
企業IT動向調査2005

(社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)

(社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)



■ 沿革

1962年4月 日本データ・プロセッシング協会創立
1992年7月 (社)日本情報システム・ユーザー協会に拡充改組

■ 役員:理事42名 監事2名

会 長 河野 俊二 東京海上日動火災保険株式会社 相談役
副会長 川上 哲郎 住友電気工業株式会社 相談役
副会長 小林 栄三 伊藤忠商事株式会社 取締役社長
副会長 藤本 孝 東京電力株式会社 常務取締役
副会長 高島 元 東日本電信電話株式会社 取締役副社長

■ 事務局

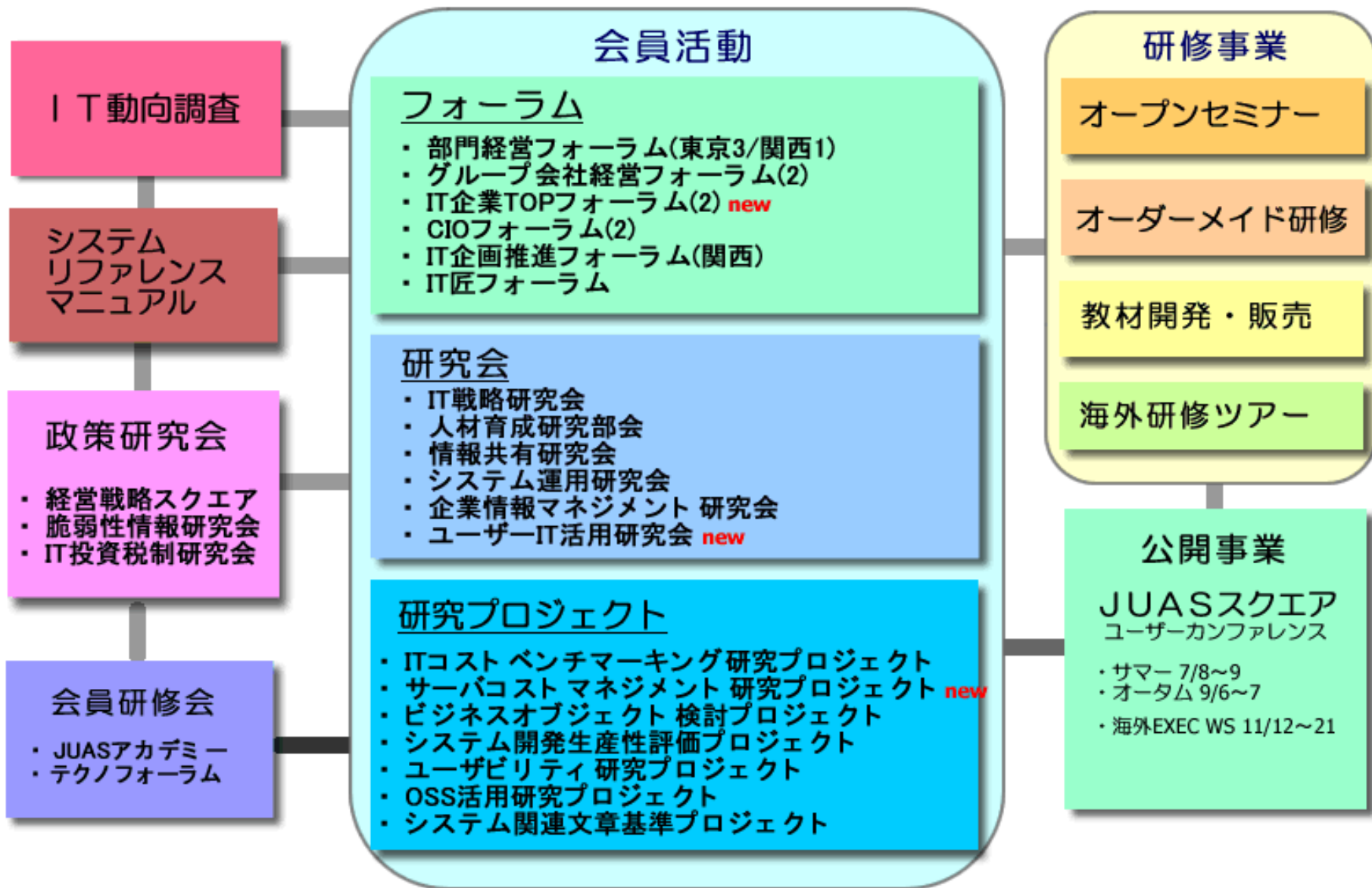
専務理事 細川 泰秀 常務理事 原田 俊彦
本部所在地 東京都中央区日本橋小伝馬町15-17

■ 会員数: 248社(正会員130社 賛助会員118社)

<会員数内訳(2005年6月)>

正会員	130社
賛助A会員	79社
賛助B会員	39社

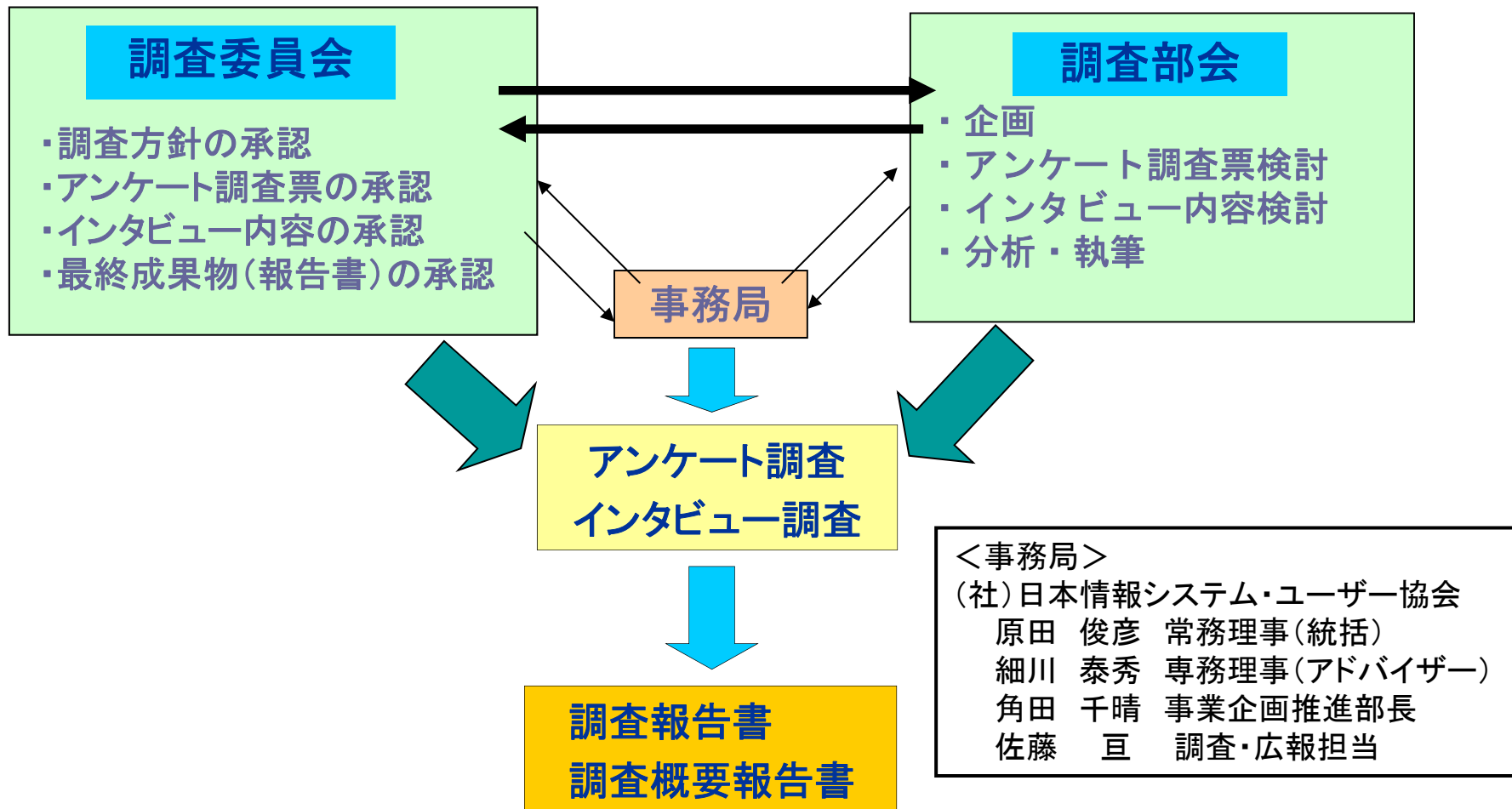
JUAS 2005年度活動関係図



- ▶ 1. 調査の概要
- 2. 2004年度の企業におけるIT動向
- 3. IT人材の育成(重点テーマ①)
- 4. プロジェクトマネジメント(重点テーマ②)

付録

「企業IT動向調査」実行体制



これまでの重点テーマ

1996年度	オープンなネットワークを活用したクライアント／サーバ型企業情報システムの利用に関する調査
1997年度	企業情報システムにおけるネットワーク活用とセキュリティ体制に関する調査
1998年度	ユーザーにおけるシステム運用管理環境整備動向調査
1999年度	産業構造を変革する電子商取引の実状とシステムベンダに求められる支援に関する調査
2000年度	ネットワーク活用を中心とするITの企業経営に与える影響とその動向
2001年度	ITの企業経営に与える影響とその動向に関する調査 (副題)「企業におけるITガバナンスのあり方」
2002年度	IT投資とその評価方法
2003年度	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの安定性・信頼性の確保 ・IT予算構造の転換 ・新しい経営課題のためのIT投資
2004年度	<ul style="list-style-type: none"> ・IT人材の育成 ・プロジェクトマネジメント

2004年度の重点テーマ

①人材育成

ユーザー企業におけるITアウトソーシングが進む中で、今後IT部門には、どのような役割・人材が求められるのか、IT部門の仕事が、IT企画+情報子会社+ソリューションベンダーと機能が分化する中で、また、開発が、大規模・複雑化する中で、マネジメントできる人材をどう育成するのか、などを検討する。

②プロジェクトマネジメント

経営者は、企業の競争力の強化を求めて、より迅速に柔軟性のあるシステムの実現を求めている。そのために高い信頼性を実現するシステム開発のプロジェクトマネジメントが求められているが、ユーザー側、ベンダー側それぞれの何をすればよいのか、利用者、開発者の果たすべき役割について検討する。

これまでの重点テーマ

1996年度	オープンなネットワークを活用したクライアント／サーバ型企業情報システムの利用に関する調査
1997年度	企業情報システムにおけるネットワーク活用とセキュリティ体制に関する調査
1998年度	ユーザーにおけるシステム運用管理環境整備動向調査
1999年度	産業構造を変革する電子商取引の実状とシステムベンダに求められる支援に関する調査
2000年度	ネットワーク活用を中心とするITの企業経営に与える影響とその動向
2001年度	ITの企業経営に与える影響とその動向に関する調査 (副題)「企業におけるITガバナンスのあり方」
2002年度	IT投資とその評価方法
2003年度	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの安定性・信頼性の確保 ・IT予算構造の転換 ・新しい経営課題のためのIT投資
2004年度	<ul style="list-style-type: none"> ・IT人材の育成 ・プロジェクトマネジメント

アンケート調査

	対象	質問内容
IT部門	ユーザー企業IT部門長 ・調査対象: 4033社 ・有効回答: 977社 (有効回答率: 24.2%) ※618社(63.2%)が 前年度から継続して回答	ITに関する関心事・IT投資の目的、業務システムの導入と評価、IT予算、ハードウェアの採用と評価、ネットワークの採用と評価、ソフトウェアの採用と評価、IT組織体制、システム開発における委託先との関係、運用におけるITアウトソーシングの利用、ITリスクマネジメント、経営戦略とIT推進組織、IT投資評価、IT人材の育成、プロジェクトマネジメント (全24ページ)
利用部門	社内IT利用部門担当者 ・調査対象: 4073社 ・有効回答: 802社 (有効回答率: 19.5%)	IT投資の目的、経営戦略とIT推進組織、業務システムの導入と評価、ITリスクマネジメント、プロジェクトマネジメント、IT組織体制、IT人材の育成(全8ページ)

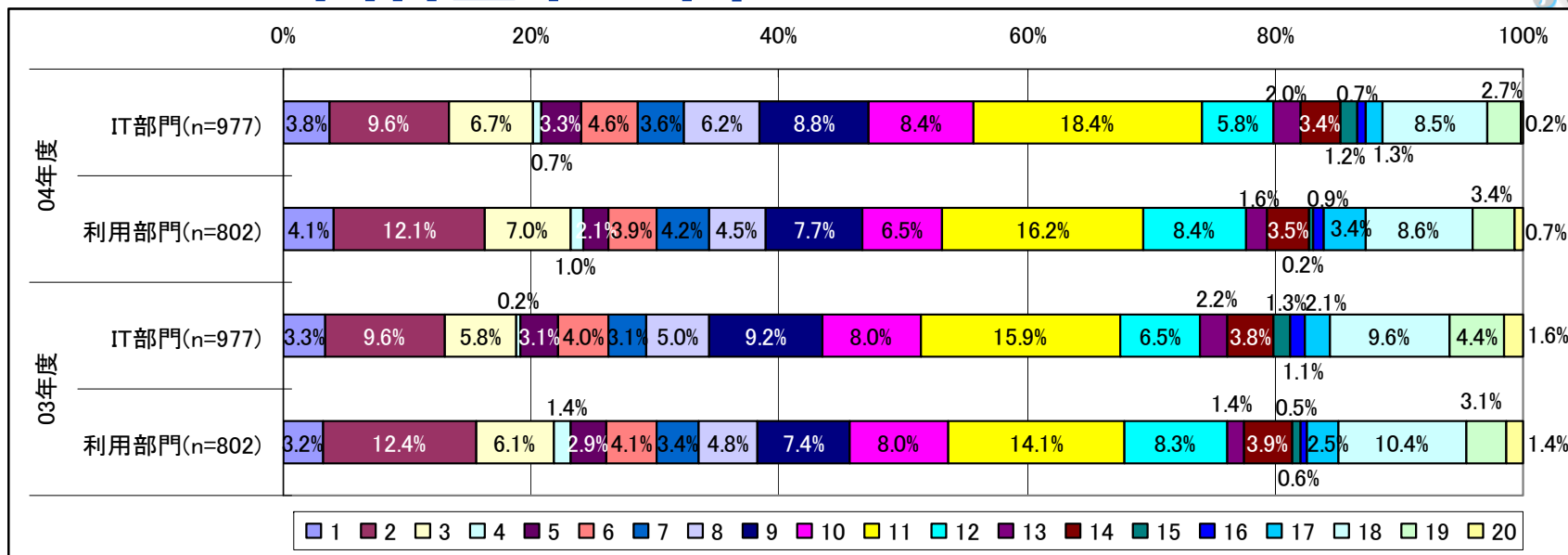
2つの重点テーマに加えて、ユーザー企業の現状と経年変化についての把握、課題抽出を目的に広範囲で俯瞰的に調査を実施

インタビュー調査

対象	質問内容
ユーザー企業(41社) IT部門長 (各業界のTOP企業中心)	<ol style="list-style-type: none">1. 現在の最重点課題2. 現状のIT組織の構成と今後の方向性(IT組織構成、要員数と役割)3. IT人材の育成(人材育成の課題、不足している人材、今後担うべき役割、教育体系、育成のための施策、研修内容、新技術への対応、コンプライアンス教育)4. プロジェクトマネジメント(プロジェクトの範囲、プロジェクトオーナー、工期・予算の状況、役割分担、プロジェクトマネージャー、開発の基準)5. 経営戦略とIT推進組織(CIO、経営戦略とIT部門)
情報子会社(20社) 企画担当役員	<ol style="list-style-type: none">1. 資本構成、売上、従業員の構成、採用、経営方針2. IT人材の育成(人材育成の課題、不足している人材、今後担うべき役割、教育体系、育成のための施策、研修内容、新技術への対応、コンプライアンス教育)3. プロジェクトマネジメント(工期・予算の状況、役割分担、プロジェクトマネージャー、開発の基準、保守の基準)
SIer(10社) 企画担当役員	<ol style="list-style-type: none">1. 経営方針、採用2. IT人材の育成(人材育成の課題、不足している人材、IT部門が今後担うべき役割、教育体系、育成のための施策、研修内容、新技術への対応、コンプライアンス教育)3. プロジェクトマネジメント(工期・予算の状況、役割分担、プロジェクトマネージャー、開発の基準)

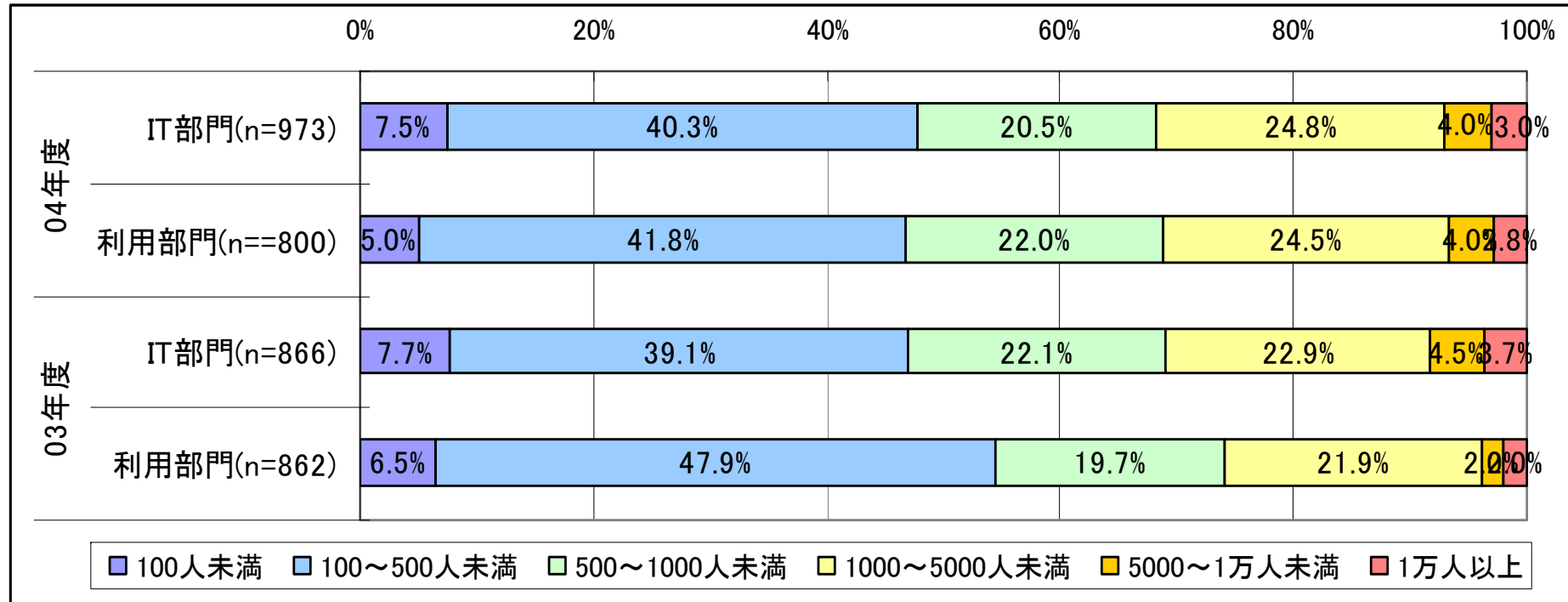
重点テーマを中心に調査を実施

アンケート回答企業の業種



業種	企業数				業種	企業数			
	IT部門		利用部門			IT部門		利用部門	
01. 農林・水産・食品	37	3.8%	33	4.1%	11. 商社流通卸売	180	18.4%	130	16.2%
02. 建設・土木・鉱業	94	9.6%	97	12.1%	12. 銀行・保険・証券・信販	57	5.8%	67	8.4%
03. 化学・薬品	65	6.7%	56	7.0%	13. 不動産・倉庫	20	2.0%	13	1.6%
04. 石油・石炭・ゴム	7	0.7%	8	1.0%	14. 運輸	33	3.4%	28	3.5%
05. 繊維・紙・木材	32	3.3%	17	2.1%	15. 通信・通信サービス	12	1.2%	2	0.2%
06. 鉄・非鉄金属・窯業	45	4.6%	31	3.9%	16. 電気・ガス・水道	7	0.7%	7	0.9%
07. 輸送機器関連	35	3.6%	34	4.2%	17. 放送・新聞・出版	13	1.3%	27	3.4%
08. 一般機械製造	61	6.2%	36	4.5%	18. サービス業	83	8.5%	69	8.6%
09. 電気機器製造	86	8.8%	62	7.7%	19. 情報処理業	26	2.7%	27	3.4%
10. その他製造業	82	8.4%	52	6.5%	20. その他	2	0.2%	6	0.7%
製造業合計	544	55.7%	426	53.1%	非製造業合計	423	44.3%	376	46.9%

アンケート回答企業の従業員数



回答を寄せた企業は何らかの形でIT部門を持っている企業であるため、日本全体の企業構成と比較すると大企業寄りの調査

1. 調査の概要

▶ 2. 本年度の企業におけるIT動向

- ①IT予算・投資の動向
- ②IT利用(ハードウェア、ネットワーク技術、ソフトウェア)の動向
- ③IT推進体制
- ④ITリスクマネジメント
- ⑤IT投資効果評価

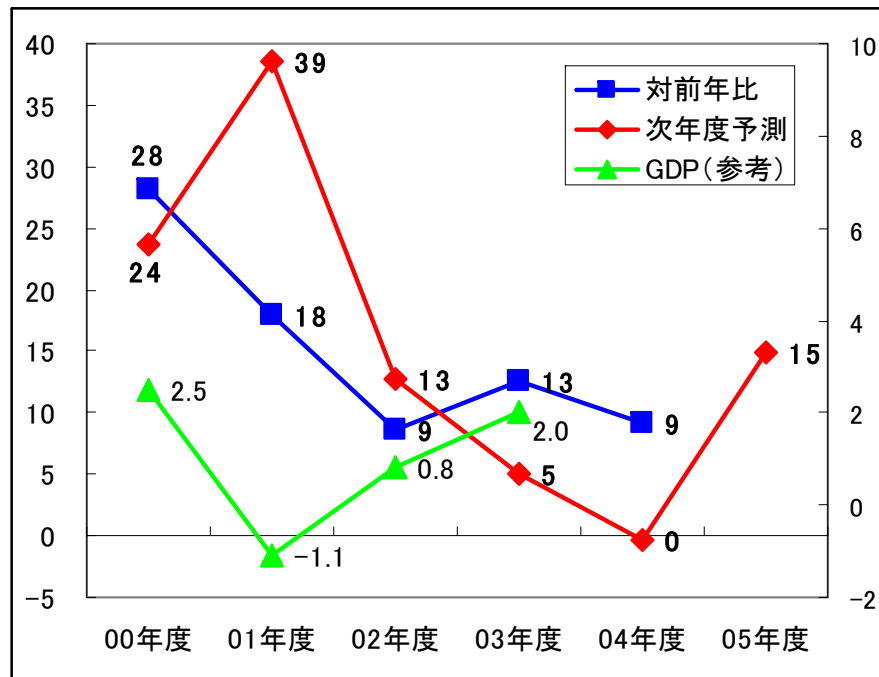
3. IT人材の育成(重点テーマ①)

4. プロジェクトマネジメント(重点テーマ②)

付録

①IT予算・投資の動向

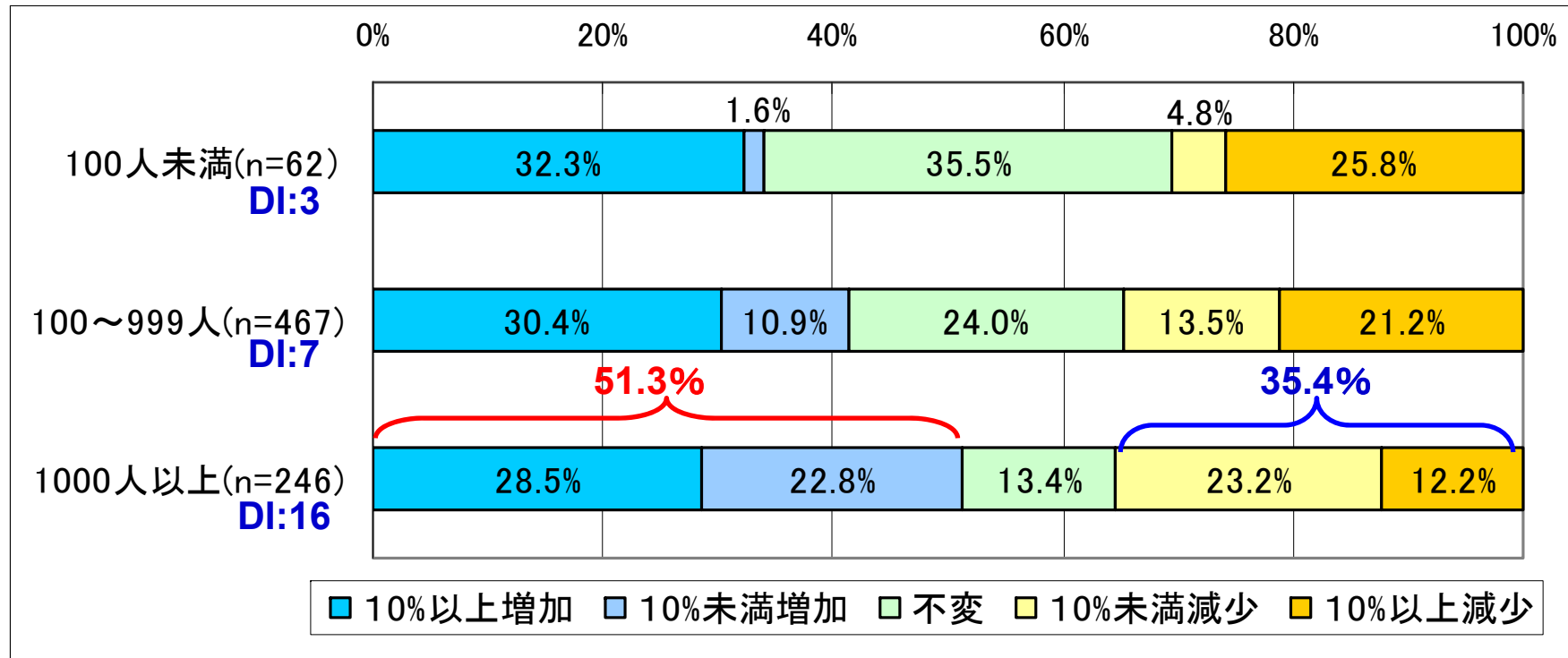
IT予算の増減とDI値の経年変化



		00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度
対前年比	10%以上増加	35.0%	28.9%	23.7%	32.1%	29.9%	
	10%未満増加	16.5%	16.2%	16.3%	14.7%	13.9%	
	不変	25.1%	27.7%	28.7%	19.0%	21.6%	
	10%未満減少	10.0%	13.4%	13.9%	13.2%	16.0%	-
	10%以上減少	13.3%	13.8%	17.4%	21.0%	18.7%	
	DI	28	18	9	13	9	
	N値	677	733	964	742	777	
次年度予測	10%以上増加	13.9%	21.2%	14.5%	15.5%	20.7%	27.1%
	10%未満増加	29.4%	32.5%	24.9%	19.9%	16.3%	17.6%
	不変	36.9%	31.1%	34.0%	34.4%	25.6%	25.4%
	10%未満減少	11.7%	9.1%	16.1%	18.7%	15.9%	12.8%
	10%以上減少	8.0%	6.1%	10.5%	11.6%	21.4%	17.1%
	DI	24	39	13	5	0	15
	N値	452	726	764	975	723	760

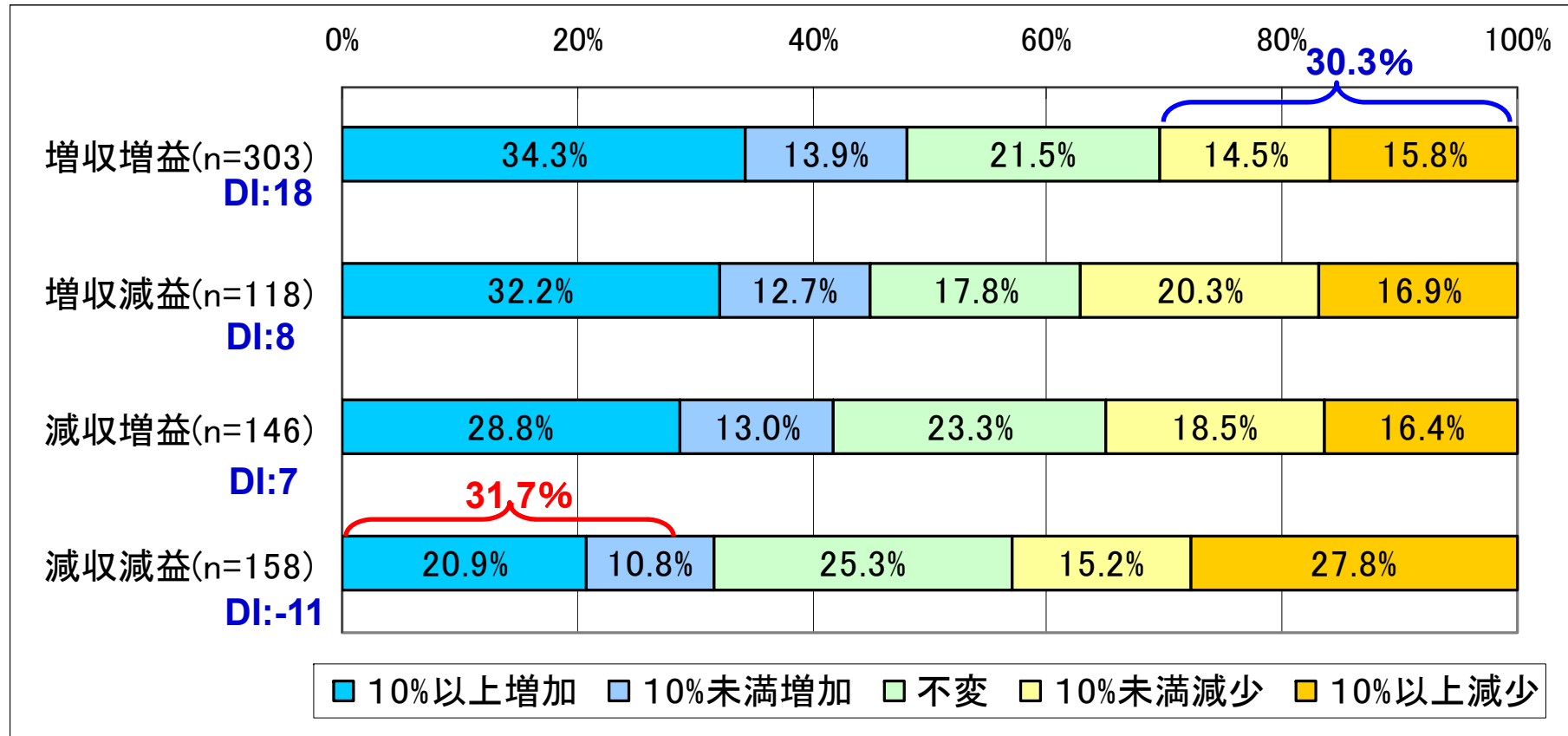
- ・2004年度のIT予算(保守・運用費+新規投資)は、増加:43.8%、減少: 34.7 %
- ・IT予算DI(Diffusion Index: 増加割合-減少割合)は9で、経年的には横ばい、増加と減少の二分化が進む
- ・2005年度のIT投資意欲DI(予測)は15、4年ぶりに投資意欲が高まる

企業規模別IT予算の増減



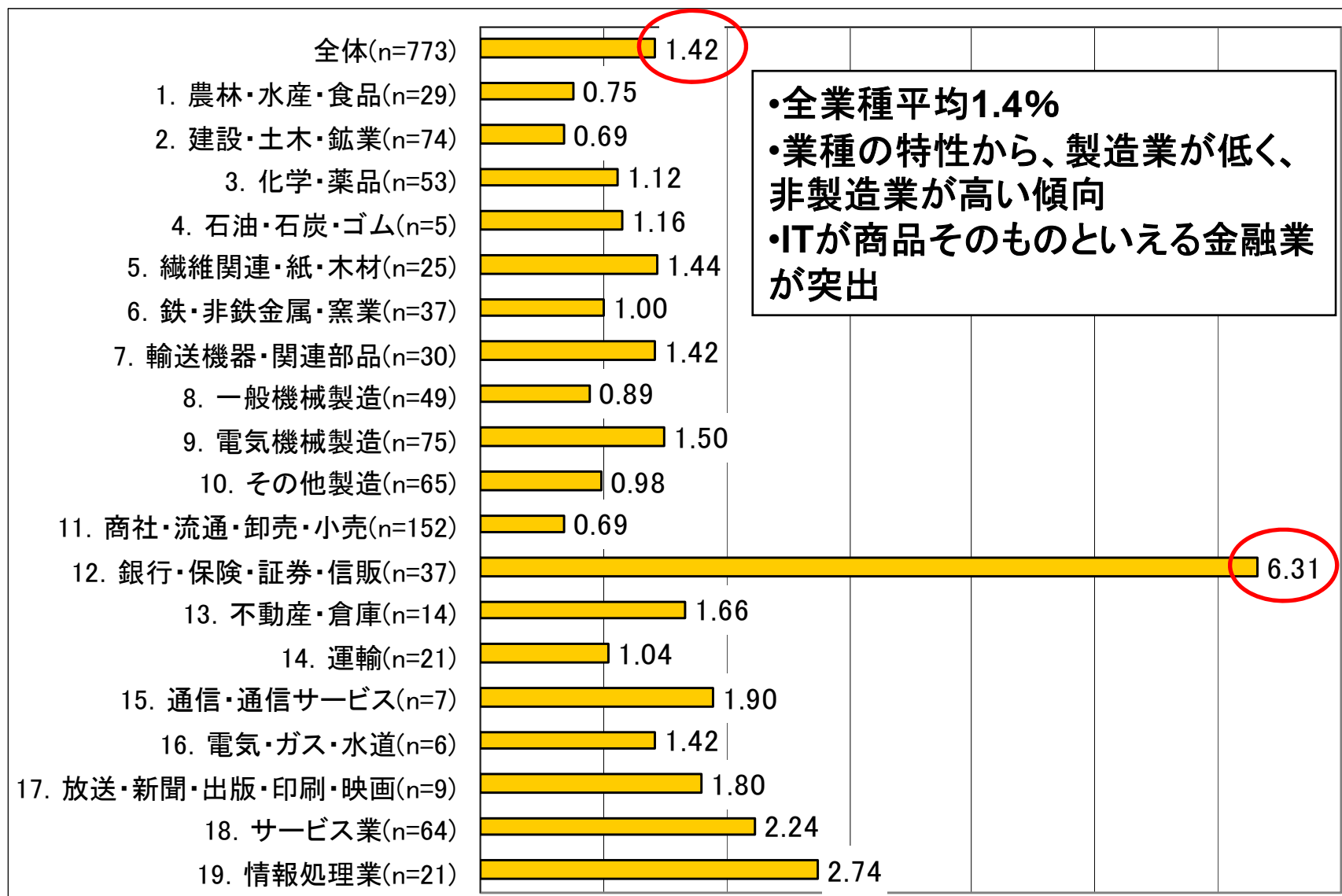
・従業員数1000人以上の大企業では、IT予算増加企業が51.3%と過半数を超え、IT予算DIも16と、積極的な投資傾向にあるが、IT予算を減らした企業も35.4%と二分化が進む

業績別IT予算の増減

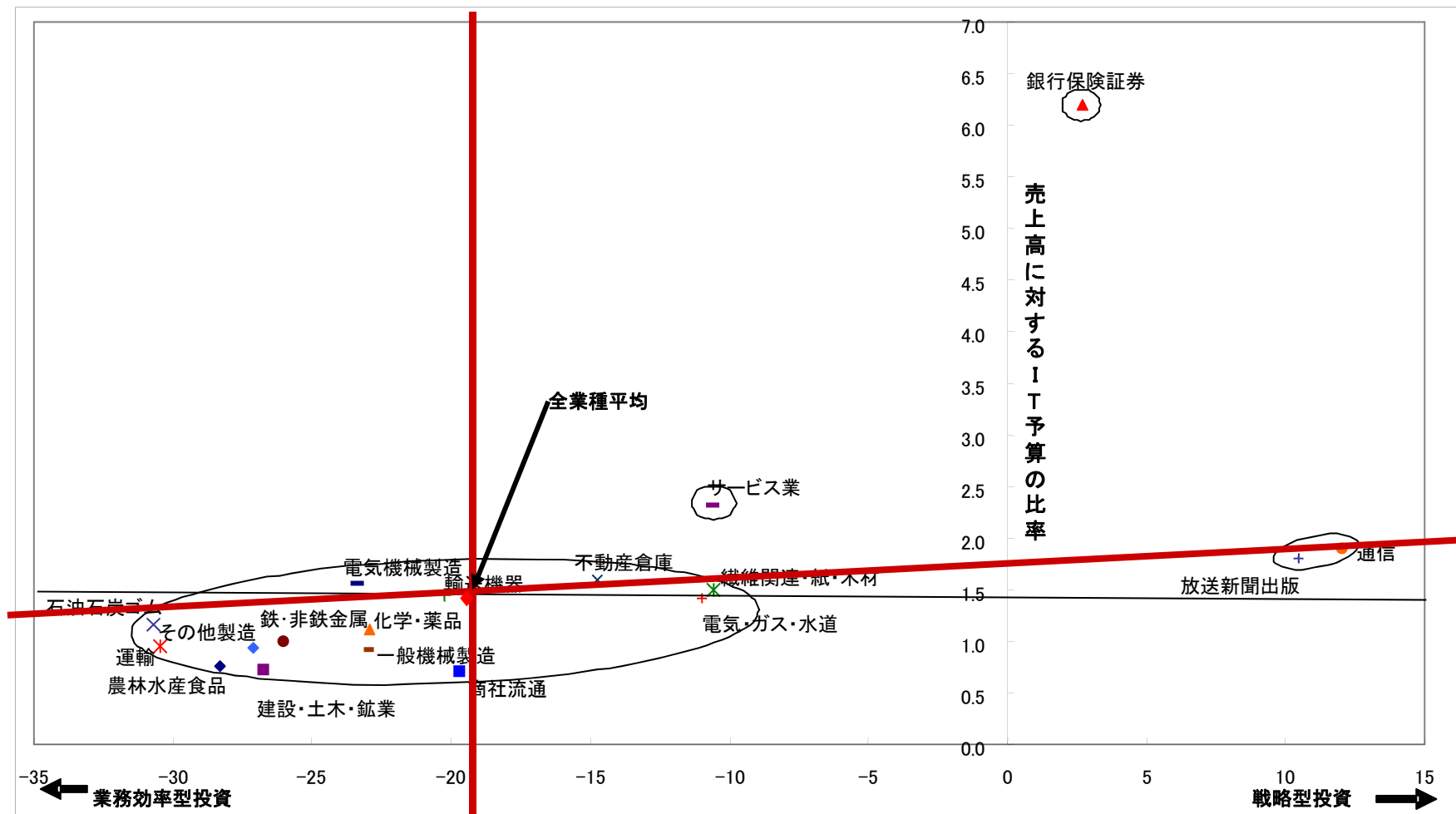


増収増益ながらIT投資を削減している企業、減収減益ながらIT投資を増加させている企業がそれぞれ約3割
 ⇒単に企業業績に連動するのではなく、独自のIT投資戦略を実施

業種別売上高に占めるIT予算比率

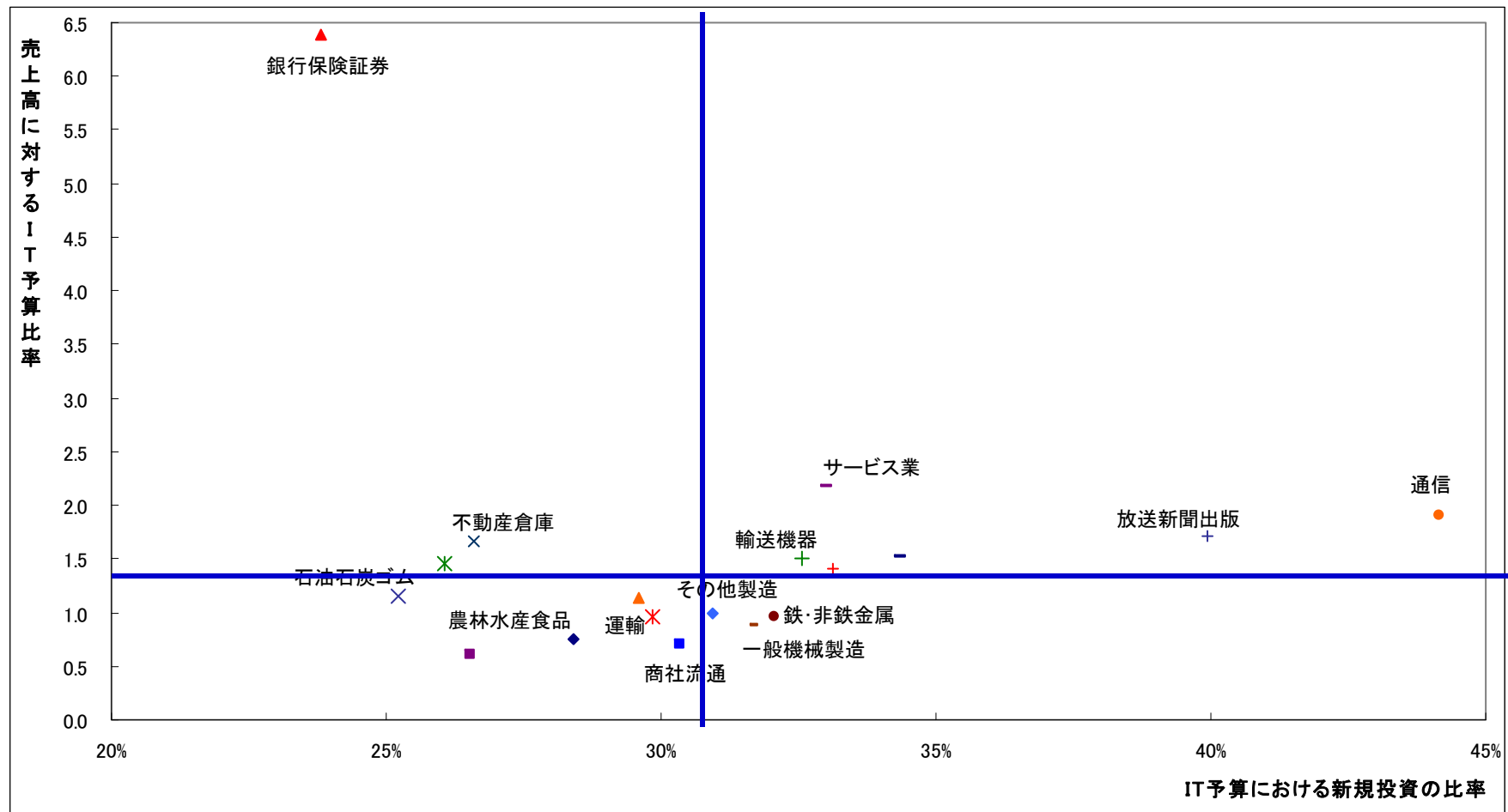


業種別・IT依存度と企業価値創造度



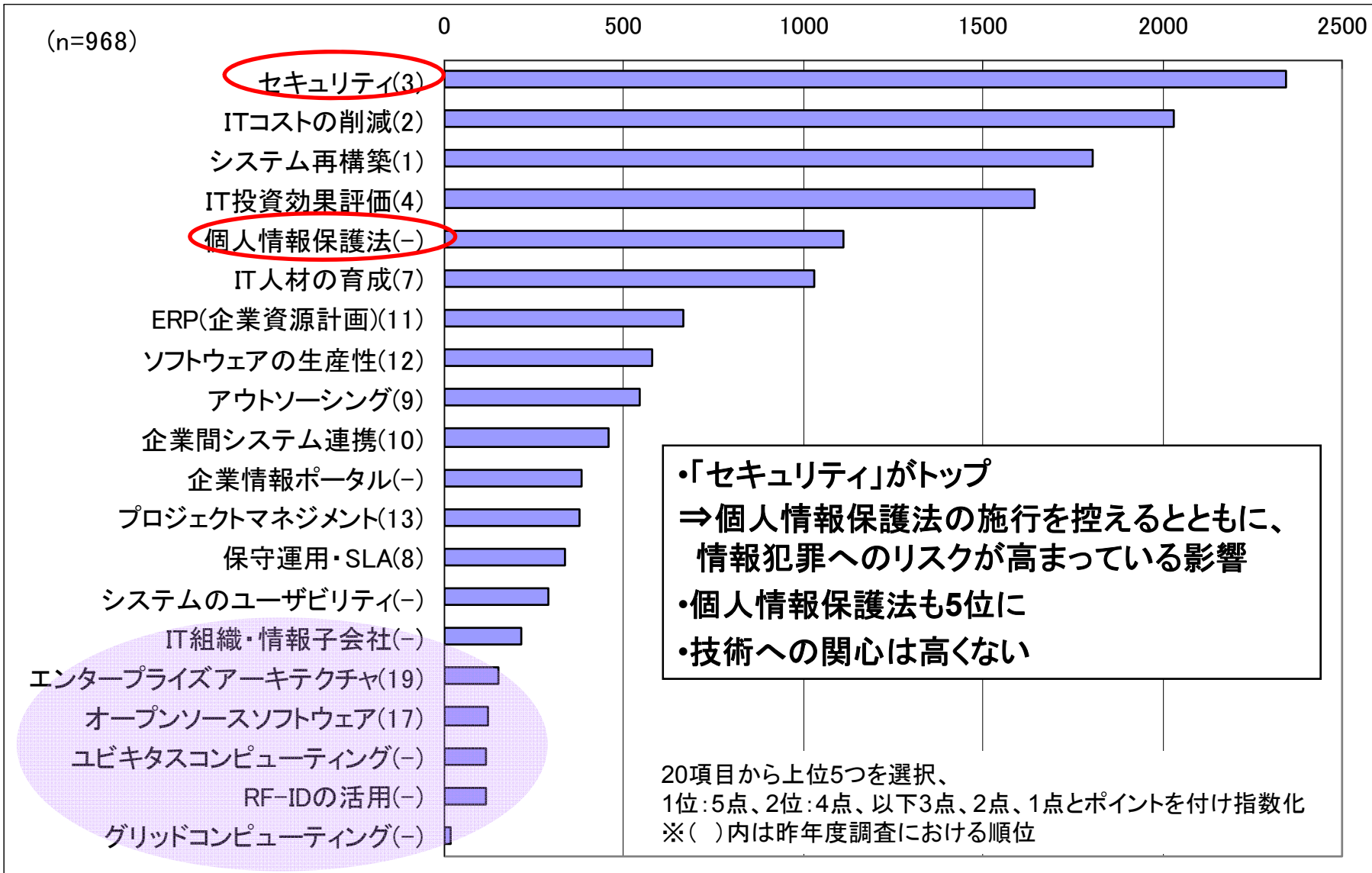
- ・縦軸:IT依存度(%)=売上高に占めるIT予算の比率 (平均 1.42%)
- ・横軸:企業価値創造度(%)=戦略型投資割合(%)－業務効率型投資割合(%) (平均-19.3%)

業種別・IT依存度と新規投資度

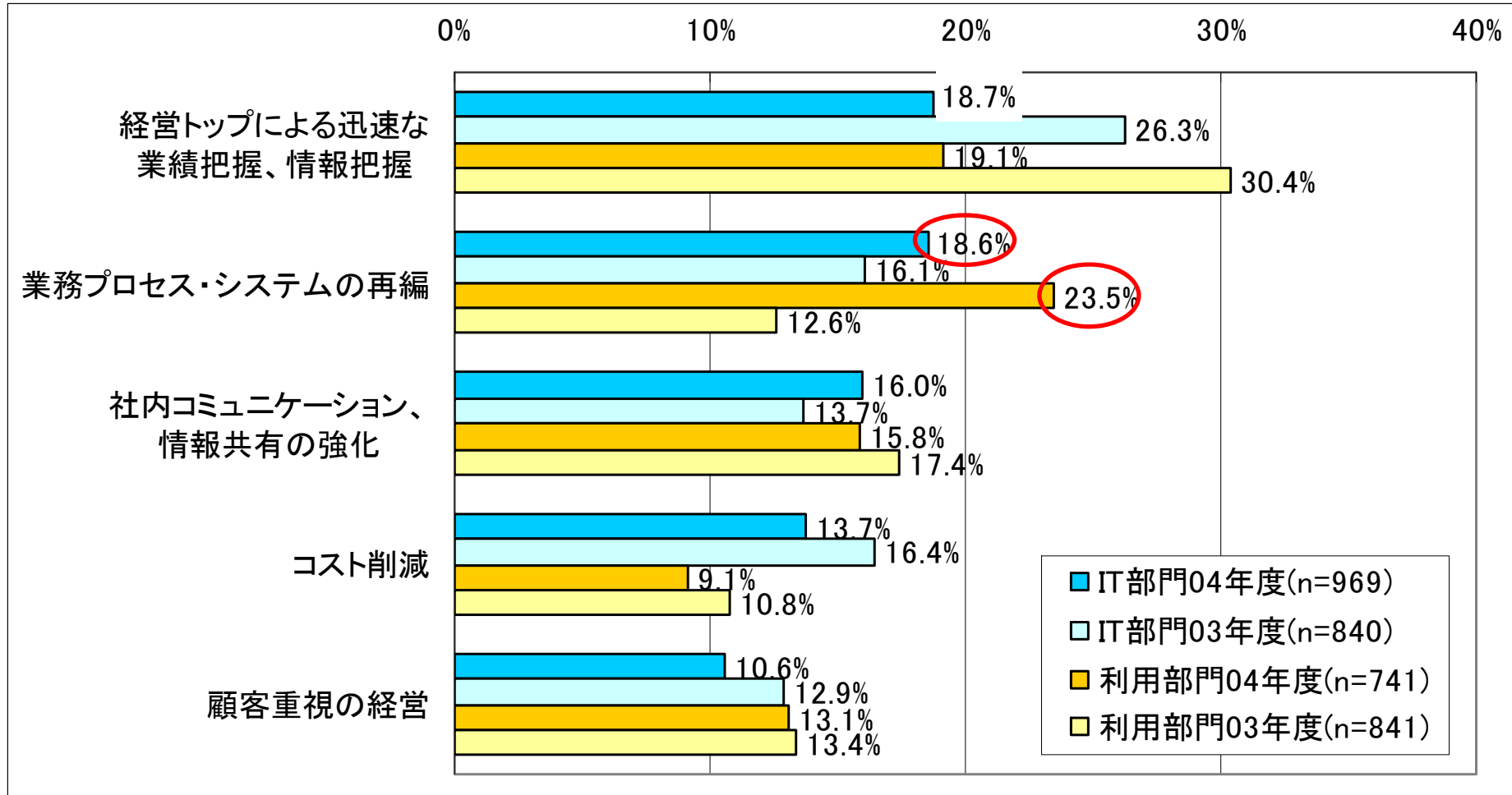


- ・縦軸: 売上高に対するIT予算の比率 (平均 1.42%)
- ・横軸: IT予算における新規投資の比率 (平均 31%)

ITについての関心事

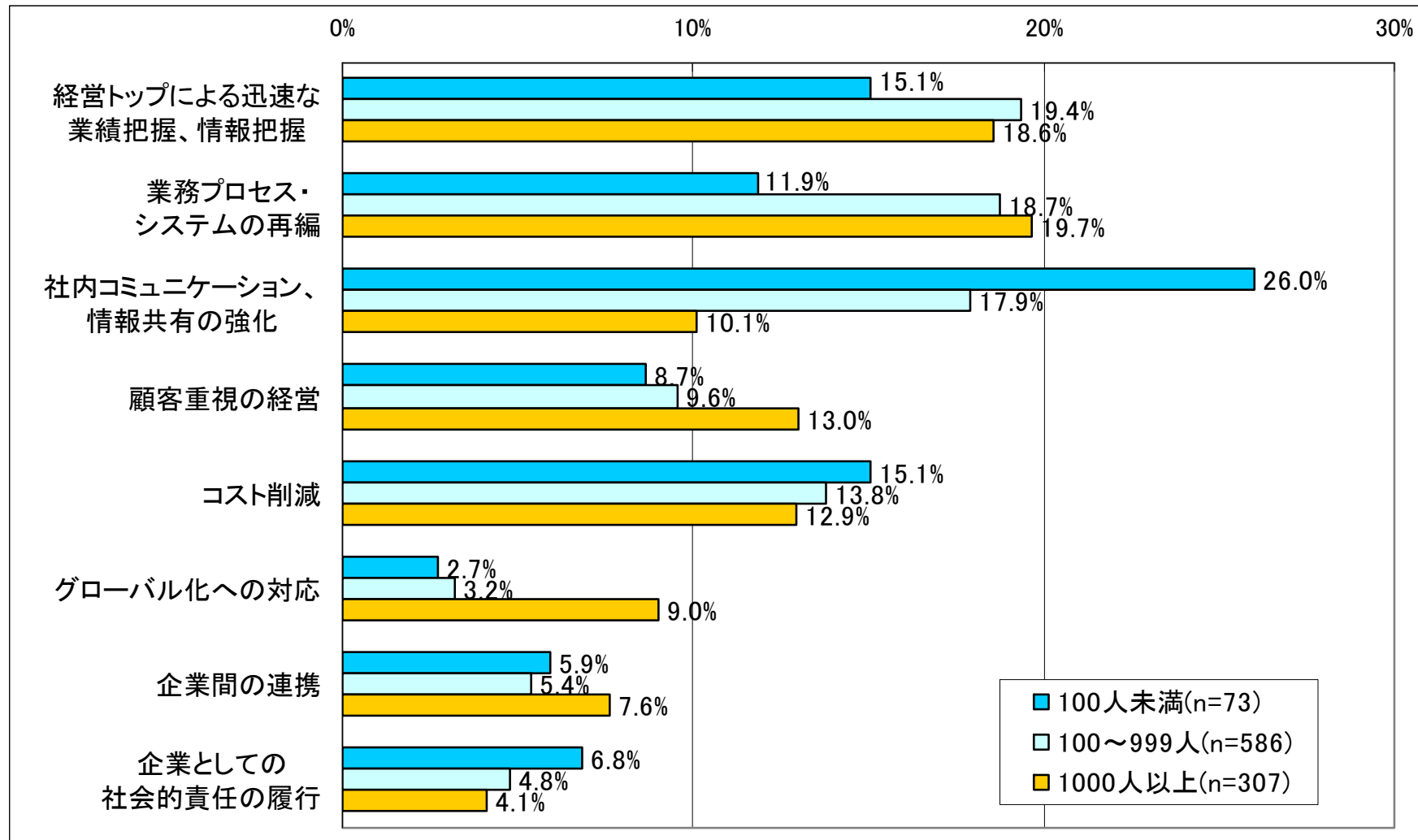


IT投資において重視される目的



企業におけるIT投資の重点課題は、「ビジネスプロセス・システム再編成」
 (利用部門では昨年度の12.6%が今年度は2倍近い23.5%にまで増大)

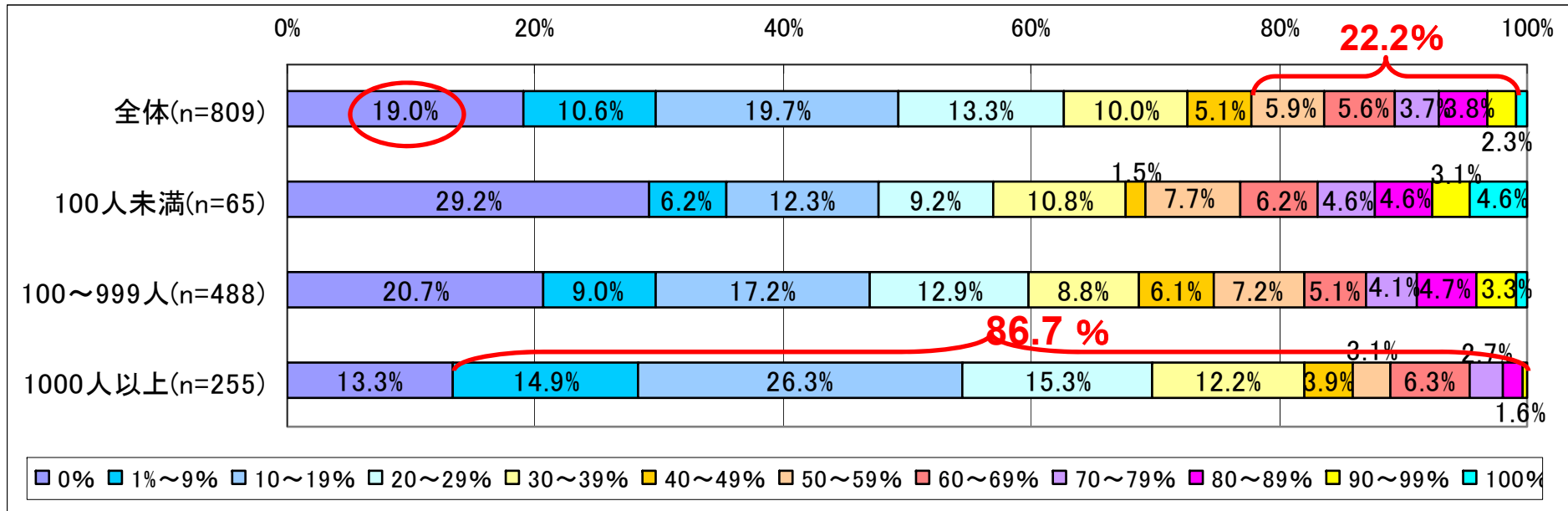
企業規模別IT投資において重視される目的



- 従業員が100人以下の企業では、「社内コミュニケーション・情報共有の強化」を重視
- 大企業では投資目的が多様化

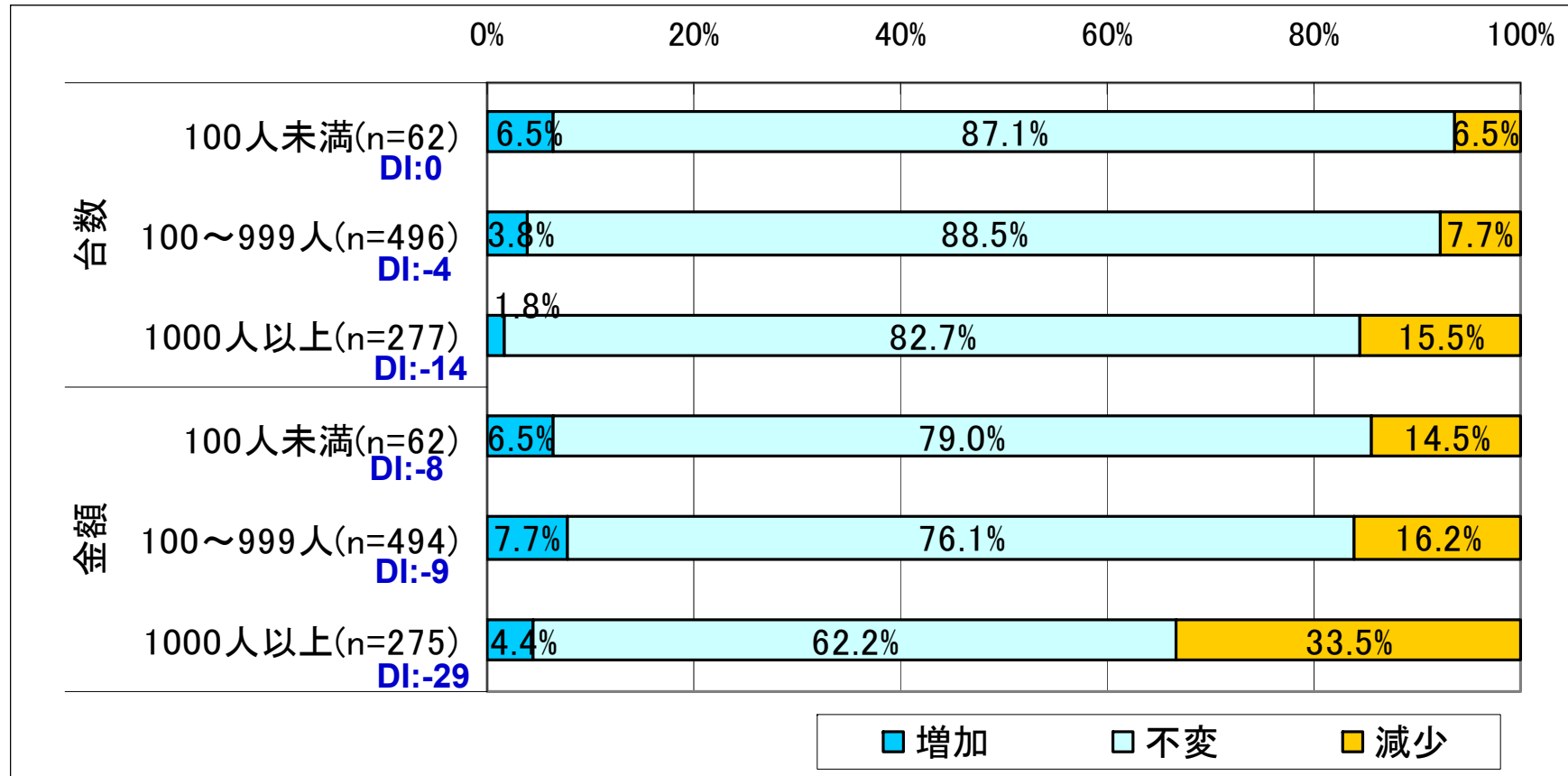
②IT利用(ハードウェア、ネットワーク技術、ソフトウェア)の動向

IT予算におけるホストコンピュータ関連費用の割合



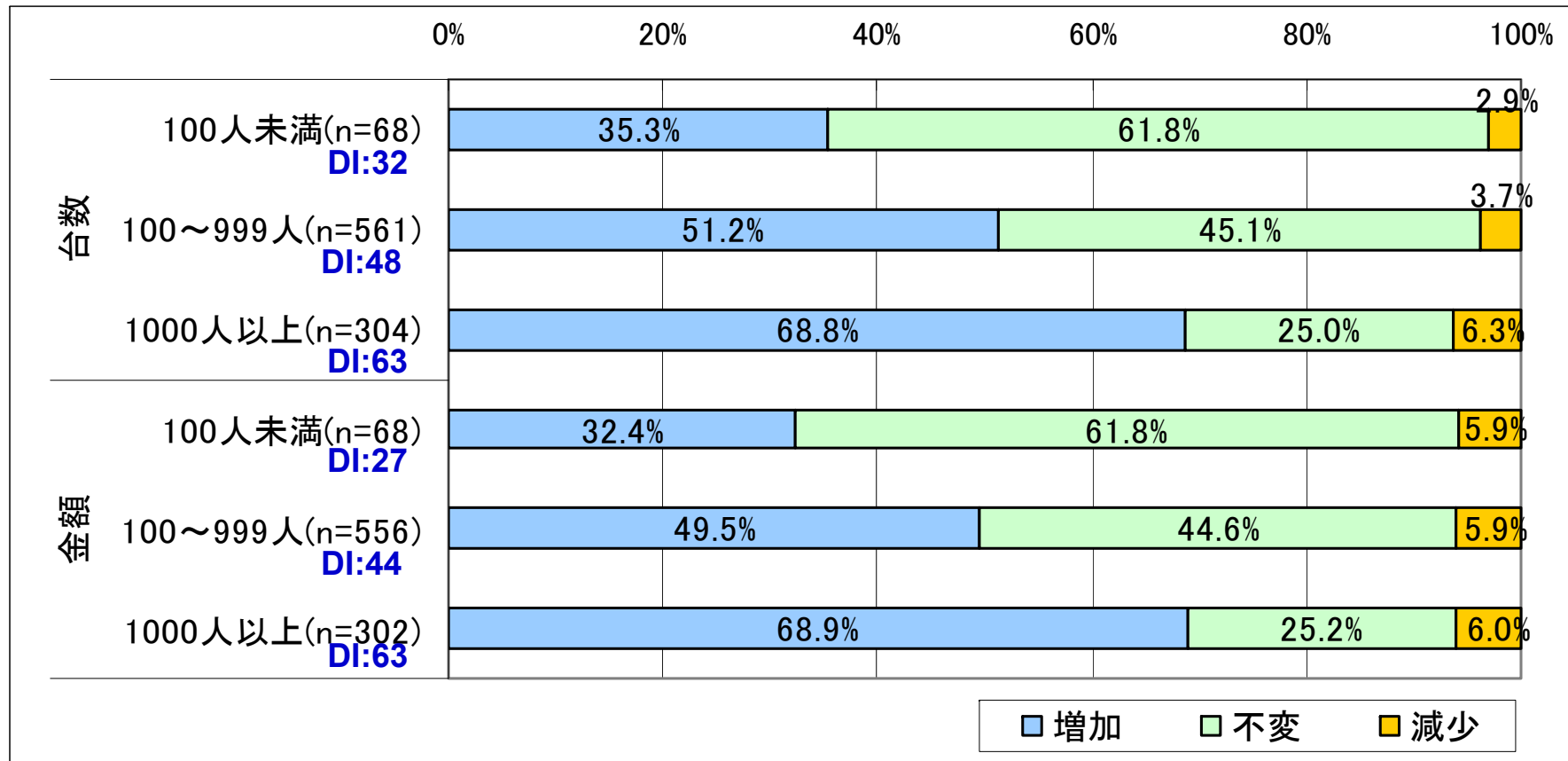
- 約2割の企業で、ホストコンピュータ関連費用(ハードウェア、OS、保守費用等関連費用すべて)がIT予算の半分以上を占めている
- 0%(ホストなし)と回答した企業も、約2割(19.0%)
- 従業員数1000人以上の企業でホストコンピュータを持っている割合は86.7%、100~1000人未満の中堅企業は79.3%、100人以下の小企業は69.8%と大企業ほどホストコンピュータの所持比率が高い

企業規模別ホストコンピュータ増減



大企業ほどホストコンピュータが所持比率が高いため
ホストコンピュータの減少傾向も大きい

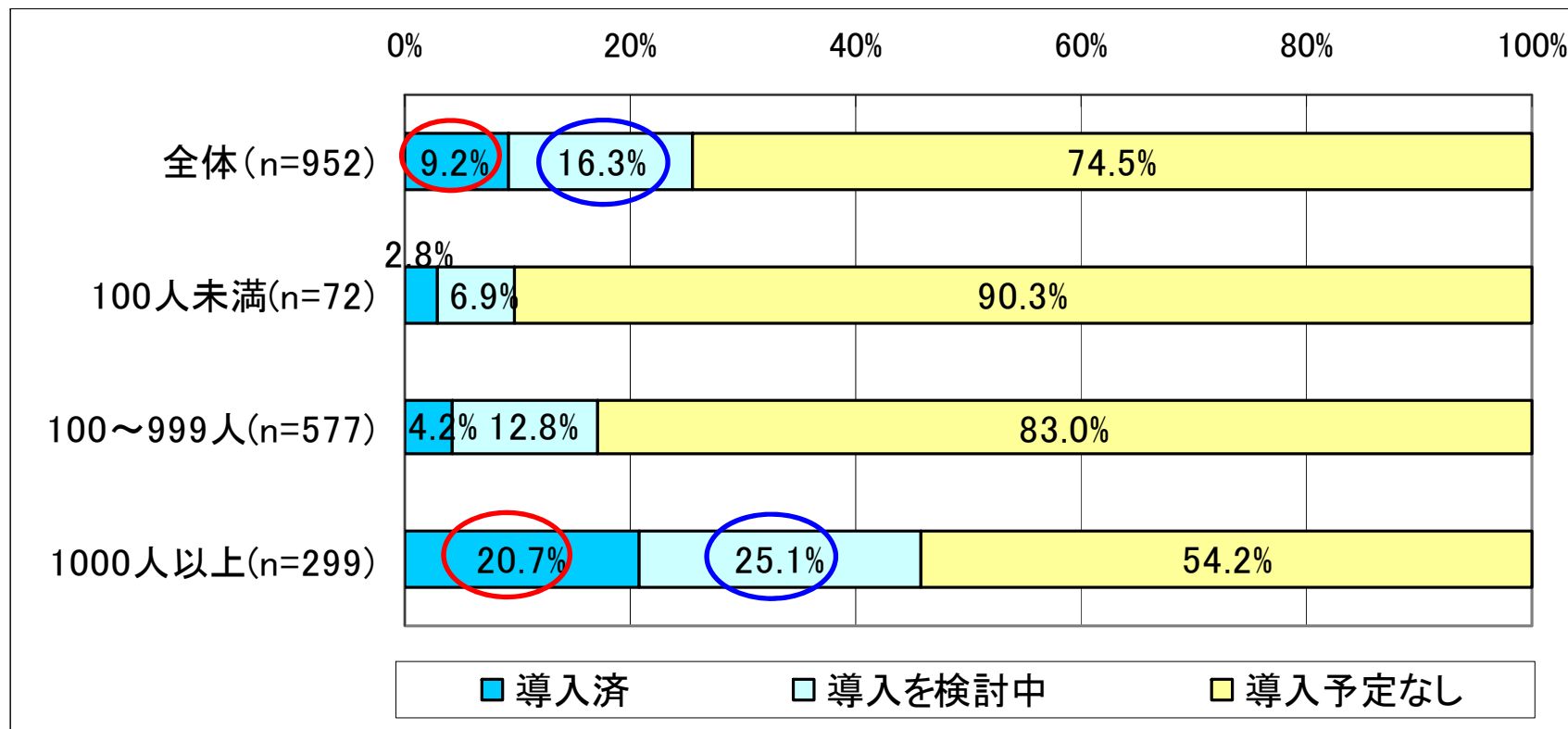
企業規模別サーバの増減



大企業ほどダウンサイジングに積極的でサーバの増加傾向が強い

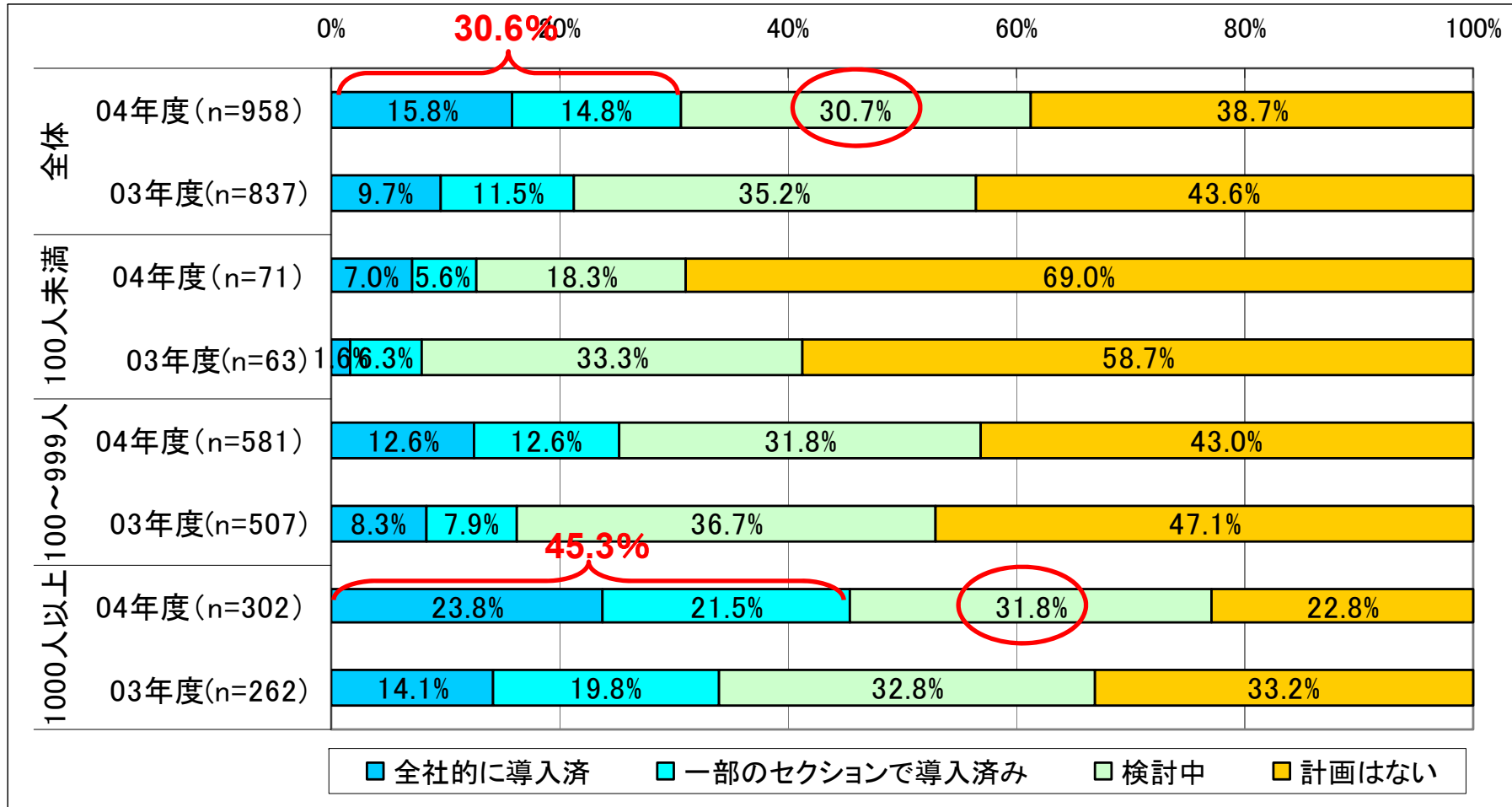
ブレードサーバの導入状況

ブレードサーバ: シャーシーに縦に刃(ブレード)を立てるように高密度に実装したサーバ



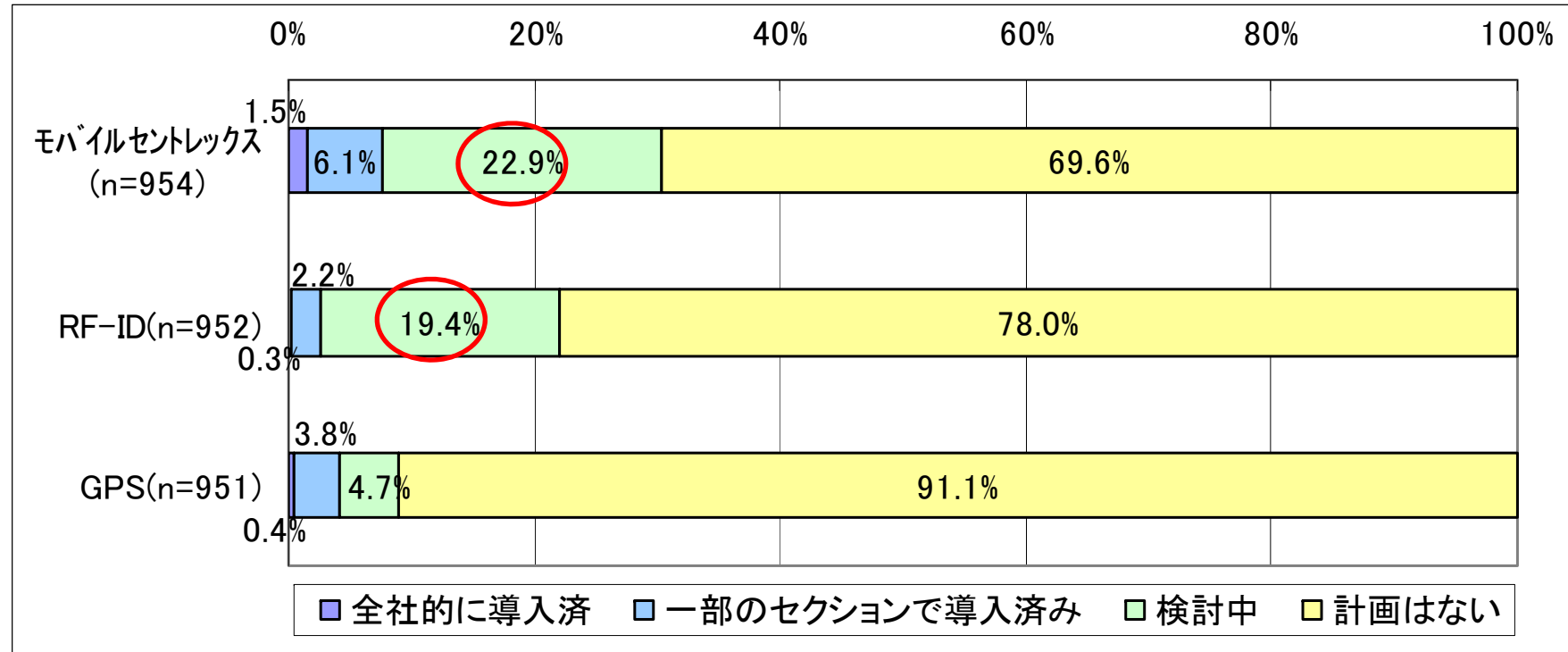
- 普及は、9.2%とまだ低いが、検討中企業が16.3%、サーバの高密度化、保守費用圧縮、保守サービス向上など、メリットを生かした導入が検討されている
- 大企業ではすでに20.7%の企業が導入済みで、検討中も25.1%

VoIPの導入状況



- VoIPは3割の企業で導入済み、さらに3割が採用検討中と普及が進みつつある
- 大企業では、導入済みが45.3%、検討中も31.8%とさらに普及が進んでいる

ネットワーク技術の導入状況



モバイル・セントレックス: 携帯電話を企業の内線電話として利用するサービス

RF-ID (Radio Frequency Identification): 無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み

GPS (Global Positioning System): 人工衛星を利用してどこにいるのかを正確に割り出すシステム

- **モバイルセントレックス: 7.6% (72社)、RF-ID: 2.5% (24社) が既に導入、ともに2割が検討中 ⇒ 今後の導入が加速することが予測される**
- **GPSは、9割の企業で「計画なし」 ⇒ まだ利用範囲が限定**

RF-ID利用の目的・期待／適用分野



RF-IDを導入済・導入を計画中の企業にメールで追加のヒアリングを実施、62社から回答

<p>①RF-ID利用の目的や期待</p>	<ul style="list-style-type: none">・現場作業・管理の負担軽減・効率化(出荷、棚卸等)(36社)・データ収集のリアルタイム化・入力間違い削減など精度向上(19社)・製品のトレーサビリティ・苦情対応効率化(6社)・作業員の安全管理・滞留在庫、期限切迫品在庫の削減・顧客へのサービス向上・紛失防止、紛失時の早期発見・商品(薬品)事故発生時の迅速な対応や、誤用防止・非接触でのデータ認識による安全性、システムの経済性・SCMフローの構築・改革・バーコードの代替として非接触に期待
<p>②RF-IDの適用分野</p>	<ul style="list-style-type: none">・資材・製品・部品の在庫・物流管理、入出庫管理(32社)・部品・食品等のトレーサビリティ・品質管理(8社)・製造現場の生産進捗管理(9社)・商品管理(6社)・入荷検品時の原資材情報(ロットNo.、賞味期限等)のチェック(3社)・お客様が触ったかどうかまでの把握・再利用されては困る商品の管理(制服等)・小売店舗における在庫管理、棚卸作業の効率化・ノートPCやPOSレジ プリンタなどの資産管理(4社)・入退室管理(4)、セキュリティ管理(2社)、危険区域立入り管理・勤怠管理(2社)、社員IDカード・レジ計算・売上作業の簡素化(3社)・盗難対策、動線管理、不動産のキー管理、リサイクル

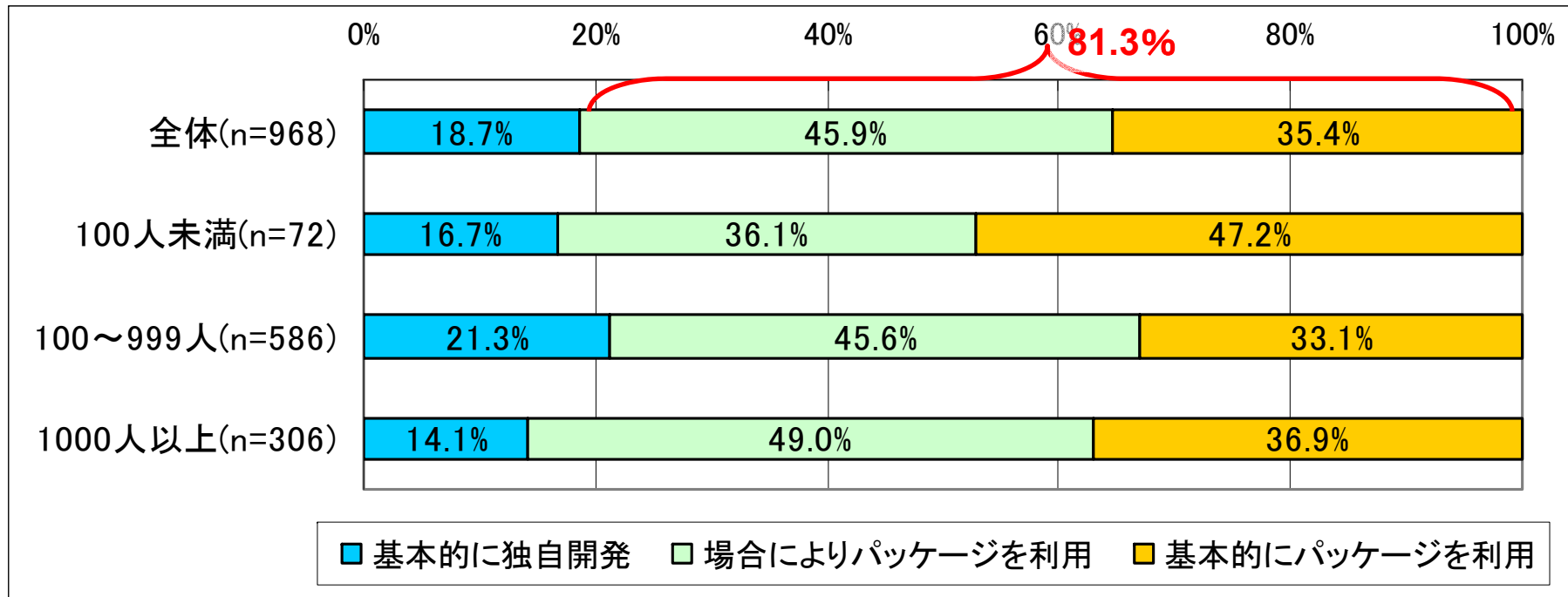
RF-ID導入の課題

③RF-ID導入における課題

- ・ICタグの価格がまだ高い(28社)
- ・設備(リーダー・ライター、タグ貼付設備等)・開発コスト(12社)
- ・タグの読取精度・スピード(15社)
- ・混信、反射等の回避
- ・複数のRF-IDが隣の製品と区別して読み込めるのが心配
- ・複雑に入り組んだ工程・移動における読み取り方法
- ・国際的な統一の規格・基準の早期実現(10社)
- ・海外と互換性が無いものが国内で普及するのではないかという懸念
- ・END-ENDで違うと、合理化できない
- ・UHF帯でのRF-IDに関する法律の整備(国内、国外)(2社)
- ・金属への添付・読み取りが難しい(7社)
- ・遠距離での使用(6社)
- ・システム導入による現場の混乱(6社)
- ・メーカー各社が同じようなタイミングで導入をして貰わないと商品の在庫確認作業にバラつきが出てしまうのではないかという懸念
- ・盗聴、改ざん防止、セキュリティ(5社)
- ・社外に出たら読めないようにして欲しい
- ・耐久性(5社)、耐熱性(2社)、耐水性(2社)
- ・RF-IDの簡単な取り付け方法。自動でRFタグを付けられないか(3社)
- ・技術が先行し、効果を出せる具体的な業務をデザインできない(3社)
- ・タグの大きさ(2社)
- ・読取方式など技術的に落ち着くまでは投資が陳腐化する可能性がある
- ・RF-IDの認知度(2次元バーコードに完全に遅れをとっている)
- ・実用事例が少ない

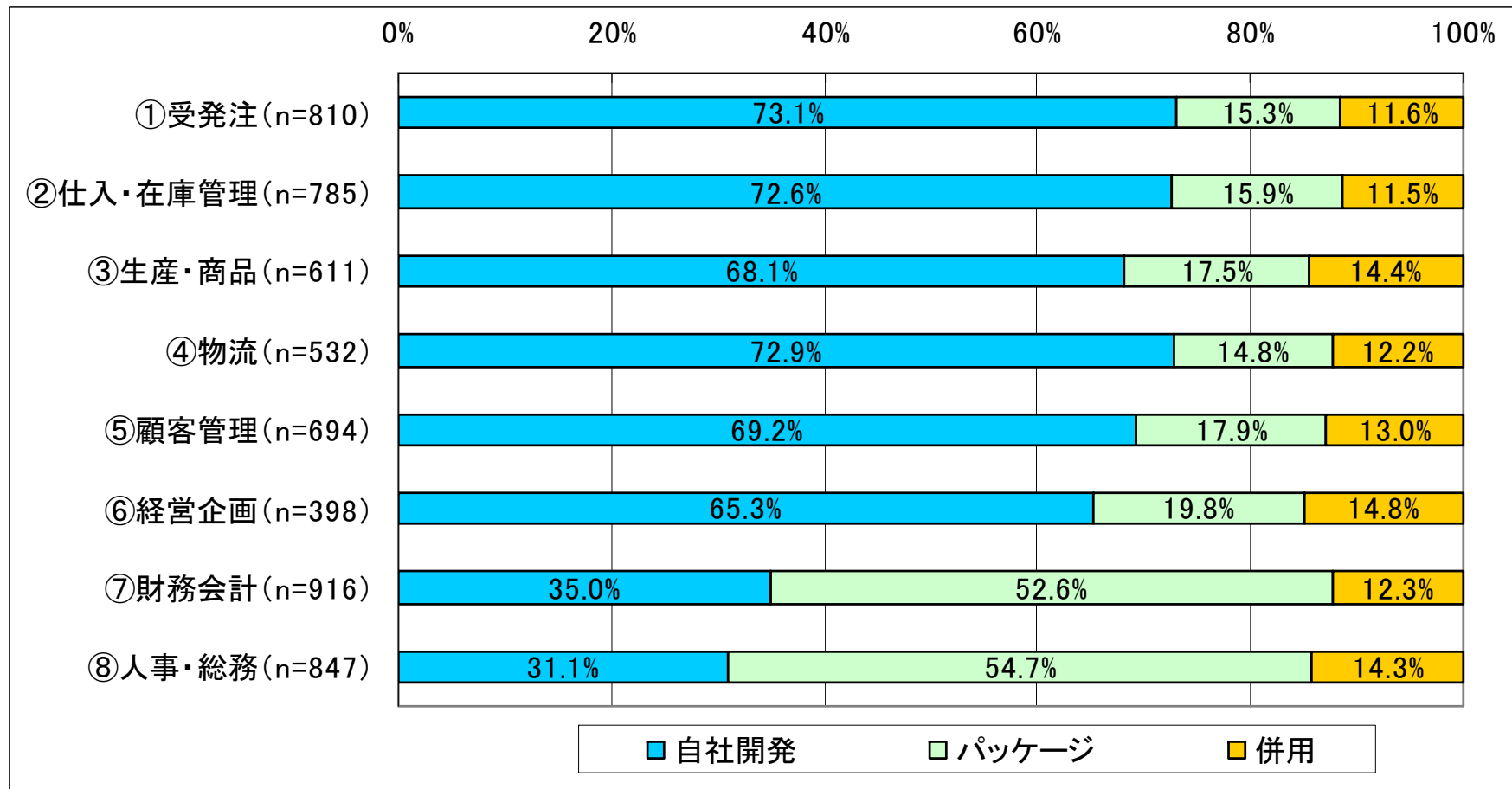
導入にあたって多くの課題がまだ残されている

新規システム開発時の基本方針



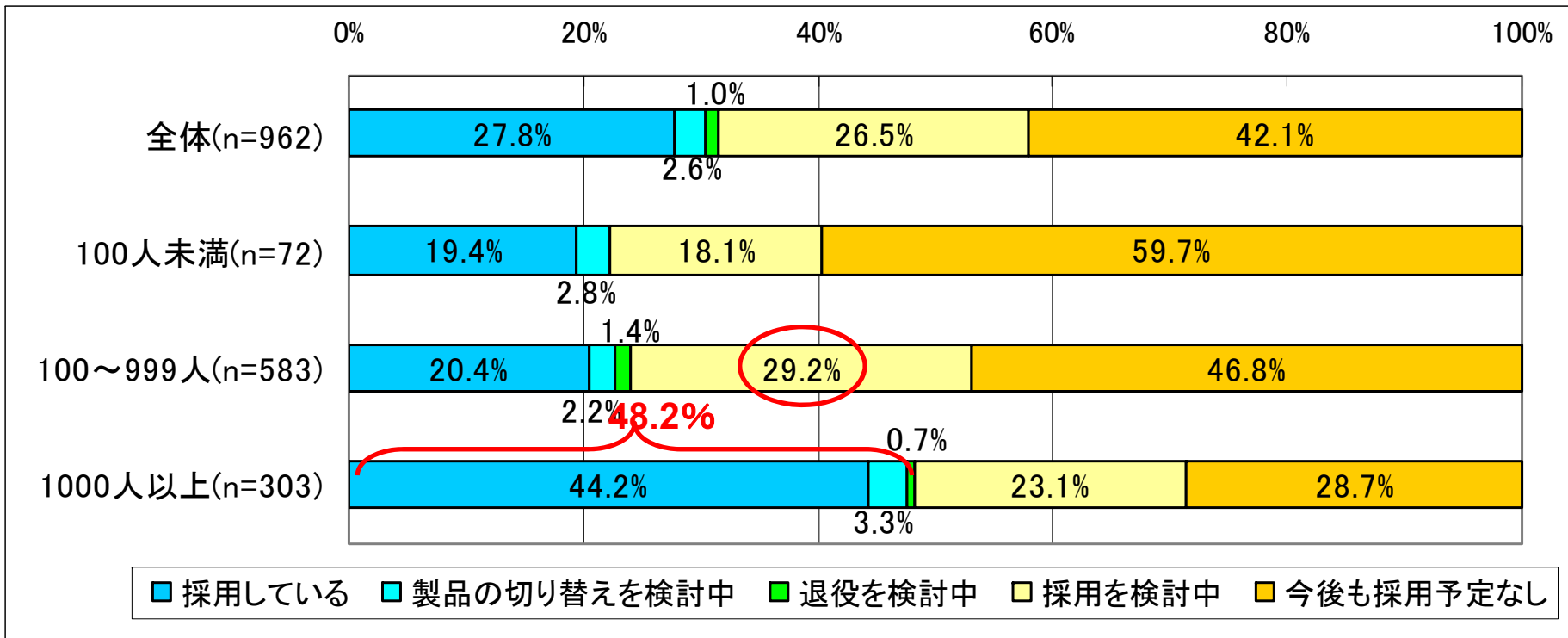
新規システム開発際は、8割の企業がパッケージを利用する方針

業務システムごとの開発形態



共通業務である「財務会計」「人事・総務」のパッケージ開発が進む

ERPパッケージの採用状況



- ERPパッケージは大企業の約半数(48.2%)が導入済、中堅企業も約3割(29.2%)が検討中
- 採用されている製品は、1位:R3(SAP)30%、2位:Super Stream(SSJ)9.3%、3位:Oracle Application7.6%、4位Glovia-C(富士通)6.9%

ERPパッケージの満足度

		満足	不満	N値
導入価格	全体	13.1%	45.7%	291
	R/3	2.3%	70.1%	87
	Super Stream	18.5%	25.9%	27
	Oracle Application	9.1%	54.5%	22
	Glovia-C	30.0%	20.0%	20
保守価格	全体	7.5%	57.0%	293
	R/3	0.0%	79.5%	88
	Super Stream	7.4%	29.6%	27
	Oracle Application	0.0%	63.6%	22
	Glovia-C	15.0%	55.0%	20
品質	全体	26.0%	25.3%	292
	R/3	31.8%	18.2%	88
	Super Stream	25.9%	3.7%	27
	Oracle Application	22.7%	22.7%	22
	Glovia-C	20.0%	40.0%	20

•品質に関しては満足26.0%と一定の評価を得ている

•一方、保守費用については不満を持つ企業が半数を超え、保守費用の高さがユーザーの悩みとなっている

•採用企業の多いR/3では約8割(79.5%)、Oracle Applicationでは6割強(63.6%)の企業が保守費用に不満を持っている

⇒ ERP製品ベンダーの保守費用低減への更なる努力が求められている

※調査は、1. 非常に満足 2. 満足 3. 普通 4. 不満 5. 非常に不満の5段階で調査、
表中の「満足」:1. 非常に満足+2. 満足、「不満」:4. 不満+5. 非常に不満

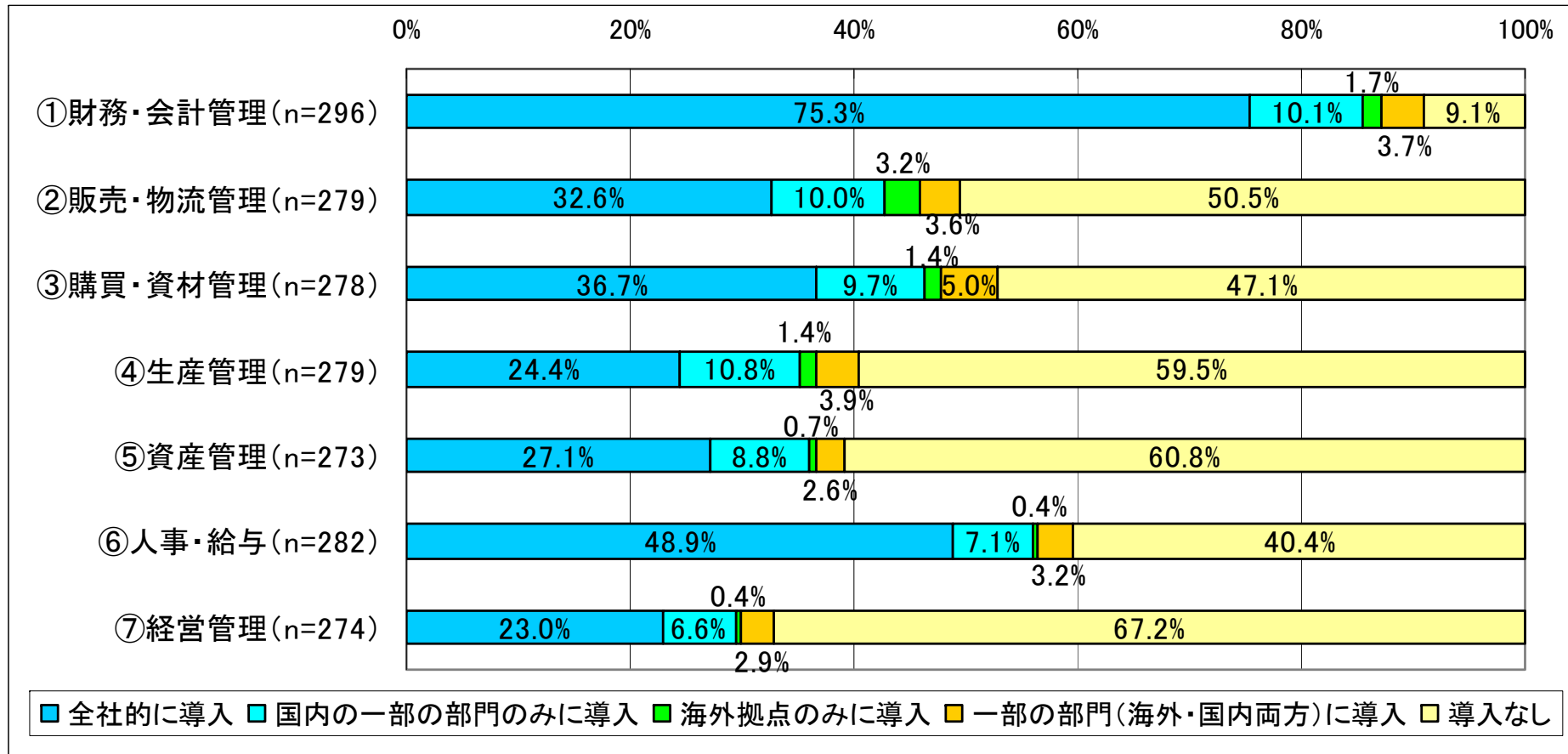
ERPパッケージ選択時に重視する点

	04年度		03年度		02年度	
1位	自社業務や 業務環境との 整合性	34.8%	自社業務や 業務環境との 整合性	22.3%	性能	23.7%
2位	性能	14.9%	性能	17.5%	適用可能業務の 範囲・網羅性	14.8%
3位	・価格 ・カスタマイズ の 容易さ	10.1%	適用可能業務 の 範囲・網羅性	14.2%	価格	11.1%

ERPパッケージの普及が進むにつれ、性能や価格よりも、自社に適用できるかどうか、自社に合うかどうかを重視するように

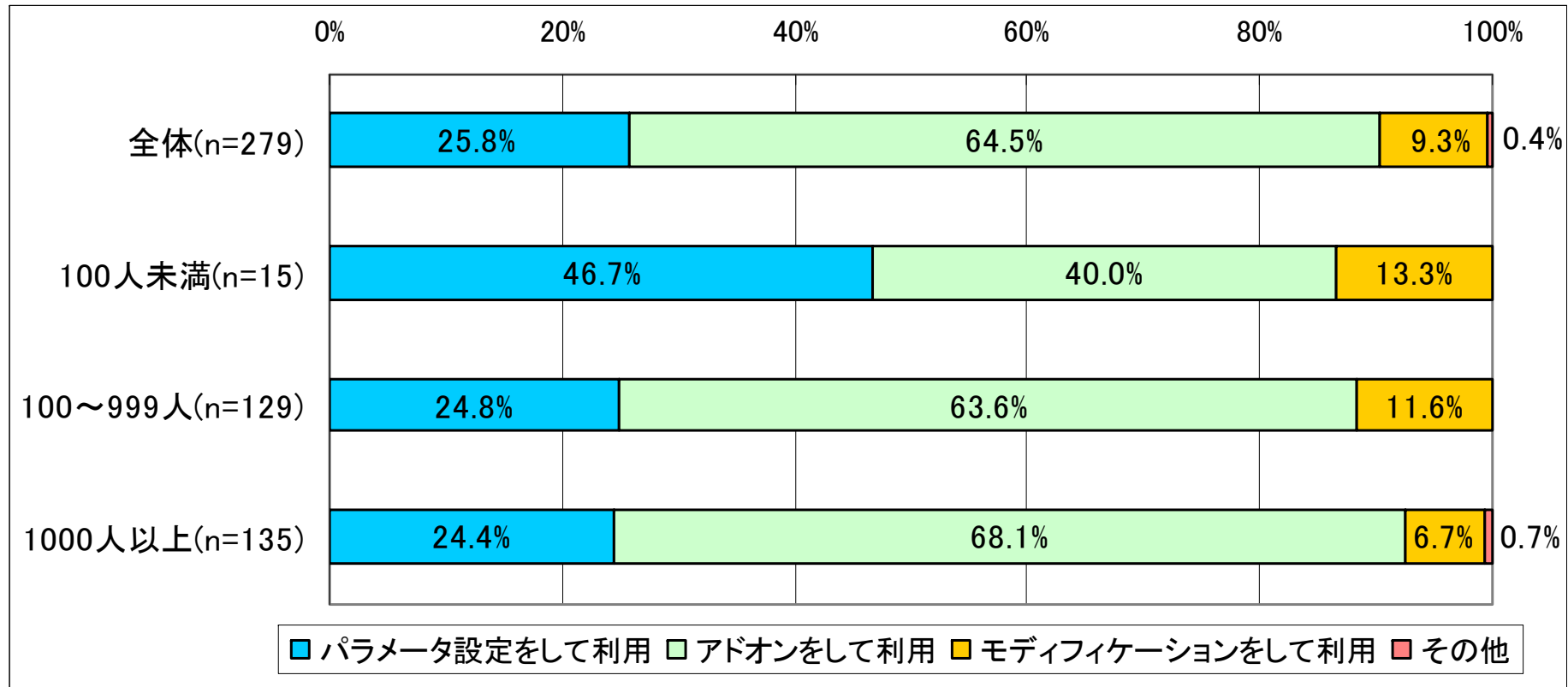
⇒より現実的な導入がなされるようになってきた

ERPパッケージの適用範囲



ERPパッケージは、企業の差別化をすべき業務でなく、合理化、効率化を目指す共通業務(財務・会計管理、人事・給与)に導入されている

ERPパッケージのカスタマイズ

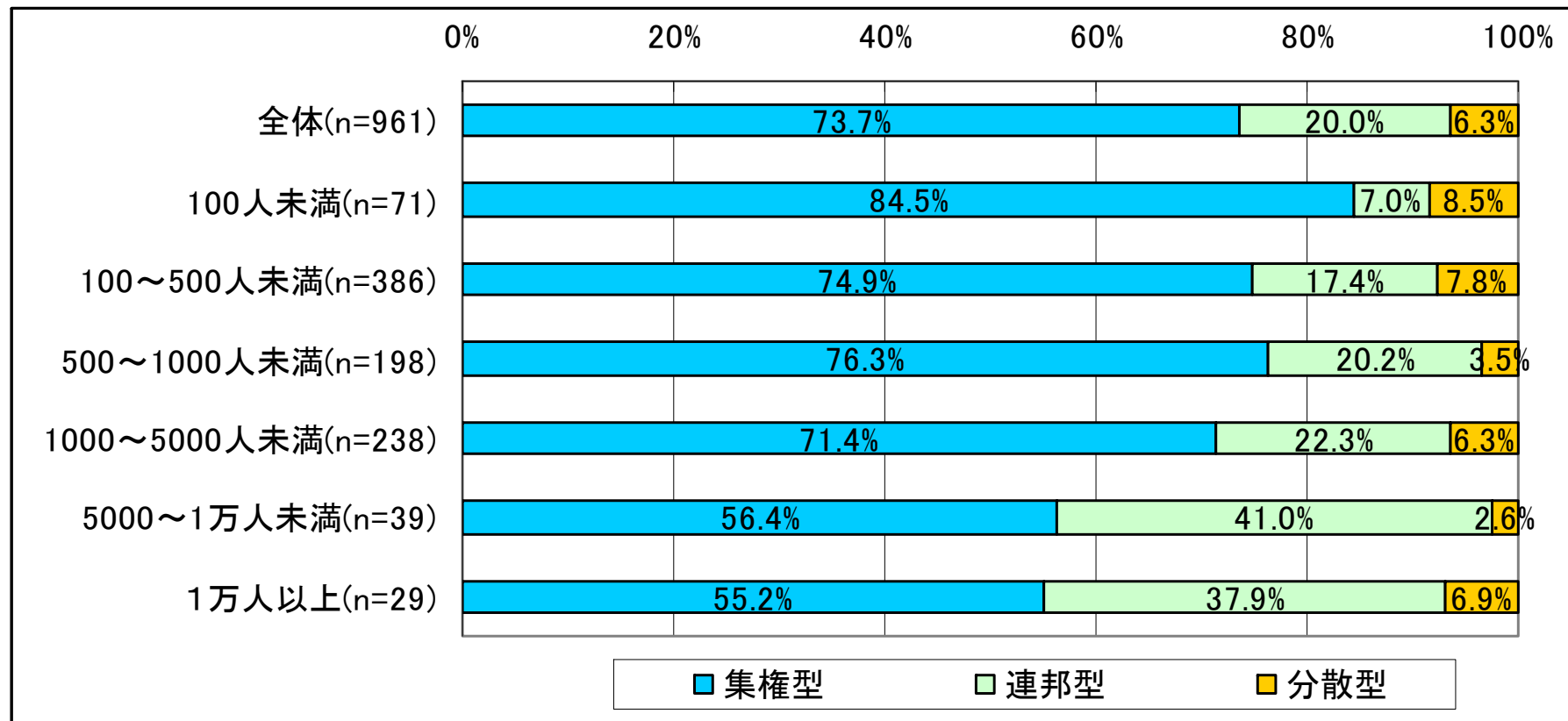


- ・アドオン利用が64.5%と主流で、モディフィケーションは9.3%と少数
ほとんどの企業が、アドオンまでの変更でパッケージを利用
- ・従業員数100人未満の規模の小さい企業では、カスタマイズをあまりせずにそのまま利用している割合が高い

③IT推進体制

IT組織の形態①

- 集権型: 全社で統一されたルールに基づき一元的に統括・管理
- 連邦型: 全社プロジェクトは一箇所で統括、各事業部固有のシステムは事業部が担当
- 分散型: 企画機能をはじめとする全ての機能を各部門に分散



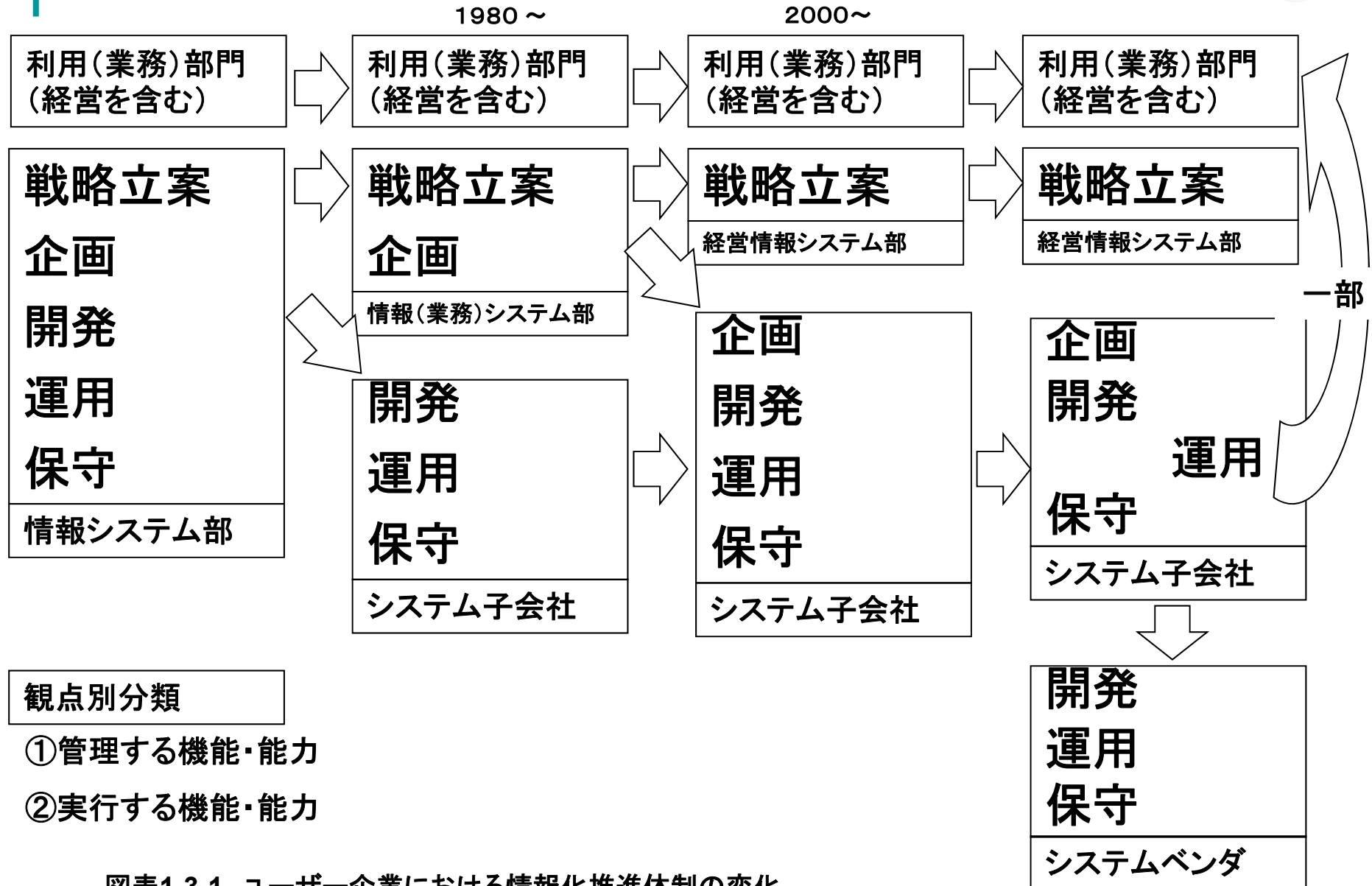
集権型が主流、企業規模と比例して連邦型の比率が高まる

IT組織の形態②(詳細)

	全社	事業部	情報子会社 アウトソーサー	
①集権型A	企画・開発・運用			一貫して 集中管理
②集権型B	企画		開発・運用	企画機能のみ本社 に残す
③集権型C	戦略		企画・開発・運用	戦略機能のみ本社 に残す
④連邦型A	企画・開発・運用 (全社システム)	企画・開発・運用 (事業部システム)		全社システムと事 業部システムの管 理の分離
⑤連邦型B	企画 (全社システム)	企画 (事業部システム)	開発・運用 ・全社システム ・事業部システム	全社システムと事 業部システムの管 理の分離 (企画のみ本社)
⑥分散型	戦略	企画・開発・運用 (事業部システム)		ほとんどの機能を 各事業部に分散

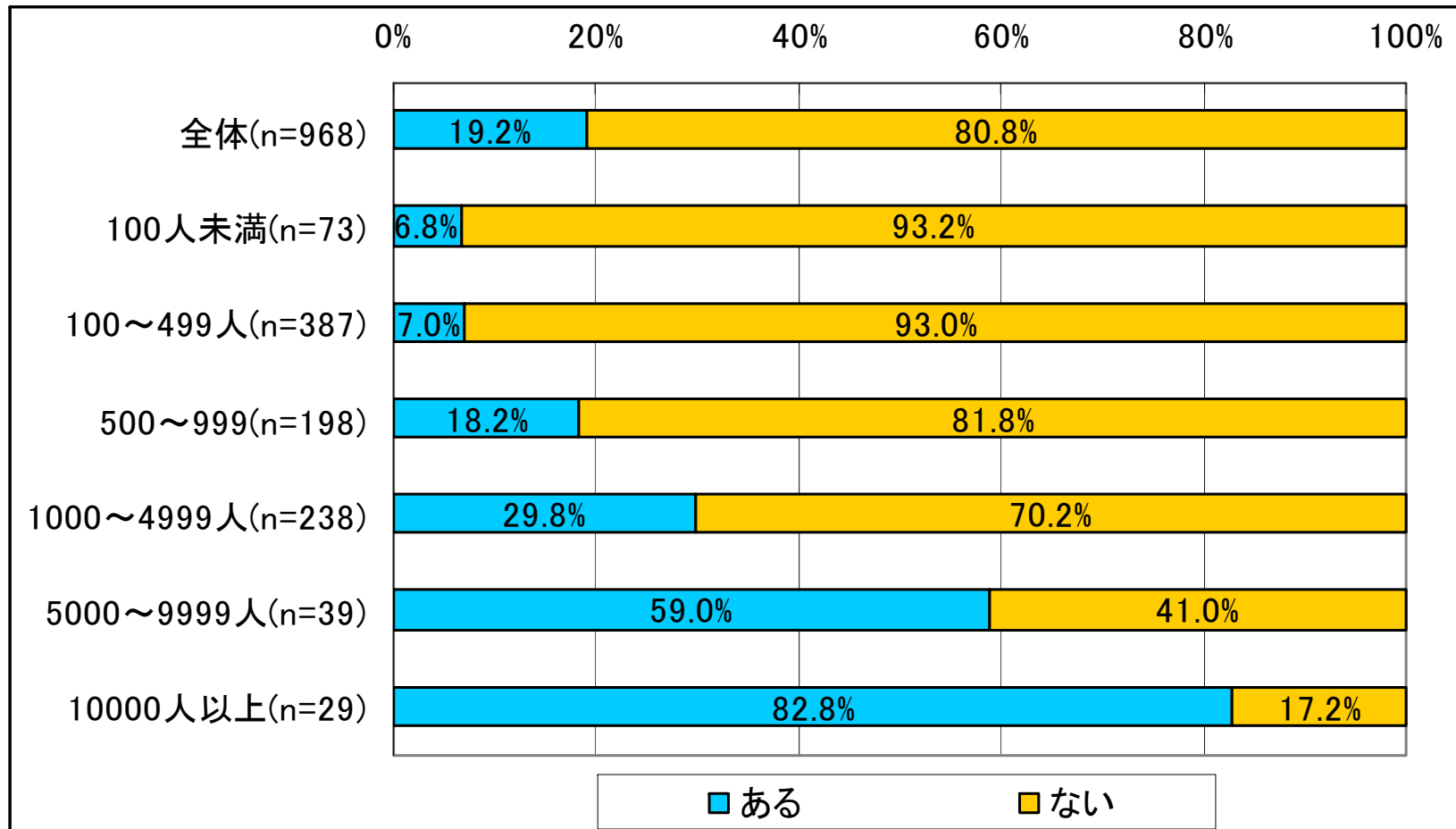
インタビュー対象の大企業では、ほとんどが集権B/C、または連邦B
⇒開発・運用業務のアウトソーシングが進む

ユーザ企業における機能別に見た組織の変遷



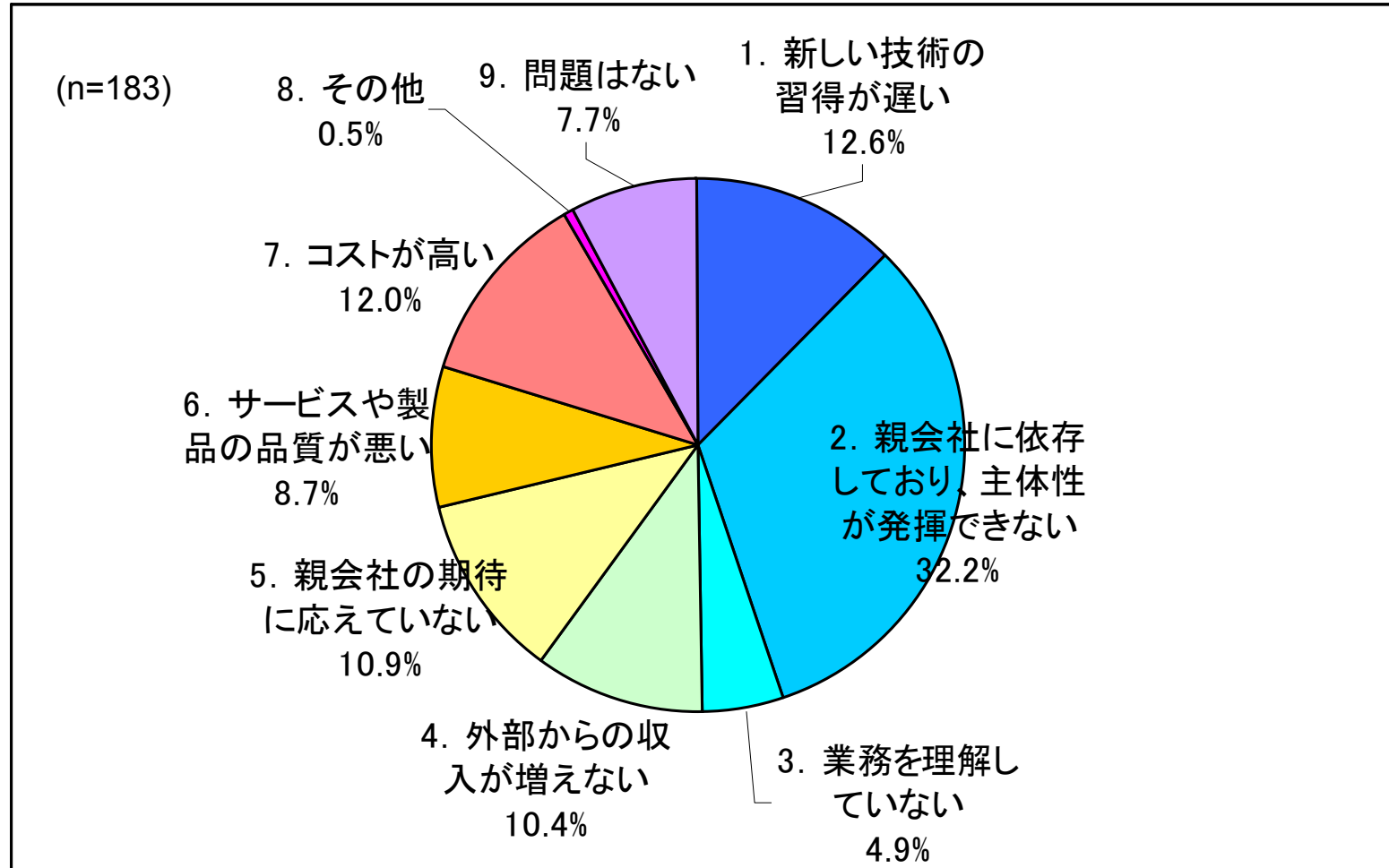
図表1-3-1 ユーザー企業における情報化推進体制の変化

情報子会社の有無



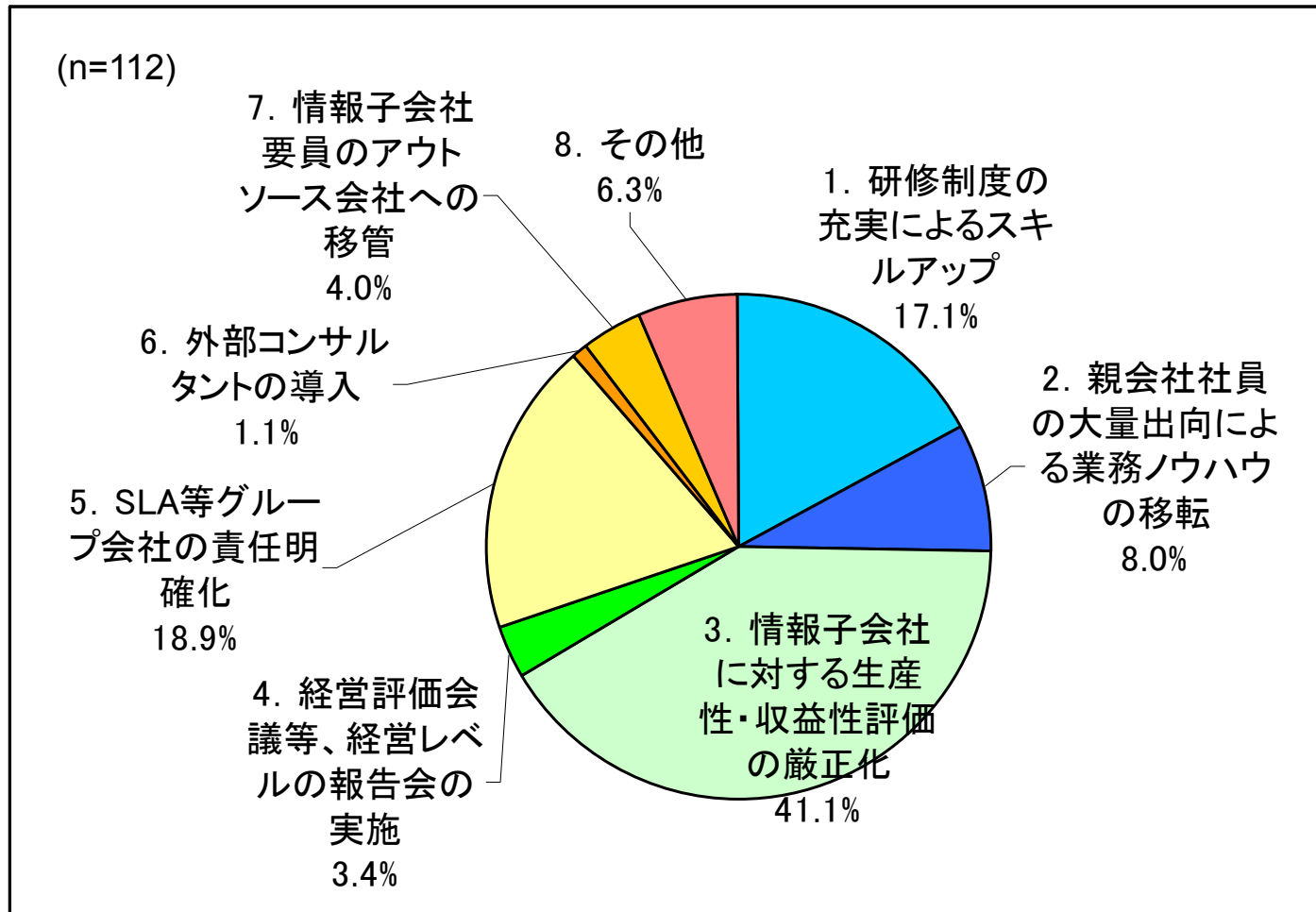
- ・全体としては、2割弱の企業が情報子会社を保有
- ・企業規模に比例して情報子会社を持つ割合が増加
- ・1万人以上の会社では約8割が情報子会社を保有

情報子会社の課題



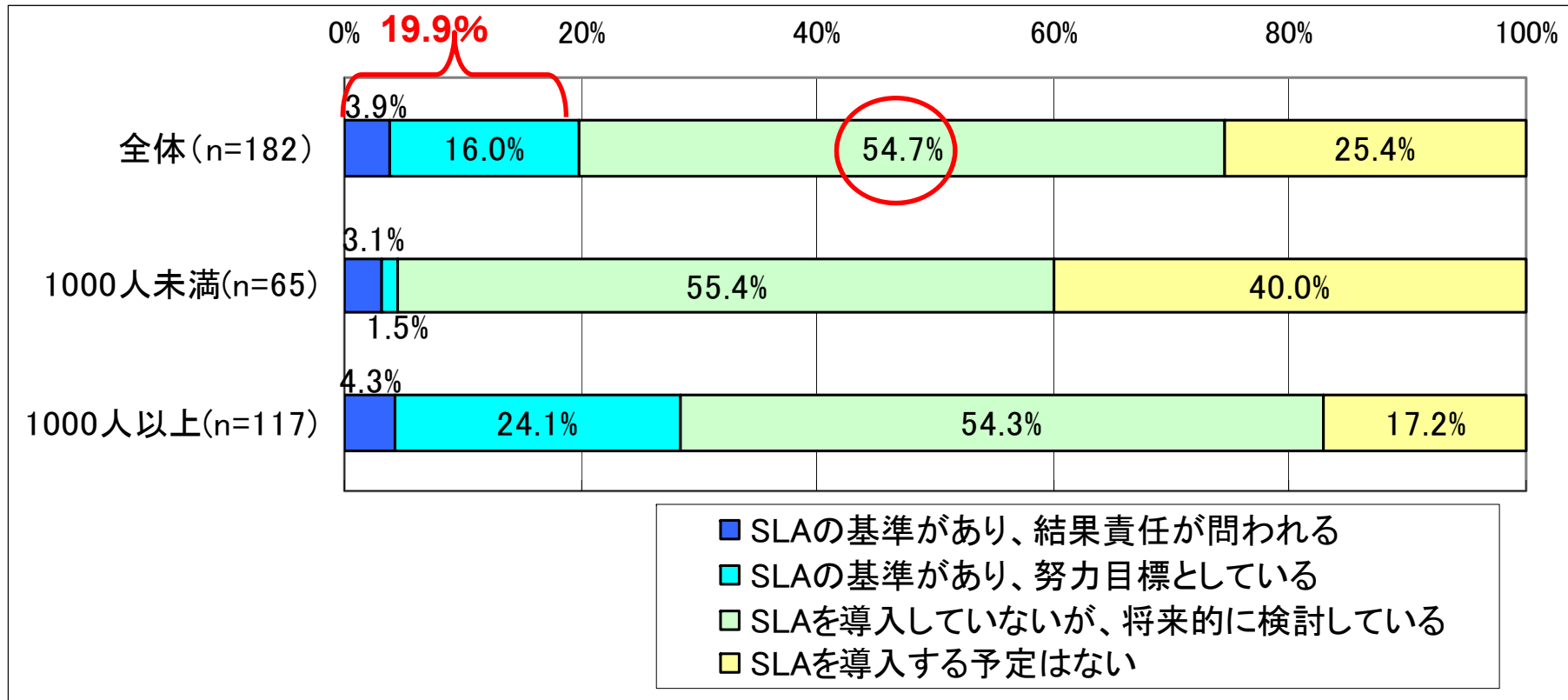
「親会社依存が高く、主体性が発揮できない」が、全体の約1/3を占める

情報子会社の課題・解消のための施策



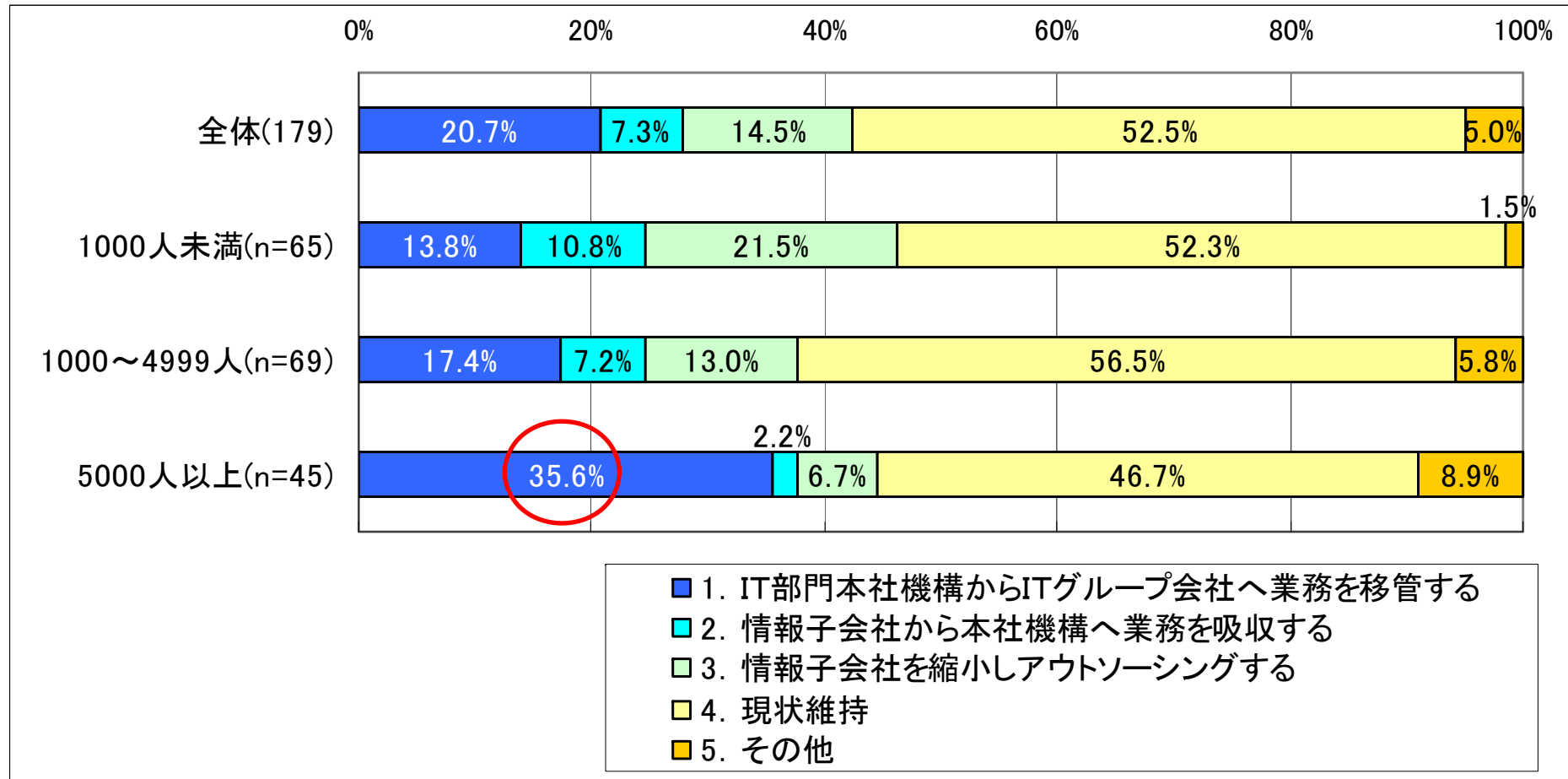
上位はガバナンスの強化に繋がる「子会社に対する生産性・収益性評価の厳格化」
「SLA等子会社責任の明確化」、「研修制度充実によるスキルアップ」も重視

情報子会社とのSLA



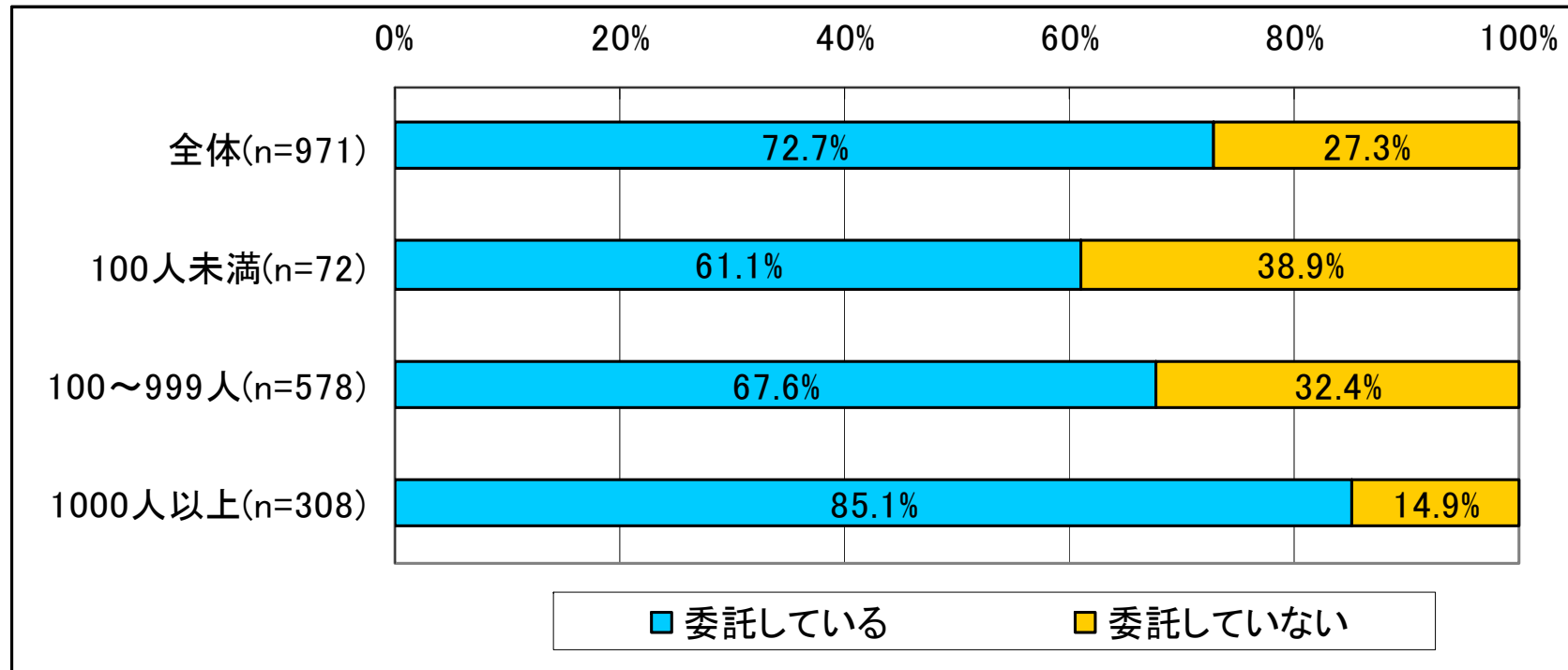
- ・情報子会社とのSLAを導入している企業は約2割、昨年とほとんど変わらず
- ・「将来導入を検討している」とした割合は、昨年の32.7%から54.7%と大きく増加、情報子会社の課題解消の施策としても期待されており、今後は導入が進むと考えられる

情報子会社の今後の方向性



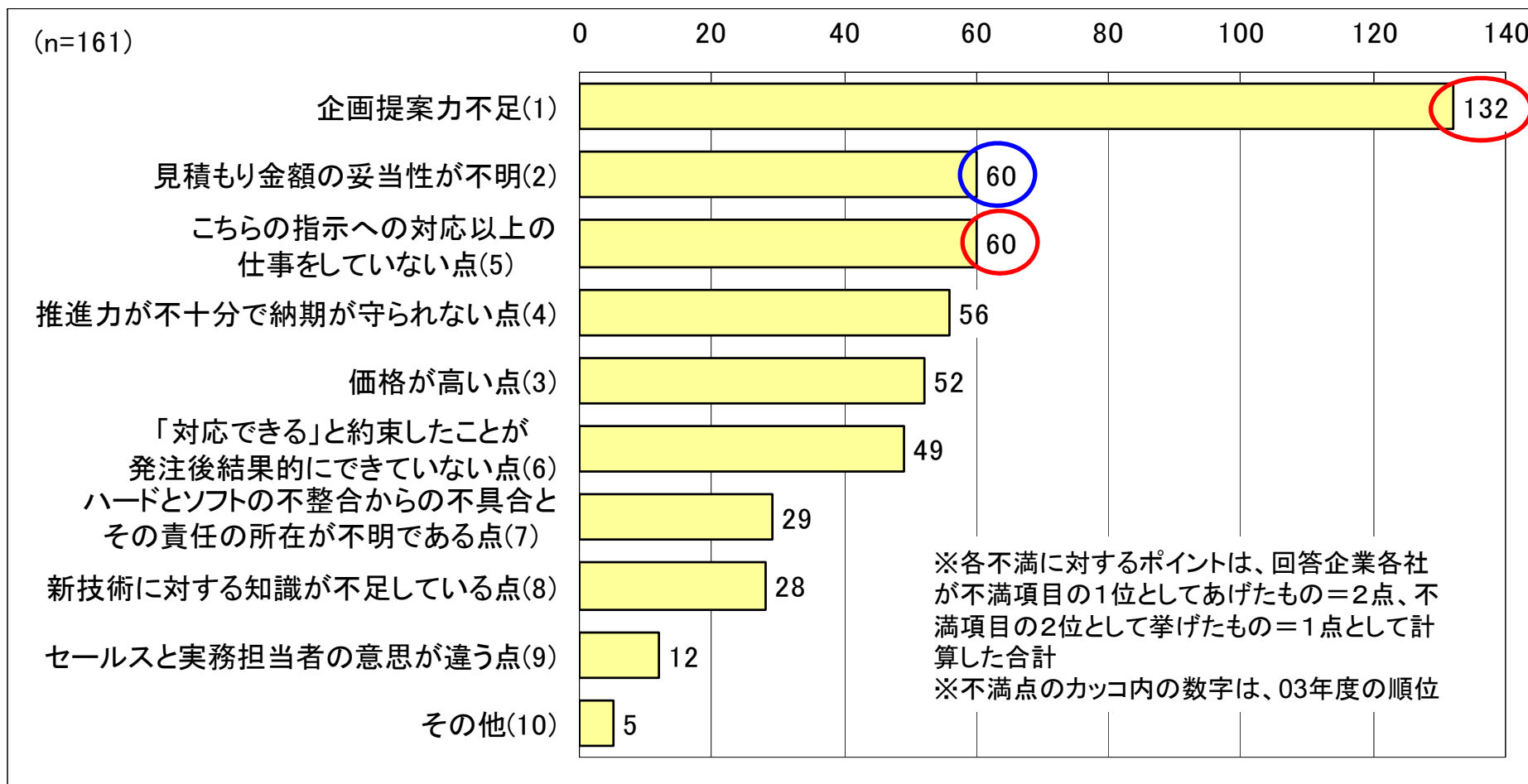
- ・5000人以上の企業では、「情報子会社への業務移管を更に進める」方向性(3割超)
- ・情報子会社から本社機構へ業務を吸収する、見直し企業も発生している

開発におけるベンダーへの仕事の委託



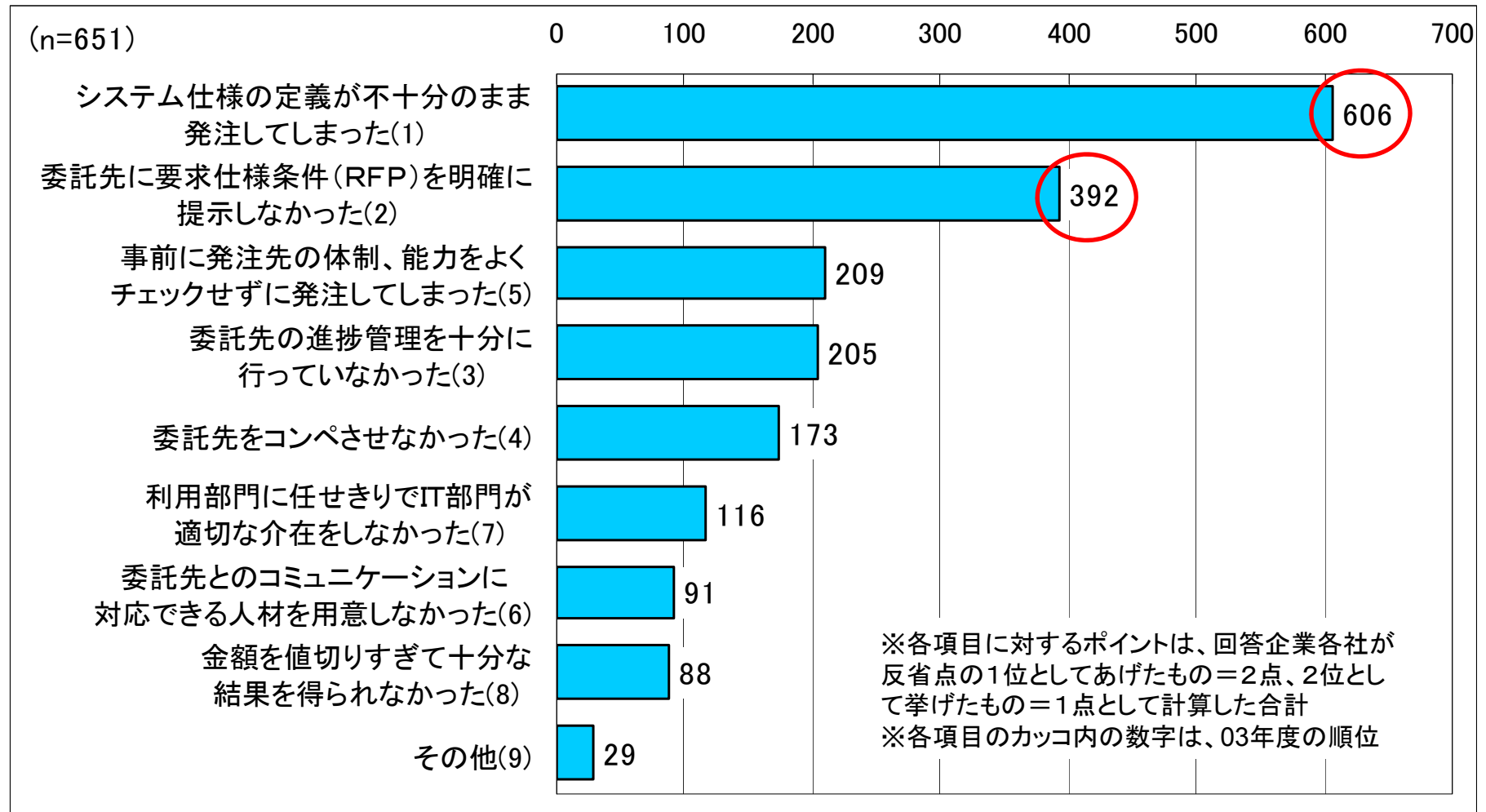
- 7割強(72.7%)がシステム開発をベンダーに委託、大企業では85.1%
- 委託先数は、「1社」が35.6%と前年の30.0%より増加、1社に絞る企業が増加
- 大企業では、「10社以上」へ委託している企業も増え、全体の1割弱を占める
⇒「1社にまとめる企業」と「開発内容に応じて専門性のあるベンダーを選ぶ企業」の二極化が進みつつある

開発ベンダーへの不満



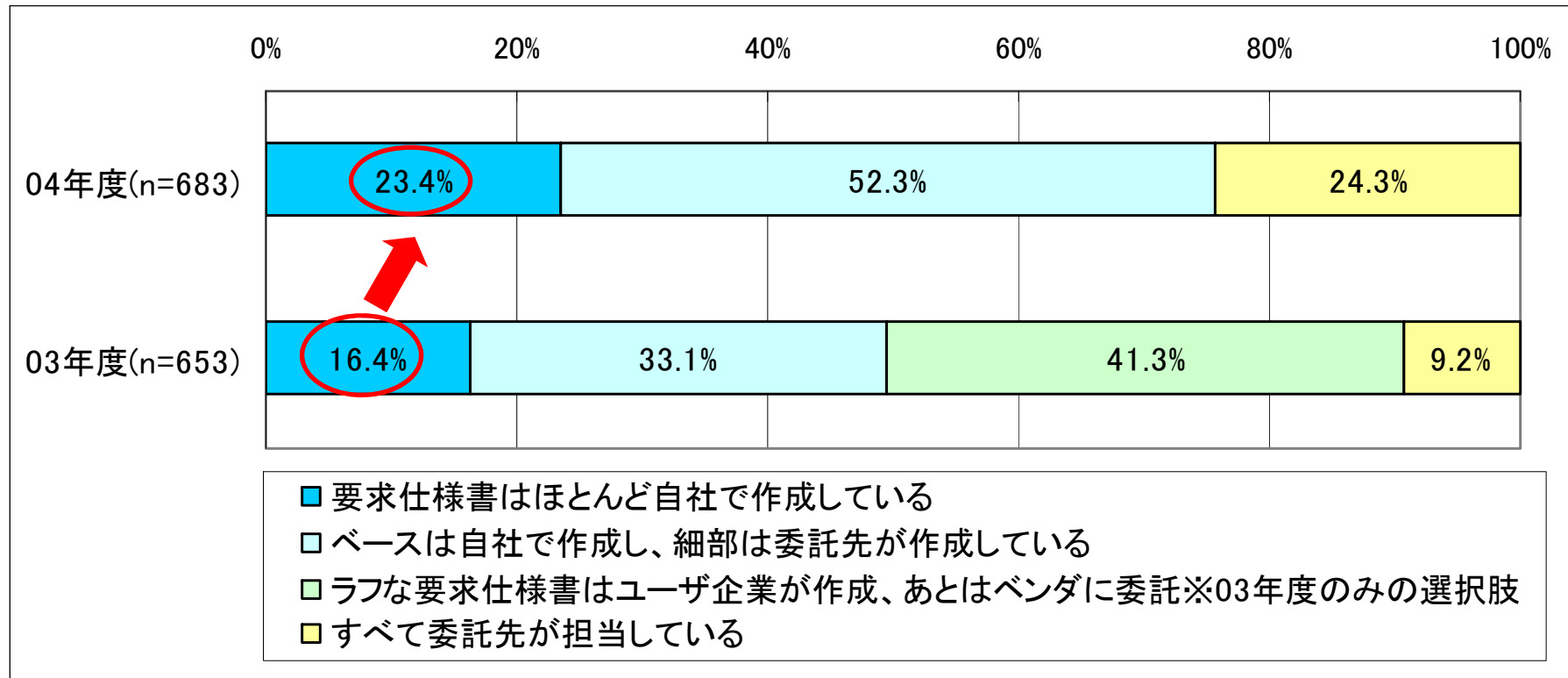
- 開発ベンダーへの満足度は満足28.0%、普通48.8%、不満23.2%(161社)と依然、発注者の評価は厳しい
- 最大の不満は「企画提案力不足」、価格は「見積もりの妥当性」が重要に

発注者としての反省点



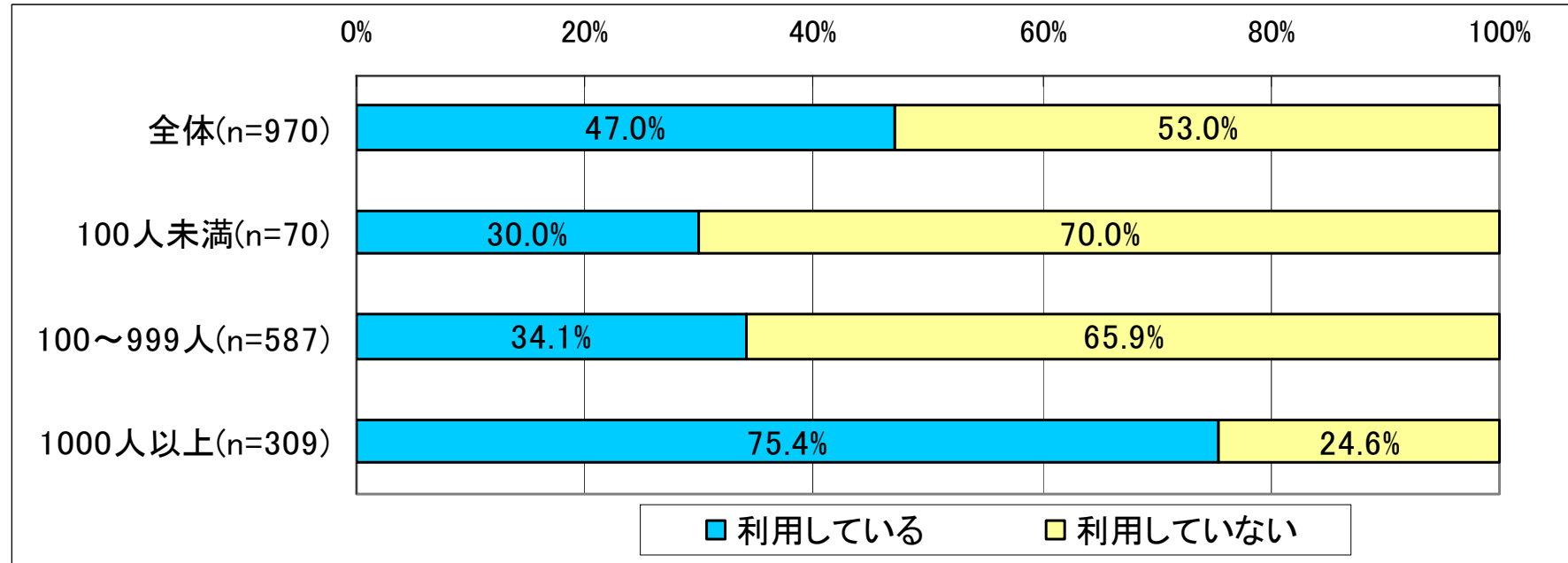
「システム仕様の定義が不十分」「要求仕様条件(RFP)を明確に提示しなかった」の2点が圧倒的多数

要求仕様書(RFP)作成における役割分担



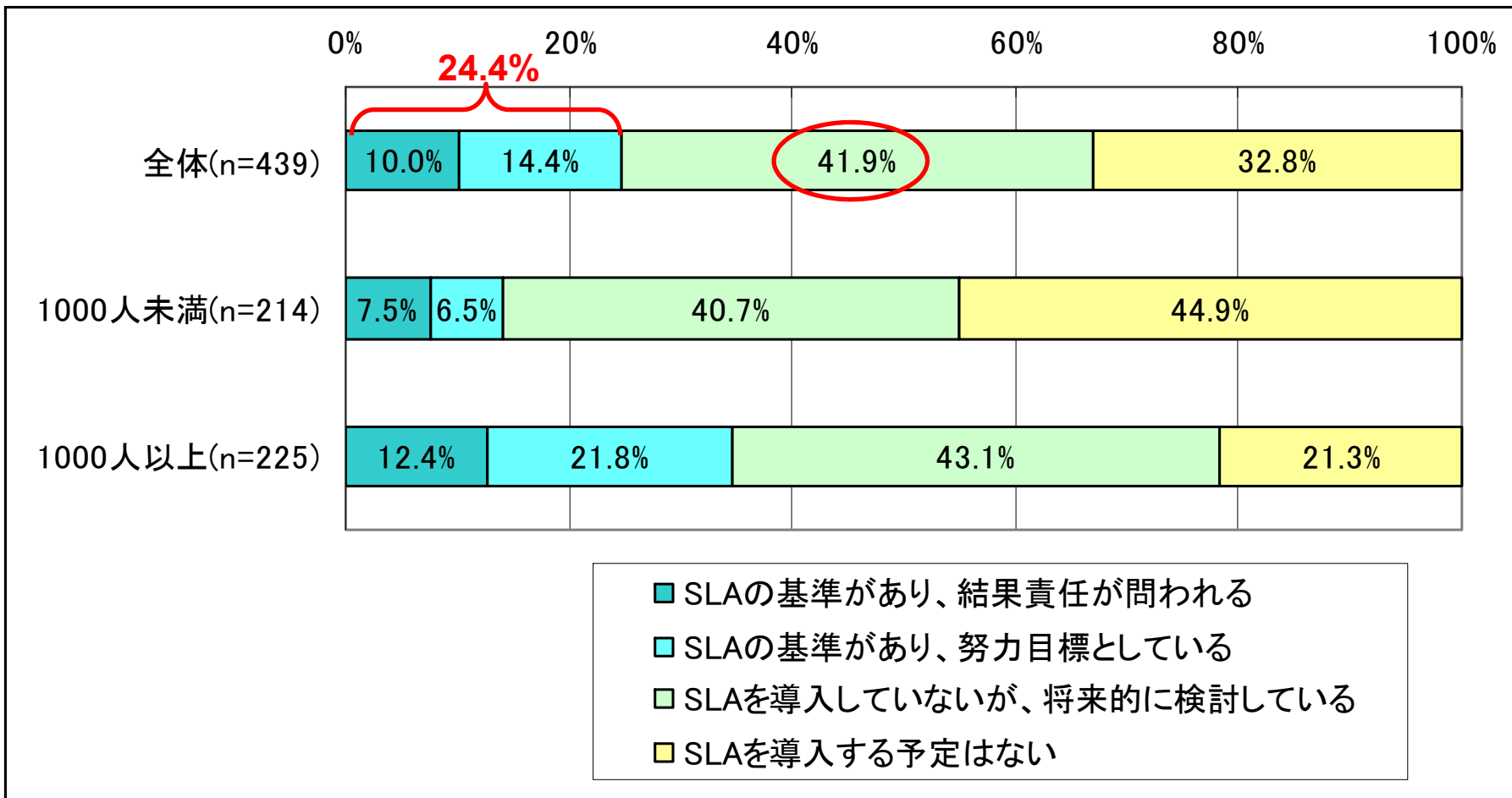
RFPを自社で作成する企業は23.4%、昨年より7ポイント増加
⇒要求仕様書(RFP)に対するユーザー企業のコミットが強くなる

システム運用におけるアウトソーシング



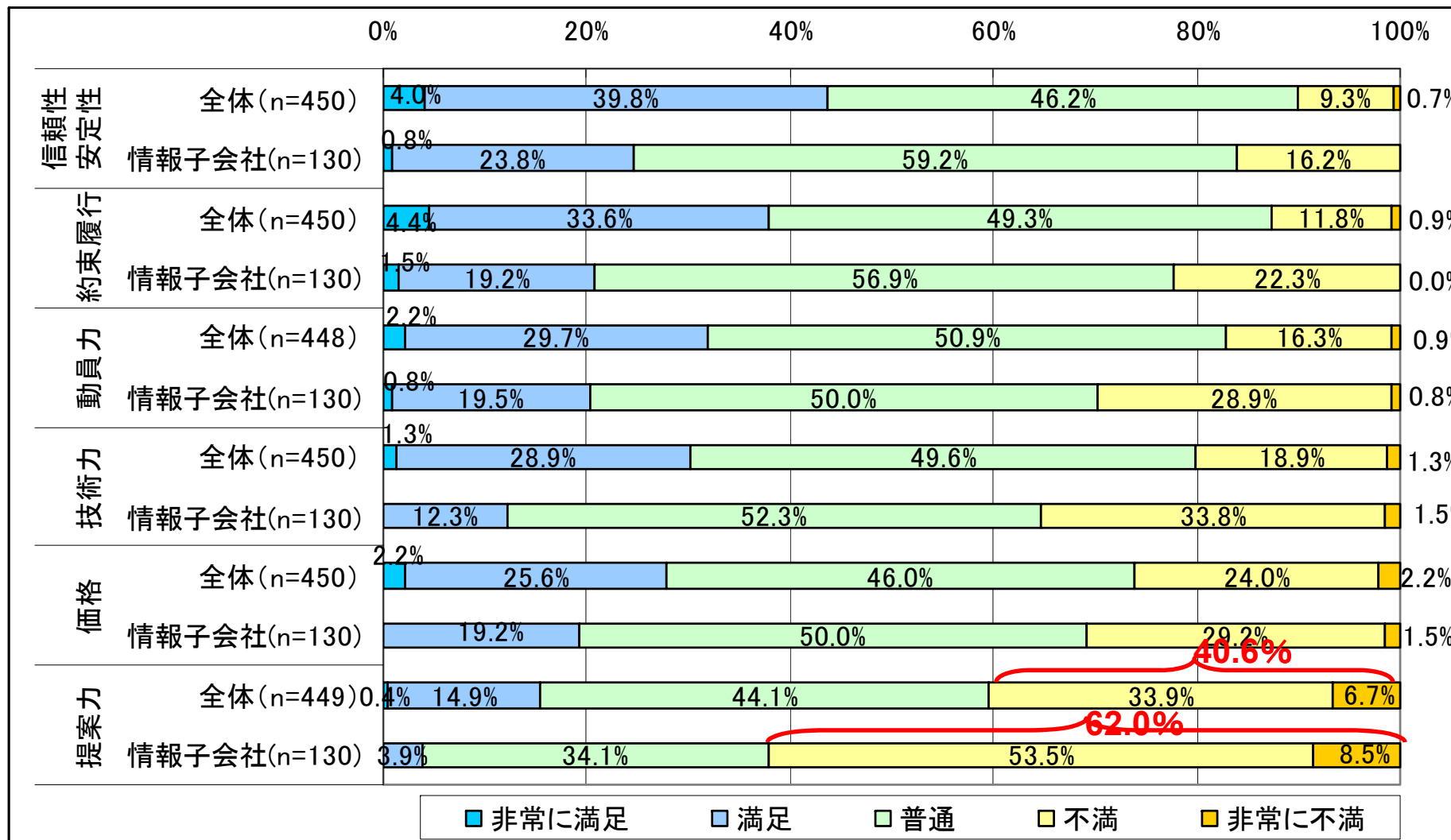
- システム運用をアウトソーシングしている企業は約半数(47.0%)、1000人以上の企業では、75.4%がアウトソーシングを利用
- アウトソーシングの目的は、「運用費の削減」「運用品質の向上」「人材不足の解消」
- 主なアウトソーシング先は「SIベンダー」と「情報子会社」がそれぞれ3割、従業員数の多い企業ほど「情報子会社」の割合が高く、規模が小さくなるほど「ソフトベンダー」「SIベンダー」の占める割合が高い

運用アウトソーシングにおけるSLAの採用



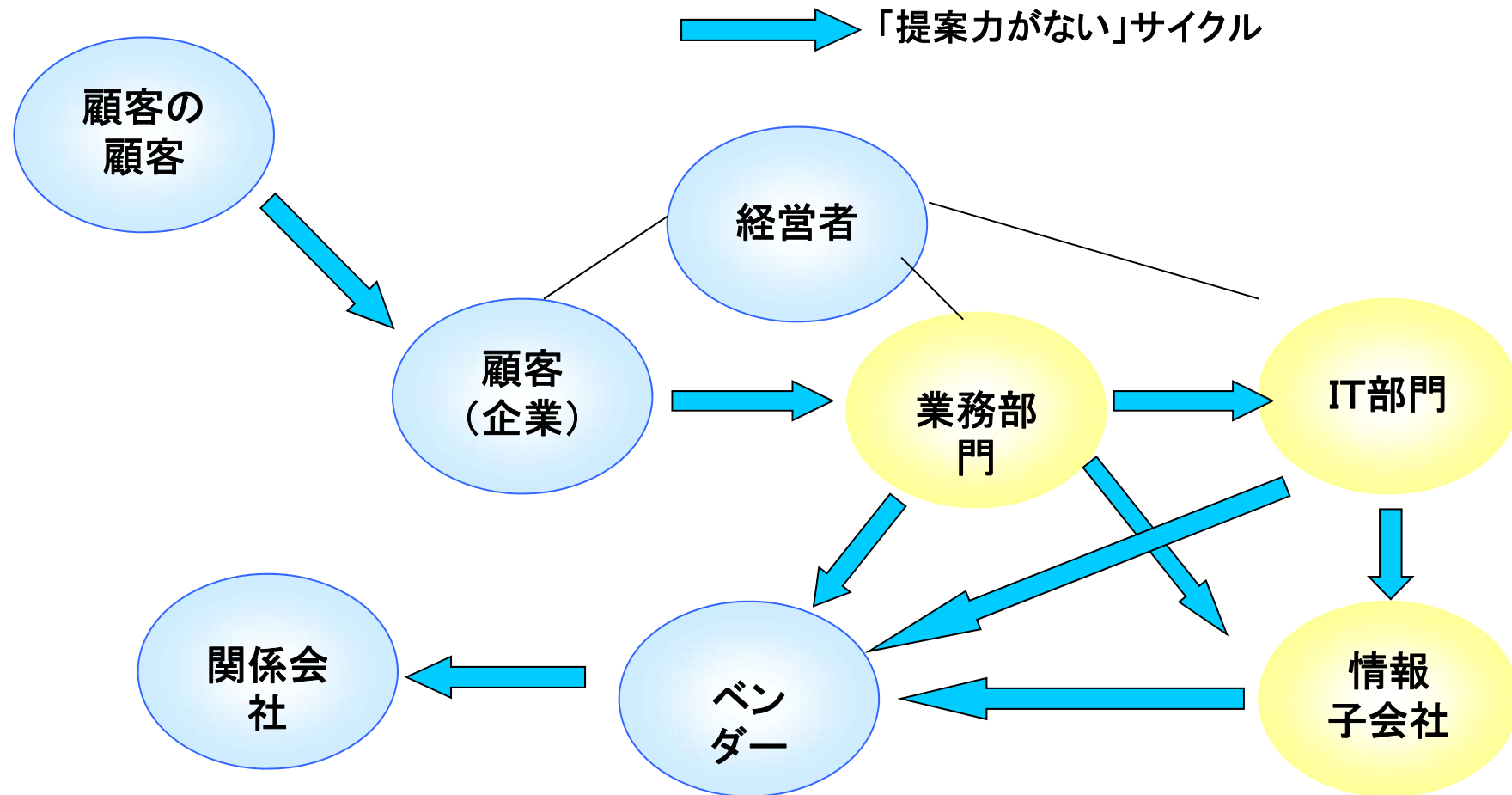
- SLA(サービスレベルアグリーメント)を採用している企業は24.4%とまだ少ない
- 「将来的に検討している」企業が41.9%と関心・意識が高まりつつある

運用アウトソーサーへの満足度



提案力に4割が不満、特に情報子会社には、期待の現われか、6割が不満と厳しい評価
 ⇒有効な提案を求めていくには、改善時のインセンティブを入れるなどの努力が必要

「提案力が不足」サイクル



情報子会社の特長と課題

(1) 基本的なミッションと立場

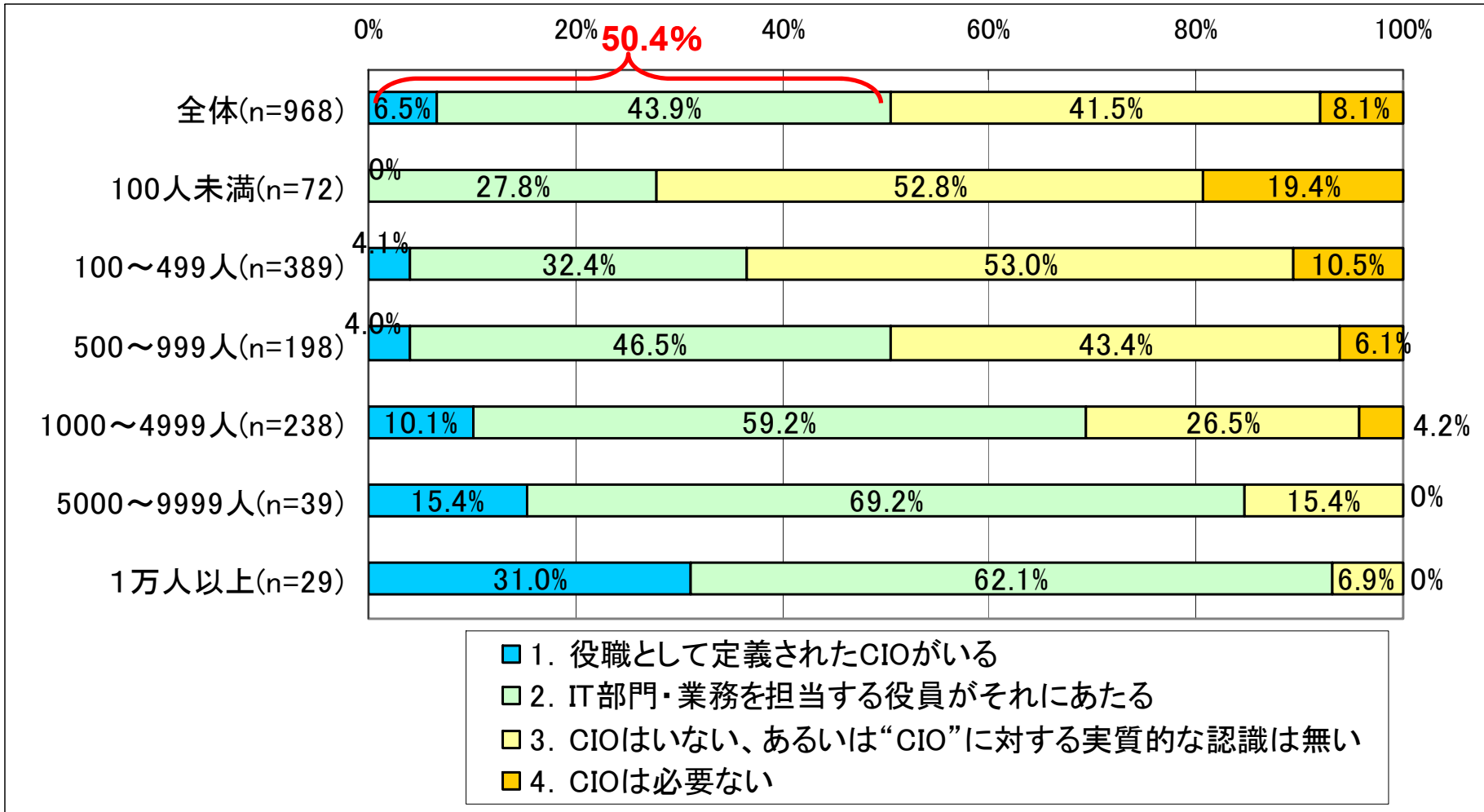
～子会社ならではの強みがポイント

- ・親会社の情報システムを的確に、安価に開発・管理運用することが変わらぬ大きなミッション
 - ・情報子会社の強みは、「業務知識力」「親会社とのコミュニケーション能力」「親会社への忠誠心を持ったサポート」
- ⇒アウトソーサーとの競争力が問われる中、「子会社ならではの強みの発揮」が重要に

(2) 親会社との関係———主体性をもった行動が大切

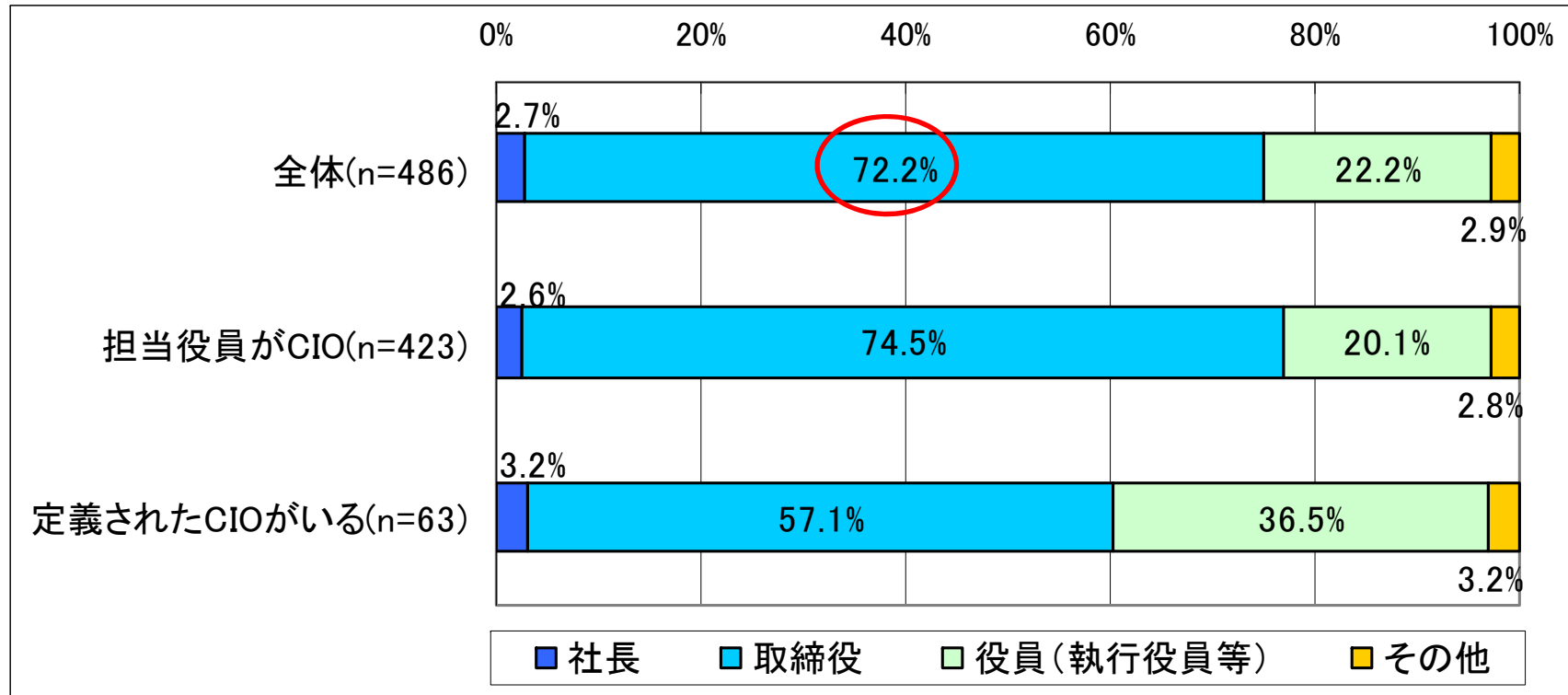
受身の発想から脱却し、主体性をもって行動することから道が開ける

CIO(最高情報責任者)への認識



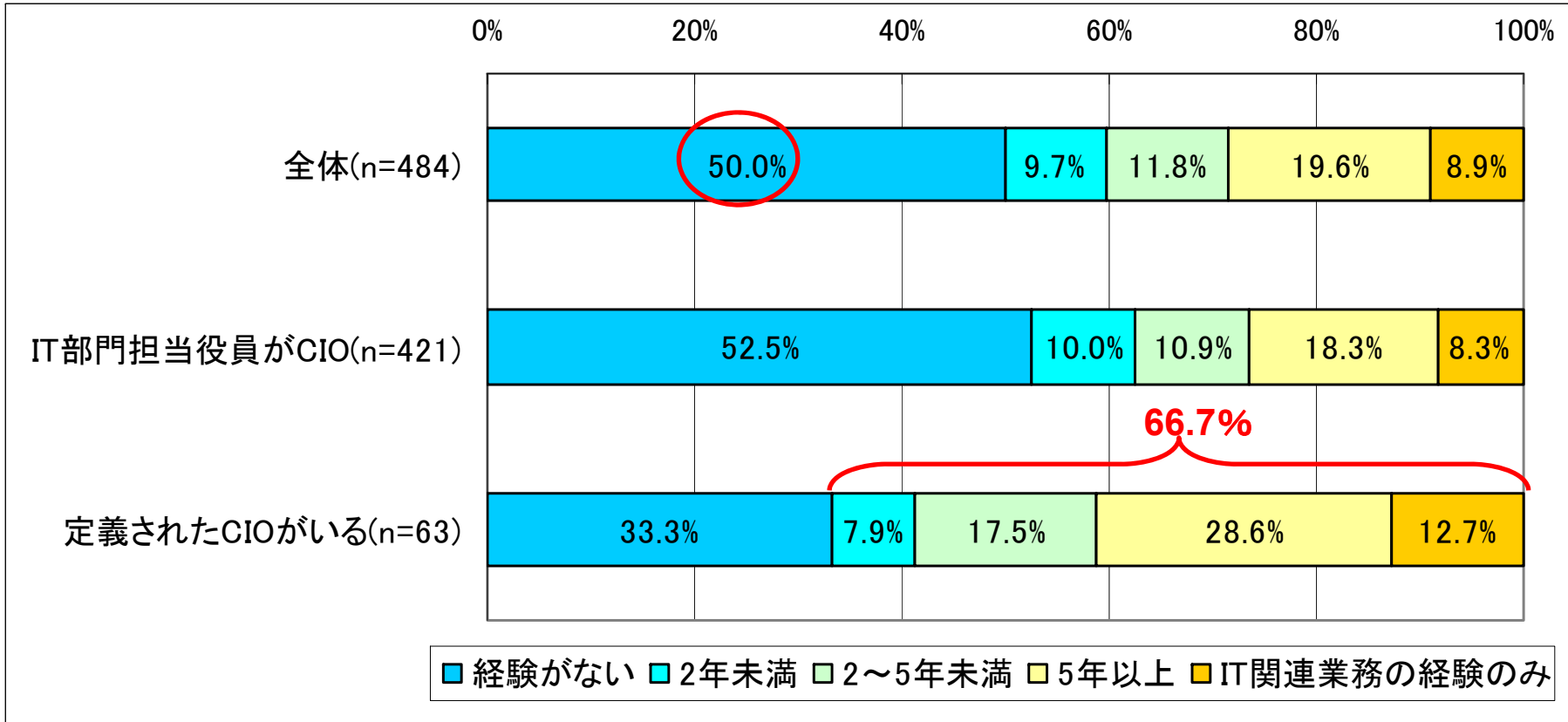
- 「CIO」が認識されている企業は半数
- 従業員数が多いほどCIOがいる割合が高い(1万人以上では93.1%)

CIOのバックグラウンド① CIOの役職



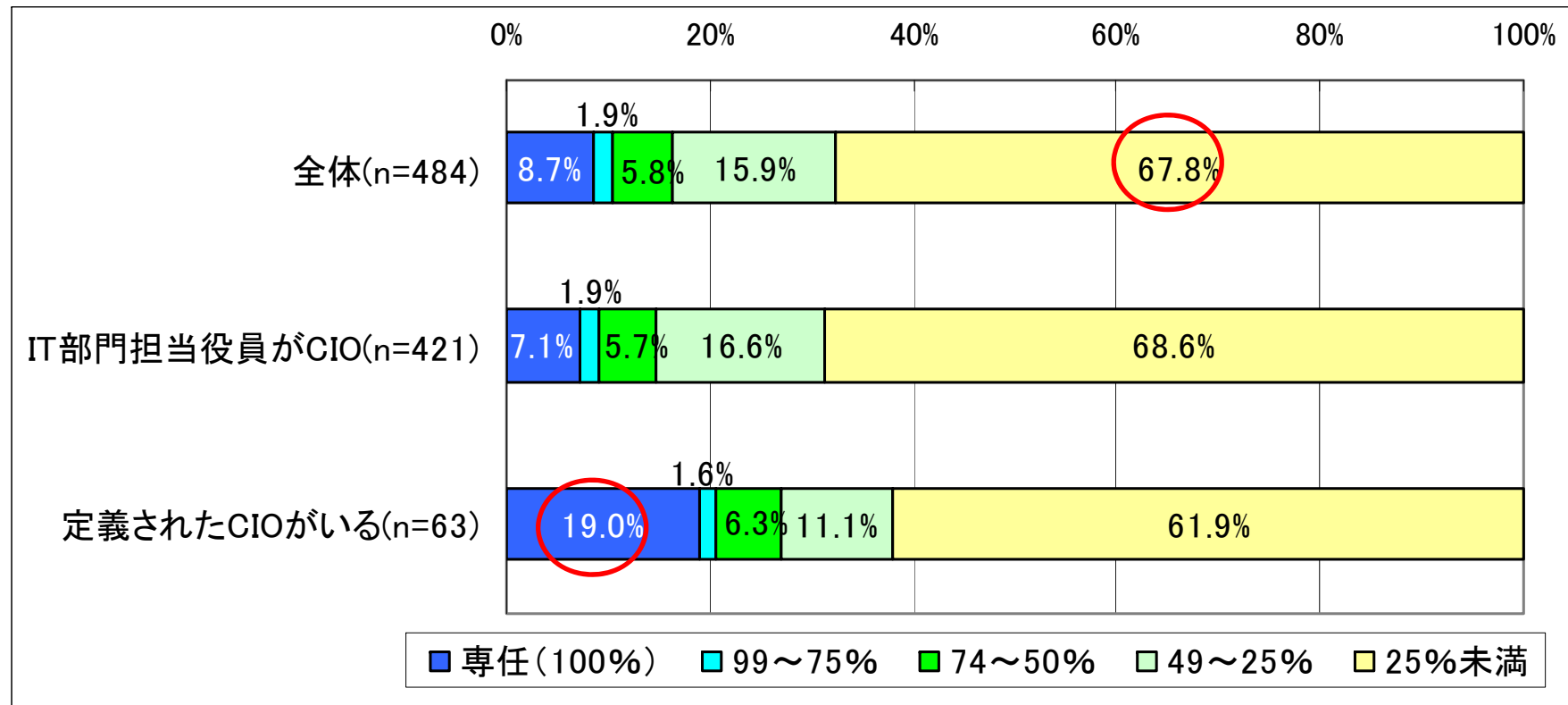
- CIOは圧倒的に「取締役」が多い(72.2%)
- 「役職として定義されたCIOがいる」場合は「役員(執行役員等)」の割合が高くなる

CIOのバックグラウンド② IT業務の経験



- CIOの半数はIT関連業務の経験がない
- 「役職として定義されたCIO」はIT関連業務の経験者が約7割

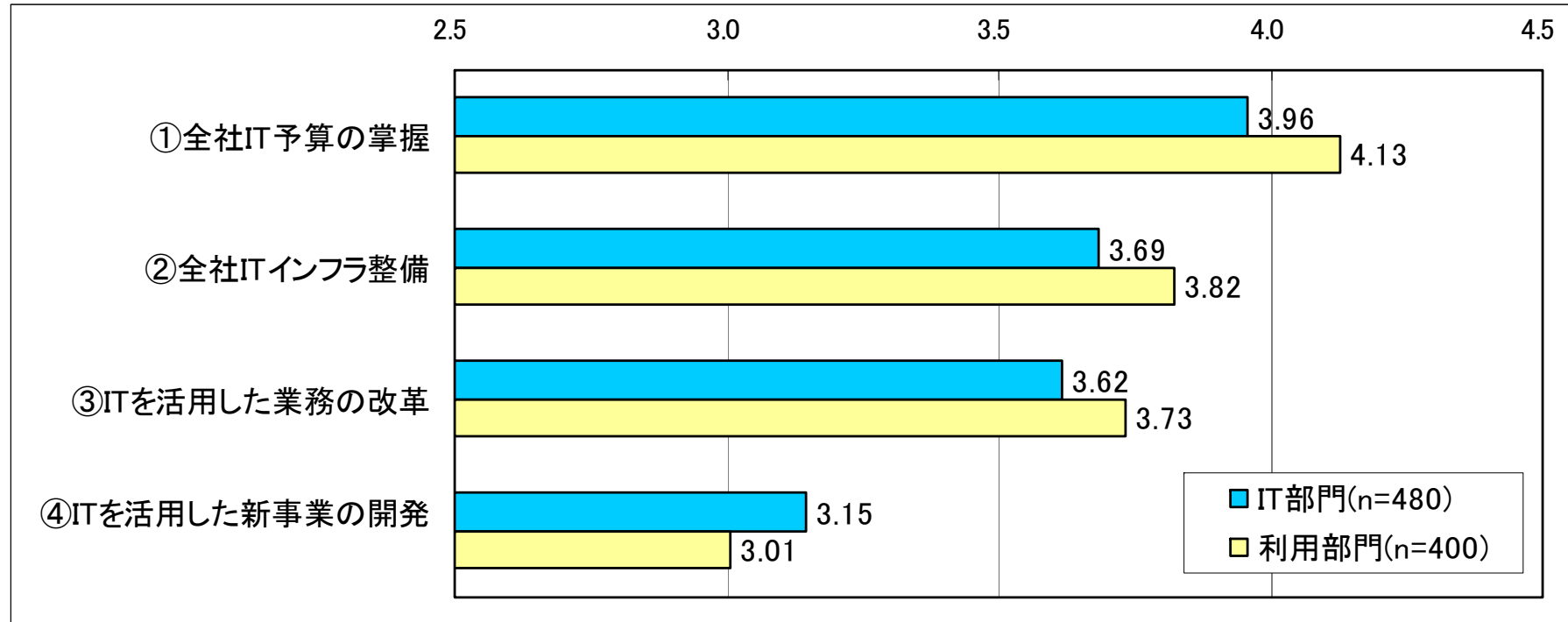
CIOのIT業務への投入時間



- IT関連業務への投入時間が25%未満のCIOが約7割
- 専任のCIOは全体では8.7%だが、「役職として定義されたCIO」は19.0%

CIOの達成度(実現度)

・「充分に実現している」「実現している」「どちらとも言えない」「実現していない」「全く実現していない」の5段階で評価
・それぞれ5点、4点、3点、2点、1点をそれぞれ与えて、平均点を算出

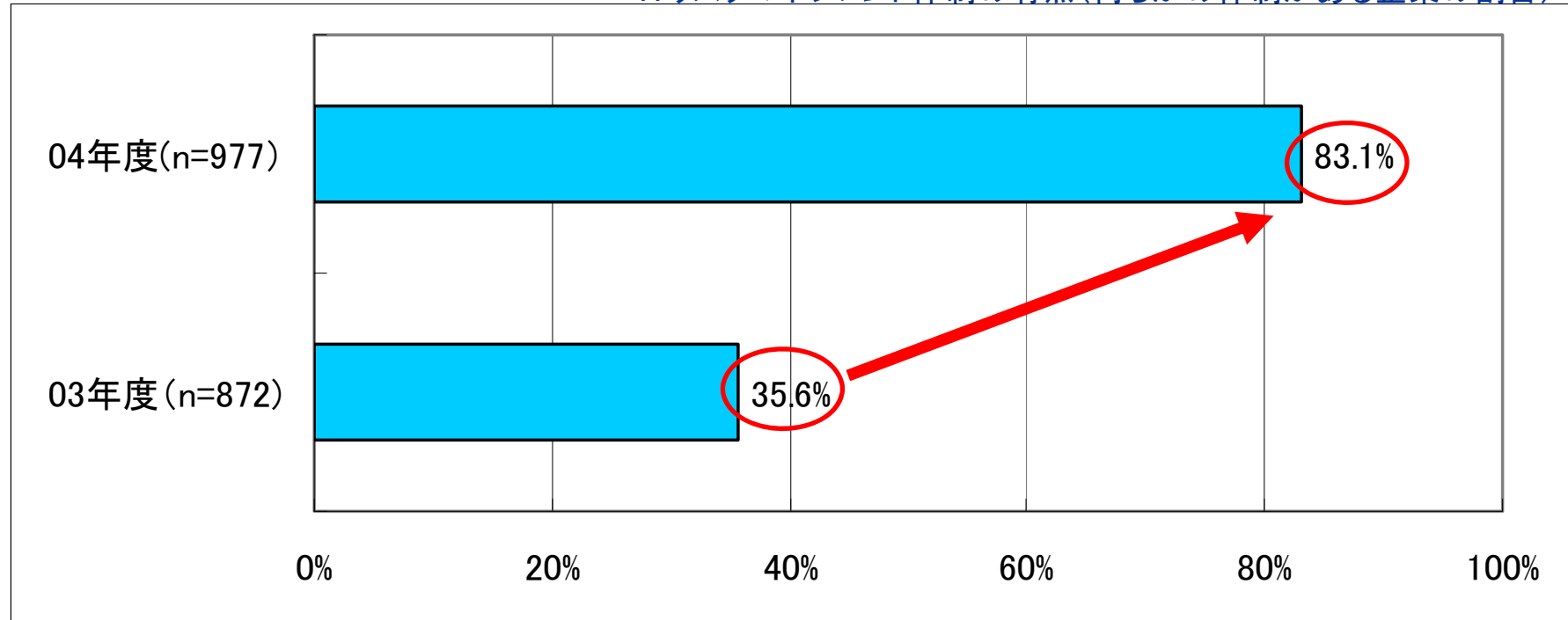


- ・「①全社IT予算の掌握」が最も実現度が高く、「④ITを活用した新事業の開発」が最も実現度が低いが、全ての項目で中間値である3.0を超えており、評価できる
- ・項番①から③までは利用部門のほうが高い評価をしているが、「④ITを活用した新事業の開発」については逆に、利用部門の方の点数がIT部門のものより低い
- ⇒利用部門はITを活用した新業務の開発について、IT部門より強くCIOに求めている

④ITリスクマネジメント

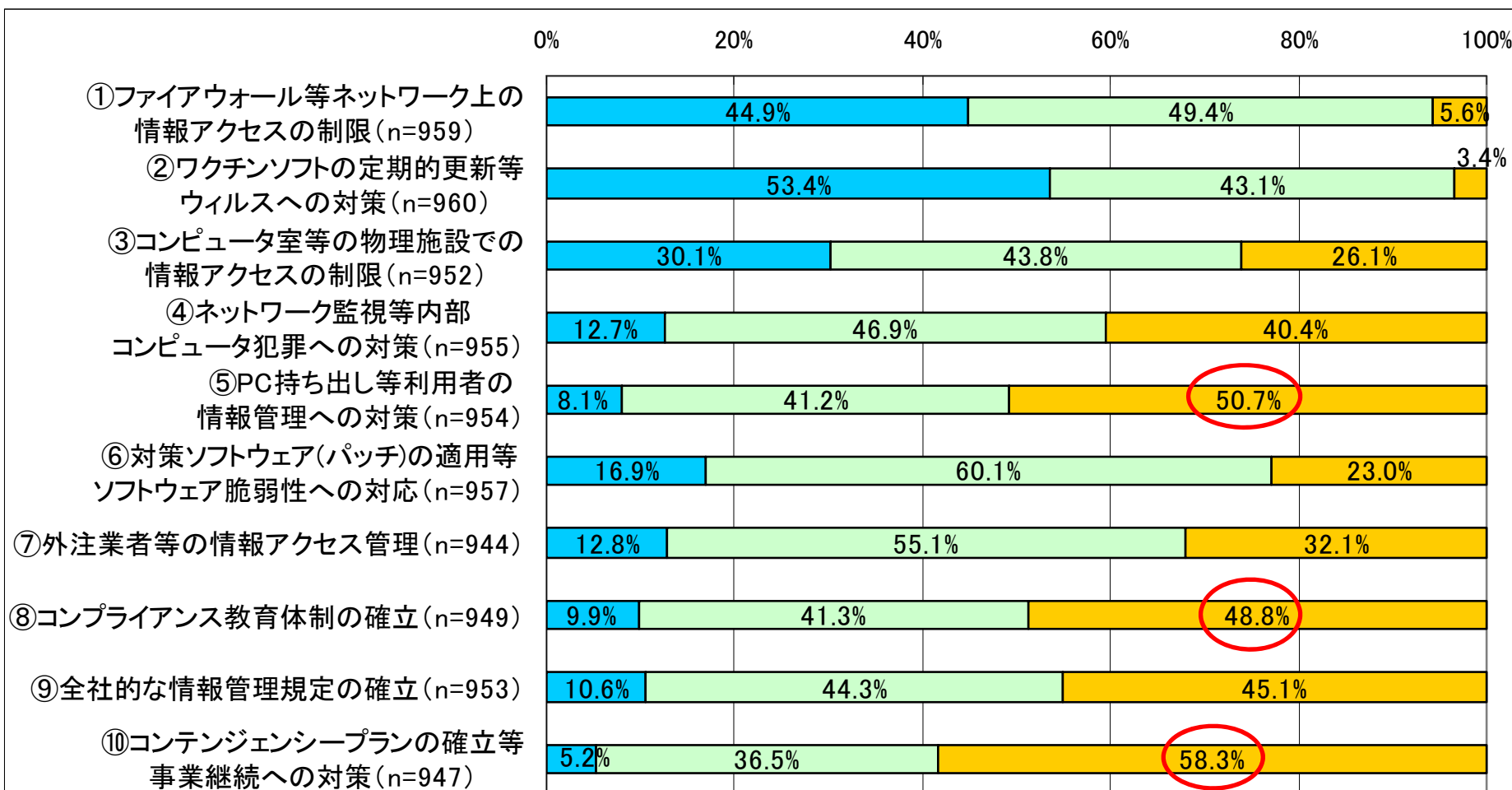
ITリスクマネジメント体制

ITリスクマネジメント体制の有無(何らかの体制がある企業の割合)



- ・セキュリティへの認識の高まりとともに多くの企業がITリスクマネジメント担当部門を設置
→ITリスクマネジメント体制がある企業は昨年度の35.6%から83.1%に飛躍的に増加
- ・内訳は、専任部門:6.2%、兼任部門:68.5%、委員会:10.2%と兼任部門が多数

ITリスク対策実施の状況

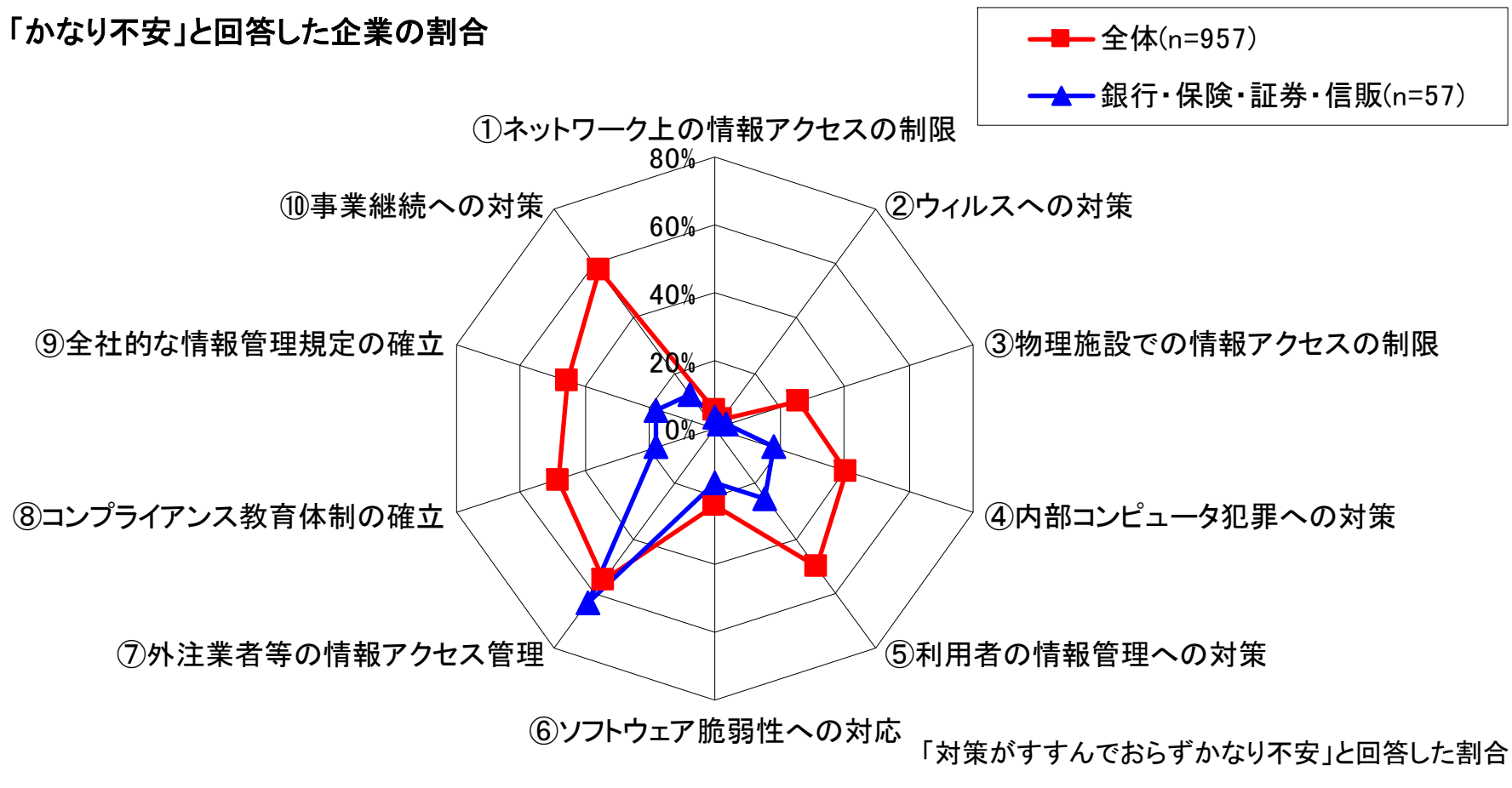


セキュリティ対策は、どこまでやるべきかの判断が難しく、不安を抱えている企業が多い

- 十分な対策ができており不安はない
- 同業他社なみの対策はできているが多少不安
- あまり対策がすすんでおらずかなり不安

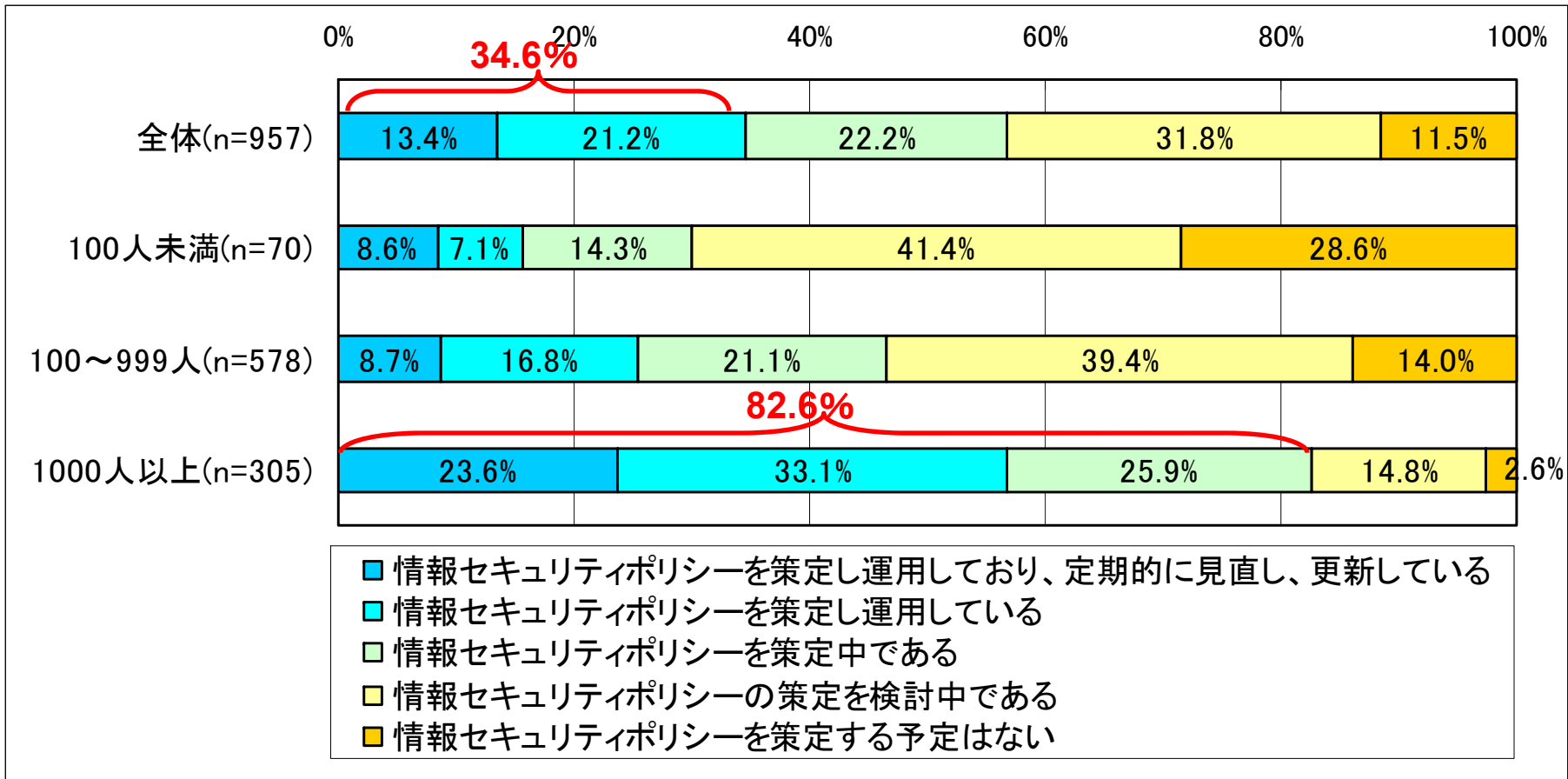
業種別 ITリスク対策状況

「かなり不安」と回答した企業の割合



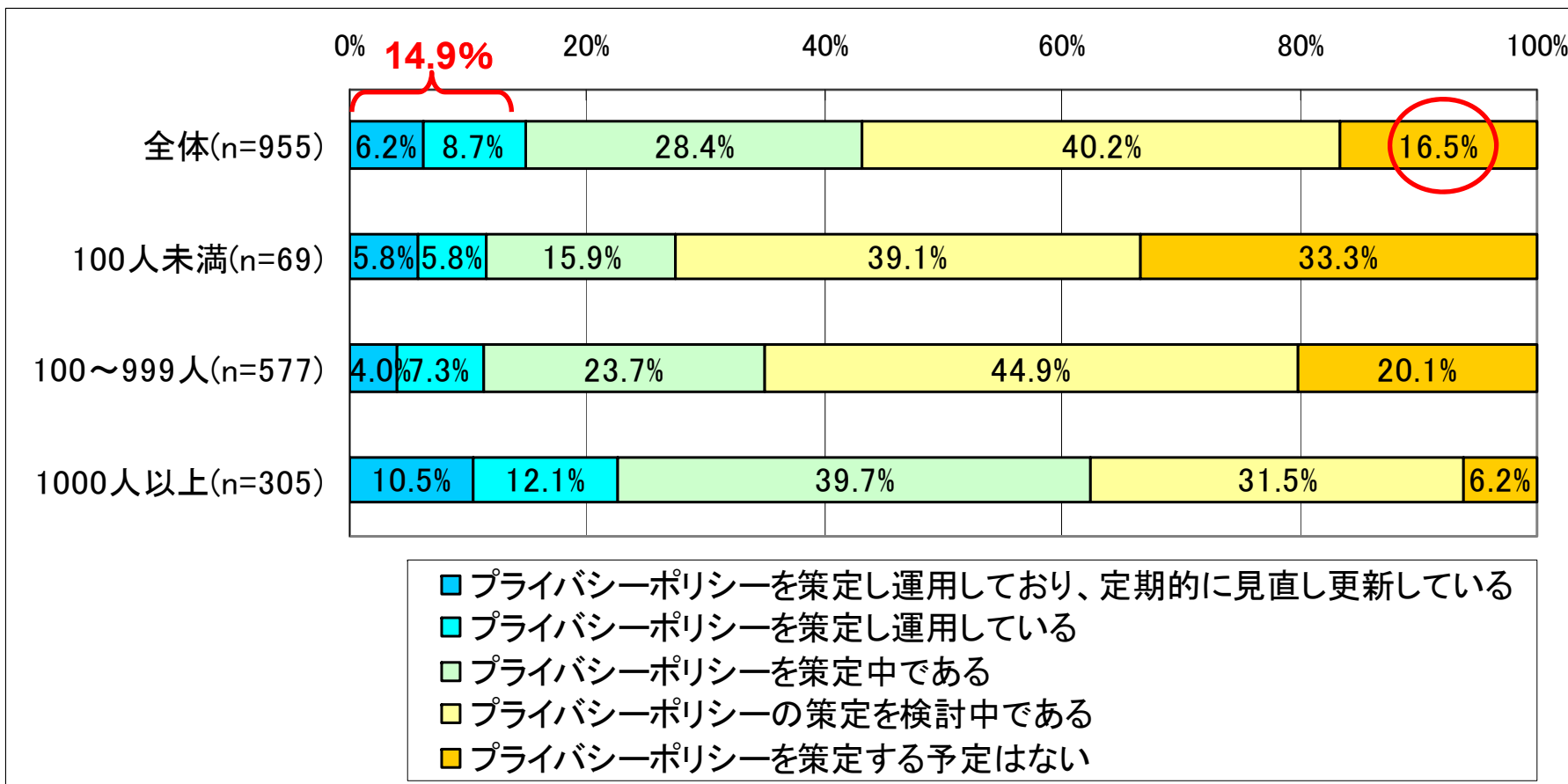
• 金融業はITリスク対策への取り組みが進んでいるが、委託先からの情報漏洩を懸念してか「外注業者等の情報アクセス管理」だけには不安を抱えている

情報セキュリティポリシーの策定状況



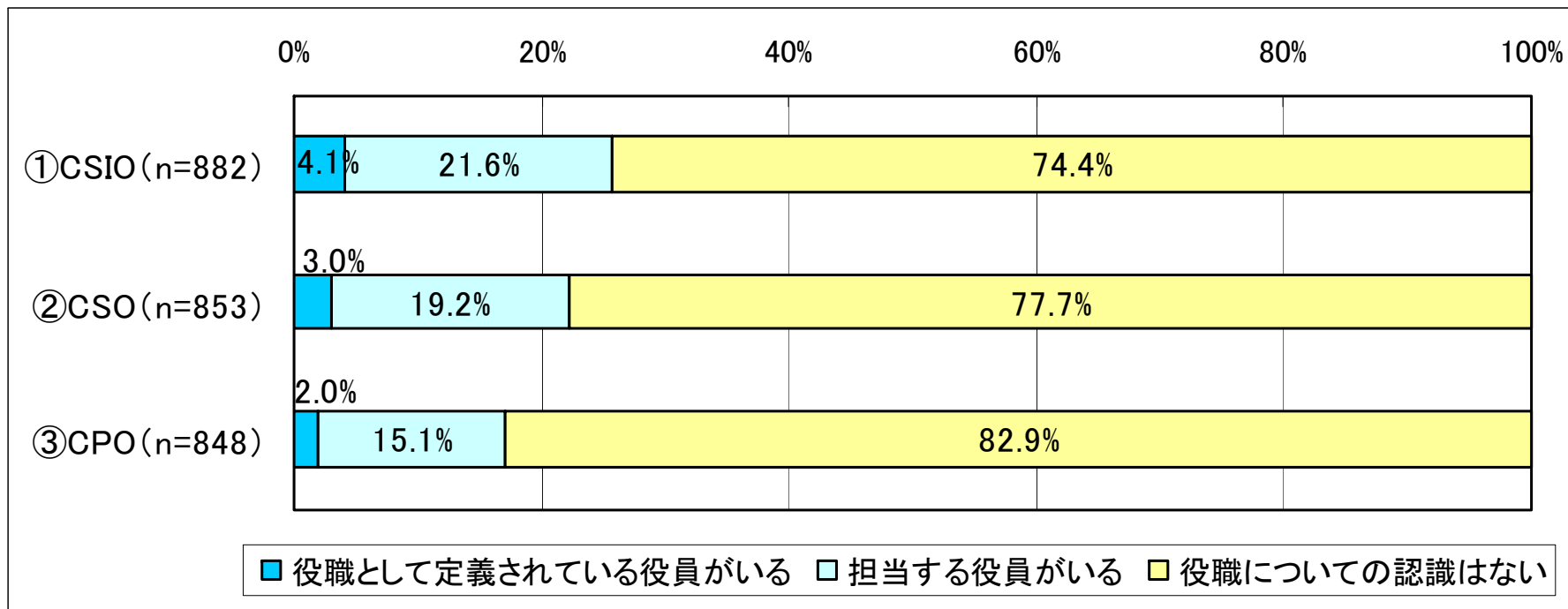
- 策定済: 昨年度30.5%→34.6%、策定中: 昨年度21.0%→21.2%
- 大企業では策定中まで含めると8割以上(82.6%)が策定に着手済み
⇒情報セキュリティポリシーに基づく戦略的な対策が徐々に進んでいる

プライバシーポリシーの策定状況



- ・プライバシーポリシーを策定済みの企業は全体の14.9%
- ・「策定する予定はない」企業は、昨年度36.6%→16.5%へ、2005年4月の個人情報保護法の施行を半年後に控え、プライバシーポリシーの制定を急ぐ企業の姿が窺える

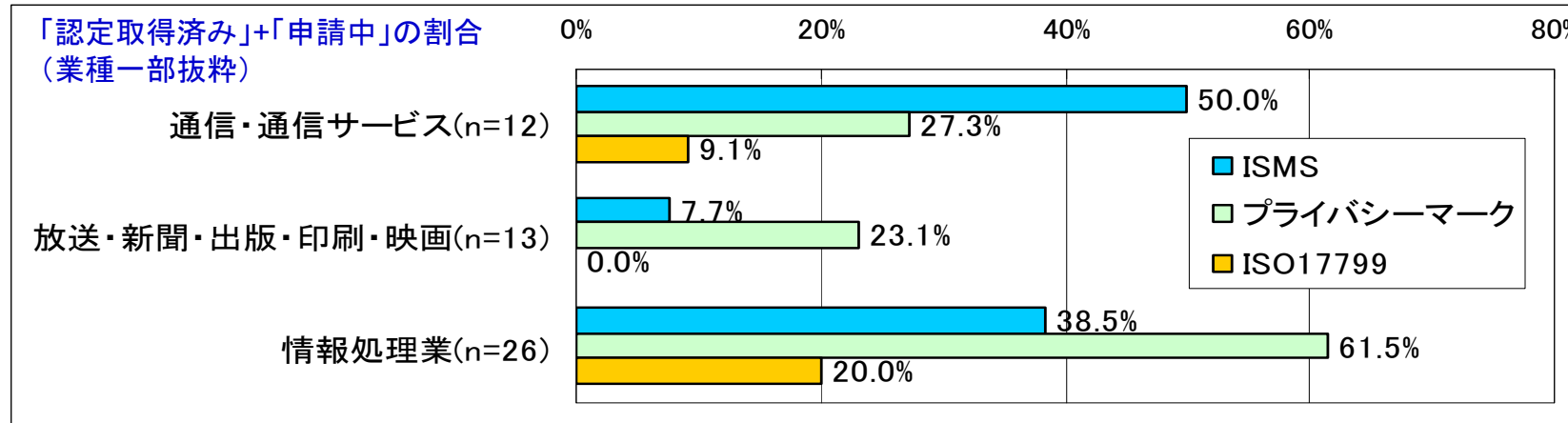
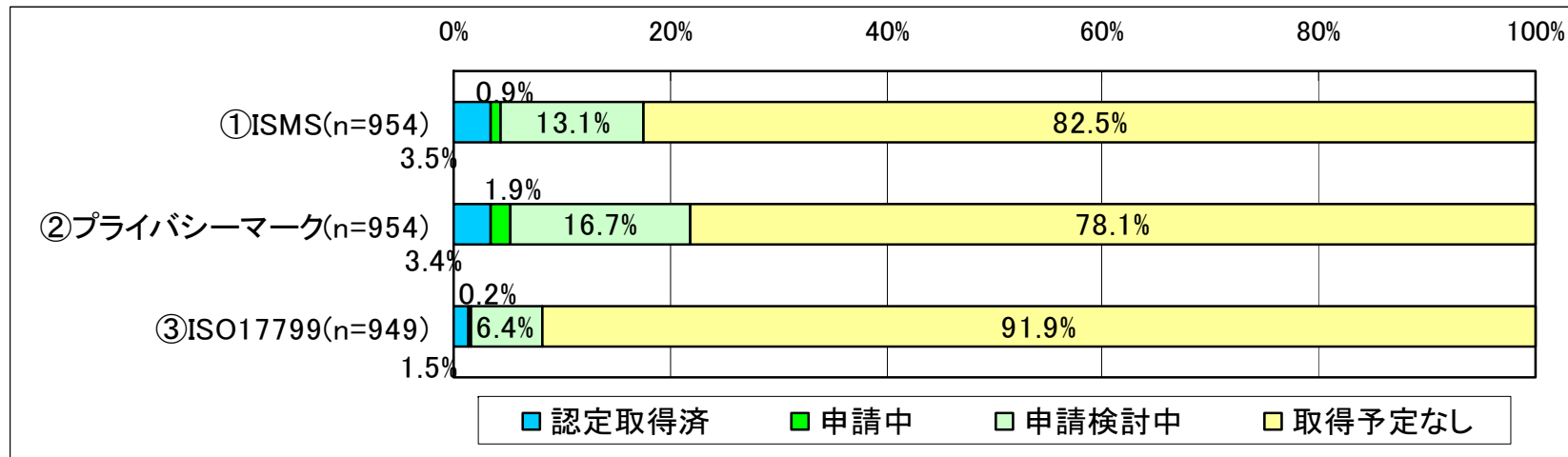
ITリスクマネジメント関連の役職への認識



- ①CISO: 最高情報セキュリティ責任者
- ②CSO: 最高セキュリティ責任者
- ③CPO: 最高プライバシー保護責任者

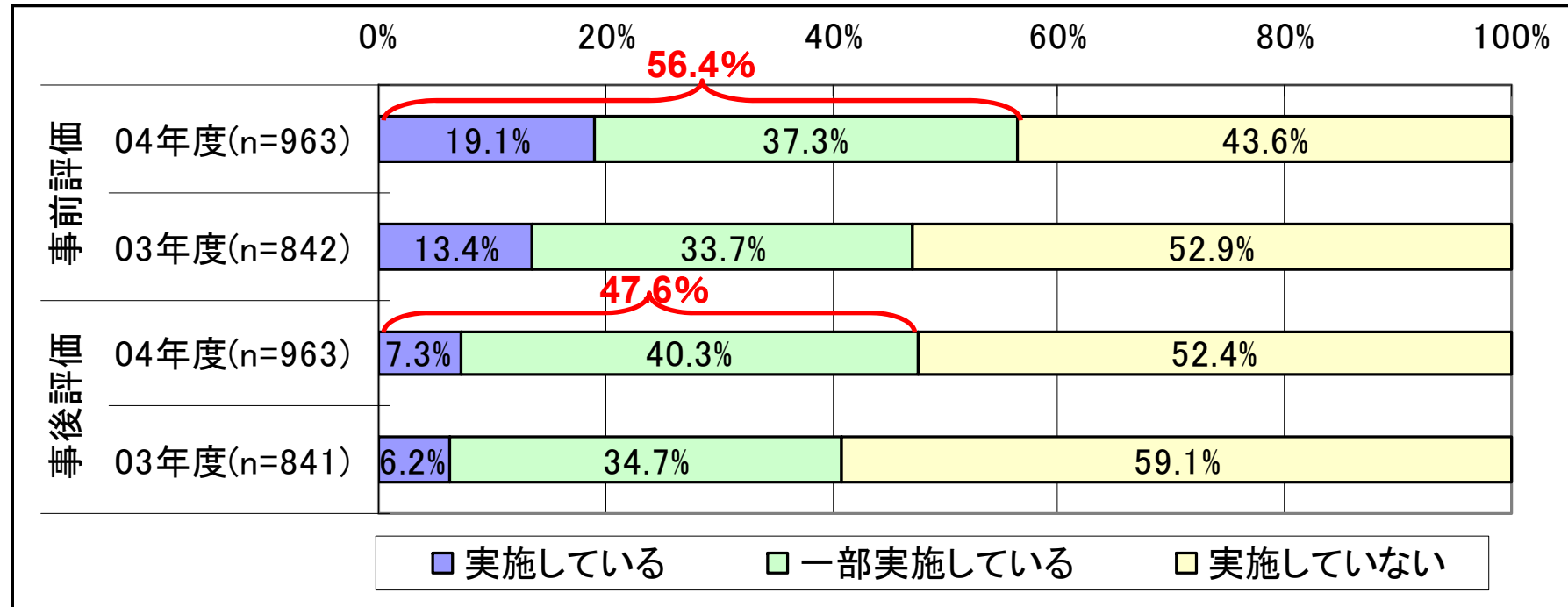
明確に定義された役職として認識している企業は極めて少なく、
まだ多くの企業において定着していない

セキュリティに関する公的認証の取得



・セキュリティに関する公的認証の取得については関心のない企業が多数だが、「ISMS」「プライバシーマーク」については、業種によっては取得意欲が非常に高い

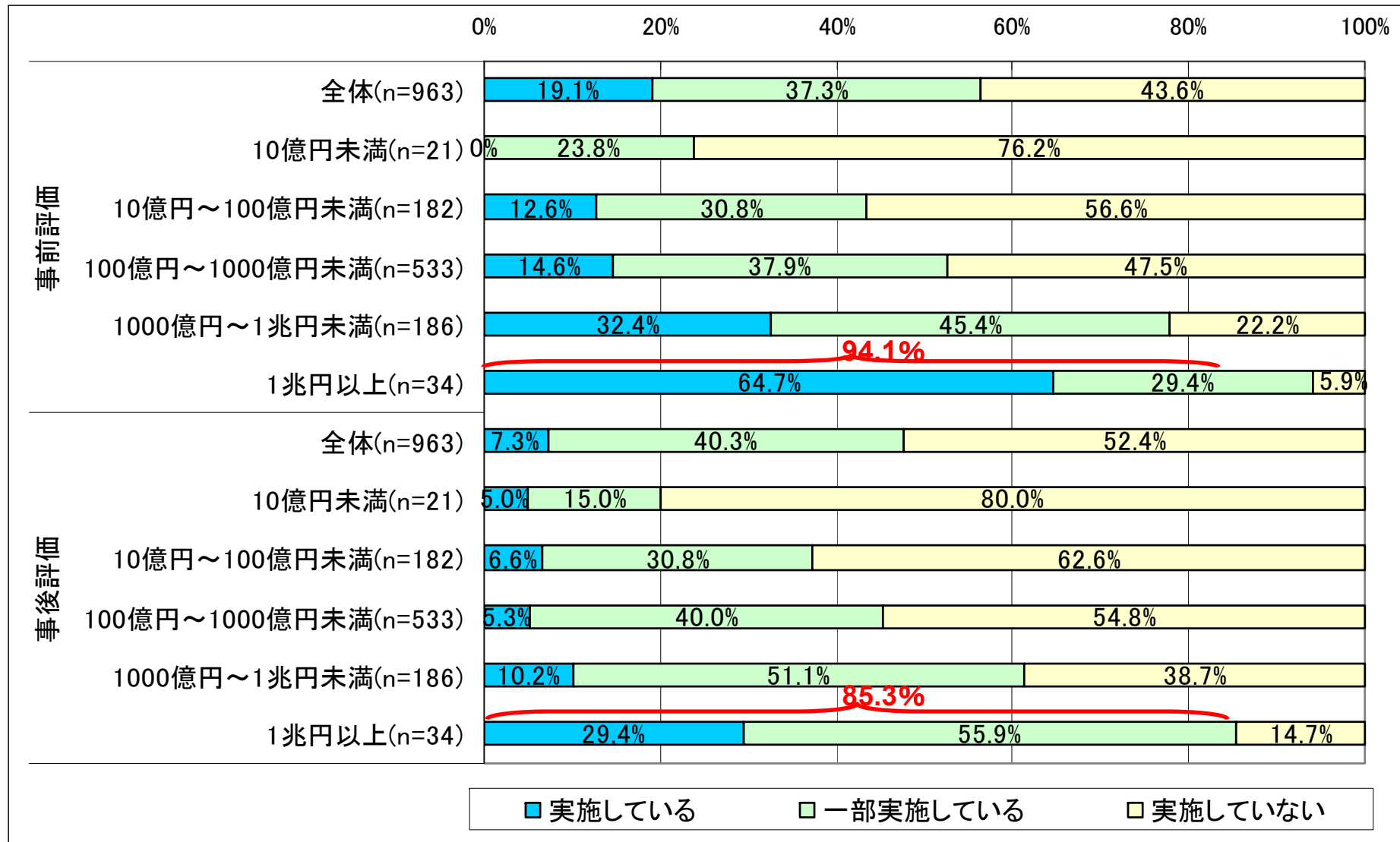
IT投資効果測定の実施



- ・事前評価実施企業が昨年度47.1%→56.4%と9.3ポイント増加、過半数に
- ・事後評価も昨年度40.9%→47.6%と6.7ポイント増加

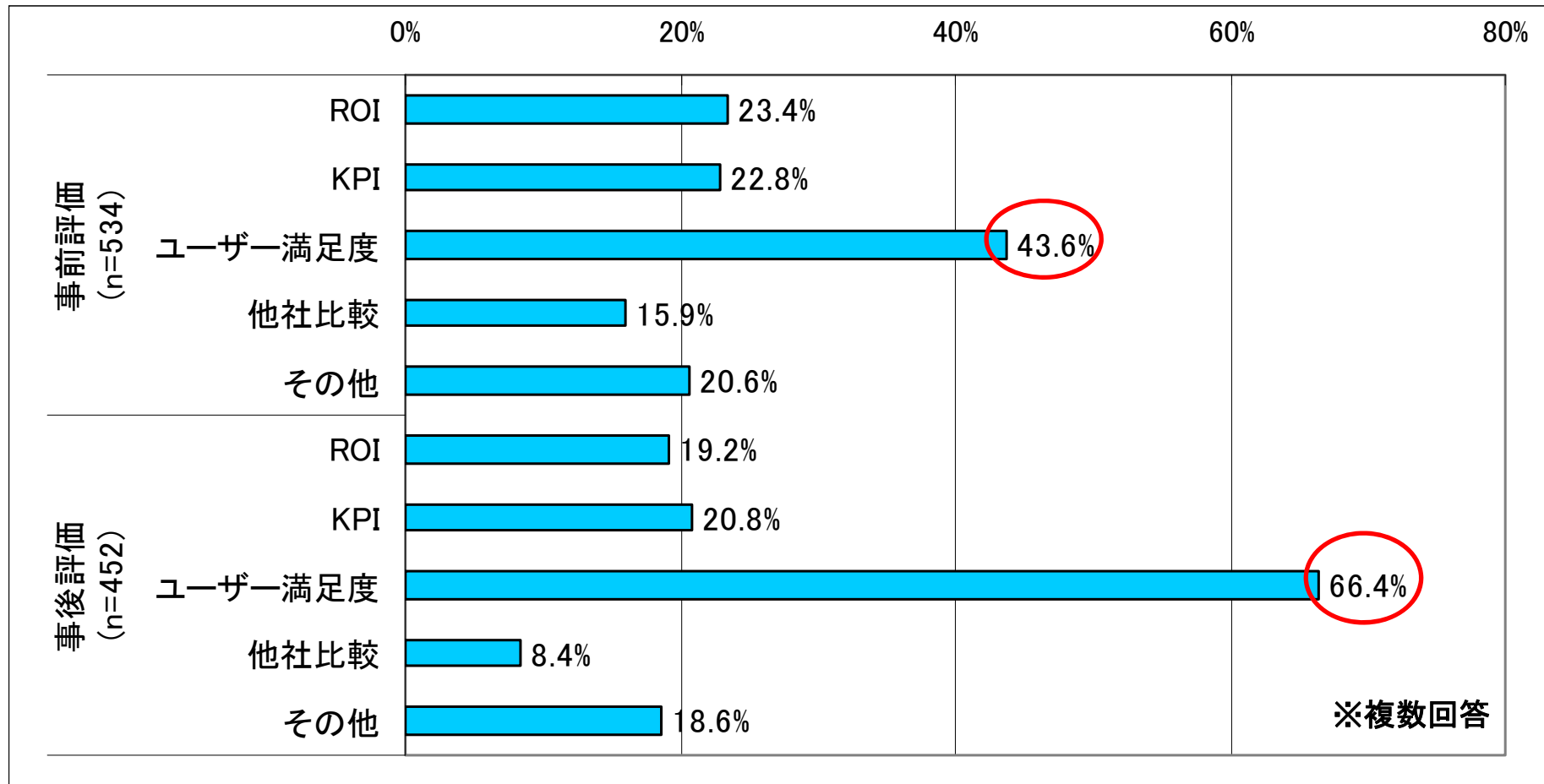
⇒IT投資効果測定への意識は確実に高まっているが、
特に事後評価を実施していない企業はまだ半数以上あり、課題は多い

企業規模別 IT投資効果測定の実施



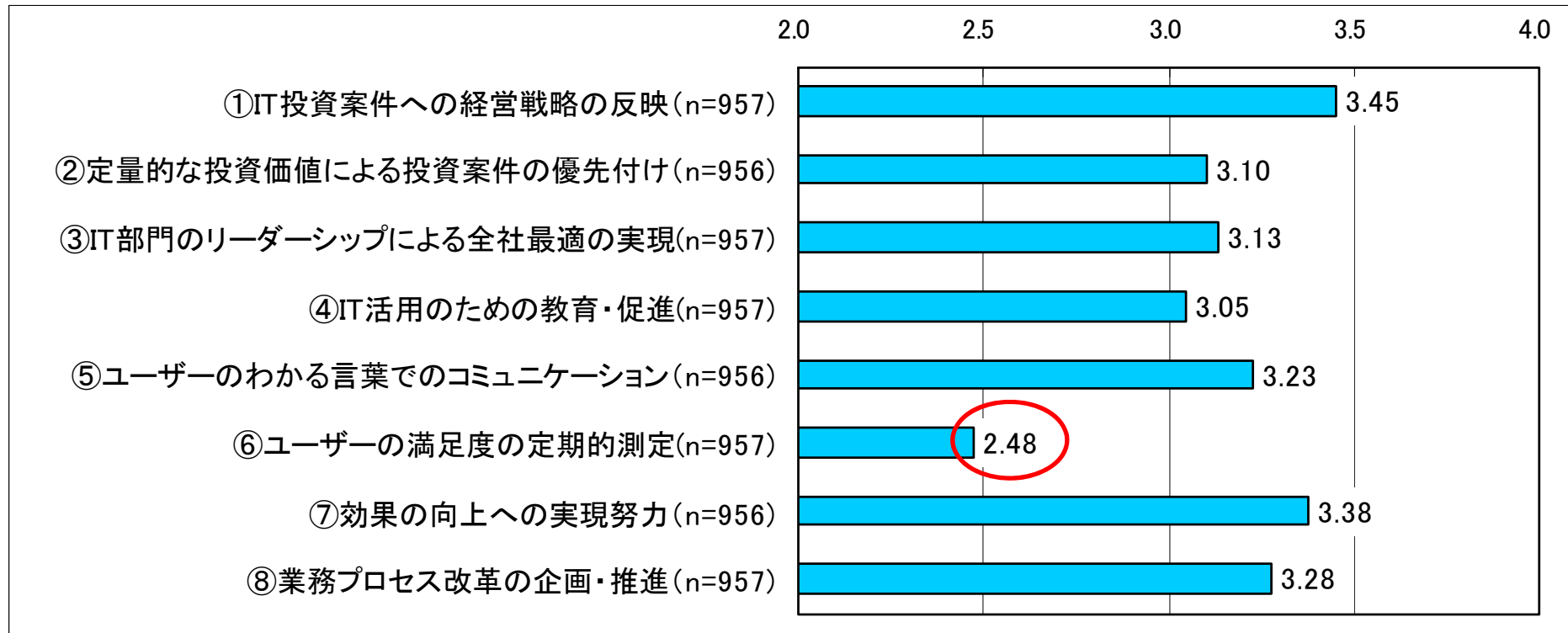
- 企業規模と比例して投資効果評価の実施割合が高まる
- 売上高1兆円以上の企業では、事前評価：94.1%、事後評価：85.3%が評価を実施

投資効果測定手法



事前評価、事後評価とも、「ユーザー満足度」を採用している企業が多数

IT部門の実現度



※「十分実現している」「実現している」「どちらともいえない」「実現していない」「全く実現していない」の5段階で回答、それぞれ5点、4点、3点、2点、1点とし、平均点を求めた

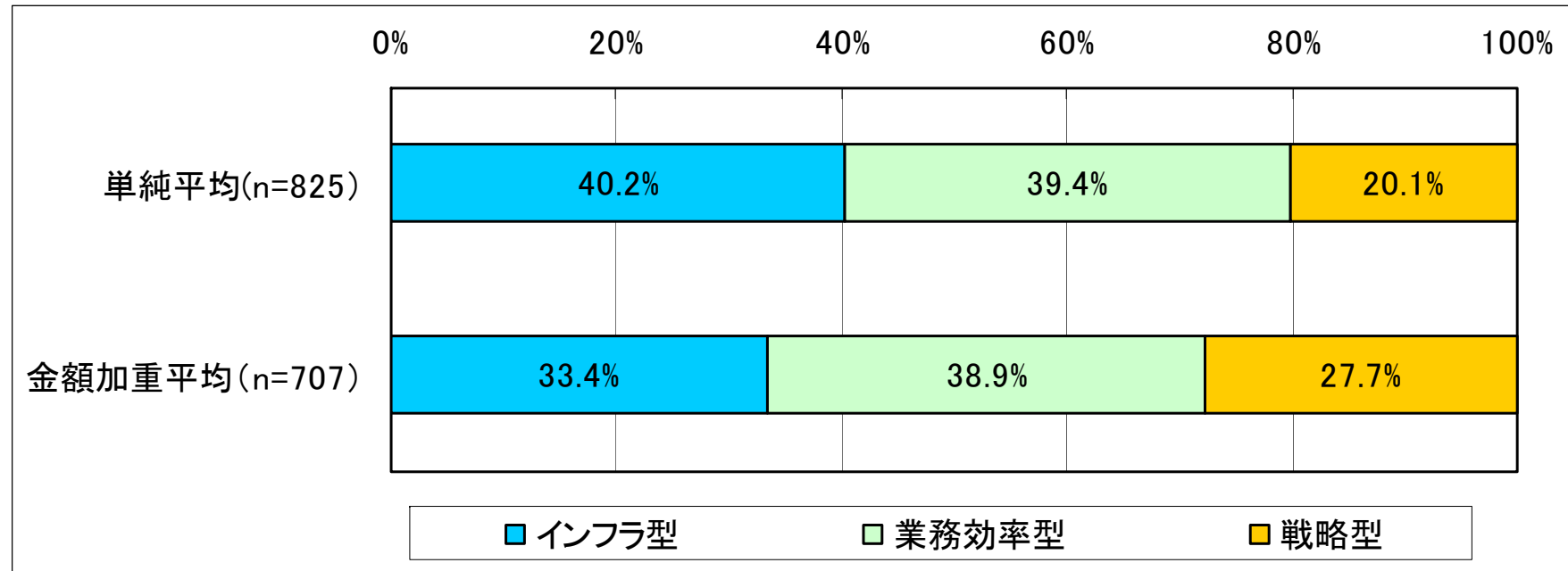
- ・IT投資効果の評価手法では「ユーザー満足度」が主流にもかかわらず、IT部門の実現度では「⑥IT部門がシステム毎にユーザーの満足度向上を定期的に測定している」が、他よりも極端に評価が低い

投資タイプ別評価の推奨

投資タイプ	特徴	評価手法
インフラ型投資	メール等のグループウェア、ネットワークの導入等、一般管理業務の業務基盤として欠かせないもの	対売上高、費用／人年をトップ責任で決定し導入(特別な評価はしない)
業務効率型投資	省力化、在庫削減、経費削減、歩留向上等、定量化しやすい案件	ROI(投下資本利益率)で、2～3年回収が一般的
戦略型投資	商品力、営業努力、IT効果などが複合され、IT効果そのものの評価だけを取り上げることが難しい案件。顧客サービスの強化等、そもそも定量評価の難しい案件	<ul style="list-style-type: none"> ・定量化可能な項目は目標値(KPI=システム化対象業務上の指標)で、定性的効果目標はユーザー満足度で評価。 ・最終的には事業の収益性で判断→アプリケーションオーナー制が有効

- ・IT投資プロジェクトは、大きく「インフラ型投資」「業務効率型投資」「戦略型投資」の3つのタイプに分けることができる
- ・それぞれのタイプの投資の特徴を捉えた測定手法を確立し、PDCAのサイクルをまわしながら実施していくことが重要である

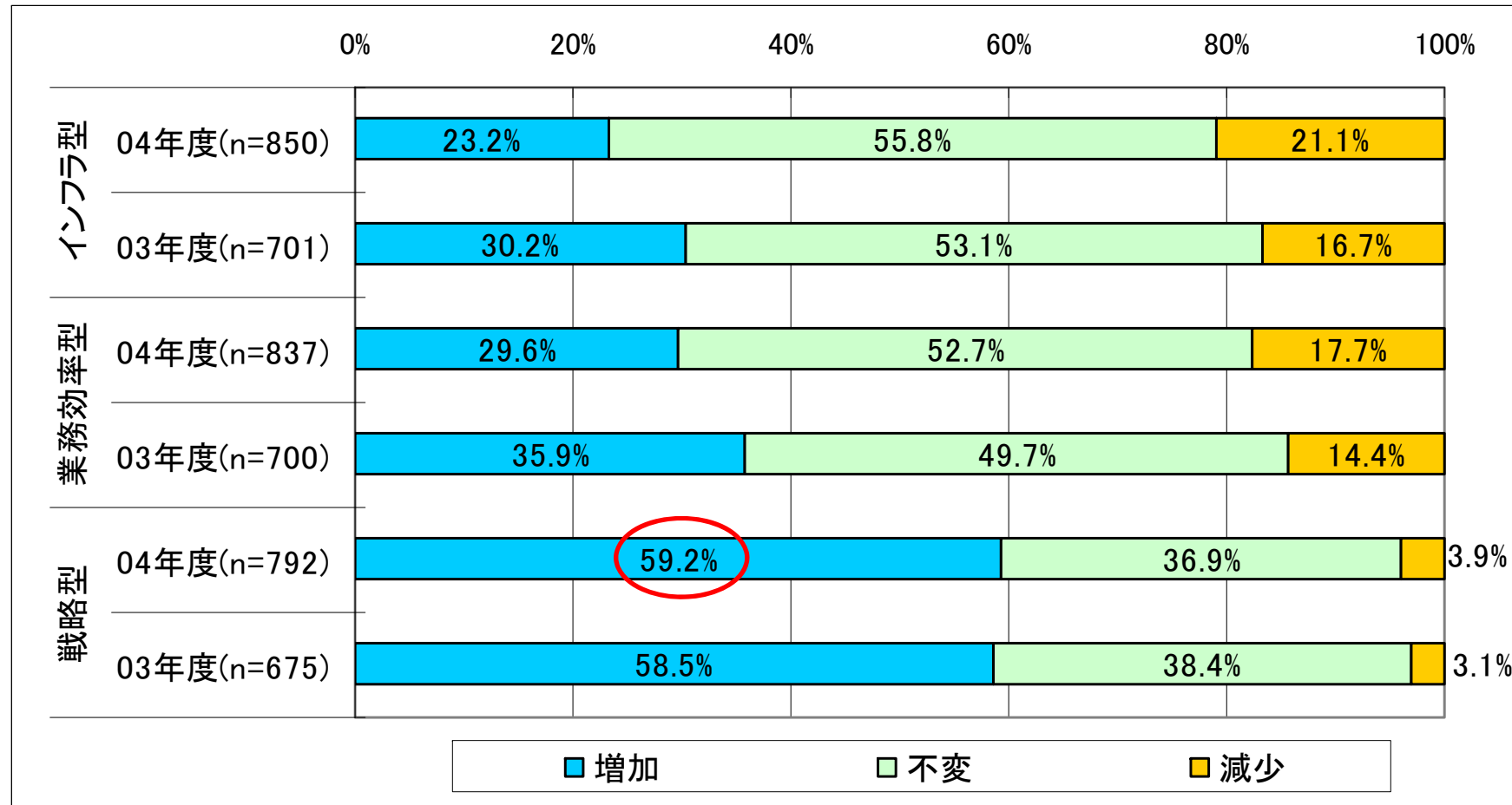
タイプ別投資の割合



- ・「単純平均」: 各タイプの比率をそれぞれに合計し企業数で割って得た平均値
- ・「金額加重平均」: 企業のIT投資額(新規投資)に3タイプの比率を掛けて各企業のタイプ別IT投資額を算出し、それを元に、各タイプの投資額の、総投資額に占める比率を求めて得た平均値

- 単純平均ではインフラ型投資:業務効率型投資:戦略型投資の比率が4:4:2
- 金額加重平均では3:4:3

今後の割合



それぞれの投資タイプ割合の増減見込みは、6割近い企業(59.2%)が「戦略型投資」の割合を増やす意向(昨年度もほぼ同じ傾向)
 ⇒今後のIT投資の重点は「戦略型投資」

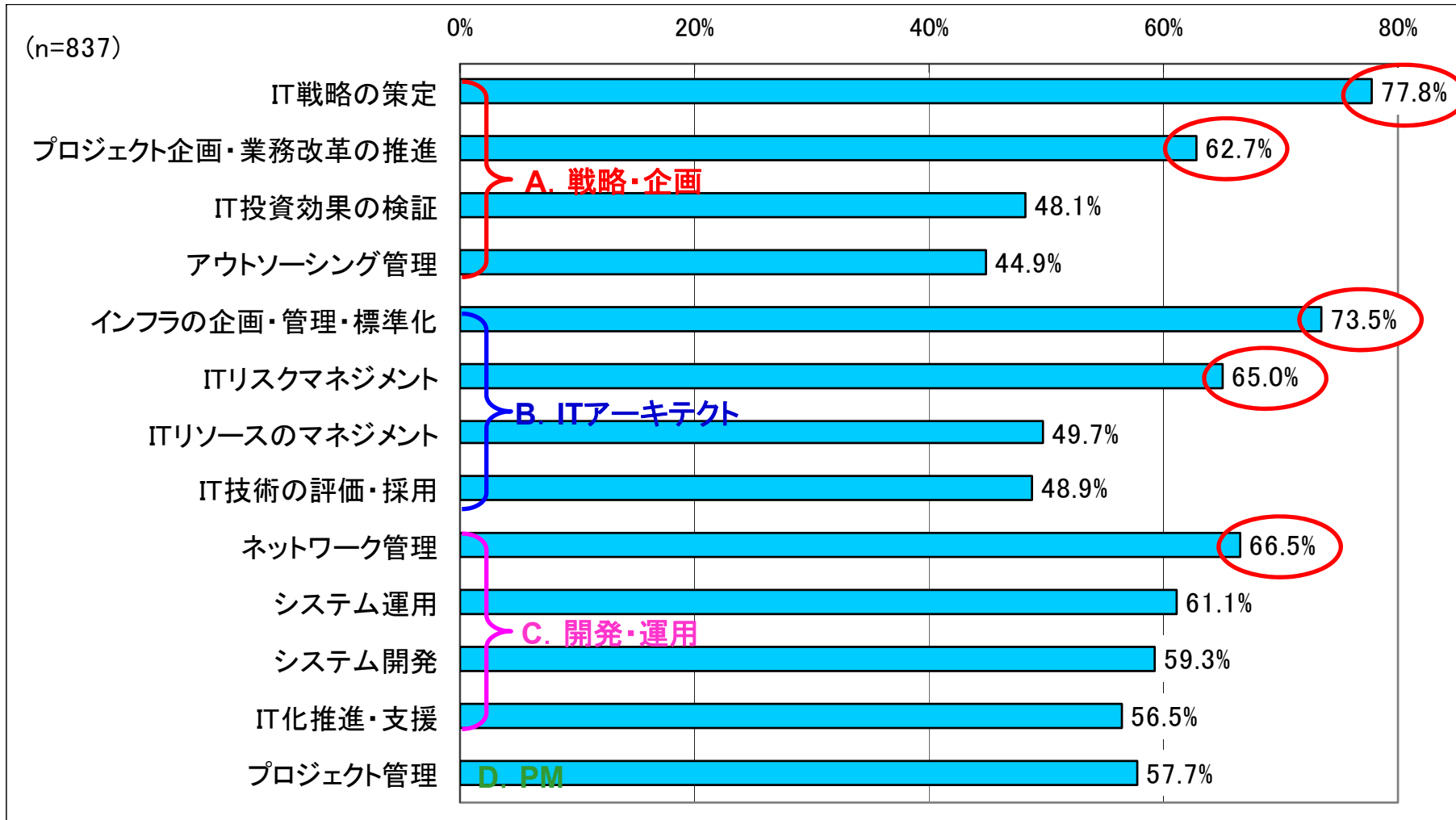
1. 調査の概要
2. 2004度の企業におけるIT動向
- ▶ 3. IT人材の育成(重点テーマ①)
4. プロジェクトマネジメント(重点テーマ②)

付録

IT部門の役割

A. 戦略・企画	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT戦略の策定 ■ プロジェクトの企画、業務改革(BPR)の推進 ■ IT投資効果の検証 ■ アウトソーシング管理
B. ITアーキテクト	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラの企画・管理・標準化 ■ ITリソースのマネジメント ■ ITリスクマネジメント ■ IT技術の評価・採用
C. 開発・運用 (従来からの役割)	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム開発 ■ システム運用 ■ ネットワーク管理 ■ IT化推進・支援
D. PM	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトマネジメント

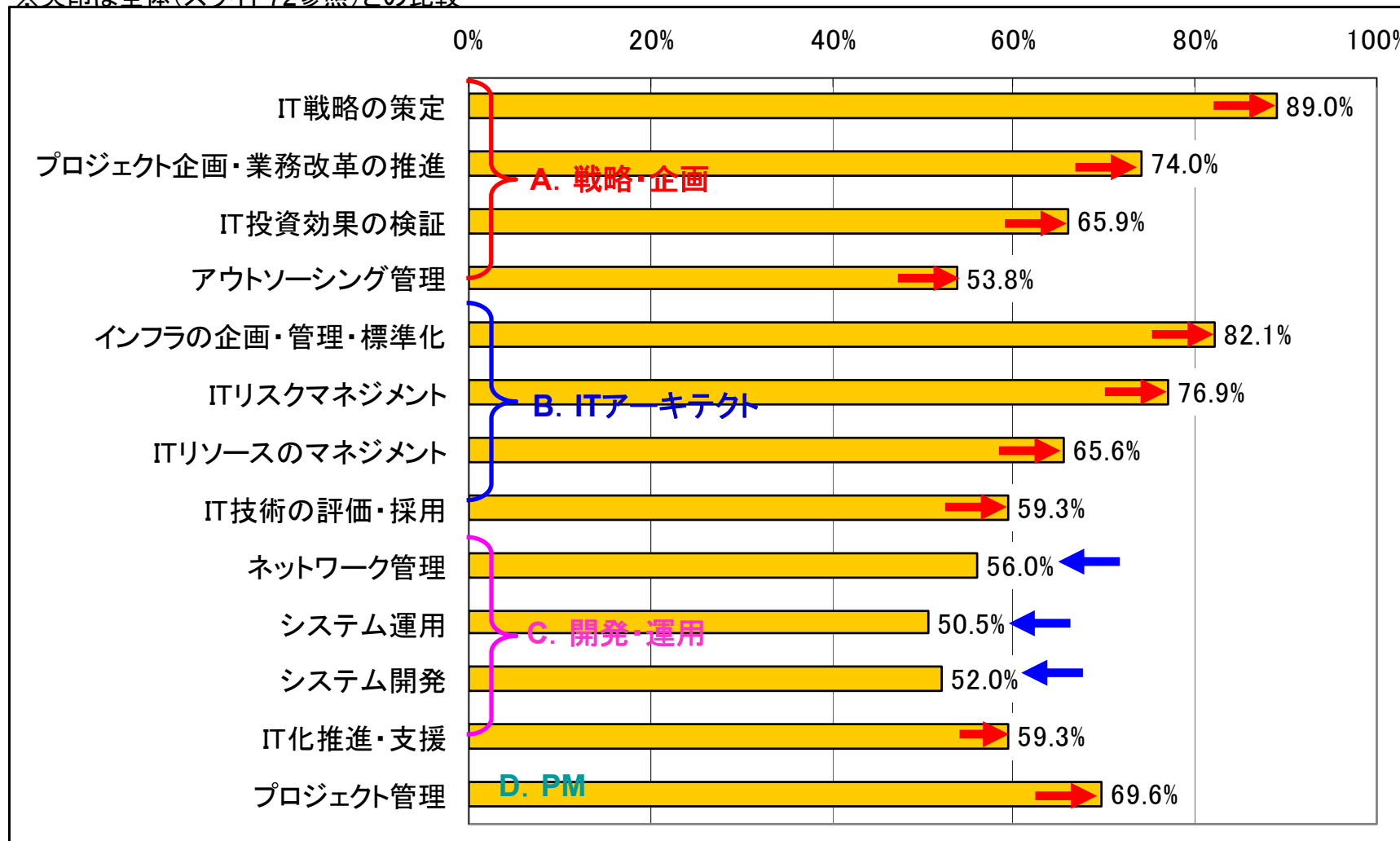
IT部門の役割としての認識



IT部門の役割は、「IT戦略の策定」「インフラの企画・管理・標準化」「ネットワーク管理」「ITリスクマネジメント」「プロジェクトの企画・業務改革(BPR)の推進」が60%以上

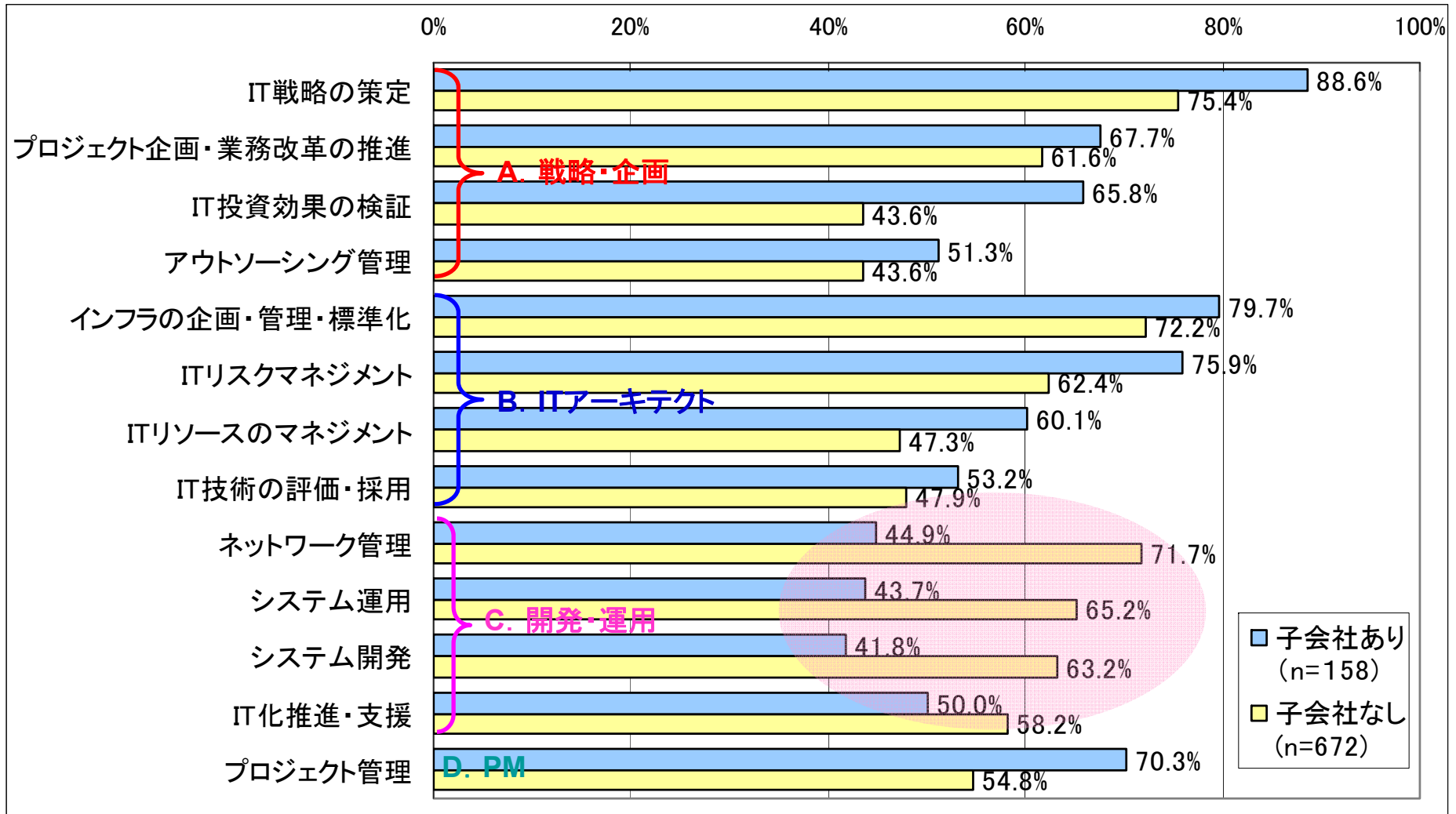
IT部門の役割としての認識(従業員数1000名以上)

※矢印は全体(スライド72参照)との比較



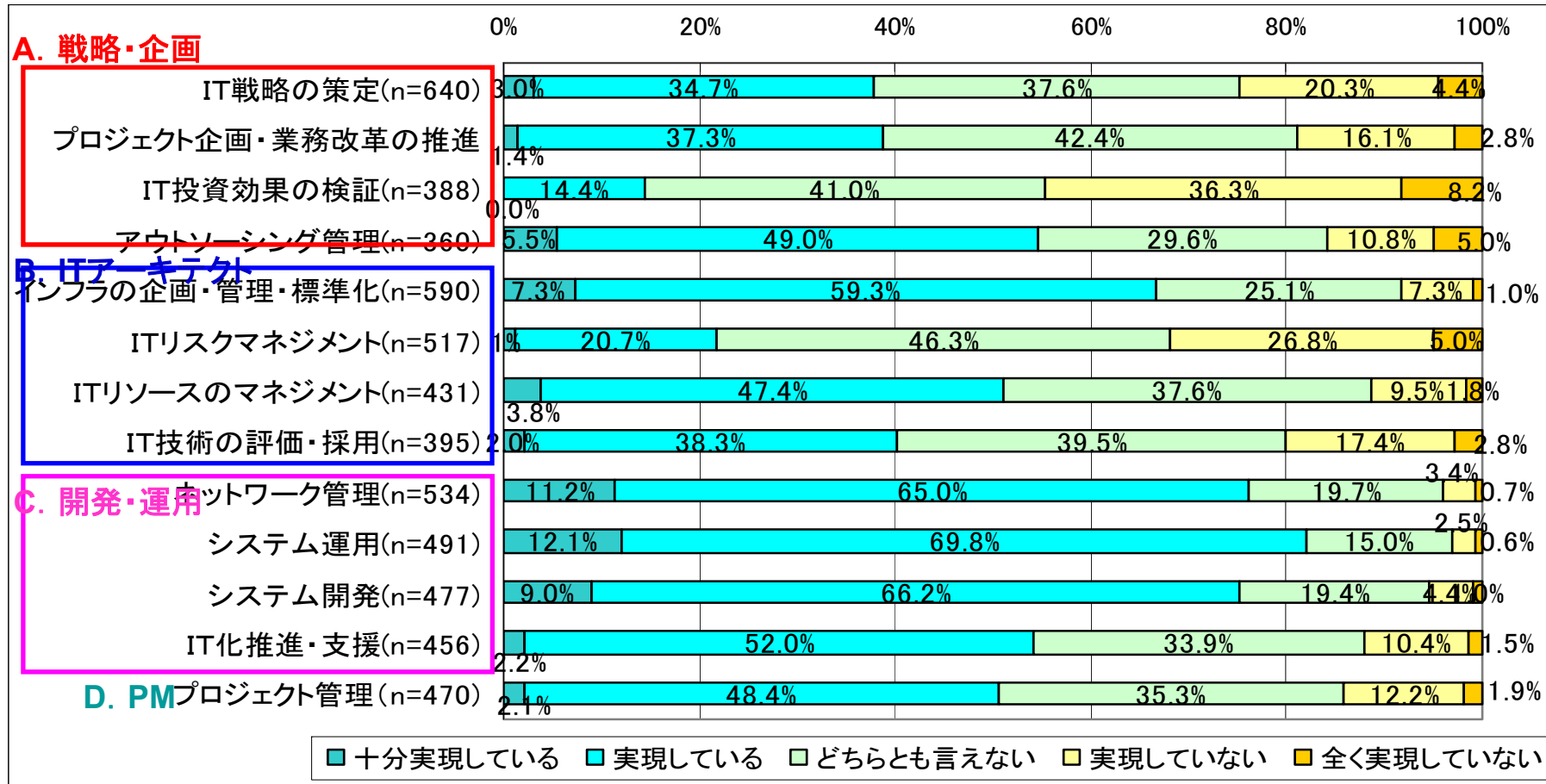
大企業では開発・運用のアウトソーシングを前提とした役割認識

IT部門の役割としての認識(情報子会社の有無による違い)



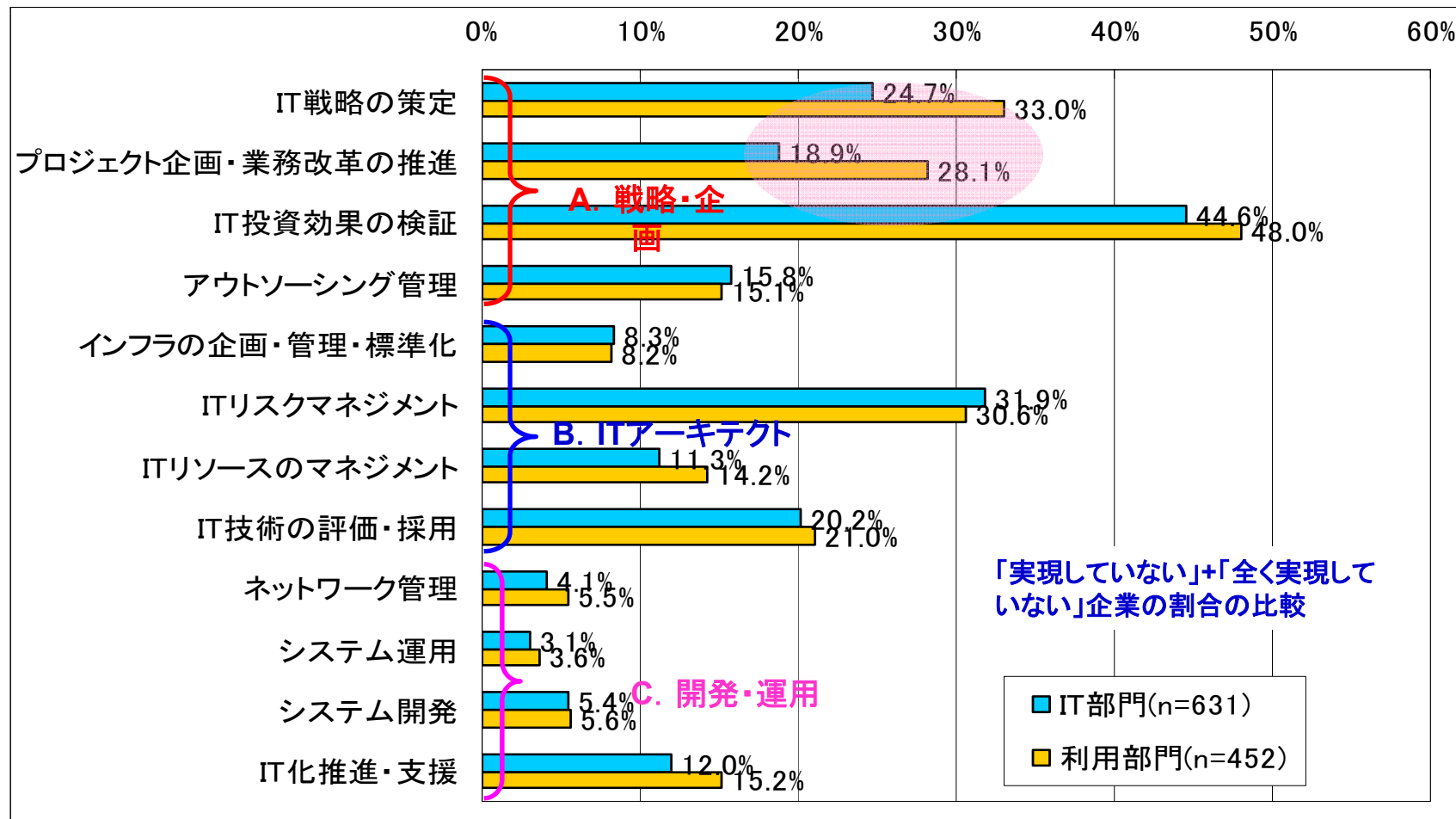
情報子会社を持つ企業は「開発・運用」業務を情報子会社へ切り出し

役割の充足度



- ・従来型の「開発・運用」業務については高い充足度
- ・最近重要視されてきた「IT戦略の策定」「プロジェクトの企画・業務改革(BPR)の推進」「ITリスクマネジメント」の充足度が低く、これらの役割を実現できる人材の育成が課題
- ・IT投資効果の検証については、投資効果の検証を行う方法、体制が確立していない

IT部門と利用部門の評価の比較



役割として重視されている「IT戦略の策定」「プロジェクトの企画・業務改革(BPR)の推進」はIT部門の自己評価も高くないが、利用部門はさらに「実現できていない」と判断されている

IT人材に求められる能力とその育成方法



求められる能力

(以下より上位2つ選択)

- 業務の知識・理解
- プロジェクト管理の知識・技術
- ITの専門知識・技術
- 人間力
(達成意欲、リーダーシップ、コミュニケーション力等)
- 問題感知力・判断力

育成方法

(以下より複数選択)

- 知識中心の研修(集合研修等)
- 知識中心の研修(e-learning)
- スキル中心の研修(集合研修等)
- スキル中心の研修(e-learning)
- 方法論(手法)中心の研修
- コーチング等、日常のマンツーマン
- 計画的なOJT
- 小集団活動
- 自己啓発(資格取得を含む)
- ローテーション

「戦略・企画」に求められる能力と育成方法

役割	求められる能力		育成方法	
IT戦略の策定	1	業務の知識・理解	1	計画的なOJT
	2	問題感知力・判断力	2	方法論(手法)中心の研修
プロジェクトの企画・ 業務改革の推進	1	業務の知識・理解	1	計画的なOJT
	2	人間力	2	日常のマンツーマン
IT投資効果の検証	1	業務の知識・理解	1	方法論(手法)中心の研修
	2	問題感知力・判断力	2	知識中心の研修
アウトソーシング管理	1	業務の知識・理解	1	計画的なOJT
	2	人間力	2	日常のマンツーマン

- 「業務の知識・理解」がベース、「問題感知力・判断力」「人間力」も重視される
⇒ 必要なのは、「業務改革力」
- 育成方法は「計画的なOJT」が中心

「ITアーキテクト」に求められる能力と育成方法

役割	求められる能力		育成方法	
インフラの企画・管理・標準化	1	ITの専門知識・技術	1	知識中心の研修
	2	業務の知識・理解	2	スキル中心の研修
ITリスクマネジメント	1	ITの専門知識・技術	1	知識中心の研修
	2	問題感知力・判断力	2	方法論(手法)中心の研修
ITリソースのマネジメント	1	ITの専門知識・技術	1	計画的なOJT
	2	問題感知力・判断力	2	スキル中心の研修
IT技術の評価・採用	1	ITの専門知識・技術	1	知識中心の研修
	2	業務の知識・理解	2	スキル中心の研修

- 「ITの専門知識・技術」がベースだが、問題感知力・判断力も重要
⇒リスクの分析とリスク感知力が重要
- 知識、スキル、方法論(手法)それぞれの研修が実施されている

「開発・運用」業務に求められる能力と育成方法



役割	求められる能力		育成方法	
ネットワーク管理	1	問題感知力・判断力	1	スキル中心の研修
	2	ITの専門知識・技術	2	計画的なOJT
システム運用	1	ITの専門知識・技術	1	日常のマンツーマン
	2	業務の知識・理解	2	計画的なOJT
システム開発	1	業務の知識・理解	1	スキル中心の研修
	2	ITの専門知識・技術	2	計画的なOJT
IT化推進・支援	1	業務の知識・理解	1	計画的なOJT
	2	ITの専門知識・技術	2	日常のマンツーマン

- ・従来からIT部門の役割として認識されている「開発・運用」業務については、「ITの専門知識・技術」がベースとなり、それぞれ「業務の知識・理解」なり、「問題感知力・判断力」なりが求められている
- ・育成方法は、OJT、日常のマンツーマンが中心

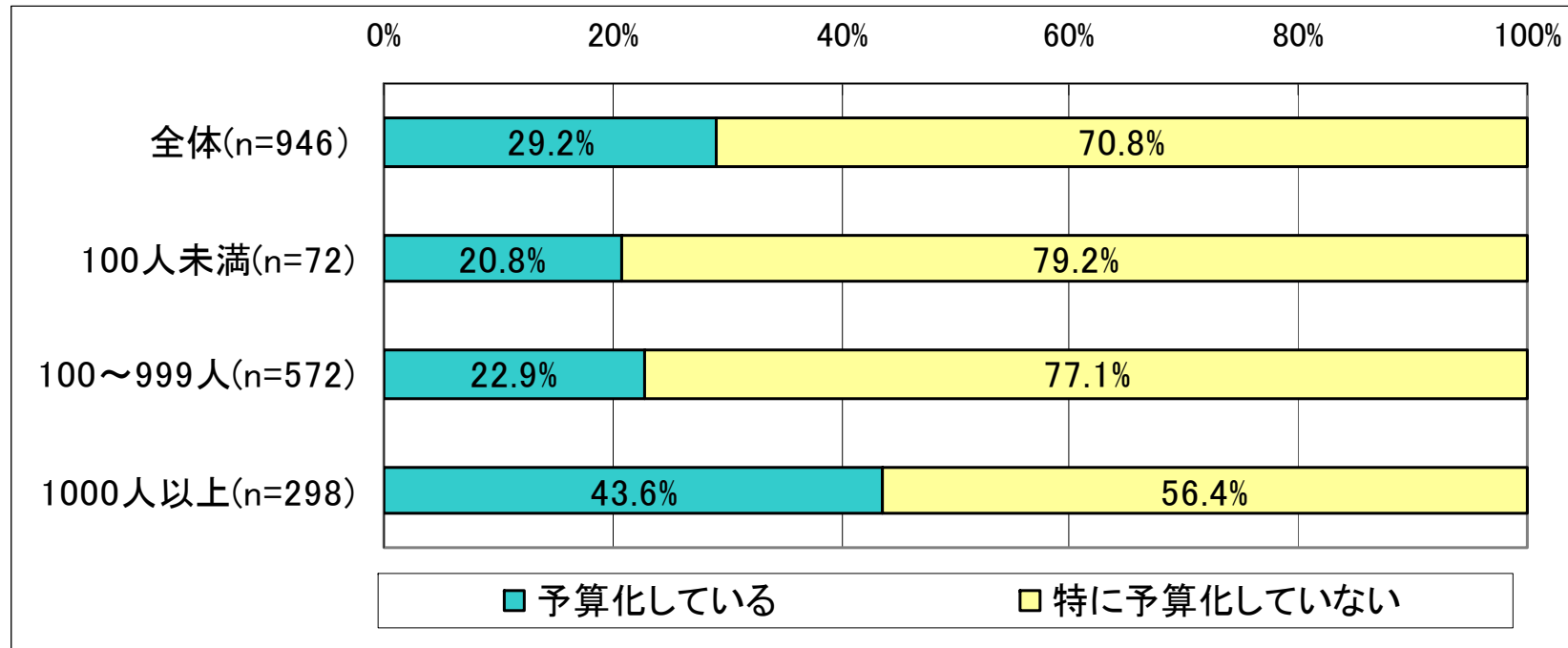
「IT人材育成方法」～インタビューより

- 「一人一人に対して、半期毎に求められる能力について個人別にレベルを設定し、評価を行っている。これに合わせて、個人別にカリキュラムを組み、外部の教育を受けさせる。研修は業務の一部と捉えている」
- 「社員は半期毎に管理者と目標面談を実施している。ここで社員の育成手段を明確にし、実施し、評価するというサイクルを回している」
- 「現在体系化を進めている。大きくは、上流プロセスとITとのつながりの、プロジェクトマネジメントを専門化していく部分、そしてアウトソーシングに対する評価能力という3つの方向を中心に、教育を体系化していく」
- 「会社のスタンダードとなっている教育体系がある。97年頃から、目指す人材像に合わせて、求められる能力が定義されている」
- 「ビジネス全体を俯瞰するためのモデリングの技術の養成等を進めている。今後は業務改善に向けての提案能力の養成を進めたい。外部講師を依頼しながら進めている」
- 「IT配属の新入社員には、ITの研修を半年くらい行っている。後はOJT中心。外部のセミナーに行ったり、自発的勉強会をしたりもしている」

今後益々IT部門の要員に対する能力上のニーズが高度化しているにも関わらず、今回のインタビュー対象となった、我が国での先進的な企業においてさえも、IT要員向けの明確な教育体制はできていないという答えが少なくない

⇒体系的にIT要員の教育を考える必要性

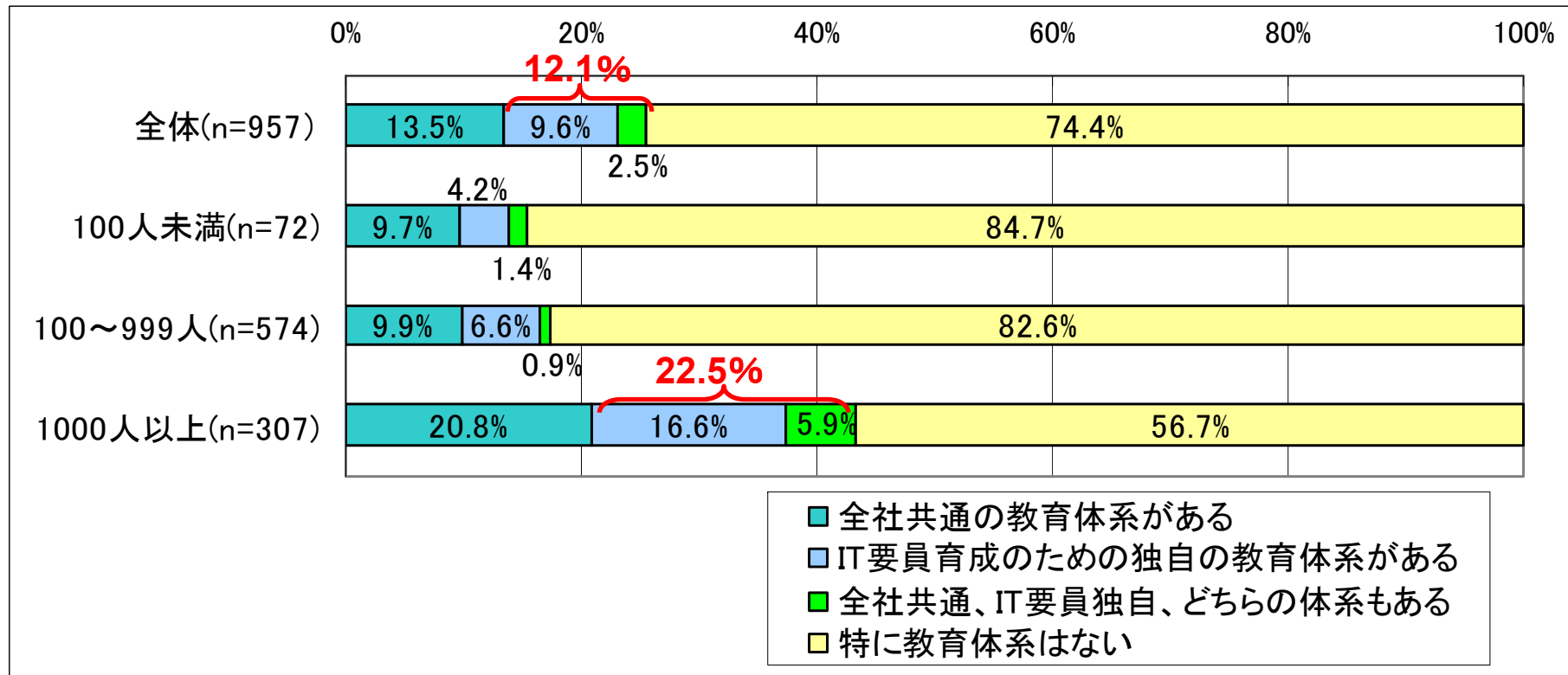
IT要員向け育成費用の予算化



従業員規模	1人あたり年間 研修予算(万円)	要員数 平均(人)	N値
100人未満	24.3	7.5	8
100~1000人	25.5	9.5	109
1000人以上	17.5	68.8	99
全体	21.8	36.6	216

- 教育費用を予算化している企業は約3割にとどまる
- 予算化している企業のIT要員1名あたりの年間研修費用は20万前後

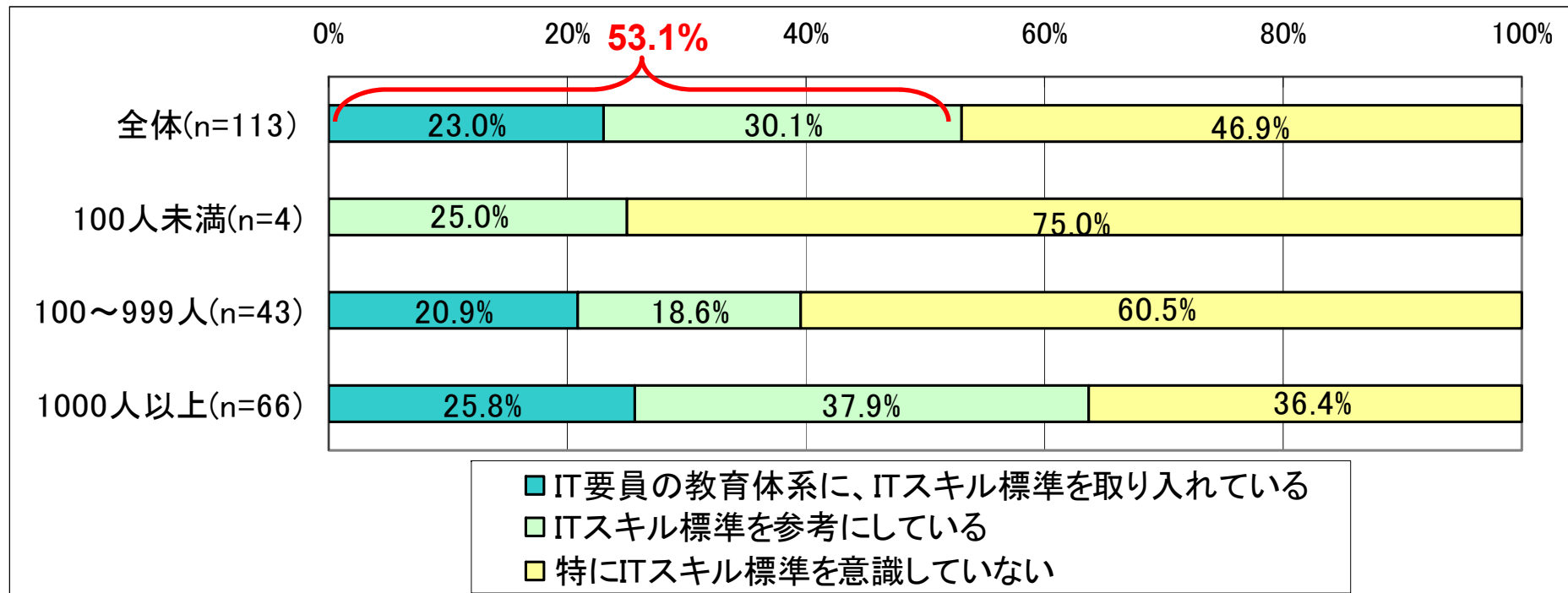
IT要員育成のための教育体系



IT要員育成のための教育体系がある企業は、わずか12.1%、従業員数1000人以上の大企業でも2割程度

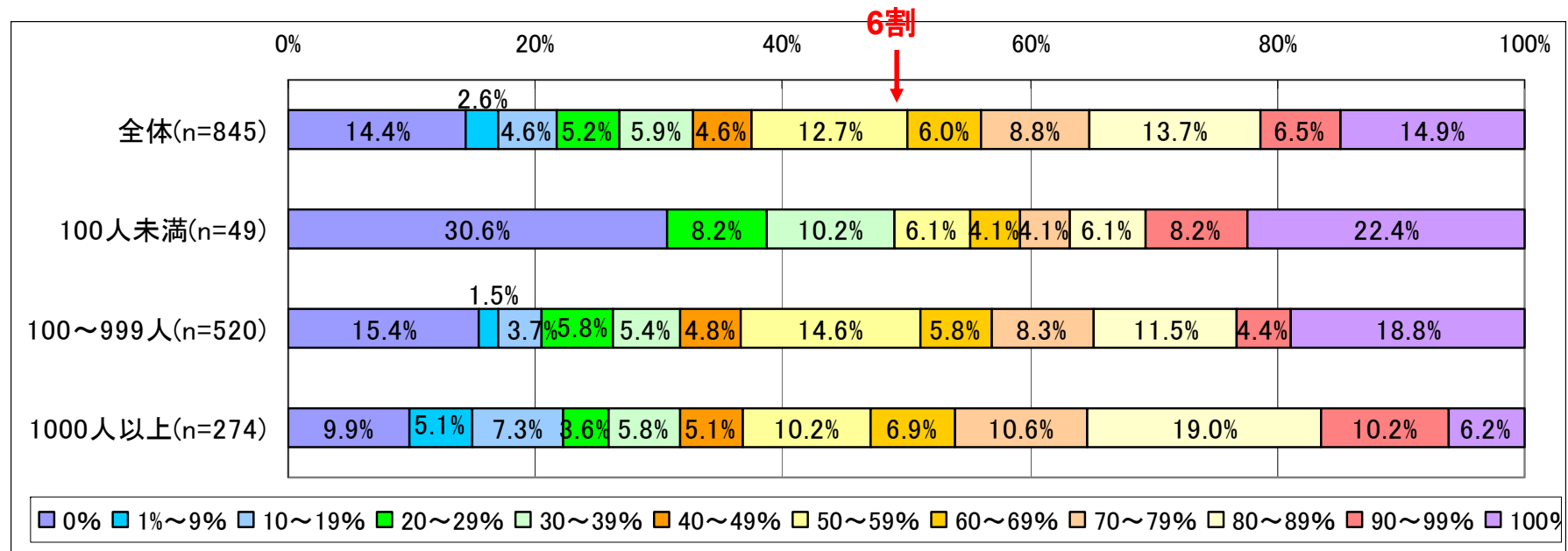
⇒ IT要員の教育体系化が必ずしも進んでいない現状

教育体系へのITスキル標準の活用



- IT要員独自の教育体系がある企業の半数以上(53.1%)がITスキル標準を参考に
- これらの企業は「IT戦略の策定」「プロジェクトの企画業務改革(BPR)」「プロジェクト管理」「IT投資効果の検証」を重視し、「システム開発」「システム運用」「ネットワーク管理」はアウトソーシングする傾向

IT部門要員の構成①「入社以来IT部門」

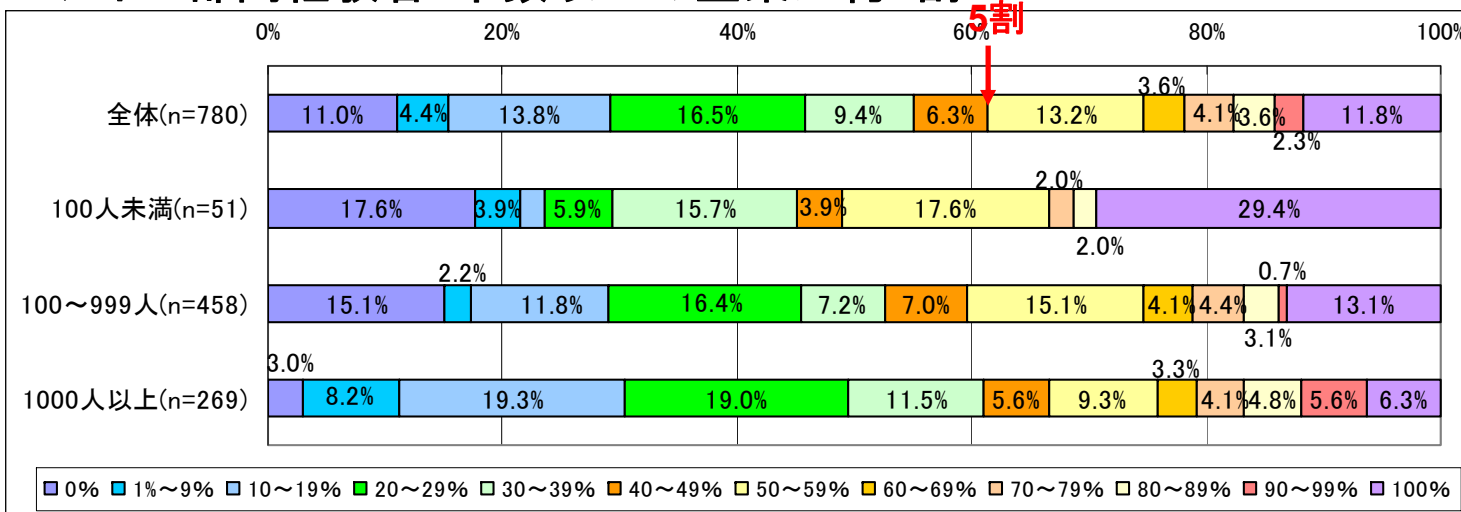


・入社以来IT部門のみという要員を60%以上抱えている企業が全体の約半数

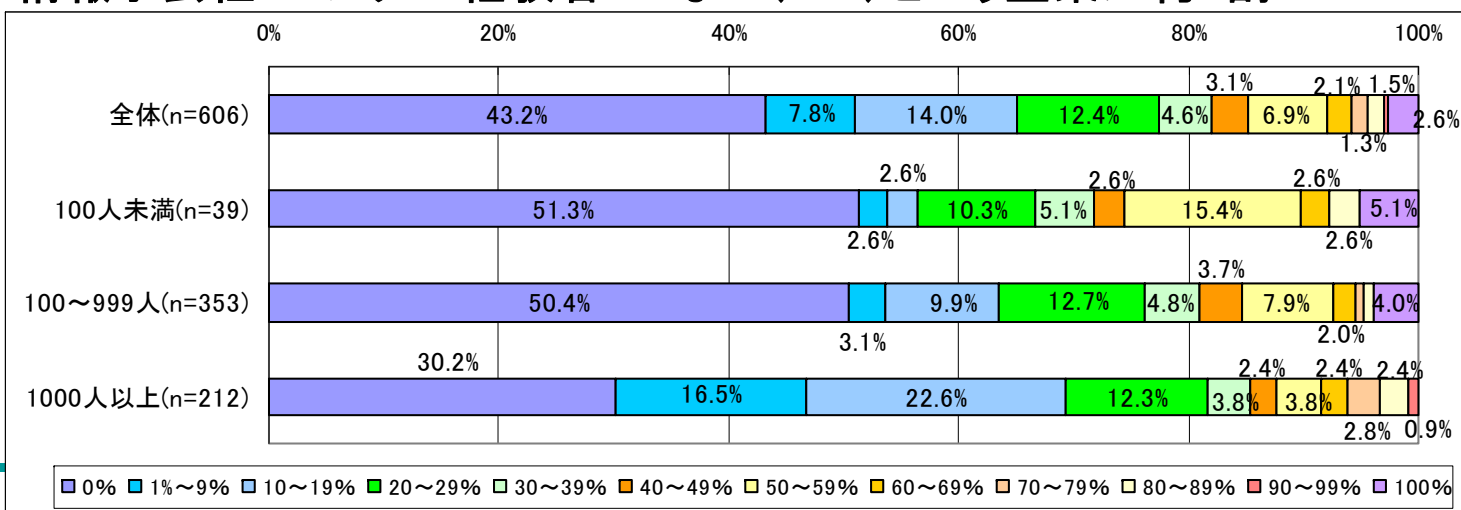
IT部門要員の構成②

「ビジネス部門経験者」「情報子会社・ベンダー経験者」

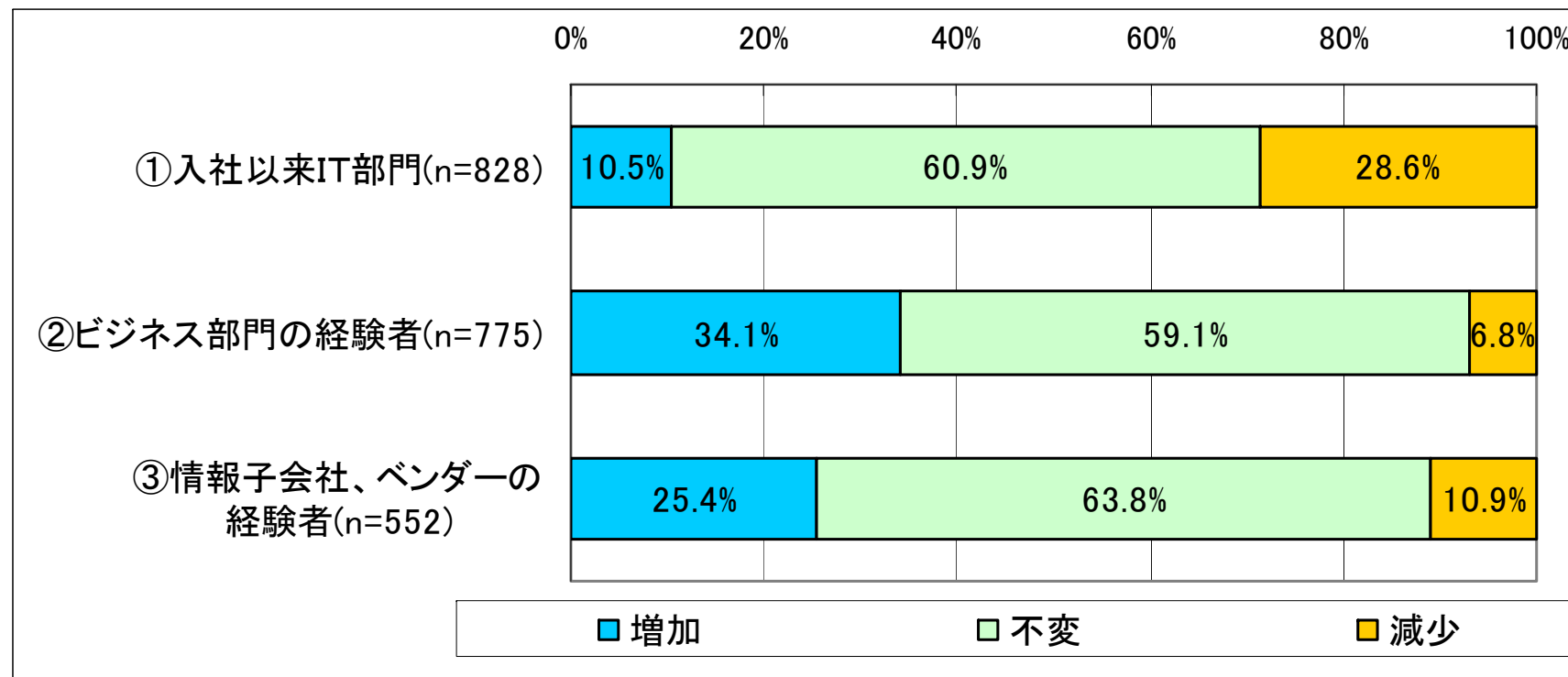
ビジネス部門経験者：半数以上の企業が約4割



情報子会社・ベンダー経験者：いない(0%)という企業が約4割



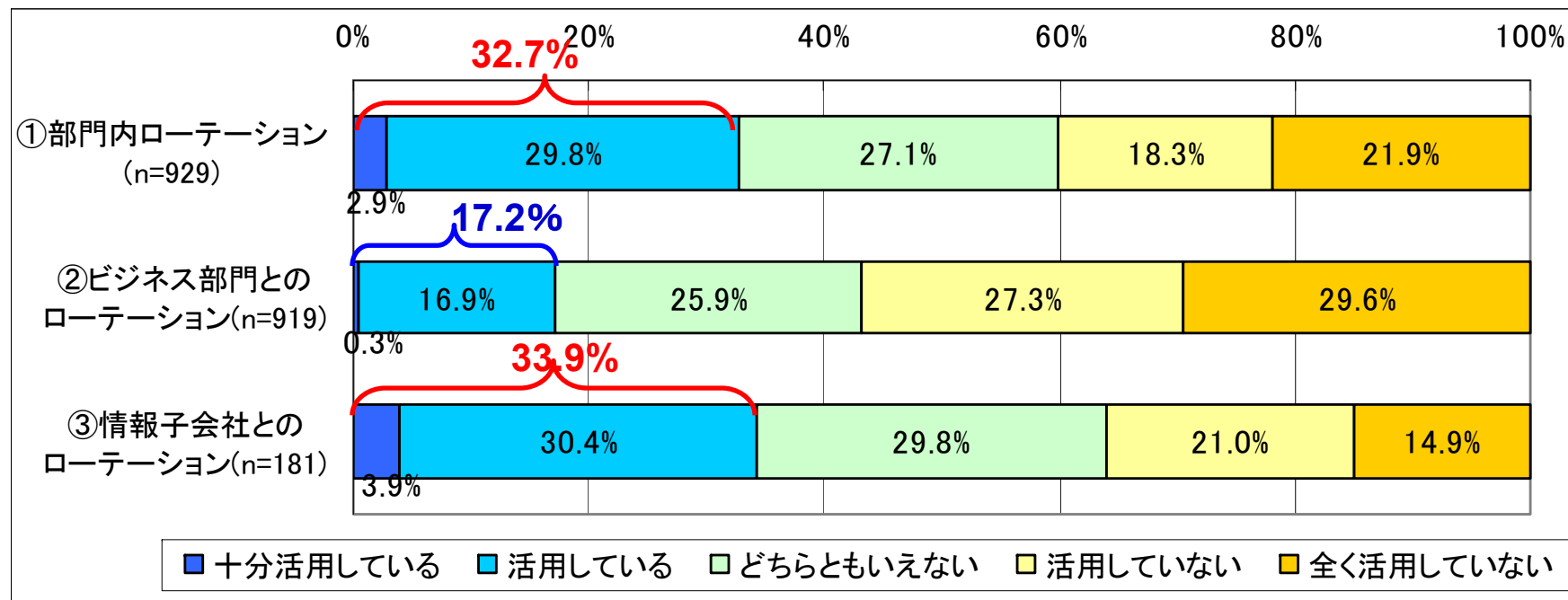
今後の要員構成の方向性



- いずれの経歴についても、現状維持が60%前後
- 入社以来IT部門という要員は、減らす意向、ビジネス部門／情報子会社、ベンダー経験者は増やす意向

⇒ 役割の多様化に備え、要員も多様化させる方向に

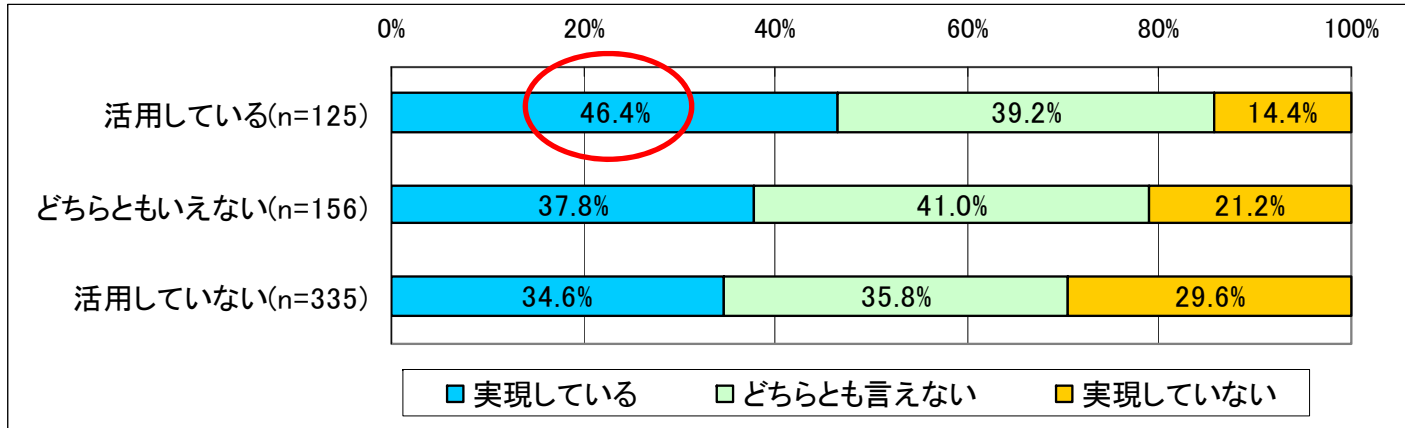
ローテーションの活用



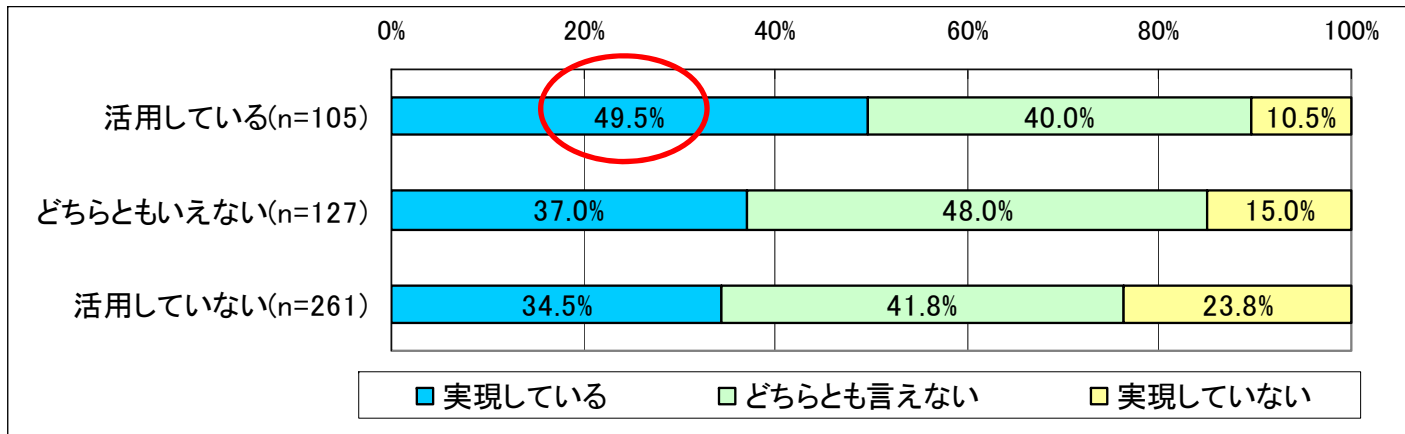
- ・部門内／情報子会社間では「活用している」は企業は、3割超で、「活用している」企業と「活用していない」企業がほぼ同数となっている
- ・対照的に、ビジネス部門間では「活用している」企業は20割以下(17.2%)、「活用していない」企業が「活用している」企業の3倍以上となっている

ビジネス部門とのローテーション活用と充足度

ビジネス部門とのローテーションの活用度と「IT戦略の策定」の充足度



ビジネス部門とのローテーションの活用度と「プロジェクトの企画・業務改革の推進」の充足度



ビジネス部門間とのローテーションの活用成否が、IT戦略の策定／プロジェクトの企画業務改革(BPR)の推進の充足度向上の要因となっている

ローテーションの活用と課題(インタビューより)



本社IT部門→情報子会社、情報子会社→本社IT部門のローテーション、業務部門のIT要員と本社IT部門要員のローテーションを頻繁に行って、業務の知識・理解を向上している企業、IT専門知識・技術を継承／獲得している企業の例

「経営企画部門として人をとるため、ステータスも高く、良い人材が来る。こうした人間が2、3年システムのことをやって、また戻っていく(本社IT部門は戦略のみ)」

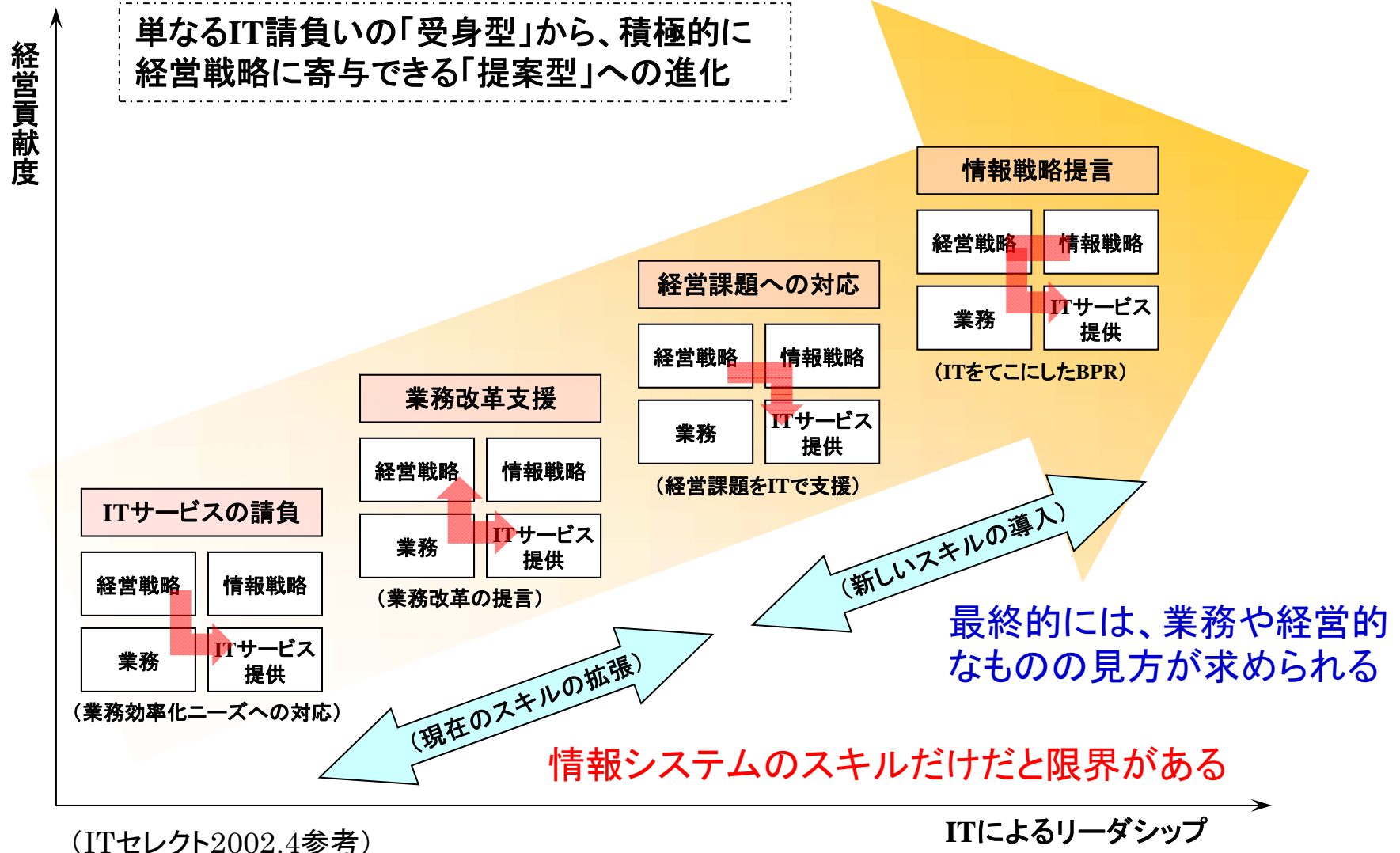
「システムをやっている人間については、IT部門、ユーザー部門、情報子会社を回るローテーションがある。ユーザー部門からIT部門に来て、ある程度プロジェクトマネジメントなどを理解してもらおうと、全体的を見ることのできる広い視野を持てるようになり、その後ユーザー部門のプロジェクトを進める役割を担ってもらえるようになる(本社IT部門は企画まで)」

(課題)

- スリム化による要員数の減少により、ローテーションで人を出す余裕がない
- 業務部門とのローテーションは、受け入れ先との関係における問題もあり

全社的な問題としてトップマネジメントレベルでの対策が必要

IT部門の役割の変化



役割の変化への対応

■ 「戦略・企画」業務

業務の知識・理解をベースに、世の中／業界の動向を睨みながら、自社のビジネスプロセスの課題を認識し、改革のポイント、IT適用による支援を進めることが求められる。業務の知識・理解は当然、問題感知力と、問題分析力が必要。

⇒従来のIT部門の延長線上ではなく、新しいものの見方が求められている。
企業内だけでは難しく、外部機関、例えば産学連携などによる、体系的な教育の開発が求められる

■ 「ITアーキテクト」業務

システム再構築が多くの会社の関心事となっているこの機会に実践したい

①セキュリティを含む全体の最適化と、ITに関わる全ての計画策定とマネジメントの基本条件の整備の実践

②検討プロセスを通じて、企画・デッサン[アーキテクト]能力の醸成

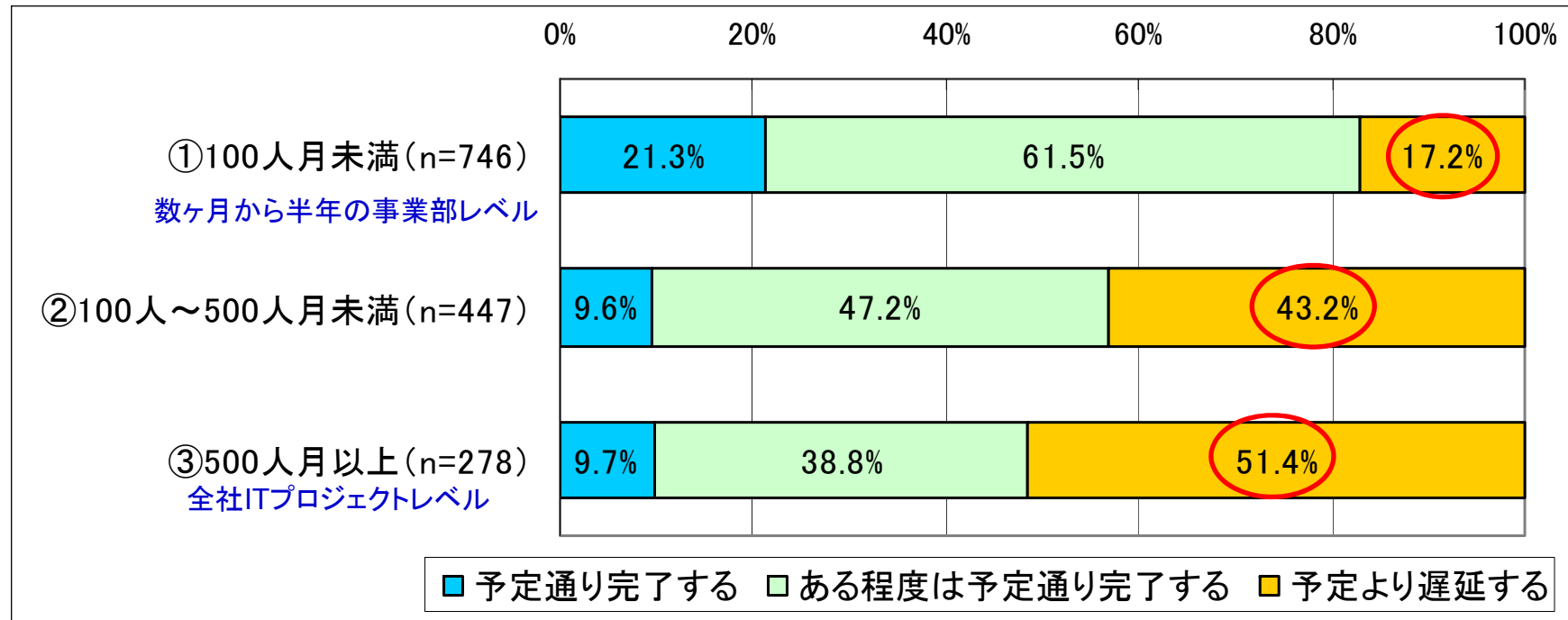
⇒IT部門に適切な人材がいない場合は、情報子会社で育成

● IT要員の育成を体系的に考える必要性

1. 調査の概要
2. 2004年度の企業におけるIT動向
3. IT人材の育成(重点テーマ①)
- ▶ 4. プロジェクトマネジメント(重点テーマ②)

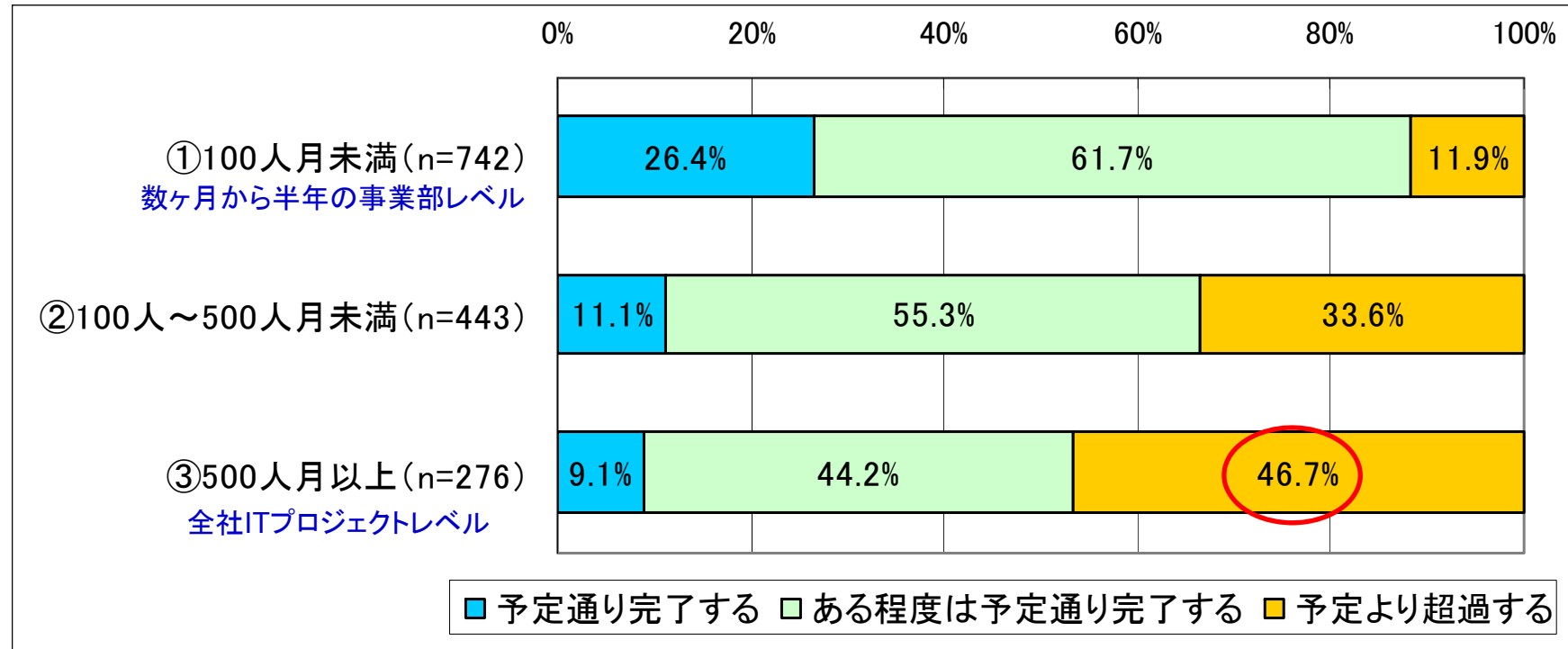
付録

プロジェクトマネジメントの現状①工期



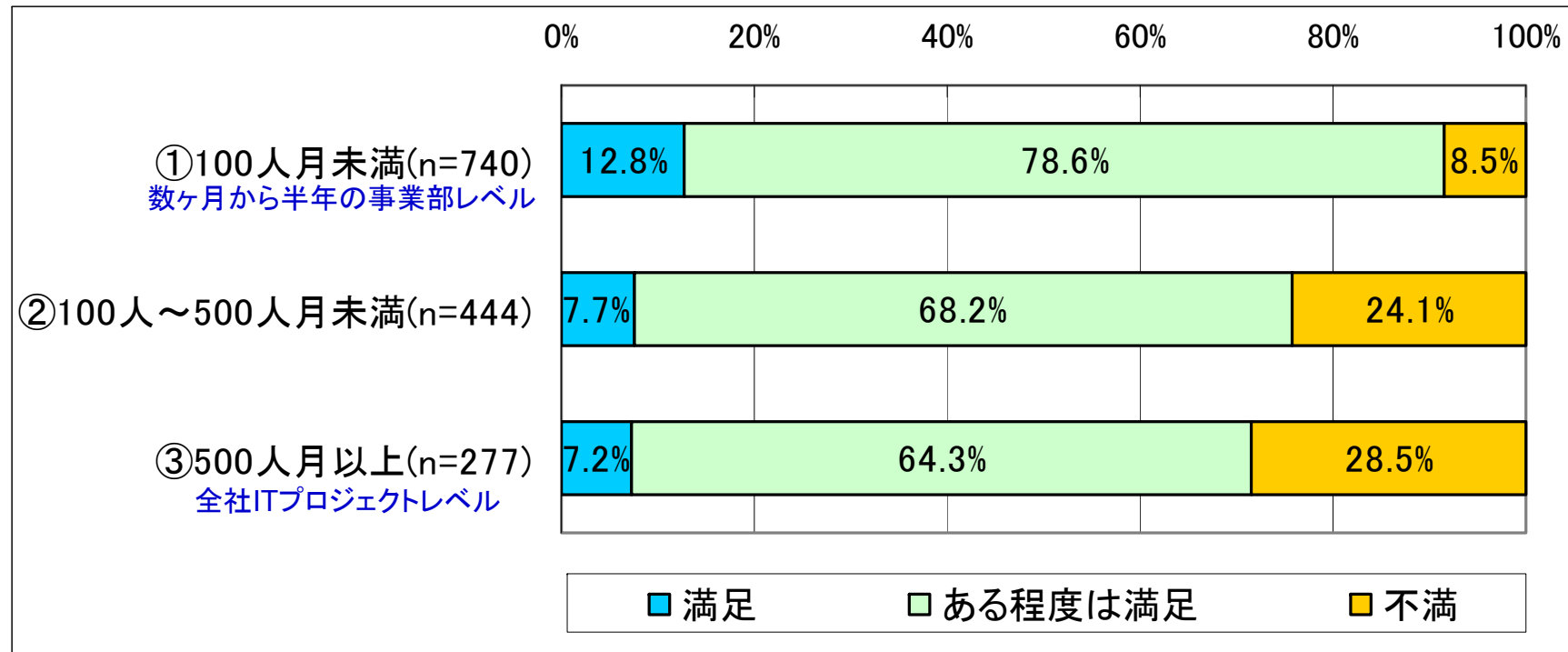
- 大規模プロジェクトでは、過半数(51.4%)の企業で予定より遅延
 - 100人月未満の小規模プロジェクトでは約2割、100～500人月の中規模プロジェクトでは4割強が遅延
- ⇒ 工期の遅れが日常茶飯事化

プロジェクトマネジメントの現状② 予算



工期に比べると若干達成率が高いが、ほぼ同じ傾向、大規模プロジェクトでは半数近くが予算オーバー

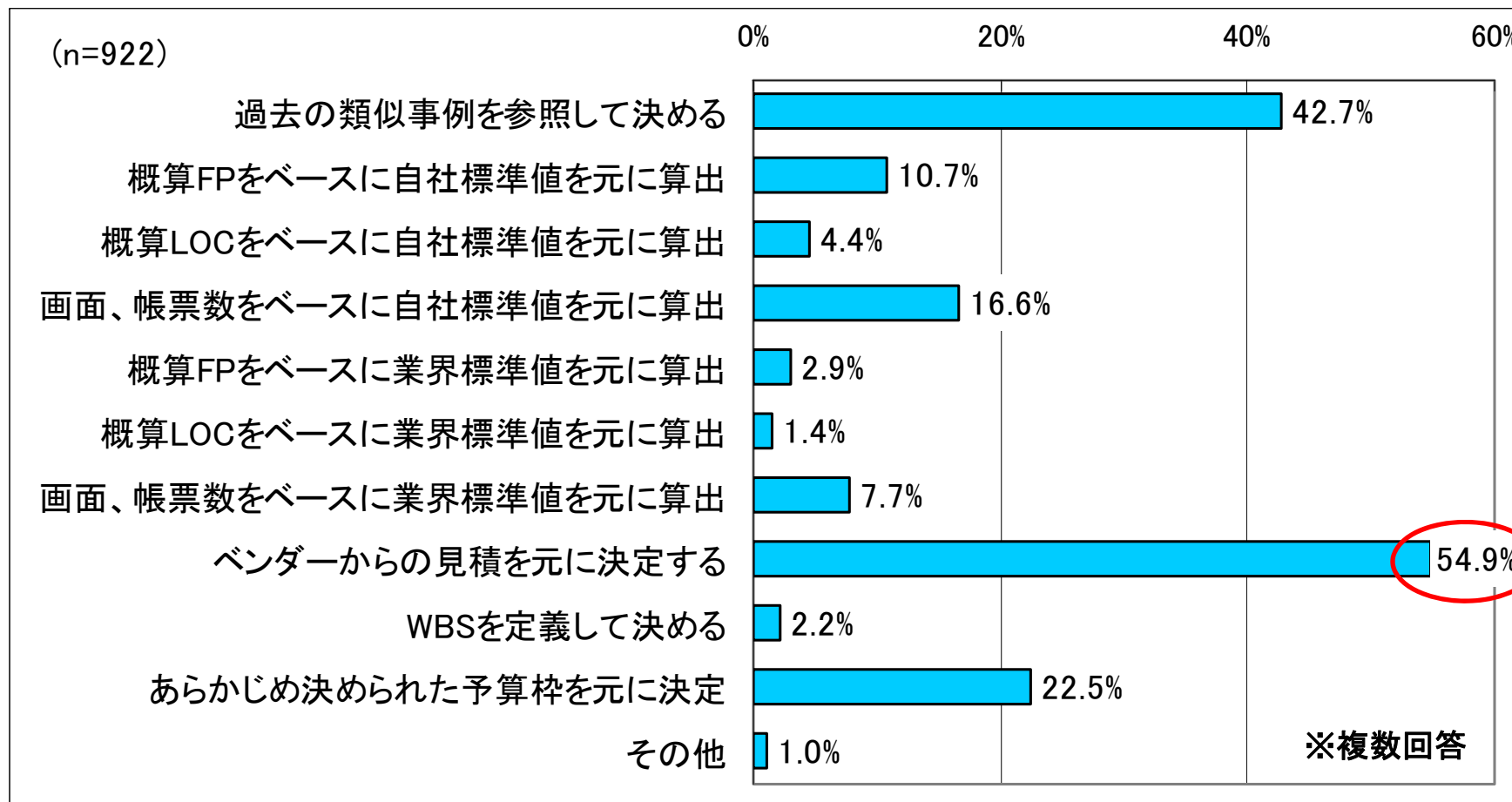
プロジェクトマネジメントの現状③ 品質



• 大多数の企業が仕上がり満足、100人月以下では、9割以上、500人月以上のプロジェクトでも7割がある程度満足

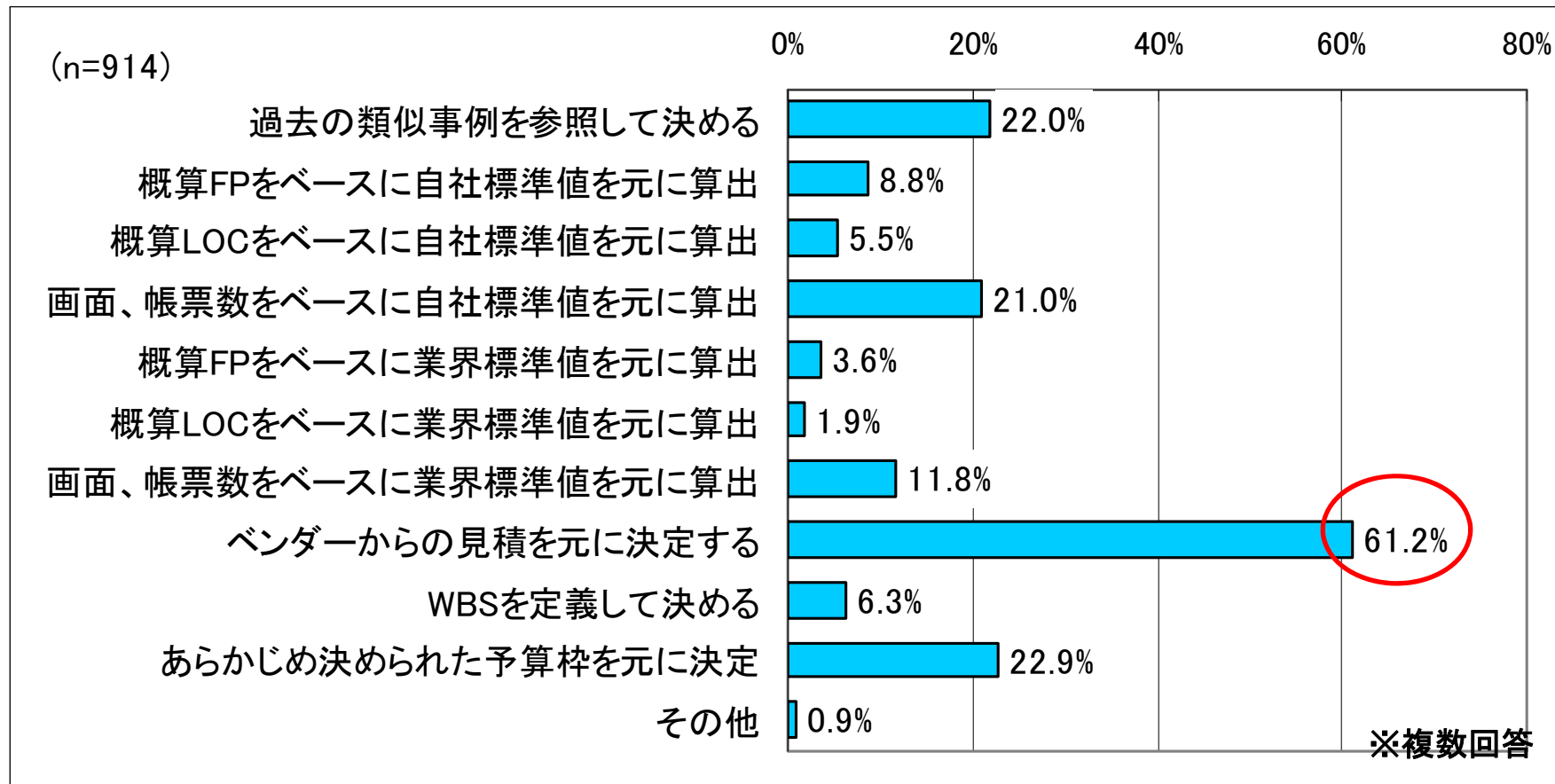
⇒ 日本人、日本企業の品質重視の姿勢がプロジェクトマネジメントにも色濃く反映

予算の算出方法① 基本計画策定時



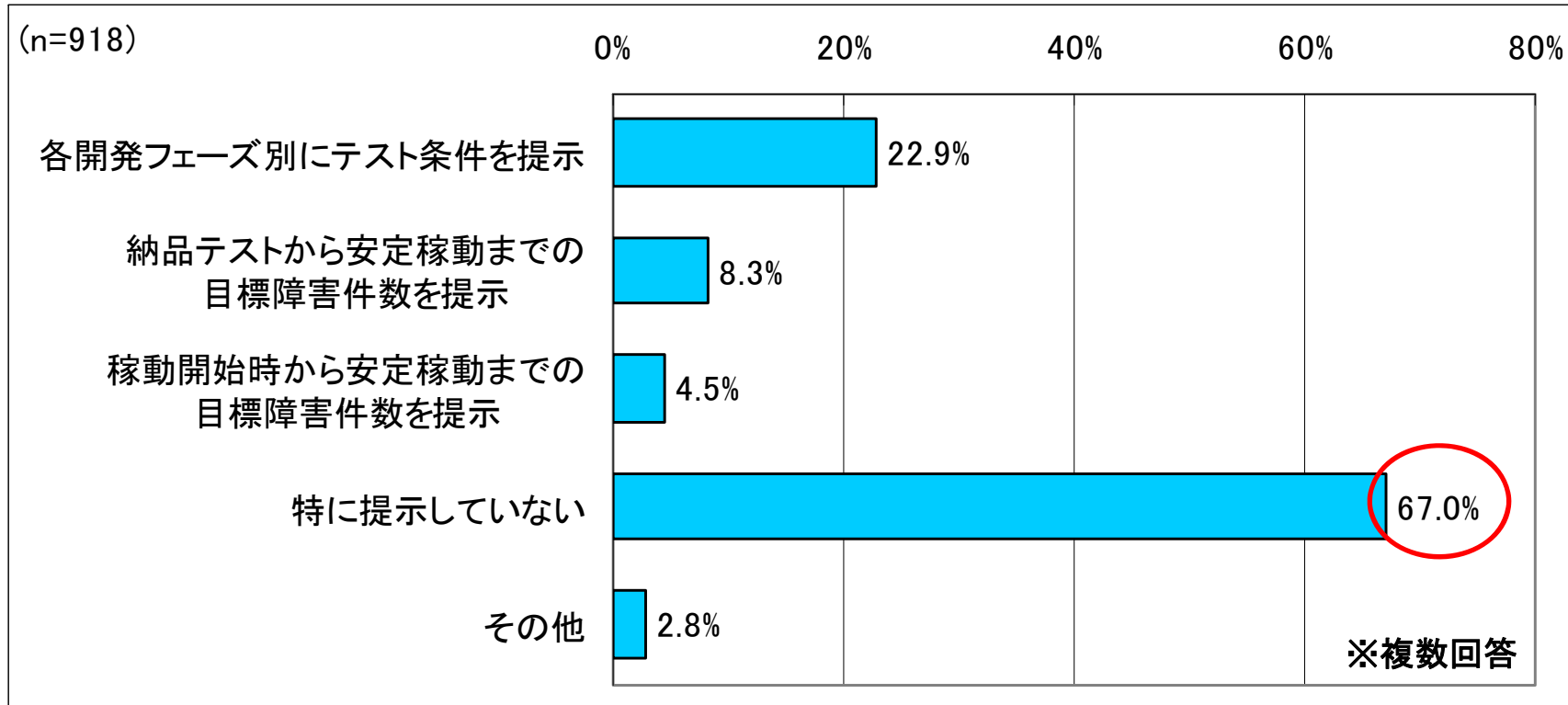
「ベンダーからの見積もりを元に決定する」が最も多く、回答企業の過半数の54.9%
ユーザーの判断基準の確立が必要

予算の算出方法② 開発着手時



- ある程度詳細な見積もりが可能である時期のため、基本計画段階に比べ「過去の事例を参考に」が大幅に減少(42.7% →22.0%)、「画面、帳票数を元に算出」が増加(16.6% →21.0%)しているがまだ2割
- 過半数の企業は基本計画策定時と同様、「ベンダーの見積もり」に頼ってしまっている

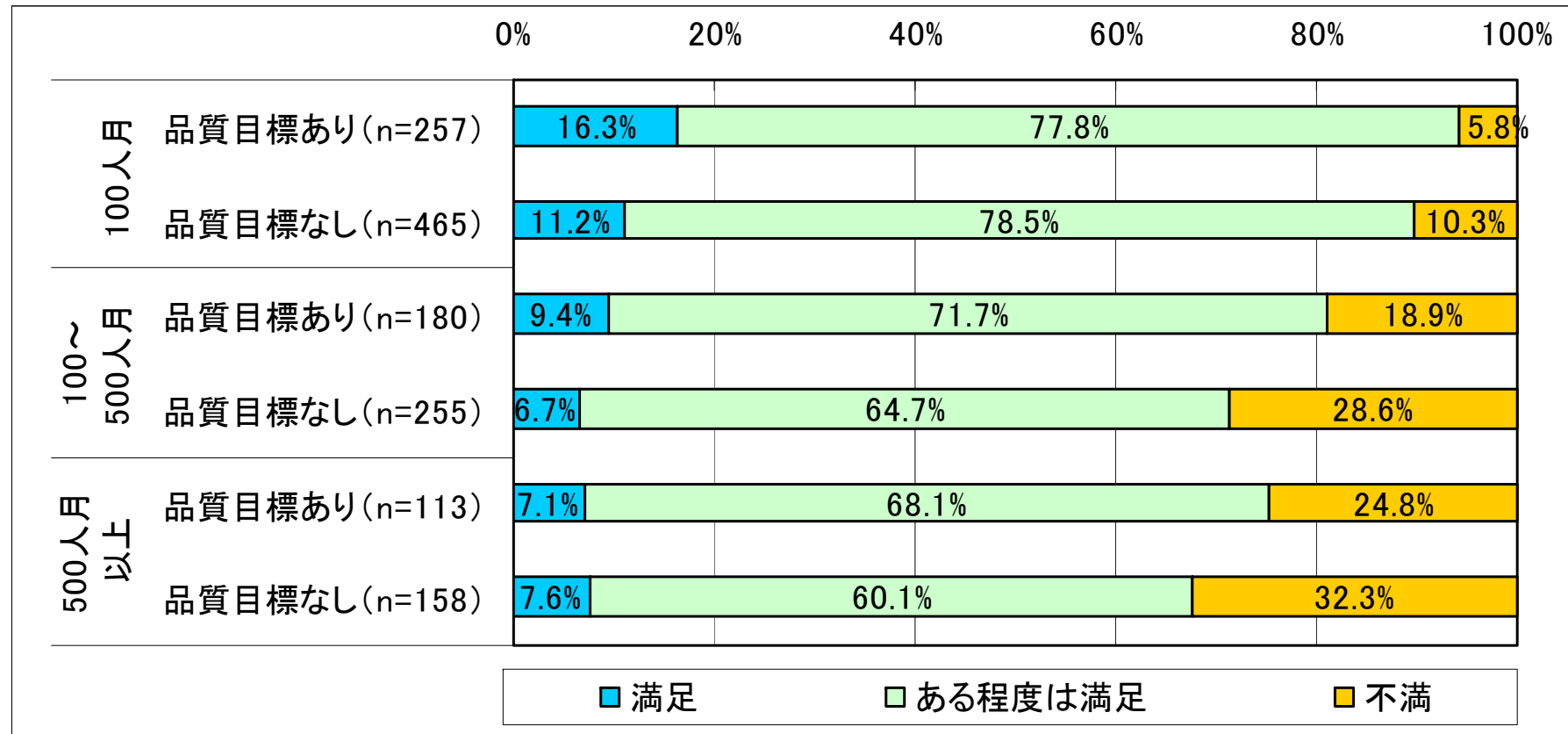
品質目標の提示



品質目標を設定をしていない企業が全体の2/3、テスト条件を決めている企業が2割強、障害件数のような定量的な品質の目標を決めている企業は10%以下

ユーザー企業はベンダーに品質目標値を提示することにより、高品質のシステムを手入することが可能(「納品テストから安定稼働までの目標障害件数」を提示し相互に努力することが必要)

品質目標の提示と品質満足度の関係



何らかの品質目標を持っている企業のほうが、プロジェクトマネジメントがうまくいき、実際のプロジェクトの仕上がりの満足度も高い

目標値を持ったプロジェクトマネジメントを！



発注者と開発者の双方で実行可能なプロジェクト管理の開発目標を開発開始時期に持つことで、プロジェクトマネジメントを潤滑に実施できる

<目標値を持った管理>

•品質・機能

納入試験以降から安定稼動までの発生障害数を1件／5百万円(*)を目標値とする
(FP単位、STEP単位の尺度も合わせて活用する)

•納期(工期)

投入工数の立方根の2倍を標準工期(*)とし、実工期との差(工期短縮率%)と対策、影響の関係を明確にする。

•費用

生産性に影響を及ぼす要因(例:RFPの完成度、開発ツールの経験度等)、規模に影響を及ぼす要因(例:要設計インタフェース数など)と開発作業負荷の関係を解析し、発注者と開発者間の透明性を持たせる。

価格／FP、価格/LOCなどの関係データ(*)を解析し活用する

(*):SEC調査結果(2004年度以降)など実態に基づき修正していく

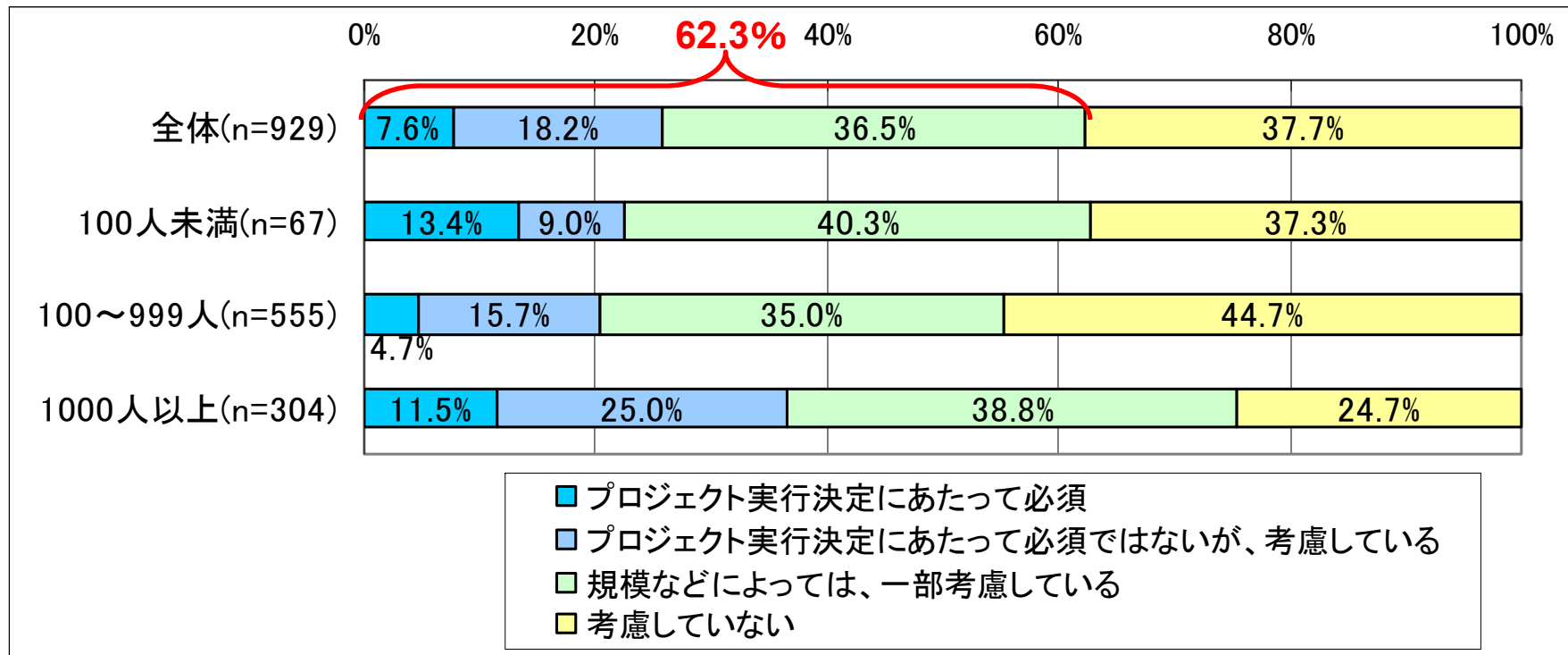
プロジェクト開発実績の評価

納品検査以降の製品評価基準を明確にし、その尺度に則った評価が必要

クラス	工期 1-(実工期/標準工期) =工期短縮率	品質 納入以降に発見された障 害数/基準量(FP、LOC、 人月、金額)	生産性 FP/人月 KLOC/人月 金額/人月 金額/機能数
1	20%以上の短縮	3倍以上の向上	20%以上の向上
2	20%以下の短縮	3倍以下の向上	20%以下の向上
3	基準値	基準値	基準値
4	20%以下の延長	3倍以下の低下	20%以下の低下
5	20%以上の延長	3倍以上の低下	20%以上の低下

***工期、品質、生産性1、生産性2について、該当プロジェクトの計画時の目標 と実績の評価を上記評価表に記入する。これを基に、原因分析と対策追求を 行い、次回以降のプロジェクト実施時についてのノウハウを残す。

プロジェクト企画時のライフサイクルコストの考慮

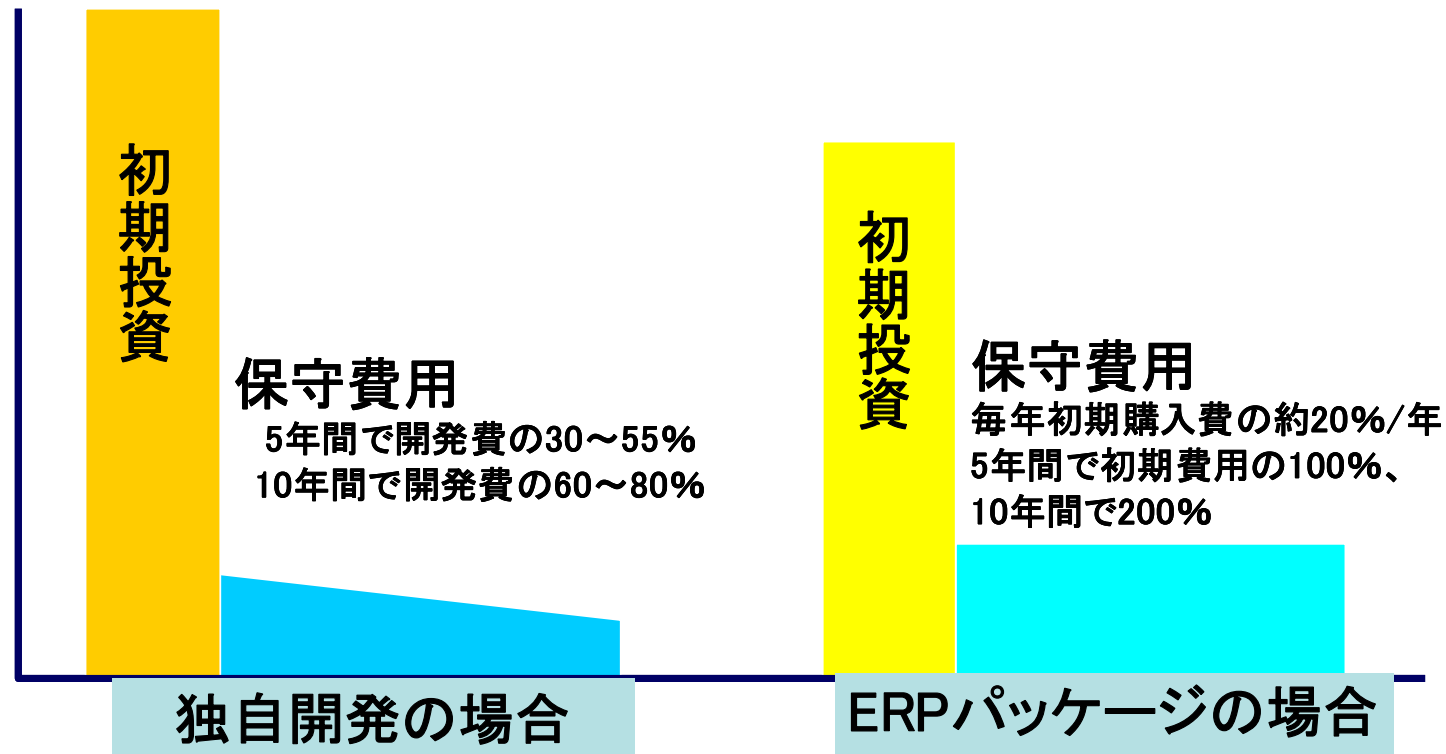


システムライフのトータルコストを少しでも考慮している企業は6割

- 基幹システムは、独自開発の場合は平均17年、パッケージ採用の場合は11年使用
 ⇒ プロジェクト企画時のライフサイクルコストの考慮が必要

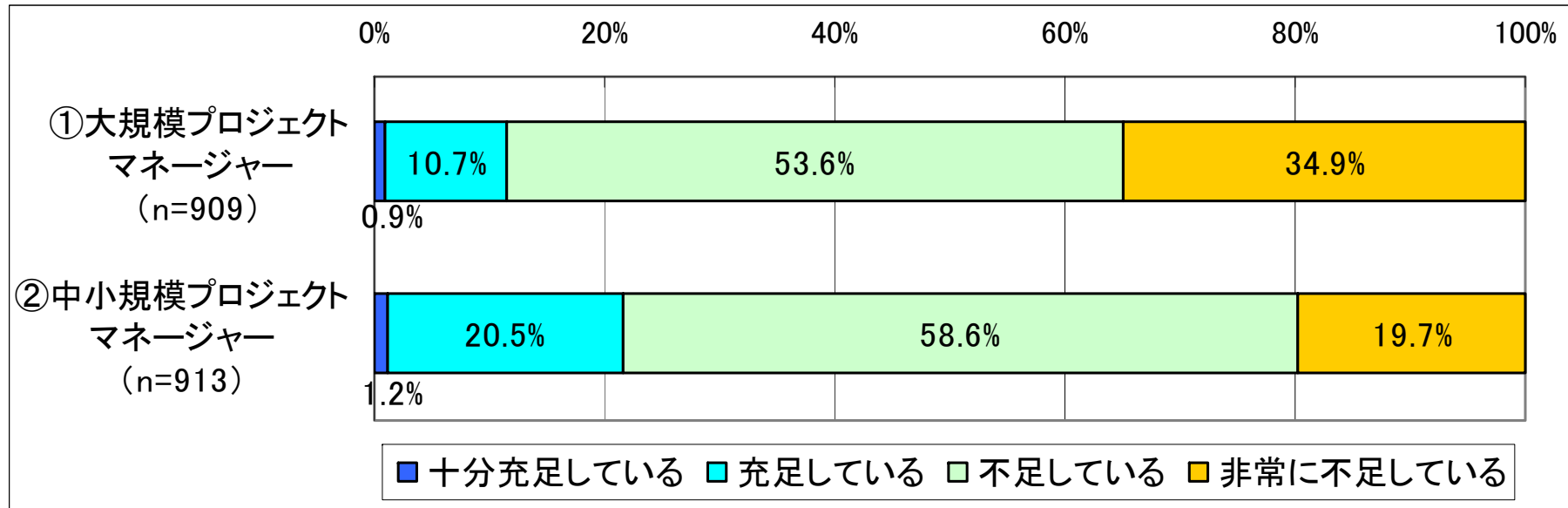
システム・ライフサイクル・コスト

ユーザーはシステム導入検討時に
システムライフを前提とした一代コストの算出を！



図表2-3-11 システム・ライフサイクル・コスト

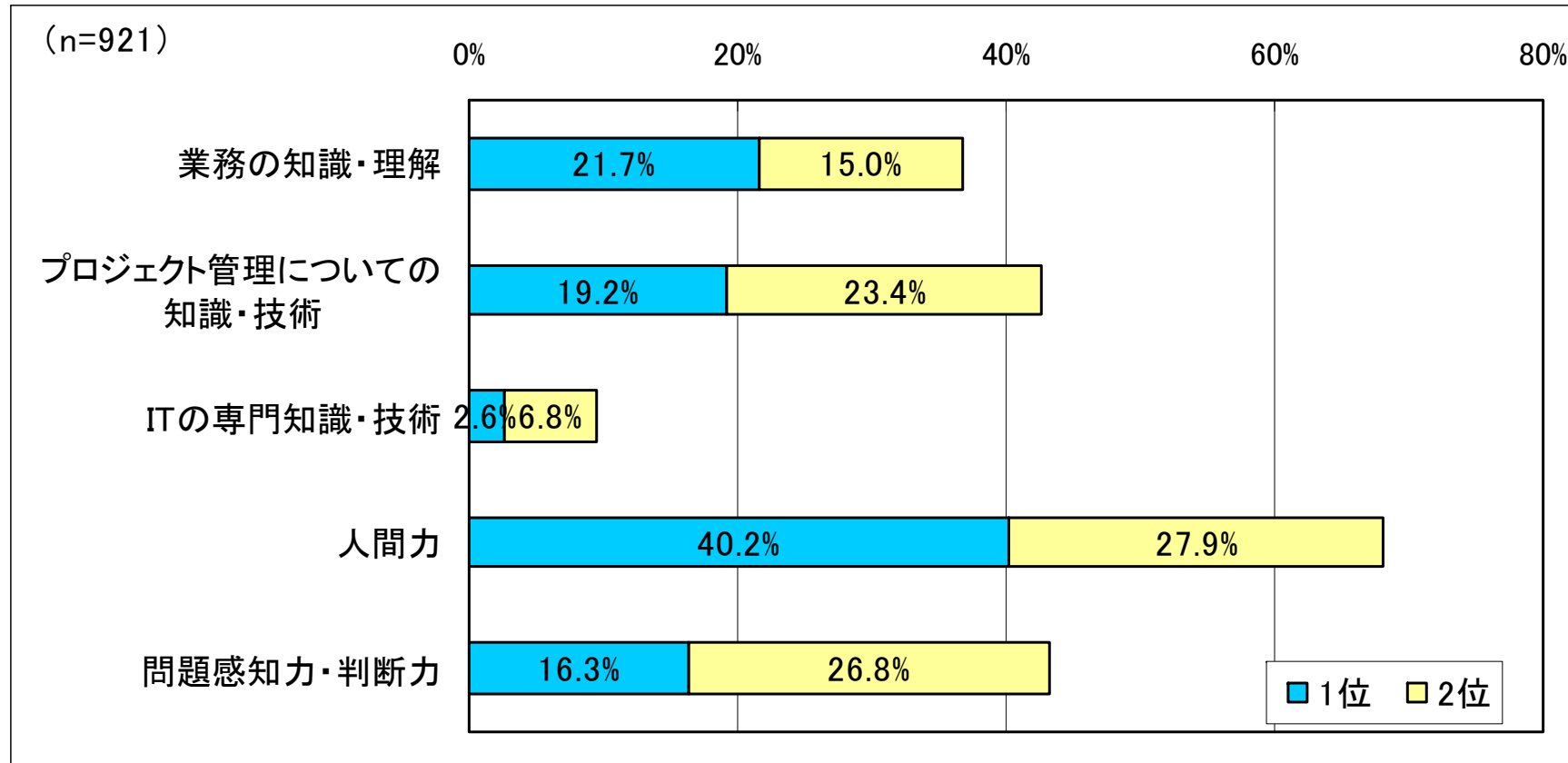
プロジェクトマネージャーの充足状況



- 大規模プロジェクトのマネージャーは9割近くの企業で不足
- 中小規模のプロジェクトマネージャーも約8割の企業で不足
- プロジェクトマネージャーについての課題は、「人材数の不足」がトップ、2位は「指導者の不足」、3位は「実務経験の不足」

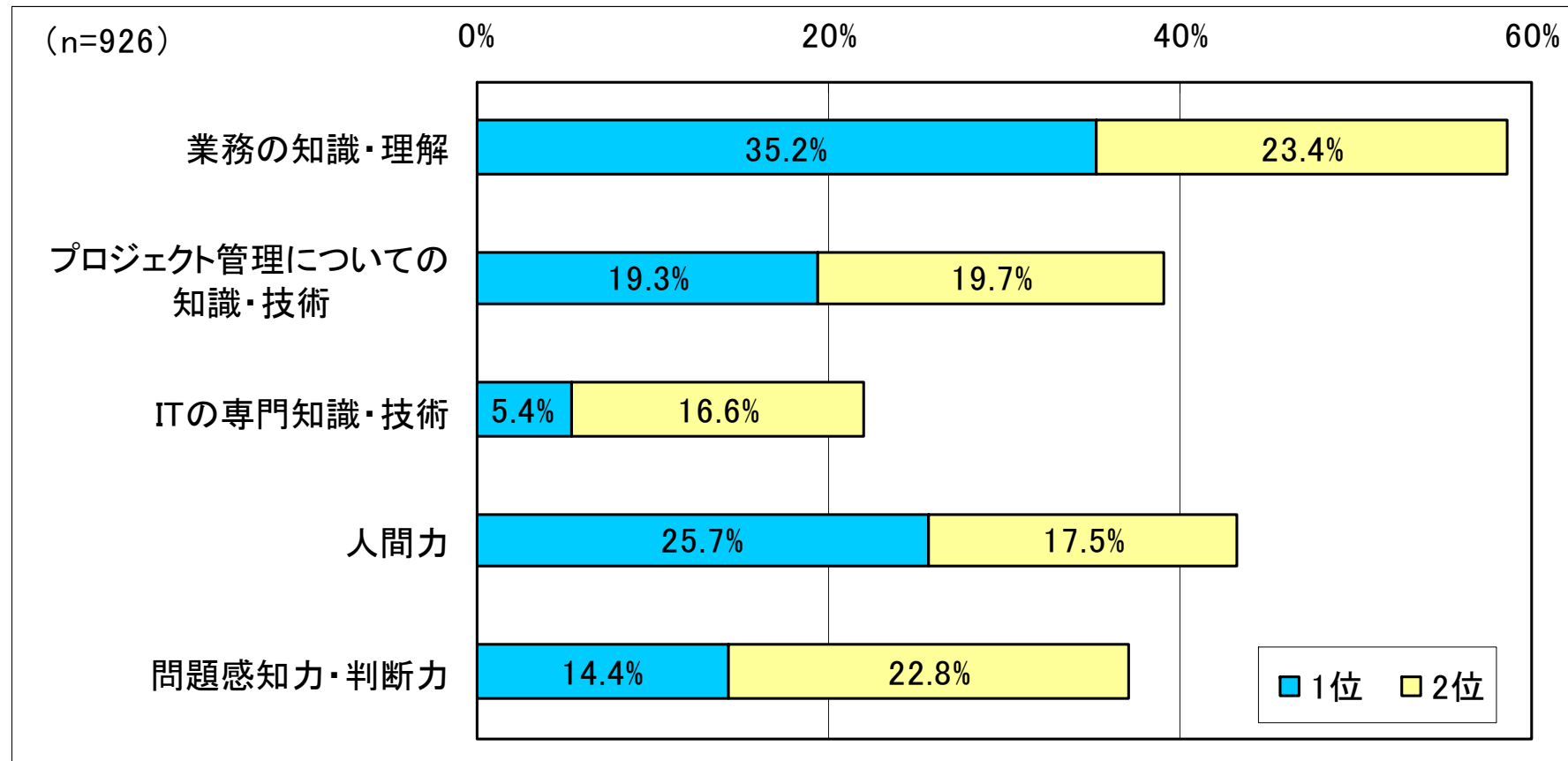
⇒2007年問題は既に企業の中で起きているのではないか

大規模プロジェクトマネージャーに必要な能力



- ・大規模なプロジェクトを推進できるマネージャーには、業務知識、判断力という専門能力ではなく、人間力(コミュニケーション力、達成意欲等)という総合的な能力を求める企業が一番多い
- ・ITの専門知識・技術はほとんど重視されていない

中小規模プロジェクトマネージャーに必要な能力



中小規模のプロジェクトになると、人間力よりは、業務の知識・理解の高さを求める企業が多い

プロジェクトマネージャーの重要性

- 要件を定めるシステム設計時に重要なキーマンは、ユーザー側のプロジェクトマネージャー
- 担当者レベルでは重要な機能も上級管理者のプロジェクトマネージャーの目から見れば、他の手法でカバーすることも考えられ「別の方法で対応しよう」との迅速な決断が出来ることが多い
- 「仕様決定で悩んでいるなら自分のところに、すぐに決断する」というような発言が出来るユーザー側の代表者であって欲しい

システムインテグレータのインタビューから



■ 開発担当側のプロジェクトマネージャー

「中小規模のプロジェクトと大規模プロジェクトのマネージャーは違う。
中小規模は“プレイングマネージャー”。大規模プロジェクトには、“司令官(リーダー)”と“参謀(管理の専門家)”が必要である」

■ 開発プロジェクトにおけるユーザーへの要望

「プロジェクトの進捗状況について同じ認識(リスクの認識)を持ってほしい」

「エンドユーザーとの仕切りをきっちりやってほしい」

「体制をしっかりし、目的を明確にし、一緒にやっていくことが重要」

「仕様を確実に。決めたら変えない。できたシステムの価値を上げる」

結局は、重要なのは『決断』