株式会社サンプル企業

社内限り　|　2026-10-27

プロジェクト計画書

受注・製造進捗管理システム 導入

この書類の結論

測る点を 3 つに絞る。①生産管理の実作業時間（毎週）②図面 426 件の紐付けの件数（1 月は毎週）③B 社の成果物の受け取り（節目ごと）。この 3 つ以外は報告を求めない。報告のための作業が増えると、本体の作業が減る。

作成	AI 活用担当
日付	2026-10-27
版	1.0
機密区分	社内限り

目次

1. この文書について 3
1.1 目的 3
1.2 読み手 3
1.3 範囲 3
1.4 範囲に含まないもの 4
1.5 前提と制約 4
1.6 改訂履歴 4
1.7 用語 5
2. 体制 — 細いのは生産管理 1 名 5
3. やることと日程 — 節目は 7 つ 6
3.1 週ごとの当社の作業時間 6
4. 費用と支払い 7
5. 測るのは 3 つだけ 8
6. 課題は、担当と期限が空なら課題ではない 9
6.1 課題の扱い方 9
6.2 変更の扱い 9
7. リスクは、起きる前に手当てを決めておく 10
8. 決め方と伝え方 10
8.1 記録の置き場所 11
9. 論点と未決 12
10. 次にやること 12

結論

状況 10 月 23 日に B 社を選定し、26 日に基本契約と設計の個別契約を結んだ。27 日に着手し、**2027 年 3 月 1 日（月）の稼働**を目指す。期間は 18 週。

問題 この 18 週に、**当社側の作業が 164 時間ある。**うち 60 時間が生産管理 1 名に集中し、2 月前半の 2 週間に 18 時間が重なる（受入試験とマスタの全件目視）。この人の通常業務を誰が肩代わりするかは、要件定義書の論点 #7（期限 10 月 23 日）のまま決まっていない。

問い どこで遅れが出るかを先に決め、そこだけを見る。

答え **測る点を 3 つに絞る。**①生産管理の実作業時間（毎週）②図面 426 件の紐付けの件数（1 月は毎週）③B 社の成果物の受け取り（節目ごと）。この 3 つ以外は報告を求めない。報告のための作業が増えると、本体の作業が減る。

期間	18 週	2026-10-27 〜 2027-03-01
当社側の作業時間	164 時間	うち生産管理 60 時間
節目（マイルストーン）	7 つ	3 章
測る点	3 つだけ	5 章

資料: 当社側の作業時間は要件定義書 14 章の見込みを、週ごとに割り当てた（3 章）

1. この文書について

1.1 目的

2027 年 3 月 1 日の稼働に向けて、誰が何をいつまでにやるかを決め、進み方を数えられる状態にする。

1.2 読み手

- 代表
- 製造部長
- 生産管理
- 営業 2 名
- 経理
- B 社（遂行責任者）

1.3 範囲

- 体制と役割

- 節目と日程、週ごとの当社の作業時間
- 費用と支払い
- 進み方の測り方
- 課題・リスク・変更の扱い
- 会議と記録

1.4　範囲に含まないもの

> **ここを書かないと、読み手は「書いていないこと＝やること」と読みます。**

- **要件の中身** — 要件定義書 v1.0
- **契約の条件** — 基本契約と個別契約（ベンダー選定報告書 9 章）
- **B 社の社内の作業計画** — B 社の作業計画書（11 月 6 日に受け取る）

1.5　前提と制約

> **前提が崩れたら、この文書の結論も崩れます。**崩れたら作り直します。

#	前提	崩れたらどうなるか
1	生産管理 1 名が本件に 60 時間を使える	**移行が止まる。**通常業務の肩代わりを先に決める（6 の #1）
2	2 月の受注が過去 3 年の平均（月 218 件）程度である	稼働の直前に人手を割けない。多ければ並行を 1 週に縮める（7 の R4）
3	B 社の遂行責任者が交代しない	引き継ぎで 2 週間が失われる。契約に引き継ぎ期間の条項を入れてある
4	製造の個別契約を 11 月 24 日に結べる	設計の合意（M1）が遅れると、製造の着手もそのまま遅れる

1.6　改訂履歴

版	日付	作成	承認	変更の要旨
1.0	2026-10-27	AI 活用担当	高梨 亮	B 社との契約（10/26）を受け、着手の日に制定

1.7　用語

語	この文書での意味
本件	受注・製造進捗管理システムの導入（要件定義書 v1.0 の範囲）
B 社	本件の設計・製造を委託するシステム開発会社（従業員 42 名・川崎市）。10 月 26 日に契約
節目	終わったと言える条件と、判定する人が決まっている日（マイルストーン）
課題	解決しないと先に進めないこと。**担当と期限が必ず付く**
リスク	まだ起きていないが、起きると困ること。**起きたら課題になる**
変更管理書	要件・金額・日程を変えるときに出す書面（モデル契約 第 37 条）

2.　体制 — 細いのは生産管理 1 名

図表 1　役割と作業時間（着手から立ち上げまで）

役割	誰	やること	作業時間	通常業務
決める人	代表（高梨）	費用・日程の決定。課題の裁き。変更の承認	**16 h**	変えない
業務の責任者	製造部長	要件の可否の判断。節目の判定。現場への周知	**38 h**	変えない
主に使う人	生産管理（1 名）	マスタの確認・図面の紐付け・移行の主担当・受入試験	**60 h**	1〜2 月は営業が一部を引き取る（案。6 の #1）
使う人	営業 2 名	受注の入れ方の確認・並行期間の二重入力	**各 12 h**	変えない
使う人	現場 22 名	説明会・稼働後の押し忘れの対応	**各 1 h**	変えない
使う人	経理	3 月分の売上の締め方の確認・売上 CSV の取り込み	**4 h**	変えない
整える人	AI 活用担当	B 社との窓口・課題管理・受入試験の手順書	—	—
作る人	B 社	設計・製造・試験・移行ツール・説明会	—	—
当社側の計	—	—	**164 h**	—

資料: 要件定義書 14 章の見込み（生産管理の 60 時間は 11 章の作業から積み上げ）

> **生産管理 1 名の 60 時間は、この人が 2 月に週 9 時間（1 月は週 4〜5 時間）を空けられるかにかかっている。**空けられなければ移行が止まり、稼働が延びる。**通常業務の肩代わりを 11 月 27 日までに決める**（6 の #1）。

3.　やることと日程 — 節目は 7 つ

図表 2　節目（マイルストーン）

#	節目	日	終わったと言える条件	誰が判定
M1	設計の合意	2026-11-20（金）	画面 12 枚と項目の定義に当社が書面で合意した	製造部長
M2	B 社の試験の完了	2027-01-22（金）	B 社の試験項目がすべて通り、成績書を受け取った	AI 活用担当
M3	図面の紐付けの完了	2027-01-29（金）	426 件すべての図番が分かった	生産管理
M4	**移行リハーサルの完了**	2027-02-05（金）	品目 2,847 件を生産管理が全件目視し、件数が元と一致した	生産管理
M5	受入試験の合格	2027-02-12（金）	要件定義書 12 章の AT-01〜11 と性能の受入をすべて満たした	製造部長
M6	並行運転の完了	2027-02-26（金）	2 週間、新旧両方に入力し、件数が一致した	生産管理
M7	**稼働**	2027-03-01（月）	Excel を読み取り専用にした	代表

資料: 要件定義書 16 章の日程に合わせた（日付はすべて営業日）

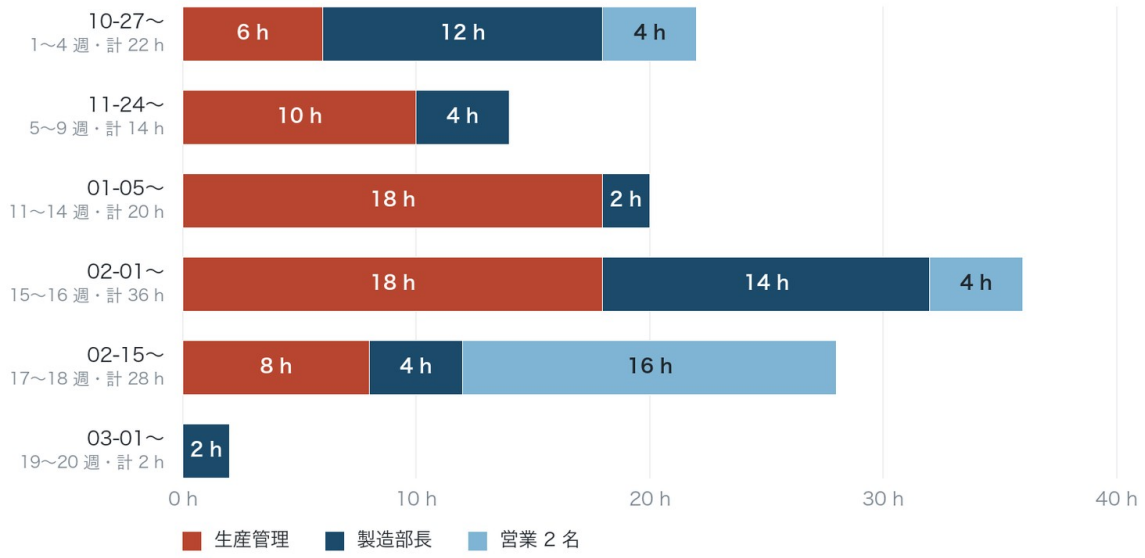
3.1　週ごとの当社の作業時間

図表 3　当社側の作業時間（週 10 は年末年始で作業しない）

期間	週	主にやること	生産管理	製造部長	営業 2 名
2026-10-27 〜 11-20	1〜4	設計への参加（項目の定義・画面の確認）	6 h	**12 h**	4 h
2026-11-24 〜 12-25	5〜9	マスタの整理（材質・工程の欠けを埋める）	**10 h**	4 h	0 h
2027-01-05 〜 01-29	11〜14	図面 426 件の紐付け	**18 h**	2 h	0 h
2027-02-01 〜 02-12	15〜16	マスタの全件目視・移行リハーサル・受入試験	**18 h**	**14 h**	4 h
2027-02-15 〜 02-26	17〜18	新旧の並行運転（二重入力）	8 h	4 h	**16 h**
2027-03-01 〜 03-12	19〜20	稼働と立ち上げ	0 h	2 h	0 h
合計	—	—	**60 h**	**38 h**	**24 h**

資料: 当社の見込み（要件定義書の作業から積み上げ）

図表 4　期間ごとの当社側の作業時間



週あたりで最も重いのは 2027-02-01 〜 02-12（15〜16 週）。2 週間で計 36 時間（週 18 時間）、うち生産管理が 18 時間。

資料: 上の表から作成

> **2 月 1 日〜12 日の 2 週間が、本件でいちばん危ない。**受入試験とマスタの全件目視が重なり、生産管理の手が足りなくなる。1 月の図面の紐付けが遅れると、ここにずれ込んでさらに重くなる。

4.　費用と支払い

図表 5　B 社への支払い（税抜）

契約	形	金額	いつ払うか
設計	準委任	¥1,680,000	設計の承認（11 月 20 日）の翌月末
製造と B 社の試験（移行ツールを含む）	請負	¥7,440,000	受入試験の合格（2 月 12 日）の翌月末
移行・受入の支援、説明会、立ち上げ	準委任	¥1,200,000	稼働（3 月 1 日）の翌月末
保守と基盤の運用	準委任・1 年ごと	¥1,440,000（年）	3 月から毎月（月 ¥120,000）
初期の計	—	**¥10,320,000**	—

資料: ベンダー選定報告書 9 章（B 社の見積り）。製造の金額は設計の結果で確定する

図表 6　当社が直接払うもの（税抜）

もの	金額	状態
タブレット 6 台（工程に 1 台）	¥318,000	11 月中に発注。設計の画面で機種を確かめてから
工程 4 の Wi-Fi の中継機 1 台	¥32,000	10 月 9 日に設置済み（10 月 2 日の実測で電波が足りなかった）

資料: 当社の発注の記録

予算の目安（ベンダーに頼む分の 5 年総額 ¥16,920,000）に対し、B 社の 5 年総額は ¥17,520,000。差をどう扱うかは、選定報告書の論点 #2（Could の 2 機能）で決める。

5.　測るのは 3 つだけ

図表 7　進み方の測り方

何を	どうやって	頻度	外れたら
生産管理の実作業時間	本人が週末に予定と実績を記入（課題管理表の「週次の記録」）	毎週金曜	**2 週続けて予定の 70% を下回ったら、日程を組み直す**
図面 426 件の紐付け	終わった件数 ÷ 426	1 月は毎週・ほかは月末	1 月 15 日（金）の時点で 40% 未満なら外部に頼む（見積済み・¥84,000）
B 社の成果物	節目ごとに受け取り、3 章の条件を満たすか確かめる	節目ごと	M1・M2 が 1 週遅れたら、稼働日の見直しを代表に諮る

資料: 当社作成

> **「進捗率 65%」という報告は求めない。**数えられるものだけを測る。時間・件数・受け取った成果物の 3 つ。

稼働の 3 か月後には、要件定義書 12.4 の 4 つの値（受注 1 件の事務時間・30 分以内の納期回答・実績の入力漏れ・転記ミス）を、導入前と同じ方法で測る。**本件が成功したかは、そこで判断する。**

6.　課題は、担当と期限が空なら課題ではない

課題管理表（別ファイル）で管理する。本書には着手の時点で分かっている課題だけを載せる。要件定義書と選定報告書で決まらずに残った論点も、ここに引き継いだ。

図表 8　着手時点の課題

#	課題	担当	期限	状態
1	**生産管理の通常業務を誰が肩代わりするか（要件定義書の論点 #7。期限 10/23 を過ぎて持ち越し）**	製造部長	2026-11-27（金）	**未着手**
2	図面 426 件の紐付けを誰がやるか（要件定義書の論点 #4）	製造部長	2026-11-13（金）	**着手中**
3	Could の 2 機能（FR-505・FR-206）を外すか（選定報告書の論点 #2）	代表	2026-11-06（金）	**未着手**
4	受入試験の手順書を作る（AT-01〜11 と性能の受入）	AI 活用担当	2026-12-18（金）	**未着手**
5	3 月分の売上を新旧どちらで締めるか（3 月は決算月）	経理	2026-12-11（金）	**未着手**
6	納品書を客先ごとの様式で出すか（要件定義書の論点 #8）	営業課長	2026-12-25（金）	**未着手**
7	現場 22 名への説明会の日程（10 分 × 2 回・稼働の 1 週前）	製造部長	2027-01-29（金）	**未着手**

資料: 要件定義書 v1.0 の論点と、ベンダー選定報告書の論点から

6.1　課題の扱い方

- **担当と期限のない行を作らない。**決まらないなら「担当を決めること」自体を課題にし、それに担当と期限を付ける
- **期限を過ぎたものは、週次の場で必ず読み上げる。**黙って残らないようにする
- 課題を閉じるときは、**何をして閉じたかを書く。**「対応済」だけでは後から追えない
- **1 人が同時に持てる課題は 3 件まで。**超えたら優先順位を代表が決める

6.2　変更の扱い

- 要件・金額・日程を変えるときは、**B 社か当社が変更管理書を出す**（モデル契約 第 37 条）。口頭の変更は無効
- **金額か日程が動く変更は代表が決める。**それ以外は製造部長が決める。決めたものは課題管理表に「変更」として残す
- **稼働の 4 週前（2 月 1 日）からは、不具合の直し以外の変更を受けない。**受けた変更は稼働後に回す

7.　リスクは、起きる前に手当てを決めておく

図表 9　いま見えているリスク

#	起きると困ること	起きやすさ	影響	起きる前にやること	起きたら
R1	**生産管理が 1〜2 月に時間を取れない**	**高**	**大**	11 月 27 日までに肩代わりを決める	**稼働を 4 月に延ばす**（2 月 5 日に判断）
R2	図面の紐付けが 1 月中に終わらない	中	中	1 月は毎週、件数を測る	外部に頼む（¥84,000・見積済み）
R3	B 社の遂行責任者が交代する	低	**大**	契約に 2 週間の引き継ぎの条項を入れた	引き継ぎの期間ぶん日程を延ばす
R4	2 月の受注が平年より多い	低	中	1 月末の受注残を見る	並行運転を 1 週に縮める
R5	設計の結果、製造の金額が見積りより上がる	中	中	Could の 2 機能の扱いを 11 月 6 日に決める	範囲を削るか、代表に予算を諮る
R6	工程 4 の電波が、全部の機械が動く時間帯に落ちる	低	中	全台が動く時間帯に測り直す（11 月 13 日まで）	有線＋据置端末（+¥180,000）
R7	マシニング 2 号機（14 年目）が故障する	低	中	—（本件の範囲外）	本件を一時止め、設備を優先する

資料: 当社作成（R6 の手当ての金額は要件定義書の論点 #2）

> **リスクは起きたら課題になる。**R1 が起きたら、課題管理表に「稼働日の見直し」を担当と期限つきで立てる。

8.　決め方と伝え方

図表 10　会議と報告

何を	いつ	誰が出るか	何を話すか	長さ
週次の確認	**毎週金曜 16:05**	製造部長・生産管理・AI 活用担当	**測る 3 つと、期限を過ぎた課題だけ**	**20 分**
B 社との定例	**隔週水曜 15:05**	上記＋B 社の遂行責任者	成果物の受け渡し・課題と変更の確認	**45 分**
代表への報告	**毎月第 1 営業日**	代表・AI 活用担当	節目の状況・裁きが要る課題と変更	**15 分**
節目の判定	節目の日	判定する人（3 章の表）	終わったと言える条件を満たしたか	—

資料: 当社作成

> **週次は 20 分で終える。**長くなるのは、測る点が多いか、課題に担当が付いていないかのどちらか。**会議が伸びたら、仕組みの方を疑う。**

8.1　記録の置き場所

- 課題・リスク・週次の記録 — `共有フォルダ > 90_システム導入 > 課題管理表_リスク管理表_週次記録.xlsx`
- B 社からの成果物 — `同 > 10_成果物 > M1_設計書` のように節目ごと
- 会議の記録 — `同 > 20_議事録 > YYYYMMDD_週次.md`
- **口頭で決めたことは、その日のうちに議事録に書く。**書いていない決定は、無かったことになる

9. 論点と未決

> **決まっていないことを、決まっていないと書きます。**埋めてから出すと、決めた人が誰もいないまま進みます。

#	論点	選択肢	決める人	期限
1	生産管理の通常業務を誰が肩代わりするか	① 営業が受注入力の一部を引き取る／② 1〜2 月だけパートを 1 名／③ 期間を延ばして負荷を薄める	製造部長	2026-11-27
2	R1 が起きた場合、稼働を 4 月に延ばすか	① 延ばす（3 月の決算と重ならない）／② 予定どおり（並行を 1 週に縮める）	代表	2027-02-05
3	Could の 2 機能を外すか	ベンダー選定報告書の論点 #2 から引き継ぎ。**まだ決まっていない**	代表	2026-11-06

10. 次にやること

#	やること	誰が	いつまでに
1	週次 20 分の枠を毎週金曜 16:05 に押さえる	AI 活用担当	2026-10-28
2	課題管理表を作り、着手時点の課題とリスクを入れる	AI 活用担当	2026-10-30
3	B 社の作業計画書を受け取り、節目の日と照らし合わせる	AI 活用担当	2026-11-06
4	工程 4 の電波を、全部の機械が動く時間帯に測り直す	製造部長	2026-11-13
5	受入試験の手順書を作り始める（AT-01〜11）	AI 活用担当	2026-11-13
6	生産管理の通常業務の肩代わりを決める	製造部長	2026-11-27