

テキスト・サンプル

内容はご要望に応じて
カスタマイズ申し上げます

プロジェクトマネジメント

ヒューマンマネージコンサルティング株式会社
www.hm-consul.co.jp

はじめに

■ 研修の目的

- 今までの延長線上に「解」がない時代にいかに成果を獲得するか。プロジェクトマネジメントの理論を学習しながら、多様化したニーズに応えるためのプロジェクトのあり方について習得する。
- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 等の考え方を参考にプロジェクトの実践方法を理解する。

はじめに

■ プロジェクトが失敗するとは、その失敗の原因は

※まずは、みなさんの言葉で考えてみましょう

プロジェクトが失敗した状態とは



プロジェクト失敗の原因となること・なりうること



- まずはじめに、みなさん自身の言葉によって「プロジェクトが失敗した状態とは」、「プロジェクト失敗の原因となること・なりうること」について考えてみましょう。

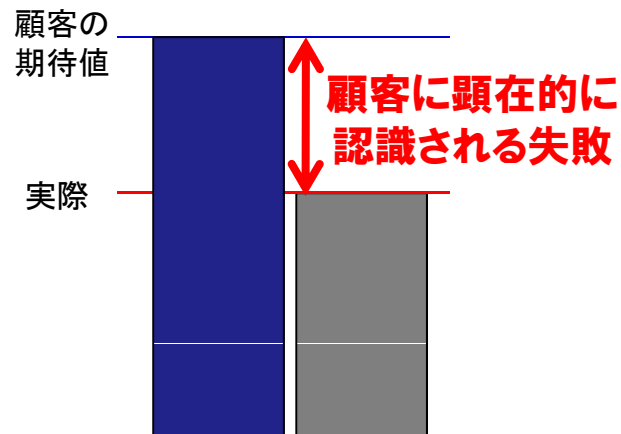
はじめに

■ プロジェクトにおける主な失敗

- スコープの失敗
- タイムの失敗
- リソースの失敗
(プロジェクトメンバーの活性を含む)
- アウトプット・品質の失敗

- プロジェクトの失敗には、目的・予算・作業範囲設定のスコープに関する事、進捗遵守・納期管理といったタイムに関する事、社内のチーム編成や外部リソースの調達、その他必要情報や物的調達、更には、人的資源のモチベーションも含めたリソースの失敗、納品コンテンツ・サービスレベルとしてのアウトプット・品質に関する失敗があります。
- これら結果は、顧客には、ニーズ（期待値）への失敗、内部には、生産性への失敗へとつながります。

顧客ニーズ (期待値)への失敗



プロジェクト 生産性の失敗

産出・成果要素

投入要素

はじめに

■ プロジェクトマネジメントに必要なスキルとは

※まずは、みなさんの言葉で考えてみましょう

プロジェクトマネジメントに必要なスキルとは

- みなさん自身の言葉によって「プロジェクトマネジメントに必要なスキル」について考えてみましょう。

はじめに

■ プロジェクトマネジメントに必要なスキル

**一般の所謂マネジメントスキルを基盤として
更に強化して発揮するスキルが必要**

● リーダーシップ

ジョン・コッターは、マネジメント(ステークホルダーから期待される主要な結果を、一貫性を持って産み出すこと)に加え、方針の明快な伝達、人々の考え方の方向合わせ、動機付けと鼓舞を併せたものをリーダーシップと称している。

● コミュニケーション

コミュニケーションとは情報を交換すること。正確に話すこと、聴くことの両面を含み、また手段も口頭、書面の両方を含む。

● 交渉力

交渉とは、他の人と相談をまとめたり、あるいは合意に達するために、他の人と協議すること。直接にあるいは第三者としての支援を受ける、支援することを含む。

● 問題解決力

問題解決とは問題を定義することと意思決定することを意味。技術から対人まで各分野に相当する。

● 組織への影響力

自組織・顧客・パートナー等の公式・非公式な構造を理解し、最も有効な取り組み方へと反映する。

- PMBOKの解説によれば、プロジェクトマネジメントでは、所謂一般的なマネジメントスキル(戦略・方針・計画立案、予算・人事管理、経営知識、財務・会計知識、自部門業務の知識等)を基盤として、更に、リーダーシップ、コミュニケーション、交渉力、問題解決力、組織への影響力を強化して発揮する必要があるとしています。

(PMBOK引用、一部加工)

変化の時代とプロジェクトマネジメント

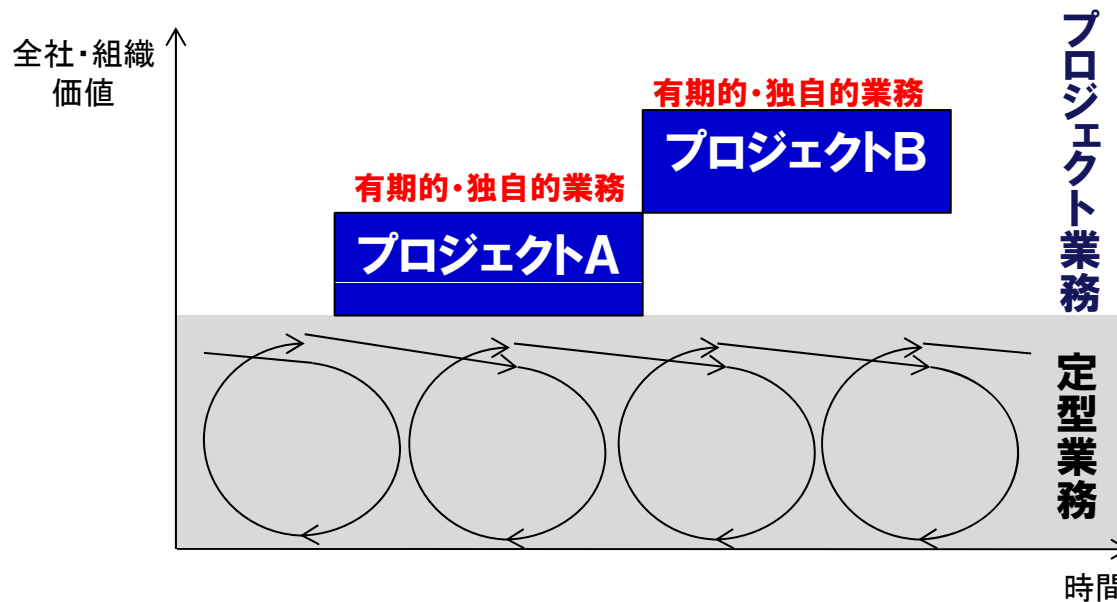
■ プロジェクトとは

プロジェクトとは、独自の製品やサービスを創造(若しくはその支援)のために実施される有期的な業務である。

※有機的: 明確な始まりと終わりがあること。

※定型業務が、継続的・反復的であるのに対して、プロジェクトが独自の、有期的であることに主な違いがある。

(PMBOK引用)



よって、独自の目的を有期に達成することがプロジェクトの価値を決めることになる。

- PMBOKの引用によれば、プロジェクトを独自の製品やサービスの創造のために実施される有期的な業務としており、この文言には、定型業務が継続的・反復的であることに対して、プロジェクトが独自の、有期的であることを示しています。
- このプロジェクトの特徴を活かし、社会においては特に差別化の必要性から、各社(自社・顧客)とも日々の繰り返し以上の成果を出すべくプロジェクトが増加する傾向があります。

変化の時代とプロジェクトマネジメント

■ プロジェクトの充実が求められる時代的背景

時代の変化に伴う充実したプロジェクトの必要性

時代の変化(例)とプロジェクトへの要望

- 供給経済から需要経済への移行
- 顧客独自の差別化の必要性の発生（結果、個々に異なるソリューション構築の必要性）
- 顧客自身、若しくは顧客の競合の過去の成功以上の成功の要求
- ITの普及、大量の玉石混合の情報による混乱
- 四半期マネジメントサイクルの普及（意思決定のスピード化）

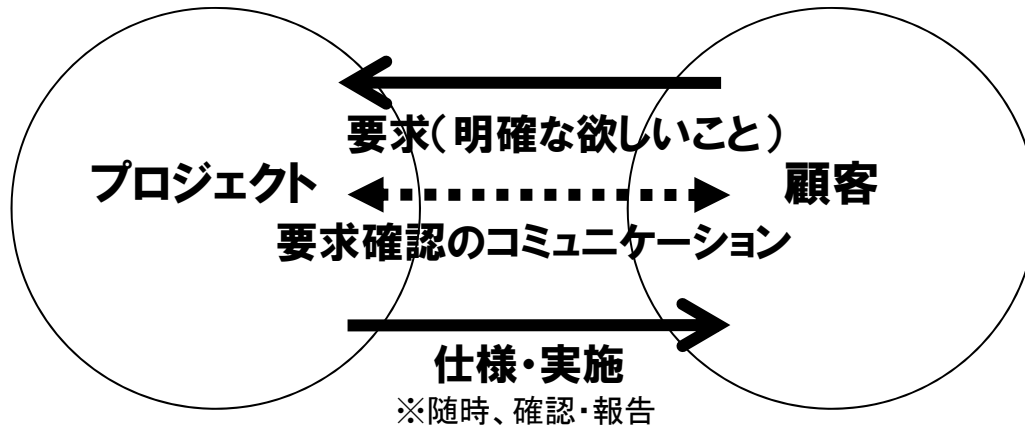
**顧客にカスタマイズされ、差別化された
鮮明なソリューションを
スピーディに獲得したがる傾向が高まっている**

- 時代の変化、例えば、顧客独自の差別化の必要性の発生、大量の玉石混合の情報による混乱、四半期マネジメントサイクルの普及（意思決定のスピード化）などを背景に、顧客は、よりカスタマイズされ、差別化された鮮明なソリューションをスピーディに獲得したがる傾向が高まっています。

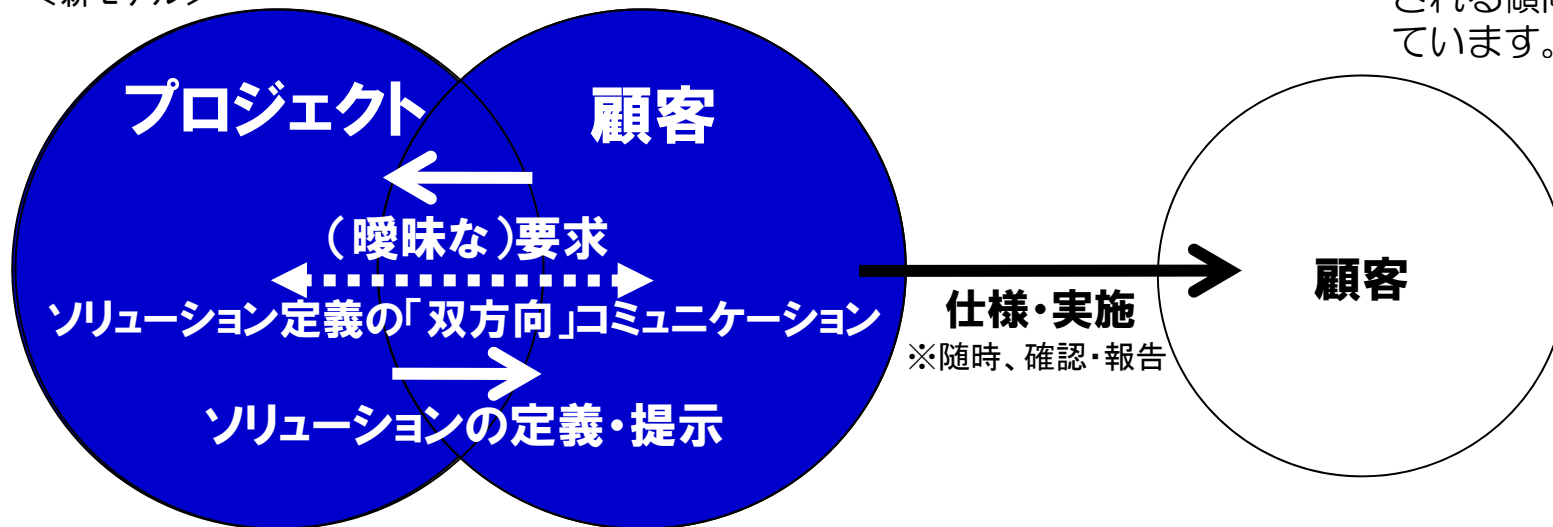
変化の時代とプロジェクトマネジメント

■ 顧客とプロジェクトの関係 新モデル①

<旧モデル>



<新モデル>



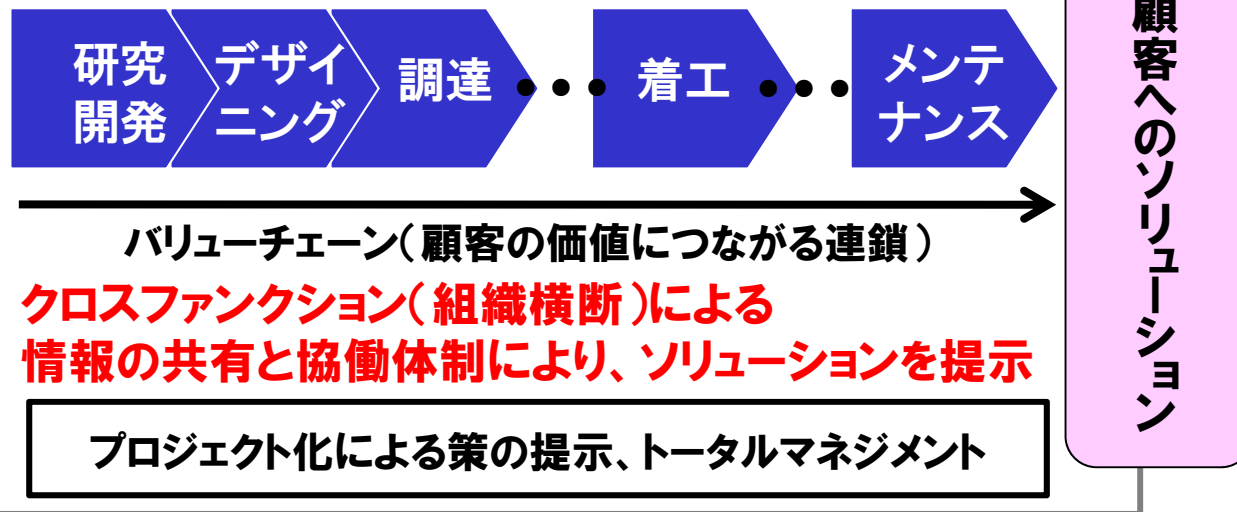
- 時代の変化を背景に、顧客とプロジェクトの関係モデルもソリューションを媒体にした新モデルに変化しつつあります。
- 顧客自身も何をしたいか曖昧なケースも増えつつあり（差別化のために何をしたいか模索中が多い）、その解決を支援する取組みを要求される傾向が高まっています。

変化の時代とプロジェクトマネジメント

■ 顧客とプロジェクトの関係 新モデル②

バリューチェーン&クロスファンクションモデル

(住宅会社の例:抜粋)



- 顧客へのソリューションの提示と実行にあたっては、バリューチェーン(顧客の価値につながる連鎖)を構築し、その機能化を図ることが必要と言えます。
- バリューチェーンは、クロスファンクション(組織横断)により情報の共有と協働を実施することで顧客への価値あるソリューション実現につながります。
- システム関係のプロジェクトやブランド力強化への企業施策として取り組む事例が見られます。

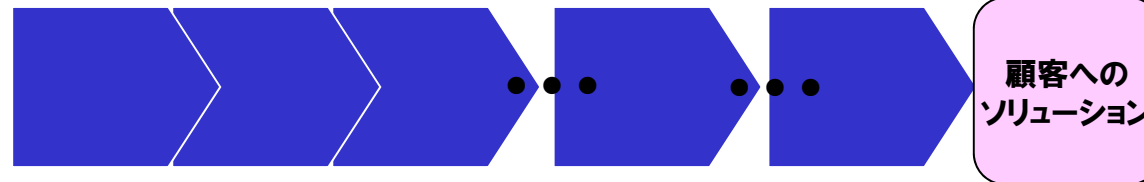
分断した関係ではなく、横断の関係を強固・頻繁に持ち
顧客へのソリューションをプロジェクト化して提示、実行

変化の時代とプロジェクトマネジメント

■ 顧客とプロジェクトの関係 新モデル②

※みなさんに置き換えたらどのようなになるか

当社のある施策・事業・プロジェクト等のバリューチェーン



<バリューチェーンの図化>

<バリューチェーンを強固に構築するため当社が更に取り組むべきこと>

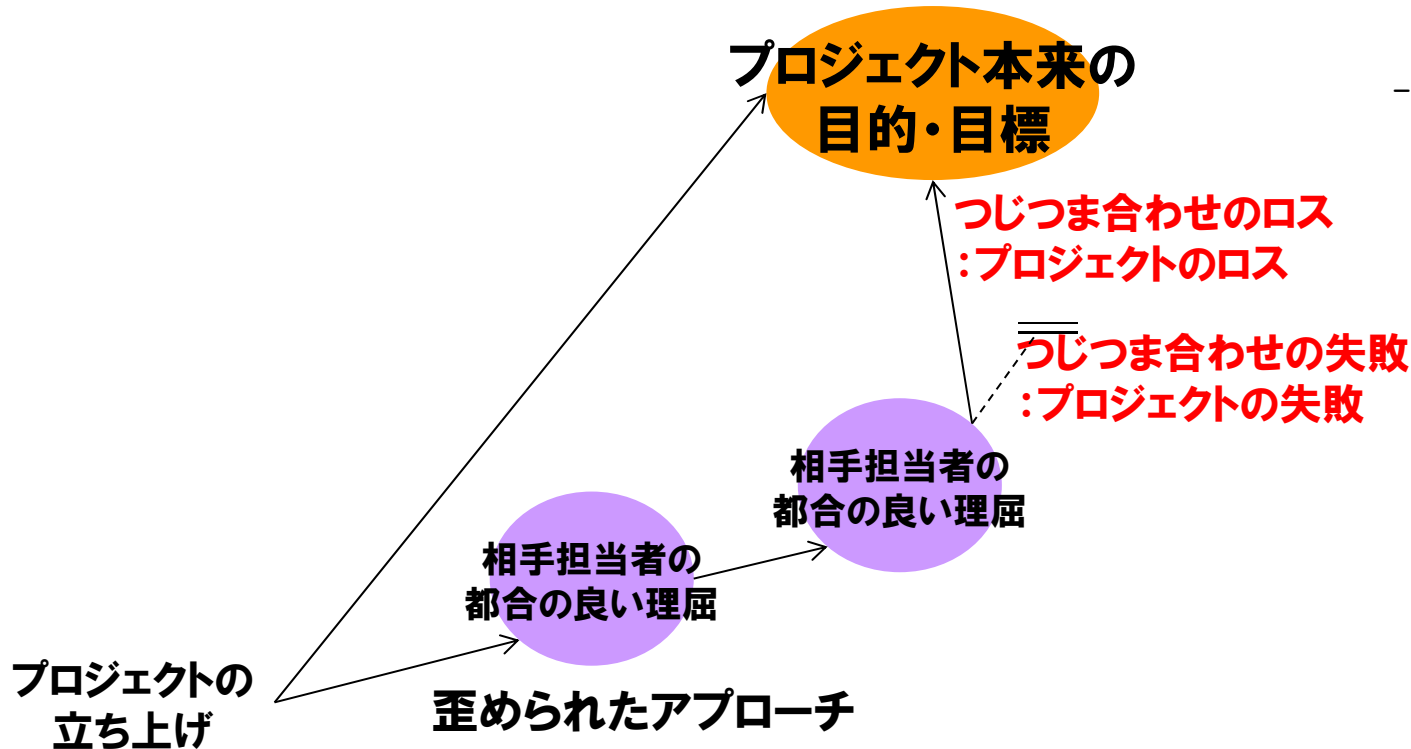
- バリューチェーンの考え方を自社の施策、事業、プロジェクト等に当て嵌めて考えてみましょう。
- また、バリューチェーンを強固に構築するために当社がどのような取り組みを充実すればよいかも考えてみましょう。

変化の時代とプロジェクトマネジメント

■ 確実なソリューションの実現のために

**相手の担当者の目先の視点への偏りや
都合の良い理屈に直面した場合は、
歪められたプロジェクトとならないよう是正する**

相手担当者の都合に合わせるだけだと、結果、プロジェクト全体ではロスが出る



- スコープにおいて、ソリューションを構築しても、プロジェクトにおいては、相手担当者の都合によって、歪められた方向に向かうこともあるものです。
- 結果、つじつま合わせのロスや失敗に通じることもあり、本来の目的・目標に通じるようスコープに立ち返り、取り組み方の提案を積極的に起すことで、プロジェクトのコントロール、修正を図るようにします。

プロジェクトマネジメントの実際

■ PMBOKとPMI

- PMBOK（Project Management Body of Knowledge）とは、1969年に創設された世界最大のプロジェクトマネジメント団体（Project Management Institute）が、プロジェクトマネジメントの知識を体系化したものです。
- 現在、米国の標準協会の標準規格として承認されており、プロジェクトマネジメント体系の標準のデファクト・スタンダードとして位置付けられています。

■ PMBOK注目の背景

- プロジェクトの混乱は、共通言語のなさに起因することも多いものです。
- プロジェクトにおける言葉や体系の統一化された文言の必要性から注目されているものです。

プロジェクトマネジメントの実際

■ PMBOK:9つの知識エリア



- PMBOKにおけるプロジェクトマネジメントの知識エリアとして、プロジェクト統合マネジメント～プロジェクト調達マネジメントの9つを設定しています。

プロジェクトマネジメントの実際

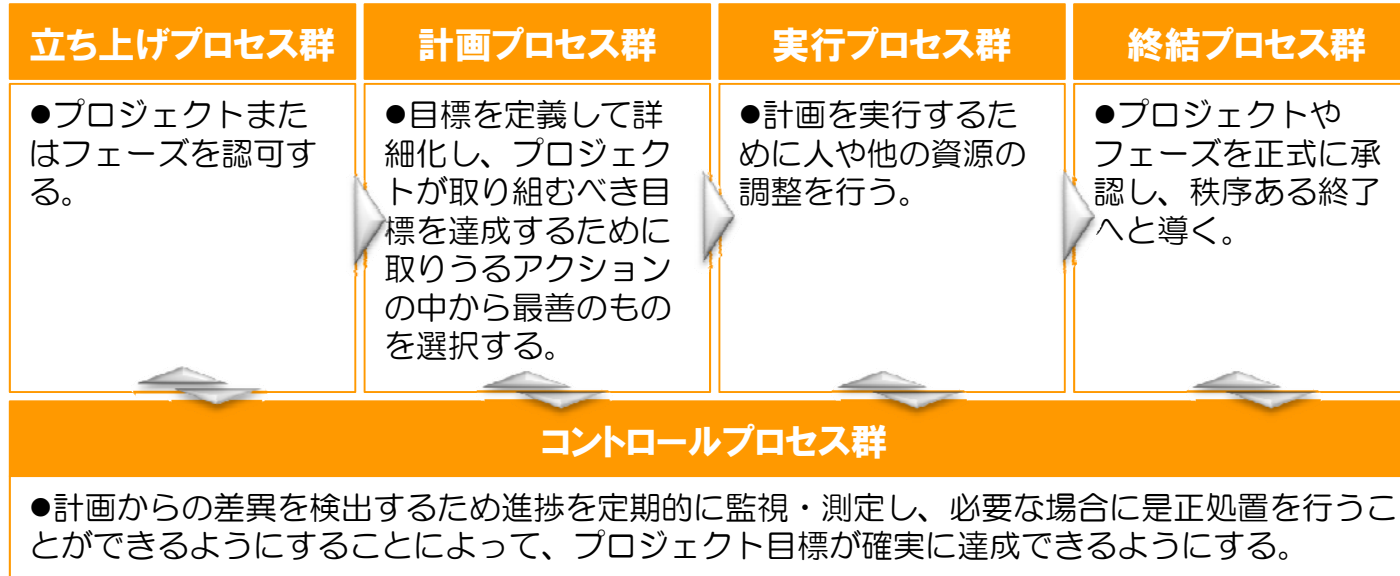
■ (補足)PMBOK:9つの知識エリアの詳細

<p>プロジェクト統合マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト計画の策定 ●プロジェクト計画の実行 ●統合変更管理 	<p>プロジェクト・スコープ・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●立ち上げ ●スコープ計画 ●スコープ定義 ●スコープ検証 ●スコープ変更管理 	<p>プロジェクト・タイム・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●アクティビティ定義 ●アクティビティ順序設定 ●アクティビティ所要期間見積もり ●スケジュール作成 ●スケジュールコントロール
<p>プロジェクト・コスト・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資源計画 ●コスト見積もり ●コストの予算化 ●コスト・コントロール 	<p>プロジェクト品質マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●品質計画 ●品質保証 ●品質管理 	<p>プロジェクト人的資源マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●組織計画 ●要員調達 ●チーム育成
<p>プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コミュニケーション計画 ●情報配布 ●実績報告 ●完了手続き 	<p>プロジェクト・リスク・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リスクマネジメント計画 ●リスク識別 ●定性的リスク分析 ●定量的リスク識別 ●リスク対応計画 ●リスク管理・コントロール 	<p>プロジェクト調達マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●調達計画 ●引き合い計画 ●引き合い ●発注先選定 ●契約管理 ●契約完了

- 9つの知識エリアは、更に各エリアについて詳細が設定されています。
- それぞれには、計画プロセス、コントロールプロセス、実行プロセス、終結プロセスの各要素が含まれます。

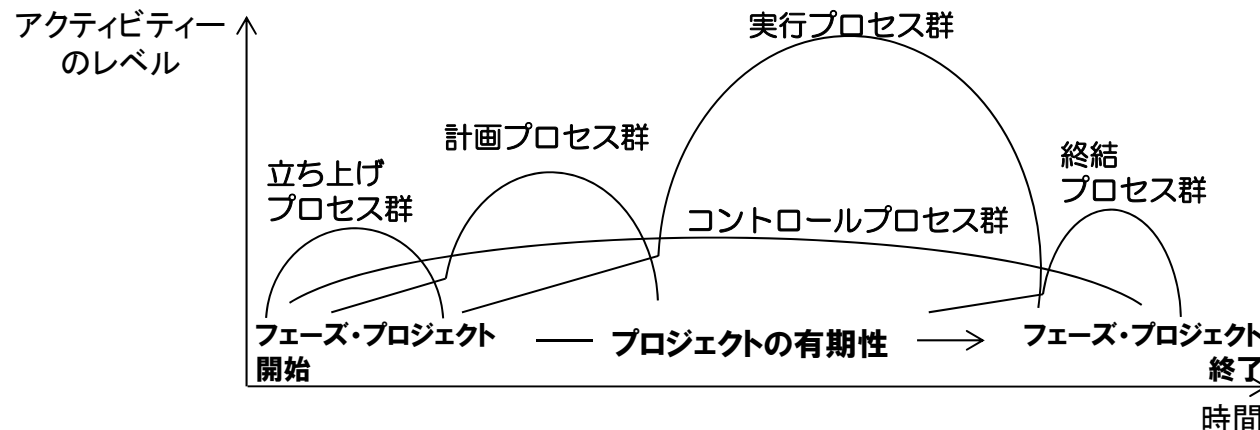
プロジェクトマネジメントの実際

■ PMBOK:プロジェクトマネジメントプロセス群



- プロジェクトにおいては、そのプロセスを5つの群として分類しています。

■ PMBOK:アクティビティのレベル



- また、PMBOKではプロセスごとの標準的なアクティビティ（投入工数）の形状を示しています。
 - プロセスは、プロジェクトの有期性によって管理されることになります。

プロジェクトマネジメントの実際

■ プロジェクトにあたり:プロジェクトの定義のための要素

プロジェクトの目的	顧客に還元するベネフィット 顧客の期待 プロジェクト終了後に発生する機会
プロジェクトの目標	スケジュール 目標とするプロジェクト収支 品質の評価基準と目標値
成果物	成果物(納品するドキュメンテーションor物理的な完成品)
主要マイルストーン	プロジェクトの計画・実行・終了プロセス群の終了時期
前提と制約	プロジェクト・顧客事情により変更できない事柄 既に共有・決定された事柄
仮説・検証(追加調査事項)	未確認事項
特殊なリソース調達	自社の他部門 外部パートナーの調達の必要性・調達内容
関連する他プロジェクト	プロジェクトに影響(与える・受ける)する他のプロジェクト

- プロジェクトの立ち上げプロセス群前、及びその間において、プロジェクトを定義するにあたり、主要な項目について整理しておくようにします。

(各種文献等参考に当方が要約)

プロジェクトマネジメントの実際

■ プロジェクトにあたり:プロジェクトの定義のための要素

※みなさんに置き換えたらどのようなになるか

自分がマネジメントorアサインするプロジェクト定義のための要素・内容

プロジェクトの目的	
プロジェクトの目標	
成果物	
主要マイルストーン	
前提と制約	
仮説・検証(追加調査事項)	
特殊なリソース調達	
関連する他プロジェクト	

- プロジェクト定義の要素について、自分がマネジメント若しくはアサインするプロジェクトについて、そのような内容が当て嵌まるか考えてみましょう。

スコープとWBSの策定

■ プロジェクト誕生の背景の整理

プロジェクト誕生の背景となりうるもの(6つの要因)

● 市場の要求

例) 新たなアプリケーションの普及により、現在自社システムと一般に普及するアプリケーションとの互換性が著しく低下。当社のバージョンアップが必須の状況となった。

● 顧客の要求

例) 旅行エントリーサイトの事業者が、携帯サイト利用のニーズに応えるべく携帯サイトの立ち上げを企画した。

● 法的な要求

例) 個人情報保護法の施行により、個人情報を含む電子メールは、全てパスワード管理するよう法令化され、その実施が必須となった。

● ビジネスニーズ

例) WEB2.0の主体がブログ、SNSよりも、WIKIに移行する傾向が高まると顧客が予測。WIKIサイトの立ち上げを決定した。

● 技術の進歩

例) 新型軽量バッテリーが開発され、より軽量化されたパソコンの開発が可能となった。

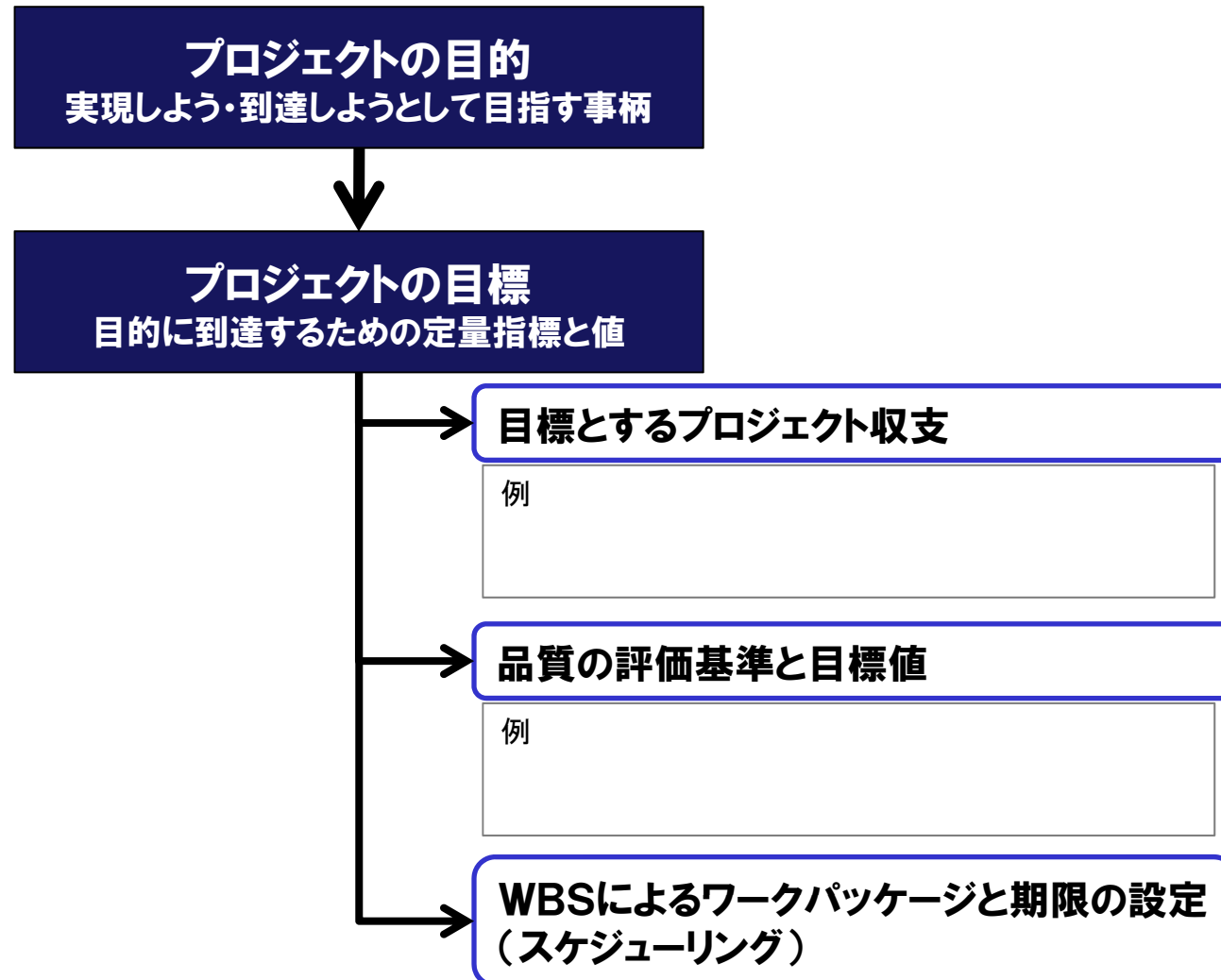
● 社会的ニーズ

例) 街頭での防犯が問題視され、画像の鮮明度、長時間保存可能な防犯監視システムが必要となった。

- プロジェクトの立ち上げフェーズでは、プロジェクト誕生の背景を整理するようにします。
- PMBOKでは、プロジェクト誕生の背景となりうるものとして6つの要因を挙げています。捉え方によっては重複する項目もありますが、背景を考える際の視点として活用します。
- ここで整理した内容は、プロジェクトの目的に反映するようにします。

スコープとWBSの策定

■ 目的・目標の設定



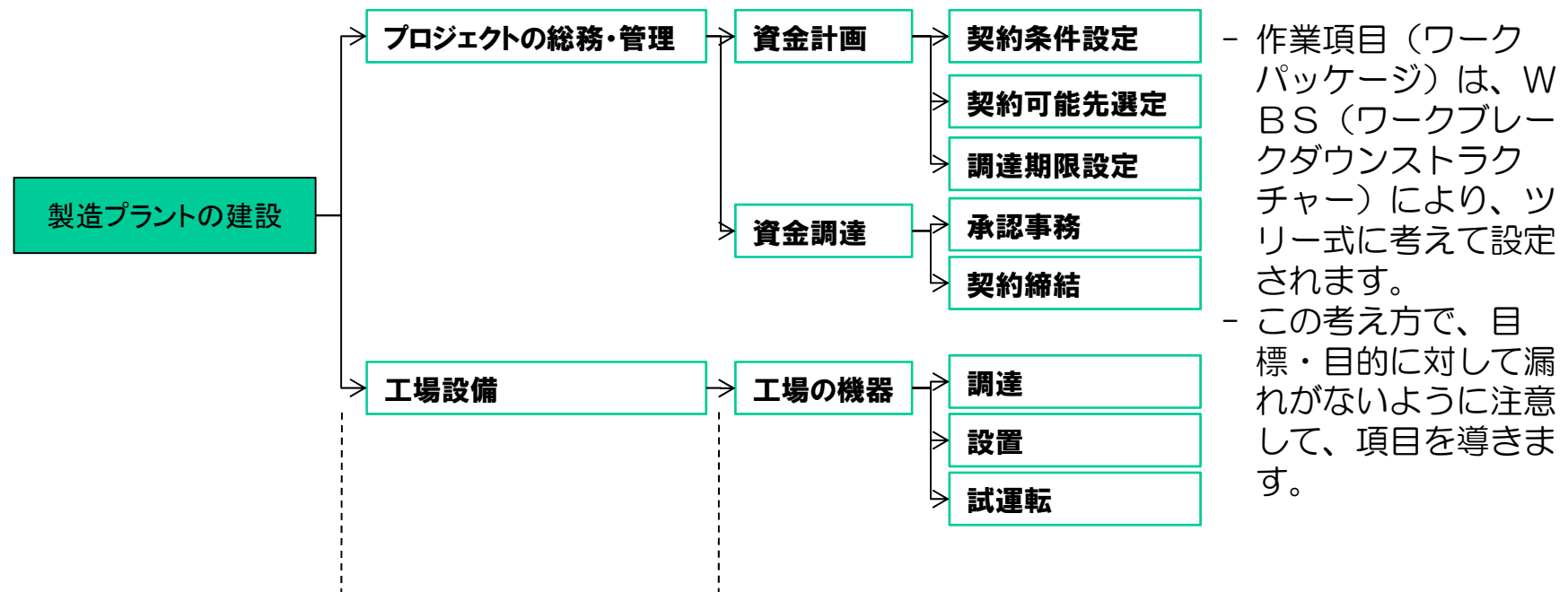
- プロジェクトの背景を一旦整理した後、プロジェクトの目的の設定に反映し、更に、プロジェクトの目標に落とし込みます。
- 目的とは実現しよう、到達しようとして目指す事柄のこと、目標とは、目的に到達するための指標と値を意味します。
- 目標においては、目標とするプロジェクトの収支、品質の評価基準と目標値、スケジュールリングを行うようにします。

スコープとWBSの策定

■ WBSの策定

WBS(ワークブレイクダウンストラクチャー)とは、成果物を作成するために行うべき作業を、階層的に要素分解したもの

例) 製造プラント建設のWBS 参考例



スコープとWBSの策定

■ クリティカル・パス

クリティカル・パスの用語

● **ES:アーリースタート**

ある作業を開始できる最も早い時期。先行作業がある場合は、そのEF:アーリーフィニッシュと同じ。

● **EF:アーリーフィニッシュ**

ある作業を終了できる最も早い時期。ES:アーリースタート+所要時間に該当。

● **LS:レイトスタート**

ある作業を開始できる最も遅い時期。LF:レイトフィニッシュ+所要時間に該当。

● **LF:レイトフィニッシュ**

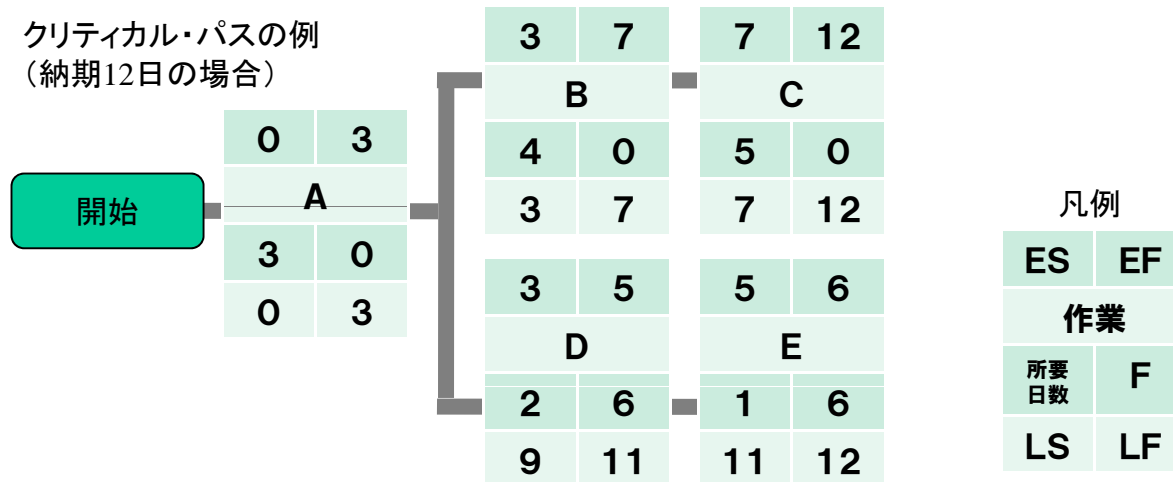
作業を終了できる最も遅い時期。継続作業がある場合、そのLS:レイトスタートに同じ。

● **F:フロート**

スケジュール上の余裕。LF:レイトフィニッシュ-EF:アーリーフィニッシュで得られる。

- プロジェクトでは、ある作業をすると成果物が生まれ、それを受けて次の作業が開始されるという依存関係がある作業項目があります。
- この依存関係をディペンデンシーと言います。
- スケジューリングでは、この依存関係を見ながら期日設定するようにします。

クリティカル・パスの例
(納期12日の場合)



スコープとWBSの策定

■ WBSの策定

このケースでは、どのようなWBS:ワークパッケージが策定されるでしょうか。
また、スケジュールをガントチャートにより表現して下さい。

演習は各社様のご要望に準じ
内容・レベルを調整いたします

【ラーメン屋の開業】

みなさんのメンバーは、ラーメン屋を開業するメンバーです。

現在、このビルの1階にラーメン屋の店舗を友人から受け継ぎました。30人程度着席できるスペースはあります。店舗自体や水道・ガスの設備はありますが、現在止まっている状況です。カウンターや椅子、テーブルは、前の友人が持っていていしまいありません。ラーメンを作り、食べてもらうための食材・具財、調味料、調理用具（なべ、かま、など）や食器類（どんぶり、はし、れんげなど）も一切ありません。

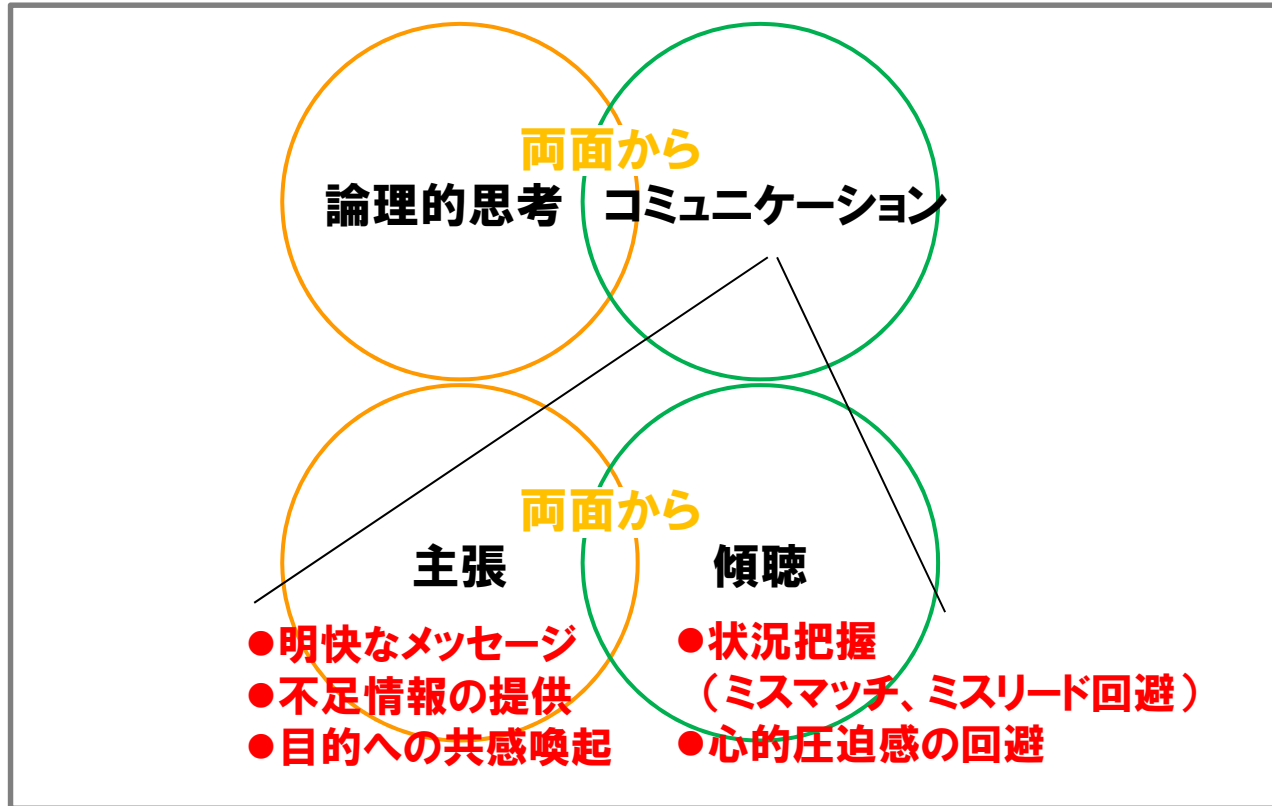
なお、資金は皆さんが出し合った50万円はキャッシュで即使えますが、開業しなければみなさんは、未収入です。

（開業日、その他の設定は、皆さんにお任せします）

オペレーションにおけるシーン別諸問題の対応

■ コミュニケーションの活用(プロジェクトにおけるメッセージ伝達と傾聴)

プロジェクトリーダーのリーダーシップ



- プロジェクトでは、コミュニケーション：ヒューマンスキルを用いながら、その推進に取り組むようにします。
- ここでは、コミュニケーションの要素も含めたシーン別の対応方法を理解します。
- また、プロジェクトリーダーが、リーダーシップを発揮するためには、コミュニケーションにおいて主張と傾聴の両面のバランスを図るようにします。

(演習)あなたが、先のラーメン屋立ち上げのプロジェクトリーダーであった場合、目的への共感を喚起するため最初の会合でどのようなメッセージを伝えればよいでしょうか。この演習では、あなた以外のメンバーは、「ラーメン店アルバイト募集」で集まった人です。

演習は各社様のご要望に準じ
内容・レベルを調整いたします

オペレーションにおけるシーン別諸問題の対応

演習は各社様のご要望に準じ
内容・レベルを調整いたします

■ インタビュー時のコミュニケーション

●積極的傾聴

<演習>

あなたは業務改善プロジェクトのメンバーで、今からインタビューをします。プロジェクトの目的は、業務時間の短縮です。

ペアになり、相手の業務内容（普段の仕事など）について幅広く聴き、ある問題について解決できそうなことを「対話を通じて」導いて下さい。

- インタビューのスキルが実践できるよう、体験を通じて理解を進めるようにします。

●積極的傾聴

<フィードバック>

良く出来たところ	より改善できるところ