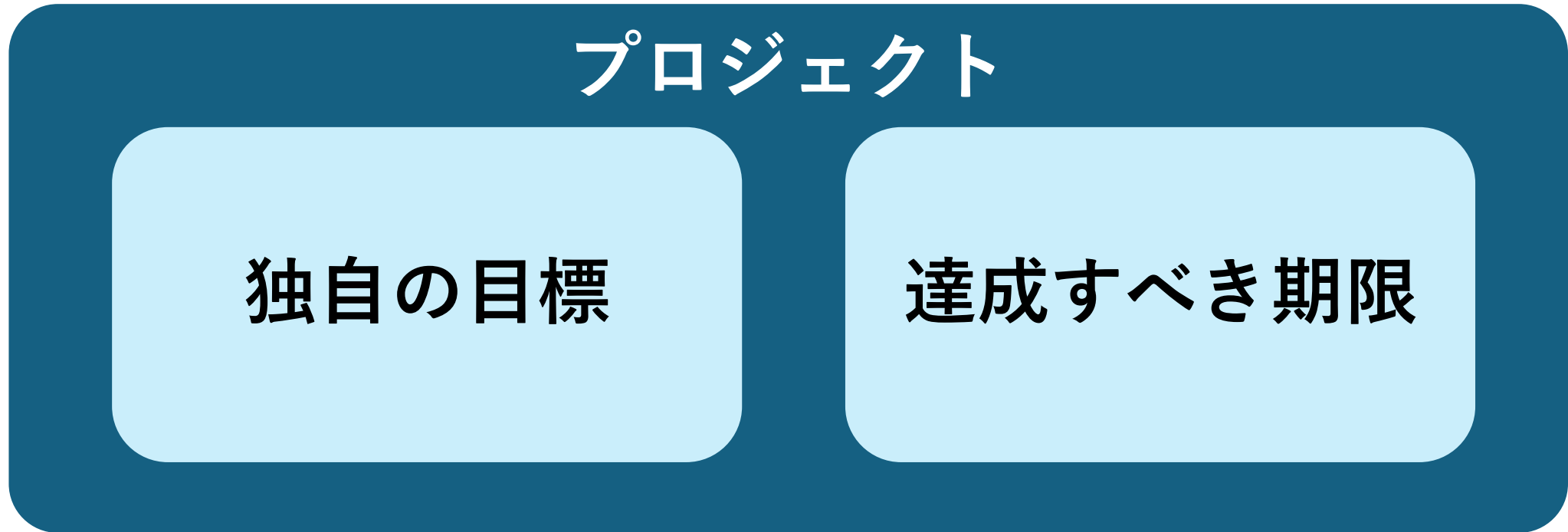


# ■ プロジェクトマネジメント1

プロジェクトとは何か

# プロジェクトとは



PMBOK Guideによれば  
独自のプロダクト、サービス、  
所産を創造するために実施する、  
有期性のある業務

## **PMBOK**

Project Management Body of Knowledge  
プロマネの世界標準知識集

プロジェクトとは、どこにでも存在するもの

IT業界

建設業界

五輪も万博もプロジェクト

社内改革もプロジェクト

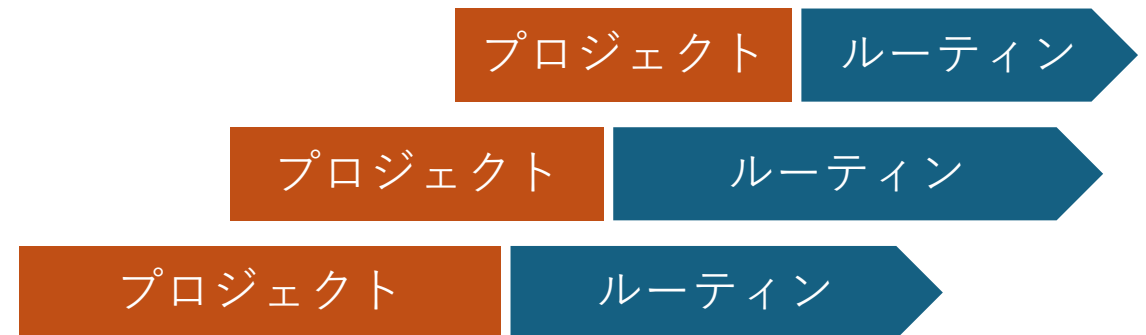
忘年会もプロジェクト

**有期**で**新規**なことをやる場合、すべて定義上「**プロジェクト**」

# プロジェクトの対義語はルーティン

|          | プロジェクト              | ルーティン                             |
|----------|---------------------|-----------------------------------|
| 職務<br>内容 | 独自の目標を<br>期限までに達成する | 継続的に繰り返される<br>定常業務<br>(もちろん改善もある) |
| 管理<br>運営 | プロジェクト<br>マネジメント    | 一般的な<br>組織マネジメント                  |

プロジェクトで生み出したものを  
ルーティンで運用していく



## Step 1

「プロジェクト」という考え方をしっかり導入しよう！！

### ある郵便局の事例

数十年以上にわたる  
ルーティン事業のなか  
で、働く人々は「組織  
的に仕事を変える方  
法」を失ってしまった。

山積みの集配品  
慢性的な人手不足  
窓口で粘る困ったお客様  
殺伐とした職場風土

「プロジェクト（マネジメント）」を導入！！

毎月、会議を設け、メンバー全員が  
「目的・やり方・期限・必要人員」を簡単に記したメモを持参、発表し合う。

あまり難しく考えず、  
有望そうなものから一つずつ実践。

# 改善案の一例

## 目的

業務スペースの確保

## やり方

机の配置変更

## 期限

2時間

## 必要人員

全員



## 結果

- ・集配品にぶつかる事故が無くなった
- ・視界が明るくなった
- ・業務がしやすくなった

一つ一つのアイデア以上に、「変えていくやり方」が組織として身についたことが大きかった

まずは、仕事には「プロジェクト」と「ルーティン」の2種類があることを理解する。

プロジェクトを仕事に組み込めば、組織は変わっていけるようになる。

そんなプロジェクトを、より効果的に行えるようになるのがプロジェクトマネジメント。

一緒に学んでいきましょう！

# ■ プロジェクトマネジメント2

プロジェクトの進め方の2分類  
「ウォーターフォール」と「アジャイル」

ざっくりまとめるなら

プロジェクトに不確定要素が大きい  
(うまくいくかわからない・技術が確立していない・市況が変わる可能性がある 等)

YES

活動の中で柔軟に変更する  
アジャイル

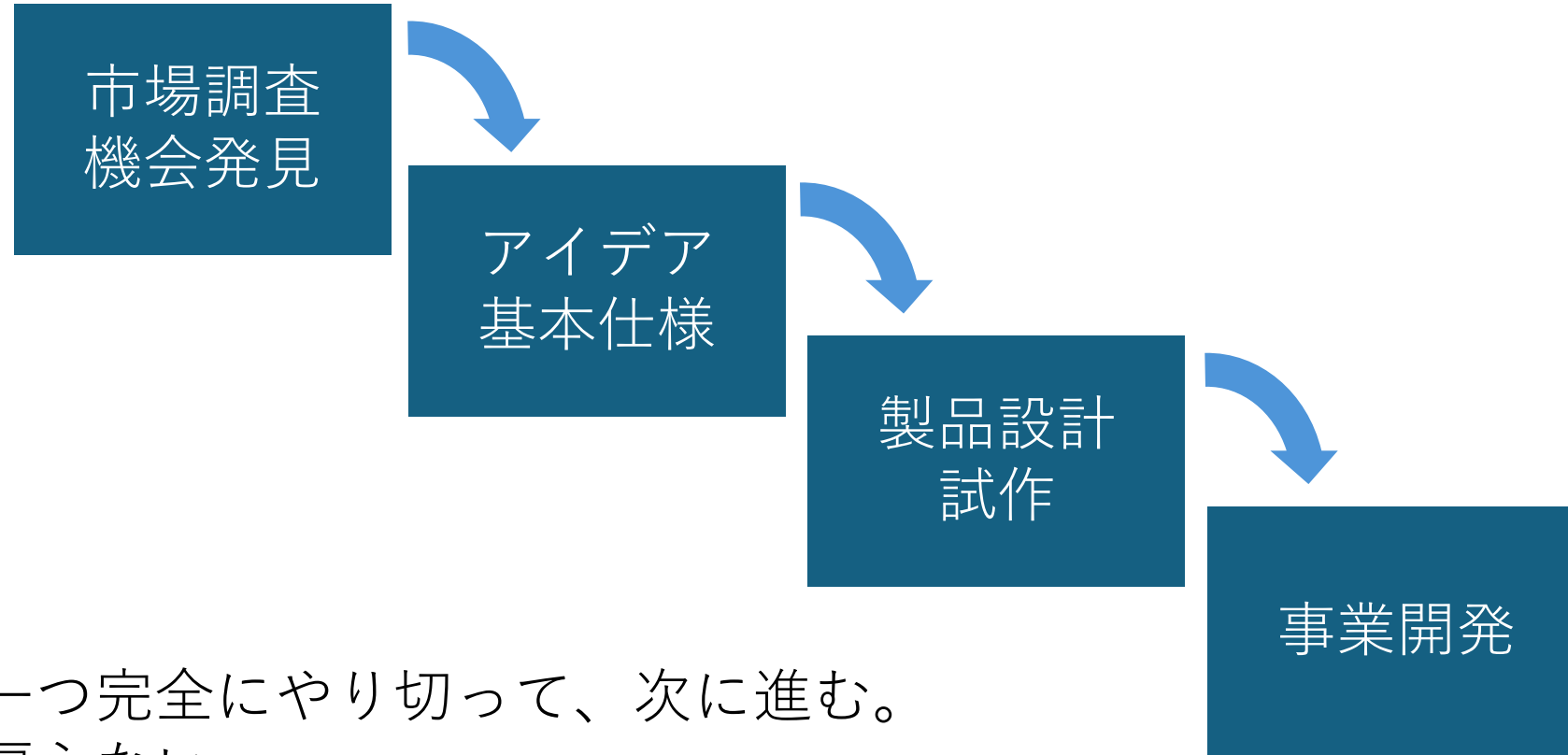
計画よりも実行での修正。  
うまくいかないことを前提に細かく修正しながらやりながら考えていく。

NO

決まった予算・人員・期限で確実に成果を出す  
ウォーターフォール

最初にしっかり計画。  
狙ったとおりに進んでいることを確認しながら是正をかけながら進める

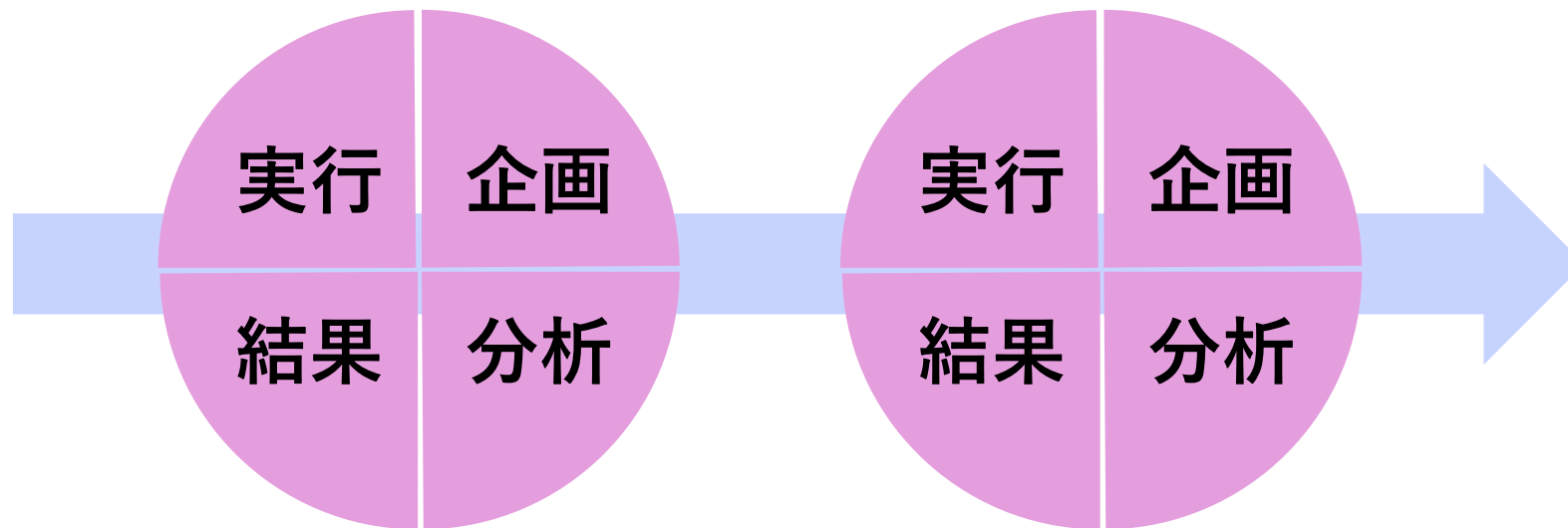
## プロジェクトのプロセスの2大モデル 「ウォーターフォール型」



一つ一つ完全にやり切って、次に進む。  
前に戻らない。  
これにより、期間とコストの増大を抑える。

→ **リスク（不確実性）が低い案件に向く。**

そんなにうまくはいかない場合。  
「アジャイル型」



1か月単位ぐらいで、ぐるぐる回す。

要するに、やりながら考える、で良い。

教科書的な説明をするならば、  
うまく使い分けよう、なのですが、

あえて、言っちゃうならば・・・

とりあえずやってみる、  
やりながら考える、で良いのだということ。

# ■ プロジェクトマネジメント3

プロジェクトの輪郭をはっきりさせる  
「プロジェクト憲章」  
なぜ大切なのか、何が、大切なのか

# プロジェクト憲章

名前は仰々しいけど、

「プロジェクトの大枠をかつちり決めて明文化したもの」  
として、めっちゃ重要です。

組織としてやりたいこと・  
やるべきことの範囲

今回のプロジェクトでやる範囲  
「プロジェクト憲章」

# プロジェクト憲章で大切なこと

フォームや形式を満たすことではなく、  
プロジェクトの「仕事としての形」が定義されること  
ざっくり言って、人、目標、制約条件、リスク事項。  
「誰が、何を、どのように、誰のために」

クライアント（スポンサー、認可する人）

プロジェクトマネージャー（責任者）

プロジェクトメンバー

定性的・定量的目標

制約条件  
予算、納期、要求事項

プロジェクトで考慮すべきリスク事項

プロジェクトの輪郭があいまいだと、変な着地になる

クライアント：誰？（会議で何となく出た）

プロジェクトマネージャー：誰？

プロジェクトメンバー：誰？

何か  
面白い味の  
アイス

制約条件  
夏までに何か考える  
話題になるもの

リスク事項：特になし？

ふわっと社長から「君たち何か考えといて」と言われてしまったケース。責任者が明確でなく、予算のかけ方も決まらない。何が正解かわからなくなる。

# SONYにおけるCD開発の例

|                                       |                                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 会社社長（ソニー、岩間和夫）                        |                                                      |
| プロジェクトマネージャー：中島平太郎                    |                                                      |
| プロジェクトメンバー：（数十名）                      |                                                      |
| LPレコードを<br>代替できる新媒体                   | 制約条件<br>〇〇億円、1981年まで、<br>ベートーヴェン第9が<br>入る<br>音質：〇〇以上 |
| リスク事項：競合が先行する可能性がある<br>音楽業界から受容される必要性 |                                                      |

自分たちが、何を、どんな条件下でやり遂げなければいけないのかを明確にする。

有期で結果を出すプロジェクトでは  
必ずその輪郭をはっきりさせること！

## ■ プロジェクトマネジメント4

プロジェクトがぐちゃぐちゃになるのは  
たいてい「誰かの横やり」から。  
ステークホルダー管理表を作ろう！

# プロジェクトを円滑に回すためのステークホルダー管理

自分もマジで経験がある・・・

かなり大規模な調査プロジェクト。  
ボスを含め、しっかりステークホルダー固めをした、つもりだった。。。

ボスが変わったらプロジェクトを私物化していると言われて活動ストップ、ヒアリングを受けることに。

何とか終わったけど、狙ったような方向にはいかず、トータルで「まあまあ…」な成果。

# プロジェクトは徹底的にステークホルダー管理！

プロマネの仕事の小さくない部分はステークホルダー管理！！

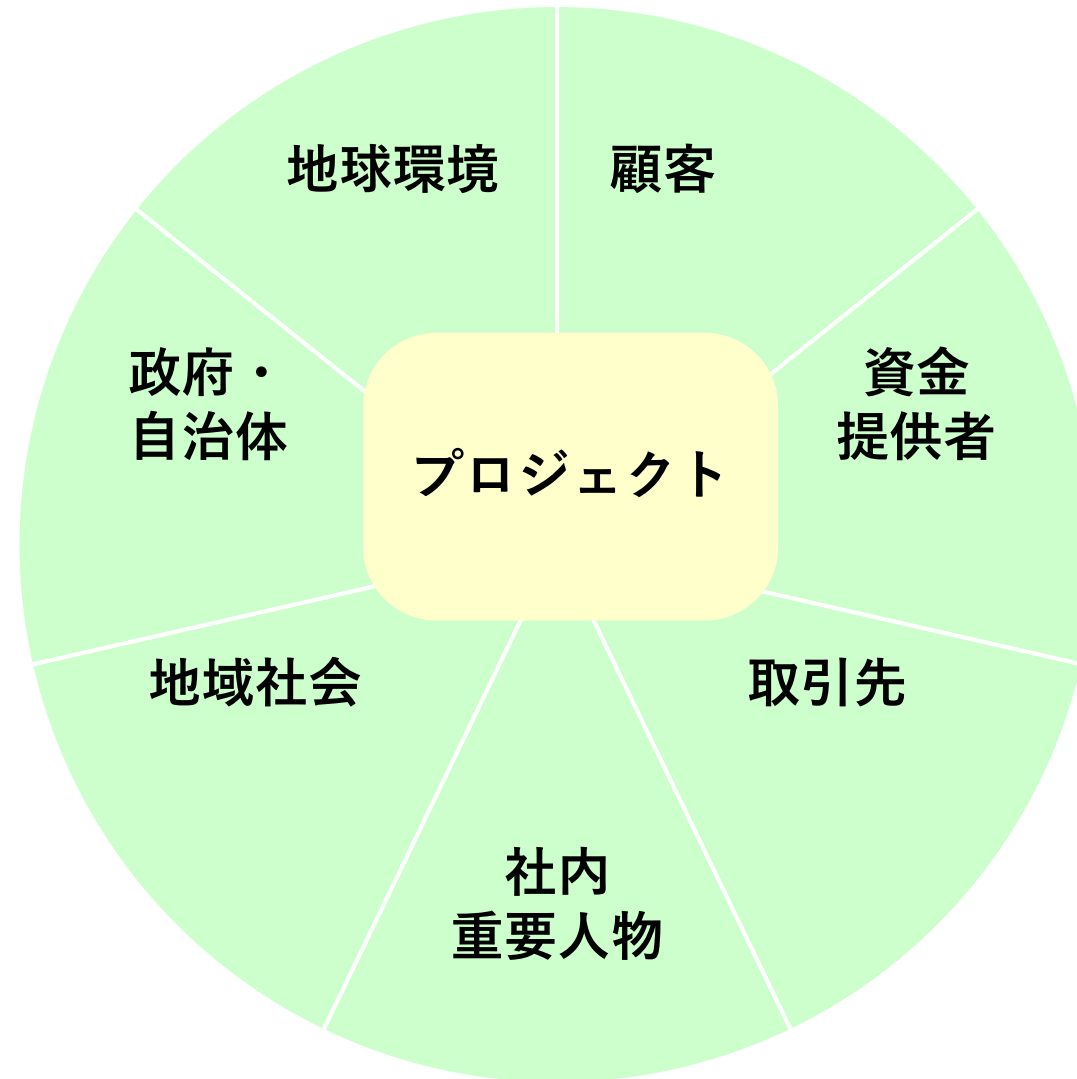
根回しは、非効率、無駄…ではない。

【特定ステークホルダーへの特別対応】だ！  
めんどくさがらず、徹底する

プロジェクトを立ち上げるときは、そもそも余計なステークホルダーが増えないようにデザインする

# ステークホルダー発見チャート

まずはステークホルダーを洗い出す！



# ステークホルダー管理表を作成する！ 要望を洗い出す！

| 所属    | 人物   | 連絡先       | 要望  | 対応  |
|-------|------|-----------|-----|-----|
| 社内●部門 | XXXX | XX@XX.com | ～～  | ～～  |
| 取引先●● | YYYY | YY@YY.com | ～～  | ～～  |
| ...   | ...  | ...       | ... | ... |

所定のフォーマットより、  
自分が管理しやすいやり方のほうがいい

そして、各ステークホルダーとの関係を、常に最新に保つ。

- ・ 定期で連絡を取り合う。進捗を伝える。  
先方の状況が変わっていないか確認する。
- ・ 担当者が変わったら、挨拶・連絡を入れる。
- ・ トラブル発生時には、ステークホルダーに  
どんな影響が出るかを考え、なるべく早くに  
連絡をする。

面倒だと思うでしょ？

私も苦手です。

でも、まじでここから破綻していくぞ。

プロジェクト仕事の大きな特徴が  
「都度、ステークホルダーが変わること」

ルーティンではステークホルダーはそう変わらない

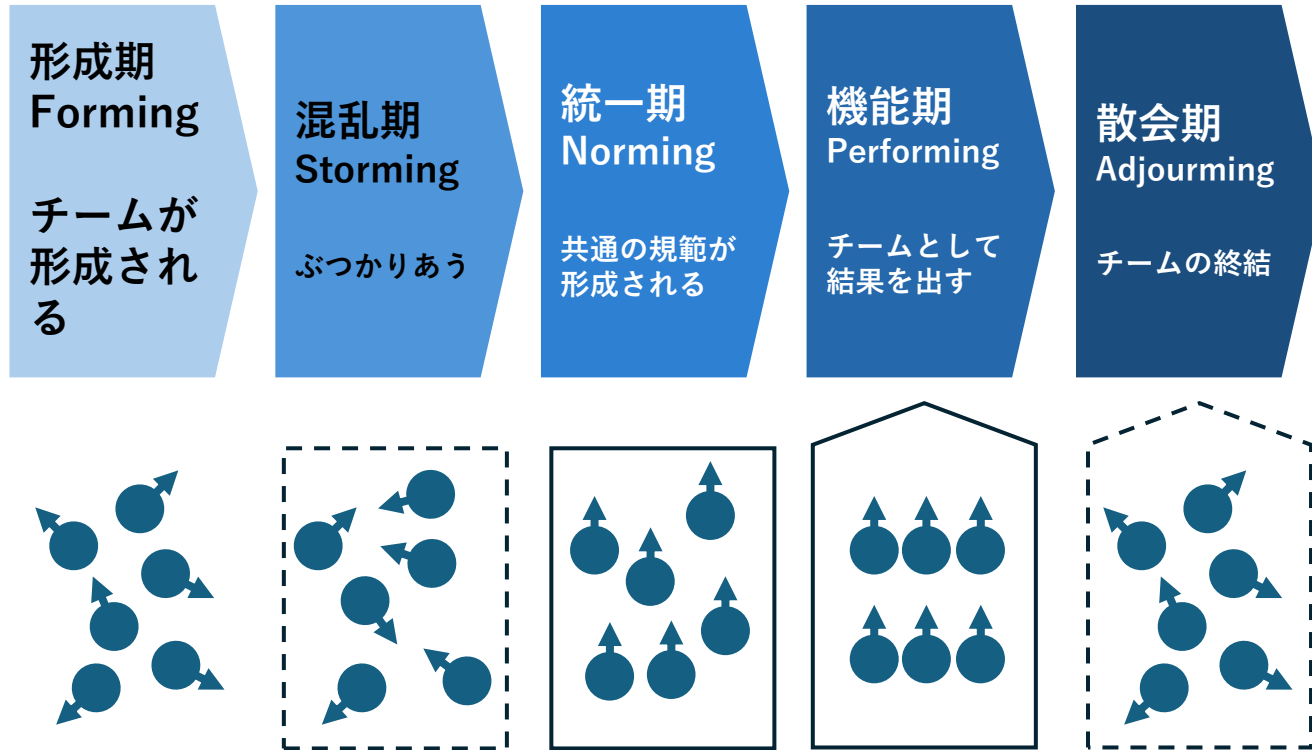
プロジェクトでは、毎回、固有のステークホルダー関係  
で活動することになる

ステークホルダー管理こそが  
ルーティン仕事と決定的に違う部分なのだ！

# ■ プロジェクトマネジメント5

プロジェクトチームのマネジメント決定理論  
「タックマンモデル」を学ぶ

# チームの成熟を描いたタックマンモデル



# 形成期

チームが新しくなったらまず  
「コロケーション」をする

# Co-Location

「同じ時間、同じ場所に集う」

リモート環境では、別に物理的に集まらなくてもよい。  
(集まれば集まったほうがいい)

皆でまず、

- ①互いを知り合い
- ②目的を共有し
- ③大切にすべき価値観やルールを共有する

週に1回は、互いの状況を確認しよう

| 実施前 | 実行中 | チェック中 | 完了 |
|-----|-----|-------|----|
|     |     |       |    |

仕事の状況、個人の状況、両方を確認

# 混乱期

対立は、必ずある

対立（コンフリクト）には2種類がある

- ・ 認知的コンフリクト「考え方の違い」
- ・ 感情的コンフリクト「相手が許せない」

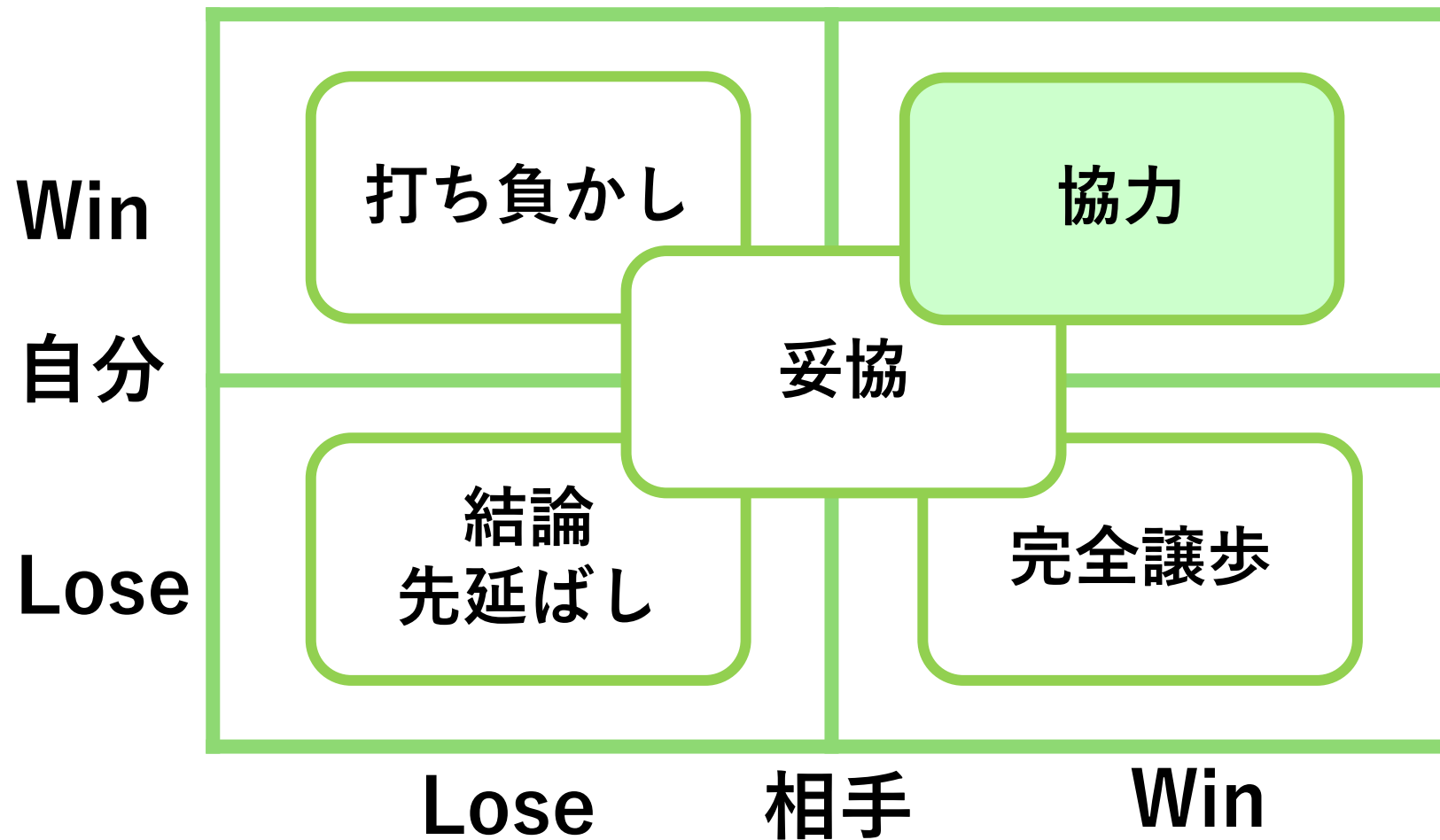
感情的コンフリクトにしない & 感情的コンフリクトではないのだということを理解する。

そのうえで、**認知上のコンフリクトがどこにあるのかを考え、  
解決案を考える。**

**リーダーはどちらかの肩をもたない。**

認知上のコンフリクトの発見と解決に集中する。

だとすると、先延ばしが一番いけない。



コンフリクトの解決には、あるべき姿を再確認すること。

なぜ  
Why

誰に  
Who

どのように  
How

何を  
What

# 解散の大切さ

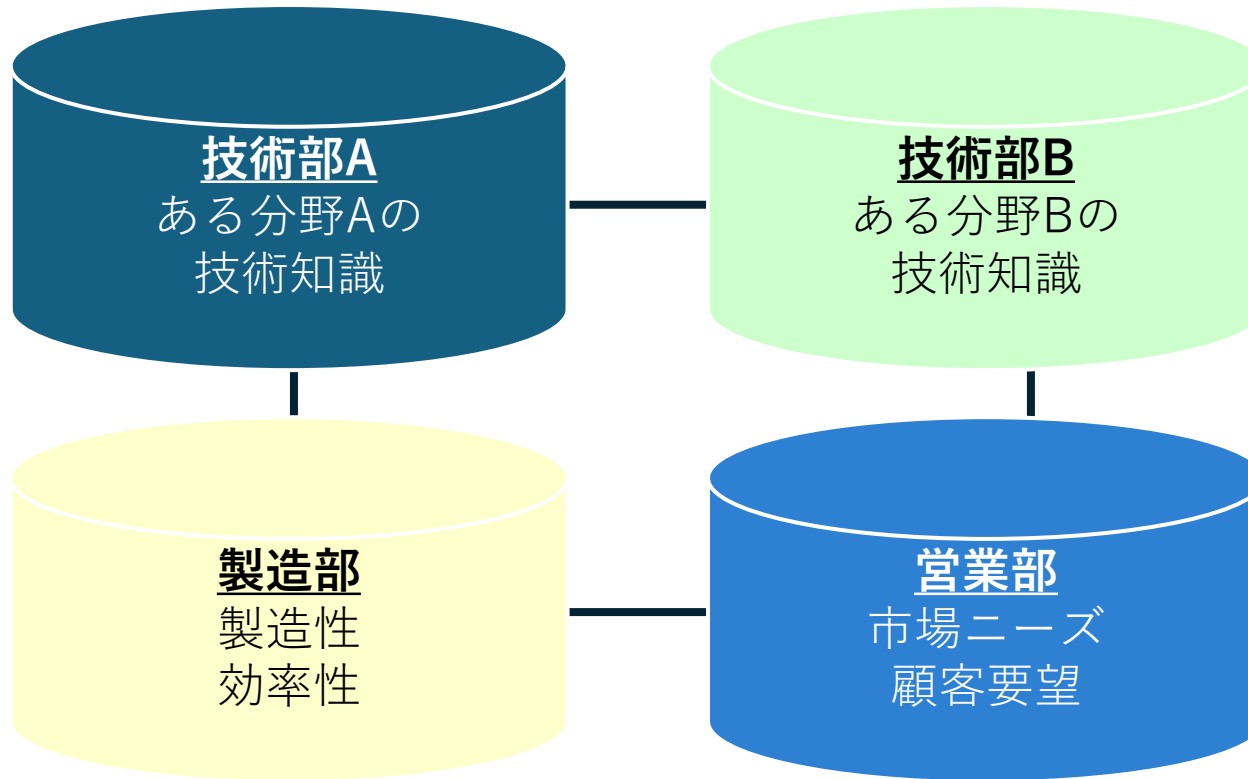
チームが固定化すると、  
生産性が下がることが知られている

フレッシュなチームが  
生産性を高める。  
解散も、大切。

# ■ プロジェクトマネジメント6

プロジェクトチームは必ず  
「クロスファンクショナル」につくる

プロジェクトの仕事は、通例、多様な機能と、様々なステークホルダーに囲まれたものになる



職務を遂行するには、必然、クロスファンクショナル（機能横断的）なチーム編成が求められる

# 勝負はプロジェクトチーム編成で決まる

- ・プロジェクトマネージャには、強い権限を付与する。  
社長などプロジェクトスポンサーの全面的な賛同・協力があることがベター
- ・各部署のキーパーソンを集める。  
人を集めることもプロマネの仕事。

※チーム編成をするとは、メンバー構成のみならず、そのチームに与えられた権限・後ろ盾・リソースを備えることを含む。

海千山千のメンバーたちを  
どうやってまとめ上げるか  
プロマネはどうあるべきなのか

プロジェクトで圧倒的な成果を出す人に共通するのは

**全分野、超一流が揃う中を**  
**圧倒的カリスマとエゴで**  
**ねじ伏せられる人**

## 重量級プロジェクトマネージャー

現場で直面するトレードオフの解決  
絶対に守らなくてはならない基本方針を貫く  
逆に、どこは妥協してもよいのかを明確にする  
内部のメンバーを従わせる納得感・説得力  
外部と対峙していける交渉力・ときには政治力

プロジェクト遂行に際しては、  
目指すべきゴールが見えている強力な  
リーダーがごく有効なのだ。

# ■ プロジェクトマネジメント8

プロマネ知識の決定版  
WBS・ガントチャートをマスターする！

# WBS（Work Breakdown Structure）とガントチャート



WBS：To doを分解・  
割り当てたもの

ガントチャート：To doをスケジュール  
に落とし込んだもの

現代では両方まとめてWBSと呼ばれることが多い

## WBSの用途

全員でやるべきこと（タスク）を共有する！

タスクの割り当てが誰になっているかを明確にする！

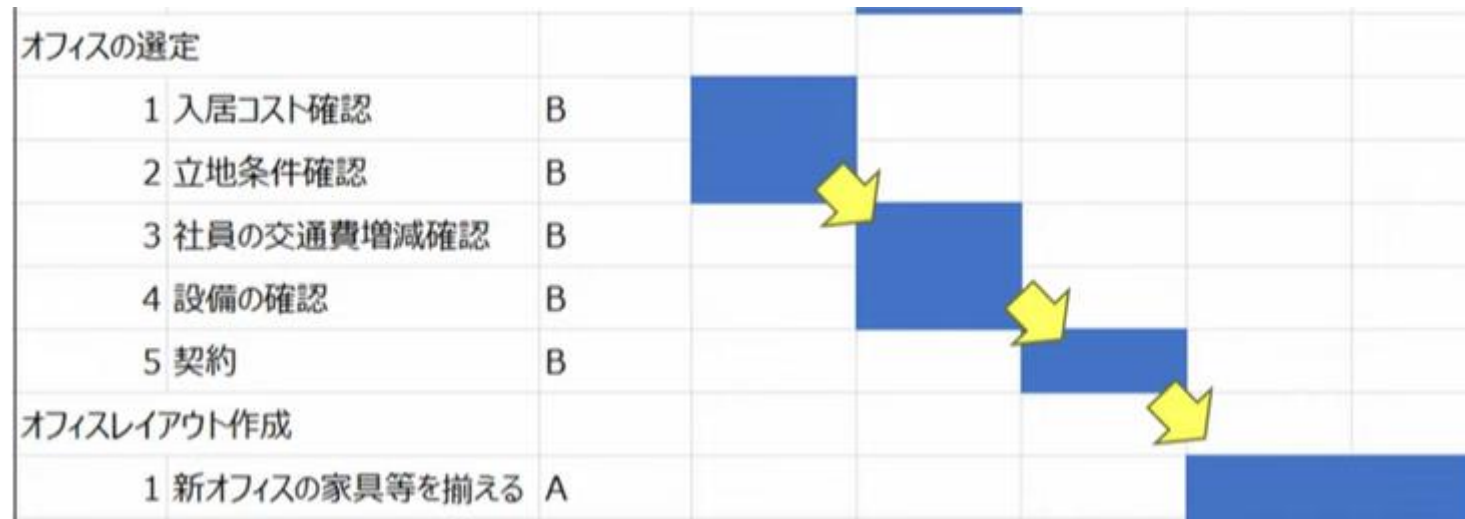
タスクの進捗を逐次確認する！

是正計画を立てる！

ある程度の規模のプロジェクトを担えるマネージャになるために、WBSは必須スキル

# WBSの更なる利点

## ①タスクの前後関係と期限を明確にする



プロジェクトの中には、前の件が終わらなければ始められない次の仕事が多い。そうした前後関係を洗い出す。早く手をつけるべきこと、早々に終わらせるべきことを明確にする。

## ②全工程の進捗に影響するタスクと 影響の小さいタスクを区別する

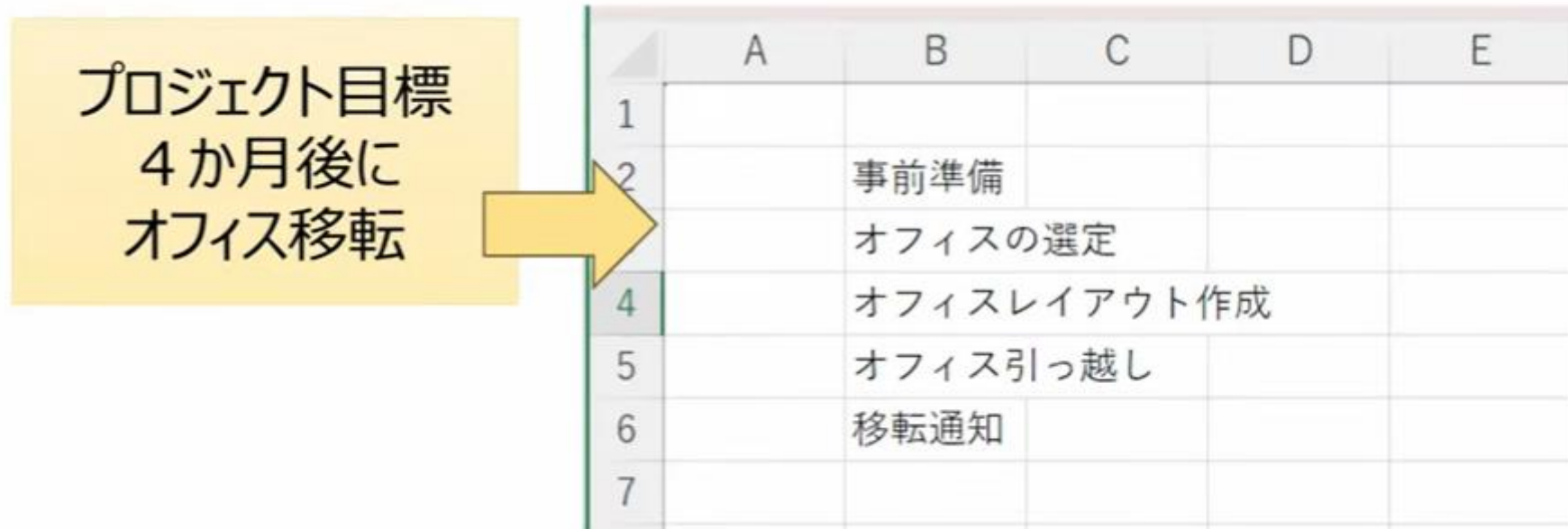


全体のスケジュールを決定づけるタスクと、  
全体のスケジュールに影響しないタスクを区別できる。  
(ただし、スケジュールに影響しない＝重要度が低い、ではない)

# WBS作成の4ステップ

1. プロジェクト目標から、やるべき事項を設定する。
2. タスクを分解する
3. タスクの順序を構造化
4. 実施フローを決める

# プロジェクト目標から、達成すべき事項を設定



The diagram illustrates the process of setting tasks from a project goal. On the left, a yellow box contains the text 'プロジェクト目標 4か月後に オフィス移転' (Project Goal: Office relocation in 4 months). A large yellow arrow points from this box to a table on the right. The table has columns A through E and rows 1 through 7. The tasks are listed in column B, starting from row 2.

|   | A | B           | C | D | E |
|---|---|-------------|---|---|---|
| 1 |   |             |   |   |   |
| 2 |   | 事前準備        |   |   |   |
| 3 |   | オフィスの選定     |   |   |   |
| 4 |   | オフィスレイアウト作成 |   |   |   |
| 5 |   | オフィス引っ越し    |   |   |   |
| 6 |   | 移転通知        |   |   |   |
| 7 |   |             |   |   |   |

達成すべき事項をざっと挙げる

(すべて挙げ切ろうとしなくてよい)

この時点からエクセルなどを使っておくとよい

# タスクを分解する

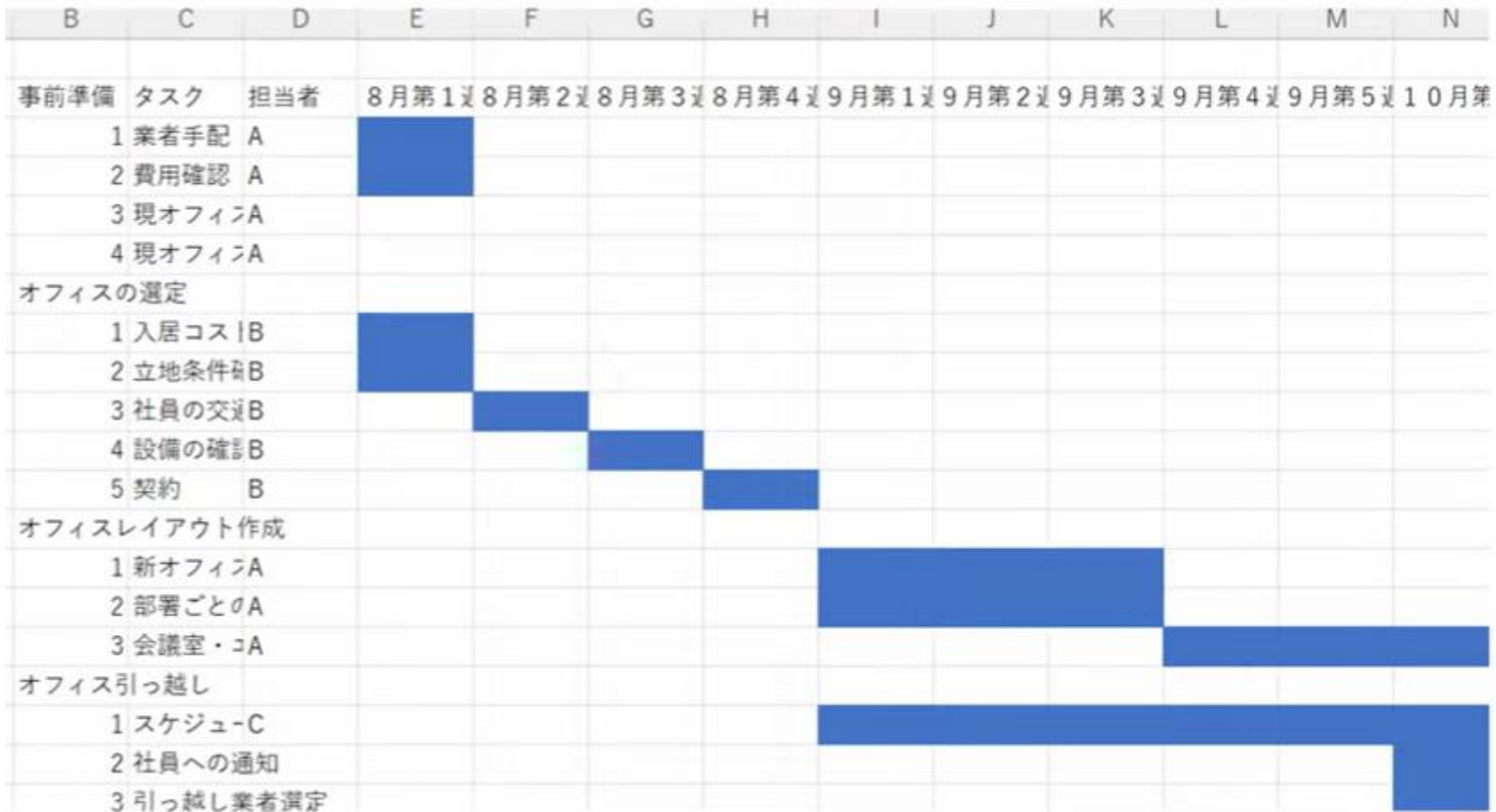
|    | A | B           | C          | D | E |
|----|---|-------------|------------|---|---|
| 2  |   | 事前準備        |            |   |   |
| 3  |   |             | 業者手配       |   |   |
| 4  |   |             | 費用確認       |   |   |
| 5  |   |             | 現オフィスの解約   |   |   |
| 6  |   |             | 現オフィスの原状復帰 |   |   |
| 7  |   | オフィスの選定     |            |   |   |
| 8  |   |             | 入居コスト確認    |   |   |
| 9  |   |             | 立地条件確認     |   |   |
| 10 |   |             | 社員の交通費増減確認 |   |   |
| 11 |   |             | 設備の確認      |   |   |
| 12 |   |             | 契約         |   |   |
| 13 |   | オフィスレイアウト作成 |            |   |   |
| 14 |   | オフィス引っ越し    |            |   |   |
| 15 |   | 移転通知        |            |   |   |
| 16 |   |             |            |   |   |

主なタスクを書き出していく  
順番は気にしなくてよい  
網羅しようとしなくてよい

# タスク順序の構造化

|             | B | C                | D | E | F                                                      |
|-------------|---|------------------|---|---|--------------------------------------------------------|
| 事前準備        |   |                  |   |   |                                                        |
|             |   | 1 業者手配           |   |   | 前後関係を考えながら、<br>順番を決めていく                                |
|             |   | 2 費用確認           |   |   |                                                        |
|             |   | 3 現オフィスの原状復帰     |   |   |                                                        |
|             |   | 4 現オフィスの解約       |   |   |                                                        |
| オフィスの選定     |   |                  |   |   | この時点で、抜け・漏れをチェックし、<br>達成すべき事項やタスクをなるべく<br>完備させる        |
|             |   | 1 入居コスト確認        |   |   |                                                        |
|             |   | 2 立地条件確認         |   |   |                                                        |
|             |   | 3 社員の交通費増減確認     |   |   |                                                        |
|             |   | 4 設備の確認          |   |   | タスクを洗い出しきれないのも、<br>仕方がない。<br>スタートしてから変更する<br>柔軟な発想をもつ！ |
|             |   | 5 契約             |   |   |                                                        |
| オフィスレイアウト作成 |   |                  |   |   |                                                        |
|             |   | 1 新オフィスの家具等を揃える  |   |   |                                                        |
|             |   | 2 部署ごとのゾーニング計画   |   |   |                                                        |
|             |   | 3 会議室・エントランス・休憩室 |   |   |                                                        |
| オフィス引っ越し    |   |                  |   |   |                                                        |
|             |   | 1 スケジュール         |   |   |                                                        |

# 実施フローを決める



計画がすべてではないし、  
計画通りにいかないのがプロジェクト。

しかし、計画通りにいかなかった結果、  
大事態になっている（なった）  
国際イベントや巨大ITシステム開発などの様子を見れば、

完備性高く、余裕もあり、実現可能なWBSをつくれる  
ことは、やはりプロマネの第一歩なのだ。

メンバーの能力や割ける時間を聞きながら、  
担当者と担当時期を決めていく

技術力を支えるのは、**マネジメント！！**