

## **PMBOK®Guide 5th 用語 一問一答**

プロジェクトマネジメント試験においては、*PMBOK®Guide*に掲載されている重要用語が一体何を示しているのかを明確に把握する必要があります。暗記ツールとしてお役立てください。

なお、これらの定義は、Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (*PMBOK® Guide*) - Fifth Edition, Project Management Institute Inc., 2013.に基づいています。

### **【PMBOK®Guide 1章～3章 序論】**

1. ポートフォリオマネジメント…組織の事業目標達成するために、仕事を効果的にマネジメントすることを目的としたプロジェクト・プログラムの集合体
2. プログラムマネジメント…プロジェクト単体では得ることができない成果価値を実現するためのプロジェクトの集合体
3. PMO (ピーエムオー) …Project Management Office の略称。プロジェクトマネジャーの支援をしつつ、管轄している複数のプロジェクトを管理して、調整を行うことに責任をもつ個人や団体の事。
4. 組織体の環境要因…プロジェクトの成功を左右する組織内部もしくは外部の環境要因のこと。
5. プロジェクト・ライフサイクル…プロジェクトの開始から終了までを表現した、連続したもしくは重複したフェーズの集合体のこと。
6. フェーズ…工程の事。プロジェクト作業の管理、計画、統制を容易にするために分割された区分の事。
7. フィージビリティスタディ…プロジェクトを開始する前の事前評価・検証の事。すべてのプロジェクトに対して実施する訳ではなく、潜在的なリスクが多いプロジェクトや初めて行うようなプロジェクトについて実施をする。
8. ステークホルダー…プロジェクトの結果次第でプラスもしくはマイナスの影響を受ける関係者の事。
9. スポンサー…プロジェクトに対して資金や現物にて財政的資源を提供する人やグループの事。PM のコントロールの範囲を超える場合に関しては、エスカレーションの受け手になる人や団体の事。
10. 機能部門マネジャー…人事、財務、会計、調達などのビジネス管理や機能分野でマネジメントを行う人のこと。主にはバックヤード部門の責任者の事。
11. 機能型組織…一般的に「経理部」「総務部」「営業部」などのように機能ごとの縦割り組織。機能部門マネジャーの権力が強く、プロジェクトが各機能の領域を越えることはない組織構造。
12. プロジェクト型組織…タスクフォース型の組織構造。プロジェクトマネジャーは強い権限と独立性を確保できる。
13. 強いマトリックス型組織…プロジェクト型に近い要素を持っているマトリックス型の組織構造。プロジェクトマネジャーのマネジャーである PMO マネジャーの存在が見られる組織構造。
14. 弱いマトリックス型組織…機能型組織に近い要素を持っているマトリックス型の組織構造。プロジェクトマネジャーの権限はほとんどなく、プロジェクトマネジャーにはコーディネータレベルの権限のみが認められる組織構造。
15. バランスマトリックス型組織…強いマトリックス型組織と弱いマトリックス型組織の中間組織。プロジェクト予算の管理は機能部門とプロジェクトの両マネジャーで行う組織構造。
16. 2重報告の責任…マトリックス型組織に所属しているチームメンバーが、機能部門マネジャーとプロジェクトマネジャーの両方に業務報告を求められる状況における一切の責任はプロジェクトマネジャーが負うという考え方。
17. 調整者・促進者・コーディネーター…弱いマトリックス型組織におけるプロジェクトマネジャーの役割。
18. 組織のプロセス資産…過去のプロジェクトの経験・実績から得た手順・方針の事

### **【PMBOK®Guide 第4章 統合マネジメント】**

1. プロジェクト作業範囲記述書 (SOW【エスオーダブリュー】) …プロジェクトによって完成される製品やサービスを記述した文書。組織外部のプロジェクトである場合は、主に購入者が作成する。

2. プロダクトスコープ記述書…プロジェクト初期段階において、プロジェクトで生成される製品・サービスの特性が記載された文書。プロジェクトにおいてボーディングメンバーが生成してほしいと考える製品・サービスを記載した文書。
3. 費用便益分析…利益測定法の1つで、費用と便益のトレードオフのこと。掛けたコストに対して、どれだけ利益が見込めるのか分析する。利益÷初期投資額。1以上の数値が必要。
4. DCF法（ディーシーエフ法）…利益測定法の1つで、割引キャッシュフロー法のこと。プロジェクトで得られる将来収益を資本コストで割り、現在価値に直す方法。
5. 正味現在価値（NPV【エスピーバイ】）…利益測定法の1つで、現在価値からプロジェクトの初期投資額を差し引いた金額のこと。現在価値－初期投資額。
6. プロジェクト憲章…プロジェクトを公式に認可する文章。プロジェクトマネジャーに組織の資源をプロジェクト活動に使用する権限を与えることが記される。イニシエーター・スポンサーがプロジェクト憲章を発行する。プロジェクトマネジャーの最初の仕事はプロジェクト憲章を作成することである。
7. プロジェクトマネジメント計画書…各知識エリアから生成される11つの補助計画書と3つのベースラインと2つの変更に関わる計画書で構成されているプロジェクト全体の計画書。プロジェクトの実行はこの計画書に基づいて行われる。
8. ベースライン…計画段階最終の承認された基準値のこと。実行はこのベースライン通りで行われる。監視コントロールの指標となる。主にスコープベースライン・コストベースライン・スケジュールベースラインのこと。
9. 成果物…実行の結果、生成される工程毎でのモノ・サービスのこと。
10. 作業パフォーマンスデータ…プロジェクト作業を遂行するために実施されているアクティビティ中に特定した生の観察・計測値の事。主な記載内容は、成果物の生成状況、スケジュールの進捗情報、発生したコスト。
11. 作業パフォーマンス情報…作業パフォーマンスデータをベースにして、コントロールプロセスの分析から集めたデータの事。プロジェクト全体の実績値。
12. 12. 作業パフォーマンス報告書…作業パフォーマンス情報の内容を報告書にしたもの。コストとスケジュールの予測データを含む。
13. 変更管理委員会（CCB【シーシービー】）…要求された変更の承認および却下の責任を負う団体。委員会に所属するのは主にプロジェクトマネジャー、チームメンバー、スポンサーなどのプロジェクト主要メンバーで構成される。
14. コンフィギュレーション・コントロール…主に物理的な変化。構成管理のこと。仕様変更によりユーザの要求事項が変更前と変更後でどのように変化して、その変更後の状況が、正しくユーザの要件を満たしているのかを文書にすること。
15. 変更管理システム…正式に文書を変更する手順のこと。
16. 変更管理会議…変更管理委員会が開く会議のこと。提案された変更要求をレビューして、承認もしくは却下の判断を下す会議のこと。
17. 変更管理…顧客と設定した変更のルールのこと。
18. 事務終了手順…プロジェクトの記録収集。プロジェクト成功・失敗の分析。教訓の収集を行う活動のこと。
19. 最終プロダクト・サービス・所産の移管…プロジェクトを通して生成された製品・サービスの納品。
20. 消滅…プロジェクトの終了の仕方の1つ。成果物の受け入れが終了し、プロジェクトが完結する終了すること。
21. 付加…プロジェクトの終了の仕方の1つ。有期的でなくプロジェクトが定常業務に発展してプロジェクトが終了すること。
22. 欠乏…プロジェクトの終了の仕方の1つ。プロジェクトの資源が削除、供給されなくなり、プロジェクトが終了すること。
23. 統合…プロジェクトの終了の仕方の1つ。プロジェクトでの資源を、他の分野に分配して、プロジェクトが終了すること。

### 【PMBOK®Guide 第5章 スコープマネジメント】

1. スコープマネジメント計画書…11の補助計画書の1つ。スコープマネジメントに入る前に既に作られていることが前提の補助計画書のこと。スコープマネジメントの方針を記した計画書のこと。
2. フォーカスグループ…専門家に対する聞き取り調査のこと。
3. ファシリテーション型ワークショップ…メンバー、ユーザーなどの主要なステークホルダーを対象に行う聞き取り調査のこと。
4. ノミナル・グループ技法…ブレインストーミングに投票プロセスを加えた手法。優先順位付けを行いアイデアの格付けを行う方法のこと。
5. デルファイ法…投票者は匿名であり、進行役のみに回答が開示され、その回答結果を見せることで意見の集約をはかる方法のこと。
6. 親和図…メンバーから多数の意見を集めて、カテゴリーに分ける意見の集約方法のこと。
7. グループ意思決定技法…メンバーの意見をまとめる方法。種類は満場一致・過半数・相対多数・独裁がある。
8. 要求事項マネジメント計画書…11の補助計画書の1つ。要求事項の分析、文書化、マネジメント方法を記載した補助計画書のこと。
9. 要求事項文書…プロジェクト憲章・ステークホルダー登録簿・ステークホルダーマネジメント計画書の内容を基にして、全ステークホルダーの要求事項をまとめた文書。
10. 要求事項トレーサビリティマトリックス…成果物設計などの要求事項を追跡するための確認表。
11. プロダクト分析…ハイレベルの成果物を具体的な成果物に変換する手法。
12. 水平思考法…要求事項を叶える障壁を別角度から見て、問題の解決を図る手法。代替案生成の1つ。
13. プロジェクトスコープ記述書…各工程で生成する成果物の作成のために必要な作業、条件等を記載した文書。記載内容は、プロダクトスコープ記述書・プロジェクトの除外事項・プロジェクトの成果物・成果物受入基準・プロジェクトの制約条件・プロジェクトの前提条件の6つ。
14. 制約条件…コスト面・スケジュール面・スコープ面・品質面・リスク面などチームの行動を規制する条件のこと。
15. 前提条件…プロジェクトを成功させるため現時点で正しいと思っている条件のこと。実証されない真実のこと。
16. WBS【ダブリュビーエス】…ワークブレイクダウンストラクチャー（作業分解図）。工程毎の成果物を生成するために、どのような作業が必要かを詳細化したツール。
17. 100%ルール…WBS作成におけるルール。WBSの中の作業項目は全て漏れなく記載しないとイケないという考え方。
18. コントロールアカウント…WBSの中での上位の構成要素。この構成要素でコスト・スケジュール・スコープの管理を行う。
19. ワークパッケージ…WBSにおける最小の構成要素のこと。
20. WBS辞書…WBSの構成要素の内容の詳細を記載した文書。WBSコード、作業に関する記述などを記載する。
21. スコープベースライン…スコープにおける計画最終段階での承認基準。作業はこの基準に従って行われる。WBS・WBS辞書・スコープ記述書の3つを合わせたもの。
22. 差異分析…実行値と計画値（主にベースライン）の差異の原因を分析するための方法。

### 【PMBOK®Guide 第6章・第7章 タイムマネジメント・コストマネジメント】

1. スケジュールマネジメント計画書…11の補助計画書の1つ。タイムマネジメントに入る前に既に作られていることが前提の補助計画書のこと。タイムマネジメントの方針を記した計画書のこと。
2. ローリングウェーブ計画法…ワークパッケージまで明確になっていない作業項目は、WBSの高いレベルにおいて計画を立案し、時間の経過により明確になった段階で、更に詳細な計画を立案する方法。
3. アクティビティリスト…タスクの一覧表。WBS内のワークパッケージを細分化して考えられたスケジュールアクティビティをまとめた一覧表。
4. スケジュールアクティビティ…これから実施される予定された行動のこと。

5. プレシデンスダイアグラム法…作業の順序関係を表す手法。四角がアクティビティを表し、矢印が順序を表す。FS・FF・SS・SFの順番を表す。略称PDM（ピーディーエム）やAON（エーオーエヌ）。
6. アローダイアグラム法…作業の順序関係を表す手法。矢印がアクティビティを表す。FSの順番を表す。略称ADM（エーディーエム）やAOA（エーオーエー）。
7. 強制依存…作業の性質上内在する依存関係。Aをしなければ、Bができないという作業の依存関係。
8. 任意依存…ベスト・プラクティスの知識に基づく依存関係。
9. 外部依存…チームがコントロールできない外部影響によって作業の順序が決定する依存関係。
10. 内部依存…チームがコントロールできる内部影響によって作業の順序が決定する依存関係。
11. ボトムアップ見積…アクティビティ毎で、必要な資源やコストを見積もる方法。
12. 類推見積…別名がトップダウン見積。過去のプロジェクトから得た所要期間、予算等のパラメータを利用する見積手法。即効性があり、見積算出のためのコストは掛からないが、データの精度は低い見積技法。
13. パラメトリック見積…過去のデータとその他の変数を基づいて、統計的に見積を算出する見積技法。
14. 三点見積…リスクを考慮し、インタビューなどにより、最可能値・悲観値・楽観値の3つの数値を開き出し、その3つの数値で見積を算出する見積技法。【(楽観値+最可能値×4+悲観値)÷6】。
15. 予備設定分析…不確実性を補うために、コンティンジェンシー予備を設ける手法。
16. クリティカル・パス…スケジュールアクティビティの理論的な最早開始日(ES)・最遅開始日(LS)・最早終了日(EF)・最遅終了日(LF)を計算した、フロート(スラック)が0である所要時間が最長の経路のこと。
17. クリティカル・チェーン法…資源に制約がある場合に、余裕を一切考えない厳しいスケジュールを計画して、実態に合わせ、弱点を補強するため必要なバッファ(予備時間)を追加して、スケジュールを修正する方法。
18. 資源平準化…資源の割り当ての不均衡を解消する方法。プロジェクトスケジュールが変更になる(クリティカル・パスが変更になる)ことを前提として個人に過大な作業負担をかけることなくタスクが完了するように取り計らう方法。
19. 資源円滑化…資源平準化とは異なり、クリティカル・パスを変更させることがなく、フロートの中でアクティビティを調整する方法。
20. What-ifシナリオ分析…モデリング技法の1つ。別名は課題分析。アクティビティに関する複数の前提条件をベースにして、複数の所要期間を算出する手法。
21. モンテカルロ法…モデリング技法の1つ。過去情報から得た数値をベースに3点見積の計算方法を用いて、複数の計算を行い、プロジェクト完了日の確率を算出する手法。一番確率の高いルートでスケジュールリングを行う。
22. クラッシング…スケジュール短縮技法の1つ。最小の追加コストで最大の期間短縮を行う手法。デメリットはコスト超過。
23. ファスト・トラッキング…スケジュール短縮技法の1つ。先行フェーズに併行して、後続フェーズを実施して、期間短縮を行う手法。本来であれば並行作業が難しい作業について並行作業をさせる。デメリットはリスク増大や手直しの発生が上げられる。
24. スケジュールベースライン…スケジュールにおける計画最終段階での承認基準。プロジェクト作業はこの基準に従って行われる。
25. ハンモックアクティビティ…簡単に言うとサマリータスクのこと。各アクティビティで行う共通した作業を1つにまとめたもの。
26. コストマネジメント計画書…11の補助計画書の1つ。コストマネジメントに入る前に既に作られていることが前提の補助計画書のこと。コストマネジメントの方針を記した計画書のこと。
27. コンティンジェンシー予備…リスク対応計画を立案していないが、リスク登録簿で特定されたリスクが発生した時に必要となる変更のための引当金。
28. マネジメント予備…コストベースラインに含まれていない不測の事態(リスク)に対応するための予備費用。母体組織の持ち出し金。
29. コストベースライン…コストにおける計画最終段階での承認基準。PV(ブランドバリュー)を積み上げた承認されたBAC(完成時総予算)の事。グラフ上で表現するとSカーブで表現することができる、プロジェクトの実行はこの基準に従って行われる。

30. BAC【ビーエーシー】…完成時総予算。プロジェクトを終了させるために必要だと思われる当初のプロジェクト全体の総予算額。
31. EVM【イービーエム】…アーンドバリューマネジメント。現時点におけるコスト面、またスケジュール面での計画と実績との差異を図る手法。アーンド・バリューを基に、コスト超過、スケジュール遅延を図る分析方法のこと。
32. EV【イービー】…アーンド・バリュー。完了した作業に割り当てていた計画上の予算。実施した作業の価値とも言われる。
33. PV【ピービー】…プランド・バリュー。各作業に割り当てている計画上の予算。作業に遂行するために割り当てられた認可済みの予算のこと。
34. AC【エーシー】…アクチュアル・コスト（実コスト）。作業を完了させた時に実際に掛かったコスト額。
35. SV【エスビー】…スケジュール差異。計算した結果、マイナスであるとスケジュールは遅延していることを表す。
36. CV【シービー】…コスト差異。計算した結果、マイナスであるとコスト額は超過していることを表す。
37. SPI【エスピーアイ】…スケジュール効率指数。計算した結果、1よりも小さいとスケジュールが遅れていることを表す。
38. CPI【シーピーアイ】…コスト効率指数。計算した結果、1よりも小さいとコストは超過していることを表す。
39. EAC【イーエーシー】…完成時総コスト見積り。今までに使用したコスト額にこれから作業を遂行するために使用する予定の見積額を足した数値。
40. ETC【イーティーシー】…残作業コスト見積り。これから作業を遂行するために使用する予定の見積額。
41. VAC【ブイエーシー】…完成時差異。当初のプロジェクトを終了させるためのプロジェクト全体の総予算額から、実績値を含めた総コスト見積額を差し引いた数値
42. TCPI【ティーシーピーアイ】…残作業コスト効率指数。当初の計画上の総予算通りに、プロジェクトを終了させるために現時点からプロジェクトの終了段階までで、どれだけのコスト効率が求められるのかを算出した数値。

### 【PMBOK®Guide 第8章 品質マネジメント】

1. 継続的プロセス改善活動…無駄なプロセスを除去して、市場や顧客の要求に合わせて、品質プロセスも変わらないといけないという品質マネジメントにおける考え方。
2. クロスビー…近代的品質マネジメントの提唱者の1人。製品を作るプロセスが確立されていれば、欠陥はあり得ないという無欠陥を唱える。
3. デミング…近代的品質マネジメントの提唱者の1人。総合品質マネジメント(TQM【ティーキューエム】)の提唱者。品質にかかるコストの85%が、マネジメントの問題であり、プロジェクトの全ての段階を通じ、継続的に品質改善・品質向上を行うことが必要だと唱える。
4. ジュラン…近代的品質マネジメントの提唱者の1人。製品は、顧客の真のニーズを把握しなければならないという使用適合性を唱える。
5. シックスシグマ(6 $\sigma$ )…生み出された製品に対して、品質上のブレ、偏差の縮小をはかるためのスローガン。
6. 品質コスト…予防コスト、評価コスト、内部不良コスト、外部不良コストの4つに分けることができる。全体的に品質コストを下げるためには、予防コストを厚めにする必要がある。
7. 予防コスト…品質コストの1つで、欠陥を回避するために掛かるコスト。品質に関する計画を立案する際に必要となるコストのこと。主にはプロセスの文書化、トレーニング等を含む。
8. 評価コスト…品質コストの1つで、欠陥を回避するために掛かるコスト。品質についての検査や査定を行うためのコストのこと。
9. 内部不良コスト…品質コストの1つで、欠陥を修正するために掛かるコスト。顧客・ユーザに製品・サービスを提供する前に修正にかかったコストのこと。主には手直し・廃棄などがある。
10. 外部不良コスト…品質コストの1つで、欠陥を修正するために掛かるコスト。顧客・ユーザに製品・サービスを提供した後に修正にかかったコストのこと。主には損害賠償・保証作業などがある。

11. 管理図…品質プロセスが安定しているかどうか、品質プロセスの分散が管理内にあるか、それとも範囲外にあるかを識別する手法。管理範囲は $\pm 3\sigma$ （シグマ）。上方管理限界もしくは、下方管理限界線内のいずれかに連続した7つの点が発生している場合は、プロセスに異常があることが分かる。
12. 実験計画法…プロセス・製品生成に対して、大きな影響を与える要因と変数を明確にして、1つ1つ個別に変化をさせるのではなく、一度にまとめて変更できる統計的な枠組みを得ることができる手法。
13. 品質マネジメント計画書…11の補助計画書の1つ。品質方針を実行する方法を記述した補助計画書のこと。
14. 品質尺度…品質コントロールを行う対象物を決めて、具体的な計測方法を記した運用基準のこと。IT関係であれば、バクの検出率・平均故障間隔・平均修理時間などがそれにあたる。
15. プロセス改善計画書…11の補助計画書の1つ。不要で付加価値のないアクティビティを特定するプロセス分析の手順を記載した補助計画書のこと。
16. 品質監査…品質マネジメント計画書で定めた品質方針を実行する方法が正当であったのか、また品質方針を実行する方法が順守されているかを、第3者が監査すること。非効率なアクティビティやプロセスを特定すること。
17. プロセス分析…プロセス改善計画書に基づいて、根本原因分析を行い、プロセスの改善を行う分析手法。
18. 特性要因図…QC7つ道具の1つ。別名は石川ダイアグラム・魚の骨ダイアグラム。ある1つの要因から根本原因を見つけ出す手法。
19. フローチャート…QC7つ道具の1つ。フローチャートとは、プロジェクトの目標を達成するため実行する必要がある論理的作業手順を表す図のこと。
20. ヒストグラム…QC7つ道具の1つ。特定の変数状態がどのくらいの頻度で発生するのかを表した平均値からのバラつきを表す棒グラフのこと。
21. パレート図…QC7つ道具の1つ。パレートの法則を基にしたグラフであり、発生頻度の高い項目からグラフ左より並べる。グラフの右軸は発生率累計であり、合計が100%になる。各欠陥がどれだけ発生したかを示したグラフであり、問題を焦点化する際に利用することができる。
22. チェックシート…QC7つ道具の1つ。集計表として知られている。データを集める時にチェックリストとして利用される。潜在的な品質問題に関するデータを効果的に集める方法において事実を整理する時に利用される。
23. 散布図…QC7つ道具の1つ。2つの独立した変数の相関関係を調べるグラフ。2つの変数の相関関係が強いとグラフ上の対角線のプロットした点が並ぶ。
24. 回帰分析…2つの変数の相関関係が強い場合に散布図から分析できる手法。散布図上の対角線（回帰直線）を基に、予測数値の分析を行う手法。
25. 品質コントロール測定結果…品質コントロールを行った結果を、当初の計画通りに文書にまとめたもの。品質方針を実行する方法を見直す品質保証プロセスのインプットになる。

### 【PMBOK®Guide 第9章 人的資源マネジメント】

1. マズローの欲求5段階説…人の欲求・願望というのは、5段階に区分けされている理論。その5段階とは、生理的・安全と保障・社会的欲求・自尊心・自己実現の欲求。生理的欲求とは衣食住の確保。安全と保障の欲求とは健康・金銭などの確保。社会的欲求とは愛されたいという欲求。自尊心の欲求とは達成感や能力を得たいという欲求。自己実現の欲求とは、能力を最大限発揮して、自己実現を目指すという欲求。
2. 衛生理論…提唱者はハーツバーグ。人を動機付けさせるには、不満足を防止して、満足感を与える必要があるという事を提唱している。不満足感の防止とは、待遇面などを含めた職場環境を整えることで、衛生要因のこと。また満足感を与えることは、仕事において目的を与えることで、動機づけ要因と言われている。
3. 達成欲求…提唱者はマクレランド。メンバーには、達成欲求・権力欲求（パワー欲求）・親和欲求・回避欲求の4つの欲求が存在するという理論。
4. 期待理論…提唱者はブルーム。人はある目的を期待して動機付けられるという理論。ある目的とは、報奨金・休暇など、個人にプラスになるようなものを示している。

5. X理論・Y理論…提唱者はマクレガー。X理論とは、人は怠けるものであるという事を前提として、怠けを矯正させるには、適切に罰・報奨金・地位を与える必要があるという理論。Y理論とは、人は目的に向かって邁進するという事を前提として、適切な動機づけが必要であるという理論。
6. ハロー効果…ひとつの要因が高い時、すべての要素において高い格付けをしてしまう傾向、またその逆もある。
7. 罰を与える権威…チームメンバーに罰を与えることで、プロジェクトマネジャーとして権威を確立すること。
8. 専門的権威…特殊なスキルの備わっている時に周囲から認められる権威。プロジェクトマネジャーでなくても得られる権威と言われている。
9. 合法的権威…役職が与えられたことによる権威。プロジェクトの立ち上げ段階で使用する。
10. 参照的権威…別名が後ろ盾による権威。プロジェクトメンバーから人間性等を考慮し、マネジャーとして認められる権威。この権威を利用するためには時間がかかると言われている。
11. RAM【ラム】…責任分担マトリックス。Responsibility Assignment Matrix【レスポンスビリティ・アサインメント・マトリックス】のこと。別名が RACI チャート【レイシーチャート】。各ステークホルダーの役割と責任と権限を明確にしたマトリックス。WBS との関連性もある。
12. 人的資源マネジメント計画書…11 の補助計画書の 1 つ。記載内容は役割と責任・組織図・要員マネジメント計画書の 3 つ。人的資源マネジメントの方針について記載をしている計画書。
13. 要員マネジメント計画書…人的資源マネジメント計画書に含まれる計画書。要員調達・資源カレンダー・要員離任計画・トレーニングニーズ・表彰と報奨についての記載がある。
14. 資源カレンダー…人的資源のプロジェクトの参加できる期間（利用期間）を記載した文書。
15. 要員離任計画…プロジェクトメンバーがプロジェクトから外れる時期を記載した計画。プロジェクトの終了時期がメンバーの解散時期ではないので注意が必要。
16. 先行任命…1名のメンバーの採用がプロジェクト成功に大きく影響を与える場合、プロジェクト憲章内で要員の任命を行うこと。
17. バーチャルチーム…遠く離れた地域で勤めている要員でも、インターネット等を通して、チームメンバーとして加入ができる手法。
18. チーム形成活動…タックマンが提唱したモデル。チームの成長を表現したモデル。成立期、動乱期、安定期、遂行期、解散期の 5 段階で考えられる。
19. コロケーション…役職・職責など関係なく、全メンバーを物理的に 1 つの部屋に集め、同じ部屋の中で会議・作業を行う手法。結果としてメンバーの結束力が高まる。
20. 360 度フィードバック方式…評価対象者が上司・部下・同僚から建設的なフィードバックをもらう評価形式。目的は役割と責任の再明確化。
21. コンフリクトマネジメント…各ステークホルダー間のイザコザの処理方法。問題解決・協力、強制・指示、回避・撤退、妥協・和解、鎮静・適応の 6 パターンがある。
22. 問題解決・協力…コンフリクトマネジメントの中で、最も対応方法としては良い手法。WIN-WIN の解決方法。但しコンフリクトを解消するまでに時間がかかる手法。
23. 強制・指示…コンフリクトマネジメントの解決方法の 1 つ。WIN-LOSE の解決方法。一方の意見を押し通す手法のこと。解決までに時間が掛からない方法と言われている。
24. 回避・撤退…コンフリクトマネジメントの解決方法の 1 つ。LOSE-LOSE の解決方法。双方、意見を出すことを諦めること。また決断時期を延長することも回避・撤退にあたる。そのため強制と同様に解決までに時間が掛からない方法と言われている。
25. 妥協・和解…コンフリクトマネジメントの解決方法の 1 つ。コンフリクトマネジメントの中で 2 番目に良い解決方法と言われている。妥協点を探り、コンフリクトを一時的に、または部分的に解消する手法のこと。
26. 鎮静・適応…コンフリクトマネジメントの解決方法の 1 つ。同意できる部分だけを強調し一時的な解決を行う方法。根本的な問題解決にはならないため、問題が再発する可能性がある。
27. 課題ログ…プロジェクトの中で発生した問題を記録した文書。解決する責任者と目標期日を設定する。課題未解決の場合はコンフリクトやプロジェクト遅延の原因となる場合がある。

### 【PMBOK®Guide 第 10 章・第 13 章 コミュニケーションマネジメント・ステークホルダーマネジメント】

1. コミュニケーション要求事項分析…各ステークホルダーがどのような情報が欲しいのか情報ニーズを分析し確定する。コミュニケーションチャンネル【 $n(n-1) \div 2$ 】の算出方法には注意が必要。
2. 送信者の責任…コミュニケーションマネジメント計画プロセスのツールと技法であるコミュニケーションモデルの箇所に記載されている。受信者が正しく情報を受け取れるように情報を明確かつ、完全なものとする責任。正しく理解されたことを確認する責任。
3. 受信者の責任…コミュニケーションマネジメント計画プロセスのツールと技法であるコミュニケーションモデルの箇所に記載されている。情報を完全な形で受け取ること、正しく理解すること、受け取りを通知する責任。
4. 双方向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プロセスのツールと技法であるコミュニケーション方法の箇所に記載されている。TV 会議など、2 人以上の当事者間で、複数方向で情報が交わされるコミュニケーション方法。
5. プッシュ型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プロセスのツールと技法であるコミュニケーション方法の箇所に記載されている。Eメールなど、情報を知る必要がある人に送信するコミュニケーション方法。
- 6.プル型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プロセスのツールと技法であるコミュニケーション方法の箇所に記載されている。イントラネットなど、大量にある情報網から必要情報を取り出すコミュニケーション方法。
7. コミュニケーションマネジメント計画書…11 の補助計画書の 1 つ。コミュニケーションマネジメントの方針を記載した補助計画書のこと。計画の中でも早期に完成させる計画書と言われている。
8. パフォーマンス報告…コミュニケーションマネジメントプロセスのツールと技法。報告をする活動のこと。
9. プロジェクト伝達事項…パフォーマンス報告書、成果物の状況。スケジュールの進捗度や発生したコストなど報告の結果のこと。
10. プロジェクト最終報告書…コミュニケーションマネジメントプロセスのアウトプットである組織のプロセス資産更新版に記述されている。プロジェクトを公式に終了させるための文書のこと。
11. ステークホルダー分析…プラスもしくはマイナスのステークホルダーに対して、各ステークホルダーの利害を考慮するため、各ステークホルダーの情報を分析する手法。分析手順は特定、分類、計画の順番。
12. 突出モデル…別名がセイリエンスモデル。ステークホルダー分析の分類方法の 1 つ。各ステークホルダーがプロジェクトに与える権力、緊急性、正当性で分類する。
13. ステークホルダー登録簿…各ステークホルダーの期待、要求事項、またその他の識別情報などを記載したステークホルダーの一覧表。
14. ステークホルダー関与度評価マトリクス…全てのステークホルダーの現在の関与度とプロジェクトの成功に必要な関与度を一覧表にしたもの。関与度は不認識、抵抗、中立、支持、指導の 5 つの段階に分類にできる。関与度の間にあるギャップを特定することができ、そのギャップを埋めるために必要なコミュニケーションを特定することができる。
15. ステークホルダーマネジメント計画書…11 の補助計画書の 1 つ。ステークホルダーの管理のための計画書。主要なステークホルダーの望ましい関与度と現在の関与度が記述されている。要求事項収集プロセスのインプット情報でもある。

### 【PMBOK®Guide 第 11 章 リスクマネジメント】

1. リスク区分 … リスク識別をしやすくするための区分け。区分けは、技術・品質・性能リスク、プロジェクトマネジメントリスク、組織のリスク、外部のリスクの 4 つ。
2. リスクブレイクダウンストラクチャー (RBS) …特定したリスクをリスク区分の 4 つに分けて構造化したもの。

3. 発生確率・影響度マトリックス …定性的リスク分析プロセスで使用される。異なるレベルのリスクの発生確率とプロジェクトに対する影響度を決めるためにリスクの分類を高中低で等級づけした表。発生確率・影響度の組合せがともに高い場合は即時処理が必要。発生確率・影響度マトリックスのフォーマットはリスクマネジメント計画プロセスで生成される。
4. リスクマネジメント計画書…11 の補助計画書の 1 つ。リスクマネジメントの方針について記載した補助計画書のこと。
5. チェックリスト分析 … リスクを特定するために過去のプロジェクトなどを基にして作られたチェックリストを使用して分析する手法。過去ベースであるため、すべてのリスクを含んだチェックリストを作成することは難しい。
6. 前提条件分析 … プロジェクトスコープ記述書に記載されている前提条件とは実証しづらい真実のこと。プロジェクトが進むにつれて変化する場合があるため、前提条件の整合性を分析する。
7. インフルエンシヤ・ダイアグラム … 影響図。どの要因がプロジェクトの収益に影響を与えるのかを調べる方法。フローチャートの1つであるので、因果関係のあるリスク、不確定性または影響度の相互関係を図で表したものである。
8. SWOT 分析…強み、弱み、機会、脅威の 4 つでリスクを分析する手法。
9. リスク登録簿 …リスクを特定し、分析し、対応計画を立案した結果が記述される一覧表。リスクマネジメントの各プロセスを経るたびに、内容が更新される。リスク特定プロセスの段階では、特定したリスクのリストとなる。
10. リスク発生確率・影響度査定 … リスクにおける発生確率と影響度データの査定を行う方法のこと。定性的リスク分析プロセスのツールと技法。
11. リスク・データ品質査定 … リスクを評価するために収集したデータが正しいかを査定すること。査定する内容は、主に、データの質・信頼度・正確さとなる。定性的リスク分析プロセスのツールと技法。
12. リスク緊急度査定 … リスク発生時の対応策を決めるため、緊急度を査定すること。定性的リスク分析プロセスのツールと技法。
13. 確率分布 … インタビューによって得た数値（楽観値・最可能値・悲観値）をもとに、ベータ分布・三角分布で主にスケジュール・コストの妥当性を定量的に図る方法。定量的リスク分析プロセスのツールと技法。
14. 感度分析 … トルネード図を用いて、どのリスクがプロジェクトの目標に最も影響を与える可能性があるかを明らかにする手法のこと。定量的リスク分析プロセスのツールと技法。
15. デシジョンツリー…リスクを含めた条件において、最善の意思決定を行うために使用するツール。意思決定の判断材料として、期待金額価値分析を採用する。定量的リスク分析プロセスのツールと技法。
16. 期待金額価値分析…EMV【イーエムバイ】分析。利益×発生確率で、期待値を算出する方法。定量的リスク分析プロセスのツールと技法。
17. 回避 …マイナスのリスクもしくは脅威に対する戦略の内の 1 つ。プロジェクト上において、特定したリスクを避ける（発生する確率を 0%にする）対応方法。プロジェクト自体を変更する場合もある。
18. 転嫁 … マイナスのリスクもしくは脅威に対する戦略の内の 1 つ。第 3 者への転嫁。リスクがなくなることはないが第 3 者が責任を負う。例としては保険・契約などがある。
19. 軽減 … マイナスのリスクもしくは脅威に対する戦略の内の 1 つ。リスクの発生確率・影響度を許容できるレベル（限界値）まで低下させる方法。新規システムの構築であれば、バク発生件数を減少させるため、テスト工程を増加させるなどがある。
20. 活用 … プラスのリスクもしくは好機に対する戦略の内の 1 つ。プラスのリスク（好機）を特定し、プラスのリスク（好機）が到来するように、スケジュールの短縮など計画の変更を行う方法のこと。
21. 共有 … プラスのリスクもしくは好機に対する戦略の内の 1 つ。プラスのリスク（好機）をもっとも活かし、収益が上げられる人・企業と提携する方法。アライアンス・事業提携等はこの手法の具体例である。
22. 強化 … プラスのリスクもしくは好機に対する戦略の内の 1 つ。プラスのリスク（好機）の原因を把握し、原因に働きかけることでプラスのリスク（好機）を最大にさせる方法のこと。
23. 受動的受容 … プラスのリスク、マイナスのリスクの両方で利用することができる対応戦略。何もせず、ひたすらリスクを受け入れる方法。

24. 能動的受容 … プラスのリスク、マイナスのリスクの両方で利用することができる対応戦略。コンティンジェンシー予備（コスト・スケジュール・資源）を用意して、リスクが発生した段階でコンティンジェンシー予備を使用する方法。
25. 残存リスク … リスク対応はしたが、対応後もまだリスクが残っているリスクのこと。
26. 2次リスク … リスク対応をした結果として、新たに発生した、もしくは発生するリスクのこと。
27. リスク再査定 … トリガーなども含め、新たなリスクの特定、リスク登録簿を基にしてリスクのレビューを定期的に査定すること。
28. リスク監査 … 第3者であるリスク監査人がプロジェクト全体を通して、リスク対応策・プロセスの有効性を監査すること。
29. 迂回策 … 全く未計画のマイナスのリスクに対する対応方法。

### 【PMBOK®Guide 第12章 調達マネジメント】

1. 内外製分析 … 内部で生産、または外部から物品を購入するのかを分析する手法。分析をする際は、コスト・自社の生産能力・自社のスキル・組織戦略などを考慮項目とする。
2. 定額契約 … 納入者のリスクが高い契約形態。リスクが発生しても固定額契約であるため、購入者に対して追加額が発生しないため、納入者のリスクが高くなる。前提条件としてスコープの変更がないことが条件となる契約形態。
3. 実費償還契約 … 購入者のリスクが高い契約形態。納入者への利益分を含め、実費を全て購入者が負担するため、購入者のリスクが高くなる。他の契約形態と比較して、スコープの変更は行いやすい契約形態。
4. T&M（タイム・アンド・マテリアル）契約 … 定額契約・実費償還契約の中間契約。つまり単価契約のこと。契約時点では定額で契約を結び、その他の実費償還部分は購入者が負担する契約形態。
5. 完全定額契約（FFP） … スコープが定義されている事を前提条件とし、購入者側に好まれる契約形態。品目の価格が作業開始前に設定されるという点でコスト超過に対する購入者側のリスクが全くないのが特徴の契約形態。
6. 定額・プラス・インセンティブフィー（FPIF） … 定額に加えて、パフォーマンス基準を超えた時にインセンティブが発生する契約形態。インセンティブが発生するので、完全定額契約と比較すると購入者のリスクが高くなる。
7. 経済価格調整付定額契約（FP-EPA） … 定額契約の一種ですが、インフレなどの市場・社会の動きに応じて、事前に定義した最終調整を契約価格に加えることができる形態。コントロールが効かない経済状態から購入者と納入者の双方を保護するとされている契約形態。
8. コスト・プラス・定額（固定）フィー（CPFF） … フィー額（ベンダーとの契約金）は固定。しかしプロジェクト期間中に掛かったコストは購入者より償還される。実費の部分はプロジェクトの状況により変動する。また固定フィー（ベンダーとの契約金）は納入者の利益となる契約形態。
9. コスト・プラス・インセンティブフィー（CPIF） … プロジェクト期間中に掛かったコストは購入者より償還される他、契約で定めたパフォーマンス基準を超えた時にインセンティブを支払う契約形態。但し、基準を超えていない場合はインセンティブがマイナスになる場合がある。インセンティブ率を決定するため、契約履行までに時間が掛かる契約形態。
10. コスト・プラス・アワード・フィー（CPAF） … コストプラス契約の中で最も納入者側のリスクが高い契約形態。プロジェクト期間中に掛かったコストは購入者より償還されるが、報奨金は購入者の主観的な裁量で決定される契約形態。
11. コスト・プラス・（パーセンテージ）・フィー（CPFもしくはCPPC） … 他の実費償還契約と同様、プロジェクト期間中に掛かったコストは購入者より償還されるが、フィー（ベンダーとの契約金）については、実費の何割かを上乗せした金額を支払う形式。フィー（ベンダーとの契約金）は実費額により変動し、フィー率を固定する契約形態。
12. 調達マネジメント計画書 … 11の補助計画書の1つ。調達マネジメントの方針について記載した補助計画書のこと。
13. 調達作業範囲記述書（調達 SOW） … 調達文書の基になる文書。主に購入者が作成する。納入者が供給するプロダクト・サービス・所産が記述されている。その他の記述内容はプロジェクトの目標・プロジェクトでの作業とプロジェクト終了後に必要な運用サポート・製品の仕様に関する内容などがある。

14. 調達文書 … 納入者に条件を提示するための文書。入札招請書 (IFB)・提案依頼書 (RFP)・見積依頼書 (RFQ) など、納入候補者からプロポーザルを得ることを目的とする。
15. 発注先選定基準 … 納入者からのプロポーザルを評価し、ベンダーを選定する基準となるもの。同じ技術基準をもっている業者であれば、入札価格を一定の基準とする場合がある。また納入者のプロジェクトニーズの把握も基準となる場合もある。
16. 納入候補のプロポーザル … 見積書、技術提案書など、調達文書に対する納入候補者の回答。納入候補者のスキルと意欲を示した文書。
17. 入札説明会 … 複数の納入候補者からプロポーザルを得るために行う説明会。納入者と購入者の共通理解を深めることができる。
18. プロポーザル評価法 … 複数の納入候補者からのプロポーザルを評価すること。評価方法としては、重み付け法などがある。
19. 重み付け法…評価手法の 1 つ。 数値化した評価基準をまとめて、各納入候補者の総得点を算出して比較する方法のこと。
20. 独自見積り … 査定見積りのこと。納入候補者が提出した見積の正確性をはかり、ベンチマークとして使用することを目的に独自で見積りを作成する。
21. 公告 … 一般刊行物に入札内容の公告を掲載すること。その結果、納入候補者一覧表を拡充することができる。
22. 合意書 … 選定した納入者ごとに締結する強制力のある合意書。契約書のこと。
23. 調達パフォーマンスレビュー…成果物・品質・納入者が作成した文書などをレビューして、スコープ・品質・コスト・スケジュールが基準通りに満たしているかを特定すること。満たしていなければ、契約打ち切りの判断材料となる。
24. クレーム管理 … 契約の変更等によって発生した納入者からのクレームをマネジメントすること。契約に関する監視・変更が含まれる。納入者が同意しなかった変更が発生した場合、納入者からのクレーム・紛争・提訴などの争いが起こるケースがある。
25. ADR (エーディーアール : Alternative Dispute Resolution) … 裁判外紛争解決手続の事。裁判を使用しない事を目的とする仲裁の一部。
26. 調達監査 … 調達マネジメント計画から調達コントロールまでの調達プロセスの監査を行う。目的は調達プロセスの正当性、基準に沿って遂行されたかを確認し、成功・失敗を特定すること。
27. 調達ファイル … 契約に関するプロジェクトの公式な記録。全ての契約に関する記録の裏付けファイルのこと。