

連載 プロマネの現場から

第 171 回 PMBOK ガイド第 7 版の改定ポイント

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

昨年 2021 年 7 月、PMBOK ガイド第 7 版の英語版がリリースされ、また 10 月には日本語版もリリースされました。英語版がリリースされて以降、「PMBOK の内容が大幅に変わったようだ」「従来のウォーターフォールからアジャイルに全面シフトした」「プロジェクトマネジメント標準（立上げ・計画・実行云々）が、ガラッと変わった」などなど、これまで PMBOK を使ってきた PM や PL の方々にとっては、いろいろと気になる噂を耳にされていると思います。

すでに PMBOK ガイド第 7 版を一読された方も多いかと思いますが、今回は PMBOK ガイド第 6 版との違いや PMBOK ガイド第 7 版の特徴について、紹介したいと思います。

1. PMBOK 第 6 版と第 7 版との違い

PMBOK 第 6 版と第 7 版との一番の違いは、一目見て、書籍の大きさと分厚さの違いにあります。PMBOK 第 6 版は、A4 判で近頃は目にすることも少なくなった電話帳のように巨大なもので、別冊の『アジャイル実践ガイド』も含めると 900 ページ以上ありました。一方、PMBOK 第 7 版は、一回り小さな B5 判で、ページ数も 270 ページと 4 分の 1 となりました。

また、構成面については、PMBOK 第 6 版が、プロジェクトマネジメント知識体系ガイド、プロジェクトマネジメント標準の二部構成でしたが、PMBOK 第 7 版は、この説明の順番が入れ変わり、プロジェクトマネジメント標準、プロジェクトマネジメント知識体系ガイドの順になり、かつ、内容が大幅刷新されています。

上記に加え、書籍の外の位置づけとして、PMBOK 第 6 版が分厚くなっている原因の 1 つである「モデル、方法、作成物」などが、PMI Standard+（デジタル・コンテンツ・プラットフォーム）として、PMI のウェブ上に外出しして提供されています。

2. PMBOK ガイドはなぜ変わるのか？・どう変わるのか？

そもそも、PMBOK ガイドは、なぜ変わるのでしょうか。

その理由は、PMBOK ガイドは、ANSI（American National Standards Institute の略、米国規格協会）に連動しているため、4 年毎に更改が義務付けられているからです。

また、今回の PMBOK ガイド改定にあたっては、以下のような思いがあったと言われて
います。

第一は、PMBOK ガイドは、これまで積み上げてきた信頼性があり、今回の改定でも、
この信頼を維持していくことが大切であること。

第二は、PMBOK 第 6 版は 900 ページ余となっており、これ以上大きくしてはいけな
い。1000 ページを超え、誰も使わなくなる・使えなくなってしまうので見直す必要が
あること。

第三は、もっと読みやすいものにする必要があること。

第四は、PMBOK ガイドを、昨今の DX やアジャイルなどの市場環境に対応させたもの
にする必要があること。

3. PMBOK 第 7 版の構成

PMBOK 第 7 版の構成は、プロジェクトマネジメント標準とプロジェクトマネジメント
知識体系ガイドの二部構成でなっています。

プロジェクトマネジメント標準には、価値実現システムの説明と、プロジェクトの成果
を効果的に実現するために必要な「12の原則」が紹介されています。

プロジェクトマネジメント知識体系ガイドには、プロジェクトにおける「8つのパフォ
ーマンス領域」、「テーラリング」、「モデル、方法、作成物」があります。

4. PMBOK 第 7 版の特徴

PMBOK 第 6 版との違いを基にすると、PMBOK 第 7 版の特徴は以下の点にあります。

(1) これまでのような「プロセス重視」から、原理・原則（プロジェクト・マネジメ
ント・プリンシプル）に基づいて再構成される。

(2) 「成果物」ではなく、プロジェクトの成果＝「価値（価値提供）」に焦点を当て
る。

(3) 予測型・ハイブリッド型・適応型の開発アプローチ

(4) 「5つのプロセス群（立上げ、計画、実行、監視・コントロール、終結）」が、「プ
ロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」に変わる。

(5) 「10 の知識エリア（統合、スコープ、スケジュール、コスト、品質、資源、

コミュニケーション、リスク、調達、ステークホルダー)」が、「8つのパフォーマンス領域」に変わる。

(6) 開発アプローチとプロセスに対する「テーラリング」に関するセクションが新設される。

(7) ITTO (インプット・ツールと技法・アウトプット) の記述がなくなり、第 6 版に比べて大幅にコンパクトになる。これらの内容は、PMI Standard+に統合される。

5. プロジェクトマネジメント標準

プロジェクトマネジメント標準では、「価値実現システム」と「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」が説明されます。

「価値実現システム」とは、組織に存在する提供すべき価値を実現するためのシステムであり、具体的には、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオおよびオペレーションにより構成されます。この価値実現システムは、方針・手順・方法論・フレームワーク・ガバナンス構造などの対象である組織の内部構造の一部になります。この内部環境は、より大きな外部環境（経済・競争環境・法的制約）などの中にあります。市場・ビジネスは変化するので、変化に対応するためには、コミュニケーションが重要となり、その行動基準が、「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」になります。

「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」は、プロマネの振る舞いや考え方に關するガイドであり、プロジェクト運営に必要な要素となっています。

- (1) 勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いステュワードであること
- (2) 協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること
- (3) ステークホルダーと効果的に関わること
- (4) 価値に焦点を当てること
- (5) システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること
- (6) リーダーシップを示すこと
- (7) 状況に基づいてテーラリングすること
- (8) プロセスと成果物に品質を組み込むこと
- (9) 複雑さに対処すること
- (10) リスク対応を最適化すること
- (11) 適応力と回復力を持つこと

(1 2) 想定した将来の状態を達成するために変革できるようにすること

(1 1) の回復力とは、レジリエンス (resilience) のことであり、よりよいものを貪欲に取り込んでいこうとする姿勢のあらわれだと思います。

6. プロジェクトマネジメント知識体系ガイド

プロジェクトマネジメント知識体系ガイドには、プロジェクトにおける「8つのパフォーマンス領域」、「テーラリング」、「モデル、方法、作成物」があります。

プロジェクトにおける「8つのパフォーマンス領域」とは、関与しあう活動要素のグループ分類であり、プロジェクトマネジメント体系を表し、かつ、プロジェクトの他のパフォーマンス領域と相互作用し、相乗効果を与えるものになっています。

(1) ステークホルダー・パフォーマンス領域

PMBOK 第 6 版同様、プロジェクトのステークホルダーに対する「ステークホルダー・エンゲージメント」の重要性とそのプロセスが示されています。

(2) チーム・パフォーマンス領域

パフォーマンスの高いチームの特徴には、「オープンなコミュニケーション」「理解の共有」「オーナーシップの共有」「信頼」「協働」「適応力」「回復力」「エンパワーメント」「認知」などがあります。これらの前提には、「心理的安全性」があります。

(3) 開発アプローチとライフサイクル・パフォーマンス領域

開発アプローチとしては、予測型のウォーターフォールから、適応型のアジャイル・アプローチ、そのハイブリッドがあります。

アジャイルおよびハイブリッドの反復型&漸進型アプローチの紹介がされています。

(4) 計画パフォーマンス領域

(5) プロジェクト作業パフォーマンス領域

(6) デリバリー・パフォーマンス領域

(7) 測定パフォーマンス領域

PMBOK 第 6 版同様、計画主導型のマネジメントについてのポイントが紹介されています。

(8) 不確かさパフォーマンス領域

不確かさ (Uncertainty) には、「不確かさ」「曖昧さ」「複雑さ」「変動性」「リスク」など、当パフォーマンス領域を効果的に実行することで、想定外のイベントや外部からの影響に対するコストやスケジュールのマネジメントに備えることとなります。

パフォーマンス領域では、アウトプットではなく、成果 (Output) にフォーカスすることの重要性が指摘されています。

「8つのパフォーマンス領域」の紹介の後、これまでの PMBOK 第 6 版までもその重要性はいわれていましたが、「テーラリング」、「モデル、方法、作成物」が、新しく章として立てられています。

「テーラリング」:

プロジェクトにおいては、「テーラリング」をせずに、フレームワークや方法論をそのまま使用するケースもあります。しかし、「テーラリング」により、予測型・アジャイル型・ハイブリッド型など開発アプローチを問わず、プロジェクトのプロセス、フェーズ、方法、作成物、テンプレートなど、各々のプロジェクトの状況、規模・複雑さ・期間・組織に合わせて準備することでより効果的なパフォーマンスを出すことができます。

「モデル、方法、作成物」:

PMBOK 第 6 版における「ツールとテクニック」のリストを拡張し、「モデル、方法、作成物」の項が新設されています。

また、ITTO (インプット・ツールと技法・アウトプット) の記述がなくなり、PMI Standard+ (デジタル・コンテンツ・プラットフォーム) として、PMI のウェブ上に外出しして提供されています。

7. まとめ

以上紹介してきたように、PMBOK 第 6 版と第 7 版は構成・内容とも大きく変わりました。しかし、実は、PMBOK 第 7 版は、PMBOK 第 6 版以前を否定していません。

特に、予測型 (ウォーターフォール) のプロジェクトのプロマネにとっては、「以前の版の構造と内容に継続的な価値が存在することを認識し、その価値を無効にすることなくこの版に内容を強化している。」といわれています。また、PMBOK 第 6 版は、現時点、ISO に準拠しており、なくならず、PMBOK 第 7 版は、PMBOK 第 6 版の更新・上書きではなく、「併用」して使っていくものになっています。

現在、PMI Standard+（デジタル・コンテンツ・プラットフォーム）の日本語版も含めてまだまだ整備途上ですが、今後の充実・活用を期待しています。