

仕事の段取り力養成講座

～プロジェクト型業務の遂行能力を身につけるために～

本コースの目的

プロジェクトマネジメントの国際標準知識体系PMBOKをベースに、プロジェクト型業務での段取りの流れと考慮すべき視点を解説します。さらに演習を通して、実際の現場でどのように適用すればいいのかを習得します。

具体的な習得目標は次のとおりです。

- 1.自身のビジネスの特徴と問題点を明らかにする。
- 2.プロジェクト型業務で考慮すべき視点(スコープ、スケジュール、コスト、品質、要員、協力会社、コミュニケーション、リスク)を理解する。
- 3.プロジェクト型業務の流れである、立ち上げ、計画、実行・コントロール、終結の各段階において、どのようなことを段取り(計画)し、作業を進めていかなければならないのかを理解する。

なお、本コースはITシステム開発業務に特化せず、業種を問わず全てのプロジェクト型業務に対応して説明します。



目次

- 第1章 ビジネス環境を理解する
- 第2章 仕事をうまく進めるためには
- 第3章 PMBOK概要
- 第4章 仕事のPDCAサイクルと心構え
- 第5章 業務の立ち上げ
- 第6章 業務計画
- 第7章 業務の実行・コントロール
- 第8章 業務の終結

- 付録1 外部委託先管理の留意点
- 付録2 テレワークコミュニケーションの留意点



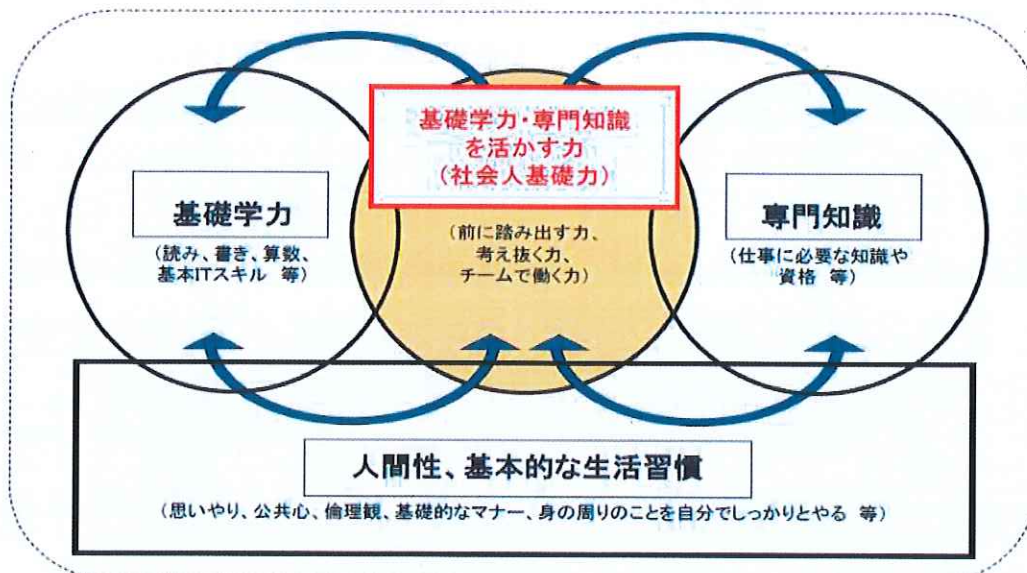
1章 ビジネス環境を理解する

- 1.1 求められる社会人基礎力
- 1.2 段取りとは？
- 1.3 「段取りが悪い人」の特徴
- 1.4 段取りの正体はサービス精神
- 1.5 段取り上手で得られるメリットは？
- 1.6 仕事はプロジェクトで進める
- 1.7 定常業務とプロジェクト業務
- 1.8 プロジェクト業務の特徴

9

1.1 求められる社会人基礎力 1／3

“社会人基礎力”とは、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年から提唱しているもの。企業や若者を取り巻く環境変化により、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用していくための“社会人基礎力”を意識的に育成していくことが、今まで以上に重要となってきた。



2章 仕事をうまく進めるためには

- 2. 1 仕事をうまく進めるために必要なこと
- 2. 2 身近にアートスキルの事例は？
- 2. 3 当事者意識の重要性
- 2. 4 当事者意識を持たせるために
- 2. 5 論拠を明確にするロジカルシンキング

25

2. 1 仕事をうまく進めるために必要なこと

智に働けば角が立つ。情に棹せば流される。意地を通せば窮屈だ。兎角にこの世は住みにくい。 . . .

仕事をうまく進めるには、**属人的なアートスキル(知恵、経験、ノウハウ)**と**サイエンススキル(整理された知識や論理的な手順)**を融合させる必要がある。

サイエンス(知識、技術)とアート(知恵、経験、ノウハウ)の融合

例) PMBOK

例) KKD

属人的なベテランの経験やノウハウを“サイエンス”で整理することで、“**アート**”を共通の手法で活用し、共通の言葉で共有、継承できる。**サイエンスで整理したアートは判断の基準になり、判断結果に論理性や説得力が出てくる。**また、自信を持ってプロジェクトを推進でき、お客様、メンバ、上位マネジメント(上司)の理解と協力が得られるようになる。

3章 PMBOK概要

- 3.1 PMBOKとは
- 3.2 業界共通の知識体系
- 3.3 PMBOK 10コの知識エリア
- 3.4 PMBOK 5つのプロセス群
- 3.5 5つのプロセス群の概要
- 3.6 プロセスの流れ
- 3.7 プロセス群と知識エリアの対応
- 3.8 各プロセスの構成

37

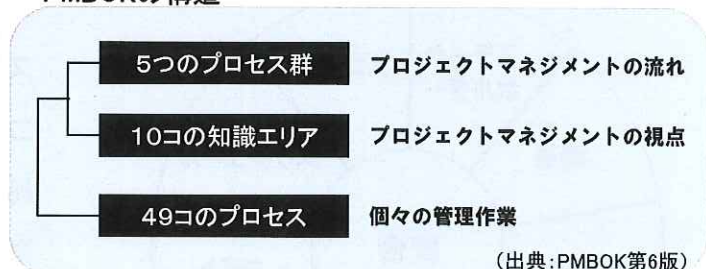
3.1 PMBOKとは

PMBOK(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

米国PMI(Project Management Institute)が発行している、**プロジェクトマネジメント知識体系の解説書**。汎用的かつ比較的広く認知されている知識・手法をベースとしてPMで必要となる用語、プロセスを定義しており、業種を超えたPMの基本的なフレームワークを提供している。最近では国際標準として定着化している。

1987年：第1版発行
1996年：改訂版発行
2000年：第2版(2000年版)発行
2004年：第3版(2004年版)発行
2008年：第4版(2008年版)発行
2012年：第5版(2012年版)発行
2017年：第6版(2017年版)発行
2021年：第7版(2021年版)発行

PMBOKの構造



PMIは、PMBOKの制定・普及と**PMP (Project Management Professional)** 資格認定を実施している。

・入手方法

PMI日本支部のサイトにて販売

4章 仕事のPDCAサイクルと心構え

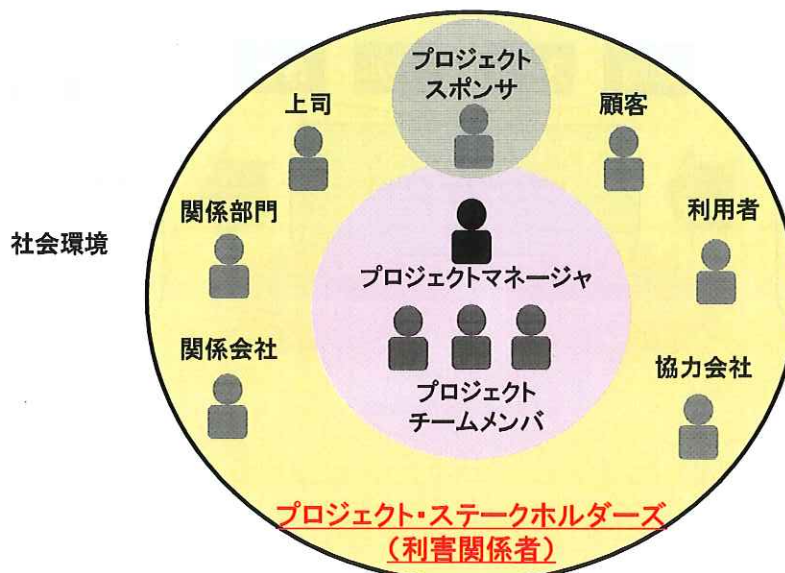
- 4. 1 プロジェクト・ステークホルダーズ
- 4. 2 プロジェクトマネジメントとは
- 4. 3 プロジェクトリーダーの役割とは
- 4. 4 プロジェクトリーダーが持つべき能力は？
- 4. 5 段取り上手の仕事の進め方
- 4. 6 フェーズドアプローチ
- 4. 7 プロジェクト業務は後半に山が高くなる？
- 4. 8 失敗プロジェクトの曲線
- 4. 9 プロジェクトマネジメントの全体イメージ
- 4. 10 「段取り上手」の4つの視点
- 4. 11 あらゆるイメージをし、準備しておく
- 4. 12 段取りはし過ぎず、走りながら・・・

49

4. 1 プロジェクト・ステークホルダーズ

プロジェクトにプラス・マイナス両方の影響を与える人たちのことをステークホルダー、または利害関係者と呼ぶ。

プロジェクトを成功させるには、これらのステークホルダーをプロジェクト目標に向けて力を結集させることが重要である。



5章 業務の立ち上げ

- 5.1 仕事の目的を明確にする
- 5.2 説得力のあるビジョンは人を動かす
- 5.3 何を達成するのかを決める
- 5.4 脳はイメージしたことを実現しようとする
- 5.5 スコープを明確にする

65

5.1 仕事の目的を明確にする

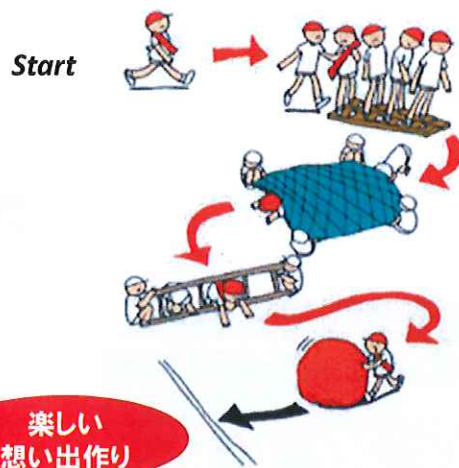
何を行うにしても、**何のために(What for?)行うのかを明確にする。**

つまり、**プロジェクトの目的を明確にする。**

プロジェクトの目的は、**仕事を進めていく上で重要な判断基準になる。**



石を積み上げている人に
「あなたは何をしている人ですか？」
→「私は石を積み上げているのです」
→「私は教会を作っているのです」



目的を理解し納得できれば、「指示待ち、受け身」から「自律的、能動的」になれる

6章 業務計画

- 6. 1 業務計画の全体像
- 6. 2 Step1 ゴール設定に基づいた作業の洗い出し
- 6. 3 Step2 作業の優先順位、前後関係整理
- 6. 4 Step3 プロジェクト体制の決定と役割分担
- 6. 5 Step4 所要期間・コスト見積もり
- 6. 6 Step5 スケジュール作成
- 6. 7 Step6 リスクの洗い出しと対策立案
- 6. 8 Step7 実行に向けた計画のまとめと共有化

6. 1 業務計画の全体像

- 6. 1. 1 業務計画の基本形
- 6. 1. 2 仕事の段取り3要素
- 6. 1. 3 計画立案の流れ

6.2

Step1 ゴール設定に基づいた作業の洗い出し

- 6.2.1 作業の洗い出し
- 6.2.2 大きな仕事は小さな仕事に分解する
- 6.2.3 WBSの構成要素
- 6.2.4 WBSに記述すべき内容
- 6.2.5 品質とグレード
- 6.2.6 品質の2つの側面
- 6.2.7 品質は作り込む

89

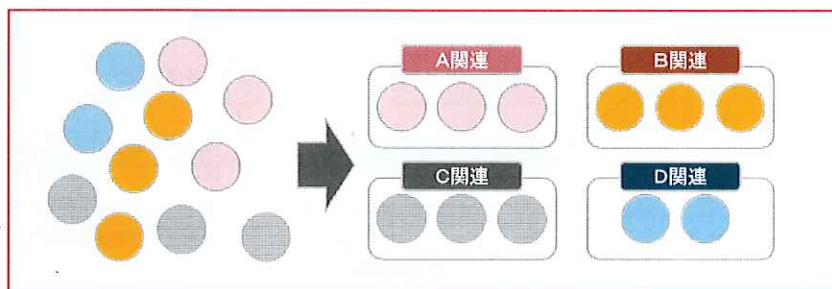
6.2.1 作業の洗い出し

プロジェクト目標に沿って、最終的にどのような“**成果物やサービス(プロダクトスコープ)**”が必要なのかを明確にし、**それらを生み出す作業(プロジェクトスコープ)**を明確にする。

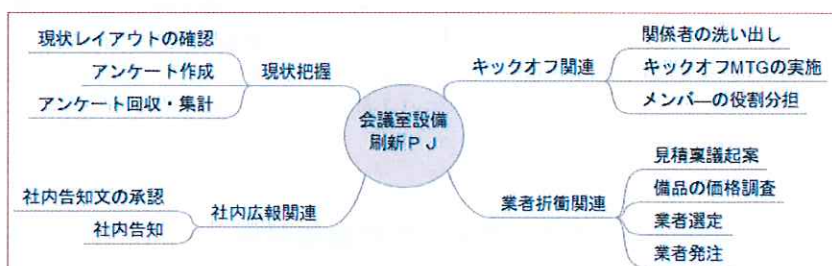
職場で作業テンプレート等の標準があれば活用する。なければ、これまでの経験や実績を参考に作成する。それもない場合は、**「プロダクトスコープを生み出すために必要な作業は何か？」**という視点で思いつくままに列挙し、**カテゴリ毎にグルーピングしながら整理**し作成する。

連関図法の例

グルーピングする際は
マジカルナンバー
7±2を意識するとよい



マインドマップの例



6.3

Step2 作業の優先順位、前後関係整理

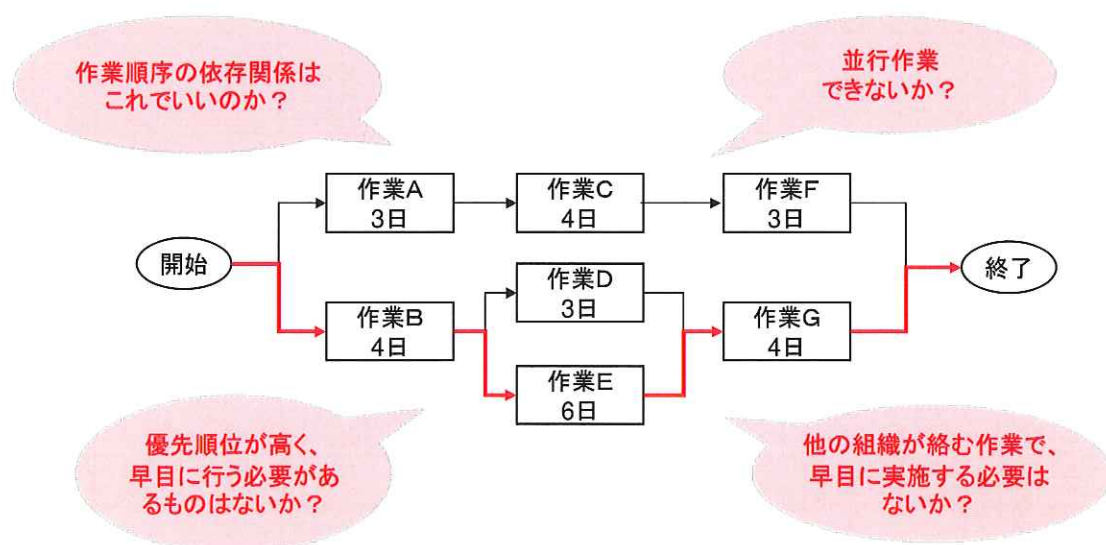
6.3.1 作業の優先順位、前後関係整理

6.3.2 作業の優先順位の考え方

101

6.3.1 作業の優先順位、前後関係整理

必要な作業の洗い出しが完了したら、作業の前後関係や優先順位を整理する。複雑な作業関係である場合は、ネットワーク図を作成するとわかりやすくなる。



6. 4

Step3 プロジェクト体制の決定と役割分担

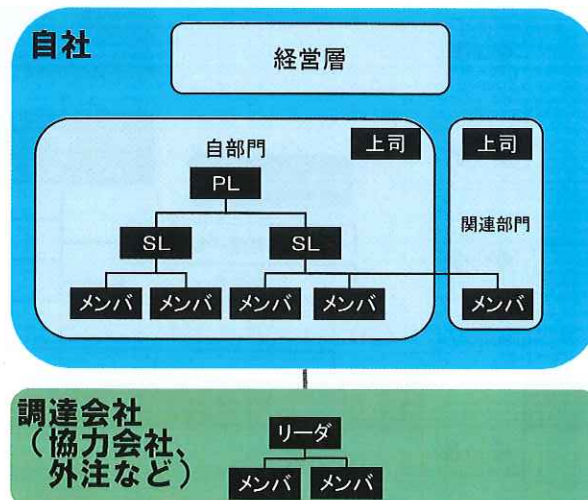
- 6. 4. 1 プロジェクト体制の決定
- 6. 4. 2 WBS、OBS、RAMの関係
- 6. 4. 3 役割分担表

105

6. 4. 1 プロジェクト体制の決定

プロジェクト体制には、自組織と自組織のメンバだけでなく、**他部門、他会社など関係する他組織やそのメンバも明確にしておく。**

また、コアスキルを持つメンバは専任でなくても良いので、プロジェクト体制に入れておく。



他の組織に発注する場合は、**内外製分析を実施し、なぜ外部を活用するのか、どの作業範囲を発注するのか、作業や品質の確認など管理方法をどうするのかを明確にしておく。**

6. 5

Step4 所要期間・コスト見積もり

6. 5. 1 見積もり方法の種類

6. 5. 2 所要期間、コスト見積もりの留意点

113

6. 5. 1 見積もり方法の種類

PMBOKで紹介されている期間やコストの見積もり方法は、次の通りである。
PMBOKはボトムアップ見積もりを推奨している。

トップダウン(類推)見積もり

過去の事例や経験から類推する技法。まず全体のリソース量を見積もってから、個々の作業に配分する方法。最も簡単だが、見積もり精度は低くなる。属人的な方法であり、見積もる人の能力に精度が大きく依存する。

係数モデル見積もり

基準値(生産性係数)や数式などの「見積もりモデル」を使って、工数を算出する技法。成果物やプロセスの特性をパラメータ化して、見積もりモデルに当てはめる。

ボトムアップ見積もり

実施する作業をWBSに分解し、WBSごとに工数を見積もり積み上げる方法。見積もり精度は高いが、分解すること自体が設計や計画作業に当たるため、ある程度、工程が進まないと適用できない。

6. 6 Step5 スケジュール作成

- 6. 6. 1 代表的なスケジュール表記法
- 6. 6. 2 業務フロー図によるスケジューリング例
- 6. 6. 3 スケジュール作成の留意点

121

6. 6. 1 代表的なスケジュール表記法

ガントチャート(バーチャート)、マイルストーンチャート

大日程	責任分担	日付	7/1	7/8	7/15	7/22	7/29	8/5	8/12	8/19	8/26	9/2	9/9	9/16	9/23	9/30
	貴社	弊社	終了基準	マイルストーン	7/20 要件レビュー			8/10 仕様凍結	8/17 開発機搬入					9/14 本番機搬入		
要件定義	◎	△	～	予定	実績											
概要設計	◎	△	～	予定	実績											
詳細設計	○	◎	～	予定	実績											
製造	○	◎	～	予定	実績											
テスト	◎	△	～	予定	実績											

◎:担当 ○:承認 △:支援

マイルストーンチャート

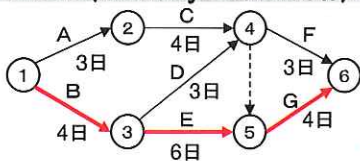
プロジェクトにおける重要な意味やイベントを表す。

ガントチャート(バーチャート)

縦軸に作業(または資源)、横軸に時間を記述する。
作業がいつ始まりいつ終わるかが一目瞭然であり、実績も追記することで予実管理しやすい。

プロジェクトネットワーク図

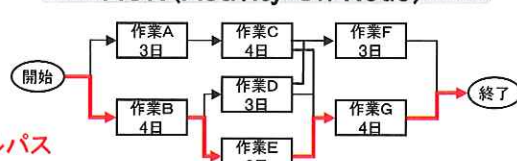
AOA (Activity On Arrow)



→ はクリティカルパス

アローダイアグラム法(ADM: Arrow Diagramming Method)とも呼ばれている。→の上に作業を記述する。作業順序を表すために、ダミー線(上記では点線)が記述されることがある。
スケジュール手法の元祖であるPERT(Program Evaluation and Review Technique)やCPM(Critical Path Method)で使用されている。

AON (Activity On Node)



プレシデンスダイアグラム法(PDM: Precedence Diagramming Method)でも使用されている(しばしば同一視される)。
作業間の順序は、FS(Finish-to-Start)、SS(Start-to-Start)、SF(Start-to-Finish)、FF(Finish-to-Finish)の4つの関係で整理する。
Ms Project等のプロジェクト管理ツールでも使用されている。

6. 7

Step6 リスクの洗い出しと対策立案

- 6. 7. 1 リスクとは
- 6. 7. 2 リスク要因とリスク事象
- 6. 7. 3 リスク分析～リスク対応計画の流れ
- 6. 7. 4 リスクに対する戦略

125

6. 7. 1 リスクとは

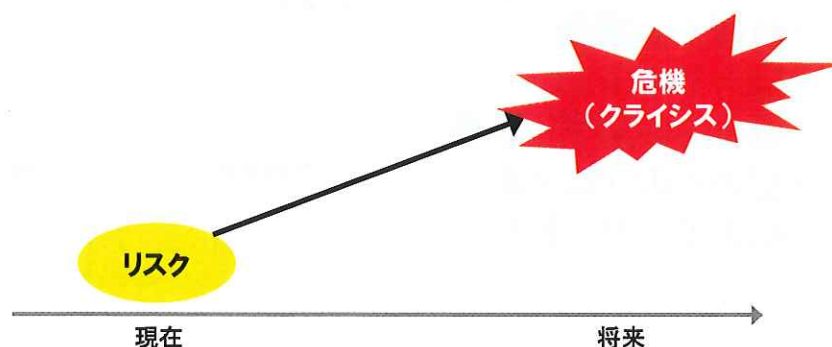
リスクとは、損失や被害やその他望ましくない出来事の起こる可能性のこと

■リスクマネジメント（事前対応、能動的）

これから起きるかもしれない危機 に対して、事前に対処しておく

■クライシスマネジメント（事後対応、受動的）

既に起きた事故／事件 に対して、そこから受けるダメージを減らす



6. 8

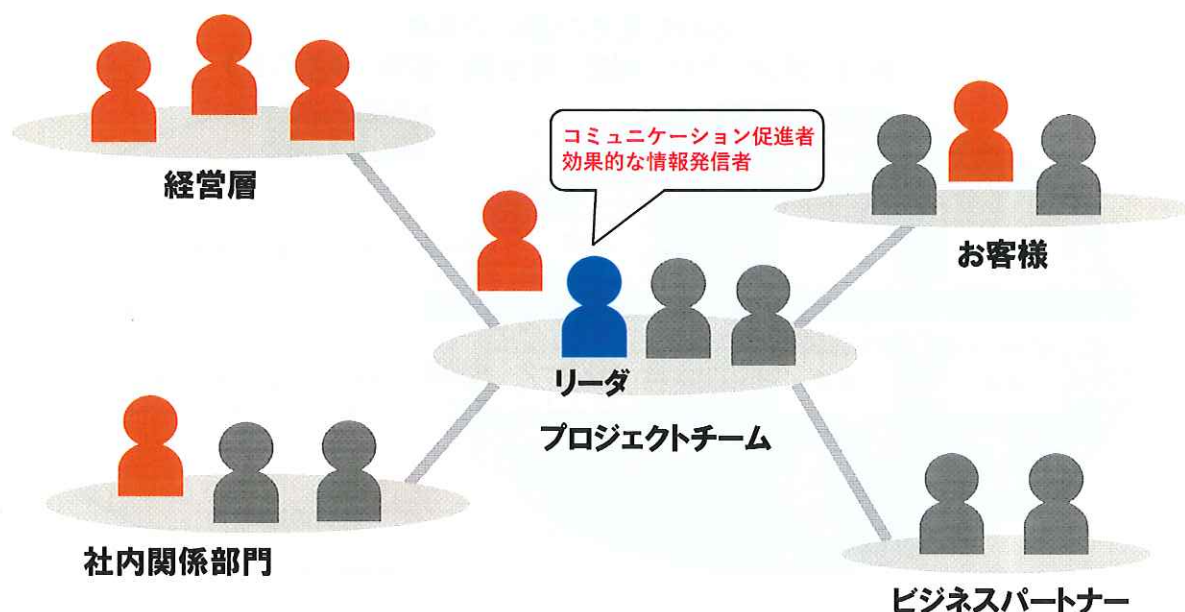
Step7 実行に向けた計画のまとめと共有化

- 6. 8. 1 究極の段取りは気配り
- 6. 8. 2 ステークホルダー分析と根回しの重要性
- 6. 8. 3 コミュニケーションの基本モデル
- 6. 8. 4 コミュニケーション計画
- 6. 8. 5 コミュニケーション・マネジメントの考え方
- 6. 8. 6 プロジェクト計画書
- 6. 8. 7 キックオフミーティングの開催

133

6. 8. 1 究極の段取りは気配り

プロジェクトがうまくいっていない状況では、「どんな状況なんだ?」、「何を行えばいいんだ?」など、コミュニケーションが円滑に行えていないときが多い。プロジェクトを円滑に進めるためには、全てのステークホルダーがプロジェクト成功に向け、力を発揮できるように、気配りしながらコミュニケーションを進めていく必要がある。



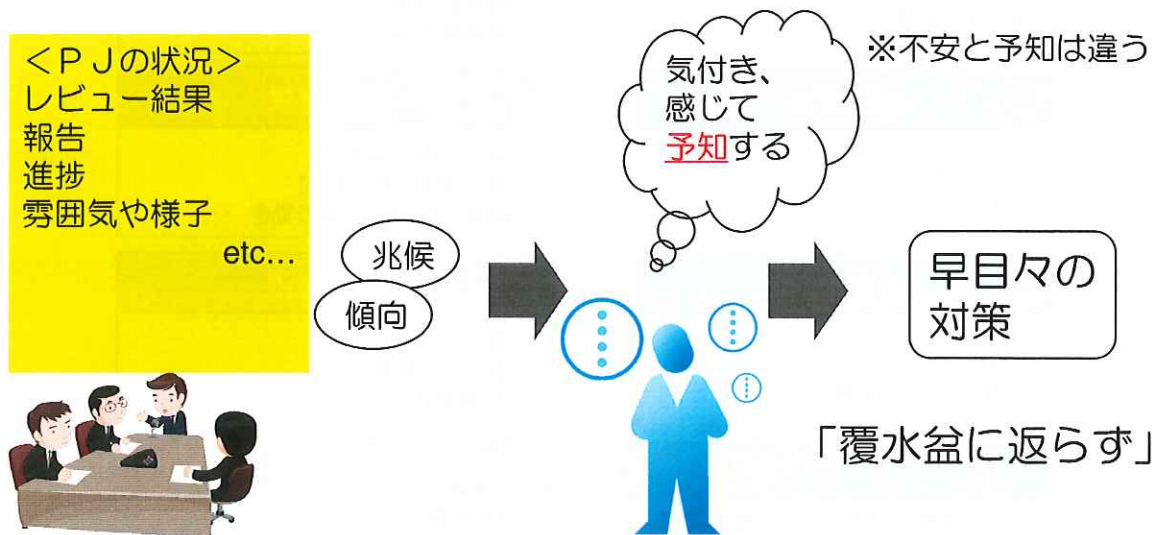
7章 業務の実行とコントロール

- 7.1 PJ管理の鉄則
- 7.2 進捗遅れの対策
- 7.3 メンバへのサポート方法
- 7.4 朝会のススメ
- 7.5 見える化のススメ
- 7.6 利害対立が生じたときは

145

7.1 PJ管理の鉄則

必要となる資源・工数はプロジェクトの後半に山場を迎える場合が多い。そのため、上流でのズレが下流で増幅する傾向がある。そのため、プロジェクトリーダーはプロジェクト状況を把握し、傾向や兆候を捉え、予知し、早目々の対策を実施する必要がある。



8章 業務の終結

8.1 プロジェクト完了報告

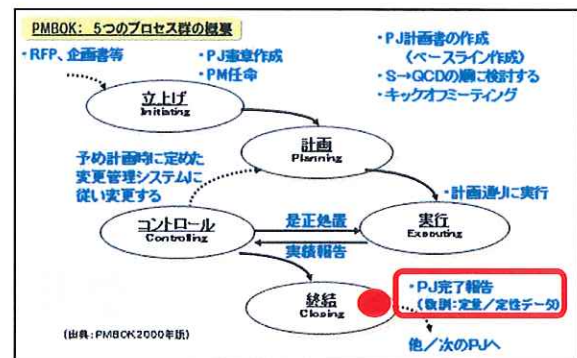
8.2 ふりかえりのススム

161

8.1 プロジェクト完了報告

プロジェクト完了報告

プロジェクトの終結時に、プロジェクトマネージャはプロジェクト完了報告を実施する。プロジェクト報告書には、定性データの計画と実績の分析結果、プロジェクトで得たノウハウや経験を教訓としてまとめ、次のプロジェクトに活かせるよう、知恵(ナレッジ)の共有化を図る。



プロジェクト
完了報告書

- ・プロジェクトの計画値と実績値
生産性データ、品質データ、コストデータ ...
- ・教訓
発生した課題、対応策、効果、改善点

など

何事も、メリハリをつけることが肝要！



付録1 外部委託先管理の留意点

ビジネスパートナー、協力会社、調達先、外部委託先、二次請け・・・

165

付録1.1 外部委託先管理のポイント

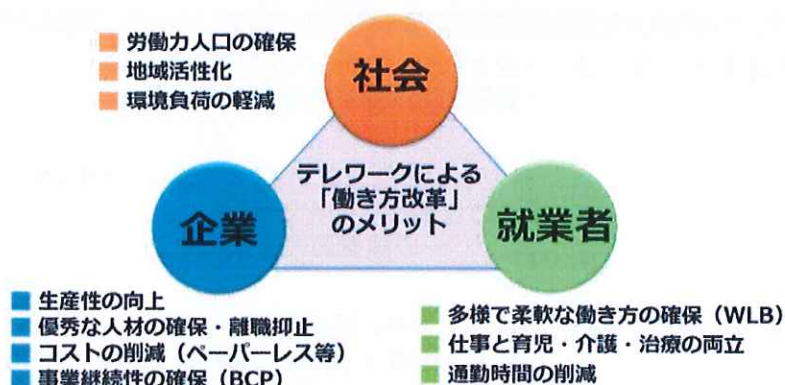
- **共存共栄**
 - 対等な人間がお互いに与えられた役割を果たすという意識を持つ
- **丸投げ厳禁**
 - 失敗したら発注元が責任をとる
- **信頼はするけど報告を鵜呑みにしない**
 - 報告者には、「良い報告をしたい」というフィルタが必ずかかる
 - 問題の共有と提示が大前提。問題を言い易い雰囲気を作る
 - **最初が肝心**。「決めたことは手を動かずに確認していきますよ」という行動を見せる
- **馴れ合い関係に注意**
 - 結局は別会社。**契約意識**も重要
- **しっかり渡し、しっかりフォローし、しっかり受け入れる**
 - 明確な**作業指示**、明確な**報告方法**、明確な**受入基準**
- **発注目的を明確に**
 - 外部委託は始めると**拡大しがち**。やり過ぎると技術やノウハウがドーナツ化する
 - (企画機能／作業機能)×(競争力に直結する部分／競争力に関係が薄い)のマトリックスなどで、**組織的に検討、管理**すべき

付録2 テレワークコミュニケーションの留意点

173

付録2.1 テレワークのメリットと問題点

働き方改革の普及や感染症対策の影響で、テレワーク(リモートワーク、在宅勤務)の導入が急拡大している。テレワークには様々なメリットがある反面、次のような声も聞かれる。



「社員がさぼっていないか、働き過ぎていないか心配」、「必要なときに業務指示・指導、相談をしにくい」、「チームビルディングしにくい」、「メンバの心身の健康状態を把握しにくい」、「テレワークできる人とできない人に不公平感がある」、「ICT機器の整備不足」、「ITコミュニケーションツールの操作スキルや経験に差がある」、「仕事のプロセスや成果が適正に評価されないのではという不安がある」、「孤独感がある」、・・・