

# 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>

・ 4 月 14 日:

春季大会での発表と質問のフィードバックから、今後の研究の方針が議論されました。春季大会の発表ではプロジェクトの早期段階での状況が、プロジェクトの最終的な成否に影響を与える可能性を確認しました。収集したデータを再度整理し、プロジェクトの特性との関連、進捗推移のパターンの確認、要件定義段階でのチェック項目となり得るかが議論されました。

・ 5 月 29 日:

収集したデータを特性、進捗推移のパターンから得られる知見を議論しました。進捗パターンは失敗プロジェクト、成功プロジェクトで一定のパターンが識別できるものの、プロジェクトごとに推移を再度検討していくことが議論されました。また議論の結果は ProMAC2014 で報告する事を確認しました。

#### <今後の予定>

・ 6 月 23 日: 研究会開催

データ整理結果の再確認と ProMAC2014 での報告方針を議論する予定です。

#### (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。

・ 5 月 9 日: 研究会開催

[場所: 豊洲センタービル 21 階 D 会議室]

「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研究会を開催した。

#### 議事内容:

##### 1. 「総務省・ICT街づくり推進事業」の状況

・ 平成 25 年度補正予算の ICT 街づくり推進事業では、他地域への普及展開を推進するプラットフォーム構築が行われる予定。

予算が 1 件 2 億円。必要があれば、学会として参加を検討してはどうか。

・ ICT 街づくりの事務局が「ICT スマートタウン成功モデルの知見構造化について」という資料を作成している。当研究会と同じようなアプローチで、体系化しようとしているように見える。

・ ここまでそれぞれの街づくりが進んできた状況でのアプリの標準化は難しいのではないかと。

- ・今まで、私達 SIer や IT ベンダの経験では、複数 IT プロジェクトで後追いのアプリ標準化は難しい。
- ・標準化できるとすれば、機能のフレームワーク作りぐらいではないかと思う。

## 2. まちづくりガイドラインについて

- ・ ICT 街づくりの事務局の資料は良くできているので、学べる場所は学びたい。
- ・ ICT 街づくりの中でも、継続的な取り組みになっている事例を取材しながら、そこからガイドラインに落とし込むアプローチも有効ではないか。
- ・ ICT 街づくりの事務局の資料と意識が違うところは、街づくりとは、当初から決められる単一のスコープ、ゴールに向けてのプロジェクトではないのではないか。
- ・ 街づくりとは、試行錯誤しながらのプロジェクトで、そこを、当研究会のガイドラインではきちんと書くべきだと思う。

### <今後の予定>

- ・ 7月11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）と作成について

【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）

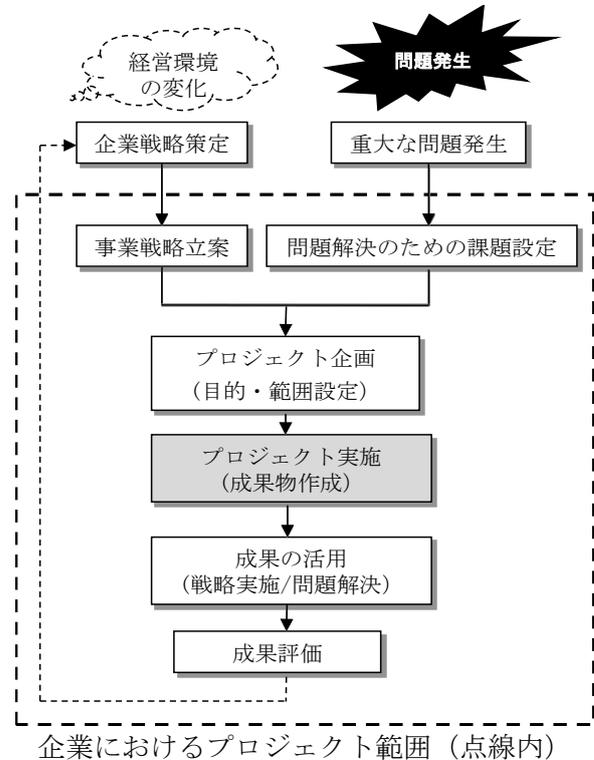
4 月度は今後の研究会の活動方針について検討し、5 月度以降は「企業におけるプロジェクトマネジメント力向上」（右図）について引き続き研究していくことになりました。このテーマについては、1 年半ぐらい研究してきましたが、まだ議論し尽くしていない感もあり、さらに体系的に研究していくということになりました。活動内容としては、以下になります。

- ① PM 人材育成研究会の連載記事 2 部 第 1 回で発表しました記事での「企業におけるプロジェクト範囲」の事業戦略立案から丁寧に議論していく。
- ② PM 人材育成の「PM」はプロジェクトに関わる人材全体として対象を広げる。
- ③ 議論がまとまり次第、この研究の成果として学会誌に連載第 3 部として投稿、来年度のフォーラムへの参加、セミナー等の開催を検討する。

5 月度は「企業におけるプロジェクト範囲」のうち、事業戦略立案におけるプロジェクトマネジメント人材について議論しました。各社の状況を踏まえて議論しましたが、事業戦略レベルでは各

社のバラつきがあり、観点を揃えて改めて議論することになりました。そのために、今回は銀行および製造業のメンバーが上図を考慮したプロジェクトマネジメント例を発表することになりました。

【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 では十分扱われていない、パーソナル PM 特有の知恵を体系づけていく努力をしています。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。

これまでに 6 カテゴリー 24 活動として枠組みがまとめられてきました。その枠組みを維持・更新しながら、内容の充実と有益な応用を追究し、月例会合で自由闊達な討議が行われています。写真は本年 5 月 16 日の会合に集まったメンバーです。



<過去2ヶ月の活動実績>

- ・4月17日：第63回会合（於 筑波大学東京）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5件，合宿検討準備

<今後の予定>

- ・6月14-15日：第65回会合（合宿 於 千曲市）各自テーマの自由発表とロードマップ検討，パーソナルPMと当研究会のバリュー追求，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>

- ・4月16日：第54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。実際の書籍化を想定して読み物としたストーリー仕立ての4つの事例を全員で確認し、イメージあわせを行いました。また、事例以外にもプロジェクトメンバ向け、プロジェクトマネージャ向け、経営者向けのメンタルヘルスに関するメッセージについてメンバーでの意見交換を行いました。今後も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、10月に開催予定のメンタルヘルス研究会沖縄ワークショップについて実施計画を確認しました。開催コンセプトや実施内容などが話し合われました。

- ・6月2日：第55回定例会合開催

前回に引き続き、研究会での書籍出版企画について確認を行いました。

今回の会合では、想定する読者層やどのようなメッセージを発信するのか、事例と解説の書き方などが再確認されました。特に解説については「こうすれば良かった」という答えではなく、「このとき不調の予兆があったのに、なぜ埋もれてしまったのか？」といった岐路を示すことで、読者に気づきを与える内容とすることが確認されました。

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。メンタルヘルス不全に陥らないためにはどうしたらよいのかを「ワールド・カフェ」を活用して参加者の知見を集約し、

あらたな知恵を生み出すことで防止策のヒントを導き出したいと、という基本的な考え方を全員で再確認しました。

<今後の予定>

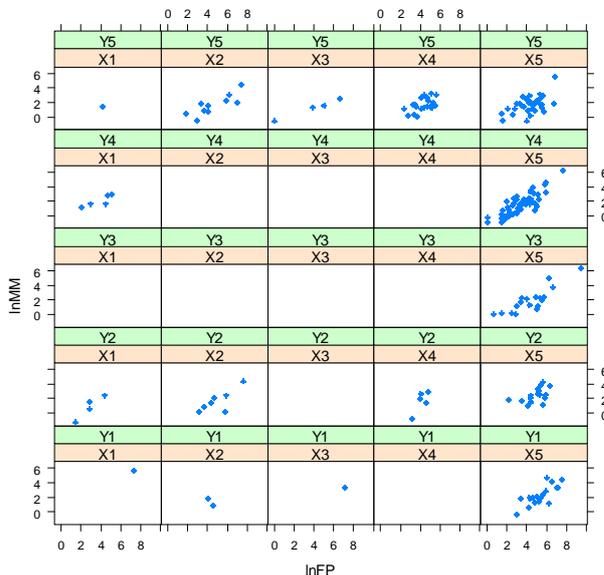
- ・6月18日：第54回定例会合開催予定
- ・7月16日：第55回定例会合開催予定

【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。

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。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しています。



R言語による2要因カテゴリ別散布図

<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) 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)

これまで「ものづくり R&D プロジェクトマネジメント研究会」として、平成 24 年 6 月より活動してきましたが、2 年目の節目を迎えて、その名称を「R&D プロジェクトマネジメント研究会」に変更しました。元々、「ものづくり」は、「サービス」や「ことづくり」の概念を含みますが、「ものづくり」を狭義の意味と捉える人が少なからずいることと、今後益々その重要性を増していく「サービス」や「ことづくり」の研究開発 (R&D) プロジェクトへの取り組みをより鮮明に打ち出していく、という意図を込めて名称変更しました。

本研究会は、初年度の活動で、R&D プロジェクト特有の問題点について明らかにしました。2 年目は、初年度の活動成果に基づいて、「啓蒙 (今年度より『啓発』に変更)」、「定義・ツール」、「ステージゲート (SG)」、「人材育成」、の 4 つのワーキンググループ (WG) に分かれ、それぞれのプロジェクトマネジメントの要件を明確にする活動を行いました。3 年目となる今年度は、いよいよ上記 4 つの WG 活動を基盤として、R&D プロジェクトマネジメントの知識体系構築に本格的に取り組めます。以下に、各 WG それぞれの最近の成果の一端について紹介します。

##### ①「啓発 WG」 (リーダー：下田篤氏)

スキームモデルをベースに、研究開発プロセスの意思決定の流れを、マーケット・プルとシーズ・プッシュの視点でモデル化した概念モデルを提案しました。この概念モデルを用いて、組立系、素材系、医薬系といった各製品の研究開発プロセスの意思決定の流れを分析した結果、組立系ではマーケット・プル、素材系ではマーケット・プルとシーズ・プッシュ、医薬系ではシーズ・プッシュの流れが強く影響することが導き出されました。

##### ②「定義・ツール WG」 (リーダー：清田守氏)

事業化プロジェクトと R&D プロジェクトの違いが明確に示され、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 技法開発の必要性を報告しています。

##### ③「SG-WG」 (リーダー：金子浩明氏)

SG 導入に伴う日本固有の問題点と、業種別 SG 運用の必要性が指摘されています。ケーススタディとして、ブティック型化学系企業における「少死少産型 SG」の可能性が検討されました。

##### ④「人材育成 WG」 (リーダー：五百井俊宏氏)

MBO と MBB を SECI プロセスに組み入れた PM フロネシス獲得モデル (PMAPAM) が提案され、R&D 経験者へのアンケートにより、その妥当性の検証が進められています。

<過去 2 ヶ月の活動実績>

・4 月 24 日：第 13 回定例会

[場所：千葉工大津田沼]

<今後の予定>

・6 月 26 日：第 14 回定例会

[場所：千葉工大津田沼]

【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、17 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.1-2 (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 Vol.15, No.6 (2013), 連載記事 Vol.16, No.1-2 (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>

・4 月 17 日：第 16 回研究会

[場所：(株) アスカプランニング]

第 2 回研究委員会の審議結果について、資料に基づき本間主査より説明があり、WS2014 を 12 月 2 日 (火) マレーシア工科大学・マレーシア日本国際工科院にて開催することとしました。さらに同上の研究委員会において WS2013 の出版が認められたのを受け、出版計画案と日程等について、資料に基づき柴垣委員より説明あり、出版原稿を 4 月末までに取り纏めることとしました。つづいて、今後の研究会開催について検討し、第 18 回研究会を 6 月 27 日 (金) に変更し、第 19 回研究会 (7 月 19 日 (土), 京都) を 15:00~17:00 とし、PMI 日本支部関西ブランチの創生研究会と講演 2 件を含む情報交換会を実施することとしました。第 22 回研究会は 10 月 23 日 (木) に変更することとしました。

最後に、酒森委員から、資料「日本の IT 産業に

おける受注企業のプロジェクトの特徴」を基に、発注者視点の PMBOK®ガイドの内容を、受注者プロジェクトから見たとき感じる違和感とその解消のために役立つ経験に基づいたフロネシス PM が紹介されました。二つの疑問①「なぜ、PMBOK®ガイドにはコストマネジメントはあるがプロフィットマネジメントは無いか」②「調達マネジメントはあるが、提案や受注マネジメントは無い」に対する回答からつぎのような話題が提供された：(1)日本の IT プロジェクトの構造とベンダープロジェクトの特性、(2)ポートフォリオマネジメントとプロジェクト戦略、(3)オポチュニティマネジメント、(4)提案活動と受注プロセスに関する PM の関与、(5)提案検討時のリスク・マネジメント、(6)PMO による提案レビュー、(7)受注プロジェクトにプロフィットマネジメントが必要な理由、(8)コスト見積もりと利益を加味した提案価格設定、(9)提案プレゼンテーションは PM の重要な仕事、(10)実行時の品質管理標準、(11)プロジェクトのレビューが 2 本立てになる、(12)提案時に調達プロセスが必要なときもある、(13)コスト構造と変更管理、(14)顧客との交渉を含む変更管理の仕組み、(15)複数のリスト管理表、(16)プロジェクト終了後の契約終了処理。最後に、日本の受注者プロジェクトと発注者との関係、発注者プロジェクトと受注者との関係の現状の課題分析とその対応方法について、質疑を含め議論されましたが、いずれのプロジェクトの立場においても、プロジェクト課題については深く熟知し、最新の解決法を常々探求する姿勢が重要であることが了解されました。

・5月22日：第17回研究会

[場所：(株)アスカプランニング]

資料を基に本間主査から「WS2014 in Kuala Lumpur」開催趣旨と暫定的プログラム案および開催状況の説明があり、審議の結果プログラム案が了承され、さらに講演題目を検討することとしました。つぎに、「WS2013 in Seoul」の出版資料を基に、柴垣委員から出版状況の説明があり、冊子体の作成見本が回覧されました。その後、WS サマリー原稿の修正、参加者からのコメント等の掲載、冊子体のページ数、掲載写真の内容、韓国側の挨拶文の掲載、学会誌掲載記事の改編および転載、今後のスケジュール等が議論されました。また、学会の研究委員会に冊子体の予定ページ数の連絡と学会誌掲載記事の改編と転載依頼をすることとしました。

最後に、資料紹介では、山田委員より、連載記事原稿：題目「トライアスロンにおけるリスク・マネジメントについて」(仮)の紹介がありまし

た。50歳代の男性がトライアスロン競技のために、出場までの準備フェーズと競技の実施フェーズにおいて PMBOK®ガイドの知識エリア：リスク・マネジメントを適用した実体験の内容です。最初に、リスクの整理のために RBS (リスク・ブレークダウン・ストラクチャ) を作成し、つぎに RBS を参考にリスクの特定を行い、特定したリスクごとに発生確率と影響度を評価するための発生確率・影響度マトリックス(実行フェーズ)を示し、各リスクの対応計画を表にまとめることにより、関係者との情報共有および次回からのノウハウの活用を図っています。今回の例では、競技中の新たなリスク発生に対応することが難しいので、準備フェーズでどれだけリスクに対応できるかがポイントとなります。その後、出席者との意見交換があり、例えば、50歳代の人が競技の準備を通じて得たリスクに関する具体的な実践知は何か？現状のトレーニングでのリスク対応と紹介された PM 的リスク対応との違いは何か？定量的評価のできるリスクは何か？リスク項目の取り上げ方に国民的・文化的違いがあるのでないか。フロネシス的表題が望ましい等です。これらの意見を参考に、原稿を修正することとしました。

つづいて、JFPUG 設立 20 周年記念オープンセミナー講演資料「使えるメトリック！見える化と予測に基づく定量的管理の実現」に基づき、梶山委員が統計解析とデータ解析の違い、ソフトウェア開発プロセス改善に必要な 3 つの評価要素、FP 生産性と SLOC 生産性の特性の違いについて述べ、さらに生産性分布における生産性の対数分布は正規分布(対数正規分布)となることから統計解析の知見の利用可能性についての説明がありました。この応用事例として、ソフトウェア言語の特性で層別すると統計のバラツキが低減し予測精度が向上することおよび特性による生産性の差は中央値の差として捉えることができることを示しました。また、FP vs 工数の両対数散布図から統計的規則性のある生産性区分図をつくり、層別分析を適用することにより、FP 中規模以上で回帰分析を適用すると規模が大きいほど生産性が低いという結果を導きました。このことは、機械的な統計解析から導けない結果であり、データの固有な特性を理解したデータ解析の重要性を示しました。

<今後の予定>

・6月27日：第18回研究会

[場所：(株)アスカプランニング]

・7月19日：第19回研究会 [場所：京都]

・8月07日：第20回研究会 [場所：札幌]

その他に、金頭哲教授（ソウル大学国際学院）の講演会を以下のとおり開催する予定です。

- ・7月11日 [場所：NTT データ（豊洲，東京）]
- ・7月13日 [場所：学術総合センター（東京）]
- ・8月07日 [場所：札幌]

更に、海外での WS2014 in Kuala Lumpur を12月2日に、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](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