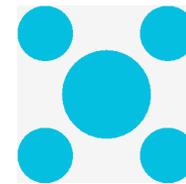
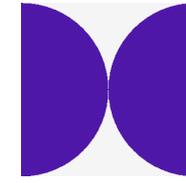
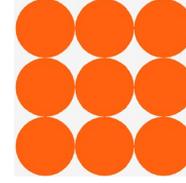
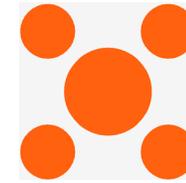
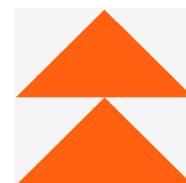
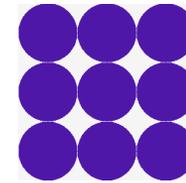
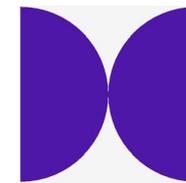
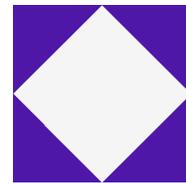
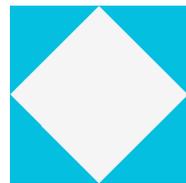


# 2023年12月度法人スポンサー連絡会

## 若手PM育成SG活動報告

2023年12月21日  
若手PM育成 SG  
富田 寛



# 自己紹介 富田 寛

## ■ 所属（株）リコー

2000~13、16~19：MFP製品開発PM・PM部署長

2013~16：人材開発部署長（PM人事施策、育成）

2015~：品質系全社PMO（現職）

2019~21/3：新規事業系部門PMO兼務

2019~23/10：全社技術情報システム改革PgM



## ■ PMIJ

若手PM育成SG（リーダー）

元 PMコミュニティSG（リーダー）

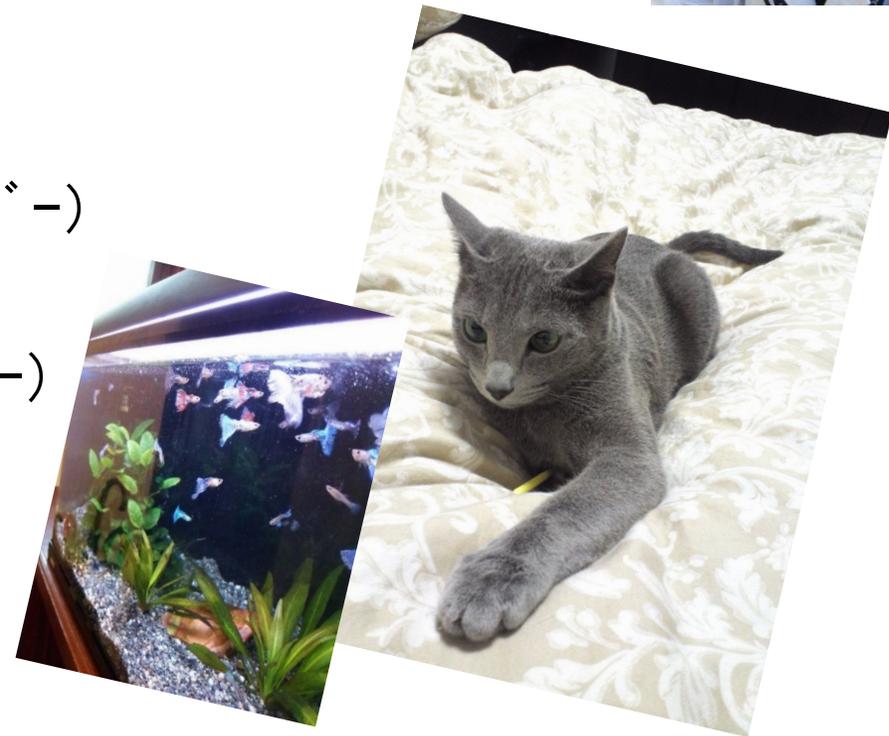
PMO研究会（副代表）

OPM研究会、AI@Work（メンバー）

## ■ 趣味

テニス、ゴルフ、スキー

猫、グッピー（熱帯魚）



# 目次

---

1. 若手PM育成SG 設立の目的と過去の活動テーマ
2. **2023年の活動 第4テーマ**  
**『これからの若手PM育成』**  
**～この10年間のPJ環境の変化に伴う**  
**SG成果物の見直し～（昨年度より継続）**
3. 参加企業の募集

# 1. 若手PM育成SG 設立の目的と過去の活動テーマ

# 設立背景と活動目的

## SG設立背景

PMI日本支部の法人スポンサーアンケートにおいて

**若手PM育成が喫緊課題と判明** (2010年11月にSG発足)

参考：以降、毎年継続して最重要課題の1つに位置付け

PMの高齢化  
(10年後には25%が引退)

多数のPMポジション創出  
(近い将来)

## SG活動目的

若手PM育成に関し、  
SGメンバー企業の抱える問題につき  
意見交換、**ヒントや解決策を模索。**

PMの

人口増

地位向上

魅力向上

スキル向上

## 参加メンバー

現在 8社9名 (2010~のべ14社 22名)

法人スポンサー企業名 (順不同)	氏名 (敬称略)
株式会社リコー	富田 寛 (リーダ)
株式会社トヨタシステムズ	水野 啓之
株式会社マネジメントソリューションズ	佐藤 美穂 (育休中)
テルモ株式会社	中村 静香
株式会社日立産業制御ソリューションズ	枝廣 裕司
KDDI株式会社	高橋 勝哉
富士電機株式会社	高林 一美
日本ビジネスシステムズ株式会社	谷端 正勝
元：リーダー (顧問メンバー)	高橋 宏壽
PMI日本支部 (事務局)	佐藤 誠

## 活動拠点

### 首都圏と地方の交流

志とIT(Web会議)で  
遠距離を乗り越え活動中

コロナ前から変わらないものの、  
リアル飲み会が出来ないのが残念！



**若手PM~PMO、PM講師、PM-OBなど、  
多彩なメンバーで和気あいあいと真剣に  
PM育成に関して、討議、情報交換をしています。**

# 若手PMの定義

ところで・・・  
当SGで対象とする  
「若手」とは？



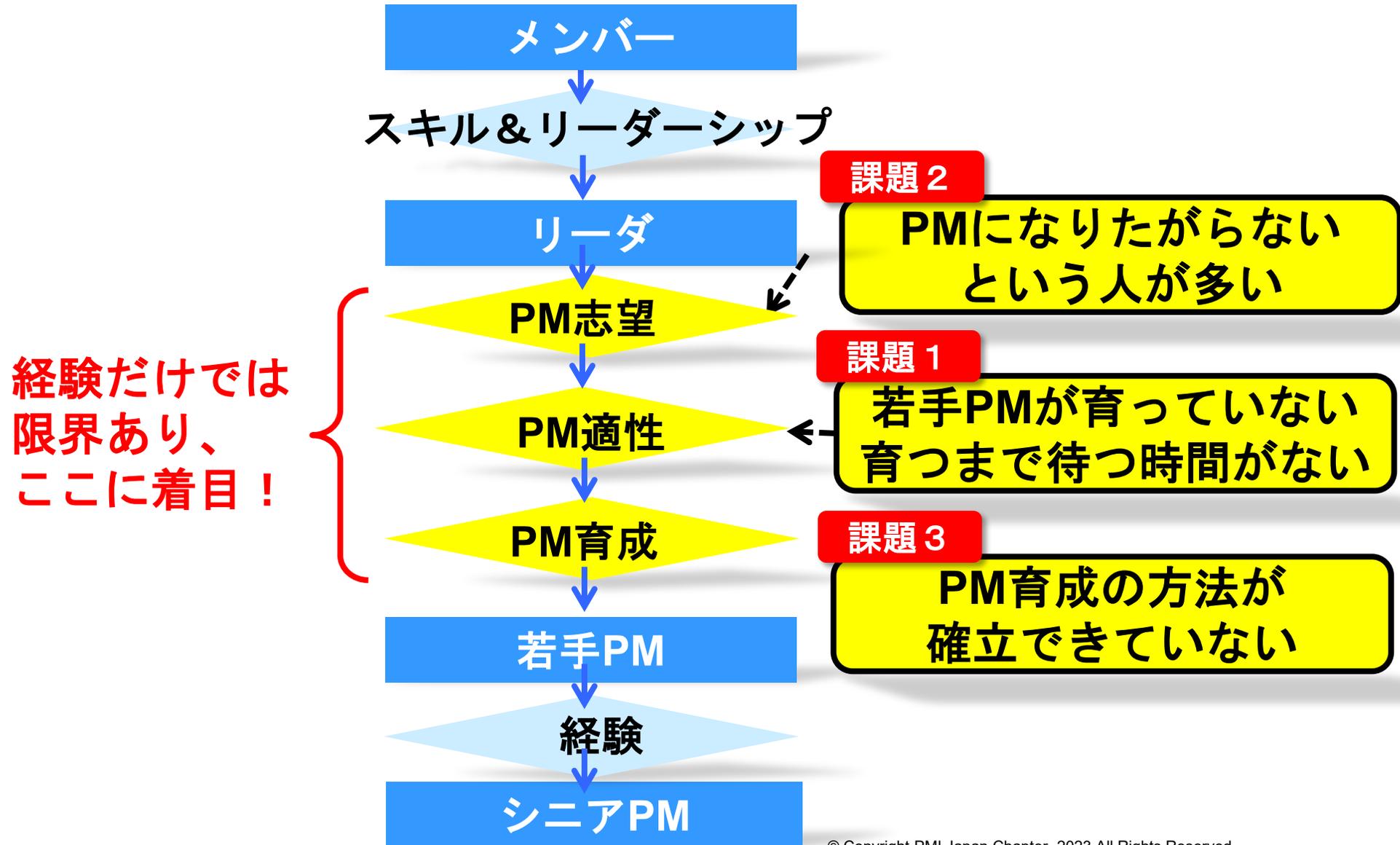
入社5年目くらいで  
管理系の仕事を  
任され始める  
会社もありますね

## 「若手PM」の定義

入社5年目をメドとして

これからPMになる人 / PMになりたての人

# 課題認識(2010年当時)



# これまでの活動テーマ



## 課題認識

**課題1:若手PMが育っていない**  
(育つまで待つ時間がない)

- ・PJに対しPM数が不足
- ・OJTで育てる時間が不足

**課題2: PMになりたがらない人が多い**

- ・PMは大変そう
- ・PMのモチベーションが維持できない

**課題3: PM育成方法が確立していない**

- ・教育講座の内容と過不足が評価できていない
- ・講座以外に検討すべき事項が整理できていない



## 課題解決の方向性と活動テーマ

まずは即戦力のPM候補を選定できないか

**第1テーマ**  
PM候補者の選定ポイント・方法  
(成果物: 「PM特性表」)

2010-2012  
完了

PMIフォーラム  
2012,13,14



PMになりたい人を増やせないか

- ・PMは大変だけど、魅力的である

**第2テーマ**  
PMモチベーション維持・向上のための行動規範  
(成果物: SH別行動一覧表・規範)

2012-2016  
完了

PMIフォーラム  
2016



育成体系、資格認定、講座外の運営面など、他社の取組を参考にできないか

**第3テーマ**  
若手PMの育成方法  
(成果物: PM育成モデル／施策の事例)

2016-2019  
完了

PMIフォーラム  
2019



**2. 2023年の活動 第4テーマ**  
**『これからの若手PM育成』**  
**～この10年間のPJ環境の変化に伴う**  
**SG成果物の見直し～**

# 10年の変化を調べて、

これからの世代に向くPMスタイル？



ゆとり世代がPMになり始めた？

プロジェクトも細かく短納期になった？

PMに要求される能力も変わった？

AIプロジェクトのPMスキル？

PMの役割も変わってきた？

DX時代に求められる若手PMを育てるには？



DX価値創造に求められる素養？

DXの価値創造なんて若手PMに出来るかな？

価値創造と言われることが増えた？



SGの研究結果も見直すと変わるかも？

スクラムマスターとプロジェクトオーナーそれぞれ育成？

スクラムマスターとプロジェクトオーナーに必要な素養は違う？



## 第4テーマの検討開始

### 若手PM育成SG成果の環境変化への対応

時代によってプロジェクトに対しての要求も変わり、  
PMの役割、責任も変わった

若手PM育成も変えていかなければならない？

PMBOKも第7版で  
大幅改定！

この10年のプロジェクト、プロジェクトマネジメントの  
変化から、第1～3テーマを見直そう。

第4テーマ 『これからの若手PM育成』

# これまでの活動テーマ

再掲



## 課題認識

課題1:若手PMが育っていない  
(育つまで待つ時間がない)  
・PJに対しPM数が不足



## 課題解決の方向性と活動テーマ

まずは即戦力のPM候補を選定できないか  
**第1テーマ**  
PM候補者の選定ポイント・方法

2010-2012  
完了

PMIフォーラム

課題4 : 10年間でPJ環境が変化(近年が顕著)、  
PMに求められる適性も変化しているはずで  
それを整理した上で見合う育成方法を再確立する必要がある

**第4テーマ : これからの若手PM育成**  
(PJ環境変化への追従~PMコンピテンシーと育成方法のモダナイゼーション)

確立していない  
・教育講座の内容と  
過不足が評価できていない  
・講座以外に検討すべき  
事項が整理できていない

他社の取組を参考にできないか  
**第3テーマ**  
若手PMの育成方法  
(成果物 : PM育成モデル/施策の事例)

2016-2019  
完了

PMIフォーラム  
2019

# 2022年の活動 第4テーマ

## 『これからの若手PM育成』

### ～この10年間のPJ環境の変化に伴う SG成果物の見直し～



- ステップ1 PJ環境変化の整理 2020-21 (済)
- ↓
- ステップ2 PMコンピテンシーのモダナイゼーション 2021-23 (活動中)  
(第1テーマ成果物：PM特性表の見直し)
- ↓
- ステップ3 PMを取り巻く組織のコンピテンシーのモダナイゼーション  
(第2テーマ成果物：行動規範見直し 2023 2024予定)
- ステップ4 PM育成のモダナイゼーション  
(第3テーマ成果物：育成方法見直し 2024 2024以降予定)

# この10年間のPMBOKの変遷

## ● 2013年 第4版⇒第5版

- ✓ 知識エリアに**ステークホルダー・マネジメント**追加
- ✓ マネジメント計画の重点化
- ✓ 知識の蓄積と活用のための活動、**アジャイル概念**採り入れ

## ● 2017年 第5版⇒第6版

- ✓ **戦略・ビジネス知識**（**ベネフィットマネジメント記述**）の重点化
- ✓ **適応型ライフサイクル**の記述強化、**アジャイル**実務ガイドセット化
- ✓ 「**テーラリング**」方法の追加

PMに求められているコンピテンシーが教科書的に網羅されている

## ● 2021年 第6版⇒第7版

- ✓ プロセス重視⇒**原理原則重視**、成果物に焦点⇒**価値に焦点**
- ✓ **12個の原理原則**と8個のパフォーマンス領域に再編
- ✓ 組織やPJの状況に応じて「**テーラリング**」する章の追加
- ✓ プロジェクトマネジメントの方法論はPMIstandards+へ

# この10年間のPM特性表見直しのポイント

## ● 2013年 第4版⇒第5版

- ✓ 知識エリアに**ステークホルダー・マネジメント**追加
- ✓ マネジメント計画の重点化
- ✓ 知識の蓄積と活用のための活動、**アジャイル**概念採り入れ

コミュニケーション  
の重要性増加

関係者多様化

## ● 2017年 第5版⇒第6版

- ✓ **戦略・ビジネス知識**（ベネフィットマネジメント記述）の重点化
- ✓ **適応型ライフサイクル**の記述強化、**アジャイル**実務ガイドセット化
- ✓ 「**テーラリング**」方法の追加

変化への対応

メンバー多様化

サーバント型リーダーシップ

QCD達成⇒  
ビジネス価値達成へ

## ● 2021年 第6版⇒第7版

- ✓ プロセス重視⇒**原理原則重視**、成果物に焦点⇒**価値に焦点**
- ✓ **12個の原理原則**と8個のパフォーマンス領域に再編
- ✓ 組織やPJの状況に応じて「**テーラリング**」する章の追加
- ✓ プロジェクトマネジメントの方法論はPMI standards+へ

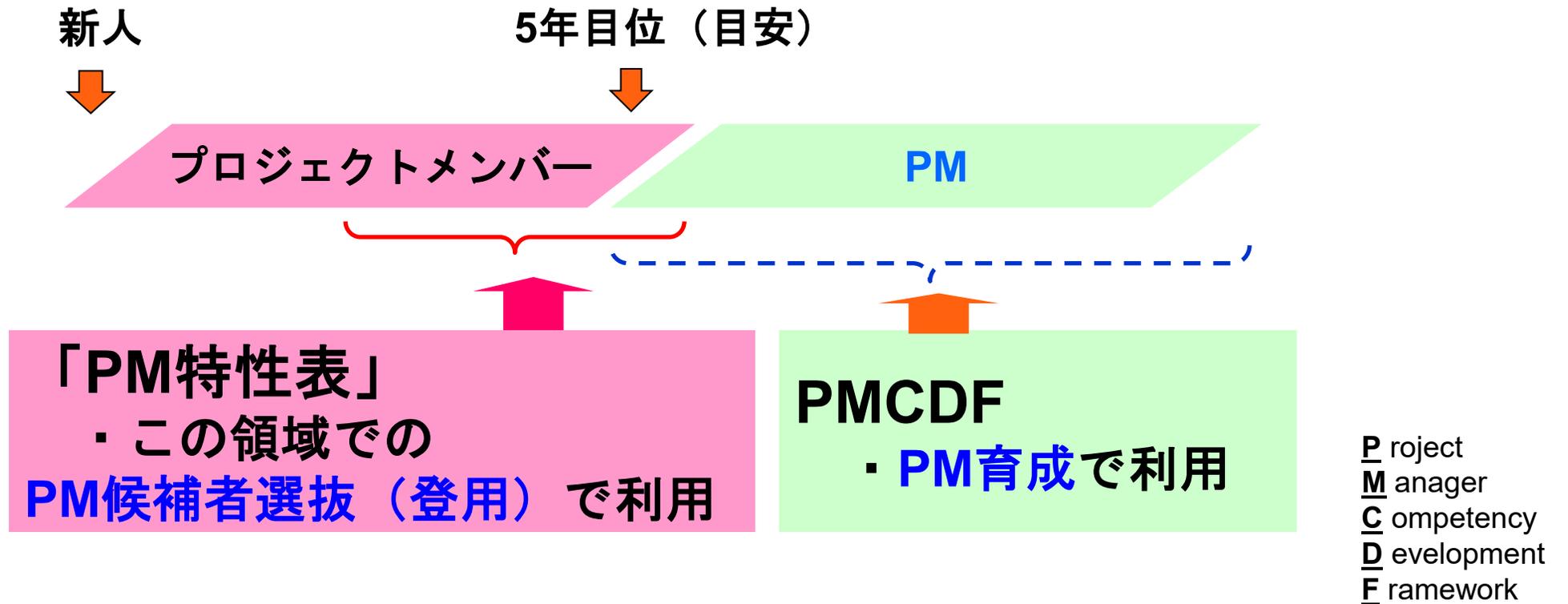
PJ/組織/環境の特性/変化の理解

# 第1テーマ 成果物

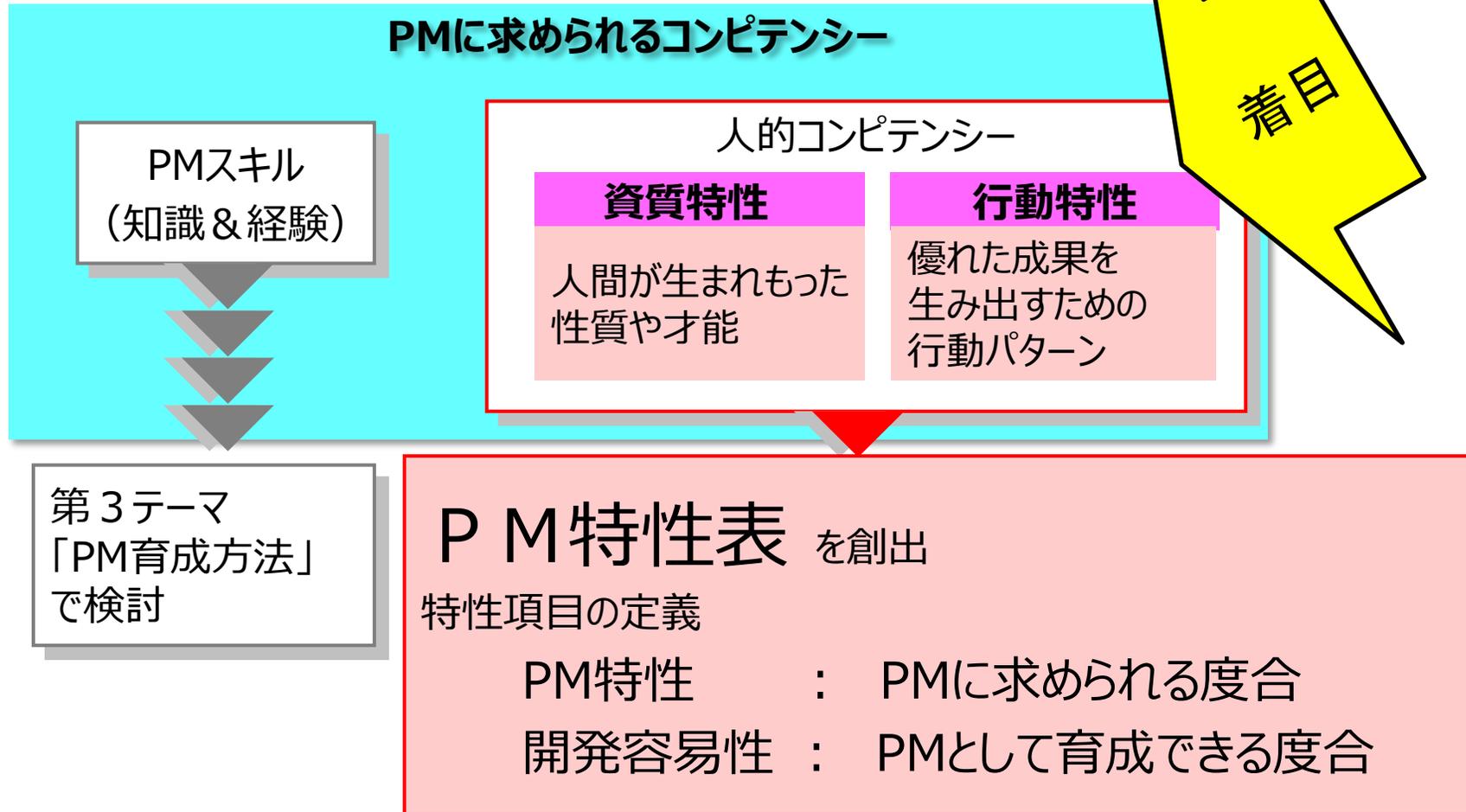
## PM候補者選抜（登用）ポイント・方法は何か？

### PM特性表

### の位置づけ



# 第1テーマ成果物：PM特性表



# 第1テーマ PM特性表の大枠（考え方）

資質  
特性  
(才能)

内的自己確信性
顕示欲求
積極型:競争性
努力型:規則性

PMとして特に  
求められない

社会・経済型
厳格性
探究心
自律欲求
心理・情緒型
客観・科学型

思索型:社交性
努力型:持続性
自制型:慎重性
活動型:身体性
求知欲求
支配欲求
秩序欲求
勤労意欲
達成欲求

従順性
包容力/寛容性
共感性
積極性
協調性
責任感
自己信頼性
指導性
感情安定性
自主性
危機耐性

約50項目

易

開発容易性

難

行動  
特性  
(成果)

情報収集能力
計画組織力
説得・対話力 /ネゴシエーション力

公平性
客観性
リスク想定力
管理統制力
自律性/一貫性
要点把握力

問題分析力
問題解決力
決断力
リーダーシップ
コミュニケーション

対人インパクト
イニシアティブ
能動性/持続力
ストレス耐性
柔軟性/適応力
対人感受性

# 第1テーマ：PM特性表のイメージ

「PM特性表(抜粋)」

PMに求められる  
特性を記載

PM特性の適合性を  
判断する基準を記載

分類	項目名	PM特性	適合性の判定方法（基準）
資質特性 態度的側面	積極性	自らの意見や提案を出し、率先して実行に移そうとする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相手に係わらず、自分の意見を述べたり、提案を行うことが多いか？</li> <li>・自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移しているか？、実行できるか？</li> </ul>
	協調性	仲間と一緒に考え、協力して目標に向かうことができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己と異なる意見の相手に対しても、同じ目線に立って意見を聞いているか？、聞くことができるか？</li> </ul>
	責任感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の発言や引き受けたことに対し、責任を持つとする。</li> <li>・逃げない(下位者の問題であっても放り投げない)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の発言や引き受けたことに対し、責任を持つとしているか？</li> </ul>
	自己信頼性	自分の意思や行動に自信があり、周囲からも信頼されている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意思や行動に自信があるか？、自信があるように見えるか？</li> </ul>
	指導性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲から頼りにされ、意見や行動をまとめていこうとする。</li> <li>・目標達成の強い意志を持っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周囲の意見や行動をまとめて引っ張ろうとしているか？、引っ張ることができるか？</li> </ul>
	感情安定性	多少の事では動揺したりせず、気持ちにムラがなく安定している。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多少の事では動揺したりせず、気持ちにムラがなく安定しているか？</li> </ul>
	・ ・ ・		

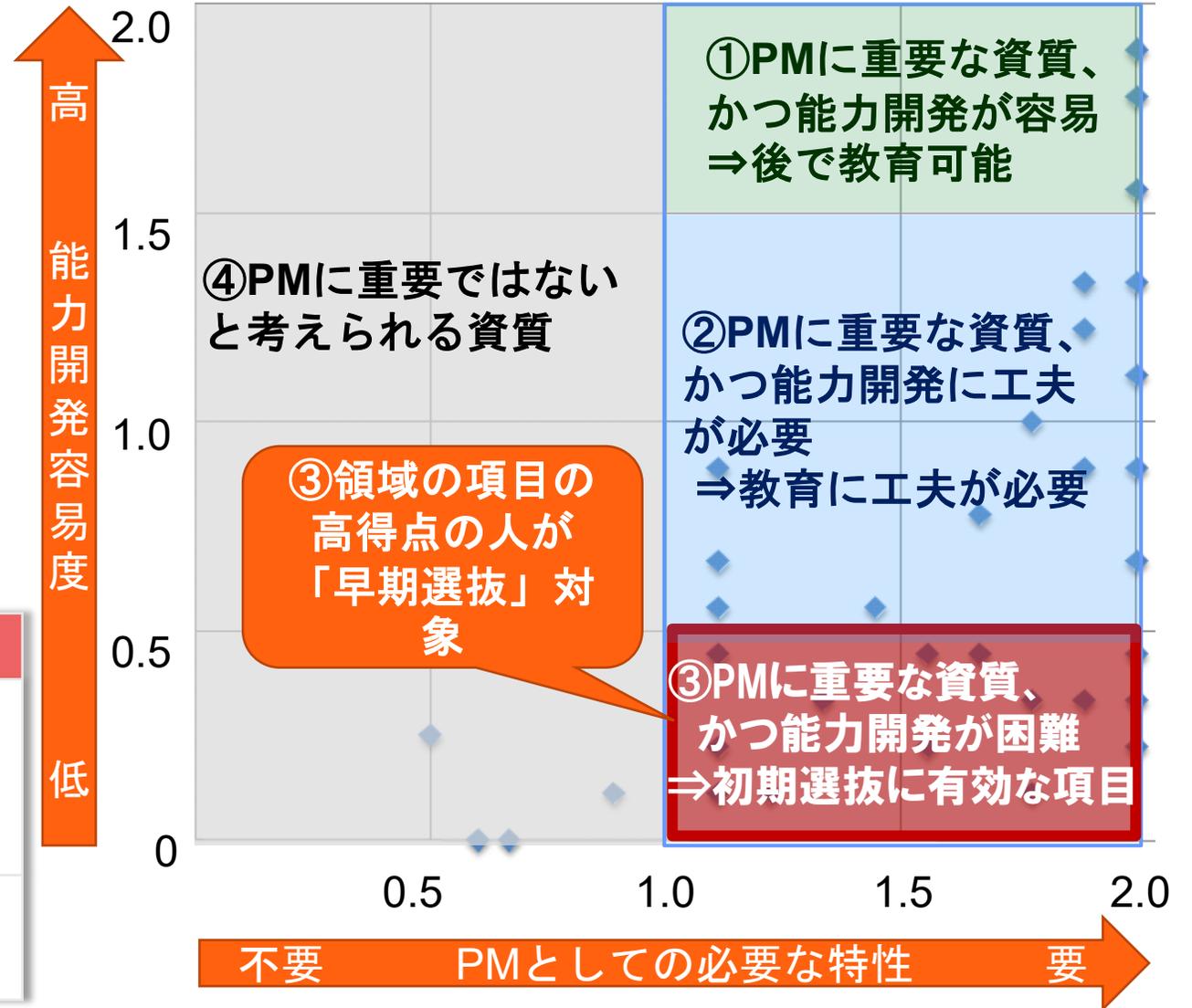
# 第1テーマ成果物：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

特性	項目名	PM特性の定義
行動	要点把握力	会話や資料などから得られる情報を整理し、そのポイントをつかみ取っていく
行動	問題解決力	自身や経験者から得た知見を基に対策を立案し、多面的に考慮し、適切な基準で対応策を決定する

特性	項目名	PM特性の定義
資質	客観・科学型	物事を分析的に考えまたはあるがままの事実を捉えようとする
行動	リーダーシップ	チームの目的・目標を自身やステークホルダーと決定しチームをその方向へ導いて行く

特性	項目名	PM特性の定義
資質	達成欲求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 困難な目標にも努力し、常に自分を向上させようとする</li> <li>・ あきらめない（目標達成の強い意志を持っている）</li> </ul>
行動	柔軟性／適応力	状況や場面に応じて自分の考えや行動を修正し適合させていく

## PM特性と能力開発容易度の相関分布図



# PM特性表の見直し方針

見直し方：

第1テーマPM特性表を見ながら、これからのプロジェクトを想定したとき

- ・ 目的意識を重視
  - ・ 価値重視/アジャイル/変化  
(目標の柔軟な変更の許容)
  - ・ 様々なステークホルダー/  
メンバー多様化/グローバル化
  - ・ 変化への対応  
PJ/組織/環境の特性/変化の理解
  - ・ コミュニケーションの重要性増加
  - ・ サーバントリーダーシップ
- などを見据えて  
PM特性の重要性増減、  
PM特性記述、判定基準を見直す

第1テーマPM特性表

今後のPMに求められる  
行動特性 (PM特性)

項目	従来型のプロジェクト		今後のプロジェクト	
	PM特性	適合性の判定方法(基準)	従来型との比重増減	PM特性 / 判定基準
6				
7				
8		① 適当にコミュニケーションを取っているか？	20%UP	① 積極的なコミュニケーションを取っているか？
9		② 自発的に周囲の人間を訪ねるなどのコミュニケーションを取っているか？	20%UP	② 積極的に周囲の人間を訪ねるなどのコミュニケーションを取っているか？
10		③ ネットワークの意味・価値を理解し、そこに改善点などがあれば常に考え、実現した行動(作業)を行っているか(高橋)	キーワード	③ ネットワークの意味・価値を理解し、そこに改善点などがあれば常に考え、実現した行動(作業)を行っているか(高橋)
11		④ 従来の記述変更		④ 従来の記述変更
12		⑤ 発想が定型的で「経験イメージ」が強い。⑥ 常に決まりルールなどに拘って行動しているか、行動で変わるか？	10%LP	⑤ 従来の特性に拘るルールを打破し、柔軟に行動できる。⑥ 従来の特性に拘るルールを打破し、柔軟に行動できる。⑦ ルール変更とルール遵守の両立なく、ルールを定数に修正すると同時に発想が出来る。⑧ 発想としてルーティ化する行動に開始/既知/既知の行動がとれる。⑨ 発想としてルーティ化する行動に開始/既知/既知の行動がとれる。⑩ ルールを柔軟に変更する行動がとれる(高田)
13		⑦ 目標/目的意識を重視すること		⑦ 目標/目的意識を重視すること
14		⑧ 目標の柔軟な変更(社内外の情勢・状況の変化による変更)の許容		⑧ 目標の柔軟な変更(社内外の情勢・状況の変化による変更)の許容
15		⑨ 柔軟な目標のチーム内での共有		⑨ 柔軟な目標のチーム内での共有
16		⑩ 見直しをつけ、いざという時に備え、注意深く行動する。		⑩ 見直しをつけ、いざという時に備え、注意深く行動する。
17		⑪ 物事を分析的に考え、またはあるがままの事実を捉えようとする。		⑪ 物事を分析的に考え、またはあるがままの事実を捉えようとする。
18		⑫ 政治や経済など社会的動向に関心を示す。		⑫ 政治や経済など社会的動向に関心を示す。
19		⑬ 人間の心理的動向や情緒的な出来事に関心を示す。	20%UP(高田)	⑬ 人間の心理的動向や情緒的な出来事に関心を示す。
20		⑭ 自らの意見や提案を出し、率先して実行に移そうとする。	10%	⑭ 自らの意見や提案を出し、率先して実行に移そうとする。
21		⑮ 相手の手配を任せ、自分の意見を述べたり提案を行うことが多いか？	10%	⑮ 相手の手配を任せ、自分の意見を述べたり提案を行うことが多いか？
22		⑯ 自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移しているか？	10%	⑯ 自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移しているか？
23		⑰ 仲間を巻き込んで行動しているか？	10%	⑰ 仲間を巻き込んで行動しているか？
24		⑱ 責任を持って、逃げない(下位者の問題であっても受け継ぎない)。	20%UP(高田)	⑱ 責任を持って、逃げない(下位者の問題であっても受け継ぎない)。
25		⑲ 自分の意思や行動に自信があり、周		⑲ 自分の意思や行動に自信があり、周

原理原則が  
変わったわけではないが

手法より人格、  
能動的に動くメンバーを育てる  
ビジネス価値へのこだわり

キーワード、変化のポイント  
などを追記

メンバー・ステークホルダー  
の多様化

難易度の上がるPM業務  
新規PM登用だけでなく  
中級PMの任用にも使える



# 第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直しまとめの観点

「PM特性表（従来）」

従来型(QCD追求型)のプロジェクト			
項番	項目名	PM特性	適合性の判定方法(基準)

「PM特性表（見直し）」

今後(価値創造型)のプロジェクト					
項番	項目名	従来型との比重増減	PM特性	はじめてのPM登用のための判定基準	中級PMとしての判定基準

価値創造型Pjを見据えたPM特性の記述の見直し

従来比としてPM特性の重要性増減SGメンバーの感覚値

判定基準を分割し判定基準を見直す  
はじめてのPM：価値創造型Pjを見据えたPM候補者向け  
中級PM：価値創造型Pjに即登用できるPM向け

# 第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直し事例：資質特性 協調性

## 「PM特性表（従来）」

アジャイルなプロジェクトも増加し、自ら意見を出すことも重要だが、自由な発想を引き出し、ファシリテートしながら、最終的にまとめ、結論を導く力（サーバントリーダーシップ力）はどの項目に入る？

従来型(QCD追求型)のプロジェクト			
項番	項目名	PM特性	適合性の判定方法(基準)
11	協調性	仲間と一緒に考え、協力して目標に向かうことができる。	①自己と異なる意見の相手に対しても、同じ目線に立って意見を聞いているか？、聞くことができるか？

## 「PM特性表（見直し）」

今後(価値創造型)のプロジェクト					
項番	項目名	従来型との比重増減	PM特性	はじめてのPM登用のための判定基準	中級PMとしての判定基準
11	協調性	増 ● ● ●	サーバントリーダーシップを発揮し、仲間と一緒に考え、目標に向けてチームをまとめられる	自己と異なる意見の相手に対しても、同じ目線に立って意見を聞くことができる	メンバーの自由な発想を引き出し、ファシリテートしながら、最終的にまとめ、目標に向かうことができる

従来より重要になった？

サーバントリーダーシップの観点を追加

変更なし

発想の引き出しとまとめる力

# 第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直し事例：資質特性 達成欲求

## 「PM特性表（従来）」

達成するものがQCDという目標から、価値の提供という目的にシフト  
目的・目標自体も変動しうるように変わってきた（アジャイル）

従来型(QCD追求型)のプロジェクト			
項番	項目名	PM特性	適合性の判定方法(基準)
22	達成欲求	・困難な目標にも努力し、常に自分を向上させようとする。 ・あきらめない(目標達成の強い意志を持っている)。	① 目標を達成するため、あきらめず努力しているか？

元より本質は変わってないけど。。。

## 「PM特性表（見直し）」

今後(価値創造型)のプロジェクト					
項番	項目名	従来型との比重増減	PM特性	はじめてのPM登用のための判定基準	中級PMとしての判定基準
22	達成欲求	比重は変わらないが、 目標達成⇒目的達成へ	プロジェクトの目的を意識し、目標変更も恐れず、変化する価値を冷静に見極めその時々 の最適解を目指して行動できる	① 自分の言葉で説明できるまで、目的確認の質問している。 ② 目標を達成するため、あきらめず努力しているか？	① プロジェクトの目的に照らして説明をしている。 ② 変化する価値を捉え、目標を再設定している ③ 価値提供(目的)を達成するため、あきらめず努力しているか？

変更のポイントそのまま

価値・目的の観点を追加

①追加

変化に対するの  
適応能力

# 第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直し事例：行動特性 要点把握力

## 「PM特性表（従来）」

コミュニケーションの多様化、オンライン、短時間での会議、打ち合わせが増加する：断片的情報が増える  
要点/ポイントを押さえることが重要？

従来型(QCD追求型)のプロジェクト			
項番	項目名	PM特性	適合性の判定方法(基準)
39	要点把握力	会話や資料などから得られる情報を整理し、そのポイントをつかみ取っていく。	①会議・資料・会話での内容を理解し、その重要なポイントを認識しているか？

理解だけでなく、要点を押さえた発信能力も重要？

## 「PM特性表（見直し）」

今後(価値創造型)のプロジェクト					
項番	項目名	従来型との比重増減	PM特性	はじめてのPM登用のための判定基準	中級PMとしての判定基準
39	要点把握力	50%UP	コミュニケーションの多様化による断片的で枝葉な情報であっても全体像をとらえ、要点を伝えられる	自身で確認した内容を理解し、要約し表現できる	間接的に入手した断片的で枝葉な情報も含めて全体像をとらえ、要点を伝えられる

従来型も含めて最近の環境変化

コミュニケーションの多様化、断片化と表現できることの追加

認識だけではだめ

全体像の把握と要点発信

# 第1テーマ：PM特性表の 第4テーマでの見直し事例：行動特性 決断力

## 「PM特性表（従来）」

不確実性の高いVUCAの時代：判断に迷い行動を躊躇する時間が許されない  
 答えは誰もわからない 素早く決断、決定し、実行する ことが求められる？

従来型(QCD追求型)のプロジェクト			
項番	項目名	PM特性	適合性の判定方法(基準)
42	決断力	不十分な情報しかない場合でも適切なタイミングで決めるべきことを迷わず決定する。	①不十分な情報しかない場合でも適切なタイミングで決めるべきことを迷わず決定することができるか？

初任PMには  
ハードル高すぎ！

## 「PM特性表（見直し）」

今後(価値創造型)のプロジェクト					
項番	項目名	従来型との比重増減	PM特性	はじめてのPM登用のための判定基準	中級PMとしての判定基準
42	決断力	50%UP	判断基準/指標とタイミングを明確にして、不十分な情報しかない場合でも、決めるべきことを迷わず決定する。	基準に照らして、適切なタイミングで決定することができる	不十分な情報しかない場合でも、前提条件(仮定)、事実といった決断理由を明確にして決めるべきことを迷わず決定することができる

ざっくり  
SGメンバーイメージ

根拠、決定理由、タイミング  
の明確化を追加

ハードル下げた

決断理由の明確化

### 3. 参加企業の募集



参加企業を募集しています。

第4テーマ：『これからの若手PM育成』  
絶賛ディスカッション中（42/50項目終了）

アジャイルなプロジェクト  
に対応するPMの育成

攻めのDXに  
求められるPMの  
コンピテンスは

この10年で  
PMに求められる  
コンピテンスは  
どう変化した

若手PM育成に、  
唯一のベストプラクティスは無い。

しかし若手PM育成SGには  
どの会社でも明日から取り組めるヒントがある



# Thank You for Your Attention

法人スポンサーSGへの参加要項は  
「PMI日本支部事務局」  
にお問合せ下さい。

