

【PMA J 例会】

FUJITSU

shaping tomorrow with you

「ものがたり」を紹介した PM実践知の継承法

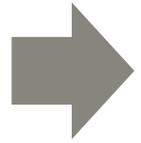
富士通株式会社

デジタルフロントBGマネジメントセンター

デジタル人材育成推進部

ナレッジハンター 吉野 均

(株式会社富士通クオリティ&ウィズタム)



1 当継承法を生み出した経緯とその考え方

2 当継承法の実践成果（効用を中心に）

2.1 「ものがたり」事例

2.2 「ものがたり」を使ったPM研修事例

3 まとめ・今後の方向性

参考文献

「ものがたり」を使ってPMナレッジを継承（PM学会誌, 19(2)：「文献賞」受賞）
『ものがたり』を介したPM実践知の継承法（PM学会誌に論文掲載予定）

F M C S : 富士通ミッションクリティカルシステムズ

■ 富士通GのSE会社の中核の一つ

資本金：5億円，従業員数：2,190名（2016年4月当時）

主な事業：お客様のITシステムの構築・運用

➡ SEナレッジの継承と創造は喫緊の経営課題

■ 2012年構造改革の一つとして知識創造委員会を設置
SEナレッジの継承と創造の取組みを開始

■ 2016年11月 F M C S は富士通株式会社と合併

■ 2017年9月本体組織に完全に統合

組織統合で組織が解消するまでの5年半の活動により確立した
PM実践知の継承法（PM人材育成法）を紹介

システム開発プロジェクトの成功率はわずか26.7%

出典:日経コンピュータ(2003)

異なった立場から定義された
異なった数値のITプロジェクト成功率の報告

定義や数値は異なっても
IT企業経営者やユーザ企業のIT部門長にとって
ITプロジェクト成功率の向上は共通の経営課題

ITプロジェクトの失敗は大変な事態

有効な方法：OJT

- PJ現場での実践を通してPMを育成
- 講師入社当時は、プロジェクトの実践で先輩たちの背中を見て学び、失敗を重ねながら、一子相伝で成長できた恵まれた時代

OJTによる育成の問題

- 指導者の指導力不足、OJTで発生するコスト
- 一番の問題は、IT・PJの重要性が高まり、失敗が許されない環境
PMを現場で育成することは許されない時代

知識データベース

- プロジェクト成功事例、失敗事例をドキュメント化（例：失敗事例はなぜなぜ 5 回で根本原因を分析・抽出）
- そのドキュメントを知識データベースに登録
- キーワード検索できる仕組みを提供



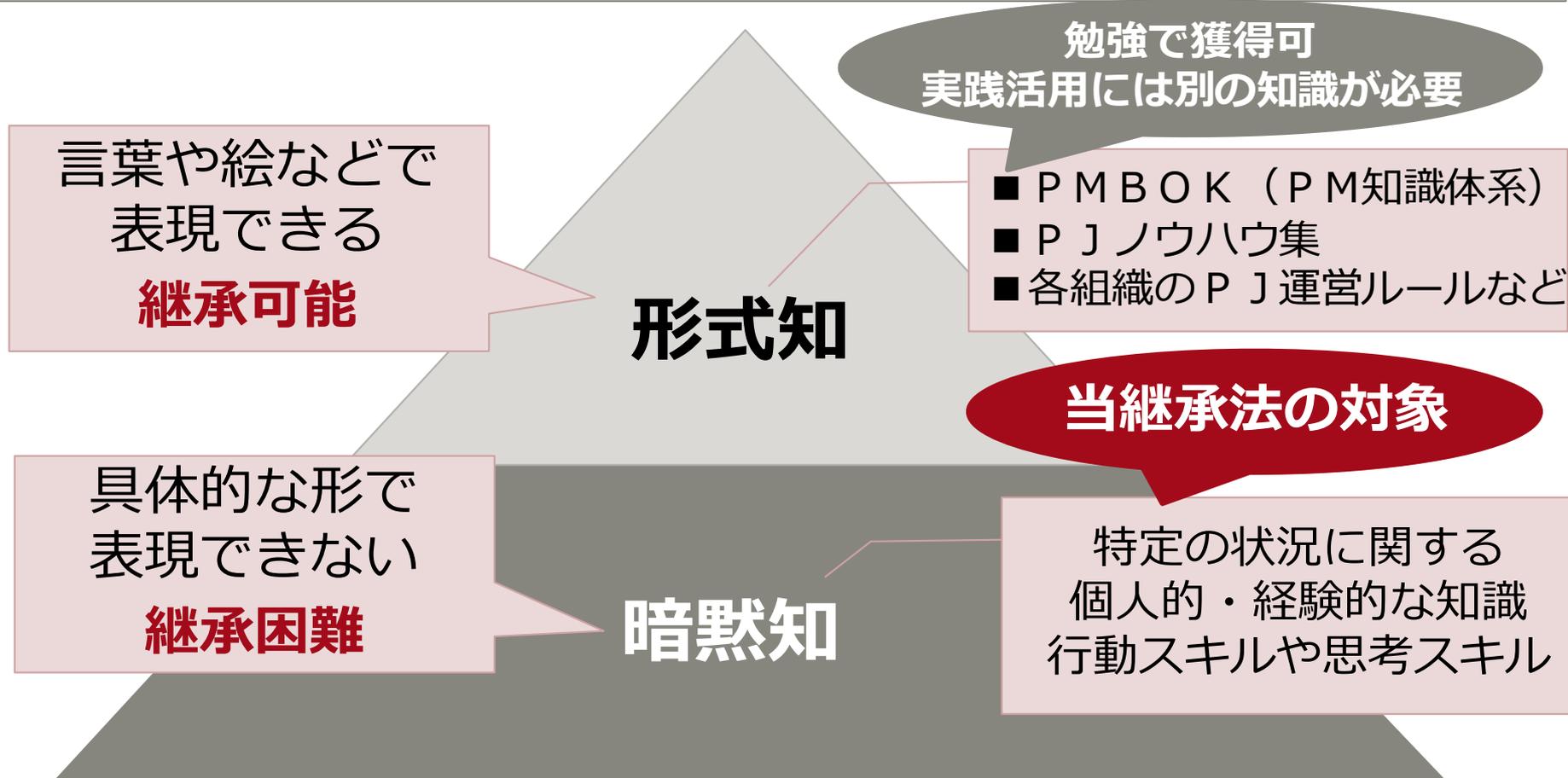
知識データベースの活用が進まなかった理由

- 導かれる形式知は、成功の特殊解や失敗の方程式
- 個別事情を抱えた他の P J には活用困難

PMの人材育成が困難な理由

PMBOKやパターン集は、プロジェクトマネジメントにおける**形式知**の体系化である。しかし、プロジェクトマネジメントで重要かつ扱いが難しいのは**暗黙知**である

出典：内平直志(2006)「解説：プロジェクトマネジメントにおける知識継承」



匠のP M

?



いにしえの時代、大海原で嵐に遭遇した船長



自らの責任において
瞬時に判断を下さねばならない

『匠のPM』

何度も修羅場を経験
適切な判断を下し、潜り抜けてきた

PM実践知

修羅場に
立たされても

強い目的意識と
くじけない心で

冷静に状況を
把握する力

複数の打開策を
ひねり出す力

最善の策を
決断する力

成功に導く
リーダーシップ力

実践知（高質な暗黙知としてのフロネシス）

個別具体の場において、その本質を把握しつつ、同時に全体の善のために最良の行為を選び実践できる知恵

出典:野中郁次郎、紺野登(2007) 美德の経営 NTT出版

PM人材育成へのケースメソッド適用研究事例

出典：内田吉宣ら(2013)マネジメントにおける実践的知恵養成のためのケースメソッド PM学会誌要約

- ケースメソッドで使用する事例教材（ケース）を作成する方法と、その事例教材を使って教育する方法（ケースメソッド）を開発した
- ケースメソッドは、ディスカッションを通じて学ぶための教育方法である
- 目的は、事例を基に**プロジェクトを疑似体験**することにある

有効な方法論。当社でも同様な取り組みを実践

ケースメソッド

出典：竹内伸一(2015).ケースメソッド教育の思想と機構に関する研究 広島大学大学院教育学研究科

定義	ケース（事例）を用いてマネジメントを教育する 授業方法
教育の主目的	取りうる選択肢の中から最良のものを選び取り、行動を完遂する決意を固めるまでの 意思決定訓練 を行うこと

意思決定のプロセス

①問題を特定

②問題を診断

③複数の選択肢を発見

④比較評価してひとつを選択

⑤実行に移すまでフォロー

体系的な分析に
そぐわない（例外④）

ハーバードの授業

ケース

文章主体（数10頁） 付録：数値、写真
主人公が岐路に立たされている

読んで分析
・ 決断する

受講者



- ①間違ったケース・**暗黙知は未記載**
- ②間違った人間・**マネジメント経験無**
- ③間違った方法・**分析至上主義**

唯一の例外④しか扱わない
分析至上主義

出典：『MBAが会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』（H・ミンツバーク（著） 日経BP社）

ケースメソッドそのものは否定していない

クラフト
(経験)

マネジメント
3つのブレンド

アート
(直観)

サイエンス
(分析)

一番重要なことは
経験から学ぶこと

ミンツバーグの提言

受講者	現役のマネジャーに限定
ケース	経験の記録としてのケース 受講者が最も良く知っている物事
教えること	経験から学ぶこと ⇒立ち止まって考えることで、日々の実践が経験(実践知)になる ⇒一人で省察/みんなで省察

PM実践知は自身の経験から学ぶことがベスト



それだけでは先達の経験が活かされない



先達の経験から学ぶために

ミンツバークが提言するように
先達のPM実践知を「経験の記録」として
『ものがたり』に残す

『ものがたり』を介してPM実践知を継承する方法論

SECIモデルを理論的な枠組みに

■ 野中郁次郎先生提唱の知識創造モデル

「**暗黙知**と**形式知**の継続的な相互変換は

共同化 (**S**ocialization)

表出化 (**E**xternalization)

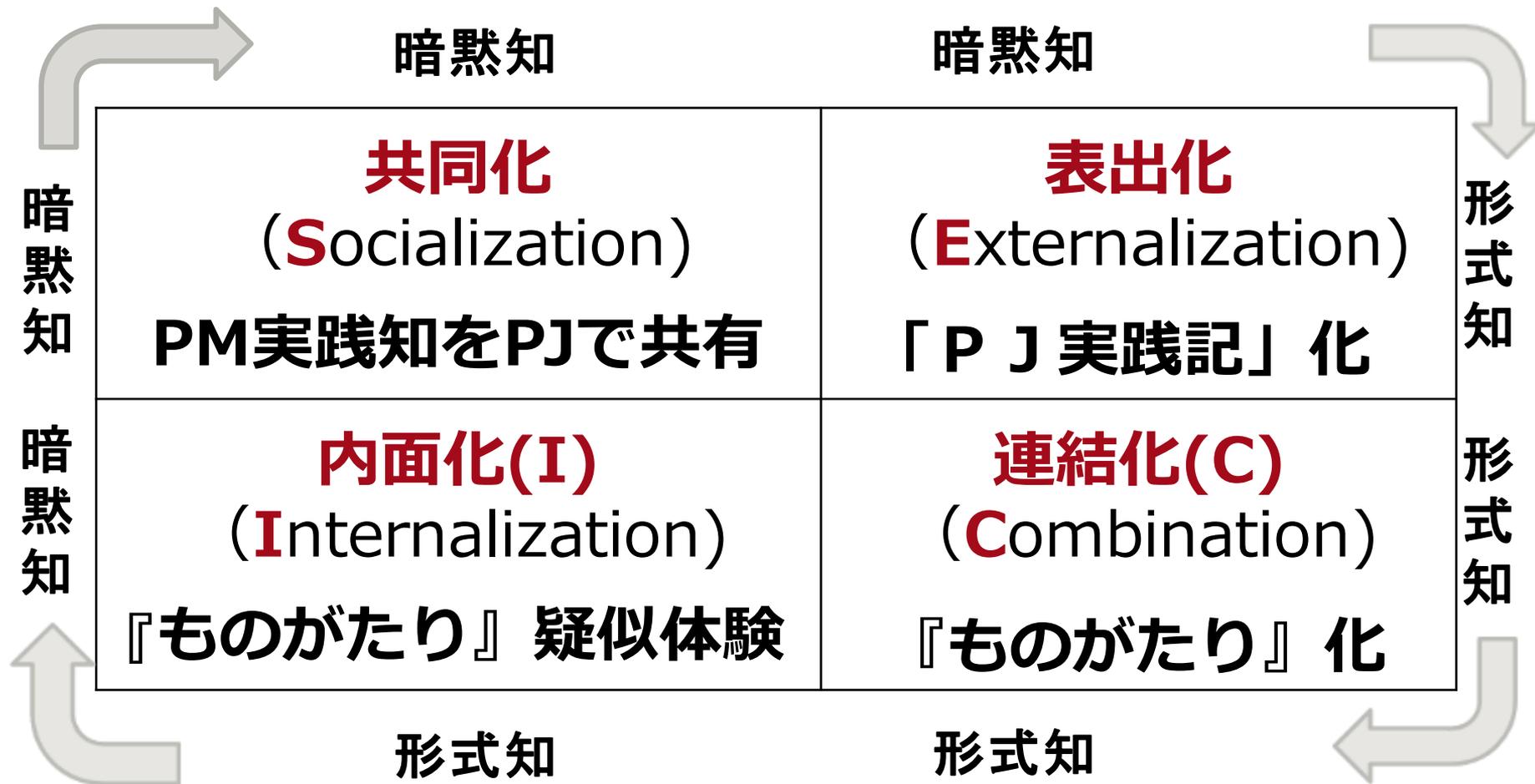
連結化 (**C**ombination)

内面化 (**I**nternalization)

という四つの変換モードからなる知識創造モデルによって表される。これをそれぞれの頭文字をとって**SECIモデル**と呼ぶ」

出典：流れを経営する 持続的なイノベーション企業の動態理論（野中郁次郎、遠山亮子、平田透著）

■ SECIモデルを応用



1 当継承法を生み出した経緯とその考え方

★ 2 当継承法の実践成果（効用を中心に）

➔ 2.1 「ものがたり」事例

2.2 「ものがたり」を使ったPM研修事例

3 まとめ・今後の方向性

『PJ実践記』 (表出化のアウトプット)

『ものがたり』 (連結化のアウトプット)

PJで起こった出来事を関係者との会話や心象風景を含めてリアルに再現して他人の経験を疑似体験できる読み物

■ 関係者外秘を含む実話

- ・ 生々しいエピソードを
実名で記載
- ・ 遭遇した問題と解決策だけでなく、
解決策を導いた過程を克明に記載
 - どのような状況で
 - 何を考え
 - 何に悩んで
 - どう判断したか

■ PJ実践記に第三者の知見を加えた公開可能なフィクション

- ・ 固有名詞を置き換え
- ・ PJ実践記の生々しさを残し、
テーマを補強
- ・ より深く感情移入して
疑似体験できる読み物
- ・ ミンツバークが役立つとした
経験の記録

新幹線・新丹那トンネル開削工事

- 昭和39年**東海道新幹線開業の最大の難工事**
- 旧丹那トンネル開削は、水との闘い、
工期16年100名の犠牲者
- 技術革新はあるが、工期は4年（1 / 4）



そこで現場責任者、坂本貞雄氏が準備段階で最初にしたこと

① **旧丹那トンネル開削「工事全記録」を読み込んだ**

出水した場所、打った対策、解決に要した期間など

② 存命の技術者・作業員に当時の話を聞いた

③ **過去の経験・反省を踏まえて、新技術適用で引き直し
「工事計画書」を作成**

参考文献：新幹線**新**丹那トンネル開削工事（坂本 貞雄）
－「文芸春秋にみる昭和史」（文芸春秋社）

『ものがたり』推薦文（匠のPM）

- 新丹羽トンネル工事には、先達が残してくれた**全記録**、工事着工前に読むべき**全記録**があった
- 全記録があれば、他人の経験を自分の経験として活かすことができる!!



- 我々に「●●システム開発全記録」はあるか？

- 特殊解だけを残すのでは足りない

- 同じ失敗を繰り返さないために
様々な出来事、様々な状況、様々な対策の取捨選択
特殊解を導いた全記録を残すべきだ!!



『論文調』と『ものがたり風』の違い 「仕様変更に関するお客様との攻防」の例

『論文調』の記載例

■仕様変更に関するお客様との攻防

このプロジェクトはお客様の受け入れテスト時に仕様変更が多発した。お客様は仕様追加を依頼するにあたり、当社が設計漏れをしたと主張した。お客様は自分達のミスは認めたくないのだろう。ベンダー側でそれぐらいは考慮しておいて欲しいとの思いもあるのだろう。

お互いに自分達の責任ではないと考えていた。設計漏れか仕様変更か、どちらの責任かで議論は平行線をたどった。顧客との関係が険悪な雰囲気になった。結局、責任問題は後日調整として、必須な仕様変更を受け入れることにした。

『ものがたり風』の記載例（1/2）

■仕様変更に関するお客様との攻防

このプロジェクトはお客様の受け入れテスト時に仕様変更が多発していた。2017年11月27日、お客様先の会議室で、ある仕様追加を巡って仕様変更か仕様漏れかの議論になった。

「なんで、この仕様が設計から落ちてるの？ 渡した資料に書いてるよ。御社の設計ミス。設計漏れだよ」とお客様リーダ〇〇さんは言った。

「その資料は業務中心に書かれていましたので、そのような仕様があるとは読み取れませんでした。承認頂いた設計書には記載されていません。今回のご依頼は仕様変更です」私はそう主張した。

「きちんと読めば書かれています」とお客様担当者△△さんが言い返した。

「確かに書かれています、人がやる範囲とシステムでやる範囲が不明確でした」と当社の業務リーダ××が反論した。

「不明確ならば、その時に確認してよ」と△△さん。

「私が読み取ってシステムでやる範囲を仕様化しました。その仕様をきちんと設計書に記載しています」と××。

「××さんの読み取り方が間違っているって言うてるんだよ」

△△さんは、設計漏れを声を荒げて主張した。

『ものがたり風』の記載例(2/2)

(続き)

「でも、設計書はお客様にレビュー頂き、承認も頂きました。設計書に記載されていないことは仕様変更です」

「漏れたものは仕様変更じゃない。設計ミスだ!!」

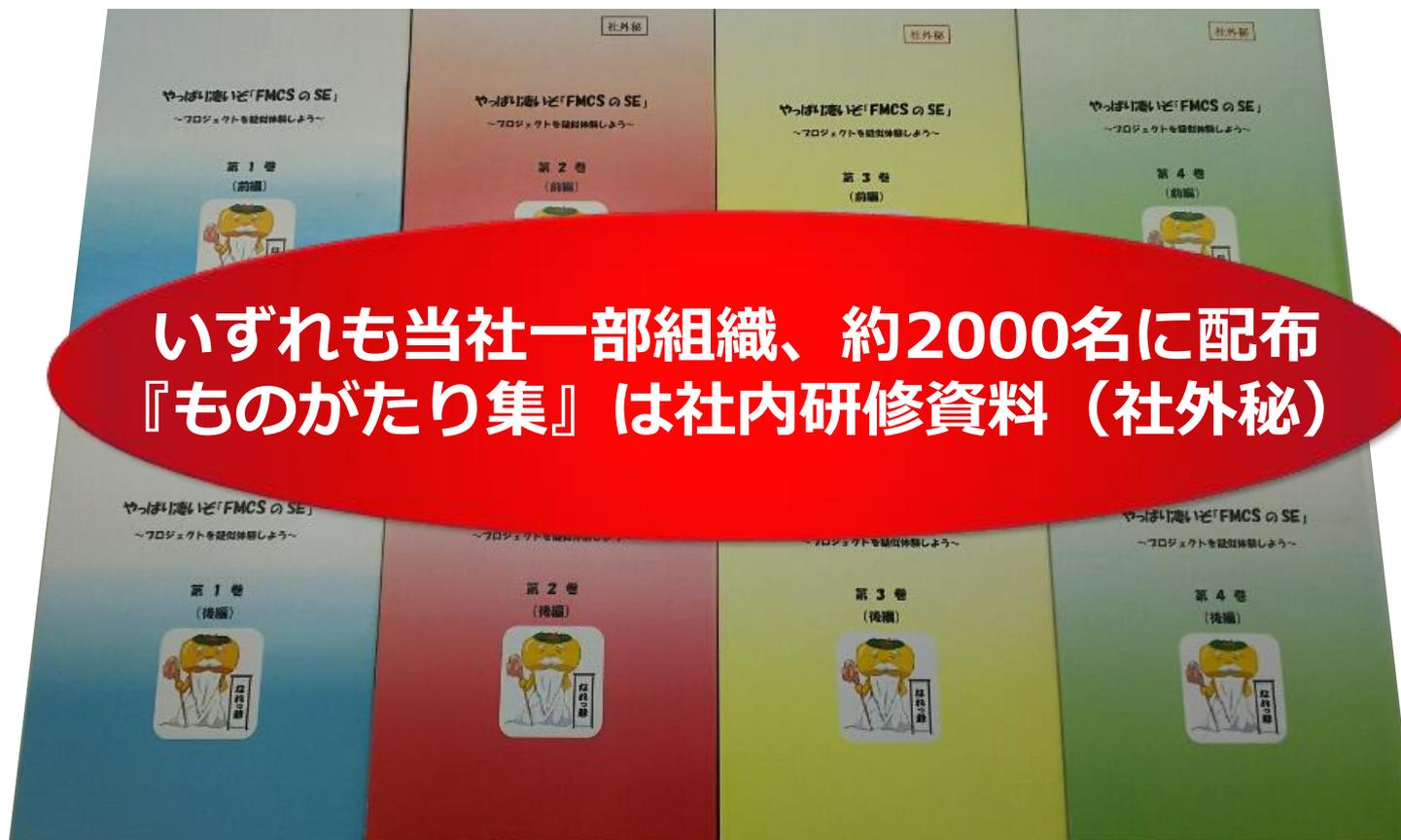
責任を認めたくないあまりに双方の担当者は堂々巡りの議論を続けた。私は、仕様変更をむやみに受け入れられないと思って黙って聞いていた。すると、お客様リーダが見かねて発言した。

「とにかくこの仕様を追加しないと業務が回らない。とにかく大至急で修正してくれ!!」

この発言でようやく私もこの仕様追加が必要なことを納得した。今は責任問題を議論している時ではない、と理解して私は言った。

「分かりました。仕様変更か否かはおいて必須なものは修正を実施します。御社においても今後の仕様追加時に必須か否か十分吟味ください。どのような扱いとするかは上席者を含めて後日調整とさせていただきます」

2012年4月活動開始



いずれも当社一部組織、約2000名に配布
『ものがたり集』は社内研修資料（社外秘）

第一巻（前編・後編）
2015年2月創刊

第二巻（前編・後編）
2015年8月発刊

第三巻（前編・後編）
2016年10月発刊

第四巻（前編・後編）
2017年9月発刊

『ものがたり』一覧

	題名	お客様	PJ内容	規模	主なリスク	PJ成否	頁数
第1巻	ホスピタリティ精神発揮	共済	新規開発	小	お客様	成功	48頁
	突破力の原点	生保	新規開発	小	超短期	成功	46頁
	LCMプロジェクトって大変	銀行	再構築	中	仕様	成功	54頁
	海外パッケージベンダとの協業による新ビジネスへの挑戦	損保	PKG適用	中	ベンダ	成功	141頁
	顧客とともに、顧客目線に立って	信金	再構築	大	一斉稼働	成功	42頁
	「工程管理業者」って何を管理するの	官庁	新規開発	中	設計書	成功	57頁
第2巻	マイグレ・ふぐの肝 「きちんと計画編」	生保	マイグレ	大	知らない事	成功	147頁
	いざ、という時のグループカ	政府系	基盤構築	大	契約	成功	37頁
	構造改革のすすめ	証券	保守	中	パートナー	成功	89頁
	マイグレ・ふぐの肝「しっかり実行編」	生保	マイグレ	大	マイグレ	成功	144頁
第3巻	コトを定めてヒトをつなぐ	地銀	PKG適用	中	PKG	成功	96頁
	震災をバネにバックアップセンターを構築	損保	基盤構築	大	当社製品	成功	60頁
	ハード過ぎる胴体着陸	通信	再構築	大	現行踏襲	失敗	72頁
	パートナー？ お客様？	金融	再構築	中	パートナー	成功	59頁
第4巻	A man's walking is a succession of falls.	某国	基盤構築	中	海外	成功	88頁
	違いが怖い 合併PJの落とし穴	リース	PKG適用	中	合併	成功	77頁
	動かぬベンダー (漫画)	製造	PKG適用	中	体制	成功	36頁
	マイグレ失敗？ VBからJAVA	銀行	PKG開発	中	技術	失敗	84頁
	要件はお客様とともに	損保	新規開発	中	お客様	成功	48頁
	フィールドSEはお客様の主治医	地銀	基盤更改	中	社内	成功	67頁

ものがたり 21編 合計 約1500頁

- お客様の業種は様々
- 新規開発、再構築、P K G適用、基盤開発など様々
- 数人のPJから100人以上のP Jまで
- リスクの所在も、技術、契約条件、社内、パートナー、お客様など様々
- 失敗したP Jもある

「ものがたり」21編、総頁数は1500頁
当組織が抱える現実のPJを反映した多様な「ものがたり」

経験のないPJを任された時
それに近い「ものがたり」を読んで疑似体験
自身のPM実践知を補強した上でPJに参画

そうしたことも可能な品揃えが整いつつある

『ものがたり』には
どんなことが書かれているのでしょうか？

マイグレ・ふぐの肝
～知らないから、怖いから～ **「きちんと計画編」**

マイグレ・ふぐの肝
～知らないから、怖いから～ **「しっかり実行編」**

マイグレ⇒マイグレーション＝移行
現行システムを新システムに移行

「ふぐの肝」に込めた思い

マイグレをふぐの肝（リスク）に喩えて

ふぐの肝を間違って捌けば死に至る

きちんと捌き方を知って

しっかり捌きさえすれば

美味しいふぐ刺しが食べられる

マイグレを上手く捌く⇒プロジェクト成功
⇒ひれ酒で祝杯

マイグレ・ふぐの肝

～知らないから、怖いから～

「きちんと計画編」

マイグレ・ふぐの肝

～知らないから、怖いから～

「しっかり実行編」

副題に
折り込まれた

知らないから、怖いから
きちんと計画、しっかり実行

「きちんと計画編」

黒木部長は知らないことを
自ら聞き回り、自ら調べて

お客様の実情
業務の特性
マイグレのやり方

「知らないリスク=ふぐの肝」解消に注力
見事に商談を受注

マイグレ計画を
まとめ提案

「しっかり実行編」

PJ受注後に「知らないリスク」解消を部下に徹底
部下が「マイグレ・特有のふぐの肝」に悪戦苦闘

マイグレ・共通のふぐの肝

「現新比較」

新たに発見されたふぐの肝

「RDB正規化」

主人公達が正解のない判断を迫られ、
それを乗り越える様子が描かれている

『マイグレ・ふぐの肝』への社内の声

- 「きちんと計画編」（ある役員）
「マネージャー必読の書だ」
- 「しっかり実行編」（PM経験豊富なライン部長）
「良くここまでリアルに書けた。気軽に読んで楽しむだけでも役に立つ。現場担当にぜひ読ませたい」

ある経営者の『ものがたり集』へのコメント （ものがたり集の斬新さを示すエピソード）

「ものがたり集を読んで、富士通の稼ぎ頭のSEが何を
しているか、ようやく理解できた」

1 当継承法を生み出した経緯とその考え方

2 当継承法の実践成果（効用を中心に）

2.1 「ものがたり」事例

2.2 「ものがたり」を使ったPM研修事例

3 まとめ・今後の方向性



研修の名称：『考える仮想研修』

『ものがたり』をケースとするケースメソッド風（*）研修
（ミンツバークの提言にも沿っている）

（*）ケースメソッドをカスタマイズ

研修の目的

- ①他者の経験を疑似体験してエピソード記憶に残す
- ②PJ固有の問題に対応できる考える力を向上させる

エピソード記憶とは

- 意思決定を支える機能の一つ（もう一つは手続き記憶）
- 感情の変化などと一緒に記憶
- 一連の行動についての自覚的行動や意識を後になって説明可
- 危険察知、敵から逃げるといったアラート回路
- 後に有効となり得る情報を蓄積する為に生まれた

出典：『強いAI・弱いAI 研究者に聞く人工知能の実像』（鳥海不二夫 丸善出版）

- 
- 強烈な印象を受けた経験は、本人の記憶に深く刻まれる
 - その後の意思決定に役に立つ

- 
- 『ものがたり』からの疑似体験も強烈な印象を残せば、エピソード記憶に残り、意思決定に役立つ

目的：エピソード記憶に残す＋考える力をつける

事前学習＋2日間の合宿研修

講師陣

- 社長
- ものがたり関係者
 - ・ 主人公
 - ・ 有識者
 - ・ KH

コーディネーター

- 事務局

ケース教材

**マイグレ・ふぐの肝
計画編**

ケースメソッド風演習

事例演習

+

『PM四択問題』演習

(次に説明)

受講者

- PM経験者
各部門から推薦
幹部社員候補10名

【推薦条件】

- ・ 事前学習（2日）に対応できる人

Aグループ
5名

Bグループ
5名

『PM四択問題』とは

決断の場面を提示し、選択肢4つから正解を選ばせる問題

当社PMコミュニティ 実践的PM力向上のための問題集検討WG「プロマネ次の一手！」
プロジェクトマネジャーの決断 富士通の現場から (FOM出版)

「簡単に正解を選べないように出題者が熟慮して問題を作成」

『PM四択問題』演習は（独自の工夫）

① 『PM四択問題』作成

- 『ものがたり』に記載されている、決断の場面から『PM四択問題』を作成する演習
- グループ毎に違う決断の場面から問題を作成

② 『PM四択問題』正解討議

- 作成した『PM四択問題』を他グループに出題
その正解を巡ってクラス全員で討論する演習

『PM四択問題』作成での継承の仕組み

共同化:グループ演習 (合宿)

表出化:グループ演習 (合宿)

③対話で深く学ぶ
気づきの共有
疑問解消→気づき

エピソード

PM実践知
(暗黙知)

④グループでの対話

教訓 (形式知)
PM四択問題
決断の正解



内面化:個人 (事前)

連結化:グループ演習 (合宿)

気づき・疑問
エピソード

PM四択問題 (個人作成)

PM実践知

教訓

受講者の経験知 原理・原則

② PM四択問題
作成

⑤ PM四択問題
ブラッシュアップ

① 決断プロセス
熟読

ものがたり
(PM実践知)

正解
PM
四択
討議

PM四択問題

Bグループが作成した『PM四択問題』

【問題】

あなたはSIer A社の事業部長。戦略商談としてB社マイグレ商談を推進している。B社キーマンC部長とは昵懇の仲だ。

RFPには「低コストでの実現。納期厳守」と、それに反する「RDBの正規化」があった。どちらを優先するかと質問したが回答無し。正規化を除外し、一番確実な方式を採用、採算ぎりぎりの価格で提案した。

数日後、C部長から呼び出しを受け、営業部長、SE部長を連れて訪問。

C部長から「CIOの逆鱗にふれた。正規化を外した提案をなぜ受け入れた、提案金額で正規化するか、商談から降りるか、即刻回答させろと叱責された。責任問題になる。この場でやると回答して欲しい」と悲壮な顔で懇願された。正規化は未検討だが、やると答えれば受注確実だ。

あなたは、どう対応しますか？ 最善と思う対応を選択してください。

【選択肢】

- a. 「提案は最良だ！」 提案趣旨をCIOに直接説明したい
- b. 「リスクがあっても受注せねば！」 その場で約束する
- c. 「作戦タイム！」 関係者と協議して1時間後に回答したい
- d. 「リスク大。危険だ！」 翌朝までに回答と一旦持ち帰る

意思決定プロセスのカバー範囲

ケースメソッドは「マネジメントの意思決定を④に単純化」
 (ミンツバークの指摘)

理由は研修時間の制約

意思決定プロセス

「PM四択問題」演習

①問題を特定

✖ 決断の場面は所与

②問題を診断

決断の場面の状況理解

③複数の選択肢を発見

四択問題の作成

④比較評価してひとつを選択

四択問題の解答

⑤実行に移すまでフォロー

正答の合意形成

主人公の経験を自身の**エピソード記憶**に止め、**実践知を補強**

不測の事態を疑似体験することで**免疫力アップ**

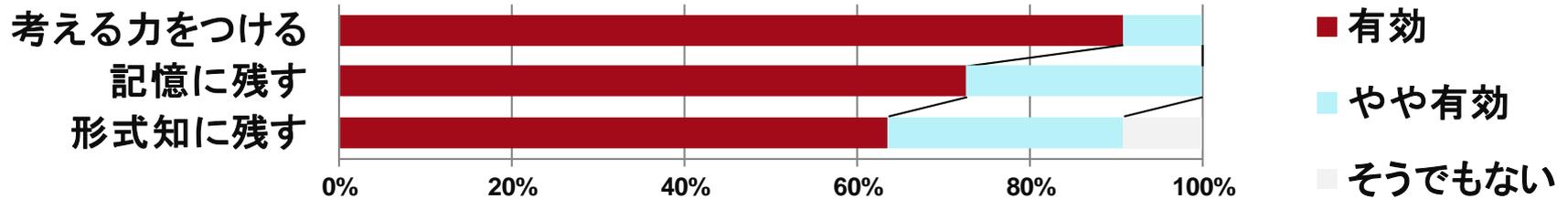
主人公の行動は全てが正しいわけではない
失敗につながるものもある。それが何か考える

大事なことは、他者の経験を省察、考えつくして貰うこと

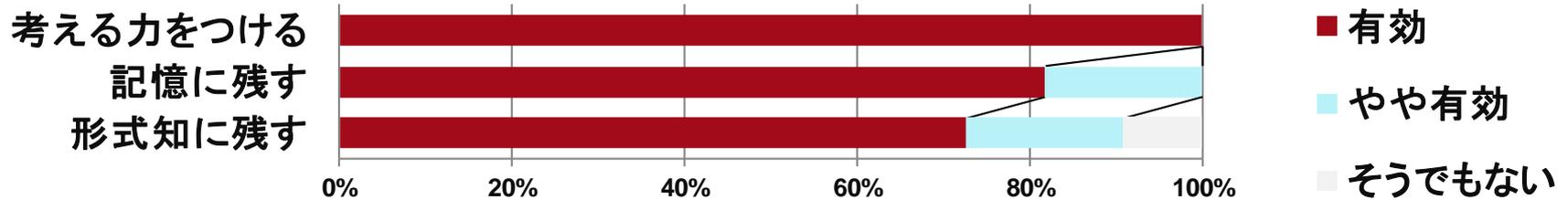
個々のプロジェクトの特殊性を全て把握した上で
自分の頭で成功につながる解を考える力をつける

四択問題の演習は有効と感じましたか？

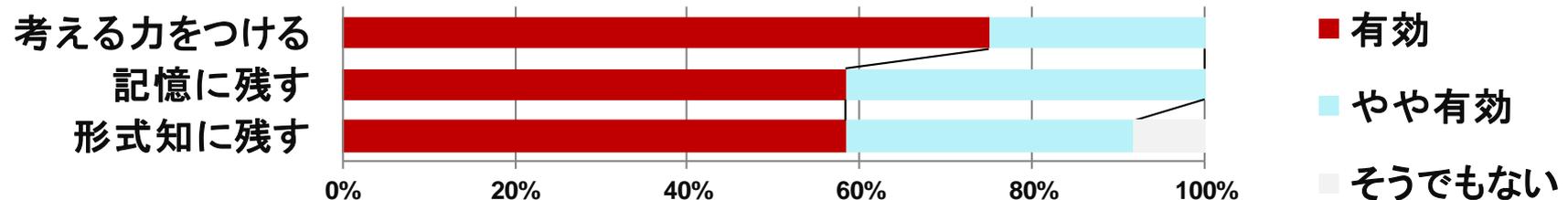
■ 第一回（2015年10月1日、2日）



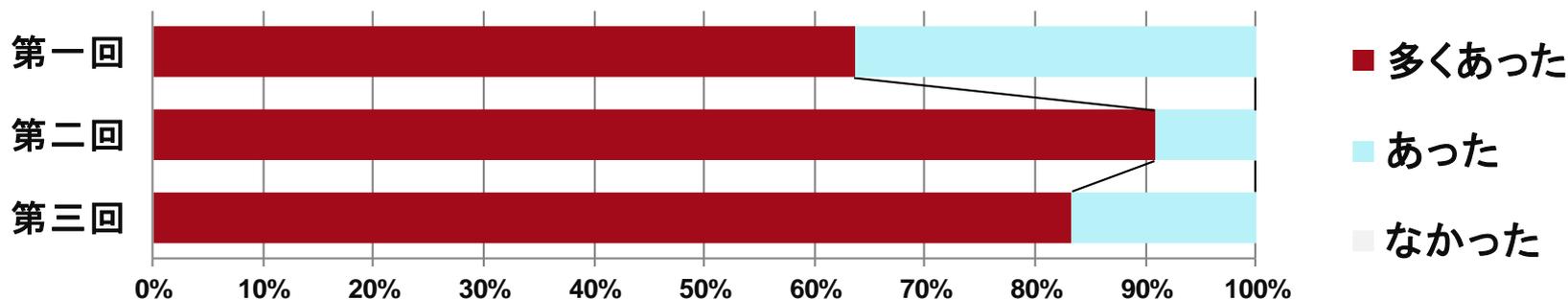
■ 第二回（2016年3月3日、4日）



■ 第三回（2016年6月2日、3日）



演習を通じて気づきや教訓を得たか？



三回ともに多くの気づきを得たと大半の人が回答(83%、91%、64%)

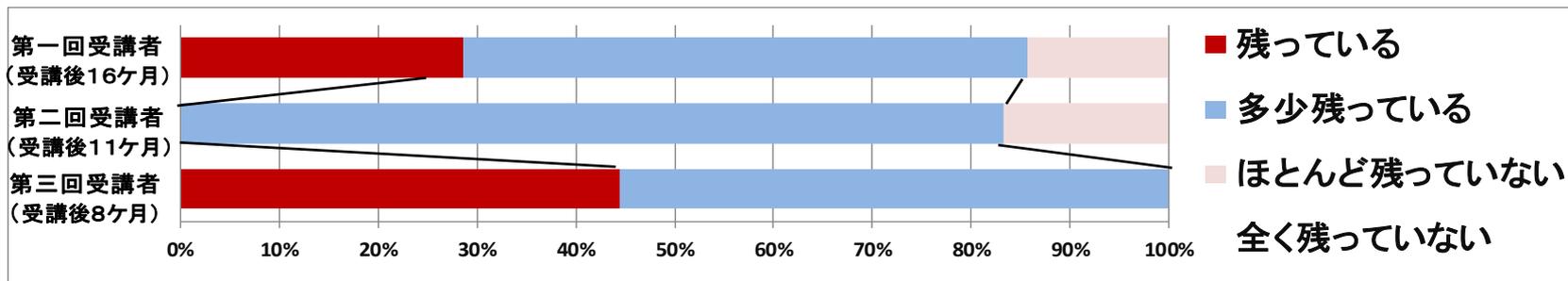
- ・ 決断へのアプローチの仕方・考え方への理解が深まった
- ・ 物事を把握して最適な答えを出すことの大変さ
- ・ 背景や条件が変われば答えも変わる
- ・ 自分の意思を持つ。何を根拠に、何を優先すべきか
- ・ 決断時に責任を持つ大切さ
- ・ 想いを持って覚悟を決める。その時に周りをほどよく頼る
- ・ 自分の思ったことを行動に起こす（次につながる）

受講者フォローアンケート

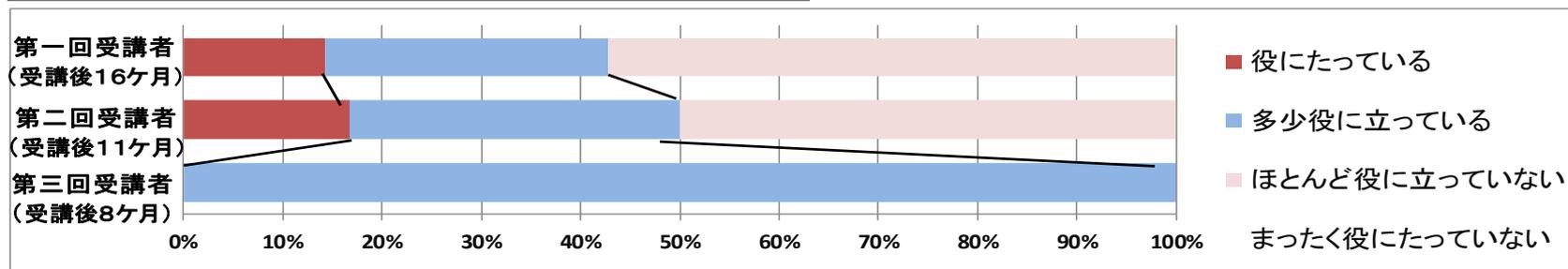
■ 2017年2月
今までの受講者に
アンケートを実施

	研修後 経過期間	受講者数	回答者	回答率
第一回受講者	16ヶ月	11名	7名	64%
第二回受講者	11ヶ月	11名	6名	55%
第三回受講者	8ヶ月	12名	9名	82%

学んだことは、エピソード記憶に残っていますか？



現場での判断に役に立っていますか？



何に役立ったか？（コメント例）

①（主人公は）「わからない状態に対する怖さ（リスクの大きさが測りきれない）から、早めに計画して、確実に実行していく術を探していた」
（そこから学んで自分は）理解できるまで知ることを重要な行動指針としている。

②業務遂行の際には、人それぞれの考え方や、顧客体質、現場の状況など総合して判断をする必要がある。ステークホルダーに恥を忍んで質問したり、色んな人の意見を聞いたり、色んな情報を得て判断する様に心掛けている。

③（ものがたりの）似たような場面に遭遇した時に、研修での内容を思い出して第三者視点から自分がどうすべきかを考えることができた。

④今まで実施していたインシデント管理やトラブル報告書の管理は、結果だけ書かれていてノウハウの継承には程遠いと感じたため、管理ツールにトラブル事例をまとめて、グループ内で共有していくことを始めてみました。

『考える仮想研修』で学んだPM実践知は
エピソード記憶に残り、
現場PJの判断や実践に役立っている



『ものがたり』を介したPM実践知の継承法は
有効であることが確認できた



PJの失敗が許されず、
実践でPM実践知の継承が困難な今日では、特に
当継承法は、有効な方法論の一つである

1 当継承法を生み出した経緯とその考え方

2 当継承法の実践成果（効用を中心に）

2.1 「ものがたり」事例

2.2 「ものがたり」を使ったPM研修事例



3 まとめ・今後の方向性

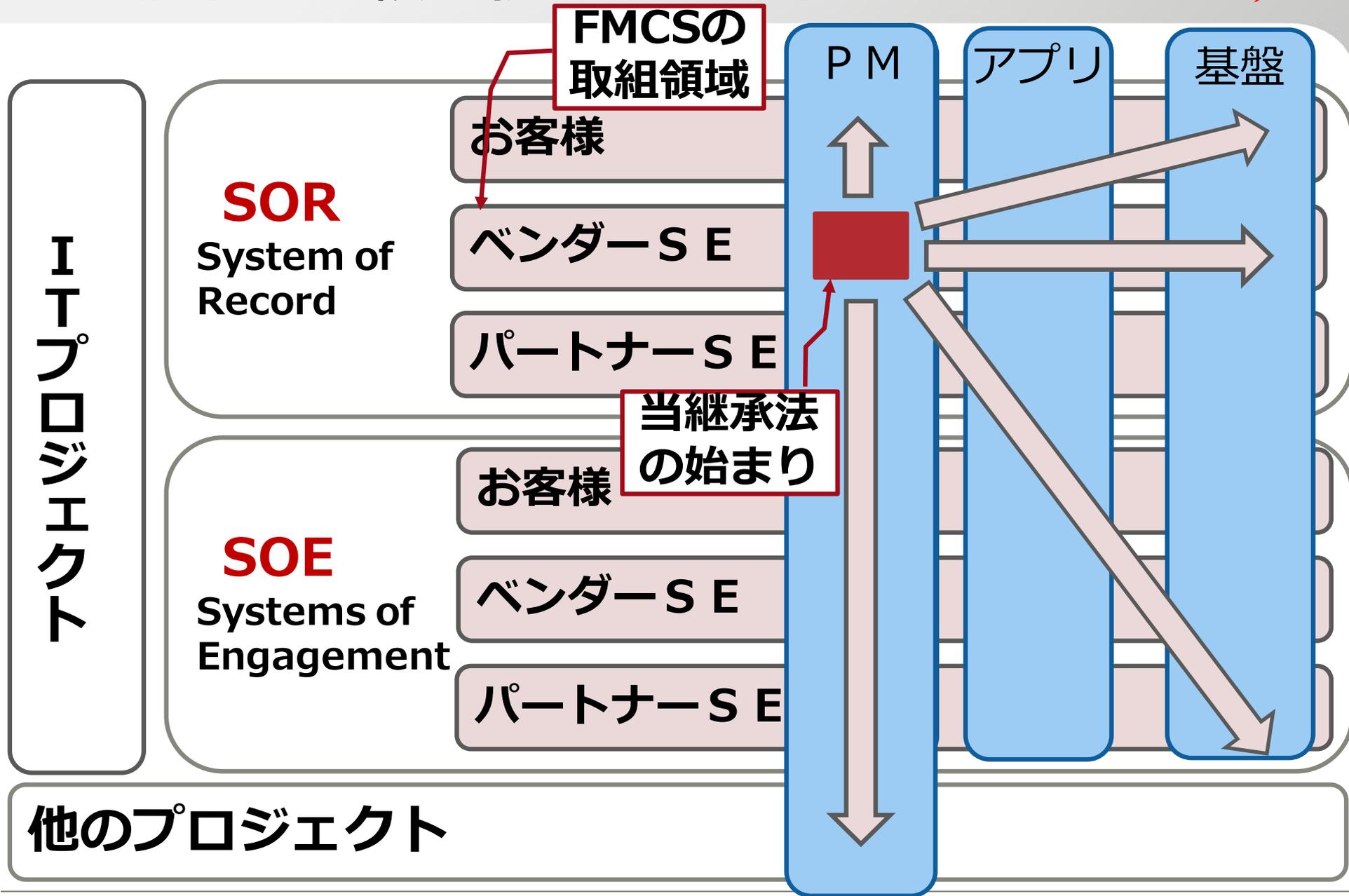
当継承法は、5年間の実践で確立、有効性を確認

『ものがたり』は多様な品揃えができた

『考える仮想研修』は緒についたばかり

**PJ成功率の向上に結び付けるには
地道な取り組みが必要**

当継承法の領域拡大への取組



今日ご紹介した内容をベースにした、
以下の研修をご用意しております。

PMナレッジ継承法の決定版 「ものがたり」を介したPM実践知の継承法を学ぶ

- 目的 当継承法を自組織に導入できるまでの知識を得る
- 講師 吉野 均
- 研修時間 10時～17時
- 主な研修内容：
 - 第1章 当継承法を生み出した経緯とその考え方(本日の内容)
 - 第2章 当継承法の運用方法と実践成果(本日の内容+運用方法ご説明)
 - 第3章 PMナレッジ継承の為の「ものがたり」作成法(「ものがたり」作成演習付き)

また、ご要望があれば「ものがたり」や「考える仮想研修」を
公開可能な形に仕立て直そうとも考えております。
皆さまには、ぜひ、忌憚のないご意見を頂ければ幸いです。



FUJITSU

shaping tomorrow with you