

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:
記入日:
プロジェクト名:
担当業務名:

1. PQシート 開発品質に関する認識
(Psychological Access Sheets for Recognition of Quality)

解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
<p>PQ1: リスクについての認識</p> <p>●Q (Question): 低開発費・短納期そのものはリスクか。 ●A (Answer): NO。 ●解説: 低開発費・短納期そのものはリスクではない。確かに低開発費・短納期は問題だが、これらは自然に発生したものではない。低開発費・短納期を決めたのは人である。強引なユーザと能力不足のプロマネの組み合わせの中で発生しがちな事象である。常にリスクはモノではなく人にあると言う強い認識が必要である。モノにリスクがあるとの認識から離れられないプロマネは結果として既に確定してしまった開発予算・開発期間を何とかしようと七転八倒の苦勞を強いられるだけである。確定してしまった低開発費・短納期はもはやリスクではなく現実の問題・課題となっている。低開発費・短納期等リスクを回避したい場合はそれを要求してきそうな人があなたにとってのリスクであり、リスクヘッジをしたければその人と戦うしかないのである。多くのリスクは人に依存している。リスクヘッジを可能にするのはリスク管理表ではない。あなた自身との戦い、あるいは交渉相手との戦いの中にしかリスクヘッジは存在しない。人との交渉を回避したい感傷さはリスクを増大させる。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★見積工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 誤認識および対人交渉に対する感傷さ ●心的態度: (前進的) 視点の転換・深化 (後退的) 固定観念、感傷</p>		
<p>PQ2: 製品品質についての認識</p> <p>●Q (Question): 製品品質を確保するための最重要な要素を下記から1つ選択せよ。 1. 妥当な開発予算 2. プロマネの品質・能力 3. 妥当な納期 4. 開発者の品質・能力 ●A (Answer): 2. プロマネの品質・能力 ●解説: 一般的に製品品質確保要素についての認識としては通常プロジェクトの失敗の理由として考えられる直接的なものがイメージされる。例えば十分な開発予算と妥当な開発期間とか要員の不足等が品質確保の要素としてあげられている。確かに2次的原因としては正しいと言えるが、基本的にはプロマネ自身のマネジメントに関する品質がプロジェクトの品質の最大要因と考えられる。次に重要な要素は開発者の品質・能力であると言える。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 表面的な認識 ●心的態度: (前進的) 視点の転換・深化 (後退的) 固定観念</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度</p>	認識度採点	実行度採点
<p>PQ3: プロセスについての認識</p> <p>●Q (Question): プロジェクトマネジメントの品質管理において5W4H(When, Who, Where, Why, What, How to, How long, How much, How many)の内、最も重要なものをWとHから一つずつ選択せよ。 ●A (Answer): WhatおよびHow to。 ●解説: (What): まずプロジェクトの出発点において最も重要なものは要件定義工程である。何をやるか決まっていなければ、それ以降の工程・行為は意味を持たない。(How to): 次にその何をソフトウェアとしてどの様に実現するのがエンジニアリングの中核作業である設計工程である。因みにその他の項目も最終目標の実現には必須の項目であるが、いずれも「What」および「How to」の付属要素であり、人・モノ・金・時間を定量的に定義するものである。またWhyについては全工程に渡ってのプロジェクトの実行行為の検証(常に、何故と問いかけること)の意味合いを持つ。プロマネにおいては前記5W4Hのプロジェクトマネジメントにおける重要性の差についての認識を持ちつつプロセスを遂行する必要がある。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 重要性の度合い認識 ●心的態度: (前進的) 意味を問う (後退的) 現状追認、惰性</p>		
<p>PQ4: 目標についての認識</p> <p>●Q (Question): 目標の変更は度々行っても良いか。 ●A (Answer): 良い。 ●解説: 目標がふれるのは良くないと考えがちであるが果たしてそうなのだろうか。現実問題として経験した多数のプロジェクトにおいて初期目標と最終結果が一致したことは一度もない。多くの人はその努力及び心労を嫌って最初に決定された目標を変えたいからである。嘘と恐ろしいかも知れないが、例えば時間の経過とともにユーザの希望が変化しているにもかかわらず無意識あるいは意識的に見ざる・言わざる・聞かざる状態を望んでいる。その結果、製品導入時になってユーザから仕様が違ふとのクレームを受ける場合が多々見られる。目標は時間の経過による環境・条件の変化に伴い動くものである。対処方法は目標の変化を適時にキャッチし、その変化に沿うべく継続的な対策を実行することである。「当り前のことが何故当り前にできないのか」の疑問に対する解のひとつが目標は常に動いていると言う認識を持つことである。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 固定観念 ●心的態度: (前進的) 臨機応変、動的思考 (後退的) 現状固執、見ざる・言わざる・聞かざる</p>		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・意思 度	認識度 採点	実行度 採点
PQ5: 契約についての認識 ●Q (Question): 設計書は契約か。 ●A (Answer): 契約である。 ●解説: 法的な意味合いでは設計書は契約書ではないが、次工程の人に対する重要な約束事が記述された文書であり実際にそれに従って、他の人々のお金も時間も消費されると言う現実から鑑みると社内における契約書であると言う意識をもつべきものである。この意識が低いプロジェクト・組織においてはドキュメント化のレベルが著しく低く、あいまいな仕様のもとにあいまいな設計が行われ、あいまいな製造が行われてしまう。品質向上のためにドキュメントのレベル向上を実施する原点として社内の全てのドキュメントは次工程にたいする契約書であると言う意識の浸透が必要である。開発プロセスの各工程間にて担当者同士に契約の認識がない組織においては担当プロセスにて所定の完成度にいたらないアウトプットを平気で次工程にインプットしてしまうのである。このような意識のもとではプロセス管理表は機能し得ない。見積書ですら契約書であるとの意識が薄らいている組織は非常に危険な状態である。	☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 契約意識の弱さ ●心的態度: (前進的)責任を引き受ける (後退的)ルーチンワークへの縮小均衡		
PQ6: 意思表示について ●Q (Question): 「問題が発生しましたどうしましょうか」との報告を部下から受けた場合何と答えるか。 ●A (Answer): だから何? ●解説: 障害発生時、予算超過時、スケジュール遅延発生時等さまざまな問題発生時に何らの解決案もなく、上司にただ「こうなっちゃいました。どうしましょうか。」と報告する部下がいないだろうか。新人の部下ならともかく十年選手経験者ですらこのような報告をする者が少なからず居る。世間ではこのような人のことを指示待ち族と称しているが、結局何が欠けているのかと言えれば報告の内容は無機質な事象についてのみで、それに対して自分ではあはしいこうしたこの意思表示が欠けているのである。では何故、自分の意思表示をしないのかと言うと、その問題に対する責任を回避したいのである。似たような問題でプレゼン資料・報告書等において何を言いたいのか分からないもの、意味不明なもの、言い訳だらけのものを見ることが多々ある。このような場面に遭遇した場合、あなたはまず「だから何?」と相手に問いを投げかけるべきである。有能な上司が陥りやすい間違いは、すぐに部下に解答を与え指示を出してしまうことである。世に言う有能な上司の下では有能な部下が育たない理由はここにある。「だから何?」「だから何故?」を繰り返さなければ人も組織も成長できない。意思の欠如・意味の欠如は重要な問題である。なぜならそのような行動の背景として、責任の回避、仕事の意味を理解していないこと、及び仕事に全く興味・愛着がないと思われるからである。	☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 意思の欠如、意味の欠如 ●心的態度: (前進的)意志・意見の提示 (後退的)責任回避、他者依存、甘え		
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・意思 度	認識度 採点	実行度 採点
PQ7: 単純系・複雑系について ●Q (Question): 単純+単純=2単純 かな? ●A (Answer): NO ●解説: ほとんどの問題はその問題が単純・単独ならば簡単に解決できる。しかし単純ではあるが複数の問題が複数の組織・人間に関係している場合は問題の組み合わせは比率的に単独には解決できない。一般的な開発組織においては多くのプロジェクトが同時に進行しており、一つのプロジェクトの中においても複数の組織・人間が関係しているのがごく普通の状況である。しかしながら我々が普通なこと、当たり前のこととして認識していることがイコール簡単な事ではない。単独ならば簡単な単純系事象も複数・同時発生した場合は非常に困難な複雑系問題となる。われわれが「当たり前」のことが何故できないのか「この言葉が発するほとんどの場合が「当たり前」のことだけれども単純には解決できない」と言う認識に立った解決策の立案・実行が必要となる。複雑系問題への対処方法としては、動的に動く目標をセットするために変化を見逃さずタイミングの良い強化施策の連続実施、全工程に対する同時並行的な改善アクションの実施、一石三鳥的アクションの実施が必要である。	☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 単純系に対する理解不足 ●心的態度: (前進的)懐疑的思考 (後退的)単純思考		
PQ8: 責任について ●Q (Question): 責任とはあなたにとって仕事そのものか。 ●A (Answer): YES。 ●解説: 責任とはあなたの仕事以上でも以下でもない。仕事そのものである。しかしながら職場には責任回避の空気が蔓延してはいないだろうか。責任回避とは仕事回避と同義語である。責任回避ではないと思われそうで、実は端的な責任回避の例を示す。 口頭で話すばかりでいっさい議事録が取られない会議。これは単なる井戸端会議で仕事とは言えない。参加者全員の責任の放棄である。議事録は書かれるものの実施内容に対して誰が、いつまでに等を決定も記載もしない会議。「誰が」の記述がないと言うことは責任者が不明と言うことである。また期限が明示されないアクションは実行されない事と同義語である。責任・仕事の回避または放棄である。毎日行われる会議を振り返って見ても、前記の例は決して特異な例ではない。誰もが責任者・当事者になりたがらない組織になってはいないか。責任と言うことについて重々しく考える必要はないのだ。この仕事は私の担当です」と清々と言えるかどうかだけなのである。下記記事をかみしめて見たいと思う。 『<責任について> 自由と義務を均衡させる手段の第一歩として人間の責任に関しても一度自分の頭で何をすべきか個々人で考えなければならぬ。日本人全体を覆う無責任主義下における思考停止傾向から脱却し「考える日本人」にならなければならない。(朝日新聞1998/1/18)』	☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 意思の欠如、意味の欠如 ●心的態度: (前進的)意志・意見の提示 (後退的)責任回避、他者依存、甘え		
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・意思 度	認識度 採点	実行度 採点

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
<p>PQ9: レビューに対する認識</p> <p>●Q (Question): レビューにおいて問題の発見数が少なかった場合、レビュー対象の完成度は高いと判断して良いか。</p> <p>●A (Answer): NO。</p> <p>●解説: レビューの質が高い場合はYESであるが、一般的にはレビューの質の高さは期待はできない。レビューは問題を顕在化させるための行為で、問題が多く発見される程レビューが成功したと考えるべきである。レビューの質について言えばレビューを実施する人間の能力に依存しており、人が変わればレビューの質が変化しても仕方ないのだからの発想は不可能である。これでは、できる人依存型の開発からの脱却は不可能である。</p> <p>平均レベルの人によるレビューにて、平均的品質の確保を可能にするには、これまでの仕様・設計等に関する知識・ノウハウのドキュメント化による知識・情報の共有化および過去の障害対策にて得られた重要ノウハウの共有化が有効である。</p> <p>またレビューを形骸化させている事象の一つとして、実施すべきタイミングでレビューが実施されていないと言うことがある。不適切なプロジェクトマネジメントにおいて時間がなかった等の言い訳のもとに、すでに製造工程に入った後で設計レビューを実施してもレビューの意味も効果もなく、多数のレビューメンバーの時間を浪費させているだけなのである。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: レビューの意味に対する誤認識、不誠実さの横柄合わせ</p> <p>●心的態度: (前進的) 懐疑的思考 (後退的) 同様な考え</p>		
<p>PQ10: 経年変化に対する認識</p> <p>●Q (Question): ソフトウェアの品質は経年変化により劣化するか。</p> <p>●A (Answer): 劣化する。</p> <p>●解説: 経年変化により、システムはまずハードウェアから劣化が始まりソフトウェアの動作環境劣化を招く。次にソフトウェアについては継続的な機能改修・追加によりその健全性は初期導入時に比べて必ず劣化していき、所定の性能および品質は確実に悪化していく。劣化の大きさおよび早さはその改修規模の大きさ、複雑さおよび回数に比例するものである。それゆえに長期稼働が予定されているソフトウェアシステムにおいては適時にリファクタリング等の再生・再構成・改修等の実施が必須である。ソフトウェアが劣化しないと言うのは迷信である。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 理解不足</p> <p>●心的態度: (前進的) 計画的取組み (後退的) 放置</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度</p> <p>★該当開発工程</p> <p>●心的要因・態度</p>	<p>認識採点</p>	<p>実行度採点</p>
<p>PQ11: 商品についての認識</p> <p>●Q (Question): 商品とは何か。下記より一つだけ選択せよ。</p> <p>1. 納入システム機器 2. ソフトウェアプログラム 3. 設計書 4. 処理データ</p> <p>●A (Answer): 4. 処理データ。</p> <p>●解説: 「うちはハードを買っているのではない。データを買っているのだ。」とのユーザの端的な声が雄弁に答えている。システム全体が一つの商品であり、サーバだけ、端末だけでは商品とは言えない。お客様は個々の機器を買っているのではなくシステムにて処理されるデータを買っているのである。特に大規模なシステム開発において担当が細分化される場合に「それは私の担当ではありません」病が顕著に現れてくる。私はサーバ担当で端末やホストのことは分かりませんか、端末の担当者も同様に私の担当部分は分かりませんかかの発言が散見される。では全体が分かる人はどなたですかの質問に皆沈黙する。結局この商品は誰の担当でもないというひどい状況になる。単に組織の論理のみに支配されている人々にとっては自分の狭い領域の担当部分のみが商品であると思込んでいる場合が多いのである。</p>	<p>☆中(重み3)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 商品に対する狭い認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 顧客の言に学ぶ (後退的) 常識の未検証的追認</p>		
<p>PQ12: プロジェクトについての認識</p> <p>●Q (Question): 下記の設問に即答できるか。</p> <p>・プロジェクト計画書はあるか? ・開発範囲・内容は明確か? ・リスクは何か? ・開発メンバーは今、何の作業をしているか? ・プロジェクトの予算消化割合と開発進捗状況の整合性が取れているか? ・このプロジェクトの開発プログラムサイズは?</p> <p>●A (Answer): 前記質問に何問即答できたか。おそらく全問即答できるプロマネは皆無であらう。</p> <p>●解説: 開発状況に関して最もその実情を把握しているはずのプロマネにおいてすら実は分かっているようで分かっていないのが現実の姿である。多くのプロマネにおける認識のあいまいさを示している。分かったつもりだったか誰か他の開発メンバーが知っているだろうでは、そのプロジェクトの成功はおぼつかないものになる。忙しくて把握する暇が無いと言う前に自分の認識のあいまいさを自覚し今すぐに基本的なデータの把握に努めるべきである。自分自身における基本的認識のあいまいさを放置してはいけない。</p>	<p>☆中(重み3)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: あいまいな状況認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 自己の再確認 (後退的) 自己放棄、あきらめ</p>		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
PQ13: メールの作法 ●Q (Question): メール返信ボタンにて自動設定される「Re:件名」に注意すべきか。 ●A (Answer): Yes。 ●解説: 通常、返信時に便利な返信ボタンを押下し、すぐに要件欄に返信内容の書き込みを行い件名欄は「Re:元の件名」のまま返信しがちだが、これでは不都合な場合がある。返信者において送信者が意識した内容から大きく論点が変わってしまった場合など、そのままの件名を使用したままではcc:受信者も含め返信を受取った側の理解が困難になったり、誤解を招く原因にもなりかねない。送信者の送付してきた件名を変える必要がある場合は、面倒でも件名欄は新たな件名を記述した方がスムーズなコミュニケーションになる。	☆小(1) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード; 他人への配慮 ●心的態度; (前進的) 他者への配慮 (後退的) 無配慮		
PQ14: 不都合な事象に対する態度 ●Q (Question): ソフトウェア不具合の真因と思われるものを下記より選択せよ(複数選択可)。 1. 設計ミス 2. 製造ミス 3. 仕様ミス 4. 評価もれ 5. プロマネの品質・能力 6. 開発者の加重労働 ●A (Answer): 5. プロマネの品質・能力 6. 開発者の加重労働。 ●解説: 多分皆さんは設計ミス、製造ミス、仕様ミス等を挙げるだろうがそれでは正解とは言えない。ユーザへの報告書ではそのレベルでも良いかも知れないが二度と同様の不具合を繰り返したくないならばそのレベルでは不十分である。設計ミス、製造ミス等の文言はまだ抽象的で人においがしていない。不都合な問題に直面した場合、その問題の真因を突き止めなければ本当の解決は不可能である。例えば1次原因として製造ミスとされた場合、更に「何故、製造ミスしたのか?」の問いかけが必要である。何故の答えとして「関数の使用ミス」であった場合、更に「何故」の問いかけを繰り返していけば最終的な原因として「製造者の能力不足」あるいは「加重労働」による思考能力の減速等にたどり着くことができる。マネジャーは「ミスをした」様に注意してとがを飛ばして「等」の情緒的発言がしない。真因が分かれば能力不足のメンバーの教育や労働時間の軽減、分掌等を指示するのが正解である。良く聞かれる「何故、何回も何回も同じ過ちを繰り返すのだろうか」の問いに対する一つの答えである。人間の行動に伴う問題の真因は人間自身の状態を示すものに帰結するはずである。しかしながら残念なことには不具合の分析・対応においてこのレベルまで実行しているマネジャーはごく少数しか見受けられない。	☆大(重み5) ----- ★評価・導入工程 ----- ●心理的要因のキーワード; 不都合な現実の直視 回避による自己防衛 ●心的態度; (前進的) 真因の追究 (後退的) 人的要因追求の回避		
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
PQ15: 市場品質状況に対する認識 ●Q (Question): 市場に多数のバージョンのソフトウェアがあり、多数のクレームに対してバグ修正を順次実行してもまた別のバグが発生して理由は何か。下記から複数選択せよ。 1. 評価テストが不十分。 2. バグ修正方法が不完全なために別種のバグを作りこんでいる。 3. 追加仕様開発にてバグを作りこんでいる。 4. 市場にて発生したクレームにつき未再現のため監視状態におかれているものがある。 5. 全ユーザにおいて最新のバージョン・レビジョンに統一されていない。 ●A (Answer): 1~5全てが該当する。 ●解説: 本項目は選択回答式にしたため経験豊富なプロマネなら全ての項目が該当していることに気づくと思われるが、実際に本質問にあるような局面に遭遇した場合に想定原因の全てに気づくことは非常に困難である。通常、まず評価テストが不十分との想定にてテストのやり直しを行うと思われるが、数次にわたるテストのやり直しを実行しても品質の安定化に至らない場合がままある。長期戦になると手段であるはずのテスト自体が目的化され、本来の目的である品質安定化が忘れられてしまう。最初は一定の目的に向かっていたつもりが種々の困難に遭遇してその対処に手を焼き始めると本来の目的を忘れ手段の正当化が始まる。「やり方は良いんだが」の発言は良く聞く言葉である。	☆大(重み5) ----- ★評価・導入工程 ----- ●心理的要因のキーワード; 手段の目的化・誤認識の正当化による自己防衛 ●心的態度; (前進的) 心的柔軟性(仮説と検証の試み) (後退的) 現状固執		
PQ16: 障害報告書について ●Q (Question): あなたはユーザへの障害報告書をどのような文章で書き出すか。 ●A (Answer): 当たり前であるが謝罪の文章から始めるべきである。 ●解説: ビジネス文書の紋切り型で「貴社益々ご清栄のこと、お慶び申し上げます」のまくらことばで始まる文章は最悪である。きつと障害にて迷惑を被っているユーザにおいては口には出さないまでも「全然ご清栄ではない」と思っているはずである。これでは謝罪説明の出だしから相手の気分を損ねていることにならないだろうか。文書は単なる文字と言う記号の羅列ではない。基本的にビジネス文書であれ私文であれ人間が人間に対してのまごころや心情を伝えるものであると言う原点を忘れてはいけない。ましてや他人・他社に対しての謝罪の気持ちを伝えるべき文書においてはなお更のことである。型に障害報告書における言い訳は、それを不具合が改善する訳でもなく、ただ相手の心証を害するだけで何ら好印象を与えることはできない。次に障害報告書の本文において障害発生時の論理の説明が詳細にわたって行われるのが普通であるが、それだけの説明ではまるで無機質のプログラムに責任を押し付けているようにしか見えない。賢いユーザがこのような説明だけでは決して納得させることはできない。さらにそのような障害を招くに至った真因および再発防止についての言及が必要である。真因とはこのような結果を招いた人・組織自身の考え方や行動のありかたの欠陥にある。このような視点に立つて真因の特定およびそれに対する再発防止策を今後のハドメとして提示する必要がある。謝罪を受ける側が期待していることは何故障害が起きたのかの原因・真因の説明および、今後再発させないようにすること。どうすれば良いのかの対策の説明の2点だけなのである。	☆中(重み3) ----- ★評価・導入工程 ----- ●心理的要因のキーワード; 他人への配慮、鈍感さ ●心的態度; (前進的) 一歩踏み込んだコミュニケーション (後退的) 悪しき慣例の踏襲		
解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
<p>PQ17: バグに対する認識</p> <p>●Q (Question): バグはあなたにとって不都合な事象か。 ●A (Answer): 不都合でもあり好都合でもある。 ●解説: バグは確かにユーザーにとってもあなたにとっても不都合である。バグ発生に対する感情態度としては「嫌なことだから早く終わりにして忘れてしまいたい」と言うのが最も正直な気分を表しているだろう。これだけでは全くの「不都合」な事象である。 「失敗は成功の元」と言う言葉があるが、実際にこれを実践しているプロマネは少数だと思われる。現実には発生している障害で自分および自分の組織の弱点を自の当たり前にすることができる。さらにこの弱点の克服に真摯に取り組み、自分および組織のレベルは確実に向上する。ユーザーの怒りを買うことを恐れずに言うと自分らのレベルアップの千載一遇のチャンスである。社内外での研修・講習や自学自習を否定する訳ではないが、バグの一撃およびユーザーの一喝ほど我々の進化を促進させるものはないと言うのが実感である。</p>	<p>☆中(重み3) ----- ★評価・導入工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 不都合な現実の忘却願望による自己防衛 ●心的態度: (前進的) 現実の直視 (後退的) 現実の回避願望</p>		
<p>PQ18: 危険行為に対する認識</p> <p>●Q (Question): リリース直後で稼働直前の深夜に不具合を発見した担当者は上司の承認を得る間もなく直ちに不具合を修正し、プログラム配信にてソフトの入れ替えを実施した。この行為は正しいか。 ●A (Answer): 正しくない。 ●解説: この担当者の行為は善意の発露に基づく行為であったことは間違いない。誰しも明朝のユーザー稼働を成功させたいと思うであろう。しかしながら深夜の時間帯に上司も居ない、品質担当者も居ない中で、再評価プロセスも通さず、上司の承認も得ず、全くのプロセス無視の中で行われた行為は非常に危険な行為であり組織プロセスとして許容されるものではない。 この場合、担当者が許される行為は、まず上司に連絡をとり、内容の説明を行い、実行の可否を仰ぐ所までである。もちろん上司は正常なプロセスを通せない場合は修正プログラムの配信を許可すべしではなく、可能な限り早い時点においてユーザーに対し状況および対処方法につき説明をすることである。因みに「バグは深夜に作られる」ことわざの通り、前記のような局面で発見したバグより更に重度のバグを併発して大障害を引き起こした事例は多々ある。 他者に対する配慮に欠けた行為は、善意の発露であっても良い結果を生まないものである。また他人が知らない内にやってしまうと言う、悪意に基づく場合はなお更良い結果は望めない。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★導入工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 善意の発露 ●心的態度: (前進的) 危険行為の認識 (後退的) 独善的</p>		
78	得点合計		
	100点満点換算		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名: _____
 記入日: _____
 プロジェクト名: _____
 担当業務名: _____

2. PCシート コスト・プロフィットに関する認識
 (Psychological Access Sheets for Cost&Profit Recognition)

解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
<p>PC1: 見積り行為に対する認識①</p> <p>●Q (Question): ある物件の見積りにおいて自分のスキル外の開発内容の場合、外注にどれくらい掛かりそうか相談することは止むを得ないか。</p> <p>●A (Answer): NO。</p> <p>●解説: いかなる場合も発注先外注にいくら掛かるかを聞いてはいけない、聞いたとたんその物件の見積り行為の主導権は外注に移り発注元におけるコスト・プロフィットのコントロールは失われてしまう。しかしながら現実には長年の付き合いの中で外注との馴れ合い関係に陥ったマネジャーにおいては発注先外注に「いくら掛かる?」との会話は多く行われていることであろう。自分にスキルがない場合は社内のスキル保持者に相談するか、自分で調査・学習するか、第三者に相談すべきである。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>★見積り工程</p> <p>●心理的要因のキーワード: 他者への依存・甘え・慣れ</p> <p>●心的態度: (前進的) 自立自尊 (後退的) 他者依存</p>		
<p>PC2: 見積り行為に対する認識②</p> <p>●Q (Question): 緊急見積りの要請を受けた場合、見積精度を犠牲にしても良いか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: 見積り可能な範囲で回答すべきである。想定を含む場合は条件を明示すべきである。見積り回答は契約書であるという認識が必要である。仕事は契約・コミットメント(自主的目録宣言)から始まる。社外の仕事はもちろんのこと、社内の仕事においてもすべてから契約・コミットメントの考え方で仕事を請け負い、約束通りの成果を依頼主に約束することがプロの仕事である。見積り条件・内容等が不明確な回答書は、後日のトラブルの元である。見積り回答書にはその会社・組織のすべての実力が現れてしまう。すなわち、見積り対象物に対する業務知識、業界知識、客先業務運用知識、技術ノウハウ、技術力、開発プロセス力、品質管理能力、品質保証についての考え方、損益管理知識、等開発に関わる全ての実力の結果結果が現れると心しておくべきである。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>★見積り工程</p> <p>●心理的要因のキーワード: 認識の浅さ</p> <p>●心的態度: (前進的) 意味を問う (後退的) 現状追認、惰性</p>		
<p>PC3: カスタムソフトウェアの価格に対する認識</p> <p>●Q (Question): カスタムソフトウェアの開発費に定価はあるか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: ソフトウェアの価格、特にカスタムソフトの開発においては定価がないのが実状である。なぜならユーザの要望に従って作成される一本いっほん毎に内容が異なるため、いわゆる一品料理となり全く同じものがこの世の中には存在しないからである。そのために価格についていくらが正当な価格なのか判断が難しいのが実状である。例えば100万円程度の開発物件の場合を考えて見た場合、この見積り回答において102万円の場合、100万円の場合、と98万円の場合の違いは明白には区別ができない。優秀なプロマネならば発注者側の状況と自社側の状況を深く勘案しつつ、適正な価格の落とし所を見極めなければならぬ。</p>	<p>●心理的要因のキーワード: 価値・価格に対する理解不足</p> <p>●心的態度: (前進的) 視点の転換・深化 (後退的) 固定観念</p> <p>★見積り工程</p> <p>☆大(重み5)</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度</p>	<p>認識度採点</p>	<p>実行度採点</p>
<p>PC4: 商品の価格(価値)に対する認識</p> <p>●Q (Question): 商品・製品の価格はそのコストによって決定されるか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: 商品の価格(価値)は市場・お客様が決めるものである。売り手市場であれ買い手市場であれ、価格は市場・お客様の欲求の度合いにより決まる。コストドライブとは、確かに売り手市場においては、コストがいくら高かったら粗利30%をのせていくらの価格で売ろうと言う考え方(コストドライブ)でも通用したかも知れない。しかしながら売り手市場であればなお更のこと高値で売れたのかも知れない。プロフィットドライブとは本来、複数のお客様で構成される市場において基本的にお客様がどの程度までのお金を払う価値があるかと言う判断にて価格相場が決まるということである。この様な市場経済原理の中では製造・販売者は市場価格ありきを出発点として、その価格で利益目標を設定し、コストを削減しなければ儲け残れない。逆に原価百円のものでも、お客様にて千円の価値を認めていただければ千円で売らなければならない。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>★見積り工程</p> <p>●心理的要因のキーワード: 思い込み、誤認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 視点の転換・深化 (後退的) 固定観念</p>		
<p>PC5: 予算に対する認識</p> <p>●Q (Question): プロジェクトの予算は誰のものか。</p> <p>●A (Answer): 会社のものである。</p> <p>●解説: プロジェクトマネジャーもプロジェクトメンバーもお金に対して正常な感覚を持っているのかどうか非常に疑問に感じることがないだろうか。プロジェクトにおいては億単位から万単位まで様々なお金の出入りがあるが、まずこのお金はお客様から預かった「公金」であるとの認識が必要である。例えば「公金」と言うことばを使用した時、このお金は個人の物ではなく会社全体のお金であると言う意味である。営業マンは受注したのは自分の実力であると過信し、お客様からいただいたお金も自分だけで獲得したと錯覚しがちである。また開発企画側においてもこれは自分の企画で獲得した自分の組織のお金だと錯覚しがちである。これらのゆがんだ発想は、いびつなお金の使い方による組織の弱体化、組織間の壁の発生、連帯感の喪失、等につながり、モラルの低下・業績悪化の大きな原因の一つとなる。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>★全工程</p> <p>●心理的要因のキーワード: お金に対する理解不足</p> <p>●心的態度: (前進的) 公共の意識、共栄の意識 (後退的) 独占欲、所有欲</p>		
<p>PC6: お金に対する感覚</p> <p>Q (Question): 承認された予算は自由に使って良いか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: コストを消費する開発部隊、特にプロジェクトマネジャーにおいては、出入りするお金に対していつか「お金」という感覚がなくなってしまう。たとえば自分の虎の子のお金で自分の住宅を注文する場合、業者との交渉では使用される材料、建築品質、等非常に細目に渡って注意を払うのが普通だと思うが、会社の仕事で扱われるお金についてこれほどの神経を使っているマネジャーはどれ程いるだろうか。公金であろうが個人のお金であろうがお金というものに対する健康的な感覚を取り戻す必要がある。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>★全工程</p> <p>●心理的要因のキーワード: お金に対する健康的な感覚</p> <p>●心的態度: (前進的) 経済的観念 (後退的) 惰性</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度</p>	<p>認識度採点</p>	<p>実行度採点</p>

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート(Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
<p>PC7: ユーザから預かったデータに対する感覚</p> <p>●Q (Question): 障害対応中に入手したユーザ市場におけるデータは金銭としての価値を持つか。</p> <p>●A (Answer): Yes。</p> <p>●解説: 開発担当者において、障害対応中に入手したデータはお金そのものであるとの認識が薄いように思われる。情報システムにおけるデータは全て金銭的な価値を持つ。クレジットデータ・ポイントデータ・顧客取引データ、等については言うまでもなく、金銭と等価なものである。多発している顧客データの紛失および漏洩は金銭的な損失のみならず、開発会社に対する基本的な信頼性を損なうものである。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 表面的な認識</p> <p>●心的態度: (前進的)視点の転換・深化 (後退的)固定観念</p>		
<p>PC8: コスト隠蔽に対する認識</p> <p>●Q (Question): 赤字プロジェクトから黒字プロジェクトへの開発コストの付け替えはやむを得ない行為か。</p> <p>●A (Answer): NO。</p> <p>●解説: いわゆるできるマネジャーの大人の調整とかで良く行われる行為なのかも知れないが、本来は実行すべきではない行為である。このような行為をマネジャーの仕事そのものと勘違いしている場合も多いようである。自分の責任下にあるプロジェクトは全て成功プロジェクトに見せたいと言う気持ちがその様な行為に走らせるのであろうが、このような偽装は失敗プロジェクトの真因発見・改善活動の機会を奪う結果となり百害あって一利なしである。隠蔽は失敗より害が大きく、失敗は罪ではないが隠蔽は罪である。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 失敗の隠蔽</p> <p>●心的態度: (前進的)あるがまま (後退的)保身、見栄、虚飾</p>		
<p>PC9: サービスに対する認識</p> <p>●Q (Question): サービスとは無料で労役を提供することであるか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: 日本人は一般的にサービスは善意の発露であると思っている。事実、日常会話で使用される「サービスして下さい」は無料あるいは値引きと同義語である。しかしながらビジネスの世界における活動においては無料奉仕の活動は基本的に有り得ない。顧客の依頼に基づいた正当な活動に対しての正当な対価を要求するのが健全な企業活動である。理由のない値引きは結局、後日別の形で請求とならざるを得ないことを認識すべきである。〇〇サービスとかサービス△△とか称するものは本来のお金の流れを歪めプロジェクトの健全性を損なうものである。もしプロジェクト活動においてサービスの名のもとで無料奉仕を行っているような活動があるならば正当な対価をいただくべく行動すべきである。</p>	<p>☆中(重み3)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 誤認識</p> <p>●心的態度: (前進的)視点の転換・深化 (後退的)固定観念</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度</p> <p>★該当開発工程</p> <p>●心的要因・態度</p>	<p>認識度採点</p>	<p>実行度採点</p>
<p>PC10: 障害報告書に対する認識</p> <p>●Q (Question): 障害報告書は損失の証拠にしか過ぎないか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: 障害報告書はそのまま放置されれば単なる損失の証拠にしか過ぎない。しかしながら、その内容が真因を特定したもので、再発防止に有効な歯止め策の提示を網羅したもので、他のプロジェクトへの横展開が実施されれば次なる損失の防止となる。またこれらは技術者教育の貴重な生きた材料となるものである。負の資産も考え方・やり方により正の資産に変わるものである。</p>	<p>☆大(重み5)</p> <p>-----</p> <p>★評価・導入工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 怠惰</p> <p>●心的態度: (前進的)逆転の発想、一石二鳥の発想 (後退的)固定観念、無気力</p>		
48	得点合計		
	100点満点換算		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:
 記入日:
 プロジェクト名:
 担当業務名:

3. PTシート 時間に関する認識
 (Psychological Access Sheets for Recognition of Time)

解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
<p>PT1: 開発着手についての認識</p> <p>●Q (Question): 短納期の場合、開発指示書(契約書)がなくても開発に着手すべきであるか否か。 ●A (Answer): No. 着手すべきではない。 ●解説: 現実には納期に間に合いそうにない場合は事前着手と称して開発指示書(契約書)がなくても開発行為を開始するのが一般的である。しかしながらこのようなプロジェクトにおいてはQ・C・Dのいずれかまたは全てに目標未達の結果が多い。 契約書が成立していないと言うことは、開発費が決まっていない、開発期間が決まっていない、仕様が決められていない、等々ビジネスの基本要件が成立していない状態である。このような状態では開発体制も未整備なままでお金や時間の管理も不十分である。このようなプロジェクトにおいては、もう少し時間がたてば何とか改善されるだろうとの甘い認識のまま、結局は要件定義工程はすすらずと遅延し仕様は肥大化し開発費は不足したままでプロジェクトは混乱状態に陥ってしまう。納期を守るためとか仕事を取らなければならない理由だけで開発着手を急ぐことは誤りである。近年、ユーザー側からRFP(要求仕様書)等がベンダー側に提示されるケースも増加しており日本における契約に対する認識はかなり改善して来てはいるものの、背に腹は替えられず何らのリスク回避策も打たないまま事前着手に突入している例がしばしば見受けられる。プロマネとしては条件・契約が早く成立するように、それらの阻害要因の解決に向けて利害関係者間との調整あるいは戦いを実行しなければならぬ。</p>	☆大(重み5) ----- ★要件定義・見積工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 契約に対する甘い認識 ●心的態度: (前進的) 不合理的な条件・状況との闘い (後退的) 妥協、あきらめ		
<p>PT2: マネジメントの思考停止</p> <p>●Q (Question): 開発の大幅進捗遅延に対して自分のみで最後まで頑張らなければならないか。 ●A (Answer): NO. ●解説: 不測の問題が連続して発生したプロジェクトにおいてプロマネは既に現状体制にてはリカバリー不能の状態に陥りながらもまだ何とかしようとしており、ついに外部からの指摘により実状が発覚する機会も多いものである。体力・気力勝負で完全にだめになるまで頑張らなければならないことではない。ソフトウェア開発は体力・気力で解決できるほど単純なものではない。メンバーの多くが「頑張らざるを得ない」というようになったプロジェクトは危険状態である。開発者の心理的障壁として、上司に悪い報告をしたくないとか、自分だけの責任ではないとか、良い評価に値をつけないとかがあり、本当の最悪状態の寸前になるまで問題を上げてこない傾向がある。プロマネはプロジェクト内の日々のフェイス・トゥ・フェイスの会話を絶やさず、人間関係の風通しを良くし、早め早めの報告・連絡・相談が行われる組織環境を確立すべきである。プロマネ自身がこの穴に落ち込みマネジメントの思考停止状態になることは絶対に避けなければならない。プロジェクトにおいてさまざまな問題が発生してくることを当然のこととして受け止め、最悪の事態になる前に種々の対策を講じられるようリスク先取り解消型のプロセスの実行が必要である。</p>	☆大(重み5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: いつも良い子症候群 ●心的態度: (前退的) 冷静な判断 (後退的) 隠蔽		
<p>解説</p>	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点
<p>PT3: メール作法</p> <p>●Q (Question): 返信メールにおける自動添付メールに注意すべきか。 ●A (Answer): Yes. ●解説: 連絡と履歴メールを添付したメールを受信あるいは転送したことがないか。発信・受信の当事者同士ははじめに会話を続けているつもりなのだろうが、第三者から見た場合、直接会話すれば短時間で解決しそうな内容にもかかわらず、メールを使って非同期会議を延々とやっているようにしか見えない場合が多いようである。cc: 受信者においては迷惑である。それらの長尺のメールを読み解くために多くの時間をとられ、しまい、受信者が多数の場合は膨大な時間ロスとなる。多重の添付メールは時間ロスの元凶である。プロジェクトで失うものの内、時間を失う行為は人を失う行為の次に罪が重いものと認識すべきである。</p>	☆小(1) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 他人への配慮 ●心的態度: (前退的) 会話における礼節 (後退的) 自己の行為における鈍感さ		
<p>PT4: 期限を守るということ</p> <p>●Q (Question): 社内における期限の約束は守れない場合があっても止むをえないか。 ●A (Answer): NO. ●その理由: 社内における期限の約束は他の優先的な事情があることを理由にしばしば守れないことが多いものだ。しかしながら社内的とは言え、これも仕事の環として決められたことならば期限は守られなければならない。一事が万事で小さな約束を守れない姿勢はいつしか大きな約束も守れないことにつながる恐れがある。どのような期限であれ守れないことによって迷惑をこうむる相手が発生する。このような積み重ねが、その人に対する信用度を決定することになる。約束の期限に対して少し早めの期限を自分の中で切ることで、締切りぎりぎりではなく早めの時点で自分自身で期限を切ることで突発事象にも対応できる時間的余裕を持たせることが可能となる。これも余裕があるマネジャーの要素のひとつだろう。</p>	☆大(5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 期限についての認識 ●心的態度: (前退的) 前退的 (後退的) 待ちの姿勢		
<p>PT5: スケジューリング(仕事と必要時間)</p> <p>●Q (Question): スケジュール作成時に最終期限に合わせて各工程の期間を調整しても良いか。 ●A (Answer): No. ●解説: スケジューリングとは一言でいうと「持ち時間に仕事を割り振ること」だ。やるべき仕事(タスク)をすべてブレイクダウンし、それを持ち時間であるスケジュール表に投影させる事が本来のスケジューリングである。スケジュール表は時間と仕事の相関関係を視覚化したものだ。スケジュールの調整が必要になった場合、先にスケジュール表の線引きをいじって帳尻を合わせようとしていいか。スケジュールの調整はまず仕事内容の見直しとその裏付けである人員体制の調整から始めるべきで、その結果を新たに持ち時間に投影すべきである。また各タスク(仕事)間の関連性・継続性を意識することで時系列的にパラバラになりがちなタスクを線として連続したものと捉え、把握することも重要である。</p>	☆大(5) ----- ★全工程 ----- ●心理的要因のキーワード: 仕事と必要時間についての認識 ●心的態度: (前退的) 時間に対する洞察力 (後退的) 時間に対する無知		
<p>解説</p>	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識度採点	実行度採点

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
<p>PT6: 時間の重み</p> <p>●Q (Question): 上司と部下における時間に重みの差はあるか。</p> <p>●A (Answer): 差がある。</p> <p>●解説: 人間の持ち時間は平等に1日24時間しかないが、ビジネスの世界では組織構成員のピラミッドの頂点から最下位各層を構成する人々について同じ1時間の重みが異なることを認識する必要がある。ビジネスマンのピラミッド階層は基本的に一人当たりの稼ぐ金額の大きさの順で構成されている。すなわち社長の1時間と新入社員の1時間では金額の重みが違う。ビジネスマンにおける時間は極端を恐れずに言うとお金そのものと解釈しても良いのかも知れない。</p> <p>部下による上司の時間の浪費の例として下記のような事例がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・結論不明、依頼内容不明、説明不完全、未整理な報告書・メール。 ・自分の判断・意思のないまま上司に判断を仰ぐこと。 ・準備不足な会議の開催。 ・不要な長電話。 ・約束の時間を守らないこと。 <p>上司を持っている人は、上司の貴重な時間を奪わないように注意する必要がある。</p>	<p>☆大(5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 時間の重みについての認識</p> <p>●心的態度: (前進的)けじめ、自主・自律 (後退的) ルーズさ、甘え</p>		
<p>PT7: 時間を買う</p> <p>●Q (Question): 時間を買うものか。</p> <p>●A (Answer): Yes。</p> <p>●解説: 労働に支払う対価として世の中には「時給」という言葉があるように時間という考え方が主流とされている。</p> <p>ところでプロマネの皆さんには「時間を買う」という発想はあるか。プロジェクトの遅延対応で漢然と応援の人を頼むと言う考えではなく時間はずべてコストという意識を明確にもつためにも他人の「時間を買う」という発想は有効だ。プロジェクトメンバーの絶対時間が足りない、プロマネ自身の絶対時間が足りないと判断した場合は即ち他人の時間を買うアクションを取るべきだ。人材を社内にとどまらず協力会社等の社外にまで求めることだ。このアクションは早ければ早いほど有効である。</p>	<p>☆大(5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 仕事と必要時間についての認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 時間に対する洞察力 (後退的) 時間に対する無知</p>		
<p>解説</p>	<p>☆重要度</p> <p>★該当開発工程</p> <p>●心的要因・態度</p>	<p>認識度採点</p>	<p>実行度採点</p>
<p>PT8: リスクと時間の関係</p> <p>●Q (Question): リスクはある程度問題が見えてから対処した方が良いか。</p> <p>●A (Answer): No。</p> <p>●解説: 最初に手をつけるべきである。リスクは明日にも問題化するかも知れない。リスクは放置しておく時間経過とともに増大し複雑化するものだ。ものごとの実行順は不確実なこと・リスクなことから先に着手することがポイントだ。待ちの姿勢では、仕事はどんどんたまる一方で顧客待ちの状態に陥ってしまう。あなたは指示待ち族になってはいないか。一歩前に出て前線・現場でさばく方法を採れば結果として時間の節約となり、更に前線・現場で入手した情報によるリスク回避のおまけまでついてくる。「忙しいから〇〇に取り組めない」と言うのは改革意欲のない人の常套句である。</p>	<p>☆大(5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: リスクと時間の関係についての認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 前進的 (後退的) 待ちの姿勢</p>		
<p>PT9: 真の制約条件</p> <p>●Q (Question): プロジェクトの主な制約条件として、人、モノ (SW、HW、環境等)、金 (開発費)、時間 (納期) の4つがあるが、この中で最も真の制約条件となるものを一つ挙げよ。</p> <p>●A (Answer): 時間。</p> <p>●その理由: 人、モノ、金は制約条件ではあるが人為的に動かせるものだ。しかしながら時間は人為的には動かさない。その意味で時間は最も厳しい真の制約条件と言えるだろう。</p> <p>『通常、仕事に関する助言というと、計画することから始めなさい、ということが多い。まことにもっともらしい。だが、問題は、それではうまくいかないことにある。計画は紙の上には残っているが、やるつもりのまま終わる。実際に行われることは稀である。</p> <p>成果をあげる者は仕事からスタートしない。計画からスタートしない。時間からスタートする。何に時間とられているかを明らかにすることからスタートする。(中略)</p> <p>成果をあげる者は時間こそが、真に普遍的な制約条件であることを知っている。タイムマネジメントの本質は、「時間こそが、真に普遍的な制約条件である」ことに尽きる。(抜粋: ビーター・ドラッカー、プロフェッショナルの条件、ダイヤモンド社刊)』</p>	<p>☆大(5)</p> <p>-----</p> <p>★全工程</p> <p>-----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 制約条件についての認識</p> <p>●心的態度: (前進的) 時間に対する洞察力 (後退的) 時間に対する無知</p>		
41	得点合計		
	100点満点換算		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:
 記入日:
 プロジェクト名:
 担当業務名:

4. POシート 組織に関する認識

(Psychological Access Sheets for Recognition of Organization)

解説	☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度	認識 度採点	実行 度採点
<p>PO1: 組織成果のドライブ要因に対する認識</p> <p>●Q (Question): 組織はコスト中心に運営すべきか、利益中心に運営すべきか。</p> <p>●A (Answer): 利益中心に運営すべきである。</p> <p>●解説: 一般的ソフト開発組織においては市場との距離感が発生するとコストドライブの考え方に陥りやすくなる。コストドライブの組織においては投入資本と成果資産の結びつけ動機がなく、コスト削減の指向性・力が弱くなり、極端を言えば投入予算は消化するためのもの、成果はでたとこ勝負的な状況に陥りやすくなる。結果として高コスト・低品質の組織に陥ってしまい、QCDDにおいて有効な成果を生み出すことが難しくなる。</p> <p>一方プロフィットドライブな組織においては、日々低下する価格競争に勝ち残るべく、最小投資で最大利益を得るべく、徹底的なQCDD達成アクションを継続的に実行することで、自らの組織力は筋肉質的に強化されていく。何もしなくても銀行口座に給料が振り込まれることを良しとする様なサラリーマン的社員が増加しているならば、組織の構成員に対する“プロフィット・ドライブ”の考え方の浸透および実行が急務である。</p>	<p>☆大(重み5) -----</p> <p>★全工程 -----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 人とお金の関係に対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 市場経済的観念 (後退的) 自己都合</p>		
<p>PO2: マネジメントに対する認識</p> <p>●Q (Question): (プロジェクト)マネジメントにおける仕事として最も重要なものを下記から選択せよ。</p> <p>1. 労務管理 2. 予算(売上・コスト・プロフィット)管理 3. 問題管理</p> <p>●A (Answer): 問題管理。</p> <p>●解説: 労務管理、予算管理は問題管理の一部分である。プロジェクトマネジメントに限らず、一般的なマネジメントにも共通するが、マネジメントは単に人を管理・監視し命令することではない。日々発生する多くの問題・課題に対して自らが先頭になって適切な処置を行うことである。すなわち問題解決型マネジャーが望まれる姿である。マネジャー業務は心的にも物理的にも過重な負荷が強られるため、いつしかルーチンワーク的な庶務的業務、監視的業務へとレベルダウンするマネジャーが出てくる。庶務型マネジャー、手配師型マネジャー、形式調整型マネジャー、独善型マネジャー、強権誇示型マネジャー等に陥っていないか常に自己チェックが必要である。</p>	<p>☆大(重み5) -----</p> <p>★全工程 -----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 役割に対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 役割の再認識 (後退的) 逃避</p>		
<p>PO3: 組織における各人の役割</p> <p>●Q (Question): 上司が部下の仕事をすることは基本的に良い事か、悪い事か。</p> <p>●A (Answer): 基本的には悪い事である。</p> <p>●解説: 上司は部下の仕事をしてはいけない。もちろん緊急避難的に一時的に行われる場合を否定している訳ではない。PT4(時間の重み)にでも示したように、組織の点から最下位各層を構成する人々について同じ1時間の重みは異なり、その役割も異なります。組織においては各階層に相応の役割が割り当てられており、各位がそれぞれの役割を果たすことでしか成果を得ることはできない。部長は課長の仕事をしてはいけない。課長は主任・リーダーの仕事をしてはいけない。職位が上位にあがればあがる程、その職位でしかできない仕事に専念しなければならぬ。あなたは自分のやるべき仕事を忘れてはいないか。部下のやるべき仕事を取っていないか、自分の時間を失っていないか。プロジェクトにおいても同様だ。プロジェクトにおいてはプロジェクトリーダーがサブリーダーの仕事や、サブリーダーが担当者の仕事をするような状況に陥っていたら、そのプロジェクトは危機的な状況に陥っていると考えた方が良さそうだ。デッドロック状態に陥っている位置の人材の投入を急ぐべきだ。部下が上司の仕事を行う場合はまれにはあるだろうが、これは超有能な部下においてのみありえるものだ。</p>	<p>☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・態度</p> <p>☆大(重み5) -----</p> <p>★全工程 -----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 職位の役割に対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 職位の役割の再認識 (後退的) 惰性、なりゆき</p>		

プロジェクトマネジメント 認識度・実行度自己確認シート (Project Management Selfcheck Sheets for Recognition&Activities)

氏名:			
記入日:			
プロジェクト名:			
担当業務名:			
<p>PO4: 経験とデータ</p> <p>●Q (Question): 組織上・仕事上の行動において、その判断基準として、より適切なものを下記より選択せよ。 1. 経験 2. データ</p> <p>●A (Answer): 2. データ。</p> <p>●解説: 仕事の遂行にあたっては科学的思考に基づく行動が最も効率的・効果的に成果を生み出す。データは科学的アプローチの基本である。データがあれば目標が見えない。目標が見えなければ行動も取れない。行動がとれなければ成果を生み出すこともできない。データは数値データのみならず文字・文書・図・画像等あらゆる表示手段を含む。特に数値データは、情報におけるあいまいさ・情緒性を排除できる点において基本的なデータと言える。データに基づく行動は「データドリブン」な行動と言われている。組織活動はデータドリブンでなければ成果は望めない。経験について、その有効性を否定している訳ではないが経験は言葉を変えたと個人のノウハウとも言え、有用なノウハウはそれを保有する個人においては非常に貴重かつ有効なものである。しかしながら経験は個人的な暗黙知であるため、他人と共有することが極めて困難なものである。個人の有用な経験・ノウハウは関係者が共有できる公開知にするためにはデータ化が必須である。また単なる勘や組織の空気に基づく行動は失敗の大きな原因となるもの。組織活動はデータを探ることから始めるべきだ。特に活動の結果のデータは次の目標を見える形で示してくれる重要なデータであることを認識すべきである。採取すべきデータは、QCDおよび人・モノ・金に関するもの、すなわち品質関係、コスト関係、時間関係および人材関係、モノ関係(有形・無形)、利益関係にある。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★全工程 -----</p> <p>●心理的要因のキーワード: データに対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 科学的思考 (後退的) 情緒的思考</p>		
解説	<p>☆重要度 ★該当開発工程 ●心的要因・感度</p>	認識度採点	実行度採点
<p>PO5: プロジェクトの崩壊</p> <p>●Q (Question): 次の文章の趣旨は正しいか、誤っているか。 「遅れているプロジェクトに人員を補充すると、スケジュールはさらに遅れる。補充しないで放置すると、プロジェクトは崩壊する」</p> <p>●A (Answer): 正しい。</p> <p>●解説: ある仕事量を消化するためには「人数×時間」が必要である。この観点から時間が足りなくなった分を補うために人数を増やせばいいという発想が生まれる。しかしながら単純な製造工程の遅れの場合はこの対策でも効果はあるが、多くのプロジェクトの遅延の原因はシステムに熟知した設計者不足あるいはプロジェクトを指揮できるプロジェクトマネジャー不足の場合が多い。やたらプログラマーの数を増やしても一向に進捗しないのはそのためである。遅延部分に適任・適数の設計者・プログラマーの投入で大幅に遅延回復が可能である。</p>	<p>●心理的要因のキーワード: 遅延の真因に対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 冷静な分析・判断 (後退的) 混乱 ----- ★全工程 ----- ☆大(重み5)</p>		
<p>PO6: 問題発生に対する姿勢</p> <p>●Q (Question): 組織・プロジェクトにおいて問題が発生してくることはいいなことか。</p> <p>●A (Answer): YesまたはNo。理由が正しい認識ならば正解。</p> <p>●解説: 組織・プロジェクトは問題解決を行うための組織である。仕事とは問題解決そのものだ。第一義的にはお客様の問題を解決することだが、それに付随して様々な問題が発生してくるのは当然のことだ。問題は毎日発生してくるものだ。これを解決して行くのが自分の仕事であると割り切ってしまうと、問題はいいなものでも苦痛なものでもなくなるだろう。この認識の転換にはちょっとした勇気と覚悟が必要なのかも知れない。</p>	<p>☆大(重み5) ----- ★全工程 -----</p> <p>●心理的要因のキーワード: 問題に対する認識不足 ●心的態度: (前進的) 勇気、覚悟 (後退的) 消極性</p>		
30	得点合計		
	100点満点換算		
119	全体得点合計		
	100点満点換算		