

# プロジェクト成功法則と 成功確率向上への提言

Rules for successful projects and  
Suggestion for the improvement of the probability of success

2006. 7. 28

富士通株式会社

近藤 洋司

# 1. 失敗プロジェクトが増加傾向

- 失敗プロジェクトとは、

「計画通りにいかず、ステークホルダーに損失をもたらしたプロジェクト」

- 失敗の代表パターン
  - ①稼動遅延
  - ②予算オーバー
  - ③品質不良
  - ④機能不足



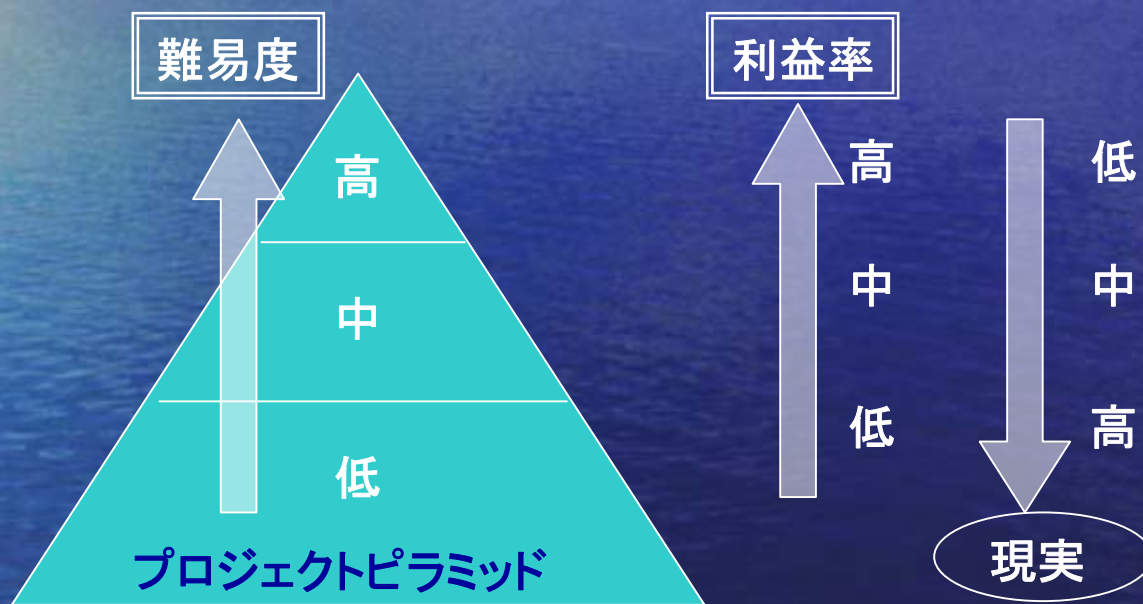
## 2. 増加傾向の主因

- そもそもプロジェクトが難しくなっている
- 主因は4つの変化
  - ①オープン技術化
  - ②開発規模増大化
  - ③短期開発化
  - ④低コスト化

• これらは外的要因  
(事実上の与件)  
• 実は内的要因も

# 3. 難しくなるSIはビジネスチャンス

＜プロジェクト難易度と利益率の関係＞



高難易度プロジェクトの成功確率を上げる  
ことがSIビジネス成功のポイント



## 4. プロジェクト成功法則

(成功法則1) ~ (成功法則6)

# (成功法則1) プロジェクト成否は 初期体制で決定

- プロマネの最重要課題
  - 有能プロマネは人材調達が上手い  
(良し悪しは別にして)
  - 初期には過剰に入れる位が調度いい
- パートナー会社の使い方に関心注意
  - 「指揮命令と金の流れを一致」は当然
  - 契約を事務処理と思うな



## (成功法則2) システム化方式決定は 初期段階で行う

- 何故初期段階か？(遅くとも業務設計初期)
  - ①オープンは選択肢も多いが制約も多い
  - ②大規模はマルチベンダ当たり前
  - ③CP問題の殆どはシステム化方式が原因
- 一昔前の「業務設計は開発・製造に中立」  
は今や幻想
- この手の失敗は損失も膨大

# 開発工程



業務設計

開発

テスト

SA: System Architecture

UI: User Interface

SS: System Structure

PS: Program Structure

PG: programming

IT: Integration Test

ST: System Test



# (成功法則3) 業務設計がリード 出来れば、成功は約束

- 業務設計は顧客と利害が対立する  
唯一の工程
- 優秀なSEは腕利きの料理人の如く
- 顧客がSEに求めるもの
  - ① 要求内容の本質理解
  - ② 最適なソリューション提示
  - ③ 予算内での確実な実装
  - ④ 確実な展開

## (成功法則4) 徹底的な計画・管理

- 成功法則1～3は設計段階、ここまですで成否の8割は決まる
- しかし、設計段階がパーフェクトに完了など殆ど無いから、徹底的な計画・管理が重要
- 計画・管理技法の基本は変わっていない、何か一つを身に付ける
  - ・地道に計画・管理を繰り返す
  - ・管理は第三者に任せる位がいい



## (成功法則5) やる気の醸成

- 成功法則1～4までが出来れば殆ど成功
- しかし、現実プロジェクトはハンディだらけ
  - ・人材が集まらない
  - ・技術が不安定／流動的
  - ・予算が無い など
- ハンディ解消はやる気の醸成しかない
  - ・大きな夢がいい
  - ・世界初、業界初、日本最大 など

## (成功法則6) 止めるが勝ち

- 最初からの赤字プロジェクトを、計画通りに稼働させれば立派な成功プロジェクト
- 「受注してしまえば何とかなる。」  
は、他力本願で見通し無し(無責任発言)  
**「赤信号、皆で渡れば怖くない。」と同じ発想**
- 「受注してから何とかします。」  
は、多少とも見通し有り(責任発言)
- 見通し無ければ受注しないもプロマネの仕事



## 5. プロジェクト成功確率向上への提言

- 成功法則1～6は当たり前、でも出来ない  
→ 殆どの原因はプロマネ
- プロジェクトは益々難しくなり、プロマネに求めるスキルは益々高くなる

**プロマネはスーパーマンたり**

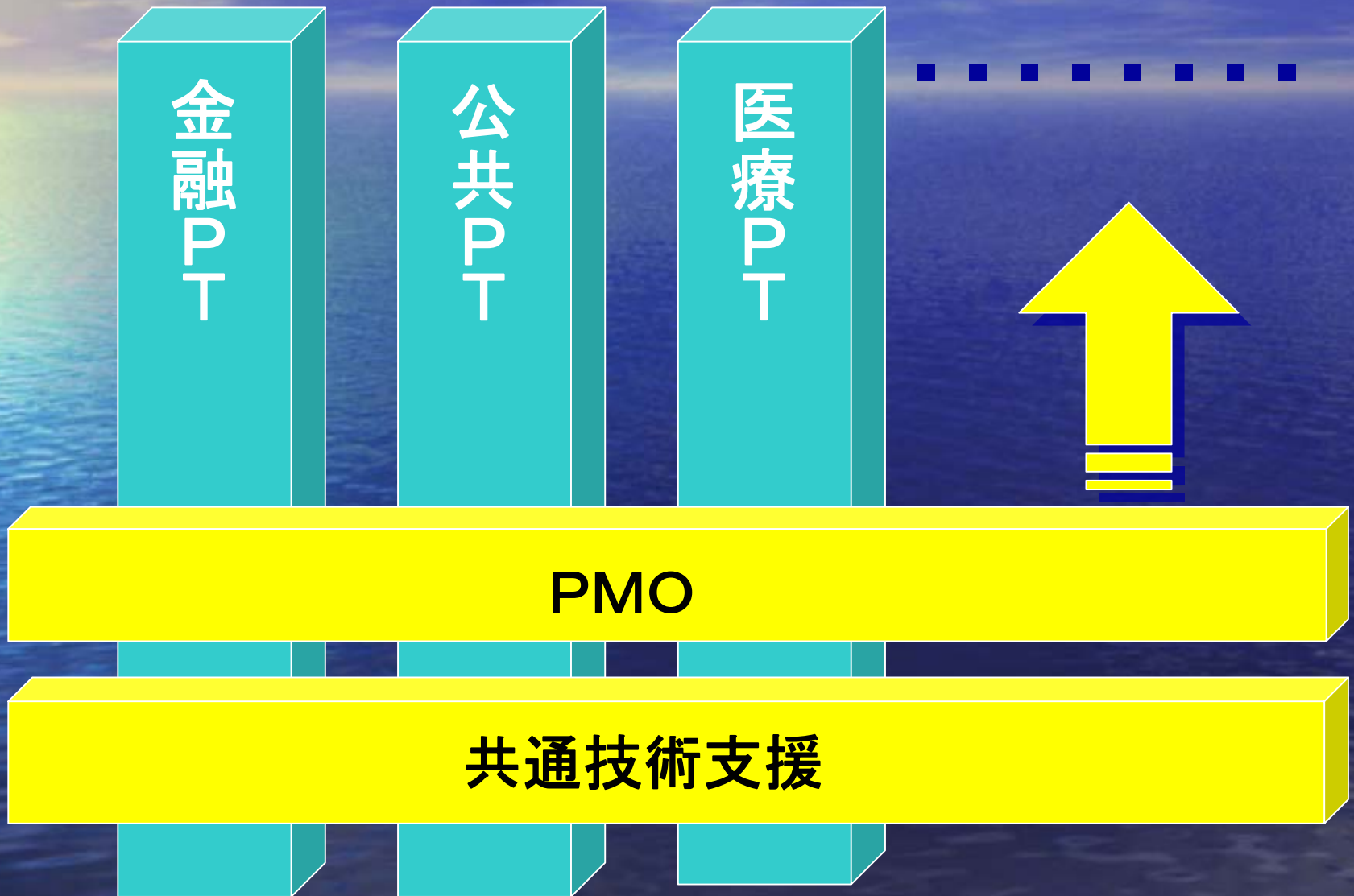
- 解決方向は、以下の両建て
  - ①有能プロマネの有効活用
  - ②有能プロマネの育成

# (提言1) 普通プロマネで成功可能な仕組み (有能プロマネの有効活用)

- 有能プロマネを組織化
  - ・責任/権限を付与し、普通プロマネを統括
- 有能プロマネのミッション
  - ・プロジェクト難易度を正しく判定
  - ・初期体制作り/監視
- プロジェクト状況の可視化
- 共通技術支援組織の横割り化



# (参考)マトリクス型組織体制







## (参考)FCP認定レベル

認定レベル	役割・位置づけ
L5	該当分野で社内外に影響力あり 富士通の顔
L4	困難で公共性の高いプロジェクト・サービスの中心的な提供責任をもつ
L3	困難なプロジェクト・サービスの中心的な提供責任をもつ
L2	プロジェクト・サービスの中心的な提供責任をもつ (L1に加えて独自の付加価値が必要)
L1	プロジェクト・サービスの中心的な提供責任をもつ

## (提言2) 有能プロマネの育成

- 失敗事例の資産化
  - ・成果発表会での失敗事例発表
  - ・失敗事例の擬似体験
- プロマネ教育
  - ・教育制度
  - ・資格、報酬、タレント化
- 人事ローテーション
  - ・フィールドと共通技術
  - ・営業とSE



## 6. おわりに

- 有能プロマネの活用と育成が継続テーマ
- 内部要因(組織問題)の改革
- プロマネ技術とプロダクト技術  
(エンジニアリング)



**END**