

第7章 プロジェクトコントロール の対象と要点

- 7-1 プロジェクトコントロールの対象
- 7-2 コントローラー不在の現象
- 7-3 進捗管理の視点とポイント
- 7-4 作業品質の向上
- 7-5 レビューの効果的实施
- 7-6 メンバーの指導と把握
- 7-7 顧客プロジェクトへの対応
- 7-8 情報伝達の重要性
- 7-9 費用のチェックポイント

第7章 プロジェクトコントロールの対象と要点

7-1 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 目的と目標の達成
- ② 納期、品質、利益の確保
- ③ 顧客からの良き評価

を実現することに、コントロールの狙いがある。

・現状のプロジェクトは納期と品質に追われ、緊張感の漂うプロジェクトが多い。
・メンバーに対する具体的な技術修得などの教育目標を設定するケースが少ない。

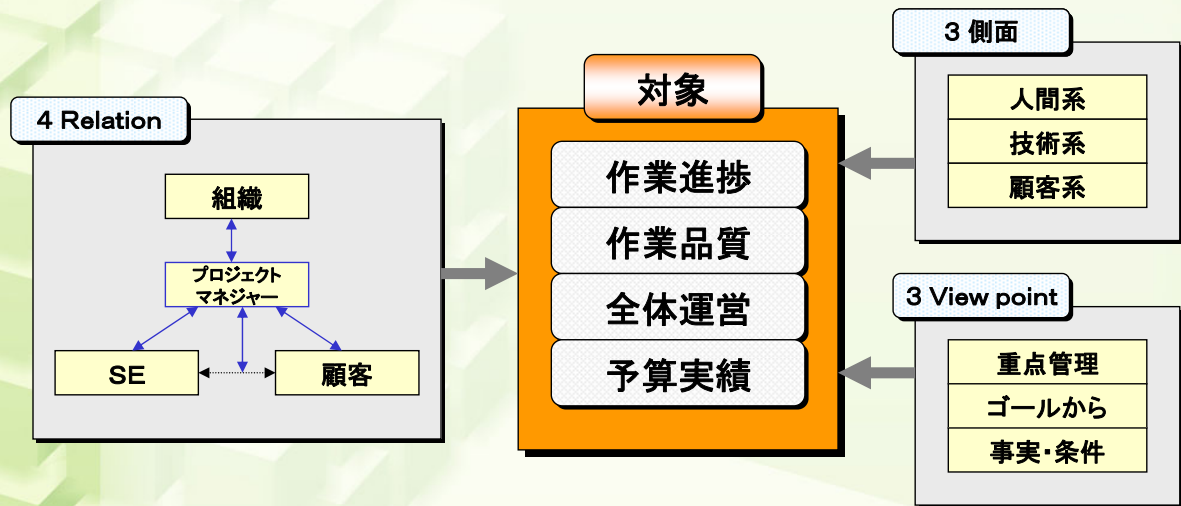
“人” 重視のプロジェクト

- ① 人の大事さ
- ② 人が主役、行動力
- ③ 人のやる気、意見尊重
- ④ 厳しさと責任感も

第7章 プロジェクトコントロールの対象と要点

7-1 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、プロジェクト目標を効率良く達成すること。
- そのために、「4 Relation/ 3 側面/ 3 View point」を重視すること。

(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)

優れた管理は人々がベストを尽くすように動機付けをする。まずい管理は人々のやる気を失わせる。偉大な技術(CASEツール・技法など)のすべては、まずい管理の埋め合わせはできない。そして、優れた管理は、資源が貧弱な場合でさえ、実際に偉大な結果を生むことができる。

(「ソフトウェア開発:201の鉄則」アラン・M・デービス 日経BP)

第7章 プロジェクトコントロールの対象と要点

7-1 プロジェクトコントロールの対象

3) プロジェクト開始時点のメンバーとの確認

- 参加メンバーをプロジェクトにむかえ入れるときに大事である。

メンバーの意識

- ・ どんなプロジェクトか
- ・ どんなシステム分野か
- ・ 自分の役割は期待されているか
- ・ どんなスキルが学べるか

好奇心・不安
期待感

「プロジェクト目標・基本計画」の説明とともに

プロジェクトの意識

- ・ プロジェクト運営、進捗会議、進捗管理
- ・ コミュニケーションのあり方、指示と報告
- ・ 個人のスキル目標と担当役割
- ・ 品質管理(作業、成果物)、問題管理

を参加メンバーに早めに説明し、合意をする。

担当させる仕事への理解

- | | | |
|------|-----|---------------------------|
| 目的 | --- | 何のためにプロジェクトに参加するかの理解と納得 |
| 位置付け | --- | 担当する仕事の全体の中での位置付けと重要性の理解 |
| 目標 | --- | 仕事を通しての身につけるスキルの目標の設定と期待感 |

7-2 コントローラー不在の現象

- ① 作業の成果物が顧客から認められない
- ② 作業手順が不透明のため、アクティビティが組立てられない
- ③ スケジュール表の変更の繰り返しで、出口が見えない

作業進捗

- ① 使えない資料なり中途半端な資料が多く、前に進まない
- ② チェックポイントが甘いため、成果物の収束が見通せない
- ③ スケジュール管理におわれ、作業と成果物の品質が悪い

作業品質

- ① 顧客の意見と要望に振り回され、プロジェクトの主体性欠如
- ② 責任者クラスに色々な作業が入り、本来の作業ができない
- ③ 事実収集よりも、推測をもとにした判断なり指示が多い
- ④ メンバー間の情報連携が弱く、チームワークが弱体

全体運営

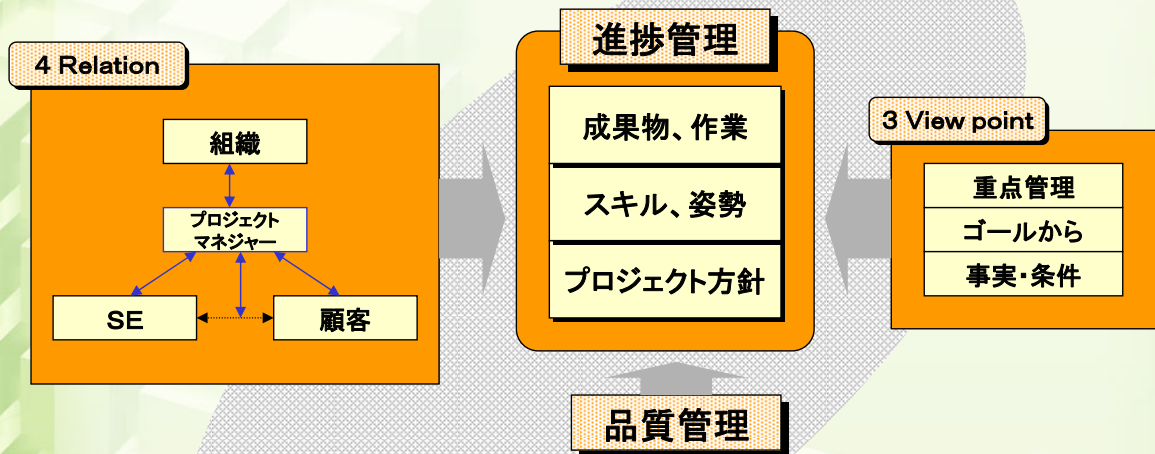
- ① 稼働までの費用不足で、ガソリン切れが発生
- ② 外注先などから費用追加の要求が強まり、対策に追われる

予算実績

7-3 進捗管理の視点とポイント

1) 基本的な視点

(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)
(参照→ ダウンロード資料< (570)「4-5-3」視座>)



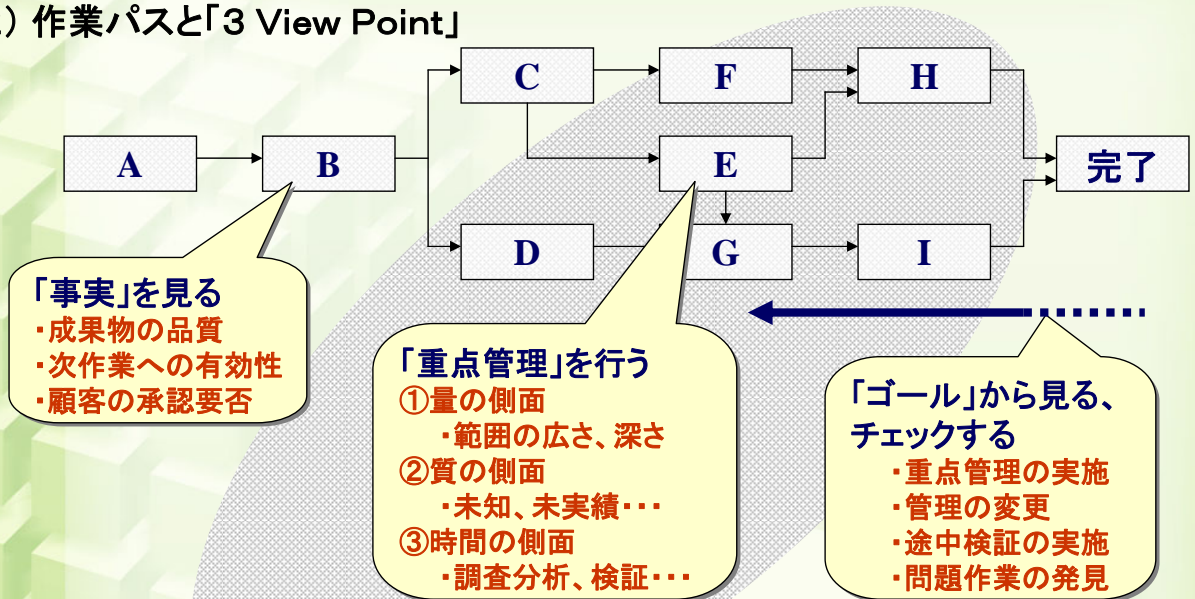
- 「品質管理」抜きの進捗管理は、徒労に終わる可能性大。
- プロジェクトの基本方針に沿って、進捗管理を行う。
- 「成果物・作業」に対して、当事者であるSEのスキルと姿勢も合わせて評価を行う。

進捗管理の留意点

- ① 「言行一致」「前向きな姿勢、考え、行動」「スキルがあり責任感もある」メンバーが生き生きとしたプロジェクト活動を行える環境と条件を作る。
- ② 「できない理由ばかり」「言行不一致」「言い訳ばかり」のメンバーは、早めに指摘し、軌道修正を行う。修正不可のときは、手を打つ。
- ③ 不公平な温情主義は落とし穴が待っている。クールで客観的な見方と判断でメンバーに接する。

7-3 進捗管理の視点とポイント

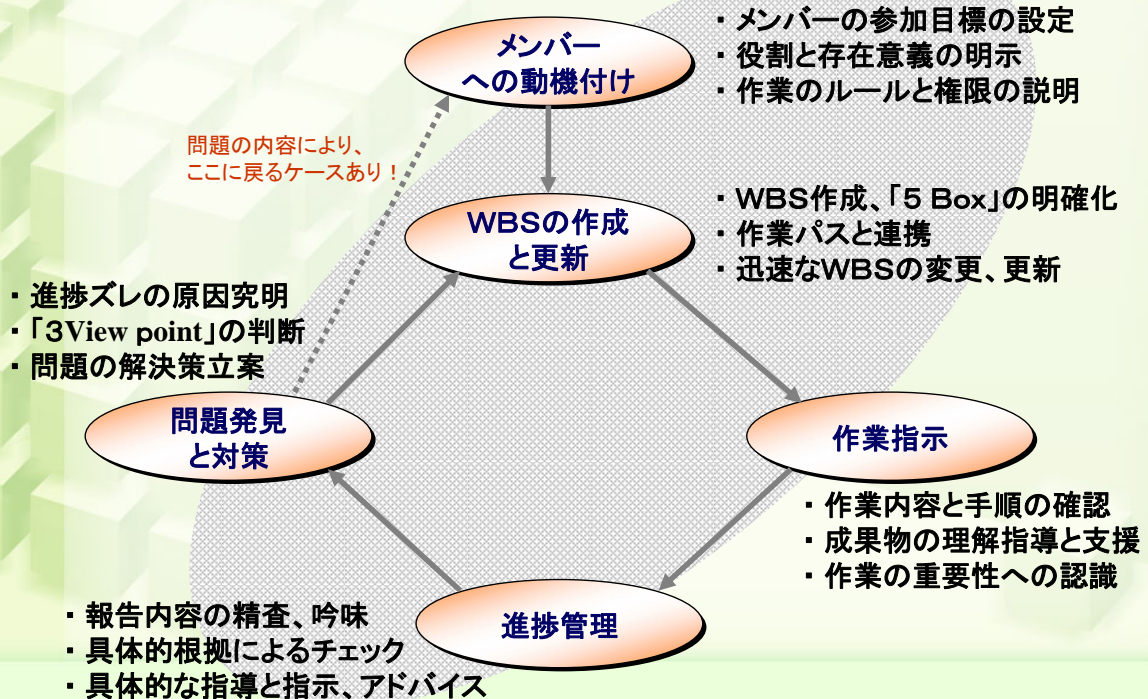
2) 作業パスと「3 View Point」



- フェーズごとに、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(リスクの高い作業順序)にある作業を注視する。

7-3 進捗管理の視点とポイント

3) 管理効果をあげるポイント

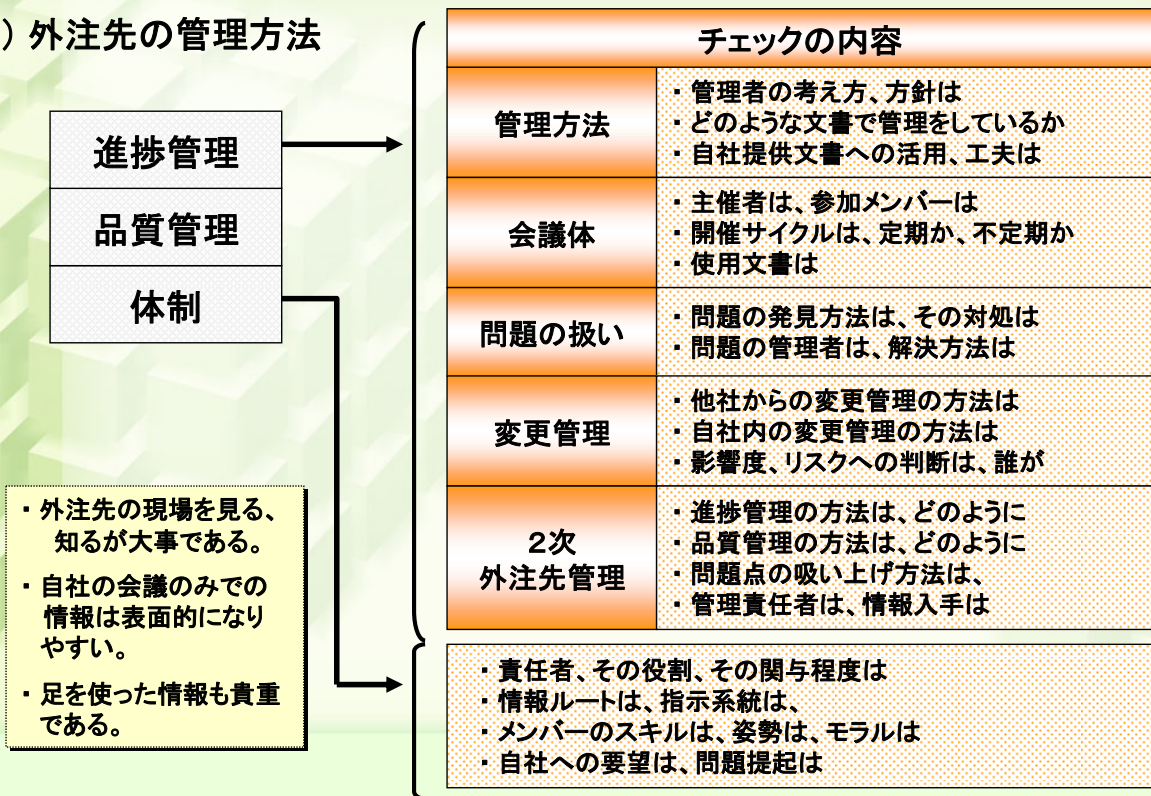


メンバーとの信頼関係

- ① メンバーの話をよく聞く。こちらから適度な質問をする。
- ② メンバーを信頼する。成果物を通しての信頼関係にする。
- ③ メンバーに対して、可能な範囲で素晴らしい期待を述べる。
- ④ メンバーのプロジェクト参加の動機(スキル向上...)を理解し、可能な限り応える。
- ⑤ メンバーの間違ったことなどは、タイミングよく叱ったり援助をする。

7-3 進捗管理の視点とポイント

4) 外注先の管理方法



外注先チェックの留意点

- ・ 一方的なチェックと調査の立場でなく、プロジェクトとしての協力者の立場で臨む。
- ・ プロジェクト運営に対する要望事項を必ず聞くことが大事であり、その要望の中に必ず参考になる意見があり得る。
- ・ 外注先にとってプラスになる事項(利益、スキル習得)も明確にしてチェックすることが大切である。マイナス面のみでは、積極的な仕事をやってくれない。チェックの意味がない。

7-3 進捗管理の視点とポイント

5) 遅延・リスクへの対応

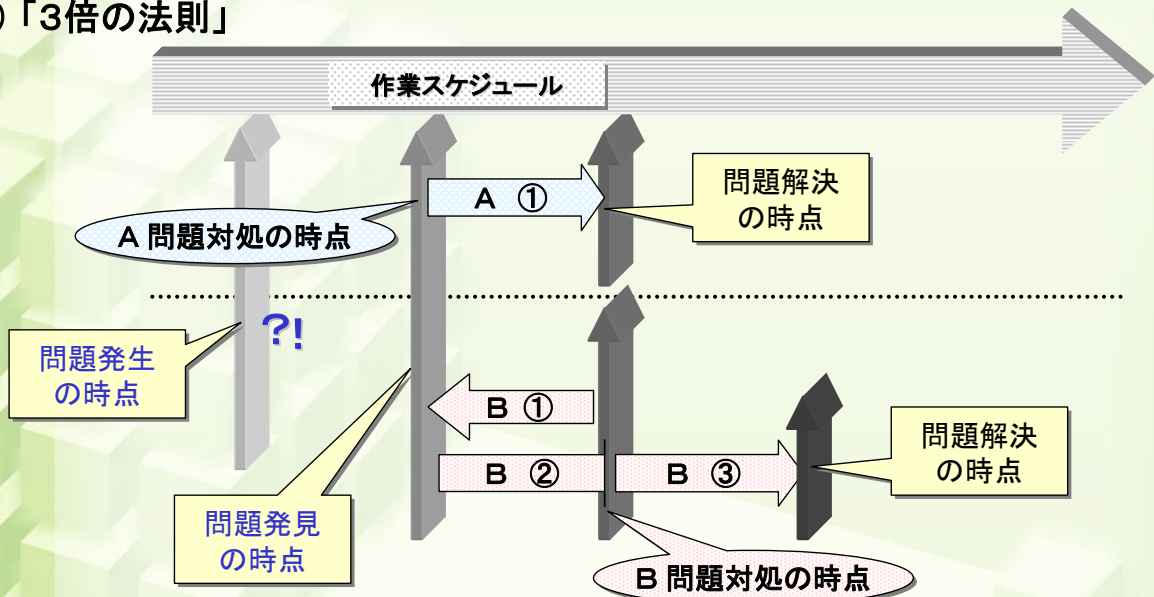
- ① 「5 Box」の観点から、真の原因を明らかにして対策をうつ。
 - －前作業の成果物、目的の不明確、事実・条件の曖昧さ
 - －SEのスキル、姿勢、理解度、及び指導と支援の弱さ
- ② リスクの高い作業は、プロジェクトマネジャーの直轄か上位レベルSEの管轄に移行する。早めの決断と実行。
- ③ 作業途中の抜き取り検査を行い、その成果物の見通しをつける。
 - －品質が伴わない遅延は、さらに遅延
- ④ 担当SEに対する具体的指示と支援を明らかにする。
 - －精神論でなく、「時間、知恵、工数・・・」での具体化
 - －作業途中で、相談と成果物のチェックの実施
 - －必要であれば、顧客との相談と調整
- ⑤ 遅延作業と次作業との影響度の確認をする。
 - －作業パス、「3 View point」

進捗管理と課題解決の会議

- ① 基本的に進捗管理と課題解決の会議は分けて行う。
- ② 進捗管理の会議
 - ・ 参加メンバーは、ある責任者以上に固定
 - ・ 議題は進捗評価と進捗に関する課題提起
 - ・ 進捗に関する対策
 - ・ アジェンダはある程度の固定
- ③ 課題解決の会議
 - ・ 参加メンバーは、課題の解決策に必要なメンバー
 - ・ 課題解決策の具体化とスケジュール
 - ・ 解決策のチェックポイントの明確化と責任者の選定

7-3 進捗管理の視点とポイント

6) 「3倍の法則」



★「Aのケース」は、問題発見と問題対処がタイミング良く実施されたケースである。

★「Bのケース」は、問題対処が遅れた為に「Aのケース」の**3倍の工数・エネルギーと時間**を要している。このことは、スケジュールに対しても「3倍の重さ」をもってはねかえる。進捗管理の重要性はここにある。

7-4 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

顧客満足

- ① 「目的、範囲、機能、予算」の要求事項との適合
- 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

自社満足

- ① 顧客満足の実現
- ② 「範囲、性能、機能、予算」目標の達成
- ③ スキルとマネジメントの経験、ノウハウの蓄積

品質とは

「あるものの、明示された、または暗黙のニーズを満たす能力に関する特性の全体」である。明示されたまたは暗黙のニーズは、プロジェクトの要求事項を作成するためのインプットである。プロジェクトのプロセスを通して、暗黙のニーズを要求事項に転換することが欠かせないという点である。

(「PMBOKガイド」プロジェクト品質マネジメント)

7-4 作業品質の向上

3) 品質確保の条件

- ① 上流フェーズの重視 — 課題解決・実行計画・要件定義・・・
- ② 必要な資源の提供 — プロジェクトメンバーの確保
SEスキル、リーダーの参加
- ③ 作業の進め方
 - ・顧客を巻き込むこと(どのフェーズも・・・)
 - ・具体的にすること(検討・成果物・確認・・・)
 - ・「5 Box」の明確化
 - ・テンプレートの蓄積と活用
 - ・プロトタイプ、ビジュアル化(ペーパーレス)
 - ・「Simple is Best」(部品化・標準化設計・・・)

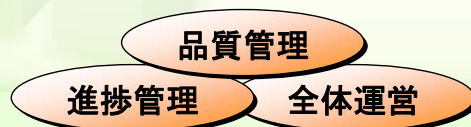
品質確保のための留意点

- ① フェーズ(作業)における約束された具体的成果物で品質の判断をする。
 - 口頭なり口約束で、決して判断をしてはならない
- ② 監査と検証には、必ずプロジェクトスタッフ(又は第三者)を加えて実施する。
 - 当事者のみの実施は客観性と正確性に欠ける
- ③ フェーズの次フェーズへの作業展開の内容に注視し、早期の検証をする。
 - フェーズの要求能力の違いが事故を招く危険性が高い
- ④ 顧客の持つ経営と業務の見方と検証を最大限に活用する。
 - 構築側は顧客の持つ業務知識・ノウハウにかなわない
- ⑤ 同じフェーズ内の作業は、品質面で必ずバラツキが生じることを考慮にする。
 - 担当者のスキル、姿勢、責任感に依存
- ⑥ 顧客の経営と業務の特性と難易度を把握し、品質の重点管理に反映する。
 - 同じ事業と業務は存在しないし、同じシステムは無い

7-4 作業品質の向上

4) 品質管理

予防	<ul style="list-style-type: none">顧客要求の確認、作業目的と手順の理解成果物と担当SEの合致、「5 Box」
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、顧客による検査
レビュー	<ul style="list-style-type: none">複数の目による検査予防内容、検査内容、成果物の精査
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
顧客	<ul style="list-style-type: none">顧客自身による成果物の検証作業への顧客の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。
この管理品質に比例して、成果物の品質も決まる傾向がある。

品質管理のプロセスとは

特定のプロジェクトの結果が適切な品質規格に適合しているかどうかを判断するために、結果を監視し、不満足な結果の原因を除去するための方法を特定することである。

プロジェクトの結果は、要素成果物など成果に関する結果と、コストやスケジュールのパフォーマンスなどプロジェクトマネジメントに関する結果からなる。

(「PMBOKガイド」プロジェクト品質マネジメント)

7-5 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 具体的内容に対する確認、チェック、承認を行う。
- ② 遅れ、成果不安、品質確保の困難などの問題点を見つける。
- ③ 評価を行い、その正当性なり確実さを認める。
- ④ 問題点なり不安事項に対して、「5W1H」を明確にした指示、指導及び支援を決める。
- ⑤ メンバーの育成に繋がる指導を兼ねる。

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

7-5 レビューの効果的实施

2) レビュー実施の条件

準備

- ① レビューの目的、アジェンダ、時期などの案内
- ② 前回レビューのアクション内容の整理とまとめ
- ③ プロジェクト運営からの位置付け

実施

- ① 前回レビューのアクション決定の報告と確認
- ② レビュー対象は、基本的にドキュメントベース
- ③ 参加メンバーは対等であり、発言は自由
- ④ 会議主催者の進行と管理
- ⑤ 「事実」「推測」「意見」などの見極めと判断
- ⑥ セッションルールの採用(簡潔・根拠・聞く・合意・・・)
- ⑦ 具体的提案・提示・アイデアの重視(評論家不要)

結果

- ① アクション(5W1H)の明確化
- ② 個人責任による実施(支援・指導)
- ③ 組織支援の保証

「レビューの進め方」の考慮点

- ① 参加者が自由に発言できる雰囲気
- ② 文書、資料など事実に立っての意見交換の習慣
- ③ 関係者のみの参加による集中度の維持
- ④ 遅れ、問題点、不明などの出しやすい質問の励行
- ⑤ 今後の作業、スケジュールなどもドキュメントでの発言と確認

7-5 レビューの効果的实施

3) 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・ 報告内容の事実に基づく真実性・ モラル、姿勢、チームワーク・ 時系列な作業成果
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・ 次作業工程からの成果物の品質評価・ 新たな問題の発見、提起・ 未解決事項の洗出し・ 「3 View point」作業の評価

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

7-5 レビューの効果的实施

4) 問題点への対応

原因は

- ① 「5 Box」の目的・成果物・材料・事実/条件・作業にあるか
- ② 「4 Relation」の組織・SE・顧客・SE/顧客にあるか
- ③ 人間系・技術系・顧客系にあるか(個人・組織)
- ④ プロジェクトマネジメントにあるか(個人・組織)

対応は

- ① 「3 View point」の重点管理・ゴール・事実から明らかにする
- ② 担当SEと「5W1H」による作業内容を合意する
- ③ 組織としての支援有無を明らかにする

(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)

プロジェクトスケジュールなどの余裕ある範囲で、問題解決の対策を早めに決める。「対策を打っても効果が出ない」「一向に改善の兆しが見えない」場合は、早期に抜本的な手を打つことである。特に、2回目や3回目で対策の目がでないときは、プロジェクトマネジャーは客観的にして、クールな判断をすべきである。

7-6 メンバーの指導と把握

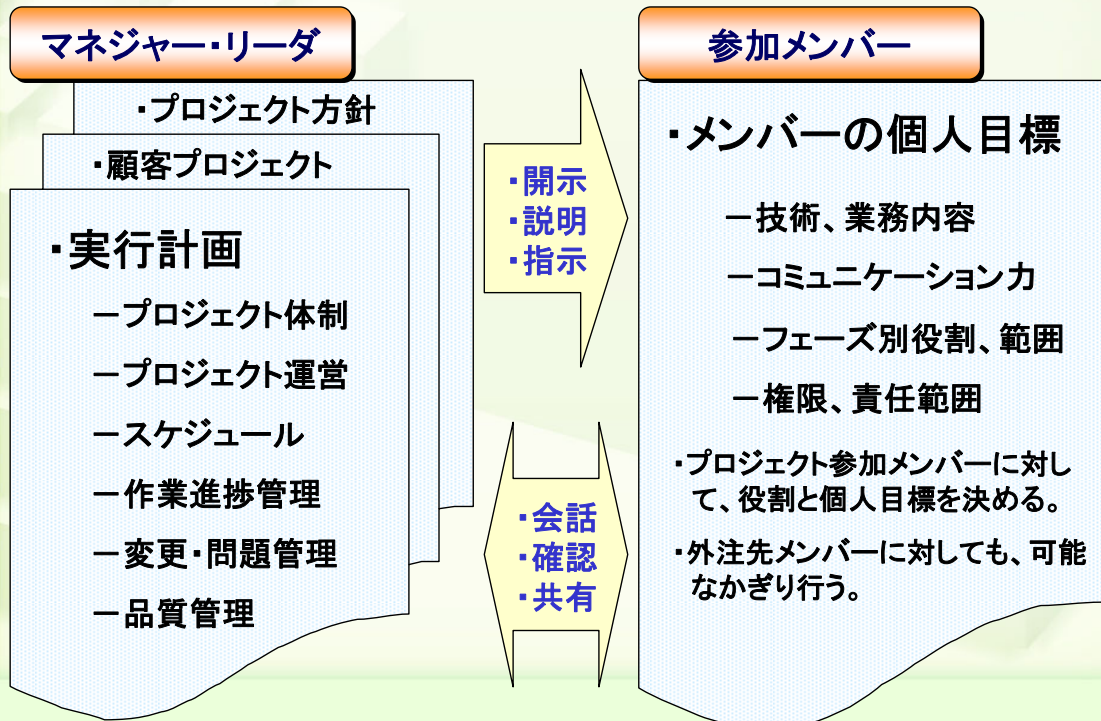
1) プロジェクト環境とメンバー

- プロジェクトは経営上と業務上の新たな仕組みを創るために、不確定要素をなくして行く作業でもある。そのため、創造性と知恵及び前向きな発想と技術が要求され、その実践と実現の場である。
(プロジェクトメンバーに機会大)
- 習慣的、反復的な業務と異なり、顧客目標をある条件(日程・品質・予算)の中で選出されたメンバーの自己責任で実現するという業務環境である。
(責任の重い担当者ほど機会大)
- プロジェクト構成メンバーに一般的に経験、実績及び担当分野において様々な人が集まるので生きた学習環境が整う。検討作業、レビュー及び会議などを通じて生きたノウハウ、技術、知識が吸収できる機会がある。
(自己啓発に比例しての機会大)
- プロジェクト完了時(又は一定の時間経過後)において、自分の考え、実践及び役割が実を結ぶことにより、それ相応の自信が身につくことが可能になる。この逆のケースもありえることに注意する。
(本人のプロジェクトとの係わり方)

プロジェクトは、人材育成の絶好の場である。担当するSEにとっては、チャンスは限られている。そのことを認識した、組織としての人材育成制度とプロジェクトメンバーのアサインが一体で考えられ、判断されることが必要である。組織とSEのために。

7-6 メンバーの指導と把握

2) メンバーへの動機付け



SEに対する見方

- ・ 担当する仕事に対して
 - ① 出来るのか出来ないのか
 - ② 経験があるのかないのか
 - ③ やりたいのかやりたくないのか
 - ④ やる気があるのかないのか
- ・ 担当者の責任者に対して
 - ① スキル優先か金銭感覚優先か
 - ② まめな関心型か管理放棄型か
- ・ 組織学習の場である

プロジェクトの進行の節目において、メンバー全員の「時間と場」を共有することにより、相互信頼、チームワーク維持及び向上心を持つことを可能にする。

 - － プロジェクトとしての対話の場(意志疎通・プロジェクト目標)
 - － 疑問点の解消の場(技術・業務知識・ノウハウ・作業課題)
 - － 情報共有の場(作業に関する情報・標準化・プロジェクト外の話題)

* 組織学習 = 組織がみづからの問題を発見し、その解決を通して成功を収めるであろう能力を獲得し成長する過程

7-6 メンバーの指導と把握

3) メンバーへの指導

① 「5 Box」の具体的

- ・ 目的 ——— プロジェクト作業の理解と納得
- ・ 成果物 ——— 網羅すべき内容
- ・ 材料 ——— 必要な情報、成果物、情報源
- ・ 事実/条件 ——— 作業の期間と納期及び工数
- ・ 作業 ——— 作業の手順と方法、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

動機付けの理論

① マズローの欲求階層論

- ・ 下位欲求が満足されると上位の欲求に移行する。

生理的欲求→安全の欲求→社会的欲求→自尊心の欲求→自己実現

② ハーツバーグの環境要因論

- ・ 仕事をする環境、条件によって、人はプラスとマイナスに反応する。

プラス要因 ——— 達成、達成の社会的認知、責任の増大、成長

マイナス要因 ——— 管理施策、監督のあり方、作業条件、金銭

③ マクレガーのXY理論

- ・ 人を性善説と性悪説で見る見方で、その行動・仕事を見る。

X仮説 ——— 仕事はいやなもの、お金のために働く……

Y仮説 ——— 仕事の価値を探す、目標のために働く……

(「行動科学の展開」P・ハーシイ他 生産性出版)

7-6 メンバーの指導と把握

4) メンバーの把握

① 成果物

- ・「5 Box」からの評価 —— 理解度
- ・スキル、姿勢、コミュニケーション —— 安心感
- ・弱さと強さの確認 —— 今後の指導、目標設定

② 質問

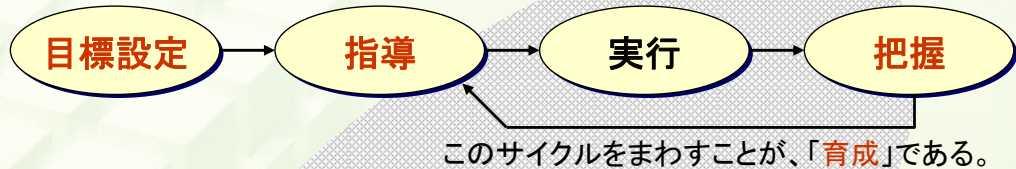
- ・ **基本的、本質的な内容(メンバーからの質問)**
 - 事実に基づく
 - 成果物品質、作業効率、「5 Box」
 - 問題提起、疑問、不明点
- ・「メンバーへの問いかけ」への対応
 - 「その作業はいつまでおわるか」
 - 「遅れる場合の理由は」
 - 「**その問題点は、その解決策は**」

③ 情報・声

- ・ レビュー、会議などでの発言
- ・ 他SEからの作業と成果物に関する情報、意見
- ・ 顧客からの意見、声、評価

7-6 メンバーの指導と把握

5) 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 スキルと知識は、「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、育成にはつながらない。
- ④ 顧客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。**

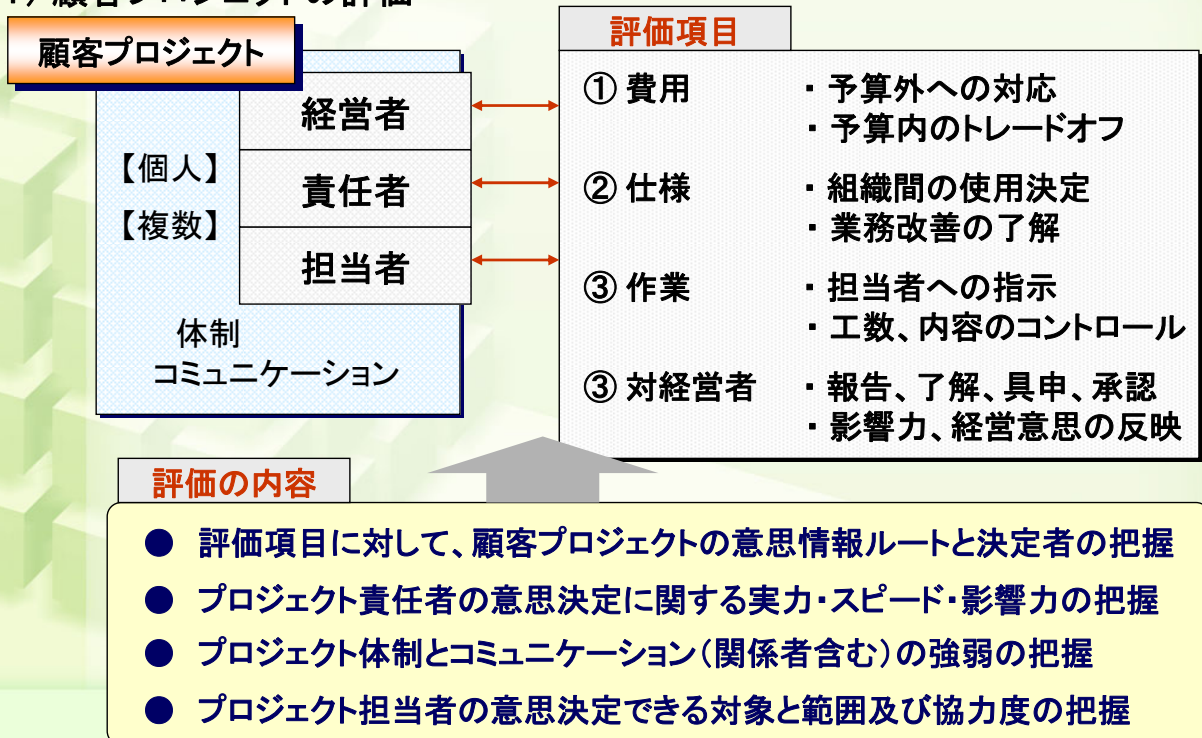
IT業界でのぞまれる資質(PM/PL/SE)

- ・ 受身的 → 能動的
- ・ 依存的 → 独立的
- ・ 限られた行動 → いろいろな行動
- ・ 不安定な浅い関心 → 強く深い関心
- ・ 短期的な視点 → 長期的視点
- ・ 従属的姿勢 → 対等または上位の姿勢
- ・ 自己認識の欠如 → 自己認識と自己統御

(「行動科学の展開」P・ハーシイ他 生産性出版)

7-7 顧客プロジェクトへの対応

1) 顧客プロジェクトの評価



評価の目的

- ・ この顧客プロジェクトの評価項目と内容に応じて、自社プロジェクトの顧客対応の仕方が決まる。良くも悪くも。
 - ① プロジェクトマネジャーとしての注意点
 - ② コミュニケーションのあり方
 - ③ 情報提供と交流の内容とタイミング
 - ④ 課題への対応方法

7-7 顧客プロジェクトへの対応

2) プロジェクト推進の共有化

① 顧客資源の活用

- ・ **顧客工数** -- 資料作成、テスト実施...
- ・ **ノウハウ** -- 要件定義、処理仕様...
- ・ **既存資料** -- 定型、非定型、経営...

② 品質管理

- ・ **レビュー** -- 要件定義、処理仕様...
- ・ **成果物** -- 資料、画面、帳票...
- ・ **顧客の目** -- 業務処理、解決の目標...

③ 問題管理

- ・ **自社** -- 処理仕様、技術...
- ・ **顧客** -- 意思決定、体制、費用...
- ・ **進捗、スケジュール、品質**...

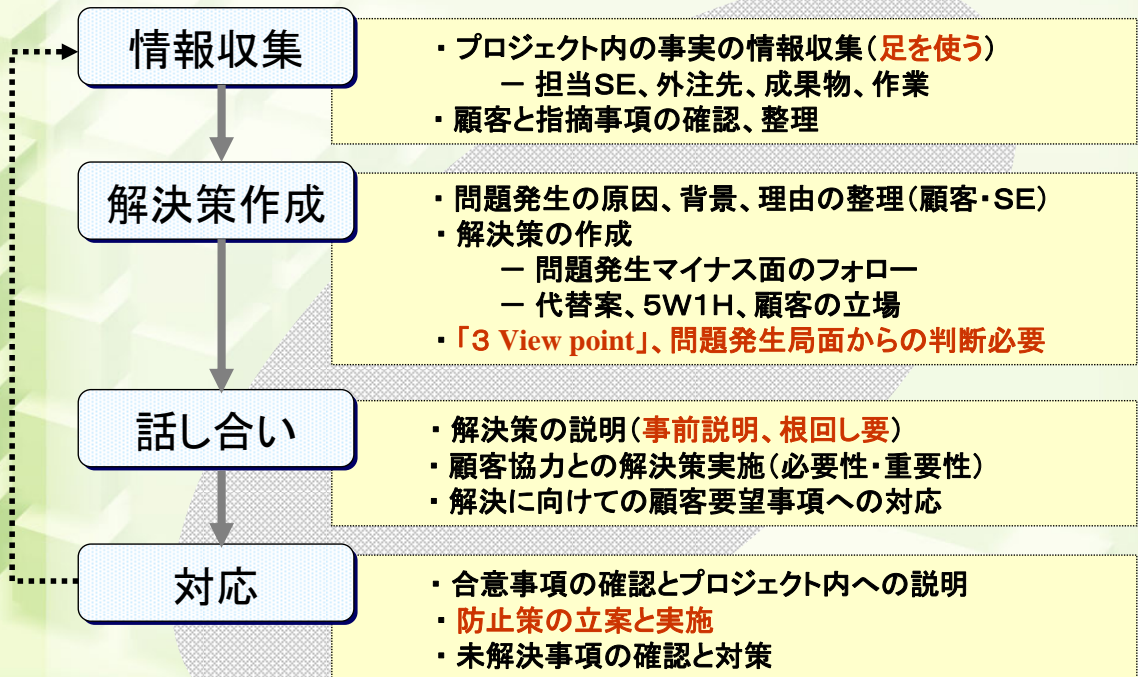
④ 全体運営

- ・ **自社** -- 組織とメンバーとの関係...
- ・ **顧客** -- 経営者と関係者との関係...
- ・ **会議、コミュニケーション、信頼関係の醸成**...

お互いのプロジェクトの責任者からメンバーまでの作業方法、コミュニケーション及び情報の共有化が、プロジェクト全体の品質向上を決める。ケジメのある密な共有化が、プロジェクト成功への一つの要因である。

7-7 顧客プロジェクトへの対応

3) 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。

7-7 顧客プロジェクトへの対応

4) 顧客コンサルとの向き合い方

コンサル・タイプ	作業の特徴
厳正中立型	<ul style="list-style-type: none"> 顧客、自社に対してプロジェクト成功の視点から意見を言う 技術、業務処理の知識も客観的に押さえている
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"> 業務知識と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"> 業務知識と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

- * 顧客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。
 - 経営者の指示と意向、顧客の弱み補強、プロジェクト責任者との信頼関係・・・
- * 採用理由とコンサル・タイプを見極めて、顧客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
 - 顧客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
- * 顧客コンサルに問題があれば、早めに顧客に相談して対応を決める。(経営者を含めて)

コンサルの見極め方(例)

- ① 会議での発言内容
 - ・ プロジェクト背景を理解して、成功へ前向きか
 - ・ 顧客と自社の力量を見て、プロジェクト前進への提言か
 - ・ ポイントを押さえての論理的で説得力があるか
 - ・ プロジェクトの見通しをもって、現在を語っているか
- ② 作成したドキュメント
 - ・ プロジェクト実情からのドキュメントか
 - ・ プロジェクト一般論や知識のみのドキュメントか
 - ・ 顧客と自社の立場を理解した上での内容か
 - ・ 説得性をもった納得のできるストーリーか
 - ・ ドキュメント提示なしの口頭のみか
- ③ 聞く耳
 - ・ 顧客と自社の発言を聞いて、咀嚼できているか
 - ・ 聞く耳をもっているか
 - ・ 自信を持って聞いているか
 - ・ プロジェクト進捗との関連で、理解して聞いているか

第7章 プロジェクトコントロールの対象と要点

7-8 情報伝達の重要性

1) 情報伝達と確認

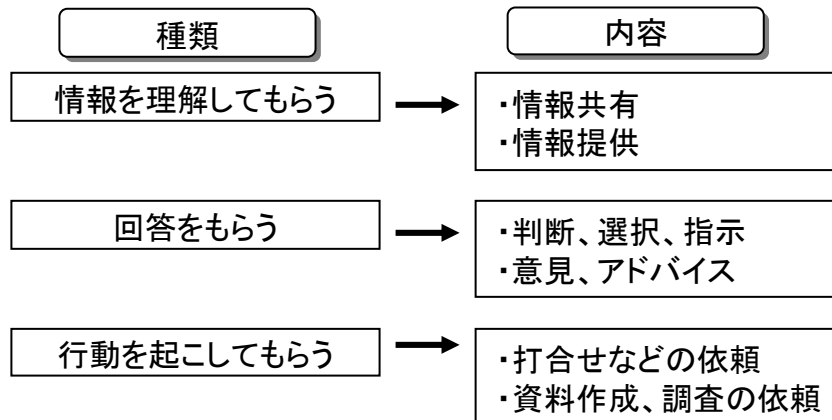
機能 媒体	内容の 保存	内容の 再利用	双方向の やり取り	一斉同報	相手との 意思確認	プロジェクト内 への適用
電子メール	◎	◎	▲	◎	リアルで 回答待ち	連絡 報告
電話	×	×	○	×	リアルに可能	確認 至急連絡
ドキュメント のなし会議	×	×	○	○	リアルに可能	連絡・報告 指示
ドキュメント のある会議	○	◎	◎	○	リアルに可能	討議・確認 指示・承認

* 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

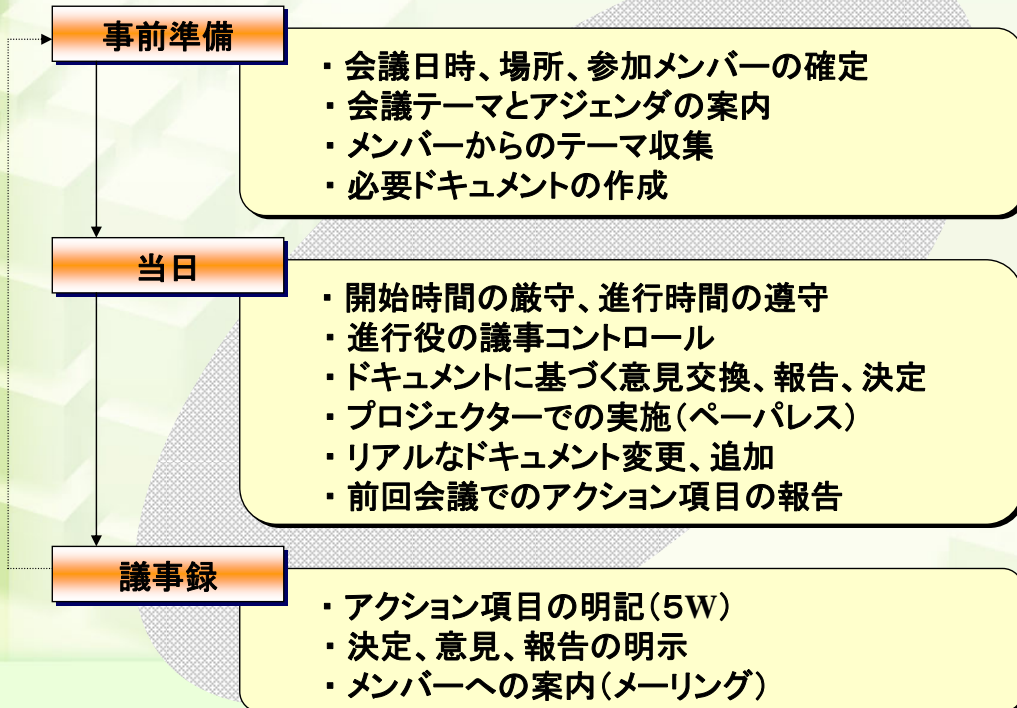
- 会議** ----- グループ内、組織内、対顧客といった複数の人を対象にした意志統一、問題解決、計画立案、方向性確認といった情報交換、情報確認、決定
- 対話** ----- 個人間における意見のズレ、疑問、情報の欠落、意志の弱さ、感情のわだかまりといった情報・意識のベクトル合わせ
- ドキュメント対話** ----- **ドキュメントをベースにして、お互いの認識・意見・考え・目的などのズレ発見と合意形成が容易**

コミュニケーションの種類



7-8 情報伝達の重要性

3) 会議体のあり方



プロジェクト・コミュニケーションの基本

- ① メンバーへの情報公開
 - ・ 顧客情報、成果物情報、進捗情報、課題情報
- ② 情報の鮮度管理
 - ・ 正確にして、タイミング良く、必要なメンバーに
- ③ コミュニケーション媒体(必要に応じて顧客含む)
 - ・ メーリングリスト、メール、会議、掲示板、専用データベース
- ④ 対話の重視(必要に応じて顧客含む)
 - ・ 仕様の詰め、課題への対応、納得要の事項
- ⑤ 顧客情報の扱い
 - ・ 履歴の記録、検索簡単、一元管理

コミュニケーションの尺度

- ① プロジェクトの一般情報(公開情報)に関して、メンバーから同じ回答が帰ってくるか否か。
- ② 当面のプロジェクト課題なり方針への認識が、メンバー間で一致しているか否か。
- ③ プロジェクト全体の進捗状況と自分の作業が関連性を持って行っているか否か。

7-9 費用のチェックポイント

① フェーズでのポイント

- | | |
|-------------|-------------------------------------|
| ・ 課題解決終了時点 | システム対象の範囲と深さ
自社への負荷(スキル・工数) |
| ・ 要定/設計終了時点 | システム範囲の特定
必要機能(画面・帳票・内部処理) |
| ・ テスト開始前時点 | 残フェーズでの作業(工数・スキル)
但し、ソフトウェアの品質注意 |

② 費用チェックの視点

- | | |
|-------------|---------------------------------|
| ・ 顧客の体制、能力 | 作業分担と実行、受入準備
テスト能力と協力、品質チェック |
| ・ 「ゴール」から見る | 残フェーズ・残作業でのチェック
問題点の解消度合い |
| ・ 品質から見る | 中間成果物の品質チェック
顧客の反応(納得・確認・承認) |