

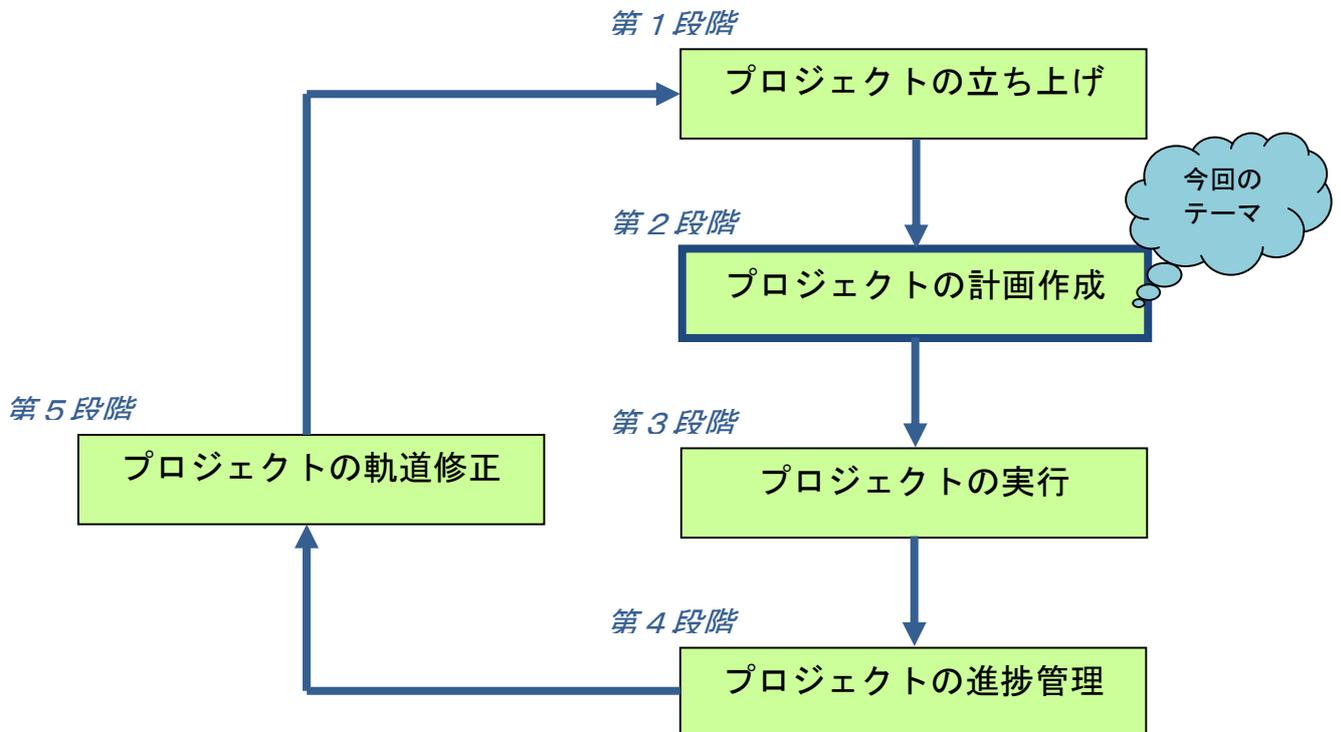
特集

「プロジェクトマネジメントの基本（その4）」・・・プロジェクト計画作成の留意点

前回から、プロジェクトを成功に導くための具体的な留意点について解説しています。
今回は、その2回目。
プロジェクト計画作成するための留意点について確認しましょう。

全体像

プロジェクトの留意点については、以下の5段階に分けて考えて行きます。



第2段階：プロジェクト計画作成の留意点

仕事においては「段取り八割」とよく言われます。
「誰が、いつまでに、何を、どうするのか？」
スタートの段階できちっと決めておくことが、プロジェクトを成功に導きます。

1. プロジェクト目標の再確認

具体的な実行計画を立てる前に、もう一度、プロジェクト目標を再確認しましょう。
クドイですが、プロジェクトでは、常にゴールを意識しておくことが大事ですから。

「本を書く時は、まず目次から書け！」
よく言われることです。
いきなり本文を書き始めても、すぐに筆が止まってしまいます。
また、思いのままに書き続けていると、ページのバランスが崩れます。
第1章：………
第2章：………
最初に、全体構成が決めておけば、後が楽です。

「プロジェクトを始める時には、まずは最終答申書の目次を書け！」
私がコンサルタント時代に、上司から指導されたことです。
考え方は、本を書くことと同じこと。
「出来上がり」のイメージを作ることにより、無駄が省けます。

1. プロジェクトの背景、目的
2. プロジェクトの手順
3. プロジェクトの結論
 - 3-1. 業界構造
 - 3-1-1. 各市場の規模
 - 3-2-2. 各市場におけるシェア
 - 3-2. ……

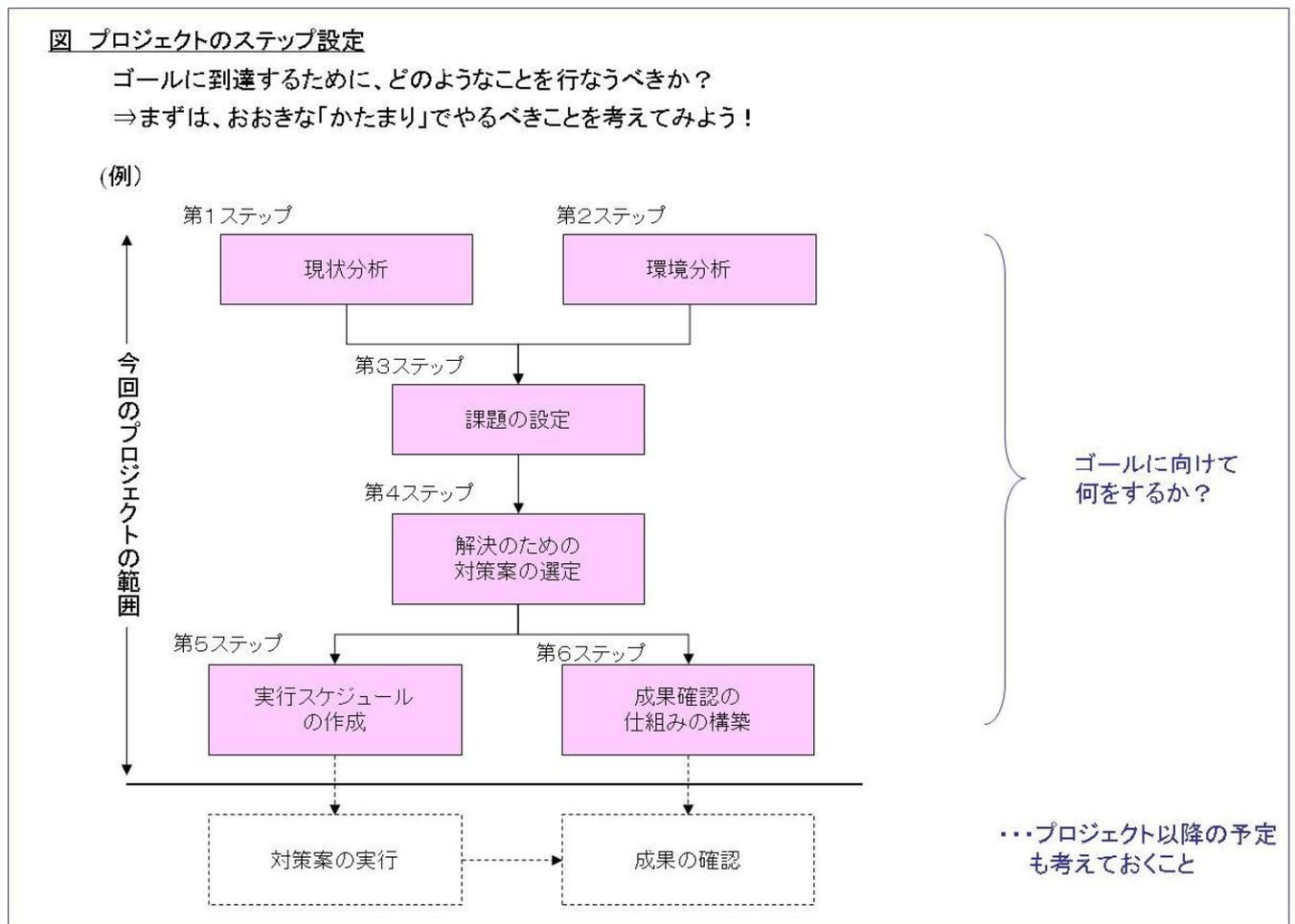
実際に、プロジェクトのスタート時に何度も書かされました。
正直言って、最初は難しかったです。
しかし、これも訓練。
繰り返すうちに、「それなり」のものが書けるようになります。

2. プロジェクトステップの設定

プロジェクトの目標に向けて、どのようなことをすべきか？
細かな計画を立てるために、まずは、おおきな「かたまり」でやるべきことを考えます。

以下の図をご覧ください。
これは、「業務改革」を行う際の基本的な手順です。
「現状分析」から「成果確認の仕組みの構築」まで、やるべきことを大きく6つのステップに分けています。
まず、全体をこのように大きな流れでつかんでおいて、次に、各ステップについて、その詳細を考える・・・
その方が、いきなり詳細計画を立てるよりも、はるかに考えやすいです。

それから、大事なことはプロジェクト以降のことを明記しておくことです。
そうすることにより、今回のプロジェクトの範囲が明確になります。



3. 作業内容の洗い出し

各ステップについて、詳細な作業内容を決めて行きます。
以下の図をご覧ください。

基本的な考え方は「枝分かれによる作業分解」。
大きな「かたまり」を細かく分けて行きます。
例えば「現状分析」のステップ。
資料調査による分析もあれば、ヒアリングによる分析もあります。
また、資料調査といっても、経理的／会計的な資料もあれば、それ以外の資料もあるでしょう。
作業レベルで、どんどんブレイクダウンして行きましょう。

ところで、作業はどこまで細かくすればいいのでしょうか？
あまりに大きな作業単位だと、進捗管理を行う時に、「できているのかどうか」が分かりません。
また、実行担当の責任者もあいまいになりがちです。
しかし、そうかといって、あまりにも細かく分けすぎるのも考えもの。
逆に全体としての管理が面倒になります。

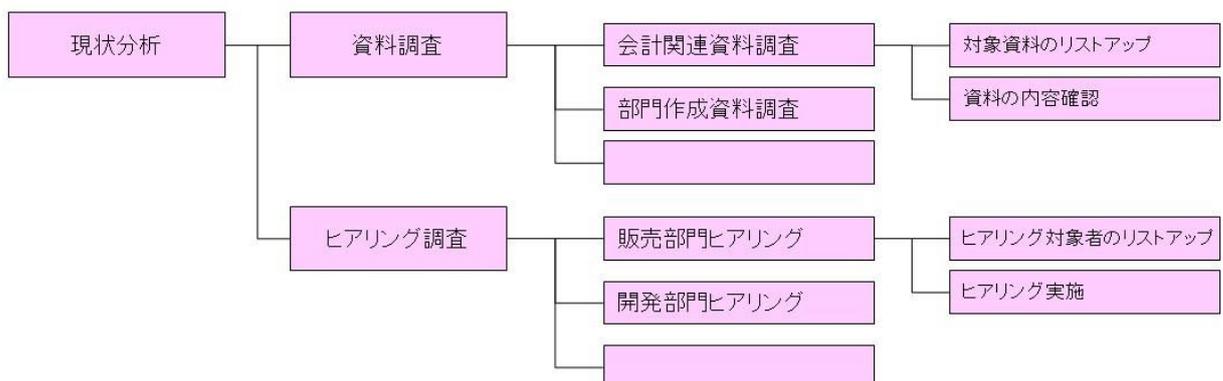
結論としては、「大きすぎず小さすぎず」。
プロジェクトマネージャーが進捗を管理でき、責任者が明確になる 程度が妥当。
もし、やるべきことをハッキリさせたいために、もっと細かく 作業単位を決めておきたいならば、各作業の担当者が自分自身で 個別に作成しておけばOKです。

図 プロジェクトにおける詳細作業の明確化

各ステップについて、詳細作業を明らかにする ⇒「やるべきことを」を細かく見て行こう！

<基本的な考え方 … 「枝分れ」で作業を分解する>

ステップ



作業の明確化について …どこまで作業を分解すべきか？
考え方としては「大きすぎず、細かすぎず」。
プロジェクトマネージャーが、当該作業について、進捗をしっかりと管理できる程度
(実施できたのか、できなかったのか、ハッキリわかる)
また、作業担当者が、分れる場合は、作業自体を区分しておいた方が良い。