

プロジェクトマネジメント講座

1.2 プロジェクトとは何か

1. 有期性

明確な始まりと終わり。有期性とは、必ずしも期間が短いことを表すことでなく、数年にわたり存続するケースもある。

2. 独自のプロダクト、サービス、所産（独自性） ※所産(result)…生み出されるもの

全てのプロジェクトとは、独自のプロダクト、サービス、所産を創造する。

【用語の確認】

● 段階的詳細化

プロジェクトにおいて、チームが進めるべき業務に関して、より理解が深まるにつれて、より明確に、詳細に定義することです。つまり、プロジェクトの立ち上げ段階から、すべての作業を理解することはほぼ不可能であるため、プロジェクトの進捗に合わせて、様々なことが明らかになっていくということを示しています。

● スコープクリープ

時間、コストなどを全く考慮しないで、全く誰も管理していない状態でスコープが変更・拡大すること

● ローリングウェーブ計画法

WBS 作成プロセスや、アクティビティ定義プロセスにおいて、当初の計画に基づいて、段階的に具体的な作業を詳細にしていく技法

1.3 プロジェクトマネジメントとは何か

プロジェクトマネジメントとは、クライアント（ステークホルダー）からの要求事項を満たすために、知識、スキル、ツールと技法をプロジェクト活動に適用することです。プロジェクトは立ち上げ、計画、実行、監視コントロール、終結の5つのプロセス群に含まれる47プロセスで構成され、適用・統合されることで達成されます。プロジェクトマネジメントには以下の事項が含まれます。

1. 要求事項を特定する
2. クライアントなどを含めた各種ステークホルダーのニーズ、関心事、期待に取り組む
3. 活発に、効果的に、協力的にステークホルダー間のコミュニケーションを確立し、継続し、実行する
4. プロジェクトの要求の達成に向けてステークホルダーをマネジメントし、成果物を生成する
5. 品質、スコープ、タイム、コストなど、競合する制約条件のバランスをとること（プロジェクトの3大制約）

1.4.1 プログラムマネジメント

プログラムとは

個々の管理から入手できない成果価値を得るために調和のとれた方法でマネジメントされる関連するプロジェクトや、サブプロジェクトなどのグループのこと。(プロジェクトの集合体)

1.4.2 ポートフォリオマネジメント

ポートフォリオとは

戦略的な目標（事業目標）の達成のためのグループとして管理されるプロジェクト、プログラム、サブポートフォリオのこと。

1.4.3 プロジェクトと戦略計画

プロジェクトは組織の**戦略計画**を達成するための手段として、頻繁に使用されます。つまりプロジェクトを立ち上げる理由（きっかけ）として、以下の7つが考えられます。

1. 市場の需要

【TV 作りの技術を、ラジオ作りにも活かし、TV 層だけでなく、ラジオ層も取り込もう】などのプロジェクトを生み出す状況です。

2. 戦略的機会やビジネスニーズ

【社内のインフラを改善して、効率的な作業スピードを目指す】などのプロジェクトが生み出される状況です。

3. 社会的ニーズ

【日本で作られた TV を、発展途上国に廉価で販売し、TV の普及に努める】などのプロジェクトが生み出される状況です。

4. 環境への配慮 (Environmental consideration)

【公害を減らすため電気自動車をシェアするための新しいサービスの構築を認める】などのプロジェクトが生み出される状況です。

5. 顧客要求

【お客様の要望で、80 インチぐらいの大きな TV を低コストで開発する】などのプロジェクトが生み出される状況です。

6. 技術的進歩

【新技術を使って、2 インチ程度の超小型 TV 作り】などのプロジェクトが生み出される状況です。

7. 法的要件

【ある条例によって、夜 12 時以降は TV を見えてはいけませんという法ができ、その法律に基づいて、夜 12 時になると、TV の電源が切れる商品を開発】などのプロジェクトが生み出される状況です。

1.4.4 プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）

プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）とは

複数のプロジェクト・プログラムのマネジメントを一元化し、調整する組織です。またプロジェクトマネジャーに対するマネジメント上での支援なども行います。PMOはプロジェクトマネジメントのサポート機能の提供から、実際に1つもしくは複数のプロジェクトを直接マネジメントする責任までもちます。

プロジェクトマネジャーの役割は【自分の担当するプロジェクトに対する利益確保】であるのに対して、PMOは【母体組織全体の利益を考慮する】という点で違いがあります。プロジェクトマネジャーのマネジャーは通常、PMOマネジャーになります。

1.7 プロジェクトマネジャーの役割

プロジェクトマネジャーは、プロジェクトを遂行するにあたり、一般的なマネジメントスキルの習得とともに、以下の特性を身に付ける必要がある。

1. 知識：PMBOK ガイド 等

2. 執行能力：パフォーマンス力

3. 人間性

- 効果的なコミュニケーション（コミュニケーションスキル）
 - ・ マネジャーにとって一番重要なスキル。マネジャーの労力の内、90%はコミュニケーション
- 組織への影響力（影響力スキル：権威と政治力）
- リーダーシップ（リーダーシップスキル）
 - ・ リーダーとしてのスキル：メンバー間の協力体制を整え、メンバーを同じ方向へ向かわせる
 - ・ マネジャーとしてのスキル：種々の技法を使い、プロジェクト達成に向けたコントロール
- 動機付け（チーム育成スキル）・（動機づけスキル）
- 交渉およびコンフリクトマネジメント（交渉力スキル）
- 問題解決力（問題解決スキル：原因把握 - 問題特定 - 意思決定）

またプロジェクトマネジャーの上司がプログラムマネジャー・ポートフォリオマネジャーである場合、プログラム計画にプロジェクト計画を合わせる必要があるため、各マネジャーと緊密な関係を構築する必要がある。