

プロジェクトマネージャの なすべきこと

～システム開発プロジェクトにおける
実践的PMBOK[®]適用ガイドライン～

FUJITSUファミリ会 LS研究委員会
プロジェクトマネージャのなすべきこと分科会

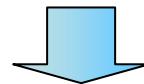
1. プロジェクトを成功させたい！
2. プロマネ虎の巻の誕生！！
3. 虎の巻は現場で使えるか？
4. プロジェクト・マネジャーの落とし穴
5. プロジェクト成功への新たな一步へ

1. プロジェクトを成功させたい！

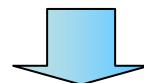
プロジェクトを成功させたい！

1.1 プロジェクトを成功させるには

プロジェクトに課せられた様々な制約事項を満たした上で目標を達成しなければならない



制約事項は相互に関係している



制約事項のバランスを取らなければならない



これらを実現するためのプロジェクトマネジメントが重要

1.2 プロジェクトマネジメントはどう変化すべきか

今まででは

勘と経験と度胸による
マネジメント

これからは

全体を管理するモダン
プロジェクトマネジメントへ

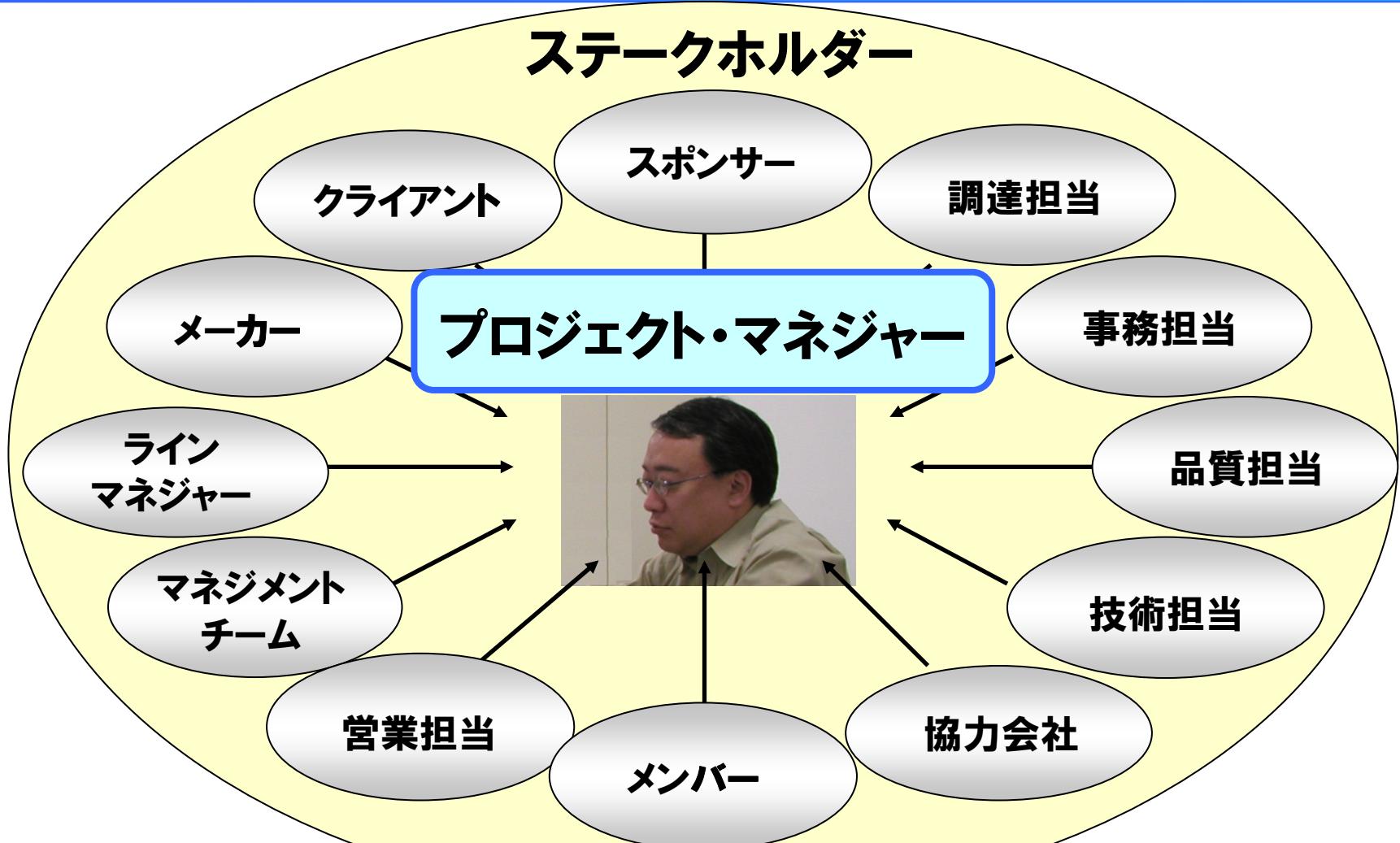


しかし、方法論だけでは成功しない

ステークホルダーとの相互理解と協力が必要

この調整、推進役として
プロジェクト・マネジャーの能力が重要！

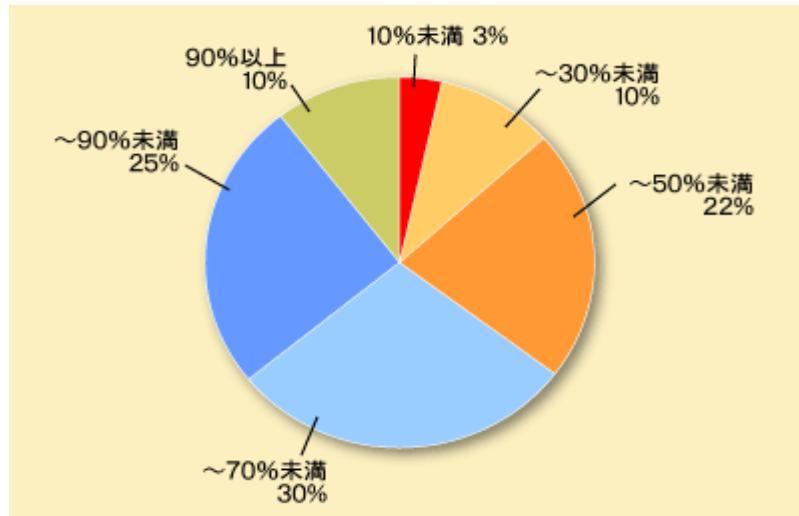
1.3 プロジェクト・マネジャーのなすべき事



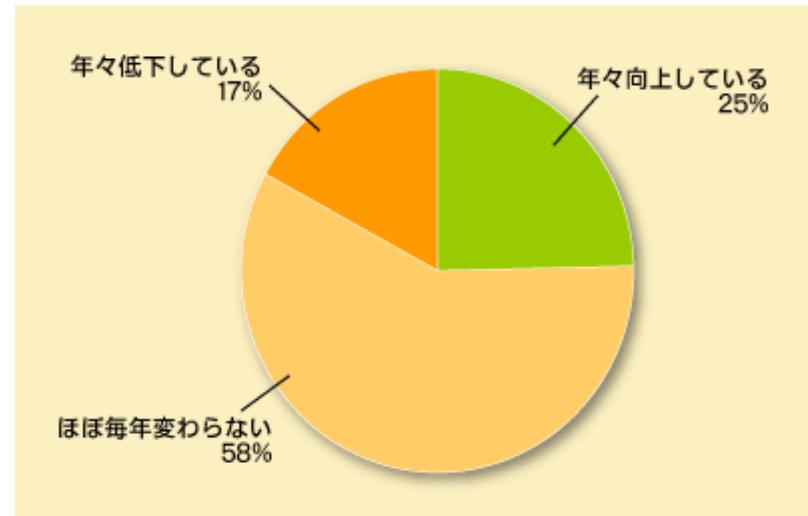
利害を調整して成功に導く

1.4 プロジェクトの成功確率は？

開発プロジェクトの成功率



プロジェクト成功率の推移



2005年3月

プロジェクト成功率は平均59%
(約4割が失敗している！)

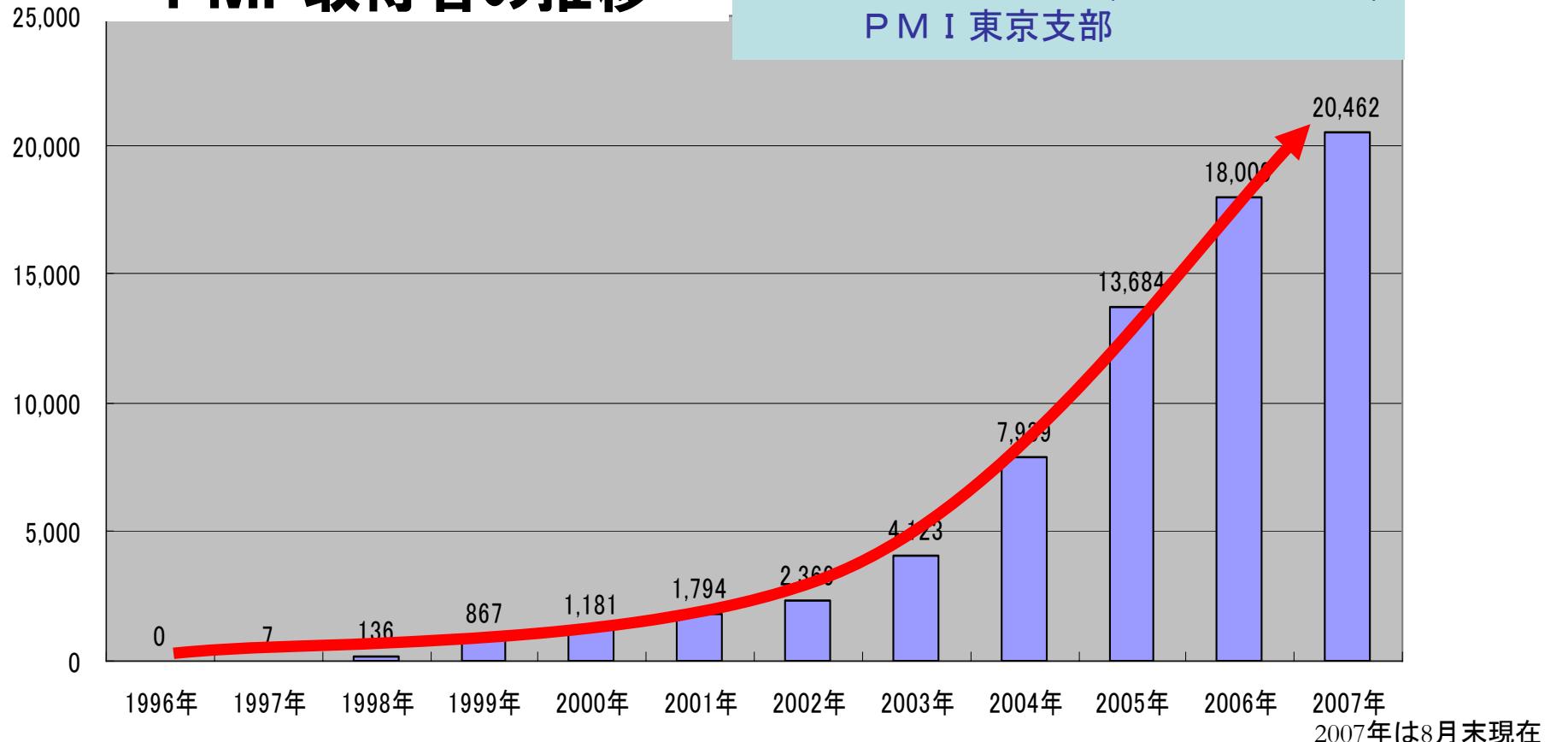
出典：アットマークアイティ @ITリサーチ
<http://www.atmarkit.co.jp/news/survey/survey-index.html>

1.5 PMBOK®への着目

PMBOK®=デファクト・スタンダード

PMP取得者の推移

出典：PMINFO WEB (株式会社翔泳社)
P M I 東京支部



1.6 PMBOK®の構成

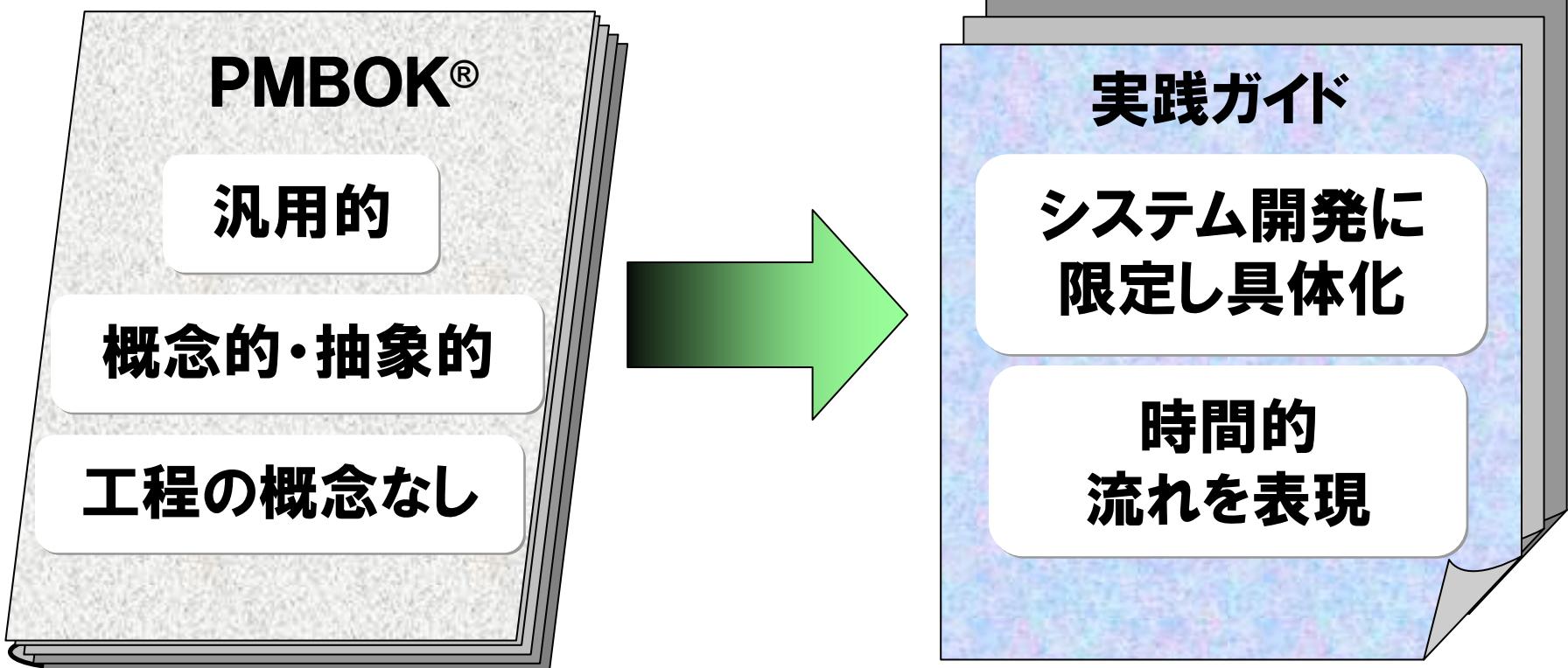
	立上げ	計画	実行	監視 コントロール	終結
統合マネジメント					
スコープ・マネジメント					
タイム・マネジメント					
コスト・マネジメント					
品質マネジメント					
人的資源マネジメント					
コミュニケーション・ マネジメント					
リスク・マネジメント					
調達マネジメント					

知識エリアとプロセス群による
プロジェクトマネジメント・
プロセスの分類

出典:プロジェクトマネジメント知識体系ガイド(PMBOK®ガイド)第3版

1.7 実践的適用へのアプローチ

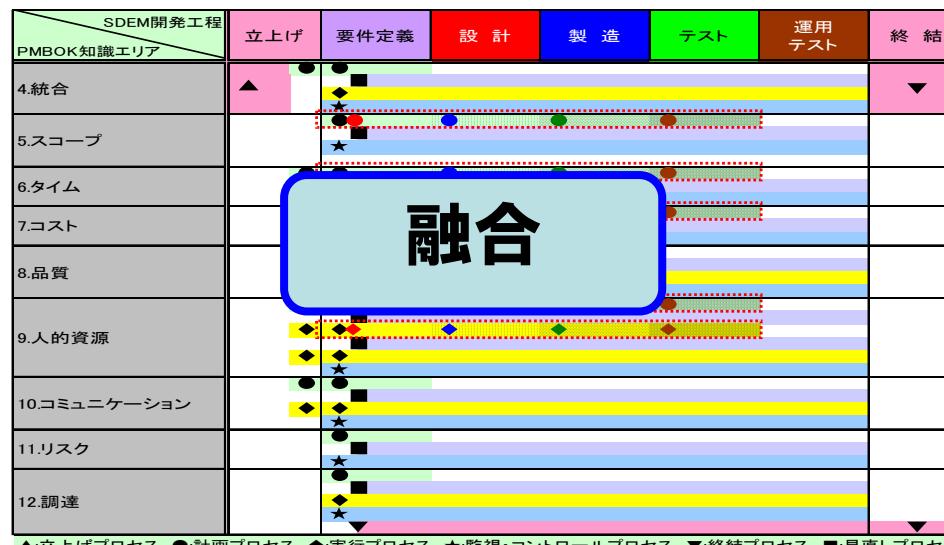
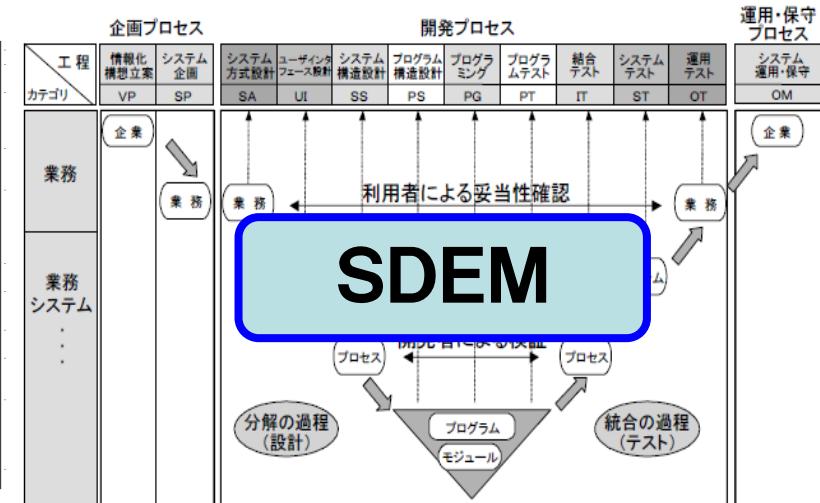
**PMBOK®をプロジェクトに活用するには
何が足りないか？**



1.8 PMBOK®と開発工程の融合

知識エリア のプロセス	プロジェクトマネジメント・プロセス群	立上げ	計画	実行	監視・ コントロール	終結
統合	プロジェクト看板作成、 プロジェクト・スコープ変更審査作成、	プロジェクト看板作成、 シート&看板作成、	プロジェクト実行の指揮、マネジメント、	プロジェクト実行の監視・コントロール、	プロジェクト統合変更管理、	
スコープ	スコープ評価、 スコープ追跡、 WB評定、			スコープ検査、 スコープ・コントロール、		
タイム	アクティビティ定義、 アクティビティ順序決定、			スケジュール・コントロール、		
コスト				コスト・コントロール、		
品質				品質管理、		
人的資源				プロジェクト人材のマネジメント、		
コミュニケーション	コミュニケーション評価、情報配布、			溝通確保、 ステークホルダー・マネジメント、		
リスク	リスク評価、 定性的リスク分析、			リスクの監視・コントロール、		
調達	購入、委託評価、 契約評価、	納入者回収依頼、 納入者選定、	契約管理、	契約検査、		

PMBOK®

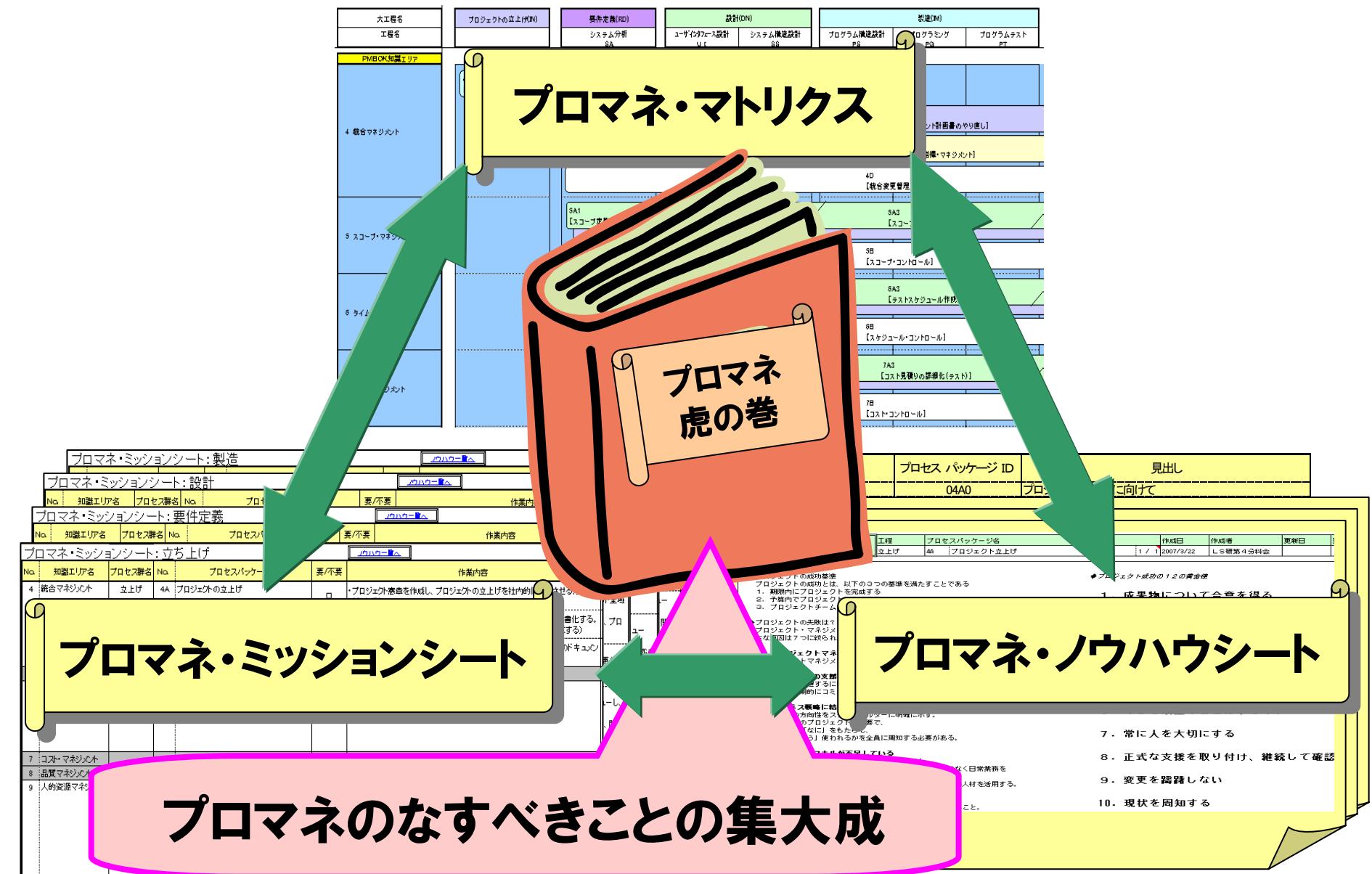


▲:立上げプロセス ●:計画プロセス ◆:実行プロセス ★:監視・コントロールプロセス ▼:終結プロセス ■:見直しプロセス

2. プロマネ虎の巻の誕生！！

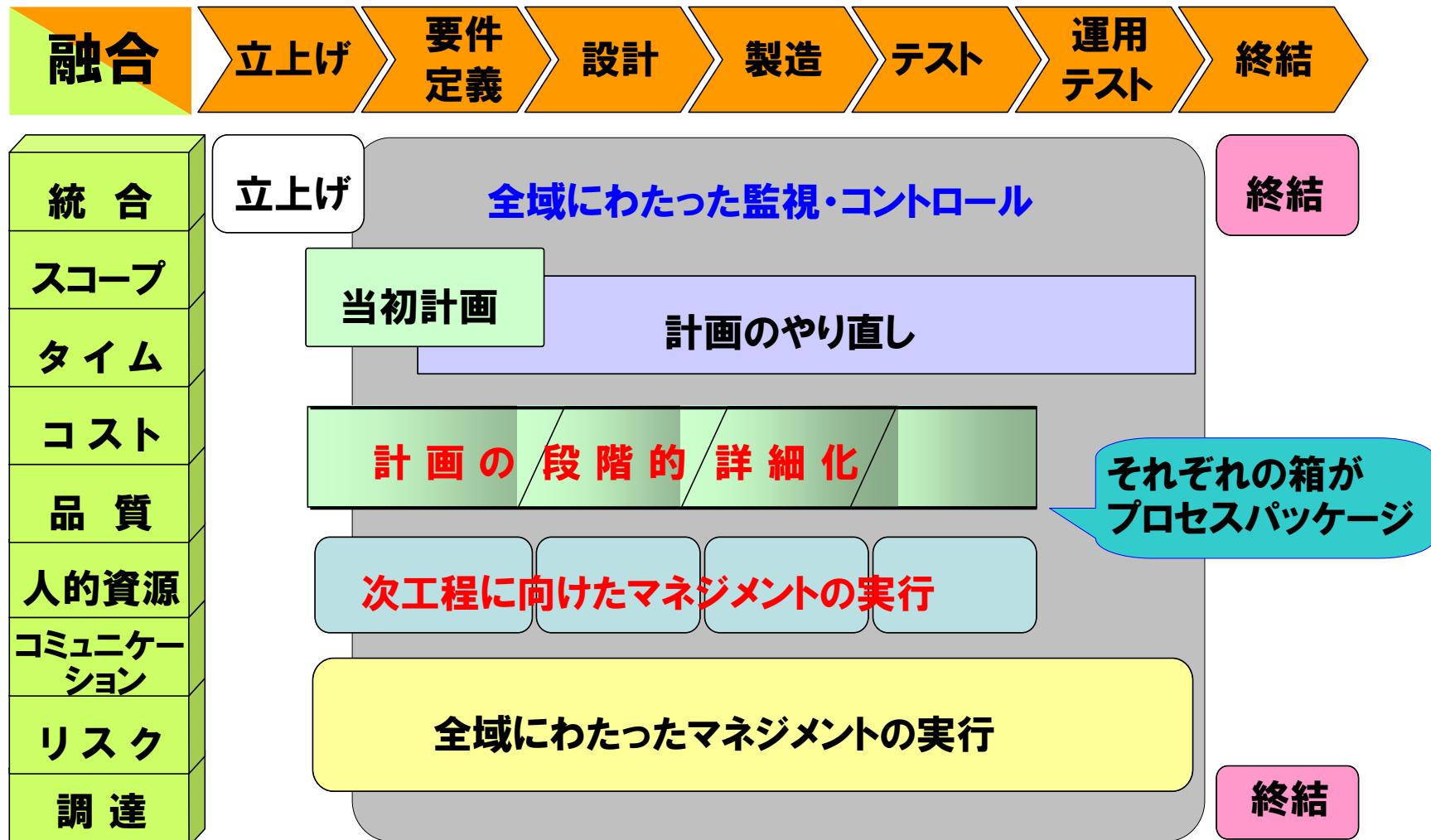
プロマネ虎の巻の誕生！！

2.1 プロマネのなすべきことの集大成

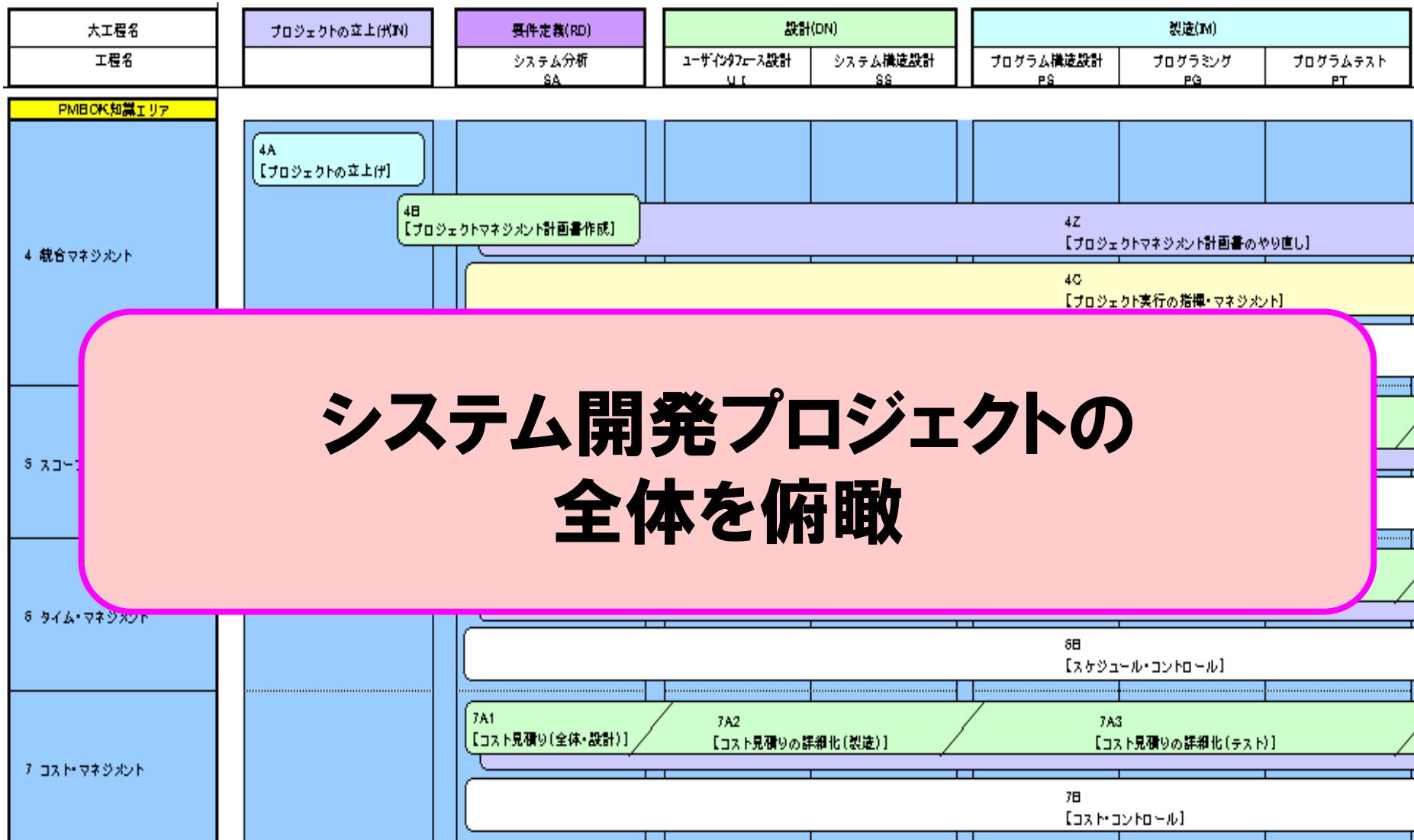


2.2 プロマネ・マトリクスの概念

プロマネ・マトリクス概念図



2.3 プロマネ・マトリクス



2.4 プロマネ・ミッションシート

プロマネ・ミッションシート: 要件定義

[ホーム](#)

No.	知識エリア名	プロセス群名	No.	プロセスパッケージ名	要/不要	作業内容	成果物
4	統合マネジメント	計画	4B	プロジェクトマネジメント計画書作成	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 各知識エリア別計画プロセスを実行し、プロジェクトマネジメント計画書の正式版を作成する。 (以降、このドキュメントが、全てのプロジェクトマネジメントの拠り所となる) 	プロジェクトマネジメント(正式版)
		実行	4C	プロジェクト実行の指揮・マネジメント	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体を統括する会議(全体統括会議等)を開催し、プロジェクト全域にわたる情報の収集・管理を行う。 (プロジェクト・マネジャーは、公式・非公式によらず、会議だけに限定せず、プロジェクト全体の情報収集を行う) 	全体統括会議の実施

工程別にプロジェクト・マネジャーの
任務を具体的に記載

里台帳
ユント

	計画	4Z	プロジェクトマネジメント計画書のやり直し	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> 各知識エリアで発生し、統合変更管理で承認された変更要求によって、プロジェクトに変更が発生した場合、各知識エリアの補助計画書の更新に同期し、プロジェクトマネジメント計画書を更新する。 	プロジェクトマネジメント(更新版)
5	スコープ・マネジメント	計画	5A1	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト憲章およびプロジェクトマネジメント計画書をもとにプロジェクトとして必要な成果物一覧を作成する。 	成果物一覧
						スコープ記述書

2.5 プロマネ・ノウハウシート

ノウハウ一覧

No.

4 統合マ

4 統合マ

4 統合マ

4 統合マ

5 ステー

6 プロ

6 プロ

9 プロ

9 プロ

9 プロ

10 プロ

10 プロ

10 コミニ

10 調達マ

11 リスク・

11 リスク・

11 リスク・

12 調達マ

12 調達マ

12 調達マ

PMノウハウシート

工程
立上げ

プロセスパッケージ名
4A プロジェクト立上げ

◆プロジェクトの成功基準
プロジェクトの成功とは、以下の3つの基準を満たすことである

ノウハウシート

プロジェクト・マネジャーが任務を遂行する上でのお役立ち情報

「なぜ」このプロジェクトが重要で、
その完成が「なに」をもたらし、
成果物が「どう」使われるかを全員に周知する必要がある。

- メンバーのスキルが不足している
プロジェクトには最良のメンバーを選択すること。
ただ単に時間が空いているという人は、プロジェクトではなく日常業務を行ってもらうべき。
必要な人材が社内にいないときは、知識・経験のある外部の人材を活用する。
- プロジェクト成功の判断基準がない
成功の判断基準は、プロジェクト目標のなかに必ず明記すること。

7. 常に人を大切にする

8. 正式な支援を取り付け、継続して確認

9. 変更を躊躇しない

10. 現状を周知する

3. 虎の巻は現場で使えるか？

虎の巻は現場で使えるか？

3.1 有識者レビューの実施

目的

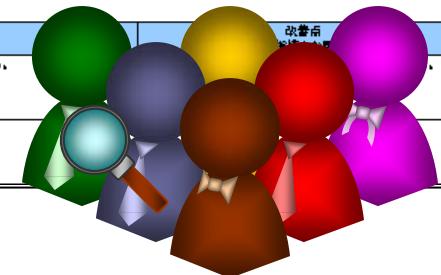
- ・有効性評価(役に立つ?)
- ・表現方法の妥当性評価(わかりやすさは?)
- ・プロマネ作業の網羅性評価(抜けはないか?)
- ・ノウハウの充実度評価(量は充分か?)

有識者レビュー

マネジメント有識者18企業48名
20の質問に4段階採点と改善点

- 4点 :良い
- 3点 :どちらかというと良い
- 2点 :どちらかというと悪い
- 1点 :悪い

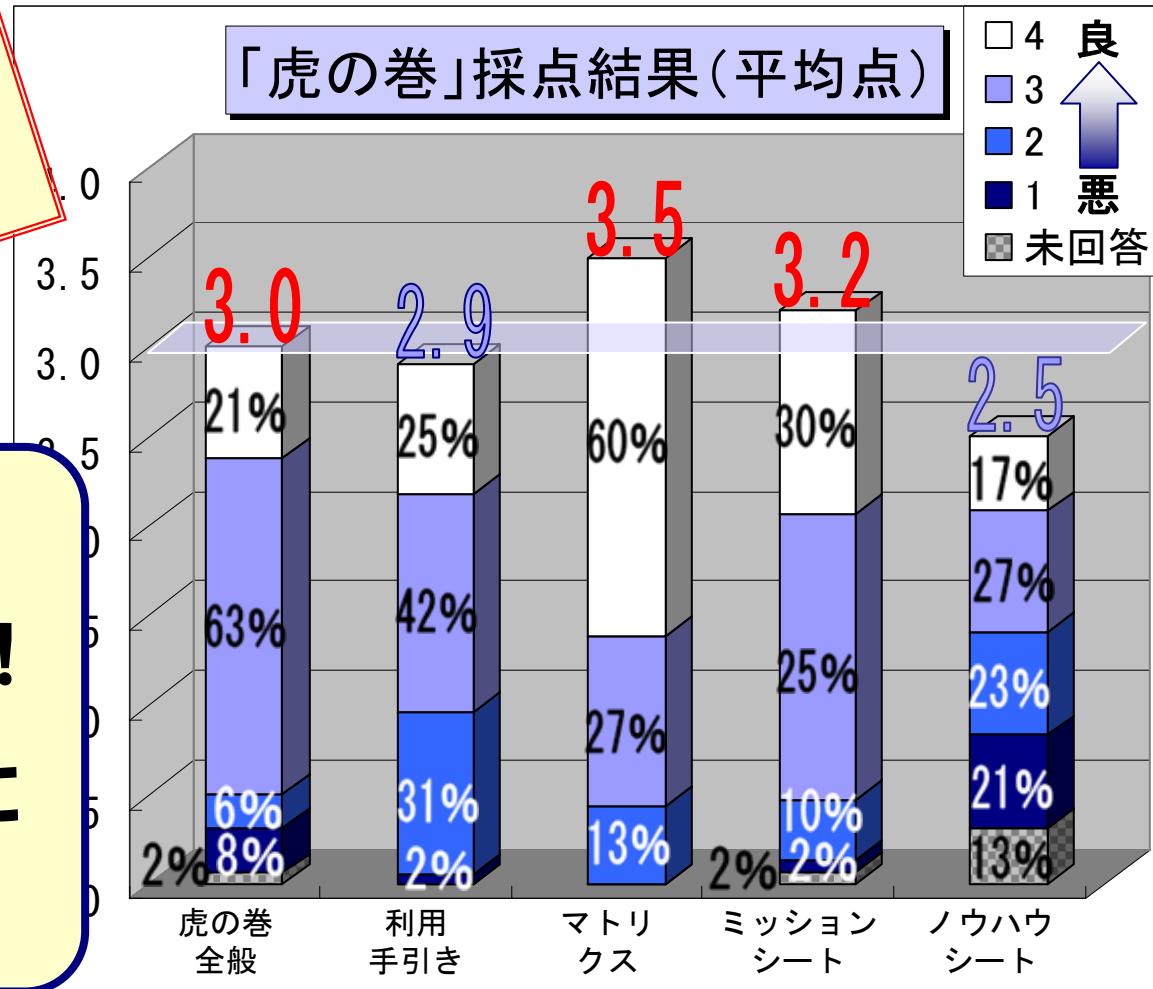
質問項目	採点基準				詳細理由
	4	3	2	1	
1. プロマネミッションシート、プロマネノウハウシート がわかりやすいですか?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	必要としてまとめられており、分かりやすい。
2. やや分かりにくい、1:分かりにくく	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	図で示されているのでわかりやすい。
3. プロマネノウハウシートの相関関係について が理解できなかった、1:理解不能	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	図で示されているのでわかりやすい。



3.2 虎の巻は役に立つ！！

基準3.0達成！！

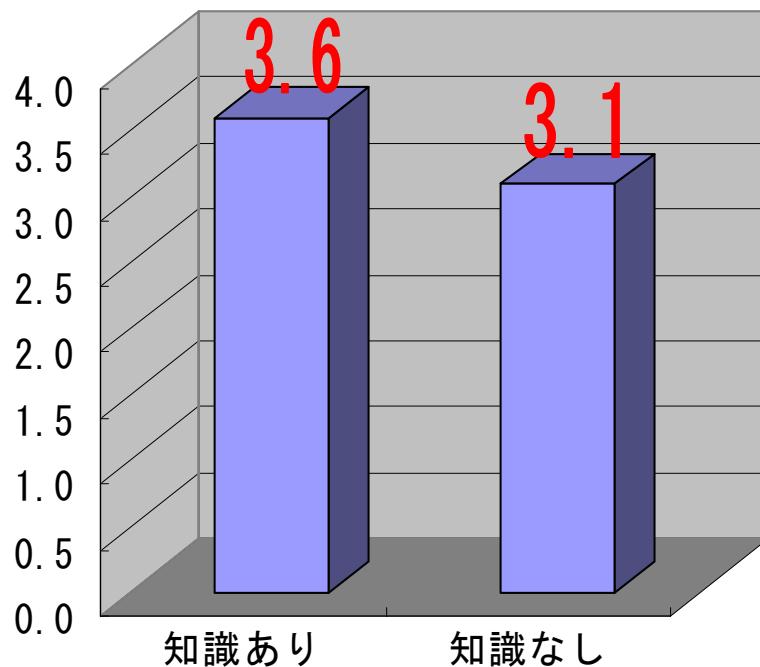
- ・プロマネ作業の全体像を捉えやすい！
- ・プロマネ導入教育に使用したい！



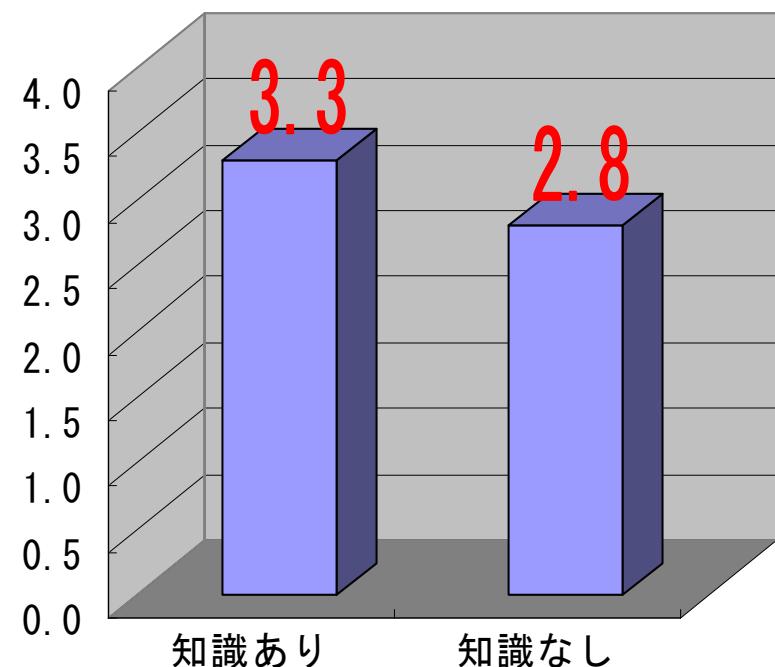
3.3 虎の巻はわかりやすい！！

PMBOK®の知識有無によらず
分かりやすい！！

マトリクスの
理解度（平均点）



ミッションシートの
理解度（平均点）

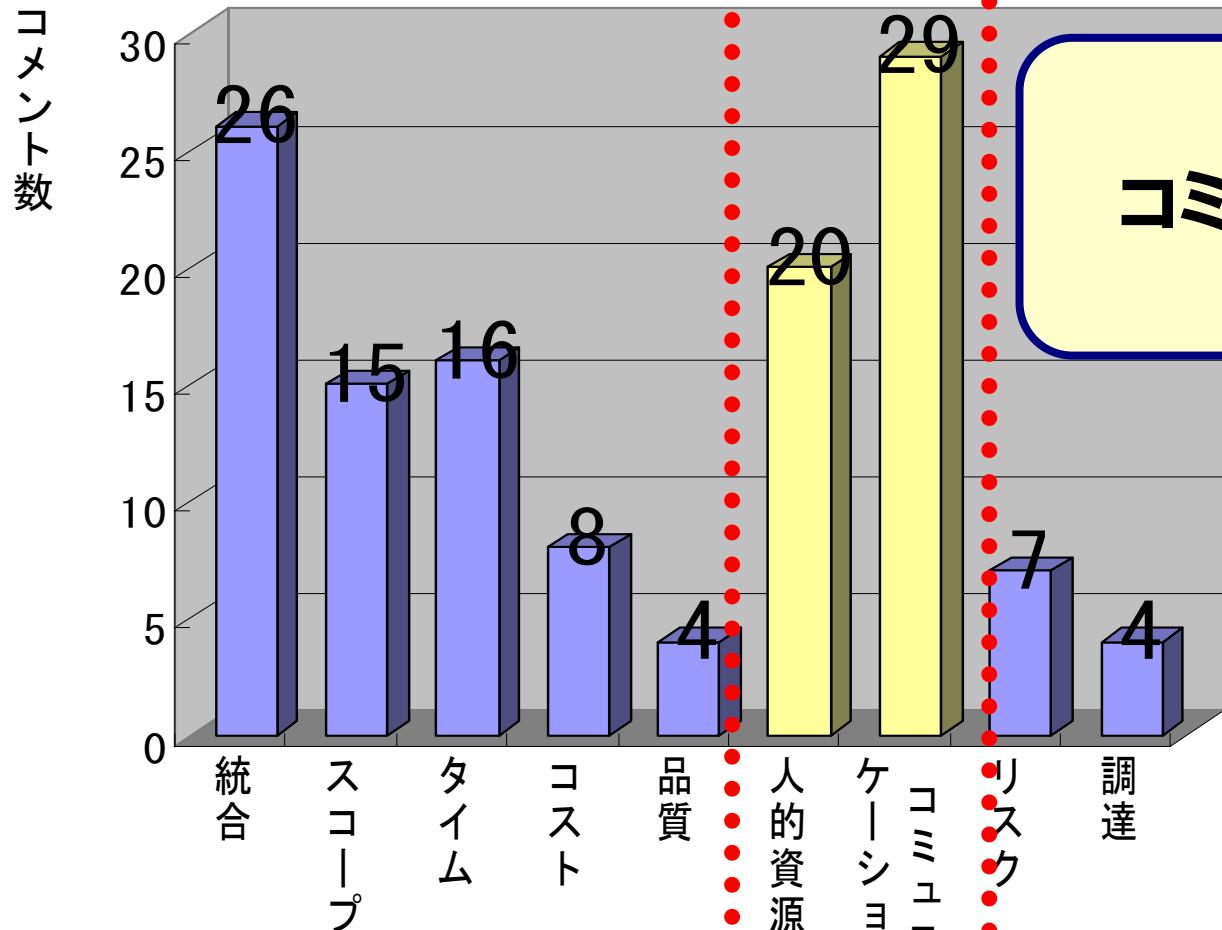


4. プロジェクト・マネジャーの落とし穴

プロジェクト・マネジャーの落とし穴

4.1 マネジメントで意識することは？

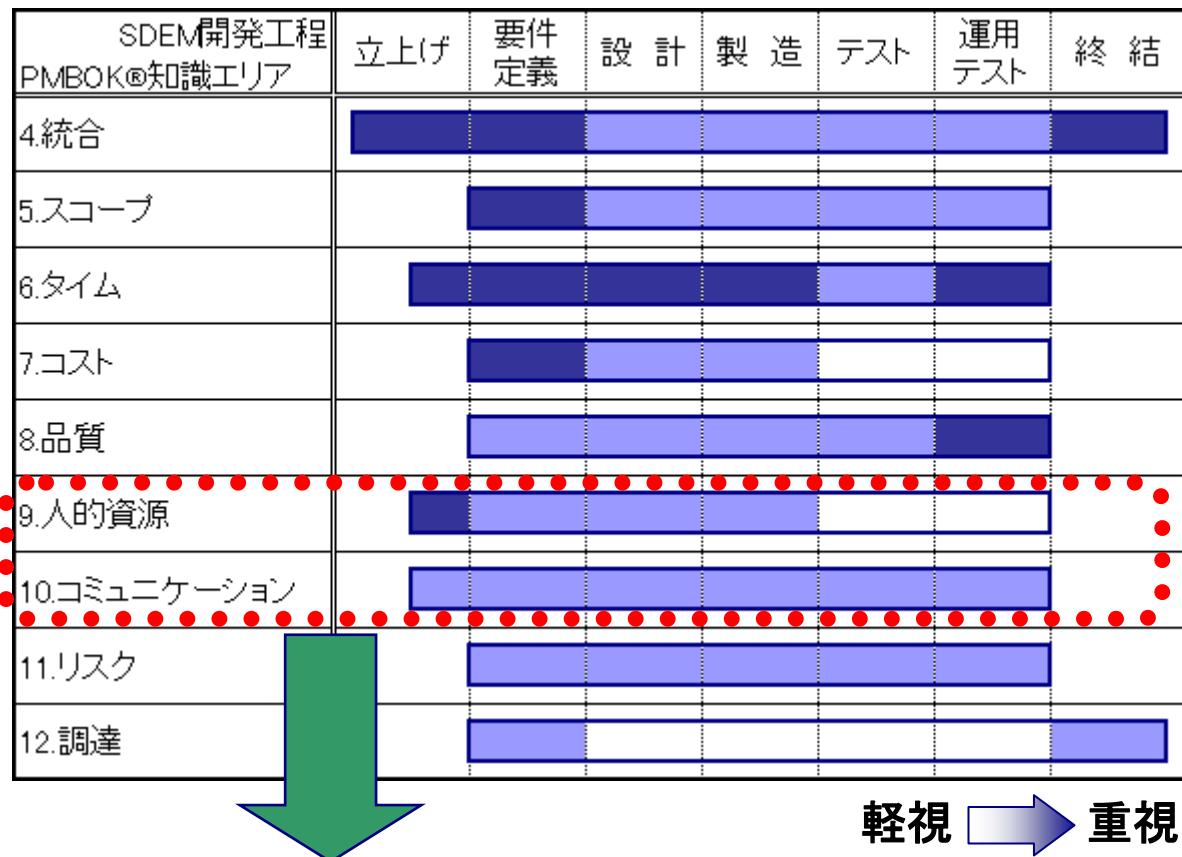
マネジメント意識



人的資源と
コミュニケーションの
意識が高い

4.2 実際に重視している作業は？

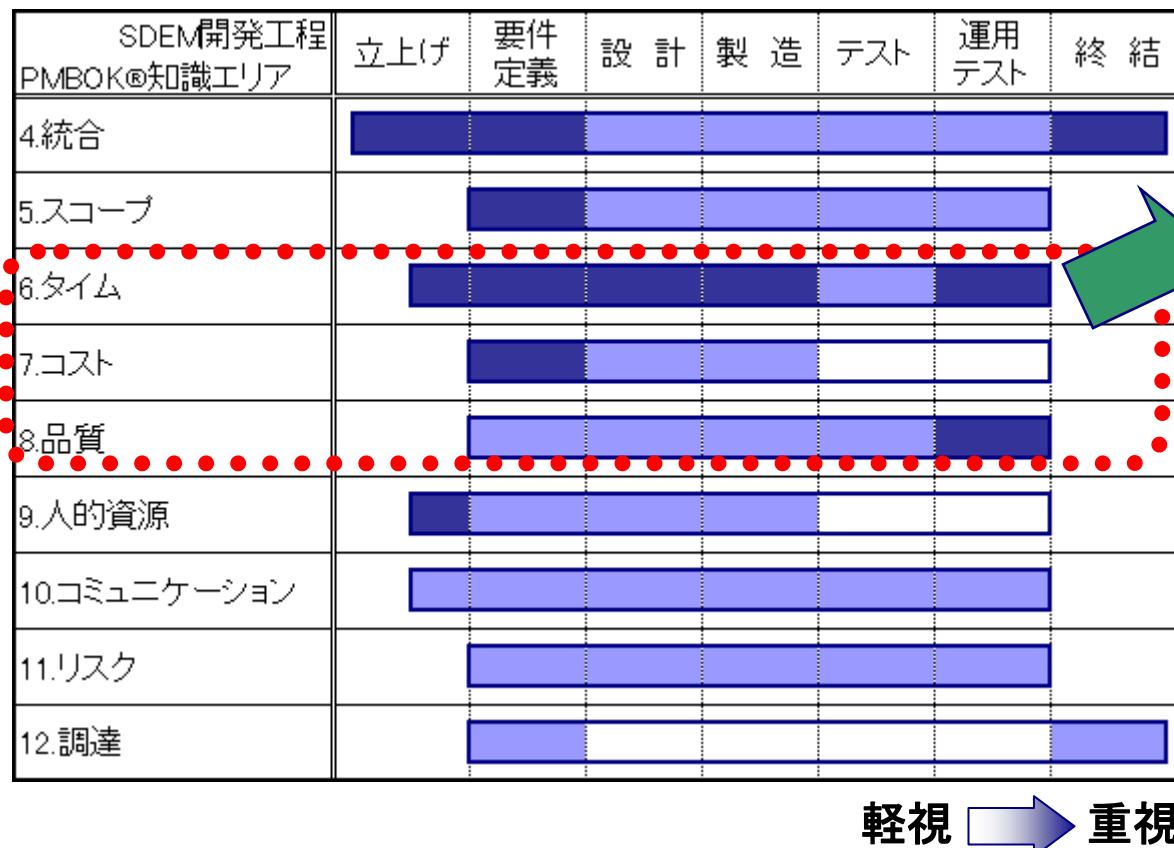
マネジメント重視作業



人的資源とコミュニケーションの作業は
あまり重視されていない

4.3 こんな傾向も…

マネジメント重視作業



D>Q>Cの
傾向

4.4 落とし穴を回避しよう！

落し穴1 人的資源、コミュニケーション・マネジメント

重要性を意識しているにも関わらず、
実際のマネジメント作業をあまりしていない。

落し穴2 品質マネジメント、コストマネジメント

上流工程と下流工程でマネジメントのバランスが悪い。



虎の巻を使ってマネジメントの
バランスをチェックしながら、
プロジェクトを推進しよう！



5. プロジェクト成功への新たな一步へ

プロジェクト成功への新たな一步へ

5.1 プロマネ虎の巻活用事例

実際に研究会メンバーが各社に持ち帰り、実務に活用したところ、以下のような反応を得ています。

PM育成の資料として活用したところ、PMBOK[®]の概論をシステム開発に沿って説明することが容易にできた。

育成目標を立てる上で、具体的行動を示すことに成功した。

PMBOK[®]を独学していた若手PMから意味が理解でき、紐解くことに役だったとの回答があった。

プロジェクト遂行上チェックすることで、作業漏れの未然防止に役だった。

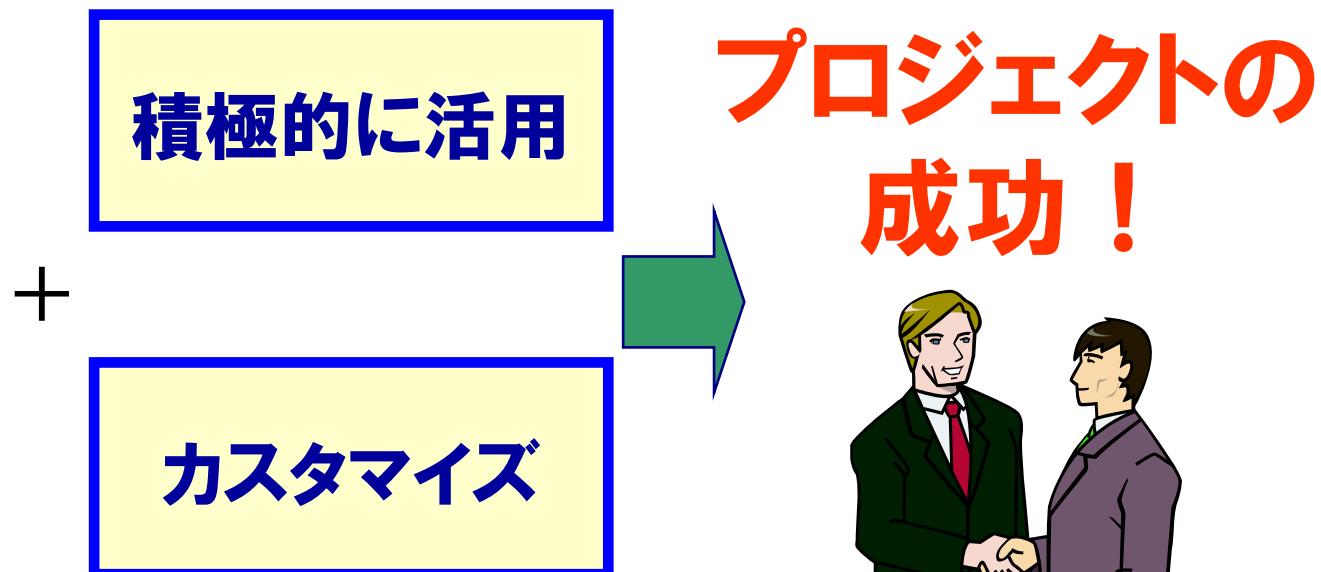
文字通り、虎の巻として活用できている。

5.2 虎の巻を使って！！

プロマネ虎の巻＝

PMBOK®×システム開発工程

+メンバーのノウハウ+分科会での気づき・発見



プロジェクトを成功に導く

PM心得 十箇条

- 一 プロジェクトを成功に導くためには、コミュニケーションが第一
- 二 プロジェクトの全体を示すと同時に、ゴールを明確にしよう
- 三 常に最新の状況把握に心掛け、変更管理を後回しにしない
- 四 各メンバーの役割を明確にしよう
- 五 仕事の意義と目的をメンバーと納得できるまで語ろう
- 六 プロジェクトを成功したいという強い意志を持つて行動しよう
- 七 自己を含めた各メンバーの健康管理に注意しよう
- 八 部分最適化でなく全体最適化を目指せ
- 九 プロジェクトメンバーが、プロとして成長するための手助けをしよう
- 十 隠さない、嘘をつかない、適法且つ適正な行動規範で行動しよう

ご清聴ありがとうございました