

Vol.58

Vol.58 (2014年 春号)

PMI 日本支部 ニュースレター

Column / 巻頭言	3
Best Practice and Competence / PM 事例・知識	5
Activities / 支部活動	20
Stakeholders / 法人スポンサー紹介	22
PM Calendar / PM カレンダー	25
Fact Database / データベース	26
Editor's Note / 編集後記	30

Column/ 巻頭言	3
• 新会長就任のごあいさつ	PMI日本支部 会長 奥澤 薫
Best Practice and Competence/ PM 事例・知識	
◆2014年2月度月例セミナー概要レポート	5
	セミナー記者 PMI日本支部セミナー委員会 野々市谷 有里
◆“PMのISO化 (ISO21500) ”最新動向のご紹介 その3	7
	PMI日本支部会員 田島 彰二
◆PMはじめの一步 ～e-Learning Package 作成と適用～	10
	PMI日本支部事務局 アカデミック担当 内橋 勤
◆私のブレークスルー体験	16
• ほんの少しの勇気の積み重ねが自分を創る	株式会社クリエイビジョン 代表取締役社長 塩田 宏治
Activities/ 支部活動	20
• アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会の活動紹介	アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会 代表 中谷 公巳 (アクシスインターナショナル株式会社 代表取締役社長)
Stakeholders/ 法人スポンサー紹介	22
• 株式会社エンラプト	
PM Calendar/ PMカレンダー	25
• PMI日本支部関連セミナー等	
Fact Database/ データベース	26
Editor's Note/ 編集後記	30

◆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。

Column / 巻頭言

■ 新会長就任のごあいさつ

PMI日本支部会長 奥澤 薫

2014年1月のPMI日本支部 第72回理事会において新会長に選任された奥澤 薫オクザワ カオルです。就任にあたりこの場を借りてごあいさつを申し上げます。



2014年の幕開けの大きなニュースの一つに、ここ20年で最も強いとも言われる北米を襲った非常に強い寒波を伝えるものがありました。その1カ月後、東アジア、日本にもそれをしのぐ大寒波が押し寄せ、首都圏を見舞った大雪には交通・物流が大きな影響を受け、東京都心では2月8日に「45年ぶりの大雪」を記録し、さらに翌週も同規模の大雪にさいなまれ社会生活は大混乱となりました。関東地方山沿い部の災害も甚大でしたが、「災害に弱い東京の脆弱性」をまたまた露呈することになりました。このような状況を目の当たりにするにつけ、あらゆる場面での「リスクマネジメント」を日ごろから認識しておくことの重要性を痛感しました。また、地球規模で影響を及ぼす気象災害もさることながら、さまざまな社会環境、ビジネス環境もグローバルで影響し合うことを念頭に置き、適切な対策を講じておくことが重要であることをあらためて感じ入りました。

さて、私たちPMI日本支部は、1998年にPMI (Project Management Institute) の日本支部として発足以来、「プロジェクトマネジメント」を日本に広めるためにさまざまな活動を実施してまいりました。これまでの15年以上にわたる活動を支えていただいている会員の皆さま、法人スポンサーの皆さまに厚くお礼申し上げます。

厳しい国内経済環境に耐えるためのさらなる生産性向上、異業種や海外からの市場参入に対抗できる競争力の強化、より広いマーケットを求めての国際化への取り組みなど、さまざまな場面で「プロジェクト」による挑戦が続いています。「プロジェクト」は今や、日常の中で社会人が普通に関与し目標を達成するための「組織形態」となっています。しかし、人、物、金、時間などの制約の中で、目標を達成することは容易ではありません。こうした中で、長い年月の経験と教訓を踏まえて出来上がったベスト・プラクティスの体系は、「プ

ロジェクト」を成功へ導く貴重な道しるべといえます。

「プロジェクト」の普及にともない、「プロジェクトマネジメント」の大切さは広く認識されるようになってきましたが、企業を取り巻く環境の厳しさはさらなるプロセス改革の深化や切れ目ないイノベーションを企業に強いており、「プロジェクト」にも複雑で高いレベルの目標達成が求められるようになってきました。そこで、「プロジェクト」に対する取り組み方にも一層のレベルアップが求められており、「プロジェクト」を成功させるための「プロジェクトマネジメント」から組織の戦略目標実現をいかにマネジメントするかを扱う「ポートフォリオマネジメント」、「プログラムマネジメント」へと、「一連のプロジェクト」を通して全体最適を追求、評価のできる「マネジメント・フレームワーク」が必要となってきています。

PMIは、「プロジェクト」を対象にした「プロジェクトマネジメント」のPMBOK®ガイドだけでなく、「ポートフォリオマネジメント」、「プログラムマネジメント」や「組織のプロジェクトマネジメント成熟度モデル」などの統合化された標準体系を提供し、時代が求める「マネジメント・フレームワーク」の要求に応えようとしています。

一方、地理的な観点からは、PMI日本支部は、2009年より「ランチ展開が可能な支部」に組織のモデルを変更しました。これにより、首都圏以外の地域でも活動をさらに活発化させるという念願を関西 brunch の設立で実現し、関西 brunch では年々充実した活動が展開されています。さらに、九州・中国・四国・中部・北陸・北海道など全国的にも活動が広がっています。中でも、中部地域の活動は活発で、次期 brunch の最有力候補と期待しています。

また法人スポンサーの皆さまによる自主的な研究活動であるスタディーグループも、活動が着実に定着してまいりました。日頃、私たちの活動をご支援いただいている法人スポンサーの皆さまに、このような活動の場を有意義に活用していただけているのではないかと考えております。また、海外の支部と協力できるテーマについては、法人スポンサーの皆さまのグローバルな事業活動を支援するために、社員の方々が相互に研鑽できる機会を共催し提供して行きたいと考えてい

■新会長就任のごあいさつ

ます。これからも、法人スポンサーの皆さまへの会員サービス向上に引き続き努めてまいります。

私どもの全ての活動は、支部会員、法人スポンサーの皆さまのボランティア活動に支えられています。私たちとご一緒に活動していただける方の参画を熱望しておりますので、研究会や委員会、スタディーグループなどへのご参加をどうぞ

積極的にご検討いただきたいと存じます。

これからも、今まで以上に、さまざまな切り口での情報共有、意見交換を通して会員の皆さまのキャリアアップ、事業拡大に、PMI日本支部がお役に立てるように務めてまいります。どうぞ温かいご支援と忌憚きたんのないご意見をお寄せくださいますよう、よろしくお願い致します。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

セミナーレポート

■ 2014年2月度月例セミナー概要レポート

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：2014年2月21日(金) 19:00～21:00
- タイトル：『自分で考える力』を磨いてPMとしての軸を持つとう！
- 講師：Wonderful Kids 主宰
子どもの考える力教育推進委員会 代表
狩野 かのみき 氏

□講師のプロフィール：

20年にわたって大学等で「考える力」と英語を教える。著書に『世界のエリートが学んできた「自分で考える力」の授業』（日本実業出版社）『自分の考えを伝える力の授業』（仮）（日本実業出版社より6月刊行予定）『知られざる英会話のスキル20』（共著、DHC）『プログレッシブ英和中辞典』（小学館）など多数。2012年、TEDxTokyo Teachersにて、日本の子どもたちにもっと考える力を、という趣旨のTEDトーク「It's Thinking Time」（英文）を披露し、好評を博した。

<http://www.youtube.com/watch?v=o6UP65M8pYY>

- Wonderful Kidsのウェブサイト
www.thinkaid.jp
- Wonderful Kidsのフェイスブックページ
<https://www.facebook.com/thinkaid>

【講演の様子】



【講演の狙い】

近年、企業や現場で活躍する第一線のプロジェクトマネジャー（PM）やPMを目指すリーダーは、グローバル化や新しいビジネスモデルへの取り組みなど、これまでにない発想や未知の領域でのプロジェクトを任せられ、成功を託されています。PMという職種はプロジェクトやプロジェクトチームのメンバーをリードする責務を担っていますので、自ら考える力を身に付けることが重要です。その結果としてプロジェクトメンバーの進むべき方向を軌道修正し、プロジェクトを成功に導くものと考えています。しかし現場のPMは教育機会の減少や現場対応に追われ、なかなか新しい知識を得る機会がありません。今回の講演ではこうした経験や知識の不足を少しでも補い、プロジェクトを成功裏に完遂させるために、講師がこれまで経験されてきた貴重なノウハウや、発想、考え方を、クリティカル・シンキングの観点からお話しいただいた上で、簡単なワークを通して身に付けていただくことを狙いとしました。

【講演内容】

まず初めに、自分で考えることがなぜ大切なのか、考える力を身に付けるためにはどうすればいいか、についてご説明いただきました。考える力を身に付けると、自分に自信を持つことができます。考える力を身に付けるためには、癖になるくらい「なぜ」を繰り返すことが大切です。例えば、お昼の選択肢にAランチとBランチがあった場合、なぜ自分はAランチを選ぶのか、といったことでも、その理由を逐一挙げて自答していくことで、考えることが当たり前になっていきます。

「意見」は、「根拠」が支えています。この「意見」を支える「根拠力」をつけるためには、クリティカル・シンキングが役立ちます。クリティカル・シンキングは、「クリティカル」という言葉から連想されるためか、日本人の中では「批判的な考え方」という誤った認識を持たれることがあります。しかしながら実際には「批判」という意味合いはとても薄く、

■ 2014年2月度月例セミナー概要レポート

「じっくり物事を吟味する」のが本来の意味に近いです《セミナーでは、ここで、事前に配られたワークシート「根拠力エクササイズ」の質問（「今日はなぜその靴を履くことを選んだのか」等）に対して、「なぜ？」を繰り返して自問し参加者自身に回答を記述してもらうことで、自分の考えを引き出すことを実践してもらいました》

次に、自分も知らないうちに持っている「暗黙の前提」についての説明がありました。例えば、(A) 赤信号でしょ、(B) 赤信号だと、車が来て危ないでしょ、(C) 渡っちゃだめ、の場合、(B) の部分が「暗黙の前提」にあたります。大人との会話では、(A) → (C) だけで、(B) を省略しても通じますが、小さな子どもに対しては、(B) の部分も説明する必要があります。しかしながら、普段の会話で私たちは、(B) にあたる「暗黙の前提」を省略してしまうことが多々あり、それによりコミュニケーションがうまくいかなくなってしまうことが起こります。ここで別の例として、(A) 今の会社に比べれば、どこだってマシだ、(B) 「・・・」、(C) X社に転職しようかな、が挙げられました。「暗黙の前提」にあたる(B) に、何が入るかについて、参加者から意見を募りました。講師も初めて聞くようなユニークな回答が次々とあげられ、会場は熱気に包まれました。

最後に、自分の「軸」を持つためには、根拠で自分を知り、自分を知ること落ち込むのではなく、そんな自分を受け入れることが大事、とのお話がありました。例えば、「事業を興したい」と思った時、それは「なぜなのか」をじっくり考え、「社会貢献がしたいから」等の「きれいごと」の理由ではなく（本当の理由ならもちろんよいのですが）、真に自分が「事業を興したい」と思った理由を掘り下げて気づくことが大切です。もし、掘り下げた結果、「年の近い姉に負けたくないから」といった、自分にとっては「くだらない」と思うような理由であったとしても、そんな自分を受け入れ、そして考え抜いて真の理由を見つけ出すことができた自分に、自信が持てるようになるのです。

「あなたも今日からぜひ、日々の選択に『なぜ?』を繰り返して理由を見つけ出す『考える人』になり、そして自分の軸を見つけ、自信を持ってください」と締めくくられました。

《講演目次》

1. 考える力とは（クリティカル・シンキングをベースとした「考える力」）
2. 考える力の基本中の基本—根拠力を育てよう（簡単なワー

クの実施）

3. コミュニケーションをより円滑にするための、考える力—上級編—暗黙の前提を探せ！（簡単なワークの実施）
4. 自分だけの「軸」を見つけるために、今日からできること

【企画者の感想】

PMの業務の90%がコミュニケーションと言われているように、日々、PMをしているとさまざまなステークホルダーと会話をする機会があります。しかし、すべての人とスムーズにコミュニケーションが図れることは稀で、何度話しても、話を通じない場合があります。そんな時、相手の「暗黙の前提」は何であるのか、を見つけ出すことで、相手がなぜそのような結論に至るのかを探ることができると思います。相手の「暗黙の前提」が理解できると、コミュニケーションはぐっと楽になると思いました。

また、PMはさまざまな場面で、重要な決断を迫られます。その際も、普段から「考える」ことを癖にし、自分自身の「軸」があれば、的確に素早く判断することができます。リーダーであるPMがブレずにスピーディーに決断することで、メンバーの信頼をより強く得ることになり、そしてそのような決断は、きっとプロジェクトを成功に導くことでしょう。

今回の講演は、狩野氏の著書、『世界のエリートが学んできた「自分で考える力」の授業』（日本実業出版社）を読んだ私が期待していた通り、とても具体例が多くてわかりやすく、すぐにでも実践できそう！と思える内容でした。また、月例セミナーではめずらしく、講師から参加者に考えを求める場面が多々ありましたが、参加者のみなさんが積極的に手をあげて発言され、考えを述べていることが印象的でした。セミナーのテーマである、「自分で考える力」に興味がある方々に参加いただいたおかげで、活気のあるセミナーになったと思います。狩野氏のご家族の話为例に出された時や、セミナー参加者からのユニークな意見が飛び出した時には、笑いが湧き起こり、仕事の疲れも吹き飛ばすような雰囲気会場は包まれました。

最後の「根拠で自分を知る」、「自分を受け入れる」という言葉は、多くのセミナーの参加者にとって励ましの言葉になったのではないかと思います。

6月刊行予定の、『(仮) 自分の考えを伝える力の授業』（日本実業出版社）をベースにした講演が企画されれば、是非聴講してみたいと思います。

■“PMのISO化 (ISO21500)”最新動向のご紹介 その3

PMI日本支部会員 田島 彰二

◆はじめに

少し間隔が開いてしまいましたが、前回まで二度に分けて、

- ◇ PMのISO化 (ISO21500) の枠組み
- ◇ ISOで影響を受け始めたPMBOK®
- ◇ ISO21500がどこで使われるのか
- ◇ なぜ今PMをISO化するのか
- ◇ その内容とは

についてご説明してきました。今回は、

- ◇ ISO21500発行後の各国の反応
- ◇ ISOにおけるその他の標準化の動き

について説明させていただきます。

1. ISO21500発行後のいろいろな反応

2012年9月1日にISO21500:2012が発行され、その後1年半が過ぎました。まず、その後の動きを紹介します。

(1) 国内の動き

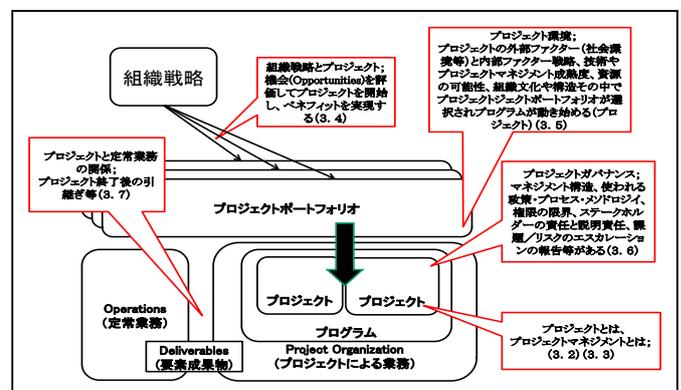
1) IPAでのお披露目

国内では、ISO21500対応のISOPC236の対応窓口であった独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) が、お披露目とも言える紹介フォーラムを開催しました。その中で当日発表された資料も現時点で (2014/03/15) 公開されていますので、以下にそのWEBのURLを書きとどめておきます。

- プロジェクトマネジメント国際フォーラム2012講演資料公開
https://www.ipa.go.jp/jinzai/event/20121128_pm_forum.html

小職が発表した部分 (WG3の取りまとめ) に、全体関係を記述しています。その部分のみを図1に抜粋しました。

図1 ISO21500:2012の3章の3.2から3.7までの記述を筆者が図式/模式化



Copyright (c) 2013 Shoji Tajima

2) 日本規格協会/PM学会の動き

2012年12月21日に日本規格協会/PM学会共催で“国際規格ISO 21500 (プロジェクトマネジメントの手引)の概要とその活用セミナー”が行われました。

さらに、特定の領域 (土木・建築および、エンジニアリング) をターゲットとしたシンポジウムも2013年5月23日に以下のテーマで開催されました。

シンポジウム 拡大するプロジェクトマネジメント国際標準化の現状と今後の展望 (土木/建設/エンジニアリング分野の現状と国際標準化の最新動向)

また、それに関係した図書として以下のものがあります。

- ◇ すぐわかるプロジェクトマネジメント ISO/PC 236 国内対応委員会委員長 関 哲朗 編
- ◇ 規格番号 ISO 21500:2012
標 題 Guidance on project management
標題仮訳 プロジェクトマネジメントの手引 (日本規格協会邦訳版)

■“PMのISO化 (ISO21500)” 最新動向のご紹介 その3

3) 規格そのものに対する反応

ISO21500が発行されたことによるプロジェクトマネジメントに関する影響としては、一部の国・地方公共団体の発注案件にISO21500準拠によるプロジェクトマネジメントの実施を付帯事項として記載する例が出始めたことがあります。特に、従来完全に国内に閉じていた橋梁等の国土交通省が所管するプロジェクトで、海外展開、海外企業との合弁・合作を考慮してプロジェクトを標準的なマネジメントで実施することの価値を認め始めたとも言われています。それを推進するための説明会が 2) のシンポジウムです。

(2) 海外での事例

1) 各種著作

私と一緒にこのISO21500を作ってきた仲間からも、「ISO21500」と題した書籍が出版され始めました。

一冊目は、オランダ人のRommert氏によるもの（Rommert氏は、今のTC258でも現役でWG2の取りまとめを行っています）で、二冊目は関係団体IPMAのDr.Nino氏によるもの（Dr.Nino氏は、TC236でPMのコンピテンスまわりをIPMA ICB2.0からの観点からサポートしていた）です。

- ◇ ISO 21500 Guidance on project management – A Pocket Guide Stellingwerf, Rommert, Zandhuis, Anton (2013/6/19)
- ◇ ISO 21500 Project Management Standard: Characteristics, Comparison and Implementation Nino Grau, Constanta-Nicoletta Bodea (2014/1/14)

また、韓国のYoung Min Park氏は、韓国の古い建造物（大規模な門型構造物）の建設プロジェクトに関わるプロジェクトマネジメント適用事例を4分強の動画（英語です）としてYouTubeにアップしています。

- ◇ Historical project tells about project management – YouTube
(<http://www.youtube.com/watch?v=Vt3y2VD7348>)

2) 具体的な事例（イタリアの食品業界大手C社）

業務システム構築にあたり、ISO21500ベースのプロジェクトマネジメントをコンサルタント会社（Nexen Business Consultant）が実施し、システム構築、運用が順調に開始されるとPMI GC EMEA2013（EM13TLD04）で発表されました。そろそろ具体的な適用事例が出始めたようです。具体的には以下の題名です。

- ISO 21500 : Did We Need It? A Consultant's Point of View after a First Experience
Maria Cristina Barbero, MBA, PMI-ACP, PMP (EM13TLD04)

2. ISOにおけるその他の標準化の動き

2011年から、PC236に続きPM関係の標準化作業はTC258として並行して作業開始されています。今秋の京都大会（第5回）での予定も含めると、表1のとおりとなります。これは、「PM学会 2014年度春季研究発表大会 1101 PM国際標準化動向とプログラムマネジメント普及への期待（国際標準化を契機としたプログラムマネジメントの一層の普及）：関口明彦（富士通株式会社）氏」の資料を参照し、加筆修正したものです。

表1 ISO TC258の活動概要

年月	会議 場所 (国)	活動部門	内容概要
2011.06	1. ワシントンDC (米国)		Kickoff, BP,NWIP
2012.01	2. パリ (フランス)		Portfolio Management (米国)
2012.09	3. プレトリア (南アフリカ)		PFM (WD), Project Governance
2013.06	WG ベルリン (ドイツ)	WG1,SG1	PFM (WD), Project Governance (継続)
2013.09	4. テルベリ (スウェーデン)		PFM (CD2), Project Governance (継続=>WG2), Vocabulary (WG3), Program Management
2014.03	WG ロンドン (英)	WG1	PFM (CD2=>DIS)
2014.03	WG リスボン (ポルトガル)	WG2	Project Governance
2014.09	5. 京都		

TMB; Technical Management Board
WD; Working Draft
CD; Committee Draft
DIS; Draft International Standard

FDIS; Final DIS
IS; International Standards
NWIP; New Work Item Proposal, BP; Business Plan

Copyright (c) 2013 Shoji Tajima

■“PMのISO化 (ISO21500)” 最新動向のご紹介 その3

実際の作業内容をまとめると、

1) WG1 (プロジェクト・ポートフォリオマネジメント標準)

プロジェクト・ポートフォリオマネジメント標準をまとめています。WD1⇒CD1⇒CD2と進み、現在はDISの移行直前と言われています。既に出されている、ISO21502になる予定です。

ISO21500で既に、組織とPM活動、定常業務の枠組みが規定されているので、ポートフォリオの標準が規定される見込みです。

2) WG3 (PMのボキャブラリー)

ISO21500の用語の洗い出しから開始されています。今後、DIS化されるISO21502 (プロジェクトポートフォリオ標準)部分の用語が追加される見込みです。同様の流れで、他のISO標準の用語が追加され、PM全体の体系が整理されていくと期待されています。

3) SG4 (プログラムマネジメント標準)

ISO21500 (プロジェクトマネジメント)、ISO21502 (プロジェクト・ポートフォリオマネジメント)に挟まれた、プロジェクトマネジメント標準の作業が開始されました。PMIの2012年版の標準類を見ても、PMBOK®と、ポートフォリオマネジメント標準にはその対応部分がありますが、プログラムマネジメント標準にはAnnex A1がありません。PMIもISO対応の部分を今後の作業の進展で記述していくことができます。作業進展に注目したいところです。

4) WD2 (ガバナンス)

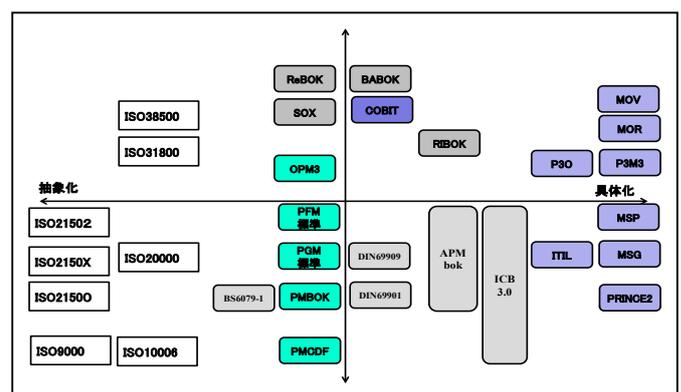
PMIの標準にはそれぞれの標準類にガバナンスの記述があります。具体的には、ポートフォリオマネジメント標準では5章に、Portfolio Governance Managementが、プログラムマネジメント標準では6章に、Program Managementがあります。PMBOK®では、特に章での記述はありませんが、組織とプロジェクトマネジメント(1.5.2)で小規模な記述があります。今回のISO作業は、組織全体でガバナンスを規定して、その中でPPPを考える規定になるのではないかと思います。組織とPMとそれらが関係するすべての組織まで含めて標準が規定できるか、予断を許さないと思われます。

3. ISOのPM標準とPMIの標準

これまで、延べ7年間にわたって、広い意味・領域でPMに関するISO化作業を行ってきました。また、その間、PMIの各種標準類改訂の際に記述、追加、修正をたくさん加えてきました。その結果、以下の書籍の全てに貢献者として名前を残すこととなりました。PMBOK® (5版)、プログラムマネジメント標準 (3版)、ポートフォリオマネジメント標準 (3版)、組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル(OPM3®)。また、このような活動のおかげで、PMIが認知する標準の領域が明らかになってきました。さらに、ISOの委員を継続する中で、その他のPM団体にも接することとなり、それぞれの団体が作成している各種ドキュメント類(ベストプラクティス、フレームワーク、**BOKなど)も研究してきました。その結果、

- ◇ ISOの標準；確実に実行すべき最小限の決まりごと
- ◇ PMIの標準；ノウハウ込みで、ただし、抽象化し、どの市場でもどんなサイズの組織でも適用可能な部分のみを記述
- ◇ ベストプラクティス；具体的に上記より踏み込んで、この組織で実施した結果かまでも含め、考え方、実装の順序項目を手段込みで記述したドキュメントの視点から、広い意味でのPMに必要な機能を図2に描いてみました。

図2 ISO/標準/ベストプラクティス位置付/使い方



Copyright (c) 2013 Shoji Tajima

この全体像を把握して、組織が必要とする、機能・標準・能力を磨くための材料を、ISO/PM/ベストプラクティスから取捨選択し、それをテーラリングすることが必要だと思っています。

■PMはじめの一步 ～e-Learning Package作成と適用～

PMI日本支部事務局 アカデミック担当 内橋 勤

PMI日本支部はPM教育裾野拡大施策の一環としてPBL (Project-Based Learning 課題解決型学習) 型講義に適用できる「仕事の進め方」のオンデマンド基本教材を開発していましたが、早稲田大学基幹理工学部情報理工学科での専門科目「言語処理系」における“プログラム電卓の開発”コースに適用いただくべく提供いたしました。

その結果は当支部ホームページ2013年7月19日付けの https://www.pmi-japan.org/news/info/2013_07_19_waseda_pm_education.php

にて紹介したとおりですが、今回はその内容やその後の展開について説明いたします。

1. PMI日本支部での背景

今後10年の間に日本のPM/PMP®が急速に高齢化することへの対応策の一環として、アカデミック領域でのプログラム展開の重要性は緊急性を増しています。それに対応して、支部としても若手PM育成のパイプラインの仕組み作りに貢献すべく大学を中心に大学院大学、高専への働きかけを総合的に強化する方針を定め、諸施策を展開しています。

PM教育の充実に加え、PM教育の裾野拡大はその柱の一つとなっています。

2. 早稲田大学での背景

早稲田大学 基幹理工学部情報理工学科では、知識伝達が主体の講義形式のものから、学生側からの自発的学習が主体のものに内容を切り替えていく試みの一環として、チームでプログラム電卓を開発するコースを2012年度から開始しています。

1年目の経験から、グループワークの進め方を理解するという意味でPMの基本を学生が学べる教材の必要性を実感しました。

3. PMはじめの一步の企画

両者の方針・ニーズが一致し、2013年度はPBL型講義に適用できる「仕事の進め方」のオンデマンド基本教材を提供

しました。内容は15分の3コマでプロジェクト憲章の策定、プロジェクト計画書の作成、日々の進捗管理と完了評価までをカバーする汎用（はんよう）パッケージを目指しました。

汎用性を担保するために講義の内容は一般的なものとどめ、プロジェクトマネジメントのためのテンプレートを学生の作業テンプレートとして提供するとともに、該当PBLに対応する模範解答をテンプレートに記入したものを教師・TA (Teaching Assistant) に提供するというアプローチをとりました。

最初に実施の対象となったコースは専門科目「言語処理系」で、早稲田大学基幹理工学部情報理工学科3年選択必修科目でした。

コースの達成目標は①コンパイラの構成法を理解し、簡単な言語処理系が開発できる ②フロントエンドの知識範囲で使えるソフトを作る（プログラム電卓の開発プロジェクト）③学生への社会要求としてチームワーク機会の導入を試みる、の3点です。

4. 教材の構成

15分のビデオ教材3本と最後の補足としての概説・俯瞰（ふかん）ビデオ1本からなります。レッスン1「プロジェクトを始めよう」ではプロジェクト憲章、プロジェクト・チームの結成、会議体、ステークホルダーを学びます。レッスン2「計画を立てよう」では成果物構成図（WBS）と作業分解図、ネットワーク図とガントチャート、リスクの予測と対処方法、顕在化したリスクへの対処を学びます。そしてレッスン3「プロジェクトを管理しよう」でEVM (Earned Value Management) とスケジュール管理、定期報告、完了報告、ノウハウの蓄積をカバーし、最終レッスン「プロジェクトマネジメント ステップアップのために」においてレッスン1～3の内容をPMBOK® 5つのプロセス、9つの知識エリアにマッピングし、さらなる勉学のための指標とするという構成をとりました。

それを一般的なプロジェクト推進手順との対比でまとめる

■PMはじめの一步 ~e-Learning Package作成と適用~

と以下の表のようになります。シラバスの設定において、教えるレベルが高ければ、適用できるプロジェクトのバリエーションも増えますが、同時に難易度も上がり、学習に必要な時間も長くなります。

限られたPBL学習時間内で最も大きな効果を狙うために、学習範囲とレベルにも検討を重ねました。

例えば、スケジューリングでは

- (1) WBSからガントチャートを描く
 - (2) 最初にWBSからアクティビティ図を描く。次にネットワーク分析をする。そしてガントチャートを描く
- の二つの方法を検討しました。

教えやすいのは当然(1)の方法ですが、プロジェクトの複雑性が増すと役に立ちません。

(2)の方法は、アクティビティの作業時間を見積もる必要がある上、初心者は見積もることができずスケジューリン

グに失敗する可能性もあります。しかし将来彼らが本当のプロジェクトに参加したときに役立つという観点から(2)の方法を採用しました。

他の例としてEVMがあります。EVMの教え方には、

- (1) コスト・ファクターを含む全体を教える
- (2) スケジュール・ファクターだけを教える

がありますが、実務経験の無い学生には工数まで含めたプロジェクト予算を想像することは容易ではなく、座学が長時間となってしまいます。このケースではスケジュール管理の観点から、完了時期を予測することの重要性に鑑みてスケジュール・ファクターだけでもEVMの概要を把握させたいと考え、(2)の案を採用することとしました。

このような検討の結果、“はじめの一步”として必要な要素を絞り、変更管理、調達管理、コスト管理などは次のステップに先送りすることとしました。

一般的なプロジェクト遂行手順		今回作成したシラバス	
定義		レッスン1	1. プロジェクトとは 1-2. プロジェクトマネジメントとは
立ち上げ			2. プロジェクト憲章 3. 体制 4. 会合の計画 5. プロジェクト関係者
計画	目標を明確にする	レッスン2	6. 成果物構成図 7. 作業分解図
	目標を成果物の構成図で示す		8. スケジュール表
	成果物を得るための作業を分解する		
	作業のネットワーク図を作り スケジュール表を作る 負荷をならす 予算を作る		
	リスクに備える	9. リスク登録簿	
実行と監視	進捗をコントロールする	レッスン3	10. 課題管理表 11. 進捗度 12. 完了見込み時刻 13. 進捗の確認
終了	事後を振り返る		14. 完了報告 15. ノウハウを残す
		レッスン最終回	ステップアップの為に (1) プロジェクト憲章に関する説明 (2) スコープとWBSについて (3) ステークホルダーに関する説明 (3) 体制と会議体について (4) リスク管理について (5) スケジュール管理に関する説明 (6) プロジェクト完了について (7) ノウハウ蓄積について
			補足

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■PMはじめの一步 ~e-Learning Package 作成と適用~

5. レッスン1~3の内容とテンプレート

各レッスンは23~28のスクリプト付きのパワーポイント・スライドから成り、それぞれ8~12の作業用テンプレートを含んでいます。全てを示すスペースはありませんが以下に一例を示します。

“プロジェクトの目的”スライドとプロジェクト憲章のテンプレート

お殿さまはどんな目的を持っていたでしょうか？

プロジェクトの成果物	ヒント 何を行うプロジェクトなのか?あるいは何を作るプロジェクトなのか説明します。	3	選択肢 1. すわ湖畔の城 2. 石垣山の城 3. 洲股の城
成果物が必要な理由	ヒント 何のためにプロジェクトを行うのか説明します。	1	選択肢 1. 美濃攻の要衝だから 2. 眺めがきれいだから 3. 京都に近いから
成果物の完成基準	ヒント プロジェクトは何を行ったら終わるのか?あるいは何ができたら終わるのか明確にします。	3	選択肢 1. 秘密基地のような目立たない城 2. 遠くからも見える大きな城 3. 一晩で完成するお城 (攻められても守り通せるお城)
期限	ヒント いつまでに行うプロジェクトなのか明確にします。	2	選択肢 1. 来年の正月までに 2. 一晩のうちに 3. 昨日まで

プロジェクト名	プロジェクト名を書きます
記載者	この一覧を書いた人の名前を書きます
記載日	この一覧をプロジェクト・スポンサーが確認した日を書きます
プロジェクト・スポンサー	プロジェクト・スポンサー欄には誰がプロジェクトを始めるように言ったのかを明記しておきます
プロジェクト・チーム	プロジェクトチームには、リーダーになる方(プロジェクト・マネジャー:PM)とメンバーになる方が居ます。
プロジェクト・マネジャー	チーム・リーダ(プロジェクト・マネジャー)の名前を1名書きます
メンバー	プロジェクトに参加されるメンバーの名前を書きます(決まっていなければ空欄にします)
プロジェクトの目的	どんなプロジェクトなのか説明します。
プロジェクトの成果物	何を行うプロジェクトなのか?あるいは何を作るプロジェクトなのか説明します。
成果物が必要な理由	何のためにプロジェクトを行うのか説明します。
成果物の完成基準	プロジェクトは何を行ったら終わるのか?あるいは何が出来たら終わるのか明確にします。
期限	いつまでに行うプロジェクトなのか明確にします。

Best Practice and Competence / PM 事例・知識

■PMはじめの一步 ~e-Learning Package 作成と適用~

“進捗評価” スライドと進捗報告書テンプレート

戦国時代の城造り

丑(うし)の刻じゃ みんなのもの 作業はいくつ終わって いくつ残っているか 報告せい

木材の買い付けは 辰(いぬ)の刻 に行いました

子(ね)の刻 すべて運びました

天守は 24の作業のうち 16終わりました

天守が遅れておる 手の空いている者は 天守を手伝うのじゃ

おお~

お城の例で、16時から始まった土堀造りは20時に完了し、20時から始まったお堀造りは午前0時に終わりました。そして今は午前2時です。天守は作業が24あり、その内16作業が終わっています。スケジュール表を作成し、プロジェクトの完了時刻を予想してください。

作業分解図

城造りプロジェクト

- 土堀をつくる
- 天守を建てる
- お堀を掘る
- 木材を選ぶ
- 木材を買う
- 建てる

スケジュール表

■スケジュール表に実績を書き加えて下さい

作業	16時	20時	0時	4時	8時
城造りプロジェクト	予定				
土堀をつくる	実績				
お堀を掘る		予定			
天守を建てる	予定				
木材を買う	予定				
木材を選ぶ		予定			
建てる			予定		

スケジュール進捗グラフ

■プロジェクト進捗グラフに実績の線を書き加えてください

天守を作る部分だけ抜粋

↑24作業
16作業
12作業

0時 2時 4時 時間

現在

■プロジェクトの完了時刻を予想してください

3 時

進捗報告書

報告日	子の刻	
プロジェクト名	お城造りプロジェクト	
プロジェクト・マネジャー	侍大将	
プロジェクト・メンバー	侍、大工	
プロジェクトの進捗状況		
遅れ進みの報告		
予定実績	完了予定の作業	実績
	前日報告日から本日まで完了する予定だった作業を書きだします	(完了予定の作業について、終わったか否か、終わってなかったら現状はどうかについて報告します)
	柱を立てる	完了
スケジュール進捗グラフ	天守を建てる	3作業中の1作業が完了
	作業項目数など計測可能な指標を基に、予定をプロットしてください。次に、実績値をプロットしてください。	
プロジェクト完了見込み日	巳の刻	
工程完了見込み日を加味して、プロジェクト完了見込み日を計算します。プロジェクト完了見込み日は、プロジェクト完了予定日より遅い日の場合、このままでは間に合わないの、何か手を打たないといけないことを示しています。		
次の報告日までに実施する作業項目		
作業計画	実施予定の作業	
	次回報告日までに実施する計画の作業を書きだします	
天守閣を建てる		
添付資料 [進捗報告書には以下の資料を添付します]		
スケジュール表	更新日	
リスク登録簿	更新日	
課題管理表	更新日	

■PMはじめの一步 ~e-Learning Package作成と適用~

6. 結果と秋コースへの適用

学生アンケートによると65%以上が「概ね理解できた」、83%以上が「適用できた」と回答しています。また、「今後役に立つか」という質問に対して94%以上がポジティブに回答しています。学生の成果物（テンプレート）はチームごとに16編提出されましたが、全てのチームが評価できる水準に達していました。

コース終了後、寛担当教授からは「PMはじめの一步は学生にとっても、そして担当者にとってもはじめの一步だった」、「秋のコースでも適用するとともに、来年に向けての見直しを並行して進める」という展望が示されました。

秋のコースは2年生約100名に対する「データ構造とアルゴリズム」コースで、“披露宴の席次を決めるプログラムを作成する”ことがPBLのターゲットになっています。

最初の経験から秋のコースで次のような改善を行いました。

*効果の測定のために一般的なプロジェクト理解度テスト1～3を行う

*レッスン1～3は全て宿題とし、講義時間の初めに確認

テストを実施する

*レッスン1～3のそれぞれを学んだ後で小演習を課し、宿題とする

*講座運営スケジュールを作成し、講座までの提出物、講義内容、テストの実施、提出物の確認などを行う

*指導要綱を作成し、TAにも徹底する

これらの集計と評価は現在進行中で、結果の報告は次の機会を待ちたいと思います。

7. 今後の展望

今後、PMI日本支部としては「既存のPBL型コースに“物事の進め方”としてのプロジェクトマネジメントの基礎を展開する汎用（はんよう）パッケージとして醸成し横展開”できることを期待しています。

パッケージの構成は教材だけにとどまらず、下記のように多岐にわたりますが、適用のためのプランニングガイドを追加すればほぼ完成形に近づき、より多くの環境下で使用いただけるものになると考えています。

e-Learning ~PMはじめの一步~ パッケージ構成要素のまとめ

教材	【e-Learning教材】	スクリプト付きパワーポイント・ファイルおよびMedia Playerで再生可能な映像テキスト。レッスン1～3、最終回“ステップアップのために”
	【テンプレート】	プロジェクト憲章、体制図、会議体、ステークホルダー・リスト、成果物構成図（WBS）、作業分解図、ネットワーク図を描くためのワークシート、スケジュール表、リスク登録簿、課題管理表、進捗報告書、完了報告書、教訓の記録
	【テンプレート模範解答】	演習成果物 お城造りケースおよびPBLでのターゲットプロジェクト・ケース
運用・指導のために	【講座運営スケジュール】	講座までの提出物、講義内容、テストの実施、提出物の確認などを整理するためのテンプレート
	【指導要綱】	レッスン1～3の解説・Q/A、演習ケースの評価、グループワークの指導
指導・評価のために	【理解度テスト 1・2 および3】	理解度テストは講座の始まりの時点における理解度テスト1、演習ケース3を終えた時点で同じ質問を出す理解度テスト2、およびレッスン最終回「ステップアップのために」を学習した最終段階で行う理解度テスト3があります。1、2は15分。3は20分
	【小テスト】	e-Learningの学習中に行うテストであり採点は行いません
	【レッスン1、2、3確認テスト】	レッスン1、2、3それぞれの後で各15分の理解度テストを行います。
	【演習ケース1、2、3】	宿題は添削課題。簡単なプロジェクト事例からプロジェクト憲章など受講者が必要と考えるドキュメントを作成させる。
	【テキスト】	パワーポイントの図に簡単な説明を加えたテキストを印刷用に用意する。
	【成績評価】	理解度テスト、レッスン確認テスト、演習ケース提出物、与えたプロジェクト・ケース提出物など。

■PMははじめの一步 ～e-Learning Package作成と適用～

現時点では早稲田大学基幹理工学部情報理工学科における2例の適用実績がありますが、2014年度と同コースへの適用に合わせて上述の“適用のためのプランニングガイド”を完成させる計画です。さらに、某文系大学でのプロジェクトマネジメント入門（はじめの一步）コースでの採択が決まり、

新たな“講義運営スケジュール”ができる見通しで、他にも数校から問い合わせや提供要望が寄せられています。

今後のPM教育の充実・裾野拡大にご注目ください。

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

■ほんの少しの勇気の積み重ねが自分を創る

株式会社クリエイビジョン 代表取締役社長 塩田 宏治

私は現在起業して独立しておりますが、ここに至るまでにSIベンダー、ユーザー企業、起業、専門団体の理事といったさまざまな立場を経ていること、海外でMBA留学や海外駐在勤務を通じグローバルな経験をさまざま積んできたこと、また日本ではまだ保有者の少ない関連資格を保有していることなどから、日本における普通のビジネスマンのキャリアとはやや異なって見えるかも知れません。

私はITでビジネス価値を生むための仕組みづくりやそのグローバル化対応へのお手伝いを主なりわいとしていますが、大企業の中の一ITエンジニアとしてスタートした私が20数年後の今、専門コンサルタントとして独立するとともに専門領域の知識普及の一端を担う活動を行うに至るまでには、さまざまな場面で自らをTransformするための“ブレイクスルー”がありました。そこでは、決して忘れられない場

面や相手の一言からの強烈な気付きがあり、それらが自分を正しい方向へ導いてくれた結果、今の自分があると感謝しています。それらについて、いくつかご紹介したいと思います。

■他人と違う選択が拓いた人生

「アジアで勝負してみる！」—MBA留学の行き先を決めるときに考えたことです。その頃MBAと言えば圧倒的に欧米のイメージ。そこをあえて「アジアの成長にかけてみよう」と考えたのですが、当時日本人の在籍者がゼロだったマラヤ大学MBA課程（マレーシア・クアラルンプール）への留学を選ぶ決断が本当に正しいかどうかなど、その時は正直なところ分かりませんでした。しかし今思えば、あの時不安を打ち消し「人と違うことをあえてやってみよう」と思い切ったおかげで、マレーシアという多民族・多文化国家でビジネス



PMI日本支部関西ランチでの講演時



マラヤ大学MBA課程修了式にて

■私のブレークスルー体験

知識を蓄えコミュニケーション能力を磨くという貴重な経験をすることができたのです。そしてそれは確実に、今私が仕事を遂行する上でのバイタリティーの土台となっています。

この経験はまた、仕事のみならず人生の全ての「選択」は、それにどう真剣に向き合いそれをどう生かそうとするかの姿勢次第で成否が決まるのだ、ということを私に教えてくれました。試してみないと、行動してみないと何も起こらない。もし選択の誤りに気づけばそこからまた修正していけばいい。人生はその瞬間の成功か失敗かが重要なのではなく、人生が続く間、学習しながら自らの成長を目指すことが大事だと思っています。

■グローバルで戦うことを誓った出来事

私の人生で初めての海外生活となったマラヤ大学へのMBA留学。できる限り英語力を磨いてから入学したつもりでしたが、最初の学期は地獄の毎日でした。耳慣れたアメリカ英語とは違う、マレー・中華・インドなまりの英語が早口で飛び交う授業。膨大な量の宿題を何とかこなし、先生の話聞き授業の内容についていくのが精一杯。ディスカッションでは話せる内容はいろいろ思い浮かぶのに、それを英語でうまく伝えることができず結果として聞き役にまわってしまっていました。そんなある日、クラスメートからこんな言葉を浴びせられたのです。

「お前しか日本人はいないんだから、もっとクラスに貢献しろ！」

知っている英単語を並べ身ぶり手ぶりを加えてでもクラスの一員として自分の意見を伝える役目を果たそうとしてこなかった自分。この時の彼の強烈な一言が、私を邪魔していた「先進国のビジネスマンとしてのプライド」を打ち破き、「今は別に流暢な英語じゃなくていい、伝える意志が大事なんだ」と気付かせたのです。それと同時に、日本から出ればまずは英語で議論できる力が求められるグローバル社会の現実を初めて垣間見た気がした瞬間でした。そしてこの時から、「自分ももっと力をつけ、世界と英語で戦ってみせる」と決意したのです。

■自ら行動する覚悟

企業組織の階層の中で仕事をしていると、不具合を他人や環境のせいにしてたり、評論家的に正論を述べてある程度満足してしまったりする癖がついてしまうものです。私はそんな自分に気付かずいました。フラットな組織で働き始めたあ

る日の打ち合わせで、ある方から何気なく「で、塩田はどうしたいの？」と問いかけられ、はっとしました。考えているだけ、あるいは第三者的に指摘するだけではダメで、自分のポジション（意思）がはっきりしたら、まず自らがそれを行動に移すこと。それができていなかった自分に気づき、とても恥ずかしくなりました。PMやPMOでは日々多くの課題に直面しますが、その際、とるべき行動を即座に判断しなければなりません。また、チームの先導役を進んで担わなければ、メンバー全員が路頭に迷うことになります。このプレッシャーと責任を受け入れる真の覚悟を自ら持つことができたこの瞬間から、一步前に踏み出すことができたと思っています。

■スーパーゼネラリストへの決意

私は若い頃から、ある意味で“器用貧乏コンプレックス”に悩まされていました。何でもそこそここなせるのだが、実は何も突き抜けたものを持ち合わせていないのでは？という悩みです。ある日、同じような悩みを持っていた友人とたまたま飲んで語り合ううちに熱くなり、最後に次のように宣言しました。

「よし、俺はこれからスーパーゼネラリストになってやる」

酔った勢いの開き直りにも聞こえるかもしれませんが、コンプレックスと思っていたものが実は自分の最大の強みで、むしろそれを他人が付いてくることができない高みにまで引き上げるべきだと覚悟を決めた瞬間でした。以来これは、自分が自分と対峙するときの永遠の目標にもなっています。

人はあるフレームワークを理解すると、ややもすればそれにとらわれがちです。例えばプロジェクトマネジメント領域が専門の人はどうしてもそのフレームワークの範疇で状況を解決しようとしてしまいますし、ビジネスアナリシスやエンタープライズ・アーキテクチャ領域の人もしかりです。しかし、CEOやCIOの立場から俯瞰（ふかん）的にみると、ビジネス目標を達成するためにはどのフレームワークもそれだけでは不十分で、フレームワーク間をバランスよく統合し当てはめ、より高度な一つの体系に整理し解決につなげる能力が必要になってきます。つまり、それぞれについてのスペシャリストであることだけでなく、全体を見据えさまざまなものを一つ上のレベルで統合することができるゼネラリストとしての高い能力が求められるのです。自分が理想とする「スーパーゼネラリスト」になるためには、まだまだたくさん学ぶべきことや積むべき経験があると思っています。

■私のブレークスルー体験

■試行錯誤で築いた信頼関係

「You are the best boss in my career.」（あなたは人生で一番の上司だ）

これは中国駐在時に私の部下だった現地スタッフの一人が、任期を終え帰国した後、私に送ってくれた言葉です。海外の人と共に仕事をするとき、誰でも最初は不安に満ちています。どうすればうまく行くかについて経験が無いのですから、いろいろ試してみるしかありません。中国人、インド人のスタッフ数十名と共に4年半にわたり関わった情報システム部門のマネジメントや現地プロジェクトでは、さまざまな苦心や失敗、試行錯誤を繰り返しましたが、その中で私がはっきり確信したことがあります。それは、相手の立場で物事を考え、それを自分が行動で示せば、たとえ文化背景が大きく異なる人々との間でも必ず通じ合えるということです。自分とは異なる考え方を正面から受け止め、同時に自分の考え方も客観的に見つめた上で共通語を使って話し合う努力をすれば、最後に必ず通じるのです。

グローバル・プロジェクトをうまく進めるためにまず大事なことは、ノウハウよりも国を超えた人と人の「信頼関係をいかに築けるか!」かも知れません。部下からのこの言葉は、私個人への評価もさることながら、このことのリアルな証しとして、私の心に今も刻まれています。



中国赴任時、日中印のメンバーが混在するプロジェクトルーム風景

■相手の目線でものを見る

情報システム部門の管理者として次年度のIS予算の取りまとめ責任を担う立場になり、業務部門のシニアマネジメントに説明を求められたことがありました。その時の自分の役割はプロジェクトへの投資額とシステム運用等への経費額を明確にすることだと思っていたので、それを意識して説明したつもりでした。ところが返ってきた次のような言葉に頭を殴られたような衝撃を受けました。

「一生懸命説明してくれるんだけど、さっぱり分からないんだよね」

私がしようとしていたのは情報システム部門内部の視点からの説明でしかなく、業務部門側にとってはIT投資・経費が、最終的に間接経費としてどのくらい利益に影響が出るのか、つまり「ビジネスとしての投資効果」という視点からの説明を聞きたかったのです。ITやプロジェクトを「情シス目線」と「ビジネス目線」の両方から捉えることに強い意識を置くようになるきっかけとなった出来事であり、今の仕事での基本姿勢にもつながっています。

■小さな成功体験が新しいことに挑戦する勇気を生む

“自らをTransformする”とは、新しい環境への挑戦を常に続けていくことでもあります。新しいことに一步踏み出すのは誰でも少し怖いものです。しかし、自分の殻を破り続けて行けるか否かは、実は決断のための「ちょっとした勇気」を持てるかどうかだけの差だと思います。この勇気のもとになるのは、それまで何とかしてきたという自分自身に対する自信であり、その自信は小さな成功体験の積み重ねから形づくられてくるものです。成功体験→自信→勇気→成功体験…、というサイクルを人生の中で何度も経ていくうちに、サイクル全体が大きなものとなり、同時に人間として成長して行くのだと、長年の自分の経験を振り返りしみじみと感じています。経験が積み重なり、こういうアプローチをすれば必ず何かしらの成果が出せるという自分なりの「パターン」をある程度確立することで、自信はさらに確信へと変化し、より高いレベルの挑戦につながって行くのかも知れません。

私のビジネス人生はまだ道半ば。むしろ本当の挑戦はこれからです……。

■私のブレークスルー体験



《著者略歴》

塩田 宏治

株式会社クリエイビジョン

代表取締役社長

1992年 株式会社エヌ・ティ・ティ・データで官公庁向けSE業務に従事

1998年 マラヤ大学MBA課程へ留学

2000年 株式会社エヌ・ティ・ティ・データに復帰し、海外ビジネス開拓を担当

2002年 ソニー株式会社にて、グローバル改革プロジェクトPMOに従事

2005年 中国のソニー関連会社に赴任し、海外でITマネジメント従事

2009年 帰国後、ソニー関連会社にてグローバルPMOおよびグローバルBA/BPM COE組織の立ち上げとマネジメント従事

2013年 独立し、株式会社クリエイビジョンを設立。IASA日本支部代表理事、IIBA日本支部研究担当理事職を担当

Activities / 支部活動

■ アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会の活動紹介

アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会 代表 中谷 公巳
(アクシスインターナショナル株式会社 代表取締役社長)

■ はじめに

2015年1月のアジャイル・プロジェクトマネジメント研究会の正式発足と速やかな始動を目標に、PMI日本支部の事務局プロジェクト「アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会 準備プロジェクト」が2013年2月に立ちあがりました。活動から約1年間を通して、取り組むべきこと、課題についてもはっきりしてきました。2014年も引き続き、より多くの方の知見を活かしながらアジャイル・プロジェクトマネジメントの発展、展開、情報発信を行う活動の場を提供していきます。

■ 活動のテーマ

市場が激変する現在のビジネス環境において戦略立案とどまらず、その実践が求められています。変化に柔軟に適應できるマネジメントにより成果達成や期間短縮を実現したプロジェクト事例の収集と分析を行います。さらにアジャイル環境でのマネジメント手法の適用と有用性などについての議論や実地検証を行いながら、アジャイル・プロジェクトマネジメントの普及と情報発信に取り組んでいきます。

具体的な取り組み（部会内で行っていること）

- ◇ アジャイル・プロジェクト事例の収集と分析
- ◇ アジャイル手法適用と有用性に関する議論
- ◇ アジャイル手法の展開、定着と当部会が果たすべき役割についての議論

例えば、情報交換の場の提供、教育プログラム実施、資格取得支援活動、意識調査とその発信などについて議論しています。

以下の写真は、活動テーマを検討している模様です。

席に座っての会議ではなく、アジャイル開発でよく行われているスタンドアップ・ミーティングを取り入れ、ホワイトボードや付箋紙を活用してテーマを検討しています。当プロジェクトのキックオフでは、テーマの洗い出しをアジャイル・コーチのファシリテートで実施し、まさに日常アジャイル・

チームが行っているミーティングを体験しながらのプロジェクト・スタートとなりました。



なお各テーマについての具体的な取り組みの計画と進捗、取り組み状況についての情報共有などは、毎月開催する月次定例ミーティングで行っています。

■ Agile PM 読書会の開催

アジャイル・プロジェクトマネジメントの情報・体験の共有を目的にテーマに沿った書籍を選定し、精読します。

2014年度は「The Software Project Manager's Bridge to Agility」(洋書)を取り上げます。

TraditionalなプロジェクトマネジメントからAgileにどうやって変わっていけばいいのか。この書籍では、PMBOK®の知識エリアとAgileプラクティスを関連づけ、PMBOK®の語彙からAgileへの橋渡しとなるような構成になっています。Agileへの橋を架けたい皆さんの参加をお待ちしています。

□日時：毎月開催

(日時は随時PMI日本支部イベントカレンダー、Facebookにて告知)

□場所：PMI日本支部 セミナールーム



Activities / 支部活動

■アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会の活動紹介

■イベントキャラバンの開催

イベントキャラバンとは、研究会メンバー有志による、アジャイル・プロジェクトマネジメントに関心を持つ法人・組織向けに開催する勉強会・意見交換会です。2013年度から開始し、2014年3月までに4回開催しました。

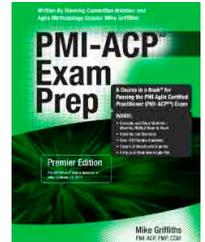
- 日時：ほぼ隔月で開催（不定期で個別調整）
- 場所：お客さまの会議室など、訪問先オンサイト

- ◇ソフトバンクモバイル株式会社 様
- ◇GMOインターネットグループ 様
- ◇新日本有限責任監査法人 様
- ◇楽天株式会社 様



■PMI-ACP®勉強会

プロジェクトマネジメントのアジャイル・プラクティスに関する討議、研究や、実務体験で得たノウハウの共有などを通して、PMI-ACP®試験取得のための知識を習得します。PMI-ACP®資格の取得を目指す皆さまの参加をお待ちしています。



- 日時：毎月開催（2014年度は全10回を予定）
（日時は随時PMI日本支部イベントカレンダー、Facebookにて告知）
- 場所：PMI日本支部 セミナールーム
- 参考書籍：PMI-ACP Exam Prep

■メンバー募集

アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会では、メンバーを随時募集中です。

現在のメンバーには、認定スクラム・マスター、スクラム・プロダクトオーナーとしてアジャイル開発プロジェクトを進めるリーダーやPMI-ACP®有資格者、ビジネス・アジリティを高めるためポートフォリオマネジメントなどへのアジャイル手法適用の研究者などがおり、アジャイル・プロジェクトマネジメントに対する関心と経験を有するパワフルなメンバーが集結して活動を進めています。

参加を希望される方は 部会活動参加申込書 に必要事項を記入のうえ、アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会 準備プロジェクト 担当 宛てにお申し込みください。

【参加申し込みサイト↓】

https://www.pmi-japan.org/news/info/2012_12_06_agile_pm_sig_initiation.php

研究会メンバーへの参加をお待ちしております。

なお、読書会などのイベントへはメンバー以外の方でも自由にご参加いただけます。

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■ 株式会社エンラプト

株式会社エンラプトは、2011年に設立された受託システム開発・ITコンサルティングのベンチャー企業です。2014年現在、社員数は20名弱の少数精鋭集団です。2013年9月より、PMI日本支部の法人スポンサーとなりました。



1. 企業概要

我々はエンタープライズシステム開発における下記のような状況を改善していきたいという考えで会社を設立しました。

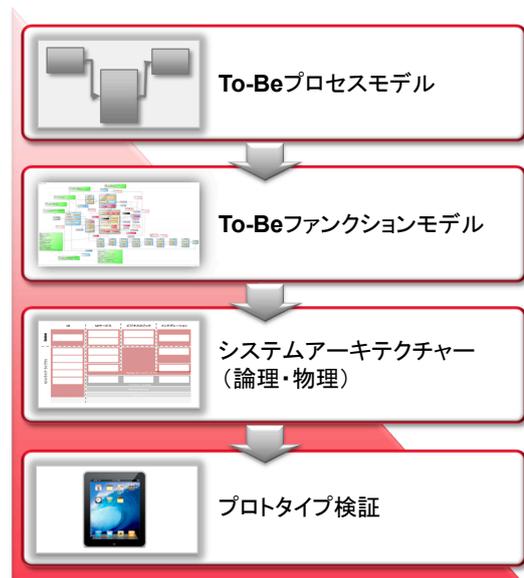
- 経営目標と合致していないIT投資・プログラム
- 実現性を考慮していないコンサルティング
- 受け身の受託開発
- 技術に対するパッションがないIT社員・ベンダー

我々の理念は、ITはビジネスにおける戦略的武器であるということです。我々のコアコンピテンシーは実践経験に基づく技術力と実行力・スピードです。現在注力している領域はフロントオフィス系の業務アプリケーションです。クライアントの目的、環境、ニーズに合致したシステム提案・進め方・体制を提案し、主に、国内および外資系の金融系エンタープライズ組織にソリューションを展開しています。

2. プロジェクト成功に向けたプラクティカルアプローチ： Simple Is Best

我々のアプローチの例として、業務変革系プロジェクトで弊社が今まで経験した共通サクセスファクターをいくつかご紹介いたします。各環境・文化・目的に応じてプロジェクトのアプローチは異なりますが、アイデアから実現に至るまでに必要な要素は変わらないと考えています。下記のような取り組みで弊社クライアントは成功を経験しています。

ソリューション構成



2.1 Step1. 計画

ビジネスモデル、新規商品、サービス、を可能な限り早く展開することを大前提としています。あるべき論・できない理由にフォーカスせず、有力なアイデアを持つ人と決定できる人で実現・評価可能な取り組みにフォーカスしながら実行計画を策定するのがプロジェクトの第一成功ステップになると考えています。

● クリティカル・サクセス・ファクター：

1. エグゼクティブ・スポンサーおよびステークホルダーと目標、スコープ、体制・役割分担、スケジュール、予算をコミットする
2. エグゼクティブ・スポンサーの役割を明確にし、彼らの知見を取り込みながら、密なコミュニケーションをとる

Stakeholders / 法人スポンサー紹介

■株式会社エンラプト

3. 実現性を評価できる人が参画する（プロセス、テクノロジー）
4. プログラム展開と人事制度をひもづける
5. 評価指標（定量、定性）を決定する
6. 基幹システム以外のリプレースに6～9カ月以上のプロジェクト期間は設定しない
7. 検討・計画期間はプロジェクト期間の半分未満に制限する
8. 高スキル・経験豊富なプログラムマネジャーのアサイン

●弊社の主な活動

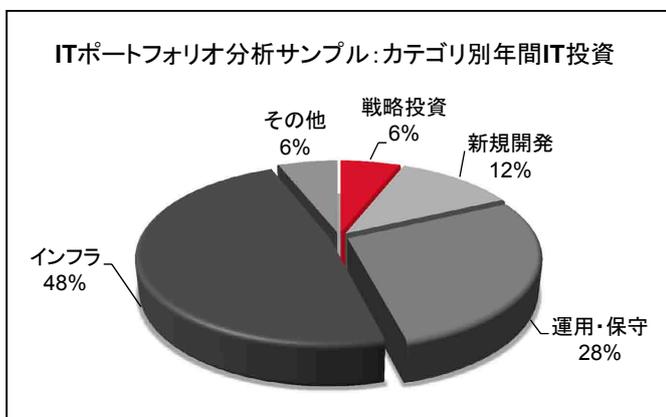
1. ITポートフォリオ分析
2. プログラムロードマップ・計画書作成
3. 体制検討支援
4. アーキテクチャ戦略の定義
5. To-Beプロセスの策定
6. プロトタイプ作成・To-Be構想の検証支援
7. ベンダー選定支援（リソース評価を含む）

●クリティカル・サクセス・ファクター：

1. 計画・成果物の評価基準を明確に定める
2. 役割分担と依存関係、マイルストーンが明確であること
3. 適材適所のリソース計画・選定
4. インスペクション（外部ベンダーリソースのコードレビューを実施）
5. 迅速な問題認識・解決活動とエスカレーション

●弊社の主な活動

1. アプリケーションフレームワークと整合した役割分担を提案
2. ユーザー・ベンダー間の成果物依存関係、マイルストーンを明示し、進捗管理の基準を提案
3. オフショアランプアップ支援（メンバーのコードレビュー、知識トランスファー、Q&A）
4. プロアクティブなコミュニケーションと、会議ファシリテーション
5. 高難度開発の実施



2.2 Step2. 実行

実行段階の重要なポイントは、実行の管理と素早いコミュニケーションです。大規模なプロジェクトには、必ず組織や外部企業との役割分担があります。その間の依存ポイント・マイルストーン・各種基準を明確に定義し、緊密に連携をとっていく必要があります。

また、想定外の事態が発生した場合に、即座にエスカレーションを行い適切な支援を得ることができるような体制作りが重要となります。

2.3 Step3 評価

新規サービス、商品、ビジネスの取り組みが展開された後、最もスキップしやすいステップは評価です。存在しない物・やり方を一回で完璧に制作できる確率はほぼゼロだと考えており、初期の取り組みをいかに早く、低コスト、低リスクで改善できるかが企業の成熟度を評価する一つの方法だと考えております。

●クリティカル・サクセス・ファクター：

1. 計画段階で決めた指標に基づいて、耳が痛いこともはっきり言う（たとえエグゼクティブ側に問題があったとしても）
2. 成果がでた分、関係者に対してRewards（特別ボーナス、昇給）・Recognition（社内ニューズレターで発表、取締役会での報告）を与える
3. 建設的な議論をする：ネガティブな意見は歓迎するが、代案を求める

●弊社の主な活動

1. プロジェクト振り返りのファシリテーション・改善策の洗い出し
2. 次フェーズ計画支援
3. ポートフォリオ更新・再評価支援

■株式会社エンラプト

戦略的なIT投資を行おうと思うとき、多くのエンタープライズ組織では上記のようなサクセスファクターを意識するのは有効だと考えています。上記は当然のようなことばかりですが、大半のプロジェクトで基礎がしっかりしていたら、成功プロジェクトの割合はより多くなるはずで

3. PMI日本支部への期待

PMBOK®はプロジェクト管理のデファクトスタンダードとして、認知度は非常に高いと思います。しかし、十分に実践できている組織は多くありません。PMI日本支部にはPMBOK®の実践のための施策に広く取り組んでいただき、実務者が活発なディスカッションを行う場となることを期待していますし、弊社も経験をフィードバックしてともに日本のIT業界に良い影響を与えていければと考えています。

4. 最後に

設立したばかりで非常に小規模な会社ですが、国内外の有力IT企業の出身者から構成される少数精鋭の集団です。我々は責任のない仕事はしないというモットーを持っており、実現性のないコンサルティングは絶対に行いません。我々は、クライアントの戦略的なパートナーとして尊重されるような企業・技術者を目指し日々取り組んでいます。我々の考え方に賛同して、一緒に業界を変えていくことに取り組む仲間を募集しています。ご興味がありましたら、弊社連絡先までご連絡ください。

■株式会社エンラプト

2014年4月より下記住所に移転します

〒106-0032 東京都港区六本木1丁目9番10号

アークヒルズ仙石山森タワー 25 F

jobs@enrapt.jp

<http://www.enrapt.jp>

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

● アジャイルプロジェクトマネジメントの基礎

～アジャイルPM研修～

- 日時：4月16日(水) 9:30～18:00
- 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

～アジャイルPM研修～

- 日時：5月21日(水) 9:30～18:00
- 場所：PMI日本支部 セミナールーム
- 7PDU

● 2014年4月度 月例セミナー

「マイルストーンとしてのPM」を考える

～次のステージを充実させるためのシンプルな方法～

- 日時：4月18日(金) 19:00～21:00
- 場所：アクセス渋谷フォーラム
- 2PDU

● 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5月27日(火)
- 場所：PMI日本支部 セミナールーム
- 7PDU

■ PMI日本支部関連イベント

● グローバル・リーダー研修 2014香港3日間コース

- 日時：2014年5月20日(火)～24日(土)
研修は5月21日(水)～23日(金)
- 場所：香港市内のHyatt Regency Tsim Sha Tsui (予定)
- 参加国：日本、チャイナ、香港、台湾、韓国、マカオを予定
- 21PDU

● 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

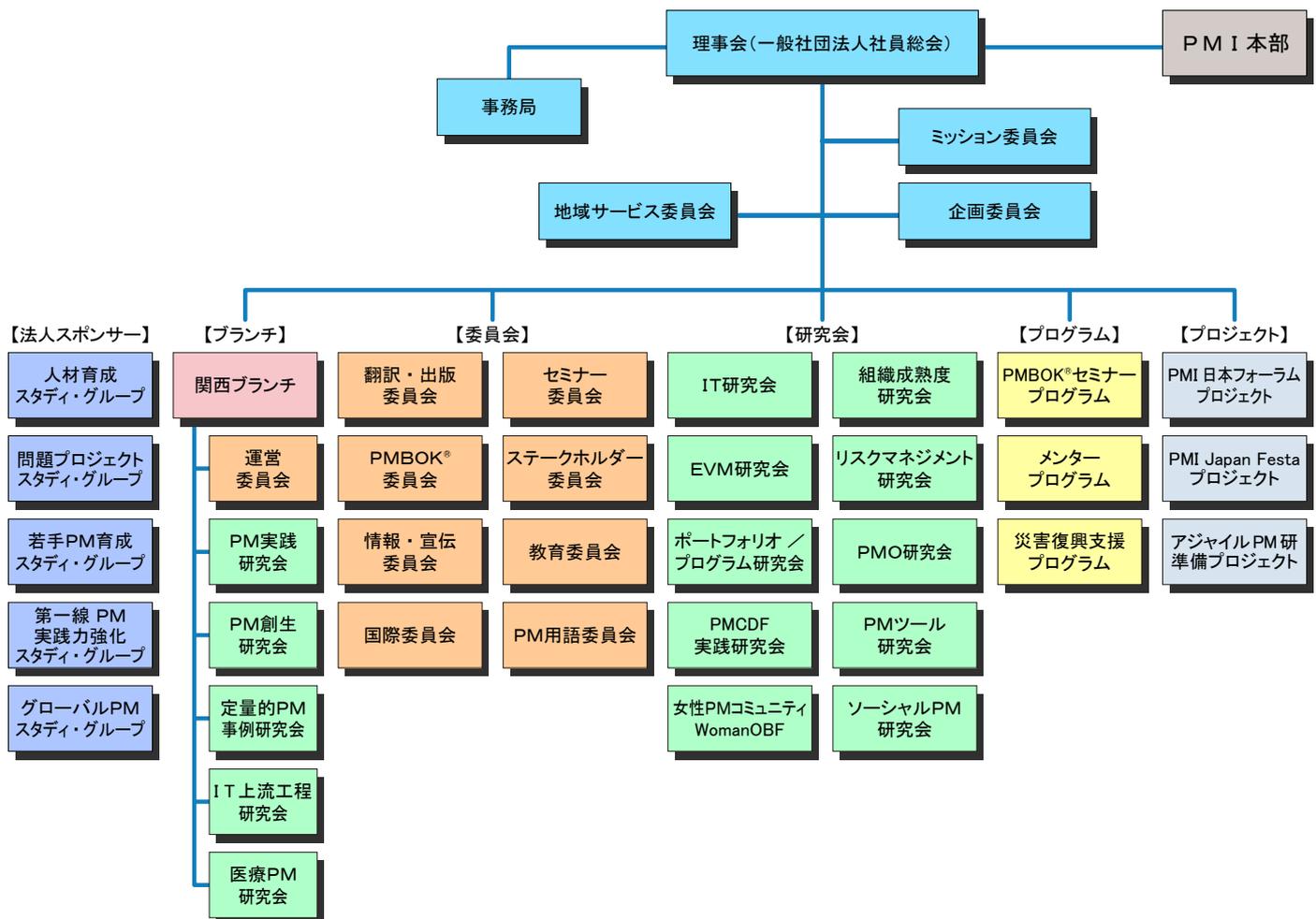
- 日時：2014年11月8日(土)・9日(日)
- 場所：慶應義塾大学日吉キャンパス 協生館
藤原洋記念ホール

*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 (2014年3月現在)



■ 理事一覧 (2014年3月現在)

会 長	： 奥 澤 薫 (日本電気株式会社)
理 事 (ミッション担当)	： 端 山 毅 (株式会社NTT データ)
理 事 (マーケティング・会員担当)	： 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 (マーケティング・会員担当)	： 武 上 弥 尋 (アイエス情報システム株式会社)
理 事 (研究担当)	： 当 麻 哲 哉 (慶應義塾大学大学院)
理 事 (企画担当)	： 片 江 有 利 (株式会社プロシード)
理 事 (教育担当)	： 本 間 利 久 (北海道大学)
理 事 (教育担当)	： 中 嶋 秀 隆 (プラネット株式会社)

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 (社会貢献担当)	: 麻生 重樹 (日本電気株式会社)
理事 (広報・宣伝担当)	: 竹内 正興 (一般財団法人国際開発センター)
理事 (財政担当)	: 三嶋 良武 (株式会社三菱総合研究所)
理事 (地域担当)	: 神庭 弘年 (神庭PM研究所)
理事 (地域担当)	: 木下 雅裕 (ニッセイ情報テクノロジー株式会社)
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	: 大久保 賢吉朗
監事	: 渡辺 善子

■最新の会員・資格者情報 (2014年1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
449,803人	3,166人	603,216人	31,753人	5人	6人	2人	7人	57人

■法人スポンサー 一覧 (96社、順不同、2014年3月現在)

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 日立INSソフトウェア株式会社
- 株式会社シグマクス
- 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
- グローバル ナレッジ ネットワーク株式会社
- 株式会社ワコム

■アカデミック・スポンサー 一覧 (23教育機関、順不同、2014年3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 サステイ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1月の第72回理事会において新会長に選任された奥澤薫からのごあいさつです。
- 好評をいただいた本年2月の月例セミナー（『自分で考える力』を磨いてPMとしての軸を持つ！：Wonderful Kids主宰 狩野みき氏）の概要を、セミナー委員会の野々市谷有里氏からご報告いただきました。
- ISO（国際標準化機構）からプロジェクトマネジメントに関するガイドラインがPM全体の枠組みとして初めて発行されました。PC236の委員として参加されている日本支部会員 田島彰二氏からの報告第三弾として、ISO21500発行後の各国の反応、ISOにおけるその他の標準化の動きを解説いただきました。
- PMI日本支部はPM教育裾野拡大施策の一環としてPBL（Project-Based Learning）型講義に適用できる「仕事の進め方」のオンデマンド基本教材を開発し、早稲田大学基幹理工学部情報理工学科での専門科目に適用いただきました。その内容と今後の展開について、事務局アカデミック担当の内橋勤による説明を掲載しました。
- 「自分の殻を破り続けて行けるか否かは、実は決断のためのちょっとした勇気を持てるかどうかだけの差だ」と仰せの塩田宏治氏（株式会社クリエビジョン 代表取締役社長）から、マラヤ大学MBA 課程（マレーシア・クアラルンプール）への留学をはじめとした「私のブレイクスルー体験」を寄稿いただきました。
- 2013年2月にPMI日本支部の事務局プロジェクトとして立ち上がった「アジャイル・プロジェクトマネジメント研究会 準備プロジェクト」では、多くの方々の知見を活かしながらアジャイル・プロジェクトマネジメントの発展、展開、情報発信を行う場を提供しています。本研究会の代表である中谷公巳氏（アクシスインターナショナル株式会社 代表取締役社長）から、活動状況をご報告いただきました。
- 「法人スポンサー紹介」は、昨年9月に加入いただいた株式会社エンラプトさま。2011年に設立され、受託システム開発・ITコンサルティングを行う、社員数20名弱の少数精鋭ベンチャー企業です。

ニューズレター編集担当から読者の皆様へお願い

■記事・体験記を募集しています。

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。

これからの2年間、新会長の下で事務局一丸となって進んでまいります。
今年もPMI日本支部をどうぞよろしく願います。

PMI日本支部ニューズレター Vol.58 2014年3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）