

プロフェッショナルの責任

1 インテグリティとは

プロジェクトマネジャーにはインテグリティの確保が大切だと言われています。インテグリティとは（ 整合性 ）と（ 完全性 ）を意味しています。つまりプロジェクトマネジャーは基本的に忠実で、正しい対応が求められているということを意味しています。

- インテグリティは以下2つ

→（ 個人 ）のインテグリティ…（ PMI®倫理・職務規定 ）の遵守

→（ 成果物 ）のインテグリティ…プロジェクトマネジメントの（ プロセス ）を正しく行う。つまり、立ち上げ→計画→実行→監視コントロール→終結に沿って、プロジェクトが運営されているかを意味しています。

- インテグリティが求められる時→（ 誠実 ・ 真摯さ ）さが大切

→ プロジェクトマネジメントの（ 経歴 ）と（ 経験 ）に関する情報

→（ プロジェクト ）の状況

→ クライアントへの請求時（ 契約時 ）

つまり、プロジェクトの（ 成果 ）よりも、個人の（ 利益 ）を優先させることはインテグリティを欠いているという事になります。

2 利害の衝突とは

プロジェクトの（ 成果 ）と、個人の（ 利益 ）が衝突すると考えられる（ 行動 ）・（ 状況 ）はすべて（ ステークホルダー ）や顧客、関係するあらゆる人に報告する必要があると規定されています。第3者

- 利害の衝突が考えられるケースは以下3つ

1（ 交友関係 ）…親しい友人Bが、Aさんのプロジェクトの調達案件を入札し、落札した場合、友人との交遊関係を明らかにしないと、利害の衝突とみなされます。このケースは例え、Aさんが恩恵を受けていなくても、第3者から判断すると、利害の衝突があるとみなされてしまうためです。

2（ ベンダーからの贈答品 ）…どのレベルから贈答品と考えるかは、組織によって大きく変わりますが、プロジェクトの調達案件を入札するベンダーが、入札前に贈答品を、プロジェクトマネジャーに渡した場合は、利害の衝突をみなされます。但し各国の（ 風習 ）等により、プロジェクト発足時に、贈答品をマネジャーがチームメンバーから受け取るケースは、贈答品を受け取った後、（ 上司 ）に相談することが望ましいとされています。

3（ ステークホルダーの影響 ）…昇進・昇給などと引き換えに、ステークホルダーに便宜をはかる等

3 プロフェッショナルとしての行動

プロフェッショナルとして、個人の（ 感情 ）にとらわれず、（ プロジェクト ）や組織の立場に立ち、行動することが求められています。また上司、ステークホルダーからのあいまいな指示については、上司に確認することも必要です。

またプロジェクトマネジャーはチーム育成も行うため、キックオフミーティングにおいて、（ 利害の衝突 ）・（ 文化の多様性 ）・（ 標準と規制 ）・顧客サービスについて言及することが必要です。従わないメンバーについては、しっかり（ 行動規範 ）に従うように指示をします。

4 専門知識の適用

プロフェッショナルとして、プロジェクトマネジメントの（ 知識 ）、（ 業界の動向 ）、（ 新技術 ）に後れをとらないようにすることが必要です。

またプロジェクトマネジメントの（ ベストプラクティス ）に精通するため、メンバーの教育において、最新の情報を提供し、チームメンバーを（ トレーニング ）し、正しいプロセスを（ ステークホルダー ）に伝えることも重要な要素です。また（ かつての手法・教訓 ）を確認することは、専門知識を向上するのには適していません。

★“トレーニング”の特徴…努力することが前提になる（自ら公聴会に参加する、本を読み、調査する）

5 誠実な報告（事実に基づく報告）

誠実な報告 ＝ （ 事実に基づく ）報告 。また法律や（ 規則 ）を守ることも重要です。違反が起こったことを認識したり、事実を確認した場合は PMI®に知らせることが規定されています。

★必ず自らで事実確認をする。伝聞は基本的に事実を確認したことにならない。

6 機密情報

当然の如く、漏らさないのが原則です。ここでの機密情報は、顧客データなどを含めた（ 企業データ ）・（ 知的財産権 ）が挙げられます。（ 偶発的な状況 ）の場合は除きますが、個人の利害のために機密情報を扱ってははいけません。

7 ステークホルダー間の利害調整

プロジェクトマネージャーの責務として、ステークホルダーの（ 要求事項 ）を調整することが重要であり、その事が（ 顧客満足 ）につながるとされています。顧客満足を達成させる方法は主に3つあります。

- 適切なプロジェクトマネジメント手法（立ち上げ～終結）をプロジェクトに適用させること
- 要求事項を文書化すること
- プロジェクトの立ち上げ時にクライアントやステークホルダーを参加させ、共通認識を高めること
- 変更要求を行うステークホルダーがいる⇒早期計画段階から参加してもらう

またステークホルダーは数多く存在し、互いに利害関係があるため、ステークホルダーのニーズは基本的に相反するものです。その場合、プロジェクトマネージャーは（ 交渉力 ）・（ コミュニケーション力 ）を用いて、優先順位をつけることが大切です。また事前に、（ 要求事項収集 ）プロセスにて、各ステークホルダーの、（ ニーズ ）を把握することが重要です。またステークホルダーの要求事項はコスト・スケジュール・品質の計画策定のベースとなります。

8 ステークホルダー間の課題と問題処理

ステークホルダーのニーズを調整し、競合させないために、（ 代替案 ）を設定します。その際は、理解してくれる（ ステークホルダー ）、（ チームメンバー ）に協力をしてもらいます。代替案策定の際には（ デルファイ法 ）や、（ ブレインストーミング ）などの手法で意見を聞くのが望ましいとされています。しかしこの際、重要なものはプロジェクトマネージャーの（ コミュニケーション力 ）で大切です。また他には、3大制約条件（ コスト ）・（ スケジュール ）・（ スcope ）に優先順位をつけることも重要です。

9 文化的多様性の尊重

プロジェクトマネジメントの資格はグローバルであるため、どの国にも対応する必要があります。方法・考え方は以下のとおりです。

（ **グローバル戦略** ）…IT 業界は特に、グローバルでの市場であるため、その中で打ち勝つためには、他国の文化や行動様式を十分理解する必要があります。

（ **カルチャーショック** ）…海外でのプロジェクトにおいて、通常当たり前だと思っていた事が、通じなく、戸惑ってしまうケースがあります。

（ **相手の尊重** ）…海外でのプロジェクトにおいて、今までの生活環境・行動様式などが異なるメンバーと一緒に働く機会があります。その際は、じっくり（ **時間** ）を掛け、相手を理解することが大切です。また最初のミーティングでは、仕事の話をせず、相手の理解につとめます。

（ **トレーニング** ）…行動様式などが異なる海外でプロジェクトを行う際は、事前に（ **チームメンバー** ）に対して、トレーニングをする必要があります。トレーニングの内容としては、言語・文化理解などがあります。