

プロジェクトマネジメントガイド

Fergus O'Connell

Chairman & CEO

ETP

The Structured Project Management Company

© Fergus O'Connell 2003

(訳 : コラボプロジェクト・サービス)

© Fergus O'Connell 2003

目次

目次	2
はじめに	3
1. プロジェクトのゴールを可視化する (Visualize the goal)	4
2. ジョブのリストを作る (Make a list of jobs)	6
3. プロジェクトには一人のリーダーが必要 (There must be one leader)	8
4. 人をジョブに割り当てる (Assign people to jobs)	9
5a 計画に余裕を組み込む (Margin for error)	10
5b 計画に期待を折り込む (Manage expectations)	12
6. 適切なリーダーシップスタイルをとる (Use an appropriate leadership)	13
7. プロジェクトの状況を知る (Know what's going on)	14
8. 関係者に状況を伝える (Tell people what's going on)	15
9. ステップ 1 から 8 までを繰り返す (Repeat steps 1-8)	16
10. プロジェクトのレビュー (ポストモーテム) を実施する (The prize)	16
参考文献	16

はじめに

この小冊子について

この小冊子はプロジェクトの進め方について書いたものです。ここで言うプロジェクトとは、数年におよぶプロジェクトであろうと、数週間で終わるものでであろうと、規模は問いません。プロジェクトに関わる人が数千人であってもあなた一人であっても、ここで紹介する手法は適用できます。あなたがプロジェクトを成功に導くために必要なことはすべてここに書かれています。

お読みになって複雑だとか、難しいなど感じることは何もないはずですが、プロジェクトマネジメントはロケットサイエンスのような高尚で複雑な学問ではありません（他の人は違うことを言うかもしれませんが）。これから述べるような誰もが持っている常識に基づくアイデアとちょっとしたテクニックさえ使えば、あなたのプロジェクトは必ず成功するはずですが。

この小冊子の構成

ここでご紹介するやり方はステップバイステップで進みます。ステップは1から10まであり、各ステップに対してひとつのセクションを使って説明します。それぞれのセクションにおいては、各ステップについてそれがどういうものかということや、そのステップに込められた意味を解説した後、そのステップをどうやって実行すればよいかを考えます。できるだけ例を挙げながら説明します。

このアプローチを実際に適用していただけるよう、いろいろな情報やヒントをたくさん入れてあります。最後には参考文献をつけてありますのでそちらも参考にしてください。

プロジェクトマネジメントの進め方についての概要

この手法は構造化プロジェクトマネジメント（Structured Project Management）別名“**The Ten Steps**”と呼ばれています。10のステップの前半5ステップはプロジェクトの計画を作るためのもので、後半がそのプランを実施するためのものです。

ステップには重要度に若干の差があるため、それぞれには重み付けがなされています。この重み付けは合計で100になるようにつけられていて、プロジェクトの任意の段階でステップの点数付けをしてプロジェクトを数値評価することができます。この点数のことを成功確率指標（Probability of Success Indicator、以下 PSI）と呼びます。PSI はあなたのプロジェクトがどれくらい成功しそうかを示す指標です。点数が低いステップがあれば、そこがプロジェクトのウィークポイントだということがわかり、その点を改善する努力が必要だということがわかります。10のステップとその点数付けは次のようになっています。

プロジェクトの計画作成		計画の実行	
ステップ	重み	ステップ	重み
1 ゴールを可視化する	20	6 適切なリーダーシップスタイルをとる	10
2 ジョブのリストを作る	20	7 状況を把握する	10
3 一人のリーダーが必要	10	8 状況を伝える	10
4 人をジョブに割当てる	10	9 ステップ1から8を繰り返す	
5 計画に余裕と期待を組み込む	10	10 レビュー（ポストモータム）を実施する	

それでは10のステップを順を追って見ていきましょう。

1 ゴールを可視化する (Visualize the goal)

1.1 考え方

プロジェクトがうまくいかなくなる一番の原因は、はじめからうまくいかないようになっていくからです。あなたがプロジェクトを担当することに決まったその時には、それと同時にあるものがあなたの前に置かれています。それは制約とか条件と言われるもので、次のような形をとります。

- 時間 – プロジェクトはある決まった期日に終了しなければならない
- お金 – プロジェクトはある決まった予算内で遂行されなければならない
- 資源 – プロジェクトはある決まった人々 (人数) によって実行されなければならない

もしプロジェクトの制約を考慮に入れつつ、プロジェクト計画を正しく作ろうとすると、その試みは後でかなり苦勞することになります。この二つのことは別々に扱ったほうがうまくいきます。まず初めに、制約を考えない状態で計画を立てます (ステップ 1 から 5 の前半まで)。そしてその後、ステップ 5 の後半で制約について考えるのが我々のやり方です。

プロジェクトのゴールを明確にするためには、次の 3 つの点を考慮に入れる必要があります。

1. プロジェクトについての明確な輪郭を描くこと。その中に含まれることはプロジェクトの一部であり、外にあるものはプロジェクトの範囲外のことであることを明確にします。
2. プロジェクト期間中にこの輪郭が変化することがあります。そういった変更は適切な管理下におかれなければなりません (詳しくはステップ 7 のセクションで説明します)。
3. 正しい輪郭を選択すること。つまり、プロジェクトのステークホルダー全員を最大限に満足させるようなものを選ぶことです。

1.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) 制約を明らかにし、それをしばらくの間棚上げしておく。
- (2) “プロジェクトが完了したことをどうやって認識するのか” あるいは “プロジェクトの最終地点はどこか、” 最終地点での最後のイベントは何か “といった質問を試みる。これにより、プロジェクトのゴールをはっきりさせることができます。
- (3) ステークホルダー全員を列挙し、各ステークホルダーにとっての “成功条件”、“完了条件” を書き出す。(つまり、それぞれの人にとってそのプロジェクトがうまくいったと考える事象について列挙する。もしそれが自分でわからなければ、各ステークホルダーに聞くこと)
- (4) ここまで完了したら、ステップ 2 に進みます。

1.3 事例

あなたのところへ上司がやってきてあなたに、“ある特定の人材を募集する広告を出すように” という指示を出したとします。そしてそれは今月中に完了させなければならないとします。

- (1) ここでの制約は、今月末が締め切り日だということ
- (2) このプロジェクトの完了日はいつでしょうか。この問いは答えにくいものでしょう。しばしば、プロジェクトのゴールというものはこのようにあいまいな言葉で語られます。このプロジェクトが終わるのはいったいどういうことが行なわれた時でしょうか。募集

広告の結果履歴書が集まった時でしょうか、面接が終了した時でしょうか。それとも誰かを採用した時点でしょうか。どれもこのプロジェクトの終結条件になる可能性があります。明確にするためには上司に確認しなければなりません。ここではそれは、募集広告を出した時点であるということにしましょう。

(3) ステークホルダー全員の完了条件は次のとおりです。

ステークホルダー	完了条件
我々自身	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社について好印象をもってもらえる広告を出し、誰も驚かせないこと。そして募集職種が魅力的と思わせ、応募を促進する。
上司	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社を魅力的に見せるメッセージを発すること。
既にいる社員	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誰も驚かせない - 公開情報だけで原稿を作成すること ■ 誰もが働きたいと思うような会社であるというメッセージを発すること。
社員になるかもしれない人々	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誰もが働きたいと思うような会社であるというメッセージを発すること。
お客様	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社が成長していて、安心して取引できる会社であるというメッセージを発すること。

2 ジョブのリストを作る (Make a list of jobs)

2.1 考え方

プロジェクトマネジメントにおける最も大きな問題がこの段階で起こります。このステップが難しいのは、この作業が未来を予測する作業だということ、それを 100% 正確にできる人などどこにもいません。最大限望めるのは、予測の誤りをできるだけ少なくすることです。

そのためには二通りの方法があります。ひとつは、経験するプロジェクトひとつひとつにおいて何が起きたかを記録しておくことです。たとえば、それぞれのタスクが実際にはどれくらいかかったのか、どれくらい工数を要したのか、費用はいくらかかったのか、こういった情報を次のプロジェクトに応用するのです（この点に関してはステップ 7 と 10 でも論じます）。

比較できるようなプロジェクトが過去にない場合にはどうしたらいいでしょう。そんな場合でも正確に予測するためには、詳細という言葉がキーワードになります。やるべきことを細かな単位に分けていけば、プロジェクトに関する重要な情報というものを見落とすことがなくなっていくでしょう。

ここでもうひとつ、はっきりさせておくべき重要な点があります。それは、所要時間と工数です。

所要時間 (Duration) 経過時間とも呼びます。それぞれのジョブがどれくらいの時間で完了するかを意味します。単位は通常の時間の単位すなわち、xx 時間、xx 日、月といったものです。例として挙げれば、サッカーの所要時間は 90 分ですね。

工数 (Work, Effort) それぞれのジョブを完了するのにどれくらいの仕事量が必要かという値で、通常人月、人日、人年などの単位で表されます。サッカーは 11 人ずつのメンバーと一人の審判、2 人のラインマンと 4 人目のオフィシャルという 26 人で構成されますので、26 人かける 90 分で、39 人時ということになります。

所要時間の積み上げによってプロジェクトの各部分が何日かかるかわかるわけですから、この数値は重要な数値です。同様に、工数はプロジェクトのそれぞれのパートで必要となるコストを知る数値となります。

2.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) ジョブのリストを作っていく時には、そのプロジェクトに実際に関わる人を巻き込むことが必要です。そういった人々に会えない場合には、それに準じた助けが必要です。あなた自身がやってしまうのが一番いけません。
- (2) プロジェクトを大きくりのフェーズで最初から最後まで把握します（この時に注意しなければならないのは、ステークホルダー一人一人のウィンコンディション満たすための作業がなければならないということです。ウィンコンディションは偶然生まれるものではありません）。
- (3) この大きくりのフェーズそれぞれについて、やらなければならないジョブをひとつずつ詳細に洗い出していきます。
- (4) 詳細化の作業はそれぞれのジョブが 1 日から 5 日の所要時間あるいは 1 人日から 5 人日の工数になるまで続けます。
- (5) できるだけ具体的に、あいまいさのないように。たとえば“要件ヒアリング”と書くのではなく、“鈴木さんが 2 日間 IT 部の人と会い、彼の要求を伝える”というように書きましょう。

- (6) わからない、知らないことがあった場合には、仮定をおきます。次に紹介する事例を参考にしてください。
- (7) 洗い出したすべてのジョブを WBS (work breakdown structure) にまとめます。小さなジョブの集合が大きなくりのジョブにまとまっていくような構造です。これも事例を参考にしてください。
- (8) ステップ (3) に進みます。

2.3 事例

例としてここに挙げたのは、IT システムをユーザがテストするという仕事の WBS です。

プロジェクト A

1 要件定義

2 設計

3 システムの構築

4 IT 担当がシステムをテストする

5 ユーザがシステムをテストする

5.1	1 回目のテストラン	3 日	[この 3 日という期間は仮定]
5.2	IT 担当がバグを修正	2 日	[これも仮定]
5.3	2 回目のテストラン	3 日	[全項目を再度テストすると仮定]
5.4	IT 担当がバグを修正	1 日	[バグは減ってくると仮定]
5.4	最終のテストラン	3 日	[もうバグはなくなると仮定]

(サンプルプロジェクト)

3 プロジェクトには一人のリーダーが必要 (There must be one leader)

3.1 考え方

あなたのプロジェクトには一人のリーダーが必要です。ステップ 2 で認識したジョブがすべて確実に実行されることを見極める人です。

その人の肩書きがプロジェクトマネージャかどうかは問題なのではありません。プロジェクトマネージャというのは具体的な役割をもつひとつの職務です。その役割のひとつがステップ 2 で明らかにしたジョブすべてを実行までもっていくことです。

したがって、この役割を果たすにはそれに必要な時間を割かなければなりません。必要な時間のひとつの目安として、プロジェクトの全工数合計の 10%を算出し、それをプロジェクトマネジメントというジョブ名で先の計画に加えておきます。

3.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) プロジェクトの全工数 (所要時間ではありません) の 10%を算出する。
- (2) WBS に“プロジェクトマネジメント”という一行を追加し、上の数値を工数として記入する。
- (3) ステップ 4 に進む。

3.3 事例

- このプロジェクトでは 4 人の人がフルタイムで 10 週間仕事をする
- 総工数は、4 人 x 10 週間 = 40 人週 = 200 人日
- この 10% は、20 人日
- この工数は 10 週間というプロジェクト期間に渡る。つまり、このプロジェクトでは平均して一週間あたり 2 日のプロジェクトマネジメント業務を必要とする

4 人をジョブに割当てる (Assign people to jobs)

4.1 考え方

世の中にあるいろいろな物事と同じように、プロジェクトマネジメントは需要と供給の問題です。この場合需要というのは、実行しなければならない仕事（ステップ 2）で、供給が本セクションで取り上げる話題です。基本的に、もし 100 人日を要するのであれば、100 人日分の作業者が必要です。

現実はその簡単ではないということは皆さんご承知のとおりです。需要（やらなければならないこと）は常に増える性質があり（“ひとつ忘れていた機能があるんだけど”、“それは既に含まれていると思っていましたが” などといったフレーズで語られること）、一方、供給はどんどん減る傾向にあります（“みんないっぱいいっぱいだ”、“別のプロジェクトも手伝ってほしいんだけど”、“悪いけど次の週にはこの仕事終わりそうもない” などなど）。

あなたの仕事は、すべてのジョブに対して誰かがアサインされていることを確認すると同時に、その人々は任された仕事を遂行する時間があるということを確認にすることです。

4.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) WBS のジョブすべてに人の名前をつける
- (2) それぞれのジョブにたいして一人ひとりがどれくらいの時間を割くことができるかを明らかにする。たとえば 10 人日のジョブがあったとして、それを遂行する鈴木さんが週に 1 日しかこのジョブに時間を割けないとすると、このジョブは 10 週間を要することになる。一方、もしフルタイムでその仕事ができるとしたら、2 週間で終わってしまう。
- (3) こうした結果すべてをガントチャートにまとめる（次の事例を参照のこと）
- (4) ステップ 5a へ

4.3 事例



図 1 サンプルガントチャート

5 計画に余裕と期待を組み込む (Margin for errors/Manage expectations)

5a エラーのためのマージン (Margin for errors)

5a.1 考え方

ステップ 1 から 4 までを適用して作られた計画は、プロジェクトがどうなっていくかについての最善の予測と言えます。順序としては次に制約について考えたいところですが、その前にもうひとつやっておかなければならないことがあります。それは、計画と現実にはずれが生じた場合のために、そのずれを吸収できるようなマージンを計画に組み込んでことです。これで計画が強くなります。エラーのマージンがないと、当初予想していなかった何かが起きてしまった時に計画が使い物にならなくなってしまいます。

計画にマージンを入れるにはふた通りの方法があります。ひとつはコンティンジェンシーを入れることです。このやり方はいろいろありますが、以下ではその中のひとつを説明しています。もうひとつの方法はリスクを分析しておくことです。リスクに攻撃される前にリスクを攻撃しておきましょう。

5a.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) プロジェクトの日程に余分の日数を追加します。これはプロジェクトのどこかの局面で、当初予測していなかったようなことが発生した場合に、それをカバーできるようにするためです。目安としてはプロジェクトの所用期間の約 15%分の余裕をもたせます。たとえば 7 ヶ月間のプロジェクトであれば全体としてひと月程度のコンティンジェンシーを追加します。
- (2) プロジェクトのリスク分析を行なう
 - (i) プロジェクトのリスクを洗い出す- プロジェクトをレールからはずすような可能性があるものごと
 - (ii) それぞれのリスクの起こりやすさを 3 段階 (1:あまり起こりにくい、2:1 と 3 の中間、3:起こる可能性が高い) に分類する
 - (iii) それぞれのリスクが現実化した時のインパクトを 1-3 段階で分類する
 - (iv) (ii) と (iii) を掛け合わせて優先度を算出する
 - (v) 優先度が高いもの(6 や 9)にたいしてはそのリスクを減らすためのアクションを考える
 - (vi) これらのアクションをプロジェクト計画に入れ、他のジョブと同じように扱う
- (3) ステップ 5(b)

5a.3 事例

次にリスク分析の例を挙げます。

	リスク	起こりやすさ(P)	インパクト(I)	Pxl	アクション
1	経営陣のマネジメントが不十分	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 成果のレビュー • 教育 • 品質管理 • 経営陣の能力強化
2	人手が足りない	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> • 目標値を一般的指標と比較する • 年初に人を採用する • 既存メンバーのダンスカードを作成する
3	メンバーが病気になる	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 代替要員の確保 • 健康診断の実施 • 現状の問題に対処する
4	経験不足	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 教育と能力開発 • 適切、適時な能力把握
5	オフィススペースが不足する	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • 追加施設を探しておく
6	競合	1	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • 競合を常にチェックする
7	売上げが立たない、予測誤り	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 毎週の確認と変更管理 • 財務報告
8	メンバーの退社	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • 福利厚生や手当を業界並みにする • モラルの低下をモニタする
9	客離れ	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • CRMプログラムの拡充 • 失注した顧客の調査
10	非現実的なゴール	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 変更管理
11	データセキュリティ	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> • セキュリティを議論する会議開催
12	ブランドイメージ低下	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> • マーケティング施策の立案
13	キャッシュフロー	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • 常にモニタする
14	市場の変容	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • 担当部門が常に監視
15	不景気になる	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • 堅実な経営、経費節減、不要不急な出費抑制
16	新しい市場がプロジェクト管理を混乱させる	1	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • プランに従う

表 1 リスク管理表

5b 期待を折り込む (Manage expectations)

5b.1 考え方

成功するプロジェクトは必ず、ステークホルダーの期待が最初にきちんと明確化され、それがプロジェクト完了まで正しく取り扱われます。別な言い方をすれば、ステークホルダーがプロジェクトの状況を常に正しく把握していればプロジェクトは成功するものです。

ここで重要なのはまず初めにステークホルダーの期待（ウィンコンディション）をきっちりおさえることです。そこにはプロジェクトにはじめから与えられている制限を把握し、対応するという含められます。作業内容を具体的に見ていきましょう。

5b.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) 制約として課せられている納期、リソース、予算といったものにたいして、あなたが立てた計画がそれらを満たすことができれば、それが最善です。つまり、あなたの立てた計画に基づいて、プロジェクトの完了予定日、コスト、必要なリソースなどをステークホルダーに約束できます。
- (2) 上の(1)がうまくいかない場合（通常はうまくいきません）には、次のように考えます。最初に立てた計画は制約を満たさないかもしれないが、それを修正したら大丈夫かもしれない、と。計画を修正するには次の4つの変数を操作します。
 - プロジェクトが提供するもの (Function)
 - 提供する日 (Date)
 - 必要な工数、予算 (Effort)
 - 提供するものの品質 (Quality)

この4つの変数のひとつあるいはいくつかを変化させることにより、当初の計画を若干修正したバージョンがステークホルダーを満足させることができるかもしれません。

- (3) もし(2)をやってもうまくいかない場合には、ステークホルダーが要求しているのはそもそも実現が不可能なことだと言えます。ここで大切なのは、実現不可能な要求を受け入れてはならないということです。ステークホルダーに現実、すなわち上記の(2)、を直視するよう促します。この交渉がうまくまとまらない場合もあるのですが、ステークホルダーはいつか不可能なプロジェクトであったと知ることになるものを約束させるのではなく、あなたがコミットできることのみを信じるべきなのだと理解していただきましょう。
- (4) ここまでくれば、プロジェクトを実際に進める準備が整ったということになります。ステークホルダーとの合意ができれば、プロジェクトをスタートさせます。このステップからは計画を実施する段階です。

6 適切なリーダーシップスタイルをとる (Use an appropriate leadership)

6.1 考え方

あなたがやらなければならないプロジェクトマネジメント業務とは、メンバーにジョブを遂行させることです。この点にあなたのリーダーシップスタイルが影響してきます。

人はそれぞれ自分なりのリーダーシップスタイルを持っています。片方の極は、ハンズオン型、マイクロマネジメント型という種類。そしてもう一方は、ハンズオフ型、放任主義型です。どちらかが他方より優れていると言えるでしょうか。どちらかのスタイルを使うべきでしょうか、それともその中間？あるいは、物事がうまくいっている時は放任型で、何かあったら介入型に変えますか。

次のセクションではいろいろな状況の中でどのように行動すべきかという点について説明します。人との関わりの状況は実にさまざまですが、いくつかの類型を示しますのでご自身で判断してみてください。

6.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) 「**スーパースター**」 - その仕事をやりたいという意思があり、そのために必要なスキルを有し、実際それを成し遂げるだろうと思える人。こういった人物にたいしては最低限必要なことを伝えてあとは任せきった方がよいはずです。
- (2) 「**堅い仕事人**」 - このような人達はその仕事を喜んでやるし、そのやり方も知っています。その仕事を夢中になってやるというほどではないかもしれませんが、きちんとこなしてくれるでしょう。彼らのやることにあまり口を挟まないほうがよいのですが、まったく成り行きに任せきっていいわけではありません。
- (3) 「**かなり心配**」 - いろいろな理由で、動機付けが不十分で経験や時間も足りません。ことがうまく運ばない可能性がかなりあります。そういった場合、どういう状況になるかをできるだけ早く見極めることが必要です。うまくいくのであれば、上の「(2) 堅い仕事人」になるし、そうでなければ下の「あぶない人」になってしまいます。
- (4) 「**実習生**」 - そのことについてあまり知らない。仕事を任せる前にしっかりと指示され、傍について助言を与え、訓練も行ない、マイクロマネジメントが必要です。
- (5) 「**あぶない人**」 - うまくいかないでしょう。仕事が適性に行なわれるよう他の手段を考えるべきです。こういった人は放っておいてはいけません。メンバーからはずすことも視野に入れたつなぐとか使いものになるよう努力してみましょう。

7 プロジェクトの状況を知る (Know what's going on)

7.1 考え方

苦勞しながら計画を立てていた時には、目的がふたつありました。ひとつは、プロジェクトのあらゆる局面を理解することで、もうひとつはそれが達成可能であるとコミットすることでした。決して不可能な仕事を引き受けたわけではありません。作成したプロジェクト計画の3つ目の意義、それはプロジェクトをドライブしていく際の状況把握ツールとしての利用です。

7.2 具体的にはどうやってやるか

毎日、次のことを行ないます。

- (1) プロジェクト計画全体を見渡し、その日に何らかのアクションが必要なジョブを洗い出します。それらがあなたの TO-DO リストに入ります。
- (2) アクションを実行する
- (4) 以下の事項を記録する

予実対比 – たとえば、3日で完了すると予測していたことが実際は5日かかったなど。

要対応事項 – 事前に予期していなかったことが発生したなど。そういった事柄にはコンテンツエンジンで対処可能なものと、そうでないものがあります。プロジェクトのゴールを変えるようなものは、ステークホルダーに伝えなければなりません。それは次のステップで議論するステータスレポートで行ないます。

- (5) この段階で更新された計画を見ればプロジェクトのステータスつまり、完了日が変わったか、予算に変更があるか、などがわかります

7.3 事例

次に挙げたチャートは、計画と実際の進捗の対比を示しています。

	タスク名	作業時間	期間	実績開始日	開始日	終了日	2009年10月12日										
							月05日	月06日	月07日	月08日	月09日	月10日	月11日	月12日			
6	2. ユーザがシステムをテストする	14d	17d	10/08 (木)	10/08 (木)	10/30 (金)											
7	1回目のテストラン	5d	1w	10/08 (木)	10/08 (木)	10/14 (水)											
8	IT担当がバグを修正	2d	0.8w	N/A	10/14 (水)	10/20 (火)											
9	2回目のテストラン	3d	0.6w	N/A	10/20 (火)	10/23 (金)											
10	IT担当がバグを修正	1d	0.4w	N/A	10/23 (金)	10/27 (火)											
11	最終のテストラン	3d	0.6w	N/A	10/27 (火)	10/30 (金)											

図 2 ガントチャートサンプル(進捗)

8 関係者に状況を伝える (Tell people what's going on)

8.1 考え方

先にステップ 5(b)でステークホルダーの期待を明確化しました。ステップ(8)ではプロジェクトの期間中に亘ってステークホルダーの期待を満足させ続けているかどうかを確認します。

8.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) ひとつ前のステップでプロジェクトのステータスはつかめているはずですが。一週間に一度、その状況をステークホルダーにステータスレポートの形で伝えます。以下にその例を挙げます。

8.3 事例

ステータスレポート

プロジェクト名: グレートプロダクト バージョン 1.2
報告書番号: 14
日付: 21 October 1997
プロジェクトマネージャ: Frank
チームメンバー: Rachel, Debbie, Declan, Steve, Mary
配布先: 上記に加え
Bernadette, Hugh, Dan, Pedro, Ted,
ファイル保存 + 関連のあるその他の人々

全般的なステータス:

要件定義	設計	開発	テスト	限定リリース
完了	完了	完了	作業中	未着手

現時点での予定日:

テスト完了 November 17 1997
一般リリース(GA、限定リリースの終了日) - January 19 1998

完了予定日 - 変更履歴

変更日	変更理由	ベータ開始日	GA
	当初予定日	1 May 1997	1 Sep 1997
9 May 1997	計画のセクション 1 を参照のこと	24 Nov 1997	23 Jan 1998
27 May 1997	追加人員 1 名が行なう数週間分を加算	12 Nov 1997	12 Jan 1998
2 July 1997	Mary を起用して若干の改善をみた	3 Nov 1997	5 Jan 1998
14 Oct 1997	開発スケジュールに遅れ	17 Nov 1997	19 Jan 1998

9 プロジェクト完了までステップ 1 から 8 までを繰り返す (Repeat steps 1-8)

9.1 考え方

最初に作ったプロジェクト計画のまま一気にプロジェクトの完了まで行くことはありません。実際には、計画を作って前へ進み、さらにまた計画を練り直すという作業の連続です。それがセクション 7.2 で説明した作業です。その作業において実際にはステップ(1) から (8)までを繰り返したことになるのです。

9.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) 特になし (あなたは既にこれを行なっています!)

10 レビュー (ポストモーテム) を実施する (The prize)

10.1 考え方

プロジェクトが完璧なまでの成功であったか、忘れることのできない大失敗だったか、あるいはその中間であったか、どんな結果になったとしてもそこから何かを学ぶべきです。それを行なうのがこのステップです。

3.2 具体的にはどうやってやるか

- (1) できるだけ多くのステークホルダーから意見をもらう
- (2) あなたがうまくできたと思うこと、同じことがまたできればいいと思うことを列挙する
- (3) うまくいかなかったこと、二度とやりたくないことを列挙する
- (4) 計画において予測したことと実際に起きたことを比較する。この情報を次のプロジェクトの計画段階 (ステップ 2) で使う

参考文献

この小冊子に述べたアイデアは次の本により詳しく書かれています。ETP のウェブページ (<http://www.etpint.com/>)も参考になります。

- *How To Run Successful Projects – The Silver Bullet* [Third edition, Addison-Wesley, 2001]
- *How To Run Successful High-Tech Project-Based Organizations* [Artech House, 1999]
- *How To Run Successful Projects In Web-Time* [Artech House, 2000]
- *Simply Brilliant – The Competitive Advantage of Common Sense* [Financial Times Prentice Hall, 2001]

---o0o---