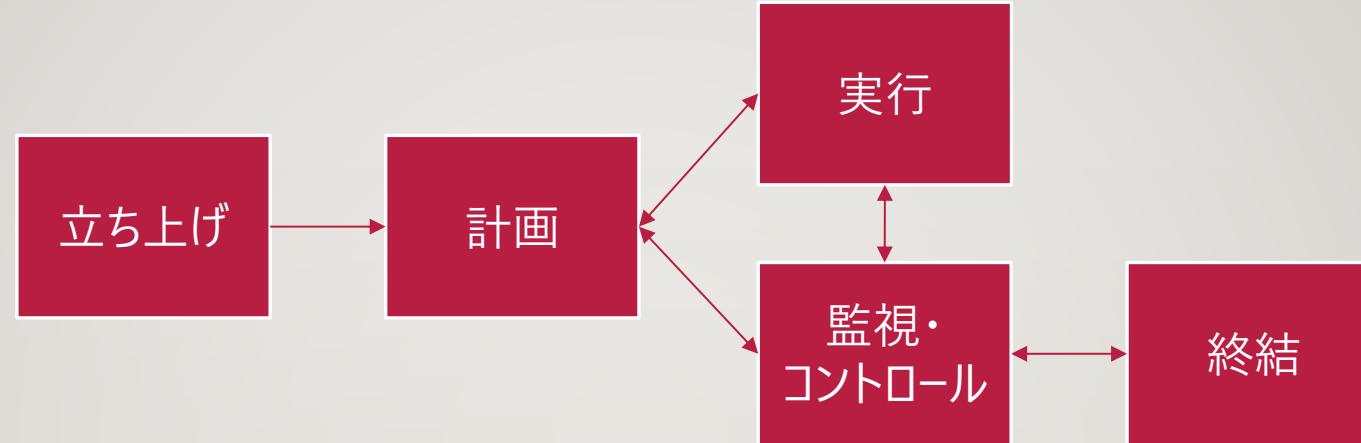


PMBOK®とは ~第6版~

5つのプロセスグループと10の知識エリアで構成され、49のプロセスが定義されている

5つのプロセスグループ



10の知識エリア



5つのプロセスグループ

プロセスグループ	説明
立ち上げ	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトを開始するための承認を得ることにより、新しいプロジェクトを定義するプロジェクトの全体的な結果に相互作用し、影響を与えるステークホルダーが特定されるステークホルダーの期待とプロジェクトの目的を一致させ、ステークホルダーにスコープと目標を通知する初期のスコープが定義され、初期の財務資源がコミットされるプロジェクト・マネジャーがまだ任命されていない場合は、ここで任命される
計画	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトを成功裏に完了させるための行動指針を定義する取り組みの全スコープを確立し、目標を定義・精査し、それらの目標を達成するために必要な行動指針を策定する初期の計画作業が完了すると、承認されたバージョンのプロジェクト・マネジメント計画書は「ベースライン」とみなされる
実行	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの要求事項を満たすために、プロジェクト・マネジメント計画書で定義された作業を完了するために実行される資源の調整、ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント、およびプロジェクト・マネジメント計画書に従ったプロジェクト活動の統合と実行が含まれる
監視・コントロール	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトの進捗とパフォーマンスを追跡、レビュー、および調整し、計画への変更が必要な領域を特定し、それに対応する変更を開始するために必要なプロセスで構成されます「監視（モニタリング）」とは、プロジェクトのパフォーマンス・データを収集し、パフォーマンス測定値を生成し、パフォーマンス情報を報告および配布する「コントロール」とは、実際のパフォーマンスを計画されたパフォーマンスと比較し、差異を分析し、プロセスの改善を図るために傾向を評価し、可能な代替案を検討し、必要に応じて適切な是正処置を推奨する
終結	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトを終了させるために、定義されたプロセスがすべてのプロセス群において適切に完了していることを検証し、プロジェクトが完了したことを正式に確立する

デスマーチと知識エリア

デスマーチとは、長時間の残業や徹夜・休日出勤の常態化といった、プロジェクトメンバーに極端な負荷・過重労働を強い、通常の勤務状態では成功する可能性がとても低いプロジェクト、およびこれに参加させられている状況を指す。囚人・捕虜の行進を指す死の行進にたとえた言葉。

プロジェクトが死に向かう過酷な状況でプロジェクト要員が行進するという意味から、「デスマーチ」と呼ばれる。プロジェクト要員は、心身ともに極めて重い負担を強いられるため、急激な体調不良、離職、開発の破棄ともとれる中途半端な状態での強引な納品、場合によっては過労死や過労自殺に至る。その発生要因は、プロジェクトに対するマネジメント（プロジェクトマネジメント）が不適切であることとされている。

[デスマーチ - Wikipedia](#)

【デスマーチを招きやすいPMの特徴】

1. 現実逃避型：楽観的すぎる見積もりを信じる
2. 迎合型：上層部や顧客にノーと言えない
3. 独裁型：チームの声を聞かない
4. 計画軽視型：計画よりも「勢い」や「根性」を重視
5. 情報遮断型：悪いニュースを報告しない・させない

【デスマーチを招きやすいチームメンバーの特徴】

1. 沈黙型：問題を抱えても声を上げない。
2. 過剰適応型：「無理でもやります」と言ってしまう
3. 責任回避型：自分の役割だけに集中し、全体を見ない
4. 情報遮断型：共有を怠る・報連相がない
5. 無関心型：目的や意義を理解していない

QCD中心の管理では他の管理項目がおろそかになりデスマーチが起こってしまった反省もあり
PMBOK®ではQCD中心の管理から全体最適管理へと幅を広げている

10の知識エリア(1/2)

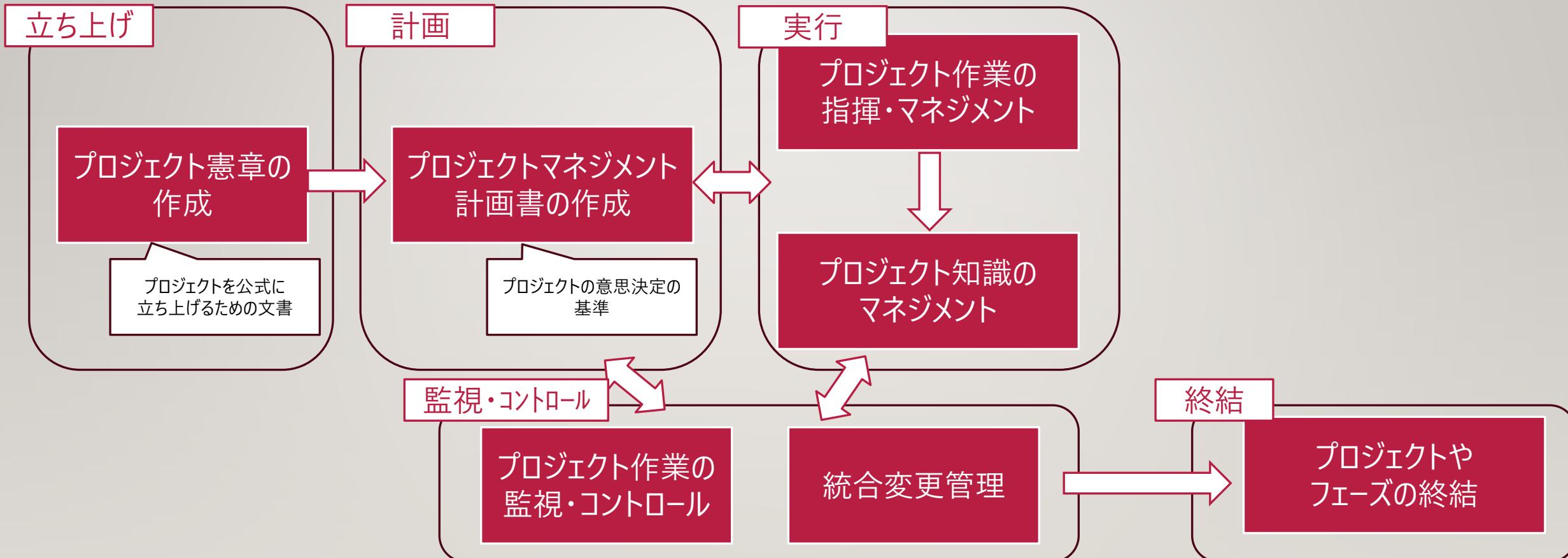
知識エリア	説明
統合	<p>「プロジェクトマネジメントプロセス群内の各種プロセスと、プロジェクトマネジメント活動の特定、定義、結合、統一、調整などを 行うために必要なプロセス、および活動」</p> <ul style="list-style-type: none">・他の9つの知識エリアをとりまとめる・部分最適や個別最適ではなく、全体最適の視点で調整を行う・変更管理会議などを主催し、適切な意思決定を行う
スコープ	<p>「プロジェクトを成功裏に完了するために必要なすべての作業を含み、かつ必要な作業のみを含むことを確実にするために必要な プロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・プロダクトスコープとプロジェクトスコープがある・ステークホルダーの要求事項を正しく引き出してマネジメントすることが重要・<u>スコープベースライン</u>を設定してコントロールを行う
スケジュール	<p>「プロジェクトを所定の時期に完了させるためのプロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・プロジェクトの有期性という特徴から時間という制約が生まれるため、最終的な納期を守るという条件では管理が困難・<u>スケジュールベースライン</u>を設定してコントロールを行う
コスト	<p>「プロジェクトを承認済みの予算内で完了するための、計画、見積、予算化、資金調達、財源確保、マネジメントおよびコント ロールのプロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・<u>コストベースライン</u>を設定してコントロールを行う
品質	<p>「ステークホルダーの目的に合致するために、プロジェクトとプロダクトの品質要求事項の計画、マネジメントおよびコントロールに 関する組織の品質方針を組み込むプロセス」</p> <p>(QC7つ道具や新QC7つ道具などもPMBOK®で紹介されている)</p>

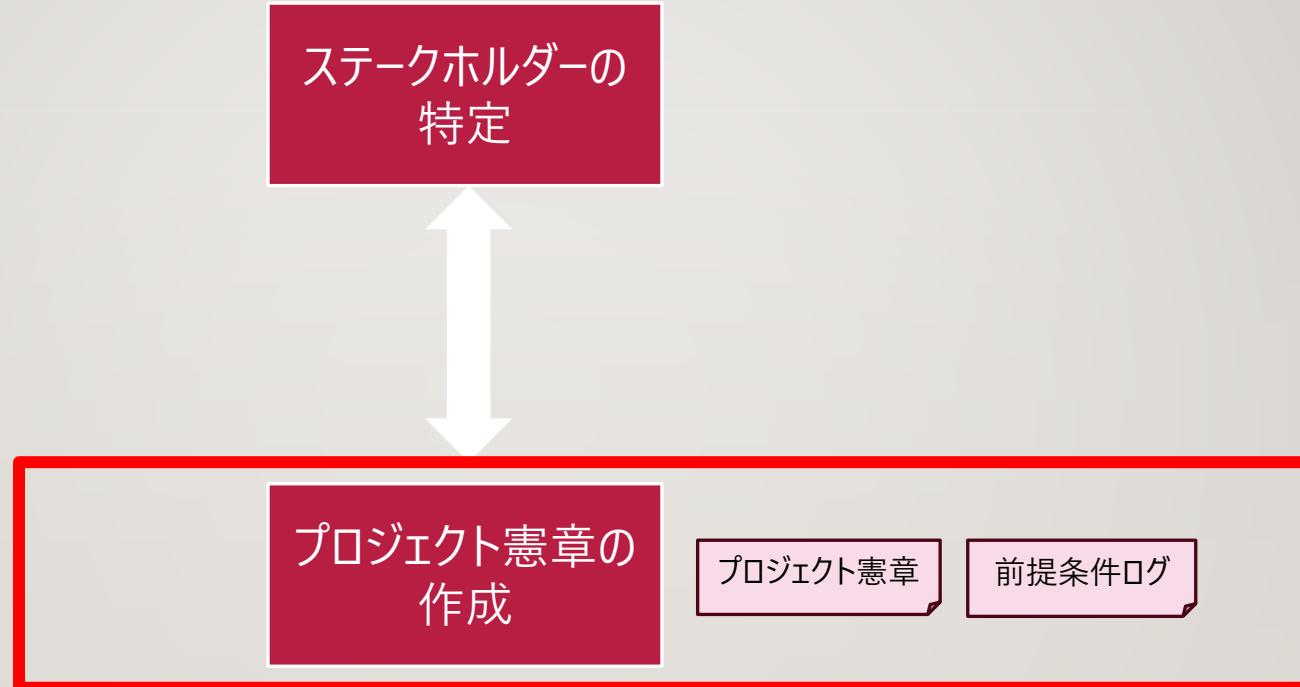
10の知識エリア(2/2)

知識エリア	説明
資源	<p>「プロジェクトを成功裏に完了させるために必要な資源を特定し、獲得し、マネジメントする」</p> <ul style="list-style-type: none">・適切な資源を、適切な時に、適切な場所で利用できるようにリーダーシップを発揮することが必要・人的資源と物的資源のマネジメントを行う
コミュニケーション	<p>「プロジェクトとステークホルダーの情報ニーズが、資料の作成と効果的な情報交換を達成するために意図された活動を通して、満たされていることを確実にするために必要なプロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・コミュニケーションがステークホルダーにとって効果的であることを確実にするための戦略を開発する・コミュニケーション戦略の実施のために必要な活動を実践する
リスク	<p>「プロジェクトに関するリスクマネジメントの計画、特定、分析、対応の計画、対応策の実行およびリスクの監視を遂行するプロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・プラスになる事象の発生確率、影響を増加させる・マイナスになる事象の発生確率、影響を減少させる・すべてのリスク(脅威)に対応することは困難なため、「受容」できる程度に収める
調達	<p>「プロダクト、サービス、あるいは所産をプロジェクトチームの外部から購入または取得するプロセス」</p> <p>(調達マネジメントの法律や規制に熟慮した専門家である必要はないが、契約や契約上の関係について適切な決定を下すために調達プロセスについて十分な知識が必要)</p>
ステークホルダー	<p>「プロジェクトの作業に影響を与える可能性のある人、グループ、または組織を特定する、あるいはプロジェクトから影響を受ける可能性のある人や影響を受けるかもしれないと思っている人を特定するために必要なプロセス」</p> <ul style="list-style-type: none">・ステークホルダーのニーズや期待を把握し、課題が発生した場合にはそれに対処するなどステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを図る

統合マネジメントの概要

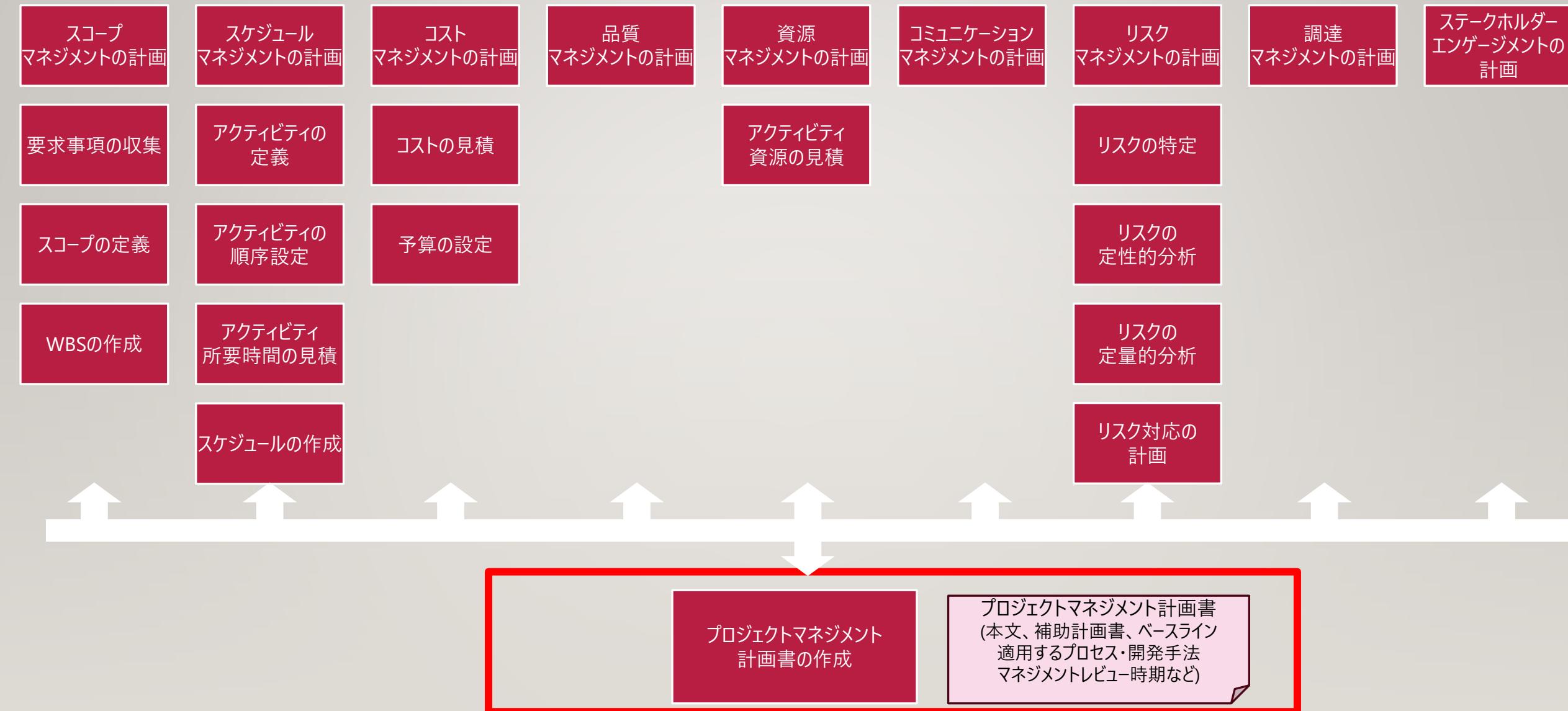
プロジェクト統合マネジメントは他の9つの知識をとりまとめ、プロジェクトマネジメントの中核となるプロジェクトマネージャーに固有の領域であり、プロジェクトマネージャー自身が担当する





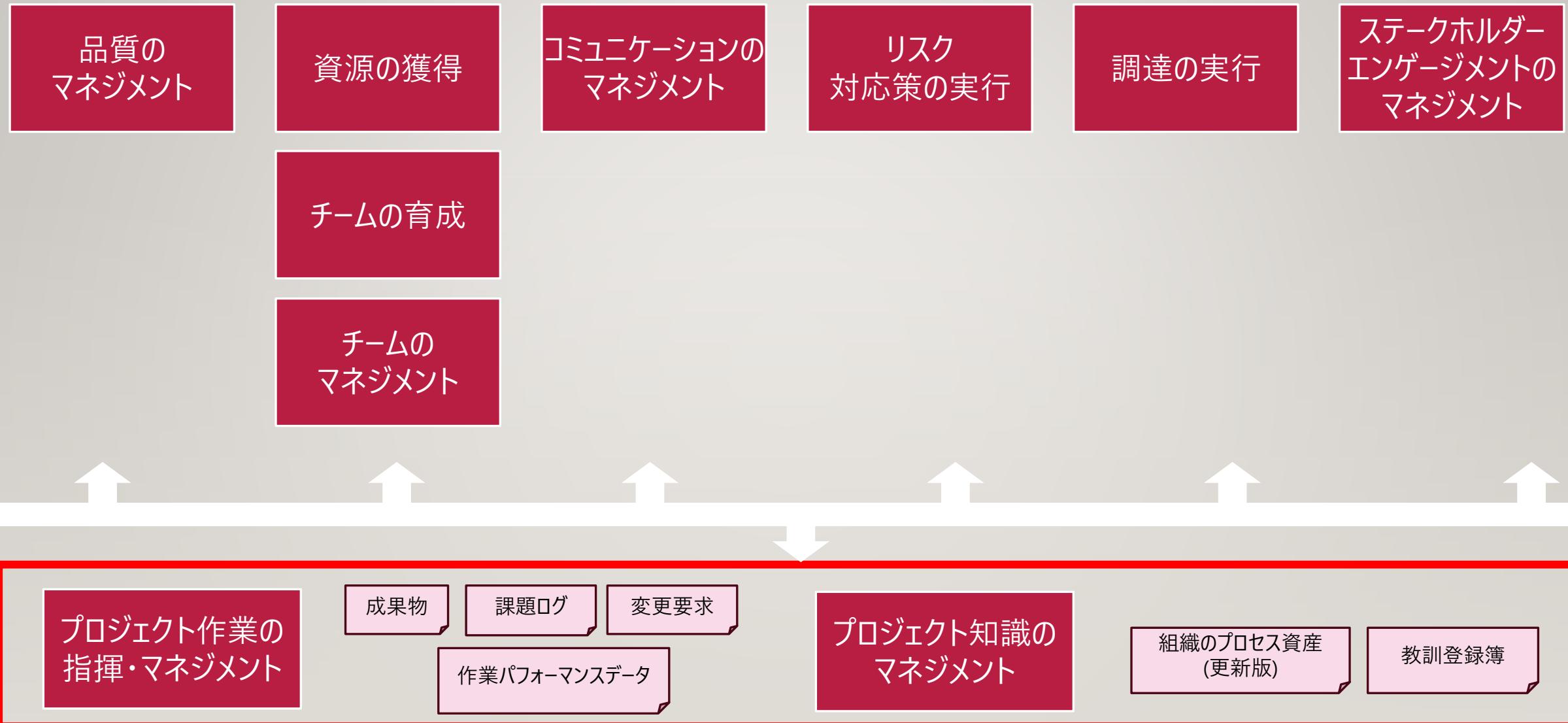
計画グループ

統合マネジメント



実行グループ

統合マネジメント



監視・コントロールグループ

統合マネジメント

スコープの
妥当性確認

スケジュールの
コントロール

コストの
コントロール

品質の
コントロール

資源の
コントロール

コミュニケーション
の監視

リスク
の監視

調達の
コントロール

ステークホルダー
エンゲージメントの
監視

スコープの
コントロール



プロジェクト作業の
監視・コントロール

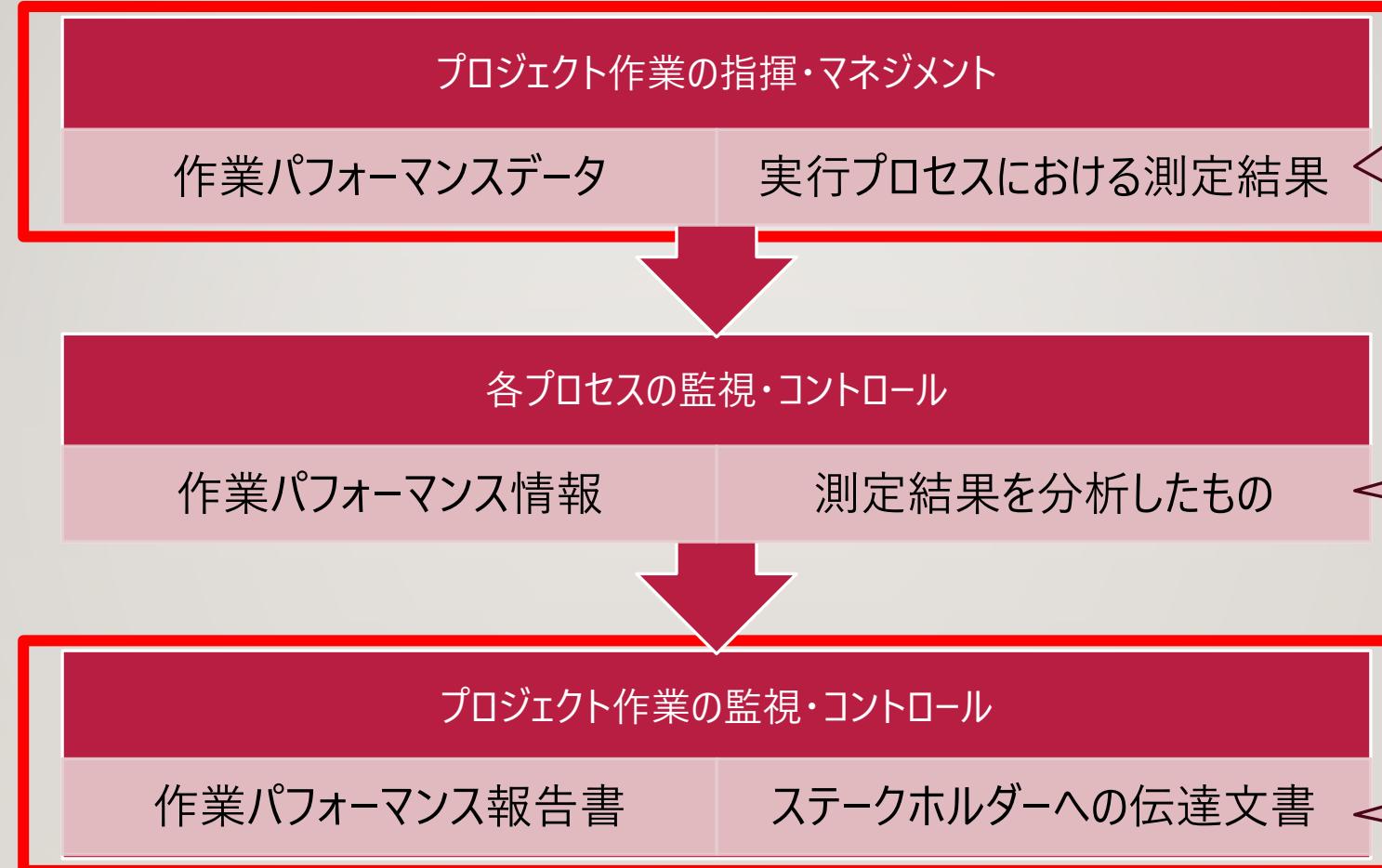
変更要求
(是正処置/予防処置/欠陥修正)
作業パフォーマンス報告書

統合変更管理

承認済変更要求
(是正処置/予防処置/欠陥修正)

(補足)作業パフォーマンスデータ・情報・報告書

統合マネジメント



- 完了した作業
- 重要業績評価指標
- 技術的パフォーマンス測定値
- スケジュールアクティビティの実際の開始日、終了日
- 完了したストーリーポイント
- 成果物の状況
- スケジュール進捗
- 変更要求の数
- 欠陥数
- 実際に発生した費用
- 実際の期間

計画の構成要素、プロジェクト文書、他のプロジェクト変数と比較され、コンテキストを含むパフォーマンス情報となる

意思決定や問題提起、行動、認識を促すことを目的としている

(補足)統合変更管理

「すべての変更要求をレビュー」「解決策を決定」「変更を承認」「「成果物、プロジェクト文書、およびプロジェクトマネジメント計画書への変更を管理」「その決定を伝達」
プロジェクト内の文書化された変更を統合的に検討し、プロジェクト全体のリスクに対処できる

- 変更要求は、承認前に、スケジュールへの影響見積りやコストへの影響見積りに関する情報を必要とする場合がある
- 変更要求がプロジェクトのいずれかのベースラインに影響を与える可能性がある場合には、常に正式な統合変更管理プロセスが必要となる
- 記録されたすべての変更要求は、責任者（通常はプロジェクト・スポンサーまたはプロジェクトマネージャー）によって、承認、保留、または却下のいずれかが行われなければならない

変更作業の種類(実行グループで実施される)

処置	説明
是正処置	管理基準から外れた状態を正常に戻すための処置
予防処置	管理基準から外れないようにする未然防止の処置
欠陥修正	故障や不具合を修理したり、取り換えたりする処置

プロジェクトや
フェーズの終結

最終プロダクト、サービス、
所産の移管

最終報告書

組織のプロセス資産
(更新版)