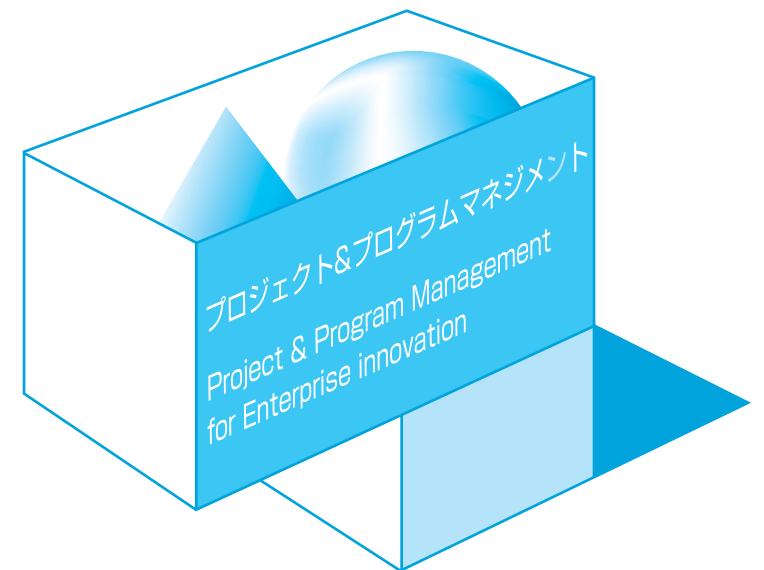




新 版

P2M 豆本

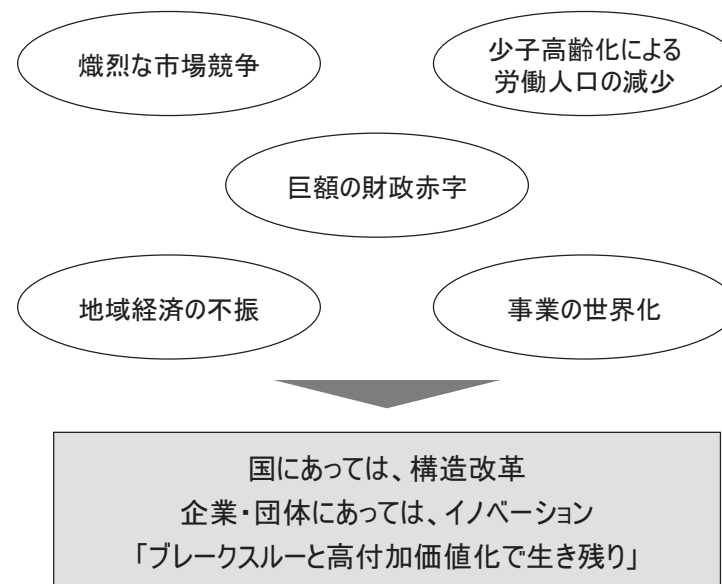


目次

- 日本の課題への対応1
- P2Mとは何か2
- P2MはこれまでのPMとどう違うのか3
- P2Mのプログラムマネジメントは何に使えるのか4
- PMの明日に向けた世界のPM賢人 メッセージ6
- P2Mの新機軸8
- P2Mの知識体系と実践力10
- P2Mの活用分野と活用イメージ12
- P2Mのプロジェクトマネジメント14
- P2Mのプログラムマネジメント16
- P2Mの個別マネジメント20
- P2M資格認定制度と研修事業24
- PMAJの活動と会員特典26
- 日本でのプログラムマネジメント活用例28

◆ 日本の課題への対応

課題大国日本の明日を切り開くには、従来の管理型マネジメントでは不十分です。P2M(Project & Program Managementで以下「P2M」と略す)は、次の様な日本の課題へ対応し、有期実現のイノベーションを導く戦略密着の機動的マネジメント手法です。



P2Mの開発思想

- 日本の競争力強化を支援する
- ITも含めてものづくりの強さにマネジメントの仕組みを加える
- 第一線のプロジェクト運営から、プロジェクト事業の経営への組み込みまでの一貫した流れをもたらす
- 日本企業・日本機関のグローバル展開を支援(P2M英語版ガイドブック)
- 世界のプロジェクトマネジメント(PM)界にイノベーションのプログラム&プロジェクトマネジメントで貢献

◆ P2Mとは何か

- (財)エンジニアリング振興協会が経済産業省の委託事業として3年間のリサーチを経て2001年に発行した、日本発の「プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」で、2002年以来、日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)が普及を担当しています。
- 世界有数の競争力を誇るプラントエンジニアリングのプロジェクトマネジメントにモノづくり日本のユニークなマネジメント手法を融合し、これにきわめて信頼性が高い日本のICTシステム構築のマネジメント力も加味した、「日本の競争力強化を支援する」プロジェクトマネジメントガイドブックです。
- 開発投資とプロジェクト化ビジネスがGDPの約30%に達する「プロジェクト化の時代」にあって、P2Mは、次の様なプロジェクトマネジメントの体系であり、プログラムマネジメントの考え方や機能です。
 1. 確実なプロジェクト完成に導くプロジェクトマネジメント体系を提供します。
 2. 個別プロジェクトの大型化・複雑化への対応に、必要な全体統合と部分のマネジメントの両方をプログラムマネジメントの考え方で包括し提示します。
 3. 組織戦略とプロジェクト群の整合性を考え、プログラムマネジメントを以って、組織戦略実現のための付加価値の高いプロジェクトの組成やイノベーションを加速する仕組みづくりの段階からプロジェクトマネジメントを機能させます。
 4. システムズアプローチを土台にしたマネジメント体系として、社会・経済の複雑な課題への対応、複合的なビジネス課題への対応、あるいは、開発-構築-運用-事業改革を、一つまたは複数のプログラムとして首尾一貫したサイクルで廻すことを可能としています。

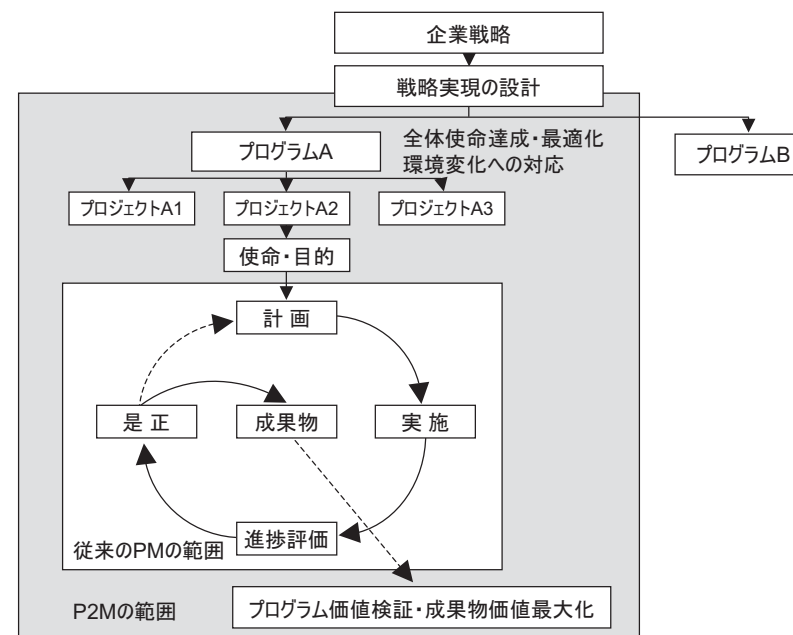
P2Mのプログラムマネジメントとは

「プログラム」とは、自組織の、または顧客から所与の、組織戦略具現化のための上位レベルの特定使命(プログラム特定使命)を実施する複数のプロジェクトが有機的に結合された単位事業です。

「プログラムマネジメント」とは、外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、組織の資源と遂行能力を効率よく活用しながら、複数の要素プロジェクト間の全体最適統合を行い、プログラム特定使命を達成するマネジメント手法です。

◆ P2MはこれまでのPMとどう違うのか

■ P2Mの範囲と従来のプロジェクトマネジメントの範囲の違い



■ P2Mの特長をキーワードで表すと、次の通りです。

- 価値創造とイノベーションの仕組みづくり
- 複雑問題・複合課題への挑戦
- 自律・個別プロジェクトのマネジメントと全体統合を両立させるプログラムマネジメント
- プロジェクトへのライフサイクルアプローチ → 3つの標準プロジェクトモデル: 「スキームモデル(構想化)」、「システムモデル(構築)」、「サービスモデル(成果価値の再利用や更なる付加価値追求)」
- 壁を突き破る「使命達成型職業人」モデル
- 高い視点と広い知識ベースがもたらす全体最適
- ミッションの明確化・価値定義・構築シナリオ展開・プログラム実施設計など、システムモデリングによるプログラムやプロジェクト設計の「見える化」
- 構想したプログラム/プロジェクト価値の、継続的評価の仕組みによる達成
- 「場の理論」のプロジェクトへの応用による価値協創

◆ P2Mのプログラムマネジメントは何に使えるのか

■ 次のような状況では、P2Mが役に立ちます。

- プロジェクトの規模が大きくなり、あるいは遂行の拠点が分散しているため、全体統合のマネジメントとブロック(拠点毎など)のマネジメントの両方が必要である。
- 一つのプロジェクトが、開発から、構築、移行、運用まで多くのフェーズに亘っており、全体のマネジメントと、必要スキルが異なるフェーズごとのマネジメントを同時に行う必要がある。
- プロジェクトマネジメントは単独のプロジェクトには役立つが、経営とリンクをとりにくい。
- 製造企業・サービス企業で、ライフサイクルの短い商品群で市場競争を行っており、商品全体あるいは特定の商品群ごとに、商品構想・企画 - 生産 - 販売 - 商品廃棄にわたるコンカレント管理が必要である。
- 二律背反的な課題や命題を解決しながら商品、システム、サービス開発を行う必要がある(ブレークスルーのプロジェクトマネジメントが必要である)。
- プログラム／プロジェクトの実現は多分に資金調達にかかっており、資金を引き寄せられるプログラム／プロジェクトのスキームを作る必要がある。
- プロジェクトマネジメントは各部門で実施しているが、統一手法や横串を刺す体制がなく、事業の全体最適化や部門間のシナジー醸成が弱い。
- 製造業で、プロジェクト的な事業が多くなっている中で、伝統的な経営学ではいまいち機動性が発揮できない。プロジェクト的な環境で機動的な経営に役に立つガイドブックはないか。
- 経営スピードの速くなった企業環境のなかで、若年層の社員に、以前のように時間をかけてOJTでマネジメント教育をすることは不可能だ。集中的にダイナミックなマネジメントの基礎を教えることはできないであろうか。
- ISO、TQM、経営品質、シックスシグマ、CSR、環境マネジメント、グリーン調達、等いろいろと取りくまなければならないマネジメント手法が多い。これらを統合するOS(オペレーション・システム)的なマネジメント枠組みはないか。
- 世界各地の拠点で事業展開を行っている。技術はある程度見えるので、各国社員に移植が可能であるが、日本のマネジメントを総合的に伝えるガイドブックがないか。(→P2Mには完全英訳版ガイドブックがあります)

■ プログラムの類型と事例

プログラムは、さまざまな経済的・社会的活動の領域で、多様な目的をもって遂行されますが、代表的なプログラムの類型は次の通りです。

	類 型	分 類	事 例 等
1	組織変革	変革型	企業のM&A、企業提携、リストラクチャリング、部門売却
2	資源事業	オペレーション型	資源探査、油田掘削、LNGチェーン、パイプライン建設、鉱山開発・運用
3	建設	オペレーション型中心	社会インフラ建設(空港・鉄道等)、大型商業施設の建設
4	プラント・工場建設	オペレーション型中心	プラント建設(石油化学、鉄鋼、半導体・液晶など)、原子力・火力発電所
5	ICTシステム	オペレーション型中心	銀行勘定系システム、生産管理システム、地球シミュレーター
6	商品開発	最初は変革型、以後はオペレーション型中心	ハイテク工業製品(ハイブリッド車、高性能ゲーム機、G3携帯電話)
7	新ビジネスモデルの事業化	創出型・変革型中心	宅配便、I-mode、Jリーグ、ネット書籍販売、ネット検索サービス
8	販売・サービス	変革型中心、後にオペレーション型に移行	高級車の販売系列での展開、フランチャイズ販売網(コーヒー店など)
9	イベント	創出型中心	オリンピック、サッカーワールドカップ、国体、万国博
10	大型研究開発	創出型としてスタート、後にオペレーション型化	宇宙開発、核融合研究、ヒトゲノム研究、ハイテク軍用装備品の開発
11	能力開発	創出型としてスタート、後にオペレーション型化	国際協力関係(制度構築、組織強化・改善、人材育成等)、大学創立
12	創作活動	創出型中心	映画制作、テレビドラマ

◆ PMの明日に向けた世界のPM賢人 メッセージ

P2Mの時代到来です

三井物産戦略研究所所長 寺島実郎氏



プロジェクトマネジャーには時代認識が大事である・・・その時代・時代の社会の課題を見抜き、それを解決するために要素技術やリソースを結集してシステムに仕立て上げる総合エンジニアリング的なPM力を持つことこそ戦略的プロジェクトマネジメントの根幹である。

NASA APPEL本部長 Ed Hoffman博士



現在のNASAのプログラムマネジャーや上級プロジェクトマネジャーに求められるのは、単にミッション(たとえばスペースシャトルの打ち上げ)の計画を満たして成功させることに留まらず、技術のイノベーションの枠組みを構想し、育成しこれをミッションとして結実させ、また、開発した技術を民生に結びつけるまでのライフサイクルをマネージできることである。

IPMA(国際PM協会連盟)チェアマン Adesh Jain氏



プロジェクトの基本的な特性は将来の価値をすることにある。社会や組織は、他の社会や競争組織より早く将来を作ることができれば、それは国間の競争や市場競争の勝利者となることを意味する。プロジェクトマネジメントは西欧に流れを汲むとしても、アジアの国々や企業はPMで西欧に学ぶだけでなく、自らPMのエクセレンスを築くために常にクリエイティブであらうと努めている。ここにアジアのPMのダイナミズムがある。

フランス リールマネジメント大学院大学 Christophe Bredillet 学長



団塊の競争のブレークスルーには何が必要か？ P2Mは実践的知識学に基づいた先進性のあるプログラム&プロジェクトマネジメント体系であり、米欧流のPMのベストプラクティス一点の押し付けではなく、創造性を引き出すのに適した奥の深い、柔軟な知識フレームワークを提供してくれる。

名古屋工業大学(大会開催時) 清水基夫 教授



グローバルな市場経済の競争環境においては、顧客価値の創造が、組織が生き残りをかける戦略行動の共通的な目的である。戦略課題はユニークであり、採るべき解決策もまたユニークな方策であるプログラムとして遂行される。

P2Mのプログラムマネジメントの本質であるプログラムの統合マネジメントのコアは、最初に概念的な戦略課題を個々に自律的実行が可能な統合的プロジェクト群に展開すること、次にこれらプロジェクト群の成果を戦略課題の実現にむけて統合するプロセスにある。

英国 Fujitsu Services Programme Director Peter Melville-Brown 氏



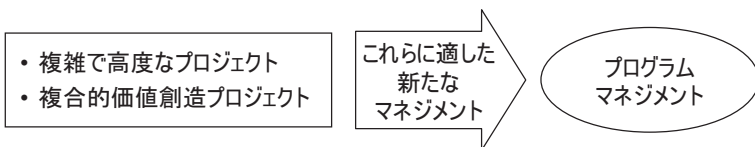
(英国) 公共サービスの顧客との単独プロジェクトでの契約期間は、かつては長くて3年であったが、現在は、企画構想・システム構築・ビジネスプロセスアウトソーシングを含む典型的なプログラムとして、そのサイクルは10年に及ぶことは通常であり、顧客との信頼関係の構築、顧客視点に立った継続的改善による価値共有、問題処理の感度などが待たなしの課題となっている。プログラムマネジメントはコアコンピタンスである。

PMAJ主催「国際プロジェクト&プログラムマネジメントシンポジウム2008」基調講演より

◆ P2Mの新機軸

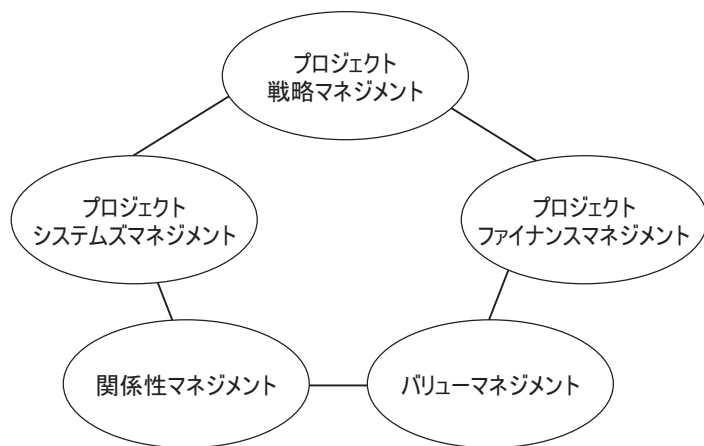
1 プログラムマネジメントの導入と確立

世界で初めてスタンダードとしてプログラムマネジメントを導入。
複雑で高度なプロジェクトや複合的価値創造プロジェクトを構想・計画・実施するときに、適切にマネジメントできるようプログラムマネジメント体系を構築。



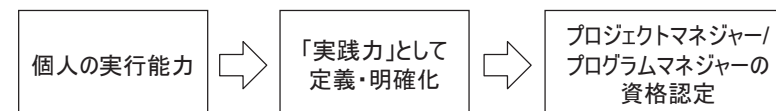
2 個別マネジメント領域の拡張

プログラムマネジメントや高付加価値実現型プロジェクトの実施を支える、それまでのPM体系に無かった5つの個別マネジメント領域を追加。



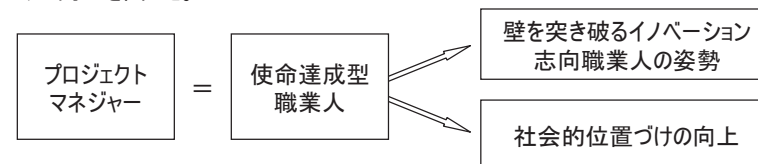
3 実践力の明確化

プロジェクトマネジメントおよびプログラムマネジメントの実施に必要な個人の実行能力を実践力と定義し明確化した。また、それをプロジェクトマネジャーやプログラムマネジャーの資格認定に結びつけている。



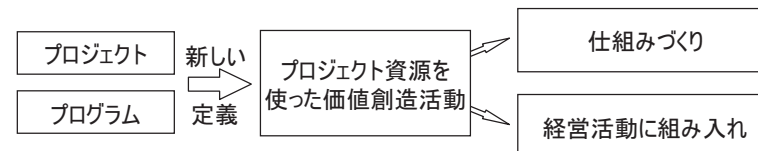
4 「使命達成型職業人」の概念導入

プロジェクトマネジャーを「使命達成型職業人」と命名し、その役割と社会的位置づけの向上を図った。



5 プロジェクトの価値創造活動化

プロジェクトあるいはプログラムを、プロジェクト資源を使った価値創造活動と広義に定義し、イノベーションへの仕組みづくりと合わせ経営活動に組み入れやすくした。

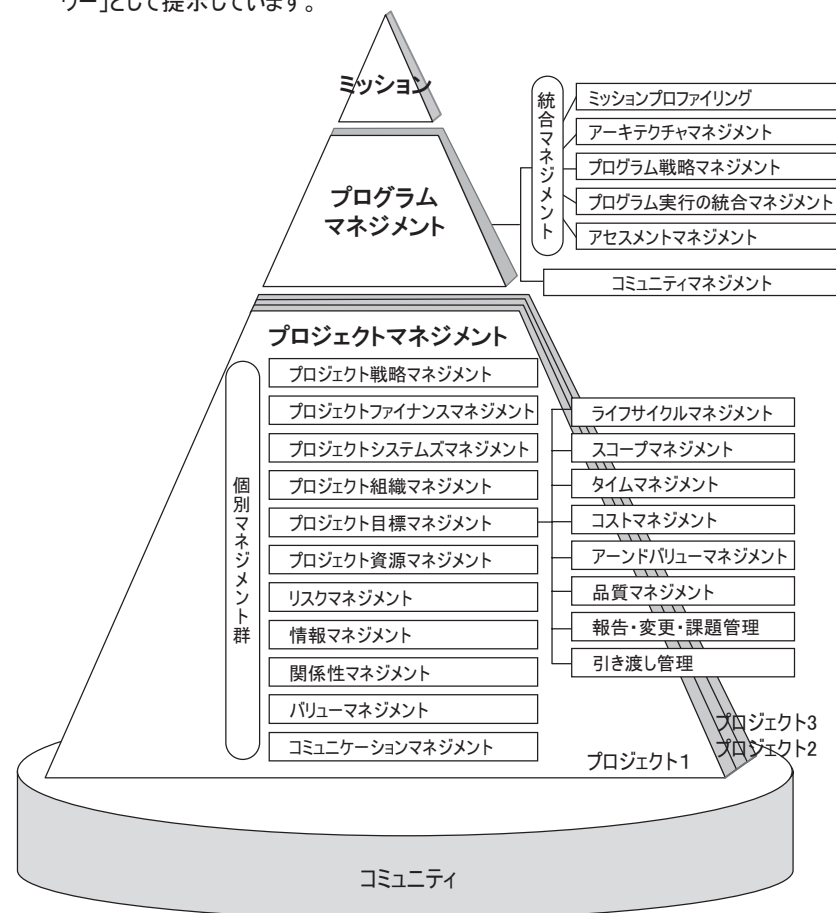


◆ P2Mの知識体系と実践力

知識体系

新P2Mタワーによる知識体系概要

企業家、経営者、オーナー等の事業に対する熱い想いやアイデアが全体使命(ミッション)になり、それがプログラムやプロジェクトに展開され、意図した価値を実現して成果が得られる。この一連の流れを支えるマネジメントの知識体系を「新P2Mタワー」として提示しています。



実践力

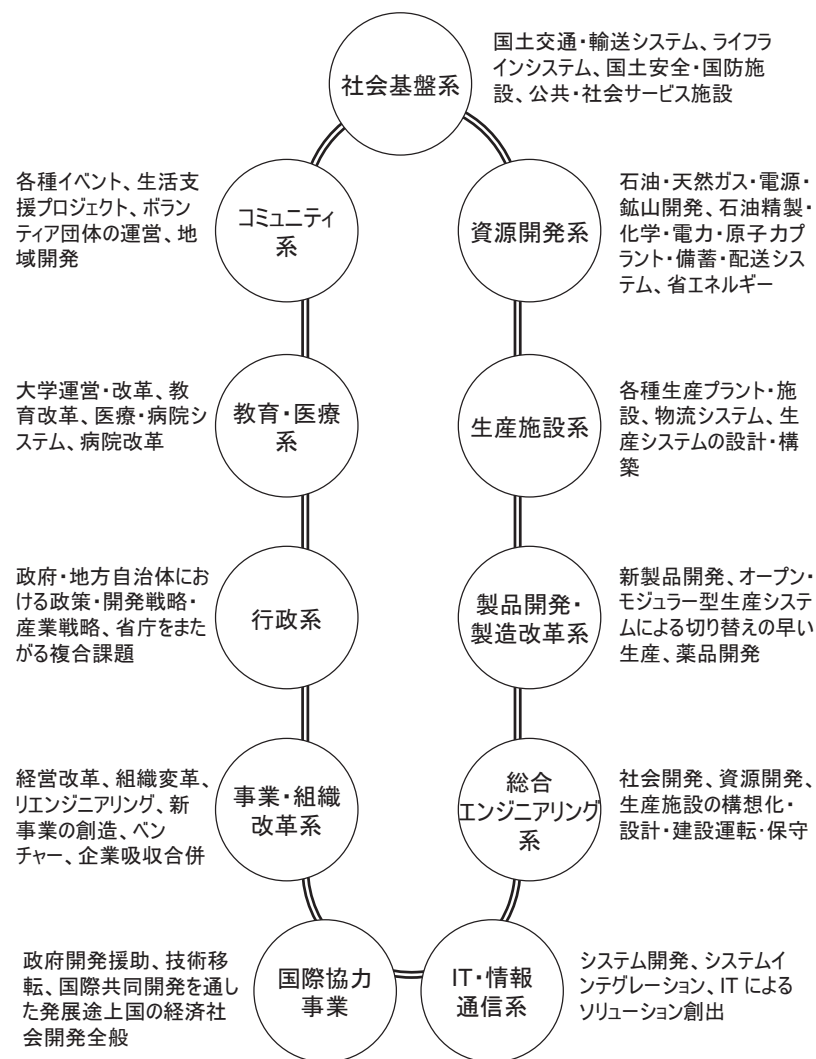
実践力の達成目標

P2Mの実践力は、「体系的知識」、「実践経験」、「姿勢・資質・倫理観」に根ざして形成されます。実践力の達成目標は次の通りです。

I	全体思考様式 問題発見、問題克服、解決への道筋思考ができる
II	戦略思考様式 戦略要素を知る、優先順位をつける、障害に手を打てる
III	統合思考様式 変化を知る、価値を維持する、オプションを適用する
IV	リーダーシップ様式 改革に挑む、意思決定ができる、状況打破ができる
V	計画行動様式 目標と資源を計画する、組織をつくる、ルールを決める
VI	実行行動様式 契約を理解する、システム思考ができる、指揮できる
VII	調整行動様式 進捗予測ができる、進捗障害を知る、解決できる
VIII	人間関係様式 チームを維持する、メンバーを動機づける、場をつくる
IX	成果追求様式 成果を追求するマインド、エネルギー、共感形成力、責任感、対外組織説得力、価値を考える、結果をフィードバックする
X	生活様式 自己規律ができる、倫理を守る、責任をもてる、前向きな姿勢がある

◆ P2Mの活用分野と活用イメージ

P2Mの活用分野は、かつての重厚長大なインフラ・施設建設の分野から、現在ではすべての産業分野や公共サービス分野までに及んでいる。



P2M活用イメージ

■ 新しい仕組みづくりによる価値創造

「ものづくり」に「仕組みづくり」を加味

「仕組みづくり」とは、日本が元来競争力を有する「ものづくり」にマネジメントの要素を融合させて新しいビジネスモデルに進化させることです。（競争力向上）

「仕組みづくり」には「人づくり」の育成標準

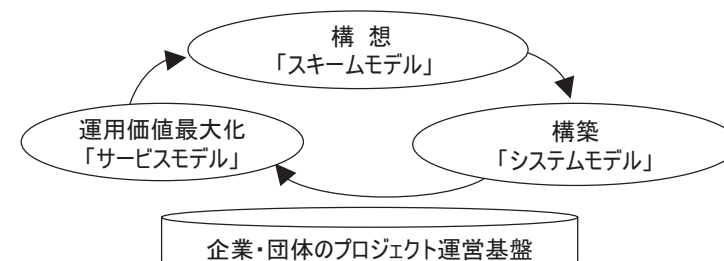
P2Mは、中間管理者を統制型からイノベーション志向のプロジェクト発信型人材に変える実践力ガイドです。（使命達成型職業人）

「人づくり」で新しい「企業づくり」を実現

P2Mガイドブックと使命達成型職業人集団で常に「企業価値」を高めるプログラム型経営モデルを実現します。（団塊の競争からブレイクスルー）

■ 高付加価値化・イノベーションのための新しい仕組みづくり

P2Mでは、価値を生み出す3種類のプロジェクトモデルを識別し、循環的な組み合わせ相乗効果によるトータル価値の最大化を目指します。



1 中流の強化（システムモデル）

従来のPMの対象である構築のプロジェクトモデルで、スキームモデルで最適化された計画に基づき、強化された個別マネジメントを用いて遂行します。

2 上流へ拡張（スキームモデル）

経営者の発想や洞察を全体使命（原点）として、プログラムやプロジェクトの具体的な計画に纏め上げます。

3 下流へ拡張（サービスモデル）

システム構築と成果物の利用から獲得されたノウハウ、データ等を蓄積・加工して新機会を模索します。

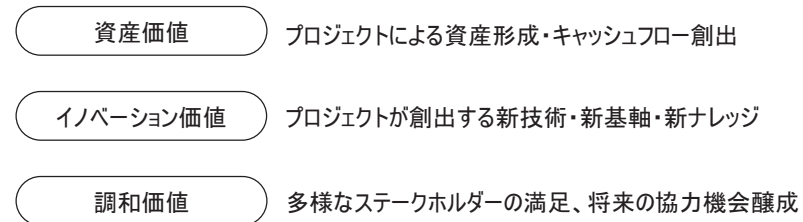
◆ P2Mのプロジェクトマネジメント

■ プロジェクト

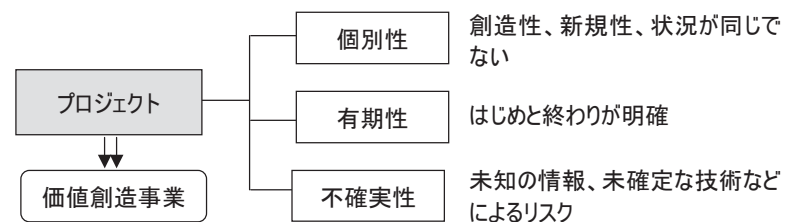
【定義】

P2Mでは、プロジェクトを、「特定使命(プロジェクトミッション)を受けて、資源、状況などの制約条件のもとで、特定期間内に実施する将来に向けた価値創造事業(Value Creation Undertaking)である」として、従来の定義より価値志向を高めています。

【プロジェクトの創出価値】



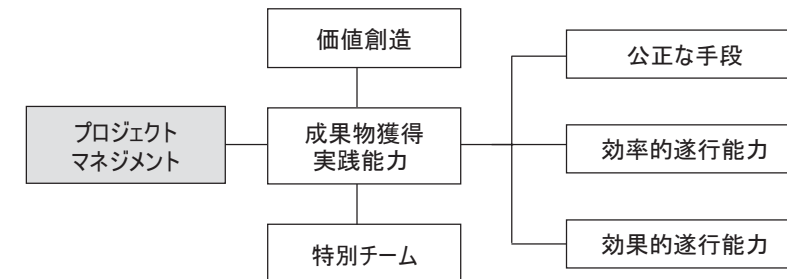
【プロジェクトの基本属性】



■ プロジェクトマネジメント

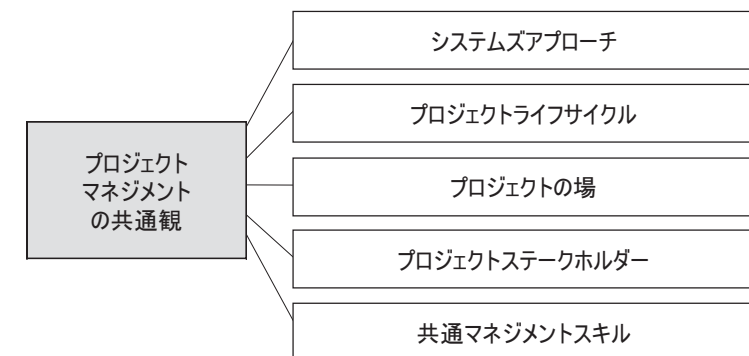
【定義】

プロジェクトマネジメントとは、特定使命を達成するために有期的なチームを編成して、プロジェクトマネジメントの専門職能を駆使して、プロジェクトを公正な手段で効率的・効果的に遂行して、確実な成果を獲得する実践的能力をプロジェクトに適用すること。



【プロジェクトマネジメントの共通観】

プロジェクトマネジメントの共通観は、プロジェクトの種類・規模にかかわらず、すべてのプロジェクトマネジメントに共通して適用または認識する5つの要素です。



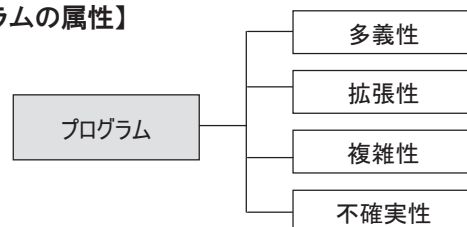
◆ P2Mのプログラムマネジメント（１）

■ プログラムマネジメント

「プログラム」とは、自組織の、または顧客から所与の、組織戦略具現化のための上位レベルの使命を実施する複数のプロジェクトが有機的に結合された単位事業です。

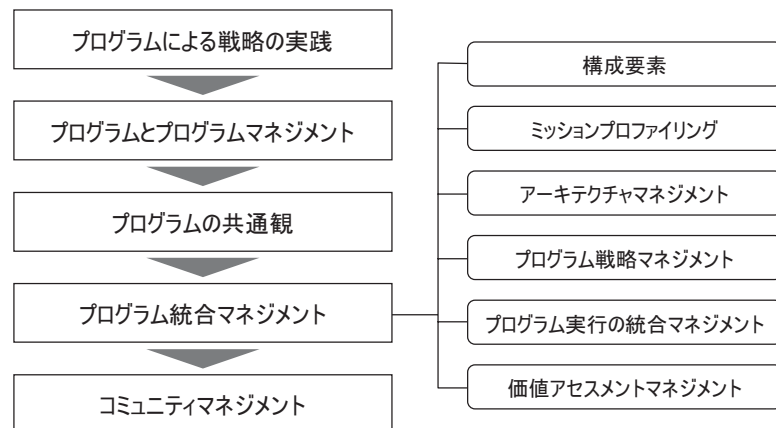
「プログラムマネジメント」とは、外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、組織の資源と遂行能力を効率よく活用しながら、複数の要素プロジェクト間の全体最適統合を行い、プログラム特定使命を達成するマネジメント手法です。

【プログラムの属性】



【P2Mプログラムマネジメントの構成】

P2Mのプログラムマネジメントの範囲は、従来の「有機的な関係を有する複数プロジェクトの全体マネジメント」の定義を大きく拡大し、経営戦略の実施のための全体使命の明確化から、最適プログラム設計、プログラムの構造化、構造化したプログラムの実施統合までを包含しており、世界でユニークです。



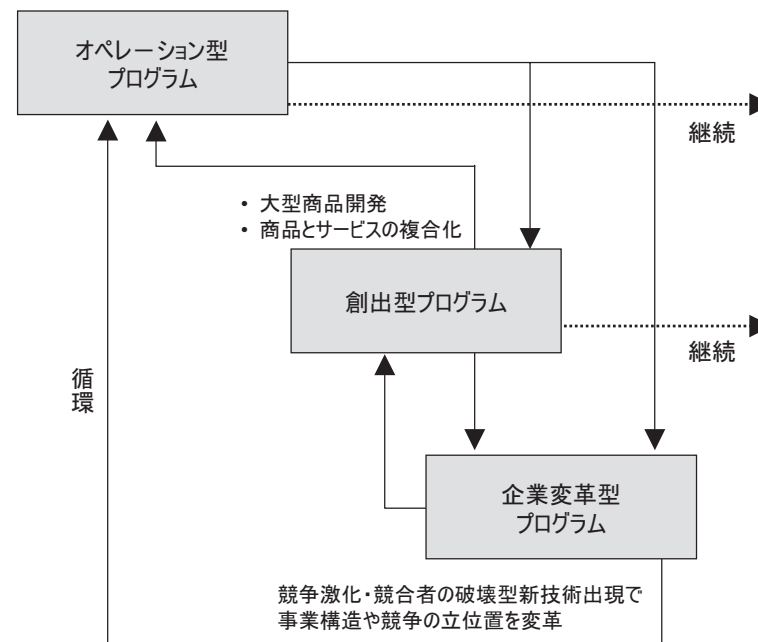
■ プログラムのパターン

プログラムには、プロジェクト型事業を専業とする企業が行うプラント建設プログラムなどのようにステークホルダーの間に最初からプログラムのコンセプトがある程度共有されているプログラム（「オペレーション型プログラム」）と、企業や組織にとってまったく初めてでそのコンセプト自体が不明確な状態からスタートするタイプのプログラム（「創出型プログラム」と「企業変革型プログラム」）があります。

この3つのプログラムを同じ組織内で実施する場合は循環性があります。

例：商品群開発 - 市場投入 - 顧客サービスの群管理（オペレーション型）→大型商品開発（創出型）→競争激化・破壊型新技術の出現で企業改革（変革型）。オペレーション型から企業変革他へのサイクルもあります。

- ・ 多拠点遂行型大規模プロジェクト
- ・ 設備の建設＋保守
- ・ 商品開発・市場投入・顧客サービス
- ・ ITシステム構築＋ビジネスプロセス・アウトソーシング



◆ P2Mのプログラムマネジメント（２）

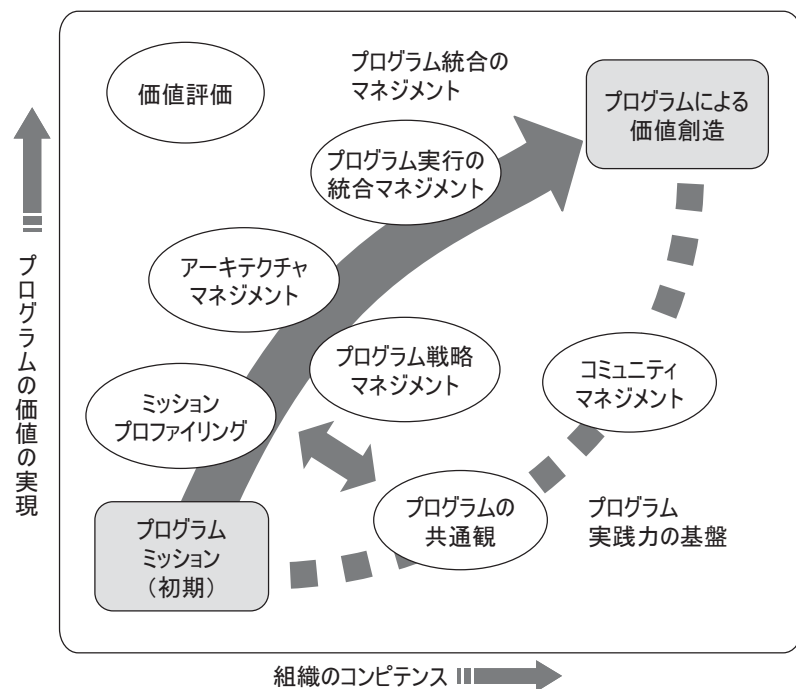
■ プログラムによる価値創造のロードマップ

組織の戦略を背景として、プログラムのスポンサー（オーナー）のプログラムに込めた課題解決の意図は、初期ミッションとしてプログラム遂行組織に所与されます。

まずプログラムの共通観やプログラムの場（コミュニティ）に立脚しながら、“ミッションプロファイリング”を通じて、具体的なプログラム記述に纏められます。これに、プログラムの方向性に影響を与える戦略要素を投影しながら、また、シナリオ分析を繰り返しながら、プログラムデザインの最適化と構造化が“アーキテクチャマネジメント”を通じて実施されて、プログラムを構成するプロジェクト群が組成されます。

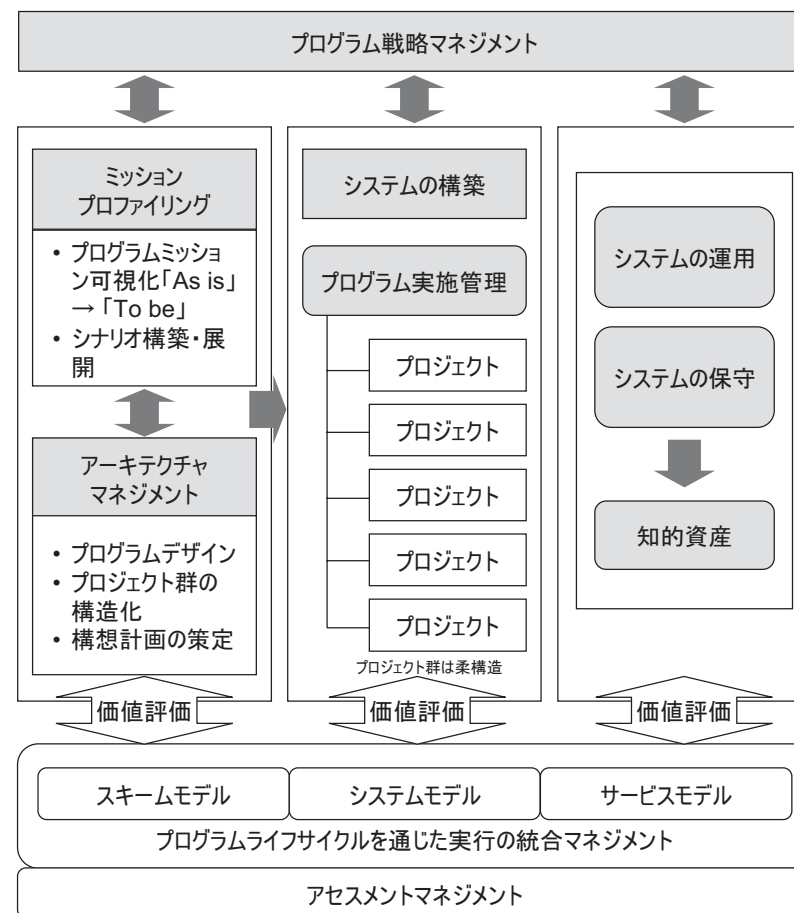
次にプログラムならではの特性に配慮しながら“実行の統合マネジメント”を行い、成果としてプログラムが意図した価値を創造します。

これがダイナミックなP2Mプログラムマネジメントです。



■ プログラム統合マネジメント

中核となるプログラム統合マネジメントの機能関係をクローズアップしたのが、下記の図です。全体使命の実施形態として、プログラムを複数のプロジェクトに分解するが、プログラムの全体価値を向上させるため、有機的結合を図り、プロジェクトの「統合」を図る。不確実性には、柔軟なプログラム構造を維持することで対応し、初期の価値目標を達成し、プログラム資産の価値最大化を図ります。



◆ P2Mの個別マネジメント（１）

■ プロジェクト戦略マネジメント

企業・団体戦略とプログラム／プロジェクト運営の関係を明確にし、プロジェクト活動を効果的に企業の価値創造に組み込む仕組み構築のマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 企業・団体でのプロジェクト価値創造の仕組みづくり - プロジェクト投資の最適化 - プロジェクト間のシナジーの最大化	- プロジェクト活動基盤および構造基盤の整備 - 戦略的プロジェクト評価システムの活用 - プロジェクトポートフォリオ	- 企業・団体としてのプロジェクト価値の最大化 - プロジェクト競争力の向上 - プロジェクトガバナンス - 知的資産の蓄積

■ プロジェクトファイナンスマネジメント

プロジェクトの実行に必要な資金調達の枠組みをつくることを目的とした計画・マネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- プロジェクトに対する効率的な資金拠出の枠組みの創出 - リスク分担の最適化	- 基本構想の創出と選択 - 実行可能な枠組みと最適なファイナンス構造の創出 - 事業性評価・融資適格性の評価	- プロジェクト資金の確保によるプロジェクトの実行性の確保と胎動 - プロジェクトを支える安定的なリスク管理の仕組みの創出

■ プロジェクトシステムズマネジメント

プログラムやプロジェクトをシステムとして捉え、全体構成や成果物を、システムズアプローチを応用しながら明確にしていくマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- プロジェクトに内在する複雑な課題の整理 - 計画、成果物の価値向上 - プロジェクト収益の向上	- システムズエンジニアリング - ソフトシステムズ・アプローチ - システムズマネジメント	- プロジェクト成果物の明確化 - 整理され、整合のとれたプロジェクト概念 - プロジェクトマネジメント品質の向上

■ プロジェクト組織マネジメント

プログラムやプロジェクトの目的・特性・運営環境に最適なプロジェクト運営組織の構築と維持・向上に関するマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- プロジェクト遂行基盤の構築 - プロジェクト組織の生産性向上 - コミュニケーション効率の向上	- プロジェクト組織デザイン - プロジェクトチームの構築 - 人的資源の確保 - プロジェクト組織の運営	- 組織を通じた成果獲得へのエネルギーの結集 - プロジェクト生産性の向上 - 組織成熟度の向上 - プロジェクトチームの満足

■ プロジェクト目標マネジメント

プログラム所与の条件またはプロジェクトの契約条件と資源などの制約のもとで、具体的な目標を明確化し、達成の路程と進捗測定方法を計画し、実施するマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 具体的な達成目標の設定と可視化 - 進捗測定と統制のためのベースラインの設定・維持 - 成果予測 - プロジェクトの最適遂行	- ライフサイクルマネジメント - スコープマネジメント - コストマネジメント - タイムマネジメント - 品質マネジメント - アーンドバリューマネジメント	- プロジェクトの目標達成 - 顧客満足 - 資源の効果的活用

■ プロジェクト資源マネジメント

プロジェクトにとって必要な6つの資源（人的、物的、金融、情報、知的、基盤）を明確にし、適切に確保することに関するマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 資源計画 - 要求仕様達成 - 資源予算管理 - 資源納期設定・確保 - 的確な資源管理によるプロジェクト収益向上	- 資源の特定 - 資源計画の策定 - 投入実績のモニタリング - 改善対策 - 資源の蓄積	- 資源確保 必要な品質、必要な時期、予算内での確保 - プロジェクト成果・生産性向上

◆ P2Mの個別マネジメント（2）

■ リスクマネジメント

プロジェクトに必然的なリスクと対峙し、周到的な予見・影響の定量化・対策を行うことでリスクの影響を最小化するマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 不確実性とリスクの把握と対応策の策定 - 不確実性とリスクへの挑戦と受容の決断 - 損失コストの最小化	- 基本計画 - リスク対応策の準備、対応策の実施 - 不確実性に起因する好機の把握 - リスクマネジメント実施状況の評価	- プログラム/プロジェクト価値達成の障害除去 - 予算内のプロジェクト完了 - 危険回避、安全確保 - 事業収益の向上

■ 情報マネジメント

プロジェクト遂行業務における「情報」の利用手段および留意点、ならびにプロジェクト運営におけるIT活用のあり方。

目的	業務プロセス	成果
- 情報面からのプロジェクト業務の効率化 - 意思決定の迅速化、確実化 - ステークホルダー間の情報共有	- ステークホルダー間の情報伝達手段の確立 - 情報セキュリティ - 情報の変更管理	- プロジェクトマネジメント業務の精度・効率向上 - ステークホルダー間のコミュニケーションの向上 - 情報の共有・蓄積と効果的活用

■ 関係性マネジメント

プロジェクトに参画するステークホルダー間の関係を分析し、良好な状態に維持し、プロジェクトを成功に導く、あるいは新規ビジネスに結びつける、一連の業務プロセス。

目的	業務プロセス	成果
- 顧客満足 - 他のステークホルダーの満足 - 企業活動の維持、発展	- 関係性の分析と設計 - 関係性の構築・維持 - 関係性の再構築	- 各関係者の役割、責任の明確化 - プロジェクト遂行中の問題解決 - 次期案件、新規案件

■ バリューマネジメント

プロジェクトによって生まれる価値は経済価値のみではない。P2Mでは「資産価値」、「イノベーション価値」、「調和価値」と多面的な価値を提唱しており、これらの価値の把握とフィードバックを唱える価値循環のマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 価値の創出 - 価値の定量化 - 価値の極大化 - 価値の再利用 - 価値の維持	- 価値の認識 - 価値の評価 - 価値の創造と提供 - 価値の実現と獲得 - 価値の資産化	- 多様な価値の明確化 - 価値基盤の利用による事業の持続と新事業創出 - 複合的効果

■ コミュニケーションマネジメント

プロジェクトを成功させるために重要な各種情報の配信・伝達、あるいは意思疎通などプロジェクトを円滑に運営するコミュニケーションに関するマネジメント。

目的	業務プロセス	成果
- 関係者間の正確な意思伝達 - 問題解決のための実態把握 - 異質な要員のプロジェクト参画の環境整備	- プロジェクトコミュニケーション・ルートの確立 - 問題解決のための人的関係性分析 - 異文化対応能力 - 情報技術の活用	- 円滑プロジェクト遂行 - 予見先行管理 - ステークホルダー間の信頼関係の確立 - プロジェクトに適したコミュニケーション様式の確立



◆ P2M資格認定制度と研修事業

■ 資格認定制度

「P2M」をベースにした日本で初めての本格的な4段階のプロジェクトマネジメント資格制度です。この新しい資格は、単に知識だけでなく経験と実践力に基づいた真に価値ある資格として付与されます。

略称	資格名称	受験資格、有効期間、試験内容	レベル
PMC	プロジェクトマネジメント・コーディネーター (Project Management Coordinator)	学歴・実務経験問わない P2Mの限定範囲の筆記 試験、5年毎の更新	基礎
PMS	プロジェクトマネジメント・スペシャリスト (Project Management Specialist)	学歴・実務経験問わない P2M知識全般、5年毎 の更新、筆記試験	中級
PMR	プロジェクトマネジャー・レジスタード (Project Manager Registered)	PMS+プロジェクトマネ ジメント経験 5年毎の更 新、筆記試験+面接+ モジュール試験	応用
PMA	プログラムマネジメント・アーキテクト (Program Management Architect)	PMR+プログラムマネジ メント経験、5年毎の更新、 (論文+面接：未定)	高度

● PMS資格更新のための継続教育プログラム

(CPU: Continuing Professional Development Unit)

PMS資格認定者には、プロジェクトマネジメントの知識レベルの向上と専門分野の最新の技術知識の習得をするため、資格の5年サイクルの更新に対応した継続教育プログラムを予定しています。

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| ◆ 目的 | ◆ 形態 |
| ● 知識レベルの向上 | ● PM活動の実践 |
| ● PM最新技術知識の習得 | ● PM自己研鑽活動 |
| ● 自己研鑽・自己啓発 | ● 学術機関によるPM教育の受講 |
| ● 社会的信用の獲得と
資質向上 | ● PMAJ指定のP2M資格更新講座受講 |
| | ● PMプロフェッショナルコミュニティへの参加 |

■ PMAJのP2M研修事業

PMS講習会

プロジェクトの創出から実施・サービスまでを、トータルに学びます。(8日間コース、集合研修)

【PMS講習会を受講された方々の声】



- ガイドブックだけでは理解できなかったP2Mの全体像が把握できた
- 今までの仕事のやり方を振り返る良い機会を得た
- 講師のプロジェクト実践体験談に感動した
- PM理論に基づいた実践でキャリアアップをめざす

【特長】

1. PM実践に必要な体系的な科目構成
基礎的概念、知識、管理技術を体系的に習得する科目構成
2. 経験豊かな実務者中心の講師陣
多種多様なPMビジネスに従事し、専門的かつ豊富な体験をもつ講師陣
3. 理解度テストで自らチェック
各章ごとに理解度テストを実施。理解度の目安が自分でわかる

対象

- ・ プロジェクトマネジャーおよびその候補者
- ・ 業務改革・組織改革を推進するマネジャー
- ・ 新規PMの企画・推進に携わるビジネスマネジャー
- ・ PMS資格試験を受験する予定の方

PMC講習会

プロジェクトの計画・遂行に必要な基礎的概念、知識、管理技術を体系的に習得することを目指した科目構成。(4日間コース、集合研修)

対象

- ・ プロジェクト実務者およびプロジェクトマネジャー候補者
- ・ マネジメント手法、技術の基礎を習得し仕事の効率を高めたい方
- ・ プロジェクトマネジメントに関心のある方
- ・ PMC資格試験を受験する予定の方

◆ PMAJの活動と会員特典

■ ミッション

1. グローバルに急激に変化する環境にあって、時代の要請に応える高度な視点、広い視野を有するPM人材を育成する。
2. P2Mを内外へ発信し、その啓蒙・普及活動を通して、マネジメント品質向上発展に寄与する。
3. PM実践家をライフサイクルで支援するサービスやプロダクトを提供する。また、PM実務家間の交流を広く推進し、PMの応用力を高める。

■ 主な活動

1	
資格認定	● P2Mガイドブックの維持・更新 ● P2Mに基づく資格認定
2	
研究開発	● プロジェクトマネジメントの基礎研究 ● 国際交流
3	
普及研修	● 各種研修活動 ・P2M講習会 ・PM一般講習会 ・企業・団体オンサイト研修 ● 普及活動・セミナー
4	
会員交流	● 部会、SIG(特定テーマ研究会)活動 ● PMシンポジウム(全国大会) ● 国際PM大会



■ PMAJ会員特典 (入会手続き等は、ホームページにてご確認ください。)

PMAJ会員には、PM研修会や公開講座・PMシンポジウム等での会員特別割引制度が適用されます。また、会員交流活動や研究開発活動への参画や情報提供サービスを受けることができ、自己研鑽・相互研鑽に役立てることができます。

1	特別割引制度	■ PMS講習会(P2M) PMSレベルP2M講習会の受講料 ・非会員250,000円 ⇒会員225,000円 (10%割引) ■ PMP試験対応講座(PMBOK®) PMP試験対応講座 4日間コース ・非会員70,000円⇒会員50,000円 PMP試験対応講座 1日間コース ・非会員30,000円⇒会員10,000円 ■ PM公開講座 講座により受講料および割引は異なりますので、ホームページにてご確認ください。 ■ PMS資格試験(P2M) PMS資格試験の受験料 ・非会員50,000円 ⇒会員45,000円 (10%割引) ■ PMシンポジウム、各種セミナー PMシンポジウム 参加費 ・非会員13,000円⇒会員8,000円 各種セミナー 参加費 ・セミナーによって異なりますので、ホームページにてご確認ください。
2	会員交流活動への参画	■ 部会、SIG(特別テーマ研究会)活動 ・P2M部会、IT-PMベンチマーキングSIG、国際交流部会などに参画でき、自己研鑽を図る機会が得られます。 ・月例会、地域別研究会・交流会に参画でき、会員間の相互研鑽・相互交流を図ることができます。 ■ PMシンポジウム 日本最大のPMイベント「PMシンポジウム」の企画・運営スタッフとして、PM情報の発信と啓発活動に参画しながら、楽しいPMを体験できます。
3	情報提供サービス	PM特集記事やPM実践事例、読者のコーナー等で編集された季刊誌「PMAJジャーナル」を送付します。実践活動の参考資料として役立てることができます。
4	国際PMネットワーク	PMAJは世界の有力PM協会やPM大学院と交流があります。世界のPMへのアクセスが可能です。

◆ 日本でのプログラムマネジメント活用例

- 例1 日本版NASAである独立行政法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)は、事業を「プログラム」→「プロジェクト」の階層で実施しており、これをシステムエンジニアリングが支えている。
- 例2 総合エンジニアリング企業A社は、中東の国で1兆円を越えるエネルギー関連プロジェクトの全体マネジメントをプログラムマネジメントを用いて顧客と共に実施している。
- 例3 総合エンジニアリング企業A社は元来エネルギーや化学系のプロジェクトに強いが、総委託額が1千億円に近いメディカルセンターのPFI案件を実施している。これにはP2Mが言うところのスキームモデル、システムモデル、サービスモデルの全てが含まれている。
- 例4 大手IT企業B社は、情報サービス事業価値の増大を図る施策の一環として、P2Mによる高度人材育成策を展開中。
- 例5 大手OAシステム企業C社では、営業部隊の顧客への提案能力を高めるためP2Mを使っているプロジェクト開発に取り組み中。
- 例6 製薬企業大手D社は、商品構想・開発-市場投入-顧客管理の統合マネジメント(パイプラインマネジメント)にP2Mを応用。
- 例7 ハイテクシステム部品で世界シェアを持つE社は、研究開発管理にP2Mのプログラムマネジメントを活用。
- 例8 食品企業F社は、商品開発にP2Mのプログラムマネジメントを活用。
- 例9 中堅情報サービス企業G社は、経営改革にP2Mを全面的に適用。



新版P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック

編著者：P2Mガイドブック改訂委員会
発行者：吉田元治
発行所：日本能率協会マネジメントセンター
定価：本体3,800円＋税（A5サイズ 614ページ）

新版P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブックのご購入は、書店または下記PMAJ事務局まで、FAXでお申し込みください。

ご注意：
本書はP2M資格試験の準備ガイドではありません。本書の記述表現や用語の一部はP2Mガイドブックと若干異なることがありますので、資格試験準備には、上記の「新版P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック」をご使用ください。

新版P2M豆本

2008年10月発行

編集：PMAJ事務局

発行：特定非営利活動法人
日本プロジェクトマネジメント協会
Project Management Association of Japan

〒105-0003
東京都港区西新橋一丁目4番6号

TEL: 03-3539-3022(代表) FAX: 03-3539-1741
<http://www.pmaj.or.jp/>
E-mail: admi@pmaj.or.jp

発行者の許可なく、転載、複写を禁じます。