

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクト事務所管理のポイント

ハイバントネル開発事務所  
道路・橋梁部、海外カンパニー

石本一鶴

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

1

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

### 本日の講義は. . . .

- ① 講師経歴自己紹介
- ② 研修者自己紹介
- ③ プロジェクトマネジメントとは何か
- ④ 事務所管理の知識
- ⑤ 事務所管理の実際
- ⑥ 事務所管理に関する演習
- ⑦ プロジェクトマネジメント組織の成熟を目指して
- ⑧ 質疑応答

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

2

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 講師経歴自己紹介

年	勤務先	業務内容	備考
1988.04 - 1989.04	入社:国際コンサルタント事業部、 交通技術部	施工監理支援	OJT(インドネシ ア)
1989.05 - 1992.09	転勤:札幌支店、技術部3課	構造物の設計	
1992.10 - 1995.01	転勤:国際コンサルタント事業部、 交通技術部	道路設計	初アサイン 1993(中国)
1995.02 - 1997.04	転勤:エルサルバドル、①東部橋 梁架替、②主要インフラ再建	無償施工監理 有償道路設計	駐在技師 設計主任
1997.05 - 1998.11	転勤:国際コンサルタント事業部、 交通技術部	道路設計	設計主任
1998.12 - 2005.10	転勤:ベトナム、①国道10号線、 ②ハイバントンネル	有償道路設計 有償施工監理	設計主任 RE→PM
2005.10 -	海外カンパニー、道路・橋梁部	道路一般	ML/部長代理

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

3

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 研修者自己紹介

- ① 自分の専門技術
- ② 海外経験
- ③ プロジェクトマネジャー就任の予定
- ④ 自分の取り柄
- ⑤ その他
- ⑥ 今日、特に習得したい知識

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

4

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクトマネジメントとは何か

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

5

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

### プロジェクトマネジメントとは何か PMBOKの紹介



- ✓ PMI®著 PMI東京支部監訳
- ✓ 発行:PMI
- ✓ 会員価格:4,500 円
- ✓ 一般販売価格:4,800円
- ✓ 出版:2004年
- ✓ 米国に本部をおくPMI®がまとめた『プロジェクトマネジメントの知識体系』第3版の公式邦訳書。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

6

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクトマネジメントとは何か

**プロジェクトとは**

独自の製品やサービスを創造するために  
実施される有期的な業務

**プロジェクトマネジメントとは**

プロジェクトの要求事項を満足させるため  
に、知識、スキル、ツールおよび技法をプ  
ロジェクト活動へ適用すること

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

7

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクトマネジメントとは何か

## プロジェクトにおける3つのマネジメント対象組織

施工監理業務では、プロジェクトマネジャーは、1)コンサルタント  
チームと2)工事全体を区別してマネージすることが重要です。

No.	マネジメントの対象	施工監理	設計
A	コンサルタントチーム	○	○
B-1	工事全体	○	×
B-2	工事の各工区	○	×

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

8

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメントとは何か  
PMIのトライアド・アプローチ

プロジェクトの成功要因	PMIの関連文書名
プロジェクトマネジメントの知識	PMBOK
プロジェクトマネジャーのコンピテンシー	PMCD
組織のプロジェクトマネジメント成熟度	OPM3

<b>PMBOK</b> 原文: PMI: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide), 2004 和文: PMI東京: プロジェクトマネジメント知識体系, 2004
<b>PMCD</b> 原文: PMI: Project Manager Competency Development Framework, 2002 和文: (株)テクノ: プロジェクトマネジャー・コンピテンシー開発体系, 2004
<b>OPM3</b> 原文: PMI: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 2003 和文: なし

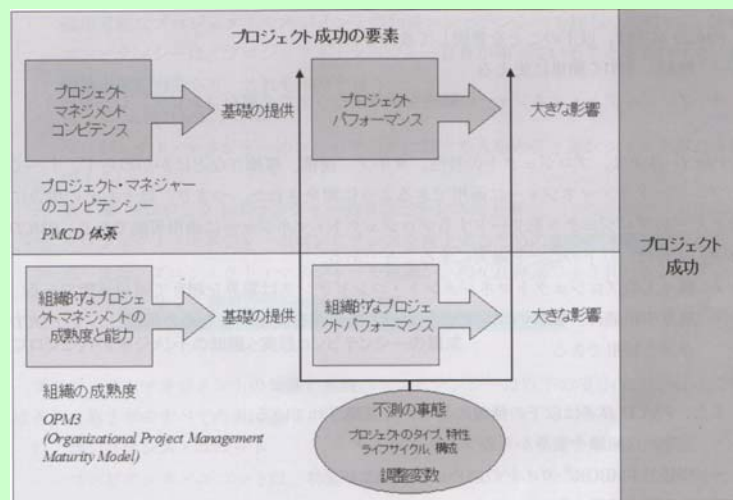
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

9

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメントとは何か  
プロジェクト成功の要素



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

10

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメントとは何か  
プロジェクトマネジャーのコンピテンシー

コンピテンシー	解 説
PM知識 (Knowledge)	PMRが、自身のプロジェクトマネジメント(PM)に関する知識や理解を基にして、プロジェクトや関連するアクティビティにもたらすもの、つまり、PMに関して知っていること
PM実践 (Performance)	PMRが、プロジェクトを成功裡にマネジメントしたり、関連するアクティビティを完了する能力を実証できること、つまり、PMの知識を提供してプロジェクトを実施すること
PM人格 (Behavior)	プロジェクトやアクティビティを実施する能力の基礎となる重要な性格、つまり、プロジェクトやアクティビティを実施する際に、個人がどのように行動するかといった態度や特性のこと

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

11

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメントとは何か  
プロジェクトマネジャーのコンピテンシー

原文: PMI: Project Manager  
Competency Development  
Framework, 2002  
和文: (株)テクノ: プロジェクトマネ  
ジャー・コンピテンシー開発  
体系, 2004



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

12

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメントとは何か

プロジェクトマネジャーのコンピテンシー

プロジェクト・マネジャー採用評価フォーム	
候補者名: _____	日付: _____
特徴	スコア(1-5)
状況を進んで受け入れる心構え	
粘り強さ	
積極的な態度	
良い計画と組織化に対するスキル	
権限を委譲する能力	
相手に合わせたコミュニケーションができる能力	
焦点を定め維持する能力	
判断する前に価値を見極める能力	
上位層への問題提示能力	
総得点	

出典: Jolyon Hallows: The Project Management Office Toolkit, 2002

(株)テクノ: プロジェクトマネジメント・オフィス・ツールキット、2005

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

13

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の知識

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

14

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 誰のために管理するのか？

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

15

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 何を管理するのか？

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

16

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識、何を管理するのか  
事務所管理とPMBOKの知識エリアの関連

No.	マネジメントの対象	施工監理	設計
1	プロジェクト・統合マネジメント	○	○
2	プロジェクト・スコープ・マネジメント	△	△
3	プロジェクト・タイム・マネジメント	△	△
4	プロジェクト・コスト・マネジメント	○	○
5	プロジェクト・品質・マネジメント	○	○
6	プロジェクト・人的資源・マネジメント	○	○
7	プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント	○	○
8	プロジェクト・リスク・マネジメント	○	○
9	プロジェクト・調達・マネジメント	○	○
10	プロジェクト・安全・マネジメント	○	△
11	プロジェクト・環境・マネジメント	△	△
12	プロジェクト・財務・マネジメント	—	—
13	プロジェクト・クレーム・マネジメント	△	△

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

17

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

どのように管理するのか？

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

18

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識、どのように管理するのか  
プロジェクトマネジャーのコンピテンシー

コンピテンシー	解 説
PM知識 (Knowledge)	PMRが、自身のプロジェクトマネジメント(PM)に関する知識や理解を基にして、プロジェクトや関連するアクティビティにもたらすもの、つまり、PMに関して知っていること
PM実践 (Performance)	PMRが、プロジェクトを成功裡にマネジメントしたり、関連するアクティビティを完了する能力を実証できること、つまり、PMの知識を提供してプロジェクトを実施すること
PM人格 (Behavior)	プロジェクトやアクティビティを実施する能力の基礎となる重要な性格、つまり、プロジェクトやアクティビティを実施する際に、個人がどのように行動するかといった態度や特性のこと

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

19

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識  
どのように管理するのか:PMツール:社内文書

- ① 規程集
- ② ISO文書
- ③ ISO対象外文書
- ④ その他

09 August 2006

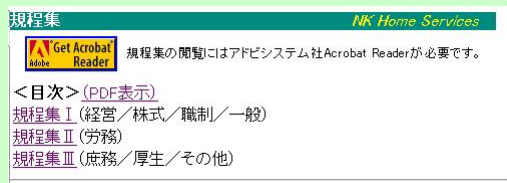
PM候補者研修(2006/H18)

20

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識

どのように管理するのか:PMツール:社内規程集



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

21

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識

どのように管理するのか:PMツール:社内ISO文書



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

22

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識

どのように管理するのか:PMツール:社内ISO文書

PMBOK知識エリア	ISO文書	
	文書名	文書No.
統合・マネジメント	プロジェクト管理規定	QS-K-732-R4
スコープ・マネジメント	該当なし	
スケジュール・マネジメント	該当なし	
コスト・マネジメント	該当なし	
品質・マネジメント	品質マニュアル	QS-K-QM-R10
	品質計画書作成規定	QS-K-731-R3
	レビュー及び検証規定	QS-K-734-R3
	検査実施規定	QS-K-735-R3
	計測及び試験装置管理規定	QS-K-760-R3
	内部監査規定	QS-K-623-R2
	不適合品管理規定	QS-K-630-R2
	矯正処置規定	QS-K-651-R3
予防処置規定	QS-K-652-R2	
要員・マネジメント	要員管理規定	QS-K-621-R2
コミュニケーション・マネジメント	文書管理規定	QS-K-421-R2
	記録管理規定	QS-K-422-R3
リスク・マネジメント	(品質マニュアル)	QS-K-QM-R10
調達・マネジメント	(品質マニュアル)	QS-K-QM-R10
安全・マネジメント	(社内安全月報)	
環境・マネジメント	(環境マニュアル)	ES-K-EM-R7
	(著しい環境側面特定規定)	ES-K-301-R5
	(環境配慮及び環境関連法規に係る報告書作成規定)	ES-K-302-R4
	(著しい環境側面を有するプロジェクト選定規定)	ES-K-401-R5
財務・マネジメント	該当なし	
クレーム・マネジメント	該当なし	

<ISO>

- ISO9001&14001:2004年度版 2006/06/07
- <旧版>ISO9001:2000年版移行
- <旧版>ISO9001:1994年版
- 社内規定-ISO9001対象外の品質管理規定 2006/06/23
- マニュアル・ガイドライン集(Gシリーズ) 2005/11/09

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

23

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識

どのように管理するのか:PMツール:社内ISO対象外文書(1)

No.	文書番号	文書名	担当部署	改訂日
1	R-001	教育・訓練要領、様式M-001	KN	2005.10.1
2	R-002	受注及び契約規定	KA	2005.7.1
3	R-003	プロポーザル作成規定、様式M-003	KA	2005.7.1
4	R-004	資機材購入規定、様式M-004	KZ	2005.7.1
5	R-005	外注規定、様式M-005	KZ	2005.7.1
6	R-006	要員借上規定、様式M-006	KZ	2005.7.1
7	R-007	情報・通信文書管理規定、様式M-007	KN	2005.7.1
8	R-008	在外事務所会計規定、様式M-008	KZ	2005.7.1
9	R-009	JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務要領、様式M-009 JICA開調・無償B/D/JBIC・SAF案件請求業務資料・サンプル(PDF)	KA	2006.6.23
10	R-010	ローン案件請求業務規定、様式M-010	KZ	2005.7.1

<ISO>

- ISO9001&14001:2004年度版 2006/06/07
- <旧版>ISO9001:2000年版移行
- <旧版>ISO9001:1994年版
- 社内規定-ISO9001対象外の品質管理規定 2006/06/23
- マニュアル・ガイドライン集(Gシリーズ) 2005/11/09

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

24

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の知識

どのように管理するのか:PMツール:社内ISO対象外文書(2)

海外カンパニー マニュアル・ガイドライン類(Gシリーズ)					
No.	文書番号	文書名	改定担当部署	改定日	備考
1	QS-G-001	Guide to Style and Usage in Preparation of Documents テンプレート(Attachment12)一括ダウンロード	KN	1999.2.1	3rd Issue
2	QS-G-002	(欠番)	-	-	-
3	QS-G-003	(欠番)	-	-	-
4	QS-G-004	施工監理ガイドライン	KS	1992.10.1	-
5	QS-G-005	(欠番)	-	-	-
6	QS-G-006	無償資金協力案件実践マニュアル	KN	2005.4.1	IBG-006
7	QS-G-008	Guide to English Usage and Report Writing	KN	2002.10.1	-
8	QS-G-009	(欠番)	-	-	-
9	QS-G-010	Drafting Standards for Civil Engineering Drawings	-	-	-
10	QS-G-011	技術品質チェックリスト 1水力発電詳細設計編	-	-	-
11	QS-G-012	技術品質チェックリスト 2水力発電F/S編	-	-	-
12	QS-G-013	技術品質チェックリスト 3河川改修F/S編	-	-	-
13	QS-G-014	技術品質チェックリスト 4農業灌漑調査編	-	-	-
14	QS-G-015	技術品質チェックリスト 5農業灌漑計画編	-	-	-
15	QS-G-016	技術品質チェックリスト 6農業灌漑詳細設計編	-	-	-

<ISO>

- ISO9001&14001:2004年度版 2006/06/07
- <旧版>ISO9001:2000年版移行
- <旧版>ISO9001:1994年版
- 社内規定-ISO9001対象外の品質管理規定 2006/06/23
- マニュアル・ガイドライン集(Gシリーズ) 2005/11/09

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

25

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

26

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際

- ① 事務所組織
- ② 文書管理
- ③ 現地会計
- ④ 請求業務
- ⑤ 労務管理
- ⑥ 安全衛生管理
- ⑦ 車両管理
- ⑧ 事務所のITインフラ整備
- ⑨ 事務用品管理

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

27

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所組織の運営

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

28

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所組織  
社内ISO文書

文書番号	文書名	改訂日
QS-K-QM-R11	品質マニュアル	2006.7.1
ES-K-EM-R9	環境マニュアル	2006.7.1
QS-K-421-R2	文書管理規定	2005.6.1
QS-K-422-R3	記録管理規定	2005.6.1
QS-K-621-R3	要員管理規定	2006.7.1
ES-K-301-R5	著しい環境側面特定規定	2005.6.1
ES-K-302-R4	環境配慮及び環境関連法規に係る報告書作成規定	2005.6.1
ES-K-401-R5	著しい環境側面を有するプロジェクト運用規定	2005.6.1
QS-K-731-R4	品質計画書作成規定	2006.7.1
QS-K-732-R6	プロジェクト管理規定	2006.7.1
QS-K-734-R4	レビュー及び検証規定	2006.7.1
QS-K-735-R4	検査実施規定	2006.7.1
QS-K-760-R3	計測及び試験装置管理規定	2005.6.1
QS-K-823-R3	内部監査規定	2006.7.1
QS-K-830-R2	不適合品管理規定	2005.6.1
QS-K-851-R3	是正処置規定	2005.6.1
QS-K-852-R2	予防処置規定	2005.6.1

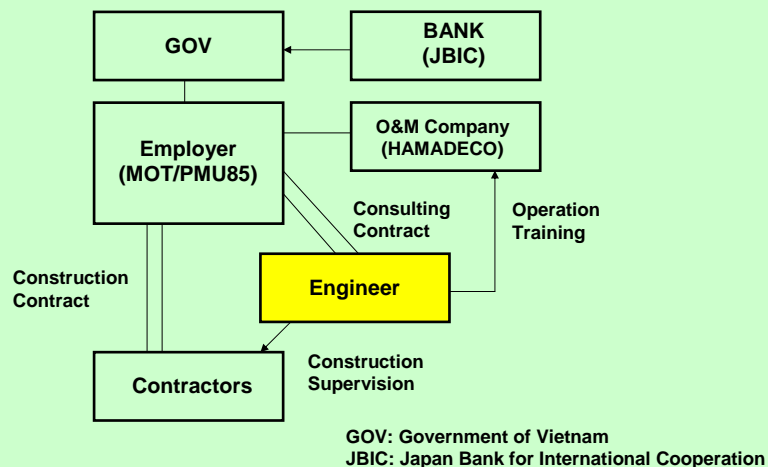
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

29

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所組織  
ステークホルダーの明示



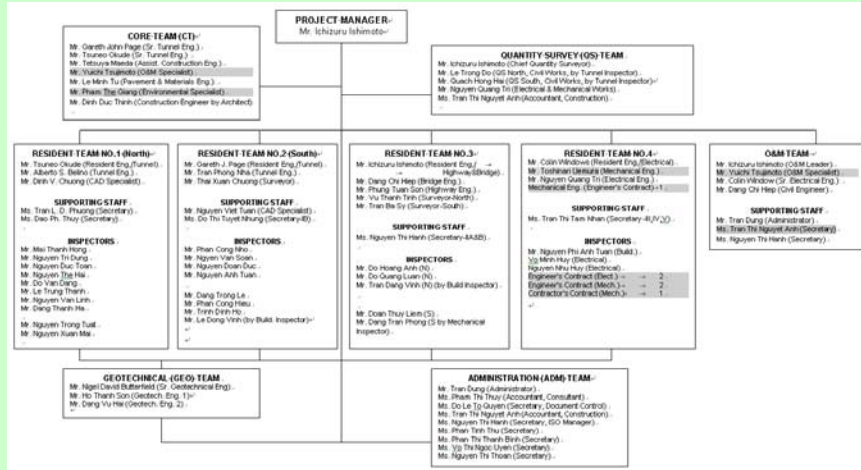
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

30

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所組織  
コンサルタント・チームの組織図



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

31

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所組織  
責任の明示

担当者	PMR	CT	RT	GEO	QS	OM	ADM
マネジメントの対象							
4. プロジェクト統合マネジメント	●	○					
5. プロジェクト・スコープ・マネジメント	●	○					
6. プロジェクト・タイム・マネジメント	●	○					
7. プロジェクト・コスト・マネジメント	●						○
8. プロジェクト・品質・マネジメント	●	○	○	○	○	○	○
9. プロジェクト・人的資源・マネジメント	●	○	○				○
10. プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント	●	○	○	○	○	○	○
11. プロジェクト・リスク・マネジメント	●	○	○				
12. プロジェクト・調達・マネジメント	●						○
13. プロジェクト・安全・マネジメント	●	○	○				
14. プロジェクト・環境・マネジメント	●	○	○				○
15. プロジェクト・財務・マネジメント	●						○
16. プロジェクト・クレーム・マネジメント	●	○	○				○

PMR: プロジェクトマネジャー、CT: コアチーム、RT: レジデントチーム、GEO: 地盤技術チーム  
 QS: 契約管理チーム、OM: 維持管理支援チーム、ADM: アドミチーム  
 ●: 主責任、○: 副責任

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

32

## 文書管理のポイント

### 事務所管理の実際、文書管理 文書管理の対象、社内ISO文書

#### QS-K-732-R6:プロジェクト管理規定

##### 7. 文書および記録の管理

###### 7.1 文書管理

プロジェクトに関する文書管理は、「文書管理規定 (QS-K-421)」に従う。

###### 7.2 記録管理

プロジェクトに関する記録は、「記録管理規定 (QS-K-422)」に従い管理する。また、記録をファイルにて保管する場合は、本社側標準ファイリングシステムに基本的に従う。

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
文書管理の対象、社内ISO文書

QS-K-422-R3: 記録管理規定

QS-K-422-R3  
添付-1

標準ファイリングシステム (参考)

1. 対象となるファイル  
標準ファイリングシステムでは、品質および環境マネジメントシステム文書の規定要求となっている記録その他のプロジェクトの参考資料となる書類を綴じるファイルを対象とする。これ以外の書類を保管するファイルについては各部(室)が定めるものとする。
2. ファイルの種類と内容  
ファイルに綴じる記録の詳細は表-Aあるいは表-Bに示した通り。
  - (1) プロジェクトファイル (表-A)
    - No.1: 品質環境活動記録ファイル (略称 品質記録ファイル)
    - No.2: プロジェクト運用ファイル (略称 運営ファイル)
    - No.3: 受信記録ファイル
    - No.4: 成果品 (ボックスファイルに保管、現地再委託データも含む)
  - (2) 文書管理マスターファイル (表-B)
  - (3) プロジェクト品質活動モニタリング表 (表-B)
  - (4) 部員教育・訓練-技術OJT/社内・部内発表会
  - (5) 部員教育・訓練-社外研修 (表-B)
  - (6) 部員教育・訓練-修了書 (表-B)
  - (7) 内部監査記録 (表-B)
  - (8) 品質環境目標/教育計画/品質環境会議 (表-B)
  - (9) 発信記録簿 (表-B)
  - (10) 受信記録簿 (表-B)
  - (11) NK月報 A (表-B)
  - (12) 安全月報 (表-B)
  - (13) Project Closed-down Report (表-B)

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

35

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
文書管理の対象、社内ISO外文書

No.	文書番号	文書名	担当部署	改訂日
1	R-001	教育・訓練要領、様式M-001	KN	2005.10.1
2	R-002	受注及び契約規定	KA	2005.7.1
3	R-003	プロポーザル作成規定、様式M-003	KA	2005.7.1
4	R-004	資機材購入規定、様式M-004	KZ	2005.7.1
5	R-005	外注規定、様式M-005	KZ	2005.7.1
6	R-006	委自借上規定、様式M-006	KZ	2005.7.1
7	R-007	情報・通信文書管理規定、様式M-007	KN	2005.7.1
8	R-008	在外事務所会計規定、様式M-008	KZ	2005.7.1
9	R-009	JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務要領、様式M-009 JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務資料・サンプル (PDF)	KA	2006.6.23
10	R-010	ローン案件請求業務規定、様式M-010	KZ	2005.7.1

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

36

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
文書管理の対象

ISO文書に追加して、次のようなプロジェクト情報を管理する

No.	文書名(ODA関連)	No.	文書名(施工監理関連)
1	交換公文などのODA文書	1	工事契約書
2	当該国の関連法規など	2	工事入札関連図書
3	当該国の開発計画、セクター開発計画などに関連する文書	3	Payment Certificate
4	当該国のプロジェクト関連情報(1)、政府情報	4	Variation Order
5	当該国のプロジェクト関連情報(2)、マスメディア	5	Engineer's Instruction
6	その他のODA関連情報	6	Engineer's Site Inspection
		7	Daily Report

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

37

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
文書管理の対象

ISO文書に追加して、次のようなプロジェクト情報を管理する

No.	文書名(社内)	No.	文書名(事務所内)
1	社内の会計報告書	1	事務所運用マニュアル
2	社内の決算報告書	2	車両管理マニュアル
3	海外事務所用規定集	3	従業員雇用契約書
4	安全衛生マニュアル	4	パソコン管理マニュアル
5	社内の作業月報コメント	5	ネットワーク管理マニュアル
6	安全管理関連文書		
7	社内の新規案件情報		
8	その他の社内文書		

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

38

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
文書管理のポイント

- レターヘッドを作成。
- 必要なスタンプを作成。
- 回覧用のスリップを作成。
- レター番号管理は、ホワイトボードを利用して、最新版管理。
- レターリスト(コレポン・リスト)は毎月確認。
  
- レポートは必ずレターを添付して提出。
- レポートは更新版管理。

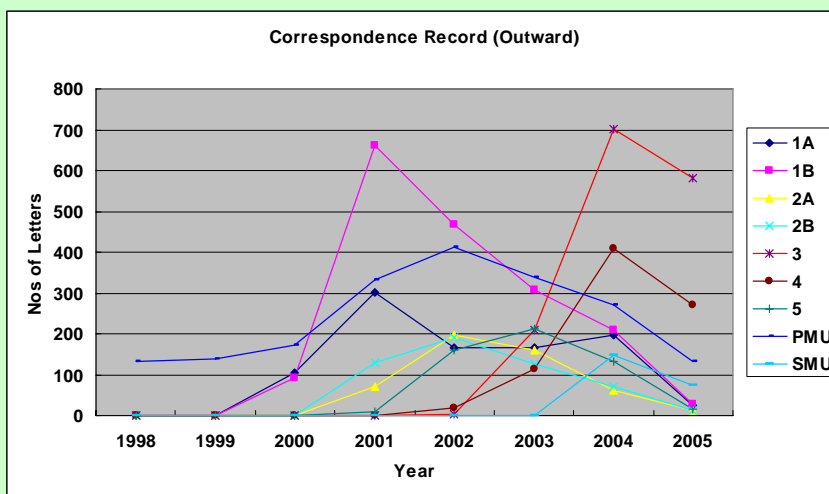
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

39

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
コンサルタントの大事な仕事の1つはレター書き



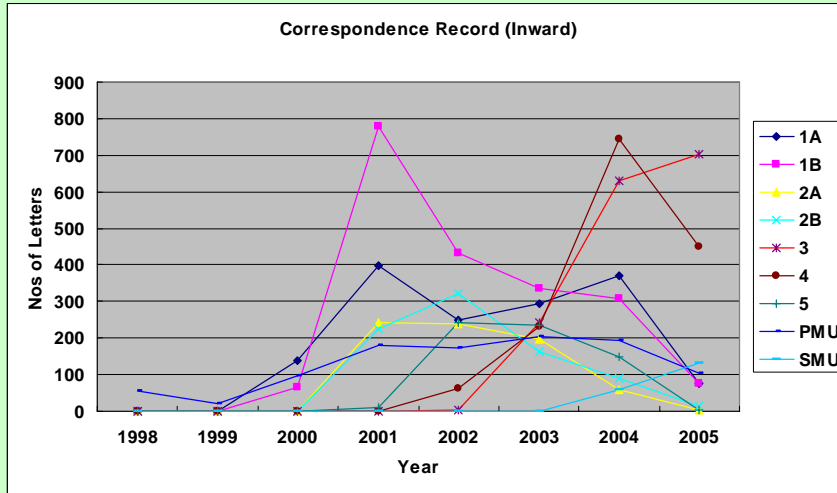
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

40

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、文書管理  
 コンサルタントの大事な仕事の1つはレター書き



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

41

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

現地会計のポイント

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

42

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、現地会計  
社内ISO外文書

No.	文書番号	文書名	担当部署	改訂日
1	R-001	教育・訓練要領、様式M-001	KN	2005.10.1
2	R-002	受注及び契約規定	KA	2005.7.1
3	R-003	プロポーザル作成規定、様式M-003	KA	2005.7.1
4	R-004	資機材購入規定、様式M-004	KZ	2005.7.1
5	R-005	外注規定、様式M-005	KZ	2005.7.1
6	R-006	要員借上規定、様式M-006	KZ	2005.7.1
7	R-007	情報・通信文書管理規定、様式M-007	KN	2005.7.1
8	R-008	在外事務所会計規定、様式M-008	KZ	2005.7.1
9	R-009	JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務要領、様式M-009 JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務資料・サンプル(PDF)	KA	2006.6.23
10	R-010	ローン案件請求業務規定、様式M-010	KZ	2005.7.1

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

43

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 請求業務のポイント

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

44

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、請求業務  
社内ISO外文書

No.	文書番号	文書名	担当部署	改訂日
1	R-001	教育・訓練要領、様式M-001	KN	2005.10.1
2	R-002	受注及び契約規定	KA	2005.7.1
3	R-003	プロポーザル作成規定、様式M-003	KA	2005.7.1
4	R-004	資機材購入規定、様式M-004	KZ	2005.7.1
5	R-005	外注規定、様式M-005	KZ	2005.7.1
6	R-006	要旨係上規定、様式M-006	KZ	2005.7.1
7	R-007	情報・通信文書管理規定、様式M-007	KN	2005.7.1
8	R-008	在外事務所会計規定、様式M-008	KZ	2005.7.1
9	R-009	JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務要領、様式M-009 JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務資料・サンプル(PDF)	KA	2006.6.23
10	R-010	ローン案件請求業務規定、様式M-010	KZ	2005.7.1

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

45

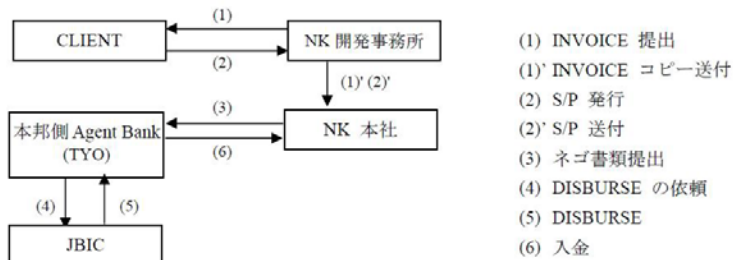
NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、請求業務  
社内ISO外文書

1.1 JBIC の場合

Commitment Procedure (L/C 方式)

開発事務所が Invoice を顧客に提出し、顧客は Invoice を審査の上、Statement of Performance (S/P) を開発事務所に発行する。開発事務所は、S/P を営業部に送付する。業務部ではこれに基づいて必要な書類を作成し、S/P とともに本邦側 Agent Bank に提出する。本邦側 Agent Bank は JBIC に支払いを依頼し、JBIC は本邦側 Agent Bank から日本工営の口座に入金する。



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

46

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 労務管理のポイント

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

47

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理、管理対象の理解  
雇用契約の知識が必要

No.	社員/借上	人種	契約書	備考
1	社員	日本人	なし	
2		外国人	なし	
3	借上	日本人	あり	業務部
4		外国人	あり	営業部
5		ローカル(1)、エンジニア	あり	
6		ローカル(2)、事務員等	あり	

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

48

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理  
社内規程集

規程集Ⅱ( )内は最終改訂日

V. 労務	
V-1	労働協約 (H14.4.1)
V-2	就業規則 (H14.4.1)
V-3	パートタイム・アルバイト就業規則 (別表1) (別表2) (別表3) (H15.4.1)
V-4	給与規程 (H16.6.1)
V-4-(1)	国外駐勤者諸手当および休暇に関する細則 (別表1) (別表2) (別表3) (別表4) (H16.6.1)
V-4-(2)	国内作業現場手当に関する細則 (別表1) (H11.4.1)
V-4-(3)	参事以上有資格者の年俸制に関する内規 (H15.4.1)
V-4-(4)	副参事以下の資格者の月額報酬に関する内規 (H16.4.1)
V-4-(5)	国外駐勤者諸手当の臨時運用に関する内規 (H16.3.31) (H16.4.1)
V-5	国外旅費規程 (別表1) (別表2) (H16.4.1)
V-5-(1)	国外駐勤者家族同伴規程 (H12.4.1)
V-5-(2)	国外旅費規程の臨時運用に関する内規 (H16.3.31) (H16.4.1)

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

49

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理  
社内ISO文書

文書番号	文書名	改訂日
QS-K-QM-R11	品質マニュアル	2006.7.1
ES-K-EM-R9	環境マニュアル	2006.7.1
QS-K-421-R2	文書管理規定	2005.6.1
QS-K-422-R3	記録管理規定	2005.6.1
QS-K-621-R3	要員管理規定	2006.7.1
ES-K-301-R5	著しい環境側面特定規定	2005.6.1
ES-K-302-R4	環境配慮及び環境関連法規に係る報告書作成規定	2005.6.1
ES-K-401-R5	著しい環境側面を有するプロジェクト運用規定	2005.6.1
QS-K-731-R4	品質計画書作成規定	2006.7.1
QS-K-732-R6	プロジェクト管理規定	2006.7.1
QS-K-734-R4	レビュー及び検証規定	2006.7.1
QS-K-735-R4	検査実施規定	2006.7.1
QS-K-760-R3	計測及び試験装置管理規定	2005.6.1
QS-K-823-R3	内部監査規定	2006.7.1
QS-K-830-R2	不適合品管理規定	2005.6.1
QS-K-851-R3	是正処置規定	2005.6.1
QS-K-852-R2	予防処置規定	2005.6.1

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

50

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理  
社内ISO文書

## 2. 職務資格と資格要件

職務資格	資格要件
(I) プロジェクトへのアサインメント ・ T/L 又は PM ・ チームメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>科学技術庁登録の技術士又はこれと同等の能力と経験を有する者(同一専門分野での実務経験を15年以上有することを基本要件とする)。</li> <li>同一専門分野で大卒後3年以上の実務経験を有する者。</li> </ul>

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

51

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理  
社内ISO外文書

No.	文書番号	文書名	担当部署	改訂日
1	R-001	教育・訓練要領、様式M-001	KN	2005.10.1
2	R-002	受注及び契約規定	KA	2005.7.1
3	R-003	プロポーザル作成規定、様式M-003	KA	2005.7.1
4	R-004	資機材購入規定、様式M-004	KZ	2005.7.1
5	R-005	外注規定、様式M-005	KZ	2005.7.1
6	R-006	委自借上規定、様式M-006	KZ	2005.7.1
7	R-007	情報・通信文書管理規定、様式M-007	KN	2005.7.1
8	R-008	在外事務所会計規定、様式M-008	KZ	2005.7.1
9	R-009	JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務要領、様式M-009 JICA開調・無償B/D/JBIC/SAF案件請求業務資料・サンプル(PDF)	KA	2006.6.23
10	R-010	ローン案件請求業務規定、様式M-010	KZ	2005.7.1

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

52

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理  
社内ISO外文書

1. 適用範囲

本要領は、役務提供として当社以外のプロジェクトの品質に影響を与える技術要員を本邦で調達する場合に適用される。プロジェクトの品質に直接影響を与えない、開発事務所長ないしTLが現地で直接雇用する事務員、補助員（Assistant engineer 等）等については、本要領の適応外とする。

- 社内文書は、外国人技術要員、並びに現地雇用スタッフの管理規定を提供していない。
- これらのスタッフの雇用は、**当該国の文化**に大きく影響される。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

53

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理、文化の理解  
日本方式の組織管理は、海外では通用しない。所員毎の文化的な背景を尊重すること。



PMI:  
Leadership in Project Management Annual 2006, pp14-15, 2006

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

54

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、労務管理、文化の理解

日本方式の組織管理は、海外では通用しない。所員毎の文化的な背景を尊重すること。



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

55

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、労務管理のポイント

- 労務管理は、プロジェクトマネジャー(PMR)の人格(Behavior)が最も影響する管理項目であることを自覚。
- 現地の歴史・文化を尊重。
- 有能なローカルマネジャーの雇用。
- 雇用契約文書の作成。毎年の評価と更新。
- 責任分担の明示。
- 日々のあいさつが最重要。
- 怒るのではなく、叱ることがPMRの仕事
  
- 定期的な会議、Inter Office Memoの活用。
- 慰安(食事、旅行)。
- 冠婚葬祭。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

56

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理のポイント  
責任分担の明示

担当者	PMR	CT	RT	GEO	QS	OM	ADM
マネジメントの対象							
4. プロジェクト統合マネジメント	●	○					
5. プロジェクト・スコープ・マネジメント	●	○					
6. プロジェクト・タイム・マネジメント	●	○					
7. プロジェクト・コスト・マネジメント	●						○
8. プロジェクト・品質・マネジメント	●	○	○	○	○	○	○
9. プロジェクト・人的資源・マネジメント	●	○	○				○
10. プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント	●	○	○	○	○	○	○
11. プロジェクト・リスク・マネジメント	●	○	○				
12. プロジェクト・調達・マネジメント	●						○
13. プロジェクト・安全・マネジメント	●	○	○				
14. プロジェクト・環境・マネジメント	●	○	○				○
15. プロジェクト・財務・マネジメント	●						○
16. プロジェクト・クレーム・マネジメント	●	○	○				○

PMR: プロジェクトマネジャー、CT: コアチーム、RT: レジデントチーム、GEO: 地盤技術チーム  
QS: 契約管理チーム、OM: 維持管理支援チーム、ADM: アドミナーチーム  
●: 主責任、○: 副責任

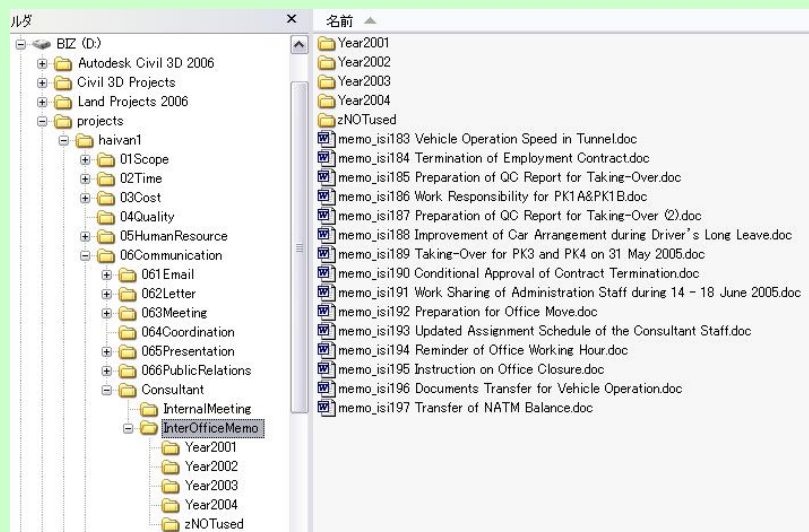
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

57

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、労務管理のポイント  
Inter Office Memoの活用



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

58

# 安全衛生管理のポイント

## 事務所管理の実際、安全衛生管理のポイント 社内のWebサイト

The screenshot shows a web page titled "安全ホームページ" (Safety Home Page). At the top right, there is a blue box with the text "海外安全ホームページ" (Overseas Safety Home Page). Below this, there is a section for "お知らせ" (Notice) with three entries:

- 2006/07/31 安全衛生管理者会議(6月分報告)の議事録を掲載しました。
- 2006/06/19 安全衛生管理者会議(5月分報告)の議事録を掲載しました。
- 2006/05/29 5/27に発生したジャワ島中部地震では、NK関係者の被害はありませんでした。
- 2006/05/15 平成18年度春季健康診断が実施されます。期間内に受診するようにして下さい。

Below the notice is a section for "現在の緊急対策本部設置状況" (Current Emergency Response Headquarters Setup Status) with the note "\*現在設置されていません。" (Not currently set up).

Next is the "緊急連絡網" (Emergency Contact Network) section, which includes:

- 本社との非常時連絡網 (海外カンパニー内線5-12)
- 各海外事務所緊急連絡網

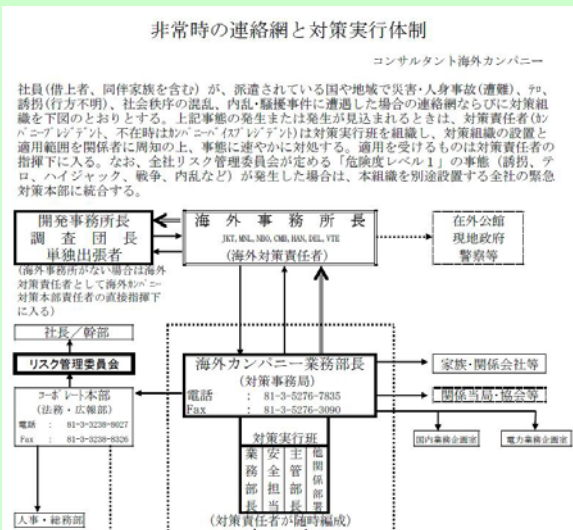
A table lists the emergency contacts for various overseas offices:

* ジャカルタ事務所	(インドネシア)
* マニラ事務所	(フィリピン)
* ハノイ事務所	(ベトナム)
* ナイロビ事務所	(ケニア)
* コロンボ事務所	(スリランカ)
* ...	(...)

On the left side of the page, there is a navigation menu with items like "TOPページ", "お知らせ", "緊急対策本部状況", "緊急連絡網", "海外治安情報", "安全衛生管理者会議", "各種申請フォーム", "安全マニュアル", "安全月報の取扱い", and "社内リンク" (EAP(オカルヘルズ), 衛生委員会).

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、安全衛生管理のポイント  
社内のWebサイト



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

61

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、安全衛生管理のポイント  
社内の安全衛生マニュアル



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

62

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、安全衛生管理のポイント

- 「仕事より安全優先」を徹底。
- 安全衛生管理は、途上国では重要な管理項目。
  - 住居・生活上の安全衛生。
  - 事務所の安全衛生。
  - プロジェクト(調査・工事)の安全衛生。
- 現地の安全・衛生状況の適切な把握と対応策。
  - 頼りはローカル・スタッフ。
  - 人間関係を大切にすること。
  - 日本人・外国人との情報共有。
- 非常時連絡網の常時携行。
- 安全衛生情報の継続的更新。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

63

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 車両管理のポイント

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

64

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、車両管理のポイント  
社内規定集

## VI-8-(2) 海外事務所における車輛運行基準

1. 海外事務所・開発事務所および出張所（以下「海外事務所」という。）が保有する車輛の運行については、車輛運行管理規程および運転者服務規則に準拠するほか、すべてこの基準によるものとする。
2. 車輛には、すべて当該国における自動車損害保険を付さなければならない。  
ただし、損害担保種類および金額は、当該国における一般的基準によるものとする。

## VI-8-(2) 海外事務所における車輛運転基準 (H10.7.1)

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

65

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、車両管理のポイント

- 「クルマの使い勝手」でプロジェクト・スタッフの幸福度は大きく異なる。
- 公用・私用のルールを明示し、厳守すること。
- 外国人エンジニアの中には、ルール違反をする者が現れる場合がある。その場合は、車両管理者に任せず、プロジェクトマネジャーから注意すること。
- プロジェクトマネジャーが直接管理する
  - 毎日の運行記録とチェック。
  - 毎月の燃費のチェック。
- ローカルと外国人がシェアするか否かは、現地の文化から判断。
- ドライバーズ・ルームを確保。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

66

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所のITインフラ整備

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

67

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

### 事務所管理の実際、事務所のITインフラ整備

ITの種類	ITマネジメントの内容
オフィスインフラとしてのIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ハードウェアの導入</li> <li>- ソフトウェアの導入</li> <li>- ITスタッフの採用と育成</li> <li>- 組織の文化育成</li> </ul>
業務の効率化のツールとしてのIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 利用ソフトの標準化</li> <li>- PMソフトの利用</li> </ul>
業務データの管理用のIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- サーバの構築</li> <li>- 文書管理システムの構築</li> </ul>
Web技術としてのIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- インターネットのホームページ開設</li> <li>- イン트라ネットの開設</li> <li>- グループウェアの利用</li> <li>- ナレッジマネジメントの導入</li> </ul>

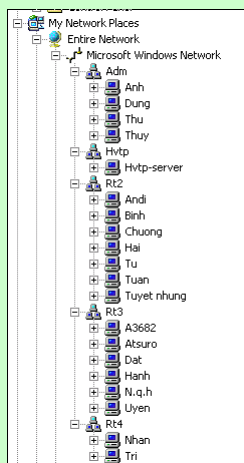
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

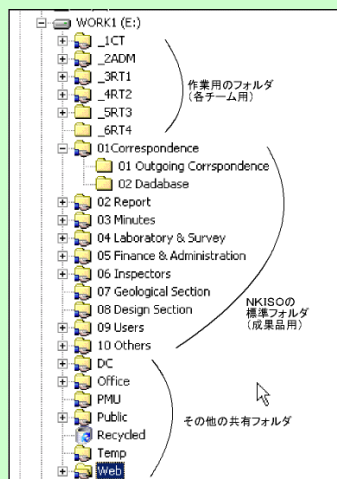
68

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所のITインフラ整備



オフィス内ネットワーク



サーバの共有フォルダ

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

69

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

事務所管理の実際、事務所のITインフラ整備

No.	論文タイトル	発表年	備考
1	施工監理プロジェクトのホームページの研究	2003 (H15)	技術情報誌No.23
2	施工監理プロジェクトにおけるITマネジメントの紹介	2002 (H14)	技術情報誌No.22
3	海外プロジェクトに求められるITマネジメント入門	2001 (H13)	技術情報誌No.21

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

70

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、事務所のITインフラ整備

- 「ITによって達成されるスピードは品質の一部である」と認識すること。
- ローカル・スタッフは、ITインフラ・ツールの運用程度で外国人の知性を評価する傾向がある。
- 情報型組織の性格
  - 知識が効率的に運用できるように組織のITインフラが整備されている。
  - 組織構成員がそのインフラを効率的に運用できる程度のITリテラシーを有している。
- サーバ上にデータを保管することが望ましいが、適切なアクセス・コントロールが必要。
- 成果品は、DVD等のメディアにバックアップを作成することを推奨します。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

71

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務用品管理

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

72

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理の実際、事務用品管理

- アセット・リストを作成。毎年の更新。
- プロジェクト終了後に、クライアントに納入するか否かを明示。
- 盗難・紛失に備えて保管場所には施錠。
- 事務用品の購入は、プロジェクトマネジャーの承認事項とする。
- 事務用品の使用量をモニタリングする。
- 高額な事務用品は、個別に購入申請、購入承認を適用するルールを作成。
- 盗難・紛失には、厳格に対処。事務長が対処できない場合は、プロジェクトマネジャーが直接対処。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

73

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 事務所管理に関する演習

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

74

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

# プロジェクトマネジメント組織 としての成熟を目指して

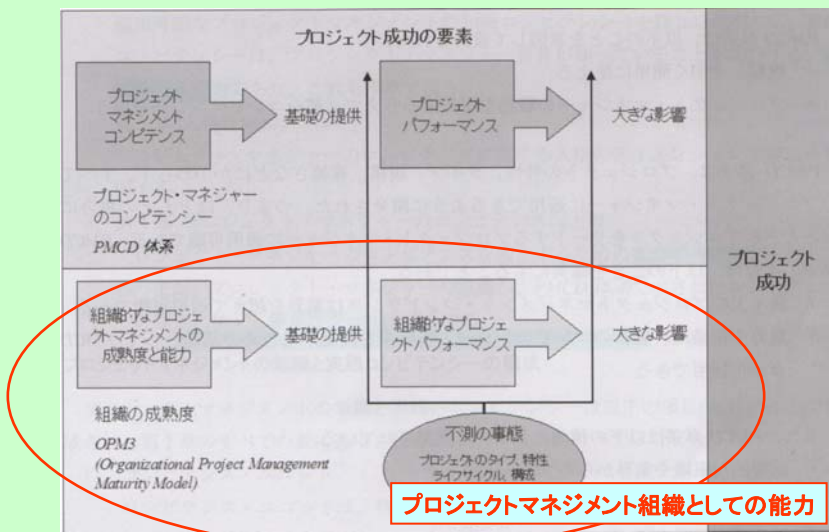
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

75

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

76

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して

エンジニアリング: 関連技術は高度化・複雑化している。  
 I(C)T(情報通信技術): I(C)Tは、社会に革命的な影響を与えている。  
 マネジメント: 知識や哲学に生産性が大きく左右される。  
 グローバリゼーション: 提携企業や借上個人は世界調達時代である。

09 August 2006 PM候補者研修(2006/H18) 77

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

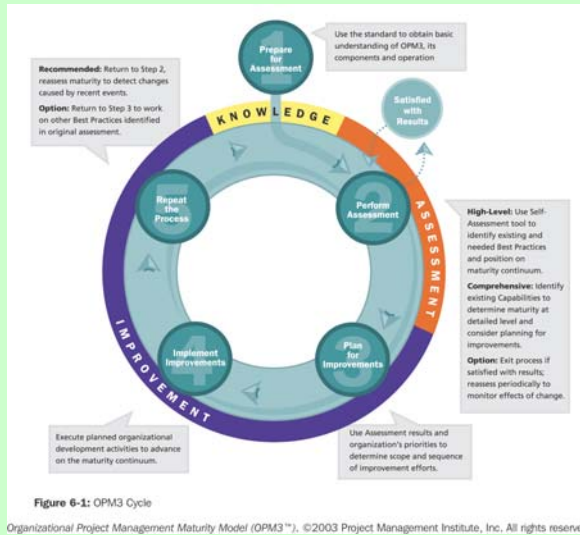
プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して

エンジニアリング の効率化 	マネジメント の効率化 	グローバリゼーションへの対応 
ITインフラの整備 		

09 August 2006 PM候補者研修(2006/H18) 78

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して



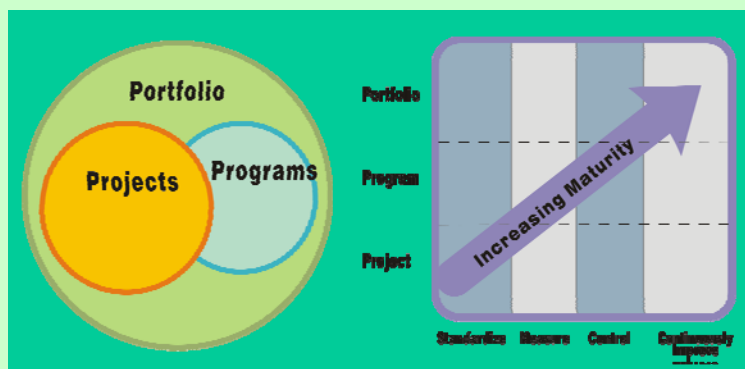
09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

79

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して



09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

80

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して

- プロジェクトの成功は、プロジェクトマネジャーとプロジェクト組織の双方の責任である。
- NKの事業を取り巻く外部環境は、エンジニアリング(E)、マネジメント(M)、IT革命(I)、グローバル化(G)と想定できる。
- ITインフラを整備・充実して、このインフラ上にEMG対応の「ツールと技法」を提供するプロジェクト組織を目指す。
- それぞれの「ツールと技法」は、OPM3サイクルにより更新し続ける。
- その結果、NKはプロジェクト、プログラム、ポートフォリオのそれぞれの領域で、プロジェクト組織として成熟し続けることができる。

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

81

## NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

プロジェクトマネジメント組織としての成熟を目指して  
お願い

- 社内サーバにプロジェクトマネジメントを支援するWebサイトを構築しています。
- プロジェクトマネジメントに関する情報交換
- プロジェクトマネジメントに関する情報提供
  - \* テンプレート
  - \* チェックリスト
  - \* マニュアル
  - \* 参考文献
- プロジェクトマネジャー各位の積極的な参加をお待ちしています。
- <http://ko-webtools1.n-koei.co.jp>

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

82

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## 質疑応答

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

83

NK PM候補者研修(2006) プロジェクト事務所管理のポイント

## プロジェクト事務所管理のポイント

ハイバントネル開発事務所  
道路・橋梁部、海外カンパニー

[a3682@n-koei.co.jp](mailto:a3682@n-koei.co.jp)

+81-3-5276-7670

石本一鶴

09 August 2006

PM候補者研修(2006/H18)

84