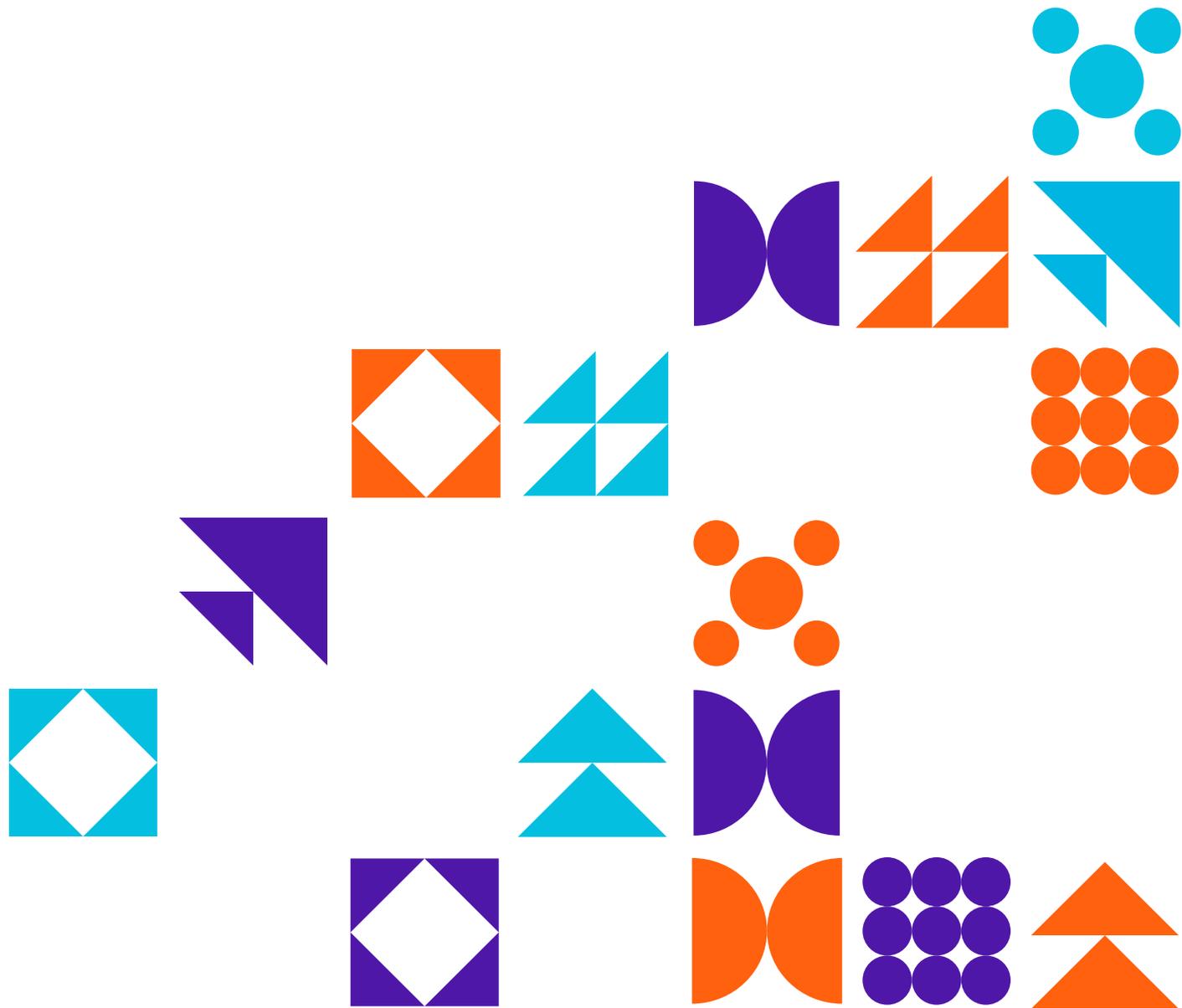


# 2024年法人スポンサー連絡会 若手PM育成SG活動報告

～第4テーマ『これからの若手PM育成』の見直しについて

発表者名 | PMI日本支部 若手PM育成SG 高橋 勝哉  
2024年12月16日



# 自己紹介 高橋 勝哉

- 所属 KDDI株式会社

1995～2002：基幹系設備（伝送設備）の運用業務に従事

2002～2011：固定系メールシステム開発業務に従事

2011～：モバイル系メールシステム開発業務に従事

2021～：KDDI社内での若手PM育成のWGにて活動開始

2023年：PMP®資格取得

- PMIJ 若手PM育成SG（メンバー）

2022年4月よりSGに参画

- 趣味

ジムトレーニング、動画鑑賞



# 目次

---

1. 若手PM育成SG 設立の目的と過去の活動テーマ
2. 2024年の活動 第4テーマ  
『これからの若手PM育成』見直し方針  
～この10年間のPJ環境の変化に伴う  
SG成果物の見直し～
3. 第4テーマ 「PM特性表」の見直し結果
4. 第4テーマ 「PMモチベーション維持・向上の為の行動規範  
(成果物：ステークホルダー別行動一覧表・規範)」  
の見直し方針
5. 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 9社10名 (2010~のべ15社 23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 (休会中)
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
株式会社 NTTデータCCS	藤本 貴久
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？



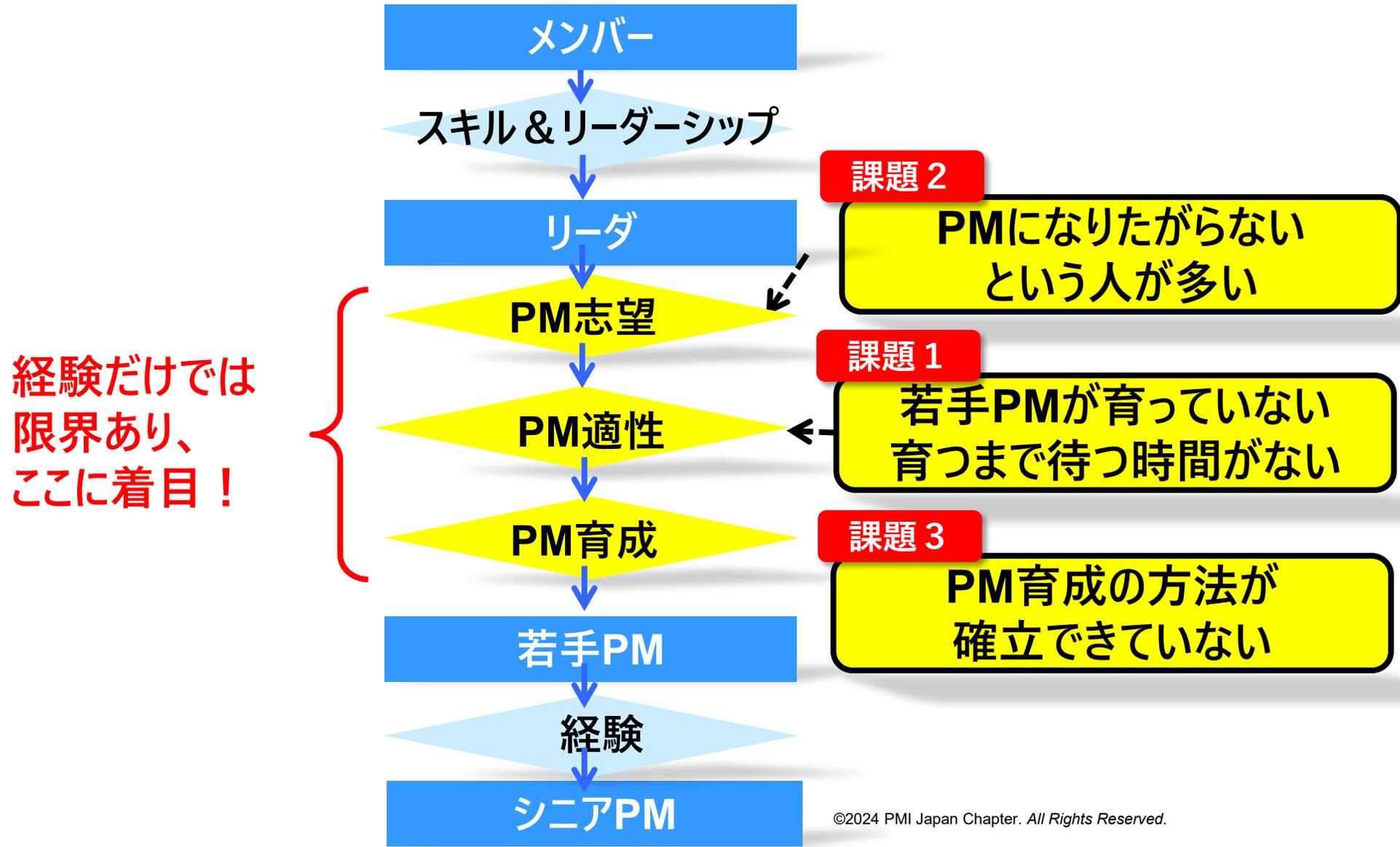
入社5年目くらいで  
管理系の仕事を  
任され始める  
会社もありますね

## 「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」)

※参考文献: 2012年当時の「AGP行動科学分析研究所」Cubic/Awake  
(ベシック・コンピテンシー) の定義

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. 2024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～**  
**見直し方針**

## 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

PMBOK®ガイドも  
第7版で大幅改定！

若手PM育成も変えていかなければならない？

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環境変化への追随～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

# 2024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 2021-24 (完了)  
(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 2024-25予定) (現在見直し中)
- 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 2026以降予定)

# 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

新人



5年目位（目安）



プロジェクトメンバー

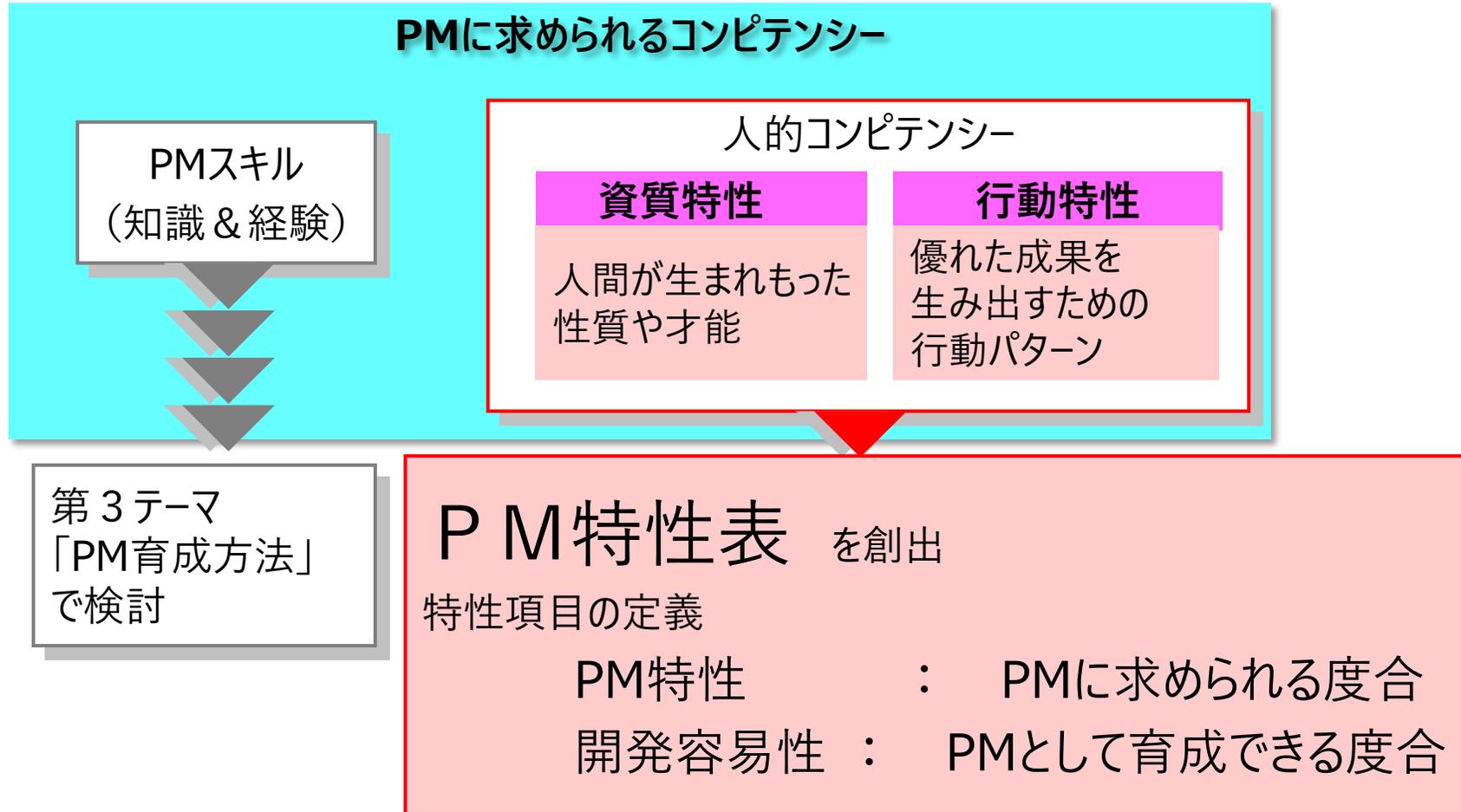
PM

「PM特性表」  
・この領域での  
PM候補者選抜（登用）で利用

PMCDF  
・PM育成で利用

Project  
Manager  
Competency  
Development  
Framework

# 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
積極性・競争性
規律性

社会・経済
厳格性
探求心
自律欲求
心理・情緒
現地・現物・現場

社交性
忍耐性
慎重性
活動性
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

※参考文献：2012年当時の「AGP行動科学分析研究所」Cubic/Awake（ベースック・コンピテンシー）の定義

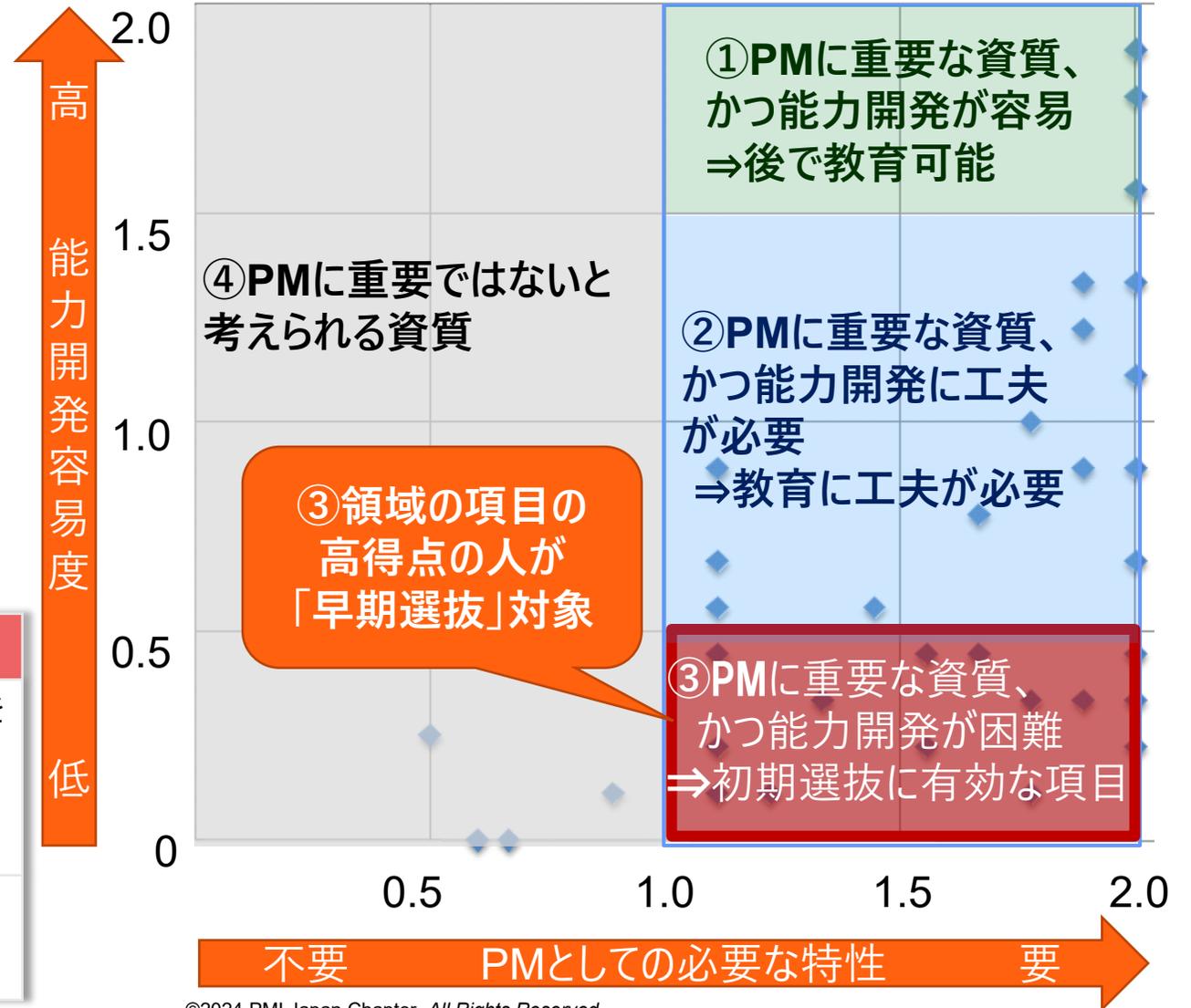
# 第1テーマ成果物：PM候補者選定ポイント検討・方法は何か？

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	現地・現物・現場	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



# 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。	①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 ②自分の意見や提案したことを、すぐに実行に移している
	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。	・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
	責任感	・自分の発言や引き受けたことに対し、責任を持つとする。 ・逃げない(下位者の問題であっても放り投げない)。	・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
	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。	・自分の意思や行動に自信がある、自信があるように見える
	指導性	・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。 ・目標達成の強い意志を持っている。	・周囲の意見や行動をまとめて引っ張ろうとしている
	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。	・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
	・ ・ ・		



### 3. 第4テーマ 「PM特性表」の見直し結果

# 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特性の内容の見直し

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経験者向け

# 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	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

「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	倍増	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いている	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、目標に向かっている

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

## 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

新人



5年目位(目安)



プロジェクトメンバー

PM

「PM特性表」  
・この領域での  
PM候補者選抜(登用)で利用

PM特性表の見直しにより、はじめてのPM登用者(若手PM)の選抜だけではなく、PM経験者(中級PM)の選定にも活用できるように、PM特性表の範囲を拡大

# PM特性表の公開について

PM特性表については、先にご説明しました見直しが完了しました。

法人スポンサー企業様にも使用して頂けるよう、PM特性表を公開致しております。

是非、ご活用ください。

PMI日本支部のページにて公開しておりますので、

法人スポンサーIDでログイン頂き、以下のリンクよりダウンロード下さい。

[これからの時代におけるPM選任のためのPM特性表 | 一般社団法人 PMI日本支部 \(pmi-japan.org\)](https://www.pmi-japan.org/sponsor_post_category/sg-resources/)



## 4.第4テーマ

「PMモチベーション維持・向上の為の行動規範  
（成果物：ステークホルダー別行動一覧表・規範）」  
の見直し方針

# 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」)

※参考文献:2012年当時の「AGP行動科学分析研究所」Cubic/Awake  
(ベシック・コンピテンシー)の定義

2010-2012  
完了

PMIフォーラム  
2012,13,14



見直し  
対象

**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

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



**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

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



# 初回作成時の検討のプロセス

## SG内の課題認識と検討でベースとした理論

### ・PMになりたがらない人が多い

- PMは大変（苦労ばかり）に見える-

- まずは、PM自身のモチベーションを上げることが必要 -

モチベーション理論  
(17件)を勉強・検討

ハーツバーグの「**動機づけ**・**衛生理論**」を使い、モチベーション向上について整理する

「**動機づけ要因**」

あると人々に満足を与える要因

「**衛生要因**」

無いと人々に不満足を与える要因

## PMのモチベーションを維持・向上させるにはどうするか？

⇒PM自身が輝くことで、若手がPMになりたがるようにする

- ①「動機づけ要因」、「衛生要因」毎に分類を定義
- ②各分類毎にPMのモチベーションの向上・低下に繋がる項目を洗い出し（マインドマップで整理）
- ③各項目毎にPMのモチベーションを維持・向上させる行動を検討

ステークホルダ - 毎に、PMのモチベーションを維持・向上させる行動を整理(一覧表・規範)

ステークホルダ別  
行動一覧表・規範

# ステークホルダー別行動一覧表・規範の一例

要因	分類	シーン	組織の意識・行動	組織	フェーズ	PMの意識・行動	フェーズ
動機づけ要因	達成	P J 規模・難易度がPMにとって適切である	P J の目標 (Q C D) 等が担当させるPMのレベルにふさわしいものかどうかを判定する	PS PMJ PMO	①	P J の目標 (Q C D) が自身の能力 + $\alpha$ で達成可能かどうかを自身で判断する (+ $\alpha$ が大きすぎないこと)	②
動機づけ要因	達成		PMに対し、そのP J を実行することによる顧客/自社の狙いを説明する	PS PMJ	①	P J を達成することによる顧客/自社の狙いを理解する 理解できない場合はPSに納得できるまで説明を求める	②
動機づけ要因	達成		PMに対してそのP J のPMに任命した意図や目的を適切に伝える	PS PMJ	①	なぜ自分がそのPMに任命されたかを理解する 理解できない場合はPSに納得できるまで説明を求める	②

**組織**  
 PS プロジェクトスポンサー(=プロジェクトオーナー)  
 PMJ 上司(PMの上司)  
 MBJ 上司(メンバーの上司)  
 PMO PMO  
 CP 会社(仕組み、制度)

**フェーズ**  
 ①立上げ前(PM決定前)  
 ②立上げ(PM決定後: 初期スコープ・目標案決定、PJ憲章作成)  
 ③計画(スコープ・目標の確定、WBS作成、PJマネジメント計画書作成、メンバー参画)  
 ④実行  
 ⑤終結  
 ⑥その他

# ステークホルダー別行動一覧表・規範見直し方針

「PM特性表」見直し時に用いた観点を基本として、ステークホルダー別行動一覧表・規範のシーン、組織の意識・行動、PMの意識・行動の見直しを実施する。

## ■見直し観点

この10年の変化を見直しの観点とする。

- ・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
- ・リーダーシップのあり方の変化 サーバントリーダーシップ

**ステークホルダー別行動一覧表・規範について、若手PM育成SGのメンバーで絶賛見直し中です！**

## 5. 参加企業の募集



若手PM育成SGでは、絶賛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

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

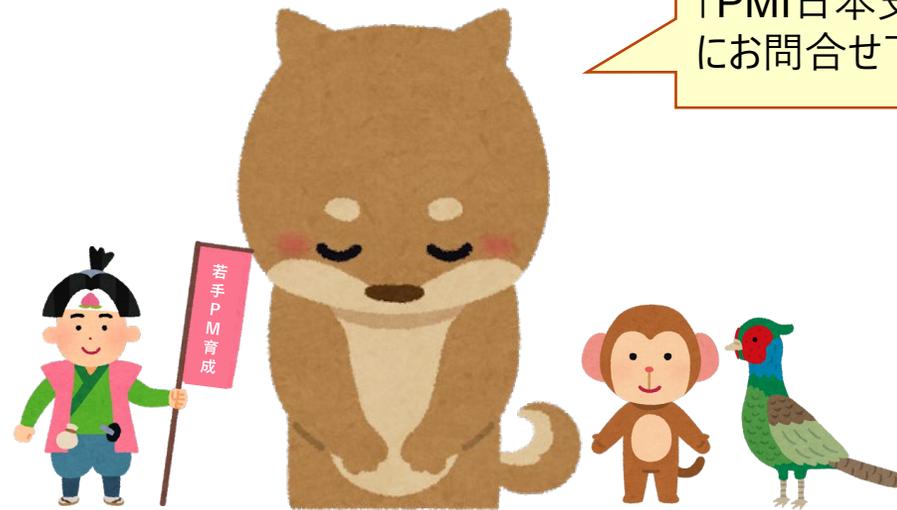
若手PM育成に、  
唯一のベストプラクティスはありません。

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りますので、  
ご興味を持たれた方は是非ご参加下さい！！



# 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。



## 本資料および動画の著作権について

本資料および動画の著作権は、PMI日本支部に  
帰属しています。

本資料および動画の一部または全部を著作権  
者に無許可で複製、転載、公衆送信、口述、上  
映、出版、頒布、貸与、編集するなどして使用する  
ことは著作権法に反することとなります。