

平成 27 年度 第 1 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 2 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。

<直近の活動実績>

・ 1 月 26 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しました。1 月度研究会では、いただいた質疑に関して議論しました。また約 10 年の研究発表、論文を振り返り、今後はそれぞれの議論からプロジェクト計画、要件定義における考慮点と対応方法を整理することを確認しました。

<今後の予定>

・ 3 月 : 研究会

QFD を用いた要件定義手法で議論された考慮点と対処方法の整理

(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。

(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。

・ 11月14日 : 研究会開催

[場所：豊洲センタービル 21 階 D 会議室]
作成中の「「ICT スマートタウン」導入・展開のためのガイドライン」について、レビューおよびディスカッションを実施しました。

[議事内容]

- ① 現在進行中のスマートシティプロジェクト
総務省のみならず他の省庁において展開されているプロジェクトの取りまとめを実施した。
- ② ICT 活用の留意点
個人情報の扱いや BCP などの考え方については、既存のガイドラインなどへのリファレンスなどを行う。
- ③ 行政サービスとして
プロジェクトの評価方法や事業継続性のポイントについて、ディスカッションを実施した。

【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)

・ 10 月度 :

研究会テーマである「企業内のプロジェクト」において、9 月に引き続いて国家戦略に絡む事例の発表、および議論を行いました。

ある省庁から国家プロジェクトの入札があり、Y社は今後のビジネスチャンスを得るために応札し、受注に至った。このプロジェクトでは、新組織に絡む新業務の作りこみとシステム構築がスコープとなる。本プロジェクトを進めていくにしたがって、システム構築で遅れが生じ、最終的にはY社の他のメンバーが参画し、「火消し」を行うことになった。本プロジェクトでの課題は、ステークホルダーとなる新組織は様々な組織から集まったメンバーで構成され、かつ今回のようなシステム構築に絡むプロジェクトの経験がなかった。また、キーとなるステークホルダーが組織外のメンバーであることが後になって判明し対応が遅れた。研究会では、まずステークホルダーに事前にシステム構築のプロセスやプロジェクトマネジメントの勉強会などを事前に行っておけばよかったのではないかと、またキーとなるステークホルダーをいかに早く見つけ出すか等の議論がありました。その他、国家プロジェクトや省庁のプロジェクトの参画方法についてもいろいろな意見がでました。

・ 11 月度：

「恩を売るプロジェクト」について発表および議論を行いました。

このプロジェクトは、X社における非常に大きな入札案件であり、多くのベンダーが応札しようとしていました。A社でも応札しましたが、入札において価格を低く抑えたB社に負けてしまいました。ところが、B社で立ち上げたプロジェクトがうまくいかず、全体的なスケジュールが遅れ、X社からB社の信頼はかなり下がっていました。X社のトップは業を煮やし、B社には相談せずに、A社のトップに対してプロジェクトの支援してほしいとの依頼をした。そして、今後のX社との関係性を重視したA社のトップは、「X社のプロジェクトを立て直し、X社に恩を売れ」との指示をA社の関連部門に出し、「X社支援プロジェクト」を立ち上げた。

この指示に基づき、プロジェクトマネジャーは、このプロジェクトの状況を加味しながら、立て直ちに臨んだが、結局B社の協力が得ることができず、思うような立て直しができなかった。

このプロジェクトの教訓としては、トップダウンプロジェクトにおける明確な目的、目標が必要であり、今回の場合、A社のトップからの「恩を売れ」という中途半端な指示はどういうことなのか、またどのようにステークホルダーを巻き込むのか等の議論がありました。

・ 1 月度：

「自律度の高いチーム」、および「文教系システムのプロジェクト事例」についての議論をしまし

た。

「自律度の高いチーム」については、高業績をあげるチームとは何か、また個人と組織の関係性についてとはどのようなパターンがあるのか、統制型と自律分散型組織の違いは何か等の積極的な意見がでました。この内容については、今後の連載記事に掲載する予定です。

「文教系システムのプロジェクト事例」については、某教育関連組織のシステム導入に伴う事前コンサルのプロジェクト事例を議論しました。ベンダーとしてプロジェクトに参画したのですが、お客様がプロジェクト組織になっていなく、またお客様側のプロジェクトマネジャーが不在の中で、プロジェクトが開始されました。このために、コンサルをする際にヒアリング対象の理解が得ることができなく、また報告先も明確ではなく、大変苦労したプロジェクトとなった。このプロジェクト事例に対して、どうしてこのプロジェクトを受注したのか、お客様側のプロジェクトの背景は何か等の質問も多く出て、大変盛り上がりました。最終的に、このプロジェクトでは、システム企画の提案だけではなく、システム化を促進させる組織構成の改善の提案をすることになったそうで、参加者は立上時にプロジェクトのための組織を如何にコーディネートするかの大切さを痛感しました。

どの月度においても、通常のプロジェクトとは異なり、将来のビジネスチャンスを得ることを目的としたプロジェクトであり、プロジェクトの役割、アプローチ方法をプロジェクト受注時に更に検討しておくべきだったのではないかと議論になりました。

今後もユニークなプロジェクトを含め、企業内プロジェクトのステークホルダーに必要なスキルを研究していきます。

【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)

パーソナル PM の体系を示すべく活動しています。究極的なゴールを次の3つとしています。

- 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。

過去に出版したパーソナルPMの書籍によって、

一般の人達の中でも興味を示す方がだいぶ増えてきました。日本における PM への関心とその価値観の向上に、パーソナル PM コミュニティの自然な形成も有益と思われます。

当研究会活動のロードマップは数年に一度更新しますが、現在は上記のような視点から、メンバー一人一人がもつ LL (Lessons learned) のまとめに基準を定めています。

メンバー毎の個性に富む教訓の原稿が作られてきており、それらを外部発信することに挑戦中ですが、まだ少し時間がかかります。次段階ではこれらをフレームワークと結び付けることによって、体系自体の一層の洗練に有益なものになると考えています。

<直近の活動実績>

- ・ 12 月 18 日：第 70 回会合（於 日経 BP 社）
情報共有，個人の LL 状況，自由発表 4 件
- ・ 1 月 15 日：第 71 回会合（於 日経 BP 社）
情報共有，個人 LL，自由発表 2 件

<今後の予定>

- ・ 2 月 19 日：第 72 回会合
- ・ 3 月 18 日：第 73 回会合
春季大会関連準備，個人 LL，自由発表等

(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>

・ 10 月 17 日：2014 年度ワークショップ in 沖縄
2014 年 10 月 17 日(金)，沖縄産業支援センターにおいて「プロジェクトマネジメント学会メンタルヘルス研究会 2014 年度ワークショップ in 沖縄」を開催しました。本ワークショップは、近年大きな社会問題になっているメンタルヘルス不調に陥らないためにはどうしたらよいのかを「プロジェクト環境の違い」から対話し、防止策のヒントとなる新たな知恵を創造することを目的としたもので、2 つの講演とワールドカフェを用いて知見の共有を行いました。

1 つめの講演は「日本人の特性を活かしたグローバル・プロジェクトマネジメント」と題して永谷裕子氏（アスカプランニング株式会社）に講演いただきました。講演では、日本人はグローバル・

プロジェクトをマネジメントするのは不得意とされているが、実際は非常に優れていることについて具体例を挙げながら紹介いただきました。特に日本人のプロジェクトマネジメントスタイルの話を「雅楽」で読み解く説明が斬新で、参加者からも非常に PM の分野においても、海外の技術や情報を上手く取り入れて世界の一流国に発展してきた状況と同様に、十分世界で戦える旨の話は非常に示唆に富む内容でした。

2 つめの講演は「現代的メンタルヘルス問題を「社会（組織）要因，そして沖縄文化」から見直す」と題して、野原弘氏（沖縄 TA センター人材・組織開発研究所）に講演をいただきました。



講演者の野原弘氏

現代のうつ病、適応障害、自殺などメンタル問題は個人の脆弱性でなく、社会構造が大きく変化していることに対して、時代が企業・組織、学校、地域・家庭また行政や国家のあり方や関係性への「新しい対応」を要求していることに原因があることを紹介いただきました。

最後に「プロジェクト現場で、メンタルヘルス不調を予防するための行動は？（沖縄編：沖縄のプロジェクト現場から何が見えるのか）」と題して、ワールドカフェを実施しました。全チームのアイデアから選び出した 2014 年度ワークショップ in 沖縄における“沖縄宣言は”以下の通りです。

1. 組織関係作り。楽しむ&Thanks (KPT+T)
2. 社外のイベントをする。楽しみ (BBQ, ボーリング, 飲み会)
3. ニコちゃんマークで気分の見える化

【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

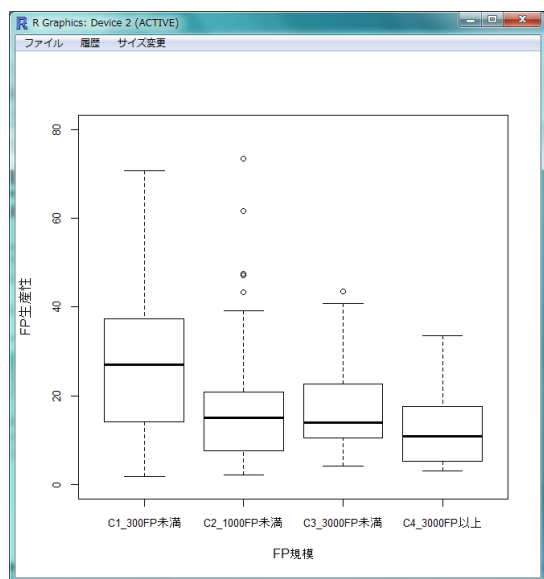
（主査：梶山 昌之 DSR）

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。

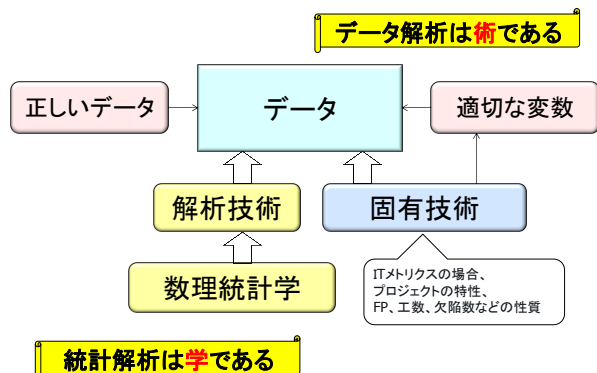
また、プロジェクトデータの解析に必要な統計解析を目的として、R 言語の活用研究も並行して実施しています。例えば、Excel で作成する場合は手間がかかる箱ひげ図も R 言語のパッケージの一つである EZR を使用すれば、クリック操作で簡単に作成できます。



R 言語による箱ひげ図

これらのテーマに加えて、今年度は、メンバーが JFPUG（日本ファンクションポイントユーザー会）および IPA（情報処理推進機構）で行っている「予測に基づく定量的管理の実現」の講演内容を学習する活動を始めました。

プロジェクトの分析は統計的手法のみならず、対象とするシステムの固有技術の知識も活用するデータ解析の知識が必要となるためです。



統計解析とデータ解析

<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。以下、この 4 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ためには、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。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、「プーストゲート」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。

<直近の活動実績>

- ・ 9 月 25 日：第 17 回定例会 [場所：千葉工大]
- ・ 10 月 23 日：第 18 回定例会 [場所：千葉工大]
[特別講演会]
講師：出口弘教授（東工大）
「超多様性の技術的起爆条件」
- ・ 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]
[特別講演会]
講師：浪江一公氏（ベクター・コンサルティング株式会社）
「ステージゲート法を活用した R&D テーマのマネジメント」

<今後の予定>

- ・ 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]
- ・ 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、24 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) 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。

<直近の活動実績>

- ・ 10 月 23 日：第 22 回研究会
[場所：(株) アスカプランニング 東京]
本間主査より WS2014 に関する日本側基調講演者の変更、学会員向けパンフレットの作成依頼、Web 情報の提供、マレーシア基調講演者の略歴紹介および日本側講演概要の説明があった後、日本側参加予定者を確認しました。引き続き、PM 学会第

6 回連載記事原稿について、著者より連載記事の概要および趣旨の説明があり、出席者から質疑応答がなされ、締め切りまでに内容の精査および修正に関して、トライアスロン経験者の田中委員の協力を得て行うこととしました。また、PMI 日本支部関西 brunch の創生研究会への参加に関する調整を永谷副査にお願いしました。

永谷副査より第 5 回連載記事「ICT プロジェクトにおける女性活用」の内容の説明があった後、①IT の女性 PM が日本では少なく、欧米はコンgres に参加者の半数は女性あること、②女性の活用は生産労働人口を倍にする良い機会であること、③本当に働きたい女性の存在の有無、④採用における女性枠の必要性、⑤欧米の女性生産人口の M カーブと日本との違いの実情および各種制度の申請利用のし易さとその環境等についての意見交換を行いました。また、WS2013 の出版状況の報告がありました。

本間主査より「非 WF 型開発の普及要因と適用領域の拡大に関する IPA 調査報告概要」（OCAI 分析によるウォーターフォール型とアジャイル型プロジェクトを用いる企業文化の違いおよびストレスの違い）の紹介がありました。また、永谷副査より 8 月に広島で開催された日本工学教育協会の国際セッションの講演内容の紹介がありました。最後に、新メンバー：田中敦彦氏（三菱電機(株)）、齋藤幹人氏（(株) 富士通システムズ・イースト）の紹介がありました。

- ・ 11 月 27 日：第 23 回研究会
[場所：(株) アスカプランニング 東京]

本間主査より WS2014 の英語版パンフレットの修正箇所、WS2014 の参加者リストおよび MJIT プロジェクトの説明があり、WS2014 のプログラムが了承されました。引き続き、本間主査より PM 学会特集号 2015 年 2 月号と 4 月号の原稿投稿の説明があった後、投稿希望者がいる場合、各自投稿することとしました。また、連載記事第 7 回を梶山委員、第 8 回を中村委員にお願いすることが了承され、それ以後は希望者が各自準備することとしました。さらに、2015 年度の研究会例会日程案：25 回～36 回（奇数月第 4 木曜日、偶数月第 3 木曜日）の原案が了承され、不都合な状況が生じた場合、適宜調整することとしました。最後に、WS2015 in Jakarta 開催に向けて、梶山委員よりジャカルタ側の担当者とのコンタクトの経緯と状況の説明があり、日本側の担当者を永谷副査として来年度開催することが了承されました。

柴垣委員より PMI 日本支部関西 brunch 創生研究会との交流会の開催状況の説明と印象深い異文化体験の紹介があった後、永谷副査より補足説明

がありました。また、永谷副査より PMI グローバル
コンgress 2014 の出席報告がありました。

① コンgress全体の特徴

- (i) 単体のプロジェクトを成功させるよりも、
プロジェクトによって得られる企業価値
を高めることが求められている。企業戦略
をプロジェクトが実現しているか、プロジ
ェクトの投資価値があるかどうかの観点
が、プロジェクトの重要な成功基準である。
- (ii) ステークホルダーのニーズにプロジ
ェクトが応えているか、ビジネス的な観点およ
び顧客満足度の観点からプロジェクトの
成功を図る講演が多く、増加の傾向である。

② 講演の内容の多い分野

- (i) 企業の戦略や価値を支えるポートフォ
リオやプログラムマネジメント
- (ii) 企業のポートフォリオを支える PMO
- (iii) 企業の価値創造の観点からアジャイル開
発
- (iv) 企業の価値創造実現のためのリーダーシ
ップ、チームビルディング等のソフトスキ
ル

③ 講演の多い内容

ポートフォリオマネジメント、プログラムマ
ネジメント、PMO、ヒューマンスキル、人材育成
に係わる講演。

④ 印象

今後、PPPM としてプロジェクトを考える観点
の重要性と必要性を感じた。

最後に、本間主査より第 6 回連載記事の原稿の
修正箇所と方向性の説明があった後、田中委員よ
り詳細説明がありました。その後、出席委員から
質疑応答がなされ、内容をさらに改善することと
しました。その他に、東大野委員より前回紹介資
料の IPA 報告書担当者の講演会を 2015 年 1 月 15
日に実施する旨、報告がありました。また、本間
主査より 11 月 23 日現在のフロネシス PM 研究会
の登録者数が 28 名である旨、紹介がありました。

- ・ 12 月 18 日：第 24 回研究会

[場所：(株) アスカプランニング]

PM 学会第 6 回連載記事「トライアスロンに学ぶ
リスクマネジメント」に関する前回の検討結果を
反映しました。修正原稿を審議し、フロネシス PM
研究会の活動の趣旨を活かした表現が確認できた
ため原稿を了承しました。その後、本間主査より
WS2014 in Kuala Lumpur の報告が写真を交えてあ
りました。

① WS 参加者数

日本側 6 名、マレーシア側 32 名（内、半数は
女性）の合計 38 名

② マレーシア・日本国際工学院の訪問と昼食会

- (i) マレーシア・日本国際工学院の関係部署（副
学部長室、事務局長室、教務課、総務課、JICA
事務室、研究室、日本側コンソーシアム活動
広報室）の訪問と関係者との懇談
- (ii) マレーシア工科大学本部棟の WS 会場と懇
親会場の見学および KL キャンパス・ディレ
クターとの昼食会

③ WS2014 in Kuala Lumpur

マレーシア側と日本側の開会挨拶と基調講
演・講演各 2 件の発表と質疑。

④ 懇親会

参加者の会費は 1500 円相当で、学生を無料で
招待し、和気あいあいの情報交換を実施。さら
に、ProMAC2014 講演者の所属組織の分布の
説明、会議運営および講演に関する印象の紹介。

PM 学会第 6 回研究委員会において、WS2014 in
Kuala Lumpur の出版費用および WS2015 in Jakarta
開催支援経費を 2015 年度予算として申請し、2015
年度春季研究発表大会の研究会トラックでの講演
を申込みことが了承されました。また、2015 年 1
月 15 日開催予定の講演会が、1 月 16 日に変更と
なり、後日研究会メンバーに講演会開催案内メー
ルを送付する旨、東大野委員より報告がありまし
た。最後に、新メンバーとして 3 名：中村正伸氏
（千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス科
助教）、駒井忍氏（マレーシア工科大学 マレーシ
ア日本国際工科院）、後藤年成氏（(株) マネジメ
ントソリューションズ、取締役）の研究会参加の
申し出がありました。

<今後の予定>

- ・ 2 月 19 日：第 26 回研究会 [場所：東京]
- ・ 3 月 26 日：第 27 回研究会 [場所：東京]
- ・ 4 月 16 日：第 28 回研究会 [場所：東京]

更に、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

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

