

プロジェクトマネジメント手法を使った シニア世代育成の勘所

- 定年延長時代に向けた“自分(社員)を変える”ヒント -

2012/7/7

伊熊 昭等 (ステークホルダー委員会 委員長)

海部 雅之 (ステークホルダー委員会 委員)

Contents

1. 本テーマを活動紹介取り上げた背景
 - 1.1 人口統計の推移
 - 1.2 将来人口と技術者の高齢化
 - 1.3 PMP取得者推移
2. 個人・企業にとって切実な社会状況
 - 2.1 個人としての問題
 - 2.2 年金受給開始年の推移
3. 来る定年65歳へ向けた準備
 - 3.1 セカンドライフを成功するには
 - 3.2 キャリア・マネジメント
4. 自己研鑽事例
 - 4.1 50歳からのスキルアップ ～有効な資格取得のすすめ～
 - 4.2 7年間のスキルアップ計画と実行 ～定年後でも使えるスキルを磨く～
5. まとめ
6. ステークホルダー委員会のご紹介



No.

D-3

1. 本テーマを取り上げた背景と社会状況

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

3

1.1

人口統計の推移



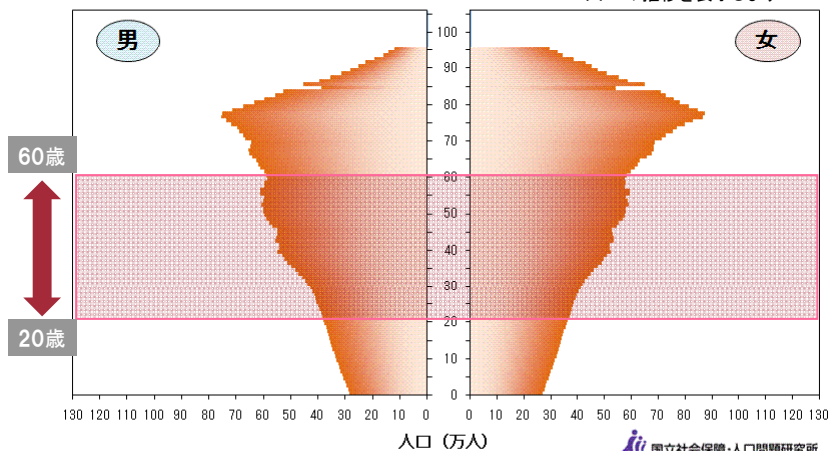
No.

D-3

(1) 今後日本は、少子高齢化高齢者により労働人口の減少は明らか
(1920年⇒2010年⇒2060年)※

2050 年

※講演での説明時はアニメーションで
人口の推移を表示します



出典資料 : 1920～2010年 : 国勢調査、推計人口、2011年以降 : 「日本の将来推計人口 (平成24年1月推計)」。

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

4

1.2

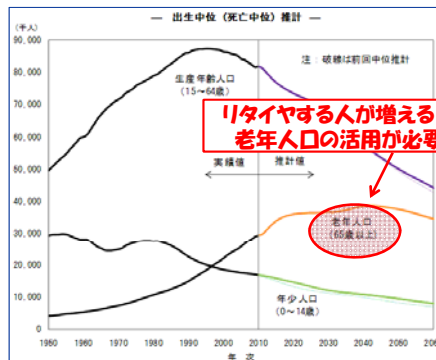


No.

D-3

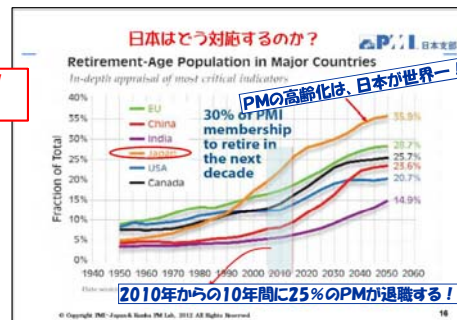
将来人口と技術者の高齢化

(2) 世界的に見ても日本の技術者の高齢化が一番加速している



出典：日本の将来推計人口(平成24年1月推計)

国立社会保障・人口問題研究所
National Institute of Population and Social Security Research



引用：PMIJ法人スポンサー連絡会(20120328) 講演資料

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

5

1.3



No.

D-3

PMP取得者推移



2009年中国がアジアの
トップになった！

(3) 日本人PMP資格取得者は、2011年9月をピークに減少している
中国、インドは堅調に増加している
日本：リタイヤ世代が資格の延長をしていないことが主要因と推定

	(年)	2008	2009	2010	2011 (9月)	2011	2012 (5月)	傾向
PMP 資格者 (人)	グロー バル	318,000	361,238	412,503	464,168	467,390	479,237	↗
	日本	25,000	26,994	28,829	30,493	30,138	29,756	↘
	中国	23,000	27,695	33,086	40,737	38,882	46,372	↗
	インド	15,000	18,337	20,455	26,842	23,710	27,394	↗
	韓国	8,800	11,397	10,336	10,369	10,063	9,289	↘

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

6



No.

D-3

2. 個人・企業にとって切実な社会状況

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

7

2.1



No.

D-3

個人としての問題

- (1) 定年※1(60歳)後年金支給開始までの経済的保証がない
- (2) 定年が、国の法律改正でたとえ65歳になっても素直に喜べない
年金支給開始年も遅くなり、年金額も減らされる傾向にある
- (3) シニア世代※2(45歳以上)は定年延長に伴う有効な労働人口としての
自覚が必要

※1本講演では、定年を60歳と定義しました。

※2本講演では、シニア世代を45歳以上と定義しました。

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

8

2.2

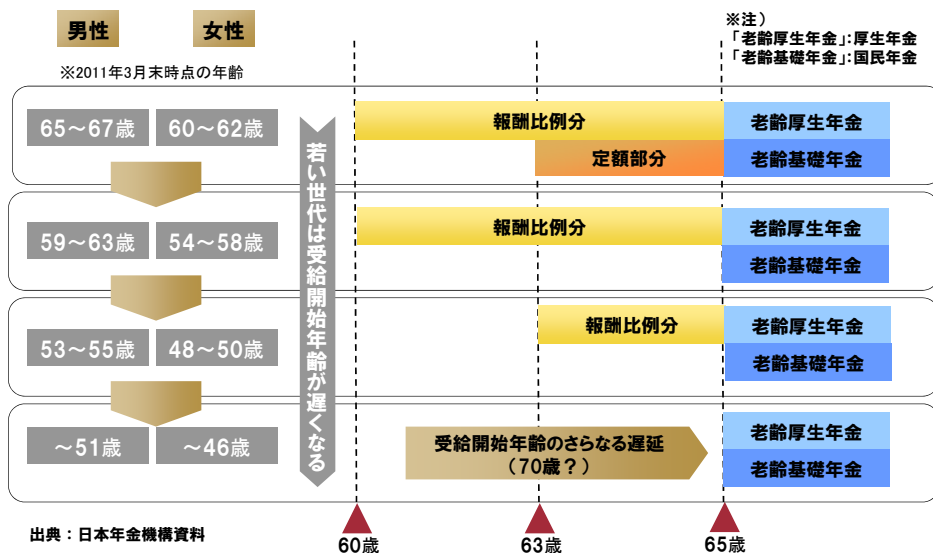
年金受給開始年の推移



No.

D-3

年金受給開始は今後ますます遅くなる！ 将来70歳開始になる可能性がある！



9

2.3



No.

D-3

企業としての問題

(1) 定年が65歳に延長されては、厚生年金等の負担が増え会社の存続問題

(2) 会社として育成の終わっているシニア世代へは、今まで再就職が前提の支援（各自の自己啓発まかせ）であった

(2) すでに育成の終わっているシニア世代の再育成に関しては投資対効果があるかが重要。
会社にとって有効な戦力として貢献できるようにしたい

2.4



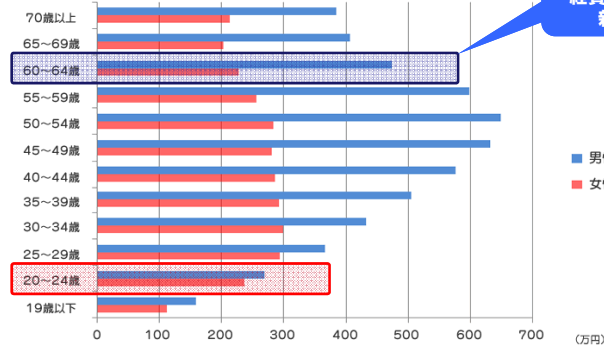
No.

D-3

定年が60歳から65歳に延長されたら？

若い世代よりも経費負担が掛かるシニア世代

年齢別 サラリーマンの平均年収



企業では1人当たり
経費年間650~700万円
新入社員の約2倍

出典：年取ラボ <http://nensyu-labo.com/>

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

11

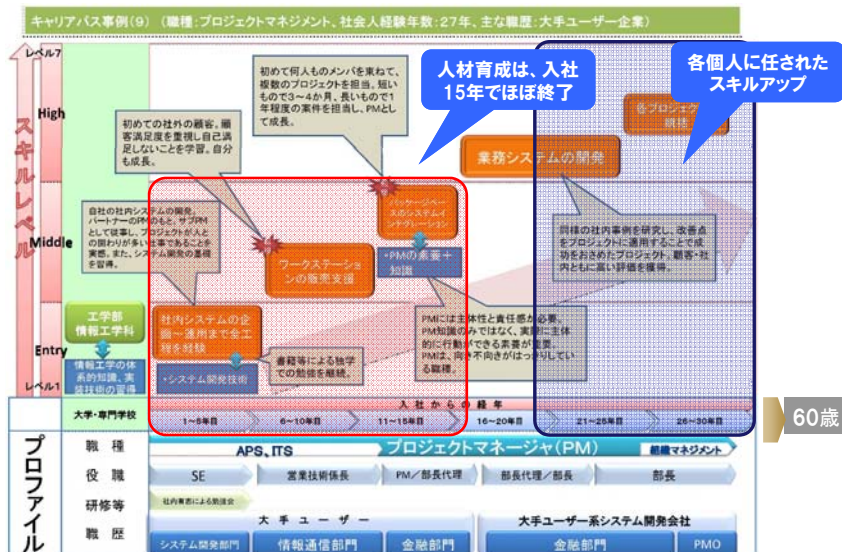
2.5

キャリアパス事例と人材育成



No.

D-3



出典：経済産業省産学人材パートナーシップ [2008年版]

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

12



No.

D-3

3. 来る定年65歳へ向けた準備 セカンドライフを成功するには

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

3.1 セカンドライフを成功するには



No.

D-3

全体(概観) PMBOK知識エリアとのマッピング

知識エリア	課題	解決策
統合	成功するためのプロセスを踏むための キャリア・マネジメント 導入 キャリア・プランニング・プロセス 推進	・プロセス通りに着実に実行に向けて進むという 決意 ・ キャリア・カウンセラー(専門家) からのアドバイスを 受けて計画立案と実行・監視コントロール・終結
スコープ	自分の行動(出来る)範囲の明確化	・「キャリア・プランニング・プロセス」における自分の行う べき立案 ・ WBS(タスク一覧表)に反映
タイム	45歳から60歳までとの限定された期間のスケジュールコントロール	・簡単なスケジューラーもしくは市販のスケジューリング ツールの適用
コスト	どれくらい自己投資が出来るか? 投資対効果の試算	・目標数値設定、コスト試算一覧表の作成
品質	自己スキル評価基準と評価手法	・他者とのレビュー実施
人的資源・ 調達	人脈形成とモチベーションの持続	・意識改革について(計画) キャリア・マネジメントに必要な人脈形成 ・社内外での横断的な活動
コミュニケーション	専門家・有識者との会議手法	・低コストでの手法(WEB会議室・メール・スカイプの活用) ・IT手法の活用による 定期的なフォローアップ
リスク	キャリア・マネジメント でのリスクとは? リスクを特定可能か	・リスク登録簿によるリスク特定と対応計画策定・リスク監視 コントロールと フィードバック

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

14

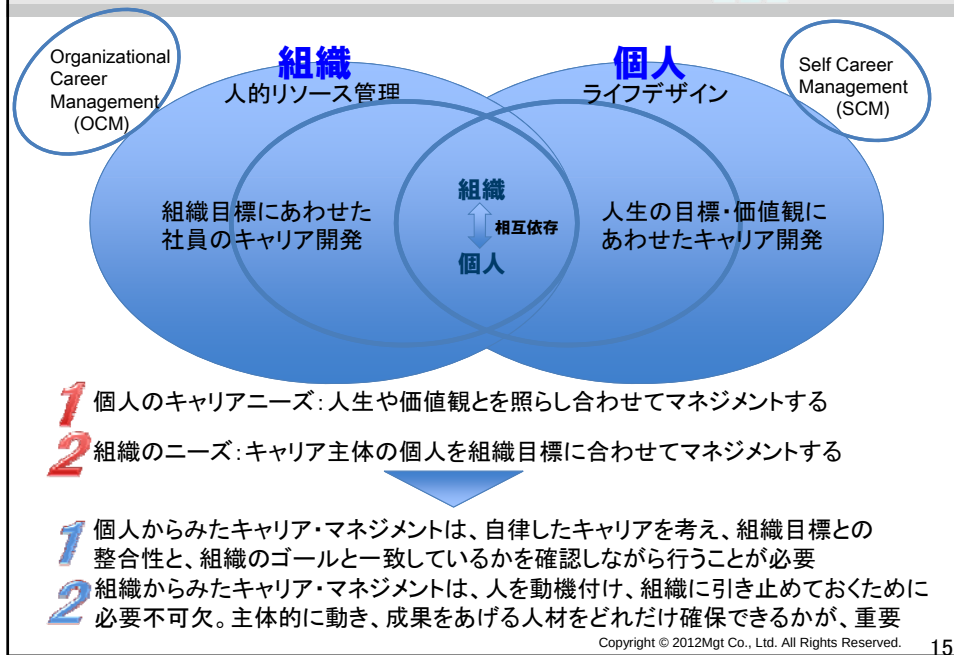
3.2

キャリア・マネジメント



No.

D-3



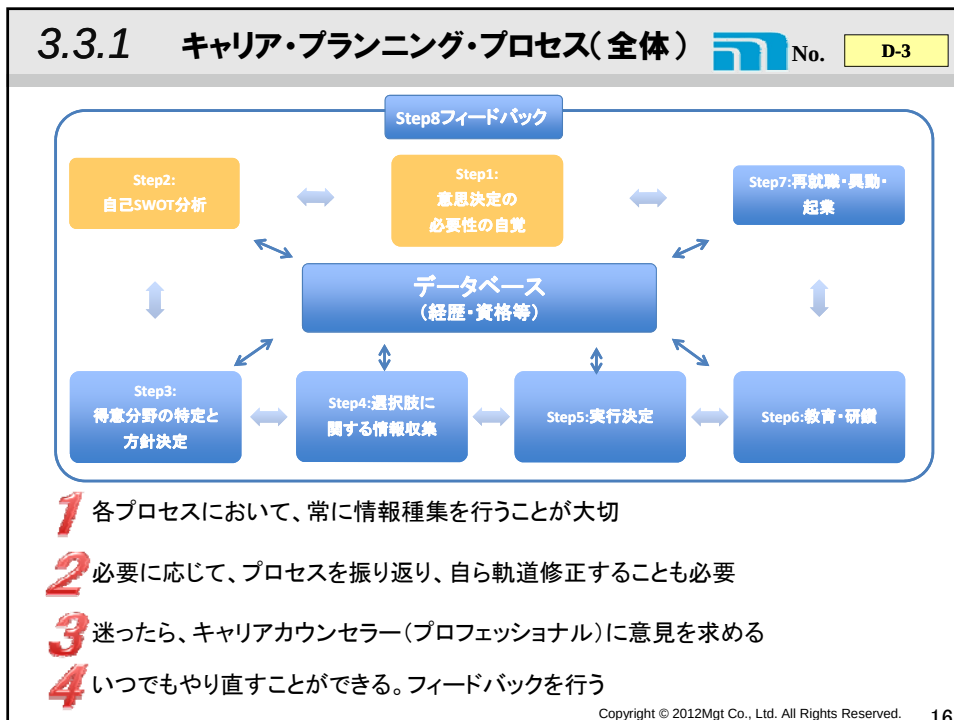
15

3.3.1 キャリア・プランニング・プロセス(全体)



No.

D-3



16

3.3.2 キャリア・プランニング・プロセス



No.

D-3

Step1

意思決定の必要性の自覚

計画のプロセス群

- 1 自分のことを決めるのは自分。自分の人生の責任は自分で持つ
- 2 たとえ、プロや人生の経験者が“No”といっても、自分はどう考えるか、感じるかが最も大切
- 3 間違ったらやり直せることが可能だと、理解すること
- 4 転職や異動も、悪いことではないと理解すること。
自分に取って何が大切かを自覚する

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

17

3.3.3 キャリア・プランニング・プロセス



No.

D-3

Step2

自己SWOT※分析

計画のプロセス群

※)SWOT
Strengths(強み)
Weaknesses(弱み)
Opportunities(機会)
Threats(脅威)

- 1 社会的情勢の把握とそれを受け入れ、理解する
- 2 次のステップになる「職業・仕事の特定」で目標設定するための情報を収集する
- 3 自分の「強み(長所)」と「弱み(短所)」も含めた“自分”を受け入れることで、正確で肯定的な自己を形成することができる
これからはあくまで自分「強み」を伸ばし「弱み」を改めることをしない
- 4 自分の好きなこと(興味)やスキル・経験を持っていること(能力)、重要だと信じていること(価値観)を確認する…客観的アセスメントの利用

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

18

3.3.4 キャリア・プランニング・プロセス



No.

D-3

計画・実行のプロセス群

Step3
得意分野の特定と
方針決定

Step4
選択肢に関する情報収集

Step5
実行決定

- 1 自分の興味や能力と結びついた選択肢を2つ以上見つけ、自分の選択基準にあるベストの仕事は決して一つではないということを認識する
- 2 特定した得意分野に対する優先順位付けと、あらゆるツールを利用した、情報収集を行う。ときにはプロしか持ち得ない情報もあるので、支援を依頼する
- 3 将来変更も可能だということを理解し、情報を基に方針を決定する
- 4 方針決定を基に、今後の実行計画をたてる。更なる情報収集や訓練、必要な経験等を洗い出す

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

19

3.3.5 キャリア・プランニング・プロセス



No.

D-3

実行と監視・コントロールプロセス群

Step6
教育・研鑽

Step7
再就職・異動・起業

Step8
フィードバック

- 1 教育・研鑽が必要かどうかを見極め、必要に応じて現在のスキルの向上を図る
- 2 教育・研鑽に必要な情報(カリキュラムや専攻および資格、ビジネススクール等)を収集する
- 3 再就職や異動で、目標が達成できるかどうかを確認する。起業することも考慮
- 4 再就職活動スキルを身につける。就職口の見つけ方や応募書類の書き方、面接の受け方等、Webやプロの支援、サポートグループ等を通して実行する
- 5 実行成果(結果)のモニタリングを行い方針・計画とのずれがある場合は是正する。コンサルタント(専門家)のアセスメントを受けることも必要
- 6 完全な一方通行でなく振り返りも必要。プロセスはPDCAにより繰り返す(Iterative)

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

20



4. 自己研鑽事例

4.1 50歳からのスキルアップ

～有効な資格取得のすすめ～

4.2 7年間のスキルアップ計画と実行

～定年後でも使えるスキルを磨く～

4.1 50歳からのスキルアップ

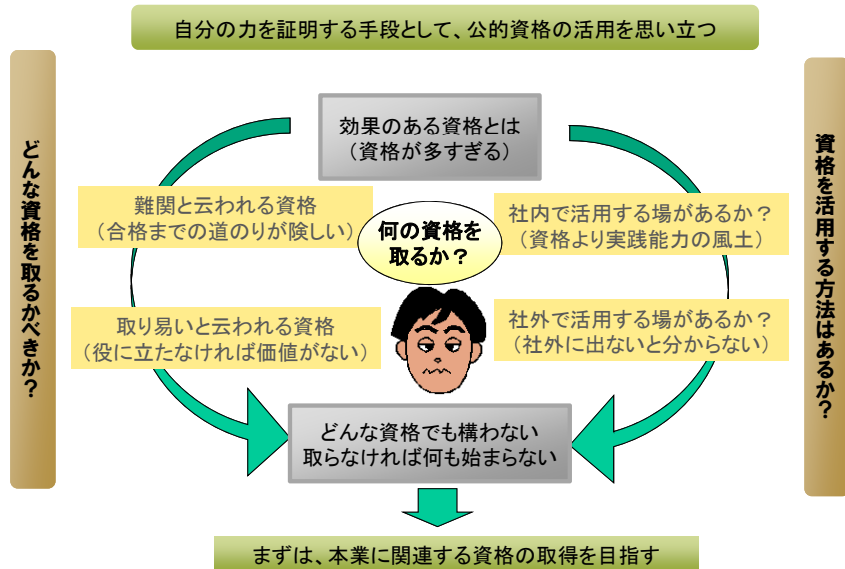
～有効な資格取得のすすめ～

4.1.1 自分の力を証明するには何が必要か？



No.

D-3



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

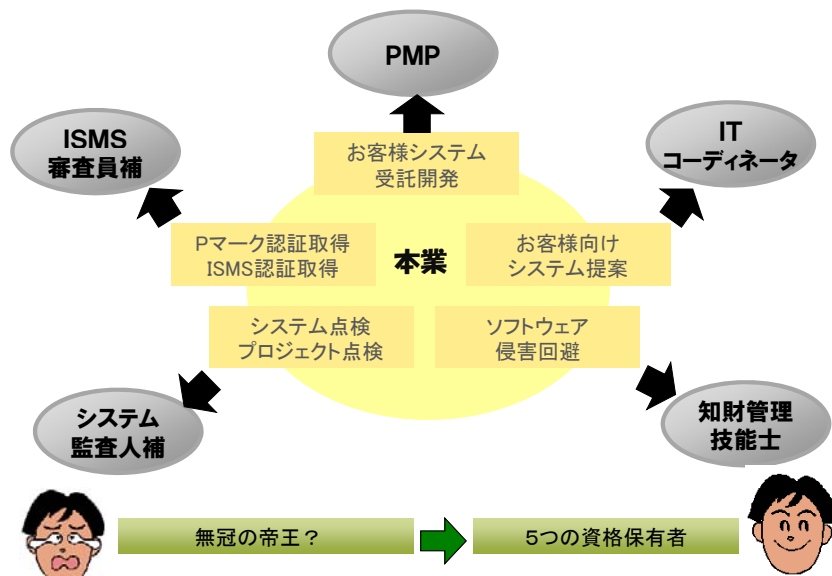
23

4.1.2 本業(実務)の延長で資格を取得



No.

D-3



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

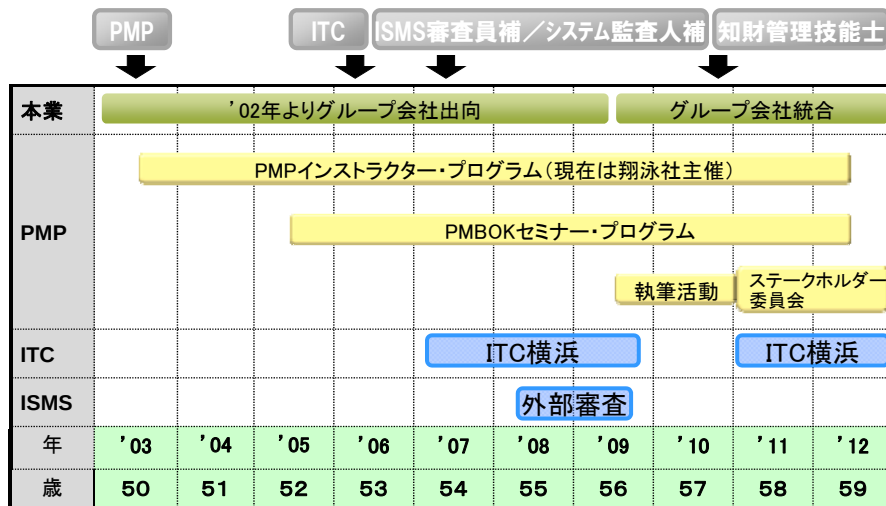
24

4.1.3 本業(実務)の延長で資格を取得



No.

D-3



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

25

4.1.4 PMP受験対策講座での活動

～自分の持ち味を知る～



No.

D-3



自分の持ち味を引き出さないと、講師は務まらない！

説明方法が分からない

- ・説明ポイント曖昧
- ・講義シナリオなし

上手すぎて真似できない

- カリスマ講師の存在
- ・各種理論に精通
- ・迫力のある講義



自分なりの講義シナリオを用意

- ・各章ごとの説明ストーリー
- ・各スライド毎のポイント

受講者の目線で講義

- ・重要な定義は丁寧に
- ・難解な表現は簡潔に
- ・イメージが掴めない箇所は自分の実務経験を引用

自分の持ち味は、長年、培った知識と経験の中に隠れていた



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

26

4.1.5

PMBOKセミナーでの活動
～自社の企業文化を知る～


No.

D-3



誰かが、前提条件を決めて「たたき台」を作らないと、何も決まらない！

キックオフ・ミーティングに出席して

セミナー訴求ポイント

受講者のターゲット層

講義日数、受講者数

テキスト作成方針

たたき台を作成

前提条件を立てる

- ・PMBOK改訂版の全容解説
- ・対象者はPMBOK初心者
- ・2日間セミナー＆30名規模

テンプレートを作成

- ・テキストの構成(章立て)
- ・章立てごとのレイアウト
- ・説明ポイント抽出の観点
- ・文章表現&記載レベル

染み付いていた企業文化

～まず「たたき台」を作って議論する企業文化～



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

27

4.1.6

この10年を振り返って



No.

D-3

活動成果

資格取得

- ・PMP
- ・ITコーディネータ
- ・ISMS審査員補
- ・システム監査人補
- ・知財管理技能士(2級)

セミナー講師活動

- ・PMP受験対策講座講師
- ・PMBOKセミナー講師
- ・PMI日本支部登録講師

執筆活動

- ・PMPパーフェクトマスター
- ・私のいち押しプロジェクト



頓挫した活動

ISMS外部審査員:社内承認が得られず頓挫

ITコーディネータ:参加組織の選択ミスで、活動実績なし



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

28

4.1.7

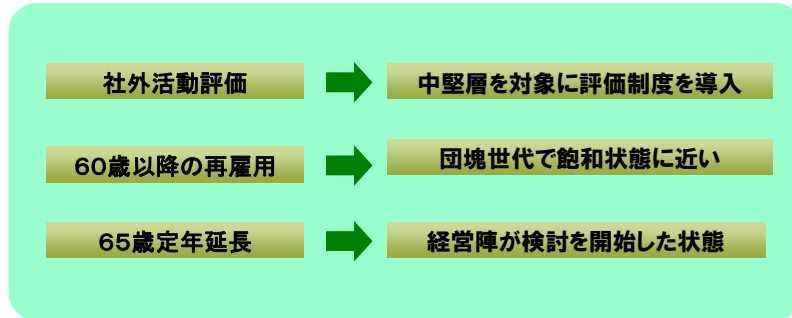
現在の最大の悩み



No.

D-3

2013年6月定年(残り345日)を、どう迎えるか？



来年6月以降は、いまだ「白紙」の状態！！



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

29



No.

D-3

4.2 7年間のスキルアップ計画と実行
～定年後でも使えるスキルを磨く～

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

30

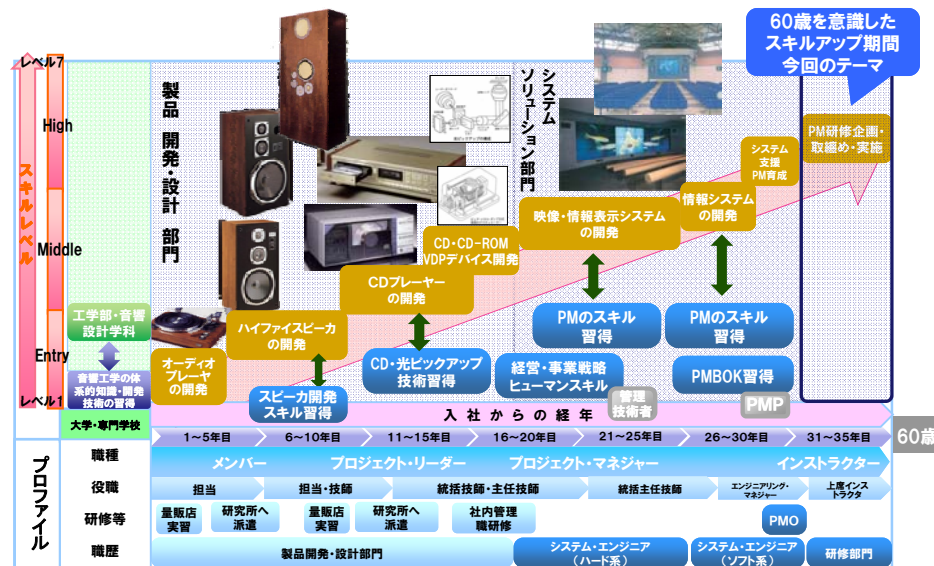
4.2.1

私のキャリアパス



No.

D-3



出典：経済産業省産学人材パートナーシップ（2008年版）を修正

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

31

4.2.2

環境状況分析



No.

D-3

グループの研修会社へ異動したが・・・

(1) **インストラクター(専門職)**としてスキルアップが出来るか？

定年後も続けられる職業か？

⇒ **自己SWOT分析**によるスキルアップ計画立案(7年計画)



(2) 社内インストラクターの“観察”と“ステークホルダー分析”を実施

⇒ ある特徴(現象)に気づく・・・

⇒ 自分の行動スタイル“**ブレイン・マネジャー**”が明確になる

管理職になると
講師をリタイア



(3) PM関連研修ビジネスの企画・立案・実施

・異動当時のPM研修ビジネスは、低迷状態

・他社差別化が出来る研修(PMP資格取得支援講座他)を中心としたPM研修事業の拡大

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

32

4.2.3

目標と実行計画作成



No.

D-3

業務と自己目標の両立出来る計画策定

- (1) 本業での研修事業企画・立案・実施とインストラクターとしてのスキルアップを図る⇒業界**トップ・インストラクター**を目指す！
- (2) 7年間での研修事業の拡大数値目標設定
売上・受講者数：**2004年度比3倍**にすると宣言！（大風呂敷？）

社外活動による社外との人脈形成

- (1) 質の高い研修人材・コンテンツ収集のために積極的な社外活動
PMIJ、PM学会、音響学会、IIBAJ等
- (2) 他の研修会社（競合会社）、個人事業者との交流から協業を推進

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

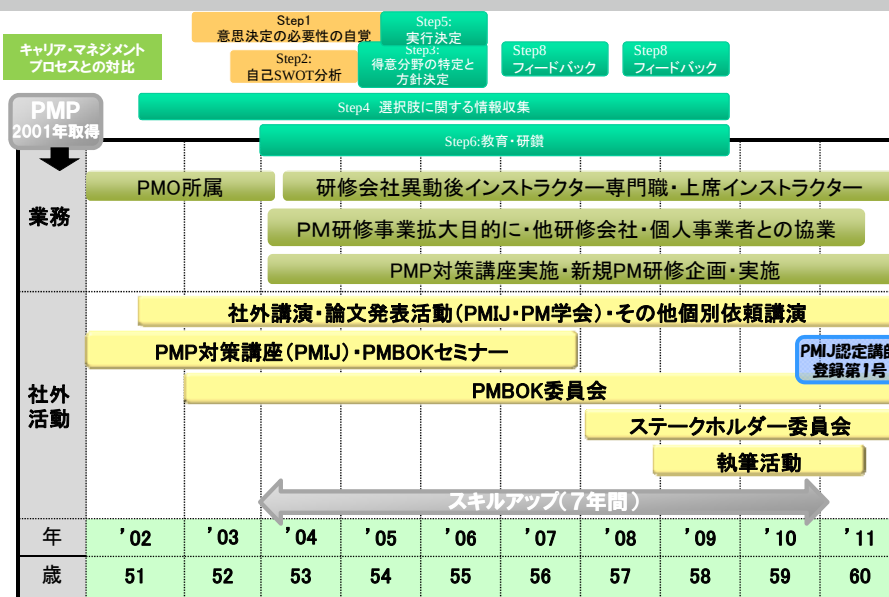
33

4.2.4 自己キャリア・マネジメントによる活動



No.

D-3



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

34

4.2.5

実行とフィードバック



No.

D-3

自己キャリア・マネジメントでの振り返り

成果-1



2008年度
年間1.1万人の受講者達成！
(5年間で達成！)



2004年度から著しい
伸びを示す
(09年/04年比 約3倍の
受講者)

成果-2

- (1) PM研修メニュー：90コース達成(社外研修会社・個人事業者との協業)
- (2) 自分自身の講義実績も年間110日、受講者：年間18,000名達成(2008年度)
PMP対策講座受講者：累計5,000名達成



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

35

4.2.6

執筆出版活動



No.

D-3

成果-3

PMPパーフェクトマスター(評言社)

- ①講師経験で得たポイントがベース
 - ・自分が受験で苦労した点は、みんなも同じ
 - ・受講者からの質問と受験者報告は、ネタの宝庫
- ②受験者の不安を少しでも減らしたい
 - ・PMBOKを持ち歩かなくても学習できる
 - ・ポイントが明確で理解しやすい文章構成にする

受講者3,000名
達成で一念発起

読み手の顔を想像した構成

- ①一方通行のコミュニケーション
- ②自己満足に陥らないように
- ③受験ポイントを明確にする



読み手にとって一番
分かり易い参考書

私のいち押しプロジェクト(評言社)

- ①紹介するPJ事例は、多業種から集めたい
 - ・業界(IT・エンジニアリング・製品開発等)の掲載バランスを配慮
 - ・PMの失敗(トラブル・火消し)・教訓を残したい
- ②共同執筆者間のレベル差をそろえる
 - ・著名プロジェクトの経験者と無名者が混在
 - ・実務経験者の本音をさらけ出してもらうことに苦労

PJ事例研修に
使える参考書

執筆者の苦労した表情が
目に浮かぶ

- ①綺麗ごとではなく、泥臭く
- ②読み易いように、読み物風に
- ③エピソードを入れて臨場感を

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

36

4.2.7

この7年間を振り返って



No.

D-3

成果まとめ(自己満足?)

- (1) “有限実行(大風呂敷)”で目標達成できたが、これも良いパートナーからの支援のおかげ。
- (2) PM研修ビジネスの拡大と自己研鑽の両立達成
- (3) PM研修ビジネスを大きな幹のひとつまで育て上げ後人へバトンタッチ



失敗・隘路

- (1) 当初は、自らが先頭で引張っていたが……
「出る釘は打たれる」で失敗したことも…… 手法の修正を行なう
- (2) 社外活動での質の高い研修人材・コンテンツ収集の難しさと時間が掛かる
団体によっては業界・人脈が限定される。
- (3) 良い人脈を選定する(相手の人格まで“見る目”をつける)難しさ
(今更ながら**ステークホルダー分析の重要性**を痛感)



Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

37



No.

D-3

5. まとめ

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

38

5 セカンドライフを成功するためのポイント



No.

D-3

まとめ

(1) シニア世代はキャリア・マネジメント手法に沿った計画と研鑽

- ・自分の「**強み**」を**生かした**キャリア・マネジメントの実践
- ・人生の方向性や価値観に添うように自分のキャリアを積み重ねていく
- ・他者の経験に「よる教訓(成功・失敗)」を参考にして自分なりの手法を探してみる

(2) 企業は、個人の得意分野を認識できる研修プログラム実施

- ・企業が優秀な社員を組織に引き止めておくためには、社員の経済的価値を考慮
- ・**社員の動機づけ**のために、企業としてのキャリア・マネジメント手法策定が必要

(3) 今後「キャリア・マネジメント事例集」の編纂を推進 (2013年春出版目標)

- ・キャリア・マネジメント実行に不安な方へ**背中を押すことのできる**参考書
- ・今後各種業界の経験者に声をかけて協力をお願いしたい
- ・来年、Kさんは定年を迎える。今回は、今後1年間の**計画/実績**の結果報告をしたい

シニア世代育成プログラムの企画・立案・実施
個人・企業向けを対象とした

Copyright © 2012Mgt Co., Ltd. All Rights Reserved.

39

6.ステークホルダー委員会のご紹介

40


PMI日本支部 ステークホルダー委員会

ステークホルダー委員会のミッション

✓ 会員のサービス向上

✓ 法人スポンサーのサービス向上

- ・会員の「声」吸い上げ
- ・PM人材のボランティア活動への取り込み
- ・企業・グループ単位の会員獲得

41


PMI日本支部 ステークホルダー委員会

ステークホルダー委員会 活動体制

ステークホルダー委員会(18名)

- 委員長 伊熊 昭等
- 副委員長 森田 公至
- 幹事 酒井 親人/田中 豪一
- 担当理事 加納 敏行/杉村 宗泰
- 事務局 小藤田 實

【個人会員増強施策】
酒井、佐藤(武)

1	メーリングリストで勧誘
2	オフィス・アワー(法人向け出張サービス含む)による勧誘
3	定例セミナー、日本フォーラム他共催セミナーでの勧誘
4	地域委サービス委員会と連携による獲得

【法人スポンサー増強施策】
森田、山崎、高峰

1	法人スポンサー制度の改定
2	法人スポンサー経由での紹介
3	法人スポンサー-SG支援
4	アカデミースポンサーの開拓

【地域サービス向上】
熊谷、宮尾

1	地域活性化向上施策立案
2	地域活性化向上施策実施

朱色: 取組め者

新入会メンバー(敬称略) 高峰大輔、山崎祐介、堀部克平、市場彰夫

42

ステークホルダー委員会 2012年度活動方針

- 今年度方針
 - 法人スポンサー制度の改定による大幅増加（120~150社）
 - 法人スポンサーSGの継続支援（2012年度新SGの活動支援）
 - アカデミックスポンサーの開拓（5校目標）
 - 地域サービス委員会と連携した活動
 - 個人会員向上プロジェクトと連携した活動 会員目標： 3,500名

43

今後ともサービスの改善に努めて参ります。

ご清聴ありがとうございました。

44

商標と参考文献他



No.

D-3

【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] 伊熊他 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] 「PMPパーフェクトマスター」(伊熊他執筆 評言社 2010)
- [7] 伊熊 PMI日本フォーラム2010 講演集(2010)
- [8] 伊熊他: “Use of Project Management System in Training Programs” ProMAC 2010
- [9] 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
- [10] 「伝説のPMが教える私のいち押しプロジェクト」(編著・執筆 伊熊他、評言社)(2011)
- [11] 伊熊 PMI日本フォーラム2011 講演集(2011)
- [12] 伊熊他: プロジェクトマネジメント学会 2011年度秋季研究発表大会講演集, 2011

【謝辞】

本講演資料作成あたりに特定非営利活動法人日本キャリア開発協会認定CDA(Career Development Adviser: キャリア・デベロップメント・アドバイザー)の本間千寿子氏よりご指導を頂きました。心より御礼申し上げます。