

P2M 標準ガイドブック改訂のあらまし (新版 P2M 標準ガイドブックにつて)

2007年10月11日

2008年4月11日

PMAJ

1. はじめに

P2M(プロジェクト&プログラムマネジメント)標準ガイドブックは、経済産業省から(財)エンジニアリング振興協会がプロジェクトマネジメントの調査研究・開発事業の委託を受けて「プロジェクトマネジメント導入開発委員会」で平成10年度(1998年)から3年間に掛けて開発された。同委員会は、産官学からプロジェクトマネジメントの研究者、学者、実務経験者・指導者によって運営され国内外の調査研究をへて、新しい日本型のプロジェクトマネジメント知識の体系として2001年11月までに纏め広く国内外に発表した。翌2002年5月には吉川弘之氏(産業技術総合研究所理事長)を会長として特定非営利活動法人「プロジェクトマネジメント資格認定センター(以下PMCCと言う)」を発足させた。普及活動とPMS(プロジェクトマネジメント・スペシャリスト)資格試験を開始した。2004年からPMR(プロジェクトマネジャー・レジスタード)資格試験、その後PMC資格試験を開始した。2005年11月にはPMCCは、(財)エンジニアリング振興協会(ENAA)の「プロジェクトマネジメントフォーラム(JPMF)」と組織統合し、「特定非営利活動法人 日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)」として新生日本PM協会として活動を開始し現在に至っている。

P2Mの特徴は、「昨今の内・外部の急速な環境変化に対応することを意識したうえで、複雑化、多様化、多岐化する「使命」に問題解決の道を開き、事業価値を向上させる。」観点にある。現在行われている多くのプロジェクトでは、プロセスを重視し、与えられた条件で、定められた成果物を実現することが中心になっている。こうしたやり方に対して、P2Mでは、積極的に事業価値を高めることをさせる「マネージメント」に重心を置くものである。特徴の中核は、「プログラム」にある。単なる大規模で複雑なプロジェクトという位置づけではなく、事業主やオーナーから提起される「明示的、顕在的な」事業概念や要求から発するミッションと、行間に内在するミッションを洞察し成就することで価値創造事業(プロジェクト)にすると位置づけたことにある。P2Mの考え方は、海外からも極めて高く評価され、その後、世界のプロジェクトマネジメント研究、そして各種のプロジェクトマネジメント標準文書やツールの開発に大きな影響を与えてきている。

P2M標準ガイドブックも発刊後5年以上を経過し、この間に国内ではP2Mの視点からプロジェクトマネジメントについて更なる研究が継続され、海外のプロジェクトマネジメント協会でもこのP2Mの発表を契機にそれぞれ改良の研究がされており、知識体系の改訂や新しいプロジェクトマネジメント手法の開発が続いている。また、P2Mガイドブックの読者やPMSをはじめとする各資格試験の受験者、又、日々P2Mの普及・教育・研修などに携わる方々からの更なる改善への意見や要望も多数に上っていた。こうした状況から、また「探究心、チームワーク、組織愛着などを強調・強化する特性を持つミドルマネジャー層」を特

徴とする日本型組織に馴染む新しい風を吹き込むP2Mの一層の普及・発展のためにも、P2Mガイドブックの改訂が急務となっていた。

2. P2Mガイドブック改訂の目的と概要

今回の改訂の主要な目的は、(1)プロジェクトマネジメント学習者に理解し易い形にすることと、(2)時代の経過に合わせた内容の充実であり、これをもって(3)P2Mの更なる普及の促進を図っていく3点である。

「読みやすく」、「使いやすく」、「分かりやすく」、「教えやすく」を基本点としている。主な内容は、次の通りである。

- ・ P2Mのフィロソフィー、ガイドブックの基本枠組みは変えないで分かりやすさを第一とする。
- ・ 第1部～第3部と第4部各章間の全体の整合性を十分に調整することで、理解し易くする。
- ・ 用語の整理と統一化をはかる。
- ・ 章立ての明確化と項目番号を付し読みやすくする。
- ・ 想定読者レベル(プロジェクトマネジメント関連専攻の大学院生から)を設定して、用語を用いて文章を作成した。
- ・ 難解と指摘されている部分を、分かり易く改訂した。
- ・ 部・章間の同じ内容部分について関連性の説明を加え重複などは極力排除した。
- ・ P2Mの思想に沿って(変えずに)記述内容の充実化をはかった。
- ・ 事例の見直しによって適切化した。時代に合わせた事例を採用した。
- ・ 用語集の充実化、索引の追加をし、使いやすいガイドブックにした。

それらについて(1)理解しやすく、と(2)内容の充実の2点について次にまとめる。

(1) プロジェクトマネジメント学習者にとって理解しやすい形にした

P2Mは難解な部分が多くあり、内容が盛り沢山であることと同時に記述の構成や表現を改訂した。P2Mの一層の普及のために、学習を志す幅広い人材層に分りやすくすることが、今回の改訂の第一の目的であった。特にP2Mの特徴である「プログラムマネジメント」に関する第3部の見直しに時間をかけている。

P2Mガイドブックでは、「プログラム」や「全体使命」などの概念の定義があり、これらに関連する各種の「マネジメント」の知識が並列的に説明されているので、プログラムマネジメントの経験豊かなベテランには、各マネジメントの内容を何時のタイミングで、どのような手順で実施するのかが自明で理解は容易であるが、経験の少ない若年層に理解しにくく、マネジメント経験が必要になるように見える。例えば、ベテランにとって、ライフサイクルマネジメントや戦略マネジメントで記述されている内容の特定範囲を、プロファイリングマネジメントの実行に合わせて実行することは容易に理解できるが、経験の少ない若年層にとってはその理解や実行には困難を伴う。これらを考慮して、特に経験レベルの下限を、プロジェクトマネジメント関連を専攻する大学院生レベルと明確に設定して、記述内容や表現の改訂を行った。

この理解し易さとしての改定の主要事項は次の3点である。

- ① プログラムの統合マネジメントに、ミッションプロファイリング、アーキテクチャマネジメント、実行の統合マネジメントと言うプロセスを明示し、これらに戦略マネジメントや価値のアセスメントがどのように関係するのか合わせて整理し明示した。
- ② 経験の少ない若年層にも理解しやすいように、用語や項目の記述の統一をはかり、また図表の内容とも統一性をはかった。
- ③ 対応関係を分りやすくするために検討を加えて項目番号を体系化し付与した。

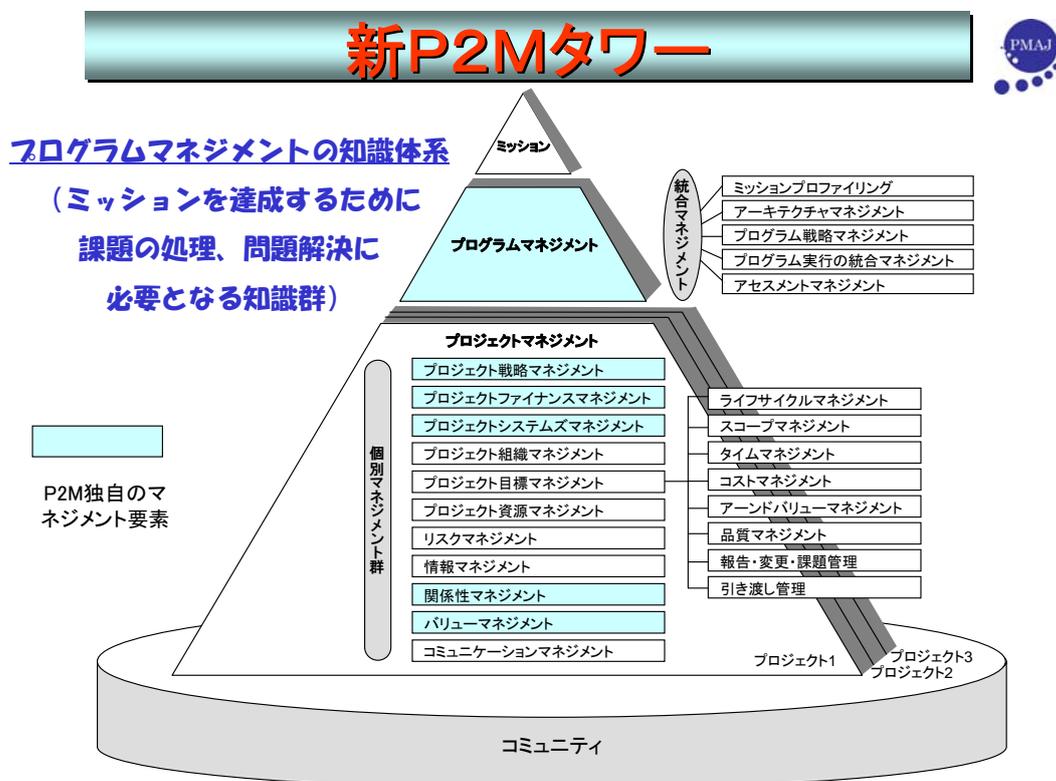
(2) 時代に合わせた内容として充実化した

これに関する主要事項は次の4点である。

- ① P2M の主要テーマである、価値創造と実践力などについての記述を充実させた。
- ② 「プログラム」概念について、想定から内容までの説明をし、充実させた。
- ③ プログラムの実行を重要と考え、その内容について記述した。
(統合マネジメントを追記した。)
- ④ ガバナンス・CSR、クリティカルチェーンマネジメントなどの近年重要性が増した事項をプロジェクトマネジメントの視点でとらえて記述した。

3. 「第1部エントリー」の改訂

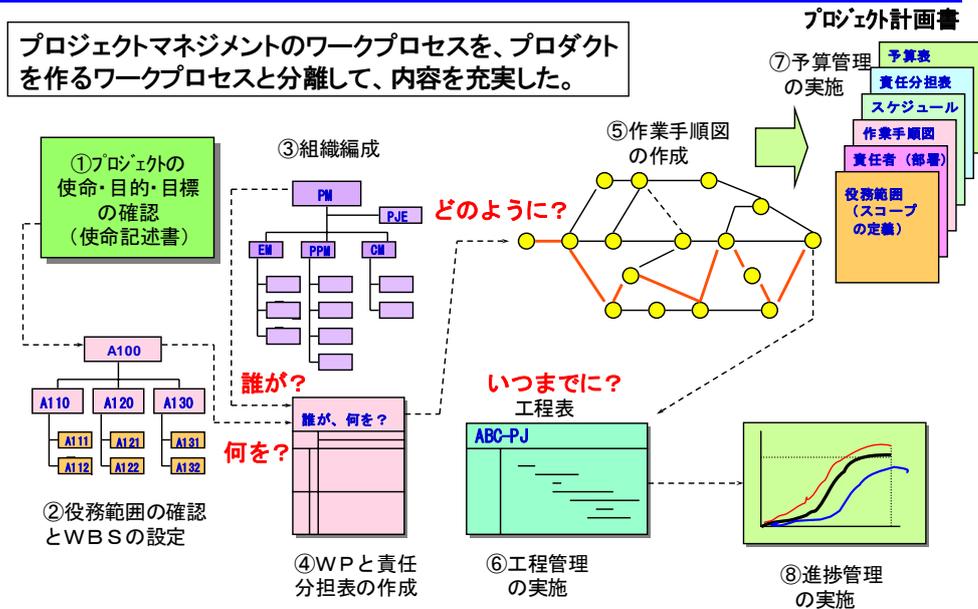
はじめてP2Mに接する読者が話しに持つように「P2Mとは」に・・・「実践力」や「・・・」までを分かりやすく示した。特にP2Mの全体像を把握できるようにP2Mタワーの図を更新した。



4. 「第2部プロジェクトマネジメント」の改訂

理解しやすく記述、図などの加除訂正を行った。プロジェクトの定義やプロジェクトマネジメントの定義等を明確化。次のプログラムへの展開の基礎固めもはかった。活動のプロセスを示したものは次の通りである。

プロジェクト遂行のマネジメント活動のワークプロセス



5. 「第3部 プログラムマネジメント」の改訂

具体的な改訂の内容については紙幅の制約もあり、ここでは今回の改訂の最重点事項である「第3部プログラムマネジメント」の改訂の基本となる考え方を次の3点にまとめた。

(1) 時代の背景：P.F. ドラッカーによれば企業など組織の目的は顧客の創造であり、財務的な利益は目的ではなく企業存立の条件であるという。顧客の存在しない組織は成り立たない。今日の競争的な市場環境の中では、顧客の関心はごく短期に変化をしまい、企業活動はかつてのように定常的に同じ業務を続けていけばよい時代でなくなった。このことは企業に対し、次々と、新たな財（商品）またはサービスの開発・革新（イノベーション）や、そのために必要な仕組み（施設・ITシステム、サプライチェーン、サービスシステムなど）を整えることを要求し、しかもそのサイクルは年々短期間化している。これらは民間企業だけではなく、公営企業や政府サービスにまで及んでいる。かつての国鉄や電電公社、昨今では郵政公社がこれに直面して改革に取り組んでいる。また、国立の研究機関や大学など政府サービスを独立行政法人化する流れも、顧客価値を効率的に実現するための仕組みの再編成といえる。平成19年の時点の国家的課題は、国民（顧客）のニーズに対して大きく立ち遅れている年金や介護サービスという分野での仕組みの改革が大きく問われている。そして、こうした改革は実は1回行えばよいのではなく、何度となく繰

り返し改革が必要されることとなる。

企業であれ、公的機関であれ、こうしたイノベーションや仕組みの改革は、新たな価値の創造を目的とし、独自性・有期性の特徴をもつプロジェクト活動を組み合わせたプログラム活動として実行される。

(2) プログラムとは？： P2M ではプログラムとは、「組織戦略から要求される使命により構想された価値創造を目的として、複数のプロジェクトが有機的に結合された事業」と定義される。プログラムマネジメントは、単に大規模・複雑なシステムを実現するためのマネジメントではない。多くの場合、価値の創造、従ってその価値を享受する顧客との対応を考えれば、実現したシステムの運用や開発した商品・サービスの販売という従来は「定常業務」と言われる分野もプログラムの中に含まれてくる。ただし、近年の商品のライフサイクルの短期化を考えればこうした運用・サービス業務も期限のあるプロジェクトの性格を強めている。従って、P2M ではこうした業務を「サービス・プロジェクト」と考えて、上記の定義によるプログラムの構成要素のひとつに含めて考えている。

(3) プログラムマネジメント： プログラムマネジメントの中心はプログラム統合マネジメントとこれを効果的に実行する場であるコミュニティのマネジメントである。

プログラム統合マネジメントの中核は、企業などの組織やオーナーから発する抽象的で多義的である、従って当初は多分に曖昧であるミッション概念からスタートして、実現すべき価値の本質を見抜いてその価値創造のシナリオを明確にするミッションプロファイリング、そのシナリオに基づいてプログラムに複数のプロジェクト群という自律分散的な行動を可能とするアーキテクチャマネジメント（プログラムのデザイン）、そして個別の各プロジェクトの実行をプログラムの価値実現の視点で統合する実行段階の統合マネジメントから構成される。プロファイリングとプログラムのデザインの段階ではプログラムの戦略を反映する戦略マネジメントが必要であり、こうした一連のマネジメントをプログラムの統合的観点から行うためには、評価と意思決定の基準を与える価値評価のマネジメントが必要とされる。

コミュニティは職務の効率的達成に主眼を置く階層的組織とは異なり、ステークホルダーが共通のテーマや目的に向けて交流し、協働して新たな価値を創造する場と定義される。ここではプログラムに関する共通理解を創り上げ、プログラムに参加する各プロジェクトチームの中核能力の中にそれらをすり合わせて深く組込んでいく場である。

6. 「第4部個別マネジメント」はそれぞれについて第1部、第2部、第3部と整合をとり「読みやすく」、「使いやすく」、「分かりやすく」、「教えやすく」する改訂を行った。各章ごとの主な改訂は次の通りである。

- －用語（用語の定義の修正、新規追加、削除等）
- －章、節、項のタイトルの変更（例、4部2章）
- －内容記述（変更、新規追加、削除等）
- －図表（変更、新規追加、削除等）
- －事例（削除したり、本文に組入れた箇所あり）
- －テンプレート（変更箇所あり）
- －計算式（新規追加、例、EMV (Expected Money Value: 期待額) におけるEAC (Estimate

At Completion:最終推定コスト)の算出(楽観値、最頻値、悲観値の3ケースあり))

(1) 第1章:プロジェクト戦略マネジメント

- ① 戦略の重要化からプロジェクトの視点の充実化をした。
- ② 高度で最新の内容を分かりやすく記述した。
-プロジェクトガバナンスの切り口(プロジェクトシナジー、意思決定、CSR等追加)で記述。

(2) 第2章:プロジェクトファイナンスマネジメント

- ① プロジェクトの視点でプロジェクト関係者の理解しやすいようにファイナンスの基礎知識について追加記述した。
- ② 専門用語等の文章を分かりやすく改め理解し易くした。
-プロジェクトファイナンスマネジメント(ファイナンスに関する基本知識)についてわかりやすく解説
-ワーディングの変更((例)3.要素の選択と特定化(リソーシング)--->要素の選択と特定化他、4.実行可能な枠組みと最適な仕組みの創出(ストラクチャリング)-->実行性のある最適な仕組みの創出(ストラクチャリング)他、図表一部修正(図4-2-7(プロジェクトスキーム)他)、

(3) 第3章プロジェクトシステムズマネジメント

- ① プロジェクトマネジメントの視点でシステムズマネジメントを捉え全面的に分かりやすく内容を整理し充実した。
- ② プロジェクトの利用技術として、システムズエンジニアリング等の問題解決モデルや問題解決プロセスを明確化した。
-ワーディングの変更(システムズエンジニアリング、システムアナリシス、システムズマネジメント
例)システムズマネジメント(旧版:適切なものの見方に基づいてプロジェクトに関わる諸要素をとらえ、関係づけて全体システムとして矛盾や無駄のない構造に保つための活動)---->改訂版:対象へのアプローチ方法であるシステムズアプローチとシステム実現のための工学手法であるシステムズエンジニアリングにおける知識、手法、.....全体システムを最適化するための統合マネジメントである。)
-システムズアプローチにソフトシステムズアプローチ記述を追加した。
-章の構成の変更(システムアプローチ->システムズエンジニアリング--->システムズマネジメント)

(4) 第4章:プロジェクト組織マネジメント

- ① プロジェクトオフィス等の様々なタイプのプロジェクトオフィスを示すこと等を行っている。
- ② プロジェクトの成熟度モデルの視点から、P2Mのプロジェクトマネジメント成熟度モデルの研究成果のフィードバックなどを含めることや、プログラム組織、プログラムマネジャーのイメージの明確化をはかった。

- プロジェクトオフィスの形態の分類追加 (SPO(Strategic Project Office), PMCoE(Project Management Center of Excellence), PCO(Project Control Office))
- PMMM (PM 成熟度モデル補足説明) 追加

(5) 第5章：プロジェクト目標マネジメント

- ① 用語などについて、PMBOK との整合性をとり、プロジェクト関係者の活用レベルアップをはかった。
- ② タイムイムマネジメントにおいては、近年のニーズに対応してクリティカルチェーンマネジメントを新たに追加し、EVMS 等は、内容ともに充実させわかり易くした。

-スコープマネジメント：WBS コード追加

-タイムマネジメント：PDM の4つの順序関係説明追加、ファーストラッキング、クラッシング、用語追加、クリティカルチェーンマネジメント

-コストマネジメント：原価概念の基礎体系(プロジェクトコスト、損益分岐点 追加)

-EMV：用語 (BCWS, PV / BCWP, EV / ACWP, AC の併記)、EAC 算出方法追加 (3つのケース)

-品質マネジメント：品質管理手法用語 (例、シックスシグマ、PL 法、JIT, FTA 等削除)

-変更管理：変更管理システム内容追加

*旧版 5.5 品質 MG、5.6EMV ->改訂版 5.5EMV、5.6 品質 MG

(6) 第6章：資源マネジメント

- ① プロジェクトマネジメントの視点で資源マネジメントや資源活用を捉えるよう見直した。
- ② 無形資産の項目等を追加した。
 - 無形資産追加 (7.5)

(7) 第7章：リスクマネジメント

- ① プロジェクトマネジメントの視点でリスクを捉える内容に見直した。
- ② プログラムにおけるリスクマネジメント等の新しい考え方を追加した。

-プログラムのリスクマネジメントの項目追加

-リスクマッピングの事例追加

-リスクマトリックスの紹介

-リスク対応策の構成図変更

-リスク対応策事例集削除

(8) 第8章：情報マネジメント

① プロジェクトマネジャーの視点で情報マネジメントを見て、情報をデータからナレッジまで広くとらえ、組織としてのナレッジ活用の観点から再定義等までを全面的に書き直した。

② 最近のプロジェクト情報や組織情報について蓄積すべき情報からプロジェクトへの活用までについて新たに記述した。

(情報統制とコンプライアンスなど情報活用におけるリスクへの対応を追加した。)

－旧版の8章4.プロジェクト情報システム（除く連携支援機能）を残した（プロジェクト情報システム機能図一部変更）。

(9) 第9章：関係性マネジメント

① プロジェクトマネジメントの視点で幅広い関係者を捉え、顧客、プロジェクトのオーナー、遂行者との関係性に加え、エンドユーザーや地域住民などの利害関係者との関係性についても追記した。

・ プログラムにおける関係性のあり方についても新たに付け加えた。

② 関係性の構築・維持： 「関係性の維持」を「関係性の構築・維持」と変更し、構築の重要性を強調した。また、株主の視点についても追加した。

－1. 関係性の設計：CSR 追加、図追加 / 1.2 顧客関係性（エンドユーザーとの関係性追加） 1.3 他のステークホルダーとの関係性、1.4 プログラムにおける関係性追加

－2. 関係性の構築・維持：2.2 契約（株主代表訴訟の視点）追加

(9) 10章：バリューマネジメント

① 構成： バリューマネジメントの内容を理解し易くするために、「評価と認識」「源泉」「提供」の構成を「認識」「評価」「創造と提供」「実現と獲得」「源泉」「環境」に変えた。

② 価値の認識： 価値を認識するためにも、価値を6つに分類した。

③ 価値の創造と提供： サービス視点と顧客視点からの価値創造について追記した。

④ 価値の実現と獲得： 継続的な価値獲得の条件について示した。

⑤ 価値の源泉： 価値の資産化と技術的価値の蓄積、コアコンピテンシーの視点と組織文化について説明を加えた。

(10) 11章：コミュニケーションマネジメント

プロジェクトマネジメント遂行における情報伝達としてのコミュニケーションマネジメントの視点から構成が見直された。

－改訂版：

1. プロジェクトマネジメント業務遂行上の情報伝達としてのコミュニケーションマネジメント（情報伝達を強調）

- 1.1 情報製造工場としてのコミュニケーションマネジメントの基本
 - 一部新規追加+ (旧版の 2 の中の、連絡業務を移動) :
- 1.2 ステークホルダーへのサポート的コミュニケーション
 - 一部追加+ (旧版の 2. の中の、各種ミーティングの開催・統合業務を移動)
- 2. コミュニケーションのあり方
 - 2.1 コミュニケーションの定義 (新規)
 - 2.2 コミュニケーションの構造と伝達能力
 - 一部追加 + (旧版の 3 から移動 (コミュニケーションとコンテキスト、インターパーソナルコミュニケーションは削除))
 - 2.3 コミュニケーションを阻害する要因と対策
 - 旧版の 4. コミュニケーションを阻害する要因と対策 を移動
- 3. 異文化コミュニケーション
 - 3.1 異文化コミュニケーションにおける問題点
 - 旧版の 5. の●異文化コミュニケーションにおける問題点 を移動
 - 3.2 異文化対応能力
 - 旧版の 5. の●異文化対応能力 を移動
 - 3.3 異文化間でのビジネス・組織行動能力
 - 旧版の 6. の異文化間でのビジネス・組織行動能力 すべて 移動

【清水基夫先生(元名古屋工業大学副学長)】の資料を引用させて頂いております。