

# 特集「システム開発とプロジェクトマネジメント（Ⅰ）」 ——オープン環境におけるシステム開発の課題」によせて

稲 泉 成 彦

私事で始まり厚かましい次第であるが、当社が分類される情報システム（当時は電子計算機と言った）産業に従事し30年を過ぎ、その殆どを顧客および商品システム構築（同様にプログラミングと呼んだ）に携わってきた。幸いにも、オンライン・リアルタイム処理（これも懐かしい言い方である）の黎明期にあたり、企業活動を支える基幹業務群（金融勘定、座席予約、販売物流、生産管理、会計から人事まで）を、汎用コンピュータ（メインフレーム：MF）と専用回線で結ばれた端末群とにより実現する事が求められ、日夜（本当に夜勤が常態であった）作業に励んだことが思い出される。残念ながら、当時の開発技法およびプロジェクトマネジメント知識は、今思い起こせば非常に貧弱なものであり、安定した（経験ある）自社製品の使用を前提とした、失敗しない（悪く言えば、状況説明の）ための実績管理が主体であり、前向き（攻撃的）とは言い難いものであった。そのような活動ではあったが、経験の蓄積は当然勘の働きを鋭くし、情報システムは着実に進歩かつ拡大し、企業および社会にとって不可欠な基盤の地位を確立した。しかしながら、経済構造の加速度的変貌に対応して複雑化するシステム間連携を解決可能とする開発技法およびプロジェクトマネジメント技術までは完成できず、多くの著作や調査報告で述べられているように、慢性的納期遅延や膨大なバックログを発生させる一因となり、システム開発への不信を招いていた。

一方、パーソナル・コンピュータ（PC、最初はマイコンと言った）の出現に代表されるオープン時代の幕開けは、利用部門主導型のシステム開発（EUC/EUD）を発展させたが、適用範囲が基幹業務以外で基本的に個人ベースの開発ということもあり、新しい環境に合致した開発技法（オブジェクト指向技術）に立脚したプロジェクトマネジメントは議論されたが確立には至らず、寧ろ無手勝流のスピードを武器として棲み場所を広げていった。

このような状況を一変させたのは、マイクロプロセッサ（MPU）に代表される電子技術の圧倒的向上とインターネットに代表されるネットワークの高速化と廉価化である。時間の2乗を上回る、MPU および記憶装置の進歩は、それまでのMFを超える性能と機能とを開発者および利用者の手元に置くことを可能とし、基幹業務再構築の方向を示した。また、スーパーハイウェイ構想に象徴される通信技術の革新と規制緩和は、ガレージ会社や在宅勤務（SOHO）等の新たな開発形態やネットワーク・コンピューティング等の身近な情報処理を可能とした。折から東西冷戦が崩壊し、多くの軍事技術（特に高度通信技術、暗号技術、マルチメディア技術）が民間に開放され、転職を余儀なくされた技術者達は情報処理技術（IT）を武器とした起業家（独立ソフトウェア・ベンダ：ISV）を目指し、同時期に確立したソフトウェアに関す

知的所有権（SW 特許，ビジネス特許）を追い風として，「ネオダマ」と称される要求に対応する画期的プロダクト群とオブジェクト相互連携機能（ORB）等を生み出した．

製造販売一貫システム（SCM）や電子商取引（EC）等の，今日インターネット上に実現している多くの先鋭的情報システムは，その実現により自らを替えていく（BPR）という，企業および社会的要求に実用領域に達した先進 IT で立ち向かい，基幹系業務要件と利用者の要望とを融合して具現化した，真のオープンシステム開発として花を咲かせたものと言えよう．当然ながら，その開発規模および機能の複雑さは，基幹業務の単純なダウンサイジングの範疇に止まらず，運用に至っては地球的規模に達している．このような環境（パラダイム・シフト）の中で，プロジェクトマネジメントの重要性が以前に増して認識されてきている．即ち，変貌する IT および興亡激しい ISV プロダクトを見極め，末端利用者から運用管理者までの時には相反する要求を取捨選択し，経営者からの非常に厳しい期間（スピード）および費用（コスト）要求を満足させ，複数の開発ベンダを制御し成功に導くことは生半かな経験と勘では不可能である．要求を迅速に吸収しうるコンポーネント・ベースの開発技術，計画段階から数値化され共有された管理目標と実績分析能力および明確な目標を掲げた品質システム等に基づく，開かれたプロジェクト推進が要求されている．我々が身に付け適用できている技術は，この分野に於いてもなかなか要求を満たせていない．端的な例として見積り技法ひとつをあげても，明確な規模把握と生産性提示という比較的単純な課題にさえ簡潔に答えることができていないのが実情である．戦略的情報システム構築への予測解決型プロジェクトマネジメント・レベルへの到達には多くの課題克服が必要となる．

本技報 65 号では，この様な変化の時代を示すオープンシステム開発の実例をあげ，発生した課題と解決に要した対策を示した．継続する 67 号で，それらの基本となるプロジェクトマネジメントの要素技術を纏めて報告したい．システム開発部門だけでなく，利用部門において情報システムの方向を探る方々の参考になれば幸いである．

（インフォメーションサービス事業推進部長）