

プロジェクトマネージャのなすべきこと

—システム開発プロジェクトにおける 実践的PMBOK®適用ガイドライン— アブストラクト

1. PMBOK®への着目

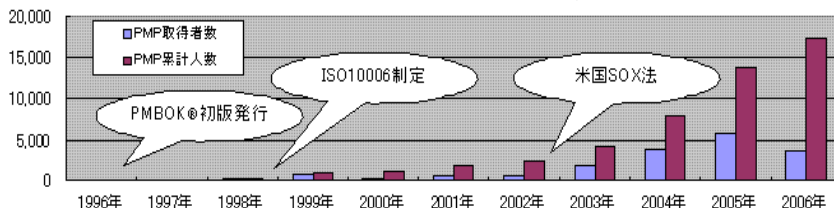
数年前から日本のITベンダーや企業の情報システム部門で、米国PMIが作成したPMBOK®に基づいたモダン・プロジェクトマネジメントを導入する動きが目立ってきている。PMBOK®の知識を有するプロジェクト・マネジャーの国際資格

であるPMPの国内取得者も、5年で9倍に急増しており（図表1）、PMBOK®は既にプロジェクトマネジメントのデファクト・スタンダードといえる状況にある。

しかし、PMBOK®はあくまでもプロジェクトマネジメントに関する知識を体系化したものであり、具体的な手法や詳細な手順まで書かれている訳ではない。本研究分科会では、PMBOK®に書かれていない実務的なノウハウを加えて、実践的なPMBOK®の適用ガイドラインを作成することとした。

図表1 PMP取得者数推移

（出典：PMINFO WEB（株式会社翔泳社））

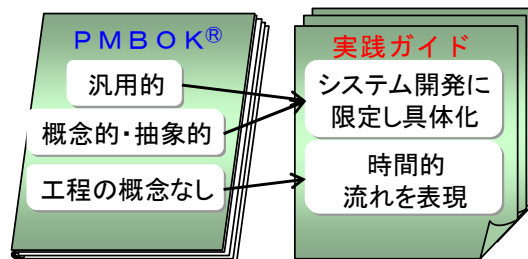


2. PMBOK®の実践的適用へのアプローチ

PMBOK®を実際のプロジェクトの現場で活用するためには何が足りないのでしょうか。PMBOK®を研究してみると、概念的・抽象的な表現が多いことや、プロジェクトの時間的流れが見えにくいことに気づいた。

そこで本研究分科会は、PMBOK®をシステム開発に限定し、システム開発工程を導入することで時間の流れを表していくというアプローチをとることとした（図表2）。

図表2 実践的適用へのアプローチ

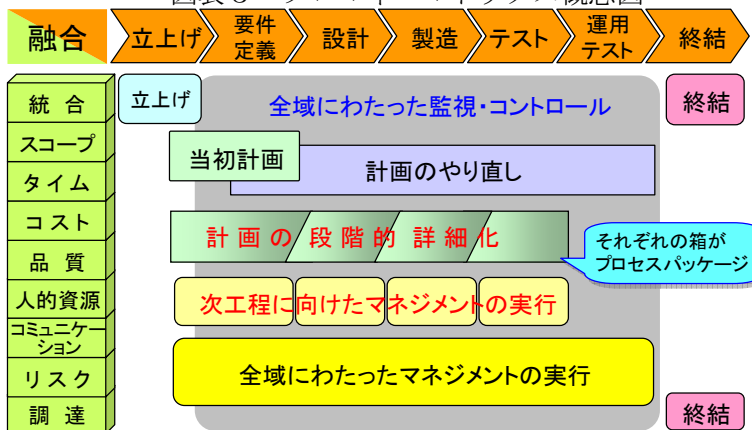


3. プロジェクトマネジメントとソフトウェア・エンジニアリングの融合

PMBOK®とシステム開発工程の全体的関連を整理するために、縦軸にPMBOK®の9つの知識エリアを、横軸にSDEM（富士通のシステム開発標準）の工程をおいたマトリクスを作成した。知識エリアと工程がクロスする箇所には、「プロセスパッケージ」（PMBOK®の44のプロセスを本研究分科会で代表的な作業単位に再定義したもの）を当てはめた。このようにしてできた表を「プロマネ・マトリクス」と呼ぶこととした（図表3）。

プロマネ・マトリクスを作成する作業は、まさにプロジェクトマネジメントとソフトウェア・エンジニアリングを融合させ、ひとつの体系にまとめていく作業であった。

図表3 プロマネ・マトリクス概念図



4. プロジェクト・マネジャーのなすべきこと

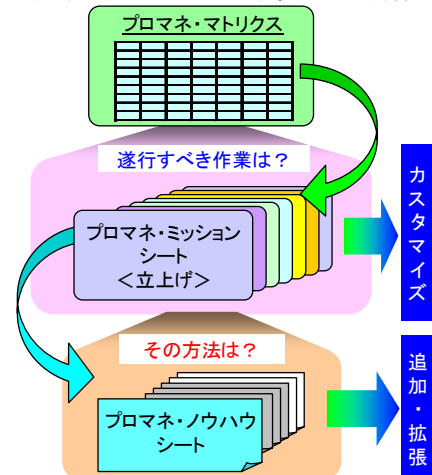
続いてプロマネ・マトリクスに基づき、開発工程毎にプロジェクトマネジメントの作業項目の定義づけを行い、その結果を「プロマネ・ミッションシート」にまとめた。

さらに、マネジメントに役立つ各種情報をプロセスパッケージ単位にまとめて、「プロマネ・ノウハウシート」として添付した。

プロマネ・マトリクスを頂点とした3つの成果物は図表4のような関連で構成されており、この全体を「実践的プロジェクトマネジメントガイド～プロマネ虎の巻」（以下虎の巻）と総称した。

「虎の巻」は、プロジェクト・マネジャーが実務を遂行する上で、マネジメント計画を立てる際の参考資料であり、作業の漏れや必要な成果物の確認をするためのチェック表であり、プロジェクト・マネジャーのなすべきことの集大成である。

図表4 プロマネ虎の巻構成



5. 「虎の巻」の有効性の検証

以上のプロセスを経て作成した「虎の巻」は、当初の狙い通り有効性のあるガイドラインになったのであろうか。この検証のため、分科会各社のプロジェクト・マネジャーの有識者48名に協力を得てアンケートを実施した。その回答やご意見を図表5のように数値化し、分析を行なった。

その結果、「虎の巻」は下記のような評価を頂くことができた。

- ・ PMBOK®の知識の有無によってばらつきがあるものの、総じてわかりやすい。
- ・ プロジェクト活動の全体像を捉えやすい。
- ・ 若手やプロジェクトマネジメントの入門教育に有効である。

また、評価と共に多数のご指摘を頂いた。これらの指摘事項は「虎の巻」の完成度を高める上で非常に有益なものであった。

6. プロジェクト・マネジャーの落とし穴

この検証作業を通じてプロジェクト・マネジャーが重視する知識エリアに、以下にあげる2つの明確な傾向があることに気づいた。

- ・ コミュニケーションや人的資源を重視しているが、実践的なツールや手法が不明確であるため、プロジェクト・マネジャー個人の力量に左右されがちである。
- ・ システム開発の上流工程でのコスト重視・品質軽視、下流工程での品質重視・コスト軽視が如実に現れており、品質は後工程で帳尻あわせされやすい実態を端的に示している。

これらは確かによく耳にする話であり、システム開発プロジェクトが失敗に陥りやすい落とし穴を示しているのではないだろうか。PMBOK®ベースのモダン・プロジェクトマネジメントを実践する中で、このような傾向を是正していきたいものである。

7. プロジェクト成功への新たな一歩へ

本研究分科会の成果物である虎の巻は、PMBOK®とシステム開発工程を融合させ、さらにメンバーの実務経験を加味したものである。PMBOK®ガイドに比してかなり実践的なものになっていると自負しているが、業種や規模、担当業務、立場などの違いを網羅するまでには至っていない。

より実践的なガイドラインにするためには、プロジェクトの規模や方針、各社の風土や制度を加味してミッションシートをカスタマイズしていただくことが望ましい。ノウハウシートは、経験を文書化して蓄積していくことでより強力なツールに成長するものである。「虎の巻」を積極的に応用していただき、プロジェクト成功への新たな一歩になれば幸いである。

