

【ソフトウェア品質管理研究会 特別講義】

プロジェクトリーダーのためのプロジェクト健全化技法

～ 熟練者のツボをモデル化した技法 – ImprovAbilityモデル – ～

株式会社三菱総合研究所

デジタル・イノベーション本部

本日の説明

I 部 モデルのご紹介

1. システム開発プロジェクトの課題
2. プロジェクトの成功のツボとそのモデル化
3. ImprovAbilityモデルの特徴
4. 開発経緯
5. ImprovAbilityモデルのチェックポイント
6. 課題抽出と解決策設定までの手順
7. ImprovAbilityモデルのツール
 - ① チェックシート
 - ② プロジェクトタイプ設定
 - ③ 解決策データベース

II 部 ImprovAbilityの活用

1. プロジェクトリーダーのセルフ診断・解決の流れ
2. 第1ステージ「分析・評価による課題特定」

～手を動かしてみましよう！～

3. 第2ステージ「課題解決」

まとめ

ImprovAbility (IA) の概要

～モデルのご紹介～

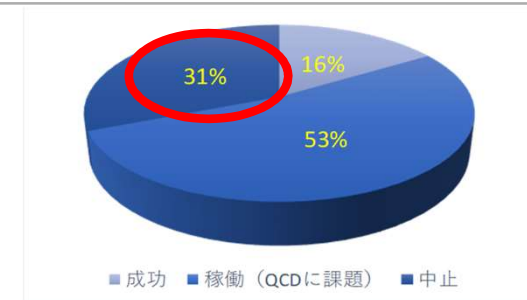
株式会社三菱総合研究所

デジタル・イノベーション本部

1. システム開発プロジェクトの課題

■ プロジェクトの状況

- 1990年代半ば以降、複数のメディアで、プロジェクトの成功率は低いとの報告の繰り返し。
 - 海外: Standish Chaos Report 2017年
 - 31.1%のプロジェクトがキャンセル



(データ出典) Standish Chaos Report 2017

■ 「残念な」システム

- 開発プロジェクトが失敗したわけではないが、どこかを掛け違えたために結果的にユーザに感謝されないシステム
- プロジェクトマネジメントの手順は踏んでプロジェクトを進めたとみられるプロジェクトでも、今一步というところに留まる。
- PMBOKなど、プロジェクトマネジメントに関する知識体系が整備され、確実にマネジメントを進める環境は整ってきているのに、もう一步。

■ ヨーロッパの企業における課題

- ヨーロッパにおいても、ITガバナンスを始め、CMMIなどに基づく様々な改善施策がなされても、なぜか事業向上に直結しないとの問題意識。
- 手順はしっかり押さえる文化。ちゃんと実践しているのに、どうしたことか。

■ 「感謝される」システムと「残念な」システムの違い

- 失敗するのは論外として、同じように苦労しながら「感謝される」と「残念な」ものの差はどこから来るのでしょうか。

1. システム開発プロジェクトの課題 つづき

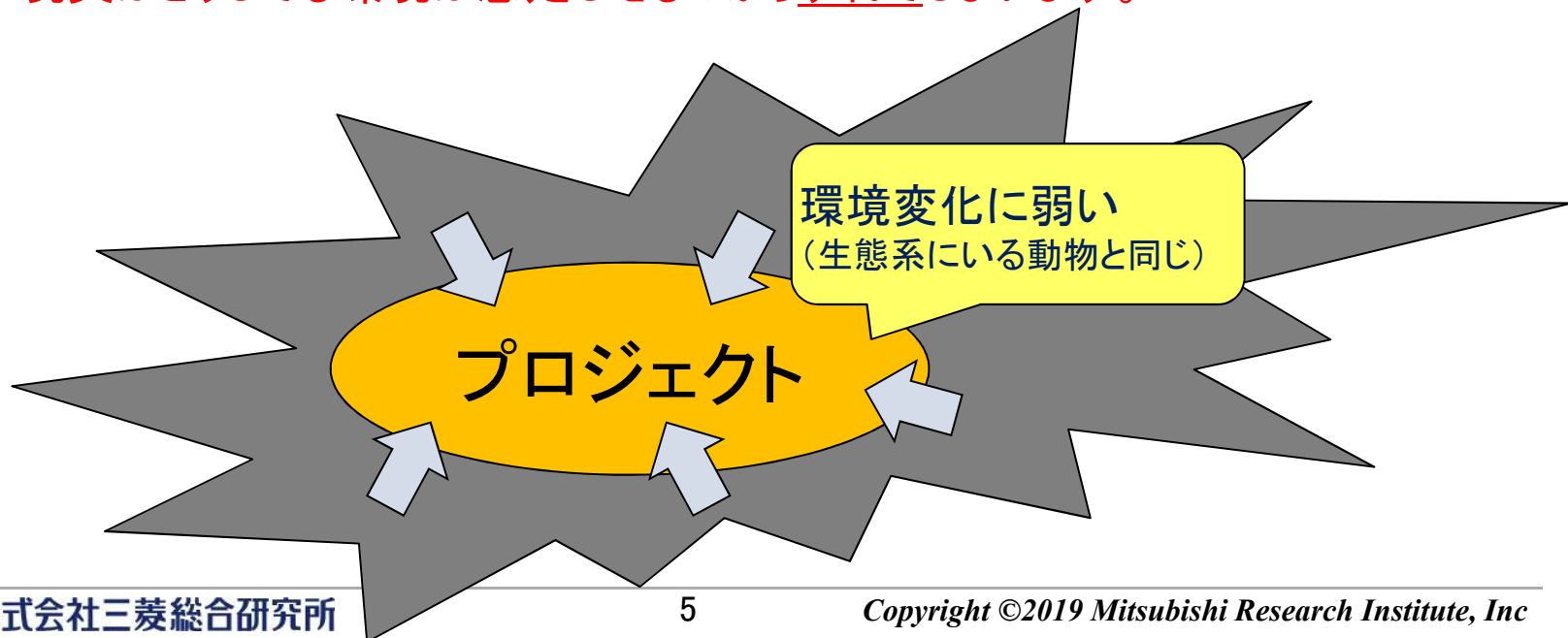
■ 成功し、かつ、感謝されるプロジェクト

■ 理想：

- ①明確な目標・ゴールの下、②顧客の関係者とコミュニケーションがとれ、③必要なリソースが確保され、④必要なスキル・知識を持ったメンバから構成されるチームが一体となり、⑤関係者を適切に巻き込みながら、システムを完成させる。
- 顧客（キーマン）が必要なものを把握し、実現方法を見通して使えるシステムを実現。

⇒もちろん、これはあくまで理想。

現実はどうしても環境は想定したものからずれてしまいます。



1. システム開発プロジェクトの課題 つづき

■ 成功し、かつ、感謝されるプロジェクト

【現実への対応】 ★熟練者★

✓ 準備

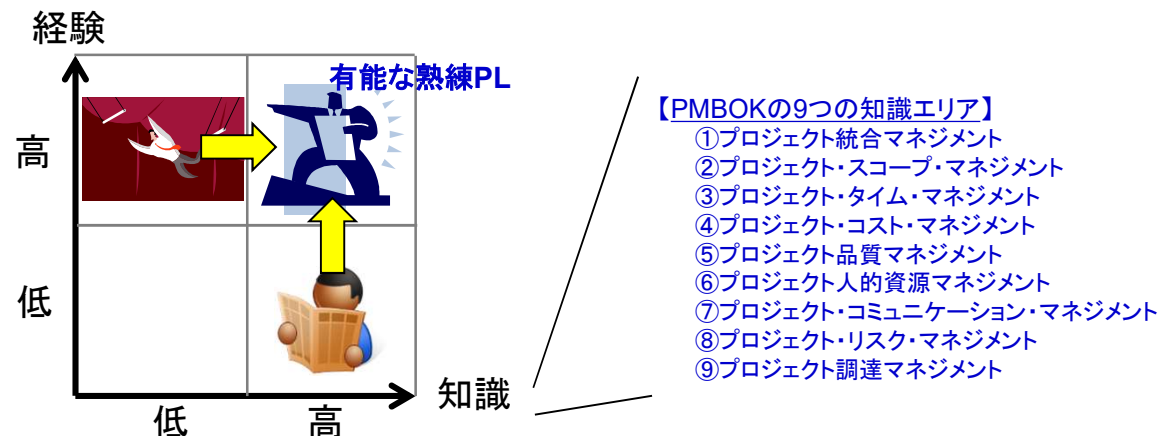
有能な熟練プロジェクトリーダーは、プロジェクト内外の状況を的確に把握し、プロジェクトの背景・特徴を押さえて、使えるシステムにするように、プロジェクトをできるだけ理想に近づける。

✓ 変化への対応（生態系と同じように常に変わる）

プロジェクトの目的を押さえ、妥当な終着点を常に念頭におき、課題があれば、今プロジェクトに必要な対策は何かを明確にし、対策を具体化・実施し、成功確率を上げていく。

一方、状況に応じ臨機応変にどの知識エリアを活用すればよいのか、を判断するのが難しいのも事実です。
成功のツボを押さえる必要があります。

⇒熟練プロジェクトリーダーは、このツボを経験を通じて体得しています。



2. プロジェクト成功のツボとそのモデル化

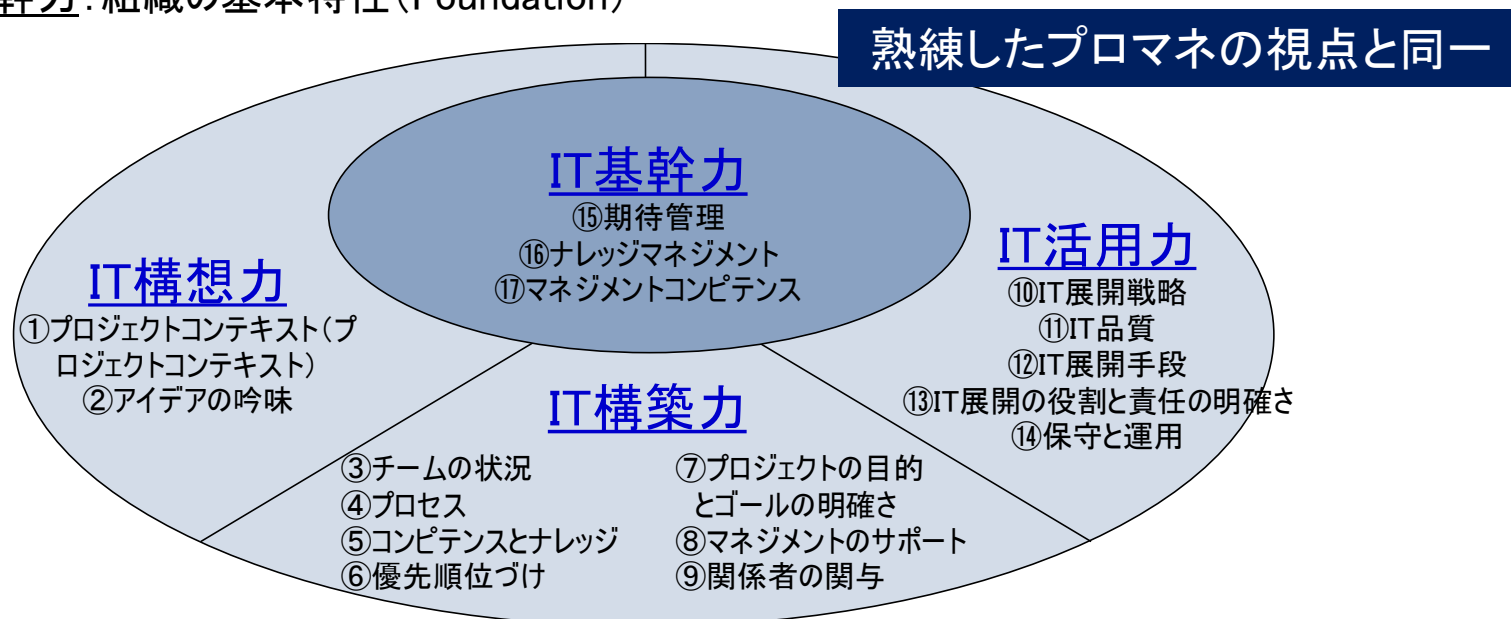
■ 感謝されるプロジェクトを実現するツボのモデル化

■ きっかけ

- 電子政府先進国であるデンマークにおいてどうしても残念なシステムができてしまうという問題意識。
 - あるべき姿を実現するにはどうしたらよいのか、に取り組む国家プロジェクトの発足（2003年）
 - 企業におけるIT施策及びIT開発プロジェクトを分析し、課題の所在を明らかにし、解決策を整備（2007年）
 - ISO/IEC TR 33014としてTechnical ReportとしてISO化（2013年）

■ IAモデル：4つの力と17の視点

- IT構想力：ビジネスとITを考える（Initiation）
- IT構築力：ITを確実に実現する（Project）
- IT活用力：ビジネスにITを活用する（In Use）
- IT基幹力：組織の基本特性（Foundation）



3. ImprovAbilityモデルの特徴

- ビジネス戦略とITシステムとのつながりを注視し、かつ、使えるシステムへの繋ぎ方を提示
 - 目的は、使えるシステムを実現すること。
 - 使えるシステムを実現するという視点から、プロジェクトを診断し、課題解決に向けての対策立案方法を提示。
 - ⇒プロジェクトの状況を成功ポイントの観点から妥当性を確認（診断）。
 - ⇒診断結果から重要な課題（ポイント）を絞り込み、解決に至る手段まで提供（解決）。
 - （他のモデルにあるような）「間接的な」解決ではなく、「直接的な」解決を目指す。

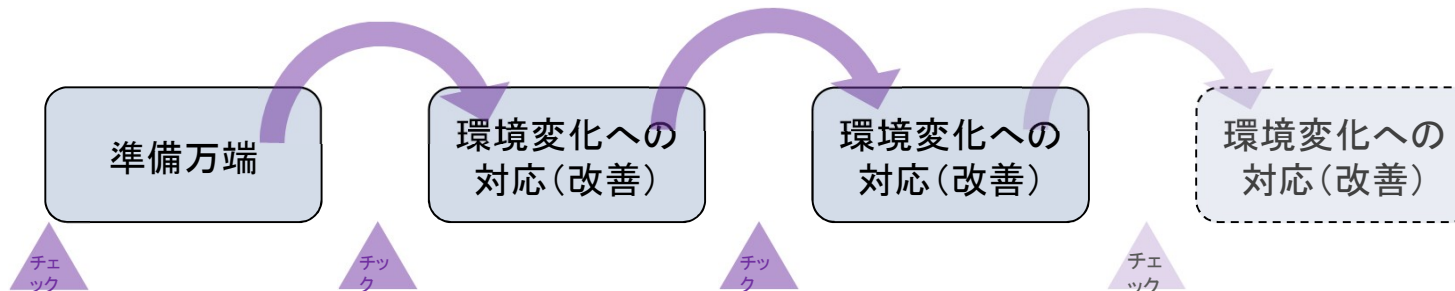
■ キーワード

(1) “Being ready” 「準備万端」

- 問題が起きてから対策を取るのではなく、分析と予測により準備万端にしておき成功確率を高める。

(2) “On-going improvement” 「リアルタイム改善」

- 活動やプロジェクトが定常的なことはありません、常に状況変化を察知し適切な対応策を講じる。



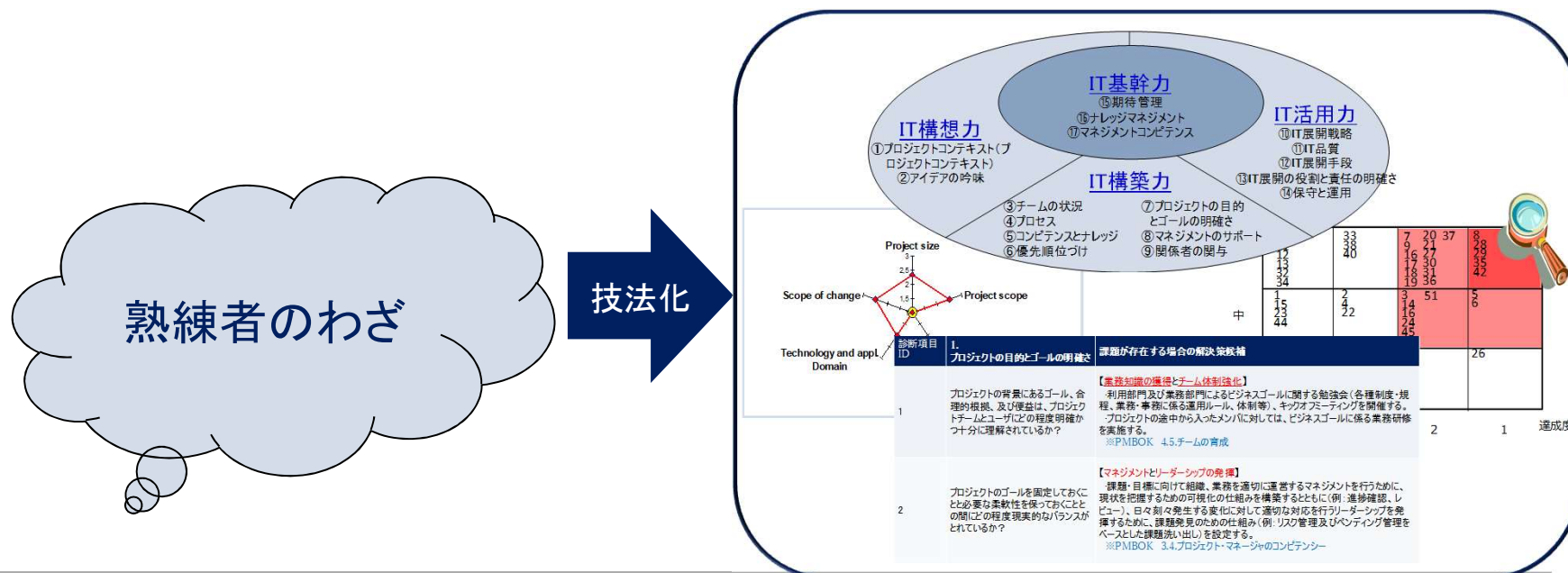
3. ImprovAbilityモデルの特徴 つづき

■ プロセスの改善状況ではなく「実際に改善していく状況（能力）」に着目

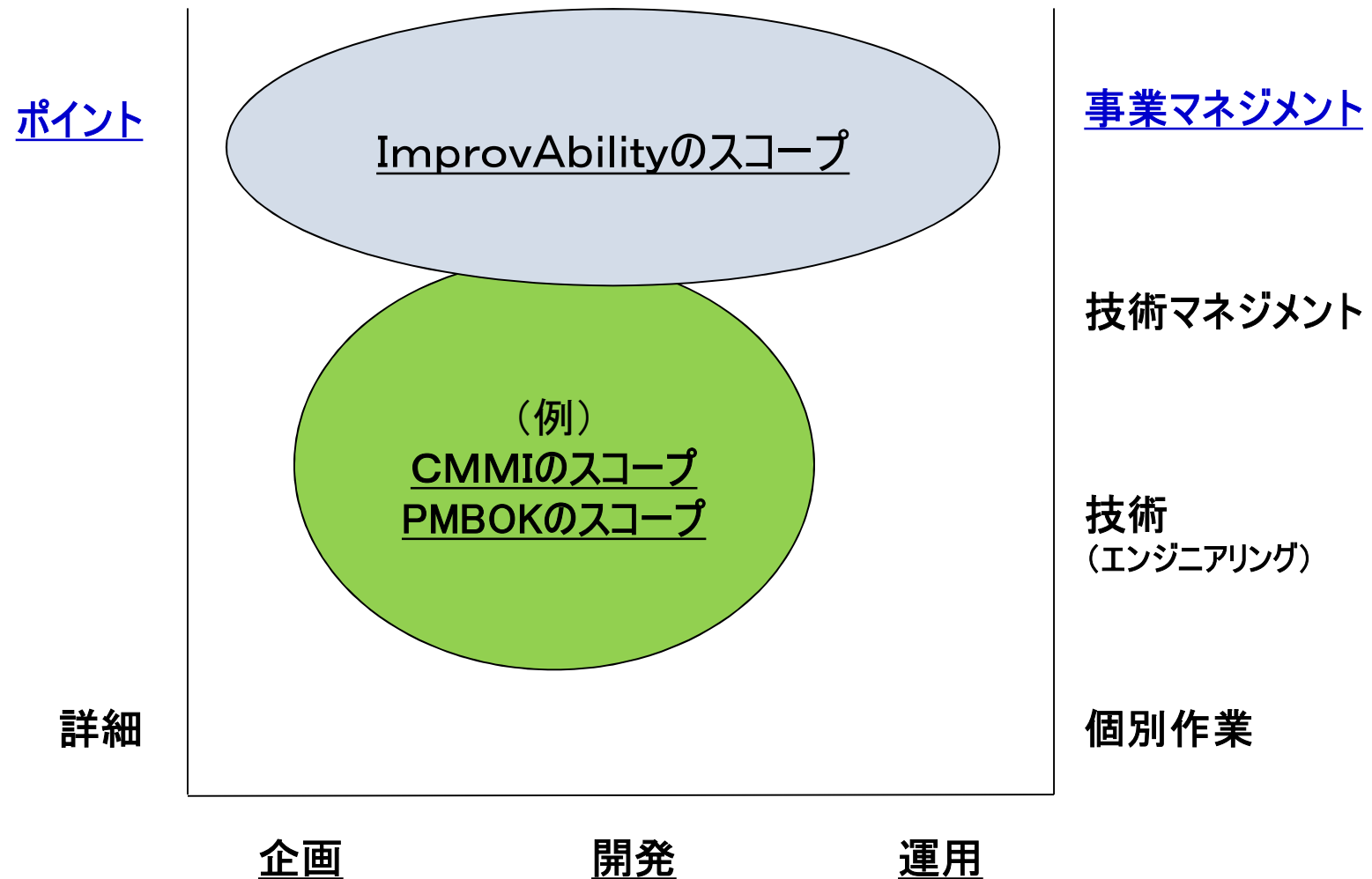
- 実際に何が実行され、効果を上げているかに着目。
- 特に、具体的な個別のプロジェクトの状況をチェックし、改善につなげる。

■ 簡易なモデルと明確な手法（アプローチ）

- ITプロジェクトの成功に必要な17の視点で状況をチェック。
- さらに、重要度とパラメータの達成度合いで3, 4個のポイントに絞り込み。
- 絞り込んだポイントに対する対策を「解決データベース」を参考にして、具体的な解決策の立案。



3. ImprovAbilityモデルの特徴：他のモデルとの関係



4. 開発経緯

■ 「成功のツボは何か」をテーマに、事例調査・分析し、専門家・実践家による議論集約

- プロジェクトの状況等に関する情報収集
 - 16プロジェクトに対するインタビュー
 - プロジェクトオーナー、プロジェクトマネージャ、開発者およびユーザ(典型例)
 - セミオープンなインタビュー(各約2時間)
 - インタビュー記録 - 約800ページ
 - 状況を再現可能なレベルの詳細さの論文の知見の集約

■ 期間と規模

- 2003年～2006年のTalent@ITプロジェクト
- 規模
 - 400万ユーロ(4億4千万円)
- マンパワー
 - 3年間、30人年
 - メンバ40名。インタビュー対象者などの関係者約1000名
- ディスカッション
 - 毎月4回以上のワーキンググループ
 - 毎年2回のワークショップ
 - 2回のカンファレンス(2005年、2006年1月)

■ 中心組織

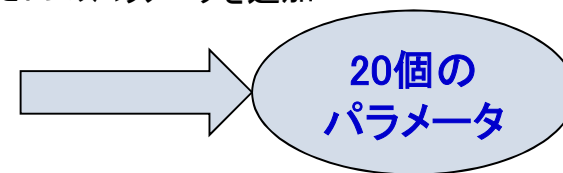
- デンマークのDanske Bank, ATP, PBS, SimCorp, IT-University Copenhagen, DELTA社の6組織
- 金融系企業が中心

■ 分類

- グラウンデッドセオリーを用いて特定された約800件の観察コード
 - 観察コードに対するカテゴリ分けの集中検討
 - 結果: 54の追跡可能な基本的なパラメータ

■ 集約

- 54の基本的なパラメータ
- 19に集約されたパラメータ
 - 試行後に1つのパラメータを追加



※プロジェクト診断では17個

4. 開発経緯:ISO化

■ ISO/IEC TR 33014として国際規格化(技術文書)

- 33000シリーズは、ISO/IEC 15504の後継
 - 15504は、プロセスアセスメントの国際標準
 - 33014は、アセスメントだけでなく、改善という結果を視野に入れた唯一の規格
- 2012年11月WGで正式に発効承認

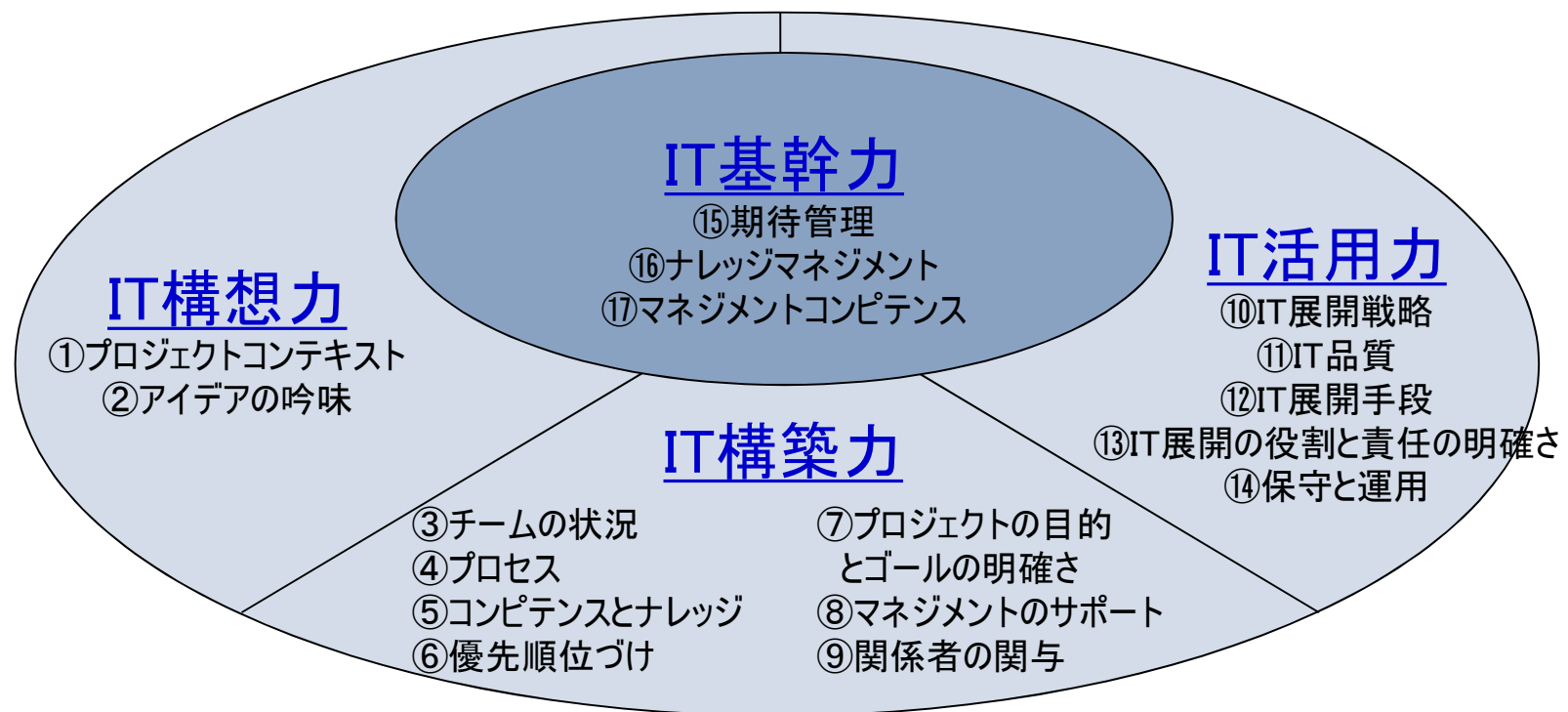
■ 2013年12月 発効

ImprovAbility (IA) モデルの道具立て

5. ImprovAbilityモデルのチェックポイント

■ ImprovAbilityの4つの力と17の視点

- IT構想力: ビジネスとITを考える (Initiation)
- IT構築力: ITを確実に実現する (Project)
- IT活用力: ビジネスにITを活用する (In Use)
- IT基幹力: 組織の基本特性 (Foundation)



5. ImprovAbilityの視点: 17視点の内容

要素	パラメータ	説明
構 想 力	プロジェクトコンテキスト	変化に対する緊急性を組織はどのように感知しているか？
	アイディアの吟味	新しいアイディアはどのように集約され、吟味されているか？
I T 構 築 力	プロジェクトの目的とゴールの明確さ	プロジェクトのゴール、期待される要件・成果は、厳格で、曖昧さがなく、安定したものになっているか？プロジェクト（開発者およびユーザ）は、ゴールおよび根拠を共有しているか？
	プロジェクトチームの状況	メンバーがやる気になっているか？チームに有能なプロジェクトマネージャがいるか？チームとユーザとは近いのか？チームはチームとして機能しているか？
	コンピテンストとナレッジ	必要な技術的知識、ドメイン知識、開発モデルおよび手法をプロジェクトは確保されているか？
	プロジェクトプロセス	プロジェクトは再現性のある見積り、計画、フォロー、リスク管理、テスト及び品質レビューを行っているか？
	プロジェクトの優先順位付け	プロジェクトにおいて、スケジュール、コスト、スコープ、品質に関して優先順位が明確か？優先順位は関係者で共有され理解されているか？優先順位は安定しているか？
	マネジメントのサポート	組織のマネジメントはプロジェクトをどの程度サポートしているか？適切なタイミングで適切なリソースを割り当てているか、プロジェクトへ積極的に関与しているか？
I T 活 用 力	関係者の関与	マネジメント及びチーム以外の関係者（初期段階でのユーザの巻き込み、外部リソース、コンサルタント）は積極的に関与しているか？
	IT品質	新しいプロセス又は製品について、妥当な品質か、欠陥は少ないか、使いやすいか、複雑ではないか、互換性はあるか、効率的か？
	IT展開戦略	新しいプロセス又は製品に関する展開戦略は、どの程度決められているか？関連する計画はどのようにフォローされているか？
	IT展開手段	新しいプロセス又は製品に対する情報、伝達手段、教育及びトレーニング、サポート及びマーケティングは、どの程度確立し、統合的に計画されているか？
	IT展開の役割と責任の明確さ	I Tの展開と利用に関する役割と責任は、関係者で明解になっているか？
I T 基 幹 力	運用と保守	製品あるいはプロセスの運用は、どのように実施されているか？製品あるいはプロセスの保守は、どのように実施されているか？
	期待管理	組織の変化と日々の業務に関する期待についてどの程度まで把握・管理がなされているか？
	ナレッジマネジメント	知識はどの程度まで体系的に集約され、蓄積され、利用されているか？
	マネジメントコンピテンス	マネジメントレベルで必要な能力を組織はどの程度有しているか？

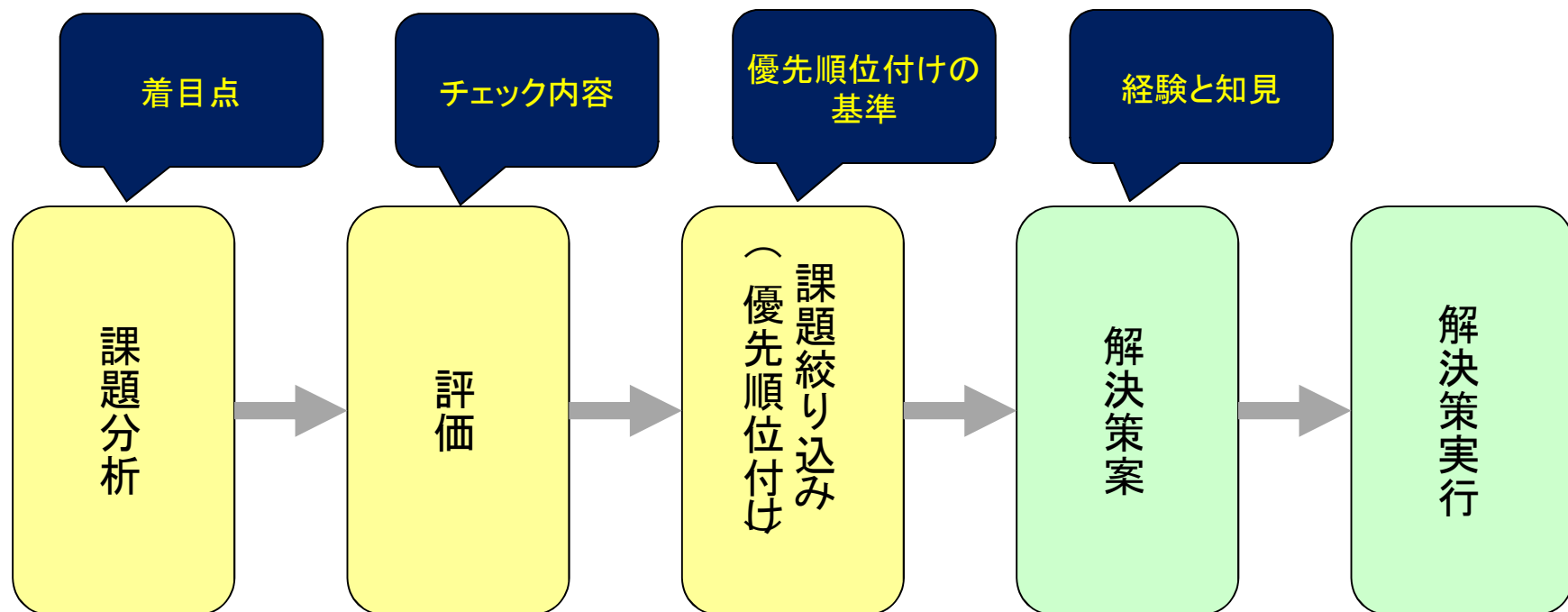
5. ImprovAbilityの視点: 51の診断項目

IT構築力	プロジェクトの目的とゴール	
	1	目的とゴールの十分な理解
	2	目的とゴールの強固さと柔軟さのバランス
	チームの状況	
	3	能力・経験・心構えが適切なチームメンバ
	4	モチベーションの高いチームメンバ
	5	リーダーシップを発揮するプロジェクトマネージャ
	6	物理的に近いチームメンバ
	7	お互いに助け合うチームメンバ
	コンピテンスとナレッジ	
	8	必要な技術的知識を持つチーム
	9	必要なドメイン知識を持つチーム
	10	開発プロセスを理解するチーム
	プロジェクトのプロセス	
	11	適切な見積と計画
	12	十分な達成状況のフィードバック
	13	適切なリスク管理
	14	適切な品質制御
	15	適切な構成管理
	優先順位付け	
	16	十分かつ適格なリソース
	17	明確な優先順位
	18	品質と時間の適切なトレードオフ
	マネジメントのサポート	
	19	役割を理解するマネジメント
	20	適切なサポートをするマネジメント
	関係者の関与	
	21	プロジェクトに適切に関与するユーザ
	22	適切に関与するその他の利害関係者
	23	適切な外部リソース

IT展開力	IT品質	
	24	ユーザの役に立つ成果物
	25	使い勝手の良い成果物
	IT展開戦略	
	26	十分な展開戦略
	27	具体的な展開計画
	28	確実な展開戦略と展開計画
	IT展開手段	
	29	展開のための情報共有
	30	展開のための適切なトレーニングプログラム
	31	展開のための適切なサポート
	IT展開の役割と責任	
	32	展開における能動的なマネジメント
	33	展開における有識者の明確な責任と役割
	34	展開におけるユーザの明確な責任
	35	展開におけるその他利害関係者の明確な責任
	36	展開における運用・保守担当者の明確な責任
	保守と運用	
	37	確実なシステム運用
	38	確実なシステム保守と更新
IT構想力	プロジェクトコンテキスト	
	39	業務プロセスに関する変更ニーズを認識する仕組み
	40	IT開発部門と事業領域の連携によるニーズを認識する仕組み
	41	既存システムに関する変更ニーズを認識する仕組み
	42	外部要望に基づく変更ニーズを認識する仕組み
	アイデアの吟味	
	43	アイデアを展開する仕組み
	44	プロジェクトを実施する合理性の吟味
IT基幹力	期待管理	
	45	顧客・ユーザ間の釣り合いの取れた期待
	46	十分なインセンティブ
	ナレッジマネジメント	
	47	知識と経験の蓄積の仕組み
	48	知識の十分な共有
	49	他事例からの十分な知識共有
	マネジメントコンピテンス	
	50	変化と改善についての能力を持つマネジメント
	51	マネジメントが管理し易いプロジェクト

6. 課題抽出と解決策設定までのながれ

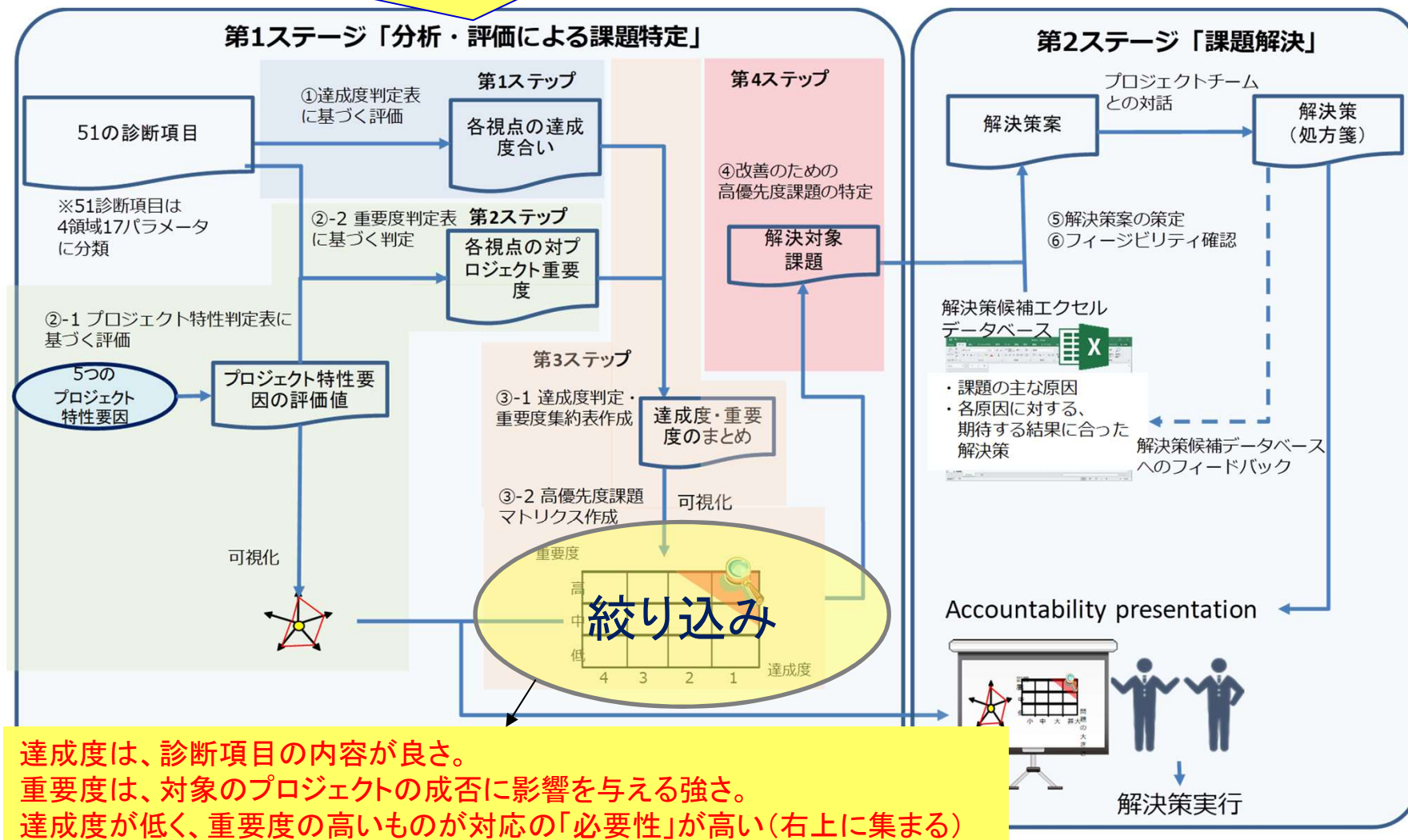
- プロジェクトマネジメントは、問題解決の繰り返し
 - 課題分析から、優先順位をつけて課題を絞り込んで、解決策定、実行。
 - 何も不思議なことをしているわけではない。
- ⇒どこが熟練者は違うのか。



6. 課題抽出と解決策設定までのながれ：Self ImpovAbility

後ほど詳細をご紹介します！

《プロジェクトマネージャによるセルフ診断・解決》



7. ImprovAbilityモデルのツール:(1) 達成度判定表

■ 達成度判定表

達成度判定表

IT構築力				
プロジェクトの目的とゴール				
ID	診断項目名	内容	達成度 (1, 2, 3, 4, NA)	関係
1	目的とゴールの十分な理解	プロジェクトの背景にあるゴール、合理的な前提、及び緊急性は、プロジェクトチームとユーザとの間で明確かつ十分に理解されているか？		
2	目的とゴールの明確さと柔軟性のバランス	プロジェクトのゴールを特定しておくことと必要な柔軟性を保っておくことの間にどの程度の現実的なバランスがとれているか？		
チームの状況				
3	能力・経験・心構えが適切なチームメンバー	プロジェクトチームメンバーの能力、過去の経験及び心構えがプロジェクトのニーズに対してどの程度のマッチしているか？		
4	モチベーションの高いチームメンバー	モチベーションの高いプロジェクトチームメンバーがどの程度の割合で占められているか？		
5	リーダーシップを発揮するプロジェクトマネージャ	プロジェクトマネージャはプロジェクトに必要なリーダーシップを発揮するための能力をどの程度持っているか？		
6	執行的に近いチームメンバー	プロジェクトチームメンバー及びユーザはどの程度近くにいるか？		
7	お互いに助け合うチームメンバー	プロジェクトのグループはチームとしてどの程度お互いに助け合っているか？		
コンピタンスとナレッジ				
8	必要な技術的知識を持つチーム	プロジェクトチームは必要な技術的知識及びスキルをどの程度持っているか？		
9	必要なドメイン知識を持つチーム	チームはアプリケーションドメインに関する知識と経験（例：ユーザとして、サポートから、事業側から）をどの程度持っているか？		
10	開発プロセスを理解するチーム	プロジェクトチームは利用するプロセス（例：開発プロセス）をどの程度認識し、理解し、利用しているか？		

IT適用力				
IT品質				
24	ユーザの役に立つ成果物	ユーザは要求した成果物あるいはプロセスをどの程度得られるだろうか？また、それほどの程度仕事を楽にかつ効率よくするだろうか？		
25	使い勝手の良い成果物	成果物あるいはプロセスは、どの程度障害がなく、ユーザにとって使い勝手がよく、シンプルで、誤りがないか？		
26	十分な展開戦略	プロジェクト（例：方式、仕様）		
27	風俗的な展開計画	プロジェクト（例：度、期）		
28	適度な展開戦略と展開計画	展開計画（例：度、期）		
29	展開のための適切な組織	展開計画（例：度、期）		
30	展開のための適切なトレーニングプログラム	展開計画（例：度、期）		
31	展開のための適切なサポート	展開計画（例：度、期）		
32	外部関係に高い柔軟性を示す組織	展開計画（例：度、期）		
33	アイデアを奨励する組織	展開計画（例：度、期）		
34	プロジェクトを実施する適切な時機	展開計画（例：度、期）		

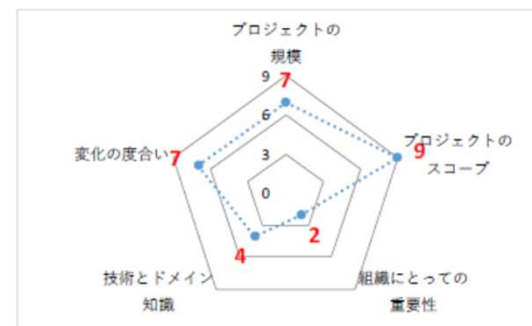
IT構築力				
プロジェクトコンテキスト				
39	開発プロセスに適合する変更ニーズを認識する仕組み	既存の業務及びその進め方が十分に適切で、時代遅れであったりするなどの場合に、変化の必要を認識するための仕組みがどの程度あるか？		
40	IT開発部門と事業部間の適切な連携によるニーズを認識する仕組み	IT開発部門と事業部間の連携がどの程度あるか？		
41	既存システムに関する変更ニーズを認識する仕組み	既存システムに関する変更ニーズを認識する仕組みがどの程度あるか？		
42	外部関係に高い柔軟性を示す組織	外部関係に高い柔軟性を示す組織がどの程度あるか？		
43	アイデアを奨励する組織	アイデアを奨励する組織がどの程度あるか？		
44	プロジェクトを実施する適切な時機	プロジェクトを実施する適切な時機がどの程度あるか？		

IT基幹力				
期待管理				
45	顧客・ユーザ間の適切な期待管理	プロジェクトとマネジメント、顧客及びユーザの間の期待はどの程度管理されているか？		
46	十分なインセンティブ	期待を満足するためのインセンティブ（例：報酬、フィードバック、名誉）はどの程度存在するか？		
ナレッジマネジメント				
47	知識と経験の適切な蓄積	プロジェクトは知識と経験をどの程度蓄積し、体系立てて蓄積しているか？		
48	知識の十分な共有	プロジェクトは知識をどの程度共有しているか（例：公式もしくは非公式なネットワーク、ナレッジベース、ジョブローテーションを介して）？		
49	他事例からの十分な知識共有	プロジェクトは他事例等（例：終了したプロジェクト、外部ソース）からどの程度知識を引き出しているか？		
マネジメントコンピタンス				
50	変化と改善に関する適切なマネジメント	上位マネジメントは変化と改善について必要な能力をどの程度持っているか？（例：ステークホルダーへの参加、正しい判断、高度な質問への回答、適切な人材の配置、一貫した活動）		
51	マネジメントが賢い	上位マネジメントは正しい情報を提供しているか、プロジェクトは上位マネジメントの提案に従っているか、それらの事項を上位マネジメントは把握できているか？		

7. ImprovAbilityモデルのツール:(2) プロジェクトタイプ⇒パラメータ重要度

プロジェクト特性判定表

プロジェクト特性	項目	判定基準	点数	合計点数
プロジェクトの規模	プロジェクトに何人が参加しましたか？（総人月を月数で割った値）	≦3人→0点 4-6人→1点 ≧7人→3点		
	計画されたプロジェクト期間は何か月ですか？	≦3ヶ月→0点 4-11ヶ月→1点 ≧12ヶ月→3点		
	ITソリューションはどの程度広範囲で複雑ですか？	ごくわずか→0点 中程度→1点 多大→3点		
プロジェクトのスコープ	その新しいITシステムを何人くらいのユーザが使いますか？（更改/新システムによって直接影響を受けるユーザのみをカウントする）	≦25人→0点 26-499人→1点 ≧500人→3点		
	その新しいITシステムを利用する部署/公式なグループの数はどの程度でしょうか？	≦2→0点 3-4→1点 ≧5→3点		
	そのユーザグループはどの程度異なっていますか？	異なっていない→0点 少し異なる→1点 大いに異なる→3点		
組織にとっての重要性	組織内でそのプロジェクトはどのくらい重要視されているでしょうか？	非常に重要→0点 ある程度重要→1点 重要でない→3点		
	主要なプロジェクトオーナーはどの役職の人でしょうか？	経営陣→0点 部長→1点 課長以下→3点		
	プロジェクトオーナーはどのような権限及び影響力を持っているでしょうか？	大きい→0点 中程度→1点 小さい→3点		
技術とドメイン知識	プロジェクトチームはアプリケーションドメインについてどの程度知っていますか？	とても（日常的）→0点 中程度→1点 新しい/知らない→3点		
	プロジェクトチームはプロジェクトで利用される技術をどの程度知っていますか？	とても（日常的）→0点 中程度→1点 新しい/知らない→3点		
	プロジェクト周辺のことに関してどのくらい不確かでしょうか？	不確かさはない→0点 ある程度不確か→1点 大いに不確か→3点		
変化の度合い（システム開発によって実現する変化の度合い）	ユーザのワークフローはどのくらい変化しますか？	わずか→0点 中程度→1点 大いに→3点		
	ユーザの組織はどの程度変化する必要がありますか？	わずか→0点 中程度→1点 大いに→3点		
	その他、ユーザが認識する変化の度合いはどのくらいありますか？	わずか→0点 中程度→1点 大いに→3点		

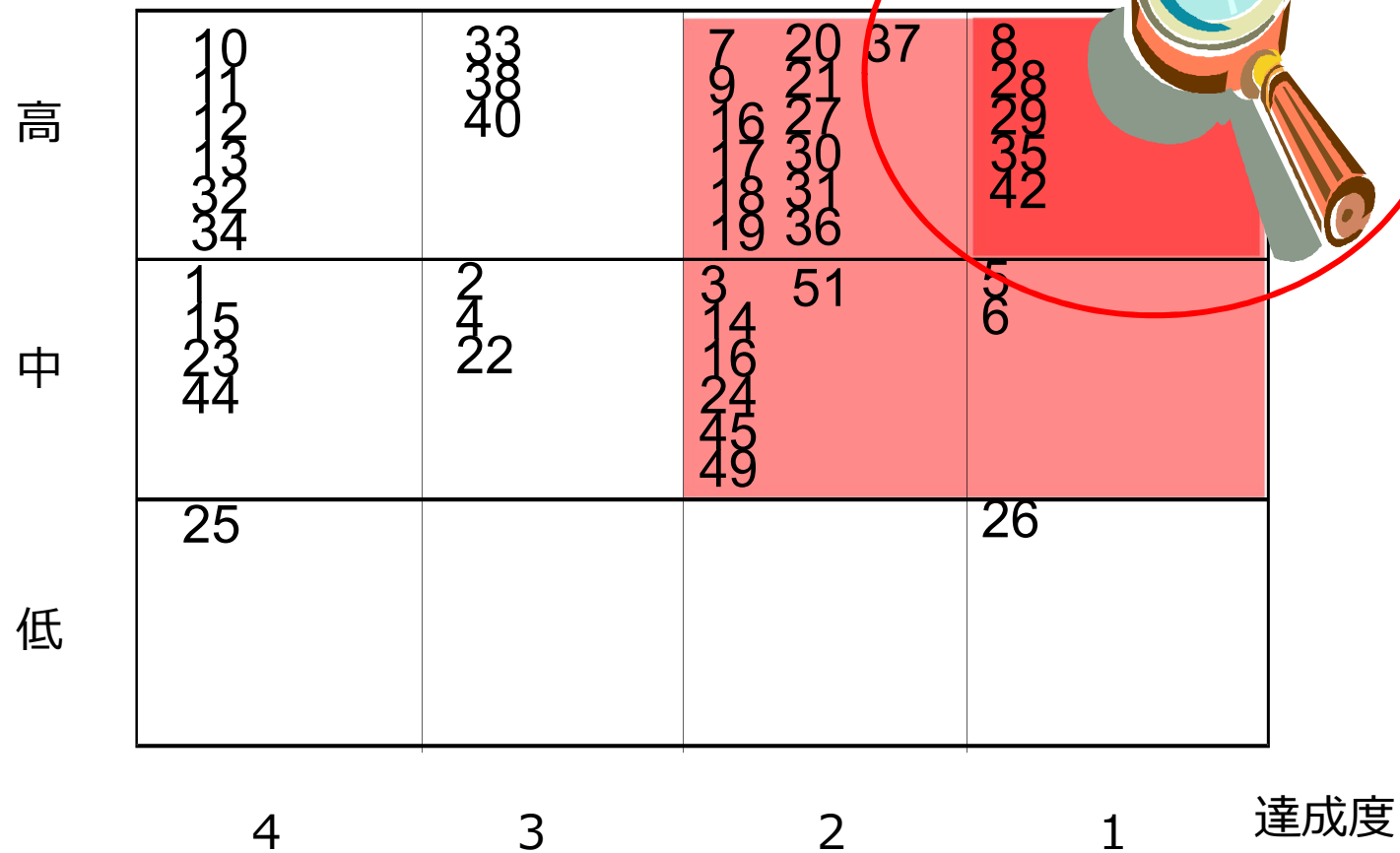


重要度判定表

カテゴリ	パラメータ	プロジェクト特性判定表から転記	判定条件	判定結果
IT構築力	プロジェクトの目的とゴール	プロジェクトの規模 [①] 点 技術とドメイン知識 [②] 点	if ①≧5 OR ②≧5 then 「高」 else 「中」	
	チームの状況	プロジェクトの規模 [①] 点	if ①≧5 then 「高」 else 「中」	
	コンピテンスとナレッジ	技術とドメイン知識 [①] 点	if ①≧5 then 「高」 else if ①≧2 then 「低」 else 「中」	
	プロジェクトのプロセス	プロジェクトの規模 [①] 点	if ①≧5 then 「高」 else if ①≧2 then 「低」 else 「中」	
	優先順位付け	組織にとっての重要性 [①] 点	if ①≧5 then 「高」 else 「中」	
	マネジメントのサポート	組織にとっての重要性 [①] 点	if ①≧2 then 「低」 else 「中」	
	関係者の関与	技術とドメイン知識 [①] 点 プロジェクトのスコープ [②] 点	if ①≧5 OR ②≧3 AND ②≧5 then 「高」 else if ①≧2 AND ②≧4 then 「低」 else 「中」	

7. ImprovAbilityモデルのツール:(3) 高優先度課題マトリクス

対プロジェクト
診断項目重要度



7. ImprovAbilityモデルのツール:(4) 解決策候補データベース

■ 解決策候補データベース

■ 51 診断項目に対する解決ヒント集

プロジェクトの目的とゴールの明確化	課題が存在する場合の解決策候補
プロジェクトの背景にあるゴール、合理的根拠、及び便益は、プロジェクトチームとユーザーとの程度明確かつ十分に理解されているか？	【 業務知識の獲得とチーム体制強化 】 ・利用部門及び業務部門によるビジネスゴールに関する勉強会（各種制度・規程、業務・事務に係る運用ルール、体制等）、キックオフミーティングを開催する。 ・プロジェクトの途中から入ったメンバーに対しては、ビジネスゴールに係る業務研修を実施する。
プロジェクトのゴールを固定しておくことと必要な柔軟性を保っておくことの間にどの程度現実的なバランスがとれているか？	【 マネジメントとリーダーシップの発揮 】 ・課題・目標に向けて組織、業務を適切に運営するマネジメントを行うために、現状を把握するための可視化の仕組みを構築するとともに（例：進捗確認、レビュー）、日々刻々発生する変化に対して適切な対応を行ってリーダーシップを発揮するために、課題発見のための仕組み（例：リスク管理及びベンディング管理をベースとした課題洗い出し）を設定する。
チームの状況	課題が存在する場合の解決策候補
プロジェクトチームメンバーの能力、個人の経歴及び心構えがプロジェクトのニーズに対してどの程度マッチしているか？	【 コンピテンシーを見極める 】 ・キャリア及びスキルを踏まえて担当を決めるのは当然であるが、本人のコンピテンシー（※こいつならできる。力がある）を見極め、適切な担当分野と必要な指導者（メンター）を選び、育成も視野に入れた配置を行う。 ・インフォーマルなヒューマンリレーション（※うまく合う合わない）を踏まえたチーム編成を行う。
モチベーションの高いプロジェクトチームメンバーがどの程度割り当てられているか？	【 何を目指しているかを聞く 】 ・面接等を通じて、本人の将来ビジョン等（※何をを目指しているかを聞く）を踏まえ、モチベーション（やる気がある）をつかみ、プロジェクトの配置に反映させる。
プロジェクトマネージャはプロジェクトに必要なリーダーシップを発揮するための能力をどの程度有しているか？	【 リーダーシップ発揮のための3原則の実施 】 ・プロジェクトは毎回新しい課題に立ち向かうことになる。したがって、経験の差を埋めるために、以下の3つの観点から課題解決の道筋をつけることを基本動作とする。 ①問題の解決に向けて人を動かす（例えば、目標やミッションの明示と共有を行い、自分たちの価値を再確認させる） ②問題を明らかにし、解決の道筋を生み出す（例えば、KJ法などを用いて具体的な課題や解決策を発見する方法論を適用する） ③そのために多様な見方を調整する
プロジェクトチームメンバー同士及びユーザーはどの程度近く座っているか？	【 コミュニケーション導線の設定 】 ・可能な限り言葉が交わることができる範囲に席を設定する。 ・オフィスについても同様に可能な限り容易に行き来できる範囲に用意する。
プロジェクトのグループはチームとしての程度お互いに助け合っているか？	【 ピアレビュー・井戸端会議の活用 】 ・ピアレビューを活用する。 ・井戸端会議の場所を作る（蛸壺化の防止）。
プロジェクトの進行状況を定期的に管理を行っているか？	・混同しないように。 ・プロジェクトの範囲の網羅性、課題の網羅性、解決の網羅性など検討が必要な観点を網羅するためのクロス・ファンクショナルなレビューを実施する。
プロジェクトのゴールを達成するためのスケジュールはどの程度厳格に守られているか？	・厳格に守られているか？（内容）を見るべき点 ・厳格に守られていない場合は、なぜ厳格に守られていないのかを聞き、すぐに対応・対策を打つことに留意する。報告は管理に用いる場合、プロジェクトのステータスとして報告する。
プロジェクトのゴールを達成するためのスケジュールはどの程度厳格に守られているか？	・厳格に守られているか？（内容）を見るべき点 ・厳格に守られていない場合は、なぜ厳格に守られていないのかを聞き、すぐに対応・対策を打つことに留意する。報告は管理に用いる場合、プロジェクトのステータスとして報告する。
プロジェクトのゴールを達成するためのスケジュールはどの程度厳格に守られているか？	・厳格に守られているか？（内容）を見るべき点 ・厳格に守られていない場合は、なぜ厳格に守られていないのかを聞き、すぐに対応・対策を打つことに留意する。報告は管理に用いる場合、プロジェクトのステータスとして報告する。

本資料へのお問い合わせ

連絡先

株式会社三菱総合研究所 デジタル・イノベーション本部

〒100-8141

東京都千代田区永田町2-10-3

電話番号: 080 5654 2993

担当者

主席研究員 石谷 靖

e-mail: ishigai@mri.co.jp