



プロセス思考教室

プロジェクトマネジメント研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

● 目的

- ・ 業務改革プロジェクトを成功させる

● 今回のゴール

- ・ プロジェクト管理は、業務遂行とは独立な専門知識体系であることを理解する
- ・ プロジェクト管理プロセスの全体像を知る
- ・ プロジェクト管理に使われる基礎的なツールが使えるようになる

目次

- 1. プロジェクトとは
- 2. プロジェクト管理の全体像
- 3. プロジェクト管理のツール
- おわりに

アジェンダ

名称	プロジェクトマネジメント研修
時間・場所	
定員	8名
目的	業務改革プロジェクトを成功させる
今回のゴール	プロジェクトマネジメントの進め方とツールを理解する

議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員			10分
プロジェクトとは、プロジェクトマネジメントとは	講師			15分
プロジェクトマネジメントの進め方	講師			45分
プロジェクトマネジメントのツール	講師			25分
プロジェクトマネジメントの極意	講師			15分
クロージング・気づきの共有	全員			10分

※休憩は ありません。

1. プロジェクトとは

プロジェクトとは

プロジェクトとは、
「やったことがない企画」を計画・実行し、
期限内に完了させる活動。



- ・ 繰り返しではない、1 回限りの活動
- ・ 始まりがあって、終わりがある
- ・ **目標 = 期限 + 達成基準**が定められている
- ・ 細部は、やってみないと分からない

プロジェクト管理とは



プロジェクト管理とは、
プロジェクトが、**目標**を達成できるよう
立上・計画・実行・監視・終結を
チームで確実に進めること。



- **目標 = 期限 + 達成基準** に向けて、常に監視・軌道修正する
- 「誰が・いつまでに・何をする」を決めて、実行を指示し、結果を確認し続ける

プロジェクトマネージャとは

プロジェクトの**管理専門技能**を会得した、目標達成の責任者



マネージャ ≠ プレイヤー

プロジェクト全体を 俯瞰して 計画・指示・監視

- ・ 目標共有
- ・ タスク管理
- ・ 課題管理
- ・ スケジュール管理
- ・ メンバー管理
- ・ リスク管理

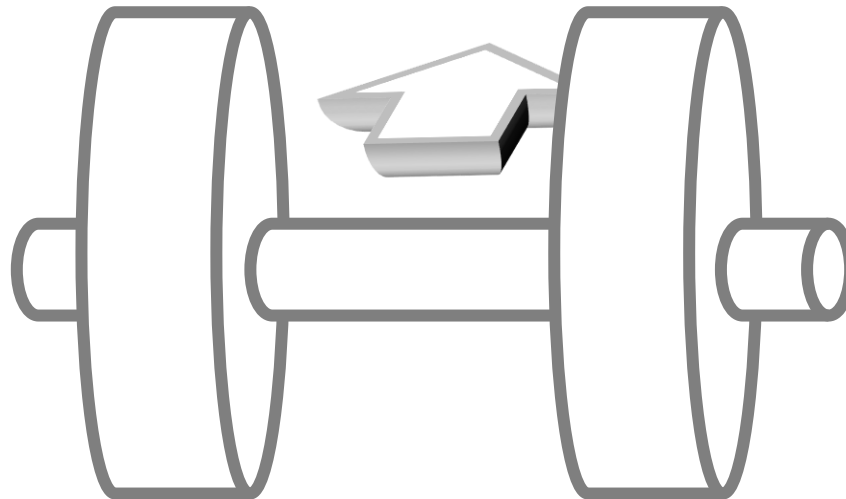
プロジェクト管理の「両輪」

「理」と「情」の両方が整わないとプロジェクトは進まない

理

情

- 方法論
- ツール
- 予実管理



- 腹落ち感
- モチベーション
- 相互理解



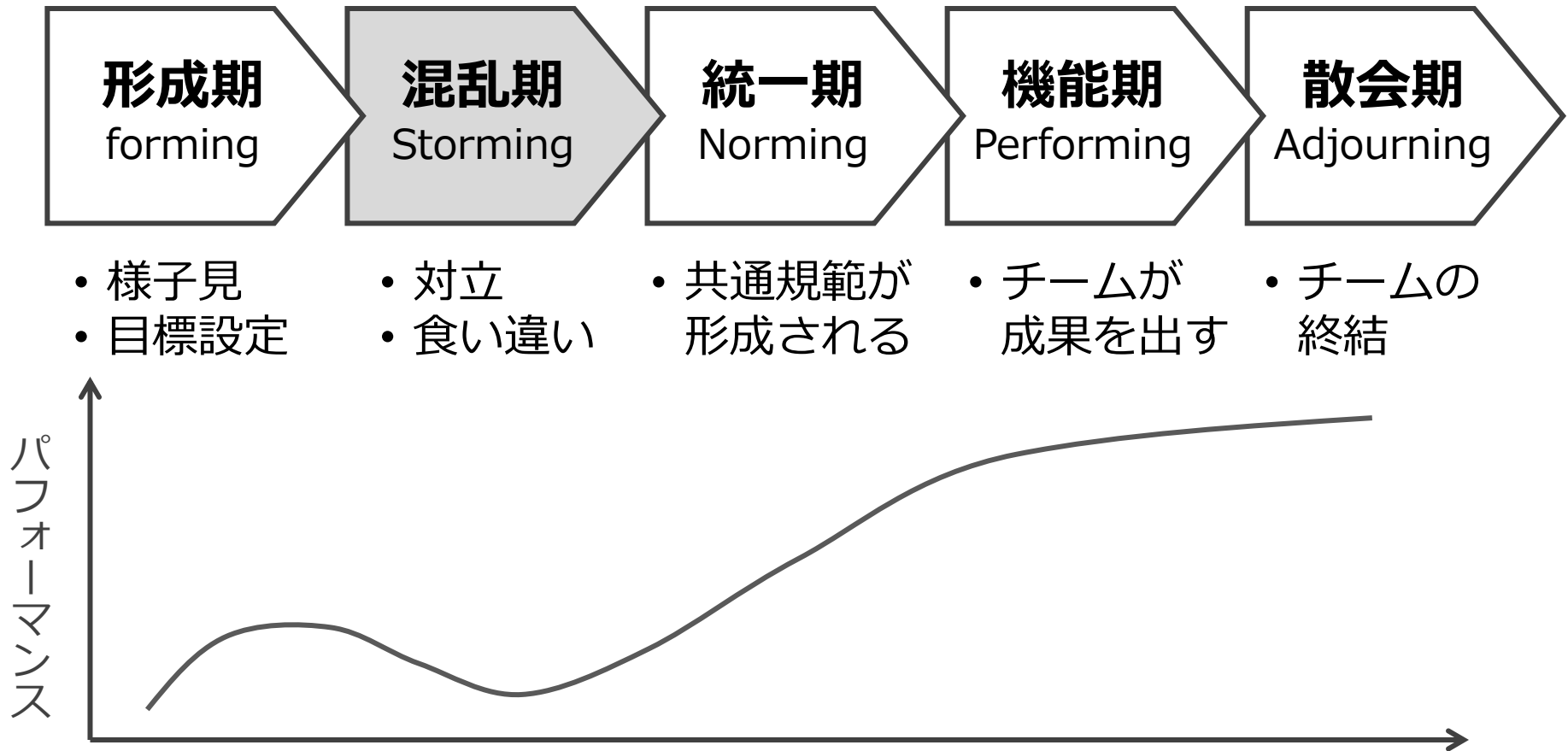
性格タイプ

メンバーの **タイプ**を知り合い、**チームワーク**を円滑に



タックマンモデル

チームが **混乱期** を経るのは **自然**なこと



- ・ 混乱期には、違いを尊重し合い、むしろ多様性を楽しむ心構えが大切
- ・ 混乱期を大過なく乗り越えるために、チームビルディングは丁寧に

本節のまとめ

- プロジェクトとは、
やったことの無い企画で
目標 = 期限 + 達成基準 が定められている
- プロジェクト管理とは、
目標を達成するよう
チームを動かす専門知識体系
- プロジェクト管理では
「理」と「情」が車軸の両輪



2. プロジェクト管理の 全体像

プロジェクト管理の全体像



10の 知識エリア

- 統合
- スコープ
- スケジュール
- コスト
- 品質
- リソース
- コミュニケーション
- リスク
- 調達
- ステークホルダー

5つの プロセス群

- 立上
- 計画
- 実行
- 監視
- 終結

プロジェクト管理の全体像



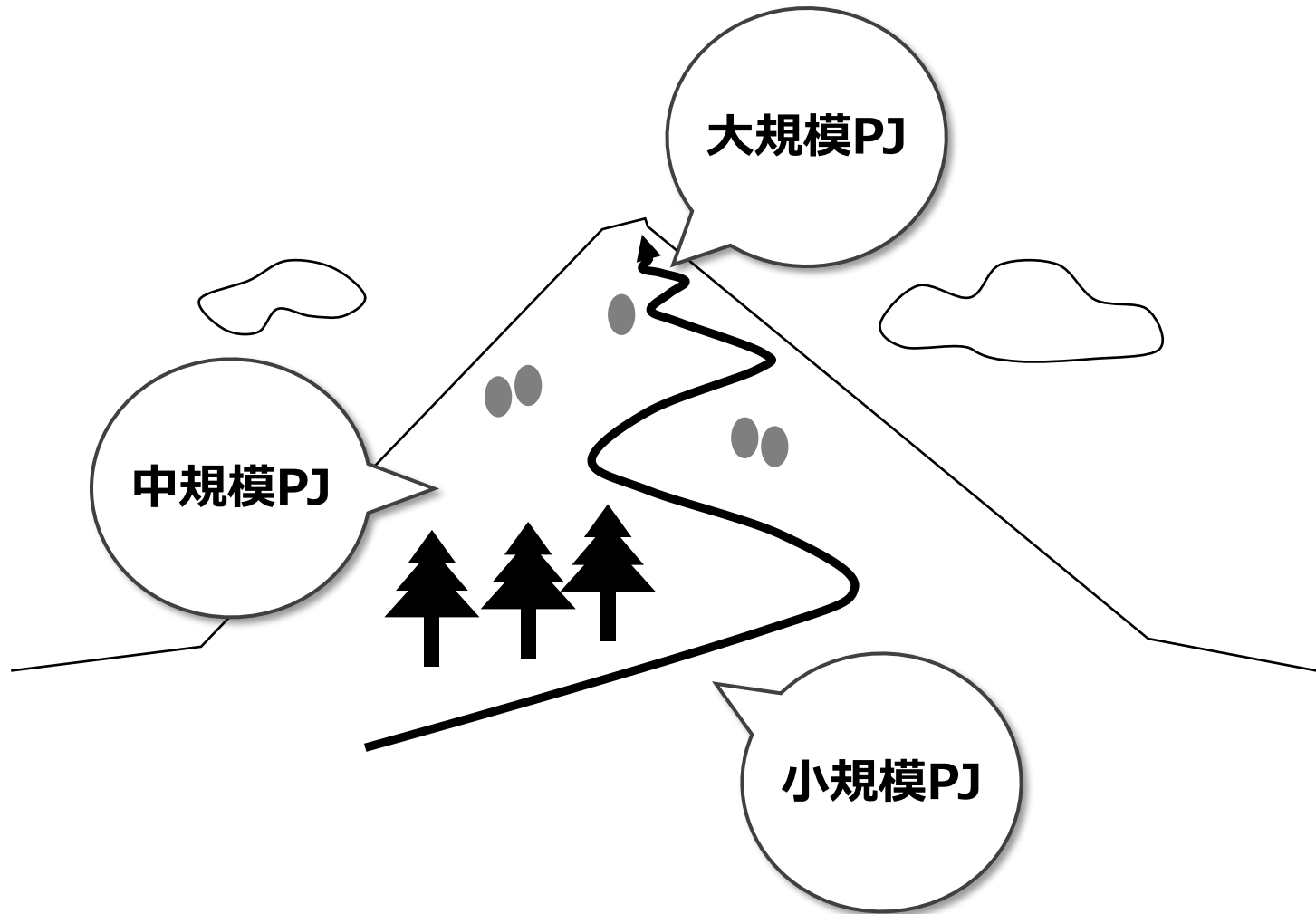
10の知識エリアと 5つのプロセス群上に、約50のプロセスを定義

PMBOK® 第6版		プロセスグループ				
		立上	計画	実行	監視	終結
知識エリア	統合	憲章作成	計画書作成	指揮・管理、ナレッジ管理	監視・コントロール、統合変更管理	終結
	スコープ		要求事項収集、管理計画、定義、 WBS作成		妥当性確認、コントロール	
	スケジュール		管理計画、アクティビティ定義・ 順序設定 ・ 所要時間見積		コントロール	
	コスト		管理計画、見積、 予算設定		コントロール	
	品質		管理計画	品質保証	コントロール	
	リソース		管理計画	資源獲得 、チーム育成・管理	コントロール	
	コミュニケーション		管理計画	管理	監視	
	リスク		管理計画、特定、定性・定量分析、対応計画	対応策実行	監視	
	調達		計画	実行	管理	
	ステークホルダー	特定	管理計画	エンゲージメント管理	エンゲージメント監視	

※WBS = Work Breakdown Structure

プロジェクトの規模

大規模PJでも通用するセオリーを、小規模PJにも活かす



プロジェクトの規模 | 文書化の厳格性

規模により**文書化の厳格性**は異なるが、管理の**基本は同じ**

プロジェクト 規模	文書化の 厳格性	プロセスグループ（フェーズ）				
		立上	計画	実行	監視	終結
大規模 (数十名～)	全ての 管理項目を 文書化	プロジェクト チャーター	全計画を 厳格に 文書化	文書通りに 実行、 進捗管理	文書通りに 監視、 変更管理	成果・ 教訓・ ノウハウを 冊子化
中規模 (十数名)	ポイントを 絞り 文書化	プロジェクト チャーター	WBSと ガント チャート	ガント チャートに 沿った 進捗管理	重点作業の 制御と 監視	簡易な 成果報告書 の作成
小規模 (数名)	最小限の 文書化	プロジェクト チャーター	成果物と マイルストーン	朝会・ 定例会等で 緊密に 進捗共有	日常的な 声掛けや 見守り	成果の 事例化や マニュアル 反映

※WBS = Work Breakdown Structure

プロジェクトの進め方



1. プロジェクトの立ち上げ

1. コアメンバの結成

- ・ 対面で、PJの目的・意義を、時間をかけて丁寧に共有する
- ・ 命令や依頼でなく、PJに対する共感を育むように腹を割って徹底的に会話する

2. プロジェクトチャーターの作成

- ・ コアメンバ全員がブレストでPJの目的とコンセプトを徹底的に検討
- ・ お互いを尊重してベクトルを揃え、合意事項をチャーターとして**文書化**

2. PJメンバーの募集・アサイン

- ・ キーマンの勧誘では上司にズバリ、〇〇さんをお願いしたい！とストレートに伝える

3. キックオフの実施

- ・ PJの目的をメンバ・関係者に丁寧に説明する（最初が肝心！）
- ・ メンバーに「力を貸してほしい！」と伝える
- ・ 自己紹介、アイスブレイク、チェックイン（メンバー全員に口を開いて貰う）
- ・ メンバーに「楽しそう」「成長できそう」と思わせることに全力を注ぐ
- ・ キックオフ実施後、参加メンバーにお礼メールを発信
- ・ メンバーを選出してくれた**上司**にも個別にお礼＆ご挨拶

チームメンバーの信頼関係を構築し、目的を合わせる

プロジェクトの進め方



2. プロジェクトの計画

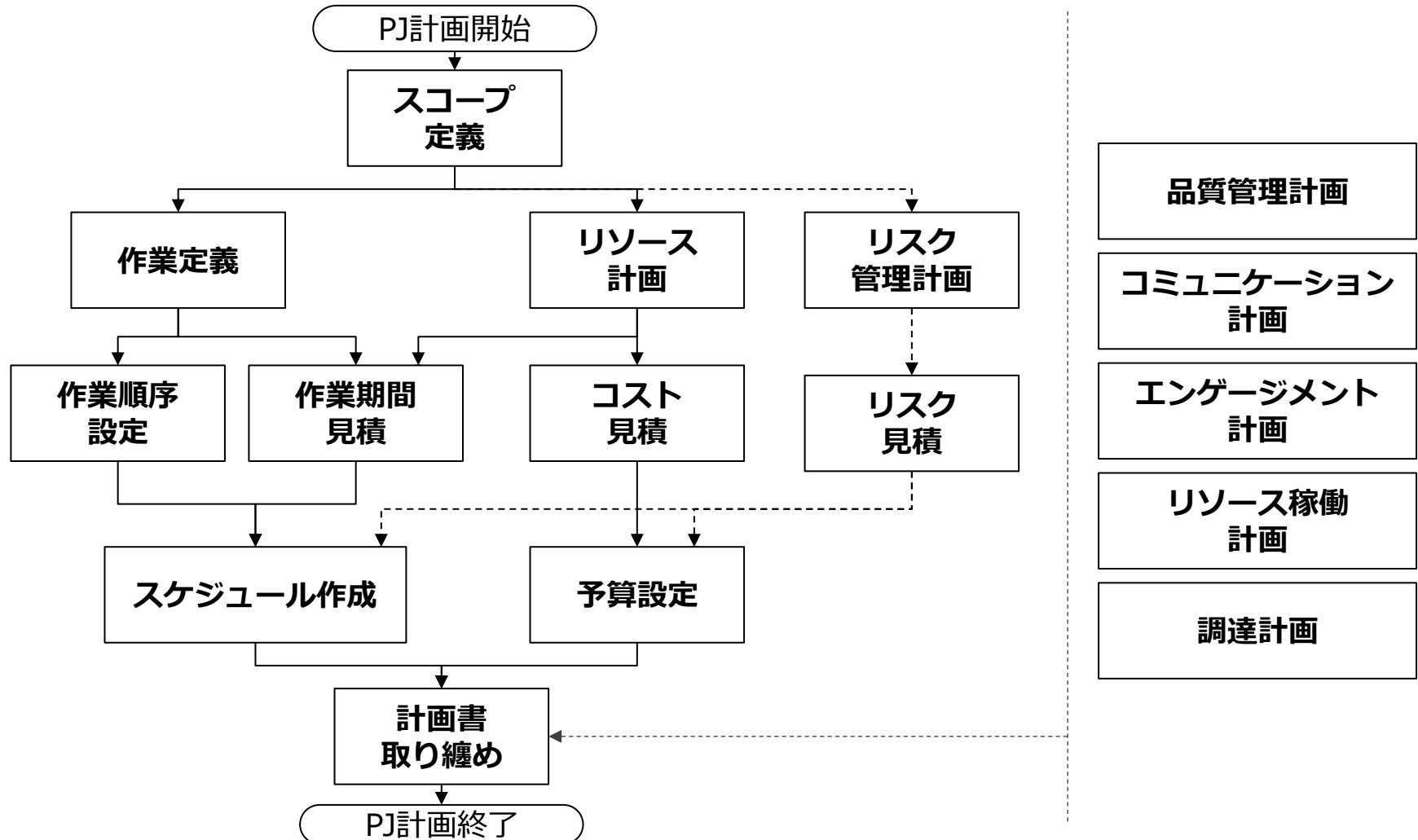
1. **スコープ**の定義
 - ・ 対象とするプロセスやシステムを具体化する
 - ・ 何が「対象外」かを明記する（次世代に回すなど）
2. **タスク一覧（WBS）**の作成
 - ・ 全員が作業をイメージできるよう、成果物とタスクを具体的に定義
3. **スケジュール表（ガントチャート）**の作成
 - ・ リスクも見込んで、余裕を持ったスケジュールに
 - ・ 余裕は個々に埋め込むのではなく、最後に一括して確保する
4. **体制・役割分担**の定義
 - ・ 自発性を促す。押し付け厳禁。
 - ・ あえてチャレンジングな役割を与えるのもアリ
5. **コミュニケーション計画**を定義
 - ・ 会議体（頻度・時間・場所など）を決める
 - ・ 情報格納場所（格納場所、ファイル命名規則）を決める

計画によってプロジェクトの成否の80%が決まる

プロジェクト計画の手順



計画の精度が、プロジェクトの成否を分ける



3. プロジェクトの実行

1. 計画に基づきプロジェクトの実行を指揮

- ・ 進捗状況・スケジュール・コストの**予実管理**
- ・ 品質保証、**ゲートレビュー**
- ・ **リソース**の管理と調達
- ・ 顕在化した**リスク**への対応策の実行

2. 人とプロジェクトを繋ぎ続ける

- ・ プロジェクトメンバーとの**コミュニケーション**
- ・ ステークホルダーの**エンゲージメント**（共感・愛着心）の維持
 - ✓ 顧客や上位者への定期的な報告

3. 組織の学習と成長を促す

- ・ チームの**育成**と管理
- ・ **ナレッジマネジメント**
（計画からのズレを日記形式で記録しておくとは後々参考になる）

計画に基づいて、丁寧に着実に実行

プロジェクトの進め方



4. プロジェクトの監視とコントロール

1. 全体状況の監視と統合変更管理

- ・ プロジェクトは「生き物」、変更はつきもの、臨機応変かつ最適に対応
- ・ タスク表は絶えず更新し「誰が、いつまでに、何を」の抜け漏れを防ぐ

2. 計画に従ってコントロール（制御）

- ・ 品質(Q)、コスト(C)、スケジュール(D)、スコープ、リソース

3. 注意深く監視して素早く対処

- ・ リスク、コミュニケーション、ステークホルダー

リスクや人は、
コントロール
できない

4. 進捗管理

- ・ 困っている人を探す。メンバ全員に目を配り、こまめに声掛けする
まず話を聞いて（傾聴）、事実を押さえてから、適切な打ち手を検討する
- ・ 遅れを非難する場ではない、解決する場。進捗管理を嫌がられたら終わり
- ・ 悪い知らせは「聞かれる前に伝える」が大原則。 **Bad News First.**

5. 問題解決

- ・ 問題は皆で知恵を出し合って検討（ブレスト）。解決法は一つではない
- ・ 意見が対立したら「プロジェクトチャーター」に立ち戻る

1 にも 2 にも、コミュニケーション！

5. プロジェクト終結

1. プロジェクトの完了を宣言

- ・ プロジェクトの開始と完了は、プロマネだけが宣言できる

2. 振り返り会の実施

- ・ プロジェクトチャーターに照らして、良かった点、改善点を洗い出す

3. 学びや教訓を文書化

- ・ プロジェクト完了報告書の作成
- ・ 定常運用に向けてマニュアルやモニタリング計画（KPI）の整備

4. お礼・ねぎらい・打ち上げ

- ・ メンバに感謝の意を伝える。直筆の手紙は喜んでもらえる。
- ・ メンバの活躍をメンバの上司に報告し、評価に反映してもらう。
- ・ 打ち上げは、感謝を伝え、サプライズを盛り込む企画を！
（ただの飲み会にしない）

「振り返り」をすることで、組織も人も成長する！

本節のまとめ

- プロジェクトのフェーズは
立上・計画・実行・監視・終結
- 大きなプロジェクトほど
文書化を重視する
- 計画フェーズで成否の80%が決まる
- 目標達成に向けた「理」と
利害関係者全員の「情」を
バランスよく制御・監視する

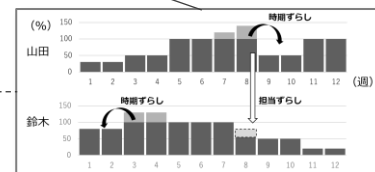


3. プロジェクト管理の ツール

立上 計画 実行 監視 終結

プロジェクトチャーター コミュニケーション計画表 リスク管理計画表

プロジェクト 受付	経費 モード	お客様の 意思と希望	お客様の 課題意識	重要事項				担当
				顧客 の希望	発生 頻度	解決 の可否	対応 の手段	
	利用モード	ネット上で 簡単に取 扱えること	ネット上で 簡単に取 扱えること	3	9	1	27	FACに 依頼
	受付け窓口	受付け窓口 の増設	メールで問 答する場 所不足	10	1	5	50	デジタル化 の強制
内容 確認	チェックシ ートの改訂	長く利用 する方の 便度向上	チェックシ ートの改訂	8	2	6	96	32名で 決定
	チェックシ ートのバ ージン	チェックシ ートの改訂	チェック・ス キルの改訂	8	1	1	94	32名で決 定
記載	顧客三ス テップ	長く利用 する方の 便度向上	チェック・ス キルの改訂	8	1	1	8	32名で決 定 RPA化
	商品説明	利用者の 利便性の不 向上	顧客希望の 改善不足	4	2	2	16	作業員と計 画に 連携



リソース稼働表

工程	作業	責任者	山田	鈴木	加藤	佐藤	山本
A1	日程計画作成	伊藤	○	○			○
B1	情報収集（社外）	伊藤		○	○		
B2	情報収集（社内）	伊藤	○	○			○
C1	提案シナリオ選択	小林		○		○	
C2	データ分析	小林	○		○		○
C3	資料作成	小林	○		○	○	

役割分担表

プロジェクト管理ツール

プロセス	ツール	目的
立上・終結	プロジェクトチャーター	プロジェクトの目的やスケジュールの明確化と関係者への周知
計画	WBS（作業構成表） (※Work Breakdown Structure)	必要な作業を盛れなく洗い出す
計画・実行	ガントチャート	進捗を管理し、遅れに即時対処する
計画	PERT図	クリティカルパスを特定する
計画	役割分担表	個人ごとの責任を明確にし、当事者として業務を遂行してもらう
計画	作業定義書	作業の目的や達成水準を明確にし、納期遅れや品質未達を防ぐ
計画・監視	リソース稼働計画	リソースが効率的に分配する。 応受援を計画し偏った過負荷を防ぐ。
計画・監視	リスク管理計画表	重要なリスクに備え、リスク発生時に速やかに対処する
計画・監視	コミュニケーション計画表	関係者との認識合わせを確実する

プロジェクトチャーター



何度でも立ち返るプロジェクトの拠り所

プロジェクト名	
解決すべき課題	スコープ
※施策ではなく「課題」を記載 ※否定的表現を使う	※本プロジェクトで「扱う」範囲と 「扱わない」範囲を明記
目標・達成基準	マイルストーン
※達成したか否か白黒ハッキリする基準 ※できる限り定量的に定義	※どのステップをいつまでに終えるか ※期日を年月日で明確に定義
背景・必要性	体制
※なぜ「いま」解決する必要があるのか ※熱意が伝わる洗練された表現で記述	※誰が何の役割で何%工数で参加するか ※プロジェクトと個人の契約として定義
改革リーダー _____ 責任者 _____ 承認日 _____	

WBS | 作業構成表

プロジェクトに必要な全作業の構造

大分類	中分類	小分類	成果物
A:設計 審査会	A1:日程計画作成	A101:スケジュール確保	日程計画表
	A2:情報収集	A201:社外・市場情報収集	市況報告書
		A202:社内調整	社内調整結果報告書
	A3:資料作成	A301:提案シナリオ選択	提案シナリオ選択肢評価表
		A302:データ分析	データ分析報告書
		A303:資料作成・査閲・承認	提案資料
	A4:設計審査会	A401:アジェンダ・開催通知	設計審査会開催通知
		A402:司会進行	議事録
		A403:議事録作成・配布	議事録

(※WBS = Work Breakdown Structure)

作業定義書

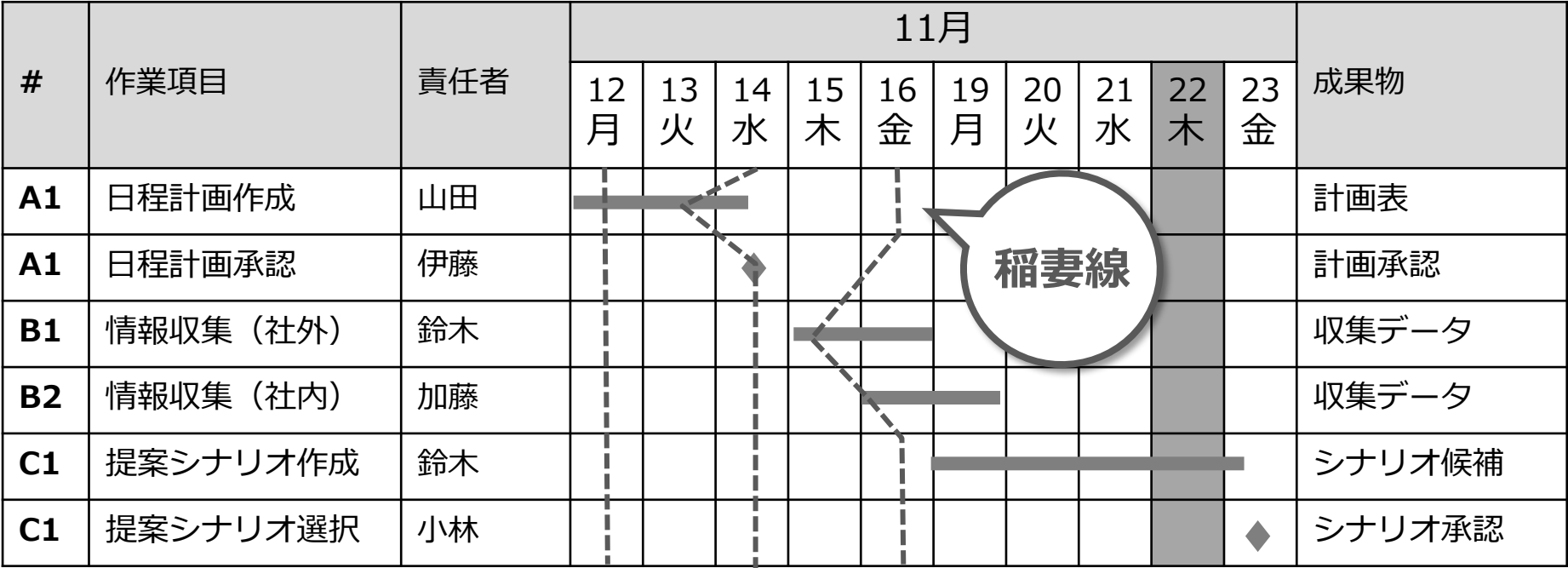
作業の前提と成果を 文書で明確に定義する

プロジェクト名	残業ゼロ化プロジェクト
プロジェクトマネージャ	日電 太郎
作成日	2018年3月1日
作業名（作業コード）	残業時間実態集計（A101）
責任者	山田 鉄臣
作業期間	2018年4月1日 ～ 2018年5月31日
作業の説明	・ 残業時間の計測計画を立てる ・ 事業部全員の残業時間を計測する ・ 部門別・個人別・日別に残業時間を集計する ・ 残業時間の傾向をグラフ化する ・ 残業時間が生じる原因を分析する
作業の成果物	日別個人別残業時間、残業要因分析報告書
完了・成功の判断基準	・ 部員の95%以上のデータを収集 ・ 残業ゼロ化に向けた具体的施策の提言作成
前提条件	管理者が業務工数入力を徹底する

ガントチャート

立上 計画 実行 監視 終結

作業の予定と実績を リアルタイムに見える化

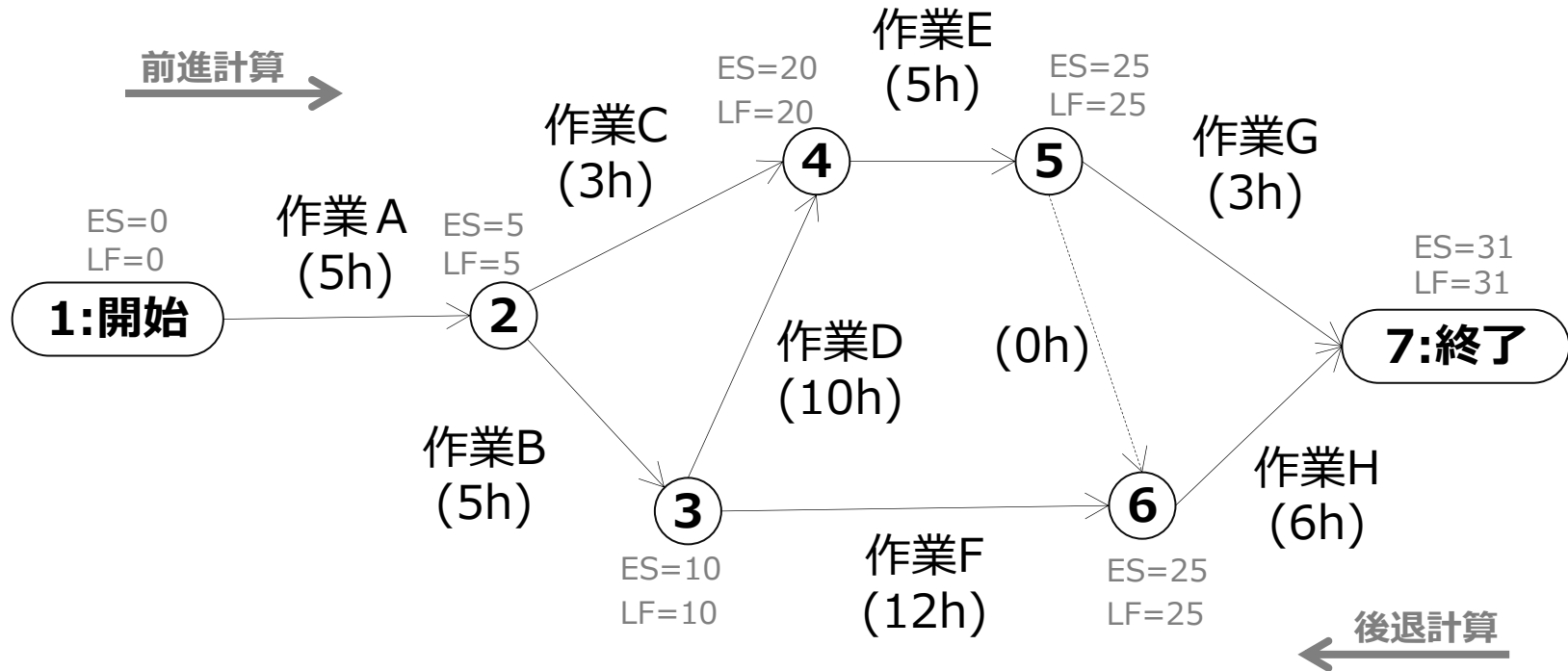


by Name
(誰が)

by Date
(いつまでに)

by Output
(何を成すか)

最も時間を要する経路を「見える化」する



- 最早開始時刻(ES) = 各結合点で最も早く始められる時刻
- 最遅終了時刻(LF) = 各結合点が遅くとも完了しなければならない時刻
- 余裕時間 = $LF - ES$
- クリティカルパス = 余裕時間 = 0の作業を開始から終了まで結んだ経路

役割分担表

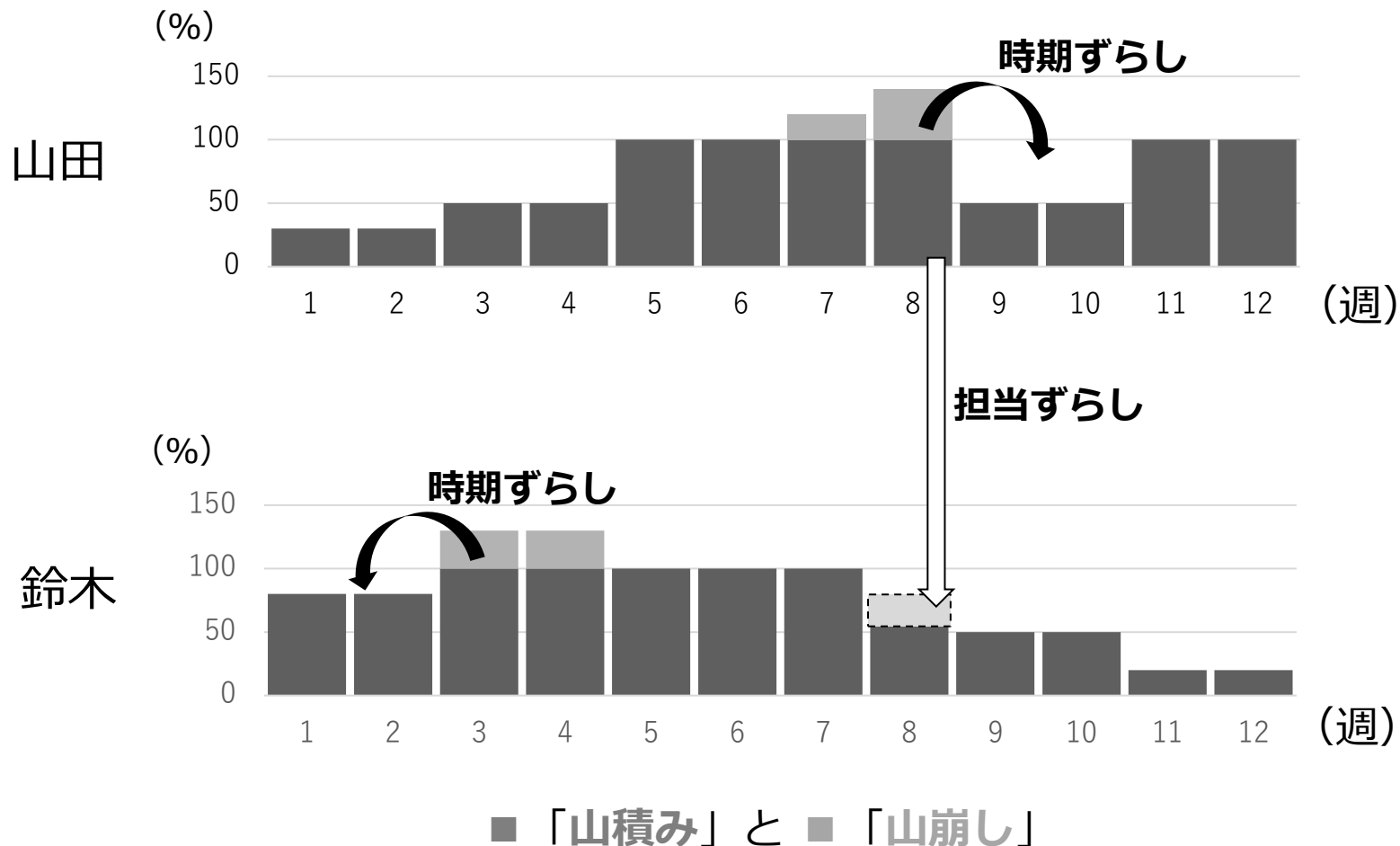
誰が、どの作業に、どんな役割を持つのかを定義する

◎…主担当、○…担当

工程	作業	責任者	山田	鈴木	加藤	佐藤	山本
A1	日程計画作成	伊藤	◎	○			○
B1	情報収集（社外）	伊藤		◎	○		
B2	情報収集（社内）	伊藤		○	◎		○
C1	提案シナリオ選択	小林		◎		○	
C2	データ分析	小林	○		◎		○
C3	資料作成	小林	○		◎	○	

リソース稼働計画

期間・人毎に工数を「**山積み**」、偏りを解消すべく「**山崩し**」



リスク管理計画表

リスクを一覧化し 定量評価し 定期的に見直す

工程	故障モード	故障の影響予測	故障の推定要因	重要度				対策
				影響の厳しさ	発生頻度	検知の難しさ	RPN (*2)	
受付	宛先誤り	差戻し工数増加	事前通知の不徹底	3	9	1	27	FAQに記載
	受付漏れ	長期間放置	メール確認不足	10	1	5	50	ダブルチェック体制
内容確認	チェック漏れ	後工程からの差戻し	チェックリスト不備	8	2	6	96	リスト定期レビュー義務化
	チェックのバラツキ	例外対応の増加	工数・スキル不足	8	1	4	32	チェックツール作成
起票	起票ミス	後工程からの差戻し	工数・スキル不足	8	1	1	8	RPA化
返信	返信漏れ	利用者の不安	担当者の注意不足	4	2	2	16	作業記録台帳に返信登録

(*1) FMEA = Failure Mode and Effect Analysis

(*2) RPN = Risk Priority Number 影響の厳しさ × 発生頻度 × 検知の難しさ

コミュニケーション計画表



効果的・効率的な 情報共有の方法 を定義する

区分	項目	計画例
会議体	・顧客報告会議	・顧客合同全体会議（月次：毎月最終週に調整）
	・上位報告会議	・ステアリング・コミッティ（月次：第三週金曜日午前）
	・チーム定例会議	・ステアリング・コミッティ事前（月次：第三週水曜日午後） ・プロジェクト全体会議（隔週：水曜日午前） ・チームミーティング（毎週：火曜日15:00） ・チーム朝会（毎日8:30）
進捗確認	・最新の予実状況 ・課題と対策案	・作業実績表（メンバー）（Excelシート：毎日退社時） ・課題管理表（リーダ）（Excelシート：毎日退社時） ・週報（メンバー→リーダ）（メール：月曜日提出） ・週報（リーダ→PM）（メール：火曜日提出） ・月報（PM→ステコミ）（メール：最終週水曜日提出）
情報基盤	・情報伝達手段（フロー）	・メーリングリスト（メンバー全員） ・メーリングリスト（ステアリング・コミッティ全員） ・プロジェクトWebサイト ・プロジェクトSNS（Microsoft TEAMS） ・プロジェクトルーム掲示物（進捗・KPI予実管理・イベント通知） ・電子会議（Zoom）（遠隔地・テレワーク対象者との会議） ・社内メール（紙文書等の送付）
	・情報蓄積手段（ストック）	・プロジェクトファイルサーバ（アクセス制限付き）（BOX） ・プロジェクトWiki（ノウハウ、ツールの蓄積） ・キャビネ（紙ファイル、ワークショップ成果物などの保管） ・アーカイブ（BCP用、PJ重要資産の遠隔地倉庫保管）

おわりに

計画が正しいなら
プロジェクトの成否は
日常管理に尽きる

日常管理の極意（7箇条）

1. **いつまでに**(byDate:日付) **誰が**(byName:個人) **何を**(byOutput:成果物) : 解釈の余地が無いよう具体化した上で、タスクを指示する。
2. **Bad News First** : 悪い情報ほど早くエスカレーションし、チームでリカバリする雰囲気を作る。問題が生じるのは当たり前、隠すことが罪。問題を報告してきた人を、決して責めない、むしろ称揚する。
3. **必要十分な情報だけ収集する** : 利用しきれない量の報告を求めない。活用もフィードバックもしない報告は、ムダだし、報告者の心を傷つける。
4. **良いゴールイメージを持つ** : 毎月・毎週・毎日の良いゴールイメージを描き前向きに仮説と検証のサイクルを回し、常に明るく軌道修正し続ける。
5. **目に見えるものだけを信じる** : 目に見え 手でさわれる事実 だけを信じる。口頭での「大丈夫です、ちゃんとやっています」を 鵜呑みにしない。規模の大きな組織であるほど、仕事は文書と証拠で積み上げる。
6. **まず相手の話を聞く** : 自分の意見を言う前に、先ずメンバーの意見に耳を傾ける（傾聴する）。コミュニケーションの質と量を増やし、心理的安全性を高め、信頼残高をキープする。
7. **失敗は必ず次に活かす** : 失敗は「改善機会の発見」。
失敗は許容されても、再発防止の努力を怠ることは許されない。
失敗を記録し、真因分析・再発防止・プロセス改善を繰り返す。

日常管理の極意

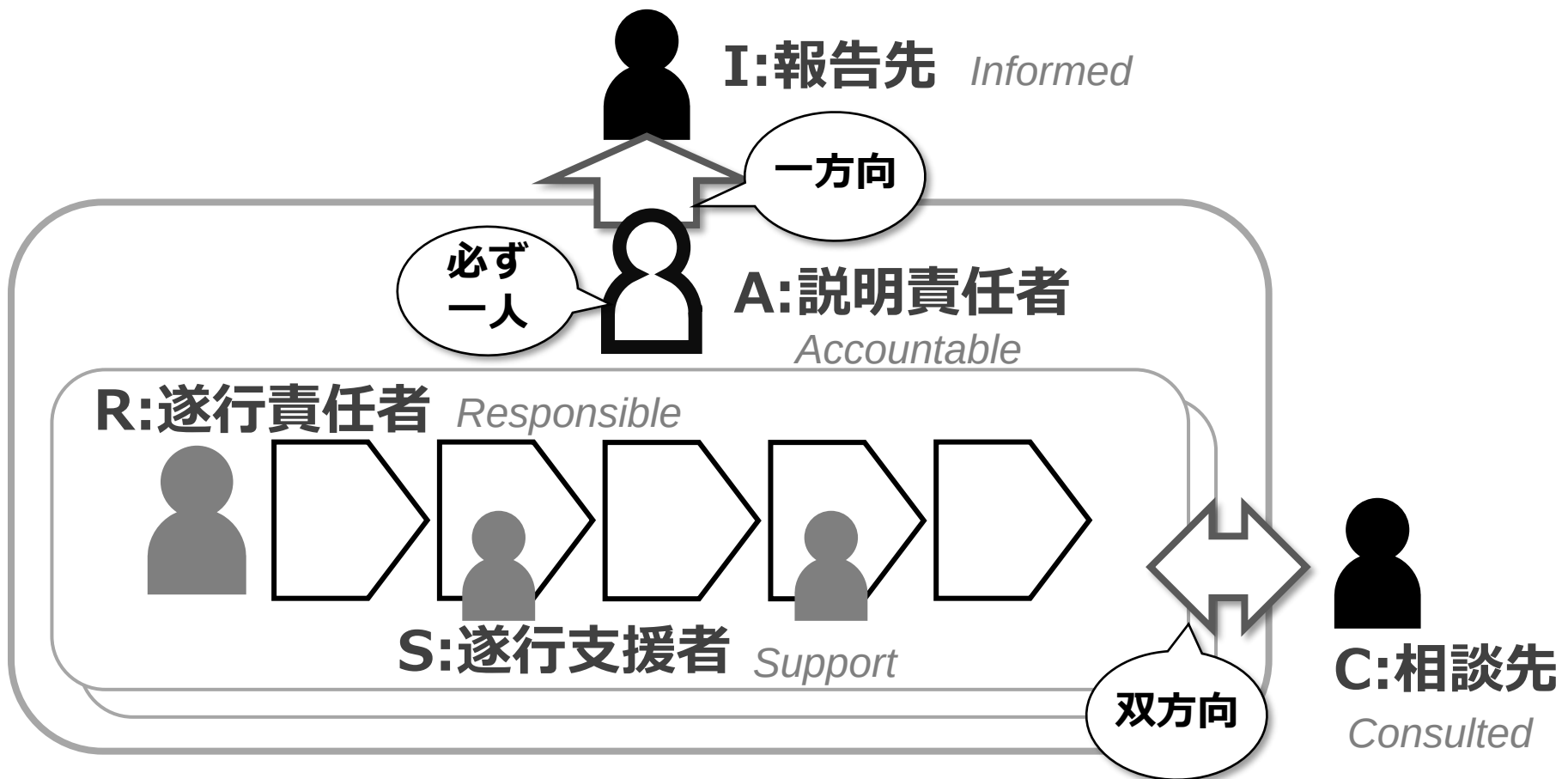
タスクの定義	決め方	OK	NG
いつまでに	by Date 納期は 日付 で	○月○日	×来月初旬 ×速やかに
誰が	by Name 担当は 個人名 で	山田	×人事部全員 ×山田・佐藤
何を	by Output 成果は 具体物 で	定型報告書	×口頭で報告 ×注意徹底

まとめ

- プロジェクト管理は
専門知識体系である
- プロジェクト管理のプロセスは
立上・計画・実行・監視・終結
- プロジェクト管理のツールを使いこなす
チャーター・WBS・ガントチャート 等
- 日常管理の極意は
いつまでに・誰が・何をするかを決める

参考資料

プロジェクトにおける個々人の役割定義



RACIS図 | 例

タスク	鈴木	佐藤	山田	伊藤	田中	高橋
戦略定義	A/R	I	I		I	C
市場調査	A	R			S	
要件定義	A	R		I		I
事業計画策定	C	A/R	R	S		I
事業開発		A	R			
事業管理	I	A	R			
商品設計			A	R	I	C
商品開発			A	R		
商品サポート	I	I	A	R	S	

PDCAサイクル

生産管理における 継続的改善手法

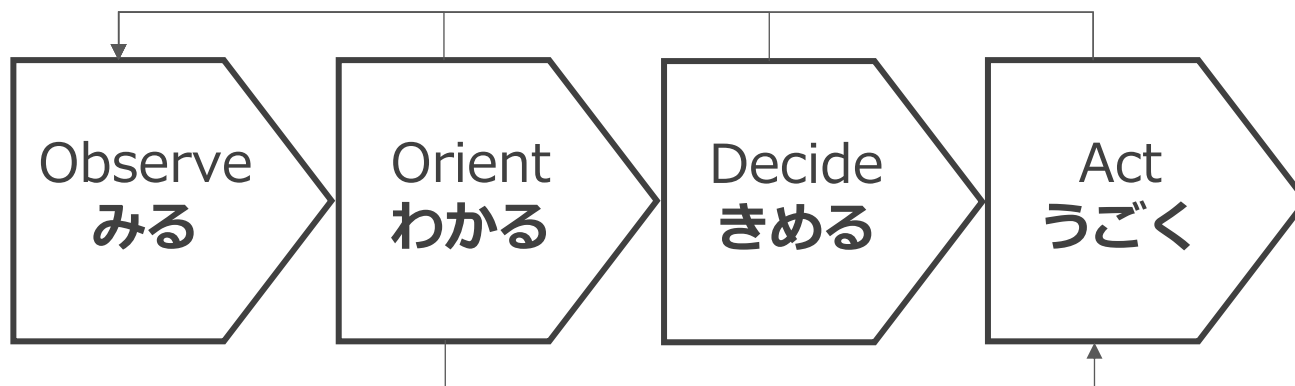


- トップダウンの管理に有効
- P.計画 の精密さが鍵
- P.計画→C.評価 = 仮説→検証
- A.改善 を忘れずに

※ 第二次大戦後、デミング博士の講演を聞いた日本人が提唱

OODA^{ウーダ}ループ

不確定な状況でも迅速・自律的に意思決定・行動

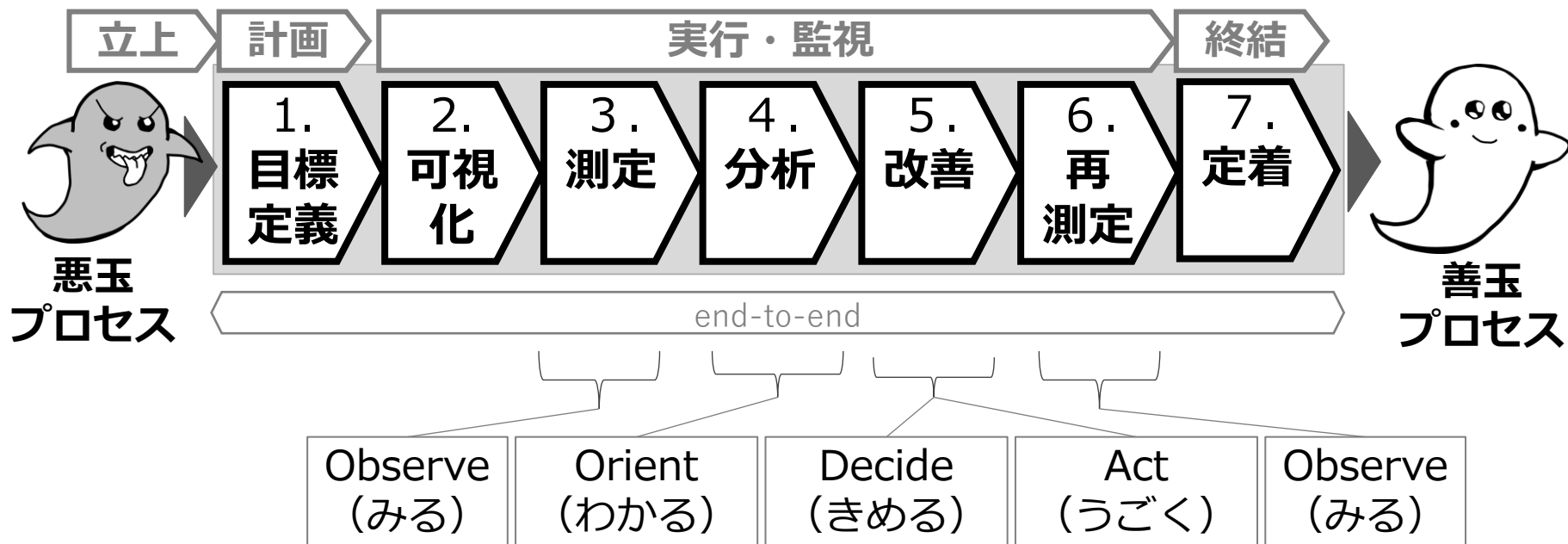


- 現場判断に有効
- 直観重視
- スピード・臨機応変
- 主体的・自律的に決めて動く

※ アメリカ空軍のジョン・ボイド大佐が、航空戦での意思決定について提唱した理論が、様々な分野に導入され、一般理論と評されている

OODAループは改善活動の一部

改善ステップの一部を高速で回す

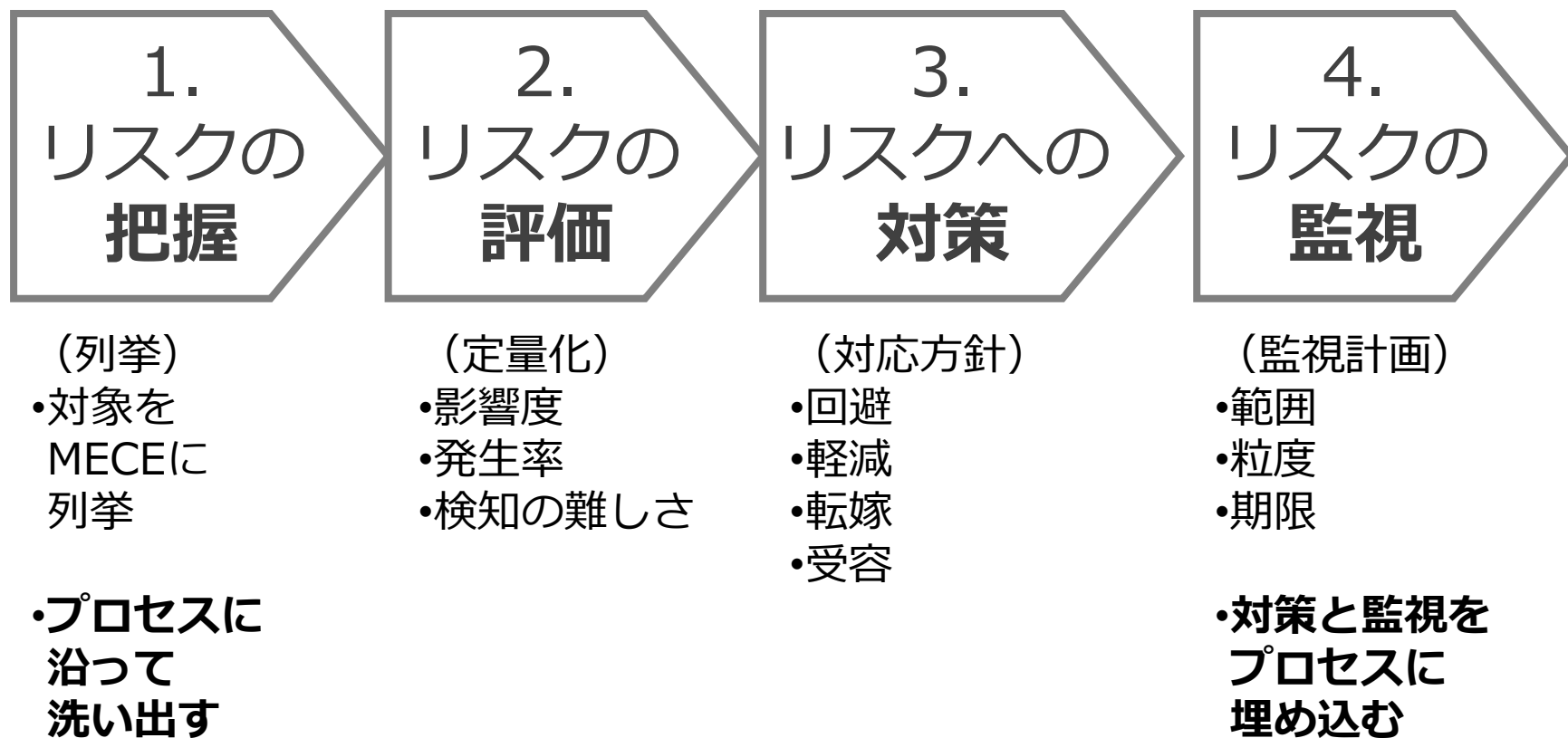


- OODAは「3.測定」～「6.再測定」を高速サイクルで回したり、臨機応変に行き来したりすることに相当（PDCAと対立する概念ではない）
- 「1.目標定義」「2.可視化」が組織として出来ていないと個人プレー、勝手な判断、属人化を招く
- 「7.定着」（公式化・文書化など）が組織として出来ないと成果が暗黙知のままとなり、一過性の効果に終わりがねない

リスク管理プロセス



リスク管理 = 把握・評価・対策・監視



1. リスクの把握

プロセスに沿ってMECEにリスクを洗い出す

対象 \ プロセス					
ヒト（人材）	ミスマッチ	育成不足	動機減退	健康障害	人材流出
モノ（資産）	管理漏れ	元本割れ	経年劣化	損壊	製造中止品
カネ（財務）	不景気	資金調達	与信	流動性	貸し倒れ
システム	機能不足	バグ	故障	感染	ハッキング
データ	移行ミス	異常値	紛失・漏洩	改竄	誤分析
ルール	倫理違反	契約不備	不正会計	横領	委託先不正
製品・サービス	陳腐化	低品質	製品事故	誤使用	風評被害

2. リスクの評価

リスクの重要度を評価する

プロセス	リスク	重要度評価 (RPN [†])			
		影響の 厳しさ	発生 頻度	検知の 難しさ	
受付	受付漏れ	10	1	7	70
内容確認	チェック漏れ	7	2	6	84
起票	起票内容ミス	7	1	2	14
承認	承認漏れ	4	3	1	12
返信	返信漏れ	9	1	2	18
	宛先誤り	10	2	8	160

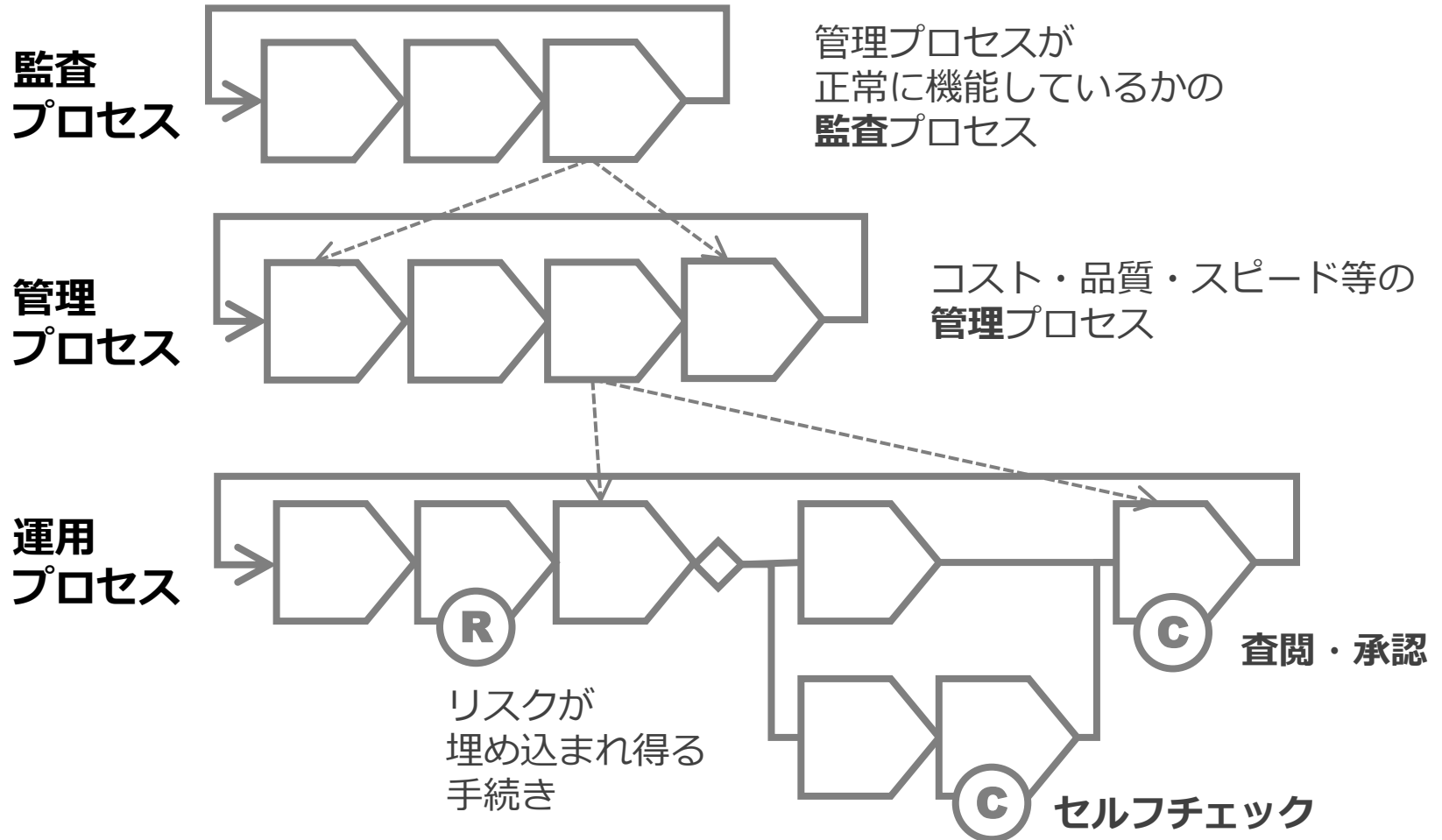
† RPN = Risk Priority Number : 危険度優先順位数

3. リスクへの対策

- **回避** Avoidance
リスクを発生させない
(例) 方針変更、取りやめ
- **軽減** Reduction
発生時の影響を小さくする
(例) 計画上の余裕、情報の暗号化
- **転嫁** Transfer
発生時の影響をほかに移す
(例) 保険、外部委託
- **受容** Acceptance
なにもしない

4. リスクの監視

範囲・粒度・期限を定めて、対策をプロセスに埋め込む



プロジェクトの失敗原因



プロジェクトは何故「失敗」するのか

要因 区分	失敗を作り込むフェーズ		
	立上	計画	実行・監視
組織的 要因	● 情報収集不足 (環境・競合) (利害関係者の要求) ● 価値観の共有不足 (戦略・目的・使命) (安全意識) (長期的視野) ● 組織設計不備 (体制・権限・ 標準・ルール)	● 計画の不整合・アンバランス (戦略・目標・日程計画) (品質・納期・費用) ● 現状の過小評価・過大評価 (組織能力・リスク・ コミュニケーションコスト) ● 資源計画の不足・漏れ (タスク・人材・システム・ 設備・データ)	● 監視・管理不足 (不十分な変更管理) (緩やかな悪化や 遅延副作用の見落とし) ● 対策の遅れ (慢心・問題の先送り) ● 対策の不備 (対処療法・応急処置)
人的 要因	● 認知バイアス (偏った愛着・ 成功体験・過信)	● 現状の過小評価・過大評価 (遂行能力・切迫度) ● 理解不足 (目的・計画・必要スキル)	● 能力不足・知識不足 (無知・不注意・怠惰) (判断ミス・見過ごし) ● 動機不足 (当事者意識の欠如) ● 標準の不遵守 (ルール無視・連絡不足) ● 健康管理不足

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、 当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。