

連載 プロマネの現場から

第 172 回 なぜ PMBOK を学ぶのか？

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

前回、PMBOK ガイド第 7 版の改訂ポイントについて紹介しましたが、今回の大幅改訂を良い契機として、現在、10 余年ぶりに、組織として PMBOK の再学習を企画・実施しています。

2002 年から 2008 年頃、PMBOK 研修の受講および PMP 資格の取得が奨励されました。当時受講したメンバーの多くはプロマネやプロジェクトリーダーを複数経験した 35 歳前後であり、PMBOK 研修及び PMP 資格取得のための学習は、自身の PM 経験を再確認し、体系化する良い機会となっていました。しかし、それから 15 年余り経ち、過去 10 年ほどは、PMBOK 研修及び PMP 資格取得は、個人毎に希望者への研修費用補助などの制度でフォローしているものの、組織としての PMBOK 研修の企画がされていませんでした。

そのような背景も原因の一つにあるのですが、昨今の新規プロジェクトでの若手・中堅 PM との会話や、トラブルプロジェクトの分析を通してわかった課題には、ベテラン層と若手・中堅層とで PMBOK を前提としたマネジメント知識の共有が困難となっていたことがありました。具体的には、実プロジェクトでの問題の分析にあたって、PMBOK でのプロジェクトマネジメントのフレームワークや様々なマネジメントツールや知識などを前提にして、ベテラン層が解決の方針やアドバイスをしても、そのフレームワークや用語の概念が頭のない若手・中堅層との間で上手く意思疎通ができていないと見受けられる場面があったのです。そのため、PMBOK ガイド第 7 版においては、ウォーターフォール開発のみならず、アジャイル開発におけるマネジメントにおいても知識ベースとなる PM 体系・知見の習得ができるようになっているため、全技術者向けに、PMBOK 研修の企画・実行を進めることにしました。

しかし、企画にあたって一番のネックと想定されたことは、若手・中堅 PM やリーダーの時間が確保できるかということでした。PMP 資格取得を前提とした PMBOK 研修は、PMP の受験資格である 35 時間、つまり一週間かかるため、ただでさえ忙しい PM・リーダーを現場から剥がして、その費用対効果があるのか。また、過去に PMP 資格を取得していたベテラン層の一部からも、PMBOK は役に立たないのでは、という疑問の声が一部上がったことでした。そのため、PMBOK 学習の意義や、PMP 資格取得のメリット、そして、なぜ PMBOK が役に立たないと思えるのかについての説明を行いました。今回はその一部を紹介させていただこうと思います。

1. PMBOK 学習のメリット

(1) プロジェクトマネジメントの基礎知識の習得

これまで KKD で行っていたマネジメントや QCD (品質・費用・納期) に偏重した管理よりも効果的にマネジメントできるようになります。PMBOK はベストプラクティスを基に整理されたものなので、数多くのデータをもとに築かれた知識を取り入れることで、実務において効率的にプロジェクトを進められるようになります。

(2) テーラリングスキル向上

まず、プロジェクトのプロセスそのものを理解・管理できるようになります。ユニーク性のあるプロジェクトに対して、プロジェクトの各種標準を準備するため、テーラリングを行うことができるようになることで、効果的にプロジェクトを進められるようになります。

(3) ステークホルダーとの共通言語

顧客・ベンダー・社内において、プロジェクトマネジメントにおける共通言語・共通概念を持って、効果的なコミュニケーションを図ることができるようになります。

2. PMP 資格取得のメリット

(1) PM のナレッジ習得

PMBOK は世界中のプロジェクト事例をもとに作成された体系化知識であるため、その知識をベースに自分のプロジェクトを運営すれば、知識なしで運営するよりもプロジェクトの成功確率は上がります。PMBOK 研修を受講するだけでも一定の成果はありますが、PMP 資格取得の半月程度の学習を通して、基本的な用語や概念への理解が深まります。

(2) ステークホルダーからの信頼を得られる

ステークホルダーへの説明・説得力が増します。プロマネの仕事の 9 割はコミュニケーションであるといわれますが、プロジェクトの状況についての顧客への説明、プロジェクトスポンサーへの説明など、プロジェクトの進行や方向性に大きな影響力を持つステークホルダーの理解を得ることは、プロジェクト成功のために不可欠です。PMBOK 及び PMP というプロジェクトマネジメント専門知識を持っているということそれ自体が説明者自身へ信頼や、KKD や QCD のみの説明よりも説得力を増します。

3. 自分自身のスキルアップ

エンジニアとして 5 年目～10 年目くらいの経験を積み、次のステップに進みたいと考えている方が、様々な BOK を身に着けることは有用です。

頭の中にマネジメントのフレームワークがあることで、日々発生する課題・問題や、次工程以降のマネジメント作業を洗い出す際に、いまだこの部分が課題となっているか、どこに位置づけられるかを明確にすることができます。PMBOK や PMP 知識をもとにタスクや物事の優先順位をつけられることで、日々の仕事も見通しをよくすることができます。

4. PM コミュニティを通じた人脈の広がり期待できる

PMP 資格者は、PMI 及び PMI 日本支部に所属することになります。PMI 日本支部の場合、年に二回の二日間にわたる大規模なセミナー開催があり、また、月次のセミナーや各分科会などに参加することができます。

5. 国際的認知度を誇っている

海外のプロジェクトや外国人と協働のプロジェクトを実施する必要がある場合、相手が PMP 資格を持っていることや、またこちらが PMP 資格を持っていることを知ることによって、双方、プロジェクトマネジメントに必要な知識を一通り身に着けている、と認め合い、対等なコミュニケーションのベースに立つことができます。

6. 取得後も更新があり、継続的な学習でスキルアップできる

PMP 資格は 3 年単位で更新が必要となります。そのため、PMP 資格を更新するためには、もう一度試験に合格する必要はありませんが、継続的に学習することで、スキルアップすることができます。人によってはこのことを面倒だという人が多いのですが、この点が一番大切なことと指摘する人も多いです。

古典的なプロジェクトマネジメント手法においては、QCD、つまり、納期やコスト、品質だけを管理することに集中していました。一方、PMBOK が提唱しているのは、モダン・プロジェクトマネジメントになります。モダン・プロジェクトマネジメントとは、納期やコスト・成果物の品質に加え、プロジェクトの範囲（スコープ）、投入する人的資源、メンバー間のコミュニケーション、リスク、各種リソースの調達といった諸要素までを統合的にマネジメントしていくやり方です。

ITSS でいえば、スキルレベル 5 未満、規模でいうと 10 名未満のチームであれば、特定の IT スキルがある力のあるエンジニアがいれば、力業でシステム構築ができてしまうケースが多いのも事実です。しかし、その程度の規模でも、予算や納期を大幅に超過するバーストをするケースも増えています。

プロジェクトマネジメントは誰にでもできる仕事と誤解している管理者や経営層の方がいますが、体系的な知識を持っているプロジェクトマネージャーによるプロジェクトと体系的な知識を持っていないプロジェクトマネージャーのプロジェクトの運営は全く異なっています。

「PMBOK は役に立たない」という人へ

「PMBOK は役に立たない」という人に対しては、「知識体系」というものへの過度な期待を持たれている、ということが理由にあると思います。

PMBOK はあらゆるプロジェクトに共通する要素を体系としてまとめていますが、具体的にどうすればうまくいくかについてはほとんど書かれていません。そのため、PMBOK を PM ノウハウ集の一つと思っている人には、PMBOK は役に立たないと怒るケースがあります。

実際、プロジェクトがトラブルしている局面において、PMBOK の知識をストレートに活用して問題を解決できることは少ないと思います。トラブル事象の解決には多くの場合、プロジェクトマネジメントの知識体系は前提として、対象とする業務に関する知識、システム開発全般の開発方法論を総合的に活用しないと問題解決はできません。

そのため、プロジェクトマネジメントの知識だけで問題が解決できている PM は、「PMBOK は役に立たない」と考えてしまいます。

しかし、「1週間でできるプログラミング」という本はありえても、「1週間でできるプロジェクトマネジメント」はありえないことは誰にでも理解できることと思います。

そこで、PMBOK の体系と具体的な方法とのギャップが理解できない若手・中堅 PM やリーダー層に対しては、PMBOK の研修に先立って、「個々の事物の本質・共通の属性を抜き出して、一般的な概念をとらえる」ための抽象的思考のトレーニングなどの研修の受講を別途勧めています。また、PMBOK の知識体系の習得とあわせて、組織としても、プロジェクトの特性にあわせた各種設計・開発のガイドや成果物サンプルをプロセス改善活動として整備しています。

その上で、OFF-JT や自己研鑽としての PMBOK 学習に加え、次世代の PM の育成のために、プロジェクトでサブ PM や実行リーダーへのアサインをすることが必要になります。PM 力向上のために、PMBOK 知識の習得や PMP 資格取得だけでなく、複合的な取り組みを行なっていきたいと思います。

最後に、若手・中堅 PM やリーダ層の時間が確保できるかということでしたが、数回実施した結果としては、たとえ研修前後の業務がタイトになったとしても、PMBOK 及び PMP 資格取得の研修に参加して良かったと異口同音の感想を聞くことができたことを報告しておきます。