

1-5-1 プロジェクトマネジメント1 プロジェクトマネジメント1

目次 Contents

- ・ 1 プロジェクト
 - ・ (1) プロジェクトの目的と考え方
 - ・ (2) プロジェクトの組織構造
 - ・ (3) プロジェクトライフサイクル
- ・ 2 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
 - ・ (1) プロセス群
 - ・ (2) 知識エリア
- ・ 3 プロジェクトマネジメント
 - ・ (1) プロジェクト統合マネジメント
 - ・ (2) プロジェクトスコープマネジメント
 - ・ (3) プロジェクト人的資源マネジメント
 - ・ (4) プロジェクトコミュニケーションマネジメント
 - ・ (5) プロジェクトステークホルダマネジメント

1 プロジェクト

ここからは、円滑なシステム開発を実現するために重要なプロジェクトマネジメントの意義とそのプロセスについて学習します。

(1) プロジェクトの目的と考え方

プロジェクトとは、期間を持って、特定の課題解決や目標達成を目指す活動のことです。

プロジェクトに必要な人員 (**プロジェクトメンバ**) を集めた組織を**プロジェクトチーム**と呼び、その管理者が**プロジェクトマネージャ**です。なお、プロジェクトチームは期間限定の組織であり、プロジェクト目標を達成後は解散します。

(2) プロジェクトの組織構造

プロジェクトの組織構造は、企業内の様々な部署からメンバを集める**機能型組織**、独立した専門組織でプロジェクトを推進する**プロジェクト型組織**、機能別組織と純プロジェクト組織とを合わせたような**マトリックス型組織**の3つに分けられます。いずれも取りまとめ役はプロジェクトマネージャになりますが、個々のメンバの自己管理に頼るところが大きく、メンバ間でコミュニケーションを取りながら進捗管理を行う必要があります。

プロジェクトマネージャは、**PDCAサイクル**を用いたプロジェクト全体の計画や進捗管理、メンバーの統括などを行います。また、**ステークホルダー**と呼ばれる社内外の利害関係者との折衝や調整なども重要な役割です。



キーワード PDCAサイクル

Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）を繰り返し、業務改善をする手法です。プロジェクトマネジメントだけでなく、仕事の基本的な考え方として、経営戦略やシステム開発などの様々なシーンで活用します。

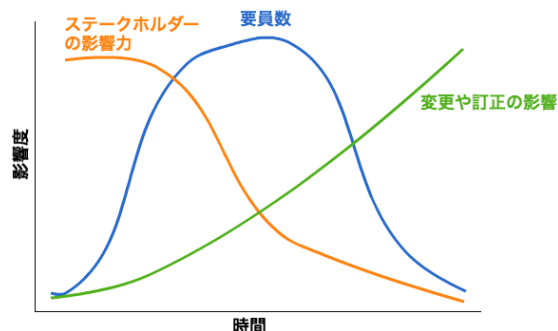


（３）プロジェクトライフサイクル

プロジェクトは通常、**プロジェクトの開始、組織編成と準備、作業実施、プロジェクトの終結**というライフサイクルで構成されます。時期によって影響の出方や必要な要員数に変化があります。

プロジェクトライフサイクルの特徴

- ・初期はコストや要員数は少ないが徐々に増え、ある時点を境に徐々に減少していく。
- ・ステークホルダーの影響力やリスクは、初期が最大で、以後は徐々に減少していく。
- ・終結に近づくほど変更や訂正の影響は大きい。



例題

多くのプロジェクトライフサイクルに共通する特性はどれか。

ア プロジェクト完成時のコストに対してステークホルダーが及ぼす影響の度合いは、プロジェクトの終盤が最も高い。

イ プロジェクトの開始時は不確実性の度合いが最も高いので、プロジェクト目標が達成できないリスクが最も大きい。

ウ プロジェクト要員の必要人数は、プロジェクトの開始時点が最も多い。

エ 変更やエラー訂正にかかるコストは、プロジェクトの初期段階が最も高い。

(基本情報技術者試験 平成22年度春期 午前問51)

解答：イ

ア ステークホルダが及ぼす影響の度合いは、プロジェクトの開始時が最も高くなります。

イ 正解です。

ウ 最も多いとは限らず、一般的にはプロジェクト中期が最も人員が必要になります。

エ 変更や訂正にかかるコストは、プロジェクト終盤になるほど高くなります。

2 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

PMBOKはプロジェクトマネジメントに関する知識体系のガイドラインです。各種プロジェクトを実施する際の基本的な考え方や手順である**フレームワーク**をまとめたもので、国際標準になっています。

PMBOKは、プロジェクトマネジメントのプロセスをグループ化した5つの**プロセス群**と、プロジェクトに必要な知識を指す10つの**知識エリア**によって構成されています。

例えば、知識エリア「プロジェクト統合マネジメント」において、立上げプロセス群ではプロジェクト憲章の作成、計画プロセス群ではプロジェクトマネジメント計画書の作成といった形式でプロジェクトマネジメントに必要な要素や成果物を整理します。

(1) プロセス群

立上げプロセス群

プロジェクトの目的、予算、成果物などを定義して、プロジェクトを認可します。

計画プロセス群

プロジェクトの目標、その達成に必要な体制やスケジュールといった計画を立案します。

実行プロセス群

プロジェクト計画書を元に、プロジェクトを実行します。

監視コントロール・プロセス群

各プロセス群の進捗状況や品質などを継続的な監視と必要に応じて是正を行います。

終結プロセス群

依頼元の受入れ承認によりプロジェクトが終結します。

(2) 知識エリア

プロジェクト統合マネジメント

プロジェクト全体の統合と各活動間の調整をします。

プロジェクトスコープマネジメント

プロジェクトの範囲と作業の管理をします。

プロジェクト人的資源マネジメント

プロジェクトに必要な人員の手配と管理をします。

プロジェクトコミュニケーションマネジメント

プロジェクトメンバや利害関係者との情報共有・伝達を管理します。

プロジェクトステークホルダマネジメント

利害関係者のプロジェクトへの関わり方を調整し管理します。

プロジェクトリスクマネジメント

プロジェクトに存在するリスクの特定と対応策の策定と監視をします。

プロジェクト調達マネジメント

プロジェクトに必要な機材やソフトウェアなどの調達、外部への業務委託などを行います。

プロジェクトタイムマネジメント (次回)

スケジュールの策定と進捗管理を行います。

プロジェクトコストマネジメント (次回)

予算の編成とコストの管理を行います。

プロジェクト品質マネジメント (次回)

品質目標の策定と品質管理を行います。

3 プロジェクトマネジメント

PMBOKの知識エリアをもとに、具体的なプロジェクトマネジメントの内容について堪能します。

(1) プロジェクト統合マネジメント

プロジェクトライフサイクル全体を通して各プロセス間の情報を統制・最適化に必要な知識エリアです。他の9つの知識エリアの活動を統合的に管理・調整することが目的です。

プロジェクト統合マネジメントの各プロセス群

プロセス群	内容
立上げプロセス群	プロジェクトの目的、予算、成果物などを定義した プロジェクト憲章 を作成し、プロジェクトを認可します。 また、 スコープ （成果物やサービスなど）をまとめた プロジェクトスコープ記述書暫定版 の作成なども行います。
計画プロセス群	プロジェクトスコープ記述書に書かれた要求事項を実現するために、 プロジェクトマネジメント計画書 を作成します。
実行プロセス群	プロジェクト実行の指揮とマネジメントを行います。
監視プロセス群	プロジェクト全体の監視を行います。また、他のプロセスで出た変更要求などを管理する 統合変更管理 を行います。
終結プロセス群	成果物を納品し、依頼元からの承認を得てプロジェクトを終結します。また、プロジェクト評価を行い、 プロジェクト完了報告書 の作成などを行います。

(2) プロジェクトスコープマネジメント

成果物スコープ（プロジェクトの成果物の特徴や機能）と**プロジェクトスコープ**（成果物を利用者に引き渡すための作業）の両面からプロジェクトに必要な作業範囲を分析し、進捗を管理します。

WBS（Work Breakdown Structure）

プロジェクト全体を細かい作業に分割して管理する手法でスコープの定義に利用します。最終成果を分割し、その中間の成果物を階層構造の図にまとめた**作業分割構成**（作業分解図）を作成します。なお、この最下層にあたる成果物を**ワークパッケージ**と呼びます。

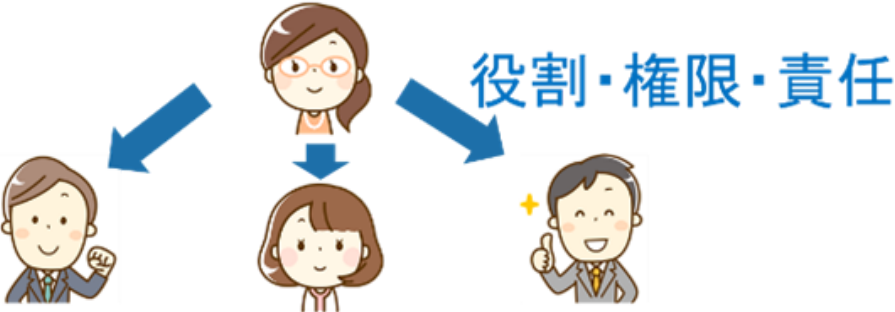
プロジェクトスコープマネジメントのプロセス群

プロセス群	内容
計画プロセス群	スコープの定義やWBSの作成について プロジェクトスコープマネジメント計画書 を作成します。また、スコープの定義やWBSの作成も計画プロセス群に含まれます。
監視プロセス群	成果物を分割した各要素成果物を正式に受け入れる スコープ検証 、プロジェクトスコープに対する変更をコントロールする スコープ・コントロール などを実施します。

(3) プロジェクト人的資源マネジメント

人的資源を最も効果的に活用できるプロジェクトチーム結成、資源の見積もりやコントロールなどを行う管理です。

プロジェクトの目的や目標に合わせて、プロジェクトメンバに適切な役割や権限と責任を与えます。

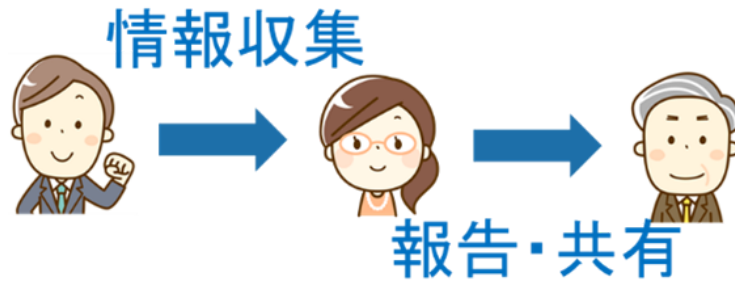


プロジェクト資源マネジメントのプロセス群

プロセス群	内容
計画プロセス群	プロジェクトメンバの役割や責任などを文書化した要員マネジメント計画書の作成や、メンバの調達や資源のコストの計画を実施します。
実行プロセス群	プロジェクトメンバを調達し、 プロジェクトチーム編成・育成 を行います。
監視プロセス群	人的資源を最大限活かすための プロジェクトチームマネジメント を実施します。メンバの働きを管理し、必要に応じて課題解決策を講じます。

(4) プロジェクトコミュニケーションマネジメント

プロジェクト情報の生成、収集、配布、保管、廃棄を必要な時期に確実に行うための管理です。進捗状況などの情報を、プロジェクトメンバだけでなく経営者やステークホルダにも実績報告書等で報告し情報共有を図ります。



プロジェクト・コミュニケーション・マネジメントのプロセス群

プロセス群	内容
計画プロセス群	経営者やステークホルダとの情報共有とコミュニケーションについて コミュニケーション計画 を作成します。
実行プロセス群	必要な情報を必要な時期に 情報配布 します。
監視プロセス群	プロジェクトに関する情報を収集し、 実績報告 を行います。



キーワード コミュニケーションチャネル

コミュニケーションチャネルは、情報伝達のための経路のことです。プロジェクトマネジメントにおいては、参加メンバーが増えるほどコミュニケーションチャネルが増え複雑になるため適切な管理が求められます。

(5) プロジェクトステークホルダマネジメント

プロジェクトにとって誰が**ステークホルダ**であるのか、また主要な意思決定者はだれかといったステークホルダの把握をし、適切な意思疎通を図ることができる体制作りを行います。



プロジェクトステークホルダマネジメントのプロセス群

プロセス群	内容
立上げプロセス群	プロジェクトに関わる ステークホルダの特定 をします。
計画プロセス群	ステークホルダと意思疎通を図るための コミュニケーション計画 を策定します。
実行プロセス群	情報配布とともに適切なステークホルダの管理、特に期待に対するマネジメントを行います。過度な期待や意図しない期待を抱かせないように注意が必要です。
監視プロセス群	ステークホルダに対して実績報告を行います。

Copyright(c) KIYO Learning Co.,Ltd. All Rights Reserved.