

IBM グローバル・プロジェクトマネジメント・メソドロジーのご紹介



日本アイ・ビー・エム株式会社
テクニカル・リーダーシップ
プロフェッションズ価値創造
Japan IOT PMプロフェッション・リーダー
部長

阿部 仁美 Hitomi Abe

【プロフィール】

1987年 IBM 入社。主に、開発ツール関連のソフトウェア製品開発を担当。その後、ソリューション開発などのプロジェクトを管理。2010年より、テクニカル・リーダーシップで、Japan IOT PM プロフェッション・リーダー、およびプロフェッションズ価値創造として、サービス系技術者強化施策を担当。



日本アイ・ビー・エム株式会社
テクニカル・リーダーシップ
プロフェッションズ価値創造
Executive Project Manager

瀧場 英彦 Hidehiko Takiba

【プロフィール】

1989年 IBM 入社。SI 技術推進部門に配属後、製造業のお客様を中心にプロジェクト・マネジャーを担当。2004年にコンピテンシー部門に異動。サービス部門への Rational ソリューション展開をリード。2010年に現在の部門に異動しメソドロジーに関する施策を担当。PMI 日本支部会員。プロジェクトマネジメント学会会員。

■ はじめに

ビジネスのグローバル化に伴い、IT 業界にもグローバルな視点および知見、グローバルでの経験に基づく支援、対応が求められています。このコラムでは、IBM のグローバル対応に関する取り組みの 1 つである、Globally Integrated Delivery (以下、GID) の推進を支える、IBM のグローバル・プロジェクトマネジメント・メソドロジー (以下、PM メソドロジー) 最新バージョン、World Wide Project Management Method Version 2.0 (以下、WWPMM V2.0) について解説します。WWPMM V2.0 は、建設や IT など業界横断的なプロジェクトマネジメント標準ガイドである *PMBOK®ガイド* を、IBM が実施するプロジェクトに適した内容へ深化、拡張し、IBM におけるプロジェクト実施時の具体的な方法としてまとめた PM メソドロジーです。

■ WWPMM V2.0 とは？

1996年に IBM は、プロジェクト・ベースのビジネスを促進するために、プロジェクトマネジメント・センター・オブ・エクセレンス (以下、PM/COE) を設立しました。WWPMM は、IBM がプロジェクト・ベースのビジネスを行うために、IBM の PM/COE が中心となって作成した PM メソドロジーです。

WWPMM の Version 1.0 は 1999 年に初めてアナウンスされ、その後 *PMBOK®ガイド* などの業界標準や、グローバル IBM 内の各種 PM 関連メソドロジーの内容を取り込みながら改定を行い、2010年 10月に最新バージョンとして、WWPMM V2.0 をアナウンスしました (図 1)。IBM はグローバルに事業展開しているさまざまなサービス拠点と密に

連携しながら、IT の需給の波をグローバル・レベルで調整し、いつでもどこでも最適なソリューションを迅速に提供できるようにする GID を推進しており、その実現にはグローバル・レベルで標準化された PM メソドロジーが必要不可欠です。

WWPMM V2.0 は、GID の推進を支える、プロジェクトにおけるコミュニケーション基盤の 1 つとなっています。

WWPMM V2.0 には、*PMBOK®ガイド* 第 4 版、グローバル・デリバリー、アジャイル開発に対応した記述が追加されています。なお、WWPMM V2.0 はプロジェクトマネジメントに加えて、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も対応しています。また WWPMM V2.0 では、IBM のメソドロジー・フレームワークである、Unified Method Framework 対応をすることにより、IBM のテクニカル・メソドロジー (カスタム・アプリケーション開発のためのメソドロジーである、IBM Custom Application Development [以

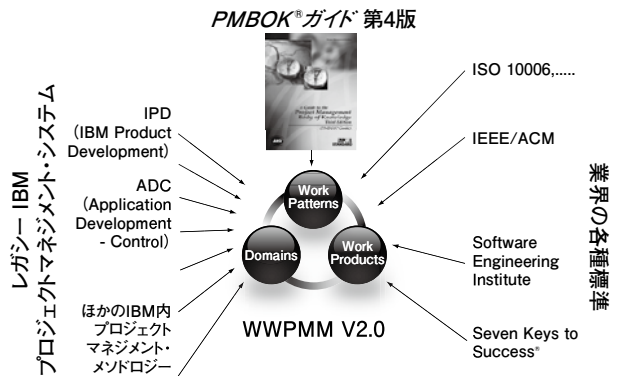


図.1 WWPMM V2.0の成り立ち

下、IBM CAD] など) との親和性が高くなりました。

■ WWPMM V2.0 を構成する 3 つのコンポーネント

WWPMM V2.0 は、相互に関係する以下の 3 つのコンポーネントから構成されています。

- ・プロジェクトマネジメント・ドメイン
(以下、PM ドメイン)
- ・プロジェクトマネジメント・ワーク・パターン
(以下、PM ワーク・パターン)
- ・プロジェクトマネジメント・ワーク・プロダクト
(以下、PM ワーク・プロダクト)

■ PM ドメイン

PM ドメインは、どのように特定のタイプのプロジェクトマネジメント活動を実施するかについての詳細のガイドを提供します。PM ドメインは 13 のサブジェクト・エリアから成り立っています。PM ドメインは、サブ・ドメインから構成され、サブ・ドメインは 1 つ以上のプロセスを含みます。おのおののプロセスは複数のタスクへのリンクを含みます (図 2)。

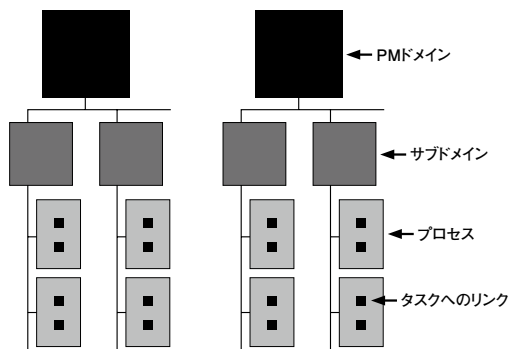


図2. PMドメイン概念図

PM ドメインは、PMBOK® ガイドの 9 つの知識エリアの概念と類似のコンセプトで、13 の PM ドメインは PMBOK® ガイドの知識エリアを深化、および拡張させたものです。

表 1 は、13 の PM ドメインの一覧です。

表1. 13のPMドメイン略称と名称一覧

ChM	変更マネジメント
CoM	コミュニケーション・マネジメント
DM	納品物マネジメント
EM	イベント・マネジメント
HRM	人的資源マネジメント
PD	プロジェクト定義
QM	品質マネジメント
RM	リスク・マネジメント
SAM	スポンサー合意マネジメント
SuM	サプライヤー・マネジメント
TC	トラッキングとコントロール
TEM	プロジェクトの技術環境マネジメント
WPM	作業計画マネジメント

■ PM ワーク・パターン

PM ワーク・パターンは、プロジェクトマネジメントに関する特定の目的の達成や、特定のプロジェクトマネジメント状況への対応のために設計された、一連のタスクから構成されます (図 3)。

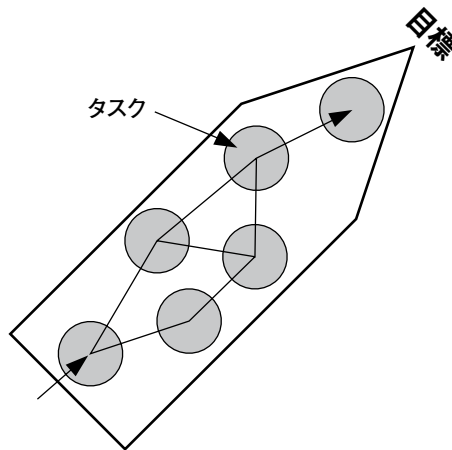


図3. PMワーク・パターン概念図

PM ワーク・パターンは、以下の 7 つのグループに分かれています。

- ・定義
- ・プランニング
- ・開始
- ・モニタリング
- ・例外ハンドリング
- ・納入ハンドリング
- ・終結

以下表 2 は、ワーク・パターンの具体的な例です。

表2. 「開発」ワーク・パターン・グループに含まれるワーク・パターン

グループ	PMワーク・パターン
開発	プロジェクトの立ち上げ
	プロジェクトマネジメント・システムの実装
	作業プランの展開
	技術環境の構築
	要員の構成
	要員による活動の開始
	サブコントラクターによる活動の開始

PM ワーク・パターンは、プロジェクト・マネジャーがデリバリーの準備や課題対応などの一般的な状況において使用できる思考プロセス、または行動パターンのステップを提供します。PM ワーク・パターンは、単独でも使用できるように設計されていますが、より詳細な内容へのアクセス可能にするために PM ドメイン内のプロセスへの参照を提供します。

■ PM ワーク・パターンと PM ドメインの関係

下の図4は、PM ワーク・パターンと PM ドメインの関係を示したものです。各 PM ワーク・パターンはプロジェクトの実施時に頻りに現れる状況で、そのワーク・パターンを構成するタスクは、その状況に最も関連する、PM ドメイン内のプロセスへリンクされています。

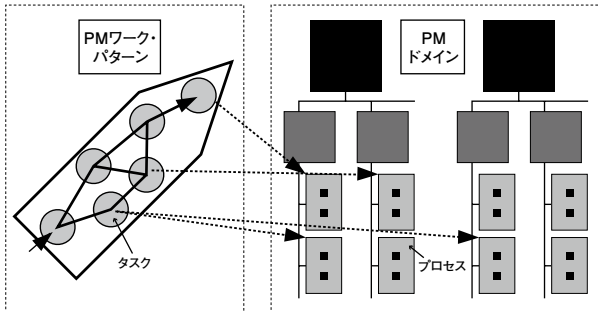


図4. タスクからプロセスへの参照概念図

例えば、PM ワーク・パターン・グループ「プランニング」に含まれている PM ワーク・パターン「プロジェクト組織の作業計画を構築する」は、複数のタスク「WBS の作成」や、「工数、期間、コストの見積り」などで構成され、タスク「WBS の作成」は、PM ドメイン「WPM (作業計画マネジメント)」内のプロセスにリンクされています。

■ PM ワーク・プロダクト

PM ワーク・プロダクトは、プロジェクトをマネジメントする際に利用される検証可能な作成物です。

WWPMM V2.0 において、PM ワーク・プロダクトを定義する目的は以下の通りです。

- ・プロジェクトを効果的にマネジメントするために、一般的に必要な作成物を定義する。
- ・なぜ、どのように、いつ、これらの作成物が作成、更新、そしてプロジェクト期間中に利用されるかを定義する。作成物は、WWPMM V2.0 のプロセス・インプット、プロセス・アウトプットと連携している。
- ・効率的なプロジェクトマネジメント・システムを構築するための基礎を提供する。
- ・作成物中心の PM メソッドロジーへのアプローチを提供する。

例えば、WWPMM V2.0 には以下の PM ワーク・プロダクトが定義されています。

- ・プロジェクト憲章
- ・プロジェクト定義
- ・プロジェクトマネジメント・システム・サマリー
- ・WBS (Work Breakdown Structure)
- ・PBS (Product Breakdown Structure)
- ・OBS (Organization Breakdown Structure)
- ・リスク定義
- ・プロジェクト品質計画
- ・変更要求

■ WWPMM V2.0 と PMI® PMBOK® ガイドとの関係

IBM は、PMI (Project Management Institute) の Global Excellence Council (GEC) のメンバー、また PMI Registered Education Provider (REP) であり、PMI と緊密に連携しています。IBM のメンバーは、プログラムマネジメント、PM 成熟度、PM ベスト・プラクティスなどで、PMI 内でイニシアチブを取っています。また、IBM PM メソッドロジーの PMBOK® ガイドとの連携のみならず、IBM の PM 関連教育カリキュラムは PMI のカリキュラムと整合性を取っています。また、IBM は 2006 年の PMI Professional Development Provider of the year Award、および PMI Education Provider of the Year Award をはじめとした多くのアワードを PMI から受賞しています。

WWPMM V2.0 は、IBM 内のプロジェクト実施時における PMBOK® ガイドの実装です。PMBOK® ガイドはプロジェクトマネジメントに関する概念や共通の用語を提供するガイドの一種ですが、WWPMM V2.0 は、プロジェクトを実践するために必要な作成物などを定義したメソッドロジーです。図5に示すように、WWPMM V2.0 では PMBOK® ガイドに記述されているナレッジやプラクティスを IBM が実施するプロジェクト用に深化、拡張するとともに、内容の詳細化、具体化をしています。

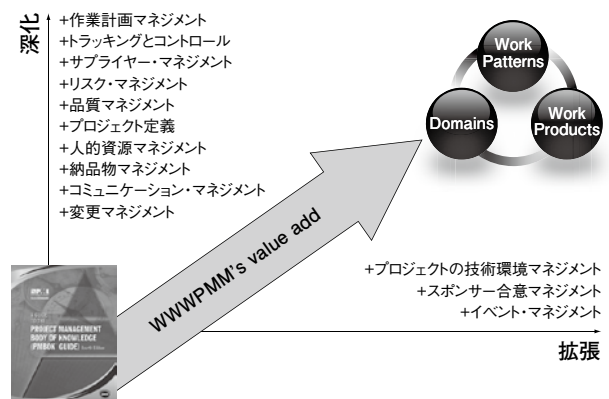


図5. WWPMM V2.0 と PMBOK® ガイドの関係

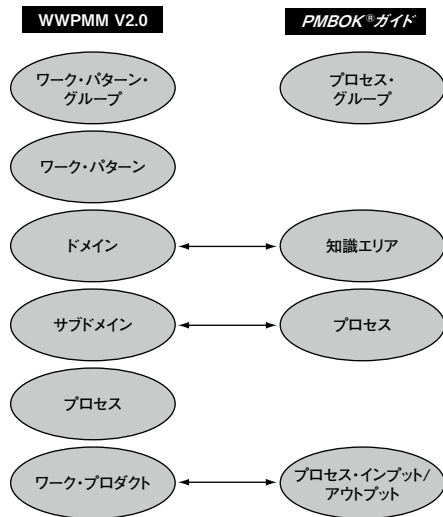


図6. WWPMMとPMBOK®ガイドの構造の比較

■ WWPMM V2.0 と PMBOK® ガイドの構造の比較

図 6 は WWPMM V2.0 と PMBOK® ガイドの構造の比較を表しています。

- ・ PMBOK® ガイドでは、ワーク・パターンは定義されていません。
- ・ PMBOK® ガイドのプロセス・インプット/アウトプットと WWPMM V2.0 のワーク・プロダクトの多くは対応付けられています。
- ・ PMBOK® ガイドのプロセス・インプット/アウトプットにはテンプレートは用意されていませんが、WWPMM V2.0 の主要なワーク・プロダクトにはテンプレートが用意されています。

プロジェクト全体のアクティビティーを漏れなく定義するた

めには、今までに述べてきたような PM メソッドロジーと、技術的なメソッドロジーとを統合する必要があります。

■ テクニカル・メソッドロジーと PM メソッドロジーの統合

プロジェクトのアクティビティーは、技術的なアクティビティーとプロジェクトマネジメントのアクティビティーに分類され、プロジェクトを実施する際には、両者を統合して、プロジェクトの WBS を構成する必要があります。

例えば、SI 実施部門におけるソリューション設計の段階では、メソッドロジー適用ワークショップを実施し、そのワークショップ内で、プロジェクトの特徴、特性に合ったテクニカル・メソッドロジー（IBM CAD、SAP 関連メソッドロジーなど）を選択し、図 7 で示すように、PM メソッドロジーである WWPMM V2.0 と統合してプロジェクト全体の WBS を構成します。

■ お客様プロジェクト/プログラムの成功に向けて

IBM はグローバルで統一したテクニカル・メソッドロジー、PM メソッドロジーに基づいた教育を各国の IBM で実施しています。日本 IBM では中国、インドをはじめとした IBM のさまざまなサービス拠点と密に連携して、世界中のコンピテンシーを活用しながらお客様にサービスを提供しています。サービス拠点との密な連携を支える基盤として、プロジェクト・ステークホルダー間のコミュニケーション・ツールの 1 つである PM メソッドロジー、WWPMM V2.0 があります。今後も IBM は GID の戦略にのっとり、IBM の強みであるテクニカル・メソッドロジー、PM メソッドロジーを活用し、お客様プロジェクトおよびプログラムの成功、についてはお客様ビジネス発展のご支援をさせていただきます。

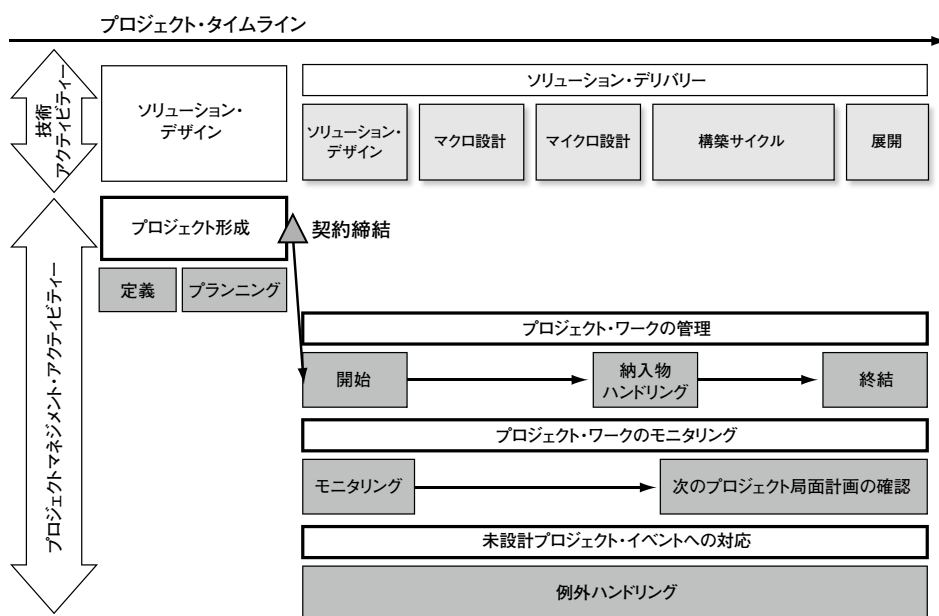


図7. IBM CADとWWPMM V2.0の統合イメージ