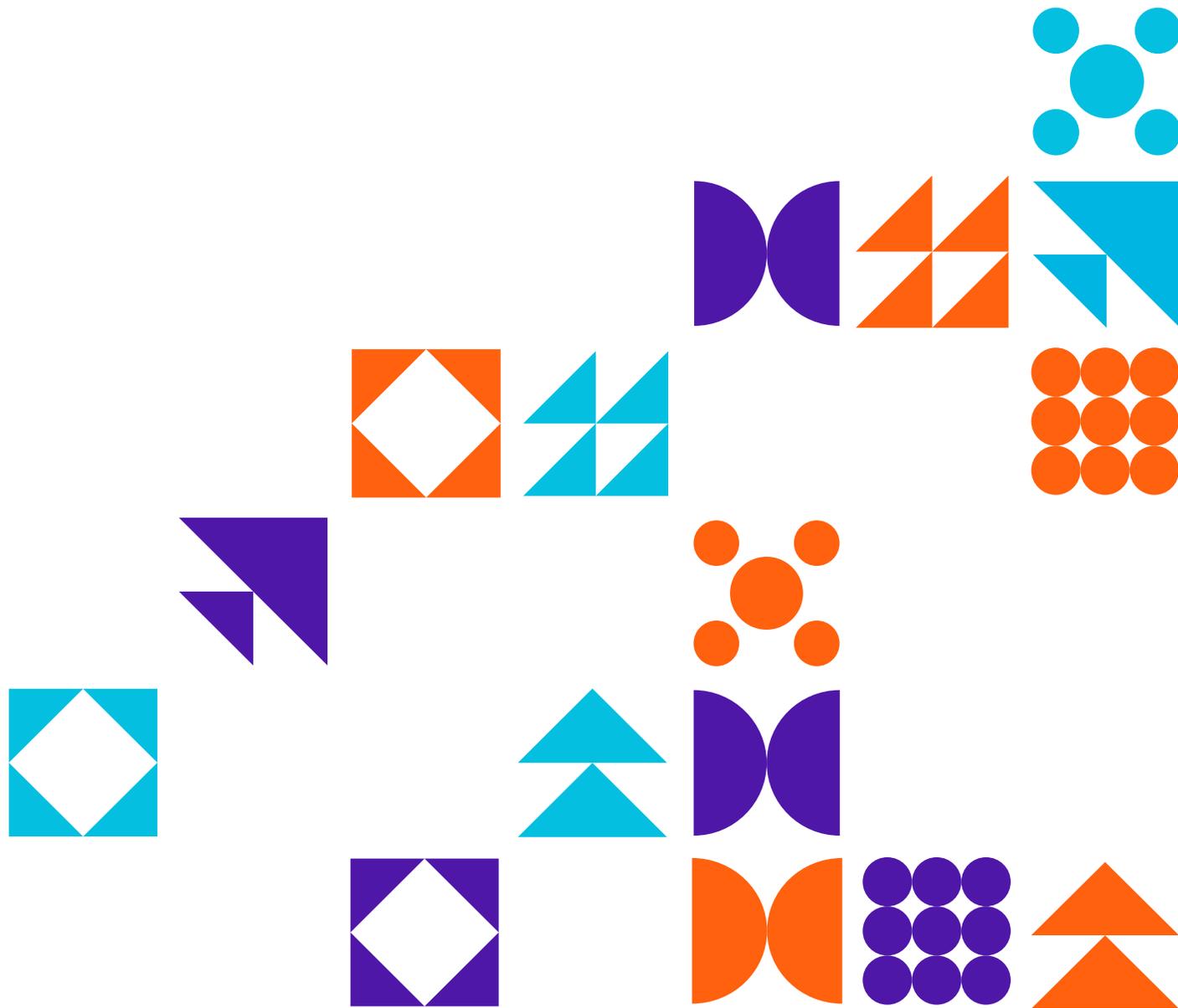


# 進化するPMI標準

(12月度法人スポンサー連絡会)

アンリ近藤 | PMI日本支部 標準推進委員会

2023年12月21日



# 目次

## 1. PMIの動向と各種標準類

## 2. 基本標準

**PMBOK、プログラム、ポートフォリオ、リスク・マネジメント  
OPM（組織のプロジェクトマネジメント）**

**BA（ビジネスアナリシスガイド）**

## 3. 実務標準とフレームワーク

**PMCDF、WBS**

## 4. 実務ガイド

**プロセス群：実務ガイド**

## 5. これから求められる学び方

## 6. 標準推進委員会の活動

# 標準とは

標準とは、合意に基づいて策定され、公認団体によって承認された文書。

特定の状況において**最適な秩序レベル**を達成することが目的。

特定の活動やその成果について、一般的・反復的な使用方法、規則、指針や特性を述べたもの。

PMI標準は、コンセンサス、公開性、適正手続き、バランスなどの概念に基づくプロセスに基づいて策定され、特定のプロジェクト、プログラム、ポートフォリオマネジメントの成果を達成するための**ガイドラインを提供**する。

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about>

# 3 種類の標準類

## 1. 基本標準

基本標準は、主にプロジェクトマネジメントに関する知識やプラクティスをまとめたものであり、PMBOK®ガイド、プログラムマネジメント標準、ポートフォリオマネジメント標準、組織のプロジェクトマネジメントなどがこれにあたる

## 2. 実務標準 & フレームワーク

実務標準は、PMBOK®ガイドや他の基本標準で特定されるツール、テクニックまたはプロセスなどの使用について記述されている

## 3. 実務ガイド

実務ガイドは、PMI標準の適用に役立つサポート情報と手順を提供する

# PMI標準ファミリー

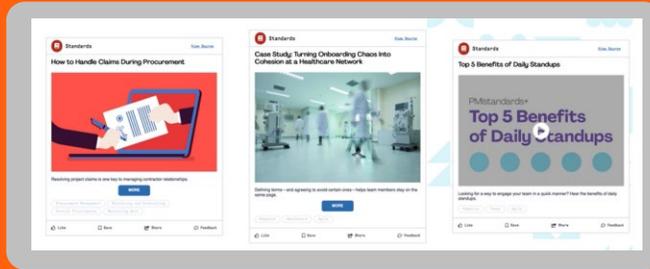
## 1. 基本標準



## 2. 実務標準 & フレームワーク



### PMI standards+™

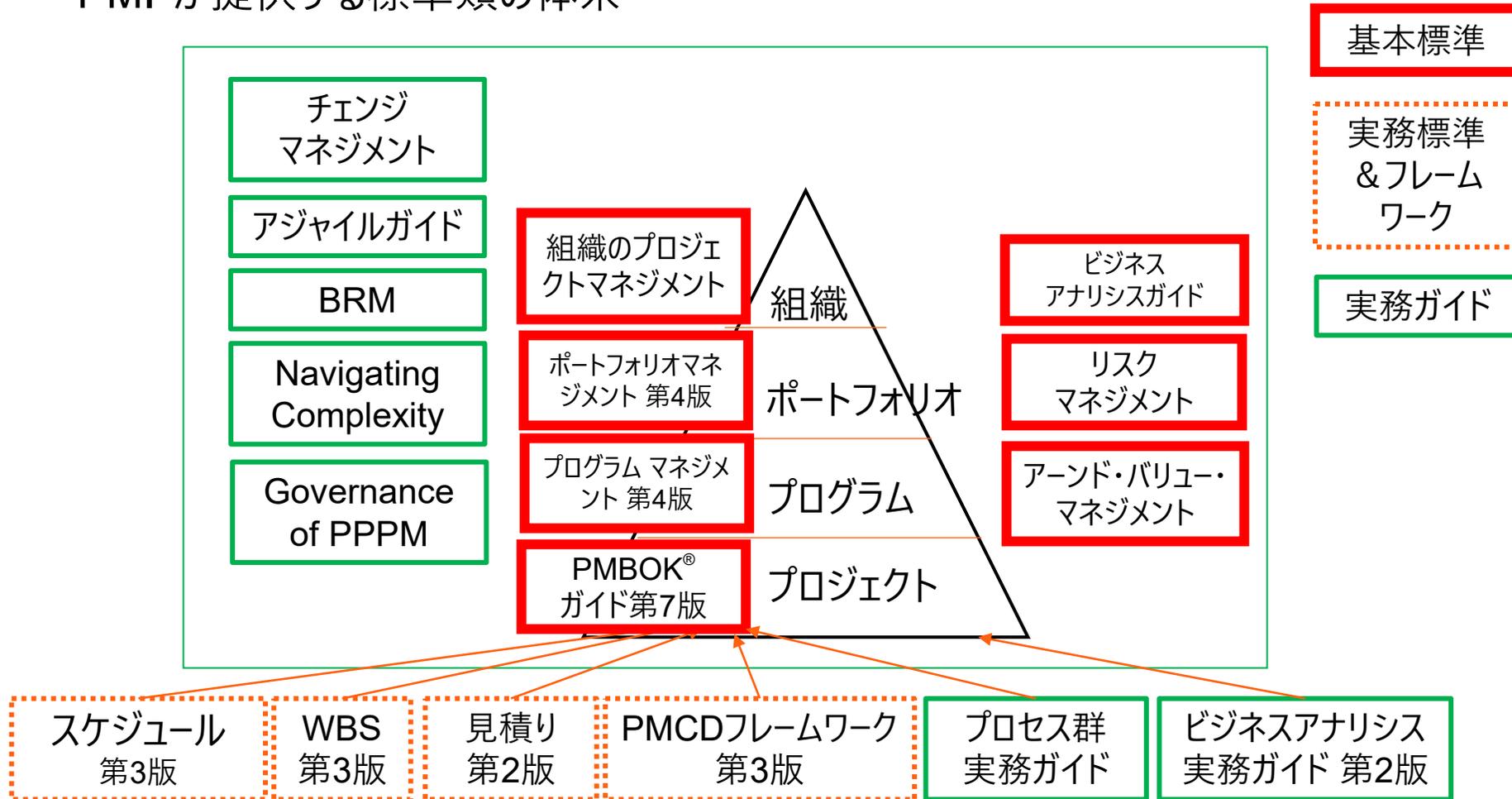


## 3. 実務ガイド



# PMI® 基本標準、実務標準 & フレームワーク、実務ガイド体系

PMI®が提供する標準類の体系



BRM・・・Benefit Realization Management

# 最近の標準類の傾向

- ・プロセス指向から原理・原則指向へ
- ・予測型から適応型までの幅広いアプローチ
- ・プロジェクトからプログラム、ポートフォリオへの拡大
- ・ビジネスや変革を意識
- ・デジタルコンテンツの提供（Standards Plusなど）
- ・プロジェクトマネジメントにおけるAIの影響を反映

## 『PMBOK®ガイド』第8版の開発・レビューチームの募集（2023年12月11日 募集締切り）

PMI's Standards and Publications department announces that it is initiating development to revise The *PMBOK® Guide*. Building upon the Principles-based Seventh Edition, extensive market research has been conducted to understand best practices in the field and content required to serve the needs of the project management community. Including coverage on **the impact of AI (Artificial Intelligence) in the field of project management, balanced guidance on both Agile and Predictive ways of working, along with more in-practice supporting content.**

# 価値創出の重視と価値を生み出す組織上部への拡大

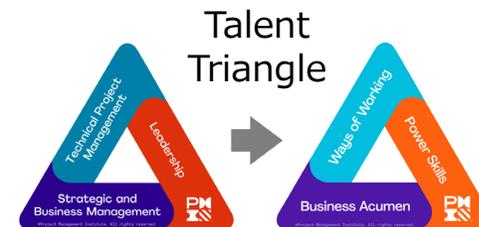
## 組織に求められるもの



## 価値創出に必要なもの



## P Mに求められるもの



# PMI標準類のプロダクト・ライフ・サイクル（イメージ）

当日投影のみ

# 開発・確認のプロセス（イメージ）

当日投影のみ

## 2. 基本標準

# 基本標準とは

基本標準は、プロジェクトマネジメント知識の基礎となるもので、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ、プロジェクトマネジメントの組織的アプローチという4つの専門分野を表している。これらの標準を基礎として、実務標準や業界特有の拡張が構築されている。

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational>

# 基本標準

基本標準は、主にプロジェクトマネジメントに関する知識やプラクティスをまとめたもの



PMBOK®ガイド第7版  
日本語訳

第8版  
メンバー選定中



組織のプロジェクトマネジメント  
日本語訳



プログラムマネジメント標準  
第4版  
日本語訳

第5版  
近日リリース



リスク・マネジメント標準  
日本語訳

改訂版  
改訂作業中



ポートフォリオマネジメント標準  
第4版  
日本語訳

第5版  
改訂作業着手



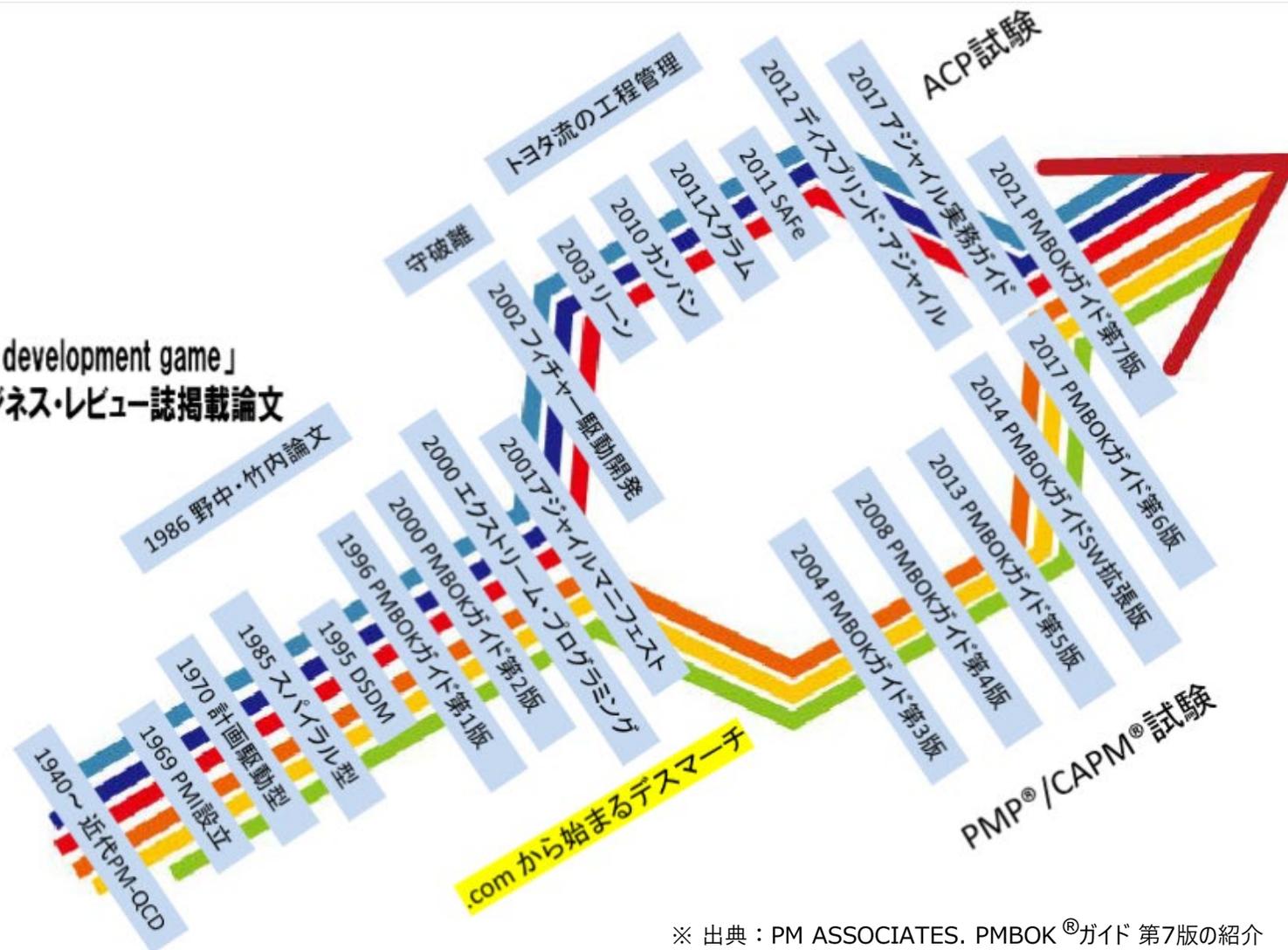
アーンド・バリュー・マネジメント標準  
英語



ビジネスアナリシス・ガイド  
日本語訳

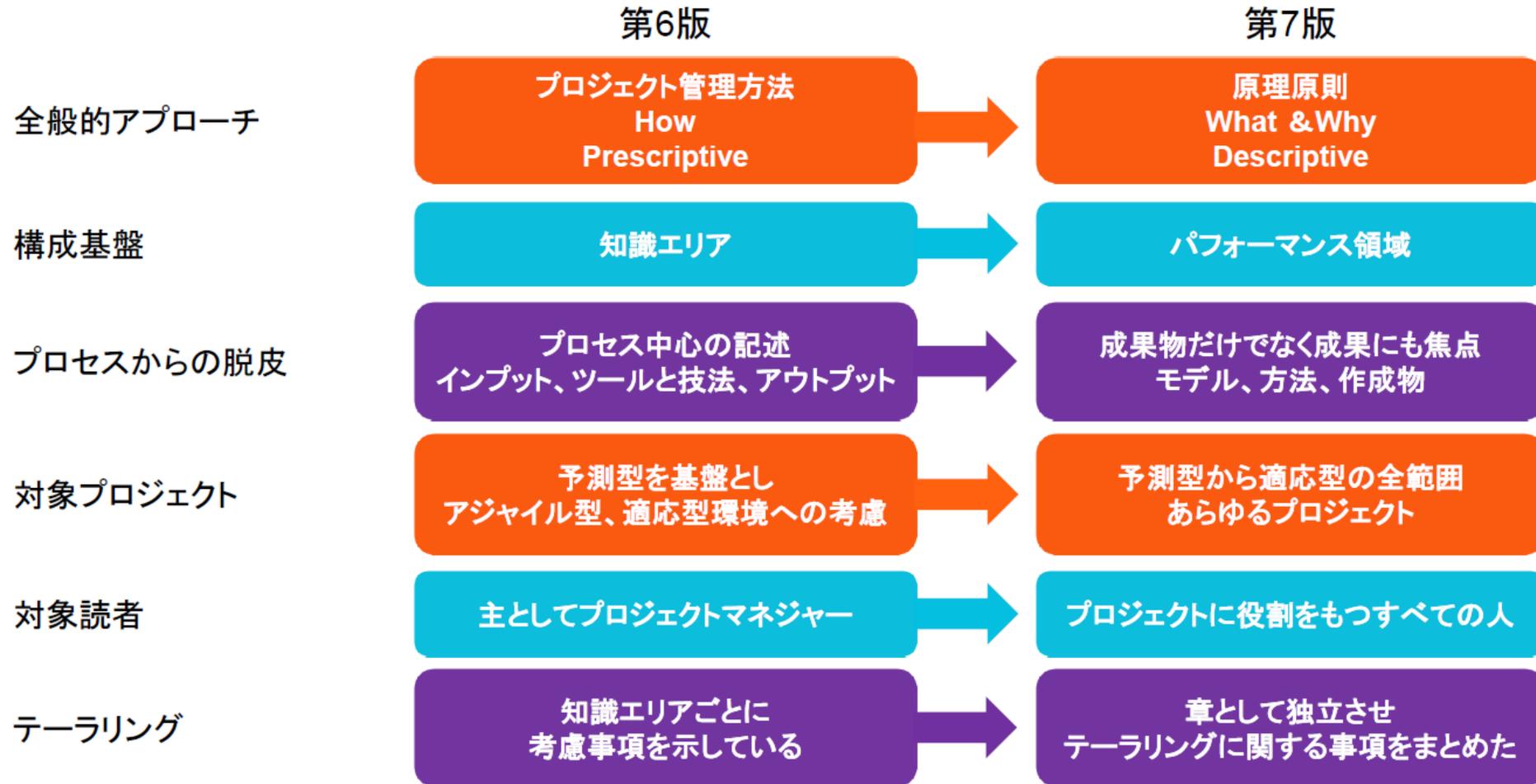
# プロジェクトマネジメントの歴史

- 「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



※ 出典：PM ASSOCIATES. PMBOK®ガイド 第7版の紹介

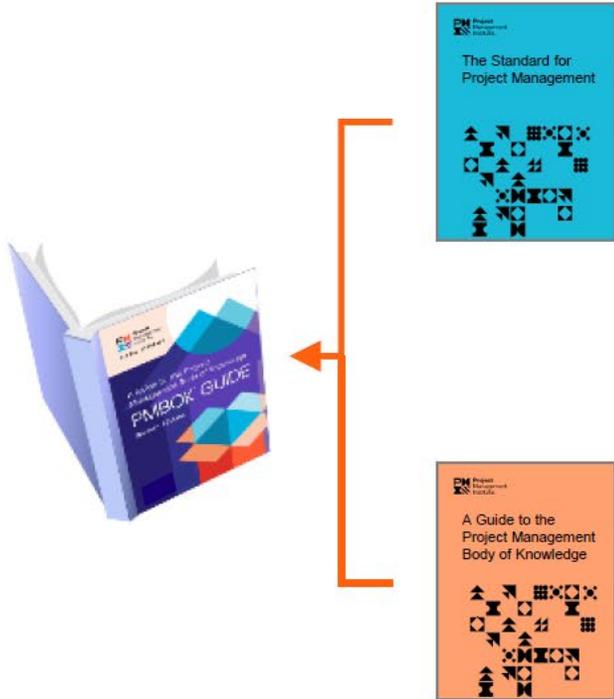
# PMBOK®ガイド：第6版から第7版へのトランスフォーメーション



※ 出典 金子 啓一郎  
進化するプロジェクトマネジメント ~ PMBOK®ガイド 第7版紹介

# PMBOK®ガイド 第7版の概要

## PMBOK第7版の概要



### はじめに

プロジェクトマネジメント標準の目的、重要な用語と概念、対象読者

### 価値実現システム

価値の創出、ガバナンス、プロジェクトでの職務、プロジェクト環境、プロジェクトマネジメントの背景となる情報を提供

### プロジェクトマネジメントの原理・原則

プロジェクトに関与する人が、意図した成果を生み出すためにパフォーマンス領域に関する活動をする際の行動の指針

### プロジェクト・パフォーマンス領域

原理・原則に示された行動の指針に基づいて実施するために注力すべき重点領域を広範に提示

### テーラリング

テーラリングそのものに関する考え方(必要性、対象、プロセス)およびパフォーマンス領域のテーラリング

### モデル、方法、作成物

Model, Method, Artifact

※ 出典 金子 啓一郎  
進化するプロジェクトマネジメント ~ PMBOK®ガイド 第7版紹介

# PMBOK<sup>®</sup>ガイド 第7版 標準 (Part I) の概要

- **価値実現システム**が最も効果的に機能するのは、すべての構成要素間でフィードバックが常に共有され、このシステムが整合し環境に適応し続けているときである。

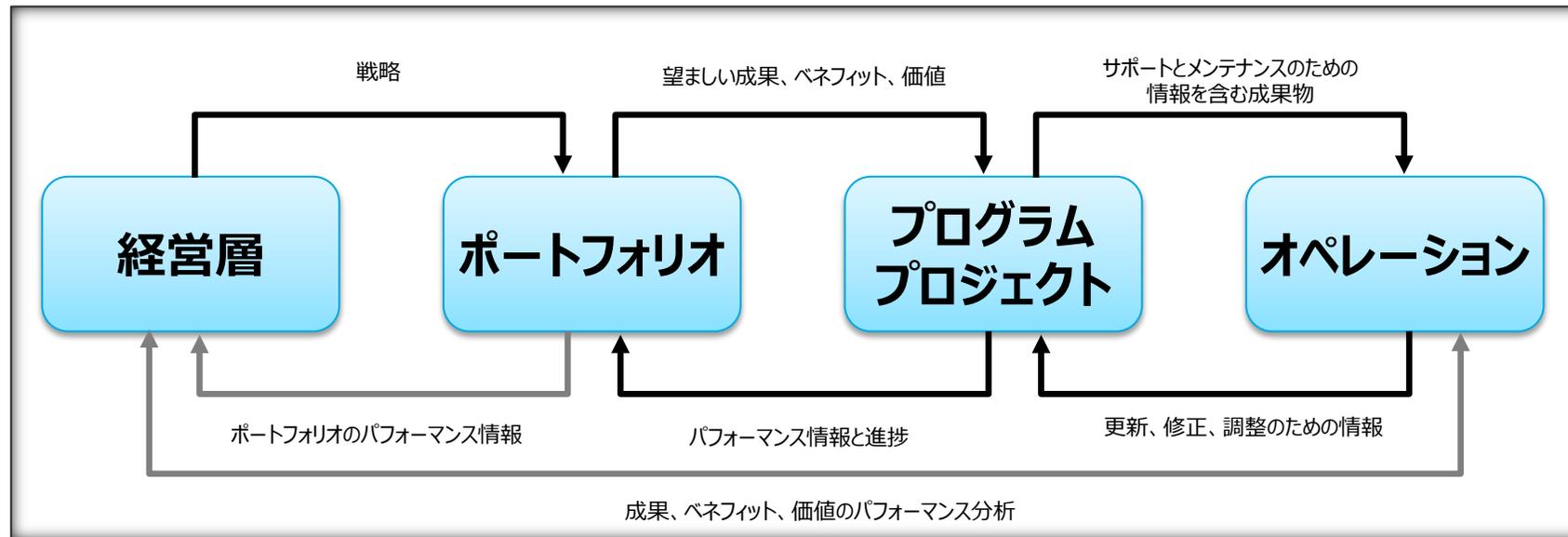
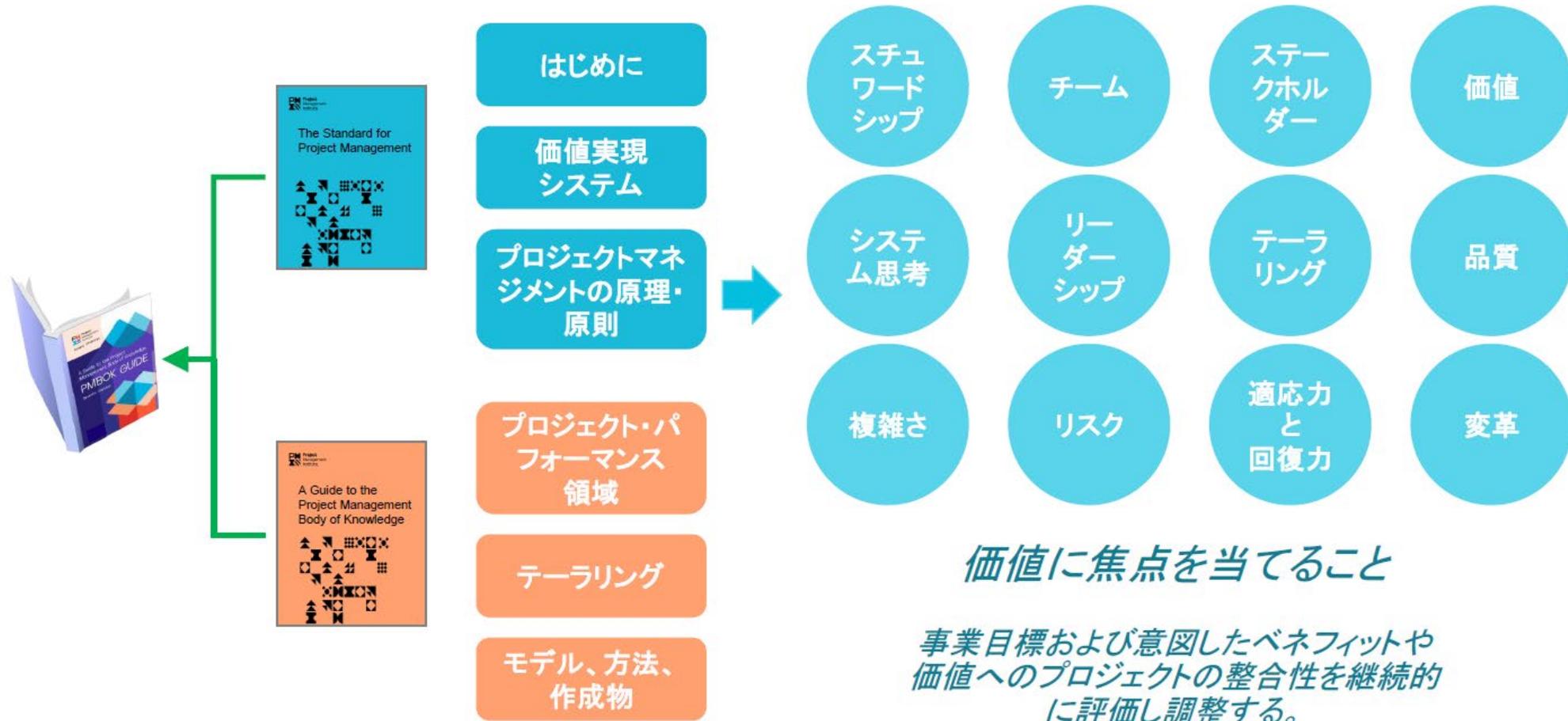


図2-3. 情報の流れの例 (PMBOKガイド 第7版 プロジェクトマネジメント標準 2. 価値実現システム ページ11 (日本語版と一部異なる記述あり))

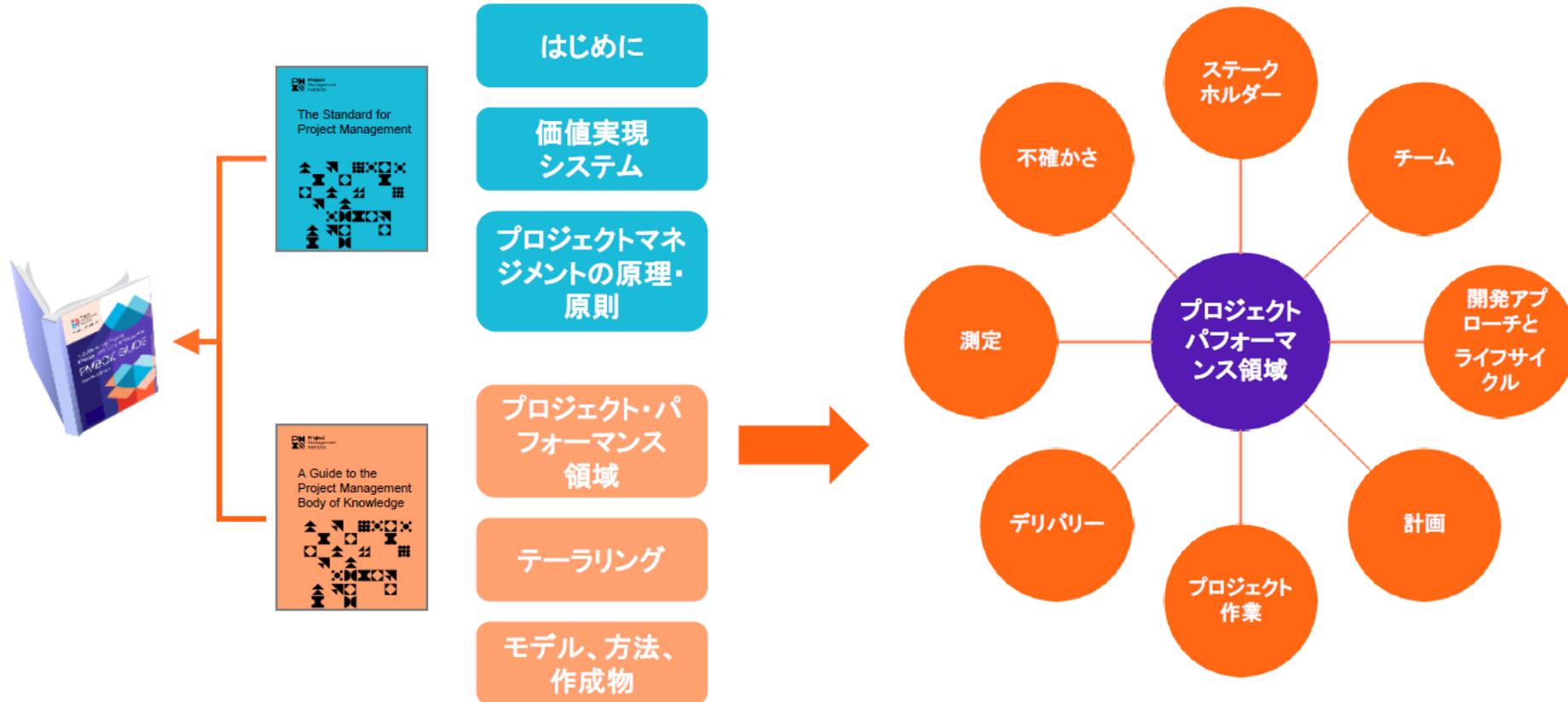
# PMBOK®ガイド 第7版 標準 (Part I) の概要



※ 出典 金子 啓一郎  
進化するプロジェクトマネジメント ~ PMBOK®ガイド 第7版紹介

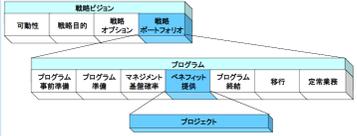
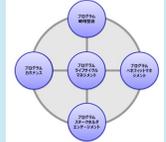
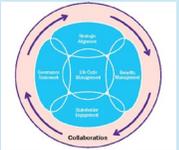
# PMBOK®ガイド 第7版ガイド (Part II) の概要

## ガイド(Part II)の概要



※ 出典 金子 啓一郎  
進化するプロジェクトマネジメント ~ PMBOK®ガイド 第7版紹介

# PMI プログラムマネジメント標準の系譜

 <b>第1版 2006年</b> (本文70ページ)	 <b>第2版 2008年</b> (本文271ページ)	 <b>第3版 2012年</b> (本文106ページ)	 <b>第4版 2017年</b> (本文140ページ)	 <b>第5版 202x年</b> (近日リリース予定)
<p>◆ <b>3個のテーマ</b>                      ベネフィット・マネジメント                      ステークホルダー・マネジメント                      プログラム・ガバナンス</p> 	<p>◆ <b>プロセス指向</b>                      (PMBOK® との整合を重視)</p> 	<p>◆ <b>ライフサイクル・マネジメント</b>                      (5つのパフォーマンス領域に整理)</p> 	<p>◆ <b>原則指向</b>                      (原則記述なし)                      (プロセス群やプロセスの記述無し)</p> 	<p>◆ <b>原則指向 (8つの原則)</b>                      ステークホルダー                      ベネフィット実現                      相乗効果                      チーム・オブ・チームス                      変革                      リーダーシップ                      リスク                      ガバナンス</p> 
	<p>◆ <b>ライフサイクル・フェーズ</b>                      プログラム事前準備                      プログラム立上げ                      プログラム・セットアップ                      プログラム・ベネフィット創出                      プログラム終結</p>	<p>◆ <b>5個のパフォーマンス領域</b>                      プログラム戦略整合                      プログラム・ベネフィット・マネジメント                      プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント                      プログラム・ガバナンス                      プログラム・ライフサイクル・マネジメント</p>	<p>◆ <b>5個のパフォーマンス領域</b>                      プログラム戦略整合                      プログラム・ベネフィット・マネジメント                      プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント                      プログラム・ガバナンス                      プログラム・ライフサイクル・マネジメント</p>	<p>◆ <b>6個のパフォーマンス領域</b>                      戦略整合                      ベネフィット・マネジメント                      ステークホルダー・エンゲージメント                      ガバナンス・フレームワーク                      コラボレーション                      ライフサイクル・マネジメント</p>
<p>第1章 序論                      第2章 プログラム・ライフサイクルと組織                      第3章 プログラムマネジメント・プロセス                      第1節 プログラム・コミュニケーション・マネジメント                      第2節 プログラム財務マネジメント                      第3節 プログラム統合マネジメント                      第4節 立上げプロセス群                      第5節 計画プロセス群                      第6節 実行プロセス群                      第7節 監視コントロールプロセス群                      第8節 終結プロセス群                      第9節 プロセスの相互関係                      第10節 プログラムマネジメント・プロセス割付</p>	<p>第1章 序論                      第2章 プログラム・ライフサイクルとベネフィット・マネジメント                      第3章 プログラムマネジメント・プロセス                      第4章 プログラム統合マネジメント                      第5章 プログラム・スコープ・マネジメント                      第6章 プログラム・タイム・マネジメント                      第7章 プログラム・コスト・マネジメント                      第8章 プログラム品質マネジメント                      第9章 プログラム人的資源マネジメント                      第10章 プログラム・コミュニケーション・マネジメント                      第11章 プログラム・リスク・マネジメント                      第12章 プログラム調達マネジメント                      第13章 プログラム財務マネジメント                      第14章 プログラム・ステークホルダー・マネジメント                      第15章 プログラム・ガバナンス</p>	<p>第1章 序論                      第2章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域                      第3章 プログラム戦略の整合                      第4章 プログラム・ベネフィット・マネジメント                      第5章 プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント                      第6章 プログラム・ガバナンス                      第7章 プログラム・ライフサイクル・マネジメント                      第8章 プログラムマネジメント・サポート・プロセス                      第1節 プログラム・コミュニケーション・マネジメント                      第2節 プログラム財務マネジメント                      第3節 プログラム統合マネジメント                      第4節 プログラム調達マネジメント                      第5節 プログラム品質マネジメント                      第6節 プログラム資源マネジメント                      第7節 プログラム・リスク・マネジメント                      第8節 プログラム・スケジュール・マネジメント                      第9節 プログラム・スコープ・マネジメント</p>	<p>第1章 はじめに                      第2章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域                      第3章 プログラム戦略の整合                      第4章 プログラム・ベネフィット・マネジメント                      第5章 プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント                      第6章 プログラム・ガバナンス                      第7章 プログラム・ライフサイクル・マネジメント                      第8章 プログラム・アクティビティ                      第1節 プログラム定義フェーズのアクティビティ                      第2節 プログラム提供フェーズのアクティビティ                      第3節 プログラム終結フェーズのアクティビティ</p>	<p>第1章 はじめに                      第2章 <b>プログラムマネジメント原則</b>                      第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域                      第1節 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域定義                      第2節 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域相互作用                      第3節 戦略整合                      第4節 ベネフィット・マネジメント                      第5節 ステークホルダー・エンゲージメント                      第6節 ガバナンス・フレームワーク                      第7節 コラボレーション                      第8章 ライフサイクル・マネジメント                      第4章 プログラム・アクティビティ                      第1節 プログラム統合マネジメント                      第2節 プログラム定義フェーズのアクティビティ                      第3節 プログラム提供フェーズのアクティビティ                      第4節 プログラム終結フェーズのアクティビティ</p>

# プログラムとは何か？

プロジェクトの個別マネジメントでは得ることのできないベネフィットを得るために、調和の取れた方法でマネジメントされる関連するプロジェクト、サブプログラム、およびプログラム・アクティビティ。

1.2 プログラムとは何か P3 プログラムマネジメント標準 第4版

コンポーネント		成果／ベネフィット	マネジメント対象
1	プロジェクト WBSの集まり	<モノ> DX構築	<WBS> ・要求仕様定義 ・DXソフト開発 ・テスト
2	プログラム プロジェクトの集まり	<コト> 部門の利益率改善	<プロジェクト> ・DX構築 ・業務プロセス変更 ・組織再編

個別プロジェクトでは得られない

1.複数プロジェクトの課題 プログラムマネジメント教本

# プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

- ・5つのパフォーマンス領域は、プログラムのサイクル全体に渡って同時で実行される。

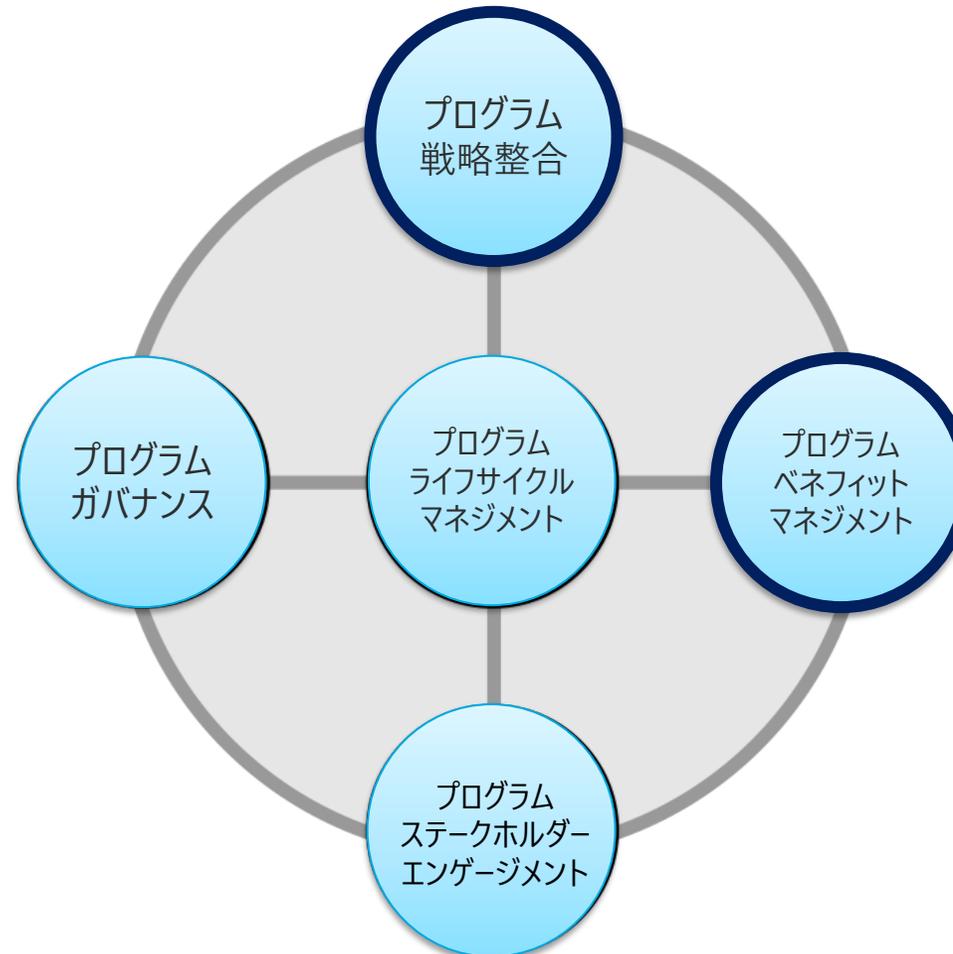


図2-1. プログラムマネジメント・パフォーマンス領域 P24-25  
プログラムマネジメント標準 第4版

# プログラム戦略の整合

- ・3つの成果物を文書化・共有する

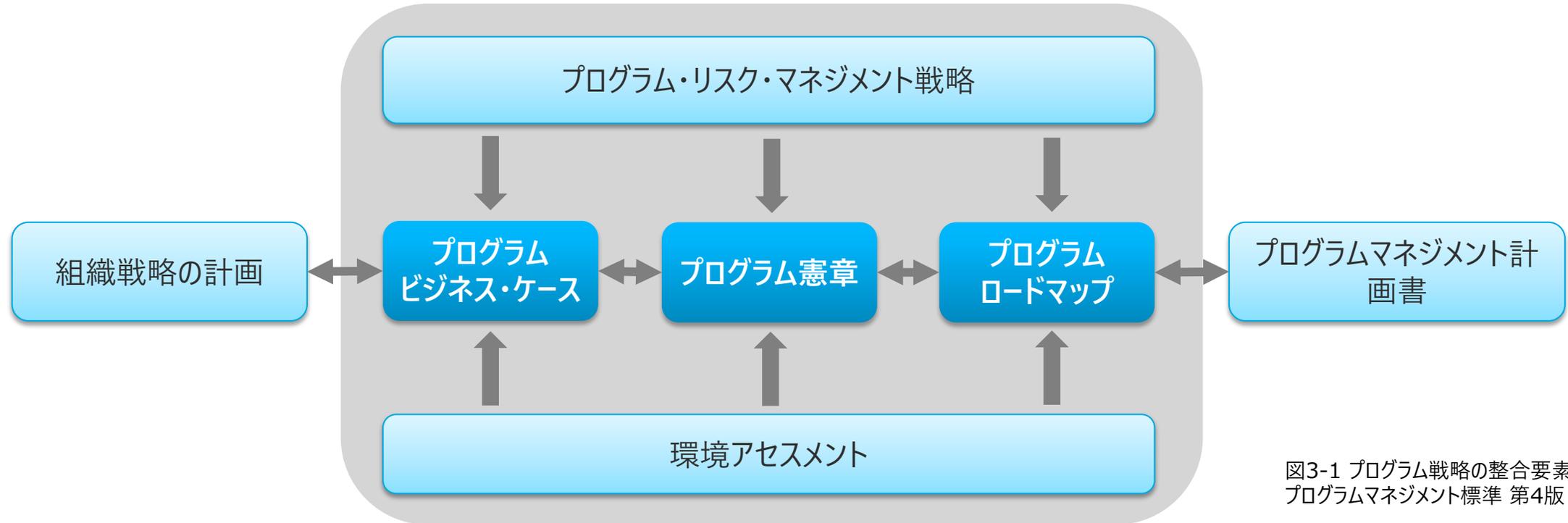


図3-1 プログラム戦略の整合要素 P.34  
プログラムマネジメント標準 第4版

# プログラム・ベネフィット・マネジメント

- ・プログラムが実現するベネフィットを定義、作成、最大化（段階的に詳細化する）

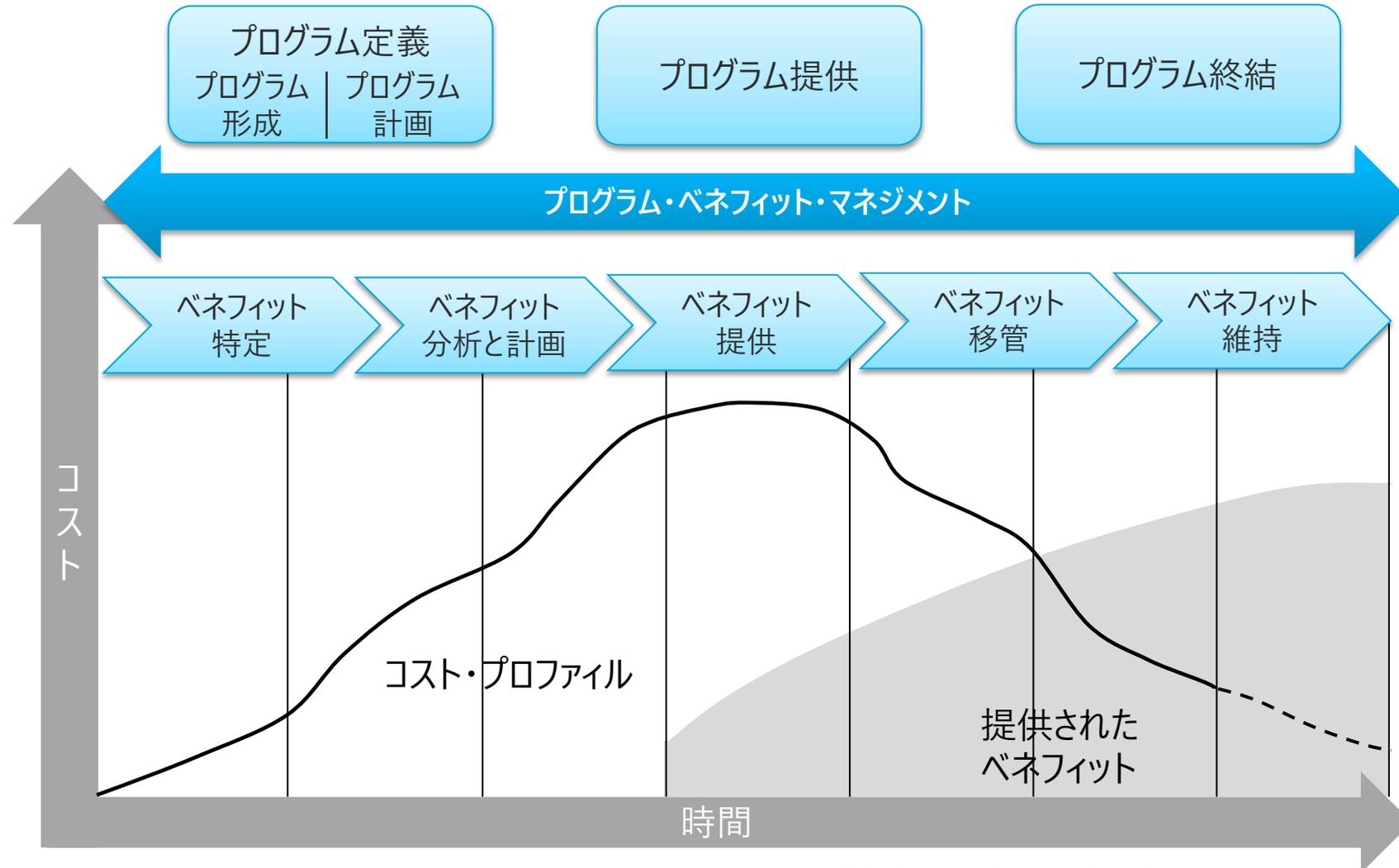
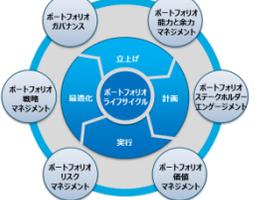


図4-2 プログラムマネジメント標準第4版

# PMI ポートフォリオマネジメント標準の系譜

・主な変更点 【プロセス指向 → **原則**指向】、【プロセス群 → **ライフサイクル**】

<b>第1版 2006年</b> (本文42ページ) 	<b>第2版 2008年</b> (本文108ページ) 	<b>第3版 2012年</b> (本文135ページ) 	<b>第4版 2017年</b> (本文95ページ) 
プロセス指向	プロセス指向 : 知識エリアを追記 : プロセスを詳述	プロセス指向 : 大幅な変更無し : 表現の統一等で品質向上	<b>原則指向</b> : <b>ライフサイクルを記述</b> (プロセス群やプロセスの記述無し)
第1章 序論 第2章 ポートフォリオマネジメント・プロセスと組織	第1章 序論 第2章 ポートフォリオマネジメントの概要と組織	第1章 序論 第2章 ポートフォリオマネジメントの概要と組織	第1章 はじめに (8つの基本原則)
第3章 ポートフォリオマネジメント・プロセス (整合プロセス群) (監視・コントロール・プロセス群)	第3章 ポートフォリオマネジメント・プロセス (整合プロセス群) (監視・コントロール・プロセス群)	第3章 ポートフォリオマネジメント・プロセス群 定義プロセス群 整合プロセス群 承認・コントロール・プロセス群	第2章 ポートフォリオ・ライフサイクル
-	(知識エリア) 第4章 ポートフォリオ・ガバナンス 第5章 ポートフォリオ・リスク監視・コントロール	第4章 ポートフォリオ戦略マネジメント 第5章 ポートフォリオ・ガバナンス・マネジメント 第6章 ポートフォリオ・パフォーマンス・マネジメント 第7章 ポートフォリオ・コミュニケーション・マネジメント 第8章 ポートフォリオ・リスク・マネジメント	第3章 ポートフォリオ戦略マネジメント 第4章 ポートフォリオ・ガバナンス 第5章 ポートフォリオのキャパシティと能力のマネジメント 第6章 ポートフォリオ・ステークホルダー・エンゲージメント 第7章 ポートフォリオ価値マネジメント 第8章 ポートフォリオ・リスク・マネジメント
プロセス群 : 2個 プロセス : 9個 	プロセス群 : 2個 知識エリア : 2個 プロセス : 14個 	プロセス群 : 3個 知識エリア : 5個 プロセス : 16個 	パフォーマンス領域 : 7個 

# ポートフォリオとは何か？

- ポートフォリオとは、**戦略目標を達成するためにグループ**としてマネジメントされるプロジェクト、プログラム、サブ・ポートフォリオ、およびオペレーションの集合である。

ポートフォリオ・コンポーネント：サブ・ポートフォリオ、プログラム、プロジェクト、**オペレーション**

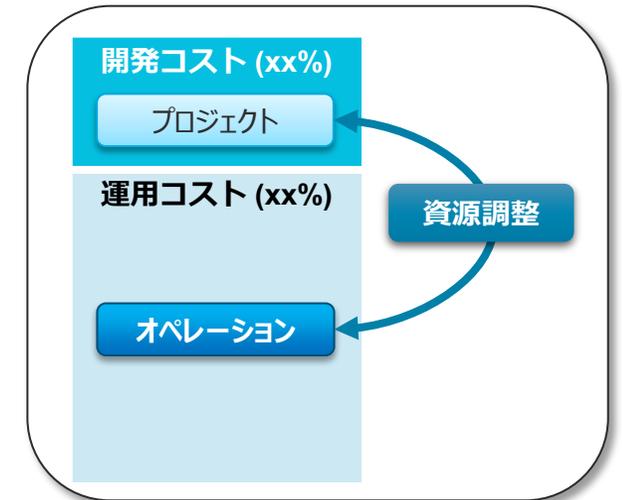
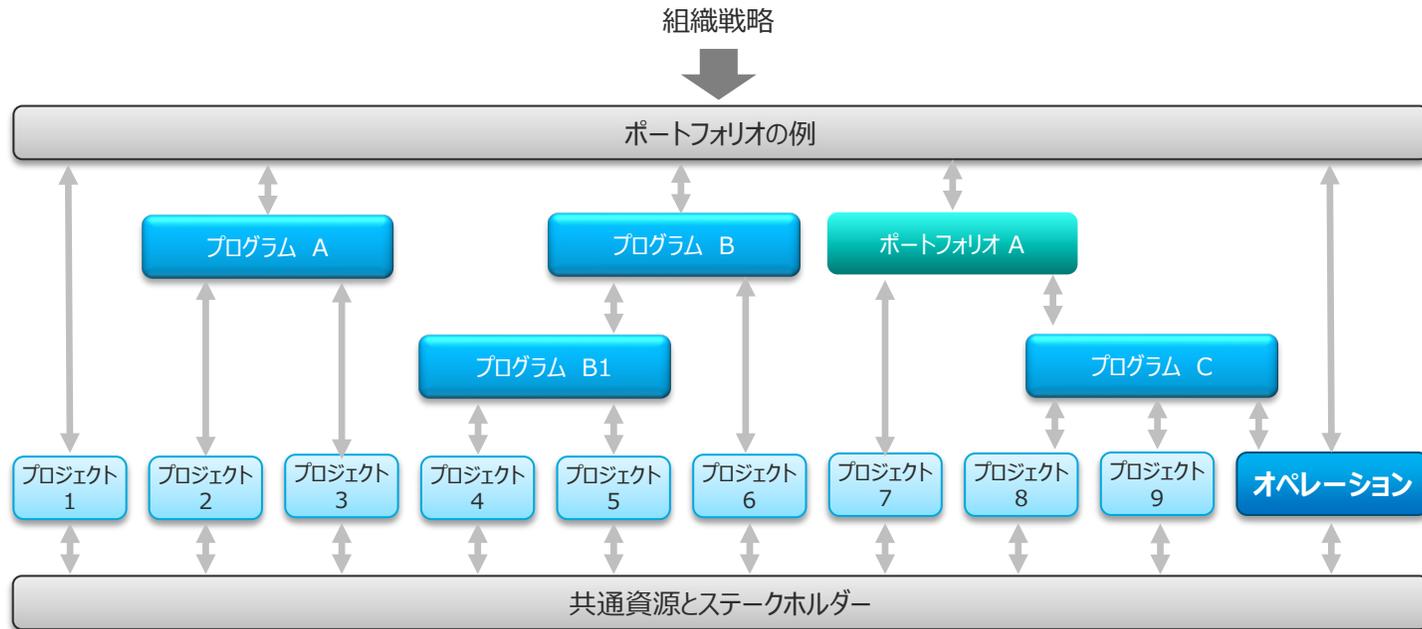
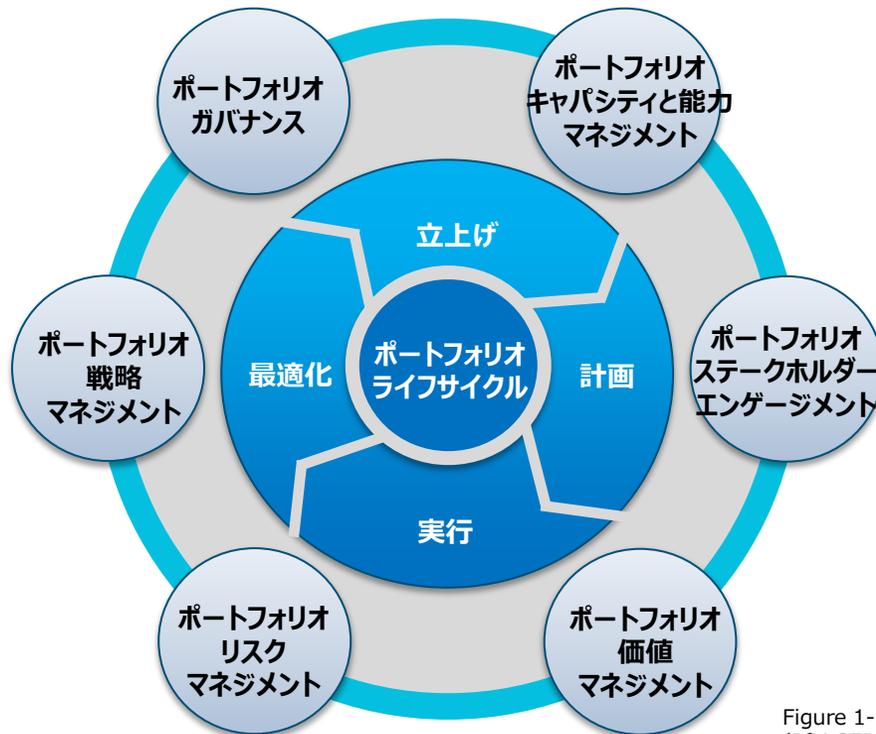


Figure 1.1 Portfolios, Programs and Projects – High-Level View (PFM STD 4th Page. 4)

# ポートフォリオマネジメントの全体像（第1章）

- ・ポートフォリオマネジメントは7個のパフォーマンス領域で構成されている

## ポートフォリオマネジメント・パフォーマンス領域



1. ポートフォリオ・ライフサイクル (第2章)
  - ・ 立上げ、計画、実行、最適化
2. ポートフォリオ戦略マネジメント (第3章)
3. ポートフォリオ・ガバナンス (第4章)
4. ポートフォリオのキャパシティと能力のマネジメント (第5章)
5. ポートフォリオ・ステークホルダー・エンゲージメント (第6章)
6. ポートフォリオ価値マネジメント (第7章)
7. ポートフォリオ・リスク・マネジメント (第8章)

Figure 1-3. Portfolio Management Performance Domains (PFM STD 4<sup>th</sup> Page.10)

# ポートフォリオ・ライフサイクル（第2章）

- 内外の要因で優先度を見直し、ポートフォリオを**適宜更新（refresh）**

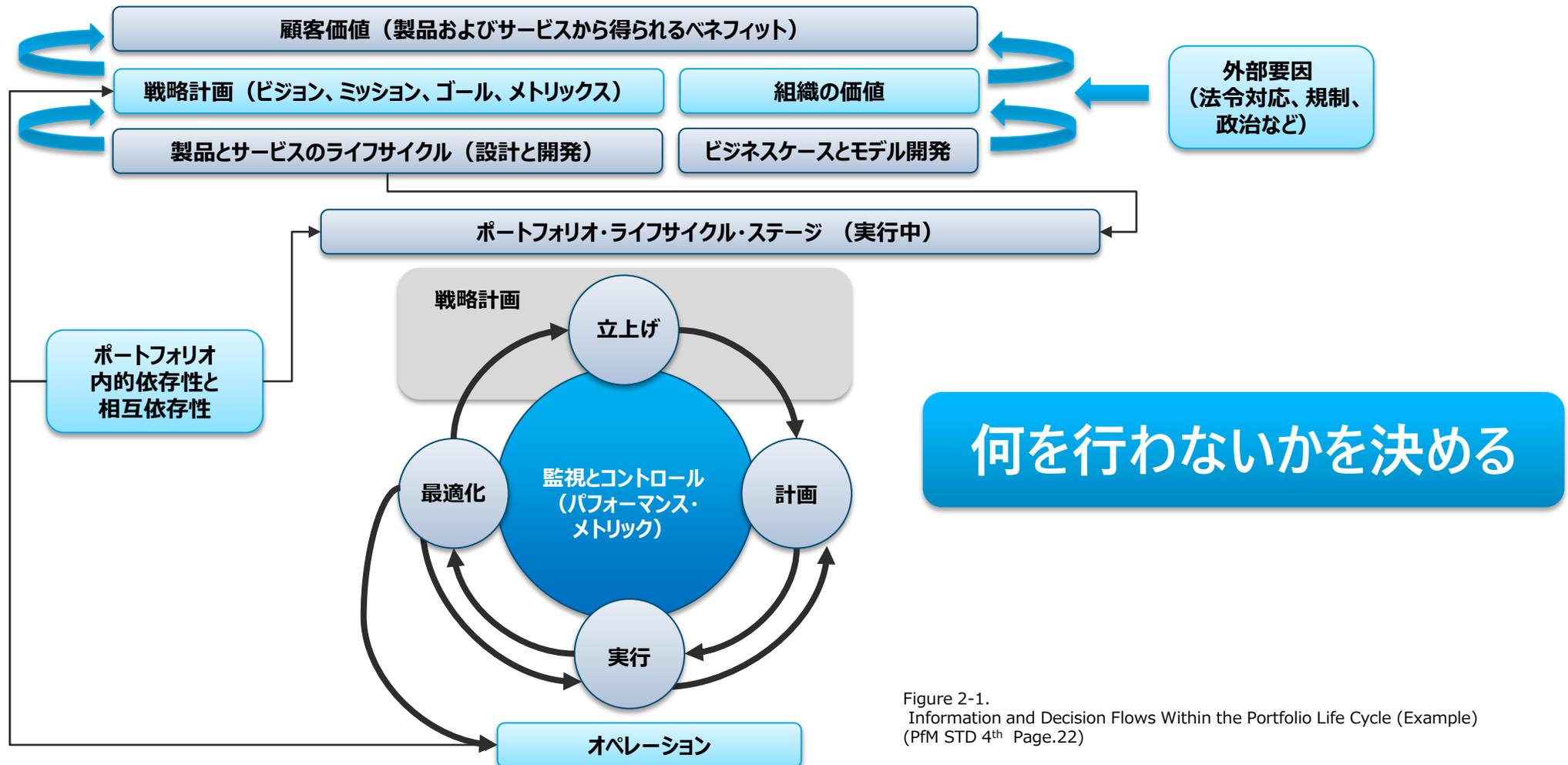


Figure 2-1.  
Information and Decision Flows Within the Portfolio Life Cycle (Example)  
(PfM STD 4th Page.22)

# 原理・原則の比較（プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ）

PMBOK®ガイド 第7版	プログラムマネジメント標準 第5版 (PMI HP情報を講師が翻訳)	ポートフォリオマネジメント標準 第4版 (講師加筆)
1. スチュワードシップ 勤勉で、敬意を払い、面倒見の良いスチュワードシップであること	1. ステークホルダー	1. 戦略実行 戦略実行に万全を尽くすよう努める
2. チーム 協働的なプロジェクト・チーム環境を構築すること	2. ベネフィット実現	2. ガバナンス 透明性、責任、説明責任、持続性、および公正を高める
3. ステークホルダー ステークホルダーと効果的に関わること	3. 相乗効果	3. 価値とリスク ポートフォリオの価値と全体的なリスクのバランスを取る
4. 価値 価値に焦点を当てること	4. チーム・オブ・チームス	4. 戦略整合 ポートフォリオ・コンポーネントでの投資が組織の戦略に整合していることを保証する
5. システム思考 システムの相互作用を認識し、評価し、対応すること	5. 変革	5. ステークホルダー 上級役員や主要ステークホルダーのスポンサーシップと関与を獲得し、継続する
6. リーダーシップ リーダーシップを示すこと	6. リーダーシップ	6. リーダーシップ 資源利用の最適化のために積極的かつ断固としたリーダーシップを発揮する
7. テーラリング 状況に基づいてテーラリングすること	7. リスク	7. 変革 変化とリスクを受け入れる文化を醸成する
8. 品質 プロセスと成果物に品質を組み込むこと	8. ガバナンス	8. 複雑さ 複雑さに対処して、成果達成を可能にする
9. 複雑さ 複雑さに対処すること	-	-
10. リスク リスク対応を最適化すること	-	-
11. 適応力と回復力 適応力と回復力を持つこと	-	-
12. 変革 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	-	-

# ビジネスアナリシスとは何か

PMIはプログラムやプロジェクトを成功させるためにビジネスアナリシスが重要であると考え、

- ・2015年に「実務者のためのビジネスアナリシス実務ガイド」初版
- ・2018年に「PMIビジネスアナリシス・ガイド」
- ・2023年12月に「実務者のためのビジネスアナリシス実務ガイド」第2版を刊行。

## PMIビジネスアナリシス・ガイド

：ビジネスアナリシスのプロセスと概念を定義



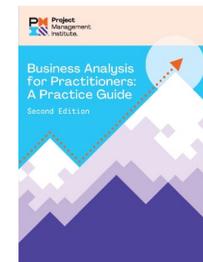
2018年1月英語版  
2019年6月日本語版

## 実務者のための ビジネスアナリシス 実務ガイド

：ビジネスアナリシスのツールや技法をどう適用するか  
の実践的知識



2015年1月英語版  
2017年1月日本語版



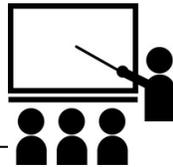
2023年12月 第2版 英語版

※ 出典：仲宗根 朝哉 『PMIビジネスアナリシス・ガイド』紹介セミナー

# ビジネスアナリシス・ガイド

ビジネスアナリシスは以下を行うための知識、スキル、ツール、技法を適用する。

- 問題と機会を見極める
  - ビジネス・ニーズを特定し、それらのニーズに合致する実行可能なソリューションを推奨して、戦略的な意思決定を支援する
  - 要求やその他のプロダクト情報を引き出し、分析し、特定し、伝達し、マネジメントする
  - ベネフィットを定義し、価値を測定し、実現し、その結果を分析するためのアプローチを定義する
- つまり、ビジネスアナリシスは、ソリューションの実現を支援するために実行される一連の活動である。



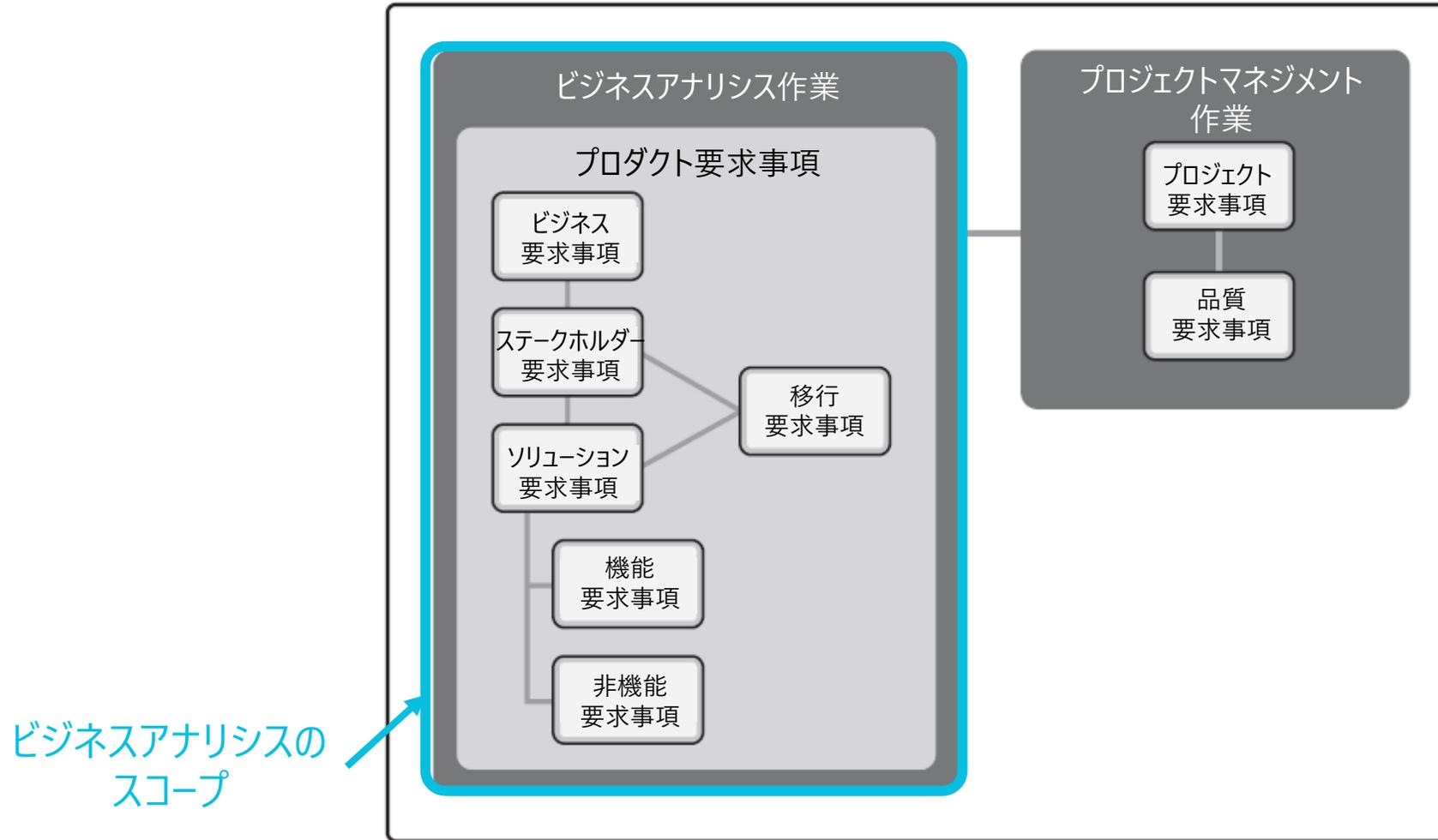
ビジネスアナリシスとステークホルダーとの協働ポイントについて説明

- ビジネスアナリシス  
プロダクトにフォーカスする。
- プロジェクトマネジメント  
プロダクトを作成したり、発展させたりするためのプロジェクトを実行することにフォーカスする。



# プロダクト要求事項

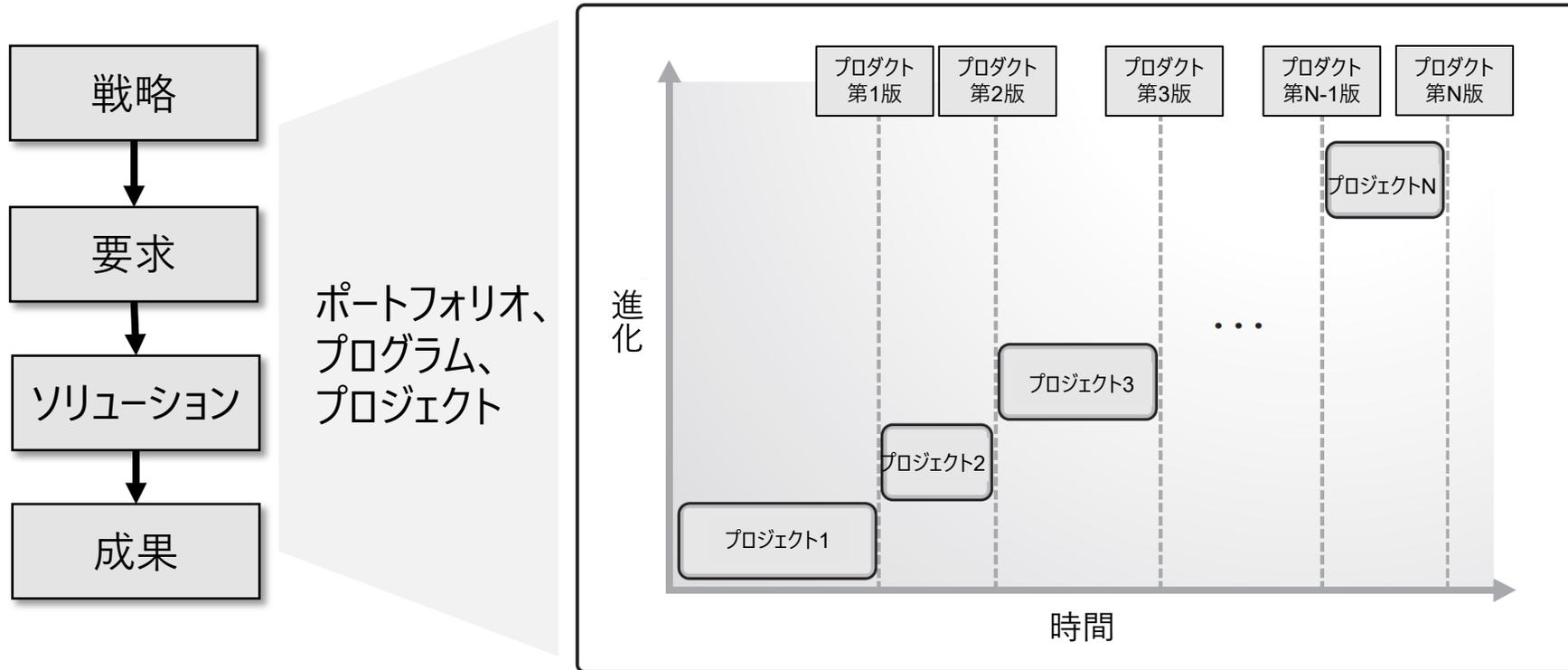
要求は、ビジネスニーズを満たすために、プロダクト、サービス、所産が備えるべき条件や能力と定義される。



プロダクトやプロジェクトのさまざまなカテゴリーの要求事項 (ビジネスアナリシス・ガイド 図 1-1)

# ビジネスアナリシスとPPP

ビジネスアナリシスは、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、およびプロジェクトマネジメントを支える。より高い視点の戦略と成果との整合性を高め、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメントの実務慣行とプロセスを実行できるようにする。

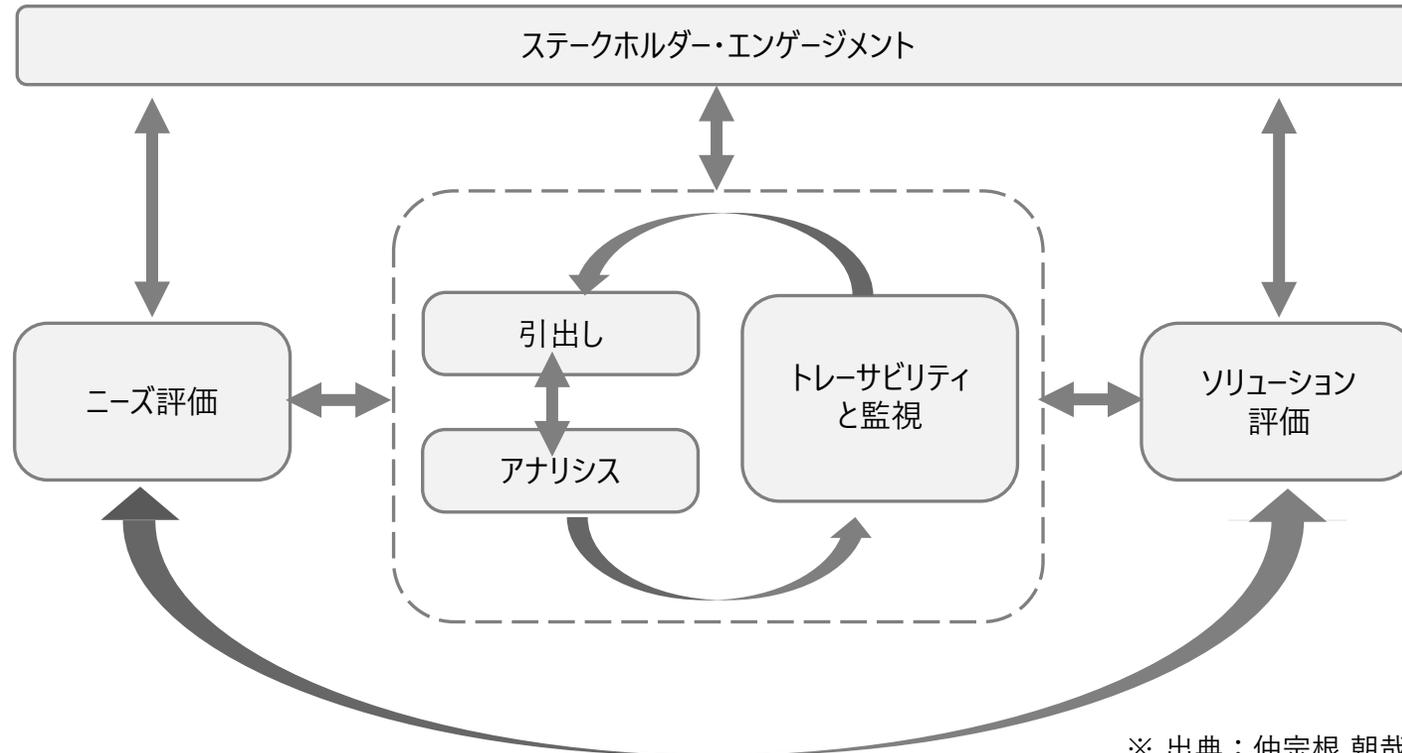


製品とプロジェクトとの関係  
(ビジネスアナリシス・ガイド 図 1-2)

# ビジネスアナリシス知識エリア

知識エリアの外観は下図のとおりで、様々なツールが紹介されている

- ニーズ評価
- ステークホルダー・エンゲージメント
- 引出し
- アナリシス
- トレーサビリティと監視
- ソリューション評価

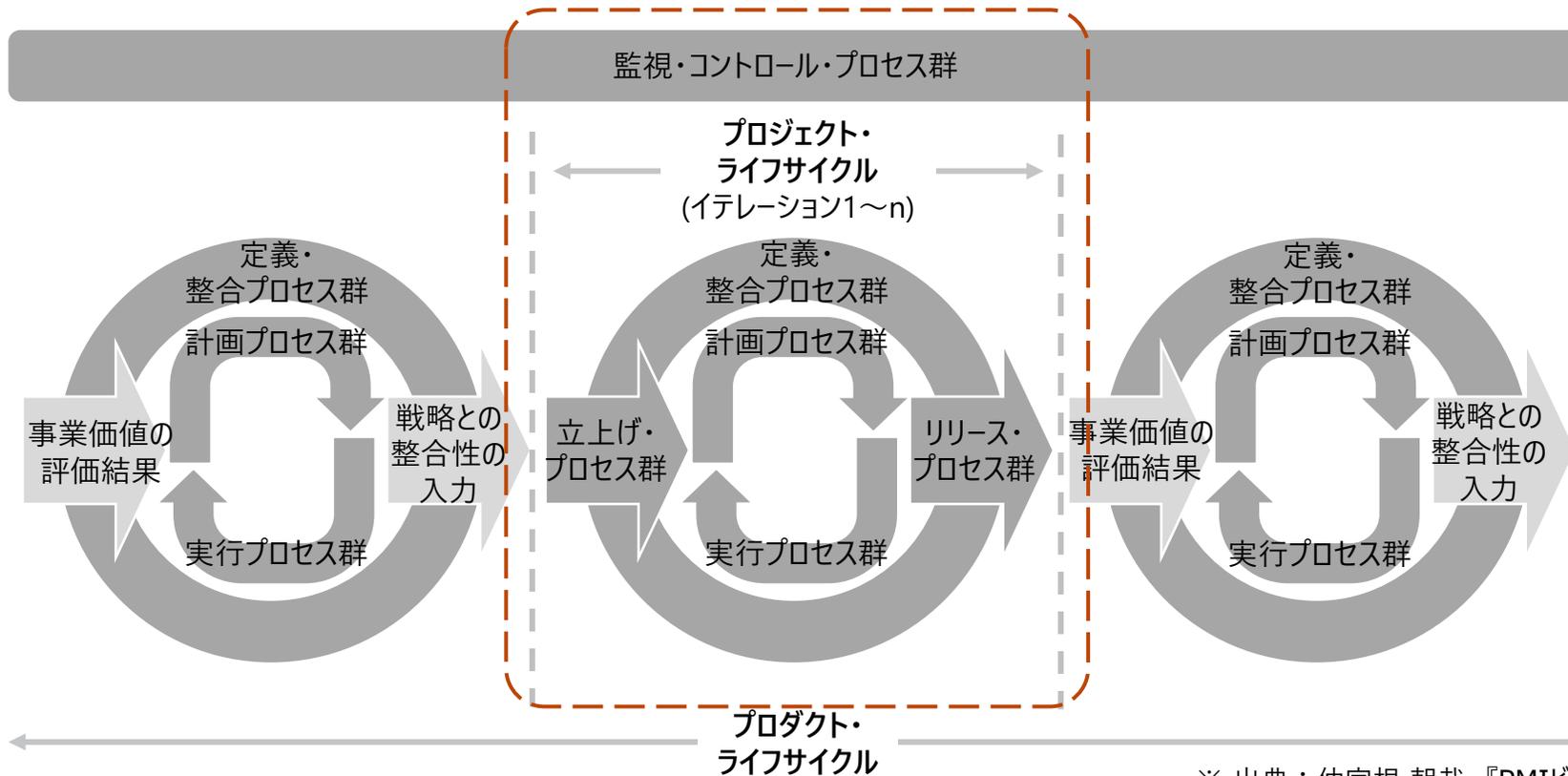


※ 出典：仲宗根 朝哉 『PMIビジネスアナリシス・ガイド』紹介セミナー

# ビジネスアナリシス標準 ～ プロセス群

プロセス群の外観は下図のとおり

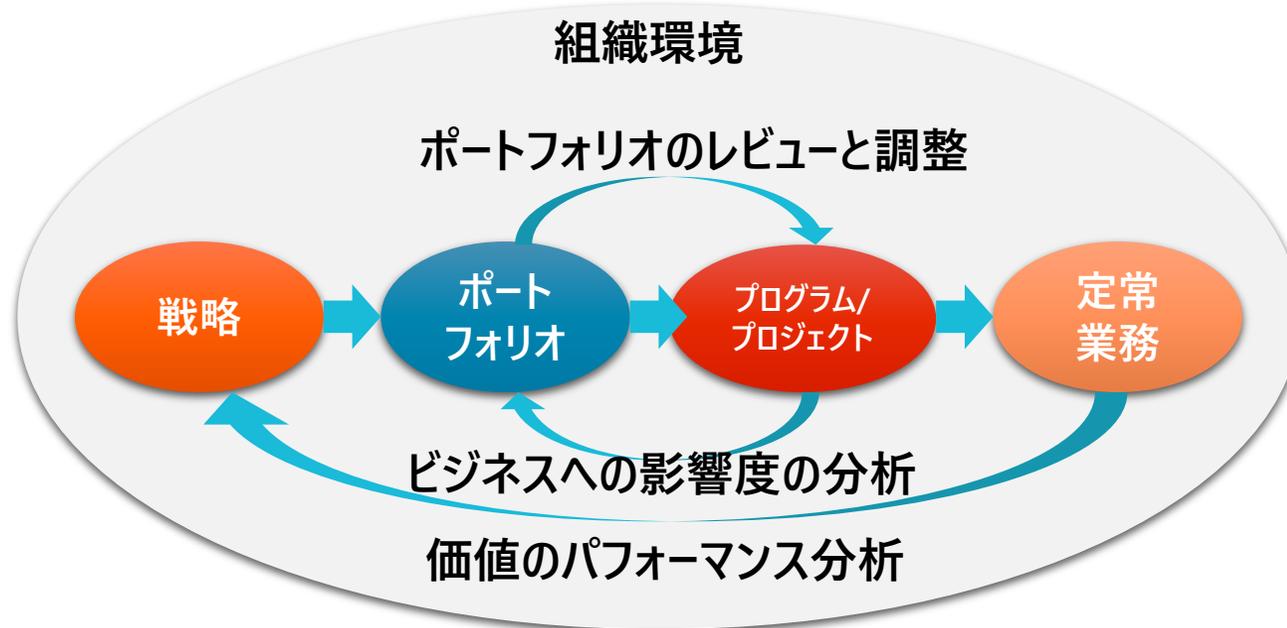
- 定義・整合プロセス群
- 立上げプロセス群
- 計画プロセス群
- 実行プロセス群
- 監視・コントロールプロセス群
- リリースプロセス群



※ 出典：仲宗根 朝哉 『PMIビジネスアナリシス・ガイド』紹介セミナー

# 組織のプロジェクトマネジメント（OPM）

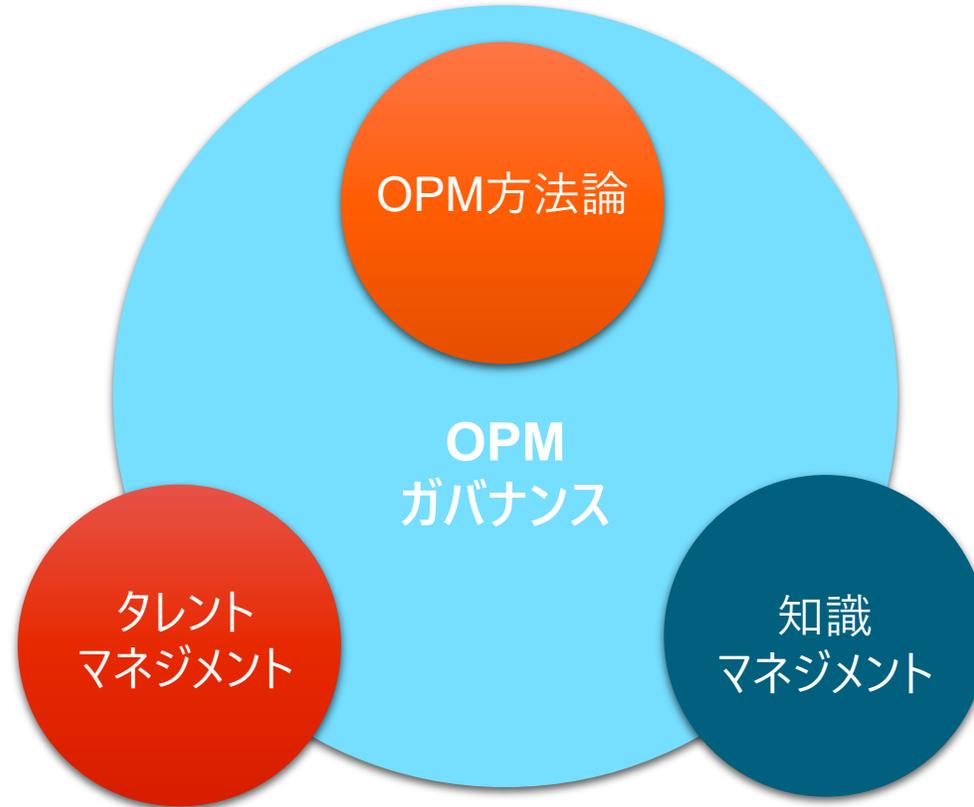
OPM（Organizational Project Management）は、戦略目標を達成するために、PPP(ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクトマネジメント)と組織イネーブラー(例えば、構造、文化、技術、人的資源の実務慣行などのコンピテンシー・マネジメント、情報マネジメント、ガバナンス)を統合したフレームワークである。



組織のプロジェクトマネジメント  
(OPM 図1-1)

# OPMフレームワークの基礎知識

OPM方法論、知識マネジメント、タレント・マネジメントのOPMフレームワークの重要な要素があり、OPMガバナンスがこれらの3つの要素を組織戦略と連携させている。



OPMフレームワークの重要な要素 (OPM 図3-1)

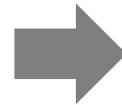
# リスク・マネジメント標準

リスク・マネジメント標準は、これまで実務標準でしたが、新たな標準として加わった。

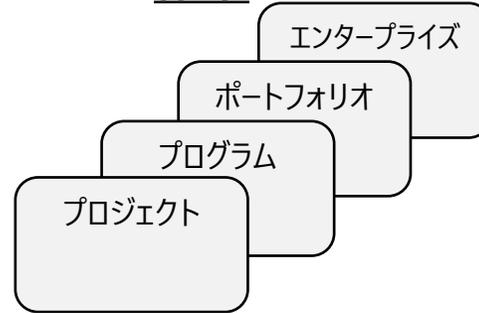
この標準では、エンタープライズ、ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクトマネジメントのすべての主要領域にリスクマネジメントの実践を統合するためのガイダンスを提供する。

リスク・マネジメント  
実務標準

プロジェクト



リスク・マネジメント  
標準

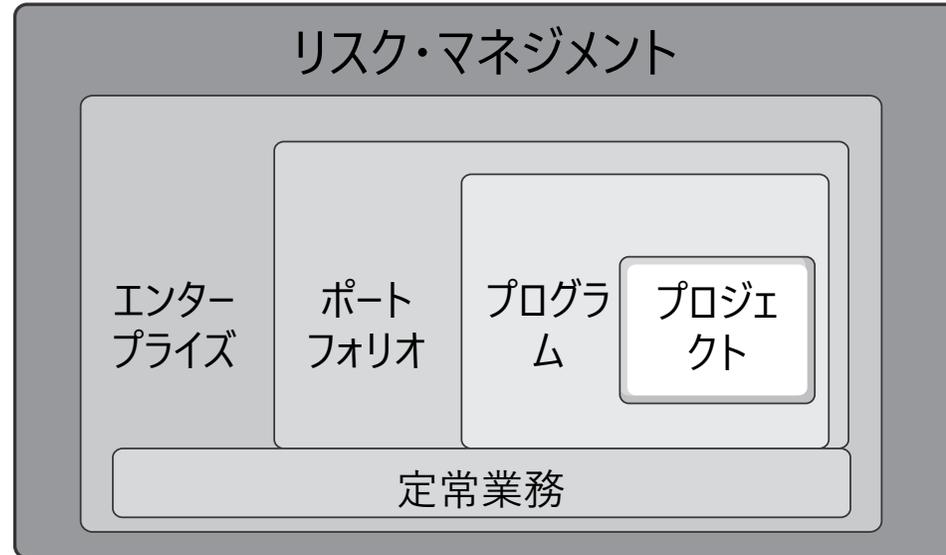


標準の目的：

- リスク・マネジメントの基本を紹介
- ERMの目的を支援し、ERMとのリンクを実証する
- リスク・マネジメントの原則をPPPに適用する

# 組織活動におけるリスク・マネジメント

リスク・マネジメントは、エンタープライズ、ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクトの全ての領域が含まれる。組織のミッションとビジョンを達成するために、組織がERMに基づき、リスクをマネジメントするための方針、プロセス、および方法を展開する。



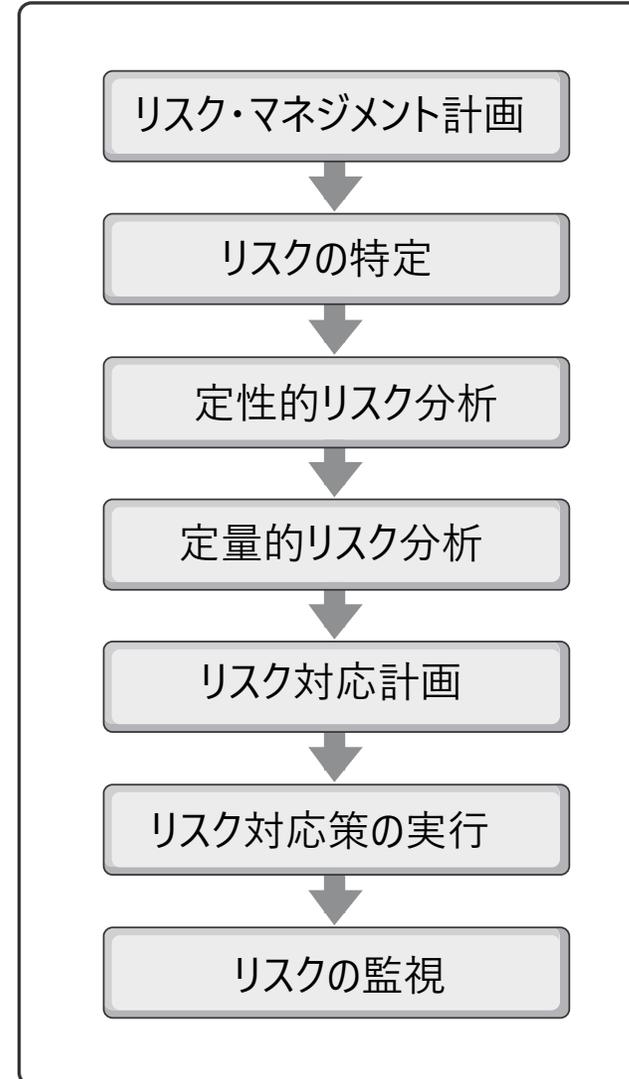
(リスク・マネジメント標準 図3-2)

ポートフォリオのリスク・マネジメントは、ERMフレームワークからその方針、プロセス、方法、許容度を受け、ポートフォリオのマネジメントに合わせて調整する。同様に、プログラム、プロジェクトは、ポートフォリオのフレームワークからそれぞれのリスク・マネジメント手法を適用する。

\*ERM：Enterprise Risk Management, 価値を創出して維持するために組織の、文化、能力、戦略を反映するリスク・マネジメントのアプローチ

# リスク・マネジメント・ライフサイクル・フレームワーク

リスク・マネジメント・ライフサイクルは、リスク・マネジメント・フレームワーク内で機能し、ポートフォリオ、プログラム、またはプロジェクトのライフサイクルアプローチに関係なく、リスクが構造化された方法で管理されるようにする。



# 3. 実務標準 & フレームワーク

# 主な実務標準 & フレームワーク

PMBOK®ガイドまたはその他の基本標準で特定されるツール、手法、またはプロセスの使用方法について説明している。



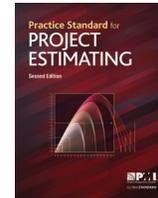
プロジェクト・マネジャー・  
コンピテンシー開発  
フレームワーク第3版  
日本語訳



スケジュール実務標準  
第2版 英語



WBS実務標準  
第3版 日本語訳



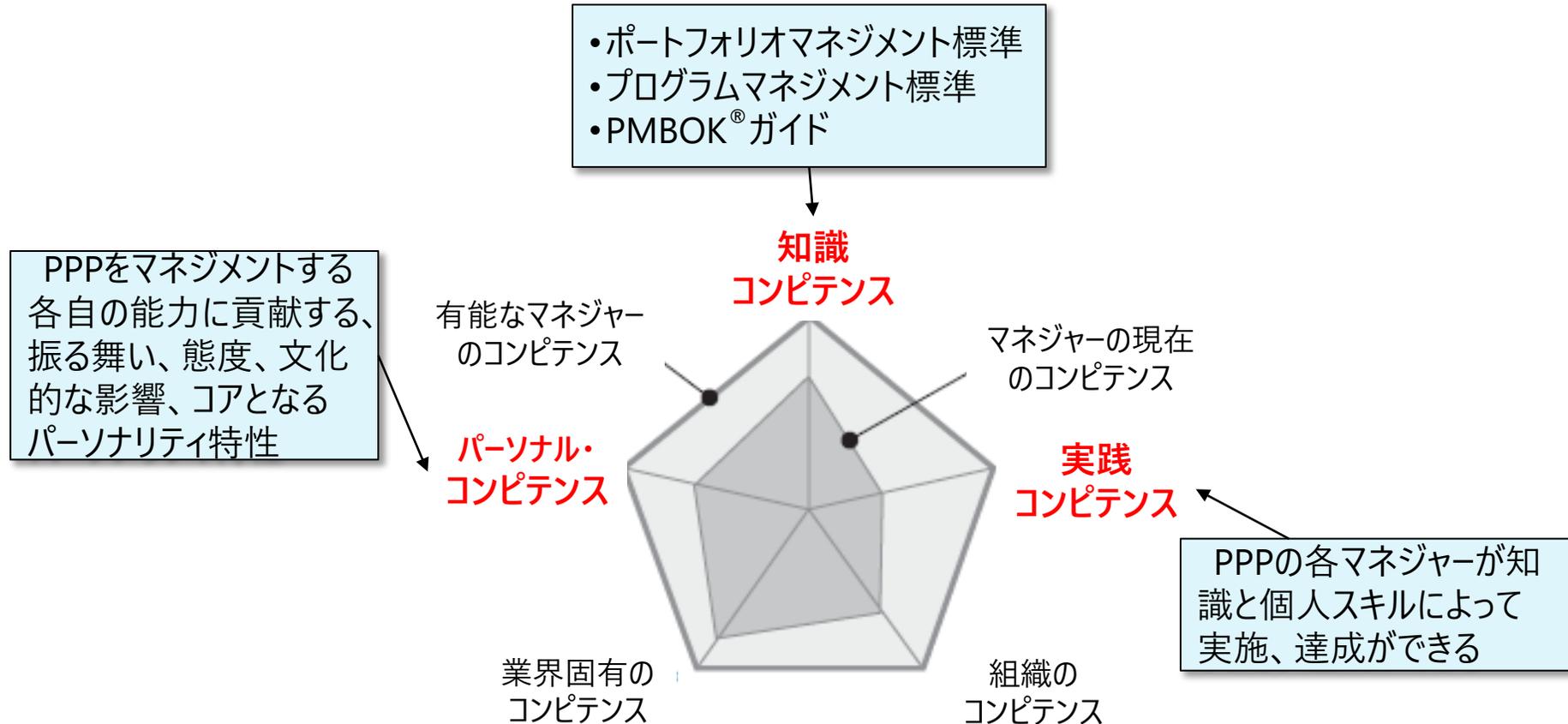
プロジェクト見積り  
実務標準  
第2版 英語



プロジェクト  
コンフィギュレーション  
実務標準 英語

# PMCDフレームワーク 第3版

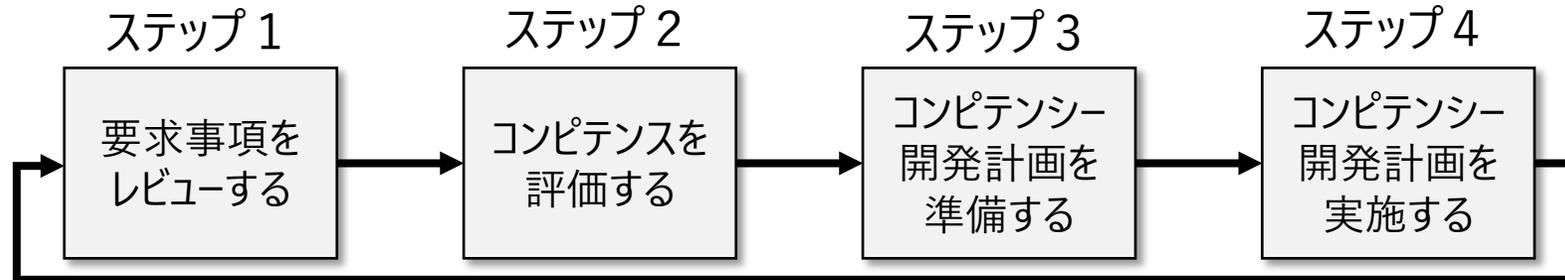
プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発（PMCDフレームワーク第3版）は、ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクト・マネジャーのコンピテンシーの定義、評価、および開発のためにフレームワークを提供する。



PMCDフレームワークの補完（PDCDフレームワーク 図1-2）

# コンピテンシーの開発のステップ

各組織においては、このフレームワークを用いて、コンピテンス要件を定義して、必要なコンピテンシーを開発する。



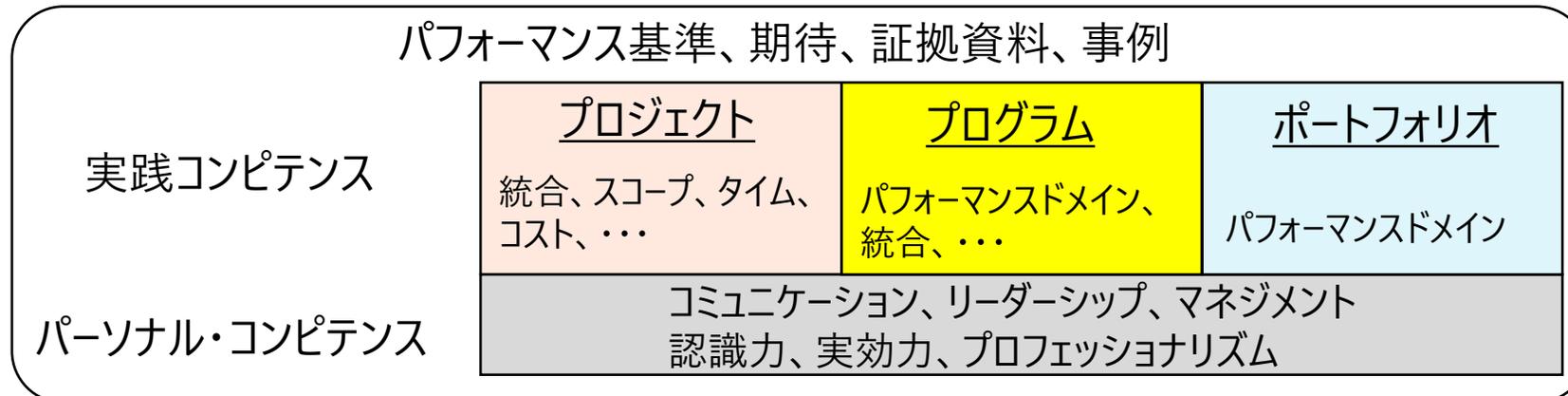
組織や個人の要求事項、フレームワークから評価基準を定義する。

評価基準でマネジャーのコンピテンスを評価し、強み・弱みの領域を特定する。

評価結果に対応するコンピテンシー開発計画を定義する。

開発活動を実行し、計画に対する実行を監視、追跡する。

## PMCDフレームワーク



# WBS実務標準

WBSは、プロジェクト目標を達成し必要な成果物を生成するためにプロジェクト・チームが実施する全作業範囲を階層的に要素分解したもの

- ◆ ワークブレイクダウンストラクチャー（WBS）の概念と原則を理解するための共通の基盤を提供する
- ◆ WBSの作成と使用についてのガイドラインと推奨される実務慣行を提示する
- ◆ プログラムやプロジェクトのスケジュール、コスト、リスク、資源、技術的コントロール、及び契約上のコントロールを確実に統合するために欠かせない仕組みとしての、WBSの標準的な適用法を示す

# WBSの定義

**W = Work** (作業)

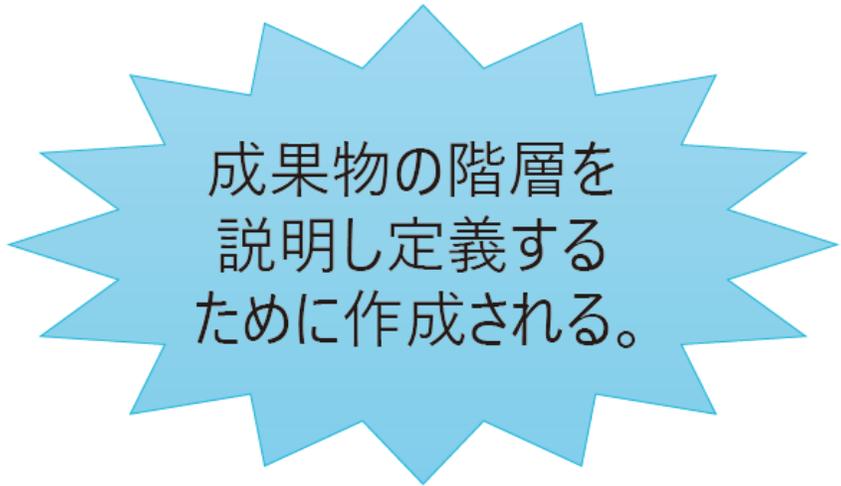
\* 作業とは、労力そのものではなく、労力の結果として生み出される、アウトプット、作業プロダクト、成果物を指す。

**B = Breakdown** (分解)

部分／カテゴリへの細分化 (要素分解)

**S = Structure** (構造)

明確な体系で整理されたもの



成果物の階層を  
説明し定義する  
ために作成される。

※ 出典：庄司 敏浩『WBS実務標準』第3版 紹介セミナー

# WBSの要素分解タイプ

- アクション指向
- バックログ指向
- 契約指向
- 成果物指向
- フェーズ指向
- プロダクト指向
- プロジェクト指向

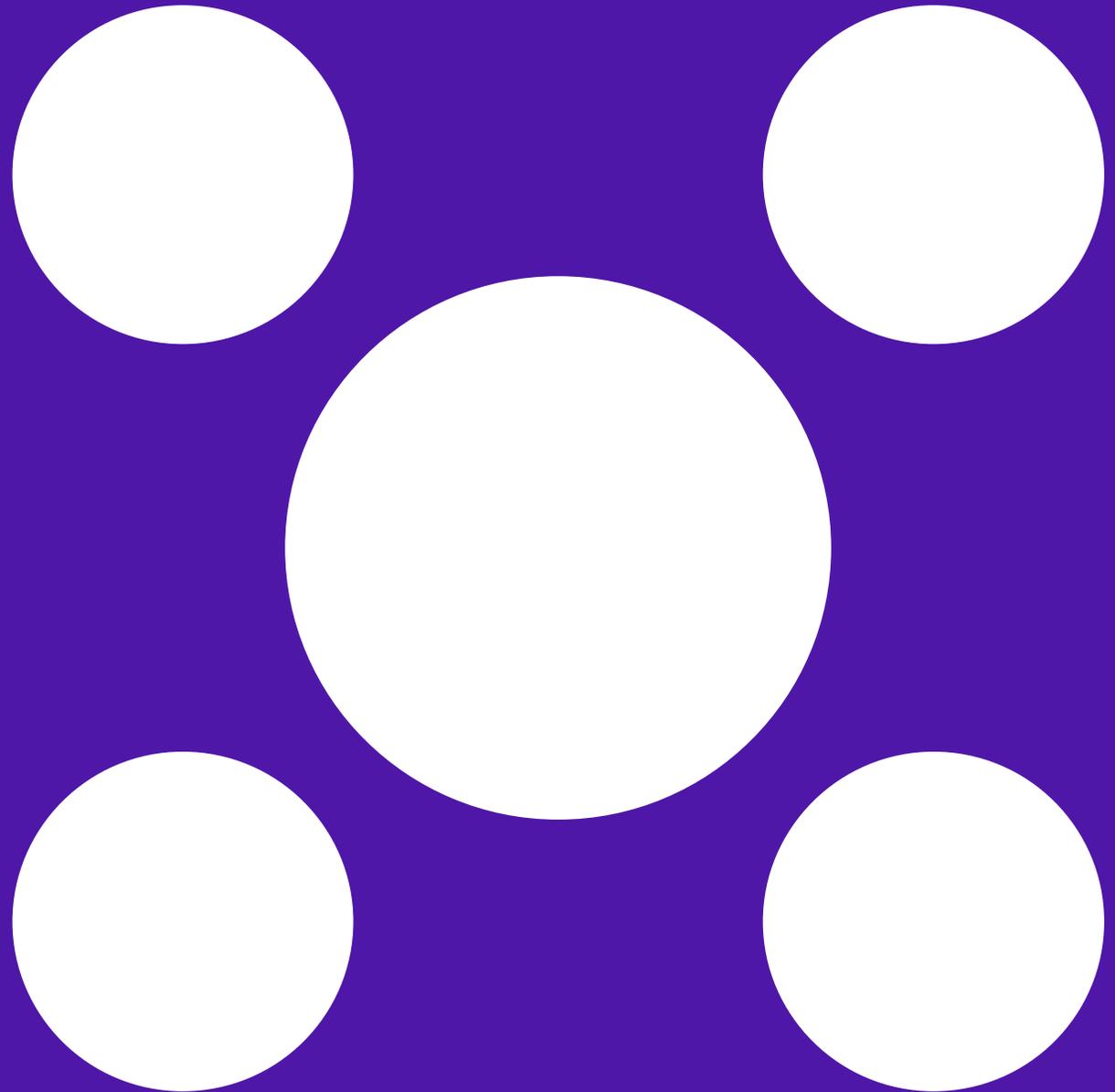
(WBS is a **deliverable-oriented** hierarchical decomposition of the work to be executed by the project team.)

これらを  
組み合わせた  
ハイブリッド・  
アプローチ  
もある。

1種類の要素  
分解しか用いな  
いWBSはまれ。  
通常は複数の  
タイプを併用

※ 出典：庄司 敏浩『WBS実務標準』第3版 紹介セミナー

# 4. 実務ガイド



# 実務ガイド

実務ガイドは、PMI標準の適用に役立つサポート情報と手順を提供する

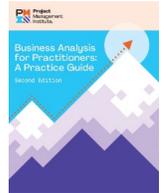


プロセス群  
実務ガイド  
日本語訳

日本語訳  
2023年12月  
リリース



要求マネジメント  
実務ガイド 英語

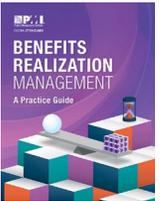


ビジネスアナリシス  
実務ガイド 英語

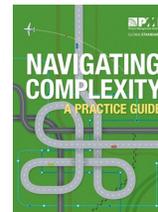
英語版 第2版  
2023年12月  
リリース



ポートフォリオ、プログラム、  
プロジェクト・ガバナンス  
実務ガイド 英語



ベネフィット実現  
マネジメント  
実務ガイド 英語



ナビゲーティング・  
コンプレクティシー  
実務ガイド 英語



アジャイル実務ガイド  
日本語訳



組織の  
チェンジマネジメント  
英語

# プロセス群：実務ガイド 目次（PMBOK®ガイド 第6版との比較）

## PMBOK第6版目次

1. はじめに
2. プロジェクトの運営環境
3. プロジェクト・マネジャーの役割
4. プロジェクト統合マネジメント
5. プロジェクト・スコープ・マネジメント
6. プロジェクト・スケジュール・マネジメント
7. プロジェクト・コスト・マネジメント
8. プロジェクト品質マネジメント
9. プロジェクト資源マネジメント
10. プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント
11. プロジェクト・リスク・マネジメント
12. プロジェクト調達マネジメント
13. プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント

## プロジェクト・プロセス群実務ガイド目次

1. はじめに
2. プロジェクトの運営環境
3. プロジェクト・マネジャーの役割
4. 立ち上げプロセス群
5. 計画プロセス群
6. 実行プロセス群
7. 監視・コントロール・プロセス群
8. 終結プロセス群
9. インプットとアウトプット
10. ツールと技法

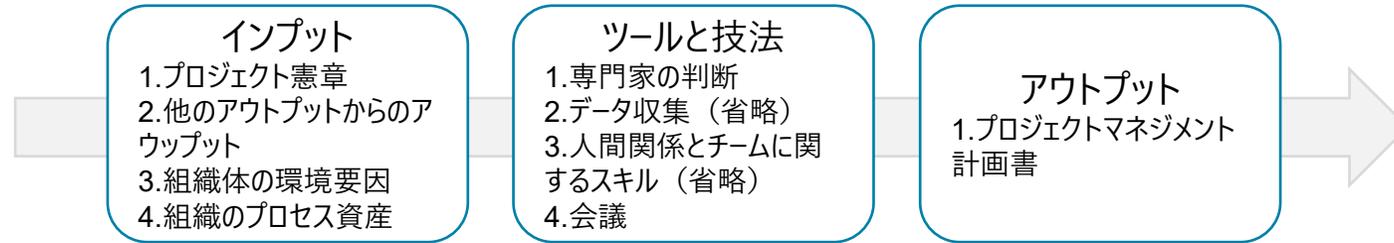
プロジェクトマネジメント標準  
(PMBOK®第6版のパート2)  
と同じ構成

プロセスごとの記述ではなく  
別だされた

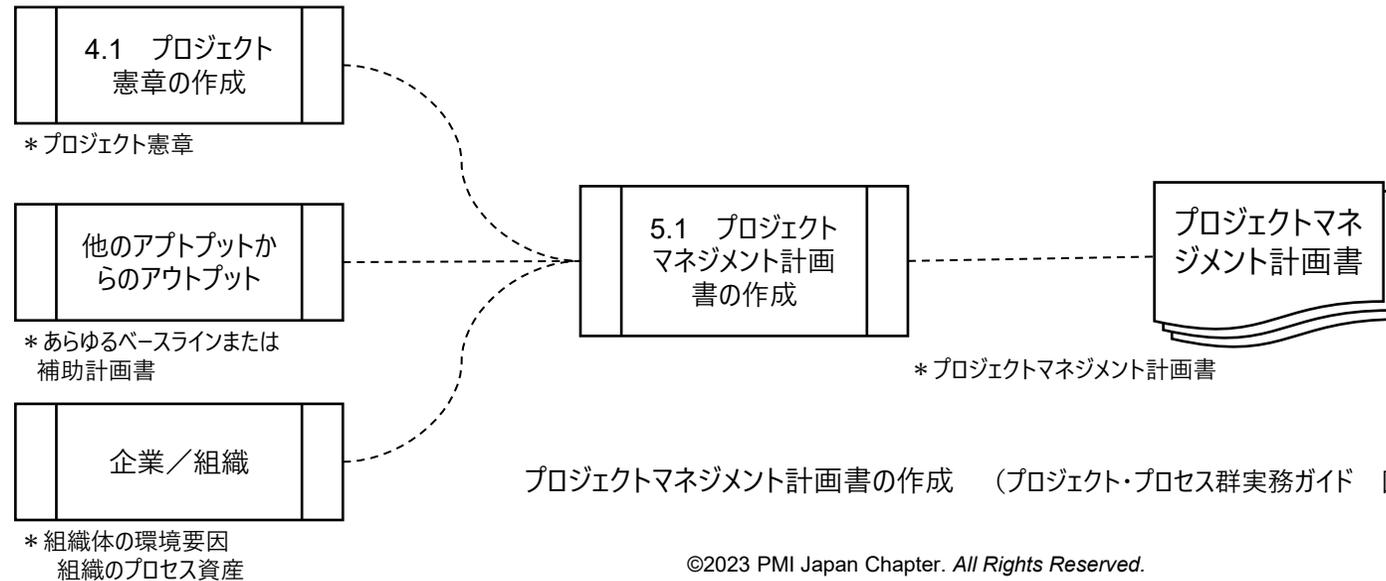
# プロセス群：実務ガイド

## プロジェクトマネジメント計画書の作成 プロセス

### プロジェクトマネジメント計画書の作成



プロジェクトマネジメント計画書の作成 インプット、ツールと技法、アプトプット (プロジェクト・プロセス群実務ガイド 図5-1)



プロジェクトマネジメント計画書の作成 (プロジェクト・プロセス群実務ガイド 図5-1)

# 『プロセス群：実務ガイド』



## 『PMBOK®ガイド』の姉妹書 プロジェクトマネジメントのプロセスを詳述 手元に置きたいリファレンスブック

- PMBOK®ガイドの第7版（原理・原則）と第6版（プロセスベース）のギャップを埋める実務ガイド
- 予測型アプローチでのプロジェクトマネジメントに必要な実践的な情報
- 5つのプロセス群と49のプロセス、関連する「インプット」、「ツールと技法」、「アウトプット」を網羅

B5判/369ページ

2023年12月8日 発行

Project Management Institute, Inc. 著

PMI日本支部 監訳・発行



# 『プロセス群：実務ガイド』

- 予測型アプローチとウォーターフォール・アプローチのための実践的なガイダンスを提供。
- プロジェクトを導き、方法論を調整し、プロジェクトマネジメント能力を評価するためのプロセスベースのアプローチが見つかる。

1. はじめに
2. プロジェクト環境
3. プロジェクト・マネジャーの役割
4. 立上げプロセス群
5. 計画プロセス群
6. 実行プロセス群
7. 監視・コントロール・プロセス群
8. 終結プロセス群
9. インプットとアウトプット
10. ツールと技法



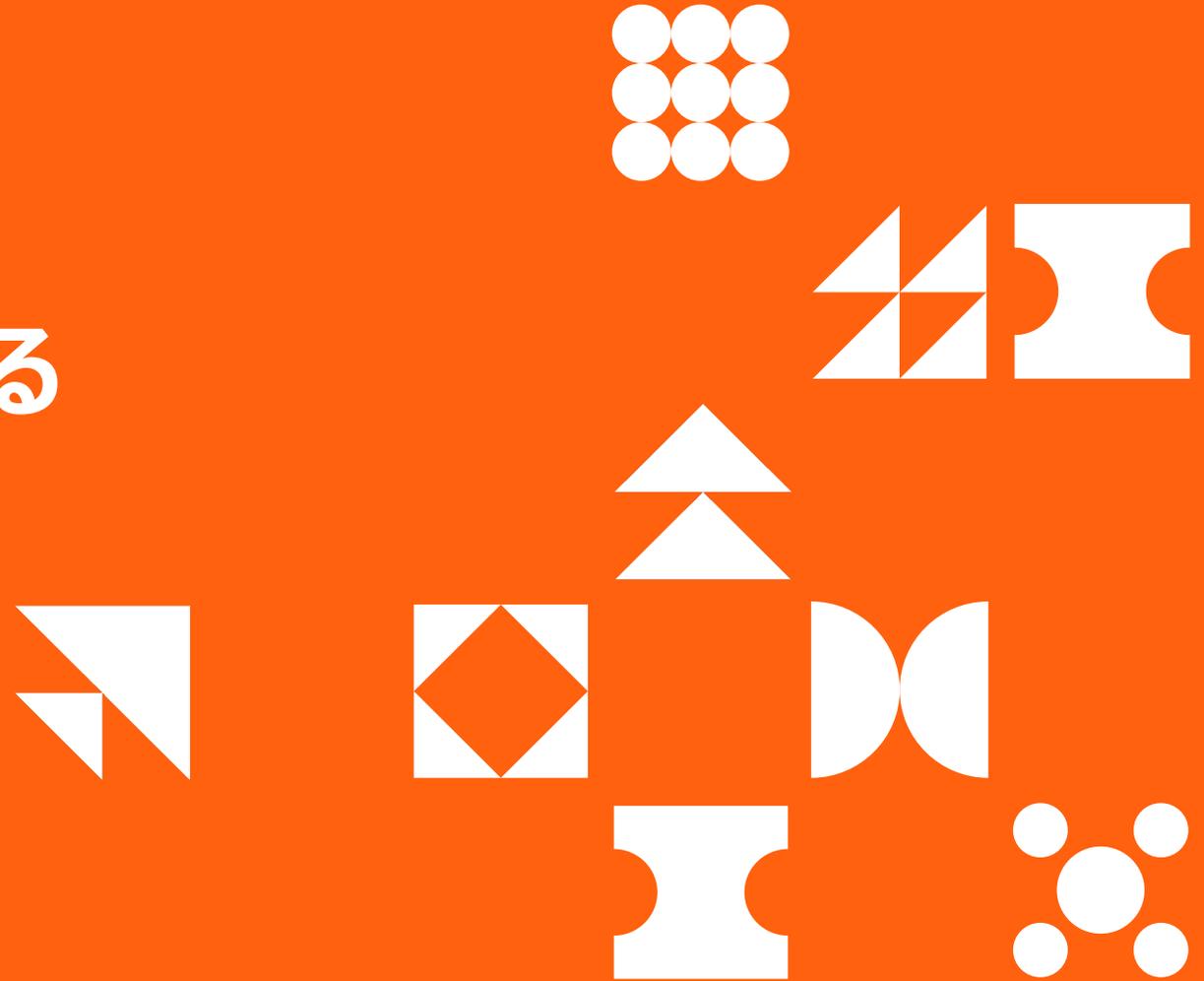
参考文献

付属文書X1 貢献者およびレビューアー

用語集

索引

# 5. これから求められる 学び方



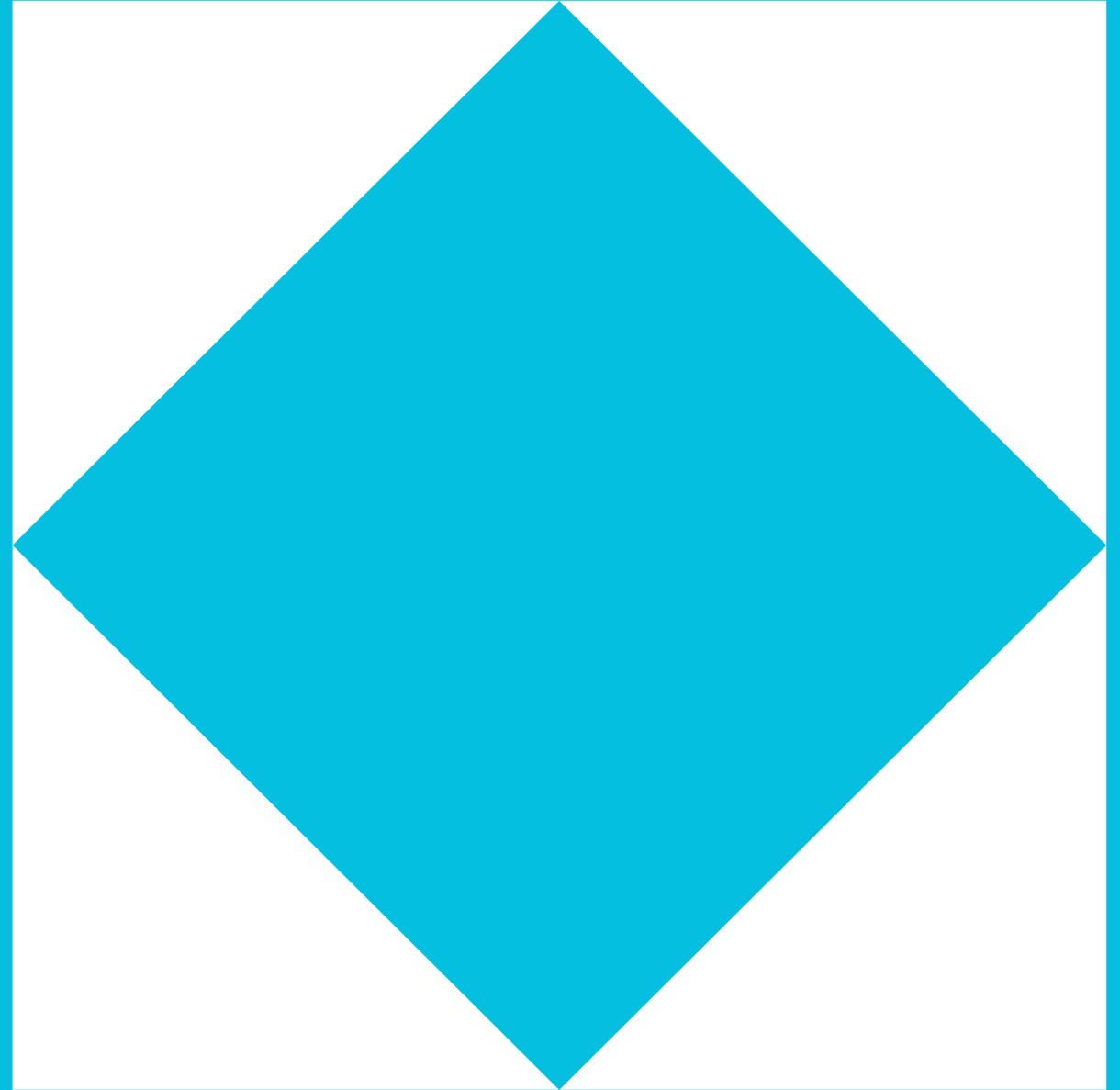
# これからの学び方

	これまで	これから
学び方	目の前の仕事をするため	目の前の仕事のためだけでなく幅広く学ぶ
	上から、組織から学ぶ(縦型)	他の領域の人と互いに学びあう(横型)
	内部 (経験、培ったノウハウなど)	外部 (越境)
働き方	アウトプットに焦点	価値に焦点
キャリア	3ステージ	マルチステージ
	組織依存	自律的
学ぶ対象	与えられたもの、指示されたこと	主体的に学ぶものを選ぶ
	自分が手掛ける範囲	ビジネスの上流、下流に、組織の上層に
	自分の領域を固める	新しいものに触れる
	開発の領域	開発の領域に加えビジネスの領域も

# AIの影響（例：WBS作成 - プロジェクトマネジメント研修における）

当日投影のみ

# 標準推進委員会の活動



# 標準推進委員会での活動

## 標準推進委員会のミッション

「PMI®の標準書、実務ガイド等を調査、選択、翻訳し、日本のPMコミュニティへ提供する」

## 主な活動：

- ・PMI®の標準類の翻訳、制作・出版 / 翻訳リソースの開発（人材育成等）
- ・普及活動：セミナーの開催 / マンガで学ぶプロジェクトマネジメント



# 標準セミナー 2024年 開催予定

予定日	標準類	タイトル（変更の可能性あり）	講師
1月26日		<b>ポートフォリオマネジメント標準</b> ・プロジェクトがビジネスを牽引する時代	 
2月20日		<b>リスク・マネジメント標準</b> ・変革の時代の今、俯瞰的視点でリスク・マネジメントを！	 
3月19日		<b>プロセス群：実務ガイド</b> ・PMBOK®ガイドの価値ある姉妹書	 
4月22日		<b>組織のプロジェクトマネジメント（OPM）標準</b> ・組織の戦略目標を実現するプロジェクトマネジメント！	

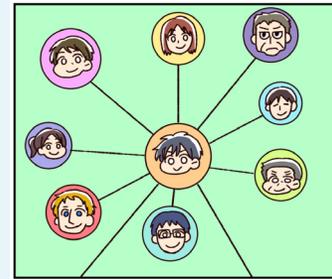
# マンガで学ぶプロジェクトマネジメント

## PMBOK®ガイド 原理原則

価値



ステークホルダー



チーム



リスク  
(近日公開予定)



ポートフォリオ

プロジェクトの取捨選択



プログラム

一致団結



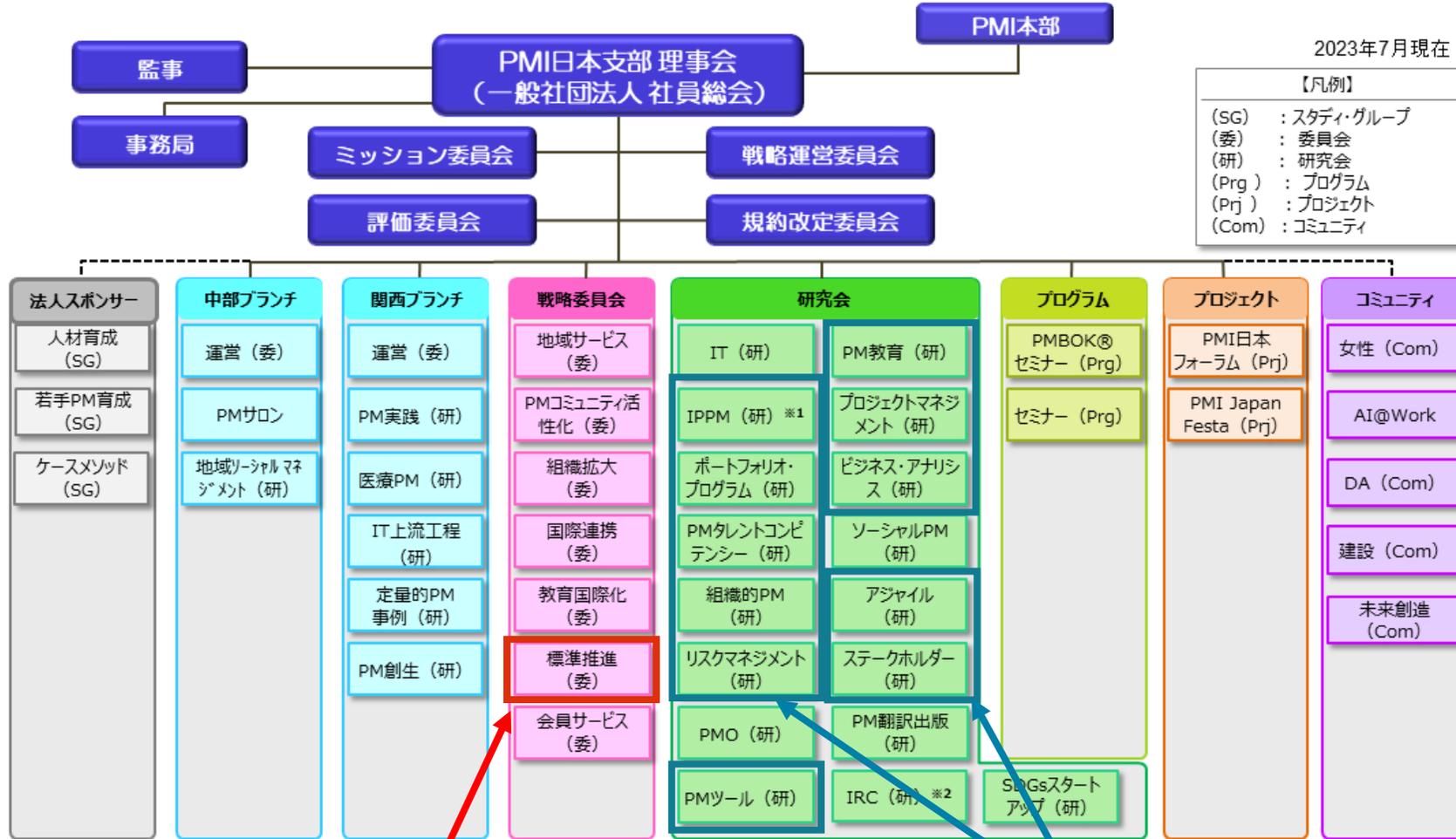
全般

人生はプロジェクトだ!  
(近日公開予定)



# 各標準に関する研究会

標準に関連する研究会が多数ありますので、是非ご参加ください！！



※1 IPPM (研) : 統合プロジェクト・パフォーマンス・マネジメント研究会

※2 IRC (研) : International Relations Community 研究会

当委員会

標準に関連する研究会

ご清聴ありがとうございました！

## 本資料および動画の著作権について

本資料および動画の著作権は、PMI日本支部に帰属しています。  
本資料および動画の一部または全部を著作権者に無許可で複製、転載、公衆送信、口述、上映、出版、頒布、貸与、編集するなどして使用することは著作権法に反することとなります。