

## 『PMBOK』

### ☆「PMBOK」について

皆さん、PM(プロジェクト・マネジメント)という言葉を目にした経験が1度ならずあると思います。何事においても、一人で物事を進めることは少ないので、チーム・ワークを高めて、効率良く目的を達成する必要があります。何人もの方が参加しますので、スケールが大きくなれば、このマネジメントの良否が大きく左右します。

このPMという言葉は、最近では、システム開発の業界でよく使われますが、本来は、プロジェクト・リーダーの為のトータルな管理手法なのです。発展の段階的に見ると従来型のQCD(品質・コスト・納期)の着目したマネジメント手法と区別して「モダン・プロジェクト・マネジメント」と呼ばれるようになったのですが、このモダンプロジェクトマネジメントは、1950年代後半に、米国防総省が大規模プロジェクトを管理するためにマネジメント手法を体系化したのが始まりとされ、その後、大学や研究機関などでの研究を経て、現在ではアメリカの非営利団体PMI(Project Management Institute)が「PMBOK」としてまとめた知識体系が事実上の標準として世界中の様々な分野で広く受け入れられています。

PMBOK(Project Management Body of Knowledge)は、・スコープ(開発の目的とその範囲)、・タイムスケジュール、・コスト管理、・品質管理、・人的リソースの管理(顧客、開発サイド含む)、・コミュニケーション(コミュニケーションの方法と適用シーンの決定)、・リスク管理、・調達管理と、それを統合的に管理する「統合マネジメント」の9つの知識エリアで構成され、プロジェクトを統合的にマネージするためのガイドラインとして利用されています。

この手法をうまく活用する為には、8つの要素を統合してマネジメントしながら、計画立案・実施していくことであり、さらに、「各領域をきちんとやる」のではなく、バランスをとりながら、QCD(quality, cost, delivery)を確保するのであります。事前にタイムスケジュールや品質において起こり得るリスクを認識し、何か問題が起こった際のコミュニケーションの方策や対処法などを事前に決めておくことで、トラブルを長引かせずに済むので、経験がモノを言う世界でもあります。

「これは難しい！」と思われる方が多いと思います。ホントに「難しい」のです。

### ☆実際には

日常、小さな案件でも複数の人と共同・分担して進めるケースが多いのですが、端的な例では、・誰かが遅れて、まとめられない、・誰かの仕事のレベルが低くて、全体のレベルを大きく下げるなどという現象になります。最近、よく出るのはソフト開発の例です。ソフト開発も「ウォーターフォール(滝)法」で、上流から、・現状調査、・課題点の整理と対策立案、・システム化の業務要件定義、・外部設計(画面・帳票など)、・内部設計(プログラムのロジック)、・プログラム開発、・単体テスト、・統合テスト、・客先でのシステムテスト、・運用支援等という工程を進んでいきます。

最近では、オープン系という世界が多いので、プログラマー供給が豊富であり、かつ、インターネットの発達で、極端には、世界中のどこで開発しても間に合う時代です。このような時代背景を考えるとインドや中国・韓国という風に、日本以外、それも複数の国でつくられたプログラムが組み込まれたシステムが提供される事も珍しくなくなって来ています。

「もう、難しい！」と言われる方も多数おられると思います。もう少し、読み飛ばしながらでもお付き合いください。このPMBOKの8要素は、・スコープ(開発の目的とその範囲)、・タイムスケジュー

ール、・コスト管理、・品質管理、・人的リソースの管理(顧客、開発サイド含む)、・コミュニケーション(コミュニケーションの方法と適用シーンの決定)、・リスク管理、・調達管理なのですが、この内、「コスト」や「調達」という面が大きくなると先のように海外との連携になりがちですが、プロジェクトが大きくなるのでPMとなる人の苦労は並大抵ではなくなるのです。

特に、ベースのQCDという視点で、・タイムスケジュール、・コスト管理、・品質管理をバランスよく保持するには、PMの・コミュニケーション力(コミュニケーションの方法と適用シーンの決定)が大きくものをいうようになります。ようは、放置しないことなのですが、この視点に立った「PM」は、自分の評価を高めるには、定期的な会議などを開催して、各担当者の進捗度を聞くだけに終わるのではなく、事前に「報告書」の作成を要求することや「状況」を報告させるという具体的な指示で、相手の緊張感を高めて置く必要があるのです。この「事前の指示」という視点が欠ける場合が多いのです。

これは、一般の営業会議などでも応用できるのです。ダラダラとして「会議」の特長は、事前準備がなく、その場で考えて発表するケースが多いのです。私は、お客様の「会議」では事前に報告を提出して頂き、それをプロジェクターで大きく投影しながら、具体的にさらにブレイク・ダウンした報告をして頂くように指導しています。この方式では、全員がプロジェクターを見ているので、報告者の内容を把握しやすくなります。

### ☆AMI流の「PMBOK」実践法

難しいことを長々と書いて来ました。「で、一体、どうすれば、いいの?」という声が聞こえそうです。私が心がけているのは「時期」という感覚です。「スコープ」という視点がありますが、「目的と範囲」という裏側に「時期」があるのです。「いつまでに」という事柄を大切にすることが必要なのです。それを円満に進めるには、定期的に「あれ、どうなっている?」と尋ねることから始めるのです。

ある大手企業さんですが「あの人は問題ばかり」と嘆かれていましたが、私は、「ところで、貴方は、事前にチェックしていますか?」と聞くのです。実は、その方の思いとは裏腹に、問題が露見するまで「放置」していたのです。「ひと言」でいいんです。「あれって、今、どうなっているの?」から会話が始まるのです。

トヨタ改善チームから教わったことですが、「上司の4原則」、・関心を示す、・激励をする、・助言をする、・助力をするを常に心がけています。最後は、「助力」で成功させねばならないのです。難しい「理論」をどのように実践するか?それは、シンプルなことを「着実・前向き・具体的」に進めるしかないのです。自分流の「PM」のコツを磨いて行きたいと思っています。