

- 人により遂行される
- 使用資源の制約がある
- 計画され、遂行され、管理される

定常事業活動 : 継続や反復性があり
プロジェクト : 有期性と成果物の独自性がある

有期性 : 全てのプロジェクトには明確な開始点と終結時点がある
独自性 : プロジェクトが創出する成果物やサービスはある部分で他とは類似性はあっても基本的には唯一無二である

プロジェクトの遂行

一人で遂行 <=> 何千人で遂行
 数週間で終了 <=> 5年以上継続(2k)
 一つの組織で完結 <=> 複数組織が連合
 (ジョイントベンチャーやパートナーリング)

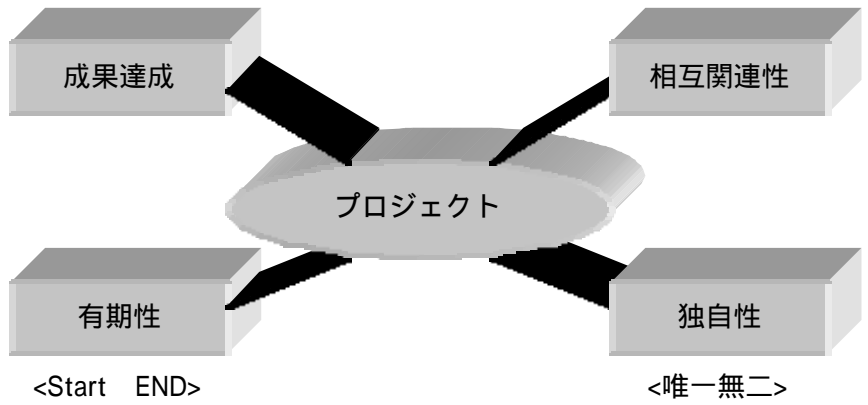
プロジェクトは組織のビジネス戦略の実現の重要な要素

! プロジェクトはよく、組織の戦略計画を達成する手段として実施される PMBOK2000

プロジェクト定義

==プロジェクトには目標とゴールがある==

- 特定の成果を達成するために組織
- 期間が限定されている : **有期性**
- 個別にユニークで同じものはない : **独自性**
- 相互に関連する作業の調整がなされる : **相互関連性**

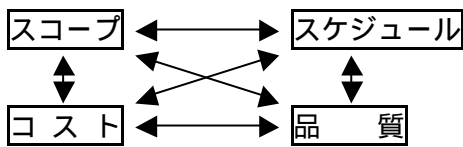


プログラム

- ・ スコープがプロジェクトより大きい
- ・ しばしば相互に関連する複数のプロジェクトを包含する
- ・ 期間がプロジェクトより長く、明確な終了点が想定されていないことがある

プロジェクトオーナーやステークホルダーの要求や期待を満たすまたはそれ以上の成果をあげるために最適な知識、技術、ツールや技法を用いる。

！ 要求事項間のバランスを取る



それぞれに優先する要求事項

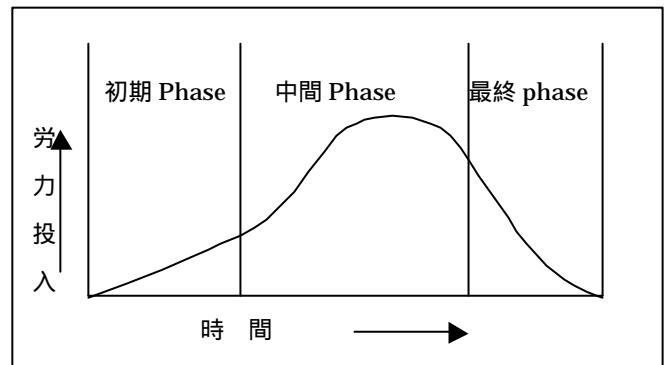
期待が異なるステークホルダー間

明示的な要求事項と暗黙の期待感

プロジェクトのライフサイクル

費用の発生と要員数は開始直後は緩やかで終わりに向かって山が高くプロジェクトの終結近くで急激に落ち込む。

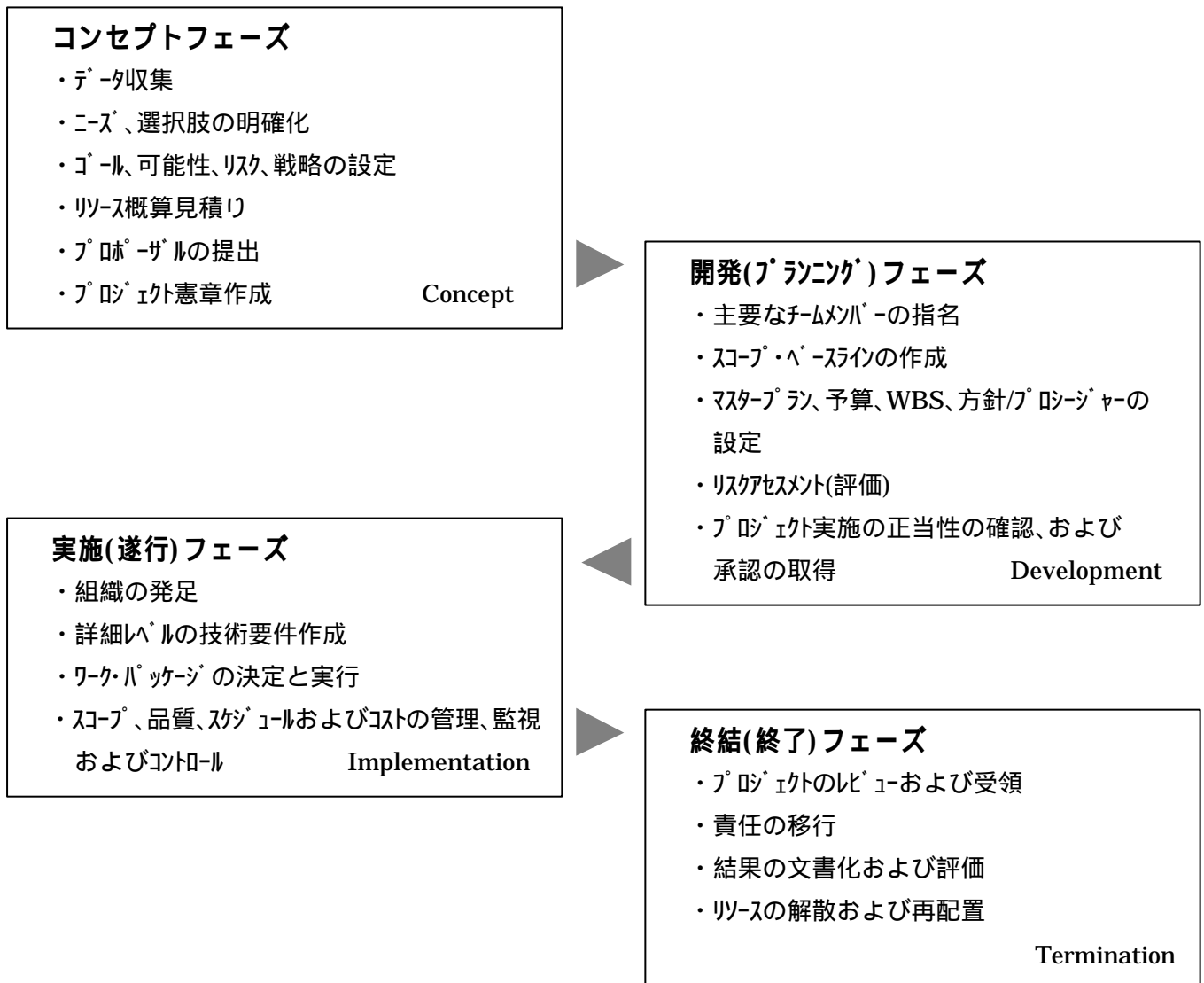
プロジェクト開始時点では成功の確率は最小(リスクと不確実性は最高)、プロジェクトの進行に伴い成功確率の確率が上昇する。

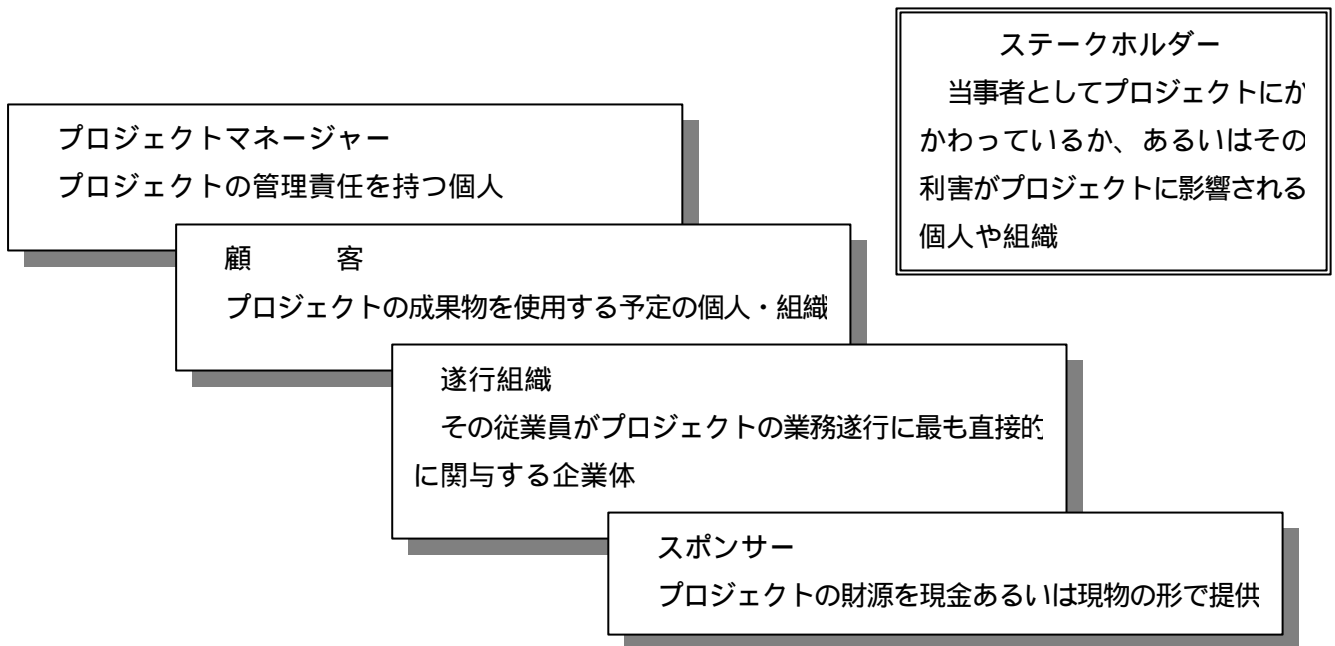


プロジェクトの成果物の最終特性に対するステークホルダーの影響力は開始時点が最大でプロジェクトの進行に伴い徐々に弱まっていく。

！ ステークホルダーは時間と共に変わり役割も変わっていく

先行するフェーズのプロダクトは通常、次のフェーズの業務開始までに承認をいける。しかしながら予想されるリスクが許容範囲内とみなされる場合は、先行するフェーズのプロダクトが承認される前に後続のフェーズが開始される事もある、このようにフェーズを重ねて実行することをファーストラッキングと呼ぶ





！ ステークホルダーは時間とともに変わる

！ ステークホルダー間の意見の食い違いは顧客の意見で解決されることが多い

組織構造がプロジェクトに与える影響

	機能型	マトリックス			プロジェクト型
		弱いマトリックス	中間のマトリックス	強いマトリックス	
プロジェクトマネージャーの権限	極めて小	限定	低～中	中～高	高～全権

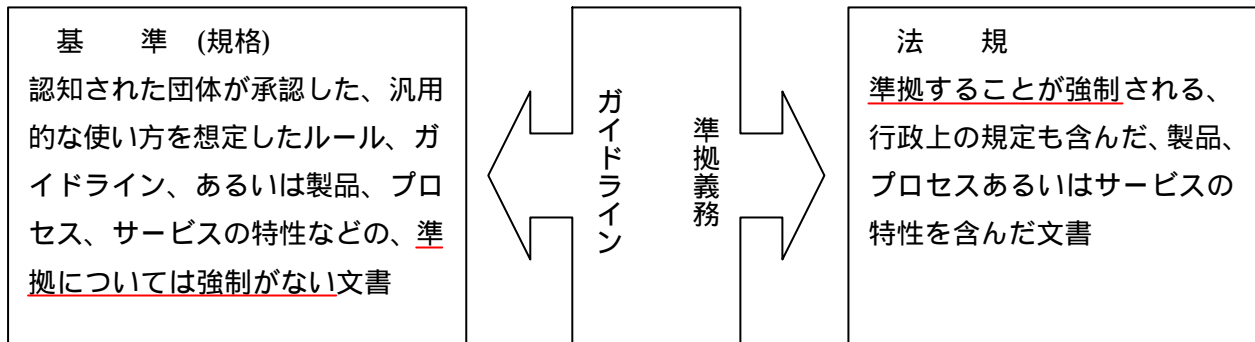
PMBOK2.3.3

マネジメントスキル [PM 必須要件]

PMBOK2.4

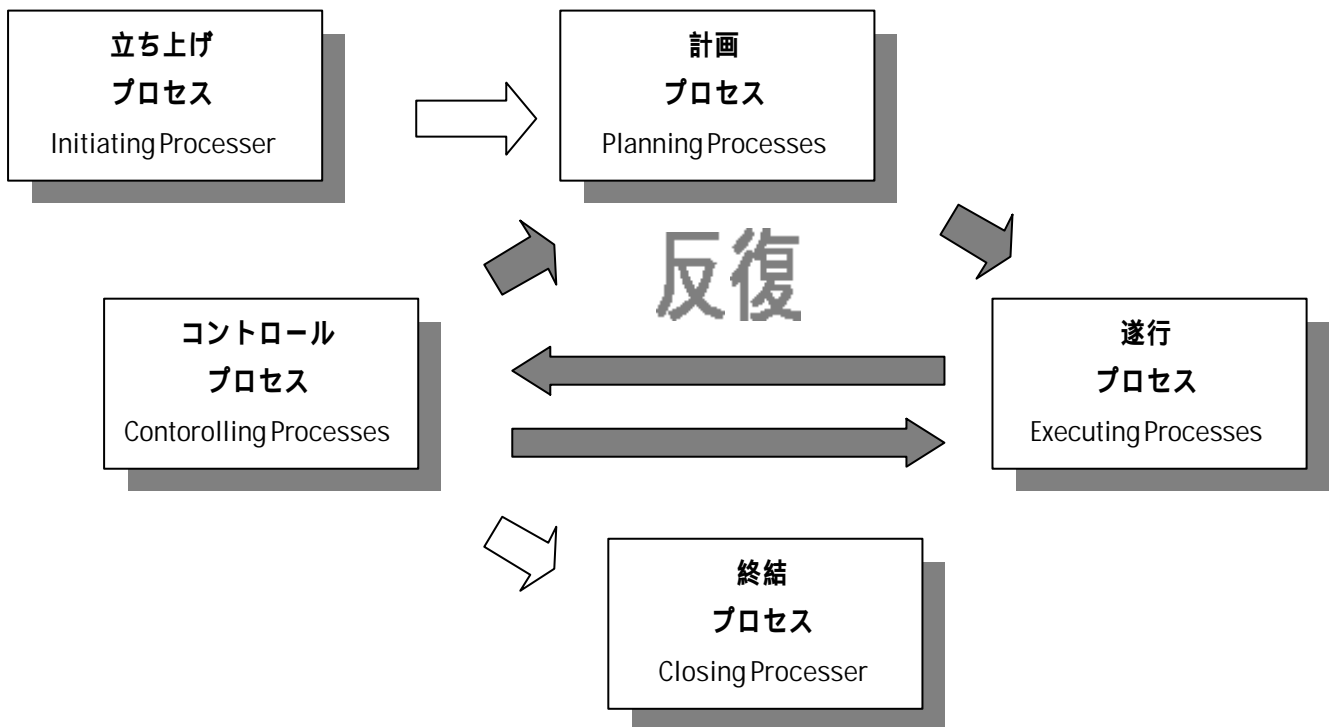
- リーダーシップ ----- 方針の設定、人々を方向付け、動機付けと鼓舞
- コミュニケーション力 ----- 送り手は理解されるように明確でわかりやすく伝える
受け手は正しく理解したか受け手に確認する
- ネゴシエーション力 ----- 妥協点を見出す、意見を一致させる
- 問題解決力 ----- 問題の解決と意思決定をあわせたもの
- 組織に対する影響力 ----- 物事をまとめあげる能力を含む

1. プロジェクトの統合マネジメント

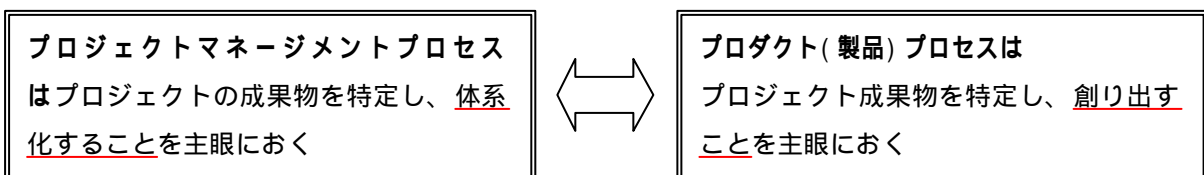


プロジェクトのプロセス

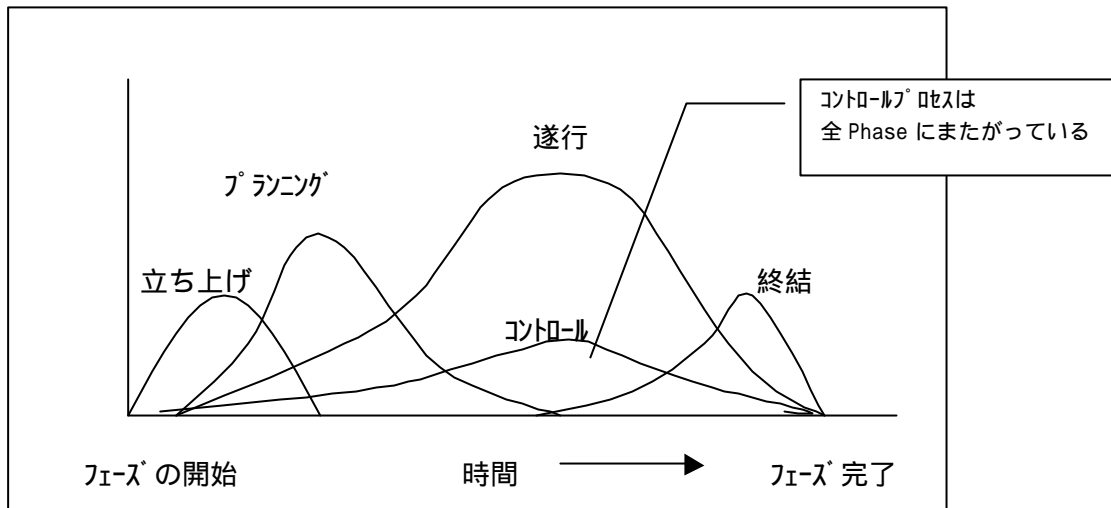
プロセス：結果をもたらす連続したアクション



！ プロセスのグループは自ら作り出す結果によってつながりを持ち、一つのプロセスの結果が他へのインプットとなる



フェーズ内のプロセスのオーバーラップ



実際のプロジェクトではオーバーラップが多く発生する、例えば計画のプロセスはプロジェクトの現在のフェーズを成功裡に終結させるための詳細な作業規定を行うだけでなく、後続のフェーズの予備的な作業規定も準備しておく必要がある。このように進行しながらプロジェクトの計画を詳細化していく事を通常**ローリングウェーブ方式の計画**と呼ぶ。

プロジェクト計画の目的

PMBOK4.1

プロジェクト遂行のための指針作り

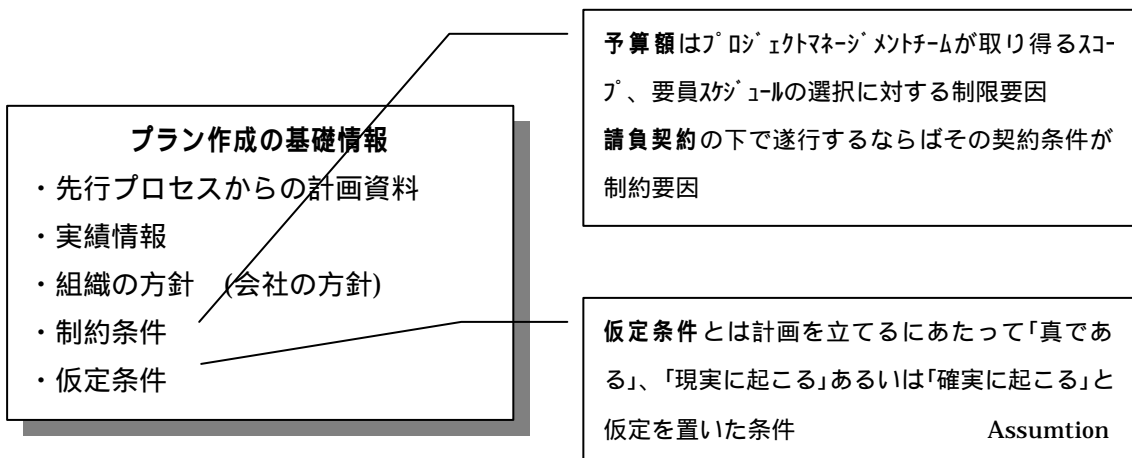
プロジェクト計画時に仮定事項として採用した項目の明文化 “前提条件 仮定条件”

プロジェクト計画時に下した複数選択肢の決定案に関わる文書記録

各ステークホルダー間の意志の疎通を計るための拠り所の提供

マネージメントレビュー会議に関する内容、範囲、時期の決定 “決定のものさし”

進捗測定とプロジェクトコントロールのためのベースライン設定 “承認されたプラン”



1.プロジェクトの統合マネジメント

プロジェクト計画書

PMBOK4.1

プロジェクト計画書はプロジェクトの遂行を管理・統制するための正式に承認されたコミュニケーションマネジメント計画書の定めるところに従い配布される書類

必須内容

4.1.3.1

- ・プロジェクト憲章 ・プロジェクトマネジメントアプローチ・戦略記述書
- ・スコープ記述書 ・WBS ・コストとスケジュールの進捗率算出のためのベースライン
- ・主要マイルストーン ・主要スタッフ ・主要リスク
- ・コープマネジメント計画書、スケジュールマネジメント計画書、
(補完的マネジメント計画書)

詳細バックアップ資料

4.1.3.2

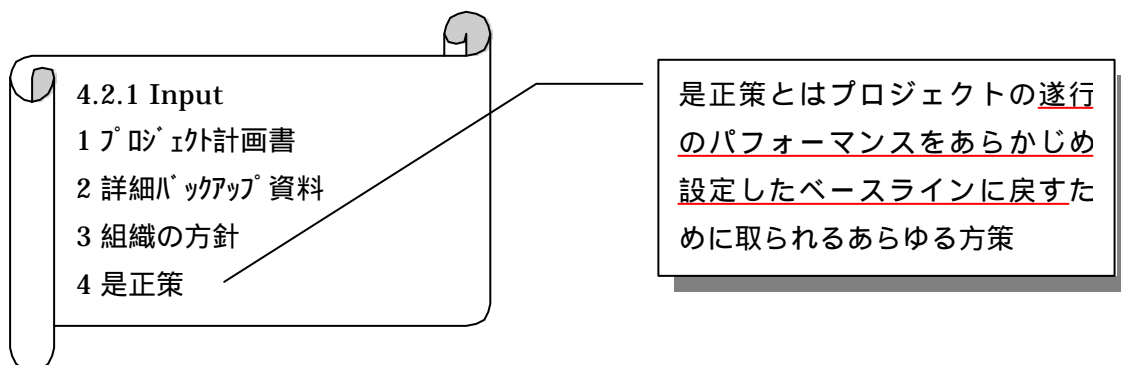
- ・本プロジェクトに含まれず、他の計画プロセスにて作成された成果物
- ・本統合プロジェクト計画書策定時に作成された追加情報と追加書類
- ・技術書類(要求事項、仕様書、設計書)

プロジェクト計画の実施

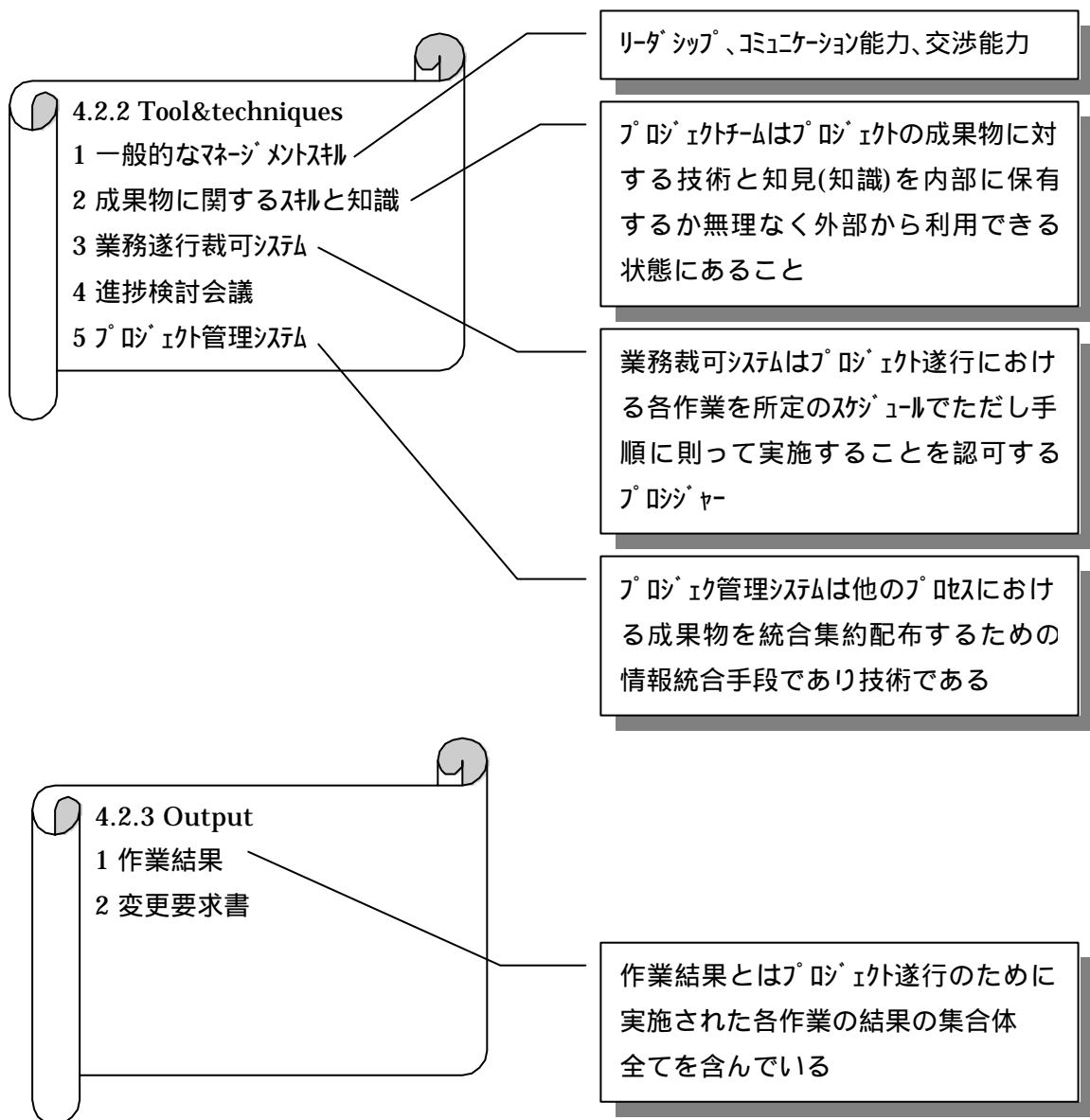
PMBOK4.2

プロジェクト計画の実施はプロジェクト計画遂行の主要プロセス

! プロジェクト予算の大半がこのプロセスによって費やされる



1.プロジェクトの統合マネジメント



変更管理

PMBOK4.3

(a) 変更により良好な結果が得られるように、変更を発生させる要因に働きかけること

メリットとデメリット

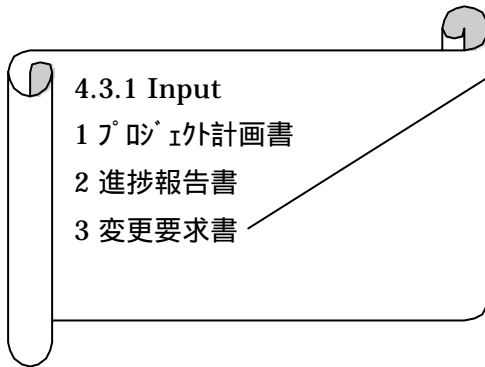
(b) 変更が実際に発生したか確定すること

やるかやらないか

(c) 変更発生時に実際に対処すること

きっちりやっているか

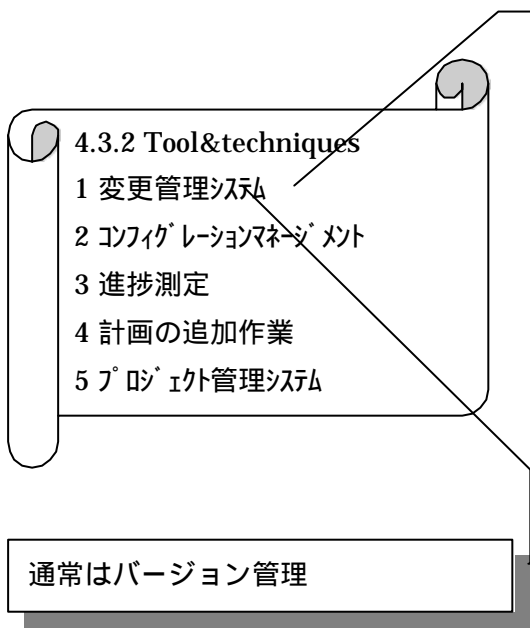
1. プロジェクトの統合マネジメント



4.3.1 Input

- 1 プロジェクト計画書
- 2 進捗報告書
- 3 変更要求書

変更要求は
 口頭もしくは文書
 直接指示もしくは間接指示
 外部からの要求もしくは自組織内
 法的な強制もしくは自発的変更
仕様変更・コスト・プラン・契約等全
 てに対して



4.3.2 Tool&techniques

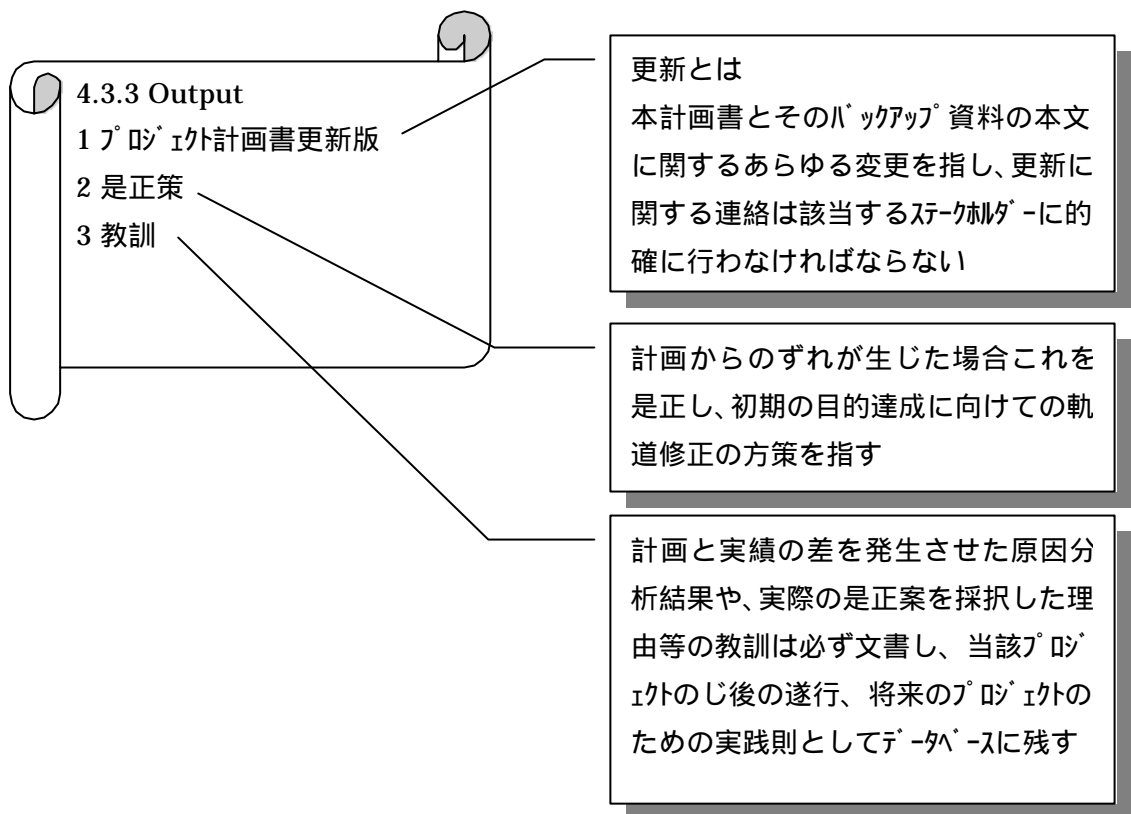
- 1 変更管理システム
- 2 コンフィグレーションマネジメント
- 3 進捗測定
- 4 計画の追加作業
- 5 プロジェクト管理システム

通常はバージョン管理

承認済みの正式文書を変更する際の
 手順を記した手順書類
 手順書
 変更追跡システム
 変更要求書を認可するのに必要な
 許可基準等

変更管理システムは、多くの変更要求書の
承認と却下に権限を持つ変更管理委
 員会(CCB:Change Contorole Board)
 をその組織内に持つ

変更管理システムは、事前承認が取れない
 ような緊急のケースを想定した、現場等
 で下される変更対処法(Automatic
 Change)を定める
 承認ルールを細かく決めておく



！ 変更管理(Change Control)の場合、是正策と教訓は必ずある

プロの責任 (Professional Responsibility)

プロの責任のタスク・ステートメント

- PM コミュニティーや全ステークホルダーを保護するよう法的要請や倫理基準を遵守して、個々人の健全性と専門意識とを確保する。
- コミュニティー内でPMサービスの質を向上させたり、同僚の技量を増強したり、専門的職業を前進させるために、教訓やベストプラクティス、研究成果等を共有することにより、PM知識の基盤に貢献する
- サービスを向上させる専門知識を増し、適用することにより、個人の能力を増強する
- 競合する要件や目標を満足させる公正な解決を求めるアプローチを勧めて、ステークホルダーの利害を調和させる
- 個人的、人種的、文化的相違を尊重し、強制的なPM環境を確保するために、チームやステークホルダーと専門的かつ強制的にお互いに影響を及ぼす

！ “PMP Code of Professional Conduct”として実践が求められる

PMP Code of Professional Conduct

職務に対する責任

A 組織のルール・方針の遵守

- 1 PMI に対する 情報の適切、正確な提供する責任
- 2 事実に基づき PMP 行動規範違反の可能性を報告する責任
- 3 倫理規定違反に関する 情報収集へ協力する責任
- 4 重要な 状況を顧客に対し公開する責任

B 専門的職務遂行

- 1 資格、経験、成果を適切に報告する責任
- 2 法律、規制、倫理基準を遵守する責任

C 専門性の推進

- 1 他者の知識財産を尊重し、業務遂行・調査において適性に行動する責任
- 2 PMP 行動規範の普及に努める責任

対顧客・社会に

対する責任

A 専門サービスとしての資格、経験、成果

- 1 結果等の社会への報告を適正に行う責任
- 2 業務範囲、業務目的を完遂する責任
- 3 業務を通じて得た 秘密を保持する責任

B 紛争や禁止事項

- 1 紛争を顧客の合法意識に妥協を与えたり専門家の判断に影響させない責任
- 2 不当な対価の受け取りに断る責任