

ベンダのプロジェクトマネージャから見た

ユーザプロジェクト との関係

内容

1. 中堅・中小企業のユーザ実態

2. ユーザ情報の収集

3. ユーザプロジェクトの分析

4. ユーザプロジェクトの観察と評価

5. 「責任組織」との関係

6. ユーザプロジェクトへの支援

7. ユーザプロジェクトの評価

8. (ユーザ)コンサルへの対応

1. 中堅・中小企業のユーザ実態

- 中堅・中小企業はそれぞれ置かれている事業環境により、異なった経営方針・管理内容・業務処理・取引条件を有している。

① 様々なユーザを相手にする。

- ・プロジェクトの業種、規模、目的が異なる。
- ・ユーザの要求・準備・体制が異なる。

② こちらの都合通りには、決して進まない。

- ・どんな管理手法・標準化もそのままでは通じない。
- ・必ずユーザの顕在問題と潜在問題がありえる。
- ・過去の経験のやり方がそっくり当てはまらない。

③ プロジェクトは流動的であり、無情である。

- ・ユーザとの実行計画の具体化・詳細化が必須である。
- ・目的達成のため、問題解決と決断がつきまとう。
- ・時間は待ってくれないし、止まってくれない。

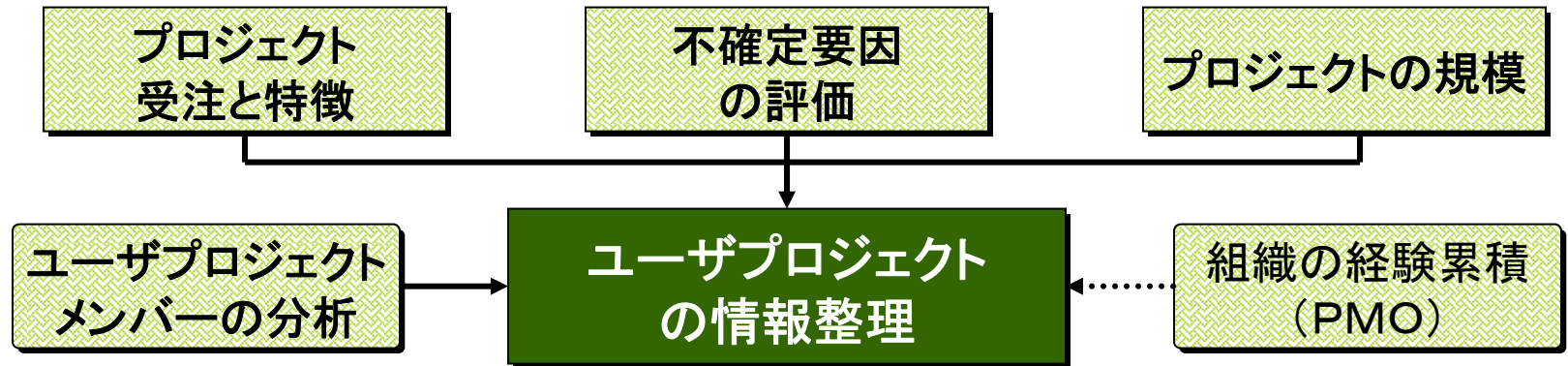
2. ユーザ情報の収集

- プロジェクト開始前に、必要な情報を集めて予備知識を持つことが大事である。その情報を基にプロジェクトマネジメントを行い、活動の効率性を高めることである。

	収集項目
システムの目的・ 範囲・特徴・課題	<ul style="list-style-type: none">・ システムゴールのイメージ、目的・目標の明確化・ 問題整理・課題解決の範囲、新技術の利用
プロジェクト体制	<ul style="list-style-type: none">・ 情報システム部門の有無・参画位置・ 経営者の参加、意思決定ルート、キーマンの実力・ メンバーの専任度合、意思統一、姿勢・ 問題解決能力、権限委譲・ コンサルの参加・担当役割
プロジェクト条件	<ul style="list-style-type: none">・ 中間成果物の有無（経営判断資料・システム要件）・ マイルストーン、スケジュール、予算、中間報告・ エンドユーザの参加度合、広報宣伝・ 現行システムの扱い・連携
経営と事業	<ul style="list-style-type: none">・ 経営状況、経営課題、業界、業種・ 情報システムの位置付けと重要性

3. ユーザプロジェクトの分析

- ユーザ情報を基にして、多角的に分析を行う。ユーザプロジェクトの弱み・問題点を押さえることが、ベンダのプロジェクトマネジメントにとって重要である。



分析の仕分け

- ① ベンダプロジェクト体制・条件の必要事項
(PM/リーダー、技術、業務知識、作業・・・)
- ② どのフェーズで問題解決策の実施
(実行計画、要件定義・・・)
- ③ リスク要因として保有すべき事項
(ユーザの成熟度・実行力、課題解決・・・)

4. ユーザプロジェクトの観察と評価

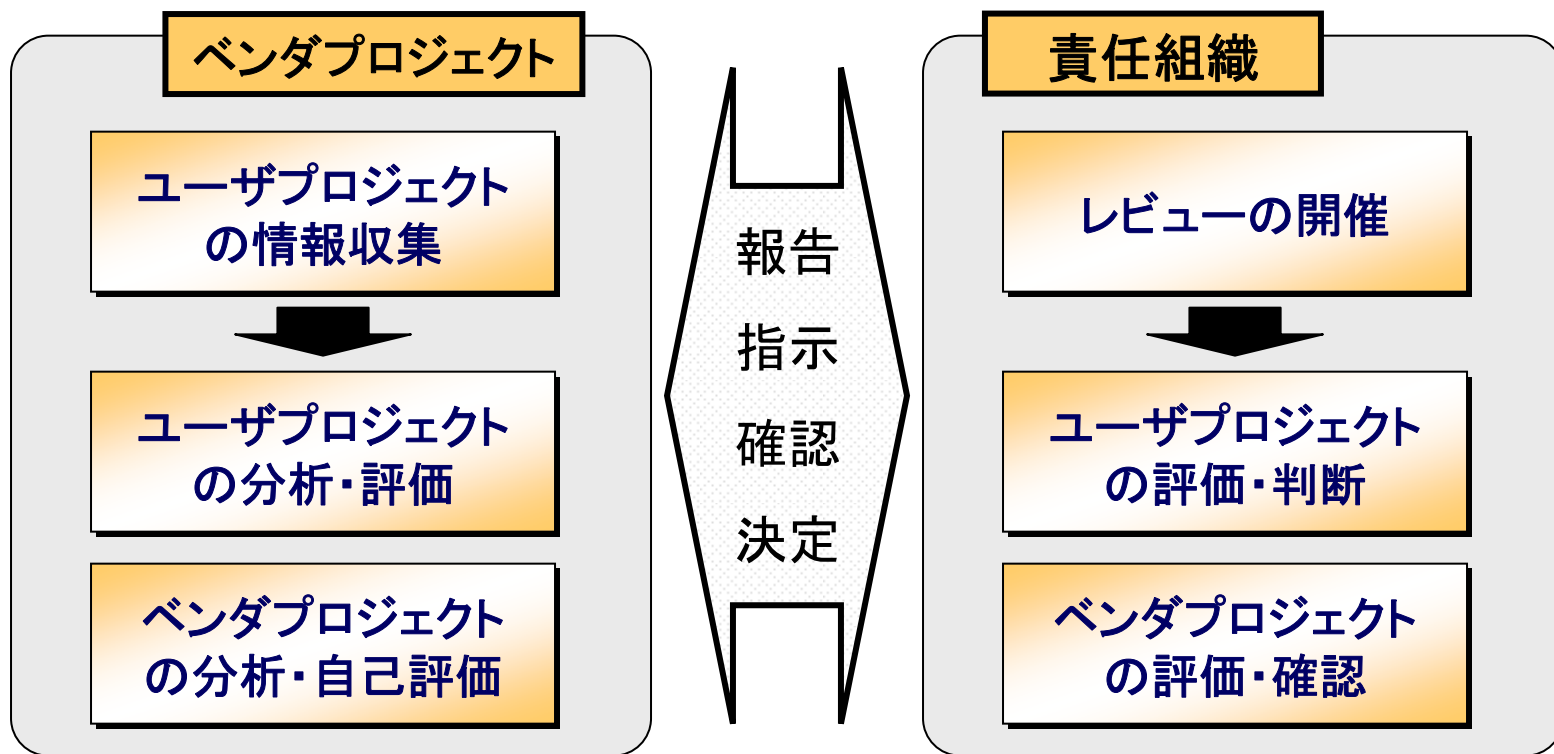
- プロジェクト活動において、ユーザプロジェクトの責任者・メンバーを観察して各人の特性を早めにキャッチする。その情報を生かすプロジェクトマネジメントを行う。

	要 因	プラス	マイナス
プロジェクト 推進責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの目的 ・ 体制と権限委譲 ・ 意志決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 明確 ・ 充分 ・ 確実、即決 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不明確 ・ 曖昧、不充分 ・ 遅い、曖昧
プロジェクト 実行責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意志決定(要件・仕様・他) ・ メンバー統率力(計画・指示) ・ メンバー支援(作業・結果) ・ 問題解決の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実、即決 ・ 強力 ・ 充分、適宜 ・ 提示強い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅い、曖昧 ・ 弱い ・ 不充分 ・ 提示弱い
プロジェクト メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意志決定(要件・仕様・他) ・ 業務知識、ノウハウ ・ 改善志向 ・ 問題提起、解決策の提案 ・ 資料作成力 ・ コミュニケーション力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確実、即決 ・ 充分 ・ 有る ・ 有る ・ 有る ・ 有る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 遅い、曖昧 ・ 不充分 ・ 弱い ・ 無い ・ 不足 ・ 弱い

* ステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーション・意志疎通も把握する。

5. 「責任組織」との関係

- ユーザプロジェクト情報に基づき、プロジェクト開始前・活動中にベンダ内の責任組織との情報共有と意志決定を重視する。プロジェクトマネージャの仕事である。



- ユーザプロジェクトの課題・チェック時期を「責任組織」に認識させる。
- ベンダプロジェクトの課題・弱さを「責任組織」と確認し、補強時期を約束する。
- リスク事項を、次期レビューの正式議題にあげ「責任組織」の責任で点検を行う。
(プロジェクトは、計画と実績の差異が必ず発生する)

6. ユーザプロジェクトへの支援

- ユーザは一般的にプロジェクト経験が少なく、プロジェクト活動に不安を持っている。プロジェクト成功のために、ユーザの立場からの支援・指導・提案を積極的に行う。

① プロジェクト環境の整備

- ・ 経営目的・経営目標の設定
- ・ 経営者・管理者・プロジェクトメンバーの意思統一
- ・ 全社への公表と広報
- ・ プロジェクト計画と体制の確立

② プロジェクト計画の作成

- ・ 権限のある実行責任者と目標達成に必要なメンバーの選出
- ・ スケジュール、稼動時期、予算を含むプロジェクト体制の確立
- ・ プロジェクトメンバーの作業時間の確保

③ 課題解決のパターン

- ・ ユーザ主導による型(例:業務仕組みの改善、管理基準の変更)
- ・ ベンダ提案による型(例:パッケージ前提、情報活用の仕組み)
- ・ ユーザ/ベンダ共同による型(例:システム前提の業務の仕組み)

6. ユーザプロジェクトへの支援

④ プロジェクトの推進

- ・ ユーザ主導によるベンダ支援型(共同を含む)
- ・ ユーザ主導による型
- ・ ベンダ主導による型

⑤ 作業フェーズの組立て

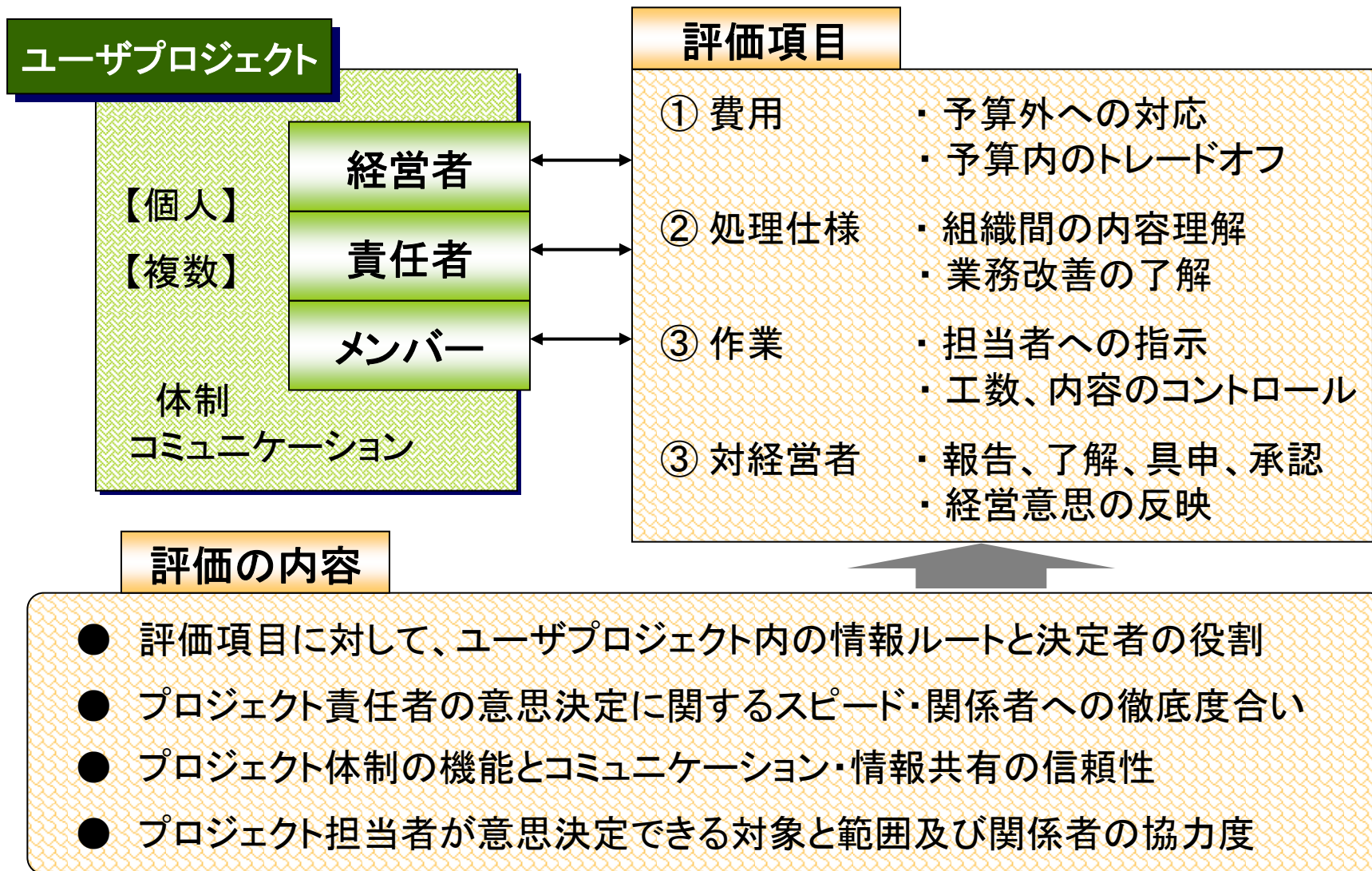
- ・ 課題解決→実行計画→要件定義・FIT&GAP→
- ・ 実行計画→要件定義・FIT&GAP→
- ・ 要件定義・FIT&GAP→
(開発手法・使用する技術も含む)

⑥ 情報提供

- ・ 経営者、管理者向け(意識改革・理解/判断力の醸成)
 - ープロジェクト成功のために
 - ー成功事例と失敗事例の情報、他
- ・ プロジェクトメンバー向け(メンバーの心構え/仕事)
 - ー情報処理の特徴と役割
 - ー業務改善のポイントと情報技術、他

7. ユーザプロジェクトの評価

- プロジェクト活動において、定期的にユーザプロジェクトの評価を行う。その結果、プロジェクト活動の修正と改善をユーザに伝え、連携プレーの向上に繋げる。



8. (ユーザ)コンサルへの対応

- ユーザプロジェクトがコンサルを抱えている場合、そのコンサルの立場と力量を早めに理解する。そのコンサル・タイプに応じた活用方法を考える。

コンサル・タイプ	作業の特徴
厳正中立型	<ul style="list-style-type: none">・ ユーザ、ベンダに対してプロジェクト成功の視点から意見を言う・ 技術、業務処理の知識を客観的に持っている
実務自信型	<ul style="list-style-type: none">・ 業務処理に対して、実務・理論を披瀝し押し付ける面がある・ 知識は傾聴の価値があるので、大いに参考になる
理論先行型	<ul style="list-style-type: none">・ 業務知識、技術の実践が乏しく、プロジェクト管理知識は強い・ プロジェクト知識を披瀝させ、参考にする面がある
自信喪失型	<ul style="list-style-type: none">・ 業務知識、技術の実践が乏しく、プロジェクト管理知識も弱い・ 違う畑の知識をもっており、その知識の勉強にはなる
はったり型	<ul style="list-style-type: none">・ 実務面と経験の知識をバックにして、要求のみを迫ってくる・ プロジェクト運営において、信用がおけず問題管理の対象になる

- ① ユーザがコンサルを採用している背景と理由をきちんと押さえる。
 - 経営者の指示・意向、ユーザの弱み補強、プロジェクト責任者との信頼関係・・・
- ② 採用理由とコンサル・タイプを見極めて、ユーザコンサルの向き合い方を決める。
 - 一般的にプロジェクト流儀が異なるため、資料作成が多くなる傾向がある
 - ユーザコンサルのクセを見抜き、活用面と無視面をはっきりさせる
- ③ ユーザコンサルに問題があれば、早めにユーザに相談して対応を決める。
 - 遠慮は無用である。ユーザも無条件には採用していない