

## 第2章 情報システムと プロジェクトの特性

- 2-1 情報システムの特徴と役割
- 2-2 プロジェクトの役割
- 2-3 プロジェクトの成果物
- 2-4 PMBOKの概要

## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 1) ソフトウェアの特徴

この認識・見方を  
全ての根底に置く

	ソフトウェア製品	工業製品
素材	ハードウェアへの命令語	原材料・加工品・他
製造	人との対話、人が主体	機械・道具が主体 人が主に指示
形状	形・姿が見えにくい 動き・機能が分かりにくい	形・姿が見える 動き・機能が分かり易い
特徴	人に依存しての生産が強いため、製品の品質・特性の幅が広くなり易い (バラ付き易い)	機械に依存しての生産・加工が主のため、製品の品質・特性の幅が限定される

1

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

#### ソフトウェアの定義

狭義にはコンピュータプログラムとほぼ同じ意味。コンピュータを動作させる手順・命令をコンピュータが理解できる形式で記述したもの。コンピュータを構成する電子回路や周辺機器などの物理的実体をハードウェアと呼ぶのに対して、形を持たない手順や命令などをソフトウェアと呼ぶ。広義にはコンピュータが扱うプログラム以外のデータを含めてソフトウェアと呼ぶ場合もある。ソフトウェアはその役割によって基本ソフトウェアオペレーティングシステムとアプリケーションソフトに大別される。

#### コンピュータは「道具」でなく「素材」である。

この表現は、与えられたソフトウェアを鵜呑みにしてコンピュータを使うのではなく、数字によって構築されたこの新たな素材によってどのような知の世界が開拓できるかを深く精密に考える必要があるという示唆を含んでいる。……ある素材が優れた素材となるためには、まずその素材特性を極限まで純化するプロセスが必要である。

(「デザインのデザイン」 原研哉著 岩波書店 )

## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 2) 情報システムの特徴

○ 「ソフトウェア製品」の特性を前提に、「情報システム」が構築される。

	ソフトウェア製品	情報システム
素材	ハードウェアへの命令語	方針・先見性・考え アイデア・知識・経験
製造	人との対話、人が主体	「ソフトウェア製品」の素材 と「上記の素材」の組合せ
形状	形・姿が見えにくい 動き・機能が分かりにくい	全体の仕組み・仕掛けが 確認しづらい(精度・品質)
特徴	人に依存しての生産が強 いため、製品の品質・特 性の幅が広くなり易い (バラ付き易い)	「確認」という人と人の 作業形態が中心とな り、人が製品を創りあ げる(注)

この認識・見方を  
全ての根底に置く

2

(注) 顧客の目標から見るとパッケージに関しても同様と考えられる

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

この情報システム構築の持っている商品への理解と行動が、プロジェクトマネジャーの仕事の出発点である。これなくしてのプロジェクトマネジメントは、机上の空論になりやすい面がある。

このような情報システムの特徴への理解が、「人と人の信頼」の出発点でもある。

## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 3) 情報システムと企業

##### 企業の 道具・戦略

情報システムは、企業のそれぞれの事業目的に対する道具であり手段である。

- 競争優位の維持、確保
- 事業基盤の強化(コスト力、効率化)
- 顧客サービスの維持、向上

##### 構築の手順

企業の「道具・手段」の構築は、顧客の目標なり要求を満たす為に顧客との共同作業の要素が強い。

- 顧客との共同による構築手順
- システム技術と「具体化」の整合性
- 既存ソフトウェア製品の利用、確認

##### 知恵の結集

企業の事業目的を達成する為に、「道具・手段」の中にいかにして必要なアイデア・ノウハウ・先見性を組み込んでいくかが重要な事柄である。

- 顧客からの業務上のアイデア・他
- 構築側からのノウハウ・経験・他

(注) システム技術=ネットワーク関連、データベース設計、WEB、他  
既存ソフトウェア製品=業務パッケージ、ツール、表計算、他

情報システムは、経営の道具である。

1. 事業環境変化への対応
2. 事業基盤の強化
3. 新事業の開拓
4. 業務の効率化

・「マネジメントの充実」「オペレーション業務の効率化」「情報活用による判断業務」が、事業基盤といえる。

・事業基盤を日常業務として考えた場合、「経費の低減・管理のスピード化・業務情報の連携強化」と「営業活動の支援強化」が日常業務の根幹である。故に、これらの業務内容を充実することが、「事業基盤の強化」に繋がり「事業環境の変化への対応」も容易になる。

## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 4) 事業活動への役割

##### 1. 取引構造を変える

- 業種の壁がひくくなり、異業種の参入が可能
- コスト削減を主にした流通形態の変化

##### 2. 企業規模を無視する

- アイデア、付加価値のある商品と取引の登場
- 取引機会の一般化、低廉化、平等化

##### 3. 時間の壁を超える

- 取引の情報伝達が、即時即決にて可能
- 「社内の延長」としての取引環境の整備

##### 4. マクロ対応になる

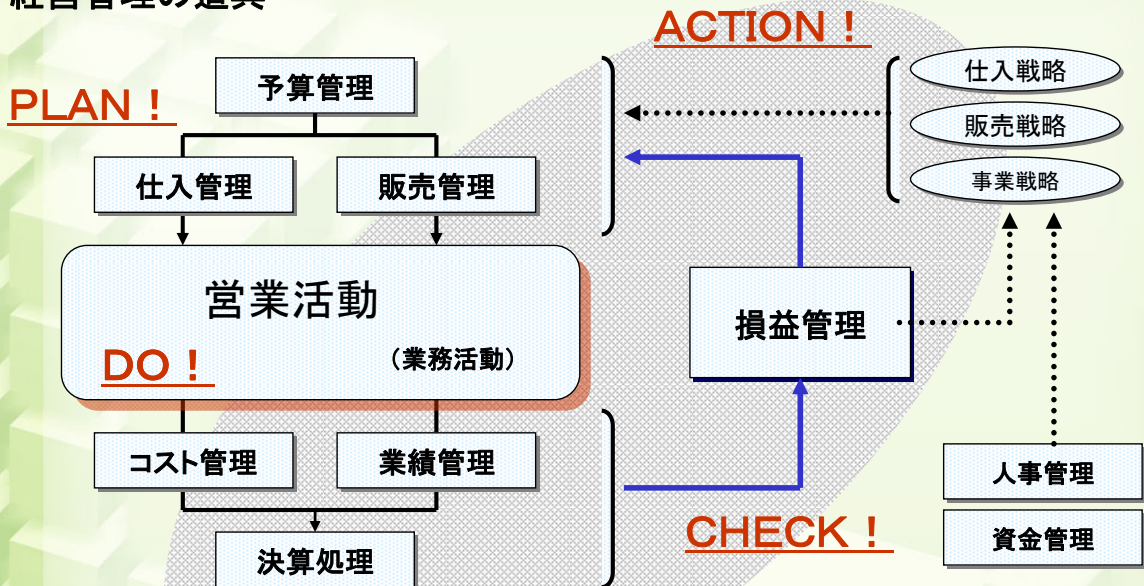
- 競争優位・差別化・事業基盤強化の道具
- 業界を超えての商取引の基盤が拡大

顧客プロジェクトの目的が、これらのどこを重視しているか、狙っているかの見極めも大事である。単なる旧システムの置き換えと考える経営者は皆無に近い。しかし、なかにはこれらに無関心で、部下にまかせている経営者もいる。この場合は、要注意で顧客に接することが肝要である。

## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 5) 経営管理の道具



- ・ 営業活動の指針としての「予算・仕入・販売管理」があり、営業活動の結果としての「コスト・業績管理、決算処理」がある。その指針と結果を踏まえて、営業活動の中核として「損益管理」が位置している。
- ・ これら経営管理の枠組みを、「**PLAN-DO-CHECK-ACTIONのサイクル**」で根付かせて、日常の営業活動なり業務活動になることが経営管理の基本といえる。

小売業・卸業・製造業・サービス業のどれをとっても、「営業活動」に重きをおいているのが経営の実情である。その営業活動を支えていたり、管理しているのが「経営管理」の道具である。



## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-1 情報システムの特性と役割

#### 6) 事業活動への貢献分野

##### ■ 取引条件への対応

- ・取引先へのサービス向上(納期・品質…)
- ・請求、売掛、回収管理、諸掛(要求条件…)
- ・オンライン取引(見積り・受注・納期…)

##### ■ 業務処理の効率化

- ・二重入力の排除と入力データの活用
- ・業務変更、管理変更への対応容易化
- ・パソコン、ビジネスソフトによる情報活用

##### ■ 利益管理の中枢化

- ・組織、取引先、商品、物件別の利益管理
- ・管理会計と業務処理との一体化

##### ■ 取扱い商品の多様化

- ・生産、物流、販売、管理までの一貫対応
- ・多様な商品スペックと規格の処理

#### 情報システム導入の効果

- ・ これからの情報システムの再構築の効果を、「事業環境の変化対応」「事業基盤の強化」に求めるのが、顧客の最近の傾向である。
- ・ 「事業環境の変化対応」「事業基盤の強化」を無視した業務改善はありえない時代と言える。単なる「工数削減」「…低減」の情報システム構築は終わっている。

### 2-2 プロジェクトの役割

#### 1) プロジェクト発足の背景

組織横断による  
経営課題の解決

情報技術の発展による  
経営環境の変化

個人能力の発揮による  
強い組織力の保持

情報システムによる  
事業基盤の強化

**プロジェクトによる経営・業務革新**

~~既存組織では~~

- ・組織の壁がある
- ・現状維持へのこだわりが強い
- ・改革、変化への抵抗がある

**・プロジェクト活動には向いていない！**

この4つのキーワードを理解することが大事である。これを理解して、顧客との対話が顧客との信頼につながる。

顧客は、顧客の業務理解とともに、このような経営の背景を理解しているプロジェクトマネジャーに安心感と信頼感を抱く。理解していることは、顧客への提案なり前向きな意見が出来るということである。



### 2-2 プロジェクトの役割

#### 2) プロジェクトの定義

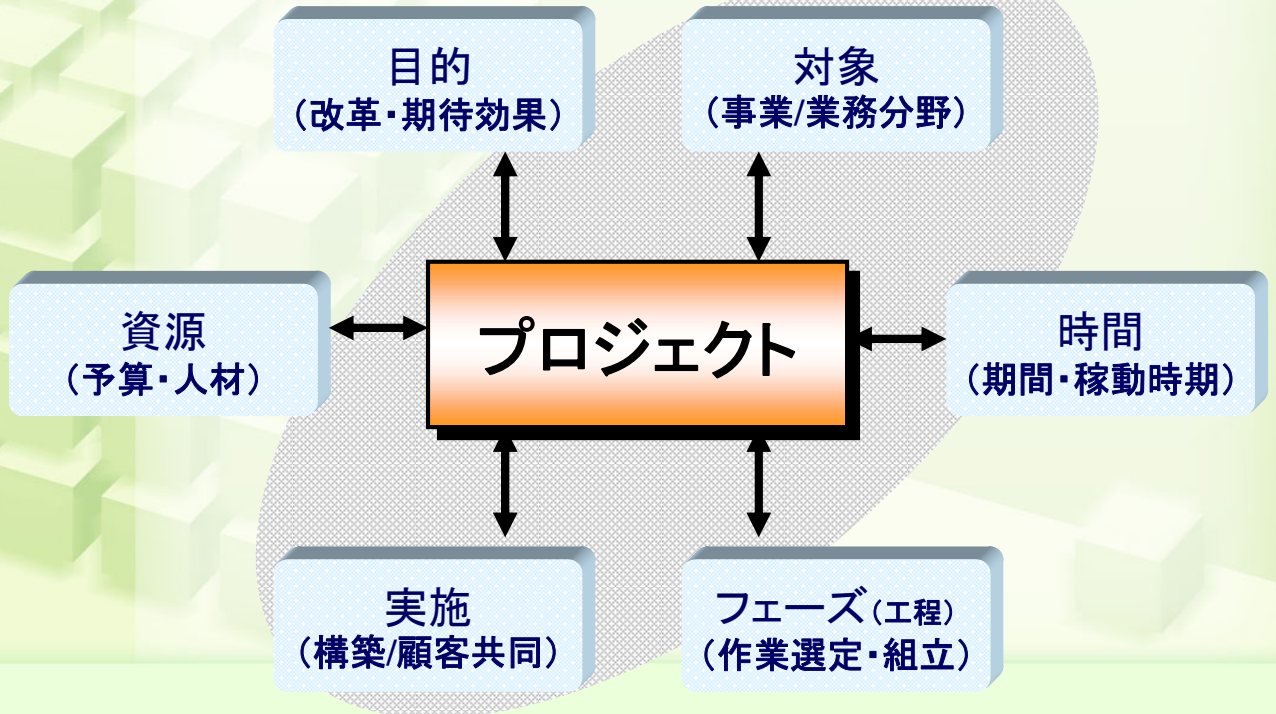
情報システム構築におけるプロジェクト管理は、顧客の目標・要求を達成させるために、必要な人材・資源（モノ・カネ）を投入して一定の期限内に顧客との役割分担をして、共同作業を完了させることである。

そのために必要なスコープ・品質・日程・費用・リスクなどを効率的に管理し、成果物を納品し、顧客から承認を得ることである。

プロジェクトの定義に、プロジェクト活動の結果としての「契約条件に基づく入金・目標利益の確保・顧客の満足」を付け加えることも必要である。また、プロジェクトを単に作業レベルで見るのではなく、企業活動と人間活動の面から見ることもプロジェクト活動に必要なことである。

## 2-2 プロジェクトの役割

### 3) プロジェクトの構成要素



プロジェクト計画と実行は、これらの構成要素が複雑に関連しあっている。これらの構成要素を顧客の目標・要望に合わせて、効率的に具体化するのがプロジェクトマネジメントの仕事である。

### 2-2 プロジェクトの役割

#### 4) プロジェクトの特性

- ① 経営上、業務上の重要で早急な課題解決という目的がある。
  - ② その目的を達成する「道のり」に不確定要素(リスク)がある。
  - ③ 限られた資源(人・もの・予算)の下で、共同作業と役割分担がある。
  - ④ 経験と事例がない(少ない)が、結果が全てである。
  - ⑤ 開始時期と終了予定時期(稼働)が明らかである。
  - ⑥ 必要な人材を必要なフェーズ(工程)に集め、最終的に解散する。
- 未知への挑戦であり、チャレンジ・ロマンがエンジンになる。
  - 困難を乗り越えることにより、今後の事業を支える人材が育つ。

### 2-2 プロジェクトの役割

#### 5) プロジェクトの難しさ

##### ① 様々な顧客を相手にする。

- ・プロジェクトの業種、規模、目的が異なる。
- ・顧客の要求・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。
- ・必ず顕在課題と潜在課題がありえる。
- ・過去の経験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。

- ・プロジェクト計画の具体化・詳細化が必須である。
- ・目的達成のために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。

カオスの状況を、「システムにして成果を出す」「成果を出せるシステムにする」のがプロジェクトマネジメントでもある。ここに喜びなり達成感を感じるのが、プロジェクトマネジャーの仕事である。

### 2-3 プロジェクトの成果物

プロジェクト活動で生み出される「ドキュメント・プログラム・システム」という成果物は、次のような条件を満たすことが必要である。

- ① 作られた成果物が、次の作業フェーズ・システム稼動において有効に生かされ、評価される。これが、成果物の姿である。
- ② 成果物は、担当作業のゴールでなく次の作業フェーズ・システム稼動のスタートである。スタートがスムーズに行えることが成果物である。
- ③ 顧客が、理解でき・確認でき・承認できる具体性と現実性をもった内容と言葉が成果物である。また、顧客が内容を判断でき、指摘できることも成果物のひとつの要素である。
- ④ 中間成果物を含めて、多様な成果物の集積が、プロジェクト目標の達成を意味する。成果物の持っている役割を認識した、無駄のない成果物を作る。

成果物に“人”を感じる必要がある。成果物を次に使うのは、間違いなく“人”である。自社の“人”であるか、顧客であるかの違いだけである。顧客の先の顧客もありえる。

### 2-4 PMBOKの概要

#### 1) PMBOKの狙い

- プロジェクトとは、  
有期性(納期・期限)と独自性(成果物・製品)をもっている。
- プロジェクトマネジメントとは、  
プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル、ツール及び技法をプロジェクト活動へ適用することである。
- 扱い分野は、  
情報システムから工場建設・プラント・不動産開発・新薬の市場投入・・・などのプロジェクトを対象にしている。

#### PMI(Project Management Institute)

アメリカのペンシルベニア 1969年設立のボランティア団体で、プロジェクトマネジメントに関する知識を、PMBOK(プロジェクトマネジメント知識体系)としてまとめ発行して、普及活動を行っている。

#### PMBOK(A guide to Project Management Body Of Knowledge)

国際標準化機構(ISO)が「ISO「品質マネジメントープロジェクト・マネジメントにおける品質保証」(1997年制定)を制定し、主にプロセス面からの品質保証の標準をまとめた。

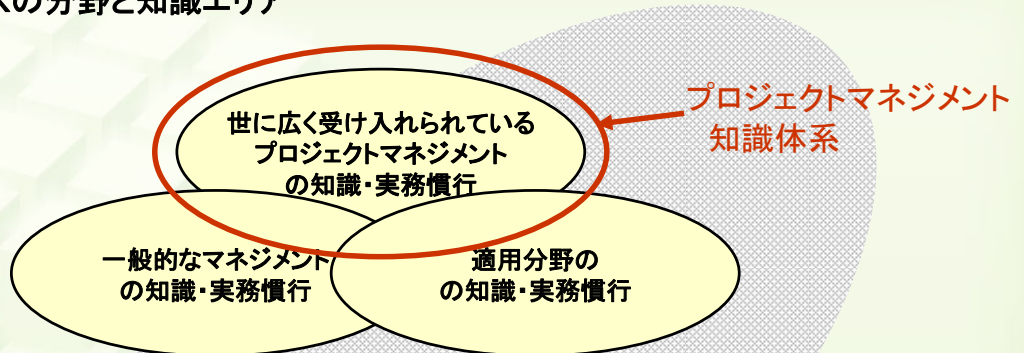


## 第2章 情報システムとプロジェクトの特性

### 2-4 PMBOKの概要

#### 2) PMBOKの分野と知識エリア

分野



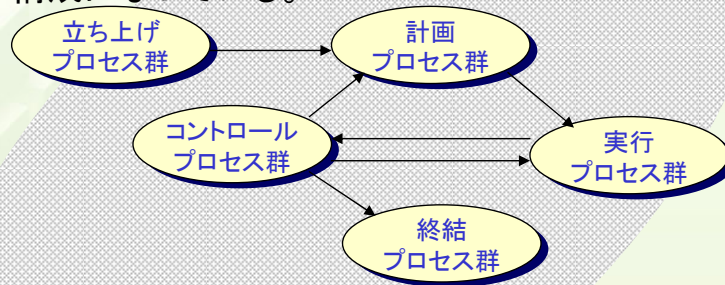
知識エリア

プロジェクト統合 マネジメント	プロジェクト・スコープ ・マネジメント	プロジェクト・タイム ・マネジメント
プロジェクト・コスト ・マネジメント	プロジェクト品質 マネジメント	プロジェクト人的 マネジメント
プロジェクト・コミュニケ ーション・マネジメント	プロジェクト・リスク ・マネジメント	プロジェクト調達 マネジメント

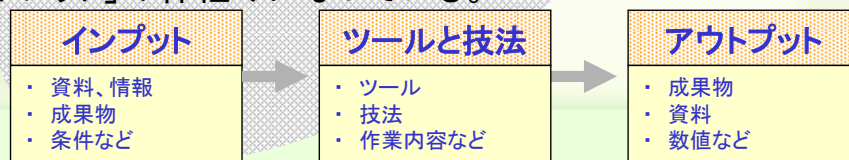
### 2-4 PMBOKの概要

#### 3) PMBOKの特徴

- ① プロセス面(成果物を生み出す一連の活動)からの品質保証の標準からまとめてある。
- ② 「フェーズ(工程)におけるプロセス群の関係」がプロジェクトマネジメントの基本構成になっている。



- ③ プロジェクトマネジメントの実施内容が、「インプット」「ツールと技法」「アウトプット」の枠組みになっている。



### 2-4 PMBOKの概要

#### 4) PMBOKの使い方

- ① 情報システムとしての利用を前提にして、利用すべき内容を選別する。情報システム外も含まれている。
- ② 「インプット」「ツールと技法」「アウトプット」の具体的事項で参考になる面がある。その考え方なり情報・具体的手法を活用すべきである。
- ③ 自社でのプロジェクトマネジメントとしての体系的な管理手法としては、一般的すぎて無理がある。利用する価値のある面のみを取り入れて、プロジェクトマネジメントの枠組みを作ることが賢い選択である。  
— 自社の情報システム構築のあり方と関連
- ④ 困ったときの相談相手にはなる。