

# プロジェクト診断活動と連動した プロマネ教育の実践

～PMノウハウ伝播・伝承への熱い思い～

2011年6月24日

富士通株式会社 SSビジネスアシュアランス本部  
地域アシュアランス統括部

前田 修 進来 玄一郎 廣田 晴行  
高木 容子 柳岡 利精 田中 英二郎

INTERNAL USE ONLY

## Agenda

- 1. プロマネ教育コース体系
- 2. 本活動の変遷
- 3. 教育という手段は確かに有効だけど・・・
- 4. 教育推進上の観点
- 5. 当部のプロマネ教育の特徴
- 6. 本教育の2つのタイプ
- 7. 教材拡充・改版のアプローチ
- 8. 継続して実施できた理由
- 9. 本教育の実績
- 10. 受講後アンケート分析の観点
- 11. 本教育の成果
- 12. 何が解決できたか・・・
- 13. 今後に向けた取り組み
- 14. 終わりに

背景・経緯

本教育の特徴

実績・結果

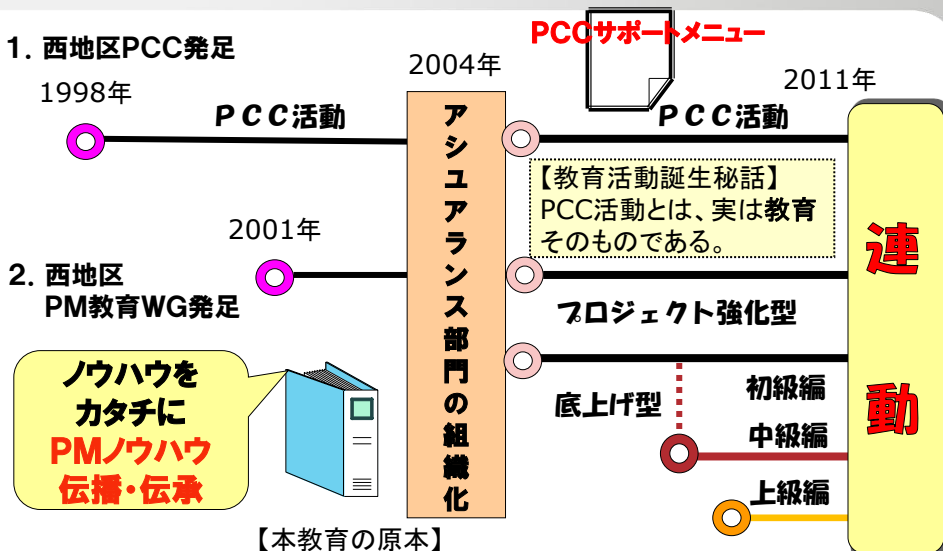
今後の取り組み

INTERNAL USE ONLY

# 1. プロマネ教育コース体系(全42講座:42時間)

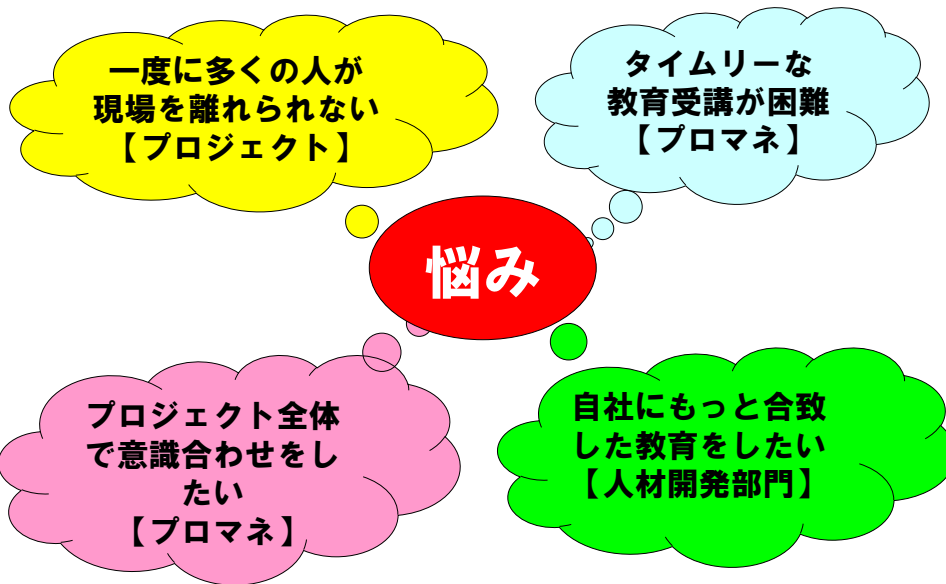
上流フェース	開発フェース 設計 製造 テスト	完了フェース
プロジェクト計画書	プロジェクト管理の必要性	プロジェクト完了報告書
上流工程でのアプローチ	進捗管理の考え方	何故、プロジェクトは失敗を繰り返すのか
共通フレーム2007と超上流の原理原則17ヶ条	品質管理の考え方	演習
プロジェクト初期に気付くべきリスク	品質管理のフレームワーク	
コンセプトスキル	コスト管理の考え方	
	リスク管理の考え方	
私のプロマネ論	プロジェクト管理のための資質とコンセプト	品質管理演習
プロジェクト診断の観点	プロジェクト管理のための資質とコンセプト	あなたのコミュニケーションタイプは?
上手な引継ぎのテクニック	スコープマネジメントの考え方	ミニPCC演習
曖昧性との共存	協力会社管理	プロマネ力UP上級編演習
プロジェクト監査人の心得	構成管理の考え方	初級(9)
PMプロフェッショナル仕事の流儀		中級(4)
		上級(3)
契約・法務	ヒュームンスキル	事例等
契約までの留意点	交渉力の向上策	品質分析評価事例紹介～設計工程編～
契約の話	チームビルディング	品質分析評価事例紹介～下流工程編～
契約交渉上のチェックポイント(事例編)	コミュニケーション	プロマネツール紹介
ビジネス法務	報告の真実を見抜く	数値が教えるプロマネ学
	現場における問題発見のコツ	オフショア開発への取組みについて
	現場の説得・交渉術	あるプロジェクトの悲劇

# 2. 本活動の変遷



※PCC活動とは、Project Clinic Centerの略で、全国の地場をサポートするSE会社に対して、PMOとしてプロジェクトを診断・支援するもの

### 3. 教育という手段は確かに有効だけど・・・



### 4. 教育推進上の観点

**1. もっと現場に合致した教育の実践**  
(対象となるプロジェクト規模、現状のレベル、事例中心)  
⇒ プロマネ教育WGの発足声かけ、議論、教材作成

**2. 継続は力なり**  
(最初は6テーマ、7年間に渡った教材Brush UP)  
⇒ プロジェクト診断ノウハウの逐次反映、当部門の重点施策

**3. PMノウハウ伝播・伝承の強力な推進**  
(もったいない、2007年問題、引き継ぎが困難)  
⇒ 伝えようとする信念、1+1≠2、事例／経験の伝授

## 5. 当部のプロマネ教育の特徴

本教育の基本コンセプト:

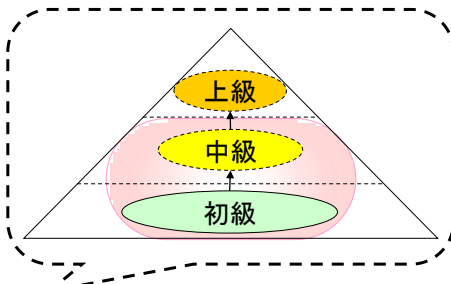
プロジェクト管理における**A B C**の徹底(テーマ別にABCを設定)

**A B C**とは、A(当たり前のこと) B(ボーツとせず) C(ちゃんとやる)

1. プロジェクト診断活動を通じて知った、『**プロマネの弱点**』を補強する内容
2. PMBOKの考え方も尊重しつつ、『**現場・現物・現実**』の重視
3. **プロマネ全体を網羅し**、短時間で理解できるオンサイト教育
4. テキストの充実により、**振り返り学習**が可能

## 6. 本教育の2つのタイプ

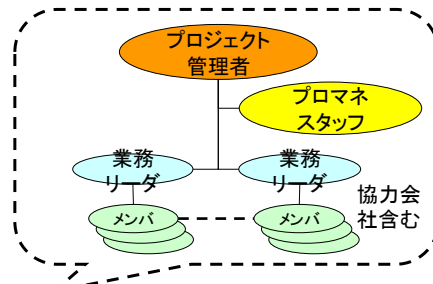
### 底上げ型(定期開催)



中級、初級のプロマネを対象に、全体のスキル底上げを図ることを目的とする。  
**ポイントは、多数の受講であること!**

**ナレッジが共有され、共通の土台ができる**

### プロジェクト強化型

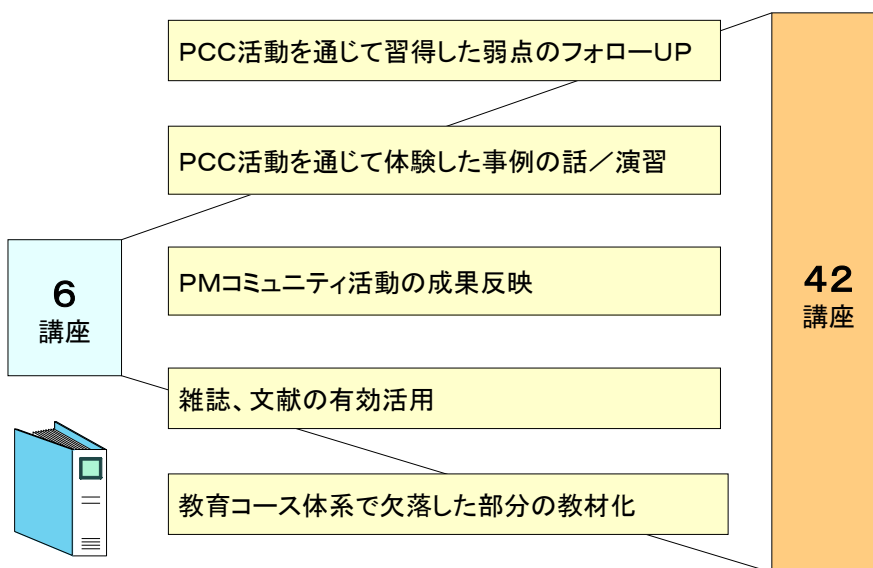


主にリーダー(協力会社含む)に対して、今後のプロジェクト推進に対する気付きを与えると同時に、**弱点を補強する**。  
**ポイントは、「タイムリー」であること!**

**着実なプロジェクト推進の一助となるプロジェクト診断がやり易くなる(話が通じる)**

## 7. 教材拡充・改版のアプローチ

FUJITSU



INTERNAL USE ONLY

9

Copyright 2011 FUJITSU LIMITED

## 8. 継続して実施できた理由

FUJITSU

### 1. 現場の理解

- ・各社トップの人材育成への思い
- ・教育窓口の推進力

### 2. 教育は現場優先で実施

- ・受講者と場所さえあれば、どこにでも出向く
- ・事前に事務局と顔合わせを行い、カリキュラムをすり合わせる

### 3. 受講者層/プロジェクトに合わせた講義

- ・受講者のPM経験年数や取り巻く環境を配慮する
- ・各社の経営層や幹部にも、動機付けをしてもらう

### 4. 組織の理解と支援

- ・監査の視点からプロマネ育成の重要性を理解
- ・教育グループの組織化

### 5. 新陳代謝と小集団による自律的運営

- ・毎年、その年での新しい気付きを教材に組み込む
- ・講義後の講師の気付きや受講アンケート結果分析による継続的な改善
- ・書籍を紹介して終わりではなく、咀嚼して、エキスを抽出して見せる

事例を後ほど紹介します

INTERNAL USE ONLY

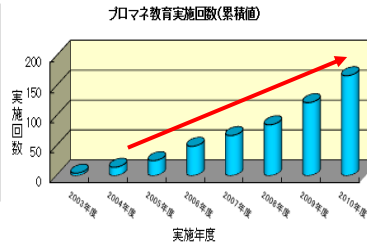
10

Copyright 2011 FUJITSU LIMITED

## 9. 本教育の実績【2003年度下期～2010年度】

167回 3443名

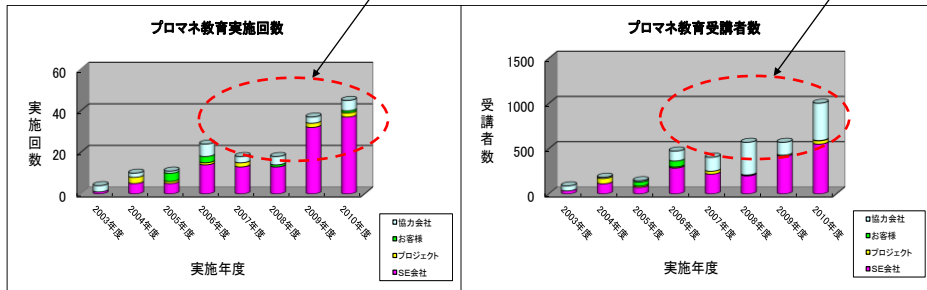
SE会社向け : 120回 1890名  
 協力会社向け : 27回 1261名  
 プロジェクト向け : 11回 168名  
 お客様向け : 9回 124名



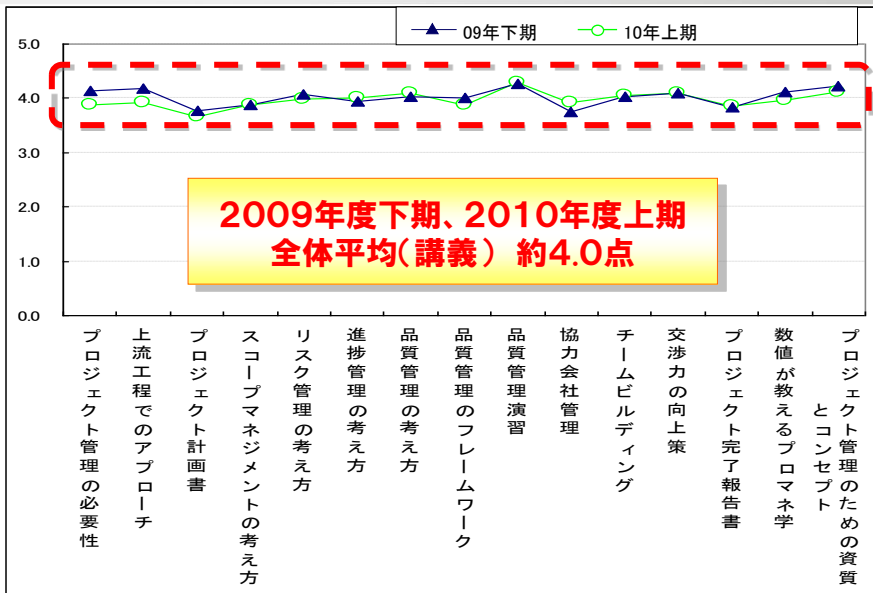
PCC活動の拡大

実施回数増加

受講者数拡大



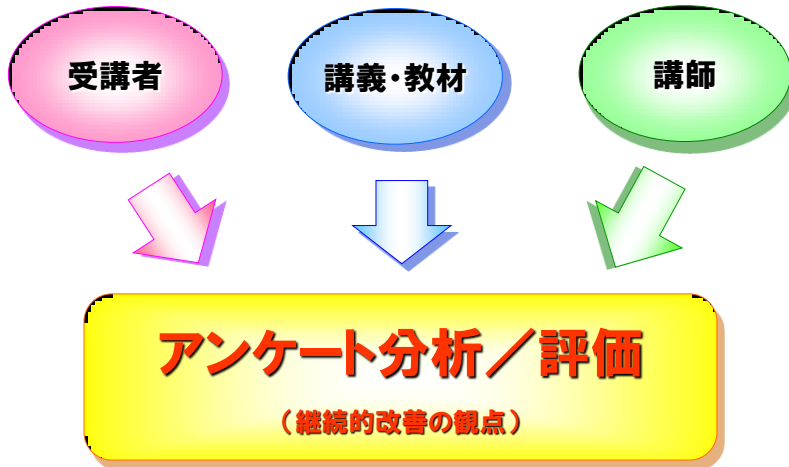
## 9. 本教育の実績【受講アンケート結果】



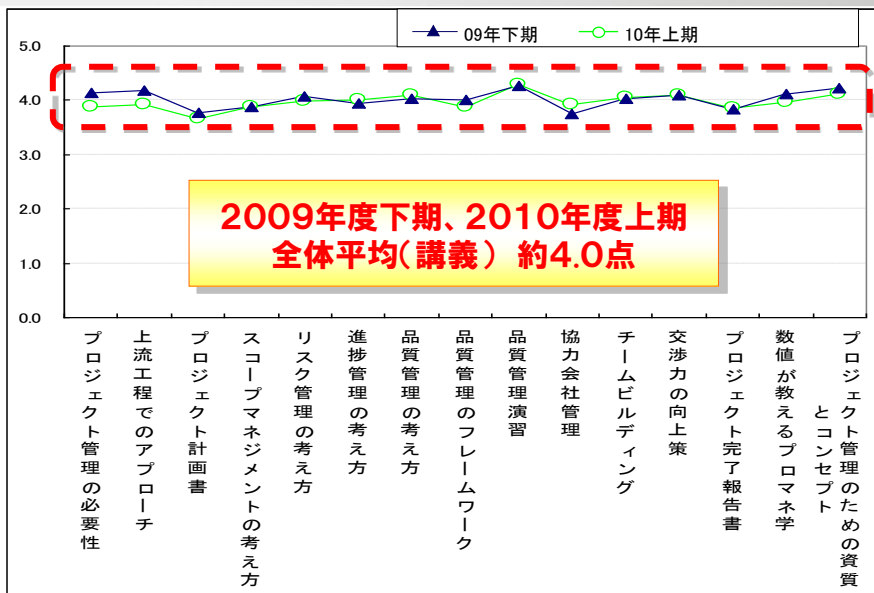
(1点: 全く役に立たない, 2点: あまり有益でなかった, 3点: 普通, 4点: かなり有益, 5点: 大変有益)

## 10. 受講後アンケート分析の観点

初級編であるテーマ別教材の最近の改善を例にとり、実際の分析プロセスと、改善結果についてお話しします。

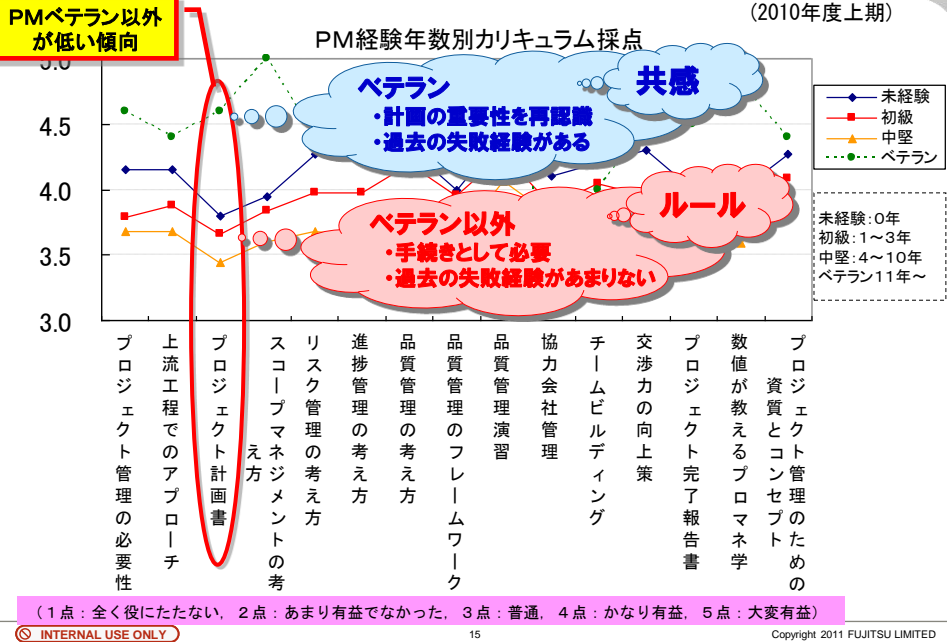


## 10.1 受講アンケート結果の分析

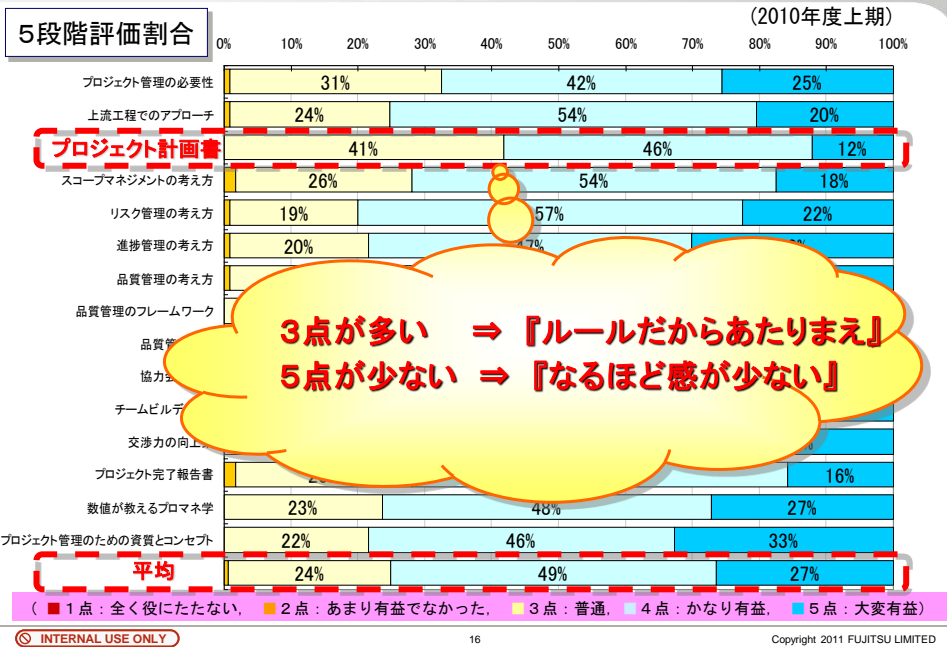


(1点: 全く役に立たない, 2点: あまり有益でなかった, 3点: 普通, 4点: かなり有益, 5点: 大変有益)

## 10.2 『受講者』の観点で分析



## 10.3 『講義・教材』の観点で分析

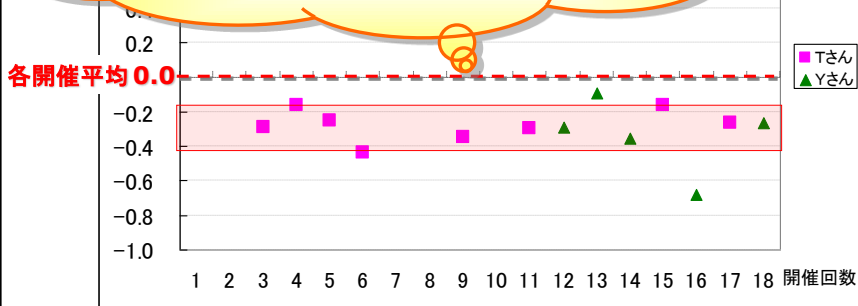




## 10.4 『講師』の観点で分析

(2009下期－2010年度上期)

- ・プロジェクト計画書の点数は全て下回っている
- ・開催毎のバラつきはある
- ・担当講師による大きな差は見られない



※ 開催毎に評価基準に違う傾向がある。そのため開催毎の平均点数を基準に置き、講義(プロジェクト計画書)の点数との差と比較した。プラス:講義の評価が高い、マイナス:講義の評価が低

## 10.5 具体的な改善内容

### 改善前

#### 作る重要性

- ・PMの意志表明
- ・ベクトル合せ
- ・パイプ
- ・成功へのシナリオ

### 改善

### 改善後

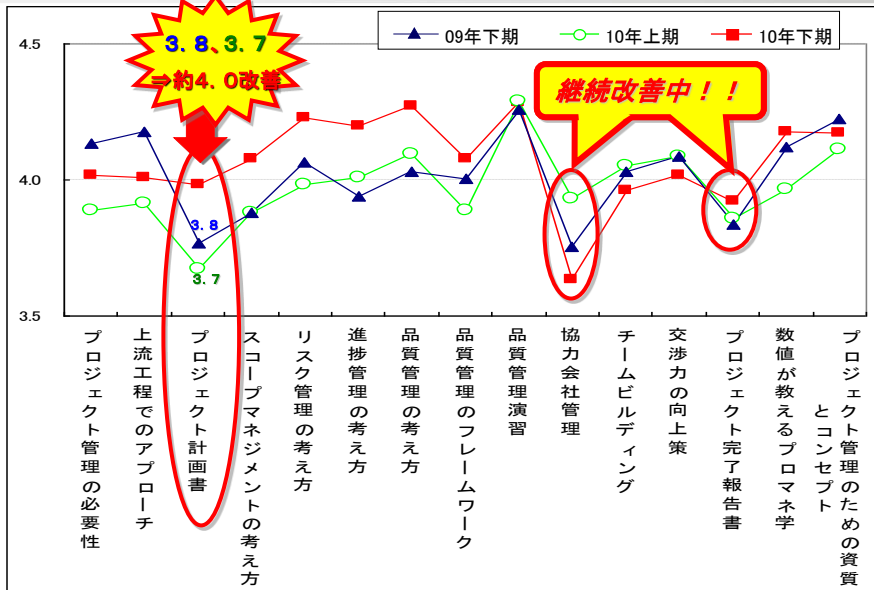
#### +作って活用する

- ・改版の効果(グラフ)
- ・活用ポイントと効果
- ・最新のサンプル紹介

活かしたプロジェクト計画書  
活用する効果  
⇒プロジェクト成功

なるほど!  
ほお~!

## 10.6 「改善結果」と「これから」



(1点：全く役に立たない, 2点：あまり有益でなかった, 3点：普通, 4点：かなり有益, 5点：大変有益)

## 11. 本教育の成果(受講アンケートより)

### 底上げ型

- 1) **当たり前のこと**とは如何なることか、よく理解できた。または、再認識できた。
- 2) プロマネ全体を体系化した教育コースなので、**短時間でポイント**がよく理解できた。
- 3) 特に進捗管理・品質管理は具体的で**すぐ実行出来そう**で役に立つ。試してみたい。

### プロジェクト強化型

- 1) **プロジェクトに合った内容**だったので、今後どのようにしていけばよいのかイメージがついた。
- 2) 協力会社のメンバと同じ内容を受講できたことで**意識レベル**が合い易くなった。

## 11. 本教育の成果(現場SEの幹部社員より)



### 受講生にインタビューしてみました

#### 1. 本教育が現場でのどんな場面に役立ちましたか？

途中参画で、プロジェクトのコントロールがなかなか出来ない状況の中、原理原則がアタマにあると、そこからブレないことで、何とかプロジェクトを推進することが出来ると思います。

#### 2. プロジェクト開始直前に本教育を受講させるメリット

自分だけでなく、(直前に教育を受けることで)リーダーやメンバの意識が合っていると、なお進めやすいと感じています。  
本来あるべき姿を意識しながら、実態に合わせて作業を省略したりするのと、あるべき姿なしに作業を進めるのでは、作業の結果でも雲泥の差が出ると思っています。

#### 3. もっとこんな工夫があれば、なお良いと思うこと

一番今思うのは、何を端折ることが出来るのかです。  
(生産性・効率面から) このアドバイスがあると良いと思います。

## 11. 本教育の成果(プロジェクト管理者からの声)



お客様を含め、プロマネに対する意識が変わった

Aプロジェクト)M氏

一般的な活動としてメンバーに理解された

Bプロジェクト)M氏

PMの拠り所となり、ABCを継続できた

Cプロジェクト)H氏

メンバー各々の身勝手な対応にならずに済んだ

Dプロジェクト)S氏

メンバーが受講することによって、

**プロマネがやりやすくなった!**

## 12. 何が解決できたか・・・

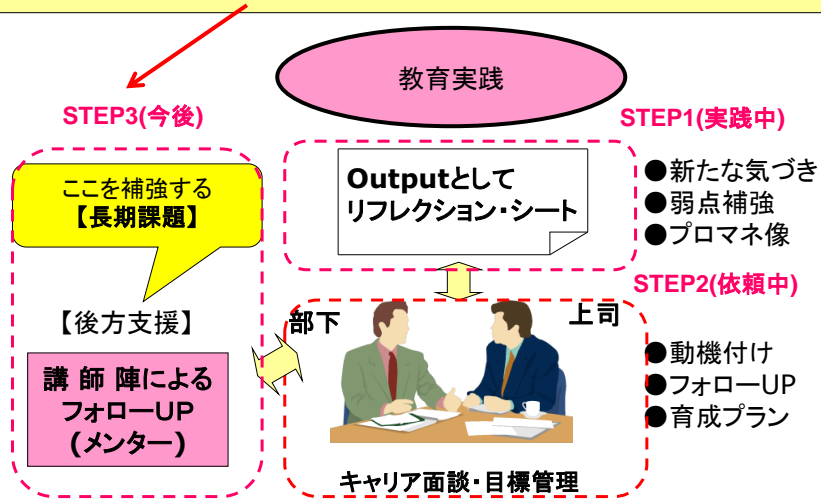


## 13. 今後に向けた取り組み(1/4)

1. P-D-C-Aによる執拗な  
段階的改善活動 **継続は力なり**
2. 上流工程へのより一層のシフト **問題は上流にあり**
3. プロジェクト強化型教育の推進 **現場に直接役立つ教育**
4. トップマネジメントへの働きかけ **教育の重要性、動機付け**
5. 教育パワーの拡充&スキル向上 **講師の養成、プロジェクト  
診断資格の登竜門**

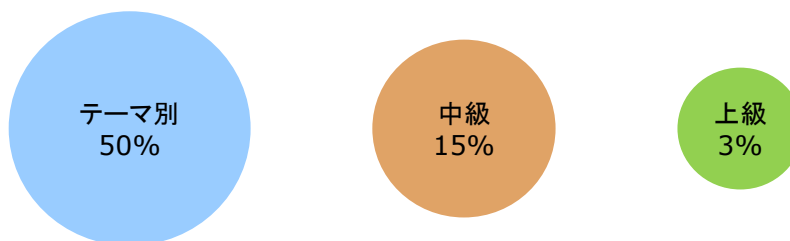
### 13. 今後に向けた取り組み(2/4)

#### 6. 本教育実施後の受講生へのフォローアップ(必要な時に必要な指導) 教育実施という“点”から実務フォローアップという“線”へ



### 13. 今後に向けた取り組み(3/4)

#### 目標とする受講者数： 当部門が関与するSE約5,000名の一定割合

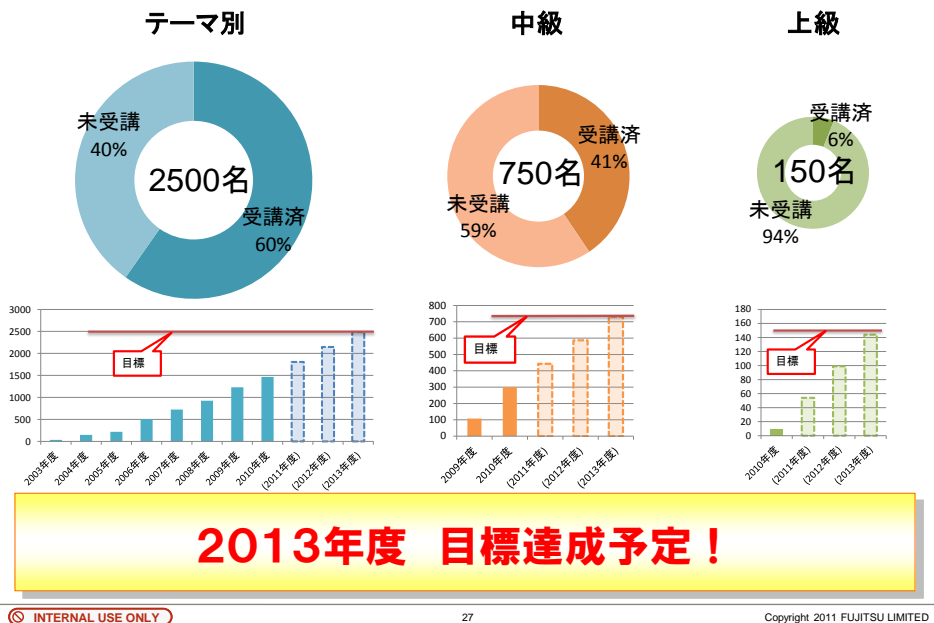


対象者 :  $5,000 \times 0.5 = 2,500$ 名

$5,000 \times 0.15 = 750$ 名

$5,000 \times 0.03 = 150$ 名

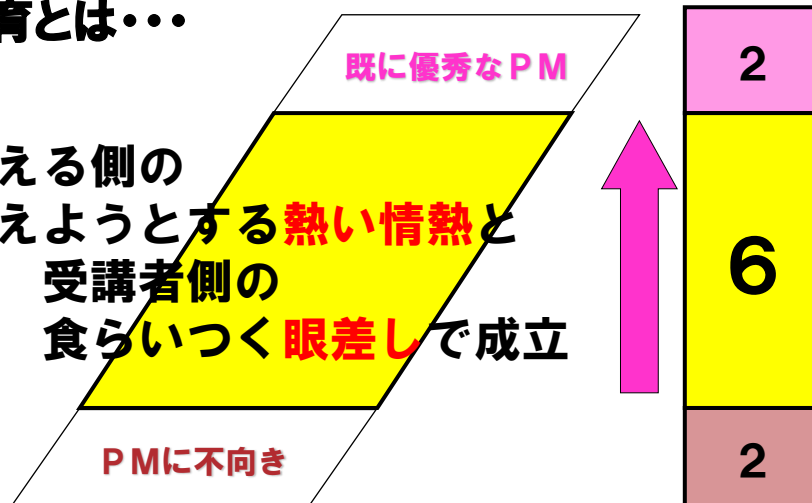
### 13. 今後に向けた取り組み(4/4)



### 14. 終わりに(続く)

#### 教育とは...

教える側の  
伝えようとする **熱い情熱** と  
受講者側の  
食らいつく **眼差し** で成立



そのために我々に求められるものは・・・

ノウハウをカタチにする努力

+

ノウハウを伝播・伝承する意欲

FUJITSU

shaping tomorrow with you

