

収益に貢献する
プロジェクトマネジメント
- 実践でのポイント -

平成17年8月4日

株式会社 アイセス

(GBS夏のIT勉強会)

当研修の特長

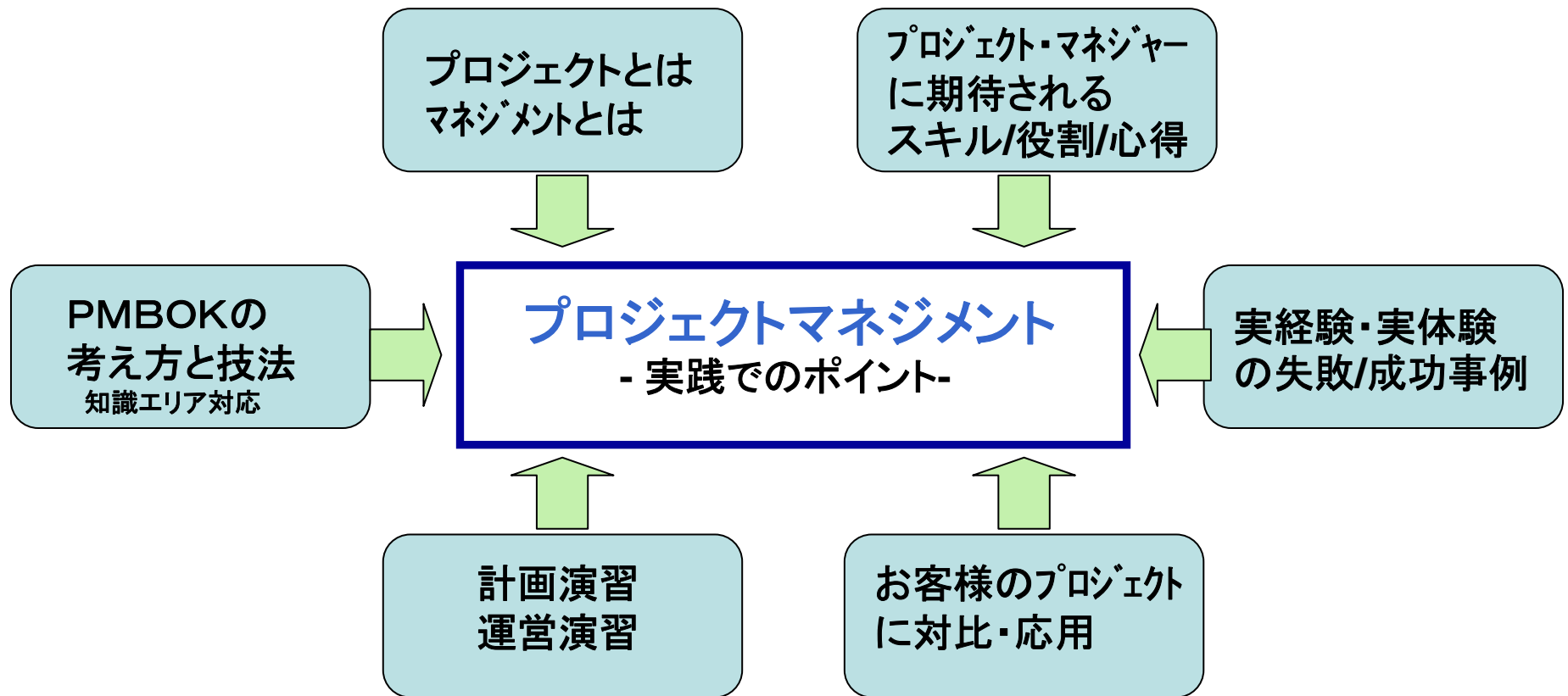
収益に貢献する プロジェクトマネジメント

- 実践でのポイント -

平成17年8月
株式会社 アイセス

- プロジェクト成功への公式や王道はありません。しかしプロジェクトの**失敗を防止するポイント**は数々あります。これら成否のポイントを**実体験による失敗／成功の事例**を交えて解説します。
- **PMBOK**の概念を解説し、プロジェクトの基本的技法を**演習を通して修得**して頂きます。更にPMBOKの効果的応用をプロジェクト成否のポイントと対応して紹介します。
- 受講者の方々と出来る限り**対話形式**により進め、ご自身のお仕事に照し合わせてご理解して頂きます。

当研修の構成

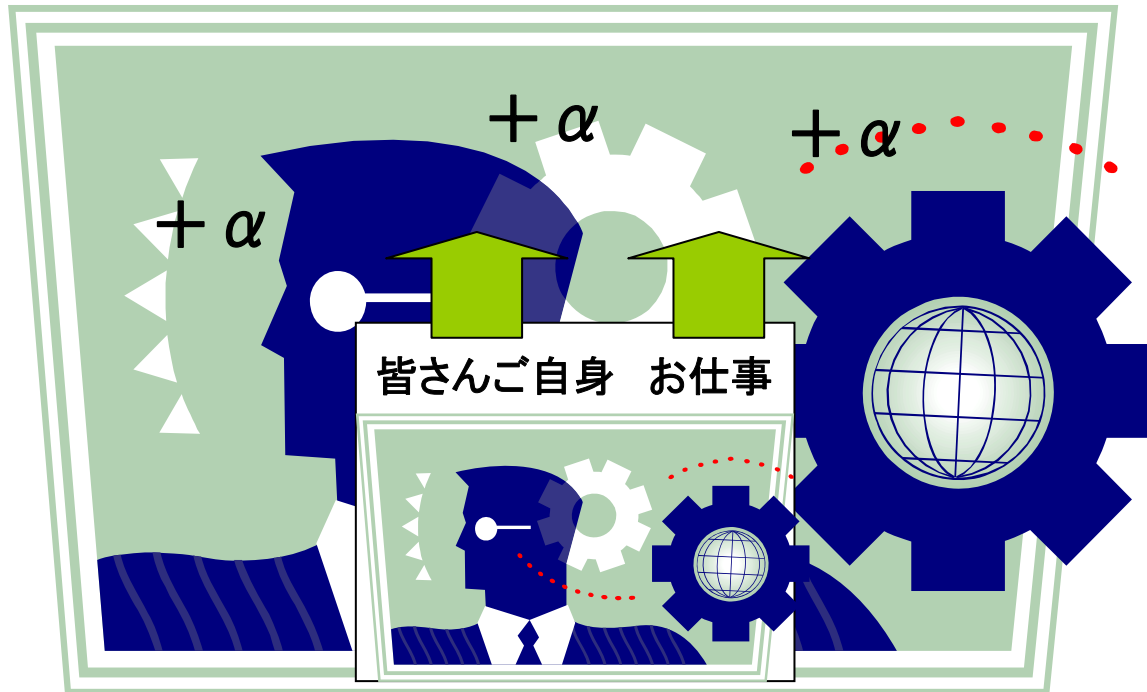


受講対象者

- プロジェクトに関わる全ての方
 - プロジェクト・メンバー
 - プロジェクト・リーダー
 - プロジェクト・マネジャー
 - プロジェクト・マネジャーから報告を受けるマネジャー及びトップマネジメント
 - プロジェクトに関わる営業
 - プロジェクトの関係部門のマネジャー
- 日数
 - 1日－2日

当研修のゴール

- ・プロジェクト・マネジメントの考え方
・プロジェクト成否のポイント
・PMBOKの概念と技法の骨子
を理解し、
- 皆さんご自身とお仕事の更なる成長・成功への一助となる。



内容

- プロジェクトとは
- プロジェクト全体像の捉え方
- プロジェクト・マネジャーへの期待
- プロジェクト成否のポイント
- **PMBOKの基本概念**
(A Guide to the **Project Management Body of Knowledge**)

内容の骨子(1)

■ プロジェクトとは

- ・ 「プロジェクト」、「プロジェクトマネジメント」の定義や理解は各自様々ですが、基本的条件は共通理解が必要です。プロジェクトには目的があり、スケジュール／機能／コストの三条件を的確に理解することがプロジェクトに携わる人の必須要件であること。この要件の理解の徹底を図ります。
- ・ 現在のご自分のお仕事を「プロジェクト」として捉え、ご自身を「プロジェクト・マネジャー」と置き換えて頂いて話を進めます。
- ・ 「プロジェクト」は定常業務とは違い一過性のものであり開始と終了があり、その期間の「マネジメント」の全ての責任がプロジェクト・マネジャーにあることを認識して頂きます。「マネジメント」の意味も理解して頂きます。

内容の骨子(2)

■ プロジェクト全体像の捉え方

- ・ 「プロジェクト」には当然ですが、発足した要因があります。企業にとって市場面、経営面、技術面、運用面などの側面より自らのプロジェクトの位置づけと価値を見直して頂きます。
- ・ この位置づけ、価値をプロジェクト・メンバー全員で共通理解されていることがチームワークの大前提であることを再確認して頂きます。
- ・ プロジェクトの範囲、プロジェクトの難易度の要因を説明します。また当該プロジェクトの利害関係者の説明をし、プロジェクトを取り巻く環境を理解して対応していく必要性を理解して頂きます。
- ・ 調査データや実体験からプロジェクトの成否は先ず「人」にあることを強調していきます。そしてプロジェクトの成功にはプロジェクト・マネジャーのプロジェクト・メンバーへの熱い「思いやり」とプロジェクトそのものへの強き情熱が根底に必要であることを強調していきます。

あなたは何を確認しますか？

プロジェクトの全体像



重要なプロジェクトの
マネジャーを頼むよ

?

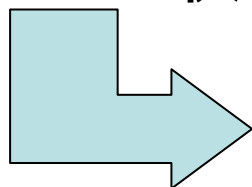


よく聞く話。

プロジェクトの全体像

- 「自分で売ったのだから自分で導入せよ！」
- 「売ればいい。売るまでが自分の役目。」
- 「こんな状況になったのはPMの問題だ。」
- 「営業がオーバーコミットするから、こんな状況になるんだ。」
- 「こんなコストで出来る訳がない。」
- 「こんなスケジュールで出来る訳がない。」
- 「追加機能の要求が次々に出てくる。」
- 「このメンバーでは無理だ。」
- 「トップはこの状況を判ってくれているのか？」

等等



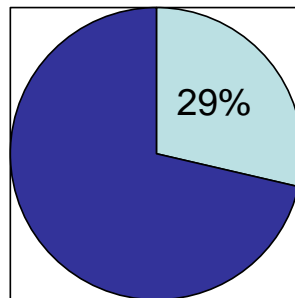
関係者全員の共通目標と協力意識

プロジェクト関係の調査データ

プロジェクトの全体像

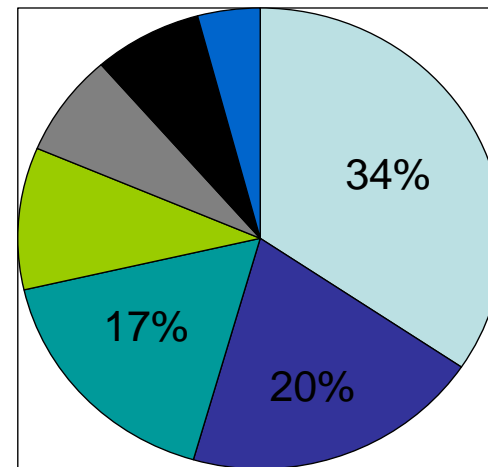
ITシステム開発プロジェクトの失敗原因

(全世界での内訳)



■ 販売時の原因
■ 開発時の原因

(開発実施時)



■ プロジェクトマネジ
■ スキル
■ 製品
■ その他
■ お客様
■ サブコントラクト
■ 管理者の支援

(出典:capers Jones, Applied Software Measurement)

契約前からプロジェクトの成否は始まっている
(全体の7割弱が人に依存している)

内容の骨子(3)

■ プロジェクト・マネジャーへの期待

- ・プロジェクト・マネジャーに求められるスキルは単にテクニカル・スキルとプロジェクト技法のスキルだけではない事を強調していきます。ヒューマン・スキルや行動特性をベースにして如何にメンバーに慕われ、お客様や自社のマネジメントから信頼を得ていくかを強調していきます。
- ・実例を挙げながら紹介していきます。受講者の方々にも問いかけをしていきます。
ex. 「あなたはプロジェクト・マネジャーとしてプロジェクト・メンバーのモチベーション向上のために心がけていることはどういうことですか？」
- ・プロジェクトを成功のゴールに導くことはもちろんですが、お客様の信頼を得ていくこと、人を育てていくことがプロジェクト・マネジャーに強く期待されていることを解説します。

あなたは・・・

● プロジェクトのメンバーとして、

- ・このプロジェクト・マネジャーの為なら、
- ・このお客様の為なら、
- ・このプロジェクトの為なら、

と思った時はどんな時ですか。

● プロジェクト・マネジャーとして、

- ・チームメンバーに一体感を持ってもらう為に、
- ・チームメンバーが自分を信頼し付いてくる為に、
- ・チームメンバーのモチベーション・キープ／アップの為に、

日頃から心がけていることはどんなことですか。

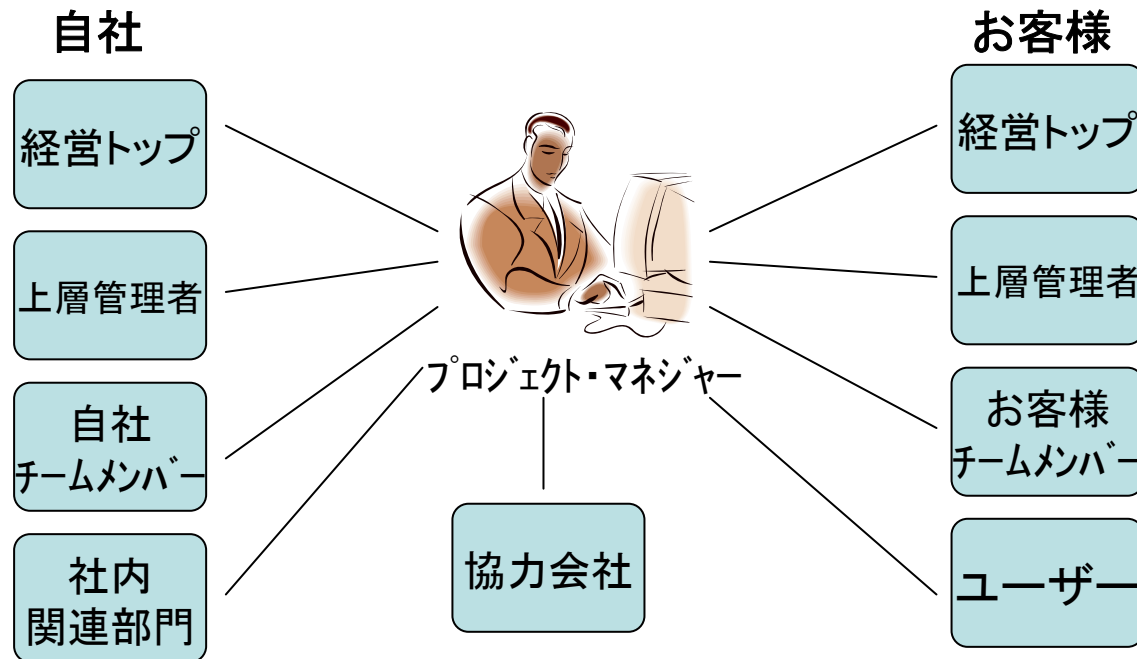
具体的に最近どんな対応(言動)をしましたか。

ステークホルダーとは

プロジェクトの全体像
コミュニケーション・マネジメント

■ Stakeholder：プロジェクトの利害関係者

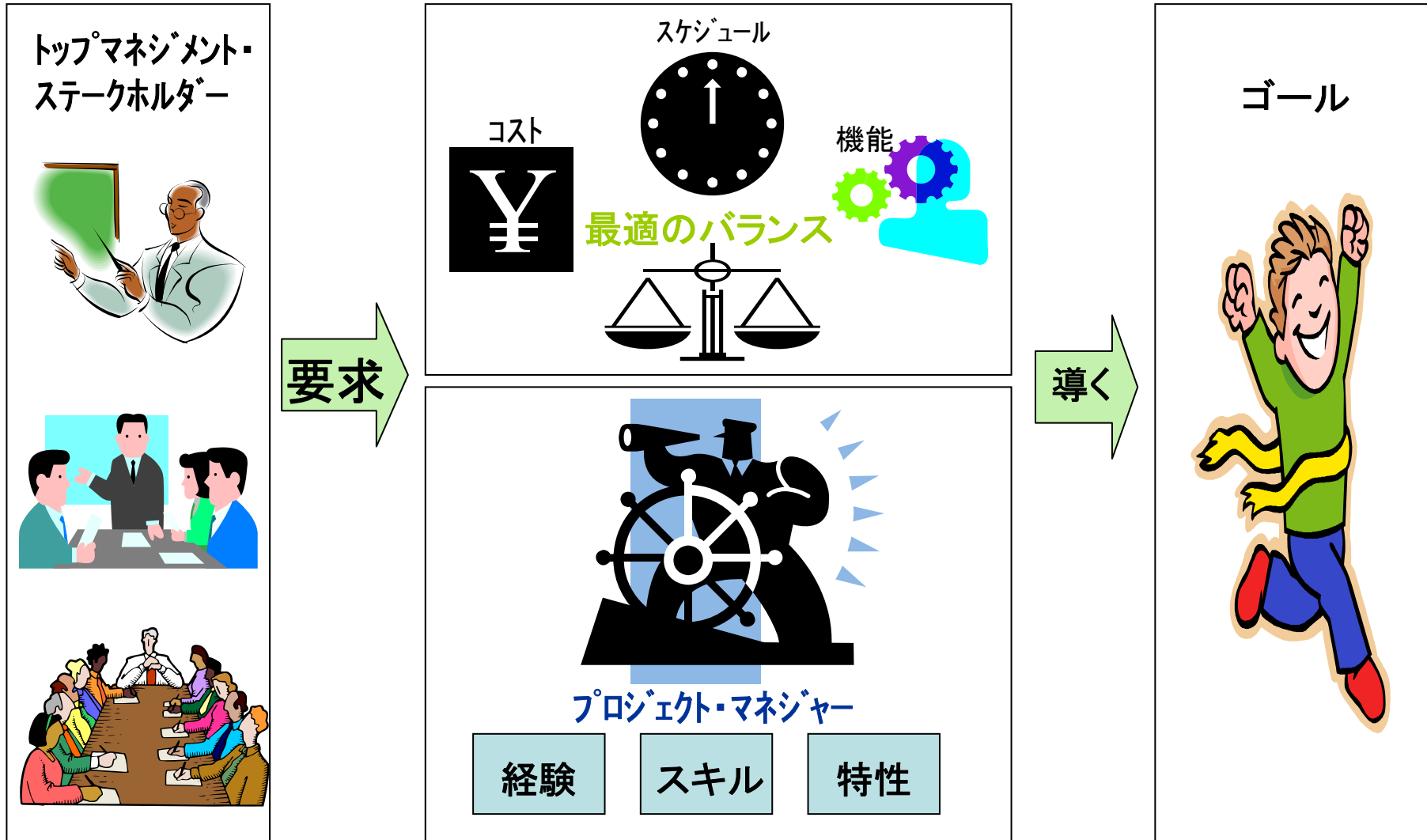
- ステークホルダーとは当事者としてプロジェクトに関与しているか、プロジェクトの結果で影響を受ける個人や組織。



★ **ご自分のプロジェクトを成功に導く為に、あなたはどこを一番大事にしますか？**

実行プロセス

プロジェクト・マネジャーの妙味



内容の骨子(4)

■ プロジェクト成否のポイント

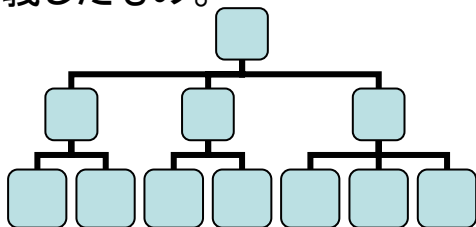
- ・プロジェクトの立ち上げから終結までのプロセス群をPMBOKの9つのマネジメント・エリアに対応しながら各プロセスでの成否のポイントを解説していきます。単に概念の話ではなく、実体験からの事例を極力紹介してそのポイントの重要性を解説していきます。
- ・9つのマネジメント・エリアの説明では本を読めばすむことですし、概念が判っても成否のポイントとその重要性は理解できません。しかし9つのマネジメント・エリアは経験の整理棚となりますし、実体験の事例を整理棚に合わせる形で解説していきます。

WBSとPDM

スコープ・マネジメント
タイム・マネジメント
コスト・マネジメント

WBS (ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー)

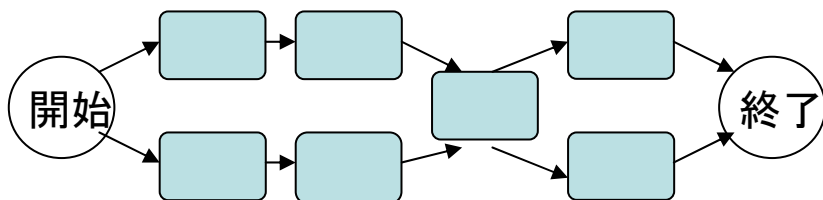
プロジェクトで実行する作業を分割し階層化して定義したもの。



WBSはメンバー相互の作業確認と進捗管理/コスト管理の基礎。必ず作成。

PDM (プレジデンス ダイアグラム メソッド)

作業の遂行順序を表す手法。

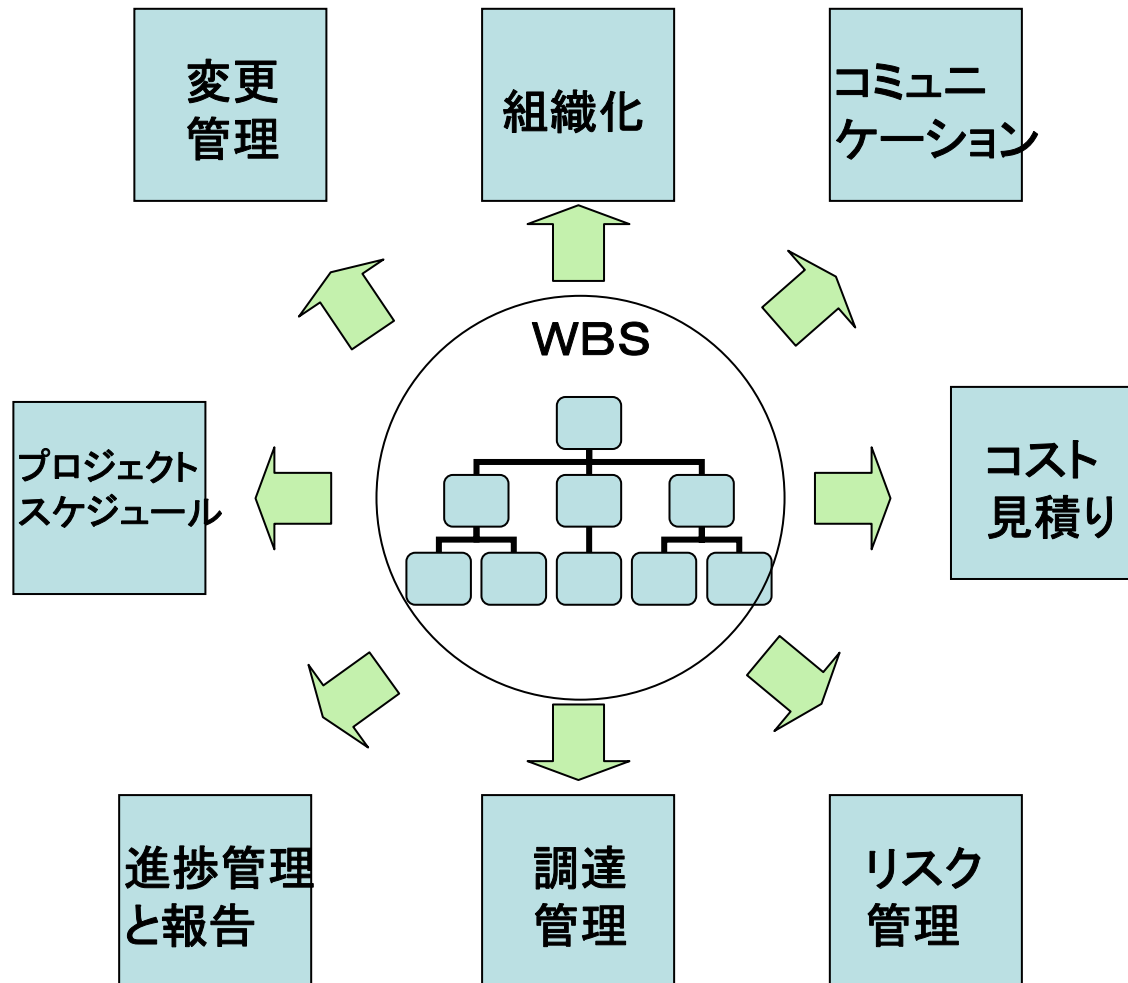


プロジェクト全体を通して最も長いアクティビティの経路。
(クリティカル・パス)

計画プロセス
コントロール・プロセス

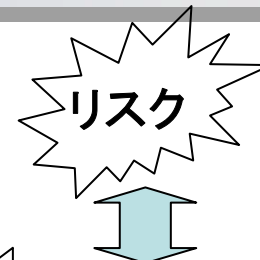
最早開始日	最早終了日
作業名	
最遅開始日	最遅終了日

WBSの使い方

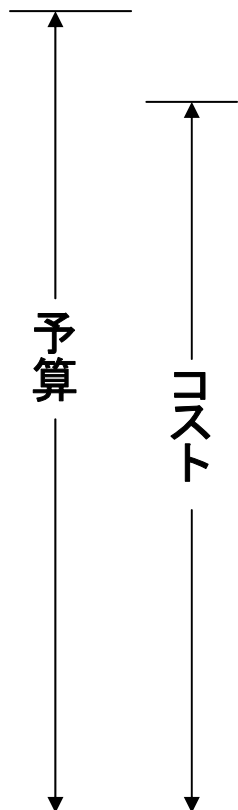


プロジェクト・コスト

コスト・マネジメント



提案金額(売上高)



粗利
予備費
プロジェクト経費
設備費
旅費・交通費
外注費
労務費

- ・リスクの度合いに応じた予備費
- ・事務用品費, 会議費, イベント費など
- ・PC, サーバーなどの償却費, スペース費など
- ・プロジェクトメンバーの交通費, 出張費など
- ・委託先の費用
- ・プロジェクトに参加する自社メンバーの原価

計画プロセス
コントロール・プロセス

どうして? どうするの? - 余計な作業の発生

スコープ・マネジメント

社内トップ/上司



どうして遅れてるの? どうするの?

お客様トップ



どうして更にお金が掛かるの? 約束が違う。

社内関連部門



どうしてこんなに作業量が掛かるの? もう人は出せないよ。

どうしてこんな機能なの? 使いづらい。どうしてくれるの?

我々はどうしたらいいの?

チームメンバー



お客様関連部門

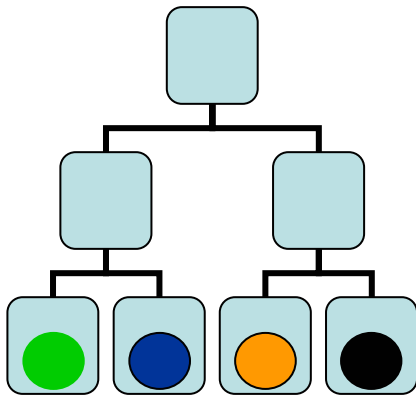


計画プロセス
実行プロセス

プロジェクト体制図-3つのタイプ

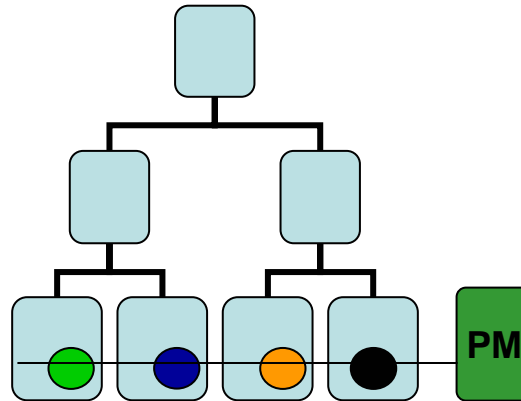
調達マネジメント
人的資源マネジメント

機能型



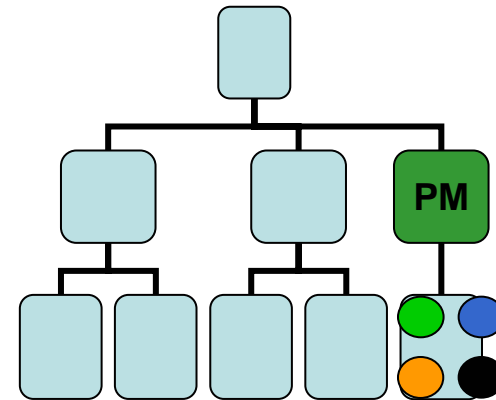
・メンバーは各組織内で通常業務と兼務

マトリックス型



・専任のPMが各組織メンバーと推進する

プロジェクト型



・独立した組織として専任メンバーを持つ

プロジェクトの範囲や難易度

プロジェクト・マネジャーの権限

体制作りの判断

あなたがプロジェクト・マネジャーならどの体制がやり易いですか

● 目的実現への可能性

- 計画に対するスケジュール/コスト/機能

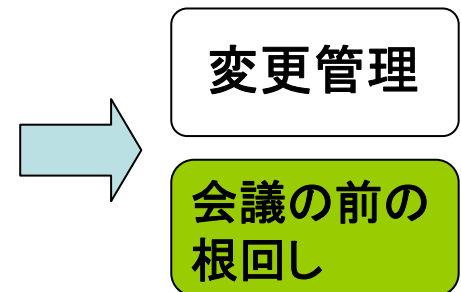
● 進捗管理は数値で示す

- 「まあまあ進んでいます。」
- 「大体出来ています。」
- 「順調に推移しています」・・・

では的確な進捗は掴めない。

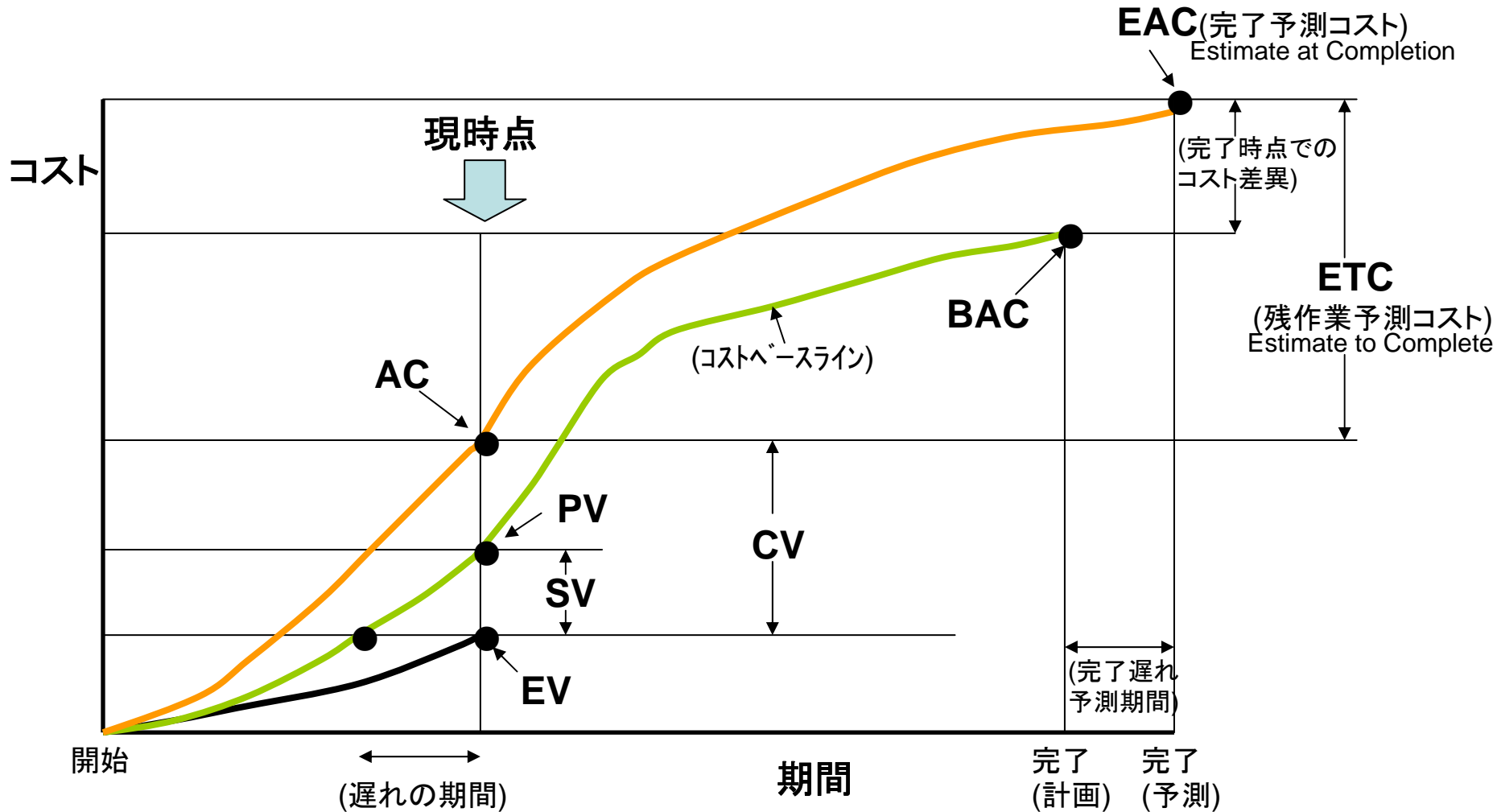
● 進捗状況の把握から対応策の策定/実施

- 的確な把握と伝達
- 遅れの原因把握と対応策の策定/実施
- 遅れが顕著化する前に手をうつ



EVM (2 of 2)

コスト・マネジメント
タイム・マネジメント



コントロール・プロセス

内容の骨子(5)

■ PMBOKの基本概念

- ・PMBOKの基本的な概念を紹介し、計画と運営(進捗管理)での技法を演習を通して修得して頂きます。
 - ・「PMBOKに書いてあるとおりにやれ」という盲目的PMBOK信仰論。「PMBOKは所詮、知識の寄せ集めであり、現場のプロジェクトには通用しない」というPMBOK懐疑論。
- 両方とも極端な見方であると思います。PMBOKはあくまでガイドであり、プロジェクトの組織や性格に応じて効果的に応用できるところを活用していくことが重要であることを説明していきます。

PMBOKの活用について

PMBOKはあくまでも「ガイド」であり、プロジェクトや組織の性質に応じてそれを“テーラリング”（仕立て直し）して活用することこそが重要である。

プロジェクトマネジメントは新たに出現してきた職業である。本書の第一の目的は、PMBOKの体系のうち、世に広く受け入れられている部分を特定し、それを記述することである。世に広く受け入れられているということは、記述されている知識や実務慣行がすべてのプロジェクトへ等しく適用される、あるいは適用されるべきである、ということの意味してはいない。

（PMBOKガイド 2000年版 序論より）

プロセス群と知識エリア(XXマネジメント)の関係

プロセス群 知識エリア	立ち上げ	計画	実行	コントロール	終結
統合		プロジェクト計画策定	プロジェクト計画実行	統合変更管理	
スコープ	立ち上げ	スコープ計画 スコープ定義		スコープ検証 スコープ変更管理	
タイム		アクティビティ定義 アクティビティ順序設定 アクイ所要期間見積り スケジュール作成		スケジュールコントロール	
コスト	演習1	資源計画 コスト見積り コストの予算化	演習2	コスト・コントロール	
品質		品質計画	品質保証	品質管理	
人的資源		組織計画 要員調達	チーム育成		
コミュニケーション		コミュニケーション計画	情報配布	実績報告	完了手続き
リスク		リスクマネジメント計画 リスク識別 定性的リスク分析 定量的リスク分析 リスク対応計画		リスクの監視・コントロール	
調達		調達計画 引合計画	引合 発注先選定 契約管理		契約完了

当研修の内容と実施について

- お客様のニーズ及び受講対象者により、内容及び話の重点をカスタマイズいたします。
- 研修期間はお客様のニーズにより一日ないし二日で調整できます。
- 受講者数は対話形式、演習とチーム編成の観点より20名程度が適切です。
- 研修受講の効果をご自分のお仕事に生かす為にフォローアップの機会をお奨めいたします。

収益に貢献する
プロジェクトマネジメント
-実践でのポイント-
最終ページ
「ありがとうございました」