

Vol.49

Vol.49 (2011年冬号)

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

Stake Holders / 法人スポンサー紹介 28

Activities / 支部活動 33

Information / お知らせ 37

Fact Database / データベース 38

Editor's Note / 編集後記 41



Project Management Institute

Column／巻頭言	3
• 2011年をふり返って	PMI日本支部 事務局長 田坂 真一
Best Practice and Competence／PM事例・知識	
◆PMI Japan Festa 2011 報告	PMI日本支部 Festa2011総括 鬼束 孝則 5
◆PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要	6
• 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	PMI日本支部 セミナー委員会 鬼束 孝則
• グローバル・リーダーの条件	PMI日本支部 セミナー委員会 中西 文寿
• 組織戦略としてのワーク・ライフバランス	PMI日本支部 セミナー委員会 松本 弘明
• 海外プロジェクトとプログラムマネジメントの勘所	PMI日本支部 セミナー委員会 高橋 修平
• 個人と組織の可能性を引き出す「コーチング」	PMI日本支部 セミナー委員会 豊田 光海
• 分散型クラウドプラットフォームを考える	PMI日本支部 セミナー委員会 小笠原 万値
◆2011年8月度月例セミナーレポート	18
• クラウド・コンピューティングによるビジネスインフラの革新	PMI日本支部 セミナー記者 大野 祐子
• 災害時におけるビジネスインフラの意義 ～3.11から考え直す～	PMI日本支部 セミナー記者 齊藤 淳
◆私のブレイクスルー体験 日本電気株式会社 システム技術統括本部 主席PMO 奥沢 薫	22
◆2011PMI Leadership Institute Meeting (LIM) に参加して	24
• LIMとは？	PMI日本支部 会員担当理事 三嶋 良武
• Region9の動向	PMI日本支部 表彰担当理事 杉村 宗泰
• 個別セミナーの紹介	PMI日本支部 広報・宣伝担当理事 片江 有利
Stake Holders／法人スポンサー紹介	28
• ピーエムグローバル株式会社	
• 株式会社エクサ	
Activities／支部活動	33
• PMメンタープログラムII実践報告	東芝テック株式会社 鈴木 秀俊・天野 岳章
• 『関西地区二周年記念セミナー』が開催されました	PMI日本支部 関西地区 國里 康典・羽田 邦雄
Information／お知らせ	37
• 新春1月・2月の主なイベント	
Fact Database／データベース	38
Editor's Note／編集後記	41

◆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

■2011年をふり返って

PMI日本支部 事務局長 田坂 真一

皆様、本年も一年間PMI®が推進するプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメント等の標準に基づいた実践に努力いただき大変有難うございました。PMI日本支部事務局より2011年度の支部活動を振り返らせていただきます。

- ① PDU登録手続き、会員更新手続きなどPMI®に関する各種手続き等について2名～5名/月の直接サポートを提供し、また出張オフィスアワーでは70名の集合サポートを実施するなど、オフィスアワーならびに出張オフィスアワーの提供を試行しました。
- ② 東日本大震災の復興支援のためPMI®が海外で適用してきたPMMPDR (Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction) を利用した災害復興支援プログラムを立ち上げました。支部では長期(数年)にわたる支援を想定し、日本語版PMMPDRへの翻訳やフレームワークのカスタマイズなどにより日本での使用を可能とする等、活動を開始しています。
- ③ 7月16日と17日の両日、「PMI日本フォーラム2011」を学術総合センターで開催し、JAXA國中教授による「はやぶさ小惑星探査機の深宇宙往復動力航行」の興味深い講演をはじめ、基調、招待合わせて12講演、公募と部会合わせて58講演の合計70講演を提供させていただきました。当日は計画停電や余震などの恐れがあるにもかかわらず過去最高の参加者数を記録しました。ありがとうございました。
- ④ 日本支部のボランティア活動グループの一つであるセミナー委員会が企画・提供する月例セミナーを札幌、金沢、九州にリモート同時配信し、地域サイトでのセミナー受講を可能としました。
- ⑤ ホームページのデザイン変更によるメニューの整理、表示情報数の増加や、情報更新のタイムリー化、日本で研修等のサービスを提供するR.E.P. (登録研修機関) の一覧を提供しました。
- ⑥ PMI日本支部新規入会キャンペーンを実施し、新規入会者にはPMBOK®V4レファレンスをお送りしました。
- ⑦ 書籍関連では、(1) 若手PM向けに62のプロジェクト場面におけるPMツールの活用法を解りやすく解説した「PMツールの実践的活用法 (ISBN978-4-306-01150-2)」を出版しました。当書籍は、ボランティア・メンバーにより3年間にもおよび内容を検討・熟成・執筆された力作です。(2) PMBOK®セミナー・プログラムが提供する2日間のPMBOK®V4セミナーで使用中のテキストを外販できるように編集し直し提供しました。外部講師が主催するPMBOK®V4セミナーでの教科書や個人学習の補助テキストとして12月現在すでに170部が利用されています。
http://www.pmi-japan.org/bookstore/pm_learning/
- ⑧ PM Network® 翻訳記事の会員ページへの掲載も継続中です。
<http://www.pmi-japan.org/member/pmnetwork/>
- ⑨ 昨年来検討していた「登録講師プログラム」の提供を開始しました。12月現在、プロジェクトマネジメント領域におけるプロフェッショナル7名の講師が登録されています。
<http://www.pmi-japan.org/instructor/>
- ⑩ 法人スポンサーの一種としてアカデミック・スポンサー制度を提供しました。12月現在5大学または大学院にスポンサー登録いただいています。
<http://www.pmi-japan.org/sponsor/>
- ⑪ 法人スポンサー報告会、法人スポンサーPM部門長セミナーを実施し、法人スポンサー間の情報交換機会を提供しました。また、法人スポンサーのスタディ・グループ (SG) も3つのテーマについて活発に活動を継続しています。
- ⑫ メンタリングⅠ (日本支部での集合形式によるメンタリング) とメンタリングⅡ (利用法人サイトで自らのメンターが自社メンティーに対しメンタリングする形式) を引き続き実施しています。
- ⑬ PMI®のアジア・パシフィック諸国と同じ地域 (Region9) に属している香港、マカオ、台湾、韓国およびPMI中国との相互訪問などを通じて情報交換をより密に行いました。その成果を利用して9セッションからなる「グローバル・リーダー育成」コースを日本で開催しました。2012年初

■2011年をふり返って

旬には上記コースの海外版として香港・マカオで現地実践ワークショップの開催を準備中です。

- ⑭ プロジェクトマネジメントの普及・実践に貢献したグループへの表彰制度を発表しました。初年度はPMI日本支部個人会員のみ参加できる部会活動（委員会、研究会、プログラム、プロジェクト）が対象となり、本年7月より2012年5月までの活動内容が対象となります。

http://www.pmi-japan.org/news/info/2011_11_01_2011_award.php

- ⑮ PMI日本フォーラム2012は、七夕フォーラムと称して2012年7月7日、8日の2日間 都内千代田区一ツ橋の学術総合センターにて開催します。プログラム等詳細が決

まり次第、支部ホームページでお知らせします。本年にも増して多くの皆様に参加いただきますよう、よろしくお願い致します。

最後になりましたが、東日本大震災被災者の皆様には心よりお見舞い申し上げます。PMI日本支部は災害復興支援プログラムを通してプロジェクトマネジメントによる復興のご支援をさせていただきます。また、僅少ではありますが日本赤十字社へ義援金を託させていただきました。被災者の皆様の復興が一日も早くかないますよう継続してご支援申し上げます。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

PMI Japan Festa 2011 報告

PMI日本支部 Festa2011総括 鬼束 孝則

PMI日本支部ではメイン・テーマ「Project Innovation」、サブ・テーマを「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」と題し、PMI Japan Festa 2011を10月9日(日)、10(月：祝日)の両日、日本教育会館にて開催しました。

今回のテーマは東日本大震災を受け、閉塞（へいそく）感のある世界を打開する新しい取り組みを提案することにより、下向きとなった目線を上向きに持ち上げることイメージして設定しました。イベントを構成するプログラムも各分野でパイオニアとして活躍されている方々を講師にお招きし、今までにない考え方や最先端の取り組みなど、将来の展望が大きく開ける講演をいただきました。まれにみる質の高い講演内容に、延べ800名の参加者から全ての講演に対して非常に高い評価を得ました。

今回の PMI Japan Festa 2011 で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受け、その声へお応えするために基調講演3本、「リスク」、「ヒューマン」、「発想力」の3つのトラックから成る12講演の合計15講演が行われました。基調講演3本は、グローバルに働くための基本的なノウハウをワークショップ形式で学ぶ講演から始まり、続いてグローバル・リーダーとしての考え方や知識を得る講演、そして最後の締めくくりはこれからの時代に求められるワークスタイルを実現するためのチームのあり方について最新の考え方を学ぶ講演が行われました。

PMI日本支部における Festa の位置付けは、通常のプロジェクトマネジメント系のセミナーではカバーされていない、より広範で重要なエリアの情報を提供することにより、これからプロジェクトマネジメントを学ぼうとお考えの方や、視

点を変えたアプローチによる新たな知識を身に付けたい方で幅広く機会を提供することです。今回の Festa 2011 でも一般的に定義されたプロジェクトマネジメントの枠にこだわらず、プロジェクト・マネジャーもメンバー同様一人の人間であるという観点から、そのモチベーションやさらなる成長を支えるための材料を提供するということを意識したプログラムとなりました。中には一見これがプロジェクトマネジメントとどう関係があるのかと思えるタイトルのものもありましたが、それぞれの分野のパイオニアとして活躍されている講師の説明を受けると、どれも個人の成長につながる要素を持っていることを実感する深い内容でした。

また、10月9日(日)初日の講演後に開催されたネットワーキングは、講演をいただいた講師の方々にもご参加いただき大変盛り上がりしました。参加された方々は積極的に交流を深められ、自己紹介だけでなく現在担当しているプロジェクトの話や、そこから派生したプロジェクト・マネジャーならではの体験など幅広い情報共有が行われていました。普段お会いすることのない業界や立場の方々とは面識を持ち、今後のリレーションを広げる絶好の機会を皆さんが上手に活かされており、さすがプロジェクト・マネジャーと思える瞬間でもありました。

今回の Festa 2011 も多くの皆さまに支えられ成功裏に終えることができました。今後も皆さまのニーズを的確にくみ取り、さらに充実したプログラムを提供できるようチャレンジしてまいりますので、PMI日本支部の活動にどうぞご期待ください。

なお、以下6編の報告は、Festaを企画・運営したセミナー委員がレポート記者を分担して作成しました。

PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

セミナーレポート (K-1) 基調講演 No.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

PMI日本支部 セミナー委員会 鬼束 孝則

【セミナー概要】

□開催期日：2011年10月9日(日) 10:15～12:15

□タイトル：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

□講師：奥山 由実子氏

□講師のプロフィール：

- ・株式会社イマジナ 代表取締役社長
- ・(社)日本ヒューマンリソース協会 理事
- ・中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー

ある前に一人の人間として『個人』や『日本人』としての価値を高めることから成長の一步を踏み出す必要があると考えました。その視点から、グローバルに活躍するためのノウハウについて、これまで1,000社以上の豊富なコンサルティング実績を持つ奥山由実子氏に、その最前線の状況と現場での活動について講演いただくことで、我々がこれからの厳しい時代を強く生き抜くための一助になればという思いでお願いしました。また一般に多い一方向型の講演スタイルではなく、型破りな方法で講演をいただける講師としての期待もお伝えしました。

【講演内容】

今こそグローバルへ！世界へ通じるヒューマンマネジメントと題し、まさに鋭くとがった講演をいただきました。まず冒頭で、「あなたの職場は月曜が楽しいですか？」という問いかけから始まり、月曜日に会社に行くのが楽しくなる職場環境を作ること、中で働く個人のパフォーマンスが全く違ってくるという話からスタートしました。次に無形資産と有形資産に触れ、無形資産の重要性と中でも人のアイデアや情熱といった人の持つ根本的な要素が極めて重要であるということ、実際の会社を例に挙げ、その成果と考え方を教えていただきました。続いてダイバーシティマネジメントの話へ移り、各国における労働人口や失業率、コミュニケーション・スタイルの違いなどから見えてくる課題や改善点を見極め、多様な人材をうまくマネジメントするノウハウをご教示いただきました。プロジェクト・マネジャーという観点で欲しい人材のを見つけ方を深く掘り下げ、人材という市場が各国ではどのように違い、どのように動いているのかや、これから必要とされる人材のスキルや職務記述書(ジョブ・ディ



【講演のねらい】

今回の Festa 2011 ではトップバッターとして奥山 由実子氏に基調講演をお願いしました。今回講演をお願いしたきっかけは東日本大震災の影響があります。この震災により日本は心も経済力も大きく傷ついてしまいました。また先行き不透明な経済情勢の中、日本は今一つ抜け出せない状況が続いています。こうした下向きになりそうな閉塞(へいそく)感漂う状況を打開するためにはプロジェクト・マネジャーで

■PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

スクリプション)の書き方に至るまで、人事コンサルタントとして多くの企業に接してこられた知識を惜しみなくご披露いただきました。最後は人を動かすためのモチベーションについて、社員がやる気を出す理由はお金だけではなく、非金銭的な報酬も機能して初めて社員を活かす会社の土台になるのだという報酬戦略を説明いただきました。

いずれのトピックでも参加者同士で自分自身の考えを伝え合う時間が設けられ、ながら大規模なワークショップ形式の基調講演となりましたが、参加者もさすがはプロジェクトに携わる方々だけに、その意図をすぐさまキャッチし、与えられた機会をうまく利用されていたという印象でした。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

当講演を自業務へ適用する場合には、いずれも実践する立場の人が自らの考え方をニュートラルにすることから始める必要があると感じました。それは日本人ゆえの考え方に由来する部分もありますが、もし自分がグローバルな環境で働こうとした場合、日本で当たり前と思っていることが外国では当たり前ではないということを受け入れる気持ちを持つことから始めなければならないということです。日本以外の国の人たちと共に働く場合、最初に言葉の問題が語られがちですが、それと同時に相手の文化や行動習慣を知り、自ら受け入れることも大切だと学びました。日本国内でも同様ですが、会社の中の表面的な会話で付き合い人と、勤務時間以外の時間でも付き合い人ではコミュニケーションや信頼度は大きく違ってきます。それは自分も相手もお互いに考え方や行動を共有することで生まれる効果だと言えます。奥山氏の講演では潜在的に持つ『個人』としての無形資産をうまく活用することで目的に対して最大限のパフォーマンスを引き出す原動力にすることだと認識しました。

課題としては、こうした施策や考え方の適用先として最も効果があるのは企業の人事部門であるということです。プロジェクト・マネジャーでも人事権を持つ人であれば人事と同じ立場にいると言えますが、1プロジェクト・マネジャーが会社の人事施策に対し進言することは現実的ではありません。これを実現するにはベストプラクティスを作ることではないかと考えました。担当するプロジェクトにおいて今回の講演で得られたノウハウを実践することによりプロジェクト・メンバーの考え方が活性化され、プロジェクトの成果物にも良い影響を及ぼします。その結果プロジェクトが成功を収め、成功の要因となった手法が注目され、その輪を広げていくこ

とで会社全体に浸透させることが理想的な施策と言えます。

【将来展望】

今回の講演は人事的な視点でプロジェクトを支える『個人』や『日本人』を掘り下げた内容でした。日本人は器用さや丁寧さ、おもてなしの心など諸外国人より優れた資質をたくさん持っています。これまでの日本は有形の「モノ」をウリとして前面に出してきましたが、これからは日本人としての資質を磨き、それと並行して他国の文化や考え方を受け入れていくことで、多様な人材からなるグローバルな世界で活用できるのではないかと感じました。プロジェクトマネジメントの世界においては Communication Management や人的資源という言葉で表現されるエリアですが、今回の講演内容にはそこに人事や人事戦略という切り口の経営的な要素も入っており、プロジェクトマネジメントがいかに経営と強く関わっているのかを知る機会となりました。今後はプロジェクトマネジメントで人事施策を語る時代がくるのかもしれない。

【記者余話】

講師を務めていただいた奥山氏について、その人柄を一言で表現すると『江戸っ子』でしょうか。ご本人にこのようなお話をすると叱られそうですが、とても快活で、今回の講演依頼に対しても即決・快諾、そして正義感が強くご自身の会社のスタッフの方ととても良好な関係を築いておられ、月曜日が楽しい職場を実践していらっしゃるリーダーシップ溢(あふ)れる方という印象を持ちました。講演内容を詰める際にもご自身のバリエーションの中から今回の参加者層にマッチしたトピックを適切に提示され、あっという間にシナリオを作り上げてしまうほど、頭と判断のキレの良い方だと感じました。

一念発起して渡米された時のことや、そこで体験されたことなど、聞けば聞くほどチャレンジングな人生を送ってこられた冒険心あふれた芯のある方であることがわかりました。終始圧倒される雰囲気でしたが、米国で鍛えられたのか表現も面白く、ジョークにもキレがあり、お話していて気持ちの良い性格のお人柄に、講演をお願いするこちらも助けられた感があります。

今回非常に多忙な中で講演をいただいたことに深く感謝すると共に、これからも継続的な連携が続くことを切に願っています。

セミナーレポート (K-2) 基調講演 No.2

■グローバル・リーダーの条件

PMI日本支部 セミナー委員会 中西 文寿

【セミナー概要】

□開催期日：2011年10月10日(月・祝) 13:30～15:00

□タイトル：グローバル・リーダーの条件

□講師：藤井 清孝氏

□講師のプロフィール：

- 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
- 九州大学 客員教授



【講演のねらい】

今回のFESTAでは3本の基調講演があり、それぞれユニークなねらいを持って編成しています。私が担当する基調講演については受講される方にうなっていたいただけるような講演にしたい。これを第一に考えていました。そのため、次のようにとても高いハードルを設定して講演してくださる方を探した結果、藤井清孝氏にお願いすることになりました。

その条件とは

- 1 ビジネス戦略について、語れる方。
- 2 時代の先端を行き、革命的なことに挑まれている方。
- 3 グローバルな事業展開をされている方。

です。

また、この講演のねらいはまさに、我々が世界で通用するリーダーとなるためにはどうしたら良いのかを実体験から語っていただき、受講者の皆さんが納得しすぐに実践できる

何かを持ち帰っていただくことにありました。コンセプトは「教科書的な話ではなく、実際にどうすれば良いのかをわかりやすく」です。

【講演内容】

まず、日本が現在置かれている状況を3.11の震災を例にとってわかりやすく説明していただきました。日本が抱えている課題は、いろいろなところに現実のものとして表れていることがよくわかりました。次に、日本企業が世界の中でどのような位置にいるのかをお話しいただきました。日本人の多くが既に感じている通り、世界における日本の立場は徐々に小さくなっています。そのことを数字で具体的にご説明いただきました。数字で示されると日本の立場の弱体化は一目瞭然でショックでもありましたが、その現実を受け止めて今後どう変えて行くか、まさにこれから我々が考えなければならないことです。

日本企業が世界で勝負しようとする時に障害になることがいくつかあるようですが、一つは日本人が持っている性格的な面のように、例えば完璧主義とか、暗黙知のようなものです。以前はそれらが経済発展にプラスに作用していたのですが、今はマイナスに働いているとのこと。また、日本人は海外に出たがらないようで、これは米国への留学生数の減少にはっきりと表れています。インド、中国、韓国の増加が著しいため日本の退潮が際立っています。日本に閉じこもっている世界では勝負になりませんよね。

それではどうすれば良いか。日本再生の処方箋ということでいくつかお話をいただきました。日本も合併等によって同業種会社の乱立から抜け出し、高付加価値事業が創出できるようにならないといけない。また、今後英語力はどうしても必要になる。なぜなら、世界市場において日本の占める割合が小さくなり、日本を特別扱いする必要がなくなるから。これは説得力ありますよね。また、新陳代謝が重要とのこと。新しい血が入ってこそ組織は活性化。これは会社においても立場が上になればなるほど考えなければならないことなのかも知れません。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

今回は「グローバル・リーダー」をテーマに講演いただき、世界で勝負するためにはどのようにして行けば良いかという観点でのお話になっています。私自身は残念ながらグローバルな動きの中にいないので、担当業務にすぐに適用できるものは少なかったように思います。しかし、参考になることやそれから考えて行かなければならないことは、いろいろとあったように思います。例えば、新陳代謝と多様性。どうしても、同じようなメンバーで同じようなことを長く担当をしていると、今のやり方が一番良いように感じて見直して行こうという動機付けがなかなかできません。しかし、他部署から人が異動してくると、今までの当たり前が当たり前でないことに気付かされます。定期的に新陳代謝をはかり、活力のある職場作りをすることは我々でも比較的容易にできることなのではないかと思います。部門単位は難しくても、課やグループ、チームなど、自分がリーダーとして実践できる範囲で実績を出すことが第一です。このことによって、この輪は広がりを見せるのではないかと思います。「正解指向」ではなく「試行錯誤」。これもリーダーとしてすぐに実践できることのひとつだと思います。チャレンジして行かなければ組織は活性化しませんので、「押さえるべきところはしっかり押さえ、チャレンジできるところは伸び伸びとやらせる」。これは、とても大事だと思います。是非、実践して懐の広いリーダーであるところを見せ付けたいと思います。

グローバルという観点は、現時点の私には関係は薄いのかも知れませんが、いつ関係して来るかわかりません。この意識を持つておくことは大事だと思います。今回の講演にもあった通り、現状の日本は沈む一方であり、このままでいいはずがないからです。例えば、ITの世界でも、今は国内の会社だけでビジネスを行っていたとしても、近い将来、単価の安い海外の企業を使って行かなければ価格競争に勝つことができなくなることは明白です。日本が標榜する「高品質」も、標準化が進めばある程度までは誰もが達成可能になるため、日本の優位性は下流工程においては少なくなっていくと思います。

いつ、グローバルな世界で仕事をするようになってでも対応できるように今から準備をして行きたいと思います。

【将来展望】

今回の講演は、日本の産業や企業がどうあるべきか、今後どうして行くべきかという非常に高いレベルでのお話が多かったと思います。とても重要な内容が多く、産業界のトップや経営者層の方々にぜひとも聞いていただきたい内容であったと思います。

受講者の大多数の方が実務においてPMとして活躍されているのだと思いますが、どのようにしてグローバル化の波に乗っていくかは自分のこととして考えて行かなければなりません。いつまでも他人任せではなく、自らの力で現状を打破することを求められているのが、まさに現在PMとして多くのプロジェクトをけん引している我々であると思います。

少し大げさかもしれませんが、これからの日本を背負って立つのは我々であるという自覚を持ち、これからも頑張っていく。そんな気持ちになることができた講演でした。

【記者余話】

藤井氏は我々が何を望んでいるのかを的確に捉え、我々以上にどのようにしたら、その要望に応えられるのかを真剣に検討してくださいました。また、受講者の立場にもなり、本当に聴きたいことは何なのかも一生懸命に考えてくださいました。なんと懐の広い方なのだろうかと思いました。また、非常にご多忙でFesta直前まで海外出張されていましたが、講演原稿はその合間を縫って、今回のために作成してくださいました。どのような方が受講されるのか等を勘案してくださいました。どのような方が受講されるのか等を勘案してくださいました。どのようの方が受講されるのか等を勘案してくださいました。私はこれまで、何人もの講師の方とお話をしてきましたが、受講者のことやその場にふさわしい話は何なのかをここまで丁寧に考えて講演内容を決められる方には初めてお会いしました。藤井氏に講演をお願いして本当に良かったと心底思います。

セミナーレポート (K-3) 基調講演 No.3

■組織戦略としてのワーク・ライフバランス

PMI日本支部 セミナー委員会 松本 弘明

【セミナー概要】

□開催期日：2011年10月10日(月・祝) 15:15～16:45

□タイトル：組織戦略としてのワーク・ライフバランス

□講師：小室 淑恵 氏

□講師のプロフィール：

- ・株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長
- ・日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2004受賞
- ・金沢工業大学 客員教授



【講演のねらい】

今回のFesta2011の最後を飾って小室淑恵氏から基調講演を賜りました。

プロジェクトとは、皆さまご存じのとおり独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務です。ワーク・ライフバランスという言葉だけを聞いただけでは、「定常業務を定型化（手順化）し効率的に行うことで業務時間を短縮して私生活と仕事のバランスをとること」と感じる側面があるかと思います（少なくとも私は当初そう捉えていました）。

しかし、創造的な活動にこそワーク・ライフバランスが必要であるという小室氏の考えに興味を持ち、まさに今PMやPLに必要な情報ではないかと考えました。昨今ワーク・ライフバランスが企業の中で重要な要素と考えられ始めていますが、ことPM/PLの方々には目の前のプロジェクトに^{たいじ}対峙

するため、ワーク・ライフバランスがとれている状態ではないのが実情です。

大変な時期、時代だからこそPMには発想の転換が必要ではないかと感じ本講演を企画しました。

講演に際しては、以下の点を重点的に話していただくよう依頼しました。

- ・日本におけるワーク・ライフバランスの必要性
- ・ワーク・ライフバランスの社会的ニーズ、企業ニーズ
- ・勘違いしがちなワーク・ライフバランスという言葉の本当の意味と今後求められるマネジメント
- ・実践にすぐ使えるツールや改善活動の紹介
- ・なぜワークとライフが相乗効果を生むのか？

【講演内容】

この誌面で本講演内容の価値を語るのは非常に難しいので、受講されていない方とはとにかく生で講演を聴いていただくことを心からお勧めします。本報告では、アウトラインをかいつまんで参考程度に記載します。

本当の意味でのワーク・ライフバランスが今なぜ必要なのかについて、丁寧にかつ理解しやすく語っていただきました。

まず、日本の労働生産性の現状は「残業時間は世界トップクラス、仕事の成果は最低クラス」。つまり日本は、時間はかけているが生み出す付加価値は低い国である、ということです。この負のスパイラルをプラスの循環に転換させることがワーク・ライフバランスである。では、なぜこのような現状になったのか？

日本における高度経済成長時代と現在のグローバル競争時代とで、働き方にパラダイムシフトを起こさなかったことが一因であるということを解説していただきました。さらに、中途半端な成果主義を導入した結果、『期間あたり生産性』を求め一定期間内に結果を残した人が評価され、時間制約がある人にとって非常に不利な評価環境ができ上がってしまいました。能力の高い人材が「時間制約」というハンディを負うことで能力を発揮するモチベーションが奪われているので

■PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

す。当然のことですが、欧米では『時間当たり生産性』を評価の対象にしています。

これまでは、時間制約がある労働者は少数派（マイノリティ）でしたが、今後10年で大きく労働環境が変わることが統計ではっきりとわかっています。女性の出産・育児だけが制約ではないのです。日本の人口ピラミッド上で最も多いベビーブーマー世代が後期高齢者となる時代です。働き盛りであるPM層の大半が親の介護をする必要が出てくる時代が来ます。時間制約がある労働者の割合の方が圧倒的に増えてくるのです。育児休暇をとっている一部の社員のためではなく、男性を含めた全社員の働き方を見直すことこそが不可欠なわけです。働き方を見直さない組織は、間違いなく人材力で負ける時代がやってくるのです。

後半では、今後求められるマネジメントについて具体的な「働き方の見直し」事例の紹介、チームや関係者への説明方法、ワークとライフの相乗効果の例について詳細に語っていただきました。

創造的な仕事にこそ、仕事以外からのinputが必要でありその結果差別化ができ、勝てる組織になる。プロジェクトとは本来付加価値を高めるための所産であることを考えると、まさにプロジェクト活動こそ本当の意味でのワーク・ライフバランスを充実させる必要のある活動ではないでしょうか。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

講演にもありましたが、ワーク・ライフバランスの適用には100社あれば100通りの実現方法があると考えます。まず自社・自業務へ、今回紹介いただいたいくつかの適用事例をあてはめることから始めてみるのが良いと思います。事例の中には、直ちに実践できる内容も多々あると思います。

ドラスチックな変化を起こすには、やはり経営者層・管理者層の意識改革を行うために、ワーク・ライフバランスコンサルタントの導入や、上層部への研修を行うことが重要だと考えます。

ただ、理解ある上層部がいるとは限りませんので、ボトムアップでの改善ということもあり得ます。まずは、プロジェクト・チーム内で働き方の見直しを始め、少しずつ成果（時間当たり生産性向上）を出し、周りを変えていくというアプローチもあろうかと思います。

【将来展望】

本講演に関する受講者アンケートの結果は、「大変良かった」71%、「良かった」28%の両者を併せて99%と、全講演のアンケート結果の中で圧倒的に高い評価を得ました。これは小室氏のプレゼンテーション能力の高さもさることながら、その中身、PMにとってワーク・ライフバランスが必要であることを、我々自身が本当の意味で気づけたことに他ならないと思います。

ただ、人は残念ながら同じ情報をinputしても同じoutputを出すとは限りません（だからこそ差別化ができるのでしょう）。本講演を素晴らしいと感じた方の中で、何人が働き方の見直しに対して具体的アクションをとり始めたでしょうか？できることから始め、継続的に改善できる人・組織こそが10年後に勝てる権利を有すると感じます。

参考までに、私は講師の著書「6時に帰る チーム術」を購入し、プロジェクト・チーム内ですぐにできそうな「朝メール」、「タイマー会議」を11月から始めました。結果はすぐに出ないかもしれませんが、このようなアクションを起こすことが大事だと思います。

【記者余話】

年間講演は300本以上、メディアにも多数出演し、多方面で活躍されており「超多忙」という言葉がまさにあてはまる方だからこそでしょうか。小室氏との打ち合わせの席では非常に効率の良い意見交換をさせていただきました。

こちらからのプログラム変更要望に即応してくださり、受講者にとって最もマッチする事例を挙げていただき、完璧な時間配分までを1回の打ち合わせ（わずか30分ほど）で終えることができました。

また、ワーク・ライフバランスの第一人者であるにも関わらず謙虚で、非常に話しやすい方でした。そして、ワーク・ライフバランス社のスタッフの全てがまさにワーク・ライフバランスを実践していることを、企画打ち合わせの中で感じることができました。

今回非常に多忙な中で講演いただいたことに深く感謝すると共に、これからも継続的な連携が続くことを切に願っています。

セミナーレポート (A-3) 一般講演 (リスクトラック)

■海外プロジェクトとプログラムマネジメントの勘所

PMI日本支部 セミナー委員会 高橋 修平

【セミナー概要】

□開催期日：2011年10月10日(月・祝) 9:00～10:30

□タイトル：海外プロジェクトとプログラムマネジメントの勘所

□講師：佐藤 知一 氏

□講師のプロフィール：

- ・プロジェクト・アナリスト
- ・日揮株式会社 国際プロジェクト本部PM技術部 担当部長



【講演のねらい】

会員構成上しかたのない部分もあるのかもしれませんが、昨今のPMI日本支部はややもすればIT業界偏重傾向にあると感じています。記者は、プロジェクトをなりわいとしているIT業界以外の方からプロジェクトマネジメントに関わる講演を聴きたいという声、特に、国際的・海外プロジェクトの講演に対する潜在的要望が高そうだと感じていました。特に社会インフラ産業である建築・土木・プラントといった業界ではバブル期以降の国内経済の低迷から海外プロジェクトに活路を見いだす傾向が強い一方で、多くのプロジェクト関係者が失敗を経験していました。同じ失敗を繰り返さないよう、不確定要素が多くてトラブルに陥りやすく、しかもなかなか情報を得にくい海外プロジェクトというテーマに関して貪欲に情報を探している状況を目の当たりにしていました。

そこで、まさにプロジェクトマネジメントをなりわいとされている日本のトップエンジニアリング企業日揮(株)で、国際プロジェクトのPMO部門で活躍され、多くのご講演、執筆活動などの経験が豊富な佐藤氏に、講演をお願いするに至りました。国際プロジェクト／海外プロジェクトに関するご講演から、何らかのヒントをいただくとともにPMI日本支部としてもIT業界以外の皆さまにも広く情報を提供する使命を果たしたいと考えました。

【講演内容】

当初のねらい通り海外プロジェクトにおけるトラブルに関して、特にリスク戦略をどう考えるべきかという視点からご講演いただきました。

まず、プロジェクトにおけるリスクを考えるにあたり、PMBOK®では現状どのようにとらえられており、それを海外プロジェクトベースで考えるとどうなるかというお話から、現在PMBOK®で定義されているものでは表現しきれない、あるいは不十分であると思われる部分を新しい形で再定義していただきました。

そこでのキーワードはPreventive(事前対策)とAdaptive(対応力)というものでした。従来のPMBOK®においては、限りなくPreventiveな形でリスクを管理しようとしている。これはもちろん大変重要なことで、リスク自体姿が見えてしまえば対策は半分終わったようなものではあるが、発生してしまったリスク事象に対してはAdaptiveな能力が求められるが、PMBOK®にはこれに関する記述がない。PMBOK®はもともと欧米でつくられたもので、計画重視型の欧米スタイルと現場重視型の日本企業の差を認識せねばならないという表現も合点のいくものでした。

さて、肝心のAdaptiveなリスク対応ですが、それは6段階の 이슈・マネジメントになり、プロジェクトの完了時に 이슈を登録管理した課題管理表が次のプロジェクトへの学びとなることでした。このPreventiveな能力とAdaptiveな能力こそリスクマネジメントの両輪となるというお話は非常に説得力のあるものでした。

■PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

ここまでの話をもとに実際の海外プロジェクトではどこで問題が生じ、なぜそれが起こり得るのかという話では、具体的には、契約の問題が挙げられ、そこに潜む契約の種類と文化圏（ハイコンテキストとローコンテキスト）の違いに言及されました。

最後にプロジェクト成功の定義の必要性について触れられ、目標共有の大切さについてお話いただきました。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

リスクマネジメントにおけるPreventiveな能力とAdaptiveな能力という部分に関して、現状自分のプロジェクトをながめてみると、Preventiveな対応に関してはPMBOK®ガイドのおかげもあり、あるいはかなりルーティン化された流れの中で、「対応している」というより「処理されている」というイメージで行われています。一方、発生してしまった 이슈に関しては、確かにイシュー・マネジメントということはできておらず、いわゆる発生対応型、アンマネジメントに近いのかもしれませんが、やはり、事前にPreventiveに計画されているものに関しては、ある程度対応できるのですが、プロジェクト進行中に突発的に発生する事象に対して、いかにAdaptiveに対応するかということは今後の大きなチャレンジとなります。

また、やっているようでやっていない目標の共有、プロジェクト成功に関わる定義の共有ということに関しても、確かに同じゴールを目指すために必要不可欠なことで、おろそかにしがちであることを再認識できました。

【将来展望】

今回はリスクという部分を中心に、海外プロジェクトとプログラムマネジメントについてお話いただきましたが、慣れない環境や文化圏の違い、契約の問題などの中でPMBOK®ガイドに記載されている事項を別のアングルからながめることの重要性を認識しました。また、今回ご提言いただいたようなPreventive&Adaptiveなリスク対応というアプローチは、豊富な経験を踏まえての気づきであり、今後増えていくであろう海外プロジェクトにおいてPM/PLを担う皆さまにとって重要な情報になったと思われます。

また、佐藤氏のさまざまなご活動を通して、今回ご講演いただいた内容以外にさらに多くご教示いただけることがあると感じています。

【記者余話】

佐藤氏は、私が普段接してきたエンジニアリング会社の技術者が持つ威勢のよさとは一味違った柔和な大学教授のような印象を持ちました。その博学さに感銘を受けたこともさることながら、突然の依頼にもかかわらず、大変丁寧にお話を聞いていただき、一言ひとこと意味ある言葉でお話いただきました。また、業務以外にも大変幅広い分野で活躍・活動されており、ソフトなイメージとはまた別の非常にバイタリティーあふれる面もお持ちで、大きな刺激をいただきました。

セミナーレポート（B-2）一般講演（ヒューマントラック）

■個人と組織の可能性を引き出す「コーチング」

PMI日本支部 セミナー委員会 豊田 光海

【セミナー概要】

- 開催期日：2011年10月9日(日) 15:15～16:45
- タイトル：個人と組織の可能性を引き出す「コーチング」
- 講師：児玉 幸子氏

□講師のプロフィール：

- ・株式会社サクセスアライアンス 代表取締役
- ・米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブ・コーチ（CPCC）
- ・タナダ式NLP認定プロフェッショナルコーチ



【講演のねらい】

今回のFestaのテーマは「Project Innovation」。

目まぐるしく社会が変化し、企業の位置づけも大きくさま変わりしている中で、従来のやり方のみを踏襲していたのではプロジェクトは成功しません。Festaに参加するPMの方々が日々プロジェクトをマネジメントしていくにあたり、さまざまな課題に直面しています。

ここでは、PM自身が社会の変化に追従し、組織、メンバーを動かし、直面する課題を解決していくために、組織マネジメント、コミュニケーション・マネジメントという観点から、昨今注目されているコーチング手法を学び、プロジェクトを成功に導くヒントを見つけていただくことをねらいとしました。

このような中、コーチングバンクで常に上位にランキングされ、禅的思想を取り入れたユニークなコーチングを行っているという児玉講師のホームページを拝見し、非常に惹かれるものがあつたことから講演をお願いしました。

【講演内容】

参加者の大半が「コーチング」という手法は聞いたことがあるけれど勉強したことがない、よくわからないという方々でしたので、冒頭での「コーチングとは何か？」という説明から始まり、「自立型のスタッフを育てる」、「上司としての関わり」、「コーチングスキル」、「組織として結果を出す」というポイントでコーチング手法について非常にわかりやすく具体的にご説明いただきました。

コーチングとは、答えを与えるのではなく、目標に向かっていくための気づきを与える、行動を促す手法である、自立型のスタッフを育てるには、支配・従属的な関係ではなくスタッフを主体として協働的な関係を築き、スタッフの自発的な行動を促すこと、自分自身はサポート役に徹すること、上

司としてスタッフと関わる時には部下を深く理解し、ビジョンや目的を共有する、コーチングスキルには「質問」、「傾聴」、「承認」、「確認」、「自己管理」という5つのスキルがある、組織として結果を出すには、人と人との関わり方次第で組織が一体化し、 $1 + 1 \neq 2$ となる等々、コーチング手法の一部を事例やたとえ話を交えわかりやすくご説明いただきました。

時には所定のテーマで隣の受講者と話をする時間が設けられ、おのおのの気づきがあり、和やかな雰囲気の中受講者の心を捉える講演でした。最後のまとめの中でエビングハウスの忘却曲線が提示され、人は20分後に42%を、1日後には74%を忘却するというデータがあるという話があり、「学びを生かして行動に変える」、「行動しないと変わらない」、「人に話す、復習することで記憶を定着させる」というメッセージの後で「で、あなたはどうか変わるの？」という問いかけがありました。受講者一人ひとりが今置かれている自分自身の現状を考え、コーチング手法のどの部分を今の自分にとり入れ行動に変えるのか、前向きに考える時間になったことと思います。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

自業務への適用を考えた場合、自立型のスタッフを育てるために実践すべきことがいくつかあると思いました。

今の20代はコピペ世代、自分で考える前にWeb上の情報をコピーする、メモをせずに写メで写すということに慣れていて、課題が目の前にあっても深く考えることをしない人が目立ちます。上司としてつい具体的な指示を出してしまいがちですが、「ヘルプ」ではなく時間がかかってもできるだけ「サポート」にまわり、彼らの自発的な行動を促すようにする必要がありますと感じました。

また「過去と他人は変えられない、変えられるのは今と自分」というお話がありましたが、部下が動いてくれない、部下が××してくれない…と二人称ではなく、部下を動かすために、自分はどうすれば良いのかという視点で考えなくてはいけないのだと思いました。

また、5つのコーチングスキル、「質問」、「傾聴」、「承認」、「確認」、「自己管理」では、「質問」と「傾聴」のやり方を見直す必要ありと感じます。改善点を細かく指示するのではなく、大きな視点で問いかけをし、部下に考えさせる、過去に対する失敗を否定するのではなく、その失敗を繰り返さないためにどうするのか、未来に向けて考えるような問いを投げ

■PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

かけるようにする、もっと部下の持っている能力、強み、可能性を深く観察した上で、部下のものさしで聴く習慣をつけていこうと思いました。ついつい先を急いで答えを先に言ってしまうがちですが、辛抱強く向き合うことが結果として良い方向につながるのでしょう。講演のまとめで「学びを生かして行動に変える」、「行動しないと変わらない」という講師からのメッセージがありましたが、年間いくつものセミナーを受講し傾聴に値する示唆をいただきながら、その場限りで忘れてしまうものも少なくありません。この講演で学んだことは1つでもできるところから実践して行こうと強く思いました。

【将来展望】

コーチングという手法はこの10年間で非常に注目されるようになりました。日本企業では、リーダーシップ開発の一環として、組織改革や企業戦略を実現するため、経営者層は自分自身が目標の明確化、課題の明確化を図るため、それぞれがコーチングの手法を取り入れてそれなりの成果を出しています。今後は今まで以上に速いスピードで社会が変化しグローバル化が進む中、常に変化する社会にいち早く対応し良

い結果を残すことがますます求められます。柔軟に変化に対応でき、自ら考えて行動できる「自立型」の人材になることが求められ、また、そんなスタッフを育てることも必要となります。組織としても効率的に機能し結果を出すことが求められますので、その1つの手法としてコーチングは非常に有効だと感じました。

今後はさらにコーチング手法のニーズは高まると思います。

【記者余話】

打ち合わせのため会社を訪問した際、ちょうど座禅を取り入れたセッションが終了した直後とのことで、受付に道着姿で現れた児玉氏を見てびっくりしました。ホームページの写真で拝見していたソフトで清楚な感じとはまた違い、精悍(せいこん)な武道家という一面もお持ちの方です。普段はとてもフレンドリー、初めてお会いした際も、緊張せずに和やかにお話が進むような雰囲気や自然と作ってくださり、心の温かさが感じられました。今回はFestaの受講者層に合った内容となるように、いろいろと細かなお願いもしましたが、快くまた熱心にこちらの話に耳を傾けてくださり、Festa当日は非常に有意義な講演をいただきました。

セミナーレポート (C-4) 一般講演 (発想力)

■分散型クラウド・プラットフォームを考える

PMI日本支部 セミナー委員会 小笠原 万値

【セミナー概要】

□開催期日：2011年10月10日(月・祝) 10:45～12:15

□タイトル：分散型クラウド・プラットフォームを考える

□講師：山下 克司氏

□講師のプロフィール：

1987年日本アイ・ビー・エム(株)に入社、適用業務パッケージの開発、オープンシステム技術開発を経てネットワーク分野のテクニカル・リーダーをつとめる。2007年にネットワーク分野での仮想化技術などの貢献を評価されグローバルのテクノロジー・リーダーであるディスティンディングイッシュト・エンジニアに認定され技術理事に就任。2010年1月に

は世界にさきがけて日本に新設されたクラウド・コンピューティング事業の技術を統括するチーフ・テクノロジー・オフィサーに就任し、クラウド・コンピューティングの技術面でのリーダーとなる。

【講演のねらい】

東日本大震災を機に、緊急時に求められるビジネス継続性と回復力強化の必要性が広く認識されるようになりました。すなわち、今既存ITシステムに関わる災害対策の見直しの重要性が高まっています。

記者は、このニーズに対する解決策の一つとして、現時点



ではクラウド・コンピューティングが持つ強力なビジネス回復力のポテンシャルが、今後の最有力なテクノロジー基盤だと考えました。そこで、IT業界で活躍するマネジャーはもちろんのこと、ユーザー企業のマネジャーにもクラウド基盤活用事例を知っていただき、また、クラウド・コンピューティングに携わる人物像のあるべき姿について将来を見据え、考える場として本講演を企画しました。

【講演内容】

「クラウド・コンピューティング実現の基礎となるテクノロジーとその業務適用事例」、そして「クラウド・コンピューティング全盛時代に必要となる技術者像」の、大きく2つのテーマについてお話をいただきました。

中でも、クラウド・コンピューティングの特性を説明するためにお話しいただいた、CAP定理^{*}は印象的でした。なぜなら、私はこのような視点で考えたことが今まで無かったためです。

この定理によると、「分散システムはこの3つのうち同時に2つの保証を満たすことはできるが、同時に全てを満たすことはできない」というものでした。この考え方に基づくと、超並列分散処理を行うクラウド・コンピューティング環境では、可用性を最重要視することでデータの一貫性を犠牲にせざるを得ず、CAP定理が成り立っているとのこと。具体例として、クラウド環境のどこかでサーバーダウンが発生した際、タイミング次第ではブラウザーの検索結果がリンク切れになる可能性はあるものの、検索行為自体は別のサーバーが代替応答する、というケースが紹介されました。一方、

基幹業務処理システムについて見ると、データの整合性を最重要視するとともに、ホスト集中型処理を行わせることでシステムの分散耐性を犠牲にしていることから、ここでもCAP定理が成り立っているというものでした。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

クラウド・コンピューティングはGoogleやAmazonなどに代表されるように、知らず知らずのうちに、あっという間に発展してきました。私のようなITプロジェクト・マネジャーの立場では、従来のデータ一貫性を最重要視するアプリケーション開発に加え、クラウド・コンピューティングを活用した開発の知識が必要になってくると思います。そのためにも、両者のアプリケーション構築時における処理モデルの違いを理解し、適切なテクノロジーを選択できることが重要だと実感しました。

また、クラウド時代に目指すべき人物像については、グローバル化しお客さまのビジネスが複雑化する中で「フラット化する世界」という本で提唱されているVersatelist（多能工）としての人材が必要になる、とのこと。単にIT知識があるプロジェクト・マネジャーというだけでなく、他の専門的知識を備えるためにも、時間の確保と学習の継続が必要だと実感しました。

【将来展望】

ホスト集中の時代からクライアント・サーバー、分散システムへとIT基盤のトレンドが遷移してきました。震災を契機にクラウド・コンピューティングの注目度が高まるにつれ、社会基盤システムとしてのデファクト・スタンダードになりつつあることは衆目の一致するところ。です。

このテクノロジーの進化と共にビジネス形態も変化しているため、それらに携わる人材ニーズも変化しています。ボーダーレスしつつある世界情勢の中で、求められるスキルの多様化に加えて、高度化した知識が求められていくことがよくわかりました。

【記者余話】

皆さんは、日本アイ・ビー・エムの技術理事と聞いてどんな方を想像しますか？ 山下氏は、夏にはロードバイクを乗

^{*}CAP定理 (①Consistency：データの一貫性 ②Availability：システムの可用性 ③Partition-tolerance：システムの分散耐性)
カリフォルニア大学バークレイ校のエリック・ブリューア (Eric Brewer) 教授が2000年に発表した分散コンピューターシステムの定理

■PMI Japan Festa 2011 基調・招待トラックの概要

りこなし、そして冬にはスキーをこよなく愛する運動神経抜群のスポーツマンでした。しかも、一緒にいる周囲の人間が元気付けられるような、とてもパワフルなエネルギーを備えた方です。

実は、気難しく近寄りがたい雰囲気だったらどうしようか、お願いしても断られてしまうのではないかと、とても不安でした。ところが良い意味で裏切られ、講演依頼の趣旨をお話

ししたところ快諾いただいた上、セミナー委員のボランティアスタッフと、恵比寿のライオンで生ビールを片手にとても気さくに接していただきました。クラウド・コンピューティングを含めたIT知識に限らず、自動車制御に関する専門知識などもお持ちで、山下氏はまさに Versatelist だと強く感じました。

2011年8月度月例セミナーレポート

■ クラウド・コンピューティングによるビジネスインフラの革新

PMI日本支部 セミナー委員会 大野 祐子

【セミナー概要】

- 開催期日：2011年8月27日(土) 10:30～14:15
- タイトル：クラウド・コンピューティングによるビジネスインフラの革新
- 講師：井上 春樹 氏
- 講師のプロフィール：

静岡大学 情報基盤センター 副センター長、教授
 1977年3月 東北大学工学部電気工学科卒業
 1985年9月 ニュージャージー工科大学大学院留学
 2001年3月 日立エンジニアリング(株) 主管技師長
 2009年5月 静岡大学情報基盤センター 教授
 研究テーマ：超並列処理、グリッドコンピューティング、SCM、クラウド・コンピューティング、生体認証、J-SOX、ITS 等
 2011年 「クラウド大賞」受賞



【講演内容】

1) クラウド・コンピューティングの必要性

先の東日本大震災の影響もあり、BCP（事業継続計画）の必要性はさらに高まりつつあると言われている。

また、アメリカ合衆国政府でのクラウド最優先戦略の発表により、クラウド・コンピューティングの導入が促進されている。しかし、クラウド・コンピューティングの導入による企業への影響は大きく、クラウド最優先戦略を提唱した某社CIOは退任に追い込まれることとなった例もある。

この2つのことは、クラウド・コンピューティングの導入は必要だが、導入にあたっては関係者を含むステークホルダーの調整が極めて重要であることを意味する。

2) 静岡大学でのクラウド導入計画

まず、東海大地震などを想定した情報システムに関する大震災対策が必要であることを想起した。自己資産を持つ限り、学内の電力消費増や属人的なサーバ運用による情報漏洩リスクは避けられない。そこで、井上氏は、情報システムの全面的なクラウド化を図り、大学キャンパス以外へシステム機器を導入することが必要と判断した。しかし、クラウド化に対する教授陣の不安感は大きく、これを払しょくすることが先決と考えた。

まずは、組織の合意を得るために、プロジェクトをどのように進めるか、そしてプロジェクトがもたらす効果とその計測方法を検討した。その結果、クラウド化は、サーバ機器、クライアント機器、ストレージ、認証の4つの領域に分割して段階的に導入を進めることとした。また、クラウド化の効果は専用機器で測定した電気使用量に基づいて予測値を算出し、コスト削減効果を定量的に示すことでコストの見える化を行った。この結果、各学部教授を含むステークホルダーの承認を得ることができた。

■ 2011年8月度月例セミナーレポート

3) 静岡大学でのクラウド化実施

井上氏は、クラウド化にあたり、インターネット上に機器が存在するパブリック・クラウドを採用するとセキュリティの問題でステークホルダーを説得しづらいと判断した。そこで、既存のセキュリティを維持することができるプライベートクラウドへまず移行してから、随時、パブリック・クラウドへ移行する方法を選択した。その結果、キャンパス内からサーバ機器を撤収することができた。

4) 今後の計画

今後は、パブリック・クラウド化に向けた作業および、クライアント・パソコンのクラウド化を進める予定である。

【自業務への適用する場合の効果と課題】

昨年、私は社内の共有文書管理を外部サーバで行うことを検討した。しかし、外部委託による情報漏洩リスク問題の対応策を経営層に明確に提示できず、導入をあきらめた経験がある。

井上先生のお話により、プライベート・クラウド化からパブリック・クラウド化への段階的移行方式を採れば情報漏洩リスクの問題をクリアできることを知った。

そうすれば、プライベートクラウドの稼働実績をもとに、パブリック・クラウド化に向けて経営層を含むステークホルダーへ説得力のある説明ができると考えている。

【講演内容の将来展望】

ダウンしない情報システム構築の実現に向け、今般の大震災以降、クラウド・サービスへの注目度は増している。

しかし、最適なクラウドサービスを選択するための情報が不足していることで導入をためらったり、導入後に失敗したりする企業が多い。

井上氏によれば、2011年10月以降、パブリック・クラウドサービスの検索支援サービスを提供する予定とのことであった。この検索支援サービスを利用し、多くの企業が全面的なクラウド化を進め、ダウンしない情報システムが実現できることを楽しみに待ちたい。

■ 災害時におけるビジネスインフラの意義 ～ 3.11から考え直す～

PMI日本支部 セミナー記者 齊藤 淳

【セミナー概要】

□開催日：2011年8月27日(土) 14:30～16:30

□タイトル：災害時におけるビジネスインフラの意義
～ 3.11から考え直す～

□講師：松島 佳樹 氏

□講師のプロフィール：

昭和46年 東京都立大学工学部電気工学科卒、日本アイ・ビー・エム(株) 入社

平成7年 岐阜経済大学 経営学部 助教授、
生産情報システム 担当

平成11年 経営学博士(専修大学)

平成12年 同 教授

平成13年 武蔵大学 経済学部 教授



■2011年8月度月例セミナーレポート

【講演内容】

◆大震災の余波

- ・被災地では、企業における従業員の安否不明、官庁における住民記録データ消失など、「情報」が無いため支援さえ始められない事態が発生した。
- ・カードや通帳が流出したため残高があっても預金を引き出せない、キャップの規格が標準化されていないため、水があってもペットボトルを製造できないなど、震災発生時は先進国であっても経済・社会が途上国並みになることが実証された。

◆グローバル面での変化

- ・グローバル化により世界の株主に業績を報告し税金を払うIFRS（国際会計基準）が導入され始め、取引の透明化・追跡が不可避になった。
- ・途上国は「支援の対象・安価な生産拠点」から「膨大な市場」へと変化し、先進国で減少した需要を途上国で取り返す貧困層ビジネス（BOP：Base of the Pyramid）が盛んになっている中、日本はいまだに高付加価値志向にあり、乗り遅れ気味である。

◆「IT化」の位置づけの今昔

- ・昔は、IT化して業績改善を図るために有能な人材を有効活用するというスタイルであった。今は、有能な人材により業績改善を図るためにITを活用する。すなわち、昔と今ではITを取り巻く因果関係が変わっており「使う側の身になること（CS：顧客満足）」がクラウドの原点である。EvernoteやDropboxなど便利な道具は身近なところにくらでもある。

- ・クラウドの概念を導入することにより、「自社所有から外部資源活用へ」、「初期投資回収型マネジメントから変動費管理型マネジメントへ」と、パラダイムシフトを起こすことになる。

◆ビジネスのスピード

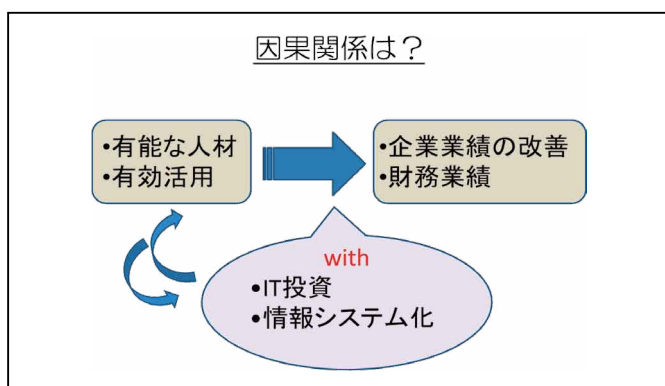
- ・BCPの重要な価値は復旧時間の短縮である。1週間と1日では製品供給量や売上げへの影響が大違いである。
- ・自然災害の頻発、政治経済状況が不安定な中、企業活動を安心して進めるための「防波堤」となるのがビジネスインフラである。正常性・安全性・安心感の具備を念頭に、その時点で可能な限りのビジネスインフラを構築しておくことが肝要である。

◆人を育てる・つなぐIT

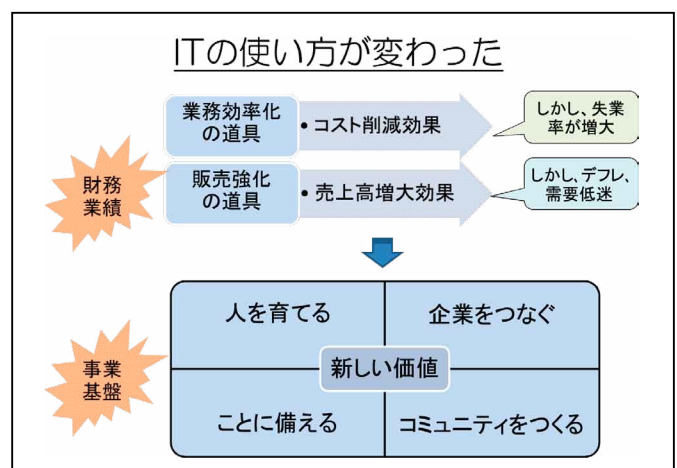
- ・世の中のグローバル化によって家族や友人が離ればなれになりがちだが、IT（Twitter、Facebook等）の活用により会話ができて「心のつながり」を保つことができる。
- ・IT化には情報漏洩のリスクがあるが、そのために全てを拒否してしまえば大きな効果を得る機会を失うことになる。適切な投資により企業経営・事業リスクを低減し導入に踏み切る英断が必要である。

◆コトに備え安心を

- ・トレーサビリティ情報や災害時の携帯電話のように、いざという時に使える「一見は無駄なシステム」を日頃から稼働させておき有事に備えて安心を確保する必要がある。
- ・企業連携面では、IT業や製造業の3次請け、4次請けと



出典：セミナー資料p29 松島教授作成



出典：セミナー資料p35 松島教授作成

■ 2011 年 8 月度月例セミナーレポート

サプライチェーンが深化している中、全てを「見える化」しておき有事の際に迅速な復旧対策を講じることが肝要である。

【自業務へ適用する場合の課題と対策】

現在の企業はシステム、ネットワーク、データセンターなどを管理するシステム部門の介入なしでは成り立たないという課題を認識した。

また、単純に人の役割を代行し、人を排除（固定費削減）することによって、業績に寄与するような従来の情報システム化思想ではなく、マニュアル作業から人を開放し、広範な業種・業務・技術にプロアクティブな思考で対応できる人材を育てる未来創造的な情報システム化思想の必要性和、その実現が急務であることを強く実感した。

【講演内容の将来展望】

「情報の価値」および「広範な業種・業務・技術にプロアクティブな思考で対応できる人材の価値創造」を考えると、各部門が管轄している情報（顧客、製品、受注、在庫、出荷、生産関連、購買、財務、人材教育など）を俯瞰し、かつ関連部署や経営陣と連携を取りながら「価値判断」を評価するには、システム部門が社内で最適な立ち位置にいるのではないかと考える。

よって、人の動き・判断を支援するという理念の下、システム部門主導で事業継続計画を見据えたリスクを想定・分析・優先順位を設定しながら、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）と災害復旧計画（DRP：Disaster Recovery Plan）を考えていくというアプローチを取ることが人・会社・社会の発展に重要であると認識すると同時に、当該アプローチを軸にソリューションを展開するビジネス的な展望も開けた感がある。

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

日本電気株式会社 システム技術統括本部 主席PMO 奥沢 薫

《著者略歴》

1974/4 NEC 入社

2002/4 NEC 事業部長
中央省庁のシステム開発・
保守・運用支援を統括

2006/4 NEC システム技術統括本部BU-PMO 主席PMO
システムインテグレーション事業のプロジェクトに対するPMO活動を統括

2010/1 PMI日本支部理事



◆私にとってのブレイクスルー

自分がブレイクスルーすると、いままで見てきた世界とは別の世界が見えてくる、そんな体験がブレイクスルーなのだと思います。別に、外の世界が大きく変わったわけではないのに、いままでとは違った風に見えてくる、そんな感じです。何がブレイクスルーを起こすのか定かではありません。ただ、言えることは、いままで自分がやってきたことよりかなり高いことを求められる状況に、悪戦苦闘しながら必死で取り組んでいたら、ある日変わっていたという感じでしょうか。

山登りは趣味ではありませんが、数少ない自分の経験から想像すると、汗を流しあえぎながら一步一步頂に向かって歩を進めて行っても、目指す頂は尾根に隠れてなかなか見えなかったり、頂が仰ぎ見えてもまだまだ遠そうだったりします。ところが、頂上は意外に突然やってきて、そこからは驚くほど広々とした下界が眼下に広がっている、そんな体験とよく似ているような感じがします。

◆最悪のプロジェクト

今回、ブレイクスルーに関連してお話しするプロジェクトは、プロジェクトの具体的な名前は明かせませんが、はじめ

から参画していたのではなく、開発の途中からの参画したものでした。参画した時のプロジェクトの状況は、ひどいものでした。プロジェクトは、何年にもわたってさまざまな障害を起こしていたため、顧客がベンダーに抱く不信感は極めて大きく、そうした状況で顧客から厳しいプレッシャーにさらされてきたプロジェクト・メンバーのやる気は著しくなえていない状態でした。

私に課せられた使命は、このプロジェクトの状態を何とか立て直し、プロジェクトを完了させることでした。

◆プロジェクトとの苦闘

途中からプロジェクトに参画したものですから、当初はプロジェクトの状況がよく分からなかった、というのが実感でした。

障害が発生すると顧客から直接私の携帯に詰問の電話がかかり有無を言わずに呼び出されるし、障害の原因解析状況の報告は2時間おきに求められました。その報告では20人以上の顧客に取り囲まれて矢のような質問にさらされ、何とか答えているうちにすぐ次の原因解析状況の説明時刻がきてしまうという状態でした。こんな状態が、原因が判明し対策を顧客に納得してもらうまで、たとえ夜更けになろうと延々と続けました。

そんな状況に巻き込まれたプロジェクトのメンバーには、被害者意識がまん延し、できるだけ問題に巻き込まれまいと顧客との接触を避け、自信のない仕事は避けるなど、心がどんどん萎縮して行く状況でした。顧客から寄せられるさまざまなクレームもあり、プロジェクト・メンバーがもたらす不満もあり、実際のところ大変なプロジェクトに遭遇したということであらためて認識させられるだけでした。

それまでのプロジェクトは立ち上げ時から参画していたため、自分の思いでプロジェクトを切り盛りし、プロジェクトのことは隅々まで熟知しており自分で制御できるものだと

■私のブレイクスルー体験

思ってきました。そんな中で、直面する課題の解決策をひねり出し、その解決に向けてプロジェクト・メンバーを動かすことが、私の大きな役割でした。

しかし、この時ばかりはそんなプロジェクトではありません。私は新入りで、顧客だけではなくプロジェクト・メンバーについても事情がよく分かっておらず、いままでの手法は全く通用しませんでした。そこで、私がしたことは、まずは話をじっくり聞こう、というものでした。いままでは、自分の考えを相手に理解してもらうために話し、理解してもらえたかを確認するために相手の話を聞く、そんな仕事の仕方をしてきたものです。つまり、あくまでも自分を物差しにして状況を判断する、そんな構図だったと思います。

しかし、この時ばかりは白紙に近い状態で相手の話を聞くことになったのです。

◆苦闘の先の光明

この時に思ったのは、相手の言っていることをどうしたら理解できるだろうか、なぜそんな話になるのだろうか、その背景には何があるのだろうか、ということでした。顧客やプロジェクト・メンバーから毎日聞く話が、ジグソーパズルのようなバラバラな一片一片で、なかなか全体像が見えてこない、そんな状態がしばらく続きました。そこから何とか抜け出せたのは、自分の判断にはとりあえずふたをして相手の話をそのまま受け止め、相手が言っていることをできる限り予断を捨てて聴き入れることに徹してからでした。

すると、それぞれの相手はそれぞれの世界を話していて、それぞれの理屈があり、それぞれの立場があり、それぞれの思い入れがあり、それぞれの感情があることが、よく見えてきたのです。

顧客が不信感をあらわにして言っていることに、いちいち言い訳や反論するのではなく、とにかくよく聴き、言っていることを受け止めているうちに、こちらに対する顧客の接し方も少しずつ変わってきました。自分が置かれた状況に不満を募らせ、高圧的な顧客の言動に萎縮していたプロジェクト・メンバーも、それぞれの話をじっくり聴いているうちに、何とか前を向いて動くようになってきました。

こんなことを繰り返しながら、さまざまなトラブルをひとつひとつ片付け、何とかプロジェクトを完了することができました。顧客の厳しい姿勢は最後までそのままでしたが、こちらの努力は認めてくれるところまで軟化していました。プロジェクト・メンバーも先の見えない真っ暗でよどんだ雰囲気から、とりあえず目の前の目標をやり遂げようという姿勢に変わってきました。

◆このプロジェクトから得たもの

このプロジェクトが何とか完成にこぎつけられたのは、厳しい中にもプロジェクトを必ず完成させるという決意を分かち合えた顧客の姿勢と適切なご指導、悲惨な状況から再び立ち上がってプロジェクトの完遂に立ち向かったプロジェクト・メンバー、さまざまな支援を差し伸べてくれた上司・経営層のおかげであり、感謝に堪えません。

このプロジェクトを経験して、相手が何を思い、何を考え、何にこだわっているか、よく聴き、まずは受け止めることから始め、より深いコミュニケーションにつなげて行くことの大切さを学びました。それは、いままでの自分が見てきた世界と変わらないのに、いままでの自分では見えなかった世界が見えてきた、まさに私のブレイクスルーの瞬間でした。

2011PMI Leadership Institute Meeting (LIM) に参加して

米国テキサス州ダラスでのPMI Global Congress 2011-North America に先立ち、10月20日～22日にLIM（Leadership Institute Meeting）が開催された。ここでは世界のPMI各支部から800名のリーダーが参加して、PMI本部の方針等の理解、支部の運営、リーダーとしての対応、近隣エリアでの情報交換・交流といったテーマでセッションが行われた。

本稿では、PMI日本支部から参加した理事の3人がLIMの概要のほか、印象に残ったセッション等を紹介する。

- ◆ LIMとは？
- ◆ 日本が所属するRegion9の動向
- ◆ セミナーレポート 1. Diversity and What is Means in Global Context
- ◆ セミナーレポート 2. Only Connect：Using Social Media for Member Communications

■ LIMとは？

PMI日本支部 会員担当理事 三嶋 良武

PMI主催のイベントとして、コンGRESについて多くの方がご存じであろうが、LIMについてはあまり知られていない面も多いと思われる。LIMのセッションの具体的内容については杉村理事、片江理事が報告してくださっているので、私からはそもそもLeadership Instituteとはどのようなものなのかについて簡単にご説明することとしたい。

開催初日の冒頭、PMIのマークラングレイ CEOより開会のあいさつがあった。その中で、45カ国、177のチャプターから、約800名の参加者があったことが紹介されると共に、「ここに参加しているボランティアの皆さん自身が、PMIのコア・バリューである」ということを強調されていた。まさにそのことが、Leadership Instituteが存在する理由そのものなのである。

Instituteという、例えばMIT（Massachusetts Institute of Technology）のようにかなり大きな大学や研究所等の組織が思い浮かぶが、Leadership InstituteはPMIの中に存在するミッションやプログラムの一つといえる。CEOの下にはいくつかのアドバイザリー・グループが設けられ、そのうちの一つがLeadership Instituteの活動をサポー

トするため、現在7名のメンバーがアサインされている。

Leadership Instituteは、支部（チャプター）や委員会等でリーダーとして活動するメンバーに対し、リーダーシップに関する知識やスキルの一層の向上に向けて支援することを目的としており、対象とする知識エリアは主に以下の3つとなっている。

1. 組織に関する知識：
PMIとその沿革について学ぶ
2. 組織のガバナンス：
非営利組織のマネジメントについて学ぶ
3. リーダーシップ：
個人のリーダーシップ能力の強化を図る

LIMは学習機会提供手段のうちのひとつで、全世界からボランティア・リーダーが集い、セミナーやワークショップ形式のセッションで知識を深めると共に、経験の長いボランティア・リーダーやPMI幹部等と対面で交流できる場が提供されている。LIMはグローバル・コンGRESに先立って開催されるのが通例となっている。

■2011 PMI Leadership Institute Meeting (LIM) に参加して

さらに、ボランティア・リーダーとしてより一層の研さんを積むための場として、Leadership Institute Master Classが提供されている。ここでは、以下のような活動が行われる。

- 評価：

まず360度評価により自分自身のレベルを把握する

- セミナー：

1年間に3回、各3日間のセミナーに出席し、ボランティアや非営利組織の活動に関するさまざまな学習を行う。

- コーチング：

参加者に対し個別にコーチング、メンタリングの機会が提供される。

- バーチャル・フォーラム：

対面で行われる活動以外に、電子的手段を通じて与えられた課題をこなす。

Master Classを修了した受講者は、LIMの初日の夜に開催される卒業式とレセプションの場で参加者全員から祝福される。

また、ネットワークを通じてさまざまな学習コンテンツを提供する手段としてPMI Learnと呼ばれる仕組みが用意されている。

ボランティア・リーダーは、これらの支援策を活用してより高いレベルで活動が行えるよう自己研さんに励むこととなる。

PMI日本支部も含め、PMIの活動は多くのボランティアの皆さんの力により支えられているが、Leadership Instituteの活動内容を見ることにより、PMIがいかにボランティア・メンバーを重視しているか、またそのためにさまざまな支援策を考えていることが分かる。一方、ボランティアに従事するメンバーたちも、自らが活動することでPMPの位置付け、さらにはPMの価値そのものを向上させようという姿勢を強く持っており、それを実感できたことも今回LIMに参加して得られた大きな収穫の一つであった。

■Region9の動向

PMI日本支部 表彰担当理事 杉村 宗泰

PMIは、Project Management (PM) の普及と促進活動を全世界で行っているが、日本は、香港、マカオ、韓国、台湾とともにRegion9地区の一員として活動を実施している。LIMでは、Region9のメンバーとそれぞれの活動について情報／意見を交換する機会を得たので、その様子を紹介する。

情報交換会では、Region9に所属する各国のリーダーが、それぞれの国のPMI Chapter（支部）内でのボランティア活動をどのように発展させていくかについて熱心に意見が交わされた。PMIの活動の多くはボランティアをベースとしており、日本でも各ボランティアが分科会での研究活動、PMBOK®やOPM3®の研究／翻訳、研修やセミナーを通して日本のプロジェクトマネジメントの普及／向上に貢献してくださっている。このような活動はRegion9の他の国も同じで、例えばPMBOK®は韓国語や中国語にも翻訳されているが、これらもボランティア活動をベースに行われている。意見交換では、このようなボランティア活動を今後どのよう

に発展させ、それぞれのChapterがどのような形でボランティアをサポートしていくのが話題になった

具体的には、国際的なボランティア活動に貢献できるボランティアのバックアップ、ボランティア活動がスムーズに行われるためのメンタリング・サポート等について意見交換が行われたが、一番興味を引いたのは、Region9の各国が共通に持つ問題を起点とした、PMBOK®を拡張したプロジェクトマネジメント・フレームワークの研究であった。Region9の各国では、プロジェクトマネジメントを行う上で、人と人とのつながりを重要視する、利害衝突を避けようとする傾向が強い、(Yes/Noではない) 曖昧な対応をとる場合が多い、年上／目上の方へのリスペクトが強い、メンツを重んじる、等の共通点がある。また、Region9各国の企業は、それぞれの支店／取引先をRegion9内に持つことが多く、上記共通の問題を同様に抱えている。意見交換の場では、それらの問題に対応するためのフレームワークの研究を行い、

■2011 PMI Leadership Institute Meeting (LIM) に参加して

Region9内企業に浸透させていくことが提案されていた。この取り組みは、非常に有用でありPMI日本支部も積極的

に関与していくべきであると考えたと同時に、私自身もできる限り貢献していきたいと考える。

■個別セミナーの紹介

PMI日本支部 広報・宣伝担当理事 片江 有利

1. Diversity and What it Means in Global Context

□講師：Camille Dickson Deane, PMP

我々はこれまで以上に多様な文化、宗教、背景を持つ人々との相互理解が必要な世界に生きている。狭い市場ではなく、日々拡大、グローバル化する世界経済の中で役割を担って生活や仕事をしており、PMI各支部のリーダーは傘下のメンバーの多様性と重要性を理解し、メンバーが支部組織にもたらす利益を最大化するように努める必要がある。この講演の骨子は以下の通りである。

1) リーダーシップ論

リーダーとマネジャーの役割・違いを確認し、リーダーが果たす役割に焦点をあて、どのように行動すべきかを認識した。例えばリーダーは地位や役職ではなく、リーダーシップで求められるのはコンセプチュアル・スキルであり、ビジョンを示し、それを実現するため戦略を立て、メンバーとコミュニケーションを取り、ゴールを達成する等、リーダーシップ論のポイントが講義された。

2) グローバルとローカル

次に、組織をマネジメントするにあたっては、グローバルとローカルのマネジメント方法の違いを考慮せずに運営することによって生ずる長所、短所が事例紹介によって解説された。

3) 多様性の理解を深めるグループ・ワーク

さまざまな質問に答えることで自分たちの成長過程における多様性の違いを明らかにし、その違いが現在の生き方や価値観にどのような影響を与えているかをグループ・ワークで

ディスカッションし、認識した。このグループ・ワークは、参加者が横一列に並び、講師が生い立ちから成長過程で体験したであろうさまざまな質問をし、該当者は半歩前に進むことで質問終了時には、列がでこぼこになった状況ができる。その結果について、グループに分かれ議論をすることで多様性の理解を深めるものであった。

4) 多様性を実感するワークショップ

男性、女性、男女混合のグループを作り、共通のケースを基に意見交換し、性別、国籍といったグローバルな多様性の違いを理解、受容してリーダーとして行動することを再認識させるプログラムであった。このワークショップではケースの主題が性差による差別の克服であったが故に、女性参加者は実体験に基づく意見が、また男性であってもさまざまな国から参加しているのでその環境の中での体験とやはり参加者の持つ多様性が披露され、リーダーとしてどう対処していくかをグループ代表者が発表するものであり、日本では想像できない体験談を聞くことができ多様性の理解を深めることができた。

5) CoPの活用

グローバルな多様性の理解を促進する資源として、グローバル・ダイバーシティ CoP (community of practice) を利用することを訴求してセッションが締めくくられた。

最近では日本でも、非正規雇用社員をはじめ、さまざまな年代やワーク・スタイルの人たちが増え、一部では外国人の活躍も目立つようになってきており、ダイバーシティ=多様性の広がりを実感できるようになってきた。残念ながら日本はダイバーシティという概念があまり形成されてこなかったが、

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■2011 PMI Leadership Institute Meeting (LIM) に参加して

このままで良いはずはない。プロジェクトマネジメントの世界においても、プロジェクト・メンバーの多様性を受け入れ、認め、活かしていくダイバーシティ・マネジメントの視点を持つことが求められていくと思われる。

2. Only Connect: Using Social Media for Member Communications

□講 師：Elizabeth Harrin

進化し続ける情報環境の変化、例えばスマートフォンの活用、Web技術の進化は、支部メンバーとのコミュニケーションのあり方を変化させている。印刷されたニューズレターの送付や電子メールの配信だけがメンバーとのコミュニケーションをとるための唯一の方法ではなくなっている実態を踏まえ、本講演は、PMIとして考えるソーシャル・メディアの活用・構築を、先進的な支部の事例を紹介しながら説明したものである。

PMIの調査結果によれば、

- ①プロジェクトの専門家の75%以上が、「ソーシャル・メディア・ツールは、自らがプロジェクトを管理する方法

を改善する機会を提供する」と感じている。

- ②プロジェクトの専門家の90%以上が同僚との連絡にソーシャル・メディアを活用している。
- ③インターネット上で音声や動画のデータファイルを公開するポッドキャストやビデオ・ポッドキャストも、支部やCoPでのコミュニケーション・ツールとして活用される機会が増加すると考えられている。

そこで、CMI (Changed Management Institute)、Central working、PMI Portland Chapter のWebページを事例として、facebook、LinkedIn、Slide Share、Blog、Twitter等のソーシャル・メディアの活用を検証した。その結果、特に若い世代に対しては各ソーシャル・メディアの特性を踏まえた活用が有効であり、魅力的なコンテンツ作りと粘り強く信頼性のある展開が求められることが説明された。

ソーシャル・メディアの活用を含めてPMI日本支部でもWebの見直し等に着手しているが、日本支部における今後のコミュニケーションのあり方を考えるに当たり、示唆に富む内容であった。



マークラングレー CEOによるLIM開会挨拶



宿泊ホテルとカンファレンス会場間の通路



APのリージョン間ミーティング (R9、R11、R15)



リージョン9メンバーによるプレゼン

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■ ピーエムグローバル株式会社

PMGlobal

各企業や組織において日々取り組まれているプロジェクト。スコープ、スケジュール、コストなどが比較的容易に管理できリスクも少ない、といったケースもありますが、時には身が持たない以上に精神的に大きなプレッシャーを感じる過酷なプロジェクトもあることでしょう。恐らく、本誌をご愛読されているみなさまであれば、そうした厳しいプロジェクトをいくつかは思い起こせることと思います。

プロジェクトが困難な状況に至る背景は実に様々ですが、例えば海外企業と行うプロジェクトでは、相手との文化的な違いや事象に対する認識の仕方の相違を理解した上でコミュニケーションを行わなければならない場面が多くあります。あるいは、社内の多くのステークホルダーが企業風土や歴史的経緯にとらわれていて、プロジェクトとして本来遂行しなければならない趣旨がステークホルダーに正しく理解されていないままプロジェクトが進んでしまうこともあります。こうした局面では文化的相違をも考慮したコミュニケーション、客観的かつ冷静に状況を分析する能力、戦略の趣旨に立ち戻った的確なスコープの設定や予算化、リスク管理などが求められますが、そうした点を理解していたとしても、PMとして社内ですうまく立ち回れないといったもどかしさを感じられることでしょう。

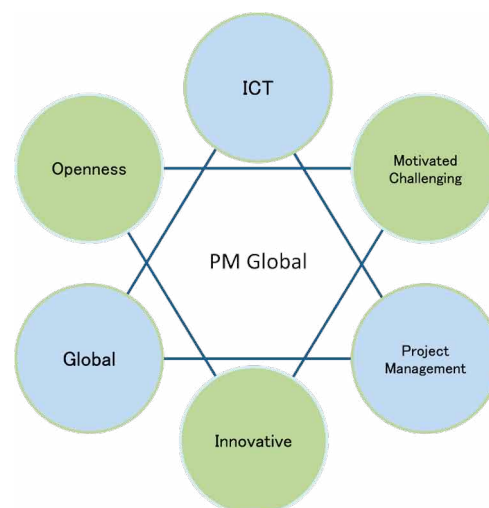
コミュニケーションプランを策定することだけではコミュニケーションは成立しないのと同様に、マネジメントのスキルだけでは解決できない困難な状況を私たちがお手伝いいたします。また客観的にプロジェクトを遂行していくことをコーディネートしていくことも私たちの役目です。

【ミッション】

背景や意思の違う関係者が関与し、既存ビジネスから脱却しきれないといった、様々な要素が複雑に絡んだ環境下にあるお客様のプロジェクト推進をサポートすることです。

【プロフィール】

PM Globalは2005年に設立されたワールドワイドにプロジェクトマネジメントを遂行できる、PMの専門家集団です。



インドオフィスやタイ現地法人を有しIT系の開発プロジェクトだけでなく業務改革、社内外での各種改善プロセスのインプリメンテーション、個別戦略の策定から導入など多岐にわたるタイプのプロジェクトを対象にプロジェクトマネジメントのサービスを提供しております。

当社でお手伝いしたGlobal Projectの例

- ◆ 世界各国で生産された自動車部品を用いて日本市場に適合した生産体制を確立するプロジェクト
- ◆ 日本製の高品位な生産管理アプリケーションの海外メーカーへのローカライゼーション展開
- ◆ 日本の航空会社に海外ソリューションベンダーの製品を導入するプロジェクトでの日本・フランス・タイに跨るグローバルプロジェクトチームのマネジメント

Stakeholders／法人スポンサー紹介

■ピーエムグローバル株式会社

【PM Globalの志】

やり遂げる必要がある以上、決して引き下がらない。どうしたら実現できるのか、どう考えれば状況を打開できるかをお客様と一緒に考えます。困難なプロジェクトであるほど、プロジェクトのリーダーの強い信念に支えられて推し進められ、最終的には成功を収めることがあります。本当に幸せなことに、私たちは、そうした熱い思いを持ったリーダーの方々にたくさん出会うことができ、私たちも多くのことを学び、プロジェクト・メンバーの方とも共有しました。PM Globalは、プロジェクトマネジメントの方法論に加えプロジェクト・メンバーの皆さんの成功への熱い思いもお約束したいと思っています。

【アプローチ】

私たちは以下の5つの理念を常に心がけプロジェクト遂行にあたっています。

1. One Team

お客様のプロジェクトチームメンバーおよび開発パートナーと一体となる。

2. Flexible

プロジェクトマネジメントの一般業務から、ファシリテーション、その他必要なタスクに対し臨機応変な対応を行う。

3. CIO/Senior Management View

個別最適から、全体最適な対応を行う。同時並行で走っている他のプロジェクトとの整合性も考慮する。

4. Fundamental Issue Solving

表層にとらわれず根本的な問題解決を促し、本質的なプロジェクト推進を行う。

5. Ultimate Communication Strategy

言語・カルチャー・組織を超えてタイムリーな情報共有を促し、モチベーションを高める。

【私たちの存在意義】

- 全てのベンダー、SIerから独立した企業として中立的な視点でお客様の問題解決にあたります。
- 英語でのグローバルなプロジェクト遂行に強みがあります。
- IT系開発プロジェクトについての経験や知識があります。
- 机上の提案や戦略策定にとどまらず、それをプロジェクト化して完結させるまでのトータルなサポートが可能です。

【社会への貢献】

プロジェクトマネジメントを通じて日本のみならず世界の人々のために貢献できるよう努力する。これが私たちPM Globalの社員が抱いている思いです。お客様から真のビジネスパートナーとして選んで頂くことと同時に社会のパートナーとなれるような仕事をしてまいります。

【PMI日本支部に期待すること】

企業の若手社員からは「プロマネになって活躍したい」という声も聞かれるようになりましたが、プロジェクトマネジメントという言葉を知っている方でも「ITの開発を管理する役目？」といった、限られたシーンでの活躍を想像されている場合も多く見受けられます。今後、日本のビジネスシーンにおいてプロジェクトマネジメントの重要性やそのスキルの価値が一層浸透されるよう、弊社としてもPMI日本支部と共に努めてまいりたいと思います。

◆ PM/PMO業務の受託やサポート、経営課題解決に向けたプロジェクト策定のお手伝いなどお気軽にご相談ください。

◆ ピーエムグローバル株式会社

〒105-0001 東京都港区虎ノ門3-20-5 クレイン虎ノ門ビル3階

TEL：03-5777-1780 <http://www.pmglobal.jp>

■ 株式会社エクサ

技術推進部門 担当役員 松本 昌幸

1. はじめに

旧日本鋼管（現JFEスチール）の情報システム部を母体に、システム運用を担っていた日本鋼管システムサービス、IT新規事業を目指していた同エレクトロニクス本部（エレ本）、80年代から先端IT研究を進めていた同エレクトロニクス研究所（エレ研）、それらが順次合体してできた情報子会社エヌケーエクサ（NK-EXA）が当社のルーツです。その後、NK-EXAは日本IBMとの合併会社に発展し、日本IBMの株式が51%を超えたタイミングで株式会社エクサと改名して、新生エクサとして再出発しました。

このような生い立ちから、当社には3つの大切な遺伝子が埋め込まれています。一つ目は24時間365日、一時も止まることを許されぬ鉄鋼業で培った高品質のITシステム構築力と運用技術力です。二つ目はエレ本とエレ研、そして日本IBMから受け継いだ、先端技術・先進ソリューションを追求して己のものとするIT技術力です。そして3つ目はIBMおよびJFEから伝承しているお客さまの成功に全力を尽くすという、お客さま本位のビジネスマインドです。今回は、こうした遺伝子をもって活動する当社のプロフィールを紹介いたします。

2. ソリューションとサービス

当社の主なソリューションとサービスには、1）金融・カード・保険、2）製造・エンジニアリング、3）経営資源管理（ERP）、4）設備／資産管理、保守サービス管理、5）ユビキタス、6）Webポータル管理・情報検索／共有、7）セキュリティ、8）IT基盤、9）クラウドサービスの9領域があります。

この中でも、金融・カード・保険のビジネス領域は当社を支える屋台骨となっており、その中から生まれた統合決済業務ソリューション（UCAS）は、当社を代表するソリューションです。金融と鉄鋼は全く異なる業界ですが、連続稼働をはじめシステムとして求められる厳しさには近いものがあり、上記のIT基盤とともに鉄鋼の遺伝子の強さが最も生きる分野かもしれません。

また、第2の遺伝子である先進技術力を示すのが、6）Webポータル、7）ユビキタス、8）セキュリティという3つの分野です。エレ本とエレ研では1990年から商用化前のInternet、高速光ネットワーク、マルチメディア技術（Web、ビデオ、3D Graphics）に取り組んできました。90年代はじめにはSNMPマネージャーでは日本初となるネットワーク管理システムを商用化しています。ここで育んだ技術が現在はWeb関連ソリューション、スマート・デバイス関連ソリューション、セキュリティソリューションなどの領域で花開いています。

そして、第3の遺伝子はすべての事業、ソリューションに共通して存在する当社の魂ともいえるべきものです。今、とりわけこれを強く意識して活動しているのが「おもてなしの心」を理念に掲げて活動するクラウドサービス事業部です。クラウドサービスは従来のSIとは趣が異なり、サービスの提供を前面に打ち出した事業です。この「おもてなしの心」は、エクサならではの運用力と技術力によって、具体的な形に変えてお客さまに提供していきます。例えば、安心してお使いいただける監視・バックアップ・セキュリティシステム、さらには万全のサービスデスクシステム、そしてそれらに支えられた独自のクラウドサービスメニューという形でお届けします。なお、当初オリジナルのクラウドサービス第1段として、IT資産統合運用管理クラウド「SAMaaS（サーマーズ）シリーズ」を発表しています。

3. 当初のプロジェクトの進め方と課題

ここでは現在、当社において将来に向けプロジェクト管理上の課題と考えていることを3つほど紹介したいと思います。

3.1 プロジェクト形式の多様化

当社では、前述のように多様な事業とソリューションを抱えており、プロジェクトの形態もそれに応じていくつかのパターンに分かれます。金融、保険、カードの大型プロジェクトでは、開発手法は従来通りのウォーターフォール・モデルを採用することがほとんどです。一部で、画面系をサブシス

■株式会社エクサ

テムに切り分けて、反復型開発などを採用する場合もあります。

一方、Web系などの小規模開発では徐々にアジャイル開発が増えてきています。その一部の成果については、2年前の当社の技術誌EXA Review（WebでPDF版も公開）にまとめました。また、アジャイル開発とまでは行かなくても、反復型開発やプロトタイプ開発を採用するプロジェクトも増えてつつあります。

今後、Web系などではプロジェクト・サイズは徐々に小型化していき、一方で開発期間はどんどん短縮化されていきます。また、Webやスマートフォンで優れたユーザーエクスペリエンスを狙うシステムは、作っては議論をすることの繰り返しとなるでしょう。そこで、純粋なウォーターフォール開発は減り、徐々に反復開発やプロトタイプなどを組み合わせた複合的な開発手法が増えるのではないかと考えています。

したがって、これから開発手法の多様化の影響を直接的に受け、プロジェクト管理の手法にもいろいろな変化が現れてくるのだろうと考えています。

3.2 クラウドとプロジェクト管理

システム開発プロジェクト形態の変化として、今後予想されるのはクラウド等で提供されるWebサービスベースのアプリケーション、いわゆるSaaS（Software as a Service）と連携してシステムを組み上げていくということも増えるでしょう。むしろ、システム開発はより便利な方向に進化していくのですが、PM（プロジェクトマネジャー）という観点

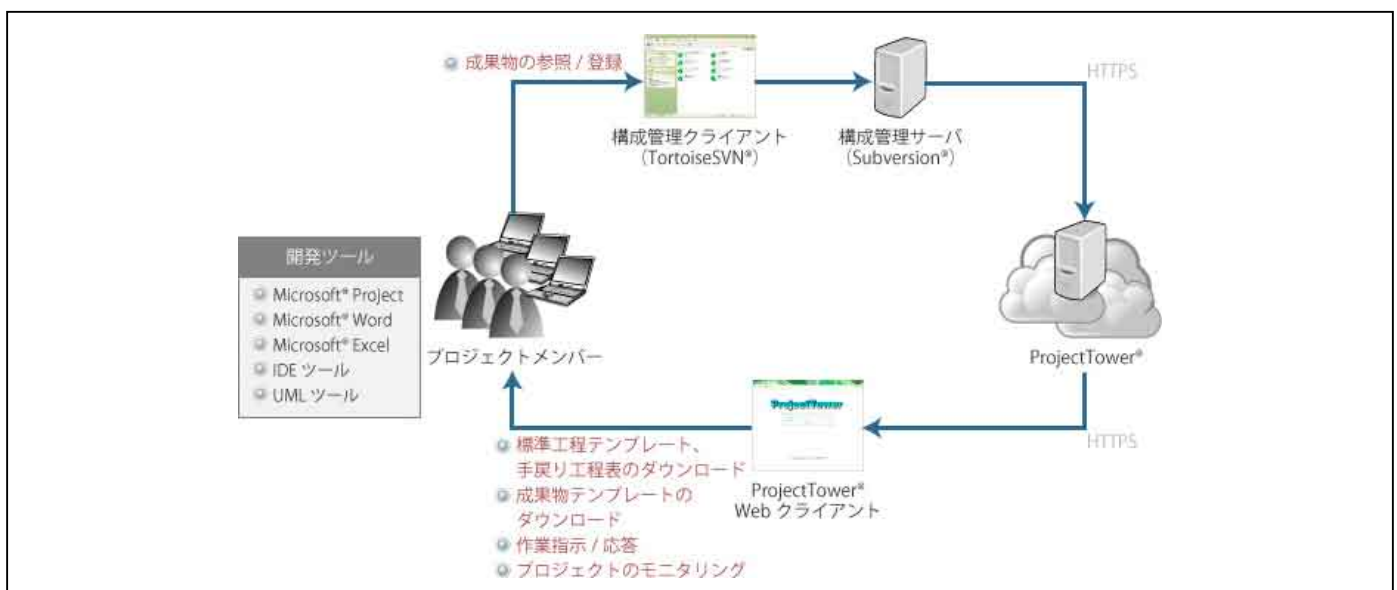
に立つと、純粋なプロジェクト管理作業は減少して、いわゆるPMに専任することは難しくなるかもしれません。そこでクラウド時代のプロジェクト統括者（あえてPMとは違う言葉を使います）は、従来はPMの範囲外と考えられていたようなシステム・アーキテクトとしての役割や、ユーザー・エクスペリエンスを磨き上げるプロデューサー的な役割も担う必要が出てくるかもしれません。

以上のことから、クラウド時代のプロジェクトの進め方を考え、そこで活躍するリーダー像というものを定義して、スキルセットや育成計画を再構成する時期にきているかもしれません。

3.3 運用保守期間の開発とプロジェクト管理ツール ProjectTower®

システム構築プロジェクトが終了すれば、Go-Liveを経て、運用保守フェーズへと移行します。そのフェーズに入っても、通常はもろもろの必要性から小規模の開発が繰り返されます。ところが、その繰り返しの開発過程で、徐々にプログラムとドキュメントの整合性が失われていくことがよくあります。しかし、プログラムとドキュメントの整合性が失われると、システムの保守・運用に支障を来し、場合によっては監督官庁などの監査などにも悪影響を及ぼすことになります。この問題に、当社では人間系での対応には限界があると考え、自社製プロジェクト統制ツール ProjectTower（下図参照）を開発して適用を検討中です。

図 ProjectTowerの処理フロー



Stakeholders / 法人スポンサー紹介**■株式会社エクサ**

もともと、ProjectTowerは、オフショア開発拠点を利用した開発でも、仕様を満たした品質の成果物が得られるように、トレーサビリティ中心（Traceability-Centric）でシステム製作工程を統制することを目的に生まれたツールです。プロジェクトの開発標準をモデル化すれば、そのモデルにのってプロジェクトを統制することができます。そこで保守フェーズの開発用のモデルを作れば、ソースコードだけではなく仕様書も含めたトレーサビリティを管理し、変更箇所や影響範囲の特定を迅速かつ確実に実行することができます。

この、ProjectTowerは現在、クラウド化を進めていて、近々クラウド上のサービス（SaaS）としても利用できるように計画しています。こうしたツールの実用化を進め、いわゆる専任PMのいない保守フェーズ開発も、高い品質で進められるようにしたいと考えています。

当社では人間系のPMの育成や技術強化と共に、ツールによるプロジェクト品質の向上も有効と考えています。上記のProjectTowerの他に、品質検査ツールとしてJava用のEJAQUET、COBOL用のCHE-COBOを開発し、それぞれ社内標準として活用しています。

4. おわりに

PMI日本支部活動を通して、われわれが学び貢献できたらいと考えることが3つあります。

まず一つ目は永遠のテーマかもしれませんが、PM育成についてこうした活動を通して議論し加速を図りたいということです。当社でも鉄鋼の大型システム開発で鍛え上げられた熟練のPMに続く、次世代PMの育成が急務となっています。

PMの成長には自ら適切なプロジェクトを管理し、その経験を通して成長することが最も有効です。しかし、一人のPMが経験できるプロジェクトの数には限界があります。そこで、PMの成長を促すには、PM自らの経験に加えて、先輩PMや、他社のPMの話を貪欲に聞き、そのプロジェクトを疑似体験することで学ぶことが必要と考えます。PMI活動では、そうした場を得るチャンスが多いのではないかと期待しています。

二つ目は、新たなプロジェクト管理手法、開発手法の研究の場です。ここ数年でもプロジェクト管理には、オフショアサイトを活用したワールドワイドでの開発、Web系やスマート機器をターゲットとしたアジャイル開発など、新たな手法や課題がいろいろと出てきました。こうした新しい問題をオープンに議論して、プロジェクト管理について日本発でイノベティブなものが考案・実践できれば素晴らしいのではという思いを抱いています。

3つ目は、もっとプロジェクト管理にツール活用を進められないかということです。今、まさにクラウド時代を迎え、以前より気軽にWebサービス経由でツール利用ができるようになって来ています。当社のProjectTowerもそうした狙いで、いち早くクラウド化に取り組みました。まずはPM自身がきちんとITで武装して、必ず襲い来るプロジェクトの難局に立ち向かうべきです。紺屋の白袴で、徒手空拳で体力勝負というのはいただけません。

最後に、PMI日本支部の活動が今後も発展を続け、プロジェクト管理が3Kと呼ばれることなく、体育会系から文化系までいろいろなタイプのPMが、おのおのの個性を発揮してプロジェクトを推進できるようになることを願っています。

Activities / 支部活動

■PMメンタープログラムII実践報告

東芝テック株式会社 鈴木秀俊・天野岳章

1. PMメンタープログラムII導入のきっかけ

当社が体系的なプロジェクトマネジメント教育を導入した2004年度から2年程経過した2006年8月、PMI東京支部（現在は日本支部）主催の「法人スポンサー会」にてメンタープログラムの存在を知った。

当時はPMの上級者、特にPMP®取得者に対しては、一般の外部研修で当社ニーズにフィットする研修がなかなか見当たらず、彼らの「プロフェッショナル意識の維持やスキルの向上」をどの様に実現すれば良いか試行錯誤していた時期であったため、PMメンタープログラムの仕組みを活用することが効果的と感じた。

早速PMI東京支部に伺い、ルールや事例を直接教えていただき、主に以下の点で有効であることを確認できた。

- ①自社独自の事情を反映したカリキュラムが可能であること。
- ②PMメンタープログラムに参加することでPDU獲得できること。
- ③PMメンタープログラムIIでは「成果物」を求められるため、目標を持った内容になること。
- ④PMのコミュニティーができること。

9月には以上のことを会社へ訴求しPMP®資格保有者および上長の賛同を得て、10月にPMI東京支部に当社として初めてのPMメンタープログラムの「申請」を行った。

2. 当社でのプログラム実施概要

もともと、当社として体系的なプロジェクトマネジメント教育を導入したきっかけが「リスクマネジメント」であったため、最初のメンタープログラムのテーマをPIMBOK9つの知識エリアから「リスクマネジメント」とした。それ以降、参加者および上長から有効性が認められ継続実施しており、「スコープマネジメント」、「タイムマネジメント」、「コストマネジメント」等々、その都度メンバーが採り上げたいテーマを実施している。

一つのテーマ（申請ベース）ごとに1回4時間のプログラムを毎月1回、計6回（Netで24H）を約半年かけて実施し

ており、目標成果物は主にテーマごとの「ガイドライン」としている。

最初は手探り状態での実施であった。単純にPIMBOK®ガイドの対象エリアを6等分して進める計画であったが、第1回目の研修時間（24H）だけでは成果物が完成しないことが懸念されたため、メンターからメンティーに対し次回までの宿題が出されるのが慣例となった。

それにより、当初の申請時計画を大きく逸脱することなく実施することができた。

各回（4H）の構成はおおむね以下の通りである。

- ①メンターが各回対象エリアのPIMBOK®ガイドを解説し、全員で確認する。
- ②メンティーが宿題の発表と解説を行い全員が知識を共有する。
- ③メンター主導で成果物に反映する内容を検討する。
- ④メンター間で次回開催時の課題を共有し宿題を解説する（最終回はまとめ）。

これを6回繰り返すことにより一つのメンタープログラムが完了する。現在も基本的には毎回同じ構成で継続実施している。



3. メンタープログラムを実施して良かったこと

当初想定していた有効性に加え、さらに以下の点でも効果があった。

- ①それぞれの事務所または各人が独自に持っていたプロジェクトマネジメント関連の良いツールや手法を発掘することができた。

■PMメンタープログラムⅡ実践報告

②社内でのさまざまな事例を直接当事者から聞くことにより、同じ会社内でも意外と知られていない事実を共有することができた。

③メンタープログラムでの経験や成果物をベースに、若手社員向けのPM教育ツールとして活用できるようになった。

また、メンタープログラムは基本的に社内で開催する研修であるが、「成果物」に加え、「議事録」やPMIの監査があるため、適度な緊張感を持って実施することができている。

4. 実施する上で苦勞した点と改善点

1) メンタープログラムは、その性質上どうしてもメンターの負担が多くなるが、当社では前述「2. 当社でのプログラム実施概要」の通り、ほぼ毎回メンティーに対し事前課題を出すことにより結果的にメンターの負荷分散になっている。

なお、基本的にメンターはテーマごとに輪番制とし、若手といえども一度はメンターを経験してもらうようにしている。

2) 所属事業所が全国に存在するため、メンタープログラム参加対象者は全員が集合することが困難であった。これに対し、2009年7月からは実施エリアを東西に分けることにより参加しやすい環境づくりに配慮している。

3) メンタープログラムの回を重ねるごとに成果物やツールが多くなってきた。このこと自体は大変良いことではあるが、成果物それぞれの整合性をとることが困難になってきている。これに対しては、今後「統合マネジメント」をテーマとすることにより全体を俯瞰し、整合性をとろうと考えている。

なお、全体的な情報共有は社内のグループウェアで行っている。

5. 今後の計画について

当面は今まで通りPIMBOK®9つの知識エリア一つ一つをテーマとしてメンタープログラムを実施し、作成した成果物(ガイドラインやツール)をとりまとめて当社独自のプロジェクトマネジメントの教科書とすることを目標としている。

当社ではPMメンタープログラムをプロジェクトマネジメント教育の上位研修として位置づけており、今後もPMP®資格保有者のプロフェッショナル意識の維持とスキルの向上を目的に継続実施して行く。また、このコミュニティに参加するメンバーは、当社のプロジェクトマネジメント力向上のけん引役となってもらう。

今後はこのコミュニティが社内だけでなく、当社グループ全体のプロジェクトマネジメント普及と定着につながることを期待している。

■『関西地区二周年記念セミナー』が開催されました

PMI日本支部 関西地区 國里 康典・羽田 邦雄

1. オープニング

関西地区二周年記念セミナーが2011年12月3日（土）に大阪府立労働センター（エル・おおさか）にて開催されました。開会にあたり関西地区の弓削代表から次のようなあいさつがありました。

- PMI日本支部関西地区は設立されてから2年が経過し、セミナーやイベントなどさまざまな活動が行われています。
- 「容易に参加し、気づきを得られる」、「PMのアイデンティティの確立」、「新たな価値を発信する」を活動のコンセプトとしています。
- 活動はボランティアに支えられており、活動に賛同をいただける方々のご参加を心よりお待ちしております。

その後、基調講演にご登壇いただく社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）顧問でいらっしゃる細川泰秀さまのご紹介がありました。

2. 基調講演

JUASの細川さまからは「ユーザー視点でのプロジェクト管理」と題し講演いただきました。細川さまは2001年に常務理事に着任され、2002年5月より専務理事、2010年5月より副会長、2011年5月からは顧問でいらっしゃいます。ユーザーとベンダーの両方を経験した立場を生かし、業界への問題提起など精力的に活動されています。

講演ではまず、日本経済の現状と企業が果たすべき役割について説明がありました。低迷を続ける日本経済ですが、一人当たり国内総生産（GDP）も20位台に低下しており、企業収益も不振が続いています。企業に求められるのは画期的なビジネスモデル構築であり、そのためには問題感知力や考える力が必須となります。

次に、企業の情報システムについてのお話に移りました。経営者がIT部門への期待と貢献度を示したデータによると、期待に込められているのは「システムの安定稼働（92%）」と「システムの構築（85%）」となっていますが、「ビジネス・プロセスの改革（39%）」と「ビジネス・モデルの改革（22%）」については課題が多いとのこと。その他、さまざまな視点、データから前述の問題感知力、考える力、そして発想力が必要という分析、評価をされていました。

最後のまとめとして、品質・工期などの指標（メトリックス）についてのお話がありました。システム開発に関するもろもろの資料をご提示いただき、客観的なデータを用いて自組織を評価することや顧客へ提案していくことの重要性が再認識できました。

3. 午後の部

午後の部はトラックA、Bに分かれ、運営委員会や各研究会からの本年度の活動成果、研究発表が行われました。

【トラックA】

A-1トラックとして、PM実践研究会からPM事例研究の学習プロセスが紹介されると共に、本年度開催された「学ぶ」、「創る」、「伝える」をコンセプトにした「ワークショップ



Activities / 支部活動

■『関西地区二周年記念セミナー』が開催されました

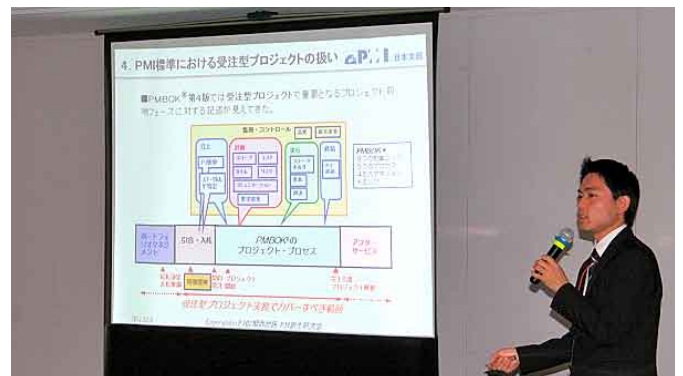
プ」、リスクマネジメントに関する「勉強会」、「ワールドカフェ」の内容が発表されました。A-2トラックでは、PM創生研究会からPMBOK®が欧米のプロジェクト・スタイルの主流である「自家プロジェクト」を基本としているとして、日本で一般的とも言える「受注プロジェクト」との違いを考察し、日本風土に適合したPM、すなわちPMBOK®が対象にしないプロジェクト開始前のマネジメントとは、という課題認識からP3MO®という新たな概念が提起されました。A-3トラックではPMI日本支部の部会の中では珍しく、メンバーに医療、公共関係者が多い医療PM研究会からの発表が続きました。IT業界に代表される昨今のPMの浸透に対し、医療機関、ITベンダーの両方の立場から医療業界の特殊性を考察し、PMの普及、高度化のための考慮点、今後のさらなる検討課題が報告されました。最後のA-4トラックでは定量的PM事例研究会から「品質の定量化」をEVMに取り込む研究や定量化対象を人材スキルの計測まで、またEVMに対しES（アーンド・スケジュール）まで拡張する研究など従来のPM系定量化としてはユニークな取り組みの発表がありました。

【トラックB】

B-1トラックでは、PM創生研究会からPMの人格コンピテンシーに関する研究発表がありました。はやぶさ・東海道新幹線・MUFJ（Day2）の事例を分析し、PMがどのような考えを持ちどのような行動をとったか、それらから導きだされたあるべきPM像の提起がありました。B-2トラックでは、人生をプロジェクトに当てはめて考えてみるというユニークな発表がありました。また、なでしこジャパンの澤選手や佐々木監督の行動や考えを分析した内容の発表もあり、活発な質疑が行われました。B-3トラックでは、ワークショップWGからははやぶさを題材に若手PM育成のためのワークショップの実施報告がありました。良いコンテンツを作りこんでいくために苦労を重ね、さまざまな制約を回避して実施までこぎつけたとのことでした。最後のB-4トラッ

クは日本プロフェッショナルエンジニア協会（JSPE）でのPM教育についての報告がありました。

「鬼に金棒、PEにPMP®」を合言葉にPEがより活躍の場を広げていくために企画されたセミナーですが、PMBOK®をわかりやすく実務的に解釈できるよう工夫されており、とても参考になりました。



4. ネットワーキング

全セッションを終えたところでネットワーキングが開催されました。ご講演いただいた講師の方々とのお話も盛り上がり、新しいつながりがたくさん生まれました。小規模ではありますが、関西地区は今後もこのような活動を通じて関西地区へのプロジェクトマネジメントの浸透に貢献していきたいと考えています。

Information / お知らせ

■新春1月・2月の主なイベント

PMI日本支部 事務局

1. 「PMスキルアップ教室」

□開催日時：2012年1月27日(金)、28日(土)
10:00～17:30

□開催場所：PMI日本支部 セミナールーム

13PDU認定セミナー



□講師：新岡 優子 氏
ビジネスファシリテーション・サービス代表。
コンサルタント、研修講師を経て2007年に起業。自身のマネジメント経験を活かし、ファシリテーションとアクションラーニングを取り入れた組織改革、管理者育成、チーム育成、問題解決プロセス改善に注力。

- 日本ファシリテーション協会会員
- 日本アクションラーニング協会シニアコーチ

「RFPは最初に決まるもの、WBSは守るもの、リスクは妨げるもの」という大きな前提思考を取り除き、「RFPは変わるもの、WBSはズレるもの、リスクは発生するもの」であることを受け入れ、想定外の出来事を新たな価値創造の機会(チャンス)ととらえてみませんか？

価値創造型チームを作るため、そのリーダーとして必要なマインドとコアスキルについて、理論解説と実践を行いながら、2日間かけて学びます。

◆詳細情報

<http://bit.ly/vdkbYY>

2. Dr.カーズナーによる特別講演

□開催日時：2012年2月3日(金) 9:30～12:30

□開催場所：PMI日本支部 セミナールーム

□募集定員：30名(逐次通訳付き)

□参加費：会員は2,500円、法人スポンサー社員(各社1名まで)は4,000円、一般は12,500円

□P D U：希望者は2.5PDUの受講証明証を取得できます。

□内容(予定)：

- ◆ IILの共同設立者であるカーズナー博士がプロジェクトマネジメントについて講演
- ◆ 博士の最新本を部数限定で特別に割引販売予定(サイン会あり) ¥5,200⇒¥3,000
- ◆ 講演：2時間 Q&A：30分

《ハロルド・カーズナー氏について》

ハロルド・カーズナー(Ph.D./MBA)氏は、International Institute for Learning, Inc. (IIL) のSenior Executive Directorで、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です。「Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling」(現在第10版)、「Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence」等多数のベストセラーがあります。

3. itSMF Japan & PMI Japan 共催シンポジウム

□開催日時：2月10日(金) 13:00～18:30

□開催場所：慶応大学日吉キャンパス

協生館 藤原博記念ホール

□募集定員：PMI日本支部からは200名(全400名)

□参加費：未定(決まり次第ホームページで告知)

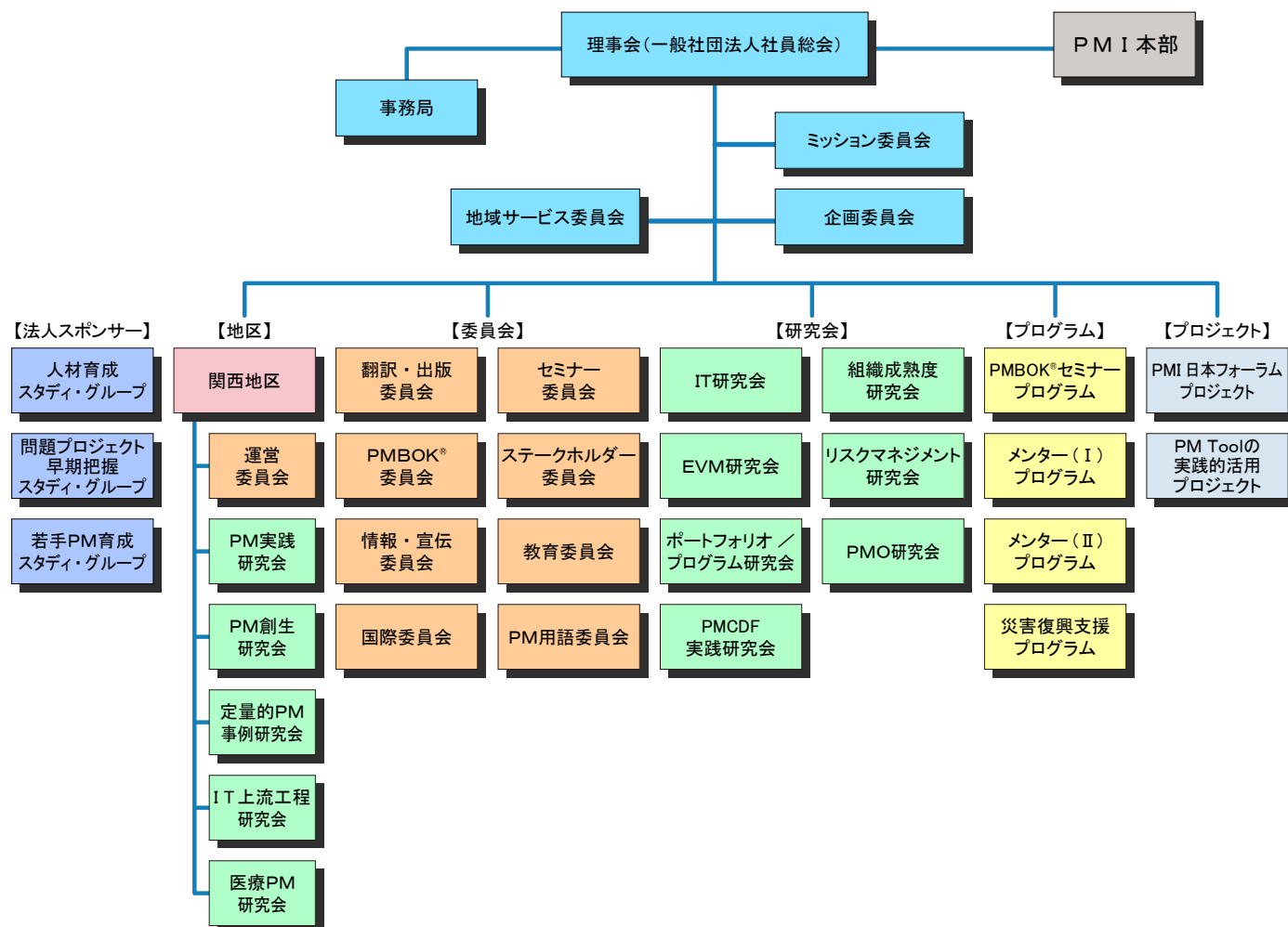
□P D U：希望者は4.5PDUの受講証明証を取得できます。

□内容(仮題)：「ITライフサイクル・マネジメントを考える」

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11月現在)



■理事一覧 (2011年9月1日現在)

会長	：神庭 弘年 (神庭PM研究所)
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

■最新の会員・資格者情報（2011 年 10 月末現在）

会員数		資格保有者数				
		PMP®		PMI-SP®	PMI-RMP®	PgMP®
PMI本部	日本支部	世界全体	日本在住	日本在住	日本在住	日本在住
370,233 人	3,075 人	468,864 人	30,384 人	1 人	1 人	1 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
- ・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
- トッパ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
- 株式会社エクサ
- IIL
- ラックホールディングス株式会社
- ピーエムグローバル株式会社
- ニューソン株式会社
- 三菱電機株式会社
- TAC株式会社
- 金沢工業大学

105 スポンサー (2011年11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。

- 49号は、平成23年10月9日、10日に日本教育会館にて開催した「PMI Japan Festa 2011」のご報告として、基調講演全3編、通常トラック12編の中から3編の内容をご紹介します。
- 巻頭言は、東日本大震災に始まった激動の中で活動を続けたPMI日本支部の2011年を振り返り、PMI日本支部事務局長 田坂真一による総括です。
- PMI Global Congress 2011-North America に先立って10月20～22日にLIM（Leadership Institute Meeting）が行われました。これに参加した三嶋良武氏、杉村宗泰氏、片江有利氏の各理事から、LIMの概要報告をいただきました。
- 「私のブレークスルー体験」シリーズでは、PMI日本支部理事の奥沢 薫氏（マーケティング担当）から、「相手が何を思っているかをよく聴き受け止めることから全てが始まる」と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。
- 2012年2月3日(金)には、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、戦略計画の専門家 Dr.ハロルド・カーズナーによる特別講演をPMI日本支部セミナールームにて開催します。最新著本の販売、サイン会も実施しますので、ぜひご参加ください。
- 今年一年も大変お世話になりました。来年もPMI日本支部をどうぞよろしくお願いいたします。

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ズ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。よろしくお願いいたします。

PMI日本支部ニューズレター Vol.49 2011年12月発行

編集：PMI日本支部 情報・宣伝委員会 ニューズレター WG

栗村茂生／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)