

**「プロジェクトマネジメントの常識」の  
うそ、ホント  
- 優れたプロジェクトマネージャを例にして -**

2003年 9月 5日

オリンパス光学工業株式会社  
コーポレートセンター 情報システム部  
岩見 好博

# Agenda

- 問題提起
- 「優れたプロジェクトマネジャー」のうそ、ホント
- 物事を理解するには
- 優れたプロジェクトマネジャーの行動的特徴

# Failure Statistics (365 companies, 8,380 applications)

平均的プロジェクトは、当初見積りに対して、コスト2.89倍、日程3.22倍、機能充足率は61%

Company Type	Large >\$500M	Medium \$500~200M	Small \$200~100M
1: Success: on-time, on-budget, all features	9%	16.2%	28%
2: Challenged: over-budget, over time, fewer features	61.5%	46.7%	50.4%
3: Impaired: cancelled during the development	29.5%	37.1%	21.6%

Source: The Standish Group Report, 1995  
<http://www.scs.carleton.ca/~beau/PM/Standish-Report.html>

ソフトウェア開発プロジェクトの最大の問題は、「失敗を覆い隠す、無視する、もっともらしい言い訳をして同じ過ちを繰り返していること」

# 問題提起

## ● 誰をプロジェクトマネジャーに？

### － パターン1

- 彼も10年選手だし、そろそろプロジェクトマネジャーに
- プロジェクトマネジャーの地位がプロジェクトマネジャーを作る
- 基本的なプロジェクトマネジメント知識が不足しがち

### － パターン2

- PMBOKを知らないプロジェクトマネジャーではない
- PMI資格取得者(PMP)をプロジェクトマネジャーに
- 実務経験・スキルが不足していても受験勉強でPMPになれる

2つのパターンとも、必ずしもうまく行っていない  
経験・スキルと知識のアンバランスを埋めるため、  
ともすると安直なHow to情報を求めてしまう

# 常識のうそ、ホント

- 優れたプロジェクトマネジャーとは
  - コミュニケーションを重視する
  - 仕事に対して熱意を持つ
  - 駆け引きが上手に出来る
  - 組織の優先度を理解している
  - 顧客第一
  - 変更を上手くマネージする
  - 新しい技術に興味を持つ
  - NOを言わなければならないときは、勇気を持って言える

出典:「辞書にない翻訳」 JPMFジャーナル 2002-3

以上の意味を十分に理解しないまま、実行してはならない

# このホントの意味は

- コミュニケーションを重視する

- × ノミネーションなどで関係者と情報をやりとりする。

- コミュニケーションとは：  
受け手が送り手の意図することを明確に分かるように行う情報の伝達

コミュニケーション計画(誰に、何を、いつ、どう伝えるか)を  
まず作る

送り手は、受け手が情報を正確に受け取れるように、明確  
で、曖昧さのない、完全な形で、最適なメディア(口頭、文書  
など)を選択して情報を伝える

# このホントの意味は(2)

- 駆け引きが上手に出来る

- × 出来るだけ自分の要求を通すテクニックに長けている

駆け引きとは「交渉 (negotiation)」のこと

交渉とは、よい関係で働けるよう全ての当事者を満足させながら、最大限にあなたが欲しいものを達成することにある  
(APM' PMPoK, 2000)

# このホントの意味は(3)

- 顧客第一

- × 顧客(ユーザ)の言うことは絶対である

- 顧客とは:  
ニーズや要件を定義または正当化する人、プロジェクト全体や一部について支払う人、あるいは、結果を評価または用いる人。プロジェクト発起人、クライアント、所有者、あるいは、雇主かもしれない。

顧客のいうことをそのまま聞くことではない

顧客の要求が納得できるものであるかぎり、優先すべき



# このホントの意味は(4)

- 変更を上手くマネージする

×ソフトウェア開発では変更が付きもの。計画を完全に  
より、出てきた変更をうまく処理すればよい

まず初期計画をきちんと作成するのが前提

でないと、何が変更かも分からないはず

常に変更を考慮して、現チームで出来ること以上は望ま  
ないほうがよい

# このホントの意味は(5)

- 新しい技術に興味を持つ

× 新しい技術は、今使っている技術より良いはず。このプロジェクトにも新技術をとにかく使ってみよう

常に新しい考え、実践や方法にオープンで、硬直した思考・行動を避ける

Innovator (新しモノ好き) より Early Adopter がよい

Innovator:

変化のための変化

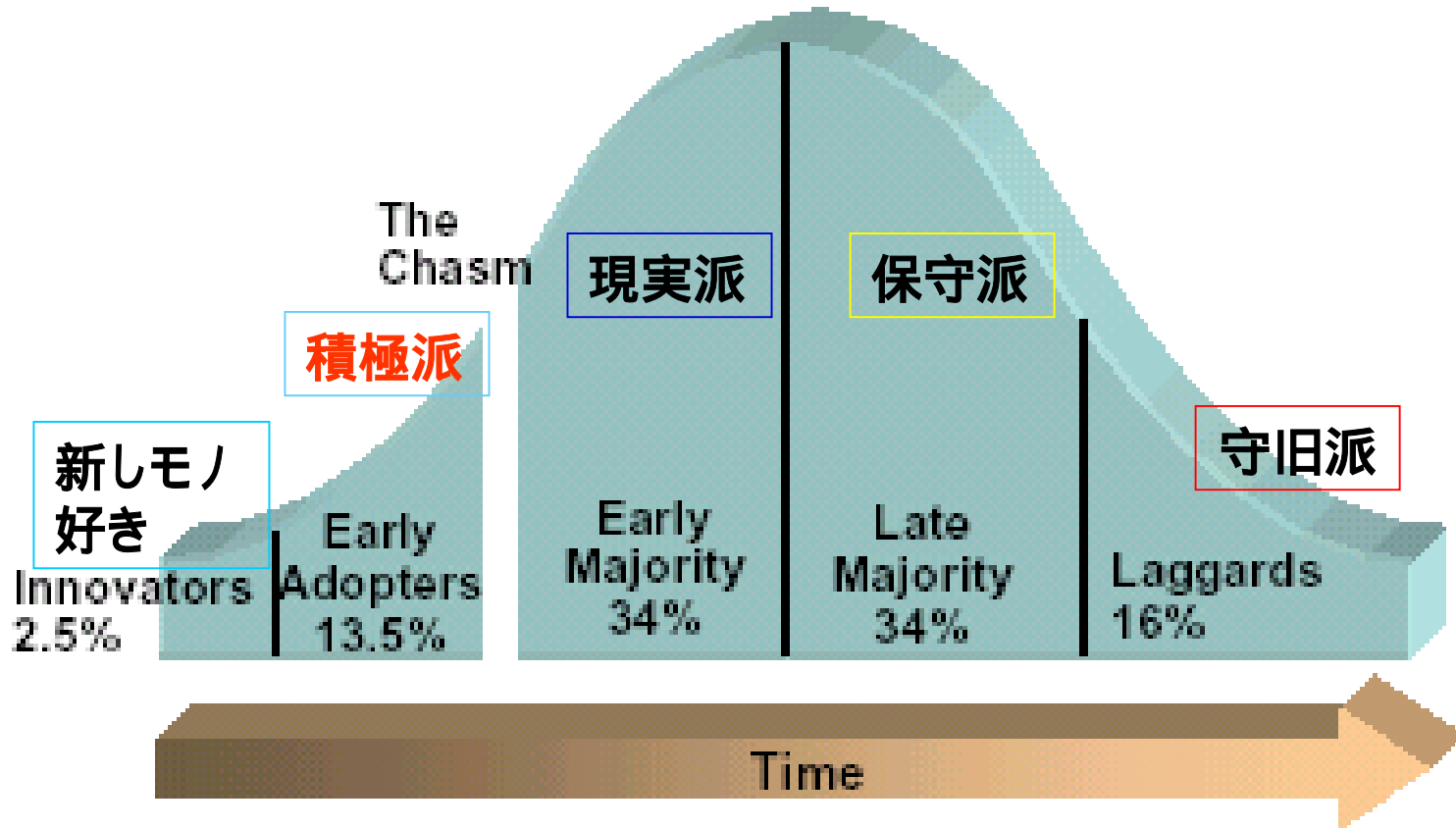
「新しいモノは常にもっと良い」

Early Adopter:

変化そのものでなく、問題解決がゴール

「もっと良い方法がある」

# 変化の受け入れ



Source: Rogers, “Diffusion of Innovations”

# このホントの意味は(6)

- Noを言わなければならないときは、**勇気を持って言える**
  - × 開発も大詰めに来たところで要件の追加が...
    - マネージャ (勇気を持って)「追加できない！」
    - ユーザ 「なぜ追加できないの？」
    - マネージャ 「出来ないものは出来ない！」
    - ユーザ 「???'」

Noと言えないのは、**勇気ではなく、相手を納得させるだけの論拠がない**からである

例えば、この仕様変更がどれくらいの納期遅れやコスト増になるかを示して、変更可否をステークホルダーと交渉する

# 物事を理解するには

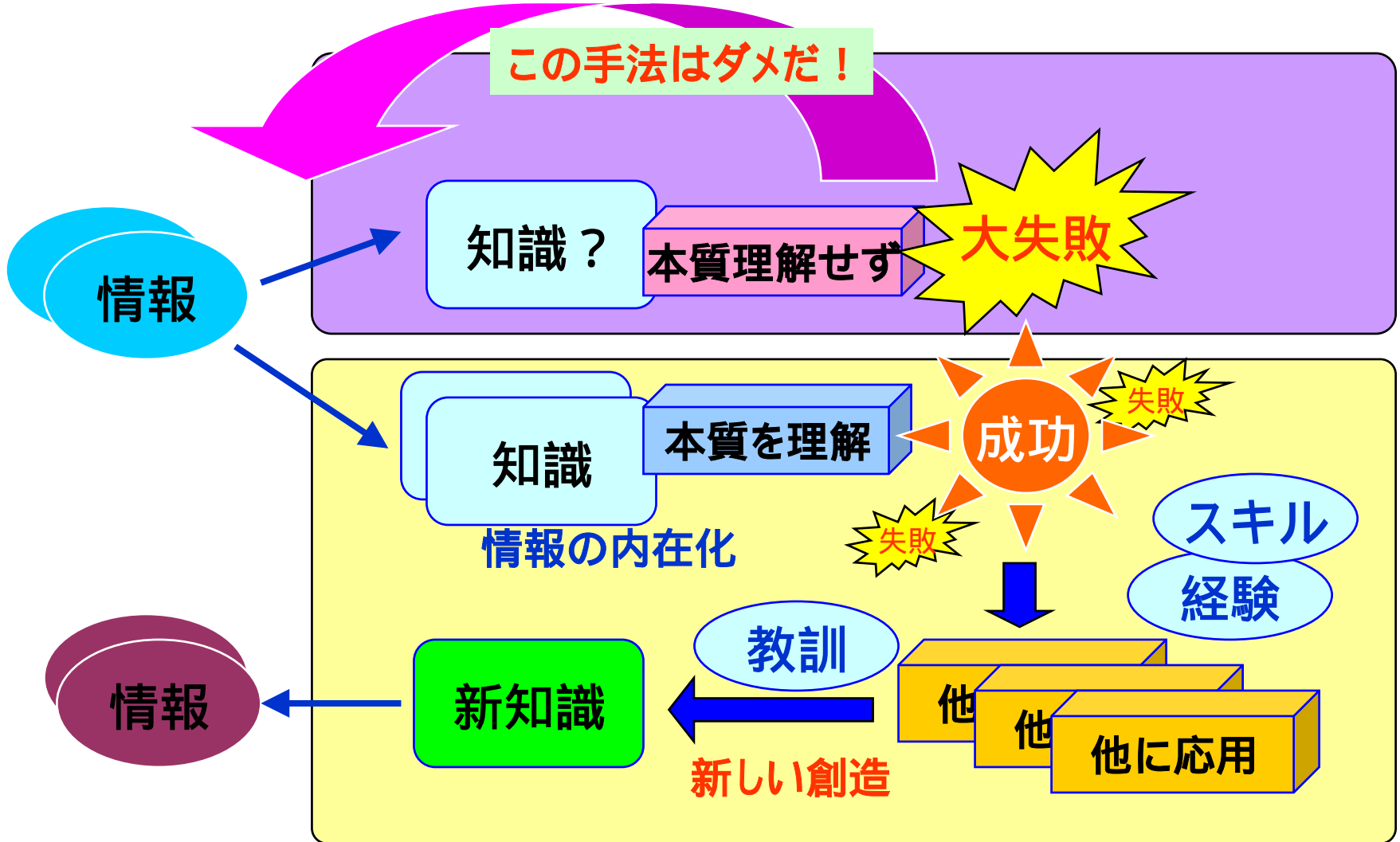
- : 見聞きしたことをそのまま知っている
  - : それをそのままなら説明できる
- 

- : 状況や相手に合わせた説明ができる -  
本質を理解して他の問題に応用できる
- : 共鳴状態 - それを基に新しい創造ができる

までの状態で物事に取り組むと失敗することが多い  
応用力をつけないまま取り組んでしまい、失敗の原因を自分の理解や能力不足ではなく手法の問題と考えてしまう

出典: 「システム企画とITガバナンス」

# 「情報」から創造へ



# 優れたプロジェクトマネジャーは(私見)

- 今どういう事態か、何が必要かを判断できる
  - 多くのプロジェクトマネジャーに欠けているのは責任感より、この能力
- 他の人に応援を求めるのは、弱さではなく強さの表れと考える
  - 上位への悪い報告はなるべく早く行う
  - どうしようもなくなるまで良い報告しかされないことがプロジェクト遅れの対応をますます遅らせてしまう
- プロジェクトを失敗させないように考える
  - 計画以上の成果ではなく、計画どおりに進めることがプロジェクトマネジメントの目的である

# 參考資料

Association of Project Management

# Project Management Body of Knowledge



# APM's PMBoKの紹介

- 英国プロジェクトマネジメント協会 (APM) が制定したプロジェクトマネジメントの基礎知識体系  
The 4th Edition, 2000年が最新
- PMI版がプロジェクトマネジメントプロセスのHowを重視しているのに対し、APM版はプロジェクトマネジメントのWhat, Whyとプロジェクトマネジャー個人が持つべき資質を中心に論じている
- 用語集が充実している
  - PMI: 13 pages (1 col.) vs APM: 20 pages (3 col.)
- 私的翻訳済み

# A P M (英国プロジェクト管理者協会) プロジェクトマネジメント知識体系

10 プロジェクトマネジメント	<b>1 全般</b> 11 プログラム管理	12 プロジェクトコンテキスト
-----------------	---------------------------	-----------------

20 プロジェクト成功判定基準 21 戦略/プロジェクトマネジメント計画	<b>2 戦略</b> 22 価値管理 23 リスク管理	24 品質管理 25 健康、安全性および環境
---	------------------------------------	---------------------------

<b>3 管理システム</b> 30 作業内容および スコープ管理 31 日程計画/フェーズ 分割 32 リソース管理 33 予算割当てと コスト管理 34 変更管理システム 35 達成価値管理 36 情報管理
---

<b>4 技術</b> 40 設計、実装と 引渡し管理 41 要件管理 42 見積り 43 技術管理 44 バリュース・エンジ アリング 45 モデリングとテスト 46 構成管理
--

<b>5 商取引</b> 50 ビジネスケース 51 マーケティングと販 売 52 資金調達管理 53 調達 54 法律の認識
---

<b>6 組織</b> 60 ライフ・サイクル 設計/管理 61 好機 62 設計と開発 63 実装 64 引渡し 65 (事後) プロジェクト 評価レビュー [ O&M/ILS ] 66 組織構造 67 組織の役割
--

<b>7 人員</b> 70 コミュニケーション 71 チームワーク 72 リーダーシップ 73 対立管理 74 交渉 75 人事管理
---

好機の識別  
コンセプト/マーケティング  
フィージビリティ、入札

設計・開発  
設計、モデリング  
調達

実装  
製作、建設、試験

引渡し  
試験、契約完了  
稼働開始

プロジェクト事後評価  
運用、保守、  
総合ロジスティクス

# プロジェクトマネジャーの行動的特徴

- **態度** — コミュニケーションおよび動機づけを助長し協力を促進する、オープンでポジティブな「やれる」という態度。
- **常識** — 賢明で効果的、素直で最もリスクでなく最も複雑でない解決法を見つける能力。すなわち時間通りに90%正しくやるほうが、非常に遅い100%の正しさより良い！
- **オープンな関心** — 常に新しい考えやプラクティス、やり方にオープン。特にプロジェクトに伴なう様々な分野に等しいウェイトをおくアプローチ。
- **適応性** — 必要に応じて柔軟で、思考・行動の硬直したパターンを避ける傾向。成功を確実にするためプロジェクト要件(スポンサーのニーズ)にプロジェクト環境とプロジェクトで作業する人々を適応させる。

# プロジェクトマネジャーの行動的特徴(2)

- 創作力 - 自分自身またはプロジェクト・チームの他メンバーの激励により革新的な戦略と解決を発見する、およびプロジェクト目標を達成するために様々なリソースと働く方法を識別する能力。
- 賢明なリスク受容者 - 進んでリスクを識別して理解できる。しかし賢明でない無謀な方法でリスクなアプローチをとらない。
- 公正さ - 全ての人間的価値を尊重する公平でオープンな態度。
- コミットメント - プロジェクトの成功、ユーザー満足とチーム作業への最優先のコミットメント。ゴール達成に向けての強い方向づけ。

Source: *Association for Project Management's  
Project Management Body of Knowledge 4th Edition, 2000*  
<http://www.apm.org.uk/>