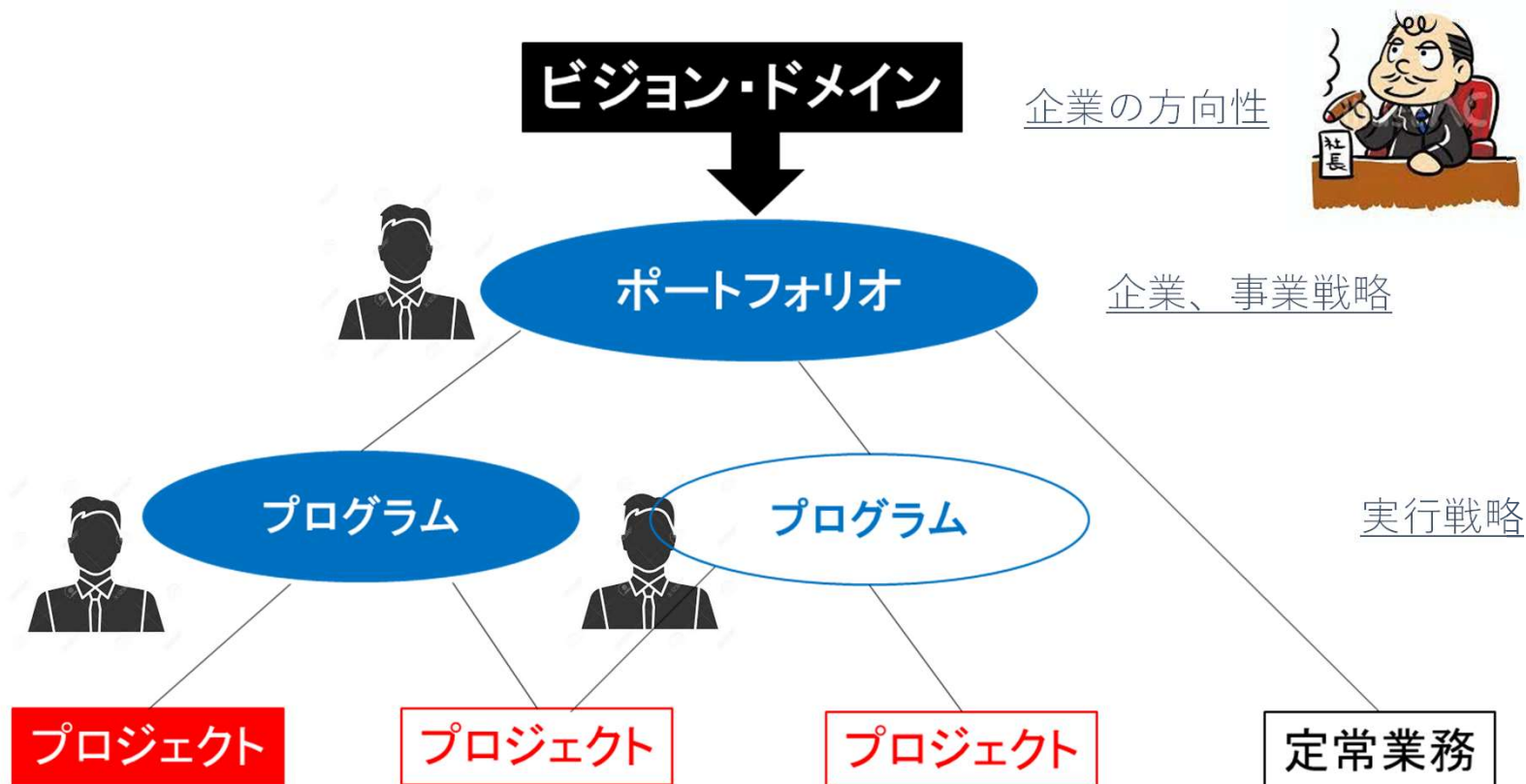


タイトル Lorem Ipsum

Sit Dolor Amet



あなたがプロジェクトを任されたなら、はじめにすることは



そのプロジェクトが誰の、どれに紐づいているか知ることが大切



じゃあ、ボトムアップの“プロジェクト”は
あり得ないの？

そんなことはありません。
しかし、プロジェクトを上申するときの基本は

Myself

Ourself

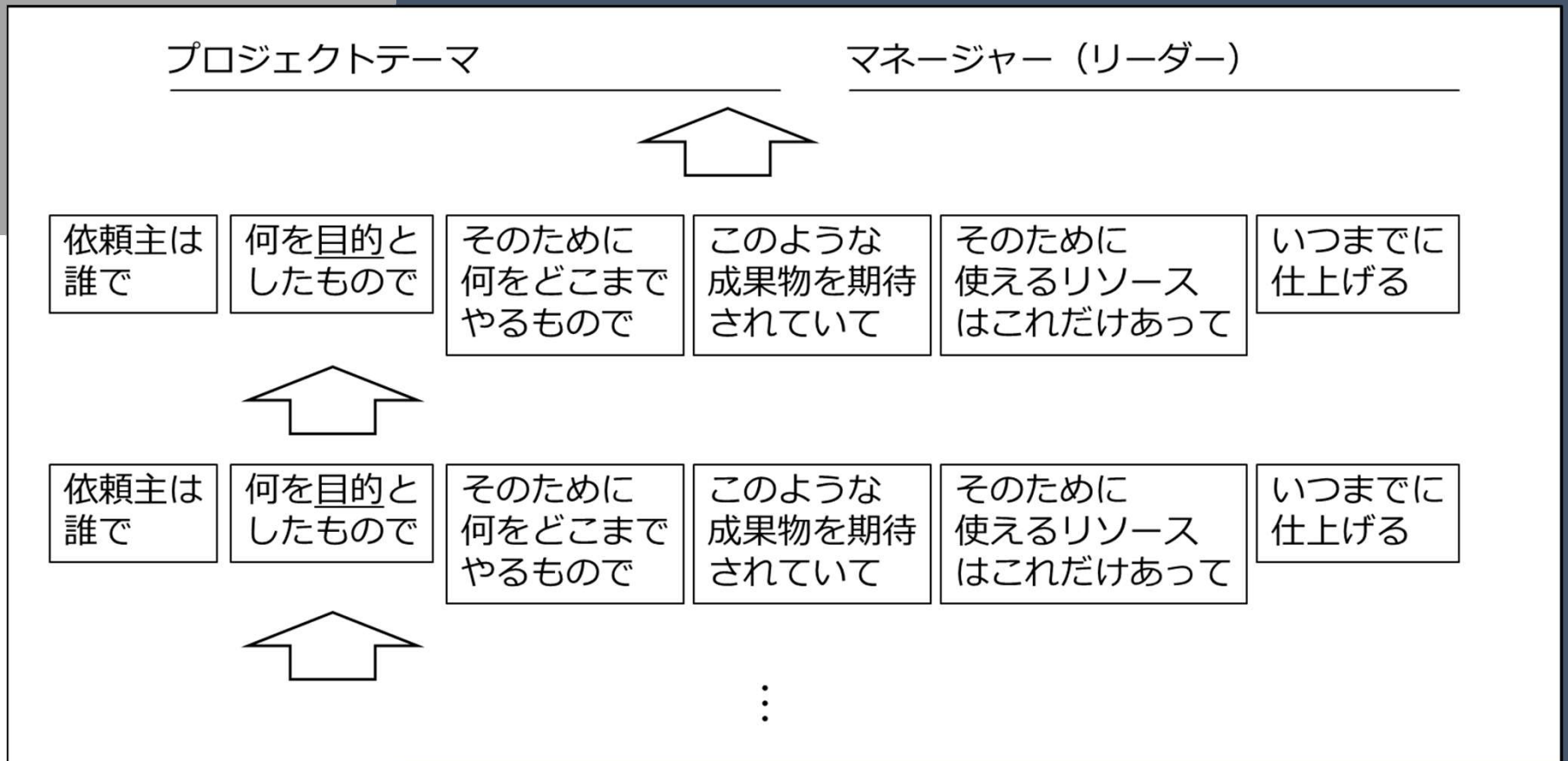
Yourself

つまり、そういうことです

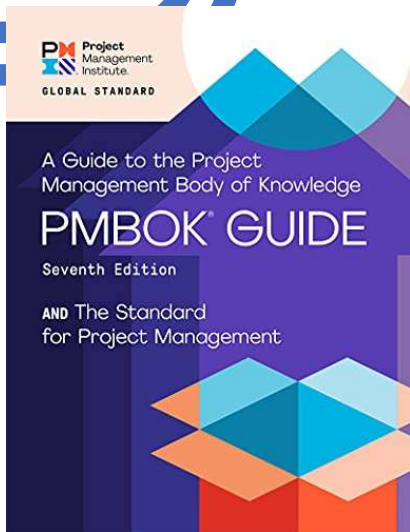
演習.1

ソロワーク

あなたのプロジェクトの
上位の繋がりを書いてください



それでは、プロジェクトマネジメントの話をしてします



PMBOK

1987年アメリカの非営利団体PMIが発刊
今ではプロジェクトマネジメントの世界標準
(事実上の標準)として世界各国に浸透。
4年に1度くらいのペースで改訂

プロジェクト管理に関する知識や
ノウハウを体系的にまとめたもの。

プロジェクトマネージャー
プロジェクトリーダーの“あるある”集

プロジェクトを
やった後に読んだら、
“早く知ってりゃよかった”
と思います



この読み応えのあるガイドからピックアップしてお伝えします

目次

- 1.プロジェクトをはじめる前に
 - 1.1.プロジェクト憲章
 - 1.2.プロジェクトマネージャー
- 2.プロジェクトの進め方
- 3.プロジェクトのポイント

あなたが会社からプロジェクトを任されたとき

会社はあなたが

“プロジェクトを完了させてくれること” を切に願っています。

しかし、あなたが

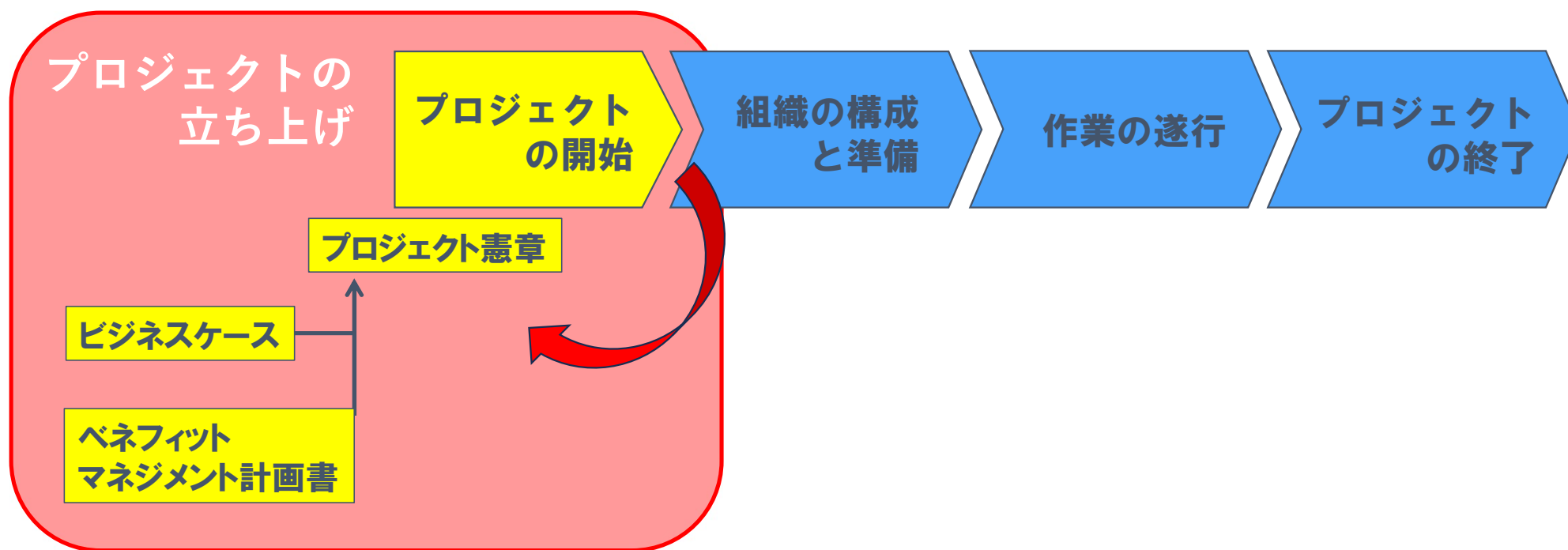
“プロジェクトを行うための環境を整備すること” はしてくれません

- いつも意見が一貫しているオーナー・顧客・上司
- プロジェクトに理解ある同僚・職場
- プロジェクトの内容を把握している上司、メンバー
- 風通しのいい職場
- ありあまる予算 …

職場のネガティブな側面と折り合いと付けて進めていくのが
プロジェクトマネジメントであることを理解しましょう

プロジェクトマネジメントは“建付け”からはじまる

PMBOK プロジェクトライフサイクル



プロジェクトマネージャーは
プロジェクトが開始されたら、まず“遡って”準備を開始する

ビジネスケース

1.定義

組織の戦略や課題の解決策として採用されたプロジェクトが妥当なものかを判断するための資料

2.内容

2.1.ビジネスニーズ

プロジェクトの動機

(市場の需要、組織のニーズ、顧客要求)

2.2.状況分析

SWOT分析

2.3.推奨

プロジェクトの方向性の妥当性

2.4.評価

ベネフィットは何で、どうに評価するか

ベネフィットマネジメント計画書

1.定義

プロジェクトのベネフィットがいつ・どのように実現するかを資料

2.内容

①ベネフィット

プロジェクトがどのような利益や恩恵を生むのか

②戦略の整合性

プロジェクトが、その組織の全体的な戦略の中でどのような役割を担っているのか

③ベネフィット実現の時間枠

ベネフィットがどのタイミングで発生するか

④評価尺度

ベネフィットを示すために使用される指標のこと

⑥前提条件

⑦リスク

期待しているベネフィットを実現させる際に発生することが懸念されるリスク

プロジェクト憲章

1.定義

プロジェクト立ち上げ時に目的・ゴール・スケジュール・予算の概要を文書化したもの。
プロジェクトの発起人(スポンサー)が作成し、それに則ってプロジェクトマネージャーが業務を遂行する。

2.内容

分量は自由(1p~数十p)。
プロジェクト立ち上げ(キックオフ)時点で判明している内容で、
状況に応じ、下記項目を適宜対応する

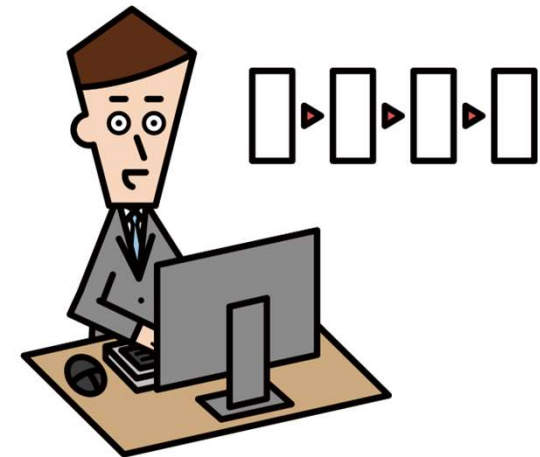
- | | |
|----------------------------|------------------|
| ①プロジェクト発足の理由(背景・経緯) | ⑥ハイレベル要求事項 |
| ②プロジェクトの目的 | ⑦ハイレベルリスク |
| ③プロジェクトの概要・作業範囲 | ⑧予算 |
| ④プロジェクトのゴール
(測定可能な成功基準) | ⑨要約マイルストーン |
| ⑤前提条件・制約条件 | ⑩ステークホルダー |
| | ⑪プロジェクトチャーターの承認者 |

「プロジェクト憲章」を以って、
プロジェクトマネージャーが任命され、プロジェクトがスタートします

これまで
ドキュメントづくりに勤しんできましたが
プロジェクトマネジメントの本分は
“プロジェクトを成功裏に進める”ことです

そして、PMBOKはプロジェクトを進める核となる
“プロジェクトマネージャー”のためのノウハウ集です

以降、PMBOKを元に、
“プロジェクトマネージャー”像
について説明します



プロジェクトマネージャー

(1) 定義

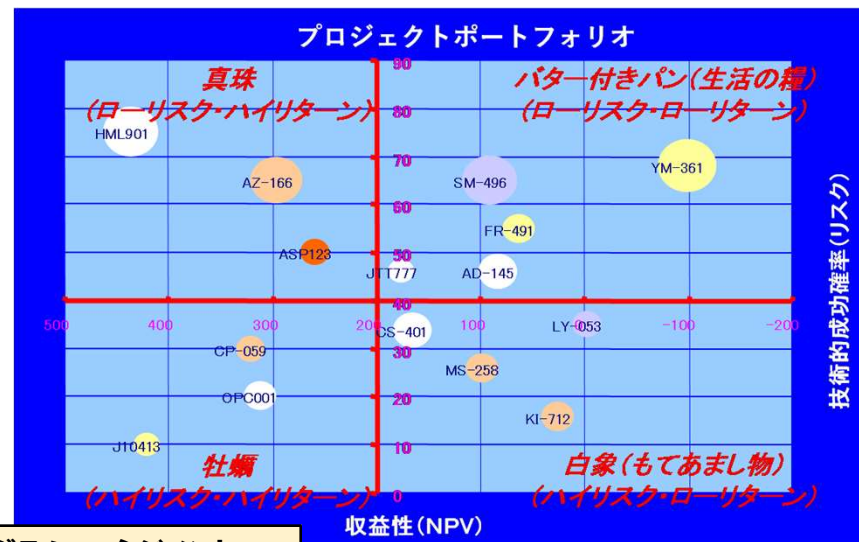
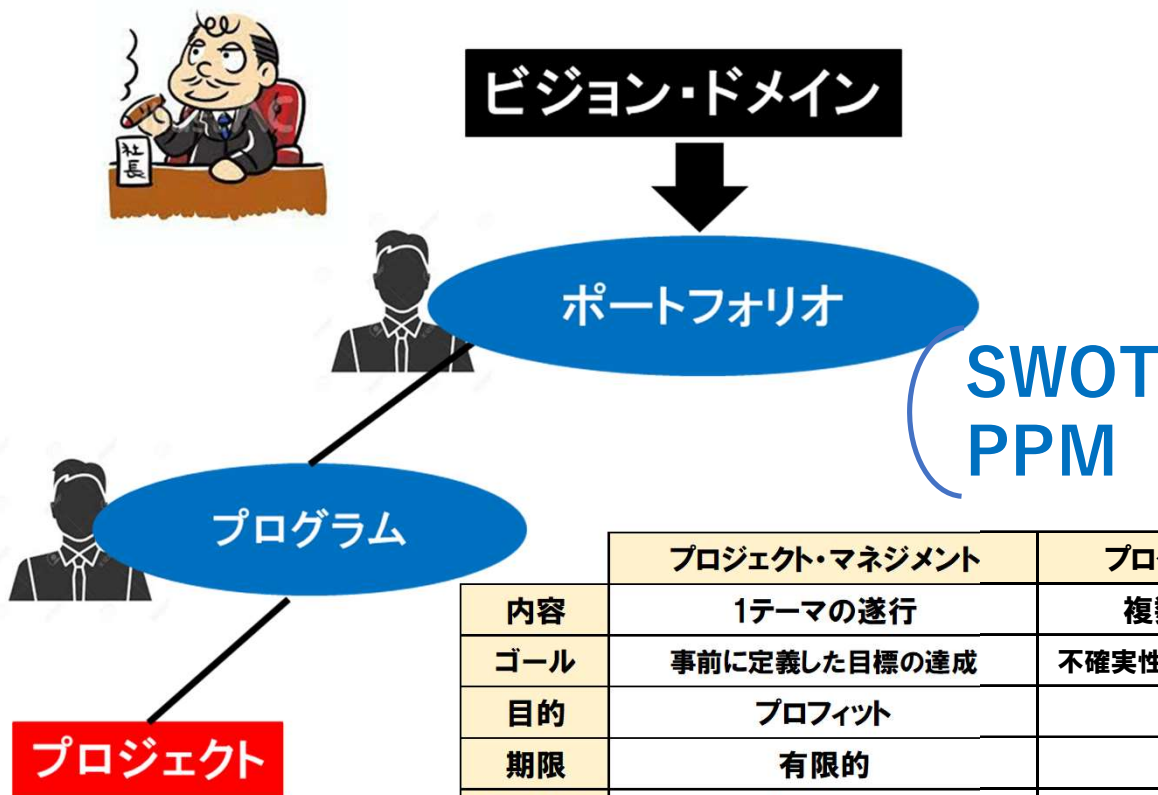
プロジェクト目標を達成することに
責任を持つチームを導くために母体組織から任命された人物

(2) 姿勢

- ・ チームメンバー等の資源の最適化と活用および協力的な関係作り、自主性を伴うチーム（自己組織化チーム）の確立からチームメンバーへの意思決定の権限委譲を図る
- ・ 指揮者はオーケストラすべての楽器を演奏できる必要はないが、音楽の知識や理解、経験そしてオーケストラをまとめる技能を有していなければならない。



権限を得るには上との関係作りが重要



	プロジェクト・マネジメント	プログラム・マネジメント
内容	1テーマの遂行	複数テーマの取纏め
ゴール	事前に定義した目標の達成	不確実性への対応と事業価値向上
目的	プロフィット	ベネフィット
期限	有限的	継続的
組織視点	部分最適	全体最適
知識体系	PMBOK	P2M

1つ、2つ上の視点を理解しておく、上とのコミュニケーションが円滑に進みます

プロジェクト環境をつくるのはあなたです

組織とメンバー

組織内における個々のプロジェクトの支援
を横断的に行う部門や構造システム

会議体

組織内における個々のプロジェクトの支援
を横断的に行う部門や構造システム

要領書

組織内における個々のプロジェクトの支援
を横断的に行う部門や構造システム

PMO

組織内における個々のプロジェクトの支援
を横断的に行う部門や構造システム

PCO：あるプロジェクトの専属PMO。

プロジェクトマネージャーを支援する

SPO：戦略的PMO。戦略に合わせた

プロジェクトの取捨選択、予算付けを行う

PMCoE：発展版PMO。プロジェクトの方法論の

開発・普及、標準化を行う

職場には、あなたの知らないルールやサポート体制が存在します

PMMM (Project Management Maturity Model)

(1) 定義

プロジェクトの組織の成熟度を規定したもの

(2) 内容

成熟度により、以下5段階に分類され、プロジェクトの成功確率が左右される。

	①場当たり	②準備	③可視化	④統合	⑤柔軟性
ドメイン戦略	ない。あってもフレーズ的	ある。認識され始める	戦略にPJの結果が反映される	他の部署・事業部と戦略と融合する	トップでなくとも然るべき人が戦略立案に参加できる
プロダクト	担当不在。トップの主観で決まる	担当ができる。	PJ間の調整ができる	戦略と連携・連結できる	将来を予測できる
プロジェクト	運営システムはない 成否はリーダー次第	システムができる 新たなテーマは困難 成否はチーム任せ	運用システムが PJに有効に働く	組織と連携・ 連結できる	PJ内でアプローチの 選択・テラーリング できる
タスク	担当者任せ	データを取るようになり、 PJ内で共有できる	組織でデータが 蓄積され活用される	ムダを排除し 合理化が進む	ボトムアップでタスク 改善し、直ちに組織で 共有できる
組織風土	PMは知らない	PMは知る人ぞ知る	PMを全員が認識する	PM教育の徹底 セクショナリズム撤廃	オープンな雰囲気 新しいことに積極的

目次



1.プロジェクトをはじめる前に

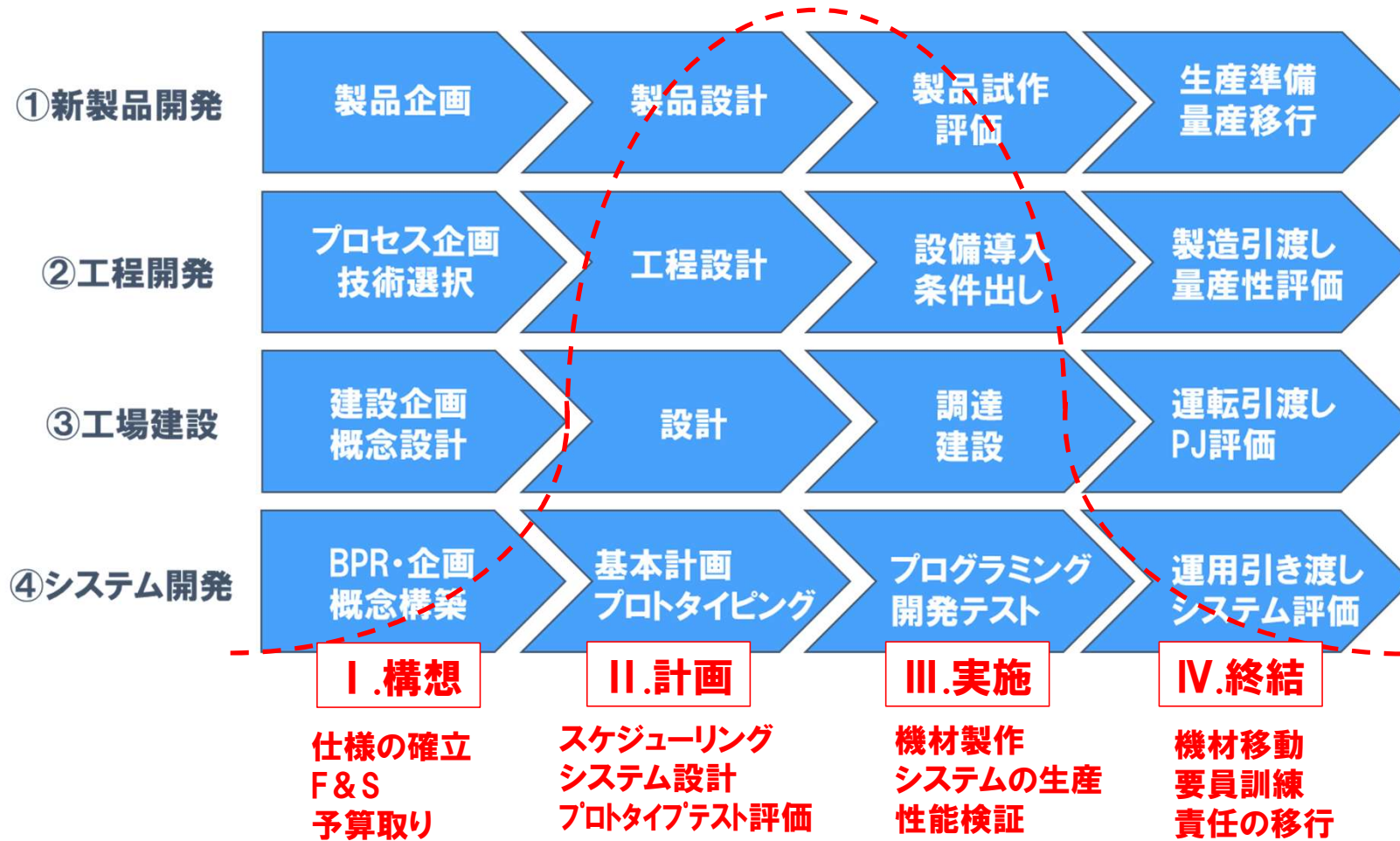
2.プロジェクトの進め方

2.1.プロジェクト・ライフサイクル

2.2.10の領域

3.プロジェクトのポイント

どんなプロジェクトでも、進め方はある程度似てますよね…



それぞれの型はこんな関係

PMBOK
第6版

ウォーターホール型

→ リレー・ラグビー
・コンカレント

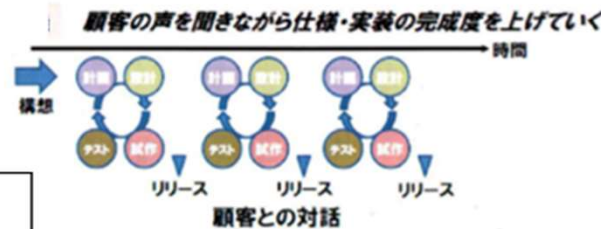
プロトタイプ型

第7版

スパイラル型

アジャイル型

特徴 ①手戻り上等!!
②少人数
③顧客と協調



あるべき姿の追求

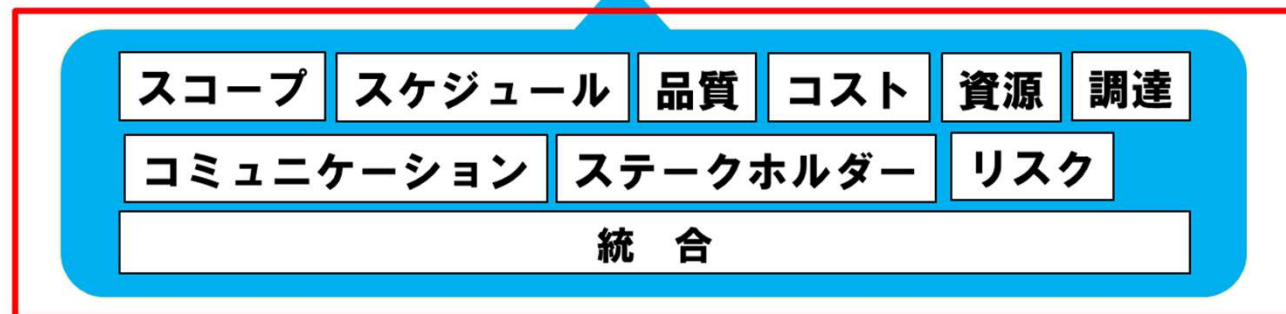
- 大規模プロジェクト向き
- 開発計画・進捗/コスト管理がしやすい
- メカニズムベース、ノウハウを蓄積しやすい
- ×要件変更に対応が困難
- ×開発およびリリースまでが遅い
- ×開発の失敗・見直しのリスクが高い

- 要件不明確、変更多数案件向き
- 顧客の要求を最大限反映できる
- 仕様・要件変更も問題無く対応できる
- サービスインまでの時間を短縮できる
- ×開発方針がブレやすい
- ×開発計画・進捗/コスト管理が困難
- ×最終的な品質が落ちてしまうリスクがある

ベストプラクティス

PMBOK プロジェクトの土台が『10の領域』

プロジェクトライフサイクル



『10の領域』別プロジェクトでやるべきこと一覧 …全部やるの？

	立ち上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	・プロジェクト憲章の作成	・プロジェクトマネジメント 計画書の作成	・指揮マネジメント ・知識マネジメント	・統合変更管理	・成果物の保管、 資源の開放
スコープ		・要求事項収集 ・スコープの定義 ・WBS作成	・アクティビティの実施	・監視、場合に応じ変更 およびベースラインへ展開	
スケジュール		・アクティビティの定義 ・アクティビティの順序 ・アクティビティの見積 ・スケジュールの作成		・監視、場合に応じ変更 およびベースラインへ展開	
コスト		・コスト見積 ・予算の設定		・監視、場合に応じ変更 およびベースラインへ展開	
品質		・品質要求事項の特定 ・組織の品質基準の特定	・組織の品質基準の順守	・顧客への保証確認 ・活動の記録	
資源		・物的・人的資源の見積 ・物的・人的資源の計画	・物的・人的資源の獲得	・監視、過不足への措置	
コミュニケーション		・コミュニケーション 活動の検討	・ステークホルダーとの 情報交換の効率化	・監視	
リスク		・リスクの特定 ・リスクの定性分析 ・リスクの定量分析 ・リスクの対応計画策定	・リスク対応策の実行	・監視、追加の確認	
調達		・調達先、組織内外の検討	・調達の実行	・法的合意措置の完了	
ステークホルダー	・ステークホルダー特定 ・ステークホルダー理解	・ステークホルダーの 関与を促す手段の検討	・ステークホルダーの 支援強化と抵抗の抑制	・戦略のテーラリング	

全てやってはキリがない 重要な領域をピックアップして、注力

スコープ・マネジメント

プロジェクトのやる範囲を決めて、
やるべきことを明確にする

- ① **要求事項収集**
スコープを定義する根拠探し
- ② **スコープの定義**
受け入れ基準を記述
- ③ **WBS作成**
やるべき内容を記述



プロジェクトオーナーとの折衝



MECEでタスク抽出

スケジュール・マネジメント

やることを細分化して優先順に並べる、
タスクを見積もって、人に割り振る

① **アクティビティの定義**

遂行すべき具体的な行動を特定・文書化

② **アクティビティの順序**

効率性、論理性から作業順序を定義

③ **アクティビティの見積**

個々のアクティビティから全体の所要時間を見積もる

④ **アクティビティの調整**

割り当てたアクティビティをメンバにレビューし、他のアクティビティとの調整や資源平準化を行う

⑤ **スケジュール作成**

正しい工数理解で
スケジュールリング



プレゼン &
コミュニケーション





計画プロセス群 『10の領域』

『10の領域』で重要だったランキング1位、2位はこちら
(独自ヒアリング)

コミュニケーション マネジメント

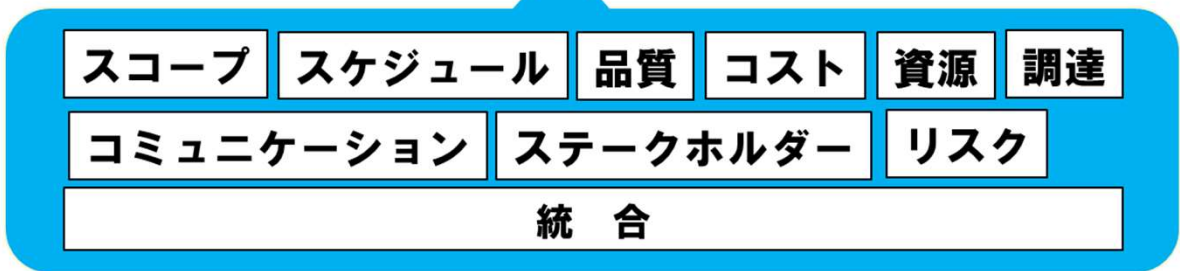
- ①各ステークホルダーとのコミュニケーション活動(会議、情報収集・伝達等)を検討
- ②プロジェクト・メンバーと議論し、チーム憲章を確立する

ステークホルダー マネジメント

- ①ステークホルダーの関与を促す方法を決定する

PMBOK プロジェクトは以下のフローで進めます

プロジェクトライフサイクル





終結プロセス群

1.定義

プロジェクト・フェーズを完了・終結する

2.内容

プロジェクトやフェーズの情報が保管され、

新しい取り組みのために組織の資源が解放される

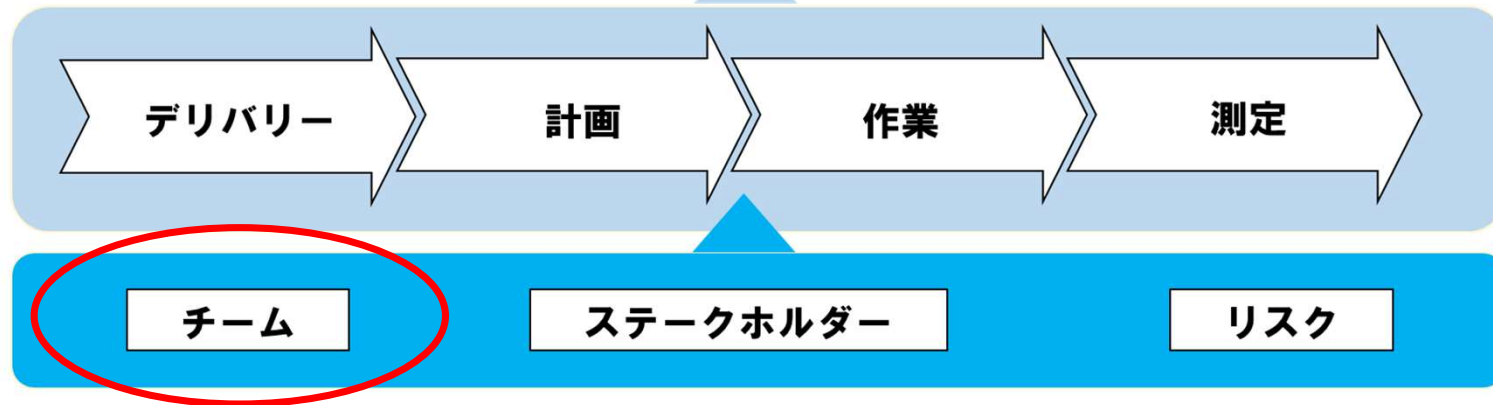


現代の経営学(ダイナミックケイパビリティ論)の核となる

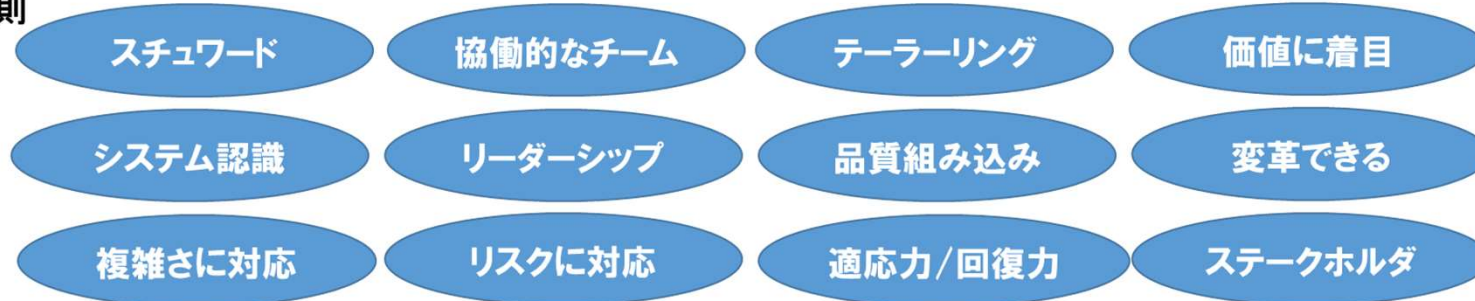
ナレッジがしっかりしていない組織は優秀な人材の離脱に繋がる

開発アプローチとライフサイクル

8の原則



12の原則



“チームマネジメント”の概念が追加されている

チーム・マネジメントは 組織が多様化に対抗できる数少ない手立てのひとつ

しかし、
同質的



多様化に伴い“チームマネジメント”の重要性が上がっている



チーム・マネジメント

▶ チーム種類

① 集権型チーム:

プロジェクトマネージャーは**プロジェクト憲章**により規定され
ステークホルダーへの説明責任はプロジェクトマネージャー1名に委ねる

② 分散型チーム:

自律的にチームが発足することもあり、メンバーがファシリテーターとなって
プロジェクトを動かすこともある

▶ 目指すべきハイレベルなチーム

- ① オープンで**心理的安全性の高い**コミュニケーション
- ② メンバーが**プロジェクトの成果を自分のもの**として考える
- ③ **状況に合わせ**業務を調整できる
- ④ 課題に遭遇したり、失敗したときの**立ち直りが早い**
- ⑤ メンバーに意思決定の権限が与えられている(方がよいパフォーマンスを示す)

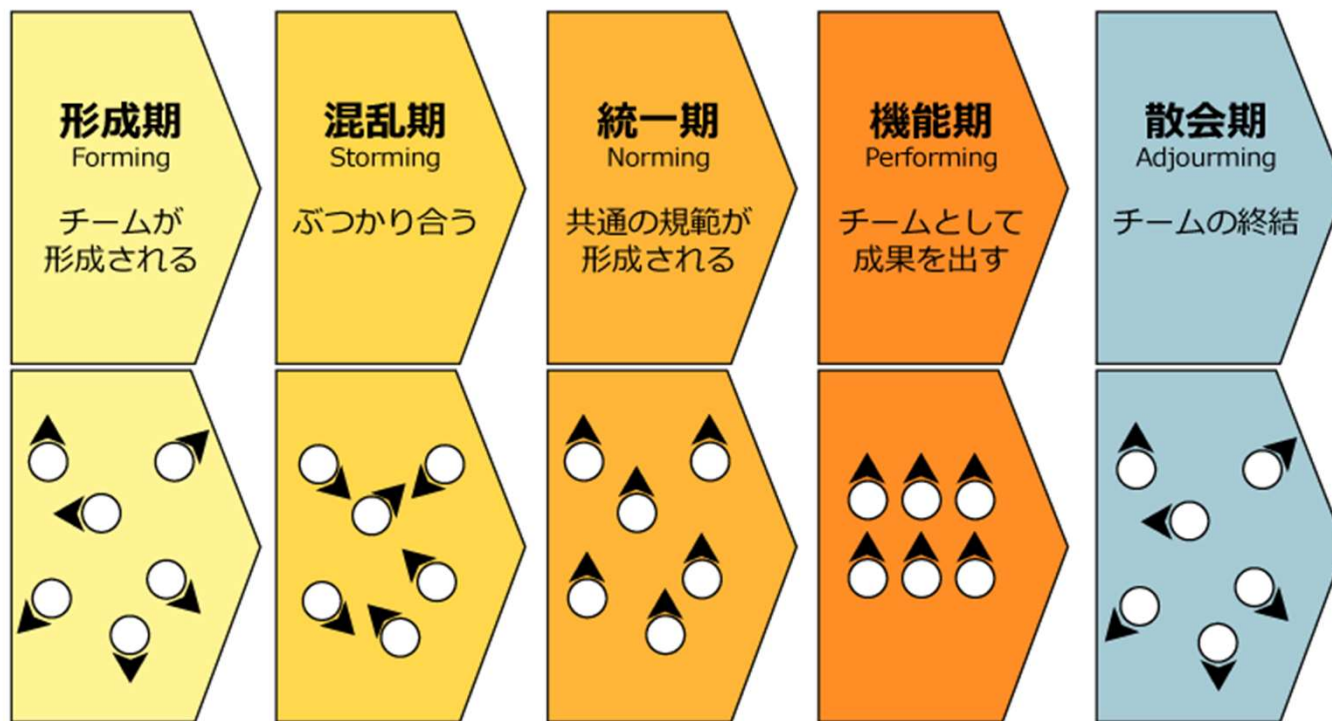


▶ チーム力を上げるには

- ① **考え方**や**選択・意思決定**方法を明らかにする
- ② 討論ではなく**対話**をする機会を提供する
- ③ 提言する、異を唱える、新しいことを試す**勇気を出す**雰囲気
- ④ 積極的に傾聴し、**支え合う協働的**な環境をつくる
- ⑤ 都度、**貢献を認める**

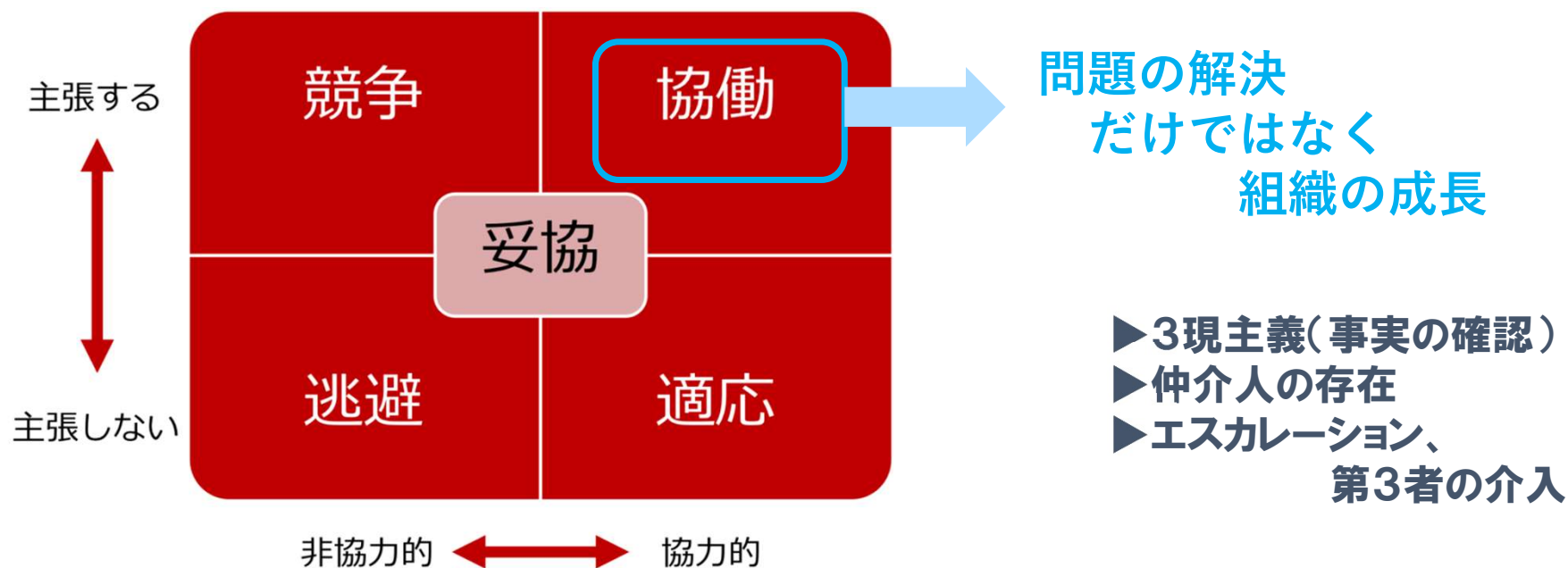
タックマンモデル

チームビルディングにおける発達段階を表したモデル



コンフリクトマネジメント

個人や組織間で意見の対立や衝突が起こった際に問題解決を図ること



“協働”を探索するには当事者以外を含めた関係性によるコントロールが大事

PMBOKでもプロジェクトツールは山ほど紹介されています

	データ収集							データ分析																			
	プレスト	ベンチマーク	チェックシートリスト	フォーカスグループ	インタビュー	アンケート市場調査	統計的サンプリング	代替案分析	品質コスト分析	費用便益分析	デシジョンツリー	コンテキスト分析	EVA	イテレーションハーンアウト	内外製分析	パフォーマンスレビュー	プロセス分析	プロポーザル分析	回帰分析	予備設定分析	リスクデータ品質査定	根本原因分析	感度分析	シミュレーション	ステークホルダ分析	SWOT分析	
統合	○		○	○	○		○		○	○	○	○	○									○					
スコープ	○	○		○	○	○		○			○								○								
スケジュール							○					○	○			○				○			○				
コスト							○	○				○								○							
品質	○	○	○		○		○	○	○		○					○	○										
資源							○		○							○											
コミュニケーション																											
リスク	○		○		○		○		○	○	○									○	○	○	○	○	○	○	○
調達						○						○			○	○											
ステークホルダー	○	○				○	○				○	○						○				○			○	○	○

	データ分析			データ表現											その他												
	傾向分析	差異分析	What-If分析	親和図	特性要因図	管理図	フローチャート	階層構造分析	ヒストグラム	マトリックスダイアグラム	マトリックス型チャート	マインドマップ	発生率影響度マトリックス	散布図	層別	系統図	FMEA FTA	ステークホルダ関与評価	多基準意思決定分析	類推見積もり	投票	フィードバック	プレゼン	コンフリクトマネジメント	ファシリテーション	交渉政治	監査
統合	○	○																○			○			○	○	○	
スコープ	○	○	○	○							○						○		○		○			○	○		
スケジュール	○	○					○													○	○						
コスト	○	○																		○	○						
品質	○			○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○		○									○
資源	○						○			○								○	○				○			○	
コミュニケーション																	○				○	○	○			○	○
リスク													○		○	○		○							○		○
調達	○																									○	○
ステークホルダー											○							○	○		○	○	○	○		○	○

ナレッジがしっかりしていない組織は優秀な人材の離脱に繋がる