

平成 18 年度 中部職業能力開発促進センター研修報告

プロジェクトマネジメント

若松 進

工学研究科・工学部技術部 電子・情報技術系

はじめに

比較的規模の大きな Web アプリケーションを一人で開発することは、開発時間等を考慮すると困難な場合が予想される。そのため、アプリケーション開発は、プログラミングを得意とする技術職員に参加を募りプロジェクトチームを組むことで開発に当たってきた。

チームを組んでシステム開発を行うには、メンバーが所有する技術力の把握、担当量とその時間配分の決定等のマネジメント力が必要とされるが、私にはこの様なマネジメント力が十分ではなかった。しかし、今後も必要に応じてシステム開発を行っていく予定であり、効率的なシステム開発を行うためのノウハウを取得する必要がある。

1. 目的

ここ 4～5 年、業務の一環として Web アプリケーション開発を行っているが、アプリケーションの規模と運用後のメンテナンス等を考慮し、開発を行うにあたりチームを組んで行うことが多くなってきた。そして、開発の依頼元の関連や技術職員としての身分等の理由によりマネージャー的な立場で開発にあたることが多く、開発の計画・開発プログラムの担当分の決定・開発状況の確認等を行ってきた。

しかし、開発開始当初ではあまり問題ないが、開発が進むにつれてプログラムの配分や開発状況の進捗状況に差が生じたり、予定通りに開発が進まないという問題点が生じることがあった。このことは、私自身まだ開発時間の見積もり方法や開発部分の配分方法を判断する能力が十分ではないということになる。従って、今後もグループによるアプリケーション開発を行っていくためには、総合的なマネジメント力をアップすることが必要となった。

2. 講習内容

本講習は、平成 19 年 2 月 14 日、15 日の 2 日間開催された。定員は、12 名と少なく少数精鋭の講習という感があった。講習内容は、マネジメントに関連する内容を PPT で説明した後、その内容に関連した実習を行うという方式であった。今回の実習参加者は、ブラザー、三菱自動車といった大企業の中堅社員やソフトウェア会社の若手社員という顔ぶれで、大学関係者は私一人だけであった。

さて、本講習内容は非常に豊富であり、講習内容の中には大学では不要と思われる内容も含まれていたが、私には大いに参考となる内容であった。その中から、特に必要と思われる内容について、以下紹介する。

2. 1. プロジェクトとは

プロジェクトとは「独自の成果物、またはサービスを創出するための有期活動」と定義されてい

る。即ち、限られた資源を活用し、何らかの目標となる成果を上げ、限られた期間内に終わるものと定義される。そして、要求された仕様に沿って、良質のシステムを、決められた期間内と予算内で、いかに開発するのが「プロジェクトマネジメント」の目的である。そのため、プロジェクトへ参加する条件として、**メンバー意識を持つ必要がある**、**自分の担当分だけを考える人や指示が無いと出来ない人**は不向きであるといわれている。

2. 2. プロジェクトマネージャー

プロジェクトマネジメントとは、図1. に示す様に経営資源(人・物・金・技術・情報)をもとに、品質、コスト、納期等を考慮して目的とした成果物(ターゲット)を得ることである。そのため、これを実践するマネージャーには、QCD(Quality, Cost, Delivery)のバランスを考える能力や明確で達成可能な目標を考える能力等が必要とされる。

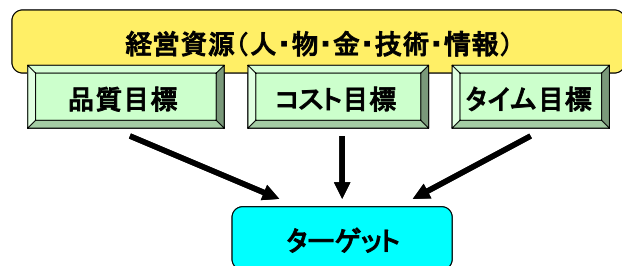


図1. マネージメント開発

(1) プロジェクトチーム作り

プロジェクトを成功させるためには、チームのプロセス管理を行い、チームワークに配慮しながらチームの成果が最大になるように支援することが求められる。そのためには、自分の判断で決定したり、他人の意見を自分の意見に誘導することなく、中立の立場でチーム全員のアイデアを引き出し、その意見を十分議論した上でチーム全体が納得する様に会議をすすめた上で、意見をうまく纏めることが必要である。

(2) マネージャの思考

マネージャーの思考力には、

- ◎ ゼロベース思考：習慣や規則にとらわれたり、自分の狭い枠の中で可能性を否定する様なことなく、ゼロから物事を考えたり見直したりすることが必要である。即ち、「顧客にとっての価値」という視点で考えることが必要である。
- ◎ 仮説思考：限られた時間、限られた情報の中で、必ずその時点での結論(仮説)に基づいた判断を下して実行することが必要である。

例えば、スピードが重視される場合は、「ベスト」よりも「ベター」を選択する。などが要求される。

(3) その他

その外に、マネージャーに必要とされる能力の概要として、

- ◎ 意思の疎通力
- ◎ 部下に対する指導力
- ◎ スケジュールリングと問題の解決方法
- ◎ 作業量と所要時間の見積
- ◎ 時間見積りの精度とクリティカルパスの算出能力

◎ スケジュールの遅れの値用性能力

◎ リスクマネジメント能力

等が挙げられる。

2. 3. プロジェクト管理の要点

プロジェクトを管理するためには、多くの事に注意を払う必要があるが、概ね次の6つを考慮すればよいと考えられる。

(1) PDCA をうまく回す

事実を把握した上で、計画 (Plan) - 実行 (Do) - 確認 (Check) - 行動 (Action) を常に心がける。

(2) 事実を正確に把握する

進捗状況や品質、コストなどに、当初計画した状況との差異を正確に理解する。

(3) コミュニケーションを図る

利害関係者も含め、プロジェクトの関係者に対して、定期的あるいは必要に応じてコミュニケーションを図る。

(4) 関係者をコントロールする

利害関係者とその利害関係、要求内容を確認し、プロジェクトの関係者への意見集約や調整等を行う。

(5) マイルストーンを管理する

プロジェクトの進捗状況確認のための一里塚となるマイルストーンを定め、計画が着実に実施されているかの管理を行う。

(6) 変更を管理する

仕様やスケジュールなどの変更は必ず発生すると考え、予め対応策を考えておく。そして変更時の管理方法を確実に実行する。

3. 演習内容

本研修で行った演習内容の概要を以下に記述する。

(1) ディスカッションによる意見調整(所要時間 15 分)

「プロジェクトがうまくいかない理由は何でしょうか?」という質問に対して、3~4人のグループ内で意見を出し合う。その後出てきた意見について議論を行い最終的にグループとしての意見をまとめ、他グループの前でプレゼンテーションを行う。

(2) 自分の意見を相手(顧客を想定)に伝えるの1対1の会話(所要時間 5分ずつ)

自分の勤務している会社についての説明、また現在従事している仕事の内容、そしてその仕事の進め方について、自己紹介を兼ねながら相手に伝える訓練。

(3) 相手(顧客を想定)に自分の意見を納得して貰うための会話(所要時間 5分ずつ)

まず、最初に「○○○は、×××です」と定義づけを行い、その後この定義に対する理由を3~5点ほど相手に述べる。その説明に対して相手からの納得が得られるのことができたのかという訓練。

テーマとして、「ビジョンとは?」、「うざいとは?」という言葉を使用した。

(4) 相手(顧客を想定)の考えを聴き取るための1対1の会話(所要時間 5分ずつ)

相手に対して、最近行っている仕事内容について色々な会話や質問をすることにより、業務内容等の必要事項を聞き出す訓練。

(5) 取扱商品の企画作成(所要時間 15分)

会社で取り扱っている製品の中の特定商品の販売業績を上げるためには、どのようなキャッチコピーを考えたらよいかをグループで考える訓練。テーマとして、「缶コーヒー」を使用した。

(6) 公共施設建設を受注するための提案書の作成(所要時間 30分)

小牧市に良い公園をつくりたいというコンペティションがあり、この工事を受注するための提案書作りの訓練。「キャッチコピー」、「コンセプト」、「建設内容」について、グループ内で意見を出し合い、議論をすることで、グループとしての意見を集約し、講師(発注者を想定)に対して、プレゼンテーションを行う。

(7) 新規商品開発の企画作成(所要時間 45分)

「よいコンビニ弁当とは？」というテーマに対して、コンビニで新規販売する弁当の開発計画を行う訓練。「立地条件」、「客筋」を想定した上で、「キャッチコピー」、「コンセプト」、「商品内容」について、グループ内で意見を出し合い、議論をすることで、グループとしての意見を集約し、講師(発注者を想定)に対して、プレゼンテーションを行う。

(8) ファーストフード店の販売フレームワークの作成(所要時間 30分)

ファーストフード店における、注文・商品作成・会計の一連の流れを効率的に行うためのマニュアル作成をする訓練。グループ内で、この流れについての議論を行い、グループとしての意見を集約してマニュアルを作成する。そして、講師(発注者を想定)に対して、マニュアルに沿ったプレゼンテーションを行う。

(9) 社員旅行の計画作成(所要時間 30分)

会社の収益が予定より多かったため、一人 10 万円の予算で 2 泊 3 日の日程で社員旅行をするための計画の作成訓練。行き先、目的等について、グループ内で意見を出し合い、意見調整を行った上で計画書を纏める。

4. 得られた結果

講習時間の約 6 割が PPT による講義、残りの約 4 割はグループ(3~4 名)による、仮想プロジェクトを計画・プレゼンテーションをするという実習であった。この実習では、(1) 仮想プロジェクトを想定 → (2) 提案を出す → (3) 提案を纏める → (4) 業務依頼者に対するプレゼンテーションというプロジェクト開発に必要な手順を行うことで、各々のステップで必要な考え方、について学ぶことができた。

またこの講習を通じて、我々が日常的に行っている依頼業務の中で起こり得る、(1) 業務依頼者への提案方法とトラブル時の説明方法、(2) 業務担当者やシステム開発スケジュールの時間の管理方法等、これまでに実行できなかった管理方法や、マネージャーとして心がけるべき事柄である計画の作成、リーダーシップ、思考能力、管理能力(人員、時間、予算、リスク)等、多くのマネジメントに関する知識を吸収することができた。

今後は、受講した内容を十分に活かし、新規システム開発を行う時だけでなく、様々な場面において、これらの手法を利用したいと考えている。