

# プロジェクトを成功に導くポイント

## 4. プロジェクト基本構想 (前篇)

株式会社クロスフィールド  
松岡 博英

クロスフィールド レポート TOP ページへ  
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

## はじめに

『プロジェクト基本構想』とは、プロジェクトにおける基本方針と目標を明確に示すものであり、『プロジェクト基本構想』を策定する「プロジェクト基本構想フェーズ」のプロセス、およびアウトプットの成否がプロジェクト全体の成果を決定づけるとさえ言われています。

例えば、地方自治体では、行政運営の指針となる「総合計画」を策定していますが、その中で『基本構想』は、“自治体の将来像や将来目標を明らかにし、まちづくり計画や事業全体のガイドラインを示したもの”と位置付けられています。この『基本構想』に基づいて、「基本計画」が策定され、更に、基本計画に沿って「実施計画」が策定されており、『基本構想』が「総合計画」の根幹を為していることがわかります。

我々が参画するプロジェクトにおいても、「プロジェクト基本構想フェーズ」はプロジェクトの（達成すべき）目標や（到達すべき）ゴールを定める重要なフェーズと位置付けており、そのアウトプットである『プロジェクト基本構想』は、プロジェクト遂行の過程で、常に立ち戻るべき原点となります。しかしながら、実際には、この「プロジェクト基本構想フェーズ」において“しっかりと決めておくべきこと”や“準備しておくべきこと”が疎かにされ、迷走するプロジェクトも少なくありません。

本稿では、「プロジェクト基本構想フェーズ」の“To-Do”について、筆者のプロジェクト現場での経験（成功だけでなく失敗もあります）をもとに、筆者なりの見解や考察を加えつつ、解説してみたいと思います。それらのいくつかが、今後の皆様のプロジェクト活動の一助になれば幸甚です。

## I章：プロジェクト基本構想フェーズの範囲

本稿では、「プロジェクト基本構想フェーズ」を以下のように定義しています。

図 1-1 プロジェクトフェーズ



PMBOK が定めるプロジェクトマネジメントのプロセス群では、『立上げプロセス群』がほぼ、これに相当します。このフェーズは、更に“プロジェクト構想”と“立上げ”の2つに細分化することができます（以下これらをサブフェーズと呼びます）。サブフェーズの活動内容の詳細については、次章以降で触れたいと思いますが、まずは、サブフェーズの主要なタスクを確認しておきましょう。

図1-2 プロジェクト構想と立上げの主要タスク

	プロジェクト基本構想 サブフェーズ	
	プロジェクト構想	立上げ
主要タスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト化の可否判定</li> <li>プロジェクトテーマ、コンセプトの定義</li> <li>プロジェクトを成功に導く推進体制の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの発足</li> <li>プロジェクトマネージャーの選定(=指名)</li> <li>プロジェクトで実現、達成すべき目標(ゴール)の設定</li> <li>プロジェクト情報(前提条件、制約条件等)の収集</li> <li>実現シナリオの策定(=シナリオプランニング)</li> <li>ステークホルダーの理解と要求分析</li> <li>プロジェクトメンバーの選定</li> <li>プロジェクトチャーター作成</li> </ul>

プロジェクトとは、そもそも多種多様なものであり、プロジェクトスタートに至る検討のスタイルも様々であることは想像に難くありません。とはいえ、恐らく、どのようなプロジェクトにおいても、上記タスクは、プロジェクトの正式スタート(=実行フェーズへの着手)前に、必ず検討されるものであり、その結果がプロジェクトチャーターとして取りまとめられるという点において大きな差はないものと考えています。

かなりざっくりとした言い方をすると、プロジェクト構想は、“どういう目的(=事業戦略上、実現したい何か)”の為に、“どのようなプロジェクト”を“どのような推進体制”で“プロジェクト(≠定常業務)”として“やるかやらないか”を決めるプロセスだと言えます。

一方、立上げは、実施することが決まったプロジェクトについて、“具体的な目標、ゴール”を定め、“どのようなやり方”で進めるかを検討し、それが“誰の”“どのような期待”に応えるものか”を見極め、最終的に、“検討結果を文書化”するプロセスと言えます。

次章以降では、具体的なプロジェクト事例を交えながら、サブフェーズの活動内容について解説します。

## Ⅱ章：プロジェクト構想

本章では、サブフェーズの前半部分である「プロジェクト構想」について考えてみたいと思います。

プロジェクト構想では、以下の3点について検討を行い、明確化しなければなりません。

1. プロジェクト化の可否判定
2. プロジェクトテーマ、コンセプトの定義
3. プロジェクトを成功に導く推進体制

当然ながら、この段階ではプロジェクトマネージャーは選定されておらず、プロジェクトスポンサー(もしくはプロジェクトスポンサーに検討を要請されたメンバー・組織)、或いは、プロジェクト主管部門が中心となって検討を行います。

そもそも、ここで行われる議論とは、どのようなものでしょうか。具体的な事例で考えてみましょう。

## 事例① 事業統合に伴うシステム統合プロジェクトの場合

A社の事業の一部をB社に移管・統合するといういわゆる「事業統合」に伴い、システム（インフラを含む）を統合すべきか否かという問題が提起されました。選択肢によっては、コストインパクトも大きく、また、業務プロセスについても大幅な見直しが生じる可能性があります。誤った選択をすれば、統合成果に悪影響を及ぼす可能性すらあるという状況でした。

プロジェクト構想では、まず、「システム統合自体を行うべきか」、それによって「事業戦略上（ここでは統合成果として）、何が実現されるのか」、統合を行うとした場合、それは「プロジェクトとして取り組むべきものか、定常業務の一部として取り組むべきものか」を徹底的に議論し、答えを出す必要があります。

実際には、かなり専門的な分析、判断が求められる為、プロジェクトスポンサーに検討を委嘱されたタスクフォースによって具体的検討が為され、Pros and Consの結果をもとにプロジェクトスポンサーが最終判断を行う、という形がとられました。このように、専門的な分析、評価を必要とする場合は、適正なメンバーのアサインを行い（必要に応じて外部識者も活用も検討）、討議結果をもとにプロジェクトスポンサーが最終判断を行うというスタイルが現実的な解決策になるものと思われます。

さて、上記の事例① 事業統合に伴うシステム統合プロジェクトでは、最終的にどのような判断がなされたのでしょうか。結論は以下の通りとなりました。

図1-3 プロジェクト構想検討結果

主要タスク	・ プロジェクト化の可否判定	・ B社のシステムインフラを存続させ、A社の業務全てをB社のシステムを利用して行うこととし、これを実現する為に『システム統合プロジェクト』を正式に発足させることを決定した。
	・ プロジェクトテーマ、コンセプトの定義	・ システム開発コストを最小化する ・ 業務の標準化、効率化を実現する ・ 事業を超えた人材流動化を早期に実現する
	・ プロジェクトを成功に導く推進体制の決定	

『システム統合プロジェクト』は、正式にプロジェクトとしてスタートすることが決定され、プロジェクトコンセプトが定義されました（この段階では、数値目標が明確になっていないケースも珍しくありません）。しかしながら、3つめの“プロジェクトを成功に導く推進体制”については、十分な議論が為されていません。そもそも、ここでいう“推進体制”とは何を指しているのでしょうか。端的に言うと、プロジェクトにおける経営、マネジメント組織、プロジェクトのそれぞれのレベルで負うべき責任と権限（以下のa~d）を明確にすることに尽きます。

- a プロジェクト推進上のルール
- b プロジェクト遂行責任
- c プロジェクト成果（説明）責任
- d b、cの責任に見合う権限

それぞれの内容について詳しく説明しましょう。

aは、まさしくロール（＝役割）です。各組織レベルにおいて担う役割（ex プロジェクトスポンサー、プロジェクトマネージャーなど）を明確にします。

bは、それぞれが“何（＝プロジェクト資金の提供、プロジェクトで達成すべき目標決定、プロジェクトタスクの実行など）の遂行に責任を持つか”を明らかにします。

cは、bの遂行により達成される、あるいは実現される成果を明らかにし、それに伴って、負うべき説明（報告を含む）責任（内容と対象）を定義します。

dは、a～cの責任を果たす為に、付与すべき権限を明確にするというものです。

これらを踏まえて、事例①の推進体制を改めて定義してみます。

図1-4 プロジェクト推進体制（責任と権限）例

レベル	ロール	遂行責任	成果(説明)責任	権限
ステアリング コミッティー (経営)	ステアリング コミッティー (最終意思 決定者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業統合に関わる全ての意思決定機関</li> <li>プロジェクト実施を決定する</li> <li>プロジェクト資金を提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業統合に関わる社外ステークホルダー(ex.株主等)への説明等、経営として担うべき責任</li> <li>プロジェクト資金の投入(予算追加)</li> <li>プロジェクトの中止決定判断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業統合に関わる全ての決定権限</li> <li>プロジェクト資金投入(＝予算付与)権限</li> <li>プロジェクトの中止決定権限</li> </ul>
プロジェクト オーナー (統合準備委員会)	プロジェクト スポンサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトへの要求を決定する</li> <li>プロジェクト目的を策定する</li> <li>プロジェクトゴールを策定する</li> <li>ステークホルダーとの各種調整を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業統合の成否</li> <li>事業統合に関わる全ての作業(含むプロジェクト)に関わるステアリングコミッティーへの状況報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標の決定権限</li> <li>プロジェクトマネージャーの任命権限</li> <li>プロジェクト実施体制の決定権限</li> </ul>
システム統合 プロジェクト	プロジェクト マネージャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメント計画を策定する</li> <li>プロジェクトタスクを実行する</li> <li>プロジェクトマネジメント計画に則りプロジェクト管理を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標の達成</li> <li>プロジェクト進捗状況のプロジェクトスポンサーへの報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトリソースの活用権限</li> </ul>

ステアリングコミッティーは、事業統合を行うA社とB社の経営層が参画する最終決定機関としての役割を持ちます。従って、事例①の場合、実質的なプロジェクトスポンサーには、統合準備委員会が該当すると考えられます。

実は、この“プロジェクトスポンサーの役割と責任(と権限)”を明確に定義することが、今後のプロジェクト推進上、極めて重要になってきます。なぜでしょうか？

一般的に、“プロジェクトマネジメント＝プロジェクトマネージャーの仕事”と理解されることが多く、これは、“プロジェクトマネージャーが計画通りにプロジェクトを進めることができれば、プロジェクトは必ず成功する(＝計画通りに進むプロジェクトこそが成功プロジェクトである)”という固定観念に根ざしていると考えられます。しかしながら、現在のように、業界や事業の環境変化が激しい中では、プロジェクトといえども変化に柔軟に対応してゆくことが求められており、3カ月以内の短期プロジェクトならばいざ知らず、事業統合や基幹システム導入など足の長いプロジェクトでは、必ずしも当初計画に固執せず、環境変化に迅速に対応することで、より確かな果実を手にすることができると考えられます。従って、プロジェクトの途中で、臨機応変に、かつ最適な計画変更を行うことが求められるのです。

また、実際問題として、プロジェクトの現場では、プロジェクトマネージャーの責任と権限ではどうにもならないことも発生します。追加予算の投入、リソースの追加投入あるいは変更など、プロジェクト現場では頻繁に耳にする話題ですが、いずれもプロジェクト

マネージャーが独断で対応することはできませんし、逆にそれができてしまうようでは、プロジェクトガバナンスに大いに問題あり、と言わざるを得ません。

プロジェクトスポンサーの役割と責任に話を戻しましょう。プロジェクトにおける計画変更は、当然ながらプロジェクトマネージャーの独断で進められるものではなく、多くのステークホルダーとの調整や上位機関への説明を必要とします。ここで、プロジェクトスポンサーが十分に説明責任を果たすことで、プロジェクトは適切な計画変更を行うことが可能になり、結果として、より高い成果を上げることができるのです。もし、プロジェクトスポンサーが責任を果たさず、これらの仕事をプロジェクトマネージャーやプロジェクトに丸投げすれば、プロジェクトはスタックし、期待通りの成果を上げることなど到底難しくなってしまいます。

また、追加予算の手当てやリソースの追加アサインに関しても、プロジェクトスポンサーとプロジェクトマネージャーが密接に連携をとり、代替策の適用や影響範囲の評価など十分な検討を行った上で、プロジェクトスポンサーが、その責任においてステアリングコミッティーに上申を行うこととなります。

図1-4で示した通り、プロジェクトスポンサーの責任は、決してプロジェクト立上げで終了するものではなく、プロジェクトスタート後も継続します。プロジェクト環境の変化に機敏に対応し、適切な計画変更や各種追加対応を実施する為には、プロジェクトスポンサーがプロジェクトと相互に協力して、責任を果たすことが不可欠です。変化の激しい時代においては、プロジェクトにおけるプロジェクトスポンサーの果たす役割は益々大きなものになると考えられます。

以上、前篇では、「プロジェクト構想」における3つの検討項目とその内容についてご紹介しました。次回、後篇では、「プロジェクト立上げ」の主要なタスクについて詳しく解説してゆきます。

後篇につづく

#### ◆ 参考文献

中嶋秀隆 「改訂5版 PMプロジェクトマネジメント」  
日本能率協会マネジメントセンター

好川哲人 「プロジェクトマネジメントの基本」  
日本実業出版社