

プロジェクトマネジメント講座

2.4 プロジェクトライフサイクル

プロジェクトには、開始から終了までの全期間にわたり、様々なフェーズ（工程）に分けて実施されています。この「**フェーズの集合体**」の事を、プロジェクトライフサイクルと呼びます。この集合体の中でプロジェクトの開始から終了まで表します。またそのフェーズを更に細かく分ける場合もあります。その点はプロジェクトによって様々です。ちなみにITプロジェクトでのフェーズ名称としては、要件定義、設計、構築、テスト、受入という名称が一般的です。また**フェーズとプロセス群**は異なるものであるので、その点ご注意ください。

【直列関係】

先行フェーズの成果物が、次フェーズの作業開始前に、完全・正確であることを確認・承認し、次フェーズを開始する関係性のことを示しています。

【重複関係】

先行フェーズの成果物が完全・正確であることを確認・承認しなくても、次フェーズを開始させる関係性のことを示しています。その場合は、**ファスト・トラッキング**というスケジュール短縮技法を利用するため、**リスクが増大**と言われています。

また各フェーズを開始する前に実施する作業として、**フィージビリティスタディ**を行うケースが多々あります。このフィージビリティスタディとは、**実行可能性の検証**と言われています。つまり、そのプロジェクトを行うことで、プロジェクトの目的を達成できるのかという点を検証することです。

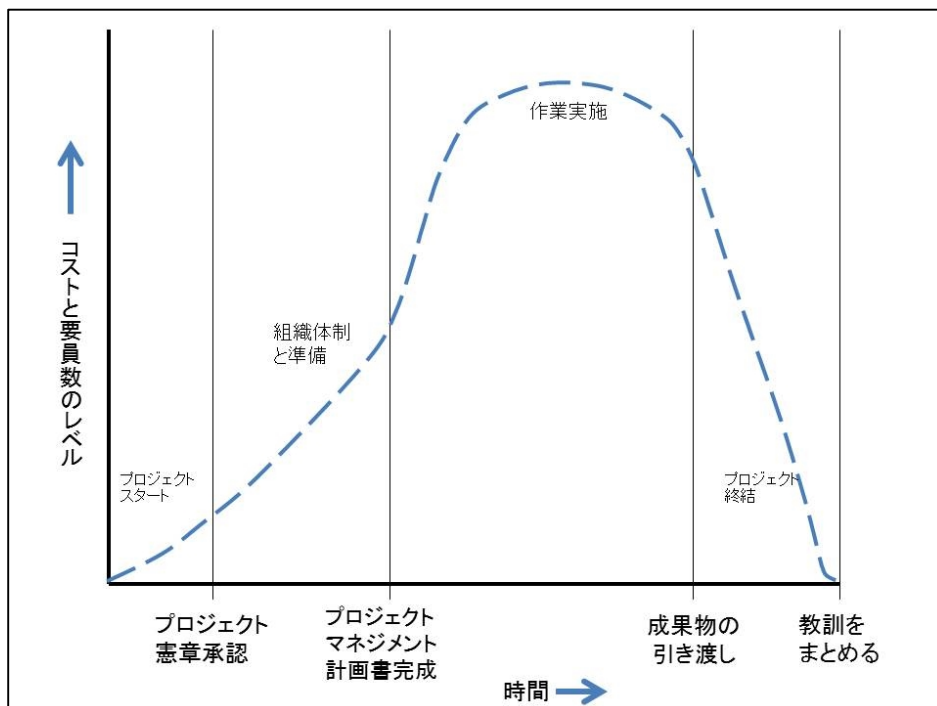
◆ファスト・トラッキングとは??

本来、同時並行ができないフェーズを同時並行することで、スケジュールの短縮を行う方法です。実施した場合、手直しが増加する等リスクが増大します。

◆フィージビリティスタディとは??

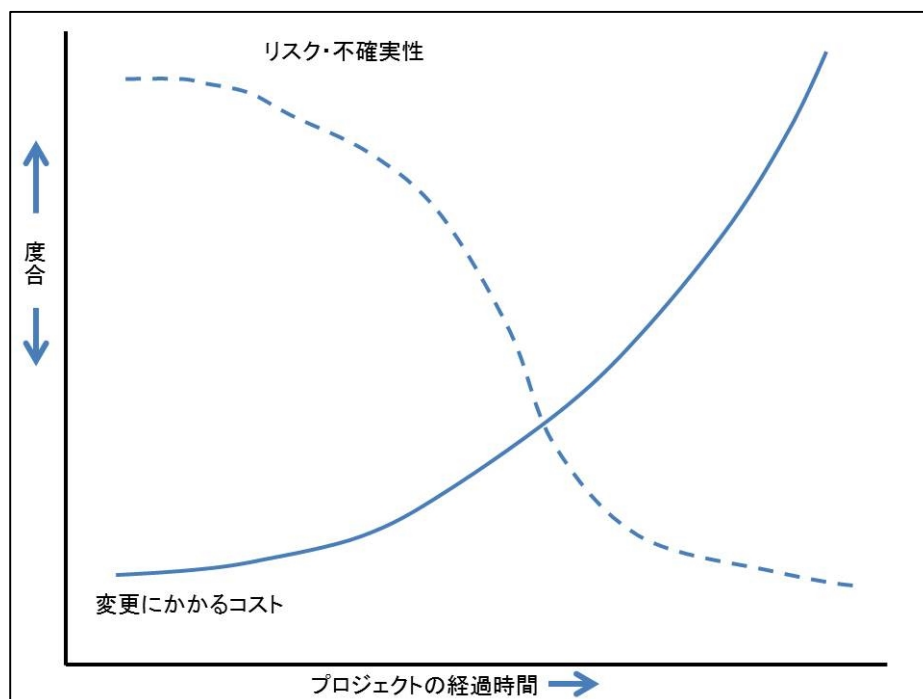
フィージビリティスタディとは、プロジェクトの**実行可能性の調査**を行うことです。つまりそのプロジェクトを実行することで、プロジェクトの本来の目的を達成できるのか？ということを検証します。特に、今まで組織として受け持ったことがない新しいタイプのプロジェクトや、複雑で、潜在的なリスクが想定されるプロジェクトなどで実施されます。従いまして、すべてのビジネスケースで、フィージビリティスタディを実施するわけではなく、**プロジェクトの結果が明確でない時に実施をします**。またフィージビリティスタディは、別プロジェクトとして、またサブプロジェクトとして、またプレプロジェクト工程として実施されます。

では続いて、プロジェクトライフサイクルの特性について見ていきましょう！



上表は、**プロジェクトの実行段階において、多くのコストが掛かっている**ことを示しています。

また以下の図表もご覧ください。



リスクは、プロジェクトの初期段階が絶大です。しかし、リスクについては、時間の経過とともに、特定し、分析して、対応計画を立てるという作業を行うため、リスクは最小化していきます。

それとは逆に、プロジェクトの経過とともに、大きくなるのが、変更に関わるコストです。プロジェクト初期段階では、変更に関わるコストは、それほど大きくはありませんが、プロジェクトが進行するにつれて、変更の度合も大きくなるの

が一般的です。

3.3 プロジェクトマネジメント・プロセス群（立ち上げプロセス群）

立ち上げプロセス群は、プロジェクトやフェーズを開始するための承認を得て、新しいプロジェクトや既に存在するプロジェクトの新しいフェーズを定義するためのプロセスで構成されています。立ち上げプロセス群では以下の 2 つのプロセスで構成されています。

- プロジェクト憲章作成プロセス
- ステークホルダー特定プロセス
- ステークホルダーマネジメント計画書作成プロセス（計画プロセス群のプロセス）

上記 2 つのプロセスで生成されるアウトプット（プロジェクト憲章作成プロセスでは“プロジェクト憲章”、ステークホルダー特定プロセスでは“ステークホルダー登録簿”）には、初期段階の要求事項が記述されているという特徴があります。また、ステークホルダーマネジメント計画書に記述されているステークホルダーの関与レベルを高まるためには、各ステークホルダーの要求事項は重要なものとなります。従いこの 3 つのアウトプットが要求事項収集プロセスのインプットになっている点も 1 つの特徴です。

その他、立ち上げプロセス群における特徴は以下のとおりです。

- まだアサインされていない場合は、この段階でプロジェクトマネジャーが選定される
- このプロセス群の主な目的はステークホルダーの期待とプロジェクト目標を合わせること
- プロジェクトの立ち上げ時に顧客やスポンサー、他のステークホルダーを参加させることは、成功基準の理解を共有し、経費を減少させ、ステークホルダーの満足度を上げ、成果物の受け入れを容易にすることになる

3.4 プロジェクトマネジメント・プロセス群（計画プロセス群）

計画プロセス群は作業全体のスコープを設定し、目標の定義と改善を行い、それらの目標を達成する上で必要とされる行動の過程を構築するためのプロセスで構成されています。このプロセス群の主な特徴は、戦略と戦術と同様にプロジェクトやフェーズを成功裏に完了するための過程を詳しく説明することだと言われています。またプロジェクトの計画の立て方は、時間の経過とともに何度も反復することで詳細化を行う“段階的詳細化（段階的精緻化）”（progressive elaboration）であると考えられています。また反復の結果はプロジェクトマネジメント計画書またはプロジェクト文書に加えられます。その他、計画プロセス群における特徴は以下のとおりです。

- プロジェクトチームは、プロジェクトを計画し、プロジェクトマネジメント計画書及びプロジェクト文書を作成する際は、関連する全てのステークホルダーの参加を促す⇒変更要求を抑えることができる。

3.5 プロジェクトマネジメント・プロセス群（実行プロセス群）

実行プロセス群は、プロジェクトの仕様を満たすためにプロジェクトマネジメント計画書に定義された作業を完了するプロセスで構成されています。プロジェクト実行の間、結果として計画の更新やベースラインの再設定が求められる場合があります。

3.6 プロジェクトマネジメント・プロセス群（監視コントロールプロセス群）

監視コントロールプロセス群は、プロジェクトの進捗やパフォーマンスを追跡し、レビューし、統制し、計画の変更が必要な分野を特定し、それらの変更を開始するプロセスで構成されています。このプロセス群の主な特徴は、プロジェクトマネジメント計画書からの差異を特定するために定期的にプロジェクトのパフォーマンスを測定し、分析することだと言われています。その他、監視コントロールプロセス群における特徴は以下のとおりです。

- 変更のコントロール、および起こりうる問題の予測に基づく予防処置の提案
- プロジェクトマネジメント計画書、及び各ベースラインを基準にした、実行中のプロジェクトの監視。
- 承認された変更だけが、実施されるように、統合変更管理を経由しない可能性のある要因に働きかけ

3.7 プロジェクトマネジメント・プロセス群（終結プロセス群）

終結プロセス群は、プロジェクトやフェーズを公式に完了するために全てのプロセス群の全てのアクティビティを終了するためのプロセス群です。このプロセス群で主に行うことは以下のとおりです。

- 顧客またはスポンサーによる受入
- プロジェクト完了後またはフェーズ完了後にレビューを行う
- テーラリングがプロセスに与えた影響の記録
- 教訓の文書化（調達終結プロセスにおいて）
- 組織のプロセス資産の適切に更新する
- 過去のデータとして利用するために PMIS の中に関連するプロジェクト文書を保管する
- 全ての調達の終了
- チームメンバーの評価と資源のリリース