

プロジェクトマネジメントの基本



中小企業診断士
米倉 博彦

- プロジェクトと呼ばれる業務がある。いきなりプロジェクトリーダーに抜擢されて途方に暮れた経験をした方もいるだろう。通常の仕事とどう違うのか？どう進めていけばいいのか？今回は、プロジェクトマネジメント（管理）、つまりプロジェクトをやりくりする技術について説明する。

■プロジェクトと仕事は違うのか

プロジェクトとは何だろうか？私自身の定義では、「新しい目的を設定して、期限を設けて達成する複数の活動からなる一連の仕事」のことだ。

ポイントは「新しい目的」、「期限を設けて達成」および「複数の活動からなる」というところだ。順番に見ていこう。

1) 「新しい目的」

これまでと同じ目的であれば、これまでやってきたやり方を踏襲すればそれでいい。例えば経費精算などだ。それはプロジェクトではなく、ルーティンワーク（定型作業）と呼ばれる。プロジェクトでは、これまでやっていなかったこと、つまり参考例がなく、かつ不確実性の高い業務を行う。

2) 「期限を設けて達成」

プロジェクトには必ず期限がある。期限のないプロジェクトは、「やれたらいいね」「いつか、暇になったら」と、どんどん後回しになってしまう。逆に、「なるはや（なるべく早く）」というのもプロジェクトではない。そもそも「なるはや」でやれるような簡単なものはプロジェクトにする必要がない。

3) 「複数の活動からなる」

たとえば、「明日の17時までに営業のためA社を初訪問しB氏と商談する」というのは、これまで取引のなかったA社を訪問するという「新しい目的」を持ち、明日の17時までという「期限」もある。しかしこれはプロジェクトではない。単一の活動であり短期間で終わるため、敢えてプロジェクトマネジメントを行わなくても、すぐに行動した方が早いからだ。

（もちろんこの活動を細かく分割することは可能であるが、手間に見合わないだろう）

これら3つの条件を満たすものを「プロジェクト」と呼び、日常の定型作業（ルーティンワーク）とは違った管理手法、つまり「プロジェクトマネジメント（管理）」が必要になる。

■プロジェクトで検討すべき項目

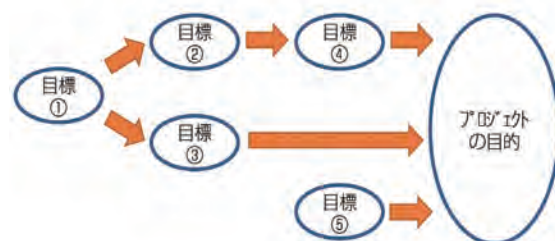
では、プロジェクトを始める際に検討すべき項目を見ていこう。

1) 目的・目標の明確化

最も重要なのがこの項目で、このプロジェクトでは期限までに何が達成されれば成功と言えるのかを定義する。

目的とはこのプロジェクトの最終的なゴールであり、「顧客満足度の強化」といった抽象的で定性的なものでも構わない。目標は目的を達成するために行わなければいけない「チェックポイント」であり、必ず数字で定量的に評価できるようにする。

目標を全て達成すれば、ほぼ確実に目的が達成される、というようにプロジェクトを設計していく。（図1）



〈図1：目標を全て達成すれば、おのずと目的も達成される〉

2) ステークホルダー（利害関係者）の分析

このプロジェクトを実行することで何らかの影響がある人達のことをステークホルダー、日本



語では利害関係者と呼ぶ。

プロジェクトリーダーやメンバーもそうだし、プロジェクト実行を指示した上司、経営者、他部署の上長やパートナー企業、顧客など、プロジェクトの内容によって様々なステークホルダーが考えられる。

プロジェクトの開始段階でこれらのステークホルダーの名簿を作成し、彼らにどんな影響があるかを把握しておかなければならない。例えば、説明が必要な関係者(特に有力者)には事前に説明し理解をいただかなければ、後で「おれは聞いてない」とプロジェクトが廃止に追い込まれることもあるからだ。

どんな物事にもプラスの面とマイナスの面がある。プラスだけでなくマイナス面(プロジェクトの副作用)も検討するためにも、ステークホルダーの分析は必須だ。

3) 利用可能な経営資源の分析

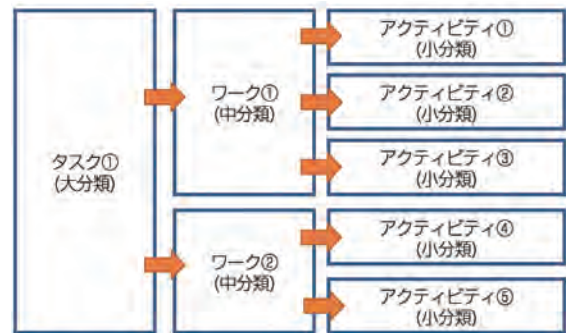
プロジェクトを実行するにあたり、人員や資金を無限に使っていい、ということはありません。何がしかの制約のもとでプロジェクトは実行される。プロジェクトに使える経営資源は大きく分けると以下の通りだ。

- ・人…プロジェクトメンバーや外部の協力者など。
- ・モノ…プロジェクトで使える設備。会議室やIT機器、工場の設備など。
- ・金…プロジェクトの予算。予算ゼロでは、調査資料など「情報」の購入すらできず、プロジェクトの成果に悪影響を与える可能性がある。
- ・時間…プロジェクトの締め切りまでに使える時間。人を割り当ててもらっても、彼らには通常業務もある。週の何時間をプロジェクトに割けることができるのかを確認しておく必要がある。

4) WBSによる活動計画策定

次に、作業内容を細かく分割する。WBS(ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ、無理に日本語訳すれば作業分解構造だろうか)と呼ばれる。通常は3段階くらいまでの細かさで構わない。ここでは、大分類として「タスク」、中分類「ワーク」、小分類「アクティビティ」という名称にしている(図2)。小分類のアクティビティは、誰が何をいつまでにすればいいのかが明確に分かるレベルの細かさで定義する。アクティビティが全て達成

されれば、ワークが完成する。ワークが全て達成すれば、タスクが完成する、といった具合だ。



〈図2：WBS〉

5) 実行と振り返り

WBSに沿ってアクティビティを実行していく。途中でチェックポイントを設け、計画通りに進んでいるかを確認、遅れていれば随時計画を修正していく。

■まとめ

プロジェクトマネジメントには、ガントチャートやPERT図、リスク分析など今回紹介したもの以外にも様々な技法があるが、紙幅の都合と、説明をシンプルにするために割愛した。本稿を読み、プロジェクトマネジメントに興味を持たれた方は、参考文献に示した書籍が読みやすいのでチャレンジしてみて欲しい。

プロジェクトマネジメントの考え方は、仕事のみならず個人の生活にも応用できる。旅行や引越、資格取得といったものもある種のプロジェクトだ。それらを成功させるために、この技術を活用してみるのも良いだろう。

「段取り8割」と昔から言われている。段取りを効果的・効率的に行うために、先人がまとめたプロジェクトマネジメントの技術が役に立つ。うまく使えば、よい仕事、ひいては良い人生を得ることも可能になるだろう。

参考文献：

- PM術をONでもOFFでも徹底活用！パーソナルプロジェクトマネジメント/パーソナルPM研究会 冨永 章 編著/日経BP社
- 担当になったら知っておきたい「プロジェクトマネジメント」実践講座/伊藤大輔著/日本実業出版社