

## プロジェクトマネジメント

社外リーダ採用について.....	1
パイロット開発.....	6

## 社外リーダ採用について

## 1. プロジェクト概要と社外リーダ採用事由

## 1.1 プロジェクト概要

## 1.1.1 情報システム概要

私が参画したプロジェクトは証券業 A 社の EAI システム構築プロジェクトである。本システムは海外証券市場での注文・約定を行うために、A 社内の証券取引システムを海外子会社の証券システムと連携する。両システムは業界標準の FIX プロトコルを用いた専用回線で接続する。FIX プロトコルではメッセージ形式が定められているため、EAI システムで変換を行う。

A 社取引システムは最近、ホスト系からオープン(GUI)系の分散システムに移行されたばかりである。ホスト系資産はメーカーに依存した技術基盤であったが、分散系システムは TCP/IP を通信基盤としたオープン系プロトコルを採用している。証券取引システムは IPSEC に基づいた VPN 回線により、各支店の端末と接続する。

## 1.1.2 プロジェクト概要

システムインテグレータである弊社は A 社 EAI システム構築を受注し、私はマネージャとしてアサインされた。EAI システムには工数削減のためパッケージを利用し、FIX 連携の実績がある B 社製品が採用された。

しかし今回のプロジェクトは急遽持ち上がったプロジェクトである。繁忙期でもあり、ベテラン SE をアサインすることができなかった。特に B 社製品開発経験のあるリーダクラスの人材が不足していた。

そのため、私は上司にプロジェクトを辞退することを勧めたが、上司は顧客との関係を重視して、私に依頼した。そこで、若手を中心としたチーム編成にせざるを得なかった。私の下にそれぞれ 4 人で構成される基盤チームと EAI チームを編成した。基盤チームは運用管理担当者およびネットワーク担当者からなる。

## 1.2. 社外リーダ採用事由

## 1.2.1 チームの役割及びメンバ構成

EAI チームは B 社製品を用いて、FIX メッセージ形式への変換部分の開発を担当する。メンバの半数は元々証券取引システムの開発メンバで証券取引システムには精通しているが、B 社製品については使用法のトレーニングを受けた程度である。残りの半数は B 社製

品の開発経験はあるが、皆若手であった。

### 1.2.2 社外からの採用の検討理由

このプロジェクトでは海外子会社との間の相互接続性の確保が重要な課題になるが、B社製品を利用することで、接続については問題が少なかった。また、B社製品は操作性の高い開発環境を備えており、トレーニング受講レベルの者が開発を担当することは問題なかった。加えてB社製品は独特の開発環境を備えているために、とりわけ他チームとの調整事項が少なくなる開発工程においては、リーダに作業計画立案から管理までを任せることにより、B社製品の特徴を活かした生産性の向上を期待できた。

しかしEAIチームのメンバは開発者としては優秀な部類に属するとしても、設計や管理については未経験で、リーダを任せるには力不足であった。そのため、B社製品を使用した開発において設計能力及び開発スケジュール管理能力のあるリーダを社外から求めることにした。

## 2. リーダに求められる条件と確認方法

### 2.1 具体的条件

私はチームリーダ選定条件を文書でリストアップし、上司の承認を得た。基準は下記の通りで、優先順位の高いものから並べている。

- (1) リーダーシップ・コミュニケーション能力
- (2) B社製品を利用した設計・開発経験、知識
- (3) チームリーダ経験
- (4) 弊社システム開発手法・標準への理解
- (5) 証券取引業務知識

選定条件の根拠は、(1)のリーダーシップ・コミュニケーション能力については、一般にリーダに求められるスキルとして思いつくものである。

いかなるプロジェクトであっても、メンバ間の公式・非公式なコミュニケーションなしに成功はありえない。エンジニアの中には開発中は裏の日報を持っていて、問い詰めて初めて遅延が発覚したというケースもある。そのためインフォーマルなコミュニケーションも結構重要になる。

また、コミュニケーション能力にはメンバを指導・育成する能力も含めている。但しこの基準は曖昧で評価が困難なため、単なる好き嫌いになりかねない。そのため、この基準をメンバと目標・方針を共有し、仕事を進められる能力というように具体的なイメージを持たせた。リーダはラインと異なり、メンバに対する命令はできず、メンバに動いてもらう立場になる。

そのため、メンバに対して、自分が動いてほしいように動くように（命令する以外の）何らかの働きかけをすることになる。たとえば、メンバの分担している役割が如何にプロ

プロジェクトにとって以下に重要なものかを説明し、メンバが意気を感じて行動する。このような状況を作ることがリーダーの課題となる。

また、現在の若手メンバも将来はリーダーを務めることができるように経験を積ませたいと考えているため、リーダーシップといっても自己の方針を強要したり、何でも自分でやってしまったりするタイプは避けることにした。リーダーシップとコミュニケーション能力をまとめて1つにしたのもこのためである。

(2)のB社製品を利用した設計・開発経験、知識についてはB社製品での設計能力に欠けるチームにおいては優先的に求められる条件である。単にツールを使って開発できるというだけでなく、設計できる点が重要である。

古典的な品質管理においてはテストやレビューが想起される傾向にある。開発担当者の中には全メンバでレビューを行ったことにより、全メンバの成果物になり、開発担当個人の責任は解消されるという、「みんなで決めれば怖くない」的な身勝手な発想を持つ開発担当者までいる。

しかしテストやレビューはあくまで検証活動に過ぎない。品質は上流工程から作りこむべきものであり、設計書の段階から品質は始まる。従って設計能力は不可欠であり、社外からB社製品経験者をリーダーに採用することにした。

(3)のチームリーダー経験は、能力が経験に裏打ちされるとの考えから入れた。リーダーに必要な管理能力はここで判断する。但し、欲しいのはあくまで能力であるので、プライオリティを下げた。リーダーという名前でなくても、それに近い仕事をしたことがあれば可とする。

(4)の弊社システム開発手法・標準への理解については引き継ぎや保守を考慮すると外せない基準である。製品ベンダの推薦者の場合、製品知識は深くても、この点を満たせないことが多い。

(5)システムの性格から導かれるが、B社製品かつ証券業務に通じているとなると範囲が非常に狭まるので、あったらいいという程度に位置付けた。証券業務についてはメンバが精通しているので、それで補えると判断した。

### 2.1.1 弊社の協力会社選定基準

弊社は定常的に協力会社と取引を行っているが、ここ数年間の間で、プロジェクトの小規模化・技術の多様化が進んだ事から、協力会社の数は100を超えている。この中から、最適な協力会社と候補を見つけ出すことは容易ではない。一方で、プロジェクトに必要なスキルとのアンマッチが発生した場合、プロジェクトに与える影響は大きい。

そのため、弊社では昨年より協力会社管理基準を明文化し、かつ、協力会社データベースを構築し、過去5年間の取引を登録している。

協力会社管理基準については、マネージャ層には本基準を解説する研修受講が義務付けられ、内容の周知徹底が図られている。まず協力会社は弊社との間に取引口座を有してい

る企業から選択する。これにより、弊社での実績があり、財務状況も問題ない企業であることが担保される。条件を満たす複数の協力会社に提案書と見積書の提出を依頼し、それをもとに候補者を絞りこみ、面接を行う。面接の評価は文書化して上司に提出し、上司の承認の下、決定する。

協力会社データベースには、協力会社利用結果の登録が義務付けられており、選考に際しては他部署での実績も参考にできる。加えてデータベースからは、当時の担当部署・担当者を辿ることもできるので、ヒアリングを行うことも可能である。

本プロジェクトにおいても採用手続きは本基準に則って行った。

## 2.2 確認方法

### 2.2.1 選考手続

選考手続は書類選考、面接の順に実施した。先ず弊社と取引実績のある協力会社から B 社製品での開発実績のある企業を選定し、リーダ候補の提案を依頼した。取引実績のある会社から選定したのは、弊社では協力会社データベースを構築しており、それによりこれまでの協力会社利用結果を確認できるためである。データベースからは、当時の担当部署・担当者を辿ることもできるので、ヒアリングを行うことも可能である。

書類選考では B 社製品の設計経験やリーダ経験の有無を確認した。加えて弊社での実績がある場合は、弊社開発標準を理解していると一応評価した。書類選考では 3 人に絞り、私、私の上司、候補者、候補者の上司の 4 人で面接を実施した。面接で選定条件の一つのリーダーシップ・コミュニケーション能力という主観的な評価を行うため、弊社からも複数人で対応することにした。

面接ではリーダーシップ・コミュニケーション能力について、面識のないメンバもいる中でのリーダーシップの発揮方法について尋ねた。メンバとコミュニケーションをとり、目標・方針を共有することでチームをまとめるという回答を期待しており、精神論や豪腕を排除するものである。

それ以外に B 社製品の設計能力に関して、B 社製品での開発経験の詳細をヒアリングすることで設計経験まであるか、リーダ経験に関してリーダとしての職務内容を聞くことで箔を付けるための名目上のリーダ経験ではなかったか、弊社開発標準への理解に関して弊社での実績がある場合の成果物など、書類のみでは判断できない点を確認した。

一方で過去の担当者ともヒアリングし、候補者の話と整合性が取れていることを念のために確認した。

### 2.2.2 選考結果

選考の結果、C 氏を適任と判断した。C 氏はリーダーシップ・コミュニケーション能力についての質問で期待に沿った回答をしたのみならず、ドキュメント表現力が、以前の担当者から高く評価されており、チームメンバに開発方針の明示と周知徹底をもたらすことが

期待できた点があげられる。

また、チーム内の特殊事情として、親しい人には饒舌であるが、そうでない人の前では借りてきた猫のように大人しくなってしまうメンバがいるが、C氏は弊社での実績が長く、弊社に溶け込んでおり、一緒に仕事したメンバもいる点で問題ないと判断した。

加えてC氏は弊社が受託した小売業D社のEAIシステム開発案件にサブリーダーとして参画した経験がある。チームリーダー経験はないものの、上記D社案件では他チームとの兼任リーダーの下、事実上リーダーの職務の少なからぬ部分を担当しており、リーダーを任せられると判断した。

### 3.評価と改善(設問ウ)

#### 3.1 評価

本プロジェクトは納期内に所定工数で完了した。C氏がD社案件での経験をもとに、弊社開発手法・標準に基づいたB社製品の開発テンプレートを早期に作成し、メンバに説明したため、メンバもそれを利用して容易に開発を進めることができた。

手続的にも今回の採用は、複数人で評価している上、候補者の過去の担当者とヒアリングするなど、社内の情報共有システムを十分に活用できた点で、模範的事例と言っても良いと自負している。

今回のリーダー採用は成功を収めたと評価している。

#### 3.2 改善

##### 3.2.1 書類選考の充実

今回の採用ではリーダー経験・B社製品の設計経験については、なるべく書類選考で判断するつもりであった。しかし協力会社への提案依頼時に書式を指定しなかったため、一般的な職歴を記述しただけのものが多かった。そのため、書類選考において十分な判断ができず、面接において改めて確認することもあった。

書類選考と比べると、面接はスケジュール調整もあり、時間もとられる。そのため、書類選考で確認できるものについては、そのようにすることが効率的である。今後は書類を求める際に記述してほしいポイントを明確化して伝えることで、書類選考を充実したものにしていきたい。

##### 3.2.2 協力会社管理基準

社内の協力会社管理基準は社内実績に重きを置いたものである。そのため、実績ある候補の中に望まれる候補が存在する場合はうまくいくが、そうでない場合、例えば新しい分野に取り組む場合などは該当者がいないということもありうる。本件でも、弊社の開発実績がそれほど多くはないB社製品経験者を条件としたため、最初から候補者が限定された面がある。

競争激化の中で調達候補を既存の取引関係以外に拡張し、柔軟に新規の優良取引先を発

掘っていくことが求められると一般に言われている。また、技術の進歩は著しく、従来の実績では図り難いスキルが求められる案件も益々増加するものと予想される。今後は弊社との取引が少ない、又は取引がない企業についても信頼性のある評価ができるシステムが求められると考える。

### パイロット開発

企業全体に導入されるような大規模システムの開発では、システム全体を一斉に開発したり、関係部門に一斉に導入したりすると大きなリスクを負う場合がある。このようなシステム開発では、機能・性能・開発規模・実行環境・運用などの面から、本開発での課題を想定し、その開発解決のためにパイロット開発を行い、以下のような評価を行ってから本開発に進む方法がある。

- ・ 高い応答性が求められるような業務の場合、最も要求の厳しい処理について開発を行い、求められている機能や性能を実現できるか評価する。
- ・ 開発環境に制約があったり、新しい開発ツールを使用したりするような場合、準備した開発環境や開発ツールが本開発に耐えられるか評価する。
- ・ 全社で使用するシステムを開発する場合、最初に一部の部門にシステムを導入し、運用面で問題がないか評価する。

パイロット開発では、このような評価を確実に行うために、システムや業務の特徴を踏まえて、パイロット開発の対象となる処理の切出し、応答時間の目標値の設定、確保すべき品質要件、開発環境の準備、部門の選定などについて、様々な工夫を行う必要がある。