

## TEAMmethod/プロジェクトマネジメントの概念と網羅性

Concepts and All encompassing of TEAMmethod/Project Management

庭山 宣幸, 吉田 伸一

**要約** 日本ユニシスは、過去 30 年以上、お客様の情報システム開発を数多く、プロジェクトの形態で実施してきた。この情報システム開発の成否に大きく影響するプロジェクトマネジメントのメソドロジー<sup>\*1</sup>については、長い間、独自の考えを培うという過程を踏んできたが、時機を得て米国ユニシスが開発した TEAMmethod/プロジェクトマネジメントを導入することができ、このメソドロジーの基に過去に得た経験と知識を集大成することができた。本稿の目的の一つは、このメソドロジーの概念を全体的に示すことにあり、メソドロジーの構成と構成要素個々の概念の概要について述べる。他の目的は、国内でも広く知られるようになった PMI<sup>\*2</sup> のプロジェクトマネジメントのメソドロジーである PMBOK<sup>[1]</sup>と TEAMmethod/プロジェクトマネジメントとの概括的な比較をすることであり、概念の構造（手順と知識）、構成要素、用語についての比較をおこない、この比較の中で、このメソドロジーの網羅性を示す。そして、最後に、TEAMmethod/プロジェクトマネジメントの適用方法とプロジェクトマネージャの役割・スキル・資質について述べる。

**Abstract** Over past thirty or more years, Nihon Unisys, Ltd. has experienced many cases of system development of our user's information systems in the project centric organization. We have developed and practiced the project management methodology<sup>\*1</sup>, which significantly affects to the success of the project, in accordance with our experiences and own views long time. Recently, we obtained the opportunity to introduce "TEAMmethod/Project Management" developed in timeliness by Unisys Corporation (USA) into our project management methodology, according to which we could systemize our experiences and knowledge accumulated in past years. One of the aims of this technical paper is to present the conceptual overview of this methodology, and discuss the structure of this methodology and the conceptual outline of individual components. Another is to make comprehensive comparison of TEAMmethod/Project Management with the project management methodology called PMBOOK of PMI<sup>\*2</sup> known widely in Japan. Through the comparison between two methodologies with regard to the structure of concept (process and knowledge) components and terminology, we clarify the all encompassing of our methodology. In addition to those, we discuss how to apply TEAMmethod/Project Management, as well as roles, skills and competency of project managers.

### 1. はじめに

PMI<sup>\*2</sup>の発行する PMBOK<sup>[1]</sup>の定義では、「プロジェクト」とは、「独自性のある成果物やサービスを創出するために遂行される有期の活動」と定義され、「プロジェクトマネジメント」とは、この「プロジェクト」に対する要求事項や期待を充足する、またはそれ以上の成果をあげるために、最適な知識、技術、ツールそして技法を適用すること<sup>[2]</sup>、としている。

“プロジェクト”と呼ばれる組織活動そのものは、すでに様々な社会活動の中で取

り入れられている。例えば、金融サービス商品の開発や販売、公共事業/公共サービスの開発、新しい工業製品や商品の開発、新事業の展開など、今や“プロジェクト”は業種・業態を超えて身近に存在するものになっている。これは、プロジェクトの定義にある“目的や成果物が明確で、期間が限られている”活動が、現在の変化の激しいビジネス環境にマッチしていることが大きな理由であると考えられる。そして、それらのプロジェクトを成功させるための運営・管理の知識・手法であるプロジェクトマネジメントも、業種・業態を超えて必要であり、その重要性も高まっていると考えられる。

多くのプロジェクトの中でも、特に情報システムの開発プロジェクトを成功させることは大変難しいとされている。米国で実施された調査の結果<sup>3)</sup>でも、情報システムの開発を目的としたプロジェクトが予算内に、決められた納期通りに、当初の仕様どおりに終了できた比率は16%となっている。また、その原因として、変化の激しい情報技術を使いこなす困難さ以外にプロジェクトマネジメントの徹底度の低さが大きな原因と報告されている。

日本ユニシス(以下、当社)は、すでに30年以上もビジネスとしてお客様の情報システム開発を実施して来ている。そして、それらの多くは、プロジェクトの形態で運営されて来た。当社にとって情報システム開発プロジェクトの成否は、そのまま会社経営に影響を与える厳しい環境にさらされて来たと言える。この結果、当社は、プロジェクトの運営に‘管理が必須であると認識し、経験に基づいた独自のプロジェクトマネジメントの考えを長い間培って来た。この過程を踏みながら、米国ユニシスが開発したシステム開発の総合的なメソッドロジ<sup>\*1</sup>であるTEAMmethodを導入し、このメソッドロジの基に過去に得た経験と知識を集大成すると共に、米国ユニシスとメソッドロジを共通にして、インフォメーションサービスを提供している。本稿は、最初にTEAMmethodの中核に位置づけされる、プロジェクトマネジメントメソッドロジの全体的な概念を示す。次にPMI<sup>\*2</sup>のプロジェクトマネジメントメソッドロジであるPMBOKとの概括的な比較をおこない、この比較の中で、このメソッドロジの網羅性を示す。そして最後に、その適用方法とプロジェクトマネジャの役割、スキルや資質について触れる。

## 2. TEAMmethod/プロジェクトマネジメントの概念

### 2.1 TEAMmethod/プロジェクトマネジメントの開発方針

TEAMmethodは、「システム開発プロジェクトを予算内で、納期通りに、当初の仕様で完了させることがお客様とユニシスの共通のゴールである」という基本理念のもとで1994年に米国ユニシスにおいて開発が開始された情報システム開発ビジネスのメソッドロジである。TEAMmethodでは、情報システムの開発プロジェクトを成功させる要件として次の2点を不可欠なものとしている。

- 1) お客様との関わり合いを重視し、ビジネスの視点から相互に尊重し合える環境を作れること
- 2) プロジェクトの成功を予測できるプロジェクトマネジメントのための精密かつ十分な技術、経験、知識を持っていること

このような考えのもとで、TEAMmethodの中核としてプロジェクトマネジメントメソドロジー“TEAMmethod/プロジェクトマネジメント(以下、TEAMmethod/PMと略す)”を据えるとともに他のコンポーネントにも一貫してプロジェクトマネジメントの考え方を盛り込んでいる。

TEAMmethodという名称の“TEAM”の由来は、お客様の経営層、情報システム担当者、エンドユーザの方々はもちろん、開発に協力を得る協力会社の方々も含め、プロジェクトに関わる人々全体をひとつのチームと考えるという“TEAM Approach”(チームアプローチ)から来ている。TEAMmethodでは、お客様の情報システムを開発するというプロジェクト遂行のガイドライン、実施方法、使用する技術、過去の経験から得られた知識ベースをメンバーに提供し、チームメンバー全員が、仕事の内容、使用する技術、一人一人の役割、作成すべき成果物を明確に認識できるようにしている。さらに、要員育成のための教育プログラムをメソドロジーと同時に開発し、プロジェクト活動の全体のレベルの底上げと、品質の向上を目標としている(図1)。

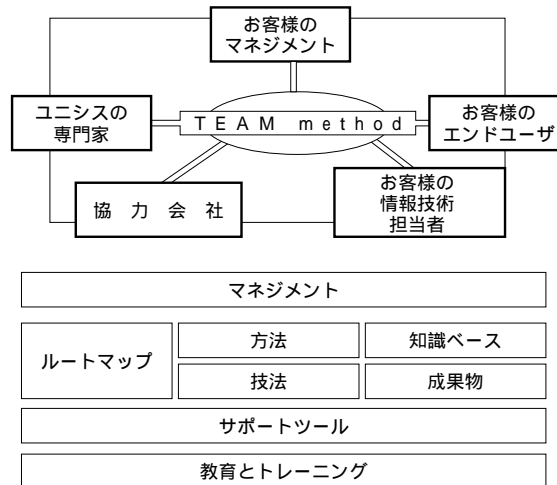


図 1 TEAMmethod 全体像

## 2.2 TEAMmethod/PM の構成

TEAMmethod/PMは、プロジェクトのライフサイクル全般を対象として、管理のフレームワークを14の管理プロセスで表現している(プロセスの定義については、4.1節で述べる)。これらは、プロジェクト計画の立案、プロジェクトのコントロールという二つの重要なプロジェクト作業を記述したプロセスを基軸に、リスク管理、要求管理、品質管理などのプロジェクトの管理プロセスと、作業の詳細構造(WBS)やプロジェクトメトリクスと言ったプロジェクトマネジメントの一貫性と精度の高さを保つための技術を述べたプロセスから構成されている(図2参照)。

TEAMmethod/PMのフェーズは、商談機会評価、受注獲得、プロジェクト立ち上げ、プロジェクト実行の4フェーズからなる。一般的なプロジェクトマネジメントの考え方から見ると、これらのフェーズのうちの商談機会評価、受注獲得という二つの

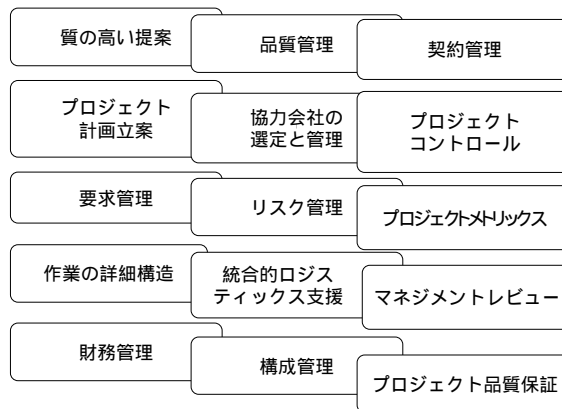


図 2 TEAMmethod/PM の構成図

フェーズは異質と思われ易い。しかしながら、後述するが、この二つのフェーズがTEAMmethod/PMの特徴を明確に現している。ビジネスとしてのプロジェクト運営の厳しさがこれらのフェーズを具備させる理由であり、その結果としてTEAMmethod/PMの価値の高さを示していると考えられる。

### 3. 管理プロセス

#### 3.1 質の高い提案プロセス

質の高い提案プロセスとは、システム開発プロジェクトを始動する前の、ビジネスとしての商談機会の見極め、応札可否の判断、提案書の作成、契約折衝を実施するための、チームアプローチである。一般的なプロジェクトマネジメントの考え方から見ると、営業活動が中心となるこの質の高い提案プロセスは、大変異質と思われ易いが、現実のビジネスにおいて、後工程であるプロジェクト実行のベースラインを決定することになる。このため、当社は、このフェーズからプロジェクトマネジメントの考え方を取り込み、後続のプロジェクトの特性やプロジェクトマネジメントのための考慮を充分織り込んで、お客様との間で取り交す契約を全うすることが大変重要であると考えている。その意味からも、ビジネスとしてのプロジェクト運営の成否をこのプロセスが左右する部分が大い。

#### 3.2 プロジェクト計画立案

プロジェクトマネジメントの実質的な起点は適切なプロジェクト計画を立てることにある。適切なプロジェクト計画とは、プロジェクト状況を正確に把握でき、そこから正しい予測が行え、プロジェクトをコントロールできるものを指す。プロジェクト計画立案プロセスは、反復実行可能な九つの手順から成り、プロジェクトの目的を達成するための能力向上とプロジェクト作業に明確な方向付けを与えることを目標に、適切なプロジェクト計画の立案を可能とする。

#### 3.3 要求管理

要求管理とは、プロジェクトに対する契約上、技術上の要求を管理するプロセスである。その目的は、プロジェクト全体を通して、すべての要求が文書化され、可視化

され、制御可能にすること、さらに、プロジェクトへの要求の実現過程を、時系列に、目に見える形にすることにある。

### 3.4 作業の詳細構造 (WBS)

WBS (Work Breakdown Structure) とは、プロジェクトで達成すべき作業を、製品/成果物を重視した階層的な単位に分割したものである。WBS を使用する目的は、プロジェクト組織の立ち上げ、計画の立案およびコントロールの支援にあり、プロジェクト工数の見積り (予算の確保)、作業単位の内作、外注化の判断、組織構造図/責任分担マトリックスの作成、プロジェクトアクティビティネットワークの構築、リスク管理などにおいてその作業を明確にする、プロジェクト管理の基盤になる手段である。

### 3.5 財務管理

財務管理とは、プロジェクトの財務すなわち プロジェクトの費用、収入、および収益目標 を管理するプロセスである。このプロセスを使用し、正確な見積りと予測を立てること、現在の財務状況を把握し、報告すること、リスクと機会の影響を評価することができる。この結果、プロジェクト費用の管理、キャッシュフローの改善、プロジェクトの収益目標の達成を可能とする。

### 3.6 品質管理

品質管理プロセスは、プロジェクト毎に適切な品質方針を作成して実行する、プロジェクト全体にわたる管理プロセスであり、プロジェクトの内部で実施するプロセスである。戦略的な計画立案、リソース割り当て、品質計画、品質管理と品質評価などを含む。その目的は、お客様の満足度を向上させることであり、プロジェクト成果物がお客様の要求を満たすことを目標とし、技術的に健全な情報システムを提供できるとともに、財務上およびスケジュール上の効率を向上させるところにある。

### 3.7 協力会社の選定と管理

大規模な開発に留まらず、中小規模の開発でも、プロジェクト作業を外部の協力会社に委託することは多い。この外部への委託において、社内手続きに基づいて適切な委託先を選定し、管理していくことが、プロジェクト全体の成否に影響を及ぼす。本プロセスは、以下の四つのサブプロセスで構成される。

- ① “内作、外作の判断”
- ② “委託先の選定”
- ③ “外部作業の立ち上げ”
- ④ “外部作業コントロール”

これらのプロセスを使用し、役務範囲記述書 (SOW) とプロジェクト管理計画に従って、期限内に、合意した費用で、約束した成果物とサービスを確実に納入してもらうことを目的とする。

### 3.8 リスク管理

リスク管理は、プロジェクトへの脅威 (リスク) を明確にして、それに対する回避策およびコンティンジェンシ計画を立て、そのための予算を確保する一連の手続きからなる。その目的は、プロジェクトの成功に影響を与えるおそれのある重大な問題を、プロジェクト開始に先立って表面化させ、対応するための手段を用意することであり、

マネジメントに注意を喚起する必要がある事項を明確にし、マネジメントへの状況報告を行い、必要に応じてマネジメントに支援を要請するところにある。

### 3.9 統合的ロジスティックス支援 (ILS)

統合的ロジスティックス支援とは、プロジェクトのライフサイクル全体を通してプロジェクト作業を効果的かつ経済的に後方支援するのに必要な考慮事項を網羅するものである。その目的は、早い段階で支援の必要性を明確化し、関連する、あらゆる支援費用を確保してソリューション開発を、実現可能なものにするところにある。この後方支援には、次の分野を対象にしている。

- ① 必要なハードウェアの調達
- ② 必要なソフトウェアの調達
- ③ ハードウェアやソフトウェアのヘルプデスク/ホットラインの提供
- ④ システム導入/設置の支援
- ⑤ 使用するハードウェアやソフトウェアのトレーニングと利用技術の提供

### 3.10 構成管理

構成管理とは、システムソリューションの構成要素を定義し、プロジェクトのライフサイクル全体を通して、これらの要素の追加や変更を管理するプロセスである。構成要素と変更要求の状況を記録し、報告し、特定の要求に適合することを検証する。その目的は、変更管理のための確かな基盤（ベースライン）を作ることで製品を再生産、修正、再利用するための機能を提供する。また、プロジェクト内での製品情報の交換を促進し、プロジェクトのリスクを軽減させ、設計の整合性を向上させるところにある。

### 3.11 契約管理

当社とお客様の両方が、契約書の記載どおりに相互の義務を果たしていることを確認する為の管理アクティビティである。当社とお客様が、納品物とその時期について完全に同意していることを確認し、契約の方針と手続きが同一の標準で適用されることを確認する。適正な契約コントロールが存在することを確認し、契約の変更および履行項目が識別され、評価され、文書化され、管理されるようにする。

### 3.12 プロジェクトコントロール

プロジェクトコントロールとは、プロジェクトの財務（収入とコスト）、スケジュール、要求、品質、およびリスクの状況を同時に認識し、プロジェクトの状態を評価し、必要なアクションを明確にするプロセスである。その目的は、正式な収入、コスト、スケジュール、技術的なベースラインを提供し、ベースラインと進捗を比較できるようにする。また、今後必要なコスト予測の基礎を提供し、プロジェクト報告書への入力情報を提供するところにある。

### 3.13 プロジェクトメトリックス

プロジェクトメトリックスとは、プロジェクト状況を監視するための一連の尺度であり、スケジュール、財務、要求、性能、リスク、品質などの管理分野に分類される。プロジェクトメトリックスの使用により、プロジェクト状況の判断を行うためのベースラインを提供し、プロジェクトの実行状況の傾向分析を支援するとともに工数および費用の見積りを改善し、プロジェクト報告書への入力情報を提供する。

### 3.14 マネジメントレビュー

マネジメントレビューとは、プロジェクトの状況を検討・レビューし、プロジェクトの成功に必要なアクションを明確にし、決定を下すために召集される、定期的もしくはイベント発生時に開催される会議体であり、プロジェクトコントロールと連携して実施される。プロジェクトのコミュニケーションを活発にし、プロジェクトの潜在的な問題点を早期に明確化させ、是正措置を特定するとともにマネジメントの承認と支援を得るための場を提供することが目的である。

#### プロジェクトコントロールレビュー

プロジェクトの立ち上げフェーズの終わりに実施される、最も重要なマネジメントレビューである。過去に同様の経験を持つ有識者を交えて実施される。このレビューの目的は、プロジェクトの計画および手順の完成度を検証するところであり、プロジェクトの潜在的な問題点の早期の顕在化、是正措置の特定、マネジメントからの支援の促進などがある。

### 3.15 プロジェクト品質保証

プロジェクトライフサイクルの中の主要なチェックポイントで、選任されたプロジェクト外部の品質レビューが実施する、独立したレビューであり、プロジェクト内部で行われる品質管理プロセスに代わるものではない。その目的は、契約の全ての目的に合致し、さらにはそれを上回るようにプロジェクトの実行を第三者が支援するところであり、関係するすべての当事者に対して、プロジェクトが成功するように、発生する問題を早期に明確化し、リスク管理プロセスが実行可能な状況であることを確認する。同一の組織体のもとで実行されるプロジェクトの数が多くなるほど、このプロセスの重要性が増すと考える。

## 4. PMBOK と比較しての TEAMmethod/PM の準拠性と優位性

TEAMmethod/PM は、TEAMmethod の他の構成要素と合わせて米国ユニシスの連邦国防システム部門のベストプラクティスから誕生した。開発が1994年から始まっているので、TEAMmethod/PM の開発期間は、PMI の発行するPMBOK改訂版の発行準備期間と時期をほぼ同じくしている。このPMBOKは、今や日本国内においても、建築、エンジニアリング、情報処理等の幅広い業界のプロジェクトマネジメントの規範として注目を集めているので、ここで、PMBOKとTEAMmethod/PMの概括的な比較を試みる。

### 4.1 プロセスについて

プロジェクトマネジメントの概念は、基本的に、「連続した管理を実行するための指針となる手順」を語る部分と、「プロセスの中で実施する管理の知識」を語る部分に二分できると考える。この考えは、両者において同様である。一方、プロジェクトは、通常主要なマイルストーンで区切ったフェーズ（または工程）を順に実施していくことになるが、プロジェクトマネジメントの概念を現実的なものにするには、このプロジェクト活動のフェーズと関連づけて「手順」や「知識」を語る必要がある。PMBOKの現状は、業界共通なガイドとして書かれているためか、フェーズを具体的に提示してはいない。しかし、このフェーズが存在する前提で、それぞれのフェー

ズの中で、大きく「五つの手順」(立ち上げ/計画/遂行/コントロール/終結)が必要であるとしており、この「五つの手順」と「知識」とを関連づけている。

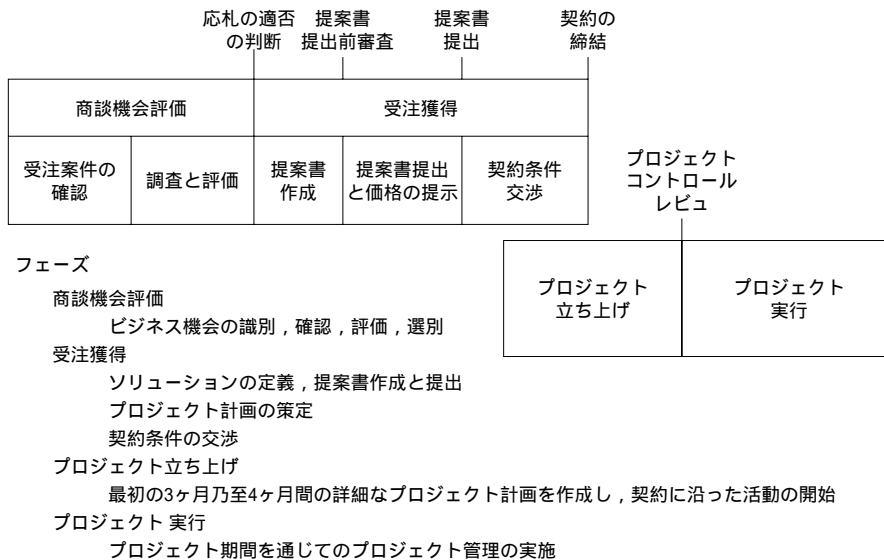


図 3 プロジェクト活動のフェーズ

TEAMmethod/PM では、最上位に位置するフェーズとして、図3で示すように、四つのフェーズを定義して、そのフェーズのもとで、「手順」や「知識」を位置づけして説明している。この四つのフェーズで言うと、PMBOK がカバーする範囲は、「プロジェクト立ち上げ」と「プロジェクト実行」の二つのフェーズである。

尚、上に述べたように、フェーズを定義して、そのフェーズのもとで、「手順」や「知識」を説明するのが、TEAMmethod/PM の範疇であるが、当社は、TEAMmethod/PM の適用にあたり、フェーズの下に、より具体的にした社内規定に沿ったビジネスプロセスを独自に定義して、そのビジネスプロセスのもとで TEAMmethod/PM の「手順」や「知識」を説明している。しかし、本稿の主旨は、TEAMmethod/PM を語ることにあり、その目的を果たすためには特に必要がないので、このビジネスプロセスについては、本稿で論じない。

さて、言葉の使い方であるが、PMBOK では、ここで述べた「手順」を「プロセス」と呼んでおり、TEAMmethod/PM では、「手順」と「知識」とを合わせて、「プロセス」と呼んでいる。

すなわち、「プロセス」単位に、どこで、何を、如何に実施するかを説明している。

#### 4.2 知識エリアの構成と主な差異について

管理の知識については、PMBOK も TEAMmethod/PM も、焦点のあて方に違いがあるが、全体を幾つかに大きく分類して語っている。この分類を PMBOK では、知識エリアと呼んでおり、TEAMmethod/PM では、管理プロセスと呼んでいる。4.1 節で述べたようにこの管理プロセスには、管理の「手順」も含む。知識エリアの数は、PMBOK では九つ(表1参照)あり、TEAMmethod/PM では15個(図2参照)あ



る。プロジェクト管理の知識は、相互に関連することが多く、整然と分類しきることは難しいものであるが、広範囲に渡る知識を理解したり活用するためには、分類は必要なことである。知識エリアは、大きく次の二種類に分かれる。

- 1) プロジェクトの多種多様な管理要素を、整合性をとって実行することに焦点をあてたもの
- 2) 特定の管理要素の実行に焦点をあてたもの

前者については、PMBOK では、「統合マネジメント」がこれにあたる。TEAMmethod/PM では、次の三つがこれにあたる。

- ・「プロジェクト計画立案」
- ・「プロジェクトコントロール」
- ・「プロジェクトメトリックス」

PMBOK と TEAMmethod/PM の知識エリアは、分類にあたっての焦点のあてかたに違いがあり、知識エリア毎の比較対照をすることには、無理があるが、これをあえて実施してみると、表1のようになると考える。この表によると、TEAMmethod/PM の二つのエリアについては、対応する PMBOK のエリアがない。

「質の高い提案プロセス」は、PMBOK がカバーしようとしている範囲を越えた、TEAMmethod/PM 独自のエリアである。

「プロジェクトメトリックス」は、プロジェクト管理を定量的に実施するための広範囲・他種類の物差しの設定と活用に焦点をあてているが、PMBOK では、このような観点での記述はない。また、「プロジェクトコントロール」についても、TEAMmethod/PM では一つの知識エリアとなつているが、PMBOK では、知識エリアとはしておらず、五つの手順の中の一つとして、七つの知識エリアの管理要素が位置付けられている。

また、内容的には、PMBOK が、「コミュニケーションマネジメント」に焦点を当てているのは特徴的であり、学ぶべき点と考える。しかし、逆に、品質保証やプロジェクトの成功確率を高めるためにきわめて重要なマネジメントレビューについての記述が、PMBOK では不足していると考えられる。エリアの名称については、「スコープマネジメント」と「タイムマネジメント」は馴染みが薄く、内容を想像できない名称になっていると言える。

一方、PMBOK の立場で TEAMmethod/PM を見てみると、「作業の詳細構造 (WBS)」、「協力会社の選定と管理」、「プロジェクトメトリックス」といったエリアは、特定の管理項目を拡大しており、他のエリアとのバランスが良くない、と思われるのではないかと考える。

各知識エリアの定義・解説の質や量の詳細についての比較は、学ぶべき資料等が膨大なのに比べて、当社はまだまだ勉強不足であり、本稿で論ずることができないことをお許し願いたい。

#### 4.3 使用する用語について

PMBOK 用語集に記述されているレベルの汎用的で重要な用語については、TEAMmethod/PM は、その開発過程で合致させてきている。更に、TEAMmethod/PM の日本語への翻訳においても、PMBOK の和訳版に極力合致させるようにしている。

表 1 PMBOK と TEAMmethod/PM の知識エリアの比較

| No | PMBOKの知識エリア      | PMBOK 知識エリアのキーワード                                  | PMBOK知識エリアのキーワードを、管理項目として説明している TEAMmethod/PM の管理プロセス            |
|----|------------------|--|--|
| 1  | 統合マネジメント         | プロジェクト計画の策定<br>プロジェクト計画の実施<br>変更管理<br>進捗検討会議       | プロジェクト計画立案<br>作業の詳細構造(WBS)<br>プロジェクトコントロール<br>構成管理<br>マネジメントレビュー |
| 2  | スコープマネジメント       | プロジェクトの立ち上げ<br>スコープ計画<br>成果物の検収<br>スコープ変更管理<br>WBS | プロジェクトコントロール<br>作業の詳細構造(WBS)<br>要求管理<br>構成管理<br>契約管理             |
| 3  | タイムマネジメント        | 作業順次設定<br>所要時間の見積り<br>スケジュール管理                     | プロジェクト計画立案<br>プロジェクトコントロール                                       |
| 4  | コストマネジメント        | 資源計画<br>コスト積算<br>予算設定                              | プロジェクト計画立案(見積)<br>財務管理   |
| 5  | 品質マネジメント         | 品質計画<br>品質保証<br>品質管理                               | 品質管理<br>プロジェクト品質保証   |
| 6  | 組織マネジメント         | プロジェクト組織計画<br>要員の調達<br>チームの育成                      | プロジェクト計画立案<br>協力会社の選定と管理   |
| 7  | コミュニケーション マネジメント | 情報の配布<br>進捗報告<br>プロジェクト完了手続き                       | プロジェクトコントロール<br>マネジメントレビュー<br>統合的ロジスティックス支援                      |
| 8  | リスクマネジメント        | リスクの特定<br>対応策の策定<br>リスク管理                          | リスク管理  |
| 9  | 調達マネジメント         | 調達計画<br>発注先選定<br>契約管理                              | 統合的ロジスティックス支援<br>協力会社の選定と管理<br>契約管理                              |
| 10 | —                |  | 質の高い提案プロセス   |
| 11 | —                |  | プロジェクトメトリックス   |

例外としては、PMBOKで「ワークブレイクダウンストラクチャー」としているWBSの訳を、横文字でかつ長すぎて使いづらいということで、「作業の詳細構造」としている。

#### 4.4 全般的な評価

PMBOKは、網羅的であり、完成度も高いものであるといえるが、既に明らかのように、PMBOKは、あくまでも幾多の業界に共通のプロジェクトマネジメントのガイドである。当社は、幸いにも、PMBOKが国内で関心が高まるのとほぼ同時に、インフォメーションサービス用の、より網羅的であり完成度の高いプロジェクトマネジメントのメソドロジーを導入し、お客様へのインフォメーションサービスで現実に活用できている。そしてこの網羅性について、本章で述べた程度のPMBOKと

の比較においても、読者にほぼ確認していただけることと考える。

エッセイストの芝氏は、「PMBOKは、サイエンス（論理）と、アート（経験・感性）から成り立っているといわれている。（中略）論理に従って実行すれば誰でもある程度のレベルの仕事ができるという発想があるから学ぶ価値がある<sup>[4]</sup>。」と書かれておられるが、まさにTEAMmethod/PMもそういう状況にあり、プロジェクトマネジメントの経験の浅い社員の全般的なレベルアップに、また経験豊かな社員にとっての、自己の経験の整理と不足知識の認識と吸収に、大いに貢献してくれている。そして、優れたメソドロジーは、明らかに一企業の社内文化を変革させる潜在力を持っているが、ほんとうに新しい文化に変わっていくには、そこに属する多くの社員全体が、長期的にそのメソドロジーを現実のビジネスに適用し工夫を加え、自分の体の一部のようにしていかなければならないことも、同時に痛感している。

## 5. TEAMmethod/PM の適用とプロジェクトマネジャの役割

### 5.1 管理プロセスの適用

TEAMmethod/PMのすべてのプロセスは、プロジェクトの規模とは無関係に、インフォメーションサービスのすべてのプロジェクトに適用できる。ただし、適用の程度と深さは、プロジェクトの規模や特性に応じてさまざまであり、プロセスの一部には適用する必要のないものもある。常識と、適切なビジネス上の判断に基づいて、自分のプロジェクトに各プロセスをどう適合させるかを考えることが、TEAMmethod/PMを実際のプロジェクトに適用する際の最初のポイントである。プロセスを理解し、実践することが最も重要であり、実践を通じてTEAMmethod/PMの本当の価値が理解される。

### 5.2 プロジェクトマネジャの役割

プロジェクトの実質的な運営の最終責任者になるのは、プロジェクトマネジャである。TEAMmethod/PMが期待するプロジェクトマネジャは、プロジェクトの損益および日々のプロジェクト管理に責任を持つ人物である。重要な点は、提案書の作成、契約、および折衝への参加というビジネスを始動する活動から、プロジェクトマネジャの責任が開始することが特筆される。そして、プロジェクトマネジャは、プロジェクトベースラインの設定、人員配置というプロジェクトの物理的な形成からプロジェクトの基盤となる標準、手法、技法、ツールの選択、詳細なプロジェクト計画の立案までのプロジェクトの立ち上げを行い、プロジェクト計画の承認を経た後にプロジェクトの実行を開始する。さらに、プロジェクトマネジャは、立案したプロジェクト計画に則って作業指示を行い、その進捗をレビューし、必要があれば是正措置を発動する。フェーズが終了する都度、フェーズ成果物が品質目標に適合することを確認し、変更の管理および契約更改折衝の補佐を行う。忘れてならないのは、お客様とのビジネス上の関係維持に常に腐心することがプロジェクトマネジャの重要な責務である点であり、プロジェクトマネジメントは、技術的な作業の実施を意味するものではない、と言うことである。

### 5.3 プロジェクトマネージャに求められるスキルと資質

#### 5.3.1 スキル

前節で述べたプロジェクトマネージャの役割を果たすために必要なスキルとして次のものがある。まず、プロジェクト運営のためのスキルとして、プロジェクト内外の関係者とのコミュニケーション力が必要であり、対人関係を維持する技術と折衝の技術が求められる。次に、プロジェクトのリーダーとして強いリーダーシップの発揮とビジネス上の判断力、チームの構築力、問題の解決/分析力、そしてプロジェクトメンバに対する指導/助言/カウンセリングの能力が必要となる。更にプロジェクトマネジメントの実践にあたり組織力と計画立案力、プレゼンテーションの技術とシステム開発に使用される技術に対する知識が必要なのは言うまでもない。

#### 5.3.2 資質

さて、以上のようなプロジェクトマネージャになるために必要な資質として次のものがあると考えられる。まずは、ビジネスを遂行する上での柔軟性/順応性/融通性が必要となる。機知に富み、考え方が斬新で創造的な人が更に望ましい。融通の利かない、視野の狭いリーダーは、プロジェクトにとって何の利益ももたらさない。プロジェクト運営にあたって結果重視の態度でメンバに臨み、同時に外向的で説得力があり、何事にも率先して実践し、イニシアティブをとることを恐れず、ねばり強く、やる気があることが望ましい。プロジェクトはビジネスであり、遊びではない。このためにプロジェクトマネージャは、企業家的で職業意識があり、先見性と決断力に富んでいることが望ましい。最後に、プロジェクトマネジメントは、プロジェクトを構成する人間のマネジメントが本質であることを忘れてはならない。このために人間重視の姿勢が大変

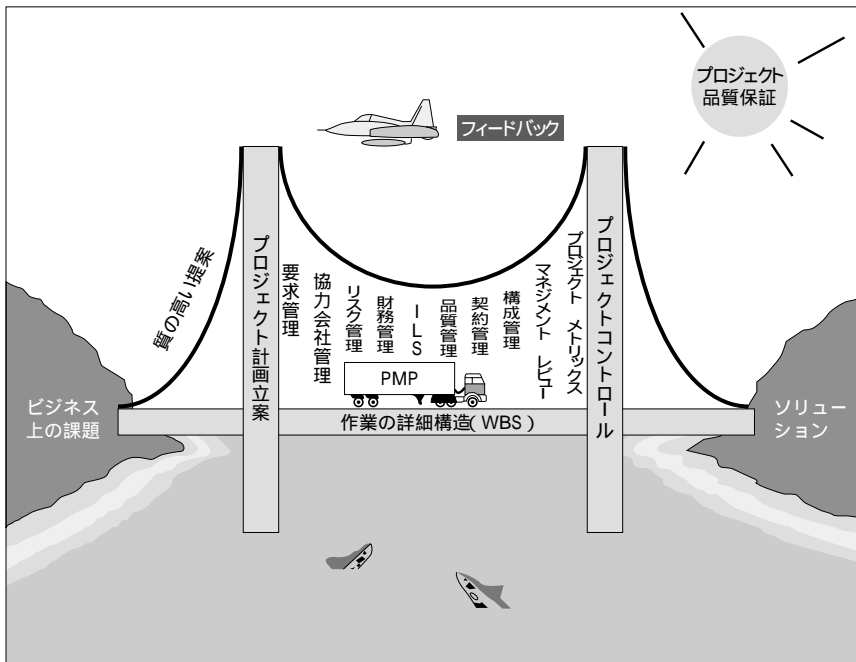


図 4 TEAMmethod/PM のプロセス要約

重要であり、プロジェクトのメンバを信服させ、引っ張って行くためにも、プロジェクト目標の達成に積極的かつ熱心であり、ひたむきで自信があり、同時に自制心がなければならない。

## 6. おわりに

図4は、吊り橋に喩えて、TEAMmethod/PMの全体像を現している。

すなわち、お客様のビジネス上の課題を解決するソリューションシステムを開発するプロジェクトのプロジェクトマネジメントの最も重要な構成要素は、プロジェクト計画とプロジェクトコントロールという二つの大きな主塔とWBSという橋桁から成り立つ。TEAMmethod/PMで定義している他の管理プロセスは、橋桁とそこを通行するプロジェクト自体の活荷重を支えるケーブルのひとつひとつである。プロジェクトの成功はこれらの要素の全てを使用して実現するものとしている。実際に、プロジェクトマネジメントの重要な要素の実施を手抜きすると、情報システム開発プロジェクトが、容易に予算超過プロジェクトに至ることは、良く知られていることである。TEAMmethod/プロジェクトマネジメントメソドロジーの導入により、当社は、網羅的で価値の高いメソドロジーを保持して適用することの有効性を再確認すると共に、開発の現場での、継続的で忍耐強い適用が必須であることを肝に命じている。すたれない格言に“作業を計画し、計画通り作業せよ”という言葉がある。また、IEEEのプロジェクトマネジメントの定義に、“プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトが期日通りに、予算内で、要求を満たして完了するために、リソースの計画立案、モニタリング、統制実施の相互に関連するプロセスと責任である”と述べられている。TEAMmethod/PMのアプローチは正にこれらの言葉の主旨を実践するものである。

- 
- \* 1 メソドロジー：概念・手法・技法・ツールの組み合わせから構成されるものを意味する。
  - \* 2 PMI (Project Management Institute)：米国に本部を置く、プロジェクトマネジメントのプロフェッショナル協会である。1998年10月に、ANSI (米国国家標準協会) から国家標準の開発機構として認定された。

- 参考文献** [ 1 ] Project Management Institute, PMBOK( A Guide to the Project Management Body of Knowledge ) 1996  
PMI が、プロジェクトマネジメントの知識体系を整備した成果物であり、1987年に第一版が、1996年に改訂版が出版された。1999年9月に、ANSIのプロジェクトマネジメント標準として認定された。
- [ 2 ] エンジニアリング振興協会、プロジェクトマネジメントの基礎知識体系 (Pmbok guide 和訳版/用語集) 1997. 3
- [ 3 ] Standish Group, Survey by Standish Group, 1995
- [ 4 ] 芝 安曇, エンジニアリング振興協会, JPMF ジャーナル創刊号「プロジェクトマネジメントと文化」, 1992. 2

**執筆者紹介** 庭山 宣幸 (Noriyuki Niwayama)

1978年群馬大学工学部卒業。同年日本ユニシス(株)入社。主としてネットワーク分野のソフトウェア商品の品質管理に従事，その後 MAPPER ソフトウェアの開発主管を経て，TEAMmethod 全般の主管業務（受入・カスタマイズ・適用推進）を担当。現在は，BPR プロジェクトマネジメント室に所属して，社内業務プロセスの再構築プロジェクトのプロジェクト管理を担当。JPMF 会員

吉田 伸一 (Shinichi Yoshida)

1967年北海道大学理学部卒業。同年日本ユニシス(株)入社。主として汎用機 OS の受入・改善，製造系企業の SE サービスに従事，その後運用支援ソフトウェアの企画・開発，システム監査コンサルテーション等を経て，TEAMmethod/プロジェクトマネジメントの主管業務（受入・カスタマイズ・適用推進）を担当し，現在に至る。JPMF 会員 JFPUG 役員