

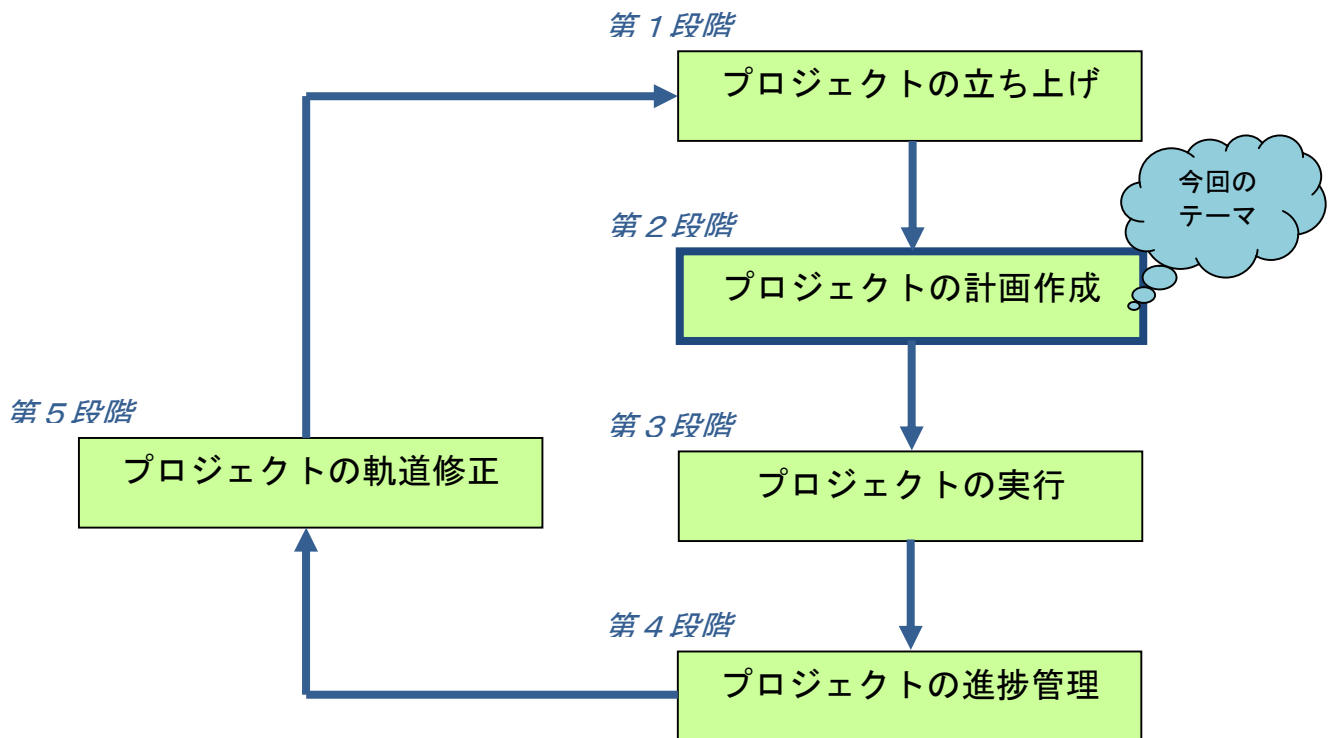
## 特集

### 「プロジェクトマネジメントの基本（その5）」・・・プロジェクト計画作成の留意点②

今、本誌ではプロジェクトを成功に導くための具体的な留意点について解説しています。  
今回は、計画作成するための留意点の2回目です。

#### 全体像

プロジェクトの留意点については、以下の5段階に分けて考えていきます。



## 第2段階：プロジェクト計画作成の留意点

### 1. プロジェクト目標の再確認・・・何を指すのか？

具体的な実行計画を立てる前に、もう一度、プロジェクト目標を再確認しましょう。クドイですが、プロジェクトでは、常にゴールを意識しておくことが大事ですから。

### 2. プロジェクトステップの設定・・・どういう順番で検討するのか？

プロジェクトの目標に向けて、どのようなことをすべきか？  
 細かな計画を立てるために、まずは、おおきな「かたまり」でやるべきことを考えます。

### 3. 作業内容の洗い出し・・・具体的に何をするのか？

各ステップについて、詳細な作業内容を決めて行きます。

..... ◀ ここまで前回 ▶ .....

### 4. 担当者の明確化・・・その作業を誰がするのか？

「何をやるか」が明確になったら、次は「誰がやるか」。  
 実行責任の所在があいまいであると、プロジェクトはうまく行きません。

以下の表をご覧ください。  
 作業ごとに、責任者とサブ担当者を明確にします。  
 責任者は、作業を「完了」させる役割を担います。  
 もし、途中で、予定通り行かない場合は、即座にプロジェクトリーダーに報告し、軌道修正しなければなりません。  
 サブ担当者は、責任者の補助的な役割。  
 責任者と一緒になって作業の完了を目指します。

責任者とサブ担当者は、通常、プロジェクトメンバーの中から選ばれます。  
 しかし、プロジェクト立ち上げ時で人選されるメンバーは、プロジェクトの中で核となるメンバーのみ。  
 計画を立てた段階で、「適任者がいない！」という場合もあります。  
 その場合は、部門名や機能名を明記しておきます。  
 常時、プロジェクトに参画してもらうならば、メンバーとして追加する必要があります。  
 しかし、「その時だけ」ならば、「ゲストメンバー」としておけばOKです

ステップ	プロジェクト作業			担当	
	大項目	中項目	小項目	責任者	他
1 現状分析	1 資料調査	1 会計関連資料調査	1 対象資料のリストアップ	伊藤	
			2 資料の内容確認	伊藤	佐藤、原
		2 部門作成資料調査	1 対象資料のリストアップ	加藤	
			2 資料の内容確認	加藤	山本
		3 本部作成資料調査	1 対象資料のリストアップ	水野	
			2 資料の内容確認	水野	高橋
	2 ヒアリング調査	1 販売部門ヒアリング	1 対象者のリストアップ	伊藤	
			2 ヒアリングの実施	伊藤	佐藤、原
		2 開発部門ヒアリング	1 .....	開発	
			2 .....	開発	
3 .....	1 .....	1 .....	水野		
		2 .....	水野	高橋	

なるべく固有名詞で書くこと！

メンバーの中で、適任者がいない場合は、部門名等を書いておくこと！  
 ⇒プロジェクトメンバーの追加検討

## 5. スケジュール作成 ・ ・ ・ その作業をいつまでに行うのか？

「誰が」「何を」が決まったら、当然、次は「いつまでに」です。  
作業スケジュールを設定しましょう。

以下の表をご覧ください。  
各作業に関しての実施の時期を、「帯」で示しています。  
「帯」の終わりが、作業の完了時期です。

各作業の完了時期は、プロジェクトの最終納期から「逆算」して考えます。  
プロジェクトを年内に完了しなければならないとしたら、◆◆月までに、作業Aを完了しなければならない…  
さらに、◆◆月までに、作業Aを完了しなければならないとしたら、▲▲月までに、作業Bを完了しておかなければならない…  
このような感じですよ。

例えば、例で見ると、ヒアリングは2ヵ月目の早々から実施する必要あり。  
ということは、その事前の資料調査は遅くともスタート1ヵ月で完了しなければならない ことになります。  
このようにスケジュールを立ててみて「どう考えても無理！」だとしたら、計画の練り直しが必要です。  
・やるべきことを修正（変更／削除）するか？  
・人員を増強してやりきるか？  
はたまた、プロジェクトのオーナー（プロジェクトの立ち上げを命じた人）と折衝して、プロジェクト全体の納期を遅らせてもらうか？  
いずれにしても、この段階で何らかの対応をしなければ、「できませんでした！」となるのがオチ。  
「とにかくやってみよう！」は危険ですよ。

スケジュールの細かさは、プロジェクト全体の長さによります。  
半年程度のプロジェクトであれば、2週間単位くらいのスケジュールでOK。  
しかし、1ヵ月の短期プロジェクトであれば、日単位で設定しておく必要があります。  
これは、遅れが出た場合に即座に対応するため。  
日々、やるべきことが、確実にできたかどうかをチェックしないと、納期通りにプロジェクトを終了することは困難ですよ。

プロジェクト作業		担 当		スケジュール		
中項目	小項目	責任者	他	1ヵ月目	2ヵ月目	3ヵ月目
1 会計関連資料調査	1 対象資料のリストアップ	伊藤		■		
	2 資料の内容確認	伊藤	佐藤、原	■	■	
2 部門作成資料調査	1 対象資料のリストアップ	加藤		■		
	2 資料の内容確認	加藤	山本	■	■	
3 本部作成資料調査	1 対象資料のリストアップ	水野		■		
	2 資料の内容確認	水野	高橋	■	■	
1 販売部門ヒアリング	1 対象者のリストアップ	伊藤			■	
	2 ヒアリングの実施	伊藤	佐藤、原		■	■
2 開発部門ヒアリング	1 ……………	開発			■	
	2 ……………	開発			■	■
3 ……………	1 ……………	水野			■	
	2 ……………	水野	高橋		■	■

スケジュールが特にタイトなプロジェクトの場合は、日単位でスケジュールを設定しよう！

## 6. 工数と費用の見積もり ・ ・ ・ どのくらいの工数、費用がかかるのか？

最後のテーマは、プロジェクトの工数と費用の見積り。  
以下の図をご覧ください。  
各作業を行うために、どのくらいの工数と費用がかかるのかを予想しておきます。

工数と費用の見積りについては、いろいろと質問を受けます。  
例えば…

「工数の合計は、担当者の稼働日数と一致させておく必要はありますか？」  
プロジェクトの専任担当者の場合、工数が少なく設定されていると、なんとなく「遊んでいる」印象を持たれてしまいます。  
だから上記のような質問が出るのですが、結論としては、「一致させる必要なし」。  
その理由は、プロジェクトの中では、必ず、詳細手順に挙げられた項目以外の仕事が発生するから。  
あくまでも、詳細手順の項目は「主なもの」として考えておけばOKです。  
無理して、数字を合わせると、逆に列挙されていない「その他のやるべきこと」が疎かになる可能性があります

「費用については、日常的にかかる費用を含めて、詳細に検討しておく必要がありますか？」  
この答えもNO。

高額な資料を購入したり、外部の会社に委託したり（試験、調査等）…  
あるいは、遠距離の出張がたくさんあったり…  
そのように「特別に発生するもの」でOK。

人件費は、プロジェクトメンバーの工数を考えれば想定できますし、日常的にかかる費用も、大体、「一人当たり××円」で考えておけば、それで良しです。

「計画は立てても、なかなかその通りに行かないんだよな～」  
計画づくりを否定する人がよく言うことです。

確かに、実際には、やってみないとわかりません。

しかし、計画づくりの意義のひとつは、「メンバー間の意識の共有」。

工数を見積もっておけば、「どれくらいやるか」が明確になります。

結果として、「やりすぎ」を防止できるし、「できなかった」時にタイムリーに軌道修正することもできます。

「急がばまわれ」

「DO」の前に、まずは、しっかり「PLAN」をつくりましょう。

小項目	担 当		スケジュール			投入資源		
	責任者	他	1カ月目	2カ月目	3カ月目	工数 (人日)	費用 (千円)	摘要
1 対象資料のリストアップ	伊藤		■			1		
2 資料の内容確認	伊藤	佐藤、原	■	■		4		
1 対象資料のリストアップ	加藤		■			1		
2 資料の内容確認	加藤	山本	■	■		4		
1 対象資料のリストアップ	水野		■			1		
2 資料の内容確認	水野	高橋	■	■		5		
1 対象資料のリストアップ	伊藤			■		0.5		
2 ヒアリングの実施	伊藤	佐藤、原		■	■	2		
1 ……………	開発			■		0.5		
2 ……………	開発			■	■	2		
1 ……………	水野			■		0.5		
2 ……………	水野	高橋		■	■	3	50	……………

工数の合計が、担当者の稼働日等と、必ずしも一致する必要はない！  
・・・打合せ等、列挙された作業以外の仕事も必ず存在するため

日常的に発生する全ての費用を書く必要なし！  
⇒特別に発生するもののみ