

「P2M」でより重視されるプログラム・マネジメント 「P2M標準ガイドブック」改訂3版を4月に発行

日本プロジェクトマネジメント協会

光藤 昭男氏

4月末、NPO法人日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)は、「P2M標準ガイドブック」改訂3版を発行した。2005年に発行された改訂2版が614ページだったのに対し、改訂3版は784ページと分厚くなった。従来、プログラムとプロジェクトと一緒に扱われていたが、改訂3版では、プログラム・マネジメントを重視する内容になった。これが増ページの理由だ。改訂3版の発行の狙いについて、PMAJ理事長の光藤昭男氏に聞いた。

ENN: 4月30日付で、「P2M(プログラム&プロジェクト・マネジメント)標準ガイドブック」の改訂版を発刊されました。本題に触れる前に、P2Mが生まれた経緯からお話してください。

光藤: プロジェクト・マネジメントの体系化は、1980年代から始まっています。まず1987年に米PMI(プロジェクト・マネジメント協会)がPMBOK(プロジェクト・マネジメントの知識体系)を発刊しました。PMBOKは、すでにバージョン5まで改訂されています。

これに対し、主にヨーロッパで活動していて、約60カ国のナショナルPM協会が加盟しているIPMA(International Project Management Association: 国際プロジェクト・マネジメント協会)は、ICB(IPMA Competence Baseline)を発行し、現在はICB3.0まで出しています。これについては、PMAJがIPMAと契約し、販売しないことを条件に会員研究用として現在翻訳中です。

さらにISOは、プロジェクト・マネジメントを標準ガイドライン「ISO21500: プロジェクト・マネジメントの手引き」を策定しました。「ISO21500」は、日本規格協会から発行され

ています。

現PMBOKでは、プロジェクト・マネジメントを10の知識体系として整理しました。

ICBは、人間には、「潜在能力」「行動力」「技術」の3タイプの能力が備わっているという前提に立って、資格試験を行うものです。プロジェクト・マネジメントに関する能力の到達度を見るには適した基準になっています。

ENN: なぜ、プログラムが重視されるのでしょうか。

光藤: プログラムは、下位概念である複数プロジェクトの上位概念に位置づけ、プロジェクトの個々の目的を明確にし全体最適を狙うものです。ですから、「プログラム&プロジェクト」を共通の知識体系にすることで、プログラム&プロジェクトの価値を上げることができます。

プロジェクトの使命を明確化するプログラム・マネジメント

ENN: こうした中で、今回の「P2M標準ガイドブック」の改訂3版は、どのように位置づけられるのですか。

光藤: 「P2M標準ガイドブック」



光藤 昭男(みつふじ あきお)氏

1972年、東洋エンジニアリング入社。プロジェクト・マネジャー、プロジェクト・ダイレクターを歴任した。1999年、荏原製作所に転じ、本社IT部門、経営企画部門で部門長取締役常務執行役員。ITエンジニアリング(当時)および荏原エージェンシーの代表取締役を経て、2011年7月より現職。

は、2001年に当時のエンジニアリング振興協会(現エンジニアリング協会)が初版を発行しました。これは、会員企業に配布するのが目的でした。その後、2冊にした改訂版、そして2005年に「新版P2M標準ガイドブック」を発刊していますから、今回の「P2M標準ガイドブック」は改訂3版になります。

改訂の目的の一つは、プログラム・マネジメントの解説をわかりやすくし、かつ、説明と事例を増やすことです。新版では、プログラムとプロジェクトの共通要素が、プロジェクトの解説の中に含まれており、分かりにくさがありました。今改訂では共通要素を後半の4~6部に移したことで、理解しやすくなったと思います。

通常GDP換算ベースでは、その60~70%が定常業務で、40~30%が非常業務とされています。この定常業務は、製造・販売などですが、非常業務は「プログラム&プロジェ

クト」と言えます。化学業界では、研究・開発・製造・販売は定常業務ですが、工場建設は「プログラム&プロジェクト」です。事業の使命・目標を達成するのが、プログラム・マネジメントで、通常、現状を変えていく新しい業務ですから、その使命・目標を明確にして、複数のプロジェクトを創り出し、そのプロジェクトはプロジェクト・マネジメントにより確実に実施します。環境は常に変わりますから、プログラムの達成度は定期的に評価し直し、必要なら個々のプロジェクトを修正しつつ、使命・目標の達成に向けて進みます。

こうした理由で、今回の改訂3版では、プログラム・マネジメントについて、改訂2版の倍のページを割いています。

ENN：P2Mは、日本発の知識体系ですが、なぜ、日本で生まれたのでしょうか。

光藤：日本の企業社会は、中間管理職が、トップの思いを受け、コミュニケーションを通じて、戦略目標を具体化していく。いわゆる、野中郁次郎先生の「ミドル・アップ・アンド・ダウン」を実現する役を担っています。

中間管理職は、自分の現場経験から現場の思いや意見も分かりますし、社長の考えも理解できます。それを咀嚼して上司に上げて、決まればその通りに部下に下げます。物事が決まるまでに時間がかかりますが、決まれば非常に速い。

この課程で、プログラムが明確になっていれば、目標を達成するために不要なプロジェクトを外すことができます。

現在、上場企業は四半期決算を行っています。つまり3カ月毎に、プログラム&プロジェクトを見直して、不要なプロジェクトを消したり、予算を補強することができます。

プロジェクトの創造、あるいは見直しに、プログラム・マネジメントが有効に機能します。

「P2M」の国際標準化も 目指す

ENN：改訂3版では、「ISO

21500」には準拠されているのでしょうか。

光藤：ISO 21500は、名前の通り、「手引き」ですので、明日から、これを参考にして、プロジェクトを実行できるわけではありませんが、国際的な標準としての重みは意義深いと思います。

PMAJでは、この発行後に議論を重ね、2012年11月には、ISO

O21500の個別要素の順序に合わせて、新版・P2Mのプロジェクト・マネジメントの部分を編成し直すことにしました。世界のプロジェクト・マネジメントの協会でも、このような試みはPMAJが最初ではないのでしょうか。改訂3版では、理論をなるべくやさしくし、事例を多く取り上げることで、理解しやすくしました。

ENN：「P2M」は、日本発の「プログラム&プロジェクト」の知識体系ということですが、国際標準に馴染む必要があります。

光藤：そういった意見はすでに、PMAJの委員会でも出ています。

例えば、P2Mは、ウクライナやベトナムで評価されました。その組織では計画を立て、予算をつけ、それを執行していますが、まさに、プログラムを作成した後に、プロジェクトを実施しています。これは「プログラム&プロジェクト・マネジメント」、つまりP2Mそのもので、自分の施策を作る過程に似ているからです。

ENN：日本が標準化のために、イニシアティブを取った事例にしたら、いかがでしょうか。

光藤：そうしたいですね。1980年代までに、米国NASAでは「プログラム」を使っていましたが、一般には「プロジェクトはプログラム」と書かれてあり、「プログラム」と「プロジェクト」の明確な区別はなく、漠然



と大きなプロジェクトを描いていたと思います。2001年のP2Mの発表で、プログラムをプロジェクトの上位概念とし、複数プロジェクトの全体最適を目指す方法論を打ち出しました。世界は、P2Mにより、プログラムがプロジェクトの上位概念と位置づけ、全体を最適化することを知りました。これがきっかけで欧米でも、上位概念としてのプログラム・マネジメントが広まりました。

ENN：エンジニアリング企業は、プログラム・マネジメントをどのように生かすべきでしょうか。

光藤：日揮さんが「プログラム・マネジメント・コントラクター」を標榜されていますが、業界を見渡すと、プログラム・マネジメントの専門組織が設置されるなど、最近では、顧客が目指す目標を、顧客の視点に立って支援するという姿勢で取り組まれていると思います。

エンジニアリング企業も、顧客から出されるスペック通りにEPCを実施するのではなく、顧客の視点で、コントラクターとして計画を立て、受注することだと思います。こうしたプロセスを経て受注するには、的を射た提案と競争力のある価格が求められます。つまり、プログラムとプロジェクトの双方のマネジメントに対応する必要があります。

ENN：ありがとうございました。