

『PMBOK®ガイド』第6版 紹介シリーズ

第5回 知識のマネジメント

プロジェクトマネジメント研究会

小川 秀子

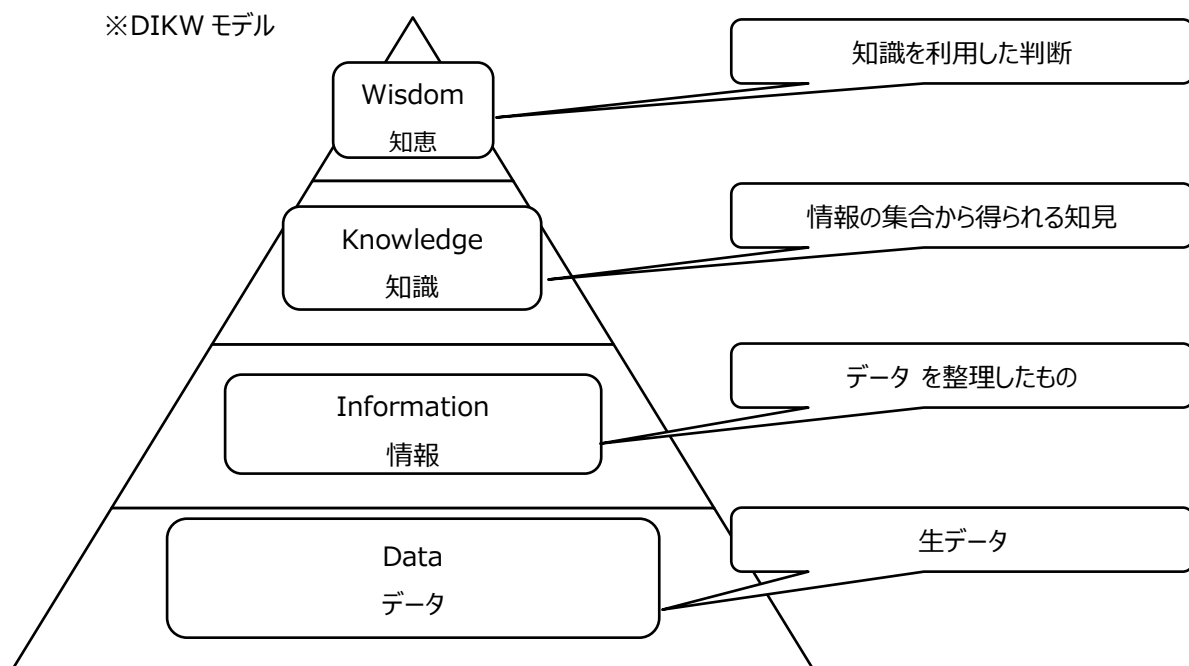
PMBOK®ガイド第6版では、知識エリアに「知識のマネジメント」が加わりました。そこについて、PMP®取得学習中のP子さんと、先輩PMP®ホルダーのM美さんが、PMBOK勉強会の昼休みに、ランチ・コースを味わいながら語りあっています。

(前菜 (サラダ) を食べながら)

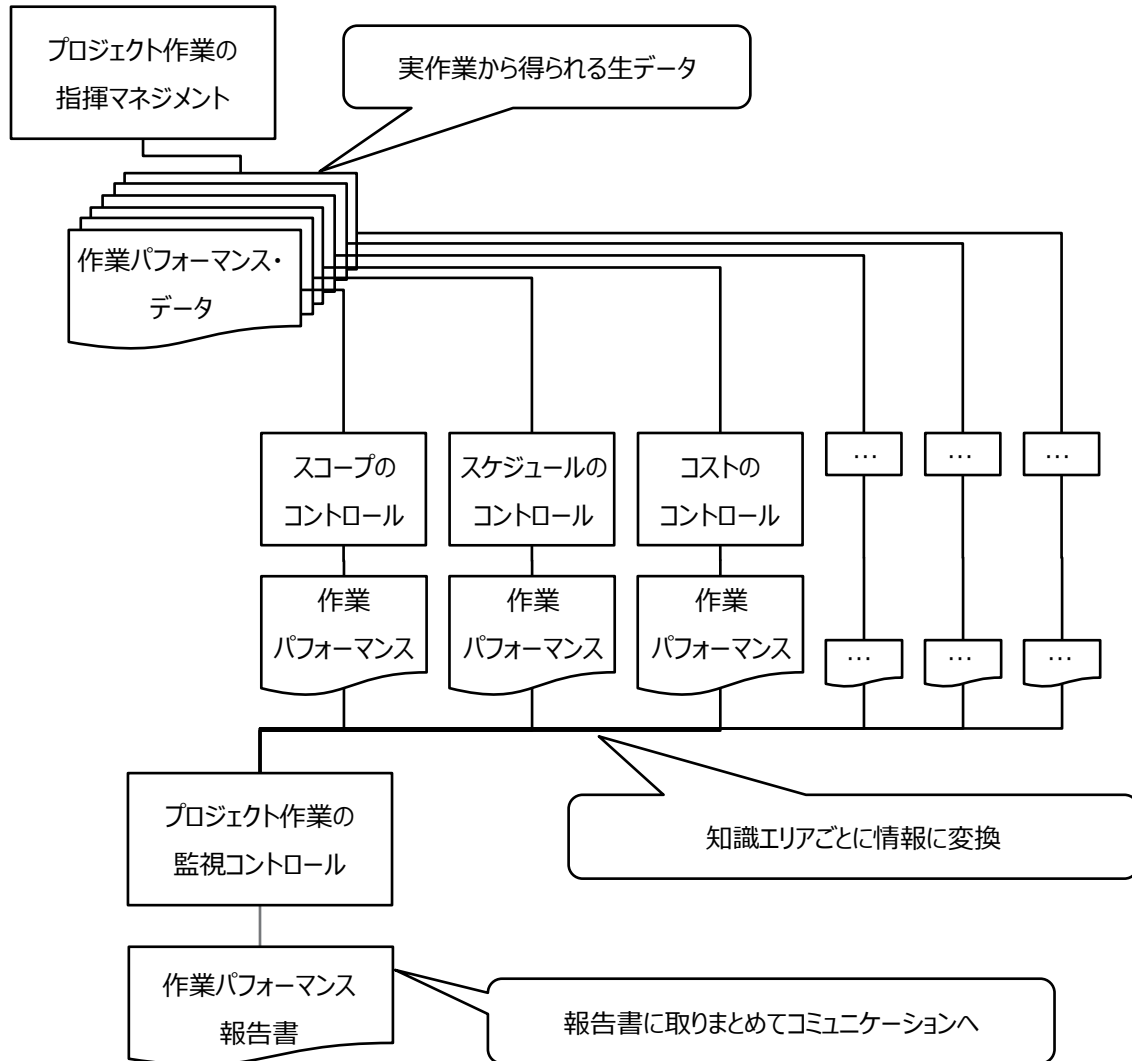
作業パフォーマンス・データ⇒作業パフォーマンス情報⇒作業パフォーマンス報告書の整理

P子： 勉強会で以前、M美さん、第6版で「知識」の概念の採用を予想していたっておっしゃっていましたよね？

M美： ええ。哲学科出身の私としては、DIKWモデルのうち、DとIが5版で整理された事に着目していたの。



勉強会で板書した下の図、覚えている?《実作業から得られる生データ(作業パフォーマンス・データ)を、スコープの生データ・スケジュールの生データ…と知識エリアごとに振り分けて監視コントロール・プロセス群に配布》⇒《知識エリアごとに予実比較や分析をして情報(作業パフォーマンス情報)に変換》⇒《各情報を報告書にまとめて、プロジェクト伝達を行う》という流れが、5版できちんと整理されたのがわかるでしょ？



	データ	情報	コミュニケーションへの インプット
PMBOK®第3版	記載無し	記載無し	作業パフォーマンス 報告書
PMBOK®第4版	記載無し	記載無し	
PMBOK®第5版	作業パフォーマンス・データ	作業パフォーマンス情報	

ただ、この「作業パフォーマンス報告書」は、PMBOK®第6版26頁にあるように「作業パフォーマンス情報を物理的・電子的にまとめたプロジェクト文書」にすぎないから、「知識」は、別の概念としての扱いが必要になるに違いないと考えていたのよ？

P子： その「別の扱い」が、「知識のマネジメント」なんですネ…

(メイン (魚) を食べながら) 「知識」と「知識のマネジメント」について

P 子： でも、「知識」とか、「知識のマネジメント」とかって何なんでしょうね？

M 美： まず、「知識」については、PMBOK®第 6 版 719 頁では「新しい体験と情報を意味のあるものとするために人々が用いる経験、価値観と信条、状況的信息、直観、および洞察の集合」と定義されているわ。また、次の記載もあるの。

- 知識には、形式知(単語、絵、数字と使って容易に文書化できる知識)と、暗黙知(信条、洞察、経験、ノウハウなど、個人的で表現するのが困難な知識)がある。
- 文書化された形式知にはコンテキストが欠けているため、共有は容易だが、適切に理解されているとは限らない。一方、形式知は組み込まれた文書化による共有が可能だが、暗黙知はコンテキストがあるが文書化は困難である。

コンテキストは、直訳すると文脈だけど、背景情報などをイメージするとわかりやすいかもしれないわね。例えば、文書化されている顧客情報は形式知だけど、個々のお客さんとの関係性って個人の暗黙知でもあって、それは、環境や経緯に影響されるので完全には共有しにくい…そこをイメージしてみて。

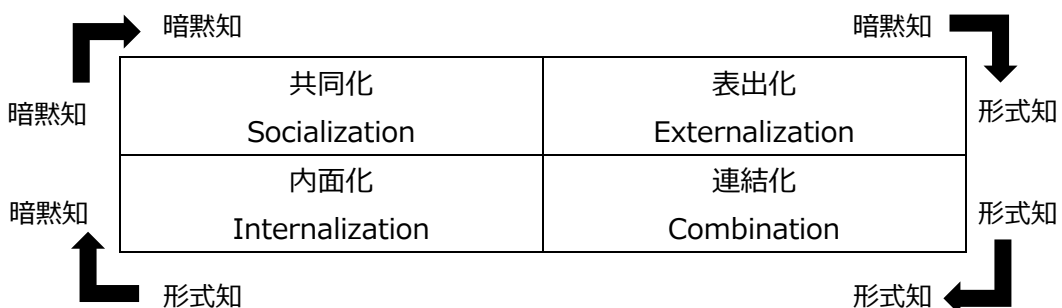
P 子： 形式知と暗黙知、そして、コンテキストの共有がキーワードですね。

M 美： そのとおり。次に、「知識のマネジメント」は、PMBOK®第 6 版 98 頁の冒頭にあるとおり「プロジェクト目標を達成し(中略)既存の知識を共有し、新しい知識を創造する」と定義されているの。

この『共有』と『創造』がポイント。

PMBOK®は、世界中のベスト・プラクティスを集めてきているので、6 版でカンバンやリーンの概念が登場しているけれども、「知識のマネジメント」に関しては、野中郁次郎先生の知識マネジメントの考え方「SECI モデル」を参照しているのは間違いないと思うのよね。SECI の記載はないけど…

P 子： SECI モデルって、情報処理試験の午前問題で、勉強してます。参考書の下の図のように、暗黙知と形式知の知識共有や変換を続ける事で、螺旋状に、より高次の知識を創造する枠組みを提唱した考え方ですね。



出典：『知識創造企業』（野中 郁次郎・竹内 弘高） P.93 図 3-2「4 つの知識の変換モード」

M 美： ええ。暗黙知をチームで共同化・表出化して形式知とし、次に複数の形式知と連結化して形式知を創造し、それを、また新たな暗黙知として内面化する。それを、また共同化して、という繰り返して知識を創造していく考え方よね。

これをプロジェクトに適用して、プロジェクト目標の達成やチームの学習のためにマネジメントするのが、「知識のマネジメント」と考えて良いと思うわ。

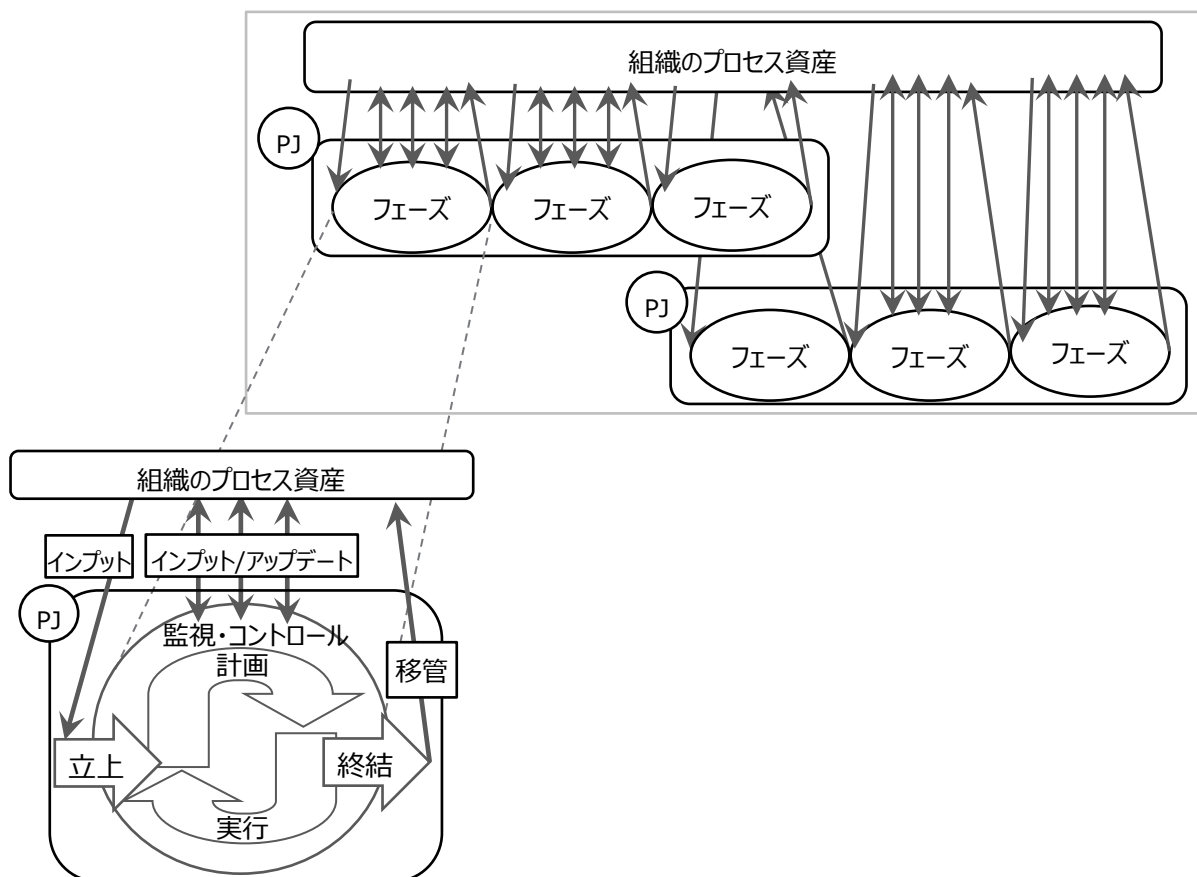
アウトプットの「教訓登録簿」が「知識のマネジメント」のプロセスだけでなく、監視コントロール・プロセス群等でも繰り返し更新されているのも、この螺旋的な知識創造のひとつの表現と、個人的には考えているの。

(あと、もうひとつ、きわめて個人的な意見なんだけど、教訓登録簿が知識登録簿でないのは、暗黙知は登録できないからなのかな、と思うのよね。)

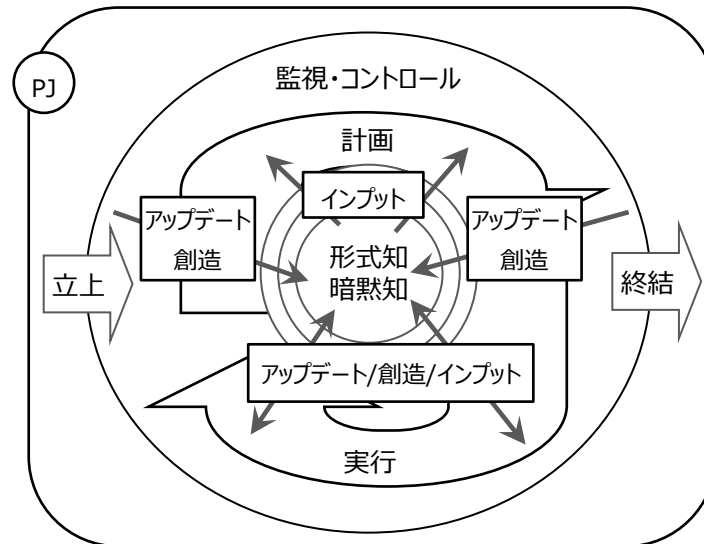
(メインディッシュ (肉) を食べながら) なぜ、今、「知識のマネジメント」なのか。

P 子： それでは、なぜ今、「知識マネジメント」なのでしょうね？

M 美： 第 5 版の「組織のプロセス資産」の「知識リポジトリ」や「教訓」を思い出してみてください。チームで蓄えた知識や教訓って、「組織のプロセス資産」にちゃんと登録してから、PJ チームが利用してたわよね。



でも、いちいち「組織のプロセス資産」を介さずに、チーム内で迅速にどンドン知識を共有したり創造したりする方が良いじゃない！皆の知識をオープンに共有し、暗黙知の重要性も共通認識し、ばらばらのスキルをお互いつなげて、チームとしての知識レベルの底上げし、チームとしての新たな考えやスキルを生み出していくのよ…



P 子： 確かにその方が良いですね！

M 美： 特にアジャイルの「顧客の価値を最優先として、変化に応じて"迅速"に価値を提供する」という概念を支えるには、このチーム内で暗黙知・形式知を共有・創造する、自己組織化チームとしてのパフォーマンス向上が必須なの。そこに、「知識マネジメント」の重要性があるのよ。

(PMBOK®の「アジャイル型環境や適応型環境への考慮事項」という項目からも、PMBOK®では「アジャイル」とは「変化に迅速に適応し顧客の価値を実現する概念を同列に扱っているのだけど、その「顧客の価値」の創造のひとつとして、知識の創造もあると、個人的には考えてるわ。)

P 子： 「知識のマネジメント」のインプットになっている「組織体の環境要因」の「信頼しあえる仕事関係」や「学習と社会行動規範に高い価値を置く」も、アジャイルの自己組織化チームにつながりますものね。

M 美： そうね。余談だけど、アジャイルでよく用いられるスクラムの概念を提唱されたのも野中先生なのよ。提唱はアジャイル宣言のずっと前で、先生ご自身はアジャイルの概念に組み込まれたのを知るのはずっと後なの。

P 子： もうひとつ、なぜ、今、アジャイルなんでしょうね？

M 美： それは、この変化の激しい時代に、変化に適応して、価値を生み出すマネジメント手法としての概念として有効だからよ。実践としては、日本では、成功しにくい状況にあるけど…まあ、アジャイルについては、この後、別の機会に、詳しく勉強できる機会があると思うわ。

(デザートを食べながら) 統合としての意味

P 子： そういえば、A さん、先日の勉強会で、暗黙知の例と形式知の例を募っていらっしゃいましたね。

M 美： あれは、面白かったわね。見積りを形式知とする人もいれば暗黙知とする人もいるし。それに、見積りも「規模見積り⇒工数見積り⇒コスト見積り」の流れから考えると、スコープ/スケジュール/コストを分離せず統合的にマネジメントするしかないって所も、皆で納得して、「知識マネジメント」が統合的である事が実感できたわね。「統合」については、また、別の機会にでもお話ししようね。

P 子： はい、よろしくお願いします。

『PMBOK®ガイド』第 6 版紹介シリーズのバックナンバー

『PMBOK®ガイド』第 6 版紹介シリーズのバックナンバーは[こちら](#)をご覧ください。

[第 4 回 プロジェクトの運営環境](#)

[第 3 回 プロジェクト・マネジャーの責任とリーダーシップ](#)

[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](#)

[第 1 回 イントロダクション](#)