

Vol.57

Vol.57 (2013年 冬号)

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 34

Stakeholders / 法人スポンサー紹介 40

PM Calendar / PM カレンダー 42

Fact Database / データベース 43

Editor's Note / 編集後記 47

Best Practice and Competence/ PM 事例・知識

◆PMI Japan Festa 2013 全体報告 3

PMI日本支部 セミナー委員会 Festa2013 総括
玉置 志津

◆PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラック・休憩時イベントの概要 4

- 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 講演：石原 孟 氏
PMI日本支部 セミナー記者 川村 祥二
- 東京駅丸の内駅舎保存・復原への軌跡 講演：大内田 史郎 氏
PMI日本支部 セミナー記者 川村 祥二
- 混迷の時代をいかに生き抜くか 講演：朝比奈 一郎 氏
PMI日本支部 セミナー記者 松本 弘明
- これからの時代におけるリーダーシップとは 講演：出口 治明 氏
PMI日本支部 セミナー記者 玉置 志津
- 日本のものづくりを支える中小企業！経営改革の実践！ 講演：諏訪 貴子 氏
PMI日本支部 セミナー記者 豊田 光海
- チャレンジする大学院「慶應SDM」 講演：当麻 哲哉 氏
PMI日本支部 セミナー記者 鬼束 孝則
- “NOTTV” 新たな放送メディアへの挑戦 講演：石川 昌行氏
PMI日本支部 セミナー記者 十返 文子
- プロジェクト・マネジャーのためのパフォーマンス学 講演：佐藤 綾子 氏
PMI日本支部 セミナー記者 野々市谷 有里
- 休憩時イベント：ようこそプロジェクトマネジメント保健室へ！ PMI日本支部 セミナー記者 十返文子

◆「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説 23

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 委員長 広瀬 久士

◆私のブレイクスルー体験 30

- 多くの方々との縁とともに 駒井 忍 氏

Activities/ 支部活動 34

- 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!) ～
WG3 (働く女性のコミュニケーション) 活動紹介 WomenOBF WG3 中村 亜子

Stake Holders/ 法人スポンサー紹介 40

- 株式会社アイ・ラーニング

PM Calendar/ PM カレンダー 42

- PMI日本支部関連セミナー等

Fact Database/ データベース 43

Editor's Note/ 編集後記 47

◆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 Japan Festa 2013 全体報告

PMI日本支部セミナー委員会 Festa2013 統括 玉置 志津

2013年11月9日・10日、メイン・テーマ「No Challenge, No Success !!」、サブ・テーマを「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」と題し、PMI日本支部セミナー委員会が主体となり「PMI Japan Festa 2013」を開催いたしました。

厳しい環境下におかれた現代の日本。昨日まで当たり前だったことが、今日はそうでない、そんなことがおおげさではない、激動の時代を迎えています。今までこれですとやってきたから、これまでうまくいっていたから、という過去の成功例にしがみついて失敗しないように進めることに重点を置く、そのようなやり方はもはやリスクでしかありません。

今年のFestaでは、今までにない新しいこと、新しい考え方、新しい手法、新しいアイデアで、さまざまな領域において活躍されている、時代の一步先を進むリーダーの方々をお招きしました。

また、今年も、設備の整った慶應義塾大学日吉キャンパス協生館藤原洋記念ホールにおいて開催させていただきました。

昨年の反省点を踏まえ、会場案内要員の拡充や手荷物預かり等の新しい取り組みを行い、延べ700名を超える受講者のみなさまにも気持ちよくセミナーに集中していただけたものと思います。

今回のFesta 2013も、数多くの方々に支えられ、成功裏に終えることができました。本当にありがとうございました。

今後もみなさまのニーズを的確にくみ取り、時代の動きに敏感に、さらに充実したプログラムを提供できるように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。

以下の報告は、ご登壇いただいた8名の講師の方々の講演概要について、Festaを企画・運営したセミナー委員が分担して作成しました。また、昨年から実施している休憩時間イベント「PM保健室」についても、担当したセミナー委員がレポートしました。



PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

セミナーレポート (K-1)

■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

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 川村祥二

【セミナー概要】

□開催期日：2013年11月9日(土) 12:30～13:30

□タイトル：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～

□講師：石原 孟 氏

□講師のプロフィール：

東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻教授

- 東京工業大学理工学研究科土木工学専攻博士課程修了後、清水建設(株)・技術研究所に研究員として入社し、超高層建築物の耐風設計、建物内外の環境シミュレーションおよびそれに関連する技術開発に従事。
- 2000年4月に東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻の助教授となり、2004年11月より総合研究機構連携工学部門の助教授として、「安全安心社会の構築のための短・長期風環境予測システムの開発」、「気象予測に基づく風力発電量予測システムの開発」、「浮体式洋上風力発電に関する研究」などのプロジェクトを推進。
- 2008年4月に教授となり、風力エネルギー利用のための賦存量評価、風力発電量のリアルタイム予測、風力発電設備の耐風設計、浮体式洋上風力発電システムの開発等の研究に従事。
- 現在は、経済産業省・国土交通省・環境省・内閣官房等の国の風力発電関連委員会の委員、NEDO洋上風力発電等技術研究開発のプロジェクト・リーダー、経済産業省浮体式洋上ウィンドファーム実証研究事業のテクニカルアドバイザー、日本風力エネルギー協会副会長などを担務。

<至近の主な研究プロジェクト>

- 2011-2015 浮体式洋上ウィンドファーム実証研究事業(経済産業省)
- 2011-2013 鉄道沿線の強風リスクと列車の横風対策における評価手法の開発と実測による検証(文部科学省)
- 2011 洋上ウィンドファーム・フィージビリティスタディー(NEDO)
- 2010-2014 洋上風力発電システム実証研究(NEDO)
- 2009-2014 洋上風況観測システム技術の開発(NEDO)

●石原研究室HP

<http://windeng.t.u-tokyo.ac.jp/ishihara/>

【講演の様子】



【はじめに】

日頃、プログラムソフト開発やIT関連の業務に従事されている参加者が多い中で、「洋上風力発電への取り組み」といった講演は、あまりなじみがないかも知れませんが、自然

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

が相手のエネルギー開発は、まさにプロジェクトマネジメントの神髄ともいえます。

石原先生は、耐風工学に関する研究のご経験をもとに、風力エネルギーの賦存量評価・発電量の予測を数多く行われ、その結果は、風力発電設備の耐風設計、洋上風力発電システムの開発・研究に反映されているだけでなく、今日、日本の近海で展開されている数々の洋上風力発電プロジェクトに活かされています。

今回は、日本の洋上風力発電プロジェクトのパイオニア的な存在であり、設計から施工に至るすべてのプロセスを経験されている、プロジェクト・マネジャーとしてご講演いただきました。

【講演内容】

<アジェンダ>

- ・風力発電とは
- ・風力発電の開発の歴史、世界の発電プロジェクトの状況の紹介
- ・洋上風力発電の技術開発の最先端の情報
- ・実際に発電所が完成するまでのご苦労と完成後の映像

石原先生は、「プロジェクトは刻々と変化しているため、講演では常に最新の情報をお伝えしたい」とのことで、事前に資料を配布されないということでした。ましてや、建設プロジェクトに触れる機会が少ない受講者が多いであろうことを勘案すると、トップバッターにも関わらず、取りつきにくい講演になるのではないかと不安を抱いていました。しかし、『再生可能エネルギーの一つである風力発電』とはいったいどのようなものかを講演の冒頭で導入編としてわかりやすく説明いただけたことで、この懸念は払拭されました。

次に、風力発電の開発の歴史や、一般の我々では目にするこのできない数々の写真と資料をもとに、世界各国における既存の発電プロジェクトの様子をご紹介いただき、石原先生ご自身が風力発電プロジェクトに取り組むきっかけとなったイベント、思いなどについてもお話しいただきました。

そして、本題の洋上風力発電についての講演に入ります。日本は、周囲を海に囲まれていること、海上は風速が強勢で乱れが小さいこと、景観や騒音等の環境問題も少ないこと、また発電の効率を上げるための風車の大型化についても、陸上と比較して制約が少ないことから、洋上風力発電所の立地ポテンシャルは高い状況にあることを説明されました。

その一方で、日本の近海は欧州と比較して水深が深いことや台風への備えなどから、欧州で立地が進んでいる設置方法をそのまま適用することは困難であるため、日本独自の設置方法についての研究を国家プロジェクトとして進めていることや、その技術開発の様子を具体的に説明いただきました。そして、それを具現化した発電所が、本講演の直前に完成し、発電開始したことも発表されました。

実際に海上に設置するに当たっては、漁業への影響を漁業従事者の方々へどのように説明し理解してもらったかという、建設プロジェクト特有の生々しい経験もお話しいただいたことで、華々しい側面だけでなく、さまざまな苦労を経てプロジェクトが完成したことをうかがい知ることができました。

最後に、本邦初公開となる、完成したばかりの発電所の風車が回転し、実際に運転している映像が流れる中で、目をランランと輝かせながら、お話しされた石原先生の様子を拝見していると、「本当に大変なプロジェクトを、幾多の試練を乗り越えてやっとここまで来られたことをかみしめておられるのだろう」と、人ごとながら、感慨にふけてしまいました。

石原先生に、「今回のプロジェクトのように、課題山積のプロジェクトへ挑戦される時、必ずくじけそうになる時があると思いますが、それをどのように克服されたのでしょうか？」と質問したところ、「これをやりたい、やり遂げてみせるという意志があれば、必ず成功する」という言葉が返ってきました。

“Where there is a will, there is a way.” ということわざが実感できた講演でした。

【記者余話】

筆者もかつて風力発電開発を手がけたことがあります。当時は「どうすれば1MWの風車を（陸上に）建てられるか？」に悩んでいました。今や福島沖では7MWの洋上風力発電所計画を進められているとのことで、技術の進歩に驚かされるとともに、同じ技術者として無限の可能性に挑戦されている石原先生の姿がうらやましく思えました。

講演内容について、事前に資料配布をいただけなかったため、会場の参加者の方々の反応がとても気になりましたが、石原先生のエネルギーギッシュな講演と数々の貴重映像のおかげで、1時間という講演時間があっという間に過ぎて行ったの

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

ではないでしょうか。

講演終了後、すぐに福島のプロジェクサイトへ急行されるほどの超ご多忙のなか、旬かつ基調な情報をご提供いただ

き、担当としても感謝しています。本当にありがとうございました。

セミナーレポート (K-2)

■東京駅丸の内駅舎保存・復原への軌跡

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 川村 祥二

【セミナー概要】

- 開催期日：2013年11月9日(土) 13:45～14:45
- タイトル：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～

□講師：大内田 史郎 氏

□講師のプロフィール：

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

- ・1974年9月静岡県生まれ。
- ・1999年4月東日本旅客鉄道(株)入社後、長野支社での勤務を経て、2001年4月から東京駅丸の内駅舎保存・復原の担当となる。
- ・2001年4月～2012年10月の完成に至るまで11年半に渡って、東京駅丸の内駅舎保存・復原プロジェクトに従事したのち、現在は、千葉駅のプロジェクトを担当中。
- ・保存・復原するために必要とされた創建時の丸の内駅舎のデザインやディテールなどを調べ、2006年2月に『東京駅丸の内本屋の意匠と技術に関する建築史的研究』にて東京大学大学院で博士(工学)の学位を取得。また、丸の内駅舎の設計者である辰野金吾の作品をはじめとした近代建築史を研究している。

<本プロジェクトに関する主な講演>

- 2012年10月：東京駅丸の内駅舎保存・復原工事完成記念連続講演会(有楽町朝日ホール)
- 2012年12月：青山学院大学総合文化政策学会講演会(青山学院大学総合研究所)
- 2013年3月：鉄道建築協会設立60周年記念講演会(TEPIA)

2013年6月：明治塾 講師(明治村)

2013年6月：神奈川県立川崎図書館ミニ展示関連企画・パ
ネルディスカッション(川崎図書館)

●本プロジェクトに関する資料

<http://www.jreast.co.jp/tokystation/>

【講演の様子】



【はじめに】

1914(大正3)年12月に創建された東京駅丸の内駅舎は、1945(昭和20)年5月の東京大空襲の被害によりその姿を大きく変えていましたが、2007(平成19)年5月に着工した保存・復原工事によって2012(平成24)年10月にグランドオープンを迎え、その雄姿を取り戻しました。

この工事は、伝統的技法を駆使して駅舎の外観やドーム内観を忠実に再現しただけでなく、現代の最先端の技術によって「駅」として使いながら全長約330m・重量約7万トンと

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

いう重厚長大な駅舎を免震化するという、新旧の先端技術を融合した他に類を見ないものでした。

本講演では、丸の内駅舎の歴史と変遷に触れた上で、保存・復原工事の概要やポイント、完成後の見どころなどについて、プロジェクトのすべてのフェーズに関わってこられた大内田さまに詳しく説明いただき、プロジェクトの複雑さ、その推進にあたっての課題の解決方法や現場でのプロジェクトマネジメントの困難さを感じることができました。

【講演内容】

<アジェンダ>

- 丸の内駅舎の歴史と変遷
- 保存・復原プロジェクトの概要
- 国内最大級の「免震レトロフィット」の概要
- 完成後の駅舎内各種施設の紹介

まず、駅舎ができるまでの経緯、関東大震災・東京大空襲を経て我々が昨秋まで見慣れていた駅舎に生まれ変わる過程を説明いただきました。

計画段階では、複数の設計者による駅舎の設計案が存在したこと、設計者が辰野金吾と決まった後にも複数のデザインが示されたことなど、これまで一般人では知ることがなかった事実が紹介されました。

完成後の駅舎内各施設の様子を撮影した写真も数多く映し出されましたが、その荘厳、絢爛で見事な装飾の数々に、会場の参加者は魅了されていたことでしょう。これらの写真は歴史的にも価値があるものであるとともに、創建当時の内駅舎のデザインやディテールなどの設計図が完全な形で残されていないことから、当時を知る貴重な設計補完資料になったようです。また、これらの写真や辰野が残した全国の建造物を、大内田さま御自身が詳細に調査され、意匠設計のヒントを得られたなどのご苦労もご紹介いただき、復原の困難さ・大変さをうかがい知ることができました。

今回、大内田さまからいただいた講演のタイトルを見た際、「なぜ、復元でなく復原なの？」と疑問に思いました。その後、本プロジェクトは、一部現存している駅舎をオリジナルな形態に戻すものであるため、『復元』ではなく『復原』と言葉を区別されていることを教えていただき、プロジェクト関係者の方々の思いの深さを感じました。

復原だからこそ、現存する外観と新しく追加する部分の質感や色あわせが必要となり、使用する材料を吟味選別するだけでなく、施工方法や調達方法についても、まったく手探りで試行を繰り返されたようです。これらの課題をどのように解決されたか、写真や資料を使って細かく説明いただき、まさにプロジェクトマネジメントを体現されていたことを実感しました。

次の話題は、日本を代表する東京の顔である東京駅を、荘厳かつ絢爛な装飾をまとった創建当時の姿に復原させる一方で、一日100万人以上が利用する巨大ターミナルとしての機能をおろそかにできないという、背反する第二の課題への挑戦でした。

サブタイトルの『これからの100年へ』、安全な駅舎として機能し続けるため、駅全体の耐震性を強化することが求められました。そのために、駅舎全体を免震ゴムで受け替える大工事も同時に実施されましたが、日常利用している私には、そのような巨大プロジェクトが地下で行われていたなど、想像もつきませんでした。レトロな雰囲気を再現しつつ、最新の免震技術を導入するという、まさに日本最大級のレトロフィットが実現された現場であることをここで思い知りました。

最後に、完成した丸の内駅舎の見どころを紹介いただきました。

11年を超えるプロジェクトの集大成として、外観やすばらしい装飾がよみがえった内装を余すことなく見せていただき、「駅舎内のホテルに滞在し、ゆっくりと眺めてみたいな～」と思わせるような余韻を漂わせながら講演の終了を迎えました。

プロジェクトを完遂させるために、大内田さまが現場で心がけたポイントとして、『3つのC』（Challenge, Change, Communication）を挙げていただきましたが、『Challenge（高い志と強い信念）』は、くしくも直前に登壇された石原先生のお言葉と一致しており、プロジェクト・マネジャーが持つべきもっとも重要な気概であることを再認識しました。

【記者余話】

意匠の調査に始まり、11年もの長期に亘る壮大なプロジェクトであるため、ぜひともFestaで講演いただきたいと思い、東日本旅客鉄道株式会社さまに乗り込みましたが、どなたに

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

講演いただけるのか正直なところ不安を抱いていました。そこで紹介されたのが、当時『丸の内駅舎の保存・復原が完成』の記事が新聞やマスコミで取り上げられる度に必ず登場されていた大内田さま御本人でしたので、烏肌ものでした。

「参加者への事前配布はできないが貴重な収集資料をお見せする」と、うかがっていたので、講師担当としてワクワク

しながら当日の講演を心待ちにしていました。その結果は私の想像を超えるものでしたし、参加された方々も同様にお得感を持ち帰っていただけたのではないかと自負しています。

講演を引き受けていただいた大内田史郎さま、また本プロジェクトの中心メンバーである大内田さまを講師として派遣いただいた東日本旅客鉄道株式会社さまに感謝いたします。どうもありがとうございました。

セミナーレポート (K-3)

■ 混迷の時代をいかに生き抜くか

セミナー記者 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：2013年11月9日(土) 15:00～16:30
- タイトル：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～
- 講師：朝比奈 一郎 氏
- 講師のプロフィール：
青山社中株式会社 筆頭代表（CEO）
中央大学（公共政策研究科）客員教授

- ・1973年東京都生まれ。
- ・東京大学法学部卒業。ハーバード大学行政大学院修了(修士)。
- ・経済産業省でエネルギー政策、インフラ輸出政策などを担当。
- ・外務省「世界の中の日本：30人委員会」委員（2006年）。
- ・「プロジェクトK（新しい霞ヶ関を創る若手の会）」初代代表。
- ・2010年11月15日、青山社中株式会社 設立。

主な著書に

- ・「やり過ぎる力」（ディスカヴァー・トゥエンティワン・単著）
- ・「霞ヶ関構造改革・プロジェクトK」（東洋経済新報社・共著）
- ・「霞ヶ関維新」（英治出版・共著）
- ・「ハーバード・ケネディスクールでは、何をどう教えているか」（英治出版・共著）。

【講演の様子】



【はじめに】

混沌とした経済社会情勢を受け、先行きが不透明な中、各企業とも、いわゆる「リーダー人材」を強く求めているところです。すなわち、与えられた業務を着実にこなす人材だけではなく、自ら次代を読み変革すべく行動を起こせる人材が必要とされています。

今回の講演では、リーダーシップ論で有名なハーバード大学行政大学院（ケネディスクール）での留学経験を生かし、リーダーシップに関する基本理論や育て方について分かりやすくお話しいただきました。特に、リーダーシップについては、経済産業省の官僚として中からの霞ヶ関改革を標榜し、同期の仲間に声をかけて「新しい霞ヶ関を創る若手の会（ブ

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

プロジェクトK)」を創設・運営してきた経験に基づいた実践的な講演でした。

【講演内容】

<アジェンダ>

1. 霞が関での経験
2. 青山社中という挑戦
3. 日本が置かれている状況をどう見るか
4. リーダーシップ私論

まず、経済産業省での仕事についてインフラ輸出戦略の取りまとめを行っていた担当者としての経験に基づき（～2010年11月）、日本が取ろうとしている戦略やインフラの売り込みにおけるポイントについての解説がありました。

次に霞ヶ関の政策立案能力を高めるべく、組織・人事・日々の業務の在り方を改善する提案をつくり、それを実現する組織として「新しい霞ヶ関を創る若手の会（プロジェクトK）」を同期の仲間たちに働きかけて創設し、代表に就任した際の詳細を語ってくださいました。

プロジェクトKの5つの特色は以下の通りです。

- 内情が分かりつつも、組織の慣習に染まりきっていない若手国家公務員（20代、30代）が中心
- 破壊的批判ではなく建設的提案
- 単なる交流会・勉強会ではなく行動の会
- 特定の省中心ではなく、各省横断的
- 予算制度等の個別課題ではなく、総合的な「面的」改革を目指す会

7年以上にわたる活動の中で、具体的な霞ヶ関改革についての提案を2冊の本にまとめ、仲間との共著として出版。現在では、霞ヶ関改革案の作成・提案のみならず、地方自治体との交流事業、ディスカッション型シンポジウムなどを実施中だとのこと。

その後、改革をより進展させ日本再生を果たすため、中からの改革を後進に委ね、2010年に青山社中(株)を起業されました。

霞ヶ関を去る決断をした背景や、新たな活動内容（青山社中の設立コンセプトとその中身、その他、若者たちによる新たな動き）などの詳細なご紹介の中で、青山社中・プロジェクトK・次世代日本創造連盟の連携の内容と日本全体の活性化に向けた全体像のお話がありましたが、各組織の中で共通する理念（2つの行動原理）は興味深いものでした。

○PSR：Personal Social Responsibility

CSR（corporate social responsibility）はよく耳にするが、個人個人にも社会を良くするための責任があるはず。諦めずに、オカシイと思うことに対して行動を起こすことが重要。

○M&A：みんなでアクション！

オカシイと思うことについて、一人で声を上げててもなかなか通らない。同志を募ってみんなで行動を起こすことが重要。

次に、前例なき時代／混迷の時代に突入している今の日本において、必要なのは前例やおきてを乗り越える力＝やり過ぎる力・リーダーシップであることを、さまざまなデータをもとにわかりやすく説かれました。

次に、リーダーシップの私論として、リーダーとマネジャーの違い、「始動者」であるリーダーの振る舞いとそれを養う方法を説明いただきました。リーダーとして、いろんなことにチャレンジするために本当に学ぶべきなのは「大局観を養う学問」であり、理性（データ／ファクト）に加え「感じる力」（感性）が、科学（サイエンス）に加え「芸術」（アート）が必要とのことでした。大局観を養うことで、判断力ではなく「決断力」が身に付く、これが重要だとのこと。

最後に、混迷の時代におけるリーダーの条件を5つまとめてくださいました。

- ①楽観的・前向きであること（cf.「前例なき時代」の前例はある）
- ②総合的に考える力（広い視野、構想力）
- ③信念・人生のポジション取り（基軸力）
- ④準備する力（目測力）
- ⑤決断力（行動力）

【記者余話】

今年のPMI Japan Festaのテーマである「No Challenge, No Success!!」にぴったりの講演内容だったように思います。実際、今年もイベントテーマが決まった後に講師候補の選定を始めたのですが、朝比奈さまの「やり過ぎる力」という本に出会い、まさにこれだ！と思い、すぐに講演の交渉を始めました。

初めてお会いした際は、思っていたよりも落ち着いた物腰で、著書の内容やこれまでの活躍されている印象とはかなり違いましたが、お話を伺っているうちに朝比奈さまの内なる

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

パワーのようなものをひしひしと感ずることができました。

今回の講演にあたっては、ぎりぎりまで資料やデータを準備して下さった結果、非常に内容の濃いお話を聴講できま

した。参加者の1人としても満足度の高い講演だと感じました。

お忙しい中、朝比奈さまには今回のご講演を快くお引き受けいただき、感謝申し上げます。

セミナーレポート (K-4)

■これからの時代におけるリーダーシップとは

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 玉置 志津

【セミナー概要】

□開催期日：2013年11月9日(土) 16:45～18:15

□タイトル：「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～

□講師：出口 治明 氏

□講師のプロフィール：

ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼CEO

- ・1948年三重県生まれ。
- ・京都大学を卒業後、1972年に日本生命保険相互会社に入社。企画部や財務企画部にて経営企画を担当。
- ・生命保険協会の初代財務企画専門委員長として、金融制度改革・保険業法の改正に従事する。
- ・ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て、同社を退職。
- ・2006年に準備会社を設立し代表取締役社長に就任、2008年の生命保険業免許取得に伴い、ライフネット生命保険株式会社に商号変更。2013年6月より現職。

＜主な著書＞

- ・「生命保険入門 新版」(岩波書店)、「直球勝負の会社」(ダイヤモンド社)、「常識破りの思考法」(日本能率協会マネジメントセンター)、「百年たっても後悔しない仕事のやり方」(ダイヤモンド社) など。

●ブログ

http://www.lifenet-seimei.co.jp/deguchi_watch/

<http://blog.livedoor.jp/deguchiharuaki/>

<http://blogs.bizmakoto.jp/deguchiharuaki/>

●Facebook

<https://www.facebook.com/deguchiharuaki/>

●Twitter

[@p_hal](https://twitter.com/p_hal)

【講演の様子】



【はじめに】

ライフネット生命は、戦後初の独立系生命保険会社として誕生、ネット生保のパイオニアとして先ごろ開業5周年を迎えました。確実に変わりゆく生命保険業界において、常に新しいことにチャレンジし、何年たっても色あせない、業界の”異端児”と言えるでしょう。

今の世の中は、あらゆるものがハイスピードで変化し、まさに激動の時代です。このような時代に、これまでの慣習、これまでのやりかた、これまでの成功経験に倣って進むことは、ある意味リスクなことです。激動の時代には、激動の時代にふさわしい、新たな道を切り開く力が必要であり、リー

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

ダーはまさに、新たな道を切り開くためのリーダーシップを発揮する必要があるでしょう。

本講演では、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出口さまに、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、ご講演いただきました。日々、プロジェクトを率い、時代の最前線を走るプロジェクト・マネジャーのみなさまへ、新たな道を切り開く一助となったことと思います。

【講演内容】

<アジェンダ>

- ・はじめに&森の姿
- ・リーダーのあるべき姿
- ・ライフネット生命について

まず、さまざまな物事を理解するためのポイントとして、先日の選挙を例に「国語ではなく算数で見る」ことの重要性をお話しされました。「圧勝」、「大勝」、「完勝」という新聞各紙の見出しから受ける印象と、実際の比例区での得票率との間に大きな差異があるという例示は非常にわかりやすく、会場内からは笑いと共に共感を持って迎えられました。

続けて、日本の国際競争力低下の原因について、「もしサッカーが、人数を増やして51人でやるゲームになったらどうなるか」を例示され、ゲームのルールが変わったにもかかわらず新しいルールを覚えることを怠ったことが、国際競争力が低下し、かつ、向上する気配がないことの原因であるとお話しされました。「これまでのやり方とは違う方法を、自分の頭で考え、生産性を上げ、効率性を上げない限り、国際競争力は上がらない」というお言葉が非常に印象的でした。新たなアイデアを生み出す方法としては、「勉強」、つまり、人と会い、本を読み、旅をして、できるだけ多様な人に触れ合うことで、異質な音符で脳の引き出しを満たすことを上げられました。

後半は、「これからの時代のリーダーシップ」として、リーダーの3つの条件、まず「やりたいことが明確にある」、次

に「自分のやりたいことを丁寧に話してメンバーの共感を得る力」、そして「最後までみんなを引っ張っていく統率力」についてお話しされました。リーダーにさまざまな条件を求めすぎるきらいがあるが、3つのすべてを兼ね備えることは難しく、そんなリーダーはまずいないと思ったほうがよいというお言葉が新鮮でした。つまり、リーダーシップはリーダー単独で考えるものではなく、たとえば、強い思いさえあれば、説得力にたけた部下に右腕として担ってもらえばよいということで、日々厳しい環境下におられる受講者のみなさんにはほっとされる瞬間だったのではないのでしょうか。

続けて、リーダーの心得としての3つの鏡のお話、石垣の石を例にしたリーダーの役割、報・連・相の誤解等、常にわかりやすい例でお話しいただきました。

最後に、出口さまが率いておられるライフネット生命のお話がありました。ライフネット生命を、缶ビールのビジネスモデルと称しながら、出口さまの「やりたいこと」が明確に示され、非常に興味深く拝聴しました。

【記者余話】

とても活動的な出口さまですが、ご講演では非常にゆっくりとした語り口でした。受講者の心へ語りかけるような言葉と話し方が、強く印象に残りました。また、常にわかりやすい例を挙げてお話しされるため、会場内ではつつい笑い声が起きたり、大きくうなずいたりする方の姿もあちこちで見られました。終始和やかな雰囲気でした。

実は、出口さまは講演当日、午前中と午後一番に2本の講演をこなされ、この日の3本目が本講演でした。2本目の講演後の移動時間を加味すると日吉の会場到着がぎりぎり3分前ということもあり、大事をとって2本目の講演会場までスタッフが迎えに行くという、初めてのドキドキ感を味わいました。

そんなことがあった後での心に響くご講演、担当者として感慨もひとしおでした。出口さま、本当にありがとうございました。

セミナーレポート (K-5)

■日本のものづくりを支える中小企業！経営改革の実践！

セミナー記者 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：2013年11月10日(日) 9:30～11:00

□タイトル：日本のものづくりを支える中小企業！
経営改革の実践
～今とこれからを常に見据えて～

□講師：諏訪 貴子 氏

□講師のプロフィール：

- ・ダイヤ精機株式会社 代表取締役
- ・東京都大田区生まれ
- ・大学卒業後、ユニシアジェックス（現・日立オートモティブシステムズ）でエンジニアとして働く。27歳から32歳にかけて2度にわたり、ダイヤ精機に入社・リストラ退社を経験。32歳（2004年）で父の逝去に伴いダイヤ精機社長に就任。新しい社風を構築し、育児と経営を両立させる若手女性経営者として活躍中。

日経BP社 Woman of year 2013大賞（リーダー部門）を受賞。現在「産業構造審議会」や「税制調査会」の特別委員を務める

2008年 経済産業省「IT経営実践企業」に認定

2010年 大田区「優工場」認定 「人にやさしい部門」部門賞 受賞

2011年 野田佳彦 内閣総理大臣 視察

2012年 東京商工会議所「勇気ある経営大賞受賞」
「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞」
奨励賞 受賞

【講演の様子】



【はじめに】

メイン・テーマ「No Challenge, No Success !!」、サブ・テーマ「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」とした今回のFesta。厳しい環境下におかれた現代の日本で、中小企業が生き残るのは非常に難しいことであり、生き残るためには何をすべきかを常に考え、変化していく必要があります。

今回のご講演では、事業継承から厳しい状況を打破するために断行した3年の改革や若手人材の確保、育成等の取組についてお話をいただきました。先代が築かれてきたことや過去にとらわれることなく、全社一丸となって常に時代に合った新しいことにチャレンジされる姿勢は、今後どのような時代が到来しても必ず生き残り、ますます発展して行かれることを暗示させます。

受講者の皆さまが携わっているプロジェクトの状況や立場はさまざまですが、今回のご講演が、今置かれている現状を打破するきっかけや糸口になり、新たな気づきがあったなら幸いです。

【講演内容】

<アジェンダ>

- ・会社紹介／自己紹介
- ・経営改革について

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

・人財確保・育成

前半では、会社の紹介に始まりどのような経緯で事業を継承するに至ったかについてお話しされました。会社の後継ぎとして先代社長であったお父さまに厳しく育てられた幼少時代、丸の内のOLに憧れて就職した先では、男性だけだった技術部門に初の女性技術者として配属され、非常にご苦労されたエピソード等も伺いました。

20代後半でダイヤ精機に入社されますが、会社を発展させるべく社内改革を提案し、ご自身がリストラをされてしまうということを2度も経験されました。2004年に先代社長が亡くなられた際、急きょ後を継ぐことになりますが、32歳にして社長として会社を運営していくという大きな決断をされるまでの葛藤は計りしれません。

後半は、社長として歩み始めてからどのように厳しい時代を生き抜いてこられたか、3年かけて行った経営改革や若手人財の採用、育成についての取組についてお話しされました。

経営改革は、3年を一区切りとし、1年目を社員の意識改革、2年目を設備投資による社内活性化、3年目を2年間の改革を維持する維持継続発展とし取り組まれてきましたが、社長自ら現場に出向き、何が問題なのかを調査し、また社員一人一人の意見に耳を傾け、一歩ずつ進んでこられました。

またIT改革においては、顧客が求める動向、要求を勘案した上で自社のシステムを検討しなければ結果には結びつかないという考えのもと、自社の強みは何か、顧客がダイヤ精機に求めるものは何かをヒアリングし、新しいシステムの導入を行ってこられました。

若手人財の採用においては、若手社員を巻き込み応募数を増やすためのプロジェクト・チームを発足させ、会社パンフレットの作製、若手の興味をひく会社のイメージとは何かを考え会社情報を発信されました。採用後の育成段階では、身近な若手相談役を決めると同時に、最初の1カ月間は社長と交換日記を行わせコミュニケーションを深める、また月単位、

年単位で目標を設定させ年2回社長との面談の機会を設けたとのこと。このようなきめ細かな工夫やフォローを行った結果、応募人数も増え、定着率も上がっているとのこと報告でした。

ご講演は会社経営者という立場での内容ですが、諏訪さまが今まで取り組んでこられたことや厳しい局面に追い込まれた時にどのように打破してこられたかというお話の中には、私自身が現在のプロジェクトで置かれている状況を改善するためのヒントがたくさんあり、非常に興味深くお話を伺いました。

【記者余話】

PMI Japan Festaでは社会で活躍する女性、きらきら輝く女性に講演していただきたいと常々考えているため、雑誌やインターネットの記事には日ごろから注意深く目を通しています。今年の初め、日経新聞の記事「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013の大賞に、経営環境の厳しい町工場を再建し、日本の中小企業が生き抜くための道を示したダイヤ精機社長の諏訪貴子さんが選ばれた」という記事が目にとまりました。お父さまの後を継ぎ、32歳という若さで専業主婦から精密金属加工メーカーの社長に就任され会社を立て直されたというご経験の中には、本当にたくさんのご苦労があったはずで、きっと諏訪さまならFestaのテーマに合ったお話がいただけるのではと考え、ホームページの問い合わせメールからコンタクトし、今回のご講演をお引き受けいただくことになりました。

初回打ち合わせの際、今までのご苦労話や、お父さまのことなどいろいろなエピソードをお聞きしましたが、さばさばとした語りと明るく魅力的なお人柄に引き込まれてしまいました。

お忙しい中、諏訪さまには今回のご講演を快くお引き受けいただき、感謝申し上げます。

セミナーレポート (K-6)

■チャレンジする大学院「慶應SDM」

セミナー記者 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：2013年11月10日(日) 11:15～12:45

□タイトル：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～

□講師：当麻 哲哉 氏

□講師のプロフィール：

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

- ・PMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）、
PMI日本支部 理事（教育担当）、KPRI（慶應フォトニクス・
リサーチ・インスティテュート）副所長

略歴

1963年 東京生まれ

1988年 慶應義塾大学大学院 理工学研究科 修士課程修了
同年 住友スリーエム株式会社 入社

2001年 住友スリーエム 退社、3M（米国）転籍

2007年 3M退社、科学技術振興機構 小池フォトニクスポ
リマープロジェクト 研究員2008年 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

現在に至る

【講演の様子】



【はじめに】

日本という国は、世界に誇れる優れた技術力と、高い品質から生まれた信頼性、そして何よりも最高のサービス精神を持っているにも関わらず、それらをどのように社会の問題解決に適用し、世界へ展開していくのか、また誰がリーダーシップを取っていくのか、といった疑問に対し自ら積極的に取り組まれている当麻先生にご講演をいただきました。

誰かがきっとやってくれる、政府が主導しなくちゃできない、などと人のせいにする前に、新しいリーダーシップの考え方を気付かせ、そして今までフォロワーだと思われてきた私たち一人ひとりの知恵を集結することで生まれてくる、会話型のリーダーシップ・スタイルを分かりやすくご講演いただきました。

慶應SDMでは、チームメンバーそれぞれの知恵を「集合知」としてつなぎ合わせていくことにより、チーム全体が一丸となって発揮するリーダーシップ・スタイルを提案されており、2008年の設立当初からコミュニケーションを最も重要な活動とし、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推進されておられるようです。

日本人が得意とするチームワークによって、世界を変えるイノベーションを起こしていきたいという強い意志の下、日々教育に携わっておられる様子が今回の講演で大変よく伝わり、参加者にとっても大いなる気付きになったと思います。

【講演内容】

<アジェンダ>

- ・プロジェクトリーダーに求められるスキル
- ・慶應SDMのリーダーシップ教育システム
- ・システム思考×デザイン思考
- ・会話型リーダーシップによるイノベーション

講演は、現在の日本を取り巻くさまざまな問題をシステムとして俯瞰的にとらえ、全体として整合性のある解を導くべきであるにも関わらず、それができていない点であるという問題提起から始まりました。そして次世代を担うリーダーに

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

必要な能力として、「木を見て森も見る」⇒構想提言力、「森を見て木も見る」⇒詳細設計力が必要であり、これを実現するのは以下2つの要素であるという明確なビジョンの提唱がありました。

- ・グループ・プロジェクト教育
 - ⇒ リーダーシップ・コミュニケーション力
- ・モデリング・シミュレーション
 - ⇒ 未知問題解決力

講演の中ではPMの間では周知の了解事項となっている、「コミュニケーションがPMの一番大事な仕事」について触れられました。コミュニケーションにおいては、情報の発信者側の責任として、受信者が正しく受け取れるように情報を明確かつ完全なものとする責任、および、それが正しく理解されたことを確認する責任があること、一報で情報の受信者側の責任としては、情報を完全な形で受け取ること、正しく理解すること、受け取りを通知すること等、非常に具体的で分かりやすい説明がありました。また、プロジェクトマネジメントとは、Quality、Cost、Deliveryの優先順位に基づき、これらのトレードオフ関係を資源（人的資源、物的資源）でバランスさせること、という現実面で大変有用な気付きもいただきました。

講演の本題である教育の現場レポートとして、慶應SDMはシステムズ・エンジニアリングとデザイン思考を基盤とし、既に何らかの専門性を有する者への教育（具体的には過半数は社会人学生）、バックグラウンドを問わない文理融合など、現場に通用するプロを育てていくとするポリシーが大変よく伝わってきました。また、SDM学のコンセプトとして、①チームでの協働によりイノベーションを生み出す、デザイン思考を基盤とする「デザイン学」体系、②システムズ・エンジニアリングを基盤とする「システム学」体系、③プロジェクトマネジメントやビジネス系科目による「マネジメント学」体系を中心とした人材育成の紹介がありました。

そしてこのコンセプトの下で教育を受けた学生の方々（修士課程2年修了者）に対して満足度調査を行った結果、企業が求めている人材像という観点ではほとんどの項目に対し、圧倒的に高い満足度であることが報告されました。まさに社会で生かせる教育の実践を垣間見る内容でした。加えて、グ

ローバル人材育成のコンセプトや産学協同育成の流れについてもご説明いただきました。

さらに本題に踏み込むと“システム思考×デザイン思考”について、左脳はシステム脳、右脳はデザイン脳であること、システム思考には、○木を見て森も見る、○Systemic & Systematic、○客観的、○計画的なデザイン、○確実な評価・検証、といったエリア、デザイン思考には ○イノベーション、○チームでの協働、○主観の重視、○やりながら考える、○（アンチ工学）、といったエリアがあることの説明もあり、とても興味深い内容でした。また、会話型リーダーシップによるイノベーションというトピックでは、イノベーションの定義、現代ビジネスの不条理、「自前主義」からの脱却、オープン・イノベーションなど、革新的な理論を現代のPMに合わせて分かりやすくご講義いただきました。最終的にはシステム思考×デザイン思考＝イノベーションであるという結論をご紹介いただき、とても説得力のある講演でした。

【記者余話】

今回の講演にあたり当麻先生と直接お会いし講演内容について打ち合わせさせていただきましたが、「教育の本質とは」という観点と、「プロジェクトマネジメント」という2つの観点による考え方を教育現場に定着させ実社会に生かせる本物の人材を輩出できるようにしたいという強い信念を感じました。そして何と言ってもその引き出しの多さに驚かされました。加えて住友スリーエムや米国3M時代に経験された体験をプロジェクトマネジメント視点で分析し、それを面白おかしくご講演いただく姿は当麻先生がいかに関講者（学生）視点で普段から教育を実践されているかということを証明されたのではと思っています。

また、普段から授業後には学生の皆さんとよくアフター5に行かれるという話があり、実際に今回のご講演後も学生の皆さんと一緒にランチへ行かれるなどとても親しみやすい性格の方でした。講演の受諾から講演本番、その後についてもいろいろとご配慮いただけたことにとても感謝しています。

たくさんの引き出しをお持ちの当麻先生には、各種セミナーを通して今後も多くの皆さんへご紹介させていただく機会を設けていきたいと感じました。そして継続したリレーションを持てればと願っています。

セミナーレポート (K-7)

■“NOTTV” 新たな放送メディアへの挑戦

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 十返 文子

【セミナー概要】

□開催期日：2013年11月10日(日) 14:00～15:30

□タイトル：“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～

□講師：石川 昌行氏

□講師のプロフィール：

株式会社mmmbi 取締役 経営企画部長

- ・三井造船(株)で研究者として海外との新規事業開発などさまざまなプロジェクトを経験
- ・1999年にエヌ・ティ・ティ移動通信網(株)(現(株)NTTドコモ)に入社
- ・2000年から放送関連の新事業開発に従事し、BS、CS、地上波テレビ局への出資、業務提携等、ワンセグの立ち上げにも携わる
- ・2006年から現在の(株)mmmbiの前身の企画会社の立ち上げに参加
- ・2010年より(株)mmmbiの取締役経営企画部長として、現在に至る

●NOTTV

<http://www.nottv.jp/>

●株式会社mmmbi会社情報

<http://www.nottv.jp/company/>

【講演の様子】



【はじめに】

2011(平成23)年4月1日、スマートフォン向けの新たなテレビ局が開局しました。今までのテレビ放送には無いサービスも持ったそのテレビ局「NOTTV」は、その後2013(平成25)年6月に100万契約を突破し、今なお成長を続けています。

NTTドコモのスマートフォン向けマルチメディア放送サービスであるNOTTV。NTTドコモが初めて放送関係への進出を検討開始した2000(平成12)年9月からその責任者としてグランドデザインを描き、無事に開局へこぎ着けた後も約14カ月で100万契約突破へのかじ取りを一貫して担ってこられたのが石川さまです。

本講演では、市場環境・放送業界の動き・国の制度の流れ等、外部環境に振り回されつつもタイムリーにチャンスをつかみ、思いを現実化されてきた石川さまならではの情熱的で示唆に富むお話から、長期プロジェクトを担当する場合の進むべき方向性の立案と現実的でタイムリーな対応の重要性を学ぶことができました。

【講演内容】

<アジェンダ>

- ・マルチメディア放送とは？
- ・マルチメディア放送の検討を始めるに至った経緯
- ・マルチメディア放送における活動
- ・大きなターニング・ポイント
- ・プロジェクト管理の観点からの考察
- ・最後に

まず、マルチメディア放送そのものについての解説がありました。

「放送と通信の融合」が叫ばれて久しいため、これはさまざまなステークホルダーが複雑に絡み合うサービスであることは筆者も感じ取れていました。石川さまは放送と通信が融合する時代だからこそ、放送ならではの強み、放送が持つべき機能についても言及され、今後の長期的なビジョンの一

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

端を垣間見ることができました。

ここでは「俯瞰^{ふかん}することの大切さ」を説いておられたことが印象的でした。

続いて、そのマルチメディア放送の検討を始めるに至った経緯についてご説明いただいた後、過去の実例とそこで得られた知見を披露していただきました。

最初に描いた長期戦略が周囲からの冷たい反応に遭ったものの、それでもプロトタイプを作り諦めなかった石川さまの行動が、今日のNOTTVの成功につながったことが理解できました。

石川さまは、冒頭のアジェンダ説明の中でも「過去があって意味がある」とおっしゃっていましたが、行動の成果を一つ一つ実直に受け止めておられる姿勢に感銘を受けました。

そして、いよいよ講演のメインとして、NOTTVの前身から現在に至るまでのマルチメディア放送における活動をご紹介いただきました。

これだけの大企業が名を連ねるプロジェクトでも、ビジネスの性質上から当初のメンバーが少人数であったことは想像に難くありませんでした。しかし、その技術開発がボランティア・ベースの活動だったことは知り得ませんでした。石川さまは、講演の端々で技術者の方々の熱意に敬意を払っておいででしたが、そのチームを突き動かしただけのもまた、石川さまの熱意と「スピード重視」と言う明確なマネジメント方針だったと思えました。

また、新規性も高く多様なステークホルダーを抱えるこうした複雑なプロジェクト故に「リスクが高いことを認識」し、その上で「開き直すこと」がポイントの一つであったと回想されていました。この発言は、多くの参加者の方々に勇気を与えたことでしょう。

一方で、決してリスク回避も怠らず、リスクの高さについて株主の同意を得て、所管庁にも例外的措置を講ずることを説得し、東京スカイツリー[®]での基地局免許も放送免許の取得より前に進めたことなど、積極的な行動によってリスクを回避した過程が伝わりました。

さらに、時間が限られた中でも長期的視野を優先し、成果物を全て捨てる決断をされたことは、結果として現在の時流^{めい}に合ったシステムにつながった訳であり、先見の明と胆力を感じました。

これらのお話から、市場の動向を見ながらも、多くのステークホルダーと足並みをそろえて一丸となって事業に取り組まれている様子をうかがい知ることができました。

その後、ここまでの過程での大きなターニング・ポイント7点について、どのような思いを持って行動されていたか、解説していただきました。

この中に掲げられていた「新しい流れに賭けよう（新しいメディアを標榜するのだから）」との一文は、石川さまのここまでの行動を、ひいてはNOTTV全体を貫くビジョンと言えるのではないのでしょうか。

まだ現在進行形で超えようとされているハードルもあるようですが、この長期的視点があれば、いつの日か必ず超えられる予感がしました。

次に、以上の過程を「プロジェクト管理の観点からの考察」として、PMBOK[®] 第5版にある10の知識エリアを観点として整理していただきました。お話の総括としての内容でしたが、参加者の方々の多くが共有しているフレームワークと関連付けることで、内容がより具体的に感じられたことと思われます。

最後に、ここまでの過程で感じたご自身の思いを「格好良く書いています」と謙遜されながらも、率直に語っていただきました。特に「迷っていたら前に出る」、「俺がやらずに、誰がやる」の一言は、多くの参加者の方々にとって今後の指針になる一言だったと思います。

ご自身では「ノーテンキ」とおっしゃっていましたが、実直さに裏打ちされた重みのある言葉の数々が、参加者の方々に希望と勇気を届けたものと確信しています。

【記者余話】

今回の講演のために初めて石川さまと打ち合わせの機会を持った際、PMIやPMP[®]について既にご存じだったことは、率直に申し上げて喜びと共に驚きがありました。

お話を伺うと、石川さまは、こうして新しい放送局のかじ取りを担われるより前、造船会社でグローバルなプロジェクトに参画されており、プロジェクトマネジメントについて学ぶ機会があったとのことでした。

今回の講演でも、ご自身の知見をPMBOK[®]ベースで整理していただきましたが、こちらからお願いしたものではありません。

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

なく、石川さまが自ら考案された内容でした。

石川さまは、今までも放送通信技術業界やコンテンツ業界では数多くご講演されていますが、今回はマネジメントに関心が高い層に向けての講演とのことで、普段より随分多くのオリジナルのスライドを書き起こしてくださったそうです。

こうした石川さまの取り組みから、やはりプロジェクトマ

ネジメントは、どのようなビジネスにおいても共通言語であるとの思いを新たにしました。

講演を引き受けていただいた石川昌行さま、そして石川さまを講師として派遣いただいた株式会社mmbiさまにあらためてお礼申し上げます。

ありがとうございました。

セミナーレポート (K-8)

■プロジェクト・マネジャーのためのパフォーマンス学

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 野々市谷 有里

【セミナー概要】

□開催期日：2013年11月10日(日) 15:45～17:15

□タイトル：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～

□講師：佐藤 綾子 氏

□講師のプロフィール：

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）

1969年 信州大学教育学部卒業、1年間の中学校教師在職

1980年 ニューヨーク大学大学院パフォーマンス研究学科修士課程修了

1983年 上智大学大学院英文科博士課程 満期修了

1987年 実践女子大学助教授に就任

1989年 国際パフォーマンス研究所創設、代表

1992年 国際パフォーマンス学会を設立、学会専務理事

1993年 実践女子大学教授に就任。国際パフォーマンス学会理事長に就任

1997年 社団法人パフォーマンス教育協会設立、理事長に就任

2001年 「人間関係づくりにおける非言語的パフォーマンスの研究」論文により博士号取得（立正大学）

2004年 日本大学芸術学部研究所教授に就任。2008年より日本大学芸術学部教授

【講演の様子】



【はじめに】

あなたは自分自身のパフォーマンスを十分に発揮していると思いますか？この問いに100%「Yes」と答えられる自信のある方はなかなかいないものです。答えが「No」であるならば、そのパフォーマンスをフルに発揮できたとしたらどんなことがかなうと思いますか？

いくら潜在的な実力を持っていても、表に表現されない実力は無いも同然です。

内面をピカピカに磨いて、それを表に出すことができれば、あなたの人生にドラマが起こります。すばらしい自己表現をするためのパフォーマンス学は、1980年までは日本に存在しなかった自己表現のサイエンスです。

なかなかノーと言えない、ストレスにつぶされそうなきがある、何か言った時に誤解されることがある、時々何だか

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

不安になる、言いたいことがうまく伝えられない、相手の気持ちを読めないときがある、お客さまに文句を言われやすい、など、ちょっとへこんでいる方、また、さらにキャリアアップしたい、まわりから尊敬を集めたい、プロジェクトについてのリーダーシップをとりたい、キラリと光って目立ちたい、プロジェクト・メンバーを理解して上手に励ましたい、さらにもっと成功したい、など、最大限のパフォーマンスを発揮するコツを、本講演では簡単なワークショップを交えて学ぶことができました。

【講演内容】

最近話題になったある議員の行動を、「あれは、パフォーマンスだ」と伝えた週刊誌の中張り広告の例から始まり、誤解されることも多い「パフォーマンス学」について、初めにわかりやすく説明いただきました。

「プロジェクトは、現代社会を切り拓くビジネスパーソンの仕事の常識ともなった改革遂行形態だが、いつも自分の意見が意図どおりに伝わるとは限らず、多くの人がジレンマを抱えている」ことを課題として挙げられました。その解決策として、プロジェクトチームのコミュニケーション力を上げて、「夢」と「ビジョン」と「目的意識」を共有し、メンバーと「信頼関係」をつくれれば必ずプロジェクトは成功すること、その信頼関係をつくる手段として、「パフォーマンス学」が有効であることをお話しされました。

具体例として、「ビジョン」を語る時には、言語表現として大きな言葉を使うことが重要であるとのこと。会場の参加者に、オバマ大統領が選挙戦の時に使った言葉は何かを問いかけると「Change」という回答が即座に返ってきましたが、このような大きな言葉はいつまでも人々の記憶に残ることを印象付けられました。

一方、非言語表現としては、オリンピック招致のプレゼンの際に、安倍総理が「(福島)の状況は制御されている」と言いながら、両方の手のひらで水面を押す動作をすることによって、いかに周りに説得力をもって安心感を与えたかを例に挙げ、補助動作の重要性を伝えられました。

後半では、「グローバル化社会で役立つ人間の条件」についてお話しされました。「じゃ、君、これはこれ、それはそ

れだから。ひとつ、よろしく。」を英語にした場合、果たして意味が通じるでしょうか？と会場に問いかけられた後、グローバルで活躍するためには「論理的(ロジカル)なプレゼンができること」＝「ロゴス派」と、「感情を捉えるプレゼンができること」＝「パドス派」の両方が必要との説明があり、簡単なワークショップが始まりました。ワークショップでは、4人一組になり、リーダー役がメンバー役3名を「ロゴス派」か「パドス派」を見ただけで判断し、仮想のプロジェクト参画について説得する、ということを実施しました。会場は、あっという間にグループができ、積極的に会話が交わされ、最後には指名された参加者の一人が壇上にあがり、ワークショップの内容を参加者全員と共有しました。

Festaの最終講演にふさわしく、講師と参加者のインタラクティブなやり取りが多い活気にあふれた講演で、その熱が冷めやらないまま終了時間を迎え、会場から湧き上がるような盛大な拍手で講演終了となりました。

【記者余話】

記者が新入社員のころから購読していた「日経WOMAN」の連載記事で、佐藤さまを知りました。毎回、日常に発生するさまざまな問題や悩みについて、パフォーマンス学の観点からわかりやすく解決策を教えてくれる内容にとっても励まされており、「プロジェクトマネジメントの世界にもぜひ、佐藤さまを紹介したい」との思いから、今回の講演実現となりました。

案の定、打ち合わせの時から、パワーと笑顔あふれる佐藤さまに圧倒されました。

今年9月のPMI日本支部法人スポンサー連絡会で筆者がセミナー委員会代表として講演することを知ると、PMI日本支部の雰囲気を知りたいとのことで、忙しい中でお時間をとって聴講いただくほど熱心な準備をしていただきました。

また、Festa当日も直前の当麻先生の講演内容を即座にご自身の講演に引用されるなど、とっさの判断力・実行力を目の当たりにして、ますますファンになってしまいました。

パフォーマンス学をさらに学びたい方には、佐藤さまの著書をお読みすることを強くお勧めいたします。

佐藤さま、本当にありがとうございました。

セミナーレポート (K-9) No.9

■休憩時イベント：ようこそプロジェクトマネジメント保健室へ！

セミナー記者 PMI日本支部 セミナー委員会 十返 文子

【はじめに】

PMI Japan Festaでは、講師や参加者同士のコミュニケーションを従来の交流会だけではなく、休憩時間を活用して促進する取り組みを昨年から実施しています。

こちらは、有志団体「プロジェクトマネジメント保健室（略称：PM保健室）」と協力し、プロジェクトマネジメントを通じた対話の場（と、お飲み物）を皆さまにご提供しています。

【PM保健室について】

- 「大切なプロジェクトを抱える全ての人々が笑顔になれるように！」を合言葉に、「プロジェクトマネジメントの啓蒙活動」と「プロジェクトマネジメントに関わる人々への問題解決支援」をミッションとして 2011 年から活動しています。
- コンサルティングとカウンセリングの2つの視点からプロジェクト現場の悩める方々をサポートすべく、PMP®や産業カウンセラーの資格を持つメンバーが中心となって進めています。
- 今回のFestaでは、ファシリテーターとして、主に企画や設計を担当しました。

● Facebook ページ

<http://www.facebook.com/PM.infirmmary>

【内容】

コンテンツは、「講師との対話」と「付箋紙コミュニケーション」。

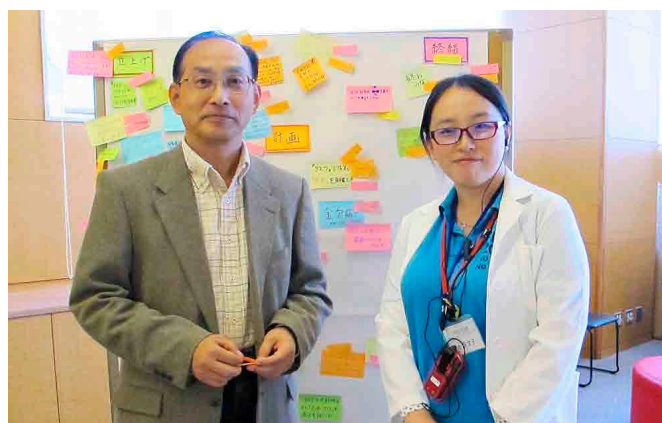
■ 講師との対話

今年も講演を終えた講師の方々をホワイエ(休憩スペース)へお迎えし、参加者の方々と個別の質疑応答や名刺交換など、より身近な場所で対話していただける機会を設けました。

次のセッションまでの限られた時間の中で、熱心に話し込まれている姿が印象的でした。

なお、お立ち寄りいただいた講師の方々は、以下の通りです。

- K-1：石原 孟 さま
- K-2：大内田 史郎 さま
- K-5：諏訪 貴子 さま
- K-6：当麻 哲哉 さま
- K-7：石川 昌行 さま



石川さまと筆者

参加いただいた講師の皆さま、この場を借りましてあらためてお礼申し上げます。お忙しい中ご参加いただき、ありがとうございました。

■ 付箋紙コミュニケーション

さて、「付箋紙コミュニケーション」とは、付箋紙を「書く」、「貼る」、「眺める」ことにより、参加者同士が匿名で意見を交換できるシステムです。

イベントの最中ずっと掲出してありますので、同じ時間・同じ場所にいる仲間から、次の休憩時間には新たな反応を得られる（可能性のある）同期性と非同期性を併せ持つ緩やかなコミュニケーション形態です。

今回のFestaでのコミュニケーションのテーマは下記2点です。

【テーマ① Festaについて感じること】

Festaに参加して感じたこと、講演で得たこと、感動したことなどを自由に書き込んでいただきました。

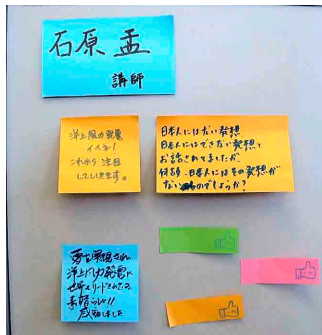
Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

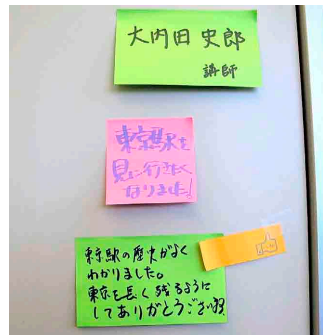
今回は、それぞれの講師別に掲出エリアを分け、最終的な結果を撮影して各講師にお届けしました。

●付箋紙コミュニケーションの様子：

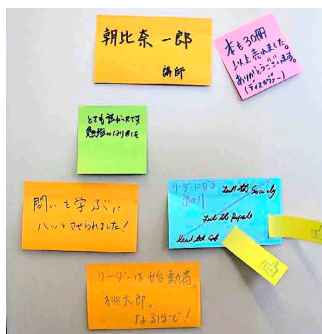
テーマ① Festaについて感じることを表そう！



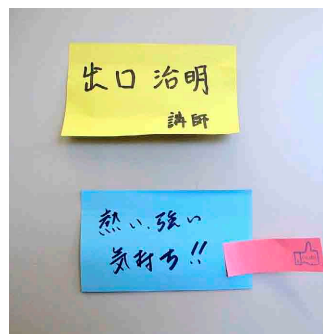
K-1：石原さまの講演



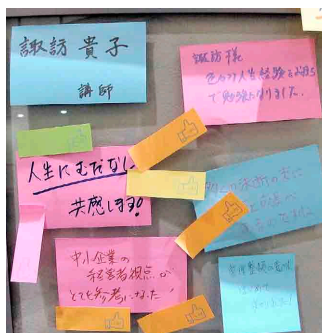
K-2：大内田さまの講演



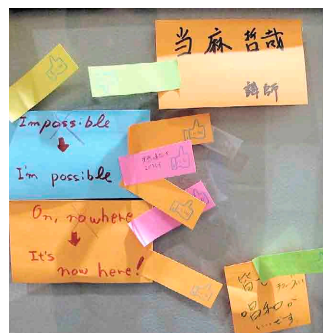
K-3：朝比奈さまの講演



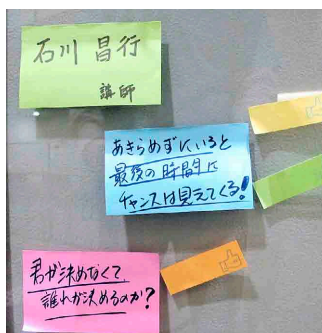
K-4：出口さまの講演



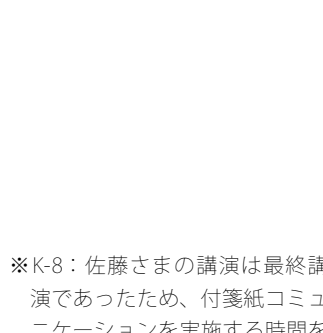
K-5：諏訪さまの講演



K-6：当麻さまの講演



K-7：石川さまの講演



※K-8：佐藤さまの講演は最終講演であったため、付箋紙コミュニケーションを実施する時間を取れませんでした。

【テーマ② あなたの悩みはどこから？】

日頃の現場での皆さまの“つぶやき”を書いていただきました。

●付箋紙コミュニケーションの様子：

テーマ② あなたの悩みはどこから？



●1日目の様子

昨年の付箋紙の一部を貼り付け、コミュニケーションを継承した状態から



●2日目の終了時点

活発なコミュニケーションの結果、相当数の付箋紙の数が増えて終了

昨年も大変ご好評いただいたこの取り組みですが、今年は下記の改善を実施しました。

■いいね！付箋紙

今回から参加者同士が互いに“いいね！”と感じた気持ちを気軽に表現する仕組みとして「いいね！付箋紙」をご用意しました。

このツールにより、文言を書かずともコミュニケーション



いいね！付箋紙

■PMI Japan Festa 2013 基調・招待トラックの概要

ンに参加しやすくなります。

■PMBOK® 5つのプロセス群によるマッピング

昨年は、付箋紙をランダムに貼り付けていただきましたが、やはり何かしらの目安を示しておくことで、より貼りやすくなるかと考えました。そこで、今回は、テーマ①は講師別に掲出場所を区切ることとし、テーマ②は、せっかく参加者の多くがPMP®資格を有するイベントらしく、PMBOK®ガイドを活用することにし、中でも5つのプロセス群をあらかじめ配置した模造紙に貼り付けていただくこととしました。

これにより、対話する上での視点を共有することができ、掲出したボードを前にした会話がスムーズに進むようになったことが見受けられました。

■掲出場所の変更

昨年の掲出場所は、目線より低い位置にあったため、貼り付ける側はもちろん、眺める側にとっても使いにくいものでした。今年は、移動式の間仕切りを活用し、この問題を解決しました。

この副次的な効果として、講師をお迎えする空間と付箋紙コミュニケーションの空間を仕切ることができ、それぞれの会話が緩衝せずに済むようになりました。

■付箋紙や文具類の品質向上

昨年は、一部に落ちやすい付箋があったり、付箋紙やペンの色数が少なく見た目に華やかさが感じられなかったりと

いった反省点を残していました。

そこで、今年は、この付箋紙コミュニケーションで使う付箋紙を全て3M社の「ポスト・イット® 強粘着製品 ネオンカラー」とし、ペンも多種多様なものを用意しました。

これで快適さが増したことに加え、書く際に「選ぶ楽しみ」を提供することができたものと考えています。

【記者余話】

この休憩時イベント班は、今年は班としての打ち合わせを7月から4度実施するなど、入念な準備を重ねました。その結果、昨年の問題点を解消し、より多くの方々に注目していただけるコンテンツに成長させることができました。

特に「いいね！付箋紙」が好評だったようで「どのように作るのですか？（オリジナルのはんこをネットで注文して作成しました）」や、「これだけ持ち帰っても良いですか？（もちろん！）」と言った嬉しいコメントを数多くいただくことができました。

また、PMBOK®ベースで整理した現場での課題にも関心が高く「この結果は分析しないのか？」と言ったご提案もいただきました。

こうしたユーザー目線からの改善を今後も重ね、プロジェクトマネジメントを通じた対話という「おもてなし」により、Festa全体の満足度向上に貢献したいと考えています。

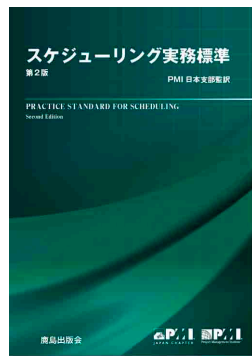
最後になりますが、PM保健室にお立ち寄りいただいた講師・参加者のみなさま、ありがとうございました。

「スケジューリング実務標準 第2版」の解説

PMI日本支部 翻訳・出版委員会 委員長 広瀬 久士

■ 背景

スケジューリング実務標準 第2版は、PMI (Project Management Institute, Inc.) 発行の Practice Standard for Scheduling Second Editionを、PMI本部の許諾を得てPMI日本支部 翻訳・出版委員会が監訳し、2012年9月に日本語版として出版したものです。本書全体は151ページで、用語集までの本文を英語版原書と紙面割り付けとページ数が合致するように編集し、容易に原文を見つけられるよう考慮しています。



効果的なプロジェクト・スケジューリングとタイム・マネジメントは、プロジェクトの成否を決める重要な要素です。PMIはスケジューリング実務標準の初版を改訂して、効果的なスケジュール・モデルを構築するための体系的なガイドを作成しました。本書は **PMBOK®ガイド** 第4版 第6章プロジェクト・タイム・マネジメントと整合してスケジュール生成のプロセスを示し、すぐにプロジェクトで実践可能な、スケジュール・モデルとスケジュールの測定プロセスを提供しています。

- ・スケジュール生成プロセスに沿って、スケジューリング手法、スケジューリング技法、スケジュール・モデル生成フローを解説
- ・具体的なプロジェクト・スケジュール・モデルを生成できるよう、スケジュール・モデルで使用される構成要素を定義し、データ形式、振舞い、良い実務慣行を詳説
- ・プロジェクト・スケジューリングにおける成熟度を定義し、スケジュール・モデル成熟度を客観的に査定する方法を提供
- ・熟練した実務者が、自信を持って効率的かつ効果的に、プロジェクトをスケジューリングするために必要なツールと情報を提供

■ はじめに

プロジェクト・スケジューリングはプロジェクト推進の基本であり、故に日常の業務プロセスの中で適切に実践できている、と思われている方も多いことでしょう。プロジェクトの歴史が長い建設業・造船業・製造業などの現場では、「工程表」を作成して進捗管理を行っています。ところが複雑なプロジェクトでは、これらの「工程表」だけで効果的・効率的にタイム・マネジメントすることが難しくなります。図1は、建築現場の「全体工程表」の事例です。基礎工事が終わると1階の躯体工事の開始、それが終わると2階躯体工事と1階内装工事、次に3階躯体工事と2階内装工事というように、ビルが基礎から屋上まで仕上がっていく手順と期間、検査・引渡し日を分かり易く示しています。

- ・これら作業工程の順番はどのようにして決まるのでしょうか。(作業員の確保と移動、建設機械の確保、材料の手配など)
- ・これら作業工程の期間はどのようにして決まるのでしょうか。(下請業者からの申告見積り、過去の実績と経験など)
- ・これら作業工程の詳細な日々の進捗はどのようにして管理されるのでしょうか。(下請業者からの作業日報、作業完了度合の目視確認など)
- ・これら作業工程で想定外の事態により遅延が発生した場合はどのように処置されるのでしょうか。(作業員の残業ー安全・品質の低下、作業員の増員ー原価の増加など)

この「全体工程表」を作成するための裏付け基礎情報として各専門工事業者が作成した「週間工程表」、「月間工程表」、「3カ月工程表」を元にして全体工程を作成し、契約引渡し納期と調整しながら「全体実行工程表」を完成します。しかし個々の専門工事業者がスケジュールの遅れを懸念して実際よりも長く、余裕のある所要期間を「詳細工程」に組み込んでいたなら、本当の作業期間を把握して実作業の進捗管理することが困難になります。

スケジューリング実務標準 第2版は、これらの問題に対処でき、適切にプロジェクト・タイム・マネジメントを行うためのスケジューリング実務を詳細に示しています。

■「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説

1. スケジュールリングの全体概要

プロジェクト実務標準 第2版は、PMBOK®ガイド 第4版の第6章プロジェクト・タイム・マネジメントの補足として作成されました。初版で示した良い実務慣行としてのスケジュールリング手法に基づいて第2版を再構成しています。PMBOK®ガイドを熟知したプロジェクトマネジメント実務者向けに、正しく作成され、保全されたスケジュール・モデルの有益性と有効性を提供し、スケジュール・モデルに対する評価手法やプロジェクト・スケジュールリング方法論も説明しています。

第1章は、スケジュールリングの全体概念を示し、スケジュールリング用語を明確に定義しています

第2章は、スケジュール・モデルのマネジメントに重点を置き、スケジュールリングのさまざまな手法と技法を詳細に説明しています。

第3章は、スケジュール・モデルのマネジメント、生成、保全、分析のプロセスを具体的に示しています。

第4章は、スケジュール・モデルのすべての構成要素を概念、振舞い、属性、良い実務慣行で定義し、任意構成要素と必須構成要素に分類しています。

第5章は、スケジュール・モデルの適合度を構成要素の分類によって評価する手法を提供しています。

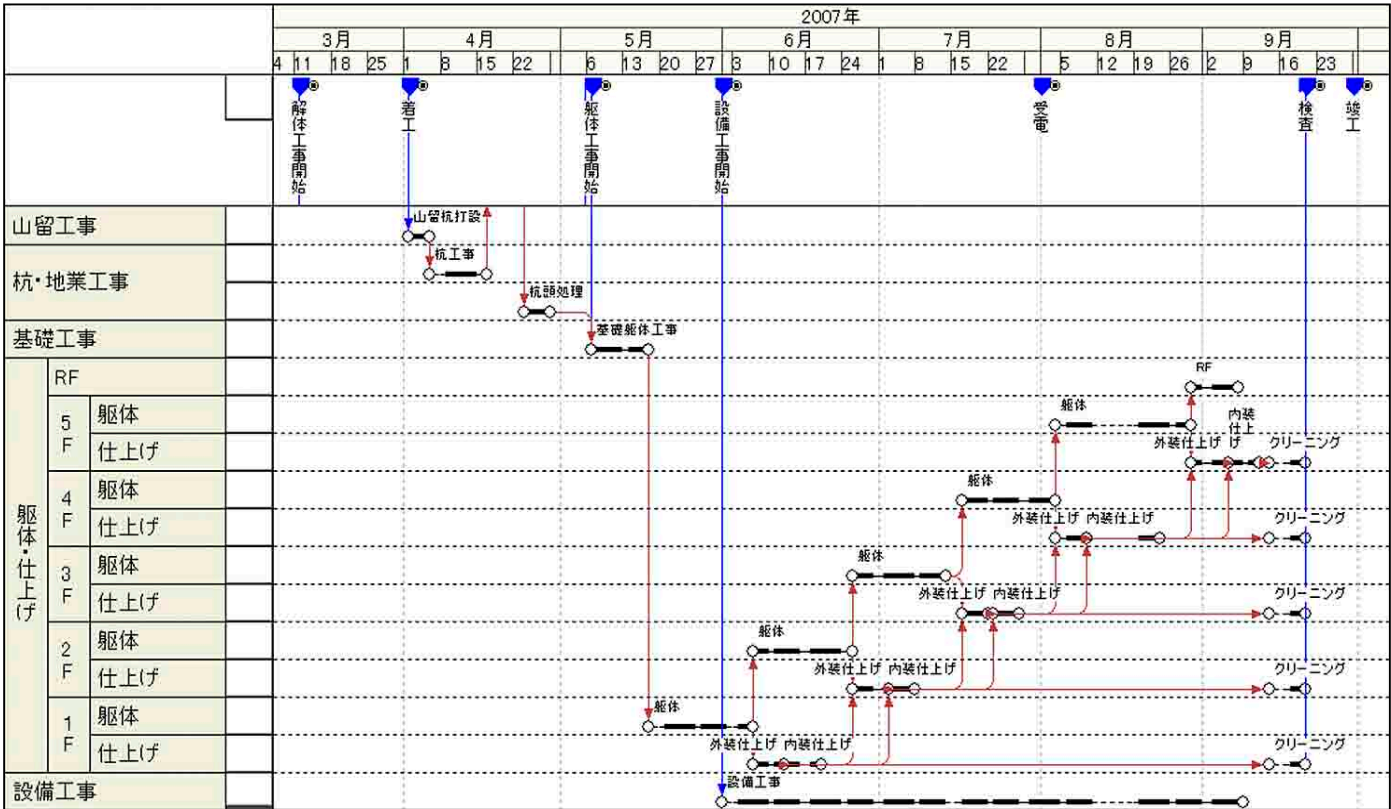
スケジュールリングを日常業務とされているプロジェクトマネジメント実務者の方は、この「スケジュールリング実務標準 第2版の解説」を参考にして、より詳細に記述されているスケジュールリング実務標準 第2版を読み進まれることを推奨します。

1.1 プロジェクト・スケジュールリング用語定義

プロジェクト・スケジュールリングで効果的なスケジュール・モデルを作成するためには、プロジェクトマネジメント知識とプロジェクト経験を通じて習得されたスキル・技法・洞察力が重要になります。第3章「スケジュール・モデルのマネジメント」では、このスケジュールリングがプロジェクトの計画プロセス群でのみ実行するプロセスではないことを示しています。

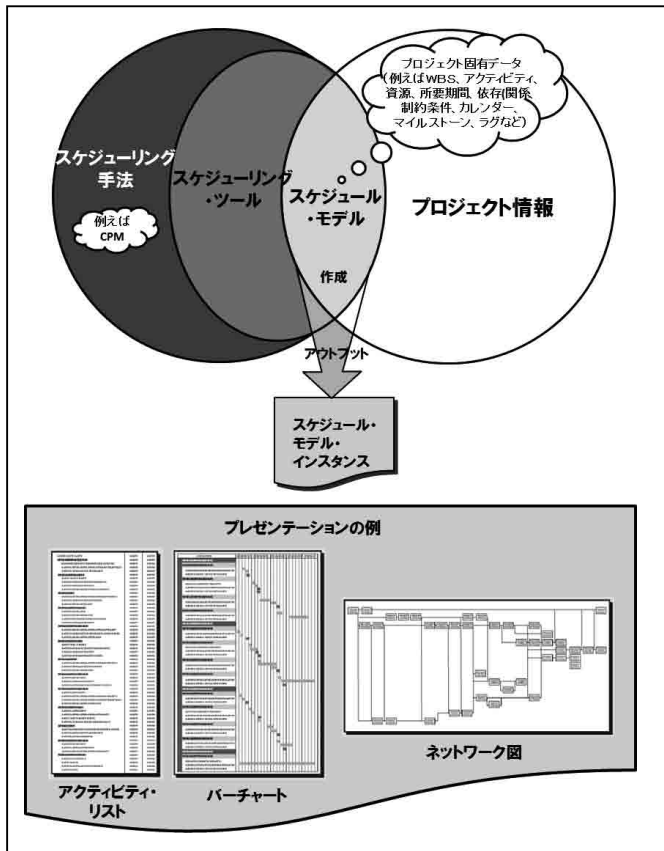
スケジュール・モデルは、プロジェクト・アクティビティを実行するための、計画の動的な表現であり、スケジュールリング手法+スケジュールリング・ツール+プロジェクト固有データ=スケジュール・モデル として定義されます。

図1 建築の全体工程表の事例（タクト工程表）



■「スケジューリング実務標準 第2版」の解説

図2 スケジューリングの全体概念



出典：EVM 実務標準第2版 P4 図1-1より

Project Management Institute, Practice Standard for Scheduling Second Edition, 2012.

Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with permission of PMI.

スケジュール・モデル・インスタンスは、スケジュール・モデルのプロジェクト固有データを一定サイクルで更新したもので、データ日付ごとのバージョンが生成されます。契約スケジュール、目標スケジュール、ベースライン・スケジュールなどの目的で保存され、さまざまなスケジュール・プレゼンテーションを生み出すと定義されます。

プレゼンテーションは、スケジュール・モデル・インスタンスのアウトプットで、報告、分析、意思決定のためにプロジェクト固有データをコミュニケーションするために使われると定義されます。

1.2 なぜスケジューリングなのか

スケジュール・モデルは次のようなことが可能であるために、プロジェクトの成功に役立ちます。

- 必要なアクティビティに対する時間切り分けの調整

- 最も効率的な方法での資源動員
- プロジェクト内や他プロジェクトとのイベントの調整
- リスクや問題点の早期発見
- 計画通りにプロジェクト目標を達成するためのアクションの実行
- 「what-if」分析を可能にすること
- 資源の計画
- 完成時コスト見積りの予測

1.3 適用性

この実務標準は、プロジェクト・スケジューリングの基本に精通しているプロジェクトマネジメント実務者を対象とし、この実務者を「スケジューラー」と称しています。この実務標準の前提は次の通りです。

- 読者が **PMBOK®ガイド** で定義されているプロジェクトマネジメント・プロセス群と知識エリアに関する基礎知識を持っていること
- **ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー実務標準 第2版**で定義されているWBSがプロジェクトにあり、適切な計画化が行われてきていること
- スケジュール作成が進むにつれて、**プロジェクト見積り実務標準 第2版**や**アーンド・バリュー・マネジメント実務標準 第2版**も適用すること
- 本実務標準を個別のプロジェクトに適用すること

さらに、この実務標準に従って作成されたスケジュール・モデルは、世界規模での実務慣行を基礎にしているので、国際プロジェクトにおいても確実に適用することができます。

2. 原則と概念

スケジュール・モデルのマネジメント計画書では、スケジュール・モデルの生成に利用するスケジューリング手法とスケジューリング・ツールを特定すると記述されています。

PMBOK®ガイド 第5版 第6章プロジェクト・タイム・マネジメントの「スケジュール・マネジメント計画」プロセスのアウトプットである「スケジュール・マネジメント計画書」にも、「プロジェクト・スケジュール・モデル作成：プロジェクト・スケジュール・モデルの作成で使用されるスケジューリング手法とスケジューリング・ツールを特定する」が追記されました。

スケジュール・モデル・マネジメントのプロセスは、プロジェクトマネジメント・プロセス（スコープ定義、WBS作

■「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説

成など)のアウトプットに始まり、スケジュール・モデル生成プロセスがあり、プロジェクト・モデル保全プロセスへつながります。

2.1 スケジュール生成プロセス

スケジュール生成プロセスは、プロジェクトのスケジュールリング作業(立上げ、計画、実行、監視・コントロール、終結)のすべてを包含しています。(図3参照)

プロジェクト生成プロセスは、*PMBOK®ガイド*のアクティビティ定義、アクティビティ順序設定、アクティビティ資源見積り、アクティビティ所要期間見積り、スケジュール作成などのプロセスを含んでいます。スケジュール・モデルから、スケジュール・モデル・インスタンスを作り、プレゼンテーションを生成します。

2.2 スケジューリング手法

スケジューリング手法はスケジュール・モデル生成のためのフレームワークを提供します。

●クリティカル・パス法

最短のプロジェクト総所要期間と最早可能終了日と、スケジュール・モデルにおけるスケジュールの柔軟性を決定

●プレシデンス・ダイアグラム法

コンピュータに頼らず、より簡潔で分かり易く、プロジェクト・ネットワーク図として知られる手法

●クリティカル・チェーン法

クリティカル・パス法における資源配分の効果、資源の標準化、作業所要期間などの不確実性を考慮したもので、バッファ・マネジメントの概念(合流バッファ、資源バッファ、プロジェクト・バッファ)を導入

2.3 スケジューリング技法

スケジューリング手法を確立したら、一群の技法をスケジューリング手法に適用します。

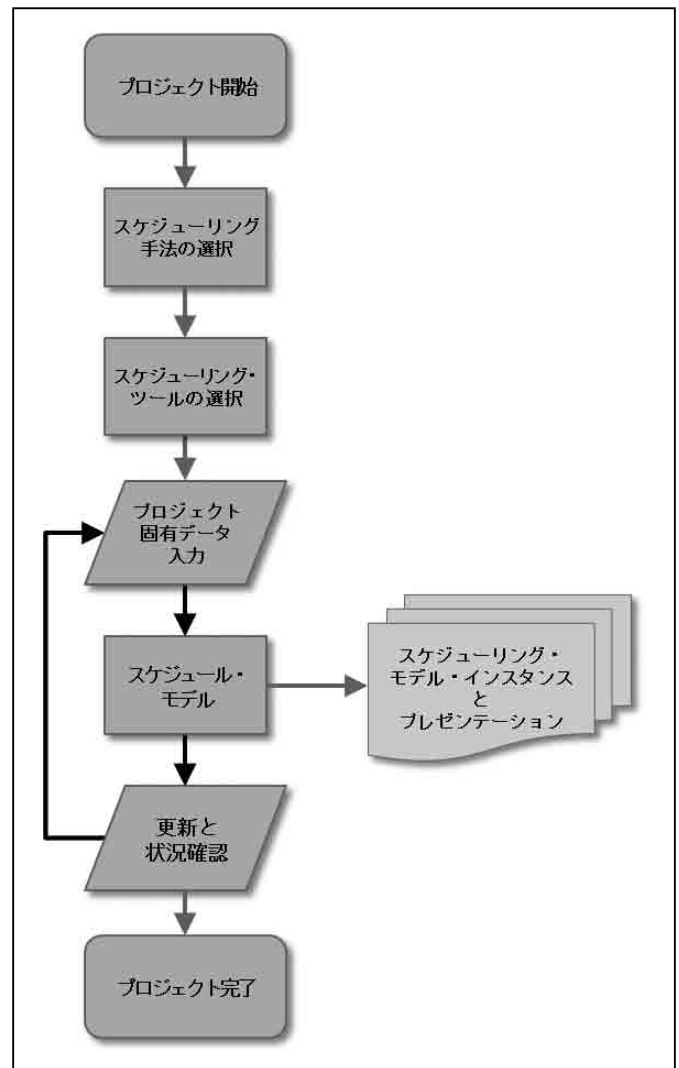
●ローリング・ウェーブ計画技法

重要な原則は、一定の間隔で計画の詳細化を実行することであり、次の間隔の詳細な計画は次のウェーブの実行開始前に完成する必要がある

●アジャイル技法

迅速かつ反復的に利用可能な結果を得ることを特徴にしている。アジャイル・プロジェクト・チームは、一般に2～4週間続くスプリントと呼ばれる開発サイクルごとに、CPM

図3 スケジュール生成のフロー図



出典：スケジュールリング実務標準第2版 P8 図2-1 より
Project Management Institute, Practice Standard for Scheduling Second Edition, 2012.
Copyright and all rights reserved. Material from this publication has been reproduced with permission of PMI.

スケジューリングを利用。より短い開発サイクルと、頻繁かつ漸進的な間隔で得られる具体的な結果に注目

●PERT技法

所要期間見積りに包含される不確実性を考慮した、アクティビティ所要期間見積値の決定

●モンテカルロ・シミュレーション

リスク登録簿にあるリスクの不確実性や、アクティビティの所要期間、コスト、資源、順序関係などにおける不確実性に対処

■「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説

2.4 スケジュール・ツール

スケジュール・ツールは、一般的にソフトウェアに依存するツールです。スケジュール構成要素と構成要素を相互に関連付けるための規則からなっており、スケジュール・モデルを組立てるためのプラットフォームと言えます。例えば次のようなことが行えます。

- 各アクティビティ間の順序関係のタイプ（終了－開始関係（FS）や、終了－終了関係（FF）など）を選ぶこと
- ラグやリードをアクティビティの間に追加すること
- 資源をアクティビティに振り分けること
- 同じ期間に同じ資源を利用するアクティビティの間で優先順位を付けること
- 具体的なスケジュール・モデル・インスタンスをベースラインにすること

2.5 スケジュール・モデル・インスタンスのプレゼンテーション

この実務標準では、プロジェクト固有データに基づいて生じるアウトプットをスケジュール・モデル・インスタンスのプレゼンテーションと定義しています。*PMBOK®ガイド* 第5版ではプロジェクト・モデル・インスタンスをプロジェクト・スケジュールと表現変更しており、プレゼンテーションもプロジェクト・スケジュール・プレゼンテーションとなっています。（図2参照）

プロジェクト・モデル・インスタンスのプレゼンテーションの具体例を次に示します。

- 簡単な一覧表
- 日付入りバー・チャート
- 日付入りネットワーク・ロジック
- 資源使用パターン
- コスト
- マイルストーン
- マスター・スケジュール
- 部門別作業一覧
- チーム作業一覧
- 成果物の納期

またスケジュール・タイプのプレゼンテーションの代表例として次のものがあります。

- 最早開始スケジュール
- 最遅開始スケジュール
- ベースライン・スケジュール

- 資源制約型スケジュール
- 目標スケジュール

3. スケジュール・モデルのマネジメント

この実務標準では、スケジュール・モデルのマネジメントは*PMBOK®ガイド* 第4版の「4.2節プロジェクトマネジメント計画書作成」プロセスの一部として考えられました。*PMBOK®ガイド* 第5版では「6.1 スケジュール・マネジメント計画」プロセスが追加され、そのアウトプットの「6.1.3.1 スケジュール・マネジメント計画書」に、プロジェクト・スケジュール・モデルの作成、プロジェクト・スケジュール・モデルの保全（維持）を含むことが明記されています。

3.1 スケジュール・マネジメント計画書

PMBOK®ガイド 第5版の第6章プロジェクト・タイム・マネジメントに「6.1 スケジュール・マネジメント計画」のプロセスが追加されました。そのアウトプット、「6.1.3.1 スケジュール・マネジメント計画書」の内容をより詳細に記述しています。

● スケジュール・データのマネジメント計画書：

基本的なスケジュール・モデルのインプットと期待されるアウトプットとを定義。

● スケジュール・モデルのマネジメント計画書：

次の事項を含む

- ① スケジュールリング手法の選定
- ② スケジュール・ツールの選定
- ③ スケジュール・モデルの生成計画書
- ④ スケジュール・モデルID
- ⑤ スケジュール・モデルのバージョン
- ⑥ カレンダーと作業期間
- ⑦ プロジェクト更新サイクル
- ⑧ マイルストーンとアクティビティ・コードの体系
- ⑨ 資源計画
- ⑩ 業績評価指標
- ⑪ マスター・スケジュール・モデル

3.2 スケジュール・モデルの生成

良い実務スケジュール・モデルを策定するために必須となる要素の概要を提供しています。

現実的で実行可能なスケジュール・モデルを作成することが重大で、スケジュール・モデル生成での重要な点は、プロ

■「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説

プロジェクト要求事項を良く理解し、満足しているかを常に判定すること、資源の可用性と割当てを検証することです。

スケジュール・モデルのベースライン作成の手順を示しています。

- ①マイルストーン定義
- ②プロジェクト・アクティビティの設計
- ③アクティビティ順序設定
- ④アクティビティの資源決定
- ⑤アクティビティの所要期間決定
- ⑥スケジュール・アウトプット分析
- ⑦スケジュール承認
- ⑧スケジュール・モデルのベースライン化

3.3 スケジュール・モデルの保全

プロジェクト・モデルのベースライン化の後に、監視・コントロール・プロセス群で行う進捗管理の主なステップを詳細に示しています。

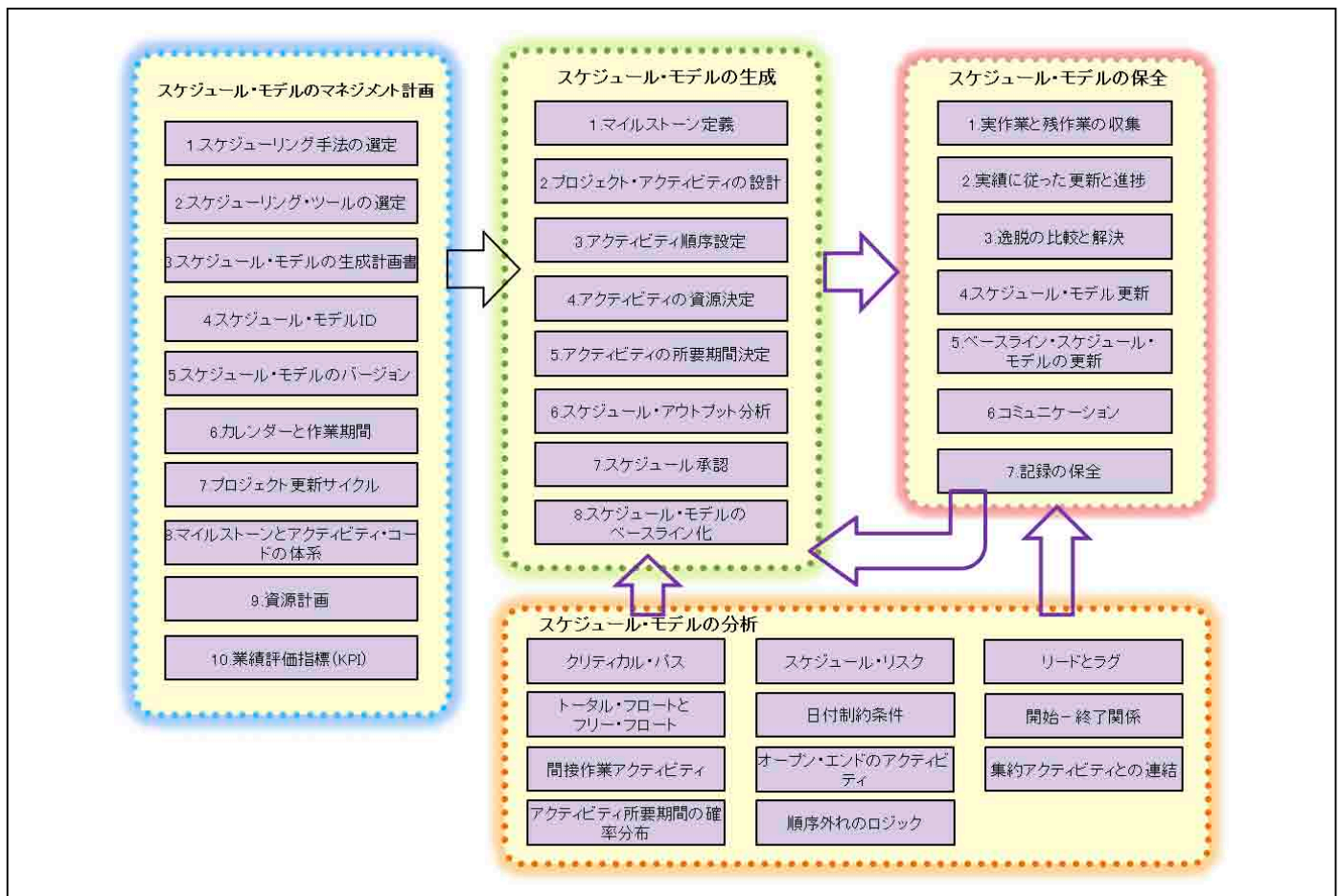
- ①実作業と残作業の収集
- ②実績に従ったスケジュール・モデルの更新と進捗
- ③すべての逸脱の比較と解決
- ④承認済み変更によるスケジュール・モデルの更新
- ⑤ベースライン・スケジュール・モデルの更新
- ⑥コミュニケーション
- ⑦記録の保全

3.4 スケジュール・モデルの分析

スケジュール・モデル分析では、プロジェクト・ライフサイクルを通して共通のツールと技法を利用することによってベースライン・スケジュール・モデルからの逸脱を特定します。スケジュール・モデル分析のツールと技法を詳細に説明しています。

- ①クリティカル・パスとクリティカル・アクティビティ
- ②トータル・フロートとフリー・フロート
- ③間接作業とアクティビティ

図4 スケジュール・モデルのフロー図



■「スケジュールリング実務標準 第2版」の解説

- ④アクティビティ所要期間の確率分析
- ⑤スケジュール・リスク
- ⑥日付制約条件
- ⑦オープン・エンドのアクティビティ
- ⑧順序外れのロジック
- ⑨リードとラグ
- ⑩開始－終了関係
- ⑪集約アクティビティと連結

4. スケジュールリングの構成要素

103個のスケジュールリング構成要素を7つのカテゴリーに分類して示しています。すべての構成要素は次の項目について詳細に定義され、31ページの膨大な内容となっています。

- ・構成要素名称
- ・カテゴリー区分
 - CRC：コア必須構成要素、
 - RRC：資源に関する必須構成要素、
 - ERC：EVMに関する必須構成要素、
 - KRC：リスクに関する必須構成要素、
 - O：任意構成要素、
 - NS：スコア対象外
- ・データ形式
- ・振舞い
- ・良い実務慣行
- ・注釈／関連構成要素
- ・定義

5. 適合度指標

適合度指標は、ある特定のスケジュール・モデルの構成要素が、**スケジュールリング実務標準 第2版**の第4章で規定したガイドライン、定義、振舞い、および良い実務慣行をどの程度実現しているかを評価する手段を提供しています。これらのコア必須構成要素を欠如したスケジュール・モデルは、

結果として本実務標準に適合しないで実行不能となる可能性が高いとしています。さらに適合度指標の値が大きいことは、スケジュール・モデル構成要素を適切に適用していること、および作成されたスケジュール・モデルが妥当な計画を示している可能性が高いとしています。

- ・必須構成要素は、スケジュール・モデルにおいて必要なもの
- ・任意構成要素は、スケジュール・モデルに入れても良いが必要とはされないもの
- ・スコア対象外の構成要素は、スケジュール・モデルに入れても良い任意の構成要素であるが、適合度指標のスコアの対象としないもの

付録

付録には、適合度査定スコア表、適合度査定ワークシート、および4つの適合度査定ワークシート記入例が記載されています。

付録にはさらに、スケジュールリング・ツールとしてMS Office ProjectやOracle P6、Primavera、RiskyProjectなど16製品が紹介されています。いずれも数万円から数十万円で購入されているもので、イナズマ曲線などスケジュールリングに特化したもの、スケジュールリングにおけるリスク監視・コントロールに特化したもの、エンタープライズ・ポートフォリオに特化したものなどがあります。

最後に

翻訳・出版するまでは実のところ私も、「いまさらスケジュールリングなんて!」と感じていましたが、本書を熟読してスケジュールリングがプロジェクト成功のカギだと確信しました。

PMI日本支部 翻訳・出版委員会では、PMIの実務標準やPM Network®の記事、Project Management Journal®の論文などを良質な日本語でタイムリーに提供できるように努めています。この場をお借りして、今後も私どもの活動に対するご支援をお願い申し上げます。

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

■ 多くの方々との縁とともに

駒井 忍

ITの現場で40年、いろいろな方々に助けられて、今春無事60歳の定年を迎えることができました。同じような経歴をお持ちの方はたくさんいらっしゃると思います。ニューズレターへの投稿をPMI日本支部事務局から依頼されたとき、「何故、私が？」と思う反面、私でしか経験のできないことがあったのではないかと思います、依頼を引き受けました。

私がこの業界に入ったのは1973年7月、友人からの誘いがあり富山市にある小さなコンピュータ販売会社に就職したときでした。この会社が母体となって現在でも富山市内にOBが5つの会社に分かれてシステム関連の事業を行っています。

この会社では16年間、営業、プログラマー、システムエンジニア、経営といろいろな仕事を経験しましたが、常にお客さまと接することができて楽しい思い出ばかりです。現在、私はマレーシアのクアラルンプールに住み始めましたが、1980年ころに初めて海外プロジェクトで出張した場所がクアラルンプールであったことには何かの縁を感じます。

1989年に外資系のコンピュータ会社に就職したことをきっかけに富山から埼玉に家族と一緒に転居しました。これが第二の人生の始まりでした。それまでは50名くらいのソフトウェア・ハウスで仕事をしていたのですが、この外資系会社は10万人規模、世界中に拠点を持ち、入社した私には端末が与えられ世界中の従業員と電子メールによるコミュニケーションができ、数千台のサーバーへのさまざまな情報へのアクセスができました。30代後半の5年間はこの会社のプロダクト・マネジャーとして過ごしました。

1994年にコンサルティング・ファームに転職し、その後12年はパートナーとして営業、コンサルティング・サービス業務に従事しました。ここでは情報システム部門の方々へのコンサルティング・サービス以外に、コンピュータ系雑誌(LANTIMES誌)への記事投稿やIT系ベンダーとメディアとの共同企画(Open System Ready! モニター)に参画し27社のモニター企業とお付き合いすることができました。この会社が受注した2002年の日・韓ワールドカップサッカーのIT構築業務に参加できたこともその後の仕事(プロジェクトマネジメント:PM)に大きく影響しました。

このころからPMを意識し始めたわけですが、PMP試験に挑戦したのは56歳と大変遅い時期となりました。

きっかけは2005年に通い始めた金沢工業大学「K.I.T. 虎ノ門大学院(1年制の社会人大学院)」での授業と修士研究「Enterprise ArchitectureとITスキル」で5つのプロジェクトを対象に事例分析をしたことにあります。社会人として日頃仕事に忙殺される中でつい自分を見失いがちですが、このような場に身を置くことにより、より自分の仕事を客観的に俯瞰(ふかん)することができました。また、これは自分の臆測ですが脳の違う場所で事象を見たり考えたりすることにより脳が活性化することを感じました。TOEICやPMPに何の抵抗もなくスラーッと挑戦できたことがその証しだと思います。このときが私の1回目のブレイクスルーでした。

このブレイクスルーは突然やってくるものではありません。K.I.T.は1年で修士が取れるとのふれこみでしたが、平日

■私のブレイクスルー体験

の夜間授業と土曜日は丸一日授業やゼミに参加し、ホームワークを入れると約1,000時間を費やしました。この結果がブレイクスルーにつながったと思います。

K.I.T.に応募したきっかけは、和光市にあるコンサルテーション先（顧客）の理化学研究所で見たポスターでした。「知識はブローチにもなるが武器にもなる」というちょっと変わったトーンの見出しだったと思います。そして、そのころ政府系の各省庁で実施されたEA（業務・システム最適化計画）の日本国内での導入を支援したヘッドストロング社社長である殿村真一先生がK.I.T.の主任教授だったこともあり、直接指導を受けたいと思いました。

K.I.T.では、30/40歳代を中心にいろいろな会社のさまざまな職種の方々と一緒に授業を受けましたが、ポートフォリオ学習がK.I.T.の特徴であったと思います。

例えばリーダーシップ特論では、リーダーシップの講義とワークショップを通したその実践、EQ（Emotional Quantity）値の測定、そしてその講義の目標である“知的創造社会で求められるヒューマンパワーを自己検証し、必要とされる能力の習得”に関する目標管理シートを記述します。この目標管理シートの最後には授業を受けた同僚や他の教授からフィードバックをもらい、そのフィードバックに対する自分の考察とその考察への抽象化を記述することが義務付けられています。

一教科で約8から10ページのシートを全教科書き上げるわけで、修士論文よりも多くのレポートを提出する必要がありました。この過程で同僚や教授のさまざまなフィードバック（リフレクション）を受けることになり、いろいろな考え方に接することができました。

実は2005年12月のある日、「このまま学校と仕事を続けたらあなたは死ぬのでは?!」とカミさんに諭されたことがありました。しかし、そのような経験の中から自分の限界を知ることができ、無事、今も生きていることを思うと、タフな場面でも何とか切り抜ける精神力が培われた時期だったと思います。

次女の難病や仕事でつらかったときに“あのつらさに比べれば”と思うと、この経験がブレイクスルーだったのではと思っています。

1996年に4つ目の会社に転職し今年3月の定年まで勤務したのち、現在はクアラルンプールにあるUTM（マレーシア工科大学）のMJIT（マレーシア日本国際工科院）のPh.D. プ



MJIT（マレーシア日本国際工科院）校舎

ログラムに挑戦し始めています。MJITへの推薦文をシンガポール在住の殿村先生（キャップジュミニAPディレクター）に書いていただいたことも何かのご縁と思います。

このプログラムへ関わることになったきっかけは、以下の活動を整理しResearch Proposal（RP）を書き上げたことにあります。まだ英語のコミュニケーションには自信がありませんが、UTMに提出したProfileの一部を参考にあえて英語で記述してみます。

After finishing master program at Kanazawa Institute of Technology (K.I.T.) in Tokyo Toranomon Graduate school on Mar 2006. I made a presentation of "Issues and IT skills for identity management system's development business" at the ISSJ (Information Systems Society of Japan) in 2007. This presentation is associated with my master thesis at K.I.T.

After getting Project Management Professional (PMP) , I joined PMI-Japan and started activities in OPM (Organizational Project Management Maturity) research group. I had presented OPM study activities at the PMI Forum Japan in 2010 and 2011.

Recently, I have presented two researches at the ISSJ (Information Systems Society of Japan) bellow.

- 1) "Research plan 2011 of the influence which the organizational project management maturity in a system requirement definition phase exerts on the project success or failure"
- 2) "Research 2012 for the influence of the project success rate on the organizational project management

■私のブレイクスルー体験

maturity at the system requirements definition phase”

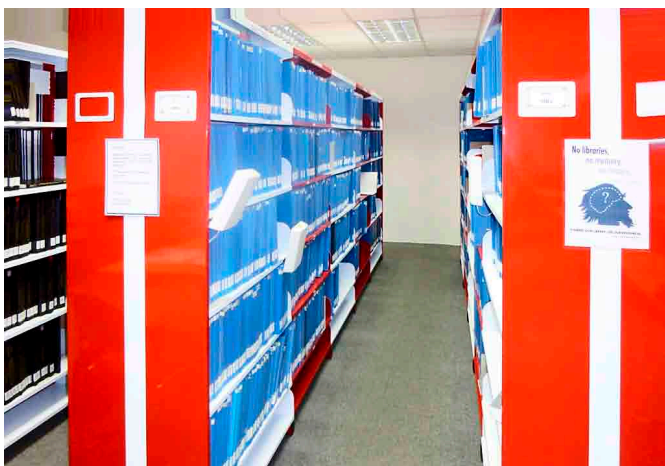
今回UTMに提出したRPはこれまでの活動内容をまとめたものに過ぎません。

しかし、これまでの日本での活動から離れて海外に身を置いた状況で世界（特に米・英国）の文献を調査し、これまで「研究してきた気でいた！ 自分」に気づき、その状態から敷衍（ふえん）化したRPを記述してみたもので、実は多くの時間が必要でした。RPのベースは2006年から2011年まで私自身が経験した5つのプロジェクトの事例を研究することでしたが、その記述は大変難しいことでした。

2011年暮れにマレーシア大使館に問い合わせ、マレーシアの大学に関する情報を取得しましたが、国立系の大学では海外の留学生の枠が5%と限りがあり、特にUTMは国立工科大学の中では名門校のため狭き門との感触を持っていました。

この頃から60歳定年退職後は日本より生活コストの安い、そして教育水準の高い場所で研究生活をしたいと考えていたので、マレーシアかインドネシアに焦点をあわせていました。子供たちはもう30歳になり孫もいる境遇なので、カミさんの同意が得られたことは大きな励みになりました。

昨年11月にカミさん同行にてインドネシア（Batam島）にある国際大学とクアラルンプール郊外（Cyberjaya）にあるIT系大学を訪問し現地調査を実施しました。そして、今年6月から8月の3カ月で海外生活への適応性チェックのため現地の方々と同じ生活を経験しながら、その合間にRPを策定していきました。



CyberjayaのMMU（Multi Media University）内にある
Institute for Post graduate Studiesの文献書庫

インドネシアやマレーシアの大学でプロジェクトマネジメントのような技術研究をサポートしてくれる学部を探すのは大変です。しかし、どの大学でもアポイントを取った教授が親身に相談に乗ってくれました。特にCyberjayaの大学では、まだ入学申請もしていない私に教授が特別なアカウントを与えてくれて、その大学に付与されている権限の文献をダウンロードできました。

しかも、この大学の卒業生が残したMBAやPhD論文がある図書室を利用させてもらったり、修士の研究生がResearch Planを発表する席（Proposal Defense）にも同席させてもらったりしました。

この大学の教授から紹介された（マレーシアで10年以上教鞭（きょうべん）をとられた）小宮菱一先生もRPを見て下さり数度のレビューをいただいたことも大変助かりました。

今回UTM / MJITにRPを提出するきっかけになったのは、現地訪問中の7月にPMI日本支部の有志から紹介を受けた山口大学の島直樹准教授（マレーシア日本国際工科院に在籍出向中）と現地でお会いできたことでした。私のRPを見た島先生からプロジェクトの現場やPMIの活動からもう少し身をひいた（離れた）自分自身を想定して、社会学（特に組織行動学）やサイエンス・ライターが記述した事例分析の知見を参考に研究することを勧められました。

MJITでMOT（Management of Technology）学部が新設され、そこに島先生が今年3月から赴任されてきたことは大きなきっかけでした。

最終的にMJITにApplicationを出そうと決心し、それまで検討してきた大学の教授にそのことを伝えたとき、皆さんから「よかったね！」と励ましの言葉をいただき、いろいろな方々に助けられてここまで来たことをあらためて認識しました。

前回訪問した7月から8月にはイスラム教の断食（ハリラヤ）を経験しました。イスラム圏の人口は18億人と言われていますが、マレーシアは国中にイスラムのモスクがあり決まった時間にお祈りの放送が流れます。マレーシアは、前マハティール首相が戦略として掲げたLook East政策の成功のあと、ハラールフードの規格やその順守等、インフラとしてのいろいろな仕組みを構築してイスラム圏に対するアジアの玄関になろうと宣言しています。

ハリラヤのあとに独立記念日があり、国を挙げての式典をテレビ中継で見ました。この原稿を執筆中の11月2日はヒ

■私のブレイクスルー体験



ハリラヤにあるSOGOのバーゲン風景

ンズー教の正月で、一晩中お祭り騒ぎでした。クリスマスから年末年始後の来年2月にはご存じのチャイニーズ・ニュー・イヤがあります。

マレーシアの人口は約2,700万人、年間の外国人観光客は2,500万人に達しています。

さまざまな国の人たちが集まるダイバーシティの中でこの国のパワーを感じながら10月中旬からKL市内のコンドミニアムでカミさんと生活を始めました。

MJITに週3回通い始めたところですが、書籍“Business Research Methodology”や文献の輪講が始まりました。予期していたとはいえ、Native英語の学生や教授とサシでコミュニケーションを取ることは大変なことです。日本でのこれまでの経験や日本語が話せることが自分のアドバンテージです。

この原稿のタイトルである「私のブレイクスルー体験」はこれから始まります。が、一つ言えることはその場に行かないとわからないことばかりです。「わかったつもり」と「その場で体験したこと」には大きな違いがあります。

MJITの校舎で大島先生とお会いしたときはものすごい雷鳴とスコールが来ました。そして、1時間後にスカッと晴れ渡りました。このとき、詩人・松永伍一氏のことば「幸運は準備された心に訪れる」を連想した次第です。マレーシアでの生活とこの研究が第三の人生の始まりとなり、礎になり、次なるブレイクスルーにつながるのではと思っています。

《著者略歴》

駒井 忍 氏：

1973年 国立富山高専卒業後 同年ソフトウェア会社設立

1989年 外資系コンピュータベンダーにてプロダクト・マネジャー

1994年 ITコンサルタント

2006年 金沢大学虎ノ門大学院卒業後IT系企業にてプロジェクト・マネジャー

2013年 3月定年退職、現在クアラルンプールに在住。



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!) ～WG3 (働く女性のコミュニケーション) 活動紹介

WomenOBF WG3 中村 亜子

■ はじめに

ニューズレターvol.54 春号よりリレー形式で続けて参りましたWomenOBFのWG活動紹介も、いよいよ最後のWG3にバトンが回ってきました(WomenOBF全体、WG1およびWG2の活動紹介については、ニューズレターVol.54～56、または、女性PMコミュニティ サイト：<https://www.pmi-japan.org/topics/pmi/> をご覧ください)。

WG3の活動テーマは、“コミュニケーション”。WG3ではこれまでに、WG1が行ったプロジェクト型の仕事に従事する女性へのアンケート調査結果をはじめ、メンバーの経験や身の周りの事例などから、働く女性をいくつかタイプ分けし、それをベースに現場の声を拾った“あるあるコミュニケーション事例”をまとめてきました。

■ 2012年WG3 活動紹介

<2013年2月1日 外部公開セミナー報告資料より>

より現場に近いオリジナル目線で、リアリティのある、IT業界のPMに絞り込んだ「女性上司／女性部下タイプ」を決定し、上司×部下の組合せごとに、傾向や円滑なコミュニケーションを図るためのコツ、要点を提言しました。

WG1で実施したアンケート調査によると「女性上司で良かった」が全体の70%に。この結果は、女性同士はやりにくいとの意見が部会内でもあったため、正直、私たちも意外でした。女性上司の良かった点は、「相談しやすい」、「明確な指示」、「きめ細やか」などの回答が多く、困った点は、「感情的」、「気をつかう」などが多く見受けられました。

Women-OBF

アンケート調査より

- 女性上司/PMの下で働いた経験アリ：
201名中**93名**。(約46%)
- 女性上司で**良かった** vs **困った**：**70% vs 30%**
- コメント (抜粋)

良かった点 😊

困った点 😞

- ◆メンタル、心身とも女性上司の方が相談しやすかった
- ◆明確で適切な指示と速やかな情報共有
- ◆きめ細やか
- etc.

- ◆男性に比べて、感情的な発言が多かった気がする
- ◆子供のいない女性上司との関係はやりづらい
- ◆無意識に気をつかってしまう
- etc.

APJ JAPAN CHAPTER

女性上司タイプを3つに分けてみました。「いるいる、こういうタイプ！」自分を振り返ると、だいたいどれかに当てはまるのでは・・・？

Women-OBF

2.タイプ紹介～上司/PM～

- **バリバリタイプ (旧日本型ビジネスパーソン)**
 - ✓男性以上に働く！これで認めてもらうしかない！
 - 学校、就職等で明示的な男女差別あり
- **挑戦タイプ (開拓者)**
 - ✓新しい社会へのスタート！
 - ✓仕事、生活どちらか1つと選択を迫られる
 - 就職等で明示されないが、男女差別あり
また、過度な期待・プレッシャーあり
- **あたりまえタイプ (新世代)**
 - ✓仕事をするのが当然！その中で最適な方法をとる
 - 法的にも女性労働に対する制限が縮小
 - 企業としても育休、時短勤務の導入せざるを得なくなる

APJ JAPAN CHAPTER

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG3活動紹介

部下のタイプは、自分たちの部下や同期の人間を思い浮かべながら、担当業務ベースに考えてみました。やはり、このような傾向はありますよね。

2.タイプ紹介～部下編～

Women-OBF

■ジェネラリスト（管理職志向）

- ✓狭義の管理職（ライン・マネジャー）になりたい
- ✓本来のジェネラリストではない

■プロジェクト・マネジャー（多様性追求）

- ✓幅広い業務、スキルを身につけたい
- ✓技術だけでなく、ヒューマンスキルも要する

■エキスパート（専門職志向）

- ✓一分野に特化した業務、スキルを追求したい

■スタッフ（プライベート重視）

- ✓コーポレート系、支援系の業務をしたい
- ✓お客様の前面には出ない

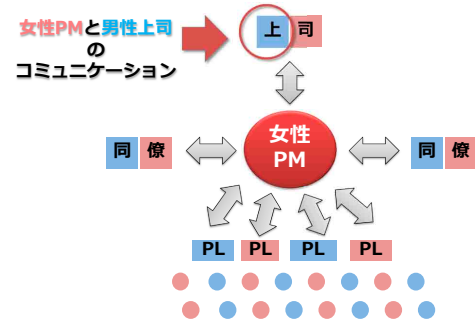


ご紹介します。

女性・男性に関係なく、IT業界のプロジェクト現場で働く女性たちの本音トークは、皆さんの今後の職場活性化の参考にさせていただけるのではないのでしょうか。是非、ご一読ください。

本日のフォーカス・ポイント

Women-OBF



©PMI Japan Chapter, 2013. Copyright and all rights reserved.



女性上司×女性部下の組合せ一例。

各タイプの特徴とコミュニケーション傾向をベースに、コミュニケーション上で注意したいポイントをまとめました。

3.タイプ別あるある劇場 ケース①

Women-OBF

ケース①	上司/PM	部下
タイプ	挑戦	エキスパート
ポジティブ面	潜在能力はあるので、上司が手本を示すと伸ばしていける	
ネガティブ/注意面	自分の好きな（得意な）領域から出てこないことがあるので、要注意	

参考：上司タイプ

- バリバリタイプ（旧日本型ビジネスパーソン）

男性以上に働く！これで認めてもらうしかない！

■挑戦タイプ（開拓者）

新しい社会へのスタート！仕事、生活どちらか1つと選択を迫られる。

■あたりまえタイプ（新世代）

仕事をするのが当然！その中で最適な方法をとる。

参考：部下タイプ

- ジェネラリスト（管理職志向）

狭義の管理職（ライン・マネジャー）になりたい。本来のジェネラリストではない。

■プロジェクト・マネジャー（多様性追求）

幅広い業務、スキルを身につけたい。技術だけでなく、ヒューマンスキルも要する。

■エキスパート（専門職志向）

一分野に特化した業務、スキルを追求したい。

■スタッフ（プライベート重視）

コーポレート系、支援系の業務をしたい。→ お客様の前面には出ない。



■2013年 WG3活動紹介

2013年は、「女性PMと彼女を取り巻く上司・部下とのコミュニケーション」を軸に、引き続きメンバーの経験や身の周りで起きていること、あるいは外部団体やPMIJフォーラムに会場いただいた方々にご協力いただき、更なるアンケート調査を行うなどさまざまな角度から女性PMのコミュニケーションについて考えてきました。

<2013年フォーカス・ポイント：女性PMと男性上司>

こうした活動の一環として、「若手女性PMに聞く！ 周りに言いたいことを言える人はいますか？」と題し、WG3内の先輩女性PMと外部からのゲストを加えた若手女性PMによる座談会を実施しました。今回は、この様子を赤裸々に(?)

■座談会：「周りに言いたいことを言える人はいますか？」

【参加メンバー】

- 若手女性PMの皆さん（3名）：

Aさん 大手電気機器メーカー 入社3年目、周りに女性の先輩がいない

Bさん 大手SIer 入社7年目、部下に対する対応に悩むことも、

Cさん Bさんの同僚 入社7年目、入社3年目まで、周りに言いたいことがなかなか言えなかった

- 経験豊富な女性PMの先輩たち（3名）：平均PM歴18年のお姉さま方

D先輩 金融系SIer

E先輩 ユーザー系SIer

F先輩 メーカー系SIer

【日時】：2013年10月某日

【場所】：都内某所

<男性上司とのコミュニケーション>

Aさん：私は（上司に）あまり言いたいことを言えてません。今の男性上司と一緒に仕事をしてまだ半年くらい、その前の男性上司は3年一緒に仕事をしてました。

Bさん：私は、今の男性上司と7年目の付き合い。嫌な顔もするし、むかっとすると顔にも出るし、言いやすい方かも。仕事に対する意見は言えるけど、さすがにプライベートで休

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG3活動紹介

みたいとか生理前で熱が出ているとかは言えない。

D先輩：それは男性上司だから？

Bさん：そうですね。

Cさん：私は今の男性上司と3年目の付き合いだけど、生理痛で2時間休みたいとか言っちゃう。サボっていると思われたくないし、毎月起こることでありただの体調不良ではないので、明言してます。

D先輩：言いたいことが言えるか言えないかは付き合いの長さに比例するのかな？

Aさん：前の上司は3年一緒だったけれど、あまり話してなかった気がします。仕事に対する意見は言うけど、いちいち論理的な説明を求められるので、ぱっと思いついたことが何も話せなくて。。。自分の中で理論立てて説明できるよう、組み立ててからしか言えなかったから、結局、身近な先輩に話しました。

E先輩：（その上司は）正しいけど、面倒くさいという感じがな。

Aさん：そうですね。

Cさん：そこに男女差があるのかと思ってます。。。男性の先輩に「女性はよくロールモデルがいなくて言うけど、それって本当に必要なの？」と言われました。女性は、他者に共感を求める傾向が強いのかも知れなくて、女性の方が男性に比べて、ロールモデルや先輩に同じ悩みを共感してもらうことで、モチベーションを高める傾向があるのかも知れない。

Aさん：ロールモデルの話については、男性の部長との話の中で、「そもそも部に女性の先輩がいなくて、この先どこに向かっているのか自分でもわからない」と言ったら、「そうなの?!」とびっくりされました。男性部長の経験としては、「入社時に配属された部署にかっこいい先輩がいて、その人みたいになりたいと思って頑張った結果、今ここにいる」と言っていました。男性でもそういうのはあるんですね。でも私の場合は、女性の先輩がいなくて、そういうのがないんですよ。



<育メンにもロールモデルが必要?!>

Cさん：そこでの男女差でキーとなるのは出産と結婚なのかなあ。

Bさん：出産と結婚って男性はあまり考えないイベントですよ。私たちはいつそれが起こるかわからなくて、出産と結婚があることによって、長期的にキャリアプランを考えづらいと思っている。ただ、男性上司から、「ここら辺で2年休むと考えたときに10年後どうなっているのか考えてみたら?」と言われたとき、「はっ」として、それはとても正しいとは思いました。でも、実際、社内で出産後も働いている人が少ないというのもあるけれど、同時に出産後も働いている人は本当に素晴らしい努力をされているので、いざそうなったときに自分が同じようにできるかは不安。

D先輩：確かに、後輩で家事が回らなくて辞めた子もいたな～。もしかすると、仕事か家事かで両立しづらい性格だったのかも。ただ、周りを見ていると、家事と仕事の両立はできても、育児は協力してくれる人がいなければ仕事を続けるのは難しい気がする。

E先輩：最近は、家事や育児に協力してくれる男性も多かったですね。

Cさん：確かに多くなってきている印象です。実際、生活費も折半だったりする夫婦も多いみたいですよ。

Aさん：男性の先輩と話していたら、「自分は家事や育児をしたいが、男性側がそういう風になるという事例が無さすぎて、結局自分が働かざるを得ない」と言っていました。

E先輩：それこそ、そういった男性のロールモデルがいなくてということ？

Aさん：そうです。それに、時短制度等の企業側の男性育児支援体制が整ってません。

E先輩：育児休暇は女性に限られているの？

Aさん：育児休暇は男性も適用できるけど、休むどころか時短を利用する人すら居ません。時短を利用すると明らかに給料が減るので、育児をしたいけど全く参加できないらしい。育児をしたい男性にとっては、とても働きづらい状況だと言っていました。

<上司はメンターになれるのか?! あなたなら後輩や部下をどう育てますか?>

D先輩：上司の立場について聞いてみたいことはある？

Bさん：仕事ができない部下ってどう思いますか？以前、本当にできない部下がいて、あまりにも同じミスを繰り返すの

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG3活動紹介

で、しばらくするとその部下を怒るようになって、自分をコントロールできなくなってしまったことがあって。。

E先輩：私も前は怒っていたけど、今は、適材適所だと考えるようにしてる。怒っても意味がない。最初は繰り返したらできるようになると思うんだけど、それでもできなかったら、その人にできることは何だろう？と考える。自分たちの二重三重のチェックも重要。結局は向き・不向きがあると思う。

F先輩：まず、本人は仕事が嫌なのかどうか。本当に嫌なのならば、部署を変えてあげるくらいしてあげないと可哀想。レベルアップさせてあげたい場合、少し“面”で見えてあげると良い。例えば、試験ができないなら事務的な仕事や社内の仕事など、実は得意な分野があるかもしれないし。但し、本人に直接聞くことも一つの手だけど、とんでもないことを言う可能性はあるので注意。

Cさん：(部下は)ある程度、放置された方が成長するんでしょうか？

E先輩：任されたことによって、モチベーションが上がる人もいるし、そのプレッシャーで潰れちゃう人もいる。その人その人の動き方を見ないとわからないな。

Bさん：年次が低い場合、自分が「何がしたい」とか「何ができるか」がわからない人もいますが。

E先輩：私は新人が入ってきた場合は、新人に「自分が見られる範囲で何でもやりなさい。その中で、何が一番得意か、何がやりたいか見つかったら言いなさい」と言っている。言いたいことを言える人の方が、自分が進みたい道に近づけると思うし。。何も言わないとこちらが困っちゃう。

D先輩：でも、自分の言いたいことを言えないような部署もあるよね。

E先輩：上司との定例面談の際に、言いたいことを言える環境はないの？

Bさん：うーん。逆に評価に関わるので、ある程度考えて話してしまうかも。

F先輩：やはり、上司と部下になると評価が絡んでくるので、言いたいことを言うのは難しいのかもしれないね。上司はメンターにならないのかなあ？

Bさん：上司と先輩を周りから見ても、明確に線引きしている感じはする。

Aさん：私は100%自分を見てほしいな。その上で、正しい評価をしてほしい。どうでもいい話もしたい。Bさんの話のように、上司を線引きしていれば、言いたいことを言えてな

いという不満も抱かないのかもしれないけど。

Cさん：バリバリ働くタイプの女性が、(家族など男性の)身近にいと、女性の働き方への理解が大きい気がする。逆に(身近に)専業主婦タイプの女性しかいないと、(男性は)家庭と仕事の両立の難しさに対する理解は少ない傾向にあるかも。

E先輩：男性の身近にいる女性のタイプによって、(男性の)考え方が左右されることはあるかもしれない。

Aさん：そういえば、会議中に生理痛がひどくなって外のソファで休んでいたら、上司や先輩に大げさに心配されたけど、その場に女性は1人もおらず本当のことは言えなかったなあ(笑)

<私たちの結婚と出産、女性コミュニティが救いの場?!>

D先輩：例えば、出産後のキャリアプランとか相談しやすい環境はあるの？

Cさん：結婚とか出産とか、そういう状況になったら、いつでも相談してと言われているけど、出産後に戻った時に同じ職種に戻れるかはわからないです。

Aさん：出産後、復帰した時は、全く違う部署になったりする。うちは変動が激しくて、組織再編されていることが多いと思うし。

D先輩：出産して復帰したかったら、自分で戻りやすい環境を作っておく努力は必要かもしれないね。

Bさん：仕事なので、職場の相性もあるとは思いますが。。

Cさん：相性が悪すぎて、言いたいことが言えない先輩の下で働いている時期もありました。でも、より良い環境にするために、言いたいことは言った方が良さそうですね。

F先輩：言いたいことを言っても聞いてもらえないと思ったきっかけは？

Cさん：自分の意見を言ったときに、強く言い返されて、自信がなくなって。。当時は年次が若く、できることも少なかったたので、自分の仕事に自信がなかったんだと思います。

E先輩：上司も、女性の部下を持ったことがない場合は、どう接していいかわからないのかも。

男性の中では、なんか女性が苦手という思い込みがあって、女性と仕事したくない人がいるよね。

D先輩：男性側が、女性の扱い方がわからなくて、何となく苦手で緊張して接しているため、あまりうまくいかないパターンがあるのかも。

F先輩：そういった場合、その当事人同士で解決することは難

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG3活動紹介

しいと思う。やはり、そこで女性コミュニティのようなもので、女性の先輩に相談して、アプローチしてもらうような解決策もあるんじゃないかな。そこはまだまだ会社がフォローする必要があると思う。

E先輩：私が入社した頃は、女性社員がとても少なく、月1回の女子会があったけど、今はなくなったな～。

Bさんはそういう集まりがあった方がいいと思う？

Bさん：たまにそういうのがあればいいな、とは思いますが、今既に「はけ口」は持ってます。社内の先輩に声をかけたり、後輩の話も飲み会の席でできるだけ話を聞いてます。コミュニケーションに対する不満としては、むしろ最近、自分がある程度できるようになってきて、横着になっている気がするところかな（笑）

今、（先輩に）聞いてみたいのは、「やっぱり出産後にそこまで頑張らないと働けませんか？」ということ。時短で働いて18時に帰宅して、家のことやって夜遅くに家でレビューをまとめたりする日々って。。

F先輩：出産後、家庭が充実して仕事をしている人はいるけれど、旦那の協力や仕事内容によるんじゃないかな。がつりSEや保守で客先常駐は難しいかもしれないけど、同じSEでも、時間に融通がききやすい業務内容なら、子供がいても働きやすいかもしれない。ただ、そういう風にずっと働かなければならないというのは、実は、出産したからとか出産していないからが要因じゃなく、長時間稼働しているお客様に合わせて、こちらでも働かざるを得ない文化・習慣みたいになっているからじゃないかと思うんだよね。



<若手PMの成長のカギは周りとのコミュニケーション?!>

E先輩：上司や周りに言いたいことが言えれば、仕事への意欲が湧き、続ける意欲が湧いてくるということはあるのかな。

Bさん：広く門戸をひらくという意味では、やらなきゃいけないことはたくさんあり、（PMは）なかなかハードルが高い業種だと思います。ある程度の能力とやる気と責任感を

持っていないと残っていかないのでは？加えて、コミュニケーションが取れている人が残っていると思います。

私は、はじめ3年くらいで辞めようと思っていたけれど、仕事が回りだして気持ちよくなって、そのうち面白くて辞められなくなりました。ようやく、誰にも迷惑をかけなくてすむようになった、という安心感が生まれました。

男女を問わず、門戸をひらくという意味では、若手を5～7年残すためには、若いうちにどれだけこの業界でやっていく自信をつけさせてあげられるかが必要だと思います。特に女性はライフイベントがあるので、そのイベントごとに自分でも働きやすい環境を作っていくよう努力すべきだとは思いますが、それ以前に、自分が会社に残れる状況を作るとはどういうことか、その部分がまだわかりません。

D先輩：自力でコミュニケーションが取れる人はいいけれど、そうじゃない人は何も言わずに辞めてしまうかもしれないね。だから、わかる人が気かけるとか、出入り自由な環境（女性コミュニティなど）があれば、少しは苦手意識がある人も残れる可能性があるのかもね。

Bさん：でも芽が出づらいと思います。業務知識とシステム知識が必要なので、すぐく時間がかかってしまいます。

Cさん：知らないと発言権がないし、（知らない自分が）いるのを申し訳ないなと思ってしまう。

E先輩：私なんかからすると、知っている人が居るなら聞いちゃえばいいじゃない、と思っちゃう。

F先輩：今の話を聞くと、最近はタイムスパンがとても短くなっていて、ゆとりがなくなったと感じる。以前は、新人は仕事できなくて当たり前だと思っていたし、24時間メールを確認する環境も、必要も無かった。

でも今は、いきなり業務もシステムも知っていなければならないし、コミュニケーションを取らないといけないし、という風に時代が変化しているのでは？

E先輩：私たちはシステム屋であり、業務はお客様が教えてくれるものでしょ、と思っていた。何でもわかって、というのは難しいよね。

Bさん：今になって伝える立場になると、あんなに焦らなくて良かったということに気づきました。体系立ったものがないので、あの頃は不安でした。

F先輩：よく一般論でいう中間層にゆとりがないからかな。こんな大きな問題にはしたくないけど。

Aさん：私は何か頼まれたら、相手がどんなに忙しかろうが、

Activities / 支部活動

■部会紹介 ～女性PMコミュニティ WomenOBF WG3活動紹介

頼んだんだから答えるのが義務でしょ、という感じで聞きまわります！

Cさん：教えてもくれずに「やっといて」と言われて、やれなかったから結果的に怒られるということがありました。聞けば良いのだろうけど、忙しそうで聞くにも聞けないんです。

E先輩：そこで「言いたいことを言えますか？」というところになるかもね。

そして、話は尽きず、座談会は続いていく……。

■おわりに

いかがでしたか？ 最後は「若手人材育成」にまで話が広がっていききました。根本は変わっていないのですが、こうして話がついつい、広がってしてしまうのも女性どうしの会話の特徴の一つですよ（苦笑）。

意外と男女の差ではなく、同じような環境下で働く誰もが抱えている疑問や悩みもあった半面、女性ならではの悩みや男性から見ると驚く視点、働き方への洞察があったかもしれません。あなたは上司や周りに言いたいことが言えていますか？どんな職場環境であっても、まずは伝えなければ始まりません。ましてや女性特有の悩みや考え方は自ら発信していかなければ、何も変わらないのです。若手女性PM、と言われる皆さん、自分だけではどうにもならない時は周りに相談

してみてください。そして、気がつけば、上司と言われる立場になった先輩女性PMの皆さん。立場が変わるとまた新たな悩みや問題が出てきますよね。

相談したくても、身近に相談できる女性の先輩（同僚）や上司がいない場合は、社内外のコミュニティを探してみてください。WomenOBFもいます。

WG3では、女性たちがより元気に生き生きと、やりがいを感じながら仕事を続けていくことができる社会づくりの一助となるよう、これからも女性PMと彼女を取り巻く環境に焦点を当てた“よりよいコミュニケーション”をテーマに検討を進めていきます。それを通じて、プロジェクト環境下で働く全ての女性たちをはじめ、共に働く男性の皆さんにもさまざまな形で情報を発信し、価値ある活動をしていきたいと思っています。そうした活動が、みなさまの職場活性化につながるきっかけとなれば幸いです。

WomenOBFに、「こんなとき、みんなどうしてるの？」、「こういうこと知りたい」、「話を聞いて！」、「うちの会社で話をしてよ」など、ご質問・ご意見・ご要望などございましたら、お気軽にお問合わせください。

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

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■ 株式会社アイ・ラーニング

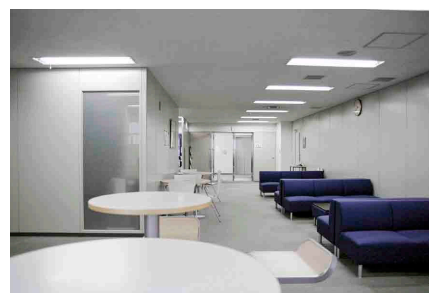


◆ 企業の求める「人財の育成」を実現します。

株式会社アイ・ラーニング（以下アイ・ラーニング）は1990年に設立され、新入社員研修から管理職研修、IT研修での上流から下流に至る技術研修まで、お客さまのニーズに合わせた研修を実施してまいりました。

2013年、IBMから国内で唯一のトレーニング・プロバイダーに認定され、より幅広いメニューが提供可能となりました。

20年以上の実績と、IBM研修で培った経験豊かな講師陣が、研修を通じて企業の求める「人財の育成」を実現し、企業の競争力強化に貢献してまいります。



■ 人財育成でテクノロジー社会の明日を創る



株式会社アイ・ラーニング
代表取締役社長
片岡 久

情報技術の進展は、世界をネットワークでつなぎ、世界中で生成された情報が瞬時に参照され、編集され、新たな価値が付加されてネットワークを行き交うように変化をもたらしました。

20世紀が企業によるモノの開発・生産・消費の時代だとすると、21世紀は情報の生成・編集、消費の時代です。インフォメーション・テクノロジー（IT）はもはや情報産業にのみ必要なものではなく、経営資源の最も重要なもののひとつとして、イノベーションを起こしビジネス・モデルを創り出す上で、なくてはならない構成要素となりました。

ビッグ・データの活用による新たなサービスの開発や、SNSによるお客さまや社員とのコミュニケーションの変革など、ITスキルを持つ人材の活躍の場が企画、マーケティング、現場へと広がっています。

一方企業は変化に柔軟に対応するために、機能を中心にした組織から、プロジェクト・チームによる仕事の進め方になってきました。ITに関わる業種や業務だけでなくさまざまな仕事において、プロジェクトマネジメントの規範やスキルが

必要な時代です。またグローバル化の進展とともに多様な文化を持つ人たちが、自社社員だけでなくお客さまやビジネス・パートナーもメンバーとして巻き込んだ、多様なメンバーで構成されるオープンな環境でのプロジェクトマネジメントが事業成功の鍵になります。

IBMにおける経験ノウハウを生かしながら、ディペンダブル・エンヴァイロメント、すなわち相互に依存しあう複雑なビジネス環境において、目標を達成するためのプロジェクトマネジメント力の育成を支援し、テクノロジー社会の明日を担う人財づくりに貢献してまいります。

■ アイ・ラーニングの特長

● プロフェッショナル集団

講師陣は、IT、プロジェクトマネジメント、人財研修の経験豊かなプロフェッショナル集団です。アワード連続受賞者や、さまざまなキャリアを積んだ講師が多数在籍しています。

● 国内唯一のIBM認定トレーニング・プロバイダー

すべてのIBM製品研修はアイ・ラーニングから提供しています。IBM System製品およびIBMソフトウェア製品の最新技術をどこよりも早くご提供いたします。

● 広いラインアップ

600種類以上のコースラインアップを取りそろえ、集合研修からe-ラーニング、バーチャルクラス、通信研修、診断

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■株式会社アイ・ラーニング

テストまで、さまざまなサービスを提供しています。

また、ペーパーレス研修、サテライトクラスなど最新のラーニングテクノロジーの提供も開始しました。

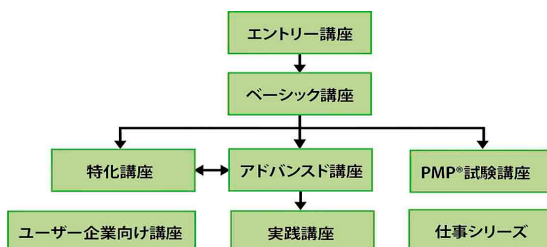
■主な研修サービス

IT研修、プロジェクトマネジメント研修、人材開発研修、新入社員研修等さまざまな研修を取りそろえています。講義だけでなくマシン演習やロールプレイ、グループ討議など、コース内容に合わせたプログラムを提供しています。

●プロジェクトマネジメント研修

世界のデファクト・スタンダードであるPMBOK® Guideに準拠した内容に加え、IBMで培ったさまざまな経験を加味した、現場で役立つ内容になっています。実践に役立つ事例や参考資料が充実しており、講師陣はすべてIBMでのプロジェクト・マネジャーとしての豊富な経験を持っています。

また豊富なメニューから経験、役割、目的に応じたコース選択が可能で、各講座の中から組み合わせてコースを選択していただけます。



●IT研修

IBM製品研修をはじめ、ITプロフェッショナル育成のための実践的な研修コースを豊富にご用意しています。製品別、職種・開発フェーズ別に体系的にまとめた研修コースから、レベルや目的に合わせて実務に役立つIT技術を効果的に学んでいただけます。

IBM Systems製品	IBMソフトウェア製品
- System z® - IBM i(System i®) - AIX、PowerHA®、LPAR - System x® - System Storage - IBM Pure System™ 他	- Information Management (DB2®, Netezza 他) - Business Analytics (Cognos®, SPSS®) - Lotus® - Rational® - Tivoli® - WebSphere® 他
ITシステム技術	
- VMware - Microsoftテクノロジー - Linux - ネットワーク - セキュリティ - ITIL®(ITサービス・マネジメント)	- アプリケーション開発 - ITリテラシー向上 - ITアーキテクト育成 - IT最新技術 - データサイエンティスト - 各種ベンダー製品 - プログラミング(Java、C言語、PHP、z/OS、RPG 等)

●人材開発研修

ビジネスを円滑に遂行するために、若手社員から経営職まで幅広く総合的な人材開発・育成のお手伝いをいたします。

サービスメニューとしては、ビジネスマナー、コミュニケーション、対人対応力、リーダーシップ、問題解決、交渉、経営・財務などのスキル向上、さらには、営業力強化、業種業務、マーケティング戦略、組織の活性化、1対1のコーチングなど、幅広くご用意しています。

提案力強化	コミュニケーション
営業・SEに要求される「提案力」の強化実践コース	ビジネスの基本となるコミュニケーション・スキルの強化・育成コース
リーダーシップ	問題解決／交渉力
リーダーから管理者までリーダーシップを発揮するためのコース	企業のかかえる問題を解決する手法を習得するコース
経営・財務／マーケティング	業種業務
経営環境の変化を捉え実践に役立つスキルを身につけるコース	IT人材必須の「お客様がわかる」スキルを伝授
若手エンジニア育成	グローバル人材育成
新たな分野や設計のスキルを学習	7つの能力を持った人材を育てるプログラムを3つのステップで実現

プロジェクト・マネジャーとして、基礎となるヒューマンスキルは非常に重要です。人材開発研修では、プロジェクトマネジメント力の向上につながるコースを各種ご用意しています。

■ニーズに応えるソリューション

研修コースはお一人からでもお申し込み可能なオープンコースとお客さまのニーズに応じて、日程、人数、開催場所、研修内容などカスタマイズしたプライベートコースをご提供しています。

長年の経験で培われたノウハウで、お客さまに最適な研修をご提案いたします。

研修につきましては、下記までお気軽にお問い合わせください。

【お問い合わせ】

TEL : 0120-623-629 (平日9:00~17:00)

Mail : kenshu@i-learning.jp

■株式会社アイ・ラーニング

www.i-learning.jp/

【本社】東京都中央区日本橋箱崎町4-3 国際箱崎ビル

【大阪】大阪府大阪市中央区城見2-1-61

ツイン21MIDタワー11階

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日本支部関連セミナー

● ファシリテーション基礎

明日から使える! 現場で役立つ!

- 日時: 2014年1月28日(火)
- 場所: PMI日本支部 セミナールーム
- 7PDU

● アジャイル プロジェクトマネジメントの基礎

- 日時: 2014年2月4日(火) 9:30~18:00
- 場所: PMI日本支部 セミナールーム
- 7PDU

● グローバル・リーダー研修 基本コース 2014

- 日時: 2014年2月5日(水)・6日(木)7日(金)
3月6日(木)・7日(金)
- 各日ごとの単独受講可
- 場所: PMI日本支部 セミナールーム
- 各日とも7PDU

■ PMI日本支部関連イベント

● グローバル・リーダー実践トレーニング 香港

3日間コース

- 日時: 2014年5月21日(水)~23日(金)
- 場所: 香港市内
- 参加国: 日本、チャイナ、香港、台湾、韓国、マカオを予定

● 展示・セミナー等への共催企業スポンサー募集

- イベント日時: 2014年8月29日(金)
- 場所: ロイヤルパークホテル(水天宮前駅直結) 2F
有明の間
- 応募締め切り: 2014年1月24日(金)

● 2014年度 PMI日本フォーラム2014

- 日時: 2014年7月12日(土)・13日(日)
- 場所: 学術総合センター(東京・神保町)

● PMI Japan Festa 2014

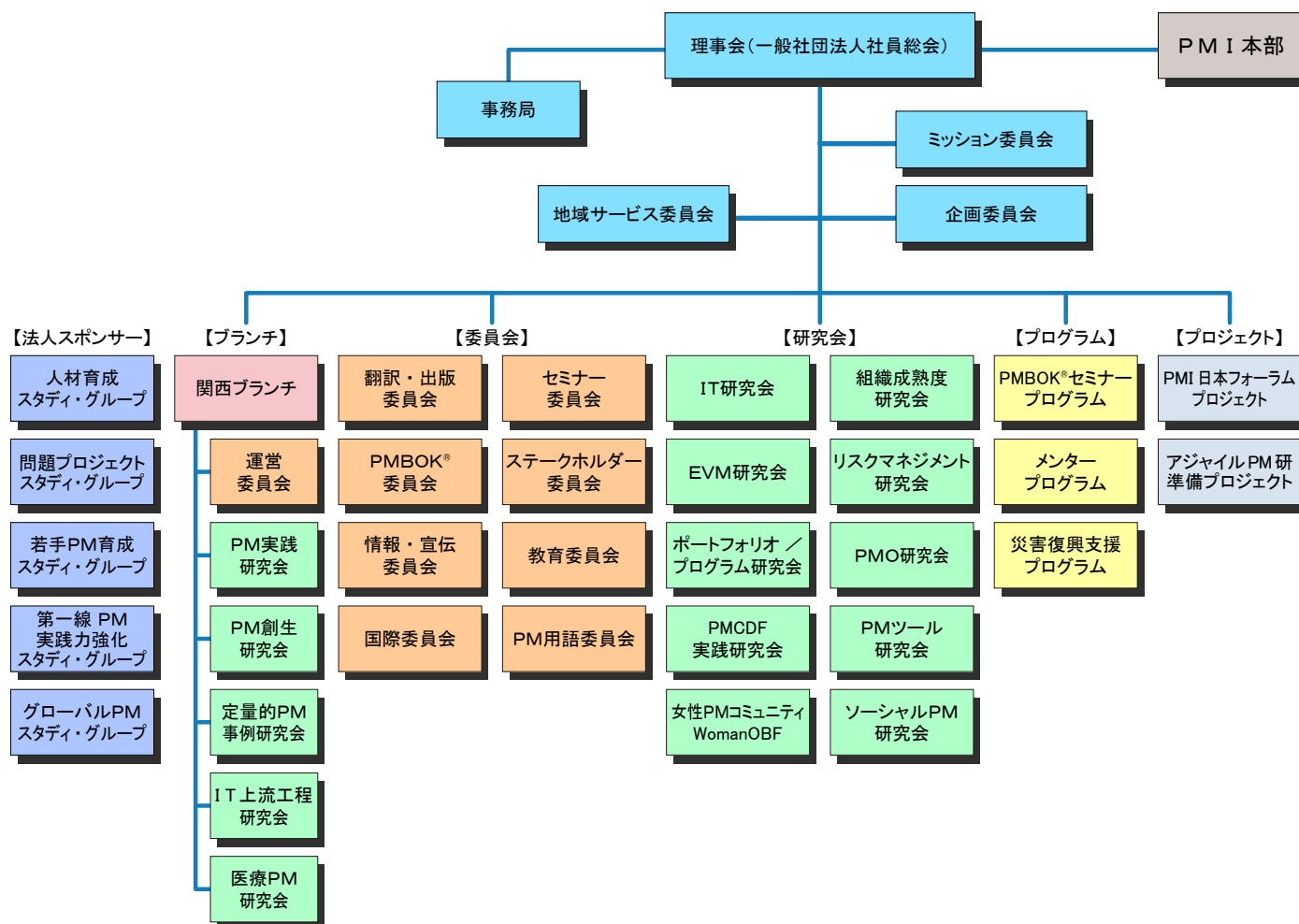
- 日時: 2014年11月8日(土)・9日(日)
- 場所: 慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館
藤原洋記念ホール

*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12月現在)



■理事一覧 (2013年12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プロ有限公司)

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10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
441,436人	3,175人	590,416人	31,803人	5人	6人	2人	7人	61人

■法人スポンサー 一覧（103社、順不同、2013年12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
- ラーニング・ツリー・インターナショナル株式会社
- 日本ヒューレット・パカード株式会社
- 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
- 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
- トップランダムアンドアイ株式会社
- PMアソシエイツ株式会社
- 株式会社日立製作所
- 株式会社ヴィンクス
- 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テクノロジーズ
- 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 (23教育機関、順不同、2013年12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
- 鹿児島大学産学連携推進センター

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。

- 今号のトップは本年11月9日・10日の二日間で延べ700名の方々にお越しいただいた、「PMI Japan Festa 2013」の報告です。全8編および特別企画「PM保健室」について、本イベントの企画・運営を担当したPMI日本支部セミナー委員会の記者の方々による概要報告を掲載しました。
- 「私のブレイクスルー体験」は、今春IT系企業を定年退職後、現在クアラルンプールに在住しながらマレーシア工科大学マレーシア日本国際工科院のPh.D.プログラムに挑戦しておられる、駒井忍氏から寄稿いただきました。56歳でPMP試験に挑戦した駒井氏のブレイクスルーとは？
- PMI日本支部翻訳・出版委員会では、PMI本部の許諾を得てPMI発行の「Practice Standard for Scheduling Second Edition」を監訳し2012年9月に「スケジューリング実務標準第2版」として出版しました。今号では、翻訳・出版委員会 広瀬久士委員長からその概要を解説いただきました。
- 女性PMコミュニティ WomenOBFによる連載の最終回・第四弾として、“コミュニケーション”をテーマとしているWG3の紹介を、リーダーの中村亜子氏からいただきました。WG1が行ったプロジェクト型業務に従事する女性へのアンケート調査結果をはじめ、メンバーの経験やその身の周りの声を拾った“あるあるコミュニケーション事例”。男性のみならず女性も必読のレポートです。
- 「法人スポンサー紹介」は、今春に加入いただいた株式会社アイ・ラーニングさま。新入社員研修から管理職研修、IT研修での上流から下流に至る技術研修まで幅広くてがけ、企業が求める「人財育成」を実現しておいでトレーニング・プロバイダーです。

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。

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。

今年も一年、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致します。

PMI日本支部ニュースレター Vol.57 2013年12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)