

# Lessons Learned in IT Project Failures

## ITプロジェクトの失敗例に学ぶ

翻訳：加藤千尋 PMP

レビュー：羽田邦雄 PMP

**司会：**本日はナタリー・ディスクによるウェビナー、「ITプロジェクトの失敗例に学ぶ」にご参加いただきありがとうございます。ナタリーはPMP資格認定プロフェッショナルで、17年にわたりキャピタル・ワン、バンク・オブ・アメリカ、ウェルズ・ファーゴ、プルデンシャル・リロケーション、ジョンソン・エンド・ジョンソン カナダ等でプロジェクトマネジメントの経験を積んでいます。

彼女は2005年より、非常勤講師としてミネソタ州ダルースの大学で修士課程のプロジェクトマネジメントに関するオンライン講義を担当しています。彼女は熱心な教員で、常にプロジェクトマネジメントの新しいトピックを追い続け専門知識の探求に情熱をもって励んでいます。

さあこれ以上お待たせできませんね。ナタリーの登場です、どうぞ。

**ナタリー：**ご紹介ありがとう、スティーブン。こんにちは、みなさん。うわあ、本日のウェビナーに興味をもってくれた方が多くて圧倒されています。ご参加場所はというと、アメリカはあちこちから、カナダ、南アフリカ、ブラジル、その他にはスペイン、ロシア、イタリアなどからも参加されていますね。すごい。みなさんほんとにありがとうございます。そしてようこそ。私の「ITプロジェクトの失敗例に学ぶ」のウェビナーに高い関心を寄せていただき大変嬉しいです。みなさんの多くはすでにIT業界でプロジェクトに従事されていて、そのためにこのウェビナーをご覧になっていると思います。ただ私はその前提のまま話をすすめていこうとは思っていません。IT業界以外の方がどれくらいいらっしゃるか興味があるので、もしそういう方がいらっしゃいましたらチャットに「いいえ」と入力してください。

わあ、すごいですね。ということは他業種からもご参加いただいているということですね。分かりました。素晴らしいですね、ご回答いただきありがとうございます。ご心配はいりません。IT業界の方である必要はなく、他業種の方でもかまいません。みなさんご存じのとおり、ITプロジェクトの失敗というのはすべての業種で起きてきたことです。医療、政府、建設、マスコミ等の分野、そしてオンライン関連企業においてですらIT関連プロジェクトの失敗はおきています。ですが、わたしたちはその事例と教訓を詳しく調べることでこれらの失敗から学ぶことができ、それが本日のウェビナーの目的でもあります。

それでは、ウェビナーをすすめる前にいくつか確認しておきたいと思います。まず、私の声をはっきり聞こえない場合は（今「大丈夫」というコメントが大量にとんできそうですが）、私の声をはっきり聞こえない場合は、「聞こえません」と打ってください。はい、完璧ですね、すごい。すごうれしいですね。叫んじゃいました、すみません。私はITとプロジェクトマネジメントの分野に情熱を注いでいるものですから。まず、私自身Projectmanagement.comのウェビナーをよく視聴しておりまして、ラ

イブで見てからオンデマンド版でもチェックするのですが、どのウェビナーでも必ず書かれることがあります。なんだと思いますか。どこそこから参加しています、とかそういうこと以外に。チャットに書き込まれることです。PDU、そうですね。PDUに関する質問は多いですね。いいでしょう。誰もこういうことを聞いたことがないと思うので私が言わなければ、と思うのですが、発表者が話している最中にチャットルームで雑談が発生すると気が散ってしまうのか、「おしゃべりはやめて」とか「話すのをやめてください」とか書かれる方がいます。

それはすごくよくわかります。そういう雑談が全然関係のないものであったり、面白いものもあるでしょう。そういうのに付き合っていて、感情的なやりとりも多くなるので、何か聞き逃したかと録画に戻ってみることがあります。おっしゃることはもっともです。ですが、スライドを使ったディスカッションが実生活の良い例を提供できるかもしれないということを私は知っています。そこで1つ私から提案させてください。ウェビナーの最中にチャットルームの雑談に気が散りやすいけれど私の話に集中したいというすばらしい考えをおもちの方は、気が散らないようにチャットウィンドウを閉じるか、携帯かなにかを置いてチャットが視界に入らないようにしてみたいかかかでしょうか。携帯をラップトップに立てかければ画面を隠すことができます。そうすれば、チャットを見たいときには携帯をずらせば簡単に見ることができます。オンデマンドウェビナーを使えばいつでもウェビナーを視聴することができます。録画版ですから読みたければチャットの書込みを読むこともできます。申し上げたとおり、録画されているのでいつでも参照することができます。

次に、このウェビナーは双方向的なものです。そのことを活用してもとくに何もしなくても、それで何か損をするということもないでしょうが、とにかく双方向的なのです。私は発表者が質問をなげかけ、参加者の意見を聞いて、それに沿った話をするようなウェビナーが好きです。

つまり、私がみなさんに質問をしています。スライドの内容について話している際もみなさんからの意見を気にしています。みなさんがちゃんと話を聞いているかどうか確認するためではありません。今このウェビナーには1200人ほどの参加者がいますから、全員の挙動を確認するのは無理です。ただ単に、お互いの事例や教訓を知るためです。どなたかの事例をとりあげる際にはぜひみなさんの意見もお伺いしたいと思っています。私はこのウェビナーの内容で本を出しておりまして、そのことはあとでお話し致しますが、そういう本を書いたからといって私がIT業界のことをすべてわかっているというわけではありません。この分野について教えているからといっても、同じです。

私は単に自分が知っていることや学んだことを教えているだけであり、みなさんからも学びたいと思っています。私はITプロジェクトの成功率を上げたいですし、そうする為にはすべてのプロジェクト・マネジャーが互いに学び合い、状況を改善していくしかないと思っています。

たった今、スライドが表示されていないというご指摘がありましたが、まだ自分のことについてしゃべっているので、あ、ゆっくり話すようにします、すみません。まだ次のスライドには移っていません。

とにかく、チャットをひらいてかつウェビナーの内容に集中する、という方はそれでよろしいかと思います。私が質問したときはいつでも開けられますし、他の人が何を書いているかもわかります。チャットウィンドウはまたいつでも閉じることができますし、さきに申しあげましたとおりその部分に携帯電話をかぶせておいたほうがいいかもしれません。冒頭でスティーブンから説明がありました、ご質問の際は文頭にすべて大文字で「QUESTION」とつけてから投稿してください。そうすればあとで質問を見つけやすくなりますので。

はい、それでははじめましょう。まず自己紹介させてください。みなさんきっと私のことはご存じないと思います。私は有名人ではありませんし、プロジェクトマネジメントの分野で知名度が高いわけでも名声が欲しいわけでもありませんので。これは私にとって初めてのライブウェビナーになるのですが、オンラインでの講義は経験があります。2005年よりミネソタ州ダールの大学で修士課程レベルのオンライン講義を担当しています。私の講義はすべてオンラインで行われており、もともとビジネス・マネジメント、品質保証、検査から始まりましたが、その後、特にプロジェクトマネジメントの分野に入っていきようになりました。その分野に情熱を感じるからです。

私はニューヨークのベース大学で経営学の学士号を取得しました。キャンパスはウェストチェスターにありますので、ニューヨーク市ではないのですが、ここにニューヨークの方が数名いらっしゃいますね。その後コンピュータサイエンスの修士号をニューヨークのマリスト大学で取得しました。PMI認定のPMP資格も取得し、さまざまな規模のプロジェクトに17年間携わってきました。はじめにお話したように、私はキャピタル・ワン、バンク・オブ・アメリカ、ウェルズ・ファーゴ等の金融機関で契約社員としてだけでなく正社員としても働き、プルデンシャル・リロケーション、ジョンソン・エンド・ジョンソン カナダ、ポストウィック・ラボラトリーズなどでも働いてきましたので医療関連やその他の業種での経験もございます。アマゾンの売れ筋ランキングで1位をとったこともある私の著書についてはまたあとでお話し致します。特に、無料でその本の電子コピーを受け取るための詳しい方法は最後にお話し致します。

どうぞそれまでお付き合いください。

次のスライドに移りましょう。何年もIT業界にいて、一度に複数のプロジェクトを管理していると、多くの会社がプロジェクト失敗の責任をプロジェクト・マネジャーのせいにしてしていることに気づきにくくなります。悲しいことに、もうすでにその会社にいないのに、すでに辞めたプロジェクト・マネジャーのせいになれるというのを見てきました。今そのプロジェクトに関わっている人間が誰も責任をとりたくないからです。みなさんにお伺いしたいのですが、どなたかそういった状況におかれたことのある方はいらっしゃいますか。悲しいですね。そうじゃないですよ。残念なことにそういう経験をおもちの方がたくさんいらっしゃいますね。私はそういうことを見るのは耐えられないですね、なぜかという、プロジェクト・マネジャーの責任かもしれませんが、彼らがすべての責任を負わされるというのはおかしいからです。プロジェクトが失敗してもそういうことは往々にして起こるものだから、それはプロジェクト・マネジャーの責任ではない、などという素人じみたことを言うつもりはありません。実際そうしたケースもありますので。しかし気になることがあります。プロジェクトが失敗したとき、それははたして本当にプロジェクト・マネジャーの責任によるものなのでしょうか。それとも他の要因によるもののでしょうか。このことについて考えてみましょう。

プロジェクト・マネジャーの役割というのは変化し、進化してきました。技術的な面から、品質管理、プロジェクトマネジメント、ビジネス・アナリシスの役割に至るまで多岐にわたるということを業界のさまざまな場面で見ました。プロジェクト・マネジャーの主な役割、会社がプロジェクト・マネジャーに期待している役割というのは何だと思えますか。チャットに書き込んでください。みなさんが何と言うのか知りたいのです。そうですね、「ベビーシッター」という方がいて面白いですね。だから聞いてみたのです。技術畑やIT業界にいない方に言わせると、プロジェクト・マネジャーのやっていることは基本、体のいいベビーシッターだよということになりますから。コミュニケーション、このコメントが出たのは嬉しいですね。重要なことです。予算作成、はいそうですね。要求事項、すばらしい。リーダー、そうですね。まとめ役、そのとおりです。

コメントが流れていくのが非常に速いので読むのが追いつきませんね。リーダーシップ、そうですね。答えが1つしかないということはありえませんが、プロジェクト・マネジャーの役割とは何かという質問に関してここでちょっと考えてみましょう。タイムラインやスコープだけを管理していますか。それともビジネス・アナリストとしての役割もこなす必要がありますか。プロジェクトのリソースは自分で探してこななければなりません。1人以上の仕事をしていると感じますか。ここでこういう質問をなぜかけているのは、会社の規模が小さいものから大きなものまでいろいろ見てきたからです。つまり、その中にはプロジェクト・マネジャーが複数の役割を担わなければならないこともあれば、プロジェクト・マネジャーの特定の仕事だけに従事するということがあります。

ガントチャートの作成を求められることもあれば、タイムラインの作成を求められることもあり、物事が計画どおりすすんでいるか確認するのが仕事のすべてということもあります。このチャットのお答えを拝見している限りビジネス・アナリストとしての役割を求められることもあるようです。多くの方がこれらのうち2つ以上のことをされているようです。私だけではないとわかって嬉しいです。要求事項の洗い出しやその他すべての情報を集めることが求められたりもします。タイムラインとスコープの他に、デザインの仕様やら何やら求められることもあります。プロジェクトのリソースを探してこななければいけないときもあります。私もいくつかのウェブベースのプロジェクトではそうしないといけません。

というわけで、プロジェクト・マネジャーの役割を1つにしぼるのは非常に難しいと言えますね。多くのことに関わっており、たくさんボールでお手玉をしているような状況ですから取りこぼしも出てくるというわけです。調べてみると、プロジェクトにおけるPMの役割として、今はより多くの責任がプロジェクト・マネジャーに課せられているということがわかりました。予算が少なかったり、資金を出し合ったりしているところは1人の人に複数の仕事をさせようとするのはよくあることです。こういうケースはみなさんもお心当たりがあると思います。

もはや要求事項をまとめ、ガントチャートを作ってそれを追いかけるだけがプロジェクト・マネジャーの仕事ではないのです。要求事項をまとめて同意を得るということに責任を持つことが多いですが、リソースを確保してそれぞれの仕事に配備するという責任もあります。ミーティングを仕切って議事録をとり、アクション・アイテムとともに関係者に送らなければならないこともあります。運よくこういう作業を代わりにやってくれる人がいることもあります。そういう人たちはプロジェクト・コーディネーターと呼ば

れ、ミーティングにも出ます。ですがそんなぜいたくな環境に恵まれている会社ばかりではありません。基本、全部自分たちでやらなければならないといっても過言ではありません。

私のオンラインでの調査によると、プロジェクト・マネジャーの責任範囲は基本的にこのスライドに書かれたものになります。進捗、コスト、品質、パフォーマンスや価値、キャッシュ・フロー、安全・衛生・環境基準、規制、報告、リスクと変更です。プログラムから抜粋しましたが、あとでチェックできるようにそのリンクをここに貼っておきます。ここで見たとおり、とても多くの責任がプロジェクト・マネジャーに課せられていますし、IT業界におけるプロジェクトはとりわけ変動要素が多いです。そこから取りこぼしが生じ、失敗につながったとしても何の不思議もありません。

ITプロジェクトが失敗する原因というのはたくさんあり、それらすべてがプロジェクト・マネジャーの責任となる場合があります。みなさんにもそのことにはご賛同いただけたと思います。私の著書で取り上げたビジネスケースをすべてご紹介したいのですが、本日のウェビナーでは時間の限りもごさいますのでいくつか紹介するにとどめたいと思います。これから3つの失敗例を取り上げます。みなさんにお楽しみいただければ幸いです。また、それらの例についてみなさんと少し議論していくことにしましょう。

ではここで質問です。マネジャーの失敗かどうかはさておき、あなたの組織で失敗したプロジェクトについて、聞いたことのある失敗の理由にはどんなものがあるでしょうか？ 人から聞いたことのある失敗原因を教えてください。要求事項、はい。コミットメント、はい。コミュニケーション。スコープ・クリープ、それは大いにありますね。リーダーシップの問題、多くのスコープ・クリープ、そうですね。要求事項、リーダーシップ、リーダーシップの問題というのがたくさん出てきますね。コミュニケーションはいかなるプロジェクトにおいても成功の鍵となりますね。コミュニケーションというのがあがってくるのを見ると嬉しいです。スポンサー側の変更、というのは興味深いですね。間違った見積り、要求事項があいまいだとそうなってしまいますね。プロジェクトを始める時期、そういうものもありますね。デザインがよくない、優先順位の変化。顧客側のスケジュールが押している、それに関しては打てる策があまりないときもありますね。方法論、人によっては1つの方法論で行き詰まる人もいます。たとえ私たちがそうしたくなくてもアジャイルが適用されるようなことにもなります。アジャイルはプロジェクトによっては合わないこともありますね。依存関係、はい。リソースの問題も大きいですね。

今みなさんとプロジェクト失敗の原因とは何かについて考えてみましたが、次にIT業界でのプロジェクトの失敗と、それにまつわるさまざまな言い訳について考えてみましょう。オンラインでプロジェクトマネジメントの講義を担当するようになってから学生たちにはプロジェクト失敗の原因を問い続けています。そしてみなさんがここで回答してくださったように、その原因はたくさんあります。妥当なものあればそうでないものもあります。毎学期学生たちにはITプロジェクトの失敗についてレポートを提出してもらい、それを読んでいきます。それらはなぜプロジェクトが失敗するのか考えさせる内容です。そういうわけで私は自分でもこのことについて調べるようになり、本を書き、さらに本日のウェビナーでお話しするに至ったというわけです。

ITプロジェクトの失敗原因についてのよくある質問というのがここにいくつかあります。プロジェクトはコミュニケーションの破たんにより失敗したのか。誰が言ったのか。ソフトウェアに不具合があったか、サーバーのアウトージか何かがあったのか。その失敗は防げるようなものだったのか。もし防げるものだったとしたら、ステークホルダーによってなのか、プロジェクト・マネジャーによってなのか。ITプロジェクトが失敗するのは、プロジェクト・マネジャーが積極的にプロジェクトに関わる術（すべ）を学んだり、効果的なコミュニケーションをとり、プロジェクトを成功に導けるようなスキルを向上させなかったからなのだろうか。

PMIはプロジェクトを成功に導く例と失敗例に学ぶという講座を充分もうけているだろうか。この質問をあげているのは、私自身そういった内容のウェビナーを探してみましたけれど、あまり多くなかったからです。そういうわけで本日このウェビナーにこの内容を盛り込んでいるわけです。プロジェクト・マネジャーは過去の失敗についてあまり調べようとはしませんし、事故を防ぐために過去のプロジェクトの失敗から学ぼうとしたりもしません。その会社特有の傾向かもしれませんし、いろんな会社をわたり歩いている契約社員なら、業界全体の傾向だと言うかもしれません。みなさんは過去の経験に学んでいますか？教訓を作成し、それをフォローアップしていますか？それとも会社にはとても多くのプロジェクトがあり、次から次へとやっていますか？会社、或は特定の部署のために過去のプロジェクトを見えていますか？ついこういう質問が口をついて出ましたね。私はおそらくそこにプロジェクト失敗の原因があると考えているからです。では、アンケートを取らせてください。今日ここにいらっしゃるみなさんに、このトピックについて興味深い質問をしたいと思うのです。ITプロジェクトの失敗確率はどれくらいだと思いますか。あ、Googleで調べないでくださいね。ここではカンニングしないでほしいのです。パッと思いついた数字でかまいませんので、どのくらい失敗していると思うか答えてほしいのです。みなさんの見解がどんなものか知りたいのです。

もうあと1分くらいいいですか。はい。だいたい半分くらいの方にお答えいただいたと思うのですが、もう1分したらどのようなパーセンテージになったか出してみしましょう。真ん中2つの割合が相当近いですね。

さあ、投票結果をみてみましょう。あ、スティーブン、そのままにしておいてもらえますか。真ん中の2つがほぼ横並びで興味深いですね。このアンケートからわかることは何でしょうか。この調査によると、ITプロジェクトの平均的な失敗確率は50パーセントから80パーセントだということになります。みなさんにとってこの結果、意外ではありませんか？私にとっては驚くべき結果ですね。まあ、私みたいなヒョッコにはね、って聞こえてきそうですが、多いだろうとは思いましたが、それでもちょっと高い割合に感じたからです。驚いてない方もいらっしゃるね。何の業種でどういう会社にいらっしゃるのか聞くのがおそろしいですね。

はい、それでは次の質問をさせてください。ITプロジェクトの失敗とはなんだと思いますか。アンケートの最中に、何を失敗として定義するかによる、という回答を目にしたからです。私はここで特にIT業界の失敗についてお話しています。皆様のご意見はどうでしょうね。人々が通常ITプロジェクトにおいて、失敗したと言うのはどのような時だと思いますか。ビジネス・ニーズを満たさないもの。いいですね。ビジネスについて考えている方がいらっしゃるの嬉しいことですね。目標達成、期日を逃す、技術、はい。それは大きいですね。ステークホルダーが満足していない。ステークホルダーによりますね。よろしい。予

算超過。はい。要求事項に対してのスコープ・クリープ。要求事項が変わった。はい、その場合品質に対する変更要求を求めなければいけません。このことについて質疑応答がどこかでできるといいのですが。

これが私が思いつく項目リストです。これらすべてがIT業界についてのものかどうかわかりませんが、プロジェクト失敗の原因として頭に浮かんだものです。

サーバーやシステムのダウンタイムかもしれません。技術面の問題だという方もいらっしゃるでしょう。そうですね、そのことでシステムダウンになることは多いですね。本番環境に導入されたシステムがうまく機能しない。要求事項が間違っていたのかもかもしれません。システムのバグ、さきほど、どなたか品質とおっしゃっていました。明らかにテストしていなかった。予算の超過、コストの超過。工事の完了期日を過ぎてしまった。これは時間に関わることですね。

こういう失敗はプロジェクト・マネジャーの責任だと思いますか？ いくらかは、はい、多分、期日を過ぎた点では主な責任、すべてではない、そうですね、これは私の考えに近いです。おおむねみなさんの同意が得られそうなのがチャットに出ていると思います。私はすこし思うのですが、システムサーバーのダウンタイムは技術面のことですが、これについてプロジェクト・マネジャーが何かできるとは思っていません。しかし要求事項が間違っていたというのはプロジェクト・マネジャーの責任で、ビジネス分析の段階で要求事項をあまり明確に理解していなかったのでしょうか。システムのバグは品質保証について充分確認できていなかったのでしょうか。本番環境に入れる前の試験。スライドの下2つの項目もありそうですね。

プロジェクト失敗の原因としてどんなものを聞いたことがありますか。こういう原因はどうでしょうか。不明瞭かつ不完全な要求事項。ステークホルダーの同意を得られていない。非現実的なタイムラインはどうでしょう。どれくらいの方がそういう事例を扱いましたか。はい、そうですね。リソースが確保できない。コストの超過。私が管理したプロジェクトでもこれらのことはよくありまして、さまざまな会社や業種で目にしました。ITに限らず、これらのことがプロジェクトの失敗につながっているのは十分共通認識になっていますね。できの悪い計画、確かに。さあ、それではここで、とても重要なことについて話を進めていきましょう。

要求事項。これはプロジェクトのスタート地点ですよ。最初に要求事項が集められます。このスライドのリストの一番上にあげているのもそういう理由からです。要求事項で使うシステムはITプロジェクトの成功に欠かせないものです。多くの方がチャットに要求事項とお書きになりましたね。このスライドに記したほかの項目についても、1つ1つ見ていきましょう。

要求事項ということになると、ITプロジェクトが失敗する理由はいくつか考えられます。要求事項が明確でない、不十分である、などです。ITプロジェクトは明確でない要求事項が原因で大失敗につながる場合があります。最後にプロジェクト・マネジャーは解釈の余地が多分に残されているような、あいまいな要求事項を抱えたままプロジェクトを進めたがります。ビジネス分析の担当者が要求事項を作成し細分化させるのが普通ですが、要求事項があいまいな場合は、最終的にプロジェクト・マネジャーや開発側が細部を補わなければいけなくなります。

ITはビジネスであり、不明なものはできるだけなくし、常に明らかにしていきたいですね。不明確な要求事項はプロジェクト開始前に却下されるべきです。ギャップに関してはどうでしょう。プロジェクトではITシステム要求事項とそこに期待されていることの間ギャップを残しておきたくないものです。期待がどんどん大きくなり、ユーザーにとって、システムは自分がやりたいことを簡単にやってくれるものだと思われ、また希望し始めます。プロジェクトはそのことに気づくものの、それが要求事項の一部として捉えられていないことがあるのです。しかし、それはユーザーにプロジェクト失敗を気づかせることとなります。コンプライアンス違反、ITプロジェクトの要求事項は法に準拠しなければなりません。

あなたがどの業種に属しているかと、そこには法律と標準、規制があってそれに従わなければなりません。さらに、ベストプラクティスや要求監査というものもあります。計画プロセスの一環として一番いいのは、関連する法規をすべて並べ、会社が何に関わり、この先何があっても避けなくてはならない法務トラブルにはどういったものがあるのか確認しておく必要があります。統合とまでいかなくとも、要求事項は企業レベルで分析されなければなりません。どなたかがビジネス・ニーズをおっしゃる前に、チャットで出てきたのはよかったです。だれかがそのことを考えていたのは嬉しいですね。これは簡単に言えば、プロジェクト・マネジャーはITプロジェクトが重要なビジネス慣行とどううまくやっていくかについて考慮する必要がある、ということです。加えて言えば、あるプログラムがビジネスとしての重要なプロセスと全体としてどううまくやっていくかについて、統合ということへの考慮も必要です。

専門家を置いていない。ITプロジェクトの場合は専門家が必要になります。システムのプロジェクトでは設計に時間がかかります。一番いいのはその分野の専門家を連れてきて、単純な質問とこみいった質問を試みることです。問題を探すことです。ある技術が単純に探している解決方法だったりすることもあるからです。ITプロジェクトを真の成功に導くには、要求事項はその会社とビジネスが抱えていたそもそもの問題を必ず解決するものでなければなりませんし、システムの要求事項がどういうものであるべきかしっかり理解するためには、ITプロジェクトのステークホルダーは、どういう問題が解決されなければいけないのかを把握し、それに合わせた最終成果物を届けなければなりません。

このことを、のちほど失敗例についての話が始まったら思い出してください。プロジェクトが軌道から外れだし、要求事項が案件企画書と合わないときITプロジェクトはどんどんだめな方向へと流されてゆくことがあります。何をやってもだめになるのです。要求事項はプロジェクトのもともとの目標に沿っていなければなりません。大事なことは、あなたが提供していることに集中し、プロジェクトをうまくやるために何をどう続けるかを考慮しておくことです。ただただプロジェクトが流されるままにしてはいけません。アーキテクチャーは要求事項によってコントロールされます。要求事項によって解決がひきおこされるとしたらそれはITプロジェクトにとってよくないことです。ITプロジェクトがうまくいくためには正しいアーキテクチャーが必要になります。アーキテクチャー抜きで正しいリソースの確保や計画書が作られても意味がありません。プロジェクトが成功するためには何が必要か、要求事項がアーキテクチャーに知らせます。まちがった優先順位、ある要求事項の優先順位が高かったとしても、それはあればいい程度のもので済みます。ITプロジェクトの成功にはその会社の優先事項は正確であることが必要です。



もし要求事項が最初から正しくない場合、ITプロジェクトは破滅に至ることになります。次のスライドに移った瞬間きつとチャットボックスはコメントであふれかえるでしょうね。なぜなら私たち全員が心を通わせることができると思うので。では、この可愛いマンガを見てください。これはさまざまなプロジェクトメンバー間の要求事項に関するコミュニケーションの問題をうまく説明していると思います。1コマずつ見ていきましょう。1コマ目は顧客が説明したものをあらわしています。次のコマはプロジェクト・マネジャーの理解した内容です。違いがわかりますか。これはアナリストがデザインしプログラマーがプログラムし、コンサルタントが定義づけたものです。

豪華なソファがここにありますがね。文書化されたプロジェクトの内容によるとこうなってしまうのです。これはあまりよくありませんね。どこかにちゃんと文書化されていけばいいのですが。設置されたものは、一部分だけです。顧客への請求内容ですが、上がった下がりローラーコースター全体の代金です。どのようにメンテナンスされたか、そして顧客が本当に必要としていたものは何でしょう。顧客の説明と顧客が本当に必要としていたものには違いがあります。それが合っていないと、これはおもしろいと思いましたので用意しました。そうです、たしかになにかを変えなければいけませんね。次にこれを見てみましょう。

ビジネスケースを見ていきましょう。ITプロジェクトの失敗の原因はたくさんありますし、すべての責任をPMのせいにすることができます。先にお話ししましたとおり私の本にあるすべての事例について復習していきたいのですが時間がありません。ですので、議論したいと思うものを3つ選びましたのでみなさんに楽しんでいただければと思います。まずアップルからです。これを最初にお話ししなければなりません。すぐに欲しいものが手に入る時代になりましたが、まだ早さが足りません。アップルが新製品の発表をするとき、みなさんがそれをオンラインでチェックしているかどうか知りませんが、アップルのウェブサイトではそのイベントをライブストリーミングで配信しています。

私たちの中には自分の毎日の生活の中であった、さまざまな出来事をSNSに投稿するのを理解できないという方もいるでしょうし、逆に彼らもまた、アップルの最新情報に注目しない人たちのことはよく理解できないでしょう。だとしても、最新のスマートフォンのように需要の高い製品ではすぐそこに醜い失敗がひそんでいることがあるのです。これは2014年後半、アップルに起きたことです。iPhone6 とアップルウォッチの新製品発表ライブストリーミングでは、実際のおひろめ画面はよく見えませんでした。アップルのウェブサイトで使用されたコードのせいでした。細かい技術的な話は避け、手短かに説明します。アップルはライブストリーミングのためにコードを変え、ウェブサイト上でユーザーと双方向にやりとりができるようにしたのです。

そうすることでイベントに関するライブツイートがページ上に表示されるはずだったのですが、追加で入れたジャバスクリプトコードのせいでページキャッシュに問題が起これ悲惨な結果になりました。アップル側の新しいコードのせいで数ミリ秒ごとに自動更新が起これ、そのためコンピュータが現在の情報セッティングを維持するための情報キャッシュが削除されていました。ページキャッシュが削除されてしまうので、ライブストリーミングのロードに膨大な負荷がかかりました。アップルのウェブサイトではそのページのコードに埋めこんだビデオもありました。ライブストリーミングのクラッシュの問題はビデオ側にも波及しました。ライブ

ストリーミングの最中にページをロードしようとしてもブラウザは停止していたでしょう。これが結果ではありません。アップルは新プロジェクトの立ち上げで想定していなかったことがあります。その日の問題はどうかそれだけにはとどまらなかったのです。

ジャバスクリプトが原因で起きたページ更新のせいで、ビデオの質も下がりました。それではまだ足りなかったようで、さまざまな国の人々が新製品の発表イベントを見られるように外国語翻訳機能のコードもあったのですが、外国語のエンコーダーとライブストリーミングが同期していませんでした。そのため多くの視聴者は外国語で書きされたビデオを見るはめになり、おなじみの「お探しのページが見つかりません」とか「アクセス権がありません」などの表示を目にした人たちもいました。アップル側も視聴者側もストレスがたまったと思います。

このプロジェクトで得た教訓はなんですか。テスト、はい、たしかに。何度もテストをする、はい。ローディング、ローディング、ローディング、いいですね。はい、たしかにそうです。品質に関わるいい答えですね。このプロジェクトの教訓はたくさんあると思います。

まず、どのITプロジェクトに関しても言えることですが新しいコーディングについてはみなさんがおっしゃるようにテストしておくべきでした。小規模のパイロット環境や、本番環境のサーバーと並行し内部の人だけがアクセスできる最小限度の環境で試験しておくべきでした。まずそのようなやりかたでテストして、全世界にライブでリリースされる前に新しいコードがうまくいくかどうか確認しておくべきでした。次に、ページの更新に使われるストレージの量を確認しておくべきでした。

ストレージサーバーは数ミリ秒ごとの更新にも対応可能だったかもしれませんが、確認したのでしょうか。ピーク時に備えてリスクプランは立ててあったのでしょうか。私にはわかりませんが、これくらいは考えていたでしょうが、ストレージが大丈夫かどうか確認しておくべきでしたし、少なくともミラーサーバー側で超過分を切り取りストリーミング全体をバックアップしてウェブサイトがクラッシュしないようにしておくべきでした。これはあくまでも私の考えるやり方ですが、3つ目に、コードに複数の変更をかける場合には一つずつ個別にみていく必要があります。どうもそれをやったようには見えないですね。全部まとめてやってしまったように見えます。

楽しんでいただけましたでしょうか。次のケースに移ってもよろしいですか。バックアッププラン、はい、そのとおりです。さあそれでは、こちら面白いですよ。本日のウェビナーでとりあげる次のビジネスケースはグーグルです。そうです、アップルを攻撃したら次はグーグルも攻撃しなきゃいけませんよね。グーグルグラスについて聞いたことのある方はいらっしゃいますか。どなたか。あ、いらっしゃいますね。ご存じの方がいらっしゃるのはいいいことですね。私は知らなかったんですよ。なのでこのケースもとりあげたかったです。ご存じない方がいたらと思ってこのケースをとりあげたのですが、このウェビナーを少し面白みのあるものにしたかったからなんです。

今でもいいですし、あとからでもかまいませんが、グーグルグラスって何なのか検索してみてもいいかもしれません。今ここでざっとご説明します。オンラインサーチエンジンのリーダーであるグーグルはグーグルグラスという製品を作りました。ごく普通のメガ

ネのように見えるこれを装着すると、インターネットを閲覧することができるのです。このコンピュータ化された眼鏡はグーグルエンジン、もちろん地図や、Eメール、写真やビデオを撮ったりすることもできます。このコンセプトについて考えると、この種の発明をうまく活用する方法はたくさん思いつきますね。目のすぐそばでグーグルマップに接続できる。そうすると車のダッシュボードで輝かしい光を放つGPSとともに、自分がどこに向かって運転しているか簡単にわかるようになります。視線を道路に向けたまま頭のすぐそばに表示された方向指示に従うことができます。もちろん今、運転中にマルチタスクができるという前提でお話していますが。

運転中、食事してる人を見るとマルチタスクは可能だなと思います。片手はハンドルを握り視線は半分道路、もう半分はひざに食べこぼしそうになっているチキンバルメザンサンドイッチに向け、どうにか運転しているのですから。ちょっと面白い光景として、誰かつまらない人があなたに話しかけているときあなたがメールを読んでいるのが想像できます。でもそういう人たちもあなたが話を聞いていると思っています。

仕事のミーティングなんかだとこれは便利ですね。会議室の机の下でこっそり携帯のメールを読むこともあるでしょうし、もうちょっと真面目に言うと、お子さんのスポーツや学校行事の際に写真やビデオを撮ったりしているところを想像することができます。普通はみんな予備のカメラをもっていかなければなりませんし。自動車事故の際は、グーグルブラウザがグーグルグラスに搭載されているので写真を撮って保険会社に送ることもできるでしょう。誰かとの会話をあとで参照できるように録音しておくことだってできるでしょう。例えば、簡単に人の名前を思い出せない人には便利だと思います。

グーグルグラスプロジェクトそのものは、先に述べたような使い方だと非常に革新的だと言えるでしょう。しかし、1つ1500ドルも払って我先に買おうと飛びつくというのは、一般の人でどれくらいいるでしょうか。グーグル共同創業者のセルゲイ・ブリンですら、最初はグーグルグラスをかけて人前に出るようになっていましたが今ではもうそれをやめてしまいました。ご存じない方のために言うと、プロジェクトそのものは顔に装着できるコンピュータというふれこみでした。将来的には続くかもしれませんが、それは誰にもわかりませんね。グーグルの方がこのウェビナーを聞いて、私の本を読んで、私の考えを取り入れてくれることもあるかもしれませんが、今のところ、このアプリケーション開発は完全に止まり、プロジェクトは急遽中止されました。近頃ではアップデートが発表されています。

みなさんがお考えになるこのプロジェクトの教訓はなんでしょう。価格が高すぎる、そうですね。プライバシーの問題、はい。そのとおり、調査不足、はい。実用の可能性、ユーザー側の意見。お金のこと以外に市場調査の必要性にふれてらっしゃる方が多いのは嬉しいですね。さきに、解決されるべき問題に対する解決策についてお話ししたことを覚えていらっしゃいますか。そもそも解決すべき問題なんてあったのでしょうか。わかりませんが、彼らはただ単に革新的でありたかったのだと思います。教訓としてはまず、消費者にその機能についての感想を聞くべきでした。ウェアラブルコンピュータにつけられそうな機能や、みながつけてほしいような機能は山ほどあります。しかしそれらはすべて視界をさえぎってまでつけたい機能なのではないでしょうか。

次に、このようなデバイスに消費者が使う金額について市場調査を行うべきでした。800ドルもするiPhoneにお金を払う人たちがいるのを見ると、たいていの最新機器はいけるんじゃないかと思えてしまいます。では性能の高い製品の最高額が800としてみましょう。もし提供しようとする製品の機能を減らすことができないなら、ベースとなる製品にコストをかけて追加機能をつけざるを得なくなります。例えば、眼鏡を装着したままインターネットを閲覧したいけれど新着Eメール通知のポップアップ機能は欲しくない場合は基本バージョンに入れなければいいということです。ビデオカメラが欲しいとなった場合はアップグレード版として入れればいい。しかも妥当な価格で。そして市場調査をして消費者にとって最も魅力的な価格帯を調べる。考えているだけではいけません。カッコいいハイテクで、面白いおもちゃをリリースしても、80パーセントの人々にはそれを買う余裕などないのです。最後に、なにか対策をうったらどうなるでしょうか。グーグルグラスは既存の眼鏡を駆逐するようになるでしょうか。なんだか普通のGPSやスマートフォンと同じことができかさばる機器が増えただけ、という気がしますね。ちょっと試してみただけです。

では3つ目のビジネスケース、ナイキです。ナイキはアパレル、フットウェア業界で有名なメーカーで、とくにマイケル・ジョーダンなどのアスリートで有名ですがほかの会社と同じようにITプロジェクトの失敗があるんですね。2001年のナイキサプライチェーンプロジェクトはスニーカーの製造期間を9か月から半年に縮め、競争力を高める目的で始めたものでした。

が、工場受注のための需要計画ソフトウェアに欠陥がありました。いくつかの注文が無視されたり重複したりして大きな問題を引き起こしました。コンピュータの欠陥としては小さなもので、システムの試験が十分でなかったことがこんな大企業のパフォーマンスに影響を与えてしまいました。システムは遅いしバグもありましたし、従業員もシステムの導入に合わせた適切なトレーニングを受けていませんでした。ナイキは4億ドルかけてサプライチェーンシステムをアップデートしERPシステムの導入を行いました。気が付いたら株価は20パーセント下落し、収益が1億ドルも減少し集団訴訟の引き金となりました。何が良くなかったのでしょうか。新しい需要計画ソフトウェアソリューションをテストせずに導入したのでしょうか。それからすべてがかみ合わなくなりました。需要に合わせた供給やスニーカーの製造サイクルの短縮というよりも、売れ筋のスニーカーの代わりにニーズの少ないスニーカーの注文を増やすところになり、製品の供給網がめちゃくちゃになりました。

私がこのケースを本ウェビナーにも自身の著書にも入れる気になったのにはいくつか理由があります。まず、導入前、本番環境に入る前に試験するのがいかに大事かということを示したかったのです。どういう業種にいても、システムを使う従業員がすべてそのシステムの使い方に関する適切なトレーニングを受けなければいけないということです。古いモデルを使うときは分析し、今日の市場に正しく準拠したものなのか確認する必要があります。このプロジェクトそのものは素晴らしいビジネスプランのおかげでもちなおしました。それが会社のすべてのレベルにおいて正しく理解され、サプライチェーンを網羅したものであったからです。

経営学を専攻しているとビジネスプランを利用するように習いますね。学校を卒業したあと現実にそのとおりだと思い知らされることになります。システムの組み直し、データをダウンロードしたあと手作業でサプライチェーンシステムにリロードし、保険担当者やビジネス担当の人たちを呼び、頻繁にシステムのテストをしてもらい、コンサルタントを入れ、そのアプリケーションの部分をバイパスできるようなデータベースを作りました。みなさんの思うこのプロジェクトの教訓はなんでしょうか。ビジネス分析の要求事項、まさに。テストとトレーニング。はい、私だけではないということがわかって嬉しいです。よりよいソリューションが必要だった、というのはわかりますね。ただ私が言ったように大事なことは運用前にシステムをテストすべきだったということと、全員がきちんとトレーニングを受けておくべきだったということです。

ITプロジェクトのタスクだからといって、テクノロジーはプロジェクトの非技術的な領域は意味しません。結局のところITプロジェクトというのはビジネス・ニーズから始まりますよね。このスライドはITプロジェクトの失敗のいくつかの理由として、案件企画書がお粗末だったことをとりあげています。代替案を分析せず、失敗の原因の案件企画書をまったく別の角度から検討することをしない。あとでプロジェクトが困難にぶちあたると、プロジェクト・マネジャーとプロジェクトメンバーはなぜ別のアプローチを試さなかったのか、そうすればプロジェクトの結果は違っていたかもしれないのに、自問自答するはめになります。

詰めの甘い収支計画についてですが、その案件企画書が間違った財務計画にもとづいているなら単純な話です。どこかで顧客やマーケットシェアを失うはめになります。ほんとうに賢い会社とは収支計画を売値とともにチェックし、そのビジネスモデルがプロジェクト失敗のあとでも続けられるものなのかどうか確認します。1年で億万長者になりたいという夢があったとしても、そんなことが現実的にどのくらいあるのか考えなければなりません。

楽観主義という先入観について。多くの場合楽観主義という先入観にまどわされて収支計画書が詰めの甘いものとなります。一般的な考え方と、ポジティブに考えすぎた場合の違いが重要なのです。ポジティブに考えるというのはすばらしいことなのですが、何かよくないことが起きたときのためのプランも用意しておく必要があります。地に足をつけて考え、現実的に考え続けることが大事です。ビジネスがそのとおりうまくいかない場合でも、現実の見立てさえよければその状況への対処法をうまく準備しておくことができるのではないのでしょうか。

数字のごまかし。こういうのは見たことがあるかと思います。財務分析となるとできるだけ客観的にならなければいけません。ビジネスディベロッパーは数字をでっちあげてその数字のつじつまがあうようにうまく細工をし書類上の数字を良く見せたりします。書類上の数字が良ければどうにかなるというものでもありません。かつてあるプロジェクトが頓挫しました。でっちあげた数字がプロジェクト収支計画書に含まれていたからです。指標ベースでの承認、はい、指標がゆがめられたことによるプロジェクトの失敗となると、会社の人は何の役にも立ちません。不正を行っている会社というのは、うなるほど承認者がいてもその人たちも不公正な予測指標に基づいて案件企画書を承認しているにすぎないからです。リスクは検討されなければなりませんし、制約についても忘れてはいけません。おだやかな道りに見えるからといって、待ち受ける困難が予測できないというわけではありませんから。

将来的コストの見落とし、案件企画書で現在のコストがいずれ減少するという見通しがたっているとすばらしいように聞こえます。あるいは、誰も予測してなかった新たなコストがプロジェクトに加わると全部よくないように見えてしまいます。この件に関してとてもいい例ですが、良い仕事をしているシステムアドミニストレーターの会社でのニーズを増やすが、管理できるリソースを減らしてしまうことがあります。ここでそういう実例は出していますが、みなさんご経験があることと思います。ITプロジェクトが案件企画書のせいで失敗するとき、その失敗は実際のところ他のことが足りないからだったりします。そのプロジェクトの目的に関する正式な発表や査定、存続させる力がないのにどうにかプロジェクトがすすんでしまうことがあります。

案件企画書がITプロジェクトの失敗の原因となる以外に、プロジェクトプランニングが主な失敗原因になることがあります。いくつかそういう例を見ていきましょう。ビジネスでおこる失敗について。たとえなるほど資金がある場合でも、予算内におさえるのはいいことです。資金がそんなにない場合は、使いきったから予算がもうない、という事態に陥るでしょう。資金不足のときの暗号は、皆さんも聞いたことがあると思います。採算が合わなくなるというのは計画の段階でも考えられますが、そもそもそういう計画を立てるものではありません。

精彩を欠いたリスク分析。リスクは人生の一部でもあります。ビジネスにもつきものです。どんな行動にも必ずリスクがともなうのです。実際多くのリスクは予見できないものですが、状況を分析すれば予見できるものも多いはず。ITプロジェクトでもリスク分析より一歩踏み込み、プロジェクトに関する全ての事柄に対してのリスクを理解しているかどうかははっきりさせるのが一番いいですね。

ステークホルダーが誰だかはっきりしない。みなさんもステークホルダーっておっしゃっていましたね。ITプロジェクトでは様々な手続きを通り抜けなければなりません。他にもないです、お金のかかることなんです。ITプロジェクトの失敗する原因のひとつにプロジェクト・マネジャーがIT運用チームを関与させていないというのがあります。このことが主な原因となってプロジェクトが失敗するときがあります。なぜならプロジェクトが始まったとたん運用担当者がプロジェクトに関わるのを拒絶するということがあるからです。この種の失敗を表現するなら究極のしっぺ返しをくらったとでもいいましょうか。

リソースの楽観的な想定。ITプロジェクトの成功のためには、できるだけ人間的なところに注意を払わなければなりません。単純に言うと、他のプロジェクトにも従事していたり、他に確約しているものがある場合は、そのプロジェクトに100%の時間をつぎ込むことはできません。これはプロジェクトの進捗にかかわってくることです。

うわ、ちょっとあたたかみです。

みなさん、少々お待ちください。ナタリーがセッションから落ちたみたいで、今戻ろうとしています。もう少々お待ちください。ナタリー、入れましたか？

はい、戻りました。みなさんすみません。クリックしたら全画面を閉じてしまいました。すみません。元に戻って続けますね。リソースについての楽観的すぎる想定。アサインしようとしているリソースが他のプロジェクトでも使われている場合、100%そのプロジェクトにコミットするというのは明らかに無理なことです。こういうことはみなさんご経験おありじゃないかと思います。ITプロジェクトとその失敗、いまここで起こったこともそうですよね。プロジェクトを走らせるために必要な楽観的な見積りについて。見積りというのは本当に現実的でなければなりません。途中で起こりそうな失敗だけでなく、予期していない失敗にも備えなければなりません。見積りの精度を上げるためにプロジェクトの真のスコープは必ず考慮されなければならないのです。

妨害された見積りというのを別な言い方であらわすと、強制的に作られた見積りです。プロジェクト・マネジャーが低いコストで見積もるようチームにもちかけ、それが魅力的なプロジェクトに見えたとしても実際はこれでなんとかうまくやってくれ、などと言ったりする類のものです。これもよくありませんね。世間知らずというのもよくありませんね。ITプロジェクトの見積りを出す人というのは頭が回って、少なくともその分野で経験豊富な人じゃないといけません。知識は力なり、です。ITプロジェクトを成功させるためにできることは何なのか考えられる人がいいです。ざっくりした数字。それを見たことのある人もいるでしょう。

概算見積りは子供の面倒をみてもらうのに10ドル払い、支払ったものと受け取ったものが違うという場合にはいいでしょう。ですがITプロジェクトでは、概算見積りだけで最終的にうまくいくということはないのです。概算見積りの危険というのは、そこから何かするときに正確な見積り案に基づいて行動しているという前提ですすめてしまうことなのです。承認された想定について考えましょう。このリストはすべてを含むものではありませんし、本にはもっと書いてありますが、プランニングについての実例をいくつかお見せしましょう。

全体的にみてITプロジェクトの失敗を引き起こす要素は複数あります。ビジネスにまつわる要素や政治的なもの、技術的なものもあります。ビジネス関連の原因は戦略を変えたことや市場の状況、組織内の変更などがあります。政治的なものとしてはスポンサーの変更、管理職からの支持を得られない、ベンダーとの関係の悪化などが考えられます。技術的な要素としては本日のウェビナーで見たような技術の変化、評価不足、デザインがよくない、などがあります。ここで、ITプロジェクトの失敗の原因とはなにか理解したところで、過去の失敗を繰り返さないためにそれらの失敗から学べる教訓についてざっと考えてみましょう。

スライドを見ていきましょう。教訓に入れるべき内容とはどんなもので、いつそして誰が。プロジェクトから得られた情報はどんなもので、問題改善に向けてプロジェクト内の出来事をどのように報告したか、また将来的にはどう報告すべきか、課題の内容、是正処置をとった理由、コミュニケーションマネジメント、などです。いつ教訓をまとめるか。これはプロジェクト完了後ですね。ここではっきりさせておきたいのが、キックオフミーティングから関わっていたプロジェクトメンバーすべてを含むべきだということです。

教訓作成にはみなが関わるべきです。誰を含めるべきか。みんなです。プロジェクト・マネジャー、ビジネス・アナリスト、テクニカルチーム、ビジネスライン、ステークホルダー、みんなです。このウェビナーの副題として教訓に学ぶとしたのはなぜでしょうか。なぜなら、どのプロジェクトにおいてもプロジェクト・マネジャーはなにかしら新しいことを学ぶからです。どのプロジェクトでも、似たようなプロジェクトであろうとなかろうと、普通は何か違いがあるはずなのです。すべてのプロジェクトの終わりに、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトメンバーと教訓作成セッションを設けるべきです。ブレインストーミングをし、そこで出た意見を文書化できます。それは将来のプロジェクトで同じような失敗を避けるのに役立つでしょう。あなたが自身と顧客のためにもなるのです。さらに言えば、あなた方、プロジェクト・マネジャーが各プロジェクトの最後で学んだ教訓を次の顧客に持って行けば、プロジェクトの落とし穴を避けるのに役立つことができます。それは全ての人にとってWin-Winの状況になります。ですから教訓セッションを開催し、文書化することをスケジュールに組み込んでおくのがよいでしょう。それではQ&Aセッションに移ります。残り時間は10分ありますね。ここでみなさんの質問をいくつか見ていきましょう。それから私の著書についてお話しして、無料で入手する方法をお教え致します。

質問を探すために最初のところまでスクロールして戻りましょうか。

私の経験では、教訓ではうまくいかなかった否定的なことばかりに集中しがちです。たとえプロジェクトは失敗とみなされるものであっても、プロジェクトの良い点についても焦点をあてるべき、というのに同意しますか？

はい、おわかりだと思いますが、いい面と悪い面両方とりあげるのが大事だと思います。よいことも学べば繰り返し行うことができますし、うまくいかないことばかり見ている気が減入りますね。それでも起こったことを確認し、再発を防止しなければなりません。プロジェクトの最中にものごとくうまくいなくなりだしたときは、守りに入るよりも積極的に動くべきです。ですが、いいことと悪いことと両方の面を見ることには賛成です。

契約上の義務を成功裏に果たすことに対するプロジェクト・マネジャーの責任についてはどうでしょうか。このことで失敗する人が多いですか？

はい、同感です。ですから、すべての文書ですべての要求事項を洗い出さなければならないし、何らかの承認を得なければならないし、その承認はプロジェクトのステークホルダーか、プロジェクトが走りだしたときにそのプロジェクトを承認すべき人から得なくてはなりません。なぜなら結局は、プロジェクトの契約義務がプロジェクト・マネジャーに課せられたか、チームとしてのプロジェクトに課せられたものにせよ、あなたはタイムライン、リソース、予算、プロジェクトに関わるものすべてを持っているべきなのです。そしてそれらはすべて承認されなければならないのです。

承認を受けたら時間とともにやらなければいけないことが出てきます。タイムラインは守らなければなりませんし、スコープ・クリープの際にもそれが守れるかどうか考えなければなりません。時には、スケジュールが遅れ延びそうだという時も、まだ予算内



なのでそれでも良かったりもします。時には、彼らにとっては早く終わらせたいということが重要で、当初見積もって、それが承認されたコストが増えたとしてもOKということもあります。何がどのように進むかについて当初集めた要求事項はどんなものであっても承認が必要です。その承認が簡単にされたものだとしても、ステークホルダーにとってはそれが必要か不必要かなど議論し、知るいい機会になります。もっと早くほしいとか、もっとコストがかかってもいいとかです。同意が必要で、それがあれば、承認者はこの人で、先にすすめることを承認している、ということが言えます。そしてそのことをすべて書面に残しておけます。全て、書面に残すのです。

立ち上げのすぐ後に、プロジェクトが終結するのは失敗とみなされますか？

そうですね、なぜ終結したのかによると思いますね。もしリソースがないせいで終結に至ったのであればそれは失敗とみなされないでしょう。それはプロジェクトを保留にする程度のことだと思います。この場合は本番に向け真っ直ぐに進んでいません。私がここでいうプロジェクトの失敗とは、実環境、本番環境に入れようとしている場合のことです。やるべきことをやらなかったときもそうです。技術的にはコンピュータの不具合があったのかもしれませんが。ユーザーが求めていた要求事項をすべて満たすことはできず、あとから個別にリリースされることなのかもしれません。数日後に出されるとかですね。ですが、立ち上げ後すぐ何かが原因でプロジェクトを止めざるをえなかった場合、それは失敗とみなすことはできないでしょう。プロジェクト中止の原因はいろいろあります。失敗のせいではないかもしれません。

プロジェクトがテスト的にプロトタイプを作り、それがうまくいかなかった場合失敗扱いになるのでしょうか？

いいえ。それは単なるプロトタイプだからです。実環境ではありません。ユーザーが実環境で使うものを想定しています。プロジェクトによってはグローバルなものがあります。複数の国の法規を遵守しなければいけないので時間とコストがかかります。法務関連の事柄について少しお話ししましたがそのことです。どの国でも確認が必要ですし業種にもよると思います。医療業界では明らかに、法規はIT業界のそれとまったく違いますし、財務会計分野の法規や規制、それに監査も業種によって違ってきます。なので、絶対に確認しなければいけませんし、企業には法務部門があったり、法務担当の方がいるはずで。その国で法に抵触していないか確認できるでしょう。

プロジェクトマネジメント（PM）とビジネスアナリシス（BA）をうまく両立させるにはどうすればいいですか？

値千金の質問ですね。また、会社の規模によるというお話になりますが、1人の人が1つの役割にあてられているか、1人で2、3人分の役割をまかされているかによります。それぞれ別であれば簡単に扱いやすいのですが、ビジネス・アナリストとプロジェクト・マネジャーの役割をいっぺんにこなしているとちよつと複雑になってきますし時間がかかることもあります。時間を100%費やしていてもプロジェクトでは違う役割をもっているからです。その場合、ギブ&テイクのような感じで進めなくてはいけませんね。

駆け足になりますが、別の質問に移る前に少しだけ。残り時間 5 分ですでもう抜けてしまわれる方のために。まず、みなさんに感謝したいと思います。みなさんにお時間があればまだこのまま質疑応答を続けたいと思います。お時間頂戴致しましてありがとうございます。みなさんもお忙しいでしょうし、ライブ版であれProjectmanagement.comのオンデマンド版であれ、お時間を割いてウェビナーを視聴してくださっていることに感謝致します。みなさんがプロジェクトの失敗と教訓について学ぼうとし、本日このウェビナーを聞いてくださって嬉しいです。もっといろんな事例を知りたいと興味をおもちの方は、私の著書である「ITプロジェクトの失敗例：教訓に学ぶ」の中で詳しく述べています。

アマゾンの生涯学習図書部門のランキングで 1 位をとったことがあります。てみじかに背景をお話ししますと、この本は最初自分の修士課程の学生たちのために書いたものでした。いくつかの事例をまとめあげ自身の経験も入れてみると、本が出せる分量になったのです。プロジェクト・マネジャーのトピックがずいぶん人気なので100ページ以下の短めの本にすることにしました。最初はアマゾンに無料でおいていましたが、初日で2000ダウンロードを達成しました。なので方針を変えることにしました。最初の数週間だけアマゾンの高等教育部門で 1 位をとりましたが、そのカテゴリーに入れた理由は先にお話ししましたとおり教育関係だったからです。その後、プロジェクトマネジメントのカテゴリーに変えました。まだアマゾンで探したらあります。今でも売れ筋ランキング100位以内に入っているかどうかはわかりません。ほんとうにわかりません。たくさんの本があって、日々いろんな本が追加されているので順位の浮き沈みがありますからね。

ちょっとお伝えしておきたいのが、この本にはいくつかのフォーマットがございまして、キンドル版もございます。ペーパーバック版とオーディオ版もあります。それらに興味をおもちの方どうかはわかりませんが、私は個人的に、通勤時間が長かったときはオーディオ版をよく聞いていました。自分の車の中を小さな大学みたいにして考えをめぐらすのはすばらしいやり方だからです。私はこの本の他に 2 冊の本を出しています。政府関連のITプロジェクトの失敗例について、医療業界におけるITプロジェクトの失敗例についてです。どちらの分野にも、私の学生がいるからです。ご興味がある方、アマゾンに入れば、このスライドに載せたページがあります。これは実際のアマゾンの著者ページです。私の写真は載せていませんが、この本と他の 2 冊、政府関連のITプロジェクトの失敗例と医療業界におけるITプロジェクトの失敗例の本には載せています。この 3 つを 1 冊にまとめた大きい本もあります。これもキンドル、ペーパーバック、オーディオ版とあり、すべてアマゾンにしています。ここには1500人も参加者がいらっしゃるのもしどなたか興味をおもちの方がいらっしゃれば。

先着10名に私の本を無料でさしあげます。Projectmanagement.com経由で、Connectionのメッセージ欄のどこかに無料本希望の旨書き込んで私に連絡くださった方に、この本の電子コピーをさしあげます。キンドル版、PDF版のどちらがいかだけお知らせください。こちらからご返信致します。Projectmanagement.comで私とつながってくださるのは大歓迎です。私のリンクアドレスはそちらにあります。残り 2 分しかないですね。もう質問にお答える時間はなさそうです。まだ質問がたくさんあるのはわかっておりますが、申し訳ありません。あと、話すのが速すぎやしなかったか心配です。お話ししましたとおり、プロジェクトマネジメントとITに情熱を傾けているものでして、つい。私もこの業界の経験は長いですから何か興味深い内容をお伝えできたなら幸いです。みなさんのITプロジェクトが今後ますますの成功をおさめますように。また、みなさん

が教訓を作成し、それを文書化しておかれることで今後のプロジェクトで過去の経験に学ぶ教訓として生かし、結果みなさんと顧客の双方に利益をもたらすことになることを願ってやみません。

みなさんどうもありがとうございました。

ありがとうございました。素晴らしい発表でした。みなさまご参加ありがとうございました。実に活発な議論がかわされていきましたね。多くの興味深いトピックが紹介されていました。ここで最後にもう一度お伝えしておきますと、PMI認定資格をおもちの方は、このウェビナーを視聴されると自動的に1 PDUが付与されます。ライブ版でもオンデマンド版でもどちらでもかまいません。メンバープロフィール上に新しく取得したPDUが表示されるまで数週間かかることもあります。もしどうしてもPDUに反映されないようであれば、[communitysupport@pmi.org](mailto:communitysupport@pmi.org)までご連絡ください。本日のウェビナーは録画されており、24時間以内にProjectmanagement.comにアップロードされます。視聴用リンクの他に、スライド資料もオンデマンドウェビナーページで入手することができます。みなさま本日はご参加いただきありがとうございました。また近いうちにお目にかかれることを楽しみにしております。