

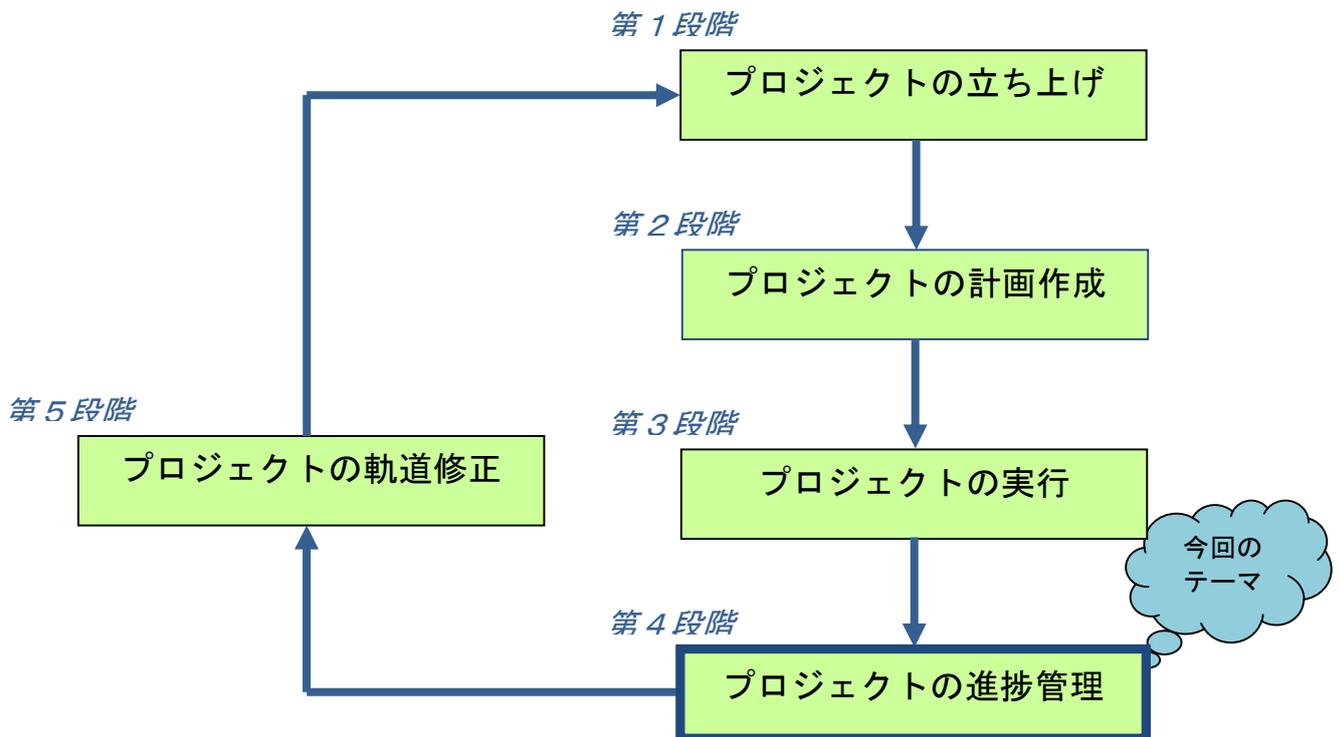
## 特集

### 「プロジェクトマネジメントの基本（その6）」・・・プロジェクトの進捗管理の留意点

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、プロジェクトを推進して行く上での進捗管理のポイントです。

#### 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。



これまで本誌では、「プロジェクトマネジメント」について、「立ち上げ」と「計画づくり」のポイントを解説しました。

プロジェクトを立ち上げ、計画をつくる…

その次は、当然、実行です。

目標に向かって、決めたことをメンバー全員で行います。

その結果、納期までに期待通りのアウトプットができればOK。

プロジェクトは成功です。

ところが、実際には、そんなに甘くはありません。

例えば・・・

- ・お客様にヒアリングをしようと思っても、なかなかアポイントがとれない…
- ・資料調査しようと思っても、適当な資料をなかなか見つからない…
- ・プロジェクトの中心となっているメンバーが突然転職になってしまう…

このように、

- ・予定していたことができない…
- ・予定以上に時間がかかってしまう…
- ・想定外の出来事が生じてしまう…

なんてことは日常茶飯事。

まさにプロジェクトは山あり、谷ありなのです。

大事なことは、予定通りに行かない時に、素早く適切に軌道修正すること。

要するに「手遅れ」にならないことです。

そのためには、プロジェクトリーダーは、各メンバーの作業状況をしっかりチェックしておかなければなりません。

それでは、どのようなことを、どのようにチェックしたらいいのでしょうか？

## プロジェクトの進捗管理の留意点

### 1. 予定作業の進行度合のチェック

まず、チェックしなければならないことは、「決めたことができたかどうか」です。

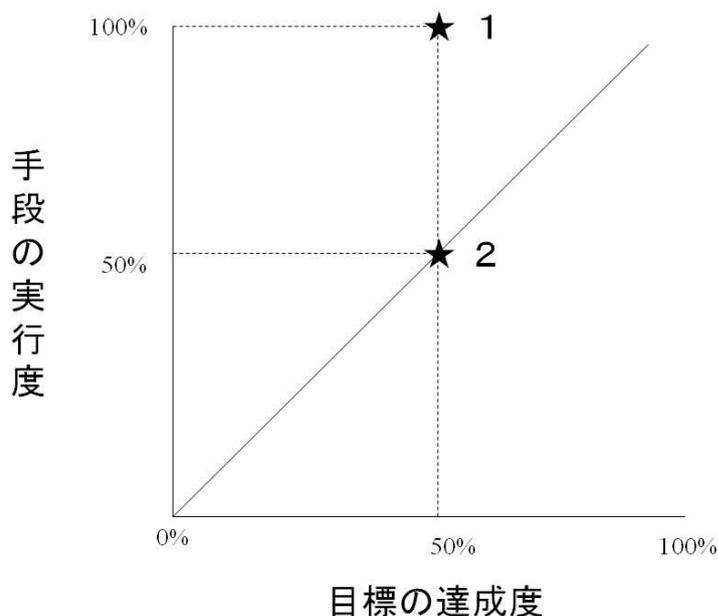
ただし…

この「できたかどうか」が実は曲者。

「できた」ということには、次の2つの意味があります。

- ①「予定していた行動を行った」という意味。
- ②「行動の結果、予定していた成果（目標）に達した」という意味。

計画の進捗は、上記の「手段の実行度」と「目標の達成度」という2つの視点からチェックするようにしましょう



上図を参照してください。

★1と、★2は両方ともに、「目標の達成率」は50%です。  
 しかし、「手段の実行率」については、★1が100%に対して、★2は50%と異なります。  
 すなわち…

★1は、「予定していた行動はしたけれども、成果がでなかった」ケース。

★2は、そもそも「予定していた行動自体ができていない」ケースです。

たとえば計画段階で、「新商品の市場規模を把握するために、国会図書館で統計資料等を調査する」ことを決めたとします。

予定通り国会図書館に行って、資料を全部チェックしたのだけれど、新商品の市場規模を推定するようなデータを十分に見つけることができなかつた…

これは、上記の★1。

日常業務に追われて、なかなか国会図書館に行くことができなかつた…

これは、上記の★2にあたります。

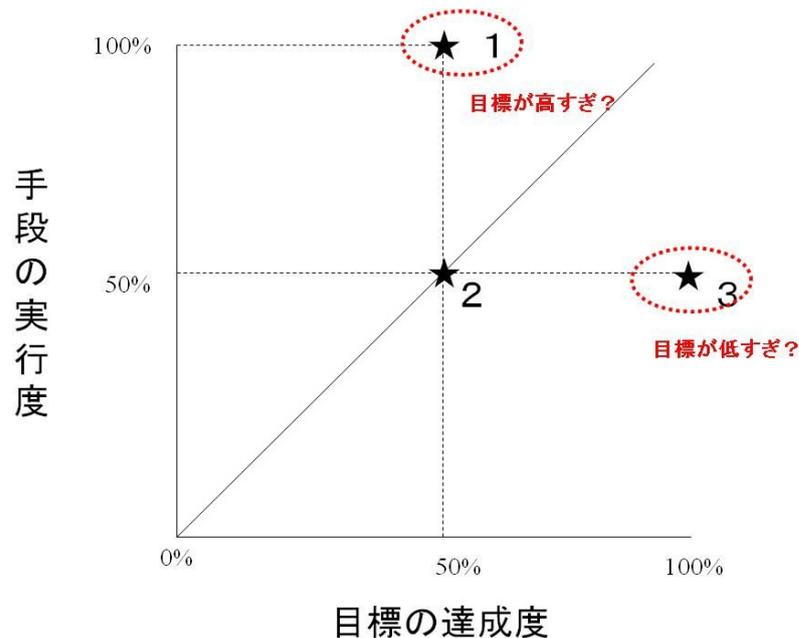
「目標が達成できない」という結果は同じでも、原因が違えば、当然、その後にとるべきアクションは変わります。

上記の★1の場合であれば、  
 国会図書館で見つけれないとしたら、別の場所に行って探すか…  
 それとも、資料調査をあきらめて、ヒアリング調査に切り替えるか…  
 手段自体を変えることが必要です。

一方、★2の場合であれば、何はともあれ、まずは、「予定通り、行動できる」ようにしてあげることです。

具体的には、メンバーの日常業務の負荷を軽減したり、業務を手伝ったり…  
 そんなことを考えるでしょう。

## 2. 目標の妥当性のチェック



上図をご覧ください。

前ページ同様、2つの視点から、「実行度」と「達成度」をチェックした図です。  
★1は予定していたことを実行したにもかかわらず、目標が達成できない場合。  
上述の通り、こういうケースでは、目標達成のためには、より効果がある別の手段を講じる必要があります。

しかし…

そもそも目標水準自体が妥当だったのでしょうか？

理想的な目標水準とは、「高すぎず、低すぎず」。

あまりに高すぎると、「どうせ無理！」という意識が生まれ、やる気が起きません。

また、必達のために無理をしすぎて、後に悪影響を及ぼすこともあります。

一方、目標は低すぎても困ります。

惰性で到達するようなものでは、努力も工夫もしなくなります。

「実行度」と「達成度」で分けて評価をする場合、手段の有効性ととも、「目標水準の妥当性」も確認するようにしましょう。

★1の場合は、もしかしたら、そもそも目標水準が高すぎるのかも知れません。

いくら頑張っても、無理なものは無理。

もし、そうだったら、目標水準自体を下げるのが得策です。

一方、★3は、「実行度」は低いのに、「達成度」が高いケース。

予想以上に講じた手段が有効だったのかも知れません。

しかし、そもそも、目標自体が低すぎた可能性もあります。

正直言って、目標水準の設定は、なかなか難しいです。

だからこそ、次の目標設定のために、このように結果をしっかりとチェックして、その妥当性を「検証」することが大切なのです。

### 3. 経過期間と進行度合のチェック

小項目	担 当		スケジュール						
	責任者	他	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目	
.....			■	■					
.....				■	■				
.....				■	■	■			
.....					■	■			
.....					■	■	■		
.....						■	■		
.....							■	■	
.....								■	■

現在地  
→ 予定通り、作業は完了したか？

プロジェクトの大きな特徴は「納期」が決められていること。  
 当然、「決めたことができたかどうか」だけでなく、「決められた時までにはできたかどうか」のチェックが必要です。

上図をご覧ください。  
 プロジェクトの「計画づくり」で作成したスケジュール表です。  
 このスケジュール表には、もともと「いつまでに」が書かれています。  
 これを用いて、経過期間と進捗度合いを確認する。  
 これが一番簡単なチェック方法です。

予定よりも早く、作業が進んでいればOK。  
 しかし、実際には、そうは行かないこともしばしば。  
 そういう場合は、やはり、「なぜ？」を確認し、対策を講じます。  
 作業内容を変更したり、作業人数を増やしたり…  
 プロジェクトのリーダーは、臨機応変に対応しなければなりません。  
 うまく行かない時にどうするか？  
 最も力量が問われる場面です。

「納期を守ること」は、プロジェクトの使命です。  
 手遅れにならないように、しっかりチェックしましょう。  
 どうしても間に合いそうもない場合は、早めにスポンサー（プロジェクトの立ち上げを命じた人）に報告し、判断を仰ぎます。  
 納期が間に合わないことが分っているのに黙っていて、納期間際になって、「やっぱり無理です」という報告をする人。  
 最悪です。

＜次号に続く＞