

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

- 6-1 実行計画書作成の狙い
- 6-2 構成と実効性
- 6-3 実行計画書の作成手順
- 6-4 顧客の課題と実行計画
- 6-5 WBSの作成
- 6-6 リスクの整理と対応

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-1 実行計画書作成の狙い

1) 目的

- プロジェクトの実行が着実に遂行でき、プロジェクトの目的を達成するための計画である。
- プロジェクトに必要な作業と管理基準が明らかになっており、プロジェクトマネジメントの根幹が整理されている。
- プロジェクト活動において、ステークホルダーを含めて実効性があり、次フェーズ以降に使える価値のあるドキュメントである。

* ステークホルダー = 企業の利害関係者のこと。企業活動に関わる取引先・個人・集団を指す。

計画とは

われわれを取り巻く関係網のなかから、特定の事象にまつわる関係を抽出し、これを時間軸を中心に分析・検討した行動の指針である。

(「使える計画技法」加藤昭吉 PHP研究所)

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-1 実行計画書作成の狙い

2) 2次的効果

・ 次のような「狙い」をもって、実行計画作成を行うこともプロジェクト推進にとってプラスになる。

- ① SEメンバーの資質・力量の一端がわかる。
 - － 整理力、文章力、問題意識……
- ② 顧客プロジェクトに関する基本的な認識ができる。
 - － 体制、キーマン・メンバーの力量、課題認識……
- ③ 顧客とSEメンバーの連携プレーとコミュニケーションの素地をつくる。
 - － 「人を知る」、「人を知らせる」、信頼関係……
- ④ プロジェクトスタート時点の習熟度がわかる。
 - － 不確定要因、課題、顧客・自社の体制……

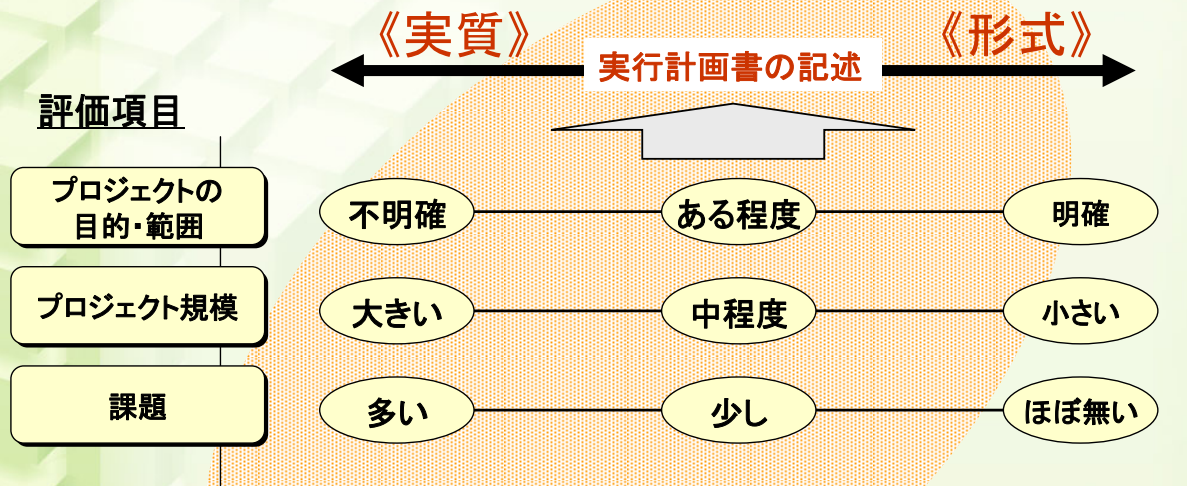
自社としてのプロジェクト体制の準備(メンバー組閣)としての期間でもあり得る。主力SEはすぐ揃わない面もある。

また、立ち上げフェーズの課題を引き継ぐこともあり得る。「不確定要因」の再確認なり課題解決の作業である。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-1 実行計画書作成の狙い

3) 重点ポイント



- この「評価項目」により、実行計画書のもつ重みが異なる。次のフェーズに与える影響が異なる。
- 実質性を要求される実行計画書ほど、期間/工数の確保と顧客参加を必要とする。「先がよく見えない」プロジェクトほど、この実行計画フェーズを重視することが大切である。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-2 構成と実効性

1) 構成

項目		内容
1	背景	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの現状と問題点 ・システム再構築の理由と必要性、経営者の意図
2	目的	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の経営、業務処理、利用者、運用からの実現すべき姿・仕組み・状況 ・顧客の目的を受けて、体制、構築内容、役割の内容
3	効果	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の経営、事業、業務処理、現行システムからの期待効果 ・現状と比較しての定性的、定量的状況の変化
4	範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・システム構築の機能、業務の対象 ・スコープ(最終成果物)ーーインフラの実装、稼働展開(全国・ローカル)
5	前提条件	<ul style="list-style-type: none"> ・現行システムの位置付け、作業環境・ハードウェア構成・ネットワーク ・システムの稼働時期、費用、検収方法、トップの意向
6	構築方針	<ul style="list-style-type: none"> ・重視すべきシステムの特徴と実現方法、システムの構造、ツールの利用 ・顧客要望の反映、品質・生産性の向上は何か、運用の姿
7	フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・目的達成のために必要な作業工程、その相関性と優先度 ・大工程の主な作業と成果物、PERT図、主担当SE
8	スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズの組立て、相関性による期日 ・再見積提出の設定、トップへの中間報告
9	WBS	<ul style="list-style-type: none"> ・具体化できる範囲で作業の階層整理、作業間の整合性 ・先々フェーズの作業は可能な範囲で列記
10	体制	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の体制と役割、意思決定ルート、課題解決策の担当 ・自社の体制と役割、フェーズでの体制変更
11	運営	<ul style="list-style-type: none"> ・文書、ミーリング、会議体、Q&A ・問題管理、変更管理、進捗管理、リスク管理
12	費用	<ul style="list-style-type: none"> ・概算費用、確定費用 ・スコープとの関係、フェーズ単位
13	課題と解決策	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の整理、課題の解決策とその優先度・相関性、課題解決策の担当 ・解決策の実施フェーズ

4

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

・実行計画書「項目の作成」例

		A社	B社	C社	D社	E社
1	背景	○			○	○
2	目的	○	○	○	○	○
3	効果	○	○	○	○	○
4	範囲	○	○	○	○	○
5	前提条件	○	○			○
6	構築方針		○		○	○
7	フェーズ	○	○	○	○	○
8	スケジュール	○	○	○	○	○
9	WBS	○		○		○
10	体制		○	○	○	○
11	運営	○				○
12	費用		○		○	
13	課題と解決策	○			○	○

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-2 構成と実効性

2) 実効性

- ・単なる紙資料になる性格をもっているのが「実行計画書」にはある。この資料に実質性（次フェーズ以降で活用）を盛り込むことが実効性を高めることになる。

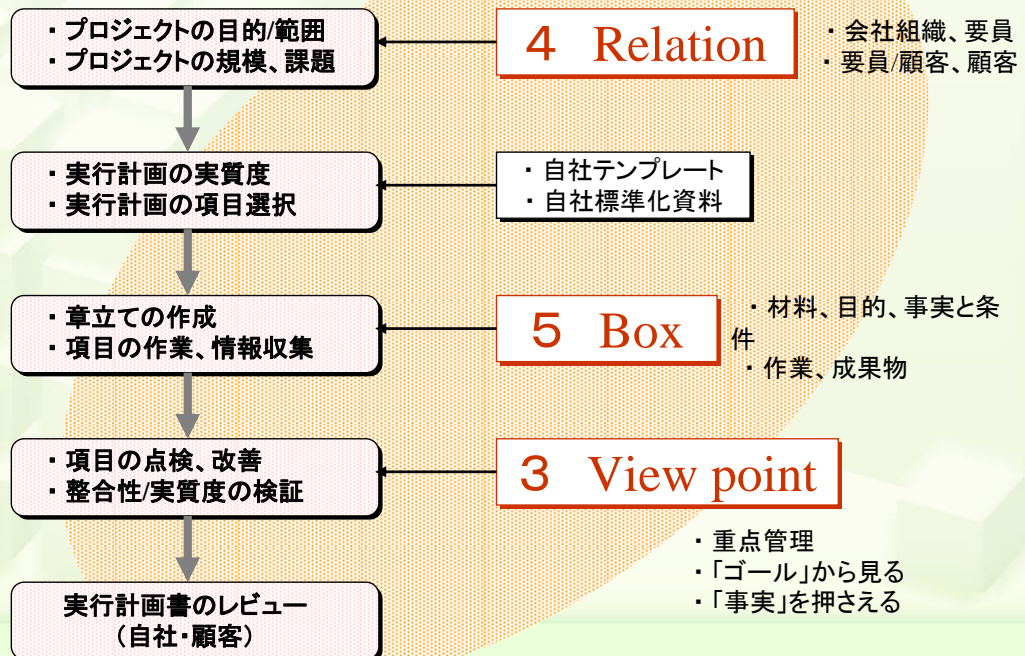
課題の扱い	<ul style="list-style-type: none">・課題の整理と解決策を明確にする。(課題の質と量の見極め)・解決策の実施を、どのフェーズで行うかを定める<ul style="list-style-type: none">－この実行計画フェーズの中－課題解決フェーズを設定－次フェーズの中
WBSの作成	<ul style="list-style-type: none">・スコープに対する必要作業の洗出しと整理・中間成果物の必要性と具体性の確保<ul style="list-style-type: none">－プロジェクト方針に沿った成果物－作業・成果物の優先性と相関性－顧客の役割・資源の活用
リスクの対応	<ul style="list-style-type: none">・リスク(スケジュール、スキル、コスト)の洗出しと整理・リスクの点検と対策の時期設定
フェーズの組立	<ul style="list-style-type: none">・必要フェーズの組立(相関性、優先性、効果)
計画が動的	<ul style="list-style-type: none">・不確実性と不透明性をともなう計画の認識・プロジェクト進捗にともなって、具体化・詳細化・変更が必須

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-3 実行計画書の作成手順

1) 基本手順

(参照→ 第3章 3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点)



6

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

参加要員で作成

- ・ 知恵、経験の結集、アイデアの反映
- ・ プロジェクト参画意識の向上
- ・ 課題の発見

顧客の参加

- ・ プロジェクト活動への認識向上
- ・ 課題の提起、重要性のある作業の確認
- ・ 共同意識の涵養

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-3 実行計画書の作成手順

2) 「4 Relation」

(参照→ ダウンロード資料< (570)「4-5-3」視座>)

	会社	要員	要員/顧客	顧客
プロジェクトの目的・範囲	<ul style="list-style-type: none"> 理解度 指示、支援 	—	—	<ul style="list-style-type: none"> 明確度 経営者の参画度
プロジェクトの規模	<ul style="list-style-type: none"> 理解度 指示、支援 	<ul style="list-style-type: none"> 要員数 スコープ度合 スキル 	<ul style="list-style-type: none"> 作業の密度 連携作業 	<ul style="list-style-type: none"> 難易性の理解度 体制
課題	<ul style="list-style-type: none"> リスク (スキル・コスト・スケジュール) 支援体制 	<ul style="list-style-type: none"> 要員の質 要員の量 	<ul style="list-style-type: none"> フェーズ WBSの質と量 協力体制 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ 予算、体制 納期

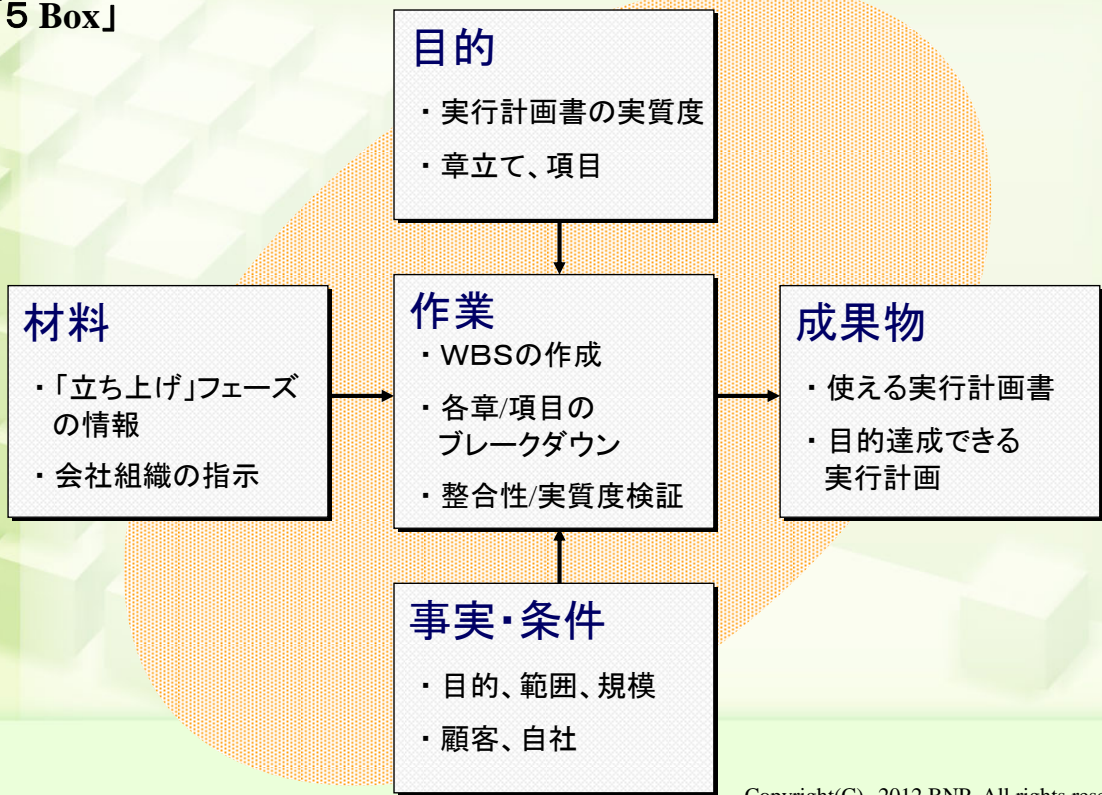
- プロジェクトの「目的・範囲・規模」に比例して、課題の質・量が多くなる。
- 実行計画の作業を通して、顧客の課題発見とその対応を行う。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-3 実行計画書の作成手順

(参照→ ダウンロード資料< (570)「4-5-3」視座>)

3) 「5 Box」



第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-3 実行計画書の作成手順

4) 「3 View point」

(参照→ ダウンロード資料< (570)「4-5-3」視座>)

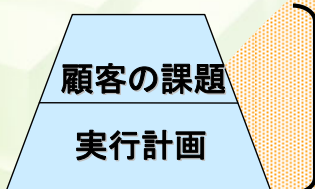
重点管理	<ul style="list-style-type: none">顧客の課題の透明度を明らかにして、顧客の作業内容・期日を整理する。リスク(コスト・スキル・スケジュール)を整理して、その対策を計画に入れる。次フェーズの作業開始の条件整理とやり易さを優先して、WBSを具体化する。
「ゴール」から見る	<ul style="list-style-type: none">見えない、具体化できない項目は、わかるレベルに留める。具体化時期の明示。「副次効果」を点検する。
「事実」を押さえる	<ul style="list-style-type: none">「立ち上げ」情報の事実と推測、意見を分ける。会社組織の指示情報は、その内容の現実性を吟味して整理する。必要があれば意見を言って変える。プロジェクト情報(顧客・自社)も足を使って、その客観性を確認する。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-4 顧客の課題と実行計画

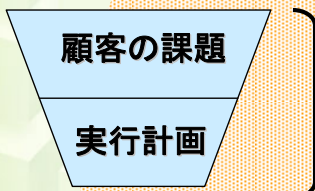
1) 課題の判断

顧客の課題 → 業務改善・対象範囲・新商品の扱いなどの
処理仕様が明確になっていない。



● 「実行計画」「要件定義」などのフェーズでもって、
課題解決が可能。

- ・ 実行計画フェーズ → 並行作業として実施
- ・ 要件定義フェーズ → 前作業として実施



● 「課題整理・解決」フェーズを設けることによって、
課題解決が可能。

- ・ 課題解決フェーズ → 実行計画フェーズの後
に、「課題解決」フェーズを設定
- ・ 実行計画フェーズ → 課題解決の後に、実
行計画フェーズを入れ
るか、見直しの実施

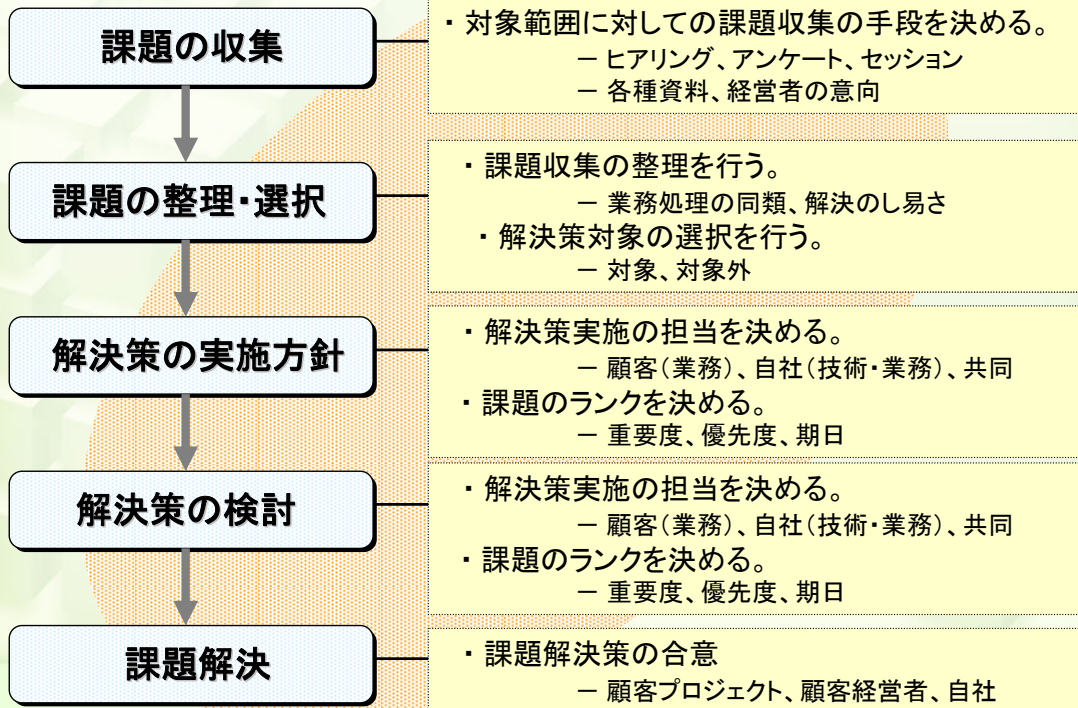
この顧客の課題の有無・大小が、スケジュールと納期に多大な影響を与えるケースがある。
この実行計画を作成する際に、顧客の要求仕様・納期・スケジュールをよく吟味することが
重要である。隠れた顧客の課題があるか無いかの検証である。

この顧客の課題がある場合、必要な期間・スキル・顧客協力の判断とともに、上記のフェー
ズの扱いをきっちりと位置づけることが大切なプロジェクト判断になる。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-4 顧客の課題と実行計画

2) 課題解決の手順



6-5 WBSの作成

1) WBSとは

プロジェクトの目標を達成するために必要な「主要成果物、中間成果物」とそれを作るための作業と作業順序。また、成果物を生み出すための作業を効率的に行え、しかも作業のマネジメントがし易い単位。

- ① フェーズ単位での主要成果物・中間成果物
- ② 作業の進捗コントロールと成果物の品質チェック
- ③ 成果物・作業の責任の明確化
- ④ 作業のリスクマネジメント
- ⑤ 工数・資源・スケジュールの見積とその精度向上
- ⑥ 費用の根拠とマネジメント
- ⑦ 顧客・メンバーとの作業情報の共有

WBS=Work Breakdown Structures、作業項目とその作業分類・作業順序

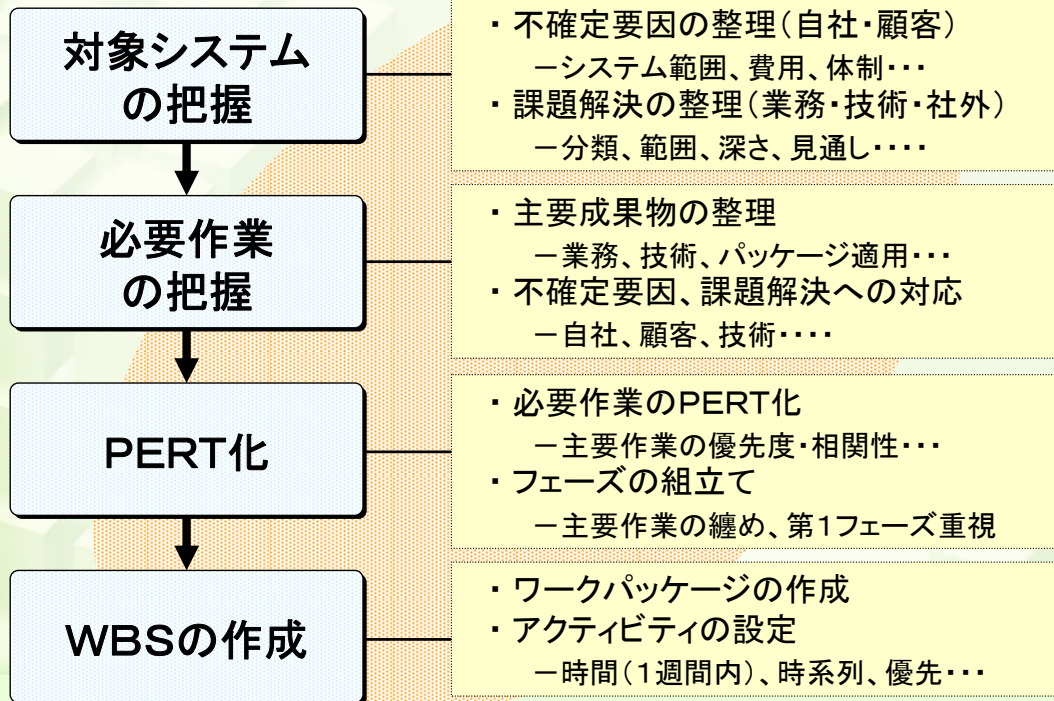
要素分解の主要ステップ

- (1) 主要な要素成果物は、常にプロジェクトを実際にどのように企画・実施していくかという観点にたって定義されなければならない。
- (2) 各要素成果物に対し、そのレベルの詳細さで、適切なコストと所要時間の見積りが可能かどうかを判断する。
- (3) 要素成果物の構成要素を識別する。構成要素は実績測定を容易にするために、有形かつ検証可能な成果によって記述すべきである。
- (4) 要素分解は以下の点で正しく行われたことを検証する。
 - ・ 下位レベルの項目は、要素分解した上位項目を完成するのに必要十分であるか。
 - ・ 各項目は明確かつ完全に定義されているか。
 - ・ 個々の項目は適切にスケジュールと予算が立てられているか。またその項目は、満足のいくように完了する責任を負う特定の組織(例:チーム、個人、部門)に割り当てられているか。

(「PMBOKガイド 2000年版 第5章」)

6-5 WBSの作成

2) 作成手順



PERT(Program Evaluation and Review Technique)

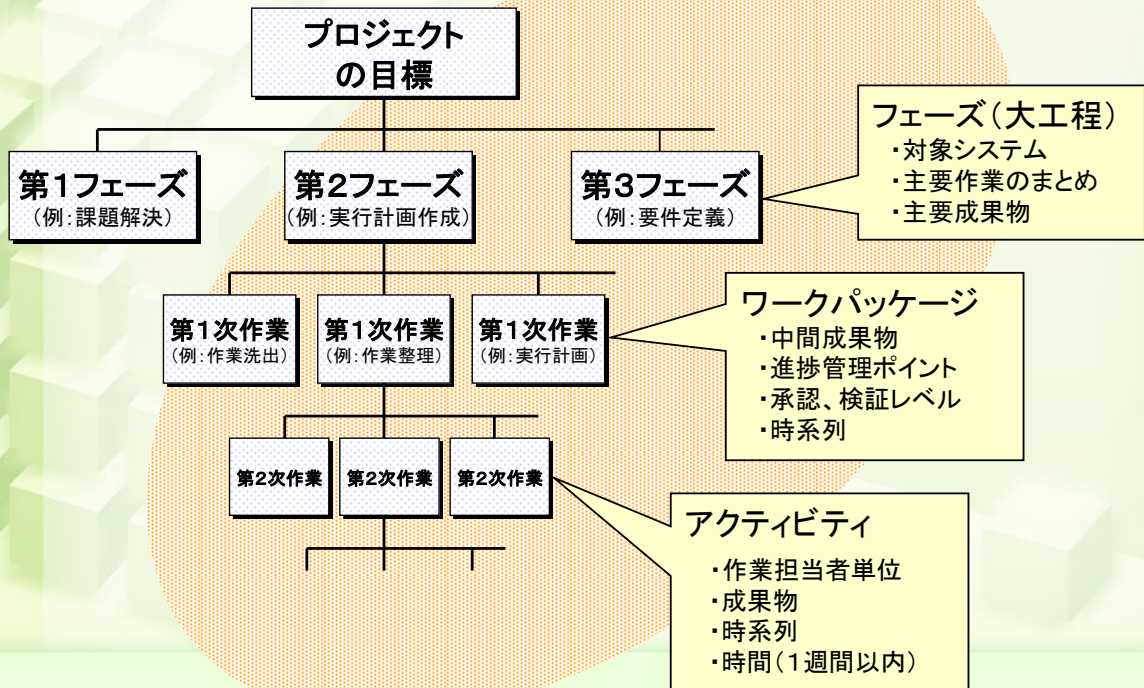
日程計画、作業計画とも言われ、プロジェクトを最短で完了させるには、いつから作業を開始し、完了させるかを求めるオペレーションリサーチの方法。

オペレーションリサーチ＝組織運営上の問題について、最適・有効な解決の指標を数学的・科学的方法によって求めようとする研究。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-5 WBSの作成

3) 階層の構成



WBSの作業

成果物を洗い出す。その成果物を作り出すために必要な成果物を整理する。

それらの成果物をつくりだすことがワークパッケージである。

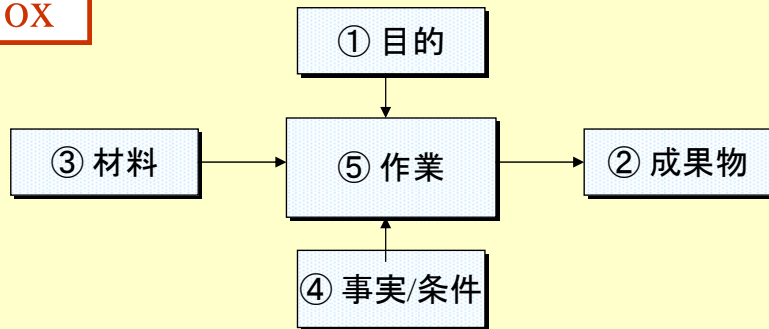
ワークパッケージを作り出したたり、作業を行う単位がアクティビティである。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-5 WBSの作成

4) ワークパッケージの留意点

5 Box



① 目的

- ・ 「6-5-1)」参照
- ・ 成果物が効率的で品質保証できる作業内容と手順

② 成果物

- ・ 抽象的でなく具体性の確保
- ・ 次作業の材料としての有効性
- ・ 顧客・メンバーが理解でき、活用できるアウトプット

実効性なきWBSは無駄

- ① 詳細化できないWBSは、その定義でとどめる。詳細化可能な時期を明示する。
- ② 成果物なき抽象的表現は止める。必ず、目に見える成果物がある前提である。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-5 WBSの作成

4) ワークパッケージの留意点

③ 材料

- ・ 前作業の成果物
- ・ 他経験(自社・個人)の継承
- ・ 他メンバーからのアドバイス、意見、指示

④ 事実/条件

- ・ 成果物の内容から次の作業特徴を判断する。
 - － 経験の有無、実績の有無、技術の有無
 - － 調査の有無、試行の有無、顧客協力の程度
- ・ 上流フェーズほど、この特徴を把握し判断する。
 - － アクティビティでのチェックが重要

⑤ 作業

- ・ ①～④により、必要なSEスキルを判断
- ・ 作業難易度に応じて、アクティビティのチェック設定
- ・ 「4 Relation」から、①～④の内容把握も大事

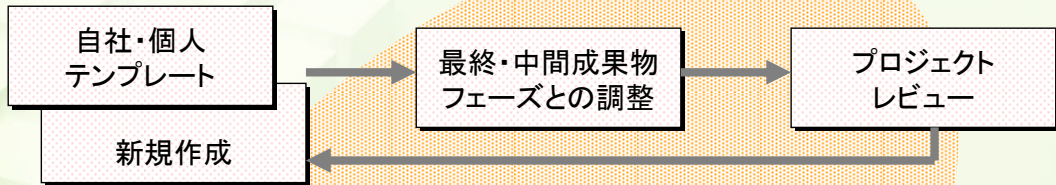
ワークパッケージとSE・顧客の関係

- ① 担当SEのスキル(IT／業務知識)と経験・実績の判断が、担当ワークパッケージなりアクティビティに関して重要である。
- ② 顧客の協力が不可欠なアクティビティには、事前に顧客と話し合いをもち協働の内容を明らかにしておく。
- ③ 顧客からの必要な情報収集・顧客の意思決定を要する事項は早めに顧客と合意しておく。
- ④ 顧客が主体になって行う作業も含める。

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-5 WBSの作成

5) WBSの作り方



- ① 自社・個人テンプレートによる応用
- ② 新規作成は、中間成果物を明らかにしてアクティビティの整理
- ③ 時期尚早・アクティビティの内容不明は、その旨表示のみ
(例:テスト計画、稼動準備…)
- ④ 関係者が理解できる言葉・文章の使用
- ⑤ 中間成果物の内容と品質の重視
- ⑥ マイルストーンの設定
- ⑦ 承認・確認・レビューの重視(プロジェクト内・対顧客)
- ⑧ 関係者を含めてのWBSレビューの実施(「3 View point」参考)

WBSレビューでの確認

- ・ 作業の性格(ワーク、調査…)
- ・ 作業スケジュール(余裕有無、重要度…)
- ・ 担当者のスキル(経験者、初心者、初経験…)

の関係も考慮してWBSを決めるのが現実的である。

第6章 「実行計画」フェーズ

6-5 WBSの作成

6) WBSと進捗管理

- WBSを如何にして、作業の進捗管理をし易くするかが大事
- 進捗管理の項目
 - ① 作業の定義・項目 → ワークパッケージ、アクティビティ
 - ② 作業の実施者 → 責任者(主)、担当者(従)、支援
 - ③ 作業場所 → 自社、顧客、他場所
 - ④ 日程管理 → 計画、見込、実績(開始・完了)
 - ⑤ マイルストーン → 承認、確認、レビュー
 - ⑥ 成果物 → 資料
 - ⑦ 備考 → 注意点、留意点、メモ

7) WBSの変更管理

- ① WBS管理責任者の設置
- ② 変更対応の手順・ルールの決め
- ③ メンバー・顧客への変更情報の開示

6-5 WBSの作成

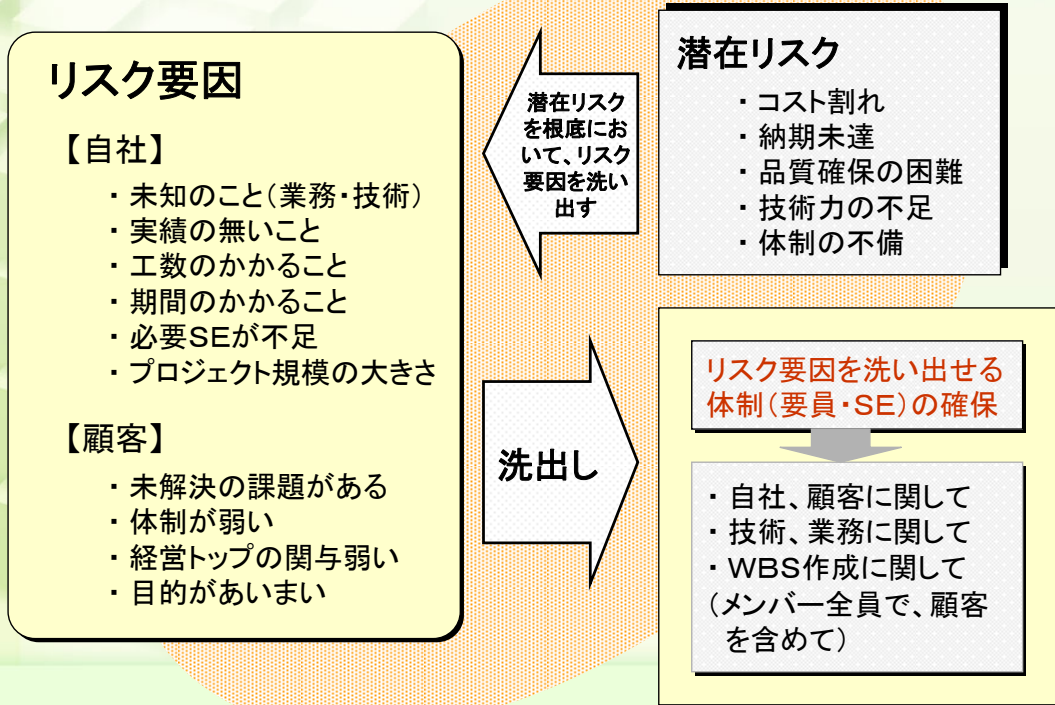
8) WBSの使い方

- ① プロジェクトメンバーへの動機付け(責任感・やる気の醸成)
- ② 顧客のWBS理解による一体感
- ③ 作業進捗による疑問・不明・問題の発見
- ④ WBS作成、WBS進捗におけるアイデア・提案・意見の収集
- ⑤ プロジェクト進捗管理の軸

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-6 リスクの整理と対応

1) リスクの整理



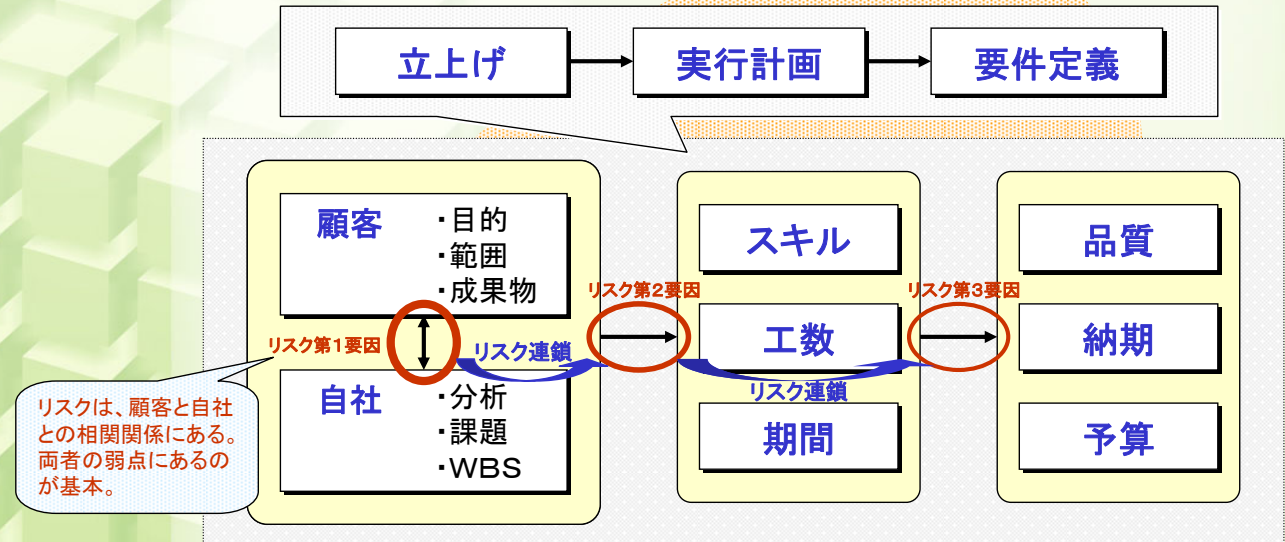
リスクマネジメントとは

- ① リスクを低減することによって、損失を防ぐ(損失＝信用、お金)
 - －リスクを見つけ事前に対策を打つ
(リスクアセスメントの実施)
 - －リスクをおかす計画を持たない
- ② 生じた損失を最小限に食い止める
(予防策を考える)
 - －早期に損失に手を打ち実行する
 - －事前に計画・対策を立てておく
(コンティンジェンシー計画の作成)

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-6 リスクの整理と対応

2) 基本リスク



- 「リスク第1要因」を早めのフェーズでキチンと把握することが大事
- 「リスク」は、第1要因から第2・第3と連鎖して危険度合いを増す
- 顧客と自社との双方向でのリスク要因の洗出しと対応が軸

21

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

リスクチェックリストの有効性

- ・ 顧客の体制
- ・ 要件定義、仕様への曖昧さ
- ・ 見積
- ・ 技術の新規
- ・ 責任体制

リスクチェックリストの弱さ

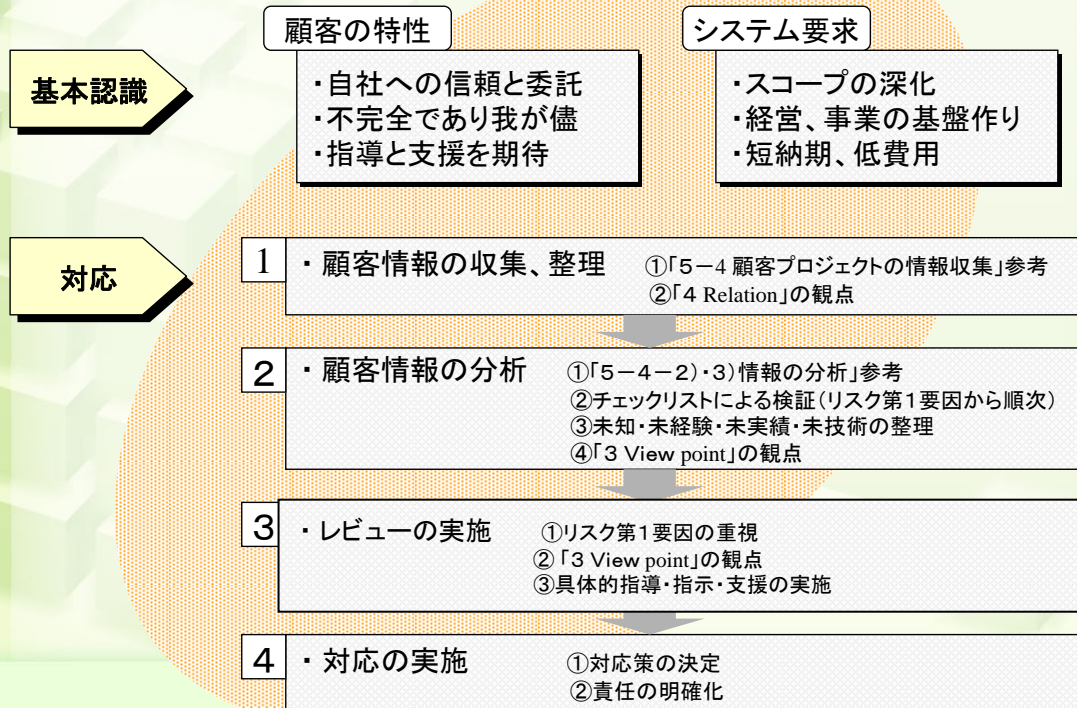
- ・ 自社の立場からのみ見る(顧客の立場を見失いがち)
- ・ 個別のチェックポイントの総和がリスクとは限らない
- ・ 真のリスクを見逃しやすい(隠れている)
- ・ 「事実・行動・結果」による情報への評価が弱くなる
- ・ チェック内容に関する具体性・相関性が問題になる傾向が強い

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

6-6 リスクの整理と対応

3) 基本リスクへの対応

(参照→ ダウンロード資料< (570)「4-5-3」視座>)



リスク低減の方策例

- ・ 実行計画と実績のズレとその原因究明
- ・ 作業の重点管理とABC分析の徹底
- ・ ゴールからの障害発見と早期の対策
- ・ レビューの実施による成果物の確認
- ・ 共同作業の徹底と役割分担の順守
- ・ メンバーからの意見収集(聞く・聴く)
- ・ 疑問・要望・意見の早めの提起
- ・ SEの理解度と作業結果への検証
- ・ チームワークと情報流通の実現

第6章 「実行計画」フェーズの確実性

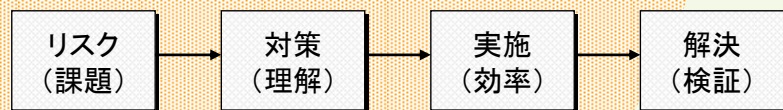
6-6 リスクの整理と対応

3) 基本リスクへの対応

リスクの
評価

- ① リスク第1要因の着眼と課題
- ② その中でのリスク第2要因への影響度の高い課題
- ③ 解決に労力と時間を要し、被害金額の高い課題

対応の実施



- ① 「誰が、いつ、何を、どのように、何のために」を決めて、責任の明確化。
- ② 顧客の協力を得て、プロジェクトマネージャのリーダーシップの発揮。
- ③ 代替策も考慮したWBS作成による実施の具体化。
- ④ 作業の途中検証の重視と早期レビューの実施。

「建前」主義の問題

- ・ リスク発見と対策を遅らせる
- ・ 表面を見て、本質を見られない
- ・ 温情主義でクールに「人と問題点」を見ない
- ・ 他人の責任にしやすい