

第3章 失敗への道、3つのキーワード

ここまでのあらすじ

コンピュータの西暦2000年問題(Y2K)。私は情報システム担当のプロジェクトリーダーを任された。いよいよ当日の1999年大晦日、私は徹夜で勤務する机の手の届く範囲に、ヘルメット、消火器、ハンマーを置いて、非常時に備えて決死の覚悟だった。

3年前からスタートした「Y2Kプロジェクト」は「無し無しプロジェクト」だった。人手ナシ、予算ナシ、機器ナシ、すべてが足りない。それでも事前対策をまっとうしなければ、そして、社内でナシと戦う手立てを考えるしかないところに追い込まれて……。

1. 厳しい予算

単純な計算ですが、ここで費用規模を算出してみます。

- ・実際には、オンラインソフトかバッチソフトか？
- ・メインフレームのソフトか、Unixのソフトか？
- ・クライアントサーバのソフトか？
- ・言語は何か？ ソフトの難易度は？
- ・人的リソースが投入できない時期かどうか？

などなど、変数によって見積もりは大きく異なりますが、ここでは分かりやすくデフォルメして計算です。

1本のプログラム改修を5万円としても5万円×6000本で3億円になります。

1日1本改修できるとしても、20本/月、6000÷20で300人月です。これに100万円/人月としても3億円です。総合テストなどを内製でおこなう等の費用を除いても、積み上がった概算見積もり金額は、約3億円と莫大な金額です。

これに対して、Y2K全体プロジェクトからは当たり前ですが、製品系を優先する、との方針が示されます。



優先度の三番手は、社内システムで50%カットした1.5億円の予算がやっとでした。これでも全体プロジェクトからは、多過ぎで少しでも削減をするように指示があります。

「どうやって進めれば良いの、だれか教えて」、とグチばかりです。

費用の圧縮にさまざまなチャレンジを試したのも、このプロジェクトの大きな特徴です。

2. 削減策の奥の手

少ない予算の制限を逆手にとった、われわれの削減策を紹介します。

使用率の低い機能、レポートプログラムを洗い出し、ユーザー同席で公開します。

「このシステムの対策予算は、これだけしかありません。それでもこの低使用のレポートは絶対に必要で、改修対象にしないとイケないのですね？」

正直、多少のシコリが残ることは覚悟の上で、強引に話しを進めます。

「判った、諦めよう」と、ユーザー合意を得た上でプログラムを廃棄する。

こんなことを広範囲に展開しています。

また該当のシステムは、日常的に運用しているシステムですから、当然ながら通常のメンテナンスがあります。そこにY2K対応を少しずつ入れ込み処置してしまうことで、いつの間にか対策済み、としたこともたびたびです。

もちろんこれは、社員による内製でメンテナンスする場合のみで、一気に大量におこなうことはできませんし、テストが不十分だったことでユーザーに迷惑を掛けたこともありましたが、チャレンジし続けました。

このような削減施策を継続しておこなうことで、「チリも積もれば山となる」。最終的には、約2割強のプログラムの削減を実現していました。

「あのときは、お互いによく張ったなあ！」と、今でも当時Y2Kを共に担当した戦友と会うと少々自慢話しになっています。しかしながら、まだ全くお金が足りません。頭を抱えながらもプロジェクトは進み、当然のごとお金も消費していきます。

資金不足の心配が増すばかりで解決していないため、あせり感も増してゆく、そんな状況でした。

3. そんなとき！さらなる試練

予算の穴が埋まらないなか、さらなる問題が発生します。

我々のシステム運用には、長年協働しているソフトベンダが数社います。

Y2Kの対応が日本中で大騒ぎになり始めたら、関係のソフトベンダもリソース(ここではプログラマーです)が、全く足らず枯渇する状態になっていましたから、

「富永さん、現在の発注の金額では、とても人が手配できません、なんとか予算の上乗せ、できませんか？」

市場の需要と供給の関係からコストアップの要求は、仕方がないことなのですが、現状でも資金不足を、どう処置しようと悩んでいるときです、とても余裕がありません。

となると、当然「うーん厳しいなあ」と暗に否定的に答えると、

「となると、納期をもう一ヶ月延ばせませんか？」と厳しいことに話しが展開、当然飲む(了解する)訳にはいきません。

こんな案件が、あちらこちらで勃発。

「このままでは収集がつかない状態になってしまう、でも今のリソースでは、手の打ちようがない、どうすれば良いのだ？」

と頭を抱えていたときに、舞い込んだ良策が、実は後になって悪夢につながることになりましたが、このときは知るよしもありません。

4. 改善の良策？

コスト削減の切り札？

そんなさなか調達部門から、「今までウチでは取り扱いがなかったけど、富永さんの課題の解決になるかもしれないよ」との前フリで紹介がきました。

いわく、

1. 今までの半分以下のコストである
2. 優秀な人材が十分に確保できる
3. 最新のテクノロジーにも追随している
4. CMMレベル4と対外的にも高い評価を得ている(現在は CMMI)
5. 日本法人もありサポート体制も充実している

(注)CMM:ソフトの開発能力を測定する能力成熟度モデル

「え？ 日本法人？ もしかして？」

そうです、オフショア¹の提案です。「インドのW社を使わないか？」でした。

「溺れかけてワラをもつかみたい」気分になっていた当時です。

即「話を聞かせください」で、W社の方と面談して、とんとん拍子に話しが進みます。

詳細は割愛しますが、新しいことをはじめるには、もう一つの障壁となるのが社内の合意です。しかし、プロジェクトの先行きに不安があったことが根底にあったためか、

「もしかしたら起死回生になるのでは？」

いつもなら、なかなか物事が決まらないのに、このときばかりは、なぜか？ あっという間に合意ができました。

5. 失敗につながるキーワード<その1> 「~だろう」

日本法人のインド人は日本語が半端なく上手でした。

電話では、全く外国人とは気づかないで、後日お会いしたときにインド人とわかりビックリしました。そんな人が数人もいました。今にして思えば、これもあっさり受け入れが進んだ理由だったのかもしれませんが。

日本語でコミュニケーションが取れるだろうと、われわれが勝手に思い込み、安心しただけなのですが。「~だろう」、これもプロジェクト失敗のキーワードです。このときもしっかりこのことばが含まれていました。

6. 失敗につながるキーワード<その2> 「初めてのこと」

とは言え、なにぶんオフショアを活用する初めてのケースです。

本来ならば、「小規模なシステムをテストモデルとして実施し、その結果を評価し、これなら大丈夫と判断して進める」、が当たり前です。

また、複数の業者による相見積もりをおこない評価、判断することも当たり前です。

実際、今までの多くの開発経験では、この手順を踏んでいます。

しかしながらY2Kプロジェクトのこのときは、手順を踏まず走っています。

「残り2年を切り、遅れ対策で手がつけられていない中規模システムが、いくつもあったことから焦っていたからなのでしょう」

今振り返ると、それ以外には思い浮かびません。

結果、300本規模のサブシステムを、いきなりW社一本で開始しています。

¹ ソフトウェア開発や Web システム開発などを海外の開発会社や海外子会社にアウトソースすること。

つまり十分な準備を整えてからはじめるべき「初めて」に対して、手順を踏まず進めています。「初めてや久しぶり」も失敗のキーワードです。

7. 失敗につながるキーワード<その3> インドのIT企業

インドのIT会社は、USの巨人であるM社、A社、H社の仕事をしてきた実績・成功体験にあるのは事実です。そして、エリート層の人たちは、英語と英語文化に溶け込んでいるのがインドの社会です。その実績は、欧米の契約社会のルールに則って実現しています。

具体的には、「契約時に明確な仕様書が交わされた後にプロジェクトが実施されている」、が常識です。

その彼らから見れば、彼らから質問したことに対する依頼側からの回答の遅れや回答のないことは、彼らの手待ち時間となり、ムダが生じている。そのために納期日程に遅れが生じるとなれば、当然瑕疵のあるのは依頼側であり、その費用を請求するのは当然となります。

また依頼側の回答で、日本のベンダに頼むときにはよくあることですが、「ここは、(行間を読んでもらって)、こうしてほしい・・・」、と連絡したとすると、W社からすれば当然のことながら、仕様書に記載がないことを連絡してきたのだから、追加の要求を依頼してきた、となります。

当然のごとく彼らからのメールには、“Thank you, your new proposal”と。つづいて、「コストは〇〇〇ドルです」と記載されています。

われわれは、必要と考えて連絡していますから、結局、「多少費用が掛かっても頼むしかないよ、頼もう!」、となります。工期延長に伴う費用も同様です。

これらがコストアップに直結していきました。

「トラブルにリソース都度投入」

これも失敗のキーワードですが、次のことも含まれています。余談ですがちょっと先に説明します。

日本語と日本の商習慣に精通していた彼らは、W社が日本の事業を拡大する目的のために日本で採用した人たちで、当然それほどたくさんの人たちがいるわけではありません。また、日本の商習慣はご存じですが、ソフトウェアに精通していたわけでもないようでした。しかし、仲介役としてコーディネートをうまくしてくれていたために、当初は回っていたようです。

さらに、コストアップがあったものの、それでもなんとか改修作業も順調に進んで、終盤にな

りました。最終テスト・総合テストの時期です。

当初は単体テストまでをオフショアでおこない、総合テストは社内でおこなう計画でしたが、弊社担当が他のY2Kプロジェクト対応等で身動きがとれない状況だったため、破綻プロジェクトの例に漏れず、このときも外注投入で乗りきる策を採用したのです。

しかし、オフショアでのプロジェクトを引き継ぐこともあり、ベンダに声掛けしてものってきません。

「検査業務も、リソースが豊富なW社に頼むしかないね・・・」

となり、追加発注となりました。

今回の改修プロジェクトの経験で、契約時に内容を明確にするべきと知ったので、内容を確認すると、総合テストの工数以外にも人員の派遣に伴う費用も結構な額になることがわかりました。

たとえば、滞在ホテル代、旅費、さらに期間が延びると一時帰国費用（当プロジェクトでは帰国はしなくてすみましたが）などなど。

それも1人作業はありませんから、最低2人分のコストになります。

結局、これらもすべてコスト積み上げになりました。

「低コストで実現できるって、あれはなんだったの?」、とグチがでたのも思い出されます。

第1章

第2章

第3章

第4章