

プロジェクトマネジメントの 概要と推進ポイント

ポイント

プロジェクトマネジメントとは何か

プロジェクトの範囲を定める ~ スコープ (範囲) ~

プロジェクトの効率かつ効果的な運営を図る

~ 時間(D)・コスト(C)・品質(Q) ~

人的資源を有効に活用する ~ 組織・コミュニケーション ~

プロジェクトを成功裡に完了させる ~ リスク・調達 ~

プロジェクトの全体最適を実現する ~ 統合 ~

1 プロジェクトマネジメントとは何か

>>>プロジェクトマネジメントが重視されてきた背景

プロジェクトマネジメントは、1960年代にアメリカ国防省で、軍事対策や宇宙開発分野で研究されてきました。その後民間企業へ広まり、現在はプロジェクトマネジメント団体であるPMI [Project Management Institute]が組織されており、日本にも下部組織があります。そしてその団体がプロジェクトマネジメントをPMBOK [Project Management Body Of Knowledge]として体系的に整理しており、プロジェクトマネジメントの世界標準として運用されています。

日本でも経済産業省を中心にPMBOKなどに準拠したプロジェクトマネジメントの体系付けが進められてきました。

こうした背景には、プロジェクトの短期化・低予算化に加えて、プロジェクトを取り巻く環境の不確実性が増してきた中で、計画通りにプロジェクトを運営することが困難になってきていることが要因として挙げられます。

多くの企業でも、プロジェクトチームが当初の計画通りの期間・予算で、経営課題の克服に結びつくアウトプットをいかに出せるかという点で苦戦しております。プロジェクトマネジメントは、プロジェクトの成功を100%保証するものではありませんが、確率や完成度は向上できますし、その後の企業内の組織力や人材育成の面で非常に大きな効果があります。

本レポートでは、そのプロジェクトの成功と企業の組織力強化・リーダー育成に焦点を当てながらPMBOKの定義に沿って解説していきます。

>>>成功するプロジェクトの事例

事例1：日産自動車(株)のクロスファンクショナルチーム(CFT)

有名なCFTというプロジェクトチームの事例ですが、プロジェクトチームが経営課題の解決のために一定のアウトプットを出し、しかもプロジェクトメンバーの人材育成の面でも成果のあった事例です。

1999年、カルロス・ゴーン社長就任当時の日産自動車は抜本的な経営体質の改善に迫られていました。ゴーン社長はコスト削減、品質向上、リードタイム短縮といった特定の経営課題に対し、社内の各部門から検討メンバーを選し、CFTを結成して彼らに集中して議論させました。

プロジェクトマネジメントの概要と推進ポイント

CFTでの議論を通じてメンバーは部門を超えたコミュニケーションが深まり、相互理解や課題の共有が進み、顧客に対して本来あるべき企業の姿や、全社レベルでのコスト削減プランなどがアウトプットとして経営委員会に答申され、CFTと経営委員会の双方向のやり取りが繰り返され、「日産リバイバルプラン」が完成されたのです。

この事例では、部門を超えたプロジェクトチームによる議論というものが、いかに重要なものであるかを示唆しています。

事例2：プロジェクトマネージャーの資質

プロジェクトを統括するプロジェクトマネージャーの資質によってもプロジェクトの成功は左右されます。以下の表は、2人のプロジェクトマネージャーがプロジェクトメンバーに対して行った発言です。

	プロジェクトマネージャーA	プロジェクトマネージャーB
プロジェクトチーム発足時	「時間がないのでプロジェクトに関するこの資料を読んでおいて」 「細かいことはプロジェクトを進めながら聞くように」	「時間がないので前に渡した資料の補足と質疑から入るよ」 「まずこのプロジェクトの目的は・・・」 「このプロジェクトのスケジュールとマイルストーンは・・・」
初期の緊張感のあるミーティング	「慣れれば大丈夫」 「問題があれば後で相談して」	「キックオフミーティングをやるので、そこで私の案と、皆さんからの質問を受けよう」 「ミーティングが終わったら皆で一杯やろう。」
スケジュールに遅れが生じた場面	「遅れているとは、どういうことなんだ！！」 「土日も出勤して遅れを取り戻すように！」	「遅れた理由は何だろう？」 「どうすれば遅れを挽回できるかな？」

2人のプロジェクトマネージャーを比較していかがでしょうか。この事例は極端な例ですが、Bさんの方がプロジェクトをうまく進められそうな雰囲気です。AさんとBさんの違いをまとめてみると、次のようなBさんの特性がわかります。

- Aさんは最初のミーティングでいきなり資料を渡しているが、Bさんは前もって渡しており、時間を効率よく使っている
- Bさんはプロジェクトの目的などをきちんと説明している
- Bさんはプロジェクト初期の緊張感を和らげる試みをしている
- Bさんは遅延を責めずに冷静に原因分析し、メンバー全員に対策を考えさせている

Bさんのように、メンバーを動機付けて建設的な議論をさせ、途中のトラブルをメンバー全員で乗り越えていくことが、プロジェクトマネジメントを通じて経営層が期待するものでもあるのです。

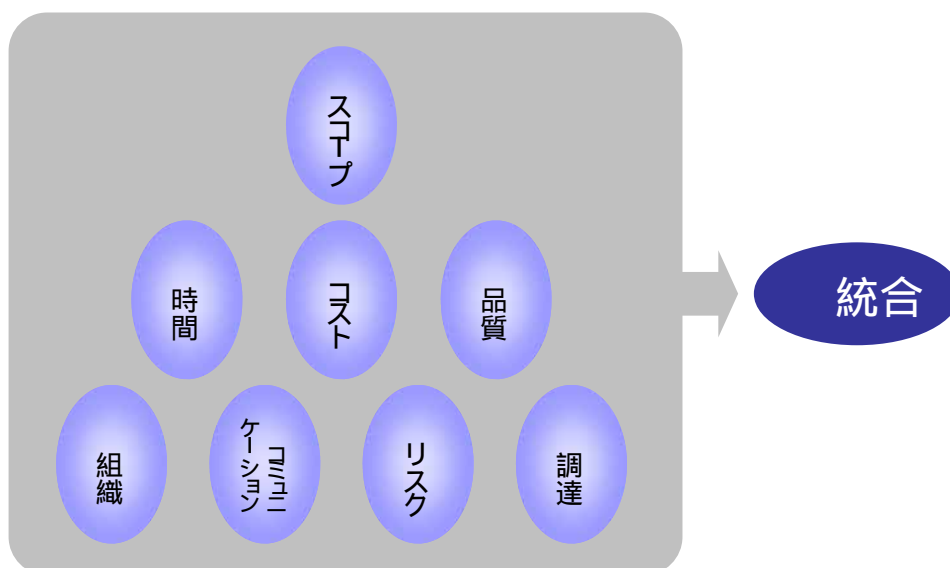
これらの2つの事例では、プロジェクトチームという存在の経営に対する役割が決して小さくないこと、プロジェクトマネージャーの資質によってプロジェクトの成功が左右されることがわかります。そしてこのプロジェクトマネジメントは前述のPMBOKでその手法が体系的に整理されています。

>>>PMBOKが定義するプロジェクトマネジメント

プロジェクトマネジメントは以下のように9つの要素に区分されており、 からの要素を管理し、 で全体最適をチェックするという構造になっています。(図1-1)

スコープ	プロジェクトの定義、目標の明確化
時 間	スケジュール作成とプロジェクトの進捗管理
コ ス ト	プロジェクトの予算管理
品 質	経営者が期待するアウトプットのレベル確保
組 織	プロジェクトメンバーの動機付け
コミュニケーション	プロジェクトの利害関係者との調整
リ ス ク	予想されるリスクの洗い出しと対処方法
調 達	外部経営資源の活用
統 合	全体最適化

図1-1 PMBOKによるプロジェクトマネジメントのフレームワーク



2

プロジェクトの範囲を定める ~ スコープ(範囲) ~

>>>発足時のプロジェクトマネージャーの責務

スコープの定義は、プロジェクトのアウトプット（経営に対する答申・経営から与えられたミッションの遂行）やそれに向かう個々のプロセス、即ち、何をどこまでやるのかというスコープ（範囲）を明確にすることです。

またこれだけではなく、スコープはプロジェクト期間を通じて必要に応じて見直され、プロジェクトの終了時点でアウトプットを保証するステップでもあります。

このステップはプロジェクトチームを発足させる際に避けては通れないステップで、これが曖昧なままでは、プロジェクトの運営も一貫性がなくなり、アウトプットの品質も低下します。

このプロセスにおけるプロジェクトマネージャーの心構えとしては、

- **プロジェクトの目標やアウトプットなどについて、経営層との共通認識を図る。**
- **さらにプロジェクトメンバーへの周知を徹底する。**
- **プロジェクト期間中は常に経営層およびプロジェクトメンバーとの双方向の意思疎通を図る。**

という点が挙げられます。

このスコープのプロセスを押さえておくことで、時間管理やコスト管理、アウトプット品質など、その後のプロジェクト運営において一貫性を保つことができ、途中の様々な阻害要因にも迅速かつ的確に対処することができるのです。

具体的には、プロジェクトの基本事項（目的、目標、アウトプット、予算など）や、プロジェクト期間中の経営層への報告のタイミング、ミーティングの開催頻度、マイルストーンなどが該当します。

3

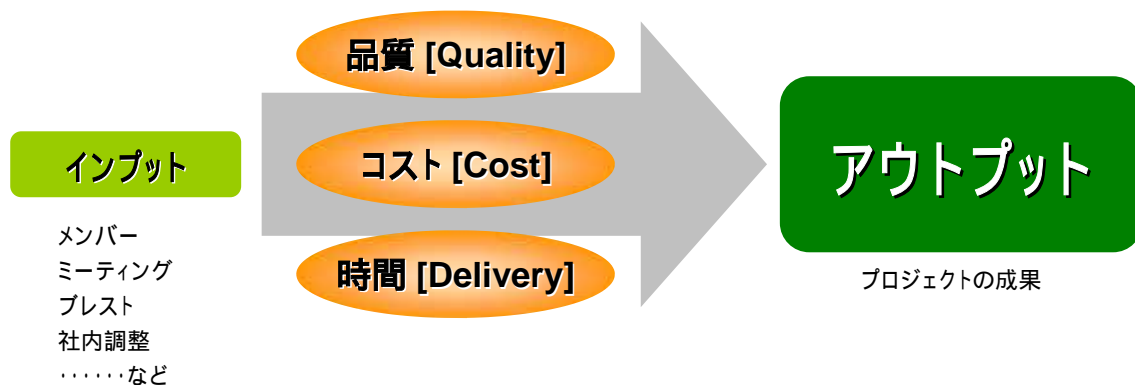
プロジェクトの効率かつ効果的な運営を図る

～ 時間(D) ・ コスト(C) ・ 品質(Q) ～

>>>効率かつ効果的な運営とは

PMBOKではプロジェクトの時間・コスト・品質という旧来のプロジェクトマネジメントの要素についてもそれぞれ定義しています。この3要素はプロジェクトの効率かつ効果的な運営を図るため、小さなインプットで大きなアウトプットを得ることを前提としています。(図3-1)

図3-1 QCDで効率的かつ効果的なアウトプット



プロジェクトメンバーが通常業務と兼務している以上、無駄な時間やコストはかけられません。したがって、限られた時間の中でいかに経営層が満足するアウトプットを出ることができるか、いかに限られた予算の枠内でプロジェクトを実行していくかが、プロジェクトチームに与えられた使命の一つであり、プロジェクトマネージャーはプロジェクト期間中、常に舵取りをしていかなければなりません。

>>>時間(タイムマネジメント)

プロジェクトマネージャーは、プロジェクト開始前に必要な作業やミーティングなどを洗い出してスケジュールを作成し、予定と実績を管理する必要があります。また、プロジェクト期間中、スケジュールは常に最新のものに更新され、メンバーや必要に応じて経営層で共有しなければなりません。

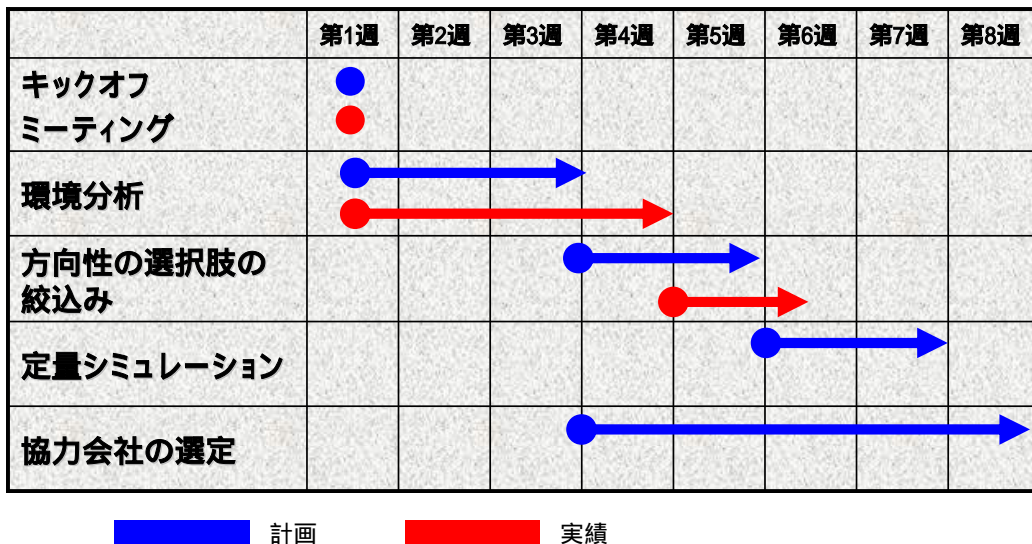
ここでプロジェクトマネージャーが注意しなければならない点を挙げておきます。

- 最初から完璧なスケジュールをつくる必要はない。
- 予定との乖離が生じたら速やかに適切な対応をとる。

プロジェクトマネージャーはプロジェクトの本来の目的を見失わず、凝り過ぎず、不確実性に対して柔軟に対応していくことがプロジェクト成功のポイントです。

具体的なスケジュール管理のツールとしてはガントチャートが一般的です（図3-2）。ガントチャートは、時間を横軸に取って各作業の日程計画や実績を記入したチャートのことで、プロジェクトのスケジュールを一目で確認することができ、計画と実績の差も明確になります。

図3-2 ガントチャートの例



>>>コスト

プロジェクトにはコストが発生します。プロジェクトの性格や運営方法によって発生するコストは様々ですが、どんなプロジェクトでも共通して発生するコストはメンバーの人的費用です。人的費用は基本的には固定費なのでプロジェクトチームを発足させたからといって人的費用が増加する訳ではありません。しかし、ミーティングでメンバーが拘束されたり、職場でプロジェクトの準備をすることによって、機会費用が発生します。

機会費用とは、選択されなかった最善の選択肢を選んだときに得られるべき利益のことです。ここでは、プロジェクトに関わることで、本来の通常業務を通じて会社に貢献すべきものが失われたことを意味します。プロジェクトマネージャーはこのことを常に意識してプロジェクトの費用対効果を考えていく必要があります。

もちろん、ミーティングの場所代や事務用品費などの節約に努めることは言うまでもありません。

>>>品質

プロジェクトチームにとって顧客は経営者です。顧客、すなわち経営者が満足する答えを期限までに用意しておかなければなりません。期限を守ってもコストを抑えても、経営者がプロジェクトチームの出した結果に満足しなければ意味はないのです。このことは企業活動においても同様のことが言えます。

では、経営者が満足する答えはどのようにすれば用意できるのでしょうか。プロジェクトマネージャーやメンバーのレベル向上は加味せず、プロジェクト発足の段階で次に挙げる事項に留意することで的外れな答えを防ぐことができます。

- **プロジェクトマネージャーの理解を正しく経営者に伝える。**
- **経営者の隠れた要求を引き出す。**

経営者がプロジェクトチームに期待していることをプロジェクトマネージャーが正しく理解しているかどうかでスコープ（範囲）の設定が左右されます。プロジェクトマネージャーは自分の理解度を経営者に再度伝えて、双方の認識のギャップを取り除く必要があります。

また、経営者の隠れた要求とは、例えば「こんなことくらい言わなくても分かっているだろう」などというような経営者の思い込みや、そもそも経営者の頭が整理できていないために、真の要求すべきことが発言されないというような場合に起こることです。

プロジェクトマネージャーは、経営者の要求に対して自分なりに可視的に整理したものを再度確認しなければなりません。

具体的には次のような投げかけをするのが効果的です。

- 「**今回のご指示は、 と認識しておりますが宜しいでしょうか**」
- 「**プロジェクトの概要を図にまとめて参りましたので、食い違う点がないかどうかご確認ください。**
- 「**今後プロジェクトチームに対して色々なご要望があると思いますが、プロジェクトの進捗状況をリアルタイムに把握できる情報共有システムを整備しましたので、こちらのメッセージボードを通じてご指示いただいても結構です**」

ポイントは、プロジェクトマネージャーが経営層の頭を整理させる図式を活用したり、経営層との双方向のコミュニケーションツールを活用するという点です。

4

人的資源を有効に活用する

～ 組織 ・ コミュニケーション ～

>>> プロジェクトを推進するのは「人」である

PMBOKでは、「人」は重要な要素として位置付けられており、9つの領域のうち「人」と関連の深い領域は「組織」と「コミュニケーション」の2つです。

プロジェクトはプロジェクトマネージャーを始めとして「人」が運営します。プロジェクトマネージャーは、経営層とのパイプ役をしながら、メンバーへの動機付けや情報共有などを行わなければならないため、「組織」と「コミュニケーション」に関するプロジェクトマネジメント上のポイントを押さえて運営する必要があります。

>>> 「組織」をマネジメントする

組織マネジメントは「プロジェクトに関与する人々を最も効果的に活用するために必要なプロセス」です。プロジェクトマネージャーはメンバーだけではなく、プロジェクトを取り巻く利害関係者を効果的に活用することが求められます。利害関係者とは、メンバーのほか、経営層、関係部門、関係する社外取引先などが該当するため、プロジェクトマネージャーは常にプロジェクトを多角的に客観視する必要があります。

組織マネジメントのポイントは以下の通りです。

- **プロジェクトチームにおける意思決定ルールや、利害関係者との調整・報告などのルールを取り決める。**
- **プロジェクト推進に必要な経営資源を明確にし、調達・活用する。**
- **メンバーに自主性を持たせるような動機付けを行う。**

特に3点目に指摘したメンバーの自主性については、具体的には「問題点を隠さず自ら進んで発見しようとする」、「発見された問題や改善点を押し付けあうのではなく、互いに積極的に解決しようとする」ということです。

では、どうすればこのような意識を持たせられるのでしょうか。効果的な方法として次の3点が挙げられます。

- 問題を発見したことを褒め、他の問題の発見も促す。
- 問題が解決したらどんな良いことがあるのかを、メンバー自身にイメージさせる。
- メンバー自身に解決方法を考えさせる。

これらはコーチングスキルそのものです。つまり、プロジェクトマネージャーはコーチングスキルを駆使しながら組織をマネジメントしていく必要があるのです。

>>> 「コミュニケーション」をマネジメントする

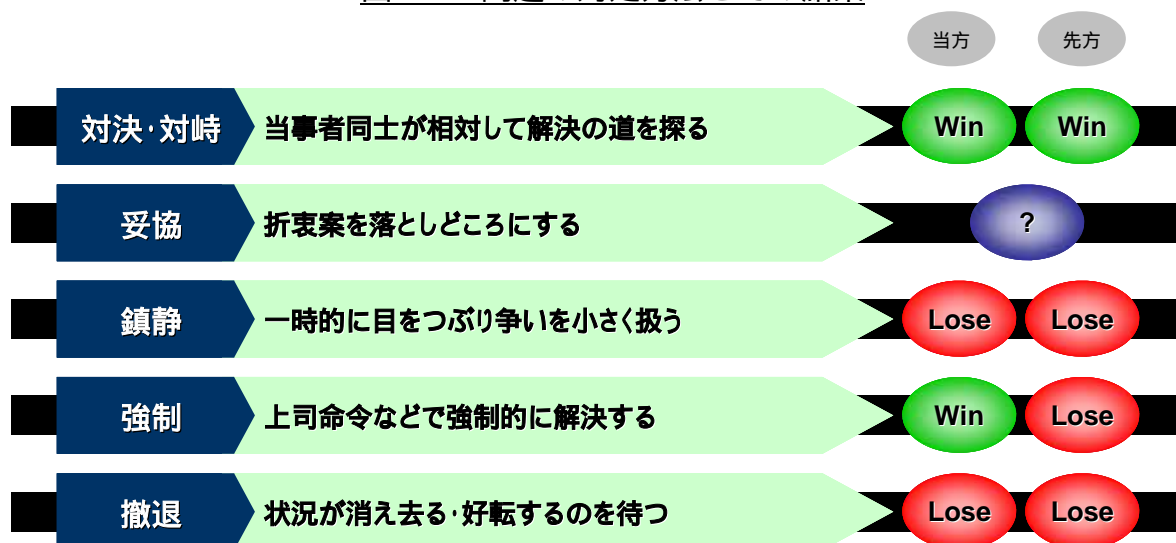
プロジェクトで発生する問題は、コミュニケーションの悪さに起因する場合も少なくありません。相手に伝えたことが正しく理解されているかということを、プロジェクトマネージャー自身が常に意識することが必要です。

また、プロジェクトチーム内でもメンバー間が正しく「伝達 確認」のキャッチボールを行えているかどうかについても同時に気を配る必要があります。

- 「恐らく正しく伝わっていないだろう」という意識を持つ。
- 過度な疑念は逆効果となるので、常識的なレベルに留める。

また、コミュニケーションの悪さから意見が対立した場合には、5つの対処方法があります。(図4-1)

図4-1 問題の対処方法とその結果



この図から分かるように、「対決・対峙」が双方にメリットをもたらす最も良い対処方法です。双方の信頼関係がある場合や互いの能力を認め合っている場合に極めて効果的です。

一方、その他の対処方法は、本質的な解決にならなかったり、新たな火種となったりするなど、積極的に採る方法ではありません。

ただし、実際のプロジェクト運営の場では対立の構図は様々であり、すべて「対決・対峙」のスタンスで臨むことは不可能です。しかし、どのような場合でも図 4-1 のフレームを念頭に置いた上で、臨機応変に対処することの方がむしろ重要です。そしてこれはプロジェクトのみならず、様々なビジネスの場においても応用できます。

また、プロジェクトチーム内のコミュニケーションを円滑にするミーティング手法として、アイデア発散型のブレインストーミング(図 4-2)とアイデア収束型のKJ法(図 4-3)があります。プロジェクト期間を通じて、これらを組み合わせて活用することは有効ですので、プロジェクトマネージャーは積極的に活用すべきでしょう。

図 4-2 ブレインストーミングでアイデア発散



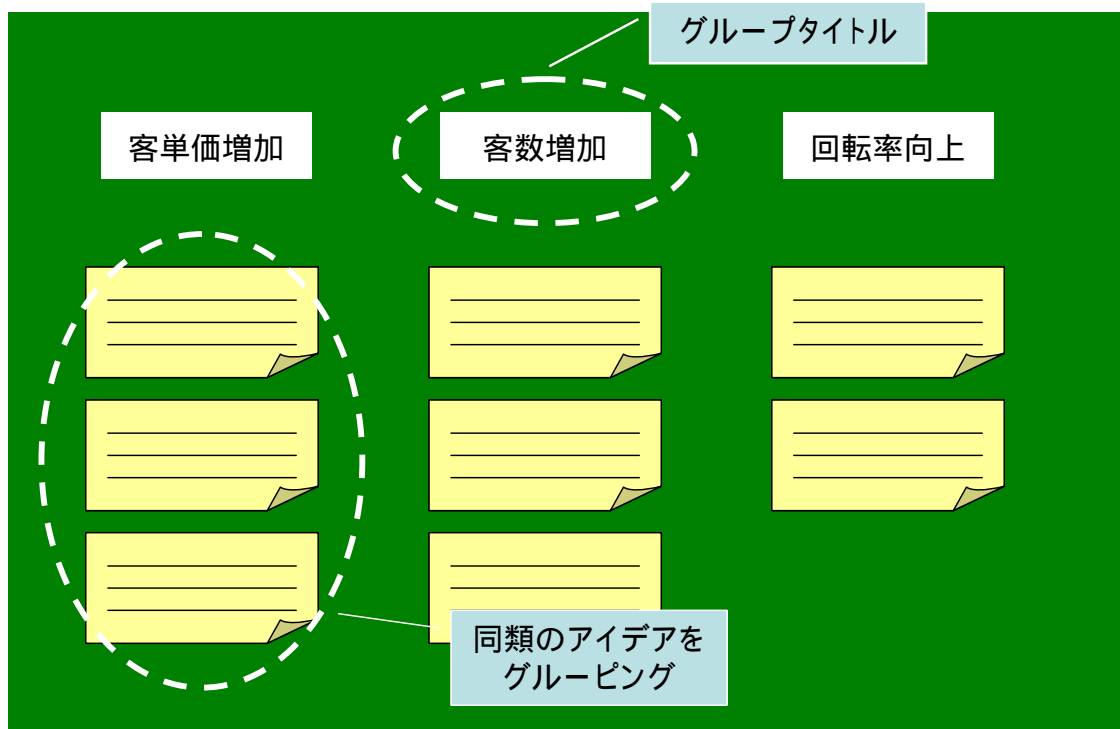
ブレインストーミングでは、とにかくどんどんアイデアを出し合う

ブレインストーミングでは、アイデアを数多く出させるようにプロジェクトマネージャーは次の4点に配慮してミーティングを進行させる必要があります。

- 他人のアイデアの批判はしない。
- 飛躍したり的外れなアイデアも歓迎する。
- 質より量を重視する。
- 他人のアイデアに便乗したりアレンジすることも許される。

ブレインストーミングでアイデアが出尽くしたら、次はそのアイデアを絞り込みます。KJ法は川喜多二郎博士が考案した収束技法で、図 4-3 のように、ブレインストーミングで出たアイデアを付箋に転記し、同類のアイデアをグルーピングしてボードに貼り付けていくことで、問題の本質を浮き彫りにさせます。

図 4-3 KJ法でアイデア収束（小売業の収益改善策の例）



ブレインストーミングで出たアイデアを付箋に転記し、ボードに貼付け

5

プロジェクトを成功裡に完了させる
～リスク・調達～

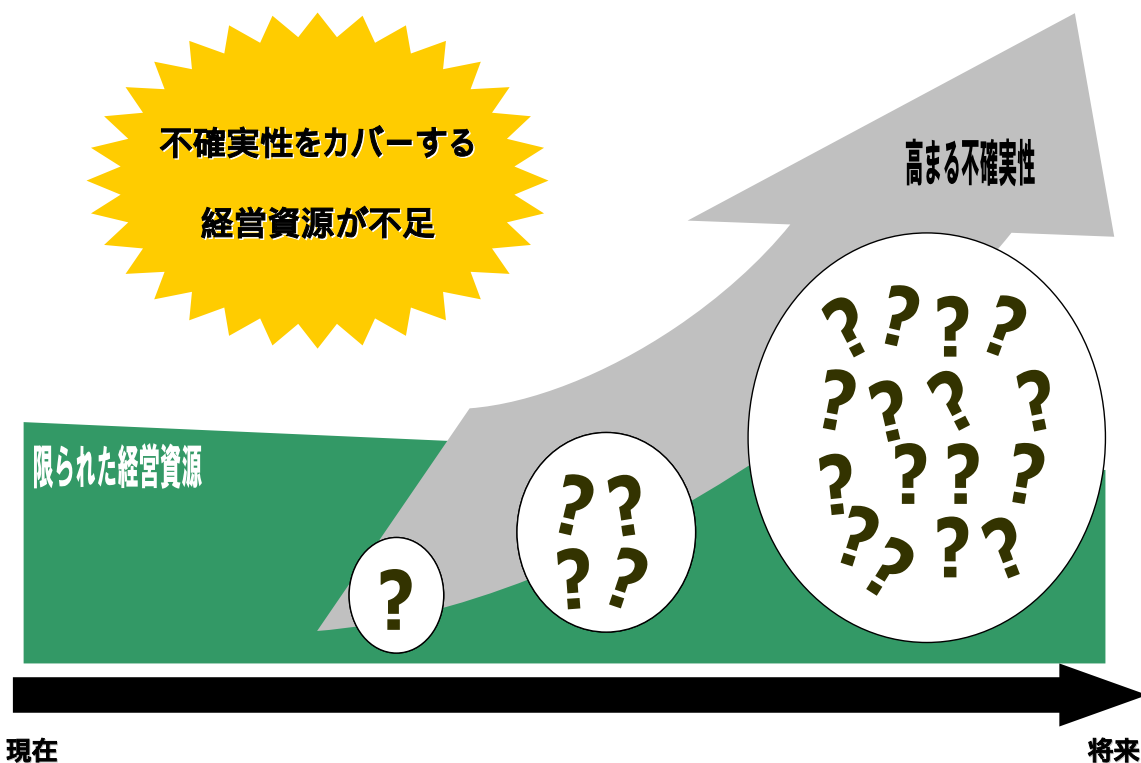
>>>高まる不確実性と限られた経営資源

環境の不確実性が高まったからこそ、経営者だけの判断ではなくプロジェクトチームで集中的に経営課題へ取組むことの有効性が指摘できます。

また、多くの企業ではコスト削減に取組み、無駄な経営資源を省いた筋肉質な経営体質への転換を進めてきました。特に固定費削減への寄与が大きい人件費がクローズアップされ、最小限の人員で事業が展開されてきています。

不確実性が高いということはそれだけ「リスク」も高いということを意味します。経営資源が限られているということは外部資源の「調達」の必要性を意味します。(図5-1)本章では、「リスク」と「調達」について解説し、プロジェクトを成功裡におさめるポイントを押さえていきます。

図5-1 高まる不確実性と限られた経営資源



>>>リスクマネジメント

リスクとは既に起こった事象ではなく、今後起こるかもしれない不確実な事象のことで、次のような事前予防的なマネジメントをいいます。

