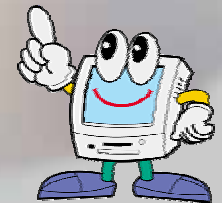


日立システム

SEPG Japan 2005

日立システム における プロジェクトマネジャー認定制度確立と適用

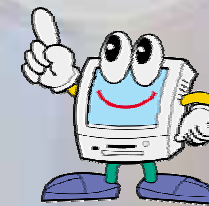
株式会社 日立システムアンドサービス
プロジェクトマネジメント部
事例報告者 森田 浩章
2005.10.13



日立システム

当社の概要

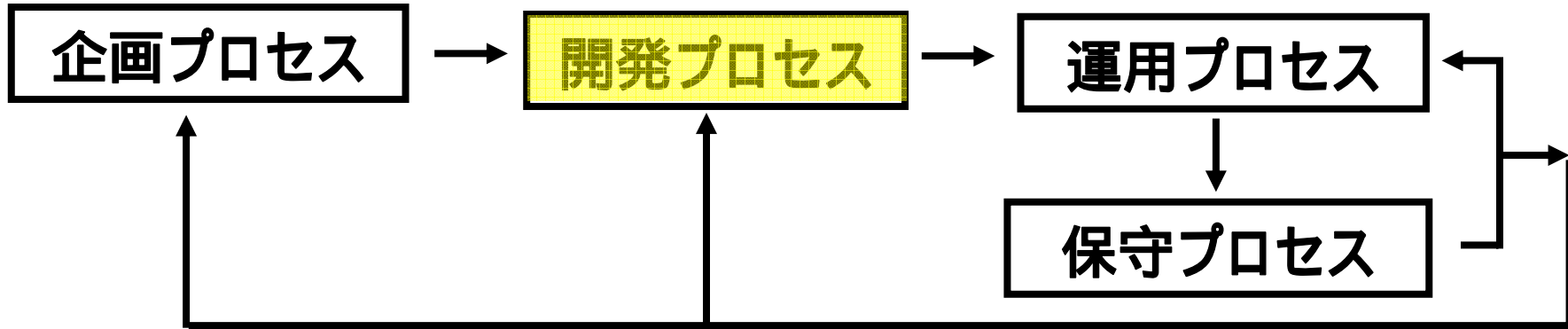
1. 商号:株式会社 日立システムアンドサービス
2. 設立:1978年9月
3. 資本金:41.9億円
売上高:1,057億円(2004年度)
4. 従業員数:4345名(2005年3月現在)



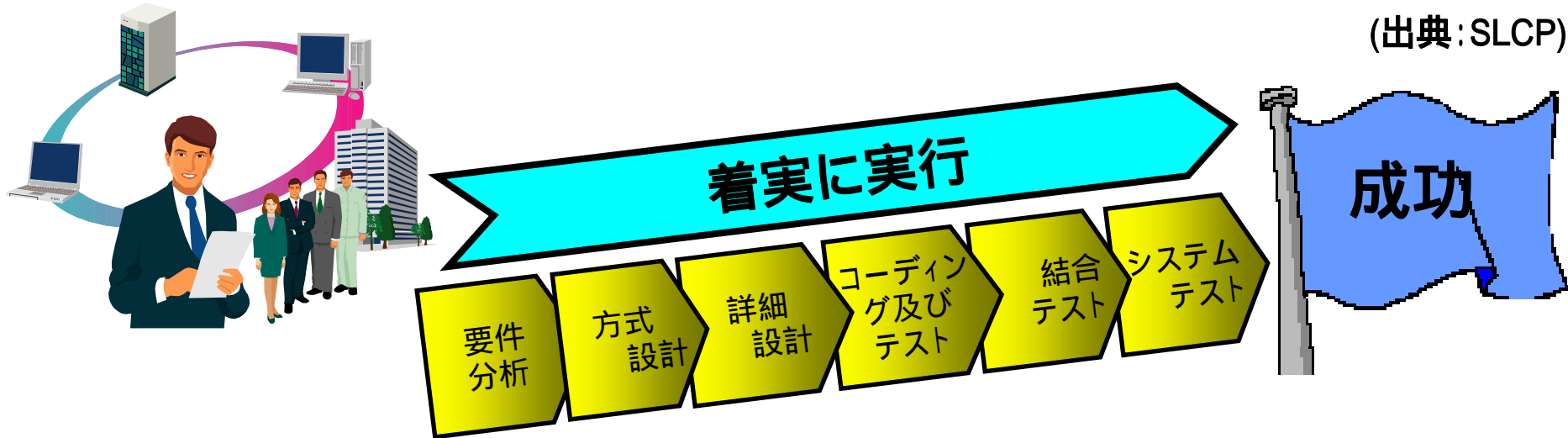
Contents

- 1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景
- 2 プロジェクトマネジャー認定制度について
- 3 認定結果評価
- 4 今後の課題

1 プロジェクトマネージャー認定制度導入背景



(出典:SLCP)



目的:ソフトウェアの開発プロジェクトを成功に導く

1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

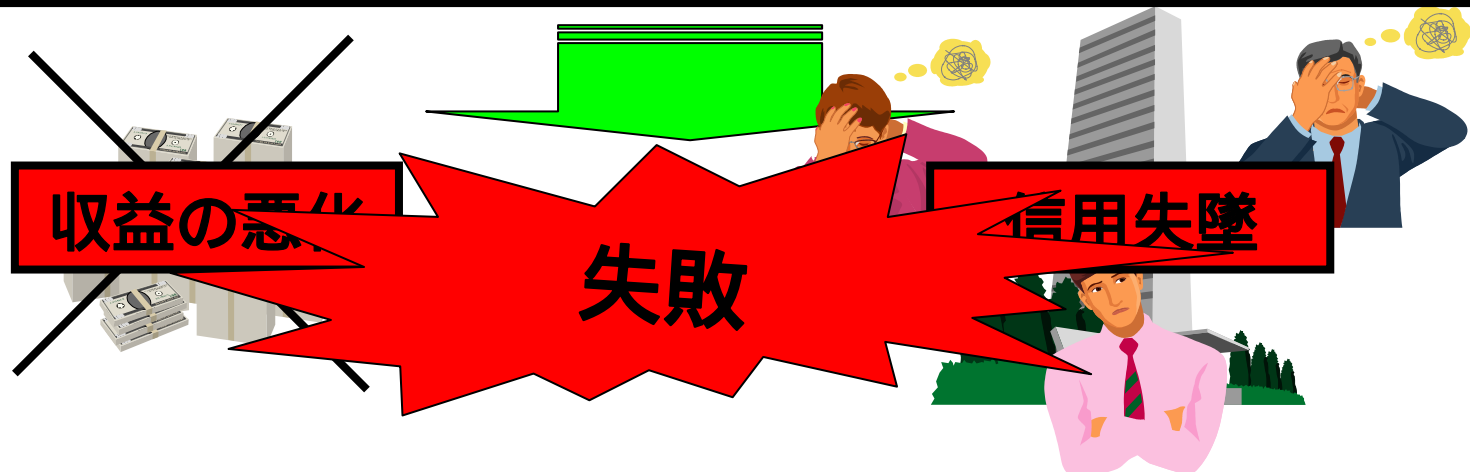


【実態】

個々人のプロジェクトマネジメントスキルに大きく依存

【ソフトウェア開発プロジェクトの特徴】

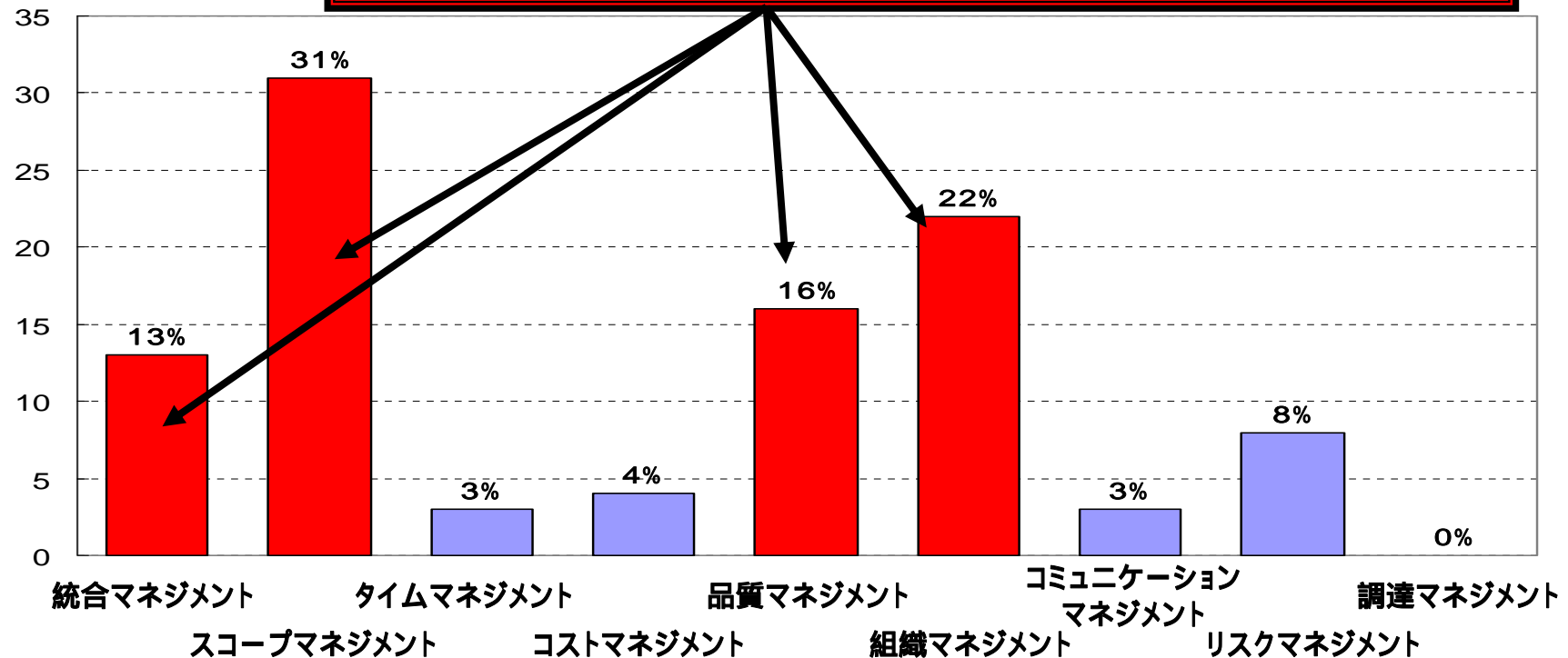
- ・業務要件確定の遅延
- ・見積の困難さに伴う規模増大
- ・仕様変更によるリワーク
- ・既存資産流用の見極め困難



1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

2004年度 収益悪化要因

「統合マネジメント」、「スコープマネジメント(仕様変更/追加)」、「品質マネジメント」、「組織マネジメント(体制/技術力等)」に問題が多い。



1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

日立システムアンドサービスでの取り組み

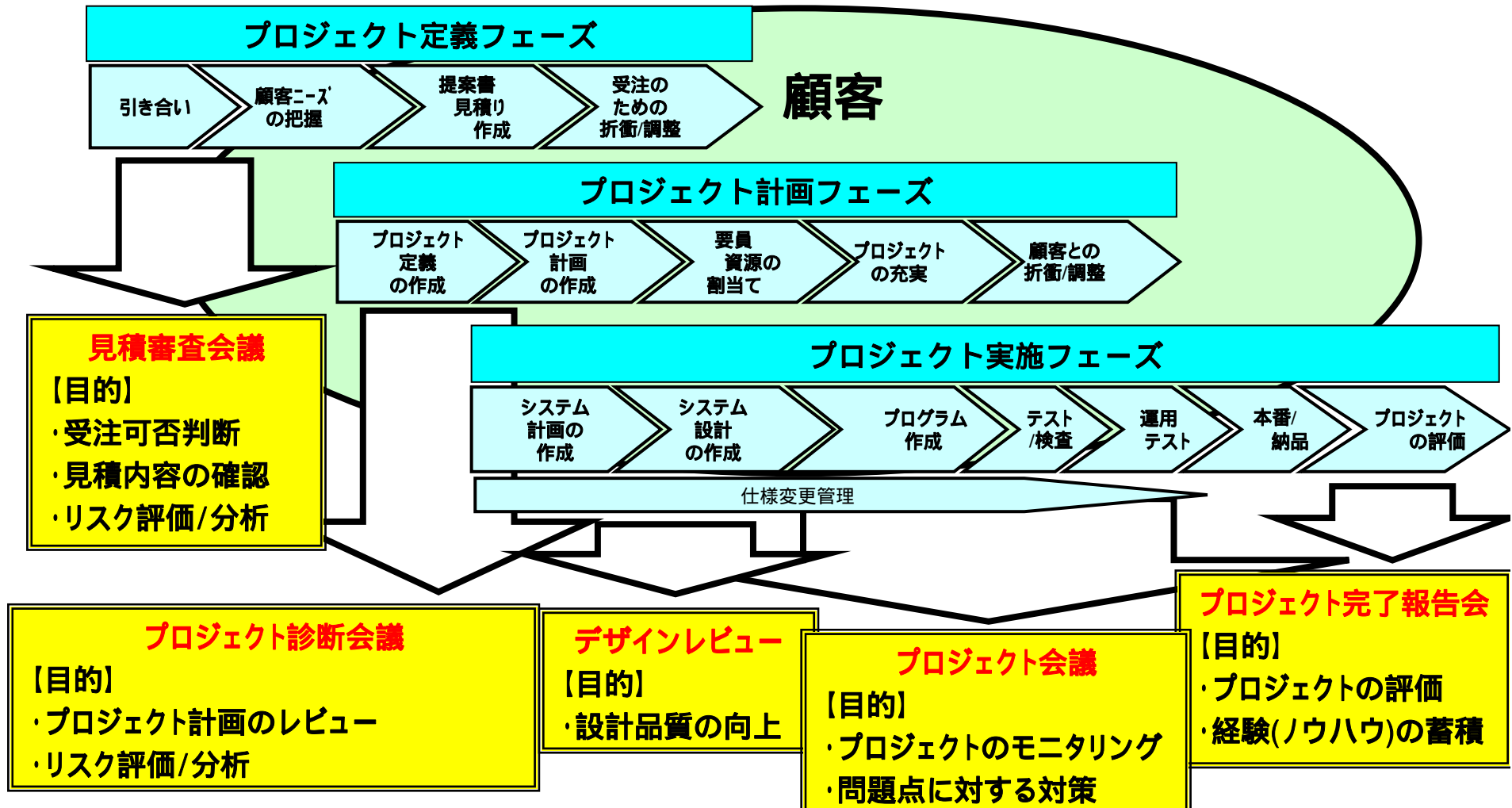
(1) プロジェクト管理の仕組み

(2) プロジェクトマネジメント技術

(3) プロジェクトマネジャーの育成

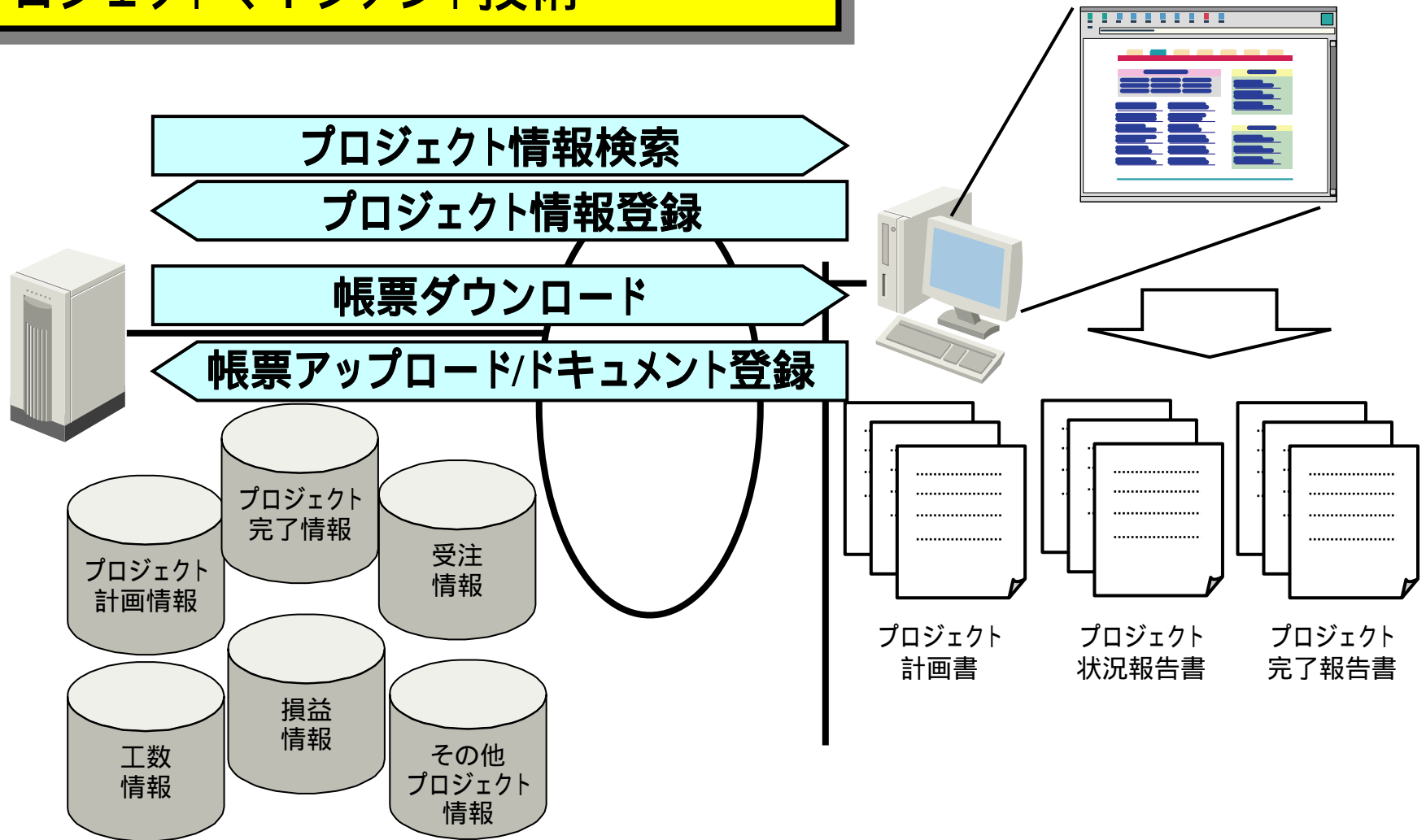
1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

(1) プロジェクト管理の仕組み



1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

(2) プロジェクトマネジメント技術



1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

(3) プロジェクトマネジャーの育成



計画的かつ体系的な育成

プロジェクトへの適切な割当て



1 プロジェクトマネジャー認定制度導入背景

(3) プロジェクトマネジャーの育成



プロジェクト

面的な育成

プロジェクトを
成功に導く

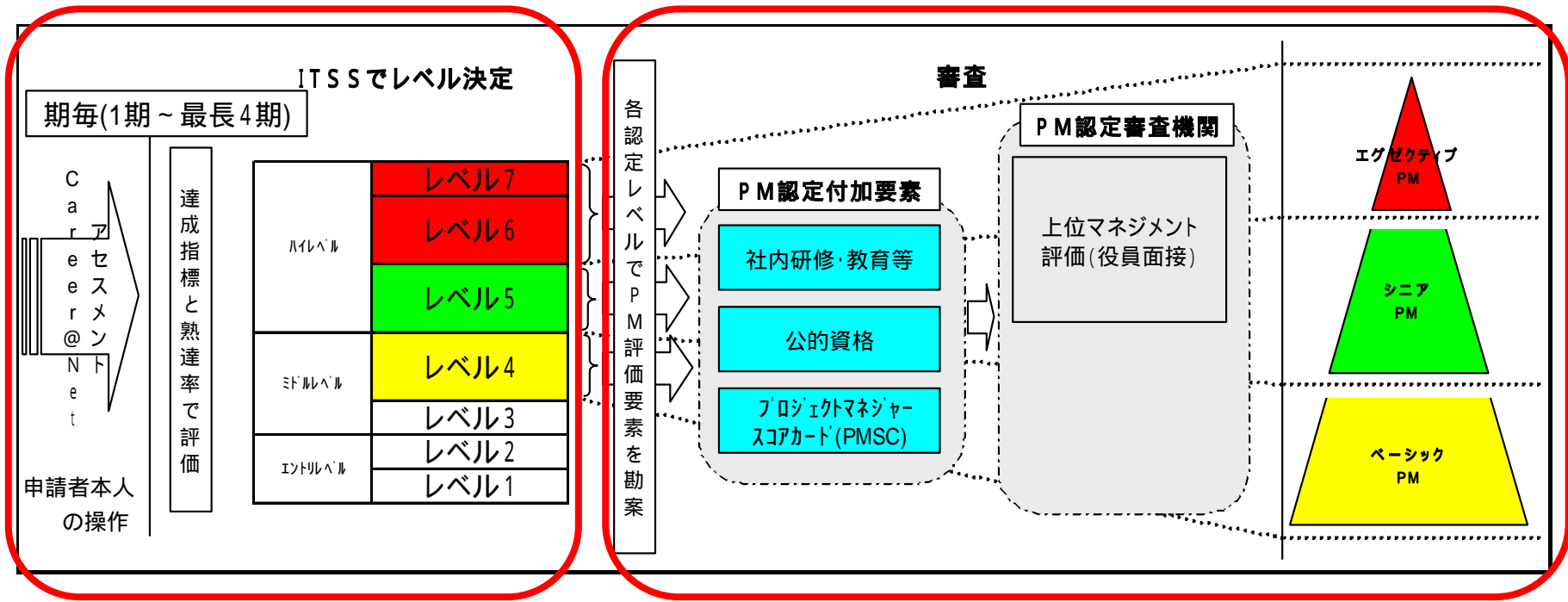
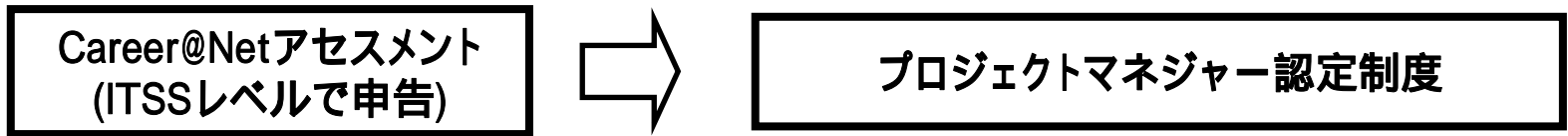


「プロジェクトマネジャー認定制度」の確立

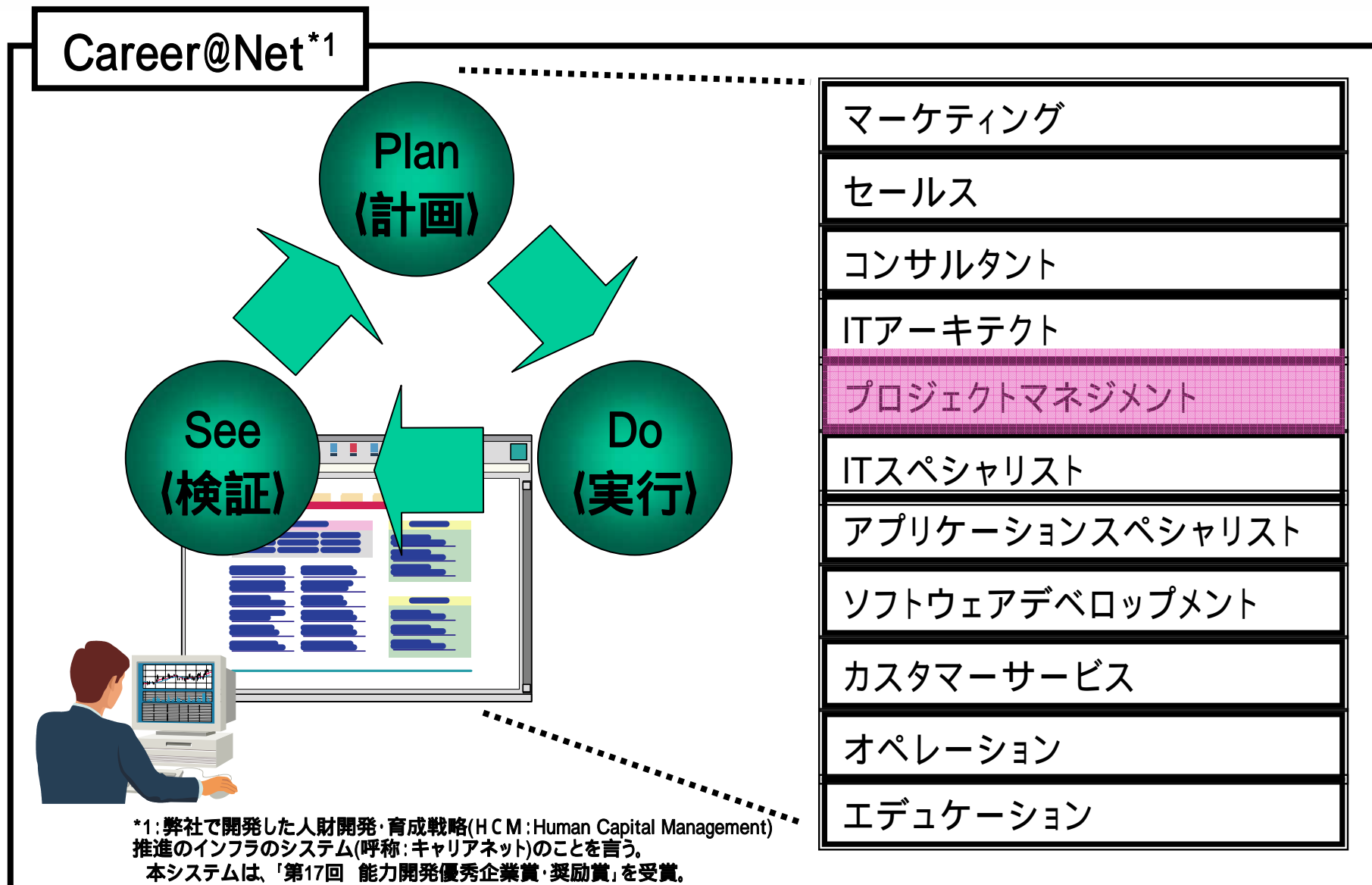
- ・顧客満足度の向上
- ・収益拡大

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要



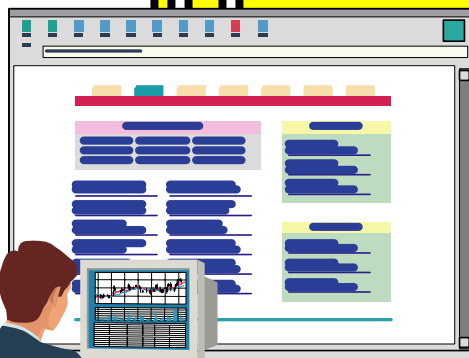
2 プロジェクトマネジャー認定制度について



2 プロジェクトマネージャー認定制度について

Career@Net

Career@Net
アセスメント



本人申告と第三者評価

ハイレベル	レベル7
	レベル6
	レベル5
ミドルレベル	レベル4
	レベル3
エントリレベル	レベル2
	レベル1

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要

(1)実績系評価項目の設定

(2)行動特性系(コンピテンシー)評価項目の設定

(3)スキル評価項目の設定

(4)第三者評価

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要

(1)実績系評価項目の設定

PMBOKの知識エリアを考慮した評価

統合マネジメント

組織マネジメント

スコープマネジメント

コミュニケーションマネジメント

タイムマネジメント

リスクマネジメント

コストマネジメント

調達マネジメント

品質マネジメント

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要

(2) 行動特性系(コンピテンシー)評価項目の設定

達成志向

成果重視

リスク対応

個人特性

オネスティ

対人関係

顧客志向

ネゴシエーション

コミュニケーション

リーダーシップ

チームワーク構築

モチベート

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要

(3) スキル評価項目の設定

社内研修・教育等

公的資格

技術士(総合管理技術)

技術士(情報工学)

情報処理システム監査

情報処理プロジェクトマネ
ジャー

PMCCのPMS

PMP

高度情報処理技術者

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要

(4) 第三者評価

論文・講演等

役員による評価

リーダーシップ

バランス感覚

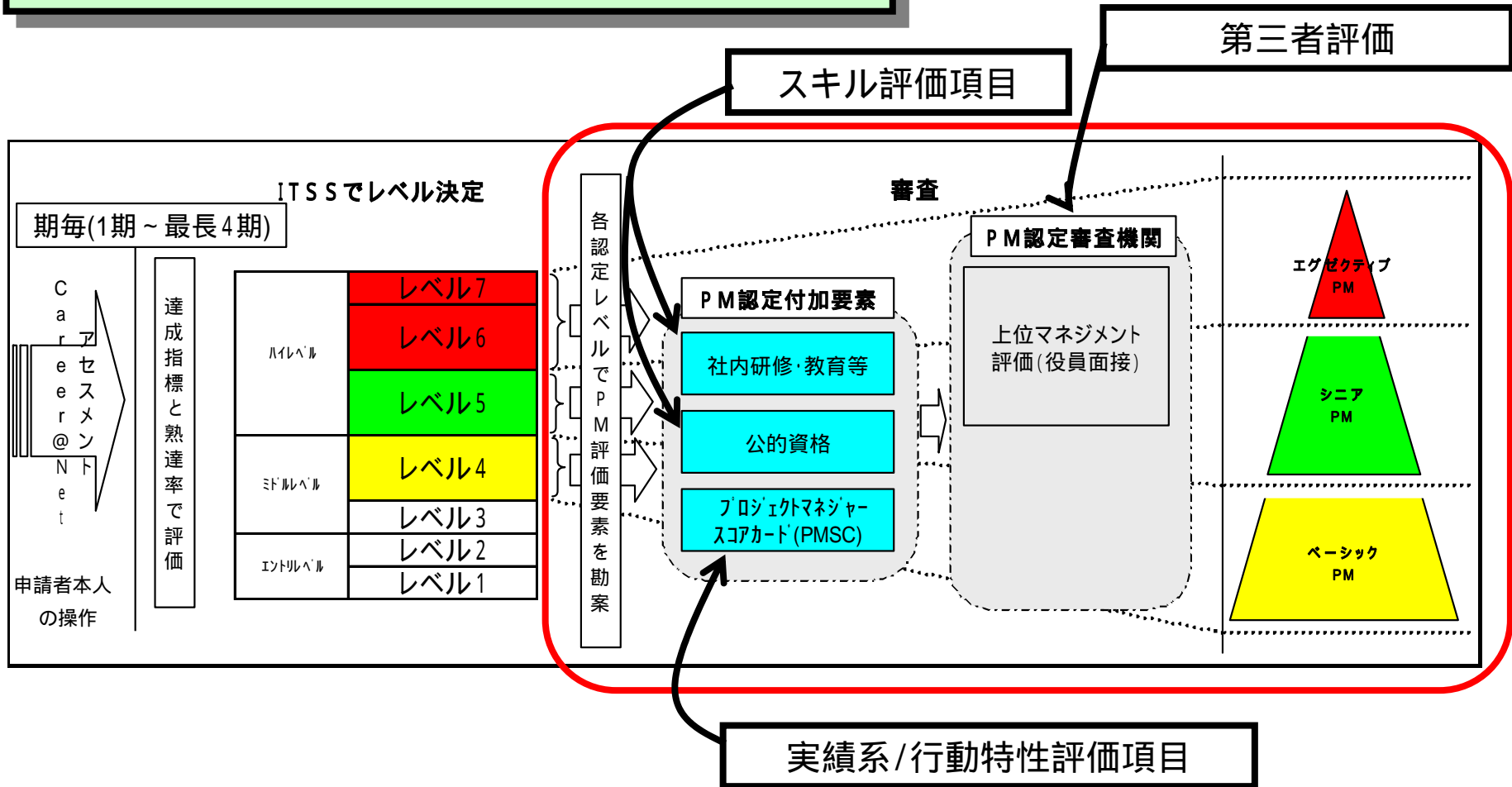
創造性

実行力

戦略指向性

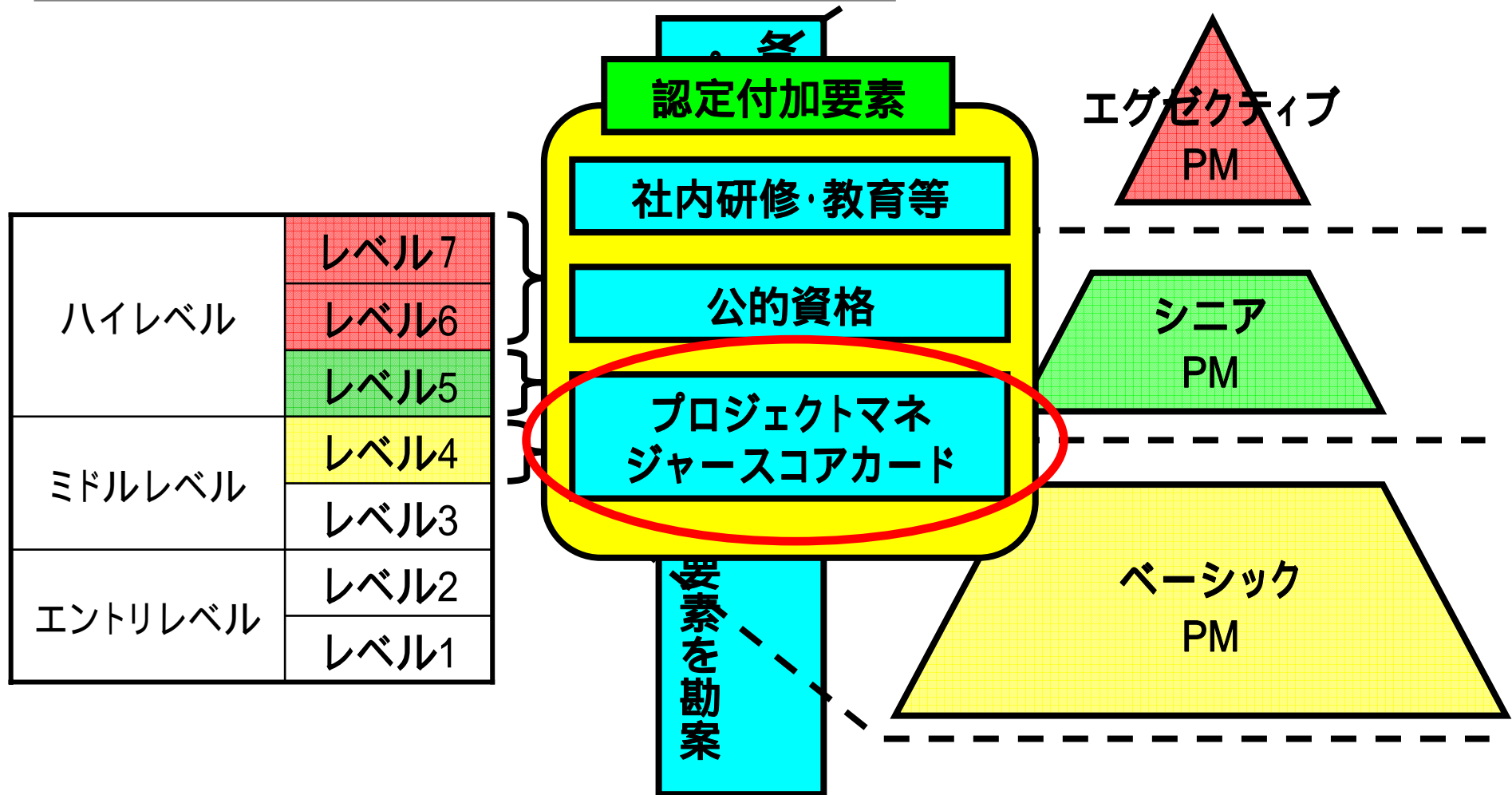
2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要



2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャー認定制度概要



2 プロジェクトマネジャー認定制度について

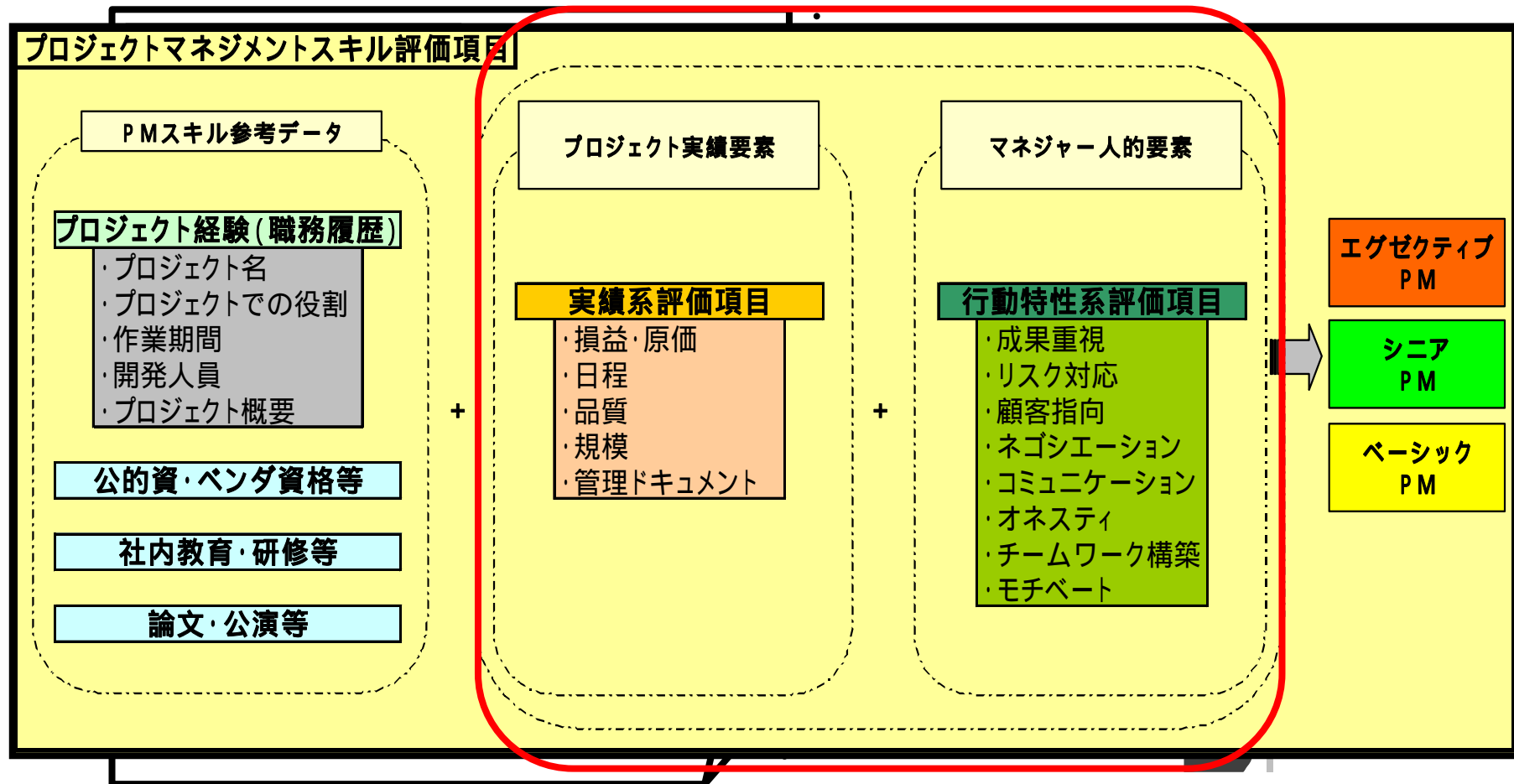
プロジェクトマネジャースコアカード

プロジェクトマネジャー 認定申請書	
申請者情報	公的資格・ベンダ 資格情報
職務履歴 ・XXXプロジェクト ・YYYプロジェクト	教育・研修 履歴情報
実績系評価項目 ・損益・原価情報 ・日程情報 ⋮	論文・講演 履歴情報
	行動特性系評価項目 ・成果重視 ・リスク対応 ⋮



2 プロジェクトマネジャー認定制度について

プロジェクトマネジャースコアカード



2 プロジェクトマネジャー認定制度について

実績系評価項目

		計画	実績	遅延日数 or差分(%)
損益・原価	売上高(k¥)	xx,xxx	yy,yyy	100%
	製造原価		yy	123%
	損益		yy	127%
日程	指し渡し		mm/dd	0日
	納品		mm/dd	0日
	本番開始日	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	0日
品質	チェックリスト密度	-	-	114%
	不良件数密度	-	-	100%

計画に対する実績の達成度
合からスコア化

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

行動特性系評価項目

	評価内容	本人 評価	上位 レベル者 評価
成果重視	目標を設定し、目標の達成のために責任をもって行動するコンピテンシー。	3	4
リスク対応	あらかじめリスクがおきることを予測し、それに応じる方法を考え、実際にリスクが起こったときに、速やかに対応するコンピテンシー。	4	4
顧客志向	顧客のニーズを把握し、そのニーズに応え、満足させることに献身するコンピテンシー。ただし、スコープについては、コストを考慮する必要がある。	4	5
⋮	⋮	⋮	⋮
モチベート	チームメンバーの仕事に対する貢献意欲を高めるコンピテンシー。	3	5

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

行動特性系評価項目

	評価内容	本人		上位レベル者		
		4	本人	上位レベル者	3	本人
成果重視	目標設定	期待される目標より、チャレンジングな目標を設定する。		○	達成可能な具体的目標を自ら設定する。	○
リスク対応	達成努力	目標達成に向けて、関連する社内組織、ベンダーを巻き込んで、すばやく行動を起こす。	○	○	目標達成に向けて、関連する社内組織を巻き込んで、すばやく行動を起こす。	
顧客志向	逃げない姿勢	困難な状況に立たされても、逃げずに自ら進んでその解決にあたり、目標の達成にまい進する。		○		
モチベーション	モチベーション				3	5

2 プロジェクトマネジャー認定制度について

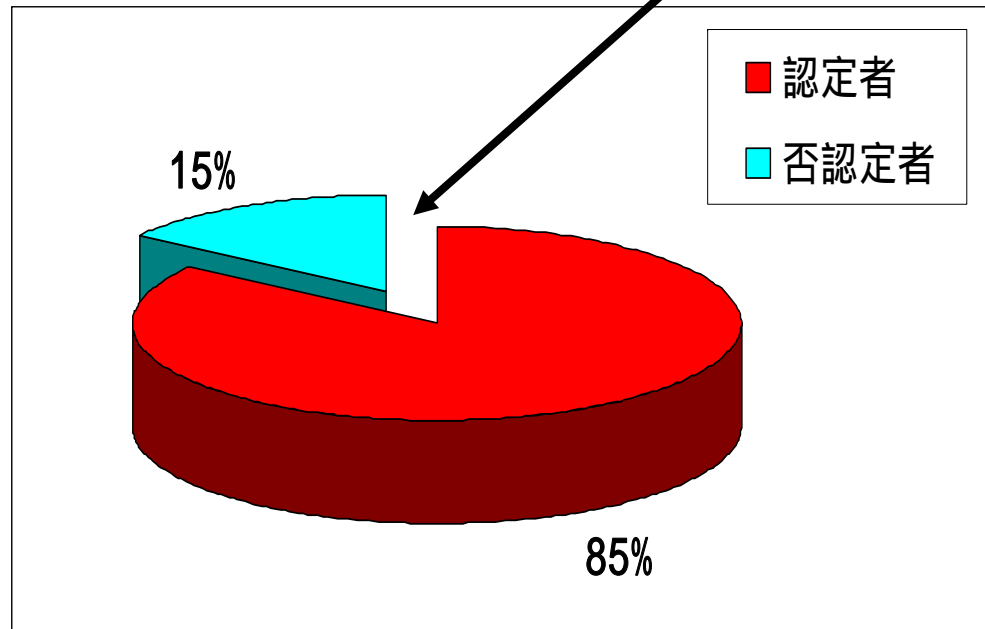
行動特性系評価項目

	評価内容	本人評価	上位レベル者評価
成果重視	目標を設定し、達成するためのコンピテンシー。	3	4
リスク対応	あらかじめリスクを洗い出し、対策を講ずるコンピテンシー。	4	4
顧客志向	顧客のニーズを把握し、そのニーズに応えることに貢献するコンピテンシー。ただし、スコープについては、コストを考慮する必要がある。	4	5
:	:	:	:
モチベート	チームメンバーの仕事に対する貢献意欲を高めるコンピテンシー。	3	5

各コンピテンシー評価項目の合計値で評価

3 認定結果評価

(1)認定結果



実績系評価項目にて実績値と計画値との差が大きい
行動特性系(コンピテンシー)評価項目の上位レベル者の評価が低い
公的資格・ベンダ資格の条件未達

3 認定結果評価

(1)認定結果

実績系評価項目にて実績値と計画値との差が大きい

認定不合格者のコンピテンシー評価ポイント平均(全体)

ポイント
5.00

■全体 本人
■全体 上位レベル者

コンピテンシー)者の

認定不合格者の行動特性系(コンピテンシー)評価ポイント(平均)

認定不合格者の本人評価は、上位レベル者の評価を比べて差異が大きい。

認定不合格者は、「成果重視」、「リスク対応」、「ネゴシエーション」、「コミュニケーション」の評価が極めて低い状態。

成果重視

リスク対応

顧客志向

ネゴシエーション

コミュニケーション

オネステイ

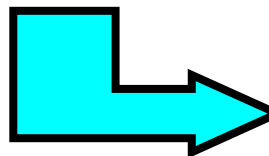
チームワーク構築

モチベート

3 認定結果評価

(2)主要プロジェクトに対する プロジェクトマネジャー認定者の割当状況

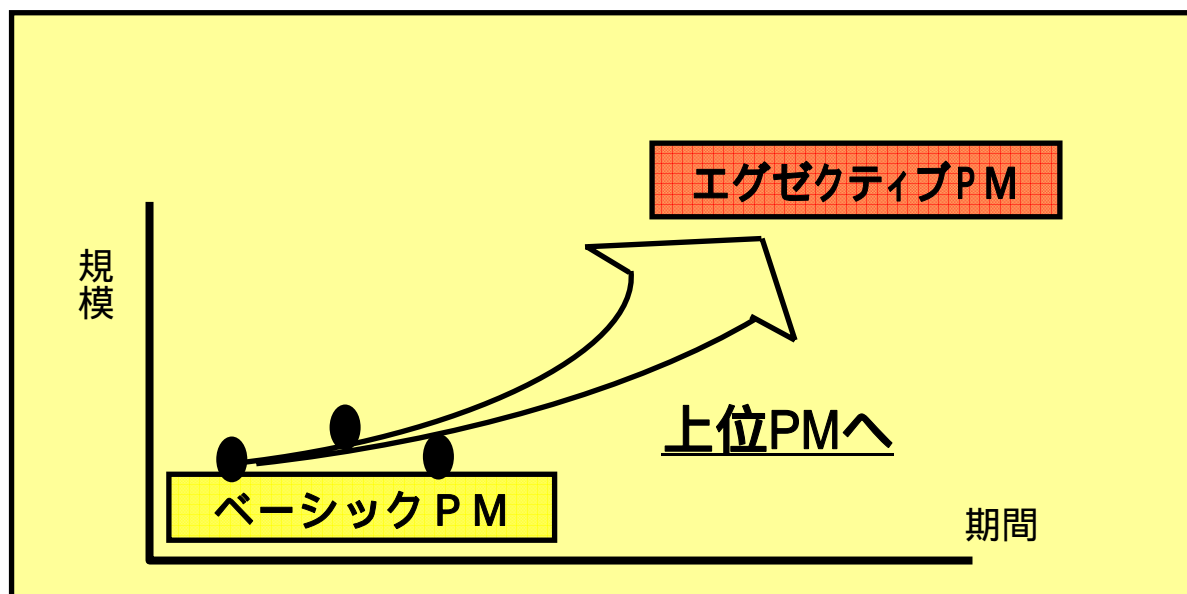
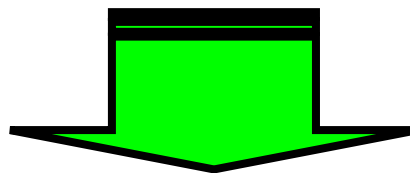
	2005/ 上期
プロジェクトマネジャー 認定者の割当率	76%



適正割当の推進

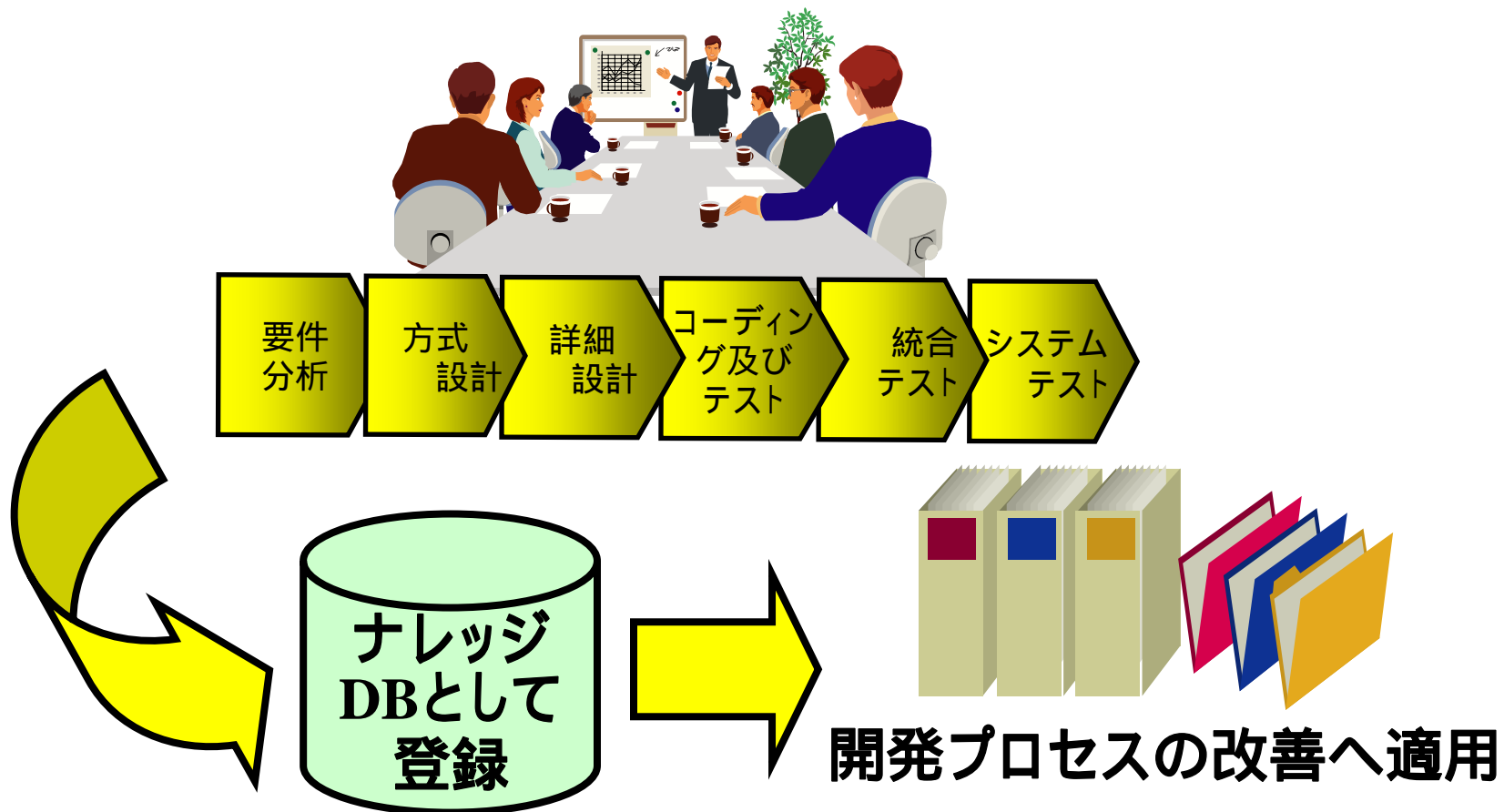
4 今後の課題

(1) プロジェクトマネジャー認定者の認定レベルを
上げるための育成計画とプロジェクト実践



4 今後の課題

(2)成功・失敗したプロジェクトから導かれる改善事項の取込み



日立システム

SEPG Japan 2005

日立システム における
プロジェクトマネジャー認定制度確立と適用

ご清聴ありがとうございました

株式会社 日立システムアンドサービス
プロジェクトマネジメント部

