



「福澤諭吉翁の“独立自尊”に学ぶ プロジェクトマネジメントの活用術」

-開発プロセス改革やこれから起業する方、若手PM、
定年後に備えたい方へのヒント-

2013/8/3

伊熊 昭等

PMI日本支部ステークホルダー委員会 委員長

Contents

1. 本テーマを取り上げた背景
 - 1.1 大分県中津市といえば？“福澤諭吉”“中津からあげ”
 - 1.2 講演者との関係
 - 1.3 今後の日本の人口減少と技術力低下の問題
2. プロジェクトマネジメントと独立自尊
 - 2.1 PMBOK®ガイドの変遷
 - 2.2 プロジェクトマネジメントの変遷
 - 2.3 プロジェクトマネジメントの難しさ(大変です)
 - 2.4 「独立自尊」から何を読み取るか
3. 研究開発を行う方、ベンチャー企業を興す方が成功するための勘所について
 - 3.1 「独立自尊」に学ぶ活用ポイント
 - 3.2 自己SWOT分析を行ってみよう
 - 3.3 ステークホルダー分析を行ってみよう
 - 3.4 計画立案と目標設定
 - 3.5 講演者の事例紹介
4. 「独立自尊」の実践(講演者事例) 3つの事例紹介
5. まとめ 皆さんへのメッセージ
6. ステークホルダー委員会のご紹介

1. 本テーマを取り上げた背景

- 1.1 大分県中津市といえば？“福澤諭吉”“中津からあげ”
- 1.2 講演者との関係
- 1.3 今後の日本の人口減少と技術力低下の問題

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

3

1.1

大分県中津市の場所

福澤諭吉



大分県中津市といえば

九州の北部大分県と福岡県に隣接
する中津市（人口 8.4万人）



中津からあげ
（コンビニでも販売）



福澤公園

独立自尊の碑



写真提供：公益財団法人 福澤旧邸保存会

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

4

1.2

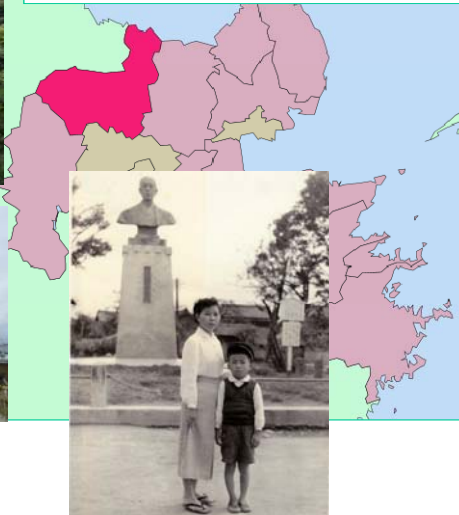
講演者との関係

福澤諭吉像



福澤記念館

実は、福澤旧邸と同じ町内（近隣）に
高校生まで住んでいました
福澤公園が遊び場所でした



写真提供：公益財団法人 福澤旧邸保存会

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

5

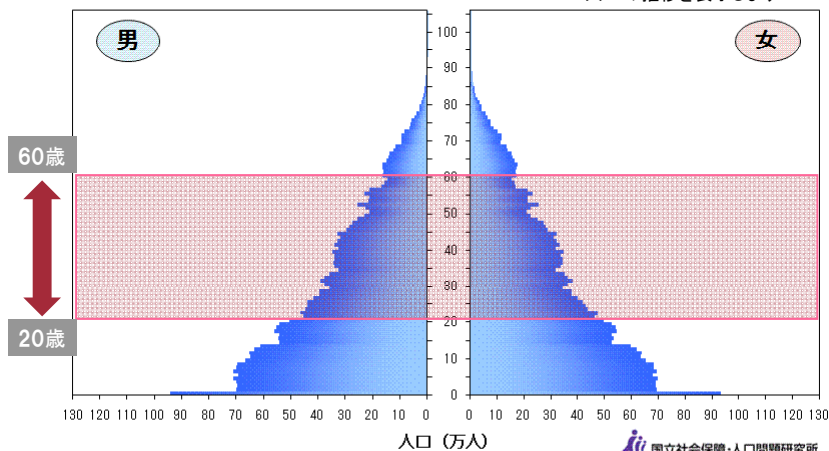
1.3.1

日本の人口減少と技術者の減少問題(1)

(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)※

1920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）」。

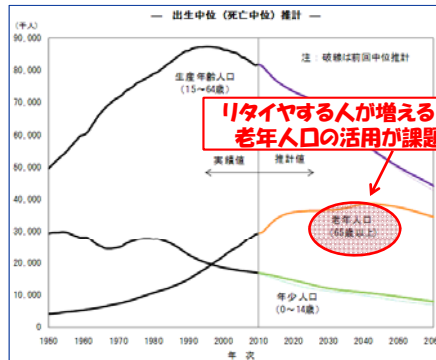
Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

6

1.3.2 日本の人口減少と技術者の減少問題(2)

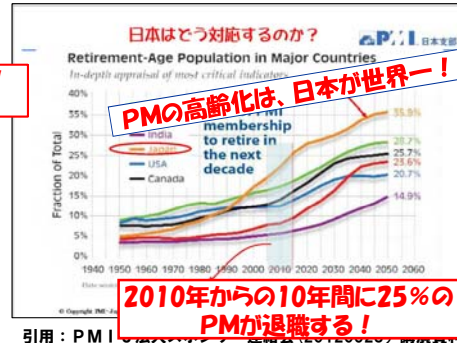
将来人口と技術者の高齢化

(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
⇒ 開発エンジニアの一人として「技術立国・物造り日本」の衰退を憂慮



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



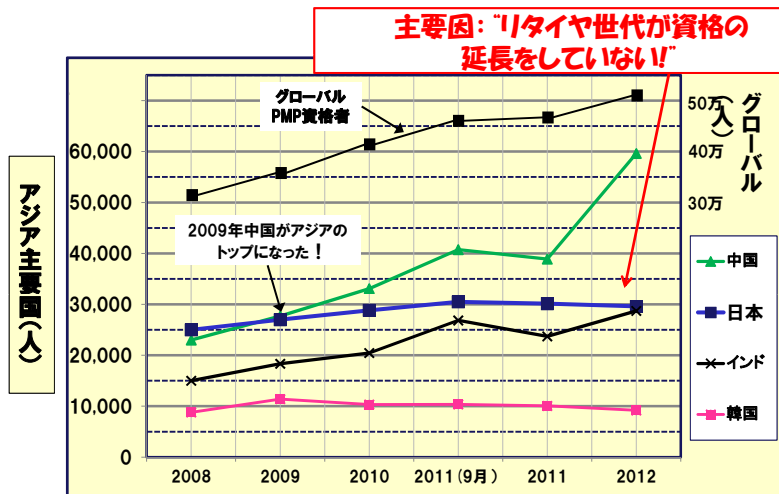
引用：PMI

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

7

1.3.3 PMP®取得者推移から分かる日本の技術力の問題

グローバル(全世界)、中国、インドは堅調に増加している
日本人PMP資格取得者は、2011年9月をピークに横ばい(増加無し)



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

8

2. プロジェクトマネジメントと独立自尊

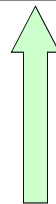
- 2.1 PMBOK®ガイドの変遷
- 2.2 プロジェクトマネジメントの変遷
- 2.3 プロジェクトマネジメントの難しさ(大変です)
- 2.4 「独立自尊」から何を読み取るか

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

9

2.1 PMBOK®ガイドの変遷

PMBOK®
ガイド



PMIが発行

• Project Management
Institute (PMI)
(1969年設立 非営利組織)

A Guide to the Project Management Body of
Knowledge

【PMBOK®ガイドの歴史】

- ① 1996年:「PMBOK®ガイド96年版」
- ② 2000年:「PMBOK®ガイド2000年版」
- ③ 2004年:「PMBOK®ガイド第3版」
- ④ 2008年12月:「PMBOK®ガイド第4版(英語版)」
2010年 1月:「PMBOK®ガイド第4版(日本語版)」
- ⑤ 2012年12月:「PMBOK®ガイド第5版」(英語版)
- ⑥ 2013年 1月: 発刊
(日本語版の発刊は、2013年
10~12月の予定)



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

10

2.2 プロジェクトマネジメントの変遷

	伝統的 PM 1960-1985	ルネッサンス期間 1986-1992	モダン PM 1993- 現在
プロジェクトの目標	●技術 75% ●ビジネス 25%	●技術 50% ●ビジネス 50%	●技術 10% ●ビジネス 90%
成功の定義	●技術的事項+品質	●(左記に加え) 時間とコスト	●(左記に加え) 顧客満足度
説明責任	●プロジェクト・マネジャーに説明責任 ●最上の要員を交渉	●説明責任はプロジェクトチームと分担 ●最上の要員を交渉	●説明責任はライン・マネジャーと分担 ●成果物を交渉
プロジェクトマネジメント・スキル	●技術的スキル	●技術的および行動的スキル	●リスクマネジメント、ビジネス知識、統合スキル
マネジメント・スタイル	●最初の計画にお金をかけず、再計画にお金がかかる	●プロジェクトプランは有機的に変更される	●最初に問題を顕在化させ支援→先読みできれば危うくなる

技術中心
技術スキル
 (問題が発生して対策)

➡

ビジネス中心
総合的なスキル
 (問題の先読み力)

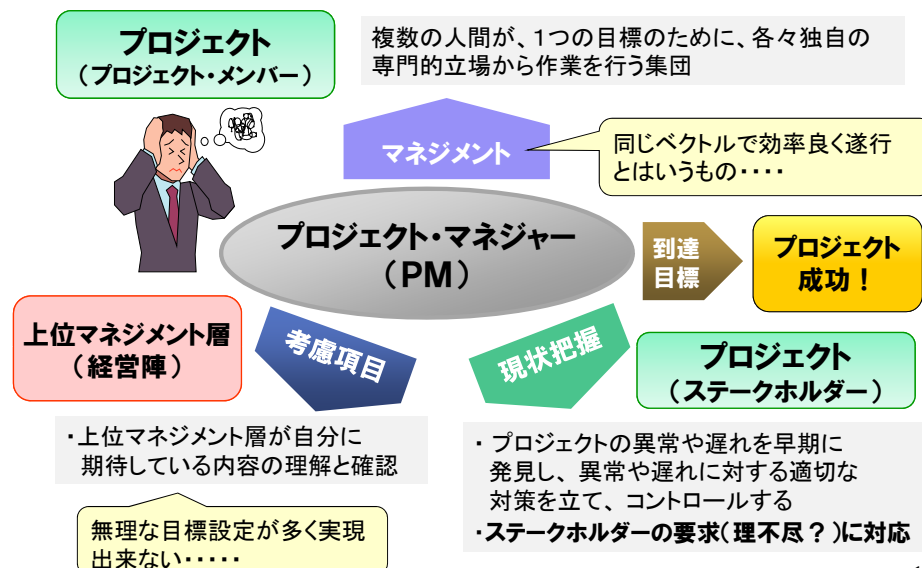
出典: ハロルド・カーズナー博士の講演会資料「PMエグゼクティブセミナー」から抜粋

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

11

2.3.1 プロジェクトマネジメントの難しさ(大変です)

ところがプロジェクトは自分の思い通り行かないことが多い



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

12

2.3.2 プロジェクトマネジメントの難しさ(大変です)

私が実施している企業の開発エンジニアやPM向け「プロジェクトマネジメント研修」で「なぜプロジェクト(業務)は、自分の思い通りにいかないのか？」とグループ討議をしています

3大原因

(1)顧客からの要求仕様が決まるのが遅く十分な計画が立案できない

(2)一旦仕様が決まっても途中から仕様変更要求が起こることが多く
仕様変更による日程遅延を相手に理解してもらえない(出来ない)。
※コミュニケーション能力(交渉力など)の不足

(3)工程のフォローが上手くできなく問題に気づいたときに手遅れになる
※PMのマネジメント・スキル不足

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 13

2.3.3 プロジェクトマネジメントの難しさ(大変です)

プロジェクト・マネジャーになりたがらない若手社員...

従来



上司による懇切丁寧な指導

・質問(困ったこと)には、的確に応える経験豊富な上司
・指導は厳しいがあこがれの上司(将来の目標となる)



最近



頼りにならない上司

・上司が忙しく働き、自分ではとても真似できない
・相談しても応えてくれず仕事(責任)も部下任せ
⇒モチベーションの低下と離職率の増加



今後のPM(技術者)に求められるもの

・プロジェクトマネジメント(知識)+先駆者に学ぶ行動(経験)=
「感性豊かで総合的な“人間力”の形成」

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 14

2.4.1 「独立自尊」から何を読み取るか

福澤諭吉について連想することは何ですか？

(1) 幕末から明治中期で日本を代表する**先駆的思想家、教育家**。
慶応義塾大学の創設者、

(2) **1万円札の肖像**、ベンチャー企業家でもある(生命保険会社設立)



(3) 著書「**学問のすゝめ**」(1872年)

① **「天は人の上に人を造らず、人の下に人を造らずと言えり」**

⇒本来「身分、階級での上下無く、万人が平等である」が、
人の地位、財産は本人の働きによってきまる「**競争原理の厳しさ**」を
説いた。学問が必要という「スイッチ・オン」をさせた書物

② **独立自尊＝個人の自立**

⇒福澤諭吉の唱えた「独立自尊」の精神からPMは何を学べるか？

2.4.2 「独立自尊」から何を読み取るか

独立自尊の精神とは(学者が様々な解釈しています)

(1) 他に頼ることなく自らの尊厳を自らの力で守る

(2) 「独立」と「自尊」は、表裏一体の関係。
「独立」には、「**経済的独立**」と「**精神的独立**」があるが経済的に独立
出来なければ精神的に独立できない

(3) 「自尊」
福澤諭吉自身が、自分行動でどのようにすべきかを示した。
政府の要人に招請されたが政界(政治家)と一定の距離を置いた

2.4.3 「独立自尊」から何を読み取るか

「独立自尊」の精神を私流にもう少し噛み砕きます・・

- (1)自分が本当に行いたいこと、本当に正しいと思うことを行う
最終決断は、自己責任で行う
- (2)高い目標を設定し、誰にも頼らずかつ恐れないチャレンジ精神
⇒イノベーション(変革・革新)の基盤になる
- (3)自分の実力(立場)の客観的分析と時代や環境の変化に対応できる行動力
例)オランダ語⇒英語への切り替え、咸臨丸で米国渡来
- (4)「独立独歩」といってもただ自分勝手に発言・行動をするのではなく相手(ステークホルダー)を良く知り、自分の理解者となってもらうことが重要
⇒「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」の実践

プロジェクトマネジメントへの適用

「独立自尊」からのキーワードをマッピングします

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

17

2.4.4 プロジェクトマネジメントと独立自尊の融合

全体(概観) PMBOK知識エリアとのマッピング

タイム、人的資源、コミュニケーションの説明をします

知識エリア	テーマ	解決のキーワード
統合	成功するための※セルフ・キャリア・マネジメントとセルフ・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 ・経験者・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	自分自身の行動(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)は重要なドキュメント
タイム	目標設定期間スケジュールコントロール	・明確な目標と達成期間(個人差があるが3、5、7年間)
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 人間関係のスキル(コンピテンシー) ・コミュニケーション、リーダーシップ ネゴシエーション、エンゲージメント	・意識改革とリーダーシップ力の醸成 ・将来自分にとって必要な人脈形成(先輩・同僚) ・社内外での横断的な活動
コミュニケーション	専門家・有識者とのコミュニケーション	・ステークホルダーマネジメント(ステークホルダー分析)実践と定期的な見直し
リスク	キャリアでのリスクとは? リスクを特定と対応策は可能か	・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 ・ リスクマネジメント(WBS)リスク対応の記載

※独自用語です。

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

18

3. 開発プロセス改革やこれから起業する方、 若手PM、定年後に備えたい方が成功する ための勘所について

- 3.1 「独立自尊」に学ぶ活用ポイント
- 3.2 自己SWOT分析を行ってみよう
- 3.3 ステークホルダー分析を行ってみよう
- 3.4 計画立案と目標設定
- 3.5 講演者の事例紹介

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 19

3.1 「独立自尊」に学ぶ活用ポイント



3大ポイント

- (1) **自己SWOT分析**により自分は何が出来るか、行いたいか決めよ！
自己目標とその**期間設定**（期間：1、3、5、7年間と自分で期間を決める）
PDCAで繰り返す
- (2) 自分が本当に行いたいこと、本当に正しいと思うことを行う（**とことん行動**）
最終決断は、自己で行う
- (3) これからは「**ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント**」の実践
相手を良く知るための**ステークホルダー分析**と人間力を磨くための
研鑽と経験により達成可能

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 20

3.2.1 自己SWOT分析を行ってみよう

(1) 自己SWOT分析により自分は何が出来るか、行いたいのか決めよ！

(1) 各自がSWOT項目をグリッドに書き出す(下記は、記入例)

課題: ○○の開発/研究

<強み(S: Strength)> ・ステークホルダーは自分を信頼性してくれるのか？(実はこれがはっきりしていない) ・他人より自分の○○の点が優れている	<機会(O: Opportunity)> ・経済の変化はビジネスチャンスを生み出す ・自社にとってこれからチャンスになりうる経済環境変化は何か？ 円安は好ましい
<弱み(W: Weakness)> ・データに基づく客観評価は、得意だが実務経験不足と顧客の主観評価には弱い ・主観評価方法が確立出来ていない ・評価方法習得に時間がかかる	<脅威(T: Threat)> ・自分の強みを殺す危険性がある経済の変化は何か？ ・このまま円安で好景気が続くのか？ ・競合会社の動向が気になる。



(2) 洗い出した項目を、同義・類似・包含などの視点でグループ化する



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

21

3.2.2 自己SWOT分析を行ってみよう(グループ演習例)

(3) グループ化された意見(単独の意見も残す)を分析表に再配置『強みと機会』『弱みと機会』『強みと脅威』『弱みと脅威』を組み合わせて、行動テーマにおける重要課題として導き出す

○○業界向け ○○開発課題		重点課題記載 外部環境	
		O(機会)	T(脅威)
内部環境	S(強み)	経済機会を適切に自分の強みとして取り込むための課題と手段は？	自分の強みを事業脅威で弱みに変えさせないための行動課題と手段は？
	W(弱み)	事業機会を利用して自分の弱みを克服するための検討課題と手段は？	事業脅威が自分の弱みと重なり致命傷にしない

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

22

3.3.1 ステークホルダー分析を行ってみよう(グループ演習例)

「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」に必要な分析手法

ステークホルダー特定(洗い出し)と分析の手順

(1)自分で課題(テーマ)設定

①自分達の業務(研究/開発)における課題を設定します

(2)ステークホルダーの特定と評価

①自分達のケースに関係する主な、ステークホルダーを特定し、その役割、部門、利害、知識レベル、期待、影響レベルなどを各ステークホルダー個別に評価します。
※評価項目は決めています、自分で修正可。

(3)ステークホルダーの得点集計とマッピング

①各ステークホルダーの得点(1～5点)評価と集計を行います。
②集計結果から、特徴点を定め分類するモデルを決めます。意見が分かれた時の最終判断は、リーダーが行います。(テンプレートを準備)
③準備されたテンプレートにより各ステークホルダーをマッピングします。

(4)各自の成果発表

グループ毎に成果発表と講師コメント

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

23

3.3.2 ステークホルダー分析を行ってみよう(グループ演習例)

No	特定したステークホルダー	会社名・部門・役職	プロジェクトでの役割	※プロジェクトへの期待	プロジェクト・マネジャーから見た評価(主観評価)
1	A氏	R社	発注先の責任者	運用コストの削減	顧客先の重要人物
2	B氏	R社	発注先の現場責任者	円滑な運用	顧客側実行責任者
3	C氏	P社	受注側総責任者	計画通り実施して顧客に迷惑をかけない	現場のことが良く分かっていない
4	D氏	P社	受注側部門責任者	プロジェクト目標予算必達	報告をしても表面的な評価
5	E氏	P社	直属の上司	スムーズな問題が起こらないこと	相談しても頼りにならないし協力してくれない
6	F氏	P社	部下のプロジェクト・リーダー	問題が起こらないこと	一番信頼してるが良く独断で行動する
7	G氏	C社	関連会社部長	問題が起こらないこと	自分勝手に大変やりにくい
8	H氏	C社	発注先実務担当	指示通りプロジェクト遂行したい	上司のG氏の陰であまり動いてくれない
9	I氏	P社	PMO支援部門	プロジェクトの円滑な終結	良い相談相手としたいが本音が言えない

※ 顧客側とプロジェクト側では内容が異なります

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

24

3.3.3 ステークホルダー分析を行ってみよう(グループ演習例)

No	得点ランク 高：5、4 中：3、2 低：1	関心度	関与度	権力/影響度	知識レベル	行動力	集計(点)
特定したステークホルダー							
1	A氏	2	2	5	2	2	13
2	B氏	3	4	4	2	3	16
3	C氏	5	2	4	3	3	17
4	D氏	4	2	5	2	1	14
8	E氏	4	3	2	2	1	12
6	F氏	5	5	1	5	4	20
7	G氏	5	4	2	5	4	20
8	H氏	2	4	2	2	2	12
9	I氏	5	5	4	5	5	24

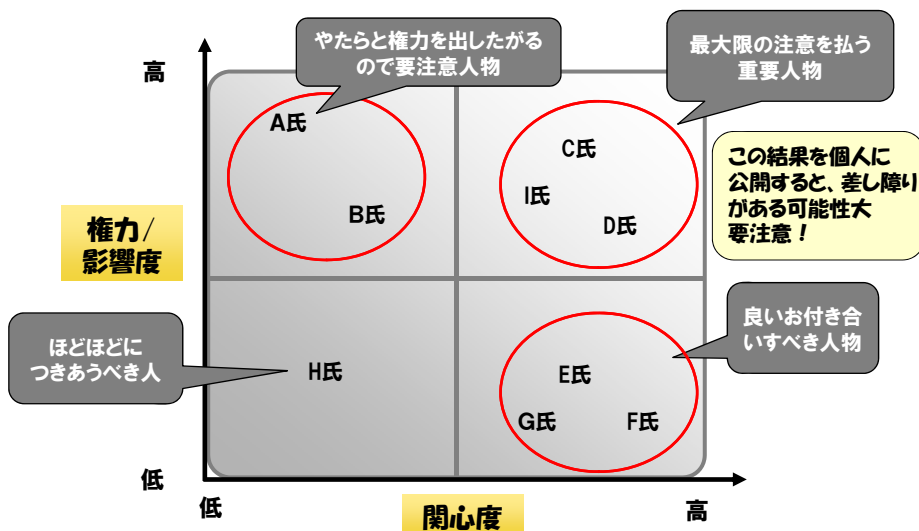
※ 関心度：どれだけプロジェクトに興味があるか
※ 関与度：どれだけ関わりあっているか

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

25

3.3.4 ステークホルダー分析結果の表示事例

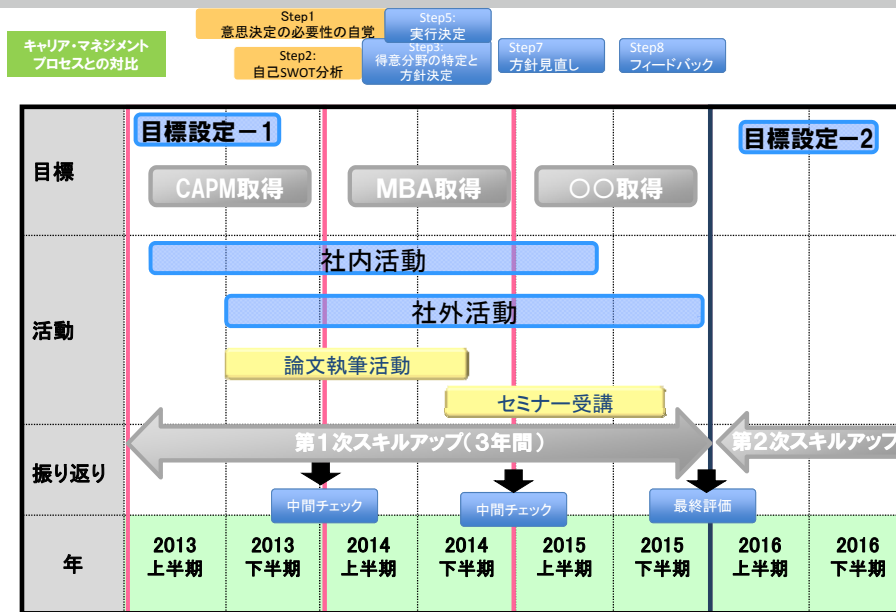
ステークホルダー分析グリッドにマッピングして対応の参考に



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

26

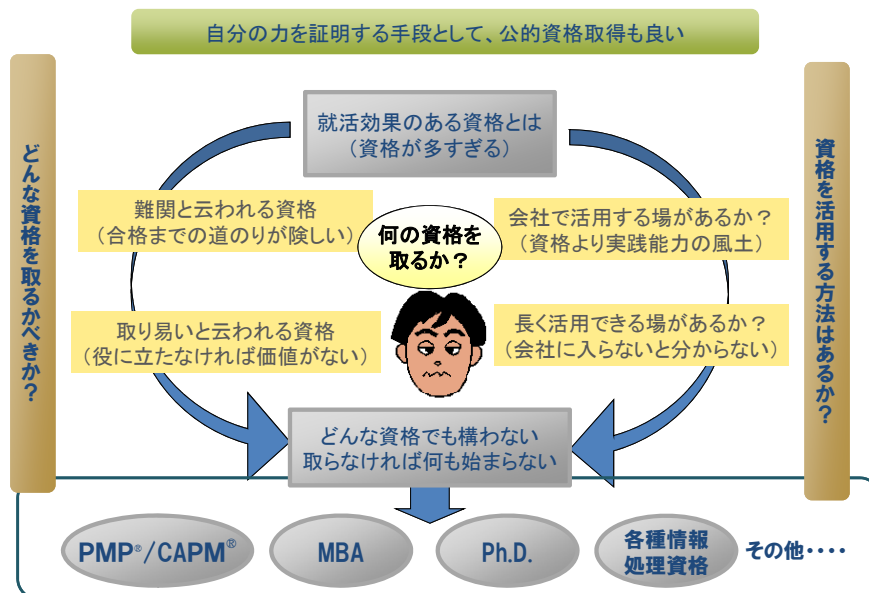
3.4.1 計画立案と目標設定(学生・若手の方へ)



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

27

3.4.2 自分の力を証明するには何が必要か?(学生・若手の方)

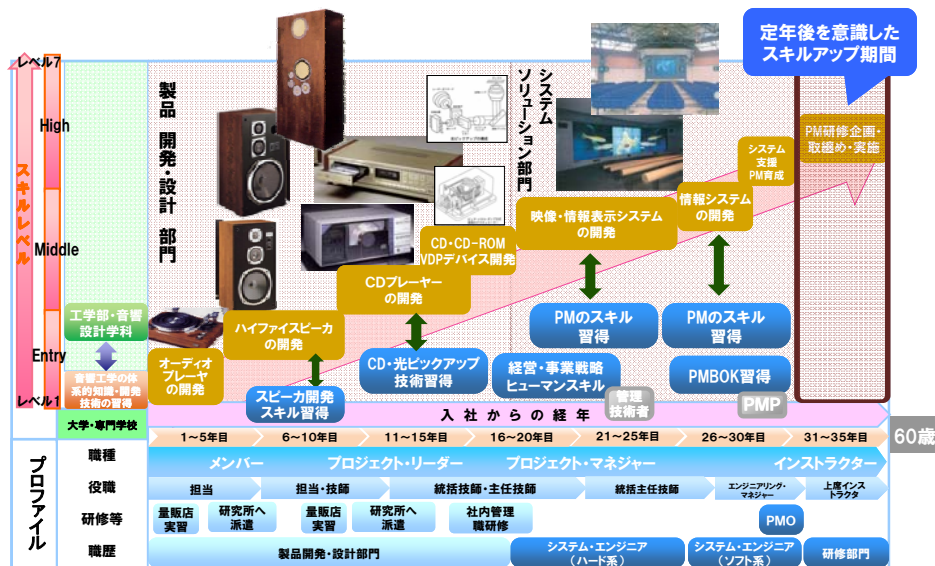


CAPM® (Certified Associate in Project Management)

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

28

3.5.1 期間設定について(私のキャリアパスと実施例)



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 © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

29

3.5.2 環境状況分析

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 © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

30

3.5.3 目標設定と実行計画策定

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？）

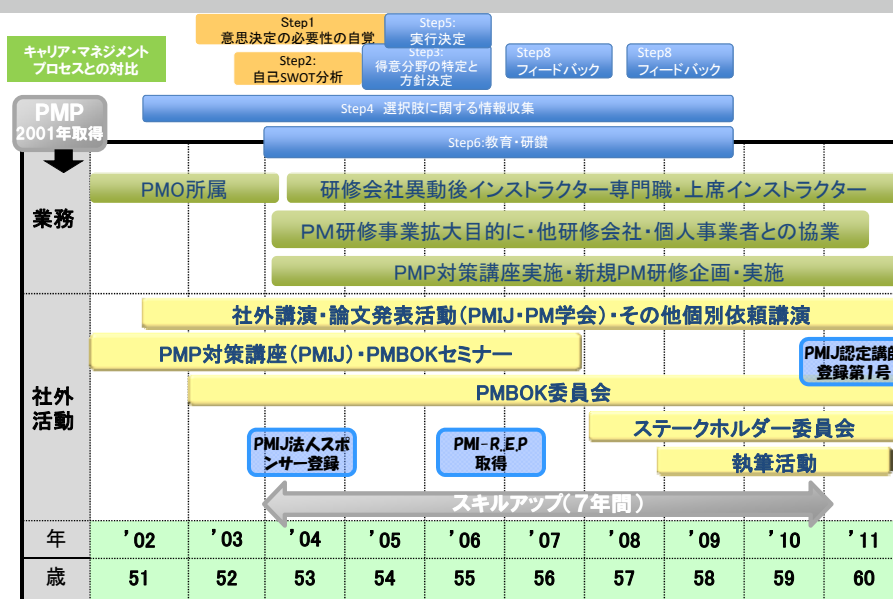
社外活動による社外との人脈形成

- (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 © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

31

3.5.4 セルフ・キャリア(エンジニア)・マネジメントによる活動



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

32

3.5.5

執筆出版活動

受講者3,000名達成で
一念発起、2年間で9,000冊
「PMBOK第5版対応版」
8月に出版！

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

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

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

読み手にとって一番
分かり易い参考書

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

33

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

33

3.5.6

成果まとめ

7年間の総括

- (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と出会い・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(失敗の繰り返し)

- (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…… 過去の経験が生きる
- (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ための「ステークホルダー・エンゲージメント
マネジメント」の難しさにはいまでも悩んでいる

34

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

4. 「独立自尊」の実践（講演者事例）

4.1 3つの事例紹介

4.2 【事例－1】自分の発想は決して諦めずにとことん行動

4.3 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと 【事例－2. 3】紹介

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 35

4.1 「独立自尊」の実践編（講演者事例）

3つの事例紹介

(1)【事例－1】自分の発想は決して諦めずにとことん行動

(2)【事例－2、3】
これが「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」の実践



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 36

4.2.1

自分の発想は決して諦めずにとことん行動

【事例ー1】自分が本当に行いたいこと、本当に正しいと思うことを行う。諦めないこと。最終決断は自己責任で行う

私の経験(開発)事例

世界初CDプレーヤー
DAD-1000

「世界初のCDプレーヤーを開発せよ」
2次元対物レンズアクチュエータの開発秘話

「伝説のPMが教える私のいち押しプロジェクト(評言社)」から引用



(1)プロジェクトの概要

1980年代初頭は、まさにアナログから
デジタル時代への幕開け

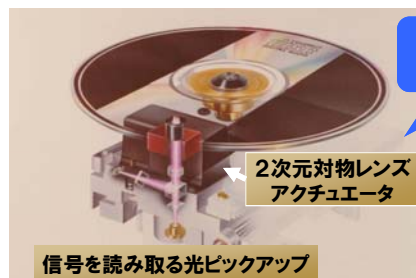
- (1) 世界初CDプレーヤーの開発(主要デバイスである**2次元対物レンズアクチュエータ**)
- (2) 事前に研究所で基礎開発し、生産主力工場にある設計開発部門で量産化の設計後製造部のラインに流して量産を行う
- (3) 発売日時は、決まっていたため「**20ヶ月間という短期開発**」
開発した時期: 入社後8~9年目/年齢: 30~31歳

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

37

4.2.2

自分の発想は決して諦めずにとことん行動

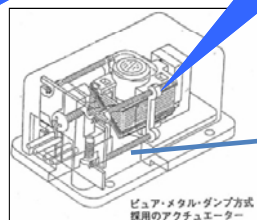


信号を読み取る光ピックアップ

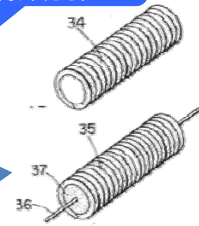
2次元対物レンズ
アクチュエータ

消しゴム2つ重ねた
程度の大きさをイメージ

密着コイルスプリングは、
4つ使う(爪楊枝とほぼ
同じ大きさ)



ピエゾ・メタル・ダンピング方式
採用のアクチュエータ



密着コイルスプリング
拡大図

(2)量産化での直面した主問題

- (1) サスペンションのダンピング(制動)に金属ばねを使った「密着コイルスプリング」が良いと分かった⇒このアイデアは運動用の「エキスパンダー」から思いつく
- (2) 会社で付き合っているばねメーカー数社に試作と量産化を依頼
⇒試作は出来るが量産化は不可能、開発仲間からも**形状が非常識と酷評**
- (3) ギター弦の製作会社へ行って「ギター弦の製作方法」を応用しようとしたが、試作品は出来ても何万個/月は難しい⇒**行き詰るか?**



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

38

4.2.3

自分の発想は決して諦めずにとことん行動

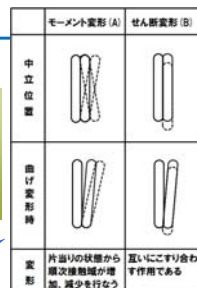
(3) 解決方法と実現したこと

- (1) 量産できる部品メーカーを見つけるために社内の「生産技術関連の見識者」に相談して、特殊ばねを製作している会社をピックアップ
- (2) 自分で、全国に散らばっている会社(すべて初めて行く会社)へ、「図面」、「仕様書」「試作サンプル」を持参して出かける
- (3) 京都府にある、医療用のばねを専門に作っている小さな会社で技術屋の社長が「常識はずれの形状は、面白いからトライしましょう」と言う一言で量産化検討
⇒自分の希望する形状が実現
- (4) ピーク時には、**月産150万個以上**⇒「**ピュアメタルダンフ方式**」のネーミングで拡販に貢献。**特許化**もした

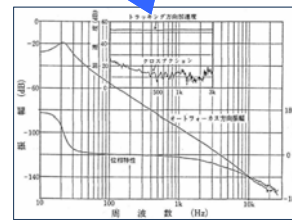


注意力・発想力と「好奇心」を常に持つことと「実現出来ると信じていることが重要！」

金属でダンピング出来る理由を説明した図



対物レンズアクチュエータの応答特性図



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

39

4.3.1 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと実践

「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」とは・・

(1) PMBOK®ガイド第5版「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」

- ① 第13章ステークホルダー・マネジメントに初めて登場
- ② ステークホルダーへ積極的に関わり合いを持つ
- ③ 勿論プロジェクトを成功させるためには言うまでもない

(2) 「ステークホルダー・マネジメント」との関係は？ 違い？

- ① 包含関係は？ どちらが外側？
- ② そもそも比較することは意味がない(見識者A氏)
- ③ ステークホルダーと良好な関係を築く⇒**具体的に何をすればよいのか？**

結局は良く分からない



「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」を私の経験事例で説明

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

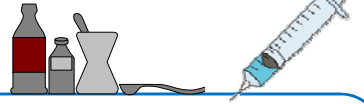
40

4.3.2 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと事例

【事例－2】ステークホルダーの攻略

製造現場のキーパーソンを味方にしてプロジェクトを成功せよ！

(1) 量産化上での問題



- (1) アクチュエータの組み立て方法が「**前代未聞**」(注射器、エポキシ系の接着剤、トルエン使用) **安全衛生上問題** ⇒ 製造現場から**生産を拒絶される**のは必至
- (2) 製造側メンバーのステークホルダー分析を行い、主要メンバーをピックアップ
⇒ **誰を味方(攻略)にすれば**スムーズな量産ができるか？
- (3) キーパーソン(組長:現場ライン責任者、指導員:作業責任者)を、
量産開始予定の3カ月前にプロジェクトへ参画させ組み立てプロセスを指導
組み立て用の治自工具(ツール)はすべて自分で設計して現場に渡す
⇒ 当初は意図が上手く伝わらなかったが、頻繁なコミュニケーション
(時には**飲みニケーション**)で、打ち解けることができた
⇒ スムーズに量産への移行を実現出来て日程計画通りに量産ができた



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

41

4.4.1 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと事例

【事例－3】量販店でのセール活動体験 相手の懐に飛び込みボスを支持者に

福岡市B電器本店(入社13年後)
「オーディオフロア」・6ヶ月間販売実習
(1回目は、秋葉原で今回は、2回目の実習でした)



HITACHI/CDプレーヤー
DAD-001(60万円)

(1) 販売実習の目的

- (1) **開発・設計者自らが顧客のニーズを知る**⇒商品開発にフィードバック
- (2) しかし、**拡販要員**※(全国の量販店に人を出さなければ自社製品の展示ができない)
⇒知名度の低いメーカー・ブランド(HITACHI/L0-D)の宿命
- (3) 会社の業績が悪くなると**拡販要員**派遣も増加(本来は1回だけの経験が2回以上に)
※**拡販要員の**人件費は、メーカー側負担

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

42

4.4.2 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと事例

(2) 当時の家電量販店状況・・(現在は法改正により変わっています)

- (1) 販売員は殆どメーカーからの派遣販売者(プロ・ヘル)で占められている
店員は、レジ番中心で実販を行わない(私が派遣されたフロアでは、プロ・ヘルは、35名で、店員2~3名) ⇒ 顧客からは店員とプロ・ヘルの区別がつかない
- (2) 競合メーカー間の利害関係の衝突(ヘルパー間で激しい販売競争)、顧客指名のメーカーから、いかに自社製品を買わせるか(ひっくり返し横行)さらにヘルパーの中で派閥が出来て足の引っ張り合いが発生。
- (3) 私の様なメーカーからの派遣技術者は、最新情報をもってくるので店員、一部のプロ・ヘルに重宝される(その結果派閥が発生していた)

(3) 3カ月目に事件発生

- (1) 2カ月目で個人販売成績がトップになる(店からも表彰)と店員に「誹謗・中傷」を告げる者が出た。(決められた店の仕事をしない等々・・)
- (2) 3ヶ月目に「メーカーに帰せ」という意見が店員から営業所にあり

“窮地に陥る”

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

43

4.4.3 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントと事例

(4) 解決策への行動

- (1) 誰が一番首謀者(ボス)か? **ステークホルダー分析実施**
プロ・ヘル35名の相関図を作成して冷静に分析。「T社から派遣された古参ヘルパー」が派閥のボスで、店員にクレームを告げている事が判明!
(本人とは、確かに**コミュニケーションが不足**していた)
- (2) 最も批判的であるボス本人を 閉店後に誘い、**対面で口論を行う**
まず徹底的に文句を言わせる。(自分の落ち度も認め素直に謝る)
互いの意見・考えが理解できた後、一杯に誘う(福岡名物“モツ鍋”で接待)
- (3) 本人の身上話、「プロ・ヘル不安定な雇用状況」を聞く。今後技術的な支援も含め相談相手になると約束をした。Win-Winの関係構築

(5) その後は(残り3カ月間の任期)

- (1) 何ら対立も発生せず売上トップの成績は残り期間も継続できた。
派閥のボスを味方に出来た結果、その配下のプロ・ヘルとも上手く付き合うことが出来た。(お互いに自社製品の販売で協力関係ができた)
- (2) 任期終了直前、T社のヘルパーが幹事で、店員も一緒になり熊本で「1泊2日の追い出しゴルフコンペ」してくれた。
- (3) 何事も正面から正攻法でぶつかる。“**窮地**”が**最大チャンスとプラス思考**が大切

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

44

5. まとめ 皆さんへのメッセージ

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

45

5 皆さんへのメッセージ

まとめ

(1) プロジェクトマネジメント手法をこれからの人生に有効活用

- ・目標と期間を設定し自分の「**強み**」を**生かし**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
- ・上手く行くかは自分で試すしかない！

(2) 失敗を恐れずに何事もチャレンジ「強い意志」＝独立自尊

- ・所詮、人が行うことは、失敗がつきもの
- ・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す
- ・結局「失敗から学ぶ」ことが自分の成長に繋がる

(3) 相手を良く知り自分の感性豊かな人間力を磨く

- ・ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントの実践には「知識力」と「人間力」が必要。今後の良きパートナーを見つけること
- ・大変な時間がかかるが「**いまから始めなければ**」実現できない。



『物造りジャパン』の復活は皆さんの英知が必要！

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved.

46

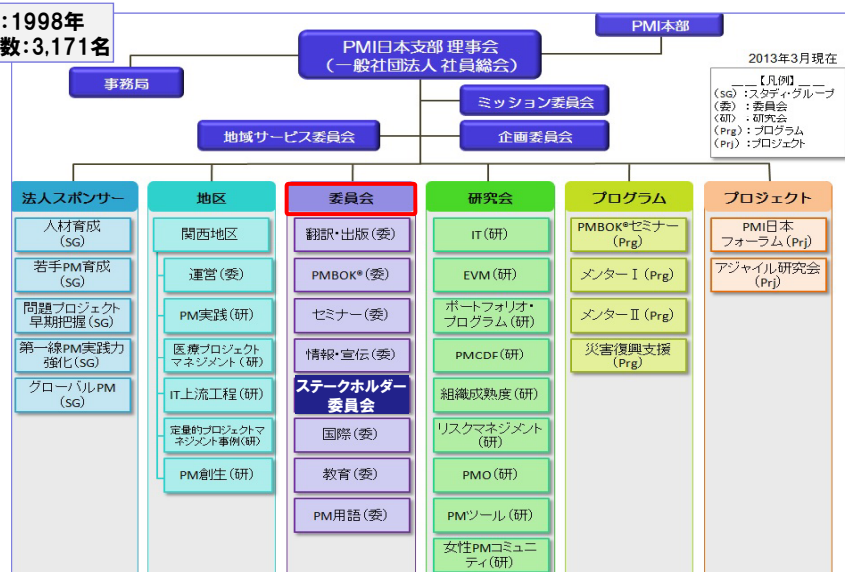
6. ステークホルダー委員会のご紹介

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 47

6.1 PMI日本支部について

PMI日本支部 世界最大のプロジェクトマネジメント協会 (PMI) の日本国内唯一の支部

- ① 設立: 1998年
- ② 会員数: 3,171名



Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 48

6.2

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

6.3

ステークホルダー委員会 2013年度活動体制

ステークホルダー委員会(16名)

- 委員長 伊熊 昭等
- 副委員長 田中 豪一
- 幹事 河野 竹敏/堀部 克平
- 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、堀部、河野	【法人スポンサー増強施策】 森田、佐藤(朋)(武)	【地域サービス向上】 熊谷、宮尾、高峰、市場
1 メーリングリストで勧誘	1 法人スポンサー制度の改定	1 地域活性化向上施策立案
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	2 法人スポンサー経由での紹介	2 地域活性化向上施策実施
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	3 法人スポンサーSG支援	
4 地域サービス委員会と連携による獲得	4 アカデミック・スポンサーの開拓	

朱色: 取組め者

6.4

ステークホルダー委員会 2013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（2013年度新SGの活動支援含む）
- － アカデミック・スポンサーの新規開拓（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

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 51

商標と参考文献他

【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] 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（日本語版）、第5版（英語版）
- [2] 伊熊他 PMI日本フォーラム2008 講演集（2008）（2009）
- [3] 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）
- [4] 「PMPパーフェクトマスター」（伊熊他執筆 評言社 2010）
- [5] 伊熊 PMI日本フォーラム2010 講演集（2010）
- [6] 伊熊他：“Use of Project Management System in Training Programs” ProMAC 2010
- [7] 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
- [8] 「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）
- [9] 伊熊 PMI日本フォーラム2012 講演集（2012）
- [10] 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
- [11] 学問のすゝめ（著者 福沢諭吉、伊藤正雄校正、旺文社文庫、1967）
- [12] 福沢諭吉（著者 会田倉吉、吉川弘文館、1974）
- [13] 福沢諭吉 中津からの出発（著者 横松 宗、朝日新聞社、1991）
- [14] 独立自尊福沢諭吉の挑戦（著者 北岡伸一、講談社、2002）
- [15] 福沢諭吉 国を支えて国を頼らず（著者 北康利、講談社、2007）
- [16] 学問のすゝめ—福澤諭吉 独立自尊の道を歩め—（NHKブックス、2012）
- [17] 「PMPパーフェクトマスター（PMBOKガイド第5版対応）」（伊熊他執筆 評言社 2013）

Copyright © 2013 ai Management Office All Rights Reserved. 52