

営業のブラックボックスの解消ができる。

詳細の入口は、他の PM と SE の関係の明確化、その他の PM、SE 上のいくつかの問題点解決を含み

<http://dtn-wisdom.jp/00002exec-problem.pdf> に示されています。

回答は、2006-10 月出版予定の「落ちのないマネジメントのための WBS—不思議な WBS マネジメント—」

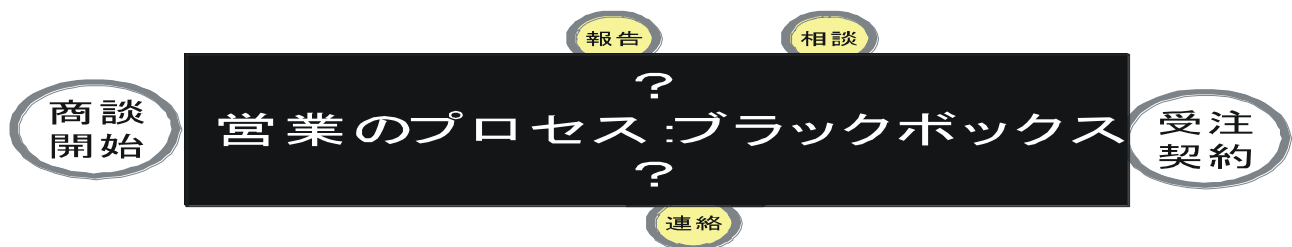
(別名：DTCN/WBS の方法) (WBS は Work Breakdown Structure の略語です) を使えばそれができます。

出版の案内をほしい方は、esaki@dtn-wisdom.jp まで、連絡をください。経歴 <http://dtn-wisdom.jp/keireki.pdf>

従来の問題点 4:

- ① 顧客と受注側の間に目で見える共通の意思の方向を示す方法がない。
- ② 関係者 (ステークホルダー) もしくは、集団の意思の方向を、きちんと目で見える形で、落ちなく、具体的にやる方法がほしい。
- ③ それがまた、同じ組織内の二人以上のあいだ、個人のみでも、使えれば、なおありがたい。

顧客との間に、この方法がなかったので、大きな齟齬ができることがあった。この齟齬を、営業のブラックボックスと言ってきた。



新しい認識 4:

日本で開発した DTCN/DTC 手法の中に、PMD 手法という、それを実現できる方法がある。

その方法の要点は、参考文書(1)の「課題を実現する、革命的な、ものシステムづくりの方法 (知識を知恵にかえる方法)」の 30~53 ページに示されています。

参考文書(1) <http://dtn-wisdom.jp/00001-R3.pdf>

新しい対策 4:

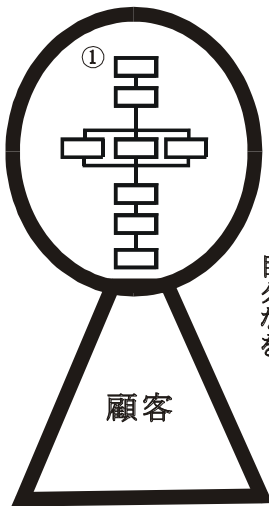
その PMD 手法を採用して、それにより、顧客と受注側の**意思の方向を示す WBS** を作る。(顧客と受注側が一緒に作ってもよいし、受注側が、顧客の意向を聞き、PMD を作成し、顧客側の同意を得るという方式もある。勿論、前者の方が望ましい)

下図 (本文中、図表 2-1-3) が、顧客 (注文主) と受注側の関係の意思の方向の WBS の表現、すなわち、PMD 手法を使ったときのイメージ図です。図中、顧客、受注側と記してあるのは、同じ組織内の、A さん、B さんなどの複数人と読み替えても使えます。

目的手段ダイアグラム (PMD) 手法の特徴

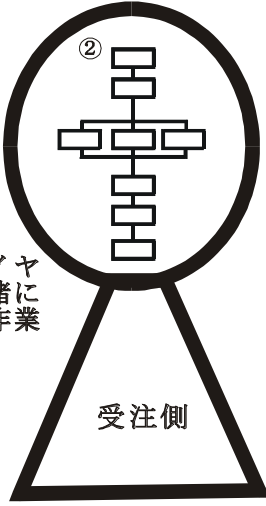
顧客側のPMD型WBS

まだ、十分表現しきれ
ていないものがある。
どちらかという
と、手段側に、それが多
い



受注側のPMD型WBS

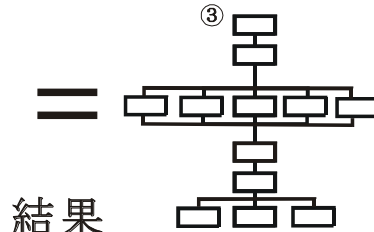
まだ、十分表現しきれ
ていないものがある。
どちらかという
と、目的側に、それが多
い



←
+
→
目的手段ダイ
アグラムを一
緒に作る作
業をする

合意のできたPMD型WBS 意思 = 価値の方向

もう、十分表現しきれ
ていないものがある。
そして両者の、合意
のできた意思、価値
の方向が、紙の上
に見え、調整の
のできる形で確定
できる。



PMD型WBSで結び合
った合同体

更に、ステップリストでその段階
的
具体化手順の入った、実施計画
書を合意すれば、漏れがなくな
る。
この実施計画書で、PM (プロ
ジェクトマネジメント) もSE (シ
ステムエンジニアリング・マネ
ージメント) も、同時に管理が
できるようにする

この目的・手段ダイアグラム(PMD)のコツは、目的を上、手段を下に書きます。その関係を、よく外国の文献にあるように、横並びで書くと、意思の方向のニュアンスがかわりますし、その中央あたりに見えてくる、ニーズレベルのキーワードを把握できなくなります。このあたりの入門的な説明は、上記参考文書(1)の 11~57 ページに説明があります。(さらに、PMDをなぜ縦に書かなければ、その中に含まれる重要なニュアンスが伝わらないかの説明は、後述、15.の「PMDは、なぜ縦に作る必要があるかについて」の項で説明します。

提案営業プロセスとKJとDTCN技法の対比

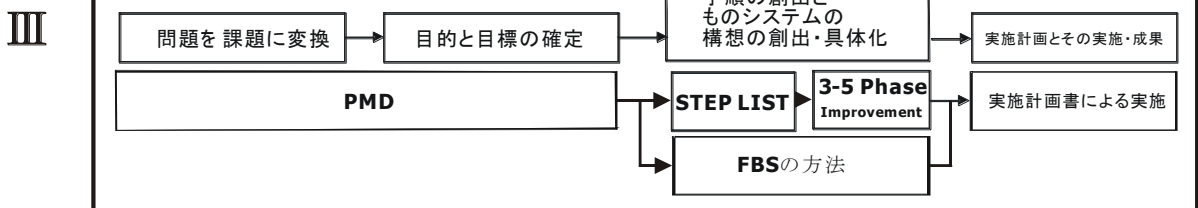
提案営業プロセス



KJ法(川喜田)



DTCN手法: 顧客と一緒に創る



IIとIIIノ方法を較べると、IIIの方がスピードが速くて、効果的な結果が得られます。参照 URL は下記のとおり。

<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/sasaki%20powerpoint%202006.pdf>

<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/sasaki%20paper%202006.pdf>

新しい効果 4-1 :

この方法により、

- ① SE と PM の方法の間で共有する「意思の方向を表わす、目的手段型の WBS で、目的・意義・その成果など（ミッションステートメント+その主手段などを含む）」を顧客と受注者の間で、確定できます。また、同様に受注者側と下請けの間でも、それらの関係とレベルにあわせ、確定できます。
- ② そして、顧客と受注側の、意思の方向が、紙の上に示すことができ、紙の上に示すことができるようになることにより、その調整、見直しができるようになります。
- ③ また、これにより、よこしまな、意思の方向が、はじき出されます（平成 6 年、48 省庁による、電算機利用に関する技術研究会・周辺問題研究班の報告（事務局）工業技術院総務部総務課、電子計算機利用技術開発委室、石川則夫）。
- ④ これにより、従来からあった、いわゆる営業のブラックボックスが解消できて、注文者側と、受注側の協力した、営業の手順が、自然に注文者側と受注側との間に出来上がります。上図のIIIのフローの内容表現は、PMD に続く手順を創り出す STEPLIST の内容が PM の内容に相当し、FBS の方法（もの・システムの課題と機能の関係を示す WBS を作る方法・詳しくは問題点 5 のところを参照）の内容が SE の内容になります。
- ⑤ 以上により、顧客側（注文主側）と受注側のブラックボックスが取り払われるようになります。（IT 関係の業者が、この方法を、実際に展開し、成果をあげています）。
- ⑥ また、民間航空機開発時の例（ボーイング 787 やエンブライエル社）を使って説明します。受注側から言いますと、顧客側の航空機のパイロット、アテンダント、整備を担当する人たちが、受注予定側の専門家（機体取りまとめのプライムとそのサブに入る装備品業者）が、一つの部屋に集まって、要求事項とその手段を決めて行きます。
原理は例えば、次のようになります。パイロットが「こんなものがほしいな」と言ったとします。受注候補者が、「それならこんなものがありますよ」、「こんなものが開発できますよ」と言います。また、そんなものはできそうにもないときは、受注者側は、何も言いません。今度は、まず、「業者予定者側からこんなこともできる装備品ができますよ」、「それらの装備品を組み合わせれば、こんなこともできるようになりますよ」、と言ったとすると、今度は、その情報から、パイロット側、整備士側から、「それなら今度の飛行機は、そこまでやりましょう」と、言う新しいニーズとその上位目的（例えば、今より、より安全に飛行をするために）が創出されることがあります。このような話を、整理するために、PMD の方法を、使うことができるでしょう。一室に、関係者を集めて、このような意見交換をするチームのことを最近では、IPT（Integrated project team）と言っています。米国の軍用機の開発では、このような動きのスキャンチームとして、30 年前から存在しています。（NASA- SP6105 の 6.1 章には、これに類似した、PDT(Product Development Team) というのが記されていますが、顧客を入れていないところが少し違います）
- ⑦ 以上まとめると、この PMD 型の WBS の作成は、注文主側の創造的な戦略としても、受注者側の顧客戦略としても使え、更に、従来からの営業のブラックボックスの解消手段として、PM と SE の上流を固めることができるということが理解できます。

新しい効果 4-2 :

これにより、注文主と受注側の、ミッション・ステートメントと開発・運用内容が決まってきます。そして開発内容が決まれば、自然に、予算を決めることができます。

その他の効果については、本が出版されるまでお待ちください。 [江崎通彦](#)