

# 社内PM力の底上げを実現 Agenda

～プロジェクトの問題を暗黙知から形式知へ～

- 1.はじめに
- 2.活動のご紹介
- 3.問題事例を体験(グループ)
- 4.今後の展望

2014年6月27日

PMAJ IT-SIG:事例に基づくPM問題集研究WG

---

# MEMO

**【連絡先】 IT-SIG代表 城川(富士通) : [shirokawa@jp.fujitsu.com](mailto:shirokawa@jp.fujitsu.com)**

---

# 実践的PM力向上のためのWG事例ご紹介 (PM次の一手!)

～プロジェクトの問題を暗黙知から形式知へ～

【PMAJ IT-SIG:事例に基づくPM問題集研究WG】

2014年6月27日

## 本日、お話ししたいこと

1. WGメンバーのPM力を磨きつつ、プロジェクト問題を暗黙知から形式知を実現するWG活動例のご紹介！
2. 一緒に、このWG活動を通じてPM力を磨きませんか！

### 【目次】

- WGの目的と方法
- 富士通での活動状況
- PMAJでの活動状況
- 問題事例

# WGの目的と方法

## ■ 目的

生のPMノウハウの共有でPM力のスキルアップを目指す

## ■ 方法論

- ・現場で発生している事例をショートストーリーで表現する
- ・解決方法を考えさせる
- ・解答案とのギャップがあれば、その理由を考えさせる
- ・解説でノウハウの定着を図る

# 富士通での活動状況

## ■ 富士通での歴史

★2010年6月にてPMコミュニティの研究会型の、実践的PM力向上のための問題集検討WG活動として産声を上げる。

【発起人:教育企画)市川和芳エキスパート(当時)】

★2011年下期より、「SI-PM実践力養成コース」演習テキストとして適用。

★2011年1月からPMCメルマガ「PM次の一手！」。

⇒ 毎月、今月の問題、先月の回答状況とWG推奨案を掲載中。

★2012年9月に富士通にてPM事例問題集発行。

⇒ 小冊子「PM次の一手！」(1,350部)

★2013年3月に問題の事例をPM学会の「プロジェクトマネジメント入門」に企業事例として提供。

★2013年6月に最優秀WGとして表彰。



# 富士通での活動状況

## ■ 社内WG開催状況

- ・月次開催で、毎回5~9名参加。
- ・リモートでの参加を可能とし、メールでのレビューを併用。
- ・問題は完成度を5段階で評価し内部管理。
  - ①起草⇒ ②自己R完⇒ ③WG内R完 ⇒ ④WG内最終R完⇒ ⑤第三者R完
- ・PMBOKカテゴリ毎の問題数分布。(2012年度113問中上位4)  
スコープ(21)、品質(21)、人的資源(19)、コミュニケーション(12)

## 富士通グループの3大問題発生エリア

社内でどういう問題が起こっているかを、簡潔に  
問題形式で社内に広報し、知見共有

# PMAJでの活動状況

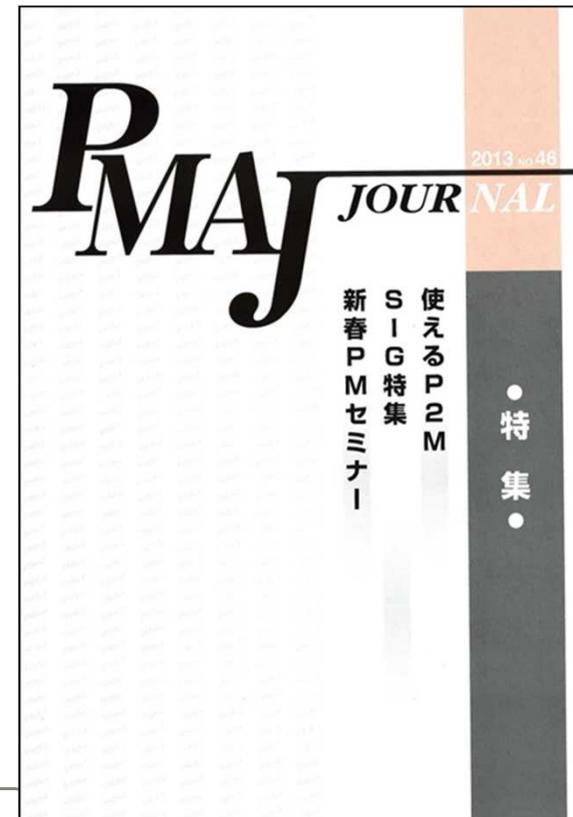
## ■ PMAJでの歴史

★2012年6月に市川氏がPMAJのIT-SIG活動として、事例に基づくPM問題集研究WGの立ち上げ。

★2013年春、PMAJ JOURNAL46号にて、WGの状況報告。



\* )IT-SIG Specific Interest Group



■ WG開催状況(通算21回開催)

- ・月次開催で、麻布PMAJ会議室を基本として、毎回4～6名参加。
- ・富士通の活動実績を参考に開始。複数の業種、企業からのメンバが参画し、参加者のPM知見拡大に効果発揮。
- ・参加メンバはALSOK(警備システム企画), TIS(品質管理), KCN(システム開発), FJ(プロジェクト管理)から。

■ 約50問の問題を作成し、ブラッシュアップ！！

■ 2014年6月27日(本日) PMAJ例会講演。

## 問題事例

### 問題文

お客様に抽出頂き、**個人情報にマスキング**を掛けて頂いたテストデータに問題があり、試験を中断せざるを得なくなった。

お客様にマスキングの修正を依頼したが、お客様担当者の業務が忙しく移行データの抽出は1日で可能であるが、**マスキングをやり直すには2週間掛かる**との回答を得た。2週間の遅れはリカバリ困難である。

**お客様からは移行データへのマスキングをせずにITを再開して欲しい旨依頼されたが、あなたはプロマネとしてどのような判断を下すべきか。**尚、移行データの抽出作業と結合テストは全てお客様先での作業を前提としています。

### 選択肢

- A. お客様の言う通り、個人情報へのマスキングをせずに試験する。
- B. お客様は抽出。当社の移行チームで個人情報へのマスキングを実施する。
- C. 当社で移行データの抽出から個人情報へのマスキングまで全て行う。
- D. 個人情報の取り扱いポリシーを理由にお客様作業を待つ。

# 解答者紹介

「規定を理解できているつもりでも、このようなケースでは迷う事がわかり参考となった」

C

- 当社へ移行する
- 1名(3.4%):効

D

- 個人情報の取り扱
- 7名(24.1%):無
- 事である。

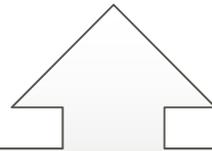
「意識が高いと考える回答層でもマスクングせずとの回答が7%あったことに危機感を感じている」

# ~~生みの苦しみ~~ **メンバーのスキル、文章力向上に貢献**



## ノウハウ委譲 ～キモの解説文

- 一般的には、現行システムから移行データを抽出し、移行データの個人情報へのマスキングまでお客様に行って頂くことが望ましい。
- いくらお客様の要望であったとしても個人情報にマスキングせずに試験を実施したり、当社が移行データの抽出を行う場合、情報漏洩を発生させてしまったら、大変な労力が掛かる。
- お客様先での作業であれば取扱い方針にも抵触しない。
- 個人情報を含む移行データはお客様先から持ち出さないことが前提で、個人情報へのマスキングを担当する人は移行チームの特定の人限定することもセキュリティを守るノウハウ。



こういったノウハウを解説にちりばめ、  
ベテランのノウハウを伝授!!

それでは皆さん、  
問題を体験してみましよう!!

# 問題1

プロジェクトは要件定義工程に入り、お客様と共に要件定義書作成を進めているが、なかなか進まない。

原因は、お客様が定常業務に追われて時間が取れず、要件が固まらないためである。

その結果、お客様マターの課題が山積み状態になっている。お客様の担当者に問題提起を行ない、改善を依頼しているが、一向に改善されない。

さて、プロジェクトマネージャのあなたは、まず何をすべきか最も適切な解決案を一つ選びなさい。

# 問題1（選択肢）

- A) 担当者間だけのやり取りに留めず、双方の上位レベルに、定期的に問題をエスカレーションする場を設け(ステコミ等)、プロジェクトとしての改善をお願いする。
- B) お客様に要件を詰めてもらうに当たり、解決案の提示も行い、気付きを促す事で回答をし易くする。
- C) 課題一覧で回答期限を明確にし、定期的にお客様に回答の催促を行なう。
- D) お客様マターの要件確定を待っていると全体が遅れてしまうので、お客様マターの要件は後回しにし、先に進める。

## 問題1（解答）

- A) 担当者間だけのやり取りに留めず、双方の上位レベルに、定期的に問題をエスカレーションする場を設け(ステコミ等)、プロジェクトとしての改善をお願いする。
- B) お客様に要件を詰めてもらうに当たり、解決案の提示も行い、気付きを促す事で回答をし易くする。
- C) 課題一覧で回答期限を明確にし、定期的にお客様に回答の催促を行なう。
- D) お客様マターの要件確定を待っていると全体が遅れてしまうので、お客様マターの要件は後回しにし、先に進める。

# 問題1（解説）

## ■要件定義に慣れていないお客様の対応

この問題は開発サイドだけでは解決出来ない為、お客様と現状の問題点について話し合い、共有する事が重要です。また、この内容については担当者レベルだけに留めず、ステコミ等の会議体を通じて、トップ層も含めた階層別のエスカレーションが必要です。

また、開発サイドで出来る事として、お客様に課題を投げかけ回答を待つだけではなく、課題に対して考えられる解決案をいくつか挙げ、お客様に選択して貰う事(B)も効果がありますが、お客様のトップダウンによる改革をして頂かないと、現場レベルでは限界がある為、Aが優先度が高いです。

Cの「回答期限を明確にして催促する」は、状況を考えると効果は期待できません。Dの「お客様マター要件は後回しで進める」は手戻りに繋がります。

## 問題2

4年前に当社がインテグレータとして、ハードウェア、ミドルウェアおよびアプリケーションを提供し、お客様システムを構築した。

このたび、保守期限切れに伴うシステム更改に当たり、お客様の方針によりお客様自身がインテグレータの役割を担い、当社はアプリケーションおよびデータ移行手順書を提供し、ハードウェアおよびミドルウェアは他ベンダが提供することになった。

契約の前段階において作業詳細をすり合わせる時期が来たが、お客様からプロジェクトの全体計画が示される兆しがない。

一方、当社が導入し、保守しているハードウェアの保守期限が迫り、在庫の部品点数も残り少なくなっている。

**プロジェクトマネージャのあなたは、まず、何をすべきか一つ選択しなさい。**

## 問題2（選択肢）

- A) お客様の問題なので、静観する。
- B) お客様任せでは全体計画が定まらないため、移行実績のある当社が移行作業支援を行うことを提案する。
- C) お客様、他ベンダ、当社それぞれの役割分担を明確にする。
- D) お客様に保守期限と在庫点数の状況を説明する。

## 問題2（解答）

- A) お客様の問題なので、静観する。
- B) お客様任せでは全体計画が定まらないため、移行実績のある当社が移行作業支援を行うことを提案する。
- C) お客様、他ベンダ、当社それぞれの役割分担を明確にする。
- D) お客様に保守期限と在庫点数の状況を説明する。

## 問題2（解説）

### ■システム更改の要件確認

システム更改においては、お客様の運用条件を元に、移行要件（非機能要件）を確認することが重要です。システム更改の全体計画もその一つです。

**A**について、当事者として、何かすべきことがあるものと考えます。

**B**について、お客様から要請が無い状態で提案した場合、当社任せにされ、リスクが高いものと考えます。

**C**について、お客様から方針が提示されていますので、この段階では明確になっています。

**D**について、まずは、お客様に現状をご理解頂くため、**この案を推奨します。**

## 問題3

Aプロジェクトはシステムテストとユーザーテストを並行して推進中であるが、品質の確保が出来ず、本番稼働時期を延伸する事となった。品質不良の原因は開発側がお客様の要望を受け止めきれず、仕様の齟齬が多発したことである。その結果、お客様がプロジェクトの進め方に不信感を持ち始めている。

お客様から、現在は開発会社拠点にて行っている作業を、今後はお客様拠点にて実施するよう要求されている。

### 【制約条件】

- ① お客様拠点に開発環境はない。新たに構築が必要。
- ② お客様拠点に開発側メンバー全員を収容できる作業スペースがなく、近隣ビル等にも空きがない。
- ③ 作業場所については契約書に明記されていない。

**プロジェクトマネージャのあなたは、このお客様の要求に対して、どうすべきですか？**

## 問題3（選択肢）

- A) 分散開発を避けたいので、お客様に、開発拠点に来て頂けないか打診する。
- B) 仕様調整ができるSEをお客様先に常駐させる。変更管理の運用は遵守して頂く様申し入れる。
- C) お客様の要求は請負契約形態にそぐわないため、お断りする。
- D) 要求の通り、お客様先に開発環境を構築させて頂き、可能な限り、お客様先に移動させて頂く。

## 問題3（解答）

- A) 分散開発を避けたいので、お客様に、開発拠点に来て頂けないか打診する。
- B) 仕様調整ができるSEをお客様先に常駐させる。変更管理の運用は遵守して頂く様申し入れる。
- C) お客様の要求は請負契約形態にそぐわないため、お断りする。
- D) 要求の通り、お客様先に開発環境を構築させて頂き、可能な限り、お客様先に移動させて頂く。

## 問題3（解説）

### ■仕様齟齬多発とお客様要求に対する対応

本番稼動時期を延ばした事の根本原因にもよりますが、お客様から不信感を持たれている状態です。従って、「目の前で仕事をしないと信用出来ない」といった感情論になっている節もあり、頭ごなしに拒否する事は得策ではないと思われれます。しかし、要求をそのまま受け入れる事は、コミュニケーション、費用、変更管理等の面で問題がありDは得策ではありません。Aはお客様の対応に追われ、必要以上の介入により逆に混乱する事が想定される為避けるべきです。

従って、Bでコミュニケーションネックとならないように工夫する事と、変更管理運用を確実に実施しながら進める事が得策です。

Cの方法もありますが、その方法で解決出来るような状態ならば、本番延期にはならないと言えます。

## 問題4

あなたはあるお客様の自社商品インターネット販売システムの保守を担当しているPMである。このシステムは、1台でも性能的に満足するが、信頼性向上の為に2台のロードシェア構成となっており、早朝にリブートする運用となっている。ある日、このシステムの1台がリブートで立ち上がらず、1台で商用サービスを開始する事態となった。問題については直接的な原因は解り、対処も可能であるが、根本原因追究には、各種ログを確認する必要がある。

しかし、対象ログの量が多いことから、ログの全量採取には現状の片系運転のまま、数時間の採取時間がかかる見込みである。また復旧のためにサーバーを再起動してしまうと、調査用ログがすべて初期化され、採取不可能となってしまう。

これをお客様に報告した所、「業務の信頼性確保が最優先である。調査を打ち切り、復旧最優先で2台構成に戻すこと」との指示を受けた。

**プロジェクトマネージャのあなたは、現場にどのような指示を出すか、次の中から選択しなさい。**

## 問題4（選択肢）

- A) お客様の指示通り、復旧最優先で作業を指示する。
- B) 10分程度で終了する重要度が高いと判断するログをこっそり取得するよう指示する。
- C) シングル構成のまま、全部のログを取るようにお客様を説得する。
- D) 復旧最優先で作業し、解析不能と一筆を取る。

## 問題4（解答）

- A) お客様の指示通り、復旧最優先で作業を指示する。
- B) 10分程度で終了する重要度が高いと判断するログをこっそり取得するよう指示する。
- C) シングル構成のまま、全部のログを取るようにお客様を説得する。**
- D) 復旧最優先で作業し、解析不能と一筆を取る。

## 問題4（解説）

### ■お客様から指示された障害復旧方針の考え方

このような状況となった時、**A**のように業務優先で安易にログを取得しないで復旧しても、後日同様な事象が再発して問題が長期化するケースがあります。

社会的影響が限定されているシステムでもあり、ログの取得をお客様にお願いし、**C**のように問題の切り分けを確実に実施する選択をすべきです。

**B**の対処はPMの重要な価値観である「誠実」に違反します。

**D**の対処は、一筆を取ったとしても、この問題が後日再発し、頻度が高まるリスクにおけるの防御手段とはなり得ません。

しかし、この問題のケースでは社会的影響が限定されているシステムであるので、この対応で可としましたが、人命に関わるようなミッションクリティカルなシステムであれば、**A**の選択をするケースもありそうです。

## 今後の展望

- もっと様々な業種からメンバーを募り、更にPMとしての知見を拡大させていきたい。

皆さん、参加してみませんか!!

- 成果を広く世の中に発信していきたい。

PMシンポジウム発表予定。

本屋に我々の知見を並べたい!!

## おわりに

### ■ 問題事例大募集!!

⇒皆さんの経験した事例を提供ください。

IT-SIGの城川 淳

[shirokawa@jp.fujitsu.com](mailto:shirokawa@jp.fujitsu.com) まで

### ■ 次回「事例に基づくPM問題集研究WG」日程のご紹介

⇒7月28日(月) 16:00～この場所にて開催します。

特に申し込み等は不要ですので、

お気軽にのぞいて見て下さい。