明してもらうことになる。様々な意見や認識が表明された場合に、収集した意見や認識を共通的な分析、評価の土俵に乗せることが必要になる。健全性評価指標（「視点」、「要素」、「キープロブ」）は、こうした際に、比較分析するための観点として採用できる。

それぞれの「テーマや課題」に応じてどのような比較分析観点が重要になるかについては、今後さらに検討を加える予定である。

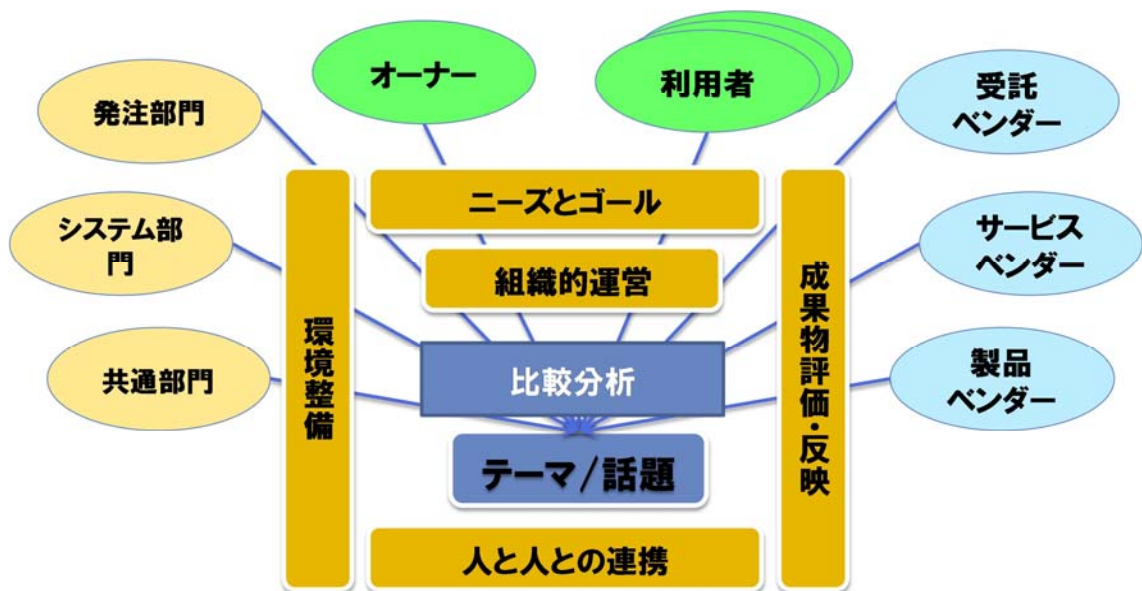


図 2-6 分析と評価の進め方イメージ

(3) 評価指標の考え方

比較分析結果をまとめるにあたり、指標を用いた定量化を行うことが効果的である。指標はいろいろな考え方を WG でも議論してきた。ここでは、ズレへの対策の進行に着目した評価指標として「対策視点」での尺度、問題が顕在化したときの影響に着目したものとして「リスク視点」での尺度と、利用の仕方に着目して2通りの尺度を整理した。

尺度(対策視点)	尺度(リスク視点)
4 結 ほぼ、対処できた。もう大丈夫。	4 リスクを考える必要はない。
3 転 準備ができ、対策が実行されている。	3 あまり起こらない。影響範囲は狭い。
2 承 対策の検討が始まっている。	2 影響はあるが、あまり起こらない。
1 起 課題として捉えている。	1 起こり得るが、影響範囲が広くない。
0 未 もやもやしている。	0 すぐにも起こり得る。影響範囲も広い。

図 2-7 評価指標の尺度の例

(4)健全性評価チームの条件

健全性評価をより有効なものにしていくためには、健全性評価を運営する「健全性評価チーム」がいくつかの条件を満たす必要がある。以下にチームが満たすべき基本的な条件を以下に挙げる。

これらの条件は、評価の結果を左右する重要な要素だと思われる。しかしながら、これらの条件をすべて満たす人や体制を用意するのは容易ではないと思われるため、プロジェクトの実状を把握しながら他のプロジェクトメンバーとのバランスをとって無理なく整備することも留意すべき事項と思われる。

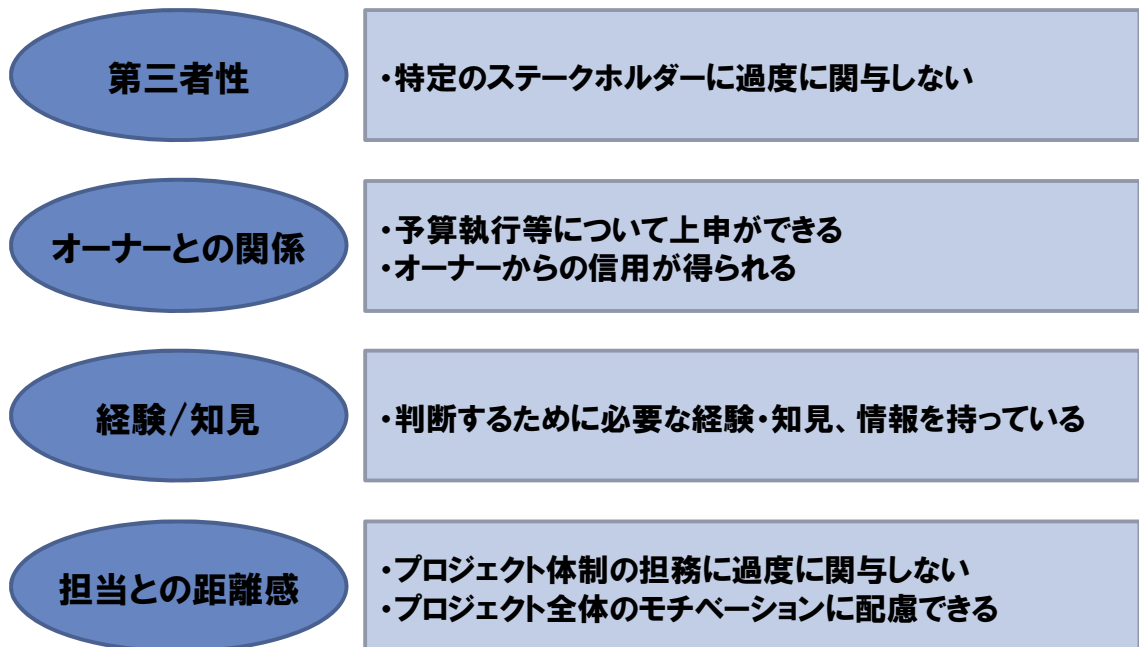


図 2-8 健全性評価チームの条件

【おわりに】

今日、情報システムの有効性を疑う人はいないと思われませんが、ITプロジェクトが成功するかについては、必ずしも確信を持ってないというのが実状だと思われます。ここまで説明してきたように、「プロジェクト健全性評価指標」はプロジェクトを成功に導くための考え方の一つです。

WGでは今後も、プロジェクトの成功が至極当たり前の事になっていくことを目指して、健全性をはじめとする様々な工夫を議論していきたいと思っています。ご活用いただくことはもちろん、様々なご質問やご意見を頂戴できましたら幸いです。

— 禁無断転載 —

26-J009

プロジェクト健全性評価指標 利用ガイドライン
目的別編・・・テーマと課題の検討

平成 27 年 6 月発行

発行：一般社団法人情報サービス産業協会

〒104-0028 東京都中央区八重洲 2-8-1 日東紡ビル 9 階

TEL 03-6214-1121

URL <http://www.jisa.or.jp/>

©Copyright, Japan Information Services Industry Association,
2015



©Copyright, Japan Information Services Industry Association,
2015