

IT 資格道場

PMP 学習用テキスト

予備知識ゼロから合格ラインへ —— 読んで理解する1冊目

無料サンプル(第1章まで)

PMP 試験範囲(PMI 公式 PMP Examination Content Outline – 2026)準拠
2026年9月版

ご利用にあたって

- このテキストは「IT資格道場」(www.shikaku-doujou.com)の購入者限定テキストのうち、学習用テキストの第1章までを収録した**無料サンプル**です。どなたでもご覧いただけます。
- 無料サンプルも著作物です。転載・改変しての再配布・二次販売はできません。
- AI モデルの学習データとしてのご利用(学習目的の入力・データセット化を含む)はできません。
- 製品版(学習用テキスト・頻出度別ノート・暗記用ノートの3点)は、ご購入者を識別できる透かし入りのPDFとして提供されます。
- 本PDFはスマートフォン・タブレットでの閲覧に合わせたA5版面・文字サイズで組版しています。

目次

試験の骨組みと、このテキストの読み方 [0]

試験の基本情報

本番の出題形式

用語の表記

プロジェクトと、3つの進め方

状況判断の問題の解き方

第1章 人(People) 33% [1.1/1.2/1.3/1.4/1.5/1.6/1.7/1.8]

1-1 共通のビジョンをつくる [1.1]

1-2 対立をマネジメントする [1.2]

1-3 プロジェクト・チームを率いる [1.3]

1-4 ステークホルダーを関与させる [1.4]

1-5 ステークホルダーの期待をそろえる [1.5]

1-6 ステークホルダーの期待をマネジメントする [1.6]

1-7 知識の移転を確実にする [1.7]

1-8 コミュニケーションを計画しマネジメントする [1.8]

サンプルはここまでです

3冊の使い方は、ダウンロード欄の案内を参照してください。

このテキストの骨組みは、**PMP Examination Content Outline – 2026 (ECO)** です[^eco]。ECO は PMI (Project Management Institute) が公開している試験内容の概要です。ECO は 3 つのドメインと 26 のタスクで試験の範囲を決めています。章と節は ECO の並び順のままです。節見出しの末尾にある [1.1] や [2.10] は ECO のタスク番号です。

各節の冒頭には、ECO がそのタスクの例として挙げている enabler (原文) と、その意味を表で置きました。ECO 自身が「enabler は例示であって網羅ではない」と書いているので[^eco]、表の外の場面も同じタスクの考え方で解けるように書いています。

このテキストの役割は、読めば問題が解けるようになることです。PMP の問題の大半は「この場面でプロジェクト・マネージャーは最初に (次に) 何をするか」を問う状況判断です。ECO は、受験者が「プロジェクトマネジメントの考え方と自分の経験を、仕事の場面に当てはめる」力を、シナリオ型の設問で測ると書いています[^eco]。そのため各節は、用語の意味だけでなく「どの順で、誰が、何を根拠に動くか」まで書きました。

試験の骨組みと、このテキストの読み方 [0]

試験の基本情報

項目	内容
版	ECO 2026 (July 2026 PMP Certification Exam Update)。2026-07-09 以降に予約した試験はすべて新しい試験です [^newexam]
問題数	180 問 (採点される 170 問 + 採点されない事前テスト 10 問。どれが事前テストかは分かりません。全問がランダムに並びます) [^eco]
試験時間	240 分。途中で 10 分の休憩が 2 回あります。休憩に入ると、それより前のセクションには戻れません[^eco]
合格点	PMI は数値を公表していません。結果は可否と、ドメインごとの診断で返ります[^hb]
ドメインの比率	人 (People) 33% / プロセス (Process) 41% / ビジネス環境 (Business Environment) 26%[^eco]
進め方の比率	予測型が約 40%、残りの約 60% を適応型 (アジャイル) とハイブリッドで分けます。形式や進め方の正確な問数は試験ごとに変わります[^eco]
日本語	日本語で受験できます。受験中に各問の英語原文を表示できます[^hb]

項目	内容
受験方法	テストセンターのコンピューター受験 (CBT) か、オンライン監督受験 (OPT) です。日本と韓国で現地語の OPT を選ぶと、監督は ATA が担当します[^eco]
再受験	受験資格の有効期間 1 年のうちに最大 3 回です[^eco]
資格の維持	3 年ごとに 60 PDU (専門能力開発ユニット) を報告し、更新料を払います[^eco]
受験料	PMI の認定ページ (米国表示) では、会員 425 米ドル、非会員 675 米ドルです。PMI は地域によって価格が異なる場合があると案内しています[^cert]

受験には申請が要ります。申請には、直近 10 年以内にプロジェクトを主導した経験が要ります。必要な月数は学歴で変わり、高校卒業相当で 60 か月、短期大学・高等専門課程相当で 48 か月、学士以上で 36 か月、PMI の GAC 認定課程の学位で 24 か月です。複数のプロジェクトを同時に率いた月は、重ねて数えません。加えて 35 時間以上のプロジェクトマネジメント研修が要ります。CAPM を保持していれば研修時間は免除です。2026-12-01 以降、講師が教えるライブ研修は、PMI の認定研修パートナー (ATP) などの指定された提供元のものだけが認められます。本と模擬試験だけでは研修として認められません[^eco]。

本番の出題形式

ECO は次の 8 形式を挙げています[^eco]。

形式	中身	提供
ケース／シナリオ (Case or Scenario・新設)	詳しい場面(グラフや図を含むこともある)を読み、続けて複数の設問に答える	全方式
拡張マッチング(Enhanced Matching)	画像や図の上の決まった位置へ箱をドラッグする	CBT のみ
図表読み取り(Graphic-Based・新設)	チャート・グラフ・図・画像を読み取って答える	全方式
択一 (Multiple-Choice Single Response)	選択肢から正解を 1 つ選ぶ	全方式
複数選択 (Multiple-Response)	正解が 2 つ以上ある	全方式
ポイント&クリック (Point and Click)	画像の中の正しい場所をクリックする	CBT のみ
マッチング (Matching)	2 つの列の項目を組にする	CBT のみ
プルダウン (Pull-down List)	ドロップダウンの中から正解を選ぶ	CBT のみ

当サイトの問題演習は、択一・複数選択・図表読み取り(表で出します)・対応付け・ホットスポット(図の箱を選ぶ)・ケーススタディ(1 事例に 5 問)を収録しています。プルダウン形式は収録していません。形式ごとの問数は PMI が公表していません。

用語の表記

PMP の日本語受験では、各問の英語原文を表示できます。このテキストと当サイトの問題は、次の表記にそろえています。初めて出る場所で「日本語 (English)」の形で一度だけ原語を添えます。

このテキストの表記	原語
プロジェクト・マネージャー	project manager
スポンサー	sponsor
ステークホルダー	stakeholder
プロジェクト憲章	project charter
ビジネスケース	business case
プロジェクトマネジメント計画書	project management plan
ベースライン(スコープ・スケジュール・コスト)	baseline
作業分解構成図(WBS)	work breakdown structure
ワーク・パッケージ	work package
変更要求	change request
変更管理委員会(CCB)	change control board
リスク登録簿	risk register
課題ログ	issue log
教訓	lessons learned
組織のプロセス資産(OPA)	organizational process assets
プロダクト・オーナー	product owner
スクラム・マスター	scrum master
開発者	developers
プロダクト・バックログ	product backlog
スプリント	sprint

このテキストの表記	原語
完成の定義	definition of done
振り返り(レトロスペクティブ)	retrospective
障害(インペディメント)	impediment
予測型	predictive
適応型(アジャイル)	adaptive/agile
ハイブリッド	hybrid
アーンド・バリュー (EV)	earned value
コンティンジェンシー予備	contingency reserve
マネジメント予備	management reserve

プロジェクトと、3つの進め方

ECO は PMBOK ガイドの定義を引いて、プロジェクトを「価値を生み出すために、独自の状況のもとで行う一時的な取り組み」と説明しています[^eco]。一時的なので始まりと終わりがあります。独自の状況は、目標・環境・進め方・ステークホルダーなどの違いから生まれます。プロジェクトは単独で行うことも、プログラムやポートフォリオの一部として行うこともあります。決まった手順を繰り返す定常業務(運用)は、プロジェクトではありません。

ECO は、成功の見方も広げています。スケジュール・予算・スコープという従来の物差しに加えて、ステークホルダーにとっての価値と、狙った成果を達成できたかを見ます。「かけた労力と費用に見合う価値を届けたとき、プロジェクトは成功した」という見方です[^eco]。この見方は、あとで出てくる価値に基づくデリバリー (2-3) やガバナンスの成功指標 (3-1) の土台になります。

進め方は3つあります。**予測型**は、最初にスコープ・スケジュール・コストを計画してベースラインを決め、そこからのずれを管理します。向いているのは、要求が安定していて、変更の費用が高い仕事（建設、規制で仕様が固い作業など）。**適応型（アジャイル）**は、短い期間で動く成果物を作り、その都度フィードバックを受けて次に作るものを決めます。要求が不確かで、早く価値を届けたい仕事に向きます。**ハイブリッド**は、両方を組み合わせます。たとえば、ハードウェアの調達と設置は予測型で計画し、ソフトウェアの開発はスプリントで回す、という形です。ECO は、この3つの進め方が3ドメインのどこにでも現れ、特定のドメインやタスクに閉じないと書いています[^eco]。

状況判断の問題の解き方

PMP の状況判断では、正しい行動がいくつか並ぶことがあります。その中から「最初に」「次に」「最も適切に」を選び分けるのが核心です。各節で具体的に扱いますが、共通する見方を先に5つ置きます。

1. **場面の中で既に済んでいることを数える。**「次に」を問う設問は、1 段目の行動が既に書かれています。済んだ行動をもう一度選ぶと誤りになります。
2. **まず事実と影響をつかむ。**問題の報告を受けた直後なら、原因と影響を確かめてから手を打ちます。ただし、法令違反・安全・倫理の問題は別です。この場合は、決められた経路で直ちに報告し、作業を止めることもあります(3-2・3-1)。
3. **自分の権限の中か外かを見る。**ベースラインを変える判断は、変更管理の手続き(3-3)で承認を受けます。プロジェクト・マネージャーが独断で変えません。権限を超える判断は、ガバナンスで決めた経路と基準値で上へ上げます(3-1)。

4. **合意した仕組みを先に使う。**チームの行動規範、コミュニケーション計画、リスク対応計画、契約の条項など、既に合意したものがあれば、それに従うのが先です。
5. **アジャイルの役割を侵さない。**何を先に作るかを決めるのはプロダクト・オーナーです。作業の進め方を決めるのは開発者です。プロジェクト・マネージャー（またはスクラム・マスター）は、障害を取り除き、対話の場をつくる側に回ります[^scrum]。

SAMPLE

第1章 人(People) 33%

[1.1/1.2/1.3/1.4/1.5/1.6/1.7/1.8]

この章は、チームとステークホルダーを動かす力を扱います。ECO の比率は 33%。技術や手順よりも、人との関わり方で正解が決まる問題が集まっています。

1-1 共通のビジョンをつくる [1.1]

ECO の enabler (原文)	意味
Help ensure a shared vision with key stakeholders.	主要なステークホルダーとビジョンを共有できている状態を確かにする
Promote the shared vision.	共有したビジョンを広める
Keep the vision current.	ビジョンを最新に保つ
Break down situations to identify the root cause of a misunderstanding of the vision.	状況を分解し、ビジョンの誤解の根本原因を突き止める

ビジョンとは何か、どこに書くか

ビジョンは「このプロジェクトが終わったとき、誰にとって何が良くなっているか」を短く言い表したものです。予測型では、プロジェクト憲章 (project charter) とビジネスケース (business case) がビジョンの置き場所になります。プロジェクト憲章はプロジェクトを正式に立ち上げ、プロジェクト・マネージャーに組織の資源を使う権限を与える文書です。発行者はスポンサー。ビジネスケースは、なぜこのプロジェクトに投資するのかを、期待する便益と費用で説明する文書です。

アジャイルでは、プロダクトのビジョンやプロダクト・ゴールがこの役を担います。スクラムガイドは、プロダクト・ゴールを「プロダクトの将来の状態」と位置づけ、スクラム・チームが目指す長期の目標としています。プロダクト・ゴールはプロダクト・バックログの中にあり、プロダクト・オーナーが説明の責任を持ちます[^scrum]。

共有を確かにする手順

ビジョンの共有は、文書を配っただけでは起きません。主要なステークホルダーとの対話で、同じ言葉を同じ意味で使っているかを確かめます。キックオフ・ミーティングで説明し、質問を受け、各ステークホルダーが「自分にとっての成功」を言葉にする場をつくります。ここで出た食い違いは、次の段階に持ち越しません。食い違いを残したまま計画に進むと、後でスコープや優先順位の衝突として表に出ます。

共有したビジョンは、繰り返し使うと広がります。チームの作業場所やツールに掲げる、スプリント計画や週次の会議の冒頭で目標と結びつける、判断に迷ったときに「ビジョンにどちらが近いか」で決める、という使い方。

ビジョンを最新に保つ

市場・規制・組織の方針が変わると、ビジョンが古くなります。変化に気づいたら、スポンサーや主要なステークホルダーとビジョンを見直します。見直した結果、スコープやベースラインに影響が出るなら、変更管理(3-3)に乗せます。アジャイルでは、プロダクト・オーナーがプロダクト・ゴールとバックログの並びを更新します。外部環境の変化の読み方については、3-8を参照。

誤解の根本原因を突き止める

チームやステークホルダーの間でビジョンの理解がずれていると分かったら、まず状況を分解します。「誰と誰の間で」「どの言葉について」「いつから」ずれ

ているのかを分けて聞き取ります。原因として多いのは、次の 3 つのどれか。伝え方 (抽象的すぎる、相手の言葉に置き換えていない)、情報の欠落 (一部の
人だけ最新版を知らない)、利害の違い (同じ言葉を自分に都合よく読んでい
る) です。「なぜ」を繰り返して原因をたどる方法も使えます。原因が分かる前
に説明をやり直しても、同じずれの再発は防げません。

1-2 対立をマネジメントする [1.2]

ECO の enabler (原文)	意味
Identify conflict sources.	対立の源を特定する
Analyze the context for the conflict.	対立が起きている文脈を分析する
Implement an agreed-on resolution strategy.	合意した解決の方針を実行する
Communicate conflict management principles with the team and external stakeholders.	対立の扱い方の原則を、チームと外部のステークホルダーに伝える
Establish an environment that fosters adherence to common ground rules.	共通の行動規範が守られる環境をつくる
Manage and rectify ground rule violations.	行動規範の違反に対処し、正す

対立はなくすものではない

プロジェクトには多くの専門や背景の人が集まるので、対立は避けられませ
ん。PMI の論文は、対立には良い面と悪い面の両方があると書いています。重
要な課題をはっきりさせ、意思疎通を良くし、協力を生むなら良い対立です。
士気を下げ、陰口や責任逃れにつながるなら悪い対立です[^conflict]。

対立の源としてよく挙がるのは、目標と優先順位の食い違い、資源の取り合い、スケジュール、技術的な意見の違いです。手順の違い、コミュニケーションの不足や誤った情報、個人の性格や価値観の違いも挙げられます[^conflict]。同じ論文は、作業の中身をめぐると対立（課題に向けた対立）は交渉で解きやすく、信頼と心理的な安全がある環境では創造性につながりうると書いています。一方で、人に向けた対立は感情的で解きにくく、チームの成果を損ねやすいとしています[^conflict]。

文脈を分析してから方針を選ぶ

対立を知ったら、すぐに裁定を下すのではなく、文脈を分析します。当事者は誰か、何について争っているか、どれくらい急ぐか、関係はこの先も続くか、を確かめます。多くの場合、最初の一手は当事者から直接、個別に話を聞くこと。対立は、当事者どうしで解けるならそれがいちばん長続きします。プロジェクト・マネージャーは、当事者が自分たちで解決できるよう場を整え、必要なときだけ介入します。

5つの対処法

PMI の論文は、プロジェクト・マネージャーが選べる方針を次の 5 つにまとめています[^conflict]。

対処法	中身	向く場面
強制 (forcing)	公式の権限などの力を使い、相手の関心を考えずに自分の関心を通す	安全や法令の問題など、すぐに決めなければならない、議論の余地がないとき
受容 (accommodating)	自分の関心を置いて、相手の関心を満たす	自分にとっての重要度が低く、関係を保つほうが大事なとき

対処法	中身	向く場面
回避 (avoiding)	対立に注意を向けず、何もしない(先送りする)	問題が小さい、または冷却期間を置けば落ち着くとき。根本は解けない
妥協 (compromising)	双方が部分的に満足し、どちらも完全には満足しない解を探す	双方の力が拮抗し、時間が限られるとき。解が一時的になりやすい
協調 (collaborating)	相手の関心を理解し、自分の関心も伝え、双方が完全に満足する解を探す	重要な対立で、関係が続き、時間をかけられるとき

論文は、できる限り協調を選ぶべきだとしています。協調は創造的な問題解決を促し、相互の尊重と信頼を育てるからです[^conflict]。回避は「引き下がる (withdraw)」、受容は「なだめる (smooth)」、協調は「問題解決 (problem solving)」と呼ばれることもあります。

問題解決の型は、①問題を定義する ②データを集める ③分析する ④最善の解を選ぶ ⑤実行する ⑥解を磨き続ける、の順です。合意した解決の方針を実行したら、効果を確認めます。

行動規範(グラウンド・ルール)と違反への対処

行動規範は、チームが自分たちで決める「互いにこう振る舞う」という約束。会議の時間を守る、意見の違いは人ではなく論点に向ける、決定に異論があるときは会議の中で言う、などを書きます。チームで話し合って決め、チーム憲章などに書き残します。プロジェクト・マネージャーが一方的に決めて配るより、チームが決めたほうが守られます。

違反が起きたら、まず当事者と個別に話します。公開の場で叱責しません。違反の事実と影響を伝え、どうすれば守れるかを一緒に考えます。同じ違反が繰

り返され、チームの成果に影響し続ける場合は、機能部門のマネージャーなど、人事の権限を持つ人に相談します。規範そのものが現実に合わせていないと分かったら、チームで規範を見直します。

対立の扱い方の原則は、まず当事者どうし、次にプロジェクト・マネージャー、それでも解けなければ上位へ、という段取り。この原則は、チームだけでなく外部のステークホルダーとも共有しておきます。

1-3 プロジェクト・チームを率いる [1.3]

ECO の enabler (原文)	意味
Establish expectations at the team level.	チーム単位の期待 (目標・基準) を定める
Empower the team.	チームに権限を与える
Solve problems.	問題を解決する
Represent the voice of the team.	チームの声を代弁する
Support the team's varied experiences, skills, and perspectives.	チームの多様な経験・技能・視点を支える
Determine an appropriate leadership style.	適切なリーダーシップのスタイルを決める
Establish clear roles and responsibilities within the team.	チーム内の役割と責任を明確にする

期待を定め、権限を与える

チームに対する期待は、目標、品質の基準、完成の定義、報告のしかた、意思決定の範囲など。期待が曖昧なまま任せると、チームは推測で動き、手戻りが

増えます。期待を定めたうえで、どうやってそこへ届くかはチームに任せます。これが権限を与えるということです。

スクラムガイドは、スクラム・チームを自己管理型 (self-managing) と位置づけ、誰が何を、いつ、どのように行うかをチーム自身が決めるとしています。開発者は、スプリント・バックログの作成に責任を持ちます[^scrum]。アジャイルの場面で、プロジェクト・マネージャーがタスクを細かく割り当てる選択肢は、たいてい誤りです。

チームの発達段階とリーダーシップのスタイル

チームは時間とともに発達します。タックマンのモデルでは、形成期 (forming)・混乱期 (storming)・統一期 (norming)・機能期 (performing) の4段階を通ります。後に散会期 (adjourning) が5段階目として加えられました[^tuckman-lib][^tuckman]。

段階	チームの様子	プロジェクト・マネージャーの動き
形成期	互いを知り、目標と課題を学ぶ。遠慮がある	目標・役割・進め方をはっきり示す。関係づくりの場を設ける
混乱期	意見や進め方の違いがぶつかる	対立を建設的に扱う(1-2)。行動規範をつくり直す
統一期	規範が受け入れられ、協力が進む	指示を減らし、ファシリテーションに寄せる
機能期	自律して成果を出す	任せて、障害を取り除く
散会期	作業を終えて解散する	成果を認め、知識を移し、次へ送り出す

PMI の論文は、統一期から機能期にかけてのスタイルの移り変わりを書いています。プロジェクト・マネージャーは「指示する」スタイルから「ファシリテートする」スタイルへ移るべき、という内容です[^tuckman-lib]。新メンバーが加わったり、大きな変化があったりすると、チームは前の段階に戻るがあります。

リーダーシップのスタイルは 1 つに固定しません。経験の浅いメンバーや危機の場面では指示を多めにし、熟練したチームには任せる、というように、相手と状況で選びます。アジャイルで重んじられるのはサーバント・リーダーシップ。チームに仕えることを先に置き、障害を取り除き、チームが力を出せる環境をつくります。

問題を解決し、チームの声を代弁する

チームが自分では解けない問題（他部門の協力が得られない、ツールが足りない、外部からの割り込みが多い）は、プロジェクト・マネージャーが引き受けます。チームの状況や懸念を、スポンサーや経営層、他部門に伝えるのも役目です。これが「チームの声を代弁する」です。チームを守る一方で、事実を隠して報告することはしません。

多様な経験・技能・視点は、チームの強みです。意見を言いにくいメンバーがいれば、発言の機会を意図的につくります。時差や言語の違う分散チームでは、会議の時間を持ち回りにする、決定事項を文書で残す、といった配慮をします。

役割と責任を明確にする

役割と責任は、責任分担マトリクスで見える化します。代表例が RACI。作業や意思決定ごとに、実行責任 (Responsible) ・説明責任 (Accountable) ・相談先 (Consulted) ・報告先 (Informed) を割り当てます。**説明責任を負う人は、1**

つの作業について必ず 1 人です。実行責任は複数の人で分け持てますが、成果に責任を負う名前は 1 つにします。説明責任者が 2 人いれば衝突を生み、いなければ作業が宙に浮きます[^raci]。マトリクス型の組織で、2 つの部門が同じ説明責任を主張したり、どちらも引き受けなかったりするときは、スポンサーが決めることが多いです[^raci]。

多様な経験・技能・視点を支える

PMI の倫理・職務行動規範は、目指すべき基準に、多様性に関わる次の 5 つを挙げています[^ethics-asp]。

- 包摂的なリーダーであらうとし、自分の偏りに気づき、多様なチームを積極的につくる
- 相手の規範や習慣を学び、失礼と受け取られる振る舞いを避ける
- 相手の見方を理解しようとして、よく聴く
- 多様な視点を促し、大切にする
- 一人ひとりが、貢献し成長するために必要な支援を受けられる環境をつくる

同じ規範は、性別や人種、年齢などに関わらず、すべての人を公平に一貫して扱うことを、必ず守る基準にしています[^ethics]。発言の少ないメンバーの意見を聞く機会をつくるのは、この基準に沿った動きです。特定の人の意見だけで決める選択肢は、基準から外れます。

スクラムガイドは、スクラム・チームを職能横断型 (cross-functional) と位置づけています。スプリントごとに価値を生むのに必要な技能を、メンバー全体で持つという意味です[^scrum]。

1-4 ステークホルダーを関与させる [1.4]

ECO の enabler (原文)	意味
Identify stakeholders.	ステークホルダーを特定する
Analyze stakeholders.	ステークホルダーを分析する
Analyze and tailor communication to stakeholder needs.	ステークホルダーのニーズに合わせてコミュニケーションを分析し調整する
Execute the stakeholder engagement plan.	ステークホルダー・エンゲージメント計画を実行する
Optimize alignment among stakeholder needs, expectations, and project objectives.	ステークホルダーのニーズ・期待とプロジェクトの目標のそろい方を高める
Build trust and influence stakeholders to accomplish project objectives.	信頼を築き、目標達成に向けてステークホルダーに働きかける

特定は早く、続けて

ステークホルダーは、プロジェクトに影響を与える人、または影響を受ける人や組織です。特定はプロジェクトの初めに行い、その後も続けます。途中で新しい部署が関わる、規制当局が入る、顧客の担当者が替わる、といったことが起きるため。特定した結果はステークホルダー登録簿に記録します。名前、役割、関心、影響力、期待、現在の関与の度合いなどを書きます。

見落としたステークホルダーが後から現れると、要求の追加や承認のやり直しが始まります。場面の中で「重要なステークホルダーが特定されていなかった」と分かったら、まず登録簿に加えて分析し、エンゲージメント計画とコミュニケーション計画を更新します。

分析の道具

権力と関心のグリッド (power/interest grid) は、影響力の大きさと関心の高さでステークホルダーを 4 つに分けます[^raci]。

区分	扱い
権力が大きく関心も高い	密に関与させる (manage closely)
権力が大きく関心は低い	満足を保つ (keep satisfied)
権力は小さく関心が高い	情報を届ける (keep informed)
権力が小さく関心も低い	軽く見守る (monitor)

顕著性モデル (salience model) は、権力 (power) ・正当性 (legitimacy) ・緊急性 (urgency) の 3 つで優先度を決めます。3 つを多く持つほど優先度が高くなります。声の大きい人が自動的に優先されるのを防げます[^raci]。

関与の度合いは、「現在」と「望ましい状態」を並べて見ます。プロジェクトを知らない、反対している、中立、支持している、主導している、などの段階で表し、差があるステークホルダーに働きかけます。

コミュニケーションを合わせる

同じ情報でも、相手によって必要な粒度と形は同じではありません。経営層には要点と判断事項を短く、現場の担当者には作業に必要な詳細を、というように合わせます。言語、時差、使う道具、好む頻度も考えます。詳しい計画のしかたは 1-8 で扱います。

信頼を築き、働きかける

プロジェクト・マネージャーは、多くのステークホルダーに対して公式の命令権を持ちません。だから動かす手段は信頼と影響力。約束を守る、悪い知らせ

も早く正直に伝える、相手の関心を理解してから提案する、という積み重ねが信頼になります。抵抗しているステークホルダーには、まず個別に会い、何を懸念しているかを聞きます。懸念がプロジェクトの目標と両立できるなら、計画に反映します。両立できないなら、スポンサーと相談して、優先順位の判断をガバナンスに委ねます。

エンゲージメント計画に書くこと

PMI の論文は、ステークホルダーの分析の結果を計画に落とす流れを説明しています[^stake]。計画には次の 3 つを書きます。

- 主要なステークホルダーと、それぞれの権力と影響力
- 権力と関心に応じた、働きかけの戦略と行動
- 各ステークホルダーに予想される振る舞い(支持、中立、反対など)

同じ論文は、この計画を実行するにはコミュニケーション計画が要ると書いています。手段として、全体の会議、1 対 1 の面談、書面での承認、メールやメモのような非公式の文書を挙げています[^stake]。反対しているように見える人も、情報が足りないだけのことがあります。論文はこの点を指摘し、適切な情報を届ける計画をつくるよう勧めています[^stake]。

PMI のブログは、関与の計画を「誰を、どの頻度で、どの経路で関わらせるか」と説明しています。計画はプロジェクトの進み具合に合わせて見直します[^raci]。

1-5 ステークホルダーの期待をそろえる [1.5]

ECO の enabler (原文)	意味
Categorize stakeholders.	ステークホルダーを区分する

ECO の enabler (原文)	意味
Identify stakeholder expectations.	ステークホルダーの期待を特定する
Facilitate discussions to align expectations.	期待をそろえるための話し合いを進行する
Organize and act on mentoring opportunities.	メンタリングの機会を設け、生かす

区分し、期待を聞き出す

ステークホルダーは、社内か社外か、支持か抵抗か、権力と関心の高低 (1-4) などで区分します。区分によって、期待の聞き取り方と、そろえ方が変わります。

期待は、明文化された要求だけではありません。「言わなくても当然そうなる」と思っている暗黙の期待があります。聞き取りでは、成功をどう判断するか、何が起きたら困るか、を具体的に尋ねます。暗黙の期待を言葉にしてもらい、記録します。

期待をそろえる話し合い

ステークホルダーどうしの期待がぶつかるとき (営業部は早く出したい、品質保証部は検査を増やしたい、など)、プロジェクト・マネージャーの役目は話し合いの進行。個別に聞き取ったあと、関係者を集めたワークショップで、目標とトレードオフが見えるようにして合意を目指します。進行役は、どちらの側にも立ちません。優先順位を決める権限は、予測型ならスポンサーや決められた意思決定者にあります。アジャイルならプロダクト・オーナーにあります。プロジェクト・マネージャーが勝手に決めません。

メンタリング

経験の浅いチームメンバーやステークホルダーに対して、知識や経験を伝える機会をつくります。プロジェクト・マネージャー自身がメンターになることも、社内の熟練者と組ませることもあります。メンタリングは、期待のずれを防ぐ手段としても有効。たとえば、初めてアジャイルに関わる事業部の担当者に、スプリント・レビューで何を見ればよいかを事前に教えておくと、レビューの場での期待外れを減らせます。

合意を記録し、進め方への期待もそろえる

話し合いで期待がそろったら、合意の内容を記録し、関係者に配ります。記録には、何を決めたか、誰が決めたか、前提は何か、を書きます。記録がないと、時間がたつにつれて各自の記憶がずれ、同じ議論を繰り返します。スコープや受け入れ基準に関わる合意なら、スコープ記述書やバックログに反映します(2-2)。

期待は、成果物の中身だけでなく、進め方にもあります。予測型に慣れたステークホルダーは、最初に全体の計画と完成品の日付を求めがちです。アジャイルで進めるなら、スプリントごとに部分的な成果を見せること、レビューに参加して意見を出す役割があること、優先順位が途中で変わりうることを、最初に説明してそろえます。進め方への期待がずれたままだと、途中の成果物を「未完成」と受け取られかねません。

期待のずれは、早く見つけるほど小さく直せます。会議での沈黙、承認の遅れ、非公式な場での不満、レビューへの欠席は、ずれの兆しです。兆しに気づいたら、そのステークホルダーと個別に話し、懸念を聞きます。

期待を聞き出す問い

PMI の論文は、期待を聞き出すときの問いの例を挙げています[^stake]。

- プロジェクトの成功を考えたとき、何が大切か
- それらの優先順位はどうか
- 成功の条件がすべて満たされたら、組織のどの指標（売上、運用コストなど）がいちばん良くなるか

同じ論文は、ステークホルダーの許容範囲（トレランス）を早く知るよう勧めています。許容範囲には、技術上の許容、性能の許容、「この日までに終わらなければ承認しない」という期限があります[^stake]。許容範囲は期待と結びついています。だから計画の初めに、許容範囲とその強さを確かめます[^stake]。

1-6 ステークホルダーの期待をマネジメントする [1.6]

ECO の enabler (原文)	意味
Identify internal and external customer expectations.	社内と社外の顧客の期待を特定する
Align and maintain outcomes to internal and external customer expectations.	成果を社内外の顧客の期待に合わせ、保つ
Monitor internal and external customer satisfaction/expectations and respond as needed.	社内外の顧客の満足と期待を見守り、必要に応じて対応する

社内の顧客と社外の顧客

社外の顧客は、成果物を買う・使う組織や人です。社内の顧客は、成果物を受け取って使う社内の部門です。たとえば、新しいシステムを受け取って運用する運用部門は社内の顧客です。社内の顧客の期待は見落とされやすく、引き渡しの直前に「このままでは運用できない」と分かる原因になります。

成果を期待に合わせ続ける

期待は、プロジェクトの途中でも固定されません。定期的に成果物を見せ、反応を確かめます。アジャイルでは、スプリント・レビューがこの場です。スクラムガイドは、スプリント・レビューの目的を、スプリントの成果を点検し、今後の適応を決めることとしています。スクラム・チームが主要なステークホルダーに作業の結果を示し、プロダクト・ゴールに向けた進み具合を話し合います[^scrum]。予測型では、マイルストーンごとのレビューや、中間成果物の確認がこれにあたります。

満足を見守り、対応する

満足度は、調査・インタビュー・レビューでの反応・問い合わせや苦情の件数などで見守ります。期待とのずれが見つかったら、原因を確かめます。成果物が要求を満たしていないのなら、品質やスコープの問題として扱います(2-7・2-2)。要求は満たしているのに期待が違うのなら、期待のほうをそろえ直します(1-5)。期待に合わせてスコープを広げる必要があるなら、変更管理に乗せます(3-3)。顧客が喜ぶからといって、承認のない追加作業をしません。

期待がスコープの外にあるとき

顧客が、合意したスコープの外のことを期待している場合があります。まず、その期待が合意した要求や受け入れ基準に含まれるかを確かめます。含まれないなら、合意の内容を示して食い違いを説明します。そのうえで顧客がその機能を必要とするなら、変更要求として影響を分析し、変更管理に乗せます(3-3)。アジャイルなら、プロダクト・オーナーがバックログに加えて並び順を決めます。いずれの場合も、プロジェクト・マネージャーやチームが、その場で「対応します」と約束しません。

満足度が下がったと分かったときの最初の一手は、原因を確かめることです。原因を確かめないまま値引きや追加作業を申し出ても、問題が解けないまま

費用だけが増えます。

参加してもらい、事実で示す

PMI の論文は、期待をマネジメントする手として、ステークホルダーをプロジェクトのプロセスに参加させることを挙げています。実物に触れるうちに、ステークホルダー自身が期待を直せるからです[^stake]。最終利用者の参加は、本当に意見が反映されると感じられるものでなければ効きません[^stake]。

同じ論文は、透明性も求めています。一般論では相手は納得しません。プロジェクトから取った具体的な事実を示し、感情ではなくデータで話します[^stake]。

1-7 知識の移転を確実にする [1.7]

ECO の enabler (原文)	意味
Identify knowledge critical to the project.	プロジェクトに欠かせない知識を特定する
Gather knowledge.	知識を集める
Foster an environment for knowledge transfer.	知識が移転しやすい環境を育てる

どの知識が欠かせないか

プロジェクトに欠かせない知識は、特定の人の頭の中にしかないことが多いです。知識には、文書や図に書ける**形式知**と、経験やコツとして身につけている**暗黙知**があります。形式知は文書やリポジトリで渡せますが、暗黙知は一緒に作業する、実演して見せる、話し合う、といった人と人の関わりでしか移りません。

特定するときは、「この人が明日いなくなったら止まる作業はどれか」「過去のプロジェクトで失敗した原因のうち、今回も起きうるものはどれか」を問います。

知識を集める

知識は、プロジェクトの最後にまとめて集めるのでは遅すぎます。途中で得た教訓を、その都度教訓登録簿 (lessons learned register) に記録します。アジャイルでは、スプリントごとの振り返り(レトロスペクティブ)で改善点を出し、次のスプリントで試します[^scrum]。プロジェクトの終わりには、最終的な教訓を組織のリポジトリ(組織のプロセス資産の一部)に移し、次のプロジェクトが使えるようにします(2-10・3-6)。

移転しやすい環境

知識は、失敗を話しても責められない環境でよく移ります。うまくいかなかったことを報告した人を責めると、次から誰も話しません。ペアで作業する、作業を交代で担当する、勉強会を開く、同じ専門の人がプロジェクトを越えて集まる場をつくる、といった方法があります。

キーパーソンが異動・退職する予定が分かったら、その人が抜ける前に引き継ぎの計画を立てます。後任と重なる期間を設け、一緒に作業させ、手順を文書にします。運用部門への引き渡し(2-10)も知識の移転の1つ。

教訓の書き方と、引き継ぎの形

教訓は、あとで読んだ人が使える形で書きます。何が起きたか、なぜ起きたか、次はどうするとよいか、の3つを書きます。「コミュニケーションが悪かった」のような感想だけでは、次のプロジェクトで使えません。「仕様変更の連絡をメールだけで送り、現場の担当者に届かなかった。次は週次の定例で口頭でも伝え、受け取りを確かめる」のように、具体的な行動まで書きます。教訓はプロ

ジェクト・マネージャー 1 人が書くものではなく、チームとステークホルダーから集めます。

引き継ぎの形は、知識の種類しだい。手順や設定のような形式知は、手順書やナレッジベースに書いて渡します。判断のコツや過去の経緯のような暗黙知は、後任が前任と並んで作業する期間を設け、実際の場面で見せて渡します。運用部門へ引き渡すときは、教育の場を設け、運用部門が自分で作業できることを確かめてから引き渡します (2-10)。

判断の理由を記録に残す

PMI の実務標準は、スケジュールの論理や主な判断の理由を記録に残すよう勧めています。記録があれば、何が起きたか、なぜそうしたかを後でたどれます。教訓にも使えます[^pss]。倫理規範は、他者が安心して本当のことを言える環境をつくることを、目指すべき基準に挙げています[^ethics-asp]。失敗を話しても責められない環境は、この基準に沿ったものです。知識を渡すときも、預かった機密情報は守ります[^ethics-asp]。

1-8 コミュニケーションを計画しマネジメントする [1.8]

ECO の enabler (原文)	意味
Define a communication strategy.	コミュニケーションの戦略を定める
Promote transparency and collaboration.	透明性と協働を促す
Establish a feedback loop.	フィードバックの輪をつくる
Understand reporting requirements.	報告の要件を理解する
Create reports aligned with sponsors and stakeholder expectations.	スポンサーとステークホルダーの期待に合った報告書をつくる

ECO の enabler (原文)	意味
Support reporting and governance processes.	報告とガバナンスのプロセスを支える

コミュニケーションの戦略と計画

コミュニケーション計画には、誰に、何を、いつ、どの頻度で、どの手段で、誰が伝えるかを書きます。ステークホルダーの分析 (1-4) の結果を使って、相手ごとに内容と手段を合わせます。機密情報の扱い、言語、時差、エスカレーションの経路も決めます。

伝え方の型は 3 つ。

型	中身	例
対話型 (interactive)	双方向でその場でやりとりする	会議、電話、ビデオ会議
プッシュ型 (push)	送り手が特定の相手へ送る。届いたかどうか、理解されたかどうかは確かめられない	メール、報告書の送付
プル型 (pull)	受け手が自分で取りに行く。人数が多いときに向く	共有サイト、ポータル、ナレッジベース

誤解が起きやすい話題、合意が要る話題、悪い知らせは、対話型で伝えます。メールを送っただけで合意が取れたとは見なしません。

チームが大きくなるほど経路が増える

人と人の間のコミュニケーション経路の数は、人数を N とすると $N \times (N-1) \div 2$ で表せます。PMI の論文は、7 人のときに経路が 21 本、42 人のときに 861 本になる例を挙げています[^channels]。人数が 5 倍になると、経

路は 40 倍以上に増えます。メンバーが増えると、情報の行き違いが急に起きやすくなるのはこのためです。

計算の例を 1 つ置きます。チームが 6 人から 9 人に増えると、経路は $6 \times 5 \div 2 = 15$ 本から $9 \times 8 \div 2 = 36$ 本になり、21 本増えます。

透明性と協働

透明性は、関係者が同じ事実を見られる状態のこと。スクラムガイドは、経験主義の 3 本柱として透明性・検査・適応を挙げ、透明性が低いと、価値を下げリスクを高める判断につながると書いています[^scrum]。進捗や課題を、作業場所や共有ツールの誰でも見られる場所に掲げる方法があります。こうした掲示は情報ラジエーターと呼ばれます。悪い数字も隠しません。

フィードバックの輪

伝えたら、相手がどう受け取ったかを確認めます。会議の最後に決定事項を読み上げて確認する、報告書の読み手に役立ったかを聞く、アジャイルならスプリント・レビューや振り返りで意見を受ける、という形。フィードバックを受けたら、計画やコミュニケーションのやり方を直します。

報告の要件とガバナンス

報告の要件を決めるのは、組織のガバナンス (3-1) とスポンサーの期待。何の指標を、どの形式で、どの頻度で報告するかを最初に確認めます。報告書は、相手が判断に使える形にします。スポンサー向けには、現状、予測、判断が必要な事項、リスクの要点を短くまとめます。

報告は、ガバナンスの仕組みの一部。定められた基準値を超えるずれが出たら、決められた経路で報告し、判断を仰ぎます。報告の期日を守り、数字の根拠を残しておくことが、ガバナンスを支えます。

悪い知らせを正確に、早く

倫理規範は、正確な情報を適時に届けることを、目指すべき基準に挙げています[^ethics-asp]。規範の注釈は、受け入れられにくい悪い知らせでも共有する勇気を求めています[^ethics-asp]。結果が悪いときに情報を埋もれさせたり、責任を他人に押しつけれたりもしません[^ethics-asp]。

SAMPLE

サンプルはここまでです

続き(第2章～巻末)は、PMP 問題集のご購入で、頻出度別ノート・暗記用ノートと合わせて3点すべてダウンロードできます。

SAMPLE

PMP 学習用テキスト(無料サンプル)

版

2026年9月版(PMP 試験範囲(PMI 公式 PMP Examination Content Outline – 2026)準拠)

発行

IT資格道場(<https://www.shikaku-doujou.com>)

お問い合わせ

info@shikaku-doujou.com

PMI、PMP、Project Management Professional および PMBOK は、Project Management Institute, Inc. の登録商標です。記載されているその他の会社名・製品名・サービス名は、各社の商標または登録商標です。

本教材は PMI が公開している試験内容の概要 (ECO)などを基に作成したもので、Project Management Institute との提携・承認関係はありません。

本文・図表・設問はすべてオリジナルの著作物です。無断での転載・複製・再配布・二次販売はできません。お気づきの点は info@shikaku-doujou.com までご連絡ください。