

〈改訂5版〉

PM プロジェクトマネジメント

まえがき3

序章 プロジェクトマネジメント——標準10のステップ

1. 十人十色のプロジェクトマネジメント16
 - 宴会幹事の最初の仕事
 - 十人十色のプロジェクトマネジメント
 - プロジェクトはうまくいかないのが当たり前？
 - プロジェクトはなぜうまくいかないのか
 - うまくいくプロジェクトの条件
 - 不本意なプロジェクトとは
 - 良いサイクル、悪いサイクル
 - 標準手法としてのプロジェクトマネジメント
2. プロジェクトマネジメントとは何か25
 - プロジェクトマネジメントの定義
 - プロジェクトマネジメントの3つの要素
3. 本書の構成29
 - プロジェクトマネジメントの5つの段階
 - プロジェクトマネジメント——標準10のステップ

1章 プロジェクトの発足を通知する

1. ビジネス・ニーズを検討する36
 - プロジェクトが必要になる背景とは
2. プロジェクトの妥当性を判断する37
 - スタートを決定づける4つの条件
3. プロジェクト・マネジャーを任命する38
 - 4つの資質を備えた人を責任者に
4. プロジェクト・チャーターを発行する39
 - 発足したことを文書で通知する

2章 プロジェクト目標を設定する

1. プロジェクト目標を設定するには46
 - ステークホルダーのニーズを検討する
 - 成果物とスコープを決める
 - QCDの優先順位を決める
 - 「プロジェクト目標」を文書化する
 - 変更管理の手順を決める
 - プロジェクトの基本ルールを決める
 - 「プロジェクト・ファイル」にまとめる
2. 「プロジェクト目標」の例52
 - 改善点は？
 - 事例：平成企画
3. 演習 プロジェクトの目標を設定する55

3章 ワーク・パッケージを洗い出す

1. WBS60

WBS とは
WBS を作る
作業をどこまで分解するか

- 2. WBSのまとめ64
- 3. 作業記述書65
- 4. 演習 ワーク・パッケージを洗い出す66

3 役割を分担し所要期間を見積もる

- 1. 役割を分担する72
 - 役割分担の進め方
 - 役割をあらわす記号
 - 参加の約束の取りつけ
- 2. 役割分担の例74
 - 事例：平成企画
 - 改善点は？
- 3. 所要期間を見積もる78
 - 作業工数と所要期間
 - 時間見積りの進め方
 - 可変時間作業と固定時間作業
- 4. 時間見積りのモデル80
 - 作業工数の見積り
 - 所要期間の見積り
 - 所要期間見積りのステップ
- 5. WBSと所要期間見積り84

- 6. 演習 役割を分担し所要期間を見積もる85

4 ネットワーク図を作りクリティカル・パスを明らかにする

- 1. ネットワーク図を作る：右脳アプローチ90
- 2. ネットワーク図を作る：左脳アプローチ92
- 3. 依存関係の誤り95
 - ループ（循環）
 - ハンガー（宙ぶらりん）
 - 重複
- 4. 演習 プロジェクトのネットワーク図を作る97
- 5. クリティカル・パスとは何か99
 - 事例：恵比寿海上保険
 - 事例：平成企画
 - 重点思考と例外管理
- 6. クリティカル・パスの往路分析と復路分析104
 - クリティカル・パス分析の用語
 - 往路分析：最早開始・最早終了を求める
 - 復路分析：最遅終了・最遅開始を求める
 - フロートを求め、クリティカル・パスを明らかにする
 - クリティカル・パス分析の意義
- 7. 演習 クリティカル・パスを明らかにする113

5 スケジュールを図示する

1. ガント・チャートを作る	118
ガント・チャートの作り方	
ガント・チャートの5つの特長	
2. 依存関係のいろいろ	124
3. クリティカル・パスを短縮する方法	127
9つの方法	
4. マイルストーン	130
5. 演習 スケジュールを作る	134

6 メンバーの負荷をならす

1. メンバーの負荷を把握する	136
メンバーの担当をガント・チャートに書き込む	
メンバーの負荷の自己申告をガント・チャートに書き込む	
メンバーの負荷を算出してガント・チャートに書き込む	
2. 負荷を図示する	141
3. 負荷をならす方法	145
9つの方法	
4. 負荷の調整をスケジュールに反映させる	148
5. 演習 負荷をならす	148

7 予算、その他の計画を作る

1. 予算の作成と管理	154
--------------------------	-----

費目を決める
 人件費を求める
 経費を見積もる
 予算表、予算グラフを作る

2. 演習 予算を作る	158
3. アード・バリュー・マネジメント (EVM)	159
4. 品質計画を作る	164
5. コミュニケーション計画を作る	165
6. 調達計画を作る	166
7. ステークホルダー計画を作る	169
関係者の感情に配慮するため	

8 リスクに備える

1. リスク分析の方法	174
リスクを洗い出す	
リスクを絞り込む	
予防対策、発生時対策、トリガー・ポイントを決める	
事例：平成企画	
2. 演習 リスクに備える	181
3. 健全な危機感とリスク分析	184
リスクを考えることは健全	
リスク・マネジメントの原則	
迂回策で想定外の事態に対処	

8.2 承認を取りつけ、ベースラインを設定する

1. 計画段階のまとめ186
2. 計画チェックリスト188
3. 承認、基準計画、プロジェクト・ファイル188
 - 承認を取りつける
 - 「基準計画」を発足させる
 - プロジェクト・ファイルにまとめる

9 作業を実行し変更をコントロールする

1. 作業を実行する196
 - 実績データを集める
 - 実績と計画を比べる
 - 差異の原因を究明し、影響を分析する
 - 是正措置を講じる
 - プロジェクトの計画を変更する
 - 現状と変更点を報告する
2. 報告書を提出する201
3. レビュー会議を開く203
 - レビュー会議の前に
 - レビュー会議の場で
 - レビュー会議のあとに
4. 演習 プロジェクトの現状206
5. プロジェクトのスコープをコントロールする216

スコープ変更の原因

スコープ変更をコントロールする

10 プロジェクトを終え、教訓を得る

1. 事後の振り返りの進め方224
 - 最終の実績データを集める
 - 事後の振り返り会議を開く
 - 文書にまとめ、記録を残す
2. 事後の振り返り会議で取りあげるポイント225
3. 終了を祝い、労をねぎらう229

補遺(A) プロジェクトマネジメントのためのソフトウェア

1. 支援ソフト「ProViz5」236
2. ProViz5の主要機能236

プロジェクトマネジメント関連用語集245

目次

- 宴会幹事のすすめ42
- 目標の明確化はスマートに56
- 「タコつぼ」に入り込む57
- QCDの優先順位をどう決めるか58
- WBSがすべての基礎70

■エレファント・テクニク	70
■所要期間のいろいろ	87
■分析と統合	114
■2種類のネットワーク図：AONとAOA	115
■山積みと山崩し	152
■2種類の予備費	163
■新知識エリアとしてのステークホルダー・マネジメント	171
■Don't take the risk...	184
■計画策定の時間がない…?	191
■プロジェクト・マネジャーとパイロット	192
■すべて順調?	221
■しっかりとした計画が不可欠	222
■成功からも失敗からも学ぶ	230
■成功の定義が鍵となる	231