

母体組織のプロジェクト推進機能

Organisational functionalities
for project promotion

SPM-0201-2010

2010年6月6日

一般社団法人プロジェクトマネジメント学会
標準化検討特別委員会

目次

| | |
|---|----|
| 序文..... | 1 |
| 1. 前書き | 3 |
| 1.1 本標準の目的..... | 3 |
| 1.2 本標準の適用対象..... | 3 |
| 1.3 適合..... | 3 |
| 1.4 母体組織..... | 4 |
| 1.4.1 母体組織の機能..... | 4 |
| 1.4.2 母体組織の能力及び特性..... | 4 |
| 1.4.3 プログラムマネジメント及びポートフォリオマネジメントとの関連..... | 5 |
| 2. 引用規格..... | 6 |
| 3. 母体組織のプロジェクト推進機能..... | 7 |
| 3.1 ガバナンス機能 | 7 |
| 3.1.1 組織目標との整合 | 8 |
| 3.1.2 プロジェクト組成..... | 8 |
| 3.1.3 プロジェクトマネージャの任命..... | 8 |
| 3.1.4 プロジェクト続行可否判断..... | 8 |
| 3.1.5 プロジェクトマネージャの交代判断..... | 8 |
| 3.1.6 プロジェクト活動終結..... | 9 |
| 3.2 審査／承認機能..... | 9 |
| 3.2.1 商談審査／承認..... | 9 |
| 3.2.2 契約審査／承認..... | 9 |
| 3.2.3 調達審査..... | 10 |
| 3.2.4 プロジェクト予算の審査／承認..... | 11 |
| 3.2.5 プロジェクト計画の審査／承認..... | 11 |
| 3.2.6 出荷判定の審査／承認..... | 11 |
| 3.3 監査機能..... | 12 |
| 3.3.1 品質監査..... | 12 |
| 3.3.2 コスト監査..... | 12 |
| 3.3.3 スケジュール(進捗)監査 | 12 |
| 3.3.4 スコープ監査 | 13 |
| 3.3.5 リスク監査..... | 13 |
| 3.3.6 体制監査..... | 13 |
| 3.3.7 工程完了監査..... | 13 |
| 3.3.8 調達監査..... | 14 |
| 3.4 支援機能..... | 14 |
| 3.4.1 人的支援..... | 14 |

| | |
|--------------------------|----|
| 3.4.2 品質管理支援..... | 14 |
| 3.4.3 技術支援..... | 15 |
| 3.4.4 法務支援..... | 15 |
| 3.4.5 職場環境整備支援..... | 15 |
| 3.4.6 経験／学習結果の蓄積／提供..... | 16 |
| 3.4.7 プロジェクト要員の健康管理..... | 16 |
| 3.4.8 標準プロセスの提供..... | 16 |
| 3.5 報告機能..... | 17 |
| 3.5.1 経営層への報告..... | 17 |

序文

プロジェクトを所有する組織(母体組織)は、あるプロジェクトを発足させてから、終結させるまで、ポートフォリオマネジメントやプログラムマネジメントの成果を基礎として、当該プロジェクトに関与する。

母体組織が一度、プロジェクトを発足させ、プロジェクトマネージャを選任し、プロジェクトマネージャに権限を委譲した後は、そのプロジェクトのマネジメントは正に、権限を委譲されたそのプロジェクトマネージャが担う。その後、プロジェクトはプロジェクトマネージャにより、プロジェクト目標を達成すべく与えられた条件の範囲内で自律的に独自の活動を続ける。

一方、当該プロジェクトを発足させた母体組織は、プロジェクトが自律的活動を開始した後は、何ら当該プロジェクトに関与しないかと言えばそうではない。母体組織は有形/無形に当該プロジェクトに関与する。例えば、当該プロジェクトに母体組織が有している標準プロセスを提供したり、必要に応じてプロジェクト要員を追加投入したり、適宜助言したり、また時として、プロジェクトの中止を判断することもある。(図 1 参照)つまり、プロジェクトは上記母体組織の関与に支えられて、マネジメントを推進しているのである。

しかしながら、母体組織におけるポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、及びプロジェクトマネジメントの標準/指針は、世の中に多々存在するが、プロジェクトマネジメントへの関与に関する標準/指針は存在していない。

本標準は、母体組織がプロジェクトに関与する際、必要となる機能(プロジェクト推進機能)を明らかにし、もって、プロジェクトの成功に資する目的で作成される。

注: 一般に、本標準で規定する母体組織のプロジェクト推進機能の大部分は、PMO(Project Management Office)が担う場合が多い。

PMBOK ガイド第 4 版(ANSI/PMI 99-001-2008)では、ポートフォリオ及びプログラムから直接プロジェクトへ「ガバナンス」が行われることを示唆している。一方、本標準では、ポートフォリオ及びプログラムから直接プロジェクトへ「ガバナンス」が行われることについては、敢えて考慮せず、プロジェクト又はプロジェクトマネジメントと母体組織間の関与関係は、図 1 に示した部分に限定して記載してある。

我が国の母体組織における、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、及びプロジェクトマネジメントを俯瞰するに、最下位レベルマネジメントであるプロジェクトマネジメントに対する母体組織の関与が最も充実している。その理由は、我が国産業界が、永年「草の根運動(ボトムアップ運動)」を得意とし、それを継続的に強化し続けてきたことにより、最下層(現場レベル)のマネジメントが強化されたためと思われる。

プロジェクトマネジメントに対する母体組織の関与を手厚く行うことが、我が国産業界で幾多の困難なプロジェクトを成功せしめた一因と言っても過言ではない。

また、我が国において、母体組織がプロジェクトを推進する場合、3 章に示すように、ガバナンス機能よりもその他の支援系機能(審査/承認、監査、支援、報告)が充実している。この点も、我が国産業界の特徴であり、母体組織がプロジェクトに対し、厳しく接する以外に、優しく支えていることが分かる。

本状況は、欧米諸国がトップダウン的発想でマネジメント・システムを構築し、ルールに則って、厳格にプロジェクトに関与していることと対照的である。

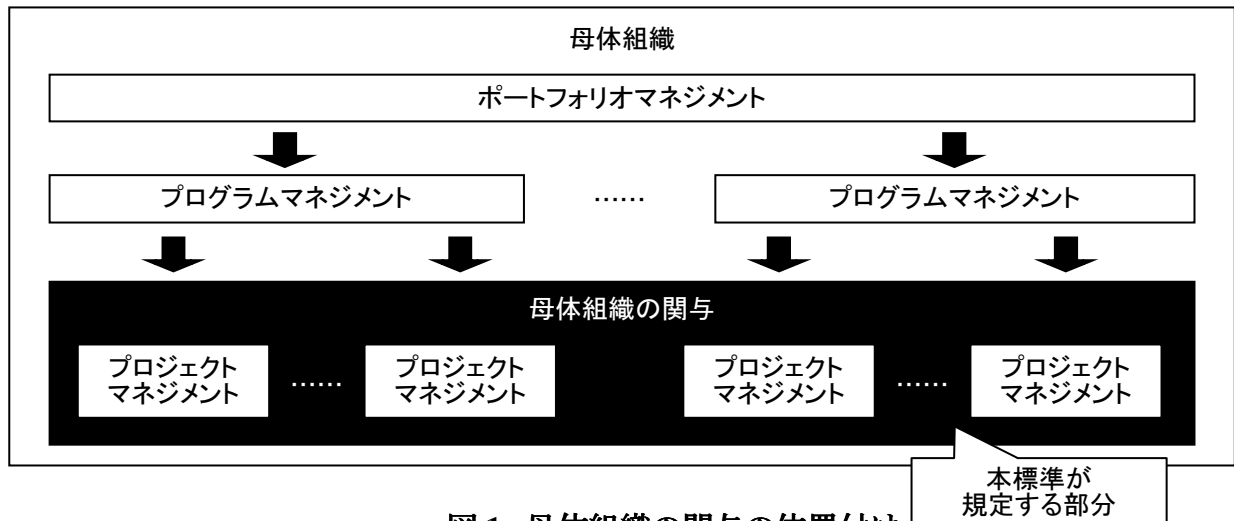


図 1. 母体組織の関与の位置付け

上記のごとく、母体組織のプロジェクト推進機能は、プロジェクトの成功にとって重要な機能であるにも関わらず、あまり注目されず、学術的研究対象ともなっていなかった。

他方、複数のプロジェクトマネジメントの標準が各国機関や団体から発行され、プロジェクトマネジメントに対する重要性が広く認知されつつある。

母体組織のプロジェクト推進機能とプロジェクトマネジメントは共に、プロジェクトを成功裏に完遂させるための必須要件であることから、プロジェクトマネジメントに対する重要性がより強く認知されるに従い、母体組織のプロジェクト推進機能についての知見を得ることがより重要となっている。

また、既に、我が国産業界において母体組織がプロジェクトを推進する場合を概観したように、母体組織のプロジェクト推進機能を充分利活用することで、プロジェクトの成功率を上げることができ、ひいては我が国産業界の強化につながることを期待できる。

母体組織のプロジェクト推進機能は、従来プロジェクトマネジメント有識者等の知識には「暗黙知」として存在していたはずである。今般、その「暗黙知」を分類／体系化して「形式知」化を試みた。このことは、母体組織がプロジェクトを発足させ推進しようとする際、その母体組織が十分な資格を有しているか否かの判断基準を提供することにもなり、これを目標に各企業が向上努力を行うことで、広く我が国産業界の発展に寄与するものとなろう。

更に、本標準が作成されたことを機に、母体組織のプロジェクト推進機能が新たな学術的研究対象として注目されるようになることを期待する。

1. 前書き

1.1 本標準の目的

本標準の目的は、プロジェクトを推進する母体組織(注)が具備すべきプロジェクト推進機能を明示することである。

あるプロジェクトを推進し成功に導くためには、当該プロジェクト自身の努力のみならず、母体組織による当該プロジェクトへの関与が必須である。しかしながら、既に、国内外においてプロジェクトマネジメントに関する指針又は標準は存在するが、母体組織が具備すべきプロジェクト推進機能についての標準はない。

本標準が明示する母体組織のプロジェクト推進機能を基に、個々のプロジェクトにおける母体組織の好ましいプロジェクト推進の仕方が明らかになり、それらが実践されることにより、プロジェクトの成功率向上が期待できる。

注:ここで言う母体組織とは一企業であったり、一企業内の一部門であったりする。あるプロジェクトを立ち上げ／推進する際に、受け皿となる組織であり、その範囲／規模はケースバイケースで決まる。

1.2 本標準の適用対象

本標準は、母体組織が属する業種／業態の違いにかかわらず、その母体組織に適用可能である。また、母体組織の規模(例えば、資本金や従業員数の多寡)の大小にかかわらず適用可能である。例えば、母体組織の従業員数が少ない場合、母体組織が具備すべき機能の中、一人の従業員が担う機能の数が、従業員数が多い場合より、多くなるであろう。また、規模の小さい母体組織が複数集まってコンソーシアムを作り、それが実質的大規模母体組織となり、規模の問題を解決するかもしれない。

一方、母体組織の範囲は、一企業である場合や、ある企業内の一部門である場合もある。本標準を適用する際にプロジェクト推進機能の主体がどこに存在するかで、母体組織の範囲を判断すれば良い。

本標準は、暗黙のうちに次の状況を想定している。ある企業Aが、民法上で規定される契約行為(請負もしくは準委任契約)により、ある企業Bへ発注を行い、これにより企業B内でプロジェクトが発足する。

しかしながら、上記例において、企業Aが必ずしも外部の企業に発注するとは限らず、自らの内部でプロジェクトを立ち上げるいわゆる「in-house プロジェクト」も存在する。本標準は「in-house プロジェクト」にも適用可能である。この場合、前記「発注行為」を「社内の依頼行為」と置き換えて考えれば良い。

1.3 適合

本標準で定めるプロジェクト推進機能(3章「母体組織のプロジェクト推進機能」参照)を組織に実装する場合、3章で規定する機能を必ずしも全て実装する必要は無い。

また、或るプロジェクト推進機能を実装する場合、3章の各機能に対する要件を必ずしも全て実装する必要も無い。

どのプロジェクト推進機能をどの程度実装するかは、母体組織の方針／戦略に則って、組織の然るべき責任者もしくは責任部署が判断し、テーラリングして良い。

但し、本標準の各プロジェクト推進機能をテーラリングして実装する場合は、どの機能をどの程

度実装するか及びその理由を明示しなければならない。

また、本標準では、3章で規定する機能の実装方法には言及しない。なぜなら、当該機能の実装方法は、母体組織の構造や母体組織に属する決定権者の権限範囲に依存する。どの機能を母体組織内の「誰が」または「どの部署で」実施するかは個々の母体組織の固有事情で決まるべきものである。

1.4 母体組織

1.4.1 母体組織の機能

母体組織の機能には、あるプロジェクトを推進するための機能とそれ以外に母体組織として継続的に実施すべき機能がある。前者をプロジェクトの有期性にかんがみ、「有期的機能」と呼び、後者を「無期的機能(定常的機能)」と呼ぶ。(図2参照)

有期的機能の例としては、後述する「審査／承認機能」、「監査機能」、「人的支援」、「技術支援」、等があり、無期的機能の例としては、「要員の教育訓練」、「経験知の蓄積」、「商談の発掘」、等がある。

本標準では、基本的には、プロジェクトを推進するための機能である有期的機能について規定するが、必要に応じて一部無期的機能に言及する場合がある。例えば、有期的機能の「人的支援」、「技術支援」においては、無期的機能の「要員の教育訓練」が強く関係する。この場合、無期的機能も母体組織が具備すべき機能として規定する。

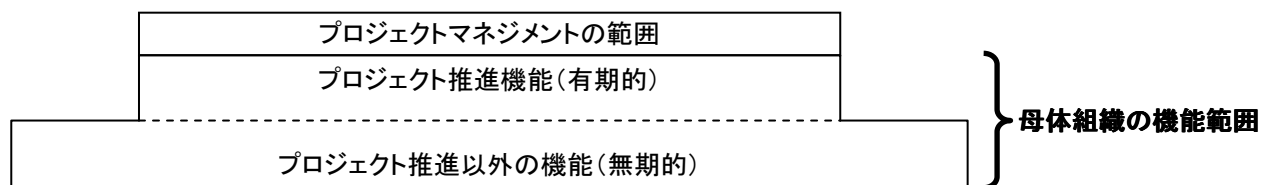


図2. 母体組織のプロジェクト推進機能とプロジェクト推進以外の機能の関係(有期性と無期性)

1.4.2 母体組織の能力及び特性

母体組織を語る上での観点として、「機能」以外に、「能力(組織/企業の人的/物的/財務的体力)」や「特性(風土/文化/方針)」がある。

「能力」の例として、財務的体力について言及する。例えば、ある受注プロジェクトが不幸にして、受注側の都合で未完のまま終了する場合、契約上債務不履行となり、受注側が損害賠償責任を負うことが考えられる。その際、母体組織が賠償金を負担することになるが、もし、母体組織が財務的に賠償金の負担に耐えられないとすると、そもそもその母体組織は、プロジェクトを所有し推進する資格がないことになる。また、財務的体力が充分なれば、「支援機能」における「人的支援」を充分に行えない状況も生じ得る。

「特性」の例として、ある母体組織の文化/方針により、プロジェクトが困難な状況に陥った場合、粘り強く建て直す努力を続けるのか、又は、早々に見切りをつけてプロジェクトを放棄するかの違いが出る。これは「ガバナンス機能」に強く関係する。

本標準で規定する「機能」を効果的に実行ならしめるためには、プロジェクトを推進する上で好ましい「能力」と「特性」が不可欠ではあるが、「1.1 本標準の目的」で述べたように、本標準では、

母体組織のプロジェクト推進機能についてのみ言及し、「能力」や「特性」については言及しない。あくまでも、本標準の目的は母体組織のプロジェクト推進機能を明示することである。

1.4.3 プログラムマネジメント及びポートフォリオマネジメントとの関連

母体組織があるプロジェクトに関与する場合、組織のビジネス戦略に基づき、いずれのプロジェクト／プログラムを優先するか見据えた上で、関与する。このことは、ポートフォリオマネジメントに関連する。

また、複数のプロジェクトが相互に関係して一つの目的を達成する場合もあり、その場合、母体組織が関与するプロジェクトの、プログラム内優先順位や位置付けを見据えた上で、関与しなければならない。このことは、プログラムマネジメントに関連する。

上記文脈において、母体組織が具備すべきプロジェクト推進機能は、プログラムマネジメント及びポートフォリオマネジメントと関連する。

本標準では、あくまでも、母体組織がプロジェクトに関与するに際して、具備すべきプロジェクト推進機能について規定する。ある機能についての規定内容が、結果として、プログラムマネジメントやポートフォリオマネジメントの機能について言及することもあるが、それは本標準の本旨ではない。

2. 引用規格

本標準では引用規格は無い。

3. 母体組織のプロジェクト推進機能

母体組織のプロジェクト推進機能は、ガバナンス、審査／承認、監査、支援、報告に分類される。それらは、プロジェクトマネジメントの5つの活動領域(立ち上げ、計画、実行、監視・コントロール、終結)に対し、様々な形で関与する。一例を図3に示す。

母体組織のプロジェクト推進機能について、「3. X. X」以下の①～⑩に各要求事項を述べる。各要求事項は母体組織が実装すべき機能を規定しており、必ずしも、母体組織内の特定の決定権者の権限を指している訳ではない。例えば、機能の実装方法として、母体組織内に、明文化したルールや基準を作ることもあり得る。

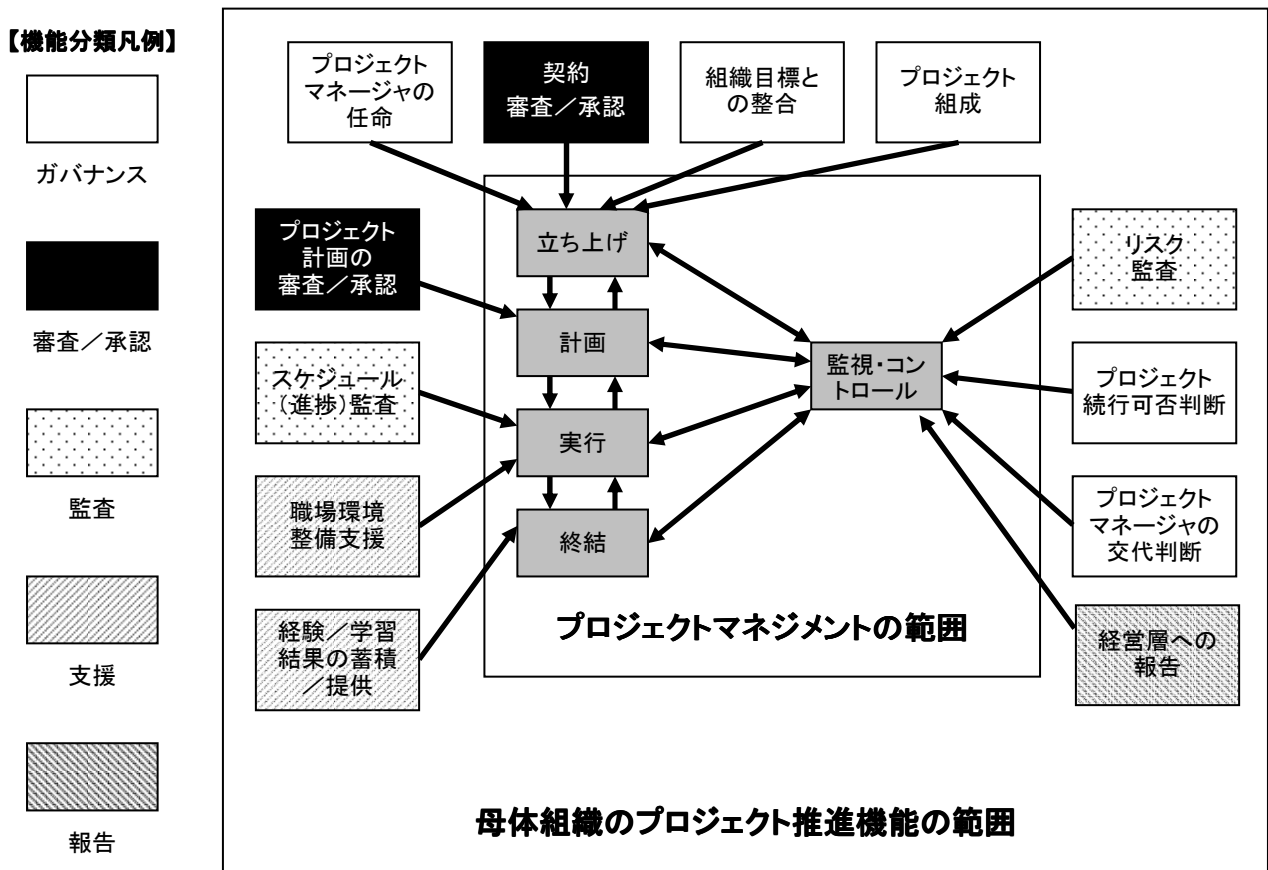


図3. 母体組織のプロジェクト推進機能とプロジェクトマネジメントとの関係
※すべての機能を描いている訳ではない。

3.1 ガバナンス機能

母体組織は、組織標準として、プロジェクト活動を成功させるための組織的な指揮命令系統を定め、必要に応じて個別プロジェクトでのテーラリングを行う。これは組織の観点から母体組織とプロジェクトの関係を定めるものである。

母体組織は、プロジェクトの特性に応じて、当該プロジェクトの目標達成に適したプロジェクトマネージャを任命する責任がある。

3.1.1 組織目標との整合

- ① 母体組織は、既に定められている組織の戦略と目標に、そのプロジェクト活動が合致するか判断し、更にフィージビリティ調査を行う必要があるかを判断すること。
- ② 母体組織は、フィージビリティ調査を行う必要ありと判断した場合は、フィージビリティ調査体制を発足させること。
 - 1)母体組織は、プロジェクト発足に向けた検討可否の決定要因、決定権者を定めること。
 - 2)母体組織は、プロジェクト発足以前の活動を担当する要員の割り当て、費用管理の方法について定めること。
 - 3)母体組織は、フィージビリティ調査の結果を判断し、上記の決定要因、決定権者にて、可となった場合は以下のプロジェクト組織を立ち上げること。

3.1.2 プロジェクト組成

- ① 母体組織は、プロジェクト発足の決定権者を定めること。
- ② 母体組織は、プロジェクト発足の基準を定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト憲章を作成、決定し、プロジェクトの目的、概要計画、概要成果、全体のビジネスプランを定めること。
- ④ 母体組織は、プロジェクト憲章に、実行の体制、権限を明示し、実行にあたっての権限を委譲すること。

3.1.3 プロジェクトマネージャの任命

- ① 母体組織は、プロジェクトマネージャの任命する基準と方法を定めること。
- ② 母体組織は、プロジェクトマネージャを任命する決定権者を、定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクトマネージャの任命の経緯を記録として残すこと。

3.1.4 プロジェクト続行可否判断

- ① 母体組織は、プロジェクト続行可否判断を行う基準を定めること。
- ② 母体組織は、プロジェクト続行可否判断を行う決定権者を定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト続行が否と判断された後の手順を定めること。

3.1.5 プロジェクトマネージャの交代判断

- ① 母体組織は、プロジェクトマネージャの交代が必要と判断するための基準を定めること。
- ② 母体組織は、プロジェクトマネージャが遅滞なく交代できる仕組みを策定すること。
- ③ 母体組織は、プロジェクトマネージャの交代が、プロジェクト活動に影響を与えないための手順を定めること。

ただし、上記 3.1.5 のプロジェクトマネージャ交代時には、3.1.3 に従って新しいプロジェクトマネージャの任命を行う。

3.1.6 プロジェクト活動終結

- ① 母体組織は、プロジェクト活動の結果を受け取る。
注:成果物、体制、関連する引継ぎ事項など
- ② 母体組織は、受け取った結果を、対応部門に引き継ぐ。
- ③ 母体組織は、プロジェクト活動の教訓、今後の組織活動の改善につなげられる成果については組織内にノウハウとして蓄積する。
- ④ 母体組織は、プロジェクトを終結して、あらかじめ定められた後処理を行う。
注:すべてのリソースの開放など

3.2 審査／承認機能

母体組織は、プロジェクト遂行に関する基準やガイドを、プロジェクトに提供する。そして、あらかじめ定めた時期に、又はイベント発生を契機として、これらの基準やガイドに照らしてプロジェクト遂行状況の適切性を監視する。必要に応じて、決定権者又はプロジェクトマネージャに対して、情報提供、助言、又は指導を行う。

3.2.1 商談審査／承認

- ① 母体組織は、商談活動に関わる重要な意思決定に関する基準及び決定権者を定める。
注: 重要な意識決定の例: 商談の開始、価格の決定、顧客への価格提示、撤退の判断。
- ② 母体組織は、商談過程で発生した問題に関して、商談活動の決定権者に必要な指摘及び助言を提供すること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト遂行上、想定されるリスクを特定し、商談活動の決定権者及びプロジェクト発足の決定権者に提示すること。
- ④ 母体組織は、商談に関して順守すべき法令に関する情報を、商談活動の決定権者及びプロジェクト発足の決定権者に提供し、法令順守の徹底を図ること。
注:著作権法、商標法、特許法、不正競争防止法、独占禁止法など。
- ⑤ 母体組織は、組織内外で発生した問題、及び法令変更に基づき、必要に応じて当該組織内に情報提供を行うとともに、商談に関する制度変更を行うこと。

3.2.2 契約審査／承認

- ① 母体組織は、プロジェクトが締結する可能性のある契約の種類を特定し、契約の種類に応じて本項②以降の事項を定めること。
注:受注契約、発注契約の他、機密保持契約、賃貸契約、共同研究契約など多様な契約があり得る。受発注契約においても、請負契約、役務提供契約、コンサルティング契約、特約店契約、など多様な形態がある。
- ② 母体組織は、契約書のテンプレートを定め、その適用範囲、逸脱条件、逸脱時の承認プロセスを定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクトが契約審査機能に承認、又は問い合わせを行うべき事項及び時期を定めること。
- ④ 母体組織は、プロジェクトが契約審査機能に承認を求める際に提示すべき事項を定めること。

- ⑤ 母体組織は、契約締結者及び契約締結決定権者を定めること。
- ⑥ 母体組織は、契約に関してプロジェクトが順守すべき法令に関する情報をプロジェクトに提供し、法令順守の徹底を図ること。
注:著作権法、特許法、下請法、労働者派遣法、個人情報保護法など。
- ⑦ 母体組織は、法的紛争が発生した場合に、プロジェクトに対して必要な助言を提供すること。
- ⑧ 母体組織は、組織内外で発生した法的紛争事例、及び法令変更に基づき、必要に応じて組織内に情報提供を行うとともに、契約に関する制度変更を行うこと。

3.2.3 調達審査

- ① 母体組織は、プロジェクトが調達する可能性のある製品、サービスに関して、調達の種類を特定し、調達の種類に応じて本項②以降の事項を定めること。
注:調達する可能性のある製品やサービスを特定し、可能な契約形態(請負、準委任、派遣、社内取引、集中購買など)を定める。
- ② 母体組織は、必要に応じて、潜在的な供給者を特定し、その能力評価に基づき、推奨供給者を選定すること。
- ③ 母体組織は、プロジェクトが適正な条件で契約できるように、必要に応じて潜在的な供給者と交渉し、調達条件を調整し、基本契約を締結すること。
- ④ 母体組織は、調達の必要性に照らして、供給者の能力評価に基づいた供給者選定が行われるように供給者選定の判断基準を定め、判断根拠を記録する仕組みを確立すること。
- ⑤ 母体組織は、供給者選定の判断基準が適切に適用されるような仕組みを確立すること。
- ⑥ 母体組織は、供給者の実績評価を記録、分析し、供給者選定時に参照できる情報源を整備すること。
注:この情報源は、プロジェクトがそのニーズにあった供給者を選定するために参照する他、母体組織内のプロジェクトが同一供給者と同一条件で取引できるように情報共有を図る。
- ⑦ 母体組織は、調達に際してプロジェクトが明確にすべき事項を定めること。
注:調達の目的、仕様、受け入れ基準、価格、納期、再委託有無、双方の責任者/窓口/連絡先、契約変更の方法、その他の取引条件など。
- ⑧ 母体組織は、調達に関してプロジェクトが順守すべき法令に関する情報をプロジェクトに提供し、法令順守の徹底を図ること。
注:外国為替及び外国貿易法、下請法、労働者派遣法、個人情報保護法など。
- ⑨ 母体組織は、供給者の監視方法を定めること。
- ⑩ 母体組織は、供給者選定及び発注の決定権者を定めること。
- ⑪ 母体組織は、プロジェクトが行った供給者選定及び調達条件の適切性を確認する仕組みを定め、供給者選定及び調達条件の実績監視を行うこと。
- ⑫ 母体組織は、供給者との間で問題が発生した場合に、プロジェクトに対して必要な助言を提供すること。
- ⑬ 母体組織は、組織内外で発生した問題事例、及び法令変更に基づき、必要に応じて当該組織内に情報提供を行うとともに、調達に関する制度変更を行うこと。

3.2.4 プロジェクト予算の審査／承認

- ① 母体組織は、プロジェクト予算に含めるべき範囲を定めること。
- ② 母体組織は、プロジェクト予算の勘定科目を定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト予算算定に用いる積算定数を定めること。
注：間接費を配賦するための割り掛け率、労務費算定用の時間単金など。
- ④ 母体組織は、プロジェクト予算算定の手順を定めること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト予算算定方法に関して、必要なトレーニングを提供すること。
- ⑥ 母体組織は、プロジェクト予算算定の過程で生成される情報のうち、記録にとどめるべき情報を定めること。
- ⑦ 母体組織は、プロジェクト予算の妥当性を確認する手段を定めること。
- ⑧ 母体組織は、プロジェクト予算と実績の乖離要因を傾向分析し、乖離を縮小するための処置を講じること。

3.2.5 プロジェクト計画の審査／承認

- ① 母体組織は、プロジェクト計画に含める事項を定めること。
注：典型的にはスコープ、コスト、スケジュール、プロジェクト体制、リスク、品質計画などが含まれる。
- ② 母体組織は、プロジェクト計画の承認単位を定めること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト計画承認の決定権者を定めること。
- ④ 母体組織は、プロジェクト計画の再承認を必要とする変更を定義し、再承認の決定権者を定めること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト計画承認（再承認を含む）の決定権者に必要な助言を提供すること。
- ⑥ 母体組織は、プロジェクト計画に起因する問題を分析し、プロジェクト計画に関する制度変更を行うこと。

3.2.6 出荷判定の審査／承認

- ① 母体組織は、プロジェクトの出荷判定に必要な情報を定めること。
注：出荷判定に必要な情報の作成、記録は、プロジェクト計画に含まれるべきである。
- ② 母体組織は、出荷判定の決定権者を定めること。
- ③ 母体組織は、出荷判定時の確認の観点を定めること。
- ④ 母体組織は、出荷後の問題を分析し、出荷判定に関する制度変更を行うこと。

3.3 監査機能

監査機能は、プロジェクト活動全般の健全性の維持を目的とし、母体組織が管轄するプロジェクトの立ち上げから終結までを通して、客観性と公正性が担保できる方法で監査を実施する。

監査では、それぞれの評価項目を定量的に査定、改善点を指摘し、指摘結果を定期的にトラッキングして確実に対応が実行されることを確認する。

また、監査機能における母体組織の役割として、指摘した改善点の解決に向けて体制面、コスト面など、様々な観点でプロジェクト遂行の支援も行う。

3.3.1 品質監査

- ① 母体組織は、プロジェクト品質管理計画を監査すること。
- ② 母体組織は、品質監査対象を特定すること。
- ③ 母体組織は、品質監査上のメトリクスをあらかじめ設定し、準拠状況を監査すること。
- ④ 母体組織は、プロジェクト品質管理プロセスの設定状況を監査すること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト品質管理プロセスの実施状況を定期的に監査すること。
- ⑥ 母体組織は、品質監査の結果を当該プロジェクトマネージャにフィードバックを行うこと。
- ⑦ 母体組織は、フィードバック結果が適正に改善されているかトラッキングを行うこと。
- ⑧ 母体組織は、トラッキング結果が適正ではない場合、改善命令を行うこと。

3.3.2 コスト監査

- ① 母体組織は、コスト監査上の管理手法、メトリクス、監査サイクルなどをあらかじめ設定すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト計画時に予算化されたコスト計画を監査すること。
- ③ 母体組織は、管理手法、メトリクス、監査サイクルなどに従い、コスト準拠状況を監査すること。
- ④ 母体組織は、コスト変更が生じた場合、あらかじめ設定された変更管理手順に則り、承認処理がなされていることを監査すること。
- ⑤ 母体組織は、コスト変更の際、あらかじめ定めたコスト計画を逸脱する場合、母体組織のしかるべき部門、権限者の承認を得ていることを監査すること。
- ⑥ 母体組織は、標準化された技法を導入し、監査の標準化がなされていることを確認すること。

3.3.3 スケジュール(進捗)監査

- ① 母体組織は、標準化された技法により計画の詳細化を行い、第三者からも評価可能な状態に置かれていることを監査すること。
- ② 母体組織は、スケジュールを維持する上での重要な要素として納期があるが、プロジェクトのマスタースケジュールの管理上、他の関連するプロジェクトやその他に影響を及ぼすマイルストーンとして主要な生産物、成果物の納期が設定されていることを監査すること。
- ③ 母体組織は、マイルストーンの設定がなされていることを監査すること。
- ④ 母体組織は、進行状況について、定量的な手法で管理されていることを監査すること。
- ⑤ 母体組織は、終結見込み及び遅延見込みについて、正確な把握がなされていることを監査すること。

3.3.4 スコープ監査

- ① 母体組織は、プロジェクト計画時にステークホルダー間で調整が行われ、プロジェクトのスコープが決定されていることを監査すること。
- ② 母体組織は、明示的かつ過不足なくスコープ定義がなされていることを監査すること。
- ③ 母体組織は、変更管理にてスコープの適正な維持管理が行われていることを監査すること。
- ④ コスト、スケジュール、品質への影響を定量評価し、プロジェクトマネージャにその妥当性を指示すること。

3.3.5 リスク監査

- ① 母体組織は、一定の管理手法の標準を定め、そのメカニズム、判断基準がプロジェクト内で適正に運用されていることを監査すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト開始時にリスク識別がなされていることを監査すること。
- ③ 母体組織は、リスク対応策の立案やリスク管理に関する規定がプロジェクトマネジメント計画の一環で作成されていることを監査すること。
- ④ 母体組織は、リスク識別の結果、発生確率と影響度が定量的に評価され、トラッキングできる状況になっていることを監査すること。
- ⑤ 母体組織は、一定の間隔でリスクトラッキングがなされていることを監査すること。
- ⑥ 母体組織は、プロジェクトリスク管理において、リスクが顕在化した場合、適正にリスク対応策が遂行されていることを監査すること。

3.3.6 体制監査

- ① 母体組織は、プロジェクト遂行にあたって必要となる役割と分担が定められていることを監査すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト計画時から終結まで、各工程での体制が明確に定められていることを監査すること。
- ③ 母体組織は、必要な体制の維持管理がなされているかを、人的資源の観点を中心にプロジェクト内で適正に運用されていることを監査すること。
- ④ 母体組織は、当該プロジェクトの遂行上、必要とされる能力、労力などが適正に計画され、計画された人的資源がどの程度充足されたのか監査すること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト内で解決できない人的資源の調達が発生する場合、母体組織の支援を受け適切な対処がなされていることを監査すること。

3.3.7 工程完了監査

- ① 母体組織は、プロジェクト計画時から終結まで、各工程の定義がなされていることを監査すること。
- ② 母体組織は、工程完了を評価・監査する上での標準的な考え方、工程定義、開始・完了基準が設定されていることを監査すること。
- ③ 母体組織は、すべての工程の完了を都度監査すること。
- ④ 母体組織は、工程完了は、プロジェクト開始時に設定したスコープに準拠して監査すること。

- ⑤ 母体組織は、工程として必要な目標が達成できているか、次の工程に入るための必要な準備が整っているかについて、開始・完了基準に則り、監査を行うこと。

3.3.8 調達監査

母体組織は、コンプライアンスや価格の適正さなど、とりわけ法令順守や客観性をもった行為が求められ、母体組織として厳格に管理運営していくこと。

3.4 支援機能

プロジェクトは、自立的に行動するが、必要に応じて母体組織から支援機能の提供を受けることができる。

母体組織は、プロジェクトを遂行するにあたり、人的支援、品質管理支援、技術支援、法務支援、職場環境整備支援、経験／学習結果の蓄積／提供、プロジェクト要員の健康管理、標準プロセスの提供を支援機能として準備する。母体組織は、プロジェクトの立ち上げ、計画、実行、監視・コントロール、終結の各プロセス群で、当該組織の規準に則り、支援機能を提供する。

母体組織は、支援機能で必要とされる人的リソース、技術リソース、設備リソース、財務リソースを母体組織内又は外部組織から提供可能とするために、必要な活動を定常業務としても実行する。

3.4.1 人的支援

- ① 母体組織は、プロジェクト遂行に必要とされるプロジェクトマネージャを計画的に育成、又は外部組織から調達しプロジェクトに投入すること。
- ② 母体組織は、プロジェクトマネージャの交代が必要と判断された場合に、交代要員をプロジェクトに供給すること。
- ③ 母体組織は、当該組織の規準に則り、必要に応じてプロジェクトマネージャに対して、プロジェクト管理に関する教育、指導、助言を実施すること。
- ④ 母体組織は、プロジェクトで必要とされるプロジェクト要員を計画的に育成、又は外部組織から調達しプロジェクトに供給すること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト要員の交代が必要と判断された場合に、交代要員をプロジェクトに供給すること。
- ⑥ 母体組織は、当該組織の規準に則り、必要に応じてプロジェクト要員に対して、必要な教育、指導、助言を実施すること。

3.4.2 品質管理支援

- ① 母体組織は、プロジェクトの遂行プロセス、成果物の品質管理のための要員を計画的に育成、又は外部組織から調達しプロジェクトに投入すること。

3.4.3 技術支援

- ① 母体組織は、プロジェクトマネジメント技法やプロジェクトマネジメント関連ツールの開発、評価・選定、導入支援を実施すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト遂行に必要とされる専門技術要員を計画的に育成、又は外部組織から調達しプロジェクトに参画させること。
- ③ 母体組織は、当該組織の規準に則り、必要に応じてプロジェクト要員に対して、必要な専門技術分野に関する教育、指導、助言を実施すること。

注：専門職種の例として、以下がある。

(a) IT業界の職種例 (ITSSより概要を引用)：マーケティング、セールス、コンサルタント、ITアーキテクト、プロジェクトマネジメント、ITスペシャリスト(データベース、ネットワーク、セキュリティ)、アプリケーションスペシャリスト、ソフトウェア開発(システム開発技術、ソフトウェア開発管理技術)、カスタマサービス、ITサービスマネジメント、エデュケーション

3.4.4 法務支援

- ① 母体組織は、プロジェクトの遂行プロセスにおいて、法務支援をプロジェクトマネージャ又はプロジェクトに対して実施すること。

注：プラント建設プロジェクト分野における法務支援の対象例として、以下が挙げられる。

(a)契約金額、(b)納期、工程及び履行期間、(c)支払いとタイミング、(d)検収方法、(e)保証期間、(f)免責条項、(g)税金の支払い、(h)ベンダ承認、(i)トレーニング、(j)準拠法、(k)仕様変更規定、(l)論争解決方法、(m)保険/ボンド、(n)インスペクション、(o)中断/中止、(p)不可抗力、(q)契約図書の優先順位、(r)進捗報告、(s)所有権の移転、(t)品質保証、(u)規格と技術基準、(v)賠償責任、(w)ベンダフロウダウン条項、(x)業法上の留意点、(y)与信、(z)契約交渉、(aa)コンプライアンス、(ab)知財、(ac)秘密保持契約(NDA)、(ad)輸出管理、(ae)リスク分析、など。

- ② 母体組織は、プロジェクトの契約条項及びその契約上生じるプロジェクトリスクの排除と是正に関して法務支援業務を遂行すること。

注：プラント建設プロジェクト分野におけるプロジェクトリスクの対象例として以下が挙げられる。

(a)為替リスク、(b)エスカレーションリスク、(c)納期保障にかかわるリスク、(d)性能保障にかかわるリスク、(e)瑕疵担保責任に対するリスク、(f)事故阻害に関するリスク、(g)関係法令の変更についてのリスク、(h)発注者又はその代理人の権限行使にかかわるリスク、(i)現地リソースの強制的起用にかかわるリスク、(j)技術移転にかかわるリスク、(k)納品アクセプタンスにかかわるリスク、(l)企画基準にかかわるリスク、(m)契約発効にかかわるリスク、(n)準拠法律や仲裁にかかわるリスク、など。

3.4.5 職場環境整備支援

- ① 母体組織は、プロジェクト推進プロセスにおける以下の事項例にかかわる職場環境整備支援を、プロジェクトに対して実施すること。

注：職場環境整備支援の例として、以下がある。

(a)プロジェクトルームの開設、レイアウト変更、退去

(b)執務室、会議室などの備品の手配、撤去(机、いす、ホワイトボードなど)

(c)LAN、サーバ、PCなどITインフラの整備

- (d)メール、TV会議など、コミュニケーション環境の整備
- (e)消耗品の支給
- (f)安全衛生管理、セキュリティ対策の指導
- (g)労働安全衛生にかかわる法規制の順守

3.4.6 経験／学習結果の蓄積／提供

- ① 母体組織は、過去から蓄積されたプロジェクト情報をプロジェクトに提供すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト終結時点で、当該組織の規準に則り、プロジェクト情報をプロジェクトから報告させること。
- ③ 母体組織は、報告されたプロジェクト情報を基に、リスク、教訓を抽出すること。
- ④ 母体組織は、報告されたプロジェクト情報を基に、当該組織の規準に則り、必要な情報を蓄積すること。
- ⑤ 母体組織は、報告されたプロジェクト情報を基に、教育コンテンツ、教育制度の見直しに反映すること。

注:プロジェクト情報の例として、以下がある。

- (a)見積もり (b)計画 (c)実績 (d)リスク (e)教訓

3.4.7 プロジェクト要員の健康管理

- ① 母体組織は、プロジェクト要員の心身の健康を良好に保つために、関連法令及び当該組織の規準に則り、勤怠管理、残業時間管理を実施すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト要員の心身に異常があると判断された場合、関連法令及び当該組織の規準に則り、プロジェクトマネージャに、是正処置を実施するように指導・勧告すること。
- ③ 母体組織は、プロジェクト要員への精神的サポートのために、健康相談窓口、カウンセラーの利用を指導すること。

3.4.8 標準プロセスの提供

- ① 母体組織は、プロジェクト管理に関して、当該組織の標準プロセスを制定し、プロジェクトに提供すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト管理に関して、当該組織の標準プロセスを必要に応じて改訂すること。
- ③ 母体組織は、必要に応じてプロジェクト遂行に付随するプロセスに関して、当該組織の標準プロセスを制定し、プロジェクトに提供すること。
- ④ 母体組織は、必要に応じてプロジェクト遂行に付随するプロセスに関して、当該組織の標準プロセスを改訂すること。

注:標準プロセス提供の例として、以下がある。

- (a)母体組織は、システム開発に関して、当該組織の標準プロセスを制定、提供する。
- (b)母体組織は、ソフトウェア開発に関して、当該組織の標準プロセスを制定、提供する。
- (c)母体組織は、ハードウェア開発に関して、当該組織の標準プロセスを制定、提供する。

3.5 報告機能

母体組織は、プロジェクトからの報告を受け、それを取捨選択して、必要に応じて経営層へ報告し、指示を受け、プロジェクトへ指示を返す。

また、プロジェクトの状況が移行、変更、中止、終結と進行する時は、工程変更処理を行う。いずれの場合も、大きな変更の際には、母体組織から、経営層へ報告、連絡、相談を遅滞なく行う。

3.5.1 経営層への報告

- ① 母体組織は、プロジェクト立ち上げ時に、経営層へ、プロジェクト憲章と権限の委譲について報告すること。
- ② 母体組織は、プロジェクト開始時に、経営層へ、目的、体制、計画、監視方法について報告すること。
- ③ 母体組織は、プロジェクトの遂行時に、適宜(当初計画に織り込むことが望ましい)経営層へ報告すること。
- ④ 母体組織は、プロジェクト遂行時に、プロジェクトの活動で経営的にインパクトがある時は(各種リソースの大きな変更、プロジェクトの状況が移行、変更、中止、終結時)、経営層に報告、連絡、相談を行うこと。その際に、対策案を付記すること。
- ⑤ 母体組織は、プロジェクト終結時に経営層へ、プロジェクト完了結果を報告すること。

母体組織のプロジェクト推進機能
Organisational functionalities for project promotion

2010年6月6日発行

編者 一般社団法人プロジェクトマネジメント学会
標準化検討特別委員会

発行所 一般社団法人プロジェクトマネジメント学会
〒105-0004 東京都港区新橋 5-12-9 ABCビル 2階
E-Mail: info@spm-japan.jp
FAX: 050-3588-6935

印刷所 株式会社 正文社
千葉市中央区港町 1-10-6

※本印刷物に出てくる会社／団体名、製品名及びサービス名
等は、それぞれ各社／団体の商標又は登録商標です。
※本印刷物の無断転載を禁じます。



**THE SOCIETY OF
PROJECT MANAGEMENT**

URL <http://www.spm.or.jp/>