

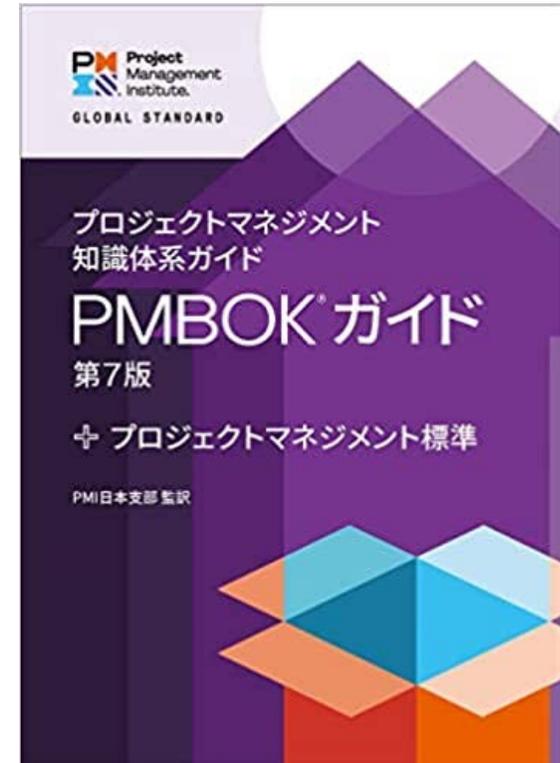
PMBOK®ガイド 第7版の紹介

◆ 当講演の主旨

- PMI日本支部法人スポンサー向けサービスの一環として、PMBOK®ガイド第7版の概要と読み方や使い方を紹介する
- 印刷および再配布不可

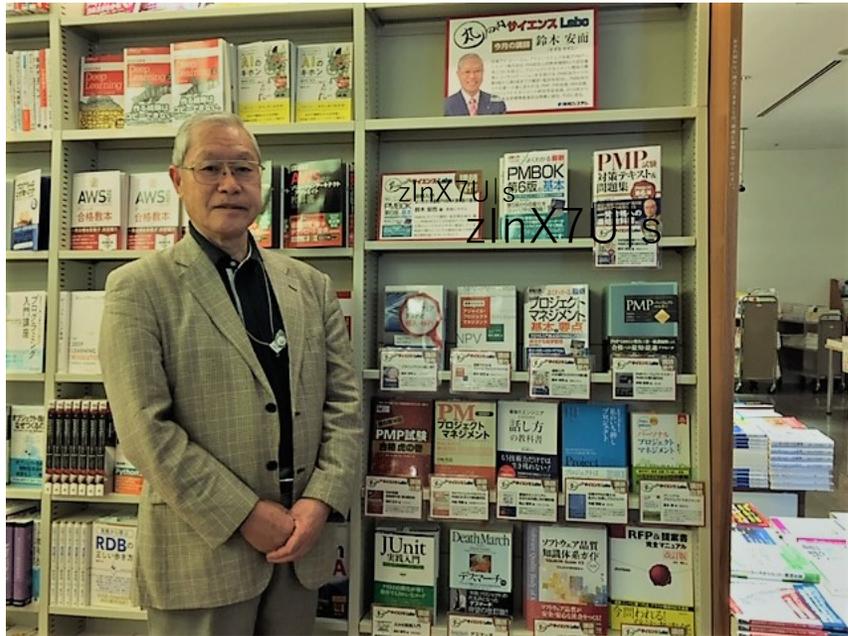
目次

- 発表者紹介
- PMBOK®ガイド第7版の背景と特徴
 1. PMBOK®ガイド第7版の背景
 2. PMBOK®ガイド第7版の構成と変更点
- PMBOK®ガイド第7版の概略
 1. プロジェクトマネジメント標準
 2. プロジェクトマネジメント知識体系ガイド



発表者紹介

〔サイエンスラボ〕
丸善丸の内本店（オアゾ三階）
2019年4月1日～30日
展示販売 著書＋推薦図書



鈴木 安而(すずき やすじ)

PMP, PMI-ACP, DASM

PMアソシエイツ株式会社代表取締役

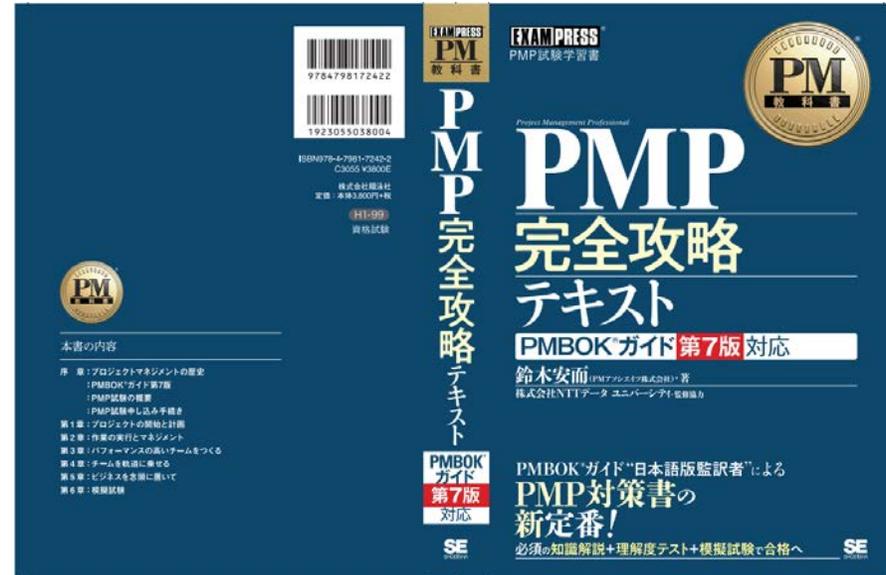
〈業種〉教育・研修

PMI認定トレーニングパートナー：ATP2720)



<http://www.pmakk.jp/>

＜PMBOK®ガイド第4版～第7版翻訳監訳＞



最新発行版

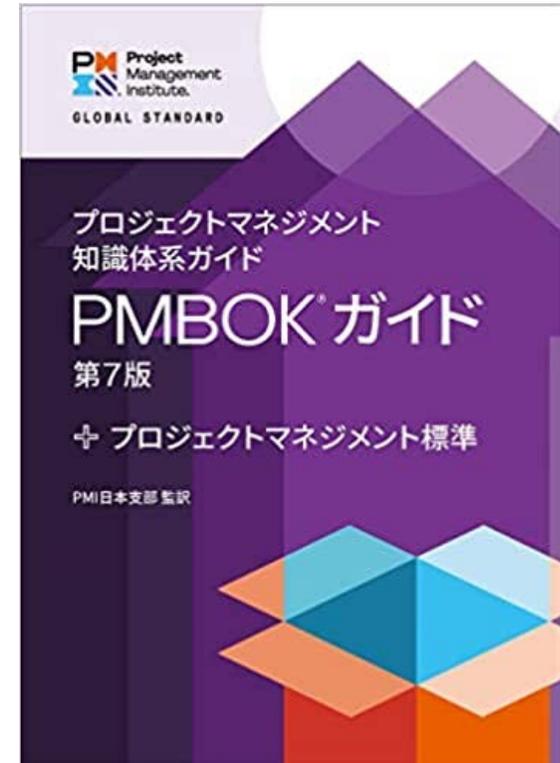


その他多数

©2022 PMI Japan Chapter. All Rights Reserved.

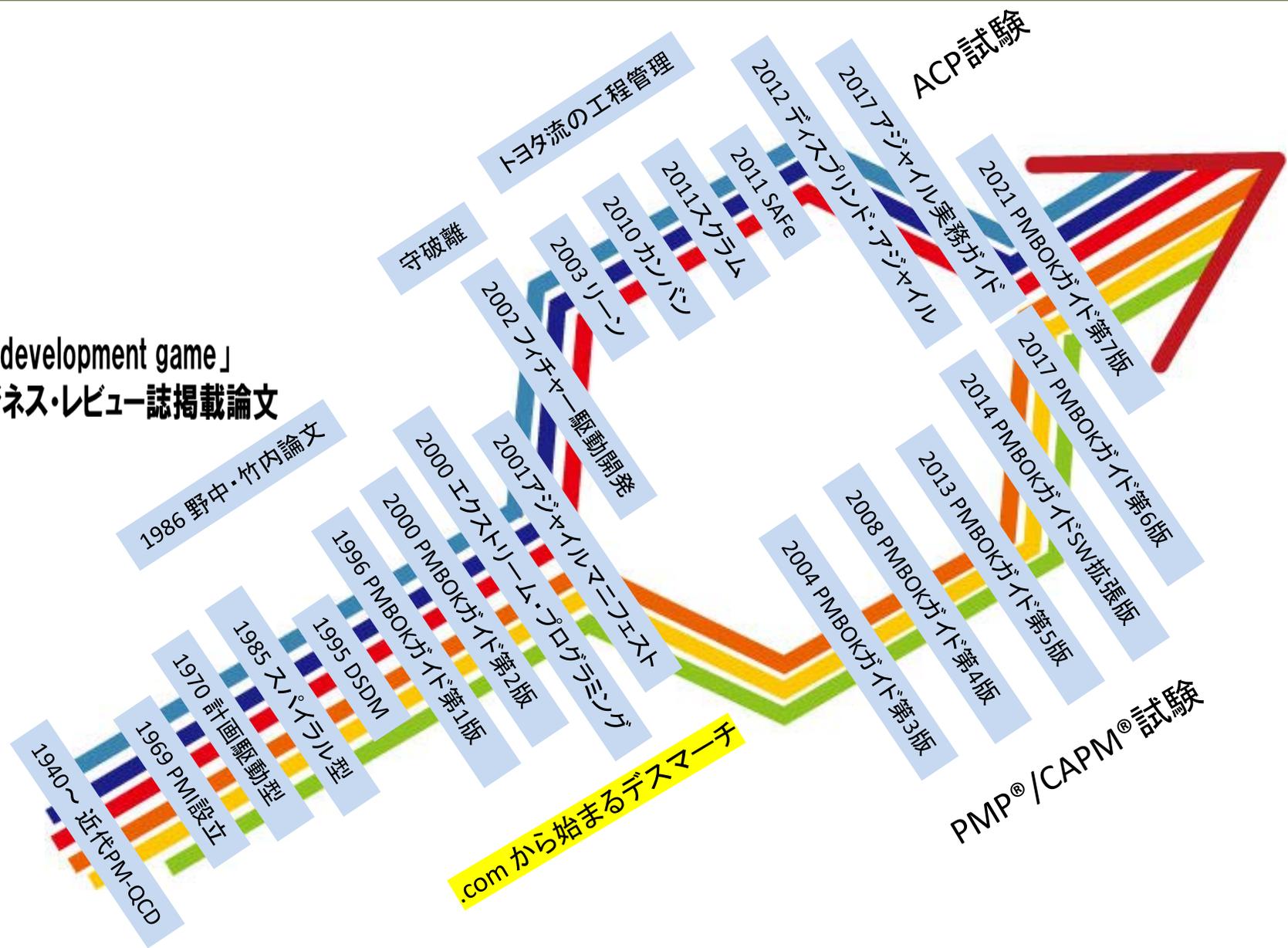
PMBOKガイド第7版の背景と特徴

1. プロジェクトマネジメントの歴史
2. PMBOKガイドの歴史
3. アジャイルの由来
4. PMBOK®ガイド第7版の背景
5. PMBOK®ガイド第7版の構成
6. PMBOK®ガイド第7版の変更点



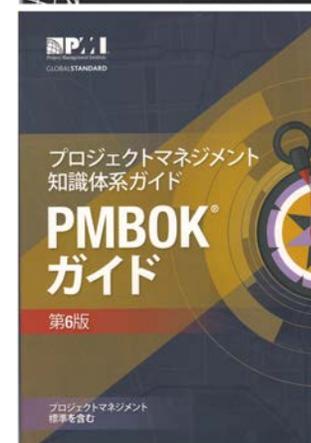
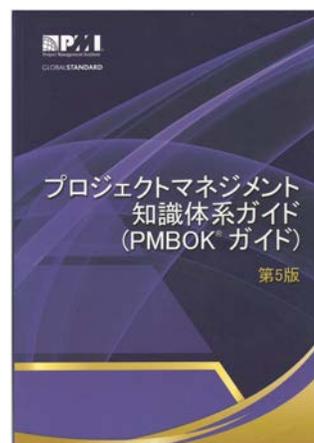
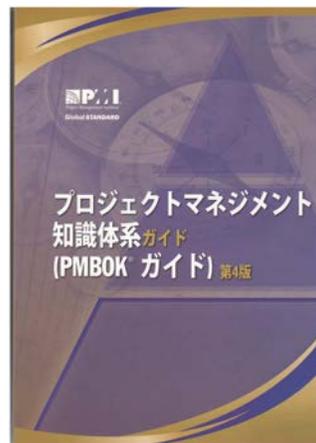
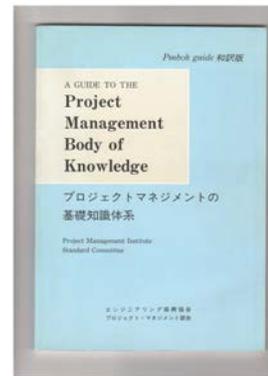
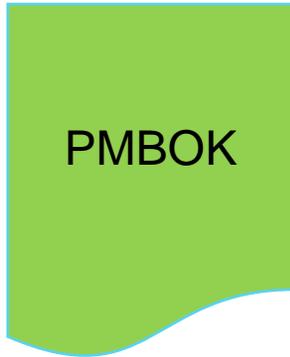
プロジェクトマネジメントの歴史

- 「The new new product development game」
1986年ハーバード・ビジネス・レビュー誌掲載論文

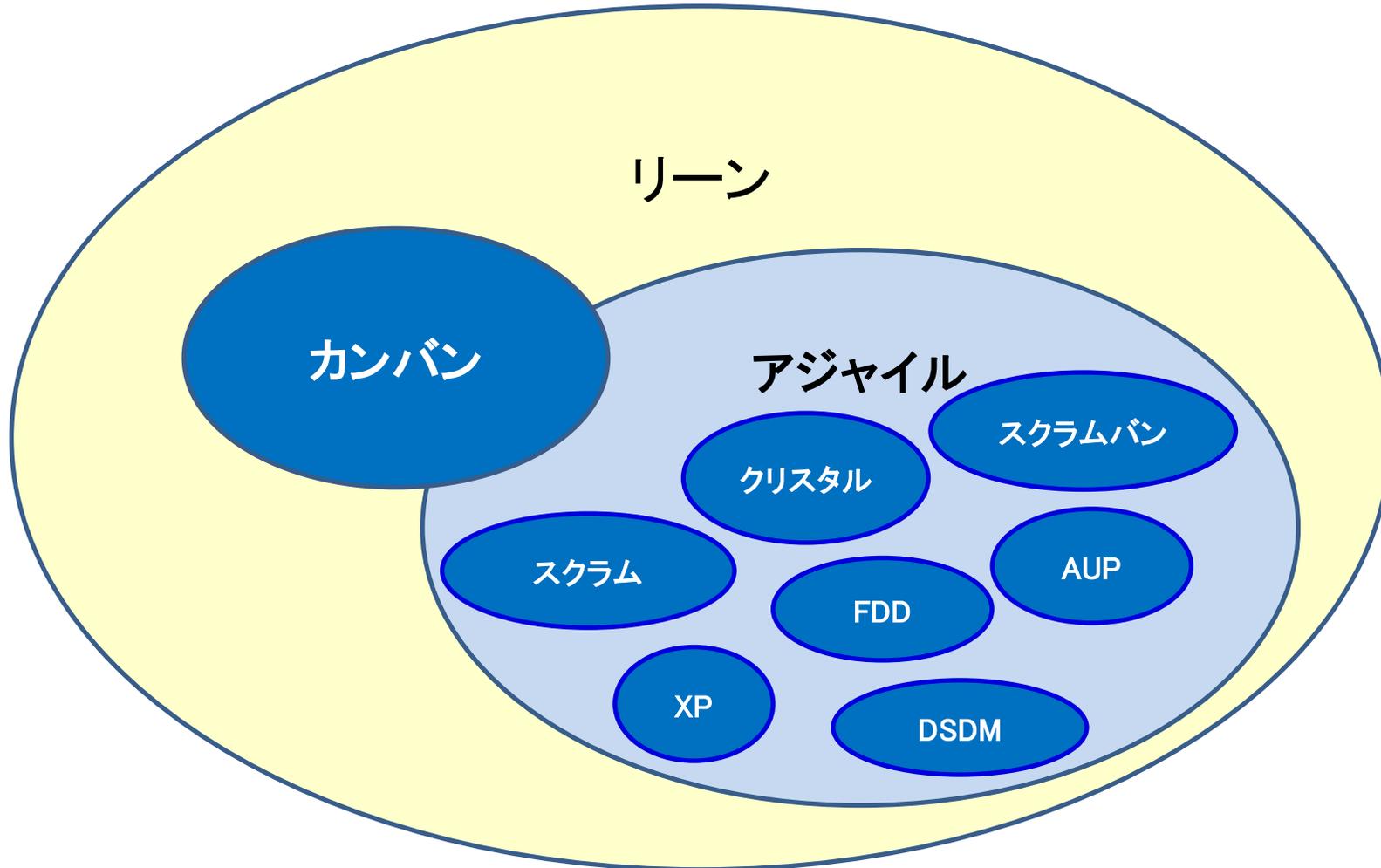


PMBOK®ガイドの歴史

QCD (Eternal Triangle) から全体最適管理へ (知識エリアの定義・拡張)



- アジャイルとカンバンは、リーンのサブセット



リーン:

- メアリー・ポッペンディーキらが提唱している手法(2003年)
- トヨタ生産方式を手本に、ソフトウェア開発を成功させるための原則を基に、具体的なプラクティスを生み出した
- 七つの無駄の排除

カンバン:

- デビッド・J・アンダーソンによるトヨタの工程管理研究(2010年)
- トップダウン型マネジメント
- ワークフロー改善
- 現場における可視化のために看板を活用
- 一定のペースに基づく開発

出典：アジャイル実務ガイド

PMBOKガイド第7版の背景

担当するプロジェクトにとって
最良の手法は何か？

- ウォーターフォール（従来の計画駆動開発）
- スパイラル（反復型開発）
- XP（エクストリーム・プログラミング）
- FDD（フィーチャー駆動開発）
- リーン（無駄の削減）
- カンバン（ジャストインタイム；JIT：Just In Time）
- DSDM（ダイナミック・システム開発）
- クリスタル手法
- AUP（アジャイル統一プロセス）
- SAFe（スケーリング・アジャイル・フレームワーク）
- DA（ディシプリンド・アジャイル）
- スクラム（マネジメント・プロセス）

成功するプロジェクト運営の
共通点は何か

PMBOK®ガイド第7版の構成

●序文

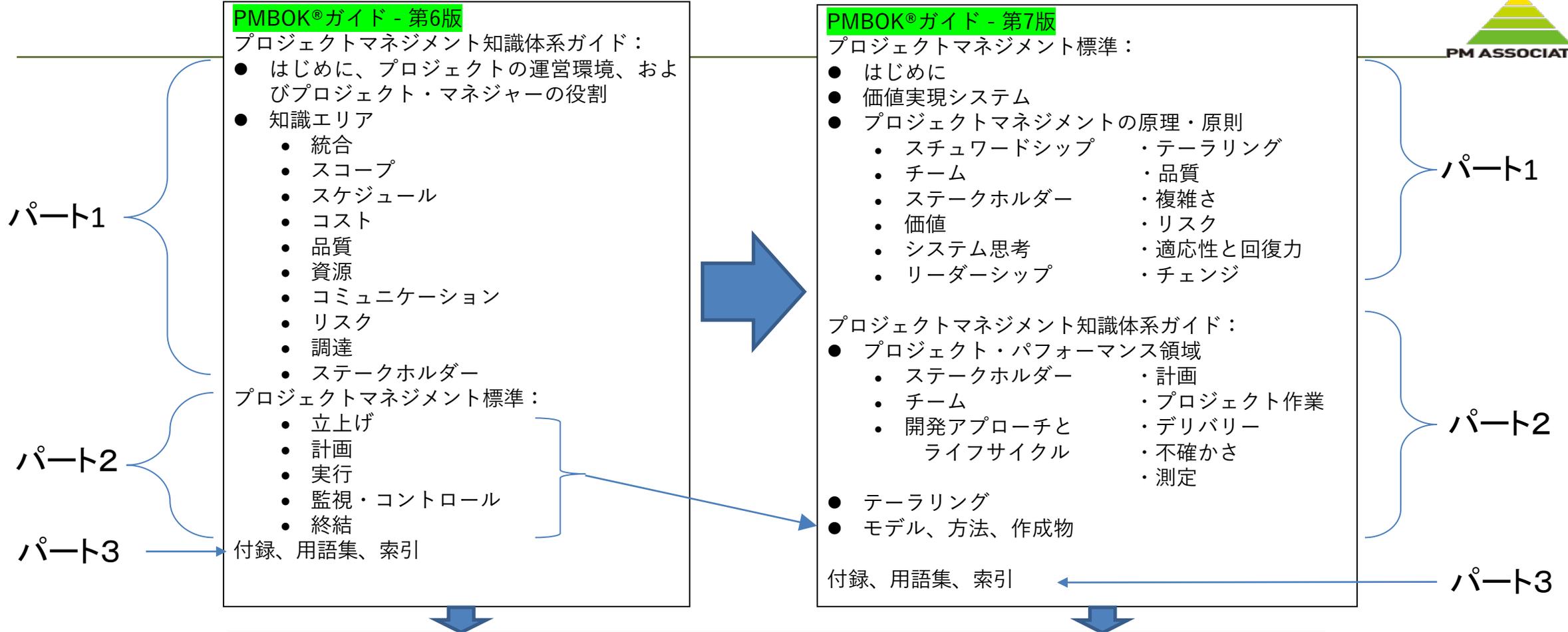
●PART1 プロジェクトマネジメント標準

- 第1章 はじめに
- 第2章 価値実現システム
- 第3章 プロジェクトマネジメント標準の原理・原則

●PART2 プロジェクトマネジメント知識体系ガイド

- 第1章 はじめに
- 第2章 プロジェクト・パフォーマンス領域
- 第3章 テーラリング
- 第4章 モデル、方法、作成物

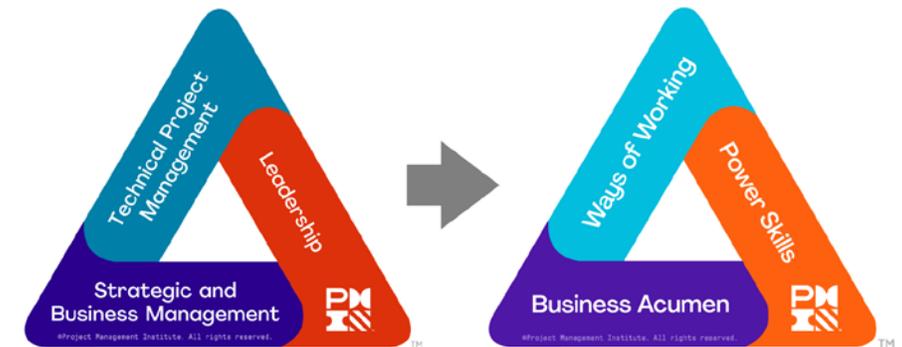
●PART3 付録、用語集、索引



- このプラットフォームは、「モデル、方法、作成物」の項を介してPMBOK®ガイドにリンクされており、その内容をさらに拡大している
- プラットフォームには、すべてのPMI標準の内容とプラットフォーム専用開発された内容が組み込まれている
- 内容は、新たな実務慣行を含め、実際の実務慣行の「ハウツー」を反映している

- プロセスベースから原理・原則ベースへ：
 - ▶ プロジェクトマネジメントは以前より急速に進化しており、過去の版のプロセスベース指向は、価値実現の全貌を示すための方法として維持することが困難
- 全体観: プロジェクトマネジメントをシステム全体から捉える見方
 - ▶ 「プロジェクトマネジメント標準」の一部として、価値実現の全体観から始まり、『PMBOK®ガイド』の内容表現へと続く
 - ▶ 価値実現のためにシステムを重視することは、ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトのガバナンスを実施するという見方から、**バリュー・チェーン**を重視する見方への変化をもたらす

The PMI Talent Triangle® is Evolving



● テーラリング

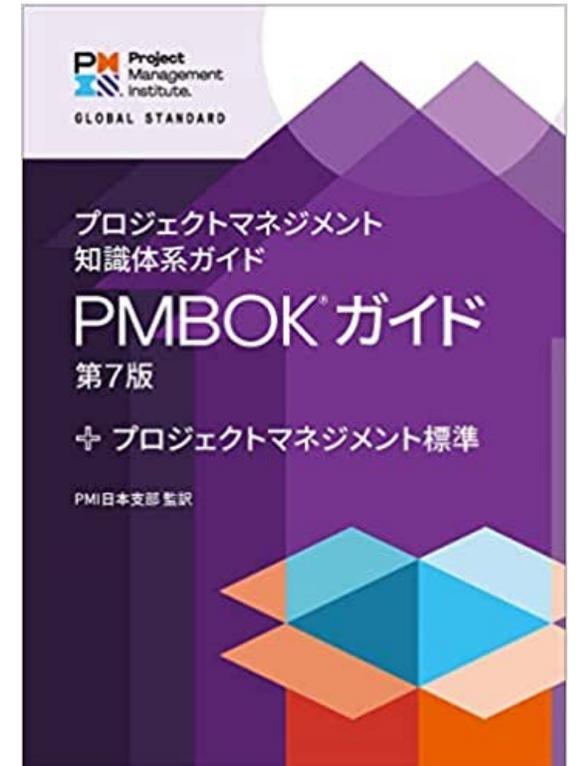
- ▶ 「テーラリング」専用の章が設けられ、さらに拡張する
- ▶ これまでの版ではプロジェクトマネジメントのアプローチを各プロジェクトとその背景の独自性に合わせてテーラリングすることの重要性が強調されていた
- ▶ 特に第6版では、プロジェクト・チームがプロジェクトマネジメントへのアプローチをテーラリングする方法を考えるために役立つ考慮事項が組み込まれた
 - その内容は、各「知識エリア」のはじめに含まれ、すべてのタイプのプロジェクト環境に関する考慮事項が提供された

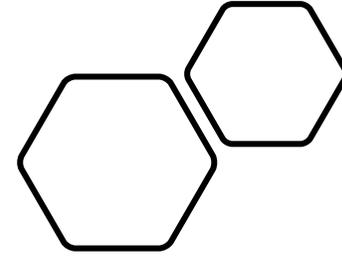
● モデル、方法、作成物

- ▶ プロジェクトマネジメントを支援するモデル、方法、作成物について大まかにグループ分けしている
- ▶ チームがいつ、どのように、またはどのツールを使用すべきかを指示することなく、プロジェクトマネジメントを支援する、以前の版にあるツール、技法、アウトプットへのリンクが維持される

PMBOKガイド第7版の概略と読み方

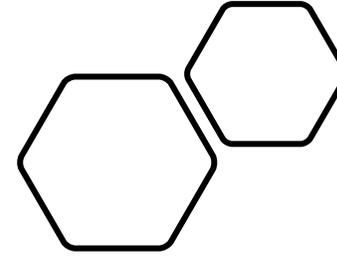
1. PART1 プロジェクトマネジメント標準
 - 第1章 はじめに
 - 第2章 価値実現システム
価値実現化のライフサイクル
 - 第3章 プロジェクトマネジメントの原理・原則
2. PART2 プロジェクトマネジメント知識体系ガイド
 - 第1章 はじめに
知識体系ガイドと標準の関係
PMI Standard +TMとの関係
 - 第2章 プロジェクト・パフォーマンス領域
8つのパフォーマンス領域とその使い方
 - 第3章 テーラリング
 - 第4章 モデル、方法、作成物
3. PART3 付属文書





PART-1

プロジェクト マネジメント 標準

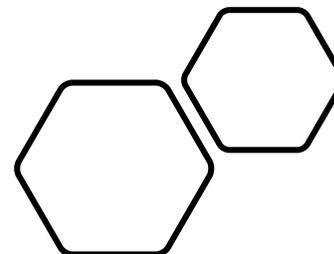


はじめに

第1章

- 『PMBOK®ガイド』と「プロジェクトマネジメント標準」との関係
- 『PMBOK®ガイド』の変更点
- PMIstandards+™ (PMI標準のためのデジタル・プラットフォーム) との関係

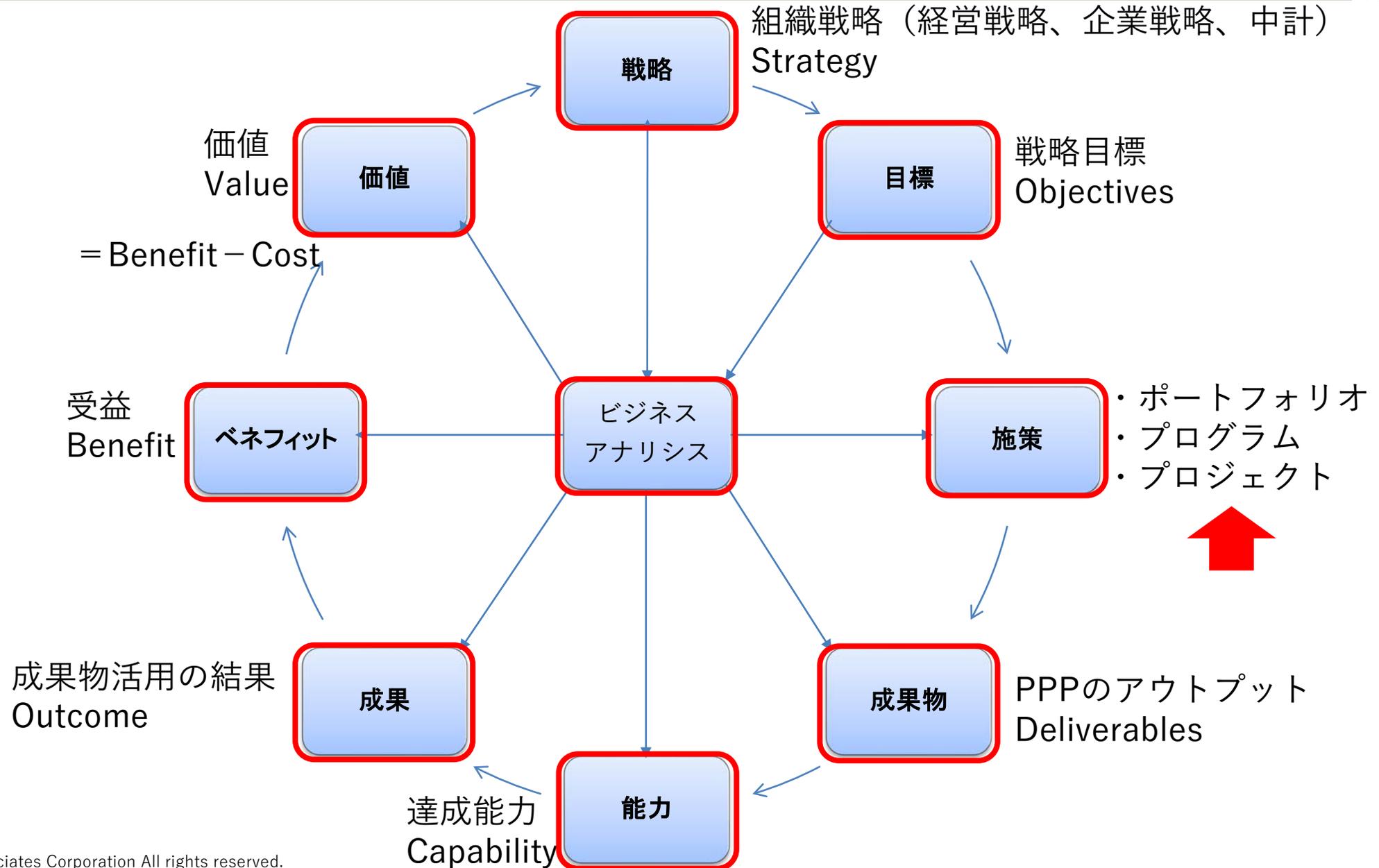
第2章

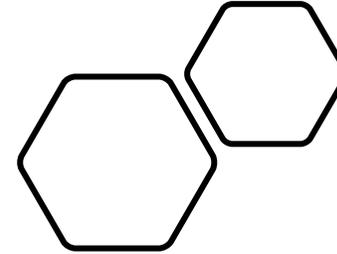


価値実現システム

- 2.1節 価値の創出
- 2.2節 組織のガバナンス・システム
- 2.3節 プロジェクトに関連した職務
- 2.4節 プロジェクト環境
- 2.5節 プロダクトマネジメントの考慮事項

価値実現化のライフサイクル





第3章

プロジェクトマネジメントの 原理・原則

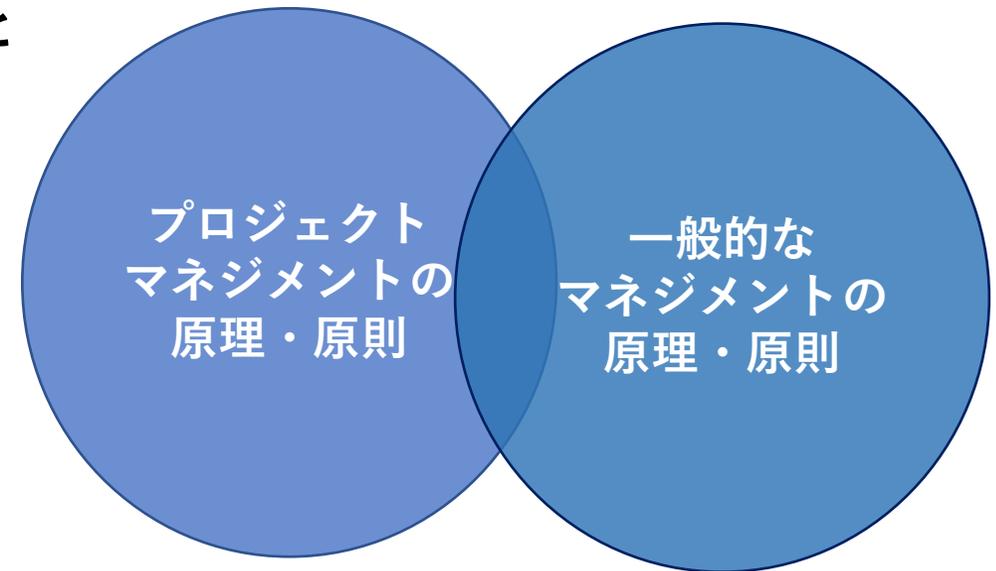
- プロジェクトマネジメントの原理・原則は規範ではない
- プロジェクトに関わる人々の振る舞いへの指針を提供するものである
- この原理・原則は広く普及しているので、個々人や組織が原理・原則への整合を維持できる方法はたくさんある

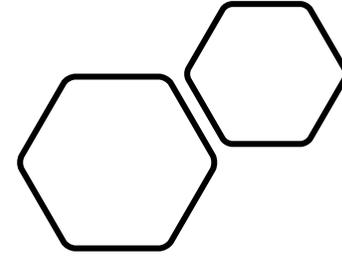


- PMI 倫理・職務規定
 - ・ 責任、尊重・公正・誠実

プロジェクトマネジメントと一般的な マネジメントの原理・原則との重なり

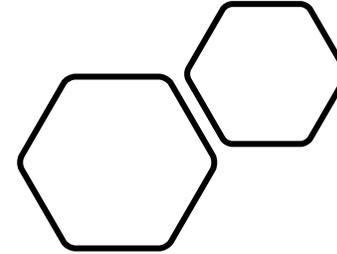
- 3.1 勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いスチュワードであること
- 3.2 協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること
- 3.3 ステークホルダーと効果的に関わること
- 3.4 価値に焦点を当てること
- 3.5 システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること
- 3.6 リーダーシップを示すこと
- 3.7 状況に基づいてテーラリングすること
- 3.8 プロセスと成果物に品質を組み込むこと
- 3.9 複雑さに対処すること
- 3.10 リスク対応を最適化すること
- 3.11 適応力と回復力を持つこと
- 3.12 想定した将来の状態を達成するために変革できるようにすること





PART-2

プロジェクト マネジメント 知識体系ガイド



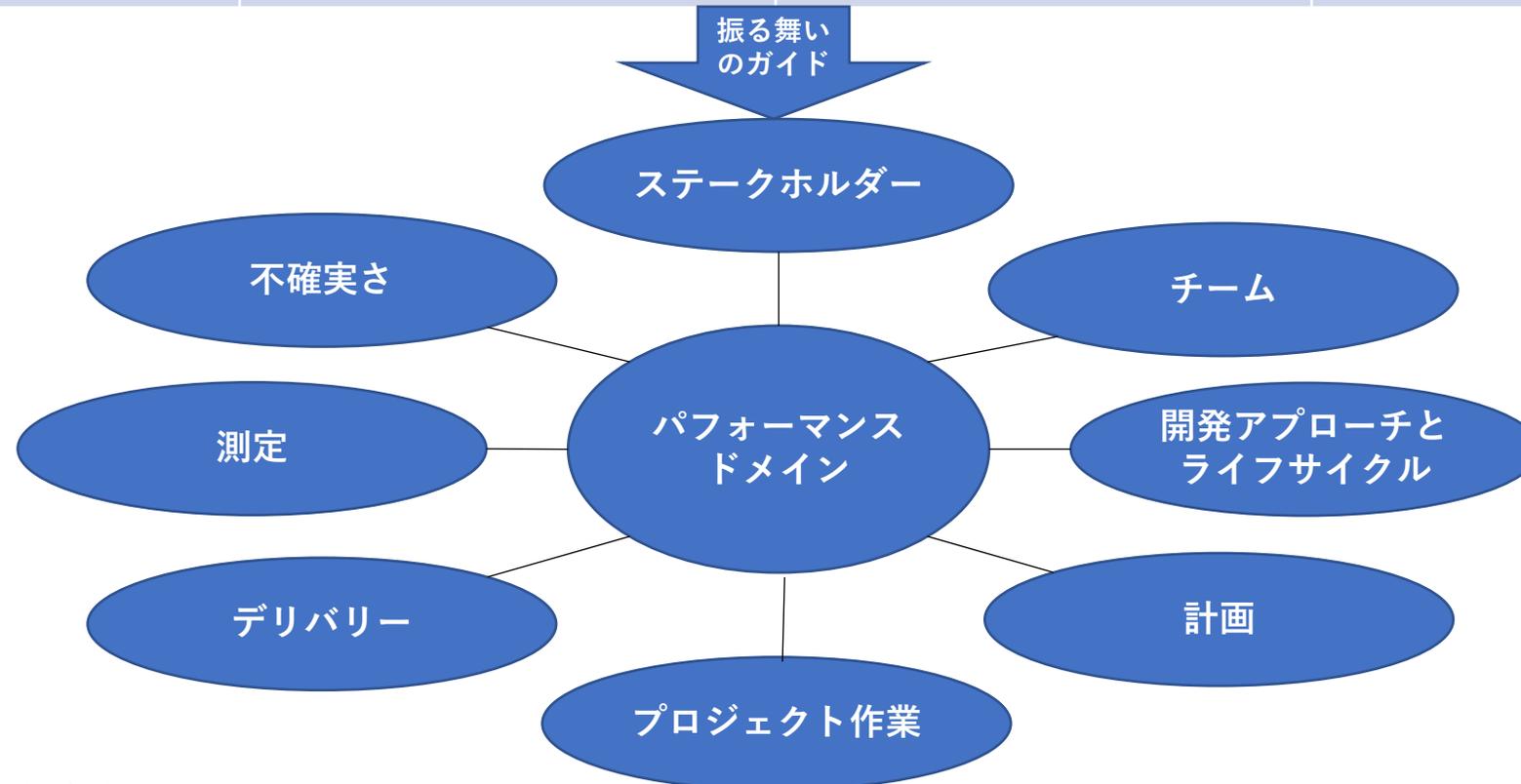
はじめに

第1章

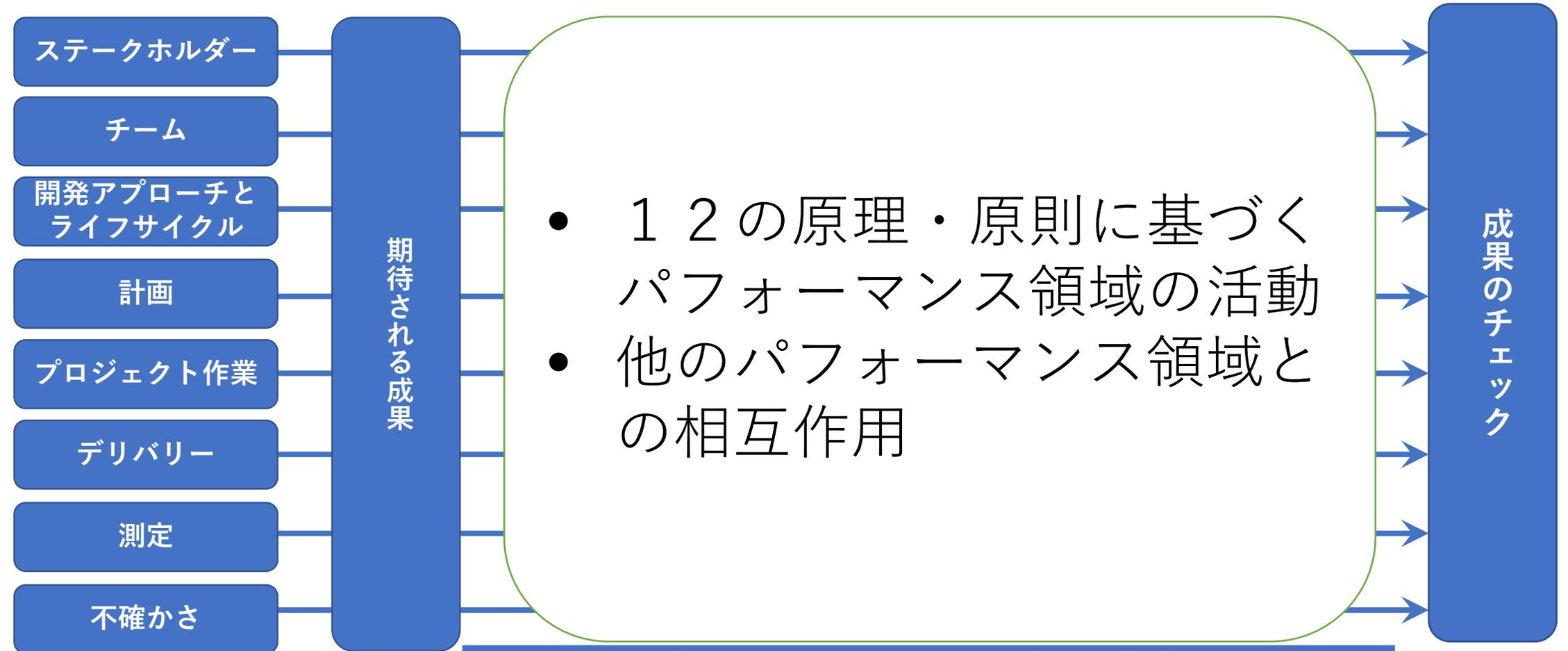
- 『PMBOK®ガイド』と「プロジェクトマネジメント標準」との関係
- 『PMBOK®ガイド』の変更点
- PMIstandards+™ (PMI標準のためのデジタル・プラットフォーム)との関係

図1-1.
プロジェクトマネジメントの原理・原則とプロジェクト・パフォーマンス領域の関係

プロジェクトマネジメントの原理・原則 (PART-1 第3章)			
スチュワードシップ	協働チーム	ステークホルダー	価値
システムの相互作用	リーダーシップ	テーラリング	品質
複雑さ	リスク対応	適応力と回復力	変革のエージェント



パフォーマンス領域の構造と原理・原則



- 1 2 の原理・原則に基づくパフォーマンス領域の活動
- 他のパフォーマンス領域との相互作用

プロジェクトマネジメントの原理・原則 (PART-1 第3章)

スチュワードシップ	協働チーム	ステークホルダー	価値
システムの相互作用	リーダーシップ	テーラリング	品質
複雑さ	リスク対応	適応力と回復力	変革のエージェント

1.4

PMIstandards+ との関係

- デジタル・プラットフォームには、PMIの標準書のライブラリに関連する現在の、そして新しい実務慣行やその他の有用な情報が含まれている
- さまざまな状況や業界セグメントにおける実際の適用例も含む
- PMIstandards+は、プロジェクトの実施方法の進歩と変化に応じて進化した
- リアルタイムのアクセスが可能で、詳細な情報を入手でき、随時更新される知識体系を提供する
- PMI標準に沿っており、幅広い専門知識を持つ当該分野専門家の会議で慎重に精査されている

標準、ガイド、PMIstandards+との関係

●例：ステークホルダー

原理・原則

- ステークホルダーと効果的に関わること
- システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること

標準

パフォーマンス領域

- ステークホルダー
- 測定
- 不確かさ

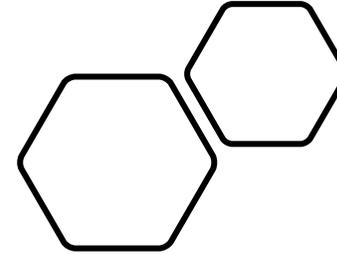
モデル、方法、作成物

- ステークホルダー分析
- ロードマップ
- ビジョンニング

ガイド

- ステークホルダー・エンゲージメント計画のテンプレート
- アジャイル・プロジェクト期間中、ステークホルダーをフィードバック・ループ内に維持すること

PMIstandards+



第2章

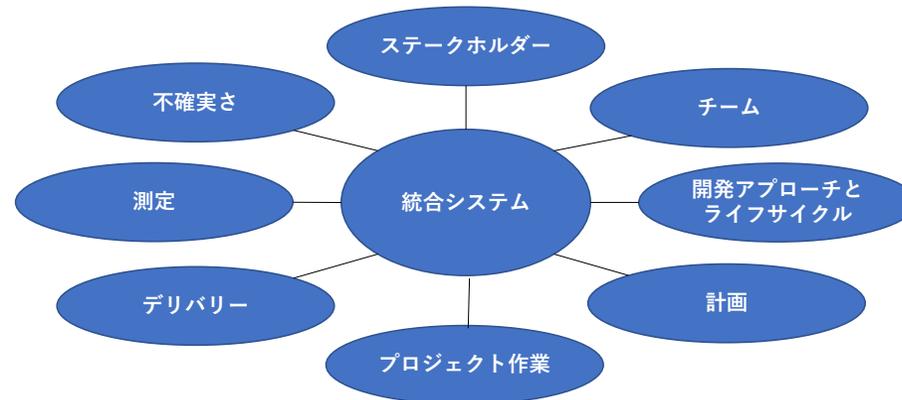
「プロジェクト・パフォーマンス領域」

8つのパフォーマンス領域の構成

- 目的
- 12の原理原則に基づいた活動
- 成果の確認

プロジェクト・パフォーマンス領域

1. ステークホルダー
2. チーム
3. 開発アプローチとライフサイクル
4. 計画
5. プロジェクト作業
6. デリバリー
7. 測定
8. 不確かさ



- 一体となった8つのパフォーマンス領域は統合システムとして働く
- 各パフォーマンス領域は他のパフォーマンス領域と相互に依存して、プロジェクトとその意図した成果の提供を実現する

統合システム

- 各パフォーマンス領域内で実施される具体的な活動は、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、およびその他の要素の状況によって決まる
- パフォーマンス領域には、決まった重み付けや順序はない

2.1 ステークホルダー・パフォーマンス領域

2.1.1 ステークホルダー・エンゲージメント

2.1.1.1 特定

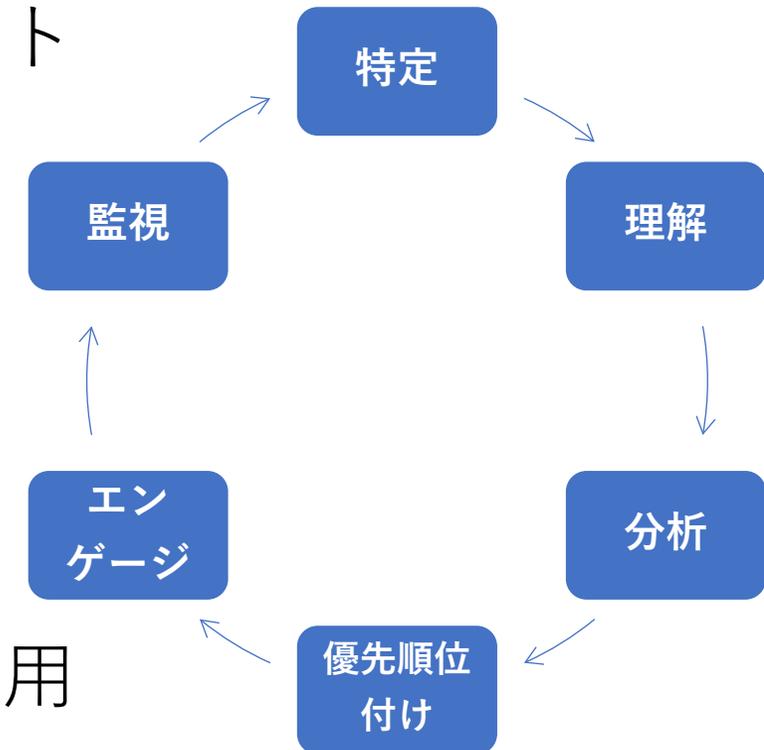
2.1.1.2 理解と分析

2.1.1.3 優先順位付け

2.1.1.4 エンゲージメント

2.1.1.5 監視

2.1.2 他のパフォーマンス領域との相互作用



2.1.3 結果のチェック

表2-2

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体を通じたステークホルダーとの生産的な関係 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの生産的な関係が確認できる
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの目的に関するステークホルダーの合意 	<ul style="list-style-type: none"> ただし、一連のエンゲージメントに沿ったステークホルダーの動向は、プロジェクトへの相対的な満足度を示すことがある
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの受益者であるステークホルダーはプロジェクトやその成果物を支持して満足している一方、それに反対するかもしれないステークホルダーもプロジェクトの成果に悪影響を与えない 	<ul style="list-style-type: none"> スコープだけでなく、プロジェクトおよびプロダクトの要求事項に多数の変更または修正が加えられているなら、ステークホルダーがプロジェクトの目標に関与していないか、または整合していないことを示しているかもしれない ステークホルダーの振る舞いは、プロジェクトの受益者が満足し、プロジェクトを支持しているかどうか、またはプロジェクトに反対しているかどうかを示すことがある 調査、インタビュー、フォーカス・グループも、ステークホルダーがプロジェクトと成果物に満足して支持しているか、または反対しているかを判断する効果的な方法である プロジェクトの課題登録簿とリスク登録簿のレビューによって、個々のステークホルダーに関連する課題を特定できる

2.2 チーム・パフォーマンス領域

2.2.1 プロジェクト・チーム・マネジメントとリーダーシップ

2.2.1.1 集権型マネジメントとリーダーシップ

2.2.1.2 分権型マネジメントとリーダーシップ

2.2.1.3 チーム育成の共通の側面

2.2.2 プロジェクト・チームの文化

2.2.3 パフォーマンスが高いプロジェクト・チーム

2.2.4 リーダーシップ・スキル

2.2.4.1 ビジョンの確立と維持

2.2.4.2 クリティカル・シンキング

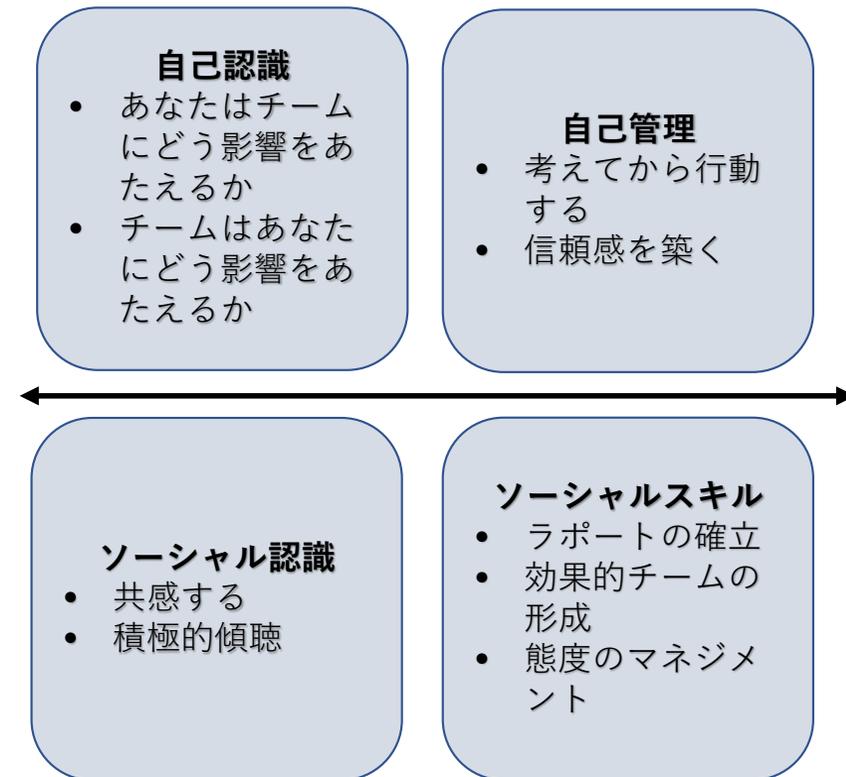
2.2.4.3 動機づけ

2.2.4.4 人間関係のスキル

2.2.5 リーダーシップ・スタイルのテーラリング

2.2.6 他のパフォーマンス領域との相互作用

感情的知性の4つの側面



2.2.7 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> • オーナーシップの共有 	<ul style="list-style-type: none"> • すべてのチーム・メンバーがビジョンと目的を知っている • チームは、プロジェクトの成果物と成果に責任を持っている
<ul style="list-style-type: none"> • 高パフォーマンス・チーム 	<ul style="list-style-type: none"> • チームは、お互いに信頼し合い協働している • チームは、状況の変化に適応し困難に直面する中で回復力がある • チームは、権限を与えられていると感じており、メンバーをエンパワーし、認めている
<ul style="list-style-type: none"> • すべてのチーム・メンバーによって、適用可能なリーダーシップや人間関係のスキルが示されている 	<ul style="list-style-type: none"> • メンバーは、クリティカル・シンキングと人間関係のスキルを適用している • メンバーのリーダーシップ・スタイルはプロジェクトのコンテキストや環境において適切である

2.3 開発アプローチとライフサイクル・パフォーマンス領域

2.3.1 開発、ケイデンス、ライフサイクルの関係

2.3.2 デリバリー・ケイデンス

2.3.3 開発アプローチ

2.3.4 開発アプローチの選択に関する考慮事項

2.3.4.1 プロダクト、サービス、または所産

2.3.4.2 プロジェクト

2.3.4.3 組織

2.3.5 ライフサイクルとフェーズの定義

2.3.6 デリバリー・ケイデンス、開発アプローチ、およびライフサイクルの整合性

2.3.7 他のパフォーマンス領域との相互作用

- プロジェクトの成果を最適化するために必要な、
 - 開発アプローチ、
 - デリバリーのケイデンス、
 - プロジェクト・ライフサイクルを確立する

2.3.8 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト成果物と合致する開発アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> 成果物の開発アプローチ（予測型、ハイブリッド、適応型）は、プロダクトの変数を反映しており、プロジェクトや組織の変数を考慮すると適切なものとなる
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの最初から最後まで、事業価値とステークホルダーへの価値を実現する複数のフェーズで構成されるプロジェクト・ライフサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> 立上げから終結までのプロジェクト作業は、プロジェクト・フェーズで表される
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト成果物の作成に必要な、デリバリー・ケイデンスと開発アプローチを促進するプロジェクト・ライフサイクルのフェーズ 	<ul style="list-style-type: none"> フェーズには、適切な完了基準が含まれる 開発、テスト、および展開のケイデンスは、ライフサイクル・フェーズで表される 成果物が複数あり、異なるデリバリー・ケイデンスと開発方法があるプロジェクトは、必要に応じてフェーズの重複やフェーズの繰り返りで表わされる

2.4 計画パフォーマンス領域

2.4.1 計画の概要

2.4.2 計画変数

2.4.2.1 デリバリー

2.4.2.2 見積り

2.4.2.3 スケジュール

2.4.2.4 予算

2.4.3 プロジェクト・チームの編成と構造

2.4.4 コミュニケーション

2.4.5 物的資源

2.4.6 調達

2.4.7 変更

2.4.8 メトリックス

2.4.9 整合

2.4.10 他のパフォーマンス領域との相互作用

PMBOKガイド第6版の知識エリア

- スコープ・マネジメント
- スケジュール・マネジメント
- コスト・マネジメント
- 資源マネジメント
- コミュニケーション・マネジメント
- 調達マネジメント
- 変更マネジメント

- 品質マネジメント
- リスク・マネジメント
- ステークホルダー・マネジメント

2.4.11 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、組織化され、調整され、計画的に進む 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのベースラインおよびその他の測定基準に対するプロジェクトの結果のパフォーマンス・レビューは、プロジェクトが計画どおりに進行していることを明らかにしている パフォーマンスの差異はしきい値内である
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの成果を提供するための総合的なアプローチがある 	<ul style="list-style-type: none"> デリバリー・スケジュール、資金調達、資源の可用性、調達などは、プロジェクトが全体的な方法で計画されており、ギャップやずれがないことを示している
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進展に伴い実施目的である成果物と成果を生み出すために、情報は詳細化されている 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・ケースと現在の情報を比較することで、プロジェクトが目指す成果物と成果を生み出す見込みを明らかにしている 成果物と要求事項についての初期の情報を現在の情報と比較することで、適切に詳細化されているかを明らかにしている
<ul style="list-style-type: none"> この状況に見合うだけの時間を計画に費やす 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画書と文書は、計画のレベルがプロジェクトに適していることを示している
<ul style="list-style-type: none"> 計画は、ステークホルダーの期待をマネジメントするのに十分である 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション・マネジメント計画書とステークホルダーの情報は、コミュニケーションがステークホルダーの期待のマネジメントに十分であることを示している
<ul style="list-style-type: none"> 新たなニーズ、あるいはニーズや状況の変化に基づいて、プロジェクト期間を通じて計画を適合させるプロセスがある 	<ul style="list-style-type: none"> バックログを使うプロジェクトではプロジェクト全体を通して計画を適応させている 変更管理プロセスを使うプロジェクトには、変更管理プロセスが適用されていることを示す変更管理委員会会議の変更ログと文書がある

2.5 プロジェクト作業パフォーマンス領域

- 2.5.1 プロジェクト・プロセス
- 2.5.2 整合する制約条件のバランスを取る
- 2.5.4 プロジェクトのコミュニケーションとエンゲージメント
- 2.5.5 物的資源のマネジメント
- 2.5.6 調達での対応
 - 2.5.6.1 入札プロセス
 - 2.5.6.2 契約
- 2.5.7 新しい作業と変更の監視
- 2.5.8 プロジェクト期間を通じた学習
 - 2.5.8.1 知識マネジメント
 - 2.5.8.2 形式知と暗黙知
- 2.5.9 他のパフォーマンス領域との相互作用

プロジェクト作業は、プロセスを確立することと、プロジェクト・チームが期待される成果物と成果を提供できるようにする作業を実行することに関連している

2.5.10 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> 効率的で効果的なパフォーマンス 	<ul style="list-style-type: none"> 状況報告が、プロジェクト作業は効率的かつ効果的であることを示している
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトと環境に適したプロセス 	<ul style="list-style-type: none"> エビデンスが、プロセスはプロジェクトと環境のニーズを満たすようにテーラリングされていることを示している プロセス監査と品質保証活動が、プロセスは妥当であり効果的に実施されていることを示している
<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの適切なコミュニケーションとエンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション・マネジメント計画とコミュニケーション作成物は、計画されたコミュニケーションがステークホルダーに提供されていることを示している エンゲージメントやコミュニケーションの活動が効果的でないことを示す、突然の情報提供依頼や誤解はほとんどない
<ul style="list-style-type: none"> 物的資源の効率的なマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 使われた資材の量、廃棄されたスクラップ、および手直しの量は、資源が効率的に使われていることを示している
<ul style="list-style-type: none"> 調達の効果的なマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 調達監査は、利用されている適切なプロセスが調達には十分であり、コントラクターが計画どおりに作業していることを示している。
<ul style="list-style-type: none"> 変更の効果的な処理 	<ul style="list-style-type: none"> 予測型アプローチを使用するプロジェクトには変更ログがあり、スコープ、スケジュール、予算、資源、ステークホルダー、リスクの影響を考慮して変更が総合的に評価されていることを示している
<ul style="list-style-type: none"> 継続的な学習とプロセス改善による能力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 適応型アプローチを使うプロジェクトには、スコープ達成率と新しいスコープの追加率を示すバックログがある チームの状況報告書は、エラーや手直しの数が減り、ベロシティが向上していることを示している

2.6 デリバリー・パフォーマンス領域

- 2.6.1 価値の実現
- 2.6.2 成果物
 - 2.6.2.1 要求事項
 - 2.6.2.2 スコープ定義
 - 2.6.2.3 完了目標の変化
- 2.6.3 品質
 - 2.6.3.1 品質コスト
 - 2.6.3.2 変更コスト
- 2.6.4 次善の成果
- 2.6.5 他のパフォーマンス領域との相互作用



2.6.6 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、事業目標と戦略の推進に貢献する 	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画と組織の戦略計画は、プロジェクト承認文書とともに、プロジェクトの成果物と事業目標が一致していることを示す
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは、その開始の目的である成果を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・ケースと基盤となるデータは、プロジェクトがまだ計画どおりに目標の成果を達成しようとしていることを示している
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのベネフィットは、計画された期間内に実現される 	<ul style="list-style-type: none"> ベネフィット実現計画書、ビジネス・ケース、スケジュールは、財務指標と予定されている納入が計画どおりに達成されていることを示す
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・チームは、要求事項を明確に理解している 	<ul style="list-style-type: none"> 予測型開発では、初期要求事項の変更はほとんど理解を反映していない 要求事項が発展しているプロジェクトでは、要求事項の明確な理解はプロジェクトがかなり進むまで起こらないことがある
<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーは、プロジェクトの成果物を受け入れ、満足している 	<ul style="list-style-type: none"> インタビュー、観察、エンド・ユーザーのフィードバックは、成果物へのステークホルダーの満足度を示す 苦情および返品レベルも満足度を示すために使用できる

2.7 測定パフォーマンス領域

2.7.1 効果的な尺度の確立

2.7.1.1 重要業績評価指標

2.7.1.2 効果的なメトリックス

2.7.2 測定の対象

2.7.2.1 成果物のメトリックス

2.7.2.2 デリバリー

2.7.2.3 ベースラインのパフォーマンス

2.7.2.4 資源

2.7.2.5 事業価値

2.7.2.6 ステークホルダー

2.7.2.7 予測

2.7.3 情報の提示

2.7.3.1 ダッシュボード

2.7.3.2 情報ラジエーター

2.7.3.3 ビジュアル・コントロール

2.7.4 測定の落とし穴

2.7.5 パフォーマンスのトラブルシューティング

2.7.6 成長と改善

2.7.7 他のパフォーマンス領域との相互作用

2.7.8 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのステータスを確実に理解すること 	<ul style="list-style-type: none"> 監査の測定値とレポートは、データが信頼できるかどうかを示す
<ul style="list-style-type: none"> 意思決定を容易にする実用的なデータ 	<ul style="list-style-type: none"> 測定値は、プロジェクトが期待どおりに実行されているか、または差異があるかを示す
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのパフォーマンスを軌道に乗せるためのタイムリーで適切なアクション 	<ul style="list-style-type: none"> 測定値は、主要な指標や現在のステータスを提供し、タイムリーな意思決定や行動につながる
<ul style="list-style-type: none"> 信頼性の高い予測と評価に基づいて、情報に基づいたタイムリーな意思決定を行うことで、目標を達成し、事業価値を創出すること 	<ul style="list-style-type: none"> 過去の予測と現在のパフォーマンスのレビューを行うことで、過去の予測が現在の状態を正確に反映しているかどうかを確認する 実際のパフォーマンスと予定パフォーマンスを比較し、ビジネス文書を評価することで、プロジェクトから意図された価値を達成できる可能性が示される

2.8 不確かさパフォーマンス領域

2.8.1 一般的な不確かさ

2.8.2 曖昧さ

2.8.3 複雑さ

2.8.3.1 システムベース

2.8.3.2 再構成

2.8.3.3 プロセスベース

2.8.4 変動性

2.8.5 リスク

2.8.5.1 脅威

2.8.5.2 好機

2.8.5.3 マネジメント予備とコンティンジェンシー予備

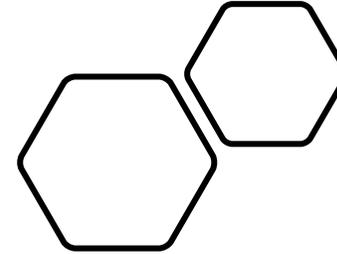
2.8.5.4 リスク・レビュー

2.8.6 他のパフォーマンス領域との相互作用

- 不確かさとは、広義では、不明または予測不可能な状態
- 不確かさパフォーマンス領域は、不確かさのさまざまな側面、プロジェクト・リスクなどの不確かさの影響、さまざまな形の不確かさに対処するための選択肢に対応する

2.8.7 結果のチェック

成果	チェック
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトが発生する環境の認識 技術的、社会的、政治的、市場、経済的環境などが含まれるがこれらに限定されない 	<ul style="list-style-type: none"> チームは、不確かさ、リスク、対応を評価する際に、環境に関する考慮事項を取り入れる
<ul style="list-style-type: none"> 不確かさを積極的に調査し、それに対応する 	<ul style="list-style-type: none"> リスク対応は、予算、スケジュール、パフォーマンスなど、プロジェクトの制約条件の優先順位付けに整合している
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトにおける複数の変数の相互依存性の認識 	<ul style="list-style-type: none"> 複雑さ、曖昧さ、ボラティリティに対処するためのアクションは、プロジェクトに適している
<ul style="list-style-type: none"> 脅威や好機を予測し、問題の因果関係を理解するキャパシティ 	<ul style="list-style-type: none"> リスクを特定、把握、対応するシステムは、適切な堅牢さである
<ul style="list-style-type: none"> 予期しないイベントや条件からの悪影響がほとんどない、またはまったくないプロジェクトの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 予定納入日に間に合い、予算パフォーマンスが差異しきい値内にある
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトのパフォーマンスと成果を改善する好機が実現される 	<ul style="list-style-type: none"> チームは、確立された仕組みを使用して好機を特定し、活用する
<ul style="list-style-type: none"> コストとスケジュールの予備は、プロジェクトの目標との整合性を維持するために効果的に利用される 	<ul style="list-style-type: none"> チームは、脅威を積極的に予防するための対策を講じることで、コストやスケジュールの予備の使用を制限する

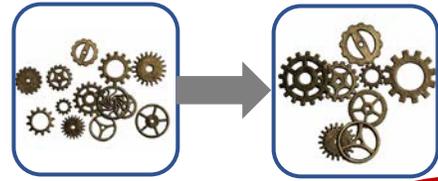


第3章

「テーラリング」

テーラリングとは、プロジェクトマネジメントのアプローチ、ガバナンス、プロセスが、特定の環境および目のタスクに、より適合するように、それらを慎重に適応させることである

3.4 テーラリング・プロセス



初期の開発アプローチの選定

状況に最適な開発アプローチを選定する

組織に合わせる

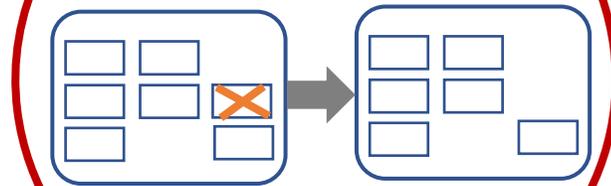
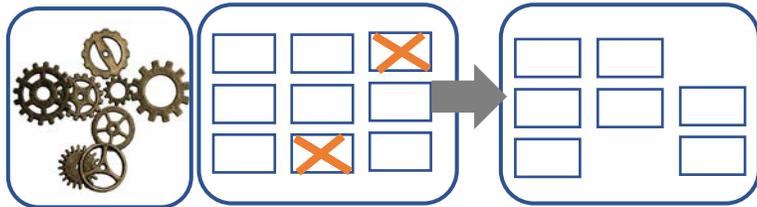
個々の組織に適したものに
する

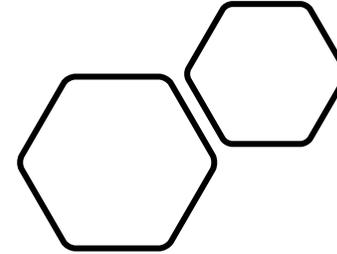
プロジェクトに合わせる

サイズ、重要性
その他の要素に
従い調整する

継続的な改善を実施する

調査と適応





第4章

「モデル、方法、作成物」

- 本章では、プロジェクトのマネジメントに役立つ、よく使用されるモデル、方法、作成物について概説する
- ここに記載される項目は、すべてを網羅したもののでも、規範的なものでもないが、プロジェクト・チームが利用可能な選択肢を検討する際に役立つ

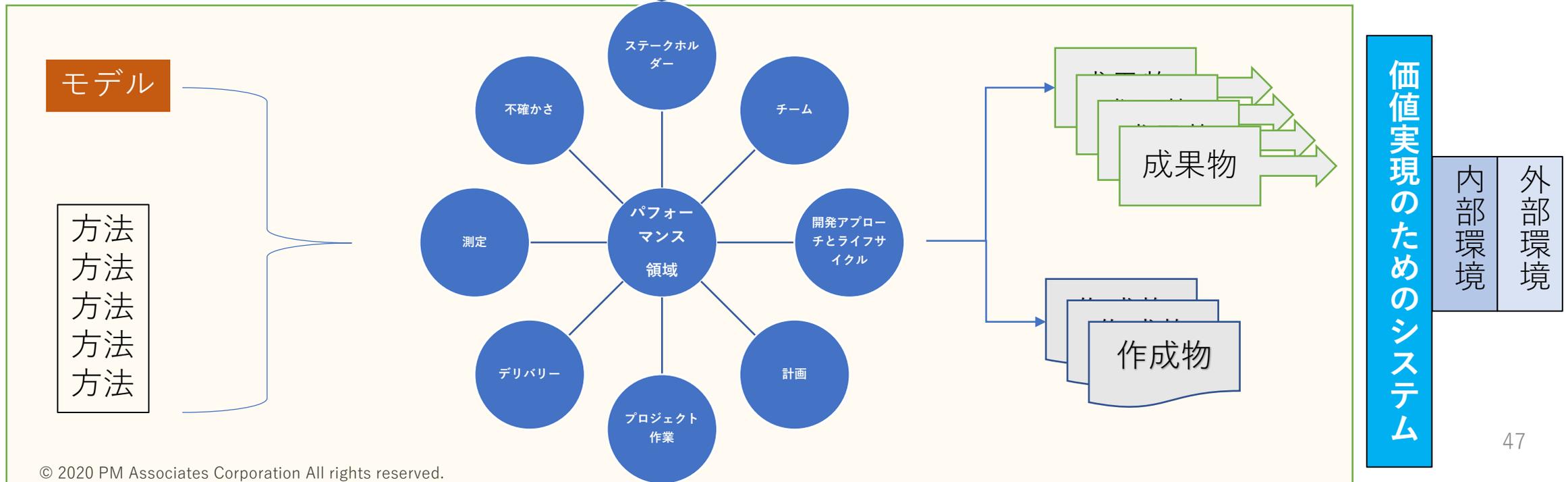
図4-1. プロジェクトの背景と環境に合わせたテーラリング

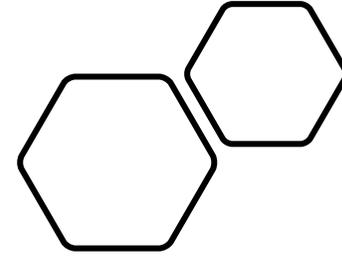
プロジェクトマネジメントの原理・原則

勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いスチュワードであること	協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること	ステークホルダーと効果的に関わること	価値に焦点を当てること
システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること	リーダーシップを示すこと	状況に基づいてテーラリングすること	プロセスと成果物に品質を組み込むこと
複雑さに対処すること	リスク対応を最適化すること	適応力と回復力を持つこと	想定した将来の状態を達成するために変革できるようにすること

プロジェクト・パフォーマンス領域での作業に使用されるモデルとテーラリング方法の概念

振る舞いのガイド





付属文書

- X1 貢献者
- X2 スポンサー
- X3 PMO
- X4 プロダクト
- X5 「プロジェクトマネジメント標準」の調査と策定

参考資料(出典)

- PMBOK®ガイド第7版 PMI
- アジャイル実務ガイド PMI
- PMI ホームページ

本資料は、ATPであるPMアソシエイツ株式会社が主催する研修講座のテキストとして作成したものです。

本テキストの内容の一部または全部を無断で複製複写（コピー）することは、
法律で認められた場合を除き、著作権等の権利侵害となりますのでご注意ください。

PMアソシエイツ株式会社

<http://www.pmak.jp/>

Tel.03-6667-0383 Fax.03-6667-0384

〒103-0004 東京都中央区東日本橋3-7-7 グランドメゾン東日本橋202