

IPMA ICB[®]入門

Vol.1 概要編

2025年2月

プロジェクトマネジメント学会

IPMA ICB is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

本書について

本書は、IPMA(International Project Management Association) ICB(Individual Competence Baseline) V4.0の概要を説明する文書です。

本書の読者は以下を想定していますが、限定するものではありません。

- IPMA ICBに興味を持った方
- IPMA資格認証試験を受験予定の方

本書は、以下の2部構成としています。

- **Vol.1概要編：ICB全体概要説明** (IPMA ICB V4.0 1章～4.2章に対応)
- Vol.2 CE要約編：各CEの要約 (IPMA ICB V4.0 4.3章に対応)

本書

注意事項

- IPMA ICBはプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントについてコンピテンスを記載していますが、本書ではプロジェクトマネジメントのみを扱います。
- 本書の内容は、IPMA資格認証の試験問題には対応していません。試験準備にあたっては、IPMA ICB本編を参照されることを強くお奨めします。

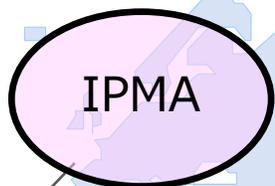
IPMAとは

(1)IPMA(International Project Management Association)とは

- PM学会が加盟する世界最大のPM組織です。
- 全てのプロジェクトが成功する世界を実現するため、個人、組織、およびプロジェクトのベスト・プラクティスに関するグローバル標準(ICB)に基づき、プロジェクト管理のためのIPMA教育・研修、イベント、認定活動を行います。

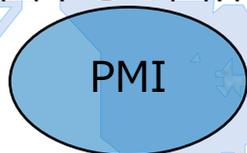
(2)世界のPM組織

◇ International Project Management Association (ヨーロッパ中心の団体)



設立： 1965年(世界初の国際PM団体)
 Member Association: **72カ国以上**
 PM標準： **ICB(Individual Competence Baseline)**
 認定試験： **ICB認定**

◇ Project Management Institute (米国中心の団体)



設立：1969年
 会員:全世界に70万人
 PM標準：PMBOK
 認定試験：PMP



各標準の一覧				
	Project	Program	Portfolio	その他
ISO	ISO21500	ISO21503	ISO21504	ISO2150X(Governance)
PMI	PMBOKガイド	PgM	PfM	WBS, Schedule, Risk, EVM, OPM3, PMCDF, etc.
IPMA	ICB			OCB, PEB
OGC/ AXELOS	PRINCE2	MSP	MoP	ITIL, RESILIA, M_o_R, P3M3, P3O, MoV, P2MM
PMAJ	P2M			
GAPPS	For PMr	For PgMr		Sponsor, (Control)

PMIが、PMBOKに基づいたPMP資格を実施しているように
 IPMAは、ICBに基づいてICB認定試験を実施

IPMA ICBとは

- IPMA個人コンピテンス・ベースライン(IPMA Individual Competence Baseline)
- IPMA ICBは、プロジェクト/プログラム/ポートフォリオマネジメントにおける個人の能力に関するグローバルな標準です。
- IPMA ICBは、競争が激しいプロジェクト環境において、マネージャの能力向上をサポートするために必要な能力要素(CE:Competence Element)を提供します。

IPMA ICB章構成

1.はじめに	
2.目的および想定ユーザ	
2.1 コンピテンスの定義	
2.2 対象者と活用方法	
2.3 個人コンピテンス開発	
3. IPMA個人コンピテンス・ベースライン	概要説明 (本書「概要編」に対応)
3.1 IPMA ICBのフレームワーク	
3.2 IPMA ICBの構成	
3.3 コンピテンス要素(CE)の概要	
4. プロジェクトマネジメントに関わる個人	
4.1 プロジェクトのマネジメント	
4.2 コンピテンスの概要	
4.3 視座	コンピテンスの詳細説明 (別冊「CE要約編」に対応)
4.4 人材	
4.5 実践	
5. プログラムマネジメントに関わる個人	プログラム, ポートフォリオマネジメントのCE詳細説明
6. ポートフォリオマネジメントに関わる個人	※本書では対象外

IPMA ICBのフレームワーク

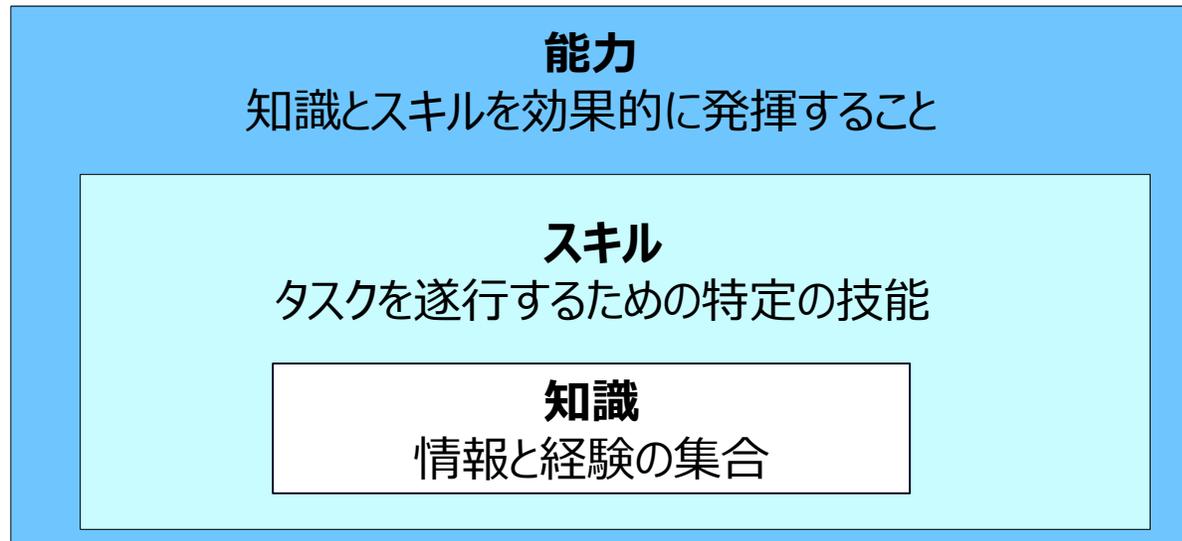
- IPMA ICBは、プロジェクトを成功させるために、個人が習得もしくは開発することができるコンピテンスを総合的に整理したものです。
- あらゆる部門や業界に適用でき、特定の方法論やツールを推奨するものではありません。適切な手法やツールは組織によって異なるため、状況に応じて選択する必要があります。
- プロジェクトのタイプや業界によって、必要なコンピテンスの重要度は異なりますが、全てのコンピテンスはどんなプロジェクトにも関連しています。

プロジェクトのマネジメント

- プロジェクトは組織に価値をもたらす手段のひとつです。
- 組織に価値をもたらす手段としては他にもありますが、プロジェクトは以下の点で優れています。
 - フォーカス：プロジェクトは、その価値をもたらすために開始される一時的な組織であること
 - コントロール：期限、予算、品質基準など、守るべき制約事項に従うこと
 - 専門性：プロジェクトマネジメントには、ベストプラクティス、ツール、方法論、認定制度などを含む専門性があること
- プロジェクトが目標を達成するためには、時間、コスト、品質標準などの制約や要求を満足する成果が必要です。
- プロジェクトマネジメントには、プロジェクトがゴールを達成するために、方法論、ツール、テクニック、コンピテンスを適用することが求められます。
- プロジェクトマネジメントを効果的に実施することにより、プロジェクトのゴール達成の可能性を高めたり、リソースを効率よく活用しつつニーズを満足させるなど、組織やステークホルダに多くの利益をもたらします。

コンピテンスとは

- コンピテンスとは、期待される成果を達成するために、**知識**、**スキル**、**能力**を活用することです。
 - **知識**：情報と経験の集合（例：ガントチャートの概念を理解していること）
 - **スキル**：タスクを遂行するための特定の技能（例：ガントチャートを作成できること）
 - **能力**：知識とスキルを効果的に発揮すること（例：プロジェクトのスケジュールを立案し巧みにマネジメントできること）
- **経験**もコンピテンスに重要な役割を担います。
 - 経験がなければ、コンピテンスは実践も向上もできません。
 - 割り当てられた役割を成功裏に遂行するには、十分な経験を積む必要があります。
- IPMAの資格認証では、知識だけでなく経験とあわせてコンピテンスを重視します。



コンピテンスの開発(1/2)

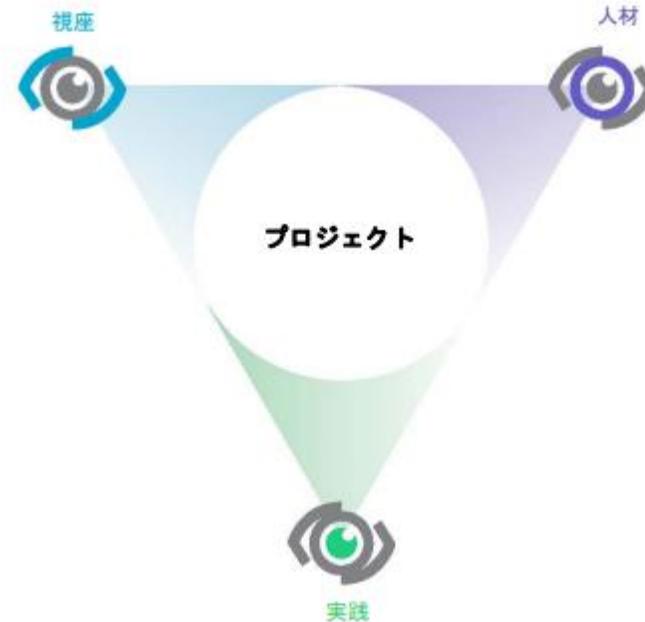
- IPMAでは、コンピテンスを個人，チーム，組織のそれぞれが有するものとしています。
 - 個人のコンピテンス：経験を通じた知識，スキル，能力
 - チームのコンピテンス：集合としてのパフォーマンス
 - 組織のコンピテンス：戦略的能力
- コンピテンスの開発には，さまざまなアプローチがあります。
 - 自己啓発：書籍や事例などから実践的な知識を習得
 - 相互研鑽：同僚との議論やフィードバックを通じて異なる視点からの学習
 - 教育・トレーニング：セミナーや研修などに参加し，特定のノウハウを学習
 - コーチング・メンタリング：経験豊富な人からフィードバックやアドバイスを受け，個人の成長を促進
 - シミュレーション・ゲーム：事例に基づいたシミュレーションやゲームを通じて実際の適用を学習

コンピテンスの開発(2/2)

- コンピテンスの開発には、様々なステークホルダが関わります。
 - 教育担当者・トレーナー：個人のコンピテンス開発を実施
 - 経営陣・上級管理者：コンピテンス開発のゴールを設定し、必要なリソースを提供
 - 人事部門：コンピテンス標準を定め、採用や評価のプロセスを計画・管理
 - プロジェクトマネジメント部門・プロジェクトマネジメントオフィス：戦略とゴールを定義し、組織としてのコンピテンス開発を促進
 - 認証機関：標準に対する評価方法を設定。標準に基づいてアセッサが評価し、強みや今後の改善点を特定
- 効果的なコンピテンス開発には、いくつかの前提条件があります。
 - コンピテンスの現状と目標を知り、ステークホルダに伝える
 - 専門知識・ノウハウにアクセスできること
 - 十分な予算、時間があること
 - コンピテンスの開発に価値があるという組織文化の創造
 - 経営陣が、個人のコンピテンス開発に対する標準、プロセス、構造を定義し、ビジョンとゴールを設定

コンピテンスの概要

- プロジェクトを成功させるためには、コンピテンスを修得する必要があります。
- 習得すべきコンピテンスは、以下の3つに分類できます。
 - 視座：プロジェクトと人の背景を扱う視点のコンピテンス
 - 人材：人と社会のトピックスを扱う実践のコンピテンス
 - 実践：プロジェクトのマネジメントに特に必要な実践のコンピテンス
- IPMAのコンピテンスは、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントの3つのドメインに適用できます。



IPMA ICBの構成

- IPMA ICBでは、コンピテンスは3つの領域：**視座**，**人材**，**実践**に分類されています。
- IPMA ICBでは、28個の**コンピテンス要素（CE：Competence Elements）**を定義しており、各領域に下表のように分類されます。IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x”の形で参照されます。
- 各CEには、さらにいくつかの**主要コンピテンス評価指標（KCI：Key Competence Indicators）**が含まれます。IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x.x”の形で参照されます。

視座	人材	実践
4.3.1 戦略	4.4.1 内省とセルフ・マネジメント	4.5.1 設計
4.3.2 ガバナンス，体制およびプロセス	4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性	4.5.2 ゴール，目的およびベネフィット
4.3.3 コンプライアンス，標準と規制	4.4.3 パーソナル・コミュニケーション	4.5.3 スコープ
4.3.4 権力と関心	4.4.4 関係とエンゲージメント	4.5.4 時間
4.3.5 文化と価値観	4.4.5 リーダシップ	4.5.5 組織と情報
	4.4.6 チームワーク	4.5.6 品質
	4.4.7 対立と危機	4.5.7 財務
	4.4.8 リソースフルネス	4.5.8 リソース
	4.4.9 交渉	4.5.9 調達
	4.4.10 結果指向	4.5.10 計画とコントロール
		4.5.11 リスクと機会
		4.5.12 ステークホルダ
		4.5.13 変更と改革

「視座」領域コンピテンス

プロジェクトの遂行に影響を与える外部ドライバに関するコンピテンスです。これらの外部ドライバは組織や社会のゴールやニーズに関連しており、戦略や規制などが含まれます。

- 戦略（4.3.1）は、組織の目的や目標を明確にします。プロジェクトはこれらによって優先順位付けされます
- ガバナンス・体制・プロセス（4.3.2）は、プロジェクトの正式なコンテキストを作ります。
- コンプライアンス・標準・規制（4.3.3）は、業界や社会の要求を反映する法律、規制などで構成されます。
- 権力と関心（4.3.4）や文化と価値（4.3.5）は、明確に定められたルールではなく、非公式で暗黙的にプロジェクトの成功に影響を与えるものです。

「人材」領域コンピテンス

このコンピテンス領域は、プロジェクトに関わる個人が成功するために必要な個人的および社会的コンピテンスを示します。10個のCEが含まれており、以下のように分類されます。

- 基本的な個人属性：内省とセルフ・マネジメント（4.4.1）、パーソナル・インテグリティと信頼性（4.4.2）
- 他者とのコミュニケーション：パーソナル・コミュニケーション（4.4.3）、関係とエンゲージメント（4.4.4）
- リーダシップ：リーダーシップ（4.4.5）、チームワーク（4.4.6）、対立と危機（4.4.7）
- 創造的なチーム環境：リソースフルネス（4.4.8）
- 他の関係者との調整：交渉（4.4.9）
- 最適な結果の実現：結果指向（4.4.10）

「実践」領域コンピテンス

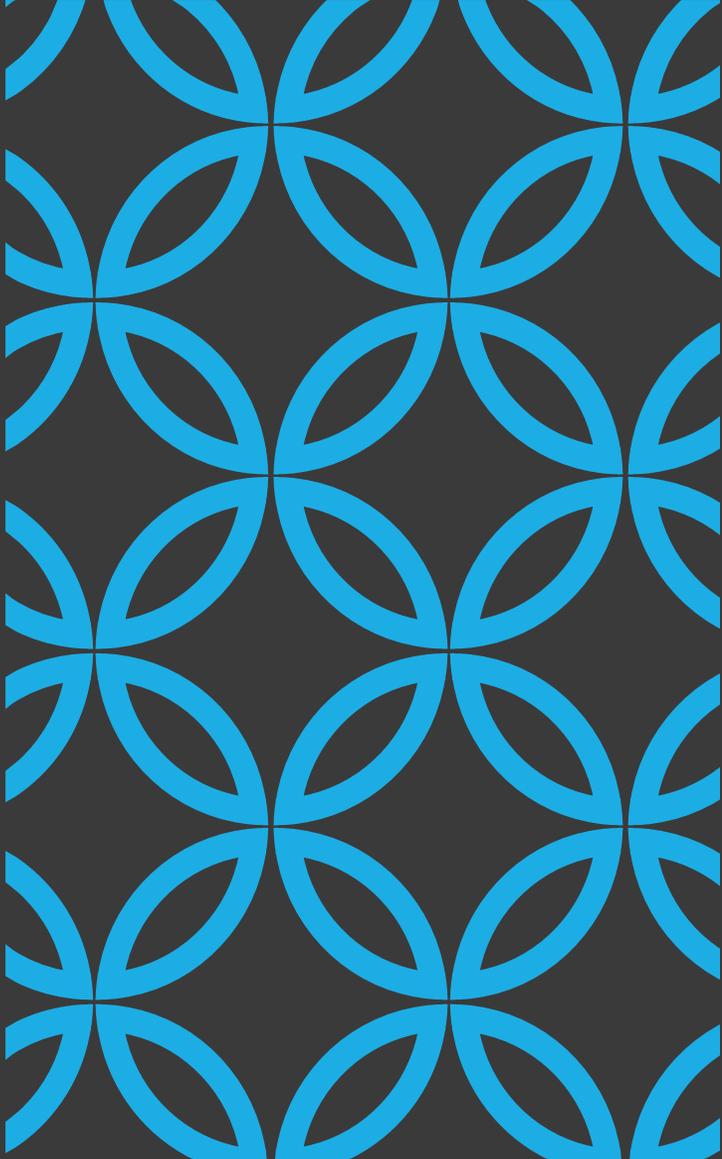
プロジェクトには、様々な影響があり、多くの要求に対応しなければなりません。それらを適切に定義し、対応するためのCEが含まれます。

- 要求を優先順位付けし、設計(4.5.1)に変換します。この基本的な決定を、以下のCEで、実行、マネジメントします。
- 対象定義：ゴール・目的・ベネフィット(4.5.2) , スコープ (4.5.3)
- マネジメント：時間(4.5.4) , 組織と情報 (4.5.5) , 品質 (4.5.6)
- 資源：財務 (4.5.7) , リソース (4.5.8) , 調達 (4.5.9)
- 統合管理：計画とコントロール (4.5.10) , リスクと機会 (4.5.11) , ステークホルダ (4.5.12)
- 変更管理：変更と変革 (4.5.13)

IPMA ICBの対象者と活用方法

IPMA ICBは、幅広い対象者が活用することをサポートするように作成されています。

対象者	活用方法例
アセッサ 認証機関 IPMAの加盟団体	<ul style="list-style-type: none">評価および認証のベースライン
コーチ コンサルタント	<ul style="list-style-type: none">クライアントに適用する標準追加サービス・製品開発におけるベース
政府・官公庁 自治体・公共団体 企業，非営利団体	<ul style="list-style-type: none">社員育成やプロジェクトの成功に向けて参照する国際標準
教育担当者 トレーナー	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト・プログラム・ポートフォリオマネジメント教育のガイドライン
実務者	<ul style="list-style-type: none">育成のベースライン評価及び認証の基準実務者コミュニティにおける共通言語チームにおけるコンピテンス開発自己評価
研究者	<ul style="list-style-type: none">研究開発における標準



IPMA ICB®入門

Vol.2 CE要約編

2025年2月

プロジェクトマネジメント学会

IPMA ICB is a registered trademark of IPMA in Switzerland and other countries.

本書について

本書は、IPMA(International Project Management Association) ICB(Individual Competence Baseline) V4.0の概要を説明する文書です。

本書の読者は以下を想定していますが、限定するものではありません。

- IPMA ICBに興味を持った方
- IPMA資格認証試験を受験予定の方

本書は、以下の2部構成としています。

- Vol.1概要編：ICB全体概要説明（IPMA ICB V4.0 1章～4.2章に対応）
- **Vol.2 CE要約編：各CEの要約**（IPMA ICB V4.0 4.3章に対応）

本書

注意事項

- IPMA ICBはプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントについてコンピテンスを記載していますが、本書ではプロジェクトマネジメントのみを扱います。
- 本書の内容は、IPMA資格認証の試験問題には対応していません。試験準備にあたっては、IPMA ICB本編を参照されることを強くお奨めします。

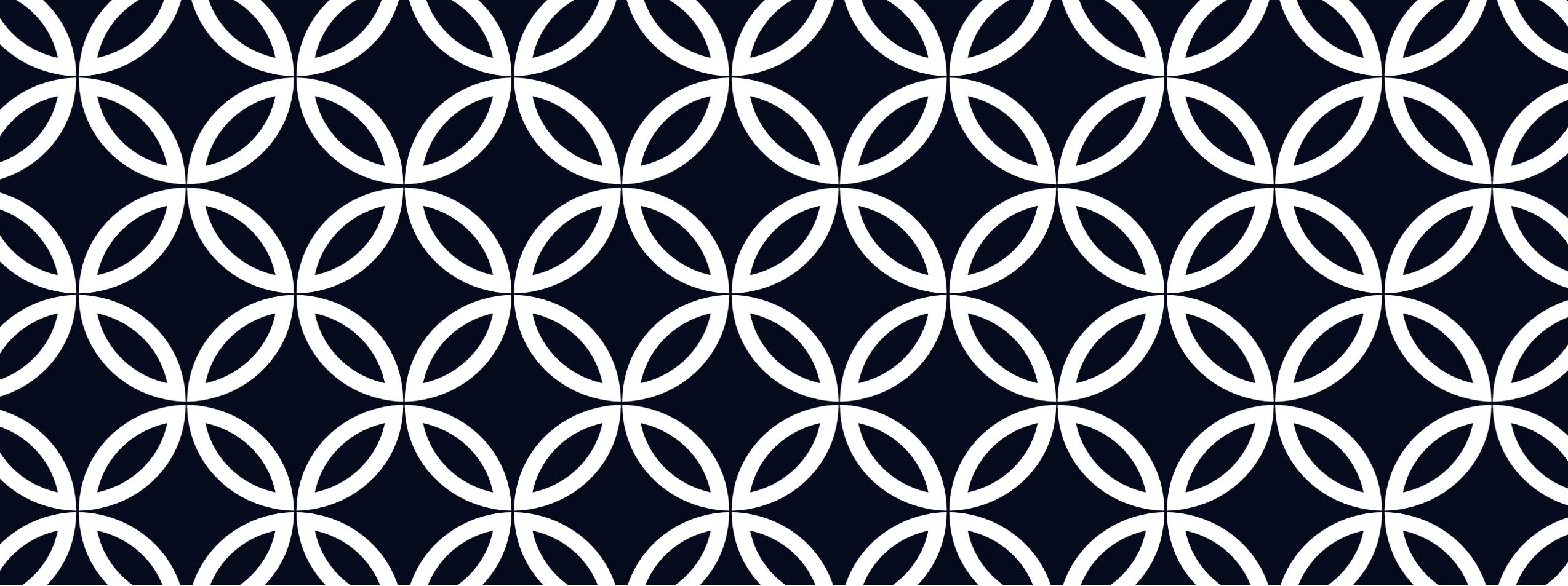
本書について（Vol.2「CE要約編」の構成）

- Vol.2「CE要約編」では、これ以降、コンピテンス要素(CE)の概要を1CE/1ページで要約します。
- IPMA ICB本編では、各CEごとに、「定義」「目的」「説明」「知識」「スキルと能力」「関連するコンピテンス要素」の構成で記載されていますが、本書ではそれらの内容を要約して箇条書きで表記しています。
- 各CEごとに、含まれる主要コンピテンス評価指標(KCI)について、表形式で記載します。IPMA ICB本編では、各KCIごとに、「説明」「手段」の構成で記載されていますが、本書ではそれらの内容を要約して箇条書きで表記しています。

IPMA ICBの構成

- IPMA ICBでは、コンピテンスは3つの領域：**視座**，**人材**，**実践**に分類されています。
- IPMA ICBでは、28個の**コンピテンス要素（CE：Competence Elements）**を定義しており、各領域に下表のように分類されます。 ※IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x”の形で参照されます。
- 各CEには、さらにいくつかの**主要コンピテンス評価指標（KCI：Key Competence Indicators）**が含まれます。 ※IPMA ICB文書において、KCIは、“4.x.x.x”の形で参照されます。

視座	人材	実践
4.3.1 戦略	4.4.1 内省とセルフ・マネジメント	4.5.1 設計
4.3.2 ガバナンス，体制およびプロセス	4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性	4.5.2 ゴール，目的およびベネフィット
4.3.3 コンプライアンス，標準と規制	4.4.3 パーソナル・コミュニケーション	4.5.3 スコープ
4.3.4 権力と関心	4.4.4 関係とエンゲージメント	4.5.4 時間
4.3.5 文化と価値観	4.4.5 リーダシップ	4.5.5 組織と情報
	4.4.6 チームワーク	4.5.6 品質
	4.4.7 対立と危機	4.5.7 財務
	4.4.8 リソースフルネス	4.5.8 リソース
	4.4.9 交渉	4.5.9 調達
	4.4.10 結果指向	4.5.10 計画とコントロール
		4.5.11 リスクと機会
		4.5.12 ステークホルダ
		4.5.13 変更と改革



「視座」に関するコンピテンス要素

4.3.1 戦略

- 「戦略」コンピテンスは、プロジェクトマネジメントにおいて求められる戦略を理解し、マネジメント可能な要素に変換して評価する能力を説明します。
- プロジェクト戦略と戦略的プロセスを理解し、プロジェクトの背景を考慮した上でマネジメントすることを目的としています。
- 戦略的計画は、組織のミッションや価値観に沿った長期的なビジョンと戦略を含みます。

#	KCI	概要
4.3.1.1	組織のミッションおよびビジョンと整合させる	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトにおいて、組織のミッション・ビジョン・戦略を理解し、マネジメントに反映させることが重要となります。プロジェクトの目標は、組織のミッション・品質方針・価値観とも整合している必要があります。プロジェクトの利益と組織目的との関係性が曖昧な場合、公式な戦略文書の目的と照らし合わせて定期的に利益を確認する必要があります。
4.3.1.2	組織戦略に影響する機会を特定し活用する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト戦略の策定は通常トップダウンで組織の取締役会/経営会議などから行われます。環境の変化により設定した戦略が計画通りに進まないことがあります。新たな機会やリスクにも注意を払い、必要な改善策を提案することが必要です。トップ層への影響力を持つためには、ボトムアップのアプローチも状況に応じて選択する必要があります。
4.3.1.3	ビジネス/組織の正当性の持続的有効化を構築し確保する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの公式理由を文書化する必要があります。この公式理由にはプロジェクトがビジネスや組織にもたらすベネフィットも含まれます。この公式理由はプロジェクトマネジメント期間中、再評価されて、必要に応じて更新されるべきです。プロジェクトのコンフィグレーション（プロジェクト組織の完全性と機能性）を監視し、無駄や戦略的に不要な要素がないかを評価し、適切に調整する必要があります。
4.3.1.4	重要成功要因(CSFs)を特定し、評価し、検証する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトにおける重要成功要因（CSFs）を特定し、優先順位をつける必要があります。CSFsは、組織の目標やプロジェクトのビジネス目標と関連しています。CSFsの有効性や影響範囲を評価し、必要に応じて変更する必要があります。
4.3.1.5	重要業績評価指標(KPIs)を特定し、評価し、検証する	<ul style="list-style-type: none">各々のCSFsについて重要業績評価指標（KPIs）を管理する必要があります。KPIsは戦略的なパフォーマンスマネジメントの中心的な指標であり、CSFsの達成度を測定し、プロジェクトの成功を達成するために使用されます。KPIsは組織によって定義されるか、プロジェクトごとにベストプラクティスやモデル（例：バランス・スコアカード）を使用して定義される必要があります。プロジェクトマネジメントにおいて、定期的にKPIsの実態と相対的な重要性を評価し続ける必要があります。また必要に応じて、プロジェクトが成功し続けるようにKPIsに変更を加える必要があります。

4.3.2 ガバナンス，体制 および プロセス

- 「ガバナンス，体制およびプロセス」コンピテンスでは，プロジェクトに関係する組織内体制やシステム・プロセスを理解し，それらと整合していく能力を説明します。
- プロジェクトマネジメントにおいて，組織の体制やプロセスとの整合性を図ることでプロジェクトの目標達成にむけた組織内リソースを最大限に活用できます。
- プロジェクトに最適な効果やベネフィットをもたらすために必要な体制やプロセスをバランスよく選択しながらマネジメントを行う必要があります。

#	KCI	概要
4.3.2.1	プロジェクトマネジメントの原則 および その実施方法について知る	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトとプロジェクトマネジメントの概念について理解し，異なる組織のタイプ（機能別組織，マトリックス組織，プロジェクト型組織など）の違いを認識した上で成果をあげる必要があります。 プロジェクトの特徴と原則を理解してマネジメント上必要な環境を構築できる能力が必要です。 組織の側面においても，組織のコンピテンス，プロジェクトおよびプログラムのコンピテンス，個人のコンピテンスをカバーした組織の成長の概念を理解している必要があります。
4.3.2.2	プログラムマネジメントの原則 および その実施方法を知り適用する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトとプログラムの整合性を確保する必要があります。 プログラムマネジメントの原則が組織にどのように組み込まれているかを理解する必要があります。 プロジェクトとプログラム間の依存関係を分析し，相互のインプット/アウトプットやゴール，成果を評価できる必要があります。すなわち，異なるプロジェクト間やプロジェクトとプログラムの間でのインターフェースを構築し維持する必要があります。
4.3.2.3	ポートフォリオマネジメントの原則 および その実施方法を知り適用する	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオマネジメントを組織に組み込む方法を理解している必要があります。 ポートフォリオの基準や必要なインプットとアウトプットを理解し，プロジェクトがポートフォリオに与える影響を識別する必要があります。 ポートフォリオ内の制約を考慮し，最適なリソースの活用を行う必要があります。 縦方向と横方向のコミュニケーションラインを認識し，知り，プログラムやポートフォリオ内で協調する必要があります。
4.3.2.4	サポート機能	<ul style="list-style-type: none"> PMOなどプロジェクトをサポートする機能は，プロジェクトマネジメントにおける計画立案，報告・会議の管理，書類作成など多角的なサポートを提供します。 こうしたプロジェクトのサポート機能や関連組織の人物を知り，良好な関係を築いて維持する必要があります。
4.3.2.5	プロジェクトを組織の報告体制と意思決定体制および品質要求に整合させる	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトにおいて，決定を下すべき人が正しい時に正しい決定を下すことがプロジェクトの成功に大きく影響します。 意思決定の体制や進め方を定義する際，組織に存在する公式および非公式のルーチンやルールを考慮しながらプロジェクトをマネジメントする能力が求められます。 定期的な現状報告は，ステークホルダの信頼を得るために欠かせず，進捗のトレーサビリティを確保するためにも重要です。また，ステークホルダ毎に報告すべき情報や報告手段，報告頻度などを配慮することも求められます。
4.3.2.6	プロジェクトを人事プロセスと人事機能に整合させる	<ul style="list-style-type: none"> 人事部門は，プロジェクトに対して要員の雇用，研修，給与/賞与体系，ストレス管理，健康管理など，多角的なサポートを提供します。 人事関連のプロセスや機能を理解し，人事部門との良好な関係を築くことで，プロジェクトに必要な人材を確保しやすくなります。
4.3.2.7	プロジェクトを財務とコントロール・プロセス，機能に整合させる	<ul style="list-style-type: none"> 財務部門は企業内の財務状況管理に必要なルールや手順を定めており，これらのルールを理解し効果的に利用することで，プロジェクトにおける財務関連の資金調達や監視，報告を実現する必要があります。 プロジェクトマネジメントに有効となる，様々な財務モデルについても把握する必要があります（例：公的資金，民間資金，官民パートナーシップ，助成金，商業基金など）。 財務部門から必要なサポートを受けられるよう，日頃から良好な関係を構築し維持する必要があります。

4.3.3 コンプライアンス, 標準 および 規制

- 「コンプライアンス」とは, 規則や基準を適切に守るプロセスのことです。
- プロジェクトでは, さまざまな規制や要件に直面し, 関連する「標準および規制」を理解し, 管理・コントロールする必要があります。
- プロジェクトマネジメントの能力を高めることは, 組織の継続的な改善戦略の一つであり, 組織の持続可能性の維持向上において, 重要な要素です。

#	KCI	概要
4.3.3.1	プロジェクトが全ての関連法を遵守していることを特定し保証する	<ul style="list-style-type: none">• 組織の法律施策を理解し, プロジェクトに適用する必要がある, プロジェクトは法律を遵守して運営されなければなりません。• プロジェクトに関連する規制機関の要件や検査手順を理解し, 要件を満たす方法を理解する必要があります。
4.3.3.2	プロジェクトが, 衛生, 安全, セキュリティおよび環境(HSSE)に関する全ての関連規制を遵守していることを特定し保証する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトに関連する衛生, 安全, セキュリティ, 環境 (HSSE) の規制を理解する必要があります。• プロジェクトの活動や成果物がチームメンバーや利用者, 環境にどのような影響を与えるかを判断し, 必要に応じてHSSEの保護手段を適用します。• プロジェクトの経済, 社会, 環境の側面をバランスさせることで, 持続可能な開発の要件を満たし, プロジェクトの成果を持続可能なものにします。
4.3.3.3	プロジェクトが, 関連するあらゆる行動規範および専門規制を遵守	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクト運営に関連した専門領域の規制事項を特定する必要があります。• 行動規範やビジネス上の慣習があり, これらの多くは法律で定められています。• 行動規範やビジネス上の慣習は調達手続きにも関連しており, 正しく理解していない場合は, プロジェクトにリスクが生じる可能性があります。
4.3.3.4	プロジェクトが関連する持続可能な原則と目標を遵守していることを特定し保証する	<ul style="list-style-type: none">• 環境や社会に対して, プロジェクトが与える影響を, 評価する必要があります。• ネガティブな結果を抑制または補償する手段を調査し, 提案する必要があります。• 持続可能な開発に関するガイドラインやルールを遵守することが期待され, 社会の需要, 生態系への影響, 経済とのバランスを考慮する必要があります。
4.3.3.5	プロジェクトのために, 業界標準およびツールを評価し, 利用し, 発展させる	<ul style="list-style-type: none">• 最新の業界標準を遵守し, 活用することが重要です。• 適切なツールや方法論, 概念を選択する際に, ベストプラクティスも考慮する必要があります。• 最新の業界標準を活用し, 改善と発展を追求しながら, 常に最善のプロジェクトマネジメントを目指す努力が必要です。
4.3.3.6	組織のプロジェクトマネジメント・コンピテンツを評価し, ベンチマーク改善する	<ul style="list-style-type: none">• 組織は, 組織のプロジェクトマネジメント・プロセスと業界のベスト・プラクティスを比較し, プロセスの継続的改善を行う必要があります。• 個人は, プロジェクトマネジメント・コンピテンツの発展に取り組む必要があります。• 個人は, 自組織のプロジェクトマネジメントの向上に努め, 組織の戦略的ゴールに貢献し, 改善を実践および提案する必要があります。

4.3.4 権力と関心

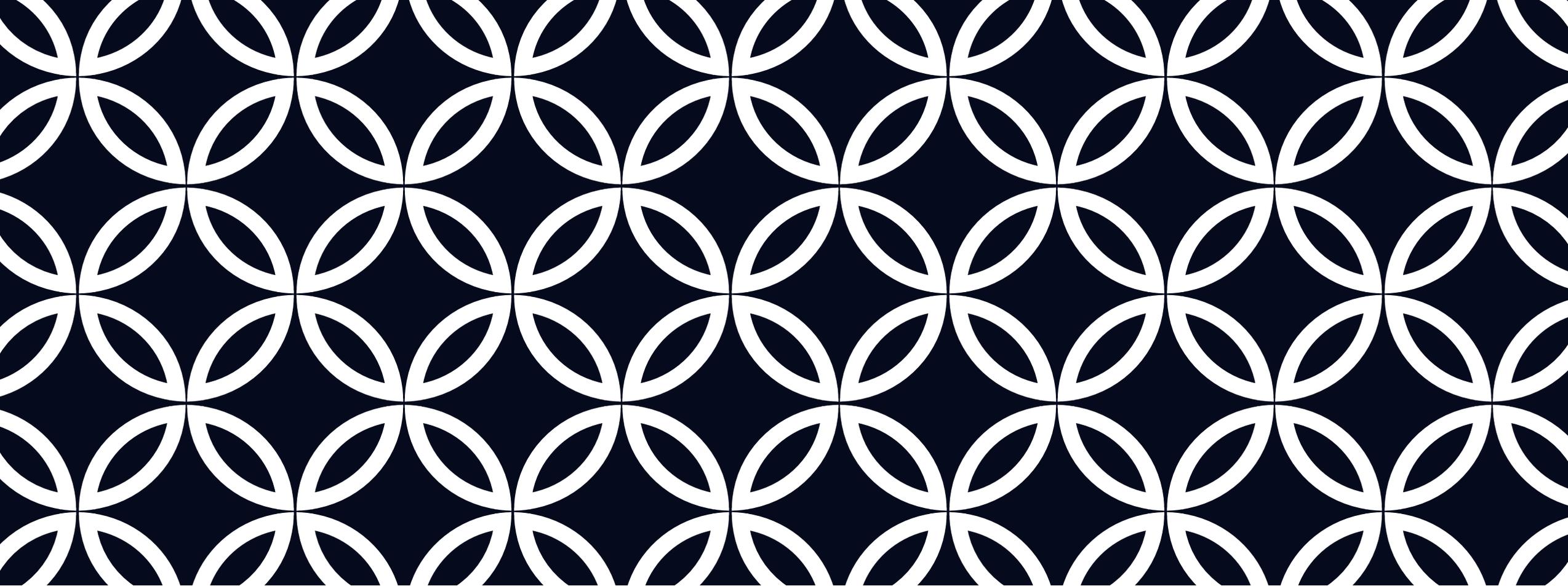
- 「権力と関心」では、非公式の権力が個人やグループなどの行動へ、どのように影響するかを説明します。
- このコンピテンスの目的は、権力と関係者へ関心を持たせるテクニックを使い、時間と予算の制約の中でステークホルダを満足させ、合意された結果を達成することです。
- 「権力」は他人の行動に影響を与える力であり、個人の志や関心によって動かされるものです。
- 「関心」は特定の事柄や成果物に引き寄せられるものであり、個人は自らの関心を元に行動を起こします。

#	KCI	概要
4.3.4.1	個人の志および他人の関心、ならびに、これらのプロジェクトに及ぼす潜在的インパクトを評価する	<ul style="list-style-type: none">• 個人はゴールや志を持ち、それに関連した関心を持ちます。• 志や関心はプロジェクトや成功に影響を与えるものです。• 志や関心は通常、本人の公的地位にふさわしいものであり、タスクの遂行に熱意や関心を持つことにつながります。• ステークホルダやチームメンバーの志や個人的な関心を認識することは、効率的かつ効果的にプロジェクトを進めるために必要です。
4.3.4.2	個人 および グループの非公式な影響力、ならびに、プロジェクトに対する潜在的なインパクトを評価する	<ul style="list-style-type: none">• 非公式な影響力は、組織の公式な影響力とは異なります。• 個人は様々な理由で影響力を行使し、その方法も多様です。• 権力には強制力、報酬力、指示力、専門力などがあり、人間関係も強力な権力の一つとなります。• 影響力の「波及範囲」は個人やグループによって異なり、その程度を把握することが重要です。
4.3.4.3	要員の人の人柄およびワークスタイルを評価して採用しプロジェクトのベネフィットに役立てる	<ul style="list-style-type: none">• 人は個々にユニークな存在であり、自分自身のやり方で行動します。• スタイルや行動も文化的要素の影響を受けます。• 異なる人々でも、同じ志や関心を持つことがあります。影響力を行使するスタイルは異なります。• 同じ行動やスタイルを持つ人でも、抱く志や関心は異なることがあります。• 効果的かつ効率的に仕事をするためには、個人がお互いの違いを認識する必要があります。

4.3.5 文化と価値観

- このコンピテンスの目的は、プロジェクトのゴールに関する内外の文化的な側面の影響を認識し、管理コントロールすることです。
- 組織や社会の文化は、個人の行動に影響を与えます。
- プロジェクトマネジメントでは、異なる文化や価値観を操作する必要がある場合もあります。
- プロジェクトの成功には、プロジェクトの文化と背景的な文化の統合が重要です。

#	KCI	概要
4.3.5.1	社会の文化 および 価値観、ならびに、これらのプロジェクトへの意義を評価する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトは社会に組み込まれており、その社会の価値観や暗黙のルールに影響を受けます。• 価値観やルールはコミュニケーションや意思決定に深く関わります。• 常識から逸脱する場合には、判断や対応にも影響を与えます。• 個人はプロジェクトが置かれている社会や文化的背景について知識を持つ必要があります。• 個人はこれらの文化的側面を考慮し、対応を見直す必要があります。
4.3.5.2	プロジェクトを公式文化 および企業の価値観と整合させる	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトは組織の価値観と統合する必要があります。• 個人はプロジェクトにおける文化的側面を理解し、それを考慮した対応をする必要があります。• プロジェクトは組織の持続可能な開発をサポートし、企業の社会的責任（CSR）も担っています。• CSRには法律や規制、倫理的な国際規範の遵守が含まれます。
4.3.5.3	組織の非公式文化 および 価値観を評価し、これらがプロジェクトに持つ意味合いを評価する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトは組織とつながっており、組織の文化に影響を受けます。• 組織の公的な文化だけでなく、非公式な側面もプロジェクトに影響を与えます。• 組織の文化は、アーキテクチャや内装、服装、コミュニケーションのスタイルなどに現れます。• 個人はプロジェクトが置かれている組織の文化を分析し、それを考慮して対応を考える必要があります。• 組織の歴史や文化的背景から来る思い込みや行動のパターンも重要な要素です。



「人材」に関するコンピテンス要素

4.4.1 内省とセルフ・マネジメント

- 「内省」とは、自分自身の感情や行動を認識し理解する能力です。
- 「セルフ・マネジメント」とは、自身のゴールを設定し、進捗を確認・調節し、日常の仕事を系統的にこなす能力です。
- 「内省とセルフ・マネジメント」の目的は、自分の感情や好みによる影響を認識し、自身の振る舞いをコントロールできるようになることです。
- 感情や好みは決定や行動に大きな影響を与えており、それに気づくことで自己を導く機会を得ることができます。
- 自らの価値観や行動を直視し、フィードバックを求め、最初の反応に気づくことで、行動を変え、改善する可能性が生まれ、行動の一貫性に繋がり、意思決定やコミュニケーションがうまくとれるようになります。
- システムチックで規律あるアプローチを取ることは、日常の仕事を効率的にこなすための時間の使い方をマネジメントすることを意味し、自律的に仕事に取り組むことができ、高い満足度とやる気につながります。

#	KCI	概要
4.4.1.1	自己の価値観と経験がどのように業務に影響を及ぼしているかを特定し熟考する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、各個人が持っている意見や経験を考慮する必要があります。• 自分の解釈が他人と異なることを認識し、偏見を避けます。• 経験からくる影響を無視せず、現実を客観的に見ます。• 個人の価値観や情熱を基準に一貫した決定や行動をします。
4.4.1.2	自らの強みと弱みをベースに自信をつける	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、自分の長所と短所を考えることが重要です。• 自分が得意なことや情熱を把握し、他人に依頼するタスクを理解することが必要です。• 自分の才能と限界を把握することで、自己の価値を認識できます。• 受容力と専門能力に基づく自信を行動で示すことが重要です。
4.4.1.3	自身のゴール設定 および 集中力の維持のために、自己の動機を認識し熟考する	<ul style="list-style-type: none">• 動機を知り、ゴールを設定します。• 感情をコントロールし、ゴールに集中します。• ゴールが決まっていると割り込みにも対応できます。• 集中力を維持することはコミュニケーションや人間関係にも役立ちます。
4.4.1.4	周囲の状況および自己のリソースに応じて自身の仕事を組み立てる	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、状況に応じて柔軟に行動し、目標を達成させます。• タスクの優先順位を決め、効果的に進めます。• 重要なタスクに集中し、浪費を防ぎます。• 仕事量を調整し、過度なストレスを避けます。
4.4.1.5	自己の学びおよび開発に責任を持つ	<ul style="list-style-type: none">• 常に学び続け、自己の成長に努めます。• フィードバックを受け入れ、助言を求めて柔軟に自身のやり方を変えることが成長へつながります。• 他人の感覚や視点を理解し、改善に取り組みます。

4.4.2 パーソナル・インテグリティと信頼性

- 「パーソナル・インテグリティ」は、自身の倫理観や道徳観に従って行動することです。
- 「信頼性」は、期待通りに頼もしく行動することを意味します。
- 「パーソナル・インテグリティと信頼性」における目的は、一貫した決断と行動を行い、「パーソナル・インテグリティ」を維持し、他人をサポートできるようになることです。
- 「パーソナル・インテグリティと信頼性」は、価値観や感情、行動と言葉の一致に基づいて培われます。

#	KCI	概要
4.4.2.1	倫理的価値観を認識し、全ての決定および行動に適用する	<ul style="list-style-type: none">• 自身の価値観を明確に認識します。• 意見や立場を表明し、価値観の理解を促します。• 自身の原則を共有し、支持を得ます。• 一貫した決定と行動で周囲を安心させます。• 言動の一貫性を保ち、明確な理由を説明します。
4.4.2.2	アウトプットと結果の持続可能性を推進する	<ul style="list-style-type: none">• 持続可能性の推進とは、取り組むタスクの時間が限られている場合でも、その解決策が持続可能なものになるよう、配慮することです。• 持続可能性には社会的平等、環境保護、経済効果などを含みます。• 長期的な結果や効果を考え、広い視点で物事を理解します。
4.4.2.3	自己の決定 および 行動に責任を持つ	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、結果が良い場合も悪い場合もすべての責任を負うことを認識して決定および行動をすることが重要です。• 他者との合意や取り交わした決定には固執し、責任を持って行動します。• 全ての利害関係者を代表し、チームを成功に導く心構えが必要です。
4.4.2.4	行動、決定 および コミュニケーションに一貫性を持たせる	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、一貫性が重要です。• 一貫性は、言葉と行動の一致を指します。• 同じ原則を行動や決定に適用し、一貫性を保ちます。
4.4.2.5	他者から信用を得るためにタスクを完全にこなす	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、信頼を得て約束や取り決めを守るために、徹底した姿勢と慎重な取り組みが必要です。• 頼りになる存在として評価され、品質の高い成果を提供する必要があります。

4.4.3 パーソナル・コミュニケーション

- 「パーソナル・コミュニケーション」は、関係者間で正確かつ一貫した情報を交換することを含みます。
- 「パーソナル・コミュニケーション」の目的は、異なる状況や文化の違いを超えて効率的かつ効果的なコミュニケーションを実現することです。
- 効果的なコミュニケーションのためには、内容や伝え方を相手に合わせて明確にすることが重要です。
- 聞き手の応答に耳を傾け、フィードバックを求めることでメッセージの理解度を確認します。
- オープンで誠実なコミュニケーションを心がけ、異なる手段を使い分けることでコミュニケーションの価値と限界を認識します。

#	KCI	概要
4.4.3.1	他者に明確に構造化された情報を提供し、理解したか確かめる	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、明確な情報提供が重要です。• 論理的で構造化されたコミュニケーション方法を活用し、相手の理解を確認します。• 受け手の反応を注視し、メッセージの意図を正しく理解しているか確認します。
4.4.3.2	オープンなコミュニケーションをファシリテートし促進する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、オープンなコミュニケーションを促進することが重要です。• 提案や意見を出す環境を作り、他の人の声に耳を傾けます。• 自信を持って提案や意見を述べられる雰囲気を作ります。• 適切なタイミングや方法で他の人に意見を求めます。• 尊重とフィードバックの文化を築き、周囲の人の考え方に関心を示します。
4.4.3.3	話の聞き手、状況およびマネジメント・レベルの求めに応じたコミュニケーションのスタイルおよびチャネルを選択する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトマネジメントでは、適切なコミュニケーション方法を選択します。• さまざまなレベルやチャネルでコミュニケーションができる能力が必要です。• 書面、口頭、視覚など、最も適切なコミュニケーション手段を選ぶために検討します。
4.4.3.4	仮想チームと効果的にコミュニケーションする	<ul style="list-style-type: none">• 仮想チームは、場所や組織の境界を超えて協力するグループです。• 仮想チームのコミュニケーションは非同期で行われ、現代のテクノロジーを活用します。• コミュニケーション手順では、言語、チャネル、内容、タイムゾーンなどの側面を考慮します。
4.4.3.5	時に応じて、ユーモアと冷静に物事を見るセンスを使う	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトにはストレスがあるが、ユーモアを持つことで冷静に物事を見ることができます。• ユーモアは緊張をほぐし、協力や意思決定を促進する強力なツールです。• 適切な方法とタイミングでユーモアを使うことで、コミュニケーションを円滑に進められます。

4.4.4 関係とエンゲージメント

- 人間関係は協力やエンゲージメントの基盤であり、同情や信頼などのスキルが重要です。
- 強固な人間関係を築くためには、相手への思いやりとコミュニケーションが必要です。
- ビジョンやゴールを共有し、他者をタスクに就かせることで共同の目標に向かわせることができます。
- 人間関係の構築と維持は協働やコミットメントにつながり、最終的にはパフォーマンスに影響します。
- 他者との関わりを持つためには、自身のビジョンやゴールを情熱的に伝えることや、話し合いや共同の決定を積極的に行うことが重要です。

#	KCI	概要
4.4.4.1.	個人および業務上の関係をつくり発展させる	<ul style="list-style-type: none">• 人間関係を築くためには、他の人との出会いの機会を探し、積極的に関わるのが重要です。• 対話のためには、常にコミュニケーションができる状態を保ち、分け隔てのない関係を築く必要があります。• チームメンバーやクライアント、顧客、ステークホルダとの連絡を積極的に取り合い、相手のことを認めながら逐次連絡を行います。
4.4.4.2.	ソーシャル・ネットワークをつくり、ファシリテートし、貢献する	<ul style="list-style-type: none">• ソーシャル・ネットワークの構築や貢献には、関心や価値がある人々のネットワークに参加することが重要です。これにより、新しい人間関係が築かれます。• 自分自身が新しいネットワークやサークルを立ち上げ、他の人とのコミュニケーションを促進することも重要です。• ソーシャル・ネットワーキングの次のレベルでは、自分の人間関係を他の人が利用できるようにします。これにより、個人が仲介しなくても人間関係を持続することが可能です。
4.4.4.3.	傾聴、理解、サポートを通じて共感を示す	<ul style="list-style-type: none">• 相手の気持ちを理解するためには、相手と相手の幸せに心からの関心を持つことが重要です。親身になって耳を傾け、質問や説明を通じて相手を理解します。• 相手が表現する感情や経験した感情に共感や同情の姿勢で受け止め、適切に対応します。• 求められなくても、サポートを申し出ることも大切です。
4.4.4.4.	積極的に、他者と同じ意見または関心を持つことで、信頼と尊敬を示す	<ul style="list-style-type: none">• 信頼は相手の行動や決断を信じ、情報を共有することです。• 成功というものは他者の行動及びそのコミットメントに依存するということを理解します。• チームのパフォーマンスを最適化するためには、メンバーのモチベーションを理解することが不可欠です。• 他人の価値観や経験を尊重し、異なる意見を真剣に受け止めます。• 尊敬の念を持って相手を待遇し、文化的多様性を尊重します。
4.4.4.5.	他者のエンゲージメントおよびコミットメントを得るために、自らのビジョンおよびゴールを分かち合う	<ul style="list-style-type: none">• ビジョンとゴールを共有し、前向きな姿勢を示すことが重要です。• ビジョンの共有はひらめきを生み出し、変化への動機づけになります。• 良い結果には自分も責任があるのだと感じてもらうことで、人々が関わり、コミットメントするようになります。• 同僚のスキルと経験を最大限に活用し、情報を適切に共有します。

4.4.5 リーダシップ

- 「リーダーシップ」は個人やグループに指示やガイダンスを与えることを意味します。
- 目的は周りの人をリードし、彼らのやる気を引き出すことで、個人やチームのパフォーマンスを向上させることです。
- リーダは状況に応じて適切なリーダーシップスタイルを選択し、自身の性格やチームの特性に合わせて適用する必要があります。
- リーダシップのスタイルにはふるまいのパターン、コミュニケーションの方法、係争に対する姿勢、チームメンバーのふるまいのコントロール方法、意思決定のプロセス、業務委任の分量や種類が含まれます。
- 「リーダーシップ」はプロジェクトのライフサイクル全体で重要であり、特に変化が求められる時や見通しが立たない時にはさらに重要です。

#	KCI	概要
4.4.5.1.	行動を起こし、積極的に援助し助言する	<ul style="list-style-type: none">• イニシアティブをとることは、自ら行動を起こす能力があることを意味します。• イニシアティブをとるには、起こりそうな状況や解決策について先読みする能力が必要です。• イニシアティブをとることで、自身の影響力を強め、存在感を高めることができます。
4.4.5.2.	当事者意識を持ち、コミットメントを示す	<ul style="list-style-type: none">• 当事者意識を持つことは、個人的に責任を引き受ける姿勢を示すことです。• プロジェクトの目標にコミットメントし、周囲にその価値を信じさせます。• プロセスと成果を監視し、介入や改善が必要な状況を見極めます。
4.4.5.3.	個人およびチームの仕事を改善し導くために、指示、コーチングおよび指導を行う	<ul style="list-style-type: none">• 指示、コーチング、指導は、人やチームにガイドとサポートを提供し、仕事の条件を確立します。• コーチングと指導は、チームメンバーの能力と自立心を促進します。指示は、チームメンバーの活動をガイドします。• 冷静さを保ち、受け入れられる指示やコーチングの方法を知る能力が必要です。• 自立や創造力を促進するためには、時には提案や決定を保留することもあります。
4.4.5.4.	ゴールを達成するために、適正に権力と影響力を行使する	<ul style="list-style-type: none">• 権力と影響力を行使することは、リーダーとして存在感を示し、他の人々の追随を広げることを意味します。• 影響力を発揮するためには、他の人々の要求を理解し、期待や意見に影響を与える必要があります。• リーダは状況や成果、人間関係についての見識を創り上げ、権力を行使することが必要になる場合もあります。• 権力と影響力の行使は常にコミュニケーションと密接に関連しており、リーダーはコミュニケーション手段とチャネルの可能性と限界を把握する必要があります。
4.4.5.5.	決定を下し、執行し、レビューする	<ul style="list-style-type: none">• 決定を下すことは、実行可能な代替案から最適な行動を選ぶことです。• 決定は不完全な情報や不確実な結果に基づいて行われることがあります。• 決定は事実の分析や他者の意見を考慮して行われるべきです。

4.4.6 チームワーク

- 「チームワーク」は、共通の目標を達成するために人々を結び付けるものです。
- チームは特定の目標に向けて協力する人々の集まりです。
- 「チームワーク」はチームを組織し、サポートし、導くことでチームの生産性を高めます。
- チームビルディングは、リーダーシップ、チームメンバー、関係者の参加を通じて行われます。
- チームのリーダーは、チームの育成とパフォーマンスの評価を通じて、継続的にチームをサポートします。

#	KCI	概要
4.4.6.1.	選定し、チームを構築する	<ul style="list-style-type: none">• チームワークを成功させるには、適切なリソースが選定されなければなりません。• チームのリーダーは、メンバーの知識とスキルだけでなく、メンバー間の相性の良さも考慮します。• チームのパフォーマンスを発揮するためには、メンバーがチームの目標や役割について理解を深める必要があります。• チームビルディングは継続的な作業であり、チームの成熟度に応じてリーダーに求められるアクティビティは変化します。
4.4.6.2.	チームメンバー同士の協力および、ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none">• 協力を奨励するという事は、チームの目標のために参加者が経験や知識を活かし、チームに貢献することを促すことです。• チーム内の議論や論争は避けられませんが、リーダーが前向きな雰囲気を持続することで、チームメンバーも衝突がチームのパフォーマンス向上につながるものと認識してくれます。• チームメンバーの協力を妨げる行動があれば、リーダーはこれを矯正し、必要に応じてチームメンバーの入れ替えなどで対処しなければなりません。• チームリーダーは、メンバーがお互いに知識やモチベーションを共有し、お互いを励まし合うネットワーキングを促進します。
4.4.6.3.	チームとメンバーの成長をサポートし、ファシリテートし、見直す	<ul style="list-style-type: none">• チームの成長は継続的に取り組まなければなりません。• チームリーダーはメンバーの学びをサポートし、知識やスキルの習得を奨励します。• チームリーダーは学びの努力をサポートし、他のチームやプロジェクト外の組織の人々と知識を共有する機会を作るという役割があります。
4.4.6.4.	タスクおよび責任を委託することで、チーム力を高める	<ul style="list-style-type: none">• 責任が増えると、関与する範囲も広がります。• チームリーダーは、タスクや問題をチームやメンバーに委任することで、個人や集団に対する権力が大きくなります。• 委任されたタスクは、タスクの成熟度に応じて大きく、チャレンジングで重要なものになります。
4.4.6.5.	失敗からの学びをファシリテートするために、エラーを認識する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトのリーダーは、エラーや失敗がプロジェクトに与える影響を最小限に抑える必要があります。• 失敗はどんな時にも起こりうることを認識し、人はエラーを発生させるものであることを受け入れ、失敗から教訓を得ることが重要です。• 問題や困難を克服するための革新的な方法が必要な場合、場合によってはリーダーがエラーの可能性を高める行動を促すこともありますが、その際には最終結果やプロジェクトの成功に悪影響が出ないように注意する必要があります。• 失敗の根本原因を特定し、同じ失敗が再び起こらないように対策を講じます。

4.4.7 対立と危機

- 「対立と危機」の目的は、相反する利害／人間性の相性の悪さによる危機や衝突に効果的に対処できるようになることです。
- 「対立と危機」を見抜き、迅速に対応するためには、様々な手法（協働、譲歩、予防、説得、エスカレーション、権力の行使など）を適用して、潜在的なメカニズムを理解する必要があります。どの手法を使うかは、どのように利害のバランスをとるかに依存します。

#	KCI	概要
4.4.7.1	対立と危機を予測し、できる限り防ぐ	<ul style="list-style-type: none">対立が起こる可能性がある場合、対立が拡大する前に特定し、防止または早期の対処を講じるのが理想的です。対立の予防には、対立するメンバーを別々のチームに配置したり、対立しそうな項目を特定の人に任せるなどの方法があります。ストレスは対立や危機の要因となるため、個々のストレスレベルを認識し、低減する必要があります。
4.4.7.2	対立と危機の原因と結果を分析し、適切な対応を選定する	<ul style="list-style-type: none">対立には潜伏期、前兆期、増大期の3つのステージがあります。潜伏期では不一致があるが深刻ではなく、前兆期では意見の対立が明確になります。増大期では対立があからさまになり、感情的な状況になります。危機は突然の出来事や重要なリスクの発生などによって生じます。対立とは異なり、途中のステージを飛ばして増大期に突入する特徴があります。対立と危機のマネジメントでは、原因と結果を検証し、補足情報を獲得して解決策を明らかにすることが重要です。対立や危機の原因は様々であり、不協和や性格の対立などが考えられます。原因によって適用できる解決策も異なります。対立や危機の鎮静化や解決には、どのステージにいるかによって異なるアプローチが選択されます。
4.4.7.3	対立と危機、およびまたはこれらのインパクトを仲裁し解決する	<ul style="list-style-type: none">対立や危機のマネジメントでは、当該個人やグループの背景に働きかける必要があります。もっとも重要なことは、常に冷静さを保って自分を見失わず、情報を収集し、選択肢を比較検討し、バランスの取れた判断力があることです。危機では、確固とした行動力が重要です。対立を解決するためには、協力、譲歩、防止、権力の行使などの方法があります。どの方法を選ぶかは、当事者と相手の利益関係のバランスによります。対立の初期のステージでは、仲介者として働くことができますが、後期のステージでは権力の行使やエスカレーション、専門家の調停、法的措置などが考えられます。
4.4.7.4	今後の実務をよりよくするために、対立と危機からの学びを識別し分かち合う	<ul style="list-style-type: none">対立が解消した後は、周囲に調和と落ち着きをもたらすことが重要です。学びを得るために、対立の発端や原因をメタレベルの問題として取り上げることが必要です。チーム全体で学びを奨励し、対立からの成長を促進します。

4.4.8 リソースフルネス

- 「リソースフルネス」は、困難な課題や問題に対して様々な技法や思考法を適用し、代替案を探したり解決策を見つける能力です。
- 「リソースフルネス」は創造的で想像力に富んだ方法で考え、個人とチームの創造性を刺激することが求められます。
- 「リソースフルネス」の目的は、不確定要素や問題に効率的に対処するために、新しいアプローチや解決方法を探し続ける能力を身につけることです。
- 「リソースフルネス」は既存のものを改善するだけでなく、新しいものを作り出すことにも関連しています。
- 「リソースフルネス」はプロジェクトの成功に不可欠であり、チームの創造性を促進し、問題を乗り越えるための重要な能力です。

#	KCI	概要
4.4.8.1	オープンで創造的な環境を推奨しサポートする	<ul style="list-style-type: none">創造性とイノベーションを促進するために、独創的で想像力豊かな方法にオープンである必要があるため、知識を共有し、アイデアや意見を出し合う環境を作ります。プロジェクトは、他の人の情報やアイデアから利益を得ることができるため、他の人の知識や経験を尊重し、受け入れることが重要です。チーム内の人間関係は相互尊重と信頼に基づいて構築されるため、他のメンバーの情報提供を求め、アイデアを理解し、採用する意欲を示すことが望まれます。クリエイティブな情報提供の時とそうでない時を区別することも重要です。適切な時と場所でアイデアを共有することが求められます。
4.4.8.2	状況 および 戦略を定義するために概念的思考を適用する	<ul style="list-style-type: none">どのプロジェクトも、新しいものを創出する取り組みであるため、抽象化や概念化の能力が求められます。概念的思考を用いて、問題を細分化し、小さなパーツに分けて統合することで新しい有用なアイデアを生み出します。問題には通常複数の原因があり、互いに関連しているため、解決策が異なれば、プロジェクトの内外に異なる影響をもたらします。
4.4.8.3	状況の分析、財務および組織のデータとトレンドの分析に、分析的テクニックを適用する	<ul style="list-style-type: none">複雑な状況または問題を分析するにあたっては、複雑なデータの集合を分析し、役に立つ情報やトレンドを抽出して、解決策もしくは代替策を提示します。分析に長けるということは、問題の本当の原因を特定し、問題解決に向けた適切な手段を実施または提案するためにさまざまな手法を使うことを意味します。
4.4.8.4	代替案および解決案を見出すためのクリエイティブ・テクニックを推進し、適用する	<ul style="list-style-type: none">解決策を特定するためには、クリエイティブ・テクニックを適用する必要があります。それには「拡散的」テクニックと「収束的」テクニックがあります。問題が定義されたら、「拡散的」テクニックを活用し、可能な解決策を収集します。この時にはブレインストーミング、マインドマップ、可視化などのテクニックが活用されます。次に、問題への影響分析のために「収束的」テクニックを活用します。この時には、加重選定、フォースフィールド分析などのテクニックが活用されます。これらを通じて、最善の解決策を選定します。
4.4.8.5	意思決定を改善するために、プロジェクトおよびその背景の包括的見方を促す	<ul style="list-style-type: none">包括的見方を促すとは、プロジェクト全体の背景に関連させて現状を考慮することを意味します。全体像から、重要な細部を認識する必要があります。また、その結果を踏まえて、意思決定を促すために、プロジェクト内外の他者に説明する必要があります。

4.4.9 交渉

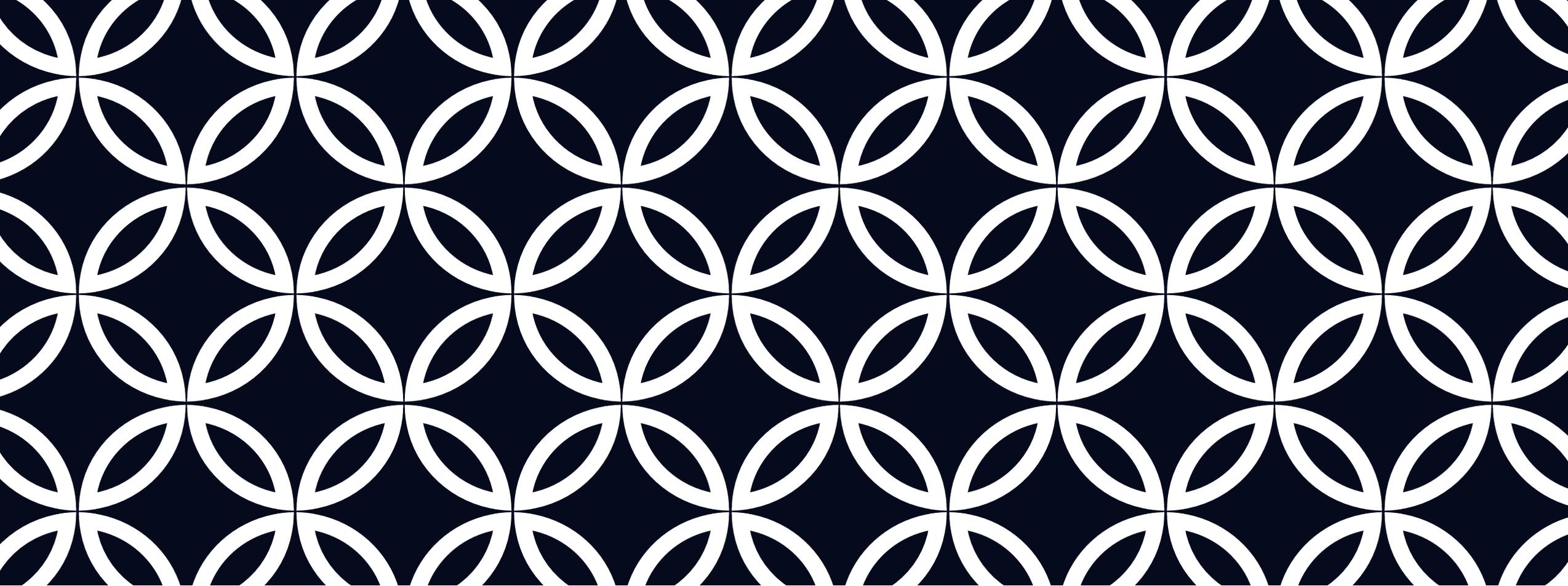
- 「交渉」は、交渉する当事者の関心や必要性、期待内容とのバランスを取りながら共通の合意に到達するためのプロセスです。
- 「交渉」は、事実だけでなく感情や気持ちも関与することがあり、妥協が必要な場合もあります。
- 「交渉」のプロセスは相対的な力関係や状況的要因に影響されることがあります。
- 交渉にむけて必要な事前調査を行い、オプションを考えて準備し、利害や必要性、期待内容が異なる場合でも満足できる見込みを持たせるためにテクニックや戦略を使うことがあります。

#	KCI	概要
4.4.9.1	交渉に関与する全ての当事者の関心を識別し分析する	<ul style="list-style-type: none">交渉においては、当事者の優先事項を理解することが重要です。当事者全員の情報を収集し、関心や必要性、期待内容について分析することで優先事項を明らかにします。他の当事者の情報を収集することで、当事者間の優先事項のギャップも明らかになってきます。
4.4.9.2	当事者全員の必要性を満たす見込みのある選択肢 および 代替案を作成し評価する	<ul style="list-style-type: none">交渉に向けた準備段階で、交換条件や選択肢、代替案を作成することが重要です。これらは交渉中の状況変化に応じて修正する場合もあります。交換条件や選択肢、代替案などは交渉に参加する当事者の関心に合わせて交渉プロセスの中で実際に使えるものである必要があります。最良の代替案（BATNA）を見極め、柔軟に対応することが重要です。
4.4.9.3	自らの目標に沿った交渉戦略を当事者全員が受け入れられるように定義する	<ul style="list-style-type: none">交渉戦略を考える際、最も望ましい交渉結果を得るために不可欠なことに重点を置きます。交渉時における各人の役割が重要であり、プロジェクトにとって最適な結果を得るために戦略やテクニックを選定する必要があります。交渉戦略の選定は、当事者間の力関係や予算の条件、交渉担当者の能力などの要素に左右されます。「万が一」に備えた2番目の交渉戦略も考えておく必要があります。交渉相手や交渉範囲の選択は、将来にも影響を及ぼす可能性があるため、慎重に検討する必要があります。
4.4.9.4	自らの目標に沿った内容で、他の当事者と交渉により合意に達する	<ul style="list-style-type: none">交渉では、適切な戦略やツールを使って合意に達することが重要です。合意には時間がかかることもあり、複数のフェーズを経た交渉を行うこともあります。満足のいく合意とは、当事者全員が満足し、コミットメントを持ち、互いに敬意を払われるものです。合意に達しない場合や受け入れがたい結果の場合は、最良の代替案を考える必要があります。ここで最善の解決方法は、持続可能で長期的な成果をもたらすものとなります。
4.4.9.5	追加的売却 および 取得の可能性に気づき、利用する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトマネジメントでは、合意したプロセスや結果を効率的でコストを抑えながら実現できるよう努めます。プロジェクトおよび組織にとって最善の利益の視点から、現状が望ましい状況であるかを判断する必要があります。状況に応じて、最善の利益を考えた交渉を始めることがあります。最善の利益を考えた交渉には時間と労力が必要であり、交渉相手との関係性にも影響を与える可能性があることを認識しなければなりません。

4.4.10 結果志向

- 「結果指向」は、プロジェクトの成果に常に焦点を当てる考え方であり、全ての関係者にとって最適な成果を達成するための手段やリソースを明確にします。
- 「結果指向」は、生産性も重視し、効果と効率の組み合わせを追求します。
- 「結果志向」の目的は、合意された結果にフォーカスし、プロジェクトを成功に導くことです。
- 「結果指向」は、作業の定義しマネジメントする際、優先順位を付ける基準を定めることで選択を容易にします。
- 「結果指向」は、関係するステークホルダの要求と合意された結果を提供することに集中し、倫理的・法的・環境的な問題にも対応することを含みます。

#	KCI	概要
4.4.10.1	全ての決定および行動を、プロジェクトの成功および組織の目標に対する影響に照らして評価する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのゴールは成功の達成を指し、プロジェクトにおける判断や行動の根拠となります。 プロジェクトにおける様々な選択は後に影響を与える可能性があるため、慎重に検討し判断する必要があります。 プロジェクトにおける新たな事象が顕在化した場合、プロジェクトおよび組織の目標や成果に役立つか脅威になるか、またプロセスを改善し成功につながるかどうかを基準に判断し対応する必要があります。
4.4.10.2	結果および成功を最適化するためのニーズおよび手段のバランスをとる	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメントでは、目標に基づいてどの行動（タスクや問題）に手段（リソース）を割り当てるか、判断することが求められます。 リソースの割り当てを最適化するために、プロジェクトにおける優先事項を明確に認識する必要があり、その優先順位に基づいて、必要なリソースを割り当てることが重要となります。
4.4.10.3	健全で、安全で生産性の高い業務環境を創出および維持する	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメントでは、プロジェクトチームやメンバーが健全・安全で生産性の高い業務環境を実現することが重要です。 プロジェクトにおいてチームの進捗や結果指向を乱す要素を取り除き、必要なインフラやリソースを確保してチーム活動を促進する必要があります。
4.4.10.4	プロジェクト、そのプロセスおよび結果を宣伝し「売り込む」	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトに関係するステークホルダにプロジェクトの目標やプロセス、選択したアプローチや結果を説明することも重要です。 ステークホルダへの説明を含むプロモーション活動は、プロジェクトが目指す結果やそれに必要な事柄を明確にし、結果指向の強化に繋がります。
4.4.10.5	成果を出し、承諾を得る	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメントにおいて、メンバーの評価は約束した成果を達成できるかどうかによって行います。 有効性と効率性は異なる概念であり、有効性は計画されたゴールの達成を指し、効率性は最低限のコストと時間でゴールを達成することを意味します。 プロジェクトマネジメントにおいては、成果をより早く、より安く、より良く達成するための手段を模索する必要があります。 計画時に設定した生産性を維持しながら目標達成に必要な人材を編成し、特定の状況や組織内で自分が成すべきことを理解することが重要です。



「実践」に関するコンピテンス要素

4.5.1 プロジェクト設計

- プロジェクト設計では、組織の要求事項や要望を解釈し、重みを付けてハイレベルな設計に落とすことが重要です。
- 「設計」には、リソースや資金、ステークホルダの目標、リスクや機会などの要素を考慮する必要があります。
- 「設計」は定期的に検証し、必要に応じて調整する必要があります。
- このコンピテンスの目的は、プロジェクトの積極的な参画と成功を確保するために最適なアプローチを編み出すことです。
- 「設計」には組織や社会の要素、ガバナンスや文化的側面、個人やグループの関心などを考慮する必要があります。

#	KCI	概要
4.5.1.1	成功基準を認識し優先順位をつけ見直す	<ul style="list-style-type: none">成功基準は、プロジェクトの成功度を評価するための尺度です。公式な成功基準とは、プロジェクトで文書化された目標のことです。非公式な成功基準は、ステークホルダがプロジェクトの結果を評価する指標として重要です。成功基準は、プロジェクトが他のプロジェクトやプログラムとどのように関わり、競合するかにも関連します。成功の要素は、プロジェクトに加えることができる要素であり、特定のツールや手法などが含まれます。
4.5.1.2	他のプロジェクトから学んだ教訓、および、他のプロジェクトと共に学んだ教訓を見直し適用し交換する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの教訓は、過去のプロジェクトから学び、現在のプロジェクトに適用することが重要です。プロジェクト進行中や終了時に、チームや関係者と一緒の実施内容を評価し、教訓を収集します。教訓は組織内で共有されるべきで、組織内で教訓を発信するために、様々な手法やツールを活用することが重要です。
4.5.1.3	アプローチのために、プロジェクトの複雑さおよび結果を見極める	<ul style="list-style-type: none">適切なアプローチを選ぶためには、プロジェクトの複雑さを考慮する必要があります。複雑さの原因は様々あり、革新的な結果や技術的な複雑さ、関係者の多さ等が考えられ、プロジェクトの背景も複雑さの要因となる場合があります。プロジェクトの期間や予算、結果の重要性も考慮すべき要素で、これらの要素を考慮して最適なアプローチを定義する必要があります。
4.5.1.4	全体的なプロジェクトマネジメントのアプローチを選定し見直す	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの開始時には、背景的影響や要求事項、プロジェクトの複雑さ、教訓、既知の成功基準などを考慮して、成功の可能性が高いアプローチを選びます。アプローチには、プロジェクトのビジョンやアーキテクチャが含まれます。アプローチは、スコープ、品質、組織、コミュニケーション、記録、計画作りなどの要素を定義します。背景的影響や社会的影響はプロジェクトの進行に応じて変化するため、アプローチは定期的に見直されます。
4.5.1.5	プロジェクトの実行アーキテクチャを設計する	<ul style="list-style-type: none">選定したアプローチに基づいて、プロジェクトの高次の計画やアーキテクチャを作成します。プロジェクトマネジメントの成功は、プロジェクトそのものの成功に不可欠です。プロジェクトの進行中には、設計やアーキテクチャを定期的に評価し、必要に応じて変更を加えることがあります。

4.5.2 要件と目標

- プロジェクトは、内部および外部のステークホルダが何かを達成したいという目的から始まります。
- 目的は、ステークホルダの要求や組織の戦略的ゴールに基づいて定義されます。
- ゴール、目標、ベネフィット、要件など目的の明確化が重要です。
- 目的の定義は、ステークホルダとのコミュニケーションやワークショップを通じて行われます。
- 目的は定期的に更新される必要があり、プロジェクトの初期段階から更新が繰り返し行われます。

#	KCI	概要
4.5.2.1	プロジェクトのゴールの階層を定義し発展させる	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトは、組織のニーズやゴール達成のために開始されます。• プロジェクトのゴールは、組織のゴールから派生し、プロジェクトが達成しようとする事柄を明らかにします。• プロジェクトの目標は、具体的な製品や成果物を説明し、背景的要素やステークホルダのニーズに基づいて決定されます。• 目標は、制約事項と共に、プロジェクトのゴールを実現するために定義されます。また、潜在的な副作用や価値も考慮されます。
4.5.2.2	プロジェクトに関わるステークホルダのニーズおよび要求事項を特定し、分析する	<ul style="list-style-type: none">• ステークホルダのニーズと要求事項を特定するには、十分な前提知識とコミュニケーションが必要です。• ニーズは明確になっていない場合があり、要求事項に変換されるまでに時間を要することがあります。• 要求事項は分析手法を使用し、詳細に分析されます。
4.5.2.3	要求基準 および 受け入れ基準に優先順位をつけ、決定する	<ul style="list-style-type: none">• 要求事項を分析し、優先順位を付けます。• 要求事項は適切に記録され、受け入れ基準に変換されます。

4.5.3 スコープ

- 「スコープ」はプロジェクトの境界線を定義するものであり、プロジェクトの具体的な焦点や内容を説明します。
- このコンピテンスの目的は、個人がプロジェクトのスコープを理解し、マネジメントし、そのスコープがプロジェクトの決定にどう影響するかを理解することです。
- 「スコープ」には、プロジェクトの特定の内容を理解し、定義し、マネジメントするプロセスがあります。また、スコープ外についても定義する必要があります。
- 「スコープ」はプロジェクト成果物の定義やワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ(WBS)の創成、ワーク・パッケージの定義を含みます。また、スコープの継続的なマネジメントやコントロールも重要です。
- ステークホルダのニーズや要求を監視し、コントロールすることで、組織との関連性を維持し、持続可能なスコープを維持します。

#	KCI	概要
4.5.3.1	プロジェクトの成果物を定義する	プロジェクトの成果物は、プロジェクトの有形および無形の資産であり、期待される効果や価値を実現します。成果物は、プロジェクトの成功度を判定する尺度となります。成果物は、顧客向けのプロジェクトの成果として生み出されるものです。成果物は、プロジェクトのゴールとの関係性を示す階層構造の一部です。
4.5.3.2	プロジェクトのスコープを構造化する	スコープを定義することは、プロジェクトのコンテンツをサブタスクとワーク要素に分割することを意味します。WBSは通常、ツリー構造で表示され、詳細レベルに応じて段階的に分割されたサブレベルがあります。WBSの作成には、プロジェクトの成果達成に必要な副産物も反映します。スコープ定義は、プロジェクト全体の概要作成に役立ちます。
4.5.3.3	プロジェクトのワーク・パッケージを定義する	WBSの底辺には、明確な境界線を持つワーク・パッケージがあります。WBS作成の成功には、境界線を明確に示すことが重要です。ワーク・パッケージの定義には、タスク内容の説明、目標、コスト、リソース、期間が含まれます。
4.5.3.4	スコープ・コンフィグレーションを確立し維持する	スコープ・コンフィグレーション・マネジメントは、スコープの欠陥やエラーを最小限に抑え、意図しない範囲変更を防ぐ役割を果たします。スコープ・コンフィグレーション・マネジメントは、スコープとステークホルダのニーズと要求事項を整合させます。スコープ・コンフィグレーションの変更を把握する必要があるため、継続的なプロセスとして実施します。

4.5.4 時間

- 「時間」は、プロジェクトのすべてのコンポーネントの特定と構築を含み、実行を最適化するために重要です。
- タイム・スケジュールの目的は、プロジェクトの結果を達成するために必要な要素を定義し、最適化、監視、およびコントロールすることです。
- タイム・スケジュールでは、各活動の実施タイミングを決め、プロジェクトの実行を最適化します。
- 定期的にベースラインと照らし合わせ、必要に応じて調整します。
- 時間の「バッファ」や「フロート」を導入することで、不明確な時間枠を補完します。

#	KCI	概要
4.5.4.1	プロジェクトを完遂するために必要な活動を確立する	<ul style="list-style-type: none">• WBSを通じて成果物や要求事項を分析し、必要な活動を定義します。• 反復型の計画策定では、現在の反復作業に必要な活動のみを定義します。
4.5.4.2	仕事に必要な労力 および 活動の実施期間を確定する	<ul style="list-style-type: none">• 各活動には、仕事の労力と実施期間を決める必要があります。• リソースの選定と分量を考慮し、品質、コスト、デリバリー・スピードのバランスを取ります。• プロジェクトの成功基準と要求事項によって、バランスの取り方は異なります。
4.5.4.3	スケジュール および ステージ・アプローチを決定する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトのアプローチによって、ステージ（またはフェーズ）の数、内容、期間、成果物を決める必要があります。• プロジェクトの成功基準、要求事項、組織内のガイドラインなどが、特定のパス（経路）の選択に影響します。• 不確定度が高い場合、フェーズは短くなる傾向があります。
4.5.4.4	プロジェクト活動を順序付け、スケジュールを策定する	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクトの活動は他の活動やリソースの可用性に依存します。• 依存関係と実施期間から活動のフローチャートを作成し、クリティカルパスを算出します。• リソースの利用可能性によってクリティカルパスが影響を受けます。• 平均化によってリソースの最適化が可能ですが、クリティカルパスにも影響を与えることがあります。
4.5.4.5	スケジュールに照らして進捗を監視し、適宜調整を行う	<ul style="list-style-type: none">• プロジェクト計画が完了すると、制御システムが導入され、進捗の測定や調整が行われます。• プロジェクト計画はさまざまなかく乱の影響を受け、調整が必要になることがあります。• プロジェクトの計画におけるかく乱の源は、成果物の変更、要件、リソースや予算の不足、納期遅延、仕様逸脱などが挙げられます。• スケジュールは定期的にベースラインと比較し、必要に応じて調整されます。

4.5.5 組織と情報

- 「組織と情報」には、一時的なプロジェクト組織の定義、実装、およびマネジメントが含まれます。
- 「組織と情報」における目的は、高いパフォーマンスを示す一時的な組織を創り出すことです。
- 「組織と情報」において各レベルでの役割と責任を明確にし、高品質の情報に基づいて意思決定を行います。
- 情報の質、タイムライン、フローに対する責任があり、内部情報とコミュニケーションの管理も重要です。

#	KCI	概要
4.5.5.1	情報 および 文書に関するステークホルダのニーズを評価し確定する	<ul style="list-style-type: none">• 情報と組織の関係を理解し、情報のニーズが組織のニーズに影響することを把握する必要があります。• 情報を提供する相手を慎重に選び、必要な情報のみを適切に提供することが重要です。• 公式および非公式の情報/文書のニーズを見極める必要があります、企業組織の体制とプロセスを理解することで、公式な情報や文書の要約ができます。
4.5.5.2	プロジェクト内の体制、役割 および 責任を定義する	<ul style="list-style-type: none">• 組織を構築し、背景的特徴や応用技術、参加者の地理的位置関係などの要素にも注意を払う必要があります。• 組織の長所と短所を理解し、期限のある組織を設計し、人員を配置することが求められます。• 必要に応じて、プロジェクトのための適切なガバナンスのフレームワークと体制を確立することが重要であり、役割と責任、意思決定の権限なども明確に定めます。
4.5.5.3	情報フローのためのインフラ、プロセス および システムを確立する	<ul style="list-style-type: none">• 役割と責任、コミュニケーションのプロセス、情報の一貫性を把握する必要があります。• 適切なシステムと方法を採用し、ガバナンスの準備をサポートすることが重要です。• 情報プロセスの効率化には、情報の重複を制限・防止する方法が重要です。
4.5.5.4	プロジェクトの組織を動かし監視し維持する	<ul style="list-style-type: none">• テンポラリな組織を実施、監視、維持する方法を知る必要があります。• プロジェクトの進行に伴い、テンポラリな組織の変更が必要になることは予測されるべきです。• プロジェクトの環境を監視し、テンポラリな組織の変更の必要性を予測する必要があります。

4.5.6 品質

- プロジェクトの「品質」には、プロセスの品質とアウトプットの品質の2つの要素があります。
- 「品質」の目的は、サービスや製品の品質を確立し、プロジェクト遂行プロセスの品質を管理することであり、品質がベネフィットの実現をマネジメントする重要なツールであることを認識することです。
- プロジェクトの「品質」は、中間サービスや製品の品質を確保することと、品質プロセスが適切に実行されることの両方を含みます。
- 「品質」プロセスの実装と有効性の測定は、組織の品質標準や方法論に基づいて行われます。

#	KCI	概要
4.5.6.1	プロジェクトの品質マネジメント計画を作成し、その実施を監視し、および改訂する	<ul style="list-style-type: none">品質マネジメントの目的は、プロジェクトや成果物に適用される品質要件や標準を計画し、保証することです。品質計画では、品質目標を決定し、スポンサーや主要なステークホルダと合意します。品質目標達成には、ツール、手順、テクニック、リソースの確立が必要です。品質計画には、レビュー形態、責任、参加者、スケジュールなどが含まれます。品質計画に基づいて業務を監視し、評価し、品質業務を完了します。
4.5.6.2	品質マネジメント計画の要求事項を継続して満たすことを保証するために、プロジェクトおよびその成果物をレビューする	<ul style="list-style-type: none">品質マネジメントを実施する目的は、品質目標を達成するためのプロセスやツール、手順、技術、リソースを確保し、プロジェクトと成果物を継続的にレビューすることです。品質マネジメントプロセスは、品質ゴールを伝達し、プロジェクト組織のメンバーがそれに従うことを確実にします。品質監査は、プロジェクト組織内外の関係者によって実施されることがあり、品質プロセスのパフォーマンスを評価し、品質コントロールや変更要求の判断に役立ち、進捗報告の手段としても利用できます。
4.5.6.3	プロジェクト品質目標の達成を確認し、必要な是正処置および/または予防処置を提案する	<ul style="list-style-type: none">検証の目的は、プロジェクトの進行の各フェーズで、品質要件や目標が満たされているかを確認することです。確認は通常、各フェーズの終わりに行われ、成果物やプロセスの品質が要件を満たしていることを立証し、不具合を検出します。不具合の原因を分析し、是正や防止処置、変更要求を策定することも検証の対象です。是正や防止処置、変更要求をプロジェクト関係者に伝達することも含まれます。検証はプロジェクトの早い段階で実施することが効果的であり、コスト効率が高いことが立証されています。
4.5.6.4	プロジェクトの結果の妥当性確認を計画し準備する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトのゴールや目標を明確に測定し評価するのが困難な場合、妥当性確認が有用です。妥当性確認はプロジェクトの成果物の品質を評価し、クライアントの承認を得ることを目指します。妥当性確認は通常、常設組織や外部関係者によって実施されるが、計画と準備は担当者の責任で行われます。妥当性確認は一度だけ行う場合もあれば、継続的なプロセスとして行う場合もあります。
4.5.6.5	プロジェクトを通して品質を確保する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの品質アプローチは、組織とサプライヤの品質手順に基づいて選択され、実行されます。適用、統合、実施には、複数の組織への対応が必要であり、定期的な点検と改善を行うことが重要です。品質はプロセスだけでなく、人も対象としています。品質意識を持ち、適切な品質に注意を払うことが重要です。

4.5.7 財務

- プロジェクトの「財務」には、予算作成やコスト管理が含まれます。
- 「財務」の目的は、プロジェクトに十分な財源を確保し、財務目標を達成することです。
- 財務状況を監視し、適切な意思決定を行うために、コスト・マネジメント・システムを確立します。
- 資金調達とは組織内からの資金提供を指し、融資とは外部ソースからの資金調達を指します。
- キャッシュフローのマネジメントは重要であり、現金の流入と流出を計算・評価する必要があります。

#	KCI	概要
4.5.7.1.	プロジェクトのコスト算定	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの費用見積もりは、労働時間や材料、投資、運営費などの直接コストと、間接費用を全て特定して見積もります。コスト見積もりには、コスト・ブレイクダウン・ストラクチャ（WBSから導き出されることが望ましい）や他の適切な方法を利用します。プロジェクト全体の原価目標または単一のコスト分類については「トップダウン」や「ボトムアップ」いずれかで定義されます。コスト見積もりの正確性を確保するために、産業の特性や市場の商品・サービスの性質に応じた適切な計算技法を選択する必要があります。
4.5.7.2.	プロジェクト予算を成立させる	<ul style="list-style-type: none">予算決定はコスト見積もりと関連し、適切なコスト・ブレイクダウン・ストラクチャ（CBS）で予算を決めます。支出と収入を把握することにより、プロジェクトの初期段階でもキャッシュフローを予測することができます。プロジェクト予算には、資金の不確実性やリスクなどのための予備費としてコンティンジェンシを含めなければなりません。
4.5.7.3.	プロジェクトの資金を確保する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトマネジメントでは、適切なタイミングで資金源を利用可能にし、コストを賄えるようにしなければなりません。資金調達に当たっては、組織の承認プロセスに従い、資金の必要性を認めてもらいます。資金に関する責任はプロジェクトのスポンサー側にあるが、プロジェクトマネージャは財務構造を決定する必要があります。
4.5.7.4.	プロジェクトの財務マネジメント・報告システムの開発、確立、維持	<ul style="list-style-type: none">財務状況やプロジェクトの状態を常に把握できるよう、財務マネジメントと報告システムを確立しなければなりません。財務マネジメントシステムは、組織の原価構造やタイムスケジュールとリンクしています。コストと進捗の関係を監視するために、財務報告書とパフォーマンス・マネジメント評価指標を確立します。
4.5.7.5.	プロジェクトの計画からの正確な偏差を特定するためにプロジェクトの財務を監視する	<ul style="list-style-type: none">財務コントロールの目標は、計画からの偏差を特定し、迅速な対応を可能にすることです。個人は、プロジェクトの計画コスト、実績コスト、負債、見直しコスト、キャッシュフローを監視し、偏差の原因を分析して必要な対策を講じます。財務パフォーマンス指標（アーンド・バリュー、SPI、CPIなど）を用いて、計画コスト、実績コスト、作業の実績と進捗の傾向を監視し、現在のプロジェクトのパフォーマンスを分析します。財務パフォーマンス指標を用いて、将来のプロジェクトのパフォーマンスを予測し、予算オーバーが予測された場合は適切な防止策を提案しなければなりません。

4.5.8 リソース

- プロジェクトの成果を得るために必要なリソースの定義、獲得、コントロール、開発が含まれます。
- リソースマネジメントの目的は、目標達成に必要なリソースを確保し、アサインすることです。
- リソースマネジメントでは、リソースを適切に定義し、取得し、割り当て、継続的に監視・調整する必要があります。
- リソースマネジメントは、人材の確保や必要な情報・ツール・トレーニングの提供などを含みます。
- プロジェクトでは、リソースの可用性やニーズが変化するため、継続的なプロセスとしてリソースマネジメントが行われます。

#	KCI	概要
4.5.8.1.	プロジェクトを遂行するための戦略的なリソース計画を策定する	<ul style="list-style-type: none">戦略的なリソース計画は、誰が責任を持ち、どの部分のリソースを定義し、割り当てるかを規定します。プロジェクトがプログラムの一部である場合、プログラムマネージャがリソースの責任を持ちます。リソース計画はスケジュールと合致している必要があり、担当者は計画を策定、編成し、評価して、変更の必要性が生じた場合は調整します。
4.5.8.2.	必要なリソースの質、量の定義	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの成果を出すために必要なリソースを戦略的なリソース計画で特定しなければなりません。リソースには人材、専門技術、施設、設備、材料、インフラ、ツールなどが含まれます。リソースのニーズを詳細に分析し、各リソースが利用可能になるべき時期や必要な質と量を明らかにします。これらを基に詳細な業務リソース計画を作成します。
4.5.8.3.	リソースの潜在的な供給源の特定と調達交渉	<ul style="list-style-type: none">リソースの定義が終わったら、適切なリソース提供者を見極める必要があります。リソースは組織内または外部から調達されます。リソース調達に関するガイドラインに従い、特に「内製か外部調達か」の選択が必要な場合には公式と非公式のネットワークを活用する必要があります。
4.5.8.4.	定義されたニーズに基づいたリソース割り当て、分配	<ul style="list-style-type: none">リソースの割り当てにより、リソースの監視、コントロール、マネジメントが可能になります。リソースの割り当てはスケジュールと密接に関連しており、スケジュールの変更やリソースの利用可能性の変化が相互に影響することがあります。人的資源の割り当てでは、個人の生産性や学習スピードの違いを考慮する必要があります。リソースは契約条件を遵守した上で計画に従ってプロジェクト内で配分され、競合するニーズについては優先順位や緊急度に基づいて最適な方法を考えなければなりません。
4.5.8.5.	リソース利用の評価と必要な改善策の実施	<ul style="list-style-type: none">リソースのパラメータや指標を監視し、適正なリソースの活用を確実に行わなければなりません。リソースの評価には、生産性の数値を導き出した上で、必要に応じて改善策を実施する必要があります。見積もりが過大または過少の場合は、新たな割り当てを検討しなければなりません。リソースの質と利用可能性を定期的に評価し、外部リソースの場合はサプライヤーと協議して改善や交渉を行います。人材のパフォーマンス向上のために能力開発やコーチング、トレーニングを実施し、リソースの提供者と協議して調整します。

4.5.9 調達

- 「調達」は、外部から製品やサービスを入手するプロセスです。
- 「調達」の目的は、選択したサプライヤから最大限の価値を引き出し、バイヤーや組織の価値を最大化することです。
- 「調達」プロセスは、組織が保有していないリソースを入手するためのプロセスです。この中には、ニーズの定義、見込みのあるサプライヤの識別、提案の入手、サプライヤの選定、契約交渉、購入、契約管理などが含まれます。また、在庫や廃棄等の関連する機能は間接調達とみなされます。
- 「調達」がプロジェクトのかなりの部分を占める場合、調達計画には契約の種類、役割と責任、サプライヤの選定手続き、下請けに関するルールを明記する必要があります。
- 「調達」のマネジメントは、個人や専門家、部門、プログラムレベル、ポートフォリオレベルで行われることがあり、持続可能性やライフサイクルコスト、関係構築やリスク管理などの戦略的配慮も考慮する必要があります。

#	KCI	概要
4.5.9.1	調達の必要性、オプション、プロセスを合意する	<ul style="list-style-type: none">• ニーズとオプションの識別は、調達すべきリソースやサービス、またはどの局面でパートナーを確保するかを決定するプロセスです。• 調達オプションや取得要件、入札書類、選定基準などについて合意し、関連情報を内外のステークホルダに通知します。
4.5.9.2	サプライヤおよびパートナーの評価および選定に貢献する	<ul style="list-style-type: none">• パートナーやサプライヤを識別し、評価や選定します。• 選定プロセスでは、入札書類や選定基準が適用されます。このとき、正式な規制の対象となることもあります。• 通常の選定プロセスでは、情報提供依頼(RFI)、提案依頼(RFP)、見積依頼(RFQ)などの段階があります。
4.5.9.3	プロジェクトの目標に合致した契約条件の交渉および合意に貢献する	<ul style="list-style-type: none">• サプライヤやパートナーの選定後、契約条件の合意形成に向けた交渉プロセスが行われます。• この交渉プロセスを監督し、購買や法律の専門家と協力して、交渉担当者に明確な権限があることを確認します。• 契約は、様式や詳細のレベル、契約期間、条件、罰則、適用法などが異なるため、プロジェクトや組織の目的に適合するように注意を払います。
4.5.9.4	契約履行を監督し、問題への対処と必要に応じた補償求償を行う	<ul style="list-style-type: none">• 契約履行とは、契約締結後、継続的に監督し、期日通りに正しく執行することです。• 契約内容からの逸脱があれば、組織内で対処するか、必要に応じてエスカレーションします。• 契約条件が満たされていない場合の対処策としては、簡単な通知から再交渉まで様々なテクニックがあります。

4.5.10 計画とコントロール

- 「計画とコントロール」の目的は、バランスがとれた見識を確立し、プロジェクトのバランス、一貫性、パフォーマンスを維持することにあります。
- 「計画とコントロール」コンピテンスは、情報を集めて決断する能力であり、プロジェクトマネジメントの観点では計画と監視に焦点が当たります。
- プロジェクト計画では、マネジメントスタイルや委任の選択などマネジメント方法を決定する必要があります。遂行中の監視プロセスでは、進捗状況や財務、品質の順守などの情報を定期的に集め、報告を行います。プロジェクトの終了時には全体評価を行い、最終報告書を作成してプロジェクトの結果や教訓を示します。

#	KCI	概要
4.5.10.1	プロジェクトを開始し、プロジェクトマネジメント計画を作成し、合意する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト成功の基礎を築くため、最初のフェーズが重要です。プロジェクトの準備フェーズでは、まだ不確実性があり、ステークホルダの要求事項も明確でない場合もあります。積極的なマネジメントスタイルやプロジェクト立ち上げ時の効果的なワークショップ、適切な人材確保がプロジェクトの成功可能性を高めます。プロジェクトの準備と計画において、上位レベルの設計から始めて、ステークホルダからの情報を収集、分析、評価、優先順位付けし、全体的なプロジェクトマネジメント計画を作成します。プロジェクトマネジメント計画には、要件、品質、成果物、制約、組織、コミュニケーション、リソース、予算、リスクなどの情報が含まれ、プロジェクトの開始にあたり承認・合意される必要があります。
4.5.10.2	プロジェクトの新たなフェーズへの移行を主導しマネジメントする	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトにおいて次フェーズに移行する際、次フェーズでの目標設定、必要な体制変更、プロジェクト憲章や計画の再確認や見直しを行います。プロジェクトの状況に応じて詳細なタイムスケジュール、コストやリソース計画、リスク登録簿、ビジネスケースなどの詳細を見直します。キックオフミーティングやワークショップを通じて、プロジェクトの計画や目標、作業のブレイクダウンや割り当てといった詳細内容をプロジェクト内に周知します。
4.5.10.3	プロジェクト計画に対するプロジェクト・パフォーマンスをコントロールし、必要に応じた是正措置を講じる	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトをマネジメントするなかで、計画に対する作業の進捗とパフォーマンスを測定し、必要な是正措置を講じます。多くの不確定要素がある場合、プロジェクトメンバーからのフィードバックや提案も確認しながらプロセスを調整することにより、これらの不確定要素を軽減することができます。
4.5.10.4	プロジェクトの進捗を報告する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトにおける報告プロセスは、作業の進捗状況や今後の見通しに関する情報やコミュニケーション手段を提供するものです。報告の種類として、プロジェクトマネージャからステークホルダへの報告やプロジェクトの財務監査およびレビューといったものも存在します。
4.5.10.5	プロジェクトの変更について評価し、合意形成を図り、実行する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトでは、不測の事態により計画の変更が求められることもあります。この場合、変更管理プロセスを通じて、プロジェクトのゴールや目標に対する変更を監視する必要があります。変更管理については、変更の可能性をあらかじめ予測し、組織的かつプロアクティブに対応するプロセスを定義することが望ましいです。スコープや成果物の仕様に対する変更は、正式なプロセスに従って行われる必要があります。変更管理では、変更の識別、説明、評価、承認、実施、検証が行われ、ベースラインと比較することでプロジェクト全体への影響を見極めます。
4.5.10.6	フェーズまたはプロジェクトを終了し、評価する	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトまたはフェーズの完了プロセスでは、目標達成および顧客の期待と合致していることの評価を行います。フェーズの完了時には、次フェーズへの移行を検討し、何らかの判断や決定が必要な問題については承認を得る必要があります。正式な契約が締結されている場合、プロジェクトオーナーへの責任の移行や保証期間の開始なども考慮しなければなりません。プロジェクトの成果と経験を評価し、教訓を文書化することで、今後のプロジェクトに活かすことも重要です。

4.5.11 リスクと機会

- プロジェクトマネジメントにおいては、「リスクと機会」の識別、評価、対策の計画と実施、コントロールが重要です。
- 「リスクと機会」のマネジメントは、情報に基づいた選択や代替策の見極めに役立ち、プロジェクトのライフサイクルを通して継続的に行われます。
- 「リスクと機会」を理解し、効果的に対応できるようになることが目的です。
- 「リスクと機会」はプロジェクトの目標達成に影響を与える要素であり、最初に総合戦略を考え、その後リスクと機会を識別・評価し、対策を計画・実施することが重要です。
- チーム全体で「リスクと機会」のマネジメントに取り組む責任があり、チームメンバーやステークホルダーを巻き込み、必要に応じて専門家も関与させることが求められます。

#	KCI	概要
4.5.11.1	リスク・マネジメントのフレームワークを開発し実施する	<ul style="list-style-type: none">リスク・マネジメントのフレームワークを設計・実行し、プロジェクト全体でリスクと機会を管理します。リスク・マネジメントのフレームワークには、リスクの識別・分析・評価・取り扱いに必要な手段が含まれます。プロジェクトがプログラムやポートフォリオの一部である場合、リスク・マネジメントのフレームワークは責任者やエスカレーションパスについても定めます。
4.5.11.2	リスクと機会を識別する	<ul style="list-style-type: none">リスクと機会の大元を識別し、周囲を巻き込む責任があります。リスクと機会の識別には、さまざまな情報源やテクニックを活用できます。識別のプロセスには、リスクだけでなく機会も含まれます。プロジェクトの環境は常に変化するため、リスクと機会の識別は継続的な作業です。
4.5.11.3	リスクと機会の可能性および影響度を評価する	<ul style="list-style-type: none">識別されたリスクと機会を評価する責任を持ちます。リスクと機会の評価には、定性的と定量的の手法があり、両方を組み合わせて定期的に再評価します。定性的評価では、詳細な分析やシナリオ型分析が行われます。定量的評価では、可能性や影響度を数値化します。モンテカルロ分析や決定木分析が代表的な手法です。
4.5.11.4	リスクと機会に対処するために戦略を選定し、対応計画を実行する	<ul style="list-style-type: none">識別されたリスクや機会に対して最適な対応策を選択・実施する責任を持ちます。リスクに対する対応策の選択肢には、リスク回避、リスク受容、リスク除去、リスク調整、リスク共有、情報に基づくリスク受容、緊急時対応計画の策定・実施などがあります。機会に対しても同様の対応策が適用されます。許容不可能なリスクや重要な機会には、適切な対応計画が必要であり、リスク対策を実施しても残留リスクが残ることがあります。
4.5.11.5	リスク、機会 および 実行した対策を評価し監視する	<ul style="list-style-type: none">リスクと機会の対策を実施した後は、定期的に監視と再評価を行う必要があります。リスクと機会は変化することがあり、新たな情報や対策の必要性が生じることもあります。総合戦略も定期的に再検証する必要があります。リスクと機会のマネジメントは継続的な作業であり、常に取り組むべきです。

4.5.12 ステークホルダ

- 「ステークホルダ」には、プロジェクトに関与または影響を与えるすべての個人や組織が含まれます。スポンサ、クライアント、ユーザ、サプライヤまたは下請け業者、関連機関、パートナーおよび、他のプロジェクト・プログラム・ポートフォリオも含まれます。
- 「ステークホルダ」のエンゲージメントには、彼らの関心や影響力に対応し、戦略的な協力関係を構築することを含みます。
- 「ステークホルダ」の関与は、プロジェクトの成功に貢献し、その成功から恩恵を受けることができます。
- 「ステークホルダ」の期待やニーズが、プロジェクトのニーズを創成します。
- 「ステークホルダ」のエンゲージメント戦略は、コミュニケーション計画に組み込まれ、公式・非公式のコミュニケーションや協力関係、協働関係、ネットワークなどが活用されます。

#	KCI	概要
4.5.12.1	ステークホルダの特定、その関心と影響力の分析	<ul style="list-style-type: none">ステークホルダの関心や影響力は様々であり、プロジェクトの成功に影響を与えることもあります。プロジェクトの開始時点でステークホルダの分析を行い、関心や影響力を見極める必要があります。プロジェクト実施中は、プロジェクト環境の変化を監視し、新たなステークホルダの識別や関心・影響力の変化を見極め対応する必要があります。
4.5.12.2	ステークホルダに関する戦略・コミュニケーション計画の開発、維持	<ul style="list-style-type: none">ステークホルダ戦略では、各ステークホルダやグループに対して、関心や影響力に応じた個別のアプローチを取ります。コミュニケーション計画は、ステークホルダ戦略の中心的な役割を果たし、その中で目的やタイミング、手段などを明確にします。コミュニケーションは双方向のキャッチボールであり、受領の確認やフィードバックが重要です。状況の変化に合わせて、コミュニケーション計画を定期的に見直し、更新する必要があります。
4.5.12.3	役員、スポンサー、上層部を巻き込み、彼らのコミットメントを確保し、関心や期待をマネジメント	<ul style="list-style-type: none">役員は資金提供者であり、リソースや要件の優先度を決定する権限を持ちます。役員やスポンサーとの良好な関係とオープンなコミュニケーションがプロジェクトの成功に不可欠です。それぞれの役割は複数の人にこれらの役割が分担されることが一般的です。役員やスポンサーはステークホルダ・マネジメントに関与し、それぞれの地位や人脈を活かした橋渡し役を担うことがあります。
4.5.12.4	ユーザー、パートナー、サプライヤその他のステークホルダの関与促進、協力、コミットメントの確保	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの成功には、ユーザの早期かつ深い関与が必要です。ユーザはニーズや要求事項を提供し、成果物の定義に不可欠な情報を提供します。サプライヤはプロジェクトにリソースや知識、副産物を提供します。適切なサプライヤの選定は重要であり、契約締結が必要な場合には細心の注意が必要です。パートナーは個人やグループ、組織の形で参画し、成果物の共同生産やプロジェクトの目標達成に貢献します。パートナーとの連携は特定の分野に限定される場合もあります。
4.5.12.5	ネットワークの構築、協力者の維持	<ul style="list-style-type: none">公式な協力関係では、合意内容を文書化し、継続的な協力計画を策定・実施します。ネットワークや協力関係を評価し、必要に応じて改善します。公式な協力関係は組織やステークホルダにベネフィットをもたらさなくなった場合に解消されることもあります。ネットワークは非公式な関係であり、プロジェクトの終了後も継続的に維持される傾向があります。

4.5.13 変更と変革

- 新たなケーパビリティを身につけることは、組織や個人のベネフィットを実現するために重要です。
- 「変更と変革」は、個人や組織が成功するために必要なプロセスやツールを提供します。
- 「変更と変革」のマネジメントは、関係者の参加や共通の目標に向けた一致団結を促し、ベネフィット創出や良い結果への貢献を実感できるようになります。
- 「変革」はビジョンに基づき、意図的に仕事の仕方を変えることを指します。
- 「変更と変革」のマネジメントは、個人や組織の収容力やケーパビリティを考慮し、効果的な戦略を採用する必要があります。

#	KCI	概要
4.5.13.1	組織の変更への適応性を評価する	<ul style="list-style-type: none">• 組織と人の、変更に対する収容力や意欲には限界があります。• その影響要因としては、過去の変更の成功やストレス、変更への理解度、文化や雰囲気などが挙げられます。• 抵抗は変更への適応性に悪影響を与えることがあります。• 変更への適応性は様々な要因に影響を受けます。
4.5.13.2	変更の要件 および 変革の機会を識別する	<ul style="list-style-type: none">• ビジネス展望志向のプロジェクトでは、組織的要件や背景を分析し、変革のタイミングを見極めます。• 社会展望志向のプロジェクトでは、プロジェクトが影響を及ぼしうる社会のグループを分析して決定します。• 変更の要件や機会は変わるため、定期的な見直しと適用が必要です。
4.5.13.3	変更 または 変革の戦略を開発する	<ul style="list-style-type: none">• 変更戦略は、変更の必要性や影響を考慮して、組織や社会の変革の見通しに対して策定します。• 変更の実施タイミングは組織や社会のダイナミクスや機会に合わせるよう考慮します。• 変更計画は相談しながら策定し、定期的に策定します。• どんな変更や変革がどんな効果があるか、あるいは効果がないかを学び、監視し、評価することも重要です。• 大きな変化が必要な場合は段階的なアプローチを採用し、初期段階の成功を基に後続の変更に取り組みます。
4.5.13.4	変更 または 変革のマネジメント戦略を実施する	<ul style="list-style-type: none">• 変更戦略に基づいて導入を計画し、ワークショップやトレーニングなどを実施します。• 権力や影響力、抵抗勢力への対応も重要な要素です。• 変更を実施した後は、持続させるための対策を講じます。