

Vol.48

Vol.48 (2011年秋号)

# 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 .....	4
Activities / 支部活動 .....	26
Information / お知らせ .....	31
PM Calendar / PM カレンダー .....	32
Fact Database / データベース .....	34
Editor's Note / 編集後記 .....	37



Project Management Institute

<b>Column/巻頭言</b> .....	3
• プロジェクトの体験とプロマネの育成     PMI日本支部 理事 奥沢 薫	
<b>Best Practice and Competence/PM事例・知識</b>	
◆ PMI日本フォーラム2011 報告 .....	4
◆ PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要 .....	5
• 首都圏空港の国際競争力の強化等について	PMI日本支部 セミナー記者 鈴木 洋
• はやぶさ小惑星探査機の深宇宙往復動力航行	PMI日本支部 セミナー記者 中前 正
• PASMOプロジェクトの難しさ	PMI日本支部 セミナー記者 野口 雄志
• ビデオ講演 プロジェクトマネジメントのメトリックス、KPIそしてダッシュボード (PROJECT MANAGEMENT METRICS, KEY PERFORMANCE INDICATORS AND DASHBOARD)	PMI日本支部 セミナー記者 木藤 晴子
• 飛び出せ日本人! ～日・米のグローバル戦略と生き方の違い～	PMI日本支部 セミナー記者 垣見 信之
• グラスレス 3D™レグザ™商品化までの道のり	PMI日本支部 セミナー記者 中谷 光夫
• 日立グループのガバナンス戦略	PMI日本支部 セミナー記者 中前 正
• 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	PMI日本支部 セミナー記者 中谷 光夫
• ユーザー視点でのプロジェクト管理	PMI日本支部 セミナー記者 三島 邦彦
• NTTデータのオフショア戦略 『グローバル環境下での新たな挑戦』	PMI日本支部 セミナー記者 三島 邦彦
• PMBOK®ガイド、BABOKガイドおよびITIL (V3) の標準化についての考察	PMI日本支部 セミナー記者 安部 修
• コマツにおけるグローバル化への取り組み	PMI日本支部 セミナー記者 片江 有利
◆ 私のブレークスルー体験     Naka経営研究所所長 仲 俊二郎 .....	24
<b>Activities/支部活動</b> .....	26
• PMメンタープログラムII実践報告     NECネクサソリューションズ株式会社 藤野 博之	
• PMI日本支部主催 主要イベントのご案内	
<b>Information /お知らせ</b> .....	31
• PMI日本支部 新制度のご案内	
<b>PM Calendar / PMカレンダー</b> .....	32
<b>Fact Database /データベース</b> .....	34
<b>Editor's Note /編集後記</b> .....	37

## ◆ 商標等について

「PMI Project Management Institute」とそのロゴおよび「PMP」、「CAPM」、「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

### ■プロジェクトの体験とプロマネの育成

PMI日本支部 理事 奥沢 薫

プロマネの育成はプロジェクトに関わる者にとって常に高いテーマです。プロジェクトの成否のすべてがプロマネの出来で決まるわけではありませんが、非常に大きな影響を与えるのがプロマネであることも確かです。したがって、高い能力を持つプロマネを多く育てたいと思うのは当然のことでしょう。しかし、高い能力を持つプロマネを意識的に育成する方法は必ずしも確立していません。

そこで、プロマネが能力を身に付け磨いていく「プロジェクトの体験」という切り口から、プロマネの育成を考えてみましょう。

#### 1. 実プロジェクトでのプロマネ育成の難しさ

プロマネの力量は、プロジェクトマネジメントの知識だけではなく、プロジェクト経験の量に大きく依存します。プロマネとして関わったプロジェクトから得たさまざまな体験の蓄積が、プロマネとしての高い能力を育てていきます。

しかし、実プロジェクト経験を積ませながらプロマネを育成していくには、時間も、費用も、労力も掛かります。一方で、一人前のプロマネになるためにいくつもプロジェクト経験をさせるのを待ってられないという事情もあります。経験の浅いプロマネに任せてプロジェクトを失敗させることはできませんし、プロマネ育成に適したプロジェクトがなかなか無いのも実情です。忙しい仕事を抱えながら、育成途上のプロマネに指導や助言をする余裕がないという指導者側の事情もあります。

そこで「実プロジェクトでの経験を補う何か効率のよい方法はないか」ということになります。

#### 2. 実プロジェクトでの体験の効果を強化する

プロマネが実プロジェクトを体験しても、そこから教訓や実践力を効率的に身に付けられるとは限りません。そこで、実プロジェクトでの体験を基に、効率的・的確に教訓や実践力を身に付けるのを手助けしてあげることが考えられます。つまり、機会の限られたプロジェクトでの体験を最大限に活用しようという、数より質で勝負するアプローチです。

具体的にはコーチングやメンタリングなどの手法がありません。

#### 3. 実プロジェクト以外でプロジェクト体験を補う

ジェット旅客機のパイロットや宇宙飛行士の養成を想像してみてください。ジェット旅客機のパイロットが一人前になるために、実際のジェット旅客機を飛ばして訓練しているわけではありません。ほとんどはシミュレーターや訓練用の飛行機を使って訓練しています。

プロマネの育成でも、シミュレーターや訓練用の飛行機のように、実プロジェクトに代わるものでプロマネ育成ができないのでしょうか。そこで考えられるのが、事例研究やロールプレイングを使った研修です。事例研究やロールプレイングならば、実プロジェクトでは経験できない場面や状況も疑似体験でき、体験の数と幅を広げて現場対応力を向上させることができます。

ただし、事例研究の場合、実プロジェクトの体験に近い疑似体験をするためには、プロマネが自ら状況を想像し考える研修にしなければなりません。事例を受け身で聞いているだけでは、疑似体験にはなりません。

#### 4. 実体験と疑似体験でプロマネ育成を効率化する

プロマネを効率よく育成していくためには、限られた実プロジェクトでの体験から教訓と実践力を最大限に引き出し、事例研究やロールプレイングでの疑似体験で、不足する体験の数と幅を補うことが大切だと思います。

6月30日に開催されました2011年法人スポンサー報告会の中で、新しいセミナー企画として「ケースメソッドによるPM力強化塾」を紹介し、8月31日に第一回の研修を実施しました。「ケースメソッドによるPM力強化塾」は、上述のような事例研究を用いてプロマネを育成する試みのひとつです。

今後の内容の充実、成果にぜひご期待ください。

# Best Practice and Competence / PM 事例・知識

## PMI日本フォーラム2011報告

PMI日本支部 事務局

PMI日本支部では「進化するプロジェクトマネジメント～グローバルへの発信 第2章～」をテーマにPMI日本フォーラム2011を、7月16日（土）、17日（日）の両日、東京都千代田区学術総合センターを主会場に、学士会館を副会場として開催しました。

上記のテーマは、グローバルな標準を活用してマネジメントを行う戦略的な意味を考え、時代の流れを展望しながら次のステップへと進むことを念頭に定めました。また、このテーマにそって、日本の先進プロジェクトを英語同時通訳・翻訳資料で併せて紹介するグローバルトラックや、通訳なし英語のみでセミナーを行うトラックの設定など、新しい試みも実施しました。英語トラックには200余名もの多くの参加があり、グローバルトラックとともに高い評価を得ました。

基調・招待講演では、政府・企業など幅広い分野からお招きした講師の皆さまに示唆に富んだ講演をいただきました。各セッションの概要については、セミナー記者の皆さまによるレポート記事をご覧ください。

各テーマ別トラックでは、PMIがグローバルに推進しているPMBOK®ガイド、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、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などに関連したセッションが実施され、各会場とも多くの参加者で盛り上がりました。

PMI日本支部からは、PMIによる「災害後復興における

プロジェクトマネジメント方法論（PMMPDR）」の紹介、およびPMI日本支部の災害復興支援への取り組みについての案内を行いました。

今年は猛暑の盛りに開催しましたが、準備期間中に東日本大震災が発生し、一時は開催への大きな影響も懸念されました。しかし、受け付け開始直後から多くの皆さまからお申し込みをいただき、延べ1300名を超える方々の参加を得て盛況のうちに閉幕しました。

来年も今年と同じく夏（7月7日、8日）の開催を予定しています。好評を博したグローバルトラックや英語トラックも含めて、皆さまからいただいたご意見を参考に、さらに充実を図っていきます。どうぞご期待ください。



# PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

## セミナーレポート (M-1)

### ■ 首都圏空港の国際競争力の強化等について

PMI日本支部 セミナー記者 鈴木 洋

#### 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月16日(土) 10:25～11:25
- タイトル：首都圏空港の国際競争力の強化等について
- 講師：本田 勝氏
- 講師のプロフィール：

昭和51年東京大学法学部卒、同年運輸省に入省。航空局飛行場部長、航空局次長、自動車交通局長、鉄道局長などを歴任。平成22年8月に国土交通省 航空局長に就任。航空行政の責任者として、航空の安全・安心の確保を前提としつつ、航空企業の国際競争力の向上や地域の活性化によりわが国の経済社会の成長を図るため、より一層質の高い航空輸送サービスの実現を目指して、さまざまな施策の推進に取り組んでいる。



#### 【講演内容】

人口の減少、急速に進む少子高齢化等、今後わが国はますます厳しい状況になることが想定される。

このような局面において、将来にわたって持続可能な国づくりを進めるための成長戦略として、各分野からの有識者によ

り「国土交通省成長戦略」が取りまとめられた。

内容は大きく5つの分野に分けられ、それぞれ、海洋分野、観光分野、航空分野、国際展開・官民連携分野そして、住宅・都市分野で構成されたものである。

今回の講演は、上記5分野の成長戦略のなかの航空分野を中心とした、「首都圏空港の国際競争力の強化」に関するテーマとなっている。

アジア太平洋地域は、世界の航空旅客輸送において最も伸びが著しい地域であり、2025年には現在最も輸送量の多い北米地域を抜いて、世界第一になることが予測されている。

しかしながらわが国の航空輸送は、平成20年までは右肩上がりの増加傾向であったが、平成20年秋のリーマンショック以降は景気の後退を受け、国際および国内の航空旅客輸送、航空貨物輸送ともに減少傾向にある。

また、2011年の東日本大震災の後は、訪日外国旅行者に関しても大幅な減少が発生している。

このような状況の中で、「首都圏空港の国際競争力の強化」を行うべく目標と施策がまとめられた。

#### ◆目標

- 1) 日本の空を世界へ、アジアへ開く（徹底的なオープンスカイの推進）
- 2) 首都圏の都市間競争力アップにつながる羽田・成田空港強化
- 3) 「民間の知恵と資金」を活用した空港経営の抜本的効率化
- 4) 真に必要な航空ネットワークの維持
- 5) バランスシート改善による関空の積極的強化
- 6) LCC（格安航空会社）参入促進による利用者メリット拡大

#### ◆施策

- 羽田空港：新滑走路の整備と実施

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

- 年間発着回数30万回から44万回へ拡大
- **羽田空港**：国際定期便の就航  
民間のノウハウを活用した、効率的な施設整備の実施  
都心および成田空港間の鉄道アクセスの改善
- **成田空港**：年間発着枠の増加に関して地元住民との合意と空港容量の段階的な拡大  
年間発着回数22万回から30万回へ拡大
- **オープンスカイ政策の推進**：企業数、路線および便数に関わる制限の2国間相互での撤廃
- **LCC参入促進**
- **ビジネスジェット受け入れ推進**
- **航空燃料税の引き下げ**
- **関空・伊丹経営統合**

上記施策により、首都圏空港の国際競争力の強化が行われ、その結果、成長著しいアジアにおける、わが国の国力の向上につながるのである。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

講演の最中に、いろいろな制約により運用が制限されていた成田空港に関して「ガラパゴス」と表現されていた。強まる国際競争のなかでは、今後日本のさまざまな産業がガラパゴス化する恐れが出てきている。

今までと同じ様に、日々の業務を消化して行くだけでは立

ち行かなくなる事が予想され、先を見据えた取り組みをトライ・アンド・エラーで続ける必要があるだろう。

私が従事するIT業界も、15年前までは考えられなかった様ないろいろな企業、国、開発言語、プラットフォーム等の競争の中にある。手をこまねいていると、あつという間に取り残されていってしまう状況である。しかしながら、私も含め会社でもなかなか先を見据えた取り組みを継続して行うという形にはなっていない。

先が見えないからこそ、あるべき姿を明確化し、その方向性を定めて進む事が必要だろう。

そして、一定の期間でそれを評価・軌道修正し、さらに進み続け、その結果ようやくピンチをチャンスに変えられる組織（国）になれるのではないだろうかと感じた。

## 【講演内容の将来展望】

10年先を見据えた長期的視点での取り組みであり、「国力向上」という、われわれ国民にも密接に関係していく内容でもある。その様な重大かつ、長期的スパンの「プロジェクト」や、航空分野以外の複数プロジェクトも関係する「プログラム」を、今後の世界情勢や状況が変わった際、どのように軌道修正を行っていくのか。

また、決定された戦略や戦術の妥当性の確認、実施した施策の効果評価・判定を今後、どのように実施して行くのかに関して詳しくお話を聞いてみたいと感じた。

## セミナーレポート (M-2)

## ■はやぶさ小惑星探査機の深宇宙往復動力航行

PMI日本支部 セミナー記者 中前 正

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月16日(土) 11:35～12:35
- タイトル：はやぶさ小惑星探査機の深宇宙往復動力航行
- 講師：國中 均氏
- 講師のプロフィール：
  - 宇宙航空研究開発機構 宇宙科学研究所
  - 教授・工学博士

## 【講演内容】

7年間という長い宇宙航行を経て、世界で初めて、小惑星から物質を持ち帰ることに成功した探査機「はやぶさ」。途中、幾多の困難に見舞われながらも、それらを克服し、プロジェクトの目標の達成をもたらした要因は何か。

## ◆イオンエンジンによる電気ロケットの開発

「はやぶさ」は、大きさ1.0m・1.6m・1.1m、重さ380kg

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要



の小惑星探査機である。その動力となるのは、キセノンを推進剤に用いた、マイクロ波放電型のイオンエンジンである。イオンエンジン開発のポイントは、高速噴射を可能にすることと、耐久性を確保することである。その実現のために、多くの年月が費やされた。キセノンをを用いたイオン源の性能改善には、着想から目標達成まで10年を要し、エンジンの耐久実験には、作動時間2年半の実時間耐久試験が2回、計5年を要した。

初めて開発する技術ゆえ、計画をやりとおすには、講師にはそれなりの不安、心配があった。費用面をみると、研究段階では百万円単位なのに比べ、衛星に搭載する機器の開発費は億円単位と、2ケタ膨れ上がる。しかし、実現のためには強い心が必要だったと振り返る。講師いわく、「宇宙進出という自己実現のために、ハッター、ツッパリが必要だった」。

## ◆小惑星の探査

1993年ごろ立案された「MUSES-C」計画は、10年の研究・開発期間を経て、2003年5月9日、ついに宇宙に向けて探査機が打ち上げられ、世間の注目を集めた。そのミッションは、イオンエンジンを常時噴射して小惑星「ITOKAWA」を目指し、着陸、サンプル採集を行い、帰還することである。

2005年9月12日、小惑星に到着。この時の感動について、「技術革新によって、行けなかった所へ到達できる、見えなかったものが詳(つまび)らかになる」ことの喜びが大きかったと振り返る。

しかし、その後に試練が待ち構えていた。計画通りに着陸、離陸できたものの、その直後に燃料漏れが発生、高速スピに入り、地球との通信に支障が出るようになった。また、リアクションホイール3台のうち2台が故障、という問題にも見舞われた。

この場面で、不測の事態にもあきらめなかったこと、そし

て通信の復旧と姿勢制御のために多くの対策を講じたことが、後の帰還成功につながった。いくつかの計画変更はあったものの、無事、採集カプセルは地球に再突入。カプセルからは、小惑星起源の粒子が発見された。この時、望遠鏡の世界(1012m)から、粒子のサンプルリターンによって電子顕微鏡の世界( $10^{-10}$ m)へ、「22ケタの技術革新」が成功したことへの感動があった。

## ◆雑感

このミッションを振り返ってみると、実現できたことは、以下の3点である。

- イオンエンジンの信頼性確保
- イオンエンジンのスコープ外の機能の発見
- 延べ4万時間の宇宙作動を達成

そして、この約20年間のイオンエンジンR&Dの経緯で、気付いた点は以下の3点。

- 決まった未来はない、創る未来しかない
- 「負の応援」に刺激されてがんばった。あきらめないことが大切
- チャンスが少ない、条件が悪い中でも、挑戦なくして新境地はない

## ◆次の宇宙ミッション

ミッションはなんとか成功に終わった。その後、「はやぶさイオンエンジン」の事業化が進められており、米企業からの引き合いもある。またISASでは、各種電気推進の研究も進行中である。さらに、木星への航路開拓の可能性も広がっている。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

今回は宇宙航行の例を見てきたが、このように長いライフサイクルを持ち、多くの予算を費やすようなプロジェクトでは、何よりステークホルダーへの説明や交渉など、コミュニケーションを密に行うことが重要だと考える。講師の場合、まず、JAXA内が、研究部門と「はやぶさ」プロジェクトによる、コンパクトでタイトなマトリックス型組織であったこと、そしてNASAや電気推進研究コミュニティなど、外部の組織と競争し、協力する関係を築けたことが、成功の要因となったようである。

## 【講演内容の将来展望】

宇宙開発のプロジェクトに携わっている人は、国内、国外問わず、それほど多くはないだろう。しかし、同様の規模の

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

プロジェクトは数多く存在する。10年、20年という長いライフサイクルを持つプロジェクトにおいて、一貫して高いモチベーションを維持し、困難を乗り越えて目標を実現させた経験は、多くのプロジェクト・リーダー、プロジェクト・マ

ネジャーにとって有益なものになるはずである。2014年には「はやぶさ2」の打ち上げが計画されており、こちらの成果も待ち遠しい。

## セミナーレポート (M-3)

## ■PASMOプロジェクトの難しさ

PMI日本支部 セミナー記者 野口雄志

## 【セミナー概要】

- 開催日時：2011年7月16日(土) 13:35～14:35
- タイトル：PASMOプロジェクトの難しさ
- 講師：土屋 智永氏
- 講師のプロフィール：
  - ・株式会社パスモ 執行役員システム部長
  - ・東京急行電鉄から2009年4月に出向し現職



## 【講演内容】

われわれが普段何気なく使用しているICカード「PASMO」。既に首都圏を中心に1,700万枚も流通している。電子マネーとしての展開など社会インフラとしての拡大は、想定を超える勢いである。2007年のサービス開始から4年を経過し、これから「センターシステムの更新」を迎える。本講演では、PASMOの基本サービス内容から機器構成、精算の仕組み、特に相互利用サービスであるが故の大きな課題である「信頼性確保」の取り組みなど、加えて、社会が求めているニー

ズにどのように合わせるか、Suicaとの相互利用、そして、転換期を迎えるPASMOプロジェクトの課題などが紹介された。

東急電鉄（使う側）から共同設立会社である株式会社パスモ（作る側）へ移った講師が、システム更新というプロジェクトでの難しさを力説されていた。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

ステークホルダーの多いプロジェクトは、近年のITプロジェクトにおいては、数多く見受けられる傾向にある。従って、ステークホルダー・マネジメントの成否がプロジェクト成功への大きな要因となっている。PASMOプロジェクトは、関東の鉄道事業者、バス事業者が共同で設立したPASMO協議会が出資している株式会社パスモが中心となり、推進している。従って、当然のことながら目的意識共有やサービスレベル平準化などのステークホルダー間調整は、他のプロジェクトに比べ非常に難しくなっている。

また、初期の稼働を大きな目標として目指したプロジェクトと、安定運用を得てさらに次の展開を模索するプロジェクトでは必然的にチームリードの仕方やモチベーションの醸成の仕方が変わってくる点が課題として挙げられていた。これはITシステム構築時とよく似ているが、作ることが目的になってしまい、目的が達成された後の運用や活用のモチベーション、改善のアイデアをプロジェクトとしてどのように作り上げて行くかにつながっていく。

## 【講演内容の将来展望】

大きなITプロジェクトが目的を達成し、安定運用に入っ

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

た時、同一プロジェクトであればシフトチェンジが必要であり、メンバーに対しても意識を変えさせる必要がある。また別プロジェクトとして立ち上げる場合には、次の目標をどのように作り上げるかが重要になる。特にステークホルダーの

多いプロジェクトでは、混成チームによるベクトル合わせと全体のチーム力の維持が継続プロジェクトを成功させる要因と感じた。

## セミナーレポート (M-4)

## ■ビデオ講演 プロジェクトマネジメントのメトリックス、KPIそしてダッシュボード

### (PROJECT MANAGEMENT METRICS, KEY PERFORMANCE INDICATORS AND DASHBOARD)

PMI日本支部 セミナー記者 木藤 晴子

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月16日(土)
- タイトル：ビデオ講演 プロジェクトマネジメントのメトリックス、KPIそしてダッシュボード(PROJECT MANAGEMENT METRICS, KEY PERFORMANCE INDICATORS AND DASHBOARD)
- 講師：ハロルド カーズナー博士  
Harold Kerzner PhD, MBA
- 講師のプロフィール：
  - Senior Executive Director, IIL (International Institute for Learning, Inc.)
  - 世界的に知られたプロジェクト、プログラム、ポートフォ

リオマネジメントと戦略計画の専門家。「Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling」、「Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence」などベストセラーとなった書籍の著者。

## 【講演内容】

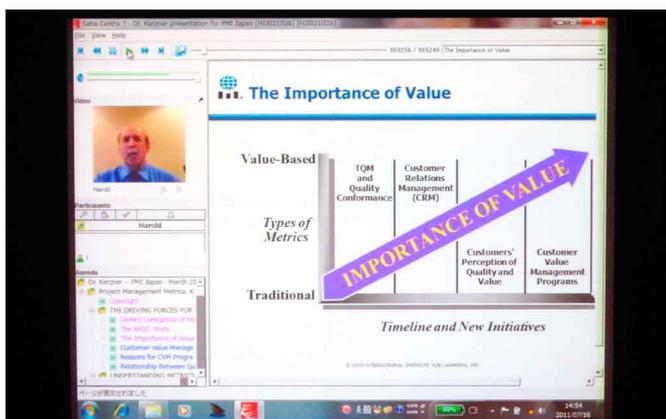
本講演では、年内に出版される博士の著書「Project Management Metrics, Key Performance Indicators and Dashboards」の内容が紹介された。

## ◆顧客価値へのシフト

米国のリサーチによると、近年ビジネスの意思決定に用いられる尺度は、顧客満足から顧客価値へシフトしてきた。価値＝品質／コストで計算されるとすると、品質は価値の単なる属性とも考えられる。プロジェクトの目的達成度を測る尺度を、品質から価値に変えたほうが効果的だ。

## ◆メトリックス

新しいプロジェクトのメトリックスとして、(Value, Quality, Image/Reputation) が、従来の制約 (Time, Cost, Scope) にとって換わるだろう。従来プロジェクトのライフサイクル中メトリックスは固定だったが、途中でより有効なメトリックスに置き換えてもいい。また、コア・メトリックスに目的に特化したメトリックスを加えると、より正確なプロジェクト診断ができる。測定できるものなら何でも



## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

メトリックスとして使える。

## ◆KPI

KPI (Key Performance Indicator) は、プロジェクトの結果に寄与する指標で、測定、定量化、調整、コントロールできる。簡単に測定できる時間やコストなどは、実はあまり意思決定やプロジェクト価値に影響しない。逆に、収集困難な情報ほど意思決定を左右する。KPIを決定するには、①予測できる、②測定できる、③行動できる（変化のトリガーとなる）、④（プロジェクトの成功・失敗へ直接的に）関連する、⑤自動化できる、⑥数が多すぎない、という6つの性質に注目し、すべてを満たすメトリックスを選ぶ。

## ◆価値

測定困難な価値には顧客満足、グッドウィル、評判などがある。価値分析モデルや価値測定テクニックを使って、正確とは言えなくてもおおよそ正しい価値評価ができればいい。

## ◆価値に基づくメトリックス

ターゲット・バウンダリ・ボックスを使うとプロジェクト価値を定量化できる。各メトリックスの貢献度を、Normalを2とした5段階で加重し、採点する。総和が2を超えれば、そのプロジェクトは価値を生み、継続する価値があると判断できる。

## ◆ダッシュボード

ダッシュボードは、情報を効果的に視覚化して、経営者のインフォームド・ディシジョン・メイキングを助ける。レポート作成にかかる資源や時間も節約する。デザインはいくつかの基本ルールに従い、情報の価値を最重要視するべきだ。

## ◆メトリックス・マネジメントの動向

フォーチュン100企業の中には、メトリックス習熟度を採用条件に入れるところも出てきた。メトリックスを活用する企業は、よりよい業績を上げている。ベストプラクティスとともに、メトリックスへの信頼がより深まるだろう。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

プロジェクトマネジメントのフレームワークが導入されているマトリックス型組織では、Time, Scope, CostのKPIは

プロジェクトマネジメントで日常的に使用されているだろう。ポートフォリオ、プログラム下でいくつものプロジェクトが並列に遂行されている環境やPMOがある組織では、価値に基づくメトリックスを比較的容易に試せそうだ。ビジネスの意思決定に役立つデータをマイニングできるという感触を得られれば、上層部も支持するだろう。

それに対し、プロジェクトマネジメントの知識体系や枠組みのないライン型組織の場合、価値メトリックス導入はだいぶ先の話となりそうだが、ダッシュボードの導入はすぐに行える。ガントチャートを使った進捗管理が主体のプロジェクト管理環境では、CostとScopeを監視し、コントロールすると役に立つことを理解してもらおう。そして、3つのKPIを例えば信号の3色で表せば、プロジェクトの健康状態が一目で分かるようになる。

## 【講演内容の将来展望】

メトリックス、KPI、ダッシュボードは既にプロジェクトで使われているツールだが、プロジェクトに価値を導入するのは新しい考えだと思う。ただ、講演では価値の定義にあまり時間が割かれなかったのが、マーケティングの素養がないオーディエンスは、消化不良気味だったのではないか。価値を定量化するには技術的なチャレンジが残る。カーズナー博士は、W.バフェットの「It is better to be approximately right than to be precisely wrong.」（ほぼ正しい方が、はっきりと間違っているよりいい）という言葉を用いて、完璧は期待せずやってみることを伝えたのだと思う。

ダッシュボードが進化すると将来のプロジェクトマネジメントがペーパーレスできる可能性、KPIの一つをクリックすると詳細なメトリックスがポップアップするとか、危機管理に特化したダッシュボードなど、ダッシュボードの将来性が紹介された。現在はPMが手作りで作成しているのかもしれないが、優れた自動化ソフトが出現するだろうし、今後組織の中でダッシュボード専任のポジションも生まれるかもしれない。

## セミナーレポート (M-5)

## ■飛び出せ日本人! ～日・米のグローバル戦略と生き方の違い～

PMI日本支部 セミナー記者 垣見 信之

## 【セミナー概要】

□開催期日：2011年7月16日(土) 16:05-17:05

□タイトル：飛び出せ日本人!

～日・米のグローバル戦略と生き方の違い～

□講師：工藤 秀憲 氏

□講師のプロフィール：

- GISコンサルティング株式会社 代表取締役社長
- 著書：「米国流システム構築が日本企業を救う!」「飛び出せ日本人! 日・米・中国人のビジネスと生き方」等



## 【講演内容】

## 1. グローバル化が進んでいる米国の特徴について

- 1 事業コンセプトを体系化しており強力な情報発信力を持つ
- 2 持続型コンソーシアムの成長によって世界をリード
- 3 企業家精神に満ちた人々と企業集団
- 4 人材流動社会
- 5 強力なベンチャーキャピタリストの支援
- 6 新しい製品を受け入れる顧客の企業風土
- 7 M&Aによる企業拡大
- 8 失敗による個人のダメージが無い社会
- 9 優秀な人材がどんどんあつまる

## 2. 米国のグローバル戦略

- 1 世界に出ていくのがあたりまえ
- 2 ベースを固めた製品が世界に通用するという信念
- 3 製品の早期投入が勝つための重要戦略
- 4 米国は多国籍契約社会であり米国が世界
- 5 確立されたトラブル対応
- 6 蓄積されたグローバル事業展開のノウハウ（交渉力がある）

## 3. 世界ではイレギュラーな日本のIT産業

- 1 請負：日本のみが参入障壁が高い
- 2 SI：ベンダーが実施（米国ではユーザー企業が実施）
- 3 システム機能：エンドユーザー重視（米国では投資対効果重視）

## 4. ITベンダーのグローバル化での策

- 1 ニッチ戦略
  - 日系経企業のサポートサービス
  - 生体認証、環境保護、スマートグリッド向け等のパッケージなど
  - 現地ディストリビュータとの提携
- 2 グローバルなM&A戦略
- 3 製品作りは上流工程から海外活用
- 4 グローバル進出を当初から視野に入れる
- 5 優秀な現地経営者の活用
- 6 グローバル事業の責任者を決め権限を付与し、意思決定を迅速化

## &lt;&lt;飛び出せ日本人&gt;&gt; (日本人への提言)

- 1 他者との比較でない、多様な人生の選択への目覚め
  - 大企業でもリスクが高い
- 2 グローバル人材としての経験を積む
  - 経験が報酬という意識
  - 企業の中でも事業家の目を養う
- 3 個人の起業家精神が事業成功のベース

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

- グローバル社会ではチャレンジによってしか国家・個人は生き残れない。
- 一獲千金の夢を目指す、成功者を称賛する社会
- 4 ベンチャー企業への支援制度の強化
  - 個人のリスクが少ないベンチャーファンドの強化
  - 捲土重来を許す風土作り
- 5 3K職場から若者にうらやまれる職場に
  - 顧客が製品を見極める目を養う
  - 雇用貢献の大きいIT産業を国の基幹産業へ再転換  
⇒国内が3K職場ではグローバル化は不可能、現在のままでは衰退してしまう。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

グローバルに成功していくためには、製品の早期投入が重要とお話があり、自業務で扱っている製品としてもなるべく早期に市場に投入していこうという意識はあるが、必ずしも製品の早期投入ができていない。製品の品質レベルを一定以上に保ちつつ早期に製品の投入を実施するというのは現状なかなか難しい。日本で求められる品質レベルとグローバルな環境で必要とされる品質レベルでは差があり、グローバルでの早期出荷と日本内への出荷を分けるなどの対策が現段階では必要であると考えます。

また、個人としてはグローバルに活躍していける人材となるべくそのような経験が積める機会があれば積極的にチャレンジしていきたいし、配下のメンバーに対してもそのような意識を持てるように指導していきたい。起業家精神を持つよう意識はしているが、あえて一獲千金を目指すような、高い意識の起業家精神は持っていない。今後意識を高めていきたい。

## 【講演内容の将来展望】

日本の企業も個人もさらにグローバル化し、世界を舞台に競争していくことになる。日本からの留学生の減少傾向などで内向き姿勢となっている面もあるが、今後も日本が世界で活動し現在のような影響力を持ち続けるには、グローバル化していく必要がある。この講演でグローバル化に成功している米国の特徴や日本でのグローバル化へ向けての対策案が提示されている。これらの情報を参考に個人や企業がそれぞれの立場でグローバル社会の中でどうやって生き残っていくかを検討し実践していくことになる。その中で個人のグローバル人材になっていこうという意識が重要になってくる。日本国内向けの事業に特化している企業も多いのでグローバル社会で活躍していくにはいろいろと解決しなければならない問題があるが、今後日本のIT産業が伸びていくためにはグローバル化を避けることはできない。

## セミナーレポート (M-6)

## ■グラスレス 3DTMレグザTM商品化までの道のり

PMI日本支部 セミナー記者 中谷 光夫

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月16日(土) 17:20～18:20
- タイトル：グラスレス 3DTMレグザTM商品化までの道のり
- 講師：福島 理恵子氏
- 講師のプロフィール：

株式会社東芝 研究開発センターマルチメディアラボラトリー主任研究員兼エコテクノロジー推進室参事。東北大学大学院理学研究科化学専攻修士課程修了。95年に東芝入社。研究開発した裸眼3Dディスプレイについて、「ウー



## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

マン・オブ・ザ・イヤー 2011」大賞（11年）等受賞多数。

## 【講演内容】

## ◆3D映像の歴史

静止画・動画ともに100年以上の歴史があるが、昨年3D-SF映画「アバター」が公開され全世界の市場拡大に必要なソフト（コンテンツ）とハードの両輪がそろそろ形となり、パナソニック、ソニー、シャープ、東芝がメガネ式3D-TVを市場投入した。

このような中、東芝は2010年12月に世界で初めて専用メガネなしで3D映像を視聴できる液晶テレビ（20V、12V）を発売。翌年1月には40インチ以上の専用メガネなし3D-TVを2011年度中に市場投入することをCES(Consumer Electronics Show)にて表明した。

## ◆メガネ方式と裸眼方式

メガネ方式は、両眼手がかかり（両眼視差方式）のみを利用し2枚の画像を用意すればよく簡便である半面、側面が見えない（頭を動かすと3D映像がゆがむ）という原理的に解決不可能な問題がある。

裸眼方式は、視差画像が見える領域を分けることによりメガネ不要にしたもので、2眼式、多眼式があるが、前者は運動視差が無く視域が狭い、後者は表示解像度が低下するといった難点があった。東芝はインテグラルイメージング方式（基本原理は1908年にノーベル賞受賞者G. Lippmannが発明した立体写真）を採用し眼間で集光させるという制約を除去し自然で見やすい3D映像の実現に成功した。

## ◆グラスレス3Dレグザの特徴

独自の画像処理技術により生成した9視差映像（9方向から見た9つの画像データ）により立体視を実現した。解像度低下、明るさのむら（干渉縞）、狭視域という課題を克服すべく、①高精細パネル（20GL1では総画素数約829万画素）の開発、②垂直レンチキュラーシートによる高画質化、③画面中央と画面端の光線の向きを変えることによる視域改善・最適化を図った。なお、③は産休・育休から復帰直後の福島氏による独自発明である。

## ◆社内でのキャリア形成・プロジェクト遂行

・東芝には、産休・育休をとり復職後も早い時刻に退社するような社員でも、年齢、性差に関係なくやる気さえあれば安心して仕事ができる環境があったが、特に復職した時のまだ経験浅い女性を他と変わりに扱ってくれた上司の影響は大きい。

- ・出産前に従事していた液晶材料の研究とは全く異なる3Dテレビの開発を復職後に命じられたのも、大きなチャレンジであった。変化はチャンスである。大学での研究や産休前の研究内容とは全く違う分野で成功を取めた経験から、専門領域・境界領域など自分の適性は自分ではわからないことを痛感した。
- ・量産計画プロジェクト管理上で心がけたことは、①研究開発センター・生産技術研究所・事業部工場・事業部技術部門・量産調達部門の5部門合同による週一のTV会議、②電話の多用による誤解の撲滅、③火曜・水曜だけは母親に子育てを任せることによる出張・深夜残業の集中化。自分なりのリーダーシップとして、ついてきてくれる仲間を裏切らないためにも次の会議開催までに議題について良く考え準備しておくことを励行した。
- ・また、仲間の存在が絶大である。自分だけでなく各自が同じ目的・命題で悩んでいることを知った時に自分自身が大きく鼓舞された。プロジェクトは多様であり、周囲には優秀な人材がいることを認識し、グループの一員としてどこを担うかをわきまえて互いが信頼し処して行く。
- ・他社がメガネ方式で進む中、最初からメガネ無し方式で行くという社長の強い判断（トップダウン）により、各部門から精鋭が参画し今日の成功を得た。逆にトップの一声で社員の苦勞もふっとんでしまう怖さも感じた。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

決して血気にはやるのではなく、「まっ、産休・育休明けで新しいことを始めるのもいいか」で始めたプロジェクトがなぜここまでの大成功を取めたか。これには福島氏なりの分析がある。

「もしドラ」を読んだというちゃめっ気ある福島氏自身の類いまれな素養は別として、社長のトップダウンから始まり、産休・育休明けの若い女性をプロジェクトのリーダーとして抜てきた上司、これを支えた素晴らしいチームの面々など。一言で表すなら「信念に基づき視座を据えたチーム力」であろうか。プロジェクトは優秀なマネジャーのみでは成り立たない。それを支えるメンバーとの信頼関係がどれほど重要かを強く感じた。

一方で、氏の功績の陰にはご主人の理解だけでなく、週に2日の母堂の支援もあったという事実。主婦・母親の立場との両立という女性エンジニアならではの課題克服の内輪話は興味深い。

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

## 【講演内容の将来展望】

福島氏の講演からはプロジェクト遂行にあたっての多くの示唆をいただいたが、筆者には故仰木彬氏（2軍暮らしを続けていたイチローを就任直後に一軍で起用し大活躍させた）をほうふつとさせるものがあった。トップ、上司の大切さを強

く感じさせてくれた講演であった。

3D映像の将来の市場については、教育・学習などの知的創造活動、アミューズメント面、医療現場などで大いに期待したい。

## セミナーレポート (M-7)

## ■日立グループのガバナンス戦略

PMI日本支部 セミナー記者 中前 正

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月17日(日) 9:45～10:45
- タイトル：日立グループのガバナンス戦略
- 講師：大野 治氏
- 講師のプロフィール：
  - ・株式会社日立製作所 執行役常務 IT統括本部長
  - ・工学博士



## 【講演内容】

日立グループは2008年、リーマンショックの影響によって、非常に厳しい決算となったが、2年で大きく回復することに成功した。そこには、5つのプログラムからなる「IT統合プログラム」の取り組みがあった。本講演では、この10年間、ITベンダーとしてのPMO、そして日立グループの社内IT責任者を務めた経験から、ガバナンスの果たした役割についての説明がなされた。以下、順に振り返ってその内

容を紹介する。

## ◆日立グループの概況

1910年の日立製作所の創業以来、日立グループは100年間、プロジェクトを通じて、ビジネスと社会イノベーションへの貢献を担ってきた。連結従業員数は約36万人、連結子会社数は約900社、連結売上高は約9兆3000億円にのぼる。海外のオペレーションは売り上げベースで43%を占める。

## ◆ITガバナンスの枠組み

日立グループのITガバナンスは、グループコーポレートに設置された「IT戦略本部」と「情報システム事業部」、そして、各カンパニーとグループ会社に設置された「IT部門」により、その浸透が図られている。さらに、日立グループ主要セグメント40社のCIOによる集団指導体制が構築され、これを起点にグループ共通のポリシーと整合をとりながら、900社のガバナンスを遂行している。

## ◆IT統合プログラムの概要

前述のとおり、「IT統合プログラム」は、5つのプログラムで構成されるものである。

1. グローバルネットワーク統合プログラム
2. センター集約プログラム（データセンター、サーバー、メール集約）
3. コード統一プログラム
4. ITセキュリティー強化プログラム
5. グローバル対応サービス

「1. グローバルネットワーク統合プログラム」は、接続対象の世界900社の拠点を、「日立グローバルネットワーク」によって統合することが目的である。

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

「2. センター集約プログラム」では、全国各社で個別に運用されていたデータセンターを見直し、サーバーや運用人員の重複を改め、運用効率の向上と、BCP強化を目指す。結果、東京、神奈川、大阪の3拠点に統合された。また、日立のクラウド技術を用いてITの統合化を実現し、IT投資の最適化を推進した。

「3. コード統一プログラム」の狙いとして、グループ経営のスピードアップと、グループ経営情報の「つなぐ化」の実現、センター管理による不良ソフト資産増殖の防止などが挙げられる。これらにより、ITを活用した経営プロセス改革の実現が見込まれた。統一対象となったのは、お客さま、財務（勘定科目）、人財（評価尺度）、調達、商品・製品、部品などの情報である。

このプログラムは、他に比べ、経営者に効果が見えにくく、また、より「カネ」がかかるものであった。そこで、グループ全体と、カンパニー単位の2つに分け、個別に対応していった。結果、「ヒト・モノ・カネ」の情報がタイムリーに見えるようになった。

「4. ITセキュリティー強化プログラム」は、主にリスク防衛のための施策である。結果、事故発生件数の大幅減少につながった。

「5. グローバル対応サービス」では、海外560社をサポートするセンターを米国に新設。グローバルビジネスに対応できるIT基盤を、迅速かつ効率的に確立した。

## ◆プログラムマネジメント遂行上の留意点

このように大規模で、多くのステークホルダーを抱えるプログラムでは、以下のような点に留意して遂行することが大切だと考える。

1. 明確なビジョンに基づいて推進する
2. ステークホルダーにとって即効性のあるプロジェクトを毎期毎年継続的に実施する
3. 完了したプロジェクトの効果を定量的に把握し、次のプロジェクトやステークホルダーの説明につなげる

4. ITアーキテクチャや技術標準の混在を許容する管理を実施する

その結果、効果のあった施策として、プロジェクトにガバナンスを効かせる仕組みである「日立フェーズゲート」の導入が挙げられる。これは、製品化プロセスをいくつかのフェーズに分け、次フェーズへの移行時に、クリアすべき条件を満たしているかをレビューし、明示的に意思決定する手法である。この導入に向けて、PM部会の立ち上げ、PMOの設立、社内でのPM教育など、全社活動としてのPMへの取り組みがあった。それらがグループ全体として「着実なベネフィットを創出」する仕組みの構築につながったと考えている。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

このような社内イノベーションや業務改善の過程では、プロジェクトマネジメントやプログラムマネジメントのノウハウを着実に蓄積する体制を構築することが大切である。さらに、グローバルに展開する企業において、拠点間の距離的な障害を乗り越えながらマネジメントを遂行することも課題であろう。

本講演では、プログラムの遂行中、まさに全社活動として多くのステークホルダーを巻き込みながら、知見を蓄え、それを効果的に活用していくさまを垣間見ることができた。コントロールが極めて困難になりがちな巨大なプロジェクト、プログラム、ポートフォリオを実行する際、大いに参考にしたい。

## 【講演内容の将来展望】

ガバナンスという高い視点から、プログラムマネジメントの成功例が聴けたのは大変有意義であった。講師も最後に述べられていたが、実践事例の共有と活発な議論を経て、プログラムマネジメントのノウハウが高められていくことを期待したい。

## セミナーレポート (M-8)

## ■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

PMI日本支部 セミナー記者 中谷 光夫

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月17日(日) 11:00～12:00
- タイトル：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
- 講師：宮原 勅治 氏
- 講師のプロフィール：
  - ・京都大学大学院医学研究科修了（医学博士）、神戸大学大学院経営学研究科修了（MBA）。
  - ・川崎医科大学医療資料学教室 准教授、川崎医療福祉大学医療情報学科 教授。
  - ・日本医療情報学会評議員、PMI関西地区副代表、医療プロジェクトマネジメント研究会代表。PMP、ITコーディネーター、医業経営コンサルタント、上級医療情報技師。



## 【講演内容】

## ◆医療情報システムを取り巻く環境

- ・病院機能への対応
 

病院の種類にもさまざまな形態がありいくつかの分類法があるが、例えば急性期の疾患を扱う急性期病院、慢性期の疾患を扱う療養型病院などでは目的も異なるため、それぞれに応じた情報システムが必要となる。
- ・データ品質確保
 

医療の質は、構造のKPI (Key Performance Indicator)、

プロセスのKPI、アウトカムのKGI (Key Goal Indicator) にそれぞれ指標を設けることで評価するため、質の良いデータを収集するための情報システムが必要となる。

## ・時代変化への対応

医療技術・医療政策・人口構成の変化に応じて医療情報システムも速く広く、しかも専門化させた形で変化（何を・どのように）して行く必要がある。

また、制度的には、平成15年4月に導入された包括医療(DPC: Diagnosis Procedure Combination 一日当たりの診断群分類点数をもとに医療費を計算する、新しい定額払いの会計方式)により、病院側は高度医療行為や薬品代を削減する傾向が顕在化しているが、情報システムにはこのようなことも織り込む必要がある。

## ・守備範囲の拡大

直接的医療行為のほか、物品・経理・人事等（非臨床分野）と、それらを包括する意思決定支援、地域医療連携にもシステム上で配慮する必要がある。また、今は画像処理を伴う遠隔医療分野にもシステム対応が欠かせない。

## ・技術資格の多様化

医療現場に必要な高度医療情報人材には、①チーム医療が進行する中で各部門の情報共有・人材マネジメントができる素養、②臨床検査・放射線等、高度専門化した要求に応えられる素養、③人口構成の変化に伴う医療変革に対応して情報戦略が立案できる素養 が必要となり、高度な人材の養成が焦眉の急となっている。このような中、医療画像専門技師、上級医療情報技師など医療情報の資格も多様化しつつある。

## ◆医療経営面から見た情報化の難点

## ・経営視点からの情報化

経営の立場から見れば、CEOの下にCMIO (Chief Medical Information Officer) を置き、ビジョン・理念・目的、経営戦略に沿ったIT戦略を示し、情報システムの企画・構築を担当する人材が必要となる。

## ・非営利がゆえの難しさ

ほとんどの病院は基本的に非営利原則に基づき運営してい

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

るため、財務ではなく人を変化させること（病気を治すこと）を目的としており指標（質、効率の指標）の立て方が難しい。

・理念不在のシステム構築

また、病院の理念・使命・目的を知らず（問わず、理解せず）いきなり情報システムユーザーのニーズ把握に走るあしき習慣もあり、プロジェクト憲章の不在、スコープの曖昧さ、開発成果としてのドキュメントも無い等の不合理により、手戻り・コスト増・納期超過等が生じることがある。

・財務戦略無き経営

診療行為の「売値」が国によって定められているため、財務戦略が無いのが実態である。例えば、盲腸で入院した時の治療費は保険診療内で受ける限り基本的にはどこの病院でも同じとなる。それを理解した上でのシステム戦略が求められる。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

2年前に10日間かけて開催された「高度医療IT人材育成講習会」。手弁当で参加した50人はプロマネ、医療経営、IT戦略策定、ITサービスの4分野それぞれの内容について「もっと講習時間がほしかった」という積極的評価をした上、

講習会の後、PMI入会・PMP試験受験などの実行動を起こした方が8割近かったとのこと。

プロジェクトマネジメント関連の知識習得に「飢えていた」潜在需要者がどれほど多かったかが知れる。

今般の大震災に起因する脱原発・減原発という革命的な潮流に代表されるように、企業にはこれからのドラスチックな環境変化に対応できる人材育成が喫緊の課題である。報告された医療業界はもとより、土木・建設業界、化学プラント業界など多方面へプロジェクトマネジメント関連知識の有用性をアピールすることについて、事務局として精進して行きたい。

【講演内容の将来展望】

宮原氏からは非営利組織ならではの経営の難しさと、高度に輻輳・専門化した病院情報システムの要件が報告された。医療情報システム分野においてリーダー（PM）に求められるのはカリスマ的リーダーシップではなく、人の言うことを聞き、間違ったら勇気をもってやり直す「21世紀型」とも言うべき姿勢であるとの指摘は、複雑・混迷化したわが国社会において傾聴すべき示唆ではないだろうか。

セミナーレポート (M-9)

■ユーザー視点でのプロジェクト管理

PMI日本支部 セミナー記者 三島 邦彦

【セミナー概要】

□開催期日：2011年7月17日(日) 13:00～14:00  
(一橋記念講堂)

□タイトル：ユーザー視点でのプロジェクト管理

□講師：細川 泰秀氏

□講師のプロフィール：

- ・社団法人日本情報システム・ユーザー協会 顧問
- ・1960年 富士製鐵株式会社（現新日本製鐵株式会社）入社。
- ・同社情報システム部、エヌエスアンドアイ・システムサービス株式会社副社長、新日鉄情報通信システム株式会社（現新日鉄ソリューションズ株式会社）を経て、2001

年社団法人日本情報システム・ユーザー協会常務理事に就任。

- ・2002年5月より専務理事、2010年5月より副会長、2011年5月より顧問となり、現在に至る。ユーザーとベンダーの両方を経験した立場を生かし、業界への問題提起や資料の提示など精力的に活動している

【講演内容】

社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）の調査で得られたデータの分析結果をもとに、日本におけるIT活用の課題を明らかにし、今後システム作りで「なすべきこと」とプロジェクト管理などについて、ユーザーの視点から、

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要



あるべき方向性をご講演いただいた。

グローバル化が進むなかで、日本企業の収益は他国に比べて非常に低い。IT投資額についてみると、日本企業の年商に対する投資額の比率は他国に比べて低い。これまでのコストダウンから、効果のある投資を行う方向への転換が必要で、そのためには新しいビジネスモデル構築、ビジネスプロセス変革が必要である。IT活用で企業のイノベーションを推進し、グローバルでの競争力強化を図ることが大切である。

ビジネスイノベーションを推進するには、ビジネスモデル、業務システム、情報システムのステップでの体系化が必要である。単純化・標準化と多様化のバランスをとりながらビジネスモデルを考え、情報システムを活用してステップアップすることが重要である。また、イノベーションをもたらすには、問題への対策発想と、問題打破をあきらめないで繰り返すことが重要である。日本の有名企業数社の例からも、イノベーションをもたらすには、事実に基づいた「新しい発想」が必要である。

ビジネスイノベーションの実現を支える情報システム作りにおいて、ユーザーには、システムを作る前の源流の検討、システム構築後の効果捻出で「なすべきこと」があり、プロジェクト管理で「なさなければならない」。新しい時代のプロジェクト管理とは「源流から開発・保守・運用・利用までのPDCAを回すこと」である。

情報システムの開発・保守・運用にあたってはコスト、品質などの指標を持ち、その目標を明確にし、実績（事実）を把握、評価することが重要である。目標値を持つと「見える

化」につながり、正しい評価ができ、品質生産性が向上する。スキルのあるPMが投入されるプロジェクトは高品質なシステムが短期間で実現し、結果として工数単価は低くなっている。数年の開発調査結果によると、品質は以前よりも良くなっているが顧客満足度は低下している。この位できて当たり前と、ユーザーの期待値が上がっているのではないか。システム開発の発注時に、めったに使用しない機能を要求するなど、過剰要求にならないようユーザーは考えなければならない。

日本のソフトウェアは他国と比べて品質が高いのに、なぜ海外にもっと出て行かないのかが問題である。優秀さを世界に向けて発信しグローバルで勝負をすることが必要だ。日本の情報産業は世界でも光り輝いている。

参考：「企業のIT投資動向に関する調査研究」（企業IT動向調査2011）の結果はJUASのインターネットサイトで公開されている。  
<http://www.juas.or.jp/servey/it11/index.htm>

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

細川氏が講演の中で強調しておられた、情報システムの構築・改善を行う前にビジネスモデルを検討することの重要性を強く認識した。ユーザーへのサービス向上を図るようシステムの改善を検討しているが、ビジネスモデルに立ち返ってユーザーにとっての価値やビジネス上の効果を実現できるようアイデアを出し、投資対効果の見えるシステム作りを心掛けたい。限られたリソースの中では、セキュリティ対策や基盤ソフトウェアのバージョンアップなど、日々のシステム運用・保守を継続するだけでも大変であるが、ビジネスモデルに踏み込んだプロセス改善やシステム作りをどのように進めるか、具体化の検討が課題である。講演にあった、源流からのプロジェクト管理、指標を持った開発・運用管理が実現の鍵になりそうだ。

## 【講演内容の将来展望】

ビジネスプロセス・モデリングやクラウド導入が広がる中で、国内の企業情報システムがどのように変わり、ビジネスモデルのイノベーションがグローバルな競争力をどのように高めてゆくのか、今後の展開に注目したい。日本の復興のためにも、グローバルな競争力のあるビジネスモデル確立とそれを支えるシステムの構築、グローバルで通用するマネジメント力が必要だ。

## セミナーレポート (M-10)

## ■NTTデータのオフショア戦略『グローバル環境下での新たな挑戦』

PMI日本支部 セミナー記者 三島邦彦

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月17日(日) 14:15～15:15
- タイトル：NTTデータのオフショア戦略『グローバル環境下での新たな挑戦』

□講師：加藤 雅樹 氏

□講師のプロフィール：

- ・株式会社NTTデータ 製造ビジネス事業本部  
ソリューションサービスビジネスユニット
- ・グローバルサービス統括部 グローバル統括担当  
AMO推進室
- ・国立大学法人電気通信大学 特任准教授 (ソフトウェア工学)



## 【講演内容】

海外発注推進担当として、NTTデータグループ全社でのオフショア開発推進をリードしておられる経験を基に、一般的なオフショア開発のトレンドとメリットの解説およびNTTデータにおけるオフショア開発推進に向けた取り組みについてご講演いただいた。

従業員1000名を超える企業の7割超ですでにオフショア開発実績があり、大規模IT企業にとってオフショア開発は当たり前なものとなっている。取引先は、金額、件数とも、日本語能力の高いIT技術者が多い中国が第一位だが、発注

件数ではベトナムがインドを抜いて第二位で小規模案件が数多く発注されている。インドは技術者の質が高くR&Dの拠点となりつつある。

オフショア開発のメリットはコスト削減効果が最も大きく、単金で50%、日本側の管理費増加分を考慮しても全体で約30%のコスト削減が可能である。生産性を30%向上させることは非常に難しいので、オフショア開発する効果は大きい。IPAの調査でも2割以上の削減効果を実感している企業が全体の79%ある。オフショア開発の対象領域は「プログラミング中心」から中国向けでは「基本設計」や「結合テスト」が、インド向けでは「上流工程」やR&Dの発注が増えている。アジア各国はソフトウェア開発に国家レベルで取り組んでいる。

NTTデータでは、厳しい経営環境の中で利益率を上げるため、安く、早く、高品質で開発ができるオフショア先を探して発注を伸ばすことが必要となっている。2012年のオフショア発注比率10%をKPIの目標値に設定し取り組んでいる。また原価削減だけでなく、お客さまにとって安心・安全なオフショア開発を提供するため、「人材の問題」、「テクノロジーの問題」、「マネジメントの問題」、「コミュニケーションの問題」などオフショア開発の特性と発生し得るリスクを把握し、拠点整備、人材獲得・育成、インフラ整備などの対策を講じている。

今後はシステムのライフサイクル全体を対象に、保守・運用フェーズのコスト削減、TCO削減を狙ったAMO（アプリケーション・マネジメント・アウトソーシング）でのオフショア活用を推進する。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

記者自身は小規模なシステム環境下にいるのでオフショア開発経験はまだないが、開発・保守・運用を含めたコスト削減は必須なので、オフショアも視野にいたれた開発・運用の検討に取り組む必要があると感じた。日本国内のベンダーであっても技術、管理、コミュニケーションでの課題はある。

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

クラウドの基盤整備が整えば、アプリケーションがどこで稼働していても、ヘルプデスクがどこにあっても通常の運用では問題無いと思われるが、オンサイトサポートが必要となる障害などのリスクはきちんと洗い出して対策しておくことが必要だ。管理やコミュニケーションについてはグローバル環境に適用できる標準的なツールやプロセスの整備も必要となる。事前の十分な計画と準備がオフショアに取り組むには必要だと感じた。

## 【講演内容の将来展望】

企業のグローバル化がさらに進む中で、グローバル環境で

フルライフサイクルをカバーするサービスを、競争力のあるQCDで提供することが要求される。現在取り組まれているインフラ整備、人材獲得・育成などの取り組みの成果が期待される。これらの取り組みにおけるプログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントなども興味のあるテーマである。ソフトウェア開発のオフショア化の拡大、対象領域の拡大が進むと、国内ソフトウェア産業の空洞化への対策も必要となるだろう。オフショア開発のユーザー企業においても、新しい環境を想定した情報化戦略の策定とポートフォリオマネジメント、グローバルプロジェクトのマネジメント、人材育成などが必要とされるだろう。

## セミナーレポート (M-11)

## ■PMBOK®ガイド、BABOK®ガイドおよびITIL (V3) の標準化についての考察

PMI日本支部 セミナー記者 安部 修

## 【セミナー概要】

- 開催期日：2011年7月17日(日) 15:30～16:30
- タイトル：PMBOK®ガイド、BABOKガイドおよびITIL(V3)の標準化についての考察
- 講師：鈴木安而氏
- 講師のプロフィール：
  - ・PMアソシエイツ株式会社 代表取締役
  - ・1970年 日本アイ・ビー・エム株式会社 入社  
技術企画部長、技術研修部長等を歴任
  - ・1995年 アドビシステムズ株式会社 入社  
アジアパシフィック・サポート部門ディレクター
  - ・2006年 PMアソシエイツ株式会社設立。  
代表取締役に就任

## 【講演内容】

## ◆3標準の標準化

「PMBOK®ガイド」「ITIL-V3」「BABOK」という、それぞれに特性があるものの類似の領域をカバーした標準がある。

IT分野には開発を担う「プロジェクト (PMBOK®)」を中心として、その上流の「ビジネス分析 (BABOK®)」と下流



の「システム運用 (ITIL)」の3標準が独立して存在する。

実際の組織ニーズとして、プロジェクトを推進しようとした場合、個々の標準を参考にしながら、かつ組織の文化、プロジェクト特性を加味して、上記3領域を統合した標準が求められる機会も増えている。一方で、実際のプロジェクト現場に対して、標準化を適用することは難しい。

そうした、標準化作業に対しての考察であった。

## ◆3標準の相互関係

実際、3標準を別々に標準化しようとする、重複、衝突

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

が発生してしまう。

3標準の各プロセスについて、簡単に言ってしまうと、物事を上流からみるか、中流から見るか、もしくは下流から見るのかという差しかない。

その重複の例として、それぞれ以下より見た相互関係例の説明があった。

- PMBOK®ガイドから見た相互関係
- BABOKガイドから見た相互関係
- ITILから見た相互関係

## ◆統合化の考え方

「PMBOK®ガイド」「BABOK」そのものはグッドプラクティス、良い実務慣行を一般化したものである。

例えばPMBOK®に書いてあるから、その通りに進めるといった考え方では、決してプロジェクトはうまくいかない。

組織やプロジェクト・マネジャーが、どうやってプロジェクトマネジメントしていくかの方法論（メソドロジー）を持ち、それに応じて、個別のプロセスをどこから持ってくるのかを確定させることが必要となる。そのプロセスやタスクを選定するという行為が、テーラリングという考え方であり、非常に重要なことでもある。

テーラリングは、自分はどういう風にプロジェクトを遂行していきたいかといった方法論があった上で、例えば3標準にあるようなものの中から、適切なプロセスやタスクを選択し、適用する行為である。

そうした作業を通じて、プロジェクトを遂行するのがプロジェクト・マネジャーの役割である。

## ◆コンピテンシー

多分に重複領域のある3標準ではあるが、発表者はコンピテンシーに関しては例外であると考えた。

上流と下流では異なった、コンピテンシーが必要となる。

業務領域に必要なコンピテンシーはそれぞれ個別に検討、考察しなければならない。

## ◆課題とまとめ

特定のプロジェクトに特化した標準化は、他のプロジェクトでは使い物にならない。反対に抽象度の高すぎる標準化は、結果としてどのプロジェクトの参考にもならない。

組織にとって必要な標準化とは何かということを考えて、その作業に取り組むことが必要である。

## 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

組織内プロセス標準化推進に向けて大いに参考となった。

当たり前のことであるが、まず自組織の特性、文化そしてプロジェクト特性を見極めた標準化範囲を策定することが必要である。まず標準化ありきでは、発表者が説明されたとおり、だれにとっても使えない標準化プロセスが出来上がってしまうし、事実そうした経験をしたことがある。

自組織、プロジェクト・マネジャーがどのような方法論でどのようにプロジェクトを進めたいか、という初心に帰った思想を共有することで、標準化、テーラリング範囲の共有ができるのだと思う。

一方でそういった考え方を組織内で共有、標準化推進することの困難さが、各組織での課題であり、なんのために「標準化」するのか、その組織内合意の方法論こそが求められているのだと思う。

## 【講演内容の将来展望】

「プロジェクト（PMBOK®）」に代表されるスコープのみならず、上流から下流を含めての組織内プロセス標準化の需要は、今後ますます増えていくものと思われる。プロジェクトのことだけ考えればビジネスが成り立つといったことは決してないからである。

一方で、その価値は分かりながらも「PMBOK®ガイド」、「ITIL-V3」、「BABOK」を含む標準の各動向をフォローし続けることは、多くの組織、現場において困難であることも事実である。そこに、これらの標準化動向をうまく収集、整理、情報提供することでの、ビジネスの可能性を感じた。

それとともに、いやそれ以上に、自組織内では解決できないことの多い、標準化作業のサポート業務に大きな可能性を感じた。標準化を試みても、多様なステークホルダーがいることで、その内容合意を得ることや、標準化作業が組織内で有効に活用されることが非常に困難でまれであるからである。

標準化作業範囲、テーラリング範囲の組織内合意を得ること、それを定着させることまでを含めた、標準化サポート業務に大きなビジネスニーズがあるのではないかと感じた。

## セミナーレポート (M-12)

## ■コマツにおけるグローバル化への取り組み ～戦略市場でダントツ商品と成長～

PMI日本支部 セミナー記者 片江有利

## 【セミナー概要】

□開催期日：2011年7月17日(日) 16:45～17:45

□タイトル：「コマツにおけるグローバル化への取り組み」  
～戦略市場でダントツ商品と成長～

□講師：浦野 邦子 氏

□講師のプロフィール：

コマツ執行役員 コーポレートコミュニケーション部長。  
人事、生産本部、生産本部物流等を経て現職。現職では広報・宣伝を担当。



## 【講演内容】

## 1. 会社概要

コマツ社は連結売上高1兆8,431億円、営業利益2,229億円、(2010年度実績)。連結子会社144社(日本24、海外120社)。従業員41,059人(約55%は外国人)。主要商品は建設機械(ブルドーザー、パワーショベル、フォークリフト)や鉱山機械、小型建機、産業機械(プレス機、ワイヤーソー)でグローバルな生産体制、販売サービスネットワーク(代理店147カ国205社)を持つ優良企業である。

## 2. 戦略市場で成長 ～着実なグローバル展開

新興国市場を人口増と都市化をキーワードにして絞り込み、テークオフ前から販売・サービス網の確立等継続的にコミットし続け、経営・人材の現地化を推進し、最新モデルを投入

して高付加価値・高価格政策を維持することにより戦略市場で成長を遂げている。

1. 途上国に事務所を設置、先進国にサービス拠点を作りグローバル拠点網を整備した上で輸出を拡大する(1960年代～80年)。
2. 国産化政策への対応(ブラジル、メキシコ、インドネシア)→多極生産体制の確立(欧米で現地生産)→協業体制確立(現地メーカーへ資本参加)→成長市場への展開(中国、アジア、ロシア)による海外生産の拡大とグローバル連結経営の推進。

ただし海外生産を拡大しているが、基幹部品は日本の工場が開発・生産し、日本のモノ作りに根ざした日本国籍のグローバル企業を目指している(80年代～現在)。

## 3. ダントツ商品で成長

2001年営業利益が赤字に転落。折しも社長に就任した坂根正弘氏が経営の立て直しに着手。これまでの多角化路線を捨て、建設機械に絞込み、改革を断行し2年後にV字回復を達成した。

その真髄は、ダントツ商品の開発である。「モノ作り競争力は日本にあり」というコマツの強みに立脚したもの。ダントツ商品とは

- ① 競合相手にすべて勝つ必要なし 思い切って犠牲にするところを決める
- ② 他社が数年では追従できないような大きな差別化要素を2、3持つ
- ③ 同一性能の場合、大幅な原価低減を実現(10%以上)させる

を開発コンセプトとし、環境 安全 ICTの活用をキーワードにトップ主導で開発に注力した。製品では「ハイブリッド油圧シャベル」、ICT活用では「KOMTRAX」という車両遠隔管理システムを開発。建設機械にGPS端末やセンサーを搭載し、常に機械の稼働状況を把握することにより、需要予測、生産調整のみならず、与信管理までも可能にした。さらに鉱山機械の稼働管理システム「KOMTRAX Plus」や無人ダン

## ■PMI日本フォーラム2011 基調・招待トラックの概要

プトラック運行システムとダントツ商品の展開が、現在の好調な業績につながっている。

#### 4. 人材育成

グローバル展開の進展とともに人材育成も変化している。

1960年代～ 80年	輸出の拡大	日本人の国際化
80年代～ 90年代前半	海外生産の拡大	コマツ生産方式を 海外展開
90年代後半～ 現在	グローバル連結経営	ローカル社員の 現地マネジメント強化

グローバル連結経営時代を迎え、駐在員と海外ローカル社員を役割分担し、駐在員は海外とのブリッジ人材に、海外ローカル社員はマネジメント力向上に目標を置いている。

ただし底流に流れるのは、コマツウェイである。

コマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式等基本的な会社の考え方をコマツウェイとして明文化（和・英）し配布、世界で共有することにより、全世界の社員一人ひとりの現場力を伸ばし、持続的な成長を目指している。

コマツウェイはコーポレートガバナンスの充実とモノ作り競争力の強化を二本柱として構成されており、人材育成もコ

マツウェイを柱として展開されている。

1. ブランドマネジメントを通じた、販売・サービス要員の育成
2. グローバル技術者育成やプロダクトサポート体制を強化して戦略市場に人員シフト
3. 語学教育

#### 【自業務へ適用する場合の課題と対策】

グローバル市場でのプロジェクトの展開にあたっては、「戦う土俵は建設機械」の事例のように自分たちの「戦う土俵」を明確にすることと、「ダントツ商品」に見られる「持続的な差別化の価値提供」といった経営戦略、方針とのすり合わせという立ち上げ段階のスコープ設定とシニアマネジメントの役割を再認識した。

#### 【講演内容の将来展望】

人口増と都市化をキーワードに新興国に早い段階から食い込み、地道な努力を積み重ねて行く企業戦略は、BRICSやネクストイレブンといったこれからの成長市場に確実に橋頭堡<sup>ほし</sup>を築いている。日本企業のグローバル化のお手本として、今後も動向を注目してゆきたい。

当コーナーは「私のブレークスルー体験」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。

## ■私のブレークスルー体験

Naka 経営研究所 所長 仲 俊二郎

### 《著者略歴》

- 大阪市立大学経済学部卒。日本文芸家協会会員。
- 川崎重工業へ入社し、労務部門を経て、プラント輸出に従事。営業のプロマネとして、多くの海外プロジェクトに参画。20世紀最大のプロジェクトといわれたドーバー海峡トンネルを受注し成功に導く。
- その後、米系化学会社ハーキュリーズジャパンへ人事部長として入社。アメリカ本社で人事マネジメントのトレーニングを受ける。同社代表取締役を経て退社後、星光PMC株式会社（東証2部）監査役を歴任。
- 現在、小説執筆とともに、経営相談全般ならびに企業の海外展開にあたり、プロジェクトマネジメントの観点からのコンサルティング等に従事。
- 著書に「我れ百倍働けど悔いなし」(栄光出版社)、「ドーバー海峡の朝霧」(ビジネス社)、「総外資時代キャリアパスの作り方」(光文社)、「アメリカ経営56のパワーシステム」(かんき出版)がある。



### ◆ドーバー海峡トンネルプロジェクトの困難性

19世紀初めにナポレオンが計画したフランス・イギリス間のドーバー海峡を結ぶ海底トンネルが1994年になってようやく実現し、ユーロトンネル鉄道が開通した。20世紀最大のプロジェクトとあって、世界中のトンネル掘削機メーカーが受注戦争を繰り広げ、私も川崎重工の営業プロマネとして、受注活動に従事した。

水面下100メートル、10気圧の海底を40キロ弱掘り進む工事であるが、チョーク層のところは所々、湧水があり、極めて困難な土質である。掘削機には6000トンの圧力がかかる。いまだ世界のどのメーカーも経験のない未曾有の技術的

リスクをはらんだプロジェクトであった。しかし、これを受注することで世界一の掘削機メーカーになれるという名誉がかかっていた。

最終的にメーカーは3社に絞られた。アメリカのA社、日本のB社と川崎重工である。3社は今限りの知恵比べをする一方、苛烈な受注金額ネゴで疲弊していた。どの会社を受注しても大赤字を免れない。それでも受注したいのである。

A社は長年の受注活動で客先に食い込んでいて、B社は日本での掘削機実績ナンバーワンの王者であり、川崎は出遅れていた。しかし川崎トップの「受注せよ」との命令で、私は技術と赤字の2つの十字架を背負いながら、どうすれば受注にこぎつけ、かつ工事が成功するだろうかと、フランスと日本を往復しながら苦悩した。第一走者はA社とB社で、川崎は完全に後塵を拝していた。

### ◆アメリカA社とのコンソーシアムで受注する

本プロジェクトは英仏国家の税金を一切使わず、すべて世界200行からなる国際銀行融資による民間資金で賄う。従い工期厳守は非常に重要で、工事が1日遅れるだけでも5億円の金利負担が発生する。また歴史的にヨーロッパはアメリカに親近感を抱いていて、技術がどんぐりの背比べとなれば、いきおいA社が有利となる。

そこで私はネゴの土壇場のところでA社と日本の川崎がコンソーシアムを組むという戦法をとり、日本B社に対抗したのである。両者の技術を合わせれば、1プラス1イコール3になるという説得が奏功し、コンソーシアムでの受注が実現したのだった。いわばA社の名を借りたというのが正直な勝因だった。

### ◆赤字をどう回避したか

受注したのはいいが、採算的には最初から大赤字だ。しかも工期が短い。設計が進むにつれ、赤字幅がますます拡大し

## ■私のブレークスルー体験

てきた。社内は大騒ぎになったが、実は私は楽観視していたのである。その理由は2つある。

一つは意思決定を早くするため、受注後の早い時期にA社に撤退してもらったことだ。コンソーシアムというのは物事を決めるのに時間がかかる。責任回避が前に出る。こういった弊害を排除するため、A社に実質的にコンソーシアムから退いてもらい、川崎単独で製作・工事をすることにしたのだ。A社には契約上名目的に残ってもらい、若干のエンジニアリングを彼らから高値で買うことにし、かつ完成機械の名盤にはA社・川崎の名前を並列することとした。A社は技術的な失敗を恐れていたのと、実利と名誉を得ることができ、喜んで撤退したのである。いわばwin-winの交渉が成立したのだった。これにより川崎の考え方で一気に進めることが可能になった。

二つ目は契約条件の設定に事前に工夫をしていたことだ。それが受注後非常にうまく回転し、大赤字が大黒字に転換したのである。それには二つある。

- ①予備品（カッタービット、岩石を削る鋼鉄製刃物）の契約形態を通常の形である円/トンから円/mへと変更した。客は工事遅れを心配しており、遅れれば遅れるほどビットのトン数が増えてコストアップになると危惧していた。そこで川崎はm当たり何円というふうに、ビットの金額を固定することを提案した。掘削距離をmで割り、いくら工期が延びても関係がないという形で提案し、客はこの案に飛び乗ってきた。この際、川崎は単価を数倍に水増ししたのだが、客はそれを知っていても、ビット価格をフィックスできることを喜んだ。結果的に工期は8カ月早く達成でき、予備品数量が大幅に少なくて済み、大きな利益を計上することが可能となった。
- ②マイルストーンごとにボーナスを設定した。掘削距離を何回かに区分し、最初の300mはいついつまでに掘る、1キロ、2キロ・・・はいついつまでというふうに、設定した期日までに掘り終えたら、毎回、何億円というボーナスをもらう、という契約条項を設けたのである。結果

的にこれらマイルストーンをすべて、しかも早めに達成したため、マイルストーン関係だけで機械契約額に等しいくらいのボーナスを獲得できた。もちろんこれらの条項も客とのwin-win交渉で合意したものである。

以上、予備品契約方式の変更とマイルストーン契約条項設定により、大赤字が一掃されるどころか、受注額の半ばにも匹敵するほどの大黒字プロジェクトと化したのだった。

## ◆勝利の戦略はこうして生まれる

上述したごとく、ドーバープロジェクトの受注と成功は意表をついた“戦略”の一言に尽きる。最も困難な状況に陥ったとき、客、ライバル、当社の“強み”と“弱み”を徹底分析し、とりわけ“弱み”を見つけ出し、そこから解を見つけるのである。A社とコンソーシアムを組んだ時のいきさつはこうだ。相手に「川崎はもっともっと値段を下げる用意があるぞ」と脅しをかけ、A社に「そうなったら、とてももたない」という意識を植えつけ、コンソーシアムへと誘導する。一方、客には技術的な強者連合をPRした。そして受注後、A社に花と実をもたせて、実質的に退いてもらった。マイルストーン設定や予備品契約についても、客が工期遅れを心配しているという弱みを補った提案であり、これも客は喜んで、つまりwin-winの形で契約することができたのだった。もしB社が先にこの戦略を打ち出しておれば、川崎の受注はなかったであろう。困難な状況に陥った時こそ有効な戦略が生まれるのである。

## ◆今後のPMに伝えたいこと

プロジェクト成功不成功の鍵は受注時の契約条件にあるといっても過言ではない。これはドーバープロジェクトに限らず、私が経験したプラント案件すべてに当てはまることだ。IT分野であっても同様であろう。プロマネには契約条件の重要性を肝に銘じていただきたいと思う次第だ。それがプロジェクトの成功を約束するのである。

# Activities / 支部活動

## ■PMメンタープログラムII実践報告

NECネクサソリューションズ株式会社 藤野 博之

### 1. 弊社紹介（会社概要）

NECネクサソリューションズは、NECグループにおいて中堅市場のお客さまに対してITを中心としたトータルソリューションを提供する会社で、千数百名のSE部隊がいます。会社のプロフィールは以下の表の通りです。

表1 会社概要

社名	NECネクサソリューションズ株式会社
本社所在地	東京都港区三田一丁目4番28号
代表者	代表取締役執行役員社長 森川 年一
沿革	1974年 9月 NEC情報処理データセンター本部から分離独立し、日本電気情報サービスを設立 2001年 4月 NECグループで販売・サービス事業を担当する5社が統合し、NECネクサソリューションズ発足 2009年10月 NECグループにおいて東名阪の中堅市場を担当する会社へ再編
事業内容	コンピュータ、ネットワーク、アプリケーションによるコンサルテーションからシステム開発、運用・管理、保守、教育、アウトソーシングに至るまでのトータル・ソリューションの提供
資本金	8億1,500万円（NEC100%出資）
従業員数	約2,500名
事業所	本社、中部支社、関西支社

### 2. PMメンタープログラムIIを必要とした背景

当社では、お客さまのシステム開発やサービス構築を行う大小さまざまなプロジェクトが常時稼働しています。それにもかかわらず、2003年当時はPMI®もPMP®も社内での認知度は非常に低い状態でした。当時は、問題プロジェクトも散見され、プロジェクトマネジメントの質を向上させることが喫緊の課題でもありました。そこで、プロジェクトマネジメントの質の向上を目指す1つの方策として、全社でPMP®取得を奨励することとし、人事資格の昇格要件の1つに取り入れることになりました。2004年度にこの制度を取り入れた結果、狙い通りPMPの取得者が急速に増えてまいりました。

その後も、順調にPMP資格取得者が増えて、2006年度には、PMP資格取得者も80名を越えるまでになりました。

そこで次のステップとして、PMP資格取得者同士の情報

交換の場を持ち、さらなるスキルアップのための勉強会を開催するという趣旨で、有志8名にてPM-SIG (PM-Special Interest Group)を立ち上げました。ところが、参加メンバーは増えるどころか半年後には半減して、自然消滅状態に陥ってしまいました。ちょうどその頃、初期にPMP資格を取得したメンバーがPDUポイント獲得に苦勞してせっかく取得したPMPの資格を失効しそうなので何とかしてほしいという話が聞こえてきました。そこで、メンバーの一人が“PMメンタープログラムII”の存在を知り、PM-SIGの活動を“PMメンタープログラムII”とリンクさせることにより、PDU獲得を会社として支援すると同時に、PMP資格取得者同士の相互交流とスキルアップを実現させることを考えた訳です。この狙いは的中し、翌2007年下期に“PMメンタープログラムII”とリンクさせて立ちあげた新生PM-SIGは当初から50名近い参加者があり、順調に動き始めました。現在活動を始めて4年目になりますが、新生PM-SIGは每期参加メンバーが増え続けております。

これは、明らかに“PMメンタープログラムII”の効果であると思われます。



### 3. PMメンタープログラムIIを採用する際の考慮点

せっかく準備したPM-SIG (PMメンタープログラムII)ですが、参加してもらわなければ意味がありません。そこで、現場の忙しいSEが参加しやすい状況を作るために、いくつ

## Activities / 支部活動

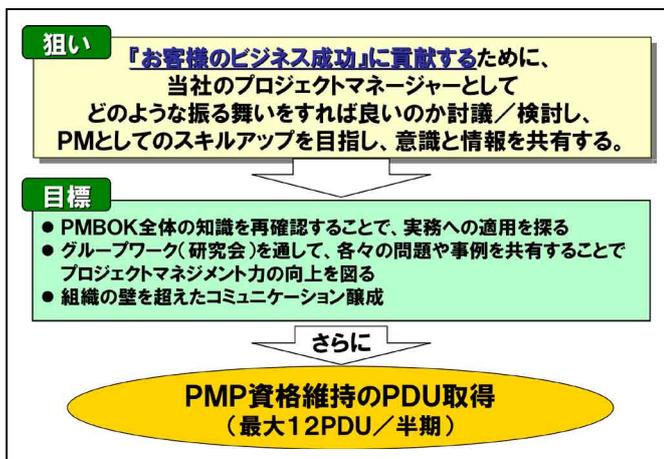
## ■PMメンタープログラムII実践報告

か工夫した点があります。

1つは、上からの押し付けでなく現場主導の自主的な活動として位置づけたことです。実際に活動を推進する世話人として、現場の若手の主任やマネジャーが活動をリードしてくれました。また、経営陣のバックアップを得るために、執行役員や事業部長クラスのメンバーも世話人に名前を連ね、活動そのものを社長以下の経営陣に認知してもらいました。もちろんローカルな活動ではなく、全社活動として広く参加してもらうために、事業部門の枠を超えてメンバー募集を実施し、初回から44名のメンバーが参加してくれました。

2つ目の工夫点は、PM-SIGの狙いと目標を明確にしたことです。図1に示すように、目標を明確に言葉にすることにより、途中での挫折者を低減するだけでなく、各メンバーが職場の上司に対して、PM-SIGへの参加の目的を明確に説明しやすくしたことです。

図1 PM-SIGの狙いと目標の明確化



さらに、成果目標をブレークダウンして、以下の3つをKPIとして位置づけました。これにより参加メンバーだけでなく、世話人の成果目標も明確にしました。

## ①登録者の半数以上が3回以上の参加

半期(6回)の研究で約30人が3回以上参加できるように、全社に働きかけ、PMP更新に必要な60PDUの半分は本活動で取得できるようにする。(全社の事業執行会議へ成果を報告)

## ②PMBOK®知識の再確認

PMP資格取得試験が終わったら、忘れがちなPMBOK®知識をPM-SIG活動を通じて実務に活用するための再整理をする。

⇒ PJ計画立案/運営、QMS活動、PJキックオフ会議、PJクローリング会議等で実践的に活用。

## ③PMP取得者がおのおの問題や事例を共有

他のプロジェクトの問題や事例を共有することで、プロジェクトマネジメントの知識とコミュニケーションスキルの強化を図る。また、資料としてまとめることで、横展開の基礎資料とする。

⇒ 研究テーマ資料(46セット)

⇒ 各チーム作成の研究シート(約130セット強)

## 4. 実施時に工夫した点

一般に、業務ではない自主的な活動を継続させることはなかなか難しいものです。そこでこの活動を長く続けるための工夫を常に考え続けることが重要です。長く続けるための工夫を以下に述べます。

## 1) 参加者を飽きさせない!

## ①多彩なテーマ選定

- PMBOK®を中核としたテーマ
- PMBOK®にとられないテーマ
- 参加者による事例研究(社内の失敗/成功事例等)

## ②多彩な講師陣

- 世話役が責任を持って、テーマ選定&講師を担当
  - ⇒ 失敗/成功事例、研究成果等
- 各方面の世話役が結集
  - ⇒ SE関連事業部門
  - ⇒ コンサルティング部門
  - ⇒ 情報システム部門
  - ⇒ 品質管理部門 等
- NEC本社メンバーの招聘
  - ⇒ 国内外のPM動向
- 他社PMPの招聘
  - ⇒ 世の中のPM動向
- IT業界以外の講師を招聘
  - ⇒ PM文化論

## ③活動サイクルを短く

- 1サイクルを半年間とし業務都合で途中挫折しても、次のサイクルで気持ちを新たに参加できる様にしている(2011年度上期で、8サイクル目)

## 2) 講師や参加メンバーの負担を軽減

## ①講師の準備作業は事務局(世話役)でフォロー

- 当番となった講師に丸投げしない!

## ■PMメンタープログラムⅡ実践報告

⇒ 事務局（世話役）と一緒にテーマ選定と資料作りをフォロー

## ②出席メンバーの負荷は最小限に

• 研究シート（報告書）は研究会の場で作成

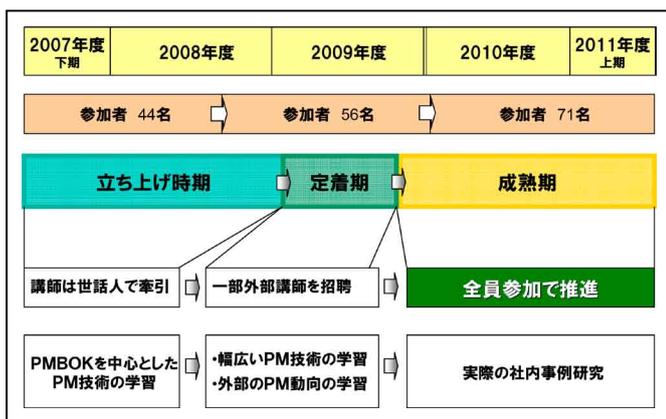
⇒ 宿題として職場に持ち帰らない。

ノートPCとプロジェクタを活用して議論し、その場で作成

## 3) メンバー成熟状態に合わせたプログラムの見直し

この活動も4年目に入っていますが、半数以上のメンバーが当初から参加しています。そこで、PM-SIGの運営スタイルそのものを、事務局がすべてけん引していくスタイルから、メンティー自身が参加型でPM-SIGをけん引していく全員参加型に進化させてきました。

図2 活動の変遷と進化の状況



全員参加型に変えてきたことにより、参加メンバーの意識が高まってきたと思われます。それは、後に述べる、参加者の生の意見からも見て取れます。今後もさらに活動を継続発展させていくために、マンネリ化しないための工夫を続けていくことは重要と感じています。

## 5. 企業（組織）としての採用のメリット

PMメンタープログラムⅡの採用により、プロジェクトとして活動することが多いSE（PMP）のレベルアップが図れています。また、PDU獲得のための教育費用の大幅な削減につながっています。

PMメンタープログラムⅡとリンクしたPM-SIG活動以前の状況では、以下のような意見が聞かれていました。

①プロジェクトマネジメントに関する情報共有や意見交換

の機会が無い。

②誰がPMP（Project Management Professional）資格保持者なのか不明。

③PMP資格保持のためのPDU獲得に外部セミナーなどを利用する時間の確保が困難。

④別部署でどのようにPMBOK®を活用しているのか、どのようなマネジメントをしているのか不明。

PM-SIG活動を進めている現在は、以下のような意見が聞かれるようになりました。

①PMBOK®全体の知識を再認識することができた。

⇒ 改版された際の強化内容を理解

（ステークホルダー重視、調達マネジメントを整理など）

②各自が経験したPM活動を共有することができるようになった。

⇒ 参加者各人が、研究成果を自部門へ持ち帰り、おのおのプロジェクトで実践し、PMの質の向上に貢献

③組織の壁を越えたコミュニケーション醸成ができるようになった。

⇒ PMの実態に関する活発な議論と情報交換が実施された

⇒ 組織の枠を越えたPMヒューマンネットワーク構築ができた

また、副産物として、教訓としての知識ベース蓄積が進んでいました。

• 研究テーマ資料（46セット）

• 各チーム作成の研究シート（約130セット強）

## 6. 参加者個人の所感（生の声）

次に、実際にメンティーとして参加しているメンバーからの、PM-SIG（PMメンタープログラムⅡ）への生の意見を以下にご紹介します。これを見ても、このプログラムに対する期待が高いことが伺えます。

## ◆良かったこと

• 社内で人脈が増えた。

• 第三者の意見が聞ける機会が増えた。

• PM-SIGの場では役職などを意識せず話し合いをしている事でいろいろな考え方や部門の違いを知ることができるので参加する事に意義があると考えています。実際に仕事では縁がないと思っていた人と一緒に仕事す

## ■PMメンタープログラムⅡ実践報告

る事になった時にコミュニケーションがスムーズにとれ良かったと感じた事がありました。

- 同じ社内でも同じSIerとはいえ、事業部によりPJの形態や、ノウハウが異なるため、PJ管理手法としてはかなり参考となる事が多く、書面での事例を読むだけでなく、意見交換できる点では今後も継続して行くほうが会社にとっても有益と考えます。

## ◆勉強になったこと

- 他業種のPM状況。またその手法。
- 最近参加者が持ち回りで講師になっていますが、具体的な社内事例での検討はテーマに親近感が湧き真剣な検討ができる点が良いです。  
自分が講師側になった時は過去の事例ですが振り返りと整理ができたのでそれも良い経験でした。

## ◆当社のPM-SIGへの要望

- 様式等を広く提供してほしい。例えばEVMを用いている場合、こんな様式があるよ、とか。
- 事例検討が続いていますが以前やっていたケーススタディ的なことや、社外講師などもたまに入れていただくとまた違った経験となるのではないかと思います。

## 7. 今後の社員教育への活用 等

これまでの、「PMメンタープログラムⅡ」はPM-SIGという、社内に閉じた活動でした。これは、これで一定の成果を挙げていますし、今後も継続してPMP資格取得者のスキルアップや、PDU獲得の一手段として残していくべきだと考えています。しかし、PMメンタープログラムⅡはPMIの仕組みです。世の中がグローバルな視点で展開している現在、社内でのPMP資格取得者による情報交換の場から、もっと外の世界に出て行くために、この仕組みを活用できないかと考えています。他社のPMメンタープログラムⅡとの連携により、より広い視野での社員教育に活用できないかという期待もあります。また、国内だけにとどまらず、海外企業／組織との交流などが実現できれば、グローバルな人材育成に役立つのではないかと考えます。このあたりの話に関しては、PMI日本支部の皆さまにも相談に乗っていただきながら、またPMIの会員企業のメンバーとも相談しながら進めていければと考えます。そういった広い視野で、PMメンタープログラムⅡをとらえると、また新しい展開が見えてくるような気がします。

## ■ PMI日本支部主催 主要イベントのご案内

PMI日本支部 事務局

PMI日本支部ではグローバル化を視野にいたしたイベント、セミナーを展開していますが、10月～12月にかけて開催を予定している大きな企画2つをご紹介します。

### 1. PMI Japan Festa 2011

PMI Japan Festa 2011を10月9日(日)、10日(月:祝日)に開催します。

テーマは『Project Innovation』～ 常識をブレイク・スルーする革新的プロジェクトマネジメント～

今年のFestaはグローバル化や企業経営サイドからのプロジェクトマネジメントに対する要請の高まりをうけ、その声に答える15の講演を2日間にわたりご提供します。

どの講演も新たな視点や発想を意識し、これからPMを目指す方から企業経営者に至るまで幅広い層の方々に満足いただける内容となっています。昨年好評だった、女性経営者視点でのプロジェクトマネジメントについての取り組みをはじめ、プロジェクトを円滑に進めるために不可欠なヒューマン系やコミュニケーション関連、また斬新なアイデアを生み出すヒントとなる講演も用意しました。ぜひともご参加ください。

基調講演は以下の3つのセッションを予定しています。

#### ・ K-1 :

今こそグローバルへ!

世界で通じるヒューマンマネジメント

～ Generating People Power by Managing Performance ～

株式会社イマジナ 代表取締役社長 奥山 由実子氏

#### ・ K-2 :

グローバル・リーダーの条件 ～ 3.11後の世界 ～

ベタープレイス・ジャパン代表取締役社長 兼

アジア・パシフィック代表 藤井 清孝氏

#### ・ K-3 :

組織戦略としてのワーク・ライフバランス

～ これからのプロジェクトに求められるもの ～

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長

小室 淑恵氏

### 2. グローバル・リーダー育成コース

グローバル・プロジェクトに携わるマネジャーやリーダーが直面するいろいろな問題(文化の違い、言葉の違い、海外情勢や為替の変動、インフラや法律の不整備等)を検証し、グローバル・プロジェクトが抱える特有の難しさを考え、話し合っていきます。また、グローバル・プロジェクトをマネジメントするために必要なスキルを磨き、グローバル・プロジェクトに立ち向かう姿勢や役立つ方法を学ぶ、コンパクトにまとめられた9日間の統合コースです。英語による講義、ワークショップを通して実践的な英語力アップも目指します(日本語による補足あり)。海外現地におけるPM実践力の強化を目的とした、シンガポールでの4日間のオプション研修も予定されています(別途費用必要、2012年前半)。

- ・ 10月18日(火) グローバル・マインド
- ・ 10月25日(火) ファシリテーション
- ・ 11月8日(火) ネゴシエーション
- ・ 11月15日(火) プレゼンテーション
- ・ 11月16日(水) グローバル会議、ドキュメンテーション
- ・ 11月22日(火) マネージング・グローバル・プロジェクト
- ・ 11月24日(木) グローバル・プロジェクト計画時の課題
- ・ 12月7日(水) プロジェクト・マネジメントと政治、文化、法律
- ・ 12月8日(木) グローバル・プロジェクトのコントロール

詳細はPMI日本支部ホームページをご覧ください。

# Information / お知らせ

## ■ PMI日本支部 新制度のご案内

PMI日本支部 事務局

### 1. アカデミック・スポンサー

2011年6月よりアカデミック・スポンサー制度の運用を開始しました。本制度は、プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK®ガイド）に準拠したプロジェクトマネジメントの推進、教育を行う、日本国内の大学、高等専門学校、高等学校、中学校ならびに公的研究機関を対象としており、イベントや書籍販売の特別割引など、法人スポンサーと同じ特典を提供するものです。

また、アカデミック・スポンサーが実施するプロジェクトマネジメント関連講座をPMI日本支部のホームページなどで紹介しています。

8月時点では、アカデミック・スポンサーの趣旨に賛同いただいた「産業技術大学院大学」、「慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科」、「サイバー大学」、「芝浦工業大学」が本制度の対象として登録されました。（敬称略）

### 2. 登録講師

2011年8月よりPMI日本支部登録講師制度の運用を開始しました。

本制度は、PMIにおける活動およびPMBOK®ガイドに準拠したPM研修で実績のある講師を、PMI日本支部のホームページでご紹介するもので、現在5名が登録されています。PMBOK®ガイドや、プロジェクトマネジメントに関するセミナー、講習会の講師をお探しの方は、ぜひご利用ください。また、講師としての登録をご希望の方はPMI日本支部事務局にお問い合わせください。

#### • 登録講師紹介サイト：

<http://www.pmi-japan.org/instructor/>

# 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 Japan Festa 2011

- 2011年10月9日(日)～10日(月)
- 会場：日本教育会館（東京・千代田区一ツ橋）

## ■ PMI本部、Asia Pacific 関連イベント

### ● PMI Global Congress 2011 North America

- 2011年10月22日(土)～25日(火)
- Dallas/Fort Worth, Texas USA

### ● PMI Singapore Regional Symposium

- 2011年11月14日(月)～15日(火)
- Resorts World™ Sentosa, Singapore

### ● PMI Taiwan International Congress

- 2011年11月4日(金)～6日(日)
- Kaohsiung, Taiwan

## ■ 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8回 10月4日(火) Negotiation & Conflict Mgt
- 第9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10月15日(土)
- 会場：PMI日本支部セミナールーム

### ● グローバル・リーダー育成コース

英語コミュニケーション能力とPMスキルアップの集中講座

- 10月18日(火)～12月8日(木) セッション全9回
- 会場：PMI日本支部セミナールーム

### ● 関西地区 PMBOK® セミナー 第4版対応

- 2011年10月22日(土)～23日(日)
- 会場：大阪産業創造館

### ● プロジェクトマネジメント 2011年10月度月例セミナー

- ITプロジェクトマネジメント成功のための勘どころ(実践編)
- 2011年10月28日(金)
- 会場：東京・恵比寿スバルビル

### ● PMスキルアップ教室 ロジカルシンキング

- 2011年11月10日(木)～11日(金)
- 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

- 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06回 2011年10月29日(土)～30日(日)
- 第07回 2011年11月26日(土)～27日(日)
- 第08回 2011年12月17日(土)～18日(日)

### ● 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

<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

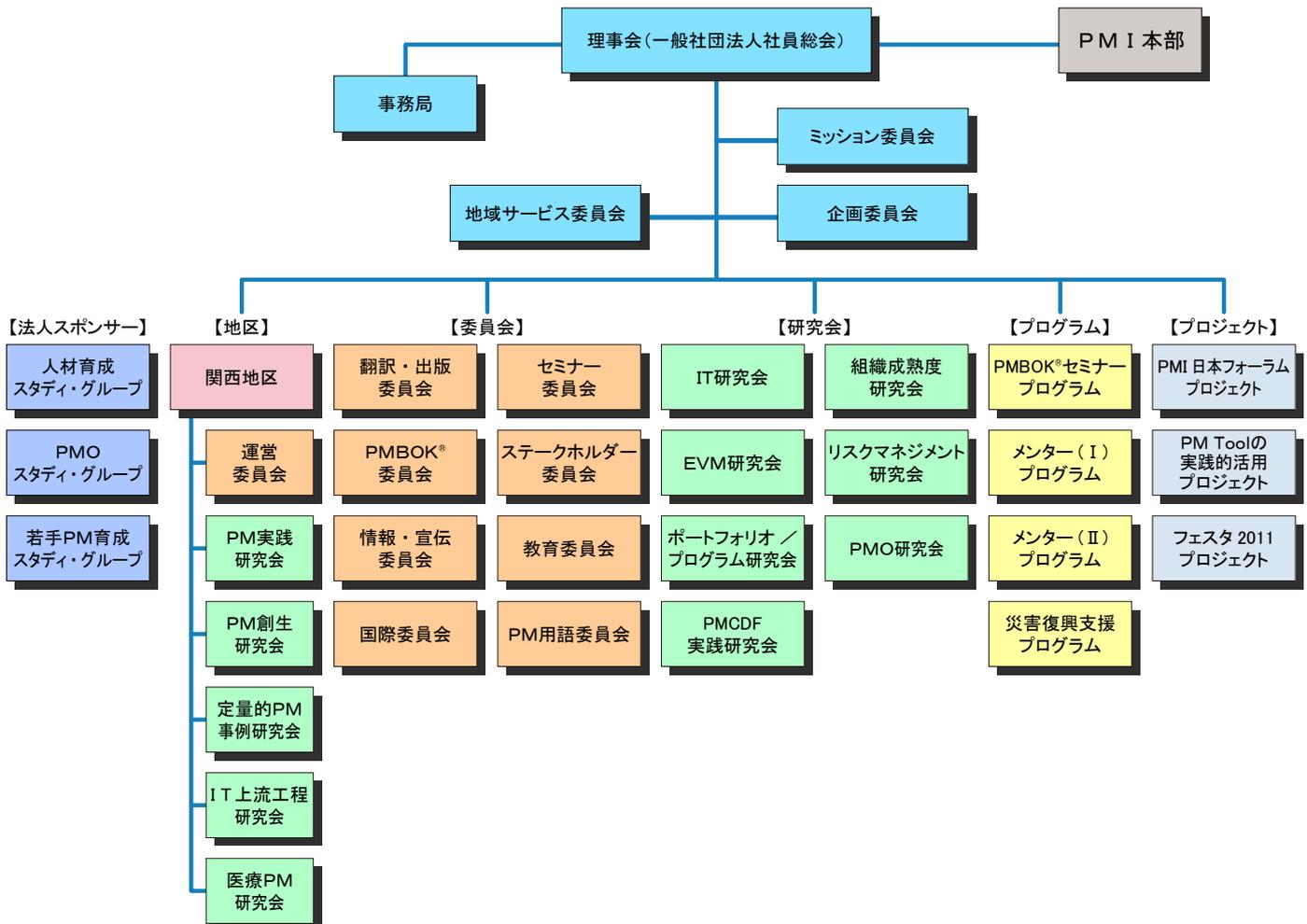
なお、イベント、セミナー、コースなどは、諸般の事情により変更または中止される場合があります。

PMI日本支部 ホームページ (<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情報をお届けします。

## ■ 支部活動 (2011年8月現在)



## ■ 理事一覧 (2011年9月1日現在)

会長	：神庭 弘年
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 (表彰制度担当)	：杉村 宗泰 (日本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 (TIS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)	: 川本 芳信 (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7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
362,726人	3,049人	451,868人	30,620人

## ■法人スポンサーおよびアカデミック・スポンサー一覧 (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
- キャノン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
- 株式会社ハイマックス
- 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
- 日本ヒューレット・パカード株式会社
- 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
- 住友電気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
- トップランエ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
- クオリカ株式会社
- 産業技術大学院大学
- 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科
- サイバー大学
- 芝浦工業大学

97 スポンサー (2011年8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。

- 48号は、7月17日(土)、18日(日)に開催された「PMI日本フォーラム2011」の特集号となりました。一橋記念講堂大会場で行われた12の基調・招待トラックについて、PMI日本支部ウェブサイトからの公募を含むセミナー記者に執筆いただき、レポートとして掲載しました。当日、フォーラムに来られた方も、来られなかった方も、ぜひご一読ください。
- 巻頭言として、PMI日本支部理事（マーケティング担当）の奥沢薫から、プロジェクト・マネジャーの育成について、そのアプローチの方法を提言させていただきました。
- 「私のブレイクスルー体験」では、Naka経営研究所所長 仲俊二郎氏から、ドーバー海峡トンネルプロジェクトの体験について、投稿いただきました。この企画は今後も継続していきますので、皆さまの積極的な寄稿をお願いいたします。
- 10月9日(日)、10日(月)には、「PMI Japan Festa 2011」を開催します。テーマは「Project Innovation ～ 常識をブレイク・スルーする革新的プロジェクトマネジメント」です。日頃プロジェクトマネジメントに従事しておられる皆さまは、ぜひご参加ください。

## ニュース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、皆さまからの書評、論評、トピックス、セミナー受講レポート、プロジェクト体験記、新しく得られた知識・教訓など、随時募集しています。記事として、PMI日本支部事務局宛てにお送りください。

### ■ あなたの合格体験記をニュースレターに投稿しませんか？

皆さまからのPMP® / CAPM® 認定試験合格体験記を募集しています。受験の動機・経緯、合格して気づいたこと、これから受験される方へのアドバイスなど、PMI日本支部事務局宛てにお送りください。

### 【記事、体験記、広告の問い合わせ先】

お問い合わせは、PMI日本支部事務局まで電子メールでお寄せください。よろしくお願いたします。

### PMI日本支部ニュースレター Vol.48 2011年9月発行

編 集：PMI日本支部 情報・宣伝委員会 ニュースレター WG  
 粟村茂生／東谷上／片江有利／石橋和雄／野口雄志／中前正  
 発 行：PMI日本支部事務局 田坂真一／田中洋一郎／小藤田實／三島邦彦／中谷光夫  
 〒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  
 ホームページ：http://www.pmi-japan.org/

(非売品)