

デジタルシフトに欠かせない、
ITベンダとの共創を実現する
プロジェクトマネジメントの極意

本日のトークテーマ

- オープニング
- ITプロジェクトの失敗要因
- ITプロジェクト形態によるマネジメント領域の違い
- プロジェクト管理技法「PMBOK」を活用する
- ユーザー企業が注力すべきこと（リスクをマネジメントする）
- プロジェクト成功に欠かせない計画段階でのスコープ定義
- プロジェクト成功に欠かせない実施段階での2つのレビュー
- まとめ

オープニング

2025年までにレガシーな基幹系システムを刷新できなければ、
年間最大**12兆円**の経済損失が生じる

2025年に起きること

21年以上前から稼働している
基幹系システムの割合

約2割

約6割

現在

2025年

IT人材の不足

約17万人

約43万人

現在

2025年

レガシーシステムによる
経済損失額（年間）

約4兆円

約12兆円

現在

2025年

その他

SAP ERP
サポート終了

維持管理費が高額化し
IT予算の9割以上に

参考：経済産業省発表『DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～』

自社ITプロジェクトを妨げる主な課題



現行業務の運用・保守で手一杯

DXプロジェクトのリーダー不在

ITベンダーに要件定義を丸投げ



経営者がIT投資に消極的

業務部門のIT力が低い

IT部門の高齢化が進んでいる



ITベンダーにも人材が不足

自社にIT企画提案できる
人材が不在

IT予算のほとんどが
保守費用に消費



日本のIT人材の約7割はIT企業に集中しており、諸外国と比較しても全く逆の構図となっています。
約43万人不足すると予測される2025年以前に、いかに自社に必要な**IT人材を育成**するかが重要です。

ITプロジェクトに求められること

難易度

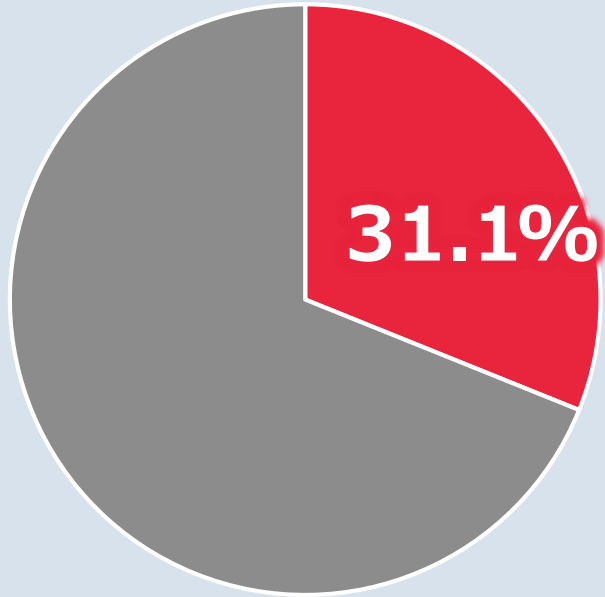
DX・IT化
プロジェクト増加

スピード

ITプロジェクトの失敗要因

ITプロジェクトの成功率

2008年

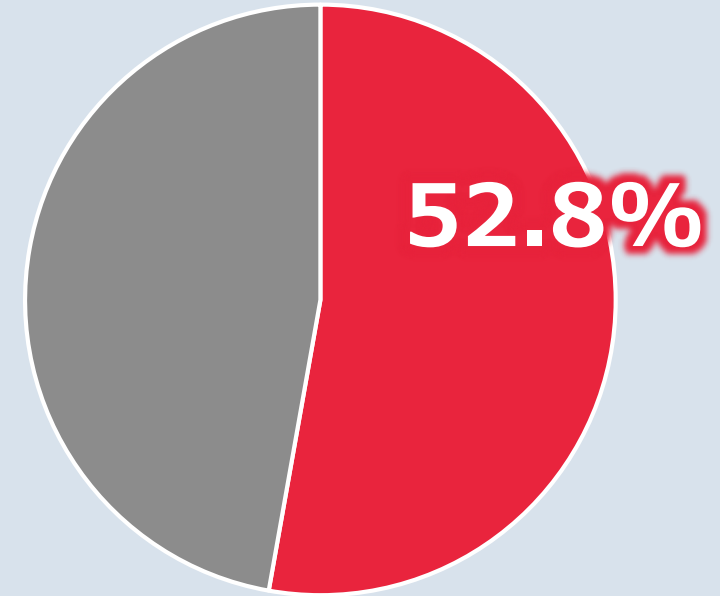


品質の順守率
51.9%

コストの順守率
63.2%

納期の順守率
54.6%

2018年



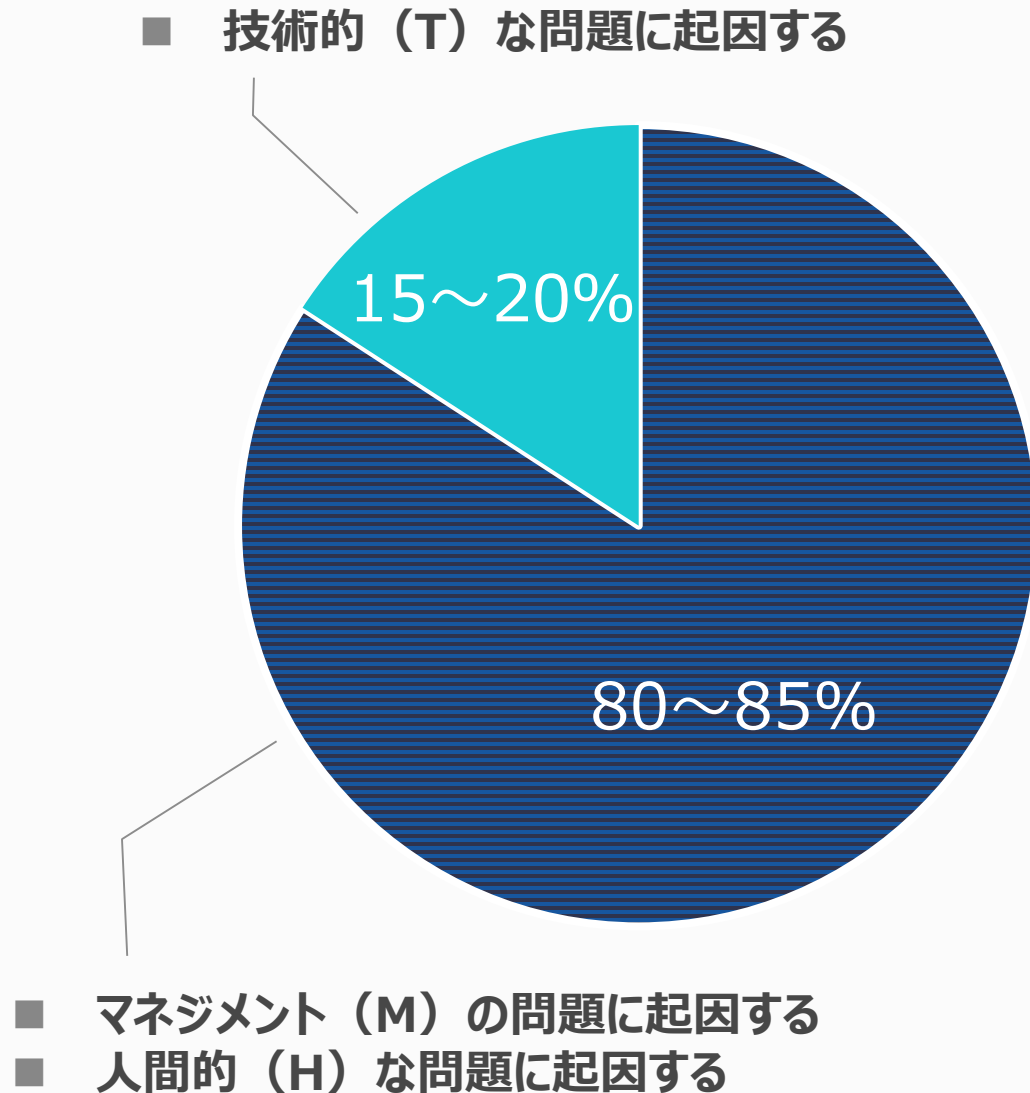
満足度
78.5%

コストの順守率
81.8%

納期の順守率
72.3%

出典：2008年 JUAS調べ 2018年 日経コンピュータ「ITプロジェクト実態調査」

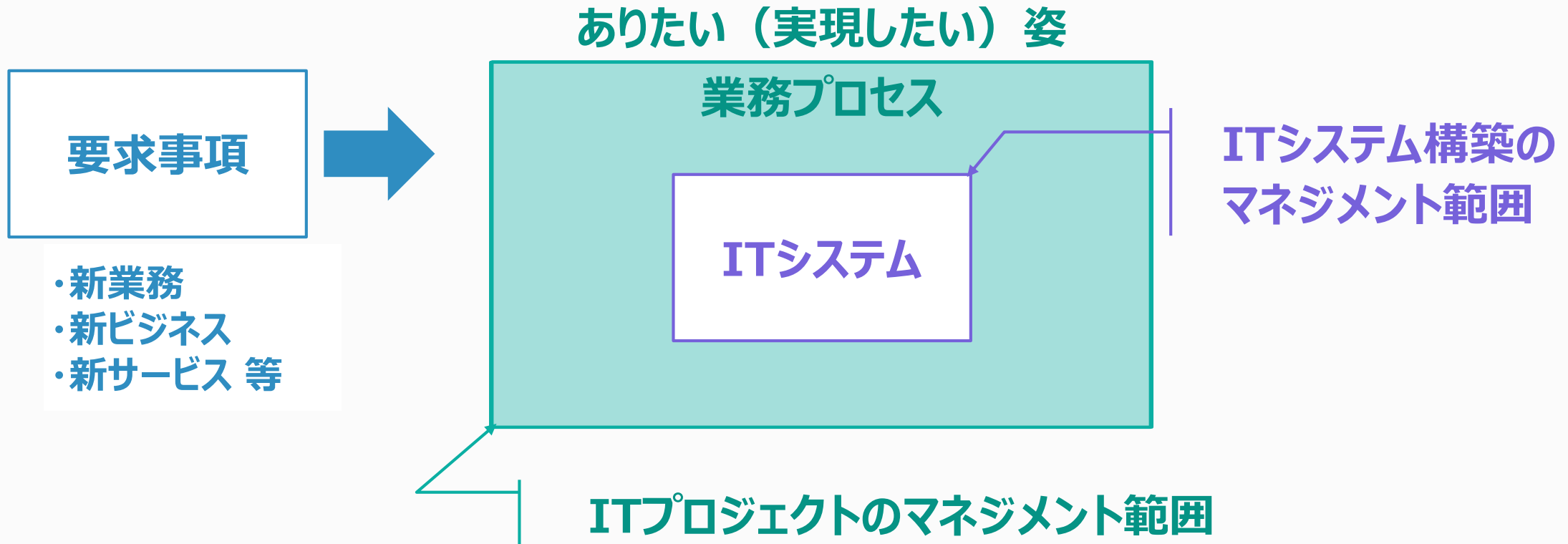
ITプロジェクトの失敗要因（当社公開講座調べ）



左記は統計に基づいた割合であり、この数字からもプロジェクトの失敗は、**プロジェクトリーダーの力量（M H）不足に起因する**ともいえる！

ITプロジェクト形態による マネジメント領域の違い

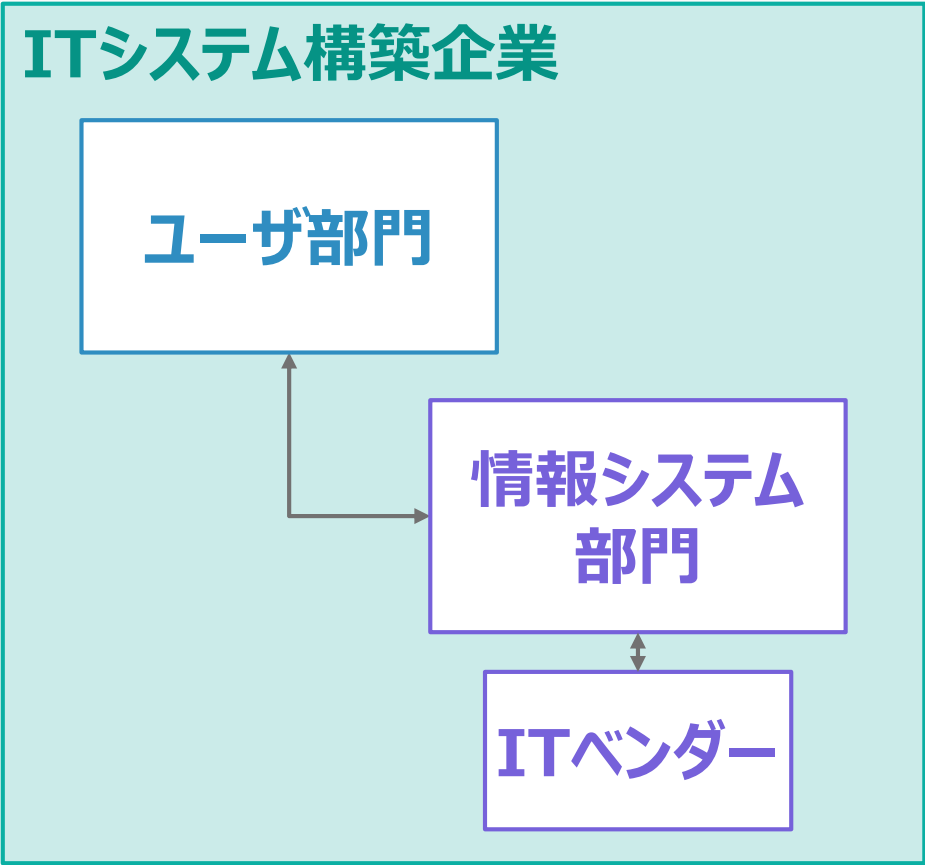
ITプロジェクトの概観



💡 重要ポイント

**ITプロジェクトのマネジメント範囲
= ITシステム構築のマネジメント範囲ではない**

ITシステム構築形態：準委任・派遣型



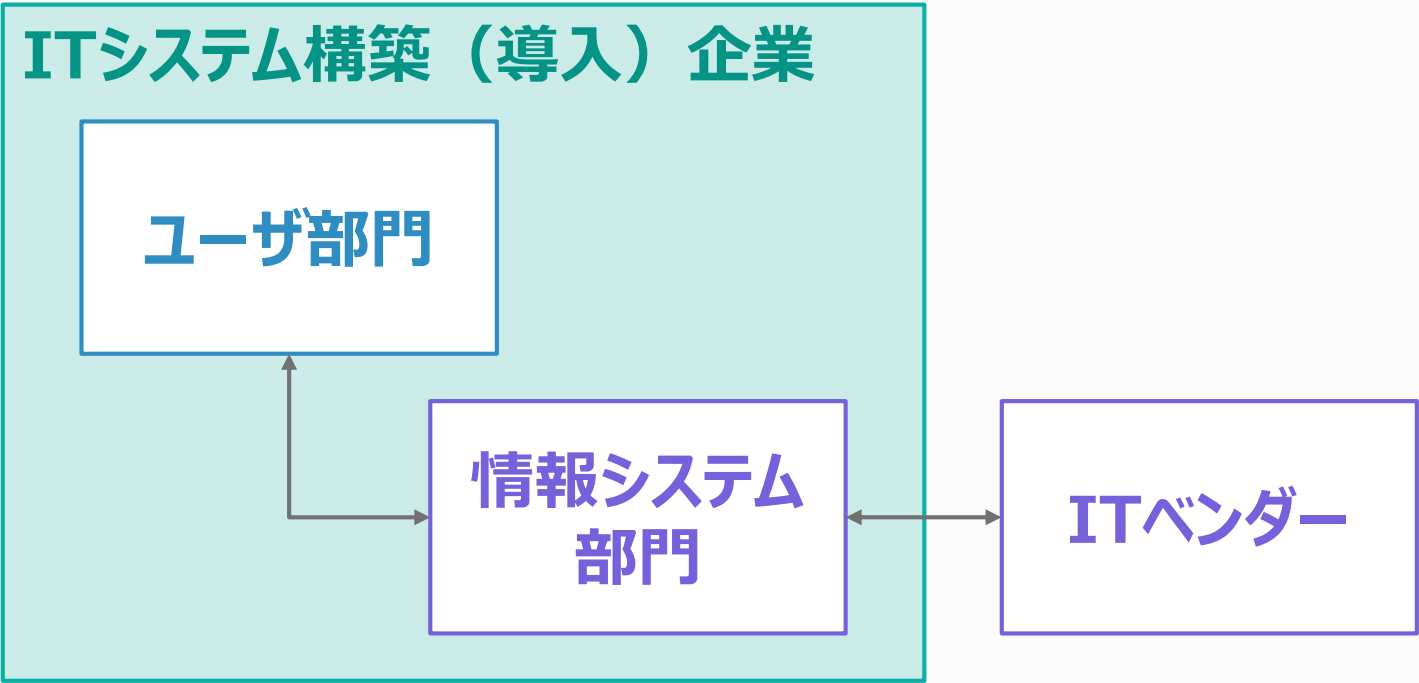
	準委任契約	派遣契約
仕事の完成責任	通常なし (但し、善管注意義務がある)	なし
指揮命令	受託者	派遣先
作業場所	規定なし	契約で定めた場所
下請け利用	不可	不可（再派遣禁止）
欠陥不良の責任	原則としてない (過失責任は負う)	契約不適合責任はない
納期遅れ責任	原則として責任なし	原則として責任なし
未完成責任	役務の提供が 正当に行われていればなし	役務の提供が 正当に行われていればなし
報告義務	請求により状況説明の義務あり	派遣先の指揮命令に従う
著作権の帰属	原則として受託者に帰属	原則として発注者に帰属
引渡し等	—	—



重要ポイント

ITシステム構築のマネジメントも領域に含まれる

ITシステム構築形態：業務委託（一括請負）型



	請負契約
仕事の完成責任	あり
指揮命令	受託者
作業場所	原則として受託者の責任と権限で決定
下請け利用	可
欠陥不良の責任	契約不適合責任
納期遅れ責任	債務不履行責任あり
未完成責任	債務不履行責任あり
報告義務	なし
著作権の帰属	受託者が原則 （委託者の場合は別途契約が必要）
引渡し等	契約内容に従って完成時に



重要ポイント

ITシステム構築（導入）の為の情報提供（**共創**）と
委託先の推進状況監視・コントロールがマネジメント領域となる

プロジェクト管理技法 「PMBOK」を活用する

PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)
= **プロジェクトマネジメントの知識体系**

プロジェクトマネジメントに必要な**プロセスが定義**されており、各プロセスには目的や概要、インプット、アウトプット、ツールと技法が体系的に定義されています。また、従来のQCD達成にとどまらず、管理項目などを含めた全体最適を目的としており、**国際的標準マネジメント技法**として広く活用されている

PMBOKは1987年に発表され、PMBOKガイド第6版（2017年発表）が最新版でPMI（プロジェクトマネジメント協会：設立1969年）が監修・発行を行っている

PMIではPMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）の資格認定も行っておりプロジェクトマネジメントの知識を広くひろめる活動を行っている

PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

知識エリア	プロセス群				
	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
	■ プロジェクト憲章の作成	■ プロジェクトマネジメント計画書の作成	■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント	■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理	■ プロジェクトやフェーズの終結
	■ スコープ	■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集 ■ スコープの定義 ■ WBSの作成		■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール	
	■ スケジュール	■ スケジュール・マネジメントの計画 ■ アクティビティの定義 ■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成		■ スケジュールのコントロール	
	■ コスト	■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定		■ コストのコントロール	
	■ 品質	■ 品質マネジメントの計画	■ 品質のマネジメント	■ 品質のコントロール	
	■ 資源	■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り	■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント	■ 資源のコントロール	
	■ コミュニケーション	■ コミュニケーション・マネジメントの計画	■ コミュニケーションのマネジメント	■ コミュニケーションの監視	
	■ リスク	■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画	■ リスク対応策の実行	■ リスクの監視	
	■ 調達	■ 調達マネジメントの計画	■ 調達の実行	■ 調達のコントロール	
	■ ステークホルダー	■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画	■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視	

PMBOK® 5つのプロセス群

立上げ

- ✓ プロジェクトで**達成すべき事柄の内容**を決定し、**ゴール**を決定する
- ✓ プロジェクトの**範囲（スコープ）**を明確化する
- ✓ ステークホルダーの**期待**を明確化する
- ✓ プロジェクトチームの**初期メンバ**を選定する

計画

- ✓ **スコープ**を詳細化し、ゴールに至るまでの**仕事（タスク、アクティビティ）**をリストアップする
- ✓ 仕事の効率が最大になるよう**各アクティビティの順序付け**を行う
- ✓ アクティビティに**資源**を割り当て、**スケジューリングと予算化**を行う
- ✓ 適切なステークホルダーからの**承認**を獲得する

実行

- ✓ プロジェクト計画に従い、完成に**必要な資源（人、物、金）と時間**を確保する
- ✓ 成果物の**品質保証活動**を行い続ける
- ✓ チームの**育成活動**とチームメンバの**統率と意識付け**を行い続ける
- ✓ ステークホルダーとの**コミュニケーション**や**必要な折衝**を行う
- ✓ **調達に伴う契約締結**などを行う

監視・ コントロール

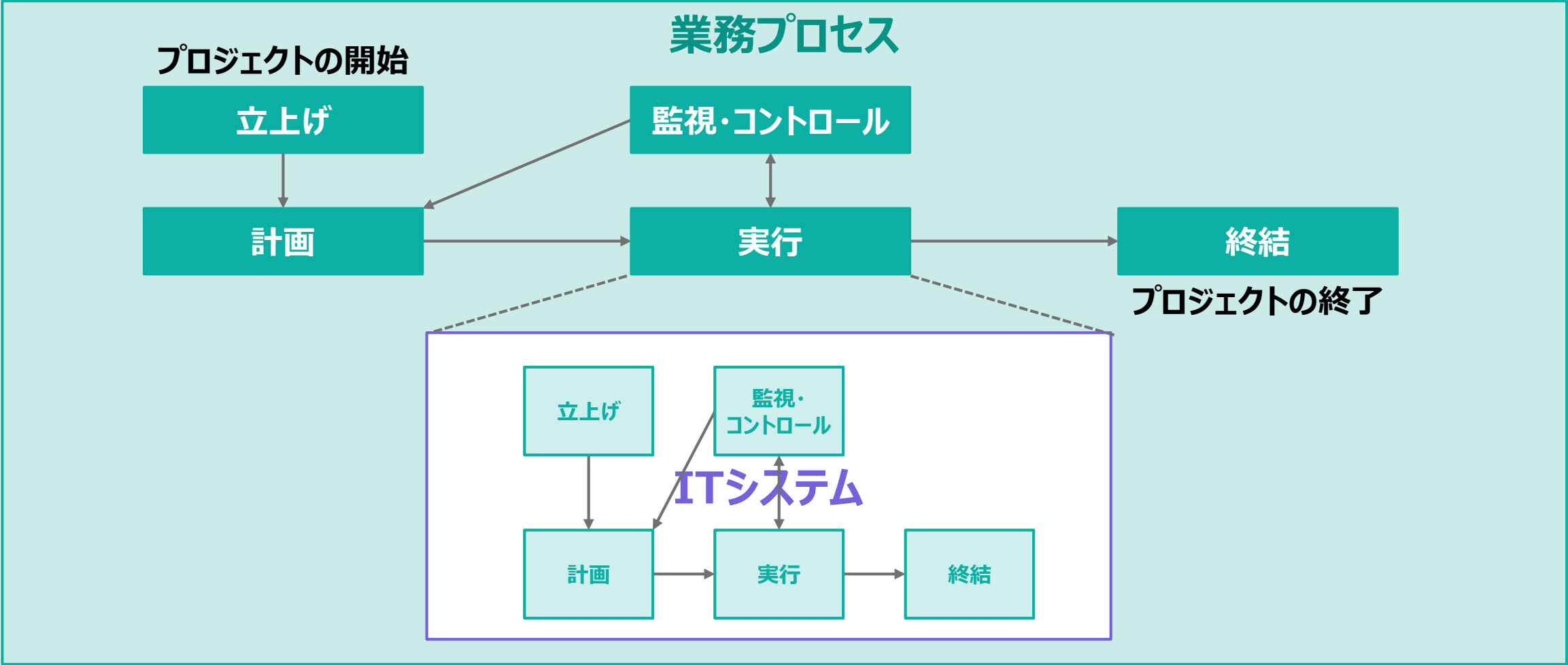
- ✓ **予定（計画）と実績の乖離状況**を把握する
- ✓ ステークホルダー等の要請によるプロジェクト**変化項目**を受理し、**内容**を評価する
- ✓ 必要に応じて、**スケジュールを変更**、**資源量を変更調整**、**スコープの変更**に対応する
- ✓ **ゴールに変更が生じた場合**、**計画プロセスに戻る**（再計画を実施する）

終結

- ✓ プロジェクト**実施結果と成果物**を確認する
- ✓ プロジェクト**活動を終了**し、**チームを解散**する
- ✓ プロジェクト**経験から得た教訓**を総括する

ITシステム構築プロジェクトの捉え方

ありたい（実現したい）姿



**ユーザー企業が注力すべきこと
(リスクをマネジメントする)**

PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト憲章の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトマネジメント計画書の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集 ■ スコープの定義 ■ WBSの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール 	
スケジュール		<ul style="list-style-type: none"> ■ スケジュール・マネジメントの計画 ■ アクティビティの定義 ■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スケジュールのコントロール 	
コスト		<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定 		<ul style="list-style-type: none"> ■ コストのコントロール 	
品質		<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のコントロール 	
資源		<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源のコントロール 	
コミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーション・マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションの監視 	
リスク		<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク対応策の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクの監視 	
調達		<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達のコントロール 	
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーの特定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視 	

**プロジェクト成功に欠かせない
計画段階でのスコープ定義**

PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト憲章の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトマネジメント計画書の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集 ■ スコープの定義 ■ WBSの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール 	
スケジュール		<ul style="list-style-type: none"> ■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スケジュールのコントロール 	
コスト		<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定 		<ul style="list-style-type: none"> ■ コストのコントロール 	
品質		<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のコントロール 	
資源		<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源のコントロール 	
コミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーション・マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションの監視 	
リスク		<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク対応策の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクの監視 	
調達		<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達のコントロール 	
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーの特定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視 	

スコープ・マネジメントの計画

プロジェクト活動の範囲を定めるものであり、プロジェクト活動中に計画範囲を維持しているかどうかを判断する拠り所となります。



特にITシステム構築を委託する場合、委託範囲はどこまでかを明確に定義することが重要です。
（システム開発のみか、システム導入やシステム利用教育、データ移行も対象とするのか 等）

スコープ・マネジメントでは、スコープには含まれるが、「**自分達が実施しないことは何か**」を明確にすることも大切です。

要求者は「やってくれると思っていた」、受託者は「対象外のつもりだった」となればスコープが合意できたと言えます。

要求事項の収集

要求事項の収集には各社様々な方法を活用しています。

代表的なものとして、要求者からのインタビュー（打合せ等）があります。

インタビューの際には業務フローやユースケースを活用し、スコープの認識を合わせることが大切です。

スコープの定義

プロジェクト計画の中核業務であるスケジュール、資源、費用の計画を設定するための基本情報になります。

- プロジェクトのアウトプットとなる**全ての成果物**を明確にする
- 成果物を作成するために**必要な作業構造**を概要レベルで構造的に把握する
- 概要レベルの作業要素ごとに**役割**を決定する

WBSの作成

プロジェクトに必要な全ての作業を洗い出し、抜け漏れが無いように計画する必要があります。

「必要な全ての作業」とは要求者作業、受託者作業の全て作業を指します。

またマネジメントに関する作業も洗い出す必要があります。
マネジメント作業をWBSで明確にしておかないと、
スケジュール化されず、想定外の時間を費やすことになります。

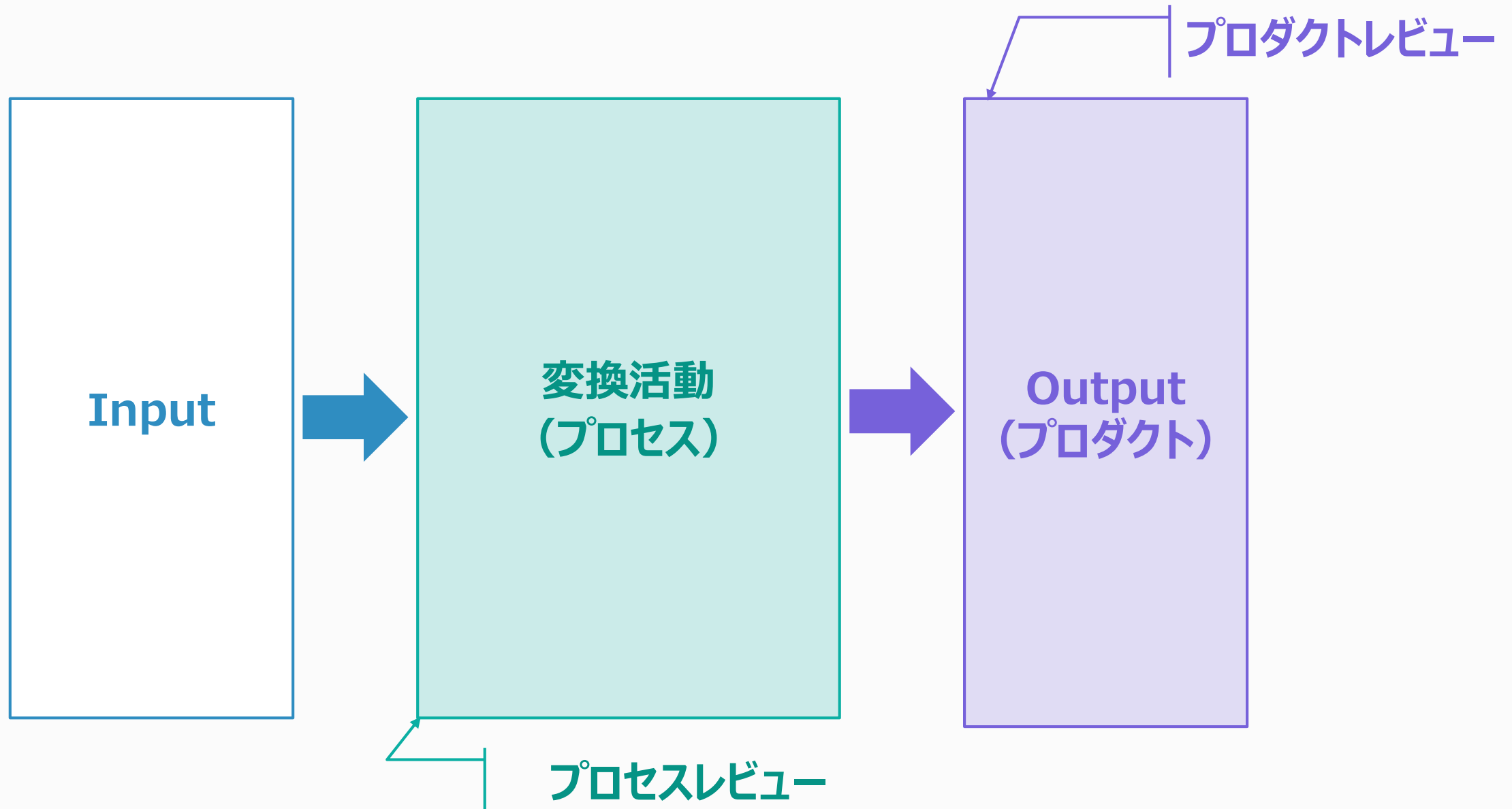
WBS No.	XXXXシステム構築		
1	プロジェクト計画		
2	プロジェクトマネジメント		
3	開発		
3.1	開発	詳細設計	
3.2		製造	
3.2.1		製造	詳細設計の確認
3.2.2			プログラミング／単体テスト
3.2.2.1			ログインメニュー
3.2.2.2			顧客情報検索
3.2.2.2.1			実績一覧
3.2.2.2.2			検索条件
3.3		結合テスト	
4		外注管理	

重要ポイント

**やらなければいけないことの抽出を不十分にしない、
責任の所在を不明瞭にしない、
いつやらなければいけないかを曖昧にしない
⇒ これを守れなければプロジェクトリスクは顕在化する**

**プロジェクト成功に欠かせない
実行段階での2つのレビュー**

何をレビューするのか



2つのレビュー対象（プロダクト・プロセス）

マネジメントプロセス

プロダクトプロセス



成果物品質



プロセス品質

品質を埋め込む（プロダクトレビュー）

プロダクト レビュー

成果物レビューで品質を埋め込む

重要ポイント

要求の劣化（誤認、漏れ 等）がないかをレビューする
特に

上流工程（要件定義、画面・帳票デザイン）での
積極関与（**共創**）がプロジェクトの成否を左右する

プロジェクト状況をマネジメント化におく（プロセスレビュー）

プロセス レビュー

プロセスレビューでプロジェクト状況をマネジメント化におく

重要ポイント

マネジメントとは是正指示だけではない、
ベンダと共に課題解決に努める（**共創**）ことも含まれる

まとめ

ITプロジェクトにおいてITベンダとの共創を実現するには

ITプロジェクトを成功裏に終わらせるためには、自プロジェクトにおける、

やるべき事

やるべき人

やるべき時

を認識し、確実に実行することが必要です。

やるべき人には、ITベンダだけでなく自分達自身も含まれるのです。

ITベンダとの実りある共創を実現するには、

まずは、**自分がやるべき事、やるべき時を正しく理解し**、身につけること、

そして、**ITベンダがやるべき事、やるべき時を理解しておくこと**が重要です。