

Microsoft®



Microsoft® Office Project Standard 2003

評価版 操作ガイド

Microsoft® Office Project Standard 2003
評価版 操作ガイド



index

序章 Microsoft Project との出会い	1
Microsoft Office Project 2003 を使用する理由	1
第1章 プロジェクトの開始	3
第2章 プロジェクト計画の開始	4
第3章 プロジェクト計画書の作成	4
3-1 Project 2003 の起動	4
3-2 Project 2003 の基本画面	5
3-3 タスクの洗い出し	5
3-4 タスクの入力	5
3-5 タスクのインポート	6
3-6 複数タスクの移動	7
3-7 アウトラインの作成	8
第4章 Project 2003 の初期設定	9
4-1 プロジェクト情報の入力	9
第5章 リソースの割り当て	11
5-1 リソースシートビュー	11
5-2 ビュー	11
5-3 リソースの登録	12
5-4 リソースへの詳細設定	12
5-5 リソースの割り当て	13
5-6 複数タスクの割り当て	14

第6章 タスクの期間と順序の決定	15
6-1 タスクの期間を決定	15
6-2 タスクの順序	16
6-3 マイルストーンの設定	17
6-4 定期タスクの設定	17
第7章 プロジェクトの最適化	18
7-1 リソースの負荷の調整	18
7-2 期間の調整	20
第8章 コストの調整	23
8-1 コストの種類	23
8-2 コストの確認	25
第9章 リスクの特定	26
9-1 リスクの特定とリスクの影響	26
9-2 リスクの予防	26
9-3 リスク管理表	26
第10章 進捗管理	27
10-1 基準計画	27
10-2 基準計画の保存	27
10-3 実績値・実績作業時間の入力	28
第11章 現状分析	30
11-1 現状分析とは	30
11-2 差異分析	30
11-3 アーンド バリュース分析	31
11-4 進捗報告書	32
第12章 プロジェクトの終了フェーズ	33
12-1 プロジェクト中止の危険	33
12-2 プロジェクトの終了	33
12-3 最終的な成果物の作成	34
最終章 プロジェクトを終えて	35
Project 2003 の威力	35

序章 Microsoft Project との出会い

本書では、実践的な1つの物語から「Microsoft Office Project 2003」によるプロジェクト マネジメントを学習します。主人公である山田さん(28歳・男性)は、ソフトウェア開発会社に入社してはや5年。プログラマ、SEとして経験を積み、すでに中堅と呼ばれる域に入ってきました。その山田さんが、来月から始まるWebアプリケーションのプロジェクトを担当することになりました。まずは、部長と山田さんの会話のやり取りから聞いてみましょう。

部長: 山田さん、君も入社して5年。そろそろプロジェクトを任せてもいい頃だ。もうすぐ決まりそうな案件があるのだがやってみないか？

山田: はい。僕もそろそろプロジェクトを担当したいと思っていました。ぜひやらせてください。

部長: そうか。それではまず、スケジュールから考えてみてほしい。最近、プロジェクトの終了後、一見成功したように見えて、実際はリソースやコストを大幅に超えているケースが多々あり、頭を抱えていたんだ。何か良い方法はないか？

山田: はい。考えてみます。

そう答えたのが先週末ですが、なかなか良いアイデアが浮かびません。そんな折、部署内で閲覧していたある雑誌を何げなく見てみると、プロジェクト管理ツールの試用版が提供され、さらに使用方法までも書いてあるではありませんか。内容を読んでみると、これがなかなか使えそうです。というわけで、山田さんは、このプロジェクト管理ソフト「Microsoft Office Project Standard 2003」を使って、部長が頭を抱えていた問題点を解決しようと考えました。

Microsoft Office Project 2003 を使用する理由

具体的な物語に入る前に、ここでプロジェクト管理ツールを使うメリットを述べておきます。

プロジェクトを管理する際に最も重要なのは、「決められた期間内に」「決められた予算で」「決められたプロジェクト」を完成させることです。しかし、プロジェクトには今までに行ったことがない、何かユニークな目的を達成するという性質があり、これがなかなか難しいのです。

さらに、日本ではプロジェクト管理という概念が広く浸透していないため、おおまかなスケジュールだけを決めて実行する、ということが行われています。そのような場合には、プロジェクトが進行していく際に必ずといっていいほど発生する想定外のトラブルに対して迅速に対応できず、予定していたスケジュールが大幅に遅れてしまったり、納期を守るために人員を追加投入することになってしまいます。その結果、プロジェクトは予算超過に陥ることになってしまうのです。

では、プロジェクトをスケジュール通り、予算通りに進めるにはどうしたらよいのでしょうか。それには、プロジェクトのメカニズムを知り、その特性にあった管理を行うことが必要です。そのための作業は多岐にわたり、複雑に見えるかもしれませんが、多くはプロジェクト管理専用のソフトウェアが解決してくれます。

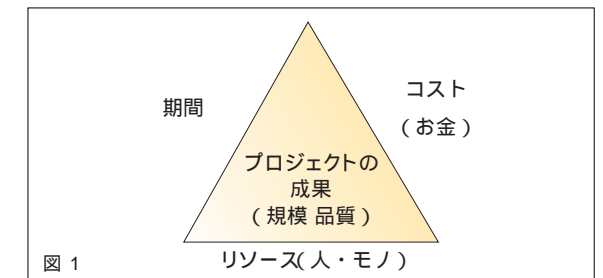
そのプロジェクト管理ツールの代表格こそが、「Microsoft Office Project 2003」(以下、Project 2003)です。

プロジェクトとは

プロジェクトを円滑に進めるには、そのメカニズムを知る必要があります。プロジェクトとは図の様な三角形に例えることができます。

プロジェクトの成果(規模、品質)は三角形の面積であり、その期間を短縮しようとする、リソースとコストの辺が伸びます。つまり、より多くのリソースが必要になり、コストが増加することになるのです。

また、コストを下げた場合は期間とリソースに影響が及ぼされ、



より少ないリソースで長い時間をかけてプロジェクトを進行させていく必要が出てきます。成果の最大化のためには、期間、

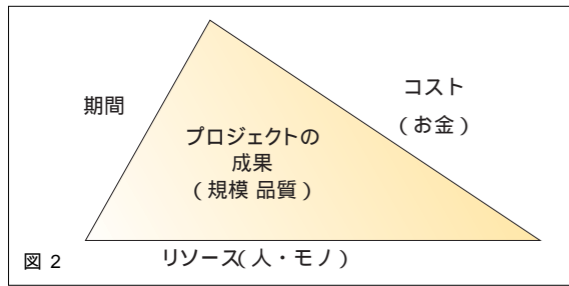


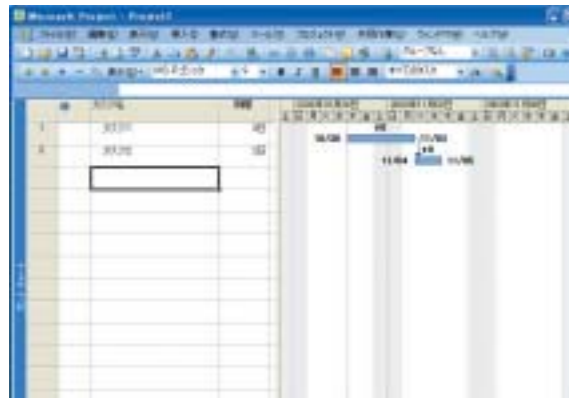
図 2

リソース、コストの最も効率的な組合せを考え、プロジェクト進行後に起こるさまざまな事態に迅速に対応していくことが必要になります。Project 2003 では、複雑に絡み合う期間、リソース、コストの情報を実際のプロジェクトに変更を加える様にシミュレーションを行い、プロジェクトの効果を最大化することができます。その基本機能は以下の通りです。

Microsoft Project の基本機能

***タスク リスト**

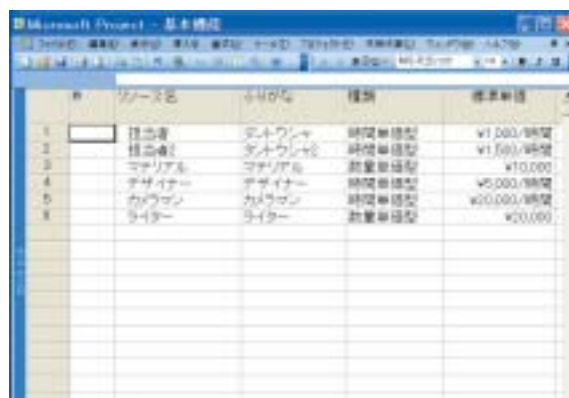
タスク リストに作業名と作業に必要な期間を入力し、それぞれのタスクを行う順番を設定します。右側にスケジュールを視覚的に表すガント バーが表示されます。(画面 0 - 1)



画面 0 - 1 Project のガント チャート

***リソースの設定**

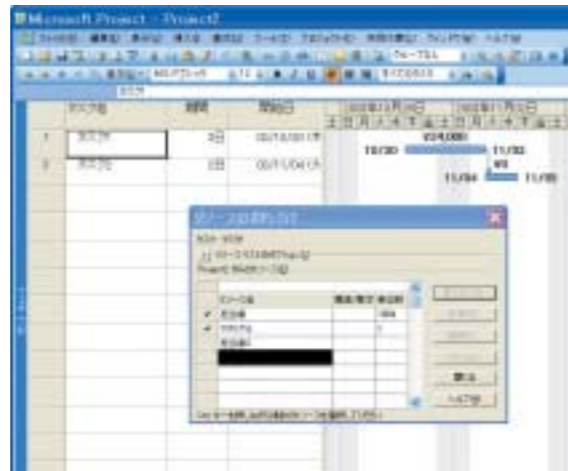
リソース名と単価を設定します。(画面 0 - 2)



画面 0 - 2 Project のリソース シート

***リソースのタスクへの割当て**

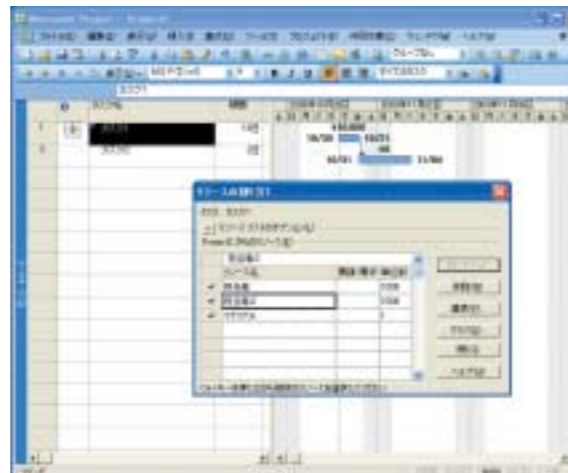
タスクに対して作業に必要なリソースを設定します。ここでリソースの稼働予定表が自動的に作成されています。またリソース シートの設定を元に、作業期間と時間単価からあるいは使用数量からコストが算出されます。(画面 0 - 3)



画面 0 - 3 コストが自動的に算出

***リソースの追加**

リソースを追加すると、期間が短縮され、追加に伴うコストもアップデートされます。(画面 0 - 4)



画面 0 - 4 リソースの追加を自動計算

その他の便利な機能

***カレンダー機能**

画面 0 - 1 のタスク 1 の期間には 3 日間と入力されていますが、ガントバーの表示は 5 日間の作業となっています。Project 2003 では、カレンダーが格納されており、あらかじめ設定された非稼働日には作業が予定されません。カレンダーを確認しながらスケジュールを作成するような手間はかかりません。

***タスクの変更に柔軟に対応**

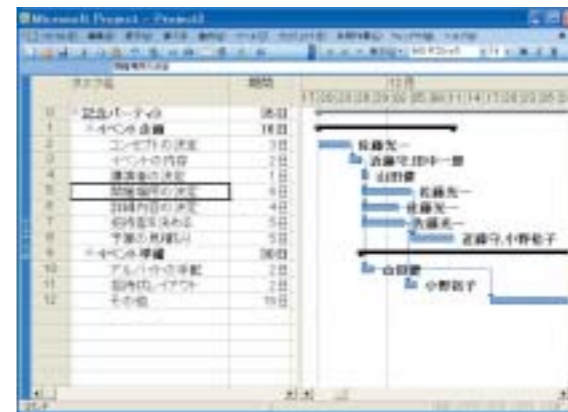
画面 0 - 4 ではタスク 1 の期間が短縮されると、自動的にタスク 2 の開始日がその分早くなっていることに注目してください。表計算ソフトで作成されたスケジュールでは、あるタスクに変更があった場合、後に続くタスクの予定をすべて変更しなくてはなりません。Project 2003 は、タスクの前後関係によりスケジュールが作成されているので、後続の作業の予定日も自動的にアップデートされます。

***テンプレートとして再利用可能**

Project 2003 では、開始日を基点としたスケジューリングを行っています。類似のプロジェクトが行われる場合、開始日を変更するだけで、以前のプロジェクトのファイルをそのまま活用することができます。

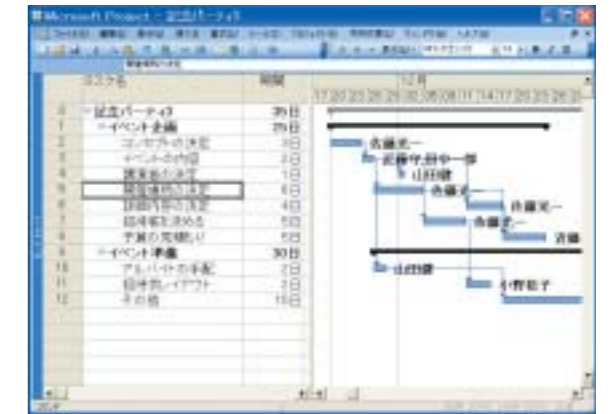
***リソース管理機能**

Project 2003 には、リソース(作業を行なう人材、機材)の管理を行なうことができます。リソースをタスクに割り当てることで、作業予定表が作成されることは説明しましたが、「標準化機能」を使用するとリソースの作業予定をならすことができ



画面 0 - 5 同じ時期に作業が集中

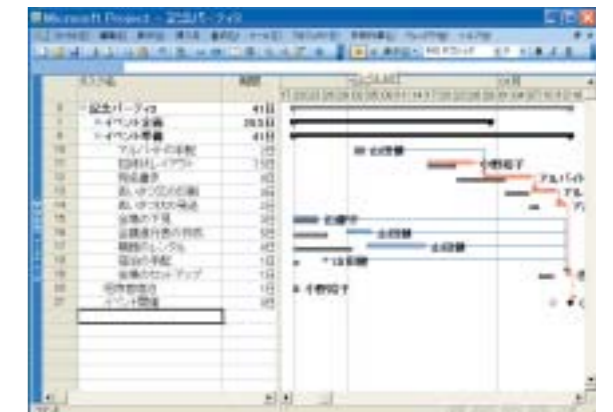
ます。画面 0 - 5 では、佐藤さんに同じ日に作業が割当てられていることがわかります。標準化機能を使用すると、自動的に作業が重ならないように調整してくれます。(画面 0 - 6)



画面 0 - 6 無理のない作業の予定ができる

***進捗管理機能**

プロジェクトの実績を管理することができます。当初の計画からの遅れも把握することができるので、遅れているタスクを簡単に特定することができます。(画面 0 - 7)



画面 0 - 7 進捗状況を管理

第 1 章 プロジェクトの開始

長期にわたり、また多くのメンバが関与するプロジェクトでは、計画段階でプロジェクトの目標や前提条件、制約を定義することが重要です。

プロジェクトの開始点は、プロジェクトを依頼する発注元と、それを担当する発注先が契約書を取り交わすところからになります。実際には、契約を結ぶ前にその業務を自社で請けることが可能かどうかを検討します。検討事項は、そのプロジェクトを遂行するのに必要な技術スキルやリソースなどになります。契約してから詳細を決定しようとするトラブルのもとになるので、契約前にプロジェクトの目標や、前提条件などの詳細を決定します。

第2章 プロジェクト計画の開始

契約が結ばれると、実際にプロジェクトを開始するための準備段階に入ります。「準備段階」と言っていますが、すでにプロジェクト管理者の業務はスタートしています。プロジェクト管理者は、実際にプロジェクトメンバーが収集される前に、プロジェクト計画を立てておく必要があります。

プロジェクトが走り始めて即座にプロジェクト管理者が行なうべき業務に「プロジェクト全体企画の立案」があります。ここで、顧客がプロジェクトに求めるニーズを明確にし、プロジェクトの目的や達成目標をはっきりとさせます。もちろん、この作業はプロジェクト発注先とプロジェクト受注先が力を合わせて行なうべきです。

具体的に計画を立てるには、プロジェクトの方針がしっかりと定まっている必要があります。そのためには、

プロジェクトの方針、解決すべきテーマを明確にする 解決策の方針を立てる

ことが必要です。

プロジェクトの対象範囲や規模を明らかにすることにより、実行計画の作成が可能となります。

第3章 プロジェクト計画書の作成

プロジェクト計画書は、これまで表計算ソフトやワープロソフトなどで作成することが多かったと思いますが、Project 2003 を使うことで業務効率が飛躍的に向上します。Project 2003 では、入力した情報は「タスク」「リソース」「スケジュール」として連動し、自動的にコストまで管理できるようになります。各種情報も一元管理されるため、何度も同じ情報を入力せずに済み、また、各種ビューにも対応しているので、これらを印刷して成果物(ドキュメント)としても利用できるようになります。

契約が結ばれ、正式にプロジェクトの担当となった山田さんですが、今回の会議までに、プロジェクト計画書を作成するよう言われ、早速、作業を始めることにしました。

この会議では、プロジェクトに配分されるリソース(人員など)や予算などが決定される重要な場です。そのため、まずは今回のプロジェクトにおいて、具体的にどのような業務があるのかを洗い出すことにしました。

3-1 Project 2003 の起動

山田さんは、プロジェクトの計画を最初から Project 2003 で行なうことにしました。これまでは表計算ソフトを使っていましたが、プロジェクト管理ツールがどの程度、使えるのか試してみたかったのです。早速、Project 2003 を起動してみましょう。

操作:Project 2003 の起動

[スタート] ボタンをクリックして、スタートメニューから[Microsoft Office Project 2003]を選択する(画面 3-1)。

Project 2003 が起動する。



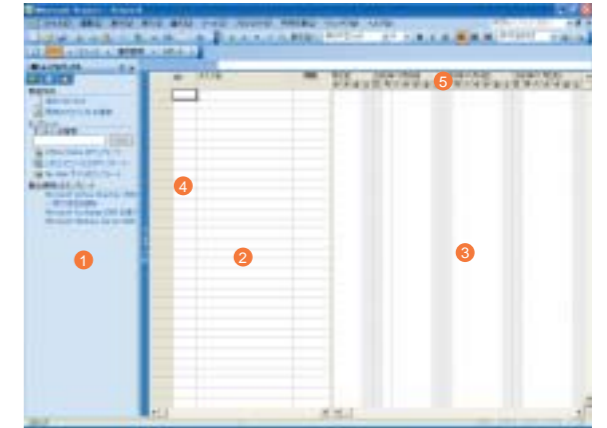
画面 3-1
Project 2003 の起動

3-2 Project 2003 の基本画面

Project 2003 の操作方法は、Excel や Word とそれほど違いはありません。そのため、使い始めるにあたって、それほど習得に時間はかからないでしょう。ただし、若干のインターフェイスなどの違いはあるので、ここではまず Project 2003 の基本画面について説明します。(画面 3-2、表 1)。

名称	機能
作業ウィンドウ	よく使用するメニューが一覧で表示
ガントテーブル	表形式になっている部分(ガントテーブルとガントチャートを合わせてガントチャートビュー)
ガントチャート	タイムスケールと横棒のグラフを表示している部分
状況説明マーク	タスクの状況を説明するアイコンが表示される部分
タイムスケール	チャートの日付を表わしている部分

表 1 各ウィンドウの説明



画面 3-2 Project 2003 の基本画面

3-3 タスクの洗い出し

見積書を作成する段階で、発注元からプロジェクトの概要や目的、ある程度の業務などが示されています。ただし、実際に契約を結び、プロジェクトが開始されると、もっと詳細の業務(タスク)を知る必要があります。そこで、山田さんも早速、タスクの洗い出しを行ってみました。

山田さんは、表 2 のような各タスクを挙げました。

One Point

タスク

プロジェクトを遂行するための作業単位を Project 2003 では「タスク」と呼びます。

項目

要件定義、外部設計、レビュー&対応、内部設計、レビュー&対応、詳細設計、レビュー&対応、コーディング、単体テスト、結合テスト、プレビュー & 対応、システムテスト、プレビュー & 対応、リリース、リリース後対応

表 2 タスクの洗い出し

3-4 タスクの入力

タスクを洗い出したら、次は Project 2003 にタスクを入力します。操作方法は次の通りです。

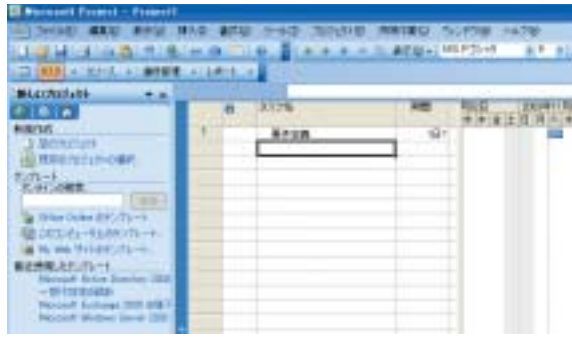
操作:タスクの入力

[タスク名] フィールドの下のセルをクリックし、「タスク名」を入力します(画面 3-3)。

One Point

プロジェクトの成果物の定義

プロジェクトの目標を設定する際に、決めておくべき事項がもう1点あります。それは、目標を達成するための製品やサービス、といった具体的な成果物です。まず成果物を決め、それぞれに必要な作業に落とし込むと、タスクの漏れや重複もなく網羅することができます。



画面 3 - 3 タスクの入力

TIPS

タスクの変更

Project 2003 では、入力し忘れてしまったタスクや、あとから追加されたタスク、名前が変更になったタスク、タスク順序の入れ替えなども簡単です。山田さんは、詳細設定とコーディングの間に「レビュー&対応」というタスクを入力し忘れてしまいました。その場合はキーボードの Insert キーで簡単にタスクの追加を行なうことができます。

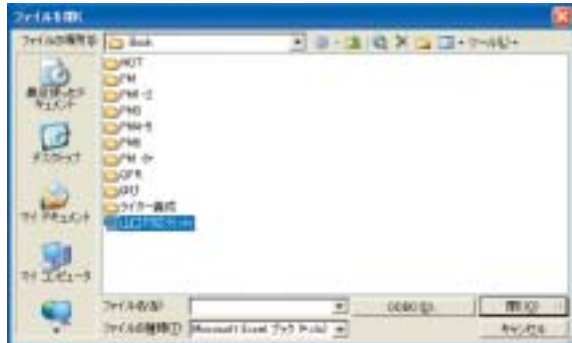
3 - 5 タスクのインポート

タスクの詳細については、担当メンバに洗い出しをしてもらいました。各メンバは、それぞれのタスクをさまざまなフォーマットで送ってきています。できれば再入力したくありません。山田さんは、何か手段はないかとメニューを探し、データのインポート機能があることを発見しました。早速、試してみましょう。

操作:タスクのインポート

[ファイル]メニューの[開く]をクリックします。

[ファイルを開く]ダイアログボックスの[ファイルの種類]ドロップダウンリストより、タスクをインポートしたいファイルの種類を選択します(画面 3 - 4)。



画面 3 - 4 ファイルの種類を選択する

「ファイル名」を選択し、「開く」ボタンをクリックします。「インポート ウィザード」が開始するので「次へ」をクリックします(画面 3 - 5)。



画面 3 - 5 インポートウィザードを開始

「インポート ウィザード - マップ」を設定する画面で「新しいマップ」を選択します(画面 3 - 6)。



画面 3 - 6 新しいマップを選択

「インポート ウィザード - インポート モード」でファイルをインポートする形式を選択します(画面 3 - 7)。



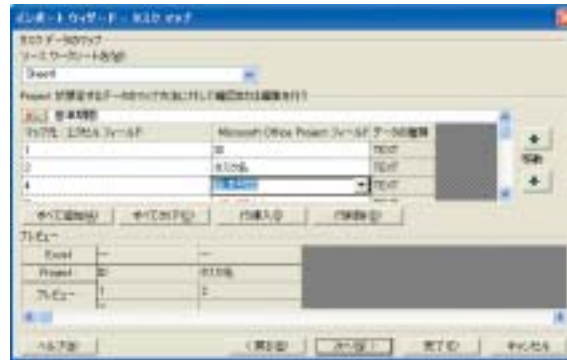
画面 3 - 7 ファイルをインポートする形式を選択

「インポート ウィザード - マップ オプション」でインポートするデータの種類を選択します。今回は「タスク」を選択します(画面 3 - 8)。



画面 3 - 8 データの種類を選択

「インポート ウィザード - タスク マップ」でタスクのマップ方法を選択します(画面 3 - 9)。



画面 3 - 9 タスクのマップ方法を選択

One Point

マップとは?

マップとは、Project 2003 に入力されたタスクやリソース、割り当て別のフィールドを、入力先/出力先のフィールドに組み合わせることを意味します。

3 - 6 複数タスクの移動

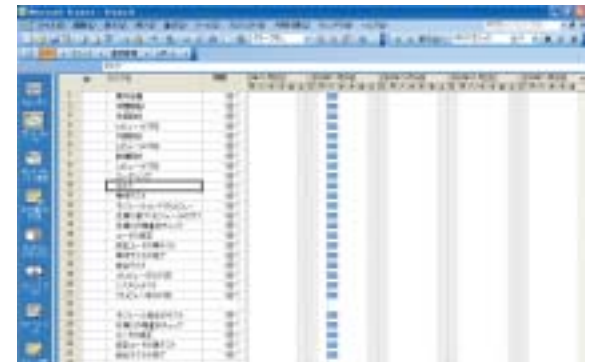
Project 2003 を使うと、作成したタスクの順序が違っていても、簡単に移動できます。ブレーン ストリーミングとして思いつくままタスクを入力し、あとで並べ替えることができます。手順は、移動したいタスクをガント テーブルで複数選択し、マウスで移動するだけでよいのです。山田さんは、インポートしたタスクをそれぞれの詳細になるように順序を入れ替えました(画面 3 - 12)。

「インポート ウィザード - マップ定義の最後」でマップの保存を行なうかどうかの設定を選択することが可能です。完了ボタンをクリックします(画面 3 - 10)。



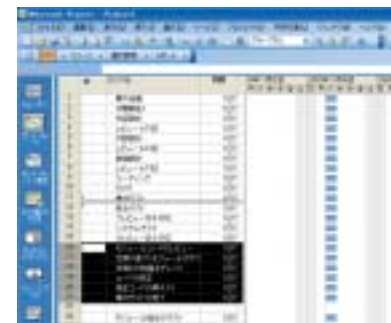
画面 3 - 10 保存するかどうかの選択

インポートが完了したことを確認します(画面 3 - 11)。



画面 3 - 11 完了を確認

インポートしたタスク データの中には、不必要なものもあれば、また各自が自分の担当分をそれぞれ送付したため、順序がおかしいものもあります。そのため、それらの修正作業が必要となります。そして、インポートしたタスクは、詳細タスクであるため、アウトラインの設定も同時に実施しましょう。



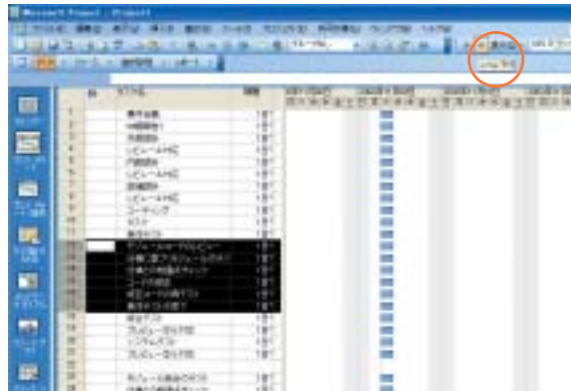
画面 3 - 12 インポートしたタスクの入れ替え

3-7 アウトラインの作成

Project 2003 では、タスクの下に詳細項目としてタスクを持つことができます。このタスクを「サマリー タスク」と呼びます。山田さんが作成した大枠にあたる部分がそれで、各担当者が作成したサマリー タスクを構成する個々のタスクを「サブタスク」と呼びます。「サマリー タスク」を作成することで、各フェーズの状況を把握しやすくなります。「サマリー タスク」と「サブタスク」のアウトラインを作成するには、サブタスクになる部分をレベル下げすればよいのです。

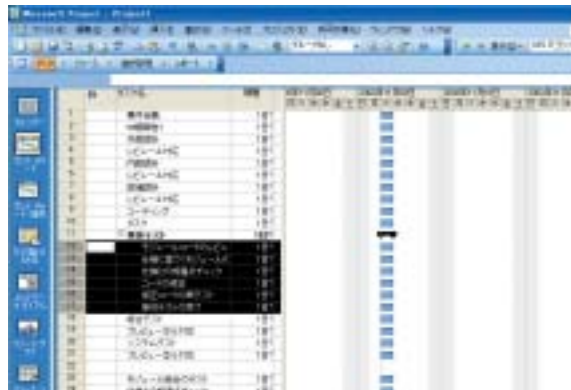
操作:レベル下げの設定

サブタスクになる部分を選択し、[書式]ツールバーの[レベル下げ]ボタンをクリックします(画面 3-13)。



画面 3-13 レベル下げボタンをクリックする

アウトラインが作成されたことを確認します(画面 3-14)。

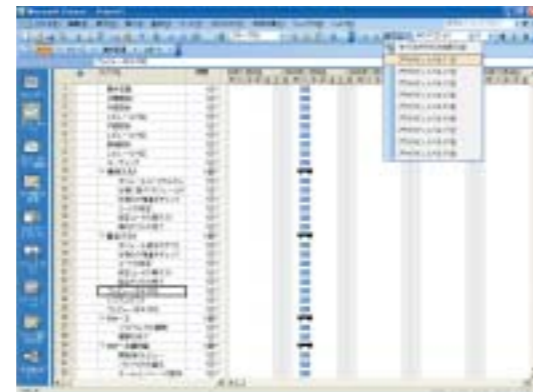


画面 3-14 レベル下げアウトラインが作成されたことを確認

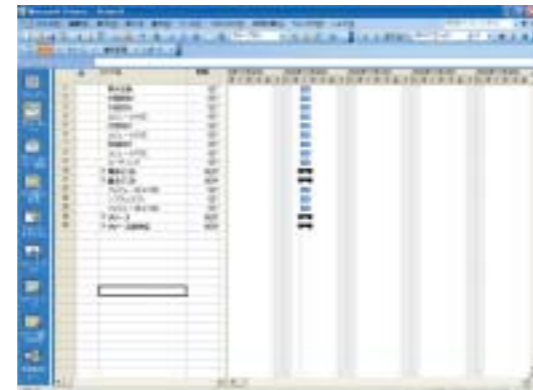
TIPS

折りたたみと展開

アウトラインを設定したガント テーブルを素早く折りたたんだり、展開したりするには、[書式]ツールバーの[表示]メニューを選択します(画面 3-15)。
[アウトライン1]を選択すると、サマリー タスクのみ表示できる(画面 3-16)。



画面 3-15 書式ツールバーの[表示]メニューを選択



画面 3-16 アウトライン1を選択

第4章 Project 2003 の初期設定

実際のプロジェクトに入る前に、稼働時間や休日といった項目を事前に設定しておく必要があります。

4-1 プロジェクト情報の入力

Project 2003 では、新たにプロジェクトを開始する前に、あらかじめいくつかの初期情報を設定しておかなければなりません。特に重要なのは、プロジェクトの「開始日」あるいは「終了日」といったカレンダーの設定です。プロジェクト カレンダーを既定値のままにしておくと、最終的なコスト計算を誤る場合もあるので注意が必要です。

また、稼働時間についても、規定値では 1 日 8 時間であるため、実際の稼働時間と異なる場合は修正が必要です。例えば、稼働時間が 1 日 7.5 時間の場合、仮に 10 人のプロジェクトであれば、月にして 0.5 時間×20 日×10 人=100 時間という大きな誤差が生じてしまいます。

4-1-1 プロジェクト開始日の設定

Project 2003 では、「開始日」、あるいは「終了日」のどちらか一方を固定してスケジュールを作成します。どちらを選択するのかによって、その後のプロジェクトのスケジュール方法が違ってきますので注意しましょう(表 4-1)。

Project の柔軟なスケジューリング機能を利用するために、通常は「開始日」を起点として計画を作成します。プロジェクトの終了日が決められた納期に間に合わない場合は、シミュレーションを通して期間の短縮を計る、といった使い方が一般的です。

開始日	開始日からすべてのタスクをできるだけ早く開始する
終了日	終了日からさかのぼってタスクがスケジュールされる

表 4-1 プロジェクトの基点

One Point

スケジュールの基点

スケジュールの基点として「開始日」を設定した場合、「終了日」ボックスの設定はできません(Project 2003 がタスク情報に基づき自動計算します)。同様に、スケジュールの基点として「終了日」を選択した場合には、「開始日」ボックスは設定できなくなります。

操作:プロジェクト情報の入力

[プロジェクト]メニューの[プロジェクト情報]をクリックします。プロジェクトの「開始日」「終了日」「スケジュールの基点」「現在の日付」「カレンダー」を設定します(画面 4-1)。



画面 4-1 プロジェクト情報の入力

4-1-2 プロジェクト カレンダーの設定

Project 2003 では、設定された稼働時間に応じてスケジューリングが行なわれます。休日や祝日には作業が発生しないようになっています。そのため、実際の業務のカレンダーや稼働時間に合わせて、設定を調整しておく必要があります。

例えば、既定値ではプロジェクト開始時間が「8:00」、終了時間が「17:00」に設定されています。会社の業務時間と食い違いがあれば修正しておきましょう(表 4-2)。

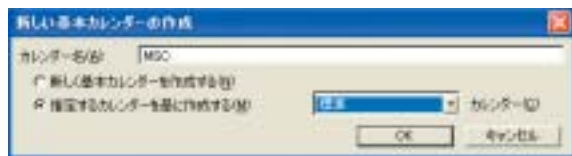
修正方法は次の通りです。

カレンダー名	稼働日	稼働時間	その他
[標準]	月曜から金曜	午前 8:00 から午後 5:00	昼休みが 12:00 から 13:00 まで非稼働
[24 時間体制]	日曜日から土曜日	24 時間	
[夜間作業]	月曜の夜から土曜の朝	午後 11:00 から午前 8:00	休憩が午前 3:00 から午前 4:00 まで非稼働
[休日]			日本の休日があらかじめ設定済み

表 4-2 Project 2003 におけるカレンダーの既定値

操作: カレンダーの新規作成

[ツール]メニューの [稼働時間の変更] をクリックします。
 [稼働時間の変更] ダイアログ ボックスの [新規作成] ボタンをクリックします。
 [新しい基本カレンダーの作成] ダイアログ ボックスで [カレンダー名] を入力し、基となるカレンダーがある場合には指定し [OK] ボタンをクリックします(画面 4 - 2)。



画面 4 - 2 新しいカレンダーの作成

[稼働時間の変更] ダイアログ ボックスに戻るので、稼働時間を変更します。
 [日付] ボックスのカレンダーで、稼働時間を変更したい曜日を選択し、[選択した日付を次の値にセット] グループで、[既定外の稼働時間] オプション ボタンを選択してから [開始時刻] [終了時刻] を設定して [OK] ボタンをクリックします (画面 4 - 3)。



画面 4 - 3 稼働時間を変更する

4 - 1 - 3 カレンダー オプションの指定

Project 2003 では作業時間の計算を時間単位で行いません。そのため1週間と定義された作業が何日分、その日数から計算すると何時間分の作業かということ定義する必要があります。プロジェクト カレンダーを作成し、稼働時間を変更した場合には、必ずカレンダー オプションで、1 日の稼働時間や1 週間の稼働時間、1 カ月の日数などを変更しなければなりません。設定を変更しないと、設定した稼働時間と実際に稼働した作業時間が一致しないことがあるからです。
 例えば、実際の作業時間を「2 人 / 日 (7.5 × 2 = 15 時間)」で設定したにもかかわらず、カレンダー オプションの設定において稼働時間が 8 時間になったままだと、 $15 \div 8 = 1.875$ 人 / 日」といった数字が算出されてしまうのです。修正方法は次の通りです。

操作: カレンダー情報の変更

[稼働時間の変更] ダイアログ ボックスの [オプション] をクリックすると [オプション] ダイアログ ボックスの [カレンダー] タブが表示されます。
 今回のプロジェクト情報に合わせてカレンダー設定を変更します(画面 4 - 4)。



画面 4 - 4 オプションのカレンダー設定を変更します

4 - 1 - 4 休日の設定

Project 2003 のデフォルトのカレンダーは、日本の祝日を反映していないので、変更する必要があります。また、今回のプロジェクトは年末年始をはさんでいるため、実際に稼働できる日程が Project 2003 のカレンダーと若干異なっています。このように、長期休暇がプロジェクト期間内にある場合には、前もって休暇の設定をしておきましょう。
 山田さんも、今回のプロジェクト情報に合わせて休日の設定を事前に行なっておくことにしました。

操作: 日本の祝日を含んだカレンダーの設定

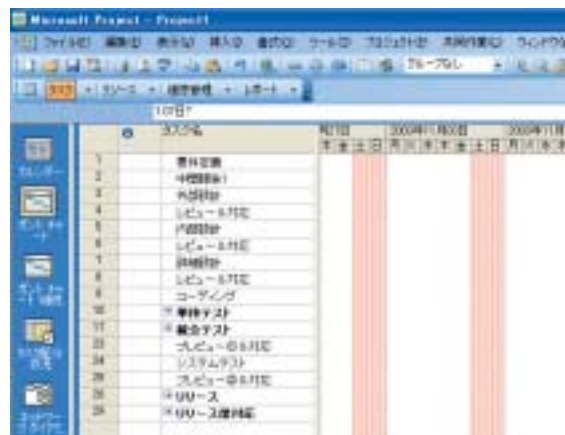
[プロジェクト]メニューの [プロジェクト情報] を選択します。
 [カレンダー] のドロップダウン リストから先ほど作成した「MSC」を選択します。
 [OK] ボタンをクリックします。

操作: 休暇の設定

[ツール]メニューの [稼働時間の変更] をクリックし、[稼働時間の変更] ダイアログ ボックスを表示します。
 カレンダーで 12 / 30.31 を選択し「選択した日付を次の値にセット」にて [非稼働日] をクリックします。
 [OK] ボタンをクリックします。

操作: タイムスケールおよび休日の色を変更する

[書式]メニューの [タイム スケール] を選択。ダイアログボックスの [非稼働日] タブをクリックします。
 [色] ボックスより変更したい色を選択します。
 [プレビュー] ボックスでイメージを確認し、[OK] ボタンをクリックします。
 ガント チャートのタイム スケールが変更されています(画面 4 - 5)。



画面 4 - 5 色の変更

One Point

休日の設定をガント チャートに反映する
 プロジェクト カレンダーを標準カレンダーから変更したり、休日を変更してもガント チャートの非稼働日の見え方は変わりません。ガント チャートのタイムスケール領域の規定値は「標準カレンダー」が表示されています。カレンダーを変更した場合には、タイムスケールの非稼働日のカレンダー名を変更する必要があります。設定は [タイムスケール] ダイアログ ボックスを使用します(画面 4 - 6)。



画面 4 - 6 ガント チャートに反映させる

第5章 リソースの割り当て

タスク情報を入力したあとは、そのタスクが誰の担当になるかを設定します。担当者を決定しないでプロジェクトを進めてしまうと、責任が不明確となり、作業の漏れが生じやすくなります。Project 2003 では、必ずタスクを担当する責任者(リソース)を割り当てることになります。

5 - 1 リソース シート ビュー

山田さんが今回のプロジェクトで確保できた人材は、山田さんを含めて全部で 5 名です。まずはこのリソースを Project 2003 に登録してみることにしました。
 リソースの登録は、「リソース シート」ビューを使用します。操作は [ビュー バー] から [リソース シート] をクリックし、ビューを切り換えればよいのです。

5 - 2 ビュー

Project 2003 では、ビューを利用してプロジェクトの情報を表示します。ビューは、タスク、リソース、割り当てに関する情報などを入力 / 編集 / 表示するために使用します。ビュー バーには、表 5 - 1 のような種類が用意されています。

操作: ビュー バーの表示

[表示]メニューをクリックし [ビュー バー] をクリックします。
 画面の左側に [ビュー バー] が表示されます。

TIPS

プロジェクト ガイド
 Project 2003 では、はじめての人でも操作に戸惑わないように「プロジェクトガイド」が画面の左側に表示されています。大変便利な機能の 1 つです。

ビュー	使用例
カレンダー	カレンダー形式でプロジェクトを表示
ガント チャート (進捗状況)	進捗状況を管理する際に使用
タスク配分状況	タスクの作業時間や配分状況を確認 (進捗状況の確認に使用)
ネットワーク ダイアグラム	プロジェクトの工程の流れを確認
リソース グラフ	リソースの負荷を確認
リソース シート	リソースの情報を一覧で確認
リソース配分状況	リソースの負荷状況を確認
その他のビュー	ビュー バーに準備されている以外のビューを表示する際に使用

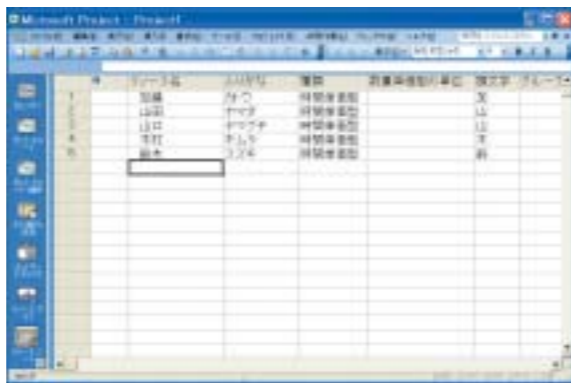
表 5 - 1 ビュー バーに準備されているビューと使用例

5-3 リソースの登録

さっそく、リソースを登録してみましょう。リソース リストは表 5-2 の通りです。リソースの登録は、タスクの入力方法とほぼ同じです(画面 5-1)。

担当	名前	グループ名(所属)
業務方	加藤	フラワー派遣
SE 上	山田	システム G
SE 下	山口	システム G
PG 上	木村	プログラム G
PG 下	鈴木	プログラム G

表 5-2 リソース リスト



画面 5-1 リソース リストの入力

5-4 リソースへの詳細設定

リソース リストを入力しただけでは、Project 2003 の機能は活かしきれません。リソースのデータはタスクに割り当てられて、はじめて意味を持つからです。タスクにリソースを割り当てることで、リソースの作業予定表を作成でき、フィルタによってグループごとの作業時間を集計したりすることもできます。

では、リソースの詳細設定について見ていきましょう。

5-4-1 グループの設定

担当するリソースがどの部署に在籍しているのかを設定できます。これを設定しておくことにより、グループごとに結果を表示したり、作業時間を集計できるようになります。

操作: グループ名の入力

グループ名を入力します。

複数行に同じグループ名を入力する場合はフィル ハンドルを使用します。

One Point

フィル ハンドル

Excel のフィル ハンドルと同じように、リソース シートにおいてもフィル ハンドルの機能を使用できます。フィル ハンドルをドラッグすることにより、最初に選択した範囲の情報を簡単にコピーできます。

5-4-2 稼働時間の変更

プロジェクトの細かい事務作業を担当してくれるのは、フラワー派遣の派遣社員・加藤さんです。

派遣社員である加藤さんは、時間的制約(勤務時間 9:00 から 17:00 まで)があります。このような場合、リソースに対して、より詳細な情報を入力する必要があります。

入力方法は「リソース情報」ダイアログ ボックスを使用します。「リソース情報」ダイアログ ボックスでは、次の5つのタブが存在します。

- *全般
- *稼働時間
- *コスト
- *メモ
- *フィールド

操作: リソース情報の入力

設定したいリソースのセルをダブルクリックします。

「リソース情報」ダイアログ ボックスが表示されます。

ほかのプロジェクトを掛け持ちしている場合「全般」タブにこのプロジェクトを担当できる割合を設定します(画面 5-2)。

「稼働時間」タブで、稼働時間を設定します(画面 5-3)。



画面 5-2 プロジェクトを担当できる割合を設定する



画面 5-3 稼働時間を設定する

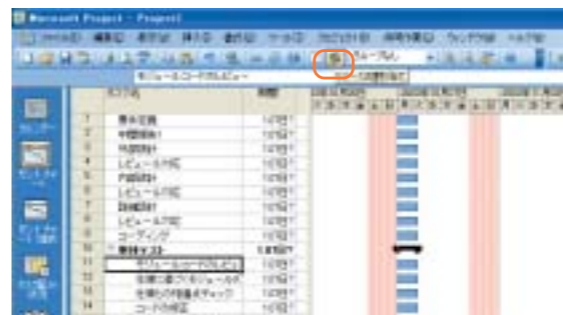
5-5 リソースの割り当て

リソースが登録できたら、次はそのリソースにタスクを割り当てましょう。ここでは、無理なく、そして偏りなく配分することが重要です。

Project 2003 を使うと、担当者が不在のタスクを表示したり、リソースに担当不可能な量のタスクを割り当てることを未然に防ぐことができます。

操作: 「リソースの割り当て」ボタンを使用したリソースの割り当て

設定したいタスクを選択し、「標準」ツール バーの「リソースの割り当て」をクリックします(画面 5-4)。

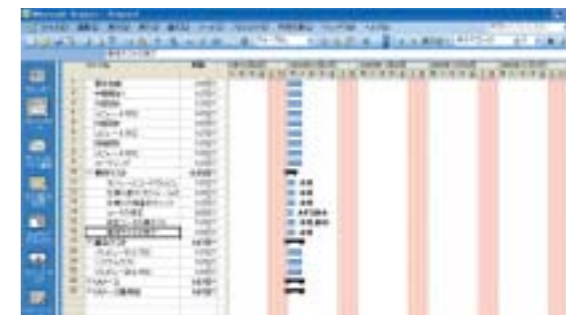


画面 5-4 「リソースの割り当て」を選択する

「リソースの割り当て情報」ダイアログ ボックスが表示されます。リソースを割り当てる担当者を選択し、「割り当て」ボタンをクリックします(画面 5-5)。



画面 5-5 「割り当て」ボタンをクリックする

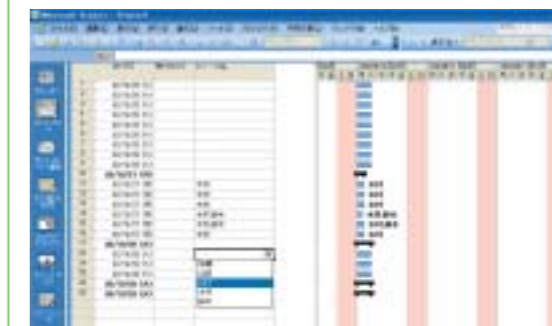


画面 5-6 担当リソースが表示されます

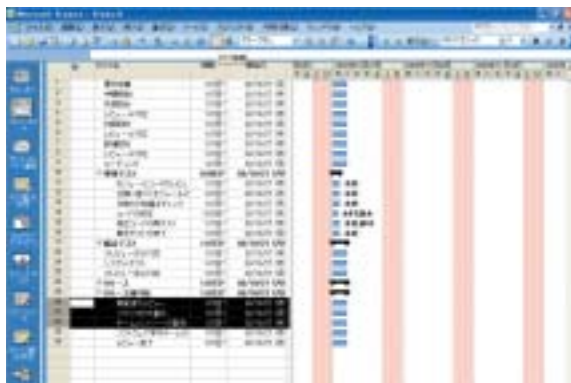
ガント チャートの右側に担当リソースが表示されます(画面 5-6)。

One Point

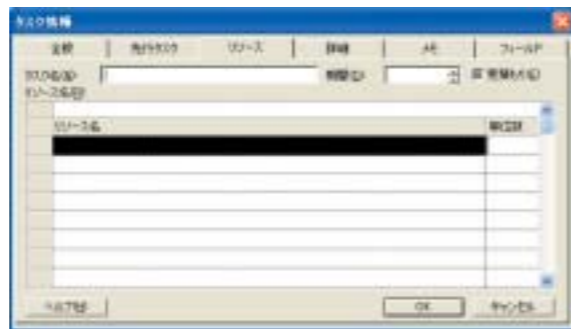
ガント テーブルでのリソースの割り当て
ガント テーブルの「リソース列」を使用してタスクの割り当てを行なえます(画面 5-7)。



画面 5-7 ガント テーブルからも割り当てできます



画面 5 - 8 複数のタスクを選択する



画面 5 - 9 標準ツールバーのタスク情報ボタンを選択

One Point

リソースの割り当て

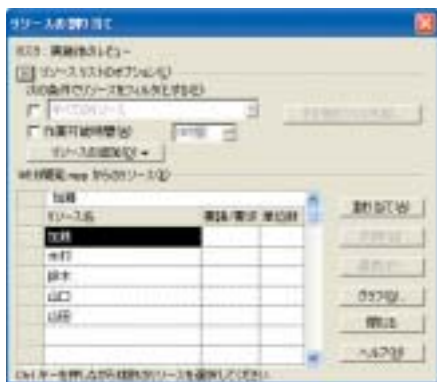
割り当てるリソースは、リソース シートヘインポートを行なうことで登録することも可能です。インポート可能なリソースは、次の 3 つです。

- Active Directory®
- アドレス帳
- Microsoft Office Project Server

One Point

リソース情報は、アドレス帳からもインポートできる

操作: アドレス帳からリソース リストを選択します
 [リソースの割り当て] ダイアログ ボックスの [リソース リストのオプション] をクリックします(画面 5 - 10)。
 [リソースの追加] ボタンをクリックすると表示されるドロップダウンリストから [アドレス帳] を選択します(画面 5 - 11)。
 Outlook の連絡帳が表示されるので、割り当てたいリソースを選択します。



画面 5 - 10 リソース リストのオプションを選択



画面 5 - 11 アドレス帳を選択します

第 6 章 タスクの期間と順序の決定

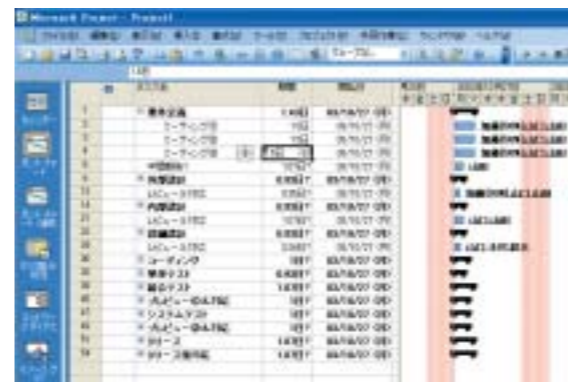
スケジュール通りに進むプロジェクトは数少ないと言われています。また、たとえ終了したとしても、予算をはるかにオーバーしてしまうケースは実に多くあります。Project 2003 ではこれを事前に防ぐため、タスクごとの詳細な期間設定を可能にしたり、タスク間の依存関係を設定できるようになっています。これにより、プロジェクト計画の変更を容易に行ったり、あるタスクの遅れが全体のスケジュールへ与える影響などを瞬時に計算し、確認することができます。

6 - 1 タスクの期間を決定

まずは、タスクごとに必要な期間を設定しましょう。

割り当てられているリソースとタスクの内容をもとに、タスクに必要な期間を見積もります。例えば、要件定義フェーズの「ミーティング」では山田さん、山口さん、加藤さんが担当者となっています。準備も含めて 1.5 日で作業を完了できると見積もっている場合、ガント テーブルの「タスクの期間」に 1.5 日を入力します(画面 6 - 1)。

Project 2003 では、スマート タグを使用すると関連する動作を表示できます。例えば、タスク名やリソース名を削除したり、リソースの割り当て、開始日や終了日、作業時間、単位、期間を変更すると、スマート タグはフィードバックや関連する動作を提示します。



画面 6 - 1 期間を入力します

TIPS

スマート タグ

ガント テーブルからタスクの期間が延長された場合、Project 2003 が注意を促します(画面 6 - 2)。



画面 6 - 2 注意を促します

TIPS

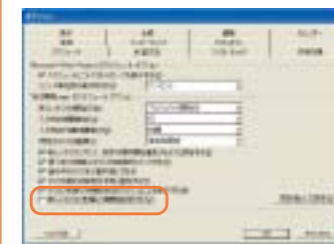
見積もり期間

新しいタスクを入力すると、期間には「1 日?」と表示されます。この「?」の意味は、タスクに見積もり期間を設定するという意味です。つまり、見積もり期間が設定されたタスクのあとには通常「?」が表示されます。見積もり期間を設定したタスクは [見積もり期間が設定されているタスク] フィルタで簡単に確認できます(画面 6 - 3)。

「?」が自動的に表示されないようにするには [ツール] メニューの [オプション] をクリックし [オプション] ダイアログ ボックスの [スケジュール] タブで [新しいタスクに見積もり期間を設定する] チェック ボックスをオフにします(画面 6 - 4)。



画面 6 - 3 見積もり期間が設定されたタスク



画面 6 - 4 「?」を非表示に設定します

TIPS

タスク期間の単位

「期間」に数字を入力すると、単位は自動的に「日」となります。「日」以外の単位で入力したい場合には、表 6 - 1 に従って単位を設定します。

月	mo
週	w
時間	h
分	m

表 6 - 1: 期間の単位の入力

TIPS

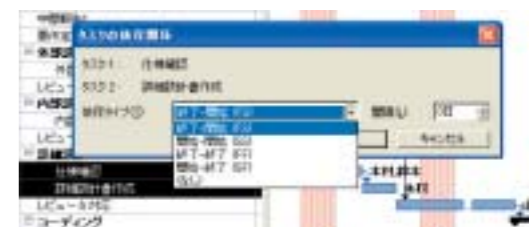
単位数

単位数は、1人のリソースがそのプロジェクトに従事する割合を意味し、Project 2003 の既定値では 8:00 から 17:00 までの 1 日 8 時間(休憩時間 1 時間有り)が 100 % として設定されています。単位数はタスクに割り当てられたリソースの作業時間の設定を行う時に便利です。例えば、2日間のタスクに対し、リソースがそのプロジェクトに全ての時間を使うことができる場合、100 % で割り当てます。するとリソースの稼働としては合計 16 時間の作業時間として計算されます。一方、2つのプロジェクトを担当しているなどの理由でそのタスクに半分しか従事できない場合 $100 \% \times 0.5 = 50 \%$ と設定し、同じ 2 日間のタスクでも、作業時間としては 8 時間といった設定を行うことができます。

TIPS

依存関係の変更

設定した依存関係を変更するには、「タスクの依存関係」ダイアログボックスを使用します(画面 6 - 6)。「タスクの依存関係」ダイアログボックスを表示するには、変更したい依存関係(ガントチャートの矢印)をダブルクリックします。



画面 6 - 6 依存関係の変更

6 - 2 タスクの順序

プロジェクトにおけるタスクの関係は、平行処理が可能なものもあれば、タスクに依存関係が生じるものもあります。例えば、今回のプロジェクトの場合、「リリース」と「リリース後対応」というタスクは、「リリース」が完了していなければ、「リリース後対応」のタスクを進めることはできません。表計算やワープロソフトでは、この依存関係の設定ができずに苦労していたのです。例えば、すでにタスクが終了したにもかかわらず、後続のタスクを開始する準備ができていなかったり、終了していないのに後続のタスクを開始しようとしていたなど、リソースの無駄や矛盾が生じることもありました。Project 2003 では、タスクの依存関係を明確に設定することで、無駄なリソースや、無駄なタスク、無駄なスケジュールを極力なくすることができます。

6 - 2 - 1 依存関係

タスクの依存関係とは、複数のタスクのうち、一方の開始または終了が、もう一方の開始または終了に影響を与える関係のことです。他方のタスクに影響を与えるタスクを「先行タスク」、影響を受けるほうのタスクを「後続タスク」と呼んでいます。後続タスクの開始日と終了日は、先行タスクの開始日と終了日、依存関係の種類、および後続タスクの期間に基づいて計算されます。

Project 2003 では、先行タスクと後続タスクに設定する依存関係を(表 6 - 2)のように4種類の中から選択できます。

例	説明
終了-開始 (FS)	B タスクは A タスクが終了するまで開始できない。最も一般的な依存関係。
開始-開始 (SS)	B タスクは A タスクが開始されるまで開始できない。
終了-終了 (FF)	B タスクは A タスクが終了するまで終了できない。
開始-終了 (SF)	B タスクは A タスクが開始されるまで終了できない。

表 6 - 2 タスクの依存関係

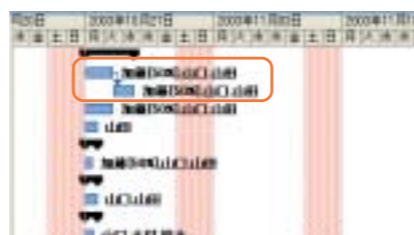
6 - 2 - 2 依存関係の設定

今回のプロジェクトにおいては、「仕様確認」と「詳細設計書作成」の2つのタスクの依存関係が「終了 - 開始 (FS)」となっています。依存関係を設定するには、次の 3 つの方法があります。

- * [標準] ツール バーの [リンク] ボタンを使用
- * ガント テーブルの [先行タスク] にタスク ID を入力
- * ガント チャート上でバーをドラッグ&ドロップ

操作: 依存関係の設定

ガント テーブルで、依存関係を設定するタスクを選択します。
[標準] ツール バーの [リンク] ボタンをクリックします。
ガント チャートで、双方のタスクが依存関係となったことを確認します(画面 6 - 5)。



画面 6 - 5 双方のタスクの依存関係を確認

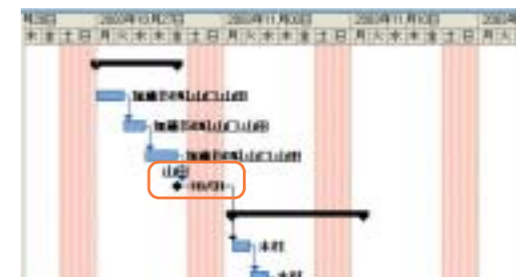
6 - 3 マイルストーンの設定

マイルストーンとは、プロジェクトを遂行する上で「チェックポイント」となる期日を意味しています。プロジェクトの成果物が予定通りのものかをチェックするために設けられる中間点のことです。山田さんは、各フェーズの終わりにマイルストーンを設定することにしました。

操作: マイルストーンの設定

マイルストーンを設定したい部分に新しいタスクを挿入します。
タスク名を付け、期間に「0 日」と入力します。

ガントチャートに「マイルストーン」が設定されたことを確認します(画面 6 - 7)。



画面 6 - 7 マイルストーンが設定されたことを確認

6 - 4 定期タスクの設定

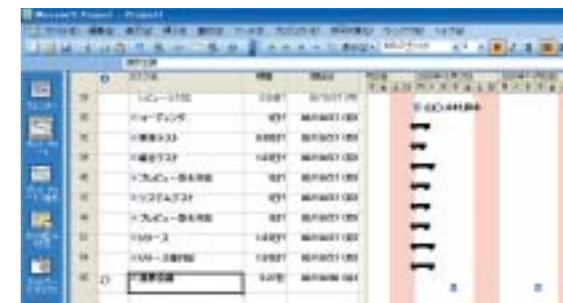
メンバを集めて週に一度、進捗会議を開くことが決定しました。このような定期的な会議は、Project 2003 においては「定期タスク」として設定できます。忘れられがちですが、プロジェクトのコストの中には、会議の時間もきちんと含めた形で算出します。たとえ 1 回の時間が 2 時間であっても、参加するリソースの数や回数によって、作業時間が大きくなることもあります。プロジェクト終了まで、毎週木曜日の夕方に開始するように「進捗会議」を設定しましょう。

操作: 定期タスクの設定

タスクを入力したいセルを選択し、「挿入」メニューから「定期タスク」をクリックします。
[定期タスク情報] ダイアログボックスに、「定期タスク名」「定期的パターン」「期間」を設定して OK ボタンをクリックします(画面 6 - 9)。
定期タスクが入力されたことを確認します(画面 6 - 10)。



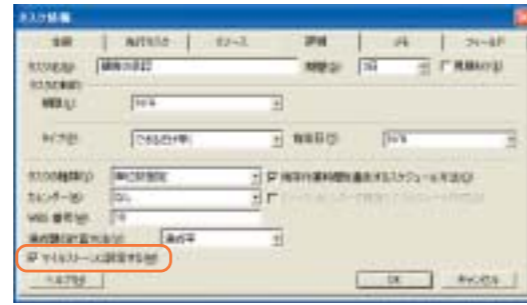
画面 6 - 9 各情報を設定



画面 6 - 10 定期タスクが入力したことを確認

期間の必要なマイルストーン

マイルストーンの中には、期間を設定する必要のあるものもあります。例えば、顧客の承認プロセスが3日というように日程がかかる場合がこれにあたります。マイルストーンとして入力されたタスクの期間を「0日」以外に設定するには、設定したいタスクの[タスク情報]ダイアログボックスを表示し、[詳細]タブの[期間]ボックスにタスクの期間を入力します。この際に[マイルストーンに設定する]チェックボックスがオンになっている必要があります(画面6-8)。



画面 6 - 8 マイルストーンの期間を設定する

第7章 プロジェクトの最適化

ここまでで、ひとつのプロジェクト情報の入力ができました。しかしまだプロジェクトが期限内、予算内に遂行できることが保障されたわけではありません。ここでは、最も効率的なプロジェクト計画を作成するため、さらに洗練していきます。

プロジェクトの初期段階では、主にタスク中心で計画を立案していきます。このため、同時期に同じリソースに対して複数のタスクが割り当てられていたり、逆にタスクがまったく割り当てられていないリソースが発生したりすることがあります。紙ベースの計画書ではよくあることです。これらの問題点を未然に防ぐのがリソースを中心とした考え方です。Project 2003 を使えば、プロジェクトが多岐にわたる場合であっても、現在の負荷状況をリソース単位で確認できるほか、調整も間違いなく簡単にこなせます。

7-1 リソースの負荷の調整

1つのリソースに割り当て可能なタスクの量には限度があります。

例えば、あるタスクに割り当てられているリソースに、同時並行で行なう必要のある別のタスクが割り当てられていたらどうでしょうか。当然、「割り当て超過」となります。また、過酷な残業や休日出勤を前提とした割り当ても原則あってはなりません。これでは、リソースの疲労度が増し、効率が悪くなる一方です。Project 2003 を使えば、適正なリソースの割り当ての確認/調整を簡単に行うことができます。

7-1-1 割り当て超過リソースの確認

Project 2003 では、一連の作業(タスクを入力し、リソースを割り当て、タスクの期間を決定、タスクの依存関係を設定)によって、リソースの稼働状態を自動的に算出できます。ビューを切り替えるだけで、どのリソースが、どのくらいの期間で、どの程度、稼働が超過しているかを確認できます。割り当て超過のリソースは、[リソース グラフ]ビューか[リソース配分状況]ビューで確認できます(表7-1)。

7-1-2 超過割り当て

[平準化]マークが表示されているリソースは、このままでは、割り当て超過となってしまおうことを示しています。プロジェクトを最適化するには、割り当て超過を解消する必要があります。既定値では、平準化の期間は「日単位」となっています。このため、1日あたりの稼働時間によって負荷を調整することになります。例えば、今回のプロジェクトでは、1日でも7.5時間を越えるタスクが割り当てられていれば標準化マークが表示されます。

ビュー名	備考
[リソース グラフ]ビュー	割り当て超過時間は赤いグラフで表示される。

表7-1 各ビューにおける割り当て超過の表示

ビュー名	備考
[リソース配分状況]ビュー	[平準化]マークが表示。割り当て超過時間は赤い文字で表示される。

7-1-3 割り当て超過の調整

割り当て超過になっているリソースは、割り当て超過を解消する必要があります。超過を解決するには次の2つの方法を選択します。

- (1)リソースの残存余力を増やします
- (2)その期間のリソースの合計時間を減らします
- (3)その作業を延期します

「リソースの残存余力を増やす」とは、例えば、今回の加藤さんのように、プロジェクトを複数担当している場合に、ある一定期間だけは1つのプロジェクトに専念してもらう方法などです。一方、「リソースの合計時間を減らす」とは、その期間に作業を助けてくれるリソースを追加するということです。例えば、山田さんのスケジュールが空いている場合は、山田さんに協力してもらうといったことです。また、「作業の延期」を行なって同時期に予定されている作業が重ならないようにすることで、超過割り当てを解消できます。Project 2003 では、リソースを追加して割り当て超過を調整する方法として、次の3つを用意しています。

- (1)リソースの残存余力を増やします
[リソース シート]ビューで残存余力を増やしたいリソースをダブルクリックします。[全般]タブの「リソースの利用可能な時期」で残存余力を増やせる期間を設定し、単位数を変更します。「5 - 5 リソースの割り当て(P.11)」の手順に従ってリソースを再度割り当てます。
- (2)リソースを追加して、スマートタグの「リソースの1日の作業量を減らす」を選択
追加するリソースが、タスクの期間中に作業を担当できる

場合に選択します。この選択を行なうと、もとのリソースと追加されたリソースが均等に作業を分担することになります。例えば、1人が15時間と見積もられているタスクに対して、リソースを追加すると、 $15 \div 2 = 7.5$ 時間となり、タスクの超過がなくなります。

(3)タスクの延期

空いているリソースが存在しない、追加コストがかかるのは困るといった場合には、スケジュールの延期を行なうことで、同時期に特定のリソースの作業が重ならないようにしてリソースの割り当て超過を解消します。これを自動的に行なう平準化機能も搭載されています。

TIPS

平準化の基準

平準化の既定値は「日」となっていますが、これをプロジェクトに応じて変更することが可能です。例えば、時間単位でプロジェクトの負荷を調整する際には、「時間単位」「分単位」を使用します。また、大きなプロジェクトの場合は、「週単位」「月単位」で設定することもできます。

7-2 期間の調整

次に、プロジェクトにおける期間の調整について考えてみましょう。

プロジェクトには、「開始日」と「終了日」があり、タスクに依存関係の設定ができることは先に説明しました。このため、やむを得ないが期間を延長する場合はこれらを調整することになります。

One Point

リソースが割り当てられていないタスクを探す

リソースが割り当てられていないタスクを探すには「オートフィルタ」を使用します。

操作: オートフィルタ

「オートフィルタ」ボタンをクリックします。
「リソース名」列に「空白」が表示されます。
ドロップダウンリストから「空白」を選択します(画面 7-1)。
リソースが割り当てられていないタスクのみ表示されます(画面 7-2)。



画面 7-1 空白を選択



画面 7-2 リソースが割り当てられていないタスクの表示

7-2-1 プランニング ウィザード制約の設定

Project 2003 では、あらかじめタスクに「制約」を設定できます。そして、それが守られていない場合には警告を促します。制約には、柔軟性のある制約から厳しい制約まで、レベル別に 8 種類あります。設定方法は次の通りです。

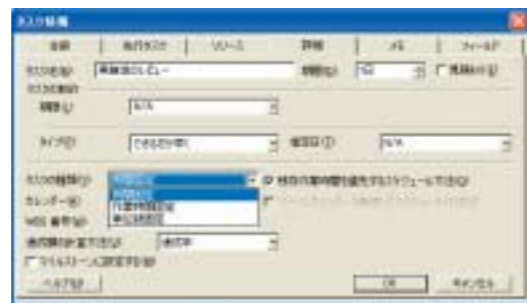
操作: 制約の設定

制約を設定したいタスクをダブルクリックします。
「タスク情報」ダイアログボックスの「詳細」タブの「タイプ」で制約を設定します(画面 7-4)。
「タスク プランニング ウィザード」が開始されます(画面 7-5)。

TIPS

タスクの種類

タスクの作業時間、割り当て単位数、期間の関係は、Project 2003 によって表 7-2 のように制御されています。いずれかを編集したときに、残りのフィールドの計算をどのように行なうかは「タスク情報」ダイアログボックスの「タスクの種類」によって変更します(画面 7-3)。

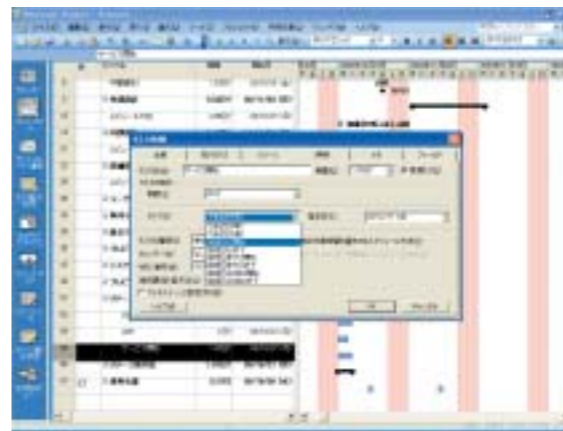


画面 7-3 リソースの追加により期間を短縮

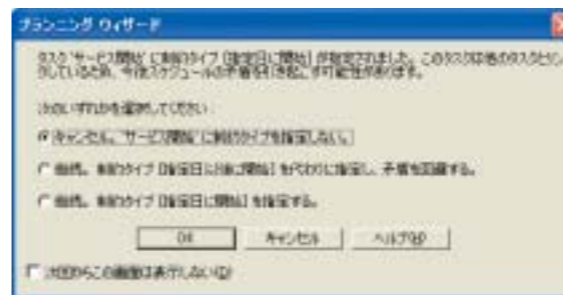
	特長	再計算の条件
期間固定	タスクの割り当て単位数または作業時間を変更しても、タスク期間は一定に保たれます。	単位数を変更すると、作業時間が再計算されます。期間固定タスクの期間を変更すると、作業時間が再計算されます。作業時間を変更すると単位数が再計算されます。
単位数固定	タスクの割り当て単位数は、期間や作業時間を変更しても一定に保たれます。	単位数固定タスクの単位数を変更すると、期間が再計算されます。期間を変更すると、作業時間が再計算されます。作業時間を変更すると、期間が再計算されます。
作業時間固定	タスクの種類を作業時間固定に設定すると、タスクの作業時間は、期間やリソース割り当て単位数を変更しても一定に保たれ、残存時間が優先されます。	単位数を変更すると、期間が再計算されます。期間を変更すると、単位数が再計算されます。作業時間固定タスクの作業時間を変更すると、期間が再計算されます。

表 7-2 タスクの種類と再計算される条件

では、制約が設定されているか確認してみましょう。直前のスケジュールを、「リリース」に間に合わなかったことにしてみます。すると、制約を設定しているため、プランニングウィザードが矛盾を発見します。

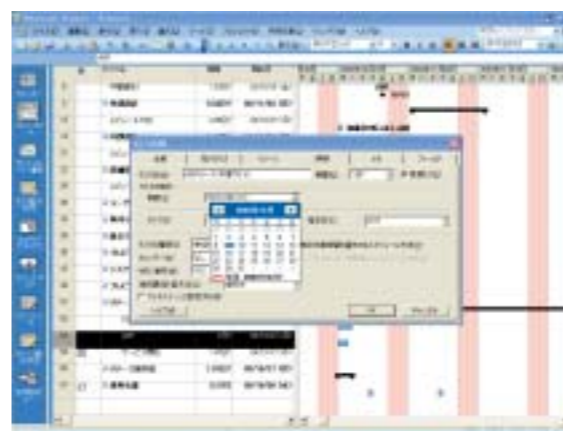


画面 7-4 「タイプ」で制約を設定する



画面 7-5 「タスク プランニング ウィザード」が開始

このように、Project 2003 を使用してプロジェクトを管理することにより、矛盾を警告というように、プロジェクト管理者がつい見落としてしまう点などをフォローしてくれるのです(画面 7-6)。



画面 7-6 制限が守られないと警告される

7-2-2 期限を設定

制約は、必ずある日程までに行なわなくてはならないタスクを決定するものです。例えば、リリースは何か何でも 2 月 17 日までで終了しなければならない、という絶対的な日程などを指します。これに対して、期限の設定は緩めの期限を指しています。期限をオーバーした場合には、状況説明マークにアイ

コンが表示されます。

操作: 期限の設定

「タスク情報」ダイアログボックスの「詳細」タブの「期限」で設定します(画面 7-7)。



画面 7-7 「詳細」タブの「期限」を設定する

7-2-3 クリティカルパス

プロジェクトを期日通りに終了するには、プロジェクトの骨格となるタスクに遅れが出ないようにしなければなりません。もちろん、プロジェクトにおけるタスクは、すべて遅れてはなりません。ある 1 つのタスクが遅れたことにより、プロジェクトの終了日が遅れてしまう重要なタスク中にもあります。たくさんタスクの中から、どのタスクに着目すればよいのかは、クリティカルパスを算出すればよいのです。クリティカルパスとは、前のタスクの終了日と次のタスクの開始日に余裕がないタスクのことです。逆にそれ以外のタスクは遅れてもプロジェクトの終了日に影響はありません。クリティカルパスは、プロジェクトマネージャが目指さなければいけないタスクの集まりです。

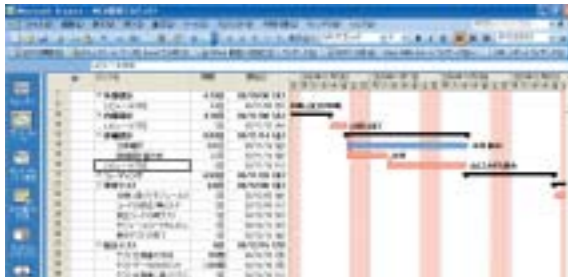
操作: クリティカルパスの算出

「書式」メニューの「ガントチャートウィザード」をクリックします。
「ガントチャートウィザード」が表示されるので、「次へ」をクリックします(画面 7-8)。



画面 7-8 ガントチャートウィザード

ガントチャートに表示する情報が「クリティカルパス」を選択して「次へ」をクリックします(画面7-9)。



画面7-9 クリティカルパスを選択

ウィザードの問いに答えながら、ウィザードの終了画面まで進みます。
ガントチャートにクリティカルパスが赤い色で表示されます。

7-2-4 プロジェクトの期間短縮

プロジェクトの終了日は、タスクに期間を設定することにより決定しています。しかし、タスクの担当者に期間を算出してもらったため、余裕を持って設定することが多いのです。そのため、プロジェクトを終了すべき期日より遅い日付となる場合があります。

One Point

超過作業時間の設定

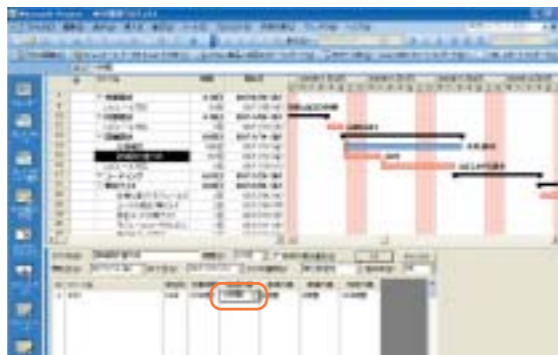
Project 2003では、標準作業時間以外に超過時間を設定すること(いわゆる残業)で、リソースが1日に担当できる作業時間を増加させ、実質的なタスクの作業期間を再計算します。

操作:超過作業時間の設定

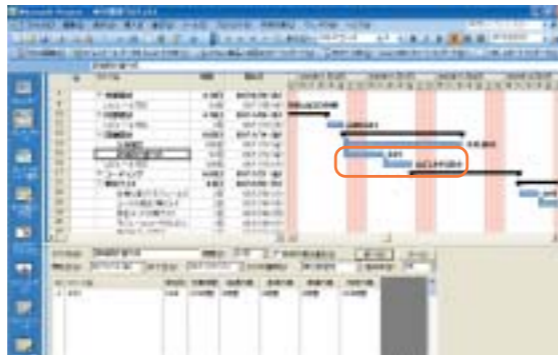
[ウィンドウ]メニューの「分割」をクリックします。
[タスクフォーム]ビューが表示されるので、ビュー上でショートカットメニューから「各リソースの作業時間」をクリックします(画面7-10)。
[タスク配分状況]ビューで期間を短縮したいクリティカルパス上のタスクを選択し、「超過作業」列に超過時間を設定し「OK」をクリックします。(画面7-11)
タスクの期間が短縮されたことを確認します(画面7-12)。



画面7-10 「各リソースの作業時間」を選択



画面7-11 「超過作業」列に超過時間を設定する



画面7-12 タスクの期間が短縮される

この場合、プロジェクトの目的や成果を変更するか、あるいはプロジェクトの終了日を早める必要があります。ただし、通常はプロジェクトの目的や成果を変更することは難しいので、プロジェクト全体の期間を短縮して対応します。クリティカルパス以外のタスクはいくら短縮したとしても、終了日には影響がないのですべてのプロジェクトやタスクを見直すのではなく、クリティカルパスを短縮することにより期間を調整します。調整方法には次の2つがあります。

(1) 期間の短縮

クリティカルパス上のタスクに新たなリソースを追加するか、あるいは現在のリソースに超過作業時間を設定します。または、より処理能力の高いリソースと置き換えてタスク期間の見積もりを変更します。

(2) タスクの分割

クリティカルパス上のタスクの依存関係を変更し、1つのタスクを2つに分割して平行して作業します。

第8章 コストの調整

通常、顧客との契約時にはプロジェクトの契約金額を、また社内ではプロジェクトに使用できる予算を決定することになります。当然、コストの管理や調整をしっかりとしなければなりません。

プロジェクトの総コストとは、プロジェクトに直接的に關係するコスト(リソースのコスト、および必要なソフトウェアや機材)のほか、間接的なコスト(施設費や開発を行なうPCの使用料など)です。ここに含まれるのは、プロジェクトにおけるタスクを実行するために発生するコストです。そして、これにプロジェクトを管理するマネジメント費用が加わり、プロジェクトの総コストとなります。Project 2003では、タスクごとのコストを計算し、それを加算していくことにより、プロジェクトの総コストを算出します。

8-1 コストの種類

各タスクのコストは、表8-1のように「リソースコスト」と「固定コスト」の2つに分類できます。

例えば、加藤さんがプロジェクトに必要な書籍を購入した場合、リソースコストは加藤さんの時給、固定コストは書籍代金となります。どちらもプロジェクトの総コストとしてカウントされます。

分類	内容
リソースコスト	人、備品、機材、原材料などの主にリソースに必要なコスト
固定コスト	ソースコスト以外にかかる固定コスト

表8-1 各タスクのコストの分類

8-1-1 リソースコスト

Project 2003では、人、備品、機材、原材料といったリソースに対して、単価を設定できます。単価を設定しておくことで、タスクごとの見積もりを自動的に算出してくれます。これにより、リアルタイムの見積もりや、コスト超過などを即座に把握できます。

リソースコストはさらに、働いた時間(使用した時間)によってコストがかかる「時間単価型」と、使用した数量によってコストがかかる「数量単価型」に分類できます。

Project 2003の設定方法は次の通りです。

操作:リソースコストの設定

[リソースシート]ビューを表示し、「種類」列をクリックし、リソースの種類を選択します(画面8-1)。



画面8-1 リソースの種類を選択する

数量単価型のリソースは「数量単価型」に、時間単価型のリソースは「時間単価型」に設定します(画面8-2)。



画面8-2 「数量単価型」が「時間単価型」に設定

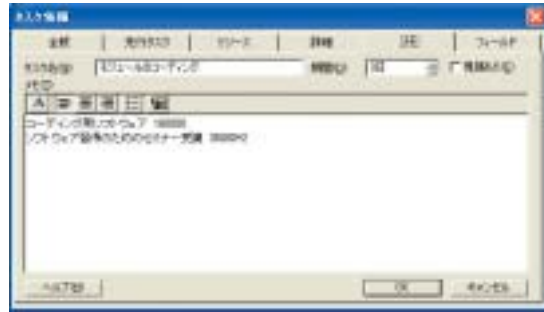
[標準単価]に単価を入力します。

8-1-2 固定コスト

1つのタスクに対して個別に発生するコストを設定するには、「固定コスト」を使います。例えば、今回のプロジェクトにおいて、あるタスクを実施するのにどうしても必要なソフトウェアがあり、そのソフトウェアの購入代がかかる場合などがそれに当たります。

注意すべき点は、固定コストは総コストのみの入力が可能です。

ということです。例えば、ソフトウェアを導入するにはソフトウェアのライセンスおよび、ソフトウェアを習得するために必要なセミナーの受講料というような複数コストが発生する場合があります。しかし、Project 2003 では、これらの合計金額という形で入力します。詳細を明記しておきたい場合には[タスク情報]から設定するか、あるいは各固定コストを入力する列や式から設定します(画面 8 - 4)。



画面 8 - 4 固定コストの設定

操作:固定コストの設定

[表示]メニューの[テーブル]から[コスト]をクリックすると、ガントチャートに固定コスト関連の列が表示されます。[固定コスト]列に固定コスト、[固定コスト計上の時期]にコストを計上する時期を選択します(画面 8 - 5)。

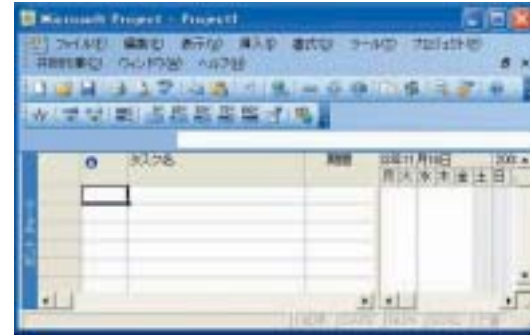


画面 8 - 5 固定コストおよび時期を設定

One Point

複数単価の設定

リソースに対する単価は、リソースシートに入力した[標準単価] [超過単価]のみで表現できない場合があります。例えば、リースしている機器が、来月より日単位ではなく、月極めとなる場合などがそれにあたります。この場合には[リソース情報]で設定することになります。こうすれば、特定日のみ単価を設定したり、何月何日よりコストを設定することも可能で、現実的なコストを常に設定できます(画面 8 - 3)。



画面 8 - 3 複数単価の設定

TIPS

超過単価の設定

超過単価とは、残業代のことであり、設定する際には、残業代をそのままの値で入力します。加藤さんの通常の時間給は 1800 円だが、残業すると 2000 円になります。この場合には、「2000 円」と入力します(差分の 200 円と入力しないように注意します)。

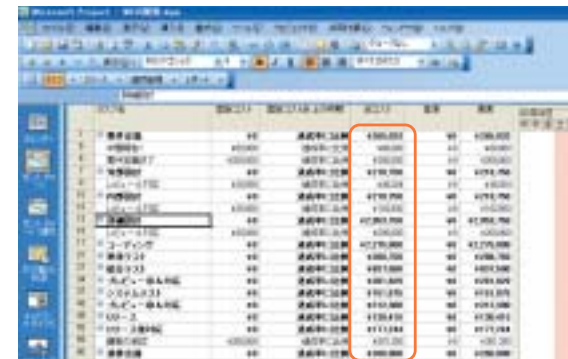
ただし、この超過時間は、1 日の稼働時間以上の作業が発生したとしても、自動的に算出されるわけではありません。超過作業時間を入力してはじめてコストが発生するようになっています。一般の企業においても、タイムカードの時間通りに残業がつく企業は少なくなっていると思います。つまり、残業した際には、残業申請を行なうのと同じ仕組みを採用しているのです。

8 - 2 コストの確認

リソースの単価の入力が終了したら、リソースのタスクへの割り当てが正しく行なわれているかを確認します。時間単価型は、作業時間×時間単価、数量単価型は、タスクへ割り当てられた個数によって合計金額が自動的に算出されます。これで今回のプロジェクトの総コストを確認できるようになります(画面 8 - 6)。

タスクごとに表示されている[総コスト]とは、リソースコストと固定コストの合計となっています。ガントチャートビューでは、[固定コスト]列しか表示されず、リソースコストの詳細を見ることはできませんが、ビューを切り替えることによって、タスクごとにかかっているリソースコストも表示できます[タスク配分状況]ビューに切り替えて[表示]メニューの[テーブル]の[コスト]をクリックして確認可能です。

タスクごとの詳細なコストが確認できるようになりましたが、プロジェクト全体のコストはどうでしょうか。プロジェクトの総コストを確認するには[プロジェクト]メニュー[プロジェクト情報]の[統計表]ボタンをクリックして表示される[プロジェクト統計表]ダイアログボックスから確認できます(画面 8 - 7)。



画面 8 - 6 総コストを確認する



画面 8 - 7 総コストを表示

One Point

所属(グループ)別リソースコスト

所属している部署別のコストを表示したい場合には、リソースの登録の際に設定した「グループ名」が役に立ちます。[標準]ツールバーの[グループ化]ボックスから[リソースグループ]を選択することにより、リソースリストに入力したグループごとのリソースコストを確認できます。Project 2003 では、入力した情報をさまざまなビューで表示できたり、またフィルタをかけることによって、ユーザーが必要な情報をさまざまな角度で分析できます(画面 8 - 8)。



画面 8 - 8 グループごとのコストを表示

第9章 リスクの特定

プロジェクトとは、ある成果物を生み出すためにチームを作り、決められた期間内に、決められたコスト内で目的を実現するものです。つまり、企業における通常のルーチン業務ではありません。そのため、突発的なさまざまなトラブルも起こりやすく、それらのリスクを特定し、回避することが重要です。

プロジェクトを期間内に、決められたリソースで、かつ決められたコストで進めていくには、さまざまなリスクをいかに回避していくかがポイントになります。トラブルが起こってから慌てて対処方法を考えるのではなく、起こりそうなトラブルを事前に洗い出し、未然に防ぐ方法を実施したり、たとえトラブルが起きてしまったとしても迅速に対応できるように準備しておきます。

9-1 リスクの特定とリスクの影響

Project 2003 では、列のカスタマイズ機能により、必要な項目を追加できます(画面 9-1)。ここで、実際の作業ごとに想定されるリスクを洗い出し、入力することになります。実際には、詳細タスクを見ながらリスクを入力するとよいでしょう。

なお、できればリスクの特定は 1 人で考えるのではなく、複数の人間でブレイン ストリーミングによって洗い出します。さらに、Project 2003 では、洗い出したリスクが発生する確率や、トラブルが起こった際にどれくらいの影響が出るのかを分析できます。それらのリスクは、表 9-1 のように定量的に示されます。



画面 9-1
リスク列の追加

9-2 リスクの予防

リスクが発生する確率と影響を識別したら、リスクの「重要度」を計算しましょう。リスクの重要度は、発生確率×影響で計算されます。

この重要度の高い項目からトラブルを未然に防ぐための「予防」を考慮する必要があります。また、未然に防ぎきれなかった場合には、どのように対処したらよいのか、「対策」も合わせて考えることです。これらの内容は、すべて Project 2003 に入力することで、リスク管理表として活用すればよいのです。

項目	レベル
発生確率	0 - 100%
影響	1 - 5

表 9-1 数値で表現されるリスク定量

9-3 リスク管理表

リスクの特定や、未然に防ぐ予防策、トラブルが起きてしまった際の対処法が特定できたら、リスク管理表を作成しましょう。

Project 2003 には、リスク管理表を作成する機能を備えています。

タスクが追加されたり、スケジュールが変更されたりした場合でも、このリスク管理表があればその変化を確認できます(画面 9-2)。

このように、Project 2003 を使えば、リスク管理全般を管理可能になります。これにより、トラブルが起こった際にも、またトラブルが起こりそうな際にも、すばやい対応を行えるようになります。



画面 9-2
リスク管理表

第10章 進捗管理

プロジェクトに着手したら、プロジェクト マネージャは随時、プロジェクトの進捗状態を確認しなければなりません。これを怠るとスケジュールの遅れやリソースの不足などを見落とし、結果としてプロジェクトは失敗するからです。

10-1 基準計画

ここまでの作業でプロジェクト計画の作成はほぼ終了しました。この段階で、プロジェクトの企画書やスケジュールをステークホルダーに提示し、合意をもらいます。その際、次のような内容をまとめたプロジェクト マネジメント計画書を作成し、合わせて提示します。

One Point

ステークホルダー

プロジェクトの遂行にあたって多くの利害関係者が存在します。このすべての利害関係者をステークホルダーと呼びます。例えば経営者、取締役、役員、株主などは代表的なステークホルダーです。

進捗会議の日程

参加メンバ

会議での報告内容、分析結果をもとに変更する内容

変更などを承認する方法

次にプロジェクト マネジメントに関連するすべての文書を準備します。「すべて」というのは、プロジェクトの目的や範囲を書いた記述書から、プロジェクトに関連するステークホルダーの組織図まで、要するにマネジメントに必要なと思われるすべての文書です。

10-2 基準計画の保存

スケジュールやリソース、コストなど、プロジェクトをあらゆる面から調整し、ステークホルダーに合意をとりつけることができました。次にすべきことは、Project 2003 に基準計画を保存する作業です。これは保存した基準計画と、これ以降に入力するプロジェクトの進捗状況を比較し、計画と実際の進捗の差異を分析するために行ないます。保存の手順は次の通りです。

操作: 基準計画の保存

[ツール] メニューの [進捗管理] から [基準計画の保存] をクリックします(画面 10-1)。

[基準計画の保存] ダイアログ ボックスの内容を確認し [OK] ボタンをクリックします(画面 10-2)。

Project 2003 では基準計画を 11 個まで保存可能です。



画面 10-1 基準計画の保存



画面 10-2 [基準計画の保存] ダイアログ ボックス

One Point

基準計画のクリア

プロジェクトの開始後に、計画が大幅に変わってしまう場合は、一度設定した基準計画をクリアしなくてはなりません。その場合は「ツール」メニューの「進捗管理」から「基準計画のクリア」を選択します。

One Point

計画データと進捗データの差異

基準計画を設定することにより、「ガントチャート（進捗管理）」ビューで基準計画と実際のスケジュールを比較できるようになります（画面 10-3）。



画面 10-3 「ガントチャート」ビュー

10-3 実績値・実績作業時間の入力

進捗管理のポイントは、プロジェクトメンバに正確な情報を、決まった形で、決まった曜日（あるいはタイミング）に提出してもらうことです。報告を忘れてしまったり虚偽の報告をするようでは、プロジェクトの正確な進捗管理は掴めません。できればプロジェクトのスタート時まで次のルールを決めておきましょう。

誰が報告するのか。

誰に報告するのか。

いつ報告するのか。

どのような形で報告するのか。

今回のプロジェクトでは、「各タスクの責任者が、山田さんに、タスクの終了時に、週報という形で報告する」というルールを決めました。

10-3-1 タスクの実績値入力

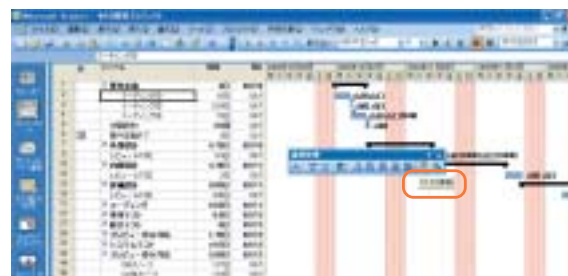
タスクに実績期間を入力するのは、メンバの共同作業で進めるタスクに対応するためです。分担して作業する場合は、次項の「10-3-2 リソースへの実績設定」を参照してください。実績期間の入力方法は、進捗状況によって異なります。まずは予定通りに進捗しているタスクに実績期間を設定してみましょう。

操作：実績期間の設定

「ガントチャート」ビューから、実績を入力したいタスクを選択します。

「進捗管理」ツールバーを表示させて「タスクの更新」ボタンをクリックします（画面 10-4）。

「タスクの更新」ダイアログボックスに達成率または実績期間を入力します（画面 10-5）。

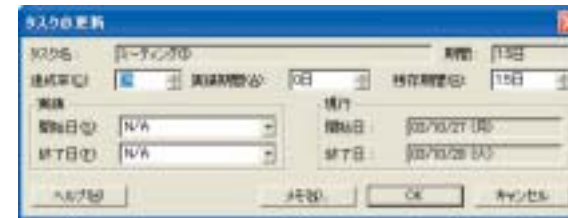


画面 10-4 「タスクの更新」ボタンをクリック



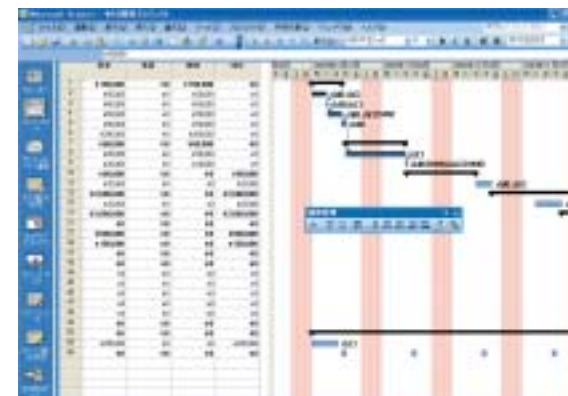
画面 10-5 「タスクの更新」ダイアログボックス

今度は予定通りに進捗していないタスクに実績期間を設定してみましょう。例えば 1.5 日かかると想定していましたが、1.5 日作業を行ない（実績期間）残り 1.5 日の作業が必要な（残存作業時間）場合は、画面 10-6 のように実績作業時間と残存作業時間を設定します。



画面 10-6 予定より遅れた場合

また Project 2003 では、タスクの実績を入力することで実績コストも自動的に計算されます（画面 10-7）。



画面 10-7 実績コストの自動計算

One Point

進捗度

進捗度は、進捗管理ツールバーを使って入力することも設定できます（画面 10-9）。



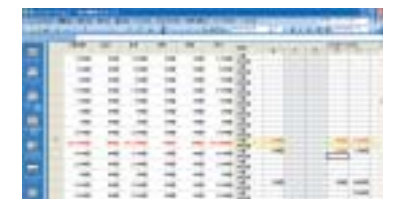
画面 10-9 進捗管理ツールバー

One Point

実績入力による再計算

実績作業時間を入力した場合の作業時間の変化を確認してみましょう。作業時間を予定より減少させることによって、あとの作業時間が変更されていることに注目します（画面 10-11）。残存時間が、予定している作業時間とは異なる場合、残存作業時間を入力して今後のスケジュールを調整する必要があります。

画面 10-11 後の作業時間が変更されている



10-3-2 リソースへの実績設定

メンバ（リソース）が別々に作業するタスクでは、タスクへの実績ではなく、各メンバの作業実績を入力する必要があります。実績作業時間を入力すると、タスクを終了するまでにかかった時間をメンバごとに細かく設定することが可能です。

操作：リソースの実績入力

「リソース配分状況」ビューを表示し、「表示」メニューの「テーブル」から「作業時間」をクリックします。

「実績」列のタスクに割り当てられているセルに、実績作業時間を入力します（画面 10-8）。

画面 10-8 のように実績作業時間を入力すると、残存作業時間と作業時間の達成率を自動的に計算します。



画面 10-8 実際作業時間の入力

One Point

実績コストの確認

「リソース配分状況」ビューで、リソースのコストも確認できます。リソースのコストを表示するには「タイムスケール」領域でショートカットメニューから「コスト」を選択します（画面 10-10）。



画面 10-10 ショートカットメニューから「コスト」を選択

第 11 章 現状分析

プロジェクトの進捗管理をしていくと、どうしてもスケジュールの遅れや進行上のトラブルが起きてしまう場合があります。これを未然に防ぐためには、実績情報を単なる数値データとして保存するのではなく、これを活用して現状分析を行なう必要があります。

11-1 現状分析とは

現状分析はプロジェクト管理者が 1 人で行なうのではなく、必ずメンバを集めて行ないます。Project 2003 では実績情報を入力することで、当初に立案した基準計画と現状の実績を比較できるようになっています。これを差異分析と呼びます。

現状を分析した結果、プロジェクトに何らかのトラブルが起き、影響が出ていることが判明した場合は、プロジェクトの計画を変更する必要があるかもしれません。その場合はステークホルダーに確認をとり、合意をとりつけます。この合意は必ず文書として保存しておきましょう。

11-2 差異分析

差異分析の対象となる項目として「スコープ」「スケジュール」「コスト」「リスク」などが考えられます。今回はスケジュールに関する差異分析を中心に紹介します。

11-2-1 プロジェクトの差異分析

現状分析を行なう際、まず基準計画と現在の差異を分析します。Project 2003 では「プロジェクトの要約」レポートを作成してこの差異を確認します(画面 11-1)。

プロジェクトの要約レポートに表示される情報は「終了日の差異」「開始日の差異」「期間の差異」「作業の差異」「コストの差異」の 5 つで、作成手順は次の通りです。



画面 11-1 プロジェクトの要約レポート

操作:プロジェクトの要約レポートの作成

[表示]メニューの「レポート」をクリックします。

[概要]を選択し[選択]ボタンをクリックします(画面 11-2)。



画面 11-2 「レポート一覧」画面

[プロジェクトの要約]を選択し[選択]ボタンをクリックします(画面 11-3)。



画面 11-3 「プロジェクト概要のレポート」画面

差異分析を行ない、問題となる項目が見つかった場合は、原因となるタスクを探して今後の影響を分析します。例えば、終了日の差異に 0 日以外の日程が入っている場合は、スケジュールが遅れることになったタスクを探し出し、遅れを取り戻す手段を講じます。

差異分析はスケジュール以外にも、作業時間やコストなどにも適用できます。作業時間の差異を見る場合は「ガントチャート(進捗管理)」ビューの「作業時間」テーブル、コストにおける差異を見る場合は「ガントチャート(進捗管理)」ビューの「コスト」テーブルで確認できます。また Project 2003 は、独自にビューを作成できるので、このほかにもさまざまな切り口の分析が可能になります。

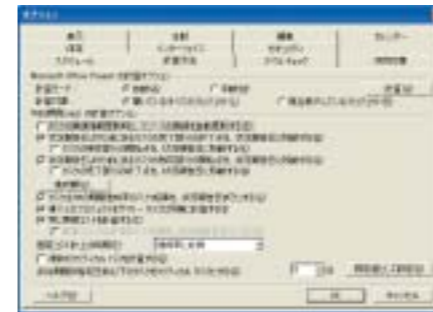
11-3 アードバリュ分析

差異分析では各項目の差異を個別に分析しました。しかし、実際のプロジェクト管理においては、総合的に分析するアードバリュ分析が一般的です。

Project 2003 には、スケジュールの進捗や実績のコストを入力しておけば、自動的にアードバリュを計算する機能があります。日本でも IT 調達案件に EVMS (Earned Value Management System) の導入を検討していることもあり、今後はこの手法が必須になると思われます。ぜひ操作方法を覚えておきましょう。

11-3-1 アードバリュ分析のための準備

Project 2003 でアードバリュ分析を行なうためには [ツール]メニューから [オプション]ダイアログボックスを開き [計算方法]タブの「ファイル名」の計算オプショングループを画面 11-4 のように設定します。ただしこの設定は必ず実績値の入力前にしなければなりません。そうしないと正しく計算できないので注意が必要です。実績値を設定する手順は次の通りです。



画面 11-4 [オプション]ダイアログボックス

操作:分析のための値の設定

[表示]メニューの「テーブル」から「その他のテーブル」をクリックします。

[その他のテーブル]ダイアログボックスの「達成額」を選択

One Point

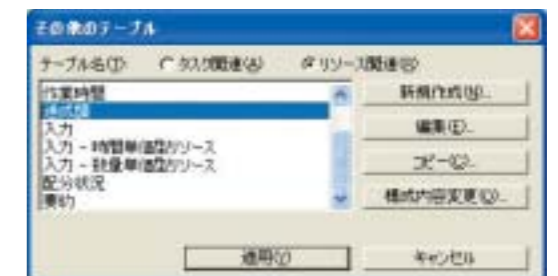
統計表

プロジェクトの要約レポート以外に、「統計表」でも差異分析ができます。統計表とプロジェクトの要約レポートの違いは、前者はより簡潔に、後者はより詳細に分析できる点です。

One Point

スケジュールの差異

それぞれのタスクにおけるスケジュールの差異を表示するには、「ガントチャート(進捗管理)」ビューを開き [表示]メニューの「テーブル」から「差異」をクリックします。すると「差異」テーブルが表示され、ここで確認できます。



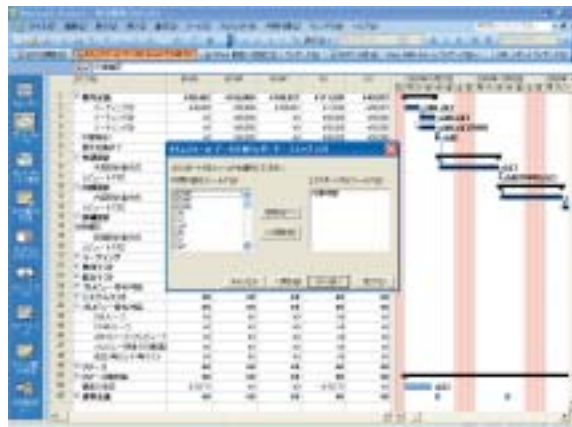
画面 11-5 「その他のテーブル」ダイアログボックス

し [適用]ボタンをクリックします(画面 11-5)。

これでアードバリュ分析を行なうための値を参照できるようになりました(画面 11-6)。また [分析]ツールバーを使うとアードバリュ分析を視覚的に表示できます(画面 11-7)。



画面 11-6 アードバリュ分析画面



画面 11-7 視覚的な表示

One Point

アード バリュ分析

アード バリュ分析とは、項目の進捗を同一の測定基準で調べることにより、プロジェクトの現状を分析することです。通常はコストに換算して把握する方法をとりま。もともと米国防総省が作成した調達規則の一部でしたが、1998年にANSI規格となり、プロジェクト マネジメント管理においては頻繁に使用されています。このアード バリュを利用するとスケジュールや発生コストを客観的に把握できるようになります。

11-4 進捗報告書

現状分析を行なう方法をいくつか紹介しました。現況分析のあとには、必ず今後の影響などを予測します。その結果を進捗報告書としてステークホルダーに提出し、合意を得る必要があります。

ステークホルダーに提出する進捗報告書には、分析の結果、洗い出された情報を整理、集約します。手順は次の通りです。

操作：進捗報告書の作成

[表示]メニューの[レポート]をクリックし、[レポート一覧]

ダイアログボックスより[進捗状況]を選択します。

作成するレポートの種類を選択し、[選択]ボタンをクリックします。

第12章 プロジェクトの終了フェーズ

プロジェクトの終了には2つの種類があります。1つは当初の目標を達成した場合、もう1つは途中でプロジェクトが中止になった場合です。

12-1 プロジェクト中止の危険

現状を分析した結果、残念ながらプロジェクトを中止する場合も少なくありません。投入したコストを回収できる見込みがないと判断した場合には、プロジェクトを途中で中止せざるを得ないのです。こうしたプロジェクトの大半は、計画段階でのタスクの洗い出しや期間の見積もり、リソースの確保、目標の設定などに甘さや無理があるとされています。プロジェクト管理者として甘い計画を立てないように十分注意しましょう。

プロジェクトの中止を決断するのはなかなか難しいものですが、意思決定者としてはこうした厳しい決断も時には必要です。プロジェクトを続けることでより大きなコストが発生してしまったり、プロジェクトの遂行が企業の方向性とずれてしまった場合などは、まさに決断の時です。

今回、山田さんが担当したプロジェクトは、彼の今までの経験によってプロジェクト管理の手法、無理のない計画やリスク管理、トラブルへの素早い対応などを確立したため、無事に当初の目標を期間内に達成することができました。会社が心配していたコスト超過に関しても、Project 2003を用いて進捗状況をしっかり管理したため、コスト内に収めることができました。システムをリリースしたあとの運用については、既存の組織に任せることになっています。プロジェクトもまさに最終段階に入ってきました。

12-2 プロジェクトの終了

成功したプロジェクトはもちろんですが、途中で頓挫した場合も、プロジェクトの過程で起こった事項をしっかりとデータとして保存しておく必要があります。保存の仕方には大きく物理データ(紙ベース)と電子データの2通りが考えられます。

物理データで管理する場合、すべての資料を確認するのは簡単なことではありません。担当者ごとにプロジェクトに関する資料を配布するのは効率的ではないし、保存場所にも困ってしまいます。

取引先にとっても、莫大な資料を渡されるのはあまり嬉しいことではないでしょう。そうかと言って電子データで管理しても、やはりファイルの数は膨大になってしまい、関連するファイルを探すだけで手間がかかってしまいます。例えば報告書は文書ファイルで作成し、計算式などは表計算ソフトで作成する、というようにファイルの種類も多岐に渡る場合が多いのではないのでしょうか。

今回は Project 2003 を使用したため、ほとんどの成果物や資料を Project 内にリンクして保存することができました。Project のファイルを開くだけですべての情報を入手できるのです。

今回のプロジェクトと類似するプロジェクトが出てきた場合は、新たにファイルを作成することなく、ファイルを再利用できます。また、特に失敗してしまったデータは次に失敗しないための教訓となるので、必ず保存しておきましょう。成功したプロジェクトの内容も、次のプロジェクトを成功させるためにぜひ有効に参照できるようにします。実際にかかった時間やコストなどは、現実の数字に近いデータとして再活用できます。一歩進んで成功したプロジェクトを元に、ベスト プラクティスをテンプレートとして作成し、プロジェクト マネージャで共有することも効果的です。

こうしたデータを保存する作業は、大きく2段階に分けて行います。まずはプロジェクト全体に関連する情報の収集および文書の作成、そして各フェーズごとの情報の収集および文書の作成という内容です。

プロジェクト終了時における成果物は、次の 2 点です。

- (1) プロジェクト実績情報(完成版)
- (2) プロジェクト検収書

できればこの 2 点のほかにも、当初の計画書と実際に完成した状態の差異(タスク、スケジュール、リソース、コスト)を含めた現場の声などをまとめておきましょう。

このような成果物はできるだけ会社全体で共有できるように、電子データとして保存することが望ましいのです。さらに単なる情報という形ではなく、ナレッジ マネジメントまで昇華させることで、次のプロジェクトの参考にできるだけでなく、戦略的な営業ツールとして使用できます。例えば今後、同じような案件があった場合、営業が客先に行く際に以前のデータを参照することで大体のスケジュールやコストなどをあらかじめ用意できるようになります。

必要にせまられてからデータを探すのではなく、積極的にデータを活用してビジネスを展開していかなければ、他の企業に遅れをとってしまう可能性があります。そのためにはデータを扱うツールはできるだけ使いやすいものを選ぶ必要があります。習得に時間がかかるソフトウェアを使っても、あまりメリットはありません。

誰にでも分かる操作方法、プロジェクト管理を現実的に進められるツールであること、また、ほかのビジネス文書との使い勝手まで考えた場合、Project 2003 という選択肢が最も自然な流れでしょう。

山田さんは今回、Project 2003 を使ってプロジェクト管理をしました。そのおかげで、以前だったら成果物の作成に 5 ~ 6 時間を費やしていたところを、2 ~ 3 時間に減らすことができました。また、ほかのプロジェクト メンバが書類を探したり、情報を追加する時間も大幅に短縮できました。具体的には、1 人につき 1 日平均 1 ~ 1.5 時間は削減したようです。今までは、似たような資料を複数の人間が何度も何度も作成するといった無駄もありましたが、今回はテンプレートがリンクされていたことにより、資料作成にかかる時間短縮に大きく貢献しました。

こうした時間の無駄を減らすことがコスト削減につながるのです。「たったの1時間」などと軽く見てはいけません。

今回のプロジェクトでは平均して 5 人の人間が参加しました。5 人で 5 時間ということは、3 カ月では $5 \times 20 \times 3 = 300$ 時間の短縮になります。時間あたりのコストを 5000 円として単純計算しても、 $300 \times 5000 = 150$ 万円ものコストが浮くようになります。

また 1 つのファイルで作業することにより、転記ミスや矛盾といったようなヒューマン エラーを防ぎ、その修正にかかるコストも抑えることができました。Project 2003 を導入することにより、今回のプロジェクトは予想以上の成果を上げることができたのです。

One Point

関連文書のリンク

Project 2003 でプロジェクトを管理するメリットの 1 つに「リンク機能」があります。この設定方法を見ていきましょう。「あるタスクにおける反省点があり、プロジェクトのメンバーが Word などの報告書を提出している」と想定してください。



画面 12-1 リンクの設定

示し[ウィンドウ]メニューの[分割]をクリックします。画面下部に表示された[タスク ビュー]で右クリックし[メモ]をクリックします(画面 12-1)。
[オブジェクトの挿入]ボタンをクリックします。
[オブジェクトの挿入]ダイアログ ボック



画面 12-2 挿入するオブジェクト、参照するファイルを選択

スから、挿入したいオブジェクトの種類、あるいは参照したいファイルを選択し[リンク]アイコンで表示のチェック ボックスをオンにします(画面 12-2)。
タスクに参照したいファイルがリンクされたことを確認します。今回は「プロジェクトの反省点」という Word 文書がリンクされました(画面 12-3)。



画面 12-3 リンクの設定が完了

最終章 プロジェクトを終えて

山田さんが担当したプロジェクトは終了しました。最後に今回のプロジェクトを振り返って、Project 2003 を導入したメリットや今後の課題などを考えてみました。

Project 2003 の威力

プロジェクトの終了報告をすると、部長から次のような言葉をかけてもらいました。「今回のプロジェクトでは、徐々に予定以上の利益が出たんだ。今まで、プロジェクトの成果は開発の手法とプロジェクト マネージャの経験にかかっていると思っていたが、見直す必要があると痛感した。」
山田さんは今回のプロジェクトを振り返って、成功要素として次の 3 つを挙げました。

- (1) プロジェクト管理の手法
- (2) チームワーク
- (3) プロジェクト管理ツール

Project 2003 を使うメリットは、いろいろな場面で感じることができました。例えば、以前はファイルを探すだけでかなりの時間がかかっていました。また分析や進捗管理にしても、データの入力や、元のデータを探して計算するだけで時間がかかり、その時間がどんどんプロジェクトを圧迫していきました。実質的な開発作業ではなく、報告書の作成や分析に時間がかかっていたのです。今回はさまざまなレポートやビューが用意されていたため、その作成時間が半分で済みました。また進捗情報を入力すると計画との差異が表示され、作業の遅れを警告してくれます。このため、プロジェクトの遅れやコスト超過、リソースの超過などを防止することができました。紙ベースではこの点はなかなか気付かないものです。さらにリソースの単価を入力して作業時間を設定すると、見積もりが出てきます。この仕組みには、部長もかなり驚いたようでした。そして何と言っても、プロジェクトの実績値を入力するとコストの差異が表示される機能には感動すら覚えました。今までこの作業にどれくらいの時間を費やしてきたことでしょう。
山田さんの報告を受け、会社はプロジェクト管理に Project 2003 を使用する方向で話を進めているようです。

TIPS

Project Server 2003 を活用する

Project Professional 2003 と Project Server 2003 の併用
今回のプロジェクトでは Project Standard 2003 を単体で使用しました。しかし Project Professional と Project Server 2003 と共に利用することで、各メンバの情報を全員で共有できるようになります。メンバによってリアルタイムに更新される進捗状況を共有し、さらに Windows SharePoint™ Services を利用してドキュメントや懸案事項を共有します。これにより正確な情報伝達およびそのスピードアップを図れるようになります。プロジェクト マネージャは、常に最新のプロジェクトの全体像を把握しなければなりません。すべてのプロジェクトの情報をリアルタイムに入手するのは簡単なことではありませんが、これをなくしてビジネスを成功に導くための意思決定を行なうことはできません。また企業におけるすべてのプロジェクトを一括管理できるので、例えば経営者は常にそれぞれのプロジェクトの状況を把握することができ、プロジェクトの加速や延期、中止といった意思決定を迅速に行うことができます。企業活動を複数のプロジェクトの集合体として管理し、戦略や環境の変化に応じてプロジェクトを柔軟に編成するエンタープライズ プロジェクト マネジメントが実現されます。

TIPS

Project を使ってプロジェクト管理を行う方法は、下記 Web ページで紹介されている関連書籍に詳しく解説されています。
<http://www.microsoft.com/japan/Office/Project/>

詳細な情報は、<http://www.microsoft.com/japan/project/> をご参照ください。

©2003 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoft ロゴ、Active Directory、SharePoint、Windows、Windows Server、Windows ロゴは米国 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。

本書は、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

マイクロソフト製品に関する違法行為等にお気づきの際は、マイクロソフト違法コピーホットライン(電話：03-5454-7985)までご連絡ください。

本書の内容は、2003 年12 月現在のものです。

製品内容については予告なく変更する場合があります。

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/>
マイクロソフトインフォメーションセンター東京03-5454-2300 大阪06-6347-9300
(9:30 - 12:00、13:00 - 19:00 土日祝祭日、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

〒151-8533 東京都渋谷区笹塚 1-50-1 笹塚 NA ビルディング

2256-ET1