

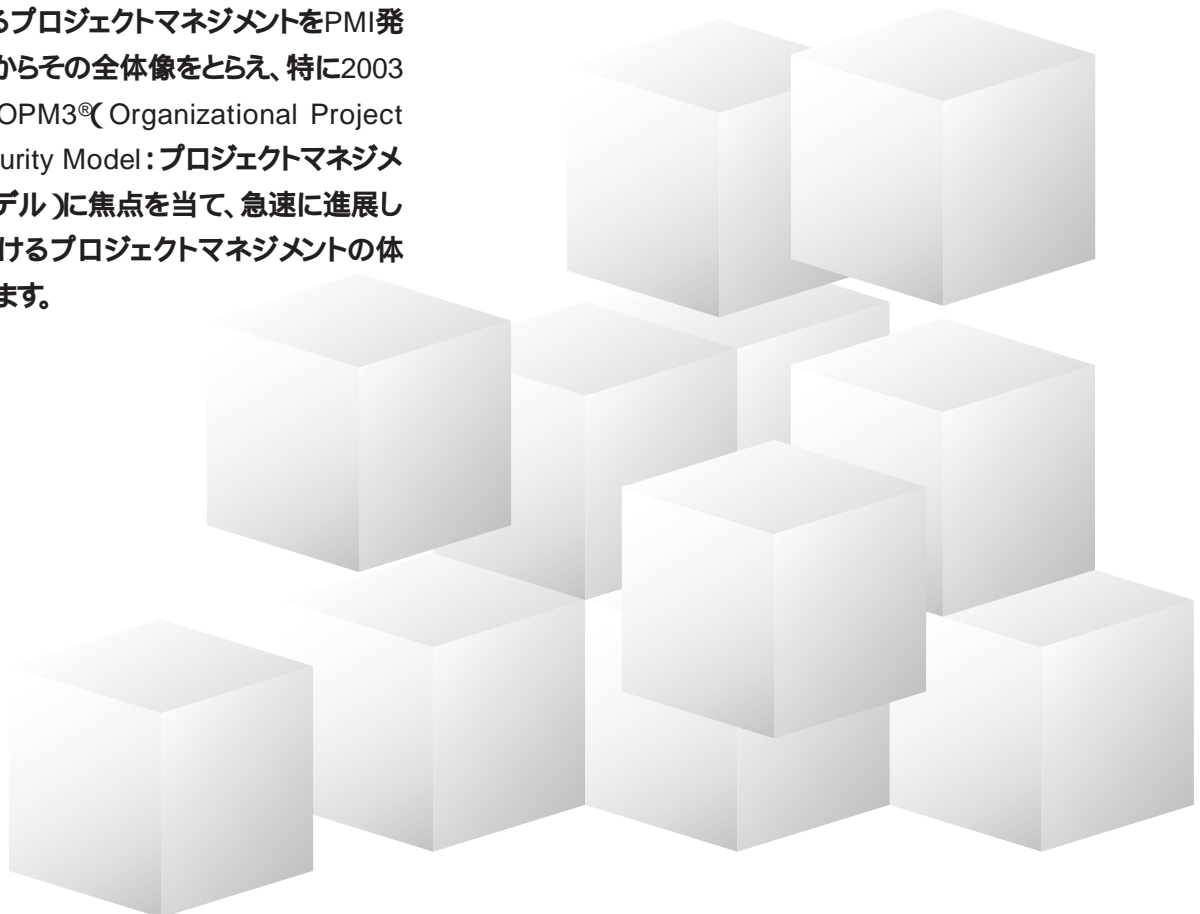
プロジェクトマネジメント標準の進展とOPM3

世界的に普及したPMI®(Project Management Institute)の認定資格であるPMP(Project Management Professional)認定者数は、日本においてもこの2年で2,000名から6,800名へと飛躍的な伸びを示しています。職業としてのプロジェクトマネジメントが世界的に認められ広く普及してきたことは、わたしたち情報処理、とりわけお客様の業務システムや製品開発に携わってきた多くのプロジェクトマネジャーにとって大変喜ばしいことです。情報処理業界では、プロジェクトを成功裏に実施できるか否かが企業の競争力の重要な要素であり、ひいては企業業績に直結することが広く認識されています。先端的企業のみならず多くの企業で、優れたプロジェクトマネジャーの育成や、プロジェクトに対する組織対応の努力がなされています。急速なプロジェクトマネジメントの普及に呼応して、プロジェクトマネジメントの体系も知識・スキル・組織対応などの広い局面で進化してきています。本稿では、企業・組織におけるプロジェクトマネジメントをPMI発行の3種類の標準からその全体像をとらえ、特に2003年末に発行されたOPM3®(Organizational Project Management Maturity Model: プロジェクトマネジメント組織成熟度モデル)に焦点を当て、急速に進展しつつある組織におけるプロジェクトマネジメントの体系について解説します。

Article 2

Project Management Standards and OPM3 – Project management has come into wide use recently –

In the last few years, the number of people who hold the Project Management Institute (PMI®)'s professional certification of Project Management Professional (PMP) has significantly increased around the world. In Japan, the number of PMPs jumped from 2,000 to 6,800 just in two years. This number serves as self-evidence that Project Management has already been recognized as an important profession. In information technology industry, project management proficiency directly relates to the company business results. Consequently, many corporations are trying to nurture and develop talented project managers, and to set up the support systems to perform projects successfully. As project management has come into wide use recently, the PM's "Project Management Standards" have also been expanded. This article analyzes the organizational project management systems, focusing on the "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)" which was published by the PMI at the end of 2003.



① プロジェクトマネジメントの普及と標準の動き

この数年のプロジェクトマネジメントは国際的にも国内的にも目覚ましい普及を遂げてきています。2004年のPMI会員数は14万人に上り、認定されたPMPはこの4年で10倍の9万人にも及びます。一方、国内でのPMPの数はわずかこの2年で2,000名から6,800名(2004年10月末)へと3倍を越す伸びを示しています(図1、2参照)。

プロジェクトマネジメントの重要性が情報処理産業を中心として実務面で急速に広く認められてきたことや、いわゆる西暦2000年問題を機にその価値が認識されたと一般にいらわれていますが、一方で国際的に通用するプロジェクトマネジメントの標準の確立が、その成長の基盤として挙げられます。国際的に最も広く活動しているプロジェクトマネジメント団体であるPMIはその活動の一環として各種標準の規定を作成し発表してきています。正式発表済みの標準には次のものがあります。

- ・ PMBOK®ガイド(A Guide to the Project Management

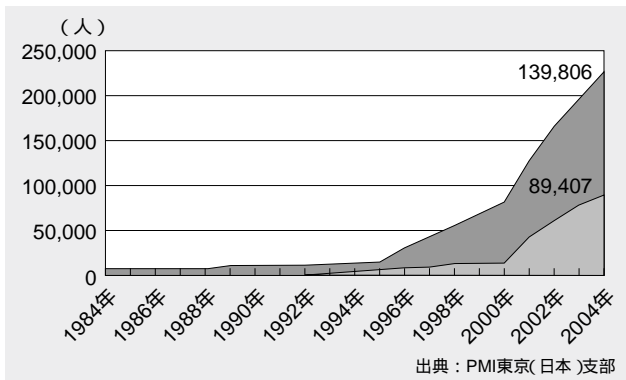


図1. PMI会員数とPMP認定者数の推移(2004年8月末現在)

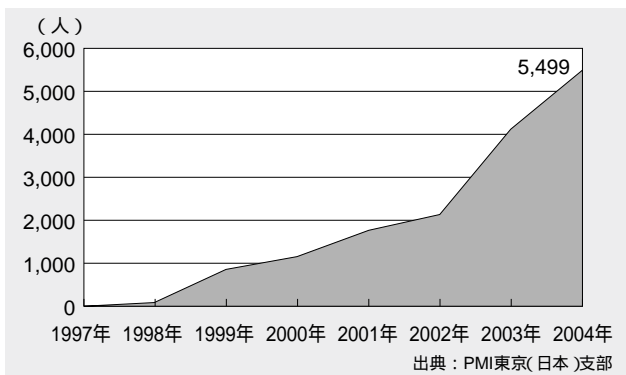


図2. 日本におけるPMP認定者数の推移(2004年6月末現在)

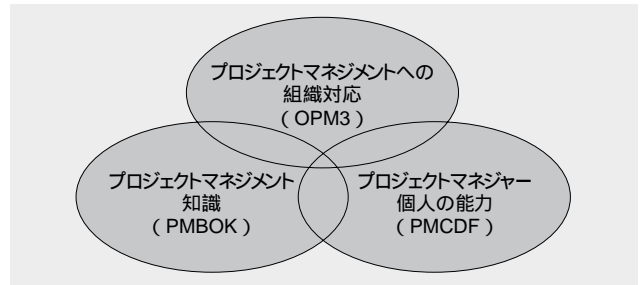


図3. プロジェクトマネジメントの三つのとらえ方

ment Body of Knowledge: プロジェクトマネジメント知識体系ガイド)2000年版および第3版

- ・ PMBOKガイドの建設、官庁および国防省向け拡張版
- ・ Practice Standard of Work Break Down Structure
- ・ プロジェクトマネジャー・コンピテンシー開発体系(PMCDF®: Project Manager Competency Development Framework)
- ・ OPM3® Knowledge Foundation

これらの標準ではプロジェクトマネジメントの基礎となるWBS(Work Breakdown Structure)から始まって、プロジェクトマネジメントを3種類の局面から標準化しています(図3参照)。すなわち、成功裏にプロジェクトを遂行するには、単一プロジェクトの遂行にかかわるプロジェクトマネジメント知識のみならずプロジェクトマネジャーの個々人の力量や企業・組織としてのプロジェクトマネジメント対応が重要であり、この分野の研究活動も活発に行われ、標準として発表されるに至っています。プロジェクトマネジメントに第一線がかかわっている人々は、このような動きを敏感に察知し、常に新しい優れた諸活動の成果からスキルの向上、リフレッシュを図っていくことが大変重要です。

② PMBOKの発展

2.1 PMBOK発展の歩み

PMBOKは、PMIにより「プロジェクトマネジメント・ジャーナル」誌に1983年に報告書として掲載され、次の内容を含むものでした。

- ・ 倫理規定と規定実施手順

- ・6種類の主要知識エリア(スコープマネジメント、コストマネジメント、タイムマネジメント、品質マネジメント、人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメント)
- ・認証と資格認定のガイドライン
1986年に新たに3種類の知識エリア(統合プロジェクトマネジメント、調達マネジメント、リスクマネジメント)を追加し、現在の9種類の知識エリアの構成で発表されました。PMBOKガイドは4、5年ごとに改訂されていますが、2000年には以下の改訂などが行われ、さらには2003年には日本語訳版も初めて発刊されています。
- ・ツールや技法の追加(アーンドバリューマネジメントなど)
- ・リスクマネジメントの章の全面書き換え
100万部を超えるPMBOKが全世界で流通し、この2年で35,000部の日本語版が発刊され、多くのプロジェクトマネジャーに利用されています(2004年9月現在)。

2.2 PMBOKガイド第3版について

PMBOKガイド第3版は、2004年10月末に英語に加え10カ国語に翻訳されて発表されました。より理解しやすくするために、2000年版の表現の変更や誤りの訂正に加え、次の主な変更が加えられました。

- ・プロセス群の重要性を強調するために「単一プロジェクトのプロジェクトマネジメント・プロセス」という新たな部を追加。
- ・統合プロジェクトマネジメントは「プロジェクト憲章作成」「プロジェクトスコープ記述書暫定版作成」「プロジェクト作業の監視コントロール」「プロジェクトの終結」の4個の新規プロセスを追加。
- ・プロジェクト・スコープマネジメントは新たに「WBSの作成」を新たな節として独立させ、その重要性を明確化。
- ・プロジェクト・タイムマネジメントでは従来のプロジェクト・コストマネジメントに含まれていた「資源計画」の節を「アクティビティ資源見積り」としてプロジェクト・タイムマネジメントに移動。
- ・プロジェクト人的資源マネジメントでは最新のプロジェクトマネジメント技法を反映させるとともに「プ

ロジェクトチームのマネジメント」節を追加。

- ・プロジェクト・コミュニケーションマネジメントでは「完了手続き」節を削除し、「ステークホルダー・マネジメント」節を追加。
- ・重要度が異なるという誤った認識を避けるために「補助プロセス」「コアプロセス」の用語を廃止。

PMI東京(日本)支部でも、PMP受験のバージョン3への改訂に合わせ、2005年3月にPMBOKガイド第3版の日本語版が出版される予定です。

③ プロジェクトマネジャー・コンピテンシー開発体系(PMCDF)

PMIでは2002年にPMCDFを標準として発行しました。この標準は1997年以来、PMIが取り組んできた「プロジェクト要員の業務遂行能力の向上」をテーマに取り上げた標準です。PMCDFは、プロジェクトマネジャーとそれを目指す人々にとって、自分の専門職能を向上させることを意図しています。プロジェクトマネジメントの知識を保有することは、プロジェクトをマネージできる必須条件であっても十分条件ではありません。例えば、PMBOKにはリスク対応計画策定のツール・技法として「回避」「転嫁」「軽減」「受容」が挙げられています。この知識があってもリスク対応計画ができるわけではありません。まず、プロジェクトマネジャーにとっては大変忙しい計画局面で、「リスク計画」を策定するイニシアチブを取るエネルギーが必

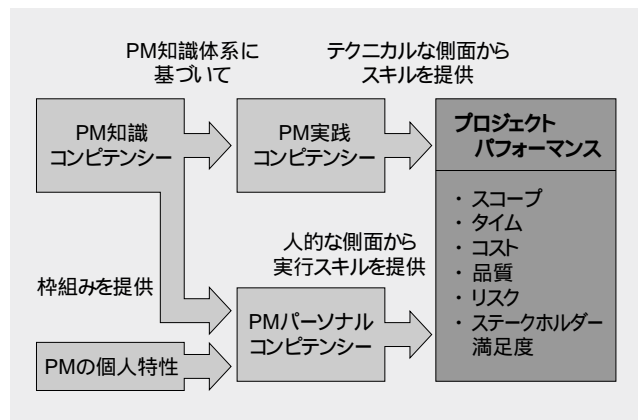


図4. コンピテンシーの局面 (出典: PMCDF[2]より著者が手を加えた)

要です。さらには識別されたリスクについてどのマネジメント手法を選択するか、バランスの取れた判断能力も要求されます。PMCDFではPMBOKに準拠して、プロジェクト遂行時に要求される個人のコンピテンシーを含め、プロジェクトの実行に必要なコンピテンシーの枠組みを定義しています(図4参照)。

3.1 PMCDFの体系

PMCDFではプロジェクトマネジャーの能力を次の三つに区分しています。

- ・ 知識コンピテンシー
- ・ 実践コンピテンシー
- ・ パーソナルコンピテンシー

それぞれのコンピテンシーは6～9種類の「コンピテンスユニット」に分解され、さらにコンピテンスユニットは「コンピテンシークラスター」に分解されます。一つの「コンピテンシークラスター」はさらに分解され、最小単位である「コンピテンシー要素」として要素ごとの「パフォーマンス基準」とともに定義されています。

3.2 パーソナルコンピテンシーの例

読者の理解のために、パーソナルコンピテンシーを例にとると、次の6個のコンピテンスユニットから構成されています。

- ・ 達成と行動
- ・ 支援と人的サービス
- ・ インパクトと影響
- ・ マネジメント
- ・ 認識
- ・ 有効性

さらに「達成と行動」というコンピテンスユニットは、次の4個のコンピテンシークラスターに分解されています。

- ・ 達成重視
- ・ 秩序・質・正確性へのこだわり
- ・ イニシアチブ
- ・ 情報探求心

また、「達成重視」のコンピテンシークラスターは以下の4個の「コンピテンシー要素」に分解され、それぞれの要素に対してパフォーマンス基準が設定されて

います。

- ・ プロジェクト目的を達成するための厳しい業務姿勢。
- ・ 前向きなステークホルダーに対する動機付け。
- ・ プロジェクトを計画、遂行する上での新しい解決策の提供。
- ・ 高潔さとプロ意識を持った業務遂行姿勢。

PMCDFでは、このようにプロジェクトを成功裏に実施するためプロジェクトマネジャーに要求される能力が具体的に記述され、能力開発に役立つよう工夫されています。多くのプロジェクトマネジャーやこれからプロジェクトマネジャーを目指される方々は自己啓発に有効に利用してほしいものです。

4 OPM3

4.1 OPM3とは

PMI標準化委員会では1998年からプロジェクトマネジメントに対する組織対応について成熟度モデルの開発を始めました。CMM®(Capability Maturity Model: 能力成熟度モデル)をはじめ27の成熟度モデル分析やデルファイ法による幅広いベストプラクティスの整理、内部モデルの開発、ベータテストなどを経て2003年11月にPMIからその標準として発刊されました。それがOPM3(Organizational Project Management Maturity Model: プロジェクトマネジメント組織成熟度モデル)です。

組織的プロジェクトマネジメントとは「企業や組織がプロジェクト、プログラム、ポートフォリオを戦略目標の達成と整合させながら体系的にマネジメントすること」を意味します。すなわち、企業戦略と個々のプロジェクトの計画・実施を橋渡しするものともいえます(図5参照)。

4.2 OPM3の目的と特長

OPM3は、組織的プロジェクトマネジメントの意義と効果が理解され、その活用が促進されるこ

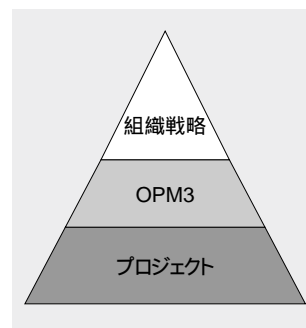


図5. OPM3とは

とを目的とした標準です。すなわち、企業や組織の目的を達成するために、いかにその組織をプロジェクトマネジメント・カルチャーに変えていけばよいかをナビゲートしてくれるモデルといえます。成熟度モデルとしては次のような特長を持っています。

- ・ 組織の規模や業種を問わない普遍的な内容。
- ・ 成熟度の認定よりも、改善分野の定義や改善方法の提示に力点。
- ・ 短期間での成熟度判定。
- ・ ほかの成熟度モデルと比較して、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントに特化したモデルで内容が詳細に定義されていること。
- ・ ユニークな改善サイクルにより、全体を一度に取り上げなくても、効果の出やすい分野から改善サイクルを随時回せること。
- ・ 優れたアセッサは有効であるが、ほかのモデルと比較してアセッサへの従属度が少ないこと。

また、OPM3はOPM3 Foundation Manualと、CD-ROM(Compact Disk Read Only Memory)に格納された強力なツールにより大量の情報を早く、広くデリバリーする工夫に加え、利用者が効率良く診断や改善の計画ができるように構成されています。

4.3 組織成熟度

OPM3では、組織の成熟度を12のディメンジョンに区分しています(図6)。縦軸はプロジェクト、プログラム、ポートフォリオと組織・企業目的を達成するための資源配分の管理単位を、小から大へと3区分してい

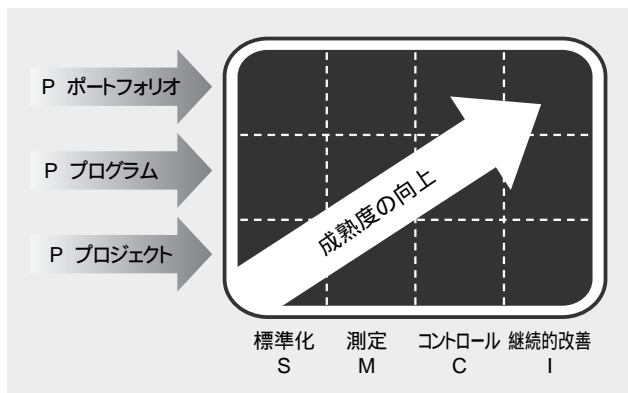


図6. プロジェクトマネジメント組織成熟度 PPP/SMCIマトリックス
(出典:OPM3 Foundation Manual[3]から抜粋)

ます。また、評価軸は標準化、測定、コントロール、継続的改善とほかの成熟度モデル経験のある方には分かりやすい定義になっています。組織の中のプロジェクトマネジメントに関するプロセスの有無や評価、つまり成熟度はこの3×4のマトリックス内のどこかで議論され、成熟度も、例えば「プロジェクトマネジメントは成熟度91%」「プログラムマネジメントは成熟度52%」で、12のマトリックス内に定義された能力のうち、保有するものが何で、足りないものが何かを具体的に指摘してくれます。

4.4 OPM3の原理

OPM3の内部モデルには、約600のベストプラクティスとそのベストプラクティスを構成する複数のケーパビリティ、そのケーパビリティがあれば生成できる成果物、そのケーパビリティの有無を判定する基準が格納されています。ベストプラクティスとは掲げている目標を達成するために、業界において認められている最善の方法を記述したものです。成熟度はこのベストプラクティスの存在の有無を介して評価されます。

具体例で示すと、約600が格納されているベストプラクティスの一つに「マトリックスを分析し改善する」が定義されています。このベストプラクティスを実行可能にするために、以下のケーパビリティが関連付けられています。

- ・ マトリックスを収集するためのワークロードを評価する。
- ・ マトリックス評価の価値を数値化する。
- ・ マトリックス収集コストを把握する。
- ・ 組織はそのマトリックス改善の評価をする。
- ・ マトリックス・プロセスの改善レビューを行う。

OPM3ではこれらの情報が「プロジェクト、プログラム、ポートフォリオのどのマネジメントに対応しているか」「成熟度の4段階のどの段階に対応したものが」「PMBOKの5種類のプロセスグループのどのグループに所属するか」を系統立てて格納することにより、整合性のある評価ができるように工夫されています。

4.5 OPM3サイクル

利用者側にとってOPM3の最大の特徴は、OPM3サイクルとよばれる改善のサイクルにあります。アセスメントは第1フェーズで「ハイレベル評価」を行います。このフェーズでは約160の質問項目にイエス/ノーで答えることにより、OPM3はシステムツール機能としてプロジェクトマネジメント組織成熟度の判定データを提供します。このデータには、PPP/SMCI(Project, Program & Portfolio / Standardization, Measurement, Control & Improvement)マトリックスのどこがどの程度の成熟度を満たしているかがアウトプットされます。「総合アセスメント」と呼ばれる第2フェーズでは、各ベストプラクティスの実行能力を、そのベストプラクティスに所属するケーパビリティが組織内に存在するかどうかで評価します。評価結果から組織として焦点を当てる改善分野を定義し、「改善計画」を立案します。OPM3は、ベストプラクティスを実施するために十分実現されていないケーパビリティの一覧を提供します。これらの情報を基に改善の実施、再アセスメントとサイクルを回しながら成熟度の向上を図ります。

4.6 OPM3適用の考慮点

最後にOPM3を適用するに当たっての二つの重要な考慮点について述べます。第1の考慮点は「プログラム」と「ポートフォリオ」の定義です。プロジェクトの定義にあいまい性はありませんが、プログラムとポートフォリオの定義があいまいでは意味を成さない診断になってしまいます。プログラムは組織内で漠然と存在するものではなく、明確な責任者やスコープが定義されている必要があります。第2の考慮点は「発注者と受注者のプログラムとポートフォリオを混同しないようにすること」です。情報処理業界で手掛ける多くのプロジェクトは、社内の内部プロジェクトを除いて、お客様の特定の経営目標を達成するためのプログラムの要素として存在しています。ここで受注者側がお客様(発注者側)のプログラムを取り上げても受注者側としては意味のないものになります。受注者側のプログラムマネジメントでは、各プロジェクトを利益を生む開発やサービス提供の要素としてとらえること

により受注者側で整合性の取れたプログラムマネジメントやポートフォリオマネジメントの定義が可能になります。

激しい変化と競争の環境下にある情報処理業界において、わたしたちは「自分たちの組織が競争力のある優れたプロジェクトマネジメント・プロセスを定着させているか」「プロジェクトマネージャーとしての個人のスキル向上の不断の努力を怠っていないか」を常に自己点検し、継続して成長していく努力が必要です。

[参考文献]

- [1] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Third Edition, 2004, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania USA
- [2] Project Management Institute, Project Manager Competency Development Framework, 2002, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania USA
- [3] Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model Knowledge Foundation, 2003, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania USA



日本アイビーエム・ソリューション・サービス株式会社
代表取締役社長
PMI東京(日本)支部会長

瀬尾 恵 Megumu Seo

[プロフィール]

1969年日本IBM入社
1999年同取締役
2002年PMI東京(日本)支部会長
2004年日本アイビーエム・ソリューション・サービス株式会社 代表取締役社長