

Webプロジェクトマネジメント標準

PMBOK®でワンランク上のWebディレクションを目指す

林千晶・高橋宏祐 共著

発刊に寄せて

感性が命と言われるクリエイターの世界に、マネジメントの論理性をもち込んだ果敢なチャレンジ。2つの異質なアプローチが連携して車の両輪になり、仕事の価値を飛躍的に高めてくれるに違いありません。アラブに生まれ、日本の大学でマーケティング、アメリカでジャーナリズムを勉強して、ウェブの世界に飛び込んだという異才の林千晶さんだからこそできたこと。日本では誰も考えなかったクリエイティブ・ワークのマッチング・インフラを立上げ、日本最大のバーチャル・ファクトリに成長した今、クライアント、クリエイター双方の満足度を向上する原動力は、ほかならぬプロジェクトマネジメントの卓越さなのです。

本書はロフトワークにおける実証を踏まえて、グローバル・スタンダードであるPMBOKの汎用知識体系を的確に噛み砕いて解説し、ウェブ制作に適用するノウハウを惜しげもなく披露しています。

さらに、知識、スキルに加えて、成功するプロジェクト・マネジャーがもつべきコンピテンシー（行動特性）を、高橋宏祐さんが解明しています。ベテランのプロジェクト・マネジャーの豊富な経験に基づいた、的を射たアドバイスが、ウェブの世界でリーダーを目指すみなさんを勇気づけてくれます。

この本は、ウェブ制作プロジェクトマネジメントの日本で最初の教科書であり、バイブルになるものと思われます。

——高橋 正憲

PMI 東京支局 理事

「残業ゼロ」をいつも言っている私ですが、単に早く帰ればいいというわけではありません。レベルの高い仕事をいかに効率的に、短い時間で仕上げられるか、ということが重要なのです。日本のオフィスでは「生産性」という観点が完全に抜け落ちていますが、この問題をウェブという分野で正面から捉えた本書に、大いに期待したいと思います。

——吉越 浩一郎

『「残業ゼロ」の仕事力』著者／元トリンプ・インターナショナル・ジャパン社長

素晴らしい書籍の刊行ですね。これからの日本企業はよりグローバル化してゆきますから、グローバル・メディアとしてのウェブは企業活動のための最適の装置となります。そして、その装置を最大限に活かすためのプロジェクトマネジメントはこれからの最重要テーマです。

これまでは手探りで行われることが多かったウェブサイトの開発や運営ですが、体系化されたこの書籍はこれからの大いなる指針になるでしょう。

——岩城 陸奥

株式会社ミラコム 代表取締役

社団法人日本アドバイザーズ協会 Web 広告研究会 メディア委員長

ウェブは生活や企業活動の様々なシーンでなくてはならないものになってしまいましたが、同時にあらゆる環境のパラダイムシフトも起こっています。

そういうなかで企業サイトの構築や運用については従来の組織や方法論では対応できないと分かっているが、その確立は容易ではありません。本書のプロジェクトマネジメントは企業サイトの実際の現場からたどり着いたひとつの新しい方法論として、同じ悩みを持つ多くの方に共感を呼ぶものと思います。

——橋本 和徳

株式会社日立製作所 ブランド戦略室 (Web 戦略担当) 部長

ここ数年、ウェブディレクターという職種が注目され、テクニカルなノウハウだけでなく、案件をマネジメントするというスキルがフォーカスされてきています。PMBOK というフレームワークを応用するというロフトワークの取り組みは、非常に興味深く、納得がいくものでした。

制作者だけでなく、発注側も含め、もちろん、そのウェブを使う人も「すべてはみんなのハッピーのために」という考えは、ウェブというメディアが一度むけるために、出てくるべくして出てきたバイブレーションだと思います。単に PMBOK を解説するだけでなく、ロフトワークの中で揉まれたノウハウを惜しみなく共有してくれるこの書籍を歓迎します。

——鷹野 雅弘

株式会社スイッチ／CSS Nite 主宰

はじめに

1990年代の後半以降、インターネットが一気に普及し、ウェブサイトは瞬く間に新しいメディアとしての地位を確立しました。現在では、ウェブサイトをまったく利用しない生活は想像ができないほどです。

ウェブの社会的な役割が増大するのにもともって、ウェブ制作に関連する仕事も増え続けています。ウェブに関わる制作業務は、この10年間で広告製作や映像制作、書籍や雑誌の編集などに匹敵するクリエイティブ業としての地位を確立したと言ってもいいと思います。

しかしウェブ制作は、ほかのクリエイティブの分野から比べると、とても歴史が浅いのも事実です。例えば、書籍づくりは、活版印刷が発明された15世紀から数えれば、すでに500年以上の歴史をもっています。書籍編集者は、その長い歴史の中で蓄積されてきた知識やノウハウを十分に活用することができます。しかし、ウェブの歴史は、ほんの10年を数えるのみです。10年で蓄積された知識体系やノウハウは、残念ながら微々たるものでしかありません。

ウェブ制作に求められる社会的な役割は日に増大しているのに、その制作の基盤となる確固たる知識やノウハウはとても少ない——。そこにウェブ制作を現場で担う人たちの悩みと苦しみがあります。

私と諏訪が2000年に設立した制作会社「ロフトワーク」も、そういった悩みをずっと抱えてきました。「どうしたらウェブディレクションの失敗を防げるのだろう?」「どうしたらもっと効率的にウェブ制作を進められるのだろう?」そして「どうしたらもっとハッピーエンドのプロジェクトを増やせるのだろう?」。私たちはそんなことを毎日のように考え続け、IBMのシステム構築におけるプロジェクトマネジメント手法などを研究しながら、必死に答えを探しました。

この本でご紹介するPMBOK（ピンボック／A Guide to the Project Management Body of Knowledge）と出会ったのは、そんな暗中模索をしばらく続けてからのことでした。私たちは、PMBOKの内容を知って、とても驚きました。プロジェクトに関するすべての事柄が体系化されていて、これに準拠すればウェブディレクションの失敗のほとんどは防げると思えたのです。私たちはその後、PMBOKをひとつの教科書としながら、ウェブ・プロジェクトの進め方を徹底的に見直し、社内で構築したプロジェクト管理システムと連携させながら、大きな失敗を未然に防ぎクライアントの満足を達成できるウェブディレクションの方法を追求し続けてきました。



「ロフトワークのウェブディレクションのやり方についてセミナーで講演してほしい」——そんな依頼を受けたのは、それからしばらく経ってからでした。正直、最初はお断りしようと

思いました。私たちが実践している方法がウェブ業界の中でどこまで通用するのか心許なかったからです。PMBOK の取り入れ方に間違いがあるかもしれないし、もっともっと効率のよいやり方があるかもしれない。そう考えたら、人前で話すことが怖くなってしまったのです。でも、せっかくいただいたチャンスでもある。聞いてくださる人に何か役立つことがあるかもしれない。また人前で話すことによって私たちのやり方の誤りも見えてくるかもしれない。そう考えて引き受けることにしました。

講演の結果は、私の予想を大きく裏切るものでした。セミナーに集まったくさんの方々が、私の話に熱心に耳を傾けてくださり、必死にメモをとっていました。私を見返す目の力には圧倒されるほどでした。講演が終わると、多くの人たちが、「こんなものがあるとは知らなかった」「まさにこれが私たちが必要としていたものです！」と、次々に私に声をかけてくださいました。それから、「たった1時間半では足りません。もっと詳しく教えてください」という声も。

「そうか、悩んでいたのは私たちだけじゃなかったんだ」。そう思うと、身体の内から力が湧いてくるような気がしました。それと同時に、制作業界における PMBOK の可能性をもっと多くの人に伝えたいと思いました。

ウェブ・プロジェクトに特化したプロジェクトマネジメントの方法に関する本を出さないかというお話をいただいて、「挑戦してみたい！」と思ったのも、あの講演の経験があったからです。私は、本をつくるなら、海外で誕生した PMBOK という知識体系と、日本のウェブ制作の現場のリアリティをつなげるような内容にしたいと思いました。そして、どうやったらウェブのプロジェクトの失敗を防げるのか、どうやったらコストを超過せずにプロジェクトを終結させられるのか、どうやったら制作側とクライアント側がハッピーな関係を結べるのか、そのヒントをウェブ制作の現場で日々悩んでいる多くのみなさんに伝えられる本にしたいと思いました。

またできることなら、PMBOK と出会ってからの私自身の変化についても書いてみたいと思いました。私を含めロフトワークのディレクターは、PMBOK を導入することで、「頑張っても頑張ってもどうしても改善の糸口が見つからない」そんな閉塞感から脱することができたからです。PMBOK によって、自分たちのウェブディレクションの問題点がわかり、それを解決するために何をすればよいのかがわかるようになりました。個人の能力不足や努力不足だけが失敗を招き寄せているのではない。正しいフレームワークを身につけることで、プロジェクトを成功に導くことができる。それは私たちに大きな自信を与えてくれました。



私自身、PMBOK に取り組み始めて日が浅いこともあり、本の執筆に当たっては、富士通でコーポレートサイトの運営を中心で担っている高橋宏祐さんにご協力をお願いしました。私よりもずっと前から PMBOK の体系を身につけ、それを日々実践していらっしゃる高橋さんの存在があったからこそ、私はこの本に取り組む決心がついたのです。

この本は、1 章、2 章を林、3 章を高橋が担当しています。1 章では PMBOK の基本的な考え方について、2 章ではウェブ・プロジェクトにおける PMBOK の具体的な活用法について、3 章ではプロジェクト・マネジャーの心構えやリーダーシップについて解説しています。残る 4 章にはウェブ制作の現場で活用できるテンプレート集を掲載しました。

PMBOK があらゆるプロジェクトの内容を体系的に網羅しているのに対し、この本は、小、中規模のウェブ・プロジェクトに関連する内容のみを取り上げています。私たちは、この本をひとつの「過程」であり、ひとつの「サンプル」であると考えています。PMBOK は、これまで様々な知や経験を吸収しながら、改訂に改訂を重ねてきました。今後もおそらく半永久的に改訂され続けていくでしょう。この本もまた、読者のみなさんの解釈や指摘によって、どんどん変化していくべきであると私たちは考えています。いろいろな人の知識や経験によって内容が変化し、成長していく。その意味において、この本は「過程」であり、「サンプル」なのです。

この本は、ウェブ業界での多少の経験があって、ウェブ制作の基本はわかっているのになんともウェブディレクションがうまくいかないと悩んでいるような方々を主要な読者として想定しています。また、クライアントの立場でウェブ・プロジェクトを牽引していかなければならないという方にもぜひ読んでいただきたいと思います。この本をベースとして、ウェブ・プロジェクトを楽しく、ハッピーに成功させる方法にチャレンジしていただければ、それに勝る喜びはありません。



最後に、執筆の機会を与えてくださった技術評論社の神山真紀さん、内容に細かく目を通してくださったプロジェクトマネジメント・インスティテュート（PMI）東京支部の高橋正憲さんと永谷裕子さん、執筆をサポートしてくださったフリーライターの二階堂尚さんに心から感謝申し上げます。それから、私と二人三脚でウェブ・プロジェクトの方法を模索してきたロフトワーク代表取締役の諏訪光洋にも感謝の言葉を。彼はこの本の事実上の共同執筆者のひとりです。そして何よりも、年間 300 に及ぶロフトワークのプロジェクトを担ってくれているロフトワークのスタッフと、loftwork.com に登録して下さっている 1 万人のクリエイターのみなさんにも、この場を借りてお礼を申し上げたいと思います。みんな、本当にありがとう！

ロフトワーク取締役 林 千晶

発刊に寄せて 2
はじめに 4

Chapter 1

プロジェクトマネジメントがもたらすもの 13

- 1.1 そのプロジェクトはなぜ失敗したのか 14
プロジェクトマネジメントが求められる理由
- 1.2 3つのキーワードで「プロジェクト」を読む 19
プロジェクトマネジメントの知識体系
- 1.3 すべては、「みんなのハッピー」のために 26
プロジェクトマネジメントの背景と意義

Chapter 2

PMBOKに基づくセオリー 31

-
- 2.0 プロジェクトの前提 32

プロジェクトの要は計画にあり 34

-
- | | | |
|------|-------------------------|----|
| 2.1 | プロジェクトを正式に発足させる | 35 |
| | プロジェクト統合マネジメント・その1 | |
| 2.2 | やるべき作業を定義する | 42 |
| | プロジェクト・スコープ・マネジメント・その1 | |
| 2.3 | WBSを使ってやるべきことを網羅する | 49 |
| | プロジェクト・スコープ・マネジメント・その2 | |
| 2.4 | 見落とししやすいコミュニケーション問題 | 55 |
| | プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント | |
| 2.5 | リスクをマネジメントする | 63 |
| | プロジェクト・リスク・マネジメント | |
| 2.6 | 品質は必ず事前に計画する | 67 |
| | プロジェクト品質マネジメント | |
| 2.7 | 調達と契約書 | 74 |
| | プロジェクト調達マネジメント | |
| 2.8 | 見積りのコツ | 81 |
| | プロジェクト・コスト・マネジメント | |
| 2.9 | 精度の高いスケジュールを作成する | 87 |
| | プロジェクト・タイム・マネジメント・その1 | |
| 2.10 | プロジェクトの全体像を公式化する | 95 |
| | プロジェクト統合マネジメント・その2 | |

マネジメント力が問われる実行・ 99 監視コントロール・プロセス

- 2.11 プロジェクトの「実行」と「監視」 100
プロジェクト統合マネジメント・その3
- 2.12 プロジェクト・チームの編成と育成 105
プロジェクト人的資源マネジメント
- 2.13 クラッシングやファスト・ラッキングで 110
スケジュール短縮を図る
プロジェクト・タイム・マネジメント・その2
- 2.14 スコープ検証、プロジェクトの終結 116
プロジェクト・スコープ・マネジメント・その3
プロジェクト統合マネジメント・その4

Chapter 3

プロジェクト・マネジャーの真のチャレンジ

- 3.1 あなたがプロジェクト・マネジャーに 123
なったときにつくるもの
 - 3.1.1 変えないもの、変えるもの、秀でるもの 123
 - 3.1.2 普遍的なルール 126
 - 3.1.3 先人の知恵を使う姿勢 128
 - 3.1.4 優れたビジョンをシンプルに言う 133

3.2 マネジメントとリーダーシップ 137

- 3.2.1 プロジェクト・マネジャーの 137
マネジメントスキルの学習機会
- 3.2.2 自身の行動／発言の一貫性を高める 138
- 3.2.3 コントローラーとファシリテーターになる 140
- 3.2.4 プロジェクトの成熟度にあわせたマネジメント 142
- 3.2.5 話を聞く、引き出す、 147
記録をとりエビデンスを残す
- 3.2.6 主観的な理想や完ぺき主義から脱却する 150
- 3.2.7 原理原則を忘れない 152
- 3.2.8 ベースラインをもつ 154

3.3 真のプロジェクト・マネジャーになるために 157

Chapter 4

ウェブ・プロジェクトで活用できる テンプレート集 159

- 4.1 アジェンダ 161
- 4.2 議事録 162
- 4.3 プロジェクト体制図 163
- 4.4 プロジェクト・チャーター兼
プロジェクトマネジメント計画書 164
- 4.5 WBS & スケジュール 166
- 4.6 課題管理表 168

Appendix

[座談会] プロジェクト化が進むウェブの現場 171
企業と制作会社をつなぐヒントを探る

PMI は、米国およびその他の国で登録された Project Management Institute のサービスと商標です。PMP は、米国およびその他の国で登録された Project Management Institute の資格のマークです。PMBOK は、米国およびその他の国で登録された Project Management Institute の商標です。

その他本書に登場する会社名、製品名などは、関係各社の登録商標または商標です。

なお、本文中には ™、® マークは記載していません。

Chapter 1.1

そのプロジェクトはなぜ失敗したのか プロジェクトマネジメントが求められる理由

「我が社は次の事業の柱として人材派遣業に参入することを決定する」

X年9月、取締役会における役員の合意のもと、社長のこの号令によって新規事業がスタートした。大手企業向けに人材教育サービスを提供しているA社。同社は、新年度に向けた事業戦略において、従来の事業との相乗効果が見込める人材派遣事業に新たに進出することを決めた。同時に、サービスの窓口となるウェブサイトの立上げ準備がスタートした。A社の新規事業担当者は、普段から取引があり信頼関係もあるウェブ制作会社に仕事を依頼した。A社側、制作側の全スタッフが招集され、作業の概要やスケジュール、予算などの情報が共有された。11月末のことである。

ウェブサイトのオープンは翌年3月末。作業時間4ヶ月というのは、システムとも連動する新規サイトの立上げ案件としては、タイトなスケジュールだった。しかしA社の社長には、新年度から新規事業を華々しくスタートさせたいという強い意向があり、それまでにサイト制作を何とか間に合わせる必要があった。そして制作作業がスタートしてまもなく、新規事業への進出を予告するプレスリリースも大々的に配信された。

当初は順調にいくかに見たこの作業にやや暗雲がたれ込めてきたのは、12月も半ばを過ぎた頃である。サービスの詳細がなかなか確定せず、作業が本格的に始められないのである。例えば、派遣希望者が、ウェブサイトで新規登録してもらう際に入力するユーザ情報。項目を減らして気軽に登録してもらうべきか、多くの情報を入力してもらい派遣事業の質を高めるべきかで侃々諤々の議論が続けられていた。結局ひと月近くが過ぎても、ウェブサイトの仕様は決まらなかった。そこでスケジュールを優先することに決めた制作側は、詳細な仕様が確定する前にシステム開発に着手することにした。

発注側と制作側は、気心の知れた間柄だった。それぞれのモチベーションも高く、

案件を成功させようという気概を共有していた。さらに制作側はもう何年もウェブ制作にかかわっている自信があった。しかしそれゆえに、仕様の詳細や、作業に変更が発生したときの追加費用などについての話し合いはほとんどなされていなかった。「トラブルがあっても、一緒に乗り越えよう」。そんな意気込みが勝っていたのである。これが、後に大きな問題を引き起こすこととなる。

ウェブサイトの詳細仕様がようやく決まったのは、作業開始から2ヶ月が経過した1月末のことだった。確定した仕様では、プロジェクトスタート時に描いていたシステム設計を大きく変更し、全体のページ数も予定よりも大幅に増やす必要があった。これは大変な作業になると考えた制作側は、スケジュールの延期と費用の追加を発注側に泣く泣く申し出た。

しかしA社からすれば、社長自ら先頭に立って推進している事業を遅延させるわけにはいかない。プレスリリースもすでに発表済みなのである。A社の担当者は、追加費用を支払うことには同意したが、スケジュールは何としても守りたいと制作側に伝えた。

3月中のオープンに間に合わせるべく、制作作業は急ピッチで進められた。サイトは何とか形になったが、もはや余分な時間は一切残されていない。結果として、十分なテストを実施しないまま、A社の人材派遣事業サイトは、サービスをスタートするほかなかったのである。

そうして迎えたオープン当日。恐れていたことが起きてしまった。「登録ページがきちんと表示されない」といったクレームが大量に寄せられたのである。A社の担当者が制作側に確認してみると、Internet Explorer6でしか表示確認をしておらず、SafariやInternet Explorer7といったブラウザでは表示が適切にされないことが判明した。場合によっては、最も重要な「登録ボタン」が正しく表示されず、申し込みが全く行えないケースがあることが判明した。

さらにその2日後、応募者が予想以上に少ないことに不安を感じたA社担当者が、再び制作側に確認を依頼したところ、確かに依頼したはずのキーワード広告が出されておらず、検索エンジンからの流入がほとんどきていないことがわかった。

サービススタートに備えて大量の広告を打っていたA社側の怒りが爆発した。A社は、今回受けた被害の代償として支払う制作費の大幅減額を前提に、制作側にミーティングを打診したのだった――。

プロジェクトマネジメントの不在

この例では、企業のウェブサイト制作時に起こりうるトラブルと、それがもたらす結果を多少大げさにではありますが書いてみました。この後ミーティングの行方がどうなったとしても、A社と制作会社が再び仕事を一緒にすることはないでしょう。案件は明らかに失敗だったのです。では、失敗の原因はどこにあったのでしょうか？

発注側も制作側も、高いモチベーションをもったのぞんだ案件でした。すべてのスタッフがやる気に満ちあふれ、発注側と制作側の気心も知れていました。しかし、逆説的ですが、気心が知れていて、モチベーションが高かったことこそが、この案件をトラブルに導いた大きな原因だったのです。

仲がいいからこそ、作業を曖昧にスタートさせてしまう。モチベーションの高さがプロジェクトに対する楽観的な観測につながり、緻密な計画を立てず、リスク・マネジメントなしでも問題を乗り越えられると考えてしまう。新規事業のサイトであるがゆえに勢いが勝り、現実的なスケジュール感をもたずにスタートしてしまう——このようなケースは、実はウェブ制作の世界では非常に多いのではないのでしょうか。

どうすれば、この案件は成功したでしょうか。

ひとつ確かに指摘できることは、この一連の作業のなかに、「プロジェクトマネジメント」という考え方がなかったということです。発注側はこれまでの経験知に基づいて作業を進めたはずで、受注側もそれなりの制作の方法論をもって作業のぞんだはずで、しかし、その両者がもっていた経験と方法論では、結局のところ、リスクを回避できなかったわけです。もし、体系化されたプロジェクトマネジメントの方法がこの仕事に適用され、その方法に基づいた緻密な計画が立てられ、それが実行に移されていたのなら、4ヶ月という規定の期間内に、追加費用を発生させず、発注側のニーズに応えた、クオリティにおいても十分に満足いくウェブサイトが完成していたはずなのです。

「プロジェクト」の定義

プロジェクトマネジメントとは何か？ それを説明する前に、まず「プロジェクト」について定義しておく必要があります。

「プロジェクト」というと、つい規模の大きい、長期間にわたる仕事を思い浮か

べてしまいます。「新東京タワー建設プロジェクト」「オリンピック誘致プロジェクト」「駅前再開発プロジェクト」——プロジェクトと聞いて多くの人が想起するのは、こんなイメージではないでしょうか。

しかし、私たちが日頃取り組んでいる仕事は、実はその多くが「プロジェクト」なのです。プロジェクトマネジメントを推進する代表的な機関である米PMI（プロジェクトマネジメント・インスティテュート）が発行するPMBOK（ピンボック＝A Guide to the Project Management Body of Knowledge／プロジェクトマネジメント知識体系）では、プロジェクトを2つの要素で定義しています。「**有期的であること**」、そして「**独自性があること**」です。

「有期的」とは、文字通り、期日があるということです。その作業をいつまでに終わらせなければならないかが決まっている。それが「有期的であること」です。一方、「独自性」というのは、ほかの定常業務と比べて、何かしら新しい要素が加わっているということです。これまでやってきた仕事の機械的な反復では済まない作業。それが「独自性がある」仕事です。この2点に適合していれば、その仕事はプロジェクトであるといっているのです。

そう考えれば、ほとんどの仕事はプロジェクトであるということが理解できると思います。なぜなら、変化の激しい今日において、まったくのルーティーン業務はほとんど存在しないからです。仕事のテーマが同じでも、前よりもコストを下げる

ことや作業期間を短くすることが求められれば、必要とされる作業やその進め方、かかわるスタッフなども変わります。結果、その仕事は「それまでとは違う仕事」となり、したがってそれはプロジェクトなのです。

経済が右肩上がりで成長していた時代は、業務改善や変化はそれほど求められませんでした。同じことを繰り返すだけでも、十分成果が達成できたからです。しかし、現代は常に仕事の効率化が求められる時代です。「少しでも早く」「少しでも安く」「少しでも高品質に」——そういった改善が求められない職場は、今やほとんどないでしょう。

とりわけウェブ制作の領域では、プロジェクトと呼べない仕事はほぼ皆無です。技術の進化は速く、インフラは日々進化する。また新しいWebサービスも次々に登場し、ウェブの社会的役割は日に日に高まっています。そんな環境にあって、ウェブ制作会社が「前と同じものをつくってください」というオーダーを受けることはありえないといっているでしょう。ウェブ制作に関する仕事は、基本的にプロジェクトなのです。

プロジェクト・マネジャーの重要性

プロジェクトの現場には、必ず「プロジェクトマネジメント」が必要とされます。「マネジメント」と聞くと「管理」という言葉を連想しがちですが、プロジェクトマネジメントは、むしろ「**プロジェクトを確実に成功させるための道筋づくり**」とでも考えると理解しやすくなります。そして、その方法を体系化したフレームワークがPMBOKなのです。

その特徴については後ほど説明しますが、ここではプロジェクトマネジメントにおけるプロジェクト・マネジャーの役割と重要性について触れておきたいと思います。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを計画する人であり、プロジェクトの進行やクオリティ、プロジェクトの最終的な成功に責任を負う人です。ウェブ制作には、ウェブ・ディレクターという重要なポジションがありますが、もしかかわる案件がプロジェクトとして進行するなら、ウェブ・ディレクターがすなわちプロジェクト・マネジャーということになります。

プロジェクト・マネジャーには、プロフェッショナリズムも求められます。この場合のプロフェッショナリズムには、プロジェクトマネジメントのフレームワークやウェブに関する専門知識を十分に備えていることももちろんですが、例えばクライアントの矛盾した要望に直面したときに、クライアントの最終的な満足のためにしっかりと「NO」を言える。そんな人間としての「インテグリティ（＝完全性）」も含まれます。プロジェクト・マネジャーは、右脳と左脳の両方を大切にし、バランスをとることが必要なのです。当初に設定されたコストの範囲内で、定められた期日までに、要求された水準の青果物を納品しようという左脳の働きも大切ですが、それと同時にそのスケジュールをガチガチに遵守するのではなく、常にメンバー間で心の通い合うコミュニケーションを大切にし、状況に応じて柔軟な変化を加えることができるのが、プロフェッショナルなプロジェクト・マネジャーなのです。

このように、プロジェクト・マネジャーとは、プロジェクトの結果を左右する極めて重要なポジションですが、プロジェクト・マネジャーひとりがプロジェクトマネジメントの手法に基づいて適切に行動しても、それだけでプロジェクトの成功が約束されるわけではありません。プロジェクトを成功させるには、それにかかわるメンバー全員がプロジェクトマネジメントについてのある程度の知識を備えていることも必要となります。

3つのキーワードで 「プロジェクト」を読む プロジェクトマネジメントの知識体系

ひとつ目のキーワード＝「9つの知識エリア」

今日、プロジェクトマネジメントのフレームワークとして世界的なスタンダードとなっているのが、先に触れた PMBOK です。PMBOK の詳しい紹介は第 2 章に譲ることにして、ここでは、「9つの知識エリア」「アウトプット」「スコープ」という 3つのキーワードを取り上げて、PMBOK の特徴を概観しておきます。

第一のキーワードは、「9つの知識エリア」です。PMBOK では、プロジェクトマネジメントを 9つのエリアに分割し、作業のカテゴリーと分野を定義しています。当初、この知識エリアは 6つでしたが、PMBOK の監修者である PMI は、PMBOK 改訂のたびに内容を吟味し、6つの要素を 8つに増やし、さらにそこに全体を統括する「プロジェクト統合マネジメント」の要素を加え、「9つの知識エリア」としたのです。

「9つの知識エリア」とは、いわばプロジェクト全体の航海図です。出航に当たって、これから乗り出していく海の全容を把握し、そこで必要なもの、やらなければならないことをあらかじめ確認したうえで、海へと漕ぎ出す。それが、PMBOK における重要な思想のひとつです。

9つの知識エリア」とは、以下のようなものです。

①プロジェクト統合マネジメント

全体を捉えるための作業エリアです。ここでほかの知識エリアの情報を集約し、統合します。プロジェクト全体を俯瞰かんし全体最適を図るプロジェクトの要の部分です。

②プロジェクト・スコープ・マネジメント

「スコープ」とは、そのプロジェクトにおけるすべての成果物のことで、「作業範囲」と訳されることもあります。ウェブ制作ではこの概念が非常に重要なので、これについては後ほど説明します。

③プロジェクト・タイム・マネジメント

スケジュール作成・管理のエリアです。

④プロジェクト・コスト・マネジメント

見積りなど、コストに関するエリアです。

⑤プロジェクト品質マネジメント

成果物の完成度を設定し、それを達成するための手法を計画するエリアです。

成果物の品質は、時間、予算、スコープという制約のなかで決まります。

⑥プロジェクト人的資源マネジメント

プロジェクト・チームをどのような体制にするかを定めるエリアです。こ

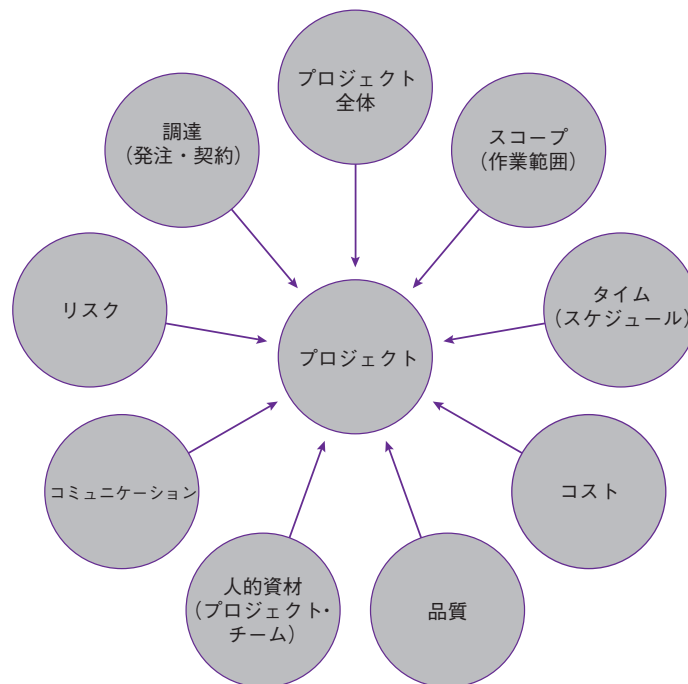
こでは、プロジェクト・マネジャーの人脈力が重要になります。

⑦プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント

プロジェクト・チーム内でどうやってコンセンサスをとるのかを決めるエリ

アです。ミーティングはどのような形式で行われるか、議事録は誰が記 録

し誰が出すのか、といった内容を決めます。



9つの知識エリアでプロジェクトの内容をもれのないように把握する

⑧プロジェクト・リスク・マネジメント

作業を進める際に、どのようなリスクがあるのかを事前に洗い出し、その対応方法を考えておくエリアです。

⑨プロジェクト調達マネジメント

外部業者への発注や契約にかかわるエリアです。

このようにして見ると、この9要素は、プロジェクトに必要なあらゆる要素を網羅しているだけでなく、要素がすっきりと整理され、過不足のない形にまとまっていることがわかります。この9つの領域にそってプロジェクトの内容をスタート時点でしっかり把握し、もれや偏りのないアウトラインをつくる。それがPMBOKの基本的な考え方です。

2つ目のキーワード＝「アウトプット」

2つ目のキーワードは「アウトプット」です。この場合のアウトプットとは、「仕事や作業の結果を形として残したもの」のことです。

日本は欧米のような契約社会と違って、アウトプットを残すという文化がこれまであまり意識されてきませんでした。ひとつの案件にかかわるメンバーに変化がなく、案件で達成すべきミッションに毎回大きな違いがなければ、アウトプットを意識しなくても問題はほとんど起こらなかったからです。しかし、ウェブ制作のように、かかわるスタッフが毎回異なり、求められる成果物も千差万別であるプロジェクトでは、それぞれのプロセスで何が生み出され（＝アウトプット）、それが次に何の作業につながるのかを意識することが必要になります。実際にPMBOKでは、すべての知識エリアにおける重要な基本動作として、「インプット→ツールと技法→アウトプット」という流れで解説されています。

「インプット」は、言葉の通り「情報を収集すること」です。先に挙げたそれぞれの知識エリアで適切に判断を下すためには、必要な情報を過不足なく集めることが必要になります。例えば、プロジェクトを立上げたら、プロジェクト期間中にステークホルダーとどのように情報を共有するかを決める「コミュニケーション計画」を立てる必要があります。その計画立案の際は、発注側がどのような業界のどのような企業であるか（組織情報やステークホルダー分析）、プロジェクトの難易度はどれくらいか（プロジェクト概要）、後々問題になりそうな制約条件はないか、という情報がインプットとして必要だと定義されています。例えば、普段ミーティ

ングには参加しないけれど最終判断を下すのは社長ひとりで、極めてワンマンな人だったとしましょう。社長に関する情報（ステークホルダー分析）がないまま、いつものやり方で「決定事項はプロジェクトメンバーを登録したメーリングリストで共有しましょう」とコミュニケーション計画を立てても、遅かれ早かれ社長の影響力を思い知ることになり、その前にやったことはやり直しになってしまう可能性が高いからです。適切な情報のインプットがなければ、正しい判断は下せない。それが PMBOK のスタンスです。

続く「ツールと技法」は、インプットした情報を処理するテンプレートや、判断を下すための方法・ノウハウのことです。ここには、各社が蓄積してきた過去のプロジェクトから生まれたノウハウや、ドキュメントのひな形、計算式やオンライン上のプロジェクト管理ツール、そして有識者からのアドバイスなどが含まれます。

適切な情報を「インプット」し、それを適切な「ツールと技法」によって処理して、誰もが共有できる形にまとめたものが「アウトプット」です。企画書、見積書、変更管理履歴書、動作検証報告書、議事録といったドキュメント類は、すべてアウトプットです。アウトプットは、あらゆる作業フェーズで残されることになります。

「インプット→ツールと技法→アウトプット」の流れは、結局のところ、どこからどのような情報を得て、それをどう処理して、どう形として残すか、といったことに関するルールのことです。これは、実は私たち人間のすべての活動にも当てはまるものです。人間は視覚や聴覚によって情報を得て、それを自分がもっている知識や経験と照らし合わせて分析・解釈し、それに対する行動をとっています。「いい匂いがしてきた→これはうなぎの蒲焼だ、食べたい→実際にうなぎ屋に行く」と

いう具合です。あるいは、自然世界における「植物が二酸化炭素を取り込み、光合成によって酸素をつくり出す」という流れも、そのまま「インプット（二酸化炭素）→ツールと技法（光合成）→アウトプット（酸素）」の動きに相当しているとも言えます。

つまり、「インプット→ツールと技法→アウトプット」という流れは、人間や自然にとって極めて基本的なもののなのです。それをあえて必須の方法として明記し顕在化させたところが、PMBOK の慧眼がんと言えます。

アウトプットを残すことの最も重要な意義は、それが次に続く作業のインプットとなり、さらには新しいプロジェクトのインプットにもなることです。ひとつのプロジェクトの各フェーズにおける「経験」は、極めて貴重な資料です。同プロジェクト内の後続の作業、もしくは次のプロジェクトにおいてその資料をインプットとして活用し、その結果を再びアウトプットとして残していく。このサイクルをつく

ることができれば、その会社が手がけるプロジェクトのクオリティは右肩上がりに向上していくことになります。

アウトプットとは、個人にとっての日記のようなもので、それを残すことによって、自分の強さと弱さ、得意と不得意といった傾向の分析も可能になります。それは、個人の成長のための重要な糧となるはずです。同様に、すべての作業のアウトプットを「プロセス資産」として捉え、プロジェクトの質の継続的な向上を目指すのが、PMBOKの方法論の非常に重要な特徴なのです。

3つ目のキーワード＝「スコープ」

最後のキーワードは、「スコープ」です。これは、先の「9つの知識エリア」の「**2** プロジェクト・スコープ・マネジメント」のところで出てきた概念です。

「スコープ」とは、直訳すれば「範囲」という意味です。端的に言えば、スコープとは「プロジェクトにおける作業の範囲」ということです。「ここまではやる」「ここからはやらない」ということを決めるのがプロジェクト・スコープ・マネジメントです。

もう少し具体的に言えば、スコープとは「発注側に納品するものすべて」のことです。html、プログラム一式、イラストや写真のデータ、ドキュメンテーションといった目に見える形で納品する「成果物スコープ」。それに加え、毎週のミーティングの開催や、SEM（検索エンジンマーケティング）のコンサルテーション、ほかのサイトへの広告出稿のサポートといった目に見えないけれども必要な作業も含めた全体が「プロジェクト・スコープ」です。クライアントとの確認や交渉プロセスを通じて、どこまでをやり、どこからはやらないかを決めるのがプロジェクト・スコープ・マネジメントです。

ウェブ制作においてスコープ・マネジメントが大事なのは、ここを曖昧にしておくと、かなりの確率でトラブルが発生するからです。往々にして発注側は「ここまでやってもらえると思っていた」と作業範囲を最大で考え、制作側は「自分たちの作業はここまでだと思っていた」と最小で考える。そんな認識の齟齬がウェブ制作の場面では頻繁に発生します。とりわけ先のケースのように、発注側と受注側がそれなりに仲のいい関係だったりする場合に、立上げ時にしっかりスコープを明確化しようという意識が緩みがち。プロジェクトの中盤にさしかかって認識の違いが露呈し、互いに「こんなはずではなかった」と苦い交渉にのぞまなくてはいけなくなる可能性が高いのです。このようなスコープ定義が曖昧だったりすることで作業の

境界線が曖昧になり、スケジュールやコストなどへの影響も考慮せず作業内容が追加されてしまうトラブルを、PMBOK では「スコープ・クリープ」と呼んでいます。

スコープ・クリープを起こさないためには、あらかじめ作業の範囲を可能な限り詳細に決めること。そしてプロジェクト進行中、スコープ変更が必要なときの確認・承認フローを事前にきちんと計画しておく必要があります。ウェブ制作では、発注側も受注側も、コストとスケジュールに関しては十分な注意を払う傾向がありますが、スコープを最初にしっかり定義するという発想は、これまであまりなかったように思います。コスト、スケジュール、スコープ。この3点があらゆるプロジェクトにおける3大制約条件です。この3要素のバランスでプロジェクトのアウトラインが確定する、プロジェクトにおける基本中の基本と考えるべきです。

重要なのは「網羅性」と「柔軟性」のバランス

以上、PMBOK の特徴の一部を紹介しましたが、一端をのぞいただけでもわかるように、プロジェクトに必要な要素や進め方が明確に体系化されているのが PMBOK の大きな特徴であり、PMBOK がプロジェクトマネジメントの方法論のデファクト・スタンダードとなった理由もそこにあります。

しかし、ウェブ制作の現場では、PMBOK をパーフェクトなマニュアルとして使えばプロジェクトが必ず成功するというわけではありません。すべての方法論がそうであるように、現実的な運用の場面では、「網羅性」と「柔軟性」のバランスが求められます。

「網羅性」とは、ここで提示されている9つの作業エリアをすべてひと通り検討する必要があるということです。ここで抜けがあつてはいけません。人はやりやすい作業、得意な作業には積極的に取り組むものですが、それ以外の作業は敬遠しがちです。しかし「得意な作業」と「必要不可欠な作業」は別のものです。仮に、「この作業は不得意だから」といって敬遠したら、その作業の抜けがリスクの原因となり、プロジェクトの全体が破綻してしまう可能性もあるのです。プロジェクトを成功させようと思ったら、必ず先に挙げた9つのエリアを網羅的に検討してください。

一方、矛盾するようですが、プロジェクトを実行する段になったら「抜くべきところを抜く」「状況に応じて最適な変更を加える」ことが必要になります。それが「柔軟性」です。PMBOK は、あらゆる分野、あらゆる規模のプロジェクトに適用できるフレームワークとしてつくられた体系です。そのなかには、ウェブ制作ではそれほど重要ではない要素も含まれています。ひと通り検討したうえで、実行の段

では必要ではない要素は省いてしまって構わないのです。また一度PMBOKのルールに則って決めたことでも、そのときの状況や環境で「変更したほうがいいのでは?」と感じたときは、その感覚を大切にしながら前向きに計画を見直してしまいましょう。右脳と左脳を融合させて柔軟に判断することがとても大切なのです。

PMBOKは緻密に体系化されたプロジェクトマネジメントの「フレームワーク」ですが、「バイブル」ではありません。「PMBOKにそう書いてあるから」といって、すべてをガチガチに決め込んだのでは、いいプロジェクトにはなりません。PMBOKの目的は、方法論を遵守することではなく、プロジェクトを成功させることなのであります。

9つの知識エリアは必ずすべて検討する。検討の結果、必要がないと判断したら、そのエリアは省く。その網羅性と柔軟性のバランスを実現することが、プロジェクトをより効果的、効率的に成功に導くコツです。

Chapter 1.3

すべては、「みんなのハッピー」のために プロジェクトマネジメントの背景と意義

それは国家事業から始まった

日本でプロジェクトマネジメントに注目が集まったのは 2000 年代に入ってからですが、海外では、プロジェクトマネジメントの体系化の動きは、遠く 1950 年代に始まっています。アメリカの国防総省（DoD = ペンタゴン）がプロジェクトマネジメントの体系的知識の蓄積を開始したのが 50 年代です。ミサイル開発などの軍事プロジェクトのノウハウの体系化が求められたのがスタートでした。

その後、60 年代になってアメリカの宇宙開発が本格化すると、プロジェクトマネジメント体系の整備が急速に進みます。後に PMBOK をまとめることになる PMI がアメリカで設立されたのが 69 年のことです。この年は、アポロ 11 号が月面に着陸した年でした。70 年代に入ると、アメリカ以外の国でもプロジェクトマネジメント団体が次々に設立されることになります。

軍事開発や宇宙開発は、莫大な費用を投じて行う国家事業です。したがって、コスト、スケジュール、品質の徹底的な管理が求められます。まして宇宙開発分野ではプロジェクトの失敗は、人命にかかわります。より確かな知識体系を構築し、膨大なコストやリソースの損失リスクを未然に防ぎ、プロジェクト成功の可能性を高める。それがプロジェクトマネジメントに求められた役割でした。

これら軍事・宇宙開発などの国家プロジェクトで培われたプロジェクトマネジメントの知識体系が、次第に民生分野にも応用されるようになっていきます。民生分野で最初にプロジェクトマネジメントの方法が使われたのが、建設、鉄鋼、造船などの重厚長大産業でした。続いてソフトウェアや企業の基幹システムの開発などにも応用されるようになります。いずれも、プロジェクトが破綻したときの損失が莫大になる大規模開発の分野です。

プロジェクトマネジメントが、より小規模なプログラム開発やウェブ制作にも応用されるようになったのは、90 年代の IT 革命以降です。大規模事業から小規模な開発・制作にプロジェクトマネジメントが応用されたのは、「プロジェクトを成功

に導くフレームワークは、プロジェクトの規模には関係ない」という発見があったからです。ロケット打ち上げのプロジェクトでも、企業のウェブサイトをつくるプロジェクトでも、先に挙げた「9つの知識エリア」や「アウトプット」などの考え方は、共通して有用です。もちろん、プロジェクトの規模に応じて必要とされるマネジメントの要素やプライオリティは異なります。基本的なフレームワークを用いながら、プロジェクトの規模や内容に応じた柔軟性をもってプロジェクトマネジメントの方法論を活用する。それが、90年代以降に出てきた考え方です。

半世紀におよぶ歴史のなかで、プロジェクトマネジメントの内容はどんどん豊富化し、洗練されてきました。現在では、それを様々な分野に応用する例が全世界でうなぎのぼりに増えています。また、PMIが認定するPMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）の資格取得者も世界で約25万人に達しています。

日本はプロジェクト後進国

欧米でプロジェクトマネジメントが早くから発達した理由のひとつに、欧米の国々のほとんどが、多様性を前提とした社会だったからということが挙げられます。文化的背景や知的背景が異なるメンバーがひとつのプロジェクトに取り組むには、明確なルールやマナーが必要になります。そうやって、いわば人為的な統一性を創出しなければ仕事が成立しないのです。

一方、日本は、これまで比較的均質な社会でした。ルール、契約、明文化。そういったものが欧米ほど求められなかったのは、それがなくても仕事が動いていたからです。例えば「阿吽の呼吸」という言葉があります。「言わなくてもわかる」ということですが、この考え方自体が、おそらく欧米人には理解不能なはずです。そういった均質性は、生活するうえではメリットとなるのかもしれませんが、変化の早い現代の環境において「知識の蓄積」という点では、大きな遅れにつながります。

日本では従来、仕事の現場において、徒弟制度やOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）が重んじられてきました。ひたすら経験を積み重ねて、「気がつくとな身に付いていた」というやり方でスキルを蓄積してきたわけです。しかし、今日、労働環境は流動化しており、人は属する場所を次々に変えています。同じ組織の構成員が、半年後には総入れ替えになっているということも珍しいことではありません。このような環境では、もはや徒弟制度のような悠長なやり方でスキルを身につけることはできません。知識やノウハウは明文化され、誰もが共有できるものにならなければなりません。あるプロジェクトにいきなり投げ込まれた人でも、そのなかで確固

たる役割を果たせるような仕事の環境をつくっていかなければならないのです。そのひとつの方法論が、プロジェクトマネジメントなのです。

厳密に言うと、1980年代までの日本にプロジェクトマネジメントがなかったわけではありません。高度経済成長下においては、企業は伝統的プロジェクトマネジメントの方法論に基づいて納期・品質・コストのマネジメントに優れた手腕を発揮していました。ところが90年代以降、ビジネスをめぐる急速な環境の変化によってマネジメント手法に限界が見えてきました。以降、リスク・組織・コミュニケーションといった領域のマネジメントをカバーする「モダン・プロジェクトマネジメント」の提唱がなされたわけです。

「失敗」を正し、プロジェクトの精度を上げるために

日本では、仕事はとかく精神論で語られる傾向があります。仮に仕事が失敗しても、「頑張ったんだから」「努力したんだから」といって許されてしまう。成功したら「頑張ったからうまくいった」、失敗したら「運が悪かった」と簡単に総括されてしまう。

しかし、仕事に関して「頑張ればうまくいく」「運が悪かった」で処理してしまう風潮は、逆に仕事をする人に多大な閉塞感を与えます。個人的な感覚としては「頑張った」、だから「うまくいくはずだった」、しかし実際には「運が悪くて失敗した」。この思考回路では、失敗の本当の理由を特定することができません。「頑張りが足りなかったら、次はもっと頑張ろう」。そしてまた同じような理由で壁にぶつかってしまう。このような繰り返しは、最終的に担当者を疲弊させ、閉塞させることになってしまうのです。

もしそこに明確な方法論があったらどうでしょう。方法論に則って仕事を進めて仮に失敗したら、どこに失敗した原因があるのが明確になります。方法論上やるべきことをやっていなかったとか、やってはいたけれど十分ではなかったといったことがすぐに把握できるわけです。それがわかれば、失敗を重要な経験として今後にいかすことができます。失敗さえも知的資産になるわけです。

誰でも失敗はなかなか受け入れたくないものです。特にその失敗の原因が個人に帰するとしたら、多くの人はその失敗を「忘れたいもの」「なかったことにしたいもの」と考えるでしょう。しかし方法論があれば、失敗の原因は個人ではなく、プロジェクトの進め方、マネジメントの仕方に帰結します。次に失敗しないようにするには、マネジメントの精度を上げ、プロジェクトのクオリティを上げればいいのです。

例えば、プロジェクト・チームのなかで情報共有が足りず、一度決定したことに對する変更がしばしば発生したことで、納期が大幅に遅れてしまったとします。これは、情報共有方法を検討するプロジェクト・コミュニケーション・マネジメントのエリアの見直しで改善することができます。

あるいは、「とりあえずデザインを出してください」「デザインをもうひと工夫してください」というようなオーダーが度重なって、追加費用が必要になったとします。これもひとつの「失敗」です。これは、スコープ・マネジメント、タイム・マネジメントなどをしっかり行うことで改善されます。ビジュアル要素と情報設計を融合させるデザイン開発というプロセスは、ウェブサイトのターゲットや目的、それを受けての情報設計を決めてからでなければ成立しません。「とりあえず」出したデザインに、「もうひと工夫」が必要なのは当たり前です。ウェブのデザインは、居酒屋の一杯目のビールではありません。「とりあえず」ということはありえないのです。その考え方を、発注側を含めたプロジェクト全体で共有すれば、そのプロジェクトの成功の確率は一気に高まるでしょう。

プロジェクトマネジメントの真の意義

プロジェクトマネジメントを本格的に導入するのは大変なことです。私たちロフトワークも、導入を考えてからそれを社内に根づかせるまでに数年かかりました。プロジェクトマネジメントとは、方法論であると同時に一種のカルチャーですから、その意義と知識を社内スタッフ全員と共有するのは簡単な作業ではないのです。様々な障害や抵抗も生まれます。すでに独自のプロジェクトマネジメントノウハウを感覚的に身につけているスタッフの抵抗、定着のための多大なコスト……。

しかし、プロジェクトマネジメント導入の効果は確実にあります。失敗するプロジェクトが驚くほど減ります。あるいは、「想定範囲内」での失敗でとどめることができます。結果として、制作側から見れば、発注側との信頼関係が深まり、継続的な受注につながります。また、仕事のクオリティが向上し、それまでは扱えなかったような高度な案件や大規模なプロジェクトを手がけることが可能になります。発注側から見れば、より早く、より安く、よりクオリティの高いウェブサイトを実際に手に入れることができるようになります。サイトのクオリティが上がれば、エンドユーザーもハッピーです。

つまり、プロジェクトマネジメントとは、つきつめれば、そこにかかわるステークホルダー全員を幸福にするための方法なのです。

プロジェクトマネジメントは、仕事をつつがなく進めるための方法でも、毎回同じことを繰り返すための方法でもありません。プロジェクトマネジメントを硬直化した方法論と捉えてしまった時点で、制作側のイノベーションは止まり、毎回決まりきったものだけをつくる単なる下請け制作会社になってしまうでしょう。

プロジェクトマネジメントの本当の目的は、プロジェクトの質を上げ、それによってプロジェクトが生み出す価値をどんどん高めていくことにあります。あるプロジェクトに成功したら、次はより難易度の高いプロジェクトにチャレンジできるようになります。その繰り返しによって、プロジェクト・マネジャーやスタッフのスキルはどんどん向上し、成果物のクオリティもどんどん上がっていきます。その結果、発注側やエンドユーザーを含むすべてのステークホルダーが幸福になるのです。

プロジェクトや、プロジェクトの成果物にかかわる人すべてをハッピーにすること。それが、プロジェクトマネジメントの真の目的だと思っています。

Chapter 2.0

プロジェクトの前提

PMBOK では、プロジェクトのプロセスを全部で 44 に分けていますが、この章では、そのなかからウェブ・プロジェクトに必要なと思われるのもののみを重点的に取り上げます。どのような基準でプロセスを取り上げたか、プロジェクト・マネジャーにはプロジェクトのスタートに当たってどのような心構えが求められるかを解説します。

ウェブ・プロジェクトに必要なPMBOKプロセス

第1章では、プロジェクトマネジメントの重要性と、プロジェクトマネジメントを始めるに当たって押さえておくべき基礎知識を紹介しました。第2章では、ウェブ・プロジェクトのなかで PMBOK を活用するための具体的な方法を解説していきます。

PMBOK には計 44 のプロセスがあります。しかし、そのすべてのプロセスを使わなければならない巨大プロジェクトは、ウェブ業界にはほとんどありません。この章では、44 ある PMBOK のプロセスのなかから、ウェブ・プロジェクトに有効だと思われるもののみを抽出して解説していきます。抽出の基準は以下の通りです。

- ウェブ・プロジェクトにかかわる人（特に制作側）の視点で重要と思われるプロセスを主体とする。ただし可能な限り発注側のプロジェクト担当者にも通用するものにする。
- プロジェクトの規模は、3ヶ月から6ヶ月の期間、200万円から600万円程度の予算を想定する。
- 基本的なプロジェクトマネジメントのノウハウは理解しているが、体系的な手法として整理されていないという人が、手法を体系化するのに役立ち、かつ組織的にも資産としうるプロセスを重点的に取り上げる。

第1章で解説したように、PMBOK ではプロジェクトマネジメントを9つの知識エリアに分けています。それらの知識エリアは、それぞれ、「立上げ」「計画」「実

行」「監視コントロール」「終結」という、5つのプロジェクトマネジメント・プロセス群に分類されます。この章では、この流れにそってプロセスをピックアップし、解説していきます。ただし、本章の目的はウェブディレクションを画一的に規定することではありません。PMBOK や本章で解説している知識のなかから、どのプロセスを取り入れ、どの程度の厳密さでプロジェクトを実行するかは、読み手であるみなさんが決めていくものなのです。

知識エリア	プロジェクトマネジメント・プロセス群				
	立上げプロセス群	計画プロセス群	実行プロセス群	監視コントロール・プロセス群	終結プロセス群
プロジェクト統合マネジメント	●プロジェクト憲章作成(2.1) ●プロジェクト・スコープ記述書暫定版作成	●プロジェクトマネジメント計画書作成(2.10)	●プロジェクト実行の指揮・マネジメント(2.11)	●プロジェクト作業の監視コントロール(2.11) ●統合変更管理(2.11)	●プロジェクト終結(2.14)
プロジェクト・スコープ・マネジメント		●スコープ計画(2.2) ●スコープ定義(2.2) ●WBS作成(2.3)		●スコープ検証(2.14) ●スコープ・コントロール	
プロジェクト・タイム・マネジメント		●アクティビティ定義(2.9) ●アクティビティ順序設定(2.9) ●アクティビティ資源見積り ●アクティビティ所用期間見積り ●スケジュール作成(2.9)		●スケジュール・コントロール(2.13)	
プロジェクト・コスト・マネジメント		●コスト見積り(2.8) ●コストの予算化		●コスト・コントロール	
プロジェクト品質マネジメント		●品質計画(2.6)	●品質保証	●品質管理	
プロジェクト人的資源マネジメント		●人的資源計画	●プロジェクト・チーム編成(2.12) ●プロジェクト・チーム育成(2.12)	●プロジェクト・チーム・マネジメント(2.12)	
プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント		●コミュニケーション計画(2.4)	●情報配布	●実績報告 ●ステークホルダー・マネジメント	
プロジェクト・リスク・マネジメント		●リスクマネジメント計画(2.5) ●リスク識別(2.5) ●定性的リスク分析 ●定量的リスク分析 ●リスク対応計画(2.5)		●リスクの監視コントロール	
プロジェクト調達マネジメント		●購入・調達計画(2.7) ●契約計画(2.7)	●納入者回答依頼 ●納入者選定	●契約管理	●契約終結

PMBOKが構成するプロジェクトマネジメント・プロセス (『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版』70ページの表3-45をもとに作成。かっこ内は本書で扱っている節番号を示している)

プロジェクトの要は計画にあり

ウェブ・プロジェクトがスタートするとき、プロジェクト・マネジャーは、まず何から着手すべきでしょうか。スケジュールがタイトなので、クライアントの要望を聞きながら早めにデザイン制作に着手する。プロジェクトの受注金額はまだ決まっていないけれど、日頃の取引関係もあるので作業をスタートさせてしまう——いずれも、プロジェクトでは決してしてはならないことです。こういった「なし崩しのスタート」が、プロジェクト中盤以降の様々なトラブルを引き起こすからです。

PMBOK に基づいたプロジェクトマネジメントでは、プロジェクトの初期段階が極めて重要です。PMBOK では、プロジェクトで行うべきマネジメント作業、計 44 プロセスのうち、半分以上の 23 プロセスが「立上げ」ならびに「計画」のプロセス群に当てられています。この初期段階では、なぜこのプロジェクトが生まれたのか、何を達成しなければならないのか、納品物は何か、納品物にはどんな機能が必要とされるかといった点を、クライアントと制作側で共有しておかなければなりません。

もうひとつ重要なのが、第 1 章でも触れたように、9 つの知識エリアすべてをひと通りチェックしておくことです。不得意な領域を後回しにする、検討すべきプロセスをないがしろにする——これらもプロジェクトマネジメントではご法度です。初期段階ではすべての要素をもれなく検討し、「実行」の段階に入ったときに行うべきことをしっかり決めておきましょう。

プロジェクト成功の要は計画にあり——それが PMBOK の最も重要な思想のひとつです。スケジュールがタイトな場合は、なおさら「立上げ」「計画」にしっかり時間を割く。「急がば回れ」ではありませんが、それによってトラブルを未然に防ぐことができ、スケジュール内での納品が可能になるのです。

それでは具体的に「立上げ」のステップから見ていきましょう。

プロジェクトを正式に発足させる

プロジェクト統合マネジメント・その1

ここでは、プロジェクトの立上げ時にまずやるべきことを解説します。プロジェクト誕生の理由の把握、「目的」と「目標」の定義、プロジェクトの正式な発足の根拠となる「プロジェクト・チャーター」の作成法などを紹介します。

プロジェクトが「誕生した理由」と「目的・目標」

「立上げ」のフェーズでまずやるべきことは、そのプロジェクトが「誕生した理由」とプロジェクトの「目的・目標」をしっかりと把握することです。

プロジェクトの誕生は、言うまでもなく、クライアントからの要望によるものですが、その要望の背景を把握せずにプロジェクトをスタートさせてしまうと途中で矛盾が表面化し、方向性の大きな変更を迫られる可能性があります。一方、「目的・目標」は、仕様や品質とコストのバランスなどを判断する場合の根拠となります。

プロジェクトが生まれた背景と、目的・目標は切っても切り離せない関係にあります。そのためプロジェクトの目的・目標は、プロジェクトの背景をしっかりと理解することでおのずと決まってくるのです。

PMBOK では、プロジェクト誕生の背景として以下の6つの要因を挙げています。

- ① 市場の要求 例：Internet Explorerのバージョンアップへの対処として、コーディングの変更を行うプロジェクトが立上がる
- ② 顧客の要求 例：通販サイトの事業主が、利用者からの携帯対応へのリクエストに応じて携帯サイトも立上げるプロジェクトがスタートする
- ③ 法的な要求 例：自治体がJIS X8341-3仕様でアクセシビリティに配慮したサイト開発のプロジェクトを立上げる
- ④ ビジネスニーズ 例：出版社が携帯コミック市場の成長を見込んで、新たな携帯向けコミックサイトの立上げを承認する

- ⑤ 技術の進歩 例：回線の通信スピードが飛躍的に高まることを踏まえて、従来より大容量で安価なコンテンツ配信サービスの立上げプロジェクトを認可する
- ⑥ 社会的ニーズ 例：インターネット時代の著作権ルールとして世界中で広がりを見せているクリエイティブ・コモンズに対応した音楽投稿サイトを立上げる

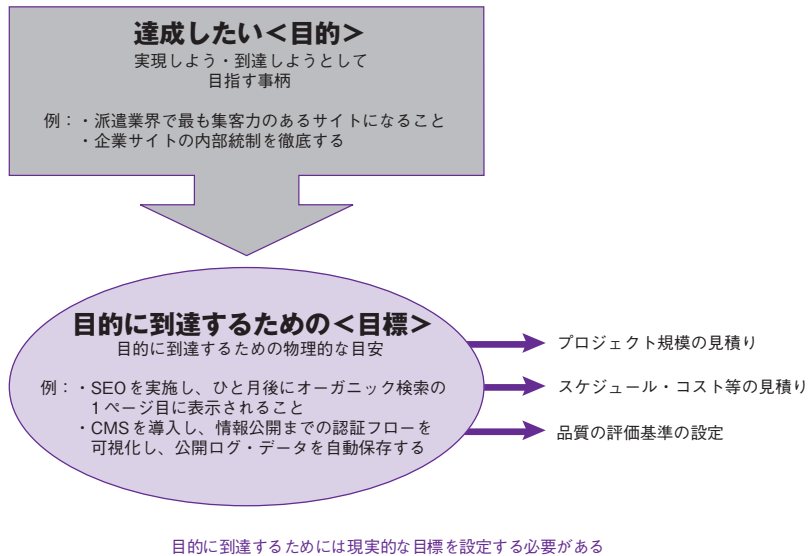
例えば、私たちロフトワークがクリエイター・コミュニティサイト「loftwork.com」のリニューアルプロジェクトを立上げたのは、クリエイティブ業界でナンバーワンを目指すという「ビジネスニーズ」から生まれたものです。若者向けのTシャツ販売サイトを運営している会社が、モバイルサイトを立上げる場合、そこにはおそらく「顧客の要求」という重要な要因があるでしょう。また、日本版 SOX 法完全施行を目前に、大企業の多くは内部統制という視点からコーポレートサイトを見直しました。これらは「法的な要求」から生まれたプロジェクトの例です。

このようにプロジェクト誕生の理由は、つきつめるとこの6つの要因のどれかに該当します。その要因をまずは特定しておきましょう。

「目的」と「目標」の違いとは？

プロジェクトが生まれた背景を理解したら、それを「目的・目標」に落とし込むことが必要です。ところで、「目的」と「目標」とは何が違うのでしょうか。「目的」とは、端的に言って「最終的に達成すべきもの」であり、「目標」とは、それを成し遂げるための「数値的指標」のことです。

例えば「派遣業界で最も集客力のあるサイトになること」が目的であれば、「SEO施策を実施し、3ヶ月以内に「派遣」というキーワードで検索結果1ページ目に表示されること」が目標に設定されるかもしれません。また「企業サイトの内部統制を徹底する」ことが目的なら、例えば「CMSを導入し、情報公開までの認証フローを可視化し、公開ログ・データを自動保存する」ことが目標になります。

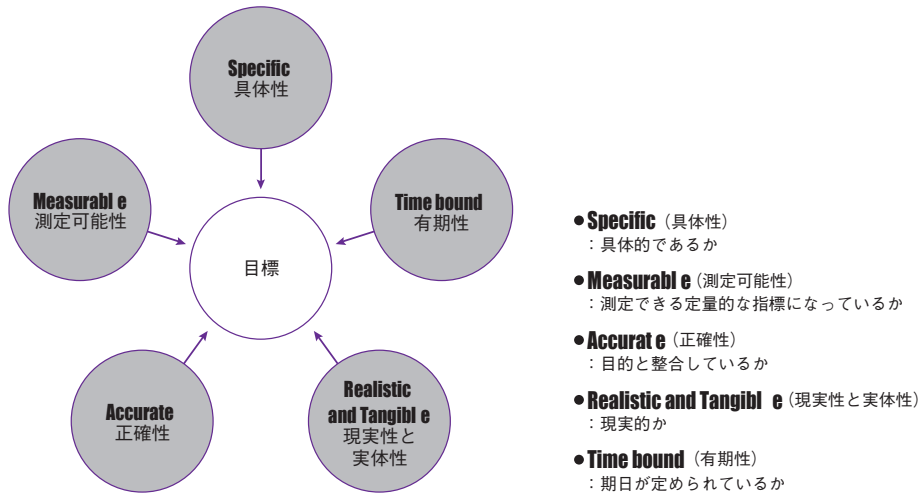


「目標」は、ツールの提案や達成期日の設定などを含む、あくまで具体的な指標です。目標を決めることによってプロジェクトメンバー間での意識の共有が可能になり、プロジェクトの一体感が生まれてくるのです。また、目的・目標がしっかりと決まると、次に検討すべきスケジュール、見積り、品質など、互いに制約・競合しあう要素の最適なバランスを設定する際の判断の基準となり、プロジェクトのベースラインを設定しやすくなります。

「SMART」の原則で目標を精査する

定量的で客観的な指標である「目標」設定のガイドラインになるのが、「SMART」の原則です。SMARTとは、「Specific（具体性）」「Measurable（測定可能性）」「Accurate（正確性）」「Realistic and Tangible（現実性と実体性）」「Time bound（有期性）」の頭文字をとったもので、それぞれ、「具体的であるか」「測定できる定量的な指標になっているか」「目的と整合しているか」「現実的か」「期日が定められているか」を意味します。この5点を満たしていれば、それは目標として妥当であるということです。

例えば、「ウェブサイトのユーザビリティを高める」という目標は、一見具体的に見えますが、SMARTの原則で見ると著しく具体性を欠いていることに気がつきます。ユーザビリティのよし悪しという表現だけでは、測定できる定量的な基



目標の設定にはSMARTの原則が有効

準にはならないからです。したがって、ユーザビリティの向上は、「目的」であって「目標」ではないことになります。ユーザビリティ向上という目的に対する目標とは、例えば「サイト内の全ページを対象に一貫したデザインルールを作成し、それにそった新しいデザインのウェブサイトを半年以内にリリースする」といったものです。

また、「目的と目標」を設定する際には、優先順位をつけることも重要です。クライアントからの要望には、「新商品の発表に間に合うように短期間で納品してほしい」「でもSEOも込みでお願いしたい」「もちろん、低コストで仕上げてほしい」など、複数の要素が含まれることがよくあります。そのなかには、両立できない要素も含まれることが少なくありません。そんなときは、要望のなかでとりわけ重視すべき要素を特定しなければなりません。それによって、要望が現実的な目標として設定でき、プロジェクトの進行過程でもぶれのない判断を下すことができるからです。

第1章で述べたように、プロジェクトの3大制約条件は、スコープと時間とコストです。もしコストが最優先事項ならば、そのコスト内で達成できる目標を設定しなければなりません。時間、つまり納期を最優先させるのであれば、コストが増えることや、スコープが限定されることをクライアントに認めてもらわなければならない場合もあります。

プロジェクト・チャーターを発行する

以上のような内容は、すべて「プロジェクト・チャーター（プロジェクト憲章）」に記載されることになります。PMBOK では、このプロジェクト・チャーターの発行をもってプロジェクトの正式な発足としています。プロジェクト・チャーターの役割は、主に、以下の3点です。

- ① プロジェクト・マネジャーを決定し、権限を与える
- ② プロジェクトのアウトラインを規定する
- ③ ステークホルダーから作業着手の承認を得る

②のアウトライン規定には、プロジェクトの目的と目標、プロジェクトの概略、前提条件、コストや具体的にどんな納品成果物が必要かという「成果物スコープ」などが含まれます。

③の作業着手の承認は、クライアントを始めとする主要なステークホルダーからの署名を得ることで完了します。ただ実際はこんな堅苦しいやりとりは簡略化してしまい、署名の代わりに「プロジェクト・チャーターを承認します」とメールで返信してもらうだけでも十分なケースも多いでしょう。プロジェクトメンバー全員に「承認した」という意識をもってもらえれば、ここでの目的は達成されるからです。ただし、口頭での承認ではなくあえて文書／メールで承認をしてもらうことが重要です。公式に「承認」することで、責任意識も生まれ、協力体制を得やすい土壌が醸成されるからです。クライアントから合意を得たプロジェクト・チャーターは契約書の補足文書になりますし、契約書を結ばないような小規模プロジェクトでは、契約書の代わりとして重要な役割を果たしてくれるのです。

Column プロジェクト・マネジャー承認のタイミング

PMBOKでは、プロジェクト・チャーターは「プロジェクトにとって部外者であるマネジャーが発行すべきである」と定めている。つまり、原則はプロジェクトを立上げるクライアント側でチャーターを準備し、このドキュメントをもって正式にプロジェクト・マネジャーを任命する流れになっている。ただウェブ業界の現場の実情では、クライアント側からこういったドキュメントが出てくることは想像できないため、本書ではプロジェクト・マネジャーの承認とプロジェクト・チャーター発行の順番を入れ替え、プロジェクト・マネジャー主体でチャーターを発行する流れにしている。

プロジェクト・チャーター作成のポイント

プロジェクト・チャーターには上記のような詳細な内容が記載されるのでプロジェクトの説明資料として非常に重視されます。しかし、記載される内容は、この段階ではあくまでも概要的なレベルにとどまります。チャーターの内容は、この後、プロジェクトが進行するにしたがって、徐々に詳細化され洗練されていくことになります。

始めから詳細を決定せず、徐々に細部を整えていくやり方を、プロジェクトマネジメントでは「段階的詳細化」と呼びます。段階的詳細化は、PMBOK の中心となる考え方のひとつで、様々な局面に登場します。この考え方が有効なのは、ほとんどのプロジェクトではスタート時点で最終成果物が正確に決まっていないからであり、また、プロジェクトには常に「状況に応じて柔軟に対処する」という姿勢が求められるからです。

したがって、プロジェクト・チャーターでは、緻密さよりもプロジェクトの全体像が見えることが大切です。内容は粗くてもいいので、必要な要素が網羅されているかどうか注意して作成してください。また、ステークホルダーはもちろんのこと、プロジェクト外の人でも理解できるよう、記載をわかりやすい表現にすることも重要です。

以下に、プロジェクト・チャーターに必要な項目を挙げておきます。

- プロジェクトの目的や妥当性
- プロジェクトの背景となるビジネスニーズ
- プロジェクト概略や成果物スコープ記述
- ステークホルダーなどの期待を満たすために達成すべき要求事項
- 前提条件
- 制約条件
- マイルストーン・スケジュール

以上の項目のうち、「成果物スコープ記述」「前提条件」「制約条件」「マイルストーン・スケジュール」については、後述します。

やるべき作業を定義する

プロジェクト・スコープ・マネジメント・その1

プロジェクトのスコープの内容を詳細に定義する「プロジェクト・スコープ記述書」の作成法がここでのテーマです。記述書作成に必要な「制約条件」や「前提条件」の洗い出し、「除外事項」の明文化などについて解説します。

クライアントからの要求と成果物

次にやるべきことは、「プロジェクト・スコープ記述書」の作成です。この記述書には、クライアントの要求の内容、プロジェクトの目標を達成するためにどんな納品物が必要か、その納品物にはどんな機能が備わっているべきかといったことを具体的に記述します。また、プロジェクトでやるべきこととやらなくてもいいこと（プロジェクトの境界）もこの記述書によって定義されます。

記述書の作成に当たっては、まず次のことを行ってください。

- ① クライアントの要求をまとめ、プロジェクトに必要なすべての成果物をまとめる
- ② 前提条件、制約条件を洗い出し、プロジェクトの境界を明らかにする

クライアントからの要求をまとめる際は、提案依頼書(RFP／リクエスト・フォー・プロポーザル)、作業範囲記述書(SOW／ステートメント・オブ・ワーク)、見積依頼書(RFQ／リクエスト・フォー・クォーテーション)、情報提供依頼書(RFI／リクエスト・フォー・インフォメーション)などのクライアントから提出された資料を参照します。これらの資料からは、クライアント側の期待や要望だけでなく、プロジェクトの背景、利益の見込みなどが読みとれるはずですが、こういった資料は、国や自治体の入札、大企業のコンペの際などにはよく使われていますが、最近では通常のウェブ・プロジェクトでも、クライアントがRFPによって依頼内容を明確にするケースが増えてきています。発注側にとってもプロジェクト失敗時の損失は

大きいため、可能な限り自分たちの欲しいものを明確にし、制作側との意識のずれを防ごうとするからです。

プロジェクト・スコープ記述書には、最終的に納品しなくてはならない「最終成果物」と、そこに組み込まれる個々の要素である「要素成果物」をまとめます。最終成果物とは、最終的な納品物である HTML データや CSS、スクリプトなどのプログラム一式、さらにクライアントの担当者向け運用ガイドラインといったドキュメント類も含まれます。要素成果物には、プロジェクトの進行過程で付随的に発生するフォトショップやイラストレーターのデータ、Flash の Fla ファイル、アクセスログ解析レポートやディレクトリ構成図などのことです。それらのなかで納品すべきものは何かをクライアントの要求に則して特定します。

なお、この時点で、コストやスケジュールの面から見てクライアントの要求の達成が不可能であることが明らかになる場合があります。そういうときは、「予算が足りないのでできない」と伝えるのではなく、「予算内で収めるために、仕様をこう変更してはどうか」と具体的な提案をする姿勢が重要なのではないのでしょうか。そしてどんな代替案が提示できるかは、制作側の経験と専門性がものを言う領域なのです。

提案依頼書	RFP : Request For Proposal	発注者が発注先から提案を受けるための文書
作業範囲記述書	SOW : Statement of Work	目標や範囲、成果物、メンバーの役割・権限などを記述した文書
見積依頼書	RFQ : Request For Quotation	見積り時に出す文書
情報提供依頼書	RFI : Request For Information	プロジェクトの必要情報を収集するための文書

クライアントから提供される資料

キーワード

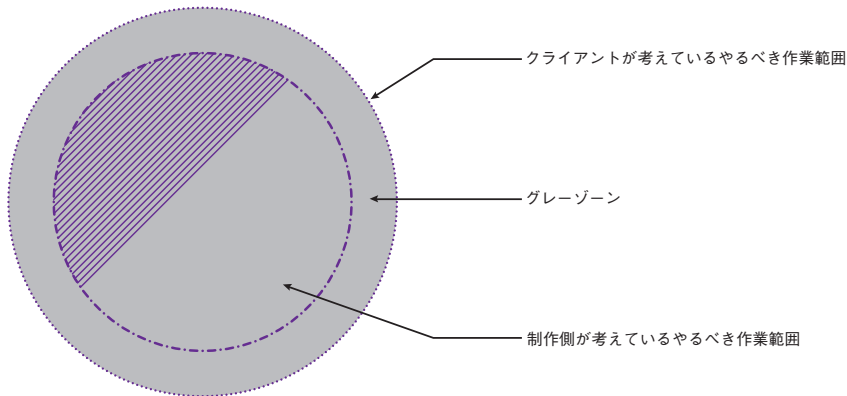
要素成果物

プロジェクトでは、最終的に納品する成果物やサービスのほかに、プロジェクトの実行を補助する様々な文書などが生み出される。こういった最終成果物には含まれていない補助的な成果物のことを、要素成果物と言う。要素成果物をどこまで納品する必要があるかは、通常、クライアントとの交渉の結果で決まってくる。そのため事前に、「納品すべき要素成果物一覧」といった形で合意をとっておくと、認識のずれを防ぐことができる。

前提条件を洗い出す

プロジェクト・チャーターではプロジェクトのアウトラインを定義しましたが、プロジェクト・スコープ記述書では、プロジェクトでやるべきことを詳しく定義することが必要です。プロジェクト・スコープ記述書の大きな役割は、「やるべき作業」に関するクライアント側と制作側との認識のずれを補正することです。認識のずれ（グレーゾーン）を残したままプロジェクトをスタートさせると、後々大きなトラブルが発生する場合があります。PMBOKにおいて、プロジェクト初期段階でできるだけグレーゾーンを少なくすることを重視するのはそのためです。

先に挙げた②の「前提条件、制約条件を洗い出し、プロジェクトの境界を明らかにする」という作業は、このグレーゾーンを最小にするために必要不可欠な作業です。まず、「前提条件」から見ていきましょう。前提条件とは、本来、言及されることのない「常識」、もしくは「当然のこととみなされている要素」のことです。しか



プロジェクトにはグレーゾーンがあり、境界をクリアにする必要がある

キーワード

前提条件

計画段階において、プロジェクトメンバーが確証なく「真実、確実である」と考えている要素のこと。確証や確認なしに信じている事柄のため、クライアント側と制作側の間でも、前提条件として考えている内容に大きな相違が生まれてしまうことも珍しくない。そのため前提条件は、大きなリスク要因のひとつである。プロジェクトが詳細化される過程で、前提条件を意識的に文書化し、それが妥当かどうか、ひとつずつしっかり確認していく必要がある。

し「常識」や「当然のこと」は、すべての人にとって同じだとは限りません。制作側にとっての常識が、クライアントにとっては常識ではないというケースもよくあります。

例えば、金額と作業範囲の関係で見ると、クライアント側が金額の対価として最大限の作業を想定するのに対し、制作側は最低限の作業を想定する傾向があります。これは、費用対効果に関する「常識」が立場によって異なるからです。例えばウェブサイト制作を依頼されたとき、制作側は当然 Web サーバは提供されるものと考えてでしょう。でもクライアント側は、Web サーバの手配はもちろん、ドメイン取得まで含めてお願いしたつもりでいるかもしれないのです。この例ではわかりやすく書いてみましたが、ウェブサイトに掲載する原稿をもらえらると思っていたら制作側で準備しなくてはいけなかった、デザインガイドラインもつくらないといけなかった、といったレベルのすれ違いは誰もが経験したことがあるはずです。こういった認識のずれが、クライアント側にとって想定外の追加コストに結びつくことがあるのです。あるいはもしクライアントの立場が強く、制作側にとって想定外の「最大限の作業」を実施しなくてはいけなくなると、制作側スタッフはどうしても「押し込まれた」という印象をもってしてしまうでしょう。それによって、これまで築いてきた信頼関係にひびが入っては元も子もありません。

こういったトラブルを防ぐには、自分にとって「当たり前だから」という見逃しがちな項目も重点的にチェックしてリストアップし、ステークホルダー間で共有することが大切なのです。とはいえ、自分が当たり前だと思っている事柄のなかから、確認事項として適切にリストアップするのは、決して簡単な作業ではありません。固定観念が邪魔してしまうことも多いので、こういうときには会社の先輩やその領域の専門家など第三者の視点からのアドバイスを活用しましょう。また、前提条件を共有する過程では、クライアントと制作側のフェイス・トゥ・フェイスのミーティングを行うことを強くおすすめします。

前提条件洗い出しの作業によって、特筆すべき要素がピックアップされたら、プロジェクト・スコープ記述書の備考欄などに前提条件欄を設け、「サイトに掲載する原稿は完成原稿の形でワードファイルにてご提供ください」「現状サイトのディレクトリ構造を把握するためのドキュメントを提供ください」などと明記しておくようにしましょう。

制約条件を洗い出す

一方の「**制約条件**」は、「プロジェクトやプロセスのパフォーマンスに影響を与えるであろう制限や制約」のことです。すでに多くのプロジェクトにおいて主要な制約条件は、時間とコストとスコープであることを説明しました。プロジェクト・スコープ記述書作成に当たっては、それらの制約条件をできる限り具体的に把握しておく必要があります。

制約条件の「**時間**」は、クライアントと交わした契約書で規定されている納品日に当たります。ウェブのプロジェクトには、「新製品の発表にあわせてプロモーションサイトを立上げる」といった明確な期日設定があることが多く、その場合、納品日は絶対にずらすことはできません。また、EC サイトを新たに立上げる場合、カード決済の仕組みをつくるに当たってカード会社の審査日数も考慮したうえで、納品日までのスケジュールを立てる必要があります。その場合、カード会社が承認に必要な日数が制約条件となります。

「**コスト**」はクライアントから提示された予算です。「**スコープ**」は、時間はあるけれども予算がない、あるいは予算はあるけれども時間がないといった条件を踏まえたうえで定義されます。

なお、時間、コスト、スコープ以外でも、プロジェクト進行のパフォーマンスに影響を与えるものはすべて制約条件とみなされます。例えばプロジェクトに必要なサーバやソフトウェアも制約条件に含まれます。開発段階でクライアントのサーバが使えるのか、必要なソフトウェアは制作側とクライアント側のどちらが用意するのかなども、この時点で決めておかなければなりません。

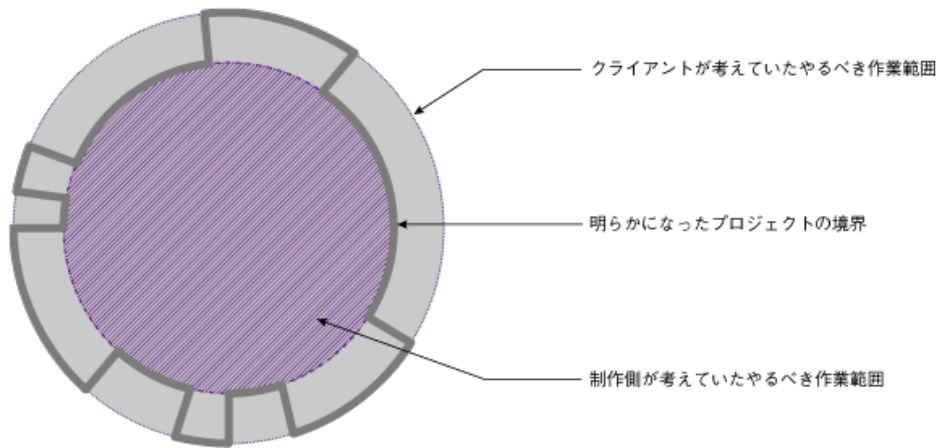
「やらなくていいこと」は何か

最後に、スコープに含まれていない作業（除外事項＝やらないこと、必要ない

キーワード

制約条件

プロジェクトのパフォーマンスに影響を与える条件のこと。予算、時間、スコープを3大制約条件と呼び、最終的な品質はその条件によって規定される。例えばウェブサイトのリリース日が決まっていずらせない場合は、時間が重要な制約条件となり、スケジュール計画に影響を与える。コストの制約条件は、予算を投入するタイミングや投入できる量に影響を与え、最終的には成果物の品質レベルにもかわってくる。



プロジェクトの境界（太線）が明らかになり、やるべき作業が確定する

もの)の明文化を行います。例えば、スコープが「プログツールを使ったコーポレートサイト構築」である場合、サーバへのインストール作業や、ドメインの獲得、DNSの切り替え作業などがスコープに含まれるかどうかを明らかにしておかなければなりません。サーバへのインストール作業が必要ないのであれば、それを文章として記録しておきます。それによってグレーゾーンがなくなり、後に発生するかもしれないトラブルを未然に防ぐことができるのです。

プロジェクト・スコープ記述書に必要な要素をまとめておきます。

● 最終成果物

プロジェクトが生成すべきプロダクト、サービスの特性を記述。

● 要求事項

プロジェクトの成果物が満たすべき条件や能力を記述したもの。クライアントからの要望も含まれる。

● プロジェクトの境界

プロジェクトの構成要素とみなされそうなもので納品対象ではないものは 除外事項として明確にする。

● 要素成果物

最終成果物を生成するために各プロセスで生まれるアウトプット。デザインの元ファイルや様々な補助ドキュメントが含まれる。

● 成果物受入基準

完成した成果物の受け入れプロセスとその基準を定義する。

● 前提条件

プロジェクトの前提条件。前提条件が間違っていた場合の潜在的な影響まで記述することもある。

● 制約条件

プロジェクトの選択肢を制限するような具体的なプロジェクトの制約条件をリストアップしたもの。



納品物および要素成果物一覧

WBS	WBS 項目名	内容	機能	作成形式	制作担当	WBS 上の期限 (6・12版)	備考
1 サイト分析・仕様策定							
1.1	全ページリスト	現状サイトデータからページ一覧を作成し現状を把握	要素成果物	xls	LW	8月2日	
1.1	ディレクトリ別ページリスト	全ページリストを元にディレクトリ別のファイル数を把握	要素成果物	xls	LW	8月2日	
1.2	ログ分析レポート	2008年1月～6月までのアクセスログ解析のレポート	要素成果物	PPT	LW	8月15日	Web サーバのデータを提供ください
1.4	プロジェクトマネジメント計画書	プロジェクト概要を規定するドキュメント	納品書類	PPT	LW	8月31日	
2 デザイン開発							
2.1	アクセシビリティ基本方針	本サイトにおけるアクセシビリティ対応方針を規定	要素成果物	PPT	LW	9月15日	
2.1	クリエイティブコンセプトシート	デザイン開発にあたっての方向性を確認するドキュメント	要素成果物	PPT	LW	9月15日	
2.2	デザインカンパ	リニューアル後のデザインを検討するためのデザイン案	要素成果物	JPG	LW	9月30日	3案提出します
2.3	デザインデータ	凍結したデザインデータ	要素成果物	PSD	LW	10月31日	イラストのaiデータは含ませません
3 CMS 構築							
3.1	CMS仕様書	テンプレート構成および各テンプレートの機能を定義	納品書類	PPT	LW	10月31日	
3.5	動作検証報告書	受入基準をクリアしていることを報告するためのテスト実施報告書	納品書類	xls	LW	11月30日	
4 納品ドキュメント							
4.1	デザインガイドライン	デザインガイドライン (20ページ相当)	納品書類	PPT	LW	11月30日	
4.2	アクセシビリティガイドライン	アクセシビリティガイドライン (20ページ相当)	納品書類	PPT	LW	11月30日	
4.3	運用ガイドライン	Webマスター向け運用マニュアル (30ページ相当)	納品書類	PPT	LW	11月30日	

納品物を一覧にまとめたもの、プロジェクト・スコープ記述書の一部

WBSを使ってやるべきことを網羅する プロジェクト・スコープ・マネジメント・その2

ここでは、プロジェクトのスムーズな進行を大きく左右する「WBS（ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー）」について解説します。WBS はプロジェクトの作業すべてのベースになるものであり、責任分担、品質、スケジュールなどもすべて WBS をベースに記述されます。ウェブ・プロジェクトにおいて、WBS 作成は非常に重要な作業です。

WBSとは何か？

プロジェクト・スコープ記述書によって作業範囲が明確になりました。しかし、これだけでは、どこから作業を進めていいかわかりません。ウェブ・プロジェクトの最終的な成果物は当然ウェブサイトであることがほとんどですが、現実の作業は、要件定義や仕様設計、デザインやコーディング、プログラミング、検証といった様々な作業に分割されます。プロジェクト全体のスコープを個別の作業単位へと階層的に分解したものを、PMBOK では「WBS(ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー)」と呼んでいます。

なぜ、WBS を作成する必要があるのでしょうか。例えば、自転車を開発するプロジェクトのケースで考えてみましょう。自転車の開発は、いくつかの作業要素に分解できます。まず「デザイン」と「車体製作」に分け、「車体製作」をさらに「フレーム」「サドル」「ペダルとギア」「ハンドル」といったそれぞれの「部品製作」や「組み立て」に分解する。そうすると各作業の内容や、そこで達成すべき目標が明確になってきます。このように、大きな作業を具体的に想定できる単位にまで小さく分解（「要素分解」）し、プロジェクト全体に必要な作業を把握するためのツールが WBS なのです。

WBS を作成すれば、プロジェクトに含まれるひとつひとつの作業単位が明確になり、プロジェクト終結までに行うべき作業内容（アクティビティ）が把握できます。また、それぞれの作業単位を個々のプロジェクトメンバーに割り振ることがで

きるようになるので、必要な人員、リソースが計算できて、責任分担も明確になります。さらに、WBSはコストやスケジュールを確定する際のベースになります。

そう考えれば、WBSは、プロジェクトの肝となるアウトプットと言っても過言ではありません。WBSの作成はプロジェクト・マネジャーのセンスや経験がものを言う作業でもあり、WBSのクオリティは、プロジェクト全体のクオリティを左右します。

WBS作成のポイント

WBS作成のベースとなるのが、先に作成したプロジェクト・スコープ記述書です。WBS作成には2つのポイントがあります。

- ① 作業内容が「もれなく」網羅されていること
- ② 作業単位が適切に分解（ブレイクダウン）されてわかりやすくなっていること

プロジェクト・スコープ記述書には、プロジェクトの作業範囲が網羅的に記述されています。それを個々の作業単位に適切に分解することによって、この2つのポイントを満たしたWBSができ上がります。

レベル1（場所別）	レベル2（成果物別）	レベル1（時系列別）	レベル2（成果物別）
自社	サイト分析・仕様策定	サイト制作	サイト分析・仕様策定
	デザイン開発		デザイン開発
	動作テスト		CMS構築
	動作テスト・検収期間		その他システム
クライアント	事前準備環境構築	テスト	動作テスト
A社（外注先）	事前準備：コンテンツ移行	事前準備	事前準備環境構築
	CMS構築		SEO対策
	その他システム		事前準備：コンテンツ移行
B社（外注先）	データ入力	コンテンツ登録	データ入力
	SEO対策		動作テスト・検収期間

WBSのブレイクダウン軸。左は場所、右は時系列でのブレイクダウン例。どちらでも構わない

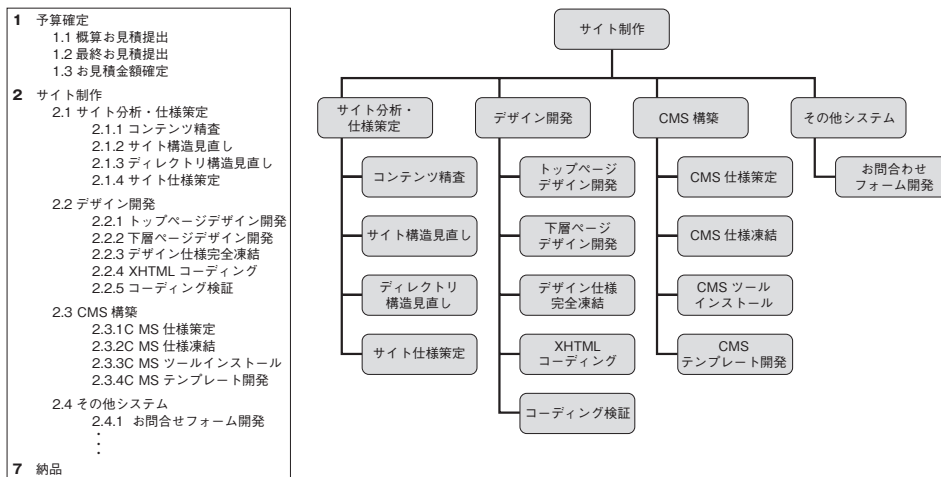
この場合重要なのは、どのような軸によって作業内容をブレイクダウンするかです。ウェブ・プロジェクトでよく使われる軸は、「成果物」「時系列」「場所（担当）」の3種類だと思われます。成果物を軸に設定すると、作業は「仕様」「デザイン」「システム」「Flash」「プロジェクトマネジメント」などに分割することができます。同様に時系列を軸とすると、「要件定義フェーズ」「設計フェーズ」「実装フェーズ」「検収フェーズ」などに分割できます。場所（担当）を軸とすると、「クライアント」「社内」「外注」といった要素に分割されますし、プロジェクトが複数の会社による協業の場合ならば、「A社」「B社」「C社」というように分割される場合もあるでしょう。

分割された項目は、「大項目（レベル1）」「中項目（レベル2）」……という階層構造で整理します。WBSは、ひとつの大項目に複数の中項目がぶら下がる形でつくられます。ただしあまり階層構造を複雑にすると一覧性が下がって使いづらいため1～2ヶ月のプロジェクトであれば2階層程度、半年近いプロジェクトでも3～5階層を目安にWBSを準備することをおすすめします。

ロフトワークでは小中規模のプロジェクトであれば、大項目を成果物、中項目を時系列とする組み合わせを多く用いています（ただしプロジェクト期間が半年以上になるような大規模な場合は、レベル1が時系列になり、レベル2やレベル3に成果物や担当などの軸を設定するケースが増えてきます）。そうすることによって、WBSとスケジュールを一体のものとして使用できるからです。また、WBSの大項目と見積書の項目をある程度連動させておくと、その後スコープ変更などが起こったときにコスト管理もしやすくなります。

プロジェクトを要素分解する際のポイントは、論理的思考に基づいて確実に実施することです。その際に参考となる論理的思考法には、「MECE（mutually exclusive, collectively exhaustive）」があります。「MECE」（ミーシーと発音する）は、「ダブリ・モレがない状態」を意味する論理的思考の基本ルールで、分解されたそれぞれの要素が排他的で重なりがなく、かつその要素によって全体が網羅されていることを明らかにする方法です。もしWBSにもれがあると、当然ですがプロジェクトを完了することができません。「もれのないWBS」を作れるかどうかは、プロジェクト・マネジャーにとって重要なスキルなのです。

また、WBSの表示方法には主に2つの形式があります。表型（Tabular form）とチャート型（Chart form）です。ウェブ・プロジェクトにおすすめなのは表型です。責任分担やスケジュールをあわせて盛り込むことができ、活用範囲が広がるからです。



ウェブ・プロジェクトでおすすめなのは左の表型。見積書の細目などにも転用がしやすい

ワーク・パッケージの単位と内容

WBSにおいて分解された最小の作業単位は「ワーク・パッケージ」と呼ばれ、PMBOKでは「最下位レベルの要素成果物」と定義されています。WBSを最初につくるときに戸惑うのは、ワーク・パッケージをどこまで細かくブレイクダウンすればいいのかということです。

プロジェクトを100近くのワーク・パッケージにブレイクダウンする人もいれば、10程度の分割ですませてしまう人もいます。そのどちらも、決して間違いではありません。そもそもPMBOK自体、すべてのプロジェクトに通用する模範的なWBSを定義しているわけではありません。ワーク・パッケージの単位は、プロジェクトの性質によっておのずと決まってきます。

例えば、これまで経験したことのないようなプロジェクトに取り組む場合や、ウェブにあまり詳しくないクライアントとプロジェクトを進める場合は、作業もれが発生しないよう、作業要素をできるだけ細かくブレイクダウンすることが必要になります。一方、ウェブ制作のスキルが高いメンバーと仕事をする場合は、前述のケースほど細かなブレイクダウンは必要なくなるでしょう。

分解されたワーク・パッケージの内容が適切かどうかは、下記の項目などによって判断してください。当てはまる項目がある場合は、ワーク・パッケージの見直し

を検討したほうがいいかもしれません。

- ひとつのワーク・パッケージに複数の人が担当者に任命されている
- ワーク・パッケージ内の「各作業間に長い空き時間がある」
- ワーク・パッケージ内の「作業の一部に特化したリスクがあり、切り分けが必要」
- ワーク・パッケージの「内容を明確に理解していないステークホルダーがいる」など*

WBSはそれ以降の作業、とりわけスケジュール管理に使用されることが多いため、各要素にユニークな識別子を割り当てることが普通です。PMBOK には番号の割り当てについての規定は特にありません。階層がわかるように記述するのが一般的です。

識別子は、スケジュールや予算見積書など、様々な文書に統一的に使用できます。WBS の識別子と予算見積書の識別子が一致していれば、会計処理がスムーズになるだけではなく、コストを削減する際に、どの作業を削ればいいかがすぐにわかるというメリットがあります。

WBS はプロジェクトの作業すべてのベースになるものであり、責任分担、品質、スケジュールなどはすべて WBS に記述されます。したがって WBS は、プロジェクト・マネジャーが作成した後に、プロジェクトのメンバー全員で共有されなければなりません。その際、要素成果物に抜けがないか、ブレイクダウンは適切か、責任は明確にされているか、といった点を取りわけ重点的にチェックしてください。

* 「」内は、Gregory T. Haugan 著 伊藤衛 訳『実務で役立つWBS入門』翔泳社より引用

大項目中

項目

責任分担

WBS	アクティビティ名	担当	開始日	終了日
1	サイト分析・仕様策定		08/4/1	08/4/18
1.1	コンテンツ精査	ロフトワーク石原	08/4/1	08/4/4
1.2	サイト構造見直し	ロフトワーク石原	08/4/4	08/4/11
1.3	ディレクトリ構造見直し	ロフトワーク石原	08/4/8	08/4/11
1.4	サイト仕様策定	ロフトワーク石原	08/4/11	08/4/18
1.5	サイト仕様凍結	ロフトワーク石原	08/4/18	08/4/18
2	デザイン開発		08/4/14	08/5/23
2.1	トップページデザイン開発	ロフトワーク小野／石原	08/4/14	08/4/30
2.2	下層ページデザイン開発	ロフトワーク小野／石原	08/4/23	08/5/9
2.3	デザイン仕様完全凍結	ロフトワーク小野／石原	08/5/9	08/5/9
2.4	XHTML コーディング	ロフトワーク加藤	08/5/9	08/5/23
3	CMS 構築		08/4/19	08/6/9
3.1	CMS 仕様策定	ロフトワーク小野	08/4/19	08/5/10
3.2	CMS 仕様凍結	ロフトワーク小野	08/5/9	08/5/9
3.3	CMS ツールインストール	ロフトワーク加藤	08/5/17	08/5/24
3.4	CMS テンプレート開発	ロフトワーク加藤	08/5/24	08/6/9
4	サーバ調達		08/4/30	08/5/30
4.1	ベリサインとの契約準備	技評システム担当者様	08/4/30	08/5/30
4.2	CMS サーバ契約	技評システム担当者様	08/4/30	08/5/17
5	その他システム		08/6/2	08/6/13
5.1	お問合せフォーム開発	ロフトワーク加藤	08/6/2	08/6/13
6	コンテンツ移行準備		08/5/19	08/6/9
6.1	移行ページ精査	技評 上田様	08/5/19	08/6/9
6.2	原稿ご用意	技評 上田様	08/5/19	08/6/9
6.3	素材画像ご用意	技評 上田様	08/5/19	08/6/9
7	コンテンツ登録		08/6/10	08/6/20
7.1	データ入力開始	技評 各担当者様	08/6/10	08/6/20
8	テスト		08/6/21	08/7/1
8.1	動作テスト・検収期間	ロフトワーク石原	08/6/21	08/7/1
9	納品	ロフトワーク石原	08/7/1	08/7/1

WBSの例。大項目（レベル1）が成果物、中項目（レベル2）が時系列別で構成されている。
またこの例には責任分担も盛り込まれている

見落としやすいコミュニケーション問題

プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント

コミュニケーションは、プロジェクトにおける最も重要な要素のひとつです。「コミュニケーション計画書」の作成方法や、スムーズなコミュニケーションを実現させる方法、ツールなどについて解説します。

ステークホルダーを分析する

制作側は、プロジェクトのスコープや品質など、納品物にかかわるものには比較的意識が働きやすいものです。しかし PMBOK では、成果物の品質と同じレベルで「コミュニケーションの品質」を重視しています。そして実際、意識してみるとクライアントの満足度は、驚くほどコミュニケーションの品質に依存していることがわかります。

コミュニケーションの品質を保証するものもまた、事前の計画です。PMBOK では、プロジェクトメンバー間で情報を共有し、意思を統一するために、「クライアントとのミーティングはどのくらいの頻度で行うのか」「議事録はどうやって配布するのか」「メーリングリストは使うか使わないか」といったコミュニケーション計画を立てることを定めています。

コミュニケーション計画においてまずやってほしいことは、ステークホルダー分析です。ステークホルダーとは、プロジェクトに利害関係のある人物や組織のことですが、クライアント側の担当者や制作側のメンバーのような可視的なメンバーだけではなく、クライアント企業の経営幹部や制作関連のサービスを提供している子会社など、普段は背後に隠れている存在も含まれます。プロジェクトの後半になって、背後にいて大きな発言力をもつステークホルダーが前面に出てきてプロジェクトの進行を左右するようなこともしばしば起こります。そのため、プロジェクト初期で意識的にステークホルダーを確認し、その人たちも視野に入れたプロジェクト進行やコンセンサスのとり方を計画することが大切なのです。

とはいえ、小規模なウェブ・プロジェクトの場合、主要なステークホルダーはク

ライアント企業ですから、クライアント側がプロジェクトに期待していること、プロジェクトに対してもっている影響力、クライアントのプロジェクトに関する理解度や知識などをしっかり把握する必要があります。プロジェクトの初期に、以下のような情報はできるだけ確認しておきましょう。

- **リテラシー度合い**

ウェブに関する理解度や知識

- **組織の構成やプロジェクトへの影響力**

クライアントのプロジェクト・チームの成り立ちや影響力、プロジェクト・マネジャーの決裁レベル

- **隠れたステークホルダーの存在**

社内の情報システムグループ、子会社や親会社、経営層など

隠れたステークホルダー

このうち「隠れたステークホルダー」について、少し説明を加えておきます。

担当者レベルでは承認を得ていたのに、プロジェクト後半になって決済権をもつ経営幹部が登場し、プロジェクトがひっくり返ってしまったというトラブルはよく耳にします。また、既存サイトのホスティング会社やメンテナンスを行っている会社、クライアントの情報システム部門などが途中からプロジェクトにかかわることによって、プロジェクトの方向性が変わってしまうこともあります。

例えば、ブログを導入するプロジェクトにおいて MySQL を入れる必要があったとします。ところがクライアントの情報システム部門から「弊社の DB は Oracle に統一しているので MySQL を入れるとメンテナンスができない」と言われてしまうと、プロジェクトの進行がたちまち困難になります。

異なる OS や DB への対応が必要であったり、メンテナンスやセキュリティ・ルールに影響したりするプロジェクトでは、プロジェクト後半になってからトラブルが顕在化するケースが多々あります。そのため、早期にステークホルダーを分析し、

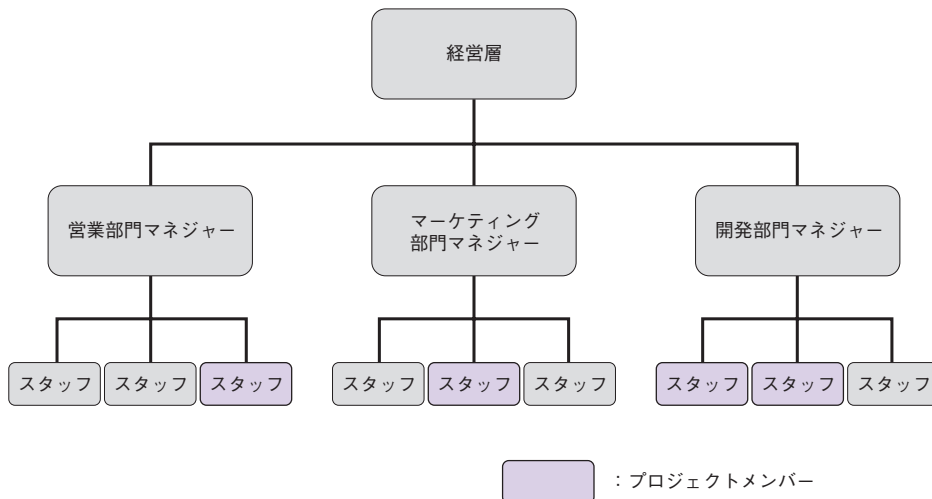
キーワード**ステークホルダー**

プロジェクトに利害関係のある人物や組織すべてをさす。主要なステークホルダーはプロジェクトメンバーやクライアント組織、スポンサーなどが該当する。

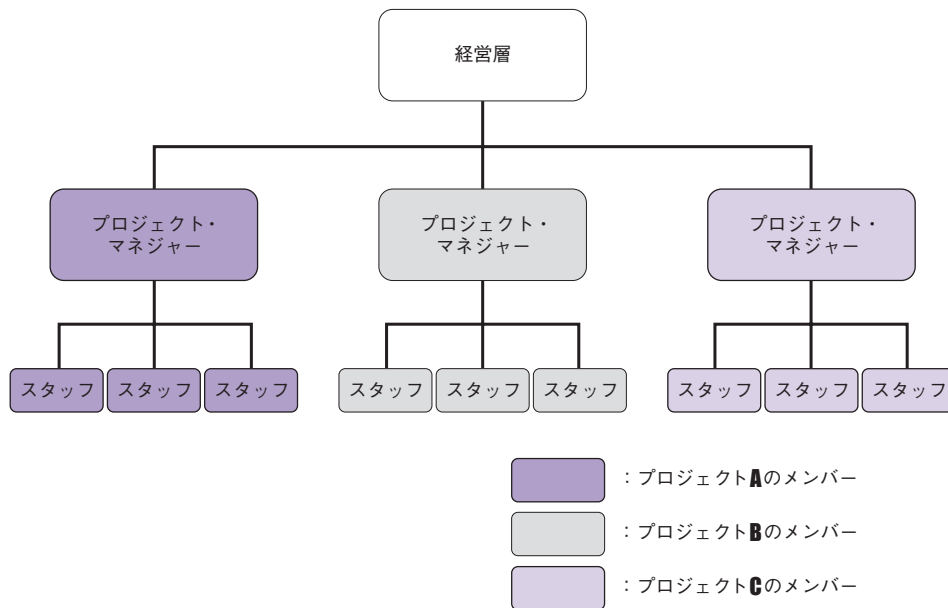
初期段階からのプロジェクトへの参加を促してコミュニケーションを図ることが重要なのです。

具体的に何をすればいいのか。ステークホルダー分析で最も簡単で有効なのは、シンプルに直接クライアントと対話し、情報を収集することです。ミーティングを行う際に、上記の分析事項を意識するだけで、得られる情報量は驚くほど多くなるはずです。

また、クライアント企業の組織構造を把握することも有効です。ほとんどの企業は、「機能型」「マトリックス型」「プロジェクト型」のどれかに当てはまります。伝統的な機能型組織では、製造、マーケティング、営業、経理といった部門に細分化されています。この場合プロジェクトという体制をとっていても、各メンバーは所属部門長をみて仕事をする傾向が強いため、プロジェクト進行時は各部門長にもうまく情報を伝達しておくことが大切になってきます。この対極にあるのがプロジェクト型組織です。プロジェクト・マネジャーに強い権限が与えられているため、メンバーは速やかにプロジェクト・マネジャーに報告・相談してくれるでしょう。そして機能型とプロジェクト型の性格をあわせもった組織がマトリックス型です。体組織がどのような組織になっているかによって、求められるコミュニケーションも変わってくるのです。



機能型の組織では、プロジェクトメンバーは各部門マネジャーの下に配置される



プロジェクト型の組織では、プロジェクト・マネジャーにほぼすべての権限が委ねられる

また業界分析も、比較的容易にできる方法です。クライアントが金融業界かファッション業界か出版業界かなどによって、ウェブに求めるものは異なります。金融業界なら高いセキュリティレベルが求められる傾向がありますし、ファッション業界なら当然デザインが重視されます。競合サイトにいくつか当たれば、その業界の傾向が見えてくるでしょう。

もっと身近なところでは、メールのCC欄に誰が入っているかをチェックするだけでもクライアント企業の社風が把握することができます。普段のメールに、偉い人も含めプロジェクトメンバー全員にCCされている場合は、社内政治が少なくプロジェクトの進捗もオープンに共有されている可能性が高いでしょう。逆になぜかすぐに個別メールでのやりとりになってしまう場合は、クライアント社内でコンセンサスをとるのが難しいのかもしれない。プロジェクトのリスクは、いろいろなところに兆候としてあらわれているものです。どんなに小さいことでも「あれ、おかしいな?」と思ったことを見逃さず、前向きに確認や解決のステップをとることがコミュニケーション上、とても大切なのです。

コミュニケーションをマネジメントする

ステークホルダー分析の結果は、「コミュニケーション・マネジメント計画書」というアウトプットにまとめます。コミュニケーション・マネジメント計画書に記載すべき項目は、次のようなものです。

● コミュニケーション項目

ステークホルダーに配布する情報

● 目的

情報を配布する理由

● 責任者

誰が配布するのか

● 書式／メディア

配布情報の内容や伝達手段（メーリングリスト／プロジェクトスペースなど）

● 頻度

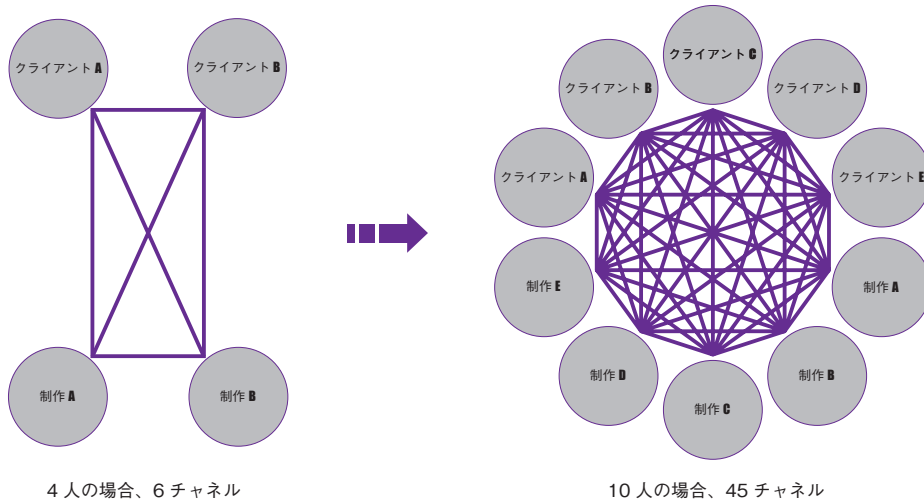
情報を配布する頻度（週1回／定例ミーティング後など）

コミュニケーション計画を立てる際は、「メンバーの人数が増えると、コミュニケーション・チャネル数が乗数的に増加する」ということ、「チャネル数が多くなるほど情報が劣化する可能性が高まる」ということの2つを知っておく必要があります。

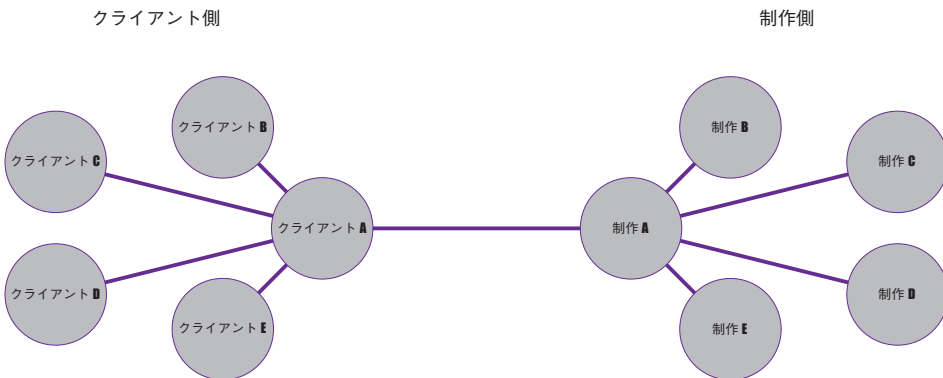
このコミュニケーション・チャネル数、つまりメンバー間を結ぶ「ライン」の数は、以下の公式から計算できます。

$$\text{コミュニケーション・チャネル数} = \text{メンバーの人数} \times (\text{メンバーの人数} - 1) \div 2$$

例えば、クライアント側の担当者が5名、制作側のスタッフが5名の計10人でプロジェクトを進行させるケースでは、 $10 \times (10 - 1) \div 2 = 45$ 、すなわち、45本のコミュニケーションラインが発生してしまうことになります。足し算ではなく掛け算的にコミュニケーションラインが生まれるため、人数が多いプロジェクトでは「合意形成」が難しくなるのです。例えば個別メンバー間で勝手に仕様を検討し変更の要望を上げてみたり、ある人とある人がけんか腰になってしまったり。メー



参加者が 10 人の場合、参加者すべてを結ぶライン数は $10 \times (10 - 1) \div 2 = 45$



制作会社とクライアントそれぞれの責任者にコミュニケーションを一括する

リングリスト上に様々な視点での意見や反論が飛び交い、収集がつかなくなった経験ありませんか。

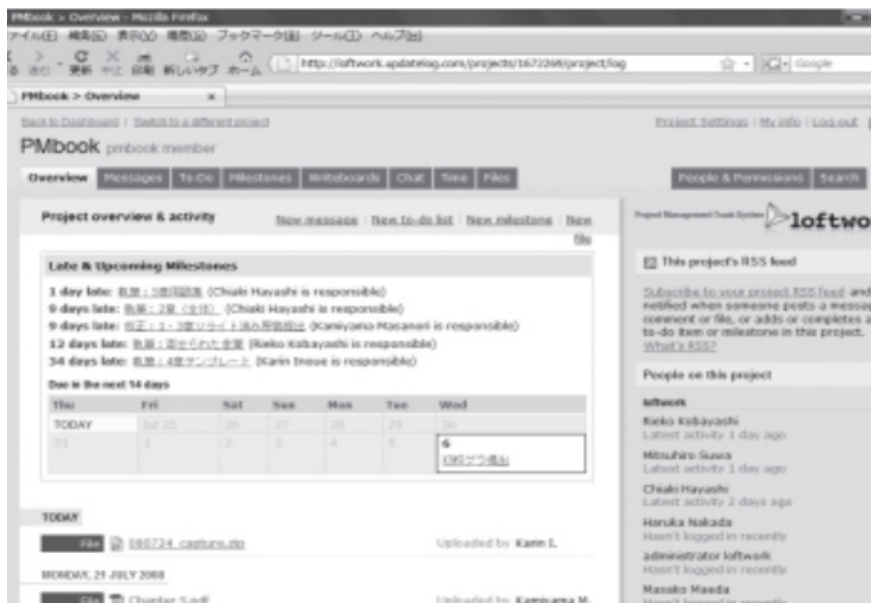
改善策としてロフトワークで気をつけているのは、クライアント側と制作側でそれぞれコミュニケーションの窓口を決めること。そうするとコミュニケーションのライン数は 10 本に減りますし、コンフリクトが発生しやすいコミュニケーションは窓口を通じてしっかり管理できるため、プロジェクト全体のコミュニケーションが円滑に進みます。また正式な窓口を決めておかないと、例えばクライアントから

の「個人な要望」もどんどん挙がってしまい、いくつかの矛盾したオーダーが同時に寄せられることになりかねません。また、クライアントから質問があった際に、スタッフが「誰かが答えるだろう」と考え、質問を放置してしまうこともあります。

コミュニケーションのためのツール

コミュニケーション・ツールには、電話、Eメール、文書、オンライン共有ツールなどがあります。電話でのやりとりは緊急の問題解決に有効で、要件の細かなニュアンスまで伝えることができますが、一対一でのやりとりしかできず、かつ記録が残らないというデメリットがあります。Eメールは、データが残るという点で後のトラブルを防ぐことができますが、文章でのやりとりなので、微妙な食い違いが発生するケースがあります。またメーリングリストは比較的広く用いられているコミュニケーション・ツールですが、上述の通り使い方には注意が必要です。コミュニケーションの目的や場面に応じて、適切にツールを使い分けるようにしてください。

プロジェクトにおけるコミュニケーション・ツールとして、積極的に活用したいのが、情報を一元的に管理できるオンライン共有ツールです。メンバー全員がアク



セスできるウェブ上の共有スペースで、すべてのメンバー間での情報シェアがスピーディにできて、記録も残るので非常に便利です。ロフトワークでは積極的に新しいプロジェクト管理サービスを使ってみるようになっています。世界中でどんどん新しいソフトウェアが開発されており、うまく活用するとコミュニケーションだけでなく、生産性も飛躍的に高めることができます。サーバにインストールが必要なソフトウェアだけでなく、気軽にASPで利用できるものも増えてきている



リスクをマネジメントする

プロジェクト・リスク・マネジメント

ここでのテーマは「リスク管理」です。リスク管理はプロジェクトが大規模化、長期化すると重要になってくる最も重視される要件のひとつです。ここでは、「既知のリスク」と「未知のリスク」の違い、リスクを識別する具体的な方法、リスクへの対応法などについて解説します。

既知のリスクと未知のリスク

プロジェクトでは、「共有サーバでなぜかアプリケーションが正しく動作しない」「クライアント側担当者が急な病気でいなくなり、プロジェクトが振り出しに戻ってしまった」といった思いがけないできごとが起こるケースがあります。PMBOKでは、プロジェクト目標の達成に影響を与える不確実性、すなわちリスクのマネジメントについても重視しています。

あらゆるプロジェクトにはリスクがつきものですが、事前に対処法を考えておくことで、リスクが実際に発生したときの被害を最小にとどめることができます。それが、プロジェクト・リスク・マネジメントです。リスク・マネジメントでまずやるべきことは、プロジェクトで起こる可能性のあるリスクの洗い出しです。これを

キーワード

リスク

それが起こった場合、プロジェクト目標にマイナス（あるいはプラス）の影響を与える不確実なできごとや、その状態のこと。例えば、プロジェクトメンバーの数が少ないと、必要な作業のために十分な労力を割くことができず、プロジェクトがスムーズに進行しないという可能性がある。この場合、メンバーの数がリスクとみなされる。

なお、リスクは場合によっては好機となる場合もある。例えば、クライアントの新商品発表にあわせてサイトの立上げプロジェクトを並行しているケースでは、商品開発のスケジュールがリスクになるが、商品開発が遅れてウェブ制作のスケジュールに余裕ができた場合は、リスクが好機となったと言える。

「リスク識別」と言います。

リスクには、事前に予想できる「既知のリスク」と、予想不能な「未知のリスク」があります。「共有サーバでなぜかアプリケーションが正しく動作しない」というのは前者、「クライアント側担当者が急な病気でいなくなり、プロジェクトが振り出しに戻ってしまった」というのは後者に該当します。既知のリスクに関しては、分析や対策が可能です。未知のリスクは災害や交通事故といった不測の事態を含むので、事前の対策が事実上不可能です。したがって、リスク・マネジメントとして対策を検討すべきリスクは、既知のリスクと考えてください。

リスク識別の具体的な方法

PMBOK では、リスク識別のための有効な方法として、「前提条件の分析」と、ブレインストーミング法などの「情報収集技法」を挙げています。

前提条件の分析は、すでに作成しているプロジェクト・スコープ記述書に当たって進めます。前提条件は、ある意味で「リスクの宝庫」です。前提条件における矛盾や不正確な点は、すべて後々のリスクにつながる可能性があります。「自分にとっての"当たり前"は、必ずしも他人にとっての当たり前ではない」ということ常に意識し、文書化した前提条件が正しいかどうかを見直してください。また、前提条件が誤りだった場合にプロジェクトがどの程度影響を受けるのかの推定も重要な作業です。

情報収集技法には、ブレインストーミング法やチェックリスト分析などがあります。ブレインストーミング法は、ミーティングを行って、メンバーが考えうるリスクをアトランダムに挙げていく方法で、ひとりのアイデアが別の人のアイデアを触発するという連鎖作用によって様々なリスクをリストアップすることが可能になります。

ロフトワークでは、リスク識別に当たっては、必ずこのブレインストーミング法を用いることにしています。その際、過去に類似プロジェクトにかかわっていた経験者、もしくはリスク識別に優れた同僚や上司に参加してもらいます。経験や知識が豊富な人はリスク分析力が高く、そういった人がいるかないかによって、リスクの洗い出しの精度は格段に違ってきます。

一方のチェックリスト分析は、過去の類似プロジェクトなどで蓄積した知識や経験をもとにチェックリストを作成し、それを用いて主要なリスクを認識する方法です。比較的簡単に実行できるやり方ですが、すべてのリスクをリスト化することは

不可能なので、常にリストに載っていないリスクについて意識することが欠かせません。また、チェックリストのアップデートは随時行っておきましょう。

リスク識別が完了したら、「リスク一覧（PMBOK では「リスク登録簿」と言います）」として記載しておきます。プロジェクトにおいては、作業過程においてリスク識別を継続的に行わなければなりません。新たなリスクを発見したら、そのつどリスク一覧に記載して忘れないようにします。

リスクに優先順位をつける

次にやるべきことは、リストアップされたリスクに優先順位をつけることです。リスクは挙げる気になればいくらでも挙げることができます。様々なリスクのなかから、現実発生したときのプロジェクトへの影響度の高さ（「影響度」）と「発生確率」を軸にして、しっかりと対策・監視すべきリスクを認識するためです。優先順位の高いリスクには事前に以下の方法で対策をとります。

① 回避

リスクの原因をとり除く、リスクになりそうな要素をスコープから外す、スケジュールを延期するといった対策が「回避」です。また、プロジェクトの目標のハードルが高すぎる場合にそれを下げることも、回避に含まれます。

例えば、スコープにサーバ構築が入っているようなプロジェクトでは、サーバの初期設定やネットワークの負荷分散などにおいて様々なリスクが想定されます。これらの作業をクライアント側の情報システム担当と調整して既存サーバの利用を前提にするなど、スコープを縮小するという戦略は回避に当たります。

② 転嫁

リスク、および、それがもたらす結果を第三者に移管する方法が「転嫁」です。上の例で言うと、サーバ構築を別の事業者の外注することが転嫁に当たります。この方法では、リスク自体はなくなりませんが、責任はクライアントでも制作側でもない第三者が負うことになります。もちろん追加コストが必要になります。また、二次リスク（外注事業者側のトラブルなど）が発生する可能性があることも忘れてはいけません。

③ 軽減

「軽減」は、リスクが発生する確率を減らしたり、リスクが発生した際のプロジェクトへの影響を低く抑える方法です。例えばデザインに関するチェックが厳しいクライアントとのプロジェクトの場合は、新規のデザイナーではなく、すでに仕事をしたことのある信頼できるデザイナーに作業を依頼する、あるいは、デザイン・チェックの工程をあらかじめ多めに設定しておくことなどが、軽減に当たります。

こういった既知のリスクに対して「プロジェクト全体で予算とスケジュールをあらかじめ多めにとっておいてリスク発生に備える」という対策が求められます。これを「**コンティンジェンシー予備**」と言います。制作業界ではリスクが高そうな案件には「見積りにのせておく」といった表現を耳にしたいと思います。ネガティブな印象を与えがちな言葉ではありますが、これがウェブ業界でおのずと培われた「コンティンジェンシー予備」とも言えます。プロジェクト進行過程では、大なり小なりのトラブルはつきもの。そのたびにスケジュール遅延や追加費用を請求するのは、現実的ではありません。リスクをうまく吸収するためには、適正な予備の確保はプロジェクトにとって必須なのです。ただし根拠もなく乗せればいいというものではありません。そもそも、リスクを意識しすぎて高すぎる見積りを提出し、失注してしまっては元も子もありません。最も導入しやすいのは、見積り合計額に一定の割合で加える方法です。それ以外にもプロジェクトの難易度や期間の長さなどに応じて調整する必要があるのです。

キーワード**コンティンジェンシー予備**

既知のリスクが発生することを想定して、ある程度のリスクは吸収できるように、プロジェクト・マネジャーの裁量で使用する予算やスケジュールを確保しておくこと。

品質は必ず事前に計画する プロジェクト品質マネジメント

プロジェクトでは、もとより「品質」は重要ですが、「品質は高ければ高いほどいい」わけでは決してありません。ここでは、PMBOKにおける品質に対する考え方を紹介するとともに、「品質」と「等級」の違い、「品質マネジメント計画書」の作成方法などについて解説します。

品質は体系的にコントロールできる

日本人は一般に、品質に対しての意識が非常に高いと言われています。しかし、プロジェクトにおいては、「品質は高ければ高いほどいいわけではない」ことを念頭に置かなければなりません。

例えば、「友人が経営する小さな美容室のサイトをつくる」というプロジェクトの場合、アクセシビリティ基本方針まで立ててしまうのは、「過剰品質」に当たります。あるいは、「少しでも安くつくりたい」という依頼でスタートしているベンチャー企業のサイト制作プロジェクトにおいて、高額なアクセス分析ソフトの導入は必要ありません。プロジェクトでは、品質を「高い」「低い」と判断するのではなく、「目的と目標に対して適切かどうか」という基準で見なければならぬのです。

またウェブ・プロジェクトの現場では、品質は個々のスタッフの気質や頑張りによって決まるという発想が根強くあります。しかし、品質はあくまでも体系的にコントロールするものであって、個人の能力ややる気に依存するものではありません。ロフトワークでは、プロジェクトマネジメントのなかで、スコープ・マネジメントの次の重要事項として品質マネジメントを位置づけています。

「品質」と「等級」の違いとは

品質マネジメントにおいてまず重要なのは、「品質」と「等級」の違いをきちんと

と把握することです。PMBOK では、品質は「あるものの、明示された、または暗黙のニーズを満たす能力に関する特性の全体」、等級は「同一の用途を有するが、技術的特性が異なるようなものに対して与えられる区分または順位」と定義しています。

例えば、何のトラブルもなく順調にフライトしている飛行機と、整備不良で着陸時に事故を起こした飛行機の間には、明らかに「品質」の違いがあります。一方、ビジネスクラスとエコノミークラスの間にあるのは、あくまで「等級」の違いです。

ウェブ・プロジェクトで考えると、表示崩れが発生するようなコーディングは「品質」の問題ですが、SEO にどこまで対応させるかは「等級」の問題となります。ウェブ・プロジェクトでは、品質と等級の違いを踏まえたうえで、コストやスケジュールなどの条件を考慮しながら、例えば使用する画像の調達方法や W3C（Web 標準）にどこまで準拠するか、JIS X8341-3（アクセシビリティ対応）にどこまで対応するかといったことを決めていきます。ビジュアル要素として使用する画像ひとつとっても、調達方法は「オリジナルで撮影する」という選択肢から、「有料画像を購入する」「手もとの無料画像で対応する」という選択肢まで様々です。そして選択肢の違いは必ずコストやスケジュールに影響を与えます。制作側が無料画像での制作を想定していたものが、撮影での対応になってしまうと、少なくとも数週間のスケジュール延長と追加コストにつながるからです。

クライアントと品質レベルの認識をとれていないと、プロジェクト進行過程で「予算が足りない」「時間が足りない」とクライアントをがっかりさせる交渉を繰り返さなくてはいけなくなります。こうした徒労を避けるためにも、事前に品質レベル（受入基準）をあわせておくことが大切なのです。

またもうひとつ気をつけて欲しいのが、品質に拘泥するあまり、成果物がプロジェクト目標から逸脱してしまうことです。コンテンツの魅力を伝えることが優先事項であるエンタテインメント系サイトを立上げるプロジェクトで、品質を重視してサイトに Web スタンドアードを厳格に適用したところ、必要なデザインや技術が使えなくなった——このような事態は本末転倒です。あくまでも、プロジェクトの目的や目標の達成を一番に考えて、必要な要素を取捨選択するようにしなければなりません。

● ウェブ・プロジェクトで活用できる主なチェッカー





「ベンチマーク」で品質計画を立てる

PMBOK では、品質計画のためのツール・手法として、「費用便益分析」「ベンチマーク」「品質コスト」「実験計画法」などを挙げています。このうちウェブ・プロジェクトで有効なのが、**ベンチマーク**です。ベンチマークは、もともと「判断や判定のための基準・尺度」という意味で、客観的に評価するための比較対象を指します。例えば、過去に行ったプロジェクトで達成した品質を、現在進行中のプロジェクトの品質設定の基準とすることができます。過去のプロジェクトで必要とされたコストやスケジュール、行った作業内容などを参考にして、現プロジェクトの品質を決めていくのです。

プロジェクト目標という点で類似しているほかのサイトをベンチマークすることもよく行われます。自治体のサイトを開発する場合は、ほかの自治体サイトをベンチマークするでしょうし、化粧品メーカーは競合化粧品ブランドサイトを、検索サイトはほかの検索サイトの機能をベンチマークするでしょう。ベンチマークで得られる「客観的な基準」は、自分たちのプロジェクトで追及すべき品質基準をメンバー間で共有し、設定する際に非常に有効です。

また、品質計画の策定に当たって考慮すべき重要な要素に、クライアントの業界の規則や社内ルール、国によって定められたルールなどがあります。例えば金融業のウェブサイトでは、金利変更などによるトラブルを避けるため、過去数年分の更新ログを保存しておかなければならないという業界ルールがあります。医薬品や化

化粧品などのサイトでは、薬事法によって表現が制限されています。

最終的には、等級のレベル設定に関しては、大枠で「どこまで時間とお金をかけてこたわるか」の話し合いになります。事前にクライアントとよく相談し、具体的な「ガイドライン」や「チェックシート」などをもとに、品質に対する意識あわせ



2008.08.08 updated

HTML コーディングガイドライン

全般			
	項目	ロフトワークの基本ルール	本プロジェクトでの統一変更点
全般	ファイル名の命名規則	[使用できる文字] 0~9,a~z,A~Z, ファイル名の先頭に数字、アンダーバーは使用しない。	

HTMLコーディング

	項目	ロフトワークの基本ルール	本プロジェクトでの統一変更点
ファイルについて	ファイル名 (指定がない場合)	そのページの内容が分かる名前をつけること。 (特にテンプレート用 HTML など、仕様書 ID.html などは避ける)	
	表示・動作の検証範囲	Win XP 以上 : Internet Explorer6 以上 / Firefox2.0 以上 Mac OS10.4 以上 : Firefox2.0 以上	
	文字コード	UTF-8	
	改行コード	LF	
	拡張子	.html	
	ソースの検証	W3C の HTML チェッカーでソースチェックを行い、構文エラーが出ないようにすること。 http://validator.w3.org/ http://jigsaw.w3.org/css-validator/ ※仕様により回避できないエラーがある場合は、その旨ご報告ください。	
文書型宣言	DOCTYPE	マークアップ内容に適した文書型を適宜選択・使用する。	
HTML全体	タグの記載方法	原則、小文字表記で統一。	
	マークアップ	文書構造に適したタグを用いて要素をマークアップすること (見出しにはh タグ、リストにはulや ol...等) デザイン・レイアウトのためだけのタグの使用はできる限り避ける (必要以上にdiv で囲む、レイアウトのためだけtableを使うなど) 単純に見栄えを設定するためのタグの使用は、原則不可 (見た目の装飾はCSSで行う) ⇒ どうしても必要な場合はで代用。 ⇒ 強調が必要な箇所はまたはに。 その他、<u><center>なども使用しない。	
	リンク指定	原則、記述(絶対パス or 相対パス or URL?) を統一すること。	
	JavaScript	JavaScript を HTML 内に直接書き込むのは原則不可。外部ファイルにすること。	
	HTMLへのCSSの記述	CSSを直接書き込むのは原則不可。外部ファイルにすること。	
	機種依存文字	機種依存文字の使用禁止 (必須)	
	半角カナ文字	半角カナ文字の仕様禁止 (必須)	
	実体参照	HTML のマークアップ記号(<,>,&) をマークアップ以外の目的で用いると駄(本文中での使用等) 実体参照で記述する < : < > : > & : & ' : "	
	<head>内	文字コード宣言 ・指定がない場合は UTF-8。 ・日本語の記述は文字コード宣言以降に。	
	<body>内	整形 ネストしている部分はタブでインデントし、誰が見てもソース構造を理解しやすいようにする。 要素のまとまりごとに適宜コメントを入れ、誰が見ても構造を理解しやすいようにする。 テーブルレイアウト table によるレイアウトは原則不可。 h1 タグ h1 タグは1ページにつき1カ所とする。 img タグ width,height,alt 属性を必ず記述すること。 使用する画像は、原則として表示サイズと同じ大ききで作成すること。 alt に該当する内容がない場合は alt="" と記述する。 Flash オブジェクト、動画の埋込 直接埋込タグを記述しないこと。(Windowsのactivex問題回避のため) クリカブルマップ <map>〜</map> は原則として</body> の直前に記述する。	

HTML チェックシート : HTML コーディングのように品質基準を明確にしやすいものは、クライアントから提供されるガイドラインやチェックシートなどをベースに、品質イメージをあわせておくとスムーズに進む

をしておくことはとても大切です。

品質は計画によって達成される

PMBOK では、品質に関して「計画により達成されるものであり、検査によってではない」としています。これは、クロスビー (Philip B. Crosby) の「無欠陥の実践」を始め、ジュラン (Joseph M. Juran) やデミング (E. Edwards Deming) といった研究者たちが提唱した、近代品質マネジメント理論をベースにした考え方です。高い品質は、最終的な検査の場で確認したり修正したりすることによって達成されるものではなく、初期の計画や設計によって実現される。初期計画が品質不良を予防し、適切な品質設定がクライアントの要求やニーズにそった成果物をつくり出す——それが、品質に関する PMBOK の考え方です。実際にコストが膨らむ実行フェーズに入る前に、現実的で確実な作業が行われるための作業フローやガイドラインづくりを心がけるようにしましょう。

同様に、「品質コストの 85% はマネジメントにかかっている」ということも、ぜひ知っておいてほしい思想です。ウェブサイト制作は分業が基本です。ひとつのウェブには、グラフィック・デザイナーや Flash クリエイター、マークアップ・エンジニア、プログラマーなど様々なメンバーが携わります。例えば、Flash クリエイターが適切な品質で成果物を仕上げたとしても、ほかのメンバーがその品質にあわせた成果物を仕上げるができなければ、全体としてはちぐはぐな品質の成果物になってしまいます。個々の領域の品質を統合して、全体の品質をコントロールするのは、プロジェクト・マネジャーの仕事です。制作にかかわるスタッフの経験の深浅やスキルレベルは一樣ではありません。そこで生じる過剰品質や不足品質を調整することも、プロジェクト・マネジャーの重要な任務なのです。

品質は、成果物とプロセスの両方にかかわります。従来のウェブディレクションの考え方では、「コードの美しさ」「高度な Flash 利用」「ビジュアルデザインの美しさ」など成果物の品質がすなわち品質でした。しかし、クライアントの立場に立つてみれば、「各作業スケジュールはきちんと進んでいたか」「連絡や対応が迅速だったか」「コストは適切だったか」といった要素も満足度を大きく左右する重要な「品質」なのです。プロセスやコミュニケーションの品質は、ある意味では成果物の品質以上にクライアントからの評価に直結します。そのためプロセス品質や、コミュニケーション品質を軽視しては、制作会社としてクライアントからの信頼を得ることは難しいでしょう。

Column 近代品質マネジメント理論

PMBOKが品質マネジメントにおいてベースとしている近代品質マネジメント理論には、次のようなものがあります。

クロスビー (Philip B. Crosby)	ジュラン (Joseph M. Juran)	デミング (E. Edwards Deming)
● 最初から正しく行う 「無欠陥 (zero defect) の実践」	● 品質と等級の違いを 理論化 ● ステークホルダーから見た品質を反映させる「使用適合性 (fitness for use)」の前提	● 「品質コストの 85% はマネジメントの問題」 ● 総合的品質マネジメント (Total Quality Management)

調達と契約書

プロジェクト調達マネジメント

PMBOK では、「プロジェクト調達マネジメント」という知識エリアを設け、発注者（クライアント）の視点で、調達や発注、契約に関する必要事項をまとめています。ここではウェブ・プロジェクトを受注する制作側の視点でそれらを解説していくことにします。契約時のチェックポイントや契約のタイプの違い、契約に至る流れなどを押さえてください。

契約書はなぜ重要か

プロジェクトの立上げの際、制作会社はクライアントと契約を交わします。交渉・契約にかかわる実務を担当部署が行う場合、プロジェクト・マネジャーが契約書を直接レビューすることは少ないかもしれません。しかし、そこに記されている契約内容には、作業スコープに影響を与えるような項目など、プロジェクト・マネジャーが把握しておくべき内容も含まれています。また、契約を交わすと法的な拘束が発生することになります。その点でも、プロジェクト・マネジャーは契約書のすべての項目にひと通り目をとおり、内容を把握しておく必要があるのです。

プロジェクトのスタート時は、クライアント、制作会社ともに相手への強い期待感を抱いているので、契約書の確認が甘くなる傾向があります。しかし、契約書が取り沙汰されるのは常にトラブルが発生したとき。きちんと作成しておかないと、トラブルが発生してクライアントと交渉するときになって「あのとき内容をしっかりとチェックしておけばよかった」と後悔することになりかねません。

キーワード

契約

プロジェクト調達マネジメントにおける契約は、購入者（クライアント）が納入業者（制作会社）に成果物を求め、その対価を支払うことに関する協定のこと。契約は契約書などの文書にお互い署名することで合意に達し、法的な拘束力をもつことになる。契約書には、納品成果物やその受け入れ基準、作業の対価、契約の期間、納品物の瑕か疵し担保期間、取引条件など、様々な条項が記載される。

PMBOK では、プロジェクト調達マネジメントという知識エリアを設け、クライアント側の視点で、調達や発注、契約に関する必要事項をまとめています。ここではプロジェクトを受注する制作側の視点でそれらを解説していくことにします。

チェックすべき契約のポイントは？

さて、一言で契約書と言っても、そこには実に様々な条項が記載されています。納品成果物やその受け入れ基準、作業の対価、契約の期間、納品物の瑕か疵し担保期間、取引条件などです。ウェブ・プロジェクトの場合、プロジェクト・マネジャーが契約書で押さえておきたい条項は、主に以下の項目です。

- 納品成果物 納品物として記載されているものに過不足はないか
- 著作権 著作権の扱いに問題はないか
- 取引条件 発注金額と変更に関する条件はどうなっているか
- 瑕疵対応 納品物に重大な欠陥（瑕疵）があった場合の対応をどうするか。

対応をしなければならない期間（瑕疵担保期間）の 設定は適切か

例えば、「納品物に Flash の Fla ファイルを含むかどうか」「プロジェクト開始前から自社で保有していたプログラムを使う場合、著作権はどうなるか」といった項目は、契約時に曖昧になりがちな部分なので、プロジェクト・マネジャーがきちんと確認しておきたいものです。また、納品物を「ドキュメント一式」「運用マニュアルなどを含む」といった曖昧な表現にするのも、可能な限り避けるようにしましょう。「など」や「一式」という表現が、発注側と制作側の認識のずれを生み出し、トラブルのもととなる場合がありますからです。プロジェクト・スコープ記述書で明確にした成果物スコープをきちんと明記することが大切です。

契約書の修正が必要な場合、クライアントが大企業のケースでは「これが弊社の契約の形式なので、修正には応じられません。書面上はそのままにさせてください」などと言われることもあると思います。これを受けて、「書面上はそのままにし、担当者同士で変更に合意する」といったやり方にとすると、後々のトラブルの原因になります。合意の内容の事後的な確認ができなかったり、担当者が変わったりする可能性があるからです。

契約書の内容に問題があると思ったときには、あきらめずにクライアントに修正を相談してみましょう。それでも修正が難しい場合は、個別契約書で調整するか、最低でもメールの文面でクライアントの了承を得ておきましょう。文面のやりとりをすればお互いの意識を揃えることができますし、やりとりの記録が残ることで事後的な確認も可能になるからです。

作業の対価や責務、取引条件など、契約の細かい条項について両者の合意を図り、内容を決定することを契約交渉と言いますが、この契約交渉には様々なテクニックがあります。例えば先ほどの「弊社の契約の形式なので」と言って、変更が不可能であるように主張する戦略は、「既成事実 (fait accompli : フェタコンプリ)」と呼ばれます。本書では割愛しますが、興味がある方はぜひ交渉テクニックも勉強してみてください。

ただし、契約交渉において一番大切なのは、お互いの信頼を強め、いい関係を築けるよう話し合うことです。仮に、制作側に有利な契約が結べたとしても、そこに相互の信頼がなければ、長続きするいい関係は望めません。お互いがウィンウィンになるような契約が理想的だと言えるでしょう。

2つの契約タイプ

一般に、契約は2つのタイプに大別できます。「定額契約 (一括請負契約)」と「実費償還契約 (コスト契約)」です。

① 定額契約 (一括請負契約)

成果物に一定の固定価格を支払う契約タイプで、ウェブ・プロジェクトでは一般的なスタイルです。この契約タイプは、発注側にとっては、合意した一定金額で望んだものを手に入れられるというメリットがあります。一方、制作側はリスクを負うことになります。制作コストがかさめば、それだけ利益が少なくなるからです。逆に制作コストをうまく抑えることができれば、その分利益額は膨らみます。そのため定額契約では、制作側の利益はどれだけ効率よくプロジェクトを進行できるかにかかっています。

② 実費償還契約 (コスト契約)

実コスト分を制作会社に支払う (償還する) 契約タイプです。コストは、制作ページ原価やサーバの購入費、ライセンス料などプロジェクトに使われる直接費と、マ

業務委託契約書

株式会社技研花壇（以下「甲」という）および株式会社ロフトワーク（以下「乙」という）は、甲が乙に業務を委託することに関して、以下のとおり合意する。

第1条（契約の目的および基本合意）

本契約は、甲が立ち上げる WEB サイト（以下「本作サービス」という）に関して甲が乙に業務委託するにあたって合意した内容を定めることを目的とする。

第2条（業務委託内容）

乙は本業務において「コーポレートサイト構築」を行うものとする。

第3条（納品物・納品日等）

1. 乙は甲に対し、合意された日時、場所、方法において、納品物を引き渡すものとする。
2. 甲は引渡しを受けてより 10 営業日以内に納品物の受入検査を行い、文書による受入検査不合格の通知を乙に対して発しない限り納品物を受領したものとみなす。この場合、引渡し日を受領日とする。

第4条（検収）

乙は納品物の納入とともに甲に納品書を提出するものとし、甲は乙より納品物の納入がなされた日から 10 営業日以内に検査を行い、適合するときは検査合格書を乙に交付する。同検査に適合しない場合、甲は乙に対しその旨を通知し補正を求め、乙は速やかに必要とされる補正措置を実施した上、再度検査を受けるものとするものとする。

第5条（対価および支払方法）

1. 甲は、委託業務の対価として契約金額に消費税相当額を加えた支払金額を、納品物を受領した日以降の最初の月末日を〆日とし、その月の翌月末日までに、乙の指定する方法により支払うものとする。支払にかかる費用は甲が負担するものとする。
2. 次の各号の一に該当する場合には、甲および乙は相手方に対し、委託料または支払方法の変更に関する協議を求めることができる。
 - ①委託業務内容、委託業務の範囲等を変更するとき。
 - ②別紙「委託業務要綱」に定める納入期限を変更するとき。
 - ③基本設計等の作業の結果、以降の工程の見積額が不相当であると判明したとき。

~~~~~中略~~~~~

### 第11条（工業所有権の帰属）

本委託業務遂行の過程でシステム設計、コンテンツ設計等に関して発明、考案または創作等されたものに関する特許権、実用新案権を含む工業所有権（以下「工業所有権等」という）は、甲に移転・帰属する。ただし、甲又は乙が従前から有していた工業所有権等は、従前通り甲又は乙に帰属するものとする。

### 第12条（納品物の著作権）

1. 納品物に関する著作権（著作財産権）（「著作権法」において定められている同法第27条および第28条に規定される権利を含むすべての著作権者の権利をいう）については、別紙添付に別段の定めがない限り、甲に帰属・移転するものとする。ただし、乙又は他社が従前から有していた著作権は、従前通り乙又は他社に帰属するものとする。
2. 乙は納品物に関する著作人格権を行使しないものとする。

### 第13条（納品物の所有権）

乙が甲に納入する納品物の所有権は、第5条に基づく検収が完了したときに、甲へ移転するものとする。

~~~~~以下略~~~~~

ネジメント面に使われる間接費に分類されます。ウェブ制作会社がサイトの定期運用などでよく使う工数（人日や人月）ベースや制作ページ単位での請求は、この実費償還契約の一種です。作業内容が曖昧なコンサルティング段階や運用段階で、実費償還契約を結ぶケースが多いです。実費償還契約の場合、制作側のリスクは小さくなりますが、利益の上限は決まっています。

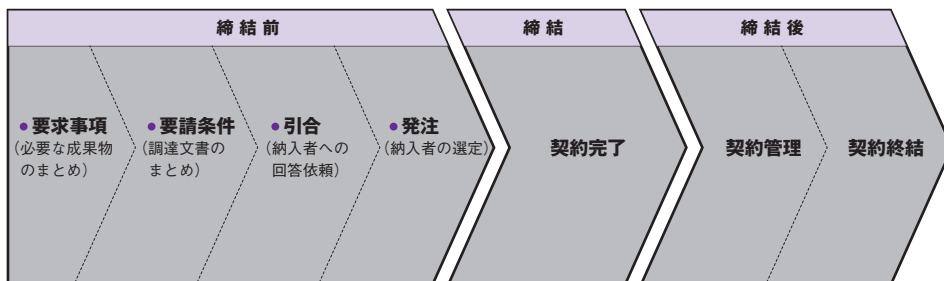
クライアント視点を把握しておく

ここで、クライアント側の視点での発注の流れも確認しておきましょう。クライアント視点を知っておくことで、プロジェクトを包括的に捉えられるだけでなく、コンペの準備作業もスムーズになります。

PMBOK が提示するプロジェクト調達マネジメントの考え方では、契約は「締結前→締結→締結後」という3段階のライフサイクルで進行していきます。

クライアントはまず、外部から調達したい成果物、ほしい納品物をまとめ、そのために必要な契約の種類を決定します（「要求事項」）。それらを提案依頼書（RFP）や情報提供依頼書（RFI）、見積依頼書（RFQ）などの文書で明文化します（「要請条件」）。こうして、入札招請書（IFB）などを含めた書類（調達文書）を候補企業に発行し、プロポーザルの回答を依頼します。これが入札の開始です。

プロポーザルとは、制作会社がそのクライアントやプロジェクトのニーズをどのようにして満たすかを記述した文書で、発注先選定の資料になります。企業選定時に不公平とにならないよう、事前にプロポーザルの評価基準を決定し、どの要素にどれだけのウエイトを置くかなどの評価法が定められます。プロポーザルは、回収されると評価基準をもとにランク付けされ、候補企業が一回目の「ふるい」にかけら



契約のライフサイクル／制作会社が参加するコンペは、締結前フェーズの「引合」に相当

れます。

次に、「ふるい」に残った候補企業が、クライアントにプロポーザルの回答を直接説明します。これが「^{ひきあい}引合」で、いわゆるプレゼンテーションに当たります。

入札の過程が修了すると、クライアントはプロポーザルを再度選定し、最適な発注先（納入者）を選びます（「発注」）。PMBOKによると、納入者選定時に用いられる評価ツールには、「重み付け法」「スクリーニング・システム」「独自見積り」「納入者点数評価システム」「専門家の判断」「プロポーザル評価技法」などがあります。なかでも重み付け法は公正性が高いため、公共事業をはじめとする幅広い業種で行われています。

ここでは、「重み付け法」「スクリーニング・システム」「契約交渉」の3つを解説しておきます。

● 重み付け法

プロポーザルの内容を評価項目ごとに数値化して合計ポイントで順位を算出する方法です。当然、一番ポイントが高かった制作会社に発注が決まります。この方法では、どの評価項目をどれくらい重視するかを事前に数値化することで、評価するメンバー間で個人的な先入観の影響を避けることができます。具体的には、プロジェクト目的に応じて「価格」「経験」や「デザイン性」など、評価基準となる各項目に対して重要度を数値化した「重み」を乗じて採点し、合計点を算出します。「価格」は大きなウェイトを占めている評価要素に設定されているケースが多いようです。

● スクリーニング・システム

各評価基準のなかで、最低限必要な条件を定めておく方法です。条件を満たさない制作会社は、順次、選定候補から外していきます。「ISOを取得していなければならない」「類似プロジェクトの経験が5件以上あること」「取引口座をもっていること」などが、この条件に当たります。

● 契約交渉

すでに触れましたが、交渉によって契約の詳細についての合意を図る方法です。公共事業系のウェブ・プロジェクトのコンペでは、この方法で発注先を決めるのが一般的です。

プレゼンテーションの重要性

クライアントは、制作会社から提出された提案内容を様々な角度から比較、評価していきます。評価基準として一般に最も重視されるのがコストですが、ほかにも「ニーズの理解度」「技術力」「マネジメント力の高さ」といった要素も重要な基準になります。特にリスクの高いプロジェクトでは、こういったコスト以外の要素が重視されます。

「コミュニケーション」もまた、評価の重要なポイントとなるはずです。例えば、プロポーザル提出時のプレゼンテーションで、「このプロジェクトにやりがいを感じている」「クライアントと一緒に頑張りたいと思っている」といった意欲を伝えることは、PMBOK では定義されていませんが、経験上、発注者検討に与える影響はかなり大きいと思われます。なぜなら判断するのは「人間」だからです。ですから数字やドキュメントだけでは伝えきれない「思い」や「やる気」を、プレゼンテーションの場で頑張って伝えることもとても大切なのです。

見積りのコツ

プロジェクト・コスト・マネジメント

「見積り」とひと口に言っても、その内容は、求められる精度や情報の多さによって大きく変わってきます。ここでは、プロジェクトのコストを決定する見積りの種類と作成手法を解説します。また、ウェブ・プロジェクトにおけるコストダウンの方法についてもここで具体的に説明していきます。

「見積り」に関する意識を統一する

ウェブ制作会社は、とにかく見積りを提出する機会が多いものです。「とりあえず見積りを見せてもらえませんか」という依頼もしばしばありますよね。でも、一言で「ウェブサイト」といっても、サイトの目的や目標、制作期間、求められる機能、品質基準などによって手間やコストは大きく変わります。そういった詳しい情報がないなかで正確な数字を出すことは極めて困難です。

一方、クライアント側から見れば、そもそも自分たちが望んでいるものがどんな機能で実現されるのか見当がつかなかったり、単価の基準がわからなかったりして、情報収集の目的で「とりあえず」見積り依頼を出すことが多いのです。

こうした状況で見積りを提出しても、クライアントと制作側で前提条件が違っていたり、スコープの認識も異なっていたりするので、現実性のある見積りにはなりにくいものです。制作側にとって怖いのは、「とりあえず」で最初に出した、あまり現実性のない数字がひとり歩きしてしまい、「いくらでできると言った」とその後の制約条件になってしまう可能性があることです。

上記のような意識のずれを防ぐには、見積書を作成する際に見積りの種類や算出手法を押さえたうえで、クライアントと制作側で見積りに関する意識を統一しておくことが大切です。

見積りの種類は3つ

PMBOK では、見積り金額とともに提示すべき重要な情報として、**見積りの根拠**（見積り方法）、前提条件と制約条件、そして**見積りの精度**を挙げています。前提条件と制約条件については、すでにスコープ・マネジメントの節で説明した通り、クライアントと制作で認識のずれが生まれやすい部分なので、見積りにも明記が必要です。

見積りの精度は、提示している金額に今後どれくらいのぶれ幅があるかを示すものです。実際に「概算ですが」というコメントとともに見積りを提示することは多いと思いますが、「概算」がどれだけ粗いものなのか、どれくらい変わる可能性があるのかは案外明らかにしないまま話を進めてしまうことが多いのではないのでしょうか。見積りの精度を明示するためには、見積りタイプをしっかりと使い分けることが有効です。ロフトワークで用いているのは以下の3種類です。

● 超概算見積り

詳細情報がなく、本当にざっくりと金額の目安を伝えるときに提出する見積りです。見積額の精度は、 -50% から $+100\%$ の間に設定されます。例えば提出する見積書の金額が200万円なら、100万円から400万円の間で増減する可能性があることになります。見積書の備考欄には「※現時点での概算となります。 -50% ～ $+100\%$ 程度、費用が変動する可能性があります。最終仕様時に改めてお見積りいたします。」と記載しておきます。

● 概算見積り

相見積りや発注が確定する前のタイミングで使用されることの多い見積りです。クライアントから提出されるRFPや資料、打ち合わせなどで得られた情報をもとにつくる、比較的ぶれの少ない見積りです。ただし前提条件や制約条件、品質基準といった細かい点が詰められていないため、多少の変動幅を残しておくことが多いです。見積額の精度は、 -25% ～ $+50\%$ の間に設定されます。見積書の額が200万円なら、150万円から300万円の間で増減します。

● 確定見積り

最終的な契約書に書かれる見積りです。プロジェクトが進むなかでスコープやスケジュールにも変更・修正が起こるため、見積額は -5% ～ $+10\%$ の増減が許容

されます。見積書の額が 200 万円なら、190 万円から 220 万円の間で増減する可能性があるということです。ただし、「スコープが変更になっても金額は固定」というケースも実際には多いので、確定見積りの金額が請求額と考えておけば大丈夫です。

このように、見積書とひと口に言っても、種類によって精度は大きく異なることがわかります。作成する見積書が「超概算」なのか「概算」なのか、それとも「確定」のレベルなのかを明確にすることで、クライアントとの意識のずれを防ぐことができるのです。

重要な2つの見積り手法

次に、見積りの手法を見てみましょう。見積りは、提出を求められる際の状況によって作成方法が異なります。クライアントは大まかな費用を把握しようとしているのか、相見積りをとろうとしているのか、正式な契約を前提としているのかといったことをしっかり把握したうえで、手法を使い分けてください。PMBOK で挙げられている見積り手法は、「類推見積り」「ボトムアップ見積り」「資源単価」「係数見積り」などです。このなかで、ウェブ・プロジェクトでよく使われるのは、「類推見積り」と「ボトムアップ見積り」です。

● 類推見積り

プロジェクトのスコープの精度が粗いときや、見積り確認を急いでいるときなどに有効な手法です。過去の類似プロジェクトにおける実コストをベースに、現在のプロジェクト概要にあわせて数字を調整して見積額を算出します。正確さではほかの手法に劣りますが、短時間で見積書作成ができるため、クライアントが大まかな費用の把握を求めているときなど、超概算見積りが必要なプロジェクトの初期にしばしば活用されます。「トップダウン見積り」とも呼ばれます。

● ボトムアップ見積り

個々のアクティビティについてコストを算出し、それを積み上げて金額を算出する方法です。クライアントとミーティングをしてプロジェクトの詳細部分を固め、作業内容や工程、単価、数量、ページ数などをできる限り正確に盛り込みます。細かくブレイクダウンすればするほど、見積りの精度は高くなります。手間はかかり

ますが、高い精度が実現できるので、概算見積りや確定見積りなど、正式の契約するための見積りを準備するときには、この方法が用いられます。

見積書を作成する際には、大きな変動要素がどこにあるのか、変動が発生したらどう調整するかを念頭に置いておきましょう。例えば、スケジュールが変動要素の場合は、「予定スケジュールを超過した場合は、別途〇〇円／月の超過費用がかかります」といったこともできるだけ備考欄に記述しておくようにしましょう。



御見積書

見積書番号：011155715
2008 年 8 月 8 日
株式会社ロフトワーク
150-0043 渋谷区道玄坂 1-22-7 道玄坂ピア 8F
TEL 03-5459-5123 FAX 03-5489-6667

株式会社 技評花壇 御中
メディア局
上田 義之 様

「ウェブサイト制作一式」でなく
具体的な項目になっているか？

作業期間が明記されているか？

■下記の通り御見積申し上げます

| | |
|--------|--------------------|
| 合計金額 | 1,869,000 円 |
| 件名 | 技評花壇様 CMS 導入プロジェクト |
| 作業期間 | 2ヶ月 |
| 支払条件 | 月末締 翌月末振込 |
| 見積有効期限 | 発行から2週 間 |

段階が設定できる作業に
別単価が設定されているか？

単価は相場と
比べて適切か？

| 内容 | 数量 | 単位 | 単価 (円) | 金額 (円) |
|---|-------------------|------------------|---------------------------------------|---|
| ■プロジェクト管理
ディレクター：1名 期間：2ヶ月 | 2 | ヶ月 | 200,000 | 400,000 |
| ■サイト設計・全体企画
納品成果物：プロジェクトマネジメント計画書、基本設計書 | 1 | 式 | 300,000 | 300,000 |
| ■デザイン開発
フォーマットデザイン
主要ページデザイン
詳細ページデザイン
XHTML コーディング (XHTML2.0 Strict)
※チェッカー対応は含みません | 1
5
9
15 | 式
頁
頁
式 | 120,000
30,000
10,000
10,000 | 120,000
150,000
90,000
150,000 |
| ■CMS 実装
CMS サーバ初期設定
CMS テンプレート開発 (トップ,詳細,アーカイブの3 テンプレート) | 1
3 | 式
点 | 80,000
80,000 | 80,000
240,000 |
| ■お問い合わせフォーム
指定メールアドレスへの転送 | 1 | 式 | 100,000 | 100,000 |
| ■撮影
期間：半日 場所：オフィス 内容：スタッフ写真 5点程度 | 1 | 式 | 100,000 | 100,000 |
| ■CMS ライセンス料
Movable Type4 基本ユーザライセンス | 1 | 式 | 50,000 | 50,000 |
| 小計 | | | | 1,780,000円 |
| 消費税 5% | | | | 89,000円 |
| 合計 | | | | 1,869,000円 |

納品物が明記
されているか？

作業項目に付帯条件がきちんと書いてあるか？

※現時点での概算となります (-25%~+75% 程度、費用が変動する場合がございます)。
最終仕様が確定してから改めてお見積もりいたします。
※原稿は完成データでご提供ください。
※CMS へのコンテンツ移行作業は含まれません。

注意書きの内容は適切か？
(あまり多い場合は要注意)

見積りの一例。簡易契約書の役割をもつため、備考欄には前提条件や制約条件も記載する

また、小規模なプロジェクトでは、わざわざ契約書を作成しないので、見積書が契約書の代わりの役割を果たすケースがあります。そのため普段から、見積書に前提条件や制約条件を記載する習慣をつけておくことが大切です。

コストダウンの具体的な方法

見積りは、プロジェクトの3大制約条件のひとつ、「コスト」にかかわる部分です。発注側は当然ながら、コストをできるだけ少なくしたいと考えます。しかし、無理なコストダウンはプロジェクト破綻の原因になります。したがって、コストは単に額面だけで考えるのではなく、スコープやタイム、品質など、ほかの制約条件とバランスをとりながら、プロジェクト目標達成のために最善の調整がなされなければなりません。

具体的に、コストダウンのいくつかの方法を挙げてみましょう。

① 見積りを早い段階で具体化する

見積りの作成時に不確定要素があると、どうしても変動リスクを上乗せしてコストの算出をせざるをえません。逆に、必要な成果物や作業内容が具体的であればあるほど、実際の作業価格に近づきます。クライアントからできるだけ具体的なプロジェクトの情報を引き出すことで、見積り時に低コストを提案できます。

② 汎用技術を活用し、カスタマイズを最小限に抑える

一般的な基本機能や汎用技術で実現できない特殊なカスタマイズが必要な案件では、工数が格段に増えてしまいます。ECサイトがそのいい例です。汎用的なショッピング機能だけであれば、ASPをベースに数十万円程度の開発予算でECサイトをオープンすることも可能ですが、ここに「オリジナルの商品検索機能をつけたい」「独自のポイント・システムを付加してほしい」「複数の種類の会員割引を提供したい」といった要望が加わると、カスタマイズが必須となり、開発予算は一気に数百万、数千万に跳ね上がってしまいます。コスト増につながる部分をできるだけ汎用的な仕様に変えることを提案することで、プロジェクトの低コスト化が図れます。

③ コンテンツをクライアントに用意してもらう

コンテンツをクライアントから提出してもらうことも、提案しやすいコスト削減

方法のひとつです。サイトに掲載する文言や図版、素材などのコンテンツをクライアント側で用意してもらうことで、制作工数を減らすことができ、コストダウンにつながります。このやり方には、度重なる文言修正を防ぐことができるといったメリットもあります。ただし、クライアントから提供されるコンテンツのクオリティが低い場合、成果物の品質も引っ張られてしまうため、事前に品質レベルの確認と、品質を維持するための対策は必要です。

④ 物販サイトなどにおけるレベニュー・シェア導入

サイト制作を定額請負ではなく共同事業契約にし、収益に応じた利益を分割するレベニュー・シェア制を提案するのもひとつの手法です。この方法なら、運営後の利益から制作費を回収するので、コストを調整することが可能になります。また、プロジェクトの成功に向けたモチベーションをクライアントと制作側でより強く共有することができます。

以上の対策は、あくまでも一例にすぎません。コストダウンの方法については、ケースバイケースで柔軟に対応し、クライアントとの対話のなかでベストな方法を決定するようにしましょう。

リスクに備えて予算を確保しておく

リスク・マネジメントの項で解説したように、既知のリスクに対処する方法が、あらかじめ余分の予算やスケジュールを確保しておくことです。この「余分の予算」がコンティンジェンシー予備費です。コストダウンを図らなくてはならない場合でも、プロジェクト・マネジャーの裁量で利用できるコンティンジェンシー予備費はある程度確保しておくで安心です。金額は一般的に、「プロジェクトのコスト総額の数%」という形で算出しておきます。

コンティンジェンシー予備費を確保しておかないと、小さなトラブルが発生するたびにクライアントとコスト交渉をしなければならなくなります。クライアントは、追加費用の要求に非常にネガティブな感情を抱く傾向がありますから、小さな金額交渉でクライアントとの信頼関係を危うくしては、双方に何のメリットもありません。「約束した予算内で作業を完了させる」ためにも、事前にコンティンジェンシー予備を確保しておくことが大切なのです。

精度の高いスケジュールを作成する プロジェクト・タイム・マネジメント・その1

精度の高いスケジュールは、プロジェクト全体のクオリティを高めます。ここでは、PMBOK のプロジェクト・タイム・マネジメントの考え方をベースに、ウェブ・プロジェクトにおけるより効果的なスケジュールの作成法を解説していきます。「作業内容の依存関係と論理的順序関係の把握」「マイルストーンの設定」「クリティカル・パスの認識」といった具体的なテクニックを紹介します。

適切なスケジュール作成がトラブルを防ぐ

プロジェクトの3大制約条件のひとつが「時間」であり、それを適正にコントロールするのがスケジュールです。

スケジュールは、プロジェクト開始時にすべて確定してしまうものと考えてしまいがちですが、実は「現実的なスケジュール」はこれまでにやってきたほかの要素の検討が終わって初めて組み立てることができるものなのです。特に密接な関係にあるのがスコープ（WBS）で、作業内容がきちんと詳細化できていないうちにスケジュールを組み立てることはできません。

プロジェクトでは、最初に提出した安易なスケジュールがクライアントの期待を高めてしまい、後々タイトなスケジュールで作業を進めなければならないことがあります。より現実的なスケジュールとするためにも、「スケジュールは、スコープ、WBS、品質、リソース、リスクなどを十分に検討してから作成するもの」ということを覚えておきましょう。

ウェブ・プロジェクトでは、作業の順序関係をうまく組み立てることができずに、トラブルに発展するケースが多いように感じます。適切なスケジュール作成のノウハウを知っておくことで、より合理的でトラブルの少ないプロジェクトの実現を目指しましょう。

アクティビティの依存関係と順序

スケジュール作成時にまず考慮すべき要素に、個々の作業内容（アクティビティ）があります。どのアクティビティにどの程度の時間を割くかを考えることで、全体のスケジュールが決まってきます。

PMBOK ではさらに、アクティビティ間の依存関係に着目します。例えば家を建てる時、骨組みをつくらないと壁はつくれませんし、壁がなければ壁紙を貼る作業に着手することはできません。つまり、あるアクティビティは、それに先行するアクティビティの終了を受けて初めて着手可能になるわけです。これがアクティビティの依存関係です。プロジェクトのスケジュールを作成する際は、このアクティビティの依存関係の種類と順序の見極めが極めて重要です。

まず、アクティビティの依存関係の種類について見てみましょう。依存関係には3種類あります。すなわち、「強制依存（ハード・ロジック）」「任意依存（ソフト・ロジック）」「外部依存」です。

● 強制依存（ハード・ロジック）

「ページデザインができていないので、コーディングが始められない」

「CMS サーバへのコンテンツ登録が終わらないと表示確認テストができない」といったように、作業の性質上、順序を絶対に入れ替えられない依存関係です。

● 任意依存（ソフト・ロジック）

「全ページのワイヤーフレームが確定してから、デザイン作業に着手する」

「HTMLガイドラインが承認されるまではコーディング作業を開始しない」など、過去のプロジェクトから得た経験や知識をもとにしてプロジェクトチームが任意に設定する依存関係です。ほとんどの作業が任意依存に分類されるなか、それぞれの作業をどの順番で設計するかは、プロジェクト・マネジャーとして最も経験とセンスが求められる部分でもあります。

● 外部依存

「発注したサーバの納品がまだなので、プログラムをインストールできない」など、プロジェクト内のアクティビティではない要因との依存関係です。

こういった依存関係を見落としたままスケジュールを組み立てると、「サーバの手配が間に合わなかった」といった大きなスケジュール遅延につながる可能性があるため気をつけましょう。

論理的順序関係の把握

アクティビティの依存関係が把握できたら、次に各アクティビティの論理的順序関係を設定する必要があります。アクティビティの順序関係は、以下の4つに分類されます。

① 終了—開始 (FS : Finish to Start)

先行アクティビティが完了すると後続アクティビティが開始できる。

② 終了—終了 (FF : Finish to Finish)

後続アクティビティは先行アクティビティの完了によって完了する。

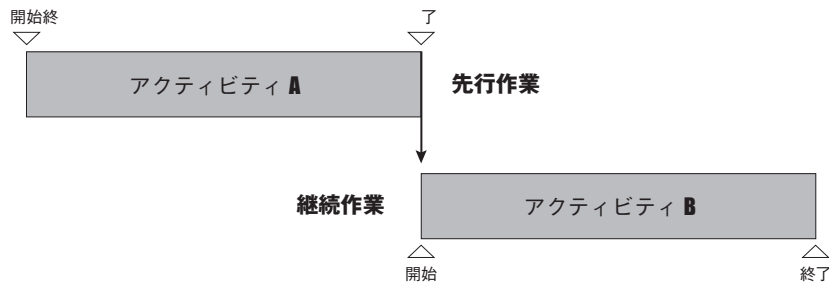
③ 開始—開始 (SS : Start to Start)

後続アクティビティは先行アクティビティの開始を受けて開始する。

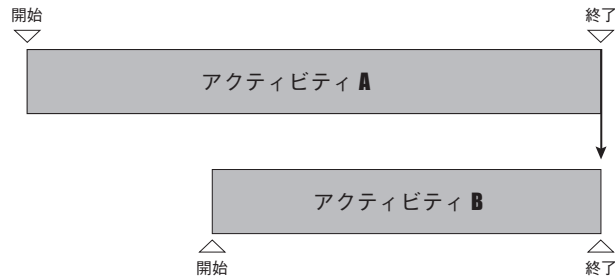
④ 開始—終了 (SF : Start to Finish)

先行アクティビティの開始によって後続アクティビティは完了する。

このなかで、現実的にスケジュール作成で最も使われるのは、①の終了—開始 (FS) の関係です。また②の終了—終了 (FF) の関係も効果的に設定することが



終了—開始(FS)／アクティビティAが終わるとアクティビティBが始められる



終了—開始(FF)/アクティビティAが終わらないとアクティビティB も終わらない

できます。それ以外はウェブ・プロジェクトで用いることはほとんどないのでここではFSとFFを憶えておいてください。

FSの例には、次のようなものがあります。「プロジェクトが正式に発注されてから (F)、制作作業を開始させる (S)」、「フォーマットデザインが確定してから (F)、詳細デザインに着手する (S)」、「画コンテにOKが出てから (F)、Flashの実装を始める (S)」——。実際にスケジュールをつくるときには、この作業を始めるには何がインプットとして必要か？そしてこの作業が終わったら、そのアウトプットで次に何が始められるのか？を考えていくと、FSの関係を整理することができます。ひとつのアクティビティは必ず次の何かのアクティビティにつながるのです。

一方、FFの例として、「フォーマットデザインの確定」を挙げてみましょう。通常、フォーマットデザインを開発するときは、主要ページのデザインを起し、クライアントから承認をとる流れが多いと思います。このとき、フォーマットデザインに影響を与える別要素として「アクセシビリティ・ガイドライン」の存在があります。アクセシビリティ方針にはナビゲーションの配置や色のコントラストサイズなども含まれますから、アクセシビリティ・ガイドラインが確定しないと、フォーマットデザインも確定することができません。つまり、アクセシビリティ・ガイドラインの策定とフォーマットデザインの確定は、FFの関係で設定すべきなのです。もしこの2つのアクティビティの関係を見落として、アクセシビリティ・ガイドラインを後から確定するスケジュールをつくってしまうと、デザインを大量に展開した後に、アクセシビリティ・ガイドラインにあわせてデザインをやり直すということになりかねません。この例からもわかるように、FFの関係はウェブ・プロジェクトのマイルストーンで設定されることが多い順序関係です。

具体的にどのアクティビティをどの順序で実施するかは、会社の経験や制作スタイルによって変わってきます。しかしどんなケースでも、FSとFFの関係をしっ

かり把握しておけば、リスクの少ない確実なスケジュールを作成できるはずです。

「マイルストーン」を設定する

スケジュールを組むうえでもうひとつ押さえておきたいのが、「マイルストーン」です。PMBOK では、マイルストーンを「プロジェクトにおいて重要な意味をもつ時点やイベント」と定義しています。

プロジェクトは毎日進行していきます。その進捗状況をプロジェクトメンバー全員が逐一共有するのは現実的に不可能です。そこでマイルストーンという「スケジュールの節目」を設定し、その節目節目でメンバー全員が、スケジュールは遅れてないか、予算は超過してないか、スコープに変更は発生してないかといったことを確認できるようにするわけです。

またウェブ・プロジェクトでは、仕様書やデザイン規定書といった中間成果物を納品することが多いので、「仕様確定」「デザイン確定」といったマイルストーンを設定することによって、そのつど中間成果物をクライアントに提出し、承認してもらうことが可能になります。

マイルストーンの設定には、ほかにも以下のようなメリットがあります。

● プロジェクト途中段階での検収

マイルストーンがプロジェクトの途中段階で検収の役割を果たすことがあります。プロジェクトの最後に検収して、万が一最初からやり直しが発生するケースに比べて、リスクを分散させることができます。

● クライアントとの遅延の意識の共有

クライアント側で行ってもらう作業のスケジュールはコントロールしにくいものですが、マイルストーンを共有しておく、そのマイルストーンの遅れがスケジュールの遅延として明らかになり、自発的な協力を導きだす

キーワード

マイルストーン

プロジェクトのなかで「重要な意味をもつイベント」のこと。「主要な要素成果物の完了」などがこれに当たる。ウェブ・プロジェクトでは、フォーマットデザインの確定や仕様書の凍結、プログラム実装の完了などが挙げられる。クライアントから途中の主要な成果物について期日を決めて納品を求められることもあり、これもマイルストーンになる。マイルストーンとは「里程碑」のことで、その語が示すように、1マイルごとに石（ストーン）を置いて距離を測ったことに由来する。

ことができます。

● 大まかなスケジュールの把握

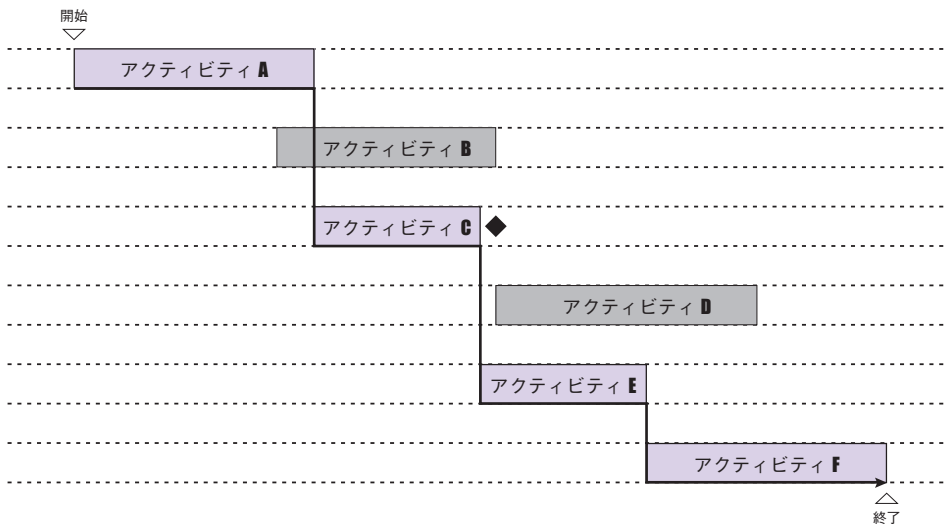
プロジェクト初期に制作側の内部やクライアントとの間で大まかなスケジュール感を共有しておきたいときに、マイルストーンだけで簡易スケジュールをつくるという方法があります。「節目」を確認することで、全体の流れを把握することができるのです。

「クリティカル・パス」を押さえる

スケジュール作成においてもうひとつ重要なことがあります。それは、「**クリティカル・パス**」をしっかりと認識しておくことです。クリティカル・パスとは、直訳すれば「重要な道筋」ということで、納期に直結する一連の作業のつながりのことです。

わかりにくいと思うので、図で説明することにします。下の図では、アクティビティ A、C、E、F が FS 関係にあります。C と D が強制依存、B と D も強制依存の関係にあるとします。また、◆はマイルストーンです。

この場合、クリティカル・パスは太線のようなルートで示されます。A、C、E、F のいずれかで作業に遅延が発生すると、プロジェクト全体のスケジュールに影響



クリティカル・パス

が及びます。このように、**時間的にまったく遊びがない最長の作業の連なりがクリティカル・パス**で、逆に言えば、この連なり上の作業を遅らせなければ、全体のスケジュールが延びることはないわけです。

一方、この図で、アクティビティ B、D はクリティカル・パス上にはないので、多少開始を遅らせたり、作業期間を延長したりしてもプロジェクト全体のスケジュールには影響しないことになります。そのため、プロジェクト・マネジャーはクリティカル・パス上にあるアクティビティ（クリティカル・アクティビティ）の進捗に特に注意を払い、スケジュールを管理することが求められます。

複雑なプロジェクトではクリティカル・パスを算出するために専用ソフトウェアを使用しますが、一般的なウェブディレクションでは、アクティビティの数も少なく、依存関係も比較的わかりやすいので、ソフトを使わなくてもクリティカル・パスを明確にすることができるとでしょう。

スケジュールの図式化

最後に、スケジュール作成に使用できるツールを紹介します。ロフトワークでは「ガント・チャート（バー・チャート）」を主に活用しています。これは、縦軸に作業単位、横軸に時間を並べ、各作業の開始・終了時期、所要時間などをまとめてバーで表す方法で、一見してスケジュールの全体像を把握できますし、クライアントとのスケジュール共有にも便利です。

ガント・チャートは Excel でつくることもできますが、専用のソフトを使えば、作業に必要な期間を入力するとバーが自動的に表示されたり、ひとつのアクティビティの遅れを自動的に後続アクティビティの遅れに反映してくれたりと新作業が圧倒的に楽になります。

ちなみに、ロフトワークでは A&A 社の「Fast Track Schedule 9」を利用しています。このソフトでは、アクティビティの依存関係も設定できますし、責任分担も記入できるので非常に便利です。

適切なスケジュールを作成することによって、余計な作業の発生を防ぐことができ、コスト抑止やメンバーのモチベーション低下の防止にもつながります。精度の高いスケジュール作成のための時間を惜しまないでほしいと思います。



スケジュール管理を自動化したり、
資源配分を最適に行ったりできるプロジェクト管理ソフト。
A&A FastTrack Schedule9
<http://www.aanda.co.jp/products/FTS>



ガントチャートで表されたスケジュール

プロジェクトの全体像を公式化する プロジェクト統合マネジメント・その2

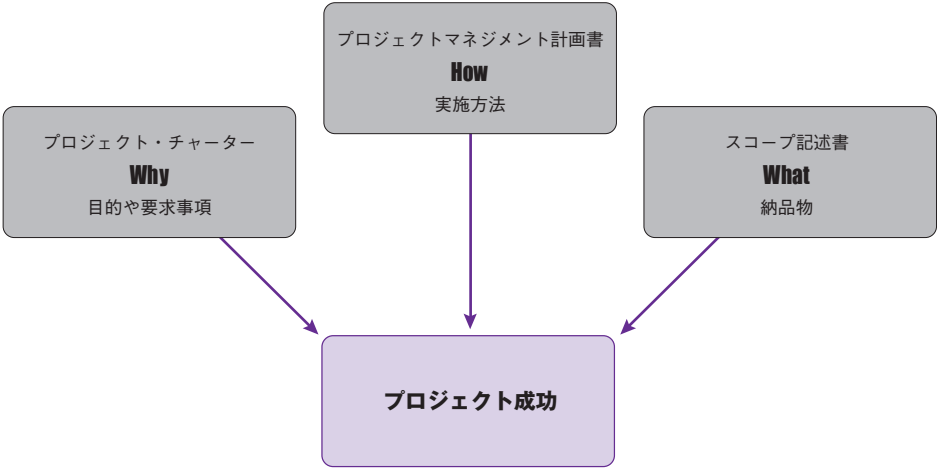
いよいよ計画プロセスも最終段階です。ここでは、計画プロセスの最後を締める「プロジェクトマネジメント計画書」の作成方法について解説していきます。ミーティングを開き、全ステークホルダーがこの計画書を承認することによって、晴れてプロジェクトの実行作業を始動させることができます。

プロジェクトマネジメント計画書の発行

ここまでで、コスト算出、品質計画、スケジュール作成など、プロジェクトのための様々な分析や計画がひと通り終わりました。いよいよ計画プロセスもまとめに入ります。計画プロセスは、「プロジェクトマネジメント計画書」と「補助計画書」の発行をもって、いったん完了します。なぜ、「いったん」なのかは、後ほど説明します。

プロジェクトマネジメント計画書と補助計画書は、プロジェクトの実施方法を詳細にまとめたものです。2つの計画書の関係は、ほぼ、契約書における基本契約と個別契約に相当します。すべての補助計画書のベースになる文書がプロジェクトマネジメント計画書です。

これまでの計画プロセスでは、プロジェクト・チャーターやプロジェクト・スコープ記述書といった文書を作成してきました。プロジェクト・チャーターが、プロジェクトの「Why（目的や要求事項）」を定義する文書、プロジェクト・スコープ記述書が同じく「What（納品物）」を定義する文書であるとすれば、プロジェクトマネジメント計画書は、プロジェクトの「How（実施方法）」を定義する文書です。「何のために」「何を」「どのようにして」——この3つのポイントが出揃うことによって、プロジェクトの全貌がようやく明らかになるわけです。



総合するとプロジェクトの「どうして・何を・どうやって」がすべて規定される

プロジェクトマネジメント計画書に記載すべき事項

プロジェクトマネジメント計画書には、必要なプロセスとその実行方法、プロジェクトの修正や変更について規定した「変更管理」の方法、実行段階における作業パフォーマンスの測定方法、納品方法などが記載されます（変更管理については、後ほど詳しく解説します）。

各知識エリアのアウトプットとして生まれた計画書は、プロジェクトマネジメント計画書の補足文書として、計画を詳細化する役割をもちます。これが先に触れた補足計画書です。ただし、すべてのアウトプットが補足計画書として必要なわけではありません。プロジェクトの規模や種類によって省略可能なアウトプットもあり

| 節番号 | PMBOK記載の文書 | 本書で取り上げた文書 |
|--------|-----------------------|----------------------------|
| 2
3 | プロジェクト・スコープ・マネジメント計画書 | プロジェクト・スコープ記述書および、WBS |
| 4 | コミュニケーション計画書 | コミュニケーションの方法をまとめた文書 |
| 5 | リスク・マネジメント計画書 | リスク一覧（リスク登録簿） |
| 6 | 品質マネジメント計画書 | HTMLガイドラインやその他の品質基準をまとめた文書 |
| 7 | 調達マネジメント計画書 | 契約書 |
| 8 | コスト・マネジメント計画書 | 見積書 |
| - | 要員マネジメント計画書 | - |
| 9 | スケジュール・マネジメント計画書 | スケジュール |

補助計画書はこれらに限定されるわけではない

ますので、そのときどきで判断してください。また、今まで紹介した文書以外にも有効なものがあれば、それを補足計画書として活用することもできます。

ウェブ・プロジェクトのプロジェクトマネジメント計画書に必要な項目は、以下の通りです。この項目は最低限のもので、ここからどれだけ内容を詳細化するかは、やはりプロジェクトの規模や種類によって変わってきます。

- プロジェクト名
- プロジェクトの背景、ニーズ
- プロジェクト・スコープ
- 納品する成果物、要素成果物
- プロジェクト期間、ローンチ予定日、マイルストーン
- コミュニケーション・マネジメント
- プロジェクト体制図
- 変更管理の方法
- 制約条件、前提条件

プロジェクトマネジメント計画書の承認

正式な計画書が作成できたら、クライアントをはじめとする全ステークホルダーとのミーティングを行います。ミーティングの目的は、実行段階で行うべき作業内容の共有化です。特に、実行プロセスで発生する「変更」の取り扱いについての意識の共有は必須です（変更管理についての詳細はこの後の実行プロセスの節で説明します）。

ミーティングでは、計画書の項目をひとつひとつ読み上げるなどして、すべてのステークホルダーにレビューしてもらい、内容を承認してもらいます。ここで承認が得られれば、晴れてプロジェクトの実行作業を始動させることができるのです。プロジェクトマネジメント計画書の承認の作業は、実行作業の内容を確定するだけではなく、ステークホルダーの参加意識や責任感を高める効果もあります。必ずフェイス・トゥ・フェイスのミーティングを実施して、モチベーションを共有してください。

さて、これで、プロジェクトはいよいよ実行段階に入っていくわけですが、計画

プロセスは実はここで終わりではありません。プロジェクト実行中であっても、追加作業が発生した場合などには、必要に応じて計画プロセスが繰り返し実施されます。また、プロジェクトが一定のところまで進んで初めて詳細化が図れる計画もあります。これが先ほど、計画プロセスの完了を「いったん」と表現した理由です。ここにも、PMBOK の「段階的詳細化」という思想があらわれています。

マネジメント力が問われる実行・監視コントロール・プロセス

プロジェクトは、いよいよここから実行プロセスに入っていきます。立上げと計画のプロセスが、いわば「頭を働かせる段階」であったとすれば、ここからは「手を動かす段階」です。ウェブサイトを具体的に「制作する」という作業が発生し、プロジェクトの様々な要素の調整が必要になります。また人的リソースなども投入され、プロジェクトのコストが大きくなるのもこの実行プロセスです。そのため、実行段階では、作業が計画通りに進んでいるかどうか、あるいは計画通りに進めて大丈夫かどうかを常に迅速かつ適切に判断し、結果を出していく必要があります。

なお、この本では便宜上、実行プロセスと計画のプロセスを分けて説明していますが、プロジェクトにおいて、「実行」と「計画」は実は完全に分けられるものではありません。先に触れたように、実行プロセスにおいて追加作業が発生した場合などには、必要に応じて計画プロセスが繰り返し実施されることになります。また、これから紹介する「実行プロセス」や「監視コントロール・プロセス」のなかの各要素も、必ずしも順を追って実施されるものではありません。プロジェクト進行の過程では、実行し、監視し、新たに計画し、実行するというように、性質の異なるいくつかの作業が必要に応じて繰り返されていくことになるのです。

章の最後では、プロジェクトの「終結」の段階で必要とされることをまとめました。プロジェクトの終結にはいくつかのタイプがあり、タイプによってやるべきことが異なります。また、プロジェクトは単に「終わらせる」のではなく、その過程で得た「教訓（レッスンズ・ラーンド）」をとりまとめることが大切です。プロジェクトの貴重な経験をレッスンズ・ラーンドという資産として、次のプロジェクトのインプットとするわけです。

11 節では プロジェクトの実行と監視について、12 節ではプロジェクト・チームの編成と育成の方法について、13 節ではスケジュールを短縮する方法について、最後の 14 節では、作業内容の検証法とプロジェクトの終結についてまとめてあります。それでは、実行から終結に至る過程を見ていくことにしましょう。

Chapter 2.11

プロジェクトの「実行」と「監視」 プロジェクト統合マネジメント・その3

ここからプロジェクトは「実行」と「監視コントロール」のプロセスに入っていきます。このプロセスでとりわけ重要なのが、プロジェクト・マネジャーのコミュニケーション力と、「変更」の管理です。ここでは、その2点について重点的に解説していきます。

必要に応じて繰り返される「実行」「監視」「計画」

プロジェクトは、いよいよここから実行フェーズに入っていきます。立上げと計画のフェーズが、いわば「頭を働かせる段階」であったとすれば、ここからは「手を動かす段階」です。ウェブサイトを具体的に「制作する」という作業が発生し、プロジェクトの様々な要素の調整が必要になります。また人的リソースなども投入されプロジェクトのコストが大きく発生するのもこの実行フェーズです。そのため、計画通りに進んでいるかどうか、あるいは計画通りに進めて大丈夫かどうかを迅速に、かつ適切に判断し、結果にしていく必要があります。

しかし、実行フェーズと計画のフェーズは、完全に分けられるものではありません。先に触れたように、追加作業が発生した場合などには、必要に応じて計画プロセスが繰り返し実施されることになります。また、これから述べる「実行プロセス」や「監視コントロール・プロセス」の諸要素も、順を追って実施されるものではありません。プロジェクト進行の過程では、実行し、監視し、新たに計画するという作業が必要に応じて繰り返されていくことになります。

プロジェクト・マネジャーの仕事はコミュニケーション

実行のフェーズでは、プロジェクト・マネジャーの仕事の90パーセントはコミュニケーションであると言っても過言ではありません。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの進捗状況や見通しなどを、問い合わせがある前にクライアントに伝

え、安心感を与えるよう心がけなくてはなりません。クライアントに情報を伝える場合は、先方の感情的、文化的、知識的背景を踏まえることも必要です。こちらから「送った情報」は、必ずしも相手に「伝わった情報」ではありません。例えばクライアントの仕事が立て込んでいてゆっくりメールのチェックもできないときには、メールで重要な承認事項を連絡しても見落としが生まれたり、その内容の重要性が伝わらないこともあるでしょう。また IT の知識が十分ではない担当者に専門用語だらけのメールを送っても、言いたいことが伝わるとは思えません。プロジェクト・マネジャーは、相手の立場や状況を考えて、確実に「伝える」ことを目指さなければいけないのです。

同時に、プロジェクト・マネジャーには「聞く技術」も求められます。相手の言いたいことをしっかり受け止め、疑問点を明確にし、相手の表現が曖昧な場合でも会話を通じて一緒に適切な結論を共有する——そういった、いわば「能動的に聞くスキル」が必要です。これは、一般的なマネジメントやコーチングなどに求められるノウハウと共通しています。

また、実行フェーズでプロジェクトにおけるリスクをコントロールするのもプロジェクト・マネジャーの重要な仕事ですが、その際も「コミュニケーション」が重要な鍵を握っています。どうやったらリスクを察知できるか。最も有効なのは、実際に作業を進めているメンバーやクライアントとの気兼ねのない本音でのコミュニケーションだからです。各メンバーが感じているリスクや不安をうまく吸い上げることができれば、いち早く対策をとることができる。逆に、作業進捗が大幅に遅れているのに怖くて言い出せないような雰囲気になってしまえば、リスクへの迅速な対応はできません。メンバーが相談しやすい雰囲気、コミュニケーションしやすい環境をつくるのが大切なのです。そう考えると、プロジェクトマネジメントに必要なのは専門知識だけではなく、むしろどんな仕事にも共通の「人間力」だということがわかります。

アクティビティの進行を把握する

「実行プロセス」は、正確でスムーズな実作業の遂行を目指す領域ですが、一方、実行したものが計画通りになっているかどうかのチェックは、「監視コントロール・プロセス」によって行われます。監視コントロールの役割は、プロジェクトマネジメント計画の内容と実際に進行しているアクティビティとの差を把握し計画とアクティビティが乖離^{かいり}しすぎないように、迅速に是正処置や予防処置をとることです。

PMBOK ではプロジェクト予算が1億円を超えるような大型プロジェクトの進捗管理手法として、「アーンド・バリュー法 (Earned Value Technique)」などを紹介しています。これは、計画に対し実コストがどうなっているかを測定し、完了までに必要な作業コストを算出する方法です。ただ予算数百万円、数ヶ月で終わってしまうようなウェブ・プロジェクトでは、ここまでの詳細な手法は必要ありません。通常のウェブ・プロジェクトであれば、WBSのアクティビティの進行状況をひとつひとつ確認するというやり方が、現実的で管理もしやすい方法ではないでしょうか。

具体的には、作業の進捗度合いを、「未着手」なら0パーセント、少しでもスタートしているなら「着手中」という扱いで50パーセント、そして「完了」しているなら100パーセントと、わかりやすく設定します。そしてこの3つのステータスで各メンバーから進捗を報告してもらい、全体スケジュールを監視します。

0パーセント、50パーセント、100パーセントの3つでは粗すぎではないかと思う方もいるかもしれませんが、どれだけ進んでいるかの最終判断はどうしても個人の主観に依存します。例えば生真面目な人の「進捗度合い40パーセント」と、楽観的で抜けがある人の「進捗度合い60パーセント」という報告はどちらが先行しているのでしょうか？ 案外同じくらいの進捗かもしれませんよね。個人の主観によって生じる誤差と、細かく進捗を設定することで管理が煩雑になるデメリットを考えると、よほど大きなプロジェクトでない限り、3つくらいのステータスでの管理がおすすめなのです。

「変更」をいかに上手に処理するか

実行・監視コントロールフェーズにおいて最も重要なのが、「**統合変更管理**」です。

実作業に入ると、計画段階で承認してもらったことに対し、クライアントから様々な変更や要素の追加の要望が寄せられるはずです。トップページのデザインが承認された後で「ヘッダーの企業ロゴを差し替えたい」という要望が出たり、コーディング終了後に「アクセス解析のタグを追加で入れてほしい」と言われたり。こういった要求をきちんとした承認プロセスを通さずに個別に受けってしまうと大きなトラブルが発生する恐れがあるのです。

例えば、アクセス解析のタグを入れることによって、ウェブページの表示崩れが発生してしまったり、表示速度の低下が発生するリスクもあります。さらに「アクセス解析のタグを入れた」という事実が仕様書に反映されていないと、その他のメ

ンバーとの情報共有がされず、表示崩れが発生した場合、その原因を特定するために無駄な時間がかかってしまう恐れもあります。そのため、プロジェクト実行フェーズにおける修正や変更の扱いの重要性は、プロジェクトメンバー全員としっかり共有するようにしましょう。

変更管理を行ううえで大切な作業フローは以下の通りです。

●プロジェクトメンバーが変更要望を上げるときのルールをつくる

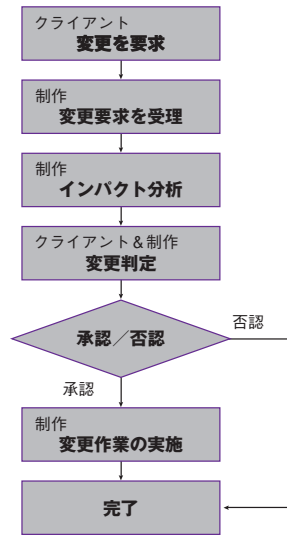
要望を上げるためのルールを決めておかないと、ある人は電話で、ある人は個別メールで様々な変更の要望を上げるようになってしまいます。変更要望を伝えるための専用メーリングリストをつくるのが、簡単で導入しやすいやり方です。

●要求されている変更の承認を行う

クライアントからの要求であったとしても、すべての変更を必ず実行しなければならないわけではありません。変更すべきかどうかは、プロジェクトの目的に応じて判断されることになります。要求された変更は、まず制作側でその変更によってスケジュールやコスト、品質への影響、および、変更によってリスクがどれだけ増えるかといった分析を行います（**インパクト分析**）。その結果を「この変更を加える場合は、1ヶ月納品日がずれます。また50万円の追加費用が発生します」といった詳細に落とし込んだうえで、クライアント側の責任者と一緒に、変更内容の重要度合いとのバランスで最終的にどの変更を承認するか、そしてどの変更は承認しないかを決定します。

●承認済み変更だけを実施する

プロジェクトメンバーには、必ず承認済みの変更だけを実施するように徹底させなくてはなりません。どんなに小さい変更でも、承認プロセスを無視して個別対応してはいけません。堅苦しい、と思われるかもしれませんが、小さい・大きい判断は個人の主観ですし、何よりも小さいと思っていた変更が、自分の把握していない大きなトラブルにつながるリスクもあるからです。すべての変更要望とその対応履歴は「**変更管理ログ**」として文書化し一元管理するようにします。また仕様書などへの反映も忘れないようにしましょう。



変更管理のフロー

規模の大きいプロジェクトでは、「**CCB**（変更管理委員会／Change Control Board）」をつくって、こういった変更の管理・承認プロセスを明確にして変更管理を行うという方法がとられるケースも多くあります。小さなプロジェクトでも、CCB を結成しないまでも、変更管理の方法やフローをプロジェクトメンバー全員が共有しておくようにしましょう。

計画書に変更を反映させる

変更の情報は、変更管理ログに集約するだけでなく、プロジェクトマネジメント計画書や個別の補助計画書にも反映させる必要があります。特に、スコープ、スケジュール、コストの3大制約に関する変更は、ほかのエリアに影響する可能性が非常に高いので、変更が発生するごとに更新し、クライアントとも共有しておきたいものです。

また、コストに変更が出た場合には、見積りの更新も必要になります。見積りに変更が発生したら、きちんと最新の見積りを提出しクライアントから金額に対する承認をとっておくことを忘れないようにしましょう。その作業を怠ると、最終的な金額が共有されず、プロジェクト終盤の請求書発行間近になってからトラブルが発生することがあるので注意してください。

プロジェクト・チームの編成と育成 プロジェクト人的資源マネジメント

プロジェクト・チームを編成し、それをパフォーマンスの高い集団へと育成していくことは、実行フェーズにおける重要なプロセスです。ここでは、チームの育成の4段階、および、オンラインでチーム運営を行う「バーチャル・チーム」について紹介します。

スキルや人間性も加味したチーム編成の大切さ

実行のフェーズで行わなければならない重要な項目に、プロジェクト・チームの「編成」と「育成」があります。実際にプロジェクトを動かすには、プロジェクト・マネジャーのほかに、プロデューサーやライター、デザイナー、コーダー、エンジニアといった、プロジェクトの目的にそったメンバーを社内外から集め、制作体制をつくる必要があります。これが「チーム編成」です。

チーム編成では、つついその人の経験やスキルのレベルに着目しがちですが、何に興味をもっているのか、どんな性格なのか、といった人間性やモチベーションなどについての考察も欠かすことができません。それ以外にも、物理的距離やその人を確保するのに必要なコスト、また今後の「人財管理（人は材料ではなく財産である）」の見地から、プロジェクトを通じて各人が得られるスキルを考慮したキャリア・マネジメントの視点も重要になってくるのです。

そう考えると、一言で「プロジェクトメンバーの確保」といっても、そこには組織行動論やリーダーシップ理論などのノウハウも求められてくる 事であることがわかります。

プロジェクトメンバーが決まったら、各人がしっかり役割と責任を理解するための文書が大切になります。役割分担の表記方法には階層型、マトリックス型、テキスト型など様々な形態がありますが、ウェブ・プロジェクトで使いやすいのはマトリックス型でしょう。**責任分担マトリックス**（RAM：Responsibility Assignment Matrix）とも言われ、誰がどのタスクに対してどういう責任があるのかを明確にす

| | 石原 | 上田 | 前川 | 福山 |
|------|----|----|----|----|
| 要件定義 | A | R | C | I |
| 設計 | A | R | C | C |
| 実装 | A | I | R | C |
| テスト | I | A | R | I |

実行責任（R : Responsible）

作業の実行責任を負う人

説明責任（A : Accountable）

作業全般の対外的責任を負う人

協議対応（C : Consulted）

アドバイスを提供する人

情報提供（I : Informed）

情報を共有する人

RACI チャート

るための表です。

よく使われる RAM のひとつが RACI チャートです。各メンバーを「Responsible（実行責任）」、「Accountable（説明責任）」、「Consulted（相談対応）」、「Informed（情報提供）」の 4 種類の責任に分類するものです。

どのようなチャートを使うにせよ、下記のような要素を明確にして、プロジェクトメンバー全体の生産性を高めることが大切です。

役割：肩書き

権限：どのような権利をもっているのか

責任：プロジェクト完了のためにメンバーが遂行することを期待されている作業

コンピテンシー：プロジェクト完了に必要なスキルと能力

チームが安定して動き出すまでのプロセス

チーム編成ができれば次に取り組むのが、チームの「育成」です。プロジェクトとは、基本的にそのつどメンバーを選定して行うものです。初めて顔をあわせるメンバー、あるいはそれほど親しくないメンバーが集まり、ひとつの集団をつくり上げ、全員でひとつの目的に向かうモチベーションを共有する——これは簡単なことではありません。

柔軟性があり、パフォーマンスの高いチームを育成するためには、メンバー間の信頼感や結束力を強化するコミュニケーションを意識的に実行することがとても大切です。プロジェクト・マネジャーに求められる心構えは第3章で詳しく説明しますが、ここではPMBOKに記述してある「チーム育成の4つのプロセス」を紹介しておきます。チームが初めて一緒に仕事をすることになり、互いに反応しながらも信頼関係が育成されていく段階を知ることで、よりきめ細やかなコミュニケーションのマネジメントが可能になるのではないのでしょうか。

① 成立期（フォーミング／Forming）

チーム形成の最初期段階です。メンバーが招集され、プロジェクトの目的が全員に伝えられます。一般に、この段階で問題が発生することはあまりありません。

② 動乱期（ストーミング／Storming）

実際の作業がスタートする段階で、メンバー間の対立が最も生まれやすいのもこの段階です。プロジェクトメンバーは基本的に、特定のジャンルのプロフェッショナルであり、独自の仕事のやり方やプライドをもっています。そのため、それぞれの流儀やプライドなどがぶつかりあって、険悪な雰囲気になることがあるのです。また、新しい集団のなかでは、誰もが自分の立場を有利にしようという意識をもつため、対立が起きやすくなります。プロジェクト・マネジャーは、メンバー全員にプロジェクトの目的やそれぞれの任務をしっかりと理解してもらい、階に導いていかなければなりません。

③ 安定期（ノーマリング／Norming）

この段階になって、チームはようやく協調性のある集団になってきます。対立がなくなるわけではありませんが、それはあくまでもプロジェクトに関わる具体的な問題をめぐってのもので、人間的対立はほとんど見られなくなります。チームがプロジェクトに対するモチベーションを共有し、お互いに仲間意識をもち始めるのがこの段階です。

④ 遂行期（パフォーミング／Performing）

チームの生産性が最も高くなり、プロジェクトの目的達成に向けて一丸となって邁進できる段階です。メンバー間の信頼関係もほぼ盤石になります。チームの完成形です。

ただし気をつけなくてはならないのが、ひとつのチームは、途中で新しいメンバーが加わると、再び成立期からやり直さなければならなくなる点です。プロジェクト中盤でクライアント側の担当者が変わってしまったことでチームワークが崩れてしまった経験は、一度はあるのではないのでしょうか？ これはチームの団結力が動乱期に戻ってしまったからです。そのため、実行フェーズにおける不用意なメンバー追加や変更は避けたほうがいいと言えます。

オンラインでプロジェクト・チームをつくる

従来、チームのパフォーマンスを高めるには、物理的に同じ場所で作業すること、つまり「コロケーション」が必要であると言われてきました。例えば、同じビルのなかで作業をしていれば、すぐにミーティングをもつことができますし、プロジェクト・マネジャーもプロジェクトメンバーの作業状況をすぐに把握することができます。

しかし近年では、インターネットを利用して、対面でのミーティングなしでチーム運営を図る「バーチャル・チーム」に注目が集まっています。バーチャル・チームで用いられるコミュニケーション・ツールは、メーリングリスト、ウェブ上のプロジェクト・スペース、IP 電話などです。Skype を利用したテレビ会議なども、最近では盛んに活用されています。

バーチャル・チームには、以下のようなメリットがあります。

- 遠隔地に住むメンバーをチームに加えられるので、メンバー選定時の選択肢が飛躍的に広がる
- 対面のミーティングがないので、移動の時間やコストがかからない
- 各人のライフスタイルを尊重できるため、パートタイムの人材も活用できる

ロフトワークではいち早く、登録クリエイターのリソースを活用する形で、ほとんどのプロジェクトをバーチャル・チームで進行していますが、プロジェクト進行

におけるトラブルはほとんどありません。オンラインでコラボレーションする環境はどんどん整ってきていますし、ぜひ活用してほしいチーム編成です。とはいえ、バーチャル・チームでプロジェクトを行う場合は、コミュニケーションがより重要になるのも事実です。普段から要求事項を明確に伝える、情報共有を徹底するといったことだけではなく、メンバー全員が、バーチャル環境におけるコミュニケーションの方法や意志決定のプロセスをしっかり把握しておく必要があります。

Chapter 2.13

クラッシングやファスト・ラッキングで スケジュール短縮を図る プロジェクト・タイム・マネジメント・その2

スケジュールの遅延は、契約不履行にもなりかねない重大な事態です。しかし、現実的には、遅延はしばしば発生するものです。ここでは、遅延を防ぐポイントと、遅延が発生した場合にそれを可能な限り是正するための3つの方法を紹介します。

スケジュール管理の3つのポイント

実行フェーズにおけるスケジュール管理は、プロジェクト・マネジャーが常に注意を払い、そして頭を悩ませる難しいタスクです。スケジュールには、スコープやコスト、品質など様々な要素が統合されています。したがって、統合変更管理の過程で求められる品質レベルが変わったり、ちょっとした追加がスコープに発生すると、すぐにスケジュールにも影響が出てきます。そして残念ながらほとんどのケースが、スケジュールの遅延につながる要素なのです。そのため、プロジェクト・マネジャーは常にスケジュールの進捗に気を配り、遅れを吸収・是正するための手立てを行っていくことが必要になります。

実行フェーズにおけるスケジュール管理のポイントは、以下の3つです。

- ① 進捗を把握する
- ② スケジュールの遅れに対処する
- ③ 遅延の理由を明文化しておく

進捗を把握するポイント

スケジュールの進捗を把握する際に重視すべきなのが、先に紹介した「クリティカル・パス」と「マイルストーン」です。

クリティカル・パス上にあるアクティビティの遅延は、そのまま納品の遅れにつ

な갑니다。致命的な遅延を防ぐためにも、ほかのアクティビティ以上に細かく進捗を把握する必要があります。それに対して、クリティカル・パス上にないアクティビティの場合は、バッファが存在しているため多少の遅れであれば、あまり神経質にならなくても大丈夫です。とはいえ注意したいのは、小さな遅れが積み重なるなどして、もともとクリティカル・パス上になかったアクティビティがクリティカル・パスに乗ってしまうケースがあることです。このような状況が起ってしまったら、スケジュール全体を見直して改めてクリティカル・パスを認識し、それ以上のスケジュール遅延を防ぐために注目すべきアクティビティ群を共有するようにしましょう。

また前述した通りマイルストーン単位でプロジェクトに節目をつけ、メンバー全員でスケジュールを把握することも効果的です。スケジュールの遅れは、クライアントにはなかなか告げにくいものです。しかし遅れが発生したことは、いずれは報告しなければならないことです。手の打ちようがなくなってから報告するのではなく、そのつどしっかり共有して前向きな対応策を考えるようにしましょう。それによって、クライアントとの関係も良好に保つことができるのではないのでしょうか。

| WBS | アクティビティ名 | 担当 | 開始日 | 終了日 | ステータス | 2008年4月 | | | | | | | | | | | |
|-----|---------------|-------------|---------|---------|-------|---------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 1 | サイト分析・仕様策定 | | 08/4/1 | 08/4/18 | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | コンテンツ精査 | ロフトワーク石原 | 08/4/1 | 08/4/4 | 完了 | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | サイト構造見直し | ロフトワーク石原 | 08/4/4 | 08/4/11 | 完了 | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | ディレクトリ構造見直し | ロフトワーク石原 | 08/4/8 | 08/4/11 | 完了 | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | サイト仕様策定 | ロフトワーク石原 | 08/4/11 | 08/4/18 | 完了 | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 | サイト仕様凍結 | ロフトワーク石原 | 08/4/18 | 08/4/18 | 完了 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | デザイン開発 | | 08/4/14 | 08/5/23 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | トップページデザイン開発 | ロフトワーク小野/石原 | 08/4/14 | 08/4/30 | 着手 | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | 下層ページデザイン開発 | ロフトワーク小野/石原 | 08/4/23 | 08/5/9 | 着手 | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | デザイン仕様完全凍結 | ロフトワーク小野/石原 | 08/5/9 | 08/5/9 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 | XHTML コーディング | ロフトワーク加藤 | 08/5/9 | 08/5/23 | 未着手 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | CMS 構築 | | 08/4/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | CMS 仕様策定 | ロフトワーク小野 | 08/4/19 | 08/5/10 | 着手 | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | CMS 仕様凍結 | ロフトワーク小野 | 08/5/9 | 08/5/9 | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | CMS ツールインストール | ロフトワーク加藤 | 08/5/17 | 08/5/24 | 未着手 | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | CMS テンプレート開発 | ロフトワーク加藤 | 08/5/24 | 08/6/9 | 未着手 | | | | | | | | | | | | |

スケジュールに「ステータス」を加え、
「未着手→着手→完了」や「0%→50%→100%」といった形で進捗を報告する

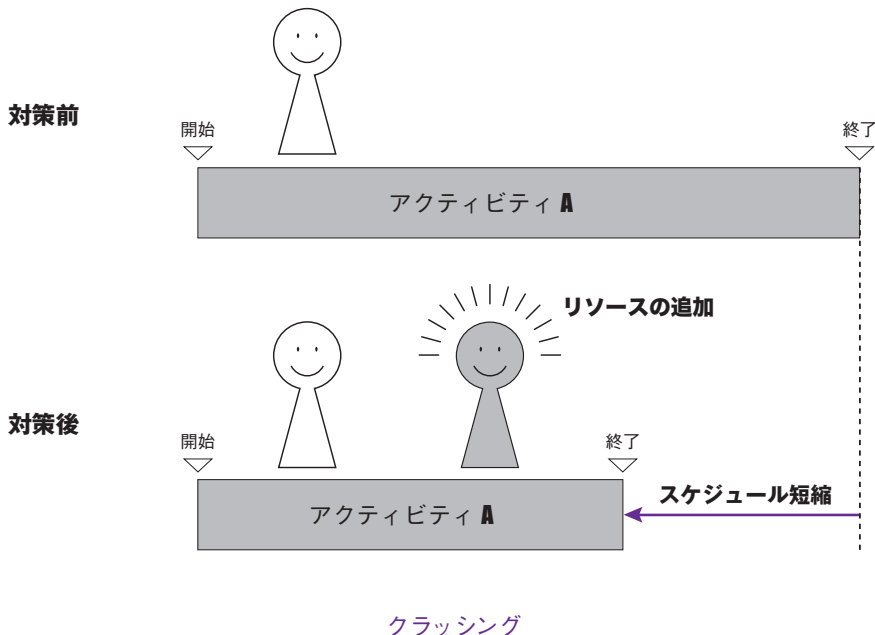
スケジュールの遅れを是正する

スケジュールが遅れた場合は、それに対する是正措置をとらなければなりません。ここでは、遅れを是正する有効な手段として、「クラッシング」「ファスト・トラッキング」「資源平準化」の3つを紹介します。

● クラッシング

クリティカル・パス上のアクティビティにリソースを追加し、作業の期間短縮を図る方法です。ウェブ・プロジェクトでは、それまでひとりだったコーダーをふたりに増やす、ふたりだったデザイナーを3人に増やすといった措置がこの手法に当たります。ただし、仮に人数を2倍にしても、パフォーマンスが機械的に2倍になるわけではないことを念頭に置いておいてください。

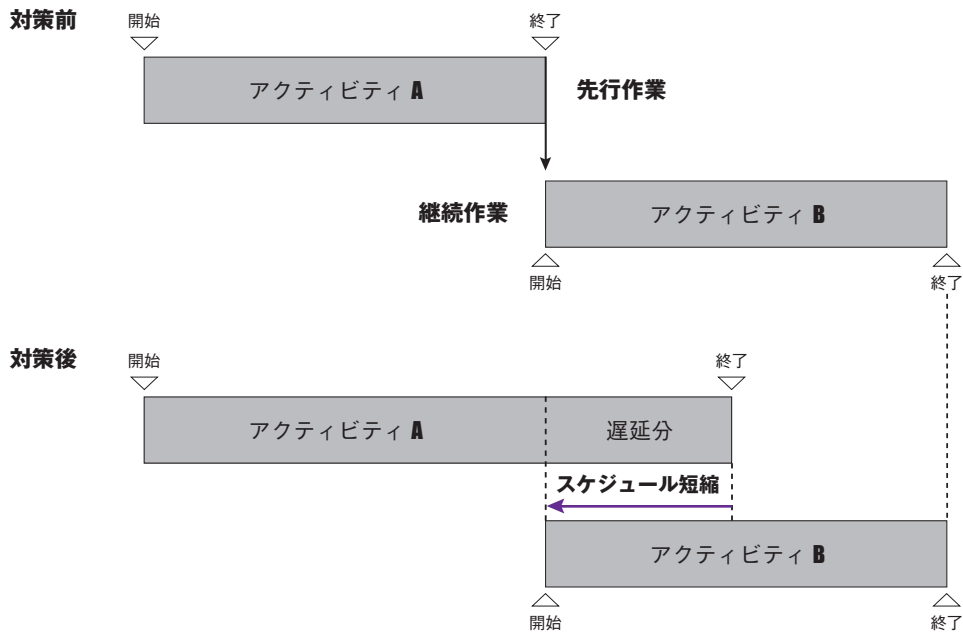
クラッシングは、クリティカル・パス上にあるタスクに対して行使されなければ、プロジェクト全体のスケジュール短縮には結びつきません。また、この方法はコストの増加につながります。コスト増加を最小にとどめながらスケジュール短縮を最大化することを考えることが必要です。



● ファスト・トラッキング

もともとは順列（FS）に並んでいた2つのアクティビティを同時並行で進めて期間短縮を図る方法です。例えば、デザイン開発とコーディングは通常順列（FS）の関係にありますが、この2つの作業を同時並行で進めてしまうのがファスト・トラッキングです。この場合、後からデザイン修正が発生するとコーディングをやり直さなければならないといったリスクが高まりますが、そのリスクを承知のうえでスケジュール短縮を優先させるわけです。

そのほかにも、仕様書が確定する前にデザインに着手する、システム開発の動作検証の確認を制作側とクライアント側で同時に行う、といったケースがよくあります。ただしこれらは、その後の大きなトラブルも生みかねない危険な方法です。そのためファスト・トラッキングは、作業のやり直しやクライアントとの関係悪化などのリスクにもつながる「苦肉の策」であると考えておいたほうがいいかもしれません。

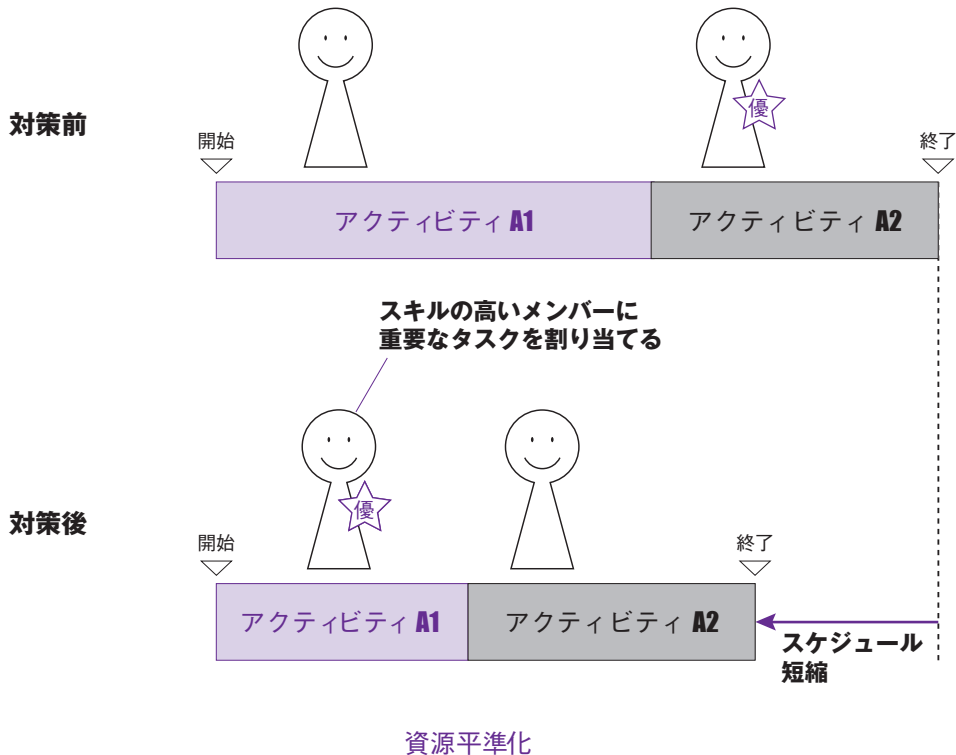


ファスト・トラッキング

● 資源平準化

メンバーのスキルや経験、作業に当てられる時間などを考慮して、タスクの割り当てを最適化する方法です。スキルの高いメンバーをクリティカル・パス上の重要なタスクに割り当てる、あるいは、ひとつのタスクを分割して重要な部分をよりスキルが高いメンバーに、それ以外をほかのメンバーに割り当てる、といったやり方が考えられます。つまり、作業の遅れをメンバーのスキルで調整するわけです。

例えば、メイン・ページと下層ページの両方のデザインを経験の浅いデザイナーが一手に担当しているケースで、ベテランのデザイナーにメンバーに新たに加わってもらい、クライアントのチェックが厳しいメイン・ページのデザインを任せる、といった方法は資源平準化に当たります。



遅延の理由を明文化する

プロジェクトの契約には、ほとんどの場合、納期が明記されています。これは、スケジュールの遅延が契約不履行につながる可能性があることを意味します。スケジュールの遅れは、それだけ重大なことなのです。ですから、遅延の事実や理由は何らかの形で明文化して残しておかなければなりません。遅延にともなうスケジュール更新の際は、遅延の理由と更新履歴をあわせて明記するようにしましょう。

なお、スケジュールの遅延は、制作サイドの作業の遅れからだけでなく、クライアントからのフィードバックの遅れや素材提供の遅れ、あるいは作業の追加依頼などから発生する場合も少なくありません。クライアント側は、自分たちの作業の遅れがプロジェクト全体の遅延につながるということを認識していないことが多いので、プロアクティブにコミュニケーションとり、遅れが発生してからリマインドするのではなく「〇日に提出いただく予定の原稿準備はいかがでしょうか？ 原稿提出が遅れてしまいますと、デザイン着手がその分ずれてしまうため、ご協力よろしくをお願いします」と、事前に働きかける姿勢が大切だと思います。重要なのは、遅延の責任が誰にあるかを明らかにすることではなく、スケジュールが遅延しているという事実とその理由をプロジェクトのメンバー全員が共有し、プロジェクトの目的達成への影響を最小限にとどめることなのです。

スコープ検証、プロジェクトの終結

プロジェクト・スコープ・マネジメント・その3

プロジェクト統合マネジメント・その4

これまで、プロジェクトの計画、実行、監視について書いてきましたが、ここでは、プロジェクトの終結に至る過程を解説します。プロジェクト終結前に必要な「スコープ検証」、プロジェクトの終結プロセスで必要とされる作業、プロジェクト終結のタイプなどについて紹介します。

もともとの計画に立ち返る

プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを終結させる前に求められる作業は、もともとの計画に「立ち返る」ことです。プロジェクト始動時に約束したことは何だったのか。プロジェクトチャーターや品質計画などに立ち返り、そこに記載されていた内容がもれなく実現されているかをしっかりチェックするのです。

この段階でも、品質管理は重要な作業です。要求された品質基準を満たしているかを最終的に確認しておかないと、納品直前になって恐怖の「やり直し」が発生してしまうのです。プロジェクトの成功、つまりはクライアントの満足のために、約束した品質が守られているかどうか、十分に時間を割いて確認するように心がけたいです。

一方、作業結果を検証し、当初に計画されたスコープがすべて完了しているかどうかを調べるのが「スコープ検証」です。すべての作業を終え、「やっと納品だ」と思って、念のためスコープ計画書を見てみたら「ガイドラインをつくる」と書いてあった——そんなケースも少なくありません。納品直前のタイミングでもう一度計画書に戻って、納品すると約束したものがすべて揃っているかどうかを確認してください。

なお、成果物はプロジェクト終結時に一括で納品するとは限りません。むしろ、プロジェクトの途中で要素成果物をそのつど納品するケースのほうが多いと言えます。要素成果物を納品するごとにクライアントからの承認をしっかりと受けておくことで、終結の段取りもスムーズになります。

プロジェクトの終結

品質やスコープのチェックが終わったら、いよいよクライアントにプロジェクトの最終的な受け入れをしてもらう作業を進めます。ここがいわゆる最終納品に当たります。

ここで意識してほしいのは、プロジェクトの終結タイプです。プロジェクトが終わるといっても、それが次の作業につながるケースも多いからです。例えば化粧品の新ECサイトの初期開発プロジェクトを担当していたとします。開発も終わりプロジェクト成果物が納品されました。無事サイトが公開されたら、それで作業は終わりになるのでしょうか？ 公開後のサイト保守を頼まれたり、初期開発で実装できなかった追加機能の開発を頼まれたり、あるいは広告出稿を頼まれたりするケースもあると思いませんか？ この例のようにプロジェクトの終結には、4つのタイプがあります。

- 定常業務／保守運用へと発展（付加）

プロジェクトが終わり、定常業務へと発展するケースです。第1章で述べたように、期限が決まっていて、独自の内容をもつものをプロジェクトと呼びます。そうでない継続的な作業は、定常業務ということになります。

- プロジェクトの完了（消滅）

プロジェクトがすべて完了し、クライアントに受け入れられるケースです。2次開発が発生するような場合は、初期開発プロジェクトが消滅し、また新たにプロジェクトが立ち上がったことになります。理想的なプロジェクト終結の形のひとつです。

- プロジェクトの統合（統合）

プロジェクトがほかのプロジェクトやほかの組織に統合されてしまうケースです。

- 途中で終結（欠乏）

資金や資源の削減などにより、プロジェクトが未完のまま終結してしまうケースです。何となく崩壊して終わってしまうという場合も多いので、「プロジェクトが終わった」というコンセンサスをプロジェクトメンバーの間で共有しておくようにしましょう。

またプロジェクトの終了過程は、次回への改善につなげるための大切な振り返り

ポイントです。「何となく終わる」のではなく、次のような作業の実施を忘れないようにしましょう。

- 最終成果物を納品する
- 契約書に書かれている内容が正式に納品されていることを保証するドキュメント（検収書）をクライアントから受けとる
- 請求書を発行する
- プロジェクト報告書を作成して全メンバーに配布する
- ステークホルダーにプロジェクトの満足度を確認する
- プロジェクト情報を大切なナレッジ（プロセス資産や教訓）として保存する

特に大切だと思われるのが、プロジェクトの過程で得た数々の「**教訓（レッスンズ・ラーンド）**」をとりまとめることです。プロジェクトメンバーが分散する前に、ミーティングをもってヒアリングを行い、「うまくいった作業」や「失敗した作業とその原因」、「次回改善すべき事項」などを文書化しておきます。

とはいえ、実作業が終わってしまうと、制作過程での細かいことはつい忘れてしまうものです。そのため可能であれば、実行プロセス中に随時教訓をためていくスタイルがおすすめです。実行プロセス中に文書化されたレッスンズ・ラーンドは、次のプロセスのインプットになりますし、プロジェクト終了の過程で文書化されたレッスンズ・ラーンドは、次のプロジェクトのインプットになります。ひとつのプロジェクトの終結は、次のプロジェクトの始まりでもあるのです。アウトプットがインプットとなる。これが PMBOK の基本です。

さて、第2章では PMBOK に準拠したウェブ・プロジェクトの進め方を見てきました。ここで紹介した方法は、私たちがウェブ制作の現場で毎日のように実践していることであり、具体的な効果を上げているものばかりです。しかし、ここで述べたことがウェブ・プロジェクトのただひとつの「正解」であるわけではもちろんありません。PMBOK をどう解釈し、その内容にどの程度準拠し、それを現場でどう実行していくか。その答えはまだまだ無数にあると思います。

これをお読みになった方は、ここでご紹介した方法や考え方を参考としながら、より新しい、より洗練された方法を編み出し、できるなら、それを多くの人にぜひ伝えていってください。

はじめに

本章では、プロジェクト・マネジャーとして、“あなた”がさらに次のステップにチャレンジするために必要となることを述べます。また、これからプロジェクト・マネジャーの道を切り開こうと考えている“あなた”にも、ぜひ読んでいただきたいと思います。

特に本章では、コンピテンシー（行動特性）という観点を切り口して述べていきます。コンピテンシーとは、高い成果を出している人に見られる共通の行動や振る舞いのことを表します。

なぜ、コンピテンシーに焦点を当てるのでしょうか。それは、コンピテンシーがプロジェクト・マネジャーにとって最も大切な能力だからです。現代のプロジェクトマネジメントにおいて、プロジェクトを成功に導くためには、経験に加えて、論理的思考に基づき、科学的なアプローチをとることが非常に重要です。また、プロジェクトの進行において、プロジェクト・マネジャーである“あなた”の一挙手一投足が、プロジェクトの成否に多大な影響を及ぼします。加えて、プロジェクトの進行で“あなた”がとる判断を、常にプロジェクトメンバーは見ています。つまり、あなたの行動／振る舞いと判断がプロジェクトの成否を握る鍵であることを自覚することが、この章のスタートです。

スタートラインとして、まず筆者の経験をもとにラインマネジメントではない、これからのプロジェクトマネジメントの考え方を共有しましょう。

ラインマネジメントとプロジェクトマネジメントの違い

これまで企業では「ラインマネジメント」と呼ばれる組織の上下関係で、上司と部下が指揮命令系統で業務を遂行する管理手法をとっていました。このラインマネジメントが効力を発する場面は、極端に言えば終身雇用に基づくピラミッド型の組織での管理手法です。経済の成長期から発展期では、チャンスがあれば規模の拡大をなすことができました。新しいこと、変わったことで勝負をかけるのではなく、“拡大すること”を真剣に考えることで多くの企業が発展することが可能だったのです。このような拡大経済の配下では、人員を増やし、組織をピラミッド型でヒエラルキーをつくり、決められたルールのもとで定型業務を、安いコストで業務を遂行することで利益を出すことができました。しかしながら、現代では拡大経済の終焉によって、ラインマネジメントという手法に限界が見えてきました。

こうした手法に代わって、「プロジェクトマネジメント」という考え方をすすめることにはどんな理由があるのか、改めて考えてみましょう。

筆者が、「プロジェクトマネジメント」というものを強く意識し出したのは、2003 年の後半のことだったと思います。それまでの筆者は、「独創性があり新規で誰もやっていないことを完ぺきにこなすことで成果を出すことができる」と考えていました。また、単純に、あらかじめ決められた（期待された）以上のことを成し遂げれば、その仕事は成功するものと思っていました。つまり、自分自身がきっちりと成果を出し、同時に周りのメンバーもそれ相応の仕事を行うことで業務が成り立つと考えていたのです。しかし、ある時点から、目の前の業務は完ぺきに遂行し成果は出しているが、いつも終わりが無いと感じるようになりました。違う表現で言うと、何となく不安を感じるようになってきました。

これは、一体なぜなのでしょう。筆者は当時、富士通株式会社というグローバル企業の大規模サイトを運営するチームの幹部社員でした（2003 年当時の富士通は、グループ従業員数は約 15 万人、グループ会社数は約 450 社）。部下や外部スタッフも多く抱えており、日々、様々なインシデントや新規案件が発生していました。さらに社内のウェブ担当者からの問い合わせ対応も同時に行っており次に案件対応をしていました。今考えると、ウェブに関して発生する森羅万象のあらゆることを自転車操業で対応していたようなものだったのです。

プロジェクトは、終わりをつくることから始まる

『終わりをつくる』。——今考えると、筆者が体系的なプロジェクトマネジメントに取り組むことの動機は、『終わりをつくる』ことでした。つまり当時は『終わりが無い』状態で仕事をしていたことになります。これはプロジェクトの主な特徴である「有期性」に反しています。

私は、プロジェクト・マネジャーではなかったのでしょうか？

厳粛に言えば、答えはイエスです。期限を明確に定めずに案件とインシデントを処理していたことになります。PMBOK で言う「終結」を行わないで仕事をした状態だったのです。終わりが決められずに新たな案件が次々とやってくるのだから、単純に疲労感を感じるのは当然です。

終わり（終結）をいかにスムーズに行うか。これがプロジェクトの妙であり、プロジェクト・マネジャーの能力にかかっている命題です。プロジェクトの立上りりはみんな一番気を使い労力を払いますが終わるときはどうでしょうか。あるいは、

どうなったら終わるのか明確に定義しているでしょうか。

終わりがあるから、人はものごとを計画し進めます。終わりがないと秩序がなくなり、ものごとがだらだらと進められてしまいます。また、未解決事項が増えても誰も気にしなくなり、何となく問題があることは感じているが、真の問題の原因が見えなくなってきた、疲労感だけが募ってくるというジレンマに陥ることでしょう。

筆者が PMBOK を勉強して一番納得したのは、「終結」です。終わりをつくることで、始まりが生まれてくるのです。これはラインマネジメントにはなかった発想です。あなたの周りで、終わっていないことはありませんか？ 誰が担当で、どんなステータスで、どのような結果となったのか不明なことが、たくさん散らばっていませんか。

さあ、プロジェクトマネジメントを始めてみよう

ウェブの世界は次から次へと新しいテクノロジーが生まれてきます。既存の知識や経験をもとにしたやり方が通用しない場合もあります。また、新しい分野の仕事ほど未知数の要素が多いために、いつも、仕事が順調に進むとは限りません。リスクは新しい仕事ほど多く潜んでいます。仕事を円満かつ問題なく進めていくためには、関係者の様々な意見や衝突事項を速やかに解決する必要があります。

プロジェクトマネジメントのスキルを磨くことで、円滑なコミュニケーションを行うことができ、仕事をよりスムーズに高度に進めることができるようになります。

あなたが、自分の進むべき分野、極めたい分野を見つけたなら、その分野をさらに極め『プロフェッショナル』となるためにプロジェクトマネジメントの体系的な知識を修得することは絶対に今後のキャリアにプラスになるでしょう。

PMBOK の体系的な知識を習得することで、科学的なアプローチを考えられる頭脳ができてくるはずです。知識をもとに客観的な判定基準に基づいて、公明正大な行動がとれるようになってくれば、あなたは素晴らしいコンピテンシーを身につけた真のプロジェクト・マネジャーです。

この第3章を読み、そのエッセンスを感じてもらい、明日からのプロジェクトで行動してもらえれば幸いです。

あなたがプロジェクト・マネジャーになったときにつくるもの

本節では、初めてプロジェクト・マネジャーになった人、または部下を使う立場になった人に対し、まず最初に、自分なりのプロマネスタイルとして構築すべき要素を示します。

PMP 試験の出題範囲には、「プロの責任と社会的責任」というセクションがあります。これはプロとしての心構えを問うものであり、筆者はこのセクションが非常に大切であると考えています。真のプロジェクト・マネジャーとなるためには、プロジェクトマネジメントの技法とあわせて、「プロの責任と社会的責任」に相応しいコンピテンシーを身につけなければならないのです。

真のプロジェクト・マネジャーがもつべき「心」「技」「体」を鍛えるために、PMBOK という「技」を支え「技」を使うために、コンピテンシーを構成する「心」と「体」の高め方を、これから伝えたいと思います。

3.1.1 変えないもの、変えるもの、秀でるもの

プロジェクト・マネジャーに任命された。または、プロジェクト・マネジャーに昇進した。そのときに最初にすべきことは何でしょうか？

それは、自分のベースラインを固めることです。違う言葉で言い換えるならば、価値観を定めることです。プロジェクト・マネジャーは、スポンサー、ステークホルダー、プロジェクトメンバーの間に立ち、日々コミュニケーションをとり、利害関係を調整していかなければなりません。日々の言動が首尾一貫していることが、信用度／信頼度に大きく関係してきます。首尾一貫した発言は、そのつど考えながらできるものではありません。発言は自分の価値観に基づいて出てくるものです。

では、プロジェクトマネジメントで必要な『価値観』、『ベースライン』とは何でしょうか？

優れていることを明確にする

『優れていること』を明確にする。——日本人のメンタリティとしてものごとを見るときに、まず先に悪いことを粗探していないでしょうか。もし、今までものごとを見るときに、悪い面から見てきていたならば、ここでアプローチの仕方を少し変えてみるのが大事です。

例えば、ウェブサイトのリニューアルの調査のために競合他社と比較を行う際にわざわざ悪いところばかりをピックアップして見つけていませんか。なぜ、先に「優れていること」を見つけようとしないのでしょくか。いい面を認識せずに、悪い面ばかりを見ていたら、「優れていること」を変えてしまい失くしてしまう恐れがあります。せっかく今まで築き上げてきた優位性や差別化ポイントを、気づかないで捨ててしまうという大きな損失を被ることになります。

プロジェクト・マネジャーに求められる適切なコンピテンシーは、「まずは、どこがいいのか、優れているのか」というポジティブな面をしっかりとつかむことから始めるべきです。そして、優れているところは変えない。この原理原則が大切です。

原則 変えないもの＝優れているところ

変革でなく、まずは変えること

『変える必要があれば変える』。——仕事のやり方、基準、価値観は時代や世のなかの動向と共に変化します。変えてよくなることは変えなければなりません。今現在よくないところにまずは目をつけて、見方や基準を変えることで改善するのです。

変革というほど大げさに構えて気を張る必要はありません。小さなところからの変化を積み重ねていけば、全体としては大きな改善になります。

最も重要なことは、まずは自分で実践することです。『人にあれこれ言う前に、まずは自分から。』——これがプロジェクト・マネジャーに必要なコンピテンシーです。人をまとめる立場にある人は、まず見本を示す。これが原則です。

あなたがスタッフの立場であったとしたら、自分では何もしないのに命令だけする人にしがう気持ちが起きるでしょうか。自ら動き、自分の言葉で話す人についていくのが人間というものです。変えたい気持ちは、まず行動で示すことが重要です。次に行動の3原則を示します。

変えるときの行動3原則

1. 変えたいときは、まず自分から行動する。
2. そして見本を示す。
3. 自分でできないことを人に言わない。

ここまでで、行動を起こすときの心構えがわかったと思います。次は、変えるときに“何を変えるのか”。それを見極めるための考え方をこれから示します。

最も大切なことを先に示します。『よくないところだけを変える』のです。

当たり前のようですが、これは非常に重要なことです。通常、改善活動を行うときに、性悪説を根底として、何か悪いからとにかく変えるという行動パターンになっていませんか？あるいは、悪いことだけを「重箱の隅をつつく」ように探していませんか。

つまり悪いことだけを、あえて悪く見ようとしていませんか。まずは、この考え方を改めてください。何を行うかはもうわかりだと思います、先の項目で述べた「優れていることを明確にする」ことから始めるのです。

ただし、ここでさらにインパクト分析（あることを実行したことによって引き起こされる影響やリスクを調べること）が必要です。単純によくないから変えると、悪影響やひずみが出る場合があります。また、変えることに対して価値やメリットが生み出されるようであればなりません。決して、デメリットが出るようなことにならないように十分に配慮します。

「優れていること」、「よくないこと」が明確になれば、後は「よくないこと」を変えていくのですが、何がよくないのかを見極めるのには、客観的な判断基準を用いることが重要です。客観的な基準判断とは、世間一般のルールや定義のことを指します。明確にわかりやすいもので例えると法令への準拠と考えればいいです。あるいは、ランキングの評価基準などの何かしらの数値的な基準や判定基準が示されているものを指します。このような客観的な判断基準を用いることは、関係者の納得性を得るのに役立ちます。個人の主観で優れている／劣っているのか判断しプロジェクトメンバーに強いることはやめましょう。プロジェクトの継続的な成長を阻害します。なぜなら、プロマネが変更されるたびに基準が変わるようでは、プロジェクトメンバーは混乱、疲労してしまいます。継続的な成長を促すために客観的な基準が重要なのです。

変えるときの考え方3原則

1. よくないところだけを変える。
2. 変えることの価値／メリットを認識する。
3. 客観的な判断基準を使う。

秀でるものをつくる

あなたは、部下から信頼されているでしょうか。あるいは、尊敬されているでしょうか。通常、プロジェクトや組織における指示や依頼は、上司であるという地位、または部長や課長である職位によって指示命令が行われます。これは、一般的に組織内において決められた業務において有効です。ごくまれに、役員の後ろ盾があるといった権威に頼る指示命令もあります。

しかしながら、これからの変化に激しい社会のなかで、前例のない仕事に取り組んでいくためには、組織に頼る「組織型人間」では変化についていけないことでしょう。新しい仕事のプロジェクト・マネジャーに任命された際に、職位による権威を振りかざしていても人はついてきません。プロジェクトの立上げ期は、まだ「人となり」はわからないため、職位による指示命令が有効に働きます。しかし、プロジェクトが進行するにつれて、プロジェクトメンバーにあなたの「人となり」がわかってきます。プロジェクトの段階的詳細化と同様に職場のコミュニケーションが進行され、あなたの能力／個性がわかってくるのです。何もプロジェクト・マネジャーとして保持すべき能力をあなたが兼ね備えていなければプロジェクトメンバーは離れていくことでしょう。

プロジェクト・マネジャーとして信頼されるためには、何かしらの秀でた能力が必要なのです。手がけるプロジェクトの業界に特化した知識や技術、交渉力やコミュニケーション能力といったものでもいいのです。秀でた能力があることで、プロジェクトメンバーから頼られる存在となるのです。

3.1.2 普遍的なルール

普遍的なルールとは何か。——あなたのプロジェクトには決まった仕事の進め方、または共有しているドキュメントのフォーマットはありますか？

例えば、あなたのプロジェクトでは次のような状態になっていませんか。

- お客様が様々な業種なので、制作するウェブサイトも様々なため、決められた業務の進め方がない。
- 毎回、新たな技術を採用したウェブサイト構築であり、取り組みが変わっているため、常に行き当たりばったりのやり方になっている。
- プロジェクトでドキュメントを書く習慣がないため、過去情報は、経験者から口頭で聞くしかない。

このような状態は、仕事がうまく運んでいるときはやりがいも充実感もあります。しかしながら、異動や退職でリーダー格のメンバーや主要な担当者が代わった際に最初に問題が訪れます。ドキュメントや定型的な進行方法がなくとも、うまくことが進んでいたのは、優れた能力をもつリーダーが上手にコントロールしていることが多いのです。こういったリーダーは水面下でもめごとやスケジュールの遅れを上手にマネジメントしています。プロジェクト全体の状況、プロジェクトメンバーの態度や表情を見て、プロジェクトの負荷を調整し、そして顧客との折衝もこなしています。このような優れたリーダーの行動や振る舞いは信頼できるもので、また発言の趣旨も一貫性があります。この人に任せれば安心というところでしょう。

しかし、ひとりの人間がこなせる仕事の量には限界があります。多くの人が、優れたリーダーと同じような仕事を遂行していくためには、そのリーダーの仕事の進め方を踏襲していかなければなりません。しかし、その優れたリーダーの考え方のすべてをルール化することは困難です。

では、どのように対応するのか？ 大事なこととして、「仕事の進め方」の基準をルール化するのです。決めるものは、仕事の進め方の手順ではなく、判断基準を決めます。判断基準の数値化は難しいので、どのようなことを判断基準として決めるかの観点を次に示します。

判断基準の観点

- 融通をきかせるところ（譲歩できるもの）は何か
- 譲れないところ（厳守するもの）は何か
- 合法か違法かの境界線は何か（受け入れできるもの／できないもの）

この判断基準が普遍的なルールとして、プロジェクトに型をつくります。会社で言えば、企業指針のような原理原則の考えとして、判断基準をプロジェクトの行動の源としてつくるのです。

3.1.3 先人の知恵を使う姿勢

先人の知恵を使う。——成功しているときほど、周りを見ることが重要です。失敗する前や悩む前に、先人が開発した知恵を活用しましょう。

先人の知恵を使うことは、特別なことではありません。すでに、インターネットの検索というカタチで日常の生活や業務で一般的に使用しています。日常生活や仕事でわからないことや調べものがあつた際に、検索エンジンを使用して知りたいことを見つけているはずです。

仕事と日常生活での活用

仕事における検索の用途として、実際に検索結果のなかからじっくり読むのは、特集記事や解説記事といったノウハウや、導入事例ではないでしょうか。すでに実践されていて効果がある程度測り知れる知見や、内容に真実味があるものに価値を感じていると思います。導入事例では、他社の現場で実践されたやり方について、実践にするに至った背景や課題、効果、将来の展望といったことを知ることができます。このことによって、他社と比較して自社の足りていない点、活用できる点、すでに一定レベルに達している点などが客観的に評価できます。

また、広い意味では「口コミ」も先人の知恵と言えます。例えば、あなたが携帯電話を購入しようとした際に、事前に比較サイトを参照し、口コミで使いやすいかどうか、電池の持ちがどのぐらいかといった評判を見たりしていませんか。購入しようと考えていた商品に対し自分が抱いていた先入観と、書かれている口コミを先人の知見として比較分析し実際に購入するかどうかの判断基準として利用していると思います。このように、日常の生活や仕事のなかでも実は普通に先人の知恵を有意義に使っているのです。

プロジェクトマネジメントへの活用

プロジェクトマネジメントに先人の知恵を活用することは非常に効果的です。すでに、第1章～第2章を読むことでPMBOKという先人がつくり上げた体系的な知識を活用することの有効性は認識できているはずです。ここでは、プロジェクトマネジメントにおける、先人の知恵を活用する際の考え方を述べます。

① 自己流のやり方を強制しない

従来の自己流のやり方を強制しない。——プロジェクト・マネジャーになるまでには一定の経験を積み、成功と失敗を繰り返して成長してきます。プロジェクト・マネジャーとして、現場で積んだ経験は大切であり、それまで積み上げた成功体験は貴重な財産です。しかしながら、今までの成功体験が、自己流で積み上げてきた知識にだけ基づいたものならば、ここで自己流のやり方の見直しを行うべきです。なぜなら、プロジェクトの質や難易度は変化しており、次に手がけるプロジェクトは、今まで自分が体験してきたノウハウだけで通じるかはわかりません。むしろ、今までの知識だけでは通じない場合が増えてきているはずです。

② 多様な価値観によるプロジェクト遂行

現在のウェブのプロジェクトはデザインだけでなく、CMS（コンテンツ・マネジメント・システム）の導入や、CGM（コンシューマー・ジェネレイテッド・メディア）といった様々なウェブサービスの活用が多く、マーケティング、デザイン、ITのようにプロジェクトの遂行のためにカバーしなければならない知識エリアが広がってきています。そのため、プロジェクトメンバーは、様々な職種で混成される場合も多くなっています。

今までの自分が体得してきた知識だけでは、違う職種の方を適切にマネジメントするのは困難です。なぜなら、筆者の経験から言えるのは価値観が異なる人に対し、自分だけの価値観でものごとを強制しても、決して納得させることはできないからです。異なる価値観のもとでは、優先順位や判断基準が異なるため、独りよがりのメッセージは伝わりません。

ロジカルかつ客観的かつ公平な判断基準で接することで、価値観が異なっても納得性が生まれます。業務への納得性を高め、相互理解を得るために、いったん自己流のやり方をしまっておき、先人が積み上げてきた知恵を活用してください。先人の知恵には、多くの有識者がかかわり、練り上げられてきたノウハウが結集しています。また、体系化されたノウハウはロジカルで客観性も備わっています。

③ グローバルな基準でのプロジェクト遂行

さらに、昨今では企業サイトの構築において、グローバルサイト構築のニーズも高まっています。筆者の属する会社では、2000年よりグローバルサイト構築に着手し現在では35カ国／17言語のサイトを構築するまでに至っています。このグローバルサイト構築プロジェクトを通して得たことは、まさしく「自己流のやり方

は通用しない」につきました。職種だけの違いでなく、国や思想の違いによる価値観の差、異なる言語によるコミュニケーションギャップもあり、異文化コミュニケーションの大変さを肌で感じました。

このような大規模プロジェクトでは、個人のやり方はおろか日本だけで通じるやり方は全く通用しません。日本でいくら流行っているように、日本人だけが知っているやり方では通用しないのです。わかりやすく例えれば、基準や時間の概念が全く異なります。「適切に」、「すぐに」といった指示を出しても、通じません。それは、国ごとに言葉の意味する価値観とその基準が異なっているからです。「適切に」の定義は、主に品質の考え方に依存します。日本人の根底にある品質に対する考えは、おそらくほかの国の考えとはかけ離れていると思います。これは、日本に閉じてもっているとわからないことですが、外国では、無理に品質を高めることはせずに所定の品質を満たせばいいという考え方が一般的です。要求レベルにあったスペックということです。例えば、数年前に話題になった狂牛病の検査方法においても、日本とアメリカは激しく対立しました。日本は全頭検査、アメリカは抜きとり検査を主張しました。これこそが国による価値観の違いだと私は思っています。日本はすべてを確認することで安全を確保できると考え、アメリカは所定の基準に基づき、一定量を検査することで安全を確保できると考えました。日本から見ればアメリカはいいかげん、一方、アメリカから見れば日本は細かすぎる。双方の価値観が異なっているのです。

この品質に対する価値観の違いは、グローバルプロジェクトにおいて、論争の火種になることがよくあります。

グローバルプロジェクトでは、多様な考えをもち価値観の異なる方々が混在しています。日本主導、アメリカ主導のどちらにしても折り合いが付きません。全員を納得させるためにはグローバルなやり方しかないのです。グローバルなやり方として、先人の知恵を活用し、個人の主観によらない基準を用いて納得性を高めることがプロジェクトを成功に導く必須のセオリーです。

先人の知恵を使うことのメリット

多様な価値観、多様な基準のもとでの業務遂行に、先人の知恵が有効であることは理解できたと思います。さらに多くのメリットが先人の知恵にはあります。

① 無駄な議論を防ぐ

先人の知恵にしたがいプロジェクトの方針や基準の標準を決めることで、議論が発散した際に無駄な議論を減らすことができます。

何も決められていない状況では個人の主観や思い込みによって、思わぬ方向に議論が発散してしまう傾向があります。優れたメンバーやアイデアを出す人がいる場合のほうがこの傾向は顕著にあらわれます。やる気や考えがあるからこそ、解決のためのアイデアをどんどんと提案します。しかしながら、議論が発展すればするほど目的と手段が混在してしまい、結局当初の目的が何であったのかを忘れてしまうことがままあります。

これは技術者やデザイナーに顕著にあらわれる行動です。いいものをつくりたい気持ちが先行してしまい、当初の目的を忘れてしまうのです。この改善のために、先人の知恵である PMBOK を使うことで、シンプルな解決が可能となります。例えば、PMBOK の重要な考えであるステークホルダーの所定の要求事項「コスト」、「品質」、「スケジュール」の3つをプロジェクトの方針に用いるのです。この3つの要求事項のなかで優先事項を明確に定義しプロジェクト方針として定めます。

「スケジュール」が最優先事項で、次に「コスト」、「品質」の順番であれば、議論の中心事項は、とにかくスケジュールを守ることにフォーカスするはずです。スケジュールを無視して、追加機能開発に議題がシフトしてしまうことを減らせます。なぜなら、このプロジェクトでは優先順位が最も低いものは「品質」と定義したため、追加機能よりも「スケジュール」が最優先であるというのがプロジェクトの大前提 だからです。意外にも、何が優先事項なのかを明確に定義しないまま、『実行すること＝やること』がプロジェクトの目的となっている場合がままあります。先人の知恵を使い、プロジェクトの方向性や進め方を決めておくことで、無駄な議論を減らしプロジェクトの効率的な進行を実現することができるのです。

② 習熟度がわかる

先人の知恵は、そのプロジェクトの習熟度を測ることができます。

プロジェクトの進行プロセスや、ドキュメントなどの生産物が何も決められていない状態では、できているのか／できていないのかは個人の主観によって決められ、客観的に判断することが難しい状態が多く、進捗度合いも見えづらくなっています。

プロジェクトが、まだ経験の浅いメンバーで構成されている場合は、行き当たりばったりで業務が進められ、そのつどの状況で判断を行い業務が進行していきます。プロジェクトが完了した際には達成感がありますが、客観的な成功を推し量れる指

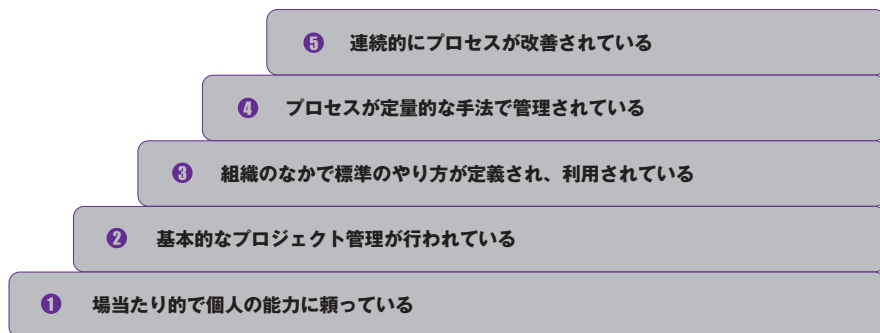
標がないため、よかったのか悪かったのかを知ることができません。

これが、PMBOK にしたがったプロジェクト遂行であれば、客観的に状況を測ることができます。例えば、PMBOK のスコープ定義のプロセスでは「スコープ記述書」がアウトプットとして出てきます。この「スコープ記述書」のある／なしを判断基準とすることで、できている／できていないが明瞭にわかります。

また、習熟度を高めるための取り組みとして、標準的な決められた進行プロセスにしたがっていれば、プロセスを改善することができます。例えば、スコープ記述書に不具合があることで後工程において問題が発生すれば、スコープ記述書を改善することで、プロジェクトの質の向上が図れます。スコープ定義のプロセスで、どのような問題があったのかを具体的に調査／検討することが可能となります。また、改善を行った後に実行するプロジェクトで問題が発生しなければ、改善は成功であったことがわかります。

このように、どのぐらいのレベルで実行できているか、改善は成功であったといった達成度を客観的に可視化できることが、先人の知恵を使用する利点と言えます。

次の図は、CMMI (Capability Maturity Model Integration: 能力成熟度モデル 統合) による習熟度の指標です。



CMMI成熟度の5段階

Column

CMMI (Capability Maturity Model Integration : 能力成熟度モデル統合)

能力成熟度モデルのひとつ。米国国防総省 (Department of Defense) が米国カーネギーメロン大学 (CMU) に設置したソフトウェア工学研究所 (SEI) で考案された。システム開発を行う組織がプロセス改善を行うためのガイドラインであり、製品／サービスの開発やプロジェクトの調達能力などの成熟度を段階に分けて評価する。組織のプロセスの改善度合いが、このレベルによって知ることができる。

一般的なプロジェクトでは、レベル1の状態であることが多く、プロジェクト・マネジャーや特定人物のスキルに頼り進められています。この状態では、プロジェクトの成否の判断や、できている／できていないかの判定も、特定個人の主観に委ねられている状態であり、プロジェクトメンバー全員での客観的な判断や自立的な改善は望めません。

レベル2では、基本的なルールにしたがいプロジェクト管理が行われており、次のプロジェクトでも反復できる状態になっています。まずは、レベル1からレベル2の状態にステップアップすることが目標です。レベル2に上がり基本を築き上げて、一定のやり方を身につけるのです。そして、レベル3では、標準に基づき議論を行い改善します。レベル1からレベル2、レベル3へと上達していくことで、さらなる改善ができる。このような考え方そのものが先人の知恵なのです。

有識者によって練りに練られたノウハウは説得性と有効性があります。この例に限らず、常に勉強し、常に嗅覚を鋭くし、常に有効な先人の知恵を活用する。——それが優れたプロジェクト・マネジャーのコンピテンシーのひとつであると言えます。

3.1.4 優れたビジョンをシンプルに言う

優れたビジョンをシンプルに言う。——どんなに優れているビジョン、戦略、思想でも人に伝わなければ意味がありません。歴史的に有名な人は、後世にシンプルでいいメッセージを残しています。

「青年よ、大志を抱け - Boys be Ambitious」。クラーク博士の残したとても有名な言葉です。日本人の大部分の方が聞いたことがあると思います。この言葉の素晴らしいところは、頭にすっと入り、忘れずに記憶に残るところです。コンパクトに短い語句でまとめられていますが、意味も明快に伝わります。最もいいところは、言葉として明瞭に発音できることです。

標語や訓示も、優れたもののほど人の記憶に残っています。——「火の用心、マッチ 一本火事のもと」。誰がいつ言い始めたものかわかりませんが、火災予防と言えば出てくるぐらい有名で記憶に残っている評語です。

このように、優れたいいメッセージこそ簡潔なのです。逆説で言うと、複雑でわかりにくい長いメッセージは伝わりません。多くの情報を詰め込んでも、頭のなか

には残りません。優れた人ほど、人の記憶に残るように自分の言いたいことをシンプルなメッセージに込めて意思や思いを発信しています。

メッセージ発信の重要性

優れたプロジェクト・マネジャーに求められる重要な能力のひとつにメッセージ発信能力があります。また、昨今では、「インフルエンサー（influencer）*」という概念もあり、多くの人にメッセージを伝播する能力の必要性が強調されています。ステークホルダーに戦略や方針を理解してもらい、プロジェクトを成功に導くためにはいかにして理解を得るかが鍵です。どんなに優れたビジョンや戦略でも理解されなければ、そのプロジェクトは承認されません。

プレゼンの場において、難しいことをたくさん並べて、多くのことを話しても伝わっていなかったという経験が少なからずあると思います。明確に伝えたいことは、わかりやすく、はっきりと繰り返し言わなければ、人の頭には残らないのです。つまり、できるだけメッセージはシンプルに言うことが重要なのです。

プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト成功のために自己が考えているビジョンを高め、さらにわかりやすくシンプルに伝えていかななくてはならないのです。では、どのようにすることで実現できるのか、そのポイントを示します。

メッセージ発信のポイント

- 一言で言えるシンプルな言葉を選ぶ
- 言いやすいものを選ぶ
- 略称に配慮する
- 語彙^{こい}を豊かにする

上記の各々のポイントについて、具体的な内容を解説します。

① 一言で言えるシンプルな言葉を選ぶ

なぜ、一言で言えるシンプルな言葉なのか？——それは間違いなく伝えるためです。

増加するステークホルダー、関係する多くの組織、これらの多くの人を通る間にメッセージを変化させないため、できるだけシンプルにします。長いメッセージは、多くの人を通る間に余分な解釈が加わり思いが変わってしまう恐れがあります。伝

*ものごとに影響力を及ぼす人。または、ステークホルダーに対し意思疎通、伝達能力が高い人のことを言う。

言ゲームのように上流から末端に伝わるまでに、全く別の言葉に変化してしまう恐れさえあります。組織が大きくなればなるほど、そのリスクは高まります。

また、シンプルで短いメッセージだけでなく、重要なポイントとして、「憶えやすく、すぐに想起できるような言葉」を選びます。標語のように、口に出して発音してみるのもいいです。口に出し、すんなり頭に入り憶えられ、後日でも、すぐに口から出てくる。そんなメッセージが理想です。

② 言いやすいものを選ぶ

言いやすい（発音が容易な）言葉を選びます。メッセージ発信者が、言いづらい言葉は広まりません。言いづらい言葉は、聞いた人もしゃべらないだろうし、憶えてもらえません。

言葉の語感や語韻にもこだわってください。いいメッセージは、語感、語韻が優れています。キャッチコピーをつくると考えてもいいです。言葉の勢いやトーンに配慮します。「どうすれば憶えることができるか」を考えます。

昔の歌謡曲の歌詞は今でも頭に残っていて歌えるんだが、最近の曲はどうもわからないという話を、30代以上の世代で聞きます。これには、まさしく今述べたセオリーが当てはまると思います。シンプルな曲運びに、わかりやすい歌詞をのせることで頭に残るのです。歌謡曲は発音しやすく歌いやすく、「サビ」は必ず聞いただけでわかるし、サビは思わず口ずさむぐらい簡単に頭に入ってきました。

③ 略称に配慮する

略称への配慮も重要です。戦略メッセージやプロジェクト名は、略されたり、ロズになることが多くあります。あらかじめ略称を想定し、略称についても同様に言いやすさや語感、語韻に配慮します。

また、略称ではさらに下記ポイントにも注意します。

- 社内のほかのメッセージとのバッティング
- 他社商標への配慮
- 不適切な言葉

特に、略称は頭文字をとって英単語や造語をつくることが多くあります。作成した英単語は、必ずネイティブのチェックを受けることをおすすめします。日本人にはわからない英語特有のニュアンスがあったり、ネガティブな意味やスラング的な

要素を含んでいたりすることもあるからです。

④ 語彙を豊かにする

語彙や^{うんちく}蘊蓄に関する知識は多ければ多いほど、いい名称を考えることができます。

また、話題性のあることや歴史や音楽など、様々なことに興味をもっておくことをすすめます。自分のなかに豊富な引き出しをつくり、様々なケースに適合できるように語彙の引き出しをつくるのです。例えば、マンガやゲームは言葉の宝庫だと思います。主人公の名前やアイテムの名称、世界観は練りに練られており、非常に深いものがあります。

いい名称が思い浮かばないときは、語呂合わせや、^{ことわざ}諺にかけてメッセージを決めるのも効果的な手法です。

3.1 節では、プロジェクト・マネジャーとして、"あなた"がさらに次のステップにチャレンジするために必要となることのうち、まず最初に自分なりのプロマネスタイルとして構築すべき要素を説明しました。

説明したことは、プロマネのスタイルを左右するコンピテンシーの源となる「心＝マインド」の部分を主体に述べました。プロマネの技を使うために、「心＝マインド」を鍛えて、プロジェクトを成功に導くための振る舞いを行えるようになることが目標です。

マネジメントとリーダーシップ

本節では、プロジェクト・マネジャーとして、マネジメントスタイルを確立し、プロジェクトを日々運営していくための考え方と方法論を述べます。また、実際に優れたプロジェクト・マネジャーに必要な振る舞いについても述べます。

3.2.1 プロジェクト・マネジャーのマネジメントスキルの学習機会

プロジェクト・マネジャーがマネジメントスタイルを確立するために、知識を仕入れようとしても、おそらく適切な教本は少ないと思います。コンピテンシーを高め、マネジメントスキルを鍛え、そして自己のマネジメントスタイルを確立する。本項目は、その手助けとしたいと考えています。

一般的に、新人や若い世代のうちは OJT (On-the-Job Training) を通し実践で業務を覚えていきます。最近では多くの企業において社内教育で業務の基礎知識を学べるようになってきました。集合研修や e ラーニング、通信教育などの様々な手段で学習機会は増加してきており、ビジネスの基礎知識や専門知識を学んでいきます。

しかしながら、プロジェクト・マネジャー、あるいはプロジェクト・マネジャーに成りたいと考えている方には、OJT や専門知識の教育だけでは足りません。現場を預かりプロジェクトを運営していく立場として、係長や課長といったミドルマネジメント（中間管理職）と同様レベルのコンピテンシーが求められるのです。

しかし、現場のプロジェクト運営のためにコンピテンシーを向上しようとするときに適切な教本が少ないのが現状です。マネジメント層に向けては、経営者やリーダーシップ論に関する多くの書籍がありますが、現場のプロジェクト・マネジャーのリーダーシップ論について書かれた書籍はあまり見かけません。

日本においては、1990 年代から欧米式のマネジメント理論が様々な形で日本企業に導入されてきました。考え方や制度そのものは、欧米の文化や組織、社会を基礎として設計されているため、そのままの形式で日本に導入しても 100% の効果を発揮するのは難しく、日本の組織への導入には、日本なりのカスタマイズが必要です。

欧米では明文化する文化のもとで、ビジネス論もわかりやすく体系化され文書化されてきました。これをそのまま日本で導入しても文化の違いと、暗黙知と呼ばれる経験に基づく固有のノウハウが衝突して折り合いがつかないことがあります。重要なことは、そのままもち込むのではなく体系を理解したうえで導入の際に調整／最適化することなのです。

また、欧米発の方法論はマーケティング理論やビジネス創出といった経営的センスを身につけるための知識として大変役に立ちますが、日本型の組織において、現場のプロジェクト・マネジャーが学ぶ概念として求めるものとは距離があります。

日本の組織における、プロジェクト・マネジャーの位置づけは、大体がリーダーや係長、課長クラスであり、実質的に現場の業務をよく理解している立場のプレイング・マネジャー（選手兼監督のように、実務も行い管理もする人）が行っているのが現状です。現場監督として、現場のことを誰よりも理解し、実務をこなし、管理も行い、上層部へ報告もする。求められる人物像としては、このような像が描かれます。では、どうやって学習して成長していくのか？ その答えを次から述べていきます。

3.2.2 自身の行動／発言の一貫性を高める

本節の序盤で述べたように、一般的にプロジェクト・マネジャーのマネジメントスタイルそのものを語る機会は少なく、マネジメント知識を得るための学習機会は多くありません。

では、どのようにしてプロジェクト・マネジャーとしてのマネジメントスタイルを確立していくのか。——それは学習で与えられた知識を覚えるのではなく、まずは状況に応じて行動パターンを適正化していき、その行動で生じたスタッフの反応から得られることを習得し自己改善をするのです。自己改善するためには、日々、漠然とした行動をとるのではなく、自己の行動を「ある特定の行動パターン」に当てはめるよう考えながら行動するのです。

具体的には、その場において望まれる発言やとるべき行動を、きっちり実行するようにします。例えば、「部下の意見を否定しないで聞く」ということを決めたら、部下から未熟な提案を受けたときでも、叱ったり否定するようなコメントを言うてはいけません。いろいろと言いたいことを、グッと抑えて胸にしまってください。否定的なコメントを胸にしまい、部下の成長と考える力を促進させるためのコメン

トを発するようにします。この行動パターンを意識して常にとるのです。意識することで自分自身がとる行動／発言が常に一貫するようになり、おのずとしっかり考えたいうえでの責任のある発言ができるようになります。

意識したいうえでの前向きなコメントを常に返せるようになると、あなたの考えられた行動／発言は部下を安心させ、部下からは前向きな反応が返ってきます。どのような行動／発言からいい反応が返ってくるか。また、あなたの無責任な発言によって部下からどのような望ましくない反応が返ってくるのか。身をもって学習できるでしょう。

理由のある行動／発言を常に行うように心がけることで、スタッフの納得性も高まります。さらに、あなたの一貫した行動／発言は、スタッフに考えさせる機会を与え自己改善を促しやすくなります。行動／発言が一貫していない情緒不安定な態度は、部下からの信頼を低下させます。

優れたリーダーは、周到に準備し適切な行動／発言をします。曖昧な発言で現場を混乱させることは生産性を著しく低下させます。一般の日本的な組織では、上位マネジメントの不用意な発言が伝言ゲーム的に広がり、混乱がさらに混乱を生みまします。自分が思いもしなかった混乱を現場に産み落とすことになるのです。そのため、不用意な思いつきの発言／行動はくれぐれも控えなければなりません。生産性を低下させる発言／行動は、プロジェクト・マネジャーにとってあるまじき行為です。

まとめ

1. 常に、信念に基づいて一貫した行動／発言をとる
2. 不用意な思いつきの発言をしない
3. 周到に準備をする

3.2.3 コントローラーとファシリテーターになる

優れたプロジェクト・マネジャーは、コントローラーとファシリテーターの両方の能力をもっています。

以後の説明内容を適切に理解いただくために、コントローラーとファシリテーターの定義について最初に解説します。

コントローラー：

命令・指示されなくとも、自発的に適切な企画立案を行い、組織間の調整、部下への指示も行い、実質的な行動を起こせる人のことを言う。一般的な組織の長として、与えられた役割のみを遂行するのとは異なり、自分の考えで自発的に行動を起こせる人を指す。

ファシリテーター：

「ファシリテーション (Facilitation)」を行う人のこと。ファシリテーションの概念とは、主に企業内の会議の場で、議事進行役として、発言が出やすくするような雰囲気をつくり、発言を促し、議事進行の促進を行う。合意形成を導き出すために、話の流れを整理、参加者の認識を一致させ、円滑に議事進行を行う一連の手法、技法や行為のことを言う。

コントローラーとファシリテーターの両立

プロジェクト・マネジャーのベースとなるタイプにはコントローラーが望ましいと考えます。コントローラーは、新たにアイデアを生み出し自発的に行動を起こします。創意工夫ができるため、組織改革の際や新たな業務の際に最も適しているタイプです。新たなエリアへ率先して人を引っ張っていくという特性は、コントローラーならではのものです。

しかしながら、コントローラータイプのなかでも幾分かのデメリットをあわせもつ場合があります。そのひとつとして、仕事を率先して進めることに気がいきすぎでしまい、周りに対し横柄な態度となってしまうことがあります。コントローラーとして強力な業務遂行のために気が張ってしまったうえでの発言や行動が、周りに対して自分の意思と異なった印象を与えてしまうのです。

また、さらに異なるデメリットをもつタイプとして、企画段階だけを手がけて最後までしっかり面倒を見ない、いわゆる「言うだけで自分ではやらない人」もいます。また、それなりの経験に基づいて立派な意見は述べられるが、「実行ができない人」もいます。これらの欠点をもつタイプは、行動力はあるのですが、実行力が足りないのです。

その欠点を補うためには、ファシリテーターの能力を身につけることが有効です。ファシリテーターとコントローラーの能力は相反すると考えるかもしれません。しかしながら、プロジェクト・マネジャーに求められるファシリテーターの能力は特別なものではありません。実は、プロジェクト・マネジャーの業務はファシリテーター的な要素のエリアも普段から行っているのです。代表的なエリアとしては、コミュニケーション・マネジメントがあります。プロジェクトの進捗管理や会議の運営といった業務のなかで、円滑に進行させ合意形成を行っています。

ファシリテーターに必要な鳥瞰力

優秀なプロジェクト・マネジャーは、会議のスケジュールリング（日程設定）にも優れています。プロジェクトの進捗を判断するための会議日程を、絶妙なタイミングで設定します。これは、プロジェクトの進捗状況全体を把握しているからできることです。早すぎず遅すぎない適切な日程を選出します。なぜならば高いところから全体を見わたすことのできる能力である「鳥瞰力^{ちようかん}」をもっているのです。

では、この「鳥瞰力」はどうやって身につけるのか？——身につけるために、特別な訓練は必要ありません。ちょっとした気配りと関心をもつことだけでいいのです。では、その気配りと関心とは何でしょうか。簡単なものを次に挙げてみましょう。

- 業務で関係するほかの会議の開催日程
- 関係組織の人事、メンバー異動
- 行事やイベントの日程

どうでしょうか。ちょっと気を配ることで把握できる事柄であると思います。例えば、「業務で関係するほかの会議の開催日程」をあらかじめ把握して考慮することで、どのような効果があるのか。これは、プロジェクトの関係するステークホルダーへの報告や、関係部署への通知や根回しをスムーズに行うことを可能にします。これらの事項は、いずれもタイミングが非常に重要であり、遅すぎると意味をなさ

なくなるものや、最悪の場合、無駄になってしまうものもあります。プロジェクトの成否にかかわることさえあります。黙々と仕事をしたからプロジェクトが成功するわけではありません。成果を出し、その成果をステークホルダーに報告するまでが仕事なのです。

いつ、誰に、どのように」情報を伝えるのか。——コミュニケーション・マネジメントの重要な能力のひとつです。鳥瞰力を磨き、適切なコミュニケーション・マネジメントができるようにしましょう。

3.2.4 プロジェクトの成熟度にあわせたマネジメント

優れたプロジェクト・マネジャーの重要な能力であるコントローラーとファシリテーターの2つの特性を、いかに有効に発揮しプロジェクトをマネジメントするのかについて述べます。

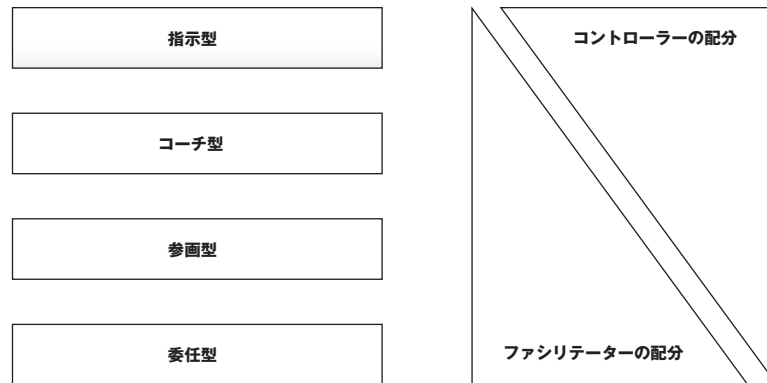
状況に応じてバランスをとる／指導する

コミュニケーション・マネジメントの例として会議の運営を述べましたが、実際にコントローラーとファシリテーターのどちらの特性の配分を強めるかは、プロジェクトメンバーの状況におけるリーダーシップと密接に関係します。PMBOKのなかで直接関連する知識エリアは、「プロジェクト人的資源マネジメント——プロジェクト・チーム育成」です。

次の図に、プロジェクトメンバーの状況とコントローラー／ファシリテーターの配分の関係を示します。プロジェクトの成熟度に応じて、コントローラーとファシリテーターの特性をいかに効果的に発揮すべきかを、成熟度が低いケースから順に説明していきます。

● 指示型が有効なケース

プロジェクトの立上げ時期、または経験者の少ない若手中心のメンバーで構成されるプロジェクトでは、コントローラーの配分を最大として、基本は「指示型」でプロジェクトを進めます。プロジェクトが初期段階で未成熟な場面では、プロジェクトメンバーの多くはノウハウもなく自立的に判断し行動できないため、強力な



プロジェクトメンバーとコントローラー／ファシリテーターの配分の関係

リーダーシップのもとでどんどんと明確な指示を出してプロジェクトを進めます。

ただし、業務そのものは指示型で進行しますが、コミュニケーション・マネジメントの部分ではプロジェクト・マネジャーのあなたが意識してコミュニケーションをとりもたねばなりません。プロジェクトの初期状態では、メンバー各自が自身の役割をしっかりと把握していない時期です。また、ほかのメンバーの役割や特性を理解できていない時期でもあります。したがって、ファシリテーターとしてコミュニケーションの部分をしっかりコントロールする必要があります。

● コーチ型が有効なケース

プロジェクト中盤や、メンバーのスキルはあるが経験が足りない者でプロジェクトを構成する場合は、「コーチ型」として、指示だけでなく指導を意識したスタイルをとります。実際の現場では、このスタイルをとることが多くなると思います。

なぜなら、組織のメンバー構成というのは、実に複雑かつ、やっかいな事情に影響されることがほとんどです。メンバーのすべてに希望が合ったベストの構成でチームを組めることは滅多にありません。なかにはパフォーマンスの低い人や、勤続年数は長いが、それに見合うスキルがなく会社にぶら下がっている人（パラサイト）がいます。反対に若手でも能力が高く、やる気がある人（ホープ）がいたり、明らかに異質な人（エイリアン）などなど、実に多様性のあるプロジェクトメンバーを率いて業務を進めることになります。

このような多様性のあるメンバー構成では、すべてを上手にコントロールすることは非常に困難であり、プロジェクト・マネジャーの権限を使い指示型で進めるほ

うがプロジェクト自体は進行するし、プロジェクト・マネジャーの業務負荷は軽減されます。しかし、この状態を長く続けると、プロジェクトメンバーは命令／指示されることに慣れてしまい、思考停止状態となって何も考えなくなります。

プロジェクトメンバーは、プロジェクト・マネジャーにすべての判断を求めるようになります。この状態が長く続けば、プロジェクト・マネジャーは燃えつきてしまい疲労困ぱいとなってしまいうでしょう。燃えつきを防ぐためには、できるだけ早い時期に、意識して「コーチ型」のマネジメントを行うのがいいのです。

この場合、スキルが明らかに低い人（パラサイトタイプ）から指導してはいけません。やる気がある人（ホープタイプ）から指導します。パラサイトタイプは長年にわたってコーチされることに慣れきっています。コーチしていると思っていたら、実は寄生され、一から十まですべてを聞かれる状態になっていた、ということが多いのです。パラサイトは後述の委任型で活動させるといいでしょう（理由も含めて後述します）。

やる気があるホープタイプの人をコーチする際には、手取り足取り教えるのではなく、課題を与えて「考える能力」を養わせるようにしてください。決して答えを言うてはいけません。答えを与えて楽をさせると考える能力が養われなくなります。「どうすればいいですか？」と聞かれて、答えを与え続けていると、優秀なホープもいつかはパラサイトになってしまう恐れがあります。与えられることに慣れると、いつかはそれを当然と思い楽をすることが当たり前となってしまいます。常に課題で与え変化させることで、適度な緊張感を保つようにします。やる気のある人（ホープ）を、できる人（エース）に成長させることがプロジェクト・マネジャーの使命です。

● 参画型が有効なケース

「参画型」は、個々で業務を遂行できる実力をもったメンバーが主体の場合にとるスタイルです。各メンバーが主体的に調査や分析を行うことができ、基本的な案件の検討結果を導き出せる場合に、プロジェクト・マネジャーは最終判断を導き出すためのサポートを行います。考え方の手法や、考え方の基礎となる軸や価値観を教えます。ものごとの進め方や決定に至るまでの考え方を教えるのです。正解／不正解は問わないようにします。この段階までに成長したメンバーであれば、考え方のベースとなった理由を尋ねるようにしましょう。「なぜ（Why）」を常に聞いて、論理的思考能力（ロジカルシンキング）を養わせるようにします。判断の結果を説明させるようにすることで、論理的に考える能力が自然と鍛えられるようになります。

ます。

当然ながら、プロジェクト・マネジャーであるあなた自身がメンバーに対し、判断に至った経緯をヒアリングする際に、ロジカルでない説明や理不尽な理由で否決することは絶対にしてはいけません。職位を笠に着て説明を強要せずに徹底的にメンバーが納得するまでお互いに客観的な視点から議論をします。そして納得するまで議論を重ねることで、相手も納得する答えを導き出すことができます。プロジェクトメンバーだけでなく、あなた自身の指導能力と論理的思考能力もさらに成長することでしょう。

● 委任型が有効なケース

「委任型」は、リーダー的存在のメンバーが所属しており、その人材のスキルや経験が十分であってモチベーションも高いときにとるスタイルです。優秀なリーダーが存在する場合には、後継者を育てるためにも、あなたの意思や思いを共有するようにしましょう。場合によっては、プロジェクト・マネジャーのあなたよりも、リーダーのほうがよい提案や優れた方法を見つけ出す場合があるかもしれません。また、考えが少々異なっている場合でも、決して否定せずに認めてください。その考え方をじっくり聞くことです。優れたリーダーは、あなたの知らない新たな手法やアプローチを導入している場合があります。さらにプロジェクト全体に効果を与えるような新たな価値を提供することもあります。リーダーの考え、話はとにかくじっくりと聞くことです。

この状態においては、コントローラーとしてプロジェクト・マネジャーが機能することはほぼありません。またファシリテーターとしてではなく、むしろサポーターとして支援することが仕事となります。

また、優秀な提案、成果は必ずほめてください。優秀な部下が出した成果は必ず認めて適切な評価を与えるようにします。些細なことで気になることや細かなところで足りない箇所もままあると思います。しかしながら、決してケチをつけたら、指導の名目で文句を言っただけではなりません。これはやる気を削ぐだけの結果となり、優秀なリーダーのモチベーションを低下させます。一定のレベルまで成長した人間にあれこれと細かなことまで言うのはやめるべきです。「ほめること」と「認める」ことで成長を促進するようにします。

● パラサイトに委任する理由

さて、「コーチ型」の説明で、パラサイト（組織に寄生する人）は指導せずに、

委任するのがいいと述べました。この理由は、すでに自己形成がなされており、思考回路が固まった人にコーチすることは、それほど効果がないとの判断からです（むしろ大変な任務だと思います）。コーチしても依頼したこと以上のことはできず、おそらく当初想定した以下の結果しか出てこないはずです。この状態が長く続けば続くほど、プロジェクト・マネジャーと業務能力が低いパラサイトとの間にはストレスがたまります。

この状態を変え、新たな展開を得るためには、業務を「委任」します。ただし、優秀なリーダーと同様の方法では委任はできません。パラサイトに委任する場合は、目的と期待する成果を話し合い、さらにゴールも共有しなければなりません。なぜ、この業務を行うのか、その目的を明確に提示し理解するまで話し合います。ここで絶対に勘違いしないしてほしいのですが、手段を議論してはいけません。「なぜやるのか」という目的を話し合うのであって、「どうやるのか」という手段を話し合ってはならないのです。「どうやるのか」を考えるのがミッションであって、その考えた手段にしたがい、目的を満たすことがゴールなのですから。そして、さらに大切なことは、成果を達成できた際とできなかった際の処遇を前もって提示することです。

ただし、ここで説明した委任の方法を実施できる前提条件があります。プロジェクトにパラサイトがひとりだけの場合は不可です。業務能力が芳しくないパラサイトタイプが複数人いる場合に、これらの人をまとめたチームをつくり、このマネジメント手法をとります。基本的に、あれこれ口出しはせずにすべてを委任します。

委任した後の業務遂行段階になっても、おそらく今までの習慣で聞いて指示を求めてきますが、答えも手法も与えてはいけません。考えて創意工夫してもらうようにします。ただし、放任主義で何も言わないというのではなく、明らかなリスクだけは忠告します。本人達は今までリスクを考えて仕事をしたことがないので、リスク判別が抜けていることが多いからです。こうすることで、チームとしての危機感と自ら考える土壌をつくり出すようにします。

3.2.5 話を聞く、引き出す、記録をとリエビデンスを残す

優れたプロジェクト・マネジャーの優れた振る舞いは重要です。「人の振り見てわが身を直せ」とならないように模範となる行動をとります。

普段の行動で当たり前でありながら、実はそれほどできていないことがあります。それは、「人の話を聞くこと」と、「記録をとリエビデンス（証拠）を残すこと」です。日々、プロジェクトは進行し、合意事項や内容が変わります。現在のプロジェクトマネジメントでは、記録とエビデンス（証拠）を残すことが大変重要となっています。

話を聞く、引き出す

プロジェクト・マネジャーは、新規プロジェクトばかりではなく、既存のプロジェクトを引き継ぐこともあります。

まず最初に、過去のプロセス資産があるのならば、必ずじっくり読むことです。そのプロジェクトのいいところや問題点が見えてくるはずです。そして、次に行われるミーティングでは、具体的な質問を心がけます。抽象的な質問はプロジェクトメンバーの神経をすり減らし、またモチベーションにも大きく影響します。

特に気をつけなければならないのは、じっくりと相手の話を聞くことです。いきなり質問をして聞き出すのではなく、とにかく相手に話をさせ、相手の話を聞いて、話が終わってから、わからないことがあれば聞くのです。決してやってはいけないことは、自分の過去の成功体験や自分の勝手な意見を相手に押しつけることです。また、先入観で相手の話を聞いてはいけません。中立な立場でニュートラルに話を聞かなければなりません。思っていることや考えは、知らず知らずのうちに態度に出てしまいます。

さらにステークホルダーとの会話では、より高度なヒアリング能力も求められます。プロジェクトの立上げ時では要求内容がそれほど固まっていない場合もあり、ステークホルダーの発言内容は曖昧であったり、ロジックが未成熟であったり、筋が通っていないときもあります。相手の言っていることがわからない場合は、相手の身になって理解して、言いたいことを引き出すようにします。ヒアリングして相手が言いたいことを引き出し、相手に話をさせることで、相互理解と満足度が深まります。

記録をとりエビデンスを残す

話を聞いて必要なことはメモをします。人は忘れやすい生き物です。都合のいいことしか記憶に残らないものです。しかし、残念ながらプロジェクトは都合の悪いことのほうが多く発生し、また都合の悪いことは得てして重要なことのほうが多いのです。重要なことを忘れないためにしっかりと記録する習慣をつけることです。

また、メモをする際は、配布資料でなくノートに記録をとります。なぜ、ノートなのでしょう。日々、多く配布される資料にコメントを書いているのは、すぐに探すことは難しいものです。

人の頭のなかは時系列のインデックスで探すほうが速いようにできています。積み上げられた書類のなかから、必要な書類をすぐに探せるでしょうか。また、配布された書類を永久に保存することはまれです。一方、ノートは年代別に保存ができますし、またノートの記載は時系列で事象が記録されています。つまり、ノートがプロジェクトのなかで起きた事象の全体を時系列で見わたせる重要な羅針盤となります。

さらに、優れたプロジェクト・マネジャーには、ノートに記録した事象を「エビデンス」に昇華させる義務があります。

エビデンスとは、「証拠」という意味です。プロジェクトにおけるエビデンスは、議事録や成果物／納品物だけでなく、発言内容、合意事項、配布資料、調査／検討資料といったプロジェクトの過程において生産されるすべてのものが入ります。

なぜ、ここまで詳細な各種のデータが必要なのか。それは議事録や成果物だけでは、合意に至った背景や、なぜそのような結果になったかの理由が欠落している場合があるからです。往々にして、会議の後日やプロジェクトの終結後に問題となることがあるのですが、それは、なぜかという理由が不明になることです。原因を追究していくと最後に「どうしてこうなっているのか」ということに突き当たるのです。「誰がなぜ、どういう理由でそれを決めたのか」といったことがわからず、関係者の頭を悩ませます。

複雑な背景や多様なステークホルダーが介在するプロジェクトでは議論が二転三転し、やっとの思いで合意事項を導き出しても、会話内容が複雑であったために個々人が異なった理解をしている場合があります。議事録で結果／合意事項をサマリしても、経緯は個々人の都合のいいように記憶されてしまいます。

このような顛末^{てんまつ}を防ぎ、後に経緯をスマートに引き出すために、エビデンスを記

録します。

● エビデンスに記述する項目

エビデンスを記述することは何も難しいことではありません。プロジェクトの進行のなかで生産されたすべての成果物に加えて、つどの会議において、きっちりとメモをとることでエビデンスのベースができます。重要なポイントは、メモのなかに5W1Hの観点で5Wをしっかりと記録するのです。How（どうやって）が合意事項ですから、残りの5Wを記録します。特に重要なのは、「Who（誰が）」と「When（いつ）」です。議事録では個々の合意事項の決定者や発言者の名前を書かないことが多いからです。

さらに、優れたエビデンスをつくるためにはメモを整理し、ステークホルダーが理解しやすいように解釈を加えて書き起こすことが望ましいです。エビデンスの先頭部分にはサマリとして合意事項や決定事項を先にまとめて、後に見返したときでもすぐに全体が理解できるようにすると便利です。後半部分には、議事の状況を伝えるために、発言事項を列挙するようにします。

● エビデンスの共有

エビデンスは個々人が自分のなかにしまい込んでしまっただけでは有効に機能しません。プロジェクトメンバーが誰でも容易に参照できるようにしなければなりません。そのため、共有ディスクなどのメンバー間で情報共有できる機能を使用することが望ましいです。さらに効率的にみんなが情報を探せるように、検索機能を備えていることが望ましいです。後日、記憶に残っている単語やフレーズでサーチするため、ファイル共有だけでなく、ある程度の機能をもった検索ソフトウェアを導入するのがいいでしょう。現状では、ツールとしてWiki（ウィキ）を使用すると便利です。記載した内容についてほかの人が書き足すこともできますし、検索もできるし閲覧も容易です。とにかくフリーフォーマットでWikiにエビデンスを書く習慣をつけるだけで、プロジェクトの正確性と生産性が向上します。

それは、このWikiが「プロセス資産」そのものとなるからです。個々のエビデンスが集まりアーカイブとなり、プロジェクトに必要な過去情報を引き出すためのまたとない情報資源となります。

筆者は、PMBOKを勉強し「プロセス資産」の重要性を深く認識しました。実際に、ノートできっちりとメモを記録し、そのメモを咀嚼^{そしゃく}してWikiにエビデンスを

書き起こしてプロセス資産を残しています。そのプロセス資産をメンバーで共有することで、仕事の効率と確実性が飛躍的に向上していると実感しています。

3.2.6 主観的な理想や完璧主義者から脱却する

あなたは、完璧主義者ですか？ また、あなたが完璧主義としてこだわっているところと、そうでないところの判断基準の違いを周囲の人に数値的なものや客観的な指標を用いて明確に説明できますか。

もし、明確に説明することができない場合、あなたがこだわっていることは主観的な理想でしかありません。単なる「思い入れ」であり、ほかの人には理解できない、どうでもいいことなのです。理解できないということは、他人は共感できない、反復もできないことであり、プロジェクトの進行において全く無意味なものなのです。

ときに「思い入れ」は「思い込み」になってしまい、ますます、あなたの理想は他人から理解されなくなります。理解されないばかりでなく、あなたが強要する思い込みはプロジェクトメンバーを著しく疲労させます。他人が理解できないことを実行するのは難しく心労的な負担を強いることになります。

パレートの法則に変える

主観的な理想を回避するためにはどうすればいいのか。それは、完璧主義から、「パレートの法則」に考え方を变えることです。

パレートの法則とは、簡単に言えば、8:2の法則でものごとを考えるようにすることです。理想を追い求めるのではなく、8割できれば「ヨシ」とします。

また、8割を実現するために、やみくもに進めるのではなく、典型的な2割のエリアをきっちりと把握し、その2割の部分のみを完璧に仕上げるようにしましょう。パレートの法則から言えば、この典型的な2割を押さえることで、8割のニーズを実現することができます。非常にシンプルでわかりやすい決めごとにしたがって仕事を進めることができます。

特に、ウェブサイトではサイトユーザや対象セグメントを決める際に、メンバー間で議論が発散し決められないことが多くあります。個人のこだわりや思い込みにより、空想のユーザ像を勝手に描き、ありもしないニーズが延々と語られることがあります。また、ユーザニーズを忘れてしまい、個々のボタンやナビゲーションのデザイン、色使いといった詳細部分の議論に終始してしまうといったことさえあり

Column パレートの法則

経済において、全体の数値や傾向の大部分の要因は、一部分の要因から発生しているという説。8:2の法則と言われることが多い。イタリアの経済学者ヴィルフред・パレートが発見した法則。

最近では、インターネットの世界で用いられる「ロングテール」で一般的な考え方となっている。

ます。

このような不毛な議論を打破するためにパレートの法則が有効です。個人の主観による完ぺきを追い求めないで、パレートの法則によりニーズを決定するという

ルールを原則で決めてしまうのです。一般的にウェブの世界では、「2割の典型的なユーザが求めるニーズが、そのサイトにおける全体の8割のニーズを決める」と言われています。つまり、やみくもに10割のユーザニーズを満たすための無駄な時間を使わずに、2割の典型的なユーザ像だけを追及することにフォーカスすればいいのです。結果として、2割を満たすことで8割のニーズを満たすことができるのです。2割のユーザ像も主観や思い込みで議論せずに、アンケートやアクセス解析から客観的に割り出せばいいのです。これだけで、意思決定と実行のスピードが数倍速くなるはずですよ。

無駄なこだわりのために、無駄な議論を延々と続けて、無駄な時間と労力を費やしているなら、考え方を少しばかり変えて、「パレートの法則」を取り入れてみませんか。

なぜ2割か8割かの議論は不要です。世のなかの自然の法則にしたがって、ものごとを進めているのですから。「 $1 + 1 = 2$ 」を疑問に思う人がいないのと同様です。これが標準にしたがって仕事をするものの強みでもあります。

思いつきと、ひらめきの違い

個人にしか理解できない主観からの判断と思いつきの発言も、プロジェクトメンバーを疲労させます。

理想、こだわりからの主観の判断はやめましょう。判断が主観かどうかは、標準にしたがっているか、またはロジックを論理的または客観的に説明できるかで判断してください。

例えば、ウェブサイトのデザイン案で「青がいい」という判断を下した場合、「な

「青がいいのか」を論理的に説明できなければなりません。個人の好みで青がいいというのは単なる主観です。論理的な説明というのは、「決めた色が会社のテーマカラーまたはその補色にそっている」、または「活発的な企業イメージを象徴するカラーとして、暖色を選んだ」、「落ち着きを求めるために、無彩色や寒色を選んだ」といったように論理的な説明でなければなりません。シンプルな説明で誰もが理解できるようにすることを心がけます。

「ひらめき」は、すばらしいものです。反対に「思いつき」の発言や指示ほど厄介なものはありません。では、この両者の差は何でしょうか？

「ひらめき」は、普段から真剣に考えて悩んだ過程を経て、ふとした瞬間に出てきたヒントを言葉で具現化したものです。したがって、背景や理由もあり、客観的な説明ができます。普段から悩んでいることですから、妥当性と試行錯誤のアイデアを通り抜けてきただけの思いがあります。

反対に「思いつき」は、普段何も考えていなくて、最初に出てきたアイデアを発しただけのものです。したがって、ロジカルな説明もなく、妥当性も乏しいものです。発言の内容も軽いのです。

普段の会議で、ふとした瞬間に浮かんだアイデアが、「ひらめき」なのか「思いつき」なのかは、「なぜ (Why)」を3回繰り返し、自問自答できるかで判断しましょう。きちんとした回答ができるものならば、それは「ひらめき」なのでプロジェクトメンバーに話してもいいことです。何も理由がなく、なぜ (Why) の理由が続かないものは、そっと自分の胸にしまっておきましょう。

信頼されるプロジェクト・マネジャーになるためには、「ひらめき」を言う回数を増やし、「思いつき」をたれ流す回数を減らす。それだけのことです。

3.2.7 現地原則を忘れない

原理原則を忘れない。——わかりやすく言うならば、「目的」と「手段」を履き間違えないことです。

プロジェクトが進行してくると、プロジェクトメンバーの主なミッションは機能実装や開発が主体となり、目的を実現するための手段の遂行が仕事になります。

しかしながら、プロジェクトの終盤になると多くの場合、技術的問題や納期の問題から、「できること」「できないこと」の議論が始まるようになります。プロジェクトメンバー間で問題を解決するために技術論主体の議論となり、既存技術で解決

できるのか、または新技術を導入するのか、さらには実装方式を変えるのかといった「手段」に終始してしまうことがあります。結果として、機能が減ったり、コスト増やスケジュール延長が軽視されることが多く見受けられます。しかしながら、本質的な議論として望まれるのは技術論ではないのです。当初の「目的」が満たされるかどうかを話し合うべきなのです。技術問題から当初の技術で目的が達成されない場合には、代替策（ワークアラウンド）として別の技術を用いるなど、様々な角度から、「目的が達成されるか」を議論しなければならないのです。

どうやってもスケジュール内で、目的が達成されないことがわかったときに初めてスケジュール延伸を考え出すのです。また、当初のリソースで目的が実現できない場合のみコスト増を議論するのです。機能の実装にコストを費やすのではなく、「目的の実現」が本来のミッションなのです。

プロジェクト・マネジャーの仕事は、原理原則である「目的の実現」をいかなるときも忘れずに、プロジェクトメンバーの軌道修正をすることです。特に最新技術の導入時や新規プロジェクトでは、技術者やデザイナーが手段の追及に陥りがちなものです。プロジェクト・マネジャーであるあなたが、原理原則を説いて回らなければならないかもしれません。

プロジェクト・マネジャー自身が、本質的なものごとの見方ができるようになるために、常に鳥瞰的な視野からものごとを見ることです。これは実は意外と難しく、筆者自身も技術者出身のために、技術にフォーカスしてしまう傾向がありました。ようやく、ここ何年かで冷静に目的と手段を見極めてジャッジができるようになりました。

ただし、これは何となくで変わるものでなく、常に目的志向を意識して鍛錬することで変わることができるのです。

ここで現場において目的志向を実践するために有効なテクニックをいくつか提示しましょう。「2段階開発」、「スコープ縮小」の2例を紹介します。

❶ 2段階開発

「2段階開発」は、スケジュールが重要な要件のときに用いる手法です。名称が示すように、納期を中心に納期までにできることを1回目で行い、それ以降を2回目で実現します。

ただし、最初から2段階開発を前提に行うことはまれです。開発の終盤に当初の予定通りに機能が実現されずに、議論が八方ふさがりのときにもち出す手法です。これは、特効薬ではなく、あくまで応急処置であることを忘れないでください。

プロジェクトメンバーが手段の実現に終始してしまい議論が八方ふさがりのときに、目的にフォーカスを戻すためにとるべき手法なのです。手段の実現を一定のボリュームで切って、スケジュール内の目的の実現が大事であることを指し示すときにのみ使います。

② スコープ縮小

「スコープ縮小」は、名称が示すように実装機能やカバー範囲を減らすことです。特に開発が延伸してコストが2倍～3倍にも膨れ上がった際に有効な手法です。

スコープ縮小を発効するためには、本来の目的と付加価値を精査することが必要です。本来の目的を実現するために不可欠なものと、付加価値として「あれば便利なもの」を見分けます。「あれば便利なもの」は、多くの場合、プロジェクトの進行途中で追加されたアイディア（ひらめき、または思いつきのどちらか）です。アイディアが有益かを、厳しく精査して現時点での必要性を見極めます。スコープの精査には、エビデンス（→3.2.5項を参照）を用いて、誰が／いつ／どういう理由で決めたのかを詳しく調べます。そして客観的な指標を用いて、スコープに含める／含めないかのふり落としを行います。

客観的な指標とは、例で挙げるなら当初のユーザが使う機能か、今後のユーザが使う機能か、などで見分けるといいでしょう。今現在使わないものは不要として切り捨てるという判断で進めます。

3.2.8 ベースラインをもつ

ベースラインをもつ。——信念をもって発言がブレないようにします。そして、常に自分のスタンスを変えない発言を心がけます。

信頼される人物には必ず信念があります。何が大切であるか自分の信念をもって仕事をしています。そして、そういう人物は職場や会社が変わっても価値観は変わっていません。

信念をもっている人との仕事は、気持ちのいいものです。常に発言や判断基準がわかりやすく、恣意的（しいたい）ではありません。なぜ、この人はこのようなことを言っているのかという背景や考え方がおのずと理解できます。信念は、安心感や信頼を与え、職位を超えた信頼を生み出します。

反対に、自分の信念をもっておらず、上司や組織が変わると言うことが変わる人を見かけることがあります。一般的にイエスマンと呼ばれます。こういう人はプロ

ジェクト・マネジャーに向かないのかということ、上司から見たときに特に問題や支障はありません。スポンサーの意思を汲んで、スポンサーの言う通りに動きますので、スポンサーから見れば重宝するプロジェクト・マネジャーなのかもしれません。

しかしながら、プロジェクトメンバーの立場からはたまったものではありません。おそらく、「言うことがコロコロ変わる」、「社長がこう言ったからこうする」、「〇〇役員が言っているからこうする」というのは、このような人の行動特性です。

イエスマンのプロジェクト・マネジャーに当たったプロジェクトメンバーは災難です。何も学ぶこともなく、ただ表面上の指示を聞いているだけの状態となります。あなたが、もしプロジェクトメンバーからイエスマンと思われているのであれば、変わるべきです。または、イエスマンかと自覚がない人も含めて、一歩前進して変わるためには信念をもつことです。

信念をもつためには、コントローラーとなって自分の判断でプロジェクトを動かすことです。自分の判断に基づき業務を遂行することで、権威や目上の人に頼らないでも自分なりの価値観が生まれてくるはずで、価値観を築くために、自分に蓄える要素は、みんなが喜んだこと、納得したこと、同意を得られたとき／うまくことが進んだときの進め方をもとに自分の価値観を構成します。例えば「プログラムの実装で新技術を導入した」、「新しいHTMLの実装コードでスマートに記述できた」といった成功体験は独りよがりの経験でしかありません。周りが納得した、喜んだ、感謝された、これが大切な価値です。

また、「ベースライン＝基本理念」という考えもあります。昨今のウェブビジネスは技術革新やM&Aなどによってビジネス環境が日進月歩で変化しています。このような状況のもとでは、決定事項そのものが大きく変わることがあり、プロジェクト開始時の決定事項がくつがえされることさえあります。また、前の日に決めた事項すら変わることがあります。

このような場合でも、信頼されているプロジェクト・マネジャーであれば、プロジェクトメンバーは納得して話を聞いてくれます。それは、そのプロジェクト・マネジャーのベースライン＝基本理念にはブレがないからです。ある信念に基づいての変更要求であることをプロジェクトメンバーは理解できるので、要求を受け入れてくれるのです。信頼に基づく関係のもとでは、朝令暮改はありうるのです。優れたプロジェクト・マネジャーは、考え悩んだ末での「ひらめき」による変更要求しが出さないからです。

反対に、常に思いつきで変更するプロジェクト・マネジャーの変更要求は受け入れられません。単純に考えて瞬間的に思いついたアイディアを気軽に口に出すのと

は全く次元の異なる話です。

価値観を言い続けること

価値観を積み上げて信念らしきものができてきたなら、今度はそれを言い続けることです。

「同じことを何回も言い続ける」ことです。一度や二度くらいでは周りに信念は伝わりません。自分個人としては、飽きるぐらい言い続けます。しつこいと思うぐらいでいいのです。自分では何度も言ったつもりでも、常に同じ人に話すわけではありません。ことあるごとに言います。それだけ言い続けて本人的には、いいかげん飽きるのを通り超えたぐらいに浸透すると思ってください。

筆者自身は、2001年末よりアクセシビリティに取り組み、2002年に「富士通ウェブ・アクセシビリティ指針」を一般公開しました。その後、セミナーや業界誌などでの取材も受け、常に同じメッセージを発信し続けていきました。その成果が世間に認知されたのは、2006年であり、社団法人日本アドバタイザーズ協会 Web 広告研究会より、Web 人賞をいただきました。

2001年より足掛け6年間同じメッセージを発信したうえで認知されたことになります。継続は力なりを実感したできごとでした。また、ブレがなく信念をもって言い続けたのがよかったと思います。実際のところ、自分では途中で飽きていたこともありますし、周りの方でも、いいかげん同じことをやっているのは…のような雰囲気もありました。結果としては、この節で説いたことを行動して世間に認知されたことになります。

Column

富士通ウェブ・アクセシビリティ指針

身体に障がいのある方や高齢者や含む様々な方がウェブサイトを利用しやすくなるためのアクセシビリティの観点を富士通の実践をもとにまとめたもの。

2002年6月に第1版を公開。2004年6月に第2版を公開。

URL <http://jp.fujitsu.com/webaccessibility/>

Column

社団法人日本アドバタイザーズ協会 Web 広告研究会

インターネットの諸問題において、企業や団体の枠を超えてオープンでフェアなスタンスで協議を行う場として設置されている。

URL <http://www.wab.ne.jp/>

真のプロジェクト・マネジャーになるために

第3章では、プロジェクト・マネジャーの真のチャレンジとして、筆者の経験を通し、現場で実践していること、感じていることの一端を述べさせていただきました。

当然、ここで述べたことがすべてではありませんし、また述べたこと全部が万人にフィットするわけではありません。

第3章で述べたことだけでなく、常に自らを磨く努力を怠らないでください。技術やノウハウはあっという間に陳腐化してしまいます。積極的に学び、外に目を向けて外部の多くの方と積極的に情報交換を行い、また積極的な情報発信をしてください。プレゼンや取材があれば、出し惜しみしないで常にすべてを出すことです。筆者はセミナー発表の場でも、常に二度目はないと思い、取り組んでいます。同じ人が参加することはないだろうし、同じことも話せるわけではありません。また、筆者の経験上、情報を出す人のところに、情報も人も集まってきます。

また、3つの基本スキル（ドキュメンテーションスキル、プレゼンテーションスキル、ITスキル）は必須です。このいずれかが欠けても、真のプロジェクト・マネジャーにはなれません。優れたプロジェクト・マネジャーが当たり前のように遂行できる最低スキルと思ってください。

第3章を通して、何度も使用した言葉として、標準、客観的、信念、ベースラインといったものがありました。筆者は真のプロジェクト・マネジャーを目指すために、これらの言葉が優れた価値観を形成するために大切であると固く信じています。ぜひいくつかの言葉をキーワードとして頭にとどめておいて、優れたプロジェクト・マネジャーへ成長するための「価値観」として活用いただければ幸いです。

C h a p t e r 4

ウェブ・プロジェクトで活用できる
テンプレート集

テンプレートの活用について

本章では、ウェブのプロジェクトにおける各場面で、実際に活用できるテンプレートの一部を掲載し、作成のポイントや効果的な活用方法を解説しています。

これらのテンプレートは本書の読者にわかりやすいよう、記載項目を一般的な内容に調整してあります。そのため、ポイントを確認いただきながら、プロジェクトの規模や種類によって自由に内容をカスタマイズして活用ください。

また、技術や環境の変化が早いウェブのプロジェクトにおいて、いつまでも同じテンプレートを使用していくのは現実的ではありません。常に現場にあわせたバージョンアップを行い、最適なテンプレートを追求し続けていただければ幸いです。

なお、本章のテンプレートは、ロフトワークのウェブサイトからダウンロードすることができます。URL は以下のとおりです。

URL <http://www.webexp.jp/library/>

上記のダウンロード用テンプレートデータには、クリエイティブ・コモンズ・ライセンスが設定してあります。クリエイティブ・コモンズとは、インターネット上の知的所有物や著作物を、もっと簡単に共有・活用できるようにするために世界で広まっている新しい著作権ルールです。今回のデータには、改変が可能、営利活動も含め利用いただけるライセンスを付与してありますので、どなたでも自由に改変してビジネスに使用することができます。またブログやサイトなどに再掲載する場合は、「テンプレート by ロフトワーク CC BY」と記載し、上記 URL へのリンクをお願いします。

Chapter 4.1

アジェンダ

●アジェンダとは

会議をスムーズに進行することを目的に、会議で決定する案件や個々の案件の担当・役割を記載するもの。

●いつ使用するものか

会議の数日前にステークホルダーに送付する。また、会議当日の進行表としても使用。

●効果

会議で誰が何をするか意識でき当事者意識を向上できる。

技評花壇様 CMS 導入プロジェクト キックオフミーティング（アジェンダ）

■開催概要

- ・日時： 2008 年 4 月 1 日（火曜）PM2:00～PM4:00
- ・場所： 技評花壇 会議室 3
- ・参加者： 技評花壇）前川課長、上田
ロフトワーク）石原、小野、加藤 計 5 名 [敬称略]

=====

■決定予定事項

1. プロジェクトの目標及び達成方法
2. プロジェクトスコープ
3. 担当窓口と承認方法

■議題

1. プロジェクト概要の説明 [技評花壇] 30 分
2. CMS 導入に関する説明 [ロフトワーク] 30 分
3. プロジェクト目標及び達成方法の協議 [両社] 60 分

■お願い

- ・配布資料について
各々で参加人数分の資料をプリントアウト願います

以上

● 会議で“決めたい”事項を議題と別に記述する

● 会議の参加者にゴールを意識させる必要がある

● 議論が発散しないように重要な議題のみに厳選する

● 時間は、参加者に重要度を意識させる効果がある

● 会議のスムーズな進行に必要なことは当たり前と思うことも、もろさず記載する

●配布方法

通常はメールで配布する。したがって、テキストで 1 行 60 文字程度で記載する。

●配布先

会議参加者だけでなく、“ステークホルダー”に配布する メール宛先（To）、写し（Cc）には特に注意する。

●会議当日の準備

会議参加人数分を必ず印刷して持参。参加人数の多い会議では、あわせてパワーポイント版も用意してプロジェクターで見せながら進行するのが効果的。

Chapter 4.2

議事録

● 議事録の意義

会議での決定事項、未決事項、アクションアイテムをもらさず記載し、会議参加者で共有することで認識の相違をなくす。

● 記載するケース

どのような小さな会議でも議事録は記載する。エビデンスとして言った言わないを防ぐ効果がある。

● 効果

プロジェクトの重要事項において、誰がいつ／何を言ったかは議事録のみに残されることが多く、後々の証拠として活用できる。

技評花壇様 CMS 導入プロジェクト キックオフミーティング（議事録）

■開催概要

- 日時： 2008 年 4 月 1 日（火曜）PM2:00～PM4:00
- 場所： 技評花壇 会議室 3
- 参加者： 技評花壇）前川課長、上田
ロフトワーク）石原、小野、加藤 計 5 名 [敬称略]

■合意事項

- プロジェクト目標及び達成方法
プロジェクト目標を次の 2 点で合意した
 - (1) アクセシビリティの改善
 - (2) SEO 対策の改善
- 達成方法
本会議では決定できず、次回会議の議題とする。

■アクションアイテム

- メーリングリスト参加者の連絡 [技評花壇]⇒4/2（水）まで
- ML 設定 [ロフトワーク]⇒4/3（木）まで

□議事概要

- プロジェクト概要の説明 [技評花壇] 前川課長]
- CMS 導入に関する説明
 - 現場の担当者への CMS 登録方法の説明はどうなるのか。[技評花壇] 前川課長]
 - コンテンツ登録開始前に、CMS 登録に関する説明会を開催予定。
 - ドキュメントでも運用マニュアルを納品する。[ロフトワーク] 加藤]
 - ⇒了解した。[技評花壇] 前川課長]

□配布資料

- プロジェクト企画書 [技評花壇]
- CMS 導入説明書 [ロフトワーク]

□次回打合せ日程

4 月第 3 週で調整中

以上

合意事項を先頭に記載し
関係者に決めたことを強
く意識させる

上位マネジメントは議事
録すべてを読まないため、
上部だけで重要事項を認
識させる

議論概要中にアクション
アイテムを記載すると、埋
もれてしまうため独立さ
せる

議事概要は、誰が何を言っ
たか、合意したのか否決し
たのかを記載する

後の重要なエビデンスと
なるため、もらさず記載す
る

プロジェクト体制図

●体制図のポイント

クライアント側を上部、制作側を下部に配置。それぞれの窓口を一本のラインで結ぶ（一本化する）ことで、原則のコミュニケーションラインを全員で共有できる。

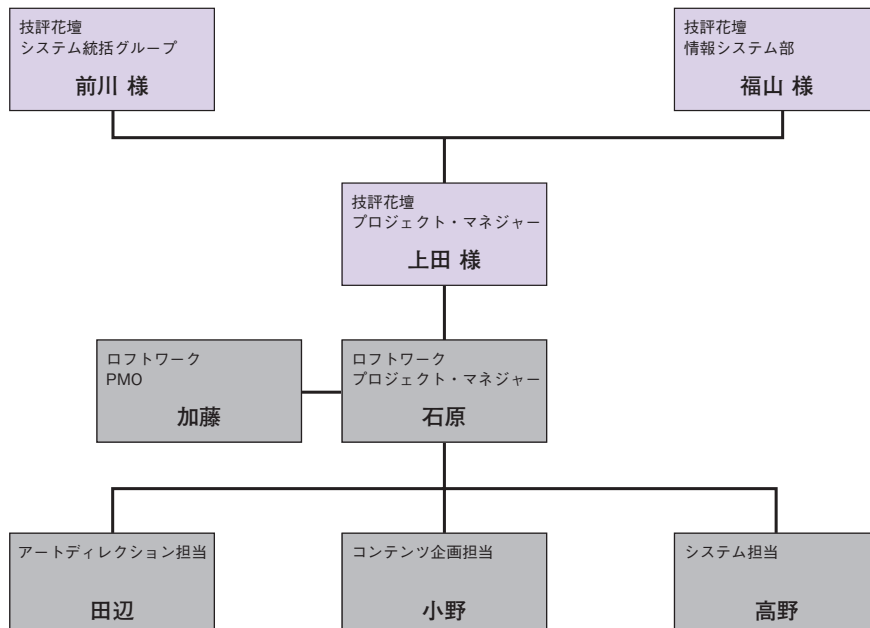
●記載するメンバー

プロジェクト・マネジャーだけでなく、クライアント側であれば決裁権をもつ人や協力が必要な関連部門、制作側であれば、大きなタスクごとの責任者を明記し、ステークホルダーの見落としを防ぐ。

人数が多い場合でも、ひとつのボックスに複数名入れて、メンバーを省略しない。

●効果

隠れたステークホルダーの見落としを防ぐことができる。また、責任の所在が明確になり、チームビルディングに効果的である。



Chapter 4.4

プロジェクト・チャーター兼 プロジェクトマネジメント計画書

●プロジェクト・チャーターとは

プロジェクトの決まりごと、内容、目的を記載するもの。ステークホルダーに対しプロジェクト内容の理解促進に役立つ。プロジェクト・メンバーに対しては、プロジェクトの原理原則を示すものとして、プロジェクトの全工程で使用する。

●誰が書くものか

プロジェクト・マネジャーが作成する。

●いつ作成するか

プロジェクトの立上げ時。プロジェクト・メンバーに説明するために使用。

●効果

合意事項を明文化するというやり方をプロジェクトに根付かせることで、認識事項の相違を減らしプロジェクトの質を上げる。また、最も重要なプロジェクト資産として、次の類似プロジェクトに活用できる。

●プロジェクトマネジメント計画書とは

プロジェクトをどのように管理するのか、進行に関する様々な要素の計画を記載する。プロジェクト・チャーターは作成せずに、プロジェクトマネジメント計画書のみの場合もある。

プロジェクト・チャーターに何を記述するか？（主要要素を右記の例をもとに解説）

0. プロジェクト名

プロジェクトにおいて、プロジェクト名は非常に重要である。プロジェクトの全場面で使い、呼ばれる名前である。言いやすい、わかりやすい名称をつける。

1. プロジェクトの目的

プロジェクトを実施するための大義名分を書く。関係者に何をやるものか明確に説明できるようにシンプルに記載する。

2. プロジェクトゴール

最終的にプロジェクトを完了した際に、到達したい目標を書く。中長期的な目標であり、このプロジェクト単独で達成できない場合もある。

3. プロジェクトスコープ

このプロジェクトでは、何を行うものかを書く。作業のベースラインとなるものであり、見積りにも影響するため、重要な項目である。

4. 前提条件

変えられない条件、絶対曲げられないものを書く。前提条件が変えられた際は、ベースラインが変えられたこととなるので、予算やスケジュールに影響がある。

Chapter 4.5

WBS & スケジュール

● WBS& スケジュールの意義

プロジェクトを完了させるまでのすべての作業を洗い出し作業のもれを防ぐ。また、作業の依存関係を設定することで、現実的なスケジュールを設定することができる。

| アクティビティと識別子を記載 | | | 予定の開始／終了日 | | 実際の開始／終了日を明記 | | 日月火水木金土日月火水木金
3 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 1 | | | | | | | | | | | |
|----------------|---------------|-------------|-----------|---------|--------------|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| WBS | アクティビティ | 担当 | 開始日 | 終了日 | 実績開始日 | 実績終了日 | | | | | | | | | | | | |
| 1 | サイト分析・仕様策定 | | 08/4/1 | 08/4/18 | 08/4/1 | 08/4/18 | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | コンテンツ精査 | ロフトワーク石原 | 08/4/1 | 08/4/4 | 08/4/1 | 08/4/4 | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | サイト構造見直し | ロフトワーク石原 | 08/4/4 | 08/4/11 | 08/4/4 | 08/4/12 | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 | ディレクトリ構造見直し | ロフトワーク石原 | 08/4/8 | 08/4/11 | 08/4/8 | 08/4/12 | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 | サイト仕様策定 | ロフトワーク石原 | 08/4/11 | 08/4/18 | 08/4/12 | 08/4/18 | | | | | | | | | | | | |
| 1.5 | サイト仕様凍結 | ロフトワーク石原 | 08/4/18 | 08/4/18 | 08/4/18 | 08/4/18 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | デザイン開発 | | 08/4/14 | 08/5/23 | 08/4/14 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | トップページデザイン開発 | ロフトワーク小野／石原 | 08/4/14 | 08/4/30 | 08/4/14 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 | 下層ページデザイン開発 | ロフトワーク小野／石原 | 08/4/23 | 08/5/9 | 08/4/23 | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3 | デザイン仕様完全凍結 | ロフトワーク小野／石原 | 08/5/9 | 08/5/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4 | XHTML コーディング | ロフトワーク加藤 | 08/5/9 | 08/5/23 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | CMS 構築 | | 08/4/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | CMS 仕様策定 | ロフトワーク小野 | 08/4/19 | 08/5/10 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | CMS 仕様凍結 | ロフトワーク小野 | 08/5/9 | 08/5/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | CMS ツールインストール | ロフトワーク加藤 | 08/5/17 | 08/5/24 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | CMS テンプレート開発 | ロフトワーク加藤 | 08/5/24 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | サーバ調達 | | 08/4/30 | 08/5/30 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | ペリサインとの契約準備 | 技評システム担当者様 | 08/4/30 | 08/5/30 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | CMS サーバ契約 | 技評システム担当者様 | 08/4/30 | 08/5/17 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | その他システム | | 08/6/2 | 08/6/13 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | お問合せフォーム開発 | ロフトワーク加藤 | 08/6/2 | 08/6/13 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | コンテンツ移行作業 | | 08/5/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 | 移行ページ精査 | 技評 上田様 | 08/5/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 | 原稿ご用意 | 技評 上田様 | 08/5/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3 | 素材画像ご用意 | 技評 上田様 | 08/5/19 | 08/6/9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | コンテンツ登録 | | 08/6/10 | 08/6/20 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1 | データ入力開始 | 技評 各担当者様 | 08/6/10 | 08/6/20 | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | テスト | | 08/6/21 | 08/7/1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1 | 動作テスト・検収期間 | ロフトワーク石原 | 08/6/21 | 08/7/1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 納品 | ロフトワーク石原 | 08/7/1 | 08/7/1 | | | | | | | | | | | | | | |

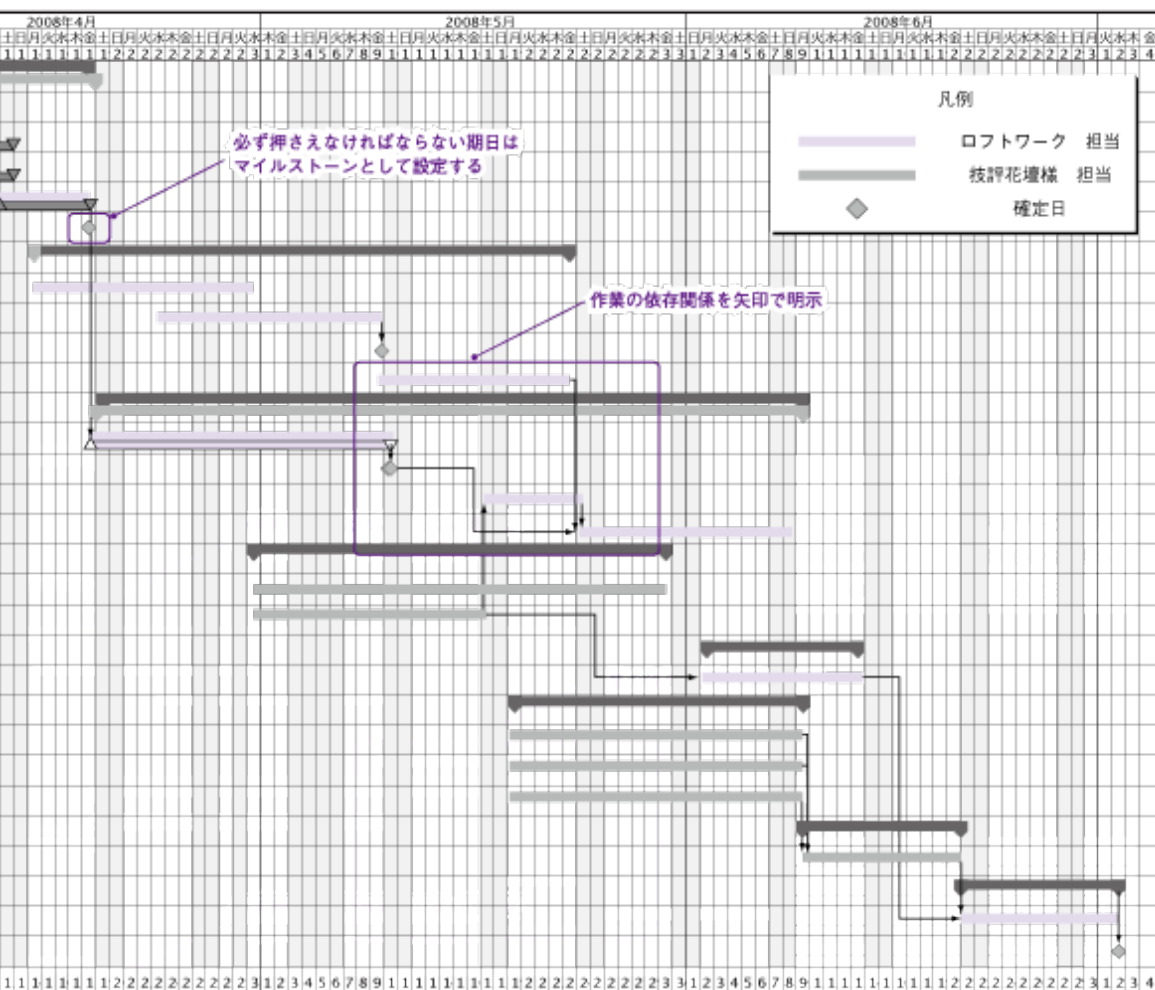
作業に着手したら
日付を記入する

●記載のポイント

クライアント側の作業も含め、責任を明確にするために担当者を明記すること。
また作業の依存関係をツールを使って設定することで、スケジュールに変更が発生した際に後工程も正確にアップデートできる。また、進捗の報告欄として、実績開始日／終了日を入れておくと、計画に対する進捗状況が一目で確認できる。

●効果

しっかりと依存関係を設定したスケジュールは、現実的な作業時間を考慮したものになるため、誤ったスケジュール認識を未然に防いでくれる。適切な WBS& スケジュールはプロジェクト進行の要である。



Chapter 4.6

課題管理表

●意義

プロジェクトの実行・監視フェーズにおける課題を管理するための一覧表。検討事項やバグへの対処など、何らかの判断が必要となるタスクを一元管理し、作業のものをなくすることができる。

技評花壇様 CMS 導入 課題管理表

課題は「変更要求」なのか、「バグ修正」なのか、単なる質問なのか、区分を明確にする

| No. | 報告日 | 要求者 | WBS# | 区分 | 優先度 | 課題説明 |
|-----|-----------------|-----------|------|------|-----|---|
| 1 | 2008 年 5 月 6 日 | 技評花壇 上田 | 3.4 | 質問 | 中 | ニューストップで、イベントリリースのうち 1 記事が表示されません。表示を「非表示」にしているためでしょうか？ |
| 2 | 2008 年 5 月 7 日 | 技評花壇 上田 | 3.4 | 変更要求 | 高 | ◇リリーステーマアイコン自動引用表示変更⇒表示しない
①総合 TOP ②ニューストップ ③年別 |
| 3 | 2008 年 5 月 8 日 | 技評花壇 上田 | 2.2 | バグ修正 | 低 | 右カラムの「RSS の購読」内「購読する」ボタンのマウスオーバー時をメール送付したボタン画像に変更願えますか？ |
| 4 | 2008 年 6 月 5 日 | 技評花壇 上田 | 3.4 | 変更要求 | 低 | ニューストップでイベントリリースが 1 か月分しか表示されない。 →こちらはニュース同様最新 4 か月分を表示させたいです。 |
| 5 | 2008 年 6 月 11 日 | 技評花壇 上田 | 2.4 | 変更要求 | 低 | テーマ別アイコンのフォントサイズを x-small に変更する |
| 6 | 2008 年 6 月 15 日 | ロフトワーク 石原 | 2.4 | 要調査 | 高 | フッターのリンク先 URL が間違っているようなので、変更をお願いしますか？ プライバシーポリシー→ http://www.gihyo-kadan.co.jp/info/privacy.html サイトポリシー → http://www.gihyo-kadan.co.jp/info/policy.html ※どちらも /info/ が抜けているようです。 |
| 7 | 2008 年 6 月 21 日 | 技評花壇 上田 | 3.4 | バグ修正 | 低 | ニュース詳細のタイトル部分の変更についてメイン画像部分の所属する「テーマ」の画像を切り替え表示しない。現行「ニュース テーマ●その他」を「ニュース」に変更 |
| 8 | 2008 年 7 月 2 日 | 技評花壇 前川 | 3.4 | バグ修正 | 高 | ニュース⇒季節の花のテーマ画像が支払方法の画像になっています。 |
| 9 | 2008 年 7 月 6 日 | ロフトワーク 石原 | 4.1 | バグ修正 | 中 | (記事) 2008 年「営業時間の変更について」ファイルをアップしましたが、ファイル名が表示されないようです。 |
| 10 | 2008 年 7 月 19 日 | 技評花壇 上田 | 3.4 | 予防処置 | 中 | テーマ別表示の変更について複数のテーマで詳細を登録した場合、それぞれのテーマページに表示 |

●ポイント

プロジェクトメンバーから上がったすべての課題を記載すること。「プロジェクトメンバーから上がったすべての課題を記載すること。「対応しない」という判断を下したことも、重要な情報として残す。また、各課題には、要求者や要求内容に加え、優先度や工数の大きさをのせることで、どこまで対応するか検討する際の資料として利用できる。また課題を「変更要求」「バグ修正」「質問」などの区分をつけることで、何のための作業なのか、追加の作業なのかどうか分かりやすくなる。

状況は6つくらいのステータスが使いやすい
未着手→調査中→検討中→実行中→終了→完了

最終更新日：2008年6月17日

| 制作側の対応予定／コメント | 状況 | 工数 | 処理日 |
|--|-----|----|-----------------|
| 確認中です。 | 調査中 | 小 | |
| 以下の作業を行います。
・該当全ページのコーディング変更
・該当全ページのテンプレート変更 | 対応中 | 大 | |
| 対応いたします。 | 調査中 | 小 | |
| 優先度が低いため、二次開発にて対応いたします。 | | 小 | |
| 優先度が低いため、二次開発にて対応いたします。 | | 小 | |
| | 未着手 | 小 | |
| 本変更に伴い以下の作業を行います。
・サイトカテゴリ内テーマアーカイブ全ページ画像変更 | 対応中 | 中 | |
| | 未着手 | 小 | |
| 作業完了しました | 完了 | 小 | 2008年
7月7日完了 |
| 以下の作業を行います。
・詳細テンプレートロジック変更、仕様変更
・テーマ別アーカイブロジック変更、テンプレート変更 | 対応中 | 中 | |

座 談 会

写真：武田康宏

協力：loftwork／WebSiteExpert編集部



プロジェクト化が進むウェブの現場

企業と制作会社をつなぐヒントを探る

参加者紹介（写真左から）

林 千 晶 氏：株式会社ロフトワーク 取締役

古 賀 雅 隆氏：株式会社日経BPコンサルティング Webコンサルティング部長 チーフコンサルタント

森田眞次郎氏：味の素株式会社 広告部 WEB企画グループ ホームページ担当部長

高 橋 宏 祐氏：富士通株式会社 コーポレートブランド室 担当部長

は じ め に

技術評論社（以下、技評）：本日はお集まりいただき、ありがとうございます。今、ウェブサイトに関わるプロジェクト、企業サイト制作や Web システム構築でプロジェクトの失敗を耳にするケースが数多く、企業側も制作側もプロジェクトマネジメントの重要性を意識し始めていると思います。一方、プロジェクトマネジメントと言えば PMBOK のよ

うな体系化されたテキストもありますが、そう簡単に導入できるものでもありません。

プロジェクトマネジメントに興味はあるけど……どこから始めようか。どうすればウェブ・プロジェクトに取り入れることができるのか？

本日は、そういったプロジェクトマネジメントの実態や可能性について、企業・制作・コンサルティングというそれぞれの立場から、お話を伺えればと思っています。

それでは、まず自己紹介からお願いします。

林：まず私が取締役をしているロフトワークという組織を説明するところから始めさせてください。ロフトワークは2000年に「クリエイティブを流通させる」ことを目指してつくられた会社です。

特徴的なのは日本最大のクリエイターコミュニティ「ロフトワークドットコム」を運営していることです。一方、クリエイティブに特化した数十人のプロジェクト・マネージャーがいる「クリエイティブディレクター集団」でもあります。1万人を超えるクリエイターコミュニティのなかから最適なチームを選び、ディレクターがチームを率いてウェブから映像、印刷から携帯コンテンツまで何でもつくる、ちょっと変わった会社です。年間数百のクリエイティブプロジェクトを運営しながら、社内にはひとりもデザイナーがない。これを実現するにはプロジェクトマネジメントの徹底がかかせません。

古賀：私は日経BPコンサルティングでウェブの活用や運営コンサルティングをやっています。もともと日経BPでインターネットの視聴率を調べる部署にいたのですが、ウェブサイトを開業がどうやって活用していくかのお手伝いをするようになりました。

最近私どもがよく相談を受けるのは、ウェブサイトはどう効率的に活用すればいいのか、ということ。昔はユーザビリティとか、いわゆる枠のところを一生懸命やっていたのですが、最近は何の目的で何をやるのか、効果を狙っていくということを企業さんと一緒

に考えさせていただいています。

梶田：私は味の素に入社して、ずっと家庭用の営業をやっていました。ウェブとかかわりが始まったのは95年のことで、他社がウェブサイトを立ててきたので、そろそろ何かつくらなきゃと有志が集まっていたところに、私も入りました。そして、96年の4月に味の素のホームページを立て上げた。

業務外のこととして一緒に仲間としていろいろやっていたのですが、99年に当時の広報部に異動して正式に仕事として始めました。ただ、ウェブ業界は長いだけで、本人には何のノウハウもない（笑）。

今、味の素の国内・グローバルサイトを含めてトータルの管理をしているのですが、私はマンションの大家さんと言っています。

高橋：私は、富士通のウェブサイトの全体統括をしています。国内だけでなく富士通の海外主要拠点35ヶ国・地域のポータルサイトも管理しています。

実は、富士通の企業サイトは、94年、アジアで最初にできた企業サイトです。私がウェブの仕事に参画した当時の98年は、多くの企業サイトは、画像も少なくテキスト中心のシンプルなページでした。それが2000年以降、日本ではADSLが一般的に普及しインターネットが身近になってきたことや、IT技術が進化したことで、当時の会社の方針により、ウェブをグローバルに展開しろということになりました。しかしながら、当時、日本ではグローバルでマネジメントを任せられるコンサルティング会社や制作会社はありま

せんでした。海外のコンサルティング会社を使っていた時期もありましたが、あまりいい結果が出せず、結局自らですべてを考えて決めていかないと何も進まないことがわかりました。それで自力でグローバルプロジェクトを運営することになりました。

でも、海外に行き異文化コミュニケーションの壁に何度もぶち当たり、合意形成もまま

ならないといった修羅場を経験した上で感じたことは、ちゃんとした基準とルールをつくり、客観的な判断で仕事を進めないといけないということでした。

体系的な基準とルールに基づいて仕事をするという考え方が身についてからは仕事があまく運べるようになったと感じています。

ウェブはどのようにプロジェクト化していったのか？

技評：ウェブがつくられ始めた最初の頃って、どんなことができるのかすらわかっていませんでした。今でこそかなり整った姿になり、制作も体系立てて進められるようになりましたが、そもそも、どうしてウェブはプロジェクト化していったのでしょうか。

林：ウェブって、ものすごいスピードで変化しています。Yahoo! ができたのが 1995 年。2000 年のころは制作ツールもほとんどない状況でした。それからブログ、SNS、CMS、SaaS、企業システムへの進出と機能や役割はどんどん広がっています。同時に社会的な役割でも重要になる一方で、企業をはじめ組織が発信する情報は飛躍的に増えてます。

2000 年始めの頃、企業サイトは会社案内のおマケ程度に思われてました。トップページに気がきた FLASH と地図さえあればよかった。それが今やウェブサイトで企業のブランドと信頼性は決まり、採用や IR にも欠かせない「社会と対話する」中心のツールと

なりました。携帯やほかのデバイスへの進出など、今後もますます重要性は上がる一方です。

決して大企業とは言えない数百人程度の企業であっても、期待に応えられるサイトをつくろうと思うと、今やひとりふたりのデザイナーでは不可能です。コンサルティングを行なう能力や機能も必要になってくるし、デザイナー、ブログや CMS に組み込む技術者、コーダー、SEO に特化した組織……。各分野の専門家とのコラボレーションによって、常に新しいクリエイティブな作業が求められる。スケジュールの管理やコミュニケーションの問題、予算管理もあればプロジェクトのリスクもある。プロジェクト以外の何ものでもありません。

一方で、求められる役割と重要性は増す方ですから、より高度な目標が求められる。制作側としては、プロジェクトが高度化されているということをすごく感じます。

技評：何か、そのブレイクポイントと感じられたようなタイミングはありますか？

高橋：2001 年に ADSL が出てきましたよね。そして LAN ポートがパソコンにつけられたのですが、うちの会社はそれを「ブロードバンドポート」と言って売っていた。その頃からデータ量が増えて、テキストじゃないウェブサイトが当たり前になっていった。

林：もうひとつ、ブログの存在がすごく大きいんじゃないかな、と思います。それまでは、イメージや印象がどれだけきれいか、ということが重要だったのに、いかに情報発信してコミュニケーションしていくかが大事になった。ブログや CMS によって、サイトの規模が飛躍的に大きくなりプロジェクトの規模が大きくなったと言えます。

棗田：私が企業のホームページをつくっていた 90 年代の半ば頃は、採用のために会社概要をのっけよう、という動きが目立ちました。やがて、物を売るのに使えるんじゃないか、と EC サイトの走りが始まった。90 年代後半になると、キャンペーンに使えるよね、と

それで企業サイトは賑やかになってきたけど、2000 年ぐらいに、「待てよ、企業のホームページって目的は何なんだ？」となりました。今までは考えなしにもっていたけれど、それを真剣に考えようじゃないか、ということに。

私が参加していた Web 広告研究会では、各社がウェブをどのように活用するべきか、

という基本的な論議が改めて出てきた。新しい技術が話題になっても、「そもそも何に使うたらいいいんだろうか？」というように。

弊社のコンテンツは、各セクションのなかでつくっているのですが、それを寄せ集めて集合体として見ると、まだまだ伝えたいことに幅があります。先ほど私はマンションの大家さんと表現したけれど、マンションを建ててエントランスを整備し、なかはお任せします、というスタイルできた。すると、入口の見た目はきれいなんだけど、お客さんは、なかに入ってから迷ってしまう。そういう意味で、各セクションの独自性は汲みつつも、全体としてはきちんと管理をしないとダメだな、という方向に向かっている。

基本的にうちの会社のコンテンツホルダーは、ウェブのことがよくわかっていません。これは企業の特徴だけど、3～4 年に一度人事異動があって、全然関係ない仕事をやっている人に、ある日突然プロジェクトとして任されるのです。すると、基本的に知らないわけですよ。

我々のところも、そんなに知見があるわけじゃないけど、少なくとも彼らよりはあるということで、「こういうコンテンツをつくりたい」「広告代理店からこんな提案がきたぞ」という段階から、「一緒に考えていこう」という働きかけをやり始めたところ。企業によって違うと思うけど、弊社は今そういう状況です。

古賀：私も高橋さんと、ウェブの統括的な管理について話をしていたことがあります。

棗田さんが仰るような、コーポレートブラ

ンドをきちんと通そうという考え。目的をきちんと設定して、そこに向かってウェブサイトをつくっていきましょうというのは、まさに今の企業ならではの悩みです。担当者が異動で変わってしまうということがあるので、それをちゃんと伝えていくために、例えば、RFP みたいなものをきちんとまとめましょうよ、ということ、最近はおすすめているんですよ。そういう形にしていけば、目的はぶれずに伝わっていく。

ウェブを担当するのは、橐田さんが仰ったように素人に近い人がやりますから、企業としてやりたい目的はあるけれども、技術はわからない、ということになります。制作側に技術は任せるけれど、何をやりたいかというのは、当然企業側が考えないといけないし、ちゃんと伝えないといけない。

それと、ウェブの変曲点ということでは、

ここ数年、ブログの登場で双方向性の意味がすっかり変わっていると思うんですよ。以前は企業がいろんな意見を集約できるだけだったけど、それがいわゆる CGM で、いろんなエリアでコミュニケーションが起きてしまう。それをコントロールするため、または、よりいい影響を与えるためには、企業サイトをどうしたらいいのか。そこが大きなポイントになっているのかな、という気がします。単なる SEO ではなく、「ターゲットとする市場もきちんと考えましょう」ということで SMO と言われる考え方も出てきています。

「ウェブサイトで何をやりたいんだ？」という目的をきちんと考えて、かつグループでやっていく。かつ、橐田さんが大家さんであるようなマンションの部屋のイメージに近いようなつくりも考えていく。そういう必要性が出てきました。

ウェブの目的はどのように設定すべきか？

技評：企業はなぜサイトをつくるのか、またそれは、どうやってつくっていくのかという目的の設定って、まだまだ難しいところだと思います。みなさん実際に関わられていて、何かうまい方法、もっと言えば PMBOK の適用のしかたなどはあるのでしょうか？

高橋：富士通という会社は、非常に様々な事業を行っています。連結での売上は約 5 兆円、グループ全体での従業員は約 15 万人います。したがってウェブサイトのゴールとい

うのは千差万別で、ひとつに決められるものではありません。ステークホルダーは千差万別で例えば、地方にたくさんあるうちの工場の付近住民も、ステークホルダーだと思っています。

だから私のゴールは、ウェブサイト为企业体として維持運営するための仕組みやルールをつくることと思っています。ウェブサイトの位置づけが変化するにつれて使用するコストも大きく変化してきたのも感じています。

90年代で私がウェブに使っていた最初の予算は確か数万円程度であったと思います。業者に小さなバナーをつくってもらって、1個数万円とか。それが数百万、数千万を超えてくると、会社対してもうリンク上の説明義務が出てきます。予算の適切な使用と効果の検証ですね。そうすると、ウェブのHTMLをつくってもらって終わりではなく、RFPとかSOWとか適切な書式で明文化してエビデンスをまとめるということが必須になります。海外との契約もすべてやりました。残念ながら会社ではそこまですべて教えてくれません。現場で自力で必死に勉強しました。海外や様々な会社と契約／発注、検収を行ったり、意思疎通に大変苦労していました。

そこで、PMBOKの体系的な知識や技法に出会い、大きな驚きを覚えました。今まで自分が苦労して手探りでやってきたことが、ここにあるというカンジでした。PMBOKを知ってからは、これが仕事を円滑に進めるための、普遍的なツールだと思って活用しています。とにかく、PMBOKは、決断とスピードを早くするツールだと思っています。違う言葉で言えば、「型」ですよ。空手でも柔道でも「型」から覚えますよね。型という基本が身についていなければ、応用もできません。

林：ウェブって変化が早いので、長年積み重ねたノウハウがあつという間にダメになっちゃいますよね。例えばTV広告をつくるとなると、確かにクリエイティブという面では自由、でもフォーマットという意



PMBOKは、 決断とスピードを早くする。 仕事のツール、型

高橋宏祐氏

味では15秒だったり、最後に会社のジングルをつけなきゃいけない、というルールがあったりして「3400秒のテレビ広告」はありえないわけです。

その点、ウェブは何でもあり。しかも、できることと求められることが日々変化していくとなると、ルールをつくった端から陳腐化していく。そんななかでプロジェクトマネジメントというのは、高橋さんは型と表現しましたが、「つくる」という行程におけるOSに近いと思います。プライマリーな一番下にくるところのフレームワークなんじゃないかなど。

ウェブの下流工程の、ロゴはこうつくりなさいとか、1ページ50KB以内にしなさいとか、それらの「知識」や「ルール」はすぐ陳腐化してしまう。逆にそのルールを厳しく守ることで変化に対応できなくなる可能性もありますし、ウェブの幅広さに対応することも

できなくなります。

「デザインや手法」をルールにするのではなく「つくり方の管理手法」をルール化し、組織も含めたフレームワークにしちゃう。そうすることでクリエイティブは自由に、でも失敗はなくしてスムーズに、それがプロジェクトマネジメントなのかなと。

小さいプロジェクトだったら簡易フローでいいし、大きいものだとPMBOKのこの知識エリアも入れて、などのように規模にあわせた使われ方になるのかなと思っています。目的と結果をルール化するのではなく、手段をフレームワーク化する。それがプロジェクトマネジメントだと思います。

古賀：制作にはルールがありますよね。ルールは当然守らなきゃいけない。でもルールを強調しすぎると、例えば、イベントで営業の方が名刺を何枚集めるかというのを目標にしちゃうような、ちょっと曲がったところにきてしまう。それは避けないといけないと思います。

企業さんと制作会社さんの間に立ってお仕事をしていると、制作会社さんが過去の経験に逆に引きずられすぎてしまうことがあります。企業サイトしかやったことのない方が、プロダクト、特にキャンペーンサイトをやると、その企業サイトのやり方をそのままもち込んじゃう、とか。そういうことがときどき見受けられます。

そこも、ルールをあまり重視しないほうがいいところだと思うけど、ちゃんと企業さんの目的を聞きなさいよ、というルールはあってもいい。そのうえで制作側も技術的な提案

をするべきです。その時点で、初めてマネジメントができ、サイトの目的が果たせるようになる、と最近よく思います。

森田：目的と言え、うちは会社の伝えたいコンセプトをそのときどきのニーズに応じて出してきたんですよ。新聞ではこんなコピー、TVではこんな風に、というように。それがウェブを見るようになって、各々が異なっていることにみんなが違和感をもってきた。

コーポレートロゴ「AJINOMOTO」の上に「あしたのもと」というスローガンを載けてたんですよ、TVでも新聞でも。で、「あしたのもと AJINOMOTO って何？」と考えたときに、何の意味もないわけです。それをやはり、きちんと考えて出していないとダメだなと。

それはウェブだけじゃなくて、外に出す情報を一本化して、そのトーン＆マナーひとつ考え方はこうです、と言えるように。経営層はわかっていないかもしれないけど、そこがまだ決まっていないから、うちはハイレベルのプロジェクト管理というのはまだですね。

サントリーさんの「水と生きる」というのはわかるじゃないですか。社内の考えはどうか知らないけど、外から見て。

林：外から見ると、味の素さんもものすごくトーン＆マナーが整っているように見えすけどね。

森田：でも、何を伝えようとしているのかわかんないもんな、何であそこに「あしたのもと」ってついているのか。確かに企業スロー

ガンのランキングでは上位にきますけどね、意味があるのかな？と。

ウェブというのは、さらされる場面が増え

たじゃないですか。今まではいいかげんさが許されたけど、これからはきちんとしないとまずいなと思っています。

企業側から見た理想的な制作会社とは？

技評：制作会社から様々な提案がもち込まれたりして、体制をつくってプロジェクト化していくということも多いと思いますが、企業側の立場から制作会社の理想像のようなものはありますか？

棗田：先方がどうこうと言う前に、自分たちがきちんとものごとを考えていないと、と思っています。提案を受けたときに、こっちの考えが定まっていないと、いいも悪いもわからない。というか、みなさん、よさそうな話をするから。

そのための企業側の理想を言うと、例えば、花王さんみたいにログ解析部隊やデザイン課を含めて体制ができてるのが、一番いいんでしょうね。要はいろんな制作会社から話を持ち込まれたときに、それをある一定のものさしで、これは自分の会社にとってどういうふうに役立つのかとか、評価できないとダメです。

話をもってこられたときに、雰囲気はわかる、とかある一定のところまでレベルアップしないと、と思います。

技評：それは、技術的なことも含めてかなりウェブを理解していけないと、ということで

すかね？

棗田：浅く広くでいいんですよ。話がきたときに「何それ？」じゃみっともないんです。最低限「聞いたことがある」ぐらいは言えないとね。

私はもっと理解しないとダメだけど、例えば商品ブランドを担当しているプロダクト・マネジャーがウェブでどういう展開をするかとか、そのレベルのことは知っておいてもらわないと。

今、某制作会社の打ち合わせに足をつっ込んだりしているけど、見てみると代理店さん、かわいそうですね。うちの担当は提案している内容を理解できない。それをまた我々が翻訳というか。うちの会社だとかいう使い道があるよとか。そういうことをやっています。

林：クライアントの立場からとても謙虚に仰っていただきましたが、逆に制作側でもできなければいけないことはたくさんあります。特に気になる点、こうしてほしい点などはありませんか？

棗田：まあ、本質的な話じゃないですけど…。普通のTVCMって割と大手の代理店がくっ

ついていて、それはある種リスクヘッジも含めて楽。まず何もありません。何かあったときには、文句を言えればいい。それで終わりです。

一方ウェブって、特定のコンテンツが強いとか、今までお付き合いのなかった方もいっぱいいらっしゃる。でも、これはいいなと思った会社を使ってみたら、なくなっちゃう会社もいっぱいあります。すごくユニークな技術をもっていて、いいものをつくってくれるんだけど、企業側としてはリスクヘッジができない。高い金を払ってでも安心感をとる、というのも企業としてはあると思います。

あと、大手はコンセプトワークが得意。味の素の連中は、きっとこれであるほどと言うだろう、というパターンできます。ウェブ専門のところは、そういう古いパターンをご存知ないんですね。業界としては普通なんだろうけど、そういう歴史を知らないから。聞き手は古い体制の人間じゃないですか。そうすると何か違和感を感じる。

古賀：制作会社さんにも得意分野がありますので、何が得意かというのを見極めて、それにあわせて企業側も、ちゃんとコントロールしないとイケないですね。

棗田：御社みたいな会社の役割も大きいと思う。これはどこを使ったらいいですよ、とか、そういうマネジメントをお願いしたいですね。

林：棗田さんが仰ったことは、とてもよくわかります。ロフトワークが抱えている問題で

もあります。広告代理店は、マーケティングの知識が豊富で、大きな企業との付き合いも長い。マネジメントも理解しているのでリスクを回避できるのでしょうか。

ただ同時に、いつまでも大企業が広告代理店にメディア関係をすべて発注するという構図のままだと「所詮ウェブ」だと思い続けるのではないかと懸念しています。ウェブは単なるお客さんと呼ぶツールで、どこかから企画が出てきて、それをきれいなフォーマットに整える。大手の広告代理店の人には、ウェブの力を信じていない人が多いと感じます。TV 広告をもらうためにウェブも提案する、というケースによく出会うので、本当にウェブのことを考えているのかな？と疑問に思います。

とはいえ、言葉も通じないウェブ制作会社に仕事を頼むのはリスクが高すぎる。提案以前にコミュニケーションができない。そのリスクを最小限にするのが PMBOK じゃないのかなと思います。お客様と共通の会話をするためのキーワードやプロセスの共有に、PMBOK は非常に有用だと思っています。このためウェブ専門の会社は、もっと積極的にプロジェクトマネジメントを勉強していくべきです。



制作会社と企業の
ペースをそろえるには
RFP がおすすめです

古賀雅隆氏

コンセンサスの取り方を規定するフローの重要性

古賀：私はPMBOKのことはよく知らないけど、最近常に説明しているのはRFP。そのためのヒアリングシートをつくって制作会社さんから聞くべきこと、企業さんが伝えるべきこと、それをそろえましょう、ということをやっています。

ウェブ構築の目的であったり、技術的に言えば環境であったり、そういうのを全部ドキュメントにしましょうよ、ということです。ドキュメントを残すことによって、例えば担当さんがいなくなっても大丈夫、という環境をつくることをおすすめしています。

具体的なものも提供しているんだけど、そのあたりの考え方がPMBOKなのかな。

林：それです！ PMBOKには最初はヒアリングしてからじゃないと始まらないよね、ということも規定されています。ほかにも、途中途中の成果物を承認してもらうというフローを入れないとダメだよ、ということや、変更の依頼も統合的に管理していかないとね、という言ってみれば「当たり前のこと」が規定されています。

当たり前のことをどう明示化してプロジェクトと組織のなかできちんとするか、ということが重要です。

高橋：コンセンサスは非常に大事です。私も制作会社やコンサルティングもいろいろ付き合いがあるんですけど、一番言いたいことってひとつしかなくて、「お客のことを考えてものを言って」ということ。うちにくる人

で、なぜか無理難題言ってくる人が多いんですよ。「ここはできてない」「あそこはできていない」とか言って資料をもってきて、何も知らない役員が見ると「なんだこれ？」となるわけですよ。面倒くさいんです。勝手にもってきた資料のために、何でこんなに時間を使わないといけないの？って。

あと、絶対実行できない夢のプランもってくる人も多い。制作会社でよくあるのが、「ここが悪いから変えなさい、全ページ」とか言うことです。「うち全ページ20万ページあって、1ページ1000円で修正すると2億円だけどうするの？」って言うのと、「失礼しました」ってことに（笑）。

客のことを何も考えていないで発言をしちゃう人が多い。本当に、お客のために仕事をしたい、と思ってきてほしいです。

藁田：似たような話ですが、やはり売り込みでこられたときに、うちにはうちの身の丈というものがあって、それは自分たちが一番よくわかっています。ところが提案にもってこられるのは、だいたい身の丈をはるかに越えたもの。例えば、近くのタバコ屋にタバコ買いにくくときに、チャリでいけばいいのにベントや戦車をもってくるような。

一同：笑

藁田：「うち、チャリで十分だけどね、ちょっと頑張ってもホンダのフィットでいいよ」って言ってもベントをなかなか下げないんです。

で、やりとりする。でも、うちの会社の担当者はペンツを買ってしまう可能性がある。何でもかと言うと、自分たちのやりたいことがはっきり決まっていないから。すると、提案内容はどれもよさそうに見えてしまい、コスト的に無理がなければ OK してしまう。

私が望むのは、何をやりたいのか理解したうえで、それだったらこっちはこれぐらいのを用意しますよ、とをもってきてもらうこと。そして別のほうにお金使いましょうよ、と。そういう提案をしてくれればいいんだけど。

高橋：それで改心して RFP を書こうと。

梶田：そうそう。

一同：笑

梶田：それをやるために、社内のコンテンツホルダーがきちんと書こうとしたら大変です。普段考えていないから。1 行を埋めるのにどれだけ考えないといけないか、最近痛感してる。

たぶん、それを口で説明するから、ああだこうだとなるんだけど。明文化してれば、「うちの会社はこれ！」と言えます。戦車に乗らなくてもこれでいいんだよ、と。そしたら、たぶん何も言わないでしょうね。



身の丈を超えた提案 ペンツや戦車を もってこられても（笑）

梶田真次郎氏

古賀：ただ企業側の方は、うちが何をやっているのか知っているはずだ、という誤解もあると思います。どういう方針で事業を展開していて、何のためにどういうサイトをつくりたいのか、どういう目的を果たさせたいのか、という一番最初のところが伝わっていないケースがよくある。企業さんは「知っているはずだ」、でも制作会社さんのほうは「もう引けない」という事態になったり。そこで我々がなかに入ったりします。

こういうことを伝えないといけない、という大きな基本が欠けていることがときどきあります。

ウェブにおけるプロジェクトマネジメントの必要性

技評：最後に、今後ウェブの業界はどのようにプロジェクトマネジメントや PMBOK を

取り入れていけばいいのか、みなさんにそれぞれの立場から一言ずつお願いしたいと思い

ます。

高橋：プロジェクトマネジメントは、これからも企業側としては必須です。ウェブに流れる人・モノ・金は、昔より飛躍的に増えています。これらの要素をコントロールしてステークホルダーに説明しないとイケない。そのためのツールとして PMBOK を使っていただいたい。

PMBOK を使うことのメリットはすごくシンプルで、ものごとの決断と実行のスピードが早くなる。余計なことは考えなくていいんですから。何も知らないと、あれこれ悩んで相談して、結局間違っって軌道修正ということもある。とりあえず PMBOK の型にしたがえば、基本は大丈夫。あとはオプションです。悩まないで、決断と実行のツールとして使ってくれば良いと思います。

棗田：うちの会社は最初に言ったように、まだそのレベルに達していません。ただプロジェクトマネジメントという要素はきちんと押さえていかないと、制作会社や社内の上の人間とのやりとりもうまくいかない。ゴチャゴチャと、いろんな方向にいくじゃないですか。そういうときに、こうだよねとバイブルのように示せるように。

ただ、高橋さんも言っているように、プロジェクトマネジメントを消化する能力は企業によって違うから。私は、その雰囲気や要素を取り入れていくのは必要なと思っていますが、その手順にそってやるのは至難のわざ。例えば RFP の最初の 1 ページ、何を考えて何を目的として何をゴールとして、って書く

だけでも、けっこうミーティングをやらないとイケない。それができたら、私は大半終わりだと思います。

高橋：すごく凝縮されてますからね。

棗田：根っこのところさえできていれば、後は流れで考えてもいいと思う。それができていないから、バラバラになっているんだけどね。

古賀：今仰ったような話をお手伝いすることが、多くなってきました。企業サイトとか全体のサイトをつくるときに、各部署が何を考えているのか、ウェブマスターさんたちが把握できない状況になっているんです。そこで我々が全部の部署に、「どういうウェブをつくりたいんですか」ってインタビューしたりしています。

そういうすごく上流過程のことをやること



**PMBOK というのは
世界共有の知識財産。
参加して活用を**

林 千晶氏

もあれば、今度は「制作のガイドラインをつくりましょう」ということで、コーディングのルールをつくるのをお手伝いすることも。レベルがいろいろあるんですよ。

PMBOK ってすごくまとめられていると思うので、どこが足りないのかということがわかってくると思うし、コンサルタントとしてもお手伝いができる。それを企業さんと制作会社さんでうまくやってくれば、もう本当に我々はすることはないです。

林：プロジェクトマネジメントは、特に大きい仕事において、制作側とマネジメント側を結ぶための共通の言語であり、フレームワークだと思います。それではPMBOKは何か。プロジェクトマネジメントに関する、クリエイティブコモンズやオープンソースのようなものです。



これだけ変化が早いなかで、じっくりナレッジを構築していく暇はありません。それは企業側も制作側も一緒です。ウェブ上で多くの人たちがイノベーションをつくり上げているなかで、それをひとつのテンプレートとして利用すること。

PMBOK は世界中のプロジェクト・マネジャーたちの知識が反映されていて、2年に一度くらいバージョンアップしている世界共有の知識財産です。自社だけのノウハウにこだわっていると、あっという間に時代の流れから置いていかれてしまう。そうならないためにも、これからウェブに関わる人間は、PMBOK をうまく活用したり、PMBOK のなかにフィードバックを入れていく。みんなWikipediaをつくるのと同じように参加して活用していくのが理想です。

どの程度PMBOKを活用するかは、会社によって様々でいいのです。エッセンスだけのところもあれば、がっちり取り組むところもある。その度合いは、PMBOKは規定していない。要素としてみんなの知識を規定していますよというのが、知識エリアであり、ステップなのです。世界中で活用されているものなので、日本での利用も広がってほしいと思います。

技評：ウェブの業界でも浸透していくことが、今後の発展につながるということですね。それではみなさん、本日は貴重なお話をありがとうございました。

●著者——第1章／第2章

林 千晶 (はやし・ちあき)

株式会社ロフトワーク創業者のひとり。クリエイターコミュニティ「ロフトワークドットコム (<http://www.loftwork.com>)」を日本最大のクリエイターコミュニティに成長させ、同時に業界に先駆けプロジェクトマネジメントやクリエイティブコモンズをロフトワークに導入する。社外に対しても講演や執筆活動を通じ、クリエイティブ業界を中心にプロジェクトマネジメントの重要性やクリエイティブコモンズについて伝えている。

早稲田大学商学部卒・ボストン大学院ジャーナリズム学科卒。現在、ロフトワークにおいてクリエイティブディビジョンとプロジェクトマネジメントオフィスを統括。クリエイティブコモンズジャパンのアドバイザーボードも務める。

第3章

高橋 宏祐 (たかはし・こうすけ)

富士通株式会社にて、1998年からウェブマスターとして富士通のWeb戦略を企画・実行。2002年、富士通ウェブ・アクセシビリティ指針を一般公開し、日本におけるアクセシビリティ普及への先導を果たす。ウェブサイト向上による企業ブランドの向上を実践し、日経パソコン企業サイトユーザビリティランキング2004-2006年の3年連続1位を受賞。個人としても、2003年グッドデザイン賞コミュニケーションデザイン部門、(社)日本アドバタイザーズ協会—第4回Webクリエーション・アワードWeb人賞を獲得。

PMI認定PMP。現在、富士通グループ全体のWebサイト統括に従事。

●監修——第1章／第2章

高橋 正憲 (たかはし・まさのり)

中堅電機メーカーにて機械設計／生産管理／原価管理／経営計画業務に従事。技術部長、管理部長、工場長を歴任。日本IBMにおいて業務改革／システム構築プロジェクトのコンサルタントおよびプロジェクト・マネジャー。PMプロ有限会社設立、代表取締役。

米国SCC (サプライチェーン・カウンシル) SCORアドバイザー。PMI東京支部理事 (コンピテンシー担当)、MA、PMP。

●執筆協力——第1章／第2章 ……二階堂尚

第2章……………木村早苗

第4章……………井上果林・中田はるか (株式会社ロフトワーク)

●装丁

諏訪光洋＋志岐デザイン事務所

●本文デザイン

三文字デザイン事務所

●制作

田中 望

●編集協力

株式会社ロフトワーク

Web Site Expert編集部

Webプロジェクトマネジメント標準

平成20年 10月 1日 初版 第 1 刷発行

著者 はやし ちあき たかはし こうすけ 林 千晶・高橋 宏祐
発行者 片岡 巖
発行所 株式会社技術評論社
東京都新宿区市谷左内町21-13
電話 03-3513-6150 販売促進部
03-3267-2270 書籍編集部
印刷／製本 昭和情報プロセス株式会社



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

ISBN978-4-7741-3599-1 C3055

Printed in Japan