

日本初! プロジェクトマネジメントの専門誌

第2号

PM

プロジェクトマネジメント マガジン ● vol. 002

magazine

成功するプロジェクトマネジメントの導入法

なぜ、WBSが うまく作れないのか?



そもそもWBSの役割とは何か?

そもそもWBSとは何か?

誰が作成すればいいのか?

どのような手順で
作成すればいいのか?

どうやって検証すればいいのか?

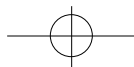
どこまで詳細化すればいいのか?

テンプレート作成のメリットは何か?

WBSの作成には様々なポイントがある

インタビュー型式でWBSを作成する

※本冊子は、「PMマガジン」第2号(2005年3月刊行、翔泳社)より抜粋したものです



はじめに

プロジェクトマネジメントの導入がなかなか進まない理由として多くの方々があげるのが「WBSがうまく作れない」というものです。実際、私がお手伝いするプロジェクトマネジメント導入のためのパイロット・プロジェクトにおいても、WBSの作成はいつも骨が折れます。

WBSを書き始めたものの、うまく書けず筆を置いてしまう

WBSはとりあえず書けたものの、マネジメントには使えない

このような経験は、WBSを作成したことのある方ならば誰もお持ちでしょう。そう言う私自身、未だにWBSを作成しながら頭を抱えてしまうことがあります。()

ブを系統立ててまとめ、定義したものだ」という点です。

スコープには、製品やサービス特有の特徴や機能を示す「成果物スコープ」と、上記の成果物を引き渡すために行なわれなければならない作業を示す「プロジェクト・スコープ」の2つがあります。

通常WBSは「プロジェクト・スコープ」に対する共通の理解を深め、確認するために使われます。外部の組織とプロジェクトの契約をする際にどちらのスコープを用いるかは、発注者と請負者の信頼関係やプロジェクトの特性、業界の慣例などによって決まります。

一般には、成果物スコープで契約するほうが多いようですが、できれば両方のスコープを定義するのが望ましいでしょう。プロジェクト・スコープを発注者と共有することで、発注者と請負者の間にWin-Winの関係を構築しやすいからです。たとえば、発注者から仕様変更要求がきたとき、変更がプロジェ

成功するプロジェクトマネジメントの導入法—— 第2回

なぜ、WBSがうまく作れないのか？

そこで今回は、プロジェクトマネジメントの基本とも言えるWBSの作り方を理解していくことにしましょう。

そもそもWBSの役割とは何か？

PMBOKガイド 2000年版（以下、PMBOK 2000）では、その用語集の中でWBSを以下のように定義しています。

ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー

WBS : Work Breakdown Structure

WBSは、プロジェクト全体のスコープを系統立ててまとめ、定義したもので、要素成果物を基にプロジェクトの構成要素をまとめたもの。一段レベルが下がるごとにプロジェクトの仕事がさらに詳細な記述となっている

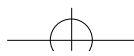
ここで注目すべきは、「プロジェクト全体のスコ

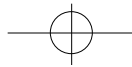
クトに及ぼすインパクトを両方でWBSをベースにして議論できます。

その反面、WBSの共有は請負者にとってリスクにもなり得ます。WBSを共有するということは、タスク単位での進捗状況、リスク、変更といった情報も共有することを意味しているからです。契約段階で作成したWBSは多くの推定や仮定を含んでいるため、こうした情報をWin-Winの関係が十分に形成されていない発注者と共有すれば、トラブルの元になりかねません。

なおPMBOK 2000では、WBSはスコープ定義プロセスでアウトプットされ、アクティビティ定義、資源計画、要員調達、リスク・マネジメント計画、調達などのプロセスのインプットとして使用されます。

作成されたWBSは、スコープ検証プロセスで発注者に公式に受け入れられ、スコープ変更管理プロセスを通じてスケジュール計画やコスト計画などとともに更新、管理されていきます。





そもそもWBSとは何か？

ここで、WBSについて共通認識を形成しておきましょう。

PMBOK 2000には、WBSと似たアクティビティ・リストというものがあり、WBSと使い分けられています。まず、この違いを確認しておきましょう。

WBSはスコープ・マネジメントの中で作成されます。一方、アクティビティ・リストはWBSをインプットとしてタイム・マネジメントの中で作成されます。

つまり成果物志向でブレークダウンされた、WBSを構成する最小単位をワーク・パッケージと呼びますが、このワーク・パッケージをさらに詳細に要素分解したものが、アクティビティ・リストなのです。

ワーク・パッケージは、スケジュール単位、予算単位、もしくはその他のマネジメント要素単位で構成され、それぞれのワーク・パッケージには担当組織や担当する個人が割り当てられなければなりません。しかし実際に所要期間見積り、コスト見積り、要員配置の対象となるのは個々のアクティビティになります。

またPMBOK 2000では、WBS作成とアクティビティ・リストの作成、アクティビティ依存関係の設定（ネットワーク図作成）、アクティビティごとの所要期間の見積り、コスト見積りなどは、それぞれ別のプロセスに分けて記述されています。本稿では、PMBOK 2000で解説しているWBSにアクティビティ・リストを含めたものを、便宜上「WBS」と呼ぶことにし、要素分解されたWBSの構成要素を「タスク」と呼ぶことにします。

ではそろそろ具体的な内容に入りましょう。まずはマネジメントに適したWBSを効率的に作成する方法を考えていきます。

誰が作成すればいいのか？

WBSは、誰が作成したかによって、その詳細度や精度に大きな違いが生じます。たとえば、早く実行フェーズに入りたいあまり、プロジェクト・マネジャーが自分の専門外の箇所まで推測で作成してしまっていることがあります。

このようにして作ったWBSは精度が低く、実施段階に入ってから計画の未達というかたちで表面化します。また「こんな計画、現場を知らないプロジェ

クト・マネジャーが勝手に作ったものでうまくいくはずがない」といった担当者の当事者意識の欠如にもつながります。

「鼻が利く」という言葉がありますが、とかく専門外の作業には鼻が利かないものです。専門外の箇所は、そこに詳しい担当者へのヒアリングを十分に行ないながらWBSを作成するべきですし、担当者以外でも、たとえばライン・マネジャーやその分野のベテランに意見を聞くべきです。

これと同様のことが、要員配置や作業時間見積りの際にも言えます。

WBSを作成し作業時間を見積もるには、要員のスキルや処理能力を考慮する必要があります。スキルや処理能力の標準化が進んでいる組織であれば、プロジェクト・マネジャーはその情報をもとに、適正な要員配置や作業時間の見積りを行なうことができます。

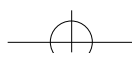
ところが、ソフトウェア開発やコンサルティングならまだしも、製造業などでそこまで標準化の進んでいる組織は見たことがありません。「スキルの標準化は不可能」と言い切る業界や組織もあるほどです。

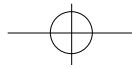
このような場合には、要員配置や作業時間見積りを適正に行なうため、プロジェクト内に要員のパーソナリティを把握できる単位のサブプロジェクトを編成するとよいでしょう。こうすれば、サブプロジェクトのプロジェクト・リーダーが、要員のスキルや処理能力、人間性を加味しながら、現実に即した計画を立てられます。

どのような手順で作成すればいいのか？

WBSを作成し始める前にやっておかなければならないことがあります。それは、前提情報の確認です。いくつか例をあげてみましょう。

- 開発する商品の位置づけ
- 製品の基本機能や基本性能
- 想定しているマイルストーンとプロジェクト・コスト
- 開発手法
- 新規作成の範囲と既存品流用の範囲
- 試作回数とそれぞれの試作の目的
- 実施を想定している試験とそのタイミング
- 前提としている外部環境（法規制、商品の仕向け





地、プロジェクトの場所など)

前提条件を確認したら、WBSの作成に入ります。まずは組織で定められているWBS作成のルールを確認しましょう。

この際、WBS作成のルールが必要以上に細かいと、「WBSを書き始めたものの、うまく書けずに筆を置いてしまう」ことになりがちです。タスクの洗い出し段階で最も重要なのは、まず洩れがないようにすること。この段階でルールばかりに気をとられると、これが抜け落ちてしまいます。そのため、タスク洗い出しのルールをむやみに設けたり、必要以上に細かく規定することは避けるべきです。

さて、WBSを効率的に作成するには、組織として標準的なWBSをあらかじめ準備しておくといでしょう。しかし、プロジェクトマネジメントを導入したばかりの組織には、標準的なWBSがありません。このような場合、どのようにしてWBSを作成すればよいでしょう。

それにはまず、成果物一覧の整理から始めるとわかりやすく、洩れの防止にもつながります。

成果物はコストと所要期間の適正な見積りが可能な単位になっていなくてはなりません。洗い出された成果物によっては、さらに成果物の構成要素を詳細に洗い出す必要があります。

ここで洗い出された構成要素についても、コストや所要期間の適正な見積り、進捗率の特定、完了の検証が可能なレベルまで詳細化されていなければなりません。

以下に、WBS作成の手順の例を紹介します。

プロジェクト・マネジャーがWBSの上位層を作成する
プロジェクト・マネジャーやプロジェクト・リーダーが、それぞれの範囲内で要素成果物を洗い出す
プロジェクト・マネジャー、プロジェクト・リーダー、ベテラン、特定分野の専門家が集まり、要素成果物リストを活用しながら、ワークショップ形式で、以下の流れに沿ってWBSを可能な限り詳細化する

WBSの代表的な箇所を選んで詳細化する

詳細化の基本方針を共有する

どこまで詳細化するか、詳細化のレベルを決定する

詳細化する箇所ごとに担当者を任命する

担当者が、自分が担当する箇所を詳細化する

再度、前回のメンバーでワークショップを行な

い、お互いが持ち寄った詳細化したWBSを結合し、表現や要素分解の仕方、詳細化のレベルなどを調整した上で、洩れや重複がないかどうかを検証する。ここでも、要素成果物リストを活用する

なおプロジェクト・リーダーには、通常、共通のスキルや専門分野をもつリソース・グループを代表する人が選ばれることが多いようです。

また、最近特に多いのが、ハードウェア開発とソフトウェア開発が混在したプロジェクトです。こうしたプロジェクトでは、ハードウェア側は初回の試作（構想段階の試作ではなく、製品試験に向けた試作）に向けて完成度は低いながらも全体を網羅した設計を行ない、その後試作と試験を繰り返す中で品質の作り込みを行ないながら完成度を高めていくのに対し、ソフトウェア側は試作のたびに盛り込む機能を増やししながら、完成形へと近づけていきます。

この場合のWBSの例を図1に示すので、参考にしてください。

どうやって検証すればいいの？

WBSができあがったら、検証しなくてはなりません。

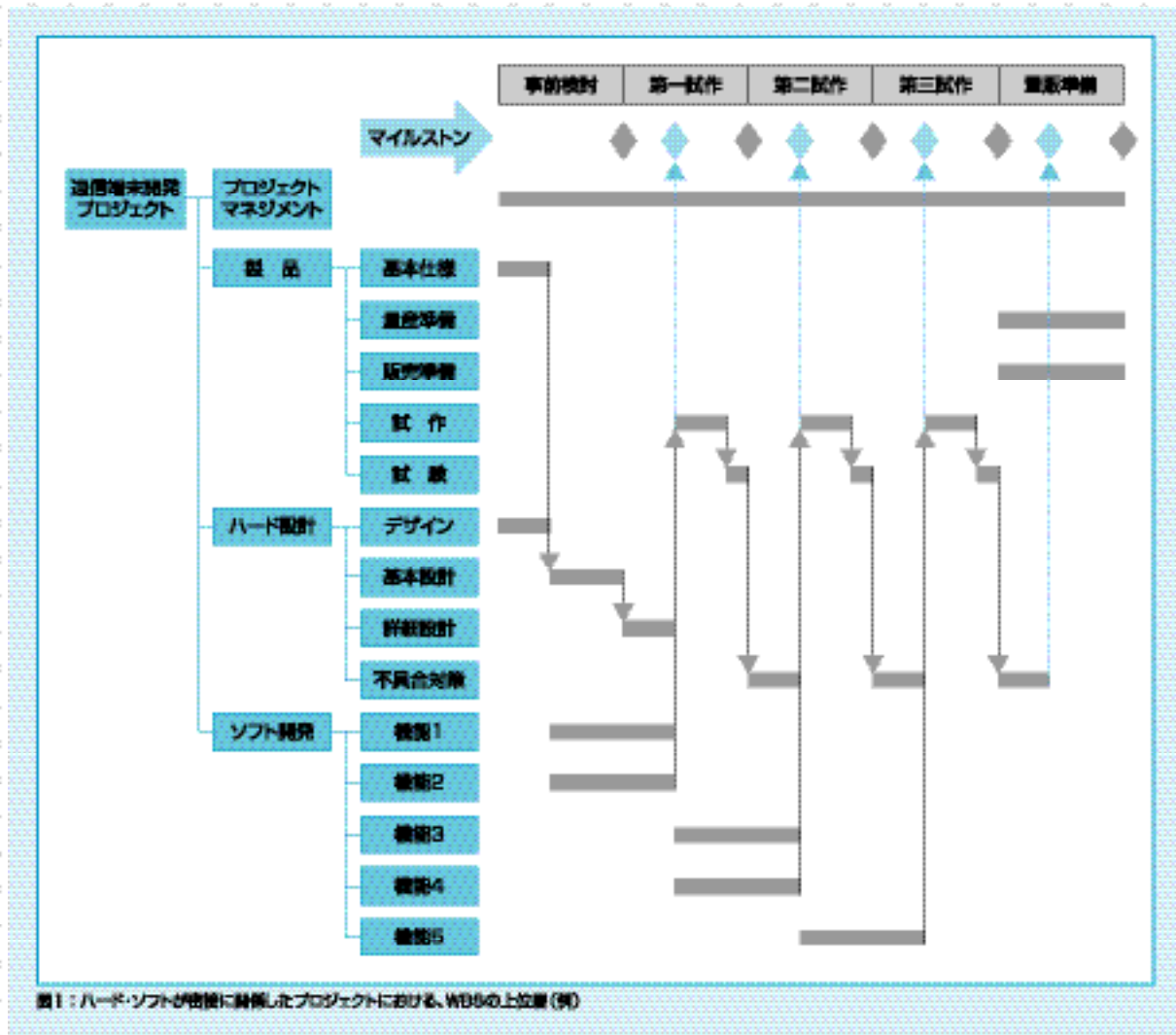
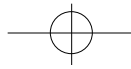
最終的な検証にあたっては、WBS上のタスク間の依存関係を作成するとよいでしょう。この作業の過程で、参加者は実際のプロジェクトを疑似体験することになり、WBSもブラッシュアップされていきます。なお、タスク間の依存関係が作成しづらい場合は、WBSの詳細化が大雑把すぎる可能性もあります。

同様に、タスクごとに責任者や責任部署をアサインしたり、要素成果物や成果物内に含まれる構成要素をタスクに関連付けたりしてみることも有効です。責任者や責任部署が特定できないタスクは、やむを得ずプロジェクト・マネジャーが責任者を兼任することになりますが、そのようなタスクがあまりに多すぎるのは問題です。

理想的には、WBSのなるべく上位においてサブプロジェクトと呼ばれる固まりが形成され、これにプロジェクト・リーダーがアサインされ、その固まりに含まれるタスクに責任をもつことになり（プロジェクト・リーダーに権限が委譲されたことになる）。

また、特定の成果物の構成要素がWBS上に散らば





って存在するような場合は、効率性や品質、スケジュールの面から問題がないかどうか再確認しておくほうがよいでしょう。

さて、以上の確認が終了したら、次はマネジメントの視点から検証してみる必要があります。

プロジェクトの評価では、「何を評価するか」「誰が評価するか」「いつ評価するのか」「どう評価するか」「どの単位で評価するか」を明確化しなければなりません。なかでもWBSを作成する際に特に意識しなければならないのが「どの単位で評価するか」です。

たとえば、作業実績をはじめとした各種数値指標はWBSの末端のタスク（PMBOK 2000の記載ではアクティビティ）単位に報告されるのが一般的です。報告された数値は、WBSに沿ってサマライズされていきますが、WBSの要素分解が不適切な場合は、このサマライズされた数値がマネジメントの視点に一致しません。

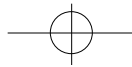
たとえばWBSの最上位を製品の機能や構成部位で分割した場合、プロジェクトのフェーズごとに数値をサマライズするには、別途、工夫が必要になります。WBSがマネジメントの視点に沿って要素分解されている場合、以下のような特徴を持ちます。

- マネジメントの視点に沿った要素ごとに、進捗率の特定や完了認定が可能である
- 組織で定義されたマネジメント・プロセスとの整合性が確保されている

最近では、プロジェクトマネジメント支援ツールで、管理したい単位ごとにガント・チャート上のタスクをグループ化して集計する機能をもっているものもあります。

たとえば、リソース名や各種タスク属性などでガント・チャート上のタスクをグループ表示したり、集計したりすることができます。このようなツール





を採用している場合は、ツールの機能を有効活用できるように配慮すべきです。

また、検証作業の最後にはWBSの階層を合わせておくことをお勧めします。階層が合っていないと、プロジェクトを横断的に評価する際や、各人の作成したWBSを横断的に見る際に、効率的に評価できません。

たとえば、経営会議報告用には経営層のマネジメントの視点に即したWBSの階層で報告する必要があります。

しかし、WBSの階層の意味がプロジェクトごとにバラバラなら、収集した数値指標を、かなりの時間をかけて報告用にまとめ直すなくてはなりません。また、組織内の共通言語として「WBSは第4階層目まで作成しよう」とか「第3階層で進捗報告してください」といったような表現が使えれば、コミュニケーションが効率的になりますし、コミュニケーションギャップも発生しにくくなります。

WBSの階層の定義方法には、以下のようなさまざまな基準が考えられます。

- タスクの期間
- タスク責任者の役職レベル
- 特定の被報告者に報告する際の報告対象レベル
- 製品を構成する部品構成レベル
- 機能の粒度

よほど単純なプロジェクトでもないかぎり、WBSの階層合わせはかなり厄介です。このようなときは、プロジェクトのタイプごと、もしくはプロジェクトを構成するサブプロジェクトのタイプごとに異なる基準を設定することもあります。

一般には、WBSの上位階層には階層ごとの意味をもたせ、下位階層はある程度、計画者に委ねること

が多いようです。また、WBSの階層合わせに関連して、タスク間の依存関係付けも、可能な限り同じ階層内で行なっておくと便利です。

どこまで詳細化すればいいのか？

WBSは詳細化すればするほどよいのでしょうか。

たしかに詳細化すればするほど、計画の精度は向上するかもしれませんが、実施段階のタスクの洩れも減るかもしれません。リスク識別の網羅性も向上するかもしれません。

しかし、WBSを詳細化するにはかなりの時間がかかりますし、WBS内のタスク数も乗数的に増加します。通常、実績報告は末端のタスク（アクティビティ）ごとに行ないますし、スケジュールや作業時間、リソースの計画や調整も、この単位で行なうこととなりますから、タスク数が多いほどマネジメント工数も増えてしまいます。

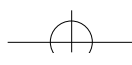
また、一定レベル以上に詳細化された階層のタスクは、往々にして、タスク間の依存関係が存在しない（つまりタスクの順序はどうでもよい）場合があります。この階層において、作業の順序は担当者に完全に任されており、順序の変更が他のタスクやリソースにまったく影響を与えません。

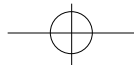
WBSをこのような階層まで詳細化しようとした場合、タスクの順序を無理やり決定せざるを得なくなりますし、そのことが担当者の自由裁量を阻害してしまうことにもつながります。

では、WBSを詳細化する階層の目安とはなんでしょうか。

これは非常に難しい問題です。しかし基本方針としては、マネジメント品質を確保できる最低限レベルまで、詳細化すべきだと思います。WBSは、あくまでマネジメントのための手法であり、作業管理

プロジェクトのタイプごとに異なる基準を設定する例	サブプロジェクトのタイプごとに異なる基準を設定する例
<ul style="list-style-type: none"> ○ SIプロジェクトと開発プロジェクト ○ 自動車開発プロジェクトとエンジン開発プロジェクト ○ 重点管理プロジェクトとその他のプロジェクト ○ 外注率の高いプロジェクトと低いプロジェクト ○ 顧客ごと 	<ul style="list-style-type: none"> ○ プロジェクトマネジメントのタスクとそれ以外のタスク ○ 開発フェーズと実装フェーズ ○ アセンブリとユニット ○ ハードウェア開発とソフトウェア開発 ○ プロジェクトの前半と後半





や活動管理のためのものではないからです。
一般的なガイドラインの例を挙げてみましょう。

- 作業時間見積りやコスト見積り、リソース計画を、最もスムーズに行なえる階層
- タスクの依存関係が定義できる階層
- 成果物もしくは成果物の構成要素が適切に定義できる階層
- プロジェクトマネジメントのサイクルタイム (PDCAのサイクルタイム) よりもタスクの期間が短くならない階層

テンプレート作成のメリットは何か？

プロジェクトマネジメントをWBSベースで行なっている組織の多くは、WBSテンプレートの作成に取り組めます。そこでここでは、WBSテンプレートのメリットとデメリットについて考えてみましょう。

テンプレート作成のメリット

- ゼロから作成するよりも効率的にWBSを作成できる
- タスクをテンプレートに網羅しておくことで計画段階のタスクの漏れを少なくできる
- タスク名や階層構造が標準化できるため、プロジェクト横断的な評価がやりやすくなる

テンプレート作成のデメリット

- プロジェクト・マネジャーが計画を急ぐあまり、内容を十分に吟味せずにWBSをつくってしまう
- 安易にテンプレートに頼る結果、極めて実現性に乏しいままプロジェクトが実施に移ってしまう
- プロジェクトからのフィードバックを反映し、改善するためのメンテナンスが必要となる
- WBSが硬直化し、環境の変化に対する対応力が多少なりとも阻害される可能性がある

これらのメリット、デメリットを十分に理解した上で、テンプレートにどこまでの要素を盛り込むかを決めなければなりません。WBSテンプレートは、テンプレートにどこまでのタスクを盛り込むのかによって、大きく2つに分類できます。

WBSの上位層のみをテンプレート化し、それ以下をプロジェクトごとに追加してWBSを完成するタイプ
必要となる可能性のあるタスクを網羅的にテンプレートに盛り込んでおき、プロジェクトごとにタスクを取捨選択することでWBSを完成するタイプ

前者は、「プロジェクト横断的な評価」を重視したものであり、後者は、「計画段階のタスクの抜け漏れ防止」を重視したものです。

特にソフトウェア開発分野では、プロジェクト品質の向上を目的に、後者を採用する場合がよく見られます。

またある程度複雑なプロジェクトでは、WBSテンプレートは、プロジェクト全体を対象に作成する必要はありません。むしろ、プロジェクト内で標準化しやすい箇所を見つけ、その部分ごとに標準化することが大切です。

ちなみに、WBSテンプレートの作成やメンテナンスは、プロジェクトマネジメントの定着や効率運用に対して責任をもつPMO (Project Management Office) の役割となります。

WBS作成には様々なポイントがある

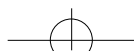
WBSは、プロジェクト・マネジャーが1人で作ることもあれば、プロジェクト・チームで議論しながら作ることもあります。

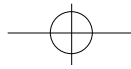
どんな方法をとるにせよ、WBS作成にあたっては、是非心がけていただきたい、いくつかの注意点があります。たとえば、WBSの作成自体がゴールになってしまい非現実的なプランを立てる。これは、WBS作成における最もまずいパターンです。WBSとは本来プロジェクトを効率的にマネジメントするためのもの。当然、計画の実現性は極めて重要です。

またWBSには、作業やコストの実績、バグ件数といった各種数値指標をまとめるためのガイドの役割もあります。そのため、WBS各階層の上位と下位は完全に等価でなければなりません。つまり、WBSにおけるタスクのブレークダウンは重複なく抜けもない状態でなければならないのです。

以下の文章では、このようなポイントのうち、特

成功するプロジェクトマネジメントの導入法 第2回
なぜ、WBSがうまく作れないのか？





に重要なものについて考えていきましょう。

詳細化しにくいタスクほど 詳細化した方がよい

さて、いざWBSを作り始めると詳細化しやすいタスクと詳細化しにくいタスクがあることに気づきます。一般に、作業系のタスクは詳細化しやすく、思考系のタスクは詳細化しにくいものですが、タスクの内容が未知なものも詳細化しにくいようです。

過去に何度も経験したタスクであれば情報も揃っていますし、具体的なイメージもつかみやすい。一方、過去にまったく経験のないタスクは類推するしかありません。

このような場合には、組織の誰かが経験していれば、彼らをうまく活用すべきです。またその分野に鼻の利くメンバーがいれば、プロジェクトの枠、組織の枠にとらわれず協力してもらいましょう。

経験があれば、タスクをそれほど詳細化しなくてもうまくいくものです。逆に経験や情報の少ないタスクはプロジェクト・チームの見識を深めるためにも詳細化するべきです。

WBSを詳細化できないときには 無理しない

最近のプロジェクトでは、急速な技術革新による技術面の不透明さ、市場の多様化・流動化による要求仕様面の不透明さが非常に高くなっています。そのため、本来WBSを作るべき当初計画段階に、十分

詳細なWBSを作成するのが難しくなっています。

詳細化が不十分なままプロジェクトを開始するのは避けるべきですが、無理に推測するとプロジェクトに悪影響を及ぼすことがあります。このような場合には、ローリングウェーブ・プランニング手法をとるとよいでしょう。

これは、WBS内の不透明な箇所の詳細化を、プロジェクトを進めながら行うものです。例えば、当初計画段階では第三階層まで詳細化して、第一フェーズのレビュー段階で第五階層まで詳細化します。

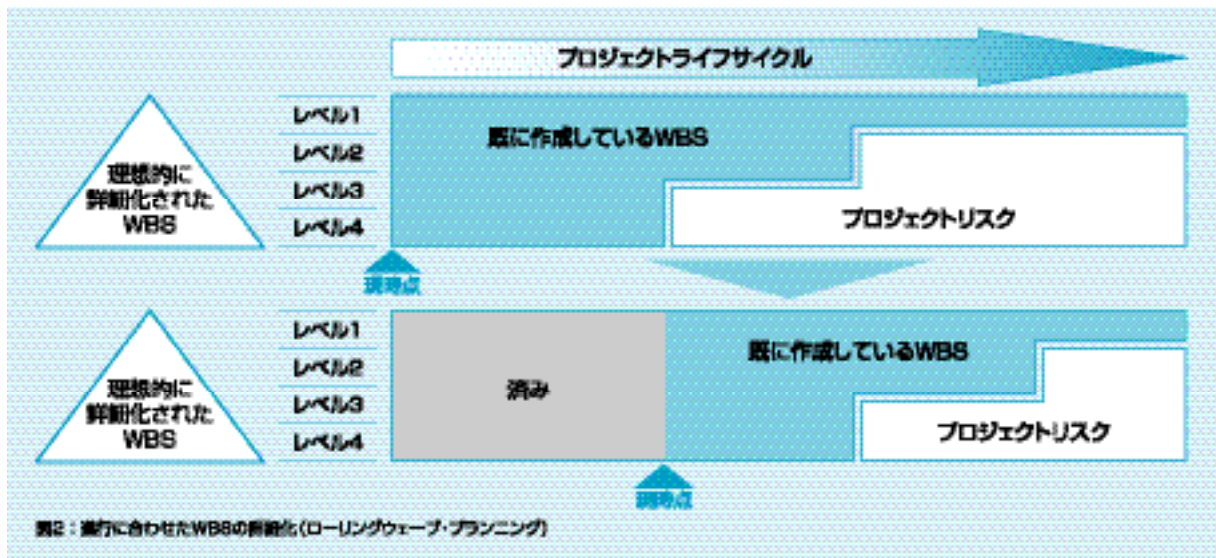
ただしこれを有効に機能させるには、厳格なルールが必要となります。詳細化のタイミングと、そのタイミングで詳細化するべき階層を、組織として明確に規定しておく必要があるのです。例えば、ある重要な決定をするタイミングを、詳細化のトリガーとして設定しておくのも良いでしょう。

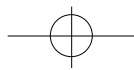
ただしこのやり方を用いる際には、計画を軽視するプロジェクトマネジメント未成熟者の隠れ蓑にならないよう、くれぐれも配慮してください。

計画の予備枠

WBSに数値指標を見積もる場合には、コンティンジェンシーもしくはバッファと呼ばれる予備枠を別途設けておく必要があります。

これをどの程度見込むかは、プロジェクトの透明さに大きく依存します。前述のように、計画段階でWBSを十分詳細化できないとき、技術面・要求仕様面で不透明な要素が多いとき、プロジェクトの途中でその後の進行を大きく左右する決定がなされると





き、それに見合った予備枠をあらかじめ計画に盛り込んでおくことをお勧めします。

しかし、予備枠をどの程度見込むかはプロジェクトによって大きく異なります。数値指標の実績を記録、分析し、プロジェクトマネジメント成熟度を上げることにより、この精度も向上するでしょう。

インタビュー形式でWBSを作成する

最後に、プロジェクトマネジメントを導入する組織に対して、私がWBS作成をお手伝いするときのやり方をご紹介します。

プロジェクトマネジメント導入にあたっては、比較的初期の段階でパイロット・プロジェクトのWBSを作成しなくてはなりません。本来これは、組織のメンバーが作成すべきものですが、私がお手伝いすることもあります。それには次のような理由があります。

- 導入を始めたばかりの組織は、プロジェクトマネジメント支援ツールを十分に使いこなせない
- 作業のイメージはあるが、それを適切に整理、記述することに慣れていない
- WBS作成にあたっての勘所を知らない
- WBS全体を鳥瞰して、その修正、改良に積極的に取り組んだ方がよい

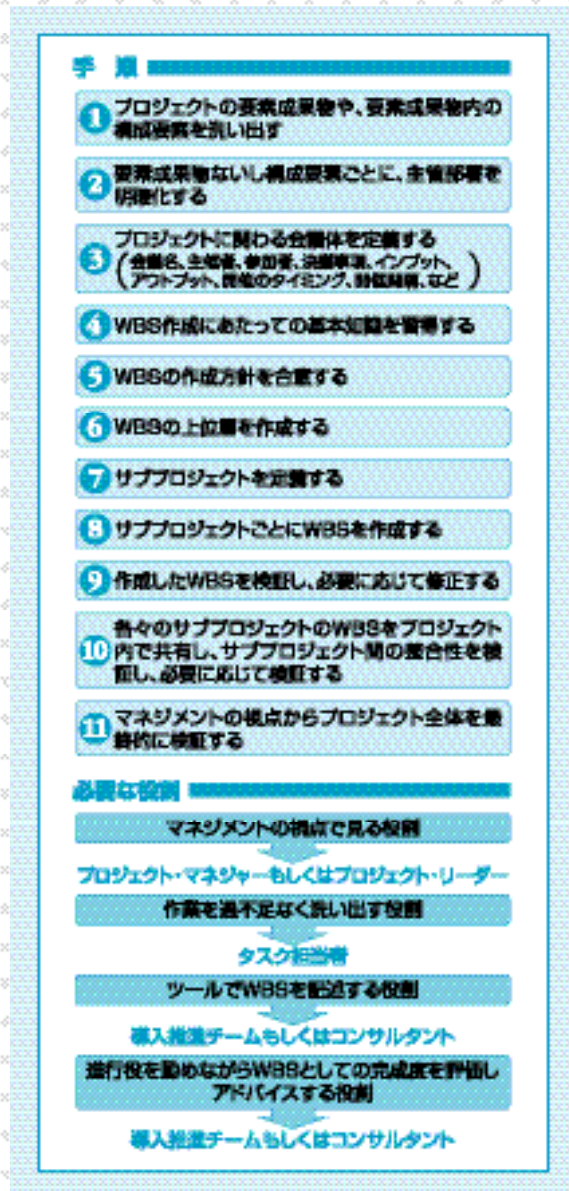
昨今は、スキルの専門化が進んだこと、経験則が通用しにくくなっていることから、プロジェクトのすべてを見渡せる人は少なくなっています。また考えることと記述することを1人で行うと、部分的な視点が優先され、バランスに欠け、マネジメントに向きなWBSができてしまうことも多いようです。

このような理由からWBSを作るお手伝いをするのですが、当然ながら私には、この組織が実施しているプロジェクトについてごく一般的な知識しか持っていません。そのためWBS作成にあたっては、組織のメンバーにインタビューして、WBSを作成することになります。

この場合、ツールの画面をプロジェクターで映し出し、参加者の意見を聞き、その場で入力、修正、確認を行いながら、WBSを作成します。これにより、スキルや役割、立場の違う参加者の間で合意形成しながら議論を進めることができます。そしてインタ

ビュー終了とともにWBSができあがるわけです。

私はこれを「WBS作成ワークショップ」と呼んでいます。このようなワークショップを行うにあたっては、以下のような手順と役割分担が有効です。



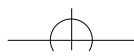
このワークショップを一度体験すると、プロジェクトマネジメント導入の最初のハードルは格段に下がります。是非、ご活用ください。



浦 正樹 (うらまさき)

1984年横浜国立大学工学部機械工学科卒。いすゞ自動車、大塚商会、アルテミス インターナショナル、プライスウォーターハウスクーパース コンサルタント(現IBMビジネスコンサルティングサービス)を経て、2003年にマイクロソフトに入社。製造業に対するプロジェクトマネジメント導入・立ち上げの経験をもつ。早稲田大学非常勤講師。

成功するプロジェクトマネジメントの導入法 第2回
なぜ、WBSがうまく作れないのか？



MPUF

2004年12月現在 会員数 約2300名

マイクロソフト プロジェクト ユーザーズ フォーラム Microsoft Project Users Forum

ぜひご参加ください

年会費などかかりません
登録料 無料

- ◎ MSPを使いこなしたい方
- ◎ PM管理ツールの社内導入ご担当者さま
- ◎ EPMに注目されている経営層の方

Microsoft Project Users Forum (以下MPUF)は、Microsoft Project に関する様々なレベルの知識をスムーズに循環させ、Microsoft Project の導入から高度活用までをサポートする知識センターとしての役割を担うべく、発足いたしました。

このMPUFでは、「プロジェクト マネジメントにかかわる様々な個人や組織」と、「マイクロソフト社を含むパートナー企業」とが、新しい形のパートナーシップを構築できるよう、従来のユーザーコミュニティの枠を超えた構想をベースに活動しています。

参加者は、MPUFのプラットフォームを通して、情報交換や、アイデア・経験の共有ができるほか、自らも研究会やオンライングループの構築をすることが可能となっています。それぞれの研究会で提供された情報や、話し合われた内容、メーリングリストで行なわれたディスカッション内容などは、共有情報としてストックされ、いつでも閲覧することができます。

Microsoft Projectの導入に踏み切れない方、導入したものの、サーバー環境などの構築に苦勞を感じている方、Microsoft Projectをどうも使いこなせていないと感じている方、ぜひ、MPUFに参画してください。登録料や年会費など、一切かかりません。お申込み、詳細情報へは下記URLへアクセスしてください。

プロジェクトマネジメントをどうやって社内定着させればいいのか・・・
管理ツールの導入を受け入れてもらうにはどうすればいいか・・・
などなど、問題解決方法の事例や、使い方に関するトラブル回避方法、
作業効率を高めるコツなど、MSPに関する情報をシェアしませんか？
MPUF会員全員で、MSPの使用価値向上を目指します！
入門者からハイエンドユーザーの方まで是非ご参加ください。
自発的に参加することでメリットを享受できます。

解決のヒント、ここにあります



<http://www.mpuf.org>



最新情報は、<http://www.microsoft.com/japan/office/project/> をご覧ください。

©2005 Microsoft Corporation. All rights reserved.

※Microsoftは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

※その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

※この冊子の内容は、2005年4月のものです。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■ インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■ マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30~12:00、13:00~19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft[®]

マイクロソフト株式会社

〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号小田急サザンタワー