

平成 27 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 27 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)

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。2014 年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・検討しました。成果は ProMAC2014 で報告しました。さらに発展した内容を研究大会で報告する予定です。2015 年は過去約 10 年の活動成果を振り返り、議論を整理する予定です。

(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)

1 ヶ月に 1 回のペースで研究会を開催しています。2015 年度秋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。

<直近の活動実績>

- ・ 3 月 26 日：研究会開催

(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。

<直近の活動実績>

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12日：研究会開催 [場所：東洋大学]
春季大会における研究会報告と次年度の取り組み内容について確認しました。

[議事内容]

- ① 継続的に行われている ICT 街づくりプロジェクトなども考慮に入れたガイドライン作りを行う
- ② 東北の復興×観光情報プロジェクトについても当研究会の関与の方法などを模索していく

<今後の予定>

- ・ 5 月：研究会
今年度の取り組みについて

【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)

「企業のプロジェクトマネジメント力向上」について、参加メンバーのプロジェクト事例の発表、議論を継続しています。

・ 2月度

A社のプロジェクト事例です。A社は基盤システムをB社に提供しており、プロジェクトの進め方がB社に気に入られ、業務系のPMOの業務委託依頼があった。それは基幹システムの入れ替えのプロジェクトであり、すでにB社がFit/Gapをしてプロジェクトを進めていた。しかし、もう1社のD社の進捗が悪く、これをうまく進捗させて欲しいとの依頼であった。B社との関係性を強くしたいとの狙いがA社の上位層にあり、即契約に至った。しかし、PMOを担当したメンバーは、システムのまとめだけではなく、各社の複雑な関係に巻き込まれ、多くの工数を費やすことになってしまった。

この事例をもとに、如何にしたら受注側の組織の上位層がプロジェクトを受注する際にプロジェクトのリスクを認識し、プロジェクトを止められるかの議論を行った。また、顧客側についても過

去の失敗プロジェクトから、どのようにしたらプロジェクトを成功に導き出せるかの議論も行った。その結果、以下について組織がプロジェクトを実施するために必要であるということが結論になり、3月度以降に議論することになった。

① 教訓の継承

組織的な教訓のまとめ、および組織内の展開できていない

② 人模様の把握

ステークホルダーの人間関係について把握できていない

・3月度

上記①教訓の継承について議論を行った。最初の議論は組織にとっての教訓の位置づけについてであり、プロジェクトにおける教訓とは「当たり前前の事を当たり前にする」ために必要ものではないかとのコメントが出た。さらに、そもそも「当たり前前の事」とはプロジェクトではどういうことなのか、組織や人によって「当たり前前の事」は異なるのではないかと、組織や人が絡み合うプロジェクトでは「当たり前前の事」を定義するのは難しいとの多くの意見がかわされた。

また、教訓の集め方、整理の方法、展開の方法などを議論し、どうして組織は教訓の利用がうまくいかないのか等の課題を抽出し、対応方法について検討した。その中でSECIモデルを用いたアイデアが披露された。4月度はさらに教訓を表出化、内面化するプロセスについて議論を行っていく。

【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)

次の 3 つを当研究会活動の究極的なプログラム・ゴールと位置付け、追究活動をしています。

- 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。

最近では一般の人達にもパーソナル PM に興味を示す方がだいぶ増えてきました。過去に出版した一般向け書籍「パーソナル PM」に負うところが大きいです。活動を通じて日本における PM への関心と価値観の向上に、パーソナル PM が今後ますます貢献できればと考えています。

現在は上記のような観点から、メンバー個々人

がもつ LL (Lessons learned) の収集に照準をあてています。個性に富む教訓の展開をネット上の作業域で開始しました。今後それらをさらに推敲しまとめた形での発信を考えています。また、次段階ではフレームワークと再度対比することによる体系自体の洗練と、さらに幅広い発信を目指しています。

<直近の活動実績>

- ・ 2 月 19 日：第 72 回会合 自由発表 (PM 研修関連、個人プログラム他)、ネット作業域設定、
- ・ 3 月 18 日：第 73 回会合 情報共有、個人 LL、自由発表 (レジリエンス、教育 CSR、個人プログラム、他)

<今後の予定>

- ・ 4 月 14 日：第 74 回会合 ロードマップ等
- ・ 5 月 14 日：第 75 回会合 自由発表他

(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。

<直近の活動実績>

- ・ 3 月 12 日：春季研究発表大会

研究会トラックにて、これまでの研究会の活動状況を発表しました。

- ① プロジェクトのバランスのとれた成功に貢献する
- ② メンバが「より気持ちよく働き」&「より成果を出す」ために働き方を改善する
- ③ プロジェクトメンバが、心と体の健康が確保できるような方法を見つけ出し、提言を行う

というミッションのほか、これまでの開催状況 (63 回)、イベント開催の模様 (直近は 2014.10 の沖縄開催)、書籍出版への取り組みなどを説明いたしました。

発表後、聴講者と活発な質疑応答が実施されるなど、学会員のメンタルヘルスに関する感心の高さをうかがい知ることができました。

- ・ 3 月 18 日：第 64 回定例会合開催

勉強会として、前田主査より「勇気づけ 心の理論」が紹介されました。困難を克服する活力を与える「勇気づけ」の 4 つのポイントが説明され、「ほめる」こととの違いを参加者で議論しました。

また反対に「勇気くじき」の具体例について周囲（会社・家庭・社会）からどんな圧力を感じるか活発な議論が行われました。最後に、自分自身を勇気づける考え方や行動について参加者から実例が示され、今後の行動に参考となる情報が共有されました。

また、昨年より続けている企画出版の活動状況、および 2015 年度の地方開催について議論を行いました。さらには“次の 5 年へ向けて”研究会ミッションを見直す議論を行うなど密度の濃い議論が活発に行われました。



第 64 回定例会開催模様

<今後の予定>

- ・ 4 月 15 日：第 65 回定例会合開催予定
- ・ 5 月 20 日：第 66 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 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。また、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。

<今後の予定>

会合は 1 回／月を目安に開催していますので、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。

また、毎回独立したテーマを学習しますので、途中からの参加も歓迎します。

(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。

・ 第 2 回 R&D プロジェクトマネジメントシンポジウム

2 月 13 日、千葉工大の東京スカイツリータウン・キャンパスで「第 2 回 R&D プロジェクトマネジメントシンポジウム」を開催しました。これに、産業界や大学、官公庁などから約 70 名が参加し、議論を交わしました。今回のシンポジウムは、「価値創造をもたらす研究開発（R&D）プロジェクトマネジメント」というテーマで、本研究会のこの一年間の成果を報告し、今後の活動の方向性を参加者とともに議論することが目的です。

第 1 セッションでは、400m 障害競走の日本記録保持者で、2 度の世界選手権銅メダルに輝いた、為末大氏を招いて、「アスリート能力開発とプロジェクトマネジメント」と題して講演して頂きました。「走る哲学」とも称された為末氏の経験を元に、いかにして、「目的」、「失敗」、「満足」というハードルを乗り越えながら自己成長を遂げてきたのか、独特の落ち着いた口調で語りかけるように講演されました。明確な目的を掲げ、限られた時間と環境の下で、試行錯誤を繰り返しながら、次第に使える技術に磨きをかけ、目標値を具体化していく能力開発のプロセスが、R&D PM のプロセスと相通じるものがあり、多くの聴講者の共感を呼びました。

次いで立命館アジア太平洋大学 AP-IMAC センター長の中田行彦教授が、「すり合わせ型 R&D のプロジェクトマネジメント：シャープの液晶開発を解きほぐす」を講演しました。シャープの事例を採り上げ、今後、日本のものづくり企業は、強みである「すり合わせ」を活かした「グローバル化」を目指すべきであり、それには「すり合わせ型 R&D プロジェクトマネジメント」が欠かせないことが、豊富なデータに基づいて解説されました。

第 2 セッションでは、本年度の研究会の成果が 4 つのワーキンググループ（WG）から報告されました。まず「啓発 WG」（リーダー＝千葉工大・下田篤准教授、本研究会幹事）からは、R&D における PM の適用範囲拡大を目指して、共通の枠組みの定義や業種別特徴の分析結果とともに、広く活

用可能なアセスメントチェックリストの作成状況が報告されました。「定義・ツールWG」(リーダー=リコー・清田守氏)からは、リコーの事例を元にR&D PMのプロセスに対応する9つのツールが紹介され、今後これをステージゲートに対応させて体系化していくことが報告されました。「ステージゲート(SG)WG」(リーダー=金子浩明・グロービス経営大学院教授)からは、R&DへのSG導入に伴う固有の問題解決を図るため、定義・ツールWGと共同で、日本型SGのプロトタイプを開発中であることが報告されました。4つ目の「人材育成WG」(リーダー=本学・五百井俊宏教授、本研究会副査)からは、R&D PM人材育成の重要性と、その具体的手段およびその評価法研究の進捗が報告され、さらに今後Project & Program Management理論に基づいて研究を深めていくことが報告されました。

第3セッションでは、「価値創造のためのR&D PMとは」というテーマでのパネルディスカッションが行われました。コーディネーターは本研究会主査の久保裕史、パネリストは中田行彦教授、横森清氏(JST)、下村道夫教授(本学・PM学科)、内平直志教授(北陸先端科学技術大学院大学)、山崎晃教授(本学・金融経営リスク科学科)、の計6名です。それぞれ前職が、ものづくり系やIT系の大手企業、経産省であることから、産官学の複眼的視点で、まず、R&D PMをいかに価値創造に結び付けられるか、その思いをショートプレゼンに込めて発表した。中田教授からは「つなぐ」「まきこむ」「創る」のすり合わせ能力向上、横森氏からは大学のアイディア発掘と活かし方の工夫、下村教授からはR&Dにおける「市場の声」「意思決定者の交代」「若手のモチベーション」の重要性、内平教授からはR&D PMにおける知識継承の仕組みづくり、山崎教授からは明確なストーリーと強力な推進者が不可欠、との指摘がありました。会場からは、R&D PMとベンチャー企業、中核人材の育成、リスクマネジメント等に関する質疑やコメントがあり、議論の盛り上がりを見せました。

本研究会は、2015年度4月からさらにオープン化し、R&D PMの知識体系づくりを着実に推し進めていく計画です。

<直近の活動実績>

- ・2月13日：第2回R&Dプロジェクトマネジメント・シンポジウム [場所：千葉工大 東京スカイツリータウン・キャンパス]

<今後の予定>

- ・4月23日：第21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、27回の研究会および「WS2013 in Seoul」と「WS2013 in Kuala Lumpur」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.1-5 (2014), Vol.17, No.1 (2015) 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.1-5 (2014), Vol.17, No.1 (2015), @PM.Letters 82 (2013), @PM.Letters 91 (2015) があります。

<直近の活動実績>

- ・1月22日：第25回研究会

[場所：(株)アスカプランニング 東京]

WS2014 in KL の冊子の印刷予定内容：①マレーシア工科大学のWS開催案内の掲示物、②開会挨拶の原稿、③講演発表のパワーポイント、④マレーシア日本国際工科院の見学部署、⑤WS会場・懇親会の写真等の説明が本間主査からあり承認されました。次に、2015年1月16日(金)新日本監査法人で開催された「アジャイル x 会計ワークショップ」について、東大野委員から開催趣旨・参加者・内容等の報告された後、活発な質疑応答：①アジャイル開発のソフトウェアに関する資産評価の方法とその問題点、②アジャイル開発の契約と雇用問題、③日本のプロジェクト環境と請負契約、④システム LSI におけるアジャイル・ファブとインダストリ 4.0、⑤アジャイル開発の委任契約⑥アジャイル開発およびウオーターフォールプロジェクトにおける資産の価値化等がありました。最後に、山戸委員と清委員の近況報告があった後、第8回連載記事の執筆を中村幹事に依頼しました。

- ・2月19日：第26回研究会

[場所：(株)アスカプランニング 東京]

3月12日開催のPM学会春季研究発表大会研究会トラック講演を永谷副査にお願いすることにしました。さらに、WS2015 in Jakarta についての調整も永谷副査と梶山委員にお願いすることにしました。次に、2015年2月号研究委員会報告のフロネシス PM 研究会活動および学会 Letter「ワークショップ 2014 イン クアラルンプール」原稿の報告が本間主査からありました。さらに、WS2014 in KL の講演において塩田委員が紹介したマレーシアの文化的価値観の他国との比較データを数量化し、レーダーチャートで示した資料の説明が本間主査からありました。

最後に、中村正伸委員から“PJ 型企業における「場のマネジメント」の必要性和役割”についての話題提供があり、中村委員の自己紹介と経営における「場」の概念と事例紹介がありました。その後、本テーマの選定理由と検討事項：①「PJ の業績向上」と「従業員の満足度向上が顧客満足度の向上及び財務業績の向上」との相関関係、②「組織全体」と「個別 PJ」との関係における「場」との関連性についての説明がありました。質疑応答は、①各満足度の時間的遅れの存在の有無と外的要因、②満足度の調査方法、③協働的組織行動の基本要素の必要条件/十分条件性、④相関のとり方とその方向性、⑤個人レベルと組織レベルでの満足度の分離可能性、⑥ビジョンとミッションとの関係性⑦ガバナンスに関する PJ での問題意識（ガバナンスは大枠を決め、その範囲で活動は自由。しかし、PJ の方向性と組織戦略と整合をとる）、⑧PJ は企業文化の影響を受け、「場」の文化を途中で変えられない、⑨「場」はつくられるモノで、つくるモノでない、⑩チェンジマネジメントの適用可能性（大事な不文律を壊したり、変えるのは難しい。改善しかない）、⑪危機意識がないと変革意識は起きない（明治はトップの改革意識、現在はミドルの改革意識、製造は現場）、⑫雇用の流動性がないと企業文化は宗教的、⑬新卒は日本的空気を読む、⑭社員研修は外部にお願いし自社でしない、⑮仕事を部分最適し、全体をダメにする、⑯PJ を PJ のライフサイクルで考えることの重要性、⑰繋がっていることの大事さ、⑱PJ の成功とは何かなど広範囲にわたりました。

・ 3 月 26 日：第 27 回研究会

[場所：(株) アスカプランニング]

前回話題の『経営における「場」と知識創造における「場」の違い』の資料紹介が本間主査よりあった後、第 7 回以降の連載記事の執筆予定者の確認を行いました。さらに、研究会の地方開催について協議し、ProMAC2015 の開催地と日程を踏まえて地方開催を調整することとし、WS2015 in

Jakarta 開催の調整は引き続き永谷副査にお願いすることにしました。

次に、永谷副査から PM 学会春季研究発表大会の研究会トラックにおける講演内容の報告後、“Hofstede の国別文化的価値観の指標データ分析について”本間主査より話題提供がありました。79 ヶ国の文化的価値観の 6 指標データを基にクラスター分析と主成分分析を行い、大きく 4 クラスターの文化的価値観に分類されることが示され、第 1 クラスターが韓国、第 2 が日本、第 3 が米国、第 4 がマレーシアで代表され、各々の文化的特徴が紹介されました。この結果は、フロネシス PM 研究会における日米の PM 文化比較に始まり、PM の社会文化的様相に関する WS 開催国を韓国とマレーシアとした流れと偶然一致していることが紹介されました。さらに、サンプルプロット図の 4 クラスターを 11 クラスターに細分類化し、文化的価値観の相対的距離を基にしたクラスター間の相互関係図も紹介されました。最後に、新メンバーとして西中美和氏（北陸先端科学技術大学院大学）の自己紹介がありました。

<今後の予定>

- ・ 4 月 16 日：第 28 回研究会 [場所：東京]
- ・ 5 月 28 日：第 29 回研究会 [場所：東京]
- ・ 6 月 18 日：第 30 回研究会 [場所：東京]

さらに、WS2015 のインドネシア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／赤羽根 亮子