

平成 26 年度 第 5 回 研究会, 研究委員会の近況と活動日程

藤原 良一 栗島 聡 岡田 清久

Activity Report of SPM Research Committee

Ryoichi Fujihara Satoshi Kurishima Kiyohisa Okada

研究委員会では現在 9 の研究会活動とトワイライトサロンや研究委員会フォーラム等のイベントを運営しています。平成 26 年 10 月 1 日現在の各研究会活動と各種イベントの予定などを掲載しますので、ご興味のある研究会やイベントには是非積極的な参画をお願いいたします。

1. 研究会活動

(1) プロジェクト計画における QFD 応用研究会 (主査:横山 真一郎 東京都市大学)

プロジェクト計画立案のための要求整理方法を、QFD (Quality Function Deployment: 品質機能展開) の考え方を応用した要求整理方法を中心に、プロジェクト計画立案の手法、方法論を検討しています。今年度は要件定義をはじめとして、初期段階で得られるデータがプロジェクトにどのように影響しているか、また進捗とともに得られるデータから影響度合いが変わるかを調査・検討しています。研究会は月 1 回の頻度で開催しています。

<過去2ヶ月の活動実績>

・9 月 22 日:

ProMAC2014 にて、プロジェクトの初期に得られるデータ、および EVM の進捗曲線を収集したデータから得られる知見を報告する予定です。9 月度研究会では、論文内容の確認を行いました。また、BABOK (Business Analytics Body of Knowledge) で紹介されている手法の選択方法についての研究の紹介がありました。プロジェクトの置かれた状況に応じた手法の選択を、要件定義の担当者の主観だけではなく顧客・ユーザーの価値観をもとに実施する必要性が議論されました。

<今後の予定>

・10 月 22 日:研究会開催

ProMAC2014 の発表資料を確認すると共に、メンバーからの研究紹介を予定しています。

(2) リスク・マネジメント研究会

(主査:武井 勲 武井勲リスク・マネジメント研究所, 大阪大学)

1 ヶ月に 1 回のペースで研究会を開催しています。2015 年度春季研究発表大会に向けてプロジェクトに潜在するリスクの蓄積・評価に関わる研究をテーマに会員全員で取り組みます。興味や関心のある方の入

会を募集しています。

(3) ソーシャル・プロジェクトマネジメント研究会 (主査:河合 輝欣 ユー・エス・イー)

ソーシャルPMの体系化を目指して、社会の基盤情報システムとしての官公庁プロジェクト等に焦点を当てて研究会を行っています。

<過去2ヶ月の活動実績>

現在、当研究会では、社会インフラプロジェクトの事例研究として、総務省の「ICT街づくり」や東日本大震災の復旧・復興の街づくりを研究テーマとし、ICTプロジェクトマネジメントの視点から、知見・知識の集積を行い、知識や理論の体系化を試みています。

・9月12日:研究会開催

[場所:豊洲センタービル 21 階 D 会議室]

先進事例のインタビューとして、千葉県佐倉市の「ユーカリが丘」でディベロッパーとしてご活躍されている「山万株式会社 黒川執行役員」にご講演頂き、ディスカッションを行いました。

議事内容:

① ユーカリが丘について

30 年ほど前から街づくりを行っており、最近では「デフレの正体」や「里山資本主義」の藻谷浩介氏からも「奇跡の街づくり」として紹介されています。

② 街づくりの展開

- ・以前から環境共生に取り組んでおり、計画的に成長していく街づくりを行っている(一気に造成・建築しない)
- ・自ら交通事業者になり、モノレールを敷設したり、パトロールセンターを立ち上げたり、いちディベロッパーの枠を超えた活動を行っている。
- ・高齢者対策と子育て対策を一对で考えた運営を行っている。(学童保育とグループホームの一体経営)
- ・現在作成中のガイドラインにも、本事例を組み込みながら展開を図っていきます。



研究会の様子(9月12日)

<今後の予定>

- ・11月14日:研究会開催予定
先進事例のヒアリング,
「街づくりPMのガイドライン」作成内容(成果物の構成)のレビュー

【問い合わせ先】yamamotot@nttdatacs.co.jp(山本)

(4) PM人材育成研究会

(主査:池田 修一 富士ゼロックス)

前回に引き続き、「企業のプロジェクトマネジメント力向上」について、研究会メンバーが参加したプロジェクト事例または研究事例について、企業側の観点(事業戦略立案, 問題解決のための課題設定, プロジェクト企画, プロジェクト実施)での発表, 議論を継続しています。

8月度は、生産用マシンの導入プロジェクトの事例についての議論を行いました。生産性向上という企業戦略を背景とする本プロジェクトでは、マシンの老朽化にともない新規のマシンを導入しました。最初のプロジェクトでは、マシンの品質が安定せずに社内およびマシン導入ベンダー間の調整に苦勞し、かなりの時間を要することになりました。特に海外のベンダーが絡む本プロジェクトでは、商習慣や風土の違いによる問題もありました。その教訓を活かし、2回目のプロジェクトでは導入方法や発注側とベンダー側のコミュニケーション方法も変え、最初のプロジェクトよりも良い方向で進んでいると報告されています。

研究会では、プロジェクト企画の時点で、企業側として以下のようなスキルが関連ステークホルダーに必要ではないかということになりました。

- ・発注側とベンダー側での技術やプロジェクト方法の知識の違いの差を埋める
- ・契約方式(特に海外企業との商習慣)の事前確認
- ・企画段階でのリスクマネジメント(特に品質が安定しなかった場合の対応計画)の実施

9月度は、準天頂衛星プロジェクトについての事例研究, 議論を行いました。日本は今まで米国を中心とする他国の衛星に頼っていましたが、精密誘導兵器の運用等の安全保障上の観点から他国に頼らずに、日本版の全地球航法衛星システムの構築を行うというプロジェクトです。現在技術検証のために1基が打ち上げられており、今後3基が打ち上げられるそうです。このプロジェクトを立ち上げるために政府, 各官公庁, および参加企業間で意義や利益等を絡めて、様々な議論, 検討がなされたようです。特に、将来の社会基盤としてどのように衛星を利用するかどうか、また企業にとっての利益はどのようになるのかについて多くステークホルダー間で方向性を合わせるのに長い期間を要しました。

研究会で議論となりましたのは、以下の点です。

- ・企業発のプロジェクトと国家発のプロジェクトの違い
- ・各省庁, 多くの企業が絡むプロジェクトにおけるステークホルダーマネジメント
- ・全体戦略および方向性を決定する方式
- ・米国の国家プロジェクトとの違い

今後も企業プロジェクトだけではなく、国が絡む大きなプロジェクトについても議論していき、各ステークホルダーに必要なスキルおよび育成方法についてまとめていきたいと思っています。

【問い合わせ先】pmcom2014@freeml.com

(5) パーソナルPM研究会

(主査:富永 章 PMラボラトリー)

組織向けのPMでは十分に扱われていない、パーソナルPMの知恵を体系づけるための活動をしています。次の3つのゴール(あるいはビジョン)を掲げています。

- ① パーソナルPMをモダンPMの1領域として確立する。
- ② 各自がテーマを追究し成果を共有することにより、メンバー相互の成長を図る。
- ③ パーソナルPMを社会に役立て、PMを品質に次ぐ日本の強みにすることに貢献する。

パーソナルPMの知恵の体系を示すものが、パーソナルPMフレームワークです。そこでは実践のノウハウを6カテゴリー, 18知識分野, 24活動に分類しています。これは、知識を蓄積・活用するためのいわば目次です。全体として、プロセスや手法といった左能的な内容と、動機や気持ちなど右能的な内容からなります。

また、各自が追究するテーマを基に、研究会としてのロードマップを少しずつ更新してきています。現時

点の主要な活動は、メンバー一人一人のパーソナル PM における Lessons learned をまとめることです。

過去に出版したパーソナル PM の書籍により、一般の方々でパーソナル PM に興味を持つ人が次第に増えてきました。知恵の体系と併せて Lessons learned を示すことにより、全体としてより有益な体系になると考え、新たな情報発信の形態とともに検討しています。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

- ・ 9 月 12 日: 第 67 回会合(於 筑波大学東京)
新たな成果物のまとめ方検討, 自由発表, 関連コミュニティの情報共有, 他

<今後の予定>

- ・ 10 月 9 日: 第 68 回会合(於 筑波大学東京)
成果物の検討, 自由発表, 他
- ・ 11 月 13 日: 第 69 回会合(於 筑波大学東京)
成果物の検討, 自由発表, 本年のまとめにむけて, 他

(6) メンタルヘルス研究会

(主査: 前田 英行 日立公共システム)

メンタルヘルスに関するコミュニケーションの場として活動しています。プロジェクト関係者のメンタルヘルス問題を予防し、プロジェクトの成功に貢献することがメインテーマです。毎月原則第三水曜日に勉強会・情報交換会を実施しています。お気軽に体験参加してください。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

- ・ 9 月 17 日: 第 58 回定例会合開催
勉強会として、メンバーがセミナーで聴講してきた「健康経営」に関する情報共有と、社員の幸福(ハピネス)の定量的な見える化の取り組みについて議論を行いました。

健康経営についてはメンバーの連載記事第 13 回「健康は誰のもの?」を読み込んだ後、日本の政府(厚労省)や地方自治体(静岡県)が推進している健康経営についてそれぞれの事例を共有しました。健康寿命を延ばすことで社会の担い手を増やし、地域の活性化や幸福感(ハピネス)を感じる社会を実現することで公的なコスト削減を目指す戦略に、メンバーからも感心の声が聞かれました。

社員の幸福(ハピネス)の定量的な見える化については、メンバーの関連企業の社員が執筆した「ビッグデータが明かす人間・組織・社会の法則」～人間の幸せはウェアラブルセンサで測れる～の書籍を元に、プロジェクト現場での社員の幸福の見える化について情報共有および議論を行いました。科学的な根拠に基づいて、幸福はいかに利益をもたらすかを示した事例はメンバーからも様々な意見が出され、非常に示唆に富

む意見も出されました。また、カリフォルニア大学のリュボミアルスキー教授による「幸せがずっと続く 12 の行動習慣」も紹介され、「幸せ」と感じる要素は 50%が遺伝的な要素で 10%が環境要因全てであり、残りの 40%が日々の行動にある、という研究結果が紹介されました。この結果についてはメンバーからも国(人種)によって“幸せ”の感じ方の違いが顕著に見て取れることから、なるほどという意見が多く出されました。

また、10 月に開催予定の沖縄ワークショップの進捗状況を確認しました。プログラムの詳細や外部講演者の講演内容を確認しました。また沖縄開催にあたってメンバーの作業分担内容を再確認し、全員でワークショップの成功に向けて協力して行動することが確認されました。

<今後の予定>

- ・ 10 月 15 日: 第 59 回定例会合開催予定
- ・ 10 月 17 日: 2014 年度ワークショップ in 沖縄

【問い合わせ先】pmmh_all@googlegroups.com

(7) プロジェクトのデータ解析と見積り研究会

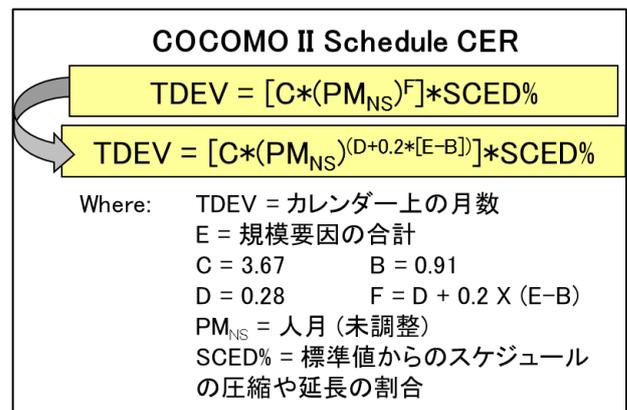
(主査: 梶山 昌之 DSR)

プロジェクトの規模、工数・コスト・工期・品質・リスクなどの測定量を正しく分析するためデータ解析手法を学び、見積りおよびプロジェクト計画への活用法を研究します。

日本コスト評価学会(JSCEA)よりコスト評価に関する知識体系である CEBOK™(Cost Estimate Body of Knowledge)の閲覧許可を得て、プロジェクトマネジメントへの活用を研究中です。

2014 年春季研究発表大会ではコストとスケジュールのリスク分析をテーマとした発表を行いました。

今年度は「ソフトウェアコストの見積り」を学習中です。例えば SLOC を用いて工期を予測する場合、COCOMO II の工期関係式が利用できます。CEBOK™により国際的にも認知された最新の見積りに関する知見を学ぶことができます。

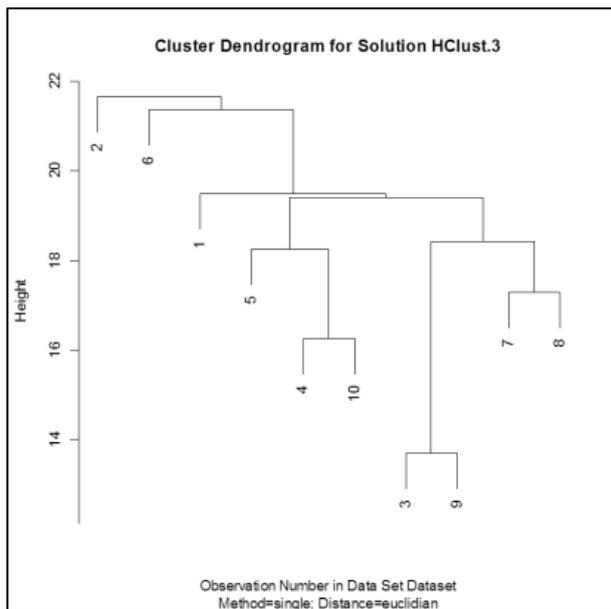


CEBOK Module-12 より引用

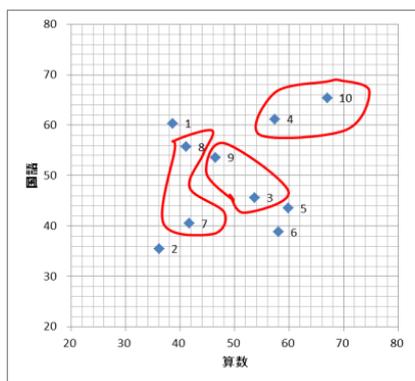
このテーマに加えて、今年度はプロジェクトデータの解析に必要となる統計解析を目的として、R 言語の活用研究も並行して実施しています。

例えば、アンケートの分析に顧客のタイプを分析する場合は複数の要因の関係を反映したクラスター分析などの活用が必要となりますが、高度な分析技術も R を使えば樹形図などの視覚的な出力を簡単な操作で得ることができます。

図は例題として、各教科の成績で生徒のタイプを分析した例です。研究会では、このような学習のための例題の作成も行っています。



R 言語によるクラスター分析 (樹形図)



生徒のタイプの分析結果

- ① 優等生
- ② 理系
- ③ 文系
- ④ 要指導

<今後の予定>

CEBoK™の学習および研究の成果は、研究発表大会への参加、解説論文への投稿を行う予定です。2014 年度は CEBoK™のソフトウェアコストの見積りの内容を研究中です。R 言語の活用研究は基礎的な学習から見積りへの応用までを対象として研究の予定です。

会合は1回/月を目安に会合を行いますので、ご興味ある方の参加をお待ちしております。各回の会合で、

前提知識は必要ありませんので、途中参加の方も歓迎します。研究会メンバーは Excel 統計, CEBoK™ 研究, R 言語活用研究等の活動で作成したコンテンツを社内の研修資料や論文作成などに活用できます。

(8) R&D プロジェクトマネジメント研究会

(主査:久保 裕史 千葉工業大学)

研究開発プロジェクトに使えるプロジェクトマネジメント(R&D PM)の知識体系の構築を目指して、活動を進めています。以下、この2ヶ月間の4つのワーキンググループの活動状況と、特別講演会および工場見学会について報告します。

①「啓発 WG」(リーダー:下田篤氏)

本 WG は、R&D PM の有用性を示し、広く普及させる活動を進めています。R&D PM をうまく使いこなし、成果を挙げ続けていく為には、研究開発組織の成熟度向上が不可欠です。そのためには、組織の成熟度を客観的に評価する仕組みが必要となります。ソフトウェアプロジェクトでは、CMMI (Capability Maturity Model Integration) が一定の成果を収めていますが、R&D プロジェクトでは未確立です。そこで、本 WG では「研究開発アセスメント」を研究テーマとして採り上げ、先ず評価項目とその基準作りを進めています。

②「定義・ツール WG」(リーダー:清田守氏)

本 WG は、事業開発プロジェクトとR&Dプロジェクトの相違や、規模と確定度に関する定義研究を進めてきました。現在は、その結果に基づいて、R&D プロジェクトの規模と確定度に応じた R&D PM ツールの研究を進めています。R&D プロジェクトマネジメント知識体系の中核となる成果が期待されます。

③「ステージゲート(SG)-WG」

(リーダー:金子浩明氏)

本 WG は、R&D PM に有用な SG 法の活用を目指しています。SG 法は、R.G. Cooper が'80年代に開発した事業開発のためのツールです。国内でも数多くの企業が R&D に採用していますが、各社各様の悩みを抱えながら運用しているのが実状です。本 WG では、業種別大手企業の SG 法活用状況とその課題を調査しました。その結果を基に、従来の多産多死型 SG 法とは対局をなす、「少産少死型の化学系ブティック型日本企業への SG 法」を提案しました。本提案は、「ブーストゲート」の仕組み採り入れているのが特徴です。さらに、様々な業種に適した R&D 向け SG 法の研究を進めています。

④「人材育成 WG」(リーダー:五百井俊宏氏)

本 WG では、R&D 人材の育成に「思いのマネジメント (MBB)」を組み入れた「PMPAM (Project Management Phronesis Acquisition Model)」を開発し

ました。現在さらに、スキーム、システム、サービスからなる「3S」の考え方を基盤とする R&D 組織の研究を進めています。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

・8月6日:

[場所:トヨタ自動車東日本(株)大衡工場見学会]

同社最新鋭工場と、地域一体のスマートグリッド、及び同社東日本学園の見学会を開催しました。同社のものづくり、ヒトづくりの真髄を具に見ることができ、見学者一同、感慨もひとしおでした。



・8月25日:第16回定例会 [場所:千葉工大]

特別講演会「研究開発プロジェクトマネジメントの知識継承」(北陸先端科学技術大学院大学 内平直志教授)を開催。研究開発プロジェクトの知識継承という難題に対し、SG 管理とチェックリストを用いたデータベースを構築し、それをファシリテータの主導により最大限活用する方法を提案し、検証した結果を紹介頂きました。

<今後の予定>

・10月23日:第18回定例会 [場所:千葉工大]

・12月18日:第19回定例会 [場所:千葉工大]

・1月22日:第20回定例会 [場所:千葉工大]

【問い合わせ先】rd-pm@googlegroups.com

(9) フロネシス PM(知恵ある実践)研究会

(主査:本間 利久 北海道大学)

2012年10月に発足した研究会です。この間、21回の研究会と「ワークショップ 2013 in ソウル」を実施しました。これまでの研究会の活動内容は学会誌 Vol.14, No.6(2012), Vol.15, No.1-6(2013), Vol.16, No.1-4(2014)の研究会報告に掲載されています。さらに、学会誌のトピック記事 Vol.15, No.6(2013), 連載記事 Vol.16, No.1-4(2014), 解説記事 Vol.16, No.1(2014), @PM.Letters 82(2013)があります。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

・8月7日:第20回研究会

[場所:(株)NTT データ北海道 札幌]

前回の京都開催に引き続き、東京以外での札幌開催となり研究会メンバー4名の他に招待講演会の参加者24名の研究会となりました。最初に、本間主査より京都で開催した PMI 日本支部関西支部創生研究会との交流概要報告の配布資料の説明がなされ、その後、これまでのフロネシス PM 研究会第1回～第19回の活動内容の紹介(目的と範囲、活動歴、学会連載記事・解説記事、紹介書籍・資料、提供話題、学会講演、WS2013 in Seoul 報告・出版等)があり、さらに WS2013 in Seoul と金頭哲教授(ソウル大学 国際大学院)による講演会との背景説明がありました。

最後に、金頭哲教授による講演「グローバル競争時代における日本企業」についての背景とその目的の説明から講演が始まり、何故韓国企業が急成長できたか、1990年代に起きたターニングポイント(①日本経済のバブル崩壊②IMF 経済危機によるグローバルスタンダード化③デジタル時代の到来)が韓国経済・社会・企業に及ぼした影響について統計データを基に分析し、その対応策の具体的な数々の成功事例の紹介がありました。その結果もたらされた韓国経済・社会・企業における影の部分(①経済構造の2極化②極度な格差社会の出現③ベンチャー企業の脆弱性)について述べられました。このような韓国の現状分析を通して、グローバル競争時代における日本企業の取るべき対応策(①ガラパゴス化の是正②過剰な機能性の適正化③たこつぼ化によるコミュニケーション欠落の快復④経営判断のスピード化⑤グローバル企業としての国際化戦略の創出)が提言され、すでに実施している日本企業の紹介がありました。その後の質疑において、日本文化に根ざす企業文化の在り方と企業収益性のトレードオフについて、日本企業のグローバル化を阻む日航ホテルの存在とウオッシュレット効果等の質問にユーモアを交えた適切な回答のうちに1時間の講演を終了しました。

・9月25日:第21回研究会

[場所:(株)アスカプランニング 東京]

本間主査から、金教授の札幌講演内容の報告があり、出席者間で内容に関する意見交換を行いました。続いて、永谷副査から第4回と第5回の PM 学会連載記事に関する原稿依頼の経緯についての説明がありました。さらに、PMI 日本支部関西支部との交流が有意義であることから、第2回目の交流会開催(11月15日～16日、愛媛)について検討することとしました。最後に、WS2014 in Kuala Lumpur の開催状況の報告が本間主査から、WS2013 in Seoul の出版状況の報告が永谷副査からありました。

<今後の予定>

- ・10月23日:第22回研究会 [場所:東京]
- ・11月27日:第23回研究会 [場所:東京]
- ・12月18日:第24回研究会 [場所:東京]

更に、海外でのWS2014 in Kuala Lumpurを12月2日にマレーシア工科大学マレーシア日本国際工科院, WS2015をインドネシアでの開催を検討しています.

2. その他

活動中の研究会への参加や、新規研究会活動に関する問い合わせは下記までご連絡をお願いします.

【問い合わせ先】spm-kenkyu@mdis.co.jp

研究委員会委員長	藤原 良一
研究委員会委員	吉田 賢吾
研究委員会委員	赤羽根 亮子