

アシストソリューション研究会

価値重視のPJTを推進せよ！ ～PMBOK6版と7版の融合～

PMBOK分科会

メンバー紹介

会社名	氏名	役職
株式会社ダスキン	高谷 泰斗	リーダー
積水ハウス株式会社	中井 誓也	リーダー
塩野義製薬株式会社	万代 邦生	サブリーダー
トヨタバッテリー株式会社	岩田 直人	サブリーダー
株式会社竹中工務店	中畑 達雄	
トヨタコネクティッド株式会社	吉田 明善	
株式会社アシスト	土屋 宅充	
株式会社アシスト	児玉 悠佑	

目次

- 1.現代のプロジェクトマネジメントの実態
- 2.PMBOKについて学んだこと
- 3.PMBOKを学習して感じたこと
- 4.新たなマネジメント手法の提案
- 5.プロセスの有用性を検証
- 6.分科会を通して

01

現代のプロジェクトマネジメントの実態

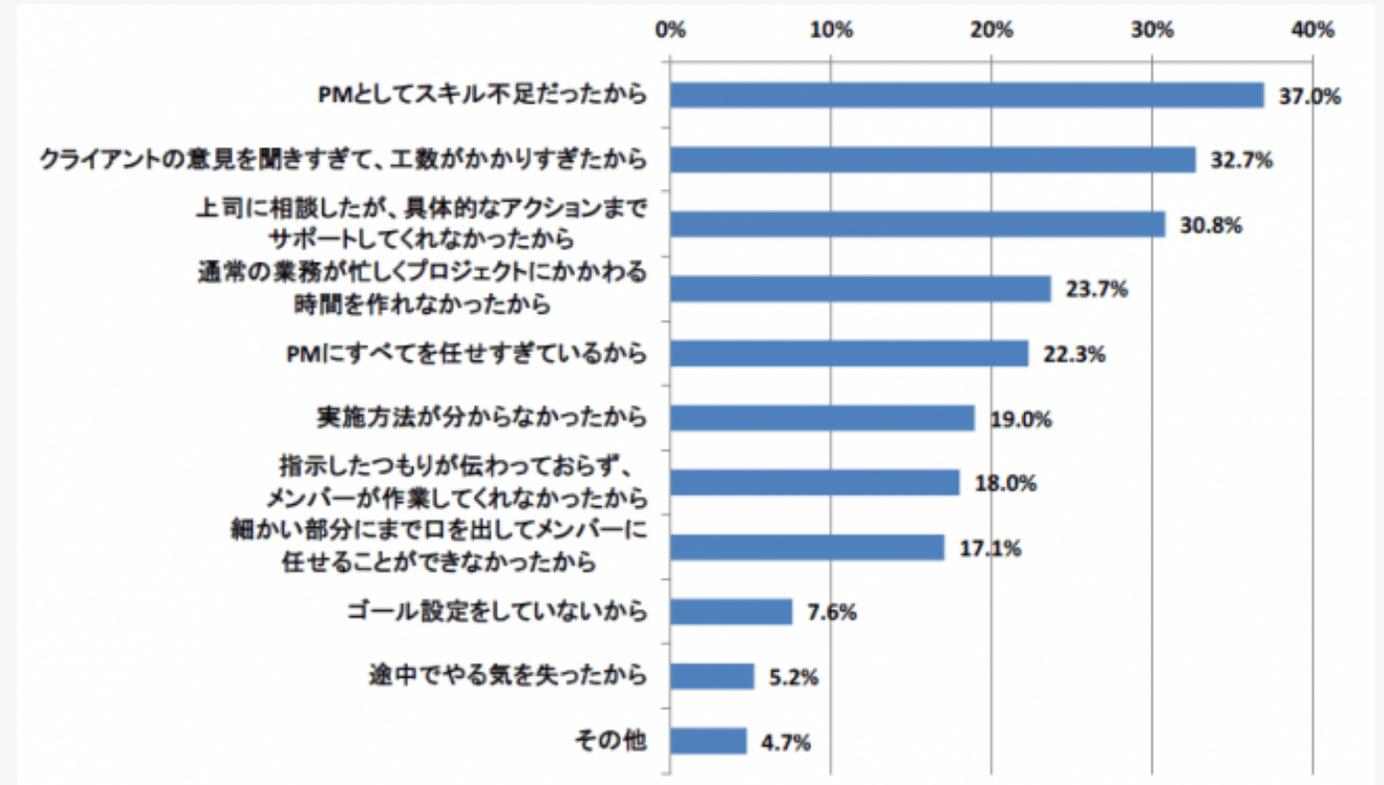
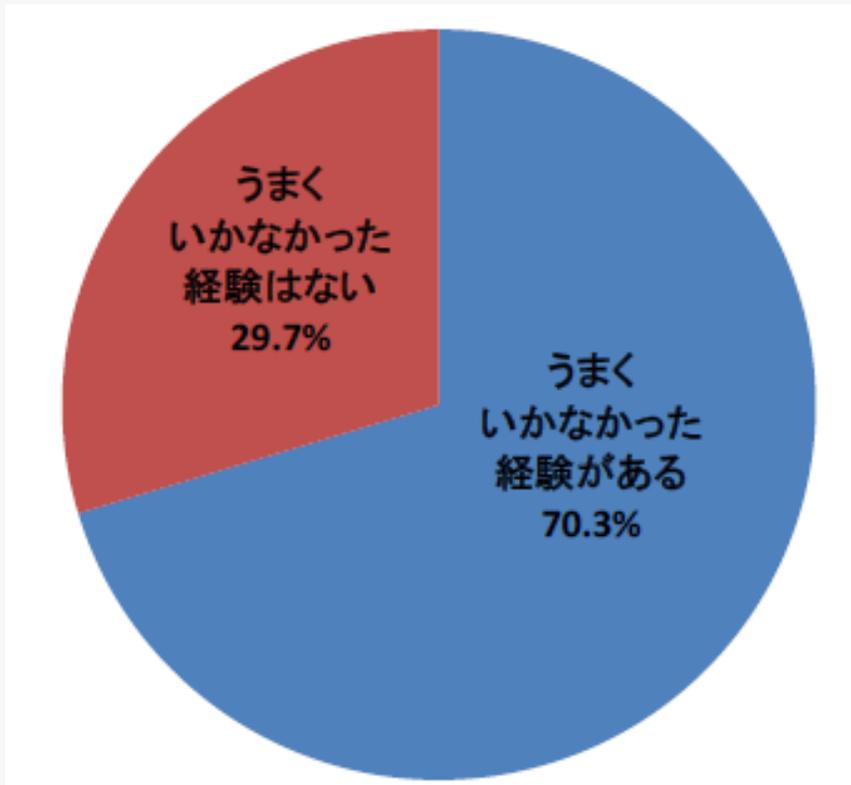
プロジェクトマネジメント
うまくいってますか？

プロジェクトマネジメントうまくいっていますか？

統計によると、ビジネスパーソンの7割がプロジェクトでうまくいかなかった経験があり、最も多く挙げられた理由に「PMとしてのスキル不足」を挙げています。

Q：PMとして携わった案件でうまくいかなかった経験はありますか？【n=300】

Q：うまくいかなかった理由を教えてください【n=211】



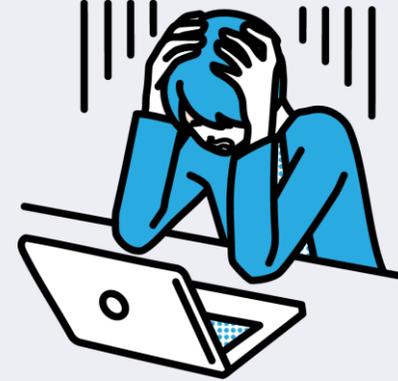
分科会メンバーの悩み

プロジェクトマネジメントの経験がなく
どこから学習したらいいか不明



PM経験が浅いメンバー

プロジェクトマネジメントを部下に教育できない
何を教えたらいいいか不明



PM経験が豊富なメンバー

現代に求められるプロジェクトマネジメントが明確ではない

プロジェクトマネジメントを取り巻く環境の変化

VUCA*時代ではビジネスの価値創出がプロジェクト成功の基準として重視されています。

VUCA時代のプロジェクトマネジメントに求められている要素

1. 市場環境の急速な変化への対応

計画時点の要件が完了時には陳腐化
競争状況が刻々と変化

⇒ 従来の「計画通りの完了」が必ずしも価値を生まない

2. 顧客ニーズの変化への対応

要求の変化が速い
期待値が常に変動

⇒ 固定的な要件定義では顧客満足を得られない

3. 競争優位性の確保

早期の価値実現が重要
市場投入のタイミングが重要

⇒ スコープ/時間/コストの制約よりも、価値創出を優先

4. 不確実性への対応

計画通りの遂行が困難
予測できない変化への対応が必要

⇒ 柔軟に価値を生み出す方向への軌道修正が重要

*VUCAとは…Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字

分科会での取り組み

私たちの分科会では、以下にフォーカスをして進めてきました。

誰に

事業会社所属の
・プロジェクトマネジメント経験者
・プロジェクトマネジメント学習者

何を

・プロジェクトマネジメント教育や学習が難しいといった課題
・プロジェクトがうまくいかないといった課題

**アプローチ
方法**

私たちがPMBOKを学習して
新しいマネジメント手法を確立すること

02

PMBOKについて学んだこと

PMBOKとは

PMBOKはプロジェクトマネジメントのガイドブックであり、国際的なデファクトスタンダードとして認知されています。

米国非営利団体PMIが1987年に発行し、2025年1月時点では第7版が最新版です。

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

1987年 初版
・
・
2017年 第6版
2021年 第7版

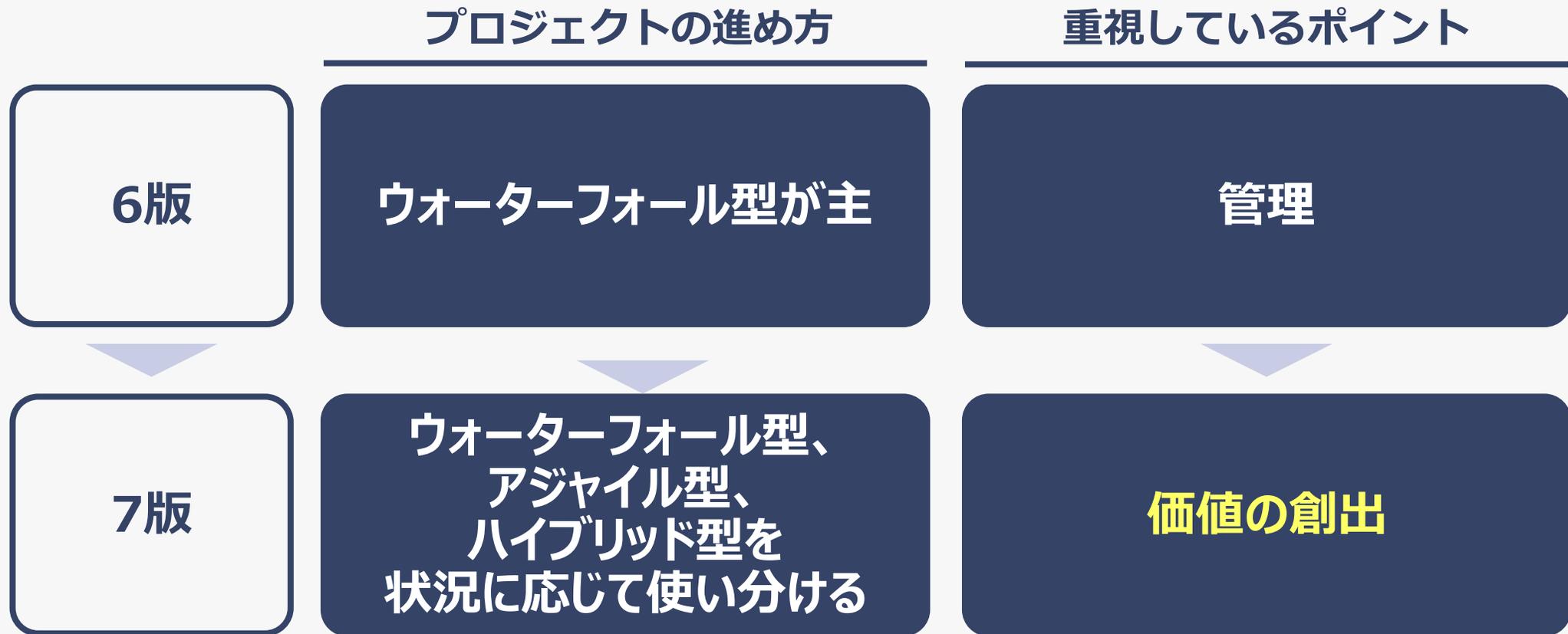
PMBOKの認定資格PMPの
保有資格者数

世界155万人

うち日本在住は48,000人

直近の更新（6版と7版）の概要

PMBOKは6版まではウォーターフォール型を中心としたプロセスと知識重視の管理に重きを置いたガイドブックでしたが、7版では価値創出に重きを置いた原理原則重視のガイドブックに更新されました。



6版までのPMBOKの良いところ・悪いところ

PMBOK6版は「5のプロセス」と「10の知識エリア」に整理し、「49のプロセス(ツール・テクニク集)」によりプロジェクト管理手法を体系的にまとめています。

PMBOK6版の全体像 ※アジャイル部分除く



プロセス・ツール・テクニクがたくさん書いてあって辞書的には使えるが、現代における優れたPMは物知りなだけではない

7版のPMBOKの良いところ・悪いところ

PMBOK7版では「価値実現システム」、「12の原則」と「8つの業務領域」に整理し、原理・原則重視のプロジェクト管理体系に更新されました。

PMBOK7版の全体像

12のプロジェクト・マネジメントの原則

- 1 勤勉・敬意・優しさを持った世話役であれ
- 2 協力的なプロジェクトチームの環境を作る
- 3 ステークホルダーとの効果的な連携
- 4 **バリュー(価値)にフォーカスする**
- 5 システムの相互作用を認識・評価し、対応する
- 6 リーダーシップを発揮する
- 7 文脈に適したテーラリング
- 8 プロセスと成果物に品質を組み込む
- 9 複雑さを乗り越える
- 10 リスク対応の最適化
- 11 順応性と復元力を手に入れる
- 12 想定される未来を達成するための変革を行う

▶
行動指針

価値実現システム

プロジェクトの位置づけ
プロジェクトの価値提供

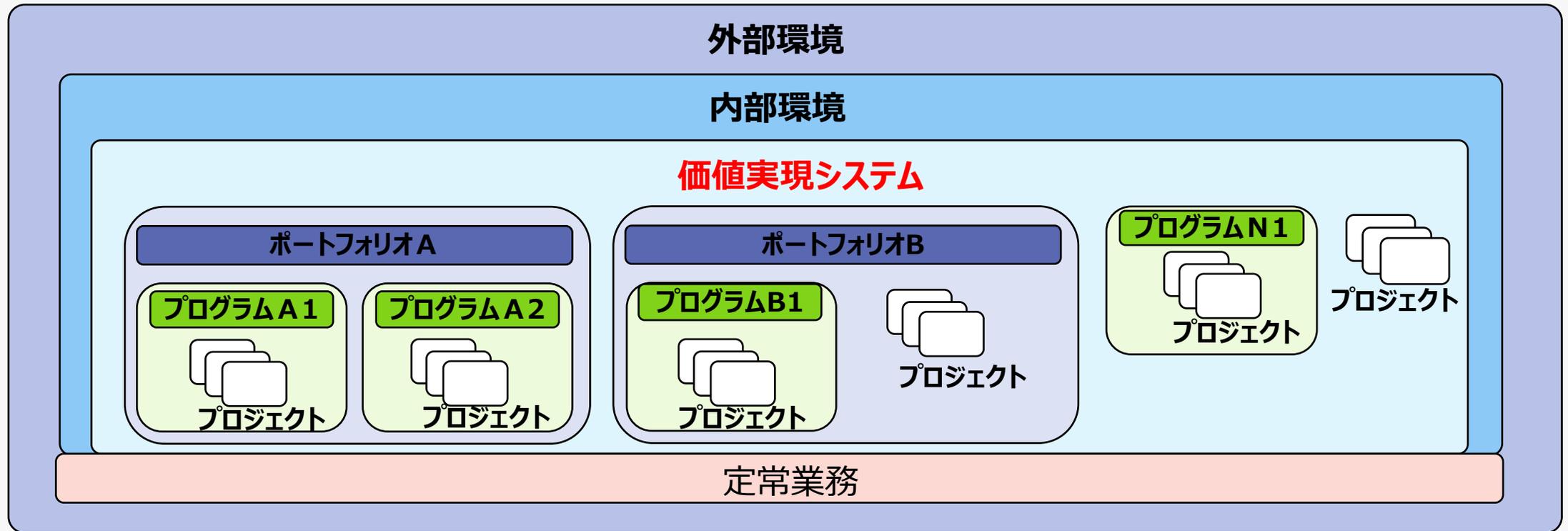
8の業務領域

- 1 ステークホルダー
- 2 チーム
- 3 開発アプローチとライフサイクル
- 4 計画
- 5 プロジェクト作業
- 6 デリバリー
- 7 測定
- 8 不確実性

価値創出に重きを置いたPMの行動指針はわかりやすいが、
求められる視座の高さは一朝一夕では身につかないもの

価値実現システムとは

企業の置かれている外部環境・内部環境を捉え、プロジェクトは企業が取り組むポートフォリオの一部と見なす考え方です。



PMBOK7版ではこれまでの言及されていなかったPMの視座の高さがプロジェクトが価値を提供する上で重要とされている

03

PMBOKを学習して感じたこと

PMBOKを学習した結果

学習して分かった概要

6版

ツール・テクニック集

7版

プロマネの行動指針・
原理原則

他のPMにおいても
同様の課題が発生していると考えた

【PMBOK6・7を学習した結果】

- ・6版ではVUCA時代に求められる振る舞いや視座は獲得できない
- ・メンバーの企業ではウォーターフォール型がいまだに主流であり
- 7版では実用的なプロジェクトマネジメントがわからない

本分科会が導き出した結論

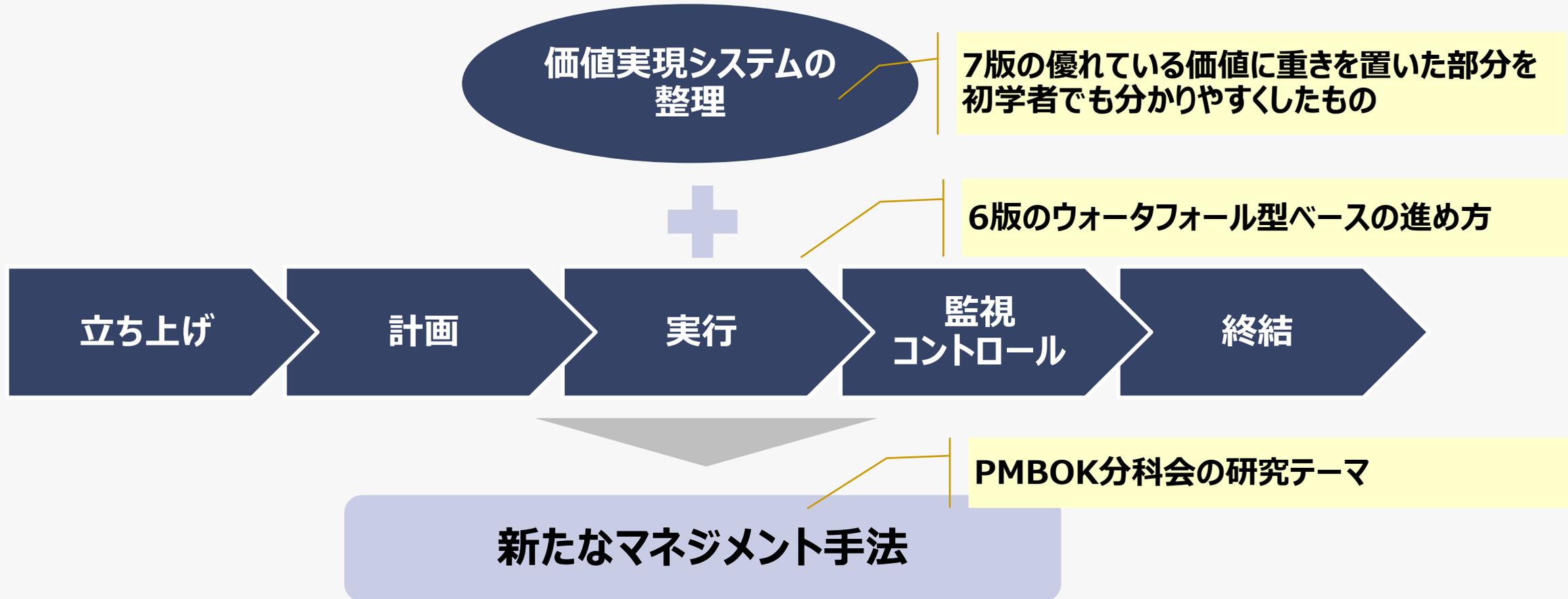
どちらか一方だけでは課題
解決は困難...

PMBOK6版とPMBOK7版を融合する
ことで、課題解決ができるのでは！？



解決の方向性

メンバーの会社で主流となっているウォーターフォール型をベースに、
価値実現システムを手法化して組み合わせることで解決できると考えました。



04

新たなマネジメント手法の提案
～価値実現システムを手法化～

新たなマネジメント手法の全体像

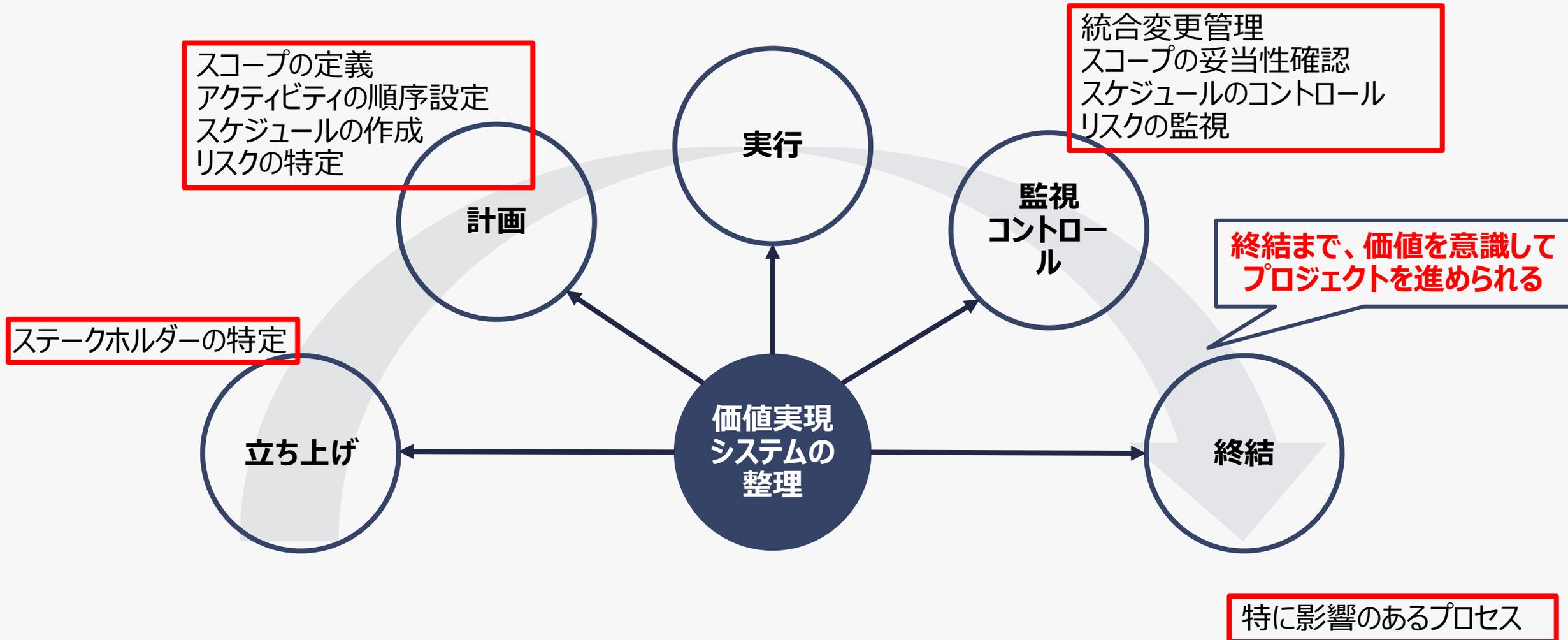
6版のウォーターフォール型の進め方をもとに、立ち上げプロセスで「価値実現システムの整理」を実施します。

新たな手法の全体像



新たなマネジメント手法の影響範囲

「価値実現システムの整理」を実施することで、特に影響のあるプロセスは以下の図の通りです。他のプロセスについても、視座を高める影響を及ぼします。



新たなマネジメント手法のツール(ワークシート)

外部環境・内部環境と価値実現システムを整理するワークシートを分科会の議論をもとに作成しました。

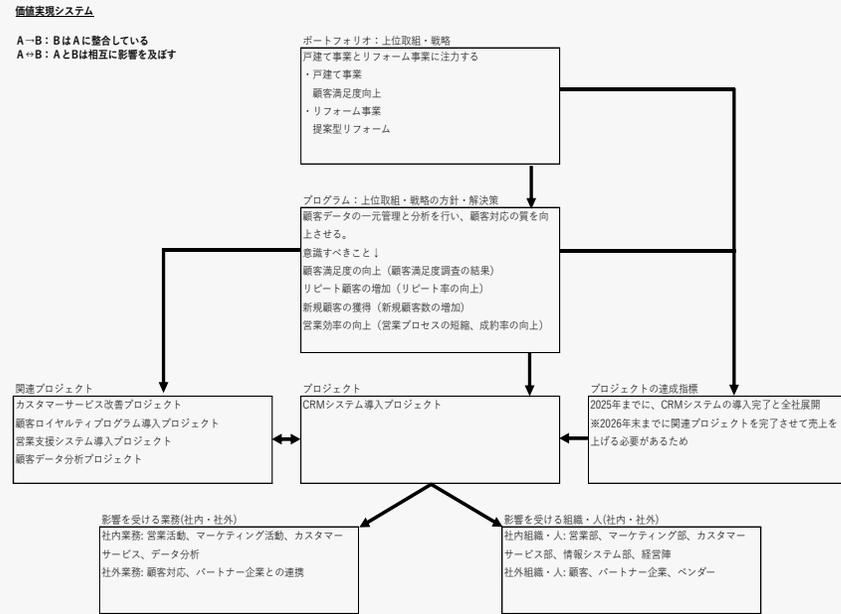
外部環境・内部環境

外部環境

内部環境

法規制	個人情報保護法																										
法規制	多額の新しい市場環境(自社が環境シェアNo.1) デジタル化の進展 顧客ニーズの多様化																										
市場環境																											
市場環境	【新事業の導入】 人材育成・若手社員育成プログラムを強化 デジタル化推進: BIM (Building Information Modeling) やVR技術の導入 品質管理: 品質管理システムを強化 【新事業・成長投資】 新コストの最適化: 戸建て事業とリフォーム事業に注力し、2026年までに売上を1,000億円 成長投資: 新技術の研究開発や新規事業への投資を積極的に行う																										
事業																											
事業	戸建て事業 高級住宅や別荘・リゾートのライフスタイルに合わせたデザインと 高級な建材を使用し、多く住み続けられる住宅を提供します。 環境配慮型住宅: 省エネ設計や再生可能エネルギーの導入を推進 し、環境に優しい住宅を提供します。 顧客満足度向上: 顧客のニーズを丁寧にヒアリングし、カスタマ イズ可能なプランを提供することで、顧客満足度を高めます	リフォーム事業 迅速かつ柔軟な施工: 迅速な対応と丁寧な施工も取り、顧客の 生活に最小限の影響でリフォームを完了させます。 バリエーション対応: 高齢者や障がい者に配慮したバリアフリー リフォームを提案し、誰もが快適に暮らせる住環境を提供します。 最新技術の導入: 最新のリフォーム技術や素材を積極的に導入 し、耐久性と美観を兼ね備えたリフォームを実現します。 提案型リフォーム: 家族構成やライフスタイルの変化に伴い、後 払いでアップデートするリノベーション提案を実現します。																									
組織																											
組織	戸建て事業	リフォーム事業																									
組織	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>マーケティング部</td> <td>総務部</td> <td>営業部</td> <td>施工管理</td> <td>カスタマーマネージャ</td> <td>営業部</td> <td>設計部</td> <td>施工管理</td> <td>カスタマーマネージャ</td> </tr> <tr> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> <td>部</td> </tr> </table>	マーケティング部	総務部	営業部	施工管理	カスタマーマネージャ	営業部	設計部	施工管理	カスタマーマネージャ	部	部	部	部	部	部	部	部	部								
マーケティング部	総務部	営業部	施工管理	カスタマーマネージャ	営業部	設計部	施工管理	カスタマーマネージャ																			
部	部	部	部	部	部	部	部	部																			
情報技術																											
情報技術	ITインフラの最適化 システムの安定運用 機密セキュリティの強化 顧客データの導入 社員のリモートワーク向上																										
ガバナンス																											
ガバナンス	プロジェクト計画と承認 プロジェクト計画書の作成: プロジェクトの目的、範囲、スケジュール、予算、リソース、リスク管理計画を含む詳細なプロジェ クト計画書を作成する。 承認書の提出と承認: プロジェクト計画書に基づき承認書を作成し、必要な承認を得る。承認プロセスには、上司や関係部署の責任者 のサインオフが含まれる。 コンプライアンスとセキュリティ データ保護規定の遵守: CRMシステムに取り扱う顧客データの保護に関する社内規定を遵守する。個人情報保護法などの法令に準拠 する。 セキュリティ評価: 決定したツールのセキュリティ評価を実施し、脆弱性がないか確認する。必要に応じて、第三者機関によるセ キュリティ監査を依頼する。																										

価値実現システム



外部環境で意識するポイント

外部環境分析については、法規制や政治、経済、社会、技術などを分析します。



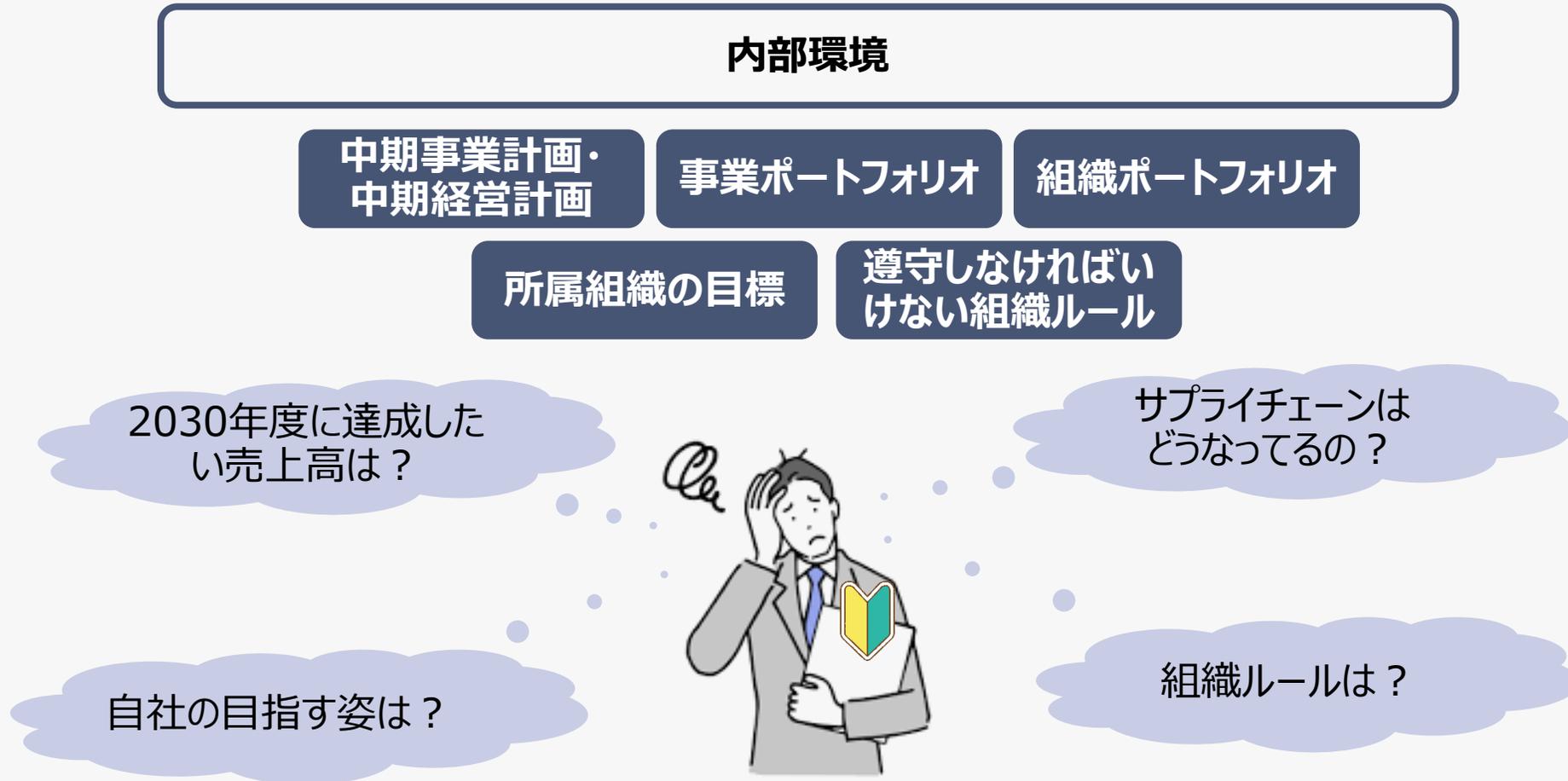
外部環境を意識した結果

外部環境を分析することで、プロジェクトの存在意義や意識すべきポイントの理解ができます。



内部環境で意識するポイント

内部環境分析については、自社のサプライチェーンや自社の中長期の計画、組織ルールを分析します。



内部環境を意識した結果

内部環境を分析することで、関係者と共通の目標を意識することができます。
また、ルールの逸脱や内部指摘による遅延を回避することができます。

内部環境

中期事業計画・
中期経営計画

事業ポートフォリオ

組織ポートフォリオ

所属組織の目標

遵守しなければい
けない組織ルール

このプロジェクトで達成すべき
売上高はXXX万円だ

プロダクトの提供から価値や
サービスの提供に変えようと
しているんだ！

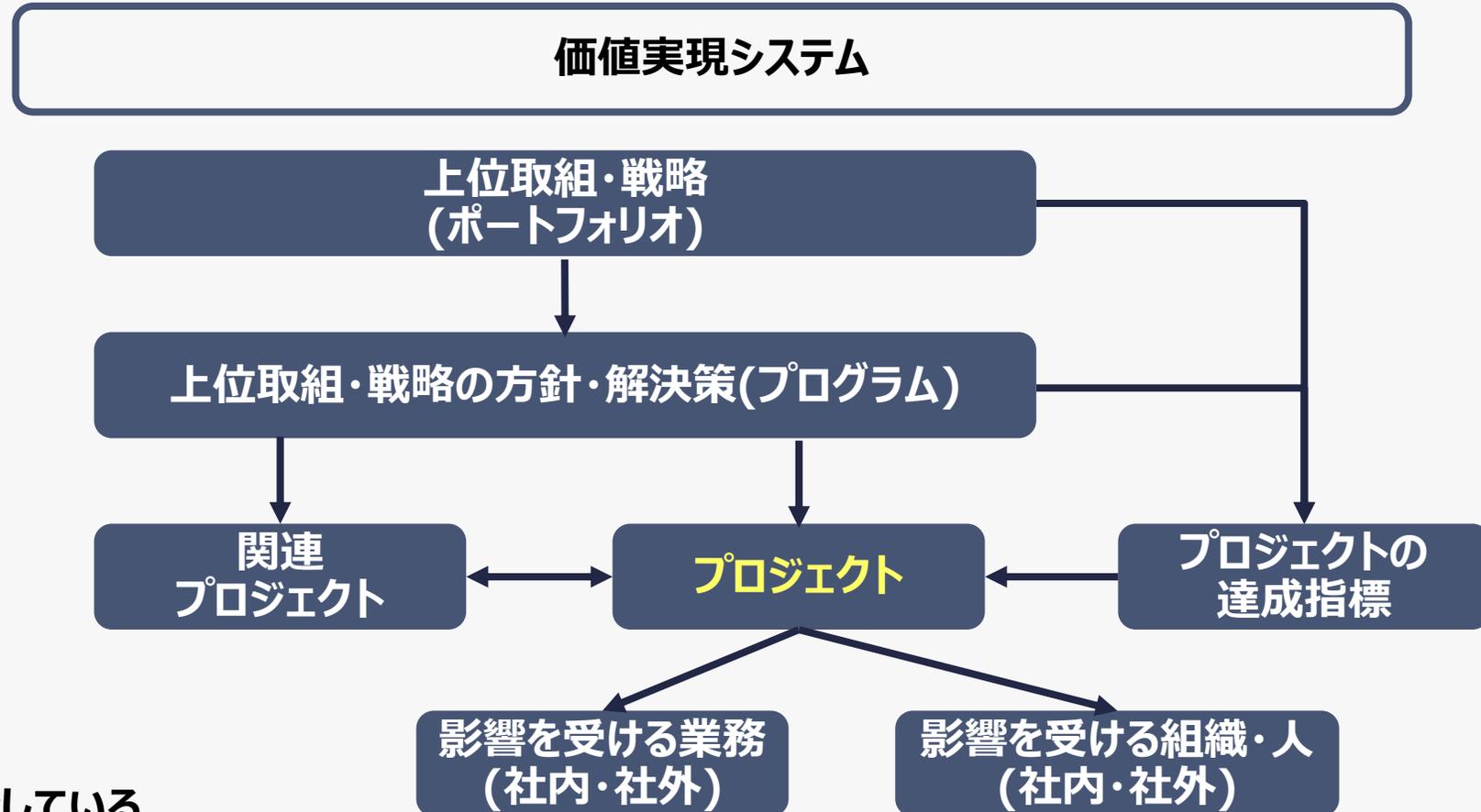


各部門のつながりが
わかった！

先にこの申請の承認を
もらっておかなければ！

価値実現システムの構成はどうなっているの？

価値実現システムとプロジェクトは以下の図で表現されると理解しました。



凡例

A→B : BはAに整合している

A↔B : AとBは相互に影響を及ぼす

価値実現システムを意識するとどうなるの？

価値実現システムを整理して、繋がりを確認することでプロジェクトの存在意義がわかるようになり、何を意識してプロジェクトを進めなければいけないかが明確になります。



中期経営計画の
売上X万円向上が
最終目標なんだ

そのためには、顧客対応
の質を向上させる必要が
ある

このプロジェクトとも
調整が必要だ

この部署も
関係あるのか！

ということはこういう業務
に変えていこう！

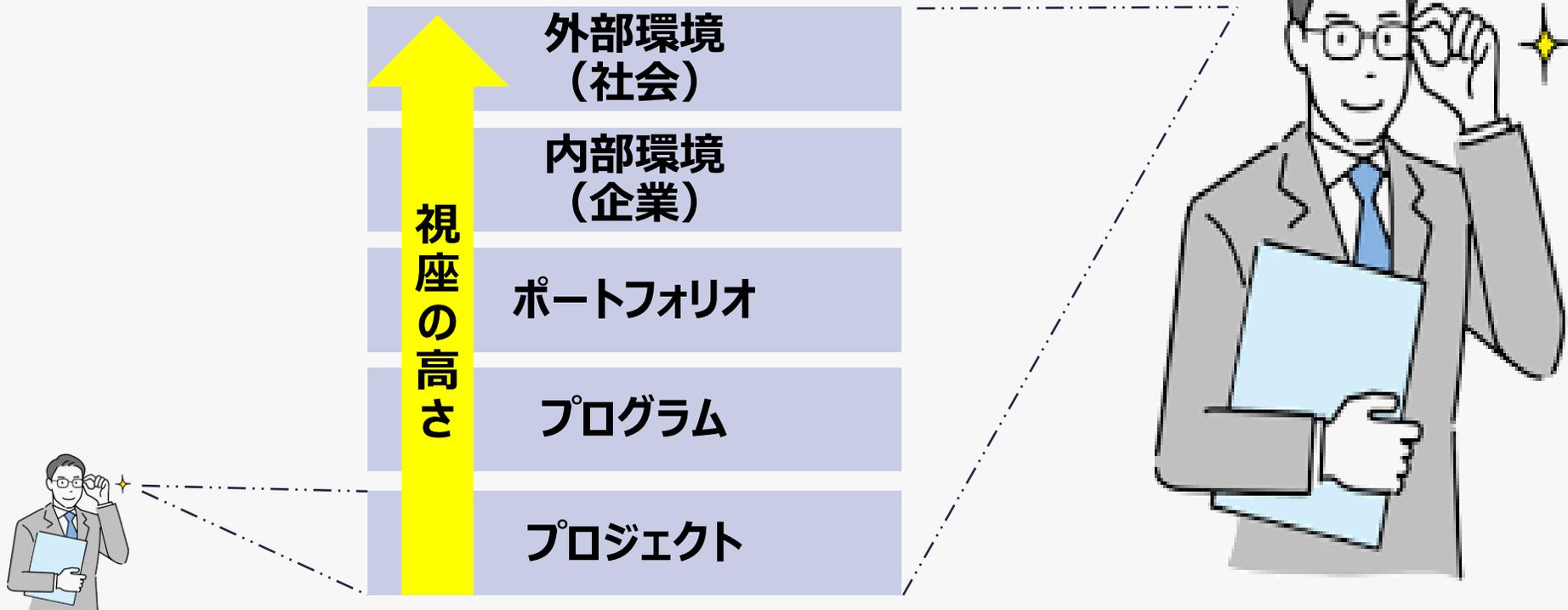


新たなマネジメント手法を用いるメリット

視座が高い人は見えてる世界、情報、ステークホルダーが広いため、多くの情報・人を活用しながらプロジェクトの価値提供を主導する可能性が高いです。

Before

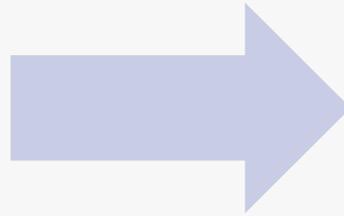
After



新たなマネジメント手法を用いた結果

プロジェクトに求められている成果を、達成できるようになります。

新しいシステムを導入したけど、
成果がわからない



新しいシステムのおかげで、
ビジネス目標達成に近づいた



05

プロセスの有用性を検証

新たなマネジメント手法の有用性確認

本当に実際のプロジェクトでも有効的に活用できるの？

このマネジメント手法を取り入れたら具体的にどう変わるんだろう？



仮想のプロジェクトでシミュレーションを行いました！

仮想の会社のプロジェクトでシミュレーション

仮想の会社・プロジェクトを用意して、実際に新たなマネジメント手法の進め方に従いプロジェクトを進めるとどうなるのか、シミュレーションしました。

会社情報

【社名】
PMBOK建設株式会社

【中計の概要】
・戸建とリフォーム事業に注力し、2030年
末に売上を1000億円へ
・新技術の研究開発や新規事業への投資を
積極的に行う

【取組事業】
戸建とリフォームの2つの事業を展開

プロジェクト概要

【プロジェクト名】
顧客管理システム導入プロジェクト

【開発アプローチ】
ウォーターフォール・アプローチ

【PM経験】
PM知識・経験が浅い

【予算】
総額1億円

「価値実現システム整理ワークシート」の実践～外部環境～

自社が置かれている環境では、競合他社の動向や、経済の動向を記入します。
法規制では、プロジェクトに影響のあるであろう法規制を記入します。

外部環境

自社が置かれている環境

競争の激しい市場環境
デジタル化の進展
顧客ニーズの多様化

法規制

個人情報保護法

「価値実現システム整理ワークシート」の実践～内部環境①～

中期経営計画を確認し、中期的な目標や戦略を実現するためのアクションプランを確認します。事業ポートフォリオではプロジェクトが影響を与える事業を確認します。

内部環境

中期経営計画

【経営基盤の強化】

人材育成、デジタル化推進、品質管理

【資本政策・成長投資】

- ・戸建とリフォーム事業に注力し、2030年末に売上を1000億円へ
- ・新技術の研究開発や新規事業への投資を積極的に行う

事業

事業ポート フォリオ

事業方針

戸建事業

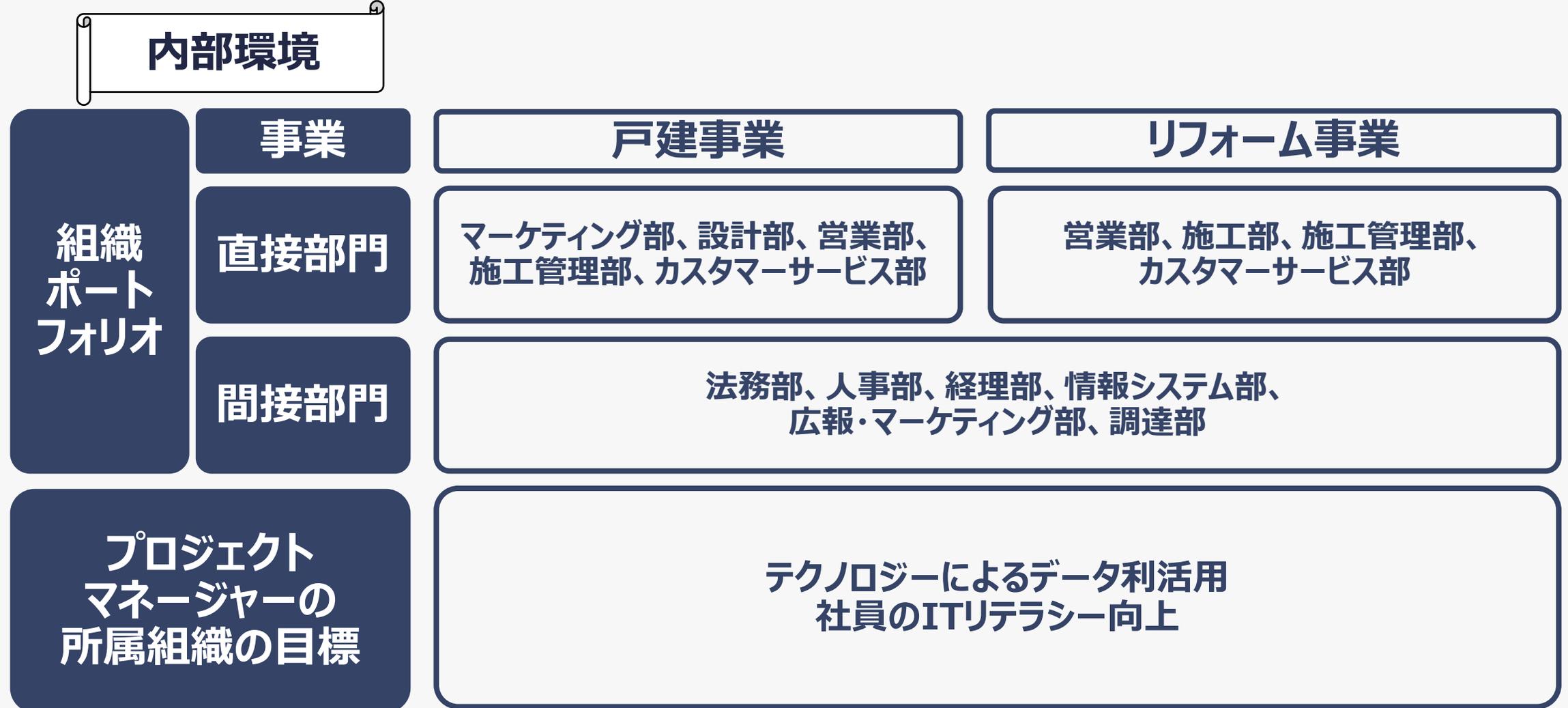
高品質な住宅提供
環境配慮型住宅
顧客満足度向上

リフォーム事業

迅速かつ丁寧な施工
バリアフリー対応
最新技術の導入
提案型リフォーム

「価値実現システム整理ワークシート」の実践～内部環境②～

組織ポートフォリオは、事業に関係する部署をサプライチェーンの流れで確認します。
プロジェクトマネージャーの所属組織の目標では、所属組織の部目標を確認します。



「価値実現システム整理ワークシート」の実践～内部環境③～

遵守しなければいけない組織ルールでは、社内手続きや、開発ルールなどプロジェクトが遵守しなければいけないルールを記載します。

内部環境

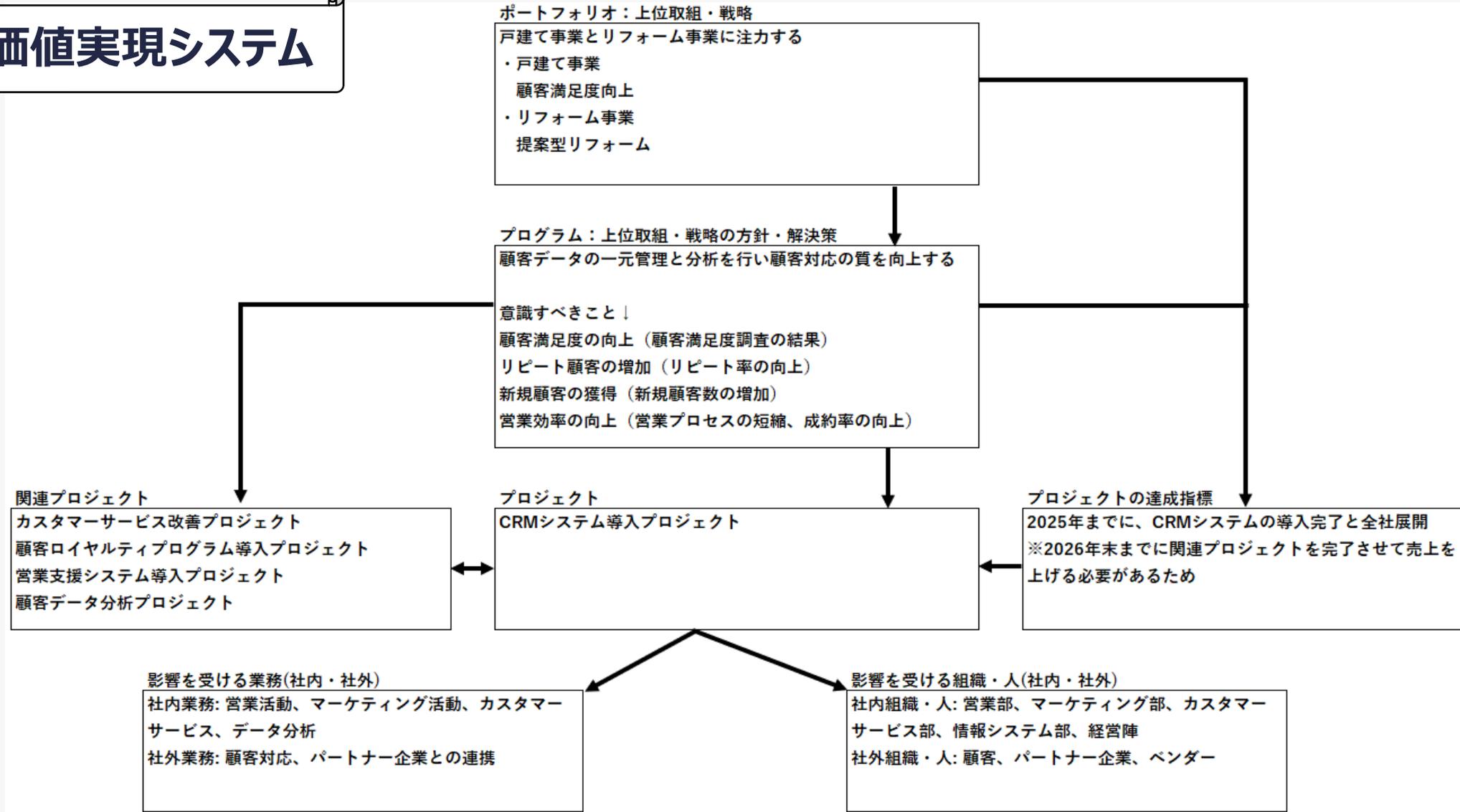
遵守しなければいけ
ない組織ルール

【プロジェクト計画と承認】
・プロジェクト計画書の作成
・稟議書の提出と承認

【コンプライアンスとセキュリティ】
・データ保護の規定の遵守
・セキュリティ評価の実施

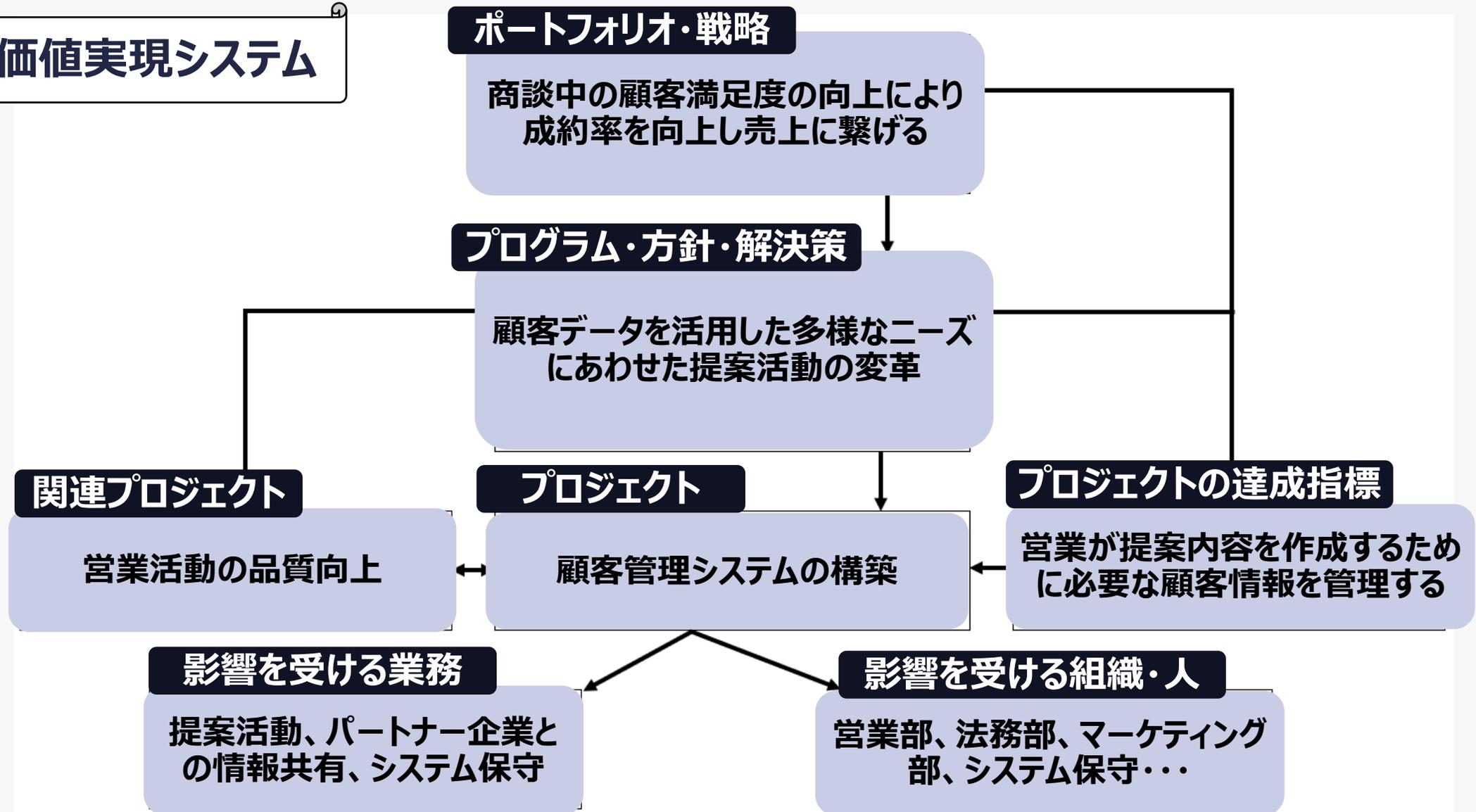
「価値実現システム整理ワークシート」の実践～価値実現システム～

価値実現システム



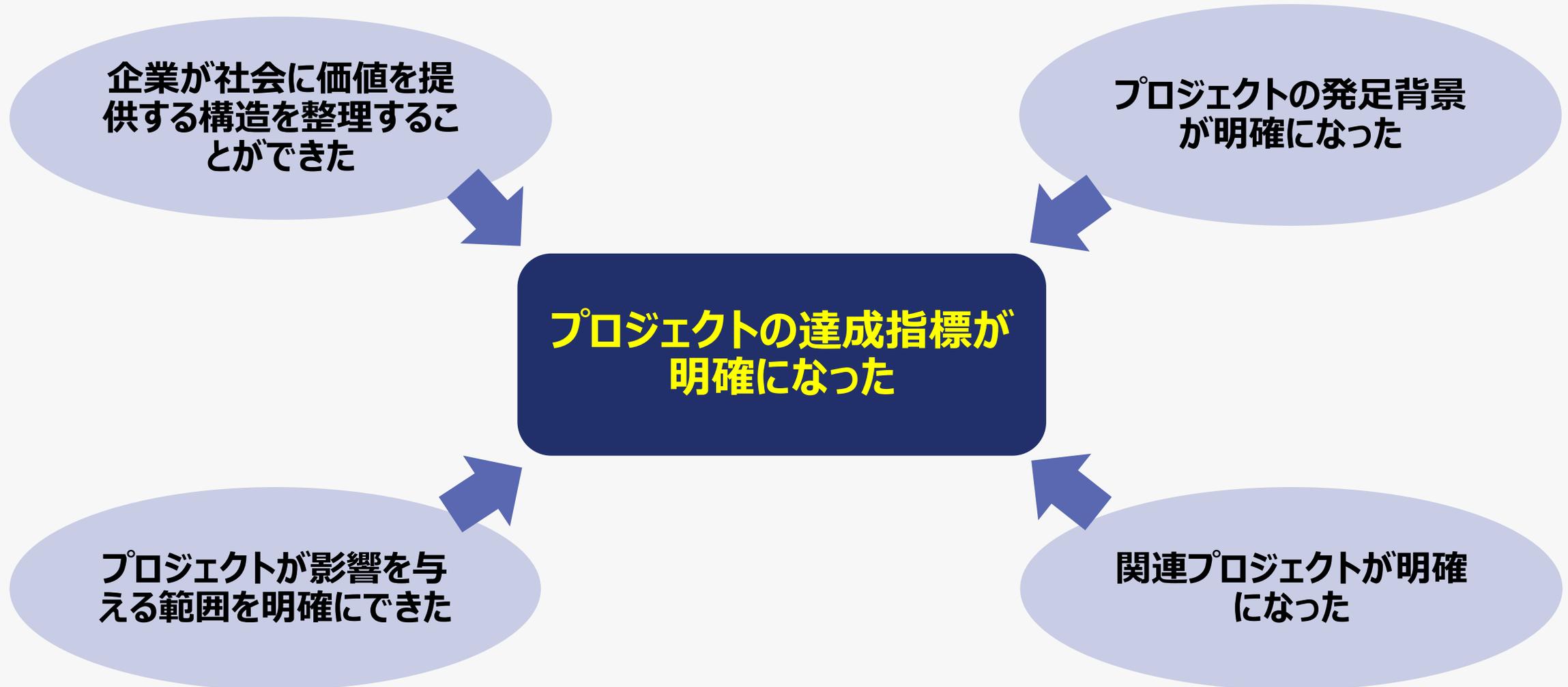
「価値実現システム整理ワークシート」の実践～価値実現システム～

価値実現システム



「価値実現システム整理ワークシート」の結果

ワークシートを活用する事で効率的に「価値実現システム」を理解し、プロジェクトの達成指標や価値、発足背景などを明確にすることができました。



プロジェクトマネジメントの変化点

価値実現システムの整理プロセスでプロジェクトの達成指標が明確になったことで、視座が高くなり上位のプログラム、ポートフォリオのことまで考えたプロジェクトマネジメントができるようになります。



価値実現システムを理解した
プロジェクトマネジメントはどう
変わるかをご紹介します。

ステークホルダーの特定での変化

同じプログラム内の関連プロジェクト間で情報共有が必要になる事に気づくため、ステークホルダーの人数は、関連するプロジェクトのメンバーも含めて緑枠から赤枠に変化します。

関連プロジェクト・ 影響を受ける組織・人(社内・社外)	所属	役職	氏名	何を共有するか	影響度	関心度
CRMシステム導入プロジェクト	情報システム部	情報システム部¥PM_A	AAA	進捗報告	大	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_A	BBB		小	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_B			小	小
	営業部	営業部¥責任者_A		営業部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	営業部	営業部¥メンバー_A			小	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥責任者_A		カスタマーサービス部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥メンバー_A			小	大
	マーケティング部	マーケティング部¥責任者_A		マーケティング部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	マーケティング部	マーケティング部¥メンバー_A			小	大
	経営陣	プロジェクトスポンサー		他のPJT含めて(プログラム)	大	大
ベンダー	〇〇株式会社			小	小	
ベンダー	××株式会社			小	小	
営業支援システム導入プロジェクト	情報システム部	情報システム部¥PM_B			大	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_C			小	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_D			小	小
	営業部	営業部¥責任者_B			大	大
	営業部	営業部¥メンバー_B			小	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥責任者_B			大	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥メンバー_B			小	大
	マーケティング部	マーケティング部¥責任者_B			大	大
	マーケティング部	マーケティング部¥メンバー_B			小	大
	経営陣	プロジェクトスポンサー			大	大
ベンダー	〇〇株式会社			小	小	
ベンダー	××株式会社			小	小	
顧客ロイヤリティプログラム導入プロジェクト			
顧客データ分析プロジェクト			

従来意識していた範囲

価値実現システムで意識する範囲

ステークホルダーの特定での変化

同じプログラム内の関連プロジェクト間で情報共有が必要になる事に気づくため、ステークホルダーの人数は、関連するプロジェクトのメンバーも含めて緑枠から赤枠に変化します。

関連プロジェクト・ 影響を受ける組織・人(社内・社外)	所属	役職	氏名	何を共有するか	影響度	関心度
CRMシステム導入プロジェクト	情報システム部	情報システム部¥PM_A	AAA	進捗報告	大	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_A	BBB		小	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_B			小	小
	営業部	営業部¥責任者_A		営業部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	営業部	営業部¥メンバー_A			小	大
	営業部	営業部¥責任者_A		営業部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥メンバー_A			小	大
	マーケティング部	マーケティング部¥責任者_A		マーケティング部としてCRMプロジェクトに求める視点	大	大
	マーケティング部	マーケティング部¥メンバー_A			小	大
	経営陣	プロジェクトスポンサー		他のPJT含めて(プログラム)	大	大
バンダー	〇〇株式会社			小	小	
バンダー	××株式会社			小	小	
営業支援システム導入プロジェクト	情報システム部	情報システム部¥PM_B			大	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_C			小	小
	情報システム部	情報システム部¥メンバー_D			小	小
	営業部	営業部¥責任者_B			大	大
	営業部	営業部¥メンバー_B			小	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥責任者_B			大	大
	カスタマーサービス部	カスタマーサービス部¥メンバー_B			小	大
	営業部	営業部¥責任者_B			大	大
	営業部	営業部¥メンバー_B			小	大
	経営陣	プロジェクトスポンサー			大	大
バンダー	〇〇株式会社			小	小	
バンダー	××株式会社			小	小	
顧客ロイヤリティプログラム導入プロジェクト			
顧客データ分析プロジェクト			

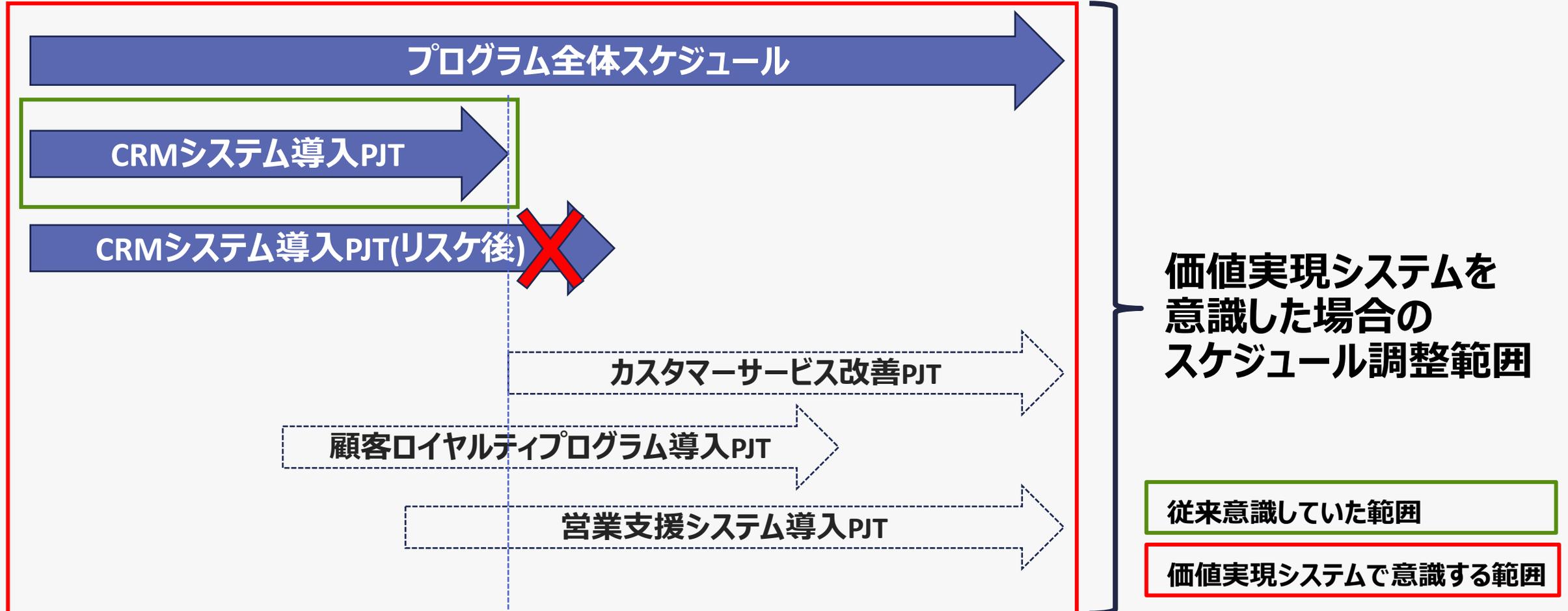
自プロジェクトのステークホルダー

他プロジェクトのステークホルダー

価値実現システムを意識した場合のステークホルダー範囲

スケジュールの作成での変化

担当プロジェクトのみにスコープを置いたスケジュール作成ではなく、
関連プロジェクトのスケジュールも含めたスケジュール作成に変化します。



06

分科会を通して

課題

Before

- ✓ 現代に求められるプロジェクトマネジメントが明確でない
- ✓ VUCA時代は価値創出に対応することが重要

価値実現システムの整理

解決策

ワークシート

ワークシートを入力することで視座の高さを得ることができる

After

プロジェクトが提供する価値の本質を理解した
プロジェクト推進が可能になる

さいごに

現代に求められるプロジェクトマネジメントを実践したい方はぜひこのマネジメント手法を試してみてください！



ご清聴ありがとうございました。



**MT合計回数
63回**



**土日潰した回数
2回**

