

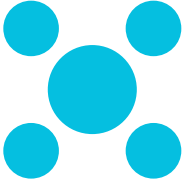
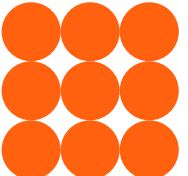
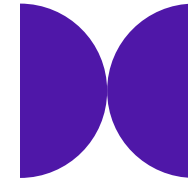
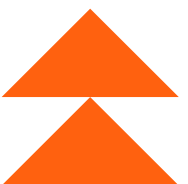
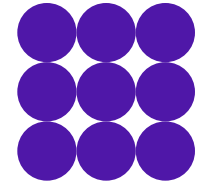
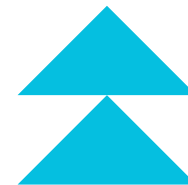
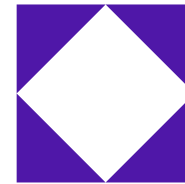
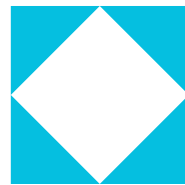
PMI日本支部 9月度スポンサー連絡会

なぜ、今、プログラムマネジメントが 求められるのか？

PMI日本支部 ポートフォリオ/プログラム研究会

2025年9月24日

アンリ 近藤、迫 良介



目次

1. 時代の潮流

2. プログラムマネジメントとは

3. 研究会の紹介

9
月
24
日
(水)
日直

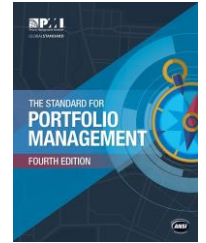
標準推進委員会／
ポートフォリオプログラム
研究会

講師略歴：アンリ近藤（近藤 浩：Henry Kondo）



・ 生業

- ：「プログラムマネジメント」と「ポートフォリオマネジメント」の普及活動
 - PMI プログラムマネジメント標準 第5版 改訂プロジェクト開発メンバー



・ 経験

- ：東京エレクトロン（1985年大卒入社）
 - 大規模プログラム PMO
- ：ビズフォリオ（2016年 創立メンバー）

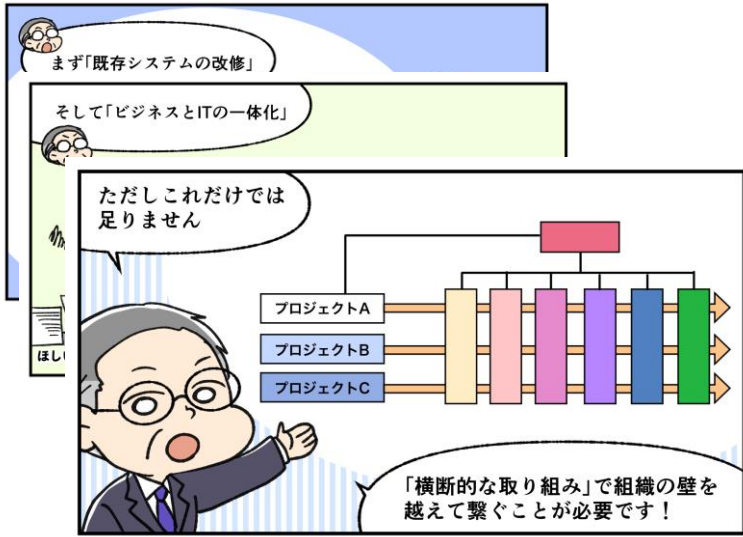
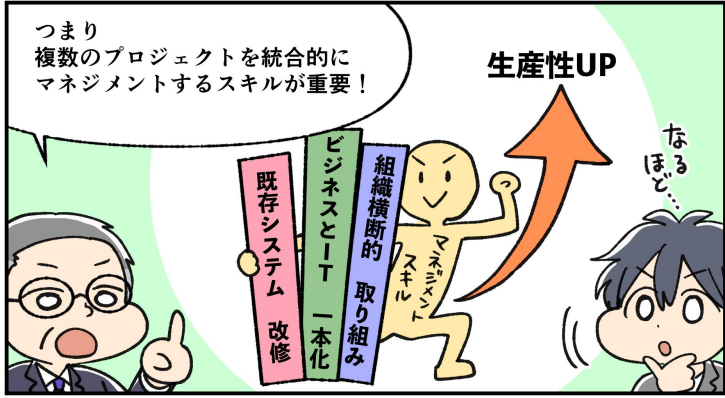


・ 資格

- ：  PgMP® (Program),  PfMP® (Portfolio)
 PMP®,  仏検 5級

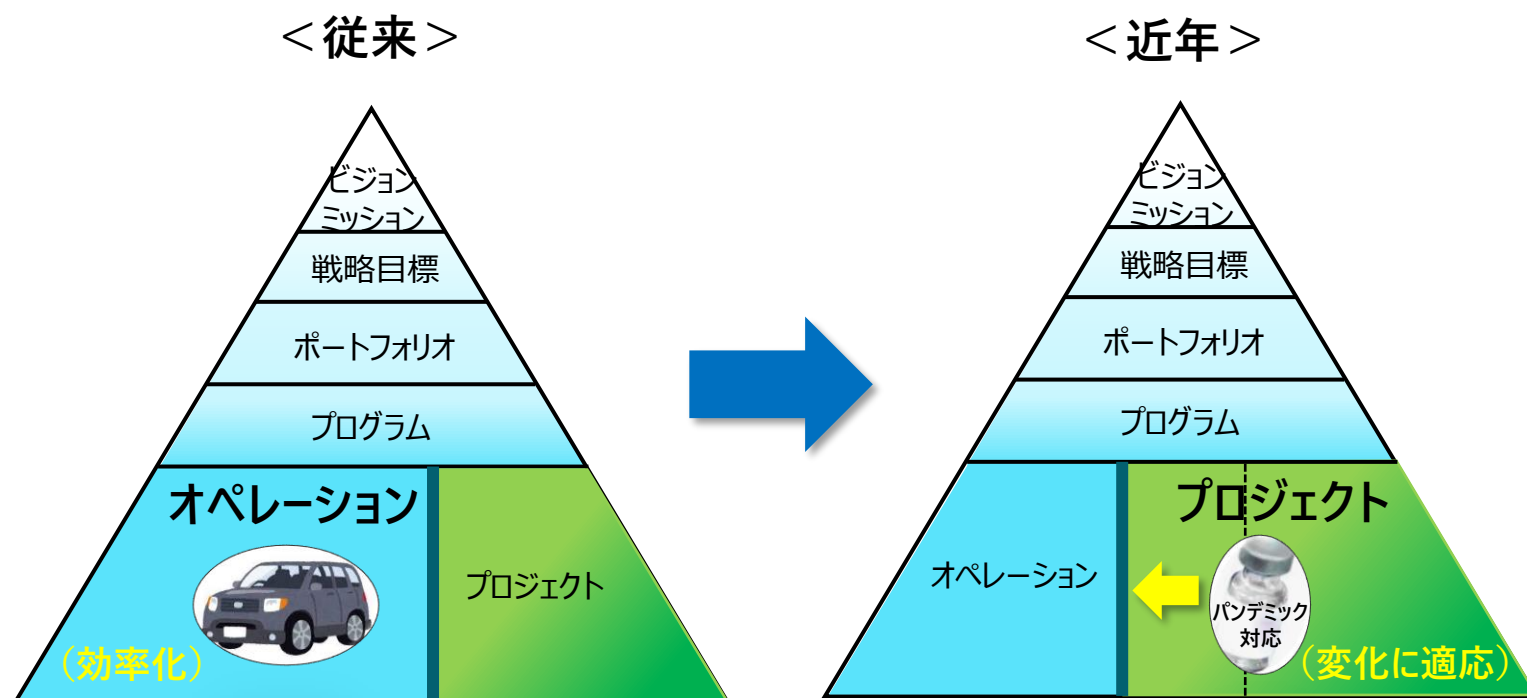


変革は単一プロジェクトでは収まらない！



プロジェクトエコノミーの到来

- 従来：オペレーションが効率化で利益を産出
- 近年：プロジェクトが変化に適応し価値を創出

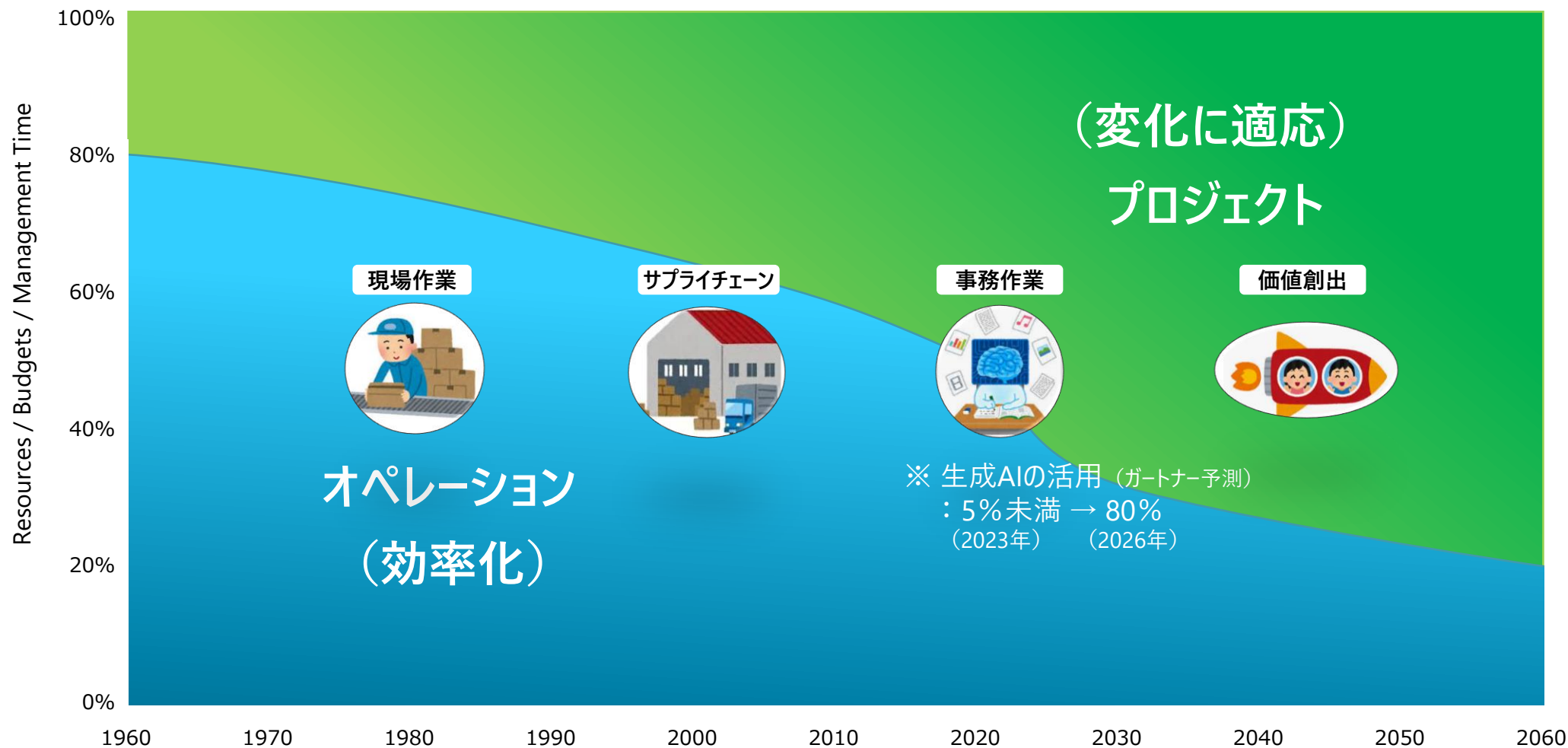


年	近年における常識を覆すような出来事
2001	・同時多発テロ
2007	・リーマンショック ・初代iPhone発売
2011	・東日本大震災
2017	・トランプ大統領
2020	・新型コロナウイルス
2022	・ロシアによるウクライナ侵攻 ・生成AI
2023	・イスラエル・ガザ紛争
2025	・米軍がイラン核施設攻撃

※ 出典：アンリ近藤 [ビズフォリオ]. (2024/01/21)『プロジェクトが主役の時代に！』[Video]
 YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wVIKZANQ-aI&t=6s>

プロジェクトの比率が高まっている

経済の原動力



※ 出典：アンリ近藤 [ビズフォリオ]. (2024/01/21)『プロジェクトが主役の時代に！』[Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wVIKZANQ-aI&t=6s>
(ANTONIO NIETO-RODRIGUEZ. The Project Economy #56 - Harvard Business Review Project Management Handbook を参照し、筆者にて修正)

プロジェクト活動のマッピング



あなたのプロジェクトはどの活動は？



複雑さ



変化の度合い (成果物が曖昧さ)

みなさんに質問①



あなたの活動は？

「最も近いと思われる活動」を以下から**1つ選択**してください。

- 1.改善
- 2.プロジェクトマネジメント
- 3.アジャイル
- 4.プログラムマネジメント
- 5.変革

各プロジェクト活動に求められる「知識」と「スキル」



あなたの必要な知識やスキルは ?



複雑さ



低い



変化の度合い (成果物の曖昧さ)

高い

プロジェクトの数が増え、複雑さが高まっている！

1. 複数のプロジェクトをマネジメントするスキルと知識

→ 複雑さに対応（予測型 + 適応型）

プログラムマネジメント



→ プロジェクトの取捨選択



ポートフォリオマネジメント



2. プロジェクト型組織への移行が加速

→ キャリア形成が必要（PMP® → PgMP® → PfMP®）

PMP® : Project Management Professional

PgMP® : Program Management Professional

PfMP® : Portfolio Management Professional



【一本差し】



【二本差し】



【三刀流】

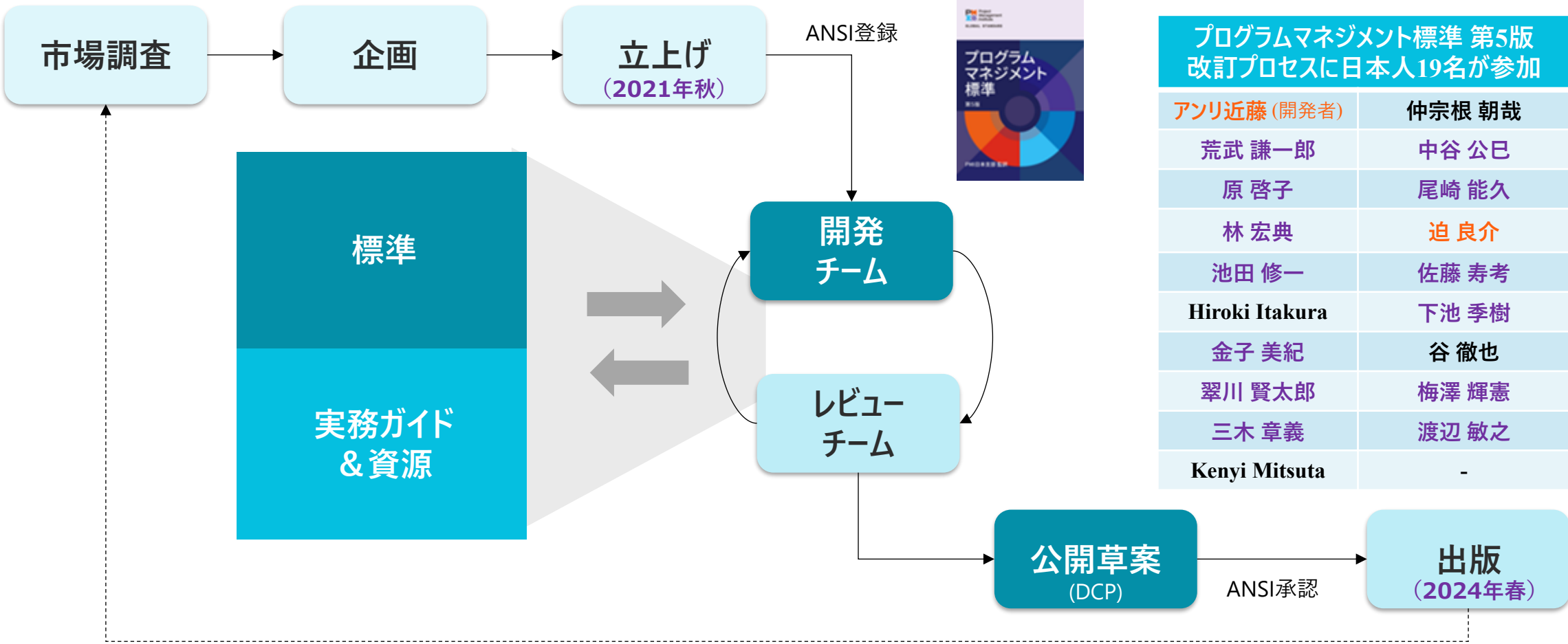
※ 出典：刀剣ワールド. 日本の歴史と日本刀「身分による日本刀の違い」

<https://www.touken-world.jp/tips/56703/>

※ 出典：いらすとや. ONE PIECE ゴロ

基本標準の改訂プロセス（イメージ）

PfM/PgM研究会
<15名>



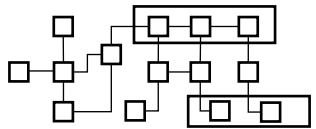
※ 出典：アンリ近藤 [ビズフォリオ]. (2024/04/21)『新しいプロジェクトマネジメント標準 改訂ポイント』[Video]
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Q0I9r43KzRA>

第5版 改訂の背景（考察）

従来の予測型中心から**適応型中心**にシフト！

ハイブリッド

難解
(予想可能)

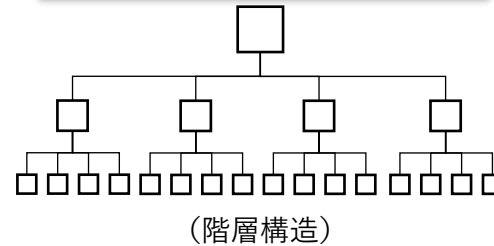


計画・実行
・変化を抑制
・リスク最小化

プロセス

トレーニング

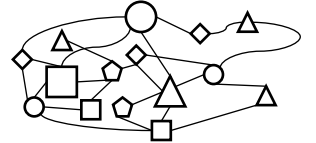
命令型組織



(階層構造)

予測型／ウォーターフォール
「正しく行う」
(効率性)

複雑
(予想不可能)

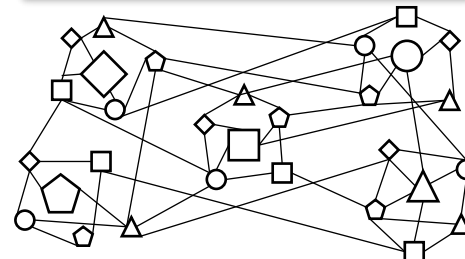


適応・回復
・変化を受入れ
・リスクへ適応

原則

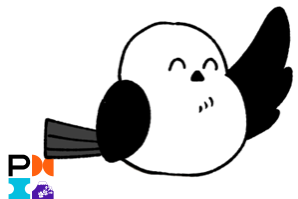
スキル

TEAM OF TEAMS



(ネットワーク構造)

適応型／アジャイル
「正しいことを行う」
(有効性)

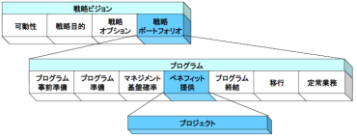


想定外の変化に適応



※ 出典：アンリ近藤 [ビズフォリオ]. (2024/08/6) 『チーム・オブ・チームズからの考察』 [Video]
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9FsGAWZP-jU&t=33s>
(TEAM OF TEAMS／チーム・オブ・チームズ (スタンリー・マクリスラル、他3名) を参照し、筆者が編集)

標準の系譜：プロセス指向 → 原則指向

 第1版 2006年 (本文70ページ)	 第2版 2008年 (本文271ページ)	 第3版 2012年 (本文106ページ)	 第4版 2017年 (本文140ページ)	 第5版 2024年 (本文199ページ) 59ページ増
◆ 3個のテーマ ベネフィット・マネジメント ステークホルダー・マネジメント プログラム・ガバナンス 	◆ プロセス指向 (PMBOK® との整合を重視) 	◆ ラifecycle・マネジメント (5つのパフォーマンス領域に整理) 	◆ 原則指向 (原則記述なし) (プロセス群やプロセスの記述無し) 	◆ 原則指向- 8つの原則 (25ページ) ステークホルダー ベネフィット実現 シナジー チーム・オブ・チームス 変化 (チェンジ) リーダーシップ リスク ガバナンス 
	◆ ラifecycle・フェーズ プログラム事前準備 プログラム立上げ プログラム・セットアップ プログラム・ベネフィット創出 プログラム終結	◆ 5個のパフォーマンス領域 プログラム戦略整合 プログラム・ベネフィット・マネジメント プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント プログラム・ガバナンス プログラム・ライフサイクル・マネジメント	< 追加 > 適応型 (原則)	◆ 6個のパフォーマンス領域 戦略整合 ベネフィット・マネジメント ステークホルダー・エンゲージメント ガバナンス・フレームワーク コラボレーション (11ページ) ラifecycle・マネジメント
第1章 序論 第2章 プログラム・Lifecycleと組織 第3章 プログラムマネジメント・プロセス 第1節 プログラム・コミュニケーション・マネジメント 第2節 プログラム財務マネジメント 第3節 プログラム統合マネジメント 第4節 立上げプロセス群 第5節 計画プロセス群 第6節 実行プロセス群 第7節 監視コントロールプロセス群 第8節 終結プロセス群 第9節 プロセスの相互関係 第10節 プログラムマネジメント・プロセス割付	第1章 序論 第2章 プログラム・Lifecycleとベネフィット・マネジメント 第3章 プログラムマネジメント・プロセス 第4章 プログラム統合マネジメント 第5章 プログラム・スコープ・マネジメント 第6章 プログラム・タイム・マネジメント 第7章 プログラム・コスト・マネジメント 第8章 プログラム品質マネジメント 第9章 プログラム人的資源マネジメント 第10章 プログラム・コミュニケーション・マネジメント 第11章 プログラム・リスク・マネジメント 第12章 プログラム調達マネジメント 第13章 プログラム財務マネジメント 第14章 プログラム・ステークホルダー・マネジメント 第15章 プログラム・ガバナンス	第1章 序論 第2章 プログラムマネジメント・パフォーマンス 第3章 プログラム戦略の整合 第4章 プログラム・ベネフィット・マネジメント 第5章 プログラム・ステークホルダー・エンゲージメント 第6章 プログラム・ガバナンス 第7章 プログラム・Lifecycle・マネジメント 第8章 プログラムマネジメント・サポート 第1節 プログラム・コミュニケーション 第2節 プログラム財務マネジメント 第3節 プログラム統合マネジメント 第4節 プログラム調達マネジメント 第5節 プログラム品質マネジメント 第6節 プログラム資源マネジメント 第7節 プログラム・リスク・マネジメント 第8節 プログラム・スケジュール・マネジメント 第9節 プログラム・スコープ・マネジメント	< 最新化 > 予測型 (プロセス)	第1章 はじめに 第2章 プログラムマネジメント原則 第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域 第1節 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域定義 第2節 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域相互作用 第3節 戦略整合 第4節 ベネフィット・マネジメント 第5節 ステークホルダー・エンゲージメント 第6節 ガバナンス・フレームワーク 第7章 コラボレーション 第8章 Lifecycle・マネジメント 第4章 プログラム・アクティビティ 第1節 プログラム統合マネジメント 第2節 プログラム定義フェーズのアクティビティ 第3節 プログラム提供フェーズのアクティビティ 第4節 プログラム終結フェーズのアクティビティ X-1. アペンディックス プログラム・アクティビティ、ツールと技法

新刊 『プログラムマネジメント標準』 第5版 日本語版

【監訳】 アンリ近藤
尾崎 能久
金子 啓一郎
河上 圭
中谷 公巳

【制作】 PMI日本支部事務局
三島 邦彦
吉田 謙一



目次

1. 時代の潮流

2. プログラムマネジメントとは

3. 研究会の紹介

9
月
24
日
(水)
日直

標準推進委員会／
ポートフォリオプログラム
研究会

自己紹介： 迫 良介（さこ りょうすけ）



現職：

- ✓ **PMI日本支部 ポートフォリオ/プログラムマネジメント研究会 副代表**
- ✓ (株)リコー デジタル戦略部 PITD統括 コーポレートIT統括センター
ITインフラ統括室 部長
- ✓ PMコミュニティ Product Management & Program Management
分科会 リーダー

職務経歴：

- ✓ クラウドサービスやスマホと繋がったコピー機の商品化（2013年）
- ✓ デジタルプラットフォームによるワークプレイス環境の提供（2019年）
- ✓ ITインフラのマイグレーション&モダナイゼーション（現在）

本日は、私のDXの実践経験を踏まえて、プログラムマネジメント標準を説明する。
マネジメント・クラスの方は、すぐに活用できるノウハウとして、明日から実践して欲しい。

今、DXで何が起きているか？

DXに取り組んでいる多くの企業で、期待通りの成果が出ていない。

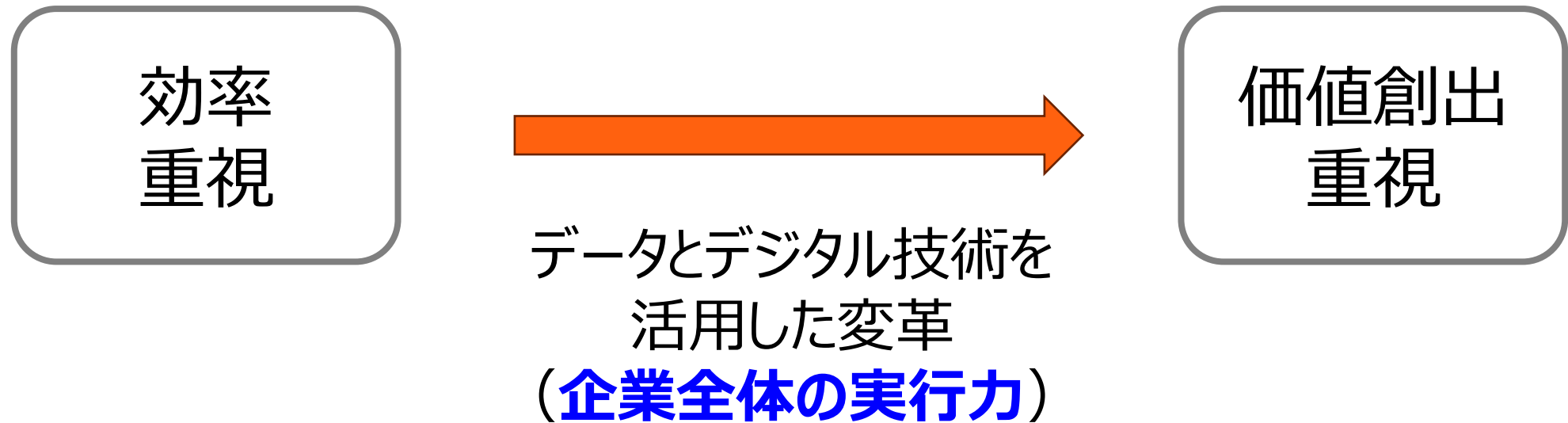
みんな、**DX**、**データ活用**と言って、必死になっている

子供のサッカー

リソースの奪い合い

実際に、DXでは何が起きているのか？

DXによって「効率重視」から「価値創出重視」へのパラダイムシフトが起きている。



DXで成功している企業・組織は？

プロジェクトチームとオペレーション組織が、協力して、部門横断で、複数のプロジェクトや施策を同時に実行できている。

企業・組織のDXの目標（例）

- ◆ 現在実施している業務のワークフローをデジタル化し、無駄を排除し、従業員の働き方を含め改革し、生産性を向上させ既存事業の利益を向上させる

目標：既存事業の利益率X%達成(2025年度)

- ◆ 既存事業で得た履歴（資源）をより付加価値の高い製品創出やサービス提供に投入し、ビジネスの更なる成長・変革を実現していく

目標：新たなソリューションの売上高X億円(2027年度)

目標達成に必要なプロジェクト（例）

1. **社内のワークフロー改善プロジェクト**（承認プロセス変更・迅速化など）
2. **業務ITシステム刷新プロジェクト**（書類のデジタル化、デジタル承認など）
3. **働き方改革プロジェクト**（リモートワーク、オフィスのロケーション集約、他）
4. **新ソリューション創出プロジェクト**
（付加価値の高い製品・サービスの立ち上げなど）
5. **組織変更、その他**

出典： 尾崎 能久. プロジェクト・ポートフォリオマネジメントの教科書. 太陽出版, 2023, ポートフォリオ コンポーネントの実践手法 (p.91-92)

第2部の構成

1. 時代の潮流

2. プログラムマネジメントとは

3. 研究会の紹介

9
月



プログラムマネジメント標準 第5版 目次

第1章 はじめに

第2章 プログラムマネジメント原則

第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

第4章 プログラム・アクティビティ

プログラムマネジメント標準 第5版 目次

第1章 はじめに

第2章 プログラムマネジメント原則

第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

第4章 プログラム・アクティビティ

1.2 プログラムとは何か？

プロジェクトの個別マネジメントでは得ることのできないベネフィットを得るために、調和の取れた方法でマネジメントされる関連するプロジェクト、サブプログラム、およびプログラム・アクティビティ



出典：PMI日本支部「変革に有効なフレームワーク」.
(参照2025-09-05) <https://www.pmi-japan.org/standards/page-1779/>

1.2 プログラムとは何か？（プログラム・ライフサイクル）

「プログラム定義」、「プログラム提供」、「プログラム終結」の三つのフェーズで構成され、ベネフィットの統合と持続を目指す

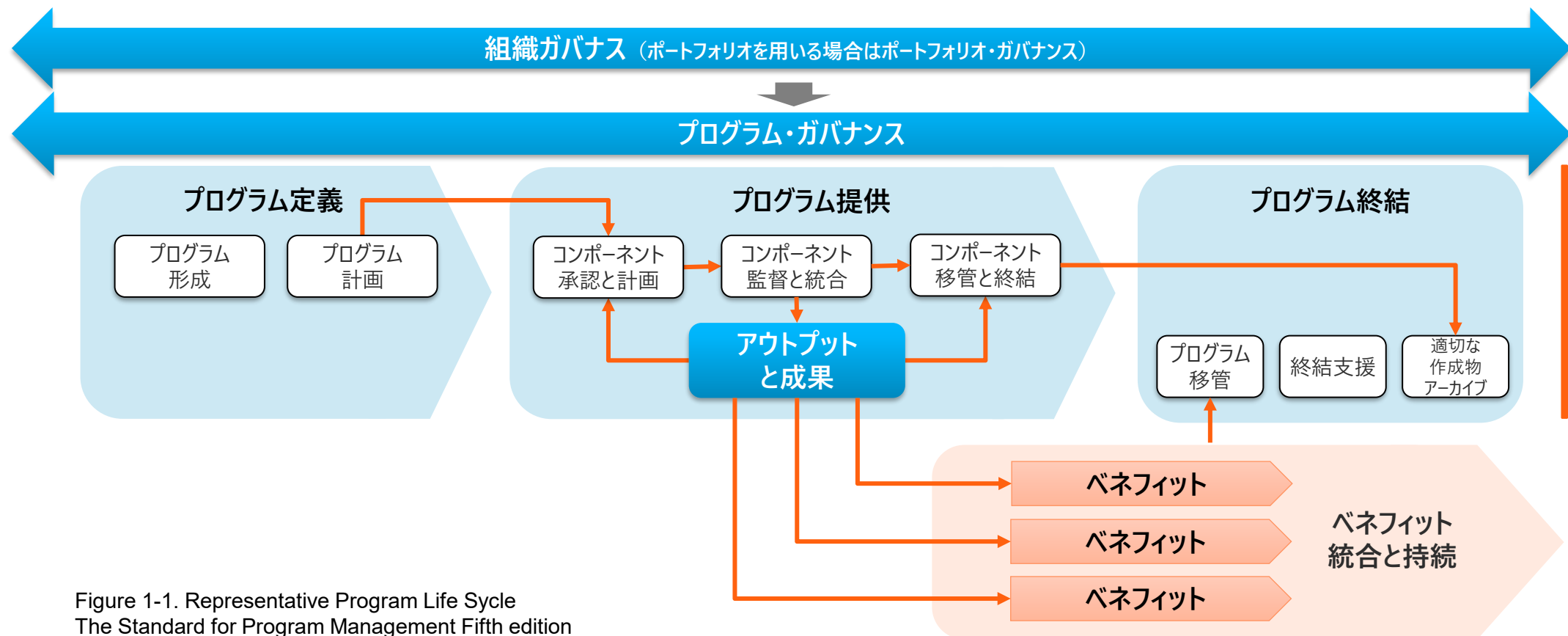


Figure 1-1. Representative Program Life Cycle
The Standard for Program Management Fifth edition

1.2.1 プログラムの立ち上げ

プログラムは、「トップダウン」か「ボトムアップ」のいずれかのアプローチで開始される

※ポイント：不確実性が高い領域に対して、積極的にPoCを仕掛け、立ち上げで取り込む

【トップダウン】



- **新しい目標や戦略によって立ち上げられる**
(新製品の開発、新規市場への参入など)
- **立上げ当初からプログラム活動として扱われる**

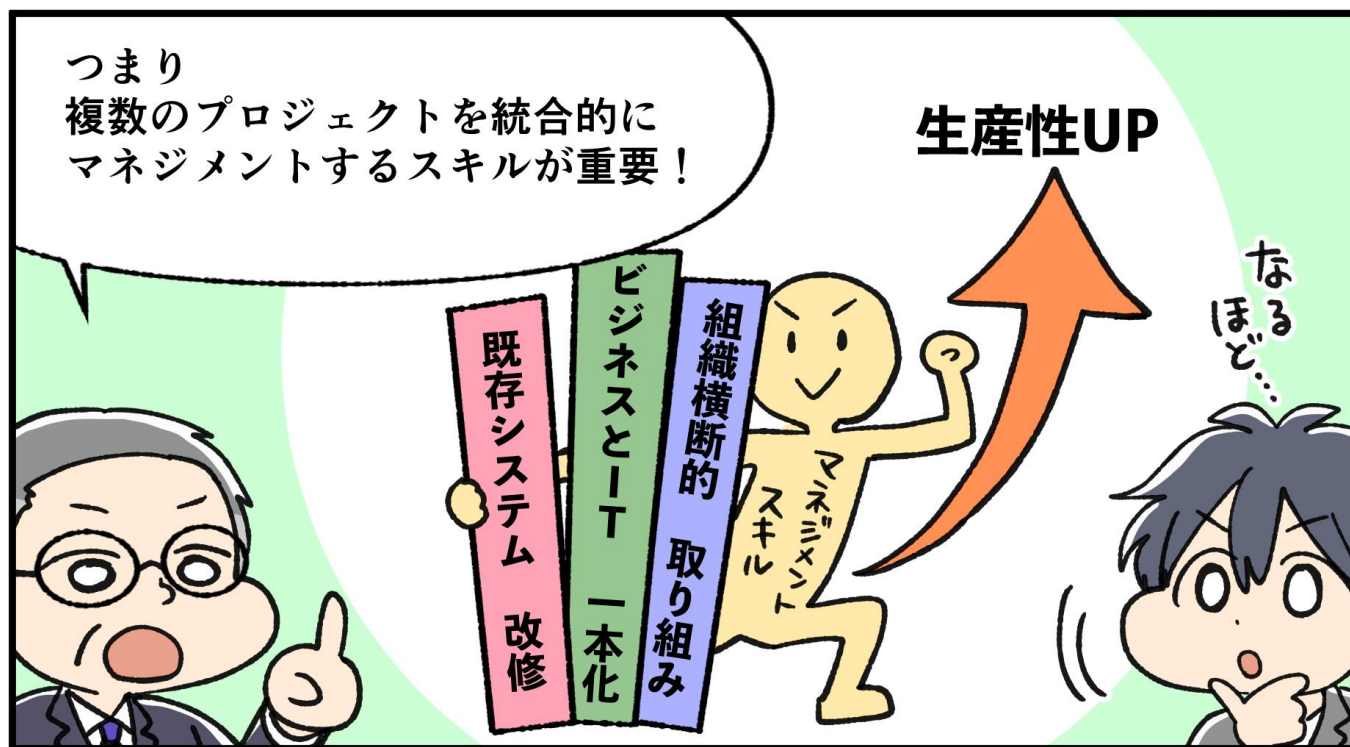
【ボトムアップ】



- **既存の活動で共通点が認識された後、形成される**
(ソフトウェアを利用したプロセス改善、公園整備を伴う地域活性化など)
- **途中からプログラム活動として扱われる**

1.3 プログラムマネジメントとは何か？

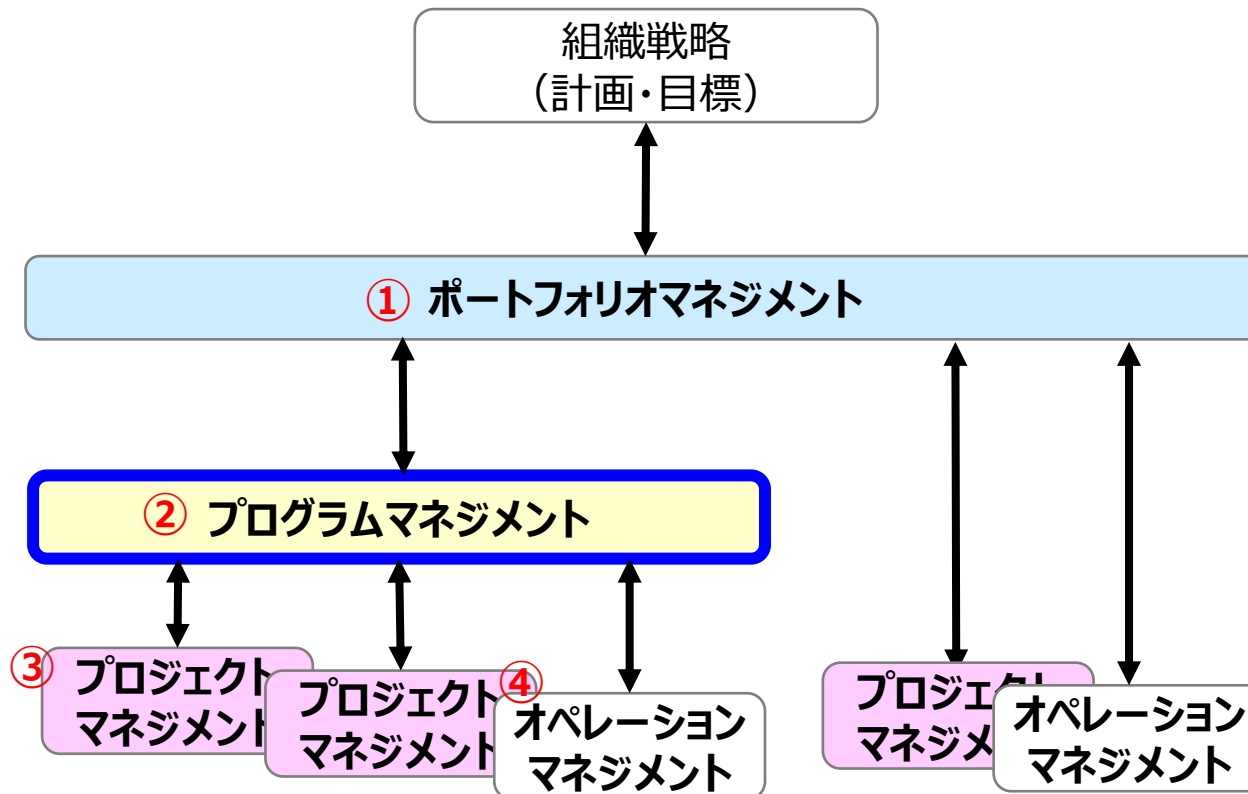
知識、スキル、原則をプログラムに適用してプログラム目標を達成し、プログラムのコンポーネントを個別にマネジメントすることでは得られないベネフィットとコントロールを得ること



出典：PMI日本支部 「変革に有効なフレームワーク」 <https://www.pmi-japan.org/standards/page-1779/>,
(参照2025-09-05)

1.4 組織戦略、プログラクマネジメント、ポートフォリオマネジメント、オペレーションマネジメントの関係

プログラクマネジメントは、ポートフォリオで配分された資源で、プロジェクトとオペレーションと協力して、組織戦略の目標達成に必要なベネフィットを創出する。



①ポートフォリオマネジメント

環境変化を前提として、取捨選択と資源配分で投資価値の最適化を行う

②プログラクマネジメント

環境変化を前提として、組織戦略の目標達成に必要なベネフィットを創出する

③プロジェクトマネジメント

固定的な環境で特定の成果を実現する

④オペレーションマネジメント

反復可能な環境で効率的な価値を産出する

参考：尾崎 能久. プロジェクト・ポートフォリオマネジメントの教科書. 太陽出版, 2023, ポートフォリオ コンポーネントの実践手法 (p.76)

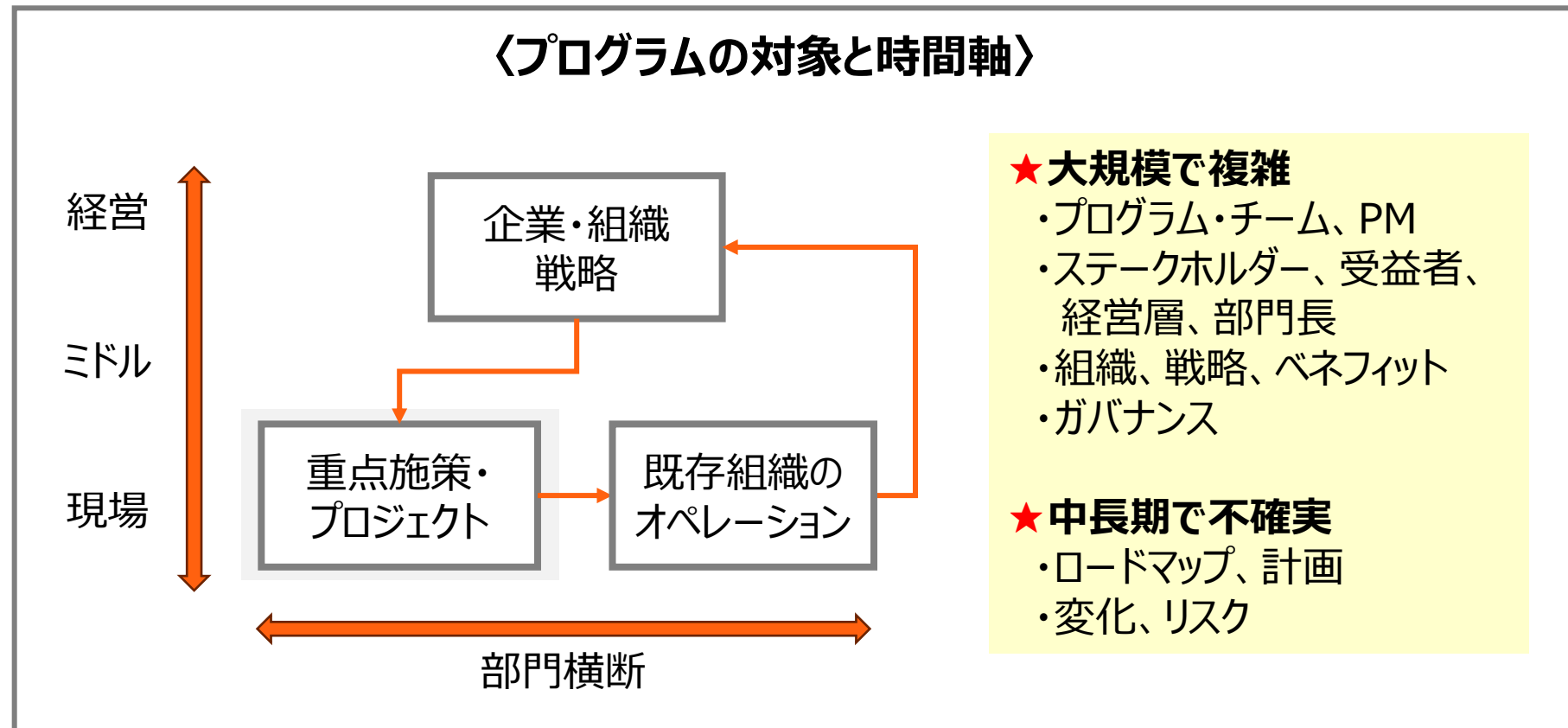
1.9 プログラムとプロジェクトの違い

プログラムは、プロジェクトと異なり、戦略レベルの変更を受入れ、オペレーション組織とも密に連携する

パラメーター	プログラム（キーワード）	プロジェクト（キーワード）
チェンジマネジメント	戦略レベル	戦術レベル
スコープ	複数プロジェクトの統合	プロダクトやサービスによる提供
相互依存関係	プロジェクト間のマネジメント	QCDベースラインの調整
オペレーション組織	オペレーションと密連携	成果物をオペレーションに提供
ガバナンス	中級～上級レベル	低級～中級レベル
資源	ライフサイクルの中で絶えず変化	プログラムとポートフォリオでコントロール
ベネフィット	プログラムの総合的な結果	副次的

【ポイント】プログラムの特徴

プログラムの特徴は、「大規模」で「複雑」で、「中長期」で「不確実」であり、「全体の一貫性と調和」を重視しながら、「変化」を前提条件とすること。



プログラムマネジメント標準 第5版 目次

第1章 はじめに

第2章 プログラムマネジメント原則

第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

第4章 プログラム・アクティビティ

プログラムマネジメントの8つの原則

原則は、価値観・行動指針であり、ヒトと組織の考え方と行動の基準となる。
※原則をプログラム・ステークホルダーに浸透させることができれば、プログラムは高い確率で成功する。

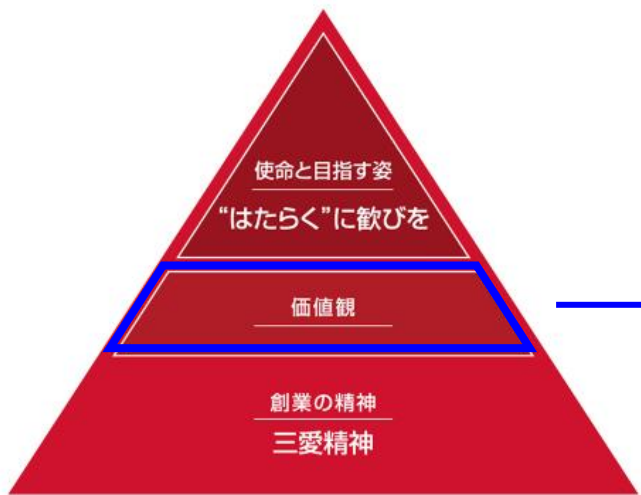
プログラムマネジメントの8つの原則			
1. ステークホルダー	3. シナジー	5. 変化（チェンジ）	7. リスク
2. ベネフィット実現	4. チーム・オブ・チームズ	6. リーダーシップ	8. ガバナンス

※8つの原則は、プログラムマネジメント標準（第5版）で追加された

【参考】 原則＝価値観と行動指針

企業は、価値観と行動指針の定義して、従業員・組織への浸透を図る。

企業理念「リコーウェイ」



社員一人ひとりが自律的に働くことで、新たな価値を生み出し、その価値を通じお客様のはたらく喜びを支える。お客様の喜びを感じることは社員の喜びとなり、さらなる価値創出の原動力となる。そんな喜びの連鎖を拡げていくことで、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会への貢献を目指します。

RICOH



価値観

使命を果たし、目指す姿を実現するための社員の行動指針です。

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する

出典：株式会社リコー。 リコーグループ統合報告書。 https://jp.ricoh.com/-/media/Ricoh/Sites/jp_ricoh/about/integrated-report/pdf2025/P19-20_spread.pdf?rev=f7ed1816602c44f4ba86894d74b74029 (参照2025-09-13)

2.0.1 原則とパフォーマンス領域の関係

8つの原則(行動指針)を6つのパフォーマンス領域で実践すると効果的である。

プログラムマネジメントの8つの原則 <新規追加>			
1. ステークホルダー	3. シナジー	5. 変化（チェンジ）	7. リスク
2. ベネフィット実現	4. チーム・オブ・チームズ	6. リーダーシップ	8. ガバナンス

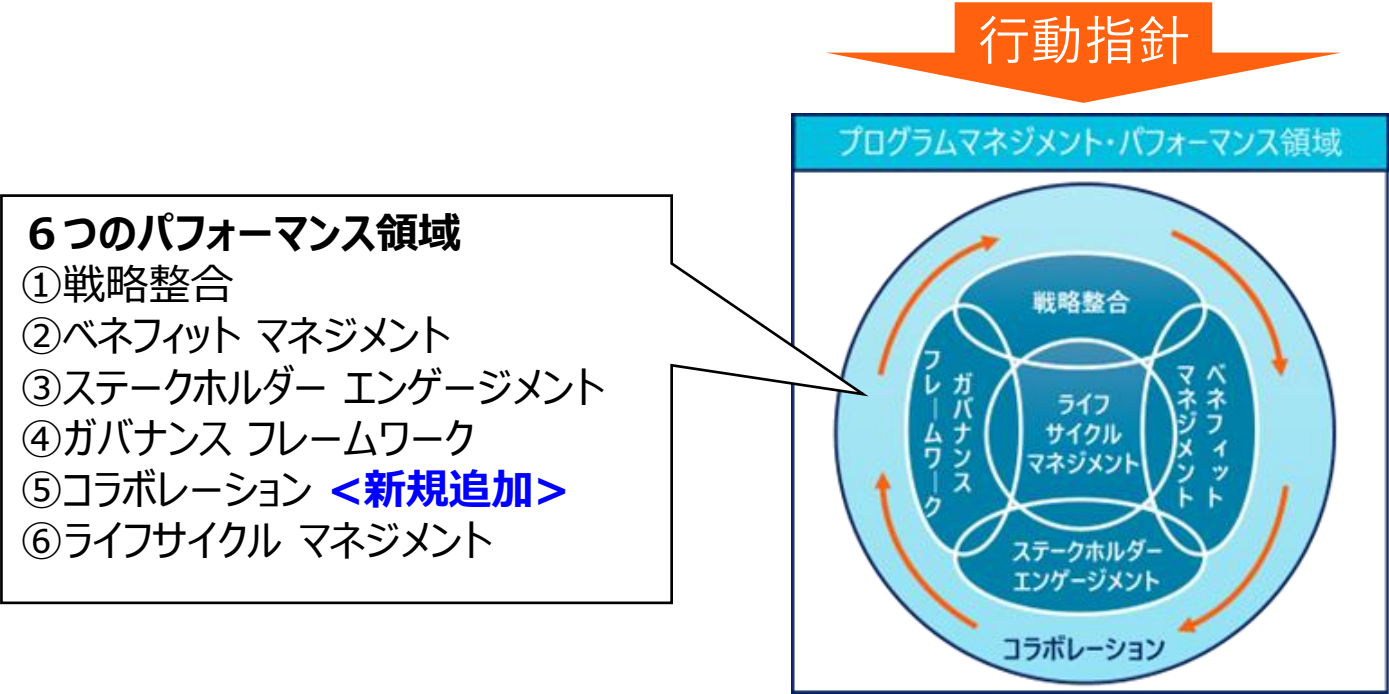


Figure 2-1. Relationship between Program Management Principles and Program Management Performance Domains
The Standard for Program Management Fifth edition

2.0.2 三つの標準の原則

①プロジェクトマネジメント、②プログラムマネジメント、③ポートフォリオマネジメントで、「ステークホルダー」、「リーダーシップ」、「リスク」、「変革・変化」は共通の原則である。

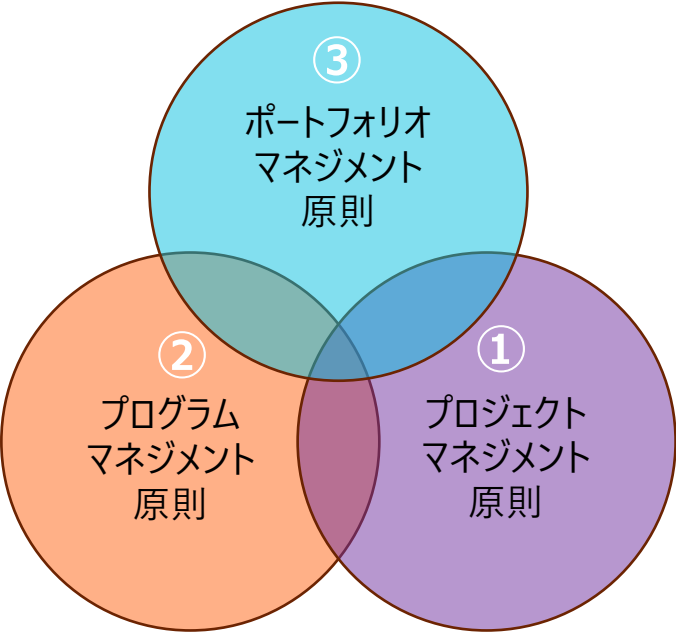


Figure 2-2. Overlap of Portfolio Management, Program Management, Project management Principles
The Standard for Program Management Fifth edition

① PMBOK®ガイド 第7版	② プログラムマネジメント 第5版	③ ポートフォリオマネジメント 第4版（講師加筆）
1. スチュワードシップ	1. <u>ステークホルダー</u>	1. 戦略実行
2. チーム	2. ベネフィット実現	2. ガバナンス
3. <u>ステークホルダー</u>	3. シナジー	3. <u>価値とリスク</u>
4. 価値	4. チーム・オブ・チームズ	4. 戦略整合
5. システム思考	5. <u>変化（チェンジ）</u>	5. <u>ステークホルダー</u>
6. <u>リーダーシップ</u>	6. <u>リーダーシップ</u>	6. <u>リーダーシップ</u>
7. テーラリング	7. <u>リスク</u>	7. <u>変革</u>
8. 品質	8. ガバナンス	8. 複雑さ
9. 複雑さ	-	-
10. <u>リスク</u>	-	-
11. 適応力と回復力	-	-
12. <u>変革</u>	-	-

【活動紹介】プログラムマネジメント標準 第5版 勉強会



本日は、勉強会での学びを加えて説明する。

対象	2024年				2025			発表者 (13名)	支援者 (13名)
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
・統合								近藤 	荒武 
1. ステークホルダー 2. ベネフィット実現	▲ 9/4							迫金子 	林高橋  
3. シナジー 4. チーム・オブ・チームズ		▲ 10/2						中谷河上 	尾崎遠山  
5. 変化 (チェンジ) 6. リーダーシップ			▲ 10/30					櫻井志村 	竹山渡辺  
7. リスク 8. ガバナンス				▲ 12/4				柴田丹野 	池田原  
・コラボレーション (Part-1) ・コラボレーション (Part-2)						▲ 2/5		須藤岡田 	坂本翠川  
・コラボレーション (Part-3) ・コラボレーション (Part-4)							▲ 3/5	山口戸叶 	田島山川  

※参加者**113名**、発表者**13名**、PgMP取得者**11名**

【参考】プログラムマネジメントの8つの原則

プログラムマネジメントの8つの原則			
1. ステークホルダー	3. シナジー	5. 変化（チェンジ）	7. リスク
2. ベネフィット実現	4. チーム・オブ・チームズ	6. リーダーシップ	8. ガバナンス

2.1 ステークホルダー（Stakeholders）

ステークホルダー

プロアクティブにステークホルダーと関わり、**ステークホルダーの期待**、プログラム・ベネフィット、組織戦略の**すべてが互いに調和**し、プログラムの期待される**事業価値**が達成されることを確かなものにする。

- プログラムに対する**影響力**や**関心**に基づいてステークホルダーを**関与**させる。
- シナジーを通じて得られる**ベネフィット**を活用し、ステークホルダーの**コンフリクト**に起因する**混乱**を緩和する。
- プログラムのライフサイクルとゴールの枠内でステークホルダーのフィードバックを**監視**し、それに**対応**する。

図2-3. ステークホルダーの原理・原則

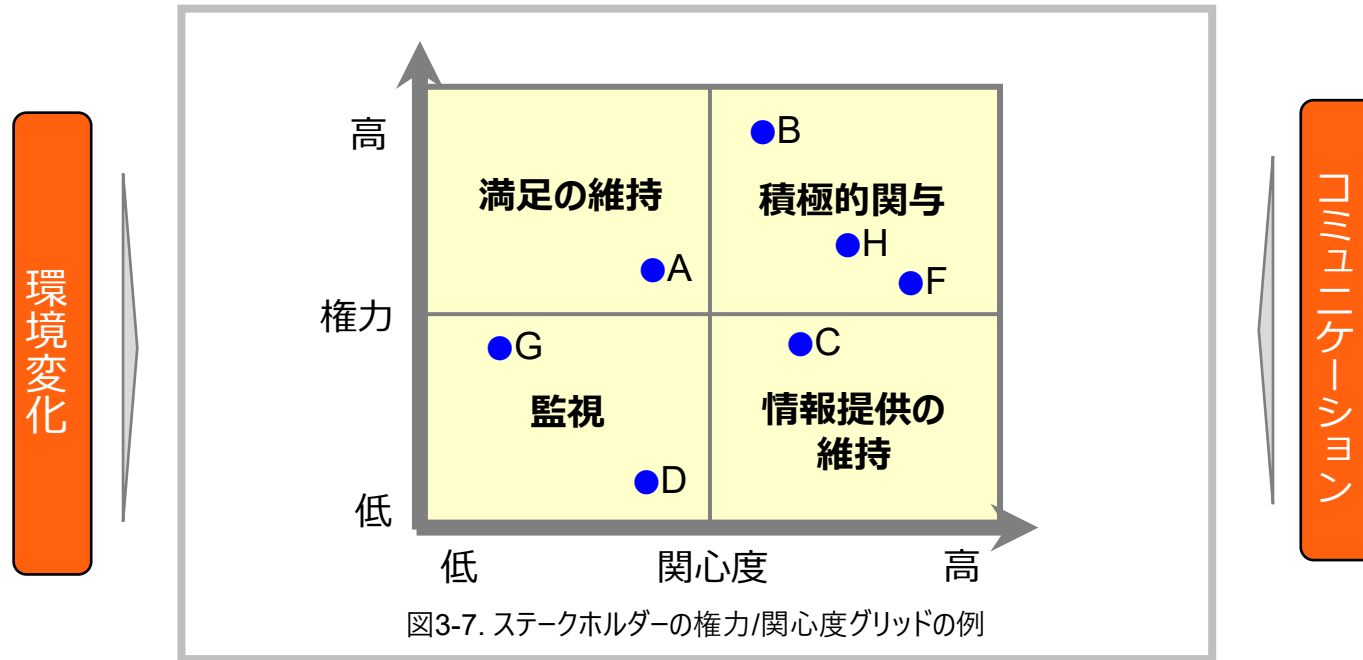
行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】ステークホルダー（Stakeholders）

・役員（複数人）に注意する。

※役員は、人事異動で入れ替わる。また、役員は経営環境の変化を敏感に捉え、重点施策/プログラムへの関心や関与が日々変化する。そのため、役員(複数人)とは、定期的にコミュニケーションを取るなど、プロアクティブに分析・評価して、プログラムに適切に関与してもらうように制御することが重要である。



常にステークホルダーをプログラムに適切に関与させる

2.2 ベネフィット実現（Benefits Realization）

ベネフィット実現	
プログラム成果を組織戦略に整合させることで、プログラムマネジメント関係者が組織にとっての価値を生み出すことに焦点を当てるように導く。	➤ プログラム・ベネフィットと組織戦略の整合は、個々のコンポーネントの成果よりも優先する。 ➤ 実現されるベネフィットは、投資される資源の利用を正当化するものでなければならない。 ➤ 計画されるベネフィットは、主要なステークホルダーと受益者の合意に基づくものでなければならない。 ➤ ベネフィット実現を支援するために、リスクのバランスが取られなければならない。 ➤ ガバナンス構造は、ベネフィット実現を成功させるために十分な資源を提供できるものでなければならない。 ➤ プログラムのアウトプット、その成果、それらが生み出すベネフィットは、それに伴うオペレーション上のリスク、資源、トレーニング、作成物を含めて、進行中のオペレーションへ移管された上で、持続のために追跡されなければならない。

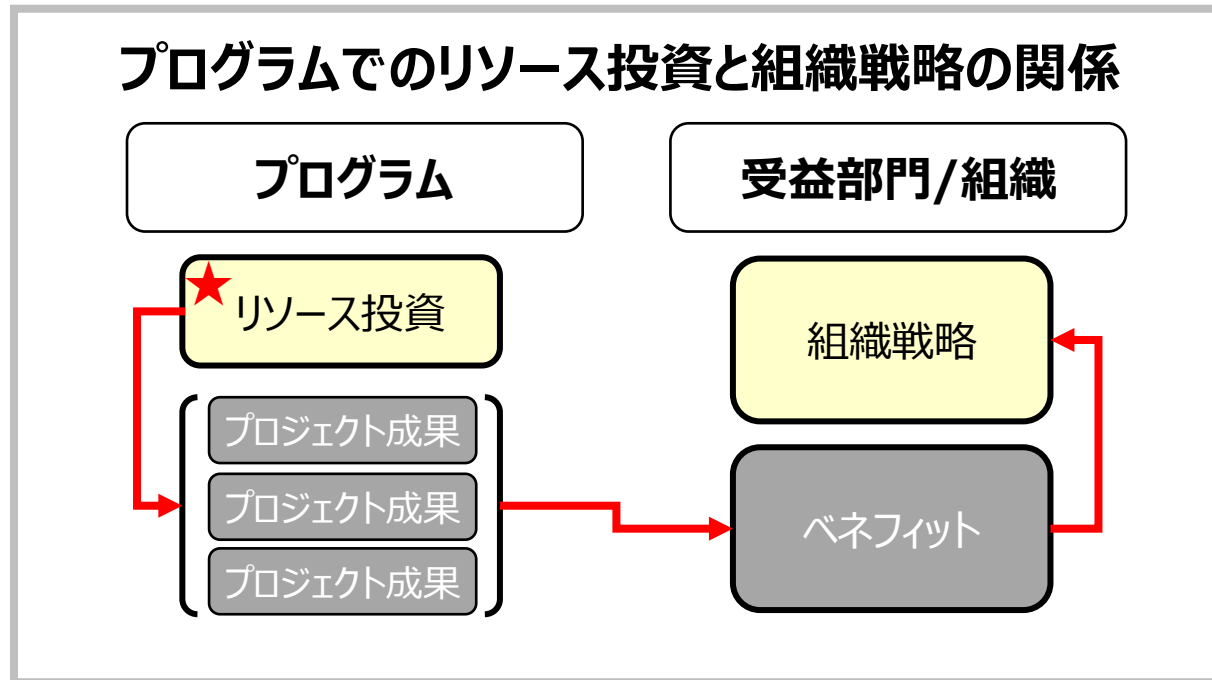
図2-4. ベネフィット実現の原理・原則

行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】ベネフィット実現（Benefits Realization）

- ・リソース投資、プログラムの成果、ベネフィット、組織戦略の関係を理解する。
 - ※受益部門/組織と正式に合意できていないリソース投資がどれだけリスクがあるか理解する。
 - ※ただし、デジタル・プラットフォームの立ち上げでは、開発部門の積極的な先行投資が必須である。
- ・ベネフィットの定義と整合に注力する。
 - ※プロジェクトのQCDでは、受益部門の組織戦略とリンクしない。



2.3 シナジー (Synergy)

シナジー	
プログラム全体での最適化を目指して、コンポーネントの複雑さや依存関係を継続的に評価し、対処することで、個々のコンポーネントだけでは達成できなかった価値を創出する。	➤ 構造化された、またはアジャイルなアプローチを使って、プロジェクトマネジメントとプログラムマネジメントの優れた実務慣行を組み合わせることで、プログラムが個々のコンポーネントだけでは実現できない成果を達成できるようにする。 ➤ プログラム全体を最適化する方法で個々のコンポーネントの変更を進め、新たなコンポーネントの創出、コンポーネントの中止、およびコンポーネントの途中段階での変更を含む対応を行う。 ➤ プロジェクトとプログラムがシナジーを発揮できるように正しい条件を育み、適切な文化を醸成する。 ➤ プログラム全体の最適化を目指して、コンポーネントの複雑さを継続的に評価し対処する。 ➤ プログラム・コンポーネントをプログラムマネジメント計画、キャパシティ、能力、パフォーマンス領域の取り組みと整合させることで、目標の最適な実現を図る。

図2-5. シナジーの原理・原則

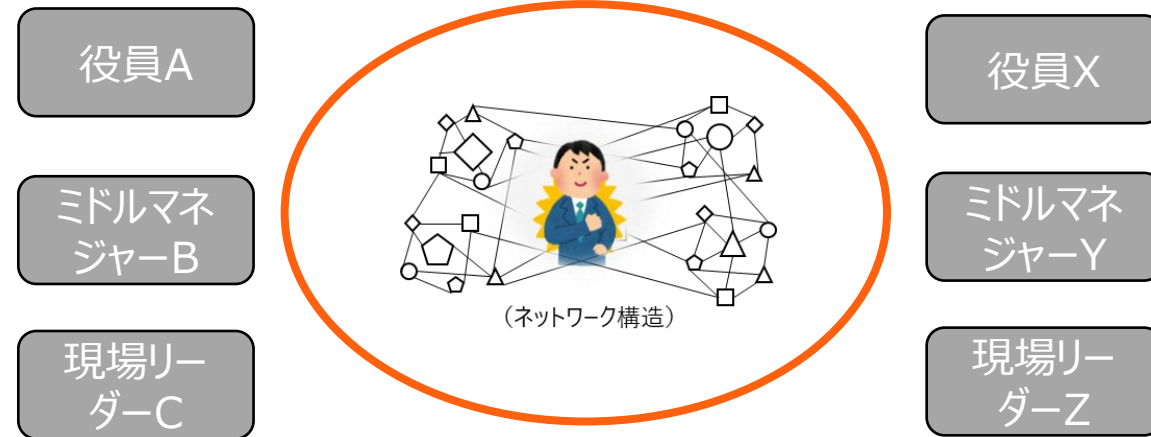
行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】 シナジー（Synergy）

- ・プログラムマネジメントを実行する狙いの1つは、シナジーを発揮することである。
 - ※シナジーの発揮には、「常に全体最適を目指し、他組織・チームとコラボレーションする文化」が不可欠である。
 - ※他部門を含む、役員、ミドルマネジャー、現場のステークホルダーの関係が良くなければ、シナジーの発揮は、当然、難しい。日々の良好な関係作りが重要である。

ステークホルダーと良好な関係が シナジーを発揮できる環境を作り出す



Copyright © RYOSUKE SAKO

2.4 チーム・オブ・チームズ (TEAM OF TEAMS)

チーム・オブ・チームズ

チーム・オブ・チームズは、プロダクトやプロセス全体にネットワーク関係を生み出す統合型チーム構造を特徴付ける概念である。

垂直方向にも水平方向にもつながった複数チームからなるネットワークは、**戦略の共有**と**実行権限委譲**とを結び付ける構造を形成し、複雑さや不確実性に直面した際に**適応力**と**回復力**を発揮できるようになる。

- 適切なリーダーシップ・スタイル、技法、ネットワーキング・ツールを活用して、プログラムとそのコンポーネントを**効果的かつ効率的**にマネジメントする。
- **チーム・リーダー**は、シニア・マネジャーまたはシニア・エグゼクティブによって任命される場合でも、チーム・メンバーによって選出される場合でも、チーム・オブ・チームズのフレームワークの中で**リーダーシップの原理・原則**を実践すべきである。
- チームの規模は、合理的な範囲内に収めるべきである。

図2-6. チーム・オブ・チームズの原理・原則

行動指針

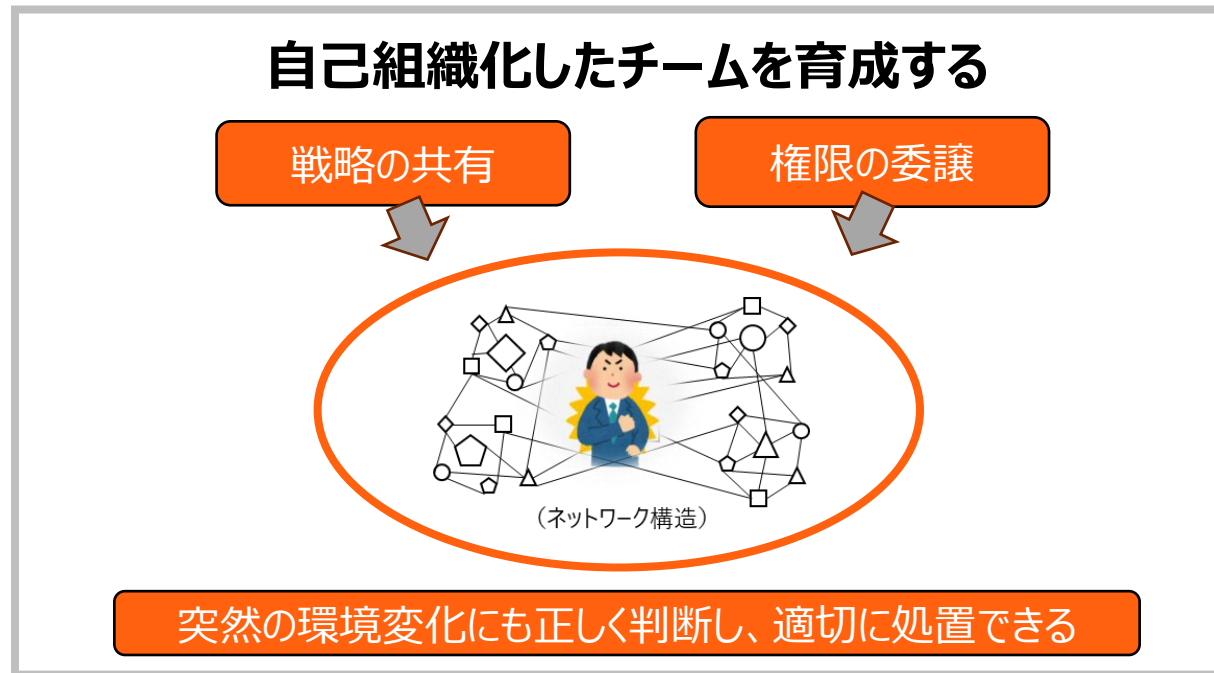
行動指針 (詳細)

【ポイント】チーム・オブ・チームズ（TEAM OF TEAMS）

・自分たちで判断して適切に行動できるチームを育成する。

※チームの育成には時間が掛かり、チーム・リーダは誰でもできるわけではないが、コミュニケーションパスと役割・責任の明確化等、チームを育成する環境作りには手を抜かない。

※特に、「戦略の共有」と「権限の委譲」を徹底して、チームの育成を加速させる。



Copyright © RYOSUKE SAKO

みなさんに質問②



あなたの組織でプログラムマネジメントを実践する時、
「今後、最も意識した方が良いと考える原則」を以下から**1つ選択**してください。

1. ステークホルダー
2. ベネフィットの実現
3. シナジー
4. チームズ・オブ・チームズ

2.5 変化（チェンジ - Change）

変化（チェンジ）

プログラムの**変化**をマネジメントすることで、プログラムのライフサイクル中および組織のオペレーションへの移管後の**ベネフィットの実現、提供、持続の有効性と効率性を改善**する。

- 変化に対する**体系的なアプローチ**を利用して、プログラム・ベネフィットの提供、実現、統合、または移管を行うプログラムの能力に影響を与える内部や外部の要因に、プログラムマネジメント・チーム、プログラム、そのコンポーネントが対応できるよう支援する。
- 変化は内部・外部の要因や影響から生じる。
- 変化を採用するには、プログラムとそのコンポーネント**全体**で適切な**条件**と**文化**を培う必要がある。
- 変化は結果重視で、プログラムの**戦略ゴール**と実現される**ベネフィット**に照らして**評価**されるべきである。
- チェンジマネジメントを成功に導くイネーブラーとしては、評価、採用と順応、動機付け、エンゲージメントとコミュニケーション、緊急性とスピード、リスクの受入れが挙げられる。

図2-7. 変化の原理・原則

行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】 変化（チェンジ - Change）

1. 環境変化に対して絶えず、プロジェクトの成果、ベネフィット、組織戦略を整合するために、チェンジマネジメントを積極的に実行する。

※チェンジマネジメントは、プロジェクトの追加、中止、変更(方向転換)を含む。

2. 変化(チェンジ)は、プログラム全体の視点で評価され、判断される。

※例えば、あるプロジェクトに追加、中心、変更を判断する時は、その影響をプログラム全体で評価して、他のプロジェクトへの対策も同時に実行しなければならない。

3. 積極的な変化への適応は、プログラムの特徴である。

※プログラム実行にあたり、全体最適で評価する文化を定着させ、意思決定に必要な基準やプロセスを整備することは必須である。

※文化やプロセスの浸透は、現場に任せても進まない。ミドルマネジャーがそれらが必要と判断した時は、役員や部門長に協力を仰ぎ、自ら率先して行動しなければならない。

2.6 リーダーシップ (Leadership)

リーダーシップ

プログラム・チームを鼓舞、結束、主導し、プログラム・ライフサイクル全体を通じてプログラムの**ビジョン**を、**チームの取り組み**と**ベネフィット提供**を**整合**させ、望ましいベネフィット、価値、成果を実現する。

- プログラム・チームと他のステークホルダー**双方の観点**に**共感**を示す。
- **プログラム・チーム全体**に対する**信頼**と一貫性のある雰囲気をつくり出す。
- プログラム・チーム内、およびプログラム・チームと**他のステークホルダー間**の交渉を促し、**コンフリクト**を**解決**する。
- プログラムの垂直方向の支援と水平方向の調整の一貫性を確保する。
- **各コンポーネント・マネジャー**に対してプログラム・ガバナンスの枠内で、それぞれのプロジェクトを主導する**権限**と**自律性**を与える。
- プログラム・チーム・メンバーにコーチングとメンタリングを行う。リーダーシップ・スタイルを状況に合わせて適応させ、プログラムと組織内の政治力を深く理解する

図2-8. リーダーシップの原理・原則

行動指針

行動指針 (詳細)

【ポイント】リーダーシップ（Leadership）

・プログラムのリーダーシップで重要なことは、以下の3点である。

- ①戦略的に整合した説得力のある将来像を共有・合意する。
- ②ステークホルダーと関係を築き、プログラムに適切に関与させる。
- ③戦略と整合した期待されるプログラム・ベネフィットを実現する。

プログラム・チーム全体を成功に導くための7つの対人スキル

1. 共感 …… 他者の感情に寄り添い、他者のニーズに敏感である能力
2. リスペクト …… 他者に思いやりを持ち、感謝できる能力
3. 勇気 …… 困難な課題に対して挑戦できる能力
4. 政治力 …… 権力や影響力の大きいステークホルダーの制御能力
5. 協働 …… コンフリクトに対処して協力関係を築く能力
6. ファシリテーション …… コミュニケーションを通じて有用な情報と戦略を導き出す能力
7. 影響力 …… 効果的なコミュニケーションを通じて意思決定に影響を及ぼす能力

2.7 リスク（Risk）

リスク	
戦略目標に整合したベネフィットを実現し、さまざまなプログラム・コンポーネントにわたるリスク対応計画を構築するために、プログラム・ライフサイクル全体を通じて プログラム・リスク を アクティブ にマネジメントする。	➤ プログラム・リスク閾値と組織のリスク選好との整合性を確保する。 ➤ プログラム・ライフサイクル全体を通じてリスクを特定し評価する。 ➤ ベンチマーキングを実践的に利用する。 ➤ プログラムのコンポーネントの依存関係を効果的にマネジメントする。 ➤ プログラム全体を通じてビジネスの実行可能性に関連したリスクに継続的に対処する。

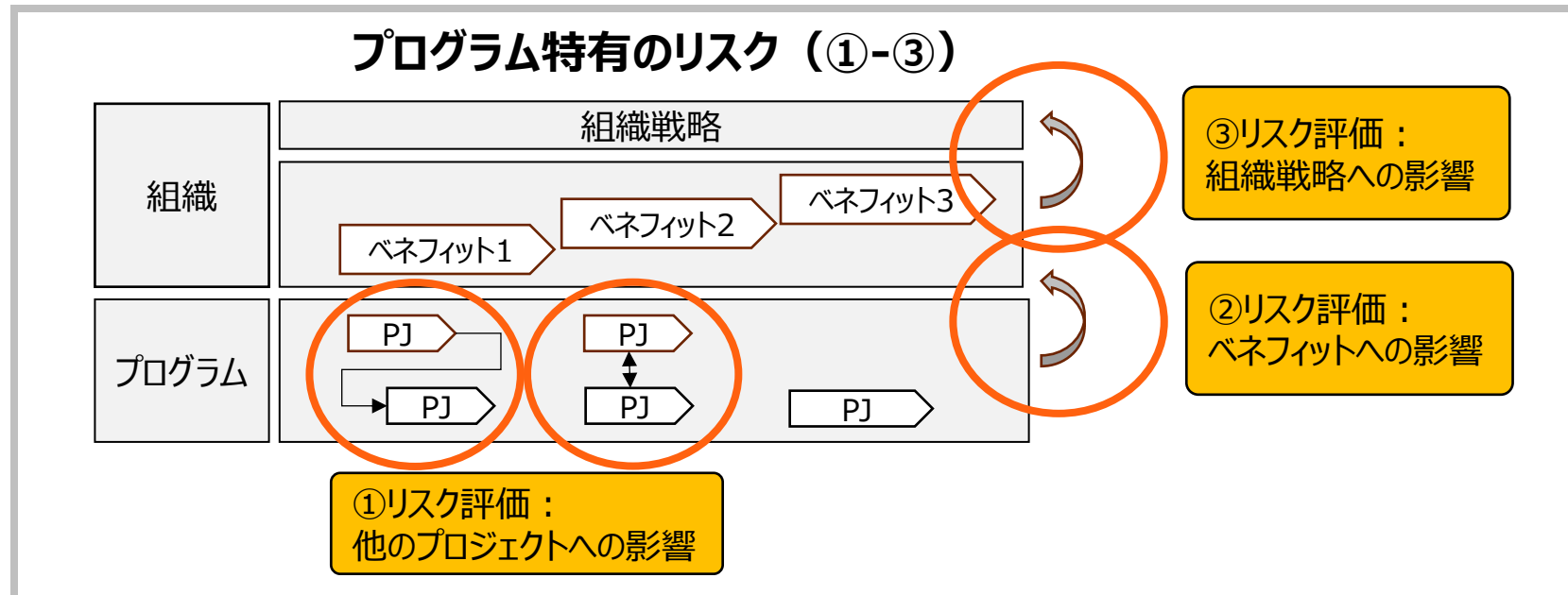
図2-9. リスクの原理・原則

行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】リスク（Risk）

- ・プログラムにおいて、不確実性は常に存在して、変化していると理解する。
※常に体系的にリスクの特定を図り、特定したリスクを評価し続けることが重要である。
- ・リスクで最も注意することは、楽観バイアスに掛かること。
※楽観バイアスに掛かると、リスクを特定して評価することを怠り、リスクへの対策が漏れる。
※楽観バイアスへの効果的な対策は、他プログラムのベンチマーク調査である。



2.8 ガバナンス（Governance）

ガバナンス	
プログラム・ガバナンスは、プログラムが 適切にマネジメント されることを確かなものとする。	➤ 透明性、責任、説明責任、持続可能性、公正性を実現する。 ➤ 方針、監督、コントロール、統合、意思決定との整合を取る。 ➤ 組織とポートフォリオのガバナンスの実務慣行に従う。 ➤ 課題とリスクをマネジメントして意思決定を支援する。 ➤ 恣意性を排除し、組織全体で標準化されたプロジェクトマネジメントの実務慣行を確立するために、プログラム・コンポーネントの進行状況の変化を監督する。

図2-10. ガバナンスの原理・原則

行動指針

行動指針（詳細）

【ポイント】ガバナンス（Governance）

- ・ガバナンスは、スポンサーがプログラムの定義、承認、監視、支援できるように仕組みを作る。

ガバナンスの5つの特性

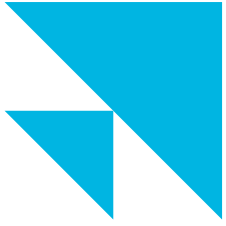
1. 透明性 …… 責任、説明責任、持続可能性、公正性を維持する（コミュニケーション計画等）
2. 監督 …… 確実に成果を得るための望ましい振る舞いを指導し促す（監査、定期レビュー等）
3. コンプライアンス …… プログラムが適切にマネジメントされるようにフレームワークを提供する（法令、規則等）
4. 回復力 …… リスクをマネジメントして、意思決定を監督し、回復力を維持する（バックアップ計画等）
5. 適応力 …… 戦略レベルの変更をマネジメントし、コンポーネントの変更を監督する（進化するための改善）

みなさんに質問③



あなたの組織でプログラムマネジメントを実践する時、
「今後、最も意識した方が良いと考える原則」を以下から**1つ選択**してください。

- 5. 変化（チェンジ）
- 6. リーダーシップ
- 7. リスク
- 8. ガバナンス



なぜ、今、プログラムマネジメントが
求められるのか？

休憩

接続はそのまま



プログラムマネジメント標準 第5版 目次

第1章 はじめに

第2章 プログラムマネジメント原則

第3章 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

第4章 プログラム・アクティビティ

3.1 プログラムマネジメント・パフォーマンス領域定義

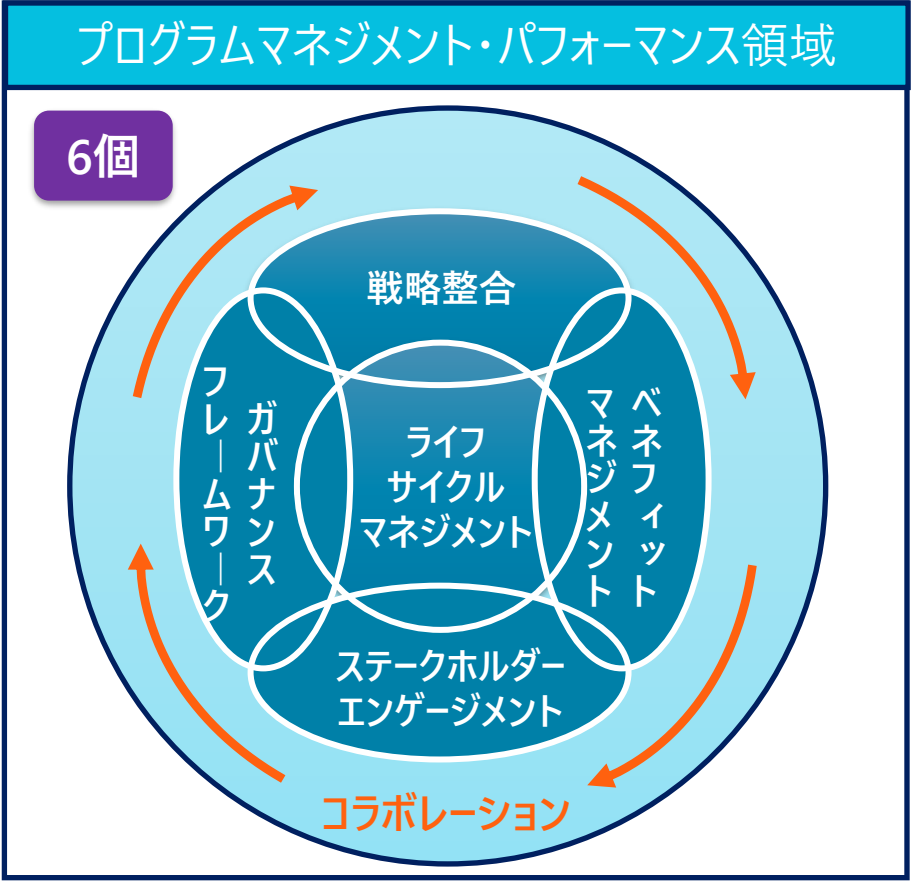
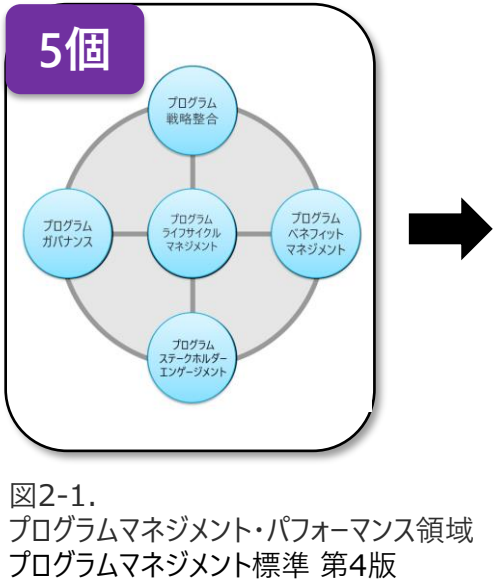


図3-1. プログラムマネジメント・パフォーマンス領域

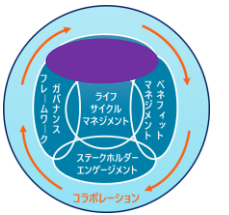
実践：いかに行動するか！

パフォーマンス領域	内容
戦略整合	組織の戦略ゴールや戦略目標に整合したベネフィットを提供するために、プログラムのアウトプットと成果を特定する。
ベネフィットマネジメント	プログラムによって提供されるベネフィットを定義、創出、最適化、提供、持続する。
ステークホルダーエンゲージメント	ステークホルダーのニーズを特定して分析し、期待とコミュニケーションをマネジメントし、ステークホルダーの支援を促す。
ガバナンスフレームワーク	プログラムの意思決定ができるように実行し、プログラムを支援する実務慣行を確立し、プログラムの監視を維持し、標準や規制の遵守を徹底する。
コラボレーション	内外のステークホルダー間でシナジーを創造して維持し、ベネフィットの提供と実現を最適化する。 (プログラム成否の7つの要因：エンゲージメント、整合、複雑さ、透明性、協議、文化、共感)
ライフサイクルマネジメント	プログラム・ライフサイクルと、プログラムの定義、提供、終結を促すために必要なフェーズをマネジメントする。

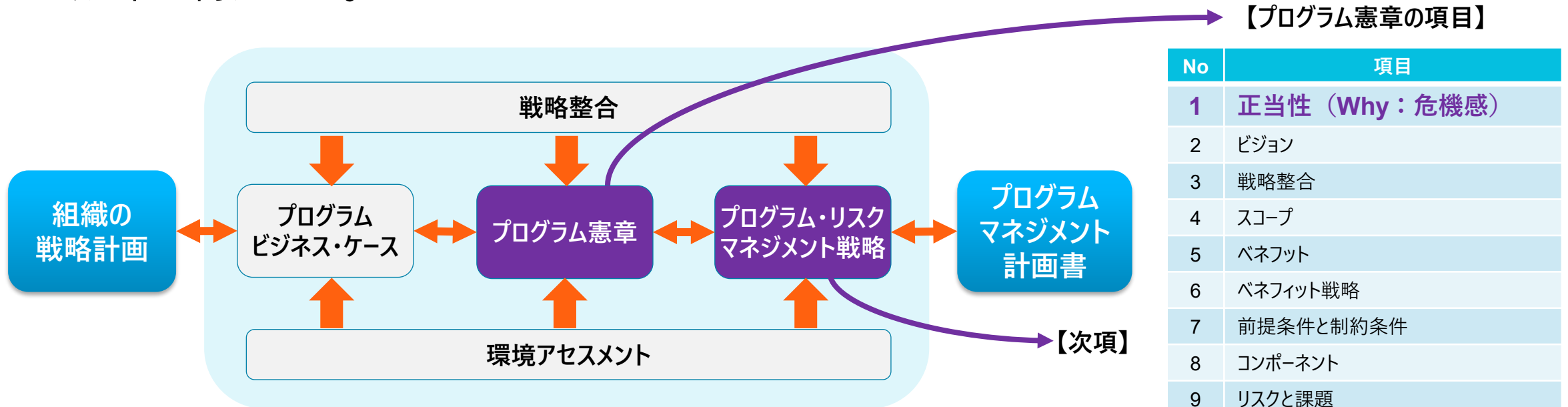


新たに「コラボレーション」を追加

3.3 戦略整合



・組織の戦略ゴールや戦略目標に整合したベネフィットを提供するために、プログラムのアウトプットと成果を特定する。



【プログラム憲章の項目】

No	項目
1	正当性（Why：危機感）
2	ビジョン
3	戦略整合
4	スコープ
5	ベネフィット
6	ベネフィット戦略
7	前提条件と制約条件
8	コンポーネント
9	リスクと課題
10	タイムライン
11	必要資源
12	ステークホルダーに関する考慮事項
13	ガバナンス・フレームワーク

【次項】

いかに行動するか！



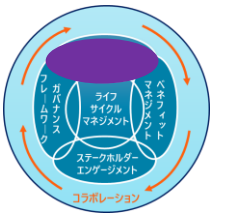
図3-2 整合整合の要素

プログラム憲章にWhy（危機感）を明記！

※ 「なぜ、プログラムをやるか！」を文書化し共有（一丁目一番地）：誰もが否定できない

※ DXなどHowを前面に書かない

3.3 戦略整合



プログラム・リスク・マネジメント戦略

- 組織のリスク選好やリスクしきい値

：組織がどの程度リスクを受け入れ、それらに対処するつもりか。

- プログラム・リスク初期アセスメント

：組織戦略との整合性リスクを特定する貴重な機会、根本原因の特定も含む。

- ・ 組織目標を支援しないプログラム目標
- ・ ポートフォリオ目標を支援しないプログラム目標
- ・ 組織のキャパシティと能力と同期していないプログラム資源要求事項
- ・ 実現されないプログラム・ベネフィット

いかに行動するか！



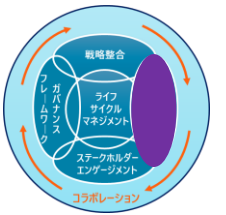
初期段階でリスクを徹底確認

※【リスク許容度】そもそも組織は変わる覚悟があるの？ - 同調圧力じゃ駄目よ、、、

※【整合性】組織目標 ⇔ プログラム目標（なぜプログラムを実施するか！根本原因を含めてなぜなぜ分析）

※【実現性】「ヒト、モノ、カネ」には限りがある！

3.4 ベネフィット・マネジメント



- ・プログラムによって提供されるベネフィットを定義、創出、最適化、提供、持続する。

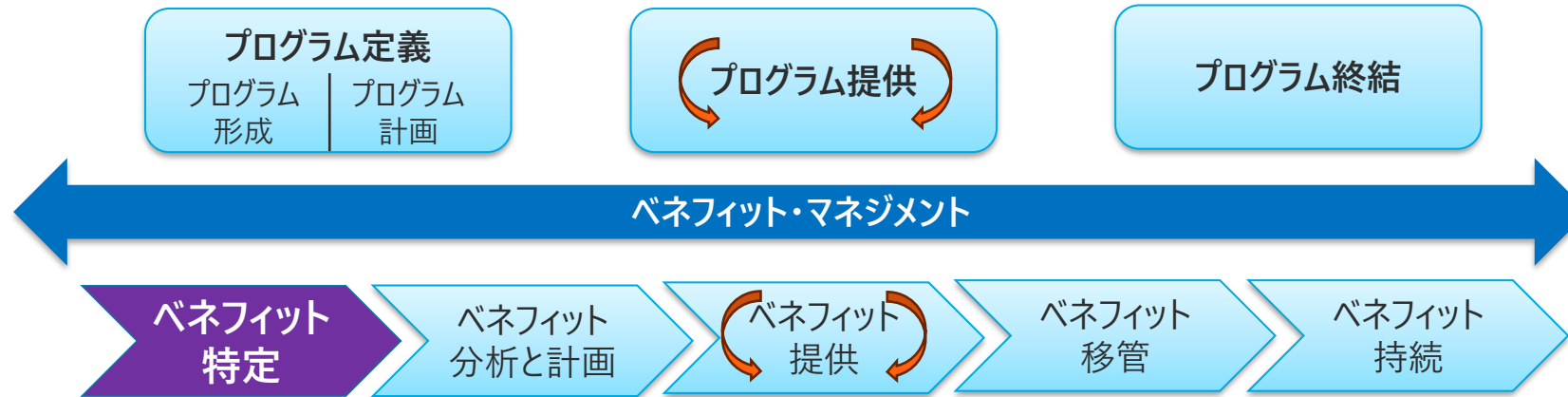


図3-4. プログラム・ライフサイクルとベネフィット・マネジメント

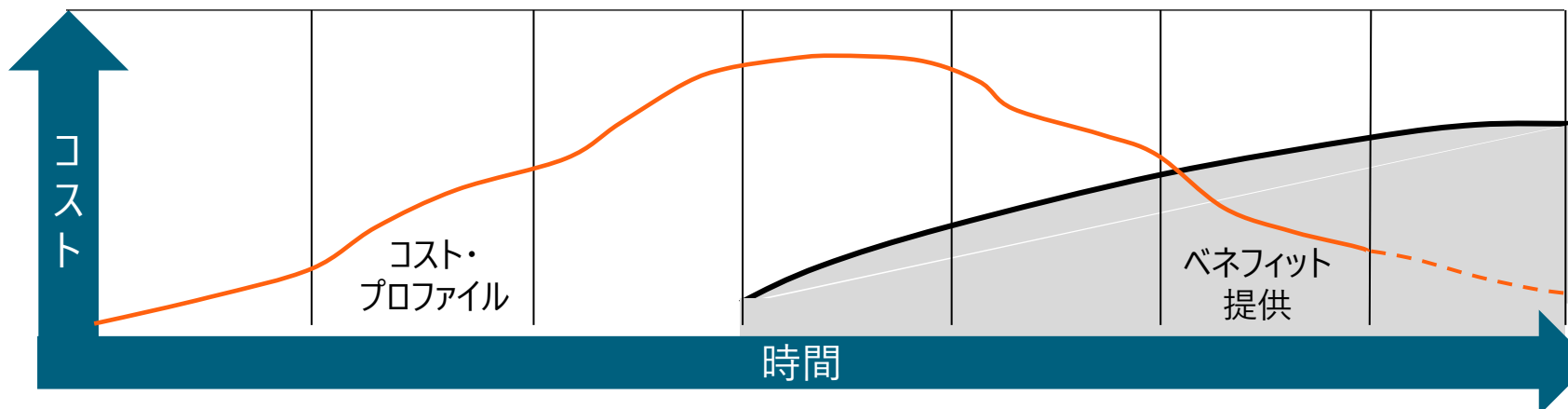


図3-5. 一般的なプログラム・ライフサイクル全体にわたるコストとベネフィットのプロファイル例



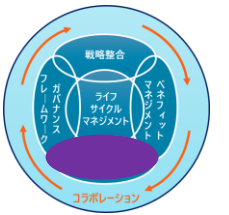
いかに行動するか！

**ベネフィットは
段階的に詳細化する**

※ 初期段階ではベネフィットは不明確のため、総論賛成・各論反対に陥る

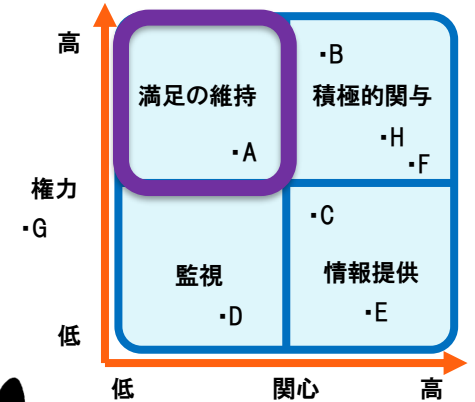


3.5 ステークホルダー・エンゲージメント



・ステークホルダーのニーズを特定して分析し、期待とコミュニケーションをマネジメントし、ステークホルダーの支援を促す。

図3-7. ステークホルダーの権力/関心度グリッドの例



否定的で権力がある
ステークホルダーに注意を払う

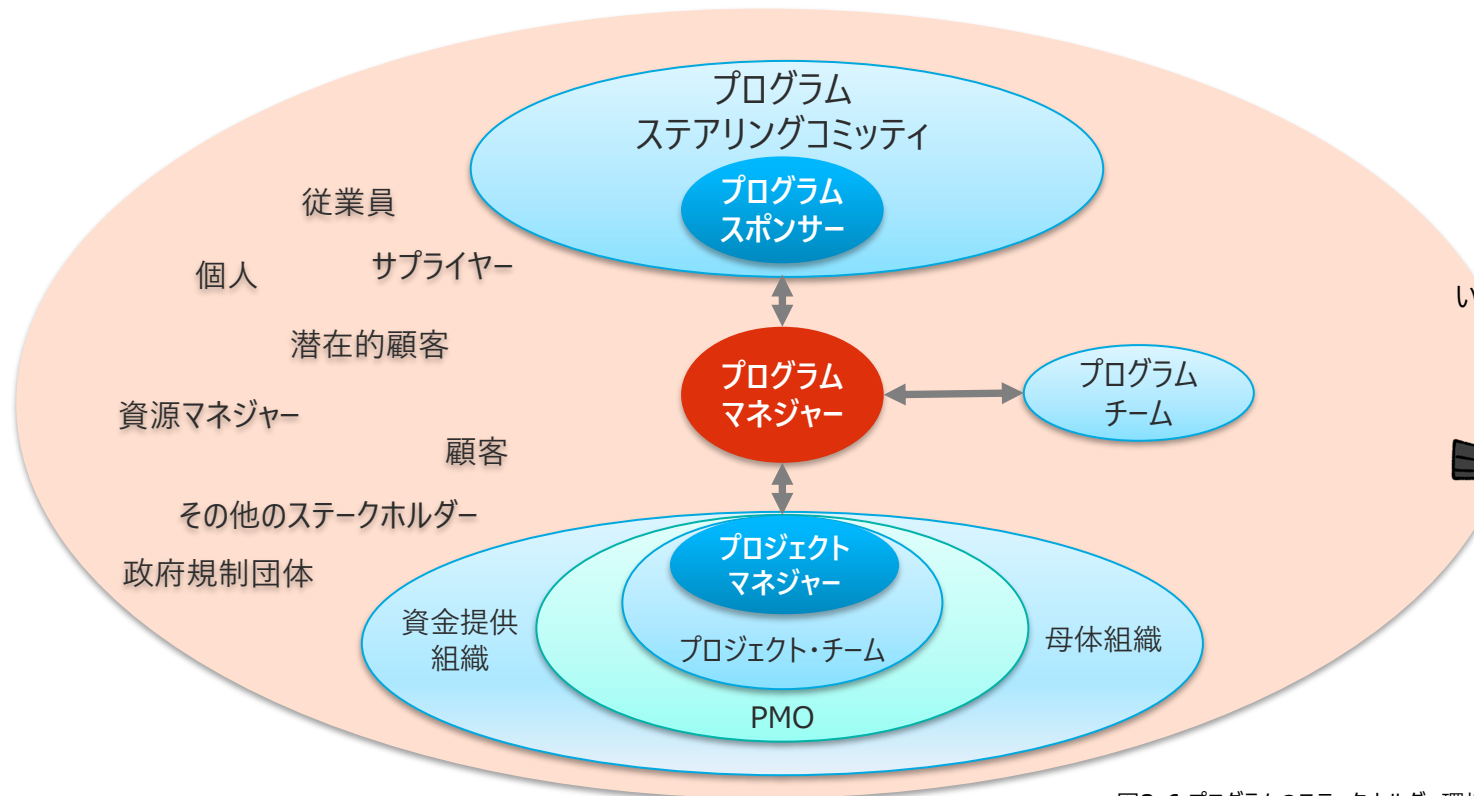
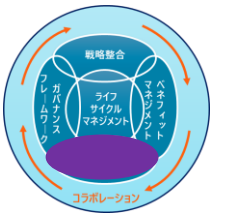


図3-6 プログラムのステークホルダー環境

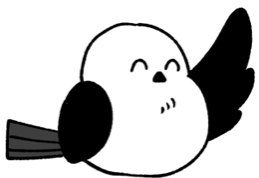
3.5 ステークホルダー・エンゲージメント



・ステークホルダーのニーズを特定して分析し、期待とコミュニケーションをマネジメントし、ステークホルダーの支援を促す。

- ・一部のステークホルダーはプログラム・ベネフィットを変化とみなし、エンゲージメントが難題となる。
- ・人は自身が変化を直接要求していない場合、その変更に抵抗する傾向がある。
- ・プログラム・マネジャーは、組織における変化のチャンピオン（旗振り役）であるべきで、ベネフィット実現を妨げたりする可能性のあるステークホルダーがいる場合、その動機を理解する必要がある。
- ・プログラムはこの複雑な環境の中で進化し、それが意図したベネフィットの確実な提供に向けて適応していく中で、その戦略と計画は変わる可能性がある。

いかに行動するか！

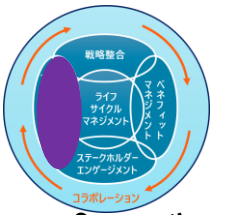


否定的で権力があるステークホルダーを味方につける

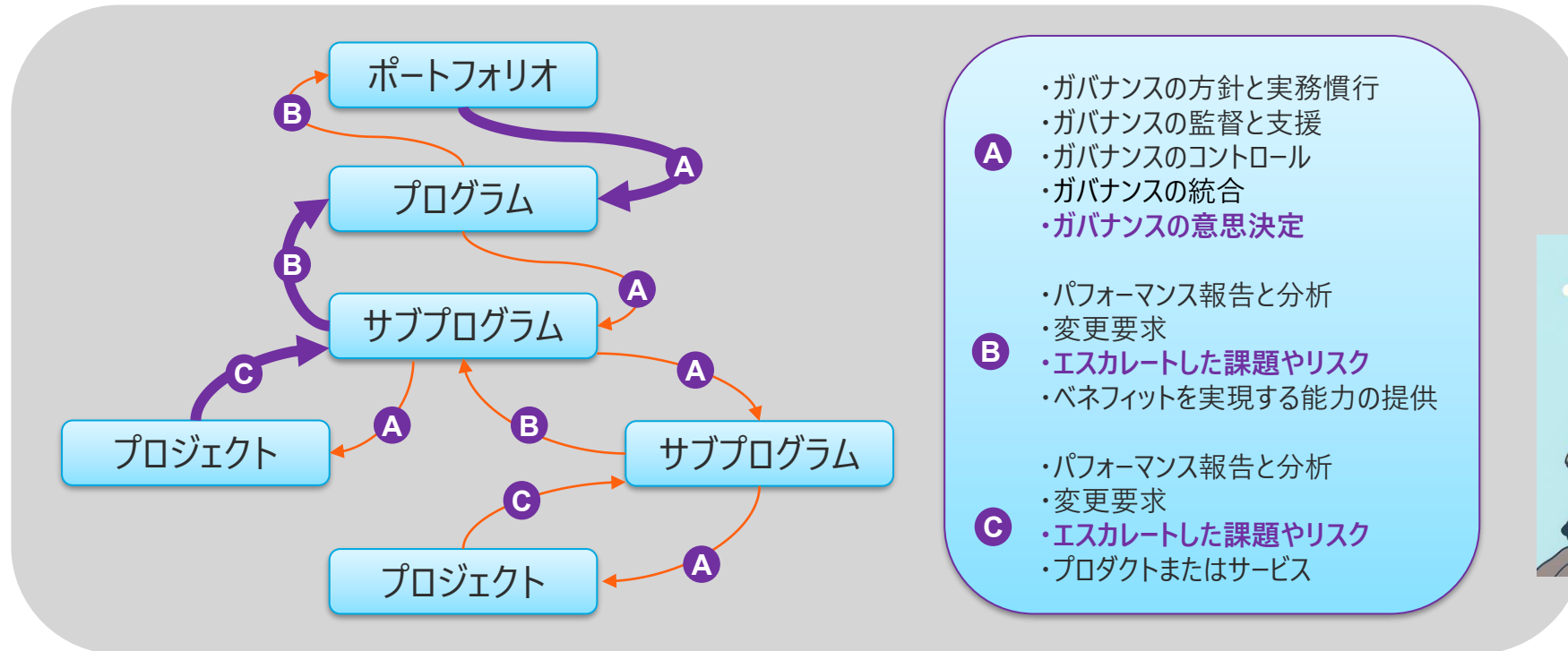
（例：プロジェクトに参加しているメンバーの上司・所属長など）

※ Noと言い出し難い空気を醸し出す

3.6 ガバナンス・フレームワーク



・プログラムの意思決定ができるように実行し、プログラムを支援する実務慣行を確立し、プログラムの監視を維持し、標準や規制の遵守を徹底する。



< 新規プロジェクトの登場 >



いかに行動するか！



大局的な視点で変化に対処する

- ※ プログラム憲章レベルの課題とリスクに注力する
- ※ 配下のプロジェクトの細かな課題には干渉しない

図3-8 プログラムのガバナンスの関係性

3.7 コラボレーション



- ・内外のステークホルダー間でシナジーを創造して維持し、ベネフィットの提供と実現を最適化する

コラボレーション

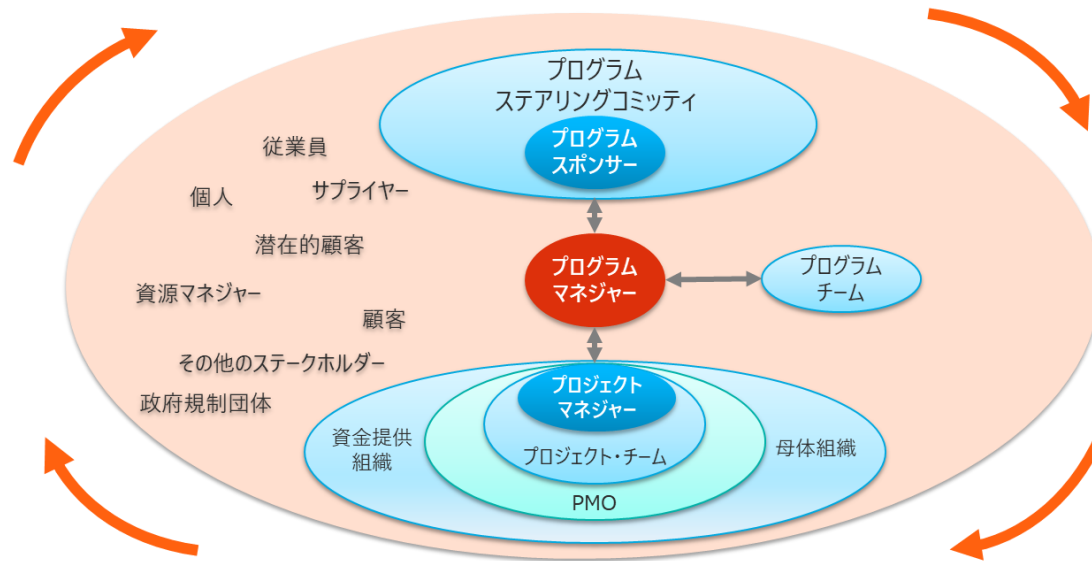


図3-6 プログラムのステークホルダー環境

いかに行動するか！

ベネフィット実現に一貫して重点を置く

※ 異次元のエンゲージメント（時として「あきらめる」ことをよしとする）

コラボレーション

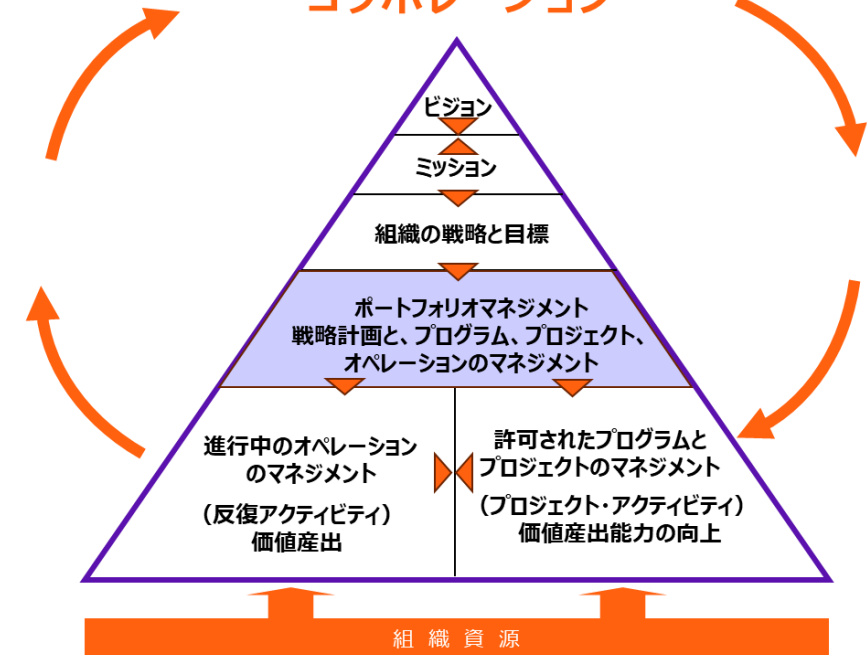


図 3-10. ポートフォリオマネジメントの組織的背景とコラボレーション文化を育む役割

3.7.1 コラボレーション

- ・ プログラム成功に影響するコラボレーションの7つの要素

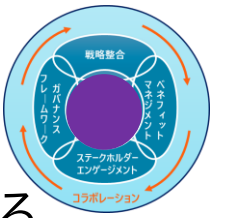
要素	内容
エンゲージメント	期待されるベネフィットについて相互に合意する
整合	さまざまな活動における方向性の一致を図る
複雑さ	高まる不確実性に対処するために協力する
透明性	適切な報告とオープンな意思決定が信頼の源泉
協議	正しい決定のために正しい情報を正しい時に提供する
文化	変化を受容する考え方を養う
共感	参加者の士気と関心に直接関係

3.7.1 コラボレーション（共感）

- プログラム・マネジャーは、コラボレーション・プロセスを活用してプログラムに対する支持を生み出すべきである。
- プログラムマネジメントのステークホルダーとリーダーシップの原則は、コラボレーションする際に共感を生み出すことができるかどうかを決定付ける重要な要素である。
- プログラムを厳格に実行すること以上に重要な要因の一つは、その重要性和有用性を認識させることである。
- プログラムは、現実とそぐわず、頓挫したり、誤解されたり、あるいは早々に打ち切られたりすることがある。
- したがってコラボレーションは、価値に対する認識という形で、手続きや、プロセス、人的な枠を超えるものである。
- コラボレーション・プロセスは、プログラムを機械的または体系的に実行するだけでなく、プログラムのゴール、ベネフィット、成果に対する共感を促し、強調するものでもなければならない。
- この側面は、参加者の士気と関心に直接関連している。プログラム・ステークホルダーとコラボレーション・パートナーがプログラムの価値を認識していなかったり、プログラム（全体または一部）を時間の無駄とみなしていたり、無理やり参加させられていると感じていたり、ロボットのように任務を果たしているだけだったりすれば、無気力な態度、積極的な回避、ゴールや目標を達成することに対する関心の薄さといった、さまざまな結果が生じかねない。
- それがひいてはプログラム・パフォーマンス、およびベネフィット実現ゴールや計画された成果の達成能力に影響を及ぼすことになる。
- プログラム・マネジャーはコラボレーションを成功させるために、関係者がプログラムについてどのように感じているのかを追跡し、組織にとってのプログラムの価値に対する認識を向上させるべきである。



3.8 ライフサイクル・マネジメント



・プログラム・ライフサイクルと、プログラムの定義、提供、終結を促すために必要なフェーズをマネジメントする。

- ▶ プログラム定義フェーズ
 - ▶ プログラム形成フェーズ
 - ▶ プログラム計画フェーズ

：プログラム定義は、プログラムを認可し、期待される結果の達成に必要なプログラムマネジメント計画書を作成するために実施されるプログラム・フェーズで構成されている。プログラム定義の一環として、プログラム・ビジネス・ケース、プログラム憲章、プログラム・ロードマップが策定される。それらが承認されると、プログラムマネジメント計画書が作成される。

- ▶ プログラム提供フェーズ

：プログラム提供は、プログラムマネジメント計画書に従って各コンポーネントが意図した結果を生み出すために実施されるプログラム・フェーズである。このフェーズ全体を通じて、個々のコンポーネントの立上げ、計画、実行、監視、コントロール、評価、終結と同時に、ベネフィットの提供、移管、持続が行われる。

- ▶ プログラム終結フェーズ

：このフェーズでは、文書をアーカイブし、教訓を組織のプロセス資産（OPA）へ移管し、残った予算を返還し、資源を処分し、残存リスクを組織へ移管することにより、プログラムを正式に終結させる。プログラム終結中に、作業はオペレーションへと移管される。

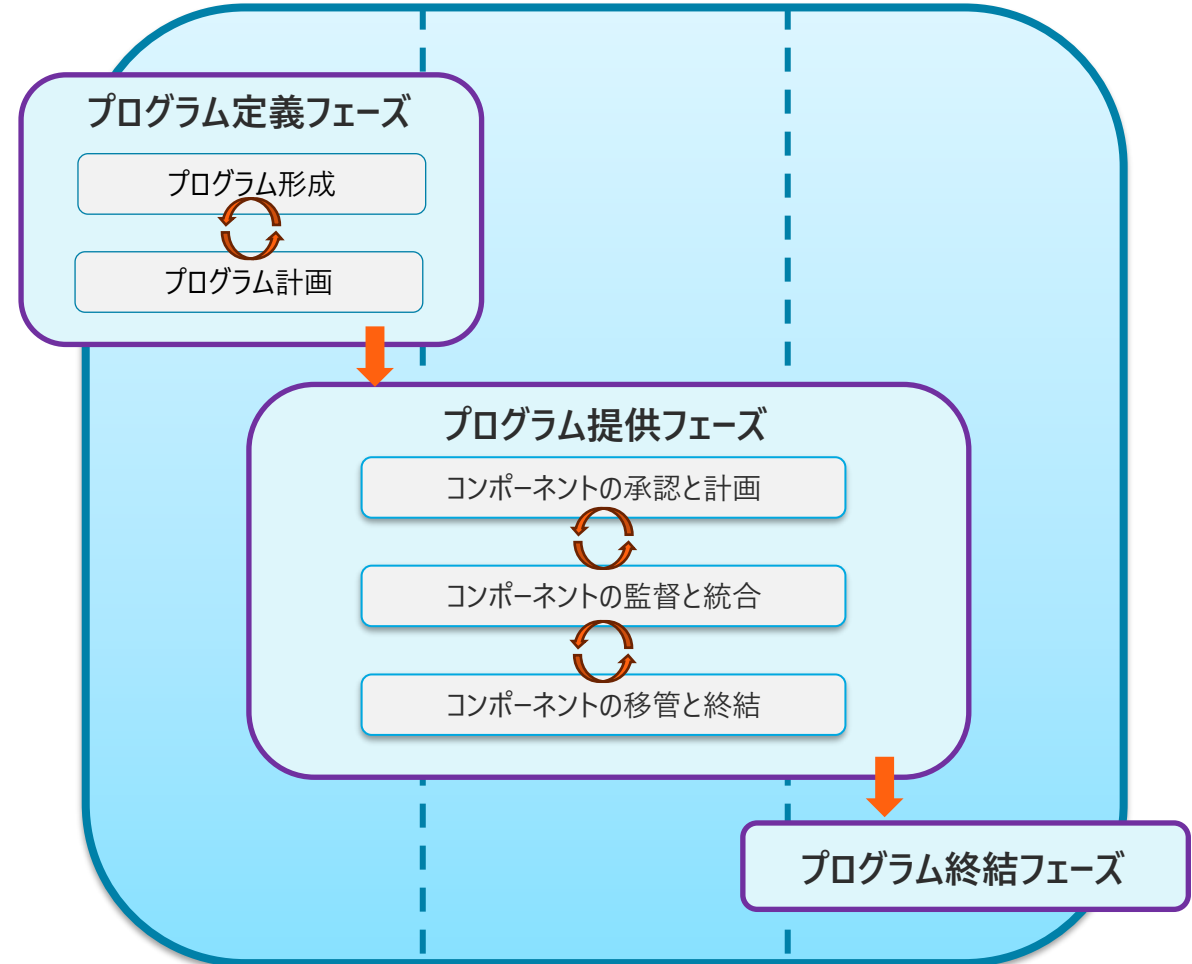
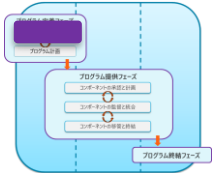


図3-11 プログラム・ライフサイクル・フェーズ

3.8.1.1 ライフサイクル（プログラム形成フェーズ）



・プログラム形成では、プログラムのハイレベルのスコープ、リスク、コスト、期待されるベネフィットを評価し、プログラムが組織にとって実行可能な前途をもたらすものであり、組織目標と戦略に整合していることを確認する。

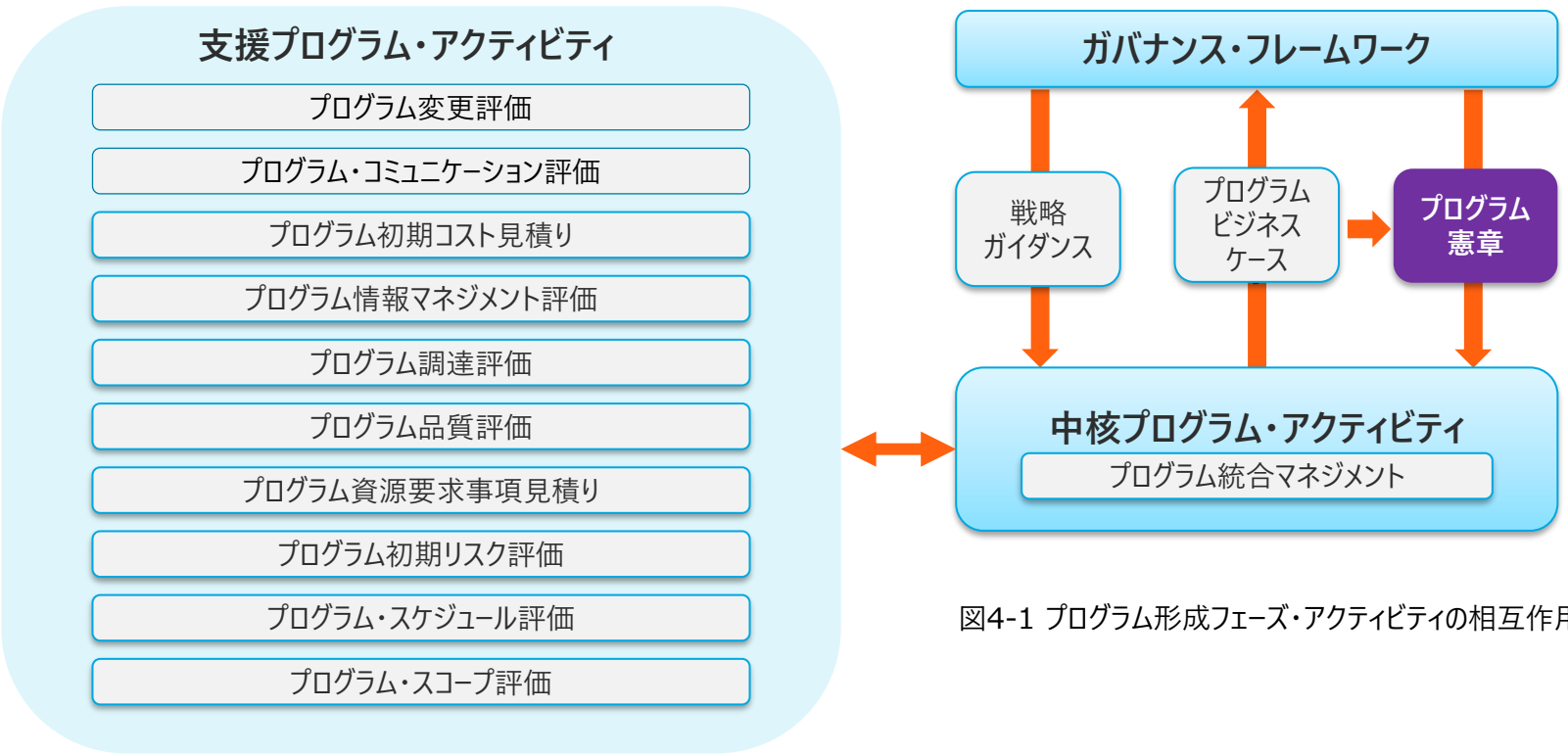


図4-1 プログラム形成フェーズ・アクティビティの相互作用

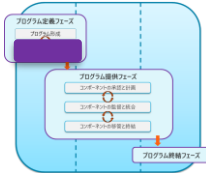
いかに行動するか！



プログラム憲章を作成し、適宜更新する

※ 陳腐化し埃を被った憲章では役に立たない

3.8.1.2 ライフサイクル（プログラム計画フェーズ）



・プログラム計画では、プログラム組織が定義され、プログラムマネジメント計画書を作成するために初期チームが配置される

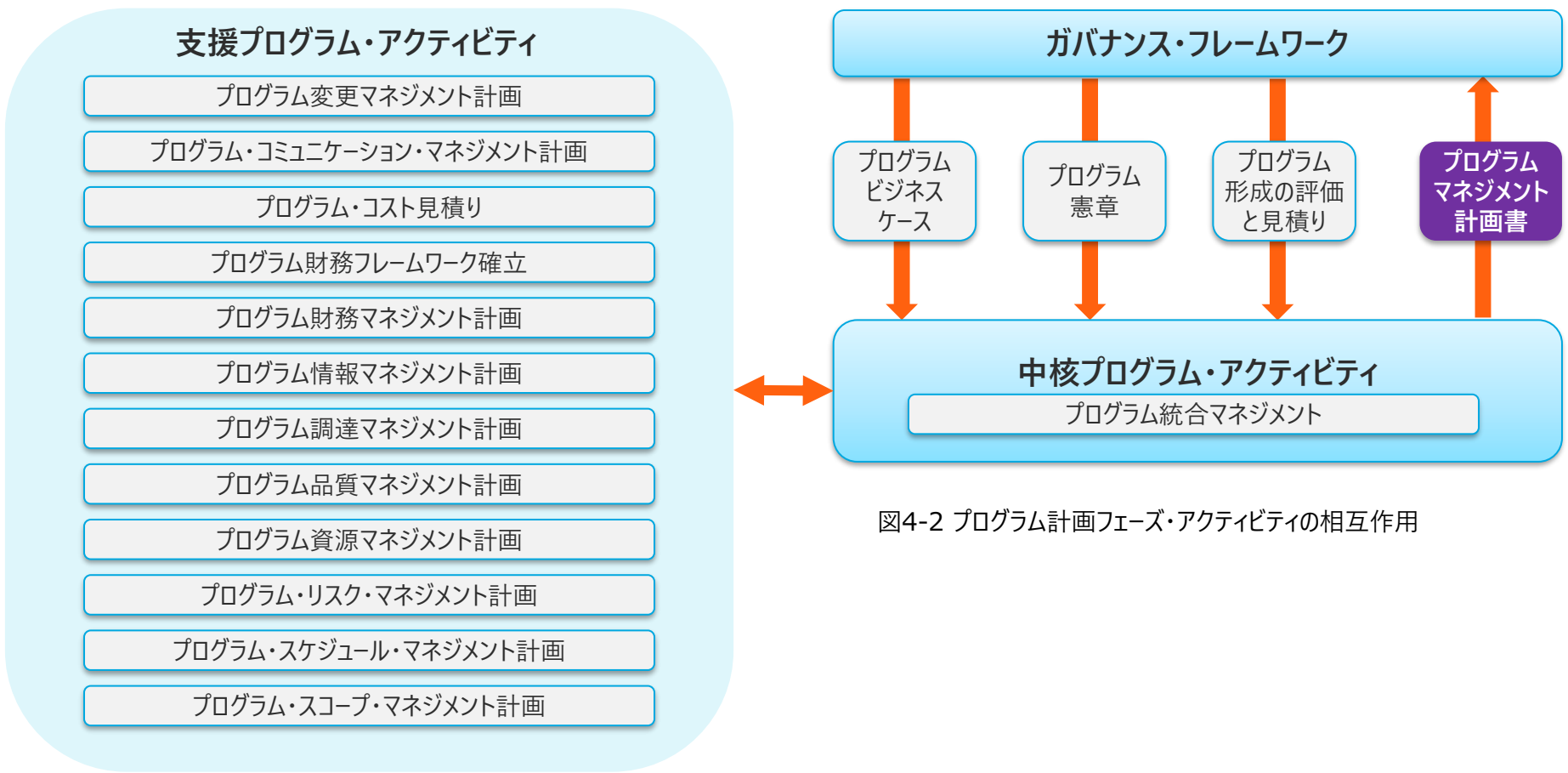
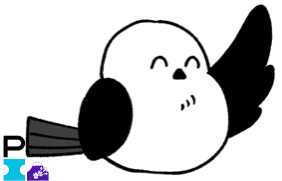


図4-2 プログラム計画フェーズ・アクティビティの相互作用

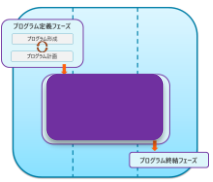
いかに行動するか！



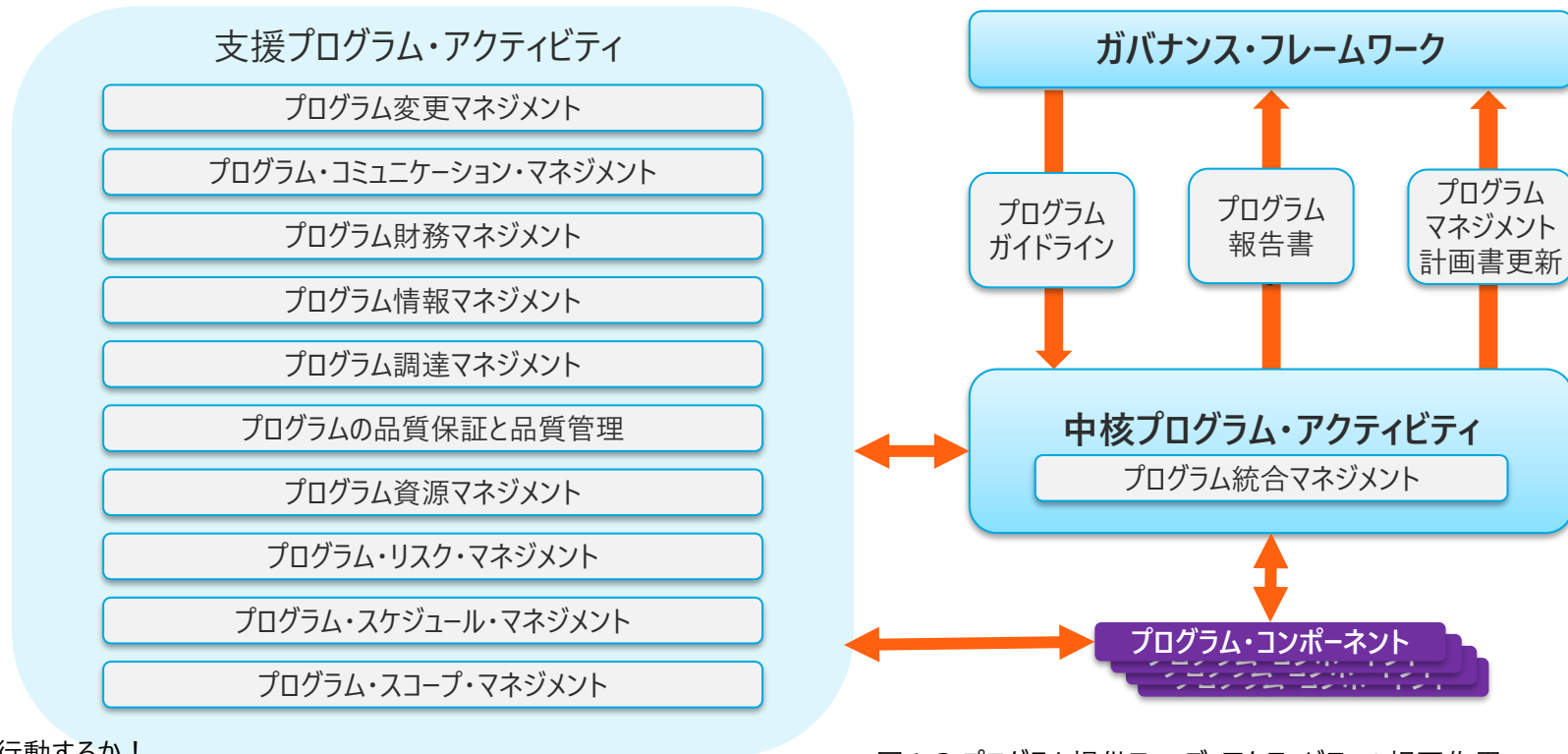
プログラム計画書を作成し、適宜更新する

※ 特にロードマップでベネフィット実現時期を見える化する

3.8.2 ライフサイクル（プログラム提供フェーズ）



・プログラム提供フェーズは、プログラム・ライフサイクル全体にわたって実施される支援的なアクティビティやプロセスを規定し、プログラムマネジメント機能を提供する



<例：コップに水が半分入った状態>



コンポーネント進捗は恣意性排除が必要

- ・ 肯定的 : まだ水が半分もある ☒ ☐ ☐
- ・ 客観的 : 水が半分入っている ☐ ☒ ☐
- ・ 否定的 : もう水が半分しかない ☐ ☐ ☒

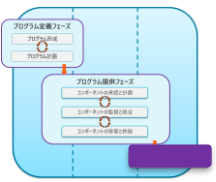
いかに行動するか！

図4-3 プログラム提供フェーズ・アクティビティの相互作用

恣意性を排除したプロジェクト進捗報告で変化を察知する

※ PM手法の標準化（地道なPM教育！）

3.8.3 ライフサイクル（プログラム終結フェーズ）



・プログラム終結フェーズ・アクティビティは、プログラム・コンポーネントがすべてのアウトプットを提供し終え、プログラムの意図したベネフィットの提供が開始されたときに始まる

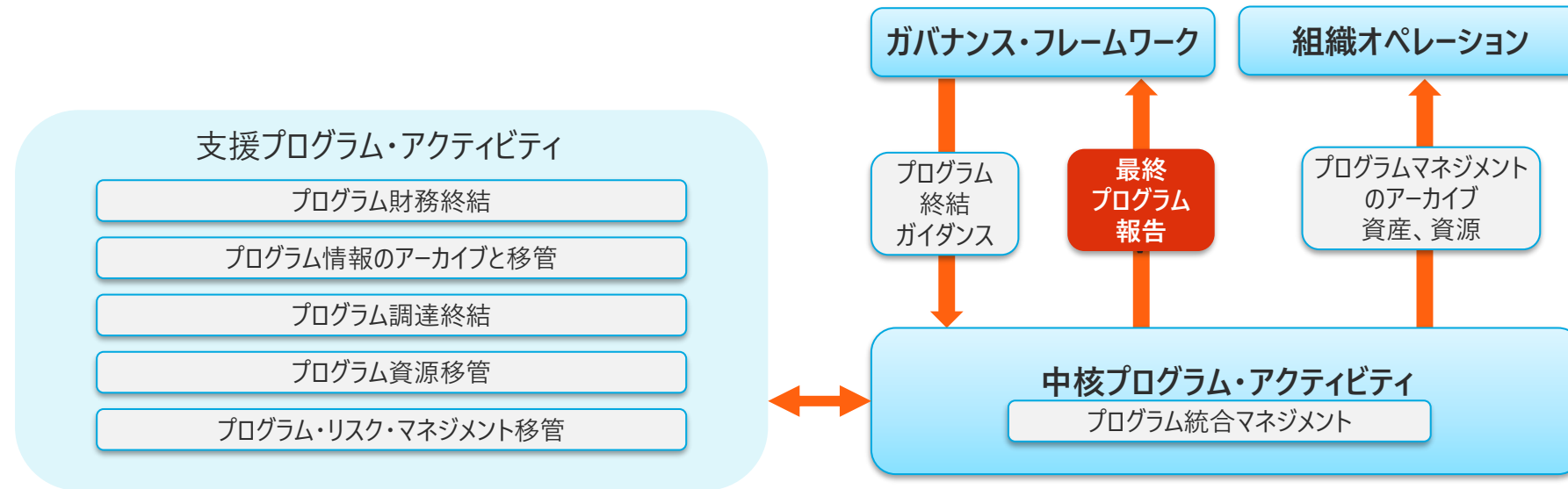


図4-4 プログラム終結フェーズ・アクティビティの相互作用

いかに行動するか！



オペレーションでの成果物の活用／ベネフィットの持続

※ 成果物（QCD）の達成だけでは不十分！

※ オペレーション部門に納得感を持ってもらう（一致団結）

目次

1. 時代の潮流

2. プログラムマネジメントとは

3. 研究会の紹介

9
月
24
日
(水)
日直

標準推進委員会／
ポートフォリオプログラム
研究会

第3部の構成

1. 時代の潮流

2. プログラムマネジメントとは

3. 研究会の紹介



9
月

研究会の紹介

- ・なぜ、私が研究会に入会したのか？
- ・研究会の紹介
- ・みなさんに質問
- ・見学や入会を希望される方は

なぜ、私が研究会に入会したのか？

自分の会社に関じず、どこでも実力を発揮できるスキルを身につけたい



迫 良介
(さこ りょうすけ)

2022年1月入会
(3年目)

■入会の理由：

変革プロジェクトを推進して、これまでのマネジメント手法に限界を感じたため

- ✓ 既存事業での成功経験もQCD必達のプロジェクトマネジメント手法も役に立たない
- ✓ 組織はこんなに変わらないものなのか？（イノベーションのジレンマ）

■入会の目的：

自分のキャリア形成、スキルアップのため

- ✓ 変わるべき組織や勢力と対等に渡り合っていくための知識・スキル・経験の獲得
- ✓ 社会課題/組織課題をチームや組織で解決できる実力をもちたい

■最近、目標にしていること（個人的に）

プロジェクトマネージャのキャリアパスを築きたい

- ✓ プロジェクトマネージャが、目指すべきことは何か？
- ✓ 社会や組織の課題解決に関心をもったプロジェクトマネジャーを増やしたい

研究会（概要）

部会名	ポートフォリオ/プログラム研究会（PFM/PGM研究会） ※2005年発足		
代表者名	山口 健 ※16代目代表	メンバー数	メンバー数：81名 アクティブメンバー：43名
ミッション	ビジョン：わが国の競争力維持および強化のため、各種経営に取り組もうとする人々に向けて、経営戦略の立案から実行に渡る体系的なアプローチを提供する。 ミッション：社会課題や経営課題を解決する各種アプローチの追求		
今年度の目標	「2025年 日本人PgMP®/ PfMP®100人」構想をベースに ・ PMI日本フォーラムで研究テーマの発表を行う ・ PgMP®/PfMP®資格取得セミナーを開催する ・ 他の研究会との交流、テーマの深掘りを進め、研究会活動を活発にする		
活動計画	・PMI日本フォーラムでの発表 ・PgMP®/PfMP®資格取得セミナー開催 ・定例会などで継続的に最新情報を交換し、メンバー同士の議論を実施 ・研究会合宿での研究テーマ深堀 等		
2024年度の成果／実績	・PMI日本フォーラム2024発表（4件） ・PgMP®/PfMP®資格取得セミナー開催（3/3）回 ・プログラムマネジメント標準 第5版勉強会（4/6）回 定例会の出席者： 25名程度		
備考	月次定例会（毎月第二金曜日19:00-20:30）※リモート開催（10回）/現地開催（2回）		

PMI日本フォーラムでの成果発表（毎年7月）

自分の経験をプログラムのフレームワークで整理して紹介しました

【PMI 日本フォーラム 2023：ポートフォリオ／プログラム研究会 講演】



G-36 プロジェクトエコノミー時代のPM ～ポートフォリオを考える～（マンガ解説付き）

研究報告講演 ポートフォリオ／プログラム チェンジリーダー

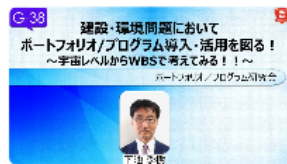
【受講で得られること】 1. プロジェクトエコノミーの到来 2. プロジェクトの取捨選択



G-37 DXを切り裂く、変革プロジェクトリーダー ～DXを成功に導くプロジェクトマネジメントを考える～

研究報告講演 DX ポートフォリオ／プログラム

【受講で得られること】 1. イノベーションのジレンマ 2. DXプロジェクトの実践 3. プログラムマネジメントの理解と適応



G-38 建設・環境問題においてポートフォリオ/プログラム導入・活用を図る！～宇宙レベルからWBSで考えてみる！！～

研究報告講演 事例・手法 ポートフォリオ／プログラム

【受講で得られること】 トップダウン（上意下達）的やボトムアップ（下意上達）的な考えを繰り返すことにより、固定観念が壊れ新たな「気づき」を得ることができる。

セミナー開催

セミナーの開催支援だけでなく、受講者としても参加しています

【セミナー開催】 3～4回/年

『プログラムマネジメント標準 第5版』の改訂ポイントも解説します

**プログラムマネジメント
実践ワークショップ**

2025 **9/12** (金) リモート開催

09:30 - 18:00 Zoomミーティングによるワークショップ



池田 修一
PMP®, CBAP,
CSM/CSPO



アンリ 近藤
PfMP®, PgMP®,
PMP®, CISA,
CGEIT

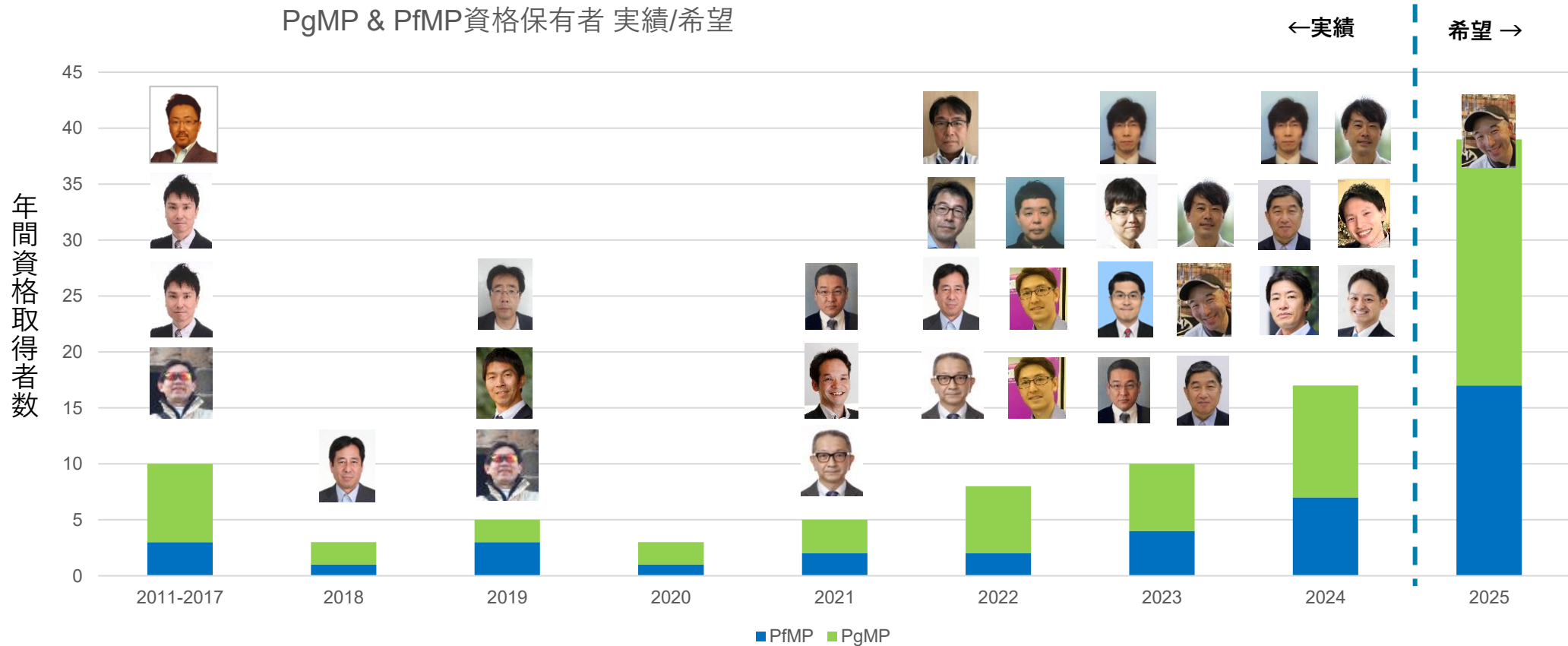
講師のプロジェクト経験を踏まえた解説に、非常に納得感がある。

異業種のPMとの討議を通じて、自分の考えるPMとの差に気づける。

目標：2025年 日本 PgMP® & PfMP® 100名！

資格の取得を目指して入会する方が増えています

※ 2025年9月時点 **67名**（当研究会：**23名**）

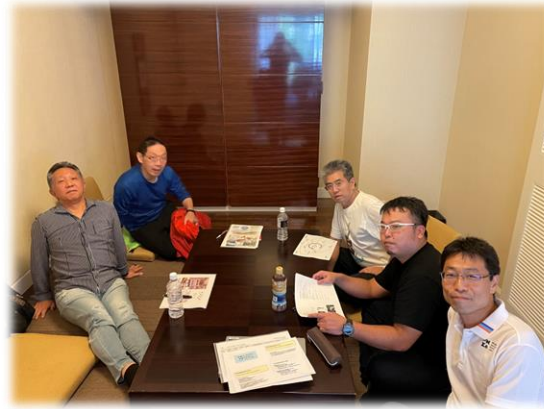


※ 顔写真があるのはポートフォリオ／プログラム研究会メンバー、およびPgMP & PfMPセミナーの関係者

研究会合宿

事前にイノベーションオブライフを読んで、人生を語り、お互いにアドバイスしました。
※短期的な考えでは、幸せな人生はおくれない（クリステンセン）

京都-八瀬離宮
(2023年10月)



静岡-伊豆初島
(2024年10月)



みなさんに質問④



あなたの会社でこのようなことは起きていませんか？
当てはまるものを選択してください（複数選択可能）。

1. リソースは限られているのに、プロジェクトの優先順位がついていない
2. 成果が出ないことが分かっているのに、プロジェクトが中止されない
3. 組織の壁があって、組織横断のプロジェクトはいつもギクシャクしている
4. プロジェクトが終結したけど、企業戦略にどれだけ貢献できたか分からない

見学や入会を希望される方は

「部会活動への申し込み」のページより申し込みください

部会活動への参加申し込み

PMI日本支部会員で部会参加を希望される方

PMI日本支部会員の方で部会活動への参加を希望される方は、[部会活動参加申し込みページ](#)で必要事項を記入してお申し込みください。

PMI日本支部会員以外の方

部会活動への参加は「PMI日本支部会員であること」が前提条件となっています。

PMI日本支部会員制度や入会方法については「[PMI日本支部会員制度](#)」案内ページをご覧ください。

お問合せ先

PMI日本支部の部会活動についてのお問合せは [PMI日本支部事務局](#) へメールでお願いいたします。

PMI日本支部 事務局



URL: <https://www.pmi-japan.org/page-943/>

セミナーに参加を希望される方は（標準セミナー：日本支部会員限定-無料）

10月22日（水）にグループディスカッションと一緒に考えませんか！

PMI日本支部 標準セミナー

『プログラムマネジメント標準』第5版
日本語版出版 記念セミナー

一緒に勉強しませんか！

『プログラムマネジメント』セミナー

2025 10.22 [WED] 19:00-21:00 Zoomミーティング 日本支部会員限定 無料

ポートフォリオ／プログラム研究会から精鋭4名の講師

山口 健氏 櫻井 浩司氏

「DXへの活用を探りましょう！」

迫 良介氏 柴田 健一氏



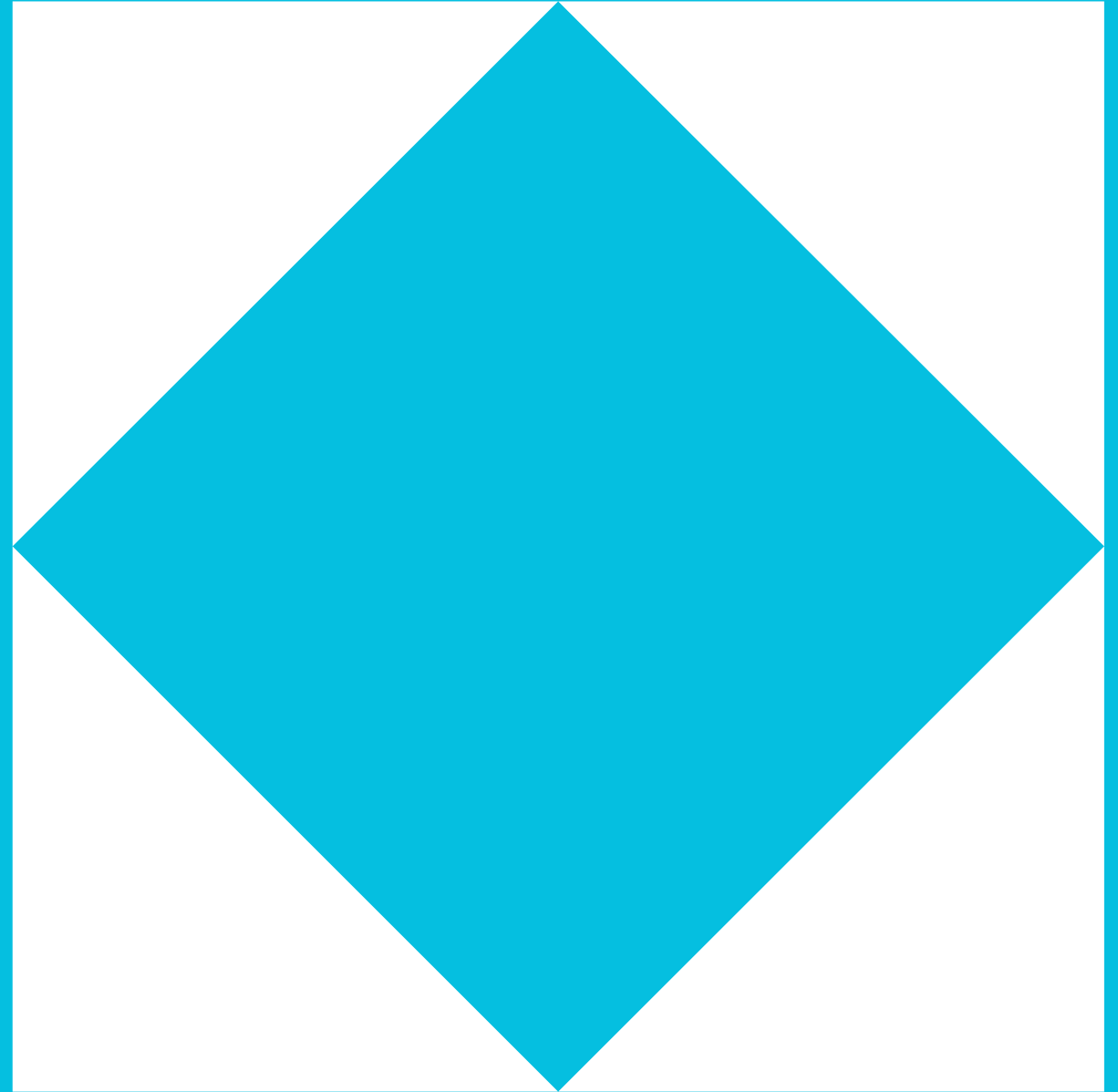
URL: <https://pmi-japan.eventos.tokyo/web/portal/426/event/14617>

最後に

なぜ、今、プログラムマネジメントが求められるのか？

- 世の中の複雑性と不確実性はますます高まり、変化に適応できるマネジメントが必要となっている。
- DXによって効率重視から価値創出重視へのパラダイムシフトが起き、組織戦略と整合した価値を創出できるマネジメントが必要となっている。
- DXでプロジェクトチームとオペレーション組織で協力してプロジェクトや施策を実行して成功するために、企業・組織レベルで、全体の一貫性と調和を重視し、かつ、変化を前提としたマネジメントが必要となっている。

Q&A





ありがとうございました！



PMI日本支部 9月度スポンサー連絡会

なぜ、今、プログラマナジメントが求められるのか？

PMI日本支部 ポートフォリオ/プログラム研究会

2025年9月24日

アンリ 近藤、迫 良介

※ 本資料の日本語訳は、後日出版される予定の
『プログラマナジメント標準』第5版 日本語版
の訳語と異なる場合があります。

