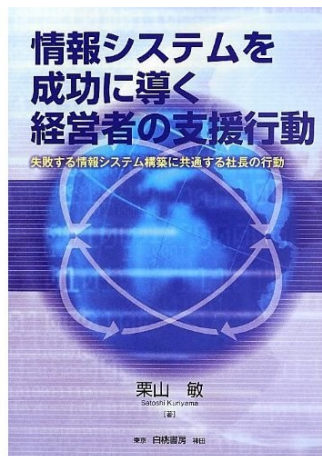


# プロジェクトは「社長」で失敗する！

## < 図表集 > 【第2回】



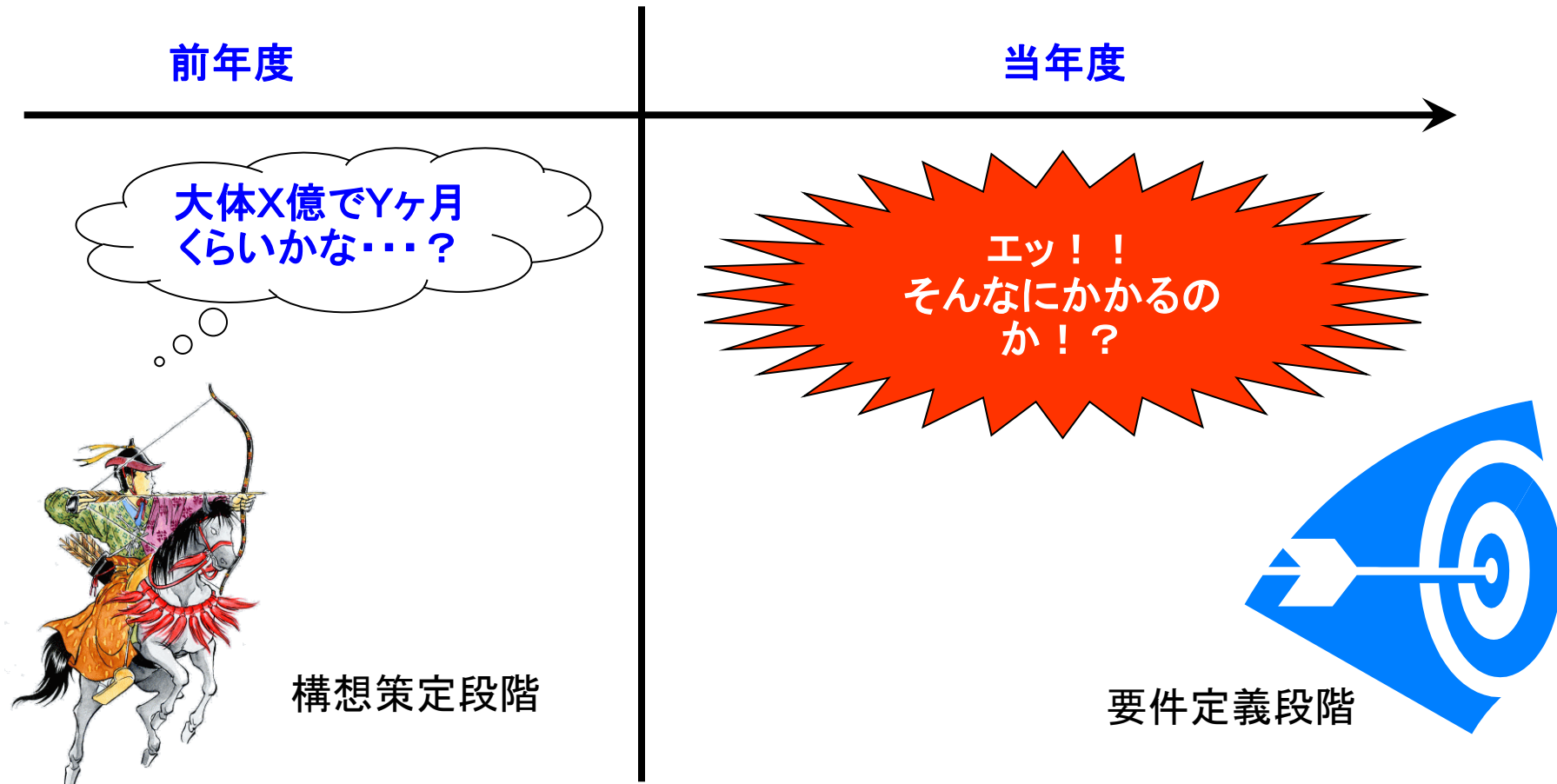
武蔵大学総合研究所 奨励研究員  
元・日本アイ・ビー・エム株式会社  
栗山 敏

●「情報システムを成功に導く経営者の支援行動」  
～失敗する情報システム構築に共通する社長の行動～  
栗山敏著、2013年7月24日発売、白桃書房

## QCD目標を「適切」に設定するのが困難な理由②

**予算制度の制約**で、前年度に概算金額で申請せざるを得ない。

- ある年度にシステムを開発しようとするならば、予算は前年度に(=要件定義の実施以前で)申請し、承認を得ておかなければならない。

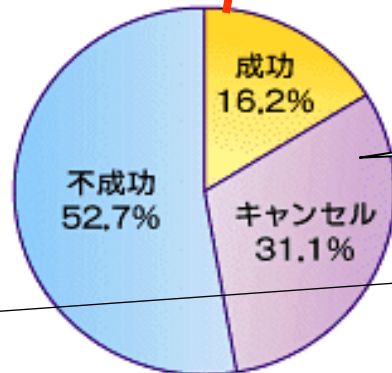


# Standish Group (1994～) の調査

## プロジェクトの成功と失敗

\*「成功」の定義・・・品質、コスト、納期の3点すべてについて「当初計画通りの成果」を収めたプロジェクト。

	成功	失敗*	概ね成功/失敗**	出典	対象
1994	16%	31%	53%	Standish	米国
1996	27%	47%	33%	Standish	米国
1998	26%	28%	46%	Standish	米国
2000	28%	23%	49%	Standish	米国
2002	34%	15%	51%	Standish	米国
2004	29%	18%	53%	Standish	米国



何と31%もがキャンセル！

### 「2・2・2の法則」

情報システム開発では、計画した2倍の費用と2倍の時間がかかり、期待した2分の1の機能しか実現できない

# 日経コンピュータ 第2回プロジェクト実態調査

2008年12月1日号特集・・・成功率は**31.1%**

- QCD目標のすべてを達成したプロジェクトを「成功」と定義
- **2003年は26.7% (+4.4ポイント)**
- 納期遅れの原因は「要件定義の長期化」がトップで43.6%
  - 要件自体が高度化し、難易度が上がった。
  - 情報システム部門の要件定義能力が低下した。
- 品質は48.1%が目標を未達成。
  - テストが不十分・移行作業に問題が発生・・・41.7%
  - 要件定義が不十分・・・36.7%
- 情報システム部門の平均人数は13.1人。  
対象企業の全従業員672.2名に対して1.9%

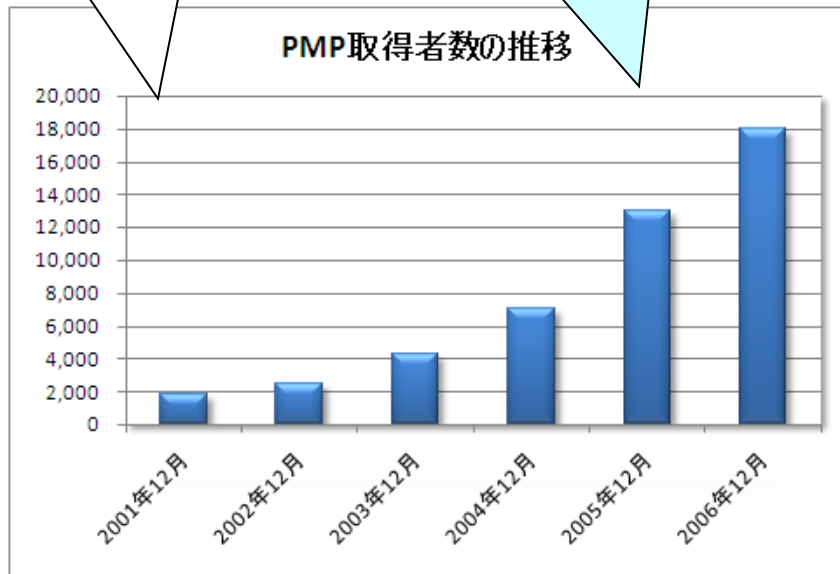


# PMP資格の取得者数の推移

	2007年末	2008年末	2009年 1月	2009年 2月	2009年 3月	2009年 4月
日本国内	22,414名	25,580名	25,909名	26,216名	26,532名	26,611名
世界	268,802名	318,274名	322,168名	327,323名	330,944名	336,051名

2001年には約2,000名

2003年には4,123名



であれば、プロジェクトの成功率は  
もっと上がっていておかしくない。  
しかし・・・

日経コンピュータの「成功率」は、

2003年・・・26.7%

2008年・・・31.1%

PMPの資格取得者数  
・・・5年間で6倍以上に増加  
2003年には 4,123名  
2008年には 25,580名

出典：PMI日本支部

<http://www.pmi-japan.org/>

PMP: Project Management Professional

PMI 本部が認定するプロジェクトマネジメントに関する国際資格

# ここまでの話の展開の整理(ストーリーの確認)

トラブルが多い！  
成功率は30%と言われている！！

## 問題意識①

そもそも、なぜQCD目標が  
達成できないのか？

「計画や目標設定」  
の失敗(事前)

- 予算制度の制約
- 業務改革による不確実性

## 問題意識②

そもそも、成功率が30%程度しかない  
プロジェクトへの投資は「適切な」  
経営判断、意思決定と言えるのか？

- そもそもこの問いが成立しない。
- 経営者の判断は今のところ「不明」だから。

「変化対応」の失敗  
(途中・事後)

- 経営者の支援不足
- プロジェクトの「消滅」