

2018年度活動報告
プロジェクト健全化研究会成果報告書

2019年3月末日
プロジェクト健全化研究会
(アドバンスト研究会)



一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

目次

1. これまでの活動
健全性についてのこれまでの研究成果
2. 今期の活動
アドバンスト研究会の今期の活動
3. 今後の方向性
これからの活動の方向性について

1. これまでの活動

JISAプロジェクト健全性研究会

研究会の沿革

「プロジェクト健全化研究会」は、JISA(一般社団法人情報サービス産業協会)標準化部会の健全性評価指標WGを起点に2010年から活動

- 2010年8月31日JISA標準化部会に健全性評価指標WG設置
 - 「顧客満足度調査」の研究から、人間視点の「健全性」に焦点
 - 個社における実績を踏まえ、検討のスコープをプロジェクトの健全性評価指標とし、検討範囲をITプロジェクトでのシステム開発中心とする
 - ITプロジェクトのステークホルダー(利用者、発注者、受託者)の視点からどうあれば満足に至るのかを洗い出し、それをベースに整理や見直しを行い「プロジェクト健全性評価指標」を体系化を行う
 - 健全化活動の鍵となる探索ポイント(キープローブ)について、評価指標と評価尺度を定義し、チェックリストの例などを作成する
- 2012年7月20日に「プロジェクト健全性評価指標」を公表
 - SPES2014(JISA技術シンポジウム)などで講演
 - 2014年、2018年に利用ガイドラインなどを公表
- 2018年5月JISA研究会からJUASアドバンスト研究会に移行

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WinWinの関係を保ちながらゴールを目指し全員が満足する。

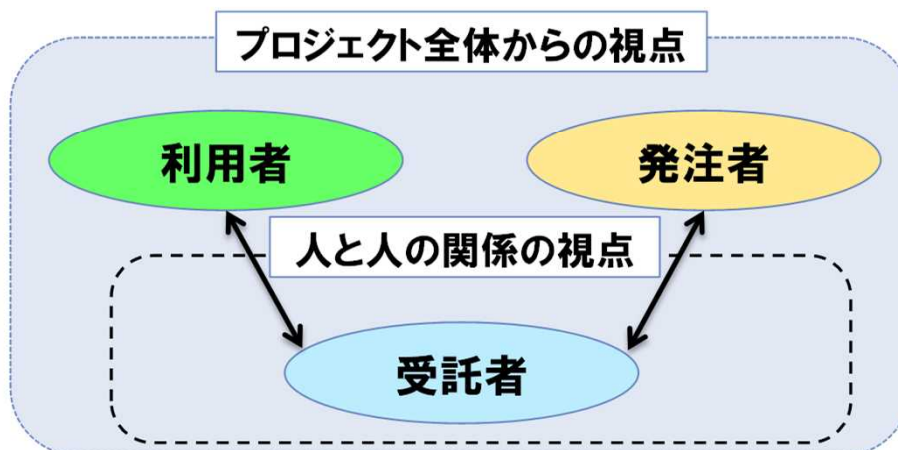
プロジェクト健全性とは・・

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であり、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

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である。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する。この特定の指標がプロジェクト健全性評価指標である。

プロジェクト健全性の概観と視点



・プロジェクト全体を眺めると、様々な工程で多くのステークホルダ(利用者、発注者、受託者)が連携し合って成り立っている。

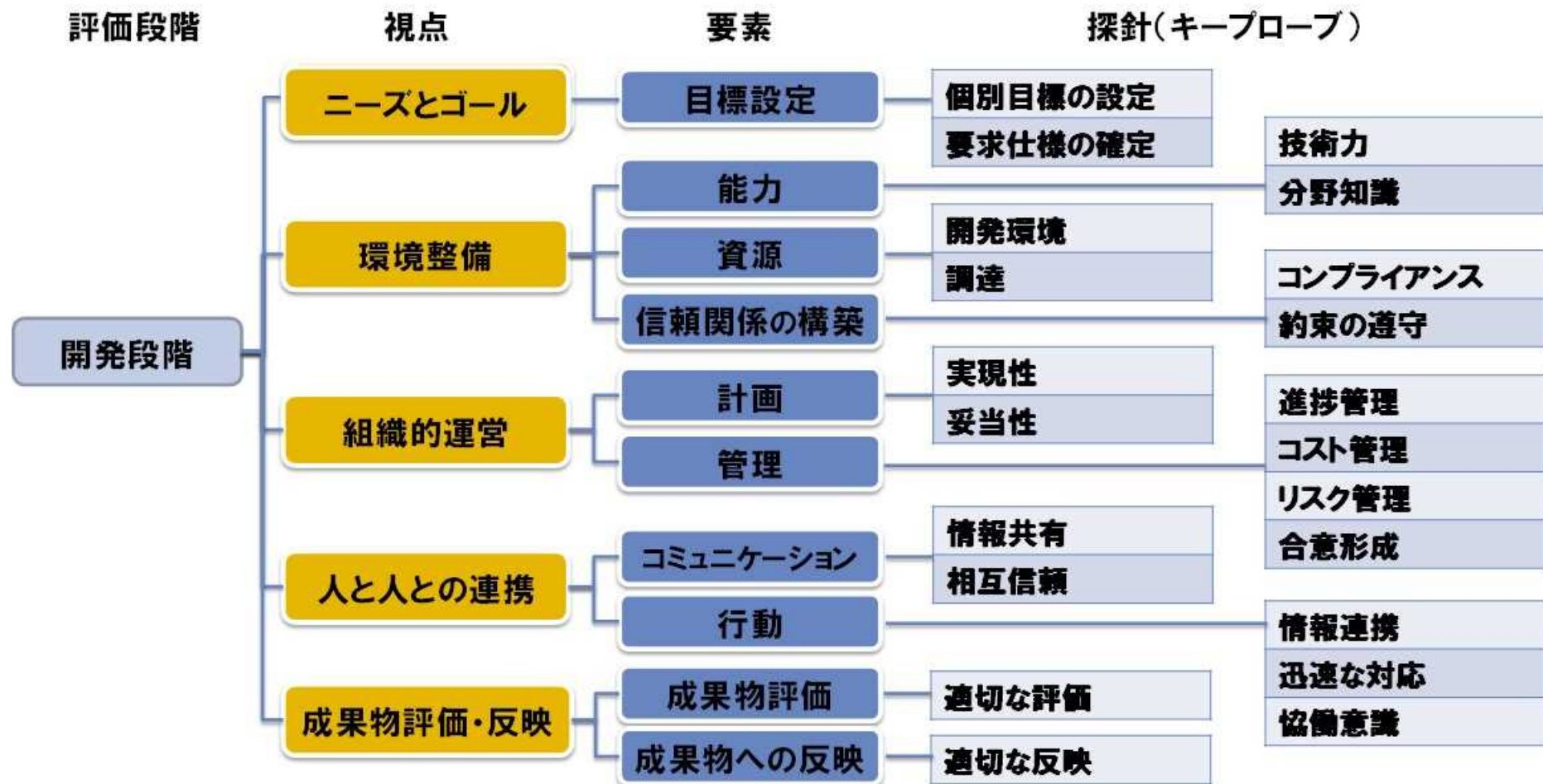
・プロジェクトの全体的な視野に立ち、加えて人と人の関係という視点からプロジェクトが健全に遂行されているか否かを評価することが、プロジェクトの真の改善に繋がり、その効果として成果物品質の向上、コスト削減、納期遵守が期待できる。

・ステークホルダー間の関係が健全であれば、たとえ途中で問題が生じても協働して解決できる可能性が高まり、その良好な状態をプロジェクトの全期間に渡って保つことでゴールの達成が限りなく近くなる。

第1期の活動

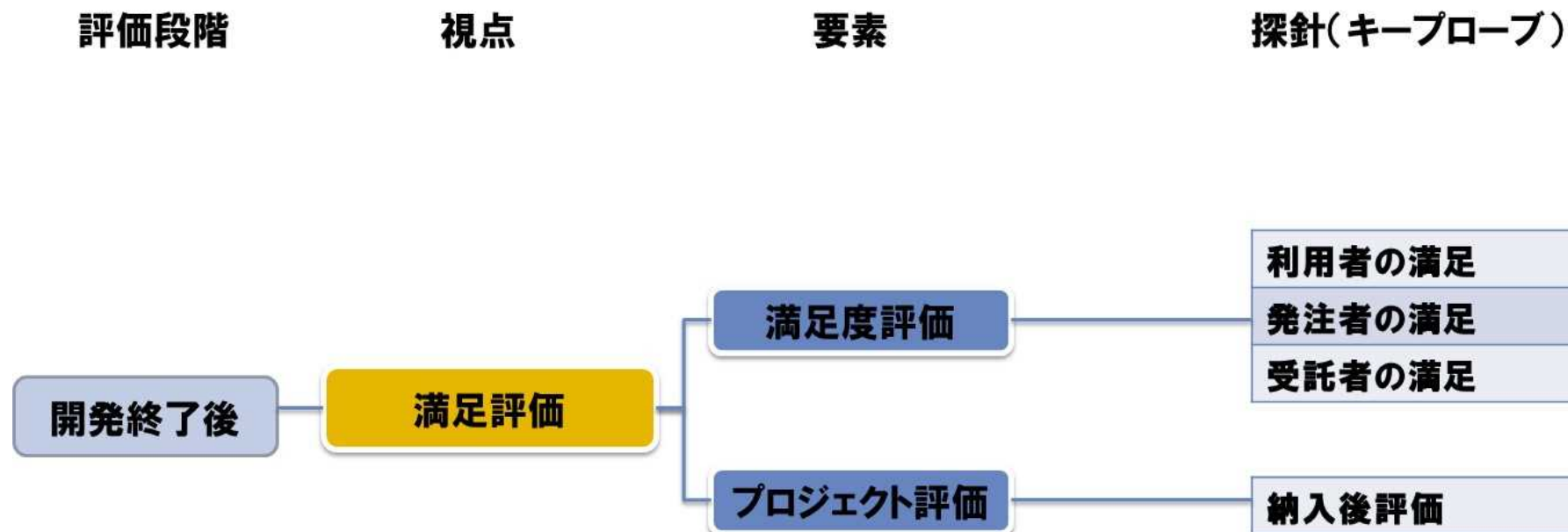
プロジェクト健全性評価指標(開発段階)

- プロジェクト健全性評価指標では、「視点」「要素」「探針(キープローブ)」の階層で評価指標を定義している。



プロジェクト健全性評価指標(開発終了後)

- 「開発段階」に続く「開発終了後」では、顧客満足度評価プロジェクト評価のスコアをもとに評価指標を定義している。



プロジェクト健全性評価指標の用途

- キープローブ毎の確認事項を定義しており、キックオフ、遂行中、反省会などの各時点で確認する用途を想定している。

評価の段階	視点	要素	キープローブ	チェック対象	確認事項
開発段階	ニーズとゴール	目標設定	個別目標の設定	○	・企画部門の意図と利用者のニーズに対応し、コストパフォーマンスを満たす目標となっているか確認する。
		要求確定	要求仕様の確定	○	・要求仕様が明確で現実的なプロジェクトであることを確認する。
	環境整備	能力	技術力	○	・業務を第三者的に俯瞰できる知識があるのか、又、システム化を実現するために何を選択するのか判断できる能力があるかを確認する。
			分野知識		
		資源	開発環境		・予算と妥当なプロジェクト期間を確保できているか、プロジェクトに最適な受託者を選定することができるのかを確認する。
			調達		
		信頼関係の構築	コンプライアンス		・企画をプロジェクト化するに当たり、コンプライアンスを考慮したのか、慣習にとらわれず必要かつ十分な内容での契約や取り決めを行ったかを確認する。
			約束の遵守	○	
	組織的運営	計画	実現性		・計画が実現性の高いものであるのか、見積もりと計画が妥当であるかを過去のデータと比較検証して工数や工期を確認する。
			妥当性	○	
		管理	進捗管理	○	・進捗、コスト、リスクの状況を的確に把握し、問題があれば受託者と決めたルールに従って対応および調整を行ったかを確認する。
			コスト管理	○	
			リスク管理	○	
			合意形成	○	
	人と人との連携	コミュニケーション	情報共有	○	・利用者と受託者との間の情報共有の仕組みが出来ているか、信頼関係が維持されているかを確認する。
			相互信頼	○	
		行動	情報連携		・各ステークホルダーが必要とする情報を把握し、適切な時期に情報の橋渡しを行ったり、プロジェクト全体を統括した対応を行う等プロジェクト推進の中心的存在となっているかを確認する。
			迅速な対応	○	
	成果物評価と反映	成果物評価	適切な評価	○	・契約書、仕様書、検収用業務用データを評価し、その結果を確実に反映しているかを確認する。
		成果物への反映	適切な反映	○	
開発終了後	満足評価	満足度評価	利用者の満足	○	利用者の真の要求を満たす成果物であったかを確認する
			発注者の満足		投資に見合った効果を達成できたかを確認する
			受託者の満足		計画内にプロジェクトを実行し、発注者の目的を達成できたかを確認する
		プロジェクト評価	納入後評価		業務改善効果を確認する

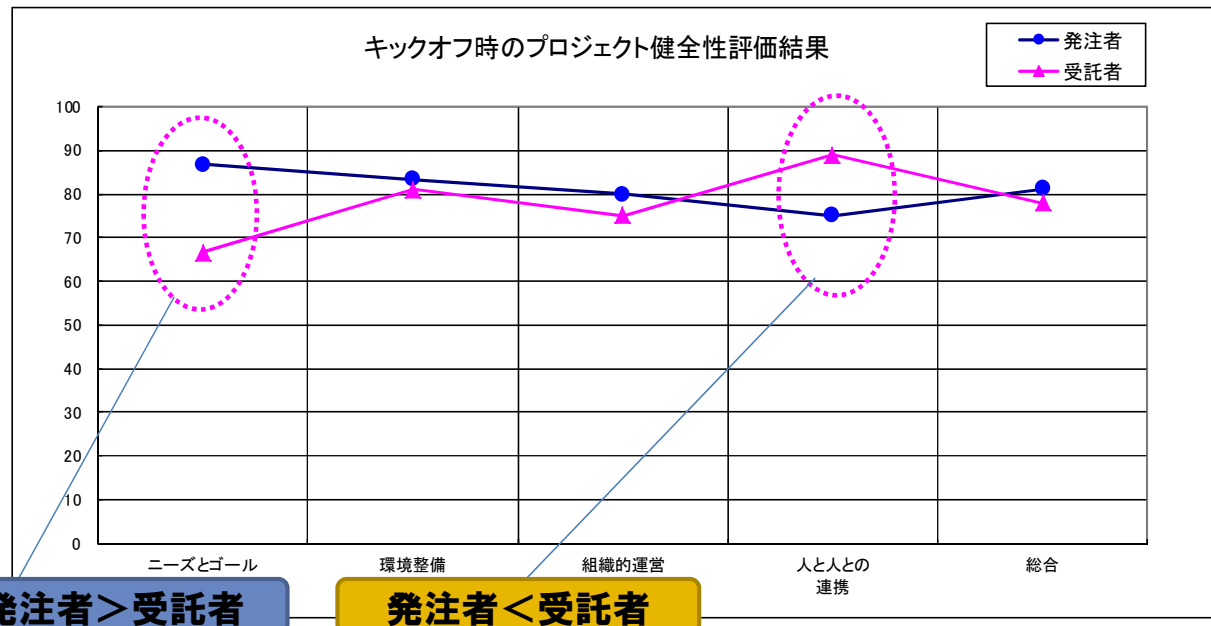
視点レベルでの健全性評価のイメージ

- ステークホルダー（ここでは発注者と受託者）がそれぞれキープポイントの評価値を決め、比較検証して健全性を描出する。

健全性評価の結果を視点レベルで比較した例です。

＜発注者と受託者の回答結果＞

視点別	評価者	ニーズとゴール	環境整備	組織的運営	人と人との連携	総合
	発注者	86.7	83.3	80.0	75.0	81.2
	受託者	66.7	81.0	75.0	88.9	77.9



■「ニーズとゴール」

●発注者 > 受託者

➢ 発注者が問題ないと思っているのに対し、受託者には不安がある

■「人と人との連携」

●発注者 < 受託者

➢ 情報連携において発注者のほうが不足を感じている

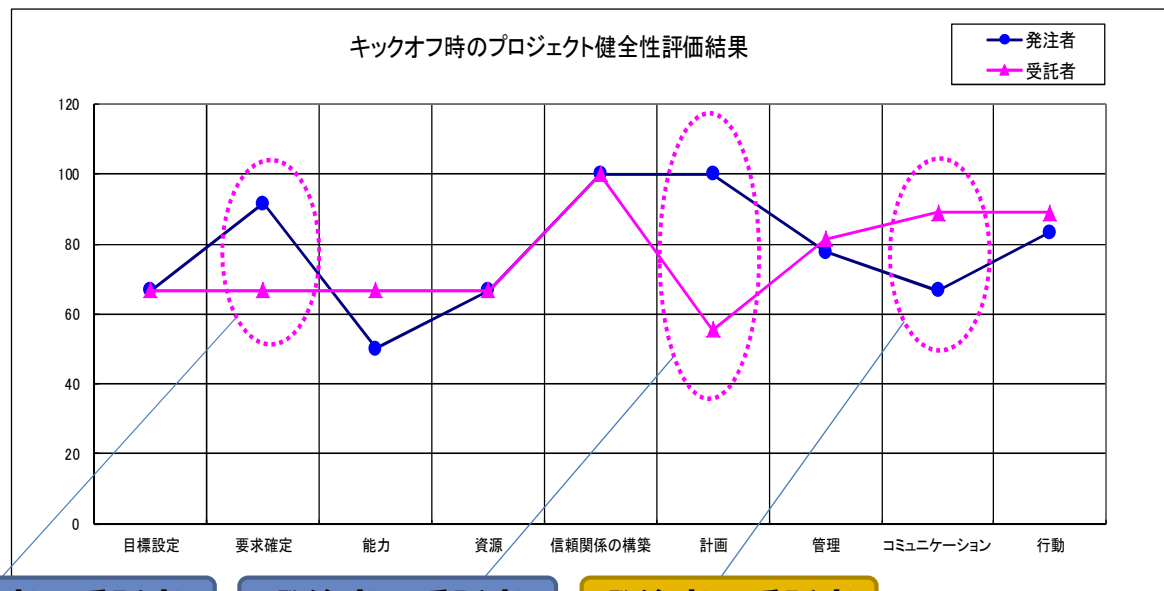
要素レベルでの健全性評価のイメージ

- 視点レベル、要素レベルと様々なレベル(粒度)で検証することで、より詳細に状況を推測できると想定した。

健全性評価の結果を要素レベルで比較した例です。

要素別

	目標設定	要求確定	能力	資源	信頼関係の構築	計画	管理	コミュニケーション	行動
発注者	66.7	91.7	50.0	66.7	100.0	100.0	77.8	66.7	83.3
受託者	66.7	66.7	66.7	66.7	100.0	55.6	81.5	88.9	88.9



発注者 > 受託者

発注者 > 受託者

発注者 < 受託者

■「要求確定」

- 発注者 > 受託者

➢受託者は、要求確定に不足を感じており、発注者とは認識が合っていない。

■「計画」

- 発注者 > 受託者

➢計画について、受託者が課題を認識しているが、発注者とは認識が合っていない。

■「コミュニケーション」

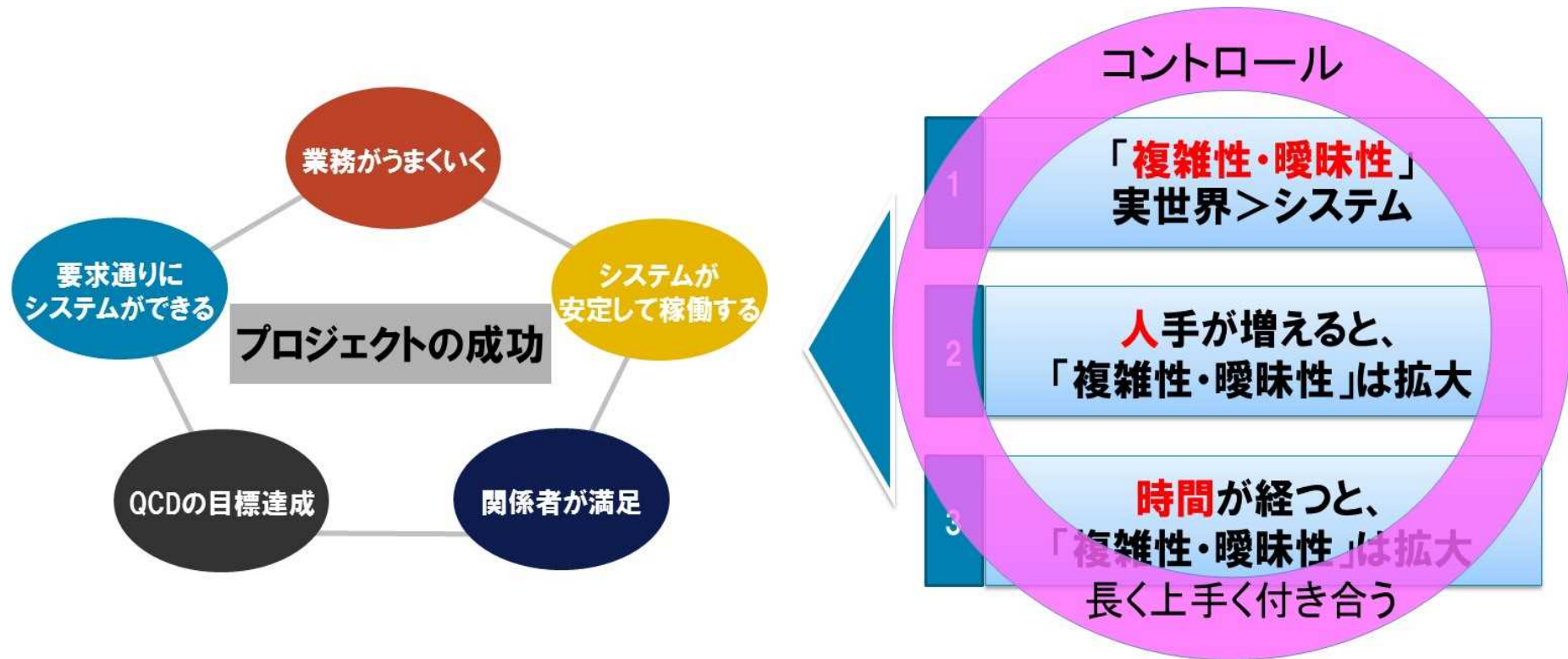
- 発注者 < 受託者

➢発注者が情報連携に不足を感じている。

第2期の活動

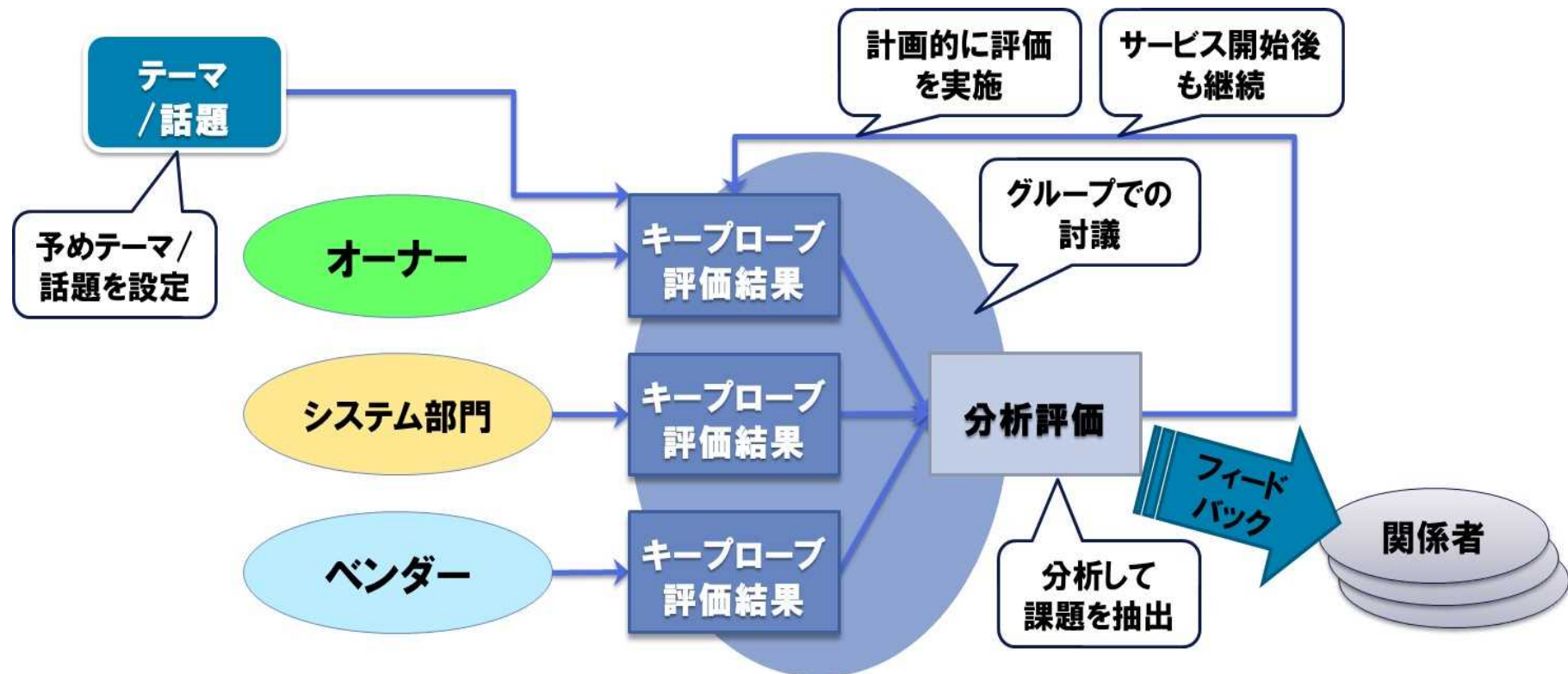
プロジェクトの成功に向けて真の課題を探索する

- 2015年度以降は、定量的な指標の検討から定性的な要素に対する第三者評価の活動などを検討目標に加えた。



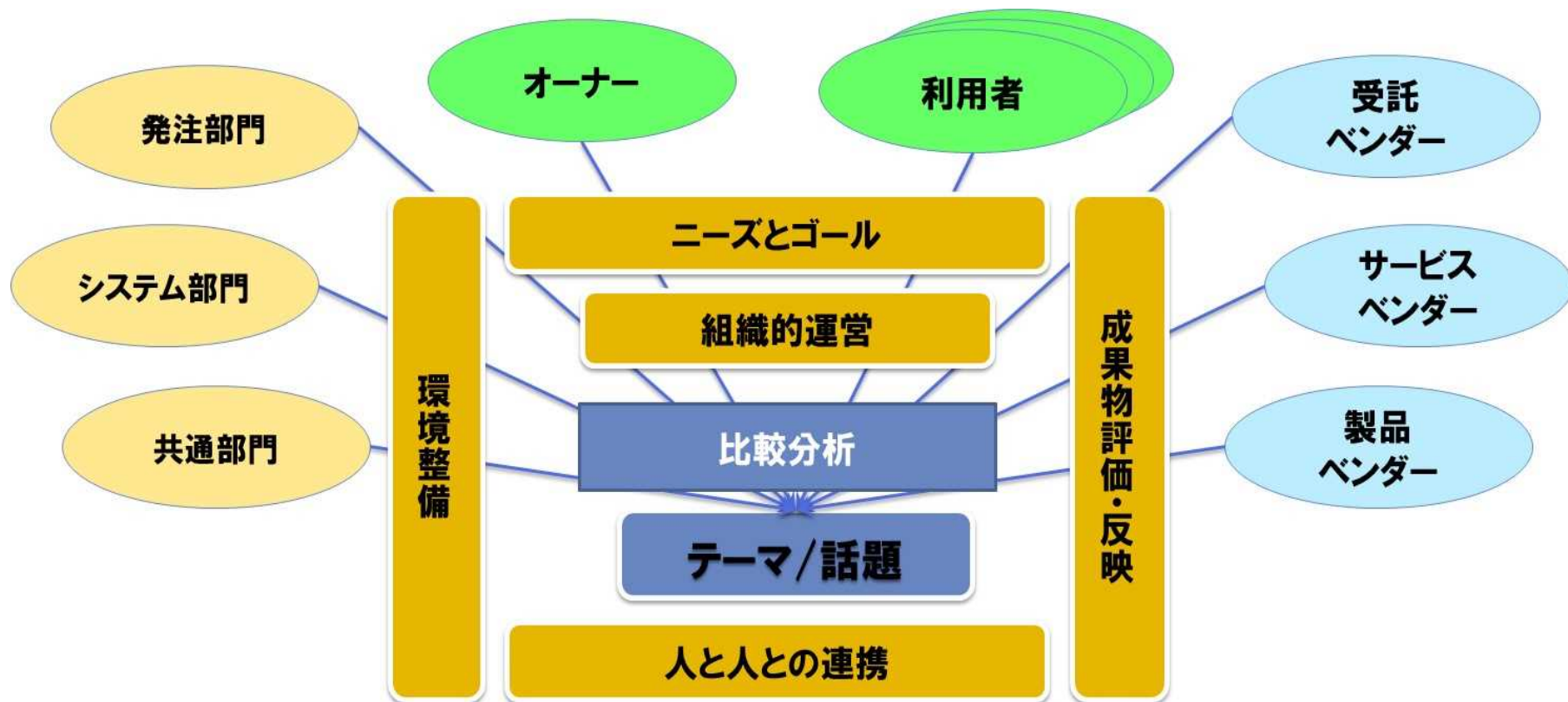
第2期の活動 評価活動の流れのイメージ

- 評価活動では、キープローブを定性的評価の観点と捉え、分析評価の中で課題を抽出し、関係者へのフィードバックを一定のサイクルで繰り返す。



第2期の活動 ステークホルダー参加の拡大

- 関係する様々なステークホルダーに比較分析に参加してもらうことで視点の異なる検討を可能にする。



第2期の活動 キープローブの整備

- 開発段階だけでなく、運用・保守段階のキープローブを整備した。

視点	要素	キープローブ	命題
運用保守計画	計画の策定・維持	長期計画	経営戦略等とのマッチング
		短期計画	予算確保・採算確保
	運用・保守範囲	運用・保守対象範囲	スコープの明確さ
	改善施策	施策の計画・遂行状況	改善施策の妥当性
	要員の計画	要員計画	要員計画の妥当性
サービス継続	計画の実効性	時間・資金等確保	計画に見合った確保状況
	サービスレベル	SLA	SLAの策定・共有状況
	サプライヤ管理	サプライヤの把握	提供元の把握状況
	インシデント対応	障害対応策	障害等対応整備
		再発防止策	再発防止策整備
		体制構築・維持	要員確保の計画・手段
	サービス継続性	稼働安定性	トラブル発生頻度・状況
		緊急時対応計画	災害・緊急時対応、BCP
	情報セキュリティ	情報セキュリティ対策	対策の整備状況・有効性
	モニタリング評価	内部チェック	主管によるチェック有効性
		外部チェック	第三者チェック有効性
資源・環境	人・能力	方式・構造スキル	方式・構造の理解度
		技術スキル	利用技術の把握・理解度
		分野・業務スキル	業務関連知識の理解度
		ベースシステムスキル	ベースシステムの理解度
	モノ	保守・試験環境	保守・試験環境整備状況
		調達プロセス	調達プロセス等整備状況
	移行・変更	リリース管理	管理の有効性
		構成・変更管理	管理の有効性

第2期の活動 ステークホルダー参加の拡大

- 構造や各項目を見直すとともに、分析評価に向けてキープローブ毎に達成されるべき事項を命題として記載している。

視点	要素	キープローブ	命題
組織活動	管理方式	体制・役割	体制・役割の確立
		管理手順	管理手順類の整備・確立
	管理活動	進捗管理	管理の有効性
		品質管理	管理の有効性
		コスト管理	管理の有効性
		障害管理	管理の有効性
		課題・問題管理	管理の有効性
人と人との連携	PJの透明性	ステークホルダー把握	力関係の把握状況
		課題共有	課題の共有状況
	連携の仕組み	会議体・連携ルート等	会議体等整備状況
		管理ツール等	ツール等の登用、工夫
	信頼関係	距離感	他ステークホルダーの印象
		対応における協調性	窮地での助け合い状況

第2期の活動 尺度の検討

- 定性的な要素を評価するため、定量評価とは異なる新たな尺度を設けることを検討した。

尺度(対策視点)

4 結 ほぼ、対処できた。もう大丈夫。

3 転 準備ができ、対策が実行されている。

2 承 対策の検討が始まっている。

1 起 課題として捉えている。

0 未 もやもやしている。

尺度(リスク視点)

4 リスクを考える必要はない。

3 あまり起こらない。影響範囲は狭い。

2 影響はあるが、あまり起こらない。

1 起こり得るが、影響範囲が広くない。

0 すぐにも起こり得る。影響範囲も広い。

これまでの活動を通じて

- 健全性について定量的指標、定性的な評価活動と枠組みの検討を行ってきたが、実際に使用してみないと精度はあがらない。実際に運用してくれるユーザの獲得または事例情報の収集に向けて賛同者を募る必要がある。

普及のための想定問答集

「健全性」は、PMが行うべきことではないか？



「健全性評価」をPMのツールとして活用することも想定しています。

「健全性」は、ステアリングコミッティーのすることではないか？



ステアリングコミッティーと各担当の連携を補強するためにも活用できると思われます。

既存の仕組みに統合できないか？



既存のプロジェクト管理の一部と組み合わせることが可能だと思います。

考えなくても自動的にできないか？
マニュアルはないか？



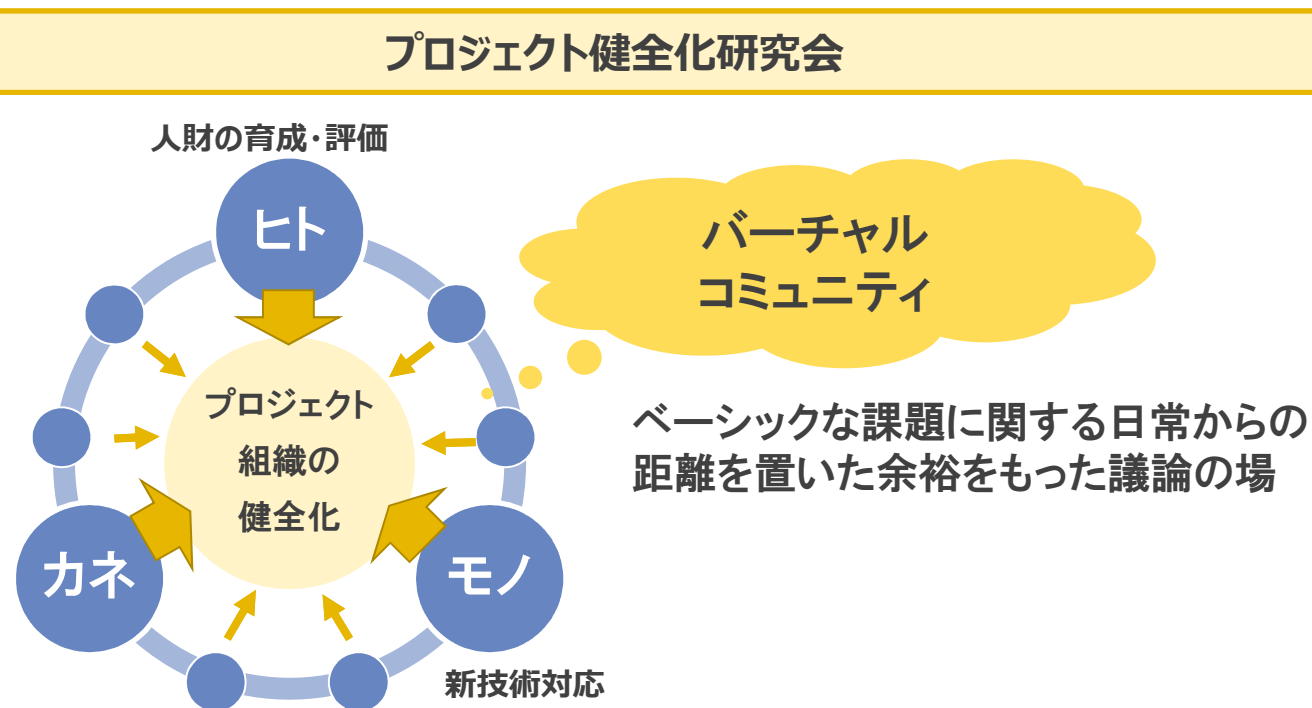
将来的に、事例から「ズレと問題事象の対応」等を整理していくことを考えています。

2. 今期の活動

アドバンスト研究会として

活動1：議論の場の開設

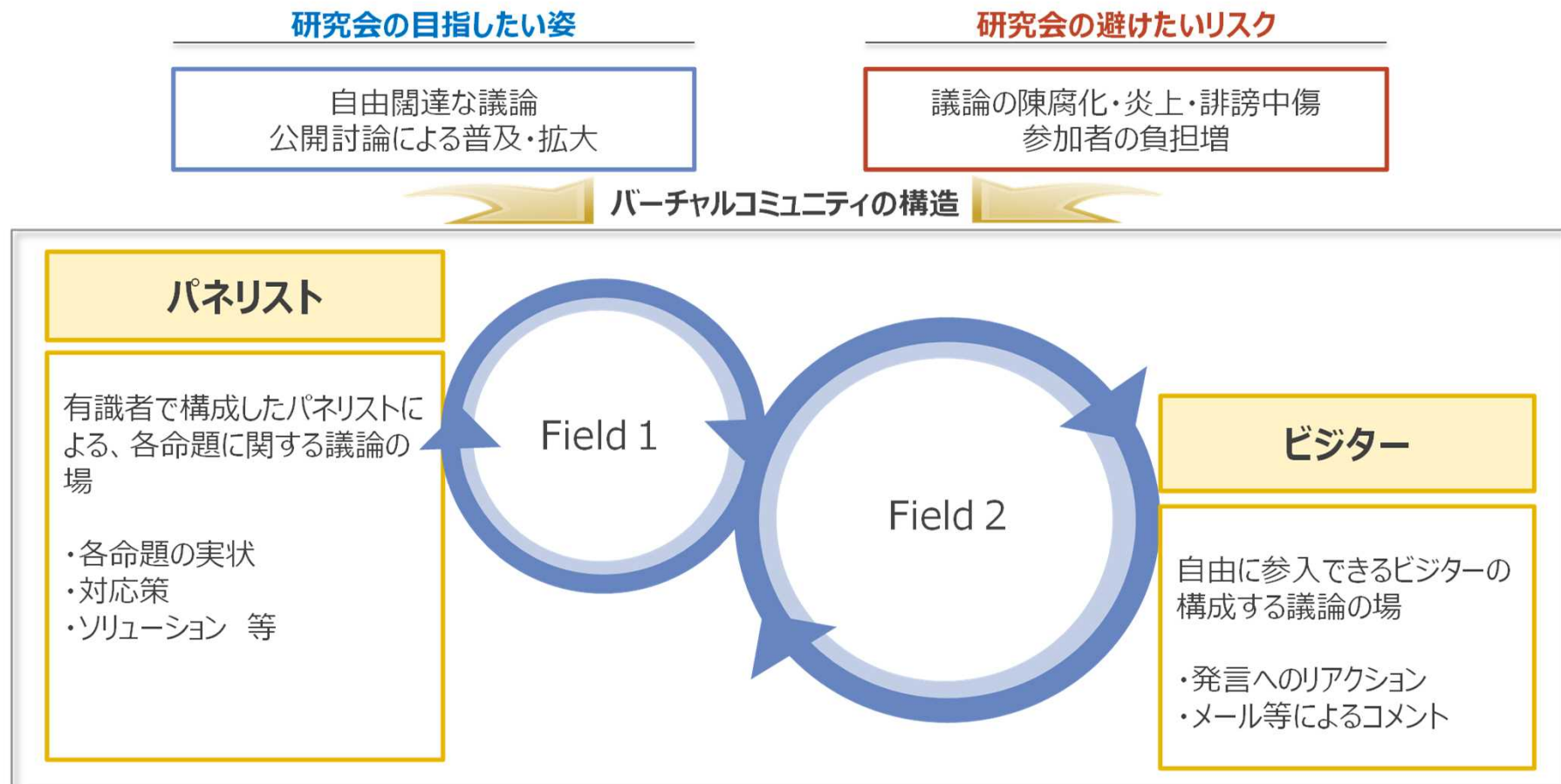
- 活動の柱として、物理的制約の少ないバーチャルコミュニティにより「ヒト・モノ・カネ」などシンプルな議論を行う場を企画した。



バーチャルコミュニティの概要(1/2)

- バーチャルコミュニティとして、Facebookページを作成した。

研究会の目指したい姿と避けたいリスクの調和をとるため、バーチャルコミュニティは、SNSの機能を活用し、パネリストを中心としたField 1とビジターの参加するField 2の2つのディスカッションフィールドで構成します。



バーチャルコミュニティの概要(2/2)

- Facebook上でいくつかのテーマを議論したが、やり取りの経緯が見え難いなど課題があり、議論の輪はあまり広がらなかった。



活動2：健全化コンセプトの拡充

- 研究会のコンセプトを拡充し今後の方向性を決めるため、メンバー有志にアンケート調査を実施した。

アンケート

1. 最近のプロジェクトや組織の管理で、採算や効率(生産性)のような直接的指標を追い求めることにより弊害が出ていると思いますか？(Yesは2項へ、Noは5項へ)
2. 1でYesと思う方、どのような弊害でしょうか？
3. 上記の弊害を防ぐため、直接的指標以外でどのような指標または属性に注目すべきと思いますか？
4. ご経験(できれば自分、無ければ他の方)の中で、3項の属性が優れていたために恩恵を受けた事例があれば、ご紹介願います。また、逆に3項の属性がおろそかにされていたために痛い目にあった事例(2項の詳細も可)があれば、ご紹介願います。(複数可)
5. 1でNoと思う方、直接的指標中心の管理で問題ないとする理由やその場合の管理運営のポイントについてご教示ください。

アンケートの結果 設問1⇒5 ～直接的指標の利点

- 設問1「最近のプロジェクトや組織の管理で、採算や効率（生産性）のような直接的指標を追い求めることにより弊害が出ていると思いますか？」にNOの場合の設問5の回答「NOの理由」としては…

<NOの理由>

- ・ 追い求めるべき指標と追い求めない指標を明らかにすることで何を捨てて何を得るかを共通認識とし、1つの目標に集中できる環境を作り上げているため
- ・ 基本的に、担当は稼働100%有償化を達成できればという指標で動いており、そのサポートもあるため大きな問題はない。しいて言えば、組織内が個人商店化し、品質などにバラつきが出たり落ちこぼれるメンバが出たりする懸念がある

- 直接的な指標による管理は、目標が集約されることで、管理の効率化やゴールの明確化に繋がるなど主に管理者側へのメリットがある。
- 品質のバラツキや落ちこぼれの発生など不安を持つ意見もある。

アンケートの結果 設問2 ～直接的指標のみでの弊害

- 設問1にYES回答での設問2「どのような弊害でしょうか？」の回答
⇒回答を分類すると、概ね3つのグループになった。

実態との乖離

短期指向

近視眼的判断

上位者の知見不足による擾乱

本質との乖離

案件選定のミス

リスク顕在化

評価マンネリ化形骸化

情報収集の負荷上昇

本来“品質”の低下

あるべき品質の低下

中長期での品質低下

品質の低下

機能不足・利便性低下

有用な知見の喪失

手戻りの発生

ヒトや信頼のトラブル

要員の健康阻害

メンタルヘルスの阻害

モチベーション低下

コミュニケーション喪失

顧客の信頼喪失

顧客との認識不一致

アンケートの結果 設問2⇒3 ～弊害を防ぐ指標等①

- 「実態との乖離」への処方⇒第三者による主観評価などがあがっている。指標では無理で早期発見を徹底すべきという意見もある。

実態との乖離

短期指向

近視眼的判断

上位者の知見不足による擾乱

本質との乖離

案件選定のミス

リスク顕在化

評価マンネリ化形骸化

情報収集の負荷上昇

設問3「どのような指標または属性に注目すべき」の回答

- 真の目的の達成度、KKD(勘と経験と度胸)
- 成長性、継続性
- 他のマネージャによる主観評価
- 第三者や関連ステークホルダーの評価
- 第三者観点でのレビュー、利害関係部署とのシェア
- Globalコミュニケーション
- リスク検知対応、客先との関係構築力
- 定性的取組み評価(実践ナレッジ、成長機会の取り込み)
- 指標では無理、リスク管理・早期発見の徹底
- 顧客文化の把握
- リスクアセスメント(リスク値)
- プロジェクトの体制
- 費用対効果の明確化

アンケートの結果 設問2⇒3 ～弊害を防ぐ指標等②

- 「本来“品質”の低下」への処方⇒成熟度(確かさ)やリスク度に加え、顧客などのステークホルダー関係の指標があがっている。

本来“品質”の低下

あるべき品質の低下

中長期での品質低下

品質の低下

機能不足・利便性低下

有用な知見の喪失

手戻りの発生

設問3「どのような指標または属性に注目すべき」の回答

- **成熟度(確かさ)**
- レビューやチェックなどによる底上げ
- **経験・実績・ノウハウの不足(リスク度)**
- 管理者、担当者の保有資格
- **顧客との課題認識の差異**
- **顧客の協力姿勢**
- **ステークホルダーの関係性**
- 作業レベル、成果物イメージの明確化
- 段取りの徹底
- リスク分析
- 会議の開催数と時間
- 工程毎工数の予実
- 進捗遅延の増減、管理層の労働時間推移

アンケートの結果 設問2⇒3 ～弊害を防ぐ指標等③

- 「ヒトや信頼のトラブル」への処方⇒やり甲斐、幸福感、わくわく感など組織内の風通しに係る人間的指標があがっている。

ヒトや信頼のトラブル

要員の健康阻害

メンタルヘルスの阻害

モチベーション低下

コミュニケーション喪失

顧客の信頼喪失

顧客との認識不一致

設問3「どのような指標または属性に注目すべき」の回答

- やり甲斐、幸福感、わくわく感
- 飲み会開催頻度などの人間的指標
- 管理者の目標宣言、姿勢の明示
- ステークホルダーの垣根を取る
- 関係構築力
- 心理的安全性(Googleが提唱)
- 組織の明るさ

アンケートの結果 設問4 ～諸々の事例の確認

- 設問4「恩恵を受けた事例、痛い目にあった事例」には、以下のよう
な回答があった。
 - ◆ 「**コミュニケーションが最大のポイント**だ。垣根を取って心配事、関心事を毎日確認したい。」と宣言したら、ギクシャクが解消した
 - ◆ 「会議の多いプロジェクトは危ない」というが、予兆を掴み早期アクションにつな
げられれば良
 - ◆ プロジェクトは生き物なので、学問的知識、ツールなどに頼っては臨機応変に対
応できない。**うまくやるには人間力が非常に重要**
 - ◆ 拠点毎特性の強い複数拠点への導入で、一つ目は責任者中心で進めメンバー
はアシスタント、2つ目以降はメンバー中心、責任者がレビューでうまく乗り切っ
た。**鍵は成果物イメージや段取りの共有**
 - ◆ **スキル的高低把握とリスク値のコントロールが重要**
 - ◆ 優れた事案として、プロジェクトマネージャが意識的に成長機会を織り込みナ
レッジやスキルセットの向上を導いている例
 - ◆ 設計書があいまいで顧客とのベースラインがうまく握れていない状況でプロジェ
クトが進んだが、結合テストから障害多発、採算悪化に陥った
 - ◆ **経験による直感**。テストが予定を過ぎて終了しないので、メンバー入れ替え設
計からやり直して遅延はしたが大事に至らずに止めた

打合せによる補足

- これまでの活動やアンケート結果を材料として、有志による打合せを開催し、生のご意見を確認した。
 - ◆ 指標については、「実態を測る」アプローチと「理想との差を測る」アプローチがあるが、どちらを主に考えるか？
 - 健全化では理想を明確にし難い面があり、当面「実態を測る」方向になる
 - ◆ アンケートの補足として、ITサービス提供企業の事例を共有した
 - 成果の主指標は売上げで一本化しているが、組織活動におけるKPIはいろいろあり頻繁に見直している
 - KPIは組織の階層に沿って設計され、全社で共有されている
 - 定性要素については複数の視点で評価される(360度評価的)
 - 全体としてうまく運営されているが、苦勞するのは、価値観や目的のすり合わせ
 - ◆ アンケート結果をもとに、前述の3つの問題事象を切り口として研究会を進めることにはほぼ賛同を得た
 - 事例情報交換は有益なので、事例研究WSを今後の活動の柱にするのがいい
 - PMBOKも最近では、ヒトの意見を聞くことを重視している
 - 将来的にはパネルディスカッションのようなこともできれば参考になる

3. 今後の方向性

アンケート結果を受けて

- アンケート結果をもとに健全化に関する3つの問題事象について、今後の研究会活動における捉え方(案)を整理した。

実態との乖離

プロジェクト(組織)は生き物であるとの認識から、複数の第三者の主観評価をすり合わせるアプローチが有望となる認識だが、一方で乖離の早期発見を重視する視点も研究対象になるのではと想定。この想定で事例研究や指標の検討を進める。

本来“品質”の低下

本来“品質”とは何だろうかを議論しつつ、成熟度やリスク値のような指標についてを検討の柱とする。また、従来からの主たるテーマであるステークホルダーの関係性を如何にして測るかも検討・研究の対象とする。

ヒトや信頼のトラブル

組織の明るさやわくわく感、及び風通しの良さなどを指標化できるか検討しながら、これらを高める方策についても事例等を通じて研究する。信頼は得難いが壊れ易いことやモチベーション向上策についても合わせて研究したい。

今後の活動予定(仮)

- 活動については、以下の4本の柱を中心に会を運営したいと考えています。

定例会の開催

2ヶ月に1回程度、定例会を開催し、方向性やそれぞれの活動成果の交換等を行い研究会全体の活性化を図る。

アンケート拡大調査

今期実施したアンケートを見直し、健全化や指標などについてさらに多くの方々のご意見を収集し分析する。

健全化に係る事例研究

健全化に関係すると思われる企業等での様々な活動について項目を決めてお話を伺い、そこから参加者の質問・意見交換などを通じて、健全化に資するノウハウや方法論等を抽出していく。

指標やプロセスのブラッシュアップ

従来の研究を土台とし、今回アンケートで得た示唆等も活かしながら健全性の可視化(実態調査・計測など)に関する指標や確認方法などを研究しまとめていく。