

現時点で、PM（プロジェクト・マネージメント）につき、わが国と外国とを比較するとどのような違いがあるかの要約説明

わが国と外国のPMのやりかた習慣、特徴の違いを説明するのに、その間の差、背景から説明をする方法があります。特に、その差を説明すると、わかり易いと思います。以下は、その視点に基づいて、まず説明をします。

大きくは、外国と日本の差を、次の視点から、述べることにします。

その中で、

- A. 文化、習慣の違いのからくるもの
- B. PMについての個人的な能力(例えば、ファシリテーション能力)がある人が多いかどうかの差から説明するもの
- C. PM能力を発揮するための、クリアーに手順として説明できる、手順をもって、PMを効果的、効率的に進めるための、方法論を持っているかどうかに関する事。

これは、民族全体というよりもその国で、他の国にはない、新しい方法論の芽生えが歩かないかについてのもの。(手順とテンプレートのある方法論、手順・テンプレートであれば、当然、他の国にも、移転することができるものといえる)・・・今のところ、ある少数派でもよいので、成果を上げていることについてのものを含む。

に分けて説明するとわかり易いと思います。

A. 文化、習慣の違いのからくるものについて

その一つの例として、

① 言語構造より

日本特有のものとして、文化背景、言語構造からくるものとして、次のものが上げられます。

英語の言語構造として、I make you happy → 左脳、右脳、左脳、右脳 の順序に対し、

日本語の言語構造として、私は、あなたを、幸福に する → I you happy make → 左脳、左脳、右脳、右脳

の順序になっているので、英語は、インプット、動作、アウトプット、事後保証 の順序になっているのに対し、インプット、

アウトプット、動作、事後保証、の順序となる。

このような思考の順序が、PMのやり方、順序立てにも関係してくる背景となっていると考えられます。

これはPMマターの、全体、詳細な纏め方にもかかわってきていると考えられます。

② 気候、風土によるもの

これは、地理、気候、緯度、国の広さによるもの。

地理、国の広さについていえば、米国と日本の違い・・・日本では、お互いに会おうと思えば、すぐ会いにいける、費用と時間が少なく、会える。それも、大部屋方式が多い。米国では時差(4時間)があるほど広大で、一昔前であれば、会いに行くのでも費用と時間がかかる。最近では、インターネットのおかげで、少し変化しつつある。

気候、緯度の違いでは、高緯度、中緯度、赤道近くでは全く生活態度が変わるを得ない。更に、北半球と南半球では、台風の右旋性と左旋性の違い、などからくる違いがある。

日本は中緯度、国内は狭くて連絡がすぐ取れる、大部屋方式が多い。左旋性(北半球)の世界

③ 多民族かどうかの違い

同じことを伝えるのに、しっかりした手順書が必要かどうか、同一民族であれば、背景も言葉も一緒なので、阿吽の呼吸で、意思や、意味と手順が伝わる。

日本は単一民族、時差もない。

B. PMについての個人的な能力について

これらについては、下記の上甲氏の意見があります。私も欧米でプロジェクトマネージャーをやっていたときには、随分日本のプロジェクトとの違いを感じました。私はクライアント側の立場でPMをやってきましたので、欧米のベンダーの柔軟性の無さや、動きの重さには辟易した覚えがあります。その分、彼らは日本のエンジニアに比べ遥かに人間的な環境で仕事ができているわけですが。

日本のITベンダーが欧米と比べて開発力で劣るとは決して思いません。仕事への責任感や品質への理解などは遥かに優れていると思います。ただ、劣悪な環境での仕事が続くと、能力x集中度の掛け算では、負けてしまうかもしれません。

土屋さんのおっしゃるようにプロジェクトの失敗の原因がクライアントとベンダーのコミュニケーションにあるというのは同感です。一般的に言って日本のクライアントには標準的なビジネスプロトコールへの理解がありませんからね。そういう意味ではもっともっとクライアント企業がプロジェクトマネジメントを理解することも必要で、最近はずしづつそういう方向へ向かっているかなという空気は感じていますが。一方で、ベンダー側にもクライアントの要求を理解する業界知識やファシリテーション能力が不足しているとも思うのですがいかがでしょうか。

つまり、

①プロジェクトマネジメントはビジネスプロトコールそのものですから、クライアント企業とベンダーに共通のプロトコールを用いる素地（企業文化のようなもの）があること

②クライアント企業のマネジメントのコミットメントは当然必要ですが、それに加え良質なビジネスアナリスト（日本のクライアント企業にはこのようなスペシャリストがはっきり定義されていないと思います）がいること、または、ベンダー側にそれを補う業界知識豊富なメンバーがいること

③クライアントまたはベンダーにファシリテーション能力、インテグレーション能力の高いPMがいること

という条件が揃えば、コミュニケーションの問題を改善でき、日本固有の組織力や責任感の強さなどが加わって欧米以上のパフォーマンスが発揮できると思いませんか（そう思いたい）。全て揃うことはそうそうないでしょうから、せめて①と②或いは①と③が満たされることが最低必要かと。。。

C. PM能力を発揮するための、明解に手順・方法論として説明できる、手順をもって、いるかどうかについて。（手順のある方法論があれば、当然、他の国にも、移転することができるものといえる）・・・今のところ、ある少数グループでもよいので、成果を上げていることについてのものを含む。

これが、江崎が当初から言っている、日本日は、日本独自に開発した、PMD、ステップリストの方法、FBSテクニックがあります。その方法を採用している、PMの世界では、次々、成果を上げ、始めている組織、企業が増えてきてます。

これらの方法、手順を使うことにより、関係者、クライアント、コントラクターの関係の能力改善、向上が目で見えるようなかたちで、できるようになっています。それらの例として、

① PMD手法により、上甲氏の意見の、①、②、③ を相当の部分までカバーした能力をクライアント、コントラクターの個人、集団共に能力を向上することができ、しかもその内容を目で見える形にまでできるようになっています。

そのよい具体例は、最近（3月24日に発表された）、シンコム・システムズ（株）の佐々木務氏がレポートの形で実にスマートな形で、内容をわかりやすく、定量的な、報告をしています。

その詳細は、<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/sasaki%20paper%202006.pdf> および

<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/sasaki%20powerpoint%202006.pdf> でみることができます。

- ② これらのPMD, ステップリスト, FBSおよび、実施計画書の方法などを使うことにより、PMBOK ではその必要性は書いてあるがそれをどうやって創るかの方法論がないところを容易に解決しています。即ち、
- a. PM当初のスキームの骨組みを容易に、創ることができるようになってきました。即ち、まず、関係者でPMDをつくり、それにもとづいて、どの範囲までをそのプロジェクトでカバーするのかのFBS・WBSを創ります。そしてそれを、どのような体制とステップ（フェーズ区分）により、実現するかの、ステップ区分とそのインプット、アウトプットの関係と体制（ROメソッド体制）でステップリストの方法にもとづいて、創ります。それを、ROメソッドを含んだ実施計画書の作り方の方法に基づいて纏めます。そしてその実施計画書に基づき、事前促進管理、段階ごとの評価をして、意思決定をして、プロジェクトを実現します。・・・このあたりのこと、手順は、PMBOKの手順と全く同じになってきます。
 - b. また、プロジェクトには、① プロジェクト準備段階、② プロジェクトゴーアヘッド、③ フルスケール・プロジェクトデベロップ/デプロイメント ゴーアヘッドの区分を明解にできる段階手順が入っています。

それをイメージに書いてみますと次ページの図のように、なります。

- ③ また、これらの方法、手順のノウハウが、ソフト開発の当初のカオスから脱出出来る方法論にもなっています。（次ページの図）
- ④ これにより、ステークホルダー の相互の関係、合意形成も、目で見える形で、できるようになっています。
- ⑤ ソフトの提案型のベンダーからの提案も、この方法を使うことにより、相互の関係、能力の向上、シーズ、ニーズ間の会話、整合性、相互の新たな要件定義の創出も容易になってくるようになってきています。

この最新の、内容的、定量的レポートが、上記の 佐々木 務 氏のレポートになっています・

上記のほか、話せば限りがありませんが、日本独自に開発した方法論、手順が少しずつ、日本の業界で広まりつつあることを報告ができます。その最もわかり易い報告書が、先にあげた佐々木務氏の報告書であり、その、基礎的な内容手順を示しているのが、

<http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/06-2-13%20J-kyoukasho%20innyou.pdf> などの教科書に説明されており、

その、原点手法は、<http://dtn-wisdom.jp/J-Edition%202/J04-chap%202.pdf> から引き出すこともできるようになっており、その全体、統合手法講義録は、<http://dtn-wisdom.jp/j-kigyoushou%20keiei%20.pdf> からダウンロードできます。

図1.1-1 従来のプロジェクト管理の方法と不足している手法のニーズ

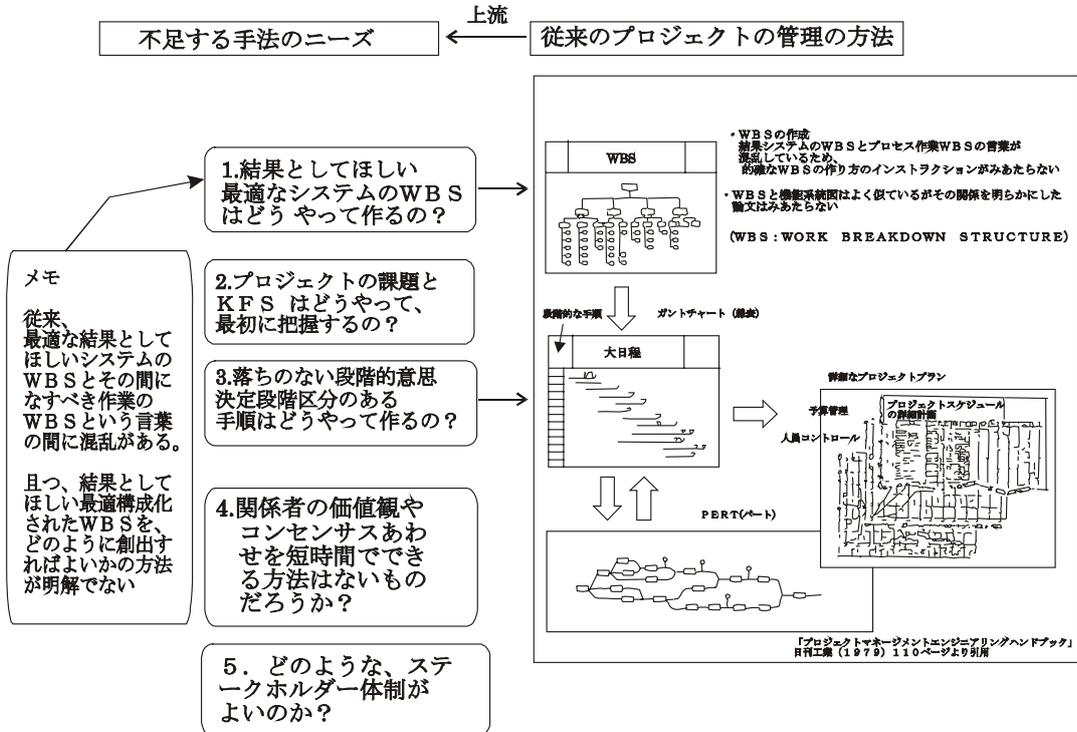
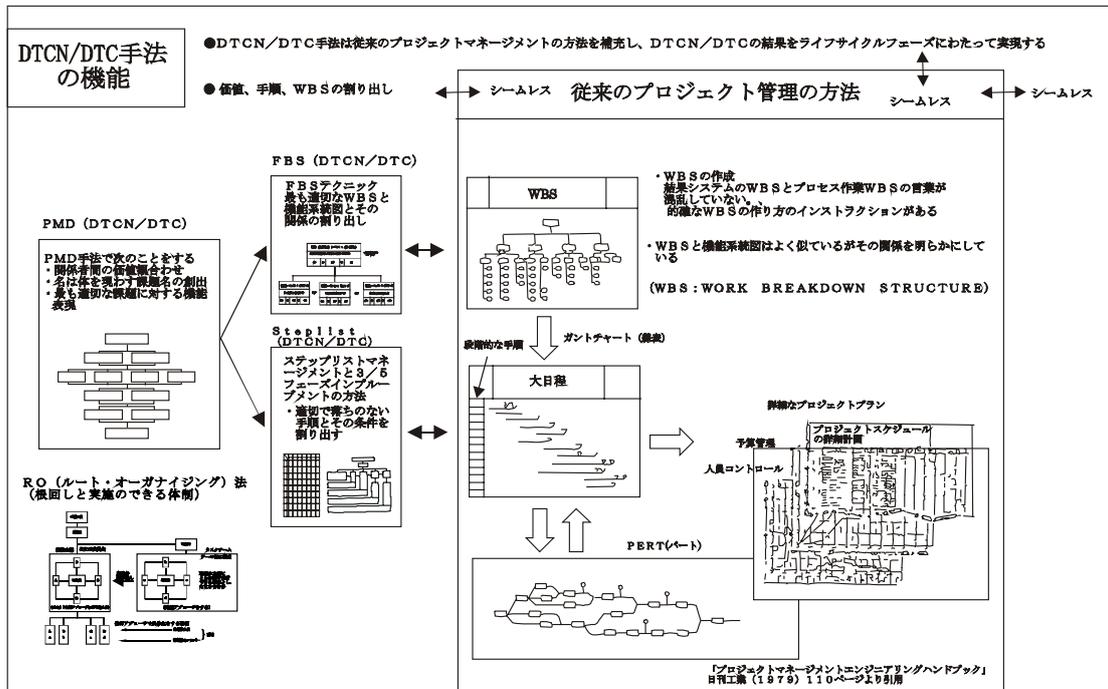


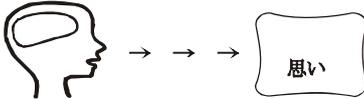
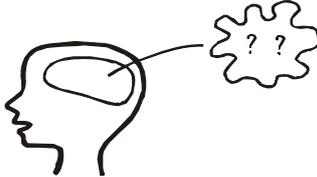
図1.1-2 DTCN/DTC手法は従来のプロジェクトマネジメントの方法と連結し、それを補完する



カオスからのからの脱出

図1 PMD, ステップリスト, FBSテクニック, ROメソッド、
実施計画書の方法による、デザイン・ツー・カスタマーニーズ
の考え方とその手順

みなさんは次のようなことでお困りではないでしょうか？

1. どこから手をつけたらよいか
がわからない 
2. 百家争鳴でまとまらない 
3. どんなものを作ったらよいか、
イメージがわからない 
4. いくつかの企業が集まって
大きなプロジェクトを始めようと
思うが、それを取りまとめていく
よい手法・手順が見つからない。 
5. カオス・・・・・・・・・・・・・・・・

こんなとき.....

「PMD, ステップリスト, FBS, ROメソッドからなる
デザイン・ツー・コストとデザイン・ツー・カスタマーニーズの
新しい考え方とその手順」がそれを解決します。