

# プロジェクトマネジメント講座

## 9.2 人的資源マネジメント プロジェクト・チーム編成

### 9.2.1 プロジェクト・チーム編成【インプット】

- 人的資源マネジメント計画書
- 組織体の環境要因 … 母体組織が求めるコンピテンシーレベル、経験、意欲、給与水準

### 9.2.2 プロジェクト・チーム編成【ツールと技法】

- 先行任命 (pre-assignment)
- 交渉
- 調達 (獲得) (acquisition) …  
プロジェクトを完了するために必要なスタッフを組織が供給できない時に行う
- バーチャルチーム…  
物理的に参加できない方をチームメンバーとして迎い入れる
- 多基準意思決定分析 (multi-criteria decision analysis) …  
利用期間、コスト、経験、能力、知識、スキル、態度、国際的な要因 (international factors) を選考基準として、メンバーを集める方法の1つとして利用される

### 9.2.3 プロジェクト・チーム編成【アウトプット】

- プロジェクト要員任命 (Project staff assignment)

## 9.3 人的資源マネジメント プロジェクト・チーム育成

### 9.3.2 プロジェクト・チーム育成【ツールと技法】

- チーム形成活動 (タックマンモデル)

成立 → 動乱 → 安定 → 遂行 → 解放

[成立期 (Forming)] プロジェクトの目的を発表・メンバーはまだよそよそしい (役割と責任について学ぶ)

[動乱期 (Storming)] メンバーの対立が起こる (異なる考え、非生産的な環境)

[安定期 (Norming)] メンバー間に親しみがわく (チームがお互いを信頼する)

[遂行期 (Performing)] 生産性が高く、効率的 (相互依存)

[解散期 (Adjourning)] プロジェクトが完了し、解散する

☆ チームメンバーが1名でも変更になれば、成立期に戻る

- コロケーション…多くもしくは全員のステークホルダーを物理的に同じ場所に集めることで、コミュニケーションと連帯感を強化する。

### 9.3.3 プロジェクト・チーム育成【アウトプット】

- チームのパフォーマンス評価…

育成した結果。スキル・コンピテンシーの改善 (個人), チーム離職率の低減・チーム結束力の強化 (チーム)

## 9.4 人的資源マネジメント プロジェクトチームのマネジメント

---

### 9.4.1 プロジェクト・チームのマネジメント【インプット】

- チームのパフォーマンス評価 … 育成した結果
- 作業パフォーマンス報告書 … 将来の人的資源に対する要求事項（予測上、コストが足りない、もしくはスケジュールが足りない等が発生した場合は、作業効率の向上や残業等が要求事項としてメンバーに与えられる）

### 9.4.2 プロジェクト・チームのマネジメント【ツールと技法】

- プロジェクトのパフォーマンス評価…

代表的な評価方法として、【360度フィードバック】がある。メンバーの役割と責任を明確化するために、上司・同僚・部下などの複数の情報源からパフォーマンスに関するフィードバックをもらう評価方法。

⇒評価対象者に対する建設的なフィードバック、プロジェクト実行段階における役割と責任の明確化を行う。

- コンフリクトマネジメント

コンフリクトとは、直訳で葛藤を意味しています。チームをマネジメントするにあたってはマイナス要因です。プロジェクトマネジャーにはこのコンフリクトをマネジメントするスキルが問われます。以下のものを覚えておきましょう。

- 撤退・回避 (lose-lose) …諦める（身を引くこと）、決断を先延ばしにすること。

⇒行動の結果が出るまで、時間が掛らない

- 鎮静・適応 … 意見が異なった部分より同意できる部分を強調する（直接的な問題解決手段にはならない）

- 妥協・和解…全員がある程度、満足できる解決策を模索する。2つ目に良い解決策【妥協案】。

- 強制・指示 (win-lose) …自分の意見を押しつける⇒行動の結果が出るまで、時間が掛らない

- 協力・問題解決 (win-win) …一番良い解決策。双方納得するまで話し合う⇒行動の結果が出るまで、時間が掛かる

### 9.4.3 プロジェクト・チームのマネジメント【アウトプット】

- 変更要求…

メンバーの変更、また要員に関することが原因でスケジュールやコストに影響を与えてしまう場合の変更要求。