



7Kなんて言わせない!

～「時間がない」からの脱却～

事例としてはいささかお恥ずかしいですが、
社内セミナーなどで説いている考え方をベースに

SIC スミセイ情報システム株式会社
PMO部 小浜耕己

目次



- (ちょっとだけ)会社紹介
- § 0.はじめに...覚悟しておくこと
- § 1.時間がないわけではない...んですよね?
- § 2.改善のヒント
- § 3.プロジェクト事例
- お話の振り返り

1分

スミセイ情報システムのご紹介



- 本社所在地 本社／大阪市淀川区
東京本社／東京都新宿区
- 設立 1971年5月
- 資本金 3億円
- 代表者 代表取締役社長 下村 弘之
- 従業員数 1,414名(2017年4月現在)
- 事業内容 システムコンサルティング、
システム開発・運用管理、SI事業、ERP事業、
ネットワーク設計・運用、アウトソーシング、
セキュリティサービス
- 財務指標 売上高/280億円
- 認定 ISO9001認証取得企業 (JQA-QM4860 企業年金システム)
プライバシーマーク使用許諾事業者
電気通信事業者 (総務省)
ISO27001認証取得企業 (JQA-IM0442 普通保険システム)

1971
NHK総合...「仮面ライダー」...
沖縄返還協定...「アメリカンクラッカー」

実は...

【厚生労働省 女性活躍推進企業データベースから】

残業時間 15.7h 有給休暇取得率 74% ⇒ 今年度も改善傾向
(年末中間状況 時間:t 休暇:加速)

§ 0.はじめに



<不都合な?真実>

労働基準法の規定は「してはならない」(禁止)

労働条件は労使が「対等な立場で」決める

36協定はあくまで「臨時的な逃げ道」

⇒つまり、毎月のように残業させるのはコンプラ違反

法律は「優越的地位の濫用」を禁じている

法律は「労働者供給事業」を禁じている

コンプラマニュアルは「儲からない仕事」を禁止

(当社例 cf.アームスレングスルール)

4分

§ 0.はじめに



「当社はコンプライアンスを重視していない」
という方がおられたら挙手願います。

だったら…。以下は論点ではなく出発点と覚悟。

■残業はゼロが基準、有給消化は100%が基本

■以下は「対等」の関係でなければならない

発注者vs受注者 会社vs従業員(の代表)

※一方で「月1回以上の仕事の持ち帰り」過半数

§ 1.時間がないわけではない



×「やること」に着目すると....

⇒時間がない

⇒残業しなければ/出勤しなければ終わらない

○「守るべき基準勤務時間」に着目すると....

⇒やるが多すぎる/やり方が間違っている

⇒何か捨てなければ/やり方を変えなければ
終わらない

cf.インフルエンザ⇒1週間不在を命じるはず

§ 1.時間がないわけではない



となると、
戦略は以下の二つ(の組み合わせ)しかない。

- ・やることを減らす
- ・やり方を変える

行き詰るプロジェクトは、「捨てよう」「変えよう」とせず、「頑張ってやり遂げよう」という空気に染まっていることが多い。まずは、「捨てる」「変える」ことに本気になることが必要。 7分

§ 1. 時間がないわけではない



よく、「整理して優先順位をつけよう」と言うが、「順位をつける」こと自体に大きな意味はない。(番号をつけ、順番を入れ替えるだけでは何もかわらない)

劣位のタスクを「捨てる」か「変える」かすることにこそ意味がある。

§ 2.改善のヒント



1.やることを減らす

a.仕事を受けない

やり方を考え始める前に、「本当に今必要か」「やらなくてすむ方法はないか」を考える。

一般に、内外のリクエストを全て受け入れていると首が回らなくなる。(考えてみれば当然!)

§ 2.改善のヒント



Ex.

「今日の時間外、十五分ほど時間を割いて欲しいんやけど、ええかな？」

×「時間外やったら、ええですよ」

○「ええと。それ、何の件でしたやろ」

「ユーザーのロール設定について、説明して欲しいねんけど」

「ああ、それやったら、急きますね。一時間以内に設定サンプル送りますんで、ひとまずそれ見てもらわれしまへんか。ご質問あったらメールもうたら回答します」

「そうか。ま、その方が早いかな。ほな、とりあえずサンプルを見ることにするわ」

10分

§ 2.改善のヒント



説明割愛

1.やることを減らす

b.問題を大きくしない

問題は、放置すると大きくなり、対処に手間がかかるようになる。また、諾否のコントロールが難しくなる。メールや電話による問い合わせやリクエストには、数時間以内に一次回答するようにする。

「問い合わせ受領した。検討を始める」「別途、背景の説明をお願いしたい」「当面着手できない。デッドラインはいつか、理由も含めて教えて欲しい」といった回答でもよい。

§ 2.改善のヒント



1.やることを減らす

c.無駄・停滞・手戻りを減らす

(1) 目的・期限・真意を確認する

不要不急の作業に最優先で取り組んだり、目的に沿わない無駄な動きにコストを使わない。

(2) パトロールする

誰が今、何をしているか、優先度を誤ったり、目的を取り違えたりしていないか、つまらないことで躓いていないか、デスクを回って声をかけることも必要。

(3) 後ろ向きの対立を避ける

「工数が足りないからできません」「期間的に無理です」だけで攻めると対立の構図になる場合がある。協調・協働の姿勢を崩さないこと。

「どうしたいですか」という声掛け、「××を達成するためには」という切り出しで、目的を共有すること。

12分

§ 2.改善のヒント



1.やることを減らす

c.無駄・停滞・手戻りを減らす

Ex.

×「今から変更する工数はありません」

○「移行直前の今のタイミングで変更したら、総合テストで立ち往生するリスクがありますな。それに、他のバグフィクスが発生したら、無駄な検証になるや知れまへんで。総合テストを1サイクル回った後で、他のんと併せて修正して、まとめて検証したほうが効率的なんとちゃいますやろか」

§ 2.改善のヒント



説明割愛

1.やることを減らす

d.無理を是認しない

納得できない計画や要員構成に対して「仕方がない」と是認してしまわないこと。

「納期もコストも決まってる♪。使える要員はこれだけ」と言われて、PM自身が「無理や」と思っているプロジェクトが、まともに進むわけがない。

難しいが、「成功するための条件」をつけ、実現性のある計画に振り替えること。割り切りどころを見つけて余分な贅肉を落とすこと。

これができないことが、多くのプロジェクトにとって最大の問題。

『プレキン節』 vs 『土日があるさ』

13分

§ 2.改善のヒント



2.やり方を変える

a.役割分担を最適化する

(1)みんなでやらない

「コミュニケーションロスを防ぐために」「その場で解決するために」「とりあえず漏れが出ないように」といった理由で、セッション・ミーティングのメンバーを設定しない。

1回のミーティングは、移動・準備時間を含めると3時間～4時間。2人出席すれば1人日のロスになる。本当にそのメンバーが必要か、バックヤードで別の仕事を進めた方が有効ではないか、よく考えること。

ex.「どういう質問が出ても答えられるように」→「重要な不明点だったら、会議室から電話して確認すればよい」

一方で、状況共有・優先度設定のための「全員朝会」などは有効。但し、その場での議論や検討を避け、10分以内に終えること。

§ 2.改善のヒント



【参考】(社内セミナー用スライドから) **説明割愛**

手間をかけたくなかったら、会議自体を改革する。

- AGENDAの準備(目的とゴール、道筋の明示)
- 事前の意見集約
- **出席者の厳選**と参加役割の明示
- ファシリテーターの準備
- 「口頭のみ説明」(空中戦)の排除
- 蒸し返し/無責任/ピント外れ発言 の排除
- 類似会議の統廃合
- **※定刻に「始まらない」「終わらない」会議は主催者の恥(赤信号)**

14分

§ 2.改善のヒント



2.やり方を変える

a.役割分担を最適化する

(2)スキルを無駄遣いしない

チームメンバーが少ないと、優秀なSEほど「1人で全部やる」ことになりがち。その結果、ボトルネックが発生する。「誰がやるのが早いかに固執せず、無理にでも作業を分割する。以下は切り出しやすい例。

- ・議事録
- ・課題管理(議事録からの転記。状況・見通し把握)
- ・進捗管理(状況・見通し把握)
- ・品質管理(状況・見通し把握)
- ・リスク管理(状況・見通し把握)

§ 2.改善のヒント



2.やり方を変える

a.役割分担を最適化する

(3)役割を文書化し、個別指示を減らす

口頭での役割定義は必ず風化する。要請・期待する役割は具体的に文書化すること。個別事項を指示するより、役割を与え、「そのために必要なことは何でもする」という定義(*)にしておく。

*ex. 「チーム内の日々の進捗・品質に責任を負う。問題があれば解決策を立案し、見通しを含めてPMに報告する。設計内容と優先課題についてユーザー部と調整して作業を最適化し、工数超過を抑制する。解決の見通しが立たない場合・チーム横断的対策が必要な場合には、その旨PMに進言する」(cf.RACI図...実行・責任・協業・報告)

WBS、課題管理一覧表などでは、責任者(担当者≡コントローラー)の記名を徹底し、その責任を明記しておく。誰がやるのかわからないタスクや、「待ち」に入って誰も解決推進しない課題を作らない。自組織内だけでなく、他社課題も含めて。

15分

§ 2.改善のヒント



説明割愛

2.やり方を変える

b.コミュニケーションを最適化する

(1)予実管理を徹底する

常に予実でコミュニケーションを取るようになる。

- ×「全部で15あるうち、14まで完了」 ○「今日までに15完了予定のうち、14完了」
- ×「今日集中して取り組むつもりでいたんですが、例のサーバートラブルで現場に入らなければならなくなってしまいました。おまけに、キーパーソンのA氏と連絡が取れず、まだ完全には仕上がったとは言えません。ただ、枠組みはほぼほぼ出来上がって...以下十五行」
(言い訳や、どれだけ頑張ったか、どれだけ大変だったかといった情報は別の機会に)

§ 2.改善のヒント



2.やり方を変える

b.コミュニケーションを最適化する

(2)コミュニケーションロスを避ける

忙しい時ほど、説明や情報共有に時間を割く。「メンバーからの報告不足」よりも、「リーダーの説明不足」のほうが恐ろしい。方針変更を知らされずに無駄な作業をさせられたり、経緯を伝えられずに追加作業を命じられたりすると、チームの士気は簡単に低下する。

Ex.

×「とりあえず、急ぎなんでこれやっというて」

○「進捗会議で、不具合aの横展開を優先して今週中にやることが決まった。不本意な面もあるけど、お客様の品管が納得しないと、次工程に入れへんからね。ついてはあんたに担当して欲しいんやけど、今手持ちの設計作業を調整する必要があるかな。B君のテスト準備を止めて、引き取ってもらうんは可能やろか」

16分

§ 2.改善のヒント



説明割愛

2.やり方を変える

b.コミュニケーションを最適化する

(3)かけもち方法を熟慮する

マネジメントのかけもちは、普通に発生する。時間の使い方、現場に入るタイミング、メンバーや顧客とコンタクトするタイミングなど熟慮する。曜日固定・時刻固定では、うまくコミュニケーションを取れないこともある。現場に入ってから考え始めるのでは効率がよくない。

(4)ヒマそうに見せる

「今忙しい、声をかけてくるな」というオーラを発してはいけない。

いつでも報告や相談ができるように、あえて「ヒマ」を装うマネージャもいると知るべし。

§ 2.改善のヒント



2.やり方を変える

b.コミュニケーションを最適化する

(5)シナリオを描く

交渉・ミーティングなどの場合、必ずAGENDAを用意する。事前にシミュレーションを実施して、論点・争点を洗い、ステークホルダーの主張を予測しておく。ミーティング等に単独で臨まない。開催時刻や開催場所も配慮する。主張なくミーティングに臨まない。

Ex.

×どうしましょうか。

○A案とB案が考えられます。当方としては、メリデメを考慮してA案をお勧めしたいと思いますが、貴方のお考えはいかがですか？

17分

§ 2.改善のヒント



説明割愛

2.やり方を変える

b.コミュニケーションを最適化する

(6)記録を残す

議事録や指摘事項一覧を作成し、合意の記録を残す。承認期限、みなし承認等のルールを定めて、合意を確定させること。

Ex.

×進捗状況を報告

○進捗状況を報告し、リカバリ方策について協議。案bで進めることで合意した。(「記録を残せる」進行にすること)

c.育成してチームの地力を上げる

答えややり方ではなく、目的や考え方を伝える。

述べたことを実践すれば、結果的に育成に繋がっているはず。

§ 2.改善のヒント



【結論】

言いたいことは一つ。

「いらんことすな!」これだけ。

例:何もせえへんのやったら報告を
求めるな。

一般論で叱ったり、漠然と指導するだけでは「何かした」ことにならない。
自ら「誰かと交渉する」「リソースを準備する」「方針や対策を打ち出す」等。

§ 3.プロジェクト事例



1. 発注者との契約・提案時

SLC:一定金額以上の受注案件については役員会相当の審議機関あり。リスクチェックシートあり(102⇒48項目)。

モデル契約書あり。(PMO部内に法務担当を置いている)。

- 違法・不合理な値引き要求には応じない。
- 可能な限り上流工程を切り出して契約する。(要件定義後別途見積等)
- 可能な限り工数超過時の精算方式を定める。(リスクヘッジ策は案件によりさまざま)
- 可能な限り自動検収条項を組み込む。
- 提案書に前提条件を明示する、など
(リスクヘッジ策は案件によりさまざま)

18分

§ 3.プロジェクト事例



1. 発注者との契約・提案時

考え方は『イコールパートナー』

■「ただいまの要求は優越的地位を濫用した根拠のない値引き要求に聞こえましたが、真意はいかがですか？」

「御社のパートナーとして、コンプラ違反に誘導することはできません」と、**言える関係**を作る。

■相互に「プロジェクトマネジメント義務」と「協力義務」を果たしやすいように契約する。

「プロジェクト計画書」などを契約に紐づける。

ステコミの設置を提案前提とする。Etc.

■「善管注意義務」の意味を知る。

もともと、「高貴なる専門家による的確な支援」を想定した契約類型。

×一生懸命、誠意をもって、当社の技術力の限りやりました。

○ITとプロジェクトの専門家として期待に応えました。

§ 3.プロジェクト事例



1. 発注者との契約・提案時

考え方は『イコールパートナー』

■ 下請法の適用対象でなくてもがっかりしない。

公正取引法等の立法趣旨を考えれば、「下請法の適用がないから許される」わけではない。「下請けだと立場が弱いから補完法で厚く保護している」だけ。

■ 業務受託は「人月契約」ではあり得ない。

あらかじめ決められないから対価計算を「人月見合い」にしているだけ。

受託するのはあくまで「業務」

■ 要員の配置、指揮命令は受託社の専管事項。

職業安定法は、労働者供給事業を原則禁止している。

(派遣業法は条件付きで職安法の適用除外となっているもの)

「ご指名」「面接」はもちろん、他社のメンバー個人に対して、出勤時刻や残業の指示、服装の注意、叱責などをすれば違法。

法務・契約知識を「そのまま使って闇雲に喧嘩する」必要は全くないが、
武器として知っておく価値はある。

19分

§ 3.プロジェクト事例



2.プロジェクト遂行時

- スコープ/納期調整のためのステコミ設置を提案
- 可能な限り検証プロセスを合意しておく(結果ではなく)
- ベースラインを明確にし、変更管理ルールを定める
- アドオン採否判定基準などを定める
- スコープモニタリングの方法を合意する

§ 3.プロジェクト事例



2.プロジェクト遂行時

考え方はPTのベテランからみた『実効性』

以下は全てベンダーの「経験則」のはず。

- スコープの膨張が発生し、調整が必要になることが多い。
- ヒアリングを終えてから、「全部はできません」と言い出したら怒るユーザーが多い。
- ベースラインの不明確さから、後でもめることが多い。
- 「業務をパッケージに合わせて」は掛け声倒れに終わる。
- PTオーナは単なる看板になりやすい。
- 検証完了の判断基準が不明確だとコストオーバーや期間超過に繋がりやすい。

20分

§ 3.プロジェクト事例



2.プロジェクト遂行時

だったら...

- ・予算を意識して規模をモニタリングしよう
- ・調整期間と調整機関(ステコミ)設置を提案しよう
- ・結果ではなく判断基準を含む検証プロセスを合意しよう
- ・ベースラインを一つに絞り、変更管理ルールを合意しよう
- ・アドオン等採否判定基準で対象を統制しよう

§ 3.プロジェクト事例



3.発注者との関係

■「プロジェクトの目標達成」を支援する
「イコールパートナー」のために。

- ・PM義務を果たす
- ・善管注意義務を果たす

「自社メンバーだけ」コントロールすればいいのではない。IT/PMのプロとしてファシリテーターやプロモーターの役割を果たすことも必要。

※「正しさ」を求めるわけではありません。

様々な方がおられます。杓子定規に対決するのではなく、
相手に応じて「実を取る」ことが大事。

21分

§ 3.プロジェクト事例



3.発注者との関係

チェックリスト

- ☑顧客作業・他社作業のQCDDRをチェックしてる?
- ☑会議のゴールを意識してファシリテートしてる?
- ☑顧客のドキュメントをチェックしてる?
- ☑顧客作業の進め方を提案・ガイドしてる?
- ☑問題・課題・リスクを共有してる?
- ☑不同意をきちんと(水際)表明してる(ex.えーっ?)?
- ☑メンバーにも顧客に対する役割を割り当ててる?
- ☑偉い人同士のチャネルを開拓している?

§ 3.プロジェクト事例



3.発注者との関係

説明割愛

IT/PMのプロとして...わかってますね(笑)

- ・プロは単価が高い「めんどくさいけど使える奴」

- ・プロは忙しい

簡単にアサインできない。急に言ってもアポは取れない。

- ・プロは約束を守る

だから安易な約束をしない/約束に厳しい

- ・プロは期待を圧倒する

120%の成果を見せる/期待しなかった助言を出す

§ 3.プロジェクト事例



3.発注者との関係

ステークホルダー・マネージメントの一部
「管理する」

≡「計画(P)し、実行(D)し、予実を評価(C)し、乖離を埋めるための対策を立案実施(A)する」

商談・遂行を通じて、このサイクルを回す。

P:どう考え、どう行動してもらいたいのか?

D:そのために、どう働きかけるか?

C:結果、どうだったか?

A:で、次はどうするか?

22分

§ 3.プロジェクト事例



3.発注者との関係

SLCの例(みなさんやってはりますよね???)

「作戦会議」:開発担当・営業担当・PMOがPDCAを共有する場。PDCAの状況を共有し、**シナリオとキャスティング**を決める。

- ・情報収集は誰が?
- ・働きかけは、誰がいつどうやって?
- ・評価材料をどうする?
- ・この評価でいい?
- ・追加対策は、誰がいつどうやって?
- ・エスカレーションは > **ゲスト・スター**も

§ 3.プロジェクト事例



4.支援

PMO

法務含む

「作戦会議」出席

場合により対顧客折衝に参加

案件審議委員会

受注時リスク評価⇒アクション決定

遂行時リスク評価⇒アクション決定

完了時評価⇒アクション決定

※人事部担当役員を委員に含む

説明割愛

ステコミ等も含め、重要な会議は、単なる「報告の場」にしない。出席者に調整・評価・決定を担ってもらう。

23分

§ 3.プロジェクト事例



4.支援

「会社による支援」とは、どういうことか。

(情報を共有していれば)何があっても、「PMの責任」や「部門の責任」ではなく「会社の責任」である。

「会社の責任」には、勤務実態も含まれる。

cf. 実際よく出る質問「時間外状況は?」「休日は?」
解決策は、部門単位ではない。

cf. 「助けを求める」ために上程されることもある。

cf. 人材開発本部が意見を求められることもある。

§ 3.プロジェクト事例



4.支援

皆様の組織は、どうでしょうか？

24分

お話の振り返り



- (ちょっとだけ)会社紹介
- § 0.はじめに **不都合な?真実「基準は0時間」**
- § 1.時間がないわけではない
- **制約を前提に、どこまで・どうやってやるか**
- § 2.改善のヒント
- **受けない、減らす、やり方を変える**
- § 3.プロジェクト事例
- **イコールパートナー、**
- **実効性、関係管理、会社の支援**



お客さまと「共感」し、「安心」を提供し続ける

W!th your Next



ご清聴ありがとうございました!

SIC スミセイ情報システム株式会社

〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-14-1 新宿グリーンタワービル
TEL 03-3348-6715 (代表) FAX 03-3348-5307

25分