



物流ニュース

NO. 141

2019年12月

物流とプロジェクトマネジメント

1. はじめに

物流業界では、プロジェクトマネジメントの活用がますます重要視されている。本稿では、はじめにプロジェクトマネジメントの基本知識を整理する。次に、プロジェクトの立ち上げ、プロジェクトの作業計画について整理し、最後にプロジェクトの進捗管理と終結におけるポイントについて紹介する。

2. プロジェクトマネジメントとは

本稿におけるプロジェクトとは、次の2つの項目を満たすものと定義する。

- ①明確な目的がある。
- ②臨時組織である。(目的を達成したら臨時組織は解散する。)

上記より、明確な目的があり臨時組織であれば、プロジェクトであると言える。この定義より、私たちの身の回りから物流会社の実務まで、幅広い領域にプロジェクトが存在することが理解できる。

プロジェクトマネジメントの成り立ちを振り返れば、プロジェクトマネジメントは、NASAのアポロ計画により体系化されたと言われている。アポロ計画は1961年にケネディ大統領により発表され、その目的は人類が月面着陸後、無事に地球に帰還することであり、その期限は1960年代中であつた。結果として、アポロ11号は1969年に月面に着陸して、当初の目的が達成された。この歴史的な偉業により、プロジェクトマネジメントは机上の空論ではなく、実務をベースに取りまとめられた人類の英知の結晶であるとみなせる。

私たちの身の回りにも多くのプロジェクトが存在する。例えば、“次回の健康診断までに、標準体重にするため、2kgダイエットすること”もプロジェクトであると言える。この場合、明確な目的は“標準体重にするため”であり、“次の健康診断までに”は臨時的な取り組みを意味する。

参考に、システム開発会社においては、プロジェクトマネジメントの手法は広く一般に利用されている。その背景として、ユーザーからシステム開発に対してシステム提案を依頼する際、プロジェクトマネジメントの有資格者がシステム開発会社に在籍することが求められる案件もある。そのため、システム開発会社のプロジェクト管理者は、プロジェクトマネジメントに関する資格の保有が推奨される傾向が見られる。

次に、物流会社におけるプロジェクト事例について紹介する。図表1に、物流会社のプロジェクト事例を示す。いずれも個別案件として物流会社で取り組まれているものであり、

明確な目的が存在し、臨時組織により実施されるプロジェクトであることが読み取れる。

No.	物流会社のプロジェクト事例
①	物流センターにおける省力化を目指すため、自動化機器を導入
②	事務業務の効率化のため、RPAを導入し事務処理をPC上で自動化 注)
③	システム上のセキュリティ強化のため、クラウド型サービスに移行
④	ワークライフバランスを実現するため、テレワークの導入
⑤	将来の運転手不足を見据え、トラックの自動運転の実証実験を実施

注) RPAとはRobotic Process Automationの略であり、ソフトウェアによる事務業務の自動化のことである。

図表 1 物流会社のプロジェクト事例 出所：各種資料より(株)日通総合研究所作成

図表 2 に、プロジェクトのフェーズの考え方を示す。一般的に、プロジェクトは複数のフェーズから構成されることが多い。同図表は 5 つのフェーズから構成されており、フェーズⅠは企画立案、フェーズⅡは基本検討、フェーズⅢは詳細検討、フェーズⅣは開発・調達、フェーズⅤは立ち上げに位置付けられる。



図表 2 プロジェクトのフェーズの考え方 出所：各種資料より(株)日通総合研究所作成

物流会社において、プロジェクトマネジメントを導入する主なメリットは、以下のよう
に整理できる。

第一に、物流品質において、顧客満足度が高い高品質の成果物を作りやすいことが挙げられる。

第二に、収支管理において、プロジェクトの活動内容が収支の予定および実績に及ぼす影響について、把握しやすくなる。

第三に、トラブル発生時に問題を解決しやすく、当初の納期を厳守しやすいことが挙げられる。

以上より、勘と経験に依存する従来の取り組みと比較すれば、物流会社においてプロジェクトマネジメントを活用することで、プロジェクトの目的を達成しやすくなると言える。

3. プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトに取り組む際は、初めにプロジェクトの立ち上げを行う。立ち上げる際には、プロジェクト計画書を作成し、プロジェクト全体の構想を文章化する必要がある。

プロジェクトを管理する際には、初めに計画を立てることが重要である。まずは実行してみ、結果を見てから今後どうするかを考える行動先行型の活動は、プロジェクトマネ

ジメントの観点からは好ましくない。

図表 3 にプロジェクト計画書の構成を示す。同図表より、プロジェクト計画書の構成は、①背景と目的、②プロジェクト実施時の前提条件、③プロジェクトの範囲と成果物の明確化、④プロジェクトのコンセプト、⑤検討項目、⑥スケジュール、⑦プロジェクト組織図、⑧役割分担表、⑨プロジェクト予算と投資評価、⑩リスクマネジメントの項目を参考にして、とりまとめることが望ましい。物流会社の実務においては、パワーポイント等でプロジェクト計画書を文章化し、関係者と共有、承認、契約後にプロジェクトの立ち上げとなる。

№	プロジェクトの計画書の構成	№	プロジェクトの計画書の構成
①	背景と目的	⑥	スケジュール
②	プロジェクト実施時の前提条件	⑦	プロジェクト組織図
③	プロジェクトの範囲と成果物の明確化	⑧	役割分担表
④	プロジェクトのコンセプト	⑨	プロジェクト予算と投資評価
⑤	検討項目	⑩	リスクマネジメント

図表 3 プロジェクト計画書の構成 出所：各種資料より ㈱日通総合研究所作成

4. プロジェクトの作業計画

ここでは、プロジェクトマネジメントの手法の一つとして、WBS を紹介する。WBS とは、ワーク ブレイクダウン ストラクチャーの略であり、日本語では、作業計画と訳される。わかりやすく説明すれば、WBS とは、“やることリスト”とすることができる。なお、WBS に記載される最小単位の項目をワークパッケージと呼ぶ。

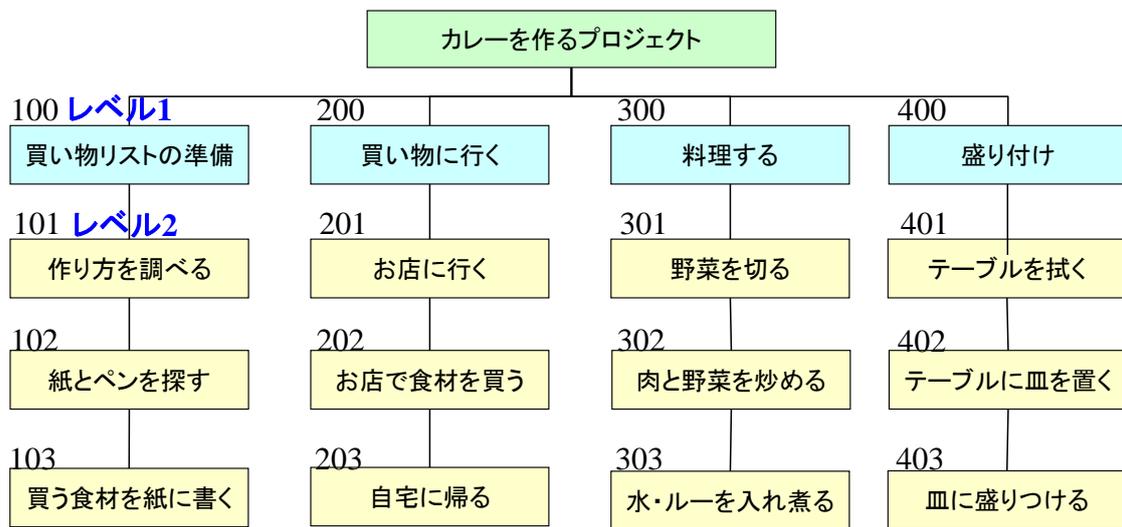
WBS は、プロジェクトマネジメントの中で、最も重要な管理手法であると言える。その 3 つの理由を以下に整理する。

第一に、プロジェクトは臨時組織のため、WBS がなければ、メンバーは何をすればよいか分からないため、プロジェクトが混乱する。

第二に、WBS のワークパッケージが全て終われば、プロジェクトが終了するため、プロジェクトの全体像を把握しやすい。

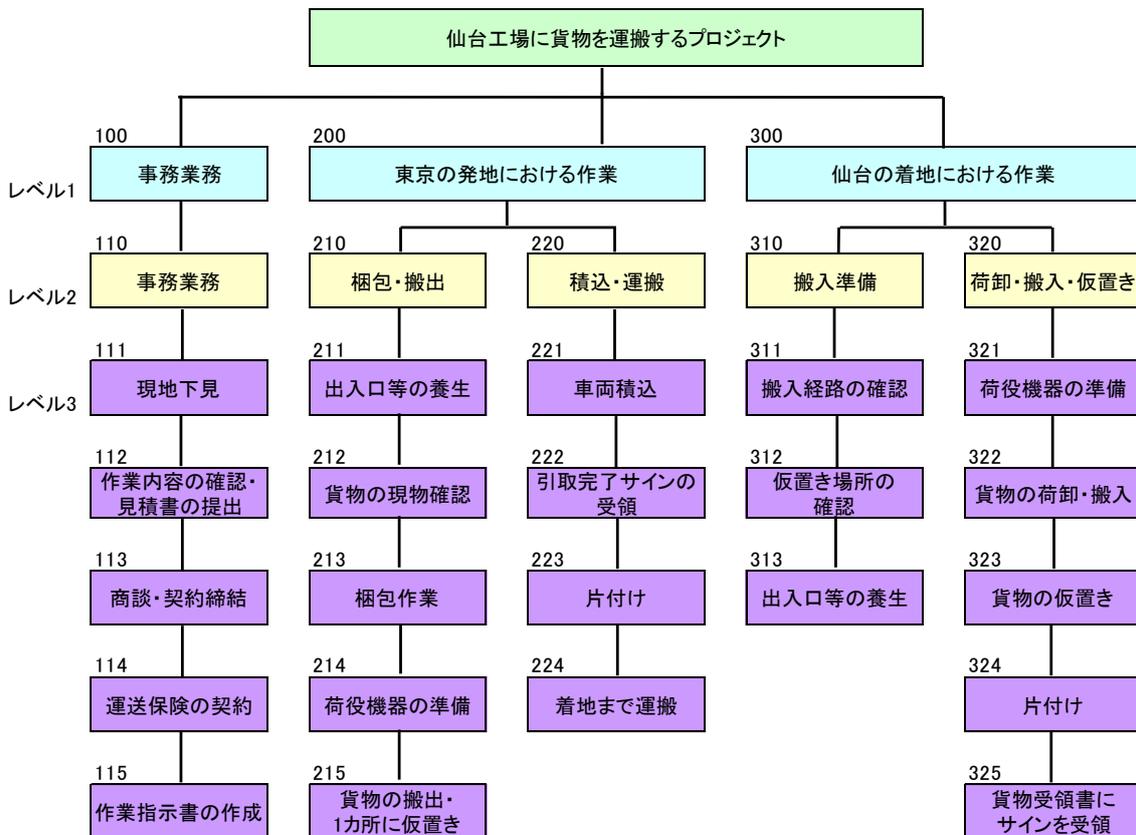
第三に、WBS は、作業の外部委託、進捗管理の基準となるため、プロジェクトが管理しやすくなる。

次に、身近な事例を紹介することで、WBS の理解を深めるため、図表 4 にカレーを作る WBS を示す。同図表は、カレーを作るためのやることリストと言う事ができる。WBS を作る際には、同図表のように、プロジェクト名を命名し、レベル 1、レベル 2 のように階層を定め、作業項目に番号を付与すると管理しやすい。



図表 4 カレーを作る WBS 出所：各種資料より(株)日通総合研究所作成

上記を参考に、物流会社の実務における WMS のイメージを深めるため、図表 5 に貨物を運搬するプロジェクトの WBS を示す。同図表より、事務業務から荷卸・搬入・仮置きまで含んだ作業であることが読み取れる。このような WBS を活用することで、外部に委託する業務を管理しやすくなり、運送保険などの重要度が高い事務作業の抜けや漏れなど防ぐため、高品質な物流サービスを提供することが可能となる。



図表 5 貨物を運搬するプロジェクトの WBS 出所：各種資料より(株)日通総合研究所作成

プロジェクトの作業計画の立案と並行して、プロジェクト全体のスケジュールを検討する。WBSの各作業項目における相互関係を確認しながら、プロジェクト全体の納期を考慮して、作業項目それぞれの実施時期を整理する。

5. プロジェクトの進捗管理と終結

プロジェクトの作業計画の文章化、WBSの作成およびガントチャート等を利用してスケジュールの立案後、プロジェクトの進捗管理を行う際に注意すべきポイントを3つ挙げる。

第一に、プロジェクトの関係者に対して、報告会を開催することである。例えば、中間報告会を開催することで、早い段階でプロジェクトの方向性を確認することができるため、結果として、顧客の満足度が向上することが期待される。

第二に、議事録を作成し、プロジェクトメンバーで共有することである。議題、決定事項、今後の活動予定を簡潔にまとめ、A4で1枚程度の文章量が望ましい。

第三に、プロジェクトで発生した問題や課題を整理し、解決策を検討することである。物流会社におけるプロジェクトマネジメントにおいて、物流品質、物流コスト、納期のどれを優先するか悩ましい場合が多い。そのような場合には、それらの優先順位を明確化することが求められる。

最後に、プロジェクトが終盤に近づくと、プロジェクト終結に向けた活動として、最終報告会を開催して、プロジェクトの終結の承認を得られるとスムーズである。

6. おわりに

本稿では、プロジェクトマネジメントの基礎知識、プロジェクトの立ち上げから終結における一連の流れについて、身近な事例や物流会社の事例を用いて紹介した。

今後、物流業界において、荷主に対して高付加価値な提案を行い、荷主が満足する高い成果を出すためには、プロジェクトマネジメントの更なる活用が期待される。

KEY WORD

ガントチャート

棒図表ともいわれる。横軸に時間、縦軸に作業員あるいは機械設備をとり、仕事の予定および進捗状況を表した図表。日程管理図表の一種で、作業員あるいは機械設備の稼働状況の管理、計画と実績による進捗状況管理などに使用される。出所：ロジスティクス用語辞典 日通総合研究所[編]。