

HITACHI  
Inspire the Next

## 全業種向けに対応可能な実践的 プロジェクトマネジメント研修

～プロジェクト・リスク・マネジメント研修への取組みについて～

2011/7/16

株式会社 日立インフォメーションアカデミー

研修第二部 上席インストラクタ

伊熊 昭等 Akira Ikuma



(株)日立インフォメーションアカデミーは、米国PMIの  
R.E.P.(公認研修会社)に指定されています。

uVALUE

HITACHI  
Inspire the Next

### Contents

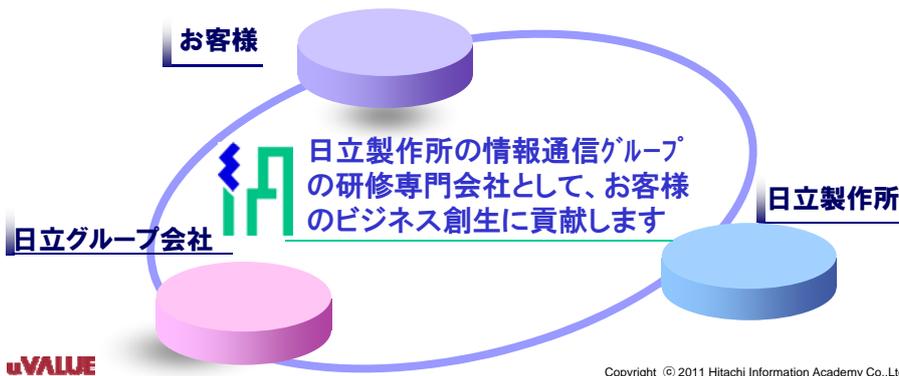
1. 当社のご紹介
2. プロジェクトマネジメント研修の特徴
3. お客様のニーズに合わせたプロジェクトマネジメント実践研修  
実施経緯
4. 全業種対応のプロジェクトマネジメント実践研修について
5. リスクマネジメント演習について
6. まとめ

# 1 当社のご紹介

HITACHI  
Inspire the Next

## 日立インフォメーションアカデミー

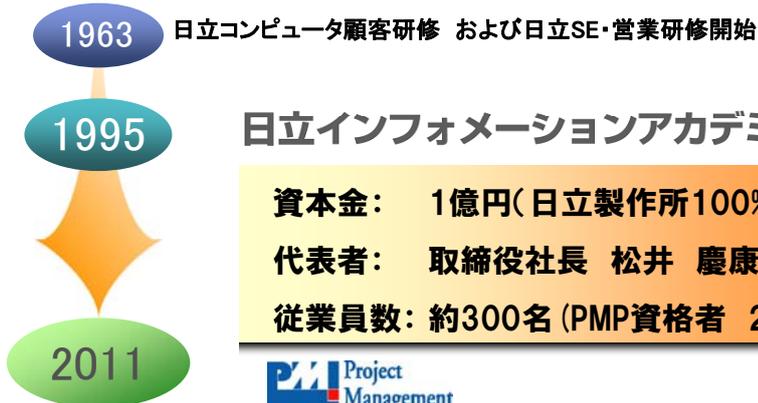
知のプロデューサーとして、ITを中核にお客様の戦略的人材育成のためのトータルソリューションを提供します



# 1 当社のご紹介

HITACHI  
Inspire the Next

## 1-1 沿革



資本金： 1億円(日立製作所100%出資)  
 代表者： 取締役社長 松井 慶康  
 従業員数：約300名 (PMP資格者 25名)



(株)日立インフォメーションアカデミーは、米国PMIのR. E. P. (公認研修会社)に指定されています。

47年にわたるIT研修ソリューションの提供実績を活かし、  
 お客様から最も信頼され、選ばれる  
 ベスト・ソリューション・パートナーをめざします

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 3

# 1 当社のご紹介

HITACHI Inspire the Next

日立インフォメーションアカデミーサービス体系

人材開発コンサルテーション	研修ソリューション
---------------	-----------

\* 詳細は、<http://www.hitachi-ia.co.jp>を参照してください

uVALUE Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 4

# 1 当社のご紹介

HITACHI Inspire the Next

## 1-2 研修サービス内容

研修サービス内容

研修ソリューション	IT専門技術研修/活用研修
	経営管理研修
日立インフォメーションアカデミーは、戦略的に人材育成を行えるトータル研修ソリューションをご用意し、お客様がITを活用したビジネス展開に求める人材育成をサポートします。	ビジネス・ヒューマンスキル研修
	プロジェクトマネジメント研修
	新人研修
	資格取得研修
	経営者・管理者向けの最新動向情報提供
	お客様サイトでの研修/教材・コンテンツ開発

uVALUE Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 5

# 1 当社のご紹介

HITACHI  
Inspire the Next

## 当社の研修提供形態

### 定期研修

日立製作所のIT技術に裏付けされたノウハウを  
ベースとして、常に最新の技術を提供

### オーダー研修

お客様独自のご要望に合わせて研修内容を企画・立案し、  
受講者や現場にとって最適な研修サービスを提供

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 6

HITACHI  
Inspire the Next

## 2. プロジェクトマネジメント研修の特徴

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd

## 2-1 プロジェクトマネジメント研修の特徴

HITACHI  
Inspire the Next

### ポイント

- 日立製作所(IT部門)におけるプロジェクト・マネジャー育成施策に即した研修体系
- 日立製作所向け研修で培った豊富な実績とノウハウを基に、体系立てたプロジェクトマネジメント教育を日立社内、社外へ提供

- 日立製作所及びグループ会社からの受講者が中心(90%が日立グループ)

豊富なコース  
90科目

日立グループ会社を中心に  
年間1.1万人を教育

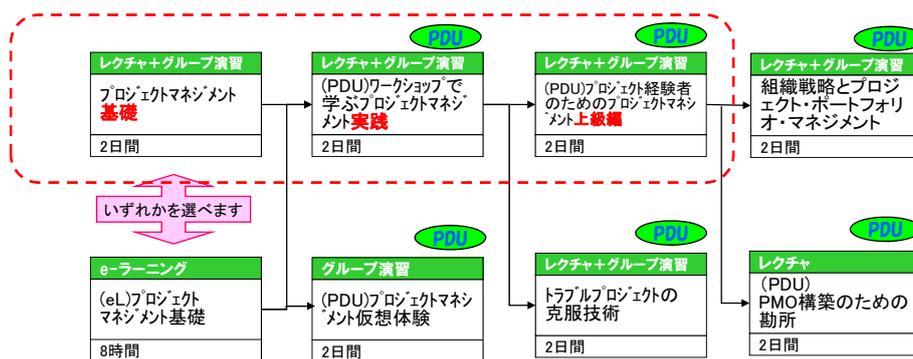


uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 8

## 2-2 プロジェクト・マネジャー育成の研修コース体系

HITACHI  
Inspire the Next



レベルに合わせて  
基礎・実践・上級  
をご用意!

PDU: Professional Development Unit

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 9

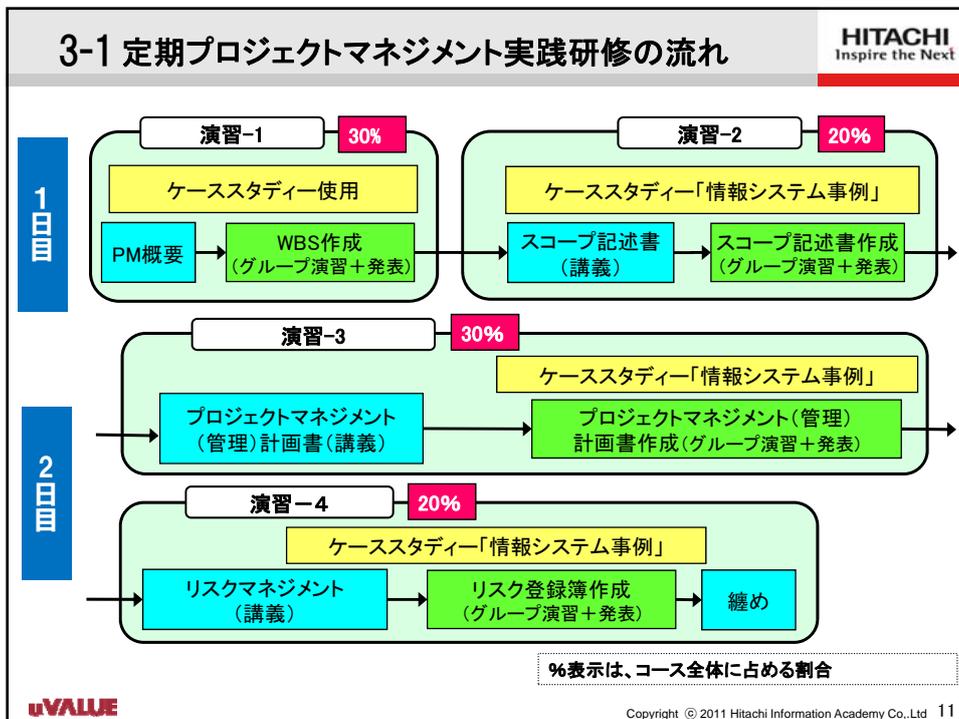
HITACHI  
Inspire the Next

# 3.

## お客様のニーズに合わせたプロジェクト マネジメント実践研修実施経緯

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd



3-2 プロジェクトマネジメント実践研修の課題

HITACHI  
Inspire the Next

受講者評価からの主要課題

- 1) 自分の業務に直結したIT系のケーススタディー演習  
⇒自分の業務と異なるケーススタディー演習のため  
実感がわかない。
- 2) IT系以外のケーススタディーで演習を実施  
⇒当社提供のケーススタディーは、IT系の事例。  
製品開発従事者には、なじめない。
- 3) 発注側、受注側の両立場の受講者向け演習  
⇒当社提供のケーススタディーは、受注側の立場

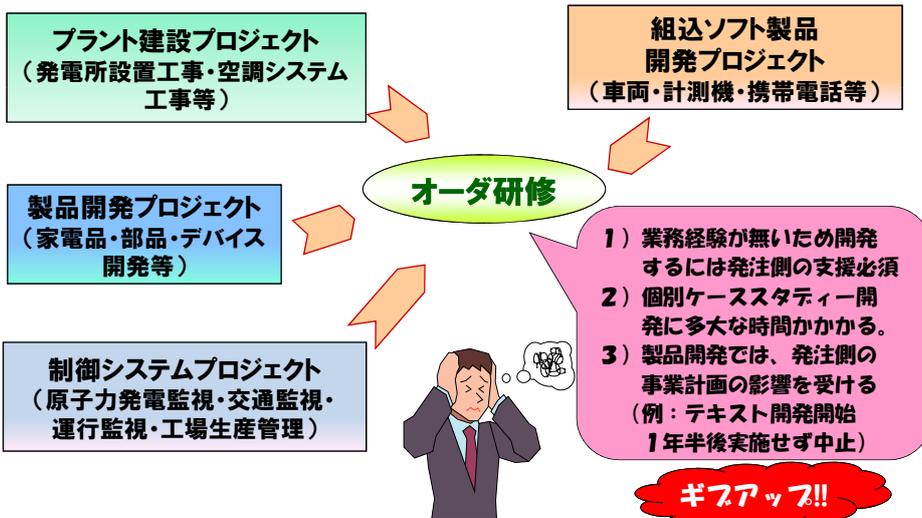
uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 12

3-3 プロジェクトマネジメント実践研修の課題

HITACHI  
Inspire the Next

各業種の実業務に沿ったケーススタディー要求



uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 13



# 4.

## 全業種対応のプロジェクトマネジメント実践研修について



Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd

4-1 新プロジェクトマネジメント実践研修




### 新しい実践研修のポイント

- (1) ケーススタディー事例は、研修会社で準備せず受講者各自の持ち込んだ事例を使用した研修方式
- (2) 事前課題として各自でプロジェクトのWBSを作成して提出
- (3) 各グループ毎で演習時に採用するプロジェクト事例を決定
- (4) インストラクターは、PMBOKガイドのフェーズ、知識エリアに基づきポイント(失敗・成功)を指導





Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 15

4-2 新プロジェクトマネジメント実践研修実施例

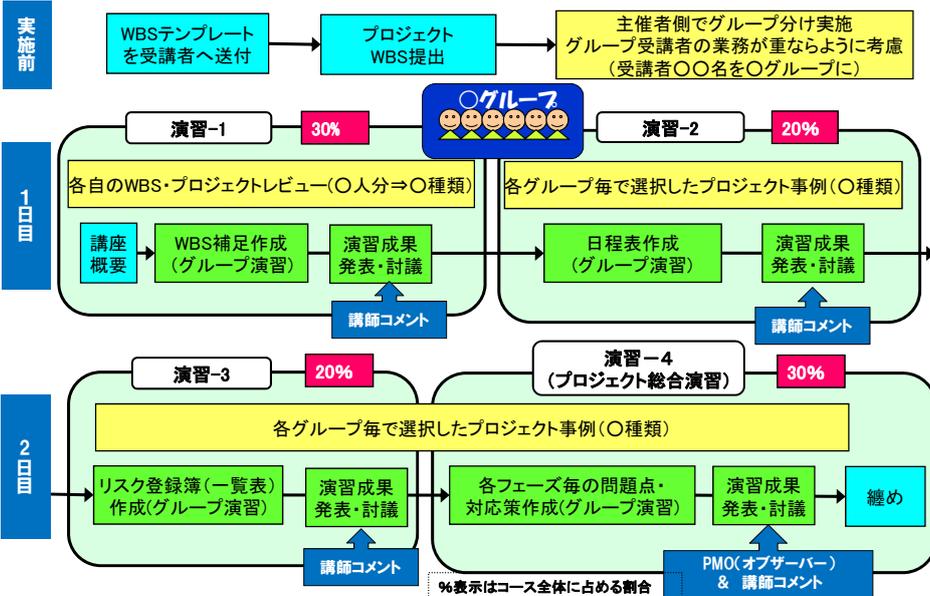


A社

- 業種: 社会インフラシステム構築
- 特徴: 受注型の多様なシステムにおける、プロジェクト・マネジャーへの教育
- 研修経緯:
  - (1) 2006年からエンジニア部門の育成体系、PM研修見直し「PM基礎(2日間)」実施
  - (2) 2009年上期から、「PM基礎(2日間)」受講者へ、新しい「PM実践(2日間)」の講座実施。2回/期
    - ※PM実践受講対象: 開発、設計、品質、生産技術部門業務5~10年
  - (3) 2009年下期から「PMP対策講座(3日間+1日間)」実施  
エンジニア部門PMP資格取得促進中



4-3 新プロジェクトマネジメント実践研修の流れ



### 4-4-1 新プロジェクトマネジメント実践研修カリキュラム

HITACHI Inspire the Next

#### 1日目

株式会社 日立インフォメーションアカデミー

A社殿向け プロジェクトマネジメント実践

日	時間	講習内容
2010/**/**	9:00 ~ 9:20	オリエンテーション
	9:20 ~ 10:10	1. プロジェクトマネジメントの概要
	10:10 ~ 10:20	休憩
	10:20 ~ 10:50	2. PMBOKの概要(最新動向)
	10:50 ~ 12:00	3. [演習 1]-WBSの作成-
	12:00 ~ 13:00	休憩(お昼休み)
	13:00 ~ 13:20	3. [演習 1]-WBSの作成(つづき)-
	13:20 ~ 14:00	3. [演習 1]-WBSの作成- 発表・解説
	14:00 ~ 14:20	4. [演習 2]-プロジェクトスケジュール(工程表)作成-
	14:20 ~ 14:30	休憩
	14:30 ~ 16:10	4. [演習 2]-プロジェクトスケジュール(工程表)作成-
	16:10 ~ 16:50	4. [演習 2] グループ発表・討議・解説
16:50 ~ 17:00	まとめ・質疑応答	

プロジェクト管理プログラム表 (OO配電機修繕)

項目	内容	担当者	備考
001	プロジェクト管理	田中	
002	プロジェクト管理	田中	
003	プロジェクト管理	田中	
004	プロジェクト管理	田中	
005	プロジェクト管理	田中	
006	プロジェクト管理	田中	
007	プロジェクト管理	田中	
008	プロジェクト管理	田中	
009	プロジェクト管理	田中	
010	プロジェクト管理	田中	
011	プロジェクト管理	田中	
012	プロジェクト管理	田中	
013	プロジェクト管理	田中	
014	プロジェクト管理	田中	
015	プロジェクト管理	田中	
016	プロジェクト管理	田中	
017	プロジェクト管理	田中	
018	プロジェクト管理	田中	
019	プロジェクト管理	田中	
020	プロジェクト管理	田中	



uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 18

### 4-4-2 新プロジェクトマネジメント実践研修カリキュラム

HITACHI Inspire the Next

#### 2日目

2010/**/**	9:00 ~ 9:30	5. リスクマネジメント
	9:30 ~ 10:20	6. [演習 3]-リスク登録簿(一覧表)の作成-
	10:20 ~ 10:30	休憩
	10:30 ~ 11:30	6. [演習 3]-リスク登録簿(一覧表)の作成-
	11:30 ~ 12:00	6. [演習 3] グループ発表・討議・解説
	12:00 ~ 13:00	休憩(お昼休み)
	13:00 ~ 14:30	7. [演習 4]-プロジェクト総合演習-
	14:30 ~ 14:40	休憩
	14:40 ~ 15:50	7. [演習 4]-プロジェクト総合演習-
	15:50 ~ 16:40	8. [演習 4] グループ発表・討議・解説
16:40 ~ 16:50	まとめ・質疑応答	
16:50 ~ 17:00	アンケート記入	

プロジェクト管理プログラム表 (OO配電機修繕)

項目	内容	担当者	備考
001	プロジェクト管理	田中	
002	プロジェクト管理	田中	
003	プロジェクト管理	田中	
004	プロジェクト管理	田中	
005	プロジェクト管理	田中	
006	プロジェクト管理	田中	
007	プロジェクト管理	田中	
008	プロジェクト管理	田中	
009	プロジェクト管理	田中	
010	プロジェクト管理	田中	
011	プロジェクト管理	田中	
012	プロジェクト管理	田中	
013	プロジェクト管理	田中	
014	プロジェクト管理	田中	
015	プロジェクト管理	田中	
016	プロジェクト管理	田中	
017	プロジェクト管理	田中	
018	プロジェクト管理	田中	
019	プロジェクト管理	田中	
020	プロジェクト管理	田中	

総合演習  
で2日間の  
締め

テーマ(プロジェクト)名: OO配電システムプロジェクト  
プロジェクトの概要:  
①ポイント: OO電力会社給電電圧に実装するユニットの開発  
②規模(MV): OO0MV  
③期間: OOヶ月

2010年×月×日

発表グループ: Cグループ

発表者: 日立 太郎  
メンバー: 配電 次郎  
メンバー: 納品 守  
メンバー: 開発 三郎  
メンバー: 計画 一郎  
メンバー: 実施 次郎

照会点	対応策	確認者	期日
プロジェクトの目的が不明確である。	プロジェクトの目的を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの範囲が不明確である。	プロジェクトの範囲を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトのリスクが不明確である。	プロジェクトのリスクを明確にする。	田中	10/15
プロジェクトのコミュニケーションが不明確である。	プロジェクトのコミュニケーションを明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの進捗が不明確である。	プロジェクトの進捗を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの予算が不明確である。	プロジェクトの予算を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの品質が不明確である。	プロジェクトの品質を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトのセキュリティが不明確である。	プロジェクトのセキュリティを明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの環境が不明確である。	プロジェクトの環境を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの法的な側面が不明確である。	プロジェクトの法的な側面を明確にする。	田中	10/15
プロジェクトの倫理的な側面が不明確である。	プロジェクトの倫理的な側面を明確にする。	田中	10/15

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 19



# 5.

## リスクマネジメント演習について



Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd



### 5-1 新プロジェクトマネジメント実践研修の改善

**2011年度実施の改善**

**リスクマネジメント研修手法の改善**

**【改善の理由】**

- ① リスク登録簿（一覧表）演習成果でのリスク事象は、  
 「問題点管理一覧表」を記載することが多い  
 ⇒ 受講者は、リスク特定（洗出し）が実務上慣れていない。  
 問題が表面化してから対策を行う問題処理型  
 （Reactive）の実務が多いため
- ② 演習を通して、通常の業務で先手管理型（Proactive）  
 マネジメントが出来る意識転換へ醸成



Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 21

5-2 リスクマネジメント演習の手法について

リスクマネジメント研修での「リスク特定と対応策」作成

① リスクマネジメントツール使用

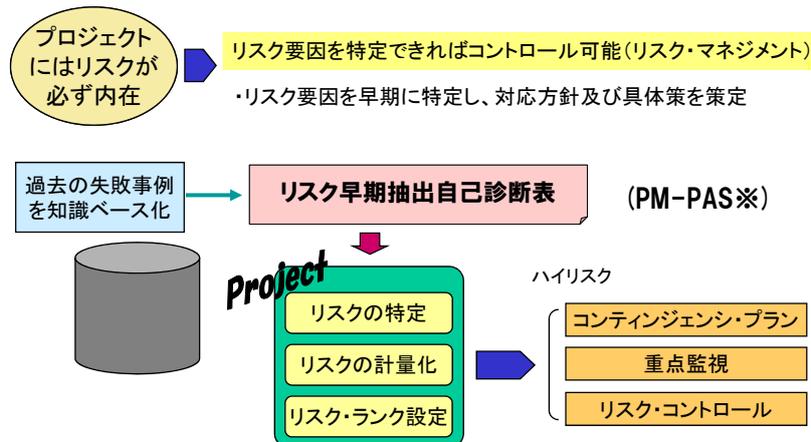
- (1) 過去のリスクイベント(失敗原因)による  
チェックリスト方式
- (2) 研修実施業種が固定される
- (3) 「○○ですか？」形式のため問題点対策になりがち

② ブレーンストーミング方法

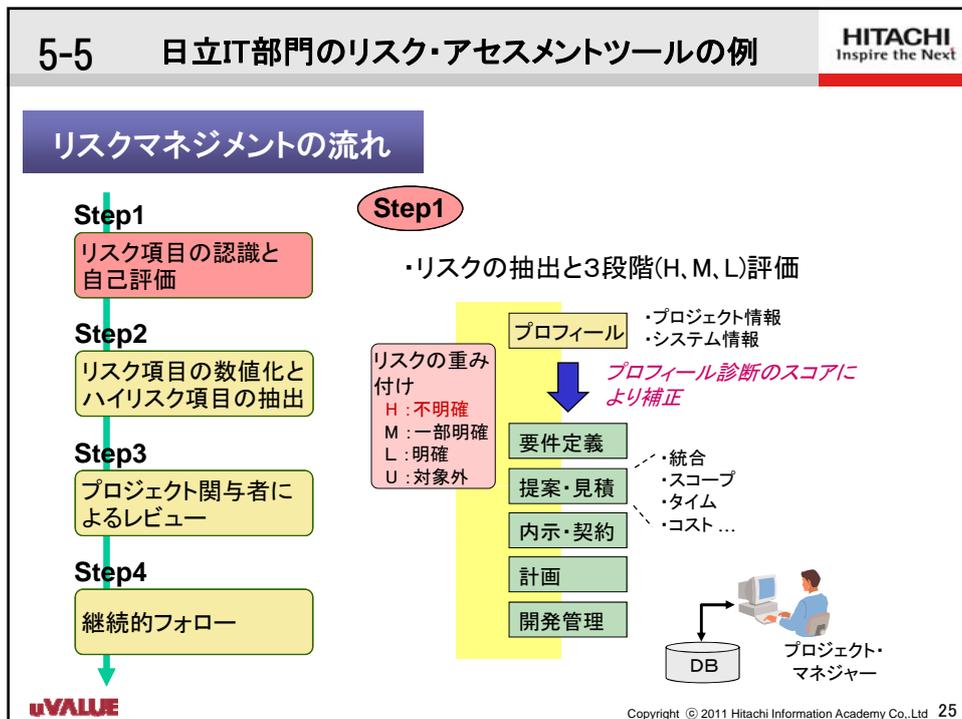
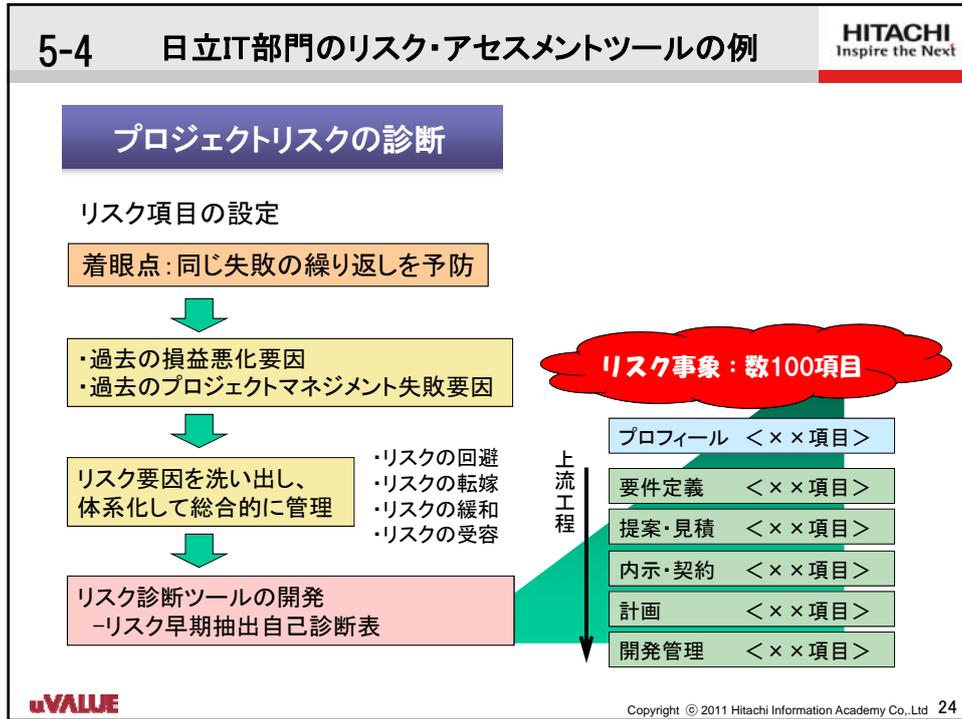
- (1) グループでの自由活発な意見をまとめることが出来る
- (2) グループ内での経験者有無で演習成果に差が出る

5-3 リスク・アセスメントツールを使った演習

① 日立IT部門独自のリスクマネジメントツールとは



※PM-PAS: Project risk Management - Pre self Assessment Sheet



5-6 日立IT部門のリスク・アセスメントツールの例

リスクマネジメントの流れ

Step1

リスク項目の認識と自己評価

Step2

リスク項目の数値化とハイリスク項目の抽出

Step3

プロジェクト関係者によるレビュー

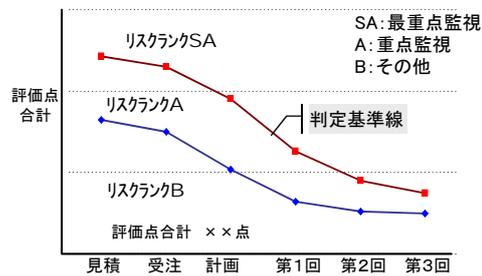
Step4

継続的フォロー

Step2

- ・リスク値の自動計算  
→ プロジェクト・リスクランクの決定  
(受注時プロジェクト診断会議)

リスク・ランクの設定



5-7 日立IT部門のリスク・アセスメントツールの例

リスクマネジメントの流れ

Step1

リスク項目の認識と自己評価

Step2

リスク項目の数値化とハイリスク項目の抽出

Step3

プロジェクト関係者によるレビュー

Step4

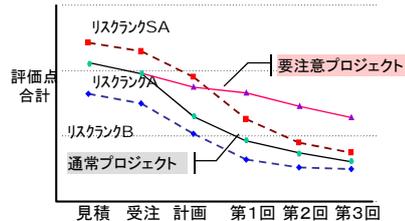
継続的フォロー

Step3

- ・ハイリスク項目に対する対応策、責任者及び実施期限の決定 → リスク共通認識
- ・リスクランクに応じた組織的な対応

Step4

- ・各工程の診断会議で、前回までのリスクの対応状況のフォロー
- ・新たに発生したリスクへの対応策の策定
- ・評価点数の推移の監視とリスクランクの見直し





5-10 リスクマネジメント演習の手法について HITACHI  
Inspire the Next

**リスクマネジメント研修でのインストラクション例**

**当初**

**リスク事象**

●顧客仕様が正式決定していない  
標準仕様書は暫定版である

**対応策**

●早急に仕様書の正式版を  
作成し顧客の承認を得る

**修正後**

●顧客仕様が正式決定していないため  
製品製作後に仕様変更が発生し、  
作業工程が伸び納期遅延となる  
コスト増加が発生するおそれがある

(1)機能追加の発生に対して費用  
追加か次期プロジェクトの  
対応にするのかを明確にする  
(2)顧客仕様を明確にし、標準仕様書  
を正式発行できない場合は、契約  
書に盛り込むか、もしくは打合せ  
議事録によるエビデンスを作成する

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 30

5-11 新プロジェクトマネジメント実践研修の成果 HITACHI  
Inspire the Next

**受講者の評価**

- 1) 講座満足度:平均4.2 (5点満点)
- 2) 日常業務に役立つ実践的な講座で大変勉強になった  
今後の業務に役立てたい
- 3) 今回の演習で作成した資料を持ち帰り、そのまま  
即業務へ活用させたい
- 4) 演習発表や質疑応答で他の抱えている問題が理解できた
- 5) 演習課題(自分達の仕事)に対しての講師コメント・  
他者からの意見は、有意義であった
- 6) 講師の経験を踏まえた研修で理解しやすかった。  
総合演習でアドバイスが実務的で良かった

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 31

HITACHI  
Inspire the Next

# 6. まとめ

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd

HITACHI  
Inspire the Next

## 6. まとめ

**結論**

1. 今回の演習方法は、受講者の業務に直結した実践的な研修として高い評価を得た
2. 今回の研修手法は、全業種向けに有効であるので今後他の業界でも採用を推進していく予定
3. 2011年度からシステムLSI・組み込みソフト開発会社にて採用予定。業種展開を合わせて行う

uVALUE

Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co., Ltd 33

## 6. まとめ



### インストラクターとしての課題と対応

#### 1. 研修インストラクター条件

- ①多業種分野での豊富な実務経験とインストラクター実施経験
- ②各業種に適應できる高度なインストラクション能力

#### 2. インストラクターの心構え

- ①難解な業界用語があれば、受講者に教えてもらう姿勢（知った振りはしない）
- ②研修前の入念な事前準備
- ③業界トレンド情報の調査、入手等、不断の努力が必要

#### 3. 対応できるインストラクターの育成と暗黙知も含めたインストラクション手法の伝承と体制作り



Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 34

## 商標と参考文献



### 【商標】

「PMI」はプロジェクトマネジメント協会の商標です。

「PMP」、「PMBOK」はPMIが所有する商標です。

「PMBOKガイド」はPMIが所有するPMBOK®Guide原本の日本語版です。

### 【参考文献】

- [1] Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) –Fourth Edition
- [2] プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK ガイド) –第4版日本語
- [3] 伊熊他 PMI日本フォーラム2008 講演集(2008)
- [4] 伊熊 PMI日本フォーラム2009 講演集(2009)
- [5] 伊熊 プロジェクトマネジメント学会 2009年度春季研究発表大会講演集(2009)
- [6] 伊熊 PMI日本フォーラム2010 講演集(2010)
- [7] 伊熊他 “Use of Project Management System in Training Programs” ProMAC 2010
- [8] 伊熊他 プロジェクトマネジメント学会 2011年度春季研究発表大会講演集(2011)
- [9] 伊熊他:「私のいち押しプロジェクト」(評言社 2011)



Copyright © 2011 Hitachi Information Academy Co.,Ltd 35

**HITACHI**  
Inspire the Next

END

全業種向けに対応可能な実践的  
プロジェクトマネジメント研修  
～プロジェクト・リスク・マネジメント研修への取組みについて～

2011/7/16

株式会社 日立インフォメーションアカデミー  
上席インストラクタ  
伊熊 昭等

uVALUE