

Vol.47

Vol.47 (2011年夏号)

PMI 日本支部 ニュースレター

Column / 巻頭言	3
Best Practice and Competence / PM 事例・知識	5
Stakeholders / 法人スポンサー紹介	29
Activities / 支部活動	31
Information / お知らせ	33
PM Calendar / PM カレンダー	34
Fact Database / データベース	37
Editor's Note / 編集後記	40



Project Management Institute

Column/巻頭言	3
• グローバルリーダー養成ミニ講座 PMI日本支部 プログラム・ディレクター 永谷 裕子	
Best Practice and Competence/PM事例・知識	
◆ PMI標準 解説	5
• 『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説 PMI日本支部 EVM研究会 泉澤 聖一	
• 『ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準第2版』解説 PMI日本支部 翻訳・出版委員会 福原 洋一	
• 『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説 PMI日本支部 翻訳・出版委員会 委員長 広瀬 久士	
• 『プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準』解説 PMI日本支部 翻訳・出版委員会 新井 実	
◆ セミナーレポート	24
• 2011年度4月度月例セミナーに参加して PMI日本支部 セミナー記者 丸山 久	
◆ 私のブレイクスルー体験 セブンスカイズ合同会社 代表社員 上甲 哲也	26
Stakeholders/法人スポンサー紹介	29
• ITエンジニアリング株式会社	
Activities/支部活動	
◆ PMI日本フォーラム2011のご案内	31
Information /お知らせ	33
• 翻訳記事のホームページ掲載のご案内 PMI日本支部 事務局	
PM Calendar / PMカレンダー	34
Fact Database /データベース	37
Editor's Note /編集後記	40

◆ 商標等について

「PMI Project Management Institute」とそのロゴおよび「PMP」、「CAMP」、「PMBOK」、「OPM3」、「Quarter Globe Design」は、米国および他の国で登録されているプロジェクトマネジメント協会のマークであり商標です。プロジェクトマネジメント協会のマークの対象リストについては、プロジェクトマネジメント協会の法務部門へお問い合わせください。

Column / 巻頭言

■ グローバルリーダー養成ミニ講座

PMI日本支部 プログラム・ディレクター 永谷 裕子

◆ グローバル人材の資質

日本経済の先行きが不透明な中、昨今企業の海外志向が強まり、企業のグローバル人材育成熱が一段と高まっています。

2011年の日本経済団体連合会のグローバル化に対応した人事戦略調査によると、584社の内233社が日本人の採用、育成を充実させる、172社が国籍を問わず有能な人材を幹部に登用すると、回答しています。

では、どのような人材をグローバル人材というのでしょうか？

大前研一氏、船川淳志氏は、「グローバルリーダーの条件」(2009年PHP研究所)で、グローバルリーダーに必要な4つの基本ステップを上げています。

1. 自分の頭でしっかり考え
2. それを相手に伝わるよう明確に伝え
3. 今度は相手の言うことを全身全霊で聞きとり
4. コラボレーション、共同作業をする

どれも、特に日本人には、なかなかハードルが高い資質と思われますが、ここでハードルの高さの要因と対応策を考えてみたいと思います。

1. 自分の頭でしっかり考える。

これを個の確立という意味で捉えると、個人という独立した個体が集まった欧米型組織集団に対して、組織集団の中に個人が包括されている日本の組織は、村社会ともいわれ、いわゆる“出る杭は打たれる”で、なかなか個人としての自我が育ちません。そのような環境下で、自分の頭でしっかり考え、そして考えを実行に移す素養はどのように養っていったらいいのでしょうか？ 職場以外での活動の場を持ち洞察力を養う、本や人（特に外国人）との交流で知見を広げる、瞑想や座禅などで自己を見つめる、など、自分のライフスタイルに合った方法を探り、まずは実行する、と筆者は考えます。

2. それを相手に伝わるよう明確に伝える。

日本はハイ（高）コンテキストの文化圏で、欧米、特にアメリカはロー（低い）コンテキストの文化圏といわれています。

ローコンテキストの文化では、コンテキスト（共通の知識・体験・価値観、その場の状況など）に依存するのではなく、あくまで言語によりコミュニケーションを図ろうとする姿勢が強く、話し手は直接的で分かりやすい表現や、単純でシンプルな理論表現で、相手が理解できる言葉を発する責任があります。コミュニケーションがうまくいかなければ、それは話し手がうまく表現できていないのであり、コミュニケーションは話し手責任です。

対して日本は聞き手責任であり、話し手と聞き手に共通の価値観や状況認識が存在することを前提に、直接的表現より曖昧表現や間接表現を好みます。話し手の意図を理解できない聞き手は、自分の理解力が欠けているという自己反省から、質疑応答のプロセスを重要視しない傾向にあります。

ハイコンテキスト文化の人	ローコンテキスト文化の人
聞き手責任	話し手責任
直接的表現より単純表現や間接表現	直接的で分かりやすい表現
曖昧な表現	単純でシンプルな理論を好む
寡黙	明確な表現
論理的飛躍が許される	寡黙であることを評価しない
質疑応答の直接性を重要視しない	論理的飛躍を好まない
	言語に対し高い価値と積極的な姿勢
	活発な質疑応答

それぞれの文化圏での会話はこんな具合になるでしょう。

「今日は例の顧客との課題会議はどうでした？」の問いに対して、

ハイコンテキストの人の答え方は、

「前は散々もめたからね。今回もちょっと心配だったが、まあ準備もそれ相当にしたし、メンバーが皆頑張ったからね。」

ローコンテキストの人の答え方は、

「今回は上手くいったよ。懸案だったスケジュールを2週

■グローバルリーダー養成ミニ講座

間延ばすのに客側のキーパーソンである佐々木部長が合意してくれた。これは、課題を上手くまとめて対策案を提案した佐藤君の成果だね。」

どのようにしたら相手に伝わるよう明確に伝えることができるのでしょうか。ここではローコンテキスト流に学び、5W1H（Who, What, When, Where, Why, How）を意識していきたい。主役は聞き手です。聞き手の状況を意識するのを忘れずに！

3. 今度は相手の言うことを全身全霊で聞きとり

日本人には寡黙な人が多いですから、一見聞き上手が多いと思われそうですが、必ずしもそうではないのです。実は人の話を聴くということは、非常に高いコミュニケーション・スキルを必要とし、有能な聴き手になるには、相当な鍛錬を要します。話し上手になるよりも聴き上手になるほうが数段難しいのです。

デール・カーネギーは、「人の話を聴くことにより、人生の80%は成功する。」とっています。

- 聴き上手は相手の心を癒す
- 聴くと好かれる
- 聴き上手は成長が早い

のだそうです。

4. コラボレーション、共同作業をする。

ここまでくれば共同作業、チームプレイは日本人のDNA

に健在で得意技です。

1から3の基本ステップを日々の修練で磨き、4にもっていくことができれば、グローバルリーダーに近づく日もそう遠くないでしょう。

◆最後のハードルの一つ、英語力について一言。

2011年の日本経済団体連合会の調査（グローバル化に対応した人事戦略：産業界に求める人材像に関するアンケート）によると、グローバルに活躍する日本人人材に求められる素養、知識、能力の上位項目に、外国語によるコミュニケーション能力、特に英語が上げられています。

英語の上達に王道はありません。日々の訓練につきます。日本人、特に男性に一言。細かいことを気にしない、恥ずかしがらない、失敗してもめげない姿勢は大事です。ブロークンでも堂々と論理的に、なにを伝えたいのかがしっかり整理ができていれば、伝わります。内容が乏しい流暢な英語使用より、内容が整理されて自分の考えで伝える発展途上の英語力のほうが格段上です。

◆PMI日本支部 グローバルリーダー育成プログラムについて

PMI日本支部では、本年の後半に「グローバルリーダー育成プログラム」の講座を立ち上げる予定であります。PMI日本支部のホームページでご案内させていただきますので、ぜひご覧になってください。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

PMI標準 解説

『アード・バリュー・マネジメント実務標準』解説

PMI日本支部 EVM研究会 泉澤 聖一

1. はじめに

プロジェクトの実践において、スケジュールが予定より進んでいるのか遅れているのか、予算内にあるのか超過しているのか、残っている仕事をこなすのにどれだけコストがかかるのか等の問題を知ることは極めて重要です。プロジェクトが成功するために重要なこれらの問題を明確にする一方で、問題がどこで発生しているか、その問題がどれくらい深刻なものであるか、またプロジェクトを元の軌道に戻すために何が必要かを明らかにすることは、プロジェクト・マネジャーにとって、さらに重要です。これらの重要な問題を解決する手法が、アード・バリュー・マネジメントの方法論です。

『アード・バリュー・マネジメント実務標準』は、「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK®ガイド）第3版」で記述されているアード・バリュー・マネジメントの方法論を拡張し、解説したものです。

本稿ではPMBOK®ガイドではあまり触られていない部分に重点をおいて、アード・バリュー・マネジメント実務標準の解説内容を順次概説します（以下、アード・バリュー・マネジメントをEVMと略称します）。なお、実務標準に掲載の図版では分かりにくいものがあり、筆者作成の図版で解説したものが一部あります。

2. アード・バリュー・マネジメントの役割

EVMは、プロジェクトの範囲、スケジュール、コスト等のマネジメントを統合するために必要な方法論をプロジェクト組織に提供します。EVMは、以下に示すプロジェクトの成功に必要なマネジメント上の問いかけに答える重要な役割を担います。

- 予定より進んだ状態にあるのか、遅れた状態にあるのか
- どのように時間を効率的に使っているのか

- プロジェクトは、いつ完了しそうなのか
- 現在、予算内にあるのか、予算超過であるのか
- 資源を効率的に使っているのか
- 残作業のコストは、どの位になるのか
- プロジェクト全体のコストは、どの位になるのか
- 最終的に予算に比べどの程度下まわる、あるいは上回るのか

プロジェクトへEVMを適用することで、プロジェクトのスケジュール遅延や予算超過が明らかになるのであれば、プロジェクト・マネジャーは、EVM方法論を利用して以下の事項を識別できます。

- 問題が起きているのはどこか
- その問題は深刻なものであるかどうか
- プロジェクトを元の軌道に戻すために何が必要か

これらの問いかけの答えと対応のために、EVMでは様々なパフォーマンス指標が設計されています。（本稿の第6項を参照）

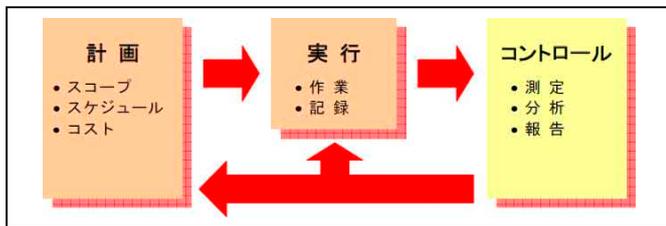
3. EVMとプロジェクトマネジメント・プロセス

EVMは、パフォーマンス・マネジメント方法論としてプロジェクトマネジメント・プロセスにいくつかの重要な実践的手法を導入します。これらの実践的手法は、主にプロジェクト計画策定とコントロールの領域で適用され、作業員、マネジャー、その他の主要なステークホルダー等が評価と処置を行うためのコストとスケジュールのパフォーマンス・データを測定、分析、予測、報告するという目的に係るものでもあります（図1を参照）。

プロジェクト計画策定プロセスにおいてEVMでは、パフォーマンス測定ベースライン（PMB）の設定が必要です。これにはプロジェクトの範囲、スケジュール、コストに

■『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説

図1 EVMと基本的プロジェクトマネジメント・プロセス



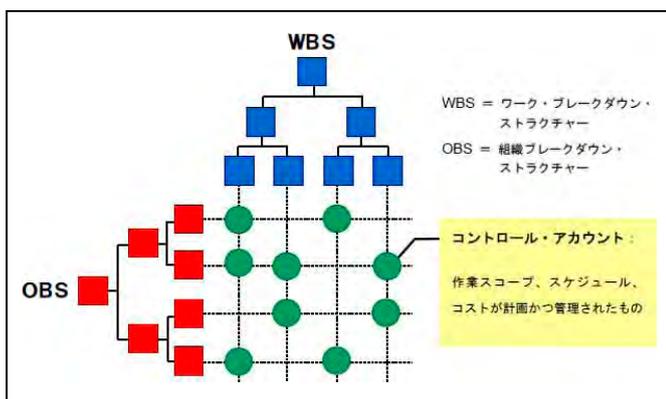
出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI
ページ3 図1-2. EVMと基本的プロジェクトマネジメント・プロセス

関する実行可能で管理可能な要素単位を明確にすることが必要です。

これにより関係者とマネジャーがプロジェクト・パフォーマンスに対する責任の所在を明確にし、かつ説明責任を高く保つことができます。

このため、プロジェクト作業は、ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー（WBS）を使用して、実行可能な仕事と、コントロール・アカウント（CA）と呼ばれる管理可能な要素に分解する必要があります。責任の所在が個人あるいはチームのどちらにせよ、それぞれの作業要素を管理することが必要だからです。分解された作業の全ては、組織ブレイクダウン・ストラクチャー（OBS）を使用して実行を担当する作業要員に割り当てられることが必要になります。この概念を図解したのが下の図2です。

図2 コントロール・アカウント・マトリックス



出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI
ページ3 図1-3. コントロール・アカウント・マトリックス

EVMを始めるにあたって、マネジャーと関係者はプロジェクトの規模に合わせてOBSの担当部署とその作業分担、分解した成果物要素の責任を負う作業レベルが、WBS上位のワークパッケージ（WP）レベルなのか、WBS下位のアクティ

ビティ作業レベルなのかを明確に統一して、CAを設定することが重要です。

EVMでは、設定したCAを作業要素単位として、見積り、測定、分析評価をします。このCA単位で次項に解説するEVMの基本要素が設定され、EVMを実践します。

4. アーンド・バリュー・マネジメントの基本要素

EVMでは基本要素として、次の3種類のデータポイントを利用します。

- ブランド・バリュー
- アーンド・バリュー
- 実コスト

ブランド・バリュー（PV）は、予定作業予算コスト（BCWS）とも呼ばれ、プロジェクト・スケジュール上の任意の与えられた点において、どの位のプロジェクト作業が仕上がっていないかを示す計画策定します。これは、実行すべきスケジュールとして予算化した作業を数値で表すものであり、実際のプロジェクト進捗を測定するためのベースライン（パフォーマンス測定ベースラインあるいはPMBとしても知られている）です。このベースラインは一度設定されると作業スコープの変更に伴うコストやスケジュールの変更を反映する場合のみ改訂が許されます。

アーンド・バリュー（EV）は、ある時点で実際に完了した作業進捗を表したものです。完了作業予算コスト（BCWP）とも呼ばれるアーンド・バリューは、その時点まで（あるいは所定期間内）に実際に完了した作業の総量を表し、それらの作業に対応するブランド・バリューの値で表示されます。

実コスト（AC）は、完了作業実コスト（ACWP）とも呼ばれ、ある時点までに（あるいは所定期間内における）遂行した実作業に対して費やした資源の量を反映します。

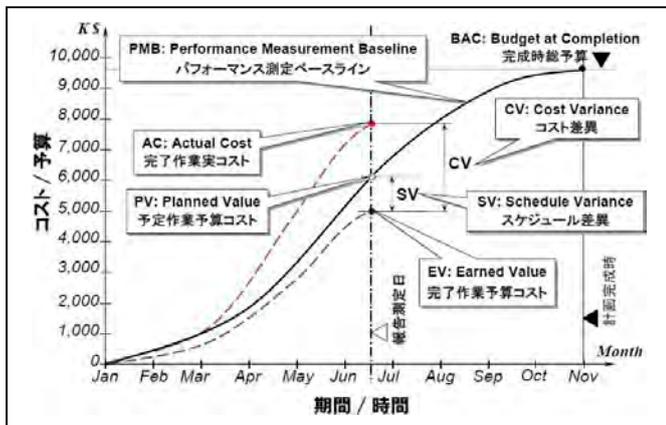
プロジェクト全体では、これらのデータポイントは、ある時点までの予定作業CAの計画累積値（PV）と、実際に作業したCAの実績累積値（EV、AC）で示され、図3のS字カーブと呼ばれる累積曲線でチャート上に表すことができます。

5. アーンド・バリュー測定技法

アーンド・バリューは、完了した作業を測定する尺度です。完了した作業を測定するアーンド・バリュー測定技法は、プロジェクト計画時に選定され、プロジェクト実行や、コントロールの時点におけるパフォーマンス測定の基準となります。

■『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説

図3 EVMの累積曲線図



出典：筆者作成

このアーンド・バリュー測定技法は、CA個々の主な作業特性が、1) 成果物の有形か無形、2) 作業の所要期間、の特性差異に基づいて選定されます。

まず、具体的かつ有形の最終成果物、またはサービスである個別作業で、そのパフォーマンスの計画、測定が直接可能なものを特定単位作業と呼びます。これに対して、それ自体は特定単位作業に分割できないが、他の測定可能な個別作業成果に直接比例するプロジェクト作業を配分作業と呼び、明確な最終成果物を生み出さない支援型作業を間接作業と呼び区別します。

次に、作業パフォーマンスは、週単位あるいは月単位で、定期的に測定されます。特定単位作業のパフォーマンス測定に用いるアーンド・バリュー技法は、作業の所要期間と完了までの測定期間の数に依存して決まります。測定期間が1～2回の特定単位作業では、固定比配分法がしばしば用いられます。この方法では、作業開始時に、ある固定比率の作業パフォーマンスを計上し、作業完了時点で残りの比率分の作業パフォーマンスを計上します。また、さらに長期（3回以上の測定期間）の特定単位作業については、重み付けマイルストーンや出来高パーセントと呼ばれる技法を用いて測定します。

アーンド・バリュー測定技法を選定するための上記のガイドラインは、図4のように簡潔にまとめられます。

これらの測定技法の、詳細な解説がEVM実務標準の9～13ページに記載されています。

6. EVMパフォーマンス分析と予測

ブランド・バリュー (PV)、アーンド・バリュー (EV)、

図4 アーンド・バリュー測定技法

作業の成果物	作業の所要期間	
	1回ないし2回の測定期間	3回以上の測定期間
有形	固定比配分法	重み付けマイルストーン法 出来高パーセント法
無形	配分作業 間接作業	

出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI
ページ10 図2-5.アーンド・バリュー測定技法

実コスト (AC)、そしてパフォーマンス測定ベースライン (PMB) 上の終点でありブランド・バリューのプロジェクト総計を表す、4番目のデータポイントである、完成時総予算 (BAC) の値を使用して、プロジェクト現況を分析し、将来それぞれがどうなるかを予測することができます。

- **差異**：スケジュール差異 (SV)、コスト差異 (CV)、完成時コスト差異 (VAC)
- **指数**：スケジュール効率指数 (SPI)、コスト効率指数 (CPI)、完成までの残作業効率指数 (TCPI)
- **予測**：完成時期予測 (EACt)、完成時総コスト見積り (EAC)、完成までの残作業コスト見積り (ETC)

これらのパフォーマンス指標の具体的な解説はEVM実務標準の17～20ページに記載されています。

図5は、4つの基本データポイント (PV、EV、AC、BAC) からEVMの差異、指数、予測の各パフォーマンス指標の算出に至るフローチャートと相互関係を、下側にその対応する指標の算定式を示しています。これらの各指標は、本稿の第2項で取り上げた、プロジェクトマネジメント上の主要な問いかけへの答えとなります。

図6は、主要なプロジェクトマネジメント上の問いかけと、その答えとしての、EVMの各パフォーマンス指標との対応関係を示しています。

この図5と図6は、連携して系統的に活用します。例えば、現在「プロジェクトが予算内にあるのか、予算超過しているのか」を知るには、図6でコスト差異 (CV)であると分かります。図5によればCVは、その時点でのデータポイントEVとACの差で求められ、かつその比率がコスト効率指数 (CPI) であるので、図6の「どのように資源を効率的に使っているのか」の問いかけと答えもすぐに分かります。

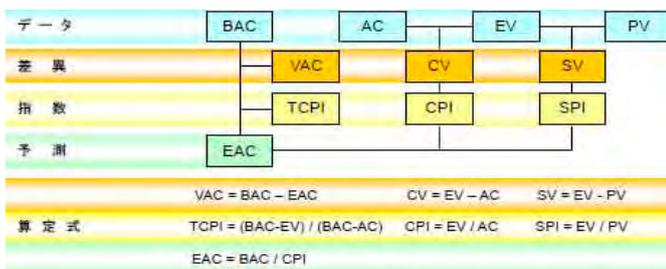
さらに、最終データポイントBACをこのCPIで割ったものがその時点での「プロジェクト全体のコストはどの位になるのか」の完成時総コスト見積り (EAC) の予測であり、BACと予測したEACの差が「最終的に予算に比どの程度

■『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説

下まわる、あるいは上回るのか」を表す完成時コスト差異 (VAC) の差異予測であることが分かります。必要に応じて BAC の予算内に納めるには「どのように残資源を効率的に使うべきか」を表す完成までの残作業効率指数 (TCPI) 等の分析に至るまで、プロジェクトの現況を一貫して客観的に判断できます。

このように、図5と図6のシステム活用により、EVMの4つの基本データポイントとそこから導かれる各種のパフォーマンス指標を分析し、かつ予測することでマネジャーと関係者は、プロジェクトマネジメント上の重要な客観的判断と、その対応への意思決定が速やかにできます。

図5 EVMパフォーマンス指標



出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI
ページ16 図3-1. EVMパフォーマンス指標

図6 EVMと基本的なプロジェクトマネジメント上の問いかけ

プロジェクトマネジメントの問いかけ	EVMパフォーマンス指標
時間的には、どうなっているのか	スケジュール分析と予測
・予定より進んだ状態にあるのか、遅れた状態にあるのか	・スケジュール差異 (SV)
・どのように時間を効率的に使うのか	・スケジュール効率指数 (SPI)
・プロジェクトは、いつ完了しそうなのか	・完成時期見積り (EAC)
コスト的には、どうなっているのか	コスト分析と予測
・予算内にあるのか、予算超過であるのか	・コスト差異 (CV)
・どのように資源を効率的に使っているのか	・コスト効率指数 (CPI)
・どのように残資源を効率的に使うべきか	・完成までのコスト効率指数 (TCPI)
・プロジェクト全体のコストは、どの位になるのか	・完成時総コスト見積り (EAC)
・最終的に、予算と比べどの程度下まわる、あるいは上まわるのか	・完成時コスト差異 (VAC)
・残作業のコストは、いくらになるのか	・残作業のコスト見積り (ETC)

出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI ページ16
図3-2. EVMと基本的なプロジェクトマネジメント上の問いかけ

図7はプロジェクト作業スケジュールと資源予算の区分により、EVMパフォーマンスの測定値が示す「プロジェクト状況の良し悪し」を示し、次項で解説する「例外管理」をするかの判断材料の一部となります。

図7 基本的なEVMパフォーマンス指標の解釈

パフォーマンス指標		スケジュール		
		SV > 0 & SPI > 1.0	SV = 0 & SPI = 1.0	SV < 0 & SPI < 1.0
EVM	CV > 0 & CPI > 1.0	スケジュール前倒し 予算内	スケジュール通り 予算内	スケジュール遅延 予算内
	CV = 0 & CPI = 1.0	スケジュール前倒し 予算通り	スケジュール通り 予算通り	スケジュール遅延 予算通り
	CV < 0 & CPI < 1.0	スケジュール前倒し 予算超過	スケジュール通り 予算超過	スケジュール遅延 予算超過

出典：アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 ©2007 PMI
ページ16 図3-3. 基本的なEVMパフォーマンス指標の解釈

7. 例外によるマネジメント (例外管理)

プロジェクト組織はEVMを使うことにより、そのプロジェクトに「例外によるマネジメント (例外管理)」を実践することができます。この例外管理の実践により、マネジャーと関係者が通常はプロジェクト実践に専念し、異常事態発生時のみに必要とされる処置対応を行うことが可能になり、プロジェクトマネジメントの効率と効果に大きく寄与します。

EVMを使用することで、プロジェクト組織は、プロジェクトとその作業タスクに対するパフォーマンスの許容レベルを確立できます。それには差異に関するパーセントと効率指数が最もよく使われます。

例えば、プロジェクトマネジメント計画書で許容できるコスト差異 (CV) の範囲として、比較基準となるアーンド・バリュー (EV) 値の±10% (注: $CV\% = CV/EV \times 100$) を設定としたとします。このケースでは、CVが±10%の許容範囲内にある限り、マネジメントとしての対応はしません。

仮にCVが-10%の許容下限値を下回る場合は、コスト超過ですから予算内に納めるための例外管理の対処をします。

逆に+10%の許容上限値を上回る場合は、コスト低減できたと評価する一方で、過度のコスト低減は要求品質を満たしていない可能性がある懸念から例外管理で品質検査をすることもあります。

さらに、どちらかの許容値を過度にかつ長期間にわたり逸脱している場合は、そもそも初期設定したベースラインとなるアーンド・バリュー (PV) の見積り計画が不適切であったという判断から例外管理で見積り手法の見直し、再設定をすることもあります。

こうした例外管理では、臨機応変に対応できるように、プロジェクトマネジメント計画書に許容限界値等の判断基準とその対応処置法を規定しておきます。

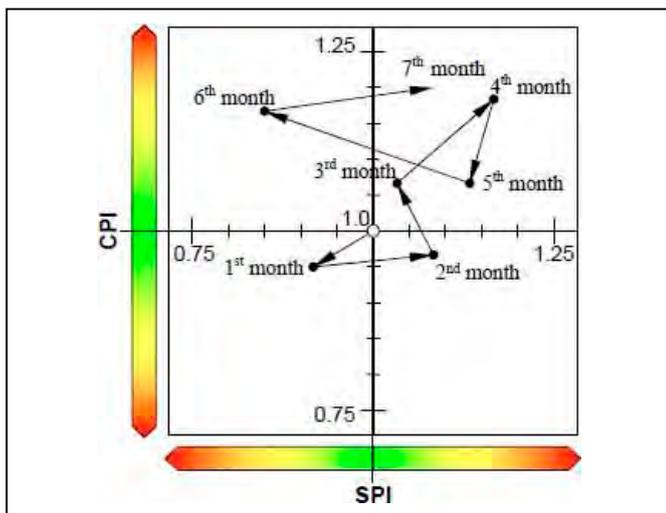
このように、マネジャーと関係者は、作業タスク・レベル

■『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説

とコントロール・アカウント・レベルについて、例外管理の対応をすべき許容限界値に達したかどうかを判断し、意思決定するためにEVMの各測定値、差異、指数、予測の各指標を利用し、多様に活用します。

実務標準では紹介されていませんが、プロジェクトマネジメント・ソフトウェアにアドインする市販のEVM支援ソフトウェアには「青（緑）→黄→赤」の信号による早期警戒システムで視覚的に「EVMの例外管理」を促すものがあり非常に効率的で便利です。下の図8の例では、時系列で監視追跡プロットした効率指数のCPIとSPIが「黄→赤」の警戒域に到達したら直ちに「例外管理」の対応準備をすべきであることを視覚的に示しています。

図8 CPI & SPIによる監視チャート



出典：筆者作成

8. 主要なEVM実務のガイド

EVMは、コストとスケジュールのパフォーマンスの計画とコントロールを容易にする独特の手続きによって、より優れたプロジェクトマネジメントを実践することに役立ちます。これらの主要なEVM実践の指針（ガイド）となる手順と手法適用の原則は、全て下記のガイドラインとして簡潔にまとめられます。

◆パフォーマンス測定ベースライン（PMB）の確立

- 作業スコープをマネジメント可能なレベルにまで要素分解する
- 明確なマネジメント上の責任を割り当てる
- 個々の作業タスクに対し、時間軸ベースの予算を作成する

- 全てのタスクに対し、適用するアーンド・バリュー測定技法を選定する
- プロジェクトの全期間にわたり、PMBの整合性を維持する

◆ベースラインに対するパフォーマンスの測定と分析

- プロジェクト実行中の資源の使用量を記録する
- 物理的作業進捗を客観的に測定する
- 選定したアーンド・バリュー測定技法に基づきアーンド・バリューを計上する
- コスト/スケジュールのパフォーマンスを分析し、今後のパフォーマンスを予測する
- パフォーマンスの問題点を報告し、必要に応じて処置対応する

これらのガイドライン個々の解説はEVM実務標準の23～26ページに記載されています。

今後、皆さんがEVMを活用するにあたって、まず「EVMで対処できる、プロジェクトマネジメント上の主要な問いかけ」の内容と、この「EVMの手順と手法適用のガイドライン」の内容を、常に念頭において実践されると迷いがなく作業がやりやすくなるでしょう。

9. おわりに

本稿で紹介した「アーンド・バリュー・マネジメント実務標準」は、2001年に編集プロジェクトが始まり2005年初頭に英語版が、2007年秋に日本語版が出版公開されたものです。2000年代前半は、厚さが1.5 cm程度のPMBOK®ガイド第2版の頃で、まだ米国でも民間セクターのEVM普及の黎明期であり、それ故に初版もEVM概念の原理原則と基本的手法の解説にとどまる簡潔な内容でした。

とは言え、民間セクターのプロジェクトは千差万別で、EVMの最適な適用法も一義的に紹介かつ解説できるものではありません。さらに数年間の長期プロジェクトでは、見切り発車を前提にしたマネジメント手法の工夫などが必要になります。どのようなプロジェクトにでも柔軟に対応したEVMを実践するためには、まずその方法論と具体的手法の基本を確実に理解し習得することが、マネジメントの最適な適用と実践の第一歩であると思います。

この意味で、EVMの原理原則を簡潔に解説した初版の内容は普遍性の高い実務標準であり、当面は初心者向けに推奨できるEVM解説書のひとつであり続けるでしょう。

本稿の解説で、皆さんがPMBOK®ガイドではうかがい知

■『アーンド・バリュー・マネジメント実務標準』解説

ることができなかったEVMの本質的な手法概念と、効果的活用法を知り、プロジェクトマネジメントEVM効果的活用

のご参考になれば幸いです。

補足：第2版について

2011年2月に「Practice Standard for Earned Value Management 2nd Ed.」のExposure Draftが公開されました。最終Draft版とされ、ほぼこれに近い内容で今秋にも英語版が出版公開されるようです（未確認情報）。

このDraft版のアウトラインをみると、ボリュームが2倍以上増え、初版以上にEVMの先制的活用指向を強めている内容になっています。これまでのEVMを単なる進捗情報の収集記録と分析判断ツールとして使用するステージから、

EVMの情報を積極的かつ多面的に評価しプロジェクトマネジメントの戦略的意思決定ツールとして効果的活用する、新たなステージに踏み込んでいることを示唆しているとも言えます。

第2版の日本語版が公開された後で、この視点から改めて「アーンド・バリュー・マネジメント実務標準（第2版）」の解説をしたいと考えています。

■『ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版』解説

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 福原 洋一

1. ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー (WBS) とは何か

プロジェクトの目標を定義しプロジェクトメンバーに作業を割り振ることはプロジェクト・マネジャーの最も大きな仕事の1つです。ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準は、プロジェクトの目標達成に向かって必要な作業を定義するためのガイドとなるようにPMIが開発したものです。

WBS実務標準は、WBSの概念と利点を理解するための共通認識を持てるように、また、プロジェクトマネジメント・ツールとしてのWBSの標準的適用例を提示するために作成されました。

2. WBSの定義

プロジェクトを各作業要素に分解し、管理しやすいようにしたものがワーク・ブレイクダウン・ストラクチャーです。WBSは、スケジューリング、コスト見積もり、監視、コントロールなど他のプロジェクトマネジメント・プロセスでも利用します。

WBSはプロジェクトの計画と実施で使用され、プロジェクトの成否を左右する重要なツールです。WBSの問題は、プロジェクトのコスト、スケジュールにおける問題につながります。プロジェクトの成功は、WBSの善し悪しにかかっているとと言えます。

WBSの特徴はプロジェクトにより異なるので、状況や目的に応じてWBSの表現方法もいくつかあります。今日よく使われているWBSを、自転車組立プロジェクトで見てください。

最も一般的な形式がアウトライン形式です。

1 自転車

1.1 フレーム・セット

1.1.1 フレーム

1.1.2 ハンドルレバー

1.1.3 フォーク

1.1.4 シート

1.2 クランク・セット

1.3 車輪

1.3.1 前輪

1.3.2 後輪

1.4 ブレーキ・システム

1.5 シフト・システム

1.6 統合

1.6.1 コンセプト

1.6.2 設計

1.6.3 部品組立

1.6.4 テスト

1.6.4.1 部品テスト

1.6.4.2 製品テスト

1.6.4.3 顧客テスト

1.7 プロジェクトマネジメント

もう一つの一般的な形式が表形式です。表2-1に表形式のWBSを示します。

表2-1 表形式1

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
1 自転車	1.1 フレーム・セット	1.1.1 フレーム	
		1.1.2 ハンドルレバー	
		1.1.3 フォーク	
		1.1.4 シート	
	1.2 クランク・セット		
	1.3 車輪	1.3.1 前輪	
		1.3.2 後輪	
1.4 ブレーキ・システム			
1.5 シフト・システム			
1.6 統合	1.6.1 コンセプト 1.6.2 設計 1.6.3 部品組立 1.6.4 テスト		1.6.4.1 部品テスト
			1.6.4.2 製品テスト
			1.6.4.3 顧客テスト
1.7 プロジェクトマネジメント			

出典：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版 表D-2

■『ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版』解説

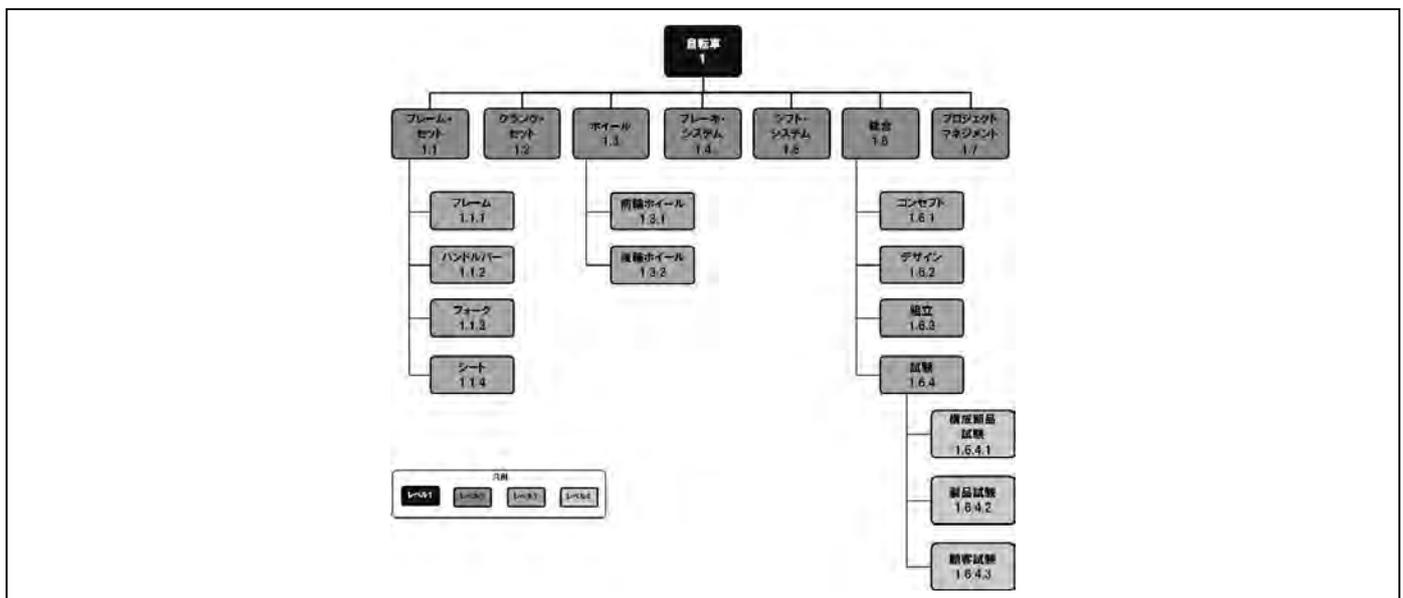
ツリー形式も一般的な形式の1つです。図2-1がツリー構造のWBSです。図2-2は放射状ツリー形式のWBSです。

3. WBSの品質

WBSの不備は、プロジェクトのコスト、スケジュール、品質の問題につながります。つまり、プロジェクトの成否はWBSの品質にかかっているとも言えます。品質の高いWBS

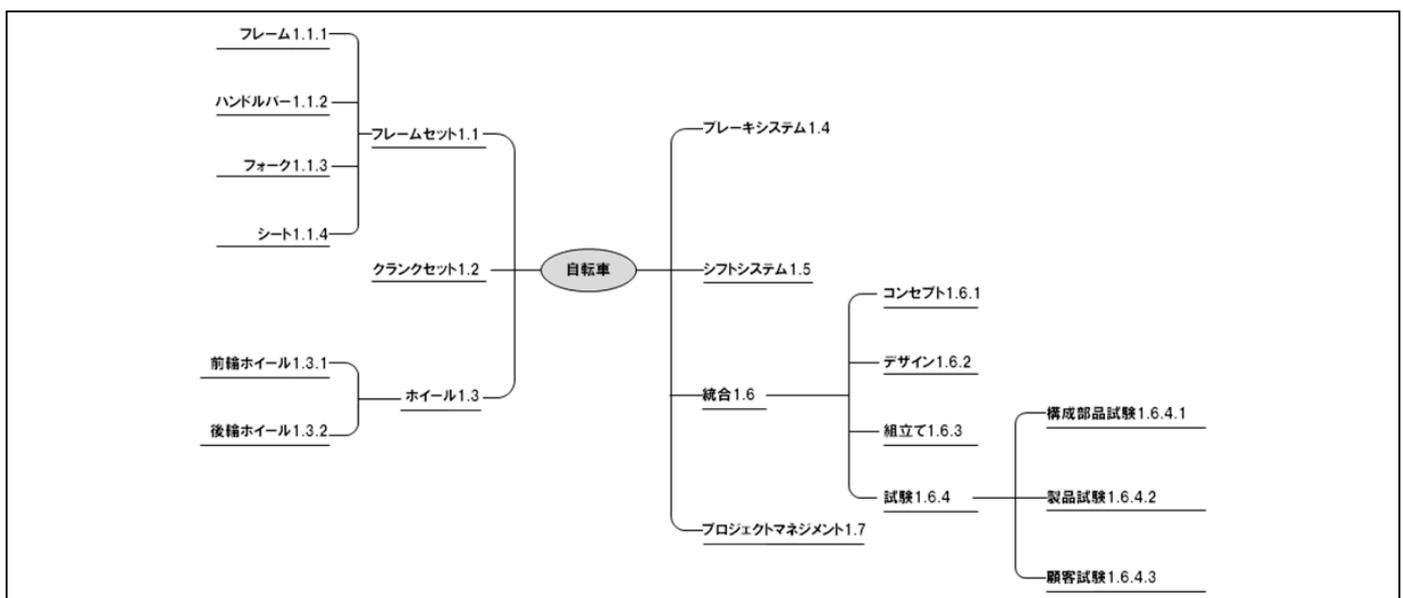
により、プロジェクト成功の可能性が高まります。では品質の高いWBSとはどのようなものでしょう。「品質の高いWBS」の持つ特性には、コア特性と使用特性の2つがあります。コア特性とは、すべてのWBSが備えていなければならない必須の特性、使用特性は特定のプロジェクト、業界、環境に固有の目的や方法、用途、使用方法に合致する特性です。

図2-1 放射状ツリー形式1



出典：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版 図D-1

図2-2 放射状ツリー形式1



出典：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版 図D-5

■『ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版』解説

3.1 コア特性

品質の高いWBSは、プロジェクトに必要な作業を100%含み。アクティビティではなく要素成果物指向で、階層的に作られていなければなりません。

どのようなWBSも備えていなければならない、WBS必須の特性をコア特性と呼びます。

具体的なコア特性の例は、次の通りです。

- 要素成果物指向で要素分解されている。
- プロジェクト・スコープを定義している。
- ステークホルダーにスコープを説明できるようなレベルまで、作業が明確になっている。
- スコープで定義した作業内容が100%含まれている。
- プロジェクトマネジメントを含む、途中で完了する作業または要素成果物が含まれている。
- 各レベルで要素分解された要素が親レベルの作業を100%表現できている。

3.2 使用特性

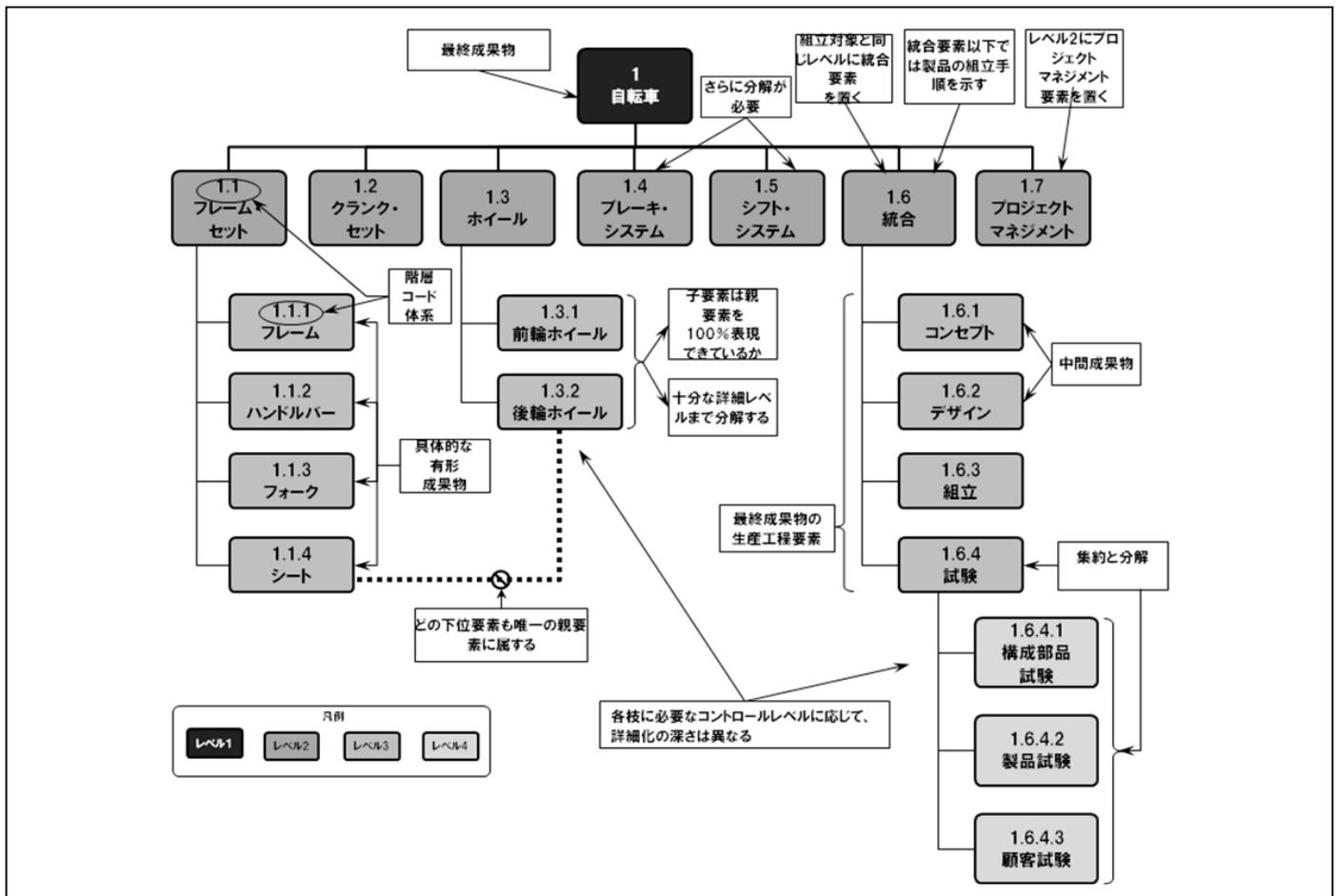
使用特性は、WBSごとに異なることもあります。使用特性という観点では、プロジェクトの使用ニーズに合致すれば、WBSの品質が高いと言えます。また、プロジェクトの要件さえ満たしていれば、すべての使用特性を満足する必要はありません。

使用特性の例は次の通りです。

- 十分なレベルまで要素分解している。
- コミュニケーションの観点で十分な詳細化がなされている。

図3-1に、自転車の設計、組立プロジェクトの単純化した高品質のWBS例を示します。図の中で、コア特性などを注釈で説明しています。

図3-1 注釈つき高品質WBSの例



出典：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版 図4-1

■『ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版』解説

4. WBS作成

WBSの作成手法には、トップダウン、ボトムアップ、WBS標準、WBSテンプレートなどがあります。それぞれの手法には利点と欠点があるので、プロジェクトの目標、前提条件、制約条件に応じて適切な手法を選ぶ必要があります。

このうちトップダウン・アプローチは、プロジェクトの特性やスコープが明確になっていない場合、ステークホルダーとの合意を得る必要がある場合、適切な前例が無い場合や、WBS作成経験が少ない場合などに向いています。

トップダウン・アプローチでWBSを作成する手順は次の通りです。

◆ステップ1

- プロジェクトの最終成果物を確認し、スコープ文書（作業記述書や要求仕様書）を作成する。WBSと要求仕様との整合を取る。

◆ステップ2

- 最終成果物作成に必要なプロジェクトの中間要素成果物を定義する。設計書などの中間要素成果物自体はビジネス価値を生むわけではありません。

◆ステップ3

- 要素成果物を管理しやすい詳細レベルまで要素分解する。
- 分解された要素は、それぞれ独立した要素成果物に関連づける。

- 親レベルの要素を100%表すように子レベルの要素を定める。
- ワークパッケージには、ただ1つの要素成果物を含むようにする。

◆ステップ4

- ステークホルダーの合意が取れるまでWBSの改訂を繰り返す。

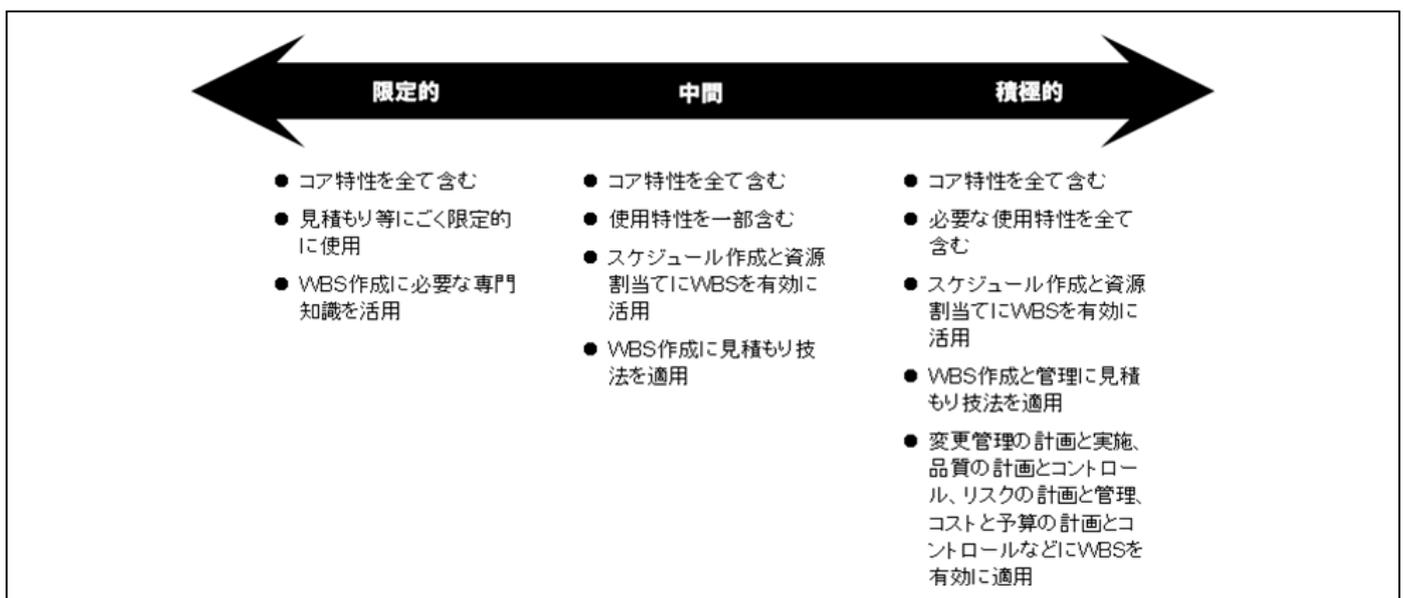
5. WBSの利用範囲

プロジェクトにあったWBSを作成できるかどうかは、プロジェクトチームの、プロジェクトマネジメント力にかかっています。経験豊富なチームは、明示的なプロジェクトニーズだけでなく隠されたニーズもWBSに表現でき、幅広く活用することができます。計画や監視コントロールのツールとしてどの程度WBSを活用しているかで、プロジェクトにおけるWBSの位置づけがわかります。WBSの作成と使用の範囲を図4-1に示します。

6. まとめ

本書、WBS実務標準 第2版を通じて「品質の高いWBS」の持つ特性を学び、作成上の注意点と活用することの利点を見出すことができます。

図4-1 WBSの作成と使用の範囲



出典：ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版 図5-1

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 委員長 広瀬 久士

1. はじめに

『現在と過去との一線を画する画期的なアイデアはリスクの考え方に求められる。未来を現在の統治下に置き、未来という存在を敵から機会へと変えていった。リスクマネジメントはリスクを許容する上での合理的プロセスであり、この確率論やリスクマネジメント手段による指示がなければ、技術者は大河に架ける大橋すらも設計できない。リスクの語源はイタリア語の *risicare* であり、「勇気を持って試みる」である。従ってリスクは運命というよりも勇気ある選択＝決断を意味している。』

「リスク」 ピーター・バーンスタイン著（日経ビジネス人文庫）から引用編集

2. プロジェクト・リスクマネジメント実務標準の目的

プロジェクト・リスクマネジメント実務標準は *PMBOK* ガイド® 第4版を基礎として、単一のプロジェクトのみに適用するリスクマネジメントを対象とし、次の3つから構成されます。

- 1 *PMBOK*® 第4版 第11章のプロジェクト・リスクマネジメントの基礎資料
- 2 *PMBOK*® 第4版 第11章のプロジェクト・リスクマネジメントの6つの基本プロセスの詳細説明
- 3 プロジェクト・リスクマネジメントの用語集と一般的なツールと技法の紹介

本実務標準は、プロジェクト・リスクマネジメントの基本原則を記述したものであり、具体的な手法や手順を示すことを目的としていません。それは次に示す理由によるものです。

- 1 ツールや技法は絶えず進化する一方で、原則はより不変性と永続性を持つ
- 2 異なるプロジェクト、組織、状況におけるプロジェクト・リスクマネジメントに対するアプローチにも適用可能にする
- 3 世界中で実行中のプロジェクトに対しても超越的に適用可能である

3. プロジェクト・リスクマネジメントの定義

(*PMBOK*®ガイド 第4版より)

プロジェクト・リスクマネジメントは、プロジェクトに関するリスクのマネジメントの計画、特定、分析、対応、監視・コントロール等の実施に関するプロセスから構成されます。プロジェクト・リスクマネジメントの目標は、プロジェクトに対してプラスとなる事象の発生確率と影響度を増加させ、マイナスとなる事象の発生確率と影響度を減少させることにあります。

プロジェクト・リスクマネジメントは次の6つプロセスから構成されます。

- (1) リスクマネジメント計画
- (2) リスク特定
- (3) 定性的リスク分析
- (4) 定量的リスク分析
- (5) リスク対応計画
- (6) リスクの監視・コントロール (*PMBOK*®ガイド 第4版 273頁)

リスクとは、もしそれが発生すれば、少なくとも1つのプロジェクト目標（スコープ、スケジュール、コスト、品質など）に影響を与える不確実な事象あるいは状態のことと定義されています。

リスクの原因は、要求事項、前提条件、制約条件、マイナスまたはプラスの結果をもたらす可能性がある状態のことを言います。具体的には、許認可の遅れ、配置可能な要員の限界、プロジェクト組織の未熟、統合マネジメント・システムの欠如、同時複数作業実施、コントロール不能な外部要員への依存などがあります。

リスクマネジメント・プロセスでリスクは次のように分類されますが、プロジェクト・ライフサイクルの過程でその特性は変化していきます。

既知リスク：既に特定、分析済みのリスク。リスク対応計画が可能

未知リスク：事前のマネジメントできないリスク。コンティンジェンシー計画で対応

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

課 題：既に発生済みのプロジェクト・リスク

(PMBOK®ガイド 第4版275頁)

リスク許容度：プロジェクトにとって脅威となるリスクを受け入れることが可能なのは、そのリスクが許容度内に納まるものであり、かつそのリスクを取ることにより得られる効果とバランスが取れている場合です。

リスク態度：リスク態度はリスクへの対応方法に影響を及ぼす。認識のしかた、許容度、その他の先入観により形成されるが、可能な限り明示すべきである。リスクに関するコミュニケーションとその取扱いは公明正大でなければなりません。リスクは、プロジェクトの構想を立てた瞬間から存在します。リスクマネジメントを積極的に注力することなくプロジェクトを進めることは、リスクが発現した時のプロジェクトの影響を増大させ、プロジェクトを失敗に終わらせてしまいます。(PMBOK®ガイド 第4版276頁)

4. プロジェクトマネジメントにおけるプロジェクト・リスクマネジメントの役割

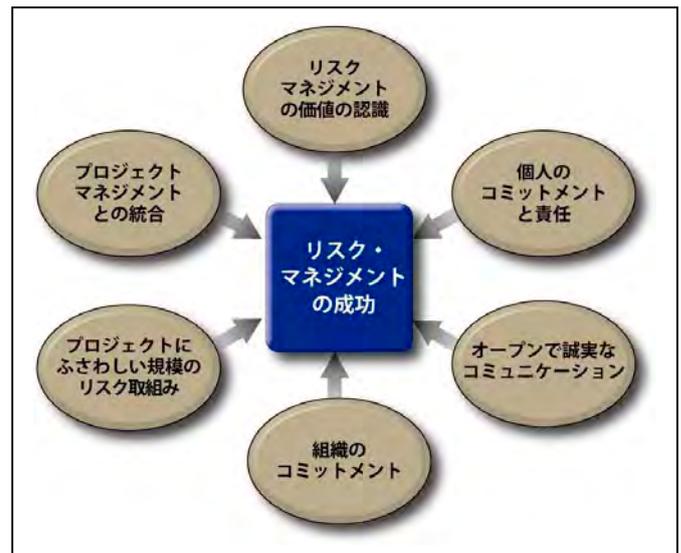
プロジェクト・リスクマネジメントはプロジェクトマネジメントの成功に必須で、不可欠なものであり、決して選択自由なオプションアクティビティではありません。立ち上げから終結までのすべてのフェーズやすべてのプロセス群におけるプロジェクトマネジメントの局面で、プロジェクト・リスクマネジメントは不可欠なものです。

プロジェクト・リスクマネジメントはプロジェクト見積りや前提条件における不確実性に対処するアクティビティです。プロジェクトの初期段階ではリスク・エクスポージャーのレベルが最大ですが、プロジェクト・リスクに関する情報は最小であるために、潜在的な未知リスクとなったり、また例え既知リスクとなっても十分なリスク分析ができずに対応計画の立案に至らなかったりする場合があります。また早期にリスク特定されるほど、プロジェクトの計画や結果への良い効果が期待できます。プロジェクトが進むにつれて前提条件、制約条件やステークホルダー、スコープ、タイム、コストなどの情報が付加されるために定期的に既知リスクや残存リスクのレビューによる最適化を行い、また新たなリスク特定と分析のプロセスを反復することが重要です。

5. プロジェクト・リスクマネジメントの重要成功要因

プロジェクト・リスクマネジメントを誠実に、公明正大に、責任感を持って実行し、ステークホルダーとの強固な信頼関係を維持してリスク許容度を高いレベルに保つ必要があります。

プロジェクト・リスクマネジメントの重要成功要因



出典：プロジェクト・リスクマネジメント実務標準 図1-2

6. プロジェクト・リスクの原則と概念

●発生確率と影響度

「プロジェクト・リスクとは、もしそれが発生すれば、少なくとも1つのプロジェクト目標に対してプラスの影響やマイナスの影響を与える不確実な事象あるいは状態のことである。」

この定義にはプロジェクト目標に対する不確実性と影響という重要な2つの側面が含まれており、不確実な側面を「発生確率」、影響の側面を「影響度」と呼びます。

●個別リスクとプロジェクト全体リスク

個別リスクとはプロジェクト目標（スコープ、スケジュール、コスト、品質など）に影響する可能性のある特定の事象または状態であり、1つの個別リスクは1つ以上のプロジェクト目標、要素、タスクにプラスまたはマイナスの影響を与えます。

例えば、アクティビティAの計画要員の80%しか確保できないという個別リスクの影響度を考えた場合、アクティビティAが遅延して終了し、後続アクティビティBの開始遅延やクリティカルパス上の他のアクティビティにも影響してプ

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

プロジェクト全体のスケジュールも遅延させます。「アクティビティ A の要員の労働時間を25%超過させ計画の所要期間内に終了させる」というリスク対策計画とすると、当然25%+残業割増25%のコスト増加となりますが、当初予定していた品質を10%悪化させるかもしれません。このように1つの個別リスクが複数のプロジェクト目標、要素、タスクに影響を与え、個別の対応計画の労力と資源投入の決定に役立つこととなります。

一方、プロジェクト全体リスクは、プロジェクト全体への不確実性を示していて、プロジェクト・ガバナンス、戦略的意思決定、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントなどの重要な構成要素として投資の可否決定や優先順位の設定などに役立つこととなります。ここで必要となるのは、コンティンジェンシー予備計画、プロジェクトの適切な優先順位の設定、プロジェクト成功への状況判断などです。

●ステークホルダーのリスク態度

ステークホルダーのリスク態度を理解することがリスクマネジメント計画の重要な要素であり、プロジェクト成功と、プロジェクトの結果に対するステークホルダーの満足度との両者の最適化を図ります。

●反復プロセス

プロジェクト・リスクは構想立案時から発生するが、プロジェクト全体リスクとして漠然ととらえるしかなく、時間と経過とともに利用可能なリスク関連情報が増加していきます。プロジェクト・リスクマネジメントのプロセスはプロジェクト・ライフサイクルを通じて繰り返し実行し、段階的詳細化を行わなければなりません。リスク特定および分析を定期的に実施し、リスク対応の進捗監視をリスクが無くなるまで、すなわちプロジェクトが終結するまで継続しなければなりません。

●コミュニケーション

プロジェクト・リスクの特定と分析は、ステークホルダーからの広範囲なインプット情報に依存しており、コミュニケーションは各ステークホルダーからの信頼の確保とのニーズを満たすことを目標とすべきです。

7. プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスへの序論

すべてのプロジェクトには不確実性があり、避けることはできません。プロジェクト・リスクマネジメントは、プロジェクト内の不確実性を理解し、査定し、マネジメントできるアプローチを提供し、プロジェクトの重要成功要因となります。

プロジェクトマネジメントの有効性のためには、必須なプロセスと認識して実行すること、そして他のプロジェクトマネジメント・プロセスとの相互関係を明確にする必要があります。

例えば、次のような他のプロセスへの影響が考えられます。

- コストや所要期間の見積り（コストとタイム・マネジメント）
- スコープ変更による影響度査定（スコープ・マネジメント）
- タスクへの資源割り当て（リソース・マネジメント）
- ステークホルダーへの進捗報告（コミュニケーション・マネジメント）

WBS、コストや所要期間の見積り、プロジェクト・スケジュール、前提条件などの情報はプロジェクト・リスクマネジメントの重要な必須要件です。プロジェクト・リスクマネジメントの情報と成果によりプロジェクトマネジメント・プロセスの効果は増大します。

●リスクマネジメント計画：

プロジェクト・リスクがプロジェクト目標に影響を与える不確実な事象または状態と定義されるので、プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスはプロジェクトの立ち上げ段階からプロジェクト目標の明確な定義を始めなければなりません。そして個々のプロジェクトに適用させるためのテーラリングの範囲は次の通りです。

- 特定するリスクに対応した目標の定義
- プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの要素を拡大縮小する方法の定義（利用可能資源、使用する方法論とプロセス、使用するツールと技法、レビューと更新の頻度など）
- リスク境界値、許容範囲、および査定フレームワークの定義

●リスク特定：

プロジェクト・リスクマネジメントのスコープと目標について一旦合意したら、リスクの特定や、真のリスクと非リスクの慎重な見分けを開始できます。非リスクとは、原因、影響、問題、課題などのことです。さまざまなリスク特定技法を利用することができ、本書の付録にそれぞれの技法の説明と強みと弱み、重要な成功要因を一覧表で掲載しています。個別のプロジェクトのニーズに見合った適切な技法を1つ以上選択するべきです。本質的に知り得ないリスクもプロジェクト開始後に表面化してくるリスクもあることを認識した上

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

で、すべての知り得るリスクを洗い出し文書化することが狙いです。リスクには突発的な性質があるので、プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスは反復が必要で、プロジェクト早期に明らかでなかったリスクを発見するためにリスク特定プロセスを繰り返し行うことになります。プロジェクトが直面しているリスクに関しては、それぞれのステークホルダーが異なる視点を持っているので、リスクを特定するには広い範囲のプロジェクト・ステークホルダーからインプットを求めるべきです。こうしたプロジェクトのリスクを特定するために、過去の記録やプロジェクト文書もレビューするべきです。

特定したリスクはすべて記録します。理想的には、特定したリスクそれぞれにリスク・オーナーを指名するべきです。リスク・オーナーは、引き続きプロジェクト・リスクマネジメント・プロセスすべてにわたって、対応するリスクをマネジメントする責任があります。

● **定性的リスク分析技法：**

特性の範囲を考慮に入れた上で、個別リスクの理解を深めるために使用します。特性とは、発生確率、プロジェクト目標への影響の度合い、マネジメントしやすさ、起こりうる影響のタイミング、その他のリスクとの関連性、共通の原因や影響などがあります。リスクの理解と優先順位付けは、リスクマネジメントに不可欠な必須要件であるため、定性的リスク分析技法はほとんどのプロジェクトで使用されます。定性的評価のアウトプットは文書化し、主要なプロジェクト・ステークホルダーとコミュニケーションするべきもので、このアウトプットは適切な対応策を決定するための基礎となります。

● **定量的リスク分析技法：**

特定されたリスクがプロジェクトの成果に及ぼす複合的な影響に対する知見を与えてくれます。この技法では、リスクの相関関係、相互依存性、およびフィードバック・ループなど、確率的な影響またはプロジェクト全体に及ぶ影響を考慮します。この結果、プロジェクトが直面している全体リスクの程度が表現されます。定量的リスク分析の結果は、コンティンジェンシー予備の必要レベルの計算など、適切な対応の策定に注力するために使用すべきであり、文書化して、次の行動を伝えるためにコミュニケーションしなければなりません。リスクの効果的なマネジメントを確実にするためにすべてのプロジェクトにおいて定量的技法が必要というわけではありません。

● **リスク対応計画：**

個別リスクを優先順位付けし、プロジェクト全体リスクのエクスポージャーの度合いを理解したら、反復プロセスを使用して、適切な一連のリスク対応を策定します。反復プロセスは、最適なリスク対応策が策定されるまで続きます。取り得るいろいろな対応戦略は、脅威と好機の両方に対して存在します。リスク・オーナーはリスクの特性と査定された優先度に基づき、個別リスクに相応しい戦略を選択するべきです。この戦略は、達成可能で、費用が手頃で、費用効率が高く、かつ適切である必要があります。複数の関連したリスクに対応する単一の戦略の使用を、できる限りいつでも考慮するべきです。リスク・オーナーは、選択した戦略を実行するための行動を定義する責任があります。これらの行動は、それぞれに見合った実行オーナーたちに委任します。リスク・オーナーはそれら行動の有効性を判断するために、また、リスク対応策の実施によって発生しうる二次リスクを特定するために、行動を監視するべきです。個別リスクへの対応策に加えて、プロジェクト全体リスクに対応する行動を取ることがあるかもしれません。すべての対応戦略および行動は文書化し、主要なプロジェクト・ステークホルダーとコミュニケーションし、プロジェクト計画書に取り入れるべきです。

● **リスクの監視・コントロール：**

合意済みの行動を実施することは必須事項です。行動しなければ、プロジェクトのリスク・エクスポージャーは変わらずにそのまま残ることになります。プロジェクト・ライフサイクルを通して、プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスを、定期的に繰り返すことも重要です。これにより、プロジェクト・チームは予め特定したリスクの状況の再評価を行うことができ、緊急リスクや二次リスクを特定ことができ、さらにはプロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの有効性を判断することができます。

8. プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの原則

これまでのプロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの概説は、本文の各章で詳細に説明されます。

- 「リスクマネジメント計画 (第4章)」— プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの範囲と目標を定義する。また、リスク・プロセスがより広いプロジェクトマネジメントに完全に統合されることを保証する。
- 「リスク特定 (第5章)」— 可能な限り多くの知り得るリスクを特定する。

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

- ・「定性的リスク分析（第6章）」— 今後の行動を優先順位付けできるように個別リスクの主要な特性を評価する。
- ・「定量的リスク分析（第7章）」— プロジェクト全体成果に与えるリスクの複合的な影響を評価する。
- ・「リスク対応計画（第8章）」— 適切なリスク対応戦略を決定し、個別リスクとプロジェクト全体リスクに対する適切なリスク対応戦略と行動を決定する。またリスク対応戦略と行動を統合的なプロジェクトマネジメント計画書へ一体化する
- ・「リスクの監視・コントロール（第9章）」— 合意済みの行動を実施し、想定するプロジェクトのリスク・エクスポージャーをレビューし、必要に応じて、追加するリスクマネジメントのアクティビティを特定し、プロジェクト・リスクマネジメント・プロセスの有効性を査定する。

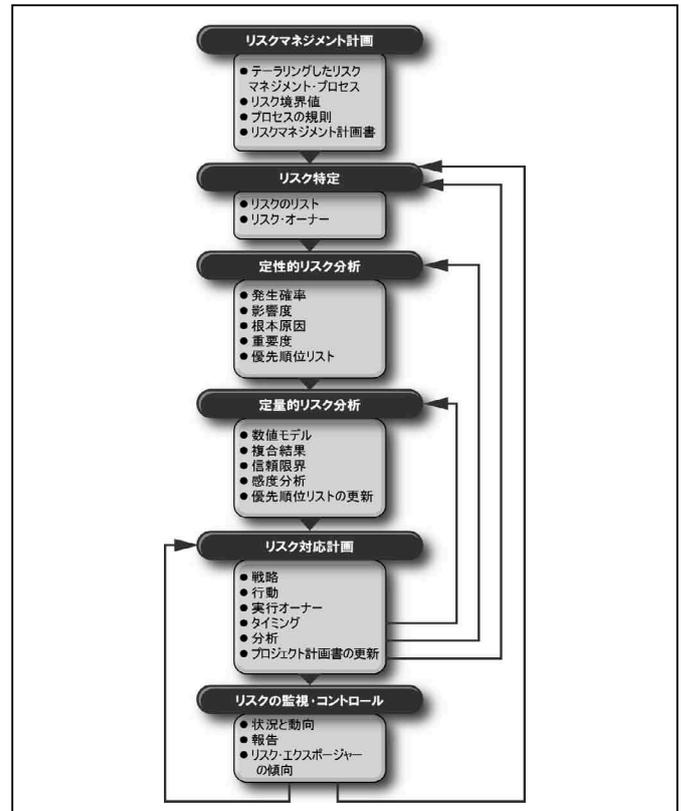
各章のプロセスは次の4項目について記述しています。

- プロセスの目的と目標
- プロセスの重要成功要因
- プロセスのツールと技法
- プロセスの結果の文書化

例えば、「リスク特定（第5章）」は次のような目次になっています。

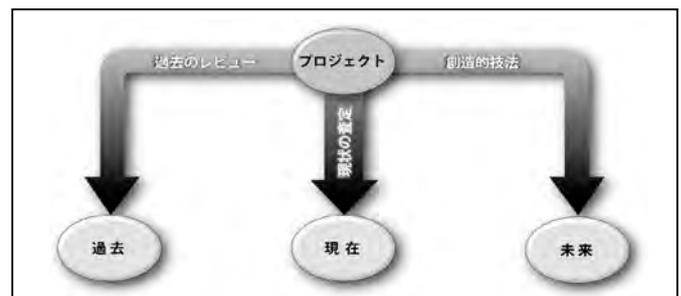
- 5.1 リスク特定のプロセスの目的と目標
- 5.2 リスク特定プロセスの重要成功要因
 - 5.2.1 早期のリスク特性
 - 5.2.2 リスク特定の反復
 - 5.2.3 緊急リスクの特定
 - 5.2.4 包括的なリスク特定
 - 5.2.5 好機の明示的な特定
 - 5.2.6 複数の視点
 - 5.2.7 プロジェクト目標に連動したリスク
 - 5.2.8 完全なリスク記述
 - 5.2.9 リスク・オーナーとリスクの詳細レベル
 - 5.2.10 客観性
- 5.3 リスク特定プロセスのツールと技法
 - 5.3.1 過去のレビュー
 - 5.3.2 現状の査定
 - 5.3.3 創造的技法
- 5.4 リスク特定プロセスの結果の文書化

プロジェクト・リスクマネジメントのプロセス・フロー図



出典：プロジェクト・リスクマネジメント実務標準 図3-1

リスク特定の3つの見方



出典：プロジェクト・リスクマネジメント実務標準 図5-1

原因、リスク、影響

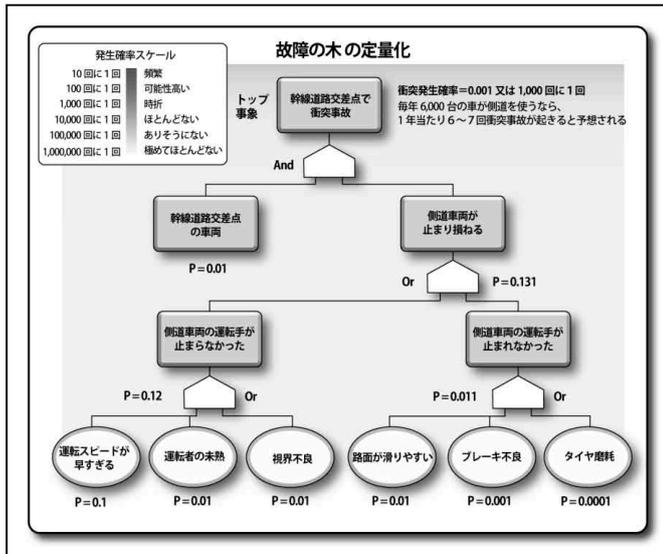


出典：プロジェクト・リスクマネジメント実務標準 図5-2

■『プロジェクト・リスクマネジメント実務標準』解説

さらに付録にはリスク特定に関する20の一般的なツールと技法を一覧表にして、強みと弱み、効果的に活用するための重要成功要因をまとめてあり、続いて各ツール・技法の説明があります。

幹線道路交差点における衝突原因の「故障の木解析」



出典：プロジェクト・リスクマネジメント実務標準 図D4

9. あとがき

翻訳・出版委員会は各種実務標準の日本語版を発行してきました。当委員会が過去から継承されてきたことは、第一に「用語委員会の対訳用語集をベースに *PMBOK®ガイド* やプログラムマネジメント標準、ポートフォリオマネジメント標準、OPM3®の日本語版との整合性を取る」こと。第二に「読んで理解できる正しい日本語文でなければならない」と言うことです。そのために合宿などの勉強会や図書による研究、PM Network®の翻訳、校正ツールの活用などでより高い品質の日本語版実務標準やPM Network®記事の日本語化などに取り組み、皆さんと同じPM現場の手による、PM現場で使える実務標準の翻訳出版に努めています。

最後になりましたが、東日本大震災でお亡くなりなられた方々に心よりご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災者の方々が一日でも早く復旧・復興されますことをご祈念申し上げます。微力ではありますが、当委員会では米国PMI本部発行のPost Disaster Rebuild Methodologyを日本語翻訳しました。これが今後の日本語版PDRM作成と復興ボランティア事業支援の一助となり、日本の明日の希望につながることを期待いたします。

■『プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準』解説

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 新井 実

1. はじめに

コンフィギュレーション・マネジメントは特定の品目を管理するプロセス、方法を言う。ここで言う品目はコンフィギュレーション品目と呼ばれている。プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメントとは、特にプロジェクト・ライフサイクルの中で発生するコンフィギュレーション品目を管理するためのプロセス、アクティビティ、ツール、および方法を集大成したものである。

このプロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント標準は *PMBOK®ガイド* 第3版においてプロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメントのためのプロセス、技法、ツールを定義している部分を拡張し、詳細に記述したものである。また、一連の実務標準書のひとつとして出版されておりプロジェクト・マネジャー、プロジェクト・チーム、その他のステークホルダーがこのプロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメントを理解し、プロジェクトで適切に使用するためのガイドとなり参考になることを目指している。

PMBOK®ガイド 第3版をベースに書かれた書であるが第4版でも適用できると思われる。A4サイズ、本体が26ページ、付録が20ページ、そして用語集が4ページと比較的規

模の小さい書である。付録には、コンフィギュレーション・マネジメント計画書の目次例、変更管理用の書式例が2つ掲載されているので実務上の参考になる。

本書は以下のような章で構成されている。

- 序論
- コンフィギュレーション・マネジメント計画
- コンフィギュレーションの特定
- コンフィギュレーションの変更マネジメント
- コンフィギュレーションの状況説明とメトリックス
- コンフィギュレーションの検証・監査

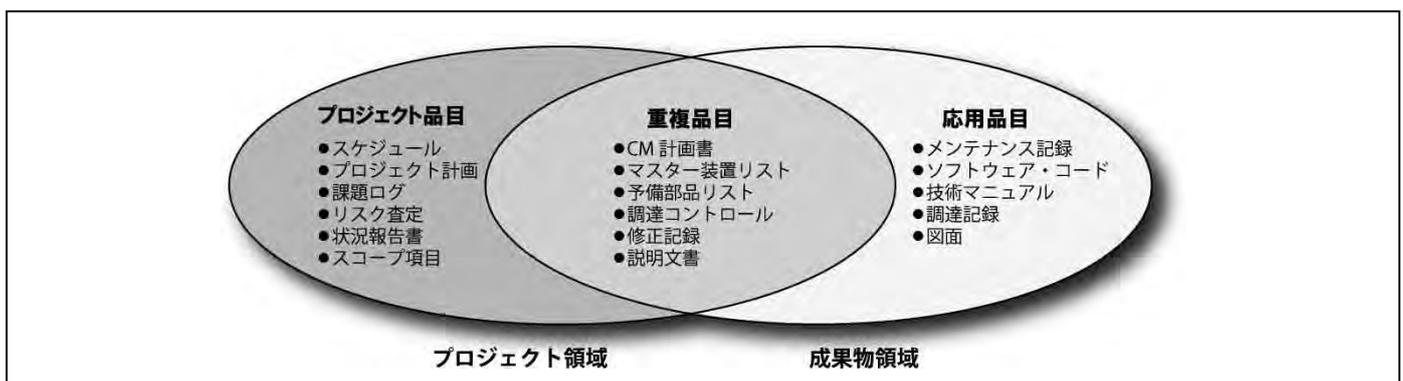
これらの中から主な章の内容を以下に紹介する。

2. コンフィギュレーションの特定

第2章ではコンフィギュレーション品目を以下のように3つに分類している。つまり、プロジェクト管理において発生する品目（プロジェクト品目）とプロジェクトの成果物として発生する品目（応用品目）、およびこれらに重複する品目（重複品目）である。下図参照。

こうして特定された品目について情報を構造化することで効果があがるとしている。つまり、これらの品目についての

プロジェクトと要素成果物のコンフィギュレーション品目の重複



出典：プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準 ©2010 PMI ページ6 図2-1

■『プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準』解説

属性情報を明らかにして管理する。こうした情報をデータベース化することで情報を効率的に保管し、抽出し、使用することが可能になる。さらに、プロジェクト・マネジャーやコア・プロジェクト・チームが容易にアクセスでき、多様な活用が可能になる。

この場合、コンフィギュレーション品目を一意に識別する必要があり識別子が使われる。この識別子にコンフィギュレーション品目のタイプと日付等の数字を含めると識別エラーが減少し、使いやすくなると言われている。タイプとしては物質、文書、帳票、記録がある。これ以外には、品目の発生源（プロジェクト、下請け企業など）、シリアル番号などが利用できる。

3. コンフィギュレーションの変更マネジメント

変更マネジメントはコンフィギュレーション・マネジメントの中では主要なテーマであり、他の章よりも多くのページが割かれている。

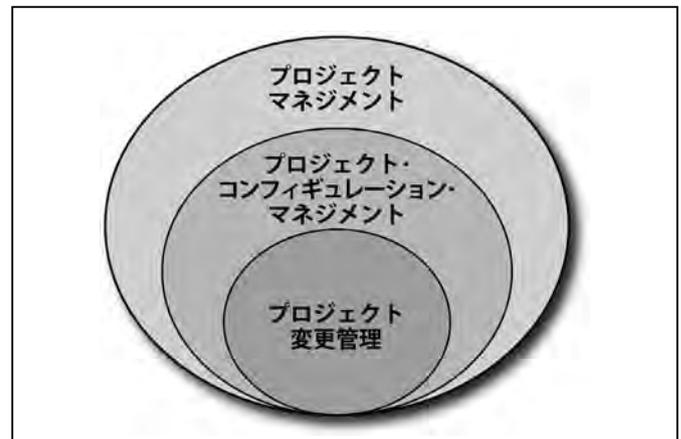
本書ではコンフィギュレーション変更マネジメントを以下のように定義している。本文から一部を以下に引用する。

『PMBOK®ガイド—第3版はコンフィギュレーション・マネジメント（CM）をプロジェクトマネジメント全体のサブシステムとして定義している。プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント（PCM）のプロセスは、スコープ、タイム、及び品質といった基本的なプロジェクトの制約をマネジメントする際に使用する。コンフィギュレーションの変更マネジメント（CCM）はこれらの制約条件をマネジメントする上で重要な役割を担っている。それはコンフィギュレーション品目（CI）に対する変更を処理するために用いられるプロセスや諸手順を包含するからである。』

『CCMは、コンフィギュレーション品目に対する変更や影響度を特定し文書化する場合に適用される。その際、変更はプロジェクトの変更管理システムを通して処理される。多くの業務分野アプリケーションにおいて変更管理システムは、図4-1に示すように、コンフィギュレーション・マネジメント・システムの一部である。』

ここで言う図4-1を以下に示す。

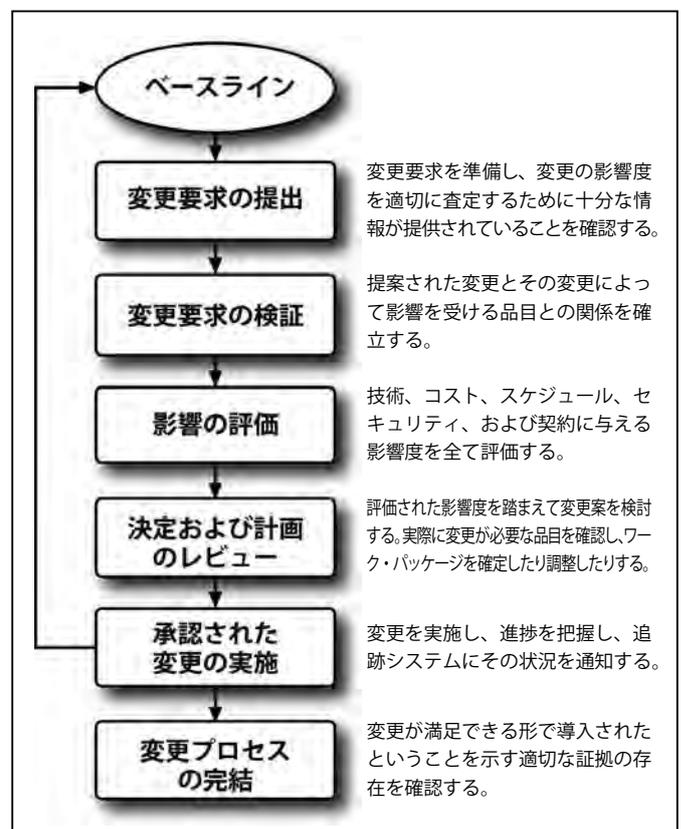
CCMを包括したコントロール・メカニズムの階層



出典：プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準
©2010 PMI ページ16 図4-1

また、コンフィギュレーションの変更マネジメントのプロセスを以下のように定義し、解説をしている。

CCMプロセス



出典：プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準
©2010 PMI ページ17 図4-2

■『プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準』解説

4. コンフィギュレーションの状況説明とメトリックス

この章では、コンフィギュレーションの状況説明を行ううえで重要な情報リポジトリ、報告、分析の3つのポイントについて記述している。

情報リポジトリは、データベース、書庫、あるいはファイルシステムなどの場所のことであり、そこに保管、アクセス、バージョン管理など統制目的のためにプロジェクト情報を貯蔵するものである。このリポジトリに集積されたプロジェクト情報をもとに分析用のメトリックスが作られて変更の履歴データ等を入手できるようになる。

報告の項では、コンフィギュレーション品目についてのドラフト段階、承認済み、廃止と言ったライフサイクル面での状況について述べられている。また、特定されたメトリックスについての情報を取得しその評価を行うために利用できるベンチマーキングについても述べられている。

5. 結び

コンフィギュレーション・マネジメントについてはプロジェクトマネジメント・プロセス群にも知識エリアにも独立した項目としては存在しない。それはコンフィギュレーション・マネジメントがいくつかのプロセスにまたがってその後で行われる活動であることから来ると思われる。*PMBOK®* ガイド内では、統合変更管理の項に少しだけ解説があり、その他にはプロジェクトマネジメント計画書作成ツールのひとつであるプロジェクトマネジメント情報システムの中でコンフィギュレーション・マネジメント・システムの記述がある。

こうした状況からその内容および位置づけについての理解に難しい点があるが本書はその疑問に答えるものである。本書を読むことによって、この重要な活動について理解を深め現実のプロジェクト管理の中で活用してほしい。

セミナーレポート

■ 2011年度4月度月例セミナーに参加して

PMI日本支部 セミナー記者 丸山 久

【セミナー概要】

- 開催期日：2011年4月19日(火) 18:20～20:20
- タイトル：体育会系天文学者が語る宇宙のプロジェクト
～ JAXA 阪本成一氏に伺う ALMA、はやぶさ
～そしてその原点である東大漕艇部～

□講師：阪本成一氏

□講師のプロフィール：

宇宙航空研究開発機構 (JAXA)
宇宙科学研究所 教授
宇宙科学広報・普及主幹
理学博士



【講演内容】

今回のセミナーは阪本成一氏を招いたトークセッションであった。阪本氏はJAXAにて科学者という立場から宇宙科学研究に関わる普及・教育・渉外活動などの担当として活躍されている。学生時代には東大漕艇部にて主将を務め、漕艇の分野においても数々の輝かしい経歴を残されている（自称？）体育会系天文学者である。なお、トークセッションの進行は、以下の流れで行われた。

1. 東京大学漕艇部
2. アタカマ大型ミリ波サブミリ波干渉計 (ALMA) プロジェクトとマネジメント
3. 宇宙3機関統合と宇宙科学研究所での広報・普及・渉外活動
4. 「はやぶさ」の広報活動
5. 最後に

進行役の質問に講師が答える形で、各プロジェクトの資料の説明を交えつつ資料の行間にある研究者の思いや背景などのお話を伺うことができた。講演時間は2時間であったが、

トークセッションのテンポがとても丁度よく、トークに引き込まれ密度の濃い時間を過ごした。とても盛り沢山の内容であったが、残念ながら限られた紙面ではとてもすべてを使いきれそうにない。そこで、記者の印象に強く残った内容を報告させていただく。

1. 東京大学漕艇部

漕艇は東京大学で日本一を目指せる唯一のスポーツである。そして日本一を目指す高いモチベーションを持った集団であった。東大漕艇部は体育会系封建主義とは無縁の「艇上の民主主義」がある。その民主主義は理学の世界にも通じる。理学では封建主義でなく「正しいことを言っているか。正しいことを行っているか。」が重要である。漕艇部と大学院での生活を通じて、正解の無い問題でも自分で考えて取り組む行動様式が身についていた。

2. 電波望遠鏡 (ALMA) 建設プロジェクトとマネジメント

自分たちの世代で使う望遠鏡を作りたい。その思いのためには何でもやった。国民の支持調査、建設現場の調査も自分たちで行った。

・国際プロジェクトにおけるステークホルダーとの関係

国際プロジェクトにおいて、他国は仲間であると同時に、バリュー獲得の競争相手である。その関係のなかで信頼されるには、タフなネゴシエーターにならなければならない。例えば、「アンフェアな主張を通さない」、「無理な主張には即座にNOという」、「無理な主張にはしっぺ返しを与える」といった態度が時には必要。

・プロジェクト立ち上げ時におけるステークホルダーへの働きかけ

ALMAプロジェクト立ち上げにあたり、科学技術プロジェクトの効果ステークホルダーに2つのアプローチで働きか

■セミナーレポート

けた。

- 1) 研究者としての正攻法…文化としての基礎研究を主張
- 2) ステークホルダーの関心事に訴える…技術的・経済的な波及効果を公共事業として価値を示す。

プロジェクトの成果が分かりにくい状況では予算は到底獲得出来ない。一般向けの説明を整備することが、国民の支援および財務官僚、政治家といったステークホルダーからの理解・支援につながる。

・リスク・マネジメントに関して伺う

チリ・アンデスの標高5000mのALMA建設の初期調査からリスクを識別。リスクが存在することを前提のマネジメントを実践。例えば「高山病は発生する」を前提とする。そのうえで安全管理を徹底する（2-car rule, 2-person rule）。さらに、リスクの兆候を見逃さず致命的な状況になる前に対策する。車で隊列走行中であれば、センターライン・オーバーを監視する。もし居眠り運転によるセンターライン・オーバーがあれば、それはヒヤリハットとは言えない危険な状況。

3. 宇宙3機関（ISAS, NASDA, NAL^{注1)}）統合と宇宙科学研究所での広報・普及・渉外活動

・広報・普及のターゲット（ステークホルダー）

宇宙科学の広報・普及の重点としているターゲットは次である。

- 1) 宇宙に興味の無い人
- 2) 宇宙にネガティブなイメージを持っている人

このターゲットへの浸透は、宇宙に関心のあるいわゆる宇宙ファンの満足度を高めるより労力がかかる。ターゲットが、なぜアンチ宇宙なのかを考える。そして、自治体、地域、マスコミ（学術誌よりバラエティー）を活用し「研究者の生態展示」を心がけ「顔が見える」状況を作る。人の集まるところにJAXAが出向いた。それにより「顔が見える」⇒「親近感を抱く」⇒「憎しみが減る」を狙った。

・漁業者（ステークホルダー）との調整

打ち上げロケットのすべては宇宙空間に届かない。ブースターは漁場である海に落下する。漁師にとって漁の出来る／出来ないは死活問題。そのことを理解し、漁師の立場になって考える。そうすれば漁師への提案は的外れなものにならない。漁師の代表が、地元の浜に持ち帰り説明する時にも通用する提案になる。

4. 小惑星探査機「はやぶさ」の広報活動

「はやぶさ」のブレイクにはさまざまな要素がある。狙ったところ、そうでないところがある。

「はやぶさ」に起きた幾多の危機を、まるで人生の人間模様を重ね合わせ、擬人化出来たところも寄与している。そしてハッピーエンドであることがなお良かった。

・ステークホルダー（国民）へのフィードバック

「はやぶさ」のカプセルを全国にお披露目行脚している。早期のカプセルの学術的研究を求める声もある。しかし国民へのフィードバックを含めてプロジェクトのゴールである。それが、将来の宇宙科学の事業の予算獲得に繋がる。

5. 最後に

昨今の事業仕訳や福島第一原発事故などの科学技術の関わる災害に関しての意見交換が行われた。

災害対策においては、状況の把握、事態の収拾に取り組むスキルのある人が、対処に集中出来る環境を作ることも重要であることが確認された。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

科学技術の研究という未開拓領域のプロジェクト遂行の裏には、技術力のみならず、リーダーシップ、ステークホルダー・マネジメント、リスク・マネジメントといったプロジェクトを支える内外からの活動があることが分かった。研究に直接携わるプロジェクト・メンバーやスポンサーといった内側のステークホルダーだけでなく、漁業者や国民といったプロジェクトの外側でプロジェクト遂行への影響力や成否の影響をうけるステークホルダーへの丁寧な実施されている広報・普及・渉外活動は印象深かった。

プロジェクト目標達成のためには、ステークホルダーの効果的な識別と適切な働きかけが重要であることを実感した。

【講演内容の将来展望】

「ALMA」「はやぶさ」などの個別プロジェクトは、それぞれが達成すべき目標を持っている。それと同時にプロジェクトは互いに関連している。個別プロジェクトの結果が、今後のプロジェクトの研究領域や予算獲得に影響を与えている。宇宙科学技術の研究プロジェクトにおけるプログラム・マネジメント、ポートフォリオ・マネジメントの観点でも示唆を与えていただけるとありがたい。

注1) ISAS（宇宙科学研究所）、NASDA（宇宙開発事業団）、NAL（航空宇宙技術研究所）は2003年10月1日に統合され、宇宙航空研究開発機構（JAXA）となった。

当コーナーは「私のブレイクスルー体験」と題して、先輩PMに現場で苦勞のすえ習得した貴重な体験をご紹介いただき、若手PMの参考にさせていただくシリーズです。

■私のブレイクスルー体験

セブンスカイズ合同会社 代表社員 上甲 哲也

《著者略歴》

- 電気通信大学電気通信学部卒業
- 法政大学大学院社会科学研究所 経営学専攻修了
- 1987年～2006年
全日本空輸株式会社 勤務
- 2000年～2005年
Star Alliance Service 派遣



- 2006年 7Skies LLC (セブンスカイズ合同会社) 設立
《セブンスカイズ合同会社ホームページ》
<http://www.7skies.com>
《メールアドレス》
tetsuya.joko@7skies.com

◆挑 戦

入国手続きを終えトムブラッドリー・ターミナルのカーブサイドに出ると、南カリフォルニアの底抜けに青い空が迎えてくれた。日本を発った時の雨空とは対照的な爽やかさに気持ちが高揚した。

その年の春、日系航空会社に勤めていた私は、国際的なエアラインで組成されるグローバルアライアンスへの転勤の命を受け、米国ロサンゼルスに発足した専任組織のプロジェクト・マネジャーに着任した。

ここでの仕事は、一言で言い表せば、“多国籍”である。人も、文化も、スコープも全てが多国籍なのである。どの位多国籍かは、エアライン・アライアンスのホームページを閲覧してみて頂きたい。プロジェクト・マネジャーの役割は、アライアンスとしての旅客サービスやプロダクト、それらを支えるITシステムの構築などを、メンバー・エアラインの要求を調整しながらプロジェクト単位に計画し、開発し、デリバリーすることだ。エアラインやベンダーなど多様なステークホルダーをチームとして纏め、巧みにリードすること

が求められた。

当時チャンスを与えてくれた上司や関係者の方々には感謝の念に尽きないが、今思えば、よく当時の自分を迎え入れてくれたものだ。世界中からスキルも経験も豊富な人材が集まる職場で自分の力が通用するのか、正直、不安がなかったわけではないが、日本では10年以上の実務経験があり、国際合弁会社などでの業務も経験していた。日本で培ったタフさやバランス感覚など、多少の自負もあった。しかし実際には、待ち受ける任務の要請に比して、私はあまりにも無防備、不勉強、経験不足であった。そして、私の自尊心は無残にも打ち砕かれ、私のブレイクスルーが始まったのだ。

◆世界の壁

実際に任務に就いてみると、まるで馴染みのない言葉や“仕事の進め方”が溢れていた。

「TOR (Terms of Reference) ?」「POC (Proof of Concept) ?」「Use Case?」言葉で理解できても、心と体で反応できない。言葉の壁もあったが、とにかく周りの連中の灰汁の強さというか、主張の強さに戸惑った。打ち合わせや会議では、皆立て板に水の如く意見が交わされ、うかうかしている間にドンドン物事が決められていく。後になって自分は実はこう思うと意見を述べるのは掟破りだ。効果的に意思疎通したり、対人関係をより深めるため、言わずもがなりテラシーは極めて重要（その当時自分はこの点でも劣っていた）なのだが、加えて、異文化、多国籍のコミュニティのなかでは、異なる背景や考えに対して偏見のない立ち居振る舞いや、集団の便益も個の尊重も配慮したコミュニケーション能力が重要であると痛感した。プロジェクト運営のテクニカル面だけでも当時の自分には十分荷が重いのに、見ず知らずの多国籍のステークホルダーとコミュニケーションをとりながら、プロジェクトを纏め上げていくには、よほど信を得られるリーダーでなくてはならなかった。自分がユニバーサル

■私のブレイクスルー体験

に認められる知識やスキルを持ちえていないと気付くのにさほど時間はかからなかった。所詮、自分は日本を中心に描かれた世界地図の上で世界を見ていたのだと。和の精神、稟議、根回しの文化、就社社会で育った若輩者の私にはなかなか克服できそうにない課題だった。どこか視点がズレていた、何かが決定的に欠落していた。

◆転機

そうして仲間から置いてきぼりをくらった気持ちで、表舞台に立てない日々が続いた。夢のメジャーリーグへデビューしたものの、先発も抑えも任されない投手のようなやるせなさである。自分の不甲斐なさに四苦八苦しながらも、与えられた勤めを精一杯岩にへばりつく思いでこなしていった。やがて私を含むロサンゼルス組織は、ドイツ（フランクフルト）へと活動の舞台を移すことになった。

御承知の通り、ドイツは規律と統制のとれた組織作りを得意とするお国柄だ。ドイツ企業の情報伝達の正確さ、指示の徹底度にはとても感心した。ドイツに拠点を移した我々は、全てのプロジェクト・マネジャーがPMP®を取得することを義務付けられた。この時、自分のその後の人生を大きく変える体系的なプロジェクトマネジメント（PMBOK®）に出会うことになる。

折しもドイツでは、社内のプロジェクトプロセスの標準化作業が着々と進んでいた。「テツヤ、あなたはどのようにプロジェクトを立ち上げるのですか？」「今までどのようにしてコスト管理をしてきましたか？」人事部長のインタビューで質問されても、今まで暗黙知としてなんとなくこれだと思ってきたことを、もっともらしく順序立てて説明したことなどなかった。こんなシンプルな質問にさえ確信を持って答えられないようではだめだ。周りには自分より若く優秀なプロジェクト・マネジャーがいくらでもいる。本当に焦りが募るなか、PMP取得のための研修は一筋の光明であった。研修では自分がやるべきこと、身に着けなくてはならないことが一つひとつ明確になっていった。仕事が終わってから、仲間と試験準備のワークショップを繰り返し、試験に備えた。そうして、無事PMPの認定を受けた時は、遅ればせながら、ようやくスタートラインに立てたのだと気持ちが奮い立ったことを覚えている。

ドイツでは、この他にも、リーダーシップや異文化コミュニケーション、プレゼンテーションスキルなどソフトスキルの面でもプロジェクト・マネジャーを育成する教育を受けさ

せてくれた。私にとってプロジェクトマネジメントというユニバーサル・スキル、世界に通じる仕事のお作法を体系的に身に付けたこと、当時のボスやプロジェクト・チャンピオン、同僚からも支えられながら、実践を積んで体で覚えたことは非常に大きな“進化”だったのだと思う。

こうして晴れてPMPとなってから担当したプロジェクトは本当に楽しかったし、充実していた。実績を重ねるうちにアライアンスのなかでも最もプライオリティの高いプロジェクトの1つを任せてもらえるようになった。プロジェクトマネジメントの本質を理解するまでは、プロジェクト・マネジャーたるもの、チームの誰よりもそのことについて精通し、自分が決め、チームの先頭を進むべき役割なのだと思っていた。その結果、自分の背景や価値観をあてはめよう、押し付けようとして空回りしていたように思う。翻って、プロジェクト・メンバーの個性や強みを最大限に引き出す名演出家であることこそプロジェクト・マネジャーのあるべき姿ではないかと気付いた時、様々なことが円滑に回転するようになっていった。コンフリクトの解決にあたっては、自分の主張を通すのが目標ではなく、解決のプロセスやアプローチの正しさにこだわるようにした。そして緻密さや、周到さ、マイノリティへの気配りなど、和風の調味料も加わったことで、自分なりのリーダーシップが確立できたのだと思う。

最重要プロジェクトが無事終結を迎えた時、私の力が秀でていたわけではなく、チームが多様な個性を発揮して、困難な目標を達成できたこと、そのコラボレーションを演出できたことが、プロジェクト・マネジャーとして一番嬉しかった。それこそがプロジェクトマネジメントの成果だと実感できたからだ。

今でも心に残る写真がある。フランクフルト空港から特別許可をもらい、アライアンスの塗装機の尾翼を背に、タラップに勢ぞろいしたプロジェクトチームの記念写真だ。多国籍メンバーでプロジェクトの達成感を祝った心に残る一枚である。私のブレイクスルーの瞬間かもしれない。

◆世界に学び世界と共に

プロジェクトというのは、いくなればそれぞれ異なる専門分野を持つ異才の集合である。世界には有能な人材がいくらでもいる。大げさかもしれないが世界中の才能と交わり、知的、文化的な刺激を受けながら仕事をするのは最高の幸せだと思っている。

そもそも日本人には、誰にも真似できない技術力や、相手

■私のブレークスルー体験

の立場に立って考えられる思慮深さ、制約のなかで忍耐強く遣り遂げる精神など、世界に誇れる素晴らしい強みがある。これらを発揮することで世界でも大いに活躍できるはずだが、グローバルな舞台でどう相手と協働すればそれらの強みを効果的に発揮できるのか、その術を知らない日本人は多いのではないだろうか。グローバル社会において、ユニバーサル・ランゲージとして英語が必須であるように、ユニバーサル・コラボレーションスキルとして、プロジェクトマネジメント能力を身に付けることは我々日本人にとって世界で活躍

する近道ではないかと思う。

今私は日本の皆さんが国際的なプロジェクトで世界とコラボレーションするためのお手伝いをさせて頂いている。まだまだ精進が必要と心得ているが、残りのプロフェッショナルとしての人生は、日本の企業やニッポン人がもっともっと世界とコラボして地球が幸福になり、そしてその見返りとして日本人の文化や心が豊かになるような社会を創ることに捧げていきたい。

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■ITエンジニアリング株式会社



ITエンジニアリングは、総合エンジニアリング企業の情報部門として培った、プロジェクトマネジメント能力やシステム開発におけるエンジニアリング技術をベースに業務を展開し、国内外におけるITシステム導入やITインフラ構築をサポートする、トータルソリューションカンパニーです。

ITエンジニアリング株式会社

常務取締役 N-IT統括
加藤 亨

1. 企業プロフィール

当社は、全世界でプラント建設業務を遂行する総合エンジニアリング企業、千代田化工建設株式会社の情報部門が独立する形で、1986年にスタートしました。エンジニアリング企業の特徴は、顧客の夢をプラントと言う形で具現化するエンジニアリング技術、大規模プラントをさまざまな制約下で成功裏に完了させるプロジェクトマネジメント能力、発展途上国の社会インフラ整備と発展に貢献するグローバル精神などが特徴であり、当社設立のねらいも、それらの特色をシステムの分野に援用し、新しい活躍の場を創出したいとの思いからでした。

その背景から、当社はITをベーススキルとして、大型装置産業やプロジェクトマネジメント分野、グローバルカンパニーへ向けたソリューションの提供と、コンサルティング、SIサービスを中心に業務を展開しています。

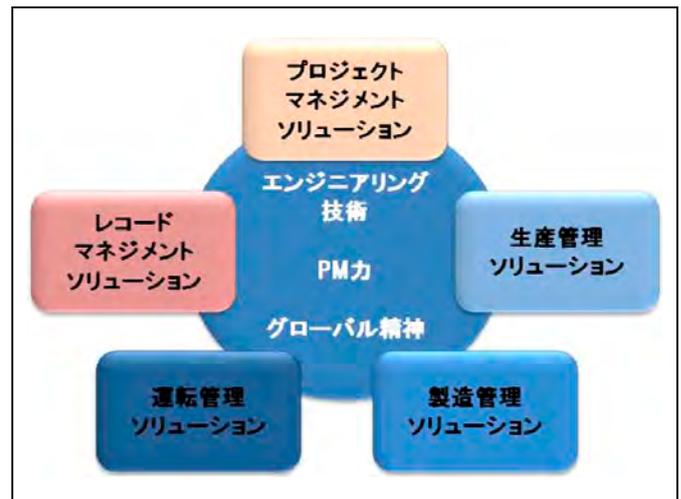
2. 製品・サービスの概要

当社の主な製品・サービスは、以下の5分野のソリューションを中心に展開しています。

(1) プロジェクトマネジメントソリューション

単体プロジェクトを成功に導くプロジェクトマネジメントシステムの構築はもちろんのこと、限られた経営資源の効率を最大限に高めるためのフレームワークの構築など、お客さ

主要事業領域



まのポートフォリオ管理の実現にも貢献しています。

(2) レコードマネジメントソリューション

プロジェクトの情報や文書を、作成、保管、提出、受領といったライフサイクルを通してWeb上で管理するコラボレーションインフラを、SaaS/ASPの形で提供し、顧客のプロジェクト・レコードマネジメント環境を整備する最適なソリューションを提供しています。

(3) 生産管理ソリューション

石油・石油化学を中心とした、プロセス装置産業におけるサプライチェーンマネジメント（SCM）を実現するための実践的なソリューションを提供しています。

(4) 製造管理ソリューション

医薬業界向けに特化した製造実行管理（MES）、秤量管理、

■ITエンジニアリング株式会社

SCADAの導入支援サービスを提供し、製造の生産効率の向上に貢献しています。

(5) 運転管理ソリューション

運転日誌や引き継ぎ簿のシステム化により現場の負荷軽減を図るとともに、業務ノウハウの蓄積、活用、共有を図り、他システムとの連携をも可能とするソリューションを提供しています。

3. EPMソリューション

ここでは、PMI日本支部との関連の深い、EPMソリューションについて、内容を紹介します。

当社のプロジェクトマネジメントソリューションは、エンジニアリング業界のデファクトスタンダードシステムであるPrimaveraの導入コンサルティングとSI、業務運用支援とサポートが中心となっています。

Primavera社は、1983年に設立されて以降、大規模プロジェクトの管理で幅広く使われたP3（Primavera Project Planner）でデファクトスタンダードとしての地位を築き、2000年代には、企業規模でプログラム、ポートフォリオを管理するEPMシステムとしての、Primavera Enterpriseの投入により、適用範囲をさまざまな業界に広げるとともに、エンタープライズのプラットフォームとしての新たな地位を確立しました。

その後、オラクル社の傘下となって以降、同社のビジネスプロセス管理の中核的な製品と位置づけられ、企業情報基盤との連携機能の強化をとおして、企業のポートフォリオ管理のインフラへと発展してきました。

当社のEPMソリューション事業は、このPrimaveraの発展と軌を一にして成長してまいりました。

単体プロジェクト管理を中心としたP3の時代は、大規模ユーザーである親会社のプロジェクト業務支援として、ユーザー企業の立場から、その活用、機能改善に貢献してまいりました。

EPMシステムへの機能拡張とともに、当社が日本の代理店として活動を開始し、初年度にはPrimavera社の全リセーラの中で「最も期待されるリセーラ」として、2003年の表彰を受けています。

また、日本市場の展開においては、エンジ建設業界だけでなく、新たなマーケットとしてSI企業への展開を図り、日本市場でのPMの普及に努めるとともに、Primavera社の主催するグローバルカンファレンスにおいて、日本企業が世界最優秀ユーザー賞を受ける際のお手伝いをさせていただき、日本のPMのプレゼンスを世界へアピールするお手伝いもさせていただいています。

オラクルPrimaveraとなって以降も、いち早く、オラクル社のPrimaveraスペシャライゼーションの認定を取得し、日本で唯一の認定企業として、Primaveraの導入および運用支援を一手に引き受けています。

最近では、厳しい経営環境の中、財務管理だけではなく、企業としての意思決定を支援する管理会計の重要性が高まっており、Primaveraをリソース、スケジュール統合管理の基盤と位置づけ、財務会計基盤であるERPと連携する取り組みがグローバル企業を中心に定着してきており、各企業の統合基盤構築のお手伝いをする機会が増えてきています。

当社では、この状況を踏まえ、今期よりEPMソリューションを次世代ソリューションの中核と捉え、N-IT（Next generation-IT）統括の重点活動として、新たな展開を進めております。

4. PMI日本支部への期待

本稿でご紹介したように、当社は、日本におけるプロジェクトマネジメントの普及を図るとともに、世界へ日本のプロジェクトマネジメント力を発信する活動にも力を入れてまいりました。現在、日本におけるマネジャーのポジションは、必ずしも高いとは言えないように思いますが、グローバルのPM事例を日本の各企業に紹介すると同時に、日本人が得意とする、所与の条件の中で工夫を凝らしてより良いものを実現するという美徳を駆使したPM力を世界へ向けて発信して、日本のPMのプレゼンス向上にも貢献してゆきたいと考えています。

PMI日本支部への期待として、このような双方向の情報共有の場を、継続してご提供いただければと期待しています。今後ともよろしく願っています。

Activities / 支部活動



一般社団法人PMI日本支部 主催

PMI日本フォーラム2011のご案内

予想も出来ない規模の災害が日本を襲い、生活の根底から危機に向き合わなければならないという事態が続いています。世界中からの支援や暖かいメッセージにも、日本の再建に向けて期待が述べられています。 PMI日本支部の今年度のフォーラムは、例年の10月後半の開催から、暑い夏に繰り上げて開催することになりました。日本のこの非常事態にもかかわらず、PMI本部からの支援を得て、「進化するプロジェクトマネジメント ～グローバルへの発進 第2章～」をテーマに、7月16日、17日の二日間にわたる盛りだくさんのプログラムをご用意いたします。PMIの「災害復興のためのプロジェクトマネジメント」には多くの実績のあるテンプレートもあり、これらのご紹介もしたいと思います。

PMI本部からはウィリアム・モイロン理事の参加を始め、Global Operation Centerのスタッフも応援してくれています。プロジェクトマネジメントを巡る世界の動向、アジア各国での隆盛な状況について直接メッセージを受け取って下さい。特に中国でのPMI活動の責任者からは、中国経済の隆盛と爆発的なプロジェクトマネジメント発展の様子を紹介していただけたらと思います。グローバル規模の動向と同時に、日本の中ではどのような対応が進んでいるのでしょうか？

プロジェクトマネジメントは産業界にあっては広く基本的な企業能力の一つと認められています。世界規模の市場競争を生き抜くには、他社をしのぐ魅力ある製品・サービスを持つことにつきます。イノベーションをどのように実現するか、経営トップのみならずエンタープライズ総力としての取り組みになっています。具体的には施策とはプロジェクトの連鎖であり、集中と選択の意志決定や定めた戦略を確実に実現することです。論理的で実証性のあるポートフォリオ・マネジメントの適用、幾つものプロジェクト群の達成を通じて、数多くのステークホルダー間の調整、財務的目標や業績目標の達成を成し遂げるためのプログラム・マネジメントの適用など、時代は企業に新しい段階に這い上がる事を要求していると言えるのではないのでしょうか？

PMI日本支部では、5大標準（ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、PMBOK、組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル、プロジェクトマネジャー・コンピテンシー開発体系）および実務標準照準群など、最新の標準内容を紹介しています。これらは、多くの会員の方達のボランティア活動によって支えられ、研究会、委員会、プロジェクトなどの場で研鑽が続けられています。

グローバル化検討が避けられない時代に、ワールドワイド水準の標準を活用することの戦略的な意味をご理解いただき、私達の活動にご参加をお願いいたします。

PMI日本支部は、日本から世界に向けて開いた窓です。一人でも多くの方にご参加いただき、時代の流れを展望していただきたいと期待しています。PMI日本支部未加入の方は、是非この機会にご検討なさってください。

■参加費と受講証明

	参加費		受講証明		
	支部会員 法人スポンサー	本部会員 一般	PDU	PMP受験用 受講証明	ITコーディネータ 受講証明
1日参加	15,000円	23,000円	6PDU	6時間	6時間
両日参加	20,000円	32,000円	12PDU	12時間	12時間
ネットワーキング	4,000円	5,000円	—	—	—

□フォーラム受講申し込みはPMI日本フォーラム2011公式サイトから
<http://www.pmi-japanforum.org/pmi/forum-2011/index.html>

□法人スポンサー様は、各社15名迄支部会員価格で参加できます。

進化する プロジェクト マネジメント

PMI
JAPAN
FORUM
2011

～グローバルへの発進 第2章～

■開催日 2011年7月16日(土)～17日(日)

受付開始…………… 9:15～(16日、17日)

講演…………… 9:45～18:20(16日)
9:45～17:45(17日)

ネットワーキング… 18:35～20:00(16日のみ)

※ネットワーキングとは、人的ネットワークを作る集まりのこと。懇親会というよりは、PMという同じテーマを抱えた同士が語り合うことでさまざまなヒントを得ることが目的です。初めての方も、ぜひご参加ください。

■講演会場

学術総合センター・学生会館

■ネットワーキング会場

ニッコトラスト・レストラン (学術総合センター 3F)



学術総合センター 東京都千代田区一ツ橋2-1-2 03-4212-6321
東京メトロ半蔵門線/都営地下鉄三田線・新宿線「神保町」A8,9出口
東京メトロ東西線「竹橋」1B出口

□現在、支部会員でない方も会員登録をされれば支部会員価格で参加できます。

支部ホームページの会員広場にアクセスされ、仮会員登録をされた上で、以下にご連絡ください。この機会を利用し、ぜひ会員になられることをお勧めします。お問い合わせは、info@pmi-japan.orgまで

□申込割引制度：2011年6月19日までの申込者は、上記参加費から1日参加は1,000円、両日参加は2,000円割引の価格で参加できます。

□申込みに関するお問合せはPMI日本フォーラム受付窓口へ
e-mail: forum-2011@pmi-japan.org

□ご注意

①申し込みは1日単位です。半日単位や1講座のみの申込みはできません。

②1日目：13時35分～18時20分、2日目：11時～17時45分は複数トラック方式のプログラムです。

受講申込みの際、参加を希望する講演を各時間ごとに選択してください。

Activities / 支部活動

■PMI 日本支部 委員会・研究会 活動のご紹介

■プログラム構成
7月16日 (土)

PMI JAPAN FORUM 2011

【併設トラック: 講演会場は当日、受講前に提示されます】		【併設トラック: 講演会場は当日、受講前に提示されます】						
トラック名称	招待講演 (グローバル)	PPM	PM一般	OPM/医療	リスクマネジメント/EVM	PM育成/PM一般	WBS/手法	
9:45 ~ 10:20	開会挨拶 神庭弘年 PMI 日本支部 会長 ウィリアムモイロン PMI 本部 理事							
10:25 ~ 11:25	本田 勝 国土交通省 航空局長 「我が国の航空政策の現状と課題及び羽田国際化プロジェクト」							
11:35 ~ 12:35	國中 均 JAXA 宇宙科学研究所 教授・工学博士 「はやぶさ探査機の地球~小惑星間往復動力飛行」							
12:35 ~ 13:35	年次報告会ビデオ放映 (20分×2回)	昼休み (60分)						
13:35 ~ 14:35	土屋智永 株式会社 パスモ 執行役員システム部長 「PASMO プロジェクトの難しさ」	M-3 広沢智子・今村雅子・佐藤暢佳 ポートフォリオ・プログラムマネジメント研究会 「ポートフォリオ/プログラム標準の概説」	A-1 ダイ・キセル クリス・スミス 米国 AT&T/KVH 前 「人がすべて プロジェクト・マネジメントからワークマネジメントの実現へ」	B-1 池田修一・秋田智子・近藤 浩 組織成熟度研究会 「日本の「組織的プロジェクトマネジメント」を問う！」	C-1 泉澤聖一 EVM 研究会翻訳 WG 「EVM 実務標準・第2版の概要」	D-1 望月 淳 「ファシリテーション入門」	E-1 児玉英一郎 日本アイ・ピー・エム 株式会社 「WBS を徹底活用した定量的プロジェクトマネジメントの実践」	F-1
14:50 ~ 15:50	ハロルドカーズナー IIL 博士 「プロジェクトマネジメントのメトリクス、KPI をしてダッシュボード」	M-4 高野 功・日坂佳世・松浦洋治 ポートフォリオ・プログラムマネジメント研究会 「日本の「プロジェクト・ポートフォリオ」を問う！」	A-2 中嶋秀隆・鈴木安和・伊熊昭等 プラネット 株式会社/PM アソシエイツ 株式会社/日立インフォメーション・アカデミー 「伝説のPM が伝える、いち押しプロジェクト」	B-2 駒井 忍・田嶋光春 組織成熟度研究会 「OPM3 のセルフアセスメントから改善まで」	C-2 河合一夫・松吉 靖 リスクマネジメント研究会 「リスクベースドアプローチによる戦略の実現」	D-2 本間直人 NPO 国際ファシリテーション協会 理事 「プロジェクトとファシリテーション」	E-2 江崎通彦 朝日大学大学院 プロジェクト研究教授 「WBS の再定義とその使い方」	F-2
16:05 ~ 17:05	工藤秀憲 GIS コンサルティング 代表取締役社長 「飛び出せ日本人！」	M-5 パネルディスカッション 林 宏典・伊藤一弘・金子雄一・清水幸弥・瀧山文規 ポートフォリオ・プログラムマネジメント研究会 「日本の「プログラムマネジメント」を問う！」	A-3 弘中伸典 株式会社 アイ・ティ・イノベーション 「発注側と受注側、両者がハッピーになるプロジェクトマネジメント」	B-3 大塚博幸・二宮和彦・相谷正子 関西地区医療 PM 研究会 「医療 IT プロジェクトマネジメントの特徴」	C-3 河端三千男・佐伯武雄 リスクマネジメント研究会 「今日の中国におけるリスク・マネジメント実態調査」	D-3 ポプ・ヤンタオ・チェン PMI (中国) 「今日中国における PMI とプロジェクト管理ビジネス開発について」	E-3 梅田弘之 株式会社 インテグレート 代表取締役社長 「アジャイル開発のプロジェクト管理」	F-3
17:20 ~ 18:20	福島理恵子 株式会社 グラスレス 3D TM レグザ TM 商品化までの道のり」	M-6 池田修一・中谷英雄・田嶋彰二 ポートフォリオ・プログラムマネジメント研究会 「PMI の PGM 標準とどちらを信じる？」	A-4 浦田有佳理・中山智香子・千葉千尋 「女性に贈る人生のプロジェクトマネジメント」	B-4 瀬尾 恵 株式会社 プロジェクトマネジメント・コンサルティング 代表取締役 「医療に学ぶトータル・プロジェクトの予防と是正」	C-4 土出克夫 土出技術士事務所 「標準リスクモデル」による IT プロジェクトのリスクマネジメント」	D-4 伊熊昭等 株式会社 インフォメーション・アカデミー 「全業種向けに対応可能な実践的プロジェクトマネジメント研修」	E-4 中谷公巳 アグンスタイン・インターナショナル 代表取締役 「IT 現場におけるアジャイルプロジェクトマネジメントの実践」	F-4
18:35 ~ 20:00	ネットワーキング (ニココトラスト)							

7月17日 (日)

【併設トラック: 講演会場は当日、受講前に提示されます】		【併設トラック: 講演会場は当日、受講前に提示されます】							
トラック名称	招待講演	PMBOK	PM一般	事例/手法	PMO/事例	PM育成	英語	コミュニティ/PM一般	
9:45 ~ 10:45	大野 治 株式会社 日立製作所 執行役員 常務 IT 統括本部長 工学博士 「日立グループのガバナンス戦略」	M-7	昼休み (60分)						
11:00 ~ 12:00	宮原勲治 川崎医療福祉大学 医療情報学 教授 医学博士 MBA 「高度医療 IT 人材育成と医療 IT プロジェクトマネジメント」	M-8 田嶋彰二 日本電産 株式会社 「IPM の標準化動向とこれからの5年間を予測する！」	G-1 矢野英治 翻訳・出版委員会 「事業戦略を実現するためのプロジェクト・マネジメントとは」	H-1 渡辺和宣 株式会社 マイクロソフト インテグレーション 代表取締役 「プロジェクトマネジメント適用分野に関する知識は「参照モデル」から得る」	J-1 前 春利・坂口幸雄 松村 誠/株式会社 人材育成センター 「ソフトウェア品質を向上させるプロジェクトチーム編成の研究」	K-1 坂上慶子 株式会社 インフォメーション・アカデミー 「PM コンピテンシーワーク開発」	L-1 マイク・アルフォード CA Technologies 「東日本大震災後の日本一復興を支えるクラウドと革新的なプロジェクトマネジメントから観る世界のリーダーシップ」	N-1	
12:00 ~ 13:00	年次報告会ビデオ放映 (20分×2回)	昼休み (60分)							
13:00 ~ 14:00	細川泰秀 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 顧問 「ユーザー視点でのプロジェクト管理」	M-9 庄司敏浩・山中良文・山本雅也 PMBOK 委員会情報・研究 WG 「プロジェクトマネジメントの定石」	G-2 田中賢二・熊谷泰彦 ステークホルダー委員会 「ステークホルダー委員会をいかに押しし、個人・法人スポンサー活用術」	H-2 相塚宏二・青柳雅之 株式会社 マイクロソフト 「IT 投資管理のベストプラクティスを実現するポートフォリオ管理」	J-2 後藤年成 株式会社 プロジェクトマネジメント・ソリューションズ 取締役 「新任 PMO が悩む PMO の立ち位置」	K-2 斎藤 学 株式会社 スカイライトコンサルティング 「次世代の PM 人材を育てる」	L-2 ヒョンソク 韓国 「プロジェクト成否に関する韓国版およびスタンディッシュ・レポート結果の比較」	N-2 河合一夫・末廣拓也・松軒政志 「PM コミュニティ活動」	P-1
14:15 ~ 15:15	加藤雅樹 株式会社 NTT データ 「NTT データのオフショア戦略」	M-10 坂上慶子・永田 寛・東塚 登 PMBOK セミナープログラム 「PMBOK 白熱教室」	G-3 豊島浩文 日本アイ・ピー・エム 株式会社 「変わりゆく現代市場とプロジェクトマネジメント」	H-3 山田知満・杉原秀保 株式会社 プロジェクトマネジメント 「事例から学ぶ EVM の実践ガイド」第2版の紹介」	J-3 田嶋彰二・東大野恵美・永谷裕子 PMO 研究会 WG2 「戦略的 PMO 実践編」(その1) 発注者サイドの PMO にとって最重要課題とは！」	K-3 前田和哉 株式会社 TRADECREATE 「e ラーニングによる SCC に基づいた PM 育成コースの開発」	L-3 バラジ・ロクナ 千代田化工建設 株式会社 「プロジェクト・アラシアンシグ」	N-3 駒木和彦 日本アイ・ピー・エム・ソリューションズ 株式会社 「地域コミュニティ・インフラの研究」	P-2
15:30 ~ 16:30	鈴木安和 PM アソシエイツ 代表取締役 「PMBOK ガイド、ITIL-V3 および BABOK の、組織における標準化についての考察」	M-11 田坂真一 PMI 日本支部事務局 長 「PMI 日本支部の災害復興支援プログラム」	G-4 滝澤耕平・川上直記 株式会社 プロジェクトマネジメント 三種の神器」	H-4 松井 淳 関西地区 IT 上流工程研究会 「上流工程のお国事情 日本と中国はどう違う？」	J-4 小山恵一郎・松本弘明・成塚健次 PMO 研究会 WG3 「(その2) 事例にみる IT 受注者企業 PMO の機能・組織のポイント」	K-4 城和 努・渡邊恒文・田中史朗 翻訳・出版委員会 「海外のプロジェクトマネジメント教育最前線！」	L-4 佐々木仁・アナ・ユリアーティ・コディヤ 「PMI 日本支部の活動と今後の課題」	N-4 野崎崎雄 株式会社 北陸における PM 活動支援のコミュニティ・インフラの研究」	P-3
16:45 ~ 17:45	浦野翔子 コマツ 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 「コマツにおけるグローバル化への取り組み」	M-12 吉田貞彦・信田良雄 PMBOK 委員会実用化 WG 「グローバルな視点に立ったテンプレート活用」	G-5 中西全二 スマートビジョン 株式会社 「人生へのプロジェクトマネジメント適用について 2011」	H-5 村上竜一 株式会社 PMTool の実践的活用プロジェクト 「PMTool の実践活用」	J-5 本多克三・渡辺 孝・松田民也 PMO 研究会 WG5 「戦略的 PMO 実践編」(その3) 製造業に PMO は必要だ！ 革新的なプロセスを構築する PMO と事例紹介」	K-5 山本政樹 株式会社 エル・ティー・エス 「BABOK から読み解く PM に求められるスキル」	L-5 キャサリン チェ 「PM 教育に関するグローバルトレンド」	N-5 渡邊恒文・松澤智志・杉村博章 PM 用語委員会 「キーワードから入るプロジェクトマネジメント (2011)」	P-4

Information / お知らせ

■ 翻訳記事ホームページ掲載のご案内

PMI日本支部 事務局

PMI本部で発行する PM Network®やPMI Today®などからの翻訳記事は、これまでニューズレターに掲載してご紹介してきましたが、PMI日本支部ホームページの会員専用ページに掲載する方式に変更いたしました。

日本支部IDとパスワードでホームページにログインし、画面左側にある「メンバーメニュー」から「PM Network® 翻訳記事」を選択すると記事一覧が表示されます。記事

を選択すると、詳細な紹介ページが表示され、翻訳記事をpdfファイルでダウンロードしてご覧いただけます。

翻訳・出版委員会では、これからもPMI本部で発行する雑誌やニュースから選りすぐった記事を日本語に翻訳してタイムリーにご紹介してまいります。海外のホットな情報を会員専用ページから入手して活用してください。

The screenshot shows the PMI Japan website interface. At the top, there is a search bar and navigation links for HOME, Site Map, Q&A, and Contact. Below this is a horizontal menu with categories like 'PMI日本支部について', 'PMP試験・資格について', 'イベント・セミナー', 'PM関連書籍のご紹介', '部会について', 'News一覧', and '会員専用ページ'. The left sidebar contains a 'ログインメニュー' with a 'ログアウト' button and a 'メンバーメニュー' with various options. The 'PM Network® 翻訳記事' option in the member menu is highlighted with a blue box. The main content area is titled 'PM Network® 翻訳記事' and includes a breadcrumb trail: HOME > 会員専用ページ > PM Network® 翻訳記事. Below the title is a search box and a list of articles:

- 2011.05.17 PM Network® (2011年1月号) VIEWPOINTS The Agile Project Manager どれくらいですか
- 2011.05.10 PM Network® (2010年10月号) VIEWPOINTS 明るい性格
- 2011.05.10 PM Network® (2011年2月号) FEATURES 全部を考慮する

At the bottom of the screenshot, a blue arrow points to the highlighted menu item with the text: ← メンバーメニューで「PM Network® 翻訳記事」を選択してください。

PM Calendar / PM カレンダー 2011

PMI日本支部、本部のイベントならびにPM教育関連セミナーなどの案内です。
詳しくは、PMI日本支部のWebサイトをご参照ください。

■ PMI日本支部関連 イベント

● PMI日本フォーラム2011

- 2011年7月16日(土)～17日(日)
会場：学術総合センター（東京・千代田区一ツ橋）

● PMI Japan Festa 2011

- 2011年10月09日(土)～10日(日)
会場：日本教育会館（東京・千代田区一ツ橋）

■ PMI関連 Congress

● PMI Taiwan International Congress

- 2011年11月4日～6日
会場：台湾 高雄市
<http://www.pmitw-intlcongress.info/>

■ PMI日本支部主催セミナー

● 「PM ヒューマンスキル醸成メンタープログラム I 2011」

- 第02回 7月5日(火) Active Listening- 1
- 第03回 7月19日(火) Active Listening- 2
- 第04回 8月2日(火) Leadership
- 第05回 8月30日(火) 特別 Session「心の回復力」
- 第06回 9月6日(火) Coaching & Mentoring
- 第07回 9月20日(火)
Communication Mgt & Stakeholder Mgt

- 第08回 10月4日(火) Negotiation & Conflict Mgt
- 第09回 10月18日(火) Facilitation- 1
- 第10回 11月1日(火) Facilitation- 2
- 第11回 11月15日(火) Competency- 1
- 第12回 11月29日(火) Competency- 2

会場：PMI日本支部 セミナールーム

● 「リスクマネジメント研究会セミナー」

- 2011年7月23日(土)
会場：PMI日本支部 セミナールーム

■ PMI日本支部提携講座

● PM入門コース

「PM基礎10のステップ(2日間)」 15PDU

主催：プラネット(株) / 開催地：東京

- 第64回 2011年9月5日(月)～6日(火)
- 第65回 2011年10月6日(木)～7日(金)
- 第66回 2011年11月10日(木)～11日(金)
- 第67回 2011年12月5日(月)～6日(火)

● PM入門コース

「PMBOK® 概要コース(2日間)」 14PDU

主催：(株)テクノファ / 開催地：川崎

- 第29回 2011年8月20日(土)～21日(日)
- 第30回 2011年11月8日(火)～9日(水)
- 第31回 2012年2月23日(木)～24日(金)

● PMP® 受験対策コース

「PM資格コース PMP® 受験対策(3日間)」

主催：プラネット(株) / 開催地：東京

- 第24回 2011年11月14日(月)、15日(火)、25日(金)

● PM入門コース

「PM基礎10のステップ(2日間)」 15PDU

主催：プラネット(株) / 開催地：東京

- 第64回 2011年9月5日(月)～6日(火)
- 第65回 2011年10月6日(木)～7日(金)
- 第66回 2011年11月10日(木)～11日(金)
- 第67回 2011年12月5日(月)～6日(火)

● PM入門コース

「PMBOK® 概要コース(2日間)」 14PDU

主催：(株)テクノファ / 開催地：川崎

- 第29回 2011年8月20日(土)～21日(日)
- 第30回 2011年11月8日(火)～9日(水)
- 第31回 2012年2月23日(木)～24日(金)

● PMP® 受験対策コース

「PM資格コース PMP® 受験対策(3日間)」

主催：プラネット(株) / 開催地：東京

- 第24回 2011年11月14日(月)、15日(火)、25日(金)

● PMP® 受験対策コース

「PMP® 取得対策コース (3日間)」

主催：(株)テクノファ / 開催地：川崎

- 第26回 2011年9月9日(金)～11日(日)
- 第27回 2011年12月19日(月)～21日(水)
- 第28回 2012年3月21日(水)～23日(金)

● PMP® 受験対策コース

「PM資格コース PMP® 受験対策講座 (3日間)」

主催：(株)翔泳社 / 開催地：東京

- 7月 2011年7月16日(土)～18日(月・祝)
- 9月 2011年9月17日(土)～19日(月・祝)
- 11月 2011年11月18日(金)～20日(日)
- 12月 2011年12月16日(金)～18日(日)

● PMテクニカルコース

「MS Project 2007入門セミナー(1日間)」 6PDU

主催：(株)アイ・ツー・マネジメント / 開催地：東京

- 第04回 2011年7月22日(金)
- 第05回 2011年9月9日(金)
- 第06回 2011年11月18日(金)

● PMテクニカルコース

「MS Projectを使用したダイナミックスケジュールリング
実践セミナー(2日間)」 13PDU

主催：(株)アイ・ツー・マネジメント / 開催地：東京

- 第04回 2011年8月25日(木)～26日(金)
- 第05回 2011年10月13日(木)～14日(金)
- 第06回 2011年12月14日(水)～15日(木)

●PMテクニカルコース

「Microsoft Office Project 2010 短期集中セミナー(2日間)」
13PDU

主催：(株)アイ・ツー・マネジメント / 開催地：東京

- 第03回 2011年7月28日(木)～29日(金)
- 第04回 2011年8月11日(木)～12日(金)
- 第05回 2011年9月29日(木)～30日(金)
- 第06回 2011年10月27日(木)～28日(金)
- 第07回 2011年11月24日(木)～25日(金)
- 第08回 2011年12月15日(木)～16日(金)

●マネジメント・コース

「管理者のためのプロジェクトマネジメント研修」 6.5PDU

主催：(株)プロジェクトマネジメント・コンサルティング

開催地：東京

- 第09回 2011年8月24日(水)
- 第10回 2011年11月17日(木)

●ファンクションポイント法関連コース

「ファンクションポイント法基礎」(1日間)

主催：株式会社日立インフォメーションアカデミー

開催地：東京(大森)／大阪

- 2011年08月19日(金) 大阪
- 2011年09月02日(金) 東京(大森)

●ファンクションポイント法関連コース

<e-ラーニング>ファンクションポイント法基礎

主催：(株)日立インフォメーションアカデミー

開催：毎週水曜日

●ファンクションポイント法関連コース

「ファンクションポイント法による見積り実践トレーニング」
(2日間)

主催：(株)日立インフォメーションアカデミー

開催地：東京(大森)

- 2011年08月01日(月)～2011年08月02日(火)
- 2011年09月05日(月)～2011年09月06日(火)

●ファンクションポイント法関連コース

「2時間でわかるファンクションポイント法」(0.2日間)

主催：(株)日立インフォメーションアカデミー

開催地：東京(大森)

- 2011年07月13日(水)
- 2011年09月07日(水)

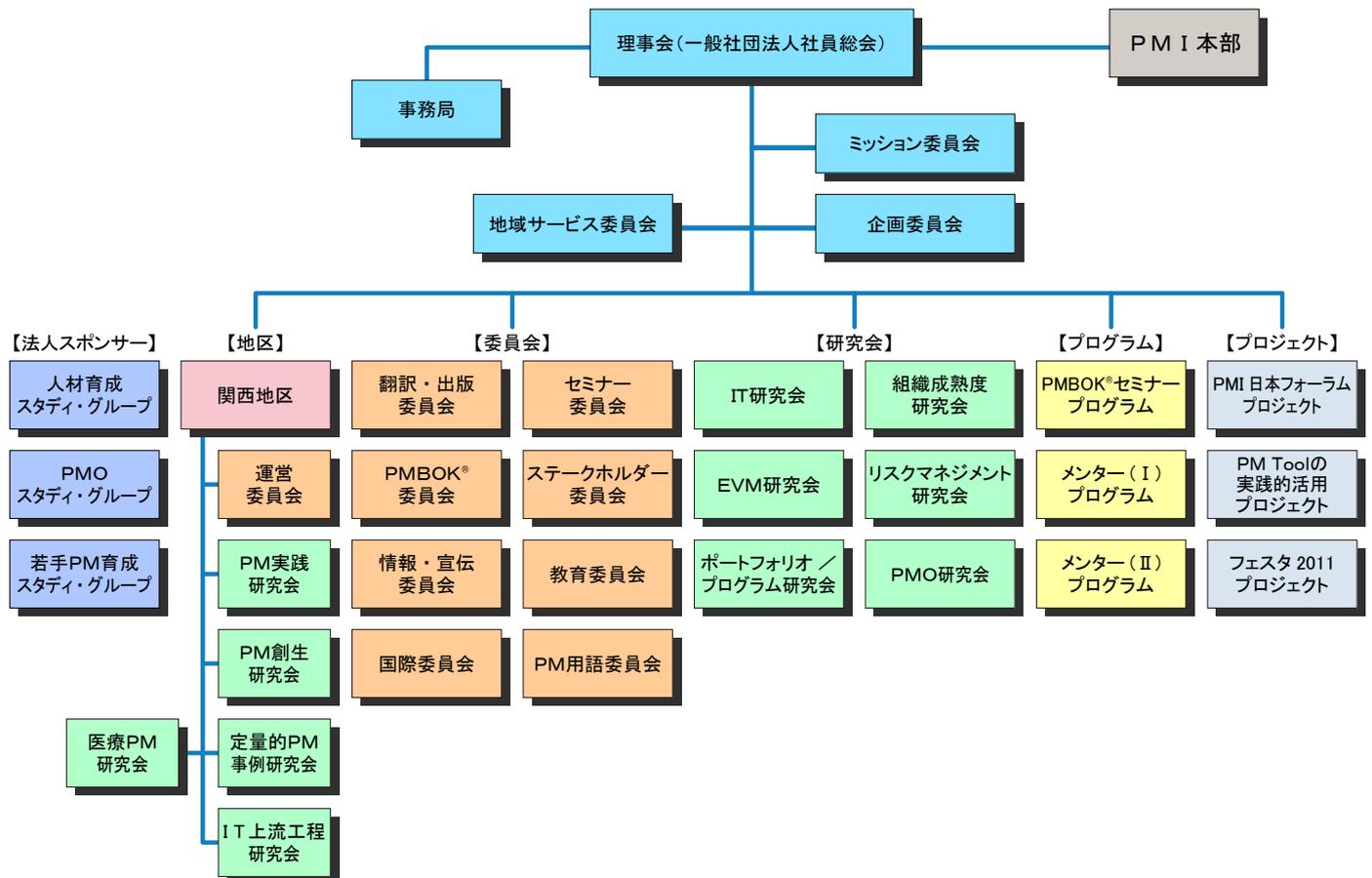
なお、イベント、セミナー、コースなどは、諸般の事情により変更または中止される場合があります。

PMI日本支部 HP (<http://www.pmi-japan.org/event/>) で確認をお願いいたします。

Fact Database / データベース

PMI日本支部やPMP®資格取得者に関する最新データをお届けします。

■ 支部活動 (2011年5月現在)



■ 理事一覧 (2011年6月1日現在)

会長	: 神庭 弘年 (日本アイ・ビー・エム株式会社)
理事 (企画担当)	: 平石 謙治 (ビー・ティー・ジーインターナショナル)
理事 (教育担当)	: 当麻 哲哉 (慶應義塾大学大学院)
理事 (広報・宣伝担当)	: 片江 有利 (株式会社プロシード)
理事 (認定担当)	: 杉村 宗泰 (マイクロソフト株式会社)
理事 (コンピテンシー担当)	: 高橋 正憲 (PMプロ有限公司)
理事 (コンピテンシー担当)	: 会田 雄一 (クオリカ株式会社)
理事 (マーケティング担当)	: 奥沢 薫 (日本電気株式会社)
理事 (会員担当)	: 上阪 恒雄 (株式会社建設技術研究所)
理事 (会員担当)	: 三嶋 良武 (株式会社三菱総合研究所)

理事 (渉外担当)	: 端山 毅 (株式会社NTTデータ)
理事 (行事担当)	: 青木 富夫 (TDCソフトウェアエンジニアリング株式会社)
理事 (行事担当)	: 松井 慶康 (株式会社日立インフォメーションアカデミー)
理事 (研究担当)	: 本間 利久 (国立大学法人北海道大学大学院)
理事 (財政担当)	: 加納 敏行 (財団法人先端建設技術センター)
理事 (地域担当)	: 渡辺 善子 (日本アイ・ビー・エム株式会社)
理事 (地域担当)	: 弓削 公樹 (ニッセイ情報テクノロジー株式会社)
監事	: 大久保賢吉朗

■最新会員情報 (2011年4月末現在)

会 員		PMP®資格保有者	
PMI本部	日本支部	世界全体	日本在住
349,524	2,911	427,964	30,021

■法人スポンサー企業一覧 (順不同)

- 株式会社ジャステック
- TIS株式会社
- 日本アイ・ビー・エム株式会社
- 株式会社NSD
- 株式会社プロシード
- 株式会社インテック
- キヤノンITソリューションズ株式会社
- NTTコムウェア株式会社
- 日本電気株式会社
- 株式会社ジェーエムエーシステムズ
- アイアンドエルソフトウェア株式会社
- 株式会社NTTデータ
- 株式会社電通国際情報サービス
- 日本マイクロソフト株式会社
- プラネット株式会社
- 株式会社建設技術研究所
- 株式会社テクノファ
- 日本ユニカシステムズ株式会社
- 株式会社クレスコ
- トランスコスモス株式会社
- ラーニング・ツリー・インターナショナル株式会社
- 日本アイビーエム・ソリューション・サービス株式会社
- 日本ビューレット・パッカード株式会社
- 日本アイ・ビー・エム人財ソリューション株式会社
- 株式会社アイ・ティー・ワン
- 株式会社オープン・システムズ・テクノロジー
- コンピューターサイエンス株式会社
- 株式会社タリアセンコンサルティング
- ティーディーシーソフトウェアエンジニアリング株式会社
- 富士ゼロックス情報システム株式会社
- 株式会社大塚商会
- 株式会社翔泳社
- 日本プロセス株式会社
- 株式会社NTTデータ関西
- 日本ユニシス株式会社
- 株式会社JALインフォテック
- Kepner-Tregoe Japan, LLC.
- 日本ビジネスコンピューター株式会社
- 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
- 日本アイ・ビー・エム・ビズインテック株式会社
- 株式会社アイテック
- 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・フロンティア

- 株式会社日立インフォメーションアカデミー
- 情報技術開発株式会社
- 富士ゼロックス株式会社
- アイシンク株式会社
- ITエンジニアリング株式会社
- 三菱総研DCS株式会社
- ソニー株式会社
- 東芝テック株式会社
- 三菱スペース・ソフトウェア株式会社
- 株式会社三菱総合研究所
- NTTデータ・アイ株式会社
- NTTデータシステム技術株式会社
- 新日鉄ソリューションズ株式会社
- 株式会社日立ソリューションズ
- 日本自動化開発株式会社
- 株式会社NTTデータCCS
- 日揮株式会社
- 株式会社野村総合研究所
- 株式会社アイ・ティ・イノベーション
- NECネクサソリューションズ株式会社
- 株式会社三技協
- 株式会社JSOL
- NEC ネットウエスアイ株式会社
- リコー ITソリューションズ株式会社
- ニッセイ情報テクノロジー株式会社
- CA Technologies
- 富士ゼロックス大阪株式会社
- 株式会社RINET
- 株式会社リコー
- 株式会社システム情報
- 株式会社ヘッドストロング・ジャパン
- ソニーグローバルソリューションズ株式会社
- 住友電工情報システム株式会社
- 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・ユニバーシティ
- 株式会社マネジメントソリューションズ
- トップランダムアンドアイ株式会社
- PMアソシエイツ株式会社
- 株式会社日立製作所
- 株式会社ヴィクサス
- 株式会社システムインテグレータ
- 日本ビジネスシステムズ株式会社
- コベルコシステム株式会社
- 日本電子計算株式会社
- 富士電機株式会社
- 株式会社日立情報システムズ
- セコムトラストシステムズ株式会社
- 株式会社神戸製鋼所
- 日本証券テクノロジー株式会社
- 株式会社リクルート

91社 (2011年5月現在)

Editor's Note / 編集後記

執筆者の皆さまへ。お忙しいところ、ご協力いただきありがとうございました。

- 47号は、PMグローバル・スタンダードとして出版されている「アード・バリュー・マネジメント実務標準」「ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準」「プロジェクト・リスクマネジメント実務標準」「プロジェクト・コンフィギュレーション・マネジメント実務標準」という4つの実務標準について、翻訳・出版委員会とEVM研究会で活動されている4名の方にご執筆いただきました。
- 巻頭言は、PMI日本支部プログラム・ディレクターの永谷裕子氏に、グローバル時代に対応できる人材の資質について解説していただきました。
- 「私のブレイクスルー体験」第4回は、セブンスカイズ合同会社 上甲哲也氏（国際委員会）に、国際プロジェクトの体験記事を執筆いただきました。この企画は今後も継続していきますので、皆さまの積極的なご寄稿をお願いいたします。
- 7月16日(土)、17日(日)に開催予定の「PMI日本フォーラム2011のご案内」について、詳細を掲載しました。本年度のテーマは「進化するプロジェクトマネジメント～グローバルへの発進 第2章～」です。日頃プロジェクトマネジメントに関係しておられる皆さまには、ぜひご参加くださいますようお願い申し上げます。

ニューズレター編集担当から読者の皆様へお願い

■ 記事・体験記を募集しています。

情報・宣伝委員会では、皆様からの書評、論評、トピックス、プロジェクトの体験記、知識、教訓など、随時募集しております。是非、皆様の経験などを記事として、情報・宣伝委員会宛にお送りください。

■ あなたの合格体験記をニューズレターに投稿しませんか？

皆様からのPMP®認定試験合格体験記を募集しています。合格の動機・経緯、合格して気づいたこと、これから受験される方のための教訓など、是非、情報・宣伝委員会宛にお送りください。

【記事、体験記、広告の問い合わせ先】

PMI日本支部事務局（info@pmi-japan.org）まで、電子メールでお寄せください。

よろしくお願い致します。

PMI日本支部ニューズレター Vol.47 2011年6月発行

編集：PMI日本支部 情報・宣伝委員会

粟村茂生／東谷上／片江有利／石橋和雄／大井真／野口雄志／中前正

理事：片江有利

委員長：粟村茂生

委員：東谷上／久手堅憲之／大井真／寺岡正雄／田守真一／早川千賀／喜多河信介

島崎理一／石橋和雄／鶴見理恵子／檜垣陽一／野村隆昌／本間克三／

宮原勅治／保本徳一／野口雄志／土屋正一／若本浩／中前正

発行：PMI日本支部事務局 田坂真一／永谷裕子／田中洋一郎／渡辺欣行／三島邦彦

〒103-0008 東京都中央区日本橋中洲3-15 センタービル3階

TEL：03-5847-7301 FAX：03-3664-9833

E-mail：info@pmi-japan.org WEBSite：http://www.pmi-japan.org/

(非売品)