

文系のための プロジェクト・マネージメント 紹介セミナー資料

2010年06月25日

主催 NPO 金沢ARTGUMMI

田中 博志

baymaster@m3.spacelan.ne.jp





目次

1章 本セミナーの解説。

2章 プロジェクトとは？そのマネージメントとは？

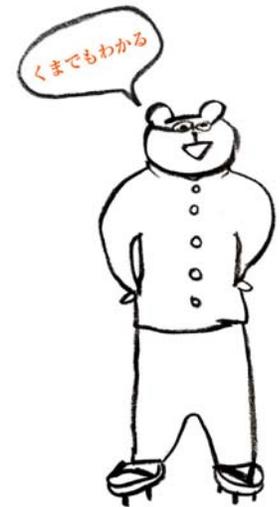
3章 プロジェクトマネージメント手法(PMBOK)の基本

4章 付録・参考資料

1章

本セミナーの解説

- 1-1 受講対象者と対象プロジェクト例
- 1-2 出来るようになると期待される事
- 1-3 本セミナーでは扱わない物





1-1 対象受講者

対象受講者はプロジェクトマネージメントを知らない主に文系の方

対象プロジェクトにはどんなものが？

イベント企画 / 展覧会企画 / グループ旅行 /

家を建てる / 婚活？・・・などなど

1-2 本セミナーできるようになる事が期待されること

見極 何がプロジェクトなのか？判断出来る

概念 プロジェクトマネージメントの概念がわかる

有効性 プロジェクトマネージメントの有効性がわかる

対象か否か プロジェクトマネージメントの対象か否か判断できる

活用するために しなければいけない事がわかる

活用してみて 結果を評価判断してみる事ができる

1-3 プロジェクトマネージメントがカバーしない事

プロジェクト管理でなく、その遂行に必要なプロジェクトSKILLそのもののプロジェクトには当たらない繰り返し業務

2章

プロジェクトとは？

そのマネージメントとは？

2-1 歴史と流派

2-2 プロジェクトとは？

2-3 プロセスとは？

2-4 プロジェクトマネージメントとは？

2-5 プロジェクトマネージャーの重要性

2-6 プロジェクトマネージメントの効果



2-1

歴史と流派

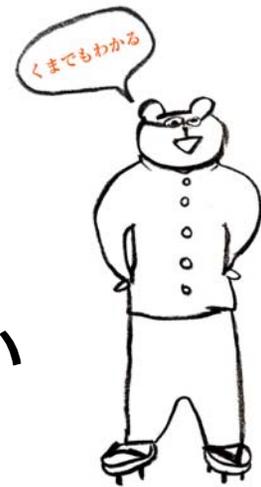


- **歴史** 今日あるプロジェクトマネジメントの思想や体系は、代表的にはアポロ計画を筆頭に、幾多のプロジェクトの成功や失敗を糧に先人たちが育んできた成果の集大成である。自分で失敗を重ね反省し成長することは大事だが、先人の知恵を使わない手はない。
- **流派** 幾多の流派や流儀が存在する。それぞれ一長一短あると思うが、根幹は共通する部分が多いように見受けられる。ここで紹介しているのは、講師が実践し経験してきた、グローバル標準であるPMBOK (Project Management Body of Knowledge)と、TOC CCPM (Critical Chain Project Management)の組み合わせである。

2-2

プロジェクトとは？

- 良く聞く割には明確に定義するのはむずかしい
簡単にまとめると、
 - ① 新規性があり(完全な繰り返しではない)
 - ② 目的目標が決まっている
 - ③ 期限が決まっている
 - ④ 前提条件と制約条件がつきまとう



これらがあてはまる個人または団体の活動

2-3

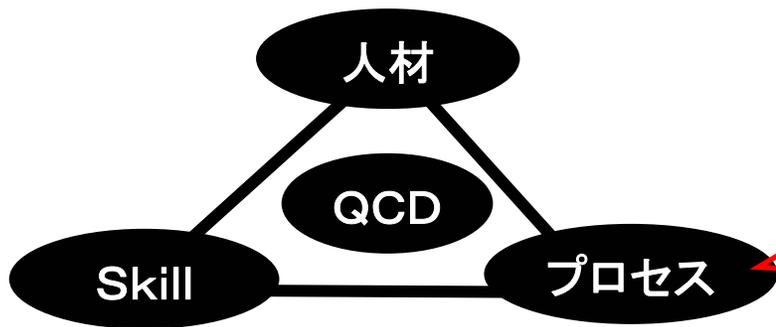
プロセスとは？



- **プロセス** これもなかなか的確な定義がむずかしい。簡単には、ある目的を実現するために存在する一連の仕組みと活動の単位。入力と出力を持つ。見える化、定義、標準化、管理が可能な物。

2-3

プロセスとは？ (続き)



創造性を阻害する？
管理主義ではないか？
大規模プロジェクトではないし
急ぐ時の邪魔なだけ
費用だけ嵩んで効果は？
と、良く言われるのだが…



- プロセスは不要か？ しばしば、人～Skill～プロセスの3角の頂点としても表現される。優れた人材が居て優れた技術があればプロセスは不要では？ いやいや、持続的に成果を上げて、それを共有してゆくには、標準の仕組みや運用(プロセス)が必要である。

K勘＋K経験＋D度胸＋U運で、一発勝負・・・ これでは続かない！

2-4

プロジェクトマネージメントとは？



- アメリカでの学校教育

子供たちの教科に、ディベートと並び取り込まれているそうです

- 日本で言う管理は、マネージメントの一部

言葉の通りに、単なる管理を包括する広いカバー範囲を持つので
プロジェクト経営と訳するのが適切かもしれない



- 総合的な体系であり手法である

プロジェクトを成功させるための仕組、その運用やルールと監視管理の
やり方を体系的にまとめたもの 学問ではなく人間くさい実践手法！

2-5

プロジェクトマネジャーの重要性

- プロジェクトマネジメントは、プロジェクトマネジャーがオーナーから権限を委譲されプロジェクトに責任を持つ事を前提にしている
- 厳密な定義が無い場合が多いが、プロジェクトリーダーを束ねる存在がプロジェクトマネジャー
- 何々プロジェクトと、名前はプロジェクトだが、プロジェクトマネジャーが存在せず、実体は日々組織業務の延長だったり、あいまいな、なんちゃってプロジェクトが多々見受けられる。
- 個人のプロジェクトでは、3権分立が無く、自己矛盾を抱えがち。自分の中で仮想にプロジェクトマネジャーの役割を意識し進める



2-6

プロジェクトマネージメントの効果



- さあ万全の管理体制。 だけど管理基準と管理対象がずさん・・・
- 成果と期待値が定義され、それが見える化していない・・・
- 体制、リソース責任者がはっきりしないけど兎に角走り始めてしまう
- 計画、スケジュールの根拠、成立性があいまいなまま・・・
- 土壇場になってから遅れが深刻な事に気付く・・・もう取り返せない
- いつまでたっても、作る物の仕様がずるずる変わってしまう・・・
- 手戻りばかり多く、期限が有ってなき如し・・・
- 出来上がってから希望と違うと言われても・・・

これらはプロジェクト・マネージメントをしっかりとやれば、解決する(はず)

2-6

プロジェクトマネージメントの効果 (続き)



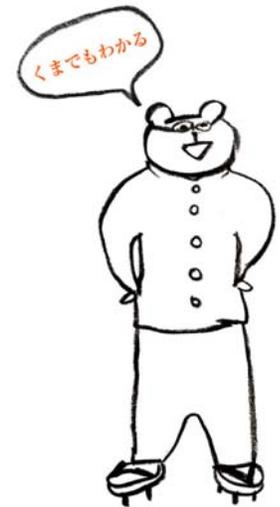
- PMBOK等の手法は先人の幾多の失敗からの学びから出来ている
- ドキュメント化し、見える化する事で、管理が可能になり共有ができる
- プロジェクトは、不確実性といかに向き合うかが課題。これに対応可能
- 結果と過程を記録し、評価する事で、再利用と横展開が計れる
- プロジェクトの成功がプロジェクト・マネージメントの目的。
プロジェクトマネージメントの成功と、プロジェクトの成功を明確に分離して評価が必要。

3章

プロジェクトマネージメントの基本

お待たせしました。ここからが実際のPMBOKの紹介

- 3-1 プロジェクト・マネージメントとは進捗管理？
- 3-2 プロジェクト・マネージメントの全体像とは？
- 3-3 プロジェクトメンバーと全利害関係者
- 3-4 TOC CCPMの考え方紹介
- 3-5 プロジェクトの評価振り返り
- 3-6 プロジェクト キーワード解説
- 3-7 プロジェクト・マネージメントの肝



3-1

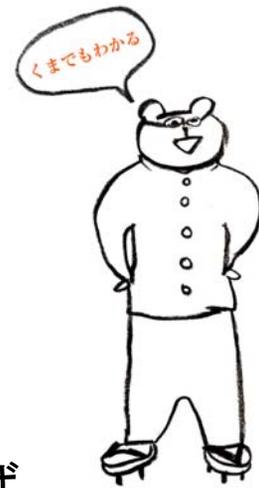
プロジェクト・マネージメントとは進捗管理？



- プロジェクト・マネージメントと言うとどんなイメージ？
堅苦しくて難しそう？ IT業界にしか使えないもの？
- 進捗管理がプロジェクト・マネージメントなの？
EXCELや、MSプロジェクトのようなソフトを駆使し、
ガントチャート(Gantt chart)や、PERT図
(Program Evaluation and Review Technique)を使い
進捗管理をする・・・勿論、これは運用、管理面での大事な一つ
ではあるが、実はこれは全体のほんの一部。
実は源流の準備・計画が大事
- プロジェクト・マネージメントのカバー範囲は広い！
時間要素、ライフサイクル、企画、準備計画から最後の
終結まで、マネージメントと言うからには、広範囲の体系と
なっている。本章ではその全体像を紹介してゆこう。

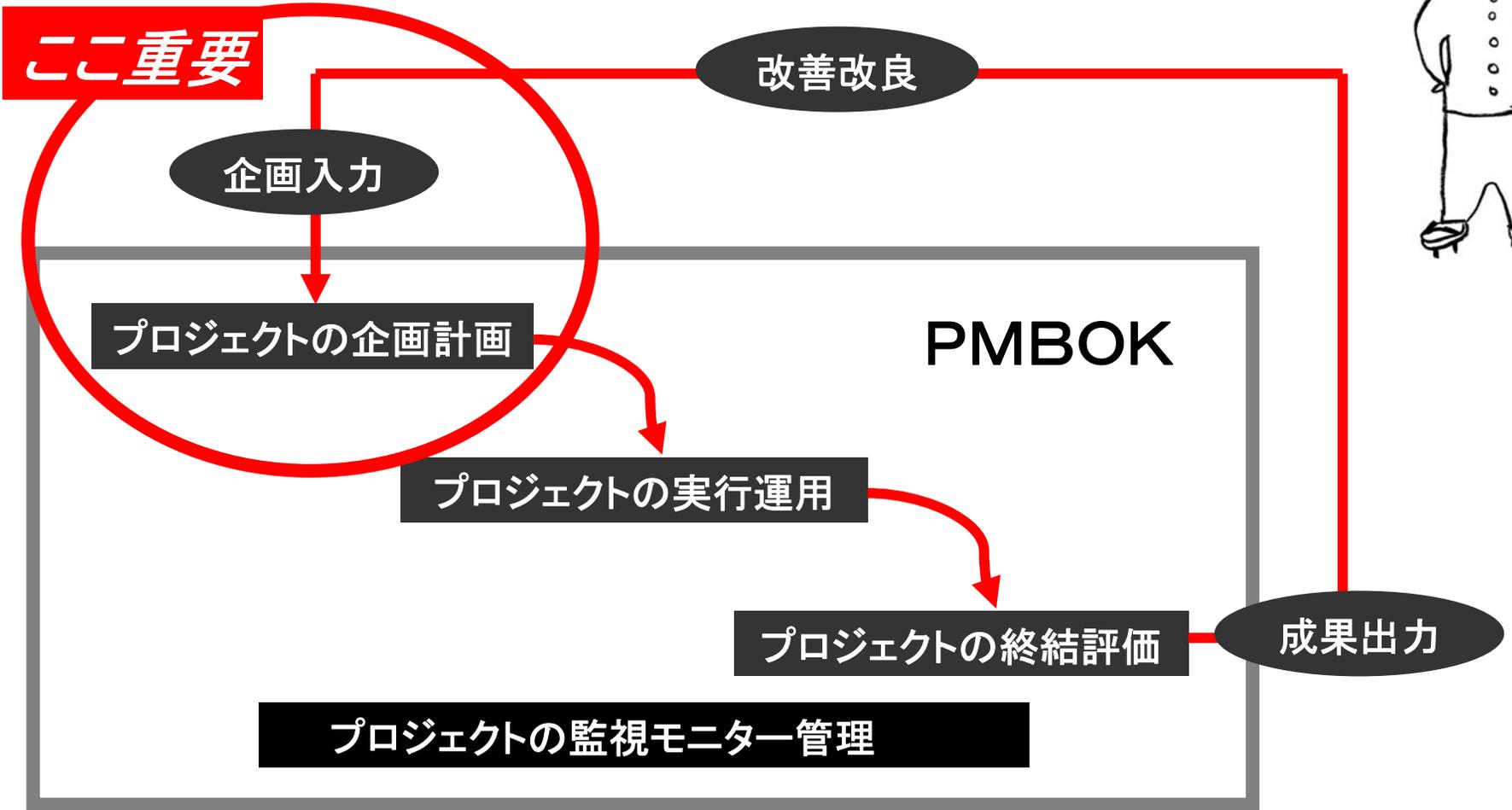
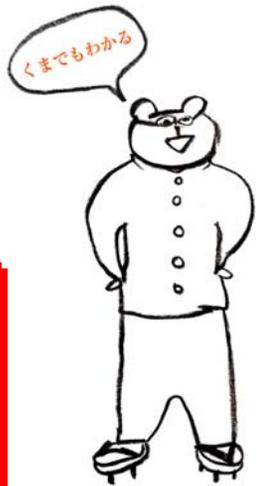
3-2

プロジェクト・マネジメントの全体像とは？



- プロジェクトのライフサイクルと言う考え方
次ページの図に見るように、プロジェクトには入力があり、成果が出力される。大事なものは、成果が評価反省と共に次のプロジェクトを上手に企画運用するための糧とならなければいけないことである。
- PMBOK 知識エリアとプロセスのマトリックス図
PMBOKは、図のとおり、9つの知識エリアと、5つのプロセス群(フェーズ)と、その中に計44の個々のプロセスが定義されている。ここでは、開発型ではないプロジェクトを想定し、プロセス数を絞って簡略に表示した。
- プロジェクトとプロジェクト・マネジメントとの配分
これはケースバイケースではあるが、プロジェクトの成功を目指しどれだけの労力努力をマネジメントに割くのか、常に注意をはらうべきである。10%は少なすぎか？80%は多すぎか？

プロジェクトのライフサイクル図



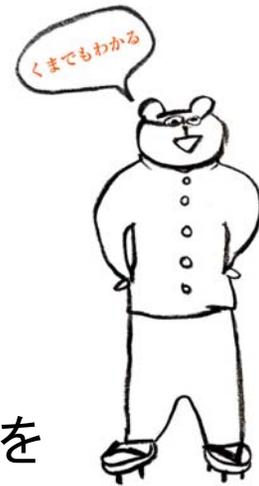
PMBOK知識エリアとプロセスのマトリックス図



		5つのプロセス群				
		1 立ち上げ	2 計画	3 プロジェクト実施	4 監視管理	5 終結
9つの知識エリア	1 統合管理	情報 機材 企画書	PJM計画書の作成 PJ実行計画書の作成 ODSC作成	計画の実行運用の指揮管理	PJ運用遂行の監視コントロール 変更管理と承認	PJ記録確認保管 PJ評価反省会開催
	2 スコープ		PJ範囲を定義する 作業細目洗い出し		PJ範囲の検証管理	
	3 時間		見積もりとスケジュールリ ンク		スケジュールコントロール	
	4 コスト		予算計画		コストコントロール	
	5 品質		品質計画	品質の作りこみ	品質管理	
	6 コミュニケーション		コミュニケーション計画	情報の入手配布共有と確認	実績報告 利害関係者マネージメント	
	7 リソース		メンバー人員計画	PJチーム作り PJチーム育成	PJチームマネージメント	
	8 調達		調達業者調達契約と計画	業者協力者選定交渉契約 の締結	契約管理	契約締結と記録管理 契約継続マネージメント
	9 RISK		RISKマネージメント計画	RISK回避と対応	RISK監視コントロール	

3-3

プロジェクトメンバーと全関係者



- プロジェクトには、多くの人たちの利害が絡む
次のページの連関図に見るように、プロジェクト・マネージメントを取り巻く人間関係は多岐に渡る。その中でも特に思わぬ伏兵となる 利害関係者に注意！
- プロジェクト・マネージメントでもっとも大事な要素は何だろう？
人間の活動であるプロジェクトなので、一説ではプロジェクト・マネージャーの仕事の9割はコミュニケーションだとも言われている。
- **C x 3 とは？ コミュニケーション x 約束 x 契約**
これまでの講師の長いプロジェクトの現場での経験から、これらの重要さを痛切に感じている。

プロジェクトを取り巻く主要メンバー連関図



プロジェクトに直接携わっては居ないが、影響力の有る全利害関係者を指す。予めその影響力、利害、意向、RISKを十分に吟味して対応を決めておく事が大切！

利害関係者??

依頼者・クライアント

メディア

プロジェクト・オーナー

競争相手

プロジェクト・マネジャー

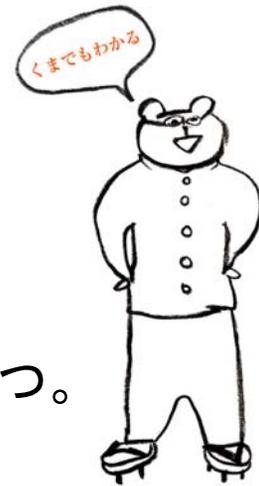
プロジェクト・リーダー

業者・コントラクター

プロジェクト・メンバー

3-4

TOC CCPMの考え方紹介



- TOC (Theory of Constraint)もビジネス手法として著名な物の一つ。その中にCritical Chain Project Managementと言うのがあり、人間の行動原理に沿った提案をしている。それらが、講師自らの経験に照らし、納得賛同できる部分が多い事に気付き、PMBOKと併用し成果を上げる事ができた。
- CCPMからの主な提案
 - ① 一度に複数の仕事の掛け持ちは非効率
 - ② 見積もり根拠は5分5分でやったらよい→親方バッファーを取る
 - ③ 時間は有るだけ消費される
 - ④ 切羽詰らないとやらない
 - ⑤ 管理は、後何日でを管理
 - ⑥ 完成期限から逆算して計画する
 - ⑦ O目的、D成果物、SC成功条件をしっかりと書く

3-5

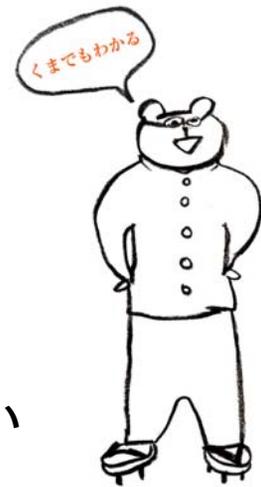
プロジェクトの評価振り返り



- **評価振り返りの重要性** ここでわざわざ評価振り返りを強調する理由は、多くの実プロジェクト運用において、必ずしもプロジェクト成果、結果の評価が重視されていない例が多いためである。評価振り返りは、成果物に対してだけでなく、プロジェクト・マネジメントが上手にできたのかどうかも合わせて振り返る事が大切。
- **振り返りは、プロジェクト開始から始まる**
振り返りと言うと、プロジェクトが終了してからと言うのがごく一般であるが、次に成果を生かすためにも、まずかった事も、良かった事も、開始からずっと記録を取って振り返りを続けてゆくことを勧める。

3-6

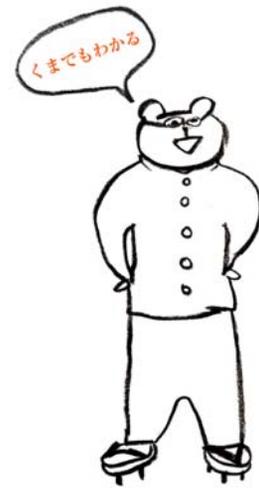
プロジェクト キーワード解説



- 見える化 見えない物 心などは共有と管理ができない
- 準備、計画、入力情報、企画、仕様 これが不十分では成功は無い
- 計画 プロジェクトとプロジェクト・マネージメント両方の計画が重要
- ODSC **Objective / Deliverable / Success Criteria**
SCはプロジェクトの性格に左右される
- クリチカルパス これを常に意識してすすめなければならない
- なぜ 3回を実行 問題は真因をたどらないと、その対策ができない
- 過去トラと振り返り プロジェクトの入力情報として貴重
- 前提・制約条件 結果だけでは有効な記録にはならない。過程が大事
- 標準帳票 たくさん有る 本セミナーでは説明が省略されている

3-7

プロジェクト・マネジメントの肝



- プロジェクトでは時計は、最初ゆっくり、だんだん早く進む
- 見える化、共有化していないものは管理できない
- クリチカルパス、ベースライン(変更管理)を理解することが大事
- コミュニケーションと情熱とネバーギブアップ (体育会系?)これ重要
- なぜ3回をする癖をつける
- はじめから成立しないプロジェクト計画は成功しない
- 成功にも失敗にも理由、根拠がある
- Risk=起きるかもしれない事 問題=起きているか起きてしまう事
- 品質はプロジェクトの結果。品質目標は企画計画で吟味する
- 入力が不十分ならそのプロセスの出力も不十分
- 判断と決定はその過程と根拠に着目して記録共有する
- 土壇場での助っ人では遅れを取り戻す助けにはならない

4章

付録・参考資料

- 4-1 ミニмум帳票(テンプレート)類
- 4-2 参考・引用資料
- 4-3 身近なプロジェクト例



4-1

ミニマム帳票(テンプレート)類



プロジェクト&プロジェクトマネジメント計画書

ODSCシート

成果物仕様書

計画スケジュール表

プロジェクトメンバー+
ステークホルダーリスト

問題追跡シート

コミュニケーション計画、
RISKマネージ計画、
コスト計画、
調達計画、

まだまだ沢山あるよ..

4-2

参考・引用資料



- IPA情報処理推進機構
<http://sec.ipa.go.jp/index.html>
- PMI Japan (Project Management 協会)
<http://www.pmi-japan.org/>

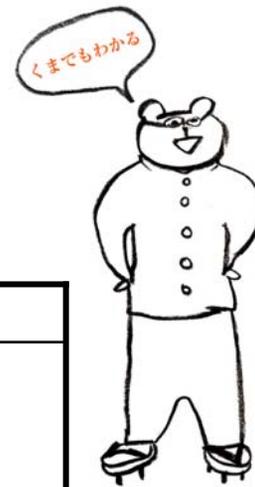
PMI PMBOK 日本語 第3版

http://www.pmi-japan.org/bookstore/pm_std/

- TOC CCPM
<http://www.toc-ccpm.net/product/index.html>
- 第35回 語りえぬものについては、沈黙せねばならない 三省堂Web辞書
ロフトワーク 林 千晶（見える化についてのためになる話）
<http://www.sanseido.net/Main/Words/Patio/Article.aspx?ai=834442b0-7c61-4490-ac21-8598de82ea1a>

4-3

身近なプロジェクト例 手料理を作る..(例)



PJ企画 PJ入力	PJ計画	PJ実行	PJ評価反省記録
<ul style="list-style-type: none"> ・O お目当ての人を惹きつける ・D お料理 手際 もてなし ・SC 料理上手と思ってもらう 毎日食べたいとおもわれる プロポーズ ・プロジェクト性格 ・競合情報 お袋の味 ・Mktg 相手の好物情報 ・過去トラ 自分の不得意情報 失敗事例 ・戦略方針 <p>== 企画書にまとめる ==</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールとマイルストーン 作業時間見積もり ・クリITICALパス 下ごしらえ ご飯たき ・予算 あらかじめにATMへ ・リソース 調理器具 ・仕様 事前学習 レシピ用意 ・コミュニケーション 招待 メニュー決定 確認 ・業者契約 食材調達 ・RISK じぶんの体調 相手の機嫌 お店が臨時休み 故障 事故 ・ステークホルダー 家族 業者 恋敵 友人 会社 <p>== 計画書にまとめる ==</p>	<p>計画通りお料理作り</p> <p>コミュニケーション 食材調達 下ごしらえ 調理 盛り付け 食事 片付け</p> <p>RISK 変更 変動に対処</p> <p>== D 成果物 ==</p>	<p>ODSC に対して評価</p> <p>PJ振り返り実施</p> <p>記録をまとめ活用</p> <p>==プロジェクト評価==</p>

PJモニター 監視
<p>変更管理 期限切れ食材 xxの方が好きなんだけど~ 一品へらす、ふやす</p> <p>進捗管理 あと何日? あと何分? 段取り組み換え</p> <p>RISK コントロール 予防対策 その場の対応にあたふたしない 救済食材 代案</p> <p>ステークホルダー マネージメント 事前工作</p>

ご参加ありがとうございました！
考え方を理解して、
利用できそうだな～と思ってもらい
実際、身近な事例に当てはめて
みていただければ幸いです



近ちゃん、江っちゃんも参加有難う！
ちゃんと、くまでもわかったかな？