

Vol.56

Vol.56 (2013年 秋号)

PMI 日本支部 ニュースレター

Best Practice and Competence / PM 事例・知識	3
Activities / 支部活動	24
Topics / トピックス	31
PM Calendar / PM カレンダー	32
Fact Database / データベース	33
Editor's Note / 編集後記	37

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

◆PMI日本フォーラム2013報告	3
◆PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要	4
• 電子行政の推進に関する取組と展望	講演：遠藤 紘一 氏 PMI日本支部 セミナー記者 鍋割 俊哉
• 進化するプロジェクトマネジメント	講演：久保田 隆 氏 PMI日本支部 セミナー記者 山本 正剛
• 日本一強い県庁を目指して	講演：田邊 昌彦 氏 PMI日本支部 セミナー記者 森本 信一
• 新統合開発 ～激闘の軌跡～	講演：木下 雅裕 氏 PMI日本支部 セミナー記者 数野 良樹
• 渋谷ヒカリエ開発プロジェクト ～街をつなぎ、人と人の時間をつなぐ～	講演：西澤 信二 氏 PMI日本支部 セミナー記者 今岡 勝洋
• 海外プロジェクトリスクの現場の実態 ～現場では何が起きてても不思議ではない!～	講演：吉川 仁 氏 PMI日本支部 セミナー記者 小川 哲男
◆アード・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説	15
	PMI日本支部 翻訳・出版委員会 田中 史朗
◆私のブレークスルー体験	21
• 初めての国際プロジェクトで学んだこと	ポートフォリオ/プログラム研究会 林 宏典(デル株式会社)
Activities / 支部活動	24
• 部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF (A Community Of the women, By the Women, For the women!) ～ WG2 (To-Be ロールモデル検討・策定) 活動紹介	WomenOBF WG2 鶴山 登美子
◆PMI Japan Festa 2013開催のお知らせ	28
• 『No Challenge, No Success』 ～今ここに留まる危機。激動する時代に取り残されないために～	
Topics/トピックス	31
• PMI日本支部 オリジナル商品の販売 ピンバッジ、風呂敷	PMI日本支部 事務局
PM Calendar / PMカレンダー	32
Fact Database / データベース	33
Editor's Note / 編集後記	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。

「ITIL® (IT Infrastructure Library)」は、英国及び欧州連合各国における英国政府 Cabinet Officeの商標又は登録商標です。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

PMI日本フォーラム2013報告

PMI日本支部 事務局

PMI日本支部では、経済産業省、国土交通省、総務省、文部科学省、独立行政法人情報処理推進機構、特定非営利活動法人ITコーディネータ協会、一般財団法人先端建設技術研究所（以上、敬称略）からのご後援をいただき、「進化するプロジェクトマネジメント～プログラムとグローバル 第2章～」をテーマに「PMI日本フォーラム2013」を、8月3日(土)、4日(日)の両日、東京都千代田区学術総合センターにおいて開催し、おかげさまで盛況裡に閉幕しました。

上記のテーマは、グローバル化という大きな潮流と、プロジェクトの戦略的な意義の増加という時代の流れの展望を加味して昨年定めたテーマを継続し深掘りすることを目指して決めました。このテーマにそって、大会場での基調・招待講演について日英同時通訳の提供、基調講演の一つとしてPMI本部理事スティーブ・デルグロツソ氏による「The Strategic PMO」をはじめ、海外からの複数の講演や日本発グローバル・プロジェクトに関する講演の提供、二日間にわたり英語のみでセミナーを行う国際トラックなどを提供しました。特に、国際トラックには延べ360名もの参加があり盛況を博しました。

また、昨年新設したアカデミック・トラックを拡張し、二日間10セッションの講演を持ちました。今後予想されるPMの高齢化に対応して、若手のPM育成の仕組み作りに貢献すべく新たに設けたプログラムでしたが、ワールド・ワイドに展開しているPMI Educational FoundationやPMI Global Accreditation Centerの紹介、上海にある同済(tongji)大学との討議セッション、8つの大学の先生方による各大学での

プログラムの紹介、さらには高等専門学校における実践教育の実態などを網羅し、高い評価を得ることができました。

基調・招待講演では、政府・企業・医療・海外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。いくつかのセッションの概要については、次ページ以降の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。

また、20社のスポンサー企業さまのご支援もあり、多彩な展示も行われました。

今年も猛暑の盛りでの開催でしたが、申し込み受け付け開始直後から多くの皆さまに応募をいただき、二日間で延べ1,200名を超える方々の参加を得ることができました。

来年も同じく夏季開催となり、7月12日(土)、13日(日)の二日間を予定しています。基調・招待講演への同時通訳、好評を博した国際トラック、アカデミック・トラックの継続検討も含めて、皆さまからいただいたご意見を参考に、より充実を図ってまいります。

来年も、どうぞご期待ください。

PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

セミナーレポート (M-1)

■ 電子行政の推進に関する取組と展望

遠藤 紘一氏 内閣官房 内閣情報通信政策監(政府CIO)

PMI日本支部 セミナー記者 鍋割 俊哉

【セミナー概要】

- 開催期日：2013年8月3日(日) 10:40～11:40
- タイトル：電子行政の推進に関する取組と展望
- 講師：遠藤 紘一氏
- 講師のプロフィール：
 - 1966年 武蔵工業大学工学部経営工学科卒業。株式会社リコー入社。
 - 1993年 株式会社リコー情報システム本部長兼システムユニット事業部長。
 - 2008年 株式会社リコー取締役副社長執行役員CSO。
 - 2010年 リコージャパン株式会社代表取締役会長執行役員。
 - 2012年 リコージャパン株式会社顧問。
 - 2012年8月 政府CIOに就任。
 - 2013年6月 内閣情報通信政策監に就任。同日、情報通信技術(IT)総合戦略室が設置され、同室長に就任。

【講演内容】

■ 政府CIOとして講演者の取組

政府もPDCAサイクルを使い始めているが、その活用方法までは理解していない。PDCAの「P」を作るためのPDCAが必要だ。「P」が無いと毎日の仕事が達成できたのか否かもわからない。政府は年一回のPDCAサイクルであるため、翌年に前年度の教訓や反省点が反映されにくくお金や努力のムダが多い。

これまでは各省庁にCIOが存在していたが、政府全体を統括するCIOを新たに設置しIT政策全般の企画と調整を行うこととなった。

ちなみに韓国CIOの配下には400人のスタッフがいるが日本CIOでは55人である。

■ 目指すべき社会・姿

各省庁の政策が、「この国をどうしたいか？」に結びついておらず、「高価な」線香花火になっているため、「意図のある」線香花火としたい。

オープンデータとして、国や地方が有するデータにインデックスを付け開放を進めたい。例えば農業に関して、農家の全てがTPPに反対しているわけではない。世界に通じる品質で経営を行っている農家もある一方で、農業経営者の平均年齢は68～69歳となっている。このノウハウをデータベース化し、新たに農業を行う人たちに提供したい。

課題先進国である日本は少子高齢化が進んでいる。健康で安心して暮らせることを目的に、医療費や生活保護費が無駄にならないような仕組みを構築したい。また、笹子トンネルのような大事故が起こらないようにインフラの修理や補修工



■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

事の工法を共有化したい。働きたくても働けない人、特に女性の活用方法として在宅勤務の推進、近くにある施設で働けるようにすることなどが必要である。

これらを実現するには、まず企業の仕組みから変える必要がある。

公共サービスのワンストップ化の一つとして、転出届・転入届をいちいち紙で提出するのではなく番号一つで本人確認ができるようになれば非常に便利になる。生活保護の申請にしても、届けが出てから対応するのではなく、各種情報を分析して、もらった方が良くと思われる人にはプッシュ型で情報を提供するようなきめ細かい行政サービスを実現したい。

政府のシステムを棚卸したところ、似たような名前や目的を持ったシステムが多数あることがわかった。これを統合して半分にし、数百億円のコストを圧縮したい。また現在、地方自治体のシステムはすべて独自システムとなっているが、これらの共通化を図ることにより30%~60%の運用費を削減し、税金のムダ遣いを無くすことができる。

また、ITがキャリアパスになっていないのが現状だ。

■最後に

一つ一つの技術を大切に

一人一人の心を大切に

是々非々を大切に

事実の前に人間は素直になれ

【感想】

「電子行政」と聞き、当初は単純に各種申請手続き等のIT化を想像したのだが、実際には官民連携による明日の日本の姿を語っていただいた。資料を単に説明するのではなく、現在の政府としての取り組みや方向性を講演者の意気込みとともに解説いただいた。

筆者としては特に講演前半が興味深くPDCAの「P」のためのPDCAという考え方に感銘を受けた。

後半の行政サービスのIT化状況や教育については、選挙や官民の違い、ベンダーとユーザーのトラブル等を例示しながらユーモラスに講演いただいた。

講演内容は多岐にわたっていたため、その全ては記載できなかったが、自分自身のPMとしての教訓として役立てたい。

セミナーレポート (M-3)

■進化するプロジェクトマネジメント

久保田 隆氏 千代田化工建設(株) 代表取締役会長

PMI日本支部 セミナー記者 山本正剛

【セミナー概要】

□開催期日：2013年8月3日(日) 13:40~14:40

□タイトル：進化するプロジェクトマネジメント

□講師：久保田 隆氏

□講師のプロフィール：

- 1969年 東北大学工学部化学工学科卒業
- 1969年 千代田化工建設(株)入社。プロセス設計部に配属。
- 1988年 PGEジャカルタ事務所長代理
- 1991年 PGFジャカルタ事務所長。ジャカルタ駐在は約8年に及ぶ。取締役プロジェクト総室長、常務執行役員・



■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

海外プロジェクト統括、取締役兼執行役員・国内プロジェクト副統括を経て、

- 2005年 常務取締役兼執行役員
- 2007年 代表取締役社長
- 2013年～ 代表取締役会長

【講演内容】

再生可能エネルギー、あるいは新エネルギーとして、太陽光、太陽熱、水素エネルギーなどさまざまなものが研究・開発されているが、エネルギー資源として世界を支配しているのはいまだに化石燃料である。

本講演では、この化石燃料の一つである天然ガスを採掘し加工する液化天然ガス（LNG）プラントの大型プロジェクトを事例に、エネルギー事情の変化に伴ってプラントエンジニアリングのプロジェクトマネジメントがどのように進化しているかについて、お話しいただいた。

LNGは、クリーンエネルギーの波によって生産量が伸びている。天然ガスをマイナス162℃で液化する段階で硫酸化合物などは不純物として除去される上、燃焼時の一酸化炭素発生量は石油と比較して3割も少ないクリーンなエネルギーである。

カタールは世界一のLNG輸出国であり、今回の事例のプラント建設もカタールのLNGプラントの事例である。

カタールのこの大型LNGプラントでは、2009年に年間780万トン生産ラインが2系統完成した。これは世界最大規模であり、いかに大規模であるかは以下の数字で実感できる。すなわち、建設期間は約6年、プラントの総面積は東京ドーム30個分。使われている材料の規模として、鉄骨重量は東京タワー6個分、機器総重量は奈良の大仏295個分、電源ケーブルは東京・福岡往復より長い2,000Km。部品総数600万点、図面総数330万枚。また、現場要員は86カ国から約75,000人が参加している。

大型プラント建設の概略工程は、事前の事業検討 / 基本設計 / 詳細設計 / 調達 / 建設 / 試運転のように分かれるが、これらの工程を同時（Concurrent）進行していくことが必然となっている。このため、すり合わせによる工程管理がプロジェクトの成否を分ける鍵となる。現地のお客さま・官庁のほか、ライセンサー、サブコン、ベンダーとの協議など、あらゆる

局面でのすり合わせを十分に行うことが必須である。

また、それぞれの工程でのリスク管理も重要となる。長期間にわたるプロジェクトであるため、契約形態や為替変動によるリスクをどう分散するかも大切である。部品の調達に2年もかかるような超長納期品もあり、そのような部品はお客さまに事前に発注していただく場合もある。

大量の部品、図面を管理するために、i-PLANT21という統合的管理システムを構築し、このようなビッグデータを効率的に扱えるようにしている。

多国籍の多くの労働者を管理するにあたっては、それぞれの国の文化・言語を理解しておくことも必要になる。

また、Safety Firstとして、安全専任者の大量配置、安全教育の徹底を行っている。安全と環境問題はとても重要視されており、中東の排煙・排水に関する基準は日本よりさらに厳しいものになっている。

現在では、資源の枯渇、価格の変動、採掘・利用技術の進歩、環境保全などの外部環境の変化に伴い、化石燃料の採掘エリア（特に天然ガス）は大きく変化している。すなわち、中東、アジア、オセアニア地区から極寒地、深海など、極めて採掘が難しいエリアにシフトしつつある。シェールガス、シェールオイルという新しい分野への展開も始まっている。これらに呼応し、大型化プラント建設プロジェクトは、大きなコンセプトは変えずに中身を次から次に変えているという状況にある。

このように時々刻々、日々急速に変化する外部環境にベストフィットするようなソリューションを考えることがプロジェクトマネジメント上でポイントとなる。エネルギー源開発のトレンド、地政学、規模、技術などの変化に対する対応策として、ビジネス展開している特定地域、特定分野だけでなく、他の地域、他の分野での技術やビジネスの動向に敏感でかつ、貪欲であることが重要である。

特に、プラントの大型化や、複雑化、環境保全強化、リスクが高いエリアへのシフトなどへの対応は、一人のPMの経験、勘、度胸をはるかに超えた世界であり、ビッグデータのマネジメント、GPS、衛星利用などITを中心とした最新技術の適用が有力な対応策となっている。

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

ただし、これらの技術を利用して、管理できる小さな単位まで落とし、可視化・数値化したとしても、プラントの設計や建設を行うのは人間だということを忘れないことが重要である。人間が行うことにはミスがあるということを常に認識し、いかにミスを早めに発見し対応策をとるか、コミュニケーション、すり合わせをじゅうぶん行わなければならない。複雑系であるからこそ、プロジェクトマネジメントは面白くやりがいがあるものなのだ。

【感想】

具体的な「モノ」を基準に規模の大きさを説明していただいたので非常に分かりやすかった。一つの製造ラインの長さが新幹線のぞみの1編成と例えていただくと、東京駅のホームの端から端までが頭に浮かび、興味深く聴講することができた。

また、プロジェクトマネジメントのツールや手法も重要であるが、多くのステークホルダーが居て、通常はシリアルライズして行われるタスクが同時進行するような場合には、すり合わせのためのコミュニケーション能力が極めて重要であると感じた。

セミナーレポート (M-4)

■日本一強い県庁を目指して

田邊 昌彦氏 広島県 総務局 経営戦略審議官

PMI日本支部 セミナー記者 森本 信一

【セミナー概要】

- 開催期日：2013年8月3日(日) 14:55～15:55
- タイトル：日本一強い県庁を目指して
- 講師：田邊 昌彦氏
- 講師のプロフィール：
 - ・1955年3月 広島県芦品郡(現福山市) 新市町生まれ
 - ・1978年3月 名古屋大学法学部卒業
 - ・1978年4月 広島県職員採用 福山県税事務所 配属。その後、総務部税務課、財政課、教育委員会文化課、議会事務局調査課などを経験。この間、1988年自治省財政局へ派遣
 - ・2004年4月 商工労働部 産業振興総室 新産業振興室長
 - ・2006年4月 環境部 環境対策局長
 - ・2007年4月 総務部 財務局長
 - ・2010年4月 総務局 経営戦略審議官*

※2010年4月に組織改正で新たに設置されたポスト。経営企画チーム、地方分権推進課、広報課、統計課、研究開発課を所管し、懸案事業の推進調整、地方分権改革の推進、県の広報機能強化などの施策推進を担当



【講演内容】

ご講演は県庁の改革のいきさつから始まり、3年前に掲げた「日本一強い県庁を目指す」というスローガンを今回の講演タイトルとし、「県民の信頼と負託に応え、地域の価値を高めるといふ点で、どの都道府県にも負けない県庁を作っていくこと」を意味することの説明から始まった。ご自身が経営戦略審議官としてそのプロジェクト・マネジャーに着任されたこと、そしてこの取り組みはまだ道半ばであり、周囲か

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

らのフィードバックにより、この取り組みをより良いものにしていきたい旨が述べられた。

広島県における県庁改革とは、「県庁ガバナンスの高度化」と「良質な県民リレーションシップの構築」により、経営戦略に基づいて「成果志向型の県行政」に転換していくことである。

経営戦略の全体像としては、「使命（ミッション）」として公共の福祉・地域振興・県勢発展、「目標（ビジョン）」としてひろしま未来・チャレンジビジョン、「全社戦略」として県政運営の基本方針が掲げられている。そして概ね10年後を展望し、さらに人口減少・少子高齢化・経済活動をはじめとするグローバル化を踏まえ、予測される将来と目指すべき将来像のギャップを分析した上で、そのギャップをどのように埋めていくか、という視点で取り組みの方向や戦略が決定された。

その結果、イノベーションを通じて強い経済を作り魅力ある雇用を創出する「新たな経済成長」、民間では提供困難な公共サービスにより県民のための「安心な暮らしづくり」、地域の特性・資源を活用した他にない魅力をもった「豊かな地域づくり」、そしてそれらすべての源泉となる「ひとづくり」という「4つの挑戦」が取り組みの大きな柱となった。

一方で、民間企業と連携することによって予算の制限を克服し、緩急メリハリをつけた企画と予算配分、期待される成果から逆算し人材育成には大胆に予算や対象人数を増額する、といった過去の県庁とは異なる施策を打ち出した。

広島県庁では、成果主義を単に「結果を出せば良い」、「結果だけが問われる」とは考えず、「綿密な分析により仮説・計画を立案する」、「狙い通りの成果を達成する」、「各レイヤでPDCAサイクルがまわる」といった状態を実現することだと解釈した。

この成果志向型の県行政を実現するために、県庁ガバナンスの一環として「仕組みの構築」と「マインド醸成」を目指した。そして県民起点・現場主義・成果主義への転換を視座として、次のような広島県職員の行動理念と行動指針が策定された。

私たちの使命：

「私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成するさまざまな主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、将来にわたって、広島に生ま

れ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。」

私たちの価値観と行動指針：

「私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。

私たちは、県民のために存在します。

私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。

私たちは、率直かつ積極的に対話します。

私たちは、現実を直視し、変化に対応します。

私たちは、変革を追求し続けます。

私たちは、成果にこだわり続けます。」

さらに事業戦略の立案へと話は進む。現状分析（内部・外部環境）、問題の構造化、解決策の仮説構築、実行計画の策定、そしてPDCAの各過程がプロセスに落とし込まれ、PDCAサイクルを回していく。

これらの施策の結果、広報効果としては、インターネット認知度が全体として向上（前年度比）、広報媒体も圏内コンビニ大手4社と提携し、店舗数ベースで県内の9割をカバー。広報番組は最高視聴率17.1%、ホームページのリニューアルで年間アクセス数9,514万件を達成し、全国広報コンクールで総務大臣賞を受賞。子育て支援では、男性の育児休業取得を奨励、保育施設の整備促進、知事自ら育児休暇取得を宣言するなどの施策により、男性従業員の育児取得率1.2%を4.6%まで向上。「瀬戸内海の道」構想では、広島が全国有数の産地であるカキを訴求した「ひろしまオイスターロード」、サイクリストの間では名所として知られる「しまなみ海道」や「とびしま海道」を訴求した「瀬戸内サイクリングロード」など数々の瀬戸内ブランドを打ち出し、地域全体の魅力を向上させ、地域の活性化につなげた。

グローバルな視点では、人類初の原爆被爆地でありそこから復興した街として、核兵器廃絶・復興・平和について国際社会に発信するにとどまらず、数々の提案や支援を展開。ひろしまイノベーション推進機構を設立し、広島県の産業力強化を目指し、既存ファンドとは差別化した視点から成長性の高い事業に積極的に経営資源を提供。

「まだ完成しているわけではないが、ここまでできたのは、トップダウンではなく志を持った多くの県職員のリーダーシップによるものであった」という言葉によって、本講演は締めくくられた。広島県庁の改革はまだまだ続く。

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

【感想】

この講演で語られているのは、すべての企業に求められる経営戦略とその実践そのものだと思う。

政府・官公庁の経営戦略の例としては、シンガポールがあの少ない資源と人口という制約の中で、自らの強みを分析して国家自体をアジアのハブとしてポジショニングし、すでに確固たる地位を築いていることが印象に強い。同様の視点による戦略立案を日本にも望んで久しいが、広島県庁が国家レベルより先に自治体レベルでいち早く、しかもこれほど鮮やかに経営戦略を立案・実行されたことは特筆に値する。リーダーシップの表現・表明も的確で、停滞が叫ばれて久しい日本経済に対し、地域をリードする官公庁が進んで範を垂れているといえる。

また、この講演ではPDCAやSWOT分析、その他の戦略立案においてもMBA的手法が頻出する。これらの手法は概念的に決して難解なわけではないが、的確に現状に適用するのは存外難しく、本質を理解する聡明さ、状況に対する観察力、ビジョン、そして周囲の理解と同調を引き出すコミュニケーションや人望、自ら実践するリーダーシップや信頼関係といったものが必要と思われる。ミッション・ステートメントをトップダウンで施行するのではなく、職員に自ら立案させているところからもその一面への配慮が垣間見られる。

余談になるが、田邊氏を起用した湯崎県知事に興味を持ち調べてみたところ、当時私の勤務先であった有楽町のオフィスビルにある日こつぜんと現れ、気を吐いて注目を浴びた、純日本通信事業会社の創立者の一人であることがわかり、思わぬ縁で昔を思い出すこととなった。

同知事は東大法学部卒業の後、スタンフォード大学でMBAを取得されている。知事は企業の経営手法に精通されていると推測されるが、その視点から田邊氏を起用したと考えれば、MBA的経営手法を多用したアプローチに合点がいく。MBAで学ぶ体系はPMIがPMBOK®その他で提唱する体系と極めて相性がよく、語られる概念やメソッドロジーがしばしばオーバーラップすることから、「視点は違えど問題意識は共通する」と筆者はかねて考えている。この点から、筆者がボランティアメンバーとして所属するPMI日本支部セミナー委員会でも、日本の経営大学院から講師（中村知哉氏）を招聘した経緯がある。

今回の講演は、官公庁として広島県庁が経営戦略の立案と実践において民間企業に対してあるべき姿を提示し、また、今回の講演により自らをケーススタディーの題材として提供し、日本の再起に先鞭をつけたと言えよう。

経営戦略は経営層以外が当事者意識を持つのは難しいが、実は全社レベルは言うに及ばず、部門レベル、個人レベルまでどんなレイヤでも応用できる視点である。この講演を聴いて、あとに続けとハッパをかけられているような心持ちとなった。経緯や苦勞話、どのような問題が生じどのように乗り切ったかについて、さらにお話を伺いたいところだ。

「戦略とリソースが整合しなければ、リソースの制約が優先してしまう。しかし、リソースに制約があるからこそ、どこにそのリソースを投入するかという戦略が重要になる。」という言葉はあらためて心に響いた。

セミナーレポート (M-7)

■新統合開発 ～激闘の軌跡～

木下 雅裕氏 ニッセイ情報テクノロジー(株) 執行役員JP事業本部本部長

PMI日本支部 セミナー記者 数野 良樹

【セミナー概要】

□開催期日：2013年8月4日(日) 10:00～11:00

□タイトル：新統合開発 激闘の軌跡

□講師：木下 雅裕氏

□講師のプロフィール：

- 1984年 日本生命相互会社入社、情報システム部配属
- 1999年 ニッセイ情報テクノロジー株式会社出向
- 2005年 日本生命相互会社システムリスク管理室長
- 2007年 日本生命相互会社新商品管理部部長
- 2009年 ニッセイ情報テクノロジー株式会社出向 新統合システム開発本部長
- 2010年 ニッセイ情報テクノロジー(株)執行役員
- 2012年 JP事業本部本部長



【講演内容】

当セミナーは、ニッセイ情報テクノロジー(株)を中心として進められた「新統合システム」の設計・構築・運用過程について、「システム概要」、「体制」、「苦勞・工夫されたポイント」、「成果」の視点にて、ご講演いただいた。

■新統合システムの概要

新統合システムは、システム部分の改革のみではなく保険商品の改革までを含む、日本生命さまと密に協業した大改革

の一端を担う重要なシステムであった。6年を要したシステム設計・構築プロジェクトにおいて、木下氏は当システムのサービス・インの3年前から、サービス・インまでご担当されている。

新統合システムのコンセプトとして「ビジネス・プロセスの刷新」があり、ビジネス・プロセスを抜本的に改変させて、バックオフィス業務の圧縮を図り、お客さま満足度向上のため、お客さま対応業務へのシフトを実施する試みがあった。また、保険加入者数の増大に対応するために、システム拡張性の高い、IBMのPure ScaleをDBMSとして採用した大規模システムであった。

■開発体制

保険商品の抜本的改革を含めたプロジェクトであったため、各業務担当者との連携が重要であったが、各部署それぞれと連携することは難しかった。したがって、各部署をまたがる新統合システム推進部を発足させた。複数ベンダーの製品が採用されているため、サービスベンダーも複数となっていることから、「全体整合」、「横ぐし」、「全体設計」をキーワードとした「プロジェクト推進」、「テスト推進」、「技術推進」業務を遂行するPMOベンダーも採用し体制に加えた。

■苦勞・工夫

苦勞したポイントとして、やはり保険業務側との調整があった。システムの切り替えまでのスケジュールを元に調整を実施しているが、業務部からの要求には厳しいものも多かった。しかし、サービス・インしてからの失敗が許さるシステムではなかったことから、場合によっては人事異動も凍結してもらい、スケジュールを調整するなど、各部署との密な連携、調整には苦勞した。

また、マルチサービスベンダーであることから、工夫したコミュニケーション・プランとして3カ月ごとに各社のトップが一堂に会する「ステアング・コミッティ」がある。この会議体を実施することで、発注者・各サービスベンダー・PMOベンダー間での緊張感ある調和が可能となった。その他、

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

コミュニケーションツールとして、「PMOからのニュースレター発行」や「プロジェクト・グッズ作成」を実施している。その一例として、夏場のうちの作成がある。そのうちの裏側にプロジェクト憲章を記載することで、マルチ・サービス・ベンダー・プロジェクトのガバナンスの管理を行った。

注意したポイントとして、「自主開発でないものに関しては、開発権限者にコミットしてもらおう」があった。今回のプロジェクトでは、Pure Scaleがそれにあたる。IBMの開発元の責任者と会談を実施し、製品品質・障害時プロセスにコミットをしてもらい、リスク対応を行っている。

■成果

システム切り替えに向けて、「4万人のセールス・エージェント全員によるストレス・テスト」の実施や「800名のステークホルダーが参加した、切り替えリハーサル」の実施の結果、想定外事象の発生は奇跡的に少なく、切り替えが完了した。

業務としても、「90%を超えるペーパー・レス化」、「バックオフィス業務の圧縮による、お客さま対応への社員のシフト」、「ホームページ（HP）閲覧率・システム経由の契約数増大」が達成された。成功裏にプロジェクトを完了できたのみでなく、社内ナレッジの蓄積により業務SEを大量に教育できたことが大きい。

【感想】

講演を通して、新統合システムが日本生命さまの社運をかけた一大プロジェクトであり、木下氏が当プロジェクトに注いだ情熱、またプロジェクトに参画した各ベンダーへの感謝の意が強く伝わってきた。

プロジェクトのサービス・インまで責任を持って推進されてきたが、6年もの長期にわたるものであったため、やはりすべてが順調な訳ではなかったということも理解できた。同じITサービスに携わる者として、強く共感する部分が多かった。また、各業務部門がそれぞれの意見を強く主張するため、意思決定が遅延しITサービスへの要件が決定できず、プロジェクト全体の遅延に至ることは、どの現場でも起こり得るリスクである。そのリスク対策として、要件整合の管理に他社PMOベンダーを仲介する体制としたことは新鮮であった。社内メンバーではないPMOベンダーだからこそできた各業務部門のトラッキングが、スケジュール遅延を最小限とすることに大きく寄与したという部分は非常に勉強になった。

PMI日本フォーラム2013のテーマ「進化するプロジェクトマネジメント」にもある通り、本講演はPMやPMOの存在・役割がよく認識できる事例の紹介であり、今後もその重要性は増していくことを強く印象づけられた。

セミナーレポート (M-10)

■ 渋谷ヒカリエ開発プロジェクト ～街をつなぎ、人と人の時間をつなぐ～

西澤 信二氏 東京急行電鉄(株) 都市開発事業本部 ビル事業部 渋谷ヒカリエ運営部統括部長

PMI日本支部 セミナー記者 今岡 勝洋

【セミナー概要】

- 開催期日：2013年8月3日(日) 14:30～15:30
- タイトル：渋谷ヒカリエ開発プロジェクト 街をつなぎ、人と人の時間をつなぐ
- 講師：西澤 信二氏
- 講師のプロフィール：
東京急行電鉄株式会社 都市開発事業本部ビル事業部 渋谷ヒカリエ運営部 統括部長

1984東京急行電鉄株式会社入社、駅務研修のあとビル事業部に配属。東京急行電鉄一級建築士事務所の立場で、中小ビルの設計監理業務を担当。1990年から事業の拡大と共にデベロッパー側のプロジェクト担当者として大型ビルの企画・プロデュース業務を担当する。

2010年から渋谷開発事業部事業計画部統括部長として渋谷ヒカリエプロジェクトを担当。

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

◆主な担当業務

「世田谷ビジネススクエア」(93)、「八王子東急スクエア」(97)、「セルリアンタワー」(2001)、「羽田エクセルホテル東急」(2004)、「グランベリーモールシネコン棟」(2006)、「ホテル東急ビズフォート博多」(2009)、「東急キャピトルタワー、ザ・キャピトルホテル東急」(2010)、「渋谷ヒカリエ」(2012)



【講演内容】

渋谷ヒカリエ開発プロジェクトの計画とコンセプトは、旧渋谷文化会館を解体し、そのDNAを継承しつつ、オフィス・文化施設・商業施設を充実させることである。

単体の施設ビル「ヒカリエ」としては、渋谷には無かった劇場や大型オフィスを採り入れ、充実していなかった「飲食」の面にも注力し、開発段階で近隣も含めた人の流れ「地下交通網～高層ビルの空間まで」を、常にイメージし描きだし、渋谷に欠けていた施設の充実および25歳～40歳台の女性の取り込みを目標としているプロジェクトだ。

渋谷再開発のトップバッターとしてスタートし、高低差20mの道玄坂と宮益坂の間にある各施設や渋谷駅をはさみ、渋谷には不足している大型ホテルや商業施設・劇場・イベントホールを構築する。

その施設へ、開発工程ごとにどうやって人を移動（歩行者ネットワークを完成）させていくかが一番の難題となる。

渋谷駅直結という強みを生かして実現可能な半径100m以内の施設を対象に、開発工程ごとの人の流れやお客さまが施設を利用するイメージを描き出し、そこに足りない部分をプラスしていく手法を基本としている。

歩行者ネットワークを「人の流れ」と考えると、渋谷圏の半径2km程度（地下街を含む）の観光スポットである原宿・代官山・青山周辺が大きくさま変わりするのはもちろん、さらに大きく考えると、東急線はもとより、渋谷を中心に横浜～埼玉の東横線～副都心線の直通運転、東武東上線や西武線沿線を利用する人の流れまでを考えた百数十キロ圏に影響を及ぼすプロジェクトでもある。

このようにして渋谷で「地下交通網～高層ビルの空間」を含めた新しい人の流れを作り、それらを取り巻く充実した空間を融合することで、「シブヤ」という新しいブランドが完成する。

【感想】

この開発プロジェクトの話聞いて、「PMI東京FORUM 2006」にて、「東京・秋葉原を世界のIT拠点に」をコンセプトに、秋葉原を「消費の街」から「創造・生産・消費の街」へシフトさせるプロジェクトの紹介を思い出した。

秋葉原の200m×100m程度の区画内に、大型ビル3棟を整備。都が建設条件として「地下駐車場は2,300台以上・大学誘致・IT企業誘致・地域との交渉・催事の調整等」を示し、数年後の黒字化も条件に入っていた案件である。

秋葉原開発と渋谷ヒカリエ開発プロジェクトとの違いは、前者は開発敷地内全域を一気に開発するプロジェクトであるのに対し、後者は各施設を長いスパンにわたって順々に開発し、その各段階での人の流れまでをイメージしなければならないことだ。

人の流れの面では、現在は一部の施設しか供用されていないため、今後に注目したい。また、開発にあたってのターゲットとしている25歳～40歳台の女性への取り込み、旧文化村のDNAの継承ばかりではなく、従来の10歳～20歳前半の若年層の流れにも留意することが重要だと感じた。

旧文化村のDNAを残しつつ新しいブランドを創造するのに一番大切なのは、行き交う人々にどれだけ渋谷に興味を持ってもらうかであり、その結果、思い描いた人の流れにいかにか近づけるかということであろう。

専門家・関係者の意見だけでなく、開発工程ごとにお客さまの意向を吸い上げるアンケートを行うことは必須と思われる。それによりプロジェクトを制約するような条件も盛り込

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

み、運用も含めたリスク管理コントロールをうまく行うことが課題と感じた。

「エンターテインメント・シティ・しづや」、「日本一訪れたい街・渋谷」と評価される日が待ち望まれる。

セミナーレポート (M-11)

■海外プロジェクトリスクの現場の実態 ～現場では何が起きても不思議ではない!～

吉川 仁氏 I&T リスクソリューションズ(株) 海外事業部長

PMI日本支部 セミナー記者 小川 哲男

【セミナー概要】

□開催期日：2013年8月3日(日) 16:00～17:00

□タイトル：海外プロジェクト現場のリスクの実態

□講師：吉川 仁氏

□講師のプロフィール：

伊藤忠商事に入社後、30年にわたり海外のプラント等の立ち上げ事業に従事。

現在は、I&Tリスクソリューションズ(株)に出向し、これまでの経験を生かし、プロジェクトリスクの低減を目指したリスク管理手法の開発を行っている。



【講演内容】

講演者である吉川氏の現場経験に基づき、さまざまな国ごとの特徴を取り上げ、海外リスクの存在を明らかにするとともに、これを回避するためのリスク管理手法をご紹介いただいた。

■サウジアラビア編

サウジアラビアでは無線通信の鉄塔工事を行った。砂漠の中、まさに「灼熱地獄」の中での作業であった。この国の特徴は、イスラム教徒以外の人間には厳しいと言う点があげられる。このため、この国での滞在中のリスク回避策として、「外出時は航空チケットを携帯し、何かあったら国外に出る」ということを行っていた。

■エジプト編

エジプトでは国営製鉄所の建設に従事した。この国の特徴は「IBM」で表すことができる。「I」はインシャラーで「神よ」を、「B」はボックラで「また明日」を、そして、「M」はマリッシュで「気にするな」を表している。また、砂嵐が度々発生し、エレベーター等の精密機器はあっという間に使えなくなる。この国は他国からの侵略の歴史があり、この過程で培われた常識を理解することが大切である。

■台湾編

台湾では台北に8年間滞在していた。基本的には中国であるが、文化・教育の面でも日本との感覚が近いと感じた。台湾は多民族国家であり、さまざまな民族が異なるビジネス領域を支配している。この国の特徴は、文句を言うが、次の事も同時に考える点にある。ビジネス面では徹底した同族経営体制を取っていることも考慮する必要がある。

■韓国編

韓国ではPOSCOの城下町であるポハンに滞在し、製鉄所建設に携わった。この国の特徴はキムチとソジュ(韓国焼酎)

■PMI日本フォーラム2013 基調・招待トラックの概要

と徹底した儒教国文化で表すことができる。初対面の人との会話では年齢を聞かれる事が多く、年上か年下かで対応が変わる。ビジネス面では軍隊式のスパルタ管理手法で行われている事も理解しておく必要がある。

■日本市場における強力なバリアー

日本国内勤務では、輸入を担当していた時期があった。この時に感じたのは、輸入は簡単であるが販売は難しいという点にある。省庁や業界団体等により、隅々まで規格が整備されており、これが細かいため海外製品を持ち込むのが難しくなっている。また、持ち込めた後でも、お客さまからの仕様追加やクレームが多いため、これを解決することが課題となる。

■最近のプロジェクトリスク管理

事業を起こす際は、さまざまなリスクが存在する。事業の方向性を決める上でのデューデリジェンスの一つとして、リスク・マトリックスによるリスクの洗い出しを行っている。これは、国／商品／産業ごとにビジネス・リスク分析を行い、

リスクの発生度合い、頻度、範囲等の定量化・定性化の機能を併せ持つものである。

これを利用して、大小さまざまな事業のビジネス管理を行っていくことを考えている。

【感想】

IT業界ではビジネスのグローバル化に伴い、国際色豊かなチームメンバーでプロジェクトを遂行することが、一般化してきている。この場合のリスクの多くは「コミュニケーション」に基づくものであるため、この点に注意をしてリスクの洗い出しを行っている。

今回の吉川氏の講演をお聴きし、拠点（国）、商品および産業でさらにさまざまなリスクが存在することに気付かされた。拠点を日本から海外に移すことで、これまでに経験したことが無いリスクが表出するようになる。国境を超えてプロジェクトを行うようになる中、グローバル化の次の段階として、海外リスクの存在がこれからより重要な課題になるのではないだろうか。

アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 田中 史朗

1. はじめに

アーンド・バリュー・マネジメント (Earned Value Management : 以後、EVMと記載する) は、1967年に米国国防総省が政府調達プロジェクトのコスト管理の徹底を目的に制定したC/SCSC (Cost/Schedule Control System Criteria) が元になっているといわれる。その後、普及と発展における多くの苦勞の末、1998年6月にANSI/EIA # 748「EVMS」(アーンド・バリュー・マネジメント・システム) が米国規格として発行された。

本実務標準の初版は2005年に発行された(日本語版は2007年)。初版は簡潔な概説を提供することを目的とし、以下の4章構成であった。「第1章 はじめに」、「第2章 アーンド・バリュー・マネジメントの基本要素」、「第3章 EVMパフォーマンス分析と予測」、「第4章 主要なEVM活用の実務ガイド」。2011年に発行された第2版(日本語版は2012年12月)ではEVMの「プロセス」アプローチを狙いとし、EVMを効果的に実践するために必要な、基盤とプロセスに関する情報を提供するように全10章に再構成された。

以下、その概要を解説する。

2. アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の構成

第2版の章立ては以下のようにになっている。

第1章	序論
第2章	アーンド・バリュー・プロジェクトマネジメント概要
第3章	プロジェクトの組織化
第4章	責任の割当て
第5章	スケジュールの策定
第6章	予算の確定
第7章	測定手法の決定
第8章	パフォーマンス測定ベースラインの確立
第9章	プロジェクト・パフォーマンスの分析
第10章	パフォーマンス測定ベースラインの保全
付録A	PMI実務標準のガイドライン

付録B	PMIのアーンド・バリュー・マネジメント実務標準の進化
付録C	アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の貢献者・校閲者
付録D	EVMデータを用いたスケジュール分析
付録E	アーンド・バリュー・マネジメントとリスクマネジメントの統合
付録F	EVMシステムの展開
付録G	落とし穴と助言
	用語集
	索引

第3章から第10章は、**図1**に示すようにEVMを用いてプロジェクト作業を計画し、実行し、コントロールするためのプロセスの考え方を示しており、各章内は次の節構成で解説されている。

- はじめに 当該章の概念の紹介
- インプット プロセスを実行するために必要な文書を特定
- 解説 プロセスを実行するために利用する手法、ツール、技法を説明
- アウトプット プロセスの所産である文書や成果を特定
- 考慮すべき事項 プロセスを実行するときに留意すべき事項を考察
- まとめ 当該章の要約

3. EVMの基本的な概念

図2にEVMで使用される、基本的な用語の概念を示す。**図3**にはEVMの予算要素間の関連性を表現している。

EVMの主要な実務慣行をまとめると以下になる。

1. プロダクト・スコープとプロジェクト・スコープを定義し、マネジメントできるレベルに作業を分解すること。
2. 個別の作業構成要素に、明確なマネジメント責任を割り付けること。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

図1 アーンド・バリュー・マネジメントのプロセス

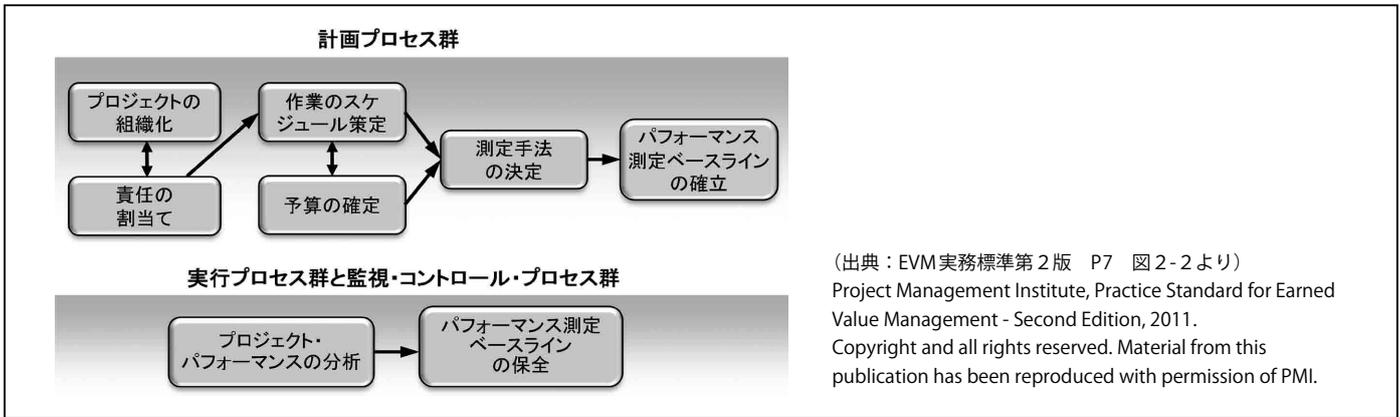


図2 EVM基本概念

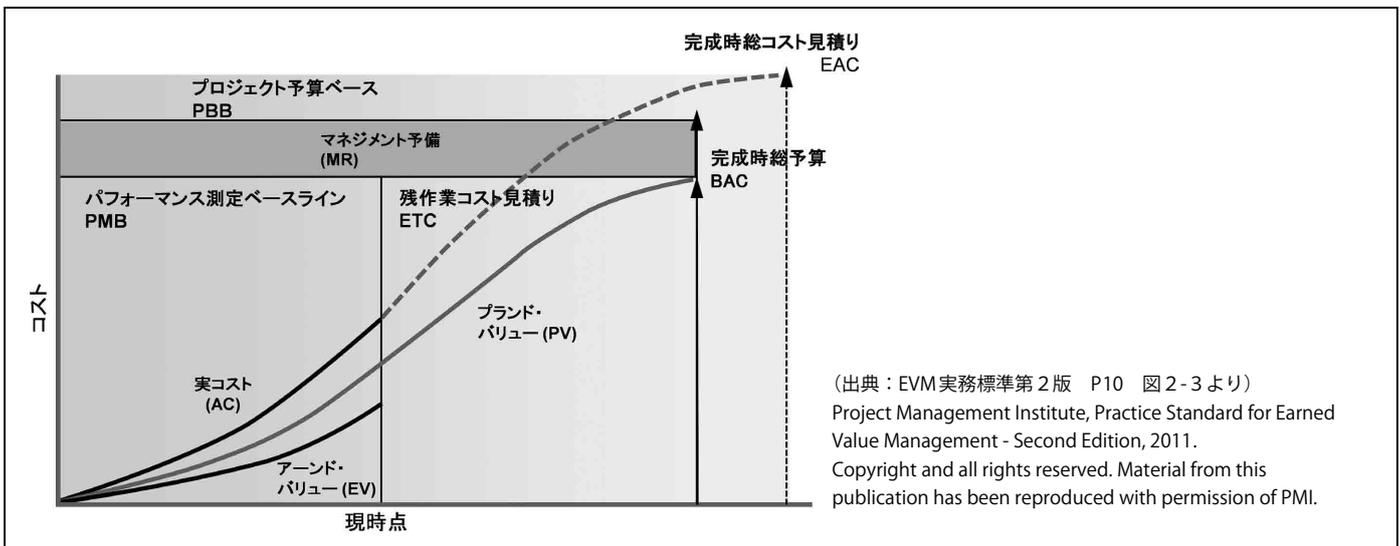
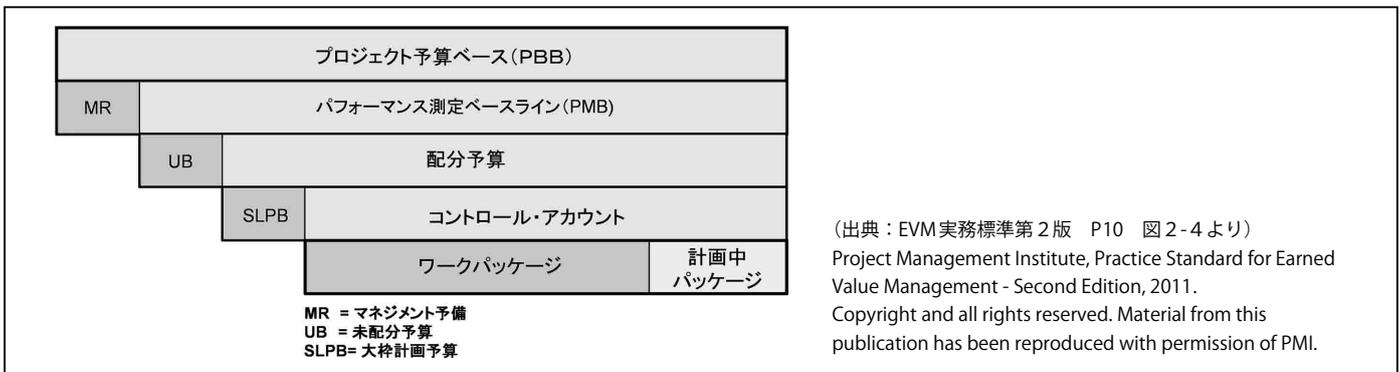


図3 EVM 予算要素



■アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

3. プロジェクトのアクティビティを論理的スケジュールという形で計画すること。
4. ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー (WBS) の各要素に対して期別予算を策定すること。
5. 実行に先立って、各ワーク・パッケージに対する適切なEV測定技法を選択すること。
6. 前項までの5つの手順に基づいて、パフォーマンス測定ベースラインを設定すること。
7. パフォーマンス測定が実施されているのと同じアカウントと同じ期間で、コストを集計するための仕組みを策定すること。
8. 作業に対して、選択したアーンド・バリュー技法に従い、物理的な作業進捗量を客観的に測定することによってアーンド・バリューを決定すること。
9. コストやスケジュールのパフォーマンスを分析すること。
10. コストやスケジュールのパフォーマンスを予測すること。
11. 完成時総コスト見積りを推定すること。
12. パフォーマンスの問題点を報告し、適切な是正処置を実施すること。
13. パフォーマンス測定ベースライン (PMB) の一貫性を保全すること。

4. EVMのプロセス

EVM実務標準 第2版の第3章から第10章に記載されている各プロセスについて以下に紹介する。

4-1 プロジェクトの組織化

プロジェクトの組織化とは、プロジェクトの要素成果物を定義済みワーク・パッケージの階層まで細分化することによりプロジェクトとプロダクトの詳細な説明を展開するプロセスである。「プロジェクトの組織化」プロセスでは、プロジェクト・スコープを定義するプロセスを提供し、そのプロセスを構成する重要な要素（インプット、アウトプット、手法・技法・ツール）を説明している。

プロジェクトを効果的に計画し、マネジメントし、コントロールするためには、プロジェクト・スコープとプロダクトやサービスのスコープについての明確な記述とその理解が必須である。プロジェクト憲章や顧客との契約、ステークホルダーのニーズ、およびプロジェクトに関する要求事項を基礎としてプロジェクト・スコープを定義し、練り上げていく。

スコープ記述書、WBS、およびWBS辞書はスコープ・ベースラインを構成し、この後のプロセスにてプロジェクトを十分に計画するために使用される。

4-2 責任の割当て

責任の割当ては、プロジェクト作業の実行を指揮するための一人の責任者を任命して明示し文書化するプロセスである。

責任があり説明責任もある個人がすべての作業を確実にマネジメントするためには、WBSをプロジェクト組織構造と統合する必要がある。プロジェクト組織は組織ブレイクダウン・ストラクチャー (OBS) と呼ばれる階層的な様式で文書化し、このOBSをWBSとのマトリックスで表現すると図4のような責任割当てマトリックス (RAM) が生成できる。図4の上部分にWBSの左部分にOBSの例が表現されている。WBS要素とOBS要素との交点がコントロール・アカウントである。コントロール・アカウント・マネジャーは作業のスコープ、スケジュール、および予算に対する責任があり説明責任もある。

4-3 スケジュールの策定

スケジュールの策定は、プロジェクトを実行するために、すべてのWBS要素を順序付けした期別のモデルに変換するプロセスである。

本プロセスのアウトプットである「統合マスター・スケジュール」はWBSで定義しているプロジェクト全体の作業スコープを反映し、プロジェクトの計画・実施・コントロールするために必要なレベルの粒度と詳細度でスケジュール化する必要がある。図5に例を示す。

統合マスター・スケジュールは、後述する、パフォーマンス測定ベースラインのための根本的な論理を提供し、パフォーマンス測定ベースラインの達成度を測定し、将来の期待成果を予測する基になる。

プロジェクト・スケジューリング実践に関する詳細な内容は、スケジューリング実務標準 第2版を参照されるとよい。

4-4 予算の確定

予算の確定は、プロジェクト憲章、資源の可用性、コスト見積り、およびスケジュール制限などのプロジェクト外部からの要求事項や制約条件を変換して、計画通りのプロジェクト実施を支援するコスト予算を得るプロセスである。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

図4 責任割当てマトリックス (RAM)

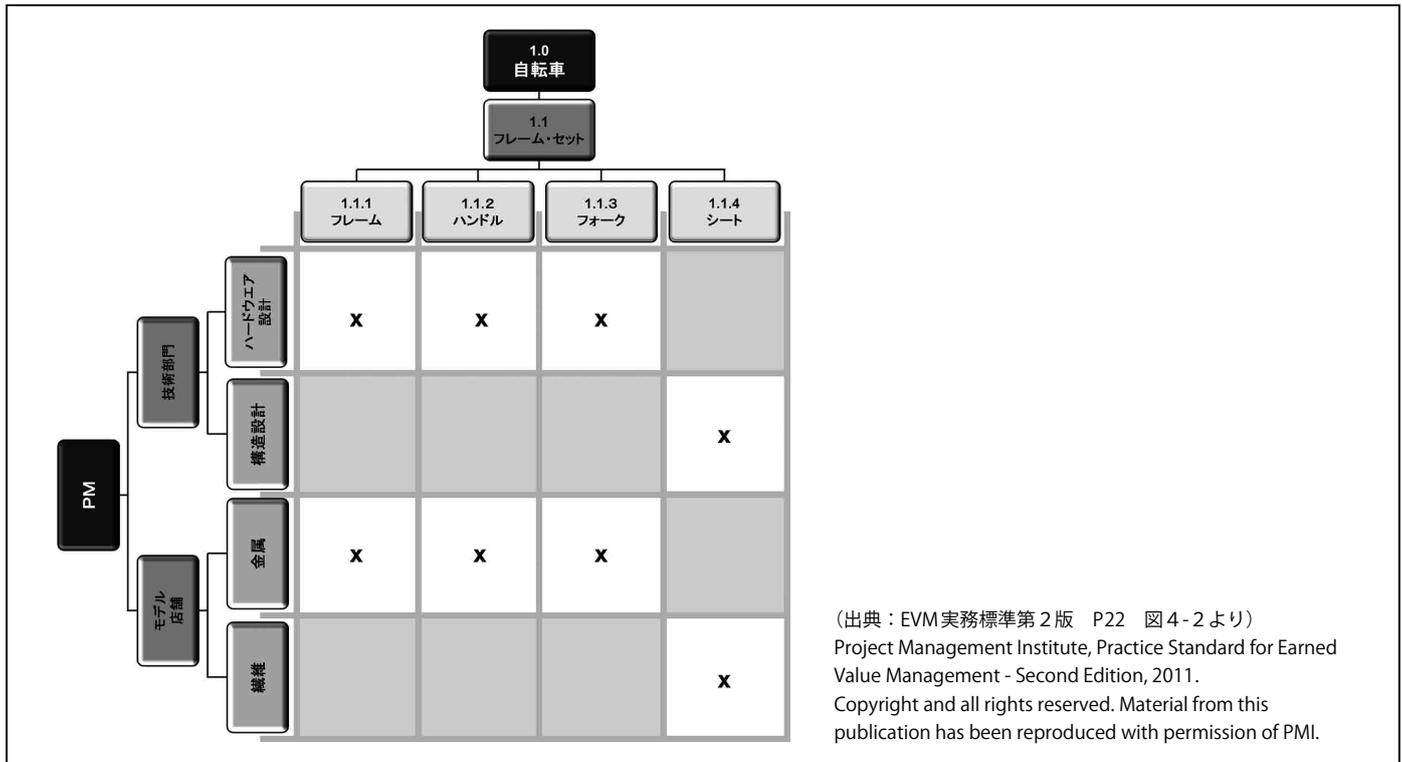
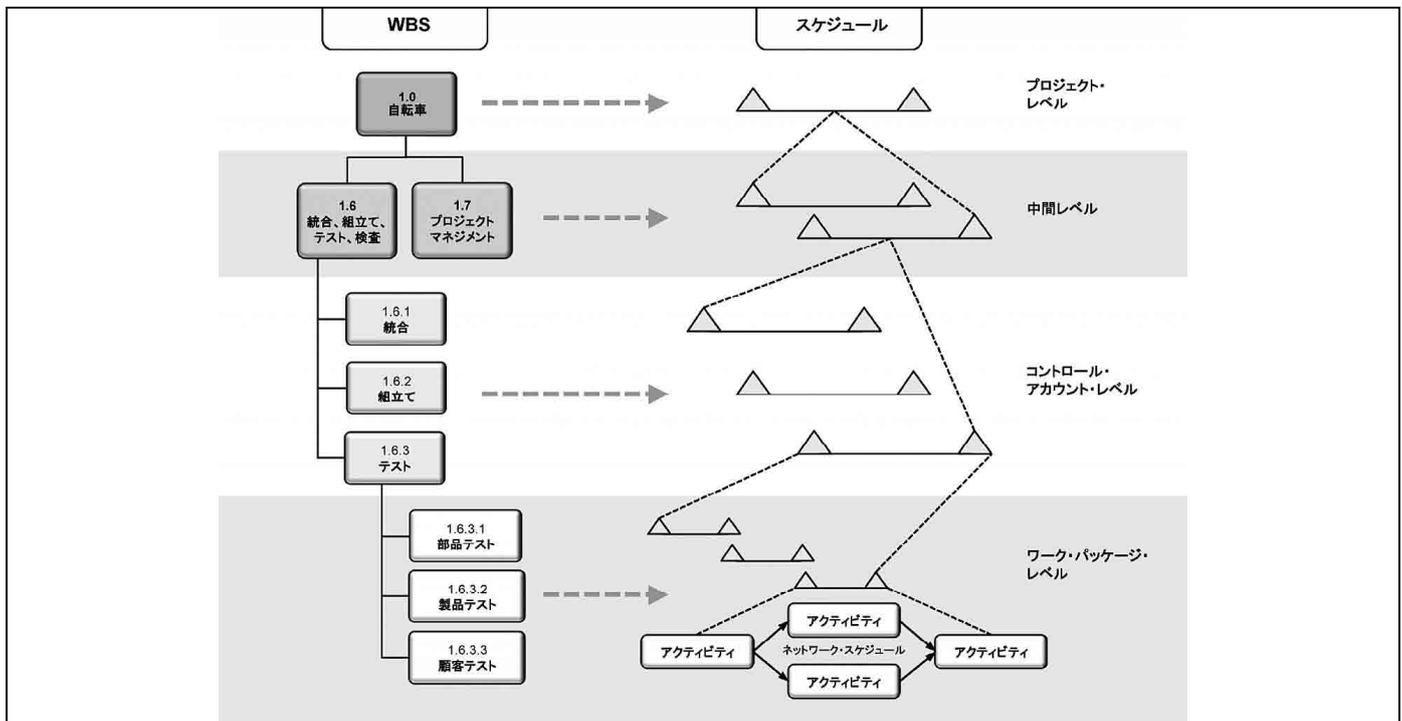


図5 WBSとスケジュールの関係の例



(出典：EVM実務標準第2版 P27 図5.2より)
 Project Management Institute, Practice Standard for Earned Value Management - Second Edition, 2011.
 Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with permission of PMI.

■アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

予算要素の関係性に関しては図3に示したが、これらの予算を構成する要素を確定して見積りを行い、プロジェクトの全期間にわたって追跡していく必要がある。

このプロセスでの特徴的なプロセスのひとつが「作業の認可」である。これは、特定のプロジェクト活動（一般にコントロール・アカウント）の開始を公式に許可し指示するプロセスである。プロジェクト作業を認めるための手順であり、これによって特定の組織が、望ましいタイミングで、適切な順序で、割り当てた予算内で、作業を確実に実施できることになる。これによりプロジェクト・マネジャーは作業の状況をマネジメント可能となる。

また、今回の実務標準の改訂にあたって「予備」の扱いに関してかなりの議論があったようである。第2版では、マネジメント予備とコンティンジェンシー予備の2種類を最終的に認めている。

コスト見積りの作成に関するガイダンスとしては、プロジェクト見積り実務標準を参照されるとよい。

4-5 測定手法の決定

測定手法の決定は、各ワーク・パッケージの進捗を評価するための適切な手法を選択するプロセスである。各WBS要素に対するスコープ達成度の測定手法を決定する。

測定手法はワーク・パッケージに対して割り当て、適用される。各ワーク・パッケージはユニークな特性をそれぞれ持っているため、進捗を測定する手法は種類だけとは限らない。一般に作業は次の3種類のタイプがある。

- 特定単位作業 (Discrete Effort)
- 配賦作業
- 間接作業

タイプの異なる作業のパフォーマンス測定方法として一般に認められたいくつかの手法がある。たとえば、特定単作業には次の4つの測定手法がある。

- 固定比配分法
- 重み付けマイルストーン法
- 達成率法
- 物理測定法

パフォーマンス測定手法を選択する目的は、作業、スケジュール、コストの状況について最も客観的で正確でタイムリーな評価を実施可能にすることである。従って、パフォーマンス測定手法の選択を誤ると、不正確な状況が発生してマネジメント活動が間違ったり、効果がなかったりする可能性

があり、よく考えて選択する必要がある。

4-6 パフォーマンス測定ベースラインの確立

パフォーマンス測定ベースラインの確立は、スコープ、スケジュール、コストのベースラインを一つのプロジェクト・ベースラインに統合するプロセスであり、プロジェクト実行期間中、プロジェクト・パフォーマンスをマネジメントしコントロールするための基準になる。

従って、パフォーマンス測定ベースラインはできる限り正確にモデル化すべきであり、もしその品質が悪ければパフォーマンスの指標は、プロジェクトの実際の状況やパフォーマンス差異の原因に対して何も役立たない値になってしまう。

また、将来のプロジェクト変更、プロジェクト計画の段階的詳細化、および、リスクのマネジメント方法を効果的に組み入れることができるよう、パフォーマンス測定ベースラインの策定プロセスで考慮しておくべき重要事項が紹介されている。例を次に示す。

- 間接作業アクティビティや間接費
- 異なる種類の資源消費
- 下請け作業

4-7 プロジェクト・パフォーマンスの分析

プロジェクト・パフォーマンスの分析は、プロジェクトの現状を分析するためにプロジェクトのコストとスケジュールのパフォーマンスをパフォーマンス測定ベースラインと比較するプロセスである。EVMの主な目的は、プロジェクトのコストとスケジュールのパフォーマンスに関して正確な現状と合理的な最終予測を提供し、最終的なコストとスケジュールの完了見込みを早期に指摘することである。本プロセスでは、数多くの図表やデータを用いて、すべてのステークホルダーの共通理解を得るようにしている。

分析の結果、パフォーマンス測定ベースラインとの差異の原因に応じて、プロジェクト・パフォーマンスをベースラインと食い違うことのないように保持するために予防処置や是正処置を策定し実施する。

EVM実務標準 第2版の当該プロセスでは、自転車プロジェクトのケースを用いて、分析の例を紹介している。

4-8 パフォーマンス測定ベースラインの保全

パフォーマンス測定ベースラインの保全はプロジェクト・スコープに対する変更をマネジメントするプロセスであり、

■アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の解説

また、パフォーマンス測定ベースラインの整合性を保全するプロセスでもある。プロジェクトマネジメントにおいて、プロジェクトの変更は避けることはできず、プロジェクト・マネジャーは、要求事項の進展に応じて、パフォーマンス測定のベースラインも変化することを予期しておく必要がある。大抵のプロジェクト、特に大規模・複雑化したプロジェクトでは、どこかの時点でパフォーマンス測定ベースラインに変更が組み入れられるものである。

本章では、ベースラインを変更する理由に関する詳細な情報、変更を扱うプロセス、変更を実施した際のプロジェクトのアウトプットを示している。プロジェクト・パフォーマンスを一貫した方法で追跡するため、パフォーマンス測定ベースラインの整合性を保全することは不可欠であり、そのプロセスを説明している。

5. 付録に関して

本実務標準の目次を『2.アーンド・バリュー・マネジメント実務標準第2版の構成』にて示したが、付録D～Gに貴重な資料が載せられている。付録Dには初版では参考程度であった「アーンド・スケジュール」に関して、開発されてきた最近の技法が紹介されている。付録Eでは、本来リスクに対処する戦略はパフォーマンス測定ベースラインに反映することが望ましいが、過去EVMのガイドラインにおいてリスクマネジメントとの統合がなかなか進展しなかった。今回、そのEVMとリスクマネジメントの統合に関する検討が紹介されている。付録Fは、EVMの原則と方法論を適用することを望む、個別部門への実用的な指針を説明している。ここ

では、プロセス指向ではなく結果指向のアプローチを採用している。付録Gには、経験豊かなプロジェクト・マネジャーなら知っている、EVMを正しく実施しない場合の落とし穴を紹介している。EVMの落とし穴を明らかにして、これらの落とし穴を避ける方法についての提言を簡潔に説明している。実務においてEVMを利用する人には参考になる内容である。

6. あとがき

アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版は165ページもあり、初版の55ページから大幅に内容が増えています。上述のように第2版の実務標準では、プロセス・アプローチの流れで記載されています。実際のプロジェクトにおいてEVMを活用しようとするときに取り扱いやすくなっています。また、WBS実務標準やスケジューリング実務標準第2版でも事例として採りあげている自転車プロジェクトをケーススタディーとして掲載しており、理解の助けとなる構成となっています。

本稿ではアーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版の全体概要を紹介しましたが、詳細内容についてはぜひ本実務標準をご購入し確認してください。

第2版の翻訳にあたって、翻訳・出版委員会では、PMBOK®ガイド 第4版や他のPMI®標準と整合性を保ちながら新たに訳語を作成して翻訳作業を行いました。

皆さまのEVM活用のお役にたてば幸いです。

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します、若手PMの参考にしていただくシリーズです。

私のブレイクスルー体験

■初めての国際プロジェクトで学んだこと

ポートフォリオ／プログラム研究会 林 宏典（デル株式会社）

【概要】

私にとって初の国際プロジェクトにおいて、唯一の日本人、初顔合わせ、かつリモートという条件に苦勞しながら、現地オフィスの訪問をきっかけに最終的には成功に導くことができた。そこで学んだ成功のカギ、①各メンバーを“個人”として理解、②現場キーマンとの協力関係の構築、③現地市場・顧客の理解、は、現在でもグローバル・プロジェクトに向かう際の心構えとして意識している。

【内容】

本稿では、私が初めて経験した国際プロジェクトで学んだ経験をお伝えしたい。私がかつて在籍したプラント業界での海外建設プロジェクト等と比較すれば、規模・期間・現地との融合度合いは比べ物にならないほど小さいものだったが、私にとって大きな“学び”があった。また、グローバル化が進み、現地に常駐しないリモートでのプロジェクトが増えていることから、読み手のみなさんにとって参考となるかと考えている。

当該プロジェクトは、A国での新規事業のパイロットであった。3カ月の業績により、立ち上げ可否を判定することが目的である。メンバー構成は、営業部長クラスのリーダー、担当営業2名、支援プログラム担当、そしてアドバイザーとして企画担当、そして私の計6名であった。プロジェクト・マネジャーの私のみが日本から参加であった。プロジェクト・マネジャーの役割は、パイロット計画立案とモニタリング。私はアジア太平洋のPMO組織で採用されたため、日本だけ

でなくアジア各国のプロジェクトも責任範囲であった。

PMOトップの指示でプロジェクトの枠組みを把握した後、各メンバーへのヒアリングや業績情報など基礎データの収集をふまえ、プロジェクト計画を立案した。計画に対してPMOのトップと営業部長クラスのリーダーに了解を得てスタートした。

しかし、パイロットの成否以前に、当初はチームの運営が想定した形にならないという問題に悩まされた。まず、電話での定例ミーティングに連絡もなくメンバーが欠席する。時にはメンバー6人中、出席者は私を含め2名ということもあった。また、ミーティングで決めたアクションが実施されないことも多々あった。加えて、営業メンバーには英語が苦手な者も居たため、しばしば現地語での議論をせざるを得なかった。その場合、私はプロジェクト・マネジャーでありながら「蚊帳の外」、議論の経緯を把握することができないのである。これもストレスの源となった。このような状況ではもちろん結果がついてくるはずもなく、業績は上がらないまま最初の数週間が過ぎて行った。

そんな時、申し入れていた現地オフィスへの出張がようやく承認された。出発前の数日間は、各メンバーとどのような話をすべきか悩んだ。プロジェクト・メンバーとして責任を果たすよう^{しつ}すべきか、それとも「一緒に目標を達成しよう」という受容的な態度を続けるべきか。

■私のブレークスルー体験

考え抜いた結果、最後は開き直って「せっかくのFace-to-Faceの機会なのだから、ざっくばらんにこのプロジェクトに対する参画意識を聞き、課題を各メンバーと話しあってみよう」という結論に達した。そして現地へ飛んだ。

結果としてはこれが功を奏した。

まず、各メンバーにとって、このプロジェクトはこれまでの通常業務に加わった「新たな仕事」であった。また、各個人に対する業績評価でのウエートやプロジェクトの理解度によって、参画意識や注力度合いにはばらつきがあった。私は各メンバーの立場や状況を個別ヒアリングにより把握した上で、プロジェクトの意義を説明し、期待する役割を話し合った。これにより、メンバーは皆「協力します」と言明してくれた。Face-to-Faceであれば英語の苦手意識もあまり問題にならない。家族構成など、定例ミーティングでは出てこなかった話もできた。特に、企画担当のS氏とは、ランチやお茶を共にすることで互いの信頼が高まった。もともと企画担当ということで、本プロジェクトの重要性を理解していたこともある。

加えて、現場営業からいろいろな話を直接聞くことで、これまで調査してきたA国の顧客や市場の状況について、具体的なイメージを描くことができたのも収穫だった。これはその後、さまざまな施策を設定する際の自信となり、説得力を持たせることにつながった。

帰国後、プロジェクトはようやく動き出した。定例ミーティングへの参加率は高まり、依頼したアクションもタイムリーに実施してもらえるようになった。

私の側でも、指示の出し方を工夫した。企画担当のS氏と事前に合意し、ミーティング内では彼がメンバーに指示する形を基本とし、私自身が直接指示することを減らした。もし、私が営業の立場だったとして、外国人から日本の営業活動にあれこれ指示をされたらどう感じるだろうか。「我々の方が顧客を分かっている」と反発心を持つのが当然である。それを考慮し、同じ指示でもA国側メンバーから出してもらう方が素直に従ってもらえると考えたからである。これには訪問時に培ったS氏との信頼関係が役立った。

こうなれば結果もついてくる。目標から遅れていた業績が

急速に改善し、3カ月終了時には当初目標を達成することができた。新規事業パイロットは成功との評価を得て、正規に立ち上げられることになり、パイロットのリーダーを務めた営業部長がトップに昇格することになった。プロジェクト関係者の出世は、組織として成功を認められた何よりの証拠であり、大変うれしい思いをした。

振り返ってみると、このプロジェクトは私のキャリア形成上、極めて重要な経験を授けてくれたといえる。

それまでは日本の企業内で、日本のお客さまに対するコンサルティングを担当していた。そこでは、①お客さまを含めメンバーとのミーティングはFace-to-Faceかつ日本語、②メンバーの忙しさや仕事のスタイルの把握も比較的容易、という環境が「当たり前」であった。これはプロジェクトの計画や運営方法に対する合意形成というプロジェクト推進の基礎を固める上で大変有利な環境である。相互の考え方や業務の環境を自然に把握でき、それに応じてプロジェクトの進め方を調整できるからである。

ひるがえって、本プロジェクトのようにメンバーの働く国が異なれば、上記のような条件は「当たり前」ではない。そのため、プロジェクト推進の基礎固めの手法はプロジェクト・マネジャーが意識して工夫しなければならない。どんなに論理的なプロジェクト計画も、メンバーの合意が得られなければ「絵に描いた餅」になってしまうからだ。まさに現地訪問前の本プロジェクトがこの状態であった。

このプロジェクトで学んだ要点、

- ①各メンバーを“個人”として理解：各メンバーを単なるリソースではなく、個人として扱い、考え方や経験をより深く理解する。これにより協業の前提となる相互信頼が生まれる
- ②現場キーマンとの協力関係の構築：リモートでのプロジェクトマネジメントには、現場の状況を率直に話してくれ、当方の指示をかみ砕いて周知徹底してくれる“つなぎ役”が現地側に必要である。
- ③現地市場・顧客の理解：ビジネスは現地の市場・顧客あつてのもの。これを適切に把握することにより、施策の有効性が高まる。

は、今もグローバル・プロジェクトに対峙する際の心構え

■私のブレークスルー体験

として意識している。現地訪問までは本当にストレスのたまる日々だったが、それが無ければ学びもなかった。

プロジェクトの醍醐味は規模の大小にかかわらず常に新しい挑戦があり、成長があること。これからも仕事・プライベートにかかわらず苦勞をいとわず意義あるプロジェクトに挑戦していきたい。

《著者略歴》

ITからまちおこしまで、さまざまなコンサルティング・プロジェクト経験を有する。現職では、IT企業にてアジア太平洋地域での業務改革プログラムを推進。George Washington UniversityにてPM修士号取得。慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科研究員、PMP®、PMS、PMI日本支部ポートフォリオ／プログラム研究会* 副代表



※ポートフォリオ／プログラム研究会は、PMIのプログラムマネジメント・ポートフォリオマネジメント標準を基盤に、経営視点での研究・情報発信を行っています。本年度はイノベーションやデザイン思考等をテーマとしました。毎月第2金曜19時からが定例会です。ご興味のある方は、下記URLをご参照ください。

https://www.pmi-japan.org/session/study_club/portfolio_management.php

Activities / 支部活動

■ 部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF (A Community Of the women, By the Women, For the women!) ～WG2 (To-Be ロールモデル検討・策定) 活動紹介

WomenOBF WG2 鶴山 登美子

■ はじめに

ニューズレターを通して、WomenOBFのテーマごとに設けた3つのWG活動を紹介させていただいております。

(研究会全体、各WGのテーマについては54号、WG1活動紹介は55号をご覧ください。)

3回目はWG2です。WG2では「To-Be ロールモデル検討・策定」をテーマとして、多種多様な女性の生き方をとりまく生活環境から見るロールモデルを抽出し、日々悩みながら、それでも楽しみながら、PM業務を遂行されているみなさまへ、活動のヒントになる情報を提供させていただきます。

■ WG2メンバーの紹介

私たちは、現在12人で活動中です。大きな特徴としては、

- ママさんが7人 [うち、1人は旦那さんが主夫の2児のママ。1人が在宅勤務。]

- 3人が単身赴任中 (From大阪府・石川県・愛媛県) [お子さんたちは、今春<中学><高校&大学>それぞれ第一志望校に合格]

近年ダイバーシティ・マネジメントが広くうたわれる中でも、さらに一歩進んだ働き方を実践しているメンバーが参画していることです。また、メンバー構成は各世代がバランスよくそろい、広い視野で多種多様な女性の生き方のヒントを探るための意見交換を行っています。

■ 2012年の活動

現場の声“身近にロールモデルがない”

ワールドカフェで、女性PMの“ロールモデルがない”に関する問題点があがった。



- ◆ 多種多様な女性の生き方をとりまく生活環境からロールモデルを抽出し、仕事を続ける上で参考となるモデルを提供する
- ◆ 女性が問題にぶつかった時にヒントとなる情報を提供する

◆ WG2のミッション

“ロールモデルがない”という問題点に対して、以下の2つのアプローチで調査・分析を実施しました。

(1) 女性のリアルなライフスタイル調査

仕事を続ける女性にとって、どのような出来事が仕事に対するモチベーションに影響するのか、リアルなライフスタイルを調査しました。

(2) アンケートからロールモデルを探す

女性PMとして活躍してこられた方々の事例を元に、共通点や傾向がないか、女性PMのロールモデルとなるヒントがないか、アンケート結果の分析を行いました。

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG2活動紹介

<調査結果を外部セミナーで発表>

日時：2013年2月1日(金) 19:00～21:00

場所：アクセス渋谷フォーラム

<調査結果を外部セミナーで発表>

現場のナマの声、女性パワー活躍のヒント

～多様化するチームを率いるリーダー必見!～

➡アンケートで、以下のようなご意見を複数件いただきました。

“女性としてのライフ経験はPMスキルと重なる部分が多く活かせるという見解が興味深く、日本の女性モデルのマイナスイメージを逆転させて、PMノウハウのひとつとして深掘りを行っては、どうでしょうか。”

■2013年の活動

「外部公開セミナー」のアンケートでいただいたご意見なども盛り込んで、『PMのキャリアパス ～PMになるまで、そしてPMの先には～さらに深掘りして、キャリアパスから実際のロールモデルを探す』をテーマに、活動計画を作成しました。

【上半期】(1) 若手層が知りたいことを身近なメンバーへのヒアリングなどで深掘りする

(2) PMとしてどのような工夫や失敗をしたのか各自まとめる

【下半期】(3) 中堅層以上が知りたいことを外部へのインタビューなどで深掘りする

(4) (2)をワンポイント・アドバイスとして整理する

※若手層の目安：PMを目指している、PM候補
中堅層以上の目安：PM経験あり

◆【上半期】の活動状況

(1) 女性若手層が知りたいことを身近なメンバーへのヒアリングなどで深掘りする

WG2若手層メンバーの意見

「成功例ばかり聞きたいわけではない。」

「PMを離れるとか、判断した状況や判断理由。それでも、仕事を続けることができた背景などさまざまな局面が知りた

い。」

これらの声も参考にして、メンバーの身近にいる女性若手層にヒアリングを実施しました。

<ヒアリング概要>

□形式：電子メールを介して調査/回収（無記名方式）

Q1：PMを目指していますか？その理由は？

Q2：PMを目指す上で、不安に思うことや障壁と感ずることはありますか？

Q3：PMとして活躍する人に聞いてみたいこと、知りたいことを教えてください。

□回答数：24人

◀Q1の結果▶ ○×の回答には、明確な理由があった		
○	PMを目指しています。	6票
×	PMは目指していません。	6票
△	迷っています。	6票
—	未回答	6票
○：現場担当者が酷使され、疲弊する状況を緩和したい ○：同じ仕事をするなら、名実ともに評価されたい ×：大変そうで魅力を感じないから。 ×：仕事中心の生活となり、プライベートがおろそかになる		

◀Q2の総括▶ 「ああはなりたくない」「あそこまではできない」というイメージが多かった	
<ul style="list-style-type: none"> 上[経営者層]と下[プロジェクト・メンバー]の板挟み。客先からも、社内からも、矢面に立たされる。 打ち合わせや会議報告資料作成に時間を取られて時間に余裕がなさそう。 PMは過酷、長時間残業・休日出勤当たり前、ずっとずっと忙しそう。 作業をまわすのが手一杯で、仕事に注力できる環境にないように見える。 仕事と家庭の両立ができるのか不安。 	

◀Q3の分類▶ 仕事と両立に関する質問が多かった		
仕事	24件	PMのスキル、モチベーション、指導/責任
両立	15件	仕事と家庭、子育て、プライベート、障壁となること
女性PM	8件	女性のメリット・デメリット、昇進、部下/上司との関係
環境	5件	周囲のサポート(支援)・協力・理解
その他	16件	ロールモデル、働く理由、PMとしてのやりがい

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG2活動紹介

<WG2の対応>

≪Q2≫後ろ向き意見が多く「こんな風に見られていたんだ」とショックを受けると同時に「PMってやりがいがある面白い仕事だって伝わるように、笑顔で明るく仕事しなくちゃね」と切り替えて取り組むメンバーもいました。

≪Q3≫WG2メンバーがそれぞれの立場で考えた乗り越え方や、対処策の集約一覧をアンケート回答者へ送付させていただきました。

(2) PMとしてどのような工夫や失敗をしたのか各自でまとめる
集約済みです。

◆【下半期】の活動予定

(3) 女性中堅層以上の方々が知りたいことを外部へのインタビューなどで深掘りする

“自ら切り拓く”と“PMになったその先”をテーマに、現在下記2件のインタビューを準備中です。

◇育休制度や男女雇用機会均等法もない時代にPMをしながら3人の子育てを行い、社内制度の改善に寄与され、定年後も雇用延長勤務を全うされた先輩

◇東南アジアの女性PM教育のため、2012年マレーシアで起業し、2013年8月からシリコンバレーに進出された、元WomenOBFメンバー

(4) (2) をワンポイント・アドバイスとして整理する
今後整理して行きます。

■まとめと、今後の活動に向けて

女性PMが抱える問題は、取り巻く環境や世代によっても大きく異なります。また、社会や会社の制度が整っても補うことができない問題は、まだまだたくさんあります。

アンケート≪Q3≫“聞いてみたいこと、知りたいこと”に、私たちなりの対処策を回答させていただきましたが、決して『正解』をお返しできた訳ではありません。

しかし、悩みや問題をひとりで抱えている人に、メンバー自身の経験から「こんなふうにしてみたら?」、「視点を変えて、こう考えてみたら?」、「私の場合は割り切ってこの制度を活用しました」などの具体的な対策情報を届けることが、解決のための一歩につながれば幸いです。

みなさま、参考になりましたでしょうか。

女性PMに関して、「実際どうなの?」、「こういう場合どうすればよいの?」、「こんなことで悩んでいるんだけど聞いてもらえますか?」などのご質問・ご意見などございましたら、気軽にお問い合わせください。

その他、ご感想なども聞かせていただけると嬉しいです。

【WomenOBF メール窓口：pmij_women@pmi-japan.org】

PMI Japan Festa 2013 開催のお知らせ

『No Challenge, No Success』

～今ここに留まる危機。激動する時代に取り残されないために～

2013年11月9日(土)、10日(日)の2日間にわたり、PMI Japan Festa 2013を開催します。

今までにない新しいこと、新しい考え方、新しい手法、新しいアイデアをなぜ選択したのか、なぜそれに挑戦しようと考えたのか、どのように決断したのかなど、新しい選択へ至るまでの決断について、時代の一步先を進むリーダーをお招きし、合計8講演をご提供します。

最大11PDUを取得できる機会です。早割の期限(10月7日)が迫っていますので、お申込みはお早目に。

なお、交流会は当初予定の会場も変更し、例年にない趣向を凝らしたものとすべく企画中です。これに伴い、交流会への参加費用は当初設定額の半額(一律2,000円)に変更しています。既にお申込みいただいた方には差額を会場にて返金致します。既にPMI Japan Festa 2013にお申込みいただきながら、交流会に参加登録されていない方は、是非再考をご検討の上、専用の申込みサイトから交流会参加をお申込みください。

帰宅したら家族に話したくなる! 月曜に出勤して同僚に伝えたい! そんな魅力的な講演が勢揃いです。

① 東京大学大学院教授 石原 孟 様

再生可能エネルギーの中でも期待が高い洋上風力発電について、日本初となる発電所の運転開始までの険しい道程をご紹介いただき、風力発電の将来展望についてご講演いただきます。

② 東日本旅客鉄道株式会社 大内田 史郎 様

見事なまでに蘇った東京駅丸の内駅舎。その保存・復原というロマン溢れるプロジェクトについてご講演いただきます。

③ 青山社中株式会社 朝比奈 一郎 様

経済産業省の若手官僚職員時代に「新しい霞ヶ関を創る若手の会(NPO法人プロジェクトK)」を結成し初代代表を務めたご経験に基づき、混迷の時代を生き抜くためのリーダーシップ論について語っていただきます。

④ ライフネット生命保険株式会社 出口 治明 様

業界の“異端児”として、生命保険業界に旋風を巻き起こした後も、新たな話題を提供し続けているご経験を踏まえ、激動の時代にあるべきリーダー像、そのリーダーシップの発揮についてご講演いただきます。

⑤ ダイヤ精機株式会社 諏訪 貴子 様

日経BP社Woman of year 2013 大賞を受賞されるなど輝かしい実績をお持ちですが、そこに至るまでにはさまざまな失敗や厳しい状況を打破して来られました。妥協を許さない徹底した取り組みに多くの気付きを得ていただければと思います。

⑥ 慶應義塾大学大学院准教授 当麻 哲哉 様

新しい会話型のリーダーシップ・スタイルを提案し、チーム全体から社会を動かす原動力を引き出す人材育成教育を行っておられる慶應SDMのチャレンジをご紹介します。

Activities / 支部活動

■PMI Japan Festa 2013開催のお知らせ

⑦株式会社mmbi 石川 昌行 様

ほぼ14ヶ月で100万契約を獲得した新たな放送メディア“NOTTV”の軌跡から、時代を超えたテクノロジーを現代のニーズにマッチさせるまでの発想や、地道な努力を経て成しえたビジネスモデルについて、長期の進むべき方向性の重要さと、現実的でタイムリーな対応の実例をご講演いただきます。

⑧国際パフォーマンス研究所 佐藤 綾子 様

パフォーマンス学の第一人者から、相手の言い分もよく聞きながらあなたの良いところをしっかりと表現し、すばらしい人間関係を築いていくためのスキルを余すところなくお伝えいただきます。

【開催概要】

主 催	PMI日本支部						
テーマ	『No Challenge, No Success』 ～今ここに留まる危機。激動する時代に取り残されないために～						
日 時	2013年11月9日(土)・10日(日)						
場 所	慶應義塾大学日吉キャンパス協生館藤原洋記念ホール ■住 所：横浜市港北区日吉4-1-1 東急東横線・東急目黒線・横浜市営地下鉄グリーンライン日吉駅徒歩1分 ■現地問合せ：045-564-2500 (代表)						
当日の進行	2013年11月9日(土)、10日(日)						
	【11月9日(土)】 <ul style="list-style-type: none"> • 11時30分～12時15分 受付け • 12時15分～12時30分 開催要領案内・開会挨拶 • 12時30分～18時15分 セッション • 18時30分～20時00分 交流会 						
	【11月10日(日)】 <ul style="list-style-type: none"> • 9時00分～9時30分 受付け • 9時30分～17時15分 セッション • 17時15分～17時30分 閉会挨拶 						
会 場	慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館藤原洋記念ホール 〒223-0061 神奈川県横浜市港北区日吉4-1-1 協生館運営センター Tel：045-564-2500						
参加費用 および 受講証明		PMI日本支部 会員	法人スポンサー 社員	PMI本部会員	PMP®	一 般	受講証明
(A) 1日目のみ		11,000円 12,000円	13,000円 14,000円	14,000円 16,000円	16,000円 17,000円	19,000円 20,000円	5PDU
(B) 2日目のみ		13,000円 15,000円	16,000円 17,000円	18,000円 20,000円	19,000円 21,000円	23,000円 24,000円	6PDU
(C) 両日参加		22,000円 26,000円	25,000円 28,000円	28,000円 32,000円	33,000円 36,000円	38,000円 42,000円	11PDU
交流会	旧	3,000円 4,000円	4,000円 4,000円	4,000円 4,000円	4,000円 4,000円	5,000円 5,000円	—
	新	2,000円	2,000円	2,000円	2,000円	2,000円	—
上段の金額は、10月7日15:00までに入金確認できた方への早割料金です。 交流会への参加費用は当初設定額の半額(一律2,000円)に変更しました。既にお申込みの方には差額を返金致します。							
定 員	各日とも440人 (申込み順)						
申込み締切	2013年11月7日(木)15時入金確認分まで。定員になり次第、締切らせていただきます。						
申込方法	PMI日本支部 トップページのバナー「PMI Japan Festa2013」よりお申し込みください。						

■ PMI Japan Festa 2013開催のお知らせ

【講演プログラム】

11月9日(土)

	テーマ	講師
12:30～13:30	わが国で洋上風力発電を導入するまでの取組みと今後の展望 ～新技術を導入、展開するまでのプロセス～	石原 孟 様 (東京大学大学院工学系研究科 社会基盤学専攻教授)
13:45～14:45	東京駅丸の内駅舎保存・復原への軌跡 ～これまでの100年を、これからの100年へ～	大内田 史郎 様 (東日本旅客鉄道株式会社東京工事事務所 千葉開発プロジェクトグループリーダー)
15:00～16:30	混迷の時代をいかに生き抜くか ～霞が関改革や青山社中の起業、ハーバード・ケネディスクール での学びを通じたリーダーシップ私論～	朝比奈 一郎 様 (青山社中株式会社筆頭代表 (CEO) 中央大学大学院公共政策研究科客員教授)
16:45～18:15	これからの時代におけるリーダーシップとは ～激動する時代に新たな道を切り開くために～	出口 治明 様 (ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼CEO)

11月10日(日)

	テーマ	講師
9:30～11:00	日本のものづくりを支える中小企業！経営改革の実践！ ～今とこれからの常に見据えて～	諏訪 貴子 様 ダイヤ精機株式会社代表取締役
11:15～12:45	チャレンジする大学院「慶應SDM」 ～リーダーシップを育てるコミュニケーション重視の教育システム～	当麻 哲哉 様 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准教授
14:00～15:30	“NOTTV” 新たな放送メディアへの挑戦 ～ドコモの放送分野への進出の軌跡～	石川 昌行 様 株式会社mmbi取締役経営企画部長
15:45～17:15	プロジェクト・マネジャーのためのパフォーマンス学 ～どんなストレス下でもパフォーマンスの最大化でプロジェクト は劇的に変わる～	佐藤 綾子 様 株式会社国際パフォーマンス研究所代表 日本大学芸術学部教授(パフォーマンス学専攻)

詳細は、ホームページをご覧ください。

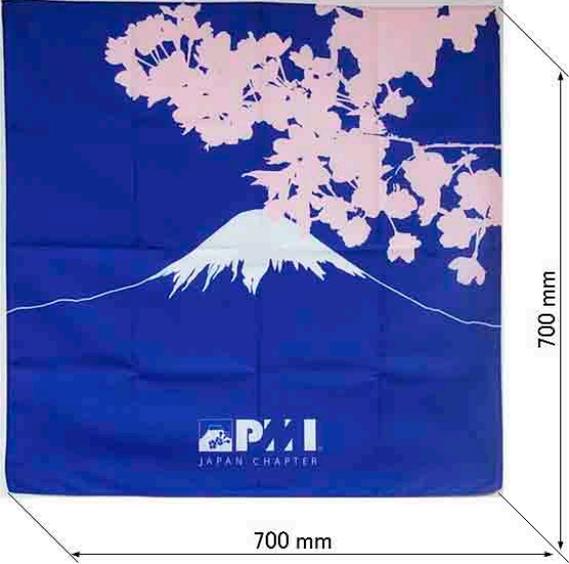
Topics / トピックス

■ PMI日本支部 オリジナル商品の販売 ピンバッジ、風呂敷

PMI日本支部 事務局

PMI日本支部会員限定、PMP®有資格者限定、その他一般の方向けに、PMI日本支部オリジナル商品の販売を開始しました。

◆ 概要

① PMI日本支部 新ピンバッジ	② PMI日本支部 オリジナル風呂敷
<ul style="list-style-type: none"> 新規デザインのピンバッジで、8月3日・4日のPMI日本フォーラムではボランティア・スタッフが会場で着用しました。 PMI日本支部会員と法人スポンサー社員のみ、お一人1個限定で販売します。 	<ul style="list-style-type: none"> 昨秋の北米 कांग्रेस開催時に持参しましたが大好評。100枚がアツと言う間に無くなった人気商品です。 どなたでもご購入いただけますが数量に限りがあります。また、ご注文はお一人10枚までとさせていただきます。
	 <p>[ポリエステル100%]</p>

◆ 価格

(全て税・送料込み)

	(A) 日本支部会員	(B) 法人スポンサー社員	(C) 本部会員	(D) PMP® 資格者	(E) 一般
① PMI日本支部 新ピンバッジ (1個/人)	1,700円	2,000円	—	—	—
② PMI日本支部 オリジナル風呂敷 (10枚まで/人)	1,300円	1,700円	2,000円	2,400円	2,800円

◆ お申込み

お申込みは、ホームページ右側のバナー「PMIJ オリジナル商品販売」からどうぞ。

PM Calendar / PM カレンダー

PMI日本支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 2013

「No Challenge, No Success !!」

～今ここに留まる危機。激動する時代に取り残されないために～

- 日時：2013年11月9日(土)・10日(日)
- 場所：慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館
藤原洋記念ホール
- 11PDU、ITCポイント11時間

■ PMI日本支部関連セミナー

● PMO実践ワークショップ

～今求められるPMOのありかた～

- 日時：2013年10月19日(土) 13:00～17:00
- 場所：PMI日本支部セミナールーム
- 4PDU

● PMBOK® 第5版へのアップデート内容 (福岡)

- 日時：11月16日(土) 14:00～18:30
- 場所：オクタービル5階会議室(福岡市博多区)
- 4PDU、ITCポイント4時間

● オフライン・セミナー (富山)

- 日時：10月8日(火) 18:30～20:30
- 場所：富山市桜橋通り3番1号 富山電気ビル新館2F
北電情報システムサービス(株)
本店2階201会議室
- 内容：6月度月例セミナーのビデオ聴講
- 2PDU、ITCポイント2時間

● 関西ランチ主催「あかねカフェ」(大阪)

PMワールド・カフェ2013

- 日時：10月25日(金) 19:00～21:00
- 場所：日本生命今橋ビル11階 NITセミナールーム
- 2PDU (カテゴリーC：自習)、ITCポイント2時間

● アジャイルIIプロジェクトマネジメント実践編

- 日時：2013年11月19日(火) 9:30～18:30
- 場所：PMI日本支部セミナールーム
- 7PDU、ITCポイント7時間

● オフライン・セミナー (札幌)

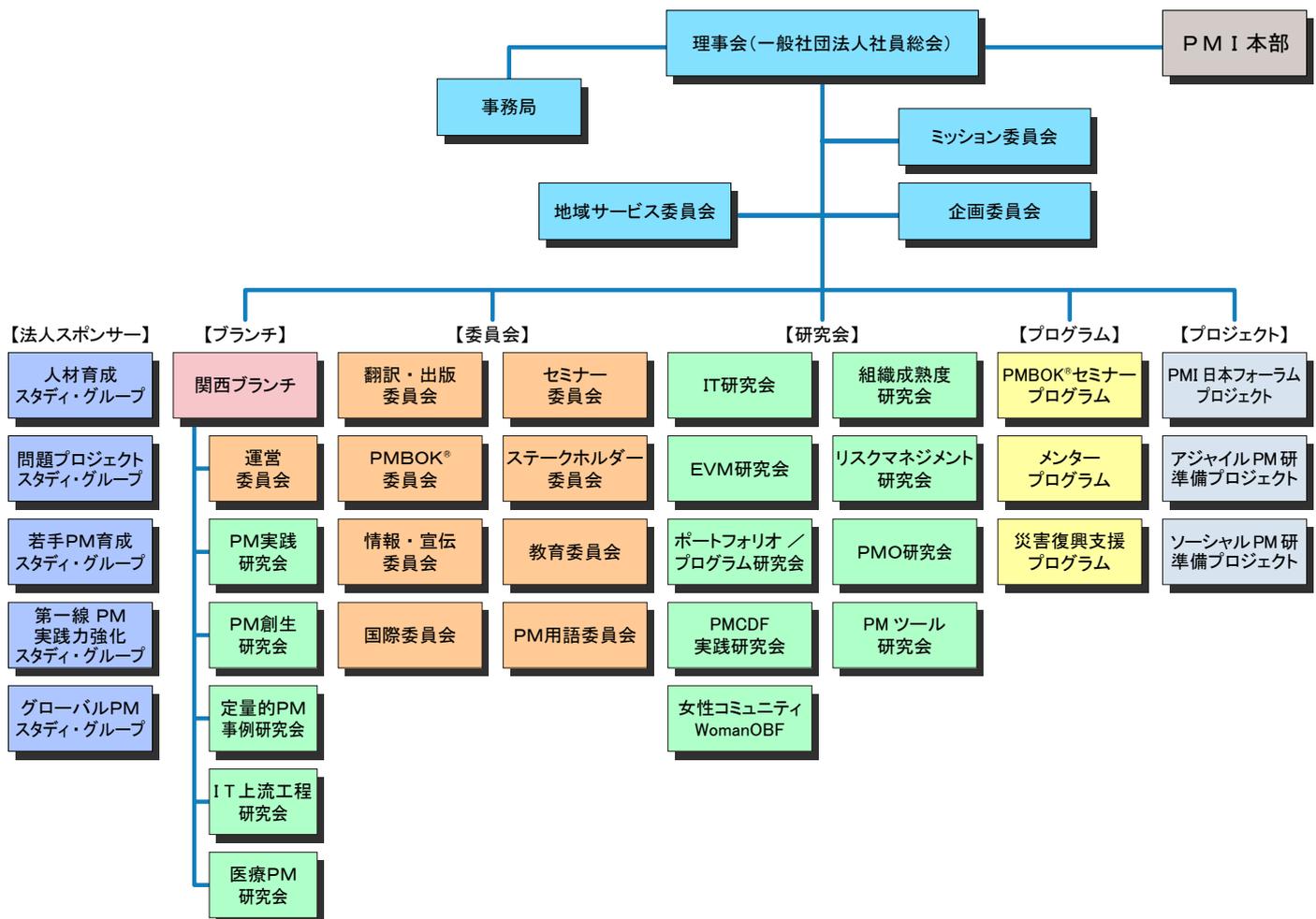
- 日時：10月19日(土) 10:00～12:00
- 場所：札幌市中央区北5条西6丁目2
札幌センタービル20F
IBM札幌事業所 2010会議室
- 内容：5月度月例セミナーのビデオ聴講
- 2PDU、ITCポイント2時間

*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で確認をお願いいたします。(https://www.pmi-japan.org/event/)

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 (2013年9月現在)



■ 理事一覧 (2013年9月現在)

会長	：神庭 弘年	(神庭PM研究所)
副会長 (マーケティング担当)	：奥 沢 薫	(日本電気株式会社)
副会長 (研究担当)	：本 間 利久	(国立大学法人北海道大学大学院)
理事 (企画担当)	：平 石 謙治	(ビー・ティー・ジー・インタナショナル)
理事 (教育担当)	：当 麻 哲哉	(慶應義塾大学大学院)
理事 (行事担当)	：片 江 有利	(株式会社プロシード)
理事 (渉外担当)	：杉 村 宗泰	(日本マイクロソフト株式会社)
理事 (社会貢献担当)	：高 橋 正憲	(PMプロ有限会社)

理事（会員担当）	：三嶋 良武（株式会社三菱総合研究所）
理事（広報・宣伝担当）	：端山 毅（株式会社NTTデータ）
理事（行事担当）	：徳永 幹彦（株式会社日立インフォメーションアカデミー）
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
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）
理事（認定担当）	：福島 博文（株式会社建設技術研究所）
理事（コンピテンシー担当）	：福本 伸昭（日本アイ・ビー・エム株式会社）
理事（コンピテンシー担当）	：除村 健俊（株式会社リコー）
監事（任期4年）	：大久保 賢吉朗

■最新の会員・資格者情報（2013年7月末現在）

会員数		資格保有者数						
		PMP®		PMI-SP®	PMI-RMP®	PgMP®	PMI-ACP®	CAPM®
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	日本在住	日本在住
439,294人	3,282人	582,224人	32,134人	5人	6人	2人	7人	67人

■法人スポンサー 一覧（103社、順不同、2013年9月現在）

- 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
- ラーニング・ツリー・インターナショナル株式会社
- 日本ビューレット・パッカード株式会社
- 株式会社アイ・ティー・ワン
- 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
- TDCソフトエンジニアリング株式会社
- 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.
- JBCC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
- 千代田システムテクノロジーズ株式会社
- 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
- 新日鉄住金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
- 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ネッツエスアイ株式会社
- 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
- 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
- ソニーグローバルソリューションズ株式会社
- 住友電工情報システム株式会社
- 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・ユニバーシティ
- 株式会社マネジメントソリューションズ
- トップ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ホールディングス
- クオリカ株式会社
- 株式会社エクサ
- International Institute for learning - Japan 株式会社
- 株式会社ラック
- ニューソン株式会社
- 三菱電機株式会社
- TAC株式会社
- 日本情報通信株式会社
- 株式会社グローバリンクス
- 日立INSソフトウェア株式会社
- 株式会社シグマクシス
- アーケイディア・コンサルティング株式会社
- 株式会社TRADECREATE
- 株式会社日本ウィルテックソリューション
- システムスクエア株式会社
- 株式会社アイ・ラーニング
- 株式会社トヨタコミュニケーションシステム
- 東芝インフォメーションシステムズ株式会社
- 株式会社パソナ パソナキャリアカンパニー
- 株式会社エンラプト

■アカデミック・スポンサー 一覧 (22教育機関、順不同、2013年9月現在)

- 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
- 金沢工業大学
- 九州大学大学院芸術工学府デザインストラテジー専攻
- 武蔵大学経済学部 松島研究室
- 広島修道大学経済科学部

- 北海道大学 大学院情報科学研究科
- 山口大学大学院技術経営研究科
- 筑波大学大学院システム情報工学研究科 コンピュータサイエンス専攻
- 早稲田大学 ビジネススクール
- 早稲田大学 理工学術院 基幹理工学部 情報理工学科
- 公立大学法人 広島市立大学 情報科学部
- 国立高等専門学校機構 仙台高等専門学校
- 北海道大学 サステナビリティ学教育研究センター
- 大阪大学 大学院工学研究科 ビジネスエンジニアリング専攻
- 愛媛大学工学部および大学院理工学研究科工学系
- 国立高等専門学校機構 八戸工業高等専門学校
- 学校法人中部大学 経営情報学部
- 広島大学産学・地域連携センター 新産業創出・教育部門
- 京都光華女子大学

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。

- 本号のメインは、本年8月3日・4日の二日間で延べ1,200名を超える方々にお越しいただいた、PMI日本支部最大のイベント「PMI日本フォーラム2013」の報告です。基調・招待講演のうちの6編について、セミナー記者による報告を掲載しました。
- 私のブレークスルー体験は、ポートフォリオ/プログラム研究会の林 宏典氏（デル株式会社）から寄稿いただきました。初の国際プロジェクトにおいて、苦勞しながらも現地オフィスの訪問をきっかけに最終的に成功に導くことができた「カギ」とは？
- 翻訳・出版委員会の田中史朗氏から、2011年にPMI本部から発行され2012年12月に日本語版が出版された「アーンド・バリュー・マネジメント（Earned Value Management：EVM）実務標準 第2版」について、解説をいただきました。
- 女性PMコミュニティ WomenOBFによる連載の第三弾として、鶴山登美子氏から「To-Be ロールモデル検討・策定」をテーマとしているWG2の紹介をいただきました。多種多様な女性の生き方をとりまく生活環境から見るロールモデルの抽出を通して、PM業務活動のヒントを提供いただきました。
- 今年7月半ばから販売を開始した日本支部オリジナル商品のピンバッジと風呂敷をご紹介します。
- 来たる11月9日(土)・10日(日)に慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館藤原洋記念ホールで開催される「PMI Japan Festa2013」の概要をご紹介します。早割期限は10月7日(月)に迫っていますので、参加ご希望の方はお早目にお申し込み下さい。
- 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、PMP認定試験受験体験記などを募集しています。PMI日本支部事務局宛てにお送りください。

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。

事務局では、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PMI®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.56 2013年9月発行

編集・発行：PMI日本支部 事務局

〒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：https://www.pmi-japan.org/

(非売品)