

プロジェクトマネジメントの分野はそれほど急激な技術の進化が進む世界ではない。プロジェクトマネジメントそのものは人類の社会活動の始まりとともに発展してきた歴史のあるものであるが、そのプロセスについて体系化されはじめたのはつい最近である。PMBOKを中心に、現在のプロジェクトマネージャーが集まり、既存の技術や手法の整理がやっと終わった段階といえよう。

また、プロジェクトマネジメントは対象とするプロダクトプロセスに大きく依存するものである。プロダクトプロセスが進化すればそれに合わせてプロジェクトマネジメントの分野も進化していくものである。

このような環境のもとで、プロジェクトマネジメント分野の今後の動向について考えを述べる。

1 プロダクトプロセスのアジャイル化への対応

システム開発プロセスは、これまでのデータオリエンテッドから、オブジェクト指向に移っていき、UMLをベースとした開発が主流になっている。さらにUMLはアジャイル開発と融合し、今後の開発技法の主流を成すであろう。

プロジェクトマネジメントプロセスも、このアジャイル開発に大きな影響を受けることになると思われる。アジャイル開発のマネジメントのポイントは、スコープ、スケジュール、コストの3つのベースラインがプロジェクト開始後変化することである。したがって、繰り返し（イテレーション）をどのように管理するか、スコープをどのように確定するか、予算管理の方法をどうするかといったことが、プロジェクトマネジメントに重要になってくる。

ベースラインの変化を許容することから、最初に計画を確定しその計画に沿って厳密にプロジェクトを進めるというこれまでのプロジェクト管理活動の考え方が、大きく変化する。たとえば、EVM(アーンドバリューマネジメント)における基準となるPV(プランド・バリュ)は計画時に作成し原則として変更しないものであるが、この値が変化するという前提での管理指標が必要となってくる。

このように、システム開発技法の変化がプロジェクトマネジメント活動に大きく影響してくると考えられる。

2 アジャイルプロジェクトマネジメントの展開

アジャイル開発に対応するプロジェクトマネジメントは先に述べたが、プロジェクト活動そのもののアジャイル化についても今後進んでいくと考えられる。言い換えると、建築プロジェクトにも、サーバーの導入プロジェクトにも活用できるアジャイルプロジェクトマネジメントの誕生である。

PMBOKを中心にプロジェクトマネジメントのノウハウが集約され体系化されて、多くの手法や技法が研究されてきた。その結果プロジェクトライフサイクルにおいて行わなければならないプロセスが次々に提案されている。しかし、このような新しいプロジェクトマネジメント技法の開発や多くのプロセスの定義とともに、プロジェクトマネジメント活動の負荷を気にする人も増えている。

そのような考え方の人が集まり、プロジェクトマネジメント活動そのものをもっとアジャイル（機敏に）行おうという考え方が生まれた。アジャイルプロジェクトマネジメントは、システム開発で浸透さ

れてきた「スクラム」手法を取り入れ、少数チームで必要な作業を進めていく方式である。変更管理にも大きな変化があり、これまでは変更を厳密に管理してきたが、アジャイルの考え方は必要な変更はすぐにやるべきであるべきであるという考え方である。現在の CCB(変更管理委員会)を核にした変更管理の仕組みはアジャイル開発にあわせたものになっていくと考えられる。

今後はアジャイルプロジェクトマネジメントのように、PMBOK をベースとしたプロジェクトマネジメントの技法そのものに関する新しい考え方が生まれてくると考えられる。

3 プロジェクトの価値のマネジメントへの拡大

現在のプロジェクトマネジメントは、PMBOK の考え方に見られるようにプロジェクトマネジメントとプログラムマネジメントを明確に分けている。プロジェクトで完成させるプロダクトについて、その価値を考えるのはプログラムマネジメントであり、プロジェクトマネジメントの領分ではないというものである。

しかし、実世界ではプロジェクト活動は何らかの利益を生み出すものであり、その利益も含めたプロジェクトの価値の管理が重要である。受注プロジェクトのプロジェクトマネジャーはプロジェクトの利益管理を行わなければならない。また、日本プロジェクトマネジメント協会が作成している P2M (Project&Program Management) では、プロジェクトとプログラムを統合して考えており、プロジェクトが生み出すプロダクトの価値まで含めて扱っている。

現在のプロジェクトマネジメントでは、プロジェクトはプロダクトを構築することが目的で、プロダクト価値についての議論はスコープの外としていることに対して、今後はプロダクトの価値も含めて「プロジェクトの価値を管理する」ことが重要視されてくると思われる。PMBOK の9つの知識エリアに加えて「価値マネジメント」あるいは「利益マネジメント」などが含まれてくるであろう。

今後のプロジェクトマネジメントは、コストセンターのマネジメントからプロフィットセンターのマネジメントに広がっていくと考えられる。

4 企業戦略に基づいたプロジェクトマネジメントオフィスの展開

プロジェクトマネジャーを援助し、組織的にプロジェクト活動を支援する PMO (プロジェクトマネジメントオフィス) の重要性が認識され、ここ数年 PMO を設置する企業が増えている。しかし、多くの PMO で、PMO そのものの存在価値が問われており、廃止する企業の例も出ている。PMO を廃止する理由は、PMO の貢献度が計測できないということである。その原因はさまざまであると考えられるが、企業戦略と結びついた PMO 活動ができていないことが最大の原因と考えられる。

一方、企業経営の観点では近年プロジェクト型経営の必要性も叫ばれており、企業戦略に基づいたプロジェクトの優先度選定や、実行プロジェクトの管理といったポートフォリオマネジメントが重要視されている。

今後は、このような企業戦略と末端のプロジェクトを細かく結びつける役割を担うことができる PMO が生き残り、また、そのような PMO が求められることになる。プロジェクト活動の支援をする PMO ではなく、企業戦略をプロジェクトに展開する PMO が必要になってくる。

プロジェクトマネジメントは、企業戦略の展開を目標とする PMO と連携して、「企業戦略の実現」により比重が移っていくと思われる。

