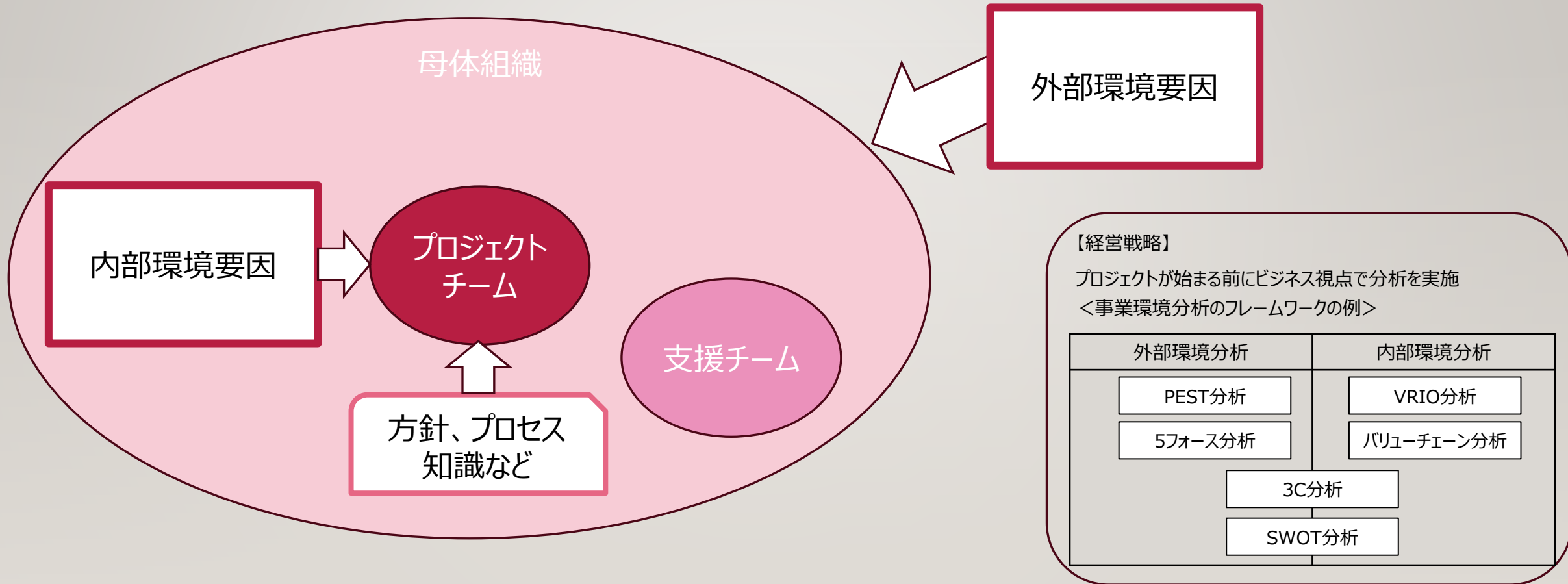


プロジェクトの運営環境

プロジェクトのチームメンバーは、出身組織からの影響を受ける
⇒さまざまな組織からの影響を把握し、効果的・効率的なプロジェクト運営が必要



組織体の環境要因(EEF：Enterprise Environment Factors)

組織体の環境要因とは、
「チームのコントロールは及ばないが、プロジェクトに影響、制約、もしくは指示を与える状況」
⇒プロジェクトの成果に大きな影響を与える、プロジェクトを取り巻く要素

組織外EEF

- 市場の状況(競合他社、ブランド認知度など)
- 社会的、文化的な影響と課題(政治情勢、倫理、見識など)
- 法的規制
- 商用データベース
- 学術研究
- 国家標準、業界標準
- 財務上の考慮事項(為替、金利など)
- 物理的な環境要素(労働条件、天候、制約条件など)

組織内EEF

- 組織の文化、構造、ガバナンス
- 施設や資源の物理的分布
- インフラストラクチャー
(施設、機器、通信チャネルなど)
- 情報技術ソフトウェア
(スケジュールソフト、メール祖父後、構成管理システムなど)
- 資源の可用性
(契約や購買の制約条件、承認されたプロバイダー、下請け業者など)
- 従業員の能力
(専門知識、スキル、能力、技能など)

組織のプロセス資産(OPA : Organizational Process Assets)

組織のプロセス資産とは

母体組織がもつ特有の計画、プロセス、方針、手続き、知識ベースなど

⇒組織内部のプロジェクトを成功に近づけるもの。積極的に参照し、活用することが大切
(プロジェクトを実行するプロセスのインプット情報になり、アウトプットとして更新することもある)

プロセス、方針および手順

【立ち上げと計画】

組織の標準プロセスと手順

テーラリングするためのガイドラインや基準

方針のような特定の組織標準

プロダクト/プロジェクトのライフサイクル、方法と手順、テンプレート

事前承認された納入者リスト、様々な契約上の合意

【実行と監視・コントロール】

標準書、方針、計画書、手順書、プロジェクト文書、変更の承認方法、妥当性確認方法、変更管理手順
トレーサビリティマトリクス

財務管理の手順

課題と欠陥のマネジメント手順

資源可用性のコントロールと資源のマネジメント

組織のコミュニケーション要求事項

作業認可のための優先順位づけ、承認、発行の手順

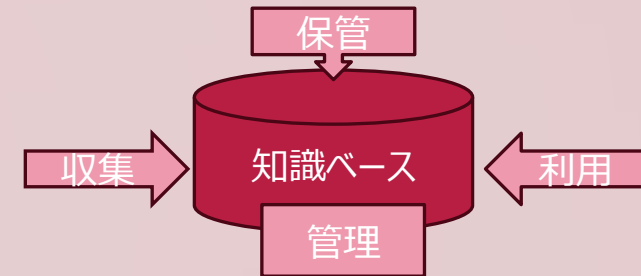
テンプレート

標準化されたガイドライン、作業指示書、プロポーザル評価基準、パフォーマンス測定基準

【終結】

プロジェクト終結に関するガイドラインや要求事項

組織の知識レポジトリ

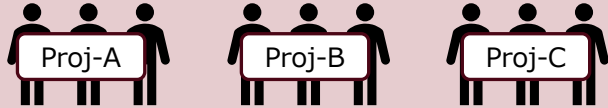


- ソフトウェア、ハードウェア構成要素のバージョン
- すべての標準、方針、手順、プロジェクト文書のベースラインを含むコンフィグレーションマネジメントの知識レポジトリ
- 労務時間、発生コストなどの情報を含む財務データレポジトリ
- 過去の情報と教訓の知識レポジトリ
- 課題と欠陥の状況、コントロール情報、課題と欠陥の解決策、対応処置の結果を含む課題と結果のマネジメントデータレポジトリ
- プロセスやプロダクトの測定データと利用するための使用尺度
- 過去のプロジェクトのプロジェクトファイル

主な組織構造のタイプ

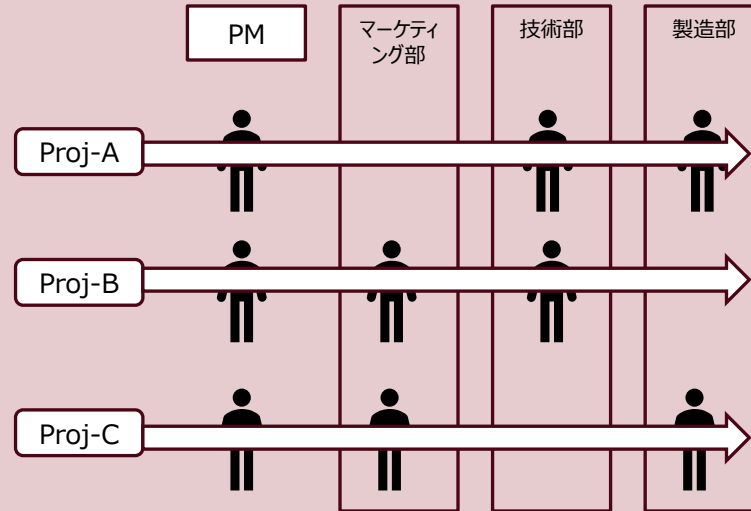
プロジェクト型

- プロジェクト専任
- PMに責任とともに、相応の権限を与える
- プロジェクトが終結すると解散



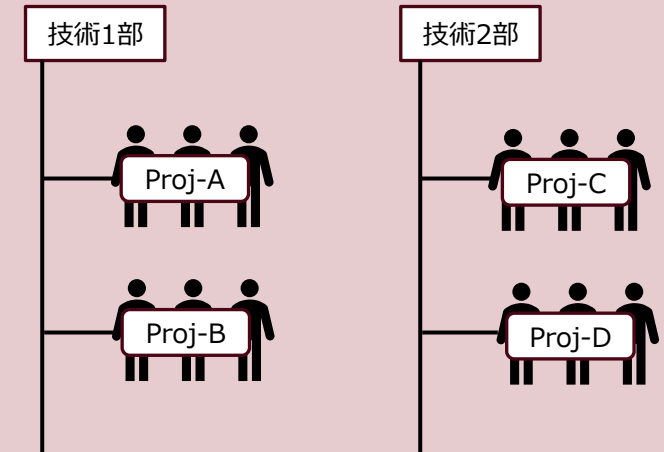
機能型

- プロジェクトは定常業務組織の中で行われる
- 権限はラインマネージャーが持つ
- PMはリーダーやファシリテーターという位置づけ
- 小規模なプロジェクトや改善活動に採用されることが多い



マトリクス型

- さまざまな組織から集合し、活動する
- 場合によっては2人の上司が存在することもあり、コミュニケーションや人事管理の課題がある



組織目標、必要となる専門能力、効率性・統制性、物理的な場所など
様々な要因を考慮して組織構造を決める必要がある

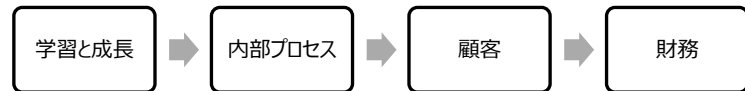
プロジェクトマネジメントオフィス(PMO)

PMOとは、プロジェクトに関連するガバナンスプロセスを標準化し、資源、方法論、ツールおよび技法の共有を促進する組織
⇒組織によるプロジェクト支援・調整

【PMOの役割】

- ・戦略的提携を支援し、組織の価値を実現する役割を果たす
- ・組織の戦略的プロジェクトからのデータと情報を統合し、上位レベルの戦略目標がどのように達成されているかを評価する
- ・組織のポートフォリオ、プログラム、プロジェクトと組織の業績評価システム(バランススコアカードなど)との間の橋渡し役を務める

バランススコアカード：4つの視点でビジョンと戦略を立案する



プロジェクトマネージャーの支援例

- ・ 管轄下のすべてのプロジェクトで共有する資源のマネジメント
- ・ プロジェクトマネジメントの方法論、ベストプラクティス、標準の特定と開発
- ・ コーチング、メンタリング、トレーニング、監督
- ・ プロジェクト監査を通してプロジェクトマネジメント標準、方針、手順、テンプレート順守状況の監視
- ・ プロジェクトの方針、手順、テンプレート、その他共有する文書の策定とマネジメント
- ・ プロジェクト間のコミュニケーションの調整

プロジェクトマネジメントオフィス(PMO)

要素	特徴
支援型	<ul style="list-style-type: none">• テンプレート、ベストプラクティス、トレーニング、他のプロジェクトからの情報や教訓を提供することにより、プロジェクトに助言を与える• プロジェクトのレポジトリとしても機能するが、PMOによるコントロールの度合いは低い
コントロール型(管理型)	<ul style="list-style-type: none">• 支援を行うとともに、さまざまな手段を通して、組織のガバナンスに基づくコンプライアンス※を要求する ※法令や組織倫理の順守だけでなく、プロジェクトマネジメントの枠組みや方法論を採用すること、特定のテンプレート、フォーム、ツールを使用することなど• PMOによるコントロールの度合いは中程度
指揮型	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトを直接マネジメントして、プロジェクトを掌握する• PMOによるコントロールの度合いは強い

PMOの支援の仕方も組織によってさまざま

プロジェクトマネージャーの役割

プロジェクトマネージャーは、
「プロジェクト目標を達成することに責任をもつチームをリードするために、母体組織が任命する人物である」

【プロジェクトマネージャーの活動】

- 立ち上げから終了まで一貫してプロジェクトに関与する
- プロジェクトの立ち上げに先立って評価や分析に携わる
- 戦略目標の推進、組織のパフォーマンス改善、顧客ニーズを満たすための提案について経営陣や事業部門リーダーと相談する
- ビジネスアナリシス、ビジネスケースの作成、プロジェクトのためのポートフォリオマネジメントの側面でマネジメントや支援を要請される
- プロジェクトから得られるビジネス上のベネフィットを実現することに関連する後続の活動に関与する

プロジェクトマネージャーは機能部門マネージャーや定型業務マネージャーの役割とは異なる
機能部門マネージャー：機能部門や事業部のものを管理監督することを重視する
定型業務マネージャー：業務を効率的に進める責任を負う

プロジェクトマネージャーの活動(1/3) ～プロジェクトへの影響～

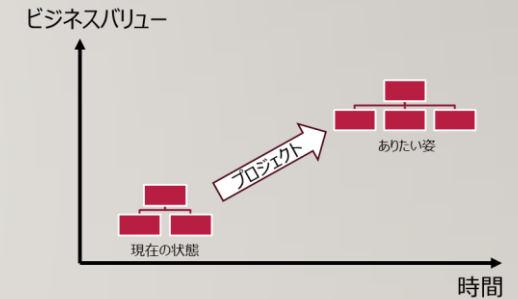
【プロジェクトマネージャーの影響範囲】



プロジェクト目標とステークホルダーの期待に応えるようにプロジェクトチームを導く
利用可能な資源と競合する制約条件とのバランスを維持する
スポンサー、チームメンバー、その他ステークホルダーとコミュニケーションを取る
方向性の提供やプロジェクト成功に向けたビジョンを提示する
ソフトスキルを使って、コンセンサスを得るために、ステークホルダー間の対立を調和させる

【コミュニケーションを取る能力】

- 口頭、書面、非言語などを使って細かく調整されたスキル
- コミュニケーション計画とスケジュールを作成し、保持し、順守する
- 予測可能で一貫性のあるコミュニケーションを取る
- ステークホルダーのコミュニケーションニーズを理解する
- コミュニケーションを簡潔で明瞭、完全、シンプルかつ関連性がありテーラリングされたものにする
- 重要な良い知らせと悪い知らせを含む
- フィードバックチャネルを組み込む
- プロジェクトメンバーがネットワークを広げることを含む関係構築スキル
- ネットワーキング
 - 組織の階層のような公式なネットワークを活用する
 - プロジェクトマネージャーが構築し、維持し、育成する非公式なネットワーク



プロジェクトマネージャーの活動(2/3) ～組織への影響～

他のプロジェクトマネージャーと積極的にコミュニケーションを図る

必要とする人的資源、技術的資源、財源、成果物へのニーズ
(他のプロジェクトに影響を及ぼす理由)

- 同一の資源への需要
- 資金調達の優先順位
- 成果物の受け渡し
- プロジェクトと組織の間の目的、目標の整合性

組織内での強力な提唱者となる

内部の政治的、戦略的課題に対処する

組織全体のプロジェクトマネジメントコンピテンシー強化に努力する

- 暗黙知や形式知の移管や統合の施策に関与する
- プロジェクトマネジメントの価値を示す
- 組織内のプロジェクトマネジメントの受け入れを増強する
- PMOが組織に存在する場合、その有効性を高める

プロジェクトマネージャーの活動(3/3) ～業界、専門的分野への影響～

最新の業界動向によく通じている

最新の情報を得てそれが現在のプロジェクトにどう影響し、どう適用されるか判断する

プロダクト、技術の開発

新規および変化する市場ニッチ

標準

プロジェクトマネジメント、情報セキュリティマネジメントなど

技術支援ツール

直近のプロジェクトに影響する経済勢力

プロジェクトマネジメント分野への影響

プロセス改善と持続可能性戦略

継続的な知識の移転および統合

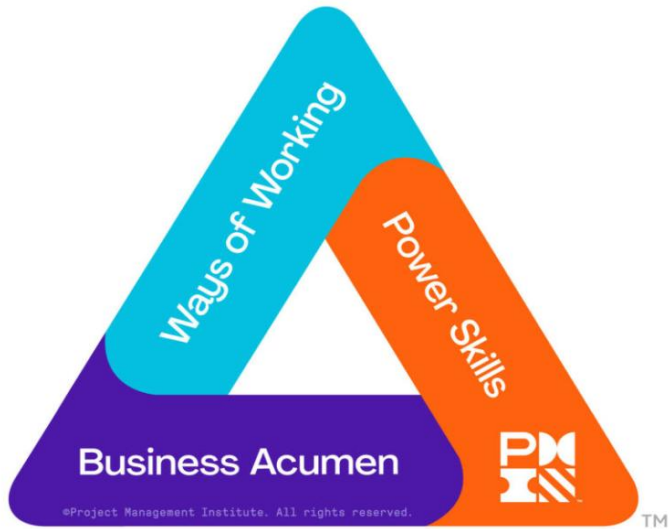
地域内、国内、グローバルに知識と専門知識に関して他者へ貢献する

トレーニング、継続教育、国際組織などへの貢献

プロジェクトマネジメントの専門家として、プロジェクトマネジメントの指導と教育

プロジェクトマネージャーのコンピテンシー

PMIトライアングル



https://www.pmi-japan.org/pmp_license/renewal/talent-triangle/

Ways of Working(働き方)

プロジェクトマネジメントに関するスキル

さまざまな働き方を習得し、適切なタイミングで適切な手法を使い分けることは、プロジェクトの成果に大きな影響を与える可能性があります

Power Skills(パワースキル)

リーダーシップに関するスキル

協働型リーダーシップ、コミュニケーション、共感力などの対人スキルは、多様なステークホルダーとの影響力を維持するために役立ち、変化を乗り越えるうえで不可欠です

Business Acumen(ビジネス感覚)

戦略、ビジネスに関するスキル

専門職には、効果的な意思決定力を養い、自身の業務が組織の戦略や世界的な動向とどのように結びついているかを理解する力が求められます

プロジェクトマネージャーの権威(パワー)

権威(パワー)	説明
地位による力	組織またはチーム内で与えられた公式な職位
情報による力	情報収集や配布を管理する力
参照による力	個人に対して他者が抱く敬意や賞賛、得られた信頼など
状況による力	チームにダイナミックな変化があった場合にその状況に対応する力
個人的またはカリスマ的な力	人柄、魅力、引き付ける力
報酬による力	報酬を与えてくれる人とみなされ、チームがそれに従って行動してくれる
関係性による力	ネットワーキング、人脈、提携への参加
専門性による力	保有するスキルや情報、経験、訓練、教育、資格
懲罰または強制による力	懲戒や不利益な結果を与える力
取り入る力	お世辞や共通点の活用によって好意や協力を得る
圧力による力	望ましい行動を取らせるために選択や行動の自由を制限する

プロジェクト・マネジャーは活用できる力を使ってプロジェクトを成功へ導く

マネジメントとリーダーシップの比較

マネジメント	リーダーシップ
地位の力を使って指揮する	関係性によるパワーを使って導き、影響を与え、協働する
維持する	発展させる
管理する	革新する
システムと構造に焦点を当てる	人々との関係に焦点を当てる
コントロールに依存する	信頼を鼓舞する
近い将来の目標に焦点を当てる	長期的なビジョンに焦点を当てる
どのように、いつ を尋ねる	何を、なぜ を尋ねる
収益（ボトムライン）に焦点を当てる	地平線（将来の方向性）に焦点を当てる
現状を受け入れる	現状に挑戦する
正しく物事を行う	正しいことを行う
オペレーション上の問題や課題解決に焦点を当てる	ビジョン、整合性、動機づけ、そしてインスピレーションに焦点を当てる

プロジェクトマネージャーが成功するためには、
リーダーシップとマネジメントの両方を活用する必要がある

リーダーシップのスタイル

一般的なスタイル	特徴
自由放任型(傍観主義)	チームに意思決定および独自の目的を設定させる
業務達成型	目標、フィードバック、成果に焦点を当て報酬を決定する
サーバントリーダーシップ	チームメンバーを奉仕する姿勢を示し、メンバーを優先する メンバーの成長、学習、発達、自律性、幸福を重視 関係性、コミュニティ、協働に集中する (リーダーシップは二次的で奉仕の結果として現れる)
変革型	理想化された特質とふるまい、インスピレーションを与える動機づけ、革新と創造性の奨励 個別配慮によってフォロワーを力づける
カリスマ型	人を鼓舞する能力がある エネルギーで熱意があり、自信がある 強い信念を持つ
相互作用型	業務達成型、変革型、カリスマ型の組み合わせ

プロジェクトマネージャーは個人的な好みやプロジェクトに関連する要因、プロジェクトの状況に応じてリーダーシップを使い分ける