

「限界がざわつくほど超進化したPMBOK第7版」に 私たちはどう取り組むか

Developers Summit 2022

2022/2/18
櫛田 瑞穂

免責事項

- PMBOK第7版の日本語訳は確認していませんので、公式の翻訳と異なる場合があります。正確な日本語訳については日本語版をご参照ください
- PMBOK第7版の英語版に対する個人的な解釈を含みます。公式の解釈とは異なる場合があります
- 本内容は、システム開発・プロダクト開発を想定して記述しております

目次

1. はじめに
2. PMBOK 7th の主な変更点
3. 注目した変更点
4. どう取り組むか...

#1 はじめに

自己紹介



グロースハックスタジオ
Chief Product Officer

コラボレーションツール
「オトノミ」β版提供中

Triple W Japan
VP of Design, プロダクトマネージャ

FlatLinks
CEO/Engineer

メットライフ生命
プログラムマネジメント
プロジェクトマネジメント

野村総合研究所（金融領域）
システムエンジニア
プロジェクトマネージャ

MBA(University of Rochester)

THRUSTER 2019 ~

リーン
スタートアップ 2018

2017

PMBOK 2016

CMMI 2002 - 2015

2010 - 2012

プロダクト
マネジメント

リーン
スタートアップ

プロジェクト
マネジメント



榎田 瑞穂
Kushida, Mizuho

@miz_kushida

@miz_kushida

今日は具体的な手法というよりは 抽象的な内容が多めです

計画・見積もり
進捗管理
課題・リスク管理
スコープマネジメント
プロセスの標準化
3種の神器
デスマーチの鎮火方法
プロダクトマネジメント
リーン・スタートアップ

また別の
機会に



GLOBAL STANDARD

A Guide to the Project
Management Body of Knowledge

PMBOK[®] GUIDE

Seventh Edition

AND The Standard
for Project Management

ANSI/PMI 99-001-2021



1113 USERS

境界がざわつくほど超進化したPMBOK第7版の解説【プロジェクト...

・不確実性パフォーマンス・ドメインについて加筆しました・テラリングについて加筆しましたPMBOKといえば、PMIが世界中のプロマネの実務家から意見を集めてプロジェクトマネジメントについて知識体系化して...

テクノロジー

2021/07/29 01:16

note.com/miz_kushida

マネジメント < あとで読む < PMBOK < プロジェクト < プロジェクト管理 < management < 仕事

アジャイル < PM < 開発



710 USERS

その年の話 (前編) | 小野

477 USERS

東京都 新型コロナウイルス死亡

413 USERS

ミカシの21新卒技術研修の

508 USERS

なぜ日本男子は世界で唯一

■ 界限をざわつかせた正体

- プロセスベースから、プリンシプル（原則）ベース...？
- アジャイル開発の扱いが大きくなった...？
- 今までのやり方をひっくり返した（ように見える）...？
- ようやく現場の実態に追いついたのか...？
- で、これまでのやり方は同じか変えるべきか...？

先に、答えから...

- プロセスベースから、プリンシプル（原則）ベース...?
→ Yes.（後ほど触れます）
- アジャイル開発の扱いが大きくなった...?
→ 多分Yes.（6thから取り込まれてます）
- 今までのやり方をひっくり返した（ように見える）...?
→ No.（7thの中でも過去版を否定しないと記述あり）
- ようやく現場の実態に追いついたのか...?
→ 以前よりはYesだと思う（後ほど触れます）
- で、これまでのやり方は同じか変えるべきか...?
→ ケースバイケース（後ほど触れます）

PMBOKとは

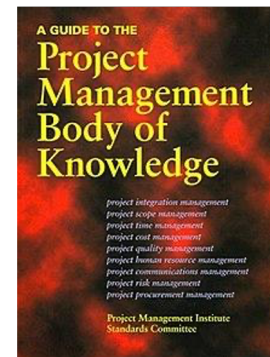
- Project Management Body of Knowledge (知識体系)

- 第1版 1996年
- 第6版 2017年 "Agile Practice Guide"
- 第7版 2021年 ← New !

- Project Management Institute (PMI) が出版

- 1969年設立のNPO

- 詳細はこの後...

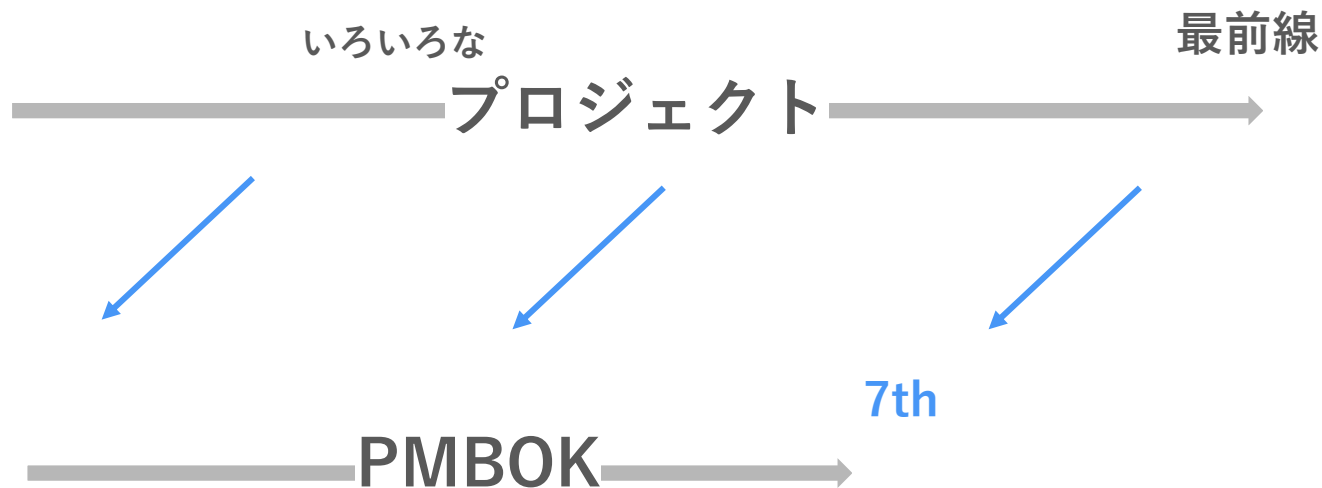


1st Edition



PMBOKとは

現場のプロジェクトから
グッドプラクティスが**フィードバック**され
PMBOKとして編集されていく



プロジェクトマネジメントとは - Wikipedia

”

- 与えられた制約の中で**目標を達成するために**、チームをリードするプロセスである
- 制約とは、**スコープ、時間、予算**である
- プロジェクトマネジメントの目的は、クライアントの目的に適合したプロジェクトを生み出すこと

プロジェクトマネジメントとは - PMBOK 7th

”

- プロジェクトとは、製品、サービスや結果を生み出すために行われる試み
- プロジェクトマネジメントとは、プロジェクトの要件を満たすために、知識、スキル、ツール、技術をプロジェクト活動に適用すること
- 意図した成果を実現するためにプロジェクトの活動をリードすること

意図した成果の実現

* QCDを単に守ることではない

プロジェクトの成果を定義しているか？

* QCDを単に守ることではない

プロジェクトの成果とは

プロジェクトが提供した価値によって
以前より良い状態になること

環境、社会、
顧客 etc.

Before
As-Is

プロジェクト

After
To-Be

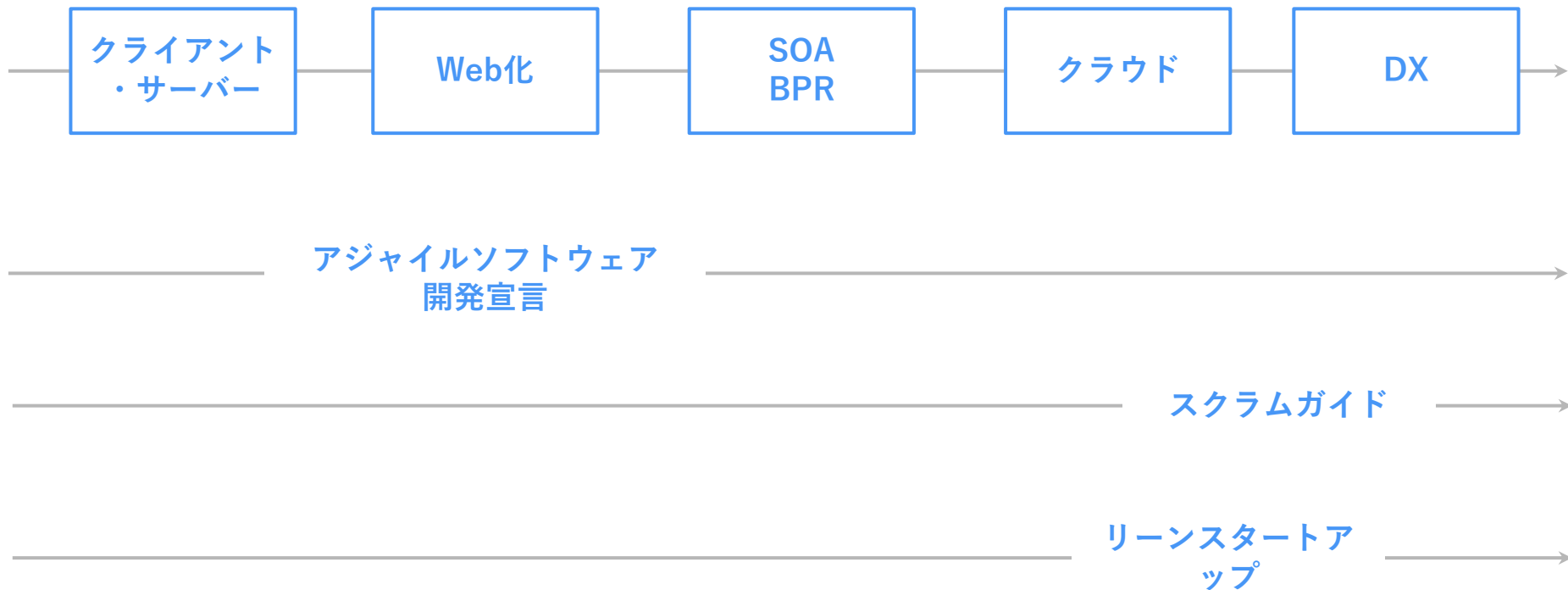
計測するとしたら,,,
売上↑ LTV↑
コスト↓ 解約率↓ H/C↓
NPV↑ IRR↑
NPS↑ CES↓
カーボン排出量↓
その他プロダクト固有のKPI
etc...

成果

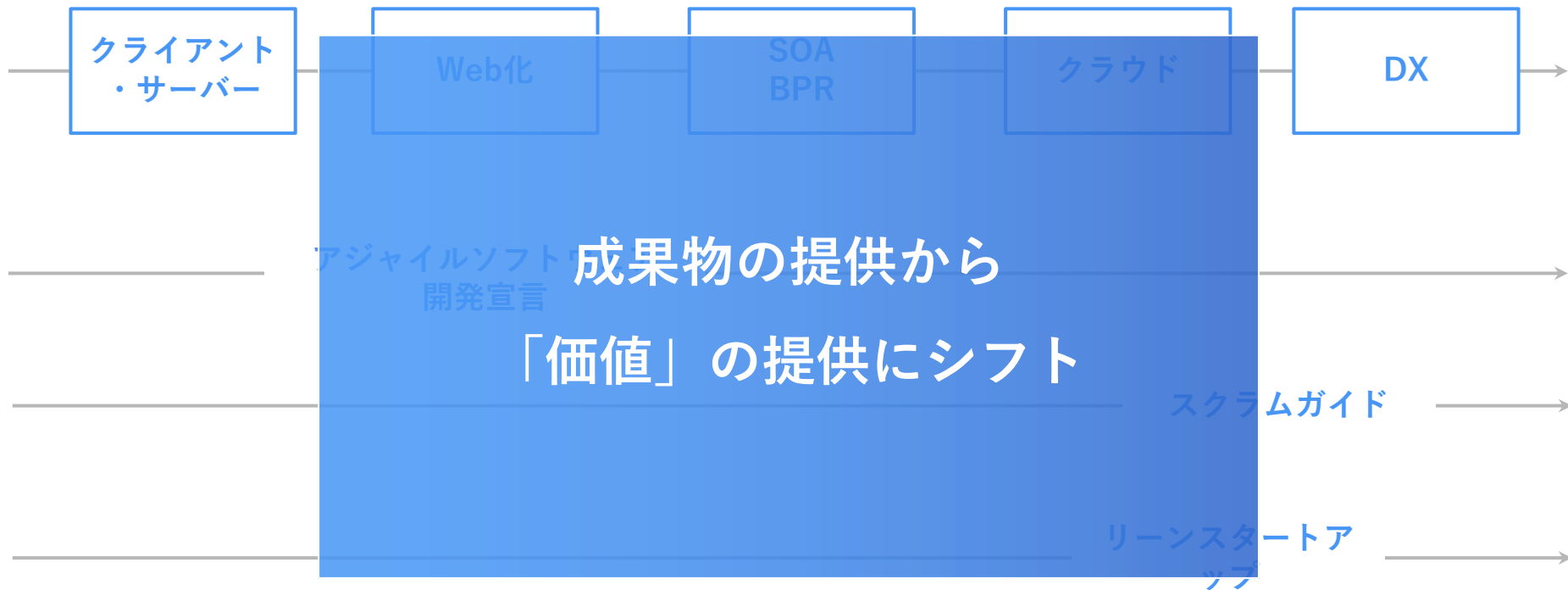
価値を提供
した結果

プロジェクトの価値とは
As-IsからTo-Beの状態に引き上げる力

システム開発の大まかなトレンド



システム開発の大まかなトレンド



プロジェクトマネジメントとプロダクトマネジメント

成果の捉え方が異なる（場合がある）というのが感想...

（イメージ）「リリースがうまくいった!!」

→ PdM「KPIが上がった!!」

→ PJM「トラブルが少なかった!!」

プロダクトのライフサイクル

明確な
終わりが
ない

成果が
出るか or not

明確な
終わりが
ある

成果をトラッキングする
ころにはプロジェクトが
解散していることも...

プロジェクトのライフサイクル

#2 PMBOK 7th の主な変更点

PMBOK 7th の主な構成

プリンシプル
(ガイドライン)

パフォーマンスドメイン
(活動のグループ)

テーラリング
(カスタマイズ)

手法

抽象的な内容が
増えた!



PMBOKガイド

- ・イントロダクション
- ・プロジェクト環境
- ・プロジェクトマネージャの役割
- ・統合
- ・スコープ
- ・スケジュール
- ・コスト
- ・品質
- ・リソース
- ・コミュニケーション
- ・リスク
- ・プロキュアメント（調達）
- ・ステークホルダー

PMスタンダード

- ・立ち上げプロセス
- ・計画プロセス
- ・実行プロセス
- ・監視・コントロール
- ・終結

入れ替わっただけ
ではなく
内容が
めちゃくちゃ
変わった!

PMスタンダード

- ・イントロダクション
- ・価値提供システム
- ・12のプロジェクトマネジメント・プリンシプル（原則）
 - ・スチュワードシップ
 - ・協力的なプロジェクトチームの環境を作る
 - ・ステークホルダーを効果的に連携する
 - ・価値に集中する
 - ・システムの相互作用を認識し、評価し、対応する
 - ・リーダーシップを行動で示す
 - ・文脈に基づいたテーラリング（カスタマイズ）
 - ・品質をプロセスと成果物に組み込む
 - ・複雑性に適応する
 - ・リスクへの対応を最適化する
 - ・適応力とレジリエンスを高める
 - ・未来の状態を達成するために変化できる

PMBOKガイド

- ・8のパフォーマンス・ドメイン
 - ・ステークホルダー
 - ・チーム
 - ・開発アプローチとライフサイクル
 - ・計画
 - ・プロジェクトワーク
 - ・デリバリー
 - ・測定
 - ・不確実性
- ・テーラリング
- ・モデル、メソッド、ツール

プロジェクトマネジメント・スタンダード

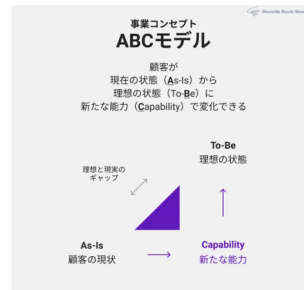
- ・ イントロダクション
- ・ 価値提供システム
- ・ 12のプロジェクトマネジメント・プリンシプル（原則）
 - ・ スチュワードシップ
 - ・ 協力的なプロジェクトチームの環境を作る
 - ・ ステークホルダーを効果的に連携する
 - ・ 価値に集中する
 - ・ システムの相互作用を認識し、評価し、対応する
 - ・ リーダーシップを行動で示す
 - ・ 文脈に基づいたテーラリング（カスタマイズ）
 - ・ 品質をプロセスと成果物に組み込む
 - ・ 複雑性に適応する
 - ・ リスクへの対応を最適化する
 - ・ 適応力とレジリエンスを高める
 - ・ 未来の状態を達成するために変化できる

価値提供システム A System for Value Delivery

”

- 価値とは顧客、組織、社会などに何らかの重要だったり有用なものである
- システムとは互いに影響し合う構成要素の集まりである
- 価値提供システムとは、価値を創出し提供する組織と組織の活動
- ポートフォリオ、プログラム、プロジェクト、プロダクト、オペレーションの全てが組織の価値提供システムの一部

個人的には
価値とは
As-IsからTo-Beに
変化させる力
と捉えています



プロジェクトマネジメント・スタンダード

- ・イントロダクション
- ・価値提供システム
- ・12のプロジェクトマネジメント・プリンシプル（原則）
 - ・スチュワードシップ
 - ・協力的なプロジェクトチームの環境を作る
 - ・ステークホルダーを効果的に連携する
 - ・価値に集中する
 - ・システムの相互作用を認識し、評価し、対応する
 - ・リーダーシップを行動で示す
 - ・文脈に基づいたテーラリング（カスタマイズ）
 - ・品質をプロセスと成果物に組み込む
 - ・複雑性に適応する
 - ・リスクへの対応を最適化する
 - ・適応力とレジリエンスを高める
 - ・未来の状態を達成するために変化できる

プロジェクトマネジメント・プリンシプル（原則）

”

- プロジェクトに関わる人々の行動の指針となることを目的とし、**戦略、意思決定、問題解決のための基礎的なガイドライン**となるもの
- 原則の適用度合いや適用方法は、組織、プロジェクト、成果物、プロジェクトチーム、ステークホルダーなどの状況による
- 原則は内部的に一貫しており、どの原則も他の原則と矛盾しない（各原則が重複する場合はある）

パフォーマンス・ドメイン

”

- プロジェクトの成果を効果的に実現するために不可欠な、関連する**活動のグループ**のこと
- パフォーマンス・ドメイン同士が相互に関係しあい、望ましい成果を達成するために一体となって機能する
- パフォーマンス・ドメインは、価値の提供方法（頻繁、定期的、プロジェクト終了時）に関わらず、プロジェクト全体を通して同時に実行される

#3-1

【注目した変更点】

プロジェクトマネジメント・プリンシプル

プロジェクトマネジメント・プリンシプル

- ・ スチュワードシップ
- ・ 協力的なプロジェクトチームの環境を作る
- ・ ステークホルダーを効果的に連携する
- ・ 価値に集中する
- ・ システムの相互作用を認識し、評価し、対応する
- ・ リーダーシップを行動で示す
- ・ 文脈に基づいたテーラリング（カスタマイズ）
- ・ 品質をプロセスと成果物に組み込む
- ・ 複雑性に適応する
- ・ リスクへの対応を最適化する
- ・ 適応力とレジリエンスを高める
- ・ 未来の状態を達成するために変化できる

スチュワードシップ

- 責任ある行動、倫理観
- 財務的、社会的、環境的な影響へのコミットメント
- 組織の目的、ミッション、ビジョン、バリュー

自分達のスチュワードシップとは何か？

協力的なチームの環境を作る

- 何がチームの間に合意されているか？
- 権限と責任の明確化
- プロセスの明確化
- 多様性を許容する

協力的なチーム環境を整えるために
これまで、いま、何に取り組んでいるか？

価値に集中する

- 顧客やエンドユーザーの視点に立った成果を含む価値は、プロジェクトの究極の成功指標であり、推進力
- 価値は、成果物の結果に焦点を当てる

自分達のプロジェクトの価値は何か？

リーダーシップを行動で示す

- リーダーシップとは、望ましい結果のために、チーム内外に影響を与える態度、才能、性格、行動
- リーダーシップ ≠ 役割や権限
- 混沌とした状況、整った状況で、リーダーシップは異なる

リーダーシップとは何か

複雑性に適応する

- 複雑さとは、人間の行動、システムの行動、曖昧さなどにより、**管理が困難なプロジェクトやその環境の特徴**のこと
- 複雑さの要因例：人々の行動、システムの振る舞い、不確実性、曖昧さ、技術的イノベーション

複雑性に適応して、プロジェクトを変化させているか

プロジェクトマネジメント・プリンシプルへの対応

それぞれのプロジェクトでの「明確な言語化」が求められている（と思う）

- 自分達のステewardシップとは何か
- 協力的なチーム環境を整えるために、これまで、いま、何に取り組んでいるか
- 自分達のプロジェクトの価値は何か
- リーダーシップとは何か
- 自分達のプロジェクトにおける複雑性とは何か etc

#3-2

【注目した変更点】

パフォーマンス・ドメイン

パフォーマンス・ドメイン

- ステークホルダー
- チーム
- 開発アプローチとライフサイクル
- 計画
- プロジェクトワーク
- デリバリー
- 測定
- 不確実性

不確実性

- 問題、現象、進むべき道、追求すべき解決策について、**理解や認識が不足していること**
- レジリエンスを高める（変化に対応する能力）
- プロダクトやアプローチが適切でない場合に迅速に対応する

具体的な
実施方法は
記述されていない...

#4 どう取り組むか...

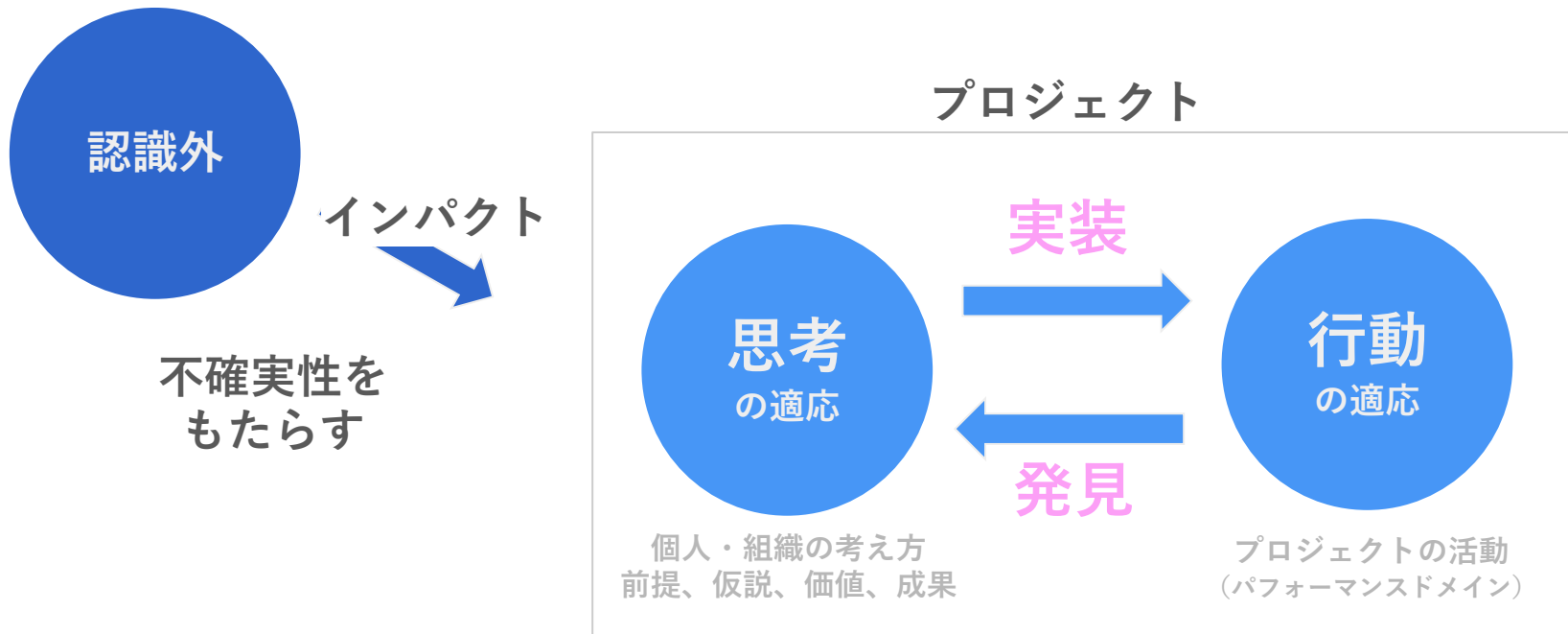
変化が激しく

分からないことや読めない事が
どんどん増えていく不確実な環境で
プロジェクトにどう取り組めばいいか

自分たちの考え方が正しい、
が保証されない時代
そして、正しさの定義ごと
変わっていく...

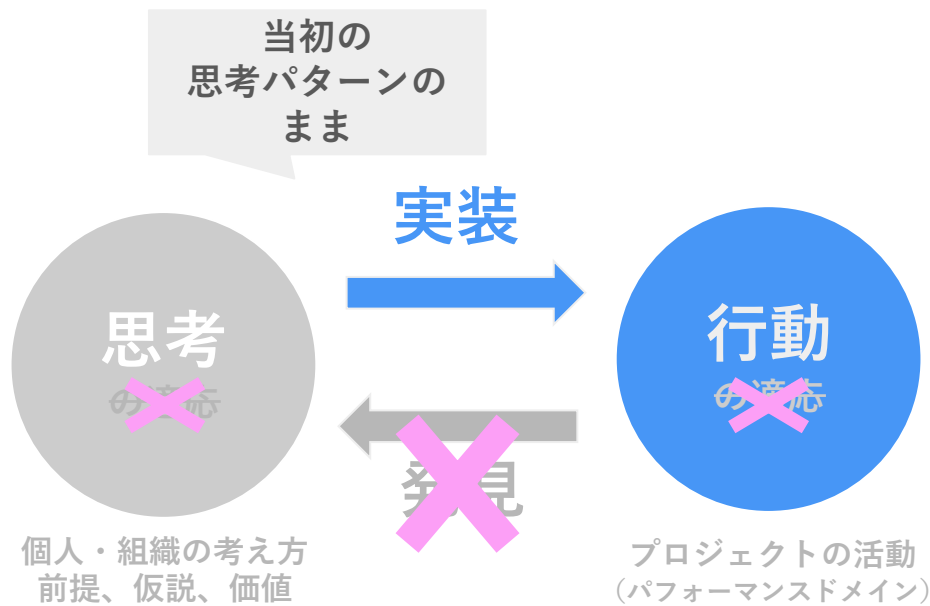
不確実性とプロジェクト 1/3

新たな発見により考え方を变化させ、プロジェクトに落とし込む、の繰り返し



不確実性とプロジェクト 2/3

適応のアンチパターン： 思考停止（発見には蓋を...）

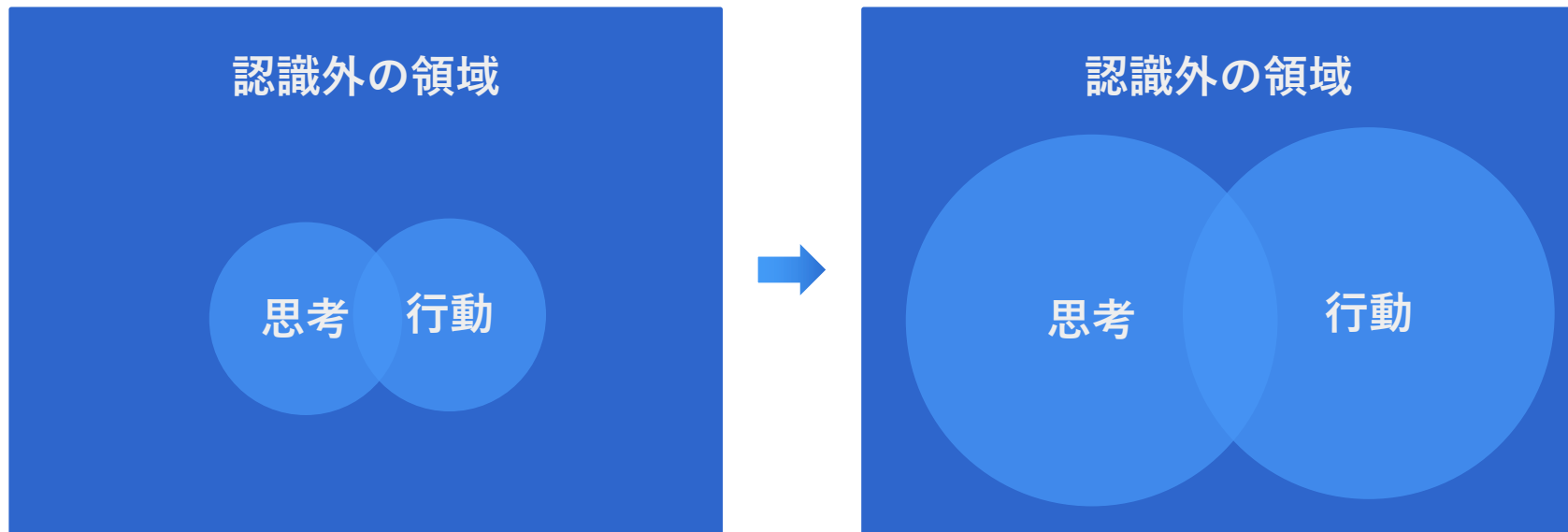


典型的な例

- 「とにかく計画通りに進めるべきだ」
- 「顧客や会社に変更の説明がつかない」
- 「（意味ないけど）やることになってるから」
- 「やったことないので（やらない）」
- 「（変えるのが面倒なのでやらない）」

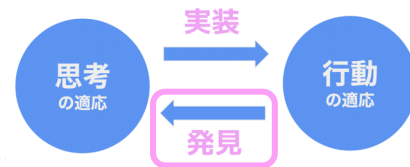
不確実性とプロジェクト 3/3

- 実際には、思考も行動も、常に認識外（不確実性）の影響を受けている
- 想定外の事象や変化のサインを**発見**し、分かっていることを増やす（解像度を上げる）



適応の鍵となる「発見」のアプローチ 1/2

アブダクション（仮説推論）



発見する

不確実性を探索するとき
に重要なスキル

仮説

想像する

現象

観察する

現象が起きる理由を説明できる
「思いつき」
(抽象化)

注目すべき事実や振る舞い
「エピソード」
「データ」

(例)

物体は引っ張りあう
(万有引力の法則)

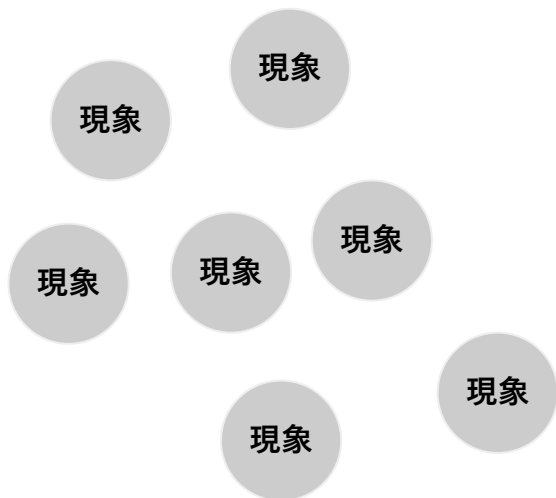
りんごが木から落ちた

適応の鍵となる「発見」のアプローチ 2/2

アブダクション（仮説推論）

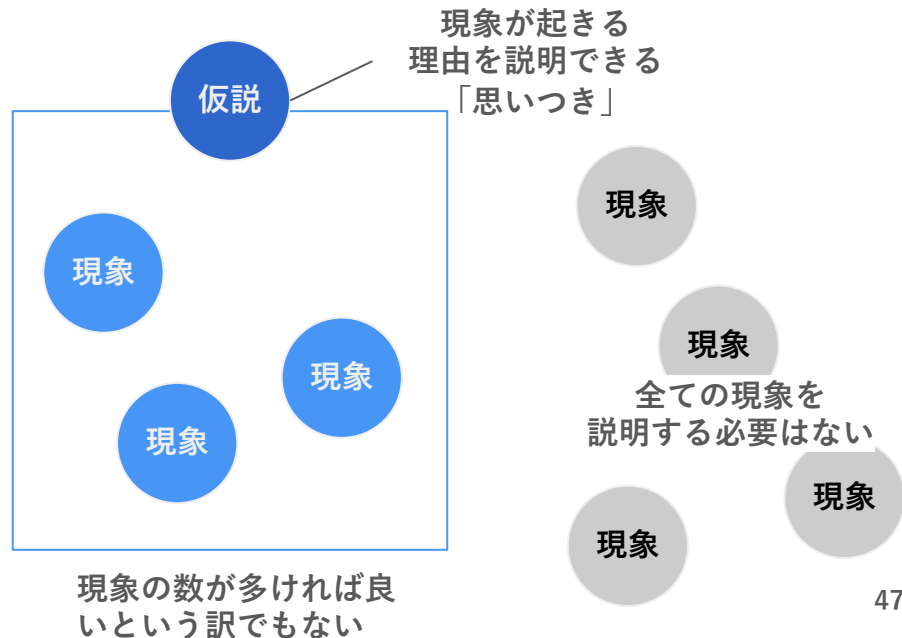
発見が少ない状態
(解像度が低い)

情報量は増えたが、それらが何かよく分かっていないまま (もったいない状態)



発見が多い状態
(解像度が高い)

特定の現象を説明できるロジックを思いついたり、現象群に名前をつけられる状態

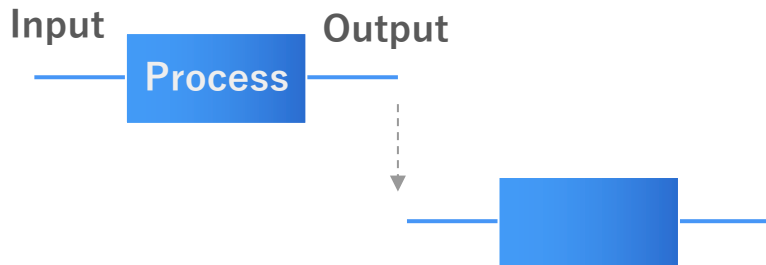


適応と柔軟性

- そもそも変化への対応には、変われる柔軟性（思考・行動）が必要
- プロセスベースよりプリンシプル（原則）ベースの方が柔軟性は高い

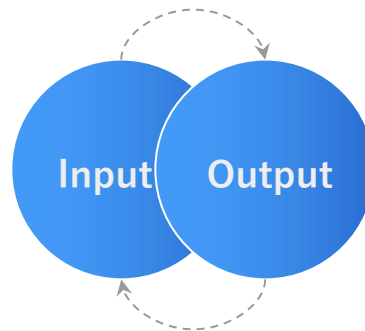
予測型

ITTO
(Input, Tool/Technic, Output)



適応型

InputとOutputが
並行・反復



プロセス
よりも原則で
柔軟性を確保

適応型と予測型の主な違い

予測型

綿密に計画する

遂行する

改善する

リスクヘッジ

適応型

仮説を立てる

実験する

発見する

リスクテイク

予測型PMか、適応型PMか

不確実性

低い

高い

PMのタイプ

予測型

適応型

与件

与えられる

自ら定義する
(が、正しい保証がない...)

要件の承認者

クライアント

市場
(強いて言えば)

変更の決定者

クライアント

自分たち

評価対象

成果物
(成果物が成果に繋がりやすい)

成果

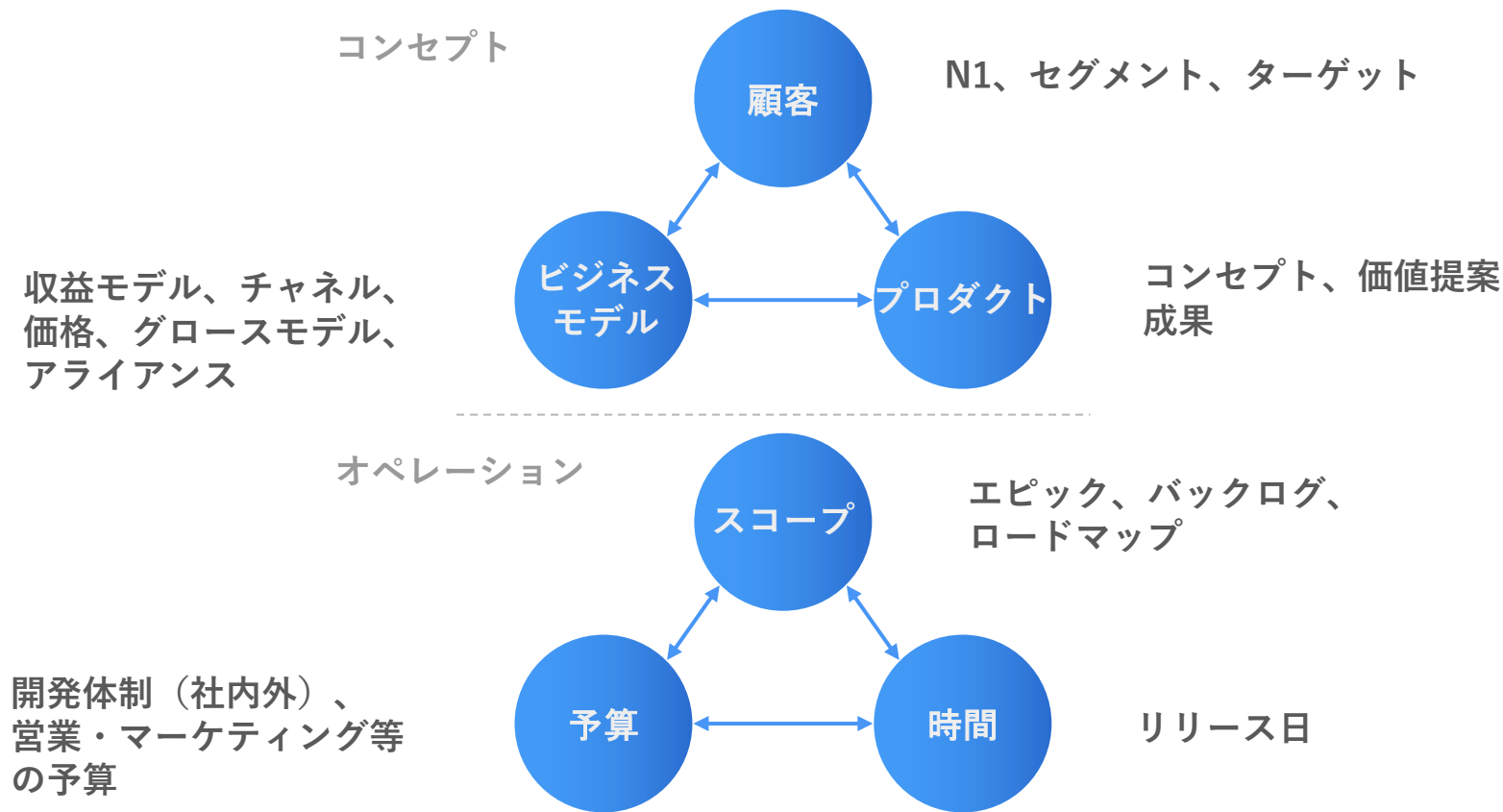
より良い
状態への変化

リーダーはどう振る舞うか

- 率先して自ら・組織の思考と行動を変化させよう
- 変更をステークホルダーと調整しよう

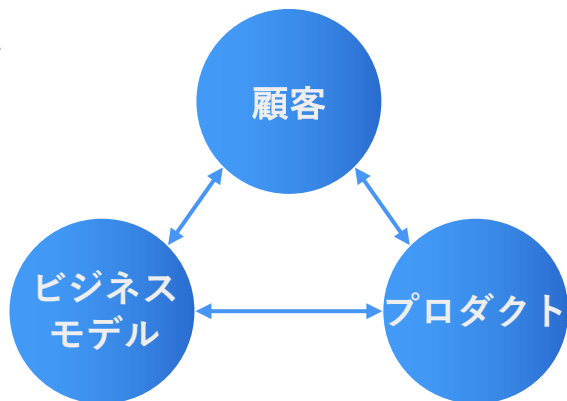


変更の主な対象 1/2

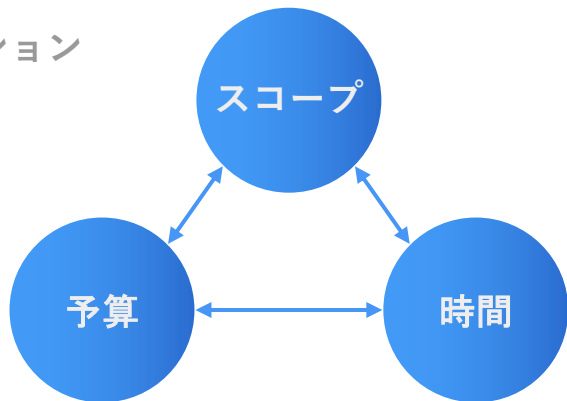


変更の主な対象 2/2

コンセプト



オペレーション



成果に向けて適応していくために
ステークホルダーと
様々な手段を使って調整する

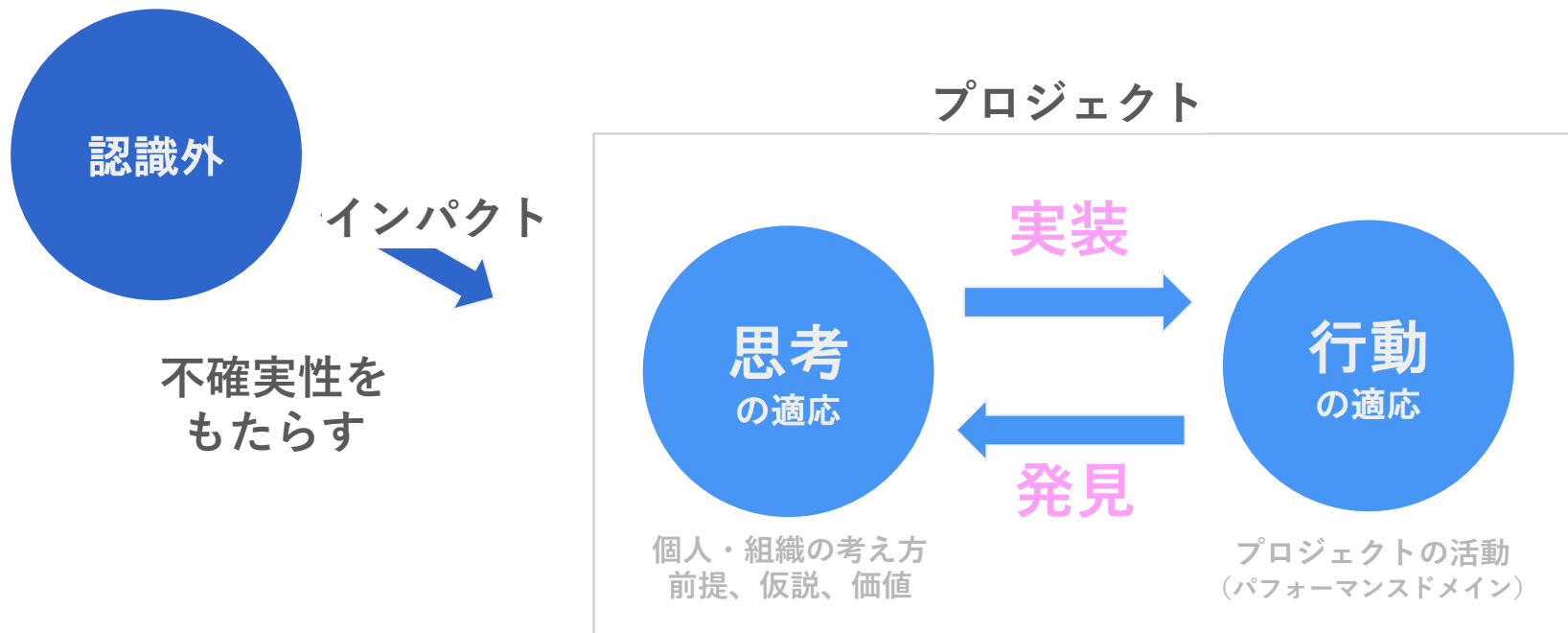
- 上位概念（コンセプト＞オペレーション）になるほど、変更の影響は大きい
- 不確実性が高いほど変更の振れ幅は大きい

まとめ 1/2

- プロセスベースからプリンシプル（原則）ベースになり、柔軟性が上がった！
 - その分、考える負荷、変更の負荷（特に関係者との調整）と責任は上がった（気がする）
- アジャイル開発の扱いが大きくなった！
- 予測型と適応型を包含する内容になった！
- プロジェクトの目的が、成果物から価値の提供であることが強調された！
- 一方で、具体的にどうすればいいか、わかりにくくなった...
 - これからプロジェクトマネジメント学ぶ方には、とっつきにくいかも...

まとめ 2/2

- 不確実性に対応するには、思考の適応と行動の適応が求められる！
- リーダーは変更をリードし、率先してステークホルダーと調整しよう！



Thanks,