

ベンダ向け

プロジェクト・コントロールの要点

内容

1. プロジェクト・コントロールの対象
2. 進捗管理のポイント
3. 作業品質の向上
4. レビューの効果的实施
5. メンバーの指導と育成
6. ユーザプロジェクトへの対応
7. コミュニケーションの重要性

1. プロジェクト・コントロールの対象

1) コントロールの狙い

- これからのプロジェクトは、

- ① 人がそれぞれ活動できる
- ② 人がいきいき学べる
- ③ 人をじっくり育てる

環境と条件を作ることが大事である。

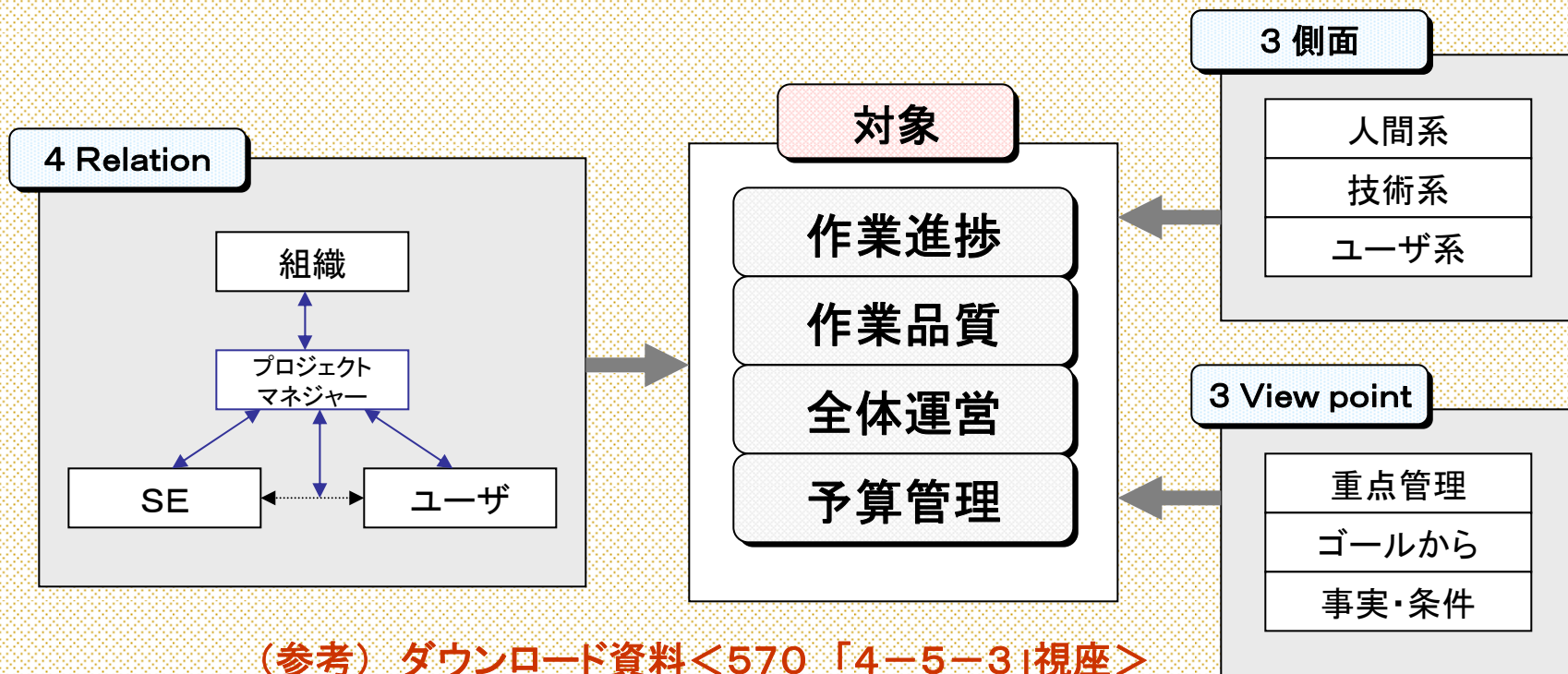
- そして、ステークホルダーと協力して

- ① 目的・期待効果の達成
- ② 納期・品質・利益の確保
- ③ ユーザからの高い評価

を実現することに、コントロールがある。

1. プロジェクト・コントロールの対象

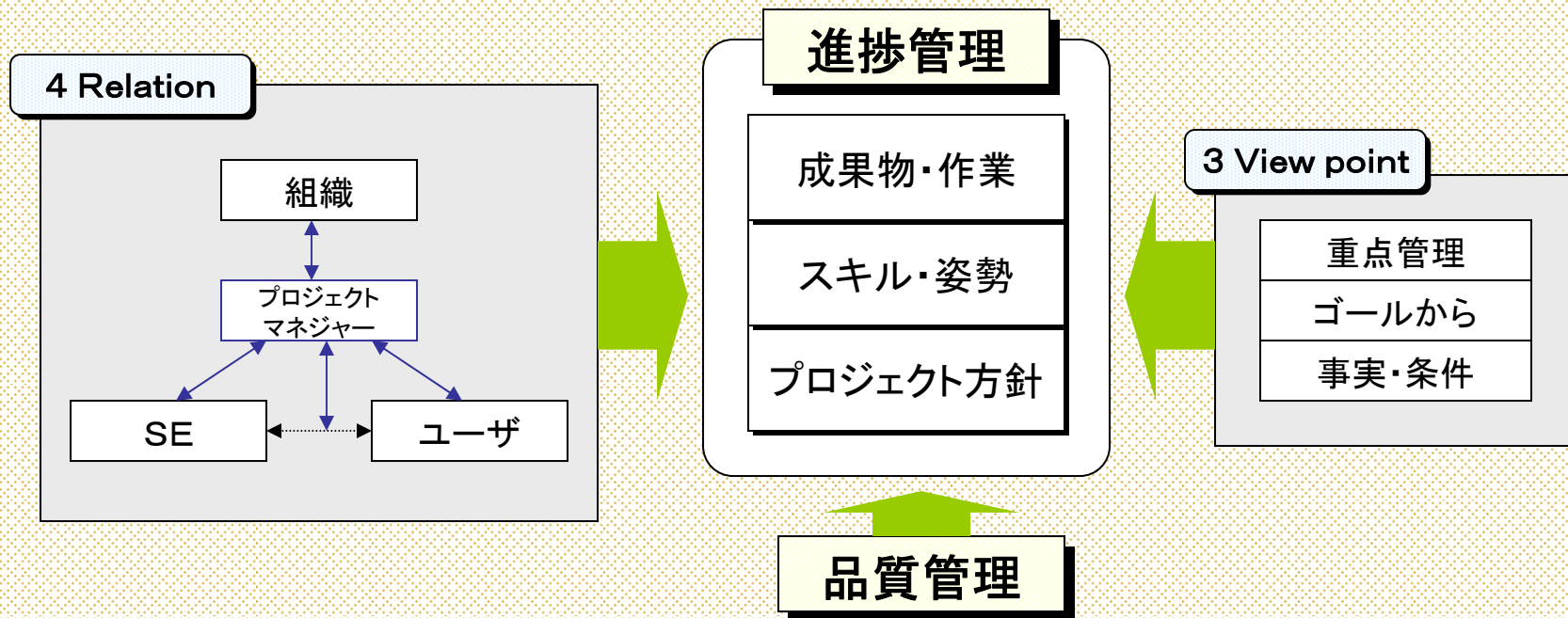
2) コントロールの対象と見方



- コントロールとは、「計画」に対しての問題発見とその問題解決を示すこと。
- また、問題を事前に防止し、プロジェクト目的を効率良く達成すること。
- そのために、「4 Relation/5 側面/ 3 View point」を重視すること。

2. 進捗管理のポイント

1) 基本的な視点

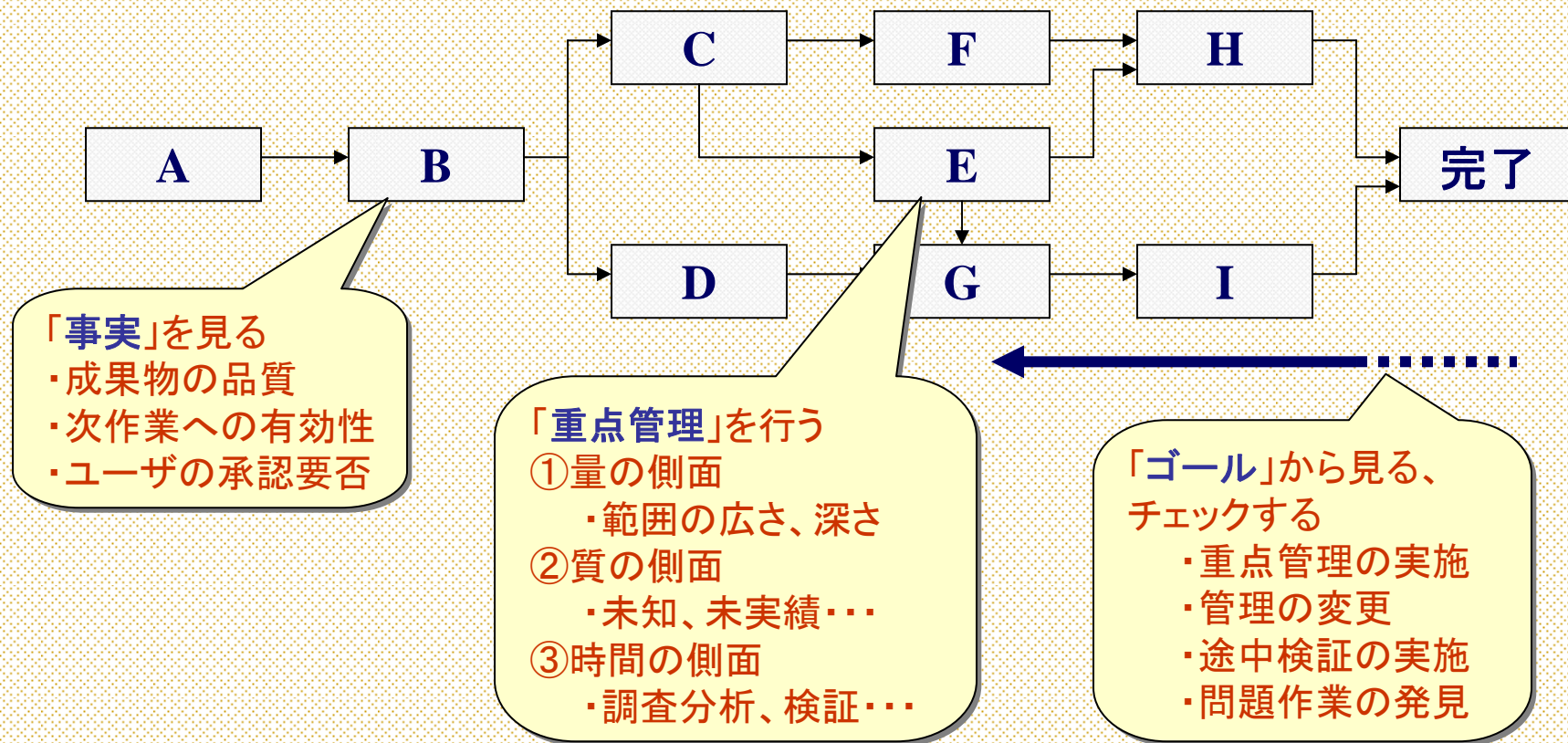


(参考) ダウンロード資料<570 「4-5-3」視座>

- 「品質」抜きの進捗管理は、無駄であり徒労に終わる可能性大。
- プロジェクトの基本・当面の方針に沿って、進捗管理を実施。
- 「成果物・作業」に対して、SEのスキル・姿勢に関する見極め。

2. 進捗管理のポイント

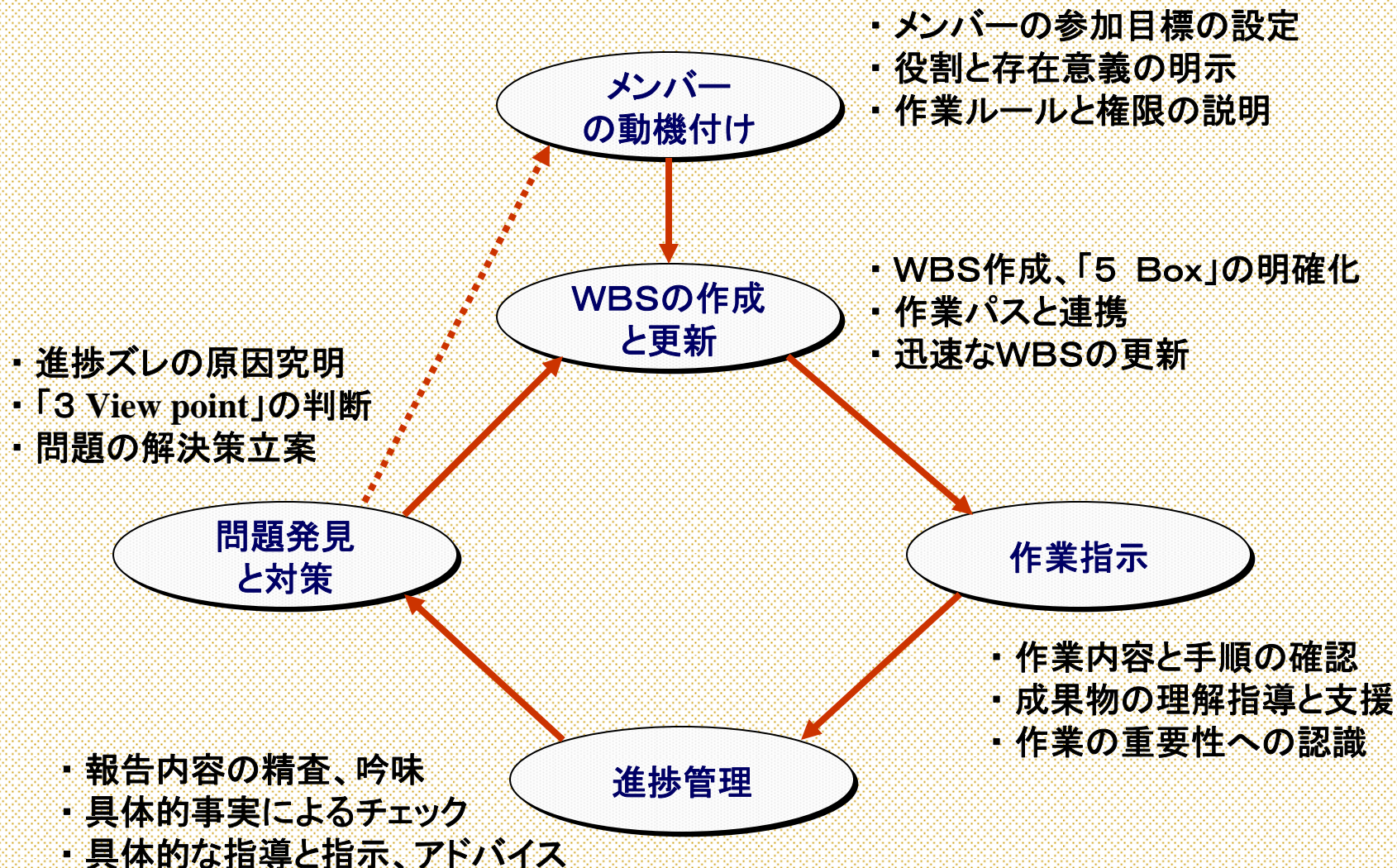
2) 作業パスと「3 View Point」



- 作業工程ごとに、作業の持っている特性と作業パスを考慮する。
- 「木を見て、森を見る」「森を見て、木を見る」の全体観も持つ。
- クリティカルパス(リスクの高い作業)にある作業工程を注視する。

2. 進捗管理のポイント

3) 管理効果をあげる視点



(参考) ダウンロード資料<570 「4-5-3」視座>

3. 作業品質の向上

1) 品質の特性

- ・ 品質は、後からとってつけたように追加できない。
- ・ 先行作業の成果物の品質が、そのまま次作業以降に引き継がれる。

2) 品質の基準

ユーザ満足

- ① 「目的・範囲・機能・予算」要求事項の適合
- ② 実現した機能に関して、運用・利便性・使い勝手の満足
- ③ システムの安定性・柔軟性・拡張性の確保

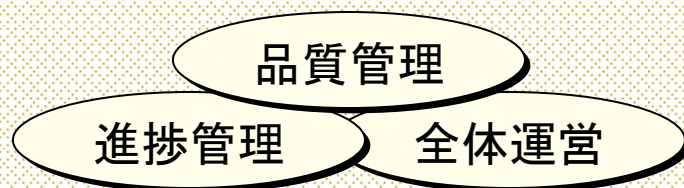
ベンダ満足

- ① ユーザ満足の実現
- ② 「範囲・性能・機能・費用」目標の達成
- ③ スキル/マネジメントの経験とノウハウの蓄積

3. 作業品質の向上

3) 品質管理

予防	<ul style="list-style-type: none">・ ユーザ要求の確認、作業目的と手順の理解・ 成果物/担当SEの合致、「5 Box」の検証
検査	<ul style="list-style-type: none">・ 抜き取り/事前検査の実施・ 上位SE/第三者/ユーザによる検査
レビュー	<ul style="list-style-type: none">・ 複数の目による検査と指導・ 予防内容/検査内容/成果物の評価と指導
数量化	<ul style="list-style-type: none">・ PG/テストにおける成果、状況の把握・ 重点管理の設定、作業パスとの関連
ユーザ	<ul style="list-style-type: none">・ ユーザ自身による成果物の検証・ 作業へのユーザアドバイスと意見の活用



この三位一体のなかで、品質管理は機能する。
他の管理品質に比例して、作業品質が決まる
傾向にある。

4. レビューの効果的实施

1) レビューの目的

● 計画、作業と成果物に対して

- ① 具体的事実に対する確認、チェック、指導を行う。
- ② 遅れ・成果不良・品質確保の困難などの問題点を見つける。
- ③ 評価を行い、その正当性なり成果物を認める。
- ④ 問題点なり不安事項に対して、「5W1H」を明確にした指示・指導・支援を決める。
- ⑤ メンバーの育成指導を兼ねる。

そして、進捗管理・品質管理の観点を含めてプロジェクト運営の把握と評価を行う。

4. レビューの効果的実施

2) チェックポイント

	チェック内容
個人・チーム に対して	<ul style="list-style-type: none">・ モレ、ダブリ、ムダな作業・ 成果物の品質・ 作業計画のムリ、甘さ・ 報告内容の真実性、事実・ モラル、姿勢、チームワーク・ 時系列による評価、プロジェクト参画度合
プロジェクト に対して	<ul style="list-style-type: none">・ 他作業(WBS)とのモレ、ダブリなどの 関連性・相関性・ 次作業工程の成果物の評価基準・ 新たな問題の発見、提起・ 未解決事項の洗出し・ 「3 View point」からの作業評価

* 必要に応じて、個人・チームへのフォローとしての個別レビューの実施を行う。

5. メンバーの指導と育成

1) メンバーの動機付け

マネジャー・リーダー

- ・プロジェクト方針
- ・ユーザプロジェクト
- ・実行計画
 - －プロジェクト体制
 - －プロジェクト運営
 - －スケジュール
 - －作業進捗管理
 - －変更・問題管理
 - －品質管理

・開示
・説明
・指示

・会話
・確認
・共有

参加メンバー

・メンバーの個人目標

- －技術、業務内容
- －コミュニケーション力
- －作業工程別役割、範囲
- －権限、責任範囲
- ・プロジェクト参加メンバーに対して、役割と個人目標を決める。
- ・協力会社メンバーに対しても、可能なかぎり行う。

5. メンバーの指導と育成

2) メンバーへの指導

(参考) ダウンロード資料<570 「4-5-3」視座>

① 「5 Box」の具体化

- ・ 目的 — — — プロジェクトからの作業の理解・納得
- ・ 成果物 — — — 網羅すべき内容とその形
- ・ 材料 — — — 必要な情報、成果物、情報源
- ・ 事実/条件 — — 作業の期間・納期、工数
- ・ 作業 — — — 作業の手順・方法、チェックポイント

② 作業の重要点の明確化

- ・ 困難性、不明点への解決策の提示(サンプル・イメージ)
- ・ 作業の組立てと手順、チェックポイントの明示

③ 作業時間の集中化の保証

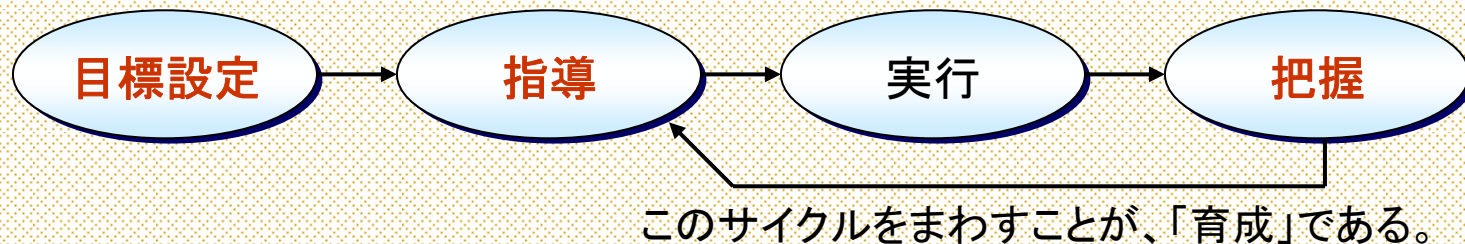
- ・ 「あれもこれも」の作業を依頼しない
- ・ 「不明・無知・矛盾・疑問」などを気づかせる

④ 1個人1責任の徹底

- ・ 工数支援、相談支援との区別

5. メンバーの指導と育成

3) 人材育成



- ① プロジェクトは、最適な組織学習の場である。
- ② スキル・知識は、「知っている」「分かっている」でなく、行動を通して結果をだすものである。これが、能力である。
- ③ 「ほめること」「叱ること」を抜きにしては、育成にはならない。支援・指導との一体感の中で。
- ④ ユーザを含めたコミュニケーションとチームワークを学び、他からの評価が自信につながる。

* 目標意識を持たせない「ワーカー」扱いは、人の育成にはつながらない。

6. ユーザプロジェクトへの対応

1) プロジェクト推進の共有化

① ユーザ資源の活用

- ・ **ユーザ工数** ー ー 資料作成、テスト実施
- ・ ノウハウ ー ー 要件定義・処理仕様
- ・ 既存資料 ー ー 定型・非定型・経営

② 品質管理

- ・ レビュー ー ー 要件定義、処理仕様
- ・ 成果物 ー ー 資料、画面、帳票
- ・ **ユーザの目** ー ー 業務処理、解決目標

③ 問題管理

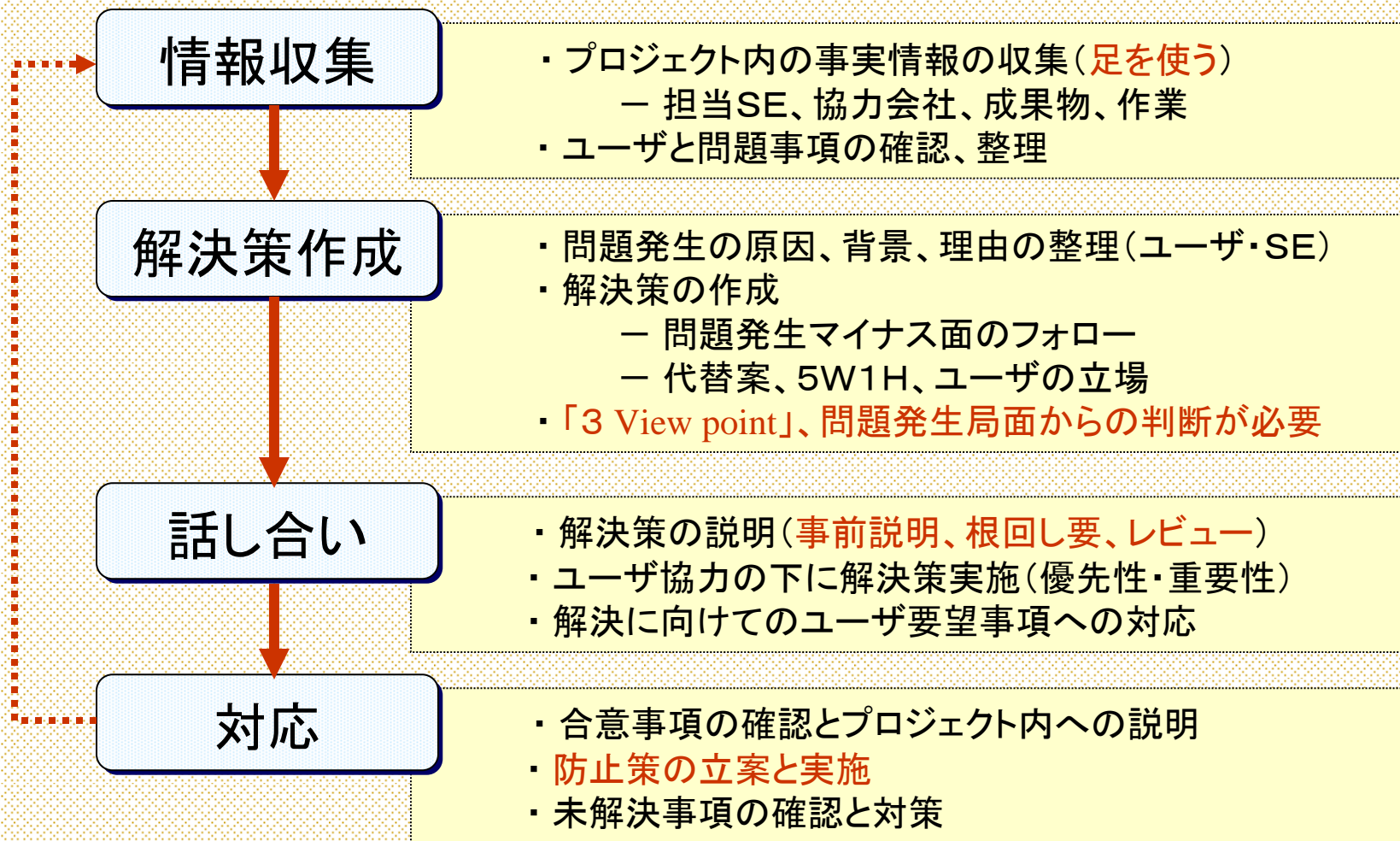
- ・ ベンダ ー ー 処理仕様、技術
- ・ **ユーザ** ー ー 意思決定、体制、費用
- ・ 進捗、スケジュール、品質...

④ 全体運営

- ・ ベンダ ー ー 組織・メンバーとの関係
- ・ ユーザ ー ー 経営者・関係者との関係
- ・ 会議、コミュニケーション、**信頼関係の醸成**...

6. ユーザプロジェクトへの対応

2) 問題点への対応



* 問題対応は、基本的にドキュメント使用で行う。口頭は、思いつきになりやすく
事実整理・解決策作成に支障をきたす場合が多い。

7. コミュニケーションの重要性

1) 情報伝達と確認

* ドキュメント=プロジェクター使用も意味しています。

機能 媒体	内容の 保存	内容の 再利用	双方向の やり取り	一斉同報	相手との 意思確認	プロジェクト内 への適用
電子メール	◎	◎	▲	◎	リアルできず 回答待ち	連絡 報告
電話	×	×	○	×	リアルに可能	確認 至急連絡
ドキュメント のなし会議	×	×	○	○	リアルに可能	連絡・報告 指示
ドキュメント のある会議	○	◎	◎	○	リアルに可能	討議・確認 指示・承認

* 媒体の評価 ◎=最も適している ○=適している ▲=少し不適 ×=不適である

2) 会議と対話の特徴

- 会議** ——— グループ内・組織内・対ユーザといった複数の人を対象にした意志統一、問題解決、計画立案、方向性確認といった情報交換、情報確認、決定
- 対話** ——— 意見のズレ、疑問、情報の欠落、意志の弱さ、感情の葛藤といった情報・意識のベクトル合わせ
- ドキュメント対話** — ドキュメントをベースにして、お互いの認識・意見・考え・目的などのズレ発見と合意形成に適合