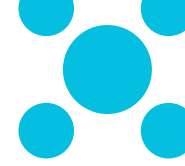
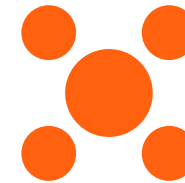
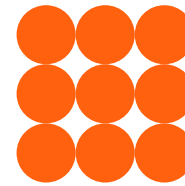
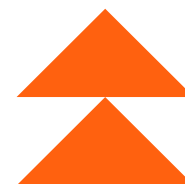
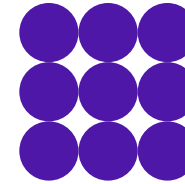
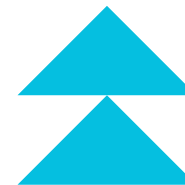
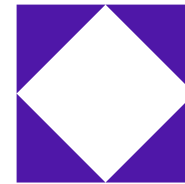
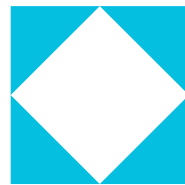


2022年4月法人スポンサー「SG成果発表会」

若手PM育成SG活動紹介

2022年4月26日
若手PM育成 SG
リーダー：富田 寛



若手PM育成SG設立背景と活動目的

SG設立背景

PMI日本支部の法人スポンサーアンケートにおいて
若手PM育成が喫緊課題と判明 (2010年11月にSG発足)

参考：以降、毎年継続して最重要課題の1つに位置付け

PMの高齢化
(10年後には25%が引退)

多数のPMポジション創出
(近い将来)

SG活動目的

若手PM育成に関し、
SGメンバー企業の抱える問題につき
意見交換、**ヒントや解決策を模索。**

PMの

人口増

地位向上

魅力向上

スキル向上

参加メンバー (現在)

6社7名 (2010~のべ13社 21名)

法人スポンサー企業名 (順不同)	氏名 (敬称略)
株式会社リコー	富田 寛 (リーダー)
株式会社トヨタシステムズ	水野 啓之
株式会社マネジメントソリューションズ	佐藤 美穂
テルモ株式会社	中村 静香 * 2021加入
株式会社日立産業制御ソリューションズ	枝廣 裕司 * 2022加入
富士電機株式会社	高林 一美 * 2022再加入
元：リーダー (顧問メンバー)	高橋 宏寿
PMI日本支部 (事務局)	田中 洋一郎、佐藤 誠

活動拠点

首都圏と地方の交流

志とIT(Web会議)で
遠距離を乗り越え活動中

コロナ前から変わらないものの、
リアル飲み会が出来ないのが残念！



若手PM～PMO、PM講師、PMOBなど、
多彩なメンバーで和気あいあいと真剣に
PM育成に関して、討議、情報交換をしています。

これまでの活動テーマ



課題認識

課題1:若手PMが育っていない
(育つまで待つ時間がない)
・PJに対しPM数が不足
・OJTで育てる時間が不足

課題2: PMに
なりたがらない人が多い
・PMは大変そう
・PMのモチベーションが維持できない

課題3: PM育成方法が
確立していない
・教育講座の内容と過不足が評価できていない
・講座以外に検討すべき事項が整理できていない



課題解決の方向性と活動テーマ

まずは即戦力のPM候補を選定できないか
第1テーマ
PM候補者の選定ポイント・方法
(成果物:「PM特性表」)

2010-2012
完了

PMIフォーラム
2012,13,14



PMになりたい人を増やせないか
・PMは大変だけど、魅力的である
第2テーマ
PMモチベーション維持・向上のための行動規範
(成果物: SH別行動一覧表・規範)

2012-2016
完了

PMIフォーラム
2016



育成体系、資格認定、講座外の運営面など、
他社の取組を参考にできないか
第3テーマ
若手PMの育成方法
(成果物: PM育成モデル／施策の事例)

2016-2019
完了

PMIフォーラム
2019



10年の変化を調べて、



第4テーマの検討開始

若手PM育成SG成果の環境変化への対応

時代によってプロジェクトに対しての要求も変わり、
PMの役割、責任も変わった

PMBOKも第7版で
大幅改定！

若手PM育成も変えていかなければならない？

この10年のプロジェクト、プロジェクトマネジメント
の変化から、第1～3テーマを見直そう。

第4テーマ『これからの若手PM育成』

この10年間のPM特性表見直しのポイント

● 2013年 第4版⇒第5版

- ✓ 知識エリアに**ステークホルダー・マネジメント**追加
- ✓ マネジメント計画の重点化
- ✓ 知識の蓄積と活用のための活動、**アジャイル概念**採り入れ

コミュニケーションの
重要性増加

関係者多様化

● 2017年 第5版⇒第6版

- ✓ **戦略・ビジネス知識（ベネフィットマネジメント記述）**の重点化
- ✓ **適応型ライフサイクル**の記述強化、**アジャイル**実務ガイドセット化
- ✓ 「**テラリング**」方法の追加

変化への対応

メンバー多様化

サーバント型リーダーシップ

QCD達成⇒
ビジネス価値達成へ

● 2021年 第6版⇒第7版

- ✓ プロセス重視⇒**原理原則重視**、成果物に焦点⇒**価値に焦点**
- ✓ **12個の原理原則**と8個のパフォーマンス領域に再編
- ✓ 組織やPJの状況に応じて「**テラリング**」する章の追加
- ✓ プロジェクトマネジメントの方法論はPMI standards+へ

PJ/組織/環境の特性/変化の理解

2021年の活動 第4テーマ

『これからの若手PM育成』

～この10年間のPJ環境の変化に伴う SG成果物の見直し～



- ステップ1 P J 環境変化の整理 2020-21 (済)
- ↓
- ステップ2 P Mコンピテンシーのモダナイゼーション 2021-22 (活動中)
(第1テーマ成果物：P M特性表の見直し)
- ↓
- ステップ3 P Mを取り巻く組織のコンピテンシーのモダナイゼーション
(第2テーマ成果物：行動規範見直し 2022-23予定)
- ステップ4 P M育成のモダナイゼーション
(第3テーマ成果物：育成方法見直し 2023以降予定)

参加企業を募集しています。

第4テーマ：『これからの若手PM育成』 絶賛ディスカッション中

アジャイルなプロジェクト
に対応するPMの育成

攻めのDXに
求められるPMの
コンピテンスは

この10年で
PMに求められる
コンピテンスは
どう変化した

若手PM育成に、
唯一のベストプラクティスは無い。

しかし 若手PM育成SGには
どの会社でも明日から取り組めるヒントがある



本日のBreak Out Sessionでは、

Session 1

PMBOK7への改訂も含めたこの10年間のPJ環境の変化に伴って
求められるPMコンピテンシーの変化についての討議
討議の中で第 1、4 テーマの具体的な検討紹介もさせていただきます。

Session 2

PMBOK7への改訂も含めたこの10年間のPJ環境の変化に伴って
プロジェクトを取り巻く組織に求められるコンピテンシーの変化についての討議
討議の中で第 2 テーマの具体的な検討紹介もさせていただきます。

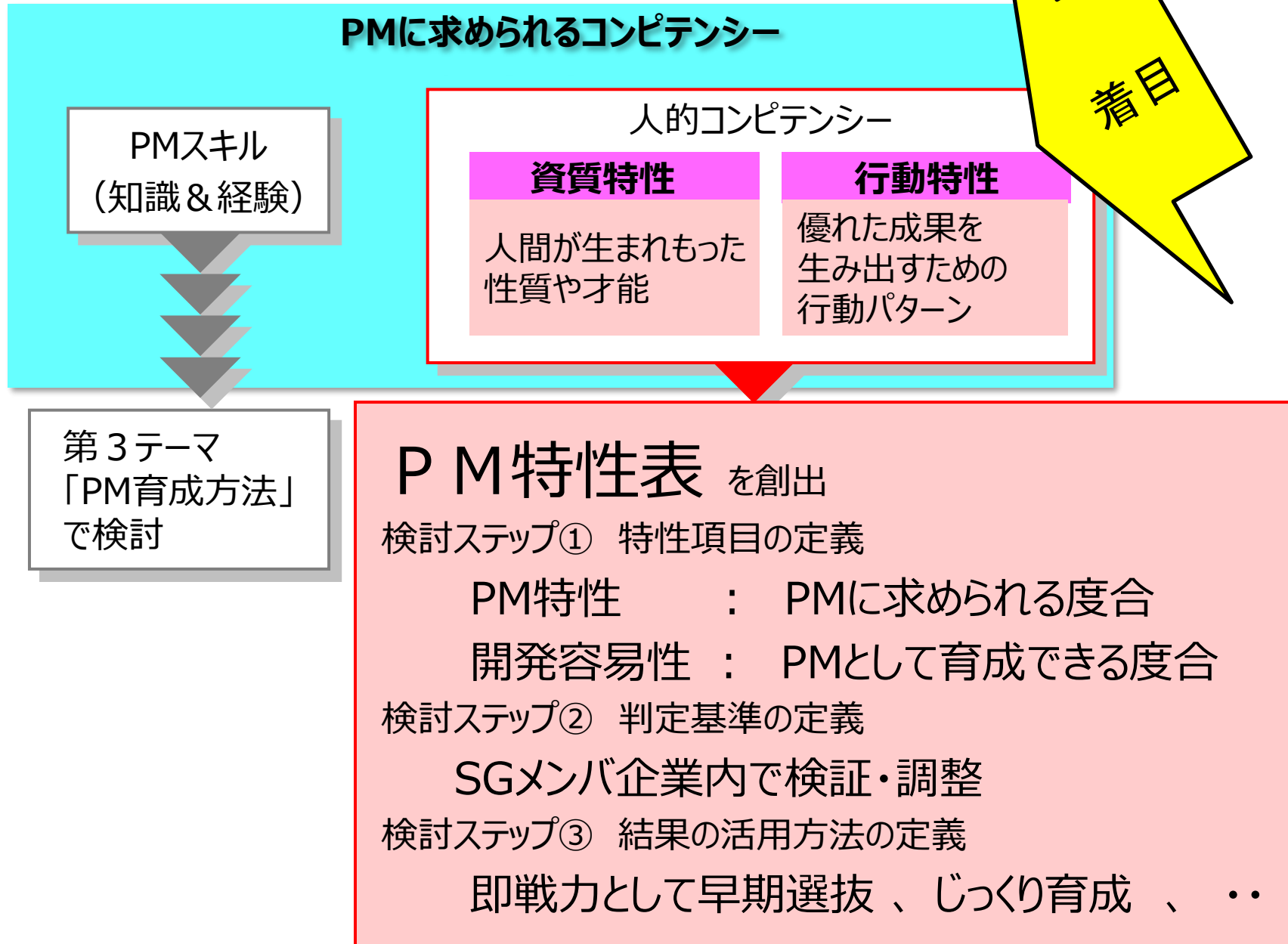
Session 1 用インプット

第 1 テーマ成果物：PM特性表（ご紹介）と
第 4 テーマでの見直しポイント

討議内容

「求められるPMコンピテンシーの変化について」

第1テーマ成果物：PM特性表



第1テーマ PM特性表の大枠（考え方）

資質 特性 (才能)

内的自己確信性
顕示欲求
積極型:競争性
努力型:規則性

PMとして特に
求められない

社会・経済型
厳格性
探究心
自律欲求
心理・情緒型
客観・科学型

思索型:社交性
努力型:持続性
自制型:慎重性
活動型:身体性
求知欲求
支配欲求
秩序欲求
勤労意欲
達成欲求

従順性
包容力/寛容性
共感性
積極性
協調性
責任感
自己信頼性
指導性
感情安定性
自主性
危機耐性

易

開発容易性

難

行動 特性 (成果)

情報収集能力
計画組織力
説得・対話力 /ネゴシエーション力

公平性
客観性
リスク想定力
管理統制力
自律性/一貫性
要点把握力

問題分析力
問題解決力
決断力
リーダーシップ
コミュニケーション

対人インパクト
イニシアティブ
能動性/持続力
ストレス耐性
柔軟性/適応力
対人感受性

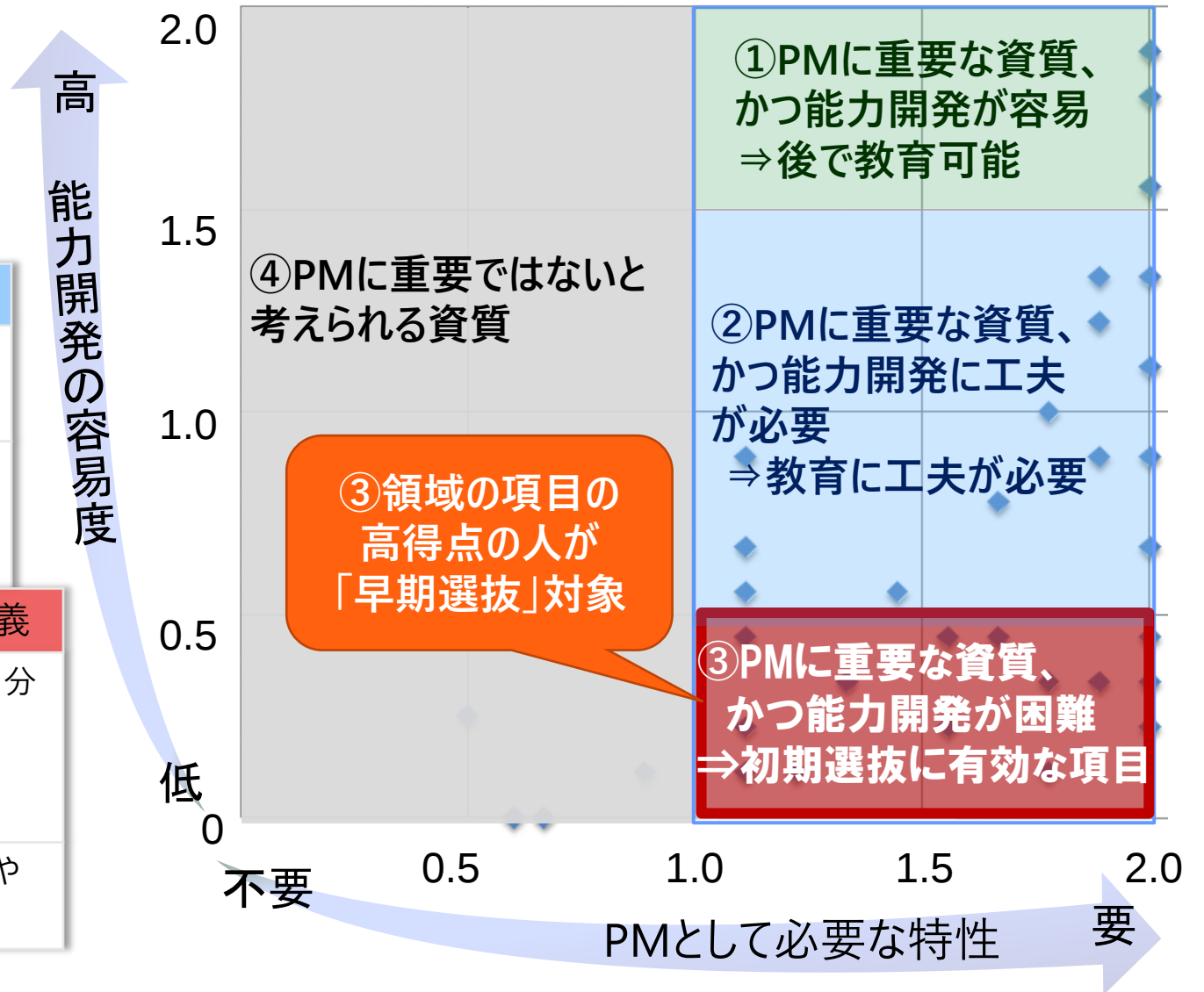
第1テーマ成果物：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

特性	項目名	PM特性の定義
行動	要点把握力	会話や資料などから得られる情報を整理し、そのポイントをつかみ取っていく。
行動	問題解決力	自身や経験者から得た知見を基に対策を立案し、多面的に考慮し、適切な基準で対応策を決定する。

特性	項目名	PM特性の定義
資質	客観・科学型	物事を分析的に考えまたはあるがままの事実を捉えようとする
行動	リーダーシップ	チームの目的・目標を自身やステークホルダーと決定しチームをその方向へ導いて行く

特性	項目名	SGで検討したPM特性の定義
資質	達成欲求	・困難な目標にも努力し、常に自分を向上させようとする ・あきらめない（目標達成の強い意志を持っている）。
行動	柔軟性／適応力	状況や場面に応じて自分の考えや行動を修正し適合させていく。

PM特性と能力開発容易度の相関分布図



この10年間のPMBOKの変遷とPM特性表見直しのポイント

● 2013年 第4版⇒第5版

- ✓ 知識エリアに**ステークホルダー・マネジメント**追加
- ✓ マネジメント計画の重点化
- ✓ 知識の蓄積と活用のための活動、**アジャイル概念**採り入れ

コミュニケーションの
重要性増加

関係者多様化

● 2017年 第5版⇒第6版

- ✓ **戦略・ビジネス知識（ベネフィットマネジメント記述）**の重点化
- ✓ **適応型ライフサイクル**の記述強化、**アジャイル**実務ガイドセット化
- ✓ 「**テーラリング**」方法の追加

変化への対応

メンバー多様化

サーバント型リーダーシップ

QCD達成⇒
ビジネス価値達成へ

● 2021年 第6版⇒第7版

- ✓ プロセス重視⇒**原理原則重視**、成果物に焦点⇒**価値に焦点**
- ✓ **12個の原理原則**と8個のパフォーマンス領域に再編
- ✓ 組織やPJの状況に応じて「**テーラリング**」する章の追加
- ✓ プロジェクトマネジメントの方法論はPMI standards+へ

PJ/組織/環境の特性/変化の理解

第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直し対象

「PM特性表」

見直し対象

特性項目	特性説明	適合性の判定基準	PM特性	開発可能性	領域
-例1- 資質特性 -態度的側面 -積極性	自らの意見や提案を出し、率先して実行に移そうとする。	①・・・ ②自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移しているか？、実行できるか？	2.00	0.44	領域③
-例2- 行動特性 -個人特性系 -情報収集能力	担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、状況を常に把握している。	担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、状況を適切なタイミングで常に収集しているか？	2.00	1.56	領域①
資質特性 27項目 行動特性 20項目	特性の内容説明	特性の適合性を判定する際の基準を定義	PMとしての重要度を点数化	能力開発可否の度合いを点数化	PM特性と開発可能性の組合せから、4つの領域とアクション例を定義

PM適性判定のための項目

判定結果活用のための項目

第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直しポイント

「PM特性表」

見直しポイント

特性項目	特性説明	適合性の判定基準	PM特性	開発可能性	領域
-例1- 資質特性 -態度的側面 -積極性	自らの意見や提案を出し、率先して実行に移そうとする。	①・・・ ②自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移しているか？、実行できるか？	2.00	0.44	領域③
-例2- 行動特性 -個人特性系 -情報収集能力	担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、状況を常に把握している。	担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、状況を適切なタイミングで常に収集しているか？	2.00	1.56	領域①
	特性の内容説明	特性の適合性を判定する際の基準を定義	PMとしての重要度を点数化	能力開発可否の度合いを点数化	PM特性と開発可能性の組合せから、4つの領域とアクション例を定義

見直し例
意見・提案内容のプロジェクトに対する重要性を具体的に提示し、合意を得て実行に移しているか

見直し例
担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、状況を適切なタイミングで収集しているか？加えて、担当分野以外にも詳しい人と連携出来る

見直し例
担当分野の社内外の情報、環境変化、ニーズ、シーズ状況を常に把握している。加えて、担当分野以外にも詳しい人を知る、詳しい人とつながる

特性判定のための項目

判定結果活用のための項目

Session2用インプット

第2テーマ成果物：PMモチベーション 維持・向上のための行動規範（ご紹介）

討議内容

「プロジェクトを取り巻く組織のコンピテンシーの
変化について」

第2テーマ 成果物：PMモチベーション 維持・向上のための行動規範 ステークホルダー別行動一覧表

全 7 6 シーン・ 3 8 2 行動 を整理 (規範はこの抜粋)

討議ポイント
近年のプロジェクトの環境変化で
問題の起こるシーンや、
プロジェクトを取り巻く組織の
求められる行動は
どう変わった？

PMモチベーション向上or
低下につながる場面
(シチュエーション)

【組織(上位者)の登場人物】
PS=PJスポンサー
PMJ=PMの上司
MBJ=メンバーの上司
PMO=PJマネジメント・オフィス
CP=会社・団体

PMモチベーション
維持・向上のための
ステークホルダー別
行動

【フェーズ】
①立上げ前 (PM決定前)
②立上げ (PM決定後)
③計画
④実行
⑤終結
⑥その他

討議ポイント

要因	分類	シーン	組織の行動	誰が	フェーズ	PM自身の行動	フェーズ	メンバーの行動	フェーズ
動機付け要因	達成	PJ規模・難易度がPMにとって適切である	PJの目標 (QCD) がPMのレベルに相応しいか判定する	PS PMJ PMO	①	PJの目標 (QCD) が自身の能力 + αで達成可能かどうかを自身で判断する (αが過大でないこと)	②	—	—
			PMに対してそのPJのPMに任命した意図や目的を適切に伝える	PS PMJ	①				
		達成目標の優先度が明確である (QCD)	PJの目標 (QCD) のバランスが崩れる可能性がある場合、何を優先させるかを決定する (乖離幅を含む)	PS PMJ PMO	②③	PJの目標 (QCD) の優先度を自分なりに考え理解し、PSと合意する PJの目標 (QCD) の優先度をメンバーに説明する	② ②	PJの目標 (QCD) の優先度を理解し、不明点があれば納得するまでPMに確認・合意する	③

第2テーマ 成果物（具体例）

ステークホルダー別行動規範

一覧から抜粋、1 2（1 1）の象限で規範整理

	A 立上げフェーズ	B 計画フェーズ	C 実行フェーズ	D 終結フェーズ その他
① 上位者 PS PMJ MBJ PMO SP	①－A	①－B	①－C	①－D
② PM自身	②－A	②－B	②－C	②－D
③ PJ メンバー	③－A	③－B	③－C	③－D

行動

(1)PJの目標（QCD）が
PMのレベルに相応しいか判定する

達成

PS	PMJ	MBJ	PMO	CP
○	○		○	
PS	PMJ	MBJ	PMO	CP
○	○			

(2)PMに対してそのPJのPMに任命した意図や目的を適切に伝える

達成

補足

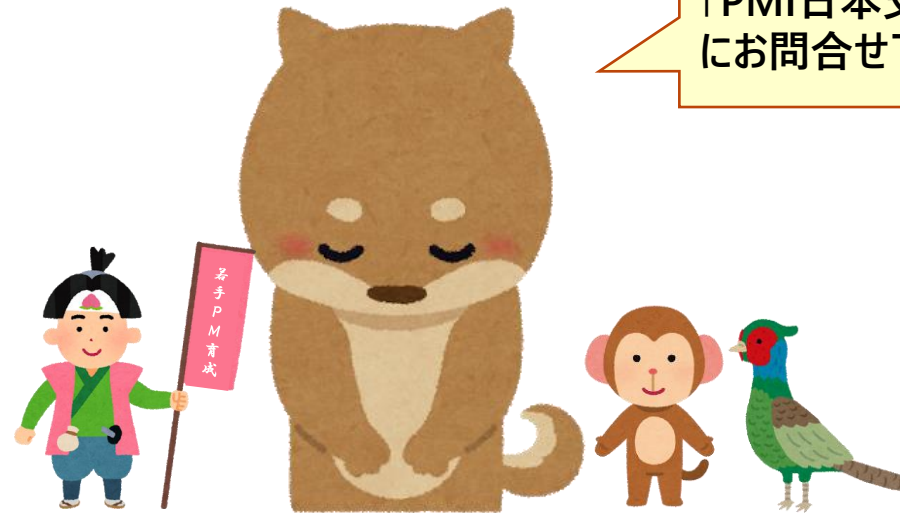
人は自分に適切な成長目標がはっきりしていると意欲が湧く

動機付け・衛生要因の分類

メッセージ

Thank You for Your Attention

法人スポンサーSGへの参加要項は
「PMI日本支部事務局」
にお問合せ下さい。



2. 付録

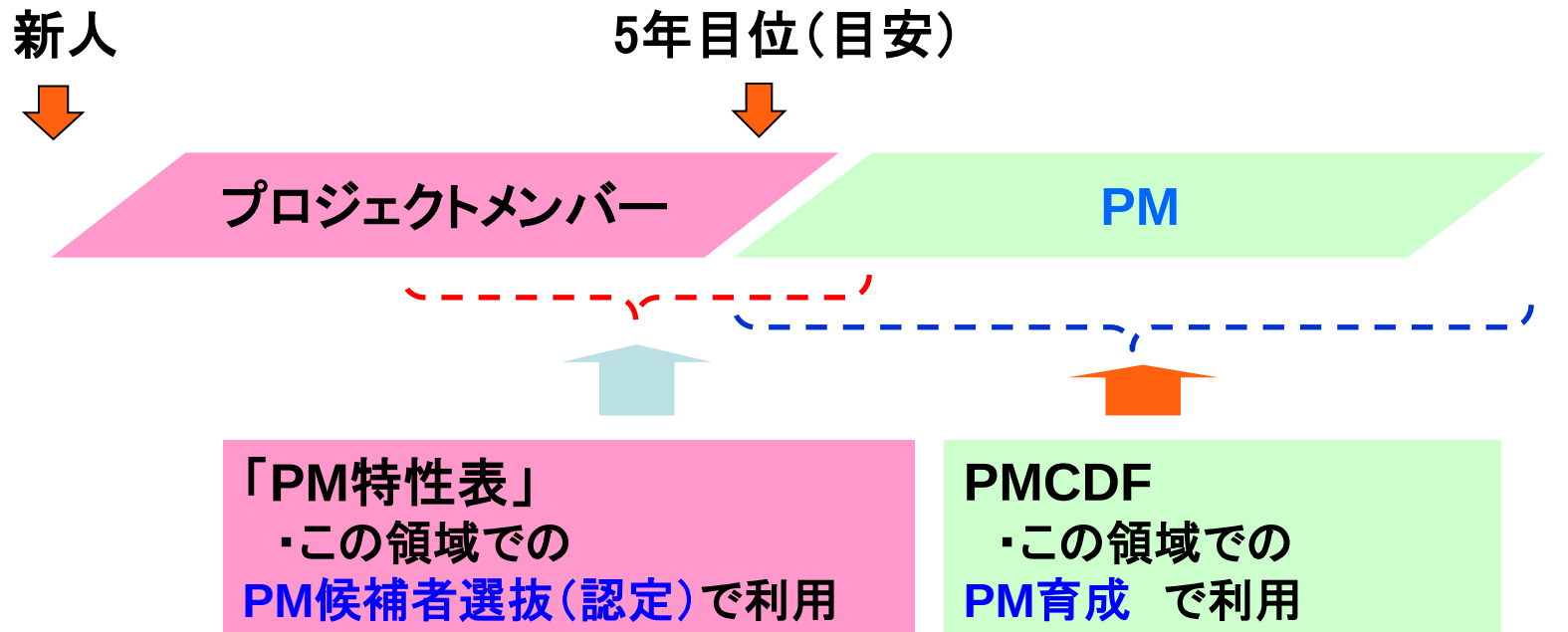
第1－3テーマの成果物概要紹介

2-1. 第 1 テーマ

PM候補者の選定ポイント・方法

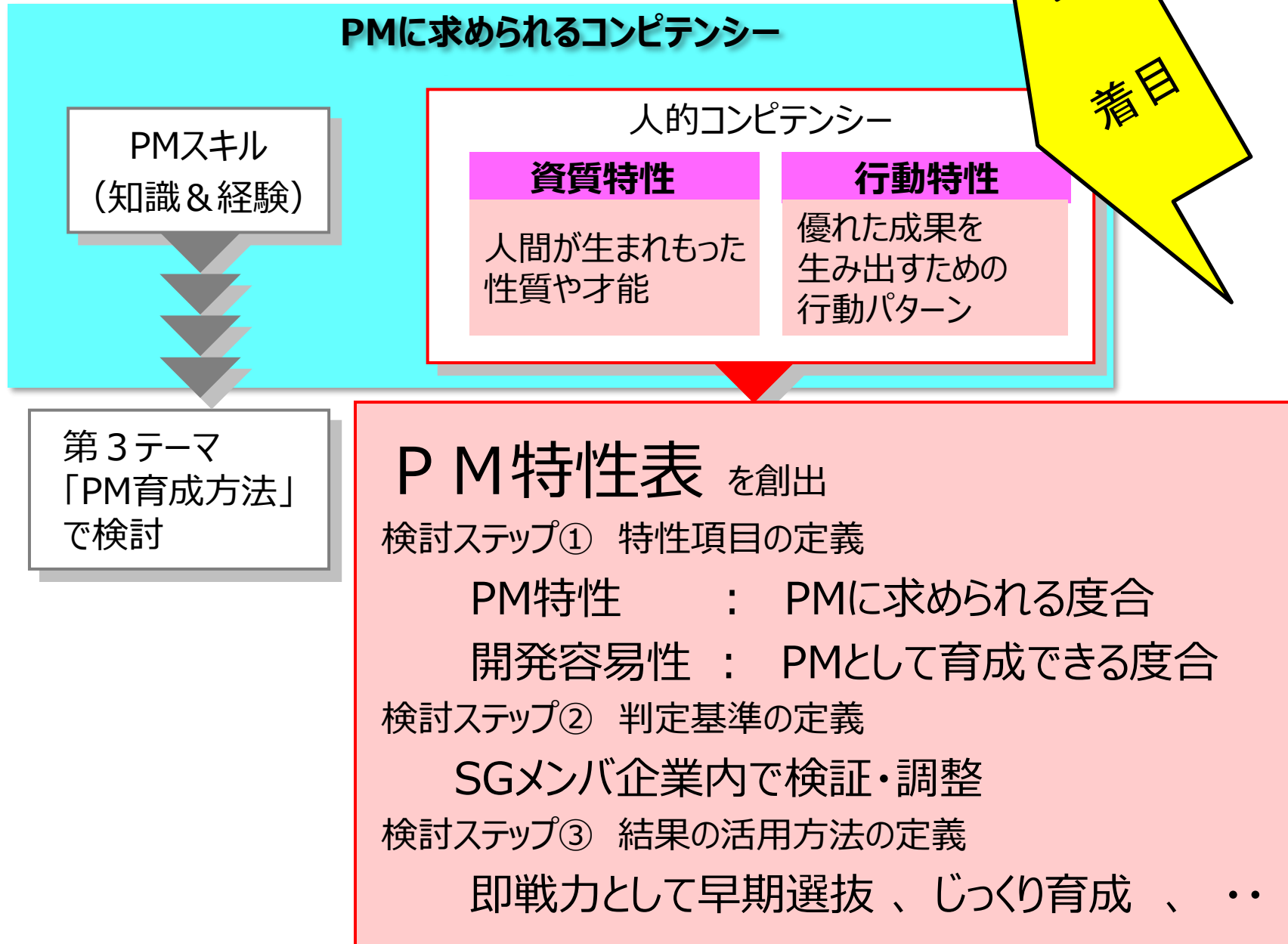
5. 第1テーマ：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

PM特性表の位置づけ



P roject
M anager
C ompetency
D evelopment
F ramework

5. 第1テーマ：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？



第1テーマ 成果物

資質 特性 (才能)

内的自己確信性
顕示欲求
積極型:競争性
努力型:規則性

PMとして特に
求められない

社会・経済型
厳格性
探究心
自律欲求
心理・情緒型
客観・科学型

思索型:社交性
努力型:持続性
自制型:慎重性
活動型:身体性
求知欲求
支配欲求
秩序欲求
勤労意欲
達成欲求

従順性
包容力/寛容性
共感性
積極性
協調性
責任感
自己信頼性
指導性
感情安定性
自主性
危機耐性

易

開発容易性

難

行動 特性 (成果)

情報収集能力
計画組織力
説得・対話力 /ネゴシエーション力

公平性
客観性
リスク想定力
管理統制力
自律性/一貫性
要点把握力

問題分析力
問題解決力
決断力
リーダーシップ
コミュニケーション

対人インパクト
イニシアティブ
能動性/持続力
ストレス耐性
柔軟性/適応力
対人感受性

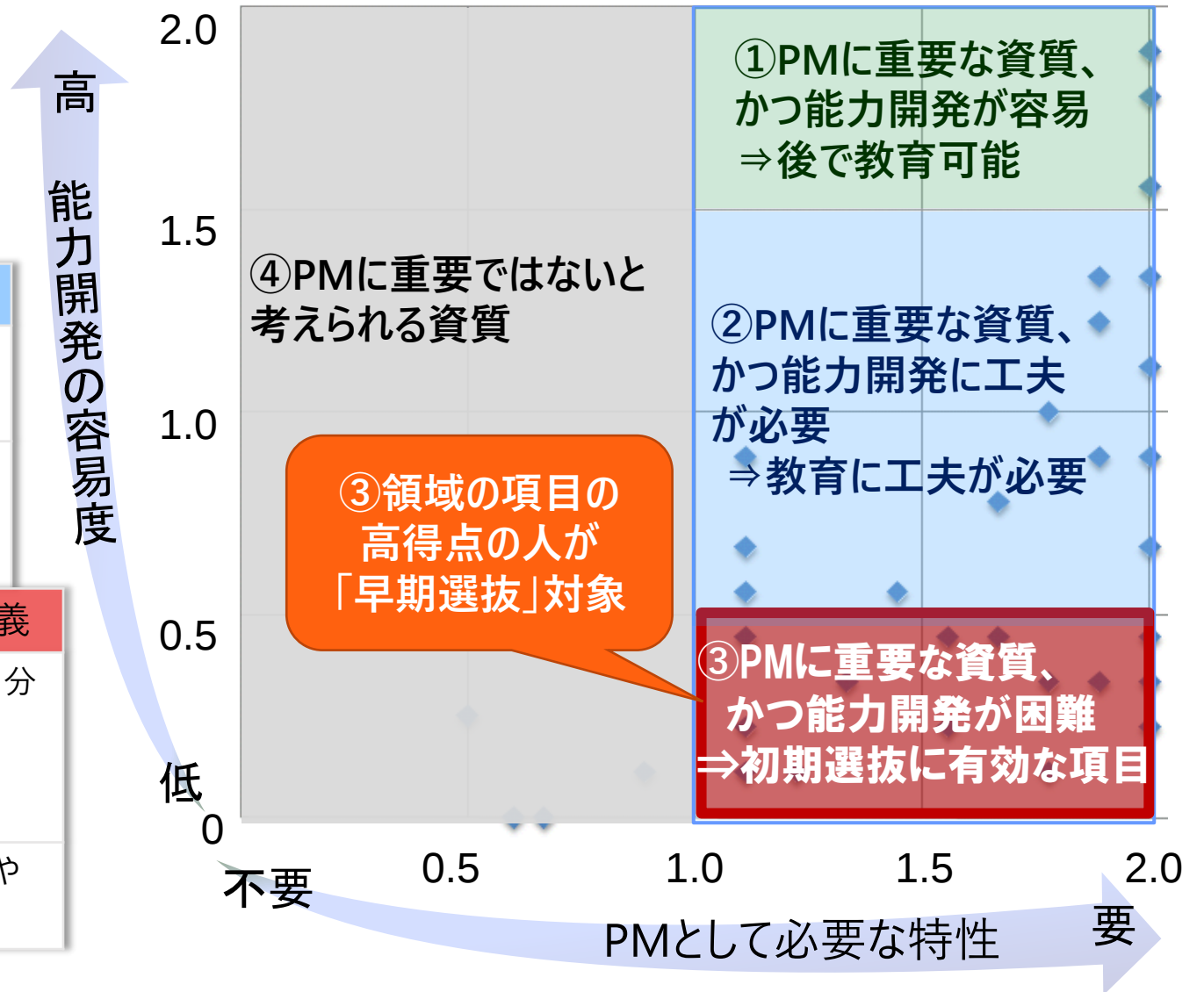
5. 第1テーマ：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

特性	項目名	PM特性の定義
行動	要点把握力	会話や資料などから得られる情報を整理し、そのポイントをつかみ取っていく。
行動	問題解決力	自身や経験者から得た知見を基に対策を立案し、多面的に考慮し、適切な基準で対応策を決定する。

特性	項目名	PM特性の定義
資質	客観・科学型	物事を分析的に考えまたはあるがままの事実を捉えようとする
行動	リーダーシップ	チームの目的・目標を自身やステークホルダーと決定しチームをその方向へ導いて行く

特性	項目名	SGで検討したPM特性の定義
資質	達成欲求	・困難な目標にも努力し、常に自分を向上させようとする ・あきらめない（目標達成の強い意志を持っている）。
行動	柔軟性／適応力	状況や場面に応じて自分の考えや行動を修正し適合させていく。

PM特性と能力開発容易度の相関分布図



5. 第1テーマ：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

「PM特性表」

特性項目	特性説明	適合性の 判定基準	PM 特性	開発 可能性	領域
-例1- 資質特性 -気質的側面 -思索型：社交性	社交意識があり、 対人接触も問題なく 行える。	①普段、周りの人と 分け隔てなくコミュニ ケーションを取ってい るか？	1.11	0.11	領域③
-例2- 行動特性 -業務管理系 -計画組織力	有限な経営資源を 有効活用し、優先順 位を決めうまくチー ムビルディング、ス ケジュールリングで きる。	①物事の順序・優先 度を正しく理解して 計画を立て、適時 に見直しているか？ ②各人の適性・・・	2.00	1.89	領域①
資質特性 27項目 行動特性 20項目	特性の内容説明	特性の適合性を判 定する際の基準を 定義	PMとして の重要度を 点数化	能力開発可 否の度合い を点数化	PM特性と開発可 能性の組合せから、 4つの領域とアクシ ョン例を定義
PM適性判定のための項目			判定結果活用のための項目		

5. 第1テーマ：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

PMに必要な 領域・特性	高得点者への アプローチ案	低得点者への アプローチ案
領域①：能力 開発が容易 ex 要点把握力、 情報収集能力	特性項目の能力を 更に伸ばす教育	通常の教育
領域②：能力 開発に工夫が 必要 ex リーダーシップ	特性項目の能力を 更に伸ばす教育	・教育方法の工夫 (ケースメソッド、教育の 繰り返し)
領域③：能力 開発が困難 ex イニシアチブ、 感情安定性	当領域の高得点者 は、PM向き ↓ 早期選抜の対象	・教育方法の更なる工夫 (ケースメソッド、教育の 繰り返し) ・上位者による重点フォロー ・PJサイズ・複雑度を限定

SGメンバ企業A事例

PM候補40名をアセス実施

→

5名発掘(早期登用)

2-2. 第2テーマ

PMモチベーション

維持・向上のための行動規範

第2テーマ 成果物

ステークホルダー別行動一覧表

全 7 6 シーン・ 3 8 2 行動 を整理 (規範はこの抜粋)

PMモチベーション向上or 低下につながる場面 (シチュエーション)			【組織(上位者)の登場人物】 PS=PJスポンサー PMJ=PMの上司 MBJ=メンバーの上司 PMO=PJマネジメント・オフィス CP=会社・団体			PMモチベーション 維持・向上のための ステークホルダー別 行動			【フェーズ】 ①立上げ前 (PM決定前) ②立上げ (PM決定後) ③計画 ④実行 ⑤終結 ⑥その他		
要因	分類	シーン	組織の行動	誰が	フェーズ	PM自身の行動	フェーズ	メンバーの行動	フェーズ		
動機付け要因	達成	PJ規模・ 難易度が PMにとって 適切である	PJの目標 (QCD) が PMのレベルに 相応しいか判定する	PS PMJ PMO	①	PJの目標 (QCD) が 自身の能力 + αで 達成可能かどうかを 自身で判断する (+αが過大でないこと)	②	—	—		
			PMに対してそのPJ のPMに任命した意図 や目的を適切に伝える	PS PMJ	①						
		達成目標の 優先度が 明確である (QCD)	PJの目標 (QCD) の バランスが崩れる 可能性がある場合、 何を優先させるかを 決定する (乖離幅を含む)	PS PMJ PMO	②③	PJの目標 (QCD) の 優先度を自分なりに 考え理解し、PSと 合意する PJの目標 (QCD) の 優先度をメンバーに 説明する	② ②	PJの目標 (QCD) の優先度を理解し、 不明点があれば 納得するまで PMに確認・合意 する	③		

© Japan Chapter. All rights reserved.

第2テーマ 成果物

ステークホルダー別行動規範

一覧から抜粋、1 2 (1 1) の象限で規範整理

		A 立上げフェーズ	B 計画フェーズ	C 実行フェーズ	D 終結フェーズ その他
① 上位者 PS PMJ MBJ PMO SP		① - A	① - B	① - C	① - D
	② PM自身	② - A	② - B	② - C	② - D
	③ PJ メンバー	③ - A	③ - B	③ - C	③ - D

行動

(1)PJの目標 (QCD) が
PMのレベルに相応しいか判定する

達成

(2)PMに対してそのPJのPMに任命した意図や目的を適切に伝える

達成

補足

人は自分に適切な成長目標がはっきりしていると意欲が湧く

メッセージ

動機付け・衛生要因の分類

PS	PMJ	MBJ	PMO	CP
○	○		○	
PS	PMJ	MBJ	PMO	CP
○	○			

①－A 上位者の立上げフェーズでの行動

		A 立上げフェーズ	B 計画フェーズ	C 実行フェーズ	D 終結フェーズ その他
①上位者	P S P M J M B J P M O C P	①－A	①－B	①－C	①－D
②	P M 自身	②－A	②－B	②－C	②－D
③	P J メンバー	③－A	③－B	③－C	③－D

P S = プロジェクト・スポンサー

P M J = P M の上司

M B J = メンバーの上司

P M O = プロジェクトマネジメントオフィス

C P = 会社・団体

①－A 上位者の立上げフェーズでの行動（１／３）

(1) プロジェクト(以下P J)の目標（QCD等）が
P Mのレベルに相応しいか判定する

達成

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○		○	

(2) P Mに対してそのP JのP Mに任命した意図や目的を
適切に伝える

達成

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○			

補足

人は自分に適切な成長目標がはっきりしていると意欲が湧く

P J 規模・難易度が
P Mにとって適切である

(3) P Mに対し、そのP Jを実行することによる顧客/自社の
狙いを説明する

達成

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○			

補足

P Jの目的・意義がはっきりしていると意欲が湧く

(4) 目標の設定にP M／P M候補を関与させる

達成

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○		○	

補足

押し付けられた目標よりも自分で決めた目標の方が
意欲が湧く

①－B 上位者の計画フェーズでの行動

		A 立上げフェーズ	B 計画フェーズ	C 実行フェーズ	D 終結フェーズ その他
①上位者	P S P M J M B J P M O C P	①－A	①－B	①－C	①－D
②PM自身		②－A	②－B	②－C	②－D
③メンバー		③－A	③－B	③－C	③－D

P S = プロジェクト・スポンサー

P M J = P Mの上司

M B J = メンバーの上司

P M O = プロジェクトマネジメントオフィス

C P = 会社・団体

①－B 上位者の計画フェーズでの行動（１／４）

(1) P J の Q C D ・体制等の計画には P M の意思を反映させる

責任／権限

組織／管理

P S	P M J	MBJ	P M O	CP

人を動かす権限がある

補足

自身で立てた計画なら責任を全うする意欲が沸く

他者が決めた体制を
押し付けられる

(2) P M の Q C D の責任範囲(権限範囲)を明確にし P M と合意する

責任／権限

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○		○	

補足

「押し付け」ではなく、P M との「合意」が重要
P M が納得し合意すれば P M は責任感（やる気）が増す

(3) 複数 P J の P M を兼務させる場合は、各 P J における P M の業務量の妥当性を判断し、必要に応じて業務負荷を調整する。ライン業務を兼務させる場合はその時期・ボリュームを勘案し、P J 負荷を調整する

作業環境

P S	P M J	MBJ	P M O	CP
○	○		○	

補足

P M に過負荷は禁物！
想定できないこと（業務）がたくさん発生する

兼務業務が多い
（複数 P J、ライン業務）

②－B PM自身の計画フェーズでの行動

		A 立上げフェーズ	B 計画フェーズ	C 実行フェーズ	D 終結フェーズ その他
①上位者	P S				
	P M J				
	M B J	①－A	①－B	①－C	①－D
	P M O				
	C P				
②	P M 自身	②－A	②－B	②－C	②－D
③	P J メンバー	③－A	③－B	③－C	③－D

P S = プロジェクト・スポンサー

P M J = P M の上司

M B J = メンバーの上司

P M O = プロジェクトマネジメントオフィス

C P = 会社・団体

②－B P M自身の計画フェーズでの行動（１／３）

(1) P Jの目標（Q C D）の優先度を自分なりに考え理解し、P Sと合意する

達成

補足

優先度を明確にしてP Sと合意しておくことで、後々の判断がしやすくなる

(2) 自身の責任範囲外のリスクをリスク対応計画に盛り込み、それが発生した場合には上位組織に委ねることをP Sと合意する

責任／権限

補足

自身の責任範囲、上位組織の責任範囲を明確にすることで、無用な心配、悩みから解放される

P Mの責任／権限が
明確である

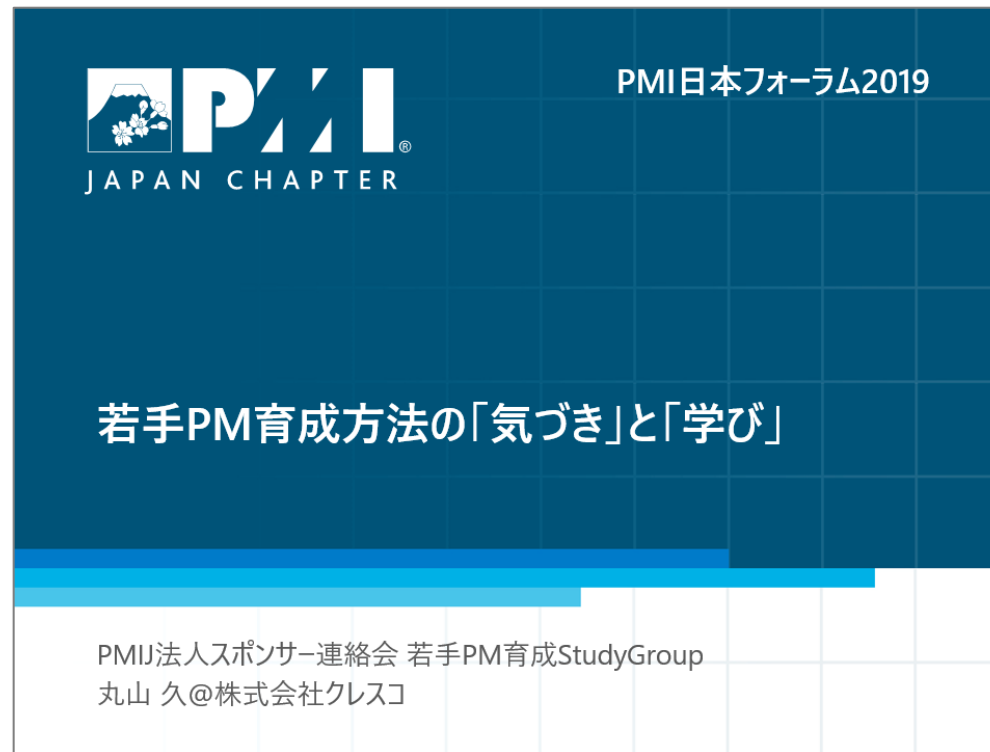
(3) P Jとして必要な支援内容を具体化し、それをP SやP M Oへ要請する

組織／管理

補足

支援を受けやすくすることがP Mの役割
(特にP M Oの定義は人によって捉え方が様々)

2-3. 第3テーマ 若手PMの育成方法



©2019 PMI Japan Chapter. All rights reserved.

各社の特徴

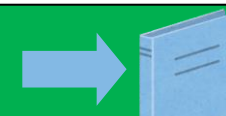
	特徴
 A社	現場密着型 育成推進者が、開発現場に寄り添った育成・フォローアップを実施。
 B社	自律型の人財教育 幅広い・体系立てた人財育成体系を展開 研修受講は個人の意思を尊重。それでいて、高い研修受講率を達成
 C社	質実剛健 制度化より目的に対しての効果を重視 ビジネス特性（規模・難易度）にあった育成モデルを即展開
 D社	人財育成モデル中心 人財育成のモデル企業を目指し、育成体系・育成制度・組織を構築

若手PM育成方法の検討ステップ

STEP1 PM育成講座を中心に、各社の取組みを共有

講座に限定せずイベントやコミュニティまで、
また若手に留まらずシニアまで幅広く事例を収集

STEP2 各社ごとの事例として特徴を見える化



育成体系の前提となるPM資格の考え方や制度、
育成施策における運用など気づき多し

STEP3 育成体系，資格認定，講座外の運営面， 課題認識も整理

STEP4 自社の整理（事実や課題認識）だけでなく 他社からみた評価ポイント（見倣えそう） なども整理



PM育成方法は各社でユニーク

共通点

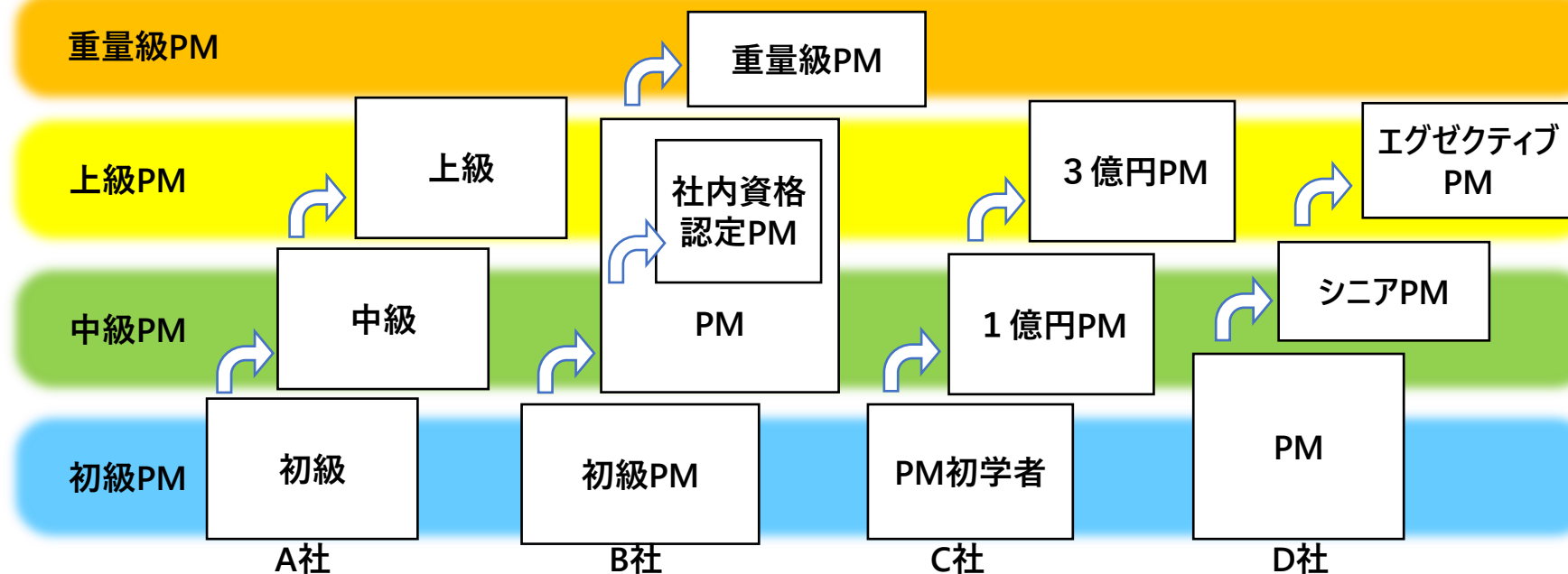
- ✓PMを能力に応じて階層モデルでランク分け
- ✓階層ごとに育成施策を設計

【注】

本書では便宜上、可視化のために各社のPMを重量／上級／中級／初級に再分類。ただし各社・統一的な階層モデルを提案するものではない。

個別

- ✓階層の閾値は、各社のPJ規模，業務内容，業務プロセスに応じて設定。



STEP2 見える化 各社のPM育成施策

対象とするPMの階層					教育内容	実施している企業				企業ごとの属性				
メンバ	初級	中級	上級	重量級		A社	B社	C社	D社	企業	開催形式	講師	講座時間	特徴
					●・リスクマネジメント			●		C社	座学+演習	外部	8H (8H×1)	リスクに気づくこと、個人が出し合い組織として受け止めることをラインMJ(本部長、部長、グループ長)が受け容れるための啓蒙

対象とするPMの階層					教育内容	実施している企業				企業ごとの属性				
メンバ	初級	中級	上級	重量級		A社	B社	C社	D社	企業	開催形式	講師	講座時間	特徴
		●			・見積り,WBS作成,進捗管理,品質管理				●	D社	座学+演習	内部	1日	外部講師によるPMBOK教育受講が前提条件。社内で実際に使っているPMツールを用いて演習を行う。
					グループメンタリングによる									PMが使用する各種ツールの目的や活用方法に関する参加者に意見発表

対象とするPMの階層					教育内容	実施している企業				企業ごとの属性				
メンバ	初級	中級	上級	重量級		A社	B社	C社	D社	企業	開催形式	講師	講座時間	特徴
	●				PM知識の教育・PMBOK		●	●	●	B社	座学	外部	2日	特長なし
										C社	座学	外部	1日	特長なし
										D社	座学	外部	1日	特長なし
●	●				社内のPMプロセスの教育・座学		●			B社	座学+演習	内部	2日	PJスタート時にPJのキーメンバーを一堂に集めて、PMプロセスの教育を行うとともに、PMが運営上こだわりたい行動指針などを周知徹底
●	●				社内のPMプロセスの教育・eラーニング 基礎教育		●			B社	e-learning	内部	1.H	ラインMJも対象
●				●			●			B社	e-learning	内部	1.H	PJに関わって業務を行う全社員対象
	●				・座学	●		●		A社				該当職場(統括部レベル)で取り決めているPMプロセスをその目的、効果、方法を含めて教育している(どのフェーズで、何を、どうやって作成し、レビューを受けるか)
	●				・eラーニング 実践教育		●			C社				A社と同様
					・若手PMの月一OJTでのプロセス点検	●		●		B社	e-learning	内部	1.H	ラインMJも対象
										A社				各部門での実際のPJ診断を実施し、その中で部門長(課長クラス)が指導
										C社	レビューと報告	内部	1H/月	各部門での実際のPJ診断を実施し、その中でラインMJ(部長、グループ長)とPMOが指導・手間はかかるが、若手向けの施策の柱(定着活動)として継続中

通じて、PMの後目うながらコーチング

食:5段階)のチーム(4~5人/行い、他チームから

や、それでも途否とも)を当事者の柱(啓蒙活動)と

未知の要素を含4に求められる役PMとして、どんな、それにふさわし

の好業績者と評価しを学び、さらに効果性もしていくための啓蒙ホ

STEP4 活動からの「気づき」と「学び」

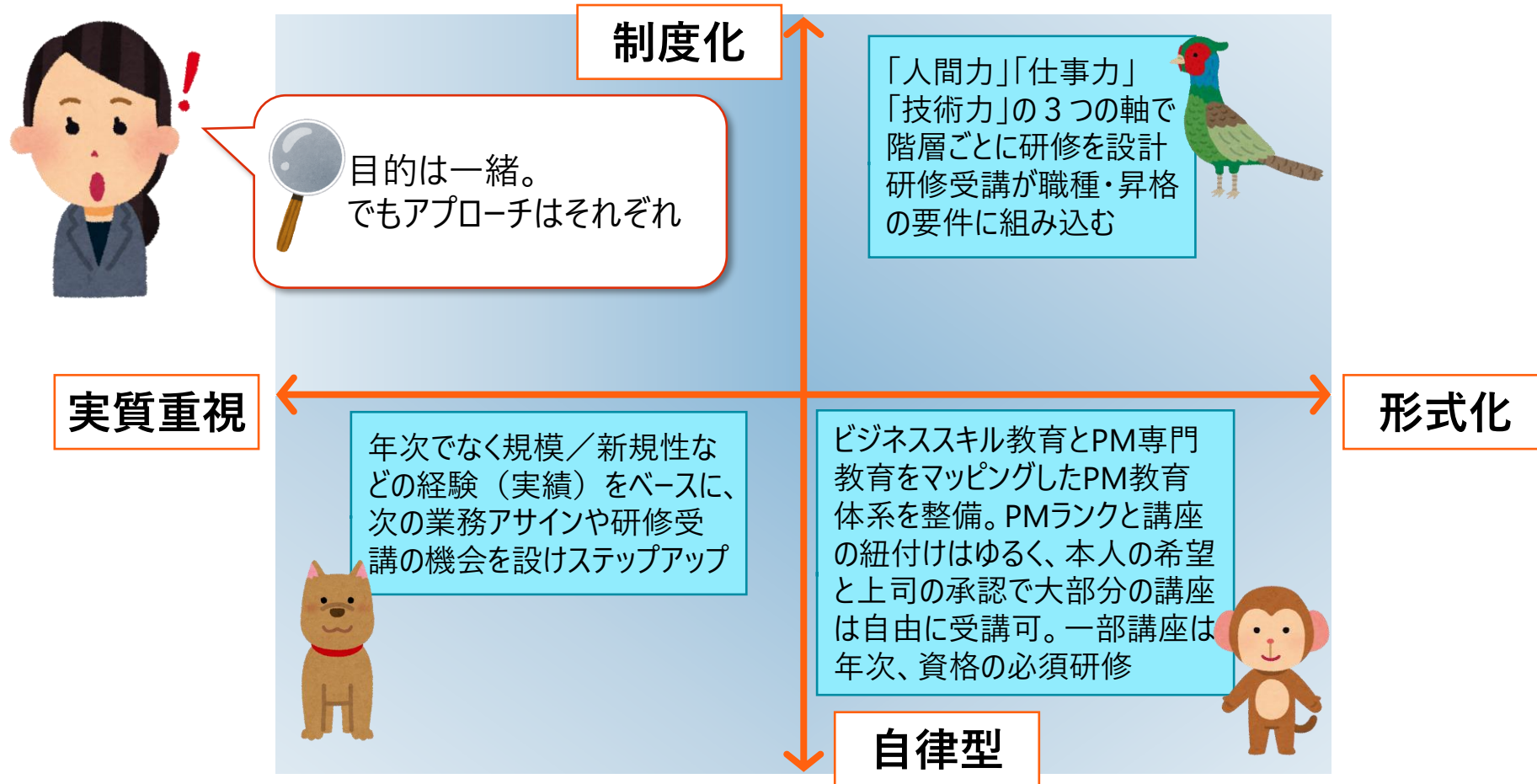
好事例の発見や課題の共有が大きな収穫
(他社の気づきの共有による、再発見)

- ① 育成体系
- ② PMの資格・任用
- ③ PMの処遇
- ④ 受講者の動機付け
- ⑤ 育成のフォローアップ
- ⑥ 講師・トレーナー養成
- ⑦ 評価・カイゼンプロセス

【凡例】



① 育成体系



組織でコミットし事業戦略を形式・制度にブレークダウン か、形式化にこだわらず、スピード&実利を追求するか