

職員のためのプロジェクトマネジメント

愛媛大学
丸山 智子 砂田 寛雅

目 標

1. プロジェクトとは何かを説明できる
2. プロジェクトマネジメントのプロセスを述べることができる
3. プロジェクトマネジメントを職場の業務に活用できる



グループ内で自己紹介



宇宙飛行士の訓練に学ぶチームワーク

<クイズ>

次のチームのうち、一番早くミッションを成功させたのは次のどのチームだろうか？

- (A) チームメンバーの3割がみんなの意見に賛成する
- (B) チームメンバーの3割が何事にも反対する
- (C) チームメンバー全員が自由に意見を言い合える
- (D) チームメンバーの3割が相互理解の促進に努力する
- (E) チームメンバーの3割が聞き上手/褒め上手である

プロジェクトとは



次のイベントでプロジェクトはどれか？

1. オリンピックの開催
2. ダイエット
3. 毎朝の犬の散歩
4. 秋の一人旅
5. 忘年会
6. ロケットの打ち上げ

5

プロジェクトとは

プロジェクトとは「独自」の「目的達成」のために限定された「期間」の中で遂行する活動

プロジェクト3つの特性

1. 始まりと終わりがある活動
2. 独自の成果を出す活動
3. 目的や目標を達成するための活動

6

- 大学には現在どのようなプロジェクトが実施されているでしょうか。

7

大学のプロジェクト（例）



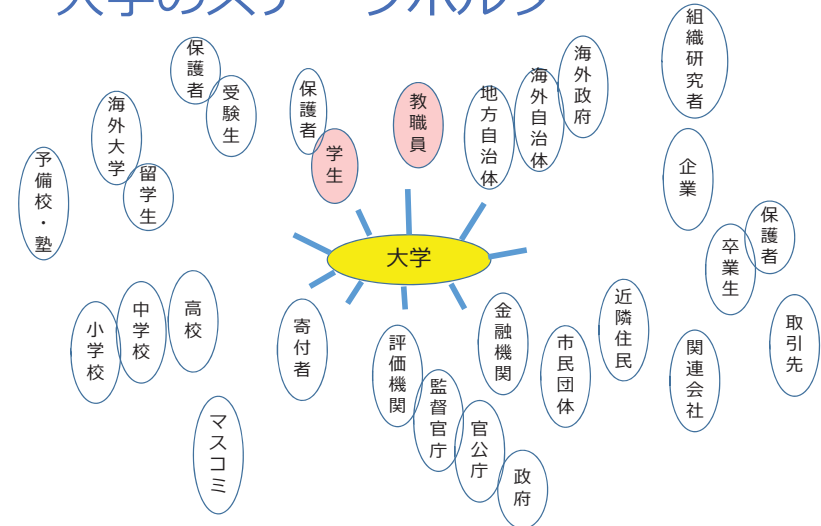
- 地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）
- 大学紹介ビデオ作製
- 新学部創設
- 事務組織の一元化
- 業務の簡素化検討
- 広報グッズ検討
- 共用車購入検討…

8

- 大学を取り巻く関係者、関係機関を
列挙しましょう

9

大学のステークホルダー



出典：大学は「プロジェクト」でこんなに変わる。WISDOM@早稲田。
東洋経済新報社、2008

10

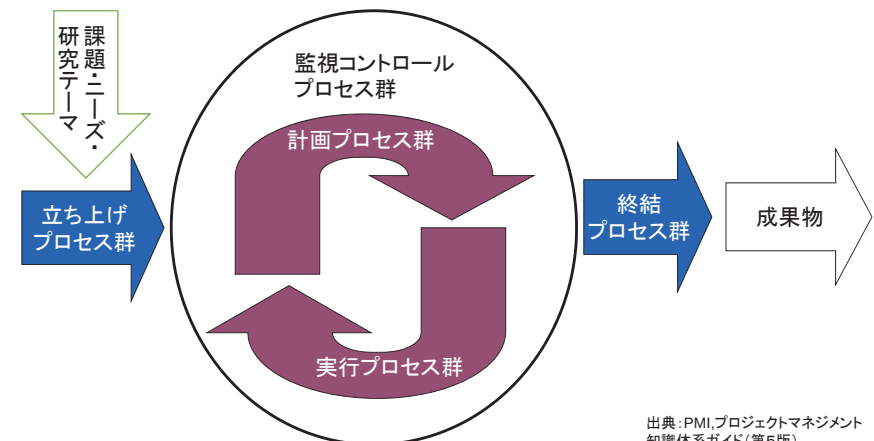
プロジェクトマネジメントとは

プロジェクトマネジメントとは、
プロジェクトをどうにかして成し遂げるために
必要な道具であり、知識である。

**プロジェクトを成り行き任せにせず、
きちんとコントロールする、ということ。**

11

プロジェクトマネジメントのライフサイクル



出典：PMI,プロジェクトマネジメント
知識体系ガイド(第5版)

12

9つの知識エリアとプロセス

出典: PMI, プロジェクトマネジメント
知識体系ガイド (第5版)



知識エリア・プロセス	プロジェクトマネジメント・プロセス群				
	立ち上げ	計画	実行	コントロール	終結
統合マネジメント	プロジェクト憲章作成	プロジェクト計画書作成	プロジェクト作業の指揮・マネジメント	・プロジェクト作業の監視・コントロール ・統合変更管理	プロジェクトやフェーズの終結
スコープマネジメント		スコープマネジメント計画 要求事項収集 スコープ定義 WBS作成		スコープ妥当性確認 スコープコントロール	
タイムマネジメント		スケジュールマネジメント計画 アクティビティ定義 アクティビティ順序設定 アクティビティ資源見積り アクティビティ所要期間見積 スケジュール作成		スケジュールコントロール	
コストマネジメント		コストマネジメント計画 コスト見積り 予算設定		コストコントロール	
品質マネジメント		品質マネジメント計画	品質保証	品質コントロール	
人的資源マネジメント		人的資源マネジメント計画	プロジェクトチーム編成 プロジェクトチーム育成 プロジェクトチームマネジメント		
コミュニケーションマネジメント		コミュニケーション・マネジメント計画	コミュニケーション・マネジメント	コミュニケーションコントロール	
リスクマネジメント		リスクマネジメント計画 リスク特定 定性的リスク分析 定量的リスク分析 リスク対応計画		リスクコントロール	
調達マネジメント		調達マネジメント計画	調達実行	調達コントロール	調達終結
ステークホルダー	ステークホルダー特定	ステークホルダーマネジメント計画	ステークホルダーエンゲージメントマネジメント	ステークホルダーエンゲージメントコントロール	

今回のプロジェクトのリーダーを決定してください。

リーダーの役割

- ディスカッションのファシリテート
- 最終的な決定権をもつ

14

演習

- 部内の暑気払いの企画、および運営。
- 部内教職員計15名
部長 1 名、課長 2 名、副課長 2 名、
係長 3 名、部員 5 名、
センター長（教授） 1 名、教授 1 名

15

まずはじめに、考えておくこと

- 今回の出席者メンバーを見て、事前に注意、想定、配慮が必要な事項はありますか？

16

立ち上げのプロセス群

17

立ち上げのプロセス群

プロジェクトの開始プロセス。
プロジェクト関係者間で3つの点について意識を合わせておく

- ・「なぜ」プロジェクトを実施するのか
- ・「何を」達成(または解決) したいのか
- ・「どうやって」プロジェクトをすすめていくのか

18

プロジェクト憲章とは

プロジェクト憲章とは？

『プロジェクトメンバーが路頭に迷わないように、道標となるもの』

プロジェクト進行中に問題が発生して、判断に迷ったり、メンバーが作業の方向性を見失った場合、大幅な遅れが出て当初の計画変更を余儀なくされた場合、憲章を読み返し、そもそも「なぜ」「何を」「どのように」進めようとしたのかを確認する。

19

プロジェクト憲章

#	項目	内容
1	プロジェクト名	内容が分かるように簡潔に記載
2	プロジェクトの背景	プロジェクト実施の背景を記載
3	目的	達成したい目的を記載する。
4	目標	達成したい目標を記載する。
5	最終成果物	最終的に作り出されるサービスや制度、製品など具体的に記載
6	予算	終了させるまでに使用できる総予算を記載
7	納期	いつまでに終了させたらいいのかを記載。終了予定日
8	完了条件	どのような条件を満たしたら終了するのかを記載
9	プロジェクトメンバー	プロジェクトメンバーの構成
10	コミュニケーション (伝達方法)	プロジェクトに関する情報をどのようにして関係者に知らせるのかを記載

20

プロジェクト憲章作成のポイント

- できるだけ、チームメンバーで集合して作成する
→チーム形成、プロジェクトへのコミットメント
- プロジェクトの総責任者に承認を得る

21

- プロジェクト憲章を作成しましょう。

22

プロジェクト憲章

#	項目	内容
1	プロジェクト名	
2	プロジェクトの背景	
3	目的	
4	目標	
5	最終成果物	
6	予算	
7	納期	
8	完了条件	
9	プロジェクトメンバー	
10	コミュニケーション (伝達方法)	

23

計画のプロセス群

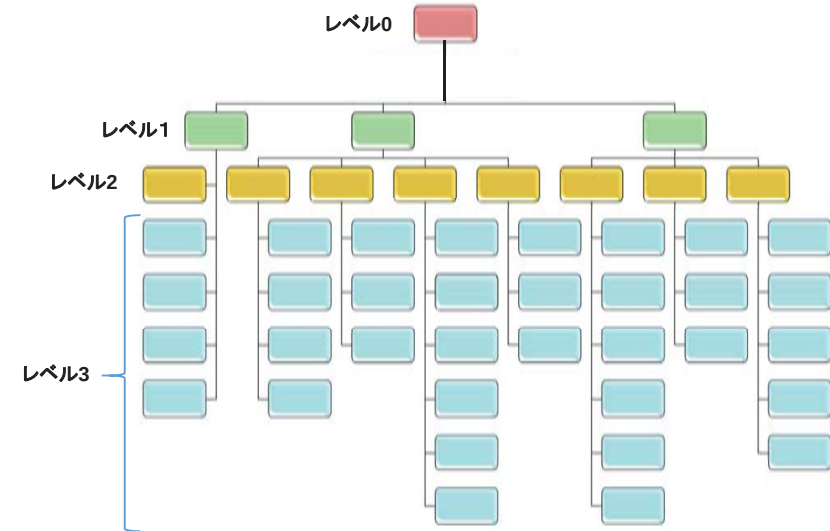
WBSとは

WBSとは、目標を達成し、必要な成果物を作成するために、プロジェクト・チームが実行する作業の全範囲を階層的に要素分解したもの。

出典: PMI, プロジェクトマネジメント知識体系ガイド(第5版)

25

WBS手法



26

WBSの重要性

- どのような成果物を作る必要があり、そのためにはどのような作業をすべきかが明確。
- WBSの構成要素は、ステークホルダーが要素成果物を一覧する助けになる。役割・責任の所在も明確。
- 実施環境の変化に伴い、都度見直す必要あり。

27

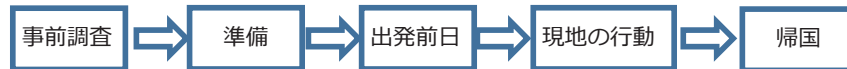
WBSの作成方法

- **トップダウン**
 - 上位階層から順番にブレークダウンする
 - 上位要素に関して標準テンプレートを使用する方法がある
- **ボトムアップ**
 - ブレインストーミング等を用い、下位の要素（最終成果物、中間成果物を中心に）を洗い出し、グルーピングし、階層的に整理する
 - 研究開発などの前例のない対象に対しWBSを作成をする場合に有効
- **類推方法**
 - 同様のプロジェクトのWBSを参考に類推する

All Rights Reserved, Copyright (C) 2016, Masahiro Inoue, Shibaura Institute of Technology

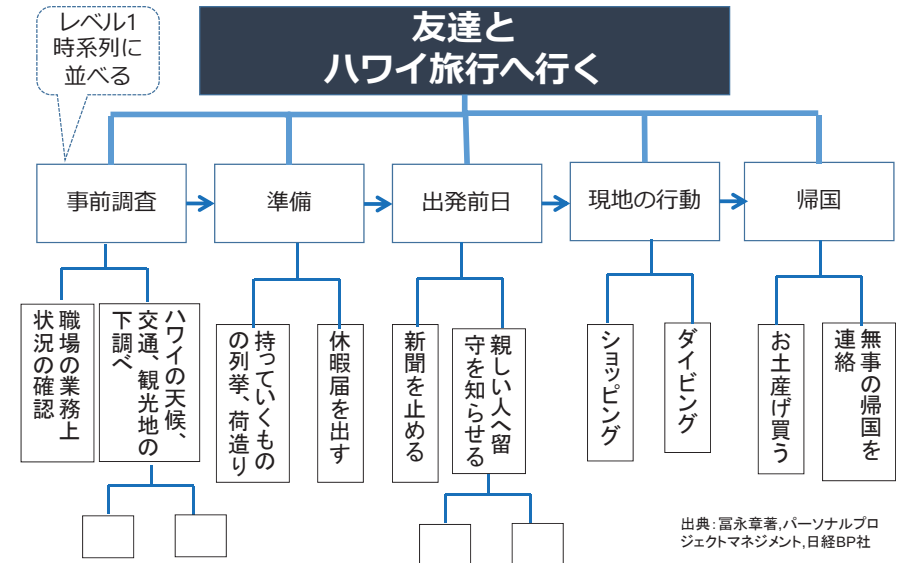
プロジェクト全体の大きな流れを作る

- 「友達と一緒にハワイ旅行」プロジェクト
- プロジェクト開始から終了までの大まかな流れを時系列に作成する



29

WBS例



30

暑気払いプロジェクトのWBSを作成しましょう！

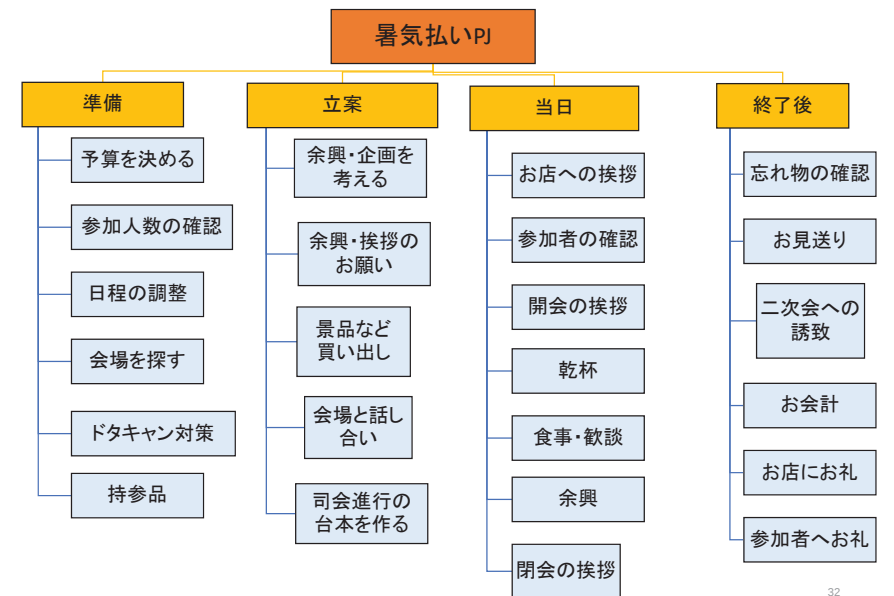
- まず、全体の大まかな流れを考えてみましょう
- 上記で抽出した項目をレベル1の場所に時系列に左からならべましょう
- possibleの限り、作業を分解していきましょう

①レベル1から順番に（個人ワーク3分→グループで採用するレベル1を決定7分）

②レベル2以下を作成し、完成させる（個人ワーク5分→グループワーク20分）

31

解答例



32

WBSをもとにガントチャート作成

- プロジェクトの進行管理を視覚化
- WBSの階層に従う
- 作業時間を見積もる
 - ✓ 過去と同じ作業や似た作業を参考にする
 - ✓ チームメンバーと相談する
 - ✓ 有識者に相談する
- 担当者、責任者を決定する

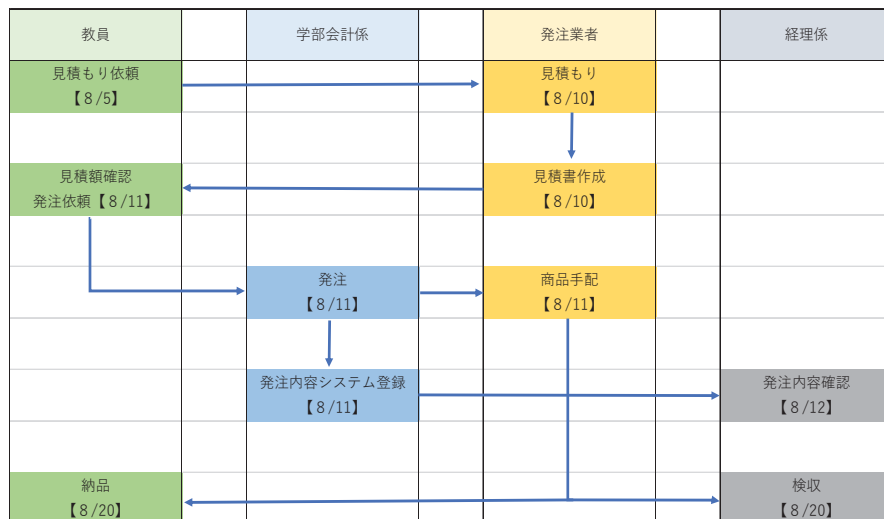
33

ガントチャート

レベル1	レベル2	レベル3	作業	担当者	所要 日数	開始日	終了日	状況	メモ	11/14	11/15	11/16	11/17	11/18	11/19	11/20	11/21	11/22
1			ニーズ調査	丸山	5	11/14	11/18	完了										
	1.1		アンケート作成	清水	2	11/14	11/15	完了										
	1.2		アンケート実施	秋山	3	11/16	11/18	完了										
2			講座準備	戸田	4	11/17	11/20	実行中										
	2.1		コンテンツ調査	林	3	11/17	11/19	2日遅延										
	2.2		内容構成	神谷	3	11/18	11/20											
	2.2.1		章立て	川井	1	11/18	11/18											
	2.2.2		コンテンツ作りこみ	阿部	2	11/19	11/20											
3			会場準備	西川	2	11/21	11/22											
	3.1		テーブル配置	升田	1	11/21	11/21											
	3.2		機材準備	富山	1	11/22	11/22											

34

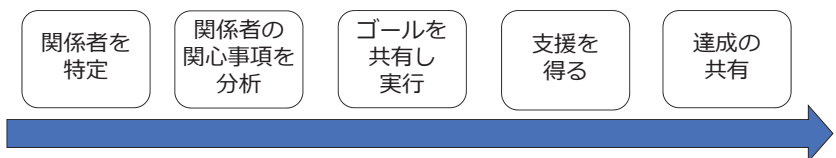
業務例：消耗品の発注（フローチャート）



35

ステークホルダーマネジメント

- ・ ステークホルダーとは；プロジェクトの関係者及び興味を持っている人全てを指す（スポンサー、メンバー、ユーザー、利益を得る人、害を被る人、賛成の人、反対の人）
- ・ ステークホルダーマネジメントとは；これらの人達との間を上手く調整すること



36

ステークホルダーマネジメント

ステークホルダーを特定し、分析しましょう

ステークホルダー	関心事項	いつ	どんな情報提供が必要か

☆ステークホルダー分析で、特に大切なことは何でしょうか？

37

リスクマネジメント

リスクを洗い出し、対処方法の検討をつけておく
リスクは避けるのではなく、積極的にコントロールするもの。主に、次の4つの対策がある。

1	回避	リスクが起こる原因を避けることでリスクを回避すること（プロジェクト計画変更）
2	軽減	予防対策により発生率を下げたり、発生時対策を講じることにより、影響度を下げたりする
3	転化	リスクを他人に移転する
4	受容	対策せず、リスクを受け入れる。影響度大きいものは選択すべきでない（計画を変更しない、他に適当な対応がない）

38

リスクマネジメント

リスクを予想し、分析し、対策を策定しましょう

リスク内容	リスクの原因	予防対策	発生時対策

☆プロジェクト最大のリスクは何でしょうか？

39

コスト計画

代表的な2つの見積もり手法

- 1) トップダウン見積もり
 - ・過去の類似プロジェクトの見積もりの転用、類推
 - ・複数の専門家や経験者の分析
- 2) ボトムアップ見積もり

ある作業を見積もる時に、その作業を細かく分解し、それぞれのコストを求めて合算する手法

40

実行のプロセス群

41

チームビルディングとは

チームビルディングとは、様々な経験や知識、異なった考えを持ったメンバーを高いパフォーマンスの出せるチームという単位に作り上げていくプロセス。

出典：伊藤健太郎著、成功するプロジェクトマネジメント、中央経済社

42

目標達成のためにリーダーに必要な技法

チーム形成活動：

- 状況レビュー会議の5分間の打ち合わせから、人間関係改善まで様々。
- 目的は個々のチームメンバーが効果的に協力して作業できるようにすること。
- チーム形成は継続的な活動。目標達成にきわめて大切。
- チームの様々な問題を予防、修正したりするための処置の必要性を判断するために、チームの機能性とパフォーマンスを監視。

コントロールのプロセス群

44

進捗が計画に沿っているか監視し コントロールするプロセス

メンバーからの定期的な報告に基づき、現状把握。計画との差異があった場合は、適切な改善の処置を施す。

＊納期に関わる作業が遅れる場合は特に注意！
作業スピードアップのため、人を投入したり、
後続の作業を前倒ししたりの是正が必要。

45

終結のプロセス群

46

終結のプロセス群

プロジェクト全体をフィードバックするプロセス

プロジェクト実施によって作成されたすべての資料を整理し、それらをもとに目標に対する**達成状況**を評価する。

得られた**教訓**や、将来にわたり発生する作業をまとめ、次のプロジェクト関係者のために**役立たせる**ようにする。

47

プロジェクトの成功確率を上げる

- 結局プロジェクトは人。
- プロジェクト統括者は、メンバーがどのような環境におかれて、どのくらいモチベーション高くプロジェクトに従事しているのか、敏感に察知する習慣を身につけることが大切。
- プロジェクトの成否は、メンバー全員の責任。チームがどんな状況なのか、信頼関係は構築されてきているのかなど自分達で定期的に評価を行う。（コントロール作業に組み込む）

48



本日の研修を振り返りましょう

参考文献

1. プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（第5版）, PMI, 2013
2. 成功するプロジェクトマネジメント, 伊藤健太郎, 中央経済社, 2001
3. プロジェクトはなぜ失敗するのか, 伊藤健太郎, 日経BP社, 2003
4. In search of excellence in project management , Harold Kerzner, John Wiley & Sons, 1998
5. Management of Organizational behavior, Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Prentice-Hall, 1979
6. 大学職員ナレッジ・スタンダード大学マネジメント編 I , 日本能率協会
7. 大学は「プロジェクト」でこんなに変わる, WISDOM@早稲田, 東洋経済新報社, 2008