

プロジェクトマネジメント講座

プロジェクトとは

プロジェクトとは、一体どのような定義でしょうか？それは以下の通りです。

➤ **プロジェクトとは、有期的、且つ独自性がある業務**

では以下の事例で、プロジェクトをイメージしてみましょう。

【架空事例】

ある時、顧客のニーズと企業の戦略を踏まえ、更に高い収益を上げるべく、新商品開発を行おうとします。しかし単純に新製品の開発を行ってしまうと、プロジェクトを実行中に、その目的がぼけてしまう可能性があるため、具体的な目標（液晶 TV で業界 NO1 のシェアを取る等）を設定し、計画を立案します。これが、**【統合マネジメント】**です。

では今度は、その液晶 TV を作成するために、どのような仕様が良いのか等を、過去の事例・市場調査をした上で、要件を決めていきます。その後、具体的にどのような液晶 TV を作るのか、またその液晶 TV を作るにあたり、具体的な作業を明確にし、コントロールします。これが **【スコープマネジメント】**です。

液晶 TV を作るために、更にメンバーが作業を行いやすいように、作業ごとに資源と時間を割り当て、納期までにしっかりと間に合うようにコントロールします。これが **【タイムマネジメント】**です。

液晶 TV を作るには、資金が必要です。資金を得るために、見積もりを出し、見積もりからあまりずれないように調整します。これが **【コストマネジメント】**です。

納期とコスト額、今回のプロジェクトで作るもの（スコープ）が決定したら、それぞれの制約条件を調整しながら、企業の品質方針に見合うレベルの製品が生成できるようにコントロールします。これが **【品質マネジメント】**です。

作るべきもの、納期、コスト額、品質レベルが明確になれば、今度は、要求事項に見合う液晶 TV を作るために、優秀なメンバーを集め、プロジェクトに合うように教育し、チームの生産性を上げる為、マネジメントを行います。これが **【人的資源マネジメント】**です。

液晶 TV を作る上で、ステークホルダーが明確になったら、それぞれの人員に見合う打ち合わせ時期・内容を決めます。また問題点が発生した場合のエスカレーションプロセスも決定しておく必要があります。これが **【コミュニケーションマネジメント】**です。

新商品開発にはリスクが付き物です。事前に考えられるリスクを特定して、そのリスクの発生確率と、発生した場合に、どの程度プロジェクトに与えるかを分析します。またリスクの発生確率と影響度次第では、対応計画を立て、対処する必要があります。これが **【リスクマネジメント】**です。

また液晶 TV を作るために、下請業者と契約を結び、TV 作成に必要なネジ・ガラスなどの部品を購入します。またその下請業者が、契約書どおりに作業を行っているのかを監査します。これが **【調達マネジメント】**です。

ステークホルダーが明確になったら、彼らが積極的にプロジェクトに関わるのかを計画立て、管理していきます。これが **【ステークホルダーマネジメント】**です。

以上が、プロジェクトマネジメントを実行する上で重要だといわれる、**10 つの知識エリア**となります。では、その **10 つの知識エリア**を改めて確認しましょう！

★ 10 つの知識エリア

➤ 統合マネジメント

プロジェクト自体の方針、全知識エリアをまとめ、管理し、調整するエリアのことです。

➤ スコープマネジメント

スコープとは、プロジェクトが生み出す成果物・サービスの総称のことです。そのため、プロジェクトを通して実行しないといけない作業（プロジェクトスコープ）、プロジェクトを通して生み出されたモノの特性や、クライアントからの要求事項を含めたもの（プロダクトスコープ）となります。

➤ タイムマネジメント

プロジェクトを所定の時期に完了させるために、作業の依存関係、時間をコントロールするエリアです。

➤ コストマネジメント

プロジェクトを通して必要なコストを見積もり、予算化にするエリアです。

➤ 品質マネジメント

クライアントに納品する成果物・サービスに欠陥がないよう、品質プロセスの管理・コントロールをするエリアです。

➤ 人的資源マネジメント

プロジェクトに必要な人材の確保・育成・コントロールをするエリアです。

➤ コミュニケーションマネジメント

プロジェクト情報をタイムリー且つ適切に計画し、集め、作り、保管し、配布することが求められる知識エリアです。

➤ リスクマネジメント

プロジェクトを通して、予測されるリスクに対する方針を決め、発生したリスクに対して対応するエリアです。

➤ 調達マネジメント

プロジェクトに必要な資源の確保、内部に資源がない場合は、外部との契約を含みます。

➤ ステークホルダーマネジメント

プロジェクトに関わるステークホルダーを特定して、彼らの期待を分析する知識エリアです。またステークホルダーにプロジェクトに効果的に関与してもらうために適切な管理戦略を構築する知識エリアです。

プロジェクトマネジメントのプロセスと 5 つのプロセス群

プロジェクトマネジメントは 10 つの知識エリアから構成されています。この 10 つの知識エリアには 47 個のプロセスが割り当てられており、その 47 個のプロセスを、5 つの段階（5 つのプロセス群）の中で利用することがプロジェクトマネジメントとなります。では 5 つのプロセス群を見てみましょう！。

★ 5 つのプロセス群

5 つのプロセス群とは、以下のものです。この 5 つのプロセス群を、確実に行うことで、顧客の満足度が担保できると言われています。

- 立ち上げプロセス群…プロジェクトの立ち上げ
- 計画プロセス群…立ち上げたプロジェクトを、計画していきます。
- 実行プロセス群…計画したプロジェクトを、実際に動かしていきます。
- 監視・コントロールプロセス群…計画どおり実行されているかを、監視・コントロールします。
- 終結プロセス群 …クライアントの要求事項を満たして、プロジェクトは終わります。

では、10つの知識エリアと5つのプロセス群に分けられている、47個のプロセスについて見ていきましょう！

47個のプロセスとは以下のようなものになります。また次ページには、47プロセスの働きを掲載しました。

確認をしてみましょう！

10つの知識エリア	プロジェクトマネジメント 5つのプロセス群				
	立ち上げ	計画	実行	監視コントロール	終結
プロジェクト統合マネジメント	プロジェクト憲章作成	プロジェクトマネジメント計画書作成	プロジェクト作業の指揮・マネジメント	プロジェクト作業の監視・コントロール 統合変更管理	プロジェクトやフェーズの終結
プロジェクト・スコープ・マネジメント		スコープマネジメント計画 要求事項収集 スコープ定義 WBS作成		スコープ妥当性確認 スコープ・コントロール	
プロジェクト・タイム・マネジメント		スケジュールマネジメント計画 アクティビティ定義 アクティビティ順序設定 アクティビティ資源見積り アクティビティ所要期間見積り スケジュール作成		スケジュール・コントロール	
プロジェクト・コスト・マネジメント		コストマネジメント計画 コスト見積り 予算設定		コスト・コントロール	
プロジェクト品質マネジメント		品質マネジメント計画	品質保証	品質コントロール	
プロジェクト人的資源マネジメント		人的資源マネジメント計画	プロジェクト・チーム編成 プロジェクト・チーム育成 プロジェクト・チームのマネジメント		
プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント		コミュニケーションマネジメント計画	コミュニケーション・マネジメント	コミュニケーションコントロール	
プロジェクト・リスク・マネジメント		リスク・マネジメント計画 リスク特定 定性的リスク分析 定量的リスク分析 リスク対応計画		リスクコントロール	
プロジェクト調達マネジメント		調達マネジメント計画	調達実行	調達コントロール	調達終結
プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント	ステークホルダー特定	ステークホルダーマネジメント計画	ステークホルダーエンゲージメントマネジメント	ステークホルダーエンゲージメントコントロール	

【各プロセス(47 プロセス)の働き 一覧表】

知識エリア名	プロセス名	プロセスの働き
統合	プロジェクト憲章作成	プロジェクトの目標・上層部の要求事項・PM の権限等をプロジェクト憲章という文書にまとめる
	プロジェクトマネジメント計画書作成	プロジェクトの目標と各知識エリアの計画書をまとめ、プロジェクトの方針を決め、計画書を作る
	プロジェクト作業の指揮・マネジメント	計画書に基づいて、作業をすすめる。また承認された変更について処理をすすめる。
	プロジェクト作業の監視・コントロール	計画内容と実行内容を比較して、状況によっては、変更要求を出す。また報告書を作成する。
	統合変更管理	上がってきた変更要求に、承認もしくは却下という判断を(小プロジェクトであれば)PM が下す
	プロジェクトやフェーズの終結	成果物をクライアントに納品して、今までのプロジェクトにかかわった文書をまとめ、PJ 終了
スコープ	スコープマネジメント計画	スコープマネジメント計画書と要求事項マネジメント計画書を作る
	要求事項収集	プロジェクト憲章などに記載がある初期の要求事項をもとに、更に要求事項を聞き出す
	スコープ定義	聞き出した要求事項を、成果物(各工程で作成するモノ・文書等)という形にまとめる
	WBS 作成	成果物を管理しやすいレベルまで細分化して、WBS を作成し、スコープベースラインを完成させる
	スコープ妥当性確認	品質テストが完成した成果物を、ユーザーに受け入れをしてもらう
	スコープ・コントロール	スコープにおいて、計画と実行内容の乖離を見て、状況によっては変更要求を出す
タイム	スケジュールマネジメント計画	スケジュールマネジメント計画書を作成する
	アクティビティ定義	最小構成要素(ワークパッケージ)をベースにアクティビティ(タスク)を作る
	アクティビティ順序設定	アクティビティ(タスク)の順番を決める
	アクティビティ資源見積り	アクティビティを完了するために、必要な資源の種類と量(例:SE が 5 名 等)を見積もる
	アクティビティ所要期間見積り	アクティビティを完了するための、所要期間を算出する
	スケジュール作成	所要期間まで見積もったタスクを繋げ、全体のスケジュールを確認して、スケジュールを確定する
	スケジュール・コントロール	スケジュールにおいて、計画と実行内容の乖離を見て、状況によっては変更要求を出す
コスト	コストマネジメント計画	コストマネジメント計画書を作成する
	コスト見積り	各タスクを終了させるための必要資金を見積もる
	予算設定	各タスクの使用予算を積算して、プロジェクト完成のための総予算額を算出する
	コスト・コントロール	コストにおいて、計画と実行内容の乖離を見て、状況によっては変更要求を出す
品質	品質マネジメント計画	ユーザーの要件(成果物の受け入れ基準など)を基に、品質プロセスを明確にする
	品質保証	品質プロセスが正しく実行されているか、プロセスの監査をする(プログラムの監査)
	品質コントロール	ほぼ完成した要素成果物をテストする(単体テスト・結合テスト等)(成果の監査)
人的資源	人的資源マネジメント計画	ヒトを管理する上でのルール(役割分担・トレーニング方法等)を決定する
	プロジェクト・チーム編成	ヒトを集めて、チームを作る
	プロジェクト・チーム育成	各メンバーのスキルを上げて、チームを育成し、チームのパフォーマンス力を上げる
	プロジェクト・チームのマネジメント	チームを管理する。メンバーの離脱により、スコープ・タイム・コストが変わる場合は、変更要求を出す
コミュニケーション	コミュニケーションマネジメント計画	全ステークホルダーがどのような情報を欲しがっているのかを明確にして、会議体等を設定し、計画立案する
	コミュニケーション・マネジメント	コミュニケーション計画に合わせて、関連するステークホルダーに報告をする
	コミュニケーション・コントロール	ステークホルダーの情報ニーズに見合うためプロジェクト全体を通じてコミュニケーションを監視コントロールする。計画と実行内容の乖離を見て、状況によっては変更要求を出すプロセス
リスク	リスクマネジメント計画	リスクマネジメントに関する方針を決定し、計画書を作成する
	リスク特定	方針に基づいて、現時点で考えることができるリスクを特定する
	定性的リスク分析	特定したリスクに関するデータを査定して、リスクの発生確率とプロジェクトに与える影響度で、リスクに優先順位をつける
	定量的リスク分析	リスクを踏まえて、プロジェクトの成功確率、コスト・スケジュールの達成確率を考え、更にリスクに優先順位をつける
	リスク対応計画	特定・分析が終了したリスクについて、どのように処理するのか対応計画を考える
	リスク・コントロール	リスクの処置をした後、新たなリスクの発生、リスク処理プロセスの有効性を監査する
調達	調達マネジメント計画	外部業者への作業依頼を検討する。外注する場合は、調達に関する計画書全般を作成する
	調達実行	調達文書を基に、外部業者からプロポーザルをもらい、業者を選定し、契約を結ぶ
	調達コントロール	契約書通りに、ちゃんと外部業者が作業をすすめているのかを管理する
	調達終結	外部業者から、モノを納品してもらう。契約に関する文書をまとめる

ステークホルダー	ステークホルダー特定	立ち上げ段階でステークホルダー分析をおこなってステークホルダー登録簿という一覧表を作成する
	ステークホルダーマネジメント計画	ステークホルダー関与評価マトリックスを使い、ステークホルダーマネジメント計画書を作成する
	ステークホルダーエンゲージメントマネジメント	ステークホルダーのニーズを満たすために彼らとのコミュニケーション、共同作業を行い、発生する問題（課題ログ）に対処する
	ステークホルダーエンゲージメントコントロール	ステークホルダー関与のために計画や戦略を調整し、ステークホルダーの関与についてプロジェクト全体を監視コントロールする。状況によっては変更要求を出すプロセス