

Webプロジェクトマネジメント

PMBOKでワンランク上のWebディレクションを目指す

株式会社ロフトワーク 取締役 林 千晶





loftwork

loftwork ?
Project Manegement?





loftwork.com

**10,000
Creators**



loftwork.jp

CMS, WEB, Mobile, Print Big Project

2002年まで...

プロジェクトの失敗が続きました



2003年から
プロジェクトマネジメントを導入



2006年には劇的に
「トラブルプロジェクト」や
「赤字プロジェクト」が減少！





プロジェクトとは？

独自のプロダクトやサービスを生み出すための
期限のある業務 ⇔ 定常業務



プロジェクトマネジメント とは？

知識、スキル、ツールなどのすべてを適用して
プロジェクトの**目標達成の可能性を高めること**

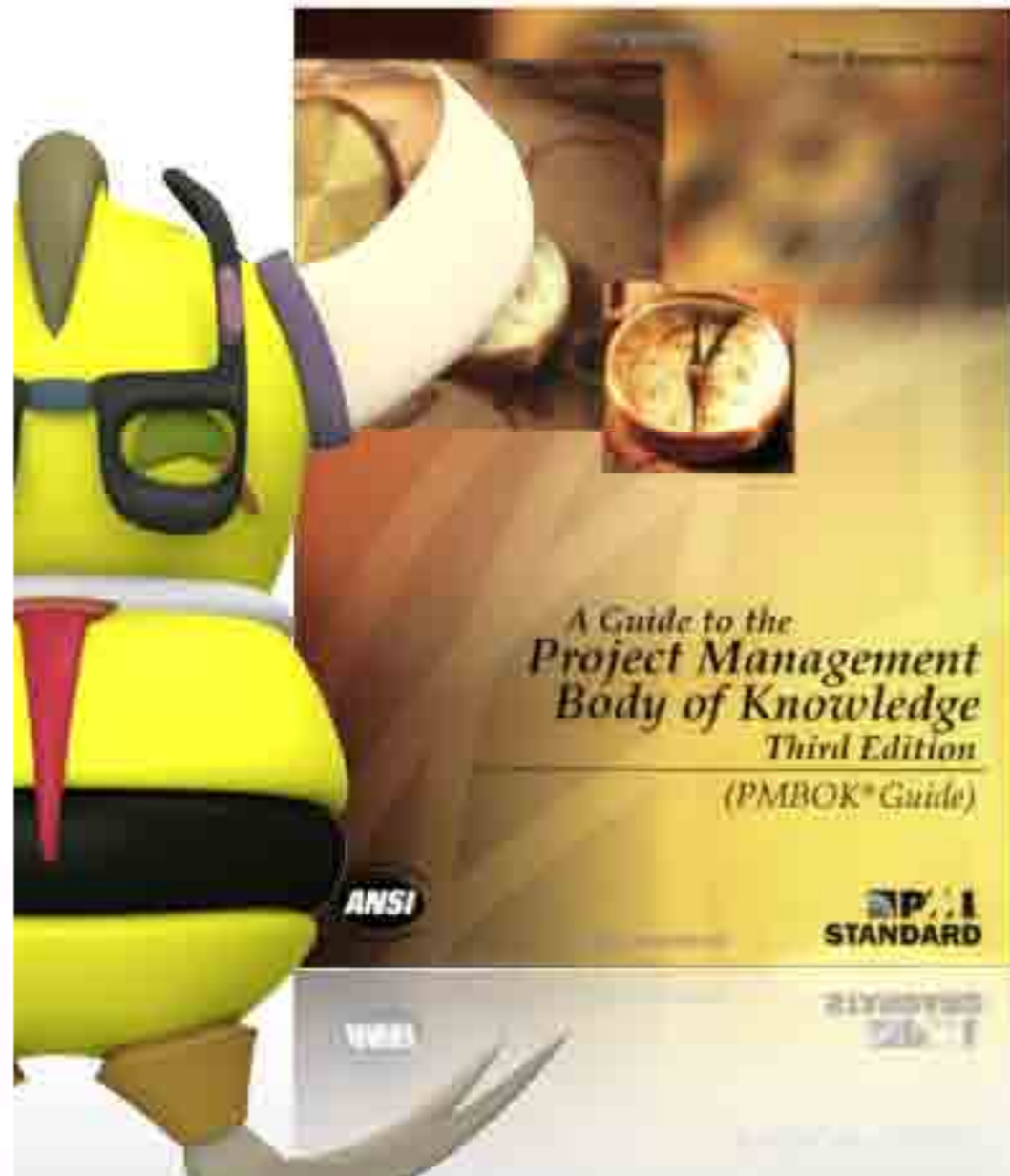
ピンボック
PMBOKとは？

Project Management Body of Knowledge
プロジェクトマネジメント知識体系

プロジェクト成功の可能性を高めるための
世界中のナレッジや良い実務慣行の総和



世界中の「どうやったら防げただろうか？」の 集大成がプロジェクトマネジメント知識体系



PMBOK

Project Management Body of Knowledge



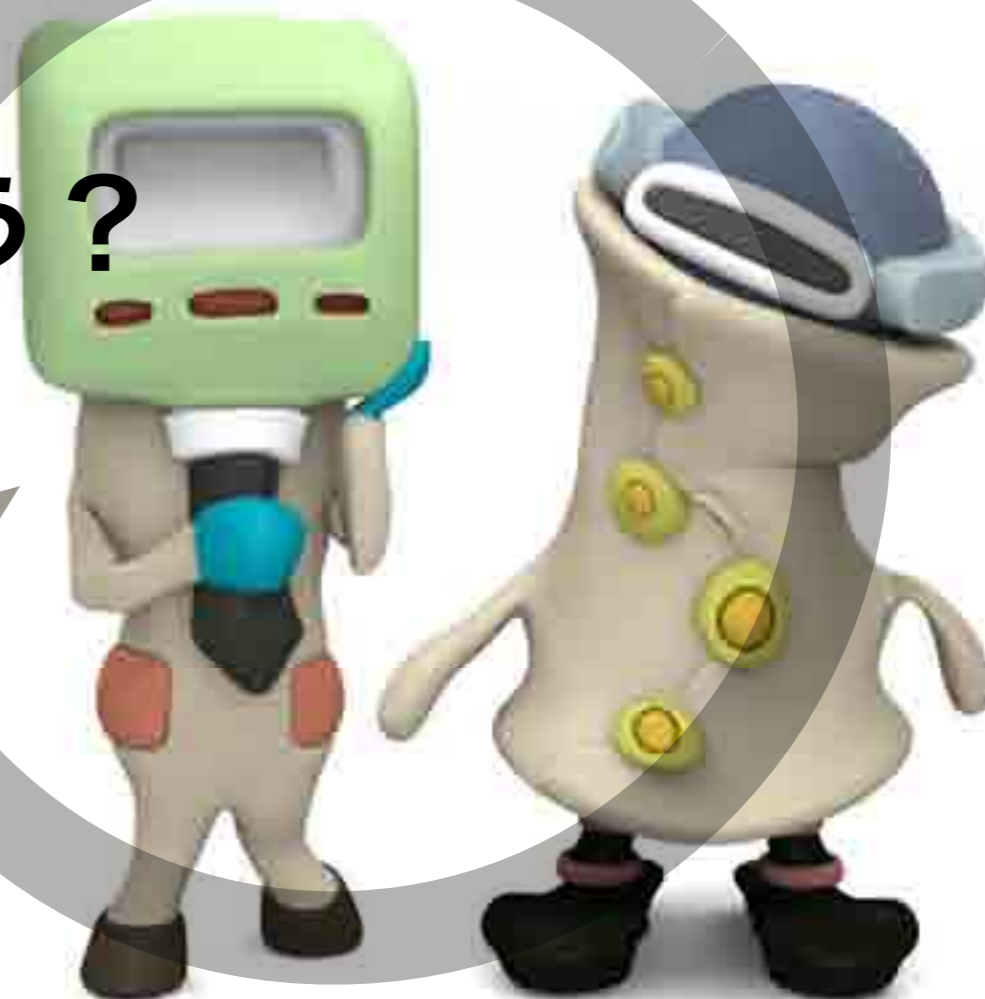
- 今回はお客さんが悪かったよ
- チームが悪かったよ
- 案件が悪かったよ



仕方ない、運が悪かった

どうやったら防げただろう？

- スケジュールをつくるとき
タスクが抜けていた？
- 目標設定が甘かった？
- コミュニケーションが
足りなかった？



agenda

1 3つのキーワード



2 今日から使えるPMBOK

- 2.1 目的を共有するためのプロジェクトマネジメント計画書
- 2.2 スコープは前提条件をしっかりと洗い出す
- 2.3 もれのないWBSと段階的詳細化
- 2.4 依存関係が明確なスケジュールづくり
- 2.5 実行フェーズの鍵は変更管理

3 さいごに

PMBOKの基礎!

3つのキーワード



1



9つの知識エリア

「プロジェクト全体の航海図」

9つの知識エリア

統合マネジメント

調達

スコープ

リスク

プロジェクト

タイム

人的資源

コスト

コミュニケーション

品質





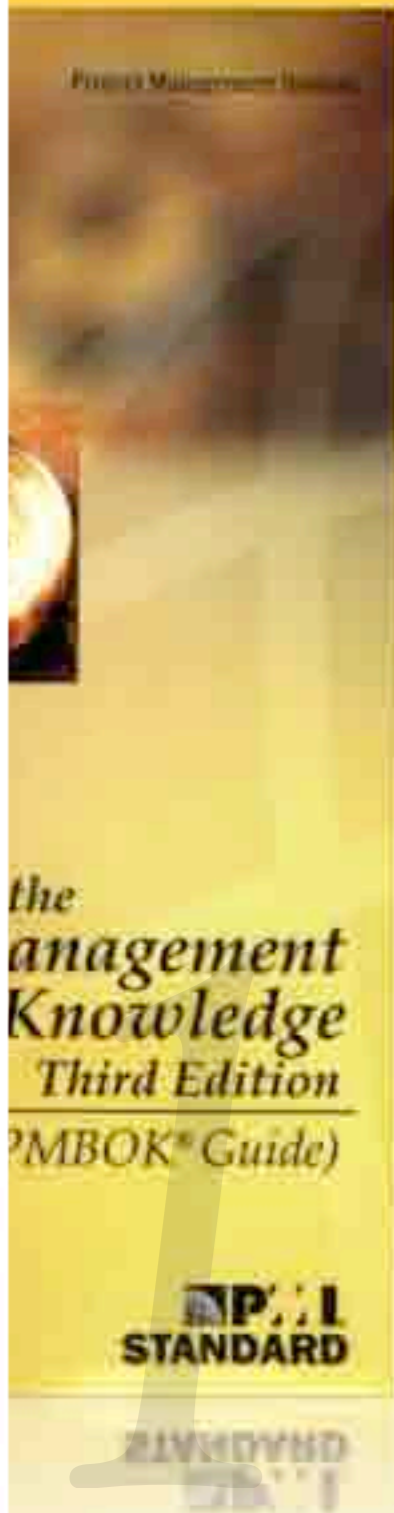
アウトプット

「仕事や作業の結果を形として残したもの」

インプット

ツールと技法

アウトプット



スコープ

「プロジェクトにおける作業範囲」

Scope



2

今日から使えるPMBOK



- 2-1 目的を共有するための**プロジェクトマネジメント計画書**
- 2-2 スコープは**前提条件**をしっかりと洗い出す
- 2-3 もれのない**WBS**
- 2-4 依存関係が明確な**スケジュールづくり**
- 2-5 実行フェーズの鍵は**変更管理**

『プロジェクトマネジメント計画書』

計画時にしっかりとクライアントと全体像について合意するための文書

プロジェクトスタート時に

ちゃんと承認をとっておくのがポイント！



桜井花壇 - CMS導入プロジェクト		最終更新日: 2008年10月10日 (木)
2008年10月10日 桜井花壇株式会社 桜井花壇株式会社		ver.1.1
1. プロジェクトの目的	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加	
2. プロジェクトの範囲	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加。ただし、既存のWebサイトのデザインは変更しない。	
3. プロジェクトの成果物	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加	
4. 役割と責任	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加	
5. プロジェクトの進捗	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加	
6. 承認事項	桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加 桜井花壇のWebサイトの更新と新規ページの追加	

『プロジェクトマネジメント計画書』

必ずおさえておきたい項目

プロジェクトの目的・目標

プロジェクトスコープ

納品成果物

要求事項

スコープ外作業・前提条件

変更管理の方法

技術花壇 - CMS導入プロジェクト		最終更新日: 2008年10月10日 (木)
2008年10月10日 10:00 (木) 10:00 (木) 10:00 (木)		ver.1.1
1. プロジェクトの目的	1.1. 目的の明確化と達成のための戦略	
2. プロジェクトの目標	2.1. 目標の明確化 (例: 2008年10月10日までに完了)	
3. プロジェクトの範囲	3.1. 範囲の明確化 3.2. 除外範囲 3.3. 前提条件	
4. 納品成果物	4.1. 納品成果物のリストアップ (例: ...) 4.2. 納品成果物の受け渡し方法	
5. 要求事項	5.1. 機能要件 5.2. 非機能要件 5.3. 運用要件 5.4. その他	
6. スコープ外作業	6.1. スコープ外作業のリストアップ	
7. プロジェクトのリスク	7.1. プロジェクトのリスクのリストアップ (例: ...) 7.2. リスクの発生防止策 7.3. プロジェクトのリスクの監視方法	
8. 変更管理	8.1. スコープ外作業の変更管理 8.2. スコープ外作業の変更管理の方法	

『前提条件』

計画段階において、**確証なく「確実である、当然のこと」と考えている要素のこと。**
最も大きなリスクのひとつ！

相手は「外国人」以上に文化が違ふと考え、前提条件を洗い出すこと。

クライアントの考える作業範囲

グレーゾーン ← 前提条件のずれ

制作側の考える作業範囲



『WBS』

Work Breakdown Structure

プロジェクト全体で行う作業を、具体的に想定できる単位にまで小さく要素分解したもの。

作成のポイント

- ・ダブリ／もれがなく書かれていること (MECE)
- ・作業単位が適切に分解されてわかりやすくなっていること



『WBS』

ブレイクダウンする軸は主に 3 種類

1. 成果物

2. 時系列

3. 場所/担当

WBS	アクティビティ名	担当
1	サイト分析・仕様確定	
1.1	コンテンツ精査	ロフトワーク石原
1.2	サイト構造見直し	ロフトワーク石原
1.3	ディレクトリ構造見直し	ロフトワーク石原
1.4	サイト仕様策定	ロフトワーク石原

成果物

成果物

成果物

WBS	アクティビティ名	担当	開始日
1	サイト分析・仕様策定		08.4.1
1.1	コンテンツ精査	ロフトワーク石原	08.4.1
1.2	サイト構造見直し	ロフトワーク石原	08.4.4
1.3	ディレクトリ構造見直し	ロフトワーク石原	08.4.8
1.4	サイト仕様策定	ロフトワーク石原	08.4.11
1.5	サイト仕様凍結	ロフトワーク石原	08.4.18
2	デザイン開発		08.4.14
2.1	トップページデザイン開発	ロフトワーク小野/石原	08.4.14
2.2	下層ページデザイン開発	ロフトワーク小野/石原	08.4.23
2.3	デザイン仕様完全凍結	ロフトワーク小野/石原	08.5.9
2.4	XHTMLコーディング	ロフトワーク加藤	08.5.9
3	CMS構築		08.4.19
3.1	CMS仕様策定	ロフトワーク小野	08.4.19
3.2	CMS仕様凍結	ロフトワーク小野	08.5.9
3.3	CMSツールインストール	ロフトワーク加藤	08.5.17
3.4	CMSテンプレート開発	ロフトワーク加藤	08.5.24
4	サーバ調達		08.4.30
4.1	ペリサインとの契約準備	技研システム担当者様	08.4.30
4.2	CMSサーバ契約	技研システム担当者様	08.4.30

『スケジュール』

すべてのアクティビティには「論理的順序」があります。
スケジュールはそれを反映してつくること！

終了—開始

Finish to Start

終了—終了

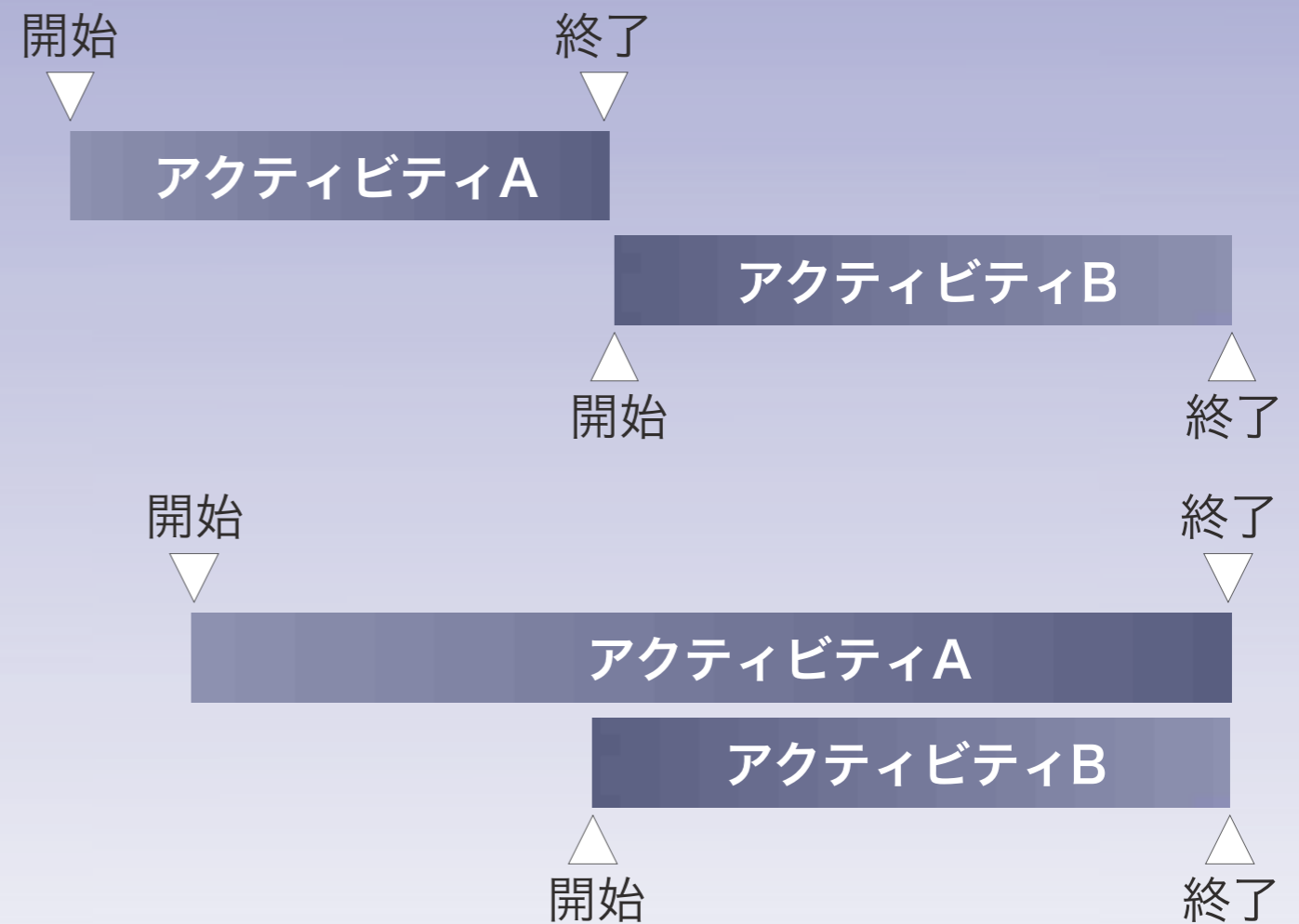
Finish to Finish

開始—開始

Start to Start

開始—終了

Start to Finish



『スケジュール』



ル

最終更新2005.8.8

内容	担当	8月																															9月			
		1月	2火	3水	4木	5金	6土	7日	8月	9火	10水	11木	12金	13土	14日	15月	16火	17水	18木	19金	20土	21日	22月	23火	24水	25木	26金	27土	28日	29月	30火	31水	1木	2金		
◎渡辺		← 要件定義 →			← 制作チーム編成 →				▽ 概算見積																											
クライアント様								▽ サイト構成ご決定							▽ 全設計ご入稿																					
〇	LW							△ 初校up	■ 中1日戻し				▽ FB	▲ 再校完了																						
	LW															△ 初校	■ 前日戻し				▲ 再校															
	LW																△ 初校	▽ FB	▲ 再校完了	■ 翌日戻し																
量産	LW																															△				

FastTrack Schedule 9 - [Project Plan.fts]

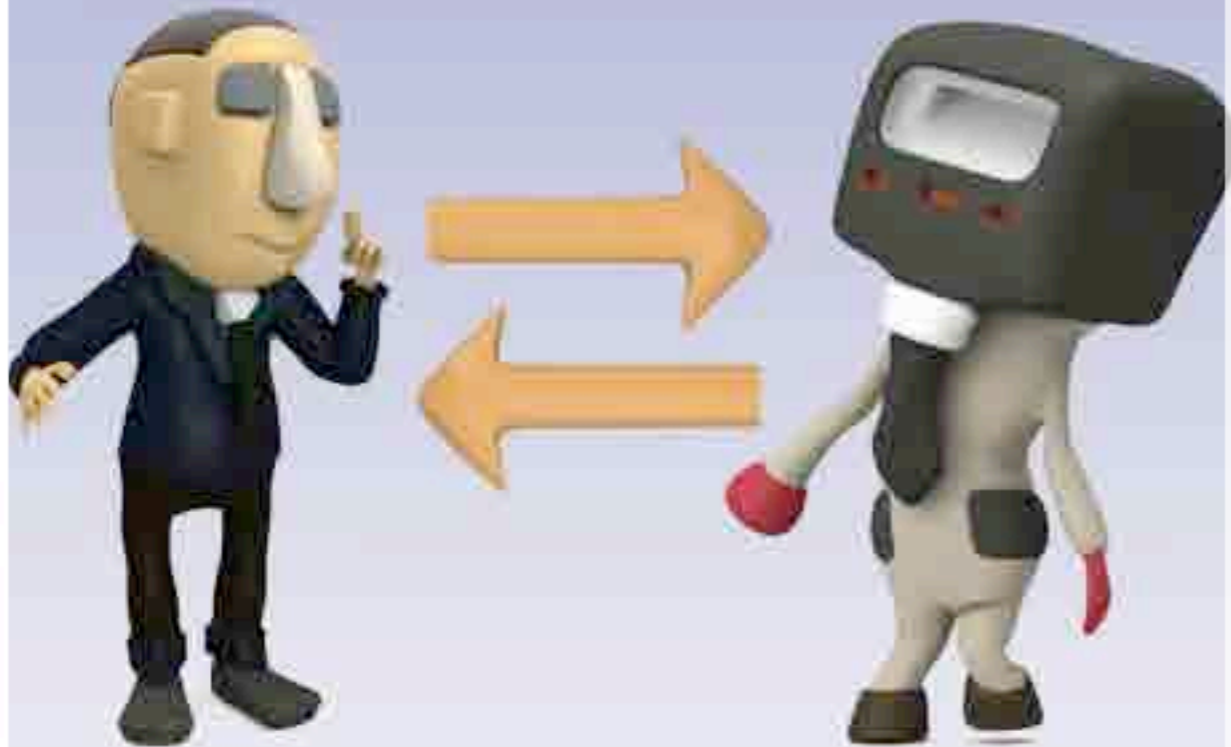
File Edit View Insert Format Tools Schedule Window Help

Show... Main Layout

	Activity Name	Duration (Work Days)	Start Date	Finish Date	S	M	T	W	T	F	S
					1	2	3	4	5	6	7
1	▼ Project 1	1.00	10/2/06	10/2/06		■					
2	Activity A	▶ 1.00 ▶	▶ 10/2/06	10/2/06 ▼		■					
3	▼ Activity B										
4	Task 1										
5	Task 2										
6	Activity C										
7	Activity D										
8											
9											
10											

『統合変更管理』

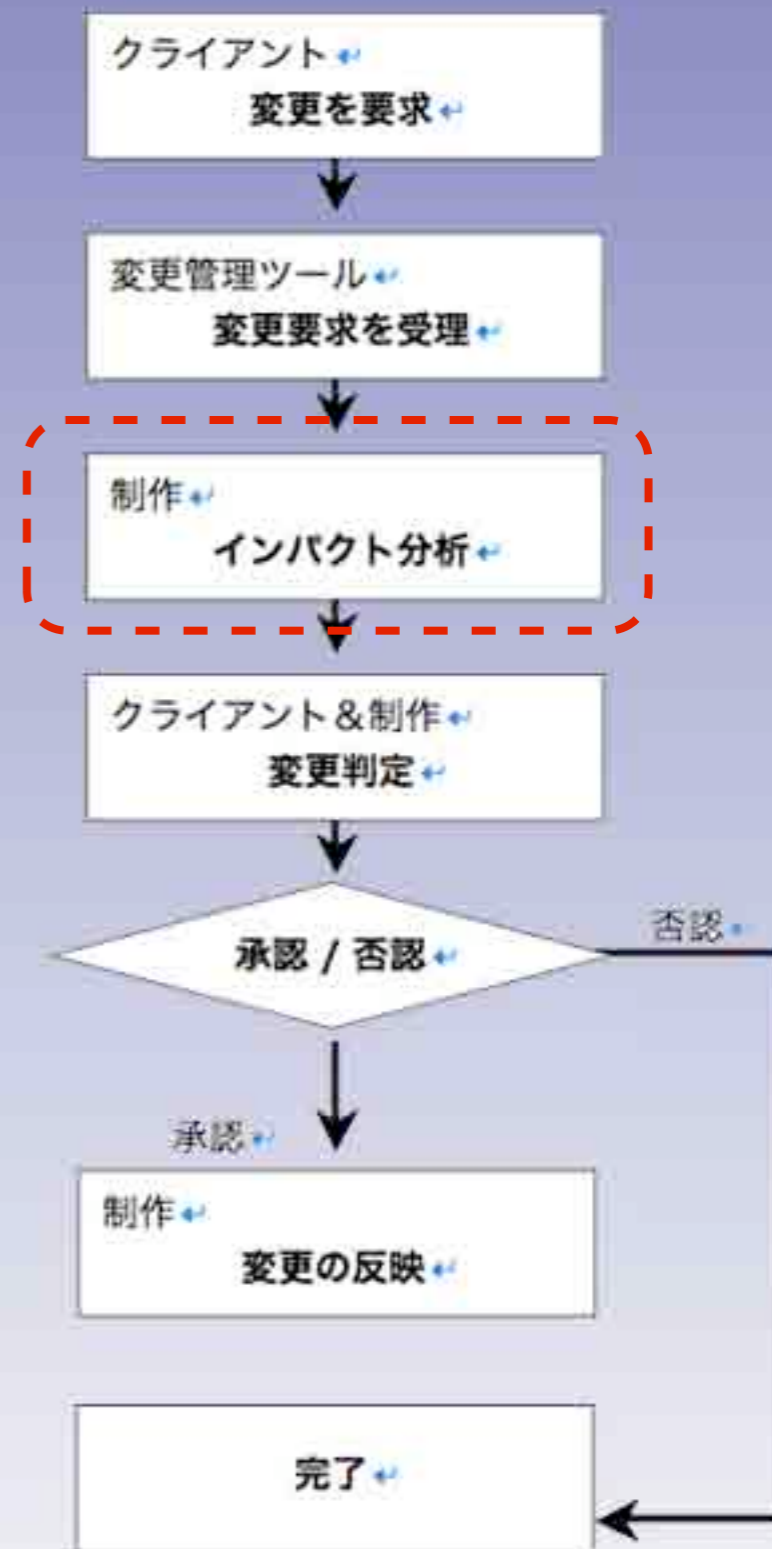
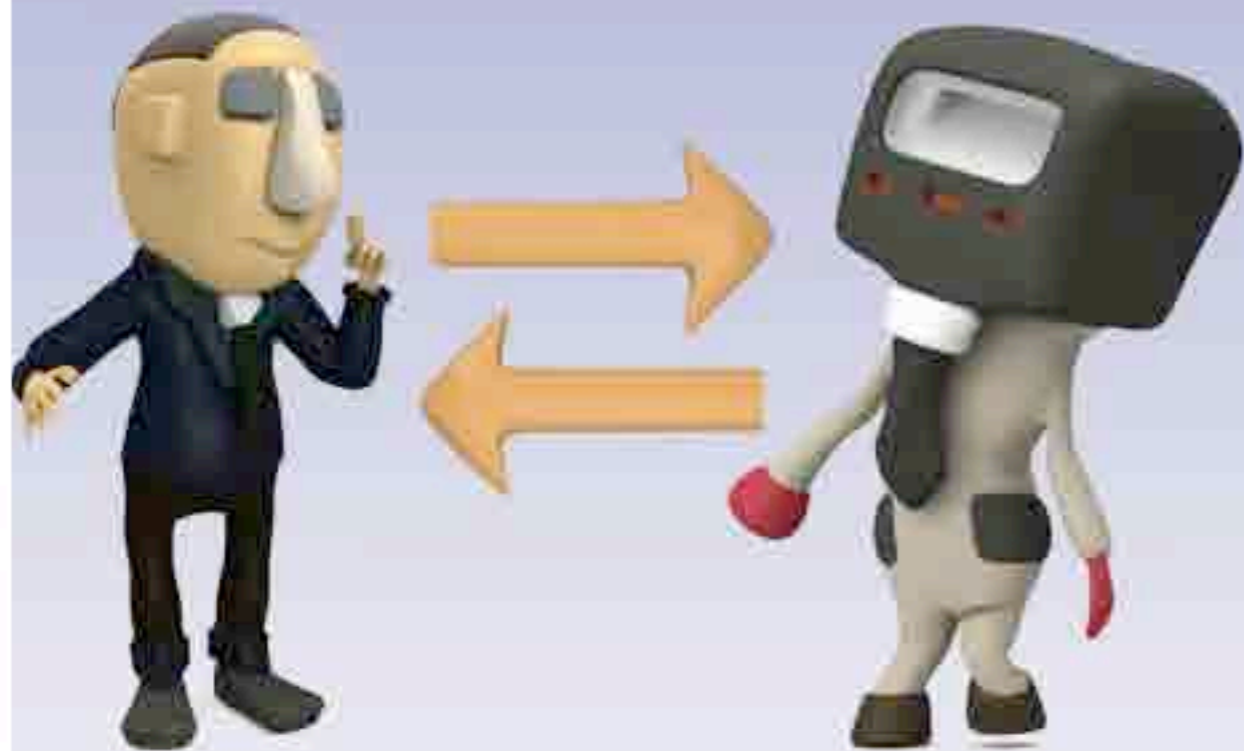
計画通りに進めることがプロジェクトの目的ではない
=よりよいプロジェクトにするための継続的な変更が重要



ポイント

- 変更するための承認フローを明確にすること
- 却下した要望も含めてすべてのデータを「変更管理履歴」として一元管理すること

『統合変更管理』



『 統合変更管理 』

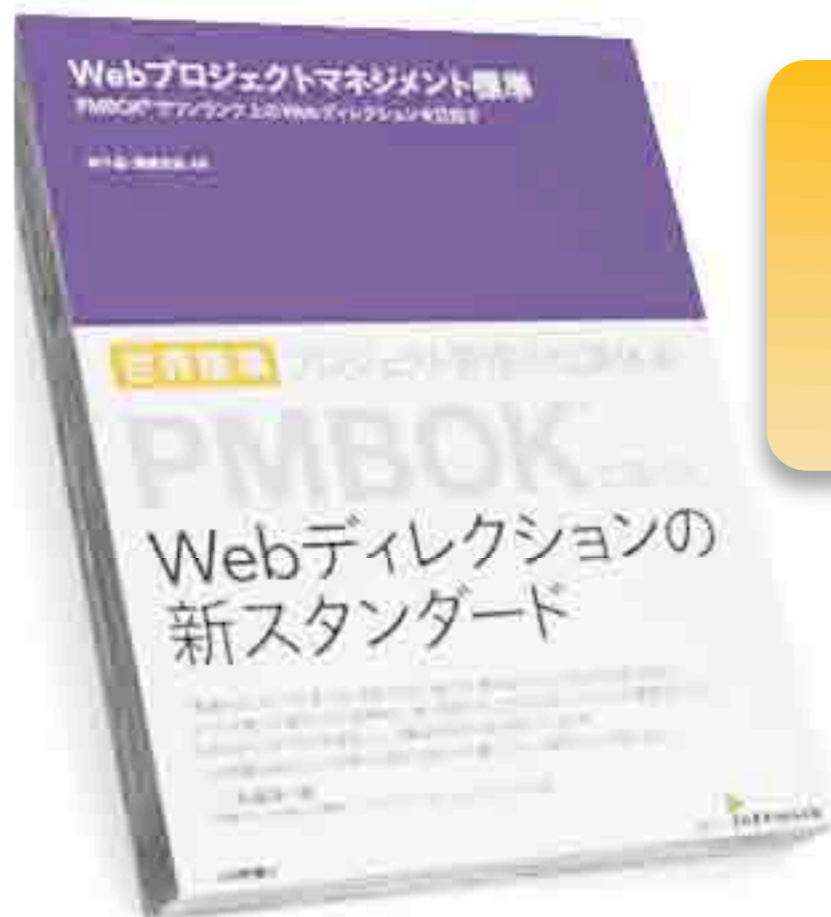
No.	登録日	要求者	要求区分	優先度	課題内容	コメント (クライアント⇔LW)	工数	対応区分	ステータス
023	2008/4/1	川上	追加要望	低	テーマ別アイコンのフォントサイズをx-smallに変更する (※2/12LW代筆投稿)		小	対応せず	未
007	2008/3/8	LW井上	追加要望	低	右カラムの「RSSの購読」内「購読する」ボタンのマウスオーバー時をメール送付したボタン画像に変更願えますか？	了解しました。対応いたします。	中	対応	対応中
017	2008/3/16	LW井上	不具合	中	ニューストップで、イベントリリース10月のうち1記事が表示されません。「住まいの環境デザイン・アワード 2008」の作品募集開始について」という記事なのですが、表示を「非表示」にしているためでしょうか？ ※日付の「年月」までは表示されていて、タイトルのみ表示されていない	確認中です。	小	未定	保留
006	2008/3/6	LW井上	不具合	中	(記事) 2008年「営業時間の変更について」 ファイルをアップしましたが、ファイル名が表示されないようです。	対応しました。	小	対応	完了
031	2008/5/2	前田	不具合	高	(LW代筆投稿) SITEmanagerのニュース⇒ガス販売量のテーマ画像がプライスの画像になっています。	3/19LW中田 対応を完了いたしました。	小	対応	完了
032	2008/5/9	川上	仕様変更	高	(LW代筆投稿) No.29関連 ↓リリーステーマアイコン自動引用表示変更 ⇒表示しない ①総合TOP ②ニューストップ ③年別	3/19LW No.29関連 上記対応に伴い、以下の作業を行います。 ・該当全ページのコーディング変更 ・該当全ページのテンプレート変更 3/26LW中田 対応を完了しました	中	対応	完了

さいごに



3

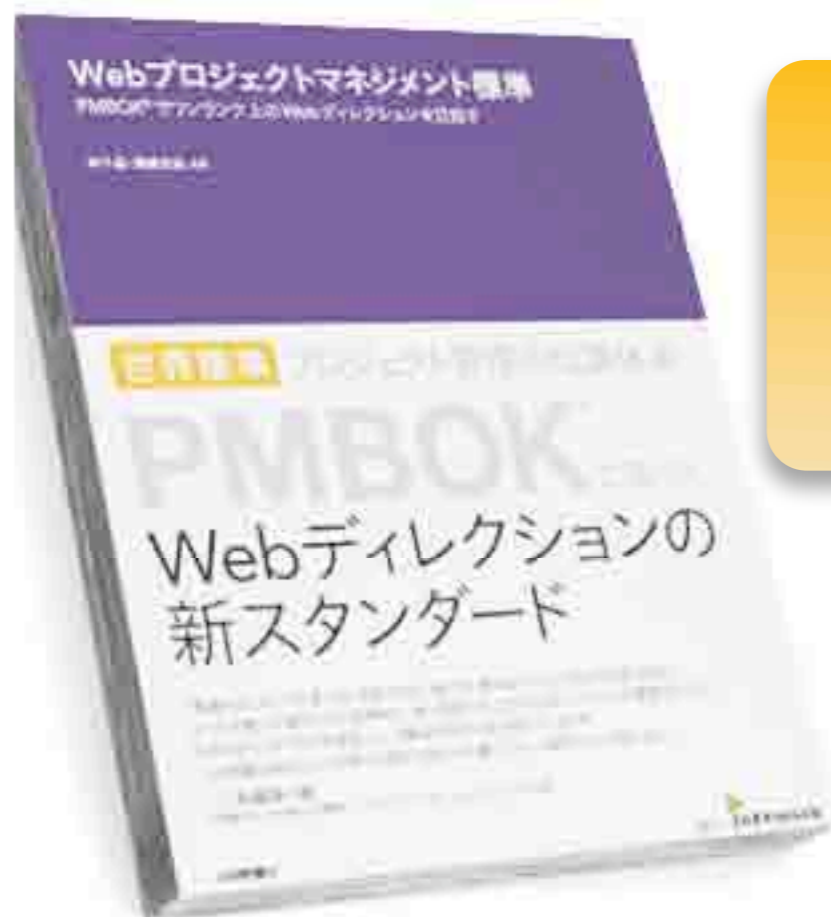
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



具体的な解決策を見つけるキッカケをたくさんいただきました。



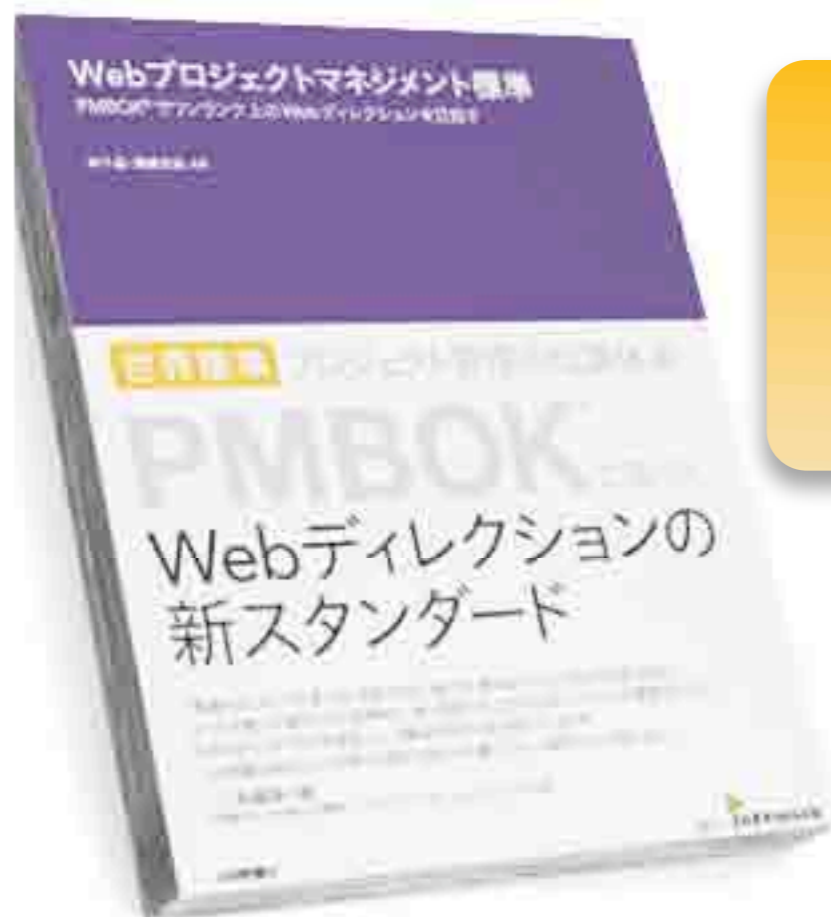
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



すごい。わかりやすい。納得です。林さん、
とっても素敵です♪



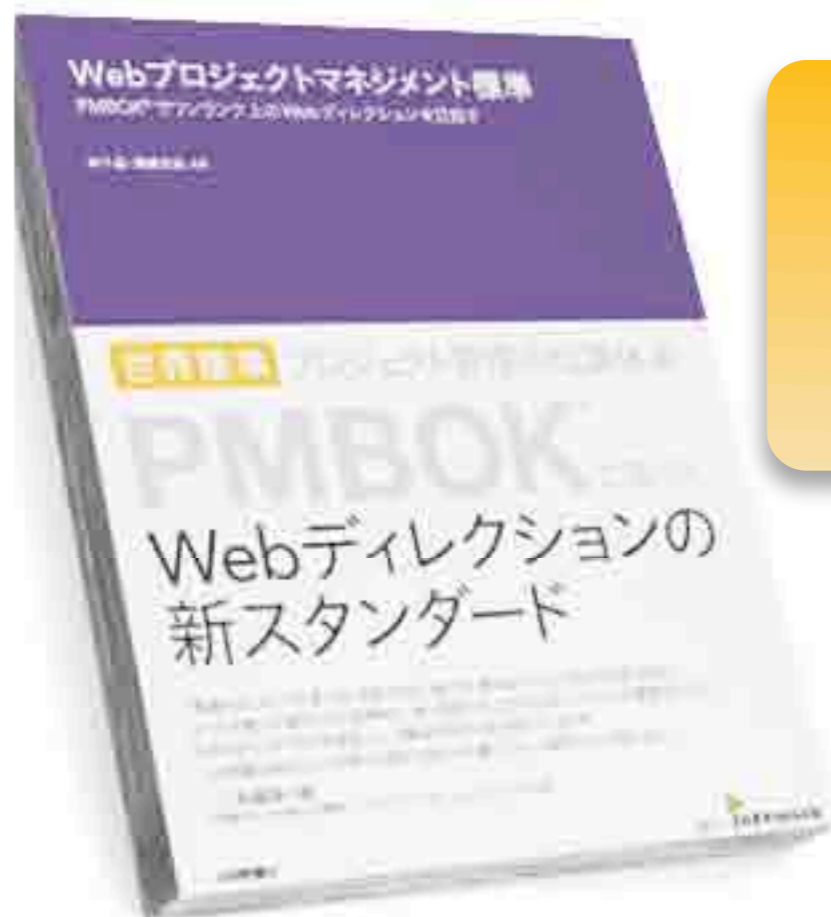
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



**Webに限らず、あらゆる分野の人にも大変
ためになる内容だった。**



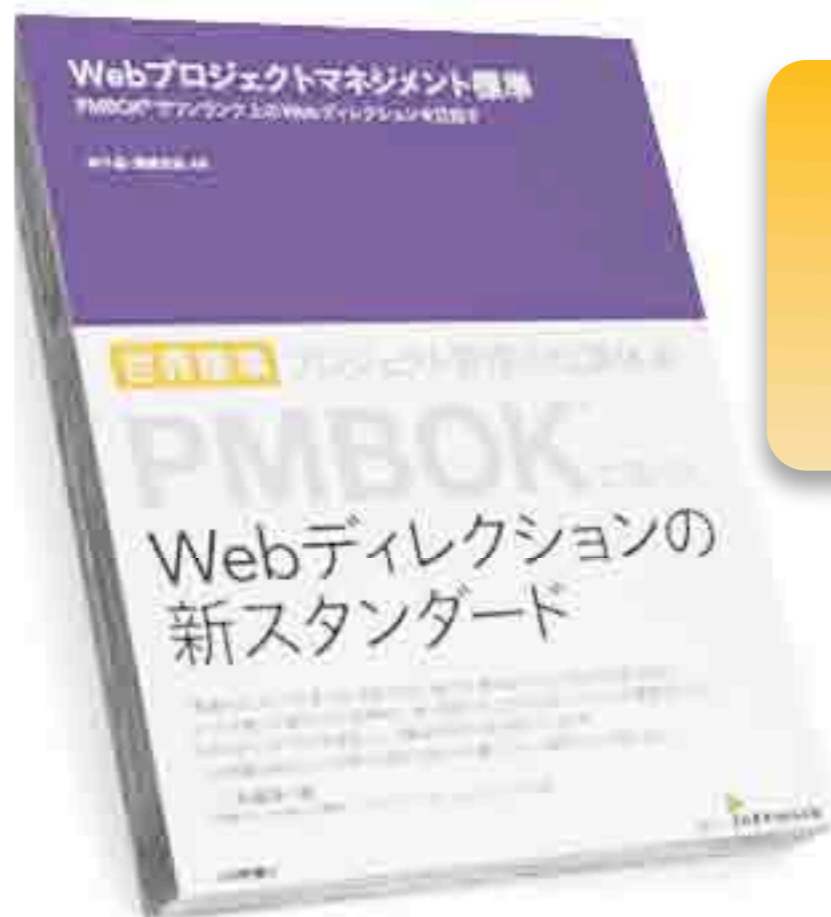
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



現在、社内でもPMの重要性は言われているが、改めて実際に実施されている方の声を聞けてよかった。



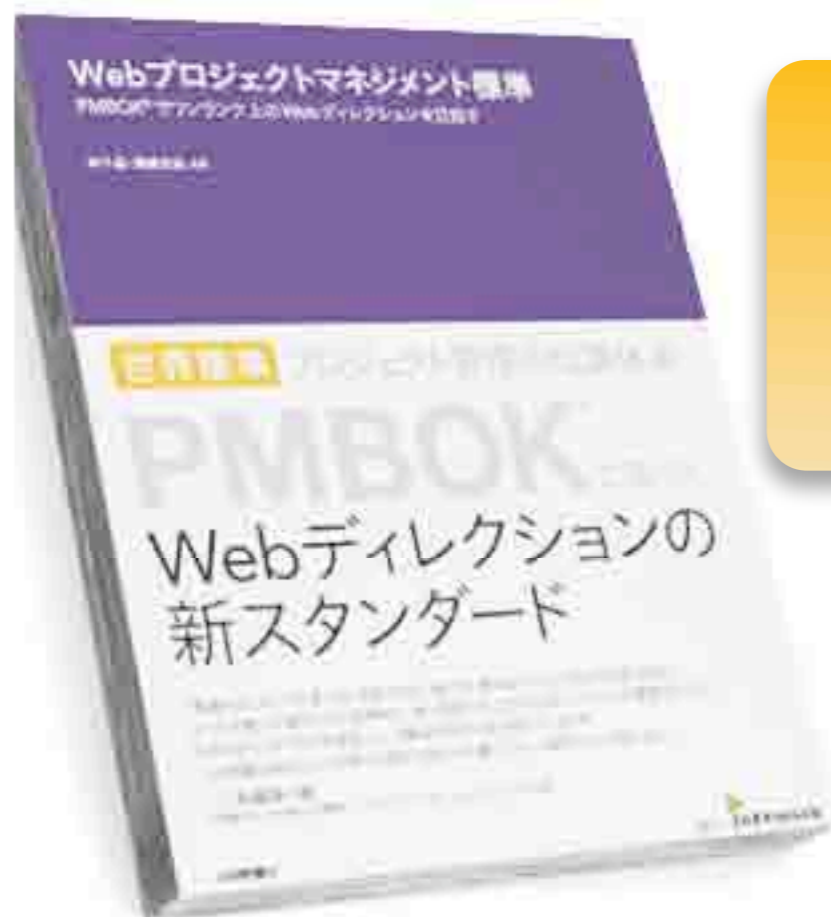
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



Webに関してだけでなく、経済学・経営学のマネージメントと重なる部分もあるなと感じました。



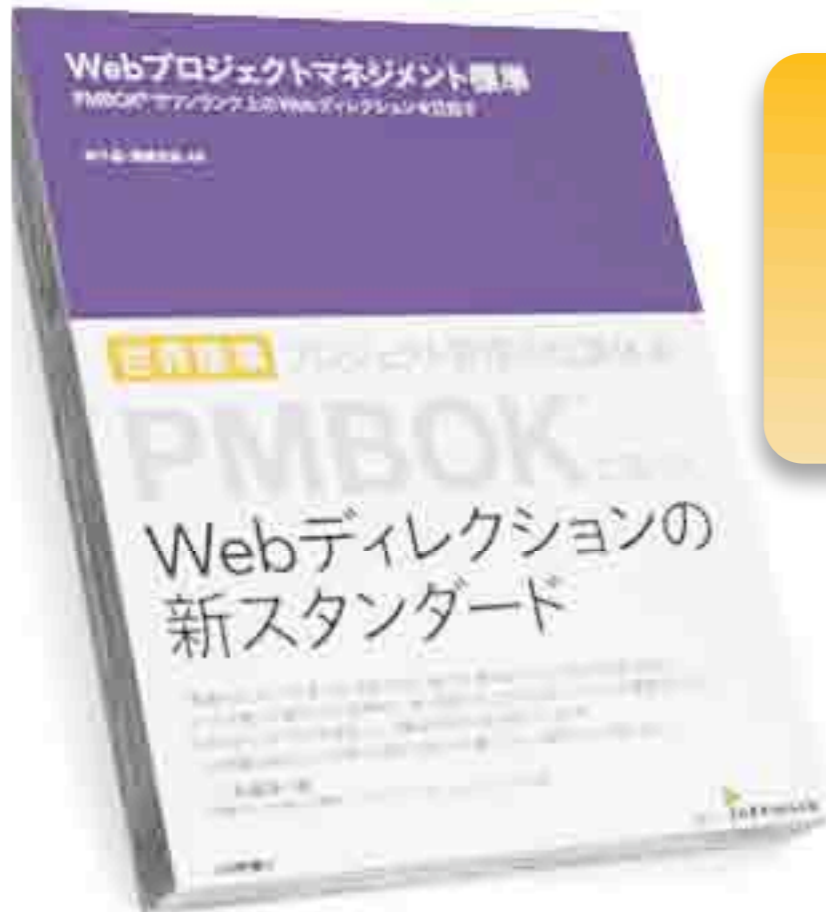
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



PMBOK読みます。林さんのおっしゃるとおり確かに自社独自の対応方法があっても明文化されたものではないため、問題が起きてからの対応ということも少なからずありました。



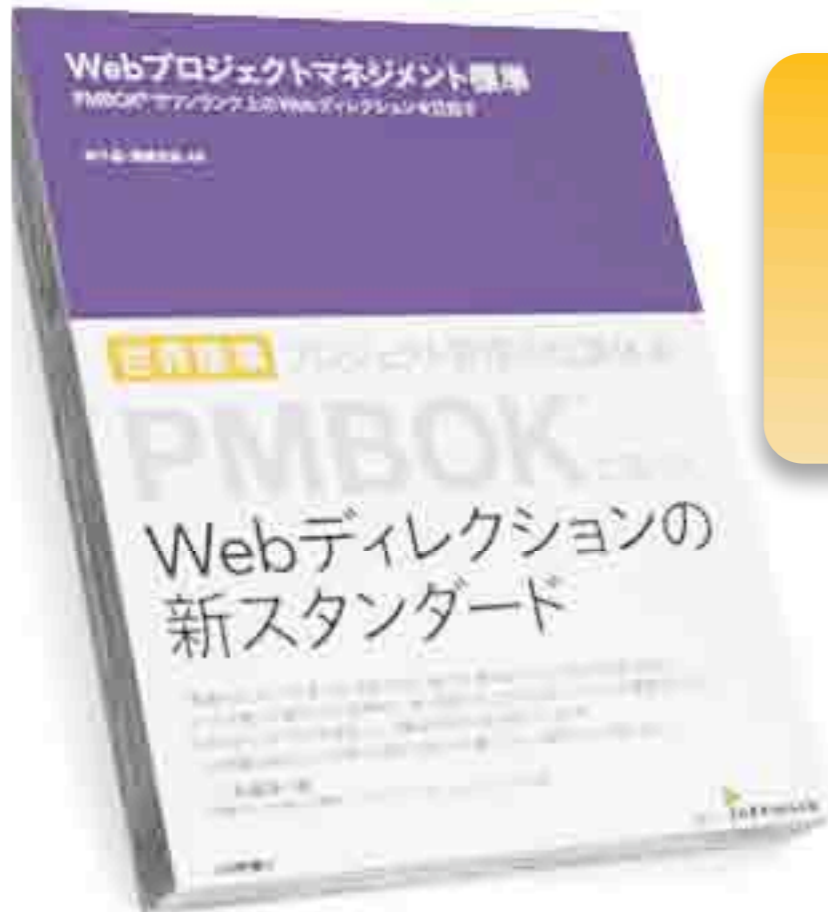
CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



**自己整理をしてみます。プロジェクト管理、
細分化、ほんとうに勉強になりました。**



CSS Niteの皆さんからのコメントに励まされて本ができました！



自分の仕事の進め方に足りないところが見え、とても勉強になりました。もっとお話を伺いたいです。



PMBOK = COMMONS



feedback: **chiaki@loftwork.com**





thank you

