

# 第1部 プロジェクトマネジメントとは何か

## 序章 プロジェクトマネジメントとは

本章の目的は、プロジェクトマネジメントとは何かを理解することです。プロジェクトマネジメントの定義からはじまって、プロジェクトマネージャの役割、そしてプロジェクトマネジメント特有の考え方を理解します。

### 序.1 プロジェクトマネジメントの定義

### 序.2 プロジェクトマネージャの役割

### 序.3 IT業界の課題

### 序.4 プロジェクトマネジメント・プロセス

## 序.1 プロジェクトマネジメントの定義

プロジェクトマネジメントという言葉は良く耳にします。しかし「プロジェクトマネジメントとは何ですか?」と聞かれた場合に、明確に答えられるのでしょうか。「プロジェクトを管理すること」、「プロジェクト関係者と調整を行うこと」などのように答えるかもしれません。しかしそれではいささか抽象的な理解です。プロジェクトマネジメントを学ぶ者としては、もう一歩踏み込んだ理解をしておくことで、以降の学習の理解も早まります。

### 序.1.1 プロジェクトマネジメントとは?

まずは、プロジェクトマネジメントの定義を示します。

#### ●プロジェクトマネジメントの定義

プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトのゴールを達成するために、人と変化をマネジメントすることである。

#### NOTE

ここに示すプロジェクトマネジメントの定義は、筆者が実務経験を加味して行いました。ちなみにPMBOK（序.1.2項で後述）では、プロジェクトマネジメントを以下のように定義しています。

「プロジェクトマネジメントとは、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、ツールと技法をプロジェクト活動へ適用することである[1]」

さて、定義に登場する言葉を見ていきましょう。

- (1) プロジェクトのゴールを達成するため
- (2) 人と変化を
- (3) マネジメントする

上記3つは、プロジェクトマネジメントを理解する上で重要な意味を持っています。順を追って解説します。

## (1)プロジェクトのゴールを達成するため

「プロジェクトのゴール」を説明する前に、まずは「プロジェクト」について解説します。プロジェクトは以下のように定義されます。

### ●プロジェクトの定義

プロジェクトとは、独自の製品、サービス、所産を創造するために実施される有期性の活動である。

(※引用：PMBOK ガイド第3版[1])

有期性とは、明確な始まりと終わりがあることを意味しています。例えば、会社で日々繰り返し行われる定常業務は終わりがないため、有期性がなく、プロジェクトとしては成立しません。限られた期間だけの活動、例えば、システム開発や、新規事業開発などがプロジェクトとして成り立ちます。

また、全く同じプロジェクトは存在しません。以前行ったプロジェクトに類似するプロジェクトを遂行することはありますが、資源や納期などの条件が異なれば、マネジメントに求められる要件も変わってくるからです。

プロジェクトでは、独自の製品やサービス、所産を創造します。所産とは、生み出された成果などの総称です。

そしてプロジェクトは段階的に詳細化されるという特徴があります。プロジェクトの初期では、プロジェクト終期に実施する作業を正確に計画することが困難です。これは未来の不確実性によるものです。以前に実施したことがない活動であれば、未来を予測するのがより困難になります。ですから、プロジェクトは見える範囲を詳細に計画、実行し、見えない範囲は後で見えるようになってから詳細に計画します。これがプロジェクトを段階的に詳細化するということです。

#### NOTE

段階的詳細化は、プロジェクトの計画を立てる時に活用します。未来の不確実性があるため、段階的に計画を策定するもので、リスクを最小化するための計画法です。

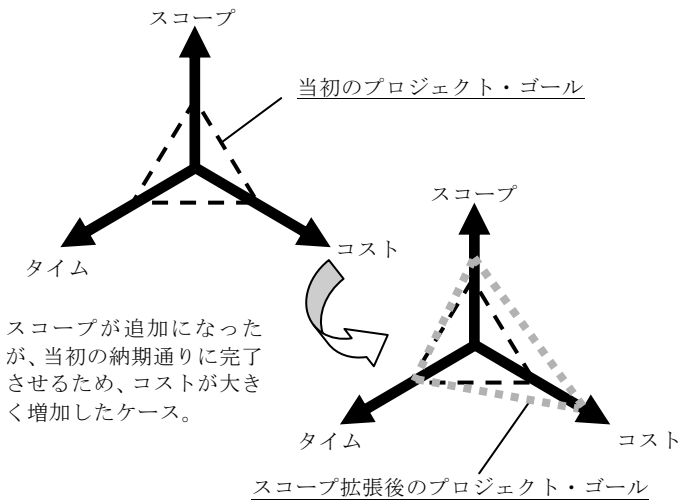
このような計画法を、段階的詳細化技法 (Progressive Elaboration Technique) と呼びます (詳細は 3.2.1 節を参照ください)。

**図表 序.1-1 プロジェクトの定義**

通番	特徴	概要
1	有期性がある	始まりと終わりがある
2	繰り返し実行しない	同一プロジェクトが存在しない
3	独自の成果を創造する	以前作成したことのない成果を求める
4	段階的に詳細化される	徐々に段階を追って詳細化される

では次に「プロジェクトのゴール」について説明します。そもそもプロジェクトは、独自の成果物を創造するために行われる活動ですので、成果物そのものを造り出すことがゴールの1つです。ただしそれだけがゴールではなく、実際はプロジェクトを一定の期日までに完了しなくてはなりませんし、限られた予算内で遂行する必要もあります。このように、プロジェクト・ゴールは、成果物の範囲（スコープ）、期間（タイム）、予算（コスト）の3つで表現されます。

図表 序.1-2 に示すように、スコープ、タイム、コストの3つはトレード・オフの関係にあります。例えばシステム開発プロジェクトで考えてみます。システムに多くの機能を追加する場合、開発工数が増加して、



**図表 序.1-2 トレード・オフ関係にあるプロジェクト・ゴール**

当初の納期に間に合わなくなったり、予算をオーバーしたりする可能性があります。また、納期を短縮した場合は、短い期間で同じ量の開発をするためにプロジェクト・メンバの追加が必要になり、コストが超過するかもしれません。また、予算を削減した場合、実現できる機能が少なくなったり、納期を延長させる必要が出てきたりするかもしれません。

システム開発の場合は、この他にも「品質」をトレード・オフの対象として考える必要があります。一般的に高品質を求めれば、それだけ工数が増加して費用も増えることとなります。

**NOTE**

スコープについての詳細は、「2章 スコープ・マネジメント」を参照してください。

## (2)人と変化を

プロジェクトマネジメントでは、人をマネジメントします。当然ですが、人は感情や個性があり、個別の存在です。よってプロジェクト・メンバに対する敬意とコミュニケーションを常に忘れないようにしなければなりません。また、プロジェクト・メンバのモチベーションを喚起し、チーム全体のパフォーマンスを向上させることが求められます。

変化をマネジメントすることも重要です。プロジェクトの環境、状況、あるいはゴールさえもが変化します。変化は必定であり、変化をマネジメントする手段がなければ、どんな計画も絵に描いたモチです。変化に操られたプロジェクトは、舵を失った船のように操縦不能になります。変化をマネジメントするためには、変化の可能性や予兆を想定し、事前に対応策を準備しておくことが求められます。

## (3)マネジメントする

ここでは「マネジメント」の言葉の意味を理解する必要があります。次ページにマネジメントの定義を示します。

## ●マネジメントの定義

マネジメントとは、優先順位や目標を規定し、規定に従って物事を遂行し、規定から外れた場合は規定内に戻すよう行動することである。

### NOTE

ここに示すマネジメントの定義は筆者独自のものであり、狭義のマネジメントの定義です。

広義のマネジメントの定義には、もっと多くの要素が含まれます。ただし、マネジメントの本質を理解してもらうために、ここではあえて特徴的な定義を行うことにしました。

定義に見られるように、マネジメントとは決められた優先順位やルールから逸脱しないように物事をコントロールし続けることです。これは、言葉を換えると「遂行力」といえます。一度決めたことを着実に遂行する能力であり、プロジェクトマネジメントに必須のものです。

マネジメントは、規定から外れたものを戻すよう行動することだと言いました。ですが、いったん規定から外れたものを元に戻す労力よりも、規定から外れないように事前に制御する労力の方が少なくて済みます。前者の手法を事後対応、後者の手法を事前対応（予兆管理）と呼びます。このようなマネジメント手法の類型を、図表 序.1-3 に示します。

**図表 序.1-3 マネジメント対処方法の類型**

通番	類型の名称	内容
1	リスク管理	規定外になるリスクがあれば、事前にリスク対処する。
2	予兆管理	規定外になりそうな予兆があれば、事前に対処する。
3	事後対処	規定から外れたものは規定内に収まるように対処する。
4	規定の評価 (ルールの評価)	規定自体が間違っていた場合は、規定を再検討する。

リスク管理は、計画を策定した時点で規定外となるリスクを識別して、問題が顕在化する前にリスク対応策を実行することです。例えば、専門的なスキルを保有するメンバが少なく、プロジェクトを納期通りに完了

できないリスクがある場合、協力会社から必要スキルを有するメンバを投入し、他のメンバへ知識移転を行うことなどです。

予兆管理とは、プロジェクトや作業を実行した後、メンバの進捗状況を監視し、規定外となる予兆を検知した場合に、事前に対処することです。例えば、プロジェクト・メンバが全員、毎日5時間の残業をしているような過負荷な状況であれば、現時点で進捗遅延が発生していなくとも、いずれ進捗遅延する可能性が高いといえます。このような予兆を察知して、事前に対処することがポイントです。

事後対処は、既に起ってしまった規定外事項について、規定内に戻るように対処することです。

規定の評価は大切な視点です。規定の不備、陳腐化に即座に対応し、規定を改善・進化させるサイクルを回すことにつながります。このサイクルが実行されないと、プロジェクトのプロセスやゴールは形式だけのものとなってしまいます。その結果、実態とかけ離れたルールによって、メンバの生産性が悪化することになります。

**NOTE**

プロジェクトマネージャ試験では、リスク管理、予兆管理に関する問題が非常に多く出題されます。事後対処だけではなく、事前にリスクを読めるか、予兆を適切に把握できるかを問われており、非常に重要な観点となっています。

以上までに、プロジェクトマネジメントの定義を詳細に行ってきました。ちょっと遠回りに思えたかもしれませんが、定義を理解することで、プロジェクトマネージャのあるべき姿が自ずと見えてくるのです。以下にプロジェクトマネジメントの定義をもう一度掲載します。たった二行の定義ですが、なかなか奥深い定義でもあります。

**●マネジメントの定義**

プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトのゴールを達成するために、人と変化をマネジメントすることである。