

WBS作成とアクティビティ定義

「プロジェクトの進行中に追加作業が多発する」「結局無駄となってしまう作業があった」「作業のやり直しが多い」など、こうした経験はよくあることです。このような度重なる変更は、プロジェクト全体のパフォーマンスやプロジェクトメンバーの士気の低下につながり、その結果、スケジュールの遅延やコスト超過を招くこととなります。こうしたことが起こるのは、プロジェクトの成果物を完成し、目標を達成するために必要な作業が過不足なく洗い出されていないためです。やるべきことは見落とさない、無駄な作業は含めないなど、これらはもっとも基本的なことですが、この基本的なことをどこまでできるかが、プロジェクトの命運を大きく左右します。

3.1 WBS作成

スコープ記述書に明記されている成果物を完成し、目標の達成に必要な作業を過不足なく洗い出すために、PMBOKではWBS (Work Breakdown Structure) を使用します。

WBSとは、プロジェクトの成果物を創出するために必要なすべての成果物をトップダウンでブレイクダウンした階層図のことです。

WBSは、スコープ記述書とともに、ステークホルダー間で共通の理解を図るための重要なものです。

WBSの作成方法は、以下のようになります。

・プロジェクトの基幹要素（第1レベル）の識別

まずは、WBSをどのような構成にするかを決定するために、第1レベルの基幹要素を特定する。基幹要素の構成は、プロジェクトの成果物を構成する主要な要素成果物であったり、フェーズであったりする。

たとえば、パソコンの新製品開発プロジェクトにおける基幹要素は、主要な要素成果物である「本体」「モニター」「キーボード」「マウス」...という構成であったり、フェーズである「要求仕様定義」「設計」「開発とテスト」...という構成になったりする場合もある。ここでは、プロジェクトにとって管理しやすい構成を決めることが重要である。

すべてのプロジェクトにおいて、第1レベルの共通要素として、プロジェクトを統制するための管理作業（例：定例会議など）をまとめる「プロジェクトマネジメント」が含まれる。

本書の解説で使用しているサンプルプロジェクト「LMNソフト製品発表セミナー」では、フェーズで第1レベルを分類しています。「セミナーの主要事項の決定」を行ったら、「セミナー集客、申込受付」と「セミナーの準備」を同時に行い、「セミナーを開催する」となります。セミナー開催後は、「セミナーの評価とフォロー」を行います。



・プロジェクトの基幹要素を構成する要素成果物の識別

プロジェクトの基幹要素を構成する要素成果物をブレイクダウンする。ブレイクダウンすればするほど詳細な作業を洗い出すことができる。ブレイクダウンした最小の要素成果物を、PMBOKではワークパッケージと呼ぶ。

たとえば、「LMNソフト製品発表セミナー」プロジェクトの第1レベルである「セミナーの主要事項の決定」という要素（今回の場合はフェーズ）は、決定しなければならない主要事項が、第2レベルで落とされています。決定しなければならない主要事項は、「コンセプト、テーマ決定」「プレゼンター決定」「会場と日時の決定」「セミナープログラム内容の決定」の4項目です。



・WBSの検証

作成したWBSがプロジェクトにとって正しい構成になっているかを検証するため、以下のチェックを行う。

- ・下位レベルのWBS構成要素が、対応する上位レベル要素成果物を達成するために必要かつ十分であるか？
- ・プロジェクト全体として整合性のとれた厳密な構成になっているか？
- ・要素分解の程度が必要かつ十分であるか？

特別なスケジュールのタスク

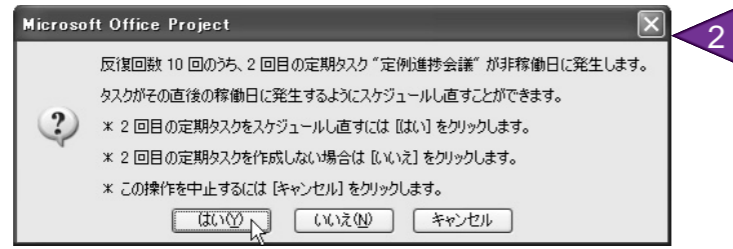
ここでは、通常のタスクとは異なる特別なスケジュールのタスクを設定します。たとえば、プロジェクトの進捗会議など定期的に行うタスクや、通常のタスクのように連続して作業を行うのではなく、途中で中断する必要があるタスク、または、土日や夜間にしか作業ができないようなタスクのように、通常の稼働時間帯では作業のできないタスクの設定方法を解説します。

5.1 定期タスクの設定

Projectでは進捗会議のように定期的に行うタスクを**定期タスク**として簡単に挿入できます。PMBOKでも述べられているように、プロジェクトの進捗会議は定期的に行う必要があります。プロジェクトの進行中の問題点を見つけ出して解決し、今後の軌道修正をするために、プロジェクト関係者で定期的話し合うことは重要です。

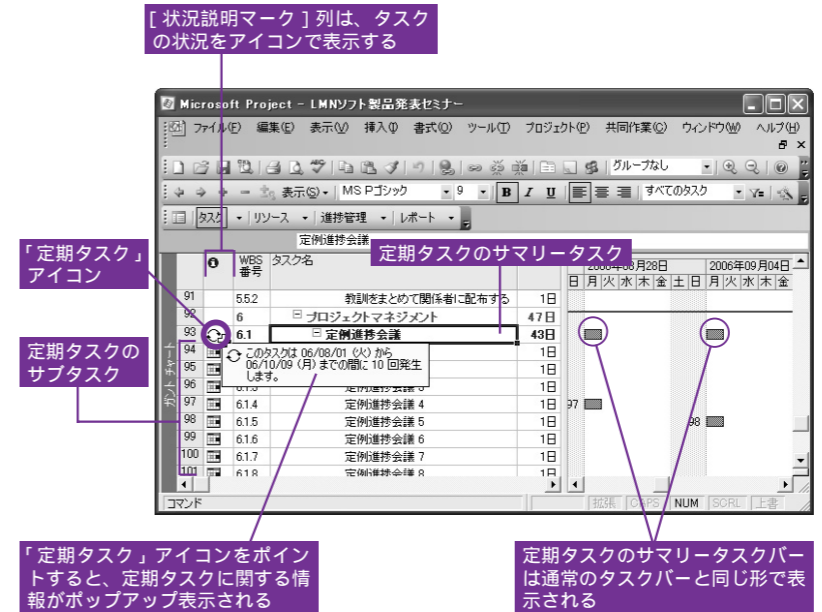
定期タスクの設定方法

- 定期タスクを挿入するセルを選択する。
- [挿入]メニューの[定期タスク]をクリックして表示される[定期タスク情報]ダイアログボックスで、定期タスクを設定する。
[定期タスク名]ボックス
定期タスクのタスク名を入力する。
[期間]ボックス
1回ごとのタスクの期間を入力する。
[定期的パターン]グループ
定期タスクが繰り返される間隔を選ぶ。
[間隔]ボックス
選択した間隔の単位に応じて、日、週、月、年単位のいずれかが右側に表示されるので、定期タスクの頻度を指定する。
[開始日]ボックス
開始日を入力する。
[終了日]ボックス、[反復回数]ボックス
[終了日]ボックスに終了日を入力するか、または、[反復回数]ボックスに定期タスクを実施する回数を入力する。
[はい]ボタン
非稼働日に発生した定期タスクを一番近い次の稼働日にスケジュールする。
[いいえ]ボタン
非稼働日に発生した定期タスクは、行わないようにスケジュールする。
[キャンセル]ボタン
定期タスク自体の設定を中止する。



定期タスクを挿入すると、[状況説明マーク]列にはアイコンが表示されます。そのアイコンをポイントすると、定期タスクの内容がポップアップで表示されます。また、挿入された定期タスクの先頭の+記号をクリックすると、1回ごとのタスクがサブタスクとして挿入されていることが確認できます。

ガントチャートのタイムスケールに表示される、定期タスクのサマリータスクのガントバーは、サブタスクを非表示にした状態でも、いつ定期タスクが行われるのか確認できるように、サブタスクと同じタスクバーが表示されます。



5.2 分割タスクの設定

連続して作業を行わず、途中で中断する必要があるタスクをProjectでは**分割タスク**と呼びます。

たとえば、壁の塗装は2度塗りを行わなければいけません。1回目の塗装を3日かけて行い、塗料が乾くのを2日待って、2回目の塗装を行います。このようなタスクは分割タスクとして設定できます。

