

PMBOK®第7版にみる大転換と アジャイルの心との親和性

～プロセス重視から原則重視へ、PMBOK®にもアジャイルの心が！？～

2021年11月17日 Agile Japan Day2

株式会社マネジメントソリューションズ

Digital事業部 ソリューション推進1部 アカウントマネージャー
渡会 健

takeshi.watarai@msols.com

PMI日本支部 アジャイル研究会元代表

IPA アジャイルWGメンバー **IPA**



オンライン名刺

※ 本資料の一部、または全部の「無断流用」を禁じますが、
活用したい場合は是非ご連絡ください。
できる限りご協力させていただきます。



渡会 健 (わたらい たけし)



オンライン名刺

株式会社マネジメントソリューションズ
Digital事業部 アカウントマネージャー

PMI日本支部 アジャイル研究会 元代表(現副代表)  Project Management Institute. Japan

IPA アジャイルWG メンバー **IPA**

ウォーターフォール+PM 約20年弱

アジャイルに出会って 約15年弱

アジャイルジャパン様には縁あって6回目の登壇

趣味：ゴルフ、サッカー観戦（レッズ）、写真（下手の横好き）

社名	株式会社マネジメントソリューションズ（略称：MSOL）
設立	2005年7月（東証一部：7033）
本社	東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウンタワー29F
支社・子会社	国内 中部支社 海外 MSOL-TW（台湾法人） 麦嵩隆管理咨询（上海）有限公司（中国法人）
事業内容	マネジメントコンサルティング プロジェクトマネジメント実行支援 マネジメントトレーニング
資本金	621,130千円
加盟団体	PMI日本支部 日本経済団体連合会 日本情報システム・ユーザー協会

1

PMO事業

プロジェクトの目的/成果の合意形成、計画策定、プロジェクト状況の見える化、意思決定支援等のPMO支援事業

2

マネジメントコンサルティング事業

3

デジタル事業

4

ソフトウェア (PROEVER) 事業

5

PMO ONLINE事業

6

マネジメントトレーニング事業

7

ビジネスパートナー事業

© Management Solutions Co., Ltd.

世界はいま、めまぐるしく変化し続けている。

日々、新しい常識が次々と生まれ、昨日までの常識は一瞬で陳腐化される。業務はどんどん膨大化・複雑化される一方、働き方改善や質の向上・効率を求められる。

一瞬でも気を抜けば、本質が何かすら見失ってしまいそうな現代。私たちは、その現状を打破できる唯一無二の手段が「マネジメント」だと、本気で信じている。

「マネジメント」という言葉や概念は、まだ世の中で完全に浸透していないかもしれない。

しかし、もう「マネジメントの時代」は確実にやってきている。

小さなプロジェクト単位のものもあれば、企業全体を動かすもの。日本を、そして世界を動かす規模のもの。大きさに言ってしまうと、世の中はすべて「プロジェクト」でできている。

そのひとつひとつのプロジェクトに、「マネジメントの力」で最後まで丁寧に寄り添い、支援し、成功に導く術を、私たちは知っている。

私たちは、マネジメントという武器を活かして、社会のあらゆる物事に対して最高のソリューションをパートナーとなるみなさまとともに生み続けていきたい。その先に、一人ひとりの幸せが繋がっていく世界があることを信じて。

マネジメントを、世界を動かすエンジンに。



PMBOK®は “ITプロジェクト”専用！？

**PMBOK®ではプロジェクトを
「独自のプロダクト、サービス、
所産を創造するために実施される有期的な業務」
と定義しています。**



※第6版でのプロジェクトの例

PMBOK®での知識体系が適応されるのはITプロジェクトに限らない

**PMBOK®は
“予測型(ウォーターフォール)”専用！？**

- PMBOK®は予測型のためだけでもアジャイルのためだけのものでもありません

PMBOK®第5版 (2014年)



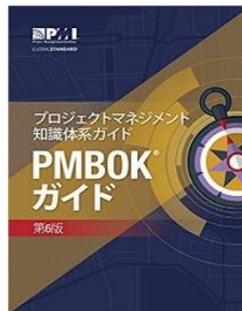
予測型

アジャイル

基盤としてのPMBOK®第5版

- 「アジャイル」という言葉が初めて数か所記載された

PMBOK®第6版 (2017年)



+



予測型

アジャイル

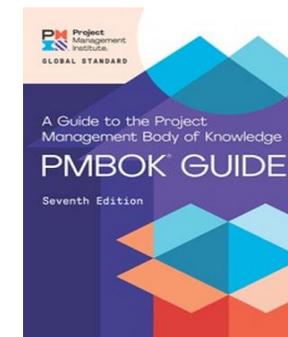
ハイブリッド

基盤としてのPMBOK®第6版

実務ガイド

- 各知識エリアにおいて、「アジャイル型環境や適応型環境への考慮事項」など、大幅に記載を追記
- 「アジャイル実務ガイド」が副読本のような扱いで発刊
- ハイブリッドの定義が「アジャイル実務ガイド」に組み合わせパターンも含めて記載された

PMBOK®第7版 (2021年)



予測型

ハイブリッド

アジャイル

基盤としてのPMBOK®第7版

- 予測型やアジャイルなどの開発アプローチに縛られなくなった
- ハイブリッドの定義が、シームレスになった

PMBOK®第7版では開発アプローチに縛られなくなった

※出典：PMBOK®第7版(英語版)の用語の定義
和訳は非公式

プロジェクトの範囲、時間、コストが
ライフサイクルの初期段階で決定される
開発アプローチ※

2つ以上のアジャイル要素と
非アジャイル要素の組み合わせ※

要件が高レベルの不確実性と
変動性の影響を受け、プロジェクト
全体で変更される可能性がある開発
アプローチ※

予測型

ハイブリッド

適応型

明確な境界線がない！！

徐々に反復型および漸進型へ

基盤としてのPMBOK®第7版

✖ 「予測型か適応型か」の開発アプローチの選択

○ 自分達の価値実現に向けて「どちらが向いているか」や「どう組み合わせるか」

PMBOK®第7版では「アジャイル」という言葉を用語集の中で以下のように定義しています

Agile

A term used to describe a mindset of values and principles as set forth in the Agile Manifesto.

アジャイル

アジャイルマニフェストに記載されている価値観と原則の考え方を説明するために使用される用語。

※和訳は非公式

なぜか、日本語版ではアジャイルという用語
そのものが記載されていませんでした…

PMBOK®第6版 (2017年)

5つのプロセス

立ち上げ

計画

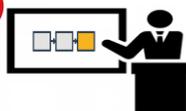
実行

監視
コントロール

終結

この様にすべき！

プロセス重視



PMBOK®第7版 (2021年)

12の原則

Be a Diligent, Respectful, and Caring Steward
一生懸命、敬意をもって、丁寧に引き受けます
(スチュワードシップ)

Create a Collaborative Project Team Environment
協力的なプロジェクトチーム環境を創出します

Effectively Engage with Stakeholders
ステークホルダーと効果的に関わります

Focus on Value
価値に焦点を合わせます

Recognize, Evaluate, Respond to System Interactions
組織（体系）の相互関係を把握・評価し（それに）
対応します

Demonstrate Leadership Behaviors
リーダーシップのふるまいを実践します

この様な方針で進めよう！

原則重視へ



Tailor Based on Context
個々の状況（コンテキスト）に基づき調整します

Build Quality into Processes and Deliverables
プロセスと成果物に品質を組み込みます

Navigate Complexity
複雑性をうまく乗りこなします（ナビゲートします）

Optimize Risk Responses
リスク対応を最適化します

Embrace Adaptability and Resiliency
適用性と弾力性（レジリエンス）を喜んで受け入れます

Enable Change to Achieve the Envisioned Future State
心に描く将来の状況を成し遂げるために変化を許容します

PMBOK®第6版 (2017年)

10の知識エリア

統合

資源

スコープ

コミュニケーション

スケジュール

リスク

コスト

調達

品質

ステークホルダー



PMBOK®第7版 (2021年)

8つのパフォーマンスドメイン

ステークホルダー

プロジェクトワーク

チーム

デリバリー

開発アプローチと
ライフスタイル

測定

計画

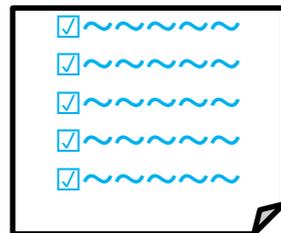
不確実性

PMBOKの対象者

テーラリング(調整)について

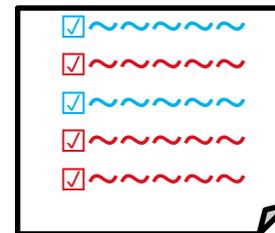
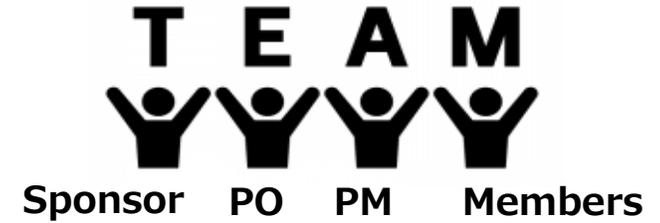
モデル・方法・作成物について

PMBOK®第6版 (2017年)



ほぼ
予測型
由来

PMBOK®第7版 (2021年)



アジャイル由来も
予測型由来も
区別なく混じっている

※和訳は非公式

12の原則同士をマッピングしてみました。

PMBOK®7版12の原則

1	一生懸命、敬意をもって、丁寧に引き受けます(スチュワードシップ) Be a Diligent, Respectful, and Caring Steward	1 5
2	協力的なプロジェクトチーム環境を創出します Create a Collaborative Project Team Environment	4 5 6 11 12
3	ステークホルダーと効果的に関わります Effectively Engage with Stakeholders	2 4
4	価値に焦点を合わせます Focus on Value	1 2
5	組織(体系)の相互関係を把握・評価し(それに)対応します Recognize, Evaluate, Respond to System Interactions	11
6	リーダーシップのふるまいを実践します Demonstrate Leadership Behaviors	5
7	個々の状況(コンテキスト)に基づき調整します Tailor Based on Context	12
8	プロセスと成果物に品質を組み込みます Build Quality into Processes and Deliverables	3 7 12
9	複雑性をうまく乗り越えます(ナビゲートします) Navigate Complexity	9 10
10	リスク対応を最適化します Optimize Risk Responses	9 12
11	適用性と弾力性(レジリエンス)を喜んで受け入れます Embrace Adaptability and Resiliency	1 2 3 6 12
12	心に描く将来の状況を成し遂げるために変化を許容します Enable Change to Achieve the Envisioned Future State	2 8

アジャイル宣言の背後にある原則

1	「顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。」 "Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software."
2	「要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。」 "Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage."
3	「動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします。」 "Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale."
4	「ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。」 "Businesspeople and developers must work together daily throughout the project."
5	「意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。」 "Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need"
6	「情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法は、フェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。」 "The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation."
7	「動くソフトウェアこそが、進捗の最も重要な尺度です。」 "Working software is the primary measure of progress." and trust them to get the job done."
8	「アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。」 "Agile process promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely."
9	「技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が、機敏さを高めます。」 "Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility."
10	「シンプルさ(ムダなく作れる量を最大限にすること)が本質です。」 "Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential."
11	「最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。」 "The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams."
12	「チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。」 "At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly."

1 PMBOK®第7版の12の原則

一生懸命、敬意をもって、
丁寧に引き受けます (スチュワードシップ)
Be a Diligent, Respectful, and Caring Steward

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- ① 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。
- ⑤ 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。

顧客満足へ!



意欲に満ちた人々



スチュワードシップを構成する4つの要素

誠実さ



信頼されること



面倒見の良さ

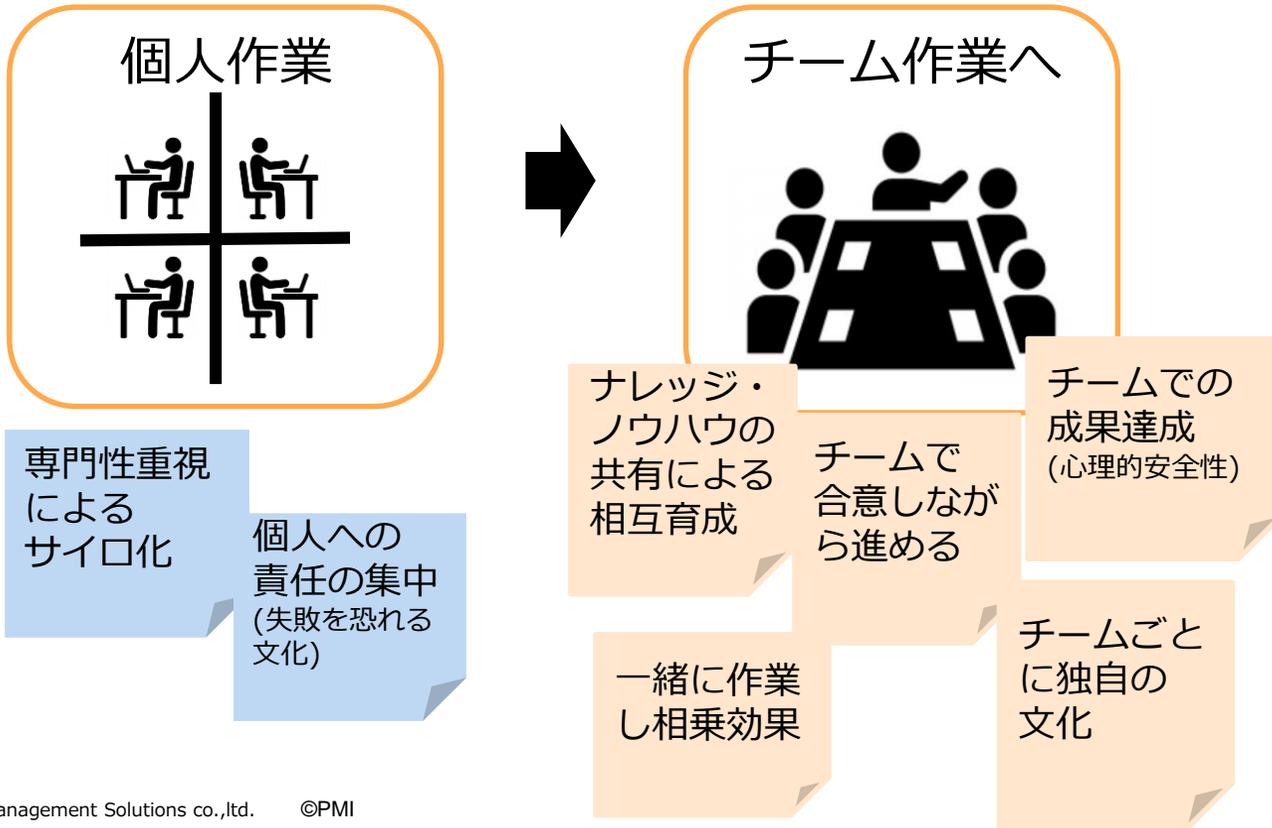


コンプライアンス



2 PMBOK®第7版の12の原則

協力的なプロジェクトチーム環境を創出します Create a Collaborative Project Team Environment



関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- ④ ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。
- ⑤ 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。
- ⑥ 情報を伝える最も効率的で効果的な方法は、フェイス・トゥ・フェイスで話をする事です。
- ⑪ 最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。
- ⑫ チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

「個人よりチームでの作業の方がより目標を達成できる」と明記

3 PMBOK®第7版の12の原則

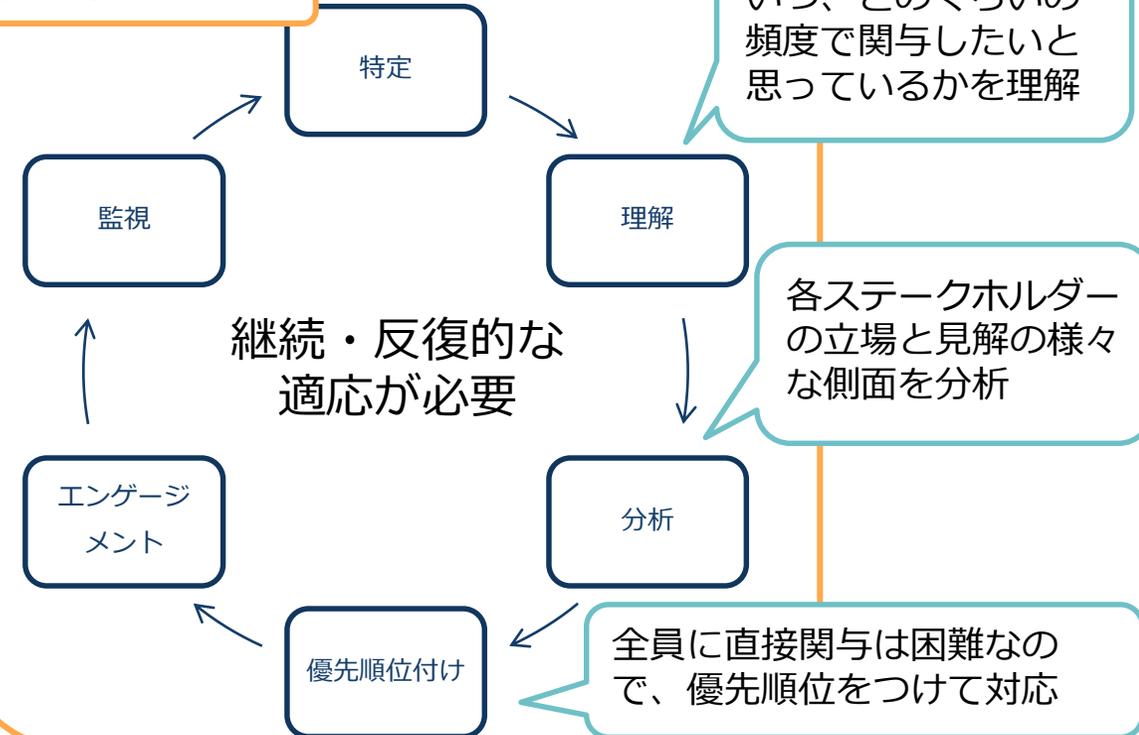
ステークホルダーと効果的に関わります Effectively Engage with Stakeholders

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- 2 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます
- 4 ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。

ステークホルダーはプロジェクトのライフサイクルを通じて加わったり去ったりする

第7版のプロセス



第6版のプロセス



ステークホルダー・エンゲージメントを高めるのは、価値の実現を前向きに進めるため！！

4 PMBOK®第7版の12の原則

価値に焦点を合わせます Focus on Value

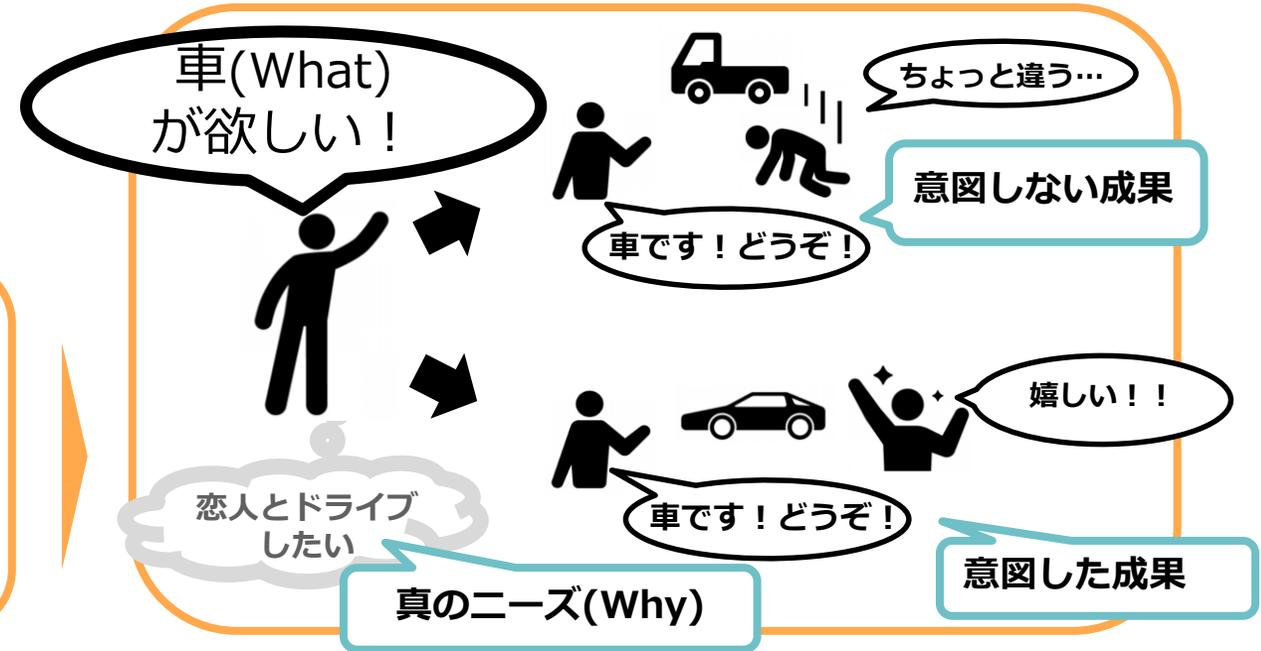
価値はプロジェクト成功の究極の指標です

成果物 (What) → 意図した成果 (Why)

プロジェクト・チームは、成果物から意図した成果(=価値)を重視に

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- 1 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。
- 2 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます



※プロジェクトの目的は、価値のあるソリューションでニーズに対応する望ましい結果を提供すること明記された

5 PMBOK®第7版の12の原則

組織（体系）の相互関係を把握・評価し （それに）対応します

Recognize, Evaluate, Respond to System Interactions

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- ⑪ 最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。

木を見て森を見ず
（部分最適）



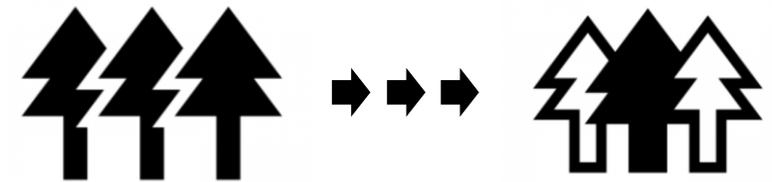
木を見て森も見る
（+全体最適）



システム思考！

木(部分)が変化する⇒森(全体)も変化する！
プロジェクトの内外の状況は変化し続ける

さらに…

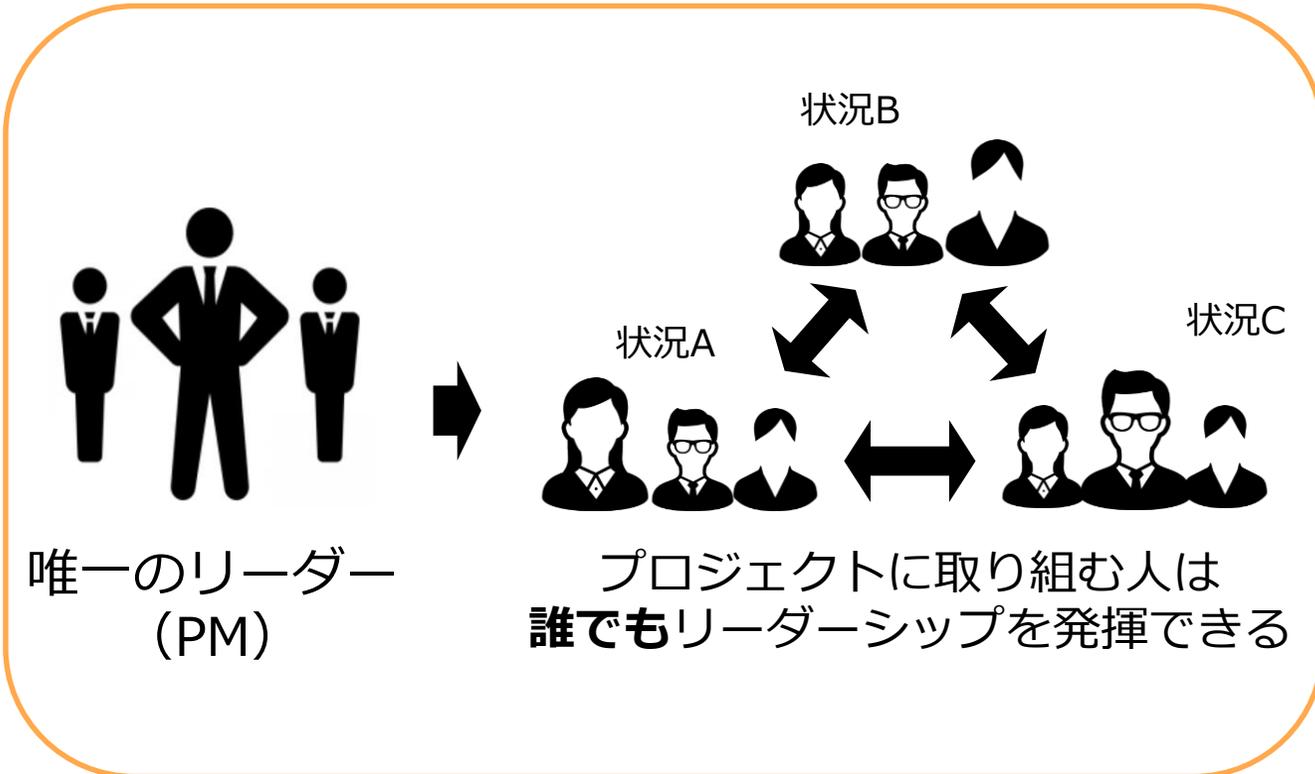


一部変化したことで全体にも影響が出るので
対応し続けよう



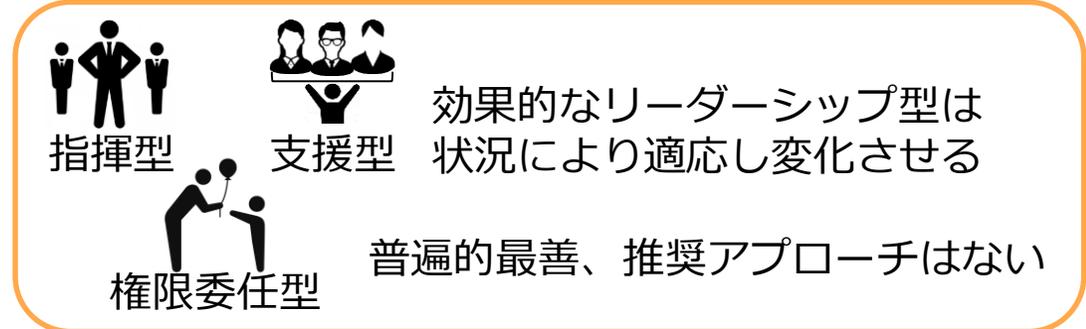
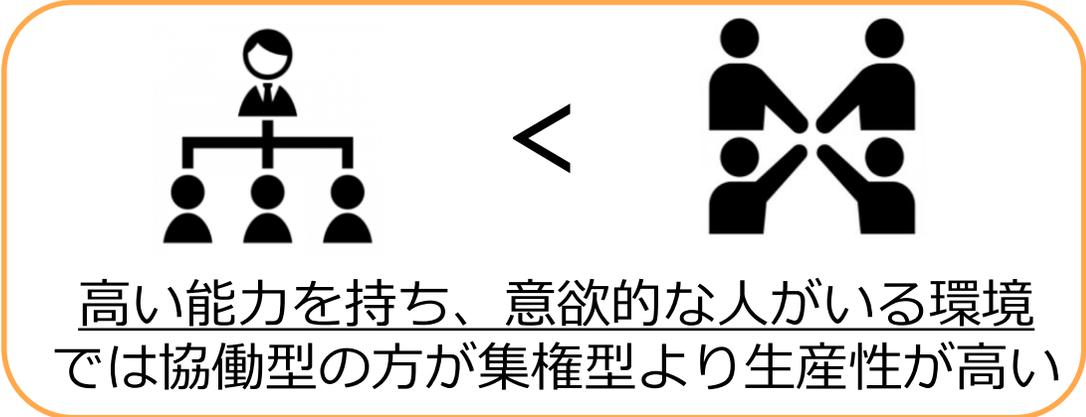
6 PMBOK®第7版の12の原則

リーダーシップのふるまいを実践します Demonstrate Leadership Behaviors



関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- 5 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。

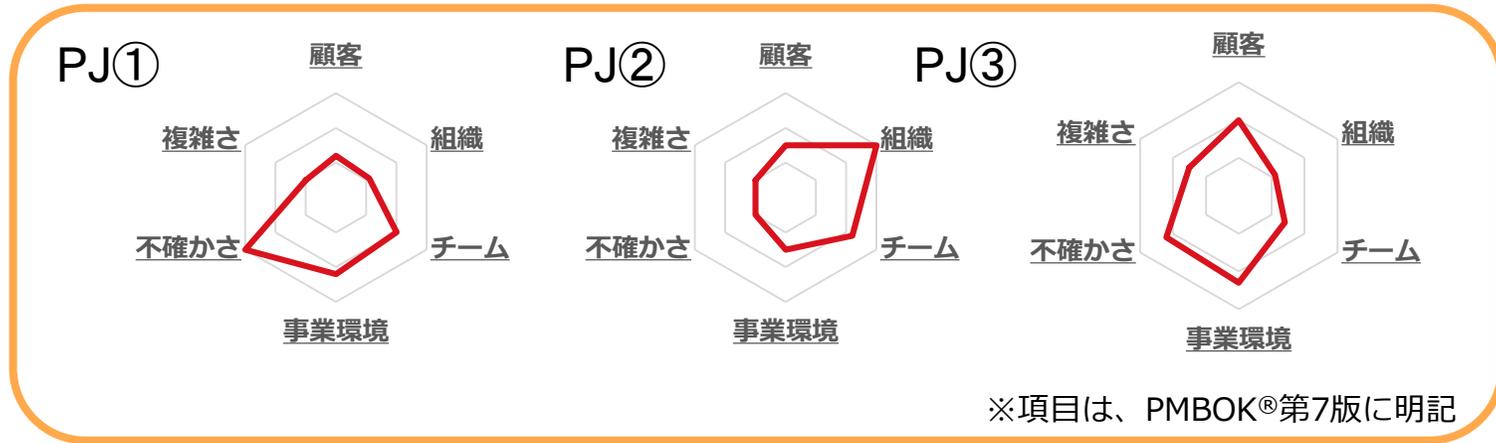


7 PMBOK®第7版の12の原則

個々の状況（コンテキスト）に基づき調整します Tailor Based on Context

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

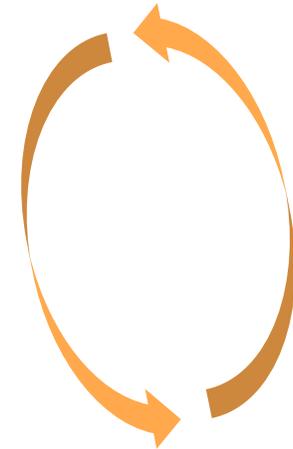
- 12 チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。



どのプロジェクトもユニークです。

プロジェクトの成功は、個々の状況（コンテキスト）に適応して、価値を生み出すことです。

個々の状況（コンテキスト）へのアプローチの調整は、反復的かつ継続的に行います。



個々の状況に基づいた適応

PJ①の価値実現

PJ②の価値実現

PJ③の価値実現

8 PMBOK®第7版の12の原則

プロセスと成果物に品質を組み込みます Build Quality into Processes and Deliverables

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- 3 動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします
- 7 動くソフトウェアこそが、進捗の最も重要な尺度です
- 12 チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

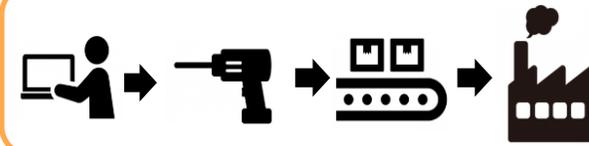
従来の品質の対象

成果物だけ



第7版での品質の対象

成果物とプロセス両方



欠陥を早期に発見し改善するためには、プロセスそのものも改善しなければならない

※アジャイルでのプロセス品質は振り返り・レトロスペクティブ等で担保

9 PMBOK®第7版の12の原則

複雑性をうまく乗りこなします (ナビゲートします) Navigate Complexity



関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- 9 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が、機敏さを高めます
- 10 シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です

複雑さは避けきれない！

複雑さの特定に気を配り続け
様々な方法を用いて
上手く乗りこなすことが重要

10

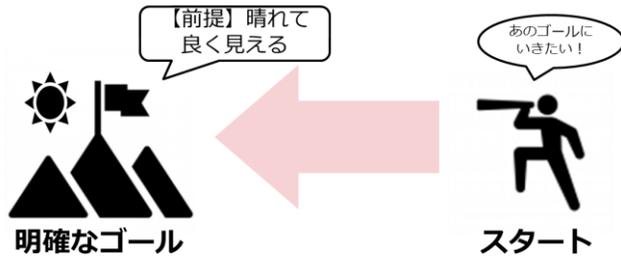
PMBOK®第7版の12の原則

リスク対応を最適化します Optimize Risk Responses

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

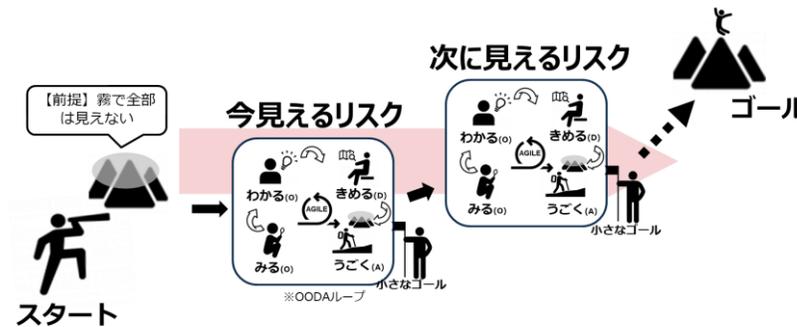
- 9 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が、機敏さを高めます
- 12 チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

予測型アプローチの場合



プロジェクト全体のリスクを予測し洗い出し対応する。リストは定期的に見直す。

適応型アプローチの場合



目に見える範囲のリスクを、特定し優先順位をつけ、継続的に対応する。

リスクには
危機(マイナス)
と
好機(プラス)
がある

リスクへの対応

- ・回避
- ・エスカレ
- ・転嫁
- ・軽減
- ・受容

11 PMBOK®第7版の12の原則

適応性と弾力性（レジリエンス）を 喜んで受け入れます Embrace Adaptability and Resiliency

適応性

弾力性
(レジリエンス)

短期のフィード
バックループ



新しい思考や
作業方法の活用



継続的な改善



透明性の
高い計画



オープンな
対話



先延ばし限界まで
意思決定を延期



定期的な
検査・適応



関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- ① 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。
- ② 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます
- ③ 動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします
- ⑥ 情報を伝える最も効率的で効果的な方法は、フェイス・トゥ・フェイスで話をする事です。
- ⑫ チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

適応性→アウトプットよりも成果を重視

弾力性（レジリエンス）→失敗を許容

12

PMBOK®第7版の12の原則

心に描く将来の状況を成し遂げるために 変化を許容します

Enable Change to Achieve the Envisioned
Future State

従来の変化(チェンジ)

変更管理



管理表で監視・コントロール

7版での変化 (チェンジ)

チェンジマネジメント



望ましい価値を実現する
将来の状況へと移行する

関連性の強い「アジャイル宣言の背後にある原則」

- ② 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。
変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます
- ⑧ アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。
一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません

チェンジマネジメントはとても困難だが、
重要でやりがいがある



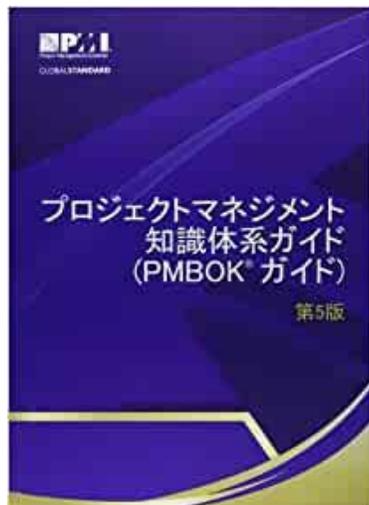
ステークホルダー
エンゲージメント



動機付けアプローチ

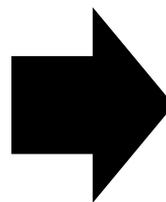
※ただし短期間で多くの変革は難しい
持続可能なペースで進めよう

これまでのPMBOK®

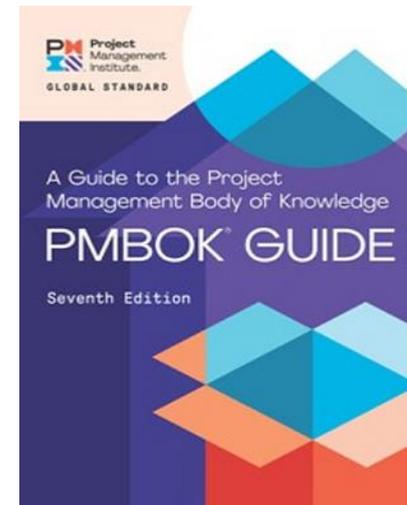


予測型

使える手段が
増えた！



PMBOK®第7版



予測型

ハイブリット

アジャイル

PMBOK®を予測型開発の拠り所としている人たちに対して、アジャイルを説明する際に、そのPMBOK®をうまく活用できるようになった！

「価値を共に創造する」

だって楽しいんだもん

MSOLアジャイル支援メニュー

3つの支援とその相乗効果で効果的な支援を提供します

チーム運用支援

- ① アジャイルコーチ
- ② アジャイルプロセス改善支援
- ③ チーム立ち上げ支援
etc.

・豊富なアジャイル開発実践経験に基づくノウハウにて教科書的ではない実践的なサポートを実施
・あるべき論だけではなく、どうしたら実効的な成果を上げられるかという視点で、アジャイルだけに拘りません

組織適用支援

- ① 組織への導入・定着
- ② アジャイルPMO
- ③ ガイドライン作成支援
etc.

ディシプリンド・アジャイル (DA) をベース
プロジェクトマネジメント協会 (PMI) がアジャイルに本格的に取り組むために取り込んだビジネスやプロジェクトの環境にあわせてスケールアップする際の意思決定支援ツールキットです

人財育成支援

- ① 基礎研修コース
- ② 中級研修コース
- ③ 実践演習コース

【基礎】いまさら聞けないアジャイルの実際～最新動向とともに～【2hr】
【基礎】アジャイルマインドとアジャイルの実践基礎【1day】
【中級】マネジメント視点でみたプロダクトオーナーのお仕事【1day】
【中級】マネジメント視点でみたスクラムマスターのお仕事【1day】（開発中）
【中級】マネジメント視点でみた開発チームのお仕事【1day】（開発中）
【実践演習】アジャイルチーム実践演習【2～3 day】（開発中）

12月8日（水） 15:00-16:30 オンライン開催（無料）

株式会社マネジメントソリューションズ
Digital事業部 主催セミナー&パネルディスカッション

セミナーテーマ「PMBOK®第7版の大転換とアジャイル～プロセス重視から原則重視へ～」

【今回の発表内容の拡大拡充版】

パネルディスカッションテーマ「弊社の具体的なお客様の事例（予定）」

登壇者：渡会 健 他 調整中



<https://event-digital.msols.com/1208>

株式会社マネジメントソリューションズは、
アジャイルと一緒に進めていける仲間を募集中！！



採用ホームページ

<https://hrmos.co/pages/msol/jobs/0000080>



マネジメントを、世界を動かすエンジンに。

株式会社マネジメントソリューションズ

Digital事業部 ソリューション推進1部 アカウントマネージャー
渡会 健

takeshi.watarai@msols.com

PMI日本支部 アジャイル研究会元代表

IPA アジャイルWGメンバー **IPA**



※ 本資料の一部、または全部の「無断流用」を禁じますが
活用したい場合は是非ご連絡ください。
できる限りご協力させていただきます。

