



プロジェクトマネジメント研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

● 目的

- **業務改革プロジェクトを成功させる**

● 今回のゴール

- **プロジェクト管理は、業務遂行とは独立な専門知識体系であることを理解する**
- **プロジェクト管理プロセスの全体像を知る**
- **プロジェクト管理に使われる基礎的なツールが使えるようになる**

目次

- 1. プロジェクトとは
- 2. プロジェクト管理の全体像
- 3. プロジェクト管理のツール
- おわりに

アジェンダ

名称	プロジェクトマネジメント研修
時間・場所	10:00～12:00 @ zoomミーティング
定員	8名
目的	業務改革プロジェクトを成功させる
今回のゴール	プロジェクトマネジメントの進め方とツールを理解する

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員	10:00	10:10	10分
プロジェクトとは、プロジェクトマネジメントとは	講師	10:10	10:25	15分
プロジェクトマネジメントの進め方	講師	10:25	11:10	45分
プロジェクトマネジメントのツール	講師	11:10	11:35	25分
プロジェクトマネジメントの極意	講師	11:35	11:50	15分
クロージング・気づきの共有	講師	11:50	12:00	10分

※休憩は ありません。

1. プロジェクトとは

プロジェクトとは

プロジェクトとは、
「やったことがない企画」を計画・実行し、
期限内に完了させる活動。

- ・ 繰り返しのない、1回限りの活動
- ・ **期限**と**達成基準**が定められている
- ・ 細部は、やってみないと分からない

プロジェクト管理とは



プロジェクト管理とは、
プロジェクトが、目標を達成できるよう
立上・計画・実行・監視・終結を
チームで確実に進めること。

- 所期の目標（**納期・コスト・品質**）を達成できるように、常に確認・軌道修正する
- 「誰が・いつまでに・何をする」を決めて、実行を指示し、結果を確認する

プロジェクトマネージャとは

プロジェクトの**管理専門技能**を会得した、目標達成の責任者



マネージャ ≠ プレイヤー

- 目標共有
- タスク管理
- スケジュール管理
- メンバー管理
- 課題管理
- リスク管理

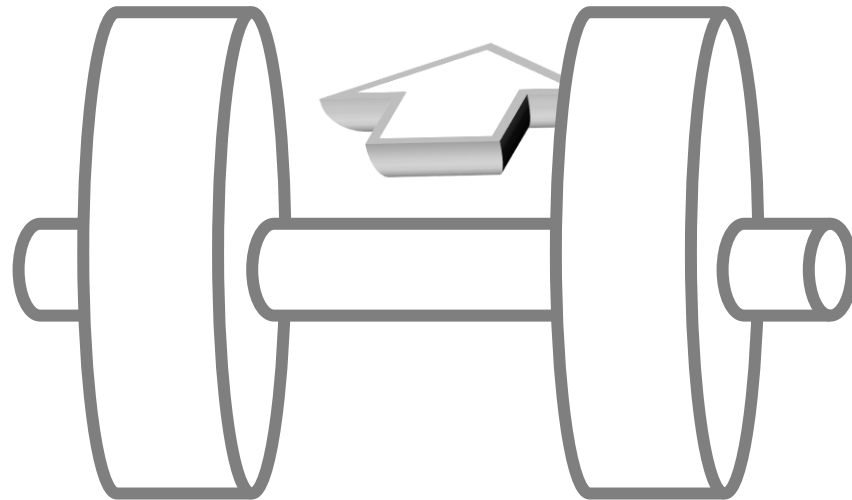
プロジェクト全体を 俯瞰して 計画・指示・監視

プロジェクト管理の「両輪」

「理」と「情」の両方が整わないとプロジェクトは進まない

理 情

- 方法論
- ツール
- 予実管理



- 腹落ち感
- モチベーション
- 相互理解



性格タイプ

メンバーの **タイプ**を知り合い、**チームワーク**を円滑に



タックマンモデル

チームが **混乱期** を経るのは **自然なこと**



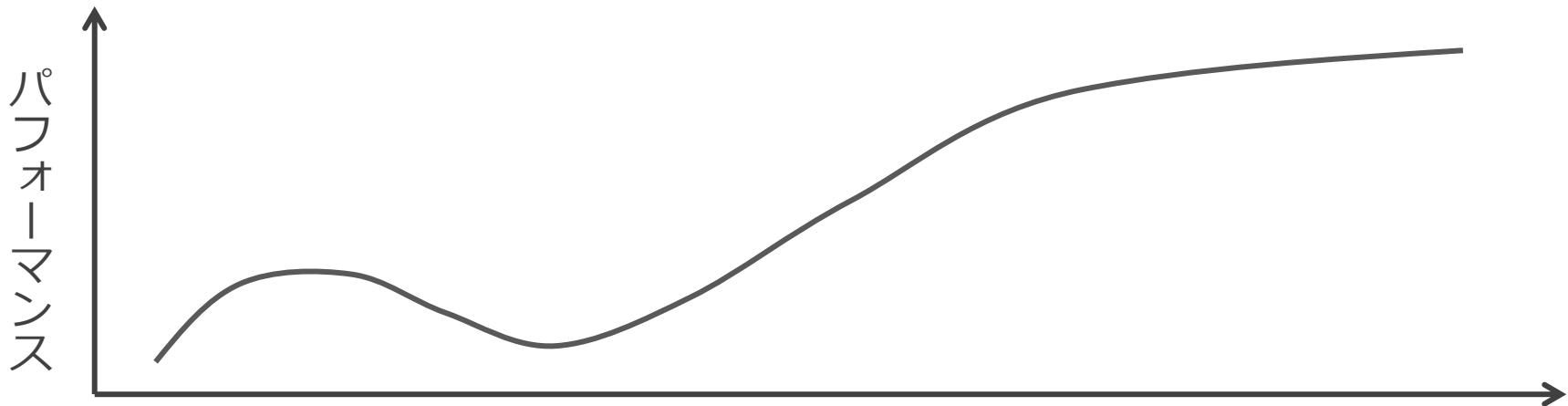
- 様子見
- 目標設定

- 対立
- 食い違い

- 共通規範が形成される

- チームが成果を出す

- チームの終結



- 混乱期には、違いを尊重し合い、むしろ多様性を楽しむ心構えが大切
- 混乱期を大過なく乗り越えるために、チームビルディングは丁寧に

本節のまとめ

- プロジェクトとは、
やったことの無い企画で
目標 = 期限 + 達成基準 が定められている
- プロジェクト管理とは、
目標を達成するよう
チームを動かす専門知識体系
- プロジェクト管理では
「理」と「情」が車軸の両輪



2. プロジェクト管理の 全体像

プロジェクト管理の全体像



10の知識エリア

- 統合
- スコープ
- スケジュール
- コスト
- 品質
- リソース
- コミュニケーション
- リスク
- 調達
- ステークホルダー

5つのプロセス群

- 立上
- 計画
- 実行
- 監視
- 終結

プロジェクト管理の全体像



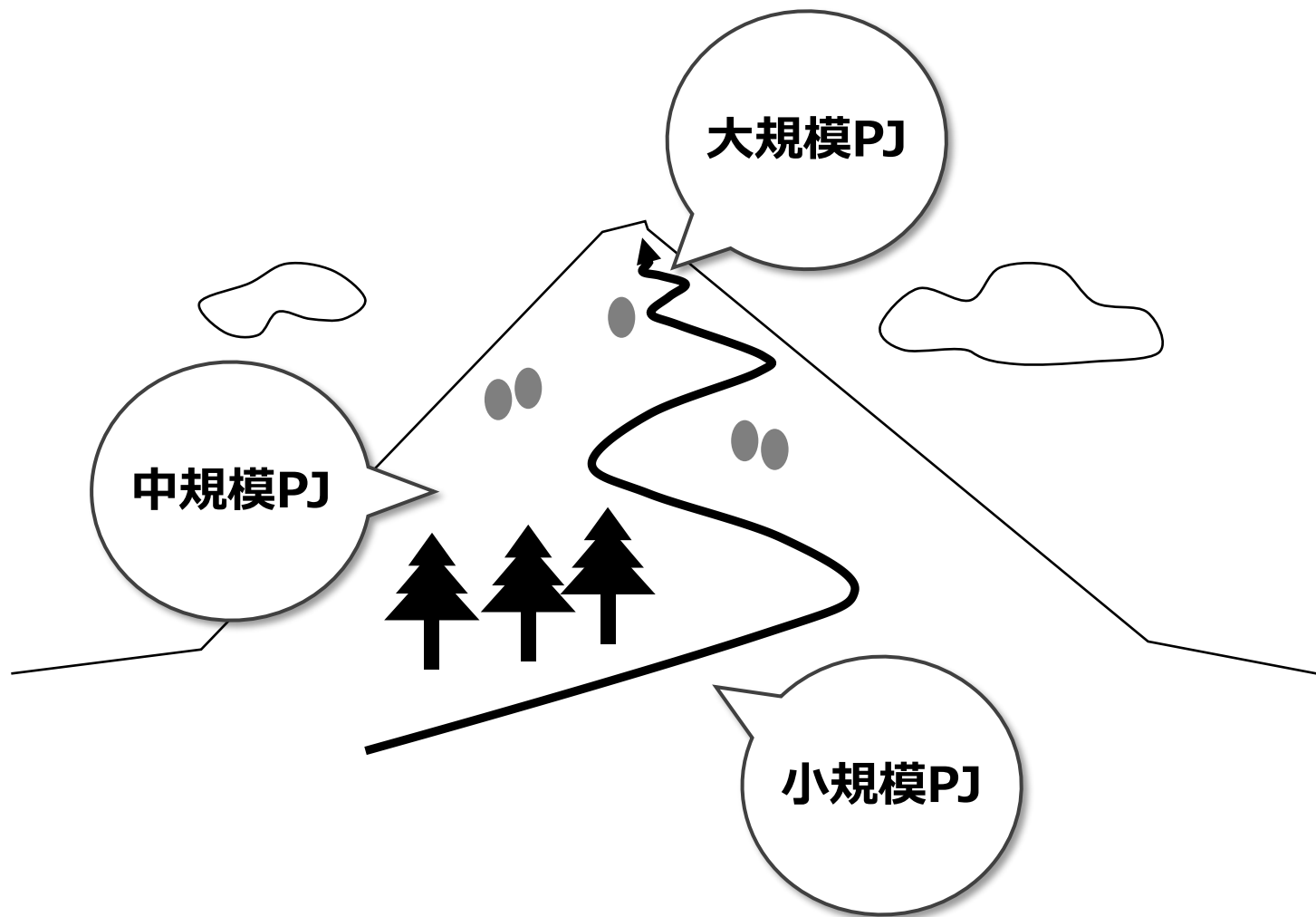
10の知識エリアと5つのプロセス群上に、約50のプロセスを定義

PMBOK® 第6版		プロセスグループ				
		立上	計画	実行	監視	終結
知識 エリア	統合	憲章作成	計画書作成	指揮・管理、ナレッジ管理	監視・コントロール、統合変更管理	終結
	スコープ		要求事項収集、管理計画、定義、 WBS作成		妥当性確認、コントロール	
	スケジュール		管理計画、アクティビティ定義・ 順序設定 ・ 所要時間見積		コントロール	
	コスト		管理計画、見積、 予算設定		コントロール	
	品質		管理計画	品質保証	コントロール	
	リソース		管理計画	資源獲得 、チーム育成・管理	コントロール	
	コミュニケーション		管理計画	管理	監視	
	リスク		管理計画、特定、定性・定量分析、対応計画	対応策実行	監視	
	調達		計画	実行	管理	
	ステークホルダー	特定	管理計画	エンゲージメント管理	エンゲージメント監視	

※WBS = Work Breakdown Structure

プロジェクトの規模

大規模PJでも通用するセオリーを、小規模PJにも活かす



プロジェクトの規模と文書化の厳格性

規模により**厳格性**は異なるが、管理の**基本**は同じ

プロジェクト規模	厳格性	プロセスグループ（フェーズ）				
		立上	計画	実行	監視	終結
大規模 （50名～）	全ての管理項目を 文書化	チャーターを公式文書として定義	全計画を 厳格に文書化	文書を通して確認、 <u>ゲートレビュー</u>	厳格な 変更管理意識改革	教訓とノウハウを冊子化
中規模 （10名～50名）	ポイントを絞り 文書化	<u>プロジェクトチャーター</u>	WBSとスケジュール管理は文書化	WBSに沿った進捗管理、レビュー	重点作業について監視・モニタリング	成果報告書の作成
小規模 （数名～十数名）	<u>日常コミュニケーション</u> を重視	プロジェクトチャーター	成果物とスケジュールの合意	朝会・定例会などを通し確認	日常的な声掛けや見守り	成果報告、マニュアル反映など

※WBS = Work Breakdown Structure

プロジェクトの進め方



1. プロジェクトの立ち上げ

- コアメンバ結成
 - **face-to-face** で、PJの目的・意義を、時間をかけて丁寧に伝える。
 - ✓ 命令や依頼でなく、PJに共感してもらえように話す。
PJメンバになることで「いい経験になる」等のメリットも伝える。
 - ✓ ズバリ、〇〇さんをお願いしたい！とストレートに伝える。
 - ✓ メンバーを選出してくれた**上司**には個別にお礼&挨拶
- **プロジェクトチャーター**作成
 - コアメンバ全員が **ブレスト**で PJの目的とコンセプトを徹底的に検討
 - お互いを尊重してベクトルを揃え、合意事項を**チャーター**として**文書化**
- **キックオフ**実施
 - メンバーをアサイン・召集する
 - **目的**をメンバ・関係者に丁寧に説明する（最初が肝心！）
 - ✓ 「力を貸してほしい！」と伝える
 - ✓ 自己紹介、アイスブレイク、チェックイン（メンバに口を開いて貰う）
 - ✓ メンバーに「楽しそう」「成長できそう」と思わせることに全力を注ぐ
 - ✓ キックオフ実施後、参加メンバーにお礼メールを発信

チームメンバーの信頼関係を構築し、目的を合わせる

プロジェクトの進め方



2. プロジェクトの計画

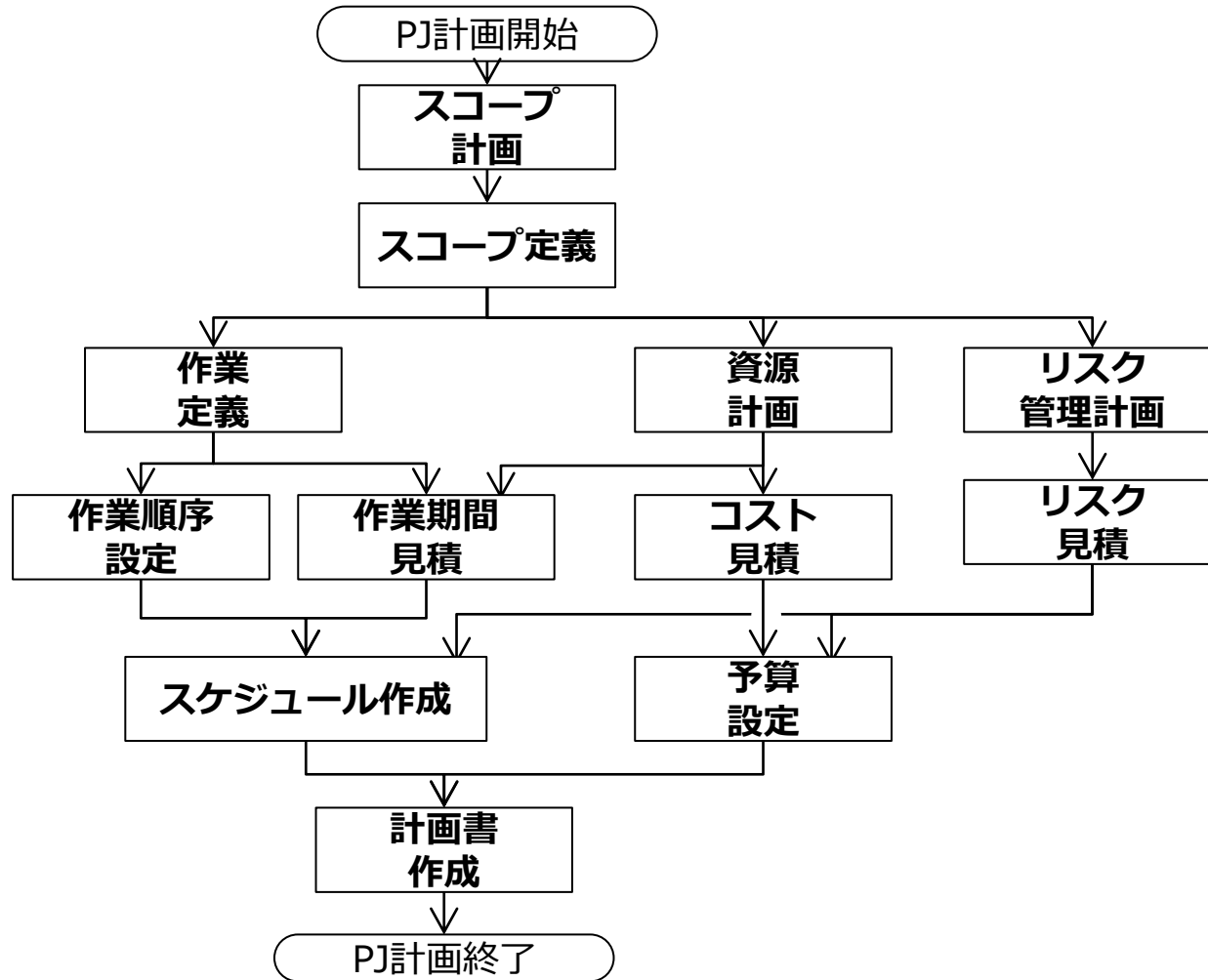
- **プロジェクト計画の文書化**
 - **スコープ**を定義する
 - 対象とするプロセスやシステムを具体化する
 - 何が「対象外」かを明記する（次世代に回すなど）
 - **タスク一覧**（WBS）を作成する
 - 全員が作業をイメージできるように、成果物とタスクを具体的に定義
 - **スケジュール**表を作成する
 - リスクも見込んで、余裕を持ったスケジュールに。
 - 余裕は個々に埋め込むのではなく、一括して確保する。
 - **コミュニケーション**方法を定義する。
 - 会議体（頻度・時間・場所など）を決める
 - 情報格納場所（格納場所、ファイル命名規則）を決める
 - **体制・役割分担**を定義する。
 - ✓ 自発性を促す。押し付け厳禁。
 - ✓ あえてチャレンジングな役割を与えるのもアリ。

計画によってプロジェクトの成否の80%が決まる

プロジェクト計画の手順



計画の精度が、プロジェクトの成否を分ける



プロジェクトの進め方



3. プロジェクトの実行

- プロジェクト**実行**の指揮
- 進捗状況・スケジュール・コストの**予実管理**
- 品質保証、**ゲートレビュー**
- リソースの確保
- 顕在化したリスクへの対応策の実行
- プロジェクトメンバーとの**コミュニケーション**
- ステークホルダーの**エンゲージメント**（共感・愛着心）の維持
 - 顧客や上位者への定期的な報告
- チームの**育成**と管理
- **ナレッジマネジメント**
（計画からのズレを日記形式で記録しておくとも後々参考になる）

計画に基づいて、丁寧に着実に実行

プロジェクトの進め方



4. プロジェクトの監視とコントロール

• 全体状況の監視と統合変更管理

- プロジェクトは「生き物」、変更はつきもの、臨機応変かつ最適に対応
- タスク表は絶えず更新し「誰が、いつまでに、何を」の抜け漏れを防ぐ

• 計画に従ってコントロール（制御）

- 品質(Q)、コスト(C)、スケジュール(D)、スコープ、リソース

• 注意深く監視して素早く対処

- リスク、コミュニケーション、ステークホルダー

リスクや人は、
コントロール
できない

• 進捗管理

- 困っている人を探す。メンバ全員に目を配り、こまめに声掛けする。
まず話を聞いて（傾聴）、事実を押さえ、適切な打ち手を検討する。
- 遅れを非難する場ではない、解決する場。進捗管理を嫌がられたら終わり。
- 悪い知らせは「聞かれる前に伝える」が大原則。Bad News First。

• 問題解決

- 問題は皆で知恵を出し合って検討（ブレスト）。やり方は一つではない。
- 意見が対立したら「プロジェクトチャーター」に立ち戻る。

1にも2にも、コミュニケーション！

5. プロジェクト終結

- プロジェクトの**完了を宣言**
- **振り返り会**の実施
 - プロジェクトチャーターに照らして、良かった点、改善点を洗い出す。
- 学びや教訓を**文書化**
 - プロジェクト完了報告書の作成
 - 定常運用に向けてマニュアルやモニタリング計画（KPI）の整備
- お礼・ねぎらい・打ち上げ
 - ✓ メンバに**感謝**の意を伝える。直筆の手紙は喜んでもらえる。
 - ✓ メンバの活躍を**メンバの上司**に報告し、評価に反映してもらう。
 - ✓ 打ち上げは、感謝を伝え、サプライズを盛り込む企画を！
(ただの飲み会にしない)

「振り返り」をすることで、組織も人も成長する！

本節のまとめ

- プロジェクトのフェーズは
立上・計画・実行・監視・終結
- 大きなプロジェクトほど
文書化を重視する
- 計画フェーズで成否の80%が決まる
- 目標達成に向けた「理」と
利害関係者全員の「情」を
バランスよく制御・監視する



3. プロジェクト管理の ツール

プロジェクト管理ツール

プロセス	ツール	目的
立上・終結	プロジェクトチャーター	プロジェクトの目的やスケジュールの明確化と関係者への周知
計画	WBS（作業構成表） (※Work Breakdown Structure)	必要な作業を盛りなく洗い出す
計画・実行	ガントチャート	進捗を管理し、遅れに即時対処する
計画	PERT図	クリティカルパスを特定する
計画	役割分担表	個人ごとの責任を明確にし、当事者として業務を遂行してもらう
計画	作業定義書	作業の目的や達成水準を明確にし、納期遅れや品質未達を防ぐ
計画・監視	リソース稼働計画	リソースが効率的に分配する。 応受援を計画し偏った過負荷を防ぐ。
計画・監視	リスク管理計画表	重要なリスクに備え、リスク発生時に速やかに対処する
計画・監視	コミュニケーション計画表	関係者との認識合わせを確実にする

プロジェクトチャーター



何度でも立ち返るプロジェクトの拠り所

プロジェクト名称

解決すべき課題

※施策ではなく「課題」を記載

スコープ

※本プロジェクトで扱う範囲、および扱わない範囲を明記

目標・達成基準

※達成したか否か白黒ハッキリする基準
※できる限り定量的に定義

マイルストーン

※どのステップをいつまでに終えるか

背景・必要性

※なぜ「いま」解決する必要があるのか

体制

※誰がどの役割で何%工数で参加するか

改革リーダ _____ 責任者 _____ 承認日 _____

WBS | 作業構成表



プロジェクトに必要な全作業の構造

大分類	中分類	小分類	成果物
X:設計 審査会	X.A:日程計画作成	X.A.1:スケジュール確保	日程計画表
	X.B:情報収集	X.B.1:社外・市場情報収集	市況報告書
		X.B.2:社内調整	社内調整結果報告書
	X.C:資料作成	X.C.1:提案シナリオ選択	提案シナリオ選択肢評価表
		X.C.2:データ分析	データ分析報告書
		X.C.3:資料作成・査閲・承認	提案資料
	X.D:設計審査会	X.D.1:アジェンダ・開催通知	設計審査会開催通知
		X.D.2:司会進行	議事録
		X.D.3:議事録作成・配布	議事録

(※WBS = Work Breakdown Structure)

作業定義書



作業の前提と成果を 文書で明確に定義する

プロジェクト名	残業ゼロ化プロジェクト
プロジェクトマネージャ	日電 太郎
作成日	2018年3月1日
作業名 (作業コード)	残業時間実態集計 (A 1 0 1)
責任者	山田 鉄臣
作業期間	2018年4月1日 ~ 2018年5月31日
作業の説明	<ul style="list-style-type: none">・ 残業時間の計測計画を立てる・ 事業部全員の残業時間を計測する・ 部門別・個人別・日別に残業時間を集計する・ 残業時間の傾向をグラフ化する・ 残業時間が生じる原因を分析する
作業の成果物	日別個人別残業時間、残業要因分析報告書
完了・成功の判断基準	<ul style="list-style-type: none">・ 部員の95%以上のデータを収集・ 残業ゼロ化に向けた具体的施策の提言作成
前提条件	管理者が業務工数入力を徹底する

ガントチャート

作業の予定と実績を リアルタイムに見える化

#	作業項目	責任者	11月										成果物	
			12月	13火	14水	15木	16金	19月	20火	21水	22木	23金		
A1	日程計画作成	山田	■	■	■									計画表
A1	日程計画承認	伊藤			◆									計画承認
B1	情報収集 (社外)	鈴木				■	■	■						収集データ
B2	情報収集 (社内)	加藤				■	■	■						収集データ
C1	提案シナリオ作成	鈴木						■	■	■	■	■		シナリオ候補
C1	提案シナリオ選択	小林											◆	シナリオ承認

稲妻線

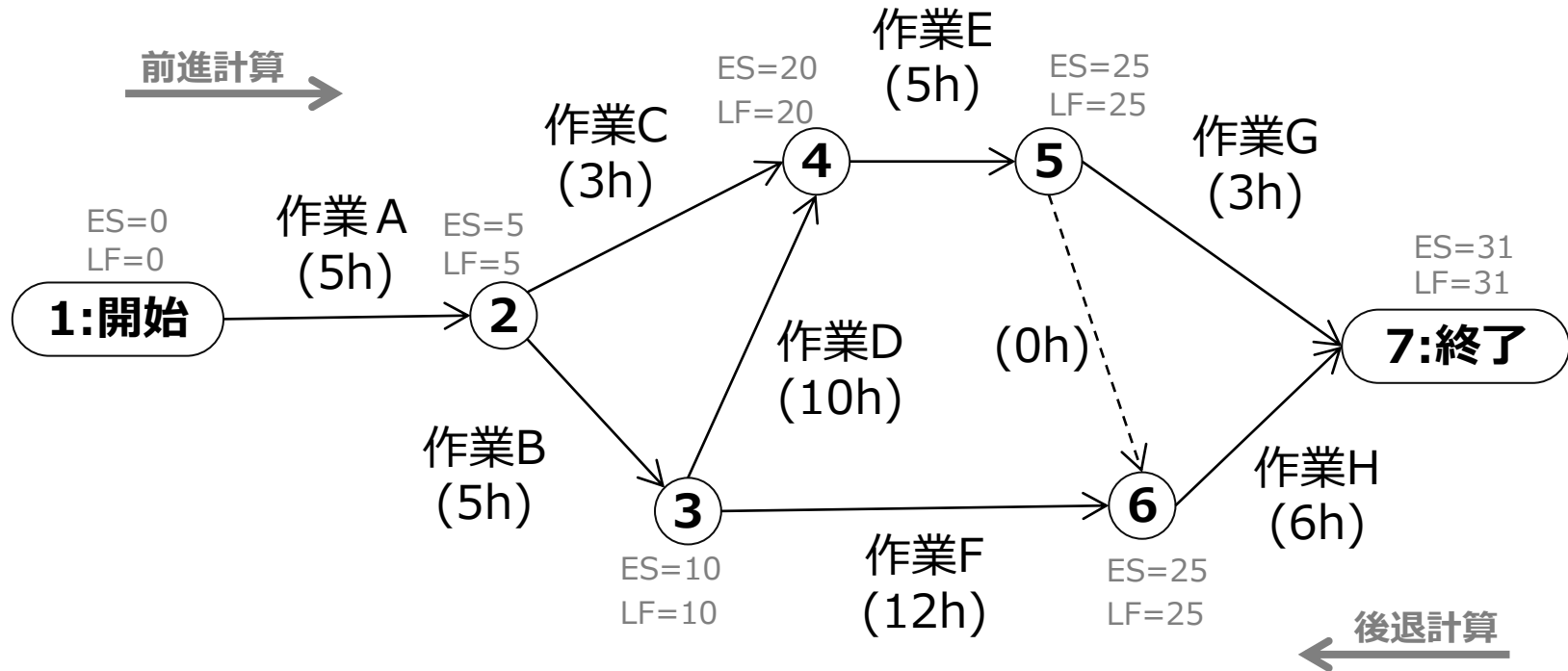
by Name
(誰が)

by Date
(いつまでに)

by Output
(何を成すか)

PERT図

最も時間を要する経路を「見える化」する



- 最早開始時刻(ES) = 各結合点で最も早く始められる時刻
- 最遅終了時刻(LF) = 各結合点が遅くとも完了しなければならない時刻
- 余裕時間 = $LF - ES$
- クリティカルパス = 余裕時間 = 0の作業を開始から終了まで結んだ経路

役割分担表



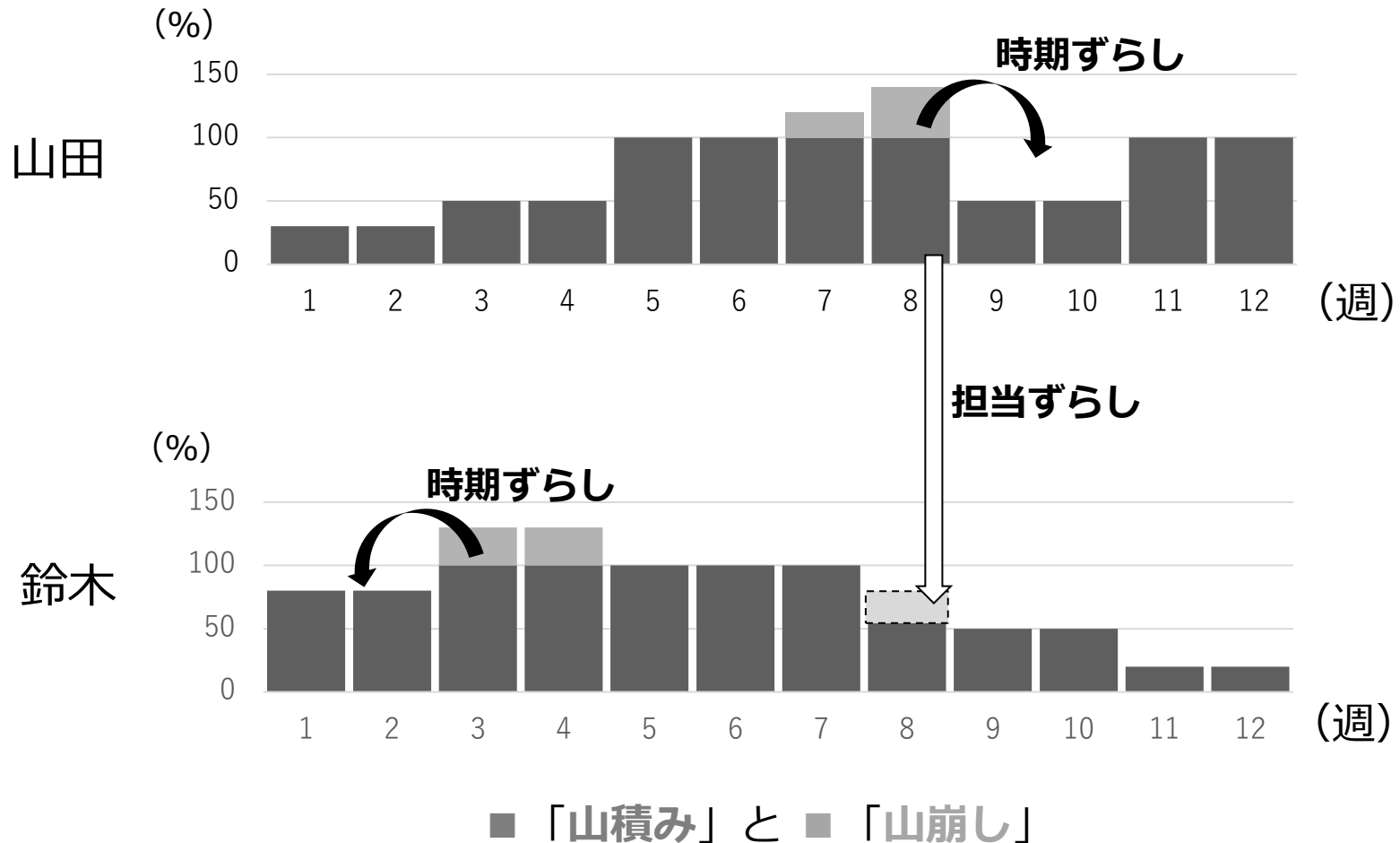
誰が、どの作業に、どんな役割を持つのかを定義する

◎…主担当、○…担当

工程	作業	責任者	山田	鈴木	加藤	佐藤	山本
A1	日程計画作成	伊藤	◎	○			○
B1	情報収集（社外）	伊藤		◎	○		
B2	情報収集（社内）	伊藤		○	◎		○
C1	提案シナリオ選択	小林		◎		○	
C2	データ分析	小林	○		◎		○
C3	資料作成	小林	○		◎	○	

リソース稼働計画

期間・人毎に工数を「山積み」、偏りを解消すべく「山崩し」



リスク管理計画表



リスクを一覧化し 定量評価し 定期的に見直す

工程	故障モード	故障の影響予測	故障の推定要因	重要度				対策
				影響の厳しさ	発生頻度	検知の難しさ	RPN (*2)	
受付	宛先誤り	差戻し工数増加	事前通知の不徹底	3	9	1	27	FAQに記載
	受付漏れ	長期間放置	メール確認不足	10	1	5	50	ダブルチェック体制
内容確認	チェック漏れ	後工程からの差戻し	チェックリスト不備	8	2	6	96	リスト定期レビュー義務化
	チェックのバラツキ	例外対応の増加	工数・スキル不足	8	1	4	32	チェックツール作成
起票	起票ミス	後工程からの差戻し	工数・スキル不足	8	1	1	8	RPA化
返信	返信漏れ	利用者の不安	担当者の注意不足	4	2	2	16	作業記録台帳に返信登録

(*1) FMEA = Failure Mode and Effect Analysis

(*2) RPN = Risk Priority Number 影響の厳しさ × 発生頻度 × 検知の難しさ

コミュニケーション計画表



効果的・効率的な 情報共有の方法 を定義する

区分	項目	計画例
会議体	・顧客報告会議	・顧客合同全体会議（月次：毎月最終週に調整）
	・上位報告会議	・ステアリング・コミッティ（月次：第三週金曜日午前）
	・チーム定例会議	・ステアリング・コミッティ事前（月次：第三週水曜日午後） ・プロジェクト全体会議（隔週：水曜日午前） ・チームミーティング（毎週：火曜日15:00） ・チーム朝会（毎日8:30）
進捗確認	・最新の予実状況 ・課題と対策案	・作業実績表（メンバー）（Excelシート：毎日退社時） ・課題管理表（リーダ）（Excelシート：毎日退社時） ・週報（メンバー→リーダ）（メール：月曜日提出） ・週報（リーダ→PM）（メール：火曜日提出） ・月報（PM→ステコミ）（メール：最終週水曜日提出）
情報基盤	・情報伝達手段 （フロー）	・メーリングリスト（メンバー全員） ・メーリングリスト（ステアリング・コミッティ全員） ・プロジェクトWebサイト ・プロジェクトSNS（Microsoft TEAMS） ・プロジェクトルーム掲示物（進捗・KPI予実管理・イベント通知） ・電子会議（Zoom）（遠隔地・テレワーク対象者との会議） ・社内メール（紙文書等の送付）
	・情報蓄積手段 （ストック）	・プロジェクトファイルサーバ（アクセス制限付き）（BOX） ・プロジェクトWiki（ノウハウ、ツールの蓄積） ・キャビネ（紙ファイル、ワークショップ成果物などの保管） ・アーカイブ（BCP用、PJ重要資産の遠隔地倉庫保管）

おわりに

日常管理

計画が正しいなら
プロジェクトの成否は
日常管理に尽きる

日常管理の極意（7箇条）

1. **いつまでに**(byDate:日付) **誰が**(byName:個人)、**何を**(byOutput:成果物) : 解釈の余地が無いよう具体化した上で、タスクを指示する。
2. **Bad News First** : 悪い情報ほど早くエスカレーションし、チームでリカバリする雰囲気を作る。問題が生じるのは当たり前、隠すことが罪。問題を報告してきた人を、決して責めない、むしろ称揚する。
3. **必要十分な情報だけ収集する** : 利用しきれない量の報告を求めない。活用もフィードバックもしない報告は、ムダだし、報告者の心を傷つける。
4. **良いゴールイメージを持つ** : 毎月・毎週・毎日の良いゴールイメージを描き前向きに仮説と検証のサイクルを回し、常に明るく軌道修正し続ける。
5. **目に見えるものだけを信じる** : 目に見え 手でさわれる事実 だけを信じる。口頭での「大丈夫です、ちゃんとやっています」を 鵜呑みにしない。規模の大きな組織であるほど、仕事は文書と証拠で積み上げる。
6. **まず相手の話を聞く** : 自分の意見を言う前に、先ずメンバーの意見に耳を傾ける（傾聴する）。コミュニケーションの質と量を増やし、心理的安全性を高め、信頼残高をキープする。
7. **失敗は必ず次に活かす** : 失敗は「改善機会の発見」。失敗は許容されても、再発防止の努力を怠ることは許されない。失敗を記録し、真因分析・再発防止・プロセス改善を繰り返す。

日常管理の極意

タスクの定義	決め方	OK	NG
いつまでに	by Date 納期は 日付 で	○月○日	×来月初旬 ×速やかに
誰が	by Name 担当は 個人名 で	山田	×人事部全員 ×山田・佐藤
何を	by Output 成果は 具体物 で	定型報告書	×口頭で報告 ×注意徹底

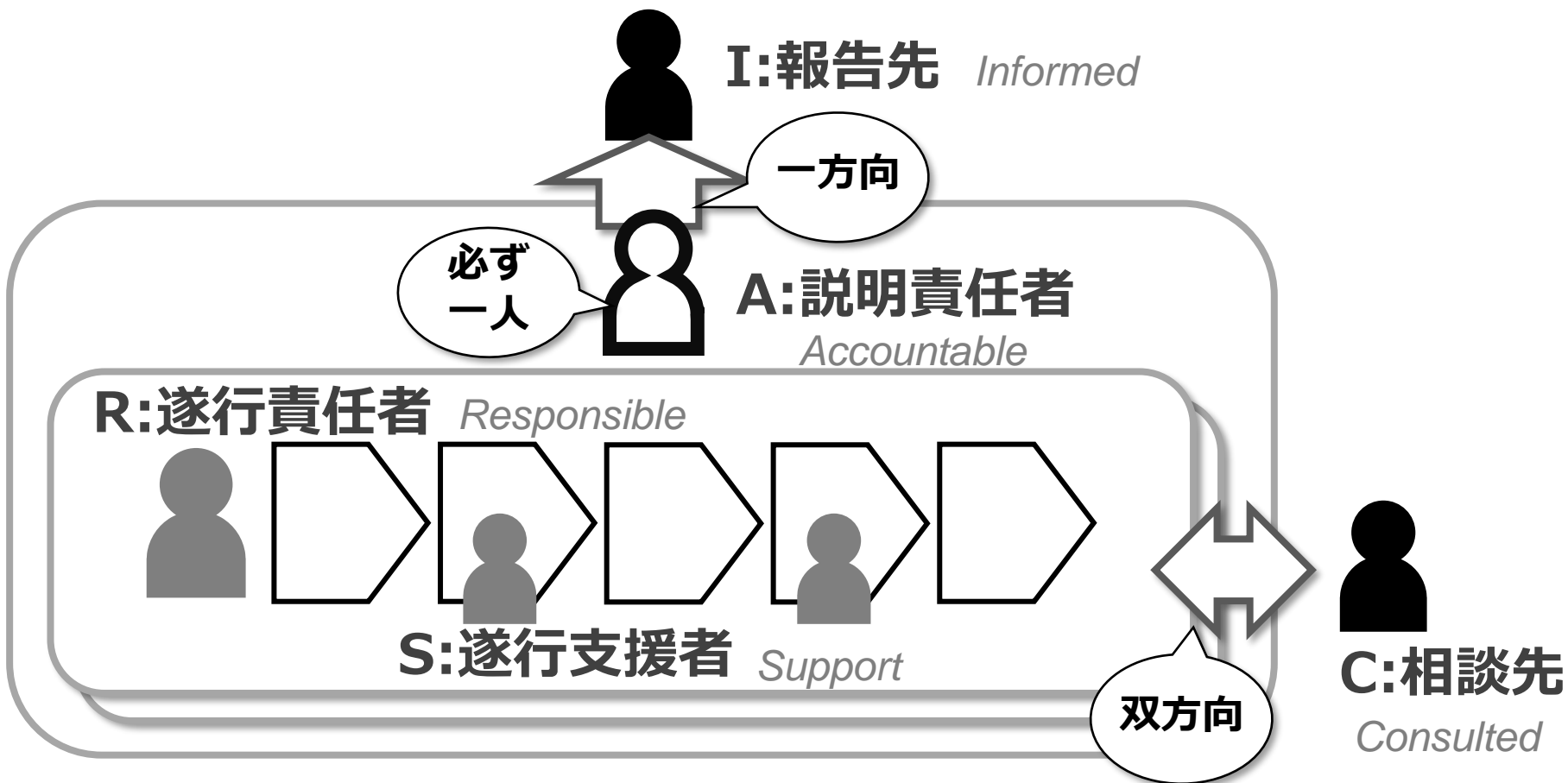
まとめ

- プロジェクト管理は
専門知識体系である
- プロジェクト管理のプロセスは
立上・計画・実行・監視・終結
- プロジェクト管理のツールを使いこなす
チャーター・WBS・ガントチャート 等
- 日常管理の極意は
いつまでに・誰が・何をするかを決める

參考資料

RACIS

プロジェクトにおける個々人の役割定義



RACIS図

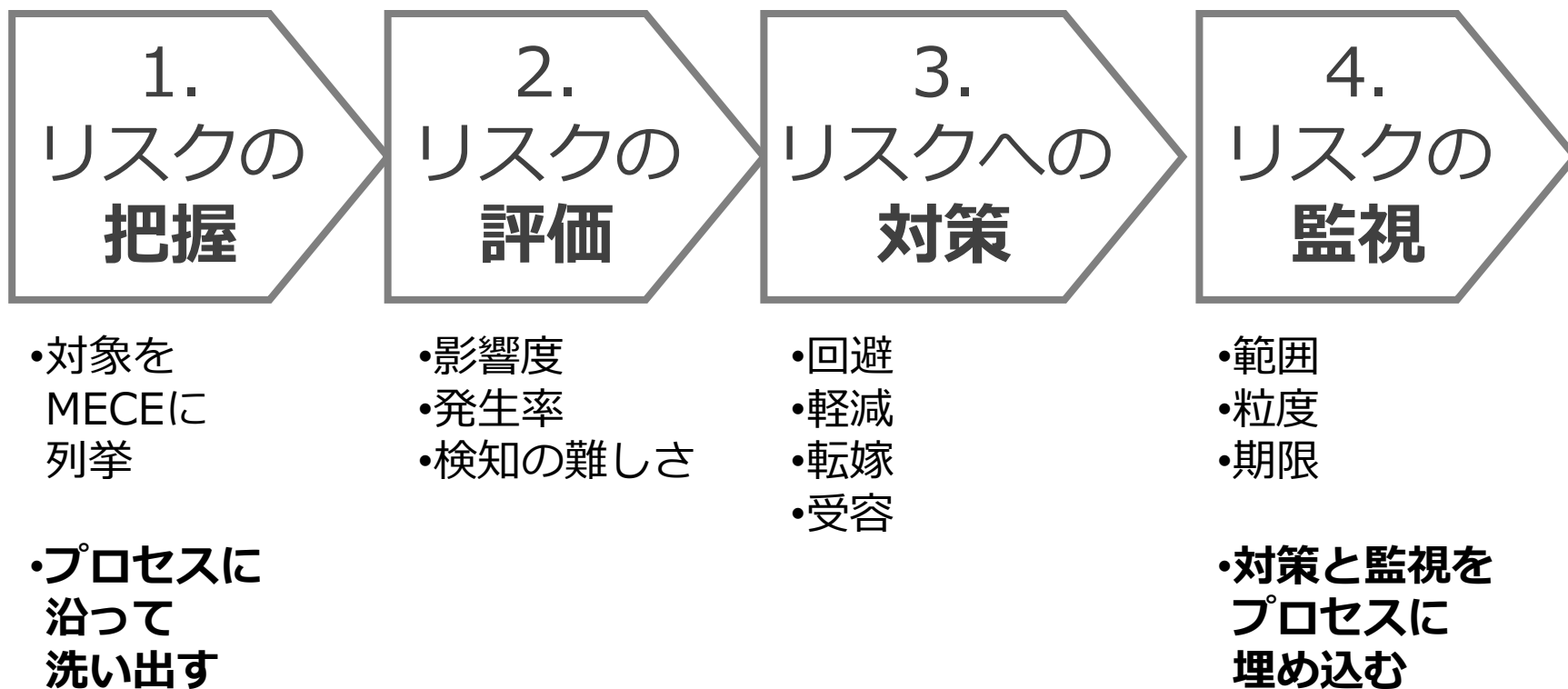


タスク	鈴木	佐藤	山田	伊藤	田中	高橋
戦略定義	A/R	I	I		I	C
市場調査	A	R			S	
要件定義	A	R		I		I
事業計画策定	C	A/R	R	S		I
事業開発		A	R			
事業管理	I	A	R			
商品設計			A	R	I	C
商品開発			A	R		
商品サポート	I	I	A	R	S	

リスク管理プロセス



リスク管理 = 把握・評価・対策・監視



1. リスクの把握



プロセスに沿ってMECEにリスクを洗い出す

対象 \ プロセス					
ヒト (人材)	ミスマッチ	育成不足	動機減退	健康障害	人材流出
モノ (資産)	管理漏れ	元本割れ	経年劣化	損壊	製造中止品
カネ (財務)	不景気	資金調達	与信	流動性	貸し倒れ
システム	機能不足	バグ	故障	感染	ハッキング
データ	移行ミス	異常値	紛失・漏洩	改竄	誤分析
ルール	倫理違反	契約不備	不正会計	横領	委託先不正
製品・サービス	陳腐化	低品質	製品事故	誤使用	風評被害

2. リスクの評価

リスクの重要度を評価する

プロセス	リスク	重要度評価 (RPN [†])			
		影響の 厳しさ	発生 頻度	検知の 難しさ	
受付	受付漏れ	10	1	7	70
内容確認	チェック漏れ	7	2	6	84
起票	起票内容ミス	7	1	2	14
承認	承認漏れ	4	3	1	12
返信	返信漏れ	9	1	2	18
	宛先誤り	10	2	8	160

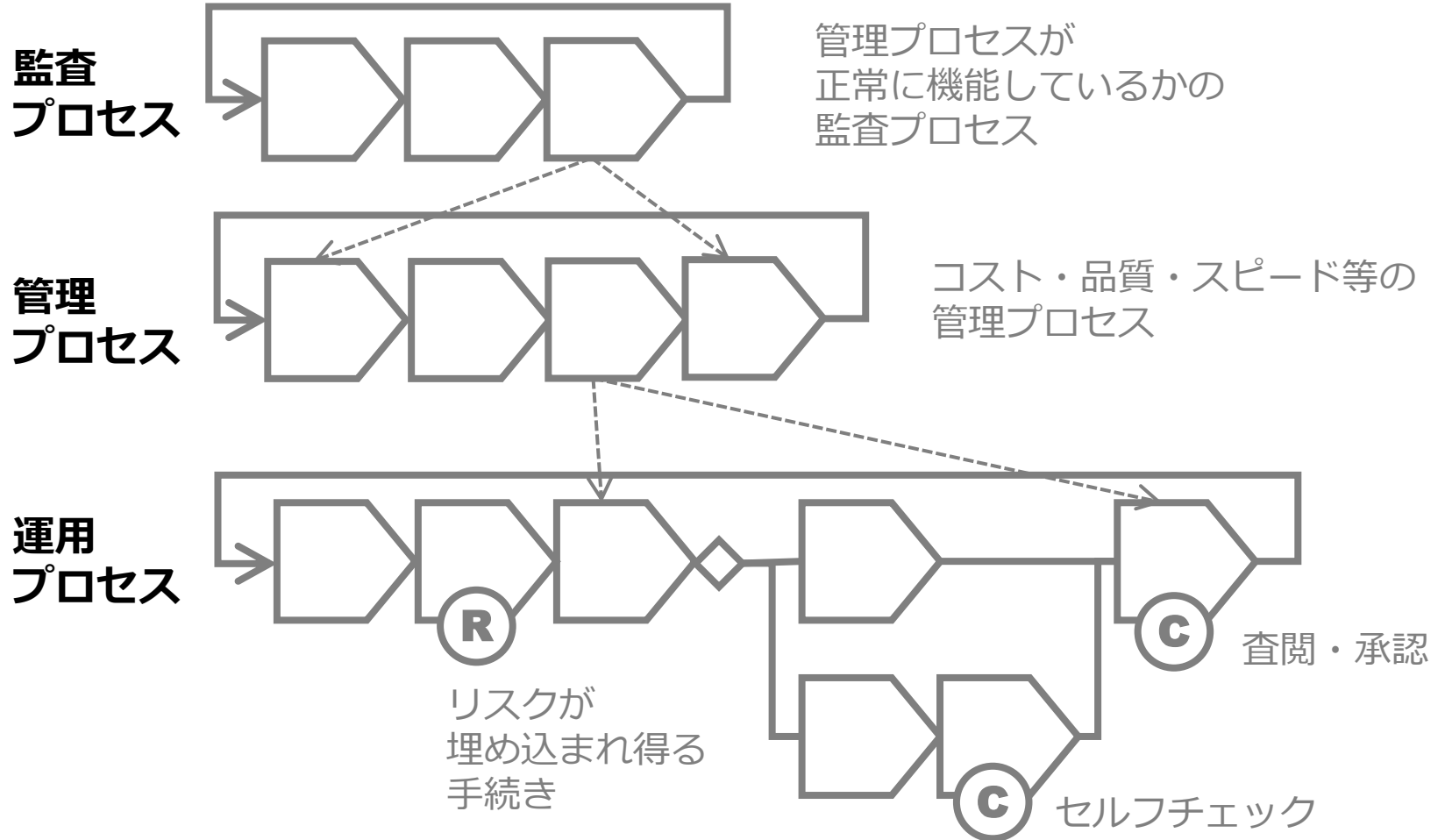
† RPN = Risk Priority Number : 危険度優先順位数

3. リスクへの対策

- **回避** Avoidance
リスクを発生させない
(例) 方針変更、取りやめ
- **軽減** Reduction
発生時の影響を小さくする
(例) 計画上の余裕、情報の暗号化
- **転嫁** Transfer
発生時の影響をほかに移す
(例) 保険、外部委託
- **受容** Acceptance
なにもしない

4. リスクの監視

範囲・粒度・期限を定めて、対策をプロセスに埋め込む



プロジェクトの失敗原因

プロジェクトは何故「失敗」するのか

<不正確な評価>

- ・自分の能力を過大評価
- ・自分の能力の過小評価
- ・競合の能力を過小評価
- ・環境からの影響を過小評価
- ・愛着ある対象への過大評価
- ・目立つ要素への過大評価
- ・問題の深刻性の過小評価

<品質・費用・納期の不均衡>

- ・品質向上による費用超過・納期遅延
- ・納期遵守による費用超過・品質低下
- ・費用削減による納期遅延・品質低下

<計画の不整合・不備>

- ・戦略・目標・計画の不整合・無理
- ・戦略・組織・制度の不整合・無理
- ・プロセスの標準化・効率化の不足
- ・人材・システム・データの不備

<無知・不注意・怠惰>

- ・調査不足、情報の質・量・鮮度の不足
- ・顧客・競合・自社に対する無知
- ・手続きの必要性・重要性への無知
- ・注意力の低下・当事者意識の欠如
- ・集中対象以外が見えなくなる
- ・他人への甘え、自分への甘やかし

<長期的視野の欠如>

- ・対処療法・応急処置に明け暮れる
- ・遅れてやってくる副作用の見落とし
- ・悪循環の見落とし
- ・緩やかな悪化に気づけない
- ・信頼関係・価値観共有の不足

<能力不足>

- ・人のスキル不足
- ・組織の改革成熟度不足

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。