

# 平成 26 年度 第 2 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 4 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。今年度は要件をプロジェクト成果物に整理するための方法、早期段階の決断が与えるプロジェクトの影響をそれぞれ検討しています。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>

###### ・3 月 6 日:

プロジェクト早期段階での決断がその後のプロジェクトにどのような影響を与えるかについての実務者へのアンケートから、過去のプロジェクトのリスク対応を組織の中でガイドとしてまとめる方法を整理した春季研究大会に向けた発表資料を議論し、内容を精査しました。

###### ・1 月 17 日:

リスク対応の整理方法を春季研究大会のための論文として整理した内容を確認し、議論を深めました。

##### <今後の予定>

###### ・4 月 14 日: 研究会開催

春季大会のフィードバックと今年度の研究内容を確認します。

#### (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への入会を募集しています。

##### <過去 2 ヶ月の活動実績>

###### ・2 月 26 日: 研究会開催

「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」を年間テーマに、会員全員で分担して調査・研究します。

##### <今後の予定>

4 月中に筑波大学大学院東京キャンパスで例会を開催する予定です。

#### (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。

###### ・3 月 14 日: 2014 年春季研究発表大会 発表

春季大会の研究会トラックに於いて、当研究会の 2014 年度の活動内容と今後の活動計画について、発表し、意見交換を行いました。

発表者: 山本智昭



| 2.2 活動計画                              |                      |          |
|---------------------------------------|----------------------|----------|
| H25年度                                 | H26年度                | H27年度    |
| 主に事例研究を行う<br>インフラ中心                   | ガイドライン作成に向けたアウトプット中心 |          |
| ▲7月 柏市                                | ▲5月 第一回              | ▲11月 第四回 |
| ▲9月 豊田市                               | ▲7月 第二回              | ▲1月 第五回  |
| ▲11月 宮古市                              | ▲9月 第三回              | ▲3月 第六回  |
| ▲1月 今までの事例研究の<br>取りまとめと<br>今後の研究会活動計画 | ▲3月 春学大会での報告         |          |
| ▲3月 春学大会での報告                          |                      |          |
| ▲3月 次年度の活動計画                          |                      |          |

[場所：東洋大白山キャンパス 6301教室]

- ・3月14日：第25回研究会開催

研究会トラックの発表模様と、尾道市のスマートコミュニティ構想について、研究会メンバーでNTTデータカスタマサービス株式会社 法人営業部課長 山本智昭（やまもとともあき）氏より、報告・説明頂き、意見交換を行いました。

[場所：豊洲センタービル21階 D会議室]

講義等内容：

#### 1. 研究会トラック模様

##### ①約15名の参加

##### ②主な質疑模様

- ・ガイドラインに組み込むポイントなどがあれば教えて欲しい。
  - ⇒ 継続した街づくりにするためには、宮古市の事例でのSPC（特別目的会社）での運営等、ファイナンス面から見た仕組み作りも組み込めればと考えている。
- ・街づくりで大切なことは何か？
  - ⇒ 成功しているプロジェクトには、熱を持って、強い指導力と実行力のある人が必要。それはディベロッパーが条件的には近いかもしれないが、もちろん自治体首長などもそれに当たる。
- ・何故ガイドラインが必要か？ディベロッパーがやれば良いのでは？
  - ⇒ 今までケーススタディでは、不動産会社にも「街づくりのガイドライン」はないらしく、一方、IT企業がスマート関連プロジェクトに取り組むケースも増えてきていることもあり、当学会の中で整備する必要があるのではないか。

#### 2. 尾道市スマートコミュニティ構想について

- ・今年度、経産省からの補助で、エネルギー関連のフィージビリティスタディ（FS）を実施した。
- ・事務局は、NTTデータカスタマサービスと地元建設コンサルタント「復建調査設計」である。
- ・メガソーラー発電所が10以上出来ている状況

だが、それを地産地消するための新電力の事業性についてFSを実施し、事業化できる目処が立った。

- ・ 今後はエネルギー以外の行政課題（高齢化、観光、教育）にも取り組んでいく予定。

#### 3. その他「街づくりPMのガイドライン」について

- ・ 読み手を意識したガイドラインにしていきたい。
- ・ 現時点では、自治体首長をはじめとする自治体の企画部門の責任者や関係者などプロデュース層をターゲットに作成する。

<今後の予定>

- ・ 5月9日：研究会開催予定

「街づくりPMのガイドライン」作成内容(成果物の構成)と作成方法について

【問い合わせ先】 yoshidakn@nttdatacs.co.jp（吉田）

#### (4) PM 人材育成研究会

（主査：池田 修一 富士ゼロックス）

2月は上位層向けのPM人材育成として、企業内のプロジェクトを形成するときの課題について議論しました。特に議論したのは以下の点です。

##### ① 風土・文化

- ☐ 組織の温度差（環境）
- ☐ 組織の歴史→変えることは難しい
- ☐ 組織から受けるプロジェクトの風土・文化
  - ⇒ プロジェクトは変えられる

##### ② 権限

##### ③ メンバー及びPM

- ☐ 自分の強み/弱みの理解
- ☐ 評価は外からでないと本当は分からない

##### ④ プロジェクトの利益

今後、「文化・風土が原因による問題事例」を研究の題材にしても良いのではという意見もできました。

3月度は第6回連載記事「PMのリーダーシップの新たな視点」についての議論・確認を実施した。企業のプロジェクトマネジメントでのリーダーの資質について、記事をもとに議論をしました。参加者が興味を持った点は、この資質を「意思の力」、「エネルギー」、「集中力」に分類したところです。特に「エネルギー」については、「エネルギーとは何か」、「どのようにしたらPMやメンバーがエネルギーを得ることができるか」などの質問が多くでした。また、今回の記事については、中国のPMの方の事例が入っており、より具体的な内容を多くして欲しいとの議論ができました。

<今後の予定>

予定した PM 人材育成研究会 連載第 2 部がほぼ終了し、今後の方向性を含めて 4 月以降検討することになりました。

<成果物>

PM 人材育成研究会 連載第 2 部

☐ 第 2 部プロローグ

☐ PM に求められる新コンピテンシー

☐ アジャイルプロジェクトマネジメントって何？

☐ 多様なステークホルダーマネジメント

【問い合わせ先】 pm-com@yahoogroups.jp

## (5) パーソナル PM 研究会

(主査：富永 章 PM ラボラトリー)

パーソナル PM には組織の PM では十分に扱われない PM の知恵もあります。例えば、目的や目標の設定の大事さは組織も個人も共通です。個人なら人生に常に関わる関心事です。しかし、内発的動機づけ、自信／Self-Efficacy、社会や周囲への貢献、セルフマネジメントに関する習慣、プロフェッショナル・コンピテンシー、リーダーシップ強化などは、個人の場合にとくに照準をあてる対象となっています。

体系全体としては、2010 年までに 6 カテゴリーの 24 活動として枠組みがまとめられました。現在はその枠組みを維持・更新しながら、内容の充実とともに有益な応用を各種追究しています。アイデア、事例、調査を含め、月例会合で自由闊達な討議が行われています。

パーソナル PM をモダン PM の 1 領域にするために、ロードマップを更新しながら、各自が自由に定めたテーマを追究しています。2 月の大雪で、予定していた合宿での集中検討を延期し、6 月に再設定しました。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

・3 月 3 日：第 62 回会合（於 筑波大学東京）

大雪による合宿日程再設定、研究会 Value の検討方法、自由発表 4 件、春季大会個人発表等

<今後の予定>

・4 月 17 日：第 63 回会合（於 筑波大学東京）

各自追究テーマの自由発表と検討、フォーラム予定設定、他

・5 月 16 日：第 64 回会合（於 筑波大学東京）

自由発表、合宿検討の準備、他

## (6) メンタルヘルス研究会

(主査：前田 英行 日立公共システムエンジニアリング)

メンタルヘルス研究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>

・2 月 19 日：第 52 回定例会合開催

2014 年活動の目玉の一つ、書籍出版について現状の進捗と具体的事例の内容確認を実施しました。メンバーから集めた現場目線での実際の事例は非常に臨場感があり、「そこから何を学ぶのか」「そこから何を発信するのか」についてメンバーから様々な意見が出され、深い議論を行う事ができました。今後も継続してメンバーの経験を事例化する作業を続け、書籍出版に向けて協力して活動することが確認されました。

また、春季研究発表大会で発表する「プロジェクトを成功させるための「メンタルヘルスマネジメント」について議論を行いました。経営層を巻き込んだ活動が重要であることを聴講者にわかりやすく説明することが話し合われました。

・3 月 19 日：第 53 回定例会合開催

前回に引き続き、研究会で出版する書籍に掲載する具体的事例の内容確認を行いました。様々な状況に置かれたメンタル不調者の「心の動き」が克明に記載され、メンタル不調に陥る状況だけでなく、メンタル不調を克服する様子までよく描写された事例に対し、メンバーから多くの共感の言葉が出されました。現場で悩む PM やメンバーに示唆に富む知見を提供できると強く感じました。

また、この回から新たに 3 名の方が仲間に加わることとなりました。それぞれメンタルヘルス問題に関して強い意識と高度な知識を持っており、メンタルヘルス研究会でさらに深く中身の濃い議論ができるものと期待しています。

<今後の予定>

・4 月 16 日：第 54 回定例会合開催予定

・5 月 21 日：第 55 回定例会合開催予定

【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 Estimating 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。

## COCOMO II CER

$$PM = A \cdot Size^E \cdot \prod_{i=1}^n EM_i$$

Where: PM = 人月  
A = 定数 = 2.94  
Size = KSLOC  
E = 規模要因の合計  
EM = 工数乗数

*Software Cost Estimation with COCOMO II,*  
Boehm et al., Prentice Hall PTR, 2000

CEBoK Module-12 より引用

### <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の予定です。このテーマに加えて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する予定です。

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 統計および CEBoK 研究など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) ものづくり 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)

「ものづくり R&D プロジェクトマネジメント (PM) 第 1 回シンポジウム」が、2 月 14 日、千葉工業大学の津田沼キャンパスで、同大学フォーラムの主催により、開催されました。当日は、あいにくの大雪でしたが、産業界や大学、官公庁などから約 50 名が参加しました。

本研究会は、2012 年 6 月に、産官学界からものづくり R&D (Research and Development の略、研究開発) の経験や知識が豊富なメンバーが集まり、発足しました。本研究会活動の狙いは、R&D に PM 技法を適用することにより、その生産性を飛躍

的に向上させることにあります。それによって、革新的な製品やサービスが次々と産み出される仕組みや組織作りの知識体系を構築することが、最終ゴールです。研究会メンバーは、千葉工大社会システム科学部の教員有志と、日立、東芝、パナソニック、ソニー、NEC、リコー、三菱化学、富士フイルム、新日鉄等、大手民間企業の現役や OB、医療機器ベンチャー企業、あるいは理化学研究所や科学技術振興機構等の公的機関の研究者や技術者、研究管理者、経営管理者、コンサルタント、計 22 名です。

今回のシンポジウムは、「研究開発を成功させるプロジェクトマネジメント」というテーマで、本研究会のこれまでの研究成果を報告し、今後の活動の方向性を参加者とともに議論するために開催されました。第 1 セッションでは、2 件の招待講演が行われました。1 件目は、富永章氏による「カベを超えるための R&D PM」です。我が国における R&D の現状と PM の必要性を、世界的視野から具体的事例も交えて分かりやすく語って頂きました。2 件目は、清田守氏による「リコーでの R&D における PM 推進」です。タイトル通り、リコーの R&D に PM を根付かせるための取り組みとその成果が熱く語られ、聴講者も思わず引き込まれた様子でした。

第 2 セッションでは、本年度の本研究会の成果が、4 つのワーキンググループ (WG) 毎に報告されました。これら 4 つの WG は、初年度の R&D における問題分析の結果に基づいて設けられたものです。啓蒙 WG (リーダー：下田篤氏) からは、分野によって R&D の特徴が大きく異なること、およびそれらに適合する PM 技法の事例が、データに基づいて報告されました。定義・ツール WG (リーダー：清田守氏) からは、先ず事業化プロジェクトと R&D プロジェクトの特徴の違いが対比的に示されました。さらに、R&D プロジェクトの規模と確定度に応じた目標の決め方や、それに適合する PM 技法開発の必要性が報告されました。また、SG-WG (リーダー：金子浩明氏) からは、SG 導入に伴う我が国固有の問題点と、業種別 SG 運用の必要性が指摘されました。SG は、使い方次第で R&D の意志決定のスピードアップと、限られた経営資源の有効活用の切り札ともなりうるツールです。4 つ目の、人材育成 WG (リーダー：五百井俊宏氏) からは、これまで用いられてきた業績主義の目標管理制度 (MBO: Management by Objective) に、個人の信念や熱意に基づく目標管理制度 (MBB: Management by Belief) を組み合わせ、新たな知識創造プロセス (SECI (プロセス) の提案がありました。これにより、SG 法導入に伴う技



術者の行動や育ち方の歪みの是正が期待されます。

第3セッションは、パネルディスカッション形式で行われました。パネラーからのショートプレゼンテーションと、会場からの質疑やコメントに基づき終始活発な議論が行われました。重要な結論としては、我が国のイノベーションの創発にR&D PMは欠かせない取り組みであること、複数のプロジェクトを統合的に展開するプログラムやポートフォリオの視点が不可欠であること、およびPMにマーケティングを組み入れた統合管理を推し進める必要があること、が挙げられます。

本研究会は、今年4月から、いよいよ本格的なR&D PMの知識体系づくりの段階に入ります。そのため、研究会の枠組みも、よりオープンな形に衣替えする予定です。様々な分野からのR&D関係者の皆様のご参加をお待ち申し上げます。

<過去2ヶ月の活動実績>

- ・2月14日：第1回シンポジウム参加  
(主催：千葉工大、於 千葉工大津田沼)

<今後の予定>

- ・4月24日：第12回定例会

【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、11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平成24年12号、平成25年2月号～12月号、平成26年2号の研究会報告に掲載されています。

<過去2ヶ月の活動実績>

- ・2月27日(木) 第14回研究会

[場所：(株)アスカプランニング]

学会の春季研究発表大会の研究会トラックにおける講演内容について、WS2103 in Seoul の参加型情報交換会の参加者コメントを追加することにしました。また、塩田委員による学会誌の第2回連載記事原稿の照会がありました。つぎに、学会の研究委員会における出版権に関する議論状況が、永谷副主査から説明された後、柴垣委員から MH 研究会の WS の出版状況を参考にした出版用原稿のテンプレートの紹介があり、WS2103 in Seoul の出版に関する作業環境が整ってきたことが確認されました。さらに、永谷副主査から、WS2014 in Jakarta と Kuala Lumpur の開催状況の説明があり、今後現地担当者との連絡を密にして開催に向けて検討することとしました。つづいて、ProMAC2014 においてフロネシス PM 研究会として、研究活動

に関する講演発表する予定が永谷副主査から提案があり、今後検討することとしました。

最後に、平均情報量を用いた多様性と均衡度指数の定義から、文化の多様性を定量的に評価する方法が、本間主査から紹介がありました。具体例として、5歳以上の人が家庭で話す言語の人口分布に関する2009年の米国の国勢調査データを基に、州および都市レベルにおける使用言語人口の均衡度指数の計算結果が紹介されました。応用例として、PMBOK®ガイドの知識エリアとプロセス群における記述量の均衡度指数について、改訂にともなう経年変化および相互情報量の計算結果が紹介され、様々な観点から出席委員からのコメントがあり、活発な質疑がなされました。

- ・3月27日(木) 第15回研究会

[場所：(株)アスカプランニング]

永谷副主査から「WS2014 in Kuala Lumpur 開催経緯」についての概要紹介のあと、資料を基に本間主査から説明があり、審議の結果、WS2014 in Kuala Lumpur の開催が了承されました。日本側の講演者として、岩尾委員と塩田委員にお願いすることとし、4月開催の学会の研究委員会に「WS2014 in Kuala Lumpur の開催」を審議事項として提案することとしました。また、「WS2015 in Jakarta の開催」についても、ジャカルタ担当者との協議概要の説明が、永谷副主査からあり、開催にむけて今後協議を進めることとしました。つづいて、第2回(塩田委員)、第3回(酒森委員)、第4回(山田委員)までの連載記事担当者について永谷副主査から説明があった後、第5回と第6回の執筆を出席委員にお願いしました。さらに、「WS2013 in Seoul」の出版資料を基に、柴垣委員から出版のWBSが説明され、3月14日(金)の春季研究発表大会で発表した岩尾委員のWSサマリーを、基調講演の前に掲載するように目次構成等を変更することとしました。また、学会の研究委員会において出版目次案を基に出版に関する審議をお願いすることとしました。

最後に、劉 忱(リュウシン)代表取締役社長((株)ソフトロード)による「日本の歴史から見た今の日本のIT」の招待講演を行いました。最初に劉社長の自己紹介と会社概要の説明後、グローバル化の意味とその本質を劉社長の体験を基に話されました。中国人の本質と現状の倫理観に至る経緯、相手の気持ち・欲求を咄嗟に理解する豊臣秀吉の能力の卓越性、日本で体験した飲み会の重要性、日本のIT業界の現状を江戸時代の後期から幕末期の状況に例えながら、日本に迫って来ている透明な「黒船」の危機感を訴えました。また、現在の

日本経済の快復兆しに惑わされない真の改革の必要性を訴えられた。さらに、日本と中国の GDP の現状が、日清戦争当時と同じ経済状況にあることを認識し、日本の真のモノ作りに自信をもつ必要のあることを訴えられ、講演後の出席委員との間の質疑において、日本人のモノづくりの品質へのコダワリの是非、中国人から見た反日運動・尖閣問題・中国指導層の問題等が議論され、マスコミ報道の偏りに惑わされない国民意識の高さの重要性を確認した大変有意義な講演会でした。

#### <今後の予定>

第 16 回研究会は、4 月 17 日（木）（株）アスカ プラニングで開催を予定しています。

2014 年度の研究会活動として、第 19 回を 7 月 19 日（土）京都、第 20 回を 8 月 7 日（木）札幌

で研究会の開催を予定しております。また、金頭哲教授（ソウル大学国際学院）の講演会を 7 月 11 日（金）東京および 8 月 7 日（木）札幌で開催する予定です。さらに、海外での WS2014 in Kuala Lumpur を 12 月 2 日、WS2015 をインドネシアでの開催を予定しています。

#### 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](mailto: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 |