

01 PMBOK Guide と PMI

PMBOK Guideとは、プロジェクト業務の進め方についてまとめられたガイドブックのことです。アメリカに本部を置く「PMI」(プロジェクトマネジメント協会)が策定・発行しています。

PMBOK Guideとは

PMBOK Guide (Project Management Body Of Knowledge Guide : プロジェクトマネジメント知識体系ガイド)とは、**PMI (P.13参照)により、よい実務慣行(Practice)として一般的に認められるプロジェクト業務の進め方がまとめられたガイドブック**です。もともとは、アメリカの国防におけるプロジェクト業務の進め方をベースとし、各企業の方法論を参考にして改訂され、1996年に初版が発行されました。現在の最新版は2021年に発行された第7版です。

PMBOK Guide **第7版は、今までのプロジェクトマネジメントにおけるあらゆる開発アプローチの共通点を8つのパフォーマンス領域にまとめた概要書**です。つまり、今までのPMBOK Guideのように、従来の開発法といわれる予測型アプローチを中心にしたガイドブックではない、という点が特徴的です。予測型アプローチとは、1つ1つの工程を手戻りなく丁寧に進めてプロダクトを開発する方法のことです。

そのため、日本国内においては、IT業界はもちろん、重工業系、建設業界、メーカー、シンクタンク、製薬開発、広告業界など、さまざまな業種でPMBOK Guideの考え方が利用されています。

■ さまざまな業種に適用できる PMBOK Guide



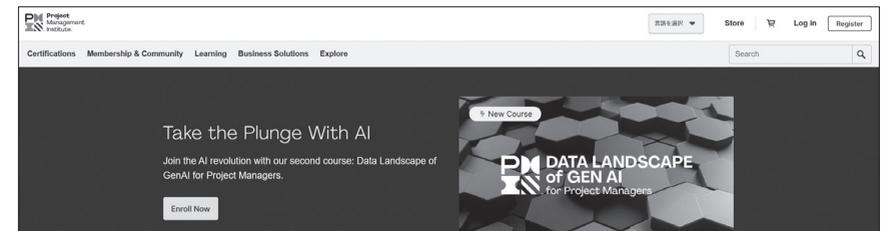
PMIとは

PMI (Project Management Institute : プロジェクトマネジメント協会)とは、**PMBOK Guideなどのプロジェクトマネジメントの標準の策定・発行や、PMPなどの資格認定などを行っている、アメリカに本部を置く組織**です。プロジェクトマネジメントの普及を推進するため、1969年に設立されました。約71万人の会員を擁し、そのうち6千人が日本支部会員です(2024年4月現在)。

PMIが認定を行う**PMP** (Project Management Professional)とは、ある程度のプロジェクトマネジメント経験や知識、スキルのある人に対して、**プロジェクトマネジメントの理解度を評価するための資格**です。PMPの資格保有者は、全世界で約145万人おり、日本人は4万5千人が保有しています(2024年4月現在)。

PMP試験を受験するためには、PMIのWebサイト (<https://www.pmi.org/>)を通して、受験申請書(Application)を作成します。受験申請書は英語で作成する必要がありますが、試験は日本語で受けることもできます。PMIにより受験申請が受理されると、PMP試験を受けることが可能になります。

■ PMIのWebサイト



まとめ

- ▶ **PMBOK Guideは、よい実務慣行として認められるプロジェクト業務の進め方についてまとめられたガイドブック**
- ▶ **PMIとは、プロジェクトマネジメントの普及を目的とした団体**
- ▶ **PMPとは、プロジェクトマネジメントの理解度を評価するための資格**

02 プロジェクトの定義

プロジェクトとは、「有期性」と「独自性」という特性のある業務のことです。この有期性と独自性とは、どのようなものなのでしょうか。ここで、具体的な例とあわせて見ていきましょう。

○ 有期性と独自性がある業務

プロジェクトについて、PMBOK Guideでは「独自のプロダクト、サービス、しょさん所産を創造するために実施される有期性のある業務」と定義されています。

所産とはプロジェクトにおける結果のことであり、有形・無形のどちらでもかまいません。独自のプロダクト、サービス、所産を創造することは、プロジェクト依頼者の要望に合う製品やサービスを提供するということです。なお、プロジェクト依頼者とは、顧客や上司などが該当します。また、**有期性とは納期が決定しており**、プロジェクトの開始と終了が明確な状態です。開始から終了までは、短期間でも長期間でもどちらでもかまいません。

つまり、**プロジェクトとは、決定している納期に合わせて要望に合う製品やサービスを提供する業務のこと**をいいます。

さらに、プロジェクトは特定の業種に限定されません。IT分野はもちろん、建設業、シンクタンク、飲食業など、あらゆる業界で発生します。規模の大小も問いません。

■ プロジェクトの定義



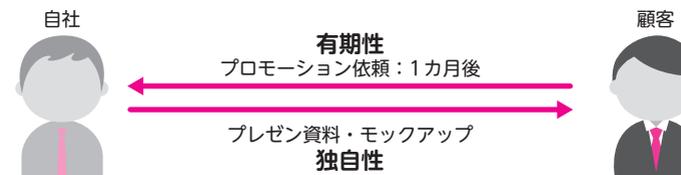
○ 有期性と独自性の例

有期性があり、独自性がある業務であれば、それはプロジェクトであるとP.14で説明しました。

たとえば、上司から今期中に組織変革に関する改善案を作成してほしいと依頼された場合、そのようなケースもプロジェクトと考えることができます。このケースでは、「今期中」が有期性であり、「改善案」が独自のプロダクト、サービス、所産です。

また、顧客から開発した商品のプロモーションを行ってほしいという依頼を受けたとします。しかし、その依頼を正式に受注するためには、1カ月後に実施されるコンペにおいて、他社よりも優れたプレゼンを行い、顧客を説得させる必要があります。そのようなケースでも、もちろん、プロジェクトとなります。つまり、「1カ月後に実施されるコンペ」という点の有期性であり、「プレゼンに臨むためのプレゼン資料・モックアップなどの材料」が独自性を示します。

■ プロジェクトの例



まとめ

- ▶ プロジェクトとは、独自所産を創造するために実施する、有期性のある業務のこと
- ▶ 独自性とは、顧客の要望に合わせること
- ▶ 有期性とは、プロジェクトの納期があること

1

プロジェクトの基本

03

プロジェクトにおける
そのほかの要素

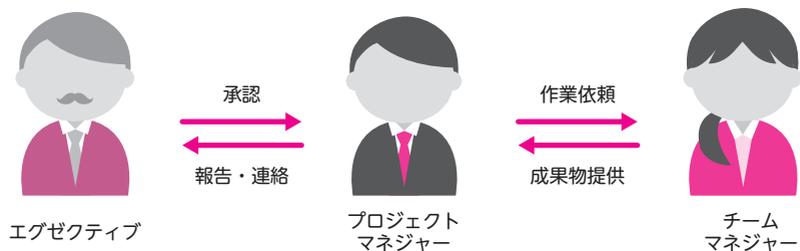
プロジェクトの定義では有期性と独自性がポイントになりますが、これに加えて、機能横断、リスク、変化という3つの要素もあります。それぞれどのようなものなのか、具体的に確認しましょう。

○ プロジェクトマネジメントの方法論「PRINCE2」

P.14～15で解説したように、PMBOK Guideの定義では、プロジェクトとは有期性（納期）と独自性（要望に合う製品やサービス）という特性のある業務のことです。かんたんにいえば、「いつまでに何をするのか」ということが決められている業務のことです。ここではプロジェクトについての補足として、PMBOK Guideとは別の視点から解説します。

イギリス商務局が開発したプロジェクトマネジメントの方法論に、**PRINCE2** (PProjects IN Controlled Environments 2nd edition：管理される状況でのプロジェクト) という考え方があります。PRINCE2で特徴的なのは、**エグゼクティブ、プロジェクトマネジャー、チームマネジャーの業務範囲が明確**である点です。また、PRINCE2は日本企業の構造にも適用しやすいため、最近では国内でもこの考え方を導入する企業が増えています。PRINCE2に興味がある方は、セミナーや試験を実施しているPeopleCert社のWebサイト (<https://peoplecert.jp/>) を確認してみるとよいでしょう。

■ PRINCE2の構造



○ 機能横断、リスク、変化

PRINCE2では、「いつまでに何を作成するのか」のほかに、プロジェクトの要素として「機能横断、リスク、変化」という3つを挙げています。

機能横断とは、**プロジェクトに臨む体制のこと**です。多くの異なるスキルを持つ人が異なる部署から集められ、顧客の要求に対応しようとし、そのような状況が機能横断です。

リスクとは、**プロジェクトに影響を与えうる、発生が不確実な事象のこと**です。プロジェクトは独自性のある有形・無形の成果物を扱うため、不確実な事象が増える可能性があるのです。

また、**プロジェクトではプロジェクト依頼者の要望に沿ったプロダクトを提供**します。そのプロダクトは、プロジェクト依頼者の組織に何かしらの影響を与えます。この要素が**変化**です。プロジェクトマネジャーはその変化がしっかり組織に根付くよう、マネジメントすることも必要です。

この「変化」は、PMBOK Guide第7版の「12の原則」のうちの1つでもあります。12の原則については、第3章で解説します。

■ プロジェクトにおける3つの要素



まとめ

- ▶ PRINCE2とは、業務範囲が明確なプロジェクトマネジメント手法
- ▶ PRINCE2では有期性と独自性のほか、機能横断、リスク、変化という要素がある
- ▶ PMBOK Guide第7版でも「変化」は原則に含まれている

04

定常業務とプロジェクトの違い

これまでプロジェクトについて確認してきましたが、企業にはこのようなプロジェクトのほかに「定常業務」があります。プロジェクトと定常業務を比較しながら、両者の違いや関連性を見ていきましょう。

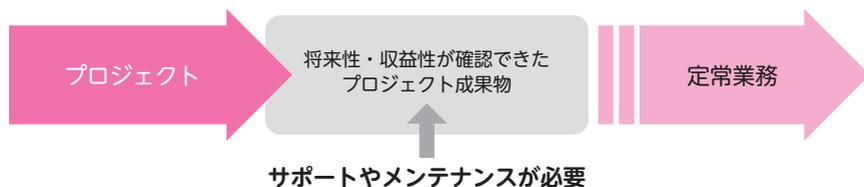
○ 定常業務とは

社会にあるすべての業務がプロジェクトというわけではありません。プロジェクトのほかに、定常業務 (Operations) と呼ばれるものがあります。定常業務は、PMBOK Guide では「正式なプロジェクトマネジメントのスコープ外にある業務であり、商品やサービスの継続的な生産に関係している業務」とされています。かんたんにいうと、定常業務とは毎日の**ルーチンワークのこと**です。

たとえば、受付や事務職などの日常業務、工場などでの日々の製造業務は、大きな変動がなく、**原則的に業務内容が明確**です。また、それらの業務は社内の業務が滞らないようにする役目があります。**日々の売上を担保するために必要であり、企業が継続していくためには不可欠な業務**です。

以下の図は、プロジェクトと定常業務のつながりを示すものです。プロジェクトが成功したことにより事業としての将来性と収益性を確認した段階や、プロジェクトで開発した成果物のサポートやメンテナンスを必要とする段階で、**定常業務として引き継ぐ**場合があります。

■ 定常業務とプロジェクトのつながり



○ 定常業務とプロジェクトの違い

すでに説明のとおり、プロジェクトとは機能横断、リスク、変化という要素を含む、顧客などプロジェクト依頼者の要望に見合う商品やサービスを開発し、納期が決められている業務のことです。

定常業務とプロジェクトは、以下の表のように分類することができます。

■ 定常業務とプロジェクトの分類

特性	定常業務	プロジェクト
有期性	特段の 納期はなく 、原則として安定した日々の業務を行う	納期が存在し 、納期までに全作業を完了させる必要があり、結果が求められる
独自性	継続的な生産を行うため、製造する製品に 独自性はない また製造される製品は、母体組織の品質基準をベースに生成される	顧客などの要望に合わせて開発するため、開発する製品には 独自性がある
機能横断	組織化された、業務に精通した 専門集団が作業を行う	多くの異なるスキルも持つ人が、各部署から集められる
リスク	日々の業務が安定しているため、 何かしらの影響を与えうる潜在的な事象(リスク)はほぼ存在しない	リスクが多いため、リスクヘッジ(リスクの回避)が求められる
変化	安定した業務を行うため、原則として、 組織に対して大きな影響を与えることはない	プロジェクトの結果次第では、 組織に対して何かしらの影響を与える

1

まとめ

- ▶ 定常業務とは、継続的な生産に関係している業務のこと
- ▶ 定常業務は、企業継続のためには不可欠な業務である
- ▶ プロジェクト (Project) の対義語が定常業務 (Operations) である

05

プロジェクトマネジメントとは

プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトを滞りなく進行させるために必要な作業の進め方のことです。プロジェクトマネジメントを実践するうえでのポイントや、3大制約条件について確認しましょう。

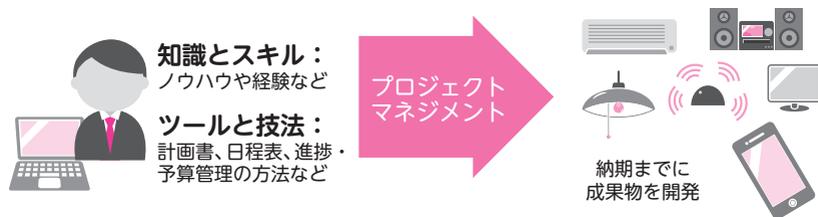
○ プロジェクトマネジメントとは

プロジェクトマネジメントは、PMBOK Guideでは「プロジェクトの要求事項を満たすために、知識、スキル、ツールと技法をプロジェクト活動に適用すること」と定義されています。プロジェクトマネジメントとは、意図した成果を上げるためにプロジェクトの作業を導くことです。

「知識、スキル」とは、今までの業務経験で得たノウハウや経験のことです。「ツールと技法」とは、計画書、日程表、進捗・予算管理の方法、会議、会議でのファシリテーション技法などの、業務を進めるために誰でも利用する手段です。つまり、プロジェクトを進めるために、**ノウハウや経験、計画書、日程表、進捗・予算管理の方法、会議、会議でのファシリテーション技法などを利用する活動こそが、プロジェクトマネジメント**です。

なお、納期までに成果物を開発する過程で、「知識、スキル」や「ツールと技法」を利用しない業務は存在しません。このため、業種や職種を問わず、多くの業務でプロジェクトマネジメントを実施しているといえます。

■ プロジェクトマネジメントのイメージ



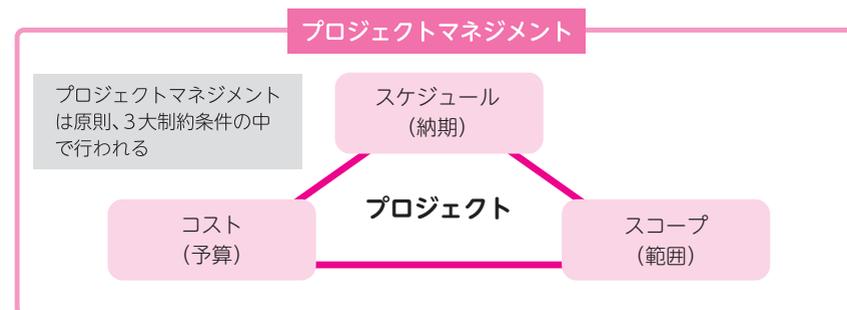
○ プロジェクトマネジメントで重視する3大制約条件

プロジェクトでは、有期性（納期）は重要な要素です。しかし、納期までに成果物を開発するためには、「スコープ（範囲）」と「コスト（予算）」という要素も考慮する必要があります。

納期、スコープ、コストの3つをまとめて、「プロジェクトの3大制約条件」といいます。一般的に、これらはQCD（Q：Quality＝品質、C：Cost＝コスト、D：Delivery＝スケジュール）とも呼ばれます。プロジェクトマネジメントにおいては、3大制約条件のバランスを保ちながら、成果物を効果的に開発することが求められます。

なお、これらの3大制約条件は、プロジェクトで採用する開発アプローチ（開発法）により、重視される要素が異なります。

■ プロジェクトの3大制約条件



まとめ

- ▶ プロジェクトマネジメントは業種や職種を問わず、多くの業務で利用されている
- ▶ プロジェクトの3大制約条件は、スケジュール、スコープ、コストの3つである
- ▶ 開発アプローチにより、重視する制約条件は異なる

06

プログラム、
ポートフォリオとは

プロジェクトと密接に関連するものに、「プログラム」と「ポートフォリオ」があります。それぞれプロジェクトとどのような関係にあり、どのような役割を担っているのかを解説します。

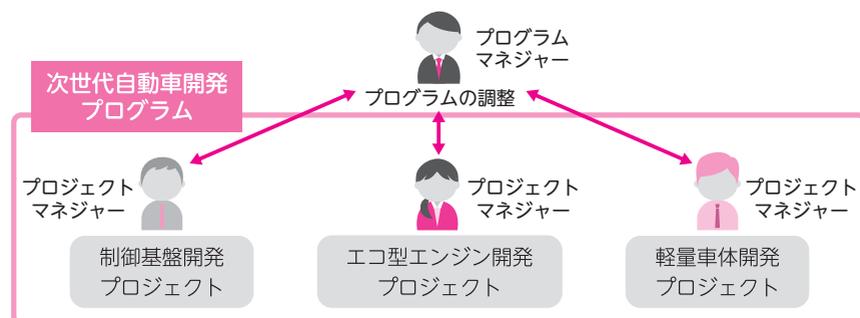
○ プログラムとは

プログラムは、PMBOK Guideでは「調和の取れた方法でマネジメントされる、関連するプロジェクト、サブプログラム、プログラム活動。個別にマネジメントしては得られないベネフィットを実現する」と定義されています。つまり、**プログラムとは、プロジェクトの集合体のこと**です。

たとえば、次世代の自動車開発を行う場合、その開発は制御基盤開発プロジェクト、エコ型エンジン開発プロジェクト、軽量車体開発プロジェクトなど、さまざまなプロジェクトで構成されます。そのようなケースでは、次世代の自動車開発をプログラムとして位置づけることができます。そして、プログラムの管理者として**プログラムマネジャー**が必要となります。

もちろん、各プロジェクトには任命されたプロジェクトマネジャーが存在し、日々の業務管理を行います。**プログラムマネジャーに求められるのは、各プロジェクトのバランスを保ち、プログラムを管理すること**です。

■ プログラムの例

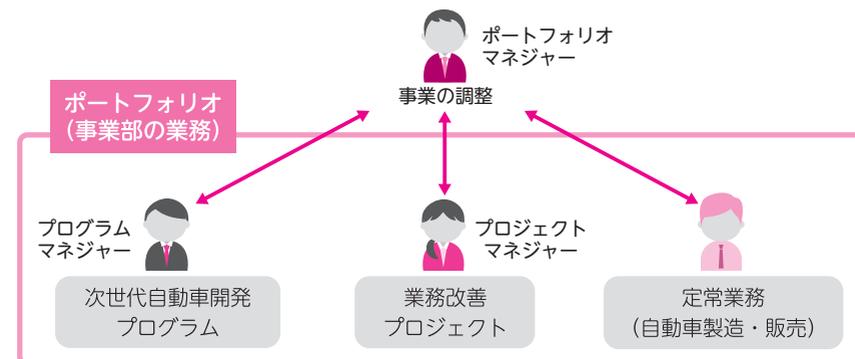


○ ポートフォリオとは

ポートフォリオは、PMBOK Guideでは「戦略目標を達成するためにグループとしてマネジメントされるプロジェクト、プログラム、サブポートフォリオ、および定常業務」と定義されています。ここでいう戦略目標は、事業目標と考えるのが妥当です。つまり、**ポートフォリオとは事業部の業務**であると考えることができます。事業部の業務の中には、さまざまなプログラム、プロジェクト、従来の事業を継続するために不可欠な定常業務も存在します。

また、ポートフォリオの管理者としては、**ポートフォリオマネジャー**が必要となります。ポートフォリオマネジャーは事業部長と考えてよいでしょう。**ポートフォリオマネジャーに求められるのは、戦略目標を達成するために、事業戦略にもとづいて事業内の全体の業務を管理すること**です。

■ ポートフォリオの例



まとめ

- ▶ プログラムとは、プロジェクトの集合体である
- ▶ ポートフォリオとは、戦略目標を達成するためにマネジメントされた業務のこと
- ▶ プロジェクト、プログラム、ポートフォリオには管理者が存在する

07 PMO とは

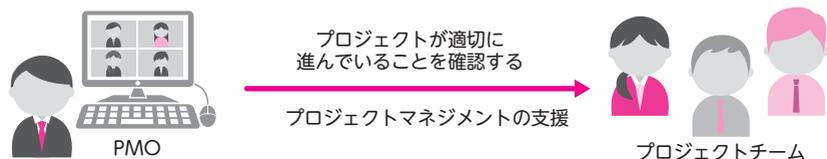
PMOとはProject Management Officeのことであり、プロジェクト自体やプロジェクトマネジャーを支援する、母体組織内の組織体です。PMOに求められる能力を改めて、PMOの詳細について確認しましょう。

PMOとは

PMOは、PMBOK Guideでは「プロジェクト関連のガバナンス・プロセスを標準化し、資源、ツール、方法論、技法の共有を促進するマネジメント構造」と定義されています。ガバナンスとは統治・支配を意味し、プロジェクト活動が健全な状態かを確認する管理体制を指します。つまり、PMOとは**プロジェクトが適切に進んでいることを確認する部門**のことです。また、PMBOK Guideでは、PMOがもたらすベネフィットとして、以下のように説明しています。

- ・ テンプレートやよい実務慣行の例、トレーニングやコーチングなどを利用して、プロジェクトマネジメントの指針を提供し、プロジェクトの実施方法の一貫性を支援する
- ・ 計画活動、リスクマネジメント、プロジェクトのパフォーマンスを追跡し、プロジェクト支援サービスを提供する
- ・ プロジェクト立ち上げのためのビジネスケースを要求する活動、プロジェクト実施のために財務資源などを割り当てる活動、プロジェクトのスコープや活動の変更要求を承認する活動に携わる

PMOの例



PMOに求められる能力

PMOはプロジェクト・マネジメント・オフィスという意味だけでなく、ポートフォリオ・マネジメント・オフィス、プロダクト・マネジメント・オフィスなど、さまざまな意味を持つことがあります。また、PMBOK Guideでは、PMOには以下のような特定の能力が必要であるとしています。

- ・ さまざまなプロジェクトマネジメントのスキルなどを理解、開発、応用し、評価できるという、**実現能力および成果思考の能力を育成する能力**
- ・ 個々のプロジェクトの成果だけに着目するのではなく、組織全体の成功という**大局的な視点を維持する能力**
- ・ 各プロジェクトから得られた貴重な知識を移転するために、組織全体でプロジェクトの結果を定期的に共有し、**将来のプロジェクト実施を強化する活動を改善する能力**

なお、アジャイル型開発 (P.107、Sec.42 参照) を進める組織では、PMOと同じ立場としてACoE (Agile Center of Excellence) を配置している場合もあります。ACoEは、チームのコーチング、組織全体でのアジャイルスキルの構築などの支援に重きを置く管理部門です。

まとめ

- ▶ PMOとは、プロジェクトが適切に進んでいることを確認する部門のこと
- ▶ PMOはさまざまな形態がある
- ▶ PMOには、育成能力、大局的な視点の維持、将来のプロジェクト実施を強化する活動の改善などの能力が求められる