

# 第Ⅱ部 プロジェクトマネジメント編

第1版



# 目次

1	序論 .....	1
1.1	本編のねらい .....	1
1.2	本編の構成 .....	1
2	プロジェクトマネジメントとは.....	3
2.1	プロジェクトと定常業務.....	3
2.2	プロジェクトとは.....	4
2.3	プロジェクトとプロダクト .....	6
2.4	プロジェクトのフェーズ.....	7
2.5	プロジェクトマネジメントとは.....	8
2.6	プロジェクトマネジメントの要素 .....	9
2.7	プロジェクトマネジメントの歴史 .....	11
2.7.1	プロジェクトのはじまり .....	11
2.7.2	モダンプロジェクトマネジメント.....	12
2.7.3	プロジェクトマネジメントの進化.....	12
3	プロジェクトを取りまく組織 .....	14
3.1	ポートフォリオ・マネジメント.....	14
3.2	プロジェクトの母体組織.....	15
3.2.1	機能型組織 .....	15
3.2.2	プロジェクト型組織.....	16
3.2.3	マトリックス型組織.....	17
3.3	プログラム・マネジメント .....	17
3.4	プロジェクト・マネジメント・オフィス .....	18
3.5	プロジェクトマネージャの資質と役割.....	18
4	プロジェクトの立上げ .....	20
4.1	プロジェクトの提案 .....	20
4.1.1	プロジェクトの誕生.....	20
4.1.2	プロジェクトの提案.....	20
4.2	プロジェクトの承認.....	25
4.3	ステークホルダー分析 .....	26
5	プロジェクトの計画.....	29
5.1	要求事項の収集 .....	29

5.2	プロジェクトスコープ定義.....	31
5.2.1	プロジェクトスコープの種類.....	31
5.2.2	プロジェクトスコープ記述書.....	32
5.3	WBSの作成.....	33
5.3.1	WBSの構造.....	33
5.3.2	WBSの特徴.....	34
5.3.3	WBSの利用.....	34
5.4	作業の見積り.....	35
5.4.1	トップダウン見積り.....	35
5.4.2	ボトムアップ見積り.....	35
5.4.3	見積り技法.....	36
5.4.4	1点見積りと3点見積り.....	36
5.4.5	PERT(Program Evaluation and Review Technique).....	37
5.5	スケジュールの作成.....	37
5.5.1	WBSとアクティビティの関係.....	38
5.5.2	アクティビティ間の依存関係.....	39
5.5.3	ネットワークダイヤグラム.....	40
5.5.4	ガントチャート.....	41
5.5.5	クリティカルパス法(CPM: Critical Pass Method).....	42
5.5.6	プレジデンスダイヤグラムによるクリティカルパスとフロートの表現.....	43
5.5.7	フリーフロートとトータルフロート.....	45
5.5.8	クリティカルチェーン法.....	46
5.6	コスト計画.....	47
5.6.1	プロジェクトコストとは.....	47
5.6.2	コスト見積り.....	48
5.6.3	コスト集約とコストベースライン.....	48
5.6.4	コンティンジェンシー予備費とマネジメント予備費.....	48
5.7	スケジュールの調整.....	49
5.7.1	スケジュールの短縮技法.....	49
5.7.2	資源の最適化.....	51
5.8	リスクマネジメント計画.....	52
5.8.1	リスクマネジメント計画.....	54
5.8.2	リスクの識別.....	55
5.8.3	リスクの分析.....	55
5.8.4	マイナスのリスクへの対応.....	56
5.8.5	プラスのリスクへの対応.....	57

5.8.6	コンティンジェンシー予備費 .....	58
5.9	品質マネジメント計画 .....	58
5.9.1	品質ポリシーの確認.....	59
5.9.2	品質保証と品質管理.....	59
5.9.3	近代的品質管理の提唱者 .....	59
5.10	コミュニケーション計画.....	60
5.10.1	コミュニケーション計画の要素 .....	60
5.10.2	コミュニケーションモデル.....	61
5.10.3	コミュニケーション技法 .....	61
5.10.4	コミュニケーションチャネル .....	61
5.11	人的資源管理 .....	62
5.11.1	必要な資源の要求 .....	62
5.11.2	要員ヒストグラム .....	63
5.11.3	投入可能要員によるスケジュールの調整.....	64
5.11.4	要員のガントチャート .....	64
5.11.5	プロジェクト体制図.....	65
5.12	調達計画.....	66
5.12.1	物品の調達 .....	67
5.12.2	人的資源の調達.....	67
5.12.3	調達のための契約方式.....	67
5.12.4	定額契約方式（FCP: Fixed Price Contract） .....	68
5.12.5	タイム・アンド・マテリアル契約（T&M: Time and Material） .....	68
5.12.6	実費償還契約（CRC: Cost Reimbursable Contract） .....	69
5.12.7	日本における契約タイプ .....	69
5.13	ステークホルダーマネジメント計画.....	70
5.13.1	ステークホルダー登録簿の整備 .....	71
5.13.2	ステークホルダー関与度の評価 .....	71
5.14	プロジェクトベースラインの策定 .....	72
5.14.1	スコープベースライン .....	72
5.14.2	スケジュールベースライン.....	73
5.14.3	コストベースライン.....	73
5.15	プロジェクト計画の承認.....	74
6	プロジェクトの実行と監視.....	75
6.1	スコープ管理.....	75
6.1.1	成果物スコープとプロジェクトスコープによる管理.....	75
6.1.2	スケジュールを基準にしたスコープ進捗管理.....	77

6.1.3	バーンダウンチャート .....	78
6.2	スケジュール管理.....	79
6.2.1	ガントチャートによるスケジュール管理.....	80
6.2.2	イナズマ線によるスケジュールの進捗管理 .....	81
6.2.3	スケジュールの短縮策 .....	81
6.2.4	その他のスケジュール短縮策 .....	82
6.3	コスト管理 .....	83
6.3.1	スケジュールを基準としたコスト管理 .....	83
6.3.2	トレンドチャート .....	84
6.3.3	EVM (アーンドバリューマネジメント) .....	85
6.4	変更管理 .....	92
6.4.1	変更管理の必要性 .....	93
6.4.2	変更要求とは.....	93
6.4.3	変更管理.....	94
6.4.4	変更管理委員会 (CCB : Change Control Board) .....	96
6.4.5	構成管理としての変更管理.....	97
6.5	課題管理・リスク管理・問題管理.....	98
6.5.1	課題管理.....	98
6.5.2	リスク管理 .....	99
6.5.3	問題管理.....	100
6.6	品質管理 .....	102
6.6.1	実行時の品質管理とは .....	102
6.7	コミュニケーション管理.....	109
6.7.1	チームビルディング (チーム育成) .....	109
6.7.2	コンフリクトマネジメント.....	111
6.7.3	動機づけ理論.....	112
6.7.4	リーダーの権威.....	115
6.8	調達管理 .....	116
6.8.1	調達関連文書.....	116
6.8.2	調達先の管理作業 .....	116
7	プロジェクトの終結.....	118
7.1	プロジェクト終結とは .....	118
7.1.1	プロジェクト終結の基本パターン .....	118
7.1.2	受注プロジェクトの終結 .....	119
7.1.3	一般的なプロジェクトの終了形態.....	119
7.2	プロジェクト完了判定基準.....	121

7.2.1	プロジェクト完了判定基準の作成.....	121
7.2.2	プロジェクト完了判定基準の合意.....	122
7.2.3	プロジェクト完了判定基準による検証 .....	122
7.3	プロジェクト教訓の整備.....	123
7.3.1	プロジェクトの教訓.....	123
7.3.2	プロジェクト教訓会議 .....	124
7.4	調達の終結 .....	124
7.4.1	調達契約の終了手続き .....	124
7.4.2	調達先の評価.....	125
7.5	プロジェクトの終結後の整理 .....	125
7.5.1	プロジェクトの評価.....	125
7.5.2	顧客満足度調査.....	126
7.5.3	要員の解放 .....	127
7.5.4	プロジェクトアカウントのクローズ .....	127
8	用語集.....	128