



# エッセンス・オブ・プロジェクトマネジメント テンステップ・アプローチ (日本語版)

コンタクト: [info@tenstep.jp](mailto:info@tenstep.jp)

プロジェクトマネジメント情報研究所 日本テンステップ事業部  
東京都虎ノ門 4-3-1 城山トラストタワー27 階  
TEL:03-6450-1068

日本テンステップは、プロジェクトマネジメント情報研究所 ([www.pmdi.jp](http://www.pmdi.jp)) が運営しています。

## 日本テンステップ プロジェクトマネジメント・プロセス

本コンテンツの著作権は©TenStep Inc.にあります。

翻訳権はプロジェクトマネジメント情報研究所にあります。

この文書は個人の利用に限る。他の第三者と共有を禁ず。

この文書の複写、録音、二次利用、複写などは著作権法により禁じられている。



---

**学習ガイド**  
**ステップ 4**  
**課題のマネジメント**

---

# イントロダクション

本 e-book はテンステップのテンステップ・プロジェクトマネジメント・プロセスのサブセットである。テンステップ・プロジェクトマネジメント・プロセス(以下、テンステップ・プロセス)は、プロジェクトをマネジメントするためのモデルである。これはプロジェクトマネジメントに必要な要素すべてを含む、柔軟性がある、規模に応じて適用可能なプロジェクトマネジメント方法論である。この e-book に含まれるテンステップ・プロセスのサブセットは、日本テンステップが提供するEラーニングのエッセンス・オブ・プロジェクトマネジメントに利用することを目的に作成されている。

テンステップ・プロセスは、小規模、中規模、大規模にわたるプロジェクト、つまり、プロジェクト規模に応じてプロセスを利用することができる。エッセンス・オブ・プロジェクトマネジメントには、中規模プロジェクトに使われるプロセスの例を提示しており、読者がプロジェクト・マネジャーとして成果を出せるように基本的なテクニックも含んでいる。

日本テンステップが提供するプロジェクトマネジメント・プロセスの方法論一式には、プロジェクトの規模(小規模、中規模、大規模)に応じたプロジェクトマネジメント・プロセスが含まれる。さらに、より高度なテクニックに関する記述、およびテンプレート・ライブラリーも含まれる。詳細、およびライセンスに関しては、サイトをご参照してください。

URL : [www.tenstep.jp](http://www.tenstep.jp)

ステップ 4.0 に関連するEセッションは、次の通りです。Eセッションにアクセスするには、以下のサイトをWEBサイトにコピーしてください。

## プロジェクト課題の理解とマネジメント

・ [20minuteitmanager.com/sessions/063501ISSUES](http://20minuteitmanager.com/sessions/063501ISSUES)

## 4.0 課題のマネジメント

課題とは公式に定義できる問題であり、また、プロジェクトの進捗を阻害し、プロジェクト・マネジャーやプロジェクト・チームが外部からのサポートを得ることなく完全に解決できないものである。課題の定義について整理すると、以下の通りとなる。

問題が提起されて、プロジェクト・マネジャーとプロジェクト・チームが問題を解決できるのであれば、火はつくが、与えられた期間で消し止められる程度のものである。しかし、プロジェクトの進捗を阻害し、解決のために外部の力に頼らなければならない状況になったら、その問題を「課題」として提起する。このときには、しかるべき人に課題の存在を認識させ、その課題をできる限り速やかに解決するためのプロセスを実行すべきである。

課題のマネジメントは、テimestepsのプロジェクトマネジメント・プロセスにおける基盤の1つであり、プロジェクト・マネジャーが習得すべきテクニックでもある。ほとんどのプロジェクトにおいて、課題を解決する必要がある。課題は無視することはできないし、後回しにすることもできない。課題は速やかに、かつ効果的に解決しなければならない。

## 4.1 課題のマネジメント／プロセス

ここでは、課題のマネジメントのプロセスの方法について記述する。ここであげる方法はプロジェクトに応じて変更し、ステップ 1.0 作業の定義で策定されるプロジェクトマネジメント計画書の文書の中に記述する。

ここでいう課題とは、「公式に定義された」問題であり、プロジェクトの進捗を阻害し、外部の支援なく、プロジェクト・マネジャーやプロジェクト・チームだけでは解決できないものである、ということ覚えておく必要がある。「公式に定義できる」とは、文書化できるまで十分にその問題について理解している、ということである。言い換えれば、問題について文書化できるほど十分に理解していないのであれば、問題を解決することはできない。課題を「公式に定義」するために、課題様式と課題ログを用いる。

## 4.1.2 課題マネジメント／中規模プロジェクト

役割	課題のマネジメント／中規模プロジェクト
1 プロジェクト・マネジャー	<p><b>問題を特定する。</b></p> <p>プロジェクト・チーム、クライアント、スポンサーなど、様々なステークホルダーに対して、問題となる可能性がある課題に関する報告を求める。課題となりそうな事項については、必要に応じて簡潔な課題様式または e-mail 等により、文書でプロジェクト・マネジャーに報告する。</p>
2 プロジェクト・マネジャー	<p><b>問題が本当に課題であるかどうかを判断する。</b></p> <p>報告を受けたプロジェクト・マネジャーは、問題は解決可能か、または課題として分類すべきかを判断する。</p>
3 プロジェクト・マネジャー	<p><b>課題を課題ログに入力する。</b></p> <p>それが課題であると判断したら、プロジェクト・マネジャーは記録のため、課題を課題ログに入力する。</p>
4 プロジェクト・マネジャー、 スポンサー	<p><b>解決のために誰を参加させるかを判断する。</b></p> <p>プロジェクト・マネジャーは、課題解決のために誰を参加させるべきかを判断する。スポンサーについても、参加させるべきか、解決プロセスをサポートする専門性を有しているかどうかを判断する。たとえば、問題を解決するためには技術や法律の専門家が必要かどうか、といった判断を行なう。契約上の問題がある場合は購買部門と解決策を協議する必要があるかもしれない。検討が進めば、代替案を議論して解決策を示すことになる。そのため、最終決断を下すために誰と協議すべきかを最初に把握しておくことが重要である。</p>
5 プロジェクト・マネジャー、 チーム・メンバー	<p><b>チーム・メンバーに分析と代替案検討を実施させる。</b></p> <p>プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・チーム・メンバーに課題の調査を任せる（自分自身で行う場合もある）。チーム・メンバーは、課題解決方法の代替案についての調査を実施する。またチーム・メンバーは各々の代替案について、プロジェクトの予算、期間、スコープに与える影響度を見積もる。</p>
6 プロジェクト・マネジャー、 スポンサー、 ステークホルダー	<p><b>解決策に対する合意を得る。</b></p> <p>プロジェクト・マネジャーは、課題、代替案、プロジェクトに対する影響度を勘案して、プロジェクトのスポンサー、他の必要なステークホルダーと議論して解決策を検討する。プロジェクト・マネジャーが代替案の中から推奨案を示す場合もある。</p>

7	プロジェクト・マネジャー	<p><b>解決策を文書化する。</b></p> <p>プロジェクト・マネジャー は、課題ログに解決策と一連のアクションについて記入する。課題様式を用いる場合には、それをファイルする。</p>
8	プロジェクト・マネジャー	<p><b>スケジュールに行動計画を追加する。</b></p> <p>解決策が合意されたら、確実に課題を解決するために、解決のための是正処置をスケジュールに記入する。</p>
9	プロジェクト・マネジャー	<p><b>適宜、プロジェクト憲章簡易版を更新する。</b></p> <p>解決策を実行するためにプロジェクトの予算、作業工数、所要期間を変更する必要がある場合、現状のプロジェクト憲章簡易版の要約を更新する。</p>
10	プロジェクト・マネジャー	<p><b>状況報告書で伝達する。</b></p> <p>プロジェクト・マネジャーは、課題の現状と決定事項をチーム・メンバーとその他必要なステークホルダーに伝達する。伝達の方法については、プロジェクト状況報告書を含めて、コミュニケーション・マネジメント計画で定められた方法に基づいて実施する。</p>



## 4.2 課題マネジメント／テクニック

### 問題解決のテクニック

何千年も前から、人類は問題を生み出しては解決してきた。ここ数十年の間に、問題解決プロセスの役に立つ正式なテクニックが開発されてきた。これらのテクニックは、プロジェクトで生じる課題を解決する際にもたいへん有効である。以下に述べる3つの方法を含めて、様々な問題解決のテクニックがある。

- 特性要因分析
- 根本原因解析
- パレート分析

### 課題はできるだけ早く解決する

課題はプロジェクトの進捗を阻害し、プロジェクト・チームでは完全に解決することができない問題と定義される。この定義からも、課題をできるだけ早く提起する必要があることがわかる。その問題が課題として提起されたら、プロジェクト・マネジャーはそれを解決する責任を負う。プロジェクト・マネジャーは毎週行動をスケジュールに書き込み、それらの課題が確実に解決できるように、物事をオープンにしてフォローする必要がある。

同じ理由から、緊急に解決する必要性がないと判断できる課題や、すでにある一定期間存在している課題に関しては、その問題が本当に課題なのかを再度よく検討する必要がある。その問題は将来何らかの問題やリスクを生じさせるものか、しばらく後で解決すべきアクション項目であるかもしれない。課題とは、問題の性質上、緊急に解決すべきものなのである。

### 課題は兆候から解決するのではなく、根本原因から解決すること

課題が提起されたら、それらをできるだけ早く解決しなければならない。課題は、単に兆候から解決するのではなく、根本原因から解決すべきである。課題を根本原因から解決することにより、その問題を二度と発生させないようにすることができる。根本原因は、一連の「なぜ、なぜ」という質問を繰り返すことで見つけ出すことができる。「なぜこの課題は生じたのだろうか」、それに対する回答が出たら、自分自身でまた「なぜ」と何度も問いかけるのである。この「なぜ」という質問に答えられなくなるまで問題を突き詰めていくと、根本原因にかなり近づいたことになる。

### 悪い代替案の中から決定を下さなければならないこともある

課題をマネジメントするためのプロセスとテクニックをある程度理解すると、正しいテクニックさえ知っていればすべての課題を解決することができる、と思うかもしれない。しかし実際には、その課題を解決するための良い解決策が見つからないこともある。ある場合には、解決のための良い方法がどれなのか、代替案の中から選ぶことが難しいことさえある。また別のケースでは、問題解決の代替案が無いからではなく、多く

の解決策の代替案の中から承認と解決策を関係者の間で得られない、という状況に陥ることもある。別のケースでは、どの選択肢も解決策として相応しいものではなく、結局最も消極的なアイデアが最終的な解決策として選ばれてしまった、といった場合もある。

このジレンマの例としては、社内政治に関連した課題のケースがあげられる。通常、社内政治と関係した問題の場合、事実を冷静に判断するよりも、意思決定のプロセスに多くの時間が必要になり、解決が難しくなることがある。問題に政治的な要素があると、承認される解決策は実際にはプロジェクト・チームにとって最適な解決策からは程遠くなってしまふことがある。完璧からは程遠いような解決策であっても、完全に身動きがとれなくなったり、それよりもさらに悪い解決策が承認されてしまったりするよりは、まだよい。

このような場合には、最終決定を承認する人物に対して、解決策の決定を遅らせることは良い結果につながらないということを理解させるべきである。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを前進させる為に、できるだけ早く解決策が決まるように努力することである。課題が政治的なものであった場合、プロジェクト・マネジャーは通常、スポンサーや経営層のステークホルダーに解決を依存せざるを得なくなる。

### いつチーム・メンバーが決定を下すことができるのか、ガイドラインを策定する

課題と潜在的なスコープ変更をプロジェクト・マネジャーに報告することの重要性を強調しすぎると、チーム・メンバーの中には、自分達は何ら意思決定をすることができないのではないかと考えてしまう人がいるかもしれない。もちろん、プロジェクト・マネジャーは、チーム・メンバーに対してそのような印象を与えたくはない。プロジェクト・マネジャーとしては、皆が責任を受入れ、必要なときには意思決定をするようにチーム・メンバーを意識づけなければならない。これによりチームはより効率的に機能し、各個人がプロフェッショナルへと成長することにつながるのである。

プロジェクト・マネジャーとしては、日々の課題はチーム・メンバーに対処させ、例外的な事象については自分のところに報告させるようにすべきである。一般には、チーム・メンバーは、誰かに意思決定を依頼する必要があるのか、自分自身で意思決定ができるのかを判断する前に、まず重要な項目について自分自身で確認する必要がある。

- 作業工数、所要期間、コストに対する影響はあるか。もし影響があるようであれば、プロジェクト・マネジャーに相談すべきである。
- その決定は、スコープを超えた作業の実施や、事前に合意していた仕様から外れてしまうのか。もしそうであれば、プロジェクト・マネジャーに相談すべきである。
- その決定は政治的に敏感な部分に関わるのか。もしそうであれば、プロジェクト・マネジャーに相談すべきである。
- その決定は、以前合意しているコミットメント事項に背くことか。もしそうであれば、プロジェクト・マネジャーに相談すべきである。
- その決定はプロジェクトの将来のリスクを増やすものか。もしそうであれば、プロジェクト・マネジャーに相談すべきである。

もし上記の基準に抵触しないのであれば、チーム・メンバーが意思決定をできる。これではチーム・メンバーで意思決定できるものは何もないように感じられるかもしれない。しかし、実際には日々の仕事の中で生じるものはこれらの基準には抵触せず、チームやチーム・メンバー個人が意思決定できるのである。

### 課題とアクション項目の違いを把握する

プロジェクト・マネジャーが真の課題を特定し、追跡するために課題ログを用いていない場合が多い。課題として分類された項目の多くは、リスク(将来問題を発生させる)であったり、アクション項目であったりする。アクション項目とは、いずれかのタイミングでフォローすべきアクティビティである。これらは問題とはまったく異なるものである。課題ログに膨大な項目が設定されている場合には、その中に数多くのアクション項目を持ち込んでいる可能性がある。課題が大きな問題であることを考えれば、同時期にそんなに多くの課題が発生することはない。

### チーム・メンバーに問題と解決の特定を依頼する

課題は、チーム・メンバー、クライアントやプロジェクト・ステークホルダーから報告されてくる。課題に関連した解決策をチーム・メンバーが特定するのはよい実務慣行である。課題となりそうなものを特定した際には1つ以上の解決策を提案するようチーム・メンバーに依頼する。これを実行することにより、チーム・メンバー間に責任を植えつけることができ、さらに、課題解決に必要な一連の行動を明確化することにもつながる。実際に、もしチーム・メンバーが幾つかの有効な解決策を提案してくれれば、プロジェクト・マネジャーの支援の下でその問題を解決することができる。その結果、課題のレベルまでは到達しないと思われる。

### 課題マネジメントの初期段階からクライアントを取り込む

プロジェクト・チーム全体が、初期段階から課題マネジメントのプロセスを安心して実施することができれば、課題マネジメントはよりスムーズに進む。もし課題がプロジェクトの初期段階で発生したら、課題マネジメントのプロセスに則って進め、クライアントを解決策に参加させるべきである。課題は終盤に近づけば近づくほど緊急性を帯びてくる。このような終盤の問題をクライアントが初めて参加する問題にはしたくない。早い段階でクライアントが課題マネジメントを経験することにより、課題とは乗り越えられる単なる一時的なハードルのようなものだ、とクライアントに理解してもらうことができる。顧客がプロジェクトの初期段階から課題マネジメントのプロセスに関与していなかった場合には、クライアントは課題マネジメントのプロセスに慣れていない。それゆえ、プロジェクト終盤で課題マネジメントのプロセスにクライアントの参加が必要な場合、クライアントが役に立つどころか害になる場合もある。

### 大きな課題を小さな問題に分解する

短期間に解決するのが難しいような大きな課題が発生したら、その大きな課題を論理的に詳細な課題に分解する。多くの場合、最初に手がけた詳細な課題の解決策が残りの課題の解決策に繋がるような結果をもたらす。直接的な解決策を引き出すことにならなくても、課題の要素をチーム・メンバーに理解させる事で、個別の課題解決に着手することも可能となる。

## 短期間に複数の課題が生じたら、共通する原因を探してみる

短期間に複数の課題に直面してしまうことがある。プロジェクト上でこのようなことが起こったら、課題に関連性がないかを考えてみる。関連性が認められたら、その中の根本原因と考えられる課題を解決する。この課題を解決することにより、他の課題も実質的に解決できるかもしれない。

もし、それぞれの課題が関連性をもたず独立して生じているような場合には、最もプロジェクトに悪影響を及ぼすと考えられる課題から順次解決していく。

## 顧客のスケジュールが遅れたとしても、プロジェクト・チームの期日は厳守する

多くのプロジェクト・マネジャーは、遅れを許される余裕がほとんどない締切日厳守の状況に直面している。プロジェクト・マネジャーにとっては、自分自身のチームの締切日を厳守することだけでも大変なのだが、クライアント側が約束を果たせなかった事により、クライアントが問題を大きくする事がある。たとえば、プロジェクト・チームがクライアントを必要としているときにクライアントとコンタクトが取れない、あるいは重要な成果物の承認をする約束なのに実行してくれない、といったことが起こる。このような事例はプロジェクトの遅れを引き起こす。

プロジェクト・マネジャーの視点から、リスク・マネジメント、課題マネジメント、スコープ・マネジメント、先を見越したコミュニケーションを最大限に活用する。

- **クライアント側の締切日をリスクとしてマネジメントする。**クライアントの対応をリスクの一部として捉え、懸念を伝えプロジェクト全体を通じたリスクに的を絞る。これにより、このリスクをマネジメントする新たなアクティビティを特定することができる。
- **コミュニケーションと期待をマネジメントする。**先を見越してクライアントとのコミュニケーションを実施することにより、クライアントは自分たちが何を期待されているのかを理解しているかどうか、クライアント側の締切日が遅れることの重要性を理解しているかどうか、を把握することができる。
- **締切日に遅れたことを問題としてマネジメントする。**リスク・マネジメント計画があるにもかかわらずクライアントが自分達の締切日を守らなかった場合は、問題として対処すべきである。課題のマネジメント(問題の抽出と解決)を実行する必要がある。プロジェクト・マネジャーはクライアントを指示する権限はない。したがって、課題マネジメントのプロセスを実行することにより、プロジェクトのリソースに関わる問題解決の助けとなるように、自分の上司やクライアント・マネジャーに問題を明らかにするうえで役に立つ。

プロジェクト・マネジャーは、自分のコントロール下にはないクライアントの行動にも責任があることは明らかなので、プロジェクトをマネジメントする上で使うプロセスは必ずコントロールすべきである。リスク、コミュニケーション、課題を先んじてマネジメントし、更に上司とスポンサーを活用して全員が締切日を守るようにする。