

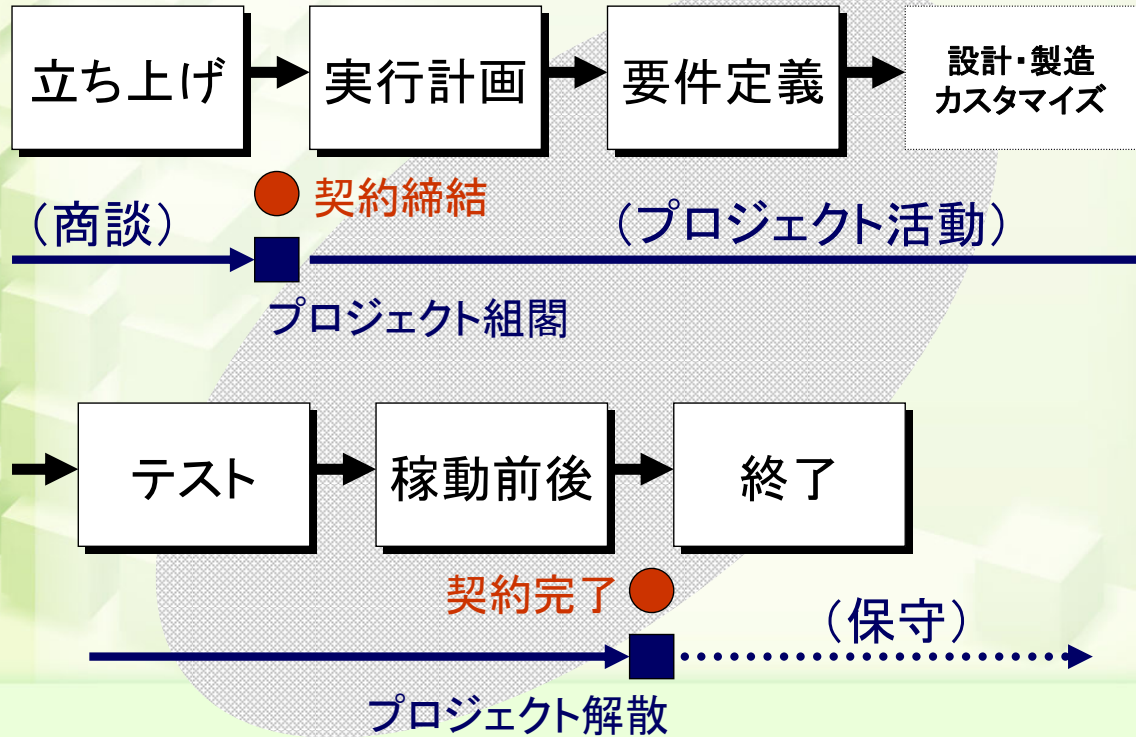
第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

- 5-1 フェーズ構成とリスク
- 5-2 プロジェクト案件の受注と特徴
- 5-3 不確定要因の評価
- 5-4 立ち上げ情報の処理
- 5-5 顧客プロジェクトへの支援

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-1 フェーズ構成とリスク

1) フェーズの構成

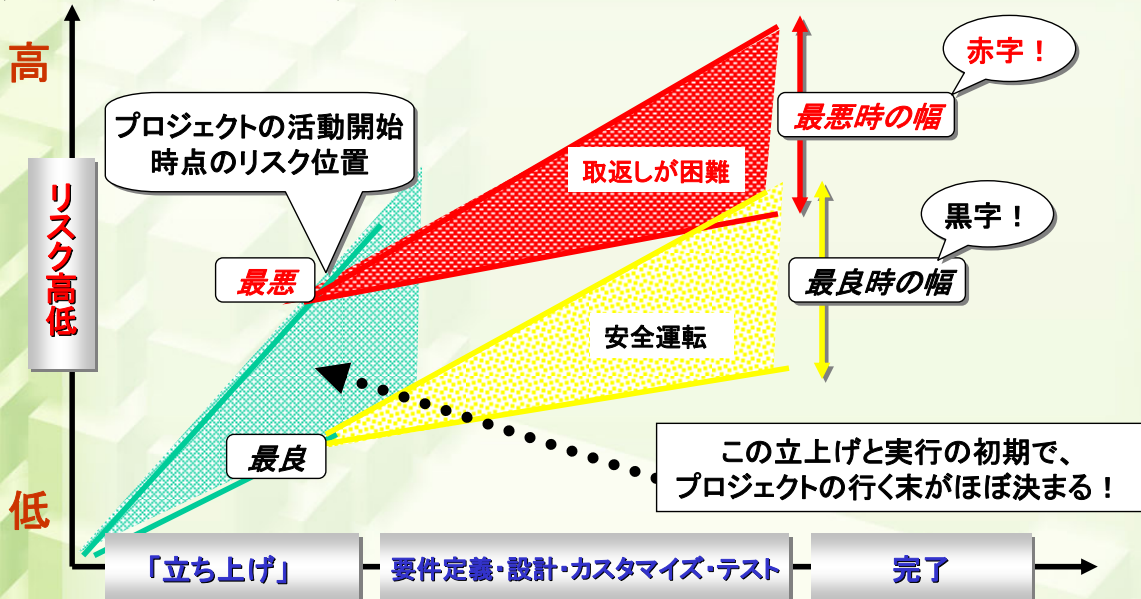


このフェーズ構成はあくまで基本形であり、プロジェクト案件(新規開発・パッケージ適用・・・)によりフェーズ組立ては異なる。フェーズの基本形の組立てに対して、どこまでこの「立ち上げフェーズ」で固まるかが、それ以降のフェーズ活動に大きな影響を与える。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-1 フェーズ構成とリスク

2) 立ち上げフェーズとリスク



- 「プロジェクト立ち上げ」の内容により、プロジェクト成否が大きく左右されることが多い
- リスクの高低は、結果として「日程、品質、費用」トライアングルの関連性に現れる
- 「プロジェクト立ち上げ」=「飛行機の滑走路」を肝に銘じて、責任ある組織判断が重要

2

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved




顧客がプロジェクト案件に求めていること

企業活動を支える道具として、システム稼働の成果を存分に出してもらいたい。
投資効果を導き出してもらいたい。

1. プロジェクトの目的の「コンセプトと大まかな姿」の提示
 - － システム構想(業務)の提案と実現の施策
 - － 顧客プロジェクト発足の理由と背景の理解
2. (構築と顧客)プロジェクト活動の保証
 - － 技術、業務知識、経験の保有と実践力
 - － プロジェクト運営の安定性、最少予算の最大効果
 - － 品質保証と作業進捗の一体化
3. 顧客作業への指導性の発揮
 - － 作業項目と手順の漏れ発見とその解決策の具体的提示
 - － 顧客側の弱さへの支援
 - － 経営的発想と業務改善の着眼点による提案、意見

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-2 プロジェクト案件の受注と特徴

受注パターン	特徴	開始作業
 <p>コンサルティング作業 → RFP → 受注</p>	<ul style="list-style-type: none"> 概念的、理想的 大枠は整理 コンサル共同 	<ul style="list-style-type: none"> 実務作業の質量把握 RFPの再確認
 <p>顧客作業 → RFP → 受注</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実務的、個別的 要求事項多い 全体観弱い 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの基本事項から点検 範囲、課題の整理
 <p>営業活動 → RFPなし → 受注</p>	<ul style="list-style-type: none"> 未整理事項多い 相談、整理手伝い 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの基本事項から支援 範囲、課題の明確化

3

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

受注パターンにより、その後の作業は大きく異なる。不確定要因をきちんと把握するために、営業との協力による活動と詰めが必要になる。

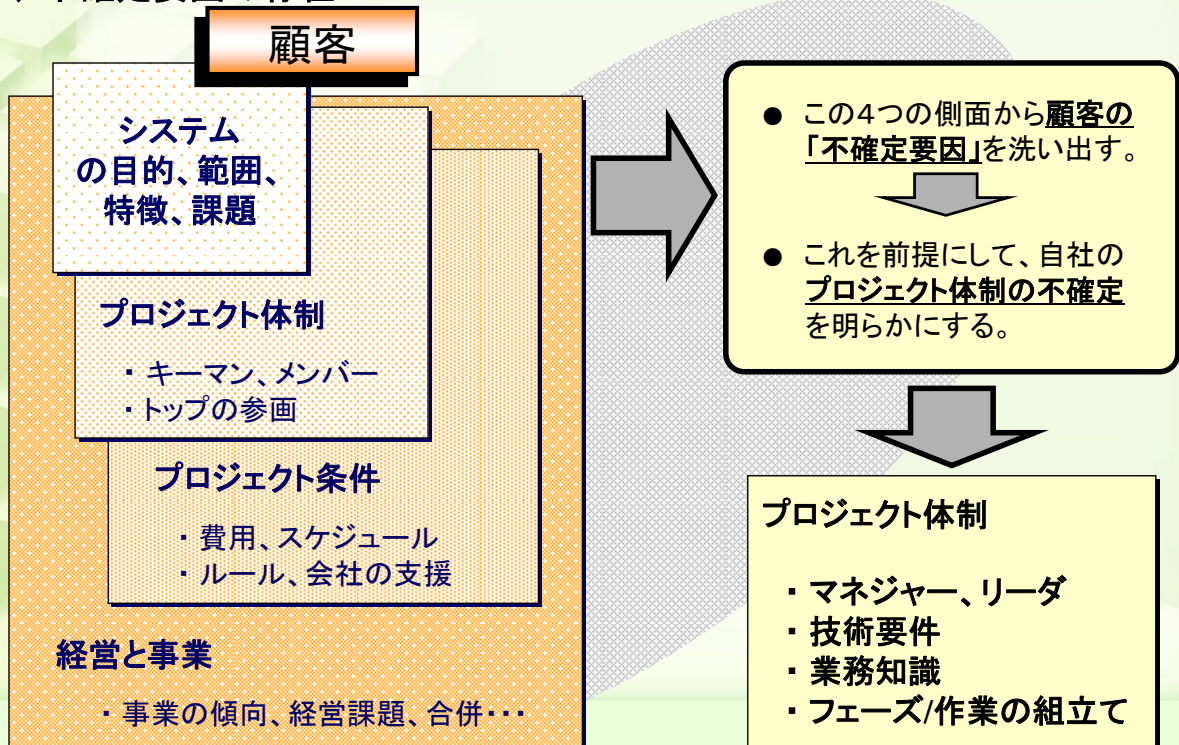
営業としてのプロジェクト案件への姿勢

1. 「プロジェクト実行」のみに注意が向きやすいが、「プロジェクト立ち上げ」「プロジェクト完了」のフェーズを重視する。
2. 特別に「プロジェクト」として意識すること無く、「仕事」をやり遂げるために必要な事項(段取り、作業事項、ポイント)を整理する。その上で「プロジェクト案件」として取り組むことが大事である。
3. 「SEに頼む」「PMに頼む」という他力本願でなく、「当事者として」「挑戦者として」の姿勢と行動で自分の「役割」を明確にして、指導発揮の場としてのぞむ。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-3 不確定要因の評価

1) 不確定要因の存在



4

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

受注経緯を含めての「不確定要因」の洗い出しと整理が優先事項である。「不確定要因」の評価を抜きにして、安定したプロジェクトのスタートはあり得ないことを肝に銘じて、プロジェクトに立ち向かう姿勢と意識を組織と個人ともに持つ。

大きな案件と難しい案件になればなるほど、不確定要素の量と質は増す。経営者の方針に応えての成果を出す道筋が分からないから、顧客が自社に依頼(=発注)をしている認識をもつべきである。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-3 不確定要因の評価

2) プロジェクトの規模評価



- 「大」の方の項目数が多くなればなるほど、危険要因=リスクが大きくなる。

5

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

不確定要因とリスク

- ① 人材の不足(課題解決、要求仕様の理解、設計)
- ② 基本スケジュールの無理(非現実的、材料不足)
- ③ 要求仕様をそしゃくできない要件定義(スキル不足、顧客の曖昧さ)
- ④ 要求仕様への変更コントロールが不在
- ⑤ 新技術の採用

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-4 立ち上げ情報の処理

1) 顧客プロジェクトの情報収集

	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、目的と目標の明確化・ 問題整理と課題解決の範囲、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と参画位置・ 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・ コンサルの参加と担当役割
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と連携内容
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

6

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

情報収集の源

- ・ インターネット、有価証券報告書、顧客の開示資料
- ・ 経営者の声、キーマンの意見と考え、情報システム部門の声、担当者の声
- ・ 営業活動による経緯、システム利用の実情(既存顧客の場合)

情報収集の結果

- ・ 検討して、必要があれば再度の情報収集を行う。
- ・ 情報収集を深化させて、判断情報を入手する。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-4 立ち上げ情報の処理

2) 顧客プロジェクトメンバーの分析

	評価項目	成功	失敗
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

顧客プロジェクトの成功要因が全て揃うケースはめったに無い。そのため、顧客メンバーの持っている強みを最大限に活かす工夫と仕組みが大事になる。顧客プロジェクトを、大切なプロジェクト資源と見なすこともプロジェクトマネジャーの仕事である。

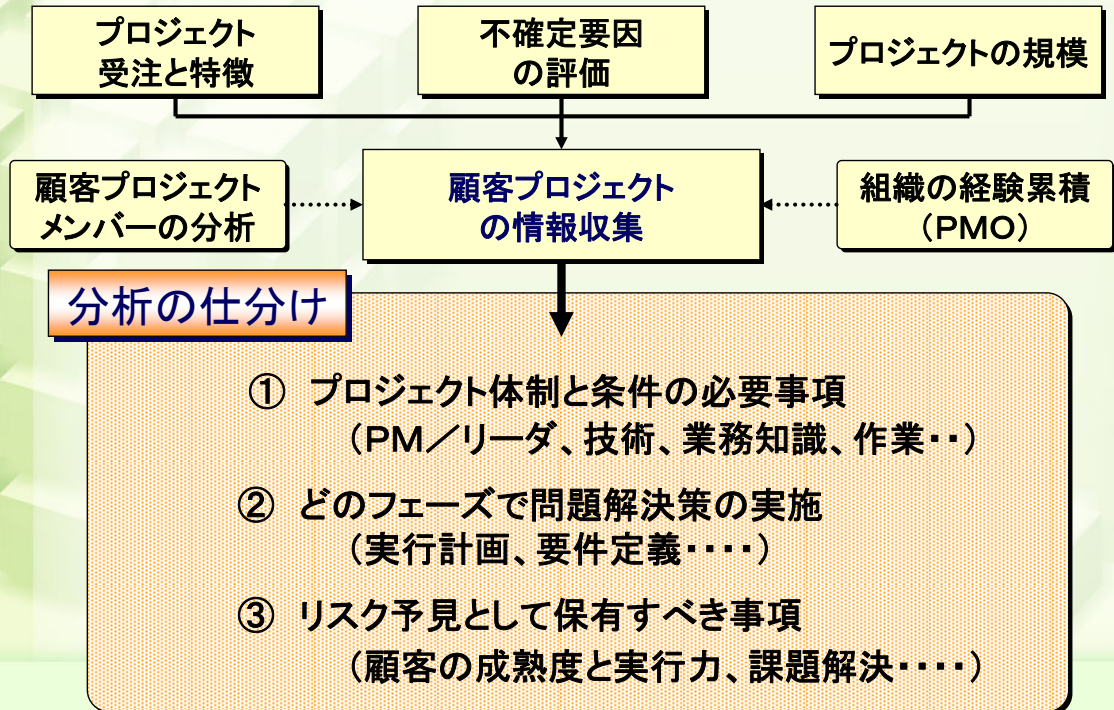
顧客プロジェクトメンバーに必要な参加姿勢

- ① 全社的視点の保有と実行
- ② プロジェクトメンバーの一員
- ③ 当事者意識の自覚
- ④ 自己学習の実行
- ⑤ 目標達成の意欲と意思

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-4 立ち上げ情報の処理

3) プロジェクト情報の分析



8

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

情報の評価

- | | | |
|----------------|-------|----------------------|
| ① 顧客文書、資料の明確さ | ----- | 具体性、論理的 |
| ② 顧客資料の権威と確度 | ----- | 経営者承認、役員会承認、関係者確認 |
| ③ キーマンの言行一致度 | ----- | 口頭説明と資料、口頭と実行(約束厳守度) |
| ④ トップの係わり方 | ----- | 指示、関心度、問題意識 |
| ⑤ プロジェクト課題の明確さ | ----- | 具体性、整理済、これからの仕事 |
| ⑥ メンバーの兼任、専任 | ----- | この状況の把握、作業工数の読み |

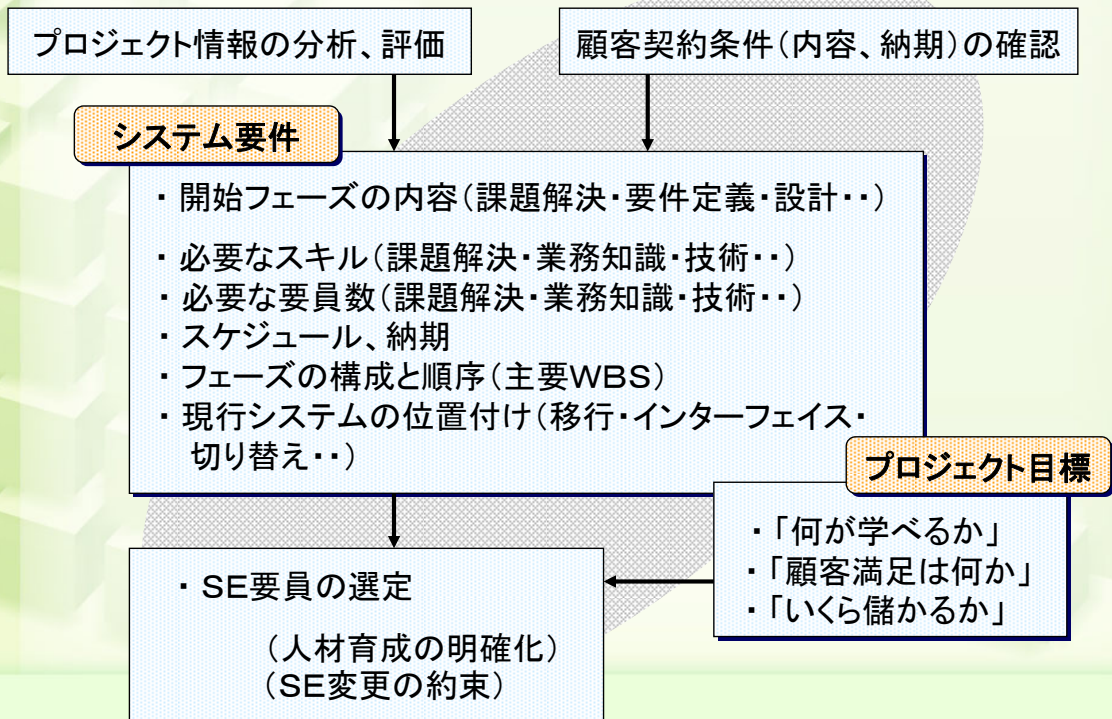
マイルストーンの設定(中間の目標と実績の報告)

顧客プロジェクトの情報分析の結果、不確定要因を基にしたマイルストーンを設定する。
顧客との承認事項、自社プロジェクトの不安事項に対して設定を行う。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-4 立ち上げ情報の処理

4) プロジェクト体制の組閣



9

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

メンバー適性の目安

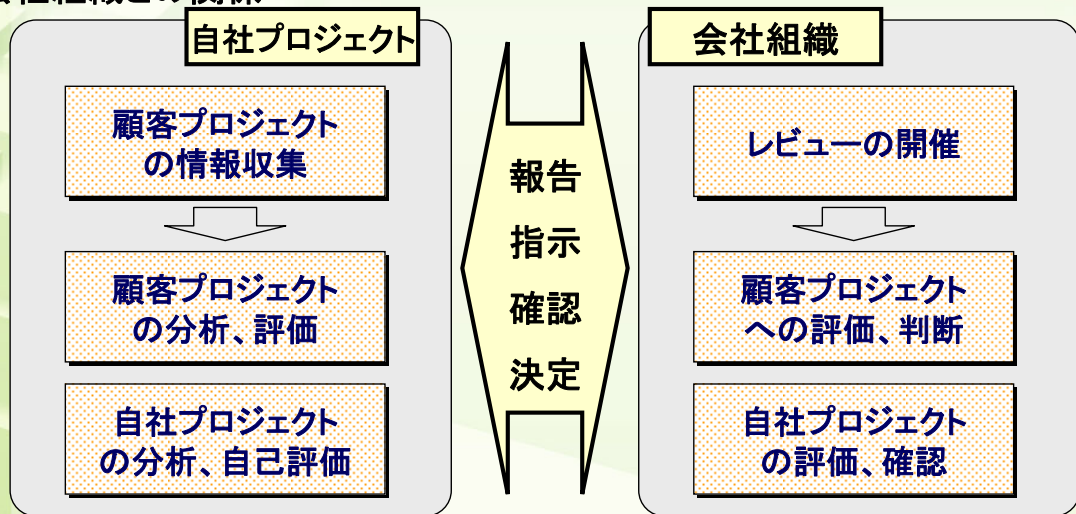
- ① フェーズで必要とする専門知識、実践経験、実績
＜成果物での確認が大切＞
- ② 文章力 ——— 正しい整理、表現力、論理的、図表
＜上流工程は特に大事な要素＞
- ③ 担当工程の前後に目が届き、その整合性を理解できる
- ④ フェーズの作業と対象に対する向学心と好奇心を持つ
- ⑤ 明るく責任感が姿勢に現れ、「前向きな発想」を持つ
- ⑥ ストレスに強く他人との協調性を持ち、目的志向が強い

主力メンバーの組閣がキーポイントになる。必要なスキルに応じた人数である。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-4 立ち上げ情報の処理

5) 会社組織との関係



- 顧客プロジェクトの課題とチェック時期を「会社組織」に認識させる。
- 自社プロジェクトの課題と弱さを「会社組織」と確認し、補強時期を約束させる。
- 上記事項を文書化して、次期レビューの正式議題に自社プロジェクトの責任で行う。(プロジェクトは、計画と実績が必ずズれる。)

会社組織との約束項目(自社と顧客の立場で)

- ・ リソース(要員スキルのメンバーと人数、投入時期、工数)
- ・ スペース資源(作業場所、情報機器)
- ・ 費用、スケジュール、成果物
- ・ 制約条件(上記項目に関して)

プロジェクトの基本方針の確立

- ① プロジェクトの目的・スケジュール
- ② プロジェクトの体制・役割分担・運営ルール
- ③ 課題解決の方法・スケジュール
- ④ 成果物の内容・基準
- ⑤ プロジェクト予算・工数

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-5 顧客プロジェクトへの支援

① 土壌の整備

- ・ 経営目的と経営目標の設定
- ・ 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

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、稼働時期、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 研修カリキュラム

- ・ 経営者、管理者向け(意識改革と理解/判断力の醸成)
 - －情報処理の役割と経営
 - －プロジェクト成功のために
 - －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/仕事の特徴)
 - －情報処理の特徴と役割
 - －プロジェクトマネジメントとは
 - －業務改善のポイント、他

顧客支援できる能力が、プロジェクトマネジャーの能力とも言っても過言ではない。顧客がそれなりにしっかりしていなければプロジェクトは前に進まないことも事実である。顧客の抱えている問題点への解決なり支援は、プロジェクトマネジャーの仕事である。ただ、その支援の見境の判断は当然するべきである。藪蛇はさけるべき。

第5章 「立ち上げ」フェーズの重要性

5-5 顧客プロジェクトへの支援

④ 課題解決のパターン

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

⑤ プロジェクトの推進

- ・ 顧客主導による自社支援型(共同を含む)
- ・ 顧客主導型
- ・ 自社主導型

⑥ フェーズの組立て

- ・ 課題解決→実行計画→要件定義→
- ・ 実行計画→要件定義→
- ・ 要件定義→
(開発手法と使用する技術を含む)

キックオフミーティングの開催(顧客との共催)

- ① プロジェクトメンバーの意思統一
 - ・ プロジェクトの目的、範囲、意義
 - ・ プロジェクト推進体制、スケジュール
 - ・ メンバーの紹介
 - ・ 当面のスケジュールの確認
- ② メンバー間の懇親