

DOA (Data Oriented Analysis) プロジェクト・マネージメント

内容

プロジェクト成功のための7つのキー

7つのキーに基づいたステアリング・コミッティーのアジェンダ

プロジェクト・マネージメントのフェーズ(局面)

プロジェクト・マネージメントのフェーズ(局面)間の関係

プロジェクト・マネージメントにおける手法の違い

プロジェクト・マネージメントでのデシジョン構造

PM/PMOメンバーに必要な基本知識とスキル

プロジェクト体制・・・要件定義のフェーズ

プロジェクト体制・・・外部設計から統合テスト(ITa/ITb)

プロジェクト体制・・・システム・テストからユーザ運用テスト

要件定義/外部設計フェーズでの作業と成果物

内部設計/開発フェーズ(ITa)での作業と成果物

ITb/システム・テスト/ユーザ運用テスト・フェーズでの作業と成果物

業務移行での作業と成果物

データ移行での作業と成果物

インフラ構築での作業と成果物

WBS体系

WBS、WBSディクショナリーとWark Packageの構成








WBSとWark Packageの整合性の維持

会議体とコミュニケーション・ルート

キーパーソンの配置方法




プロジェクト成功のための7つのキー

成功のための7つのキー

 <p>Stakeholders</p>	利害関係者がコミットしている	プロジェクトの影響を受ける、またはプロジェクトに影響を与える個人およびグループを特定、評価し、情報を提供し、感化する。
 <p>Business Benefits</p>	顧客のビジネス上の利益が実現されている	プロジェクトがクライアント企業に与える利益を予測し、測定し、モニターする。利益とは、財務および非財務の両方の側面における期待成果と関連コストを考慮したものである。
 <p>Work and Schedule</p>	作業およびスケジュールは予測可能である	プロジェクトのサービスと成果物の提供および受入を管理し、パフォーマンスの規定および受入基準が確実に満たされるようにする。
 <p>Team</p>	プロジェクトチームは高いパフォーマンスを出している	プロジェクト チームに必要な人員を特定し、立ち上げ、教育する。プロジェクト遂行に必要なスペース、機材、およびその他のリソースを取得し、維持管理する。
 <p>Scope</p>	スコープは現実的で的確に管理されている	プロジェクトの作業範囲を承認、維持管理する。
 <p>Risks</p>	リスクが軽減されている	リスクおよび課題を特定し、評価し、それらに対する回避、緩和、解決などのアクティビティを実行する。
 <p>Delivery Organization Benefits</p>	サービス提供組織にとっての利益が実現されている	サービス提供組織がプロジェクトから得る利益を確定し、合意し、管理する (例えば、財務報酬、知識伝達、スキル開発など)。

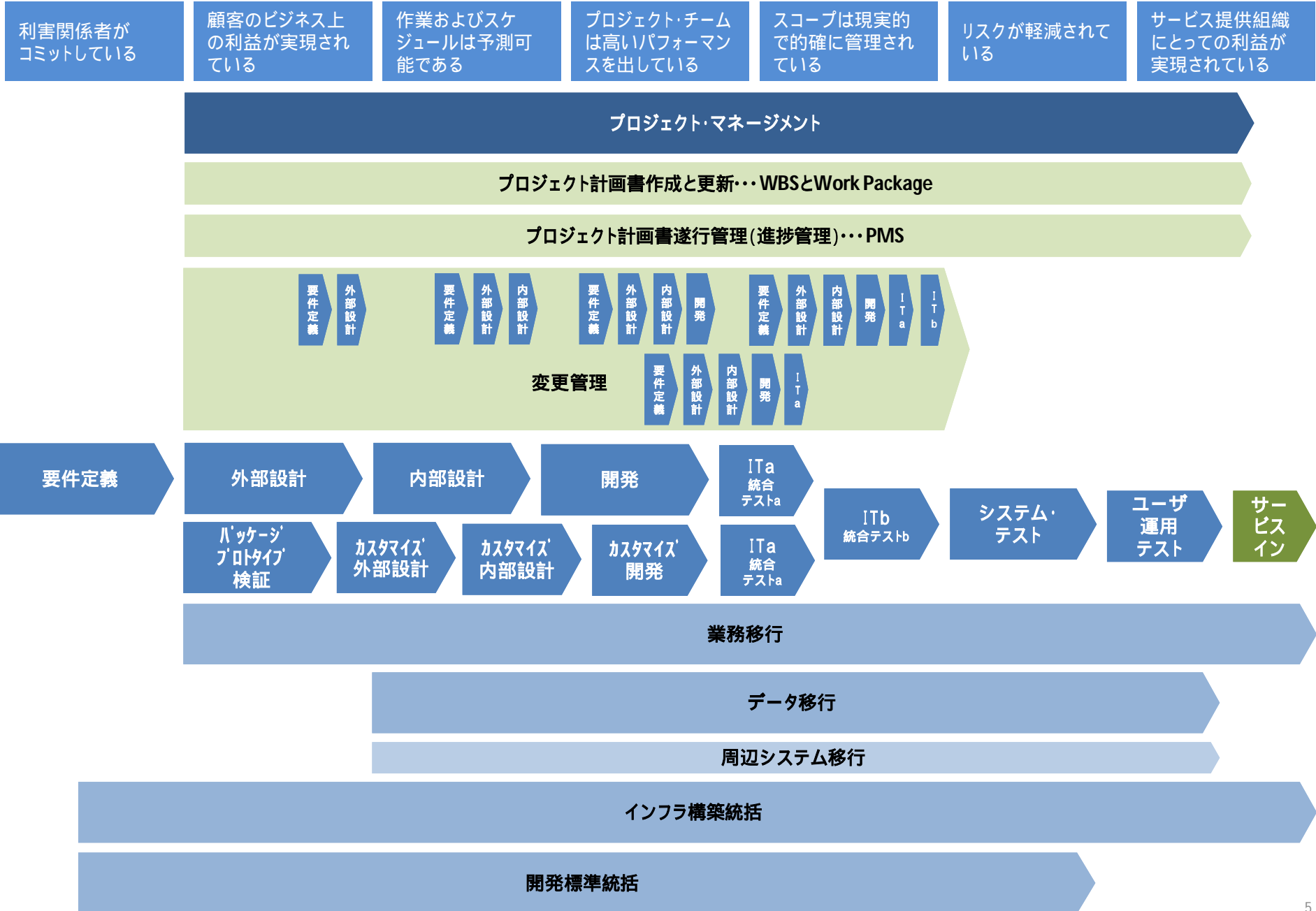
7つのキーに基づいたステアリング・コミッティーのアジェンダ

7つのキーに基づいたステアリングコミッティーのアジェンダ

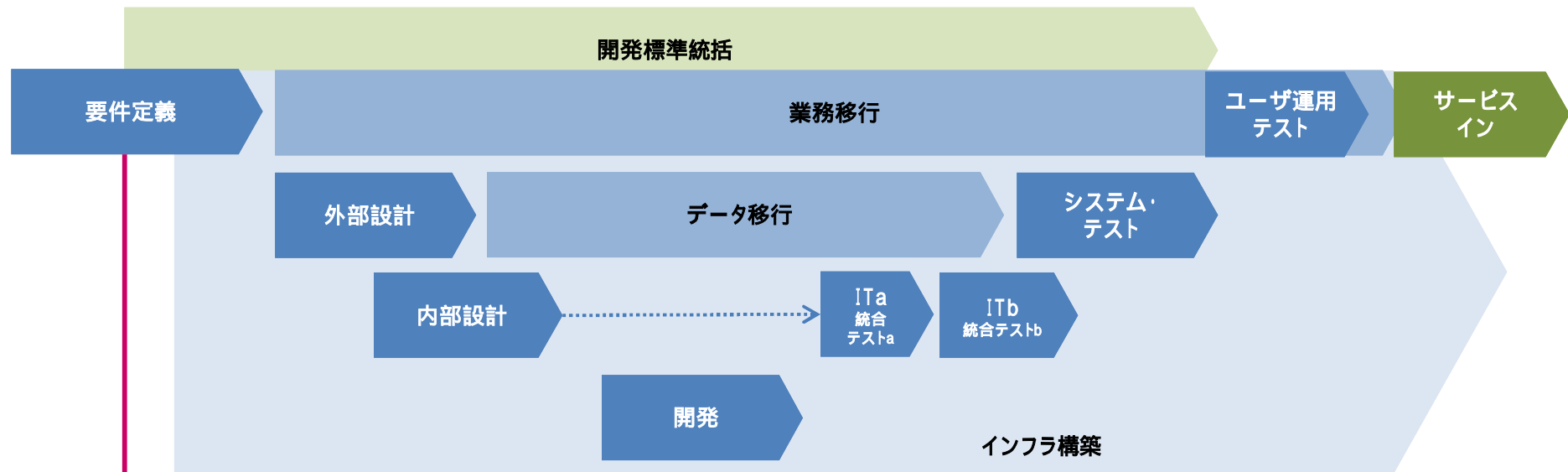
-  **赤:** 緊急。即刻方向修正のためのアクションが必要
-  **黄:** 警告。状況改善のためのアクションが近々必要
-  **青:** 順調。計画通り進行中

利害関係者がコミットしている	 赤	課題	推奨アクション: 即刻方向修正のためのアクションが必要
顧客のビジネス上の利益が実現されている	 青		
作業およびスケジュールは予測可能である	 黄	課題	推奨アクション: 状況改善のためのアクションが近々必要
プロジェクトチームは高いパフォーマンスを出している	 黄	課題	推奨アクション: 状況改善のためのアクションが近々必要
スコープは現実的で的確に管理されている	 青		
リスクが軽減されている	 黄	課題	推奨アクション: 状況改善のためのアクションが近々必要
サービス提供組織にとっての利益が実現されている	 赤	課題	推奨アクション: 即刻方向修正のためのアクションが必要

プロジェクト・マネジメントのフェーズ(局面)



プロジェクト・マネジメントのフェーズ(局面)間の関係



要件定義での詰めが甘かったり、成果物の完成度が低いと、その後の作業効率は極端に落ちる。

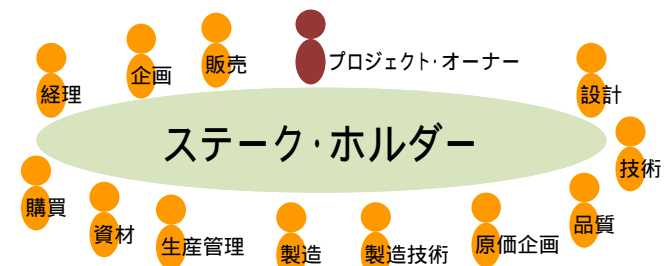
要件定義終了後には、外部設計以降のWBSが定義出来なければならない。

要件定義終了後には、外部設計以降の開発見積が出来なければならない。

要件定義では、ステーク・ホルダーとの議論が多くあり、この時点でステーク・ホルダーの同意を取得する必要がある。

したがって、要件定義は作業フェーズではなく、企画・計画のフェーズであり、期間を充分にとる必要がある。

逆に、外部設計以降は、作業計画はあるものの、基本的には作業フェーズである。



プロジェクト・マネジメントにおける手法の違い

開発方法による相違

スクラッチ開発の場合
パッケージ導入の場合
両方の場合

スクラッチ開発の場合は、仕様書等や決め事のドキュメントが前工程の成果物としてあり、テスト項目等の洗い出しがし易い。一方、要件定義での設計バグがあった場合は最終段階で再開発が発生し、期間・コストともに大幅に増加する。

パッケージ導入の場合は、シナリオ・テストが中心になり、スクラッチ開発とは異なる方法が必要となる。

システムの種別による相違

業務システム系
POP/POS系システム
制御系システム
組込ソフトウェア系

特に業務システム系は、利害の異なるステーク・ホルダーが多く、要件定義での議論が重要となる。

他の場合は、仕様が比較的決めやすい。

業種による相違

製造業
金融業
流通業
その他

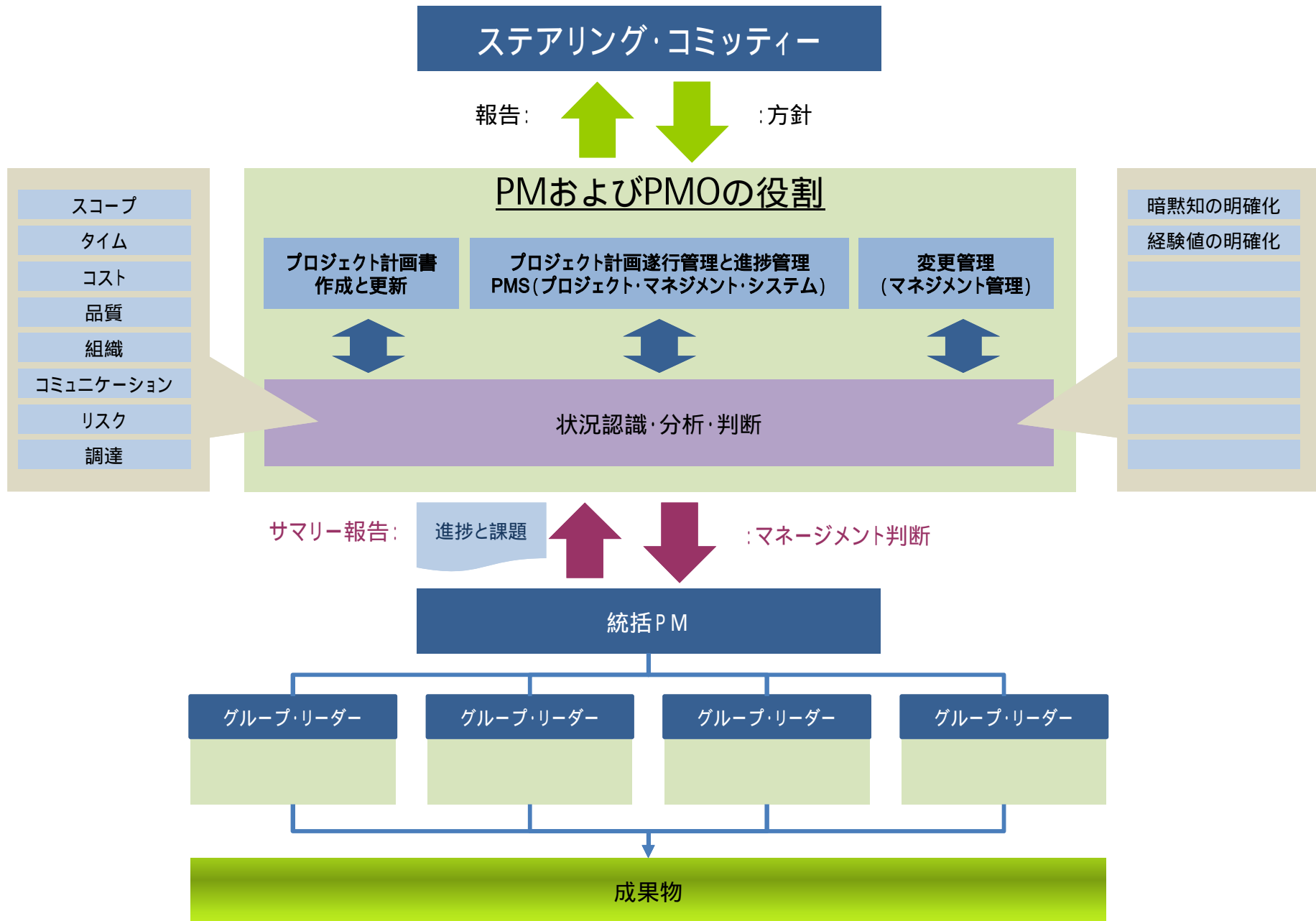
特に製造業は、利害の異なるステーク・ホルダーの納得が必要となり要件定義で議論を尽くす必要がある。

プロジェクトの規模による相違

超大規模
大規模
中規模
小規模

規模によりプロジェクト管理工数は大幅に異なる。

プロジェクト・マネジメントでのデシジョン構造



PM / PMOメンバーに必要な基本知識とスキル

アプリケーション・スキル

業種別業務知識
汎用的業務知識
パッケージ知識
企業会計原則に関する知識

ソフトウェア・エンジニアリング

開発標準
開発手法
開発ツール
DFD/ERD等の設計手法

プロジェクト・マネジメント

インテグレーション
スコープ
タイム・マネジメント
コスト・マネジメント
品質マネジメント
ヒューマン・リソース・マネジメント
コミュニケーション技術
リスク・マネジメント
調達管理

ビジネス・スキル

リーダーシップ
契約知識
交渉力

PMの大きな役割

モチベーションの維持と向上

作業や残業・徹夜を強要したり、叱りつけたりすればメンバーの志気は落ち高いパフォーマンスは期待出来ない。PMはメンバーに意見を出させ、時にはアドバイスをし、メンバーの能力を助長しなければならない。

各チーム間の調整役

チーム間で調整が必要な場合、チームに任せるのではなく、PMが積極的に割り込んで調整をする。これをしてしないと「何もしないPM」と評価され、メンバーの求心力を失う。

優秀な人材のリーダー抜擢

優秀な人材を作業にあてるのではなく、リーダーとしてメンバーの効率を上げる。その際、サポートをする人材を付けるなどの工夫をする。

長時間労働蔓延の阻止

長時間作業を続けることは、メンバーの集中力を失わせ、結果として高いパフォーマンスは期待出来ない。帰りにくい等の雰囲気破壊していく。

個人・人間性批判をしない雰囲気の創造

作業の方法、結果についての議論を集中させ、個人への批判、人間性の批判はしてはならない。

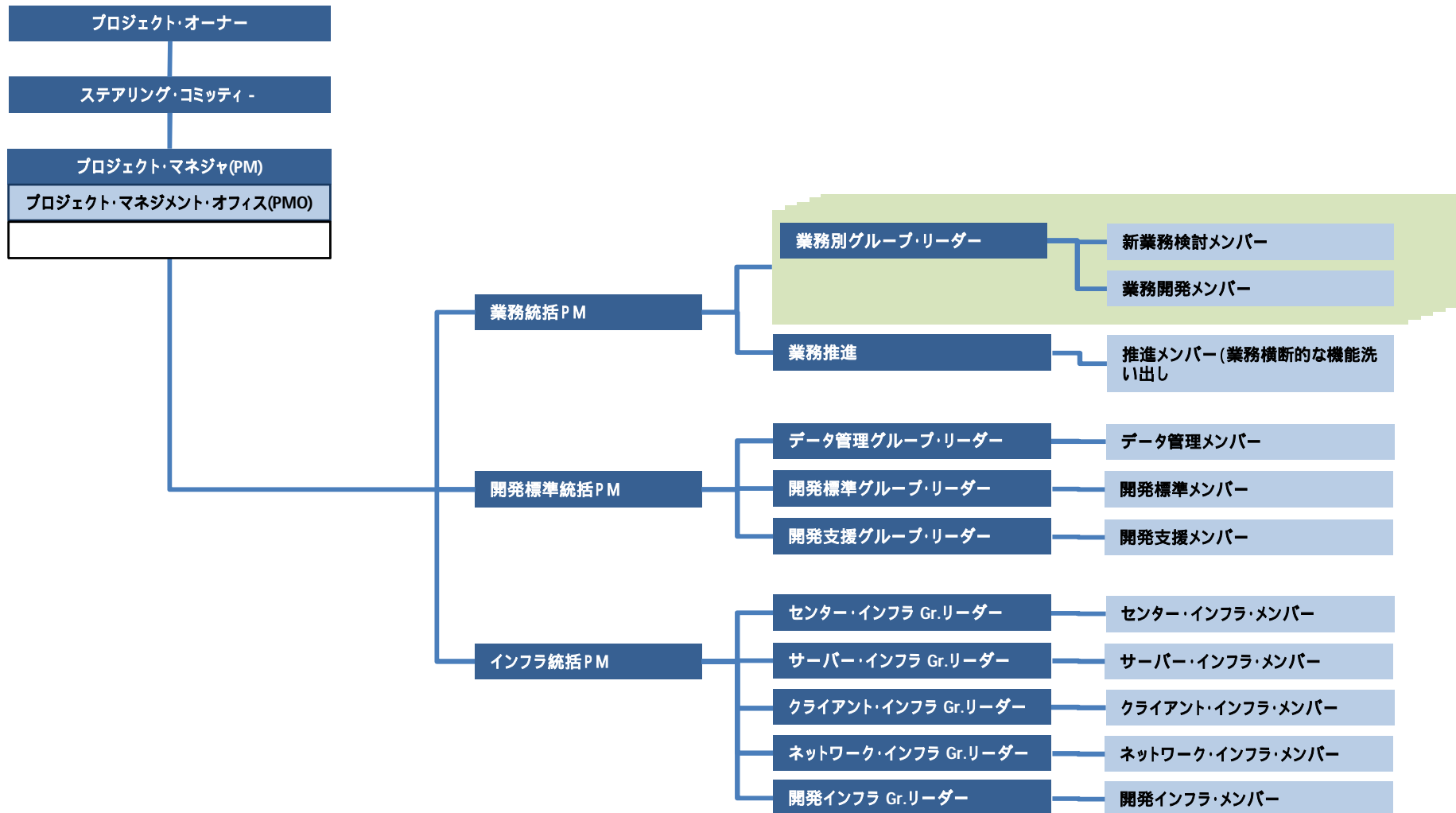
権限乱用の禁止

権限は重要な決断のためにあるのであって、メンバーを動かすためにあるのではない。あくまでもメンバーの納得の上で進めなければならない。

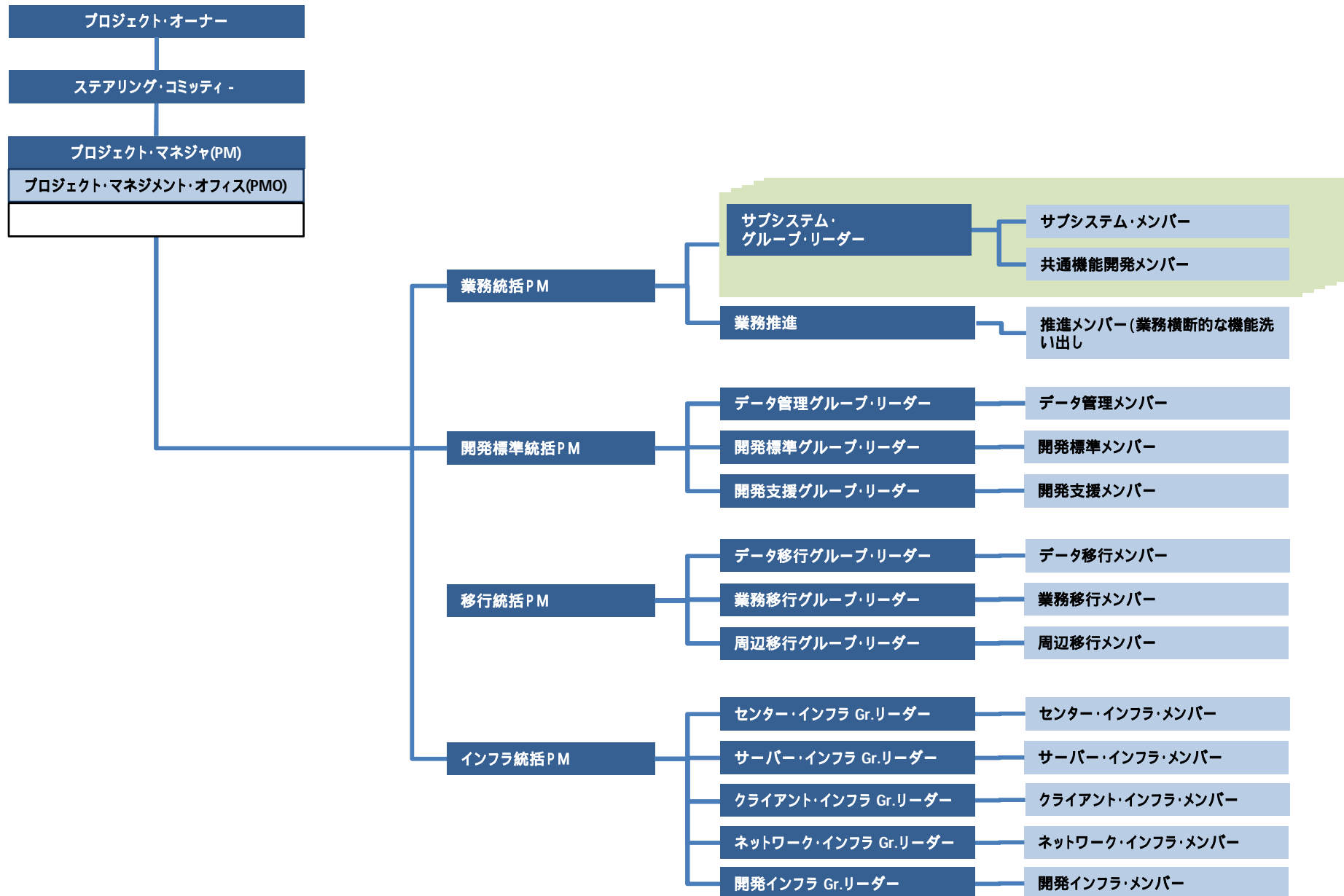
長時間会議の禁止

PMもしくは統括PMは会議時間を極力短くする工夫をし、詳細は個別に議論する。

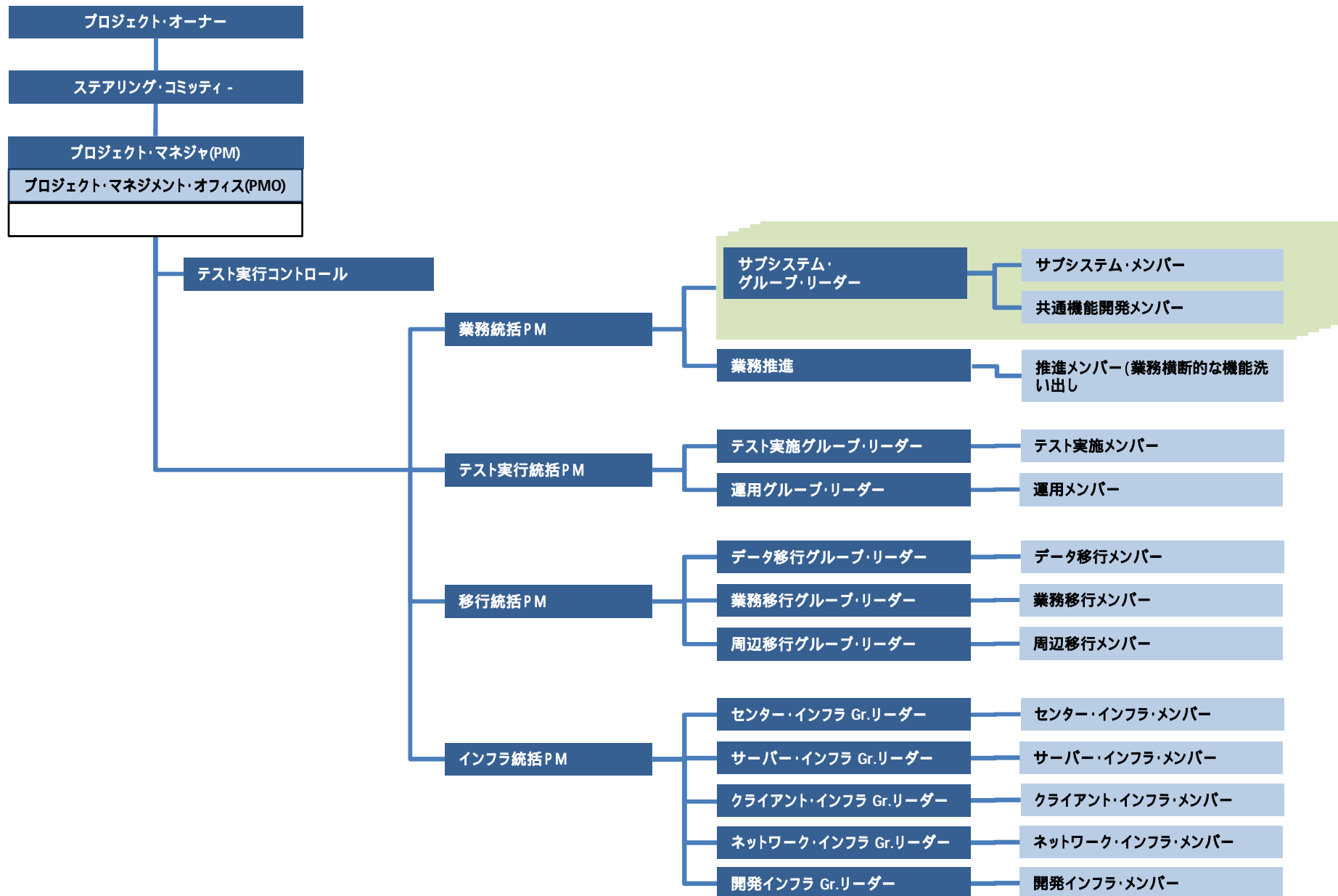
プロジェクト体制・・・要件定義



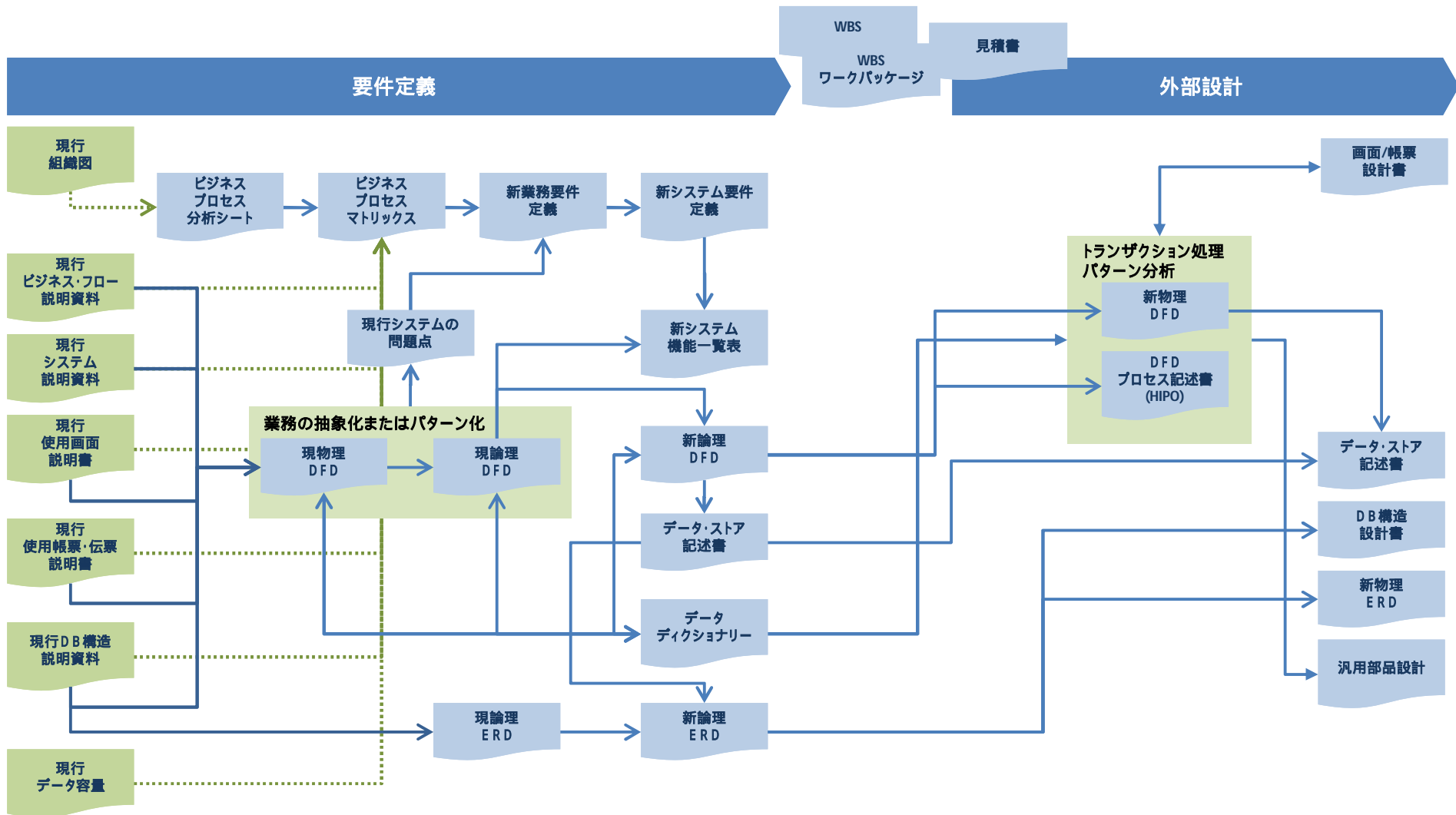
プロジェクト体制・・・外部設計から統合テスト(ITa/ITb)



プロジェクト体制・・・システム・テストからユーザ運用テスト

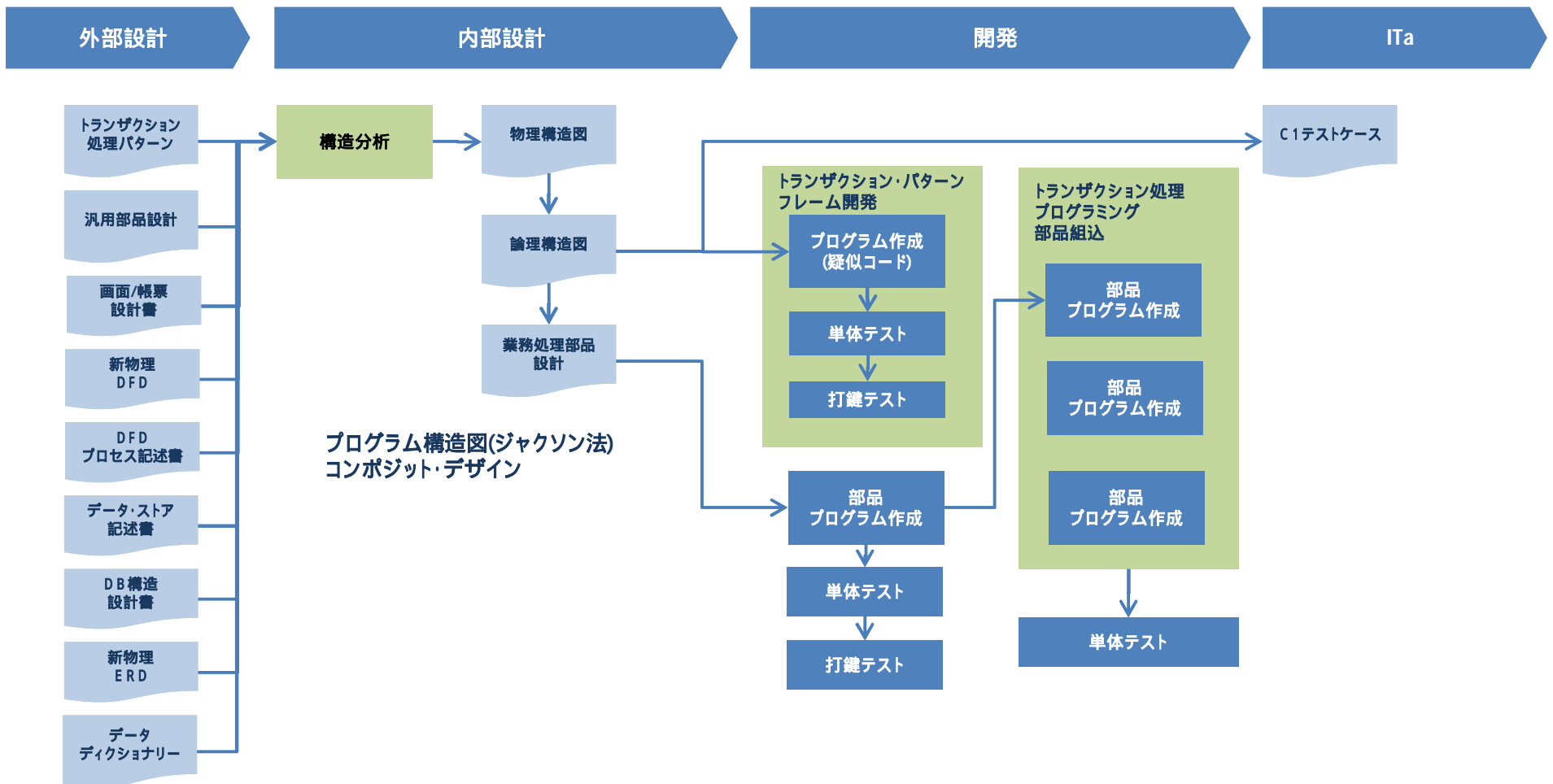


要件定義 / 外部設計フェーズでの作業と成果物

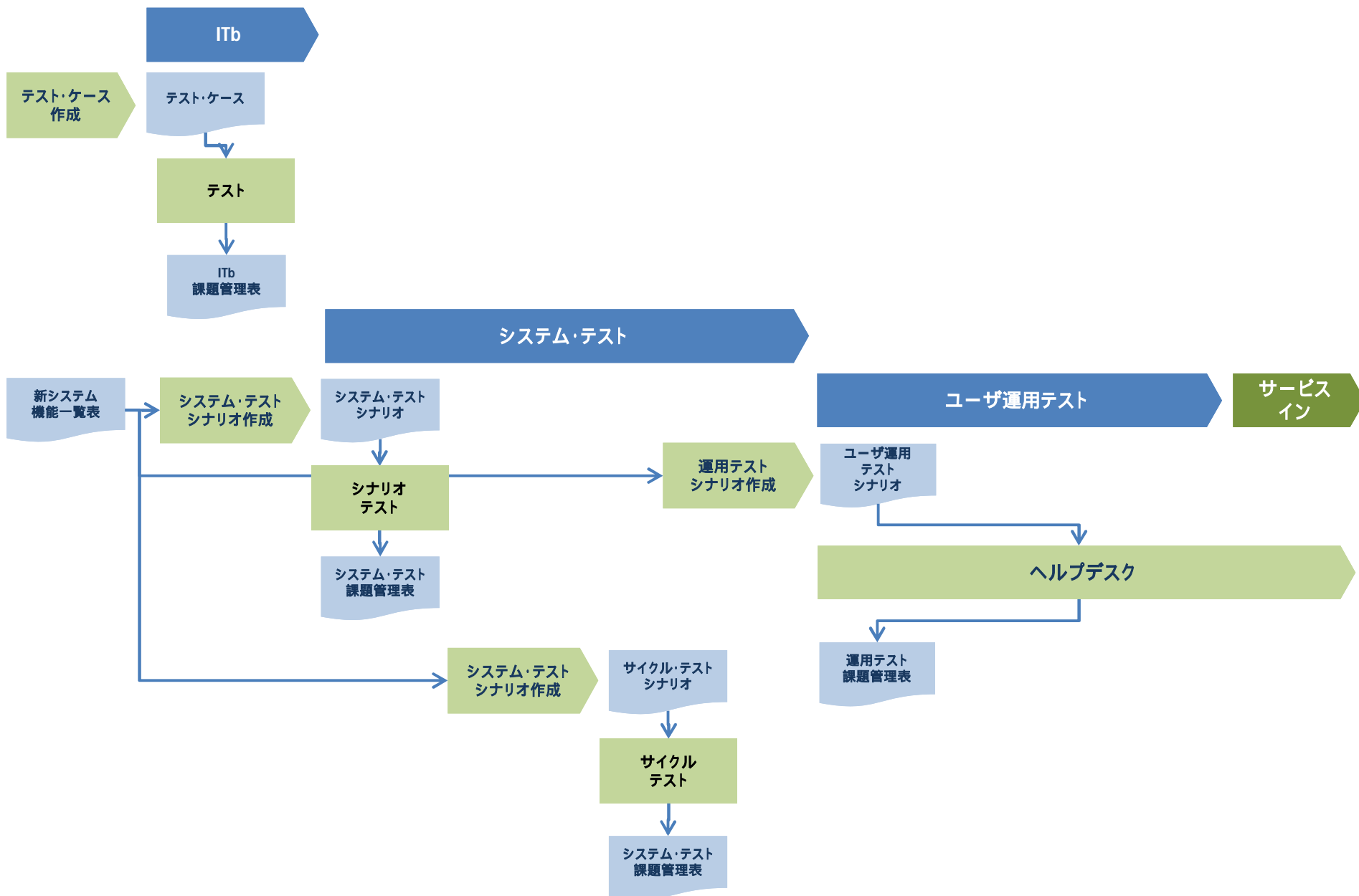


ファンクション・ポイント法
 EI :外部入力
 EIF: 外部インターフェース・ファイル
 EO: 外部出力
 EQ: 外部照会
 ILF: 内部論理ファイル

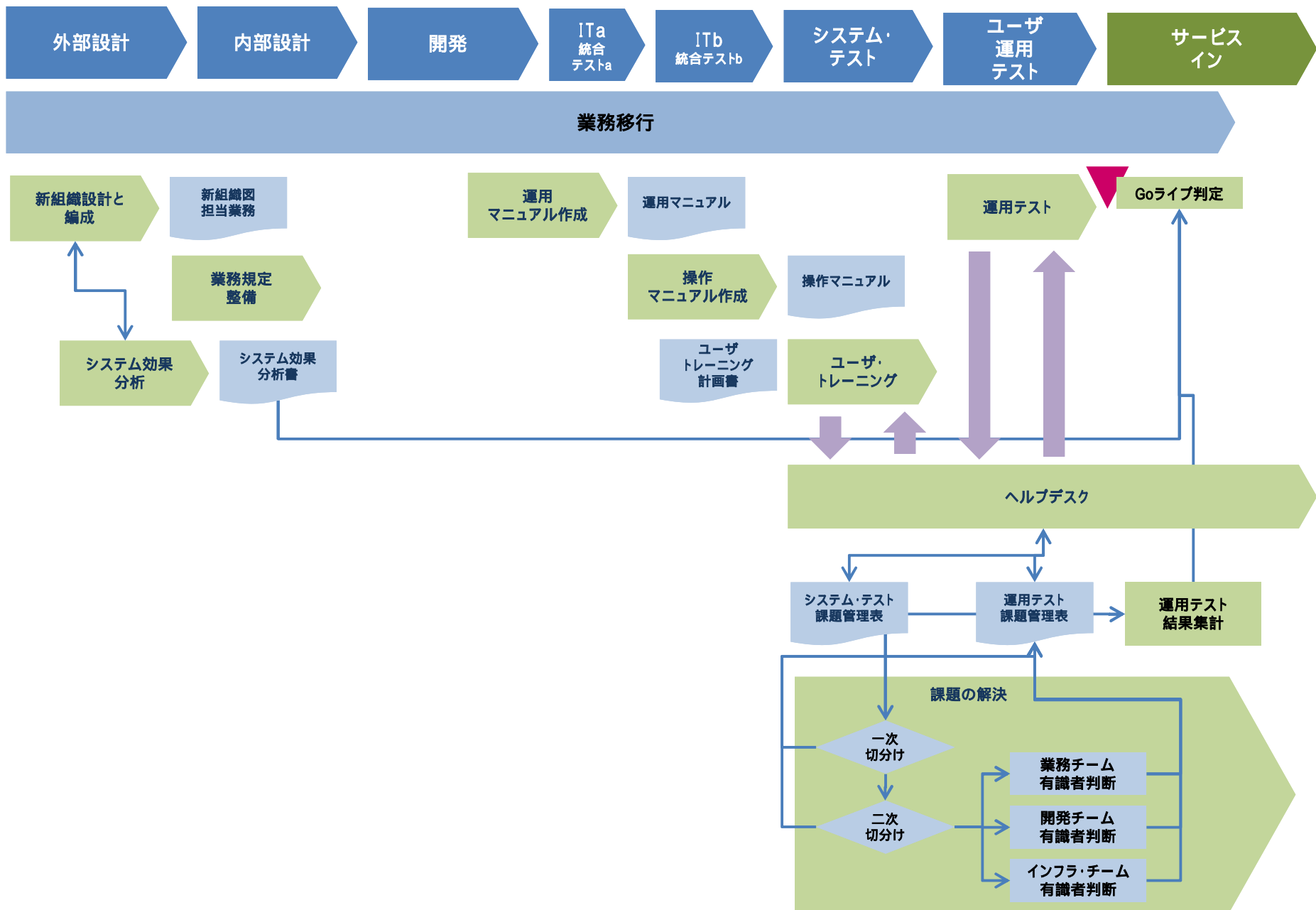
内部設計 / 開発フェーズ (ITa) での作業と成果物



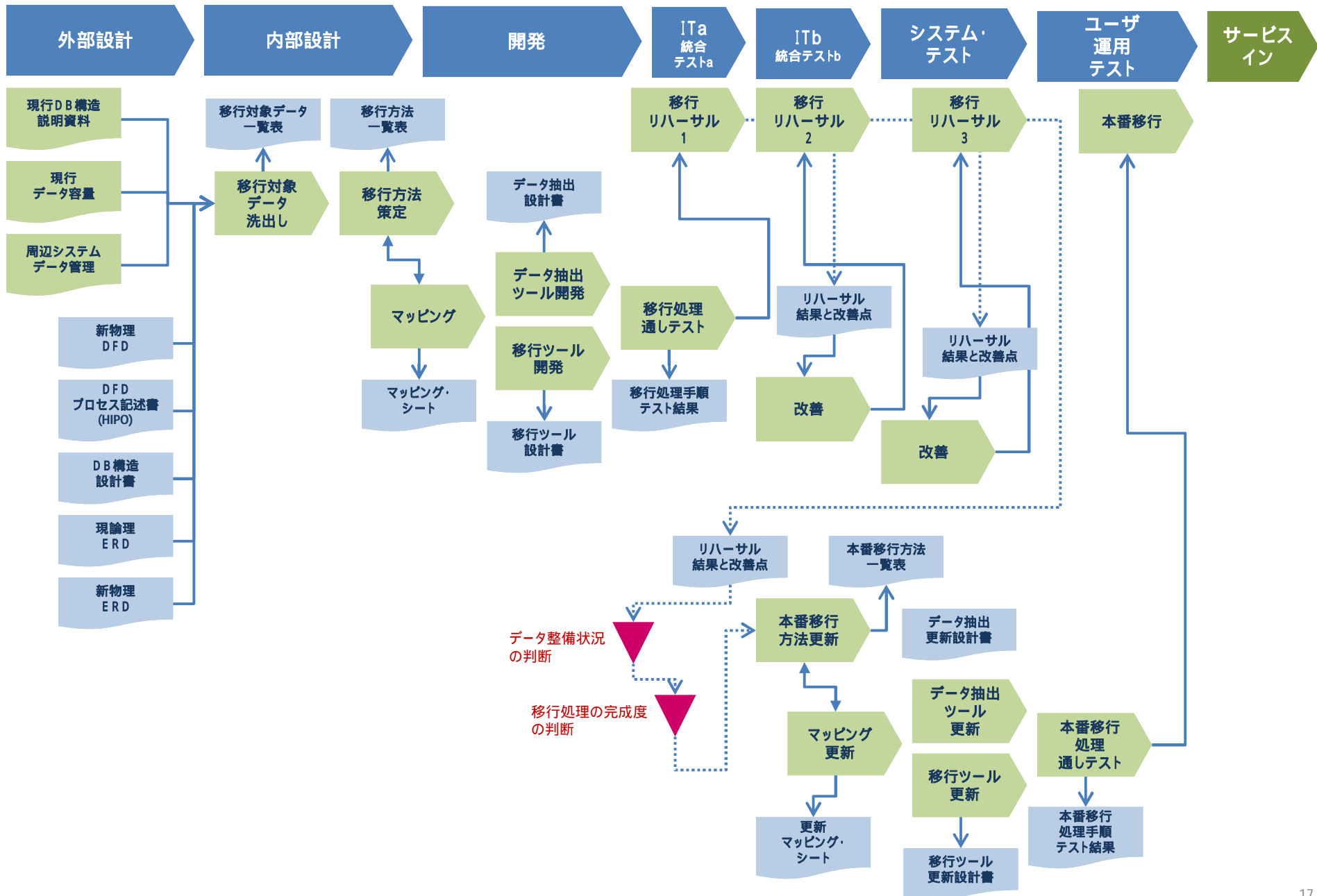
ITb/システム・テスト/ユーザ運用テストでの作業と成果物



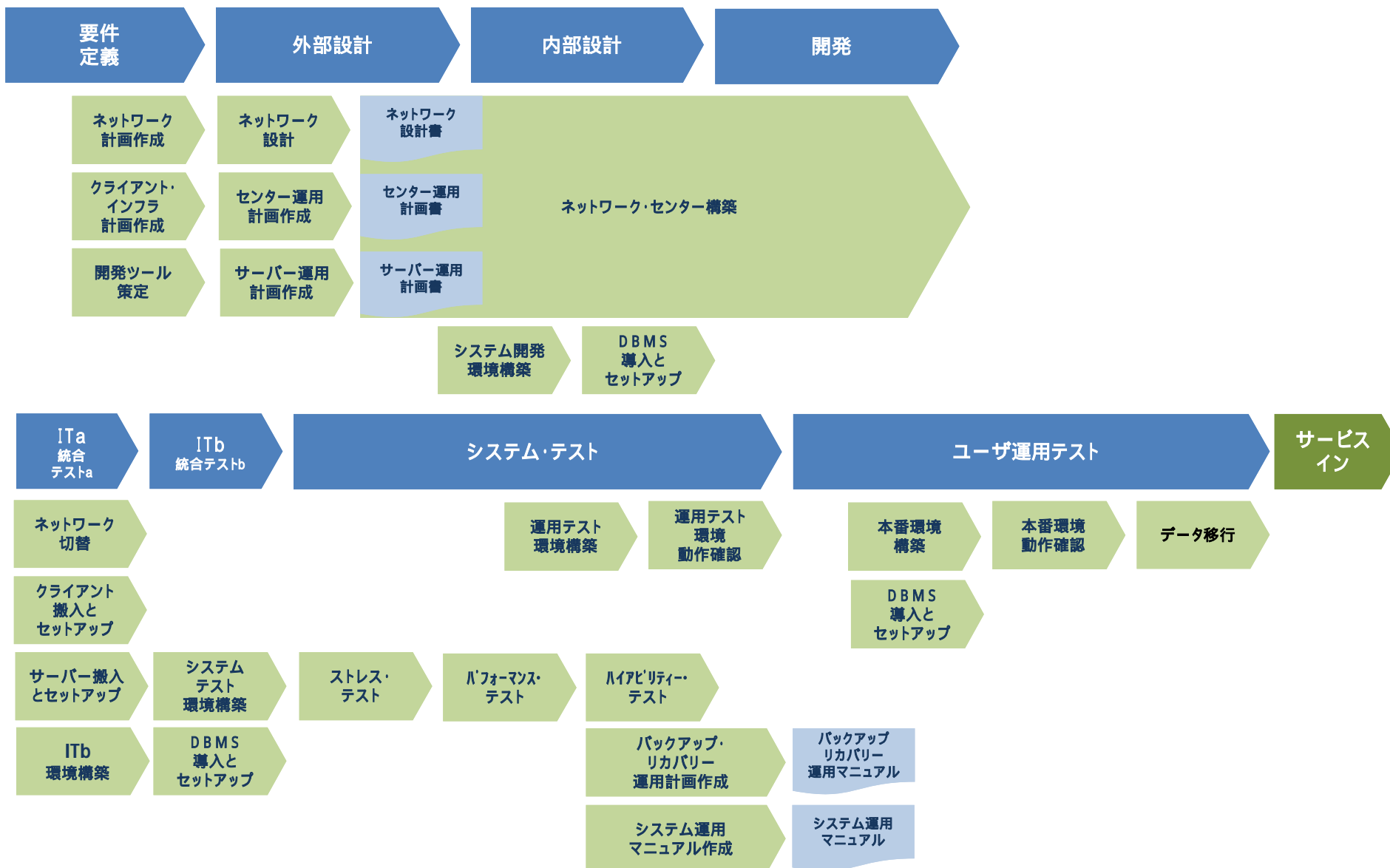
業務移行での作業と成果物



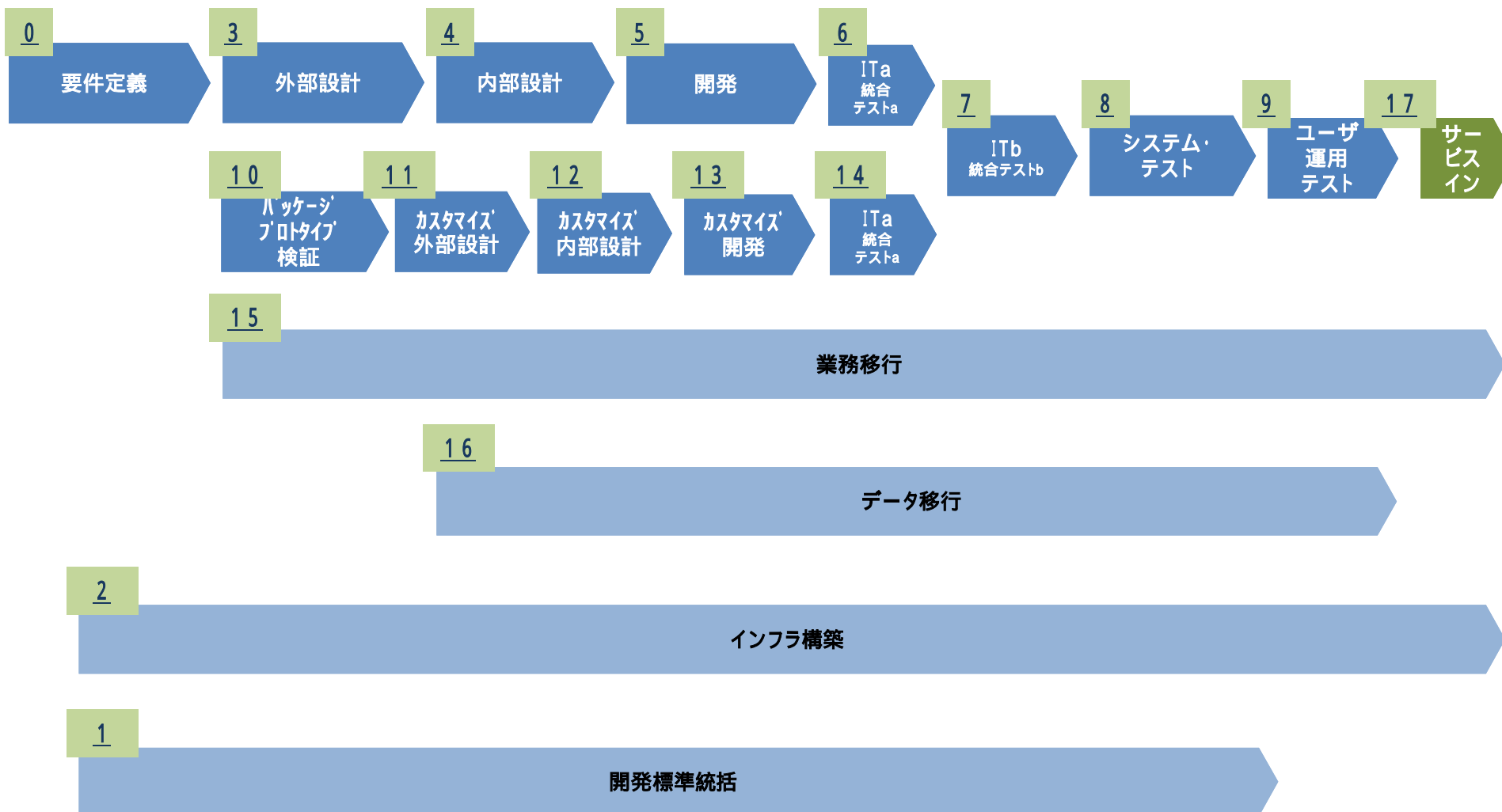
データ移行での作業と成果物



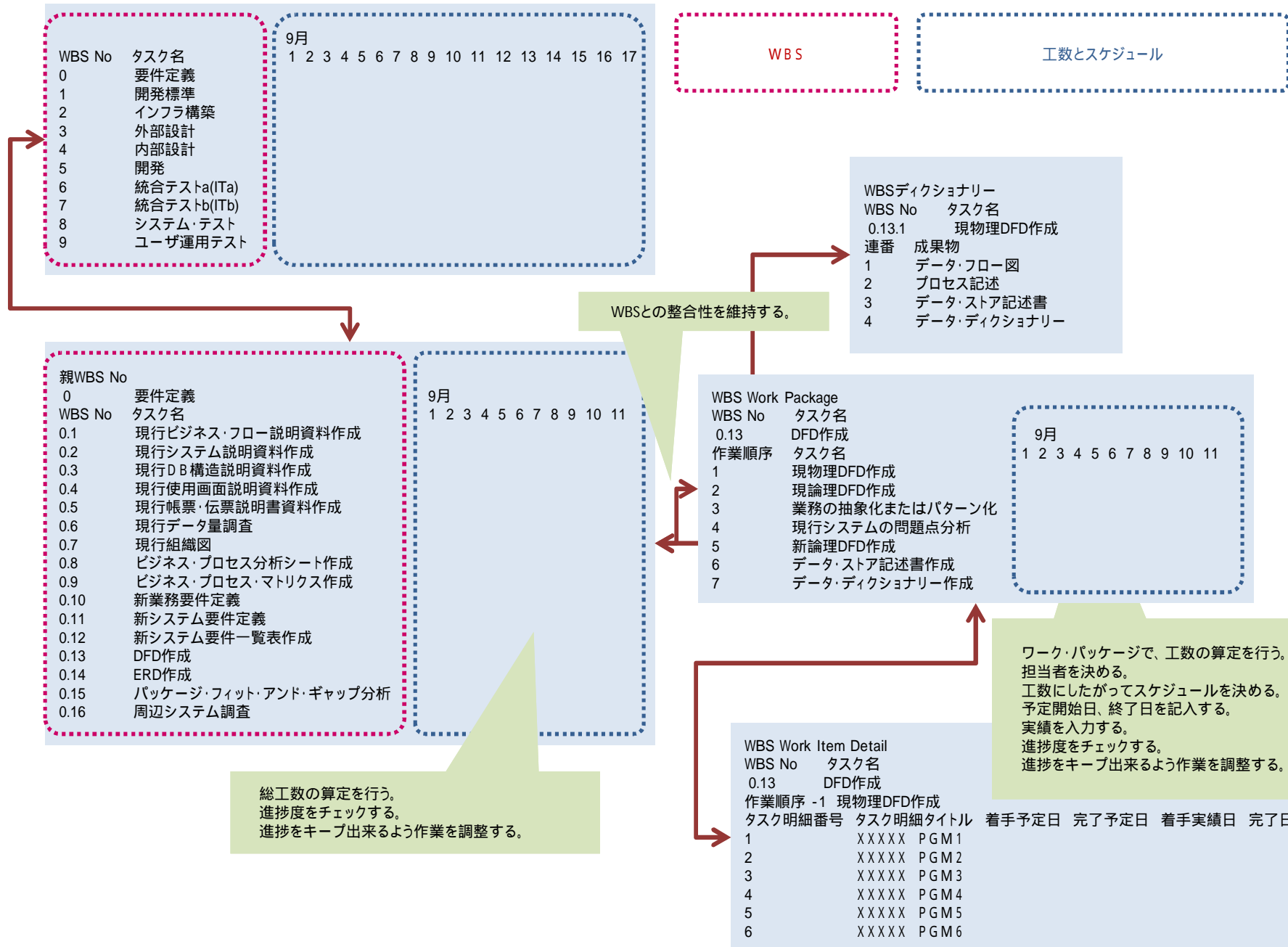
インフラ構築での作業と成果物



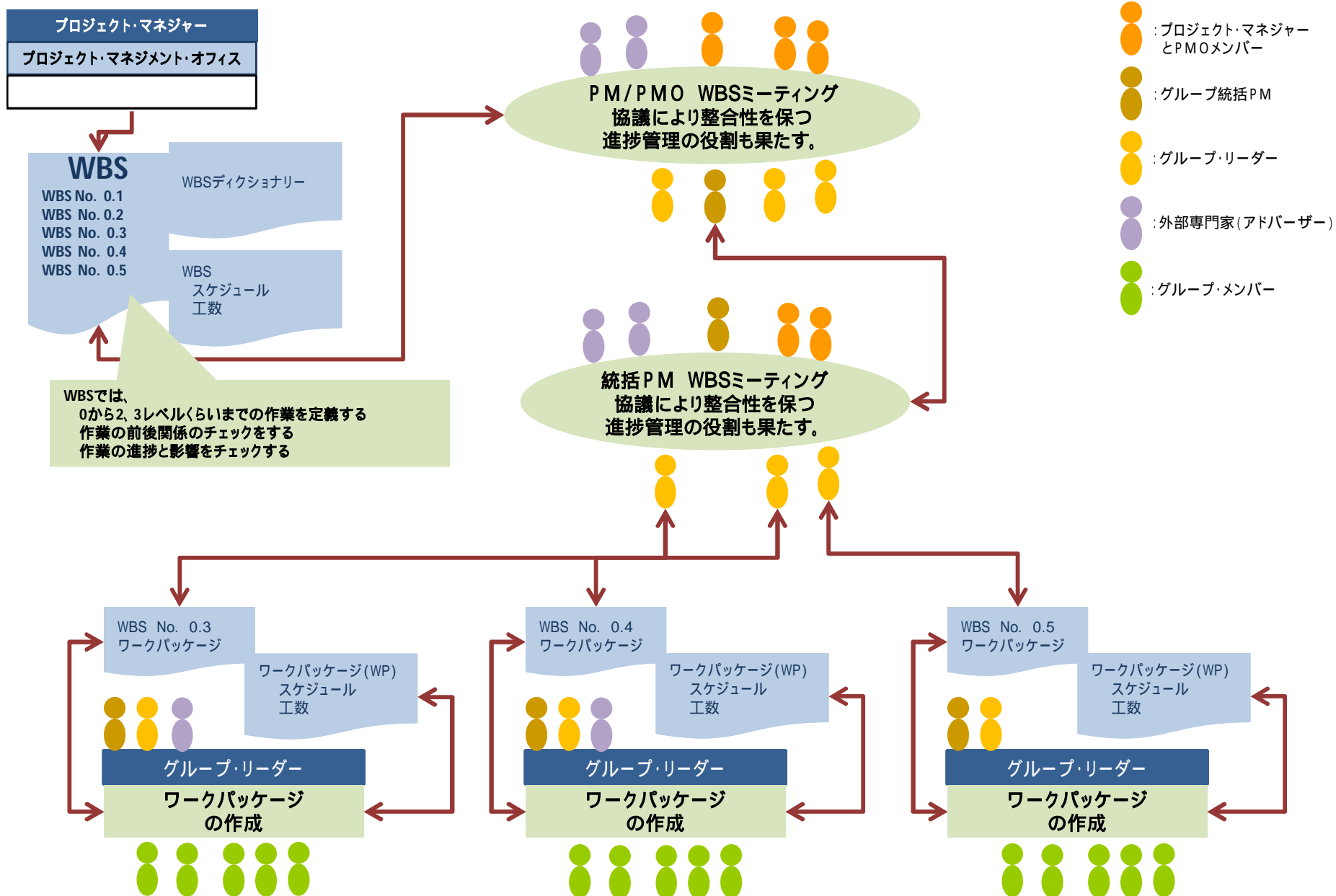
WBS体系



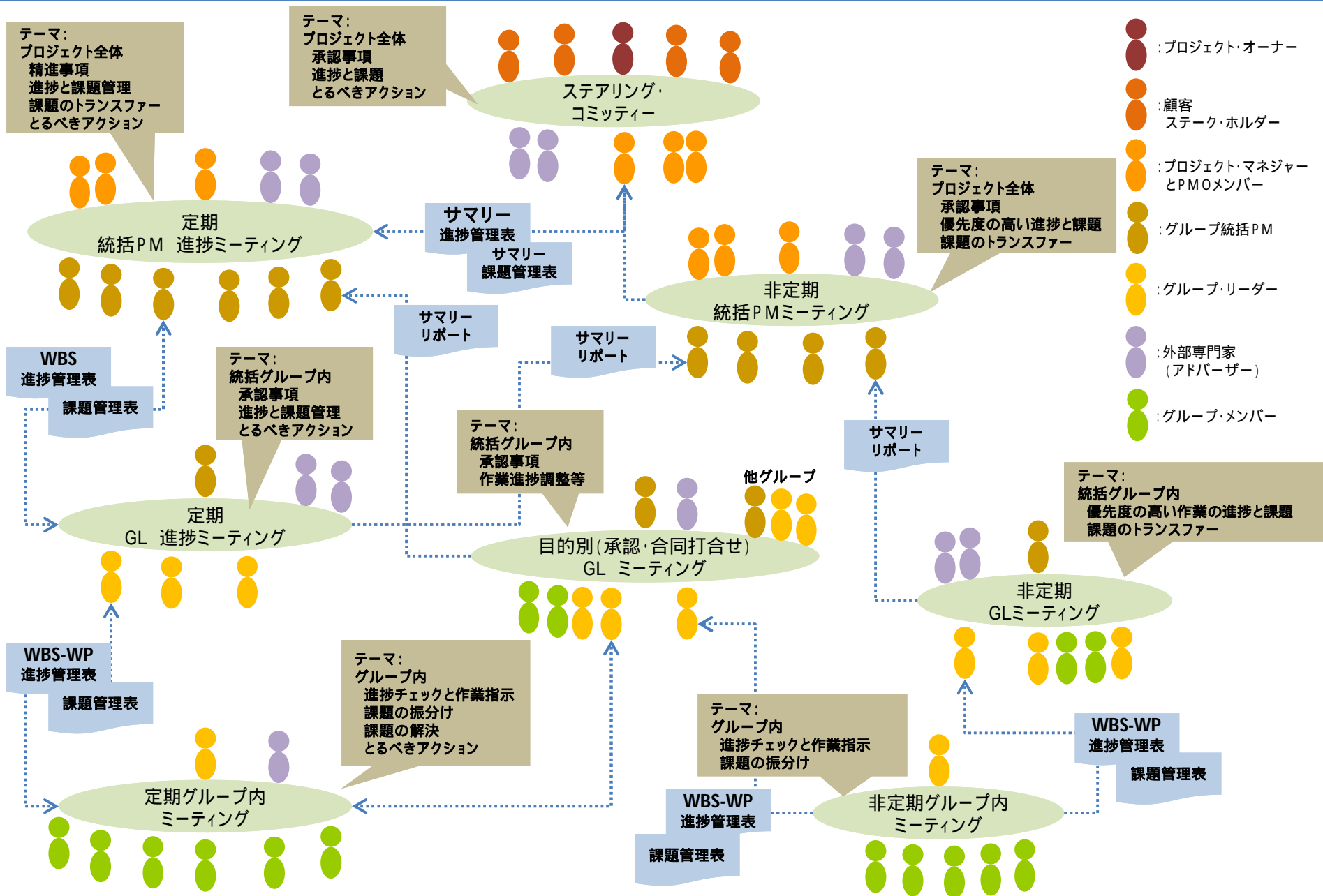
WBS、WBSディクショナリーとWork Packageの構成



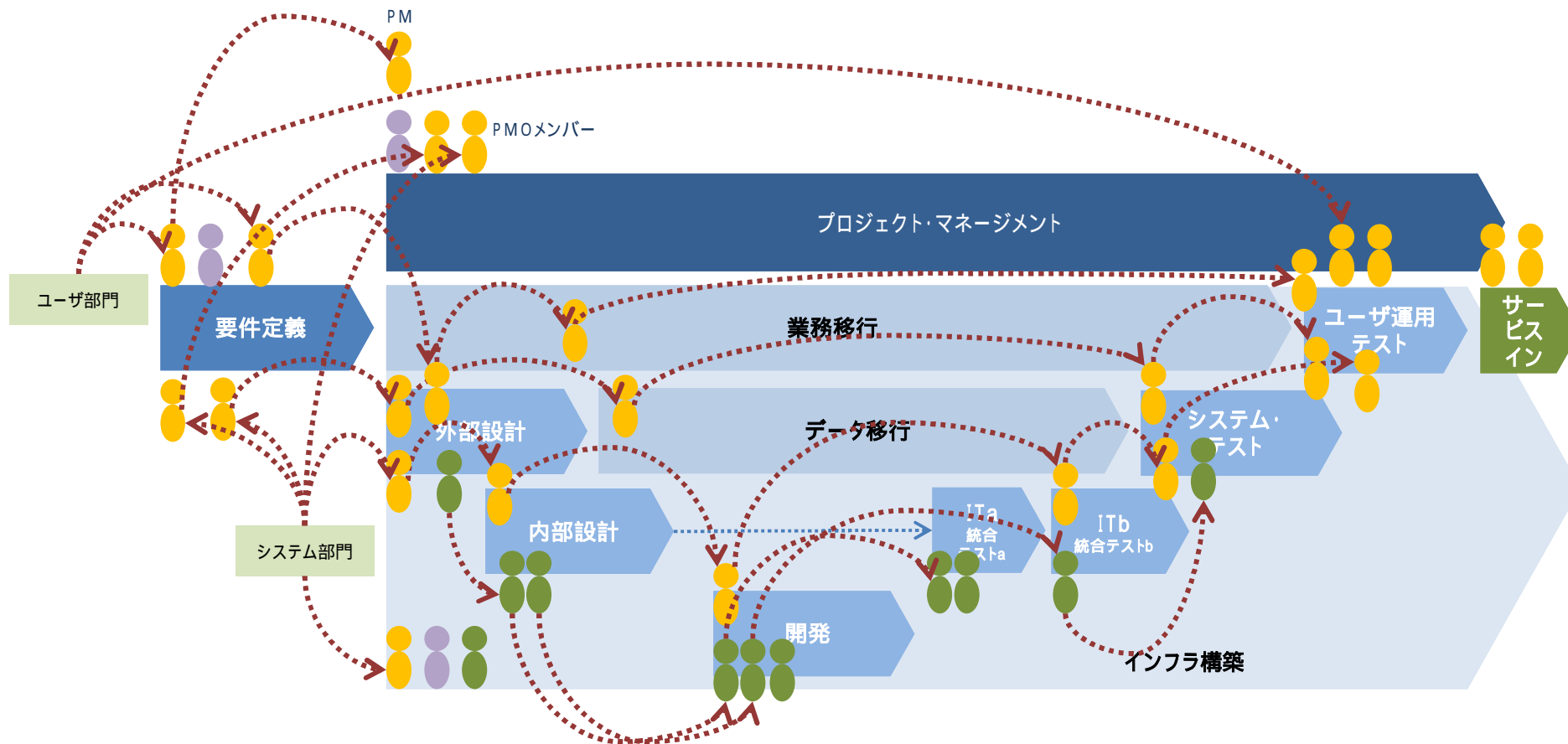
WBSとWork Packageの整合性の維持



会議体とコミュニケーション・ルート



キーパーソンの配置方法



- :顧客
- :外部専門家
- :ベンダー