

Preparing a Project Plan Quickly and Effectively

プロジェクト計画書を迅速かつ効率的に準備する方法

レビュー：羽田邦雄 PMP

00:00 – 00:44

本日のウェビナーにご参加いただきありがとうございます。発表者マーク・ワルドフ氏をお迎えできうれしく思います。マークはシステム・エンジニアリング、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、システム設計、電気設計、ソフトウェア開発、システム・インテグレーション、マーケティングと企画案、法的支援、外注管理、組織プロセスの開発において44年の経験をお持ちです。直近の20年では、組織アセスメント、プロセス、トレーニング、技術およびマネジメント分野における関連インフラストラクチャーの開発および実行に関わっておられます。では発表者マーク・ワルドフ氏にお渡ししましょう。マークさん、どうぞ。

00:45 – 10:48

関与している(プロジェクトの)タイプや規模に関わらず、プロジェクト計画はあらゆるプロジェクト・マネジャーにとって重要です。計画する際に本当に苦勞するのはスケールや必要なプロセスに関わることであったり、素晴らしいプロジェクト計画書を作成するにはもちろん障害が存在するかもしれません。そういうものすべてを取り上げていきます。

(パート 1)計画書とはどういうものか、そしてその必要性について少しお話ししていきます。このような入門的な資料の内容は皆さんはすでにご存じでしょうが、プロジェクト・マネジャーがステークホルダーとやり取りする際に重要な役割を果たす理由についても後でお話します。

パート 2。よいプロジェクト計画書を作成する前に必ず存在すべきものについてお話します。やるべき重要なことがあります。ある情報が存在しなければ、独創的な計画ができるかもしれませんが、実現はしません。

パート 3 は戦術的側面です。計画へのプロセス、取るべきステップ、そして各ステップを遂行するためのヒントについてお話します。

パート 4 はより戦略的な見方についてです。あなたが組織管理者の立場だったり、プロジェクト・マネジャーとしてインフラストラクチャーの整備や組織におけるプロジェクトを管理しているのであれば、それは重要な情報となるでしょう。成功を妨げる障害を取り除きます。

では計画書とは何か、そして何故必要なのかから始めましょう。これからお話することは既に定着していて、周知の事柄だと思いますが、ここには問題があります。あなたは計画書およびその重要性について十分に理解しているかもしれません。しかし、あなたのチームや上司、時には顧客が理解していない場合は計画書の検討・実施が大きな課題になるかもしれません。一緒に仕事をしているステークホルダーに計画の重要性を伝える際、使用できるいくつかの資料を見ていきましょう。それらはあなたの取り組みとよい計画書作りをサポートしてくれるでしょう。

それに関する議論をしたり、クラスで教えたり、計画という概念がないクライアントと仕事をするとき、私はよく他の職業を例に挙げます。医療分野は確実です。医療処置や治療過程では原因を十分診断し、代替方法を検討し、最終的

に特定された治療法を計画します。飛行計画も同様です。訴訟活動に関わったことがある人がいるかもしれませんが、訴訟計画に関与したことは私の人生でとても興味深い経験でした。弁護士は、法廷での発言や証人について念入りに計画します。救急隊員は必ず一般化された計画を持っています。現場に到着したら計画を変更しなければならぬので、彼らはハイレベルな一般化された計画を状況に合わせて変更します。建設業もそうです。建設業は良い計画、計画の監視・コントロールの素晴らしい例となります。計画の重要性を伝えたいと思っているのであれば、計画が重要なその外の業界の中に例として使えるものがあるかもしれません。もちろん、家で行うことも例として挙げることができます。(スライド上に)計画を必要とするトピックが表示されています。私たちの多くにとって、計画することはごく自然なことです。経営者やステークホルダー、特にチームに対して計画の重要性と計画する本当の目的を説明する際、私生活における計画を例として取り上げることもできます。

では、計画書の重要な機能は何でしょうか。プロジェクト・マネジャーはアイデアを売り込む必要があるためマーケティング力がいります。プロジェクト・マネジャーは計画する時間やリソースがない状況に陥りやすく、人々はとにかく作業に取り掛かるよう期待されます。たいていの場合大失敗へつながります。良い計画書を作成するために重要なことは、計画書の必要性を説明することです。チームを指揮するために必ず必要です。チーム環境においてキックオフ会議後、仕事場に戻った時、自分やチーム・メンバーの役割、協力体制について疑問がわきます。ここで、チームの指揮というのが計画の主要な機能になります。進捗状況の測定も 1 つです。計画書は進捗を測定する基準になります。問題を表面化する機能もあります。よい計画書だと確信があり、ある程度その計画書通りに遂行できていれば、プロジェクトも順調に進んでいると思います。ある程度良い計画書があれば、実績とプロジェクト計画書に書かれたものとの間の大きな差異が分かるし、問題があることを示す明確な指標になります。よい点は、問題があることに気付き解決することができることです。ステークホルダーに現状を伝える手段にもなります。または皆が同じページを見ることによって、現在行っていること・行っていないこと、現状、必要なこと、必要なサポートについて共通の理解を持たせることができます。プロジェクト計画書と状況はそういうことができるフレームワークになるのです。そして、私たちの多くはビジネス管理の為に(計画書)を使用します。私が事業を運営していくつかのプロジェクトを抱えているとします。それぞれのプロジェクトには要求事項があり、そのためには計画が必要です。そして計画に対する各プロジェクトの進捗状況を評価し、費やした費用や、各プロジェクトに割当てた費用を理解する必要があります。それらはビジネスを管理する上で重要なことばかりです。計画書はそれをやっつけるコアな要素です。

プロジェクトにおいても 1 つ重要なのは期待を設定することであり、プロジェクト計画書はその重要な側面です。計画そのものおよび計画と比較した現状を伝えることで、全ステークホルダーに同じ理解を持ってもらうチャンスが生まれます。私たちが行っていることの成果、過程、各個人/プロジェクト・チーム・メンバー/その外のステークホルダーの役割について定義されたよい計画書がなければ、混乱が生じる恐れがあります。そのため計画書は、プロジェクトにおける通信手段として、そして全ステークホルダーの期待を設定するためのコア・フレームワークとなります。

そして計画書とは?皆さんはご存知だと思いますが、チーム・メンバーに伝えなければならないこともしばしばでしょう。計画書というのは、これからどのような作業が行われるのかということです。作業のスコップ、関係者、タスクの任命、サプライヤーの有無、組織との関係性の有無、各自の役割、開始日、スケジュール、各マイルストーンまでの進捗状況、チーム内におけるプロジェクトの手渡し期限、サプライヤーからの納期、サプライヤーが必要事項を必要としている日程、組織が関与してくる予定などが記載されています。

そしてもちろん資源が必要です。実際の作業、誰が行うのか、いつ開始するのかなどははっきりしたことが分からなければ資源を見積もることはできません。計画書には当然それら主要な相関する必須要素があります。

私はコースやセミナーで写真をお見せするのが好きです。これは、確かシダとアメリカツガというタイトルだったと思います。ソクラテスの言葉「イメージなしには考えは存在しない(No thought exist without an image)」が思い起こされます。ここで次のような疑問が出てきます。プロジェクトについてイメージが持っているか、プロジェクト・チームとして取るべきアクション・プランについてイメージが持っているか、ステークホルダー・経営者・顧客・サプライヤー・組織がやるべきことについてイメージを持っているか。持っている場合もあれば、そうでない場合もあります。そこでできることはビジュアルを活用することです。作業の概要や WBS は確実にビジュアルの 1 つです。ビジュアルとして活用できるものはどのようなものでしょう。プロジェクト作業のフローチャート、マイルストーンの特定はビジュアルの 1 つで、計画されたアプローチを伝える手段になります。通常スケジュールのネットワーキング・ツールとともに作成されるガント・チャートは作業量と順序設定の特定に重要なもう一つのビジュアルです。もちろん役割や責任、その他の要因を含めることが可能です。また作業のマトリックスもそうです。作業の責任者や必要な資源の見積もり、作業のアウトプットや各分野からの成果物の定義を含むマトリックスはビジュアルです。

プロジェクト組織図もビジュアルの 1 つです。計画書は図表のセットだと思ってください。先ほどシダとアメリカツガの写真を見て、ソクラテスのビジュアルについても理解しました。計画書はビジュアルのセットで、ステークホルダーにプロジェクトの計画されたアプローチを伝える手段だと考えてください。

10:49 -20:17

計画のコンテキストです。私たちはどのようなものか知っていますが、他のチーム・メンバーやステークホルダーを教育しなければならぬことがあります。(スライド)上部に形成フェーズがあります。プロジェクトには立ち上げフェーズがあります。ある時点でよい計画書が出来上がり、プロジェクトが管理し始められ、作業が実施され、最終的にプロジェクトが完遂します。計画書は立ち上げフェーズに関与し、プロジェクトの進捗に合わせアップデートされます。皆さんも初期計画が完璧で、変更の必要が全くなかったプロジェクトに出くわしたことがないですね。そのようになることは実質的に不可能です。計画書をアップデートしなければなりません。進捗するとともに調整しなければなりません。ただし終了日や予算を変更する必要があるとは限りません。変更によって終了日、最終予算や最終成果物までの過程が変わるかもしれないということです。私たちにとって、常にプロジェクト計画書を管理することは大切なことです。

では、計画書の重要性を見極め、それを組織に売り込むことについて少しお話しします。まず、計画書の作成以前に必要な情報について見ていきましょう。パート 3 は実際に使用するプロセスについてです。チームと一緒に私たちプロジェクト・マネジャーが計画書を作成するにあたり重要な情報について見ていきましょう。

計画について教えている私のコースでのいくつかの考えをここでは使っていきます。スライド左側のアイテムをご覧ください。プロジェクト定義もしくはプロジェクト憲章が必要です。どのような制約条件下でプロジェクトを実施することになるかを理解する必要があります。また成果物に対する要求事項を知る必要があります。これが主要な 3 種類の情報です。これら 3 種類の情報は我々の作業に基づいたもので、納入しようとする成果物を定義するのに役に立つでしょう。ですから成果物の定義です。一般的な例を使っていきます。(スライドに)家の見取り図があります。スライドの左側ですが、新居を探しているクライアントがいて、そこに書かれている情報を収集するとして。請負業者として私たちはニーズ、制約条件とプロジェクトの定義を最終的に家が建てられるような設計図へと変換します。私たちにとって、見取り図のような家の最終形を理解することは重要で、それにより必要な作業を理解する基礎になり、プロジェクト計画書をまとめることができるようになるのです。

では次を見てみましょう。私のセミナーやコースに参加していただいた方はご存知かもしれませんが、私がいかにプロジェクトの定義またはプロジェクト憲章(ここではプロジェクト憲章がよりの確です)に焦点を当てているかお分かりいただけるかと思います。そこに含めることができることをいくつか挙げました。実際の作業に直接適用しないものもあるかもしれませんが、多くは適用できると思います。チームを動機づけ、活気づけるためにプロジェクトのニーズと重要性を特定することは重要です。目標と成功の基準、プロジェクトにとっての成功とは、組織にとっての意義、成果物のリスト、含まれるまたは除外される作業スコープ、上層部のステークホルダーとその役割。重要な相互依存関係、そして組織・サプライヤー・経営者側から私たちが必要なもの、顧客からの導入支援、機器、ソフトウェア、人材、情報提供など、あらゆる重要な相互依存が特定されます。

プロジェクト定義の例です。あなたが組織管理者であれば、プロジェクトにこのアプローチを取って欲しいはずですが、自分自身でプロジェクト定義を作成し、プロジェクト・マネジャーに渡してもいいですし、プロジェクト・マネジャーと一緒に完成させてもいいです。もし私がプロジェクト・マネジャーで、組織内でこのようなワークシートが使用されていれば、進んで計画の準備に取り入れます。組織内でこのようなインフラストラクチャーが確立されていない場合は、私は確実にプロジェクトを定義し、このようなワークシートを記入し、経営者や主要なステークホルダーに見せます。良い計画書に基づきチームを動かすために必要な情報を収集します。

もう一つは納入しようとするものに対し何が必要で、要求事項は何かということです。家を建てるというハイレベルな例をお見せしましたが、ここで要求事項として特定されるべきことは何でしょう。製品事業に関わっていて、新しいハイブリッド車を製造するとして。その開発プロジェクトの為に特定するべきトップレベルの要求事項は何でしょう。新しいビジネス・プロセスを構築するプロジェクトにおいて、提案しようとしている何らかのプロセスにとっての要求事項は何でしょう。医療品業界にいれば、主に安全性や信頼性、そしてその外スライド上に記載されている要因に関する様々な要求事項がでてきます。それらは計画に先行して特定していかないといけません。要求事項がしっかりしているか確認してください。そしてもう 1 つは制約条件です。(スライド)上部は予算やスケジュールなど明らかな制約条件です。仕事によっては、外部の政府機関からプロジェクトに制約条件が課せられる場合があります。もちろん色々な形があります。計画に先行して追加の制約条件がでてくる場合があります。再利用(過去のプロジェクトから再利用されること)、優先事項(プロジェクトにおいて最も重要なこと)やプロジェクトに対して経営側から求められる特別なゴールなどは重要な要因になるでしょう。

そして成果物自体を定義します。家の見取り図、IT アーキテクチャー、業務用ソフトウェアのブロック図、新サービスの定義、新しい機器を分解した絵かもしれません。納入しようとしているものがどういうものかを知る必要があります。そのことによって、計画の一部として、その作業がどういうものであるかが分かるのです。

もう 1 つ重要なことで、多くのプロジェクトが失敗するところなのですが、開発モデルを考慮しないということです。プロジェクトを構築する際に、どのモデルを使用するか。スライドにありそうな例をいくつか挙げています。プロダクト開発に携っているとすれば、その作業は 1 つずつ段階を踏んでいくウォーターフォール・モデルが適切かもしれませんが。ある公園の建設が完了し、また別の公園の建設を完了させるという漸進型モデルを使用するかもしれません。私たちのモデルは、良い最終結果が出るまで製造・テスト・改良を繰り返すスパイラルまたはループ・モデルかもしれません。場合によってはそれらモデルを組み合わせたかもしれません。ソフトウェア開発の世界ではアジャイル原則とスクラムのような作業アプローチを組み合わせたり、我々自身のプロセスを実行するための XP などの基本プロセスを組み合わせたりするかもしれません。

どのプロセスを使おうとも、どんな組み合わせを使おうとも、それらはプロジェクト・チームにとって根付いたものであり、また十分理解されたものでなければなりません。最低必要なことは、プロジェクト・チーム全員に、そして特に他のステークホルダーにプロジェクトがどのように立ち上げられようとしているかについての共通イメージを持ってもらうことです。それができれば、よいプロジェクト計画書をまとめる能力が高まります。それができなければ、皆がやるべきことの別々のイメージを持っているため、計画を実行する際、共通の理解を得るのは大変難しくなります。

右側に先ほど特定した計画に先行するものが記載されています。鍵となるのはプロジェクトの定義、成果物の要求事項、制約条件、使用する開発モデルで、計画の鍵となる要素を見出してくれます。計画に先行するものを見逃したまま計画を進め、後から計画に先行すべきものが発覚した場合、計画を手直しする必要があるのは明らかで、場合によっては計画すべてを破棄し、最初からやり直さなければなりません。

20:18 – 25:20

パート 3。プロジェクト計画における戦術的側面です。計画プロセスを取り入れたいですね。(スライドに表示されているのは)計画プロセスではありません。人々が素早く動き回っていて、ステップからステップへ移っていたり、各地点でスケジュールやワークチャートに取り組んだり、WBS を仕上げたりします。それはガス分子が容器の中で乱雑に飛び回っているようです。これは計画プロセスを示しているではありません。

ここで必要なのは特性として論理的と言える段階的なアプローチです。特に計画プロセスでは情報から始まり情報で終わるわけですが、その間には重複と反復が数多く存在します。ただ、計画するためにはプロセスが必要になるのです。では簡単なプロセスを検討していきましょう。これは主要なものだけにした計画プロセスです。簡単なプロジェクトにおいてもこれらの全ステップを検討することになるでしょう。簡単なプロジェクトであれば、時間はかかりません。では各ステップを見ていきましょう。

ステップ 0 は基礎、或は指針になるようなものです。先に特定した先行情報がまだ有効かどうか確認するのです。これは重要なことです。主要な先行情報が欠けている場合は、計画が本格的に進む前にしっかり確認しましょう。

ステップ 1 はもちろん作業の概要をまとめることです。ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー(WBS)や作業概要を作成します。(スライド上の)どのフォームを使っても構いません。WBS はプロダクト志向のものに仕上げたいでしょう。WBS の各ボックスまたは要素は物理的作業の結果であり、プロダクトに関する一定の条件に基づいた作業結果です。WBS は機能的な性格を持っており、その作成は非常に重要になります。計画の心臓部分となるのです。WBS を正しく作れば、計画書はよいものになる可能性があります。WBS が間違っていれば、そこに問題が必ず発生するでしょう。

ステップ 2 はプロジェクト計画においてチームを定義することです。様々なチーム形態が可能です。プロダクトごとにチームを組成するかもしれませんが、(このプロダクトには) 4 つのパートがあります。各部分に責任を負うチームがあり、それをまとめ上げるチームももちろんあるでしょう。或は、各フェーズや専門分野ごとに組成されるかもしれません。このようなアプローチには賛否両論があるでしょう。自分のニーズに 1 番適したアプローチを選択します。プロジェクト・チームの組織が、自分が考えだし組成するもの、或は与えられたプロジェクトのものであっても、考えておく必要のある重要な事柄がいくつかあります。(スライド上の)全リストには触れませんが、明確な役割および作業の割り当ては最重要です。決定権限も重要になるでしょう。その他の箇条書きにもありますように、サブコントラクターの報告方法の定義、誰(プロジェクト・マネジャーもしくはチーム・リーダーなど) に報告するのかを定義します。チームの構造を定義することは確実に重要になります。

そして作業を順序付ける必要があります(ステップ 3)。プロジェクトのスケジュールにおいて段階的アプローチが重要であるという私のアイデアを共有したいと思います。最初のフェーズはスケジュールに対する要求事項を特定することでしょう。多分、終了日はありますね。中間の納品日や顧客によるレビューがあるかもしれません。それらは重要な要求事項と言えます。マイルストーンの特定や定義、アクティビティのフローチャート作成などは、詳細を掘り下げる前に行うハイレベルなプロジェクト・スケジュール作業です。フェーズ 1 が確立されて初めてフェーズ 2 において詳細なスケジュールのネットワークをまとめ上げます。

私は、これらの詳細をまとめるシステム設計フレームワークを持っています。フローチャートはプロジェクトを計画するよい方法です。家を建てるという簡単な例ですが、2 つのマイルストーン(プロジェクトの開始と始動期間の終了)があります。各マイルストーンはその時まで何かが完了しているかが特定され、とても重要なものになります。チームとともに 1 つのマイルストーンから次のマイルストーンへの簡単なフローチャートを作成します。大抵の場合、プロジェクト全体のフローチャートを作り上げるより、よいフローチャートやスケジュールを提供することができます。まずあるイベントから次のイベントまで作り、その後次のイベントからそれに続くイベントまで作るといった具合に取り組んでください。

25:21 – 31:20

大きなプロジェクトやいくつかチームがある場合、チームごとに別々のフローチャートを作成するのは実に価値のあることです。ここでの価値はチーム間のリンクを特定できることです。多くのプロジェクト・スケジュールがうまくいかない根本原因は、全チームの作業と各チームのフローチャートまたはスケジュールを特定することができても、重要な相互作用が特定できなければ、それらはスケジュールに埋もれてしまい、結果としてクリティカル・パスやスケジュールの問題へと発展することです。もう 1 つの鍵はマイルストーンの基準です。各マイルストーンの基準を確立し、チームによく説明しましょう。マイルストーンの終結基準がなければ、作業 A、B および C をしなければならないことを理解しているけれども、マイルストーン 1 までに作業 A が完了していなければならないことを知らないチームが出てくるかもしれません。マイルストーン 2 までに完了すればよいと考えていたかもしれません。明確に特定されたマイルストーンがあれば、適切に動きます。各マイルストーンに明確な終結基準がなければ、もしかしたら納期が遅れるプロジェクト・チームがあり、スケジュール・パフォーマンスを台無しにします。では WBS を完成させるために、家を建てる例の WBS を使います。WBS をスケジュールとコストに整合させ、WBS の最低レベルまで見た詳細なスケジュールを、通常は Microsoft Project などのスケジュールのネットワーク・ツールを使用し作成します。プロジェクト・スケジュールを作り上げる重要なステップです。

ステップ 4 と 5 です。責任分担で、これはマトリクスにするのがいいです。資源の見積りが必要です。簡単ではありませんが、WBS が十分な精度(よい資源見積もりができるレベル)になって初めて資源を見積もります。これらすべてをマトリクスに当てはめることは価値があります。プロジェクト計画の一部として私が重要と思うことの一つは、責任の所在を明らかにすることです。それを特定してみてください。プロジェクトが問題に陥る主な理由は数多くありますが、コミュニケーションも間違いなくその一因です。他にも、明確な責任が欠如しているというのがあります。その作業領域には誰が責任を持っているのか、具体的な作業結果や成果は何か等です。責任を明確にすることは素晴らしいプロジェクト計画書への道につながります。

ステップのまとめです。それぞれ見てきましたが、(スライドの)左側の先行情報は重要です。あなたの作業において意味のある先行情報一式を定義した上で、作業の概要を作成します。ですから、作業の概要はマイルストーンの特定やフローチャートを作成する助けになります。マイルストーンとフローチャートはより詳細なスケジュールのためのフレームワークもしくは 1 つのシステム・デザインとなります。作業の概要または WBS やスケジュールによって予算が必要になる資源の

ニーズが分かります。ここで述べた 4 つによって、我々が必要とするプロジェクト・チーム・メンバーがどういうものか、どういう体制がいいかを確認することができます。これは、最上位レベルのプロセスです。

もう 1 つの重要な考えは、様々な種類のプロジェクトがあるということです。修理するようなもの、家の改装のようにモデルを変えるようなプロジェクト、家や飛行機のような既存のモデルを基にする新規開発プロジェクト、バイオニックアームのような既存のモデルが存在しない新規開発プロジェクト、そして調査プロジェクトもあります。

重要なのは、これらはすべて異なるプロジェクトだということです。これらのプロジェクトは異なる場所、異なる条件で始まります。時間のある時に(スライドの)チャートをご覧になり、ご自身がどの種類のプロジェクトに携わっているか決めてください。私がチャートで特定したすべての先行条件はあなたが作業するプロジェクトに存在しますか？これらのプロジェクトはすべて異なるものから始まるため、別々の先行情報があり、プロジェクトタイプによっても、これらの先行情報はすべて異なってきます。先に確認した計画プロセスを完成させるには、このようなすべての先行情報を組み込む必要があります。

もう一つのキーとなる考えが本当に必要になるのは、どういうレベルの計画かということです。期間が短く、チームが小さく、プロジェクトの複雑さが低いプロジェクト、(スライド上の)箱の左下に位置するとします。行動のリストをまとめ、行動に移せば事足りるかもしれません。チームサイズがもう少し大きく、期間が少し長く、複雑さが増した場合、やるべき作業のフローチャート、マイルストーンそして役割をまとめればいかもしれません。小規模のプロジェクトであればそれで十分かもしれません。もちろん長期のプロジェクト、より大きなチーム、そしてもっと複雑なプロジェクトに手を広げれば、先に確認した計画内容以上のものが必要なのは明らかです。

極小プロジェクトに携わっている場合は、やっつけ仕事も可能です。ただ、先ほど特定した計画書の要素すべてについて、それらが重要と言える状況になるのは時間の問題でしょう。

31:21 - 38:00

パート 4 は計画の成功を妨げる障害を取り除くことです。障害を取り除くためにやっておきたい事はどんなことでしょうか。これはどちらかという戦略的な話です。あなたが組織において何名かのプロジェクト・マネジャーを統率する立場だったり、あなた自身がプロジェクト・マネジャーで、インフラストラクチャー関連の仕事に携わっているとします。ここでできることは、これから私がお話する障害の例を確認し、あなたの組織においてよい計画を妨げる重大な障害を取り除くことが出来ないかを検討することです。

ではそれら(障害の例)を見ていきましょう。自分自身の研究、自分や同僚の経験から特定したものです。これから各障害がどのようなものか、そしてその解決策を説明します。パート 3 で取り上げた無駄を省いた計画プロセスに加え、先述のアイデアや先行情報はどんなものか、迅速に計画を行うための無駄のないプロセスとは、そして効率的に計画するには、などを検討する時、そこには取り除くべき重大な障害が自組織内に存在するでしょう。

早速見ていきましょう。1 つは必要なところに応じ計画することです。複数のフェーズから成るプロジェクトを例として見てみましょう。もちろん、プロジェクトはそれぞれ違ったものなので、フェーズも異なります。後続の作業やフェーズは先行する作業やフェーズに基づくというプロジェクトがあるとします。この状況では最初の 1 つか 2 つのフェーズについては詳細に計画できるかもしれませんが、その後のフェーズについてはどの様な作業になるかわからないため、詳細な計画をまとめることは不可能です。ただし、残りのフェーズの概要レベルの計画をまとめることは可能です。私たちがすることは、先に進み、詳細な計画をを追加していくことです。各フェーズが完了したら、次のフェーズの詳細な計画に取り掛かります。多く

のチームが侵す 1 つの過ち(しかもそれは素早い計画を妨げるもの)は、多くの作業にまで詳細な計画を作り過ぎることです。計画を段階的に行うアプローチはとても価値があります。

もう 1 つの重要なことは実作業の知識が欠如していることです。例があります。例えば家の建設業界にいたら、プロジェクトを計画する前に仕事について知っていなければなりません。先行情報を確認し、成果物を定義し、最終的にすべての作業の概要をまとめます。もちろんその一部はスケジュールになります。

作業結果の計画と作業の計画は全く別々のものです。そして両方必要なのです。実際に作業を計画するためには、作業に精通していなければなりません。

ではどうすればいいのでしょうか。実作業の知識が欠如しているチームで作業をしているのであれば、チームの外に目を向けてみるのも良いでしょう。他の専門家に兼任してもらいサポートを受けるのも 1 つです。それは外部からのサポートかもしれません。いずれにしても、計画の先行情報が正当だと判断でき、プロジェクトの成果物を定義できるほどの十分な専門性を確保したいものです。

計画の成功を妨げる障害には、計画の役割が定義されていないということが時々あります。プロジェクト計画書をまとめる責任を持つ特別の役割や機能について、どこかに記述しているような組織に出会ったことがありません。一般的にはプロジェクト・マネジャーに計画書の責任があると思われるでしょう。ただ、多くの場合一度もそのことについて話し合われていないでしょう。ある個人が計画の責任を持っている、それが役割だと思われがちですが、場合によっては責任や役割すら存在しない場合もあります。明確に定義しましょう。とても簡単です。定義をするのはプロジェクト・マネジャーかもしれません。もし私が組織管理者であれば、皆さんが望むように私がすればいいだけかもしれません。すべてのプロジェクトにはプロジェクト・マネジャーがいます。そしてプロジェクト・マネジャーは次のことに対して責任があり、その 1 つにプロジェクト計画書をまとめることが含まれています。

複数のピア組織にまたがるプロジェクトにおいては、状況はより複雑化します。そのような場合は、明確な計画の役割・責任を明らかにしておく必要があります。それは計画に参加した各ピア組織のチーム・リーダー間で共有されるべき責任かもしれません。どのような状況であれ、計画に対する明確な役割を確立する必要があります。

計画のオーナーシップ。計画書を作成する間違っただけを言います。自分はどのように計画するか知っているチームを集め、必要な作業について訊けば、どういう作業が必要か分かる。素晴らしい WBS を作成できるし、スケジュールを作り、予算を見積もることなど、すべて一人で行うことができます。問題は、これでは私の計画書であって、チームの計画書ではないということです。計画にチームを参加させることは重要です。計画書の全体を組み立てるところから始め、チームとともに詳細を追加していくのです。各チーム・メンバーと一緒に各自の専門エリアの詳細な WBS や強力なスケジュールを作成するようお願いするかもしれません。通常、彼らの専門分野においては私より経験値が高いので、彼らの専門性を活用し、そして私は彼らのオーナーシップを育みます。そしてもちろんのことですが、全体として、複数のチーム・メンバーが共同でプロジェクト計画書をまとめ上げながらチームを形成することになります。

38:01 – 55:07

あなたは計画に対して十分なサポートが得られない環境で仕事をしているかもしれません。例えば上司や顧客からのサポートがないかもしれません。いくつかやれる重要なことがあります。あなたが管理者側にいるのであれば、良い計画が必要なことを伝えることです。良い計画書が出来上がればそのことを伝えます。もし私が管理者であれば、個人に対して計画の進捗状況を訊くでしょう。ほとんど出来上がる頃であれば、素早く目を通すことができます。もしあなた

がプロジェクト・マネジャーであれば、パート1で見たマーケティング力を向上する資料を活用するのもよいでしょう。計画書はどのようなもので、何故必要かについてチームに注目してもらいましょう。あなたがプロジェクトに関わっているチームメンバーだった場合、計画がうまくいっていないければサポートすることを申し出るのもよいでしょう。私は、計画書が重要であるという時には、自分の考えを表明することは何度もありました。

成功する計画を妨げるもう1つの障害は定義の欠如です。先ほどカバーしましたね。プロジェクト定義のワークシートまたはプロジェクト憲章をまとめることは、事務的に思えるかもしれませんが、プロジェクト定義の状況を助ける重要なことです。組織管理者や他のステークホルダーたちに何も書かれていない紙を渡し、プロジェクト定義のワークシートを作成してもらったとします。恐らくばらばらの回答が戻ってくるでしょう。それは好ましくありませんね。プロジェクト憲章やプロジェクト定義で一つに定義されていることはとても重要です。

計画するスキルが計画書作成を妨げる障害となるかもしれません。経験やトレーニングによってチームのスキルを育成することには価値があります。私のコースで使う例なのですが、飛行機に人を乗せて、離陸や周遊をさせ試行錯誤しながら操縦方法を身につけさせたりはしませんよね。大惨事になりますので。パイロット、医者、弁護士などそのようなやり方はしません。プロジェクト・マネジャーも同様です。ただ残念なことに、多くのプロジェクト・マネジャーはスキル育成の経験やトレーニング無しにプロジェクトマネジメント職に放り込まれます。そして残念な結果を生み出します。

ぜひトレーニングを検討してください。ワークショップや経験が浅い者を経験者と組ませるのもよいでしょう。外部専門家のサポートがあるというのも価値があるかもしれません。計画するスキルをチーム内で育成する方法はいくつもあるのです。

マインドセットが計画の障害となる可能性があります。私は技術者・エンジニア出身ですので、完璧なことをやりたいと思っています。計画する側に移るのに苦労しました。なぜなら計画にはたくさんのエラーがあり、計画の性質上、それは不完全なものだからです。計画はこれから行うことの見積りや推測なので、技術者気質の私にとって異質なものです。私はそれを乗り越え、完璧ではない計画書が必要なことを見つけ出す必要がありました。多くの人が、計画書は始めに作成されて、それから作業を開始すると考えていますが、計画書は更新しなければなりません。計画書がなくても作業はできる、計画書は不要だ、計画書は単に管理者のためのものだ、計画書を作成するのは時間の無駄だ、計画書はただの本だなどは計画に対する間違っただけの考えです。チームに伝えたいことの1つは、計画書は本ではないということです。(スライドに)いくつかの理由が見えると思います。誰も本を書いたり、読んだりすることは望んでいません。ですから本は更新されないのです。本ではダメなのです。先に見たように計画書は一連のビジュアル的なものと特徴づけられます。作業の概要、WBS、フローチャート、スケジュール、タスクや責任のマトリックスやエクセル、必要な資源、そしてプロジェクト組織図はビジュアルです。チームに話すとき、本を書いているわけではないことを念頭に入れておきましょう。そのことが成功への大きな障害なのです。ビジュアルを作成し、全員が最新版をみれるようにサーバーやどこかに公開します。ビジュアルは最新の状態に維持します。それが私たちの計画です。

さらに、取り組むことが可能な、実際の作業に関連するビジュアルが他にもたくさんあります。実作業のビジュアル一式と計画書のビジュアルを融合させることは生産性の高いアプローチです。チームと協力して計画プロセスを進める上で、もう1つ重要なことは、異なる個性があるということを意識しておくことです。計画書を作成する必要があると言えば、すぐに協力してくれる元来の計画者(1番目のグループ)もいれば、価値があることは理解しているけれども、作業に専念したい人々(2番目のグループ)もいます。3番目のグループは、計画は時間の無駄だ、関わりたくないと思っている、全く理解していない人々です。そこで1番目のグループは活用し、2番目のグループには改心させることを試み、3番目のグループには(別の)生産性のあることに異動させます。

計画する時間がない。組織管理者やプロジェクト・リーダーから「我々には計画しているような時間はない」と何度聞いたことでしょう。先にお話したように、他の職業を例にとります。測量士、訴訟弁護士、船の船長や飛行機のパイロットなどは計画するために時間を割きます。計画は重要なのです。プロジェクト・マネジャーに次のことを勧めます。ある人々は、プロジェクト・チームを部屋に集め、計画書が出来上がるまで閉じ込めておけばいいと言い、自分達は作業に戻ります。私は、それは悲惨なアプローチだと思います。通常、プロジェクト開始時点では、計画書を作成するほどプロジェクトの作業に関する情報が十分にそろっていません。もちろん程度の差はあります。私がプロジェクト・チームに勧めたいことは、計画書に費やす時間を毎日設けるということです。今日はプロジェクトの定義に時間をかけ、週の終わりに向けては要求事項に取り組む、といったようにです。そしてある時点で実際に WBS に取り組みます。プロジェクトに関する知識が増えるにつれて計画書に含める詳細を理解することができるようになるため、計画書に費やす時間を毎日設けてください。その日の残り時間は実際の作業にあててください。

計画にはある程度のインフラストラクチャーが必要です。計画書を迅速そして効率よく作成したいのであれば、新しいプロジェクトが開始する度にわざわざから作り直すことを組織から要求されたくありません。だからある程度のインフラストラクチャーが必要になるのです。どのようなインフラストラクチャーが必要なのかは様々です。必要になるかもしれない主要なことは、計画書のテンプレート、計画のチェックリスト、計画プロセスです。実際に次のようなものを組織は効果的に使用していました。汎用的な例を好む人々もいます。重要なのは汎用的ということです。個人に特定のプロジェクトの特定の計画書を見せた場合、プロジェクトの技術的な面に気を取られてしまい、計画書の良い特性を見逃してしまう可能性があります。もちろん、実例はポジティブに働く場合もあります。良い面もあればもう一步のものもあります。よし悪しを決めるのはリーダーに任せられます。

経験者からなるチームを形成し、教訓や過去の成功や課題を振り返り、重要になるインフラストラクチャーを確認します。立ち上げのチェックリスト、プロジェクト憲章、プロジェクト定義は確実です。一般的な作業の概要も価値があると思います。段階的なプロセスや似通った性質の反復スケジュール、反復可能なプロジェクトの汎用的なスケジュールなどは価値があります。

避けたいことの1つは複雑なインフラストラクチャーを作ることです。面倒で複雑な手順、テンプレート、ガイドはいりません。難しいのは、私たちの多くは細かい仕事を好むため、考え付く全てのことを詳細に入れてしまいがちです。難しいのは、多くの人はそこまでの詳細は望んでいないし、理解もできないかも知れません。プロジェクトに沿わない要素が一つでもあれば、全て放り出してしまうかもしれません。詳細は実質的かもしれませんが、難しくもあります。そこで無駄のないインフラストラクチャーが必要です、(スライドに)そのようなアプローチを表す写真があります。基本的なものは全てカバーし、なおかつ価値があり、十分に実質的なものが欲しいのです。そのインフラストラクチャーは作業する文化と携わっているプロジェクトの本質に合致するものでなければなりません。簡単に可視化する方法です。真ん中にペンダントがあります。左側に簡素なインフラストラクチャー、右側に実質的なインフラストラクチャーがあります。簡素なものは、簡単に開発でき、簡単に従うことができ、創造性を発揮させます。ただし、良いことを繰り返し、悪いことを避ける実質的な方向性が欠如している可能性があります。

反対に、詳細にしたり、実質的にしたりすれば、素晴らしいガイドにはなりますが、開発しにくく、また従いにくくなり、創造性を抑圧してしまう可能性があります。また実質的にしすぎると、その性質から幅広さがなくなり、携わるプロジェクト全てに当てはめることができなくなるかもしれません。

ではサマリーです。パート4のサマリーです。計画を妨げる様々な障害を詳しく見ました。皆さんも各障害について検討することをお勧めします。おそらく、あなたの組織に当てはまる障害が2、3個はあるでしょう。もしそれ以上ある場合は、1番簡単にでき、1番見返りのいいものを選び、改善のため取り組んでみてください。

パート1では計画書とその必要性について理解しました。あなた方はすでに知っていることですが、この世界には計画書は不要だと信じている人々が存在するので宣伝することは大切です。

パート2。計画の才能はあっても、先行情報が存在しなければ迅速そして効果的なよい計画書を作成できません。貧弱な先行情報に基づいて計画を開始した場合、プロジェクト・チームをたくさんの問題に巻き込むことになり、チームは計画する気を無くし、自分の作業に戻りたいと思ってしまいます。計画のためのよい先行情報が整っている場合は、状況ははるかによくなります。

パート3では無駄のない計画プロセスのステップを提供しました。重複と反復が多くありましたが、迅速そして効率よく計画書を仕上げたいのであれば、確実にそれらのステップを使用すべきです。

パート4。よいプロセスを持つことに加えて、組織内に障害があるかもしれません。それらの障害を理解し、一部でも除去することは重要です。

本ウェビナーで学んだレッスンのサマリーです。(スライドの)上部にある先行情報についてお話ししました、重要です。多くのプロジェクト・チームが時期尚早に詳細に踏み込むのを見てきました。どのようにプロジェクトを進めるか検討している段階なのに、詳細なスケジュールに取り掛かろうとする。それは失敗の重要な原因の1つです。そこで、詳細に深くかわりすぎる前に概要レベルの計画書を作成するというアイデアが生まれます。計画にチームを参加させる。彼らの専門性とオーナーシップを活用することは重要です。それが事を成し遂げる最速の方法です。適切なレベルの計画を行う。様々なレベルの計画がありました。簡単なプロジェクトに関わっていれば、すぐにでも作業に移り、週の終わりには完了しているかもしれません。少し期間が長いプロジェクトであれば、いくつかのマイルストーンを含んだフローチャートをまとめ、フローチャートの各アイテムに担当者の名前を記入し、それで終わりです。もちろん、より大規模なプロジェクトであれば、計画アプローチが必要になります。実際の作業を始める前に計画に集中する。計画書を維持する。素晴らしい計画書を作成できても、維持しなければ近いうちに計画書は古くなります。計画が古くなるや否や、計画に関連する測定基準にエラーが増え始めます。早急に計画を維持しなければ、もはや進捗状況を測定できなくなり、その結果、問題の状況やよいパフォーマンスの指標までも影響を受けます。計画書の必要性についてチームとステークホルダーを教育する。恐らくこれが最大の挑戦でしょう。そして先にお話した計画を妨げる障害を取り除くことです。

質疑応答に移る前に計画に関するいくつかの引用を紹介したいと思います。

「国際的に認められたリーダーは競争が休息している間に活動する。ニュースを観たり新聞を読んだりしているのではない。思考を巡らせ計画しているのだ。」(ロビン・S・シャーマ)

「計画に失敗すれば、失敗を計画することになる。」(アラン・ラーキン) みなさんも幾度となく聞いたことがあるでしょう。

「計画書には意味がない、計画することが(重要で)すべてである。」(ドワイト・D・アイゼンハワー) 興味深い考えですね。これらすべてが受け入れられるか定かではありませんが、プロジェクトにおいて計画書は間違いなく必要とされるものですが、計画するプロセスは行われるべきものであり、とても重要なことだと思っています。計画過程においてチームを指揮したプロジェクトを思い浮かべてください。チーム形成を行い、良いコミュニケーションを取れていました。成果物や

達成方法について討論しました。懸念を提起し、解決策を提供しました。計画が進むにつれ、プロジェクトに山ほどの有益なことが起こります。

「全ての仕事の目的は生産と達成である。いずれの場合でも汗をかき努力することはもちろんのこと、見通しを持って、体系的に、計画的に、知性や誠実さをもってなされなければならない。」(トーマス・エジソン)

「冒険とはまずい計画のことに過ぎない。」(ロアール・アムンセン) 実はそこに隠れた、良い見解があります。計画を好まない人々がいます。冒険に興奮する人々だと思います。私もプロジェクトにおける冒険に興奮したかもしれませんが、それも過去の話です。良い計画書を準備し、予期せぬ驚きははるかに少ない方がいいです。

最後の引用です。「私にとって過去の成果は気が狂ったものではない。たくさんのスキルと綿密な計画を必要とした。」(フェリックス・バウムガルトナー)

あの高さから飛び降り、急速な落下スピードに到達するなんて、なんと素晴らしい経験だったでしょうか。彼らには恐怖の遺伝子が欠如していると思いきなりになりますが、ドキュメンタリーを観た方はご存知だと思いますが、この取り組みにはもちろん詳細な計画が伴っていました。彼らは、多くの問題に立ち止まり、再度成長しました。かなりのプロジェクトマネジメント、システム・エンジニアリングが行われ、そして当然の事ながら計画もその一部でした。

それでは、いつものように、残り 5 分間ですが、できるだけ多くの質問に口頭で回答したいと思います。口頭で回答した質問も含め、すべての質問への回答をまとめ、それを掲載してもらうようにします。では頂いた質問です。

55:08 – END

1. この発表の内容はどんな種類のプロジェクトにも適用できますか。

私は間違いなくできると思います。もちろんすべてのプロジェクトは異なります。(この発表には)あらゆるプロジェクトに通用する重要な考えが含まれています。あらゆるプロジェクトに確実に適用できる内容を想定し、それを組み込んだケースを作る人もいます。ですから私の回答は「できる」です。

2. プロジェクトの全作業の何パーセントを計画に充てるべきでしょうか。

よいトピックです。これは変動します。2 年間の作業があるとします。その場合、最初の 2、3 カ月はプロジェクトについて学習している途中なのでかなり重点的に計画に時間を充てることになるでしょう。2 週間の作業の場合は、その日の午後にも計画書を作りあげたほうがいいです。そうしなければ、達成できない可能性が出てきます。これが時間枠の一般的な考え方だと思います。

3. 過大な計画、または不十分な計画を決めるものは何ですか。

良い質問です。過大な計画は仕事の完遂を脅かします。意思決定や物事を進行させることが苦手な人々がいます。計画する時間がないことについてお話しましたが、そこでのコメントに戻りたいと思います。たくさんのチームにお勧めしたいのは、計画を少しずつ毎日することです。毎日プロジェクトに取り組み、毎日少しずつ計画を行うことです。

不十分な計画ですが、それをどの様に測定しますか。計画書の必要性についてお話したスライドに戻りたいと思います。チームを指揮するため、進捗を測定するため、期待値を設定するため、その外の要求事項もあります。これらのニーズを満たせなければ、計画書は十分なサイズ・規模ではないことを示しているかもしれません。

4. 計画に関するテンプレートやサンプルを共有していただくことは可能ですか。

いくつかあります。スライドに私のウェブサイトが記載されています。ツール、テンプレート、チェックリストなどがあります。それが直接計画に関係するものかを確認してみなければなりません。まずはウェブサイトをご覧ください。ウェブサイトに載せていない資料もありますので、他のリソースも確認して、1、2 週間を目途に計画に関するダウンロード可能な資料をさらに追加するかもしれません。

5. あなたの経験からお好みの計画と実行の比率についてお話しいただけますか。

先の質問に似ていますね。私は計画と実際の作業を分けたいです。時間的なヒントは先ほどお話ししました。十分な時間が必要ですが、過分になりすぎはいけません。先ほどお話しした数字(時間)が参考になると思います。

6. 成熟度が低いと計画が不十分だと思いますか。たくさんの知識を得て、少ない時間でよい計画を行えればと思っていました。

私が思うに、結論はよい計画書が必要ということです。プロジェクト・チームにしっかり仕事をしてもらいたいの、計画において負担をかけないということが鍵となります。この発表のパート 3 で例をお見せした効率的なプロセスを開発することです。あなたにとって効率的なプロセスを開発してください。そして必要な先行情報が整っていることを確認してください。そして、それを開始点として使用し、あなたの置かれている環境においてよく作用する先行情報一式と計画のステップ一式を調整してください。

7. 新しい建物の建設と同時に新しいサービス、政府のためのビジネス(例:コールセンター)を実施する際にうってつけのマイルストーンは何ですか。

本日共有した計画の重要性、先行情報、計画プロセスと障害はどのような環境にも適用します。それらを検討してみて、まずはご自分の状況に 1 番適合するだろうものを選択してください。また一度にすべてを実施するのは難しいと思いますので、よさそうなものを選び、ご自身の環境に合わせて調整してください。

8. 計画する時間が限られている、もしくは全くない組織において、計画を行う最適な方法は何ですか。

素晴らしい質問です。これが本日最後の質問になります。計画を行うことを誰にも言わないとしても、計画のために時間を割きたいです。計画のために時間が必要な旨を顧客やマネジャーに伝え、教育する必要があります。実際の作業を行いながら、計画のために時間を割くというフェーズにすることは、時間を節約するアプローチにつながります。私の最後のコメントです。顧客やクライアントに計画のための時間と資源についてこちらの言い分を主張する際、計画書を作成しなかった過去のプロジェクトを示し、何が起きたか提示することです。

時間になりましたのでこの辺で終わりにしたいと思います。頂いた全ての質問を持ち帰り、文書での回答をウェブサイトに掲載します。

ホスト: ありがとうございます、マーク。マークはこの他にもいくつか発表していただいています。また素晴らしい発表をしていただきありがとうございます。彼の他の発表の録画も見てみて下さい。参加していただいた皆さん、ありがとうございます。今後のウェビナーでお会いできるのを楽しみにしています。皆さん良い 1 日をお過ごしください。