


# 優秀な人材がないと嘆く前に、知っておきたい プロジェクトリーダーの育て方



株式会社リンプレス  
川上 淳一

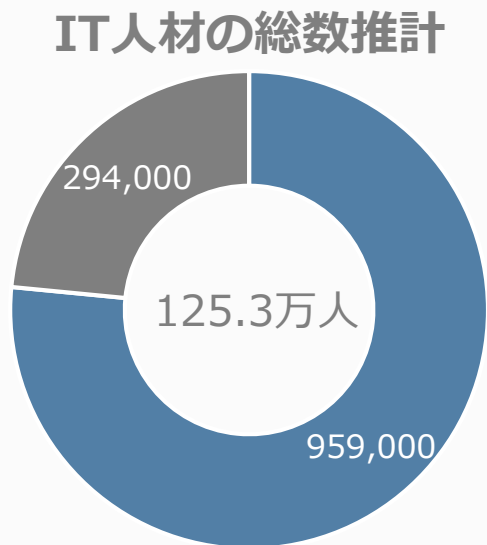
# 本日のトークテーマ

～ 優秀な人材がいないと嘆く前に、  
知っておきたいプロジェクトリーダーの育て方 ～

- オープニング
- プロジェクトリーダーが保有するべきスキルとは
- プロジェクト管理技法「PMBOK」活用のポイント
- プロジェクトリーダーに必要な「リーダーシップ」とは

オープニング

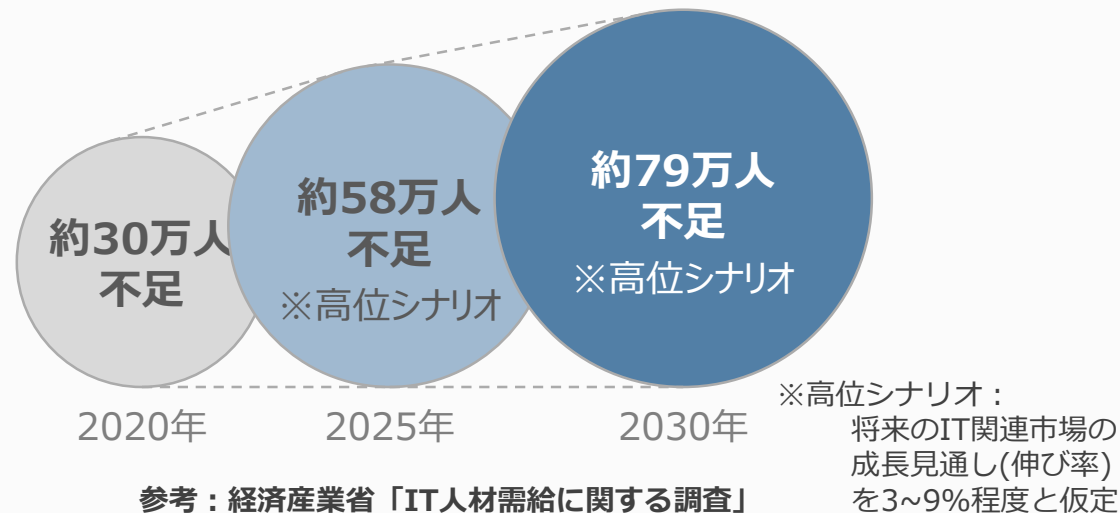
# IT業界を取り巻く状況



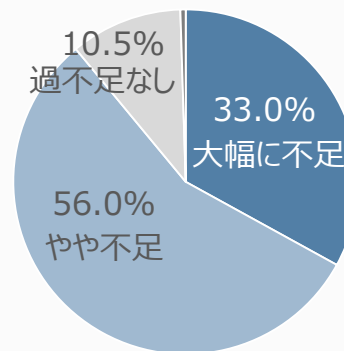
■ IT企業 (IT提供側) ■ ユーザ企業 (IT利用側)

参考：IPA (情報処理推進機構) 「IT人材白書2020」

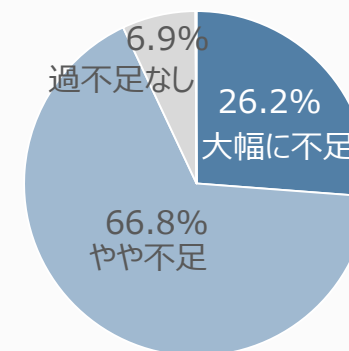
## IT 人材の需給ギャップ



## ユーザ企業のIT人材不足感



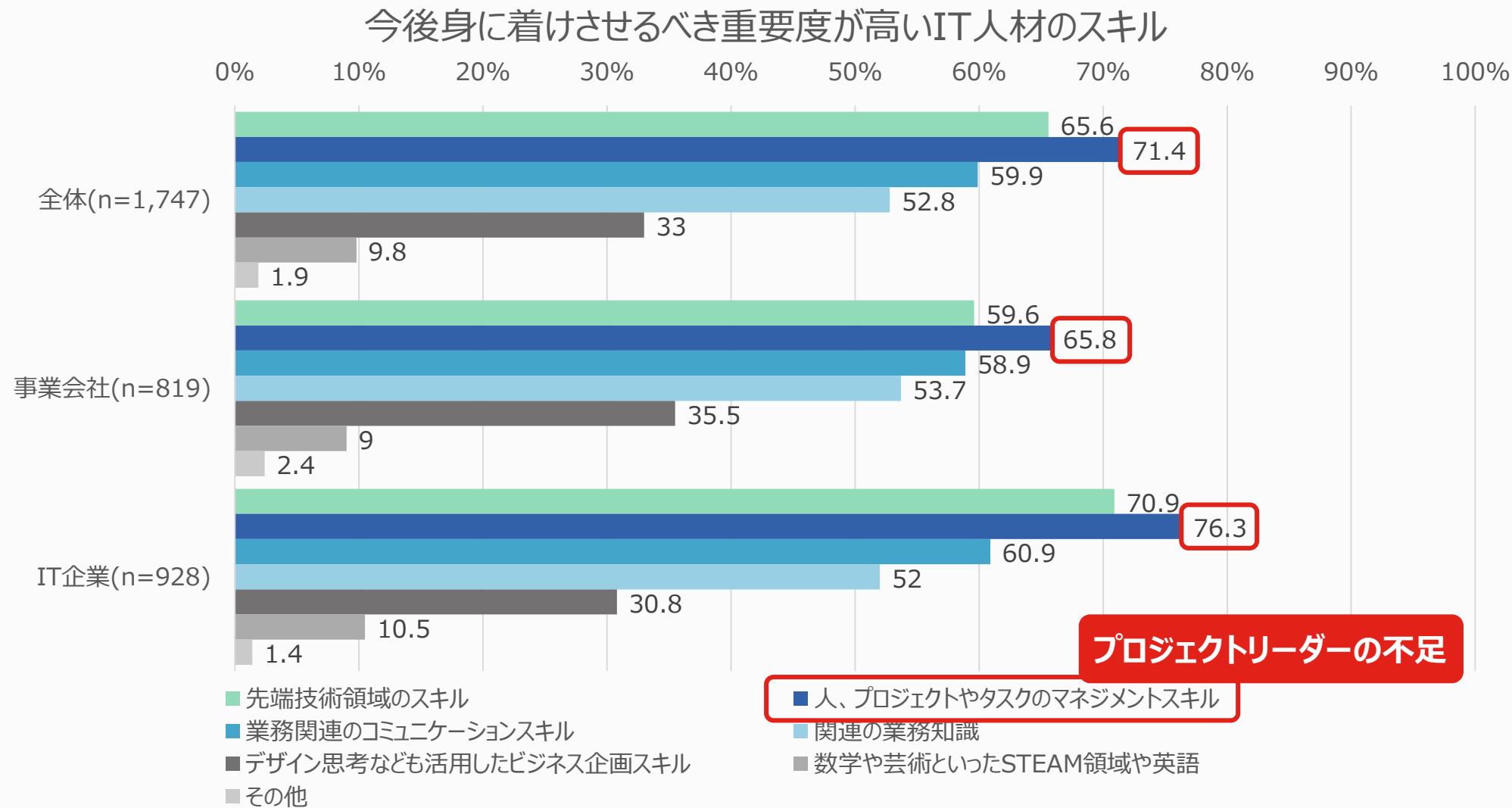
## IT企業のIT人材不足感



参考：IPA (情報処理推進機構) 「IT人材白書2020」

今後IT人材はますます不足する

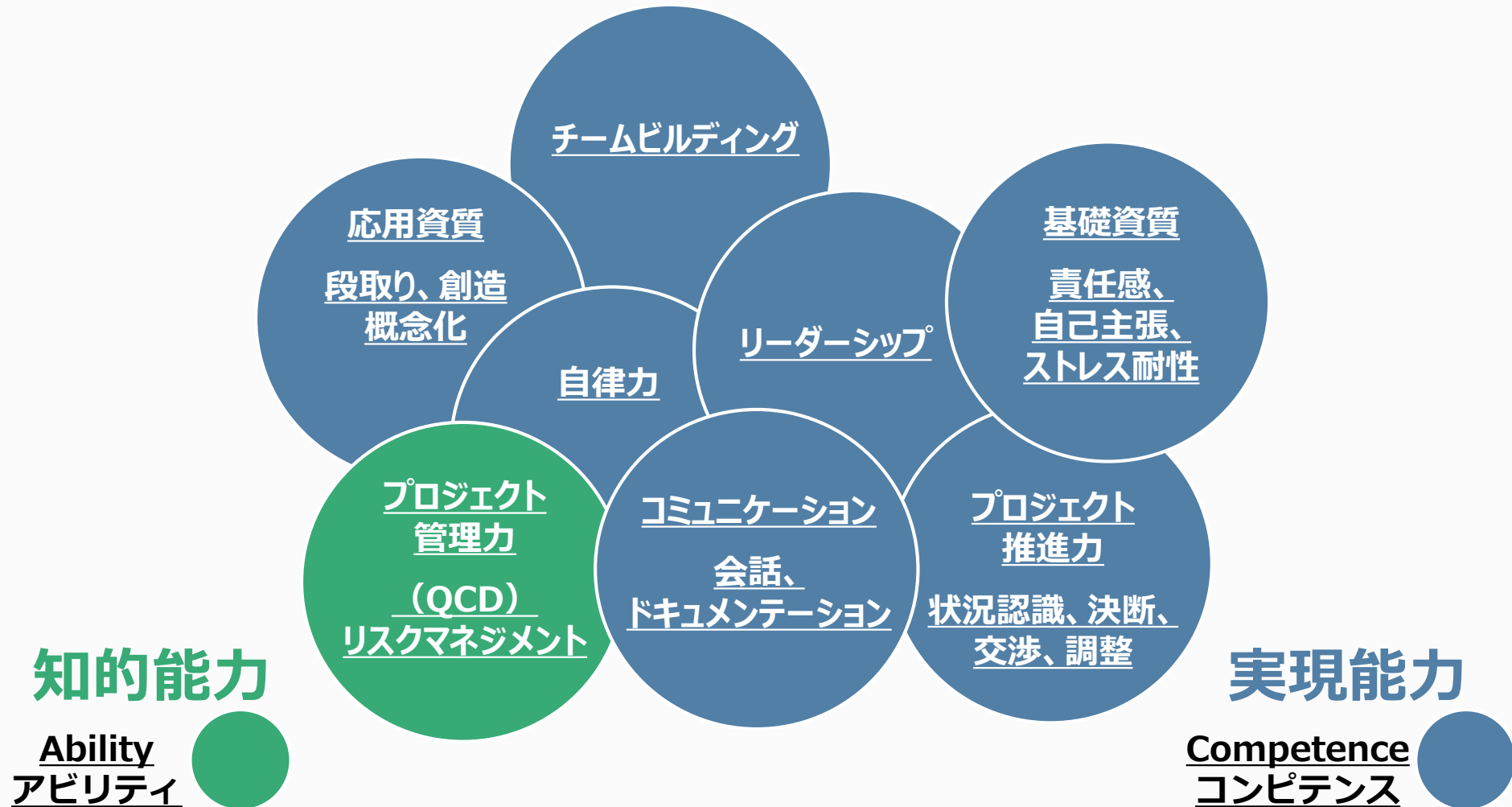
# 企業がIT人材に求める能力



参考：IPA（情報処理推進機構）「デジタル時代のスキル変革等に関する調査 企業調査データ編」

**プロジェクトリーダーが  
保有するべきスキルとは**

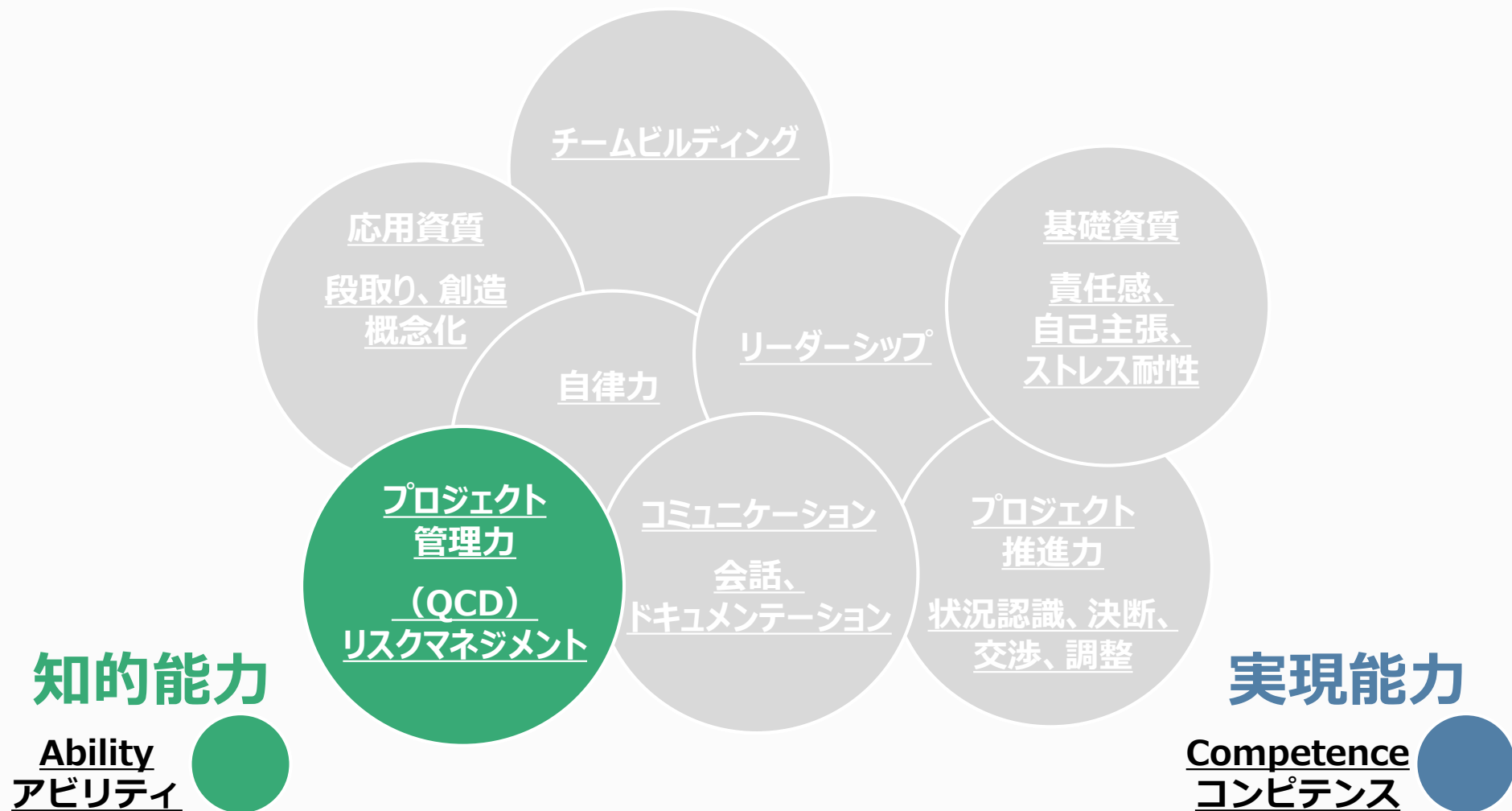
# プロジェクトリーダーに必要なスキル



一般化された管理技法を習得し、プロジェクト活動において実施すべきとき、実施すべきことを正しく理解し、プロジェクトを管理していく能力。

プロジェクトの成功に向け、プロジェクトチームの中で発揮される実現能力。

# プロジェクトリーダーに必要なスキル



一般化された管理技法を習得し、プロジェクト活動において実施すべきとき、実施すべきことを正しく理解し、プロジェクトを管理していく能力。

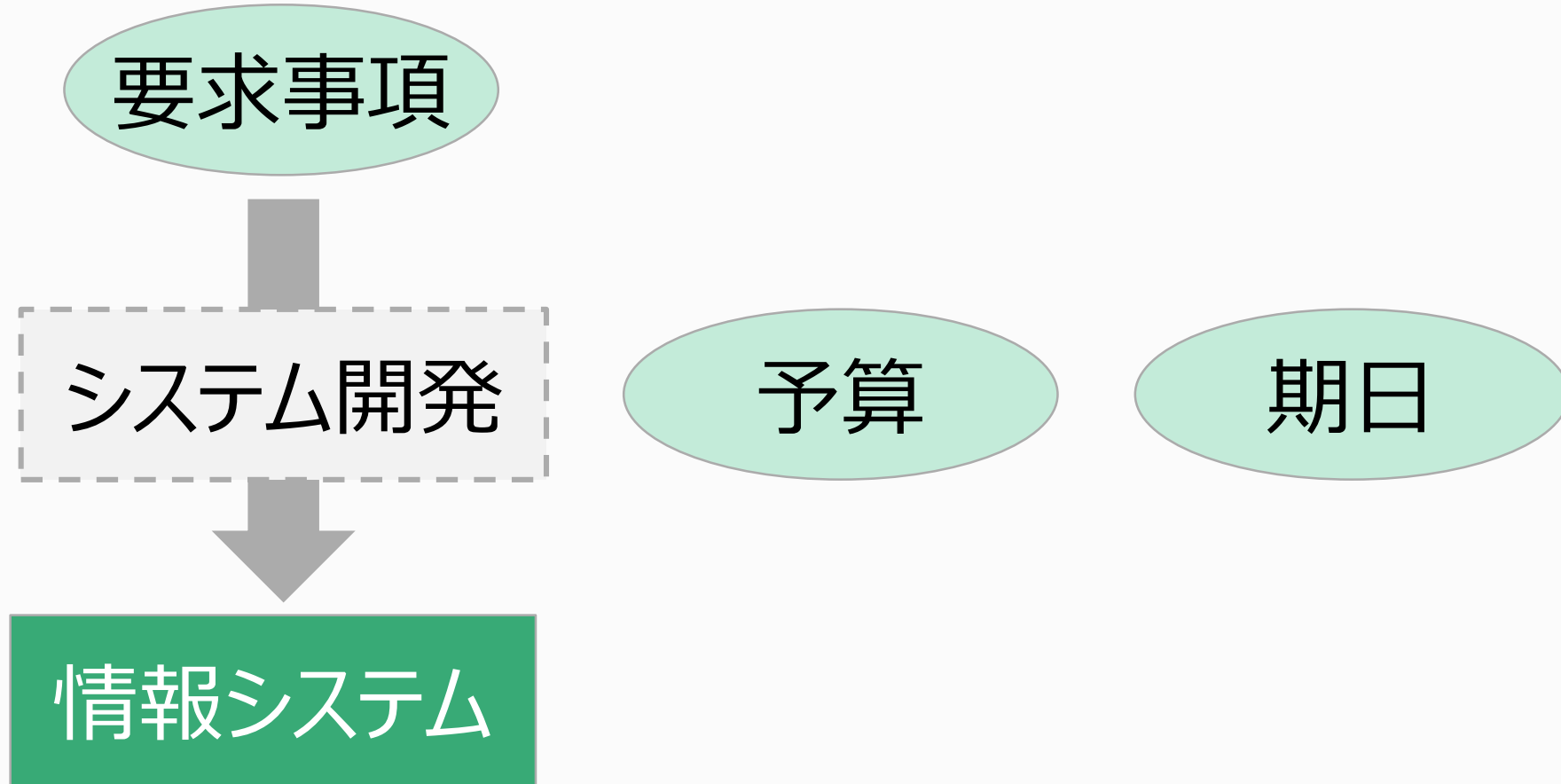
プロジェクトの成功に向け、プロジェクトチームの中で発揮される実現能力。



# プロジェクト管理技法 「PMBOK」活用のポイント

# システム開発プロジェクトとは

---



PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)  
= **プロジェクトマネジメントの知識体系**

プロジェクトマネジメントに必要な**プロセスが定義**されており、各プロセスには目的や概要、インプット、アウトプット、ツールと技法が体系的に定義されています。また、従来のQCD達成にとどまらず、管理項目などを含めた全体最適を目的としており、**国際的標準マネジメント技法**として広く活用されている

PMBOKは1987年発表され、PMBOKガイド第6版（2017年発表）が最新版でPMI（プロジェクトマネジメント協会：設立1969年）が監修・発行を行っている

PMIではPMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）の資格認定も行っておりプロジェクトマネジメントの知識を広くひろめる活動を行っている

# PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

	プロセス群				
	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	■ プロジェクト憲章の作成	■ プロジェクトマネジメント計画書の作成	■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント	■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理	■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の定義 ■ スコープの分解 ■ WBSの作成		■ スコープの監視・コントロール	
スケジュール		■ スケジュール・マネジメントの計画 ■ アクティビティの定義 ■ アクティビティの順序の決定 ■ アクティビティの資源の割り当て ■ スケジュールの作成		■ スケジュールのコントロール	
コスト		■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定		■ コストのコントロール	
品質		■ 品質マネジメントの計画	■ 品質のマネジメント	■ 品質のコントロール	
資源		■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り	■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント	■ 資源のコントロール	
コミュニケーション		■ コミュニケーション・マネジメントの計画	■ コミュニケーションのマネジメント	■ コミュニケーションの監視	
リスク		■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画	■ リスク対応策の実行	■ リスクの監視	
調達		■ 調達マネジメントの計画	■ 調達の実行	■ 調達のコントロール	
ステークホルダー	■ ステークホルダーの特定	■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画	■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視	

知識エリア

P → D → C → A

# PMBOK® 5つのプロセス群

## 立上げ

- ✓ プロジェクトで**達成すべき事柄の内容**を決定し、**ゴール**を決定する
- ✓ プロジェクトの**範囲（スコープ）**を明確化する
- ✓ ステークホルダーの**期待**を明確化する
- ✓ プロジェクトチームの**初期メンバ**を選定する

## 計画

- ✓ **スコープ**を詳細化し、ゴールに至るまでの**仕事（タスク、アクティビティ）**をリストアップする
- ✓ 仕事の効率が最大になるよう**各アクティビティの順序付け**を行う
- ✓ アクティビティに**資源**を割り当て、**スケジューリングと予算化**を行う
- ✓ 適切なステークホルダーからの**承認**を獲得する

## 実行

- ✓ プロジェクト計画に従い、完成に**必要な資源（人、物、金）と時間**を確保する
- ✓ 成果物の**品質保証活動**を行い続ける
- ✓ チームの**育成活動**とチームメンバの**統率と意識付け**を行い続ける
- ✓ ステークホルダーとの**コミュニケーション**や**必要な折衝**を行う
- ✓ **調達に伴う契約締結**などを行う

## 監視・ コントロール

- ✓ **予定（計画）と実績の乖離状況**を把握する
- ✓ ステークホルダー等の要請によるプロジェクト**変化項目**を受理し、**内容**を評価する
- ✓ 必要に応じて、**スケジュール**を**変更**、**資源量**を**変更調整**、**スコープ**の**変更**に対応する
- ✓ **ゴールに変更が生じた場合**、**計画プロセスに戻る**（再計画を実施する）

## 終結

- ✓ プロジェクト**実施結果と成果物**を確認する
- ✓ プロジェクト**活動を終了**し、**チームを解散**する
- ✓ プロジェクト**経験から得た教訓**を総括する

# PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	■ プロジェクト憲章の作成	■ プロジェクトマネジメント計画書の作成	■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント	■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理	■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集 ■ スコープの定義 ■ WBSの作成		■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール	
スケジュール		■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成		■ スケジュールのコントロール	
コスト		■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定		■ コストのコントロール	
品質		■ 品質マネジメントの計画	■ 品質のマネジメント	■ 品質のコントロール	
資源		■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り	■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント	■ 資源のコントロール	
コミュニケーション		■ コミュニケーション・マネジメントの計画	■ コミュニケーションのマネジメント	■ コミュニケーションの監視	
リスク		■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画	■ リスク対応策の実行	■ リスクの監視	
調達		■ 調達マネジメントの計画	■ 調達の実行	■ 調達のコントロール	
ステークホルダー	■ ステークホルダーの特定	■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画	■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視	

## スコープ・マネジメントの計画

プロジェクト活動の範囲を定めるものであり、プロジェクト活動中に計画範囲を維持しているかどうかを判断する拠り所となる。

また、プロジェクト企画書やRFPに記述されたプロジェクトの範囲をより詳細化することを目的としている。

業務の範囲はどこまでか、システム開発のみか、システム導入やシステム利用教育、データ移行も対象とするのか。

スコープ・マネジメントでは「**実施しないことは何か**」を明確にすることも大切。要求者は「やってくれると思ってた」、受託者は「対象外のつもりだった」となればスコープが合意できたと言えない。

さらに、要求事項のスコープ（範囲）が変わったときにはどのような対応を行うのか、なども明確にする。

業務

システム化範囲

## 要求事項の収集

要求事項の収集は各社様々な方法を活用されている。要求者からのインタビュー（打合せ等）が代表的なものである。インタビューの際には業務フローやユースケースを活用し、スコープの認識を合わせることが大切。

スコープの定義

プロジェクトの成功は、適切なスコープ・マネジメントに依存する。

- ・ 明確な範囲と目標を設定する
- ・ 月次レビューを実施する

💡 **大切なポイント**

**スコープ・マネジメントが不十分だとトラブルの原因となる**

- ・ 概要レベルの作業要素ごとに**役割**を決定する

WBSの作成

プロジェクトに必要な全ての作業を洗い出し、抜け漏れが無いようにする。

「必要な全ての作業」とは要求者の作業、受託者の作業の全てを洗い出すことが望ましい。導入作業やデータ移行、システム利用教育などは忘れがちなので注意が必要。

また、プロジェクトリーダーが実施するマネジメントに関する作業も洗い出す。

マネジメント作業をWBSで明確にしておかないと、スケジュール化されなくなり、想定外の時間を費やすことになる。

WBS No.	XXXXシステム構築		
1	プロジェクト計画		
2	プロジェクトマネジメント		
3	開発		
3.1	開発	詳細設計	
3.2		製造	
3.2.1		製造	詳細設計の確認
3.2.2			プログラミング／単体テスト
3.2.2.1			ログインメニュー
3.2.2.2			顧客情報検索
3.2.2.2.1			実績一覧
3.2.2.2.2			検索条件
3.3		結合テスト	
4		外注管理	



# PMBOK®知識エリア／プロセス群のマトリクス

	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	■ プロジェクト憲章の作成	■ プロジェクトマネジメント計画書の作成	■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント	■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理	■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集		■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール	
スケジュール		■ スケジュール・マネジメントの計画 ■ アクティビティの定義 ■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成		■ スケジュールのコントロール	
コスト		■ 予算の設定		■ コストのコントロール	
品質		■ 品質マネジメントの計画	■ 品質のマネジメント	■ 品質のコントロール	
資源		■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り	■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント	■ 資源のコントロール	
コミュニケーション		■ コミュニケーション・マネジメントの計画	■ コミュニケーションのマネジメント	■ コミュニケーションの監視	
リスク		■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画	■ リスク対応策の実行	■ リスクの監視	
調達		■ 調達マネジメントの計画	■ 調達の実行	■ 調達のコントロール	
ステークホルダー	■ ステークホルダーの特定	■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画	■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント	■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視	

## スケジュール・マネジメントの計画

スケジュール・マネジメント計画書を作成します。計画書では以下の内容を明確にする必要があります。

- スケジュールの計画・策定基準

生産性基準	精度の高い生産性基準を適用
全体スケジュールの単位分画と単位ごとの計画・評価	長期プロジェクトでは全行程の詳細スケジュールを計画するのは困難です。フェーズごとに詳細計画をたてる手法も有効（PPP：Phased Project Planning（段階的プロジェクト計画法））
作業割り当てと責任の明確化	工程や成果物に対して、承認者や実施者を明確にする（TRM：Task Responsibility Matrix）
日程計画の多段化	大日程（月レベル）、中日程（週レベル）、小日程（日レベル）など粒度を分ける。これにより全体進捗を見るときは大日程で、詳細進捗は小日程で、という使い分けが可能
マイルストーンの明確化	工程別の成果物完成時期やイベントなどを明確化

# スケジュール知識エリア（スケジュールマネジメント）

- 進捗管理の方法

管理指標の明確化	各工程の進捗状況を計る指標を明確にします（設計書完了数、プログラム完成数、テスト消化率、バグ発生数と解決数、など）
期限管理と消化率管理	予定・実績の定量的把握を行うための管理方法を取り決めます（50/50法や各社独自の進捗率定義など）

- 監視・コントロールプロセス実施の方針および手順

進捗管理の徹底	日々の進捗実績登録、短期サイクル（週単位など）での進捗ミーティング、進捗状況報告書作成（定量的・具体的な現状把握、遅延状況、問題発生状況など）を定めます
遅延・問題発生時の迅速な対策・対応	遅延や問題が顕在化したとき報告ルートや報告資料等を明確にするとともに、問題種類ごとの対応策方針を明確にします

アクティビティの定義

💡 **大切なポイント**  
**無理なスケジュールは立てない**

WBSをブレイクダウンしに最下位レベルの成果物を生み出す作業項目をワークパッケージと呼び、ワークパッケージを完了するために必要な作業のことをアクティビティと呼ぶ。

ワークパッケージ毎に必要なアクティビティの洗い出しを行い、アクティビティの実施順序を明確にするとともに、各アクティビティの所要時間の見積りを行う。

スケジュールの作成

スコープ・マネジメントで作成したWBSとアクティビティ（順序設定、所要期間見積り済み）により、プロジェクトとしてやる事が明確になった。これをスケジュール管理ツール（Excelやタスク管理製品など）で明文化する。

アクティビティ毎に担当者の割り当てを行い、開始日・終了日も明確にする。

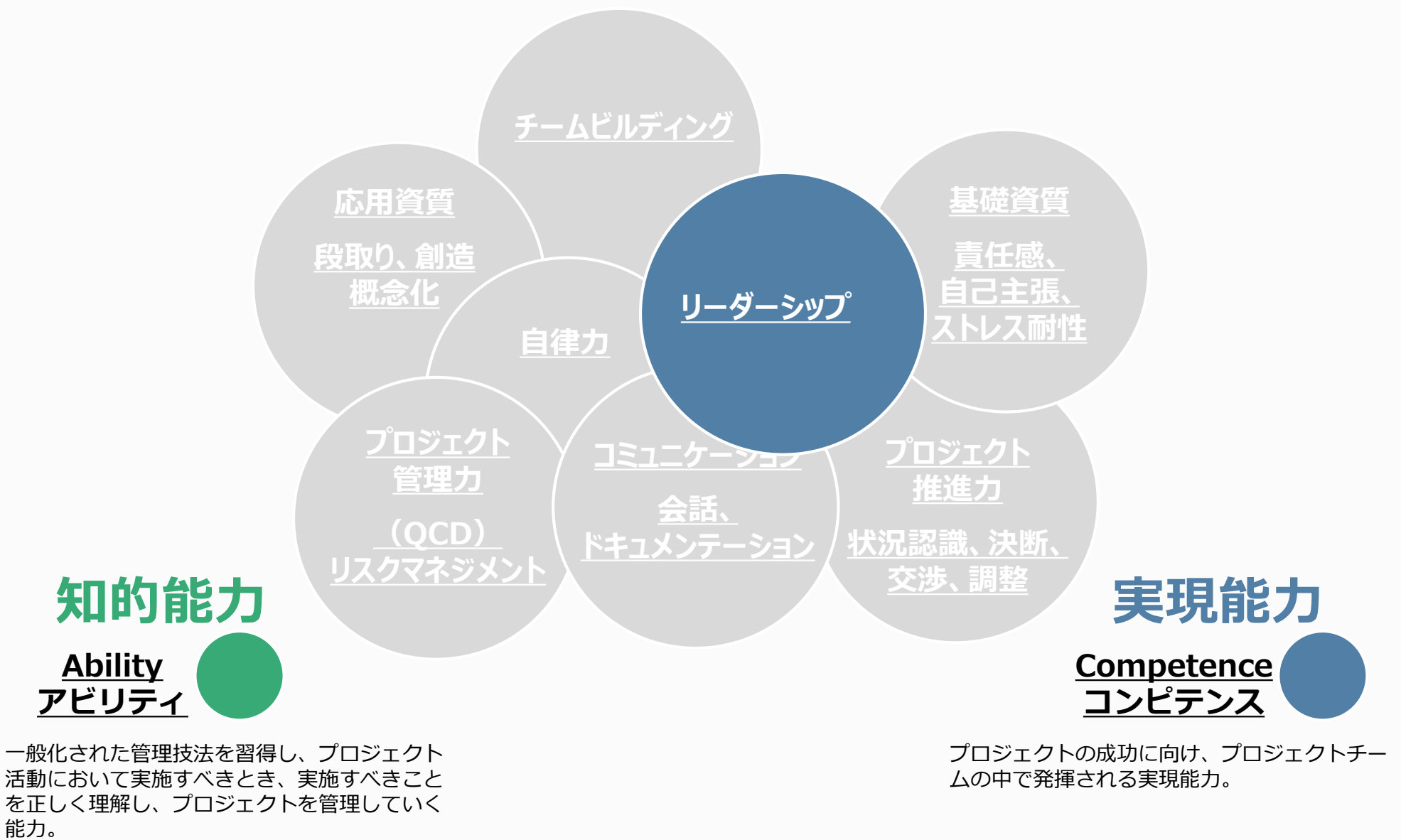
WBS No.	XXXXシステム構築
1	プロジェクト計画
2	プロジェクトマネジメント
3	開発

【3.2.2.2.1 実績一覧】のテスト  
アイは、

3.2.2.2.1	ワークパッケージ→	実績一覧
3.2.2.2.2		検索条件
3.3	結合テスト	
4	外注管理	

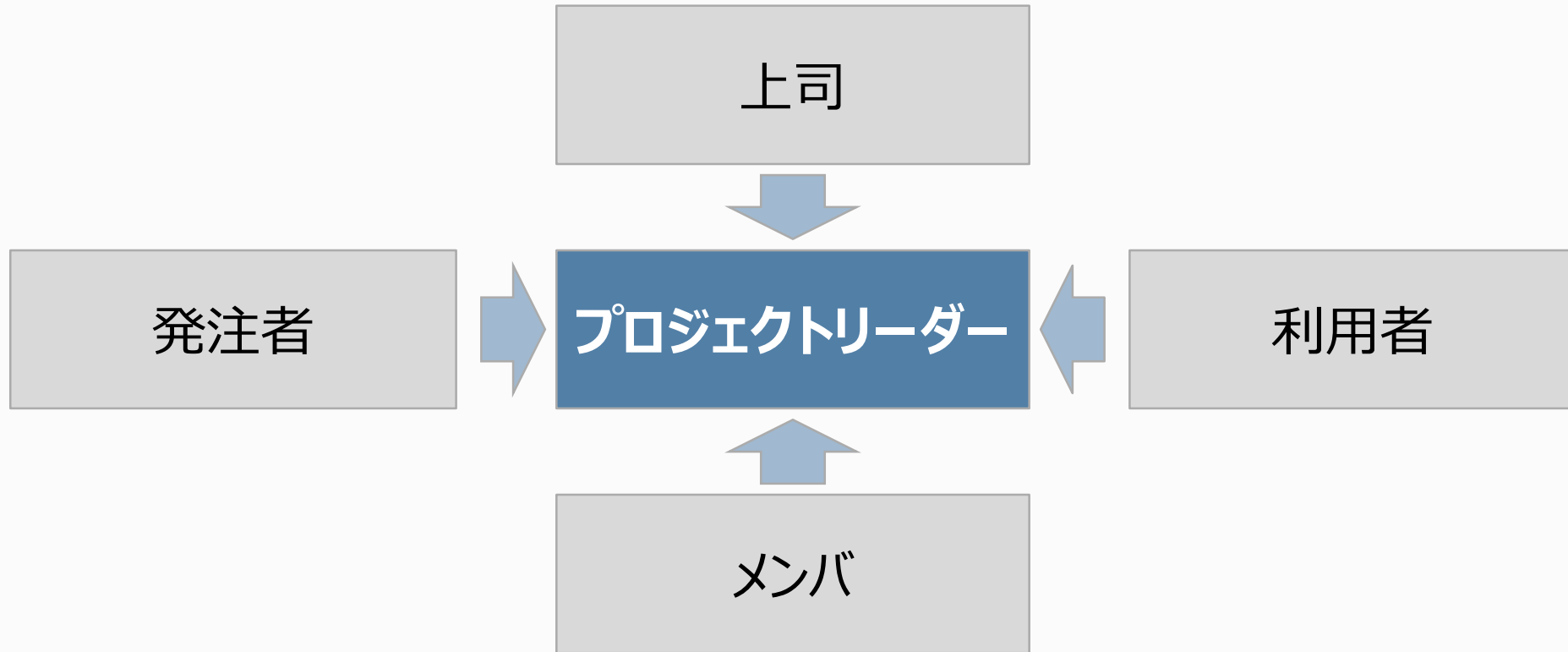
- コントロールをする
- テストデータを作成する
- 単体テストを実施する
- デバッグをする

# プロジェクトリーダーに必要なスキル



プロジェクトリーダーに必要な  
「リーダーシップ」とは

# プロジェクトリーダーとは



大きな期待を受けて、プロジェクトを成功に導くための活動を行う

## リーダーに求められる資質

---

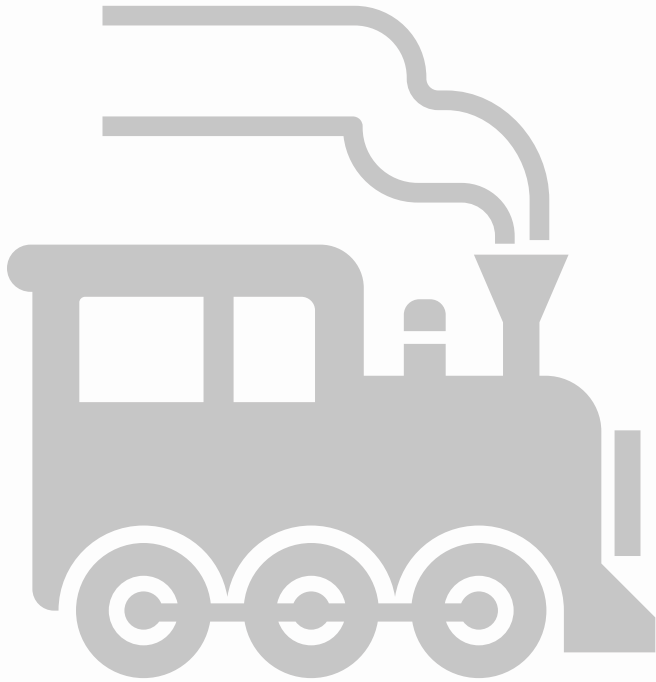


これらを意識して行動すれば、良いリーダーシップを発揮できる

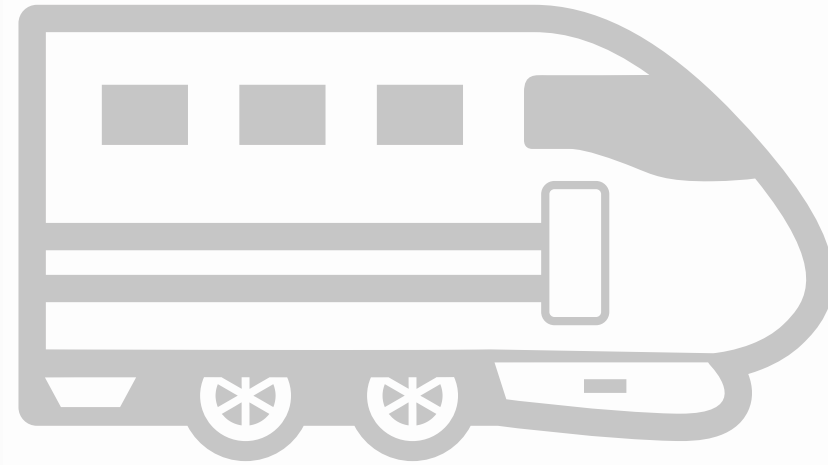


## リーダーシップのスタイル

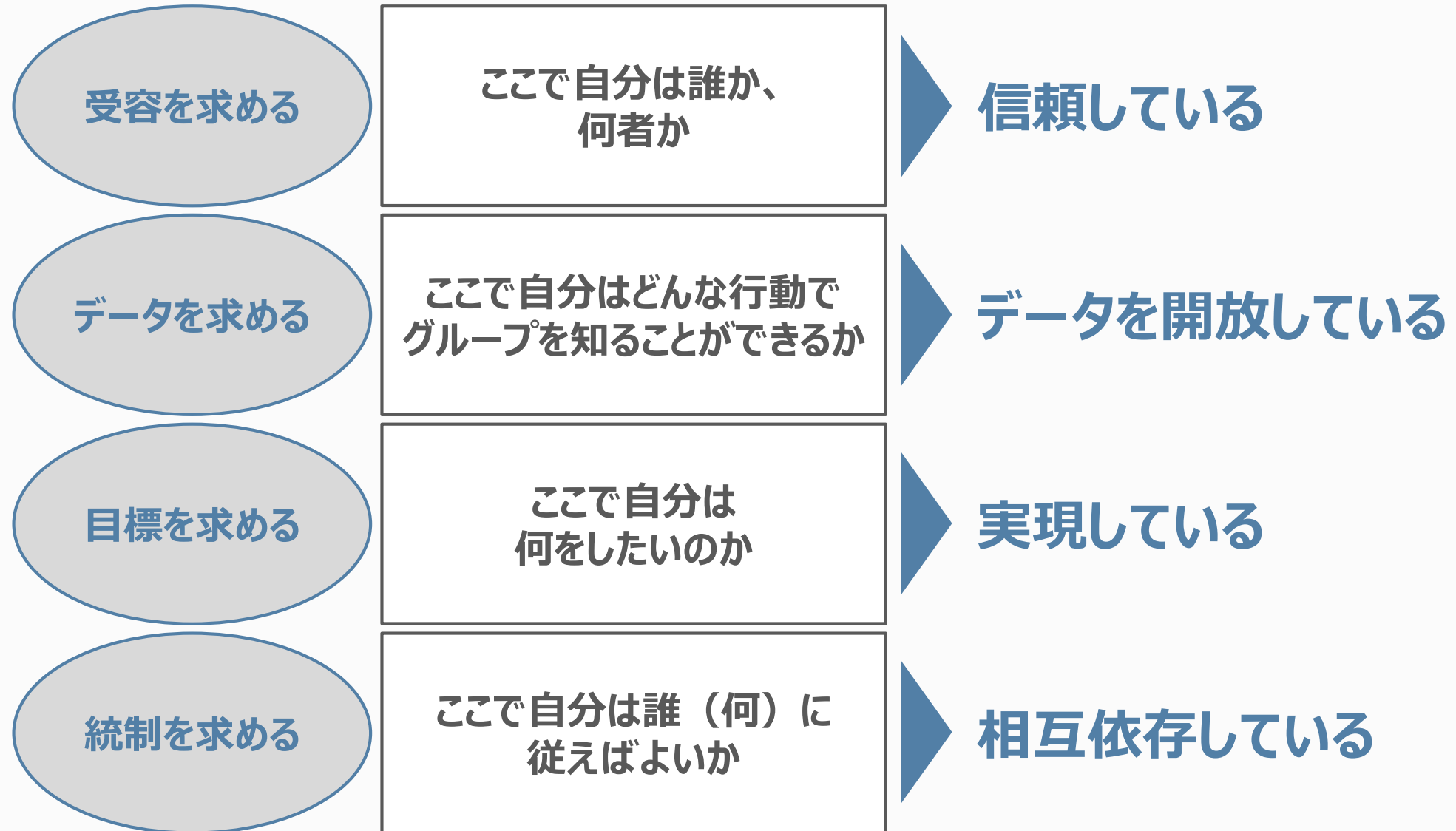
---



**マネジリアル リーダーシップ°**



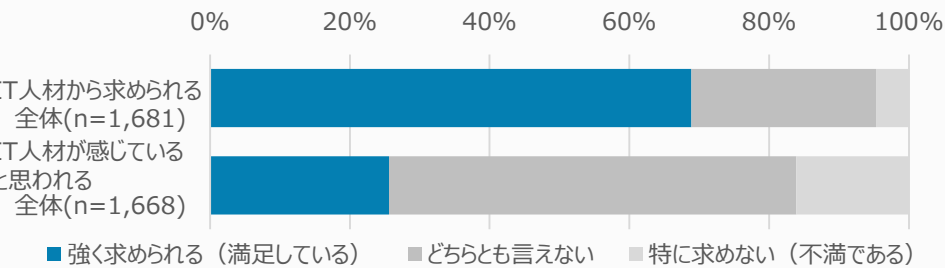
**シェアード リーダーシップ°**



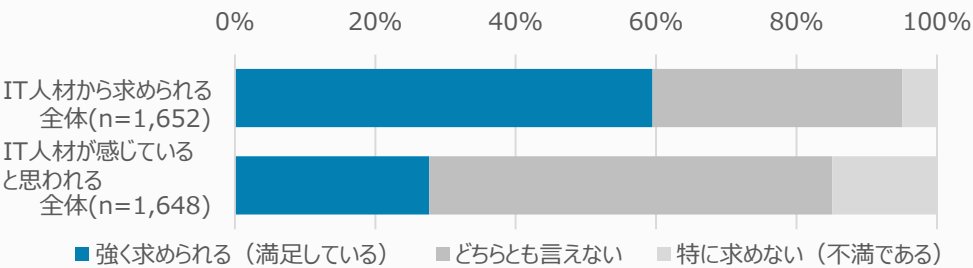
まとめ

# プロジェクトリーダーが意識すること

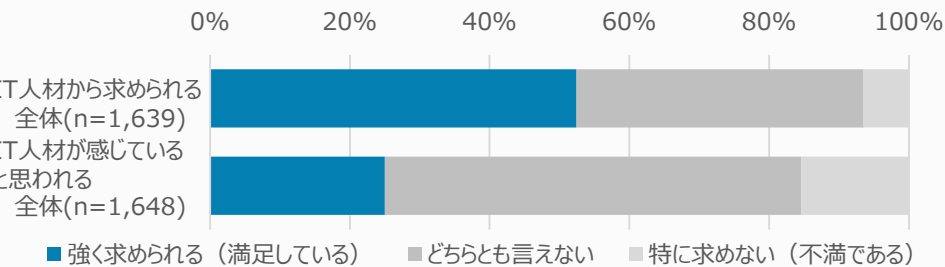
職位間や部門間含め社内の**風通し**がよく、課題認識含めた情報共有がうまくいっている



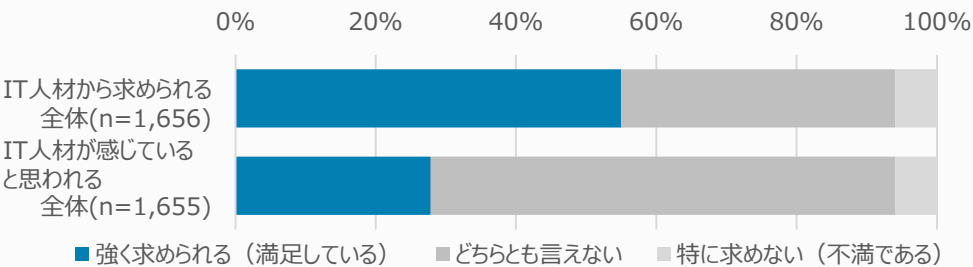
企業の目指すことのビジョンや方向性が明確で**社員に周知**されている



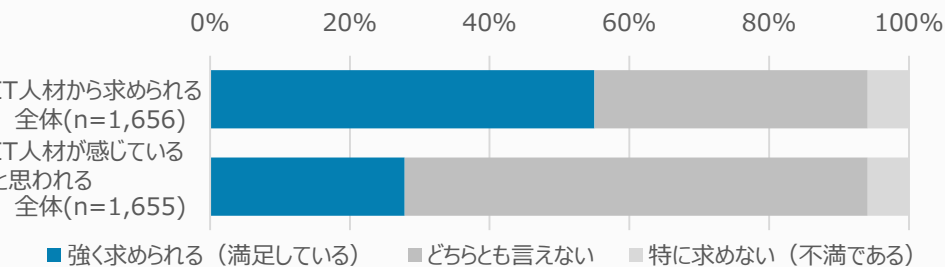
意思決定の**スピード**が速い



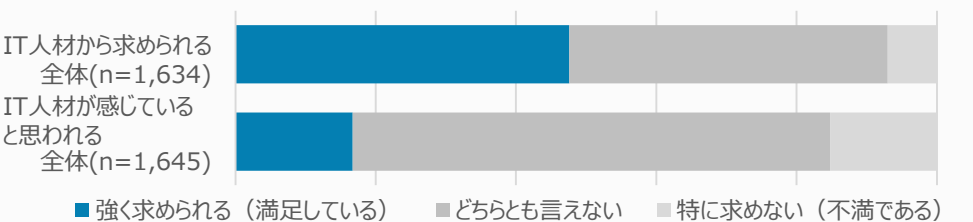
**一緒に仕事をしたい**と思う仲間や上司がいる



仕事を**楽しんでいる**同僚や上司が多い



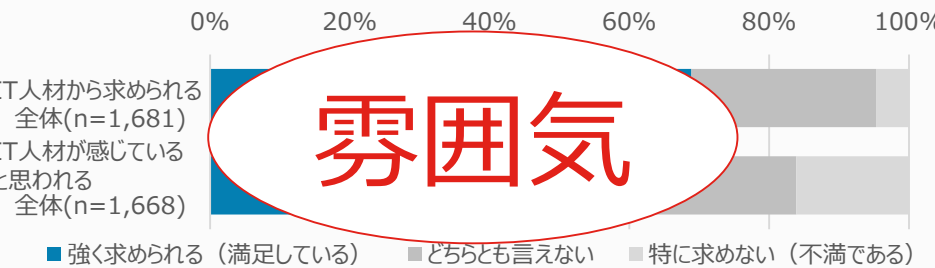
さまざまな**挑戦の機会**があり中長期的な自己の成長が期待できる



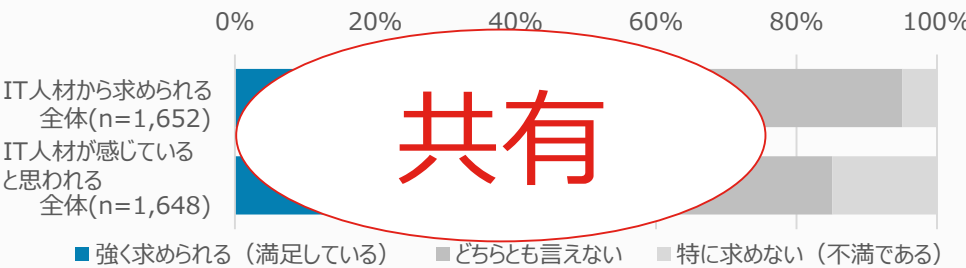
参考：IPA（情報処理推進機構）「デジタル時代のスキル変革等に関する調査 企業調査データ編」

# プロジェクトリーダーが意識すること

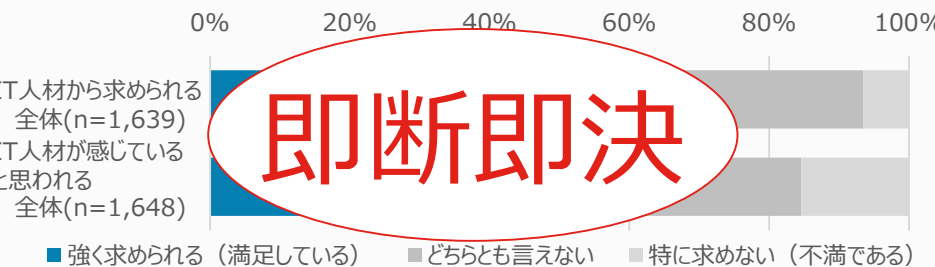
職位間や部門間含め社内の風通しがよく、課題認識含めた情報共有がうまくいっている



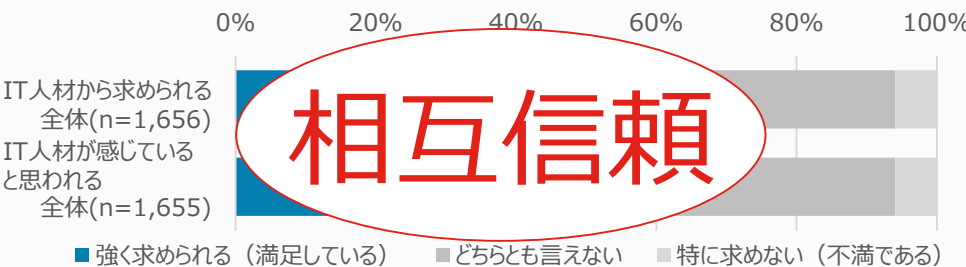
企業の目指すことのビジョンや方向性が明確で社員に周知されている



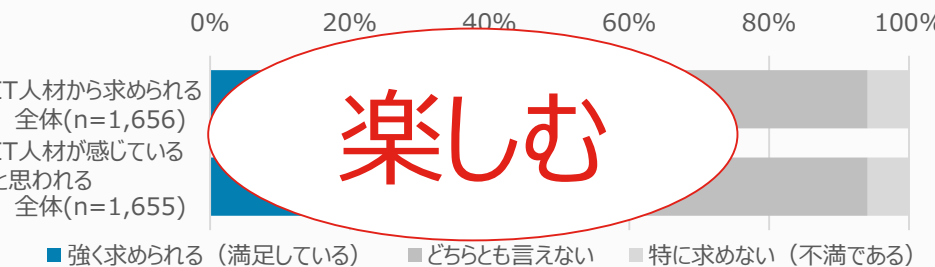
意思決定のスピードが速い



一緒に仕事をしたいと思う仲間や上司がいる



仕事を楽んでいる同僚や上司が多い



さまざまな挑戦の機会があり中長期的な自己の成長が期待できる



参考：IPA（情報処理推進機構）「デジタル時代のスキル変革等に関する調査 企業調査データ編」

## PL教室

プロジェクトリーダー入門プログラム



PMBOK



リーダーシップ



ワークショップ

受講料金：5万円（税抜）1日コース

[https://www.linpress.co.jp/lp\\_pl/pl](https://www.linpress.co.jp/lp_pl/pl)

## 直近開催スケジュール

- ・ 8月 18日（木）
- ・ 9月 27日（火）
- ・ 12月15日（木）

オンライン（Zoom）開催