

## 連載 プロマネの現場から

### 第125回 PMBOKガイド第6版の改訂ポイント

蒼海憲治(大手SI企業・上海現地法人・技術総監)

昨年秋に発行されたPMBOKガイド第6版ですが、今年の年明け早々にPMI日本支部に注文し、日本側の同僚に預かってもらっていたものの、その後、日本になかなか戻るタイミングがなかったこともあり、きちんと読んだのはこの夏になってしまいました。

手に取ろうとして、まず驚いたことは、そのボリュームです。日本語版のPMBOKガイド第6版は、同時に発行された『アジャイル実務ガイド』とあわせると、940ページにもなります。1996年版が、たった1センチの厚さで126ページだったことと比べると、約20年で、7.5倍に成長しました。実際には、OPM3やプログラム・マネジメント、ポートフォリオ・マネジメント、さらには、『組織のチェンジマネジメント』等、組織レベルのマネジメントも含めると、数十倍になっていると思います。

今回の変更点は多岐にわたりますが、その本質は、プロマネに求められる能力の見直しと、その役割の重要性を再認識したことです。そして、現在のビジネスとプロマネの置かれた環境に対応するためには、「アジャイル」の適用を選択肢とする、ということが必須になっている、ということを示しています。

以下、そのポイントを紹介します。

#### 1. プロセス数の3増1減

今回の変更の結果、プロジェクトマネジメントのプロセス数は、3増1減により、2つ増えて、47個から49個になりました。具体的には、「プロジェクト知識のマネジメント」、「リスク対応策の実行」、「資源のコントロール」が追加され、「調達終結」が削除されています。

#### 2. 二つの知識エリアの名称変更

一つは、「プロジェクト人的資源マネジメント」で、「プロジェクト資源マネジメント」に名称変更されました。「人」以外の物的資源も扱うため、「人的」が削除されています。人的資源を「チーム資源」と表し、その他の資源を「物的資源」と表しています。

もう一つは、「プロジェクト・タイム・マネジメント」で、「プロジェクト・スケジュール・マネジメント」に名称変更されました。マネジメントするのは、時間ではなく、スケジュールであるという理由です。

また、プロジェクト・マネージャが制御できない対象は、用語が「コントロール」から「監視」に変更されました。

リスクのコントロール、コミュニケーションのコントロール、ステークホルダーのコントロール・・・これらはいずれも、いつ、どのように発生するか、また意思伝達するかをコントロールすることは不可能であること。そのため、監視した上で、課題・問題を発見した場合に、適切なアクションを行う、ということになりました。現実の実態にあわせた訂正だと思います。

ここまでは、形式的な変更です。以下は、PMBOKガイドの位置づけの本質的な変更になります。

### 3. プロジェクト・マネージャの能力の見直し

2015年より導入されたタレント・トライアングルですが、プロジェクト・マネージャのスキルとしては、PMBOKガイドに代表されるテクニカル・スキルだけでは足りない、としています。PMBOKガイドはあくまで必要条件であり、プロジェクトを上手くマネジメントするためには、戦略とビジネス・マネジメントのスキルとリーダーシップが求められています。

### 4. プロジェクト・マネージャの役割の重要性の再認識

プロジェクト・マネージャは、プロジェクト目標を達成することに責任を持ち、チームをリードします。

従来のプロジェクト・マネージャの役割であるQCDやスコープとのトレードオフの整合性を図るだけでなく、組織のビジョン、ミッション及び目標を解釈し、その解釈をそれぞれのチームに伝達し、目標を達成できるようにチームを動機づけることが求められています。

- ・プロジェクトの代表として、プロジェクトのビジネスの側面を他者に説明する提唱者となる

- ・独立した他のプロジェクト・マネージャや同一プログラムのプロジェクト・マネージャなどと積極的にコミュニケーションを図る

- ・プロジェクトの戦略的側面を実現するために、スポンサー、チーム、専門家などのステークホルダーと協働する

- ・プロジェクトの事業価値を最大化するような戦略的課題を実現する

つまり、プロジェクト・マネージャに求められる要求レベルはこれまで以上に高く、広がっています。

## 5. ベネフィット・マネジメント

プロジェクトは、組織の事業戦略目標であるポートフォリオ及びプログラムのサブセットです。

プロマネが、ポートフォリオ・マネジメントやプログラム・マネジメントを意識せざるをえない瞬間は、「プロジェクトは成功したが、そのシステムは（市場など環境の変化のため）使われなかった」というケースです。つまり、プロジェクトがQCDの観点で成功しても、ビジネスとしては失敗している、というケースです。しかし、このような残念なケースは、ビジネス・ニーズや市場環境の変化が激しい現在、珍しいことではなくなっています。

そのため、プロジェクト・マネージャは、ポートフォリオ・マネジメントやプログラム・マネジメントを考慮して、マネジメントすることが求められています。

それでは具体的に、ポートフォリオ・マネジメントやプログラム・マネジメントをどう考慮していけばよいのでしょうか。

PMBOKガイド第6版では、プログラム・マネジメントにある、ベネフィット・リアライゼーション・マネジメントの枠組みをふまえ、組織としての中期事業目標である「ベネフィット」の実現を目指すことがプロジェクトの目的と位置付けています。

プロジェクト・ビジネス文書として、第5版までにもあった「プロジェクトの立上げの目標および理由」を記載するビジネス・ケースに加え、プロジェクト・ベネフィット・マネジメント計画書が追加されています。

プロジェクト・ベネフィット・マネジメント計画書では、プロジェクトのベネフィットがいつどのように実現するかを説明します。

プロジェクトによって実現されるベネフィットの価値と比較したコストの見積りなどを行うことで、プロジェクトからもたらされる事業価値の検証とプロジェクト成功の妥当性確認を行います。

## 6. プロジェクト全体のリスク

ところで、ベネフィットの追求と、リスクはワン・セットです。ベネフィットを追求すればするほど、相対的にリスクは増大します。

そのことも踏まえ、第6版では、リスク・マネジメント知識エリアの内容が、大きく変わっています。

まず、「個別リスク」だけでなく、「プロジェクト全体のリスク」にも取り組むことが強く推奨されています。

「プロジェクト・ゴール」の達成に影響を与えるかもしれない特定の「事象」や「状態」のことを「個別リスク」と呼ぶ一方、「プロジェクト・ゴール」そのものを対象とした不確実性のことを「プロジェクト全体リスク」と呼びます。

考えられる「個別リスク」をすべて足し合わせ、対策をとったとしても、「プロジェクト全体リスク」はなくなりません。「個別リスク」を積み上げただけでは、プロジェクト状況やプロジェクトが置かれているビジネス状況の変化などに対応できないことがあるためです。

そのため、「個別リスク」とともに、「プロジェクト全体のリスク」を考える必要がありますが、「個別リスク」と「プロジェクト全体のリスク」とでは、扱い方が異なっています。前者がプロジェクト・チームの枠内で、回避・転嫁・軽減・受容の対策をとり、プロジェクト・チーム内で手が負えない場合、エスカレーションを図ることになります。その一方、後者においては、市場の変化によってプロジェクト実施に意味がなくなれば、中断する等の決断をし、ビジネスチャンス拡大の好機ととらえれば、スコープの拡大策を図り、また、自組織のみでリスクに対して対応ができない場合は、ジョイント・ベンチャーを立ち上げる等の対策をとることも選択肢に入ってきます。

## 7. アジャイル型プロジェクトへの対応

第5版では、アジャイルはその名称がでてきただけでした。しかし、第6版では、アジャイルの場合に、すべての知識エリアにおいて、どう具体的に考慮すべきか記述されています。

その背景には、ビジネス環境の変化が速くなってきている中で、ビジネス及びプロジェクト成功のためには、アジャイル・アプローチの必要性が認められるようになってきたことがあります。

しかしながら、実際にアジャイル・アプローチを適用しようとする、既存の組織の実務慣行、具体的には、ウォーターフォール型プロジェクト等の進め方と対立することが多く、現場のプロジェクト・マネージャの悩みとなっていることが多いのでは、と思います。

そこで、これらステークホルダーの理解を得て、組織内の既存のプロジェクトの進め方との整合性をとる考え方を示そうとしています。

最後に・・・プロジェクト・マネージャは、従来のQCDを達成することだけでなく、組織としてのベネフィットを実現することが求められています。このことはつまり、任されたプロジェクトを推進し成功を目指すだけでなく、組織の持つ事業価値の実現まで責任を持つことを期待されているのだと思います。これまで以上に、プロジェクト・マネージャに対する期待と責任は増しています。