

課題管理

Issue Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 課題抽出プロセスの定着化	3
1.2.2 課題分析	3
1.2.3 意思決定のためのエスカレーション	3
1.2.4 横断的な課題解決の推進	3
1.2.5 課題対応状況の可視化	3
2 情報収集:Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 課題管理計画書	3
2.1.2 課題管理ツールマニュアル	3
2.1.3 課題管理表	3
2.1.4 課題対応進捗報告フォーマット	3
2.2 情報の収集(どのように収集するか)	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
3 妥当性確認:Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 課題管理プロセスに対する妥当性の確認	4
3.1.2 課題内容に対する妥当性	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive (Output)	4
4.1 作成すべき成果物の定義	4
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	4
4.2.1 課題抽出プロセスの定着化	4
4.2.2 課題分析	4
4.2.3 意思決定のためのエスカレーション	4
4.2.4 横断的な課題解決の推進	4
4.2.5 課題対応状況の可視化	4
4.3 成果と振返り(成果報告)	4
4.3.1 課題抽出プロセスの定着化	4
4.3.2 課題分析	5
4.3.3 意思決定のためのエスカレーション	5
4.3.4 横断的な課題解決の推進	5
4.3.5 課題対応状況の可視化	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- プロジェクトは定常業務とは異なり未知な領域を対象とするため、計画外のような問題が数多く発生する。それらの問題に対処する作業はWBSに記載されていないため、発生の都度、可視化しなければ作業スコープの全体像(計画内+計画外)が見えない。よって、プロジェクト計画やスコープ/進捗/品質/コストに影響を及ぼす阻害要因を課題として管理し、解決に向けて推進することで、計画外の突発作業によるプロジェクトの遅延を未然に防ぐことができる。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 課題抽出プロセスの定着化

- 多くのプロジェクトでは、課題を共有することの重要性を理解していないため、チームやメンバーが問題を抱えてしまい、適切に課題を起票することが出来ない。PMOが入ると、各チームで課題を正しく抽出できるよう啓発し、更に各チームからプロジェクトにエスカレーションすべき条件を定義し、自然と課題が集まる仕組みを構築する。

1.2.2 課題分析

- 課題管理表を見ると、挙げられた課題が何を指しているのか不明瞭なケースがよくある。課題とは顕在化した事象自体を指すのではなく、その原因/理由を解決すべきレベルに掘り下げて定義しなければならない。PMOが入ると、起票された課題内容を分析し、何が本質的な原因/理由なのかを明確にする。

1.2.3 意思決定のためのエスカレーション

- プロジェクトのスコープやQCDIに影響する課題をフィルタリングし、誰が解決すべき課題か見極め、正しい意思決定を導くために必要に応じてマネジメントレベルへエスカレーションする。

1.2.4 横断的な課題解決の推進

- プロパーは組織やチーム間の壁を感じる事が多く、どうしても横串を通しての動きが弱くなる。組織やチームの壁にとらわれず、各チームで発生した課題やチーム間で拾われていない課題に目を向け、プロジェクト運営に影響を及ぼす問題の早期発見・解決を推進する。

1.2.5 課題対応状況の可視化

- 課題管理表を見ると、設定した期限までにクローズできていない課題がよく見受けられる。PMOが課題管理を担当すると、週次の進捗会議や課題検討会議などで課題対応の進捗状況を確認し、遅延・滞留・ボトルネックとなる課題を見つけ、滞りなく対応できるよう可視化する。

2 情報収集:Find(Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。
適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ①自社の社内標準
 - ②自社の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③PMOの一般的な情報
 - ④既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 課題管理計画書

- 課題管理を実施するための実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体などが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 課題管理ツールマニュアル

- ツールを利用して課題管理を実施する場合、ツールの操作方法や入力項目、ワークフローなどが記載された説明資料。

2.1.3 課題管理表

- プロジェクトを計画通り進められない阻害要因の中で、既に発生している問題の事象や原因を一覧化し、課題ごとに対応方法、担当者、対応期限、対応状況などを記載した資料。

2.1.4 課題対応進捗報告フォーマット

- 課題の発生数・対応数・残数や、重要課題、エスカレーション課題などを上位マネジメント層に報告するための資料。進捗報告資料やステアリングコミティ資料に含まれることが多い。

2.2 情報の収集(どのように収集するか)

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認:Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 課題管理プロセスに対する妥当性の確認

3.1.2 課題内容に対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- 課題管理計画書(実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体など)
- 課題管理ツールマニュアル
- 課題管理表(ツールがない場合の「共通管理フォーマット(スプレッドシート等)」)
- 課題対応進捗報告フォーマット

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 課題抽出プロセスの定着化

4.2.2 課題分析

4.2.3 意思決定のためのエスカレーション

4.2.4 横断的な課題解決の推進

- 他チームや他プロジェクトに影響する課題がないかを確認し、あれば関係者と共有しながら対応するよう、各チームに説明できている。

4.2.5 課題対応状況の可視化

4.3 成果と振り返り(成果報告)

4.3.1 課題抽出プロセスの定着化

- 課題管理プロセスが考案され、定着化されて実際に運用されていることを成果として報告できている。

4.3.2 課題分析

- PMOがメンバーを指導/啓発したことで、記載レベルが向上したことを成果として報告できている。

4.3.3 意思決定のためのエスカレーション

- エスカレーション基準を明確にしたことや、定着化を図ったことにより、チーム⇒プロジェクト⇒ステアリングコミッティへと、エスカレーションすべき課題が適切に報告されたことが成果として報告できている。

4.3.4 横断的な課題解決の推進

- チームレベルの課題まで確認して横断的な課題を抽出し、対応者/責任者を割り当てて対応を推進したことを報告できている。

4.3.5 課題対応状況の可視化

- PMOが参画したことで、週次の進捗会議などで課題が議題の重要事項となり、常に傾向や状況が見えるようになったことを報告できている。

変更管理

Change Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 ベースラインの定義・明確化	3
1.2.2 ベースラインの合意形成	3
1.2.3 変更管理プロセスの定義	3
1.2.4 変更管理プロセスの定着	3
1.2.5 変更に対する意思決定支援	3
1.2.6 変更対応の進捗管理	3
2 情報収集: Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 変更管理計画書	3
2.1.2 変更管理ツールマニュアル	4
2.1.3 変更要求票	4
2.1.4 変更管理表	4
2.2 情報の収集	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
3 妥当性確認: Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 変更管理プロセスに対する妥当性の確認	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 ベースラインの明確化	5
4.2.2 ベースラインの合意形成	5
4.2.3 変更管理プロセスの定義	5
4.2.4 変更管理プロセスの定着	5
4.2.5 変更に対する意思決定支援	5
4.2.6 変更対応の進捗管理	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 ベースラインの明確化	5
4.3.2 ベースラインの合意形成	5
4.3.3 変更管理プロセスの定義	5
4.3.4 変更管理プロセスの定着	5
4.3.5 変更に対する意思決定支援	5
4.3.6 変更対応の進捗管理	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- プロジェクト計画(スケジュール、コスト、スコープ(範囲)など)や成果物の仕様は、関係者の合意のもとで決定されている。しかし、計画通り進むプロジェクトは無く、合意事項(ベースライン)の変更は、プロジェクトを進める上で不可避である。よって、公式の変更手順として変更管理プロセスを確立し、正しい意思決定プロセスに基づいて変更可否を判断することで、不必要な変更の発生を防ぎ、プロジェクト計画や仕様に対する全体整合性を保つことができる。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 ベースラインの定義・明確化

- ベースラインが曖昧な状態で変更管理を実施しているプロジェクトもあるが、変更管理はベースラインに対する変更要否を判定するものであるため、ベースラインが定められていない状態における変更管理は本質的に成立しない。PMOが入ることで、まずはプロジェクトの中で、スコープ・スケジュール・コストや、仕様のベースラインを明確化する。

1.2.2 ベースラインの合意形成

- ベースラインがステークホルダー間で合意されていない状態では、変更管理を適切に実施することはできない。PMOが入ることによって、プロジェクトのステークホルダー間の合意形成を促進する。

1.2.3 変更管理プロセスの定義

- PMOが持っている変更管理のためのプロセスやテンプレート等を利用することにより、変更要求の受付～要否判定～対応完了までを一元管理する変更管理プロセスを速やかに構築することができる。また、管理対象とすべき基準を明確化し、現場レベルで対応可能な軽微な変更と、プロジェクト計画や成果物全体に影響を与える変更を分けて扱うようにする。(軽微な修正まで対象とすると膨大になるため、基準を明確化し、管理対象を限定することが非常に重要)

1.2.4 変更管理プロセスの定着

- 変更管理プロセスを構築しても、正しく運用されないことが多い。スケジュール変更や、仕様変更を現場の判断で行うとベースラインが崩れ、プロジェクト全体に影響を及ぼす恐れがある。よって、PMOはプロセスを定義するだけでなく、アナウンスや説明を繰り返し実施することで変更管理の目的や効果を啓発し、プロセスを定着させる。

1.2.5 変更に対する意思決定支援

- PMOが入ることにより、プロジェクトのベースラインに影響する変更要求を迅速かつ的確に捉えることができる。また、必要な関係者を巻き込んで影響範囲を特定するとともに、正しい意思決定を導くために、適切なステークホルダーに対してエスカレーションや調整を行うことができる。

1.2.6 変更対応の進捗管理

- 通常は変更要否を決定した時点で完了となるが、PMOは決定した変更内容に基づいて、意思決定した内容が正しく反映されるまでを管理プロセスとし、責任を持って変更対応を推進する。

2 情報収集:Find(Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 自社内のナレッジまたは一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 変更管理計画書

- 変更管理を実施するための実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体などが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 変更管理ツールマニュアル

- ツールを利用して変更管理を実施する場合、ツールの操作方法や入力項目、ワークフローなどが記載された説明資料。

2.1.3 変更要求票

- プロジェクト計画や成果物全体に影響を与える可能性のある変更要求を提示するために、目的、要求内容、変更しなかった際の影響などを定義するための個票。メールで起票するルールの場合、件名や本文のテンプレートを規定する。

2.1.4 変更管理表

- 受領した変更要求票の内容を転記し、一覧で管理できるようにした資料。

2.2 情報の収集

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PM や PMO リーダーに確認する。
- 社内標準を PM や PMO リーダーが認知していないケースもあるため、部門 PMO の機能がある組織では、部門PMO にも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社の PM や PMO リーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社の PM や PMO リーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

3 妥当性確認:Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 変更管理プロセスに対する妥当性の確認

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- 変更管理計画書
- 変更管理ツールマニュアル(ツールを利用する場合)
- 変更要求票(Excelを利用する場合)
- 変更管理表(Excelを利用する場合)

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 ベースラインの明確化

4.2.2 ベースラインの合意形成

4.2.3 変更管理プロセスの定義

4.2.4 変更管理プロセスの定着

4.2.5 変更に対する意思決定支援

4.2.6 変更対応の進捗管理

4.3 効果と振り返り(成果報告)

4.3.1 ベースラインの明確化

- 変更を管理すべき対象が明確化され、正しい意思決定プロセスに基づいて変更可否を判断することで、不必要な変更の発生を防ぎ、プロジェクト計画や仕様に対する全体整合性を保つことができたことを報告できている。

4.3.2 ベースラインの合意形成

- ベースライン確定のためのイベントを設置し、関係するステークホルダーが合意しながら進めることでプロジェクトの現在地が明確となり、共通認識に基づいて進めることができたことを報告できている。
- 特にスコープと仕様のベースラインは曖昧な状態で進められることが多い。その2つのベースラインが明確化され、変更管理プロセスを通さずに行われる手戻りが減少し、結果的にスケジュールやコスト、品質へのマイナス影響が減少したことを報告できている。

4.3.3 変更管理プロセスの定義

- 自社のマネジメントレベル、カルチャー、既存のマネジメントプロセスを考慮した上で、変更要求の受付～切り分け～調査～対応可否判断～対応～検証という一連の管理プロセスやルール、フォーマット、会議体を整備したことを報告できている。
- 変更可否の意思決定をスムーズに実現するための役割と責任を明確にし、運用体制を構築したことを報告できている。
- チームレベルで任意に変更して良いケースと変更管理対象としなければならないケースの基準を明確化し、本当に管理や意思決定が必要なレベルに限定することで運用負荷を軽減したことを報告できている。

4.3.4 変更管理プロセスの定着

- プロセスを立案・定義するだけでなく、これまで変更管理を適切に実施してこなかったプロジェクトに対しても、組織のガバナンス力やメンバーのスキルレベルを考慮し、プロセスを定着できたことを成果として報告できている。
(アナウンスや説明会、個別支援、不適処理の指導、関係者間の調整、プロセスの見直し等)

4.3.5 変更に対する意思決定支援

- 業務領域とシステム領域など複数ステークホルダーの利害が絡む要求事項に対しても、対応コストおよび効果を明確化することで対応可否を適切に判断できたことが報告できている。
- 変更要求をそのまま受け取るのではなく、別の回避策や折衷案を検討するなど費用対効果のバランスを意識することで、対応可否を適切に判断できたことを報告できている。
- プロジェクトレベルの変更要求発生を早期に検知し、上位マネジメントに対して適切なタイミングでエスカレーションできたことを報告できている。

4.3.6 変更対応の進捗管理

- 対応が決定した変更については、意思決定した内容が正しく反映されるまで責任を持って推進してきたことを報告できている。

インシデント管理

Incident Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化	3
1.2.2 インシデント対応状況の可視化と分析	3
1.2.3 インシデントの切り分け	3
1.2.4 意思決定のためのエスカレーション	3
1.2.5 横断的な問題解決の推進	3
2 情報収集:Find(Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 インシデント管理計画書	4
2.1.2 インシデント管理ツール またはインシデント管理表運用ルール	4
2.1.3 朝会/夕会フォーマット	4
2.2 情報の収集	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
2.2.4 一般的な情報	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive(Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化	5
4.2.2 インシデント対応状況の可視化と分析	5
4.2.3 インシデントの切り分け	5
4.2.4 意思決定のためのエスカレーション	5
4.2.5 横断的な問題解決の推進	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化	5
4.3.2 インシデント対応状況の可視化と分析	5
4.3.3 インシデントの切り分け	5
4.3.4 意思決定のためのエスカレーション	5
4.3.5 横断的な問題解決の推進	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- テストフェーズにおいて、計画どおりにテストを実施できない問題が発生した際の質問・依頼事項・障害報告など、関係者間で行われる様々な問い合わせを一元管理することで、対応優先度や対応期日の検討、発生から対応完了までの状況把握と対応推進を行う。

1.2 PMOとして推進する意義

- テストを計画どおり実施するために、実施を妨げる問題がどれだけ発生しているか把握する必要がある。PMOはそのためにインシデント管理プロセスを構築・導入し、インシデントの発生数や解消数、残数を可視化し、テスト朝会・夕会等で関係者に周知・報告しなければならない。
- また、インシデントは原因や影響、対応策が複数チームに跨るケースも多いため、横断的に活動できるPMOが関係者を集め、原因調査・影響確認・担当者および対応期限の決定など、状況把握と推進をすることが求められる。

1.2.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化

- テストフェーズでは障害管理に焦点が当てられがちだが、障害以外にも質問や作業依頼、変更依頼など、様々な問い合わせが発生する。計画されたシナリオやスケジュールに基づいて実施されるテストフェーズでは、これらの問い合わせを一元管理することでテストへの影響を把握し、総合的に対応優先度を決定した上で、素早く対応予定を立てる必要がある。また、障害の発生/解消傾向など、インシデント管理は品質評価のインプットとして重要な位置づけとなる。
- PMOが入ると、テスト実施に関わるすべての問い合わせを漏れなく一元管理できるプロセスやルールを構築し、更に各チームが自発的に動けるように、メンバーの啓発や教育も行っていく。

1.2.2 インシデント対応状況の可視化と分析

- PMOは、まずインシデントの発生数、解消数、残数を種別ごとに可視化し、増加もしくは減少傾向かを把握する。次に残インシデントの対応予定日を可視化し、テスト実施計画に影響がないか調査する。更に、インシデントを障害/質問/変更要求など、予め設定した種別に基づいて分類し、障害の場合は品質管理に基づいた障害分析を実施していく。このような可視化を行うことで、PMOの重要な役割である「1.2.4 意思決定のためのエスカレーション」に繋げることができる。

1.2.3 インシデントの切り分け

- インシデント管理では、問い合わせ内容の「切り分け」というプロセスが重要となる。発生する様々なインシデントに迅速に対応するため、テスト推進リーダー（PMOでも可）の役割を置くことを推奨している。テスト推進リーダーは登録されたインシデントの内容をいち早く確認し、適切な1次切り分け担当者に通知する。
- 単純な障害や質問、作業依頼であればこれで解決するが、1次切り分け担当のシステムだけでは対応方針の決定が難しい場合は2次切り分けを行う必要があり、別システムや業務側の担当者など他の関係者を交えて原因と扱い方（障害or仕様通りなど）を検討させるなど、関係者を巻き込んで動かすことが求められる。

1.2.4 意思決定のためのエスカレーション

- 切り分けを行った結果、プロジェクトのスコープやQCDIに影響する重大な障害や変更要求が発生していないか常に監視し、必要であれば、正しい意思決定を導くためにマネジメントレベルへエスカレーションする。
- また、インシデントの解消が発生に追いつかず増加傾向にある場合、テストフェーズの残日数や対応者の負荷状況などを見定めながら、遅延リスクがあると感じた段階でマネジメントレベルへエスカレーションする。
- テストフェーズでの問題発生は後工程でのリカバリが難しいため、PMOとして常に状況を監視するよう心掛ける。

1.2.5 横断的な問題解決の推進

- 「1.2.3 インシデントの切り分け」に記載した2次切り分けにおける判断が難しい問題のように、テストフェーズでもチーム間にまたがる問題は多く発生するため、テスト推進リーダーやPMOが中心となって問題を解決する必要がある。PMOは組織やチームの壁にとらわれずに動くことができるため、必要なタイミングで適切な関係者を集めることで、問題の早期解決を図ることができる。

2 情報収集: Find (Input)

インシデント管理は障害管理として運用されているケースも多いため、障害管理も含めて情報を収集すること。

2.1 必要な情報について

- 2.1.1以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。
適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
①自社内の社内標準
②自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
③自社のナレッジまたは一般的な情報

④既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 インシデント管理計画書

- テストフェーズにおける依頼事項、確認事項、障害報告などの各種問い合わせを受付、切り分け、対応するためのルール、方法を記述した計画書。

2.1.2 インシデント管理ツール またはインシデント管理表運用ルール

- テストフェーズのインシデント管理は一般的にツールを利用して行われるが、小規模の場合はExcelを利用するケースもある。ツール/Excelともに、障害の登録項目定義、分類内容の定義、ステータス定義、ワークフロールールなどの運用方法を定義した実施要領。

2.1.3 朝会/夕会フォーマット

- テストフェーズでは、当日の実施内容を確認する「朝会」、当日の障害発生状況と対応予定を確認する「夕会」を開催することが多い。朝会はテストの日次スケジュールのみを用いて口頭で行うことが多いが、他の情報共有用に別資料が必要であればフォーマットを準備する。夕会は各チームや機能ごとに日次の進捗状況や障害発生状況を定量情報も含めて報告するための個別のフォーマットが必要となる。

2.2 情報の収集

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、自社のPMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.4 一般的な情報

※ PMBOKではインシデント管理や障害管理は品質マネジメントに含まれ、具体的な障害対応手順よりも、いかに迅速にサービスを復旧し、顧客に価値を提供し続けるかというアプローチが強調されている。本資料で意図する内容は定義されていないため、PMBOKよりはITILやISO20000を参照した方がよい。

※ インシデント管理に関する書籍やインターネットの情報は、本番稼働後の保守/運用業務を対象としたITIL関連のものがほとんどだが、考え方の参考になる。本資料で定義するインシデント管理は、ITILで定義するインシデント管理と問題管理の両方を含む。

※ システム構築プロジェクトではなく、保守・運用系のプロジェクトに関わる場合、ITILをベースとしてインシデント管理と問題管理を分けて定義した方がよい。(違いをよく理解しておくこと)

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

3 妥当性確認:Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 インシデント管理計画に対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- インシデント管理計画書
- インシデント管理ツールマニュアル
- インシデント管理表(ツールがない場合のExcelフォーマット)
- テスト進捗報告フォーマット

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化

4.2.2 インシデント対応状況の可視化と分析

4.2.3 インシデントの切り分け

4.2.4 意思決定のためのエスカレーション

4.2.5 横断的な問題解決の推進

4.3 効果と振返り(成果報告)

4.3.1 インシデント抽出プロセスの構築と定着化

- インシデント管理プロセスを考案し、定着化させて実際に運用されていることを成果として報告できている。例えば「インシデント管理の文化がなく、基本的な説明から実施した」「初めは記入漏れや内容の不備があり情報精度が低かったが、粘り強く説明/依頼を繰り返し、マネジメント層が即時に状況把握できる状態を維持できた。」など、定着化の際の障壁を振り返り、それらを乗り越えたことが成果として報告できている。
- 「テストに関連するあらゆる問い合わせを対象にすることで、ToDo管理としても役立った」「変更管理や品質管理プロセスとの連携を意識して運用した」「問題解決までのトレーサビリティが向上した」「問題解決までのリードタイムが短縮した」など、PMOが導入したノウハウによって効果が出たことを成果として報告できている。
- インシデント管理計画書やインシデント管理表、PMOが導入したテンプレート・ツールによって効果が出たことを成果として報告できている。

4.3.2 インシデント対応状況の可視化と分析

- PMOが参画した当初は、インシデントの発生/対応状況が報告されていなかった、もしくは、可視化されていなかったことを報告できている。PMOが参画したことで、テスト朝会/夕会や、週次の進捗会議などで、常にインシデントの発生傾向や対応状況が見えるようになったことが報告できている。
- インシデントが可視化されたことで、対応優先度やテストスケジュールへの影響、障害対応の工数/進捗、品質へのインパクトが見えるようになり、プロジェクトレベルでの意思決定や対応が迅速に行えるようになったことが報告できている。

4.3.3 インシデントの切り分け

- PMOが個々のインシデント内容を把握して1次切り分けを実施し、滞りなく対応推進したことが報告できている。(どこまで深入りするかはプロジェクトの状況によるが、成果を出すためには、ある程度インシデントの内容に踏み込む必要がある。)
- 1次切り分けでは障害なのか障害以外(仕様通りなど)かを判断できない場合、PMOが他の関係者(別システムや業務側の担当者など)も含めた2次切り分けを即座に実施し、滞りなくテストを進めたことが報告できている。

4.3.4 意思決定のためのエスカレーション

- テストの進捗に大きな影響を及ぼす重大障害の発生時には、PMOが主導的に緊急会議を開催し、対応策検討やテスト計画見直しを推進したことが報告できている。
- ステアリングコミッティに報告すべきインシデントは何かを明確にし、PM/PLと協議しながら適切に報告できたことが成果として報告できている。

4.3.5 横断的な問題解決の推進

- インシデントの発生傾向や対応状況に常に目を配り、システム側の担当者に声を掛けながら、残障害の解消に向けた状況確認と対応促進に向けてPMOが動いてきたことが報告できている。
- 障害によって計画どおりテストが進まない際に、PMOが主導的にテスト計画やテストスケジュールの変更案を出し、関係者と協議しながらテストを推進してきたことが報告できている。
- 対応が滞っているインシデント担当者への指摘や、重大障害発生時の緊急会議開催、障害or仕様の協議が必要なケースでの会議開催など、PMOがハブとなって動くことで、遅延なくテストフェーズが進行できたことが報告できている。

スコープ管理

Scope Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMO として推進する意義	3
1.2.1 ベースライン合意の重要性に対する説明	3
1.2.2 スcope定義の仕組み定義	3
1.2.3 ベースライン確定に向けた推進	3
1.2.4 作業範囲と役割分担の合意	3
1.2.5 検収プロセスの推進	3
2 情報収集: Find (Input)	4
2.1 必要な情報について	4
2.1.1 要求事項一覧	4
2.1.2 トレーサビリティマトリクス	4
2.1.3 レビュー計画書	4
2.1.4 成果物一覧	5
2.1.5 WBS	5
2.1.6 役割分担表	5
2.2 情報の収集(どのように収集するか)	5
2.2.1 自社内の社内標準	5
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	5
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	5
2.2.4 自社のナレッジまたは一般的な情報	5
3 妥当性確認: Check	5
3.1 必要な情報について	5
3.1.1 ベースライン確定プロセスの確認	5
3.1.2 検収プロセスの確認	5
3.1.3 成果物スコープと作業スコープを確認	5
3.1.4 要求事項の管理状況を確認	5
3.1.5 ベースライン確定と検収に向けた状況を確認	5
3.2 活動方針に対する合意形成	5
3.2.1 合意形成	5
3.2.2 準備	5
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive (Output)	6
4.1 作成すべき成果物の定義	6
4.2 活動成果の共有・導入方法について	6
4.2.1 ベースライン合意の重要性に対する説明	6
4.2.2 スcope定義の仕組み定義	6
4.2.3 ベースライン確定に向けた推進	6
4.2.4 作業範囲と役割分担の合意	6
4.2.5 検収プロセスの推進	6
4.3 効果と振返り(成果報告)	6
4.3.1 ベースライン合意の重要性に対する説明	6
4.3.2 スcope定義の仕組み定義	6
4.3.3 ベースライン確定に向けた推進	6
4.3.4 作業範囲と役割分担の合意	6
4.3.5 検収プロセスの推進	6

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- 変更管理プロセスを通さずに行われる計画変更や仕様変更をスコープクリープと呼ぶが、要件や仕様、納品物、作業など、スコープ・ベースラインに関する合意形成がきちんとできておらず、後からトラブルとなるケースが多い。よって、各フェーズにおいて要件/仕様・成果物・作業のベースラインを確定し、ステークホルダー間で正式に合意することで、不必要な手戻りをなくすことを目的とする。

1.2 PMO として推進する意義

1.2.1 ベースライン合意の重要性に対する説明

- 一般的に要件定義や基本設計フェーズでユーザー要求を抽出し、プロジェクトの目的・目標を達成するための要件・仕様を整理する。一旦確定した要件・仕様が後から変わると計画や設計を見直すために想定外の工数がかかるため、要件ベースライン確定や基本設計(仕様)ベースライン確定は非常に重要なイベントとなる。
- PMOが入ることにより、ベースライン確定後の変更要求はすべて変更管理プロセスによって管理し、要望がすべて対応されるわけではないことをプロジェクトオーナーに十分理解してもらい、ユーザー要求の早期整理やスコープクリープを起こさないよう牽制することができる。

1.2.2 スコープ定義の仕組み定義

- PMOが入ることにより、要件定義や基本設計フェーズにおいてプロジェクトオーナーからの要求事項を可視化し、プロジェクト対象とする要求事項と対象外とするものを明確にした上で、次フェーズ以降の成果物や作業をプロジェクトオーナーと合意するまでをプロセス化する。
- また、プロジェクト対象となった要求事項については実現方法やテストフェーズでの確認方法も検討し、要求～実装～検証までの一連の流れをトレースできるようにする。そうすることで、プロジェクトオーナーとの認識齟齬を未然に防ぐことができる。

1.2.3 ベースライン確定に向けた推進

- 要件定義や基本設計フェーズでは、要求事項や要件/仕様に対する認識が合っているか、必ずプロジェクトオーナー側でレビューしてもらう必要がある。PMOが入ることにより、適切な担当者、実施時期、レビュー方法、指摘事項の管理方法などをレビュー計画として整理し、最終的な承認イベントも含めてベースライン確定に向けた進め方が明確になる。そうすることで、レビューや指摘対応が曖昧な状態にも関わらず期限を迎えたから終了する(ベースラインとしては未確定)といった終わり方を防ぐ。

1.2.4 作業範囲と役割分担の合意

- 次フェーズの開始前に作業範囲と各作業の主管組織/チームを明確化し、ステークホルダー(複数企業によるプロジェクトでは各企業の責任者など)と合意しておく必要がある。PMOが入ることにより、フェーズ開始後に作業内容や役割分担の認識齟齬で揉めることを防ぐことができる。
なお、作業範囲は「成果物を生成する作業」と「それ以外のマネジメント作業」からなるため、作業内容を検討する前に、次フェーズで作成する成果物を詳細に計画しておく必要がある。

1.2.5 検収プロセスの推進

- 合意した要件や仕様が最終成果物に漏れなく記載されているか確認・検証し、受け入れてもらうための検収プロセスを明確にする必要がある。PMOが入ることにより、何をもって受入可能と判断するか基準や、受入テスト後の承認プロセス、納品物の形態、納品方法、納品タイミングなどが明確となり、受入・納品時のトラブルを防ぐことができる。

【注意事項】

スコープ管理では、以下の用語の違いをよく理解しておくこと。

構想フェーズ～要件定義フェーズ～基本設計フェーズにおいて、ステークホルダー間で合意を取りながら要望～仕様まで、段階的に具体化・詳細化する。

用語	意味	例	英語
要望	「こう出来たらいいな」という希望。構想フェーズのインプットとなる場合がある。この時点では正式なものではなく、管理対象外で良い。	パスワードは複数の文字種の組み合わせがいいな。	Demands
要求	「こうしたい」という明確な意思。最終成果物が満たすべき条件で、管理対象となる。ただし、この時点ではプロジェクトのスコープとして取り込むか決定していない。	パスワードは数字・アルファベット・記号から複数を組み合わせたものにしたい。	Requirements
要件	本プロジェクトでは「こうする」という明確な方針で、最終成果物が満たすべき条件として決定したもの。要件定義書に記載され、プロジェクトのスコープとして取り込むことが決定された状態。	パスワードは数字・アルファベット・記号の中から複数を組み合わせたものとする。	
仕様	要件を実現するための詳細な手段。クライアントが意識する部分(基本設計)と、意識する必要がない部分(詳細設計)がある。基本設計段階では、基本的に仕様レベルまでクライアントと合意する必要がある。	数字は 0～9 アルファベットは大文字・小文字ともに利用可 記号は以下のみ利用可 ! " # \$ % & ' () * + , - . / : ; < = > ? @ [] ^ _ ` { } ~	Specification

2 情報収集: Find (Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 自社内のナレッジ または 一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 要求事項一覧

- プロジェクトオーナーの要求事項を一元管理し、プロジェクト対象可否を含め、実現方法や検証方法をトレースできる一覧表。

2.1.2 トレーサビリティマトリクス

- プロジェクトのライフサイクルを通して、プロジェクト対象となった要求事項が適切に実装/検証(テスト)されていることを確認するための仕組み。実装漏れやテスト漏れを確認すると共に、変更時の影響範囲調査にも利用される。
※ PMBOKには「要求事項の柔軟性と安定性を適切なレベルに保ち、新しい、および変化する要求事項に関係するステークホルダー全員の合意を取り付ける」方法として登場するものの、ほとんどの企業ではここまで導入していないため、必ずしも作成する必要はない。

2.1.3 レビュー計画書

- 成果物のレビュー方法、レビュー者、承認者、成果物の予定ページ数、レビューに要する予定時間などを事前に検討し、規定した計画書。(品質管理でも登場する)

2.1.4 成果物一覧

- プロジェクトで生成する成果物スコープ(ドキュメント・プログラムなど)を規定した一覧。成果物の範囲、数、内容をプロジェクトオーナーと合意するために、できるだけ具体化された粒度とする。(「基本設計書」ではなく、「○○機能基本設計書」など)

2.1.5 WBS

- プロジェクトで生成する成果物を作成するための作業を規定した一覧。一般的な「WBS」はスケジュール管理に用いるが、PMBOKガイドが定義するWBSは「プロジェクト目標を達成し必要な成果物を生成するためにプロジェクト・チームが実施する全作業範囲を階層的に要素分解したもの」としており、プログラムやプロジェクトのスケジュール、コスト、リスク、資源、技術的コントロール、及び契約上のコントロールを確実に統合するために欠かせない仕組み*としている。単に作業を階層化・一覧化したもので、スケジュールではない。
主に次フェーズで作成する成果物および実施する作業をステークホルダー間で合意するために利用する。
(その後、詳細アクティビティと担当者、スケジュールが割り当てられ、一般的なWBS化される)

*「進化するPMI標準」アンリ近藤 PMI日本支部 標準推進委員会2023年12月21日

2.1.6 役割分担表

- WBSをベースに、どの作業をプロジェクト内のどの企業/チームが担当するかを規定した表。次フェーズで作成する成果物および実施する作業の主管をステークホルダー間で合意するために利用する。

2.2 情報の収集(どのように収集するか)

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に標準的な手法があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- PMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- PMやPMOリーダーに確認する。

2.2.4 自社のナレッジまたは一般的な情報

- 自社の類似する前例などから関連する情報を検索する。
- PMBOKガイドの(2.6 デリバリー・パフォーマンス領域)の章を確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認: Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 ベースライン確定プロセスの確認

3.1.2 検収プロセスの確認

3.1.3 成果物スコープと作業スコープを確認

3.1.4 要求事項の管理状況を確認

3.1.5 ベースライン確定と検収に向けた状況を確認

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- 要求事項一覧
- WBS
- 成果物一覧
- 役割分担表
- フェーズ終了基準
- スコープ管理計画書 ※必須ではない
- レビュー計画書 ※必須ではない
- トレーサビリティマトリクス ※必須ではない

4.2 活動成果の共有・導入方法について

4.2.1 ベースライン合意の重要性に対する説明

4.2.2 スコープ定義の仕組み定義

4.2.3 ベースライン確定に向けた推進

4.2.4 作業範囲と役割分担の合意

4.2.5 検収プロセスの推進

4.3 効果と振返り(成果報告)

4.3.1 ベースライン合意の重要性に対する説明

- ベースライン確定の重要性を、プロジェクトの主要ステークホルダーが認識できている。
- 要件定義や基本設計フェーズにおいて、これまで以上にプロジェクトオーナー側のレビューが徹底され、要件/仕様が妥当か確認できている。

4.3.2 スコープ定義の仕組み定義

- 要求事項の全量が一目見て分かる状態となった。
- プロジェクト対象とした要求事項が成果物に漏れなく記載されたか把握できている。
- プロジェクト対象外とした要求事項の全量が一目見て分かる状態となっている。
- システムテストや受入テストの際に、要件/仕様の実装漏れをプロジェクトオーナーから指摘されるケースが減少している。

4.3.3 ベースライン確定に向けた推進

- フェーズ終了基準が明確となり、何が終わればフェーズを完了できるかという共通認識をプロジェクト全体で持つことができている。
- フェーズ完了に向けた準備がいつも直前に行われていたが、計画を立てて実施できるようになり、結果としてフェーズの終了遅延が減少した。また、次フェーズもスムーズに開始できるようになっている。
- 属人的に実施されていたレビューが計画立てて実施できるようになり、結果としてレビューによる遅延が減少している。
- ベースラインが合意されることにより、次フェーズ以降のスコープクリープが減少している。

4.3.4 作業範囲と役割分担の合意

- 成果物を定義することにより、成果物の全量が一目見て分かる状態となっている。
- WBSと成果物を紐付けることにより、タスク漏れが減少している。
- フェーズ開始後に作業範囲や役割分担について、企業間やチーム間で揉めることが減少している。

4.3.5 検収プロセスの推進

- 納品準備がいつも直前に行われていたが、計画立てて実施できるようになり、納品遅延や誤納品が減少している。
- 期日通りに検収され、契約面で揉めることが減少している。

進捗管理

Time Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 プロジェクトスケジュール作成支援	3
1.2.2 進捗状況を把握するための仕組み定義	3
1.2.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化	3
1.2.4 遅延の把握、対策検討と実施	3
2 情報収集:Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 マスタースケジュール	3
2.1.2 WBS	3
2.1.3 リスク管理表	3
2.1.4 課題管理表	4
2.1.5 変更管理表	4
2.1.6 テスト実施スケジュール	4
2.1.7 障害管理表	4
2.2 情報の収集(どのように収集するか)	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
3 妥当性確認:Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 マスタースケジュールやWBSに関する妥当性の確認	4
3.1.2 進捗管理ルールとルール運営に関する妥当性の確認	4
3.1.3 進捗管理会議の実施方法に関する妥当性の確認	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 プロジェクトスケジュール作成支援	5
4.2.2 進捗状況を把握するための仕組み定義	5
4.2.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化	5
4.2.4 遅延の把握、対策検討と実施	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 プロジェクトスケジュール作成支援	5
4.3.2 進捗状況を把握するための仕組み定義	5
4.3.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化	5
4.3.4 遅延の把握、対策検討と実施	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- マスタースケジュールや、スコープ管理で定義されたプロジェクトスコープを元に WBS(詳細スケジュール)を作成する。作成したスケジュールに対する進捗状況を可視化することにより、遅延や問題が発生している原因を特定し解消する。これらの活動を通じてプロジェクトを当初立てた計画通りに推進させることを目的とする。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 プロジェクトスケジュール作成支援

- 進捗管理のベースである各種スケジュール(マスタースケジュール、WBS、詳細進捗管理表等)の作成支援を行う。正しく WBSのブレークダウンを行い、各種のスケジュール間の整合性をとっていくことができていない場合が多いため、PMOが入ることにより ①実現性のあるスケジュールを作成し ②WBSの粒度を状況が把握できる適切なレベルに揃え ③マスタースケジュールから各チームの個別スケジュールの一貫性を保つ作業を行う。この活動により現場の進捗状況を可視化するためのベースを確立する。

1.2.2 進捗状況を把握するための仕組み定義

- 進捗状況を把握するための仕組みとして進捗指標を定義し、進捗管理プロセスの定義やツールの作成を行う。PMOが入り、進捗確認のためのツールやテンプレート、進捗率の考え方などを利用することにより、実績のある進捗把握の環境を速やかに構築することが可能となる。また、WBS に記載されていない課題やリスク、変更要求の対応状況も把握できるようになる。

1.2.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化

- 進捗状況の把握については、仕組みはできているものの正しい状況をチームリーダーやメンバーが報告できていない場合がある。また、そのような情報を元にした進捗会議は、実状として形だけの意味のない進捗会議になっている場合が多い。PMOが入ることにより、チームリーダーやメンバーと共に正しい定量的な進捗状況の可視化を推進する。また、意思決定ができる進捗会議になるよう会議のアジェンダを考え、ファシリテーションを実施していく。

1.2.4 遅延の把握、対策検討と実施

- 進捗報告書によくある遅延報告として、遅延事象のみ記載されて原因や対応策が記載されていない、進捗報告書に記載してある原因をそのまま鵜呑みにしてしまう、などがよく発生する。その結果、正しい対応策が打てずに、進捗の遅れを更に拡大させる恐れがある。PMOが入り、問題の本質を洗い出す客観的な進捗分析に加え、現場で発生している遅延原因の本質を見極めることによって、問題解決のスピードを速め、正しい対応策を打つことが可能となる。

2 情報収集:Find(Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 自社内のナレッジまたは一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 マスタースケジュール

- 各フェーズやマイルストーンの日程を定義した、プロジェクトのベースとなるスケジュール。

2.1.2 WBS

- 各フェーズにおける作業の詳細スケジュール。作業ごとに担当者、開始日、終了日が定義されている。

2.1.3 リスク管理表

- プロジェクトを計画通り進められない阻害要因の中で、今後起きる可能性のある懸念事項をリスクとして一覧化し、リスクごとに発生確率や影響、対応方法、対応状況を記載した資料。

2.1.4 課題管理表

- プロジェクトを計画通り進められない阻害要因の中で、既に発生している問題を課題として一覧化し、課題ごとに対応方法、担当者、対応期限、対応状況などを記載した資料。

2.1.5 変更管理表

- 確定したベースラインに対する変更要求を一覧化し、変更要求ごとに実施可否、対応方針、対応期限、対応状況などを記載した資料。

2.1.6 テスト実施スケジュール

- テストケースの実施および結果検証の予定日/実績日、実施結果、検証結果が記載された一覧。

2.1.7 障害管理表

- テストで発生した障害を一覧化し、障害ごとに対応方法、担当者、対応期限、対応状況などを記載した資料。

2.2 情報の収集(どのように収集するか)

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準を PMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門 PMOの機能がある組織では、部門 PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認:Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 マスタースケジュールやWBSに関する妥当性の確認

3.1.2 進捗管理ルールとルール運営に関する妥当性の確認

3.1.3 進捗管理会議の実施方法に関する妥当性の確認

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- マスタースケジュール(マスタースケジュールが存在しない場合)
- WBS (PMOではマスタースケジュールと整合が取れている第 1~2 レベルまでを用意)
- 進捗管理計画書(進捗管理サイクルや報告書のテンプレート、管理指標等を定義したもの)
- 進捗報告資料(前回の議事録、実績が入力された WBS、アジェンダ、進捗分析レポート、タスク関連図等)
- 議事録(決定事項・ToDo)
- 課題管理資料(更新)
- 変更管理資料(更新)
- リスク管理資料(更新)
- コミュニケーションマネジメント計画書(更新) ※会議体の定義、議事録送付先などの部分
- 障害状況報告書(PM3品質管理参照)
- 朝会/夕会資料

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 プロジェクトスケジュール作成支援

4.2.2 進捗状況を把握するための仕組み定義

4.2.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化

4.2.4 遅延の把握、対策検討と実施

4.3 効果と振返り(成果報告)

4.3.1 プロジェクトスケジュール作成支援

- 全チームの WBSが正しい粒度で作成されている。
- 進捗のベースラインである各チームの WBSが適切な頻度で更新されるサイクルができています。
- マスタースケジュールと各チームの WBSの整合性が常に保たれている。
- 各チーム間のWBSの整合性が保たれている。
- 実行可能なスケジュールとなっている。
- 次フェーズや先を見越した計画を立てることができている。

4.3.2 進捗状況を把握するための仕組み定義

- 各チームの進捗状況や WBSをサマリーする等必要なツールが整備されている。
- 成果や行動に焦点を合わせた管理になっている(管理することが目的となっていない)。
- 報告された定量的な進捗数値からボトルネックの箇所が特定できる仕組みになっている。
- 遅延の状況が進捗資料上から一目見て遅れているのか、進んでいるのかが分かる仕組みになっている。

4.3.3 定義された運用ルールに基づいた進捗管理の定着化

- 進捗管理に対する成熟度が低い場合に PMOメンバーが現場に入って、管理レベルの底上げができています。
→ 数か月後には現場のメンバーが独力で進捗報告を行えるようになっている。
- 進捗を把握するための指標や運用ルールが定着して手順通りに進捗管理が実施されている。
- 運用ルールや手順が適宜見直されて改善されている。

4.3.4 遅延の把握、対策検討と実施

- 遅延に対して正しい状況把握ができています。
→ 問題の本質が分析され正しい対策が実行できている
- 遅延リカバリーのためのアクションプランが実行可能な計画になっている。
- 現場のメンバーとの信頼関係を構築して現場で起きている問題が PMOメンバーに相談される状況になっている。

品質管理

Quality Management

【本資料の位置づけについて】

※本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 品質保証計画	3
1.2.2 品質管理計画	3
1.2.3 品質保証の推進	3
1.2.4 品質管理の推進	3
1.2.5 品質評価	3
2 情報収集:Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 品質管理計画書	3
2.1.2 目標管理シート	3
2.1.3 レビュー計画書	3
2.1.4 テスト計画書	4
2.1.5 レビュー結果記録票	4
2.1.6 品質報告書	4
2.2 情報の収集	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
2.2.4 一般的な情報	4
3 妥当性確認:Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 品質管理計画に対する妥当性	4
3.1.2 品質保証計画に対する妥当性	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 品質保証計画	5
4.2.2 品質管理計画	5
4.2.3 品質保証の推進	5
4.2.4 品質管理の推進	5
4.2.5 品質評価	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 品質管理計画	5
4.3.2 品質保証計画	5
4.3.3 品質保証の推進	5
4.3.4 品質管理の推進	5
4.3.5 品質評価	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- 成果物の品質に問題ないことを証明するには、最終的なテストの結果だけでは不十分である。プロジェクトのライフサイクルを通じ、上流から下流まで一貫した品質保証を行う必要があり、そのためには成果物に対する品質保証活動の内容や品質目標をプロジェクト開始時点で定め、フェーズごとに品質状況を定量的に把握・評価する必要がある。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 品質保証計画

- プロジェクト開始時に、フェーズの開始/終了条件や、ドキュメントやソースコードに対する標準化、レビュー計画、テスト全体計画を立案する。プロジェクトメンバーで実践できない場合、PMO自らが上位の計画を作成する。（通常はプロジェクトメンバー自身が主体的に標準化、レビュー計画、テスト計画を立案する。PMOメンバーによる実施は基本的には上位の計画までとし、詳細な計画はスキルのあるプロジェクトメンバーの有識者に依頼すること）

1.2.2 品質管理計画

- プロジェクト開始時点で、ドキュメントやシステムに対する定量化された品質目標を定義していないプロジェクトは多い。過去に蓄積した実績情報などを元に、プロジェクト開始時やフェーズ開始時に品質目標数値を決定しておくことをPMOから提案する。（IPAなどの一般的な数値を参考とし、プロジェクト固有の特性を考慮するだけでも成果は上がる）

1.2.3 品質保証の推進

- 品質保証計画に従い、レビューチェックシートの準備やレビュー会の設定、テスト実施のためのインシデント管理や障害管理プロセス導入などを実施する。また、工程完了などの主要なマイルストーン完了時に判定会を実施し、判定会に向けた情報収集や資料準備も行う。

1.2.4 品質管理の推進

- レビューやテストの進捗状況、不正箇所/不具合の対応状況を常に可視化するために定量的な管理/評価を行い、進捗会議やステアリングコミティにて品質状況を報告できる状態を常に維持する。

1.2.5 品質評価

- 品質保証計画に従い、判定会資料作成のための情報収集や、判定会資料を作成する。また、品質面で問題が生じている場合、関係者と協議しながら是正策を考案し、対応してもらうよう働き掛けていく。

2 情報収集: Find (Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。
適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 自社内のナレッジまたは一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 品質管理計画書

- 品質管理を実施するためのプロセス、ルールが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 目標管理シート

- フェーズ別、かつ、ドキュメントや機能別などに、品質目標数値（レビュー密度、テスト項目密度、バグ密度）を定義した一覧。

2.1.3 レビュー計画書

- ドキュメントやプログラムごとに、レビュー体制、方法、予定工数を定義した計画書。

2.1.4 テスト計画書

- 各テストフェーズの目的、テスト観点、実施方法を定義した全体テスト計画書と、テストフェーズごとに目的、テスト観点、実施方法詳細、実施体制、スケジュール、テスト推進の運営方法などを定義した個別のテスト計画書。

2.1.5 レビュー結果記録票

- レビュー対象成果物のボリューム（ページ数、ソースコード行数）や、レビュー時間、指摘事項数、指摘内容などのレビュー結果を記録する資料。

2.1.6 品質報告書

- フェーズ完了時など、定期的に品質評価を実施する必要がある。品質目標に対する品質結果の定量情報、乖離の理由、対応策、品質に問題がないかの考察（評価）、申し送り事項、次フェーズ以降のリスクなどを記載するための報告書。

2.2 情報の収集

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.4 一般的な情報

- PMBOKの品質マネジメントの章を確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認 : Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 品質管理計画に対する妥当性

3.1.2 品質保証計画に対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行（資料作成・合意形成・資料配布・実施確認） : Drive（Output）

4.1 作成すべき成果物の定義

- 品質管理計画書
- インシデント管理計画書（インシデント管理の章でも登場）
- インシデント管理表（インシデント管理の章でも登場）

- フェーズ開始/終了基準（品質管理計画書に含めてもよい）
- リリース判定基準（品質管理計画書に含めてもよい）
- レビュー計画書/レビュー結果記録票/レビュー結果集計表
- テスト工程ごとのテスト計画書（結合、システム、運用など）
- テスト進捗報告書（テスト実施状況/インシデント対応状況を日別でまとめたもの）
- 品質報告書（成果物の品質結果や評価を上位に報告する資料）
- フェーズ開始/完了報告書
- リリース判定結果

※PMOが担当すべき成果物をPM/PLと合意する(すべてを作成する必要はない)

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 品質保証計画

4.2.2 品質管理計画

4.2.3 品質保証の推進

4.2.4 品質管理の推進

4.2.5 品質評価

4.3 効果と振り返り(成果報告)

4.3.1 品質管理計画

- 自社内に品質管理を実施する文化がない場合、品質管理の一般的な考え方を教え、その中でプロジェクトの実情に合った品質管理プロセスを立案・導入したことを成果として報告できている。
- 品質目標値を基準に評価しているなど、既に品質管理を一定レベルで実施している場合、これまで実施・導入されてきた品質管理が一般的な指標と比較して妥当かなどを検証し、問題提起や問題の是正をした上で品質管理プロセスを立案・導入したことを報告できている。

4.3.2 品質保証計画

- 自社内に品質保証を実施する文化がない場合、品質保証の一般的な考え方を教え、その中でプロジェクトの実情に合った品質保証プロセス（標準化やレビュー計画、テスト工程定義やテスト計画など）を立案・導入したことを成果として報告できている。
- 標準化やレビュー、テストのプロセスが定着しているなど、既に品質保証を一定レベルで実施している場合、これまで実施・導入されてきた品質保証プロセスが妥当かなどを検証し、問題提起や問題の是正をした上で品質保証プロセスを立案・導入したことを報告できている。
- 通常、PMO は個別のテスト工程に対するテスト計画立案までは行わない。もしそこまで実施した場合は大いにアピールしてよい。

4.3.3 品質保証の推進

- 品質保証計画に従って、レビューチェックシートの準備やレビュー会の設定、テスト実施のためのインシデント管理や障害管理プロセス導入、判定会の設置や運営などを実施したことを報告する。プロジェクトメンバーが自発的に動けない、目が行き届かないなどのケースが多いため、PMOが主体となって推進してきたことを強くアピールできている。

4.3.4 品質管理の推進

- レビューやテストの進捗状況、不正箇所/不具合の対応状況が可視化され、進捗会議やステアリングコミティにおいて、意思決定や品質評価に必要な定量的数値がタイムリーに把握できるようになったことを報告できている。

4.3.5 品質評価

- 可視化された情報に基づいて、品質評価報告や判定会資料、テスト報告資料など、品質評価に必要な各種資料を作成したことを報告する。また、品質に問題が見つかった場合、関係者と協議しながら是正策を考案し、対応してもらうように推進できたことを報告できている。
- フェーズ完了のタイミングで第三者的な視点で「品質評価レポート」を作成することで、品質に対するマネジメントレベルをPMやPMOに報告できている。

コミュニケーション管理

Communication Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義.....	3
1.1 活動の目的.....	3
1.2 PMOとして推進する意義.....	3
1.2.1 ステークホルダーの確認.....	3
1.2.2 情報ニーズの確認.....	3
1.2.3 コミュニケーション手法の検討.....	3
1.2.4 会議体の検討.....	3
1.2.5 情報の共有.....	3
2 情報収集: Find (Input).....	3
2.1 必要な情報について.....	3
2.1.1 コミュニケーション計画書.....	3
2.1.2 コミュニケーションツール/マニュアル.....	3
2.1.3 報告書フォーマット.....	4
2.1.4 議事録フォーマット.....	4
2.2 情報の収集(どのように収集するか).....	4
2.2.1 自社内の社内標準.....	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物.....	4
2.2.3 自社内の他のプロジェクトで利用されたサンプル.....	4
3 妥当性確認: Check.....	4
3.1 必要な情報について.....	4
3.1.1 ステークホルダーの確認.....	4
3.1.2 情報ニーズの確認.....	4
3.1.3 コミュニケーション手法に対する妥当性の確認.....	4
3.1.4 会議体に対する妥当性.....	4
3.1.5 会議の運営レベル.....	4
3.2 活動方針に対する合意形成.....	4
3.2.1 合意形成.....	4
3.2.2 準備.....	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive (Output).....	5
4.1 作成すべき成果物の定義.....	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について.....	5
4.2.1 ステークホルダーの確認.....	5
4.2.2 情報ニーズの確認.....	5
4.3 効果と振返り(成果報告).....	5
4.3.1 ステークホルダーの確認.....	5
4.3.2 情報ニーズの確認.....	5
4.3.3 コミュニケーション手法の検討.....	5
4.3.4 会議体の検討.....	5
4.3.5 情報の共有.....	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- プロジェクトにはスポンサー/オーナー/メンバー/関係部署/ユーザー/協力会社など様々なステークホルダーが存在するため、「必要な情報」を「適切なタイミング」で「適切な相手」に「適切な手段」で正確かつスムーズに収集・整理して届けることが重要である。
よって、「何の情報」を「いつ」「誰に」「どのように」連携・報告するか計画し、聞き手の反応やフィードバックを受けながらコミュニケーション方法を常に最適化し、意思決定や合意形成を円滑に促進する。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 ステークホルダーの確認

- 情報連携すべき相手を属人的に判断すると、必要なステークホルダーを見落としてしまう可能性がある。
PMO が参画することで、ステークホルダー管理と連携させながらコミュニケーションすべき関係者を洗い出し、関与方法や提供すべき情報を漏れなく整理することができる。

1.2.2 情報ニーズの確認

- チーム内の状況確認が詳細に行われていない、ステアリングコミッティ向けの報告書に適切な情報が記載されていないなど、情報連携は実施していても報告内容の粒度や質に課題を抱えるプロジェクトが散見される。PMO が参画することで、各レイヤーの情報連携粒度や内容を整理するとともに、主要なステークホルダーが欲している情報を確認し、コミュニケーション計画に盛り込むことができる。

1.2.3 コミュニケーション手法の検討

- 情報連携の手段は会議だけではなく、メール、チャット、ポータルサイト、共有フォルダなど、利用するチャネルや方法は多岐にわたるため、プロジェクトの規模や関係する組織/メンバー数、拠点数、グローバル関係者の有無など、プロジェクトが置かれた環境に基づき、適切なコミュニケーション手法を提案・準備する。

1.2.4 会議体の検討

- 情報を集約・整理し、会議という「公式なコミュニケーションの場」を通じてプロジェクト内外のステークホルダーに正確かつスムーズに届けることが会議の目的である。その目的を果たすために、プロジェクトの下位(チームレベル)から上位(ステアリングコミッティ)に向けて、会議を通じてどのような情報をどのようなタイミングで共有/報告すべきか検討し、各会議のテーマ/開催スケジュール/オーナー/参加者/資料/議事録担当などを決定する。

1.2.5 情報の共有

- 会議を滞りなく実施するために、会議準備、資料作成、議事進行、意思決定支援、議事録作成を行うとともに、様々なコミュニケーションチャネルを通じてプロジェクト内に必要な情報が行き渡っているか、情報連携が行われているか目を配る。問題がある場合はPMOがコミュニケーションハブとなって関係者間を繋ぎ、情報連携や報告、協議、意思決定を支援する。

2 情報収集: Find (Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ①自社内の社内標準
 - ②自社内の他のプロジェクトで利用されたサンプル
 - ③自社内のナレッジ または 一般的な情報
 - ④既にプロジェクト内で利用されている成果物
- また、具体的なコミュニケーション計画を立てる上で、プロジェクト内の以下の情報も参考にする。
 - ①関係する組織の組織図・組織一覧 (ステークホルダー)
 - ②プロジェクトの体制図/役割責任 (ステアリングコミッティ、会議体)
 - ③ファイル管理/構成管理ツール (ファイル共有)
 - ④作業場所/拠点/サイト (コミュニケーションツール、会議体)

2.1.1 コミュニケーション計画書

- プロジェクト内外に対する情報連携のための実施方針、プロセス、ルール、会議体などが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 コミュニケーションツール/マニュアル

- メールやチャット、掲示板、ポータルサイトなどのコミュニケーションツールを利用して情報連携を実施する場合、ツールの操作方法や入力項目、ワークフローなどが記載された説明資料。

2.1.3 報告書フォーマット

- 報告会議において、進捗状況、課題やリスク・変更・障害等の発生/解消/対応状況などを報告するための資料。会議の目的によってフォーマットは異なる。

2.1.4 議事録フォーマット

- 会議のアジェンダ、提出資料、参加者/欠席者、議事内容、決定事項、持ち帰り事項など、公式なコミュニケーションである会議を記録するための資料。会議の位置づけや公開目的(発言記録、欠席者への共有、重要事項のみの備忘録など)によってフォーマットは異なる。

2.2 情報の収集(どのように収集するか)

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PM や PMO リーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- PMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他のプロジェクトで利用されたサンプル

- PMやPMOリーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認: Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 ステークホルダーの確認

3.1.2 情報ニーズの確認

3.1.3 コミュニケーション手法に対する妥当性の確認

3.1.4 会議体に対する妥当性

3.1.5 会議の運営レベル

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- コミュニケーション計画書(コミュニケーション手法/ルール、会議体など)
- コミュニケーションツールマニュアル/利用ルール
- 各会議の報告書

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 ステークホルダーの確認

4.2.2 情報ニーズの確認

4.3 効果と振り返り(成果報告)

4.3.1 ステークホルダーの確認

- これまでは関係者との調整や合意が属人的に行われていたことを認識できている。
- コミュニケーション管理を導入することで、これまで認識していなかった関係者が新たにできたことを、成果として報告できている。

4.3.2 情報ニーズの確認

- 各ステークホルダーの影響力や立ち位置、必要としている情報を明確化できたことを、成果として報告できている。
- ステークホルダーの情報ニーズを意識した会議やコミュニケーションが実現できたことを、成果として報告できている。

4.3.3 コミュニケーション手法の検討

- コミュニケーションルールが無い、またはルールが曖昧なことで問題が発生していた場合、ルールを明確化することでコミュニケーションミスが削減したことを、成果として報告できている。
- プロジェクトメンバーに伝えるべき情報をいつでも参照できる仕組みを構築し、情報がスムーズに共有できたことを、成果として報告できている。
- 報告書における記載レベルの属人化が解消され、プロジェクト全体で均質かつ明瞭な報告フォーマットが定着し、円滑な情報共有が実現できたことを、成果として報告できている。
- フォルダ構成の整理とファイル管理ルールの徹底により、最新成果物の所在が不明確となる課題を解決し、プロジェクトメンバーが必要な情報へ迅速にアクセスできる環境を構築したことを、成果として報告できている。

4.3.4 会議体の検討

- マネジメント階層のレイヤー間や、組織間/チーム間の情報連携、意思決定、合意形成を意識して会議が設置されたことを、成果として報告できている。
- 会議の目的、参加者、資料、報告フォーマットが明確化され、情報共有や議論が効率化したことを、成果として報告できている。

4.3.5 情報の共有

- アジェンダや準備依頼が事前にリマインドされることで参加者が前もって会議に臨む準備をし、会議の生産性が高まったことを成果として報告できている。
- PMOが会議をファシリテートすることでスムーズな議論、情報連携、意思決定、合意形成ができ、会議の生産性が高まったことを成果として報告できている。
- 会議レベルに応じて適切な議事録が作成され、議事内容や決定事項、持ち帰り事項が明確化されたことを成果として報告できている。
- 公式/非公式を含めて関係者間のコミュニケーション不足を感じた場合、PMOメンバーがコミュニケーションハブとして積極的に間に入り、必要な関係者を集めて話し合わせることで問題解決を推進したことを成果として報告できている。
- プロジェクト内外に情報発信が必要な場面では、会議やコミュニケーションツール上でPMOメンバー自らが積極的に情報連携し、情報の透明性を高めたことを成果として報告できている。

リスク管理

Risk Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 リスクマネジメントプロセスの定着化	3
1.2.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進	3
1.2.3 リスク識別の支援	3
1.2.4 リスクの定量的分析	3
1.2.5 継続的なリスクモニタリング	3
1.2.6 教訓の蓄積と活用	3
2 情報収集:Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 リスク管理計画書	3
2.1.2 リスク管理ツールマニュアル	3
2.1.3 リスク管理表	3
2.1.4 リスク状況報告フォーマット	3
2.2 情報の収集	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
3 妥当性確認:Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 リスク管理プロセスに対する妥当性	4
3.1.2 リスク内容に対する妥当性	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認):Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 リスクマネジメントプロセスの定着化	5
4.2.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進	5
4.2.3 リスク識別の支援	5
4.2.4 リスクの定量的分析	5
4.2.5 継続的なリスクモニタリング	5
4.2.6 教訓の蓄積と活用	5
4.3 効果と振り返り(成果報告)	5
4.3.1 リスクマネジメントプロセスの定着化	5
4.3.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進	5
4.3.3 リスク識別の支援	5
4.3.4 リスクの定量的分析	5
4.3.5 継続的なリスクモニタリング	5
4.3.6 教訓の蓄積と活用	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- プロジェクトに対する不確定要素(リスク)を識別し、予防策や発生時の対策を立て、定期的にモニタリングすることでリスクを低減させ、大きな問題が発生することを未然に防ぐ。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 リスクマネジメントプロセスの定着化

- 多くのプロジェクトではリスクマネジメントが徹底されておらず、リスクマネジメントの意義や本質を理解せずにリスク管理表を作成していることも多い。PMOが入ることにより、リスクマネジメントの意義をプロジェクト関係者に説明し、必要に応じてトレーニングを行うことで、プロジェクト現場に定着させることができる。

1.2.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進

- 既にリスクマネジメントを実施しているプロジェクトでも、プロジェクト開始時点の前提条件を「リスク」と捉え、モニタリングしていく活動は行われていないことが多い。PMOが入ることにより、「前提条件」をリスク対象とし、マネジメントを実施する(Assumption Management)。具体的には、前提条件に関する関係者との合意を図り、明文化することにより前提条件の変化のモニタリングを徹底する。

1.2.3 リスク識別の支援

- そもそも「リスク」とは何かを理解できていないため、多くのプロジェクトではリスクが何かを正しく特定することができていない。PMOが入ることにより、「プロジェクトのリスクとは何か？」をうまく引き出すための質問やツールを利用してファシリテーションを行い、プロジェクトのリスクを効率的に抽出することができる。

1.2.4 リスクの定量的分析

- リスクの発生確率やリスクが及ぼす影響度は人によって捉え方が異なり、評価に差が出ることが多い。PMOが入ることにより、識別されたリスクに対して関係者で認識を合わせ、合意の元で適切な優先度を定めることができるようになる。

1.2.5 継続的なリスクモニタリング

- 一般的なプロジェクトでは、リスク管理表の作成後にメンテナンスされないことが多い。PMOが入り、各リスクに対して適切なタイミングでモニタリングを行うことにより、リスクの変化や新しいリスクが発生していないかを継続的にモニタリングすることで、リスクマネジメントの形骸化を防ぐ。

1.2.6 教訓の蓄積と活用

- プロジェクトで発生した課題やリスクは、後のプロジェクトに対する大きな資産(ナレッジ)となる。PMOが入ることで、課題やリスクを教訓として扱い、教訓からナレッジ(リスク候補)を洗い出し、次のプロジェクトのリスクとして活用できる仕組み作りが可能となる。

2 情報収集: Find (Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 リスク管理計画書

- リスク管理を実施するための実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体などが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 リスク管理ツールマニュアル

- ツールを利用してリスク管理を実施する場合、ツールの操作方法や入力項目などが記載された説明資料。

2.1.3 リスク管理表

- プロジェクトに影響するリスクを抽出・一覧化し、有識者で影響や発生確率、対応要否、現在の状況について認識を合わせるための一覧表。

2.1.4 リスク状況報告フォーマット

- 重要リスクを上位マネジメント層に報告するための資料。進捗報告資料やステアリングコミッティ資料に含まれることが多い。

2.2 情報の収集

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門 PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- 自社のPMやPMOリーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認: Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 リスク管理プロセスに対する妥当性

3.1.2 リスク内容に対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- リスク管理計画書(実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体など)
- リスク管理ツールマニュアル
- リスク管理表(ツールがない場合の Excelフォーマット)
- リスク状況報告フォーマット

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 リスクマネジメントプロセスの定着化

4.2.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進

4.2.3 リスク識別の支援

4.2.4 リスクの定量的分析

4.2.5 継続的なリスクモニタリング

4.2.6 教訓の蓄積と活用

4.3 効果と振返り(成果報告)

4.3.1 リスクマネジメントプロセスの定着化

- リスク管理プロセスを考案し、定着化させて実際に運用されていることを成果として報告できている。
- リスク管理計画書やリスク管理表など、PMOが導入したテンプレート/ツールによって効果が出たことを成果として報告できている。

4.3.2 「前提条件」のリスクマネジメントの推進

- 前提条件がプロジェクトの主要リスクであることを理解し、意識するようになったことを成果として報告できている。
- 前提条件の状況変化をモニタリングし、プロジェクト開始時の想定が変わらないようチェックできるようになったことを成果として報告できている。

4.3.3 リスク識別の支援

- リスク分類表などリスク識別のアイデア出しを行い、議論を活性化したことを成果として報告できている。
- メンバー自身が識別した適切なリスクが挙がっていることを成果として報告できている。
- 非公式なコミュニケーションを通じて、メンバーの気づかないリスクを PMOが識別したことを成果として報告できている。

4.3.4 リスクの定量的分析

- PMOの分析手法によって、リスク感度の認識が関係者間で揃えられたことを成果として報告できている。
- 共通認識の下、リスクの優先度が可視化され、対応すべきリスクが明確になったことを成果として報告できている。
- 主要リスクを明確化し、適切に上位報告できたことを成果として報告できている。

4.3.5 継続的なリスクモニタリング

- 識別したリスクを放置せず定期的に確認し、リスク管理が形骸化しなかったことを成果として報告できている。
- リスク担当者に対して適切にリマインドを行い、リスク状況監視に対する意識付けができたことを成果として報告できている。
- プロジェクト開始時やフェーズ開始時のリスクだけでなく、実施中に新たに発生したリスクも識別できたことを成果として報告できている。
- 実施中に顕在化したリスクや消滅したリスクを速やかにクローズし、常にリスク管理表を最新の状況に保てたことを成果として報告できている。

4.3.6 教訓の蓄積と活用

- プロジェクトで発生した問題を、別プロジェクトのリスクとして活用するためのプロセスが構築できたことを成果として報告できている。
- プロジェクトで発生した問題を、別プロジェクトのリスクとして活用できたことを成果として報告できている。

ステークホルダー管理

Stakeholder Management

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルのみの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 ステークホルダー管理に対する啓発	3
1.2.2 ステークホルダー管理プロセスの定義	3
1.2.3 ステークホルダーの識別と分析	3
1.2.4 ステークホルダー管理プロセスの定着	3
1.2.5 意思決定時における活用	3
1.2.6 ステークホルダーの見直し	3
2 情報収集: Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 ステークホルダー管理計画書	4
2.1.2 ステークホルダー管理表	4
2.1.3 ステークホルダー関連図	4
2.2 情報の収集	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 他プロジェクトで利用されたサンプル	4
2.2.4 一般的な情報	4
3 妥当性確認: Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 ステークホルダー管理計画に対する妥当性	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 ステークホルダー管理に対する啓発	5
4.2.2 ステークホルダー管理プロセスの定義	5
4.2.3 ステークホルダーの識別と分析	5
4.2.4 ステークホルダー管理プロセスの定着	5
4.2.5 意思決定時における活用	5
4.2.6 ステークホルダーの見直し	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 ステークホルダー管理に対する啓発	5
4.3.2 ステークホルダー管理プロセスの定義	5
4.3.3 ステークホルダーの識別と分析	5
4.3.4 ステークホルダー管理プロセスの定着	5
4.3.5 意思決定時における活用	5
4.3.6 ステークホルダーの見直し	5

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- プロジェクトの利害関係者の役割や関与度合(スタンス)を明確化・モニタリングすることで、プロジェクトに対するステークホルダーからのネガティブな関与の低減や、ステークホルダー間の利害衝突の回避を行い、ステークホルダーをプロジェクトに対する協力者として維持し続ける。

1.2 PMOとして推進する意義

- プロジェクトは、ステークホルダーからのポジティブな関与を最大に、ネガティブな関与を最小に抑える必要がある。そのために、PMOはステークホルダー管理プロセスを構築・導入し、利害関係者を洗い出すことによりステークホルダーの可視化を行う。そして、ステークホルダーの属性に応じた戦略的なコミュニケーションを実現することで円滑な合意形成を促進し、合意形成不足が原因となる悪影響や手戻りを予防する。

1.2.1 ステークホルダー管理に対する啓発

- ステークホルダー管理はリスク管理と同様に、その効果を認識した上で実運用が定着しているケースが少ない。これは、ステークホルダー管理の重要性や納得性の高い効果を具体的にイメージできないためと考えられる。これに対し、PMOが入ることで関係者に時間をかけてステークホルダー管理の重要性を認識させるとともに、組織/プロジェクト/人に応じたテラリング具体事例を提示することにより、ステークホルダー管理の導入時に関係者の合意を得た上で進めることができる。

1.2.2 ステークホルダー管理プロセスの定義

- PMOが持っているステークホルダー管理のためのプロセスやテンプレートを利用することにより、ステークホルダーの管理プロセスを速やかに構築することができる。また、PMOが持つ運用時の注意点や過去の教訓を参考に、プロジェクト開始前～終結まで期間全体を通じて具体的な運用方法を提示/説明することができる。

1.2.3 ステークホルダーの識別と分析

- ステークホルダーが曖昧な状態とは、プロジェクトがステークホルダーを定義できず、必要なタイミングで効果的なコミュニケーションがとれない状態である。PMOが入ることでステークホルダーを識別/分析する活動を促進し、ステークホルダーが整理/明確化/認識されることで、どの範囲までをステークホルダーとして見なすか、どのようにステークホルダーとコミュニケーションを取るかなど、ステークホルダーに対するプロジェクトとしての基本合意が形成される。この基本合意に基づき、今後の管理プロセスを構築してゆく。

1.2.4 ステークホルダー管理プロセスの定着

- ステークホルダー管理プロセスを構築しても、正しく運用されないことが多い。PMOではプロセスを定義するだけでなく、アナウンスや説明を繰り返したり、実運用プロセスを実施したりすることでステークホルダー管理の目的や効果を啓発し、プロセスを定着させる。特にステークホルダー管理はその必要性や有効性について一般的なイメージが無いため、コミュニケーションマネジメントの一部として始める等のスモールスタートにより、プロセスを徐々に浸透させることが重要である。

1.2.5 意思決定時における活用

- PMOとしてステークホルダー管理情報を活用することにより、ステークホルダーの期待値をコントロールしてプロジェクトの意思決定を促進することができる。具体的にはプロジェクトの意思決定に対して後押ししてくれそうなステークホルダーへの協力要請や、反対に阻害要因となりそうなステークホルダーとの事前協議等にステークホルダー管理情報を活用することで、センシティブな調整が必要となる折衝の成功可能性を高めることができる。

1.2.6 ステークホルダーの見直し

- PMOが入ることにより見直しプロセスを構築し、新たに関与が必要なステークホルダーの識別や、異動などによる変更、会社の業績変動等の状況変化を漏れなく捕捉し、ステークホルダー管理に反映することができ、ステークホルダーのモニタリング対象を適切な状態に維持し続けることができる。

2 情報収集:Find(Input)

- ステークホルダー管理はコミュニケーション管理と関連が深いため、コミュニケーション管理と合わせて情報を収集すること。

2.1 必要な情報について

- 2.1.1 以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
① 自社内標準

- ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
- ③ 自社内のナレッジまたは一般的な情報
- ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 ステークホルダー管理計画書

- ステークホルダー管理を実施するための実施方針、プロセス、ルール、体制、会議体などが定義された計画書や実施要領。

2.1.2 ステークホルダー管理表

- プロジェクトに影響を及ぼす利害関係者を一覧化し、現在の状況、期待する役割、関与方針、関与結果の履歴を管理するための一覧表。ステークホルダー管理は他の管理とは異なり数名のプロジェクトマネジメントメンバーで運用するため、ツールではなくExcelで運用されることが多い。

2.1.3 ステークホルダー関連図

- プロジェクトを中心に、ステークホルダー同士の繋がりや関係性を図式化した資料。描き方に標準は無く、必要に応じて作成する。

2.2 情報の収集

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMOリーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- 社内PMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 他プロジェクトで利用されたサンプル

- 社内のPMやPMOリーダーに確認する。

2.2.4 一般的な情報

- PMBOKガイドの「プロジェクトマネジメントの原理・原則」の章を確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認: Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 ステークホルダー管理計画に対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- ステークホルダー管理計画書
- ステークホルダー管理表
- ステークホルダー関連図

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 ステークホルダー管理に対する啓発

4.2.2 ステークホルダー管理プロセスの定義

4.2.3 ステークホルダーの識別と分析

4.2.4 ステークホルダー管理プロセスの定着

4.2.5 意思決定時における活用

4.2.6 ステークホルダーの見直し

4.3 効果と振返り(成果報告)

4.3.1 ステークホルダー管理に対する啓発

- ステークホルダー管理の考え方や効果の説明を受けたことで、これまでは関係者との調整や合意プロセスがキーマンの勘や経験等の属人的なスキルによって行われていたことを認識してもらえたことを成果として報告できている。

4.3.2 ステークホルダー管理プロセスの定義

- 自社内でステークホルダー管理を行ったことが無い場合、実際の管理プロセス事例とその際に考慮すべきポイントやコツを伝えることで、速やかな管理プロセスの立ち上げが実施できたことを成果として報告できている。
- 一般的なプロセスの適用ではなく、社内の文化やプロジェクト状況に応じて適切なプロセスにテラリングできたことを成果として報告できている。

4.3.3 ステークホルダーの識別と分析

- ステークホルダーを明確化することで、これまで認識していなかった利害関係者が新たに識別できたことを成果として報告できている。
- これまで属人的、場当たり的に関与していたステークホルダーに対し、各ステークホルダーの影響力や立ち位置、現在の状況が明確化された上で、中長期の視点も交えて関与方針が検討できるようになったことを成果として報告できている。

4.3.4 ステークホルダー管理プロセスの定着

- ステークホルダー管理プロセスが定着し、実際に運用されていることを成果として報告できている。
- 中立の立場のPMOが介在し、組織の壁に影響されずステークホルダーをコントロールすることで、プロジェクト関係者間のコミュニケーションが円滑に進んだことを成果として報告できている。

4.3.5 意思決定時における活用

- ステアリングコミッティ等の意思決定時にステークホルダー管理を行っていたことにより、意思決定を速やかに行うことができたことを成果として報告できている。
- プロジェクト自体や、プロジェクトの進め方/スコープ/仕様/運用方針などに抵抗を感じていたステークホルダーに対し、適切なアプローチを取ることで抵抗を和らげ、意思決定や合意形成がスムーズに行えたことを成果として報告できている。

4.3.6 ステークホルダーの見直し

- ステークホルダーとしてモニタリングすべき対象を適切に維持し、潜在リスクの回避やネクストアクションに繋げていた事例を成果として報告できている。

プロジェクト立ち上げ/終結

Project Initiating/Closing

【本資料の位置づけについて】

本資料は、MSOLがプロジェクトマネジメント支援(PMO)の経験から培った標準実施方針(PM3)の一部を抜粋してご紹介する「外部公開用抜粋版」です。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

弊社(MSOL)の社内標準ナレッジ(完全版マニュアル)には、各プロセスの具体的なチェック項目、実践的な手順、標準フォーマットなどが詳細に体系化されています。詳細や自社プロジェクトへの適用にご興味がある方は、お気軽に弊社担当窓口までお問い合わせください。

目次

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義	3
1.1 活動の目的	3
1.2 PMOとして推進する意義	3
1.2.1 準備作業・準備期間の設定	3
1.2.2 プロジェクト企画の支援	3
1.2.3 プロジェクト計画の策定と合意形成	3
1.2.4 プロジェクトの評価と終結	3
1.2.5 教訓の収集と展開	3
2 情報収集: Find (Input)	3
2.1 必要な情報について	3
2.1.1 プロジェクト開始前プロセス	3
2.1.2 プロジェクト企画書	3
2.1.3 プロジェクト計画書	4
2.1.4 プロジェクト目標	4
2.1.5 ふりかえり一覧	4
2.1.6 教訓一覧／教訓シート	4
2.2 情報の収集(どのように収集するか)	4
2.2.1 自社内の社内標準	4
2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物	4
2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル	4
3 妥当性確認: Check	4
3.1 必要な情報について	4
3.1.1 プロジェクト実施可否の意思決定プロセスに対する妥当性の確認	4
3.1.2 プロジェクト企画書に対する妥当性	4
3.1.3 プロジェクト計画書に対する妥当性	4
3.1.4 ふりかえり一覧に対する妥当性	4
3.1.5 教訓一覧／教訓シートに対する妥当性	4
3.2 活動方針に対する合意形成	4
3.2.1 合意形成	4
3.2.2 準備	4
4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive (Output)	5
4.1 作成すべき成果物の定義	5
4.2 活動の成果の共有・導入方法について	5
4.2.1 準備作業・準備期間の設定	5
4.2.2 プロジェクト企画の支援	5
4.2.3 プロジェクト計画の策定と合意形成	5
4.2.4 プロジェクトの評価と終結	5
4.2.5 教訓の収集と展開	5
4.3 効果と振返り(成果報告)	5
4.3.1 準備作業・準備期間の設定	5
4.3.2 プロジェクト企画の支援	5
4.3.3 プロジェクト計画の策定と合意形成	5
4.3.4 プロジェクトの評価と終結	5
4.3.5 教訓の収集と展開	6

1 ソリューションが必要な理由と実行する意義

1.1 活動の目的

- 準備や合意形成を行わずにプロジェクトを開始すると、ゴールやスコープ、進め方に認識齟齬が発生し、正常に進められない状況になる。よって、プロジェクト開始前に十分な準備期間を設け、調査・分析・計画・合意形成を行った上で、プロジェクトを開始しなければならない。
また、プロジェクトは期限を迎えて自然に終わるのではなく、終了時に目標を達成することができたか評価し、教訓を整理して組織に蓄積する必要がある。そうすることで、プロジェクトの成功率や品質を継続的に向上させ、組織全体でマネジメントの成熟度を高めることができる。

1.2 PMOとして推進する意義

1.2.1 準備作業・準備期間の設定

- プロジェクト開始前に必要な準備をせずにプロジェクトを開始しようとするケースも見られる。通常は企画～承認～プロジェクト計画～合意形成というプロセスが必要であることを理解し、準備期間と工数を割り当てる。

1.2.2 プロジェクト企画の支援

- 通常、プロジェクトは開始前に実施内容・費用・期間に対して組織内の承認を受けていなければならない。承認を受けるためには現状課題、解決策（実施すべき事項＝目的/目標/スコープ）、費用対効果（概算費用に対するビジネス効果）、実施計画（体制/期間）を整理する「企画フェーズ」が必要で、これらが決まっていない状態でプロジェクトを開始することは避けなければならない。トップダウンで突然開始が決まったプロジェクトでも、最初に企画を行う必要がある。PMOは企画フェーズの進め方をアドバイスし、プロジェクト実施可否の意思決定を適切に行えるよう推進する。

1.2.3 プロジェクト計画の策定と合意形成

- プロジェクト開始時に主要ステークホルダーを集めてキックオフ会議を実施し、開始時点のプロジェクト計画（目的/目標/スコープ/制約・前提条件/実施方針/マスタースケジュール/体制/各種マネジメントプロセスなど）を合意してもらう必要がある。PMOはキックオフまでに必要なドキュメント（プロジェクト計画書、マスタースケジュール、体制図、各種マネジメント計画書）の作成支援や、進捗/課題/リスク/品質/変更/ステークホルダー管理などのマネジメントプロセス・ルールを整備し、関係者に周知する。

1.2.4 プロジェクトの評価と終結

- プロジェクトは終了日を迎えると自然に終わるわけではなく、終了条件を満たしているか、プロジェクト目標は達成されたか確認・評価し、終了前にプロジェクトオーナーに報告する必要がある。PMOは目標の達成状況、終了条件の未達事項、業務/後続プロジェクトに残す「申し送り事項」などを整理し、正式にプロジェクト終了イベントを開催して終結の意思決定を支援する。

1.2.5 教訓の収集と展開

- プロジェクトで得られた知見はメンバー個人の中に蓄積されるが、何も行わずにプロジェクトを終結すると、他のプロジェクトや組織全体に活用されないまま埋もれてしまう。PMOが入ることで、プロジェクトで得られたナレッジや教訓をメンバーから収集・整理し、別プロジェクトに展開するなど組織的に活用できる仕組みを構築する。

2 情報収集: Find (Input)

2.1 必要な情報について

- 2.1.1以降の成果物に対し、以下からサンプルを収集し、プロジェクトで運用しやすい方法を検討する。適用の優先度は①→④の順とするが、数種類の内容を比較して最終的に判断すること。
 - ① 自社内の社内標準
 - ② 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル
 - ③ 自社内のナレッジ または 一般的な情報
 - ④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物
- 既に実施中のプロジェクトでは④が存在するケースもある。その場合は①～③と比較しながら適切なフォーマットやプロセスとなっているか確認し、マネジメント上や運用上の支障があると判断した場合は、フォーマットやプロセスの改善を提案する。

2.1.1 プロジェクト開始前プロセス

- プロジェクト実施可否の意思決定に必要なドキュメントや組織内の承認フロー。

2.1.2 プロジェクト企画書

- プロジェクト実施前に、現状分析、課題整理、解決策検討、効果測定、対象スコープ、実施方針などを整理したドキュメント。プロジェクト実施可否判定のインプットとなる。

2.1.3 プロジェクト計画書

- プロジェクトの目的、目標、スコープ、制約/前提条件、実施計画、体制/役割、マネジメントプロセスなどを定義したドキュメント。プロジェクト立ち上げ時に必要となる。
プロジェクト終結時のインプットに利用する際は「④ 既にプロジェクト内で利用されている成果物」を確認し、プロジェクト計画書にプロジェクト終結プロセスが記載されているか確認する。記載されている場合は、そのプロセスに従って終結イベントを開催する。もし記載されていない場合、①～④の情報から終結プロセスを検討する。

2.1.4 プロジェクト目標

- 期間、規模(工数/ドキュメント数など)、品質などの観点でプロジェクト目標を定義したドキュメント。大きな観点の目標はプロジェクト計画書に記載されるが、詳細な目標を別ドキュメントで管理するケースがある。

2.1.5 ふりかえり一覧

- プロジェクトの「良かった点」「悪かった点」をフェーズやプロジェクト終了時にメンバーから収集し、整理した一覧表。

2.1.6 教訓一覧／教訓シート

- ふりかえりの中から他プロジェクトや組織全体で活用できる教訓を抜粋した一覧表や個票。抜粋しただけでなく、汎用的に利用するために記載内容を見直していることも多い。

2.2 情報の収集(どのように収集するか)

2.2.1 自社内の社内標準

- 自社内に社内標準があるか、PMやPMO リーダーに確認する。
- 社内標準をPMやPMOリーダーが認知していないケースもあるため、部門PMOの機能がある組織では、部門PMOにも確認する。

2.2.2 既にプロジェクト内で利用されている成果物

- PMやPMOリーダーに確認する。

2.2.3 自社内の他プロジェクトで利用されたサンプル

- PMやPMOリーダーに確認する。

「3 妥当性確認」や「4.2 活動成果の共有・導入」などのセクションは、社外秘のナレッジに該当するため、タイトルだけの記載に留めております。

3 妥当性確認: Check

3.1 必要な情報について

3.1.1 プロジェクト実施可否の意思決定プロセスに対する妥当性の確認

3.1.2 プロジェクト企画書に対する妥当性

3.1.3 プロジェクト計画書に対する妥当性

3.1.4 ふりかえり一覧に対する妥当性

3.1.5 教訓一覧／教訓シートに対する妥当性

3.2 活動方針に対する合意形成

3.2.1 合意形成

3.2.2 準備

4 実行(資料作成・合意形成・資料配布・実施確認): Drive(Output)

4.1 作成すべき成果物の定義

- プロジェクト運営プロセス(企画～承認～開始～終結のプロセス)
- プロジェクト企画書
- プロジェクト計画書
- ふりかえり一覧
- 教訓一覧/教訓シート

4.2 活動の成果の共有・導入方法について

4.2.1 準備作業・準備期間の設定

4.2.2 プロジェクト企画の支援

4.2.3 プロジェクト計画の策定と合意形成

4.2.4 プロジェクトの評価と終結

4.2.5 教訓の収集と展開

4.3 効果と振り返り(成果報告)

4.3.1 準備作業・準備期間の設定

- 企画フェーズを実施する習慣/カルチャーのない組織の場合、プロジェクト実施可否判断や承認プロセスの重要性に気づいてもらったことを成果として報告できている。
- 企画フェーズのプロセスやルール、承認者などの役割分担が明確化されていない場合、プロセス/ルール/役割定義を考案したことを成果として報告できている。

4.3.2 プロジェクト企画の支援

- プロジェクト企画書のテンプレートができたことを報告できている。(既にテンプレートがある場合、改善できたことを報告できている)
- 決裁までの計画/段取りが明確化され、「いつまでに」「誰が」「何を」を実施するかについて関係者の意識を合わせられたことを報告できている。
- 適切にレビューを実施することで、企画品質を向上できたことを報告できている。
- 遅延なく進められたことを報告できている。

4.3.3 プロジェクト計画の策定と合意形成

- キックオフ3点セットやマネジメント計画書のテンプレートができたことを報告できている。(既にテンプレートがある場合、改善できたことを報告できている)
- キックオフまでの計画/段取りが明確化され、「いつまでに」「誰が」「何を」を実施するかについて関係者の意識を合わせられたことを報告できている。
- 適切にレビューを実施することで、プロジェクト計画およびマネジメント計画の品質を向上できたことを報告できている。
- 遅延なく進められたことを報告できている。

4.3.4 プロジェクトの評価と終結

- プロジェクト完了報告を実施する習慣/カルチャーのない組織の場合、プロジェクト終結や承認プロセスの重要性に気づいてもらったことを成果として報告できている。
- プロジェクト終結のプロセスやルール、承認者などの役割分担が明確化されていない場合、プロセス/ルール/役割定義を考案したことを成果として報告できている。
- プロジェクト完了報告書のテンプレートや、ふりかえりシートのフォーマットができたことを報告できている。(既にテンプレート/フォーマットがある場合、改善できたことを報告できている)。
- 完了報告会までの計画/段取りが明確化され、「いつまでに」「誰が」「何を」を実施するかについて関係者の意識を合わせられたことを報告できている。
- ふりかえりを通じ、プロジェクトで得た教訓が組織やメンバーの知見になったことを報告できている。
- 適切にレビューを実施することで、完了報告の品質を向上できたことを報告できている。
- 遅延なく進められたことを報告できている。

4.3.5 教訓の収集と展開

- 教訓の収集と展開の重要性に気づいてもらったことを成果として報告できている。
- 教訓の収集/展開のプロセス/ルール/役割定義を考案したことを成果として報告できている。
- トライアルを通じ、プロジェクトやメンバーの中に埋もれていた教訓を可視化し、組織的なナレッジとして蓄積/活用できたことを成果として報告できている。
- 得られた教訓をもとに、マネジメント計画書のテンプレートやリスク分類表、チェックシートなどのマネジメント資料の内容を改善できたことを報告できている。