

01

プロジェクトとは

PMBOK Guideは、プロジェクトマネジメントの進め方についての知識体系です。ところで、「プロジェクト」とはどのようなものなのでしょうか。まずはプロジェクトの定義から、具体的に見ていきましょう。

○ プロジェクトとは

PMBOK Guideでは、プロジェクトは「独自のプロダクト、サービス、所産(しょさん)を創造するために実施する、有期性のある業務である」と定義されています。最初に、この定義に含まれている各用語から確認していきましょう。

所産とは、プロジェクトにおける結果のことであり、有形・無形のどちらでもかまいません。つまり、独自のプロダクト、サービス、所産を創造することは、顧客の要望に合う製品やサービスを提供することなのです。なお、顧客とは、プロジェクトのプロダクト、サービス、所産を承認し、管理する個人や組織のことです。つまり、クライアントと同義です。

また、**有期性とは納期が決定しており**、プロジェクトの開始と終了が明確な状態です。開始から終了までは、短期間でも長期間でもかまいません。

つまり、**プロジェクトとは、決定している納期に合わせて顧客の要望に合う製品やサービスを提供する業務のこと**なのです。

プロジェクトの定義が理解できたところで、もう少し具体的に考えてイメージを掴んでみましょう。

ある時、みなさんがクライアントから、ある仕事を依頼されたとします。その依頼とは、クライアントが開発した商品のプロモーション(宣伝)を行ってほしいというものです。しかしながら、その依頼を正式に受注するためには、1カ月後に実施されるプロモーションのコンペにおいて、他社よりも優れたプレゼンを行い、クライアントを納得させる必要があります。

このケースでは正式に受注していない段階ではありますが、やはりこれもプ

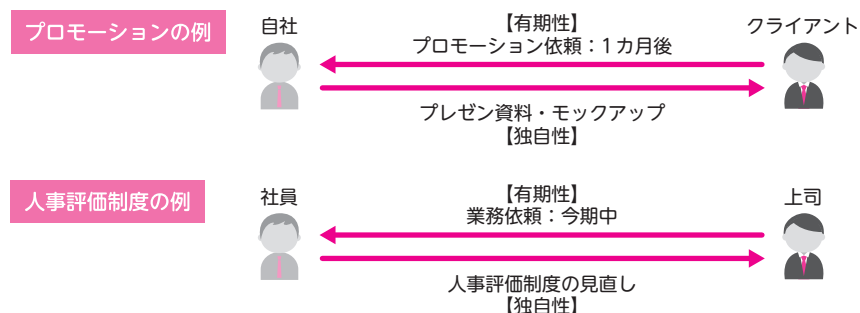
プロジェクトとなります。ここでは、「コンペが1カ月後に実施される」という点が有期性にあたり、「プレゼンに臨むためのプレゼン資料やモックアップなどの材料」が、独自性のある所産にあたります。

また、ある時みなさんが上司に呼ばれ、今期中に人事評価制度を見直してほしいと依頼されたとしましょう。みなさんはその依頼に応えるべく新しい評価制度を考え、上司の承認を得て、社内にその評価制度を適用します。

このケースでは物質的な形のない業務ではありますが、やはりプロジェクトとなります。「今期中」が有期性にあたり、「人事評価制度の見直し」が独自性のある所産なのです。

このようにプロジェクトとは、**期限が決められているという点**と、その期限の中で**何を生成するのかという点**がポイントになります。生成するものは、**有形の製品や資料**でも、また**無形のサービス**でもかまわないのです。

■ プロジェクトの有期性・独自性



まとめ

- ▶ プロジェクトとは、独自の所産を創造するために実施する、有期性のある業務のこと
- ▶ 独自性とは、顧客の要望に合わせること
- ▶ 有期性とは、プロジェクトの納期があること

02

プロジェクトにおける
その他の要素

プロジェクトの定義では「独自性」と「有期性」がポイントになりますが、このほか「変更」、「機能横断」、「リスク（不確実性）」などの要素があります。それぞれどのようなものなのか、具体的に見ていきましょう。

○ プロジェクトにおけるその他の要素

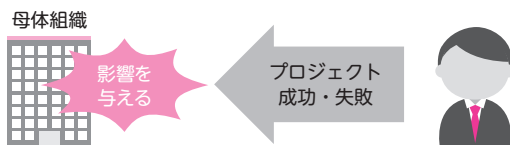
Sec.01で確認したように、プロジェクトとは、独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務であり、そのポイントは独自性と有期性でした。しかし、プロジェクトの定義において重要な要素はほかにもあります。ここでは、プロジェクトの**(1) 変化、(2) 機能横断、(3) リスク（不確実性）**について確認しましょう。

(1) 変化

変化とは、**プロジェクトの実施後に、母体組織、つまり各人が所属している組織に何かしらの転換をもたらす**要素です。プロジェクトは有期性がある業務なので、必ず期限が存在します。その期限を迎えた段階で、プロジェクトによって発生した成果により、母体組織に対して何かしらの影響を与えます。

プロジェクトは成功するとは限らず、失敗することもあります。その場合は、母体組織に対して、あまり好ましくない結果を与えることとなります。一方で、プロジェクトが成功したことで、母体組織内に新しい事業が立ち上がる場合もあるでしょう。いずれにしても、プロジェクトは何かしらの変化をもたらさるということです。

■ プロジェクトにより母体組織が変化する



(2) 機能横断

近年、社会の変化に対応する形で、プロジェクト依頼者の要求が複雑化しています。また、その依頼に対応するため、1つの事業部ですべての業務を遂行することが難しい場合もあります。このような状況に対応するため、複数の部署を巻き込んで(=組織を横断して)プロジェクトが実施される場合があり、これを機能横断と呼びます。つまり、**異なるスキルも持つ多くの人が異なる部署から集められて、プロジェクトにあたる**のです。

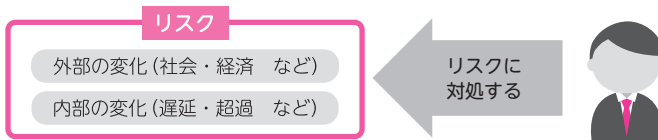
(3) リスク (不確実性)

通常の業務とは異なり、プロジェクトには多くのリスクが存在します。目標に向けて作業を進める過程において影響を及ぼしうる、政治情勢や社会情勢、経済上の転換、業界の変移などの「外部の変化」はその代表例です。プロジェクトの目標である収益性を維持することが難しくなる場合があるため、こうしたリスクには常に注意を払う必要があります。

リスクは外部の変化だけではありません。プロジェクトに臨む体制など「内部の変化」によっても、遅延や超過などの課題が発生しやすくなります。

プロジェクトでは、そのようなリスクに対処する必要があります。**リスクに対処することで、プロジェクト内での問題は発生しにくくなり、プロジェクトの目標を達成する可能性が高まります。**

■ プロジェクトのリスクに対処する



まとめ

- ▶ 変化とは、プロジェクトが母体組織に与える転換のこと
- ▶ 機能横断とは、複数の部署でプロジェクトに臨む体制のこと
- ▶ リスクとは、内部・外部の変化のこと

03

プロジェクトの種類

プロジェクトの種類には、大きく分けて「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の2つがあります。2つのプロジェクトには、それぞれどのような特徴があるのでしょうか。比較しながら見ていきましょう。

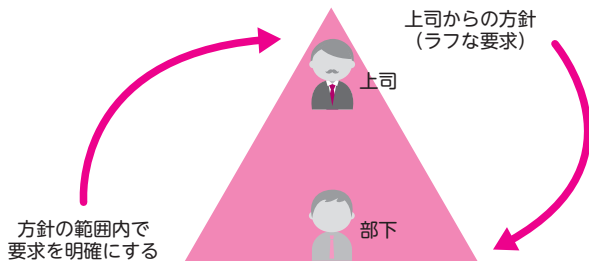
○ トップダウン型プロジェクトとは

トップダウン型プロジェクトとは、**上司、または所属している組織の上層部から、何かしらの業務依頼を受けて発足するプロジェクトのこと**です。社内プロジェクトなどはその1つです。たとえば、みなさんが組織の上層部に呼ばれ、おおよその納期や予算、最終的に上層部が求めている要求事項などの方針を伝えられたとします。それらの方針をもとに、ガントチャートなどを作成しながら具体的な計画を立案する場合がこれにあたります。

このプロジェクトの特徴は、納期や予算などのいくつかの制約条件は与えられるものの、大抵の場合、**具体的ではなくラフな依頼**であるという点です。内容を具体化するのは、計画を立案するプロジェクトマネージャーであり、依頼された方針の範囲内に収まるように、依頼者の要求を明確にしていきます。

なお、**PMBOK Guideが想定しているのは、このトップダウン型プロジェクト**です。

■ トップダウン型プロジェクトの形



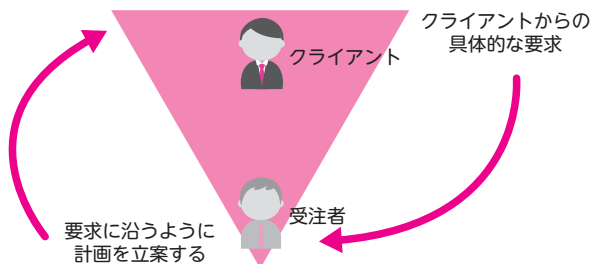
○ ボトムアップ型プロジェクトとは

ボトムアップ型プロジェクトとは、**クライアントから業務依頼を受けて発足するプロジェクトのこと**です。たとえば、みなさんがクライアントに呼ばれ、クライアントが抱えている課題をヒヤリングして、その課題を解消するためのソリューション（解決手段）を提供する場合がこれにあたります。

このプロジェクトの特徴は、**クライアントから提示される納期・予算・要求事項が明確**であるという点です。これらの制約条件が明確であるため、プロジェクトの内容を考える場合は、納期などから逆算して検討する必要があります。

しかしながら、筆者の経験からすると、近年はボトムアップ型プロジェクトに変化が見られます。クライアント自身が自社の課題を正確に捉えきれておらず、納期とスケジュールだけを明確にするケースが増えていると感じます。

■ ボトムアップ型プロジェクトの形



まとめ

- ▶ プロジェクトにはトップダウン型とボトムアップ型の2種類がある
- ▶ トップダウン型のプロジェクトは要求がラフな場合が多い
- ▶ ボトムアップ型のプロジェクトは要求が具体的な場合が多い

04

定常業務と
プロジェクト業務の違い

これまでプロジェクトについて確認してきましたが、企業にはこのような「プロジェクト業務」のほかに「定常業務」があります。プロジェクト業務と定常業務を比較しながら、両者の違いや関連性を見ていきましょう。

○ 定常業務とプロジェクト業務の違い

社会にあるすべての業務がプロジェクト業務というわけではありません。プロジェクト業務のほかに、定常業務と呼ばれるものがあります。PMBOK Guideでは、定常業務は「正式なプロジェクトマネジメントのスコープ外にある業務であり、商品やサービスの継続的な生産に関係している業務」と定義されています。端的にいうと、定常業務とは毎日の**ルーチンワークのこと**なのです。

たとえば、受付や事務職などの日常業務、工場などでの日々の製造業務は、大きな変動がなく、**原則的に業務内容が明確**です。またそれらの業務は、社内の業務が滞らないようにする役割を担っており、**日々の売り上げを担保して企業が継続していくためには不可欠**なものです。

一方のプロジェクト業務とは、すでに解説してきたように、変化・機能横断・リスクという要素を含み、クライアントなどの要望に見合う商品やサービスを生成し、納期が決められている業務のことです。一見すると、プロジェクト業務と定常業務には隔たりがありますが、両者にはつながりもあります。たとえば、プロジェクトが成功したことにより、事業としての将来性と収益性を確認した段階で、**定常業務として引き継ぐ**場合もあります。

■ 定常業務とプロジェクト業務のつながり



以下の表は、定常業務とプロジェクト業務の特徴をまとめたものです。

■ 定常業務とプロジェクト業務の特徴

特性	定常業務	プロジェクト業務
有期性	特段の納期はなく、原則的に安定した日々の業務を行う	納期が存在し、納期までに全作業を完了させることと、結果が求められる
独自性	継続的な生産を行うため、生成される製品やサービスに 独自性はない 。生成される製品やサービスは、母体組織の品質基準をベースに生成される	クライアントなどの要望に合わせて製品やサービスを生成するため、生成される製品やサービスには 独自性がある
変化	安定した業務を行うため、原則的に 母体組織に対して大きな影響を与えることはない	プロジェクトの結果次第では、 母体組織に対して何かしらの影響を与える
機能横断	組織化された業務に精通した 専門集団が作業を行うため、機能横断はない	機能横断により、異なるスキルも持つ多くの人が、異なる部署から集められる
リスク	日々の業務が安定しているため、 何かしらの影響を与える潜在的な事象（リスク）はほぼ存在しない	何かしらの影響を与えうる潜在的な 事象（リスク）が多い ため、リスクヘッジ（リスクの回避）が求められる

まとめ

- ▶ 定常業務とは、継続的な生産に関係している業務のこと
- ▶ 定常業務は企業継続のためには不可欠な業務である
- ▶ プロジェクト業務の対義語が定常業務である

05

プロジェクトマネジメント
とは

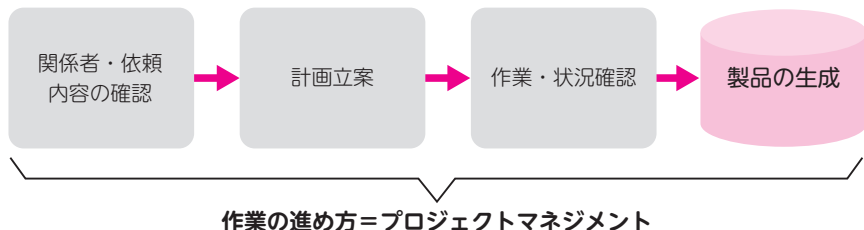
「プロジェクトマネジメント」とは、プロジェクトを滞りなく進めるために必要となる作業の進め方です。プロジェクトマネジメントを実践するうえで大切になるポイントとあわせて、その概要を押さえましょう。

○ プロジェクトマネジメントとは

PMBOK Guideでは、プロジェクトマネジメントは「プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル、ツール、および技法をプロジェクト活動へ適用すること」と定義されています。つまり、**プロジェクトを滞りなく進めるための具体的な活動のこと**です。より簡潔にいうと、ワークフロー、つまり**作業の進め方のこと**です。

業種や職種を問わず、どのような業務でも、いきなり製品やサービスを生成できるわけではなく、必ず始動時（英語では「Initiation」または「Start Up」）が存在します。その始動時には、どのような人がプロジェクトに関わっているのかを確認したり、業務依頼者の要求を確認するといった作業があります。次に、その依頼内容をもとに計画を立案し、その計画にもとづいて作業を実施します。その作業を実施する過程において、定期的に作業の状況を確認するなどして、最終的に製品が生成されます。そのような一連の作業の進め方こそが、プロジェクトマネジメントです。そして、**プロジェクトマネジメントはどのような業務でも実践されるもの**なのです。

■ プロジェクトマネジメントのイメージ

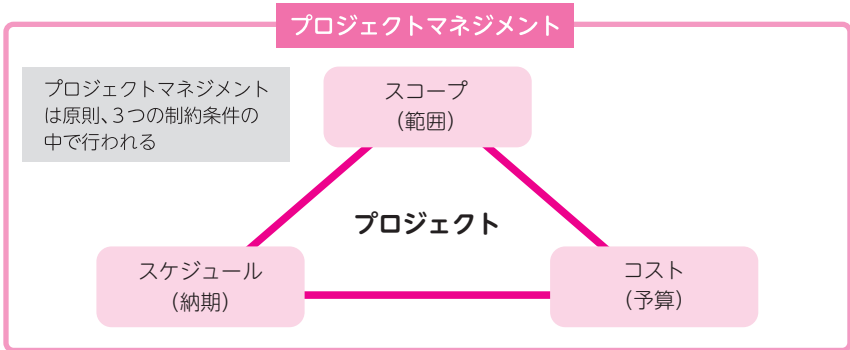


○ プロジェクトマネジメントで重要な制約条件

すでに解説しているとおり、プロジェクトはクライアントなどの要望に見合う製品やサービスを生成する、納期が決められている業務のことです。そのような業務を進めるためには、納期をはじめ、**プロジェクトに課せられている制約条件を順守することが必要**です。

制約条件とは、プロジェクト業務を制限する条件であり、プロジェクト業務は原則として、その制約条件の中で進めなければなりません。プロジェクトマネジメントにおいてもっとも重要になる制約条件は、**スコープ（範囲）、コスト（予算）、スケジュール（納期）**とされています。ここでいうスコープとは、製品・サービスや作業の範囲を意味しています。また、これら3つの制約条件は、製造業の生産管理で重要とされるQCD（Q：Quality＝品質、C：Cost＝コスト、D：Delivery＝納期）と重なります。

■ プロジェクトの制約条件



まとめ

- ▶ プロジェクトマネジメントとは、作業の進め方のこと
- ▶ プロジェクトマネジメントは業種や職種を問わず利用される
- ▶ プロジェクトマネジメントで重要な制約条件は、スコープ、コスト、スケジュールである

06

プログラム・
ポートフォリオとは

プロジェクトと密接に関連するものに、「プログラム」と「ポートフォリオ」があります。プログラムとポートフォリオは、プロジェクトとどのような関係にあり、どのような役割を担っているのかを見ていきましょう。

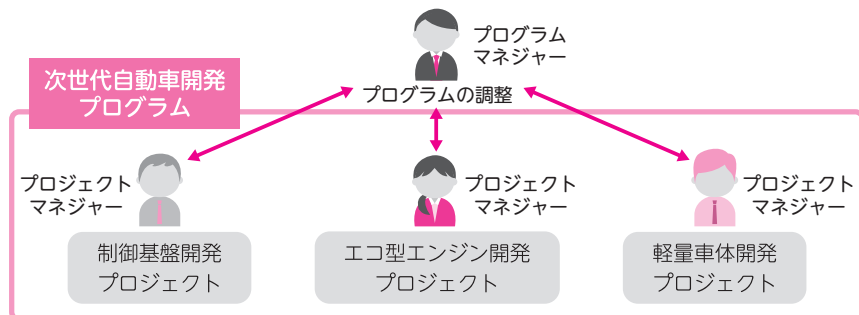
○ プログラムとは

PMBOK Guideでは、プログラムは「プロジェクトの個別的なマネジメントでは得ることができないベネフィット（成果）を得るために、調和の取れた方法でマネジメントされる活動」と定義されています。つまり、**プログラムとはプロジェクトの集合体のこと**です。

たとえば、次世代の自動車開発を行う場合、その開発は制御基盤開発プロジェクト、エコ型エンジン開発プロジェクト、軽量車体開発プロジェクトなど、さまざまなプロジェクトで構成されることでしょう。そのようなケースでは、次世代の自動車開発をプログラムとして位置づけることができます。そして、プログラムの管理者としてプログラムマネジャーが必要となります。

もちろん、各プロジェクトにはそれぞれ任命されたプロジェクトマネジャーが存在し、日々の業務管理を行います。**プログラムマネジャーに求められるのは、各プロジェクトのバランスを保ち、プログラムを管理すること**です。

■ プログラムの例

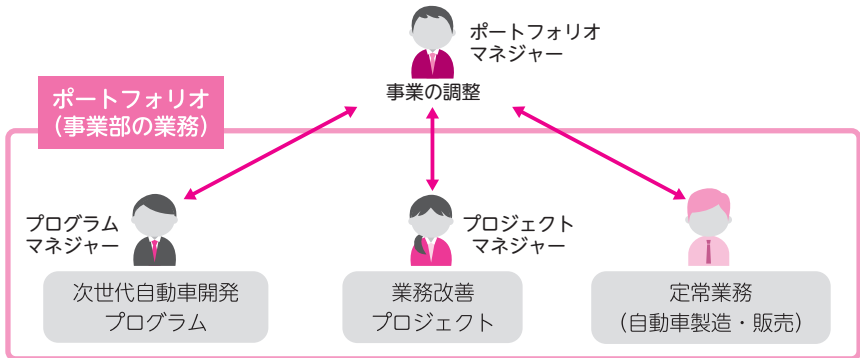


○ ポートフォリオとは

PMBOK Guideでは、ポートフォリオは「戦略目標を達成するために調和の取れた方法でマネジメントされた業務であり、定常的な性質の作業を含む」と定義されています。ここでいう戦略目標とは、事業目標と考えて差し支えありません。つまり**ポートフォリオとは、事業部の業務のこと**だと考えることができます。事業部の業務の中には、さまざまなプログラムやプロジェクトのほか、従来の事業を継続するために不可欠な定常業務などが存在します。

また、ポートフォリオの管理者としてポートフォリオマネジャーが必要です。このポートフォリオマネジャーは、事業部長のことだと考えてよいでしょう。**ポートフォリオマネジャーに求められるのは、戦略目標を達成するために、事業戦略にもとづいて事業内の全体の業務を管理すること**です。

■ ポートフォリオの例



まとめ

- ▶ プログラムとは、プロジェクトの集合体である
- ▶ ポートフォリオとは、戦略目標を達成するためにマネジメントされた業務のこと
- ▶ プログラムとポートフォリオにも管理者が存在する

07

PMOとは

「PMO」とはProject Management Officeのことであり、プロジェクト自体やプロジェクトマネジャーを支援する、母体組織内の組織体です。その支援内容は母体組織によりさまざまで、PMOの種類も複数あります。

○ PMOとは

PMBOK Guideでは、PMOは「プロジェクトに関連するガバナンス・プロセス（内部統制）を標準化し、資源、方法論、ツールおよび技法の共有を促進する組織構造」と定義されています。つまり、**プロジェクトマネジメントチームを母体組織内で支援する組織のこと**です。その支援の内容は多岐に渡りますが、代表的なものは以下のとおりです。

- ・プロジェクトマネジメントにおけるベストプラクティス（最も効率のよい手法）の開発
- ・プロジェクトチームに対するコーチングやトレーニング
- ・プロジェクトの方針、手順などが守られているかを監視
- ・プロジェクトで利用できるテンプレートの開発と管理
- ・プロジェクト間のコミュニケーションの調整

これらの支援内容からわかるように、PMOには高い専門性が求められます。この専門性をもとに、**プロジェクトが正しく実行されているかを監視し、客観的な視点から、プロジェクトマネジャーに対してセカンドオピニオン（第2の意見）を提供する**のです。

またPMOは、「プロジェクトにおける日々のマネジメント業務において、プロジェクトマネジャーに対する単純な業務支援を行う」という役割を担うこともあります。つまり、PMOの役割は母体組織のニーズにより異なるのです。

PMOの種類

PMOには、(1) 支援型、(2) コントロール型、(3) 指揮型の3種類があります。

(1) 支援型

プロジェクトにテンプレート（ひな形）、ベストプラクティス、トレーニングなどを提供します。コントロールの度合いは低くなります。

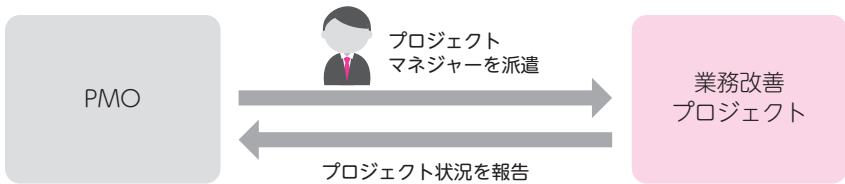
(2) コントロール型

プロジェクトに対して、母体組織のガバナンスにもとづくコンプライアンスを要求します。法令順守のほか、プロジェクトマネジメントの手法やツールに関するルールの順守なども含まれます。コントロールの度合いは中程度です。

(3) 指揮型

プロジェクトを直接マネジメントします。PMOからプロジェクトマネジャーを派遣して、プロジェクトをコントロールする場合は指揮型にあたります。コントロールの度合いは高くなります。

■ 指揮型のPMOの例



まとめ

- ▶ PMOとは、プロジェクトマネジメントチームを支援する、母体組織内の組織である
- ▶ PMOの役割は、各母体組織のニーズにより異なる
- ▶ PMOには、支援型、コントロール型、指揮型の3種類がある

08

プロジェクトの構成要素

これまでに、プロジェクトやプロジェクトに関わる組織の大枠を確認してきました。ここからは、プロジェクトの具体的な内容を解説していきます。まずは、プロジェクトがどのような要素によって構成されているのかを見ていきましょう。

○ プロジェクトの構成要素

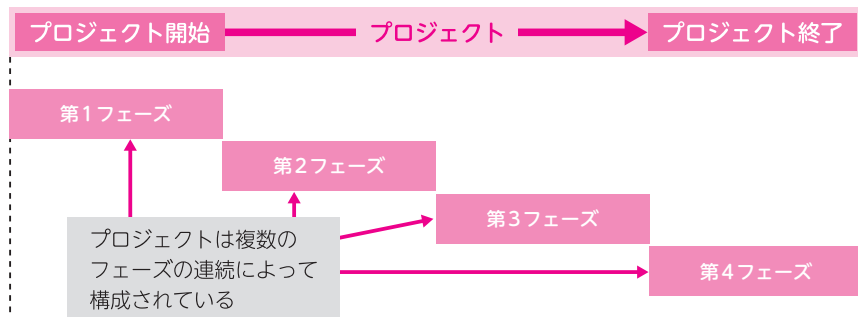
プロジェクトという言葉は実業務においてあまり利用されることがないため、なかなかイメージしにくいかもしれません。そこで、まず自分が担当している業務の個々の部分がどの構成要素に該当するかをイメージしましょう。そのうえで、プロジェクトという業務がどのような形で構成されているのかを確認してみましょう。

プロジェクトの構成要素としては、**(1) フェーズ**、**(2) フェーズゲート**、**(3) プロセス群／プロセス**が挙げられます。

(1) フェーズ

プロジェクトは開始から終了にかけて、いくつかのフェーズ（工程）により構成されています。**フェーズの数や名称は、業種の特性やプロジェクトの内容によりさまざま**です。

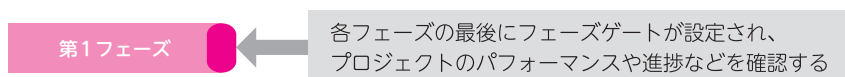
■ フェーズの例



(2) フェーズゲート

各フェーズの最後に、**プロジェクトのパフォーマンスと進捗、これまでのフェーズにおけるベネフィットを確認するフェーズゲート**があります。なお、フェーズゲートにおいてプロジェクトの状態を評価した結果、プロジェクトが実現する可能性が低いと判断されれば、プロジェクトを中断する場合があります。

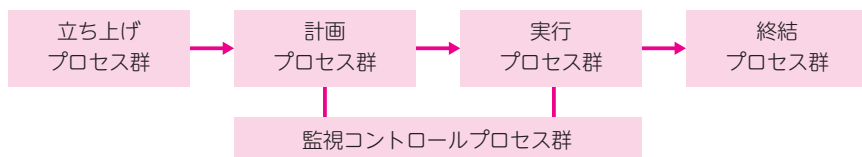
■ フェーズゲートの例



(3) プロセス群/プロセス

各フェーズは、プロセス群で構成されています。プロセス群は、**立ち上げプロセス群、計画プロセス群、実行プロセス群、監視コントロールプロセス群、終結プロセス群**の5つに分かれています。プロセス群は「ドメインエリア」と呼ばれる場合もあります。また、これらの5つのプロセス群は、合計**49個のプロセス**で構成されています。

■ プロセス群の構成



これら5つのプロセス群は、49個のプロセスによって構成されている

まとめ

- ▶ プロジェクトはフェーズの連続で構成されている
- ▶ フェーズの最後にはフェーズゲートが設定される
- ▶ フェーズは5つのプロセス群で構成されている

09

フェーズとは

プロジェクトを構成する「フェーズ」の数や名称は、業種の特性やプロジェクトの内容によりさまざまです。フェーズについて、ここで具体的にイメージを固めておきましょう。また、フェーズのつながり方のポイントもあわせて押さえましょう。

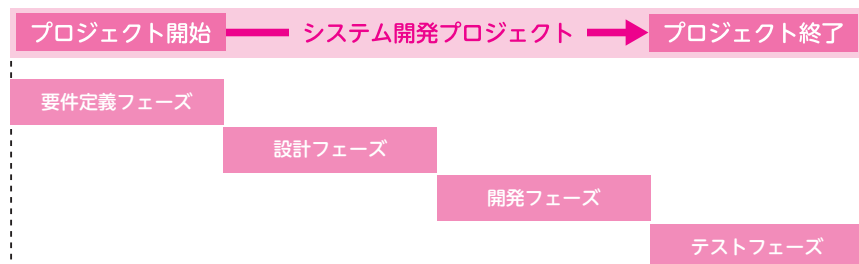
○ フェーズの特徴

PMBOK Guideでは、フェーズは「論理的に関連のあるプロジェクト活動の集まりであり、1つ以上の成果物の完了をもって終了する」と定義されています。つまりフェーズとは、プロジェクト全体における個々の作業工程のことです。そのため、フェーズは「ステージ」や「段階」と呼ばれることもあります。

また、フェーズはプロジェクトにおける作業の流れでもあります。**プロジェクトの開始から、第1フェーズ→第2フェーズ→第3フェーズ……と重ねて、プロジェクトを終了まで導く**役割があります。

以下の図は、システム開発プロジェクトのフェーズの例です。これを見て、「設計フェーズは外部設計フェーズと詳細設計フェーズに分けたほうがよいのでは？」と考える開発者もいるでしょう。**フェーズの分け方や期間など、フェーズをどのように設定するのかは、プロジェクトの内容やプロジェクトマネージャーの管理方法によって異なる**ため、このように考えるのは間違いではありません。

■ システム開発プロジェクトのフェーズの例

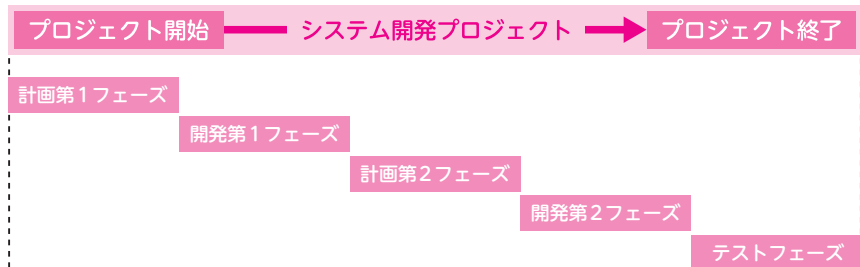


○ プロジェクトライフサイクルとは

フェーズを考えるうえで重要になるのが、プロジェクトライフサイクルです。PMBOK Guideでは、プロジェクトライフサイクルは「プロジェクトがその開始から完了までに経過する一連のフェーズ」と定義されています。つまり、プロジェクトライフサイクルは**フェーズのつながりのことであり、プロジェクトの開始から終了までを示すもの**です。

このフェーズのつながりは、成果物の開発方法によって異なります。以下の図は、前ページとは違うプロジェクトの例です。このプロジェクトは、要件定義フェーズ→設計フェーズ→開発フェーズ→テストフェーズという順序ではなく、計画と開発をくり返して、漸進的に成果物を生成します。このように、**プロジェクトライフサイクルの順序は、開発の方法によっては変更される場合がある**のです。

- 漸進的に開発を行うプロジェクトでのフェーズのつながり



まとめ

- ▶ フェーズとは、プロジェクトにおける作業の工程・流れのこと
- ▶ フェーズの設定方法は、プロジェクトマネジャーの管理の方法など、プロジェクトによって異なる
- ▶ プロジェクトライフサイクルとは、プロジェクトの開始から終了までを示すフェーズのつながりのこと

10

フェーズゲートとは

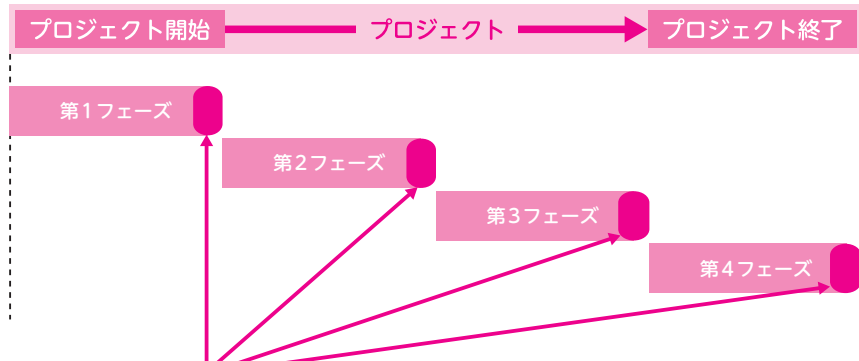
各フェーズの最後のほうに設定される「フェーズゲート」は、プロジェクトのパフォーマンスや進捗などを確認するチェックポイントです。フェーズゲートにはどのような役割があり、どのような使い方をするのかを押さえましょう。

○ フェーズゲートの特徴

PMBOK Guideでは、フェーズゲートは「プロジェクトのパフォーマンスおよび進捗状況とプロジェクトにおける計画書が照合され、フェーズの終了時に行われる」と定義されています。フェーズゲートは「フェーズレビュー」「ステージゲート」「中止点」「フェーズ開始」「フェーズ終了」とも呼ばれます。

筆者のこれまでの経験上、フェーズゲートにおいては、主に以下のようなことが実施されます。

■ フェーズゲートの例



フェーズゲートは各フェーズの最後のほうに設定される

フェーズゲートで主に実施されること

1. それまでのフェーズがベネフィットをもたらしたかの確認
2. それまでのフェーズにおける未実施の作業の有無の確認
3. 次のフェーズにおける計画の詳細化
4. 次のフェーズに進むことに対する責任者の承認

また、PMBOK Guideでは、フェーズゲートでは主に以下の事項が決定されるとしています。

- 次のフェーズに進む
- 修正して、次のフェーズに進む
- プロジェクトを終了する
- フェーズに留まる
- フェーズまたはその要素をくり返す

かんたんにいうと、フェーズゲートはプロジェクトにおいて異常が発生していないかを確認するチェックポイントです。このため、明らかにリスクが高いプロジェクトでは、開始時に細かくフェーズゲートを設定する必要があります。たとえば、長年取り引きをしているクライアントの案件でも、プロジェクトへの要求が厳しく、考え方や方針がよく変わる（＝変動性が高い）のであれば、プロジェクトの開始時に細かくフェーズゲートを設定するべきです。これまで経験のないプロジェクトを実施する場合なども同様です。

一方、過去に何度も実施してほぼ定型化しているプロジェクトで、クライアントの対応にも慣れている場合は、それほど細かくフェーズゲートを設定する必要はありません。だからといって、フェーズゲートをまったく設定しないのは危険です。プロジェクトの期間にもよりますが、プロジェクトを安全に進めるためには、たとえ小規模でもフェーズゲートを設定する必要があるのです。



まとめ

- ▶ フェーズゲートは原則、フェーズの最後のほうに設定される
- ▶ フェーズゲートは、現時点でプロジェクトにおいて異常が発生していないかを確認するためのチェックポイント
- ▶ 変動性が高い場合は、フェーズゲートは細かく設定しておく

11

成果物とは

「成果物」とは、プロジェクトまたは各フェーズで生成される結果 (Output) のことです。成果物には大きく分けて、スペシャリスト成果物とマネジメント成果物の2種類があります。それぞれの特徴を比較しながら確認しましょう。

○ 成果物とは

PMBOK Guideでは、成果物は Deliverables と呼ばれており、**プロジェクトの作業を進める過程で生成された結果**のことです。この説明で「成果物＝設計書や仕様書など」とイメージする人は多いでしょう。これらも成果物の一種ですが、PMBOK Guideにおける成果物にはさまざまなものがあります。それらはスペシャリスト成果物 (Specialists Product) とマネジメント成果物 (Management Product) の2種類に大別できます。

○ スペシャリスト成果物とは

スペシャリスト成果物とは、仕様書や設計書、ソースコードや開発されるシステムなど、**プロジェクトにおいて各専門職が生成する結果**のことです。また、PMBOK Guideに記載されている「成果物」という表現は、このスペシャリスト成果物を指しています。スペシャリスト成果物は、プロジェクトや各フェーズで生成される“結果”としての成果物です。その内容は、プロジェクトの内容や業種によって異なります。

■ スペシャリスト成果物

プロジェクト
マネジャー



指示



メンバー



開発



スペシャリスト
成果物

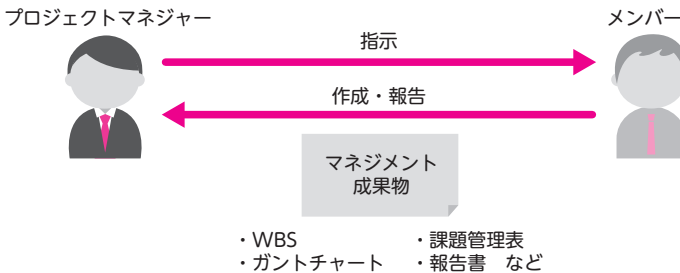
- ・開発されるシステム
- ・仕様書
- ・設計書 など

○ マネジメント成果物とは

マネジメント成果物とは、**プロジェクトを管理するうえで必要な成果物**です。WBS（作業分解図、Sec.25参照）やガントチャート、課題管理表やプロジェクト報告書など、主にプロジェクトの進行上発生する文書類のことを指します。

なお、スペシャリスト成果物は“結果”として生成されますが、マネジメント成果物は基本的にプロジェクトの進行中、または各フェーズの進行中に生成されます。また、プロジェクトの管理方法に大きな違いがなければ、マネジメント成果物の内容は、プロジェクトの内容や業種による違いが少ないという特徴があります。

■ マネジメント成果物



まとめ

- ▶ 成果物にはスペシャリスト成果物とマネジメント成果物がある
- ▶ スペシャリスト成果物とは、プロジェクトまたは各フェーズで生成される結果としての成果物のこと
- ▶ マネジメント成果物は、プロジェクトを管理するうえで必要な成果物であり、基本的にプロジェクトの進行中、または各フェーズの進行中に生成される

12

プロジェクト成功の定義

プロジェクトの成否を判断するために、何をもって「プロジェクトの成功」とするのかを定義します。そのためには、測定可能なプロジェクトの目標を定義し、その指標が達成されているのかを評価する必要があります。

○ プロジェクト成功の定義における3つのポイント

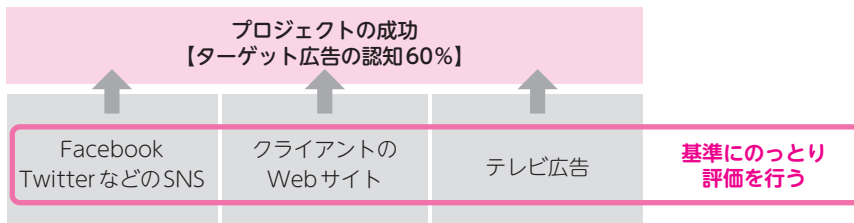
PMBOK Guideでは、プロジェクト成功の定義として、以下の3つの考え方が必要であるとしています。

- ・このプロジェクトの成功とはどのようなことか
- ・どのような要因が成功に影響するか
- ・成功はどのように測定されるか

つまり、**何をもってプロジェクトの成功とするか、成功の要因は何か、プロジェクトが成功したか否かをどう判断するか**が重要なのです。

たとえば、ある商品のプロモーションに関するプロジェクトを例に考えてみましょう。「ターゲット広告の認知が60%に到達すること」をプロジェクトの成功とするなら、Facebook、TwitterなどのSNS、クライアントのWebサイト、テレビ広告など、プロモーションで利用されたメディアが成功の要素となります。また、**それぞれの要素の測定方法も事前に決定しておく**必要があります。

■ プロモーションに関するプロジェクトでの成功の定義



○ プロジェクトから生成される3つの成果

プロジェクトの成功の指標になるのは生成される成果で、**(1) 出力、(2) 結果・成果、(3) ベネフィット**の3つが挙げられます。それぞれ評価するタイミングや方法が異なるため、プロジェクトの開始時に、誰がどう成功を評価するかを決めておくことが重要です。

(1) 出力 (Output)

プロジェクトにおける出力とは、ユーザーに利用される成果物のことです。つまり、出力はプロジェクトにより生成される**スペシャリスト成果物**です。出力はフェーズの終了時、またプロジェクトの終了時に特定することができます。

(2) 結果・成果 (Outcome)

結果・成果とは、**プロジェクトの出力を利用することから派生した変化のこと**です。たとえば、納入したシステムによって、ある作業をより正確に処理できるようになったならば、その事例は結果・成果となります。結果・成果はプロジェクト終了後に特定することができます。

(3) ベネフィット (Benefit)

ベネフィットとは、**出力を利用することで得られた、測定可能な利益のこと**です。たとえば、納入したシステムによって年間40%のコストが削減できた、などの事例がベネフィットとなります。なお、**ベネフィットはプロジェクトが終了したあとで特定されるケースが大半**です。



まとめ

- ▶ プロジェクトの成功は、成功とは何か、その成功の要素は何か、どのように測定されるのかの3点で定義する
- ▶ 生成される成果は、出力、結果・成果、ベネフィットの3つ
- ▶ 誰がどう成功を評価するかをあらかじめ決めておく

13

プロジェクトマネジャーの
役割

プロジェクト業務を牽引するのは「プロジェクトマネジャー」です。ところで、プロジェクトマネジャーには具体的にどのような役割や要素が求められるのでしょうか。自身の業務に置きかえて、考えてみましょう。

○ PMBOK Guideにおけるプロジェクトマネジャーの定義

PMBOK Guideでは、プロジェクトマネジャーは「プロジェクト目標を達成することに責任を持つチームをリードするために、母体組織が任命する人物である」と定義されています。

プロジェクトマネジャーには、チームに対する責任、知識とスキルが必要とされています。チームに対する責任とは、プロジェクトの目標をチームに伝達し、目標を問題なく完了できるようにチームを動機づけることです。また、知識とスキルとは、プロジェクトマネジメントの知識、技術的知識、理解、経験などです。加えて、書面でのコミュニケーションを利用しつつ、リアルタイムでチームとコミュニケーションをとることも大切です。

○ プロジェクトマネジャーに求められる3つの要素

筆者は日々の業務の中で、さまざまな業種のプロジェクトマネジャーから話を伺います。その経験から、プロジェクトマネジャーには以下の要素が必要と考えます。

(1) 客観視できる視野

時間という制約条件の中で、**各メンバーの状態、プロジェクトの現状を把握し、プロジェクトを常に客観視しながら、プロジェクトの目標を常に意識**することが重要です。日々の業務に追われると、目先のことしか見えなくなりがちです。そのような状態は、管理者としてはもっとも避けるべきです。

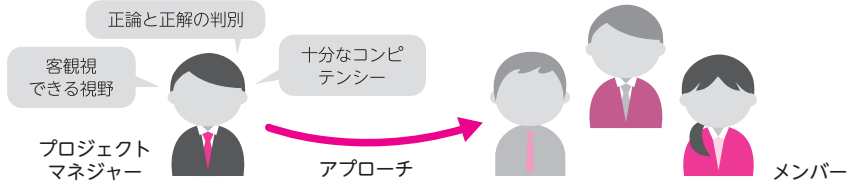
(2) 正論と正解の判別

部下を肯定して信頼関係を築くサーバントリーダーシップを発揮しようとし、下手に支援役の立場になろうとすると、反対に意見がまとめづらくなります。その際は、プロジェクトの状況やプロジェクトの目標にもとづいてメンバーと話し合い、**いくつもある正論の中から1つの正解をメンバーに提示**することが大切です。その際、メンバーに対して、プロジェクトマネジャー自身の意見を押し通すような対応は避けるべきです。

(3) 業務における十分なコンピテンシー

メンバーを安心させるだけの十分なコンピテンシーは、プロジェクト業務を遂行するうえでは非常に重要です。**コンピテンシーとは、高成果につながる行動特性のこと**です。近年は、外部リスクを意識して自己を研鑽するために、諸外国などの外部環境を意識することも重要視されています。

■ プロジェクトマネジャーに求められる3つの要素



まとめ

- ▶ プロジェクトマネジャーとは、プロジェクト目標の達成に責任を持つチームをリードするために、母体組織が任命する人物のこと
- ▶ PMBOK Guideでは、プロジェクトマネジャーにはチームに対する責任、知識とスキルが必要とされている
- ▶ プロジェクトマネジャーは、客観視できる視野、正論と正解の判別、業務における十分なコンピテンシーが求められる

プロジェクトマネジメントはITに特化しているのか？

現在でも、「PMBOK GuideはITに特化していますか？」「プロジェクトマネジメントの考え方はITで利用されやすいですね？」というお問い合わせをよくいただきます。やはり、プロジェクトマネジメントはITの専売特許のように捉えている方が多いのは事実だと思います。

しかしながら、プロジェクトマネジメントは限られたスケジュールの中で、独自性のある商材やサービスを生成するプロジェクト業務を滞りなく進めるための、作業の進め方のことです。プロジェクトマネジメントはITに特化しているわけでも、ITで利用されやすいわけでもありません。ではなぜ、プロジェクトマネジメントはITの専売特許のようにいわれるのでしょうか。

PMBOK Guideは1996年に初版、2000年に第2版が出版されています。そのころは、まさに世界的にインターネット関連事業が注目を集めたITバブルの時期であり、日本でもさまざまなITベンチャー企業が設立されています。

ご存知のように、IT企業が市場に提供する成果物は、ソリューションという無形物です。そのため、可能なかぎり業務を可視化したり、標準化したりすることが求められます。そこで各企業が採用したのが、PMBOK Guideを利用したプロジェクトマネジメントの考え方でした。つまり、IT業界でPMBOK Guideの考え方が利用されたのは、まさにその時代の流れに乗ったものだったのです。

このようにして、IT業界ではどの業界よりも早くPMBOK Guideの考え方を取り入れました。このため、現在ではプロジェクトマネジメントはITの専売特許のように考えられているのです。

しかしながら、第2章のSec.14「PMBOK GuideとPMI」でも解説しているように、最近ではメーカー、重工業系、建設業界、シンクタンク、製薬開発など、多くの業界がこのプロジェクトマネジメントに注目しています。また、技術開発系やクリエイティブ系の専門職だけでなく、営業職なども注目しています。

このように、さまざまな業種や職種でプロジェクトマネジメントが重要視されています。その理由はおそらく、プロジェクトマネジメントがプロジェクト業務を滞りなく進めるための普遍的な作業の進め方であり、またプロジェクト業務がどの業界・職種にも存在しているためだと思われる。

また、これは筆者の所感ですが、多くの企業において、プロジェクト業務の進め方というノウハウは属人的なものになっているのではないのでしょうか。属人的な知識は個人の知識であり、組織で共有できません。このため、最近では多くの企業がPMBOK Guideの考え方を取り入れているのだと考えられます。