

Ⅱ部

ImprovAbilityの活用  
～使えるImprovAbility～

# ImprovAbility実施の流れの概要

## 第1ステージ「分析・評価による課題特定」

各診断項目に対して  
以下を判定

- 達成度
- 対プロジェクト重要度

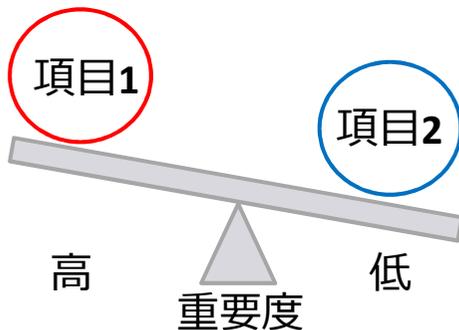
達成度が低く、対プロ  
ジェクト重要度が高い  
診断項目を課題として  
特定

## 第2ステージ「課題解決」

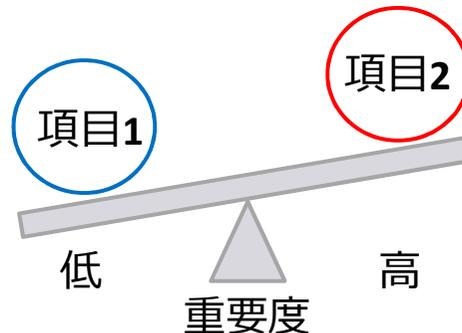
解決策策定

51診断項目の重要度は一定ではなく、  
プロジェクトの特性によってその  
相対的な重要度が変動する。

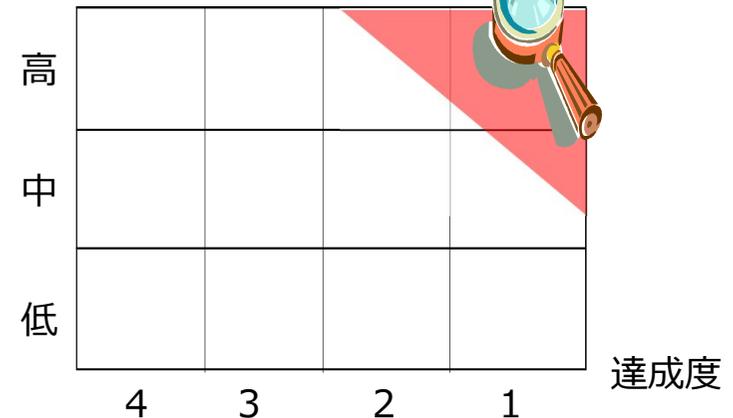
プロジェクトA



プロジェクトB

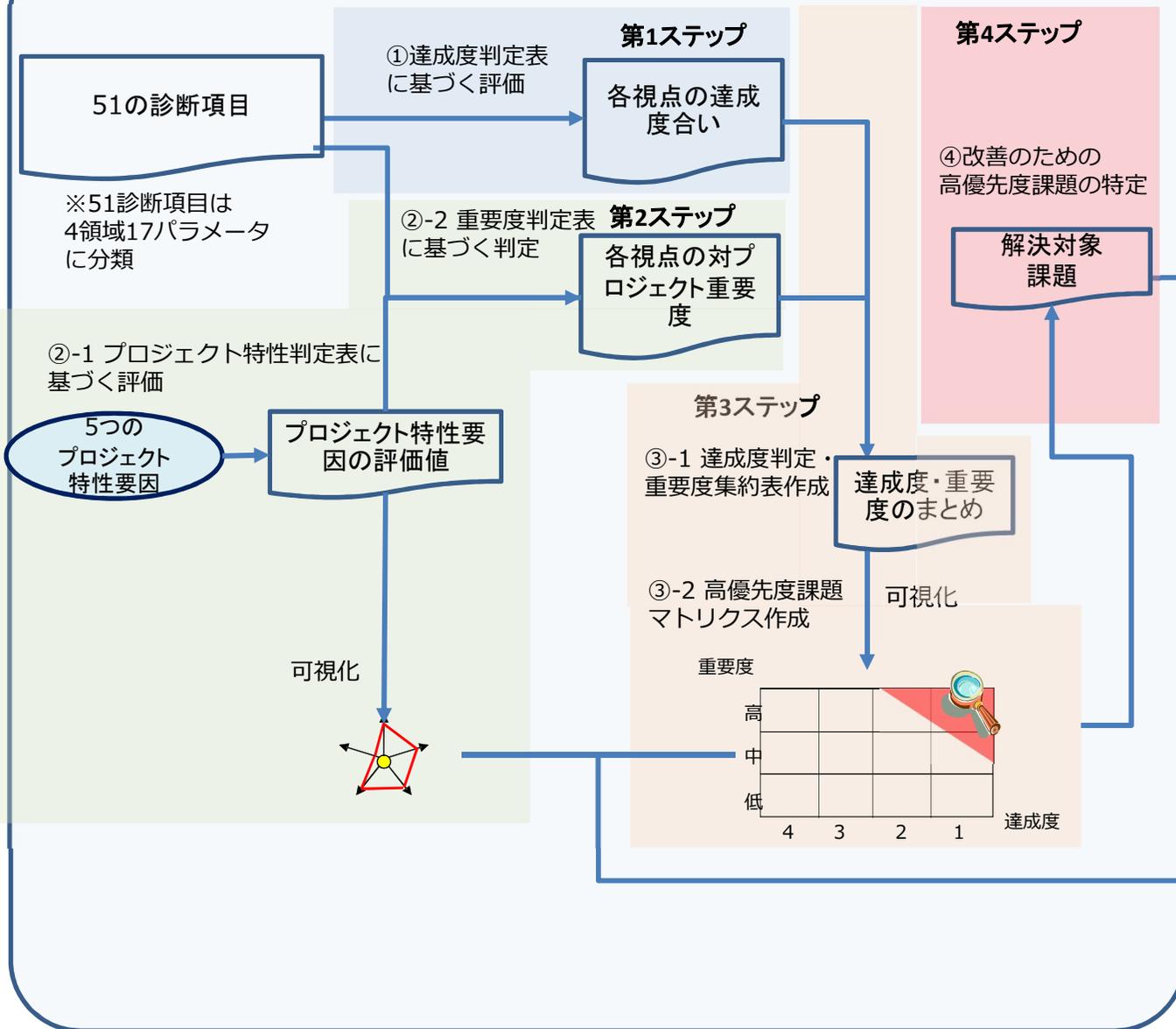


対プロジェクト  
重要度



# ImprovAbility実施の流れの詳細

## 第1ステージ「分析・評価による課題特定」



## 第2ステージ「課題解決」



第1ステージ  
「分析・評価による課題特定」

# 第1ステップ「各診断項目の達成度の評価」

---

- ▶ 各診断項目について、1～4の4段階でその達成度を評価
  - ▶ 達成度「1」
    - ▶ 項目の内容がほとんど満たされていない
  - ▶ 達成度「2」
    - ▶ 項目の内容が部分的に満たされている（3分の1程度満たされている）
  - ▶ 達成度「3」
    - ▶ 項目の内容の大部分が満たされている（3分の2程度満たされている）
  - ▶ 達成度「4」
    - ▶ 項目の内容が完全に満たされている

# ①達成度判定表に基づく評価

## 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)	根拠
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、合理的根拠、及び便益は、プロジェクトチームとユーザにどの程度明確かつ十分に理解されているか？		
2	目的とゴールの強固さと柔軟さのバランス	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との間にどの程度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	プロジェクトチームメンバの能力、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？		

(以下51番目の診断項目まで続く)

# 第2ステップ

## 「各診断項目の対プロジェクト重要度の判定」

---

### ▶ 目的

- ▶ 対象プロジェクトの特性に基づいて、プロジェクトを成功させるための重要性の観点から、重要度「高」「中」「低」の3段階で各診断項目を分類する

### ▶ 方法

- ▶ プロジェクト特性判定表に基づく評価
- ▶ パラメータ重要度判定表に基づく判定

対象プロジェクトの特性に基づいて各パラメータ及び各診断項目の重要度を判定

対象プロジェクトの特性を判定

## ②-1 プロジェクト特性判定表に基づく評価

---

### プロジェクトの特性を評価する5つの観点

#### 1.プロジェクトの規模

- 期間、複雑度、プロジェクトチーム規模

#### 2.プロジェクトのスコープ

- ユーザの数と多様性

#### 3.組織にとっての重要性

- 組織がどれほどそのプロジェクトを重要視しているか？

#### 4.技術とドメイン知識

- 開発チームにとって新しいものか？

#### 5.変化の度合い

- ユーザや組織によって認識されている、プロジェクトの結果が与える変化の程度

## ②-1 プロジェクト特性判定表に基づく評価

### 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
1. 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		

(以下5番目の特性まで続く)

各特性ごとに3つの質問があり、それぞれその合計点数を算出。

## ②-2 パラメータ重要度判定表に基づく判定

---

### ▶ 手順

1. プロジェクト特性に基づき、パラメータ毎の重要度を判定
2. パラメータの重要度に基づき、各診断項目の重要度を判定

## ②-2 パラメータ重要度判定表に基づく判定

### ▶ 手順

1. プロジェクト特性に基づき、パラメータ毎の重要度を判定

### パラメータ重要度判定表

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
(1) IT構築力	①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 $\geq$ 5 OR ② $\geq$ 5 then 「高」 else 「中」	
	②チームの状況	プロジェクトの規模 [①]点	if ① $\geq$ 5 then 「高」 else 「中」	

(以下17番目のパラメータまで続く)

プロジェクト特性判定表で算出した、  
当該特性の合計点数

## ②-2 パラメータ重要度判定表に基づく判定

### ▶ 手順

1. プロジェクト特性に基づき、パラメータ毎の重要度を判定
2. パラメータの重要度に基づき、各診断項目の重要度を判定

各診断項目の重要度は、  
それが属しているパラメータの重要度をそのまま引き継いで判定

例: 「1.プロジェクトの目的とゴール」パラメータの重要度が「高」の場合、  
このパラメータに属す以下2つの診断項目の重要度も「高」と判定する

診断項目ID	診断項目名	内容
1	目的とゴールの十分な理解	プロジェクト背景にあるゴール、合理的根拠、及び便益は、プロジェクトチームとユーザにどの程度明確かつ十分に理解されているか？
2	目的とゴールの強固さと柔軟性のバランス	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つこととの間にどの程度現実的なバランスがとれているか？

高

高

# 第3ステップ 「達成度と重要度の可視化」

## ▶ 目的

- ▶ 得られた各診断項目の達成度及び重要度を可視化する

## ▶ 方法

- ▶ 達成度と重要度の整理
- ▶ 高優先度課題マトリクスを作成

対プロジェクト  
診断項目重要度

高	10	33	7 20 37	8
	11	38	9 21	28
	12	40	16 27	29
中	13	2	37 31	35
	14	4	18 31	42
	24	22	19 36	
低	24		24	26
			45	
			49	

達成度



## ③-1 達成度判定・重要度集約表作成

### 達成度判定・重要度集約表

カテゴリ	パラメータ	診断項目ID	達成度判定表から転記	重要度判定表から転記
(1) IT構築力	1. プロジェクトの目的とゴール	1		
		2		
	2. チームの状況	3		
		4		
		5		
		6		
		7		
	3. コンピテンスとナレッジ	8		
		9		
		10		

(以下51番目の診断項目まで続く)

## ③-2 高優先度課題マトリクス作成

対プロジェクト  
診断項目重要度

高	10	33	7	20	37	8
	11	38	9	21		28
	12	40	16	27		29
	13		17	30		35
中	32		18	31		42
	34		19	36		
	1	2	3	51	5	
	15	4	14		6	
	23	22	16			
低	44		24			
	25		45			
			49			26
	4	3	2	1	達成度	



# 第4ステップ「高優先度課題の特定」

---

## ▶ 目的

- ▶ 各診断項目の達成度及び重要度に基づき、達成度を向上させるべき診断項目（＝解決すべき課題）を明らかにする

## ▶ 方法

- ▶ 高優先度課題マトリクスに基づいて高優先度課題を特定



# 手を動かしてみましよう！

---

## ▶ ケーススタディ

- ▶ あなたはA市の「新図書館情報システム」プロジェクトリーダーに任命され、システム開発を担当することになりました。
- ▶ 計画策定フェーズにおいて、ImprovAbilityを実施することに決めました。

※基本的なプロフィールは、  
IPA「問題発見と情報科システムによる解決演習用スライド」を基に作成

# プロジェクト概要

---

A市の人口	約30万人
A市図書館の数	2館
A市図書館の利用者数（複数の図書館に重複登録している利用者あり）	延べ約7万人
年間貸出図書冊数	延べ約20万冊
蔵書数	約50万冊
年間入館者数	延べ約100万人
年間貸出利用者数	延べ約70万人
各図書館の職員数	10名
各図書館のシステム管理者数	1名

# プロジェクト概要

---

## ▶ 開発期間

- ▶ 10ヶ月

## ▶ メンバの平均人数

- ▶ 7人

## ▶ プロジェクトオーナー

- ▶ 市長は実質的にプロジェクトオーナーの機能を持っておらず、プロジェクトオーナーは市長の顔を伺いながらプロジェクトを遂行している

## ▶ 開発チーム

- ▶ スマートフォン対応については日経TRENDYレベルの知識しか持っていない
- ▶ 参加担当者は自分の行っている業務には詳しいが全体を網羅的に把握している担当者はいない。ユーザー側においてBCP、セキュリティ等についてはあまり検討されていない。

## ▶ 利用者数見積もり、貸出の伸び率、新システム稼働後の業務フローが未確定。

# ケーススタディで実施すること

---

## ▶ 課題発見

本日はここを3つのみ

### ▶ **達成度判定表**の作成

- ▶ 既に埋まっている「根拠」の内容に基づいて達成度を判定

### ▶ **パラメータ重要度判定表**の作成

### ▶ **達成度・重要度集約表**及び**高優先度課題判定マトリクス**の作成

### ▶ 課題の特定（2-3個程度）

## ▶ 課題解決

### ▶ 解決策案の策定

# 達成度判定表

達成度

事前にこちらで設定

IT構築力			
プロジェクトの目的とコントロール			
チームの状況			
6	物理的に近い チームメンバ	プロジェクト チームメンバ同 士及びユーザは どの程度近くに 座っているか？	市側担当者もベンダ開発担当 者も市の用意したプロジェク トルームに常駐。担当者間の コミュニケーションは良い。
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	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 度有している か？	ユーザ側はシステムを使って 実現する図書館業務にかかる システムデザインの経験がな い。ベンダ側には他の図書館 システムを開発した担当者が いる。
プロジェクトのプロセス			
13	適切なリスク管 理	プロジェクトで はどの程度リス ク管理を行って いるか？	PMはリスク管理を行っている が、他のユーザ側担当者は ユーザ側タスクに関するリス ク管理についての理解が不足 している。

(本来は以下51番目の診断項目まで続く)

本日はこちらで抽出したこの3つの達成度を埋めてもらいます



第2ステージ  
「課題解決」

## ⑤ 解決策案の策定

---

### ▶ 目的

- ▶ 課題として特定した各診断項目に対して、達成度を向上させる案を策定する

### ▶ 方法

- ▶ 「解決策案データベース」を参考にして、案を策定

# 解決策を考えるにあたって

- ▶ 他のプロジェクトでうまく解決している例を参考にすることが有効
  - ▶ 繰り返し対策が行われることで、個人も組織も、対策の例が蓄積
  - ▶ 熟練したプロジェクトマネージャが、課題が発生してもすぐに対策が打てるのは、たくさんの打ち手の引き出しを持っているため
  - ▶ プロジェクトの課題に対する解決策には、ある程度、定石もある



## 基本的な**解決策候補データベース**を用意

- 17パラメータ51診断項目に対応
- すべてを網羅するものではないが、解決策を探るきっかけになる

# 解決策候補データベース

診断項目ID	1. プロジェクトの目的とゴールの明確さ	課題が存在する場合の解決策候補
1	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にどの程度明確かつ十分に理解されているか？	<p><b>【業務知識の獲得とチーム体制強化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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。</li><li>・プロジェクトの途中から入ったメンバに対しては、ビジネスゴールに係る業務研修を実施する。</li></ul> <p>※PMBOK 4.5.チームの育成</p>
2	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との間にどの程度現実的なバランスがとれているか？	<p><b>【マネジメントとリーダーシップの発揮】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・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う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：リスク管理及びペ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。</li></ul> <p>※PMBOK 3.4.プロジェクト・マネージャのコンピテンシー</p>

(以下51番目の診断項目まで続く)

## ⑥ フィージビリティ確認

---

### ▶ 目的

- ▶ 解決策候補データベース等に基づいて考案した解決策のフィージビリティ確認を行い、検討不足の点を確認する

### ▶ 方法

- ▶ 「できむり分析シート（できるかなむりかな分析シート）」を活用し、解決策に対する課題の有無を判定する

# できむり分析シート

解決策案	落とし穴 (○/×)								
	いつ	どこで	誰が	何を	何故	どのよ うに	能力	お金	期間

チャレンジがない場合は「○」を、  
チャレンジがある場合は「×」を記載

各項目に対して考慮すべき点として、再設計・再確認が必要となる可能性のある観点の事例を用意（次スライド）

# 考慮すべき観点 (1/2)

いつ
・ 対策要件が決まる時期
・ テスト用・本番用機械が導入される時期、及び撤去される時期
・ 法律が決まる時期
・ 展開時期
・ リース切れ時期
・ OSバージョンアップ等の変更を行う時期
・ 各種了解がとれる時期
・ 各種契約の期限
どこで
・ テストの場所 (ユーザ/開発現場)
・ 会議の場所
・ 開発の場所 (環境条件)
・ リリース場所
・ 運用の場所
・ 教育の場所

誰が
・ ユーザはテストするのか?
・ 接続先の担当
・ アウトソース先の担当
・ 承認者
・ 教育担当者
・ 教育担当者の育成
・ 現場担当者の育成
・ 監督官庁
・ 助っ人が確保できるか
・ ロジ担当
・ 同業他社

# 考慮すべき観点 (2/2)

何を
・ 回線
・ テストツール
・ 展開ツール
・ テストケース
・ データ交換手段
・ セキュリティツール
・ 個人認証
・ サーバOS
何故 (原本との乖離)
・ コンテキスト記述ドキュメントとの齟齬
・ ステークホルダ要求記述ドキュメントとの齟齬
・ 基本計画 (含ビジネス) との齟齬
どのように
・ ITガバナンスの有無・内容及び対応
・ タスクの具体化及び網羅性・レベル
・ 開発標準 (オープン系に適用する開発標準の有無等) 対応
・ 権限の有無 (決済承認者の適格性等)
・ レビュー等マネジメント

能力
・ 他部門を動かせるか
・ 解決策に対して合意獲得ができるか (客先、その他ステークホルダ)
・ 実務担当者の合意取付け
・ リソースの確保
・ 異常残業の可能性
お金
・ 金額
・ 予算超過
・ 予算獲得 (執行可能期間、申請期間、追加予算等)
・ 予算負担先
・ 経費分担割合
期間
・ 追加開発期間
・ テスト期間 (回帰テスト、接続先再テスト等を含む)
・ 展開期間
・ 移行期間
・ データ訂正期間