

P 2 M

「PMをもっと広い視野から眺めて人生100年に活かすには」
～多様な手法を活用して、生涯にわたるキャリアとライフデザインを構築しよう～

2024年11月10日

戦略PMオフィス 田島彰二 (Bizfolio合同会社)

shoji.tajima@spmoffice.com

<https://www.bizfolio.co.jp/tajima-spm-lab/>

<https://www.bizfolio-llp.com/portfolio/田島-戦略研究所-spmoffice/>

本日説明の趣旨

人生100年時代、プロジェクトマネージャは広い視野で仕事も、プライベートも進めていきましょう。

広い視野を身につけるために、

PM関係の各種標準/プラクティス（BA+PPPM/Agile+++）を習得するだけでなく、

IIBAの各種標準（BABOK,StEF,GtBDA,GtPOA,）

Business Analysis Body of Knowledge

Strategy to Execution Framework

A Guide to Business Data Analytics

A Guide to Product Ownership Analytics

ITCのガイドライン（PGL）

各種関係のISO標準等

更には、

ITプロセスガイドライン(PGL)

デジタルスキル標準（DSS IPA,経済産業省）

世界標準の経営理論（入山章栄著ダイヤモンド社）も理解して 進めていきましょう！！

この考えを実践するにあたって、PMが特に認知されていない組織でどのように展開するかについてもお話をしたい！

自己紹介(田島彰二)

今

NPOITCちば経営応援隊加入(2018)
 BizFolio.Ilp設立(2016) .Ilc移行へ(2021)
 (https://www.bizfolio.co.jp/)
 独立 戦略PMオフィス開始(2014)
 独立系 ITC / (UiS入社)

ITIL
 PMP
 ITC

ISO PC236/TC258 委員
 現場可視化SL企画展開
 ITサービス事業企画
 電話交換機PBX/CES製品企画
 SOHO事業企画
 BIGLOBEサービス企画
 海外ISP立ち上げ事業展開

EE
 GM

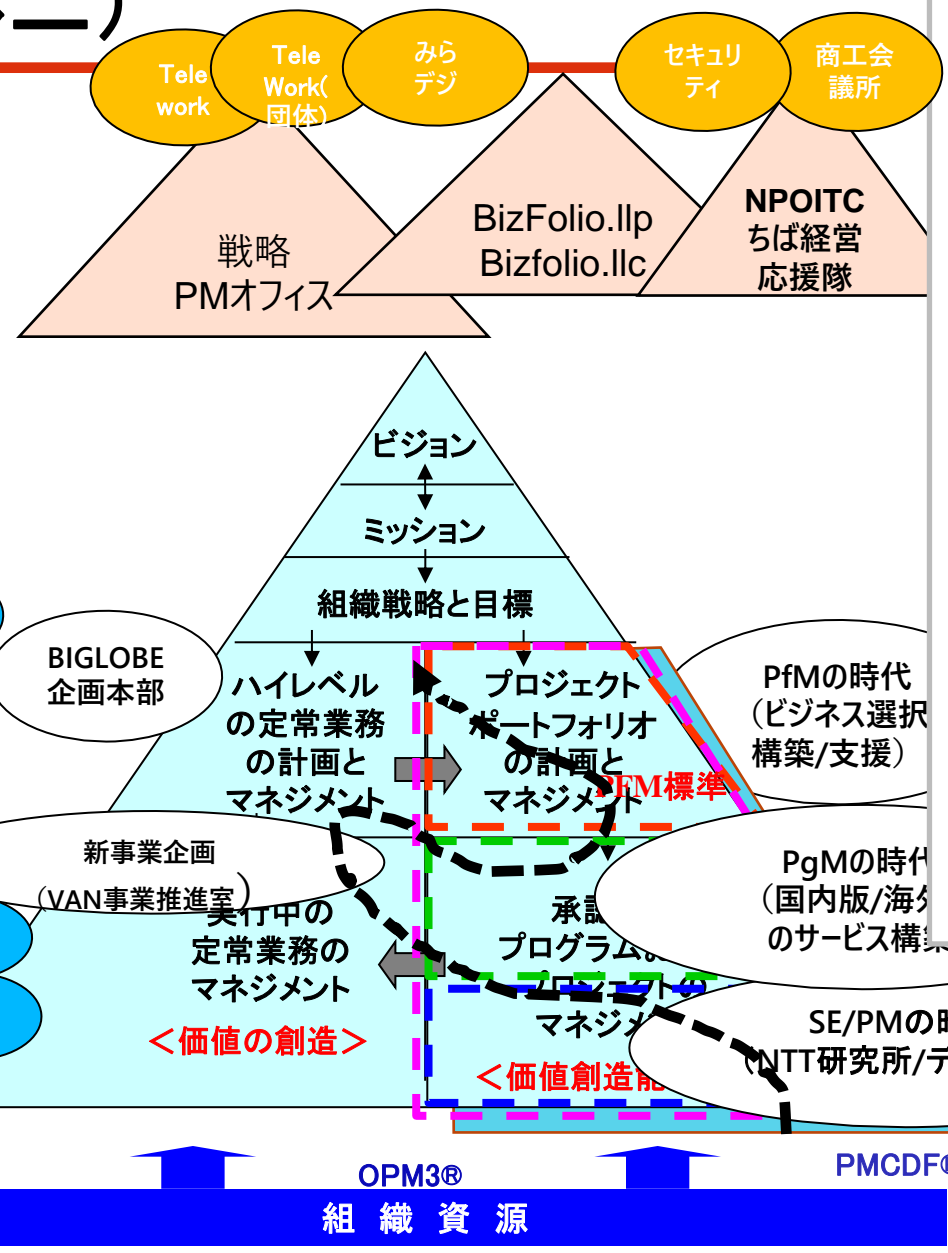
電気通信主任技術者

国際VAN販売推進
 VAN事業企画室
 VAN事業推進室
 つくば博覧会、海洋博展示システム
 New Media システム構築展開
 SE(NTT研究所対応システム構築)
 田町のIT系ベンダーに入社
 (1978)

PfM
 PgM
 PM

昔

大学、大学院時代に電子情報通信学会
 DB,交換系アルゴリズム等発表

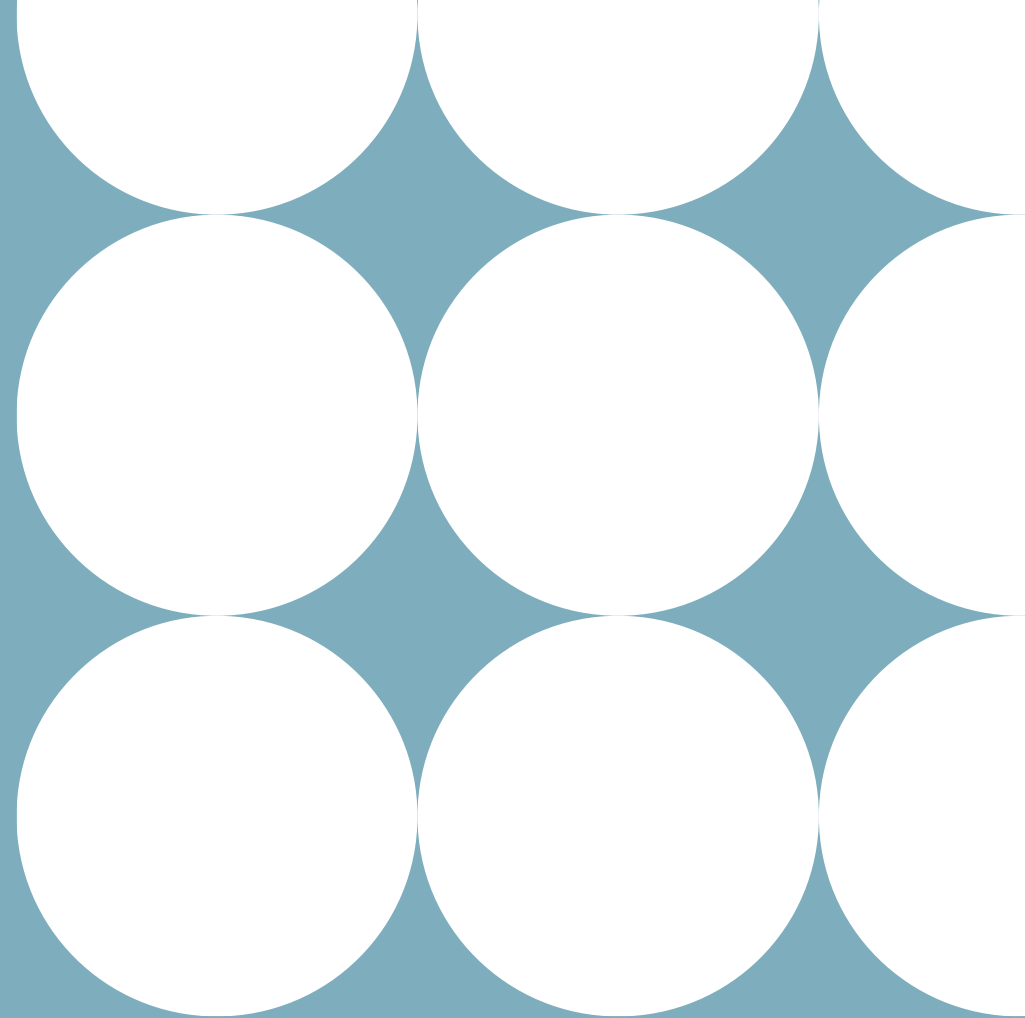


- ・日本初の全国データネット DDX試作開発(1978)
- ・一部上場企業の定款を変更 (製造業からサービス業)(1985)
- ・EDIの日本初のサービス開始 (EDI-MAX)(1990)
- ・BIGLOBEサービス企画開発(1995) (主としてビジネスビッグロブ)
- ・複数の海外ISP/CSP企画開発構築 (台湾、中国、タイ、ロシア、..)(1996)
- ・PM/ITC/地域コンサル(千葉市/東京都)
- ・ITCのフォロアップ講義
- ・PMのISO標準最初期の委員 (ISO21500 PM標準)
- ・PMI米/AXELOS英 PM標準作成貢献者 (BA,PfM,PgM,PMBOK/Agile、PRINCE2)

図4 組織のマネジメント要素に追記

PMI® ポートフォリオマネジメント標準 第4版 P8に筆者翻訳 加筆、追加

はじめに



DXと言われて 企業/組織の方に呼び込まれると

99/70/50%の壁

(日本の)
企業/組織

99% ; 全企業に占める中小企業の数
70% ; 中小企業の従業員数
50% ; 付加価値額・国内総生産 (GDP)の半分
中小企業政策の方向性(上) 支援、データ基に絞り込みを 宮川大介・早稲田大学教授
(日経新聞20230503 朝刊) より

A)事業拡大のために、何をすればいいのか？
(壁の上)

Business Model Canvas /Lean Canvas
クロスSWOT
BA+PPPM/Agile
経営デザインシート (知財戦略)

対応 ; さまざま (広義のPM) で対応

B)生き残り、なんとかして解決していきたい！
(その他壁の下)

IT戦略ナビ (<https://it-map.smrj.go.jp/>)
経営デザインシート (経営をデザインする、首相官邸サイトから)
中小機構 (<https://keieinohint.smrj.go.jp/>) 等で

対応 ; ITCワールドで対応

縮小型企業
(次世代期待)
M&A
撤退

スタートアップ企業
(新事業立ち上げ)
きらびやかな、

図.1 日本の組織課題とその対応 (小職の認識)

市場領域・組織・文化により乗り越える川谷海が違う

問題認識

問題認識 全社MVから、他部門から、研究者（個人）から

基礎研究の開始



魔の川

基礎研究 研究者のモチベーション、組織構造

開発の本格化



死の谷

開発 組織構造、文化、他社連携

市場への投入



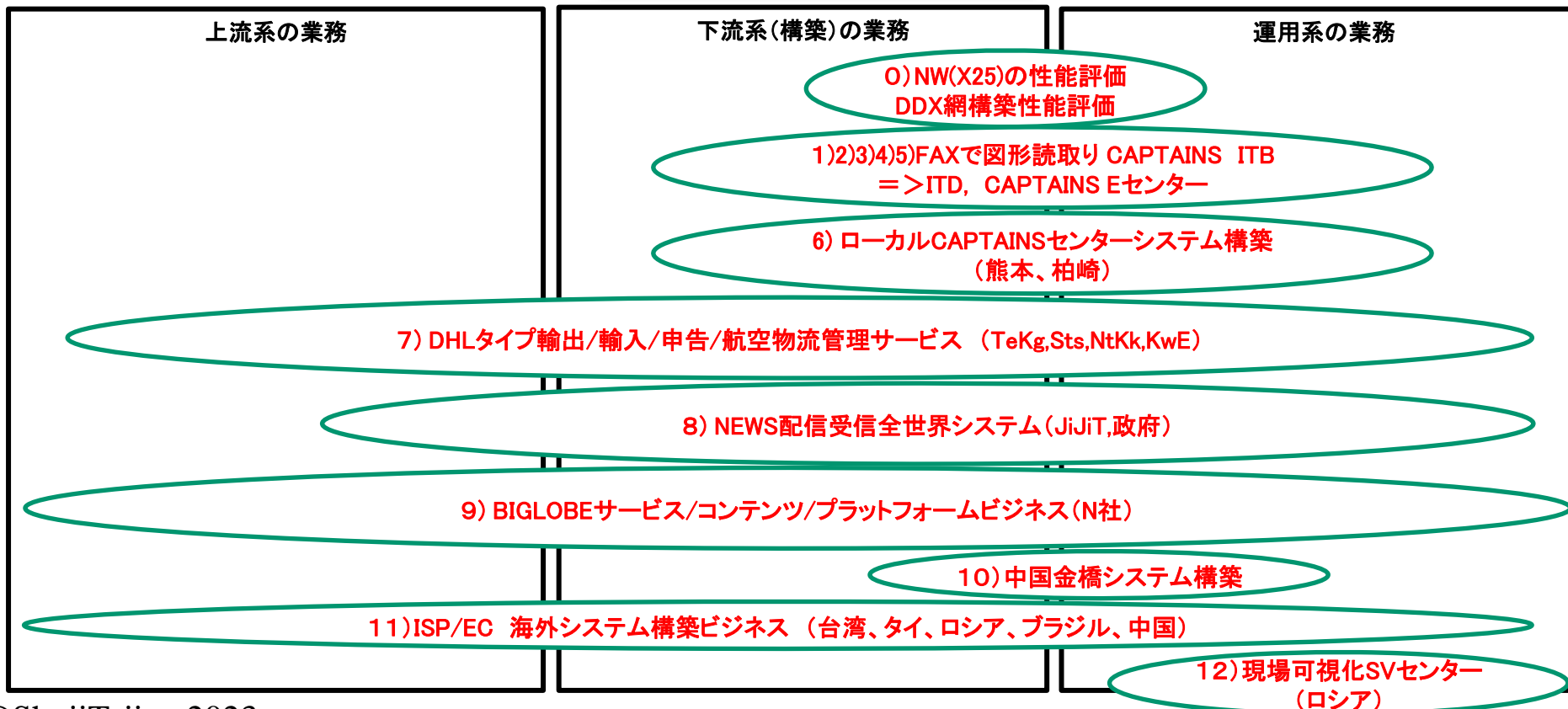
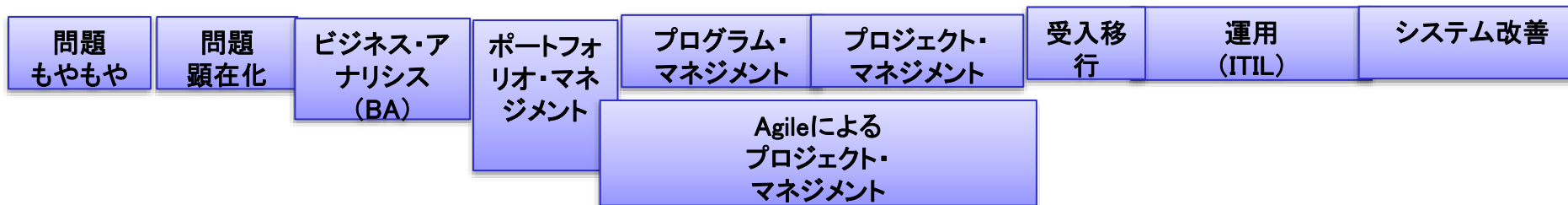
ダーウィンの海

市場 マーケット、場所、販売方法、事業構造（従来、別G、別国、）

プロジェクト成功

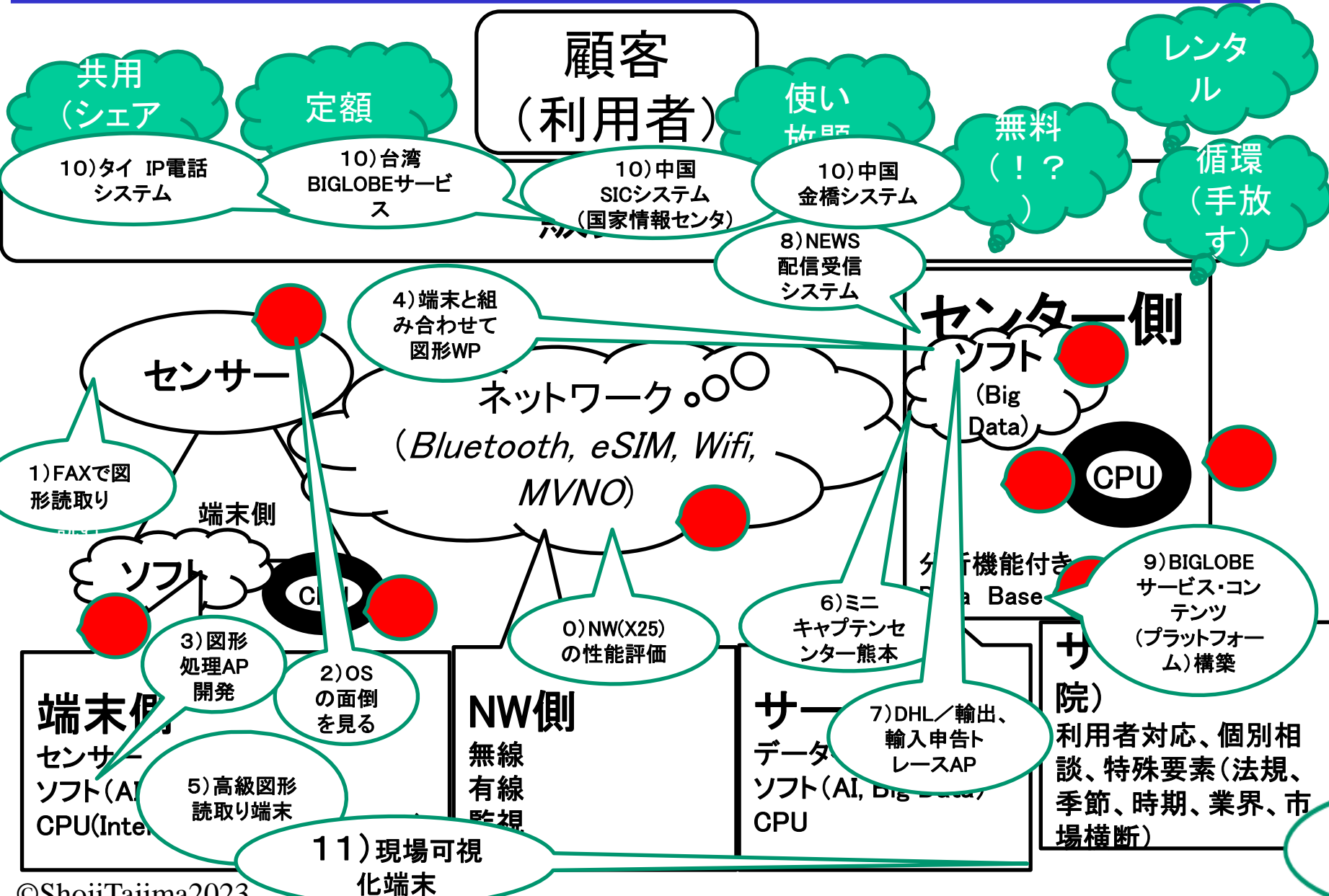
田島彰二の経験/プロジェクトを上流下流運用にマッピング

経歴を、そのプロジェクトは、どのフェーズの業務、上流、下流(構築)、運用の業務
 どんなプロジェクト(仮称)、に参加して、<良かったこと、困ったこと、今後の教訓/反省/>



DXを活かすためには
 IoT
 +DX
 +BigDT
 (AI)

IoTの概要 IoTとは(小職事例)



DXを活かすためには
IoT
+DX
+BigDT
(AI)

問題の対処

お客様

各種の問題点
人・物・金・組
織・未来/時間・
技術・その他

ITCA

PM

IIBA

DSS

経営

文化

Tajima

BizFolio.Ilp

戦略PMオフィス

新事業立ち上げに利用する PM（拡張版）とは！

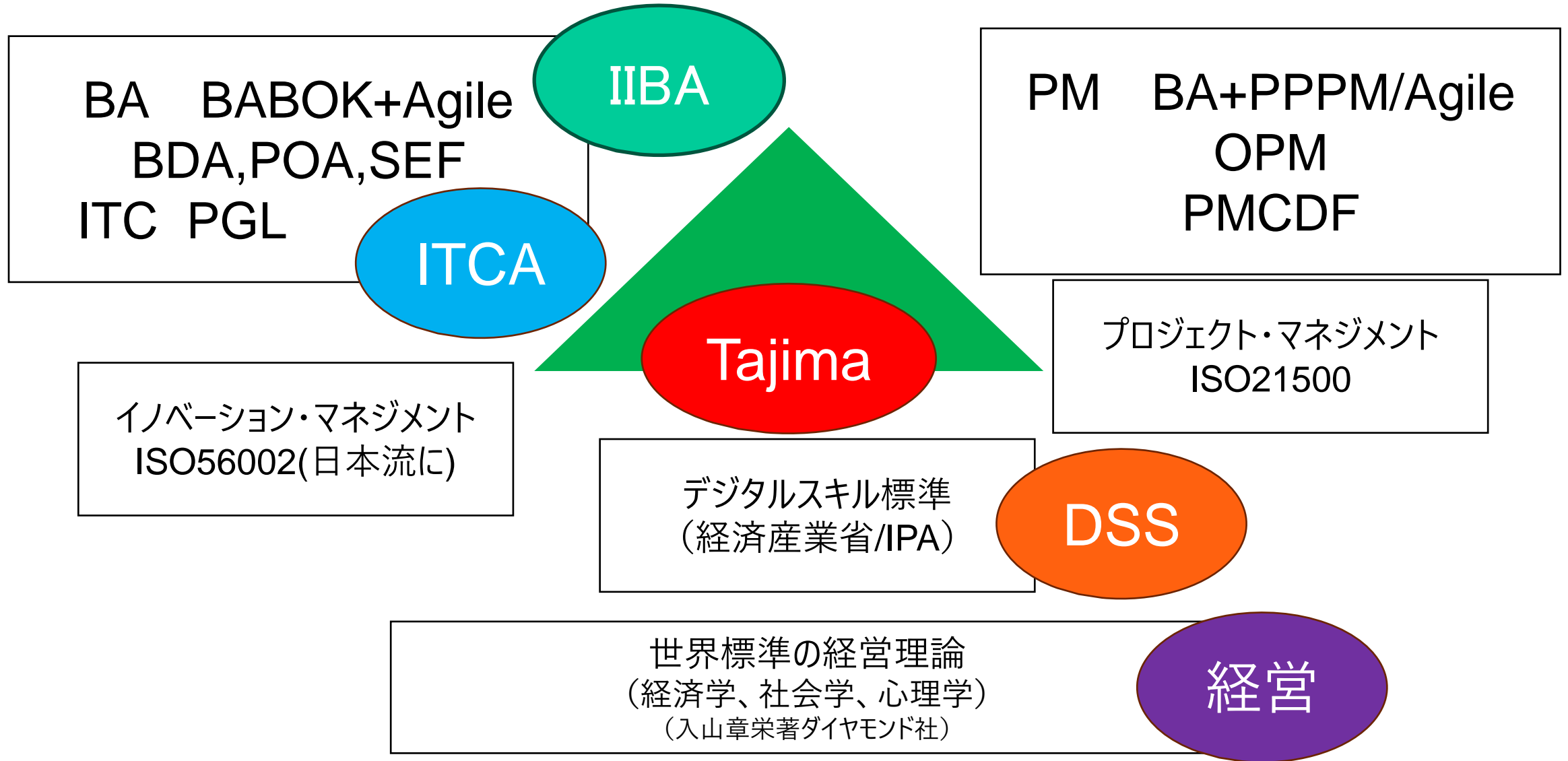
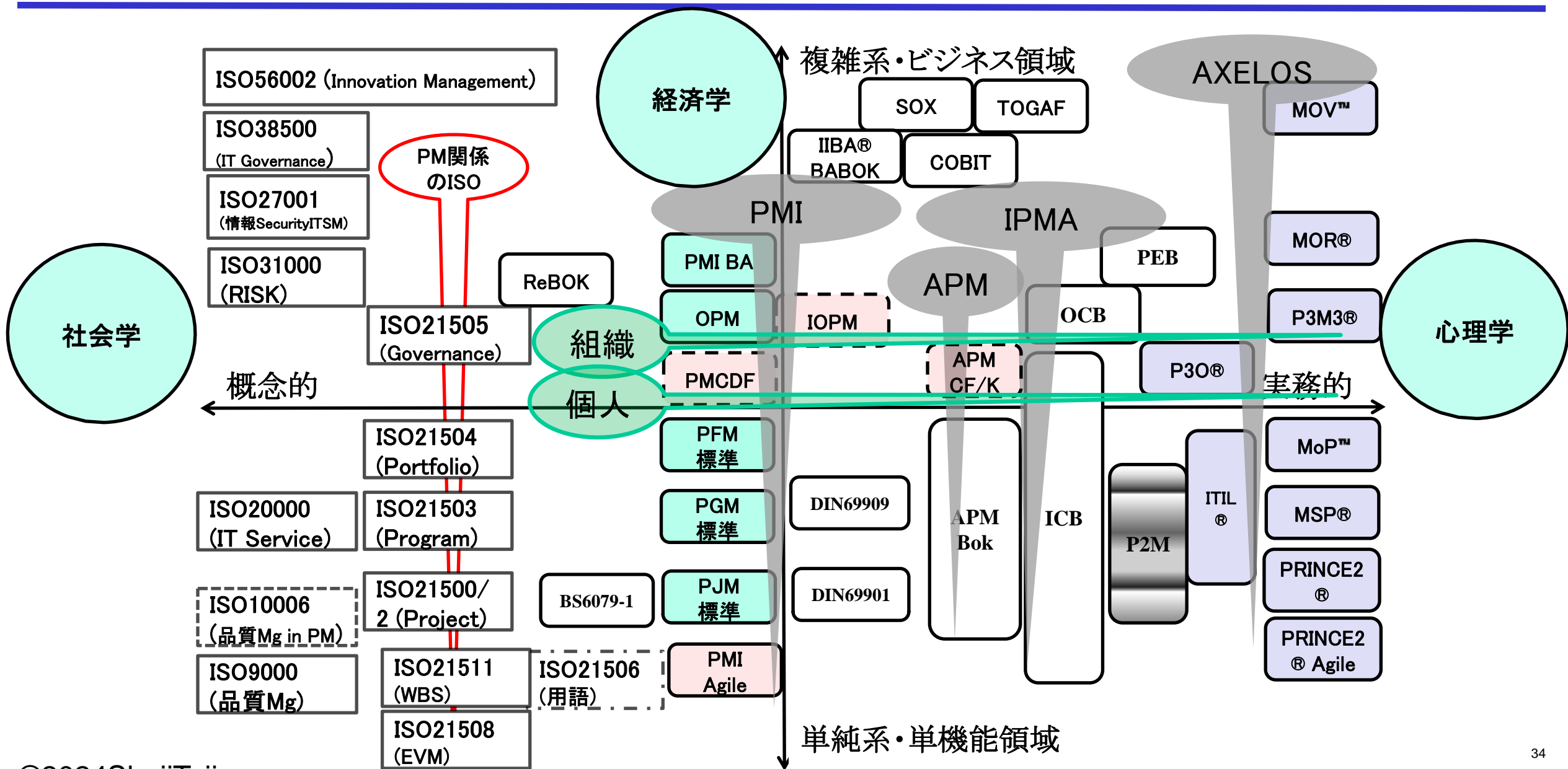


図.1 新事業立ち上げに利用する PM（拡張版）とは！

PMを中心とした各種標準/ベストプラクティス/実務慣行



新事業立ち上げに拡大PMを実践するには！

BA標準 (IIBA)

BABOK ;Business Analysis BOK +Agile
SEF ;Strategy to Execution Framework
BDA ;Business Data Analysis
POA ;Product Ownership Analysis



ITC IT経営推進プロセスガイドライン (PGL)

PM標準 (PMI,AXELOS,IPMA,APM等)

Business Analysis
Portfolio Management
Program Management
Project Management (PMBOK®ガイド)
Agile Management
Organizational Project Management
Project Manager Competency Development Framework

デジタルスキル標準 (DSS) (IPA,経済産業省)

DXリテラシー標準 (DSS-L) (Digital Skill Standards for DX Literacy)

DX推進スキル標準 (DSS-P) (Digital Skill Standards for DX Promotion)



経済学ディシプリンの経営理論

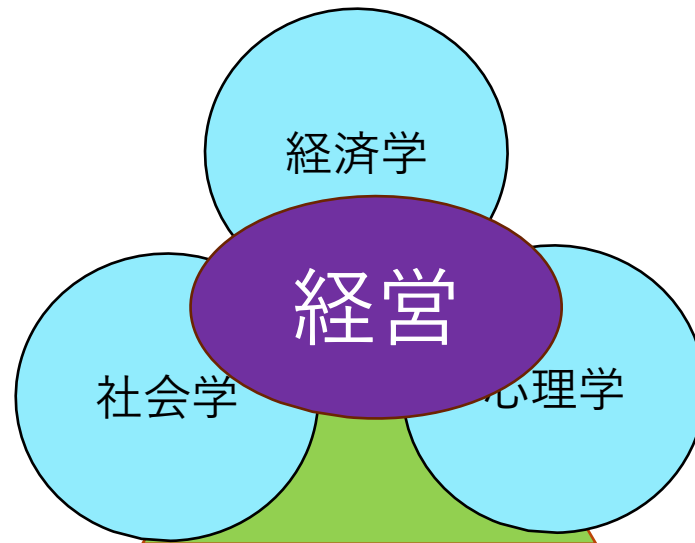
IO/SCP理論(IO Structure Conduct Performance)
リソース・ベースト・ビュー(Resource Based View)
情報の経済学①(information economics)
情報の経済学②(エージェンシー理論)(agency theory)
取引費用理論(TCE ; Transaction Cost Theory)
ゲーム理論 (game theory)
リアル・オプション理論(real options theory)

社会学ディシプリンの経営理論

エンベデッドネス理論(embeddedness)
「弱いつながりの強さ」理論(weak ties)
ストラクチャル・ホール理論(structural holes)
ソーシャルキャピタ理論(social capitals)
社会学ベースの制度理論(institutional theory)
資源依存理論(resource dependence theory)
組織エコロジー理論(organizational ecology)
エコロジーベースの進化理論(evolutionary theory)
レッドクイン理論(red queen theory)

マクロ心理学ディシプリンの経営理論

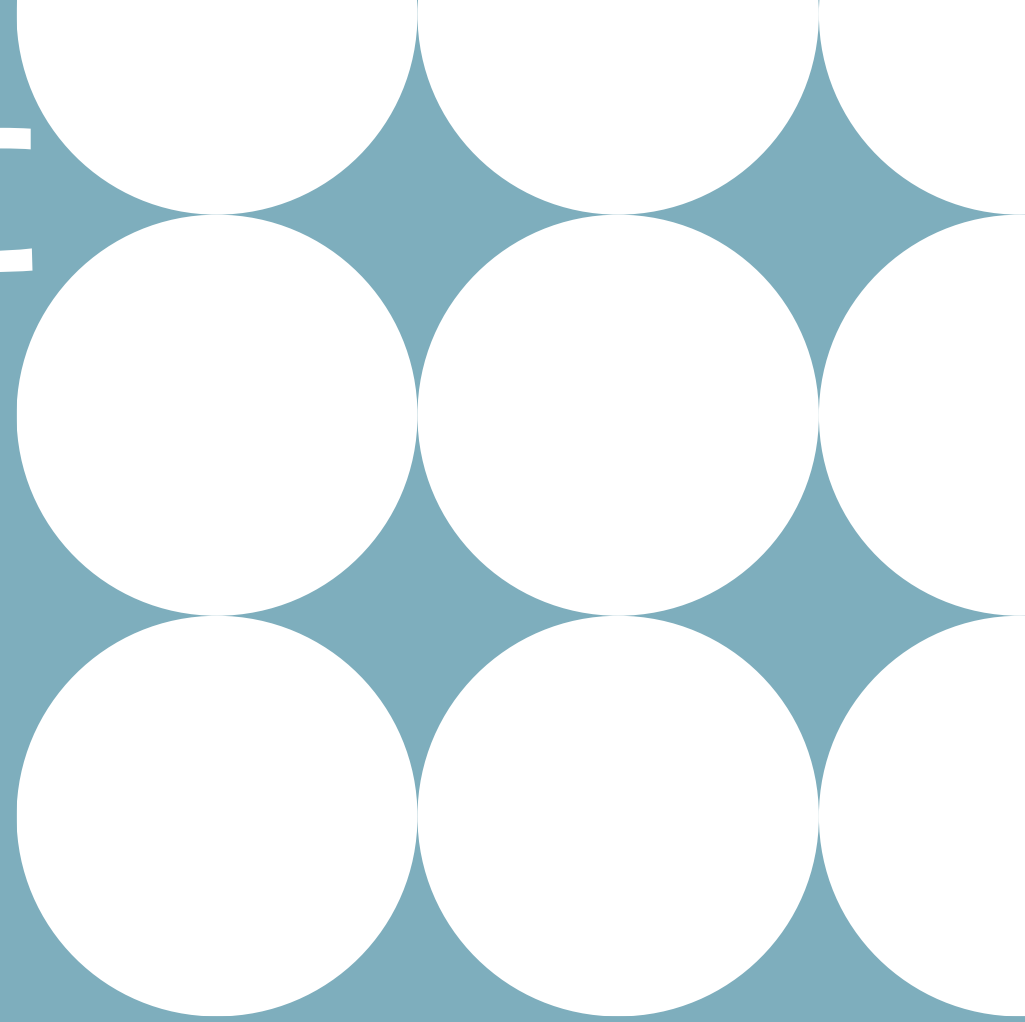
カネギー学派の企業行動理論(BTF ;Behavioral Theory of Firm)
知の探索・知の深化の理論(exploration and exploitation)
組織の記憶の理論(SMM &TMS; Shared Mental &Transactive Memory Sys)
組織の知識創造理論(SECIモデル :Socialization Externalization Combination Internalization)
認知心理学ベースの進化理論(evolutionary theory)
ダイナミック・ケイパビリティ理論(dynamic capabilities)
ミクロ心理学ディシプリンの経営理論
リーダーシップの理論(leadership theories)
モチベーションの理論(motivation theories)
認知バイアスの理論(cognitive bias)
意思決定の理論(decision making)
感情の理論(emotion theories)
センスメイキング理論(sense making)



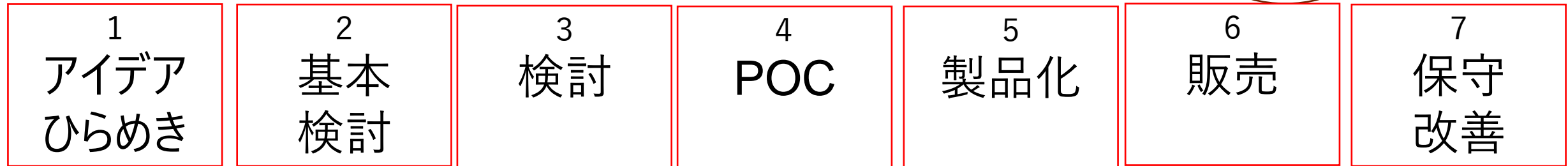
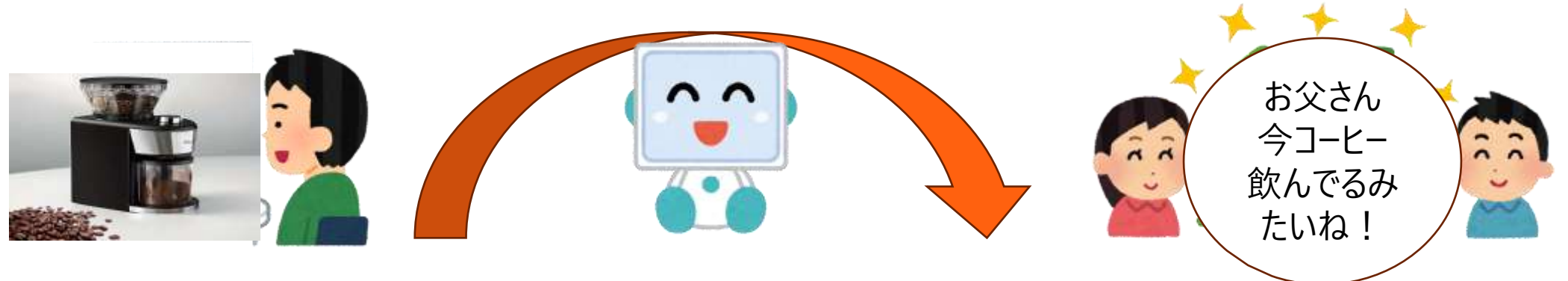
新事業立ち上げに
利用する

PM（拡張版）

とは！



新規事業立ち上げの例 コーヒメーカ製造会社から遠隔家庭監視サービス立ち上げ



取りまとめ
技術検討 (IoT、接続、配信、記録、コスト)
市場性検討 (売れるか、チャネル、ブランド)



デジタルスキル標準V1.1 (IPA 2024/08 P40のアイデアから著者作成)

新事業立ち上げに利用する PM（拡張版）とは！

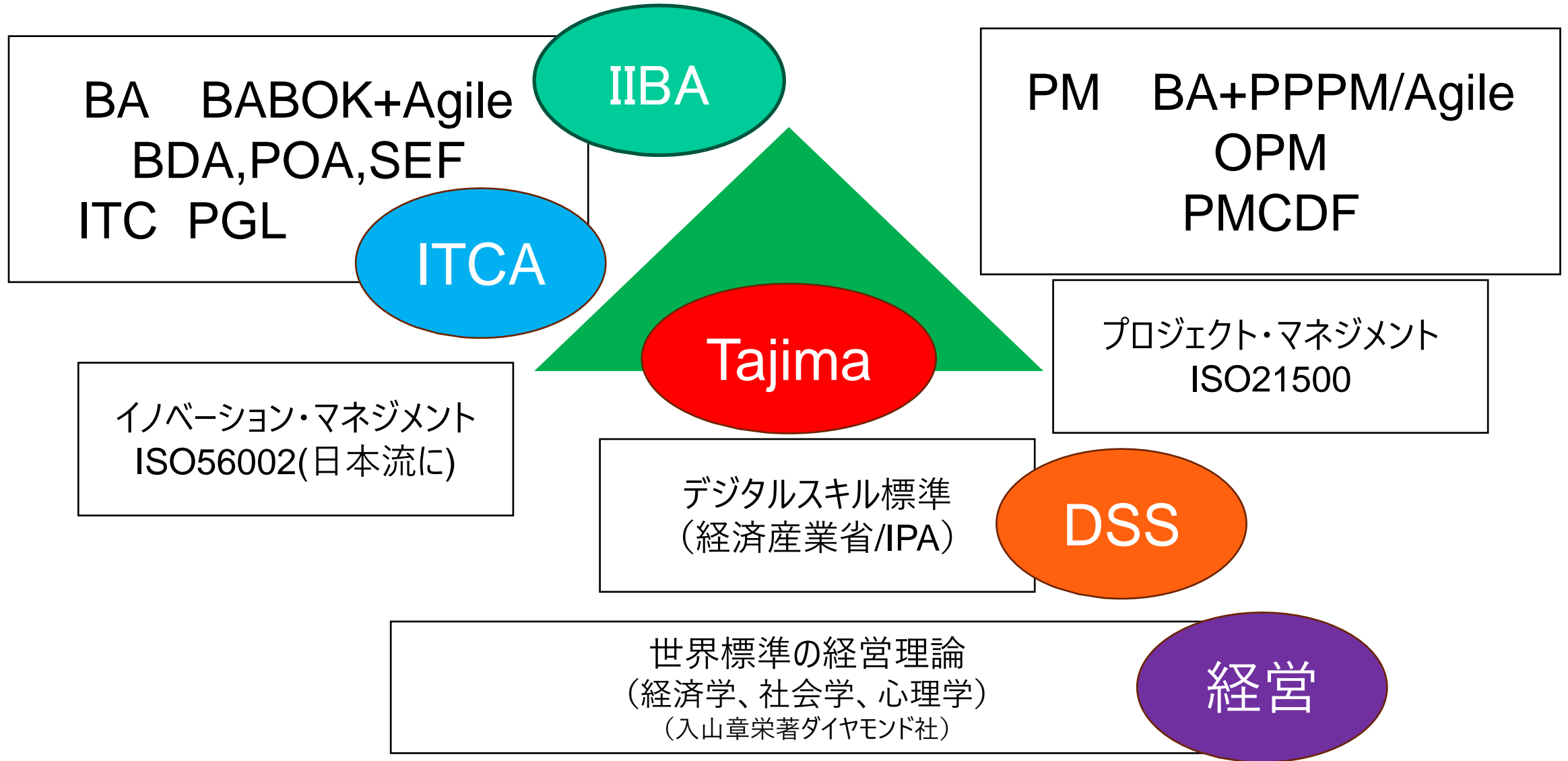
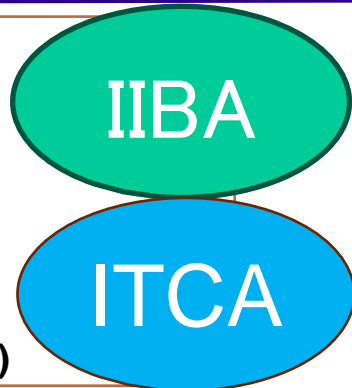


図.1 新事業立ち上げに利用する PM（拡張版）とは！

新事業立ち上げに拡大PMを実践するには！

BA標準 (IIBA)
 BABOK ;Business Analysis BOK +Agile
 SEF ;Strategy to Execution Framework
 BDA ;Business Data Analysis
 POA ;Product Ownership Analysis



PM標準 (PMI,AXELOS,IPMA,APM等)
 Business Analysis
 Portfolio Management
 Program Management
 Project Management (PMBOK®ガイド)
 Agile Management
 Organizational Project Management
 Project Manager Competency Development Framework

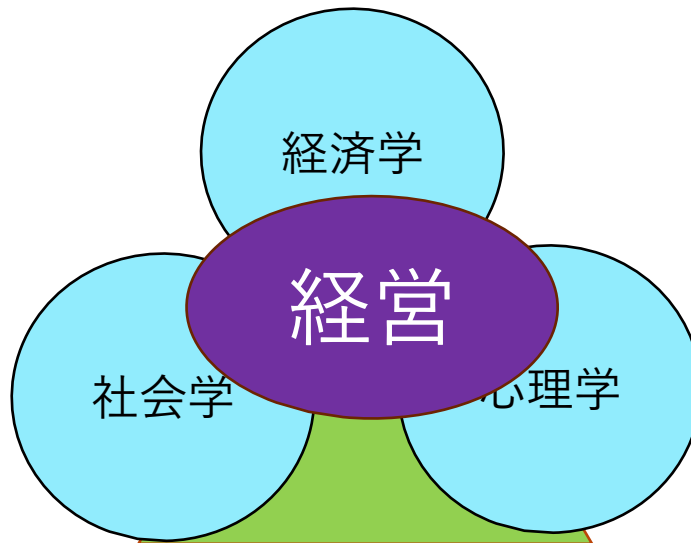
ITC IT経営推進プロセスガイドライン (PGL)

デジタルスキル標準 (DSS) (IPA,経済産業省)
 DXリテラシー標準 (DSS-L) (Digital Skill Standards for DX Literacy)
 DX推進スキル標準 (DSS-P) (Digital Skill Standards for DX Promotion)



経済学ディシプリンの経営理論
 IO/SCP理論(IO Structure Conduct Performance)
 リソース・ベースト・ビュー(Resource Based View)
 情報の経済学①(information economics)
 情報の経済学②(エージェンシー理論)(agency theory)
 取引費用理論(TCE ; Transaction Cost Theory)
 ゲーム理論 (game theory)
 リアル・オプション理論(real options theory)

社会学ディシプリンの経営理論
 エンベデッドネス理論(embeddedness)
 「弱いつながりの強さ」理論(weak ties)
 ストラクチャル・ホール理論(structural holes)
 ソーシャルキャピタル理論(social capitals)
 社会学ベースの制度理論(institutional theory)
 資源依存理論(resource dependence theory)
 組織エコロジー理論(organizational ecology)
 エコロジーベースの進化理論(evolutionary theory)
 レッドクイン理論(red queen theory)



マクロ心理学ディシプリンの経営理論
 カネギー学派の企業行動理論(BTF ;Behavioral Theory of Firm)
 知の探索・知の深化の理論(exploration and exploitation)
 組織の記憶の理論(SMM &TMS; Shared Mental &Transactive Memory Sys)
 組織の知識創造理論(SECIモデル :Socialization Externalization Combination Internalization)
 認知心理学ベースの進化理論(evolutionary theory)
 ダイナミック・ケイパビリティ理論(dynamic capabilities)
ミクロ心理学ディシプリンの経営理論
 リーダーシップの理論(leadership theories)
 モチベーションの理論(motivation theories)
 認知バイアスの理論(cognitive bias)
 意思決定の理論(decision making)
 感情の理論(emotion theories)
 センスメイキング理論(sense making)

人生100年

“リンダ・グラットン は何を！”

ワークシフト、100年時代の人生/行動戦略から

人生100年

お客様

各種の問題点
人・物・金・組
織・未来/時間・
技術・その他

ITCA

PM

IIBA

DSS

経営

文化

Tajima

BizFolio.Ilp/llc(co.jp)

戦略PMオフィス

ワークシフト、__孤独と貧困から自由になる働き方の未来図
リンダ・グラットン著 池村千秋訳 プレジデント社
(The 100-YEAR LIFE Lynda Gratton and Andrew J.Scott,2016)

LIFE SHIFT(ライフ・シフト)－100年時代の人生戦略
リンダ・グラットン アンドリュー・スコット(著)
池村千秋(翻訳) 東洋経済新報社
(The 100-Year Life : Living and Working in an Age of Longevity,2017)

LIFE SHIFT2(ライフ・シフト)－100年時代の行動戦略
アンドリュー・スコット リンダ・グラットン(著)
池村千秋(翻訳) 東洋経済新報社
(The New Long LIFE Lynda Gratton and Andrew J.Scott,2020)

戦略ツール

IIBA® 資料から

(SEF、BDA、 BABOK®、POA)

IIBA

Strategy to Execution Framework®

(A Guide to Strategic Business Analysis for Enabling Business Transformation)

A Guide to Strategic Business Analysis For Enabling Business Transformation

A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge

Guide to Business Data Analytics (Get Better Insights, Guide Better-Informed Decision Making.)

BA関係の youtube 情報

ビジネスアナリシス(BA)事始め ~身近なBA~

<https://youtu.be/0QVaraTe53Y>

BAがDX型ITプロジェクトを推進する

<https://youtu.be/jwRHNL51dXw>

清水 千博, ビジネスアナリシス知識体系BABOK解説

<https://youtu.be/ADHFWD0VJqI>

【前編/中編/後編】ビジネスアナリシスは実際のプロジェクトでどう機能するのか ちょっと特殊な日本のBA事情とは

<https://youtu.be/cLwH2WGctVc>

<https://youtu.be/TiHPZWPTSUs>

<https://youtu.be/PTZmlztLoEM>

IIBA

追加

From/End

ITCA

ITコーディネーター 協会から

ITコーディネータプロセスガイドライン

Ver.4.0

デジタル経営推進プロセスガイドライン

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会



ITCのプロセスガイドライン4.0 無料版

https://www.itc.or.jp/news/pgl_v4.html

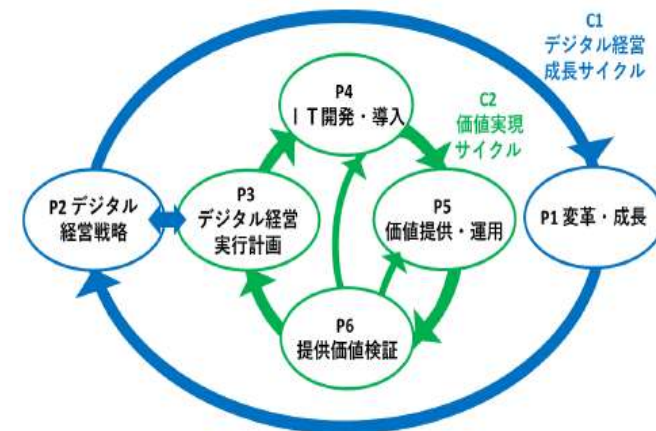
ITCのPGL4 変更の概要

<https://www.itc.or.jp/news/20240830.html>

PGL4.0のポイント

PGL4.0の特徴

1. サイクルの概念をとり入れた反復型プロセス ※デジタル経営成長サイクルと価値実現サイクル
 - 環境変化に強い**反復型のプロセスとサイクルアプローチ**
 - **異なる価値実現アプローチ**に対応する (waterfallやアジャイルなど特定の方式に限定しない)
2. 企業の継続的成長を重視 ※デジタル経営成熟度
 - **ビジネスの成熟+組織学習、人的資本経営**で企業の成長をはかる
3. 価値の創造と実現を全面に
 - デジタル経営の**目的を価値実現**とする(既存事業、新規事業など)
 - **提供価値検証プロセス**を新たに加え、デジタル経営における価値実現の重要性を強調
4. 価値実現の支援機能を重視 ※デジタル経営共通基盤CB
 - デジタル経営の各サイクル、プロセス、アクティビティに関して、**共通的な支援機能**を提供
5. 登場人物の役割を明確に
 - 経営者、**デジタル経営推進者**、開発リーダー、運用リーダー、デジタル経営支援者の役割
6. デジタル経営を成功に導く10の基本原則
 - **基本原則10種類**で全体をカバー



CB デジタル経営共通基盤

CB-1 サイクル マネジメント	CB-2 コミュニ ケーション	CB-3 モニタリング& コントロール	CB-4 セキュリ ティ	CB-5 組織学習
------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------------	--------------

凡例 C: サイクル (C1, C2) P: プロセス (P1~P6) CB: 共通基盤

Copyright : IT Coordinators Association, 2023

デジタルスキル標準

DSS

(DSS-L,P)

「DXリテラシー標準 (DSS-L)」、

「DX推進スキル標準 (DSS-P)」

デジタルスキル標準 Ver 1.2

DSS

デジタルスキル標準

DXに関係する
組織、人に
必要な知識を
業務（ロール）
分類し
必要な知識要素
まで記述

デジタルスキル標準
ver.1.2

2024年7月

IPA 独立行政法人
情報処理推進機構

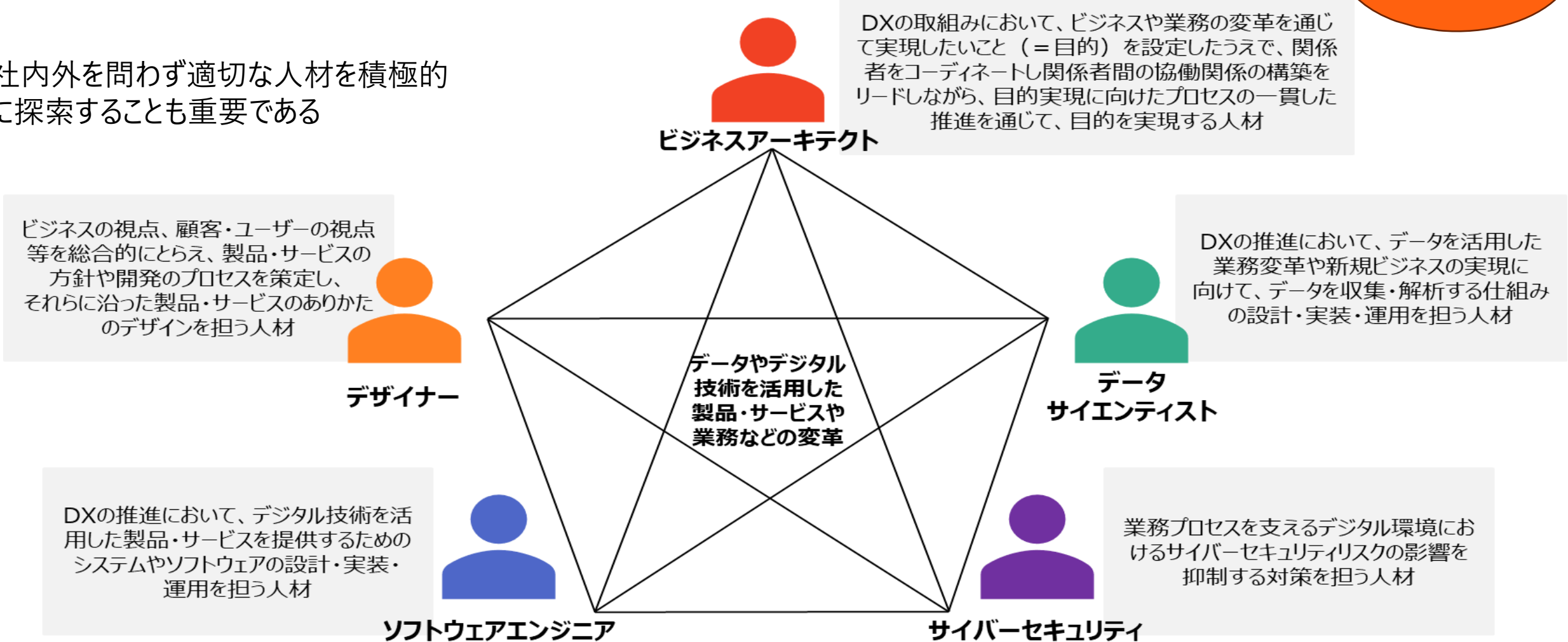
経済産業省

https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/skill_standard/20240708-gp-1.pdf

デジタルスキル標準（Ver 1.2）の人材類型

DSS

社内外を問わず適切な人材を積極的に探索することも重要である



DXを推進する人材は、他の類型とのつながりを積極的に構築した上で、他類型の巻き込みや他類型への手助けを行うことが重要。またどちらかがどちらかに指示をする、又は依頼する、といった形ではなく、様々な場面で二つ（又はそれ以上）の類型が、協働関係を構築し、連携することが重要なことであること。

経営

世界標準の経営理論

(入山章栄あきえ著ダイヤモンド社)

世界標準の経営理論を押さえて 組織のDX化実践を考察

経営

経済学 (economics) が組織活動に影響を与える

E1) IO/SCP理論(IO Structure conduct performance)

=> 完全競争と完全独占から市場の極をかنگえる ポータ戦略の根底 市場把握の原点

E2)リソース・ベースト・ビュー(Resource Based View)

=> 企業リソースを競争優位と結びつけて異質性、不完全移動性の前提で関係性を整理 差別化、優位化

E3)情報の経済学①(Information Economics)

=> 完備情報 (Complete Information) で整理 情報は重要

E4)情報の経済学②(エージェンシー理論)(Agency Theory)

=> プリンシパル、エージェンシーでモラルハザードを扱う 広範囲な情報把握を

E5)取引費用理論(Transaction Cost Economics)

=> 企業のあり方は取引コストで決まる コスト戦略は重要

E6)ゲーム理論 (Game Theory)

=> 相手の行動を合理的に予想し意思決定相互依存と帰結を分析 行動の原理を把握

E7)リアル・オプション理論(Real Options Theory)

=> 権利はあるが義務ではない柔軟性の価値の総称 戦略に柔軟性は必須

=> これらの経済学の基本理論を押さえて 組織のDX化実践に考察する必要がある。

=> 世界標準の経営理論 (入山章栄あきえ著ダイヤモンド社 の経済学部分に) これを基礎認識として考える。

経済学

市場原理、

競争、

取引、

相対的 (相手)、

リアル・オプション

世界標準の経営理論を押さえて 組織のDX化実践を考察

経営

社会学（sociology）が組織活動に影響を与える

- S1)埋め込み理論（**embeddedness theory**）社会のつながりが基礎となって意思決定・行動する。
=>以下の理論の基本共通要素
- S2)弱いつながりの理論（**strength of weak ties theory**）人脈、SNS、アライアンスなどの間の情報伝達には、弱いつながりが強い力を発する。
=>DX実践では、スタートは つながり （はじめは弱くても徐々に）
- S3)ストラクチャル・ホール理論（**structural hole theory**）ビジネスモデル、組織デザイン、キャリア形成など考える上で、ハブ人材、ハブ企業
=>DX実践では、ハブ活用が重要 ビジネスデザインモデル構築、組織は組織デザイン、個人はキャリアデザインの時に。
- S4)ソーシャルキャピタル理論（**social capital theory**）人と人、組織と組織がつながるメリットの総称がソーシャルキャピタル（社会資本）
=>つながっていることから 社会が始まり、組織のDXも
- S5)社会学ベースの制度理論（**institutional theory**）社会・組織の常識（＝同質化）が、現代では幻想にすぎない。
=>VUCA V;Volatility(変動性) U;Uncertainty(不確実性) C;Complexity(複雑性) A;Ambiguity(曖昧性)常識は大きく変化！
- S6)資源依存理論（**resource dependence theory**）企業・組織間のパワー（力関係）を明示的に扱い、抑圧の軽減/取り込み/吸収/飛躍する中小同族企業のパワー（力関係）の使い方メカニズムを解明
- S7)組織エコロジー論（**organizational ecology theory**）企業社会を生物社会のメカニズムに見立てて、企業の生死のメカニズムを解明
=>生物社会からの組織発展を示唆（組織エコロジー理論の8つの派生 密度/年齢/捕食/資源/社会変動/構造/組織形状/多様性）
- S8)エコロジーベースの進化理論（**evolutionary theory**）生態学の視点から組織進化を説明。企業は生まれた瞬間から変化が起こせなく
=>VRSRメカニズム（variation, selection, retention, struggleの観点で業界/人材/情報を読み解く）企業の進化メカニズムに応用して
- S9)レッドクイーン理論（**red queen theory**）競争による共進化とその逆の罠に陥っていないか？（鏡の国のアリスの赤の女王レッドクイーン）
=>組織の進化を共進化とガラパゴス化から考える。新レッド・クイーン理論も（過度なベンチマークは活動領域を狭めるとも、）
- =>これらの社会学の基本理論を押さえて 組織のDX化実践に考察する必要がある。
=>世界標準の経営理論（入山章栄あきえ著ダイヤモンド社 の社会学部分に）これを基礎認識として考える。

社会学
つながり、
制度、
資源、
組織、
連携、
ガラパゴス、
レッドクイーン

世界標準の経営理論を押さえて 組織のDX化実践を考察

経営

心理学 (macro/micro psychology) が組織活動に影響を与える

P1) 企業行動理論(BTF; Behavioral Theory of Firm)

=> 経済学の企業・組織の意思決定メカニズムは古い！見直せ！とのご宣託！

P2) 知の探索・知の深化の理論(exploration and exploitation)

=> 両利き（戦略、組織、人材、経営者）を目指せ。同時に複数の視点を持つ！

P3) 組織の記憶の理論(SMM & TMS : Shared Mental Model & Transitive Memory System)

=> 知の保存（retention）と引き出し(retrieval)が重要。従来からの知識教養も必要。

P4) 組織の知識創造理論(SECIモデル : Socialization Externalization Combination Internalization)

=> 野中郁次郎の知の創造動的プロセス。理論は立派だが実践するのは結構しんどい、

P5) 認知心理学ベースの進化理論(Evolutionary Theory)

=> 組織の成長は、“進化するルーティン”で決まる。とのこと。

P6) ダイナミック・ケイパビリティ理論(Dynamic Capabilities)

=> 企業が変わる力は組織に宿るのか、個人に宿るのか？ 様々な要素で変換力、破壊力を！

P7) リーダーシップの理論(Leadership Theories)

=> 半世紀を超える研究が行き着いた “リーダーシップの境地” 幅広いリーダーシップ理論を その現場で使えるか？

P8) モチベーションの理論(Motivation Theories)

=> 行動の“方向性” “程度（活力/規模）” “持続性”がモチベーションの3要素

P9) 認知バイアスの理論(Cognitive Bias)

=> 認知の歪は、組織で乗り越える 各種の行動にバイアスはかかりやすい！

P10) 意思決定の理論(Decision Making)

=> 意思決定の未来は直感にある（直感を研ぎ澄まし、こだわらない）

P11) 感情の理論(Emotion Theories)

=> 感情のメカニズムを理解してこそ組織は動き出す 感情に流されやすいが！？

P12) センスメイキング理論(Sense Making)

=> “未来は作り出せる”は、決して妄想ではない 信ずるものは救われる！？

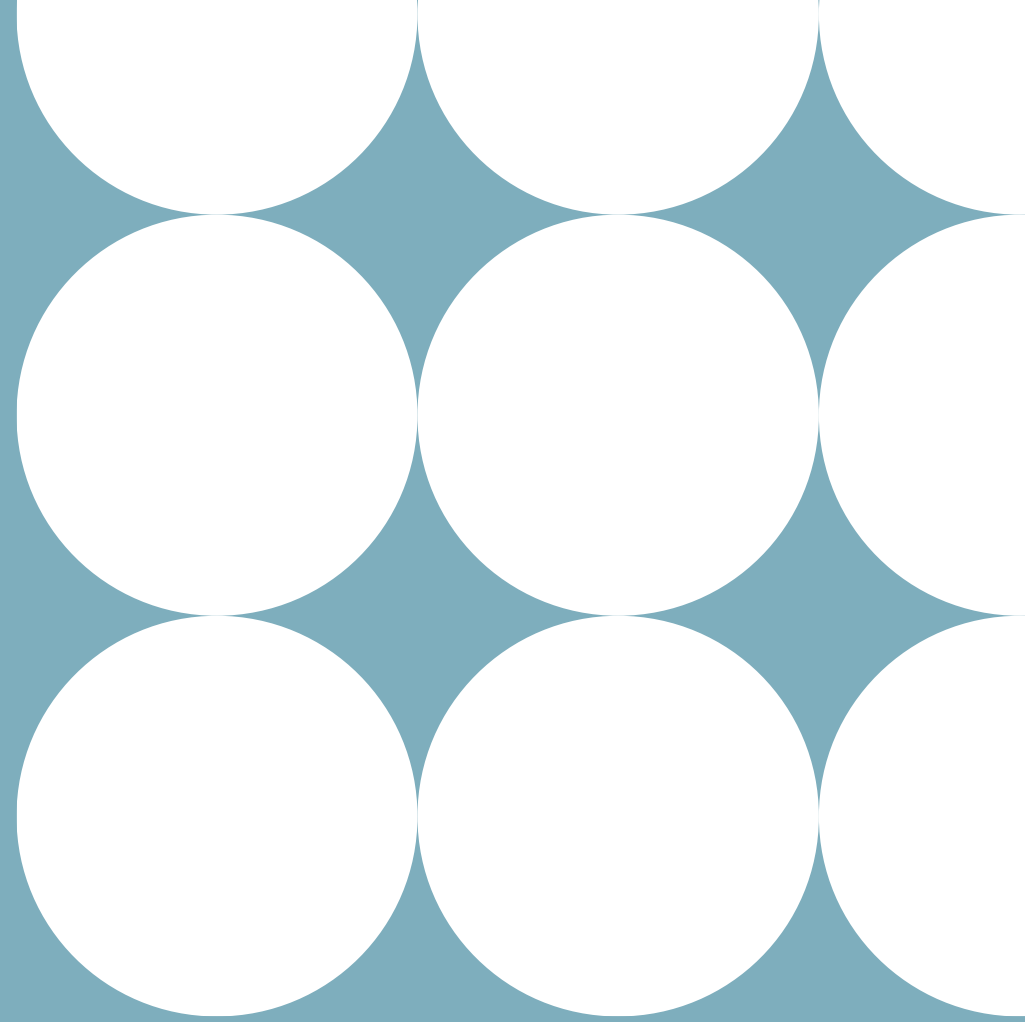
=> これらのマイクロ心理学の基本理論を押さえて 組織のDX化実践に考察する必要がある。

=> 世界標準の経営理論（入山章栄あきえ著ダイヤモンド社 のマイクロ心理学部分に）これを基礎認識として考える。

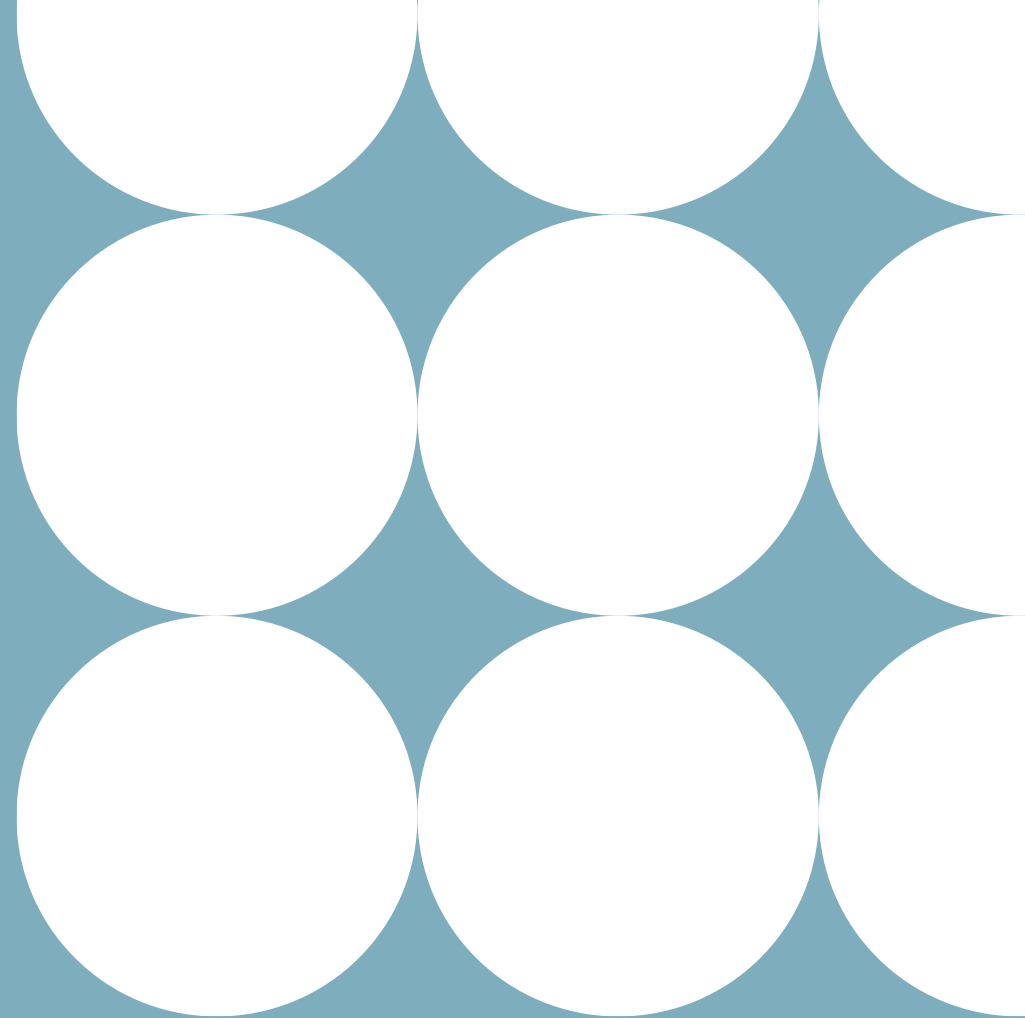
心理学
組織行動、
両利き、
組織記憶、
SECIモデル、
リーダ、
モチベーション、
意思決定、
感情、
センスメイク、

田島の経験

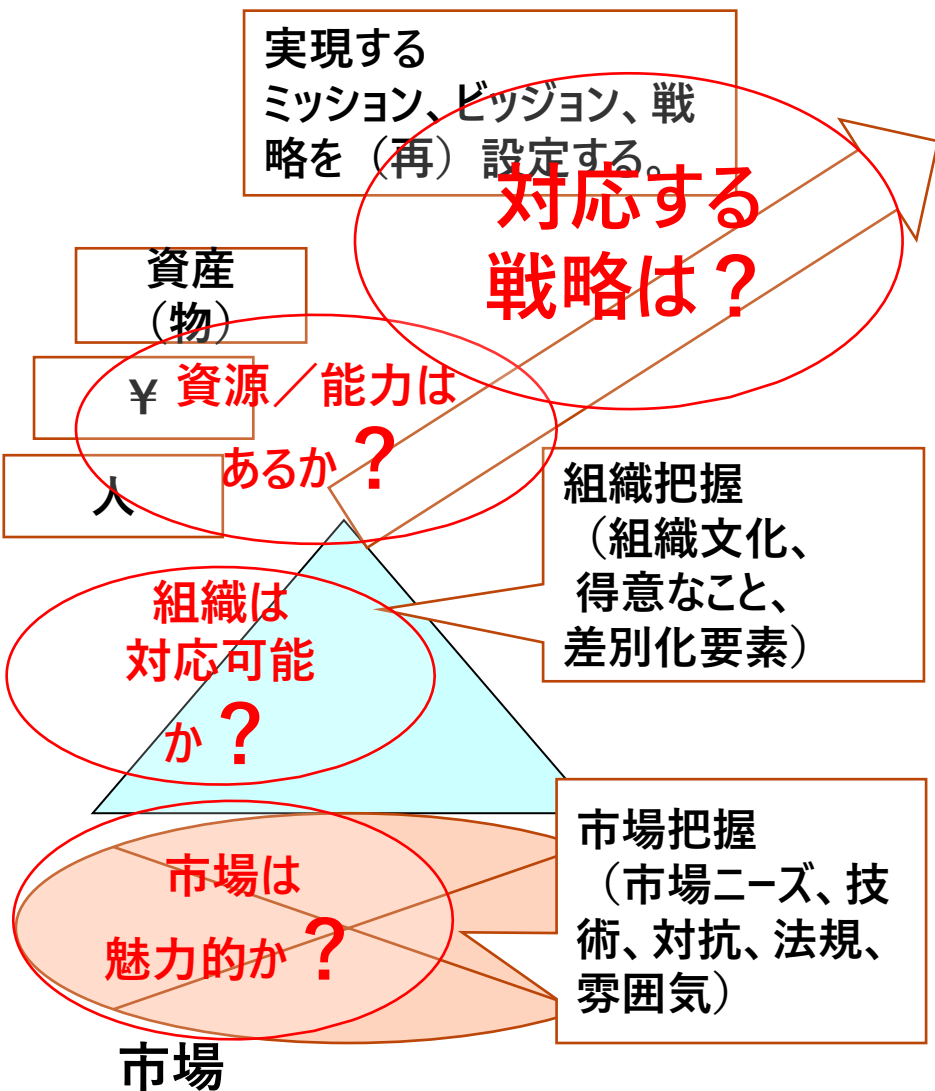
Tajima



まとめ



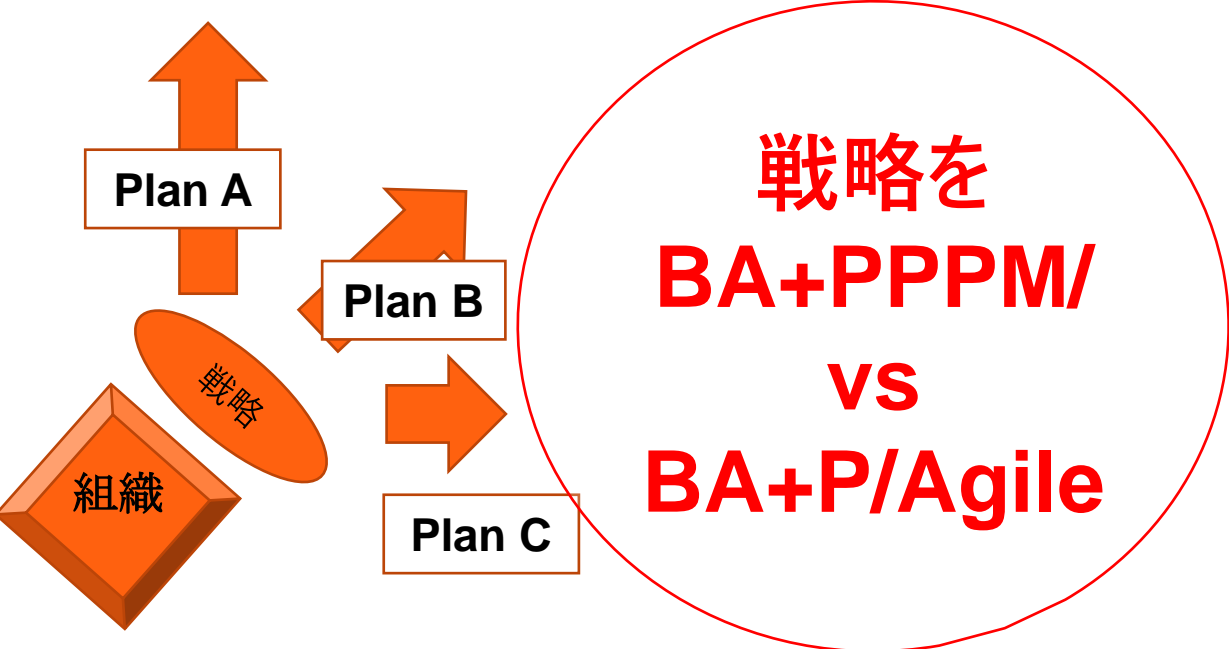
環境分析から組織目標設定ロードマップ構築（超上流・上流）！（1/3）



- リアル・オプション理論
 - 追加オプション => 追加投資
 - 延期オプション => 今ですか？
 - 縮小オプション => キャッシュフローを見て縮小
 - 中止オプション => 事業中止
 - 撤退オプション => 事業撤退
 - コンパウンドオプション => 他のオプションに依存
 - スイッチングオプション => 一定のコストで2つの創業モードを入れ替える
 - ラーニングオプション => 調査した後に参集するオプション
 - レインボーオプション => 複数のオプションの組み合わせ
(Lenos Trigergin 1996 Real Option The MITPresee)
- PM標準 リスクマネジメント手法 (PM) PMI Risk, MoR
- マクロ/ミクロ心理学ディシプリンの経営理論
 - P9) 認知バイアスの理論(Cognitive Bias)
 - => 認知の歪は、組織で乗り越える 各種の行動にバイアスはかかりやすい！
 - P10) 意思決定の理論(Decision Making)
 - => 意思決定の未来は直感にある (直感を研ぎ澄まし、こだわらない)

IIBA (BABOK, SEF, BDA, POA)
ITC (PGL)
PM
(BA, PfM, PgM, PjM, Agile, OPM)

基本戦略が決まったら、
Plan A/B/C 基本戦略をカバーする案を複数作っ
どうやって、構築・実践する？



- PM標準
- BA+PPPM vs BA+P/Agile
- BA;ビジネスとベネフィット
- PfM；重み、中止
- PgM;つながり
- PjM；1 2 の原理/原則
- Agile;重点、全体、観察

心理学理論からの示唆

P7)リーダーシップの理論(Leadership Theories)
=> 半世紀を超える研究が行き着いた幅広いリーダーシップ理論はその現場で？

P8)モチベーションの理論(Motivation Theories)
=> 行動の“方向性”“程度（活力/規模）”“持続性”がモチベーションの3要素は？

運用後半、再度環境分析/組織目標設定/ロードマップ構築(3/3)

IIBA (BABOK,SEF,BDA,POA)

ITC (PGL)

PM

(BA,PfM,PgM,PjM,Agile,OPM)

いのか

いのか!

成果を業務へ
取り込む

販売体制

製品/サービス

製造保守

- E1)IO/SCP理論(IO Structure conduct performance)
- E2)リソース・ベースト・ビュー(Resource Based View)
- E3)情報の経済学①(Information Economics)
- E4)情報の経済学②(エージェンシー理論)(Agency Theory)
- E5)取引費用理論(Transaction Cost Economics)
- E6)ゲーム理論 (Game Theory)
- E7)リアル・オプション理論(Real Options Theory)

- S1)埋め込み理論 (embeddedness theory)
- S2)弱いつながりの理論 (strength of weak ties theory)
- S3)ストラクチャル・ホール理論 (structural hole theory)
- S4)ソーシャルキャピタル理論 (social capital theory)
- S5)社会学ベースの制度理論 (institutional theory)
- S6)資源依存理論 (resource dependence theory)
- S7)組織エコロジー論 (organizational ecology theory)
- S8)エコロジーベースの進化理論 (evolutionary theory)
- S9)レッドクイーン理論 (red queen theory)

- P1)企業行動理論(BTF; Behavioral Theory of Firm)
- P2)知の探索・知の深化の理論(exploration and exploitation)
- P3)組織の記憶の理論(SMM & TMS : Shared Mental Model & Transitive Memory System)
- P4)組織の知識創造理論(SECIモデル :Socialization Externalization Combination Internalization)
- P5)認知心理学ベースの進化理論(Evolutionary Theory)
- P6)ダイナミック・ケイパビリティ理論(Dynamic Capabilities)
- P7)リーダーシップの理論(Leadership Theories)
- P8)モチベーションの理論(Motivation Theories)
- P9)認知バイアスの理論(Cognitive Bias)
- P10)意思決定の理論(Decision Making)
- P11)感情の理論(Emotion Theories)
- P12)センスメイキング理論(Sense Making)

PM標準 (PMI,AXELOS,IPMA,APM等)

Business Analysis
Portfolio Management
Program Management
Project Management (PMBOK®ガイド)
Agile Management
Organizational Project Management
Project Manager Competency Development Framework

BA標準 (IIBA)

BABOK ;Business Analysis BOK +Agile
SEF ;Strategy to Execution Framework
BDA ;Business Data Analysis
POA ;Product Ownership Analysis

ITC IT経営推進プロセスガイドライン (PGL)

デジタルスキル標準 (DSS) (IPA,経済産業省)

DXリテラシー標準 (DSS-L) (Digital Skill Standards for DX Literacy)

DX推進スキル標準 (DSS-P) (Digital Skill Standards for DX Promotion)

製品/サービス提供事業の全フェーズ

BA+PPPM型の動き

Business Analysis
(PMI®)

MOV™ (AXELOS®)
With
M_o_R®(AXELOS®)

Portfolio, Program and
Project/PRINCE2®
(PMI®, ISO2150X, AXELOS®)

ITIL® (AXELOS®)
(Saas, Private
SaaS, ISO20000)

AXELOS;
<https://www.axelos.com/>
IIBA;
<https://www.iiba.org/>
ISO;
<https://www.iso.org/>
IPMA;
<https://ipma.world/>
APM;
<https://www.apm.org.uk/>

PMI;
<https://www.pmi.org/>

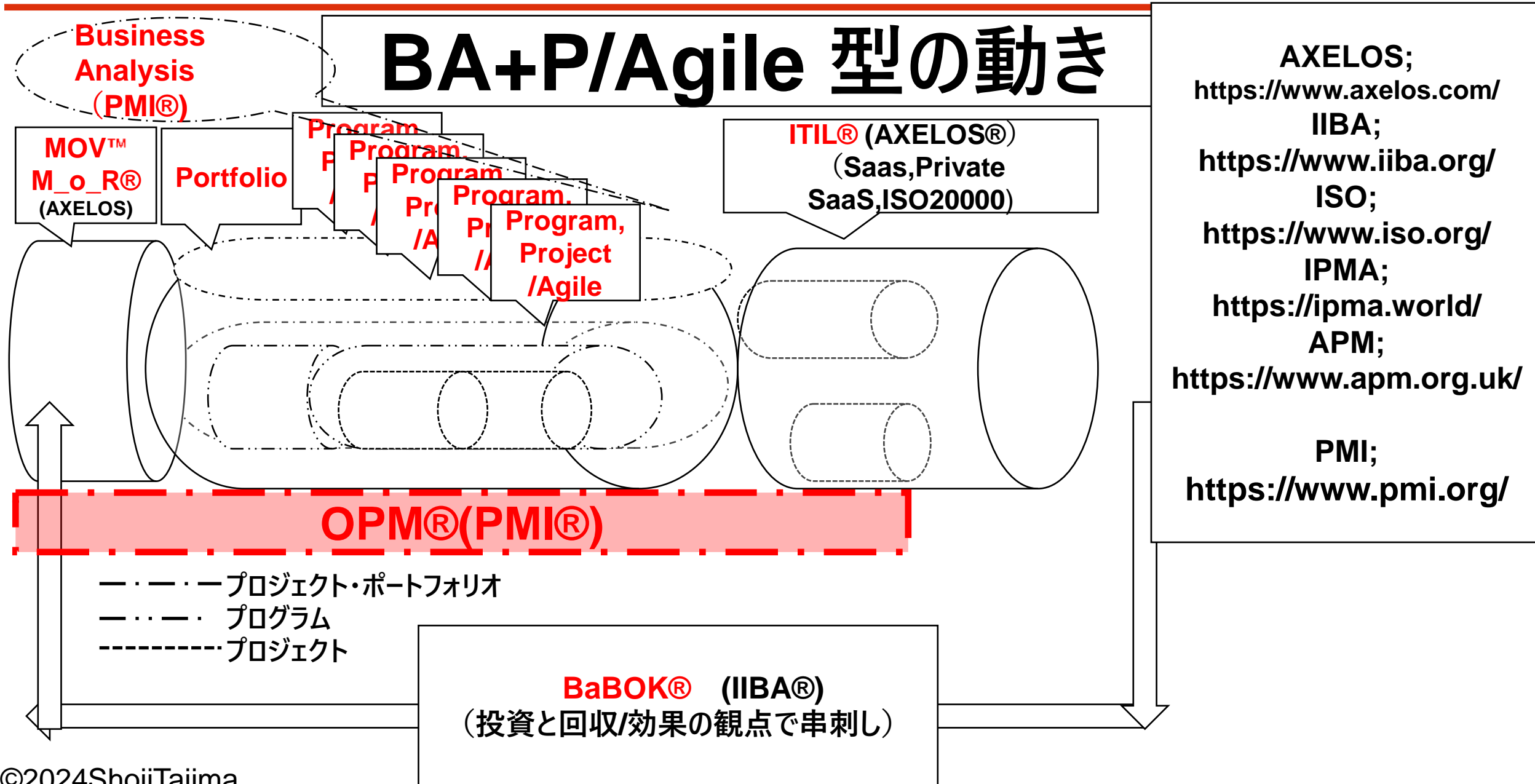
<https://www.pmi.org/>

OPM®(PMI®)

- · — · — ポートフォリオ
- · — · プログラム
- · — · プロジェクト

BaBOK® (IIBA®)
(投資と回収/効果の観点で串刺し)

製品/サービス提供事業の全フェーズ





ポートフォリオマネジメント教本:
「何を行わないか」を決める 八つの心得 Kindle版
[アンリ近藤](#) (著) 形式: Kindle版



プログラムマネジメント教本:
DX時代の成功の手引き Kindle版
[アンリ近藤](#) (著) 形式: Kindle版

田島 彰二 (Shoji Tajima)

戦略PMオフィス代表 / UiS / ユニバーサル・インフォメーション・サービス株式会社

mailto: shoji.tajima@spmoffice.com / teamitcpmp@gmail.com

skype id;shoji_tajima

URL; <https://www.bizfolio.co.jp/tajima-spm-lab/>

<https://www.bizfolio-llp.com/portfolio/田島-戦略研究所-spmoffice/>

田島戦略研究所にてお待ちしております。