



# PMコミュニティがPMを育てる ～惹かれるPMコミュニティのつくりかた～

PMコミュニティSG活動成果物のご報告  
(法人スポンサー企業PMコミュニティ活動アンケート分析結果)

PMコミュニティ・スタディーグループ  
リーダー 富田 寛

# 活動成果物のご報告にあたって

PMコミュニティSGは、2016年10月よりのベ13社17名の有志で活動してまいりました。参加各社、PMコミュニティに対する様々な想いがある中、最終的には各社のPMコミュニティが活発に活動/継続し、PMを育て、PMに役立つ活動となるためのノウハウを蓄積するための活動が出来たと考えております。

2018年度でPMIJフォーラム、12月の法人スポンサー連絡会にてその成果報告をさせていただき、一定のまとめが出来ましたのでSGとしての活動は終了することといたしました。終了するにあたり、これまで詳細を公開できていなかったPMコミュニティの目的/狙い、立上げ、運営の観点で整理したマインドマップとPMIJフォーラム発表資料を包含した法人スポンサー連絡会での発表資料を完全公開させていただきます。

各企業のPMコミュニティの立上げ/運営、PMの育成に少しでもご参考になれば幸いです。

2019年4月 PMコミュニティSG



# PMコミュニティがPMを育てる ～惹かれるPMコミュニティのつくりかた～

## 法人スポンサー企業PMコミュニティ活動アンケート分析結果 (2018年12月法人スポンサー連絡会発表資料)

PMコミュニティ・スタディーグループ  
リーダー 富田 寛

1. PMコミュニティSG発足の背景
2. PMコミュニティSG活動概要
3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果
4. 惹かれるPMコミュニティ(マインドマップ)  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
5. まとめ

1. PMコミュニティSG発足の背景
2. PMコミュニティSG活動概要
3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果
4. 惹かれるPMコミュニティ(マインドマップ)  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
5. まとめ

# PMコミュニティSG発足の背景

- ✓ ビジネス活動の高速化、多様化、グローバル化など、プロジェクトを取り巻く環境はますます複雑となり、困難度を増している
- ✓ これらの厳しい環境下で、プロジェクトを成功裏に推進しビジネス価値を生み出すため、企業では異なる組織・部門間で、プロジェクト・マネジャー（以下PM）が持つ知識・経験などナレッジ共有や、PMのネットワークによる相互協力、コンピテンシー・モデルの構築、人材育成が重要との声が多い  
これらを実現するため多くの企業内でPMコミュニティ活動がフォーカスされている
- ✓ 過去の法人スポンサーアンケートにおいてもPMコミュニティは関心度No1になっていた（2016年9月）

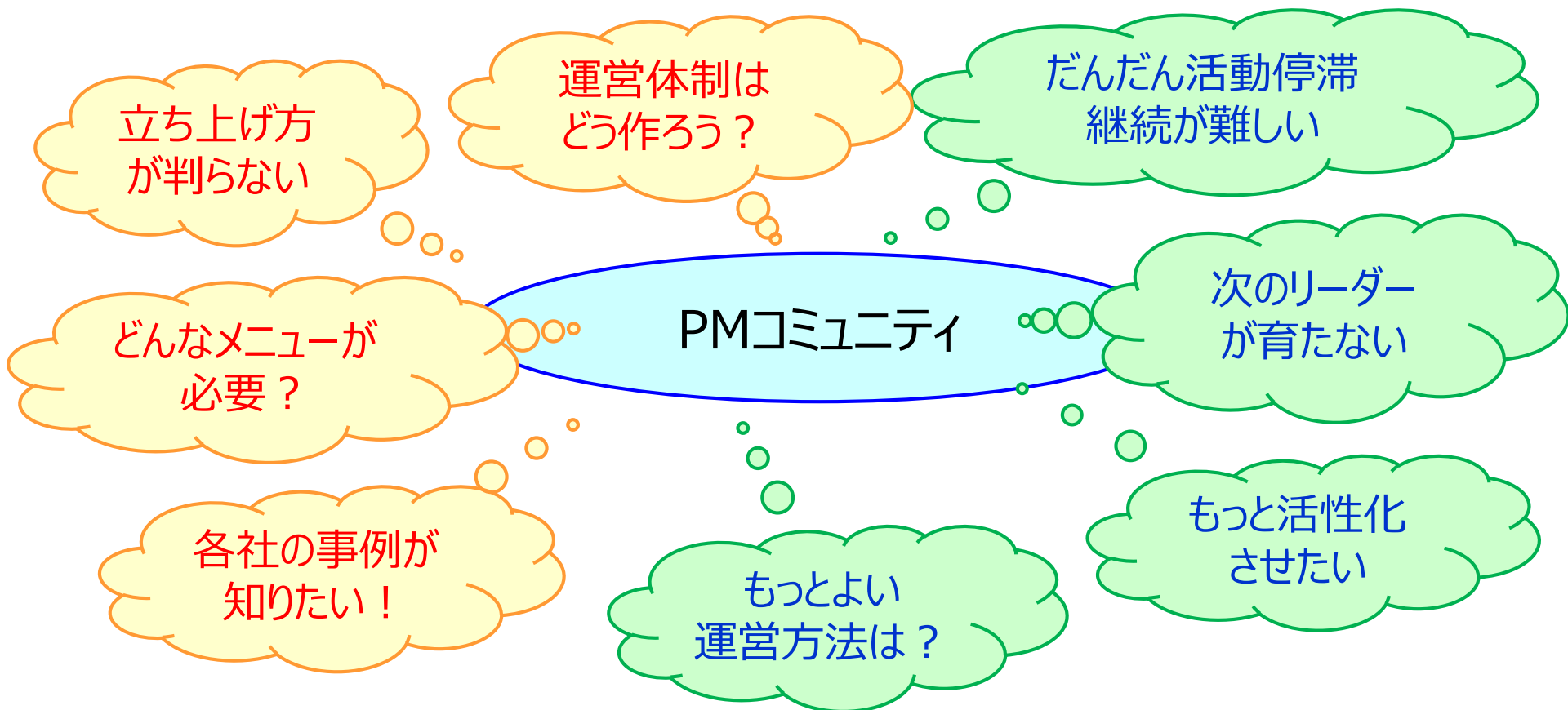
上記のニーズから一昨年10月PMコミュニティSGが発足

# Agenda

1. PMコミュニティSG発足の背景
- 2. PMコミュニティSG活動概要**
3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果
4. 惹かれるPMコミュニティ(マインドマップ)  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
5. まとめ

# PMコミュニティSG活動概要

## 2016年10月キックオフ ブレインストーミング実施





# PMコミュニティSG活動概要

## 2016年10月キックオフ ブレインストーミング実施



## SGのスローガン

**PMコミュニティがPMを育てる**  
～惹かれるPMコミュニティのつくりかた～

## SGのゴール

企業毎のPMコミュニティの目的・狙いに応じた

- ・立ち上げ方
  - ・継続させるための運営ノウハウ・メニュー
- を整理/提言する

# PMコミュニティSGメンバー（当初）

No	氏名	企業
1	古川 健一郎	日揮株式会社
2	臼井 俊二	MS & AD システムズ
3	大小田 恵子	TIS株式会社
4	本間 淳	日本アイ・ビー・エム(株)
5	池田 治彦	(株)日立産業制御ソリューションズ
6	渡部 勝人	(株)東レシステムセンター
7	橋本 誠次	(株)東レシステムセンター
8	富田 寛	(株)リコー
9	守谷 元伸	新日鉄住金ソリューションズ(株)
10	栗原 秀晃	三菱スペース・ソフトウェア株式会社
11	高林 誠	東芝テック株式会社
12	石原 直樹	東芝テック株式会社
13	加藤 茂	富士電機株式会社
14	高橋 宏壽	富士電機株式会社
15	椋野 誠司	関電システムソリューションズ株式会社
16	尾方 圭介	株式会社ラック
17	徳永 幹彦	(株)日立インフォメーションアカデミー、 前PMI日本支部/理事
18	中嶋 秀隆	PMI日本支部/理事
19	田中 洋一郎	PMI日本支部/事務局
20	小藤田 實	PMI日本支部/事務局

# PMコミュニティSGメンバー（現在）

No	氏名	企業
1	古川 健一郎	日揮株式会社
2	臼井 俊二	MS & AD システムズ
3	大小田 恵子	TIS株式会社
4	本間 淳	日本アイ・ビー・エム(株)
5	池田 治彦	(株)日立産業制御ソリューションズ
6	渡部 勝人	(株)東レシステムセンター
7	橋本 誠次	(株)東レシステムセンター
8	富田 寛	(株)リコー
9	守谷 元伸	新日鉄住金ソリューションズ(株)
10	栗原 秀晃	三菱スペース・ソフトウェア株式会社
11	高林 誠	東芝テック株式会社
12	石原 直樹	東芝テック株式会社
13	加藤 茂	富士電機株式会社
14	高橋 宏壽	富士電機株式会社
15	椋野 誠司	関電システムソリューションズ株式会社
16	尾方 圭介	株式会社ラック
17	徳永 幹彦	(株)日立イノベーション 前PMI日本支部
18	中嶋 秀隆	PMI日本支部
19	田中 洋一郎	PMI日本支部
20	小藤田 實	PMI日本支部/事務局

残念ながら本コミュニティも  
徐々に非活性化、  
参加者も半減してしまった

# PMコミュニティSG活動紹介

◆ 2016年10月キックオフ： 活動方針、活動計画策定

◆ 2017年2月～

SG参加各社のPMコミュニティの実態調査を重点に討議

法人スポンサー各社向けアンケート質問の整理とSG内トライアルとまとめ

◆ 2018年1月： 法人スポンサー各社アンケート実施

◆ 2018年2月～6月： 各社アンケートの分析とマインドマップへの整理

◆ 2018年7月： PMI日本フォーラムでのアンケート結果報告

◆ 2018年8月～

マインドマップへの整理継続、SG成果物としてのまとめ方を検討中

● 各社のアンケート調査/事例研究を通じ、

・PMコミュニティ設立の目的・狙い ・立ち上げ時の工夫

・継続させるための運営ノウハウ ・メニュー

などをアンケート分析、マインドマップでの整理を実施。

1. PMコミュニティSG発足の背景
2. PMコミュニティSG活動概要
- 3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果**
4. 惹かれるPMコミュニティ(マインドマップ)  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
5. まとめ

# PMコミュニティ実態調査アンケート

## 法人スポンサー企業各社アンケート (SGメンバー企業含む)

回答数 : 41社 : PMI J 法人スポンサー企業 105社中  
調査期間 : 2018年1月  
アンケート方法 : PMIJからのサーベイツールと  
一部質問票配布による追加ヒアリング

※アンケートの1個選択は円グラフ、複数選択は棒グラフとしています。

# アンケート項目 1（抜粋/順不同）

- Q 1． 業種
  - Q 2． アンケート回答者の職種
  - Q 3． 社員数
  - Q 4． PMコミュニティの有無
  - Q 5． PMコミュニティの運用実績
  - Q 6． PMコミュニティの目的
  - Q 7． PMコミュニティの立ち上げのきっかけ  
(草の根/トップダウンなど)
  - Q 8． PM認定制度の有無
  - Q 9． PMコミュニティへの参加方針（自由/義務）
  - Q 1 0． PMコミュニティへの活動時間  
(時間内外/業務/ボランティア)
- } 回答者属性



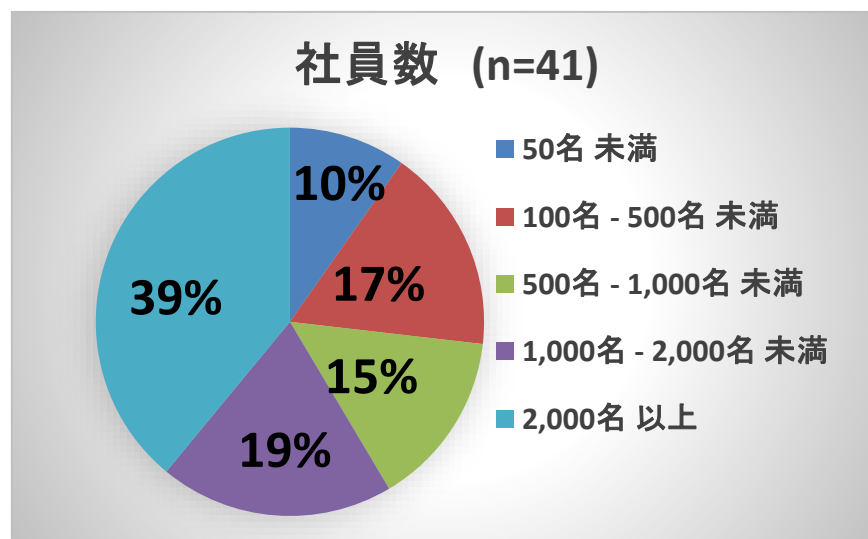
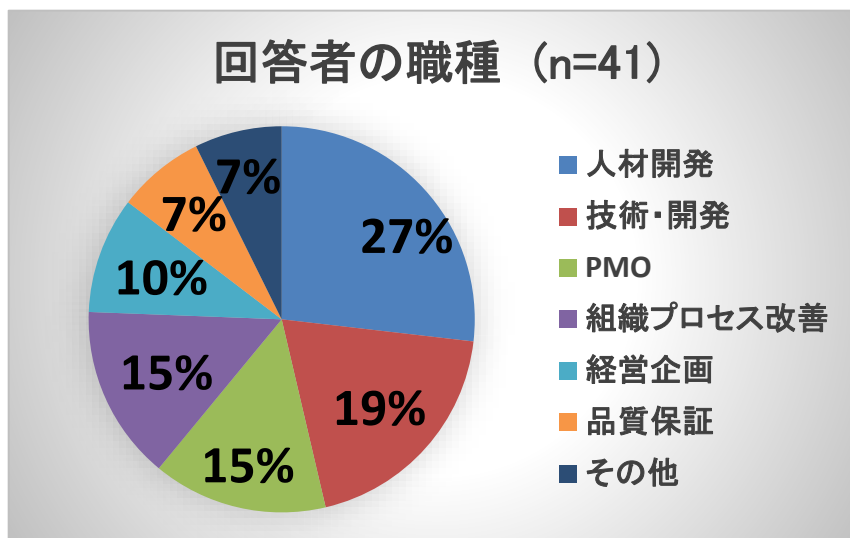
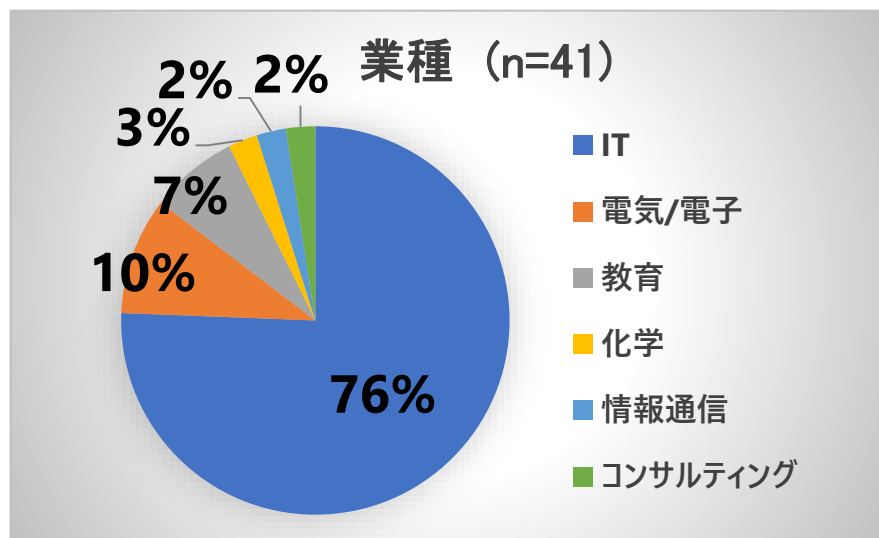
## アンケート項目 2（抜粋/順不同）

- Q 1 1. PMコミュニティの予算
- Q 1 2. PMコミュニティのルール等の有無（複数可）
- Q 1 3. PMコミュニティの活動内容（複数可）
- Q 1 4. PMコミュニティの支持者（複数可）
- Q 1 5. PMコミュニティの課題（複数可）
- Q 1 6. 立ち上げのノウハウ（任意コメント）
- Q 1 7. 継続のノウハウ（任意コメント）
- Q 1 8. SGへ期待すること（任意コメント）

# 当SGへの期待（アンケート任意コメント、抜粋）

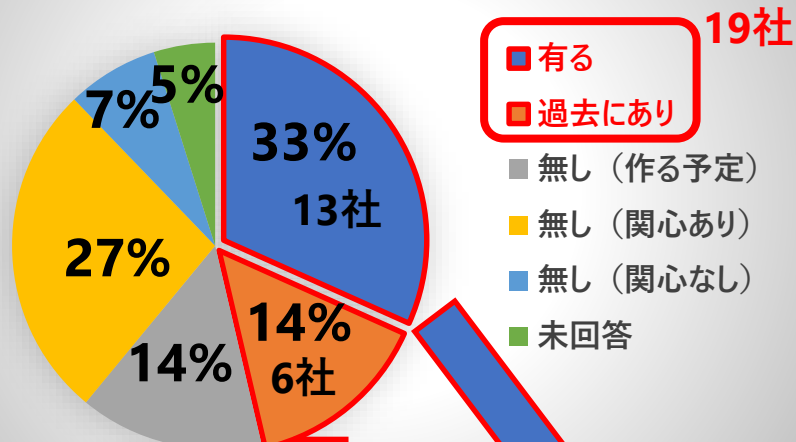
- 活動の活性化のためのアイデア、気づき 自社活動の整理
- 自社課題、PMコミュニティ立ち上げ目的の整理
- PMコミュニティ立ち上げ・運営ノウハウの収集
- PMコミュニティ継続ノウハウの収集
- 他社事例、教訓の収集、意見交換
- 新規のPMコミュニティ立ち上げにあたり、各社の事例・課題など理解し、自社への適用を考えたい
- PMコミュニティの立上げのガイドラインおよび多くの事例（成功，失敗，etc.）
- 社内の風土を改革するヒント
- 継続するためのリーダーの育成方法
- 活動活性化ノウハウ/運営方法、形骸化しないための工夫など
- 重要性を経営層/上層部に認知させる方法
- SG活動内容の発信

# 回答者属性（法人スポンサー企業）



# PMコミュニティの有無、運用実績

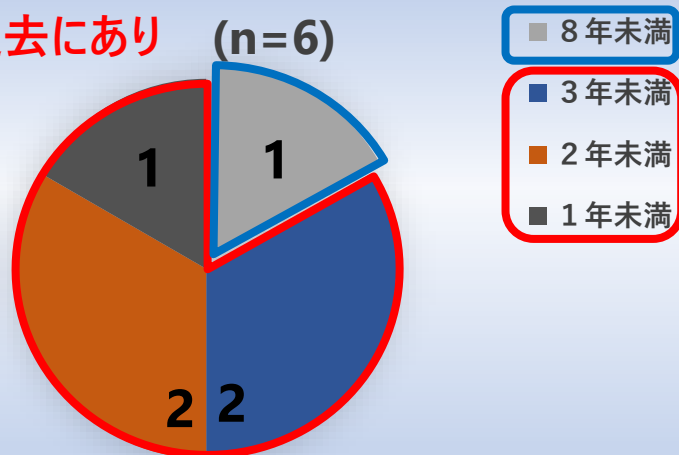
PMコミュニティの有無 (n=41)



今回の分析は、実績のある19社の内、(現在も) 有ると回答のあった13社中6年以上継続している6社に過去にあり7年継続した1社を加えた**長期継続7社**と過去にあったが3年未満で**短期終息 5社**を比較します。

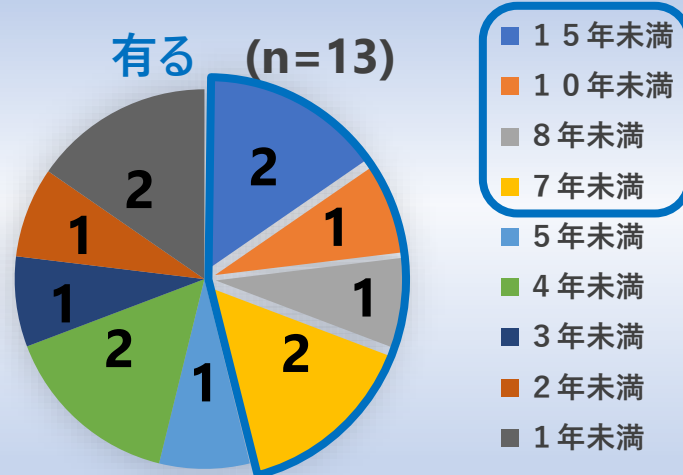
PMコミュニティの運用実績

過去にあり (n=6)



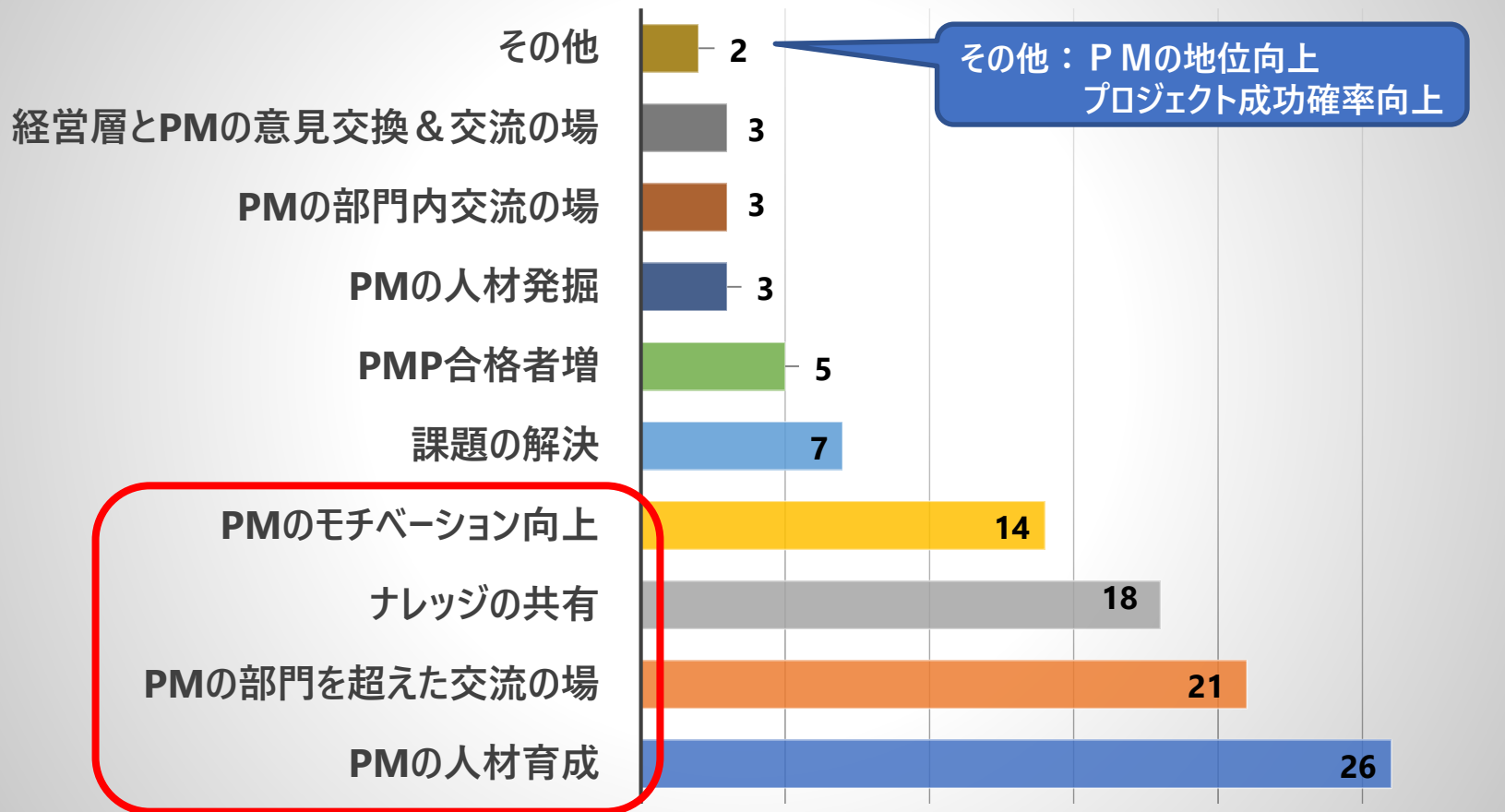
PMコミュニティの運用実績

有る (n=13)



# PMコミュニティの目的（全体）

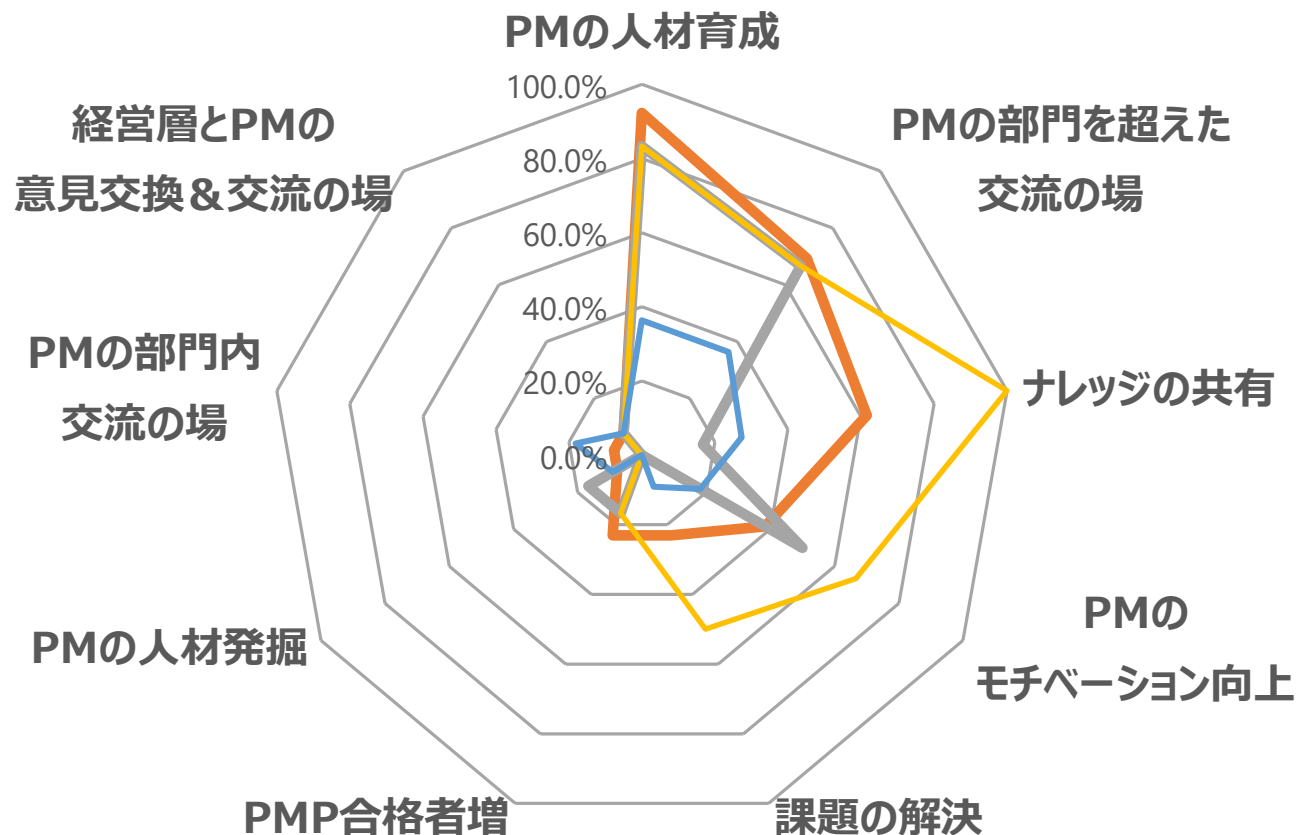
## PMコミュニティの目的（複数回答可）



# PMコミュニティの目的（全体）

## PMコミュニティ有無/関心あり VS 目的 (n=36)

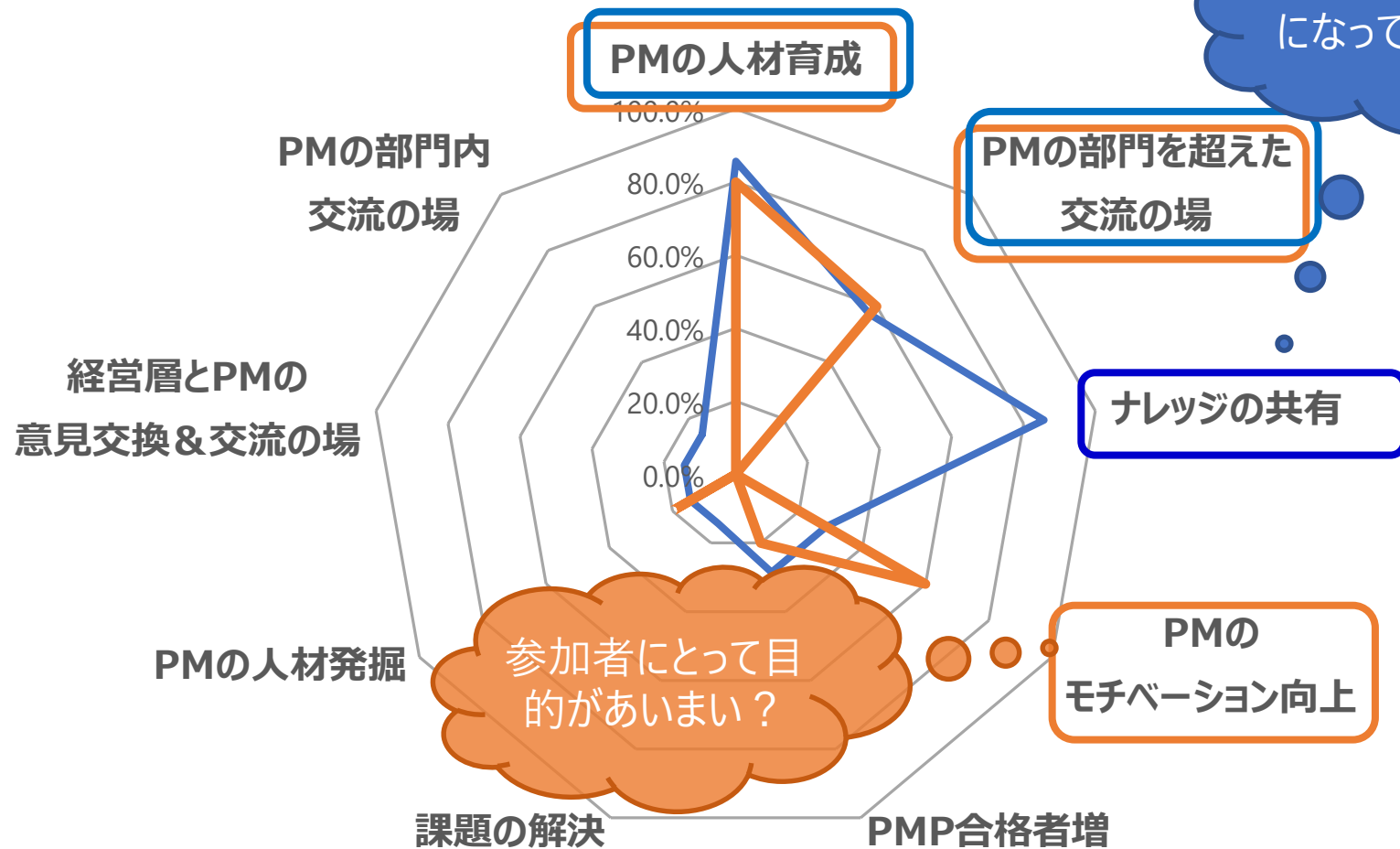
—あり:13社 —過去有り:6社 —作る予定:6社 —興味あり:11社



# PMコミュニティの目的

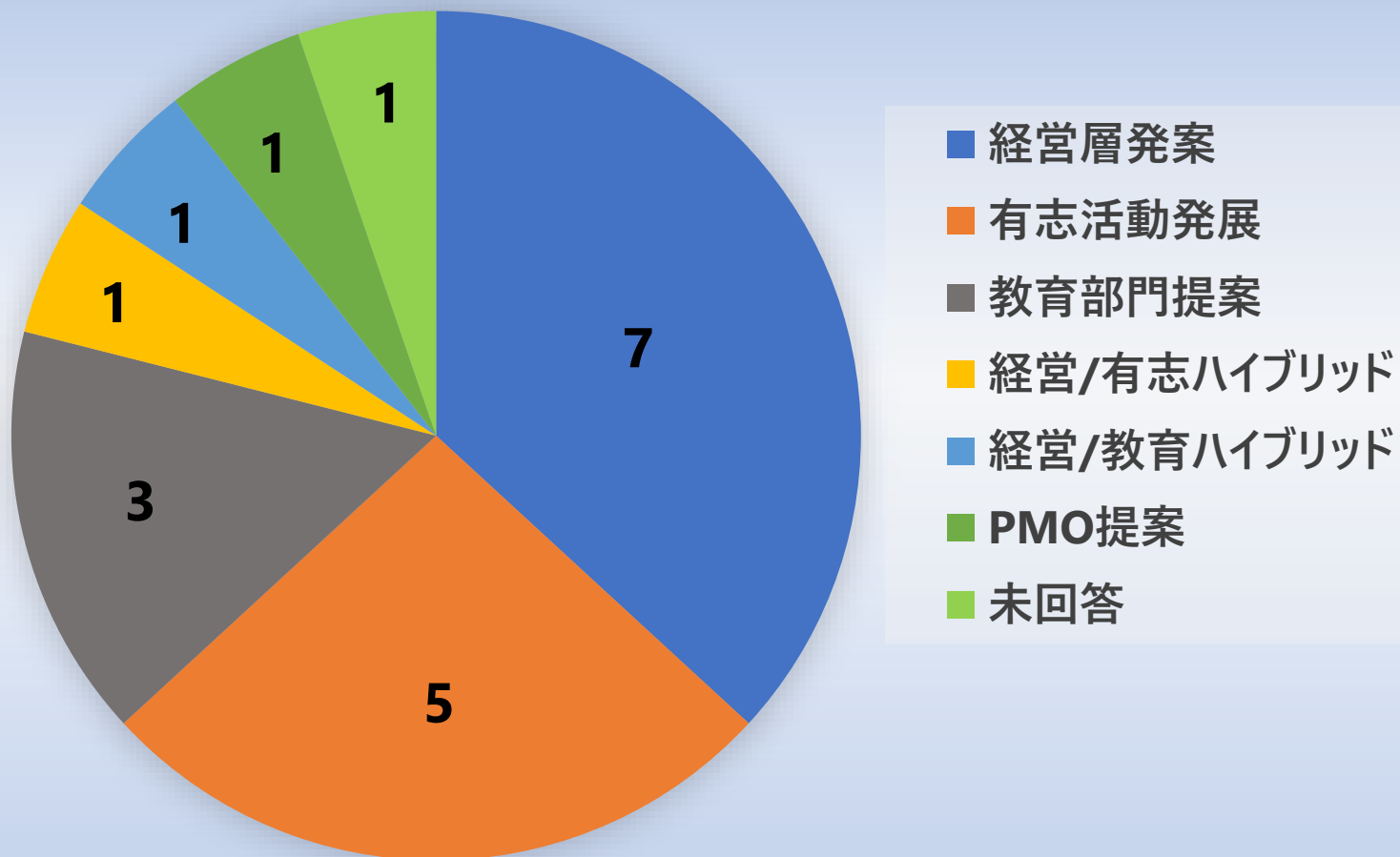
## 長期継続コミュニティと短期終息の違い (n=12)

— 6年以上継続（7社） — 短期終息（5社）



# PMコミュニティ立ち上げのきっかけ（全体）

立ち上げのきっかけ (n=19)

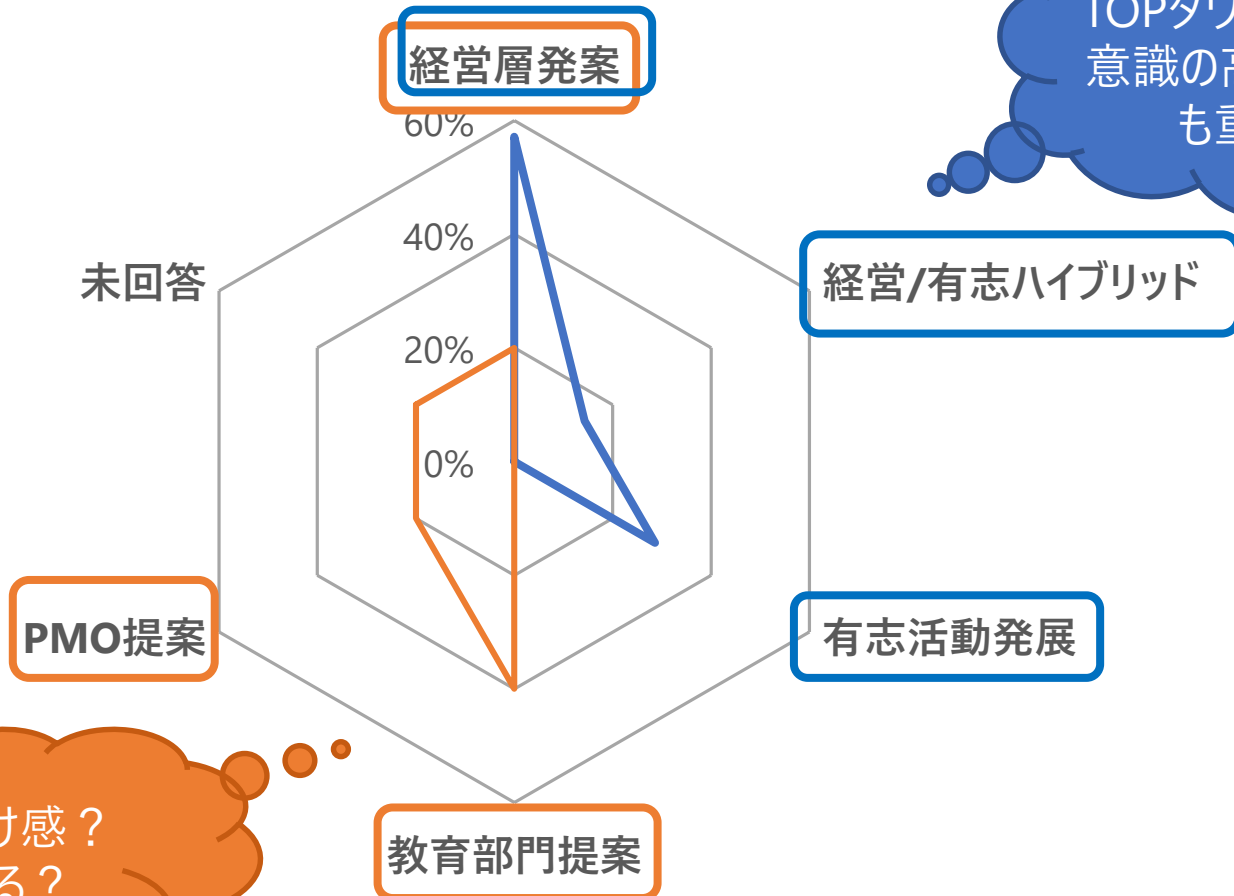




# PMコミュニティ立ち上げのきっかけ

## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

— 6年以上継続（7社） — 短期終息（5社）

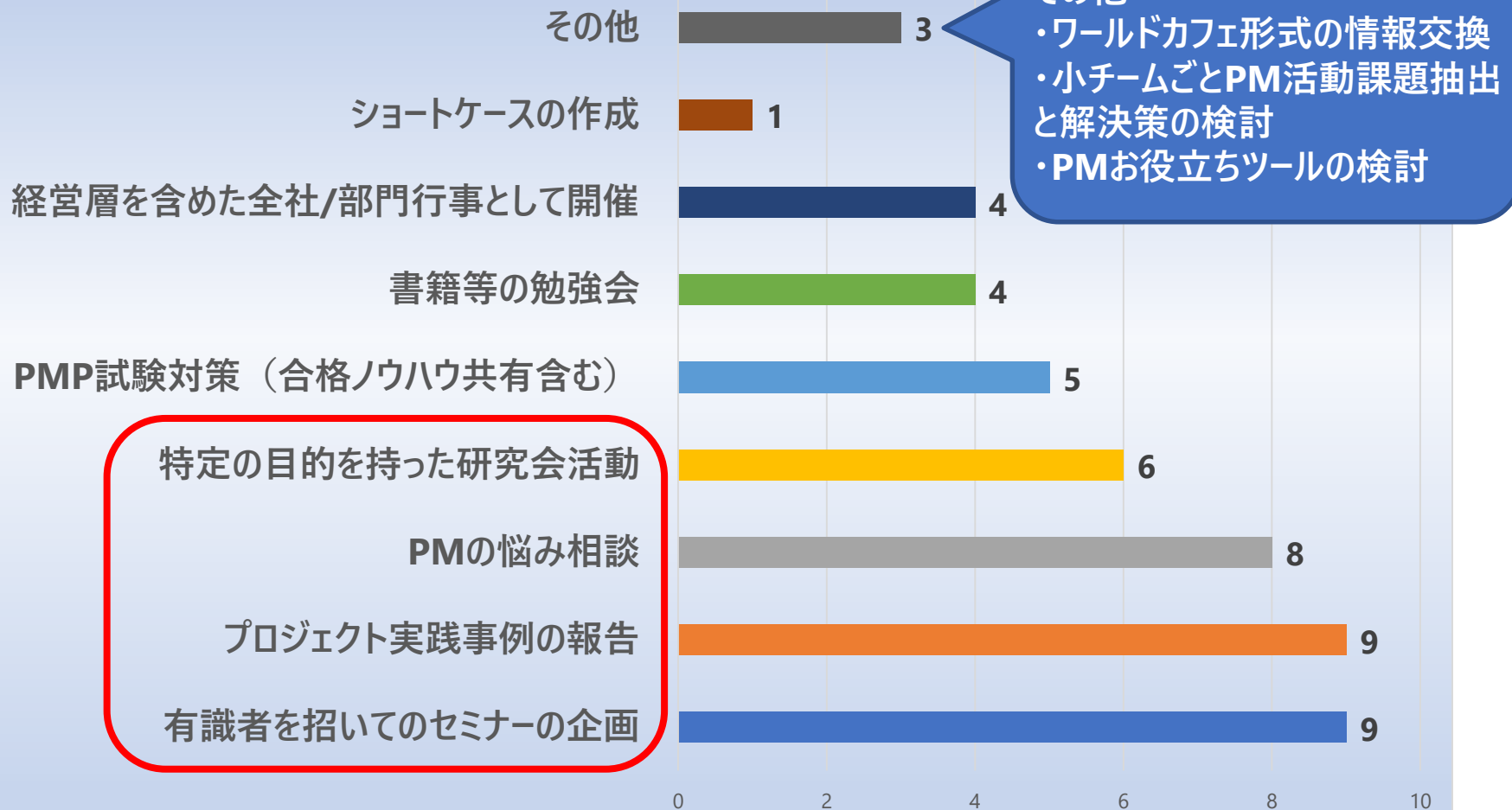


当然のように  
TOPダウンは強い  
意識の高い有志  
も重要

なんとなく押付け感？  
需要に合ってる？

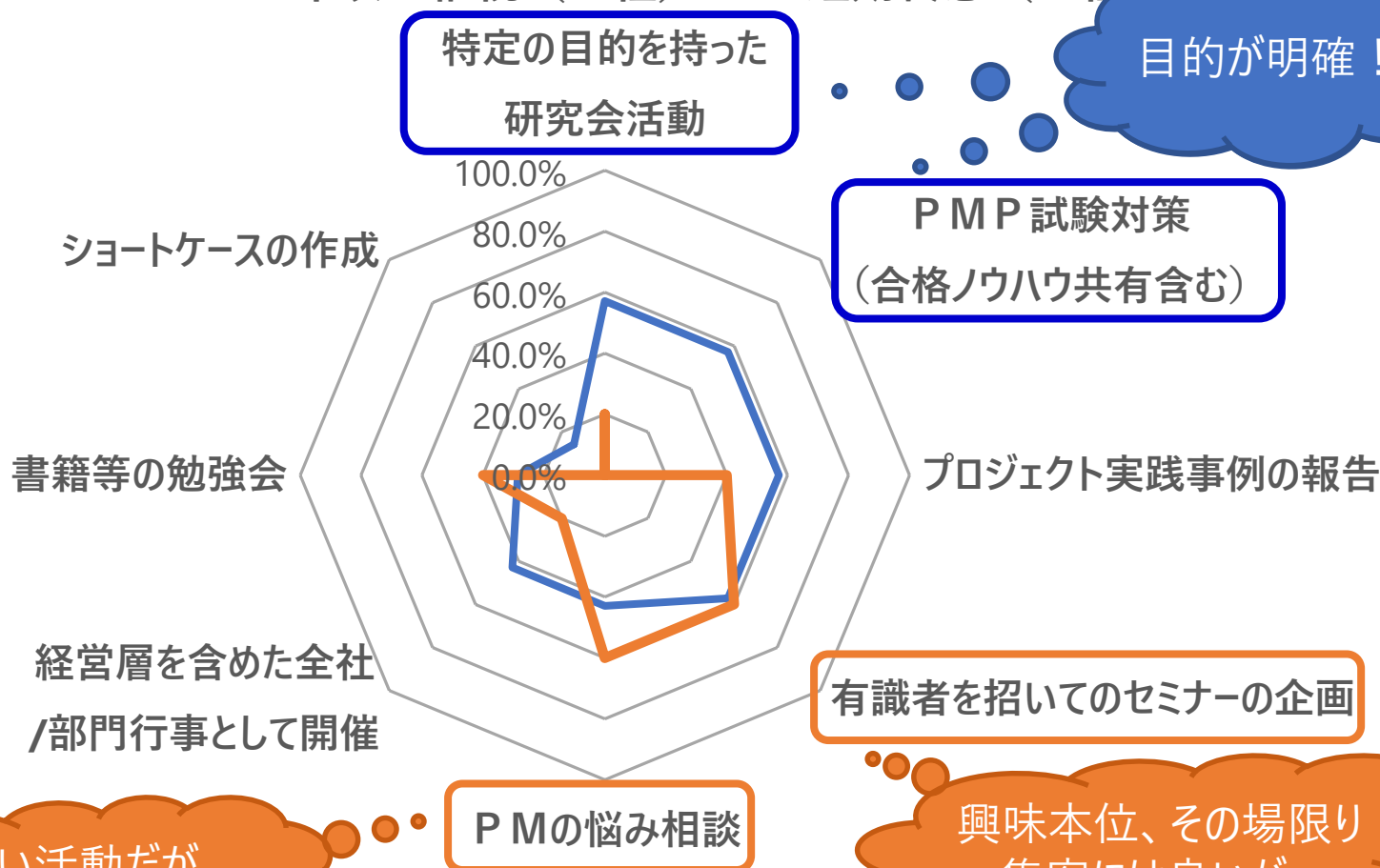
# PMコミュニティの活動内容（全体）

## 活動内容実績 (n=19)（複数回答可）



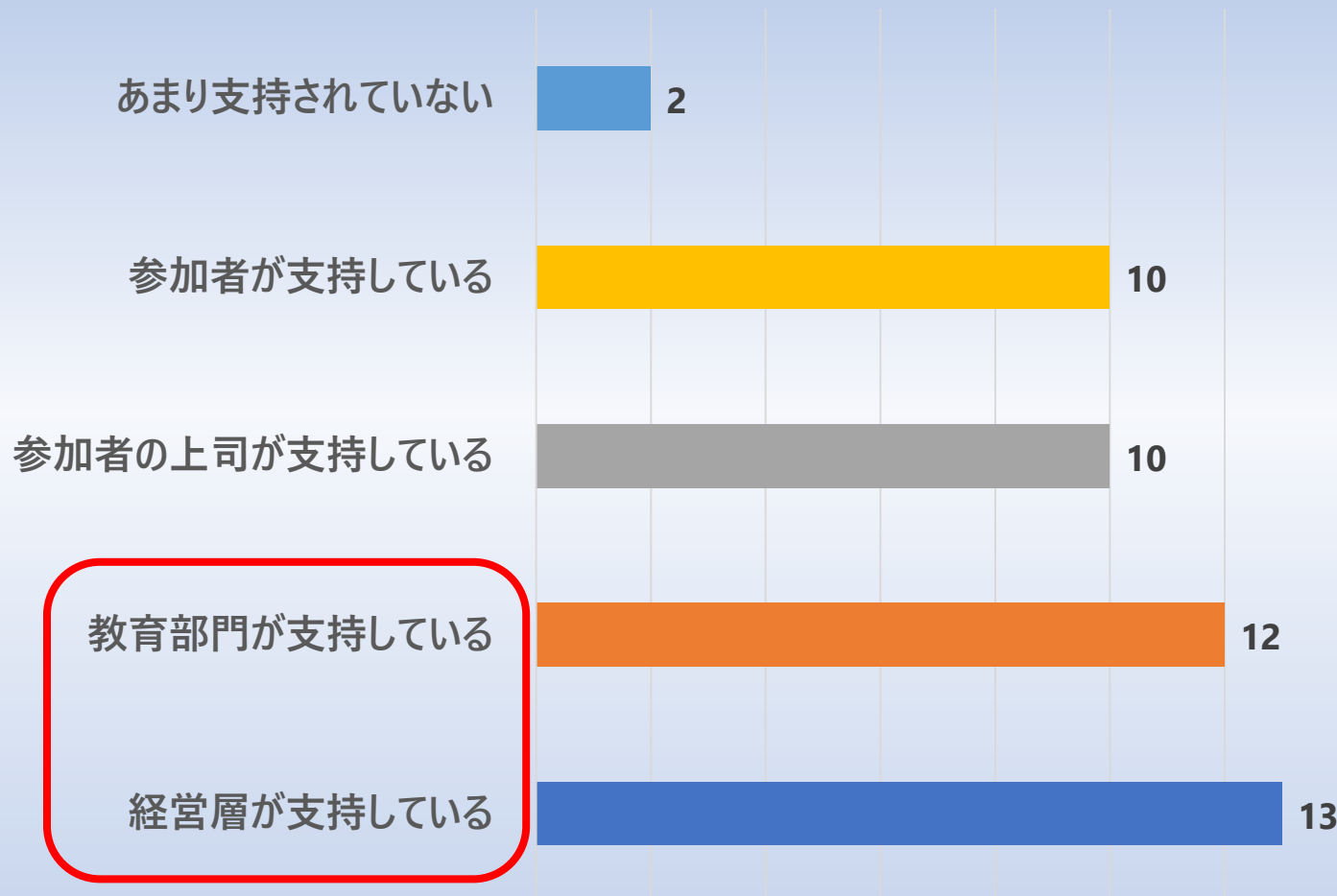
## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

— 6年以上継続（7社） — 短期終息（5社）



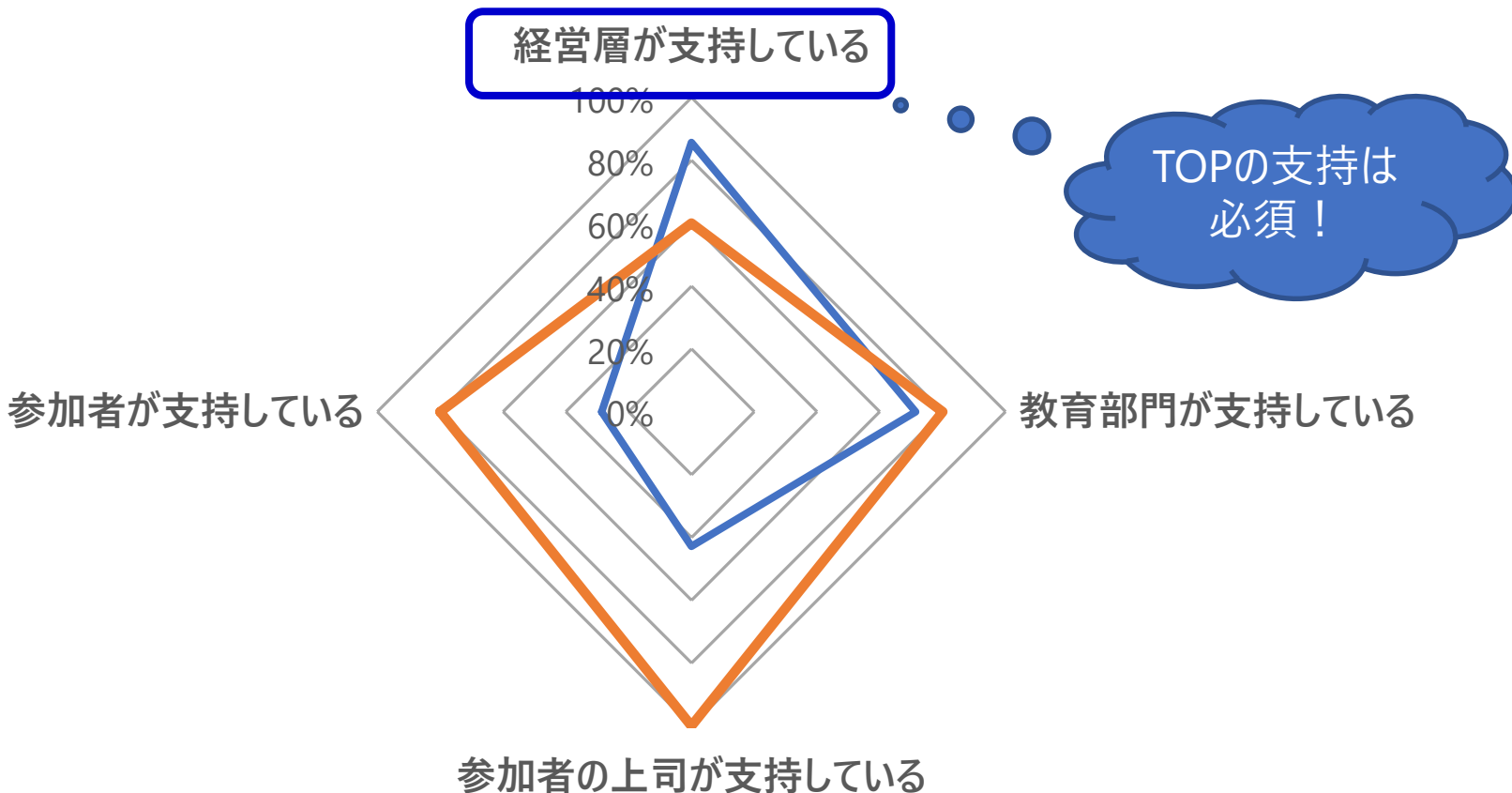
# PMコミュニティの支持者（全体）

## PMコミュニティの支持者（n=19）（複数回答可）



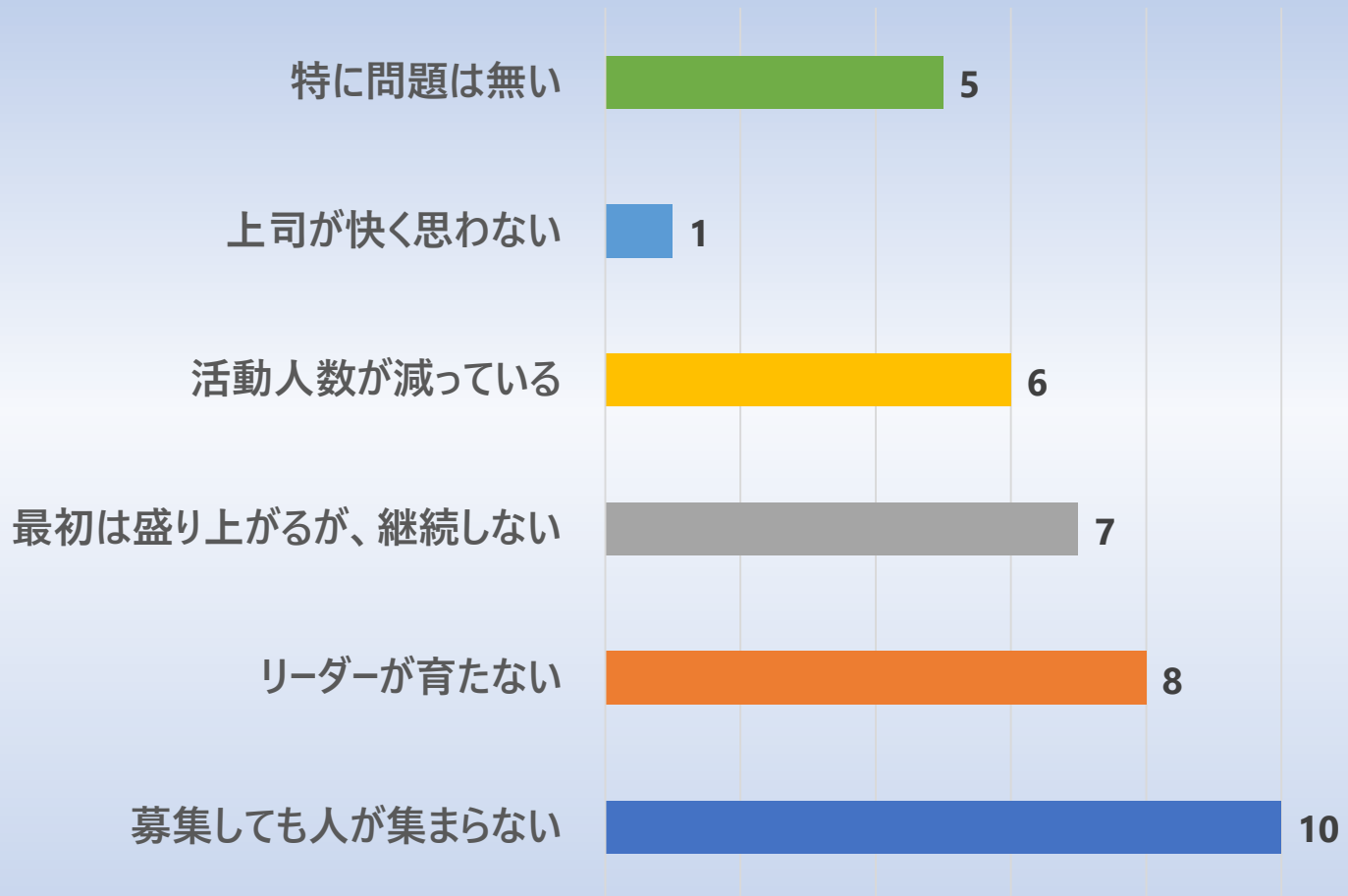
## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

— 6年以上継続（7社） — 短期終息（5社）



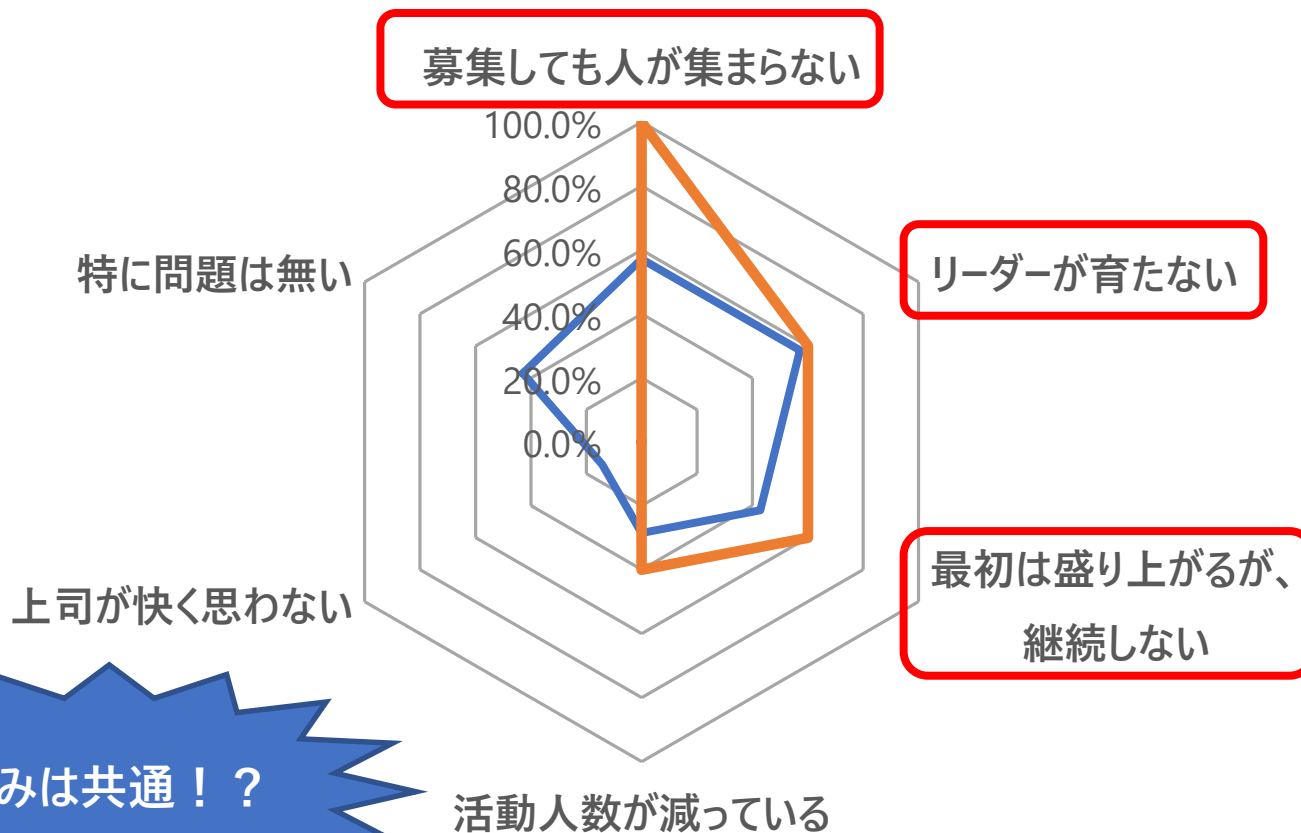
# PMコミュニティの課題（全体）

## PMコミュニティの課題 (n=19) (複数回答可)



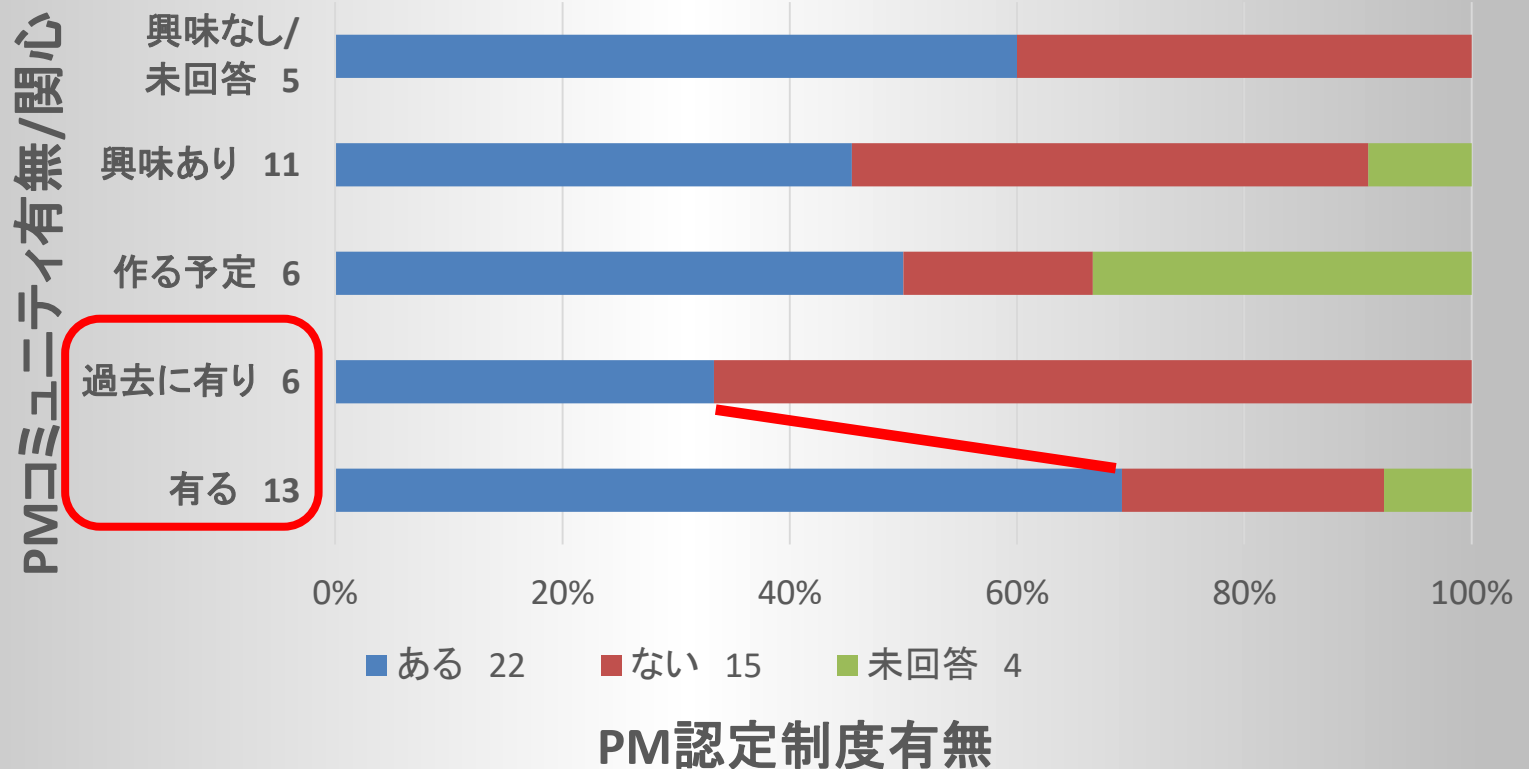
## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

— 6年以上継続（7社） — 短期終息（5社）



# PMコミュニティとPM認定制度（全体）

## PMコミュニティ有無/関心 VS PM認定制度有無





# PMコミュニティとPM認定制度

## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

### PM認定制度の有無

	あり	なし
全体（41社）	22社	19社
6年以上継続（7社）	<b>5社（71%）</b>	2社
短期終息（5社）	<b>2社（40%）</b>	3社

※PM認定の要件にギブバック活動としてPMコミュニティへの参加、貢献をおいている企業が多いと推定される

# その他項目

## 長期継続コミュニティと短期終息の違い

### ・活動時間と扱い（複数回答可）

	勤務時間内	時間外勤務扱い	時間外ボランティア
全体（19社）	14社	5社	9社
6年以上継続（7社）	6社	1社	4社
短期終息（5社）	4社	4社	2社

### ・PMコミュニティ予算有無/何らかのルールの有無

	予算有り	ルール有り
全体（19社）	13社	15社
6年以上継続（7社）	6社	6社
短期終息（5社）	4社	4社

意識の高い  
メンバーが多い？

関係性は見えない

# 活動実績の具体例（アンケート任意コメント、抜粋）

## 【特定目的を持った研究会活動】

- メンタリング、ケースメソッド、PMスキルの一般業務活用、サービスビジネスPM、生産PM、ワークショップ研究、PMの貢献を考える、PMP資格取得維持、社外交流、PMコンピデンシー、若手PM育成、PMプロセス
- PMキャリアパス、生産性向上、リスク管理能力向上、PM育成カリキュラム、モチベーション向上、ビジネスモデル検討
- 車座mtg（PM有志が参加し、成功/失敗事例のディスカッションおよび悩み相談を行いPMの孤立化防止 また部門を跨った参加でありPMの横連携強化を図る）、4択問題（選択式ケーススタディ）

- ・現場の課題に根ざした具体的テーマが多い
- ・ナレッジの共有の場となっていると推測される

# 立ち上げ/継続のノウハウ（アンケート任意コメント、抜粋）

## 【立ち上げのノウハウ】

- 草の根活動からPM部署長、TOPの巻き込み
- ①資格取得した人の中からボランティア ②本社（海外）で作成したプログラムを使用
- 会社主導で、部長層以上の参加必須 事務局を設置し、活動をサポート。予算もつけて活動を促進
- 有志による草の根運動から幹部の取り込み
- TOPと関連組織職の理解

## 【継続のノウハウ】

- 協力的なTOP（なるべく上）をオーナーに据える
- 情報の発信を定期的に行うことと、コミュニティに参加したくなる雰囲気醸成
- 強制力がないと継続は厳しい（強制力があっても継続が厳しい）
- 分科会のリーダー選出、認定制度との関連付け
- 評価制度とリンクする評価方式
- 研究テーマの改廃など、コミュニティメニューの鮮度維持
- 自主性の尊重

# アンケート結果のまとめ

～惹かれるPMコミュニティ～ とするために

## 【活動目的の明確化】

- 活動目的が明確なPMコミュニティが長続きしている（特定目的の研究会、PMP取得など）、モチベーション向上など曖昧な目的では弱い

## 【立ち上げのノウハウ】

- 中心となる意識の高いリーダー（草の根活動、業務外ボランティア）
- 関連組織職、TOPの巻き込み

## 【継続のノウハウ】

- 経営層/TOP（なるべく上）をオーナー/支持者に
- ナレッジの共有（情報の発信を定期的に）
- PM認定制度との関連付け
- 意識の高いメンバー
- コミュニティに参加したくなる雰囲気
- 現場の課題に根ざした魅力あるテーマ
- 研究テーマの改廃など、コミュニティメニューの鮮度維持

課題である  
・人が集まらない  
・リーダーが育たない  
・盛り上がりが継続しない  
の対応が必要

# Agenda

1. PMコミュニティSG発足の背景
2. PMコミュニティS活動概要
3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果
- 4. 惹かれるPMコミュニティ(マインドマップ)**  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
5. まとめ

# ～惹かれるPMコミュニティ～（マインドマップ概要）

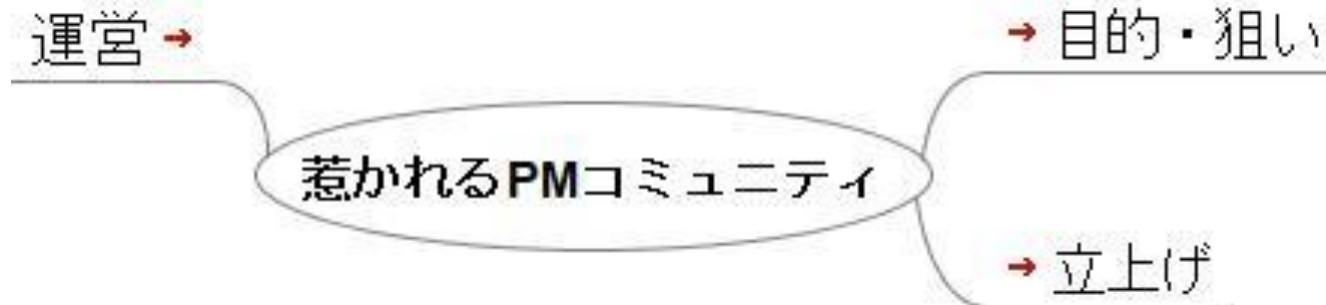
アンケート結果（＋アンケート回答に対しての追加ヒアリング）と  
SG参加各社の事例ヒアリングをマインドマップに整理

## 【マインドマップ概要】

- 目的・狙い、立ち上げ、運営に分けて全体を整理
- 目的・狙いは、参加者の目的/経営層の期待（PJ成功確率の向上、事業貢献）、主催者の思いPM（人材育成、モチベーション向上、組織活性化）、など 多岐にわたる
- 立ち上げは、トップダウン型、ボトムアップ型、ハイブリッド型などがありそれぞれで特徴がありそう。コンサルの活用も有効か？
- 運営は、体制、PMO・人事との関係、メニューなど、各社の工夫が見られ、参加者へのインセンティブを考慮する必要がある

# ～惹かれるPMコミュニティ～（全体）

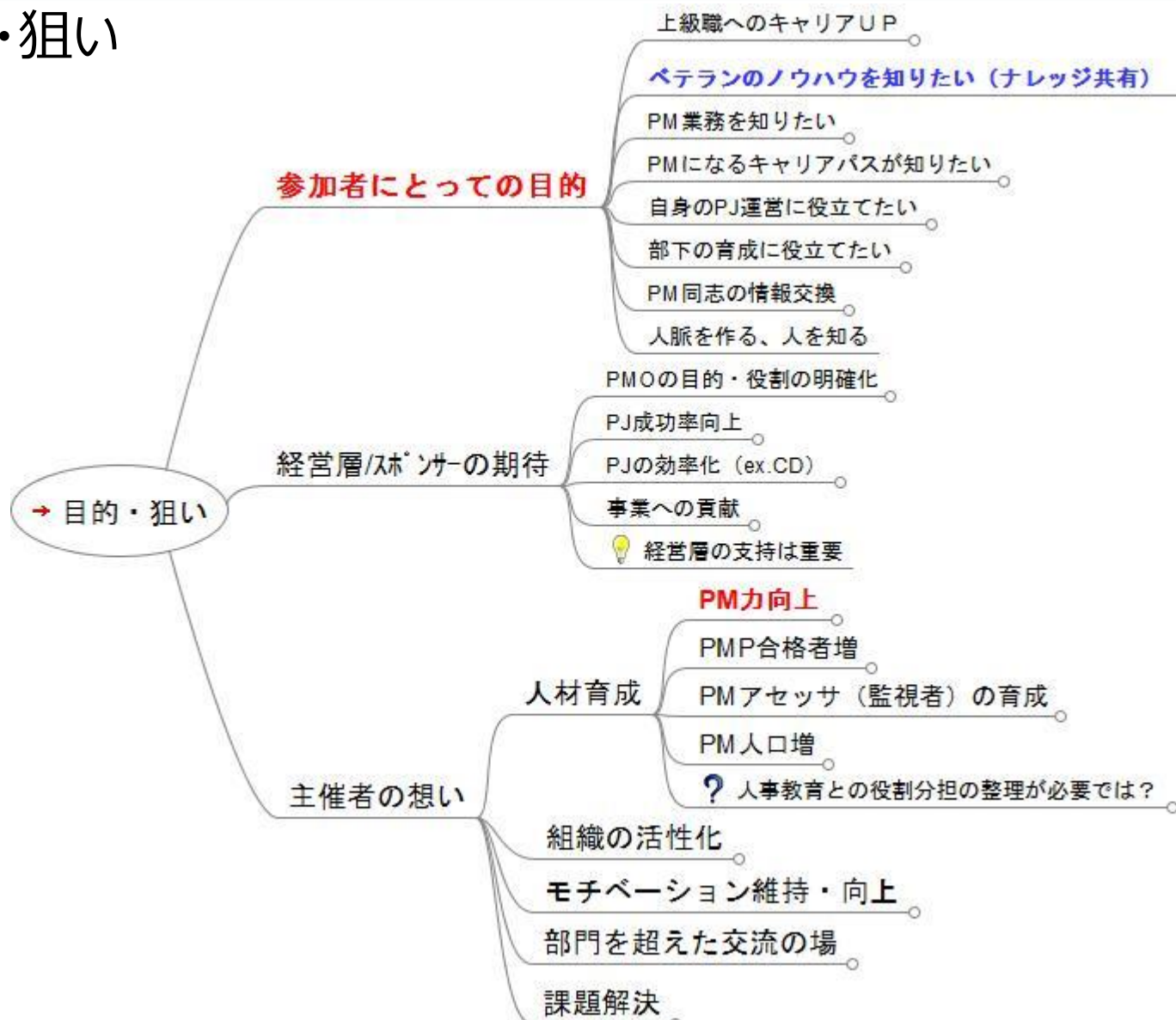
本日は、マインドマップで整理した  
～惹かれるPMコミュニティ～の一部をご紹介します。





# ～惹かれるPMコミュニティ～（目的狙い）

## 目的・狙い



# ～惹かれるPMコミュニティ～（目的狙い）

## 目的・狙い

目的・狙いとして出てきた項目には、PMコミュニティに向く項目、向かなそうな項目が網羅的に抽出された。PMOがPM人事/教育施策として整備すべきもの/社内プロセスとして整備すべきもの、PMコミュニティとして自主的な緩い横のつながりとして研究的に進めた方が良いものなど区別が必要と思われる。

参加者、経営、主催者側などそれぞれの想い/目的・狙いがあり、少しずつ異なる。立ち上げには、経営の想いを反映させて見せることが重要だが、参加者の目的に沿わないと活性化はせず活動停滞につながる。

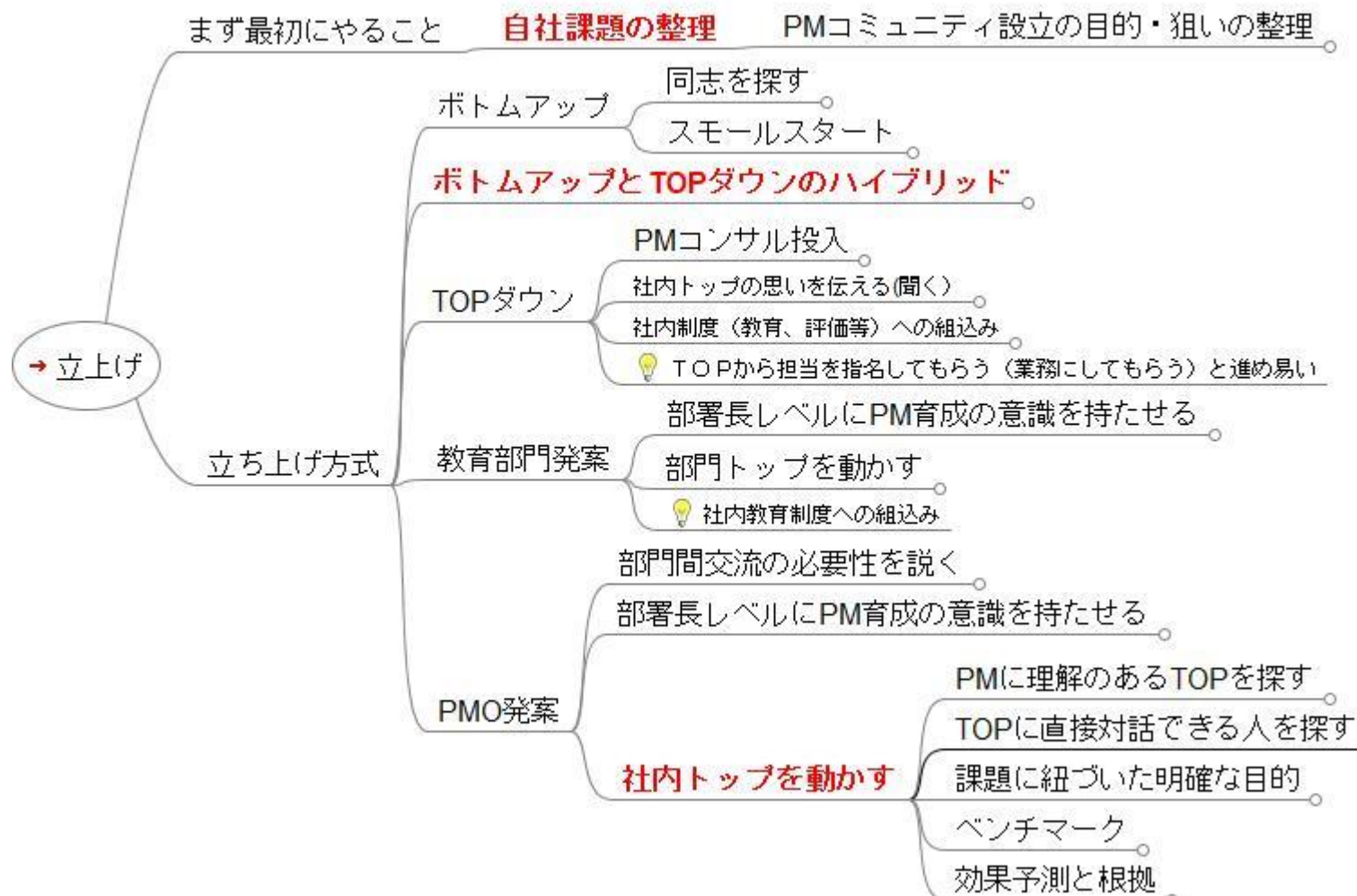
アンケート結果からも参加者の目的に沿った明確な目的が無いと継続しない。主催者は、やりたいことが盛りだくさんだが、参加者の意向に沿ってその目的を絞る、段階的に広げるなど工夫が必要。

PMコミュニティの形態も業務～ボランティアなクラブ活動的なものまでさまざまであり、PMOの機能に近いものから、該当企業のPMOの業務としてその時点で取り上げられないような不確定な課題をPMコミュニティとして検討し、明確になった時点でPMO機能に業務として移管しているケースや、逆にPMOの補完的な役割でPMOのやりきれない部分をPMコミュニティの力を借りて実施しているものなども見られた。

PMコミュニティの目的・狙いを考える上では、該当企業のPMOの成熟度やそれが持つリソース、機能との関係性を考慮するべきと思われる。

# ～惹かれるPMコミュニティ～（立ち上げ）

## 立ち上げ



# ～惹かれるPMコミュニティ～（立ち上げ）

## 立ち上げ

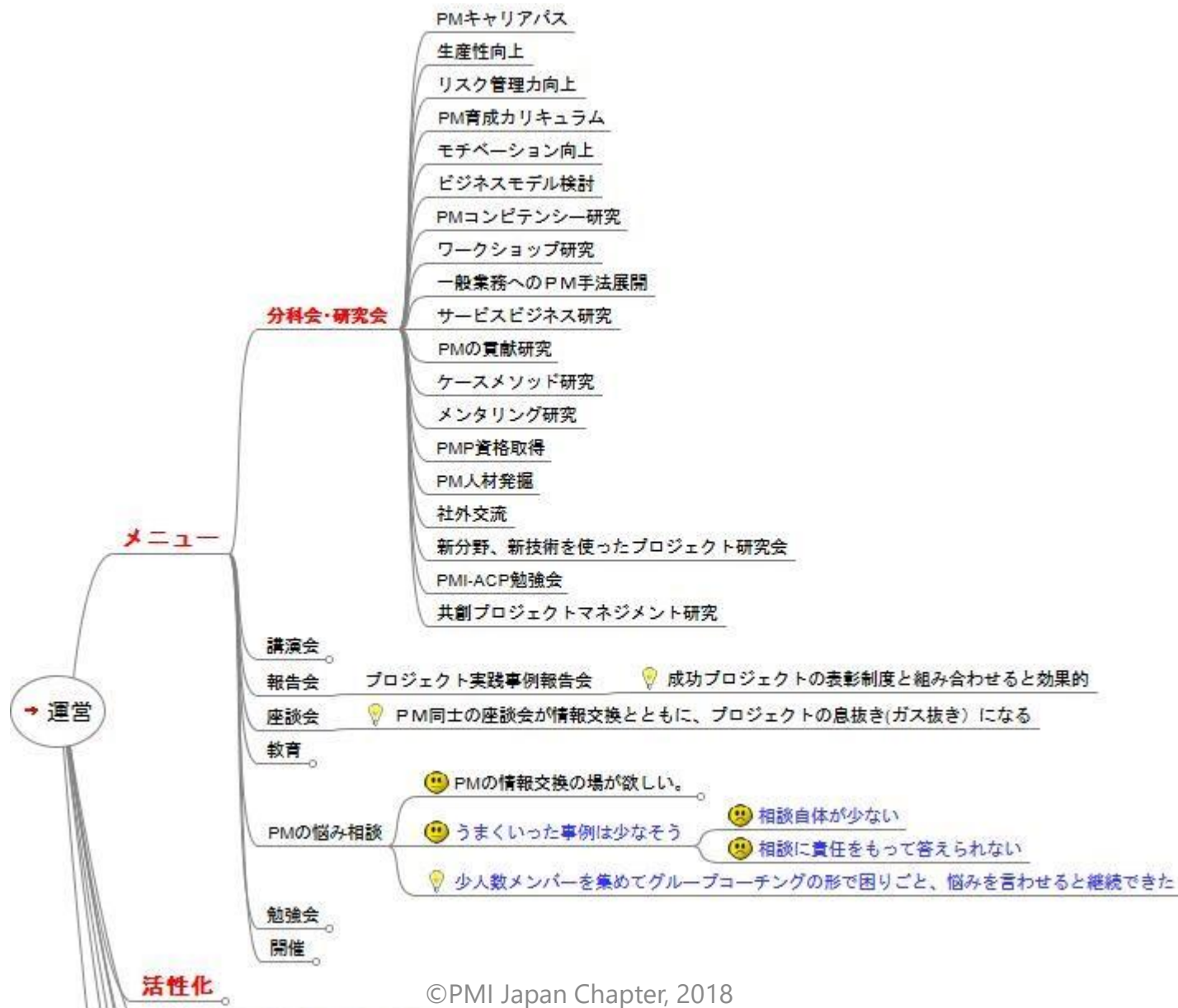
PMコミュニティの立ち上げは、大きく**トップダウン**、**ボトムアップ**の両者があることが分かったが、いずれにしても成功した企業の共通点としては影響力のある**トップ**の**積極的な関与**が見られている。

いずれにしても**重要なのは目的・狙い**で有り、**各社の課題に刺さっている**ことが必要。ただし、大括りな目的のみだけではなく、明確で**具体的な狙い**を持ち、関連する組織職に支持されることも重要。

PMの育成など、関連する**組織共通の課題解決**を狙いとし、それにかかわる**具体的な活動、施策**を打ち出せるかが、支持され継続的に活動できるPMコミュニティを立ち上げるコツのようだ。

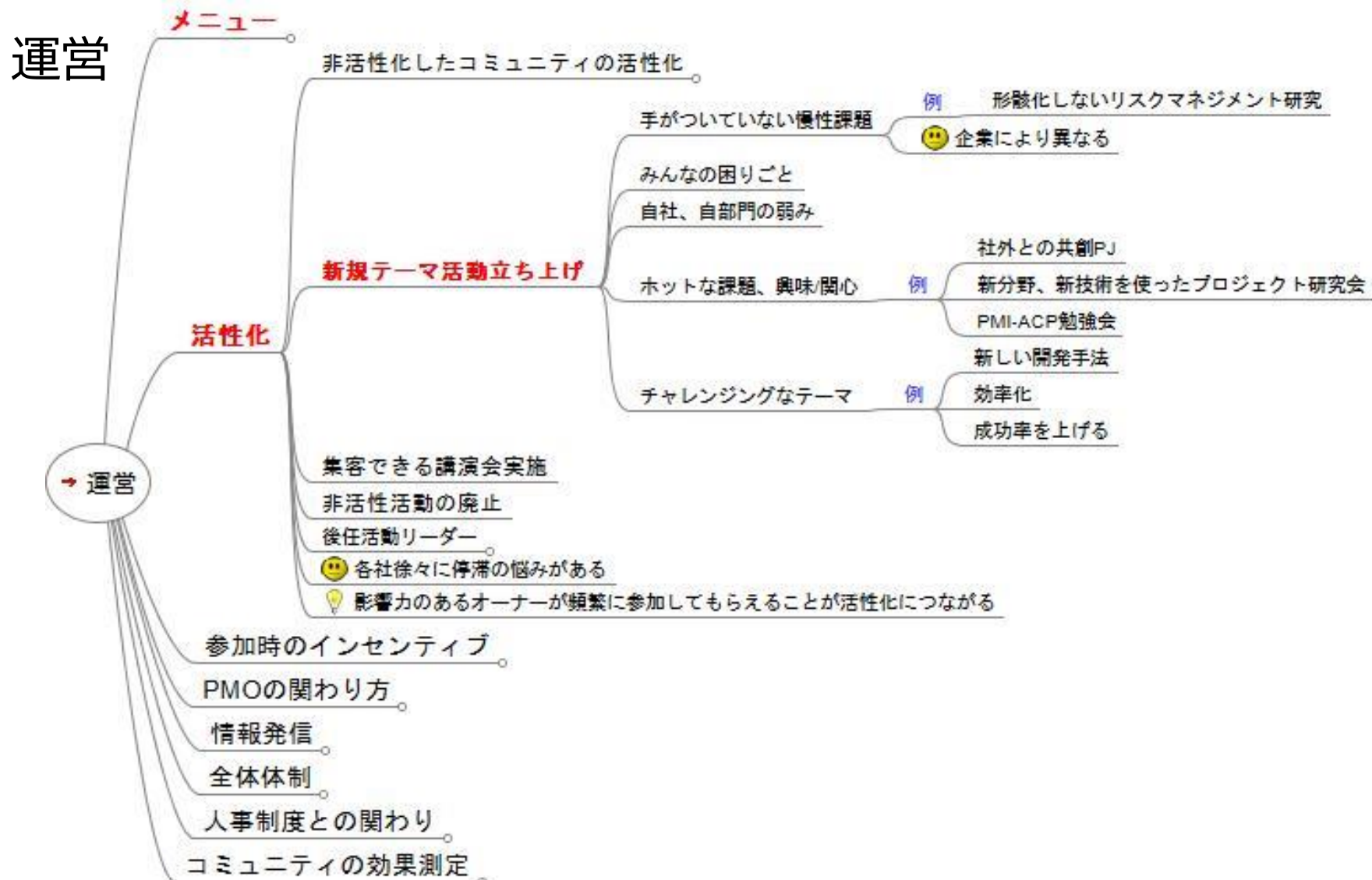
# ～惹かれるPMコミュニティ～（運営）

## 運営





# ～惹かれるPMコミュニティ～（運営）



# ～惹かれるPMコミュニティ～（運営）

## 運営

狙いや規模に応じて様々な運営形態が抽出できた  
また、同一のPMコミュニティの中でもいくつかの形態を取って運営されている  
形態は、研究会(分科会)形式、勉強会形式、講演会形式  
報告会形式、座談会形式などがある。

活性化のためには新規活動テーマの立ち上げなど新陳代謝とリーダーの育成が必要、オーナーの関与も効果がある。  
継続させるためには上記活性化に加えて、事務局や活動リーダーの後継者育成も重要となるが、地道な努力が必要。

1. PMコミュニティSG発足の背景
2. PMコミュニティSG活動概要
3. PMコミュニティ実態調査アンケート分析結果
4. 惹かれるPMコミュニティ(サンプル)  
マインドマップによる事例整理(一部ご紹介)
- 5. まとめ**



# まとめ

- SG参加企業のアンケート結果からSG参加企業は各社PMコミュニティに真摯に取り組まれていることがわかる
- 参加企業の事例紹介/共有が出来、多くの気づきがあった。  
⇒アンケート結果も含めて、マインドマップで整理が出来た
- 当初目標としていた、「目的/狙いに応じた立ち上げ、メニュー/運営方法」は見当たらない。
- 「目的/狙い」「立ち上げ方法」「メニュー/運営方法」は多数/多様にあり、個々の企業に応じて適切なものを採用すべき。
- 法人スポンサー企業アンケート結果から、長期継続しているPMコミュニティの特徴の一端が見えた

- ## 長期継続のために重要なこと

- ・TOPの支持
- ・意識の高い有志
- ・明確な目的
- ・参加者のためになる具体的な活動

**ご清聴ありがとうございます。**