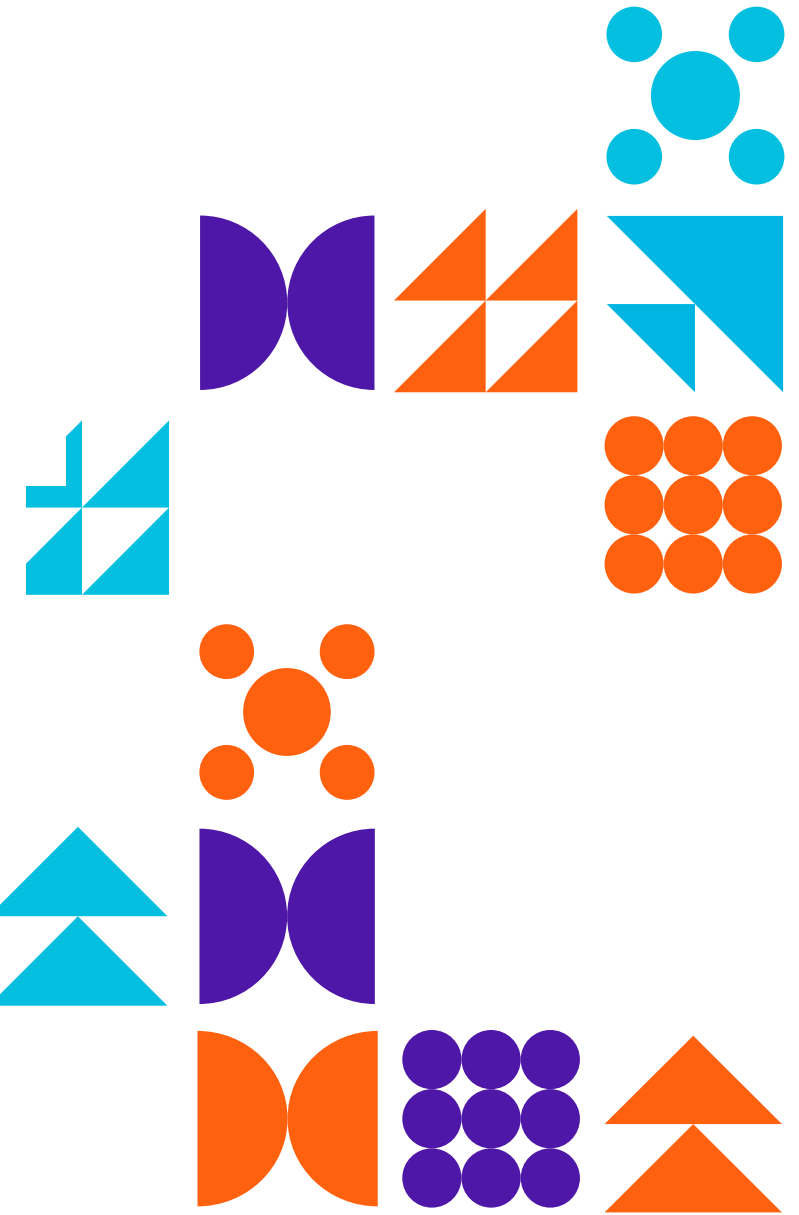


SG成果発表会（2022年4月26日）

人材育成SG 川口 尚子



1. 自己紹介
2. SGの活動のご紹介
 - 1) .活動内容
 - 2) .活動体制
 - 3) .2022年の活動実績
3. 成果物のご紹介
4. 今後の活動予定

自己紹介



川口 尚子（かわぐち ひさこ）

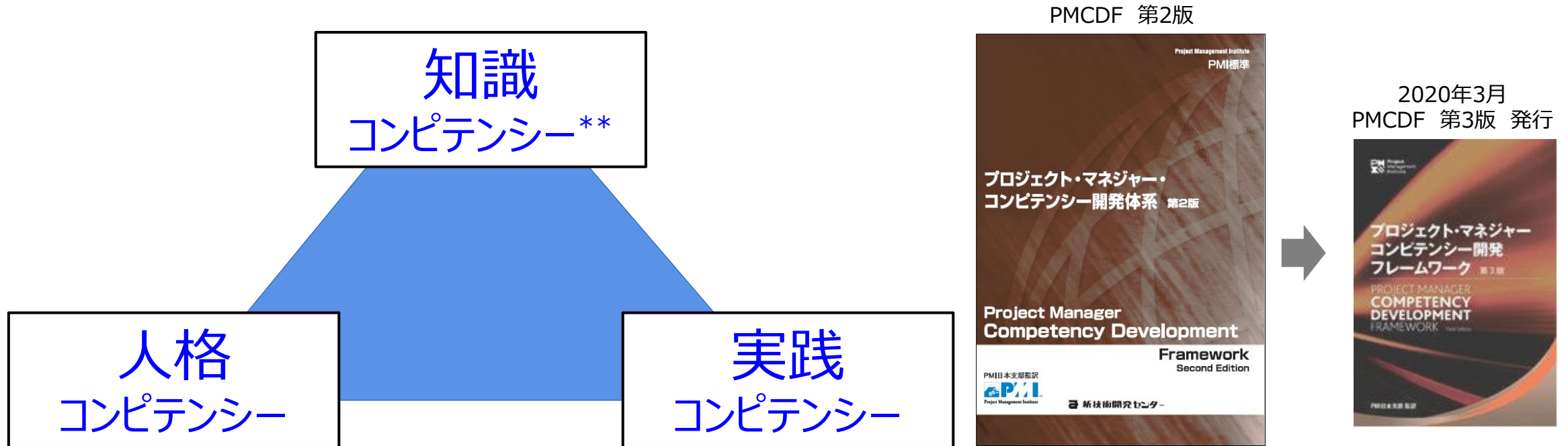
JFEシステムズ株式会社
開発企画部 企画グループ

担当業務：システム開発に携わった後、
現在は全社施策の企画・運営を担当。

趣味：野球・ラグビー観戦。

活動内容（背景）

- ◆ PMI発行のPMCDF*では、プロジェクト・マネジャーに必要なスキルとして、次の3つを定義している。

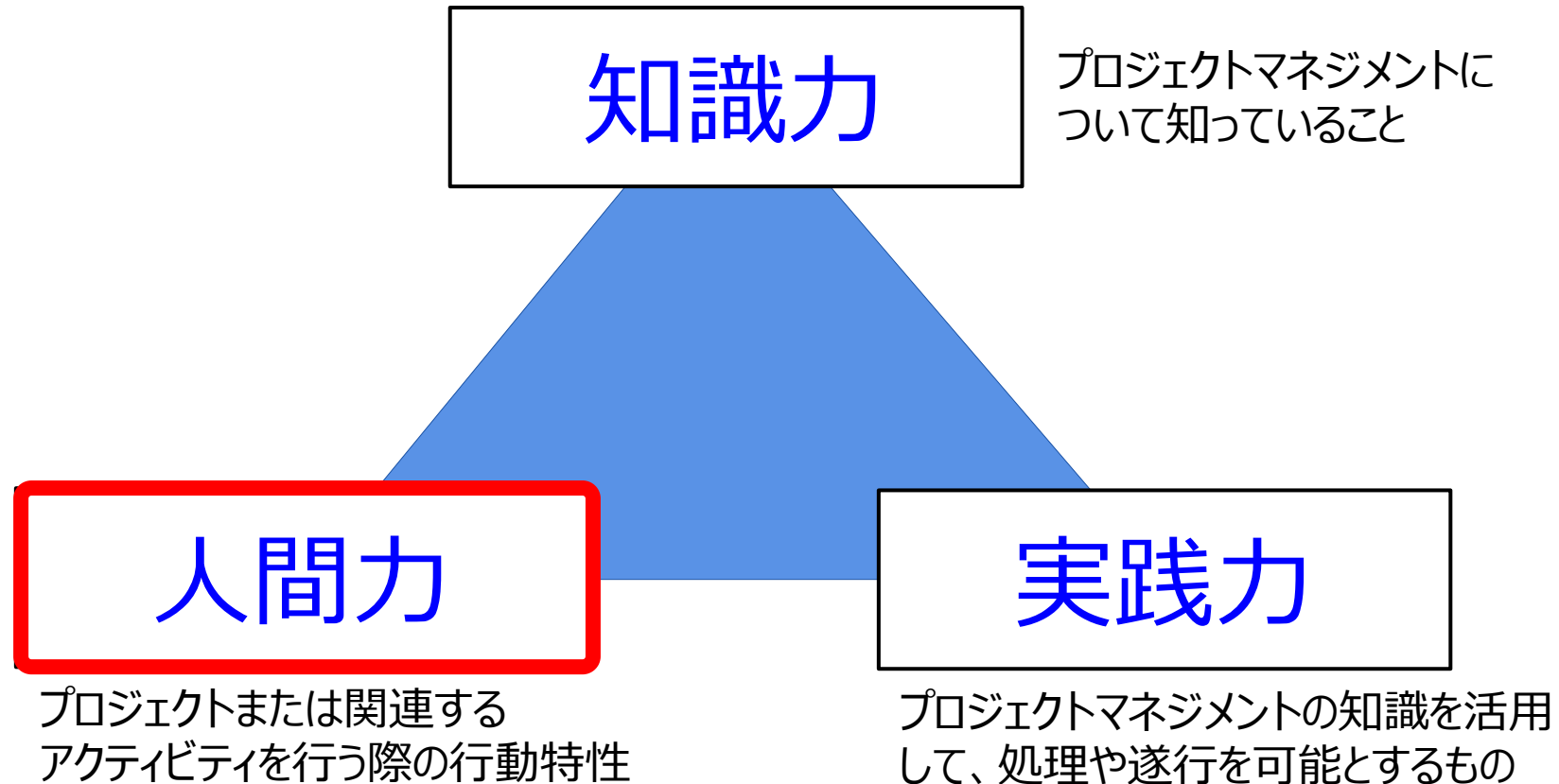


* PMCDF : Project Manager Competency Development Framework （プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系）

** コンピテンシー : Competency 職務の内容や仕事の役割に対して期待される成果を導く上での行動特性のことを指す。
単に「能力」「行動特性」と訳す場合もある。

活動内容（人間力にフォーカスした活動）

- プロジェクト・マネジャーに必要な「**人間力**」（人格コンピテンシー）の強化に焦点を当てたアプローチをとっている。



23名で活動中

人材育成SG活動体制

リーダー

・ 川口 尚子 JFEシステムズ(株)

2022年4月時点
(敬称略 順不同)

・ 田中 洋一郎 PMI日本支部
・ 佐藤 誠 PMI日本支部

運営委員

・ 萩原 照緒 (株)日立ソリューションズ
・ 三好 きよみ 東京都立産業技術大学院大学
・ 高橋 千香 (株)アイテック
・ 谷口 和行 ニッセイ情報テクノロジー(株)
・ 堀 昭浩 アドソル日進(株)
・ 宮島 賢悟 (株)日立社会情報サービス
・ 最上 千佳子 (株) ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック
・ 菅谷 秀明 (株) ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック

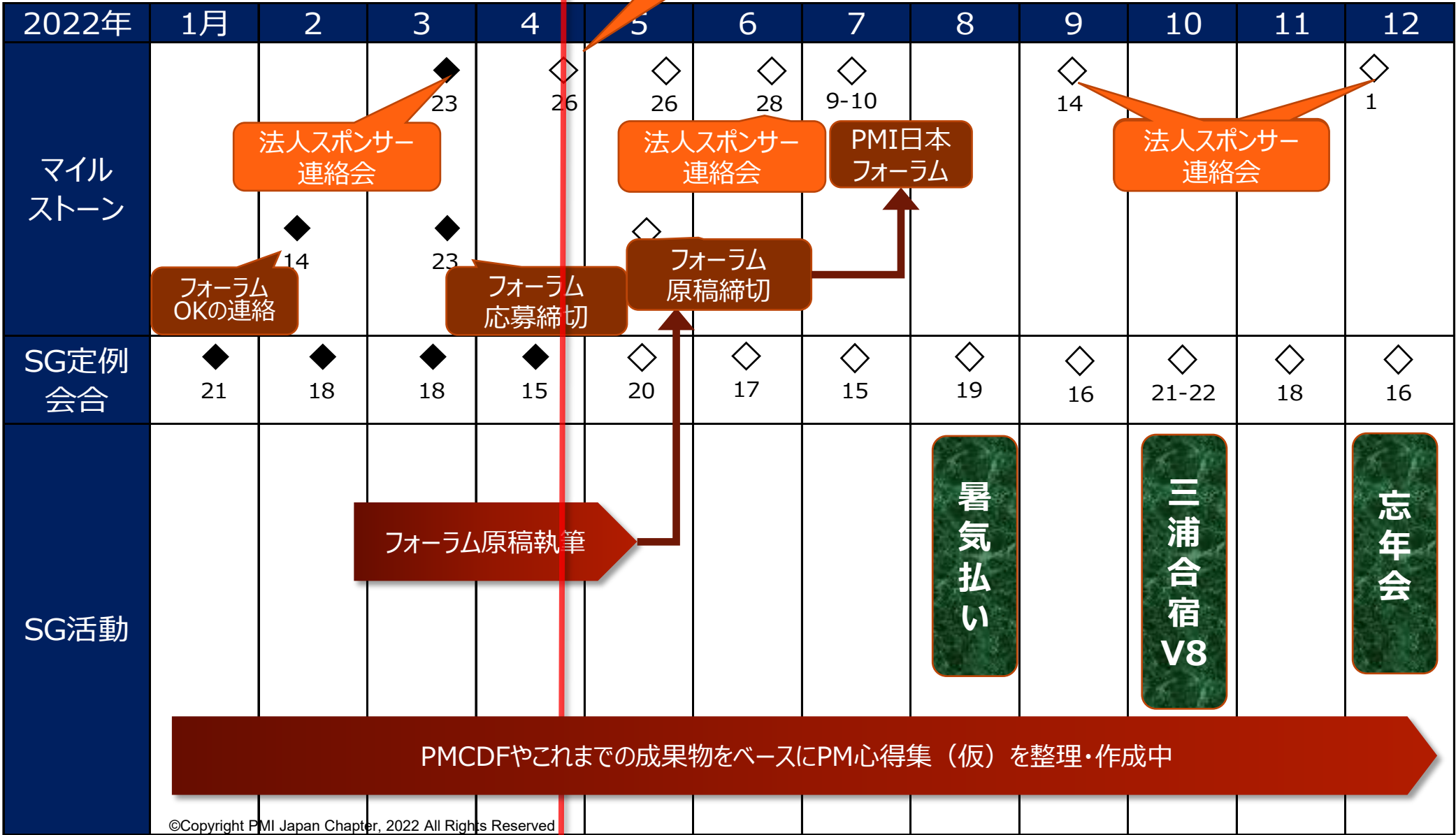
リーダーを補佐
・ アジェンダ確認
・ 司会進行と議事録
担当を輪番制

メンバー

・ 小山 透	ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)	・ 鍋島 七月	(株)NTTデータユニバーシティ
・ 吉枝 努	日本電気(株)	・ 利根 章	TIS(株)
・ 小野 伸一	日本プロセス(株)	・ 山崎 伸晃	(株)日立アカデミー
・ 高山 尚久	ラーニング・ツリー・インターナショナル(株)	・ 関 和美	(株)アイ・ティ・イノベーション
・ 後藤 雅史	ペルノックス(株)	・ 澤邊 恵美	(株)日立社会情報サービス
・ 渡邊 輝行	ペルノックス(株)	・ 鈴木 朋美	MS&ADシステムズ(株)
・ 南波 裕志	明治安田システム・テクノロジー(株)	・ 廣川 良助	キヤノン(株)
・ 野元 英幸	明治安田システム・テクノロジー(株)	・ 山中 隆	(株)パスコ
・ 金子啓一郎	三菱電機(株)	・ 佐藤 俊樹	KDDI(株)
		・ 安藤 徹	KDDI(株)

2022年度の活動実績

◇ : 予定
◆ : 実績

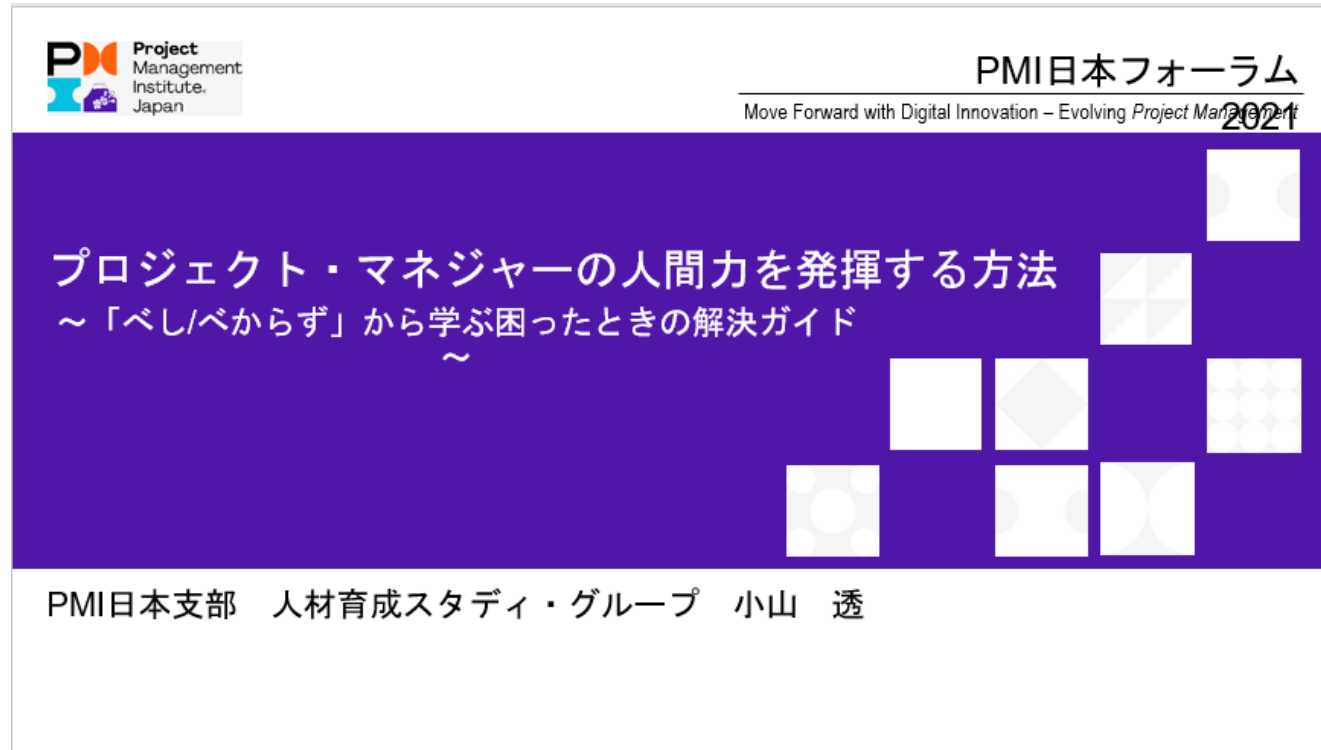


活動の様子（定例会）



活動の様子（PMI日本フォーラム2021での発表）

◆人間力を磨く方法をさまざまな角度からアプローチした講演

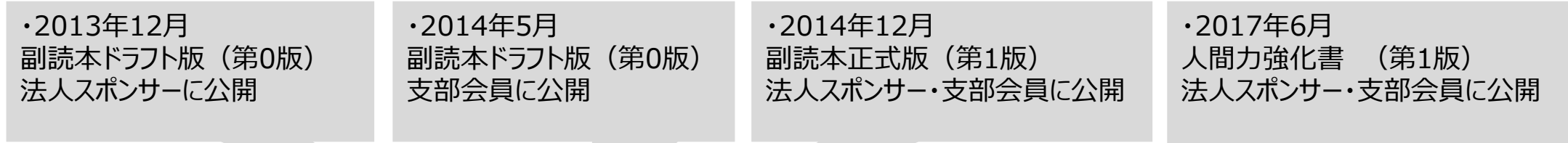


発表者の小山 透さん

- 聴講者からの声
- ・プロジェクト・マネジャーに限らず、誰にとっても人間力は高めておく必要がある と思いました。参考文献もいろいろご紹介いただき、読んでみようと思いました。
 - ・「熱い思いで（あついおもいで）マネジメントせよ」「プロジェクト・マネジャーは覚悟が必要！」大変参考になりました。真摯な活動に感銘しました。 等

継続的に成果物をアウトプット

【成果物】



【活動フェーズ】

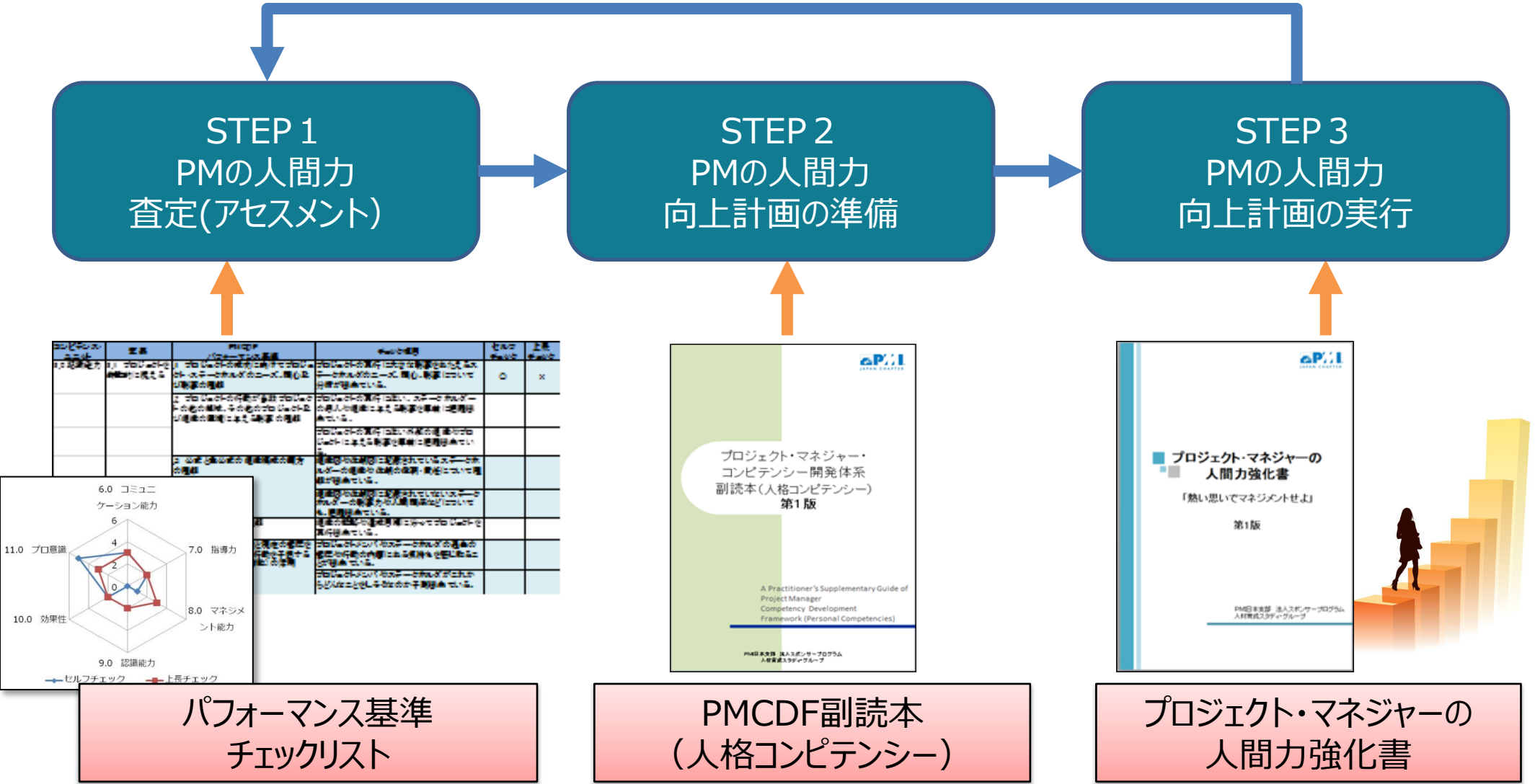


【活動概要】

活動方針検討 PMCDFの理解	PMCDF副読本 チェックシートの作成	「人間力強化書」の作成	次テーマの 企画・検討	「プロジェクト・マネジャーが 困ったときの解決ガイド ～ベシ・ベからず集～」の 作成
--------------------	------------------------	-------------	----------------	---

2022年9月に
公開

成果物のご紹介（人間力三部作）



人間力向上の「七つの要諦（ようてい）」

熱い思いで（あついおもいで）マネジメントせよ

【あ】相手の話を傾聴し、人を見て説け！

＜コミュニケーション能力＞

【つ】強い意志と信念で、メンバーを動機付け、プロジェクトを牽引せよ！

＜指導力＞

【い】いい（良い）チーム作りと共に、段取りと仕切りを考えてマネジメントせよ！

＜マネジメント能力＞

【お】おおきな視野を持ち、問題の本質を捉えよ！

＜認識能力＞

【も】もっとも適切な方法を選択せよ！

＜効果性＞

【い】一流なら、倫理的行動規範に従い責務をまっとうせよ！

＜プロ意識＞

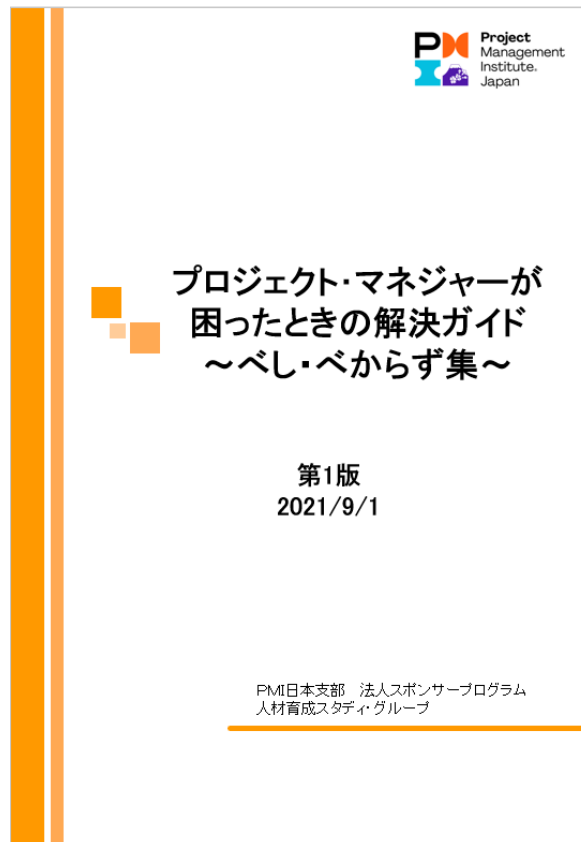
【で】できる自分を想像し、何度も何度も繰り返し人間力を身に付けよ！

＜習慣化＞

人材育成SG
オリジナル

「プロジェクト・マネジャーが困った時の解決ガイド ～べし・べからず集～」の紹介

人間力の実践に向けて



2. ストーリー

■ 個性の強いメンバーからの提案

2.1 場面

山岳商事において、社長をプロジェクト・スポンサーとする社内業務改革プロジェクトが発足した。磐梯さんは、この社内業務改革プロジェクトのプロジェクト・マネジャーに任命された。ここにプロジェクト・メンバーとして、入社5年目の六甲さんが参画した。

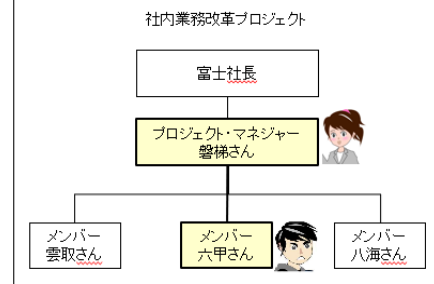
プロジェクト・メンバーとして六甲さんが参画したことを、磐梯さんはとても喜んでいて。六甲さんはしっかりと自分の考えをもっており、自発的に考え、行動できるタイプであった。磐梯さんは、それを常日頃から頼もしく感じていたからである。

実際にプロジェクトが動き始めると、磐梯さんが思っていた通り、六甲さんは積極的にさまざまな角度から新しい提案を挙げてきており、頼もしく感じられた。

ただし、自分の思う通りにならないと不機嫌さを露骨に態度に表して、無理にでも自分の意見を通そうとする傾向があった。しかしながら、指示待ちの他のメンバーに比べ、磐梯さんは六甲さんの積極性を高く買っており、六甲さんを次世代のリーダーとして育てたいと思うようになっていた。

そのためには、まずは六甲さんの提案と自主性を尊重していくと考えた。

■ プロジェクト体制図



6

©PMI Japan Chapter, 2021. Copyright and all rights reserved.

2. ストーリー

■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし べからず集

2.1 ストーリーで指摘することにより、六甲さんの積極性を損なうことは士気を低下させるために悪影響を及ぼす恐れがあった。仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その33 ひとりで悩むべからず

プロジェクト・マネジャーは孤独である。しかし、失敗を挽回するために一人で解決策を見つけておいてはならない。

プロジェクトはチームで進める仕事である。一人で悩まず、メンバーやPMOなどに助けを求めることも必要である。

その34 必要な情報は、待たずに獲りにいくべし

プロジェクトでは、定例の進捗会議などで報告を受けている。しかし、緊急時は、メンバーからの報告を待つのではなく自ら積極的に情報を取りに行く。

その35 「伝えたこと」が理解されたか、思い込むべからず

人は「伝えたことが伝わったこと」を思い込んでいるが、そうではない。「伝わったことが伝わったこと」である。伝えたことが伝わったかどうかを確認する。

その36 何はともあれ、コミュニケーションを怠るべからず

毎日忙しいからといって、コミュニケーションを怠ってはいけません。普段からの何気ない会話で、何でも話せる安心・安全な環境を作ってください。

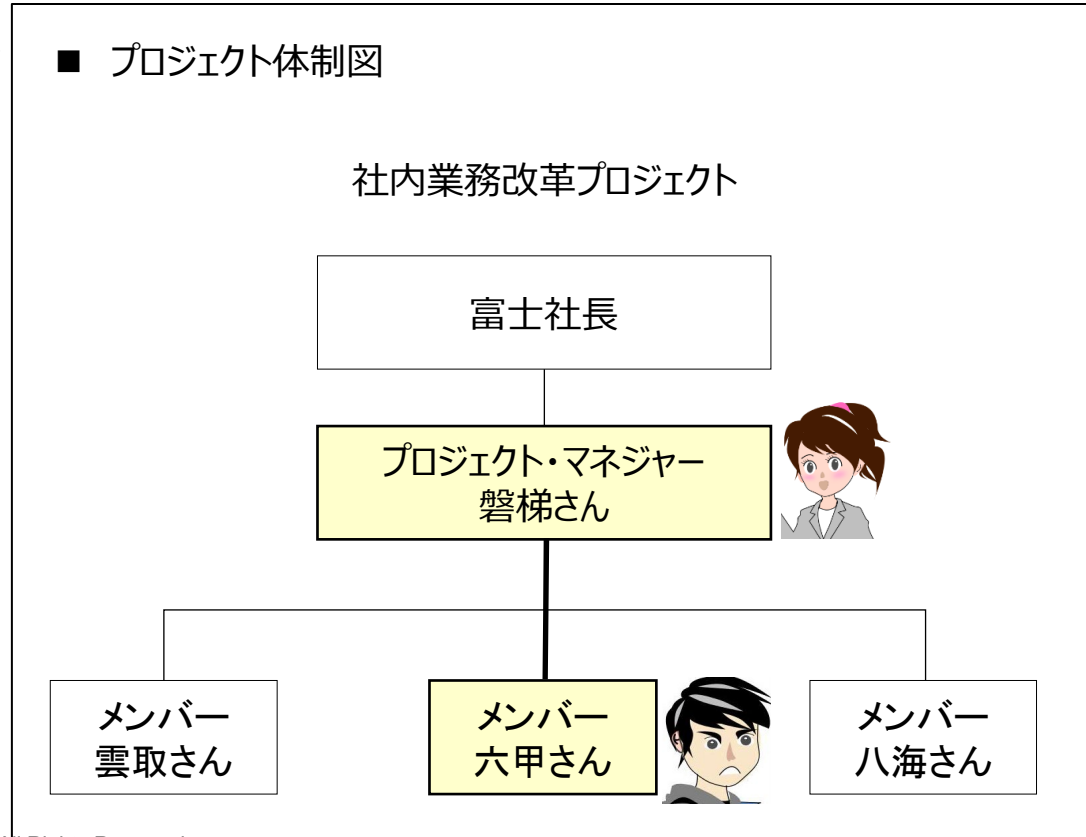
19

©PMI Japan Chapter, 2021. Copyright and all rights reserved.

「プロジェクト・マネジャーが困った時の解決ガイド ～べし・べからず集～」の紹介

- ◆ しっかりと自分の考えを持ち、自発的に考え、行動できるタイプのメンバー六甲さんがプロジェクトに参画。プロジェクト・マネジャーの磐梯さんは、積極的に提案する六甲さんの参画を頼もしく思う一方で、磐梯さんには自分の思い通りにならないと、露骨に態度に表し孤立してしまう側面もある。
- ◆ 磐梯さんは、「知識力」「実践力」に加えてどのような「人間力」を発揮すれば、この問題を解決し、プロジェクトを成功に導けるでしょうか。

■ プロジェクト体制図



「プロジェクト・マネジャーが困った時の解決ガイド ～べし・べからず集～」の紹介

(一部紹介)

メンバーの自主性を尊重させながら 任せていくにはどのように気を付けるべきか？

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし べからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった。
メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのように気を付けるべきか？

その7 なんでもかんでも否定するべからず

六甲さんは自己主張が強いので、否定されると反発は必至である。無用の反発を招かないようにするためにも、否定はかぎりせず、相手が間違いに気付くよう問いかけを工夫していく必要がある。たとえば、次のような質問です。

- ・ 不採用になった主な理由はどこにあると思いますか？
- ・ この提案内容が最適だと思う根拠は何ですか？

その8 責任を人に転嫁するべからず

「上が決めたから仕方ないよ」「経営方針だから仕方ないよ」などの責任逃れする発言では六甲さんを納得させることができません。かえって不信感を煽ってしまう。まずは共感し、PMとしての説明責任を果たしていなかった点をすなおに認める。その上でメンバーの個性に合わせて目標の再設定や具体的課題を説明する等して再提案に向かわせる。

その9 来るものは拒まず、心を開いて聴くべし

話しかけやすい雰囲気を作ること。どんなに忙しくても、余裕のある態度でいること。たとえ、異なる意見や悪い報告であっても、先入観をもたずにまっさらな気持ちで聴くこと。

仕事の結果が思わしくなかった時、メンバーの士気を 低下させないためにどのようなことに気を付けるべきか？

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。
仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気を付けるべきか？

その25 内省こそが成長の糧と心得るべし

振り返りでは、「良かったことは、継続しよう」「悪かったことは、次に改善しよう」と振り返る。内省(リフレクション)とは、自分の考えや行動などを深くかえりみることである。内省できない人に人間としての成長はない。

その26 みんなの意見を聞き出し、異論も尊重するべし

会議の席上では、大きな声の人、積極的に意見を言う人に引っ張られ、違う意見はなかなか言いにくい環境がある。メンバー全員の意見を聞き出そう。違った意見こそが第三の創造的なアイデアになる可能性が高い。「相乗効果を発揮する」(出典:スティーブ・R・コヴィー著「7つの習慣」の第6の習慣)という考え方である。

その27 理由や代替案もなしに闇雲に反対するべからず

他者の意見に闇雲に反対する人がいるが、反対する際には理由や代替案を提示する。

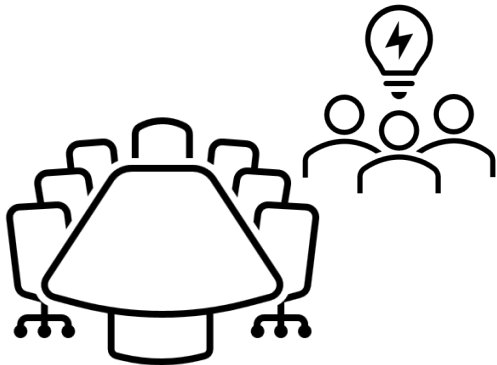
その28 人を責めず、コトを攻めるべし

個人を責めても生産的な議論は生まれない。状況を改善するためにできることを議論する。ここでは敢えて「せめる」の漢字を使い分けている。「責める」対象は人、「攻める」対象は人の他、物と事がある。

人材育成SGの活動価値

- 人材育成SGでは、メンバーが**現場の思いや悩み**を共有し、**実践で役立つ**成果物を作成することを目的に活動している。
 - ◆ 現場で得た知見やノウハウなどの**暗黙知**を議論し**形式知**にする。
 - ◆ 現場に持ち帰り実践し、振り返り、更なるアップデートを図る。

メンバーそれぞれの
プロジェクト現場



PMI日本支部
人材育成Study Group



人材育成SGの活動価値

■ 幅広い業種のメンバーと一緒に活動

SIer、ベンダー、教育関係、研修会社他。

■ 幅広い年代のメンバーから構成

次世代PMからベテランまで。

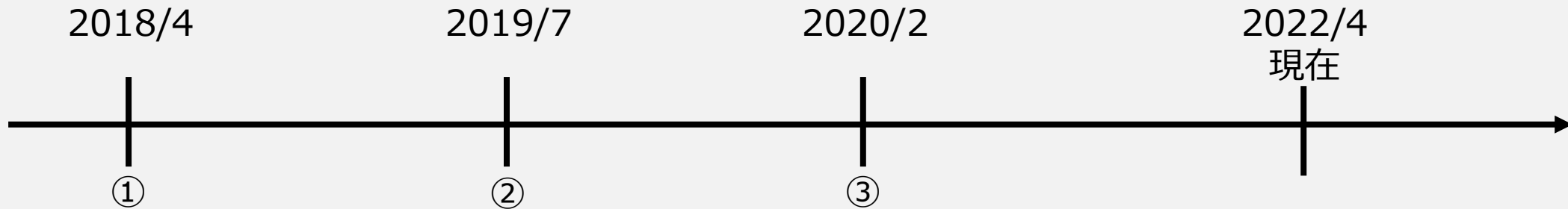
■ 成果物を継続的に作成

モチベーションの維持。

自社内だけでは得られない
経験、気付きが得られる。

企業・業界の壁がなく
**次世代PMを育てる場として
格好の場。**

人材育成SGの活動価値（私の経験）



- ① 弊社が法人スポンサーになった時、どのような活動をしているか分からないまま上司に言われて人材育成SGに入会。
PMのコンピテンシーのうち、人間力に焦点を当てて活動しているというのが分かった。
人間力はPMに限らず、必要なスキル。
- ② PMI日本フォーラム2019にて発表。
- ③ リーダーのバトンを何となく受け取った。が、活動が続けているうちに役割を自覚し覚悟を持つようになった。
「プロジェクト・マネジャーが困った時の解決ガイド ～べし・べからず集～」完成に向けた活動を通じて、自分自身の成長も実感。

今後の活動予定

PMCDFやこれまでの成果物をベースにPM心得集（仮）を整理・作成予定。
まずは、副読本（PMCDF第2版ベース） 傍らに同第3版がどう変わったかを輪読しながら学びを深める予定。

プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系副読本(人格コンピテンシー) 第1版

A Practitioner's Supplementary Project Manager Competency Development Framework (Personal Competency Framework)

PMJ日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタジオグループ

プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発フレームワーク 第3版

PROJECT MANAGER COMPETENCY DEVELOPMENT FRAMEWORK

PMJ日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタジオグループ

プロジェクト・マネジャーの人間力強化書「熱い思いでマネジメントせよ」 第1版

PMJ日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタジオグループ

プロジェクト・マネジャーが困ったときの解決ガイド ~べし・べからず集~ 第1版 2021/9/1

PMJ日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタジオグループ

1文字目	メッセージ	出典	解説
あ	熱い思いでマネジメントせよ	強化書	(メインメッセージ、7つの要諦頭文字による)
あ	相手の話を傾聴し、人を見て助け!	強化書	(7つの要諦、コミュニケーション能力メッセージ) (コミュニケーション能力第一条) まずは相手の話をよく聴くことが第一である。そのためには、内容だけでなく、語調や態度にも注意し真意を掴むように心掛けて聴くことである。第一歩は受信の心得である。
あ	相手の話は心して聴け!	強化書	(コミュニケーション能力第二条) 「わかりました」という相手の返事で、相手に正しく伝わったと思って安心してはいけない。相手がどのように理解したかを確認すべきである。第二歩は発信の心得である。
あ	相手の理解を確認せよ!	強化書	(プロジェクト第二条) ステークホルダーは、それぞれの立場で、会社(組織)の一員として行動・発言している。相手の立場を尊重し、公平・公正・公明な態度で接する能力を身につけ、規定・規則・約束ことは絶対に遵守する誠実さを持って対応する。
あ	相手の立場を尊重し、誠実に対応せよ!	強化書	(その6) まず、六甲さんの想いを聴き感情を受けとめて共感し、提案のよい部分を伝える。そのうえで、提案が不採用となったことを納得してもらうため、問題点と思われることについて問いかけ気づかせる。一方的にアドバイスするのではなく、自ら考えられるように導く。
あ	相手の気持ちに寄り添うべし	べし・べからず集	
い	いい(良い) チーム作りと共に、段取りと仕切りを考えてマネジメントせよ!	強化書	(7つの要諦、マネジメント能力メッセージ)
い	一流なら、倫理的行動規範に従い、責務をまとうせよ!	強化書	(7つの要諦、プロジェクトメッセージ)
い	意見を尊重しつつ、自らの主体性を発揮するべし	べし・べからず集	(その23) メンバーに、責任をもってその役割を達成してもらうことは重要である。しかし、丸投げではない。大切なのは、適宜メンバーの意見をしっかりと聴きながらも、プロジェクト目標の達成に向けてプロジェクト・マネジャーとして、チームを導くことである。
う	上だけ見るな、全方位を見よ	創作	



人材育成SGへのお誘い（見学也大歓迎！）

- 定例会合：月1回（毎月第3金曜日）
 - 第1部：18:00～19:30
 - 第2部（懇親会）：第1部に引き続き

- その他の活動
 - 他研究会やSGとの交流
 - 暑気払い
 - 忘年会
 - 合宿（一泊二日）※20年21年は中止

- 問い合わせ先＜PMI日本支部事務局＞
<https://www.pmi-japan.org/faq/inquiry.php>





ご視聴、ご清聴ありがとうございました。

人材育成 Study Group