

## 『PMBOK®ガイド』第6版 紹介シリーズ

### 第2回 プロジェクト成功の基準: QCD だけで判定してはダメ

プロジェクトマネジメント研究会

山中 良文

某研究会の定例会議終了後、いつものように懇親会を開始しました。

ビールで乾杯の後、焼酎のそば湯割りに移り、程よくアルコールが回ったところで、Mさん、P先生に以前から気になっていることを質問し始めました。

(尚、この研究会では、PMBOK®ガイド第5版、第6版のことを、単に第5版、第6版と略して会話をします。)

#### プロジェクト目標について

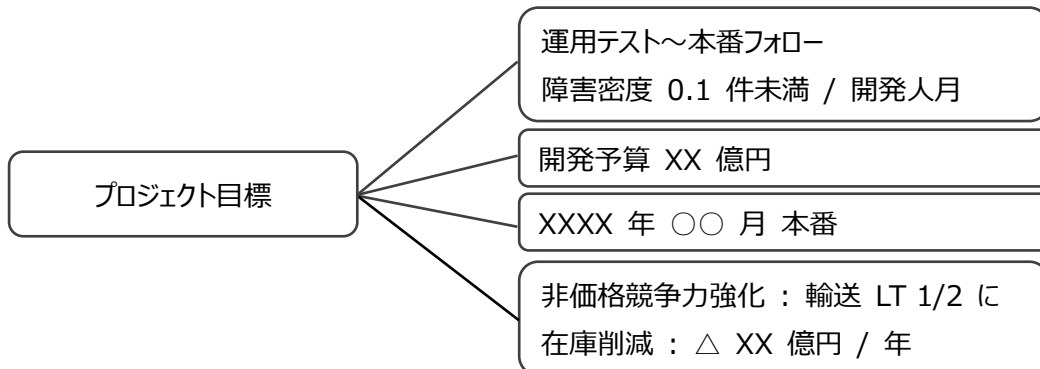
Mさん： 以前、プロジェクト・マネジャーが組織の成果に責任を持つようになっていとお話されていました。

プロジェクト・マネジャーが組織の成果にコミットするのは実務としては違和感がありませんが、第6版のどこに書かれているのでしょうか。納得できません。第6版では、プロジェクトの成功は、プロジェクト目標の達成にあると書かれています。しかし、リスクマネジメントの知識エリアを見ても、「表 11-1, 発生確率と影響度の定義の例」において、「+/- プロジェクト目標に与える影響」欄の下に「時間・コスト・品質」とあるように、QCD が代表的なプロジェクト目標として焦点をあてられているのではないですか。

P先生： 確かに、タイム、コスト、スコープ、および品質は、プロジェクト目標の達成を評価する上で重要な尺度であるから、リスクマネジメント他では、そのような書き方をしている。しかし、第6版 第1章を読み込んで貰えばわかるように、プロジェクト目標の中に、ビジネス成果を含むことが推奨されている。

QCDを遵守しても、プロジェクトで目指した肝心のビジネス目標が達成されなければ、そのプロジェクトは成功したとは言えないためだ。第5版では注意深く読まなければ気がつかない程度の表現であったが、第6版では明確に表現されている。

◆プロジェクト目標：ビジネス成果を含むことを推奨



## ベネフィットのマネジメントについて

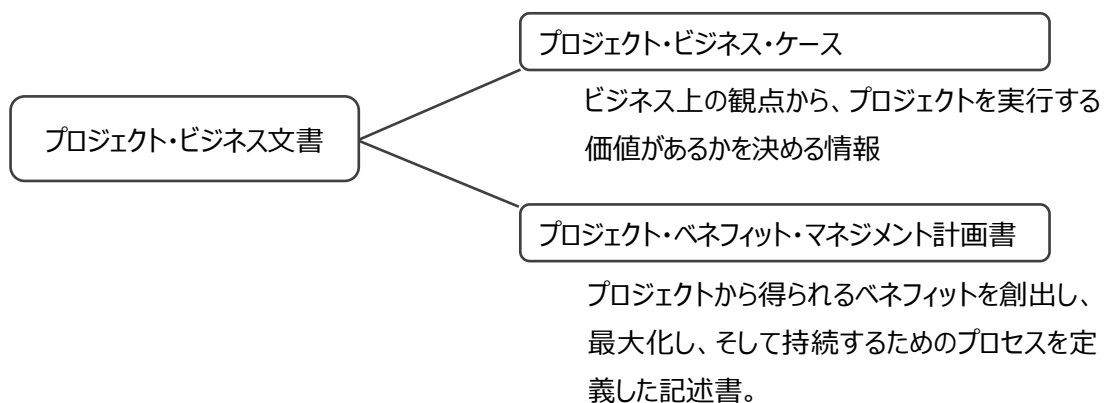
M さん： 前の版のプログラムマネジメント標準第 3 版にあったベネフィット実現計画が、プロジェクト・ベネフィット・マネジメント計画となって第 6 版に降りてきていることから、おっしゃることは理解できます。

しかし、ベネフィットのマネジメントは、本来、プログラム・マネジャーが果たすべき役割であり、プロジェクト・マネジャーが関与するにしても、補助的であるはずで。

PM がベネフィットを扱う際の第 6 版の表現(例.1.2.6 にある組織目的、目標と整合させ続ける責任)は、プログラムがない場合のことを念頭においているのでしょうか？

P 先生： プログラムのあるなしにかかわらず、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト憲章、プロジェクトマネジメント計画書、およびベネフィット・マネジメント計画書がプロジェクトのライフサイクル全体を通して整合性を確保することを要求している、ということ。

◆プロジェクトマネジメント・ビジネス文書を作成し、持続することを要求



## PM はベネフィットのフォローはできないのでは

M さん： ベネフィットの実現は、一定期間、定常業務を回さないと評価できないはず、と考えます。

第 6 版で、プロジェクトの終結にベネフィット実現の見込みを見積ることになっていますが、ベネフィットは定常業務の中から獲得するもので、最終報告書ではわかるはずもない。

PMI が提唱するタレント・トライアングルにおいて、戦略を設定したために少し無理をしたとも考えられます。

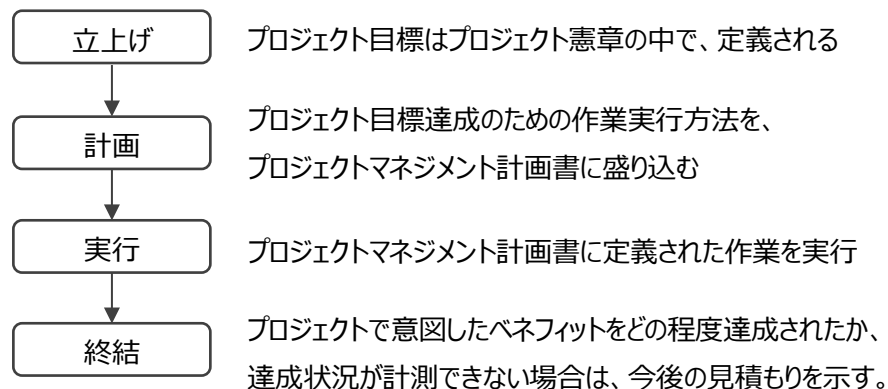
P 先生： プロジェクト解散前の、最終報告書では、効果を評価できないというのは、そのとおり。

その時点で、効果がどの程度実現したのか、および、ベネフィット実現の見込みをとりまとめるということ。

第 6 版では、プログラムマネジメント標準第 3 版にあったベネフィット実現計画(Benefit Realization Plan)がプロジェクトに降りてきたと理解できる。それに従い、プロジェクト・マネジャーは、PJ 憲章、PJ マネジメント計画書、プロジェクト・ビジネス文書の整合性を確保し、組織の目的と整合させるべく、提案と監督を行うことになり、役割が一層重要になってきている。

◆Mさんメモ

プロジェクト目標は、プロセスでは、このようなところで顔を見せます。



P先生： もう一つ気になることがある。議論の中で、「プロジェクト目標 = 組織目標」に捉えられているように聞こえる。

プログラムのベネフィットは複数のプロジェクトによって達成されるので、言い換えると、個別プロジェクトとしては「プロジェクト目標は、組織の目標達成を支援する」ことになる。

ひとつのプロジェクトが完了しても、引き続き定常業務など他の要素も含めた、活動成果の集合体としてベネフィットが達成されるよね。

Mさん： おっしゃるとおりです。理屈ではわかっているつもりが、どうも、以前、深く関わったプロジェクトのイメージで喋ってしまいました。言葉のはしばしにそれが出たかもしれません。気をつけます。

**その他：「表 1-2 ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトを比較した概観」（第 6 版 13 頁）の件**

普段から、プロジェクト・マネジャーは QCD だけしか気にしていないと周囲から言われ、何となく釈然としない M さん、ついでに不満を吐き出します。

Mさん： 「表 1-2 ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトを比較した概観」は第 5 版のそれと全く同じで、成功欄には、品質、タイミング、予算遵守、顧客満足度によって決まると記述されています。第 6 版の第 1 章の記述と比較すると、違和感があります。

本当に、ビジネスニーズ達成を成功目標のひとつにあげるなら、「品質、タイミング、予算遵守、ステークホルダー満足度、およびビジネスニーズ達成等のプロジェクト目標の充足状況によって決定する」くらいの表現にすべきと考えます。そのような表現に変更しなかったのは、なぜですか？

P先生： 第 6 版の草案(Exposure Draft)レビューの際に、修正意見を出しておくべきだった。

翻訳チームは、原文が前と一緒にあれば、見直すことはしないため。

時計を見ると、終電の時間が刻々と迫ってきます…

プレッシャーの割には報われないプロジェクト・マネジャーの責任に関しては、次回に持ち越します。