プロジェクトリーダーにおけるキャリアの転換

2025.2.26

元・電機メーカー　人材開発部門
国家資格キャリアコンサルタント
PMR　　森　邦夫
一般社団法人ビューティフルエージング協会
ライフデザイン・アドバイザー

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

タイムチャート(改訂版)

①オープニング	19:00～19:10
②アンケート結果と解説・意見交換	19:10～20:00
③プログラムリーダーの次のキャリア	20:00～20:20
④プロジェクトリーダーとプログラムリーダーの間にある壁	20:20～20:40
⑤ディスカッション（参加者交流）	20:40～21:10
⑥コメント（まとめ）:	21:10～21:30
⑦閉会	（～21：30）: 議論が出なくなった時点で終了します

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

【経　歴】

1981年、電機メーカー入社。情報システム部、官庁営業部、経理部、関連会社を経て、気人事総務本部で人材開発・組織活性化・採用業務を担当。2018年11月に定年退職してGr会社で嘱託雇用。2023年11月迄、採用業務を担当。2024年(社)BAA協会・ライフデザインアドバイザー(シニア向け研修講師)、就活支援会社・転職相談員(主にSE)、大学就職課&学生支援。各種階層・ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ講師等

【P2Mとの関わり】

「職場マネジメント」に加え、「製品開発マネジメント」の教育が必要⇒2009年にPMR取得。
PM人材開発体系構築。講師兼任

対象					区　分	施策名	内　　容	年度
部長	主任技師	技師	一般	新人				
					応用	PM上級研修	・ｼｽﾃﾑ製品向け管理＝ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ ・複数案件の同時並行管理＝ﾏﾙﾁﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ	12～
					実践(OJT)※1	PL育成施策	具体的なﾋﾞｼﾞﾈｽﾃｰﾏに基づくPL(ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾘｰﾀﾞ)の育成(資格取得含む)	07～
					基礎(ﾘｰﾀﾞ)※2	ﾍﾞﾝﾀﾞｰﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研修	ﾍﾞﾝﾀﾞｰﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄの習得	14～
						PM中級研修	ﾘｰﾀﾞの役割認識(事例演習含む)	11～
					基礎(ﾒﾝﾊﾞｰ)	PM初級研修	ﾒﾝﾊﾞｰの役割認識、基礎習得(事例演習含む)、仕事の進め方	12～
					入門編	PM新人研修	講義1日　＋　ｼｽﾃﾑ開発を通したPM体験8日	12～
					資格取得	PM資格取得	資格名:PMC(ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾏﾈｰｼﾞｬｰｺｰﾃﾞｨﾈｰﾀ　日本PM協会資格) 実業務への展開を視野に入れ、知識体系を網羅的に把握	12～

※1 実際の開発テーマに基づくチーム型OJT研修(6件×9カ月/件)　※2:リソース不足対策

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

【PL(プロジェクトリーダー)育成施策からの問題意識】

問題点：階層系のマネジメントに加えて&PMの座学研修も部分的成果に留まる

対策：具体的な開発案件によるOJTが有効だが、上司多忙&指導に個人差

↓

実際の開発テーマに基づく「チーム型OJT」(6件×9カ月/件。コンサル会社&PMR(自分)

現象：「チーム型OJT」の参加者が徐々に減少。メンバーが他の案件へ。(俗称:皿回し)

開発上流からの業務課題・技術課題を洗い出し及び計画作成困難。

更なる対策：メンバー全員の作業負荷の算定。

↓

負荷:225%(残業200H/月＝4.0H/日×20日＋12.0H/日×10日＝200H　)

【余談】 負荷225%より、負荷150%のほうが厳しい。涼しい顔した負荷225%の技術者。
残業を80H/月として見積予算とするPL。開発着工許可

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

PMAJにおける活動

	テーマ	主催	時期
①	振り返り分析を成功に導いたチーム	PMAJオンライン講座	2021年～
②	プロジェクトミーティングの進め方	PMAJオンライン講座	2021年～
③	P2Mプログラム実践研修	PMAJ	2020年6月6日～7日
④	リアルなP2Mプログラムマネジメント実践とは	PMAJジャーナル 第68号	2020年8月
⑤	プロジェクトマネジメントと人事制度	PMRクラブ	2016年3月8日
⑥	プロジェクトマネジメントの環境整備	PMAJジャーナル44号	2012年4月
⑦	プログラムマネジメントとマルチプロジェクトマネジメントについて	PMAJジャーナル43号	2012年1月
⑧	グローバルビジネスで闘うプロジェクトリーダのロジカルシンキング	PMAJジャーナル40号	2011年4月
⑨	プロジェクトマネジメント教育の振り返りと展望	PMAJ	2007年12月

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

講演者の問題意識

・「P2Mの認知度が低い」 ⇒ 2008年頃確認。現在は？

（PMS:合格者/応募者：684名/1,468名(2005年)

217名/ 408名(2024年) 応募者72%減

PMP合格者 年平均1,700名程

・プログラムマネジメントを担う人の次のキャリア？ 何が必要か？

・プロジェクトマネジメントを担う人の次のキャリア？：プログラムマネジメントへの壁

経営と連動する『プログラムマネジメント』と、現場に対応する『プロジェクトマネジメント』

※講演者は、2009年第二版でPMR取得。改訂三版・改訂四版には精通しておりません。
2018年に定年退職し、それ以来PMから離れ、SEやSE志望の転職志望・学生さんと接点を持ってきました。
長いブランクがあるためファクトファインドが必要と思い、また受講者の共通ベースとしてアンケートを実施しました。
今回の自論に至らぬ点が多々あると思います。是非ご指導願います。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

講演者の仮説

①(多品種開発) プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの乖離。
プロジェクトマネジメント従事者の次のキャリアはマルチプロジェクトマネジメント。

②短納期開発 VS「各種社内規定+コンプライアンス+設計支援ツール」
更にP2Mが加わると、「過重装備」となって身動き取れず。⇒P2Mが活用されない要因

③IT、所謂SIerには俊敏に動けるようにマネジメントをシンプルにする。

④人手不足＆他社資産と連携への対応必要
⇒今日のビジネスは一社単独で完結できず＝ベンダーマネジメント
(外注する管理と、外注される管理)

業界の階層構造により多くが「下請け」低価格・短納期が使命　プライムとしてのPMは一部の大企業のもの。

⑤P2M経験者が経営者になり、企業経営にP2Mを導入して、成果を挙げる。
そのPRがP2M普及の鍵

⑥標準ガイドブックに則ったハウツー本(短い文章、ビジュアル、ツール、250頁)。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

●本日、質疑応答に加えて参加者の皆様と意見交換したいテーマ

①皆さんが接点を持っている現役、或いは若い人が行う「報告・連絡・相談」などの業務上のコミュニケーションについて思いつくことを挙げていただきたく。

②皆様の所属する組織で、「ある規定を順守しようとすると、他の規定や顧客要求を満たせなくなる」ということはないですか。

③様々な要求によって現場が機能不全に陥ることはないですか。そのときはどう対応していますか。

④「聞いてる?」「わかった?」「やってる?」「やっみてどう?」「結果は?予定通りだった?」という質問を投げかけるとき、どの質問に重きをおきますか?

⑤プロジェクトマネジメントについて、ここがもう少しこうあってほしいというものはありますか。

⑥リソースの負荷積みは正確に見積れますか？

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

プロジェクトマネジメントに従事する人のキャリア(多品種非量産型・受注開発)

機能 / 階層	プロジェクトマネジメント	マルチプロジェクトマネジメント	プログラムマネジメント
プログラムマネージャー(経営者又は経営者候補)	—	—	◎
プログラムリーダー(上級管理職:部長⇒本部長)	△	◎	△
プロジェクトマネージャー(管理職:部・課長級)	◎	○	—
プロジェクトリーダー(管理職又は非管理職)	○	△	—
プロジェクトメンバー	△	—	—

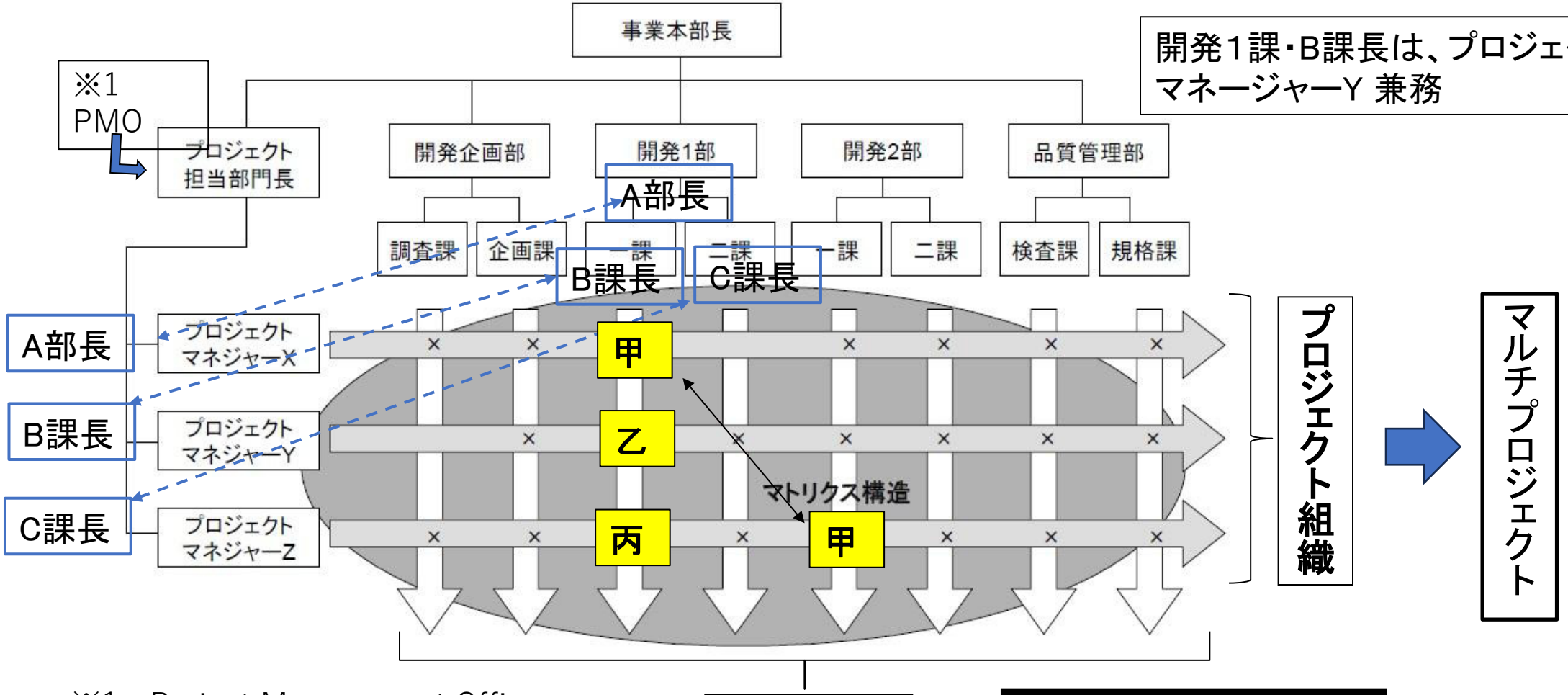
マルチプロジェクト＝個々に独立した複数プロジェクト。
マルチプロジェクトのリーダーはプログラムを意識せず売上利益を第一とする。経営陣もその姿勢を是とする。
複数のプロジェクトに参加するメンバーで構成されたチームはワン・チームにならない。意欲もスキルも分散。
※リソースの取り合い、各プロジェクトの売上・利益の競争。 売上・利益の小さい案件は中断も。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

●マトリックス型組織

開発１部・A部長は、プロジェクトマネージャーX 兼務

開発１課・B課長は、プロジェクトマネージャーY 兼務

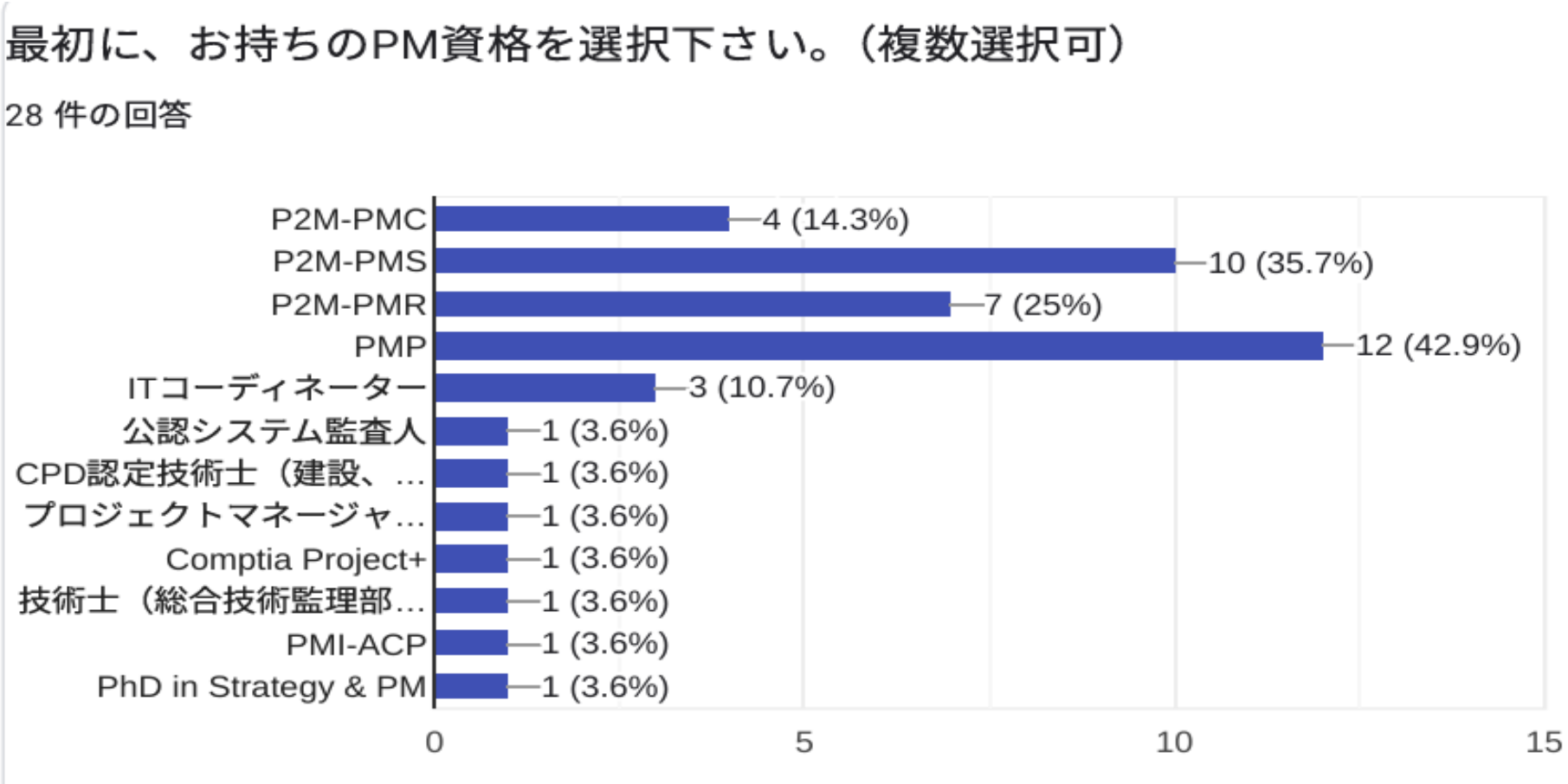


※1：Project Management Office
各プロジェクトを統括する役割

開発業務では組織図の中に、顧客と外注の組織図を分かる範囲で明記することが必要

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

前提　アンケート回答者の属性(所有資格)



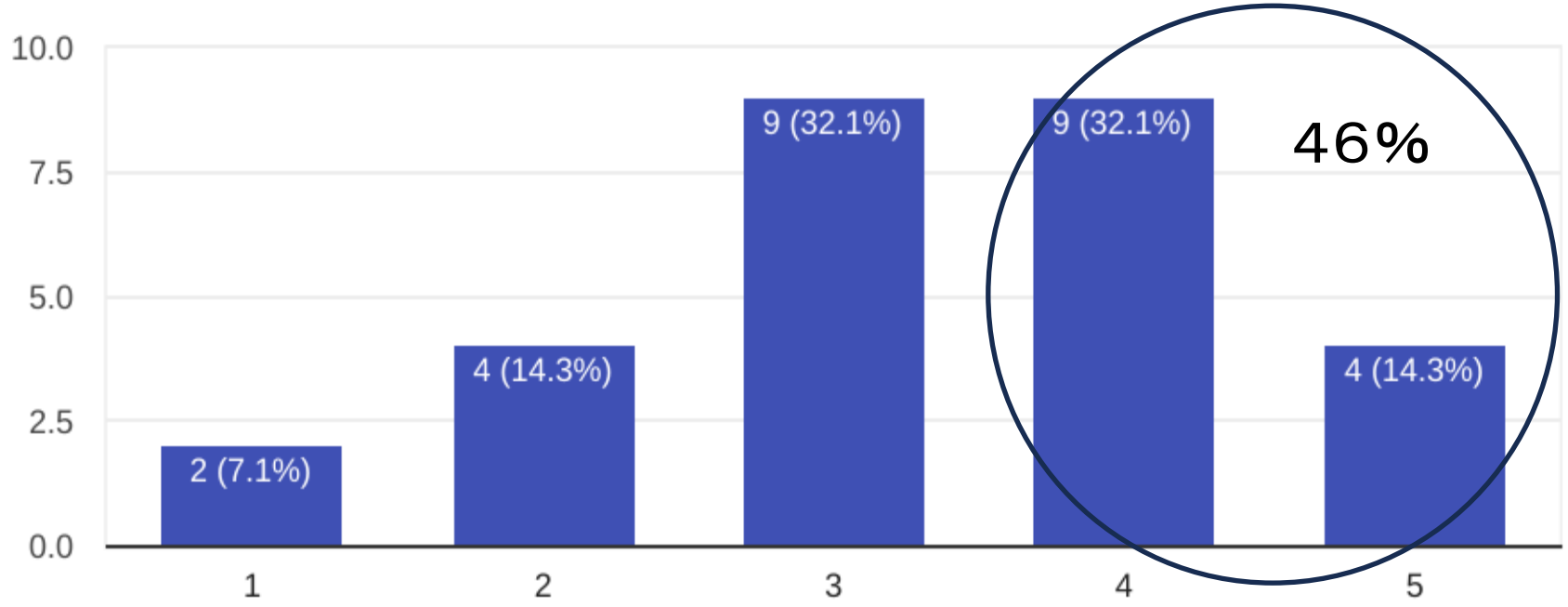
＊本アンケートはP2Mクラブにおける意見交換用に作成しました。質問の精度、各設問の関係性、同一質問の反復、更には事前考察もなく、回答された皆様には混乱を招いたと思います。お詫びいたします。また、評価が極端になる回答もございますが、それによりPMの良否や皆様の優劣を問うものではございません。
ご了承願います。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

1部：PL/PMにおける「キャリアの転換」について

1　現在のキャリアにおいて、次のステップを明確に描けていますか？

28 件の回答



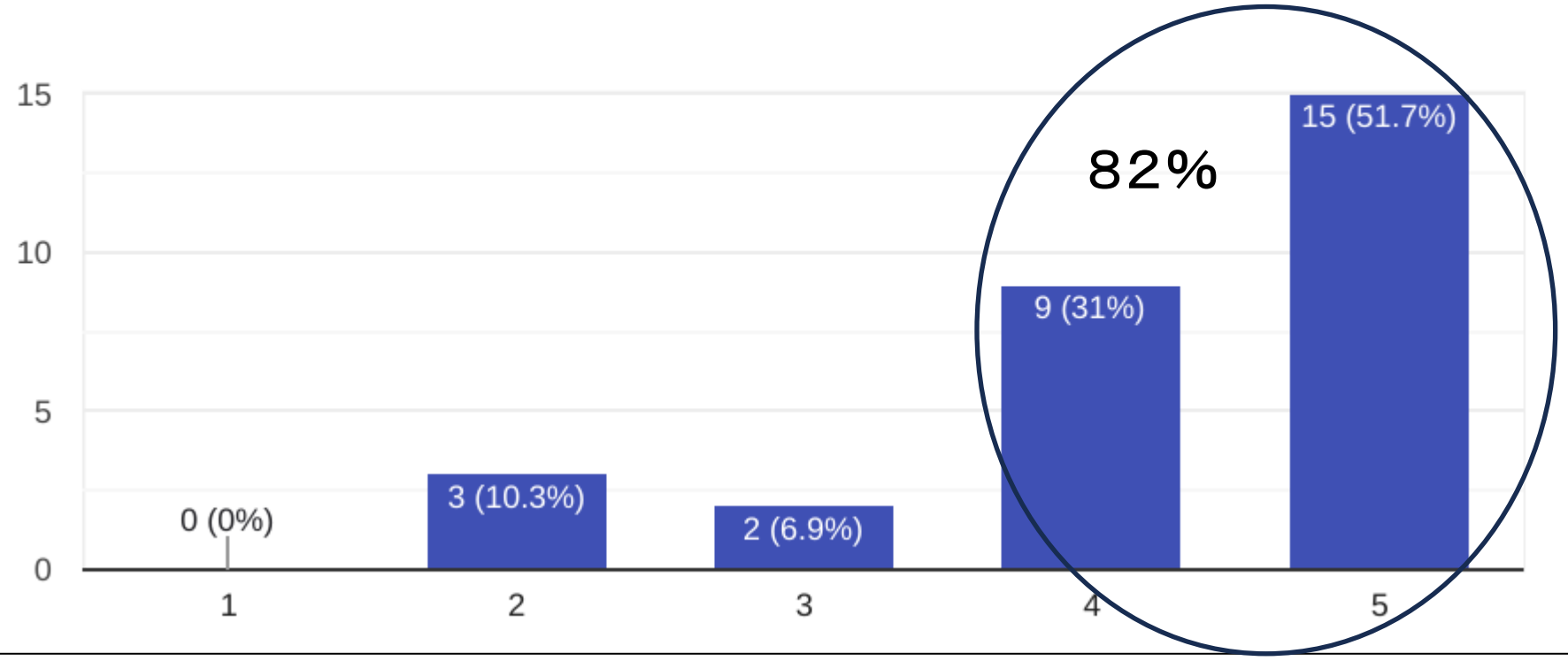
5＝そう思う
4＝少し思う
3＝どちらともいえない
2＝少しそう思わない。
1＝思わない

キャリアにおいて次のステップを描けている人は46%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

2　プロジェクトリーダーとしての経験が、自身のキャリア転換に役立つと感じますか？

29 件の回答

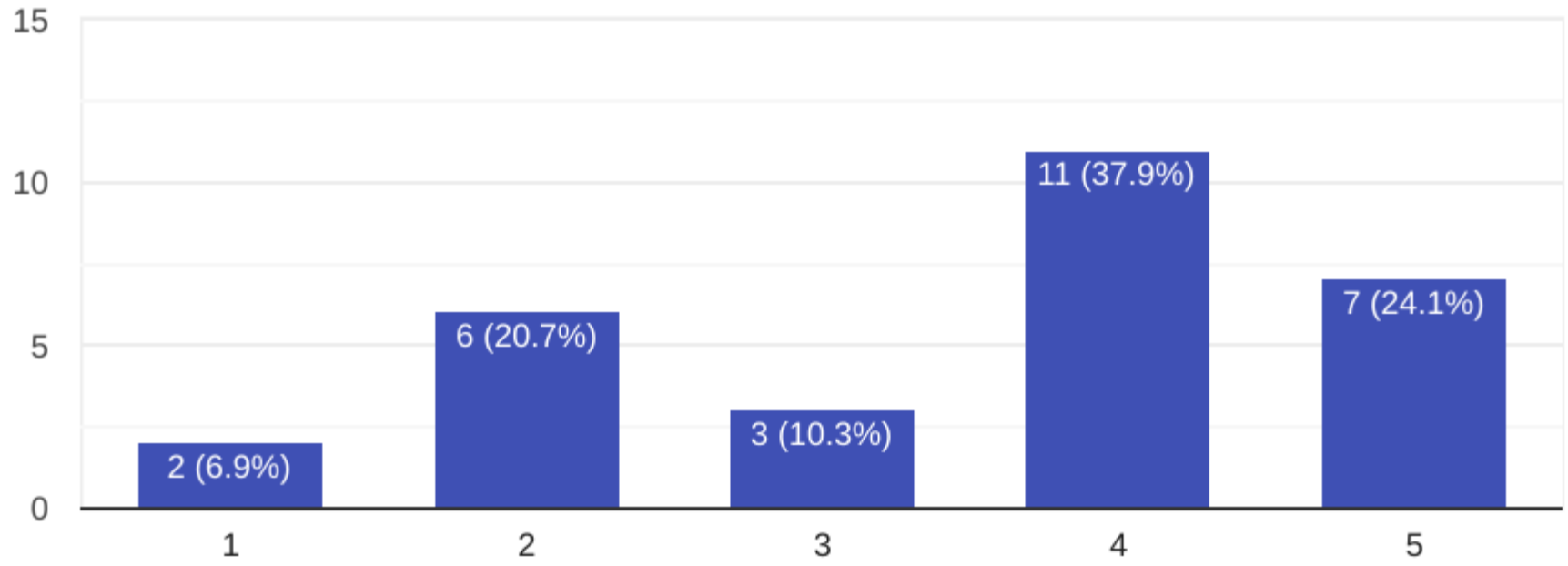


「PLとしての経験が自身のキャリア転換に役立つ(82%)」と思っても、
「キャリアにおいて次のステップを描けている人」:46%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

3　現在の業務を通じて、キャリアアップに必要なスキルを十分に磨けていると感じますか？

29 件の回答



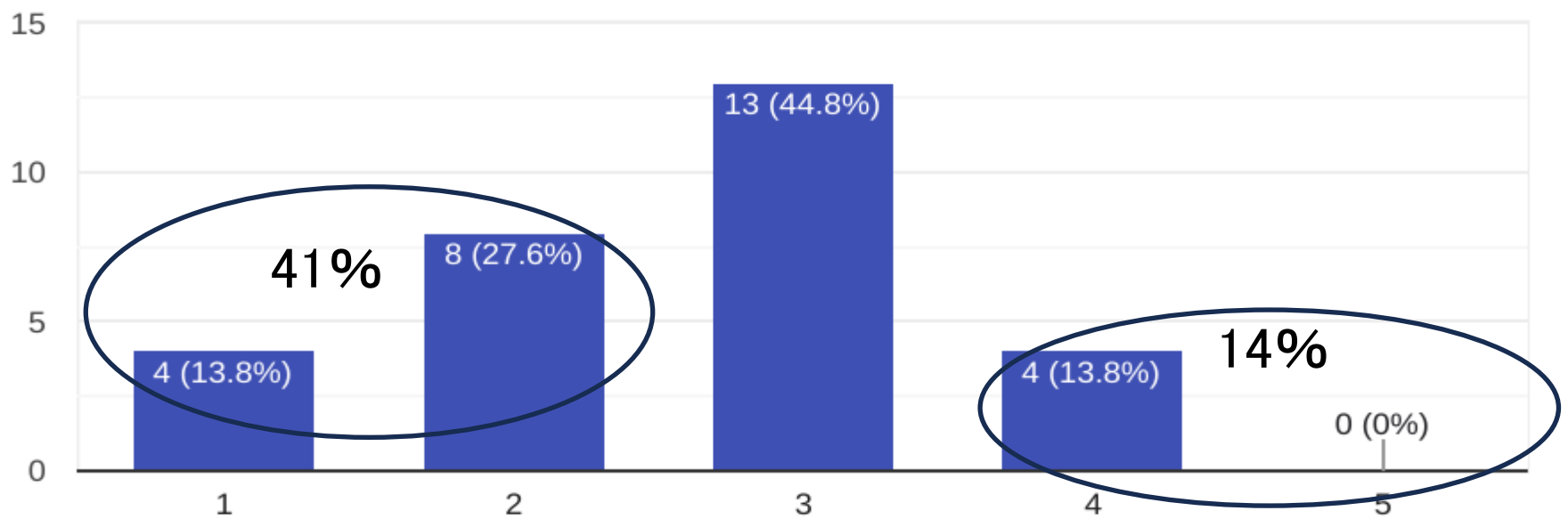
仮説：反復性・簡潔性 ←→ 新規性・複雑性

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

育成の溝

4　キャリア転換をする際、組織から十分なサポートを受けられる環境があると思いますか？

29 件の回答

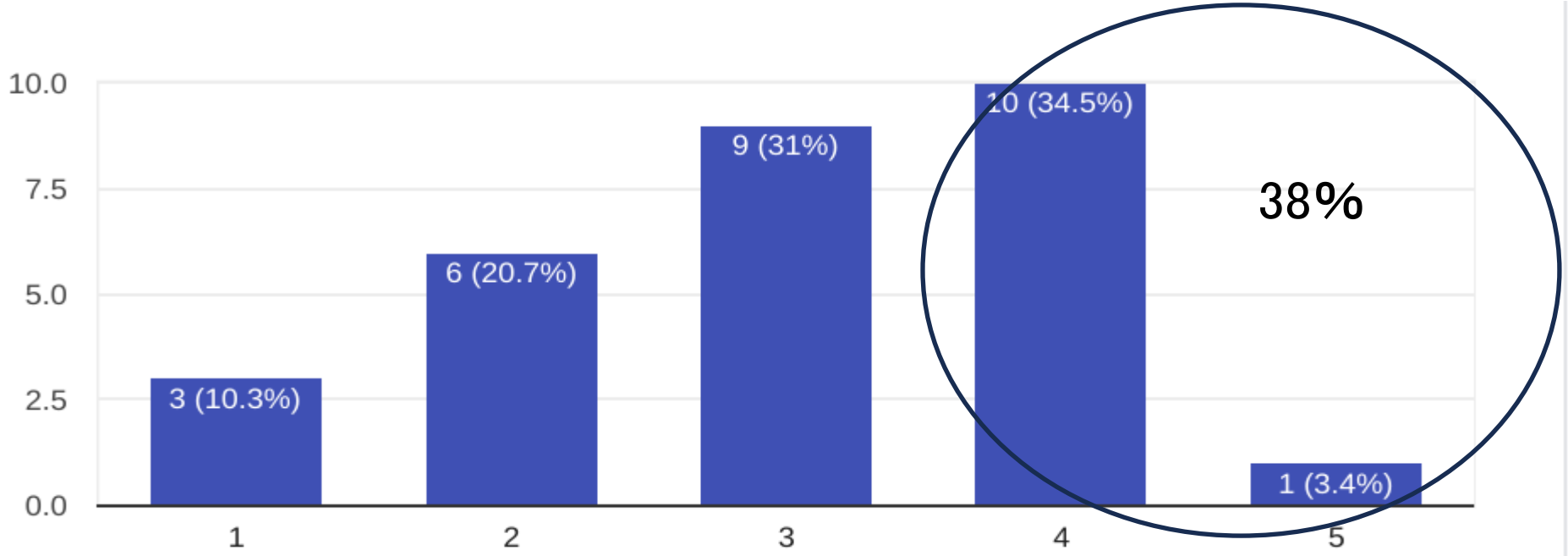


上司(或は会社は)、PLに対してキャリア転換的な育成ができるか?
実はキャリア転換されると困るのかも。
PMP又はPMS以上の有資格者であるPL(管理職)は次のPLを育てられるか?

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

5　キャリア転換に関する具体的な目標を設定していますか？

29 件の回答

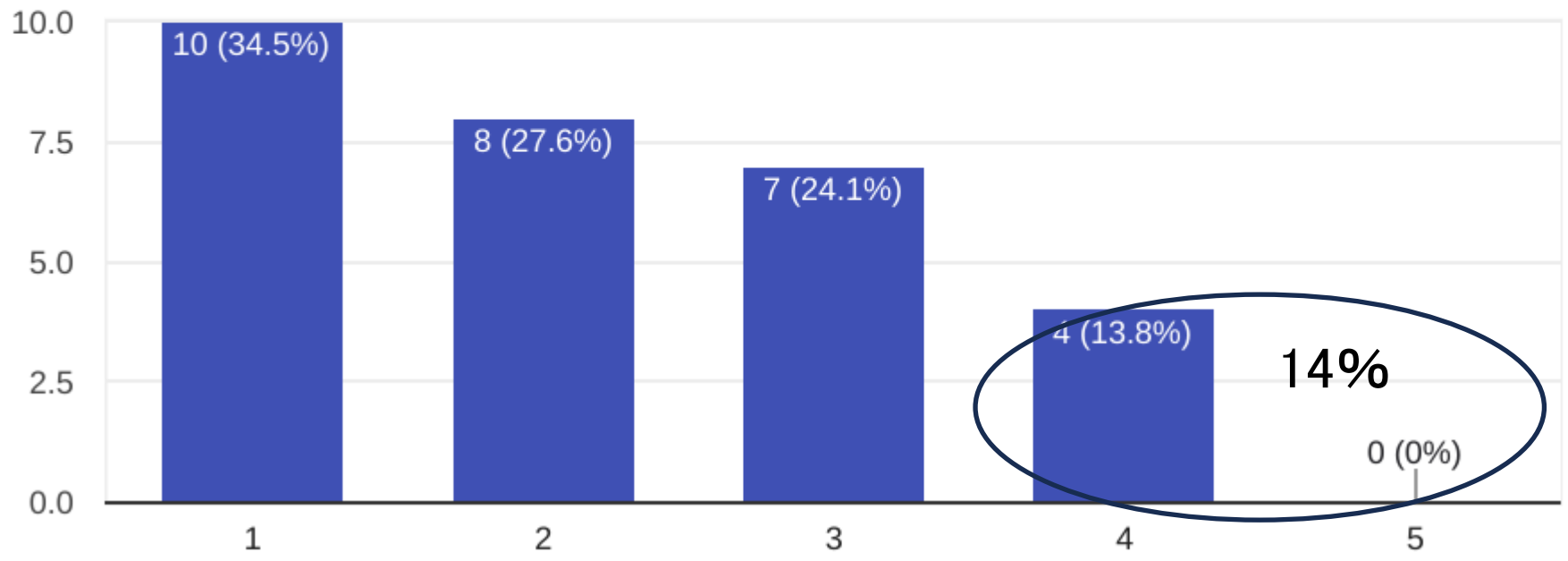


（キャリアコンサルタントとしての言葉）
一般に「キャリア転換に関する具体的な目標」がない場合、会社の決定に従う、或いは現状に留まる傾向。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

7　キャリア転換について、周囲（上司や同僚など）から積極的に意見やアドバイスをもらえていますか？

29 件の回答

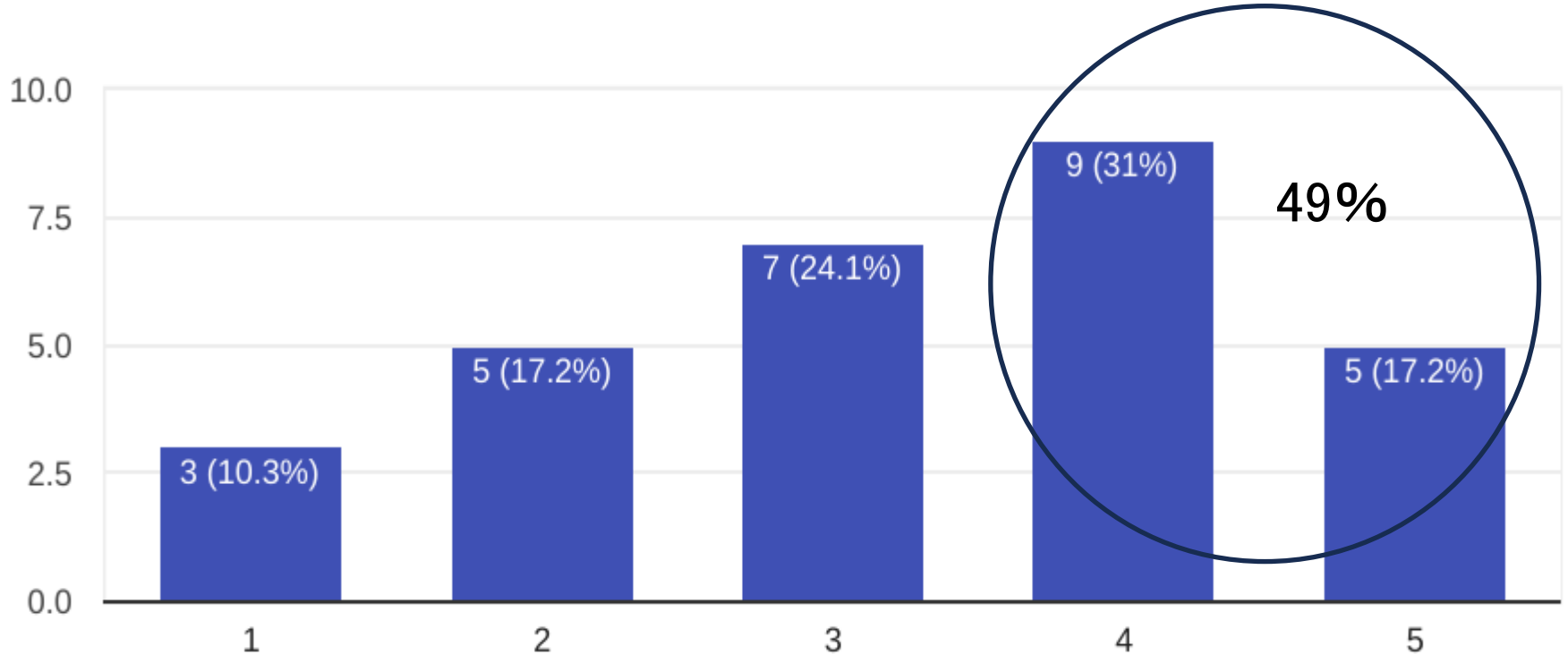


PLを育成する人は少ない?　PLの孤独　孤軍奮闘か

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

8　新しいキャリアに必要な専門知識や技術を学ぶための時間を確保できていますか？

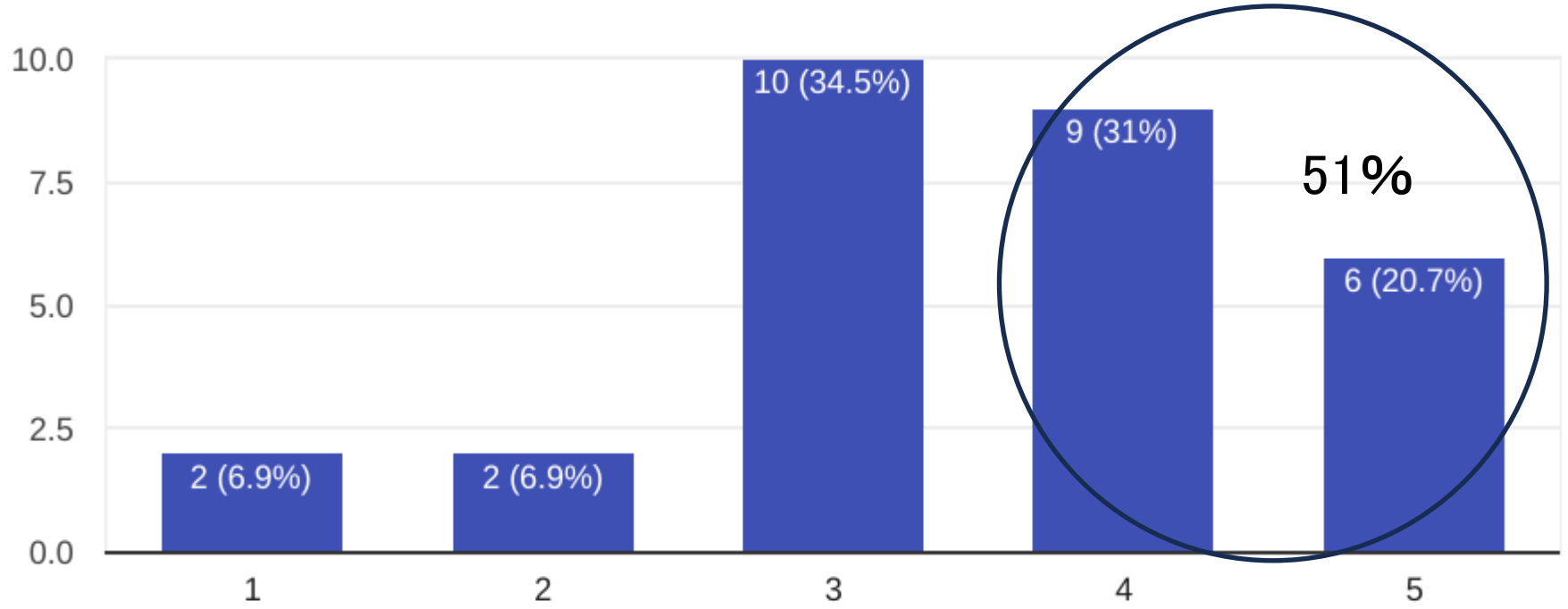
29 件の回答



Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

9　キャリア転換に伴うリスクを受け入れる心構えができていますか？

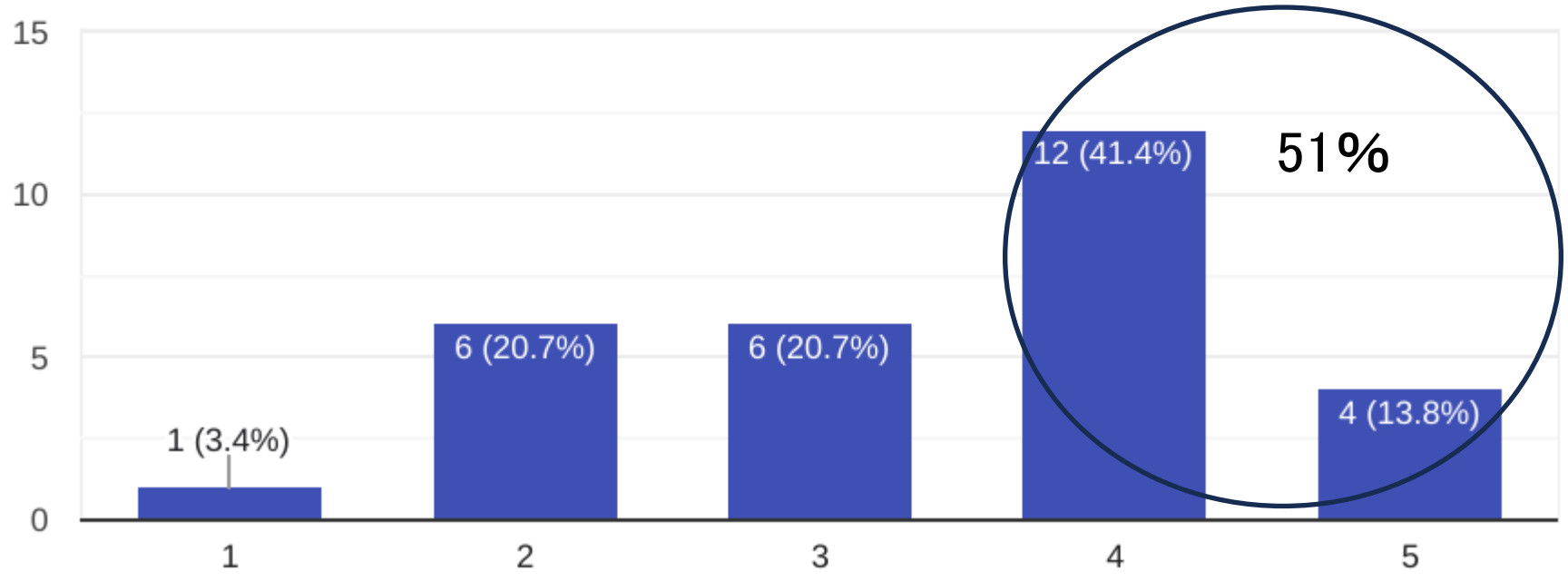
29 件の回答



Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

10　自身のキャリア転換に必要な人脈やネットワークがあると感じますか？

29 件の回答



Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

１部：コメント欄（意見や悩み提案等を自由記述）

4 件の回答

組織管理の業務量があまりにも多く、受注業務のマネジメントがおろそかになっている

個人的にプロマネを前面に出してのキャリア転換には前向きでない。理由は一般の経営層のプロマネに対する認識に不安を持っているため。適正な計画を立てて進めることよりも、無理な計画（あるいは無計画）でも言われたとおり実現に向けて進めようとすることを期待している風潮を感じる。

業務が個人ベースであり、組織体制がない。

上記の回答は　それぞれの項目の行に書いてある　当てはまる、はまらないを指標に記述しています。一番はじめの　１部、、、ではないです。

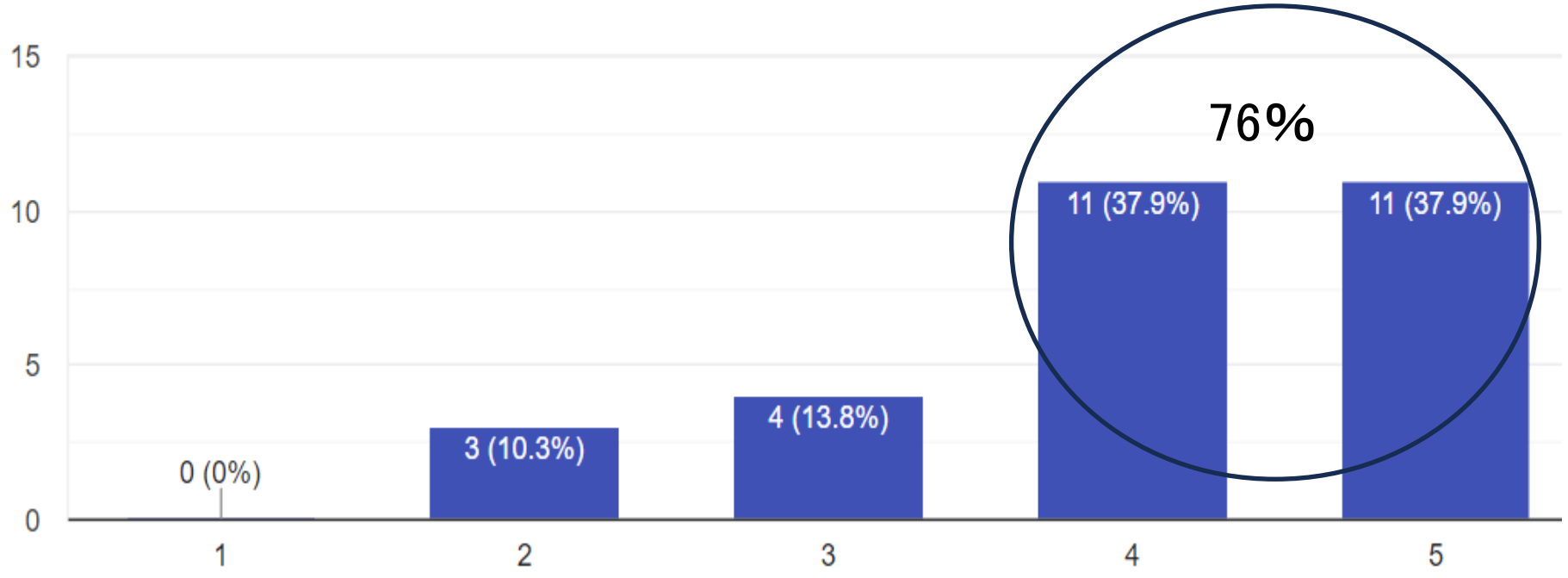
Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

２部：PL/PMのキャリア転換における「P2Mの役割」について

コメント③

11　P2Mに関する基本的な知識を持っていますか？

29 件の回答

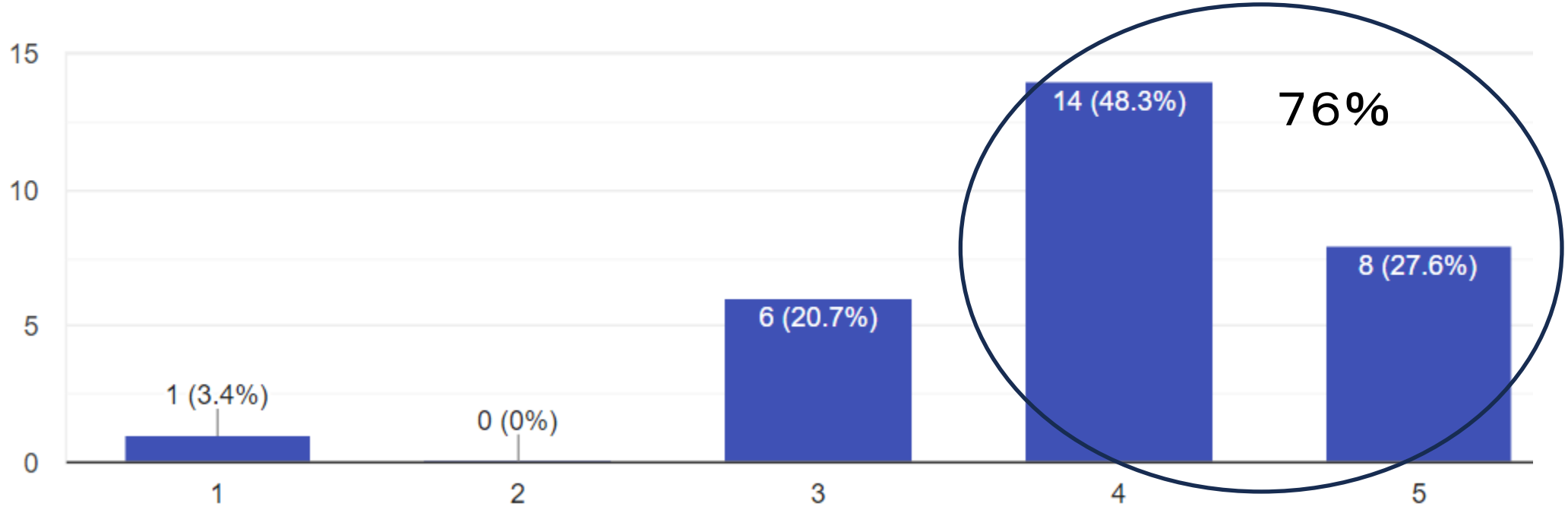


Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

12　P2Mがご自身のキャリアの次のステップに役立つと感じていますか？

29 件の回答



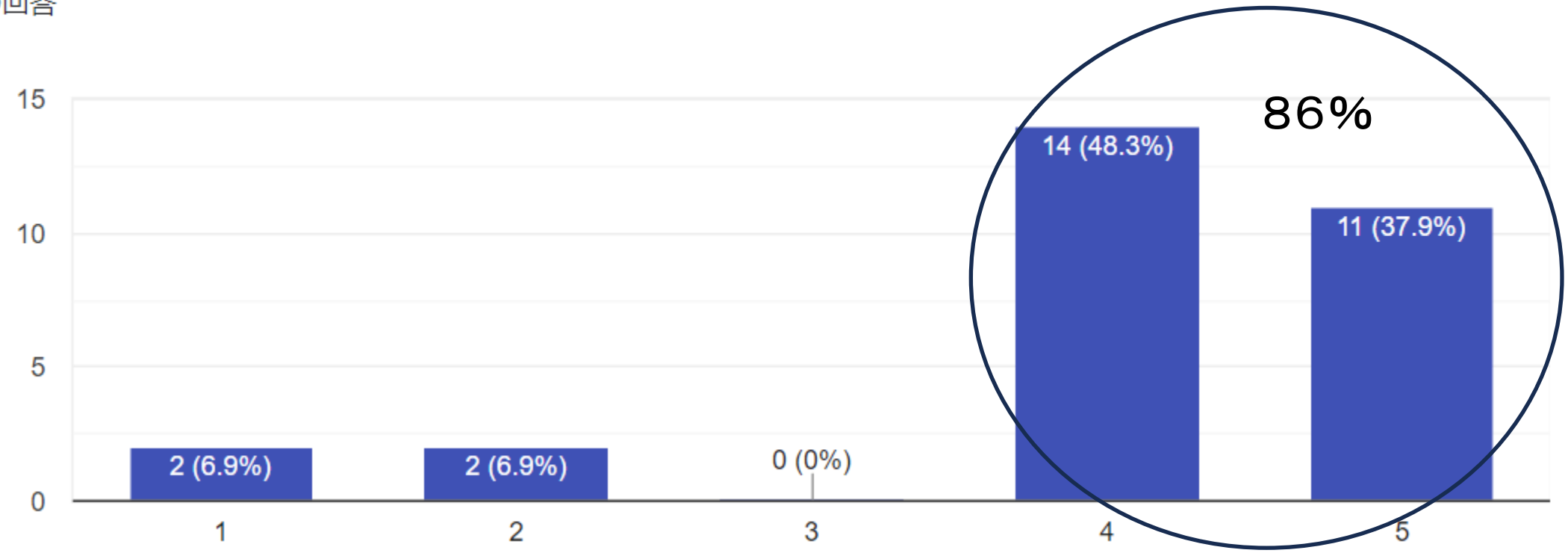
「P2Mは自身のキャリアの次のステップに役立つ」:76%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

13　P2Mで定義されているフレームワークや考え方を実務に活用した経験がありますか？

29 件の回答



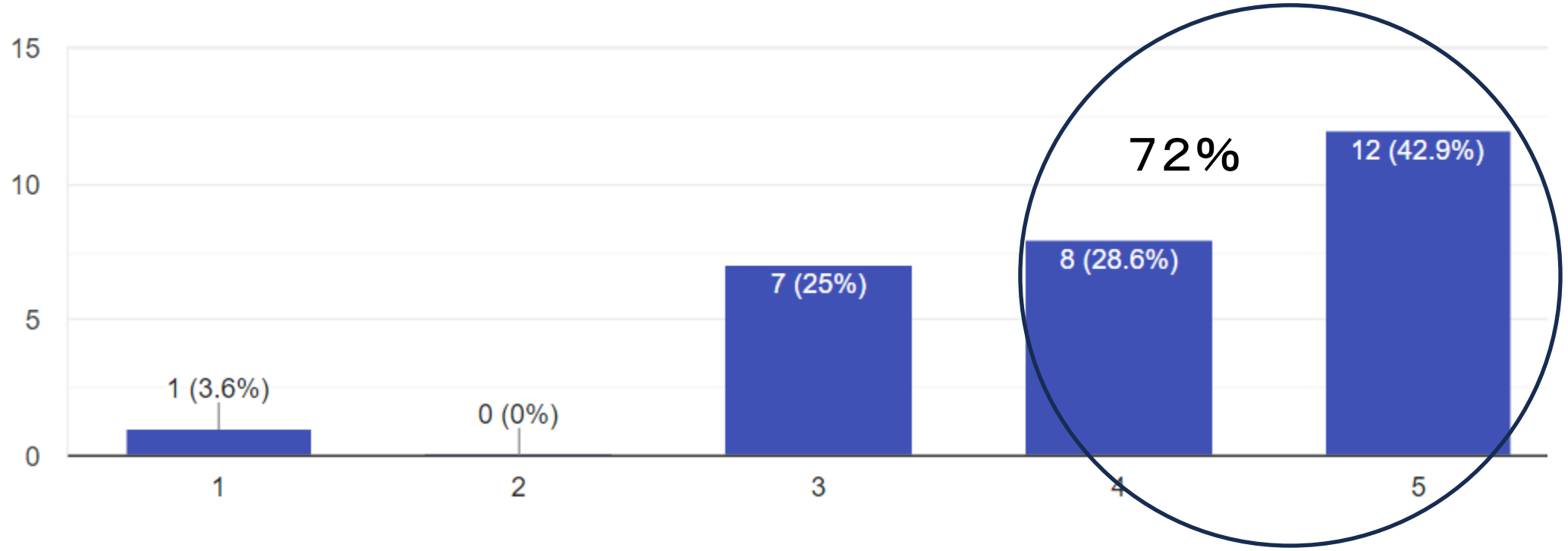
(P2Mの)フレームワークを実務で活用：86%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

14　P2Mの知識やスキルを活かして、プロジェクトマネジメントの成果が向上したと感じたことがありますか？

28 件の回答



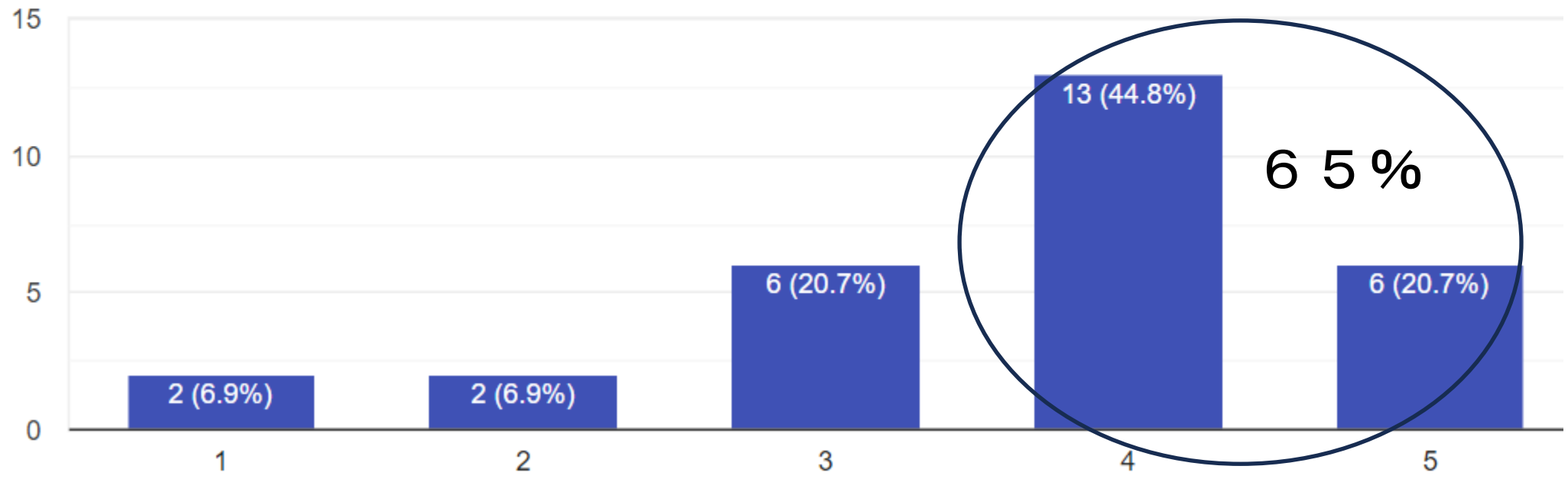
P2Mの知識やスキルを活かして、プロジェクトマネジメントの成果が向上したという認識を持つ：72%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

15　P2Mを用いることで、自身のキャリア転換の選択肢が広がると考えていますか？

29 件の回答



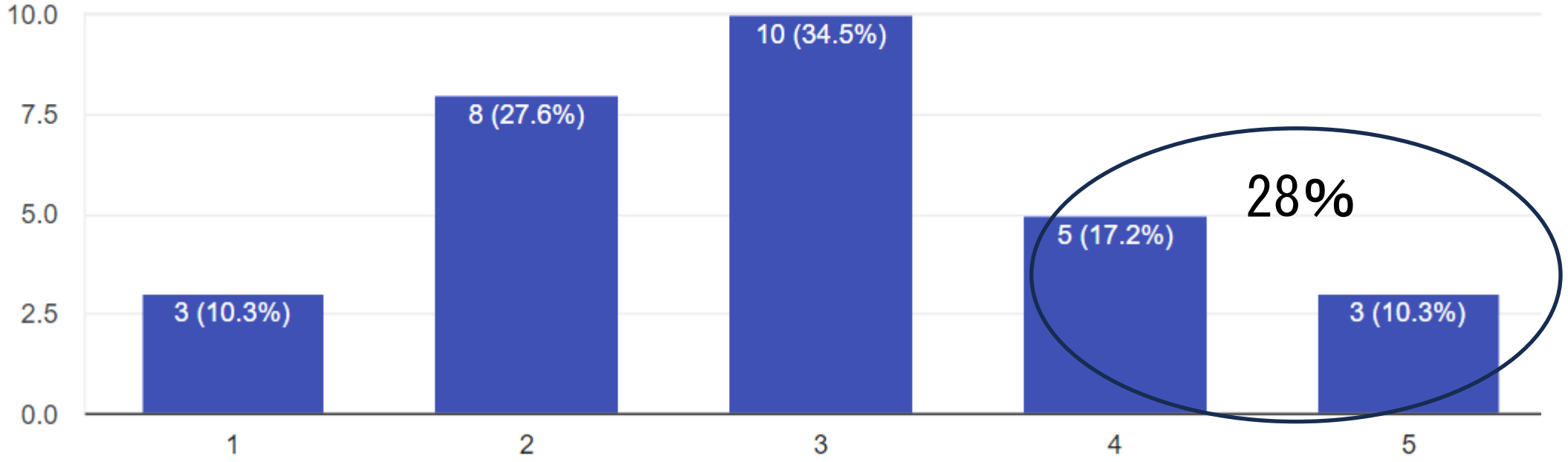
「P2Mを用いることで、自身のキャリア転換の選択肢が広がる」: 65%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

16　現在の職場で、P2Mを参考にしたプロジェクト運営が行われていますか？

29 件の回答



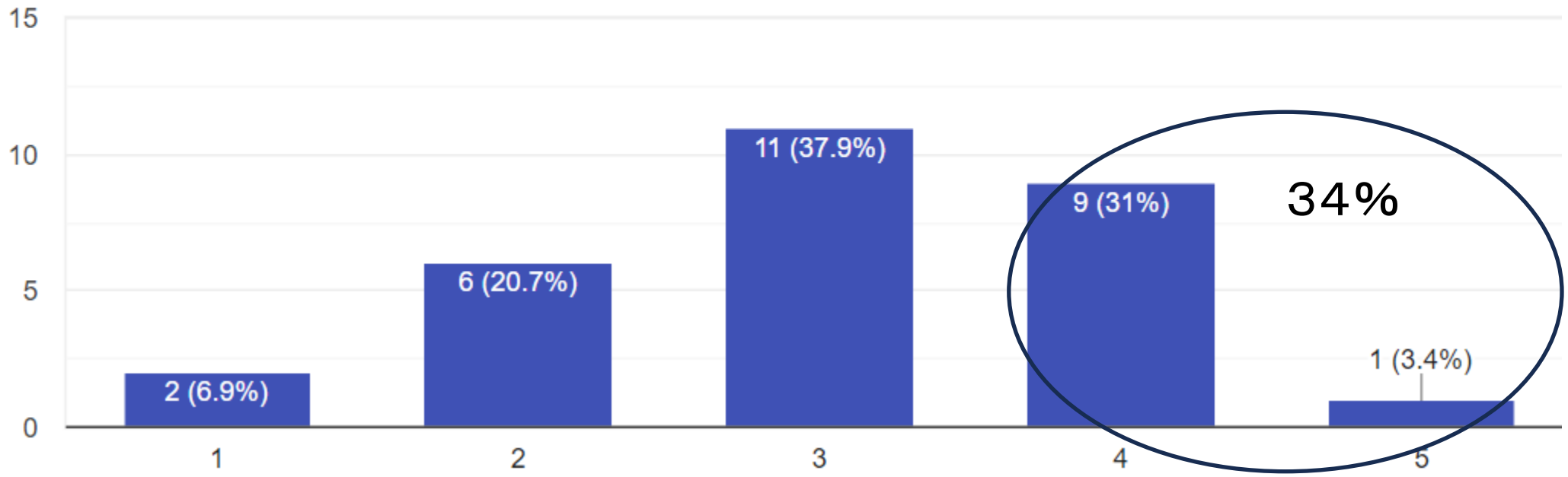
自身ではP2Mを活かして成果を出しているが、職場ではP2Mが定着していない。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

17　キャリアの転換において、P2Mを活用する具体的なイメージを持っていますか？

29 件の回答

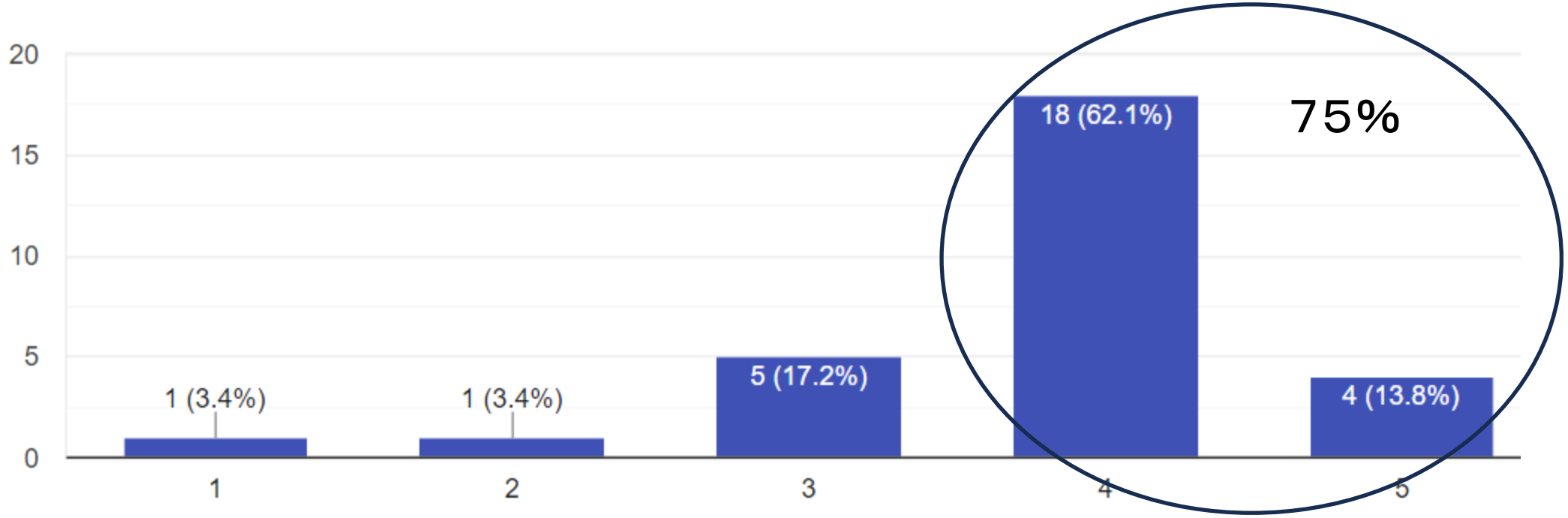


キャリア転換においてP2Mを活用するイメージがある：34%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

18　P2Mを理解するために、追加の研修や学習が必要だと感じますか？

29 件の回答



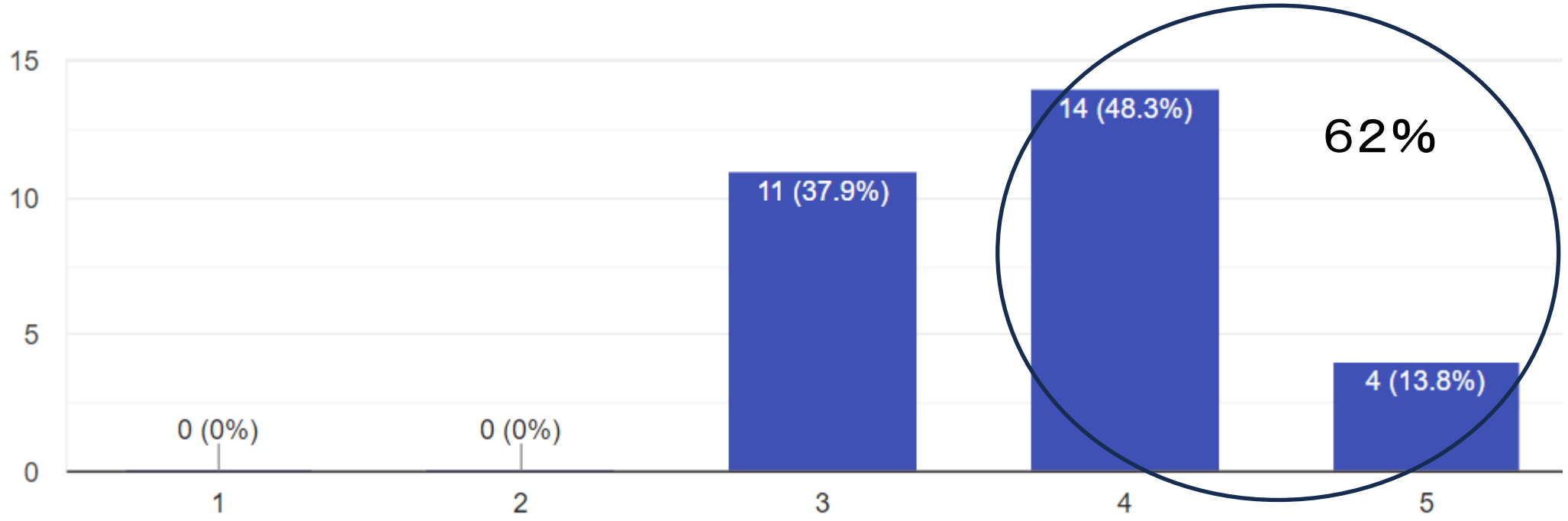
追加の研修や学習が必要：75%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

19　P2Mは従来のプロジェクト管理手法に比べて優れていると感じますか？

29 件の回答



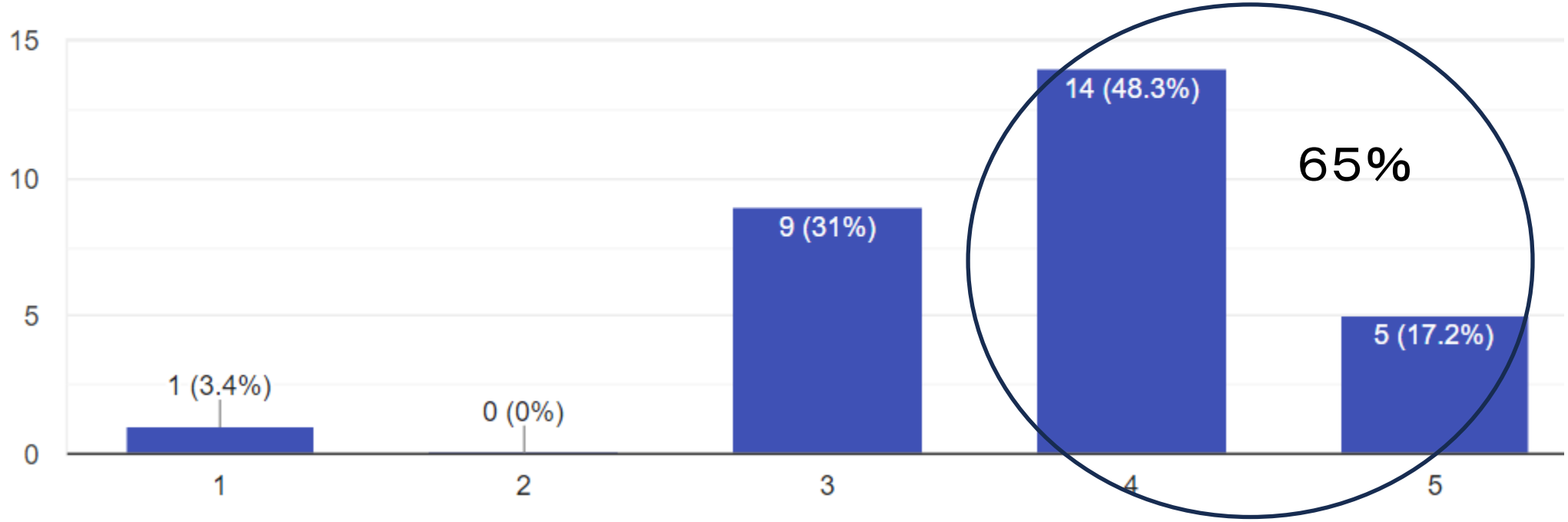
P2Mは従来の管理手法に比べて優れていると思っている：62%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

20　P2Mに基づくプロジェクトマネジメントが、組織全体の成果を向上させると考えていますか？

29 件の回答



P2Mに基ずくプロジェクトマネジメントが、組織全体の成果を向上させる：65%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

２部：コメント欄（意見や感想及び提案等を自由記述）

6 件の回答

P2Mの理解が不十分なため、設問に回答しにくいところもあった。しかしP2Mは日本の風習や感覚に馴染みやすい考え方なので適用しやすいものと思っている。

プロジェクトマネジメントの考え方が、経営層に全く理解されていない。ごく限られた人が持ってよいスキルで、会社として不要といった風潮さえある

「出荷のエース＝火消しリーダー」の時代のおわり

PMの能力というのは資格よりも上司・先輩から学ぶ側面が多い。資格はそれを補完するものであり、P2Mがベースの PMをやっている方はかなり少ないと感じる。
そのため、あくまで経験から実施するPMでは抜け落ちそうな勘所や他業界では当たり前に管理されていること等、そうした「補完としてのPM」という意味で、教育や研修を考えると良い。

私自身はP2Mを体系的に学習した経験はない。（本の興味ある個所を読む程度）　P2Mが管理手法なのか、よくわかっていません（設問１９）。が、P2Mの体系的なは学習は優れたプロジェクト管理に実践につなかり組織の成果を向上させる可能性を持っていると思います

P2Mのどの部分を適用するか？

P2Mの知名度を上げる必要がある。

上司・先輩は指導しているか→設問７

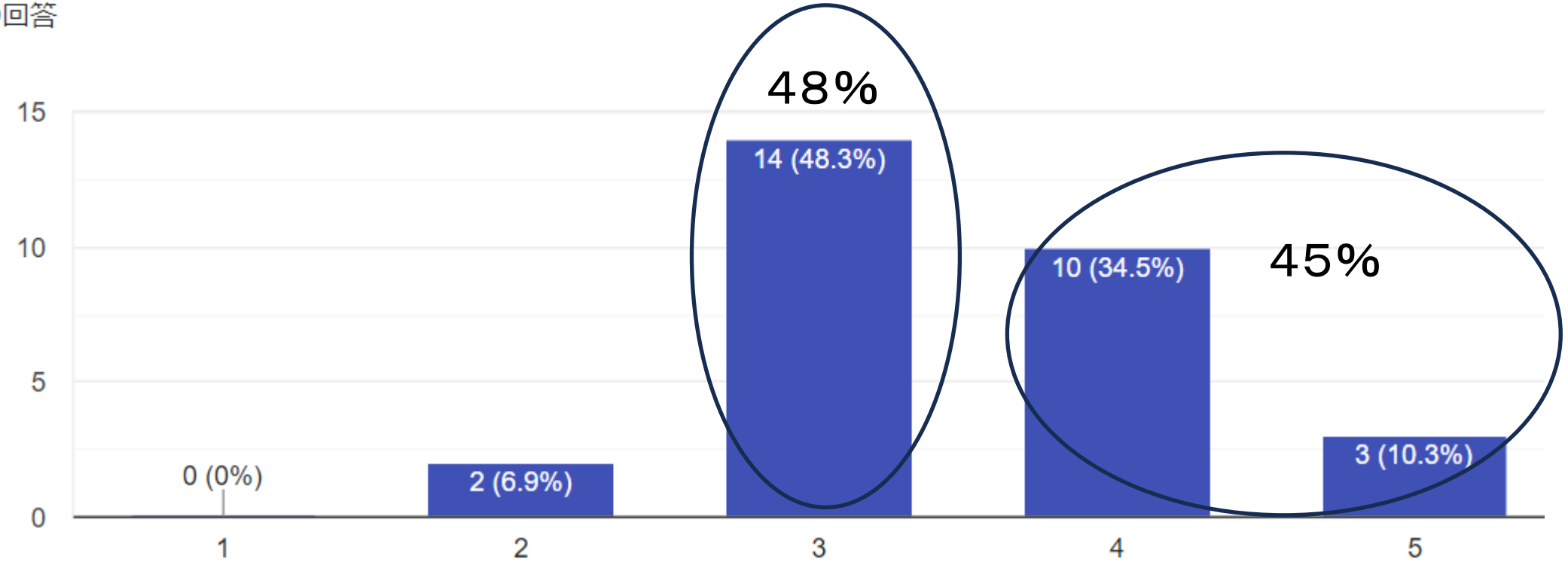
Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

３部：実際のプロジェクトにおける「P2Mの有効性」について

コメント③

21　P2Mのフレームワークを用いることで、プロジェクトの目標達成が容易になった。

29 件の回答

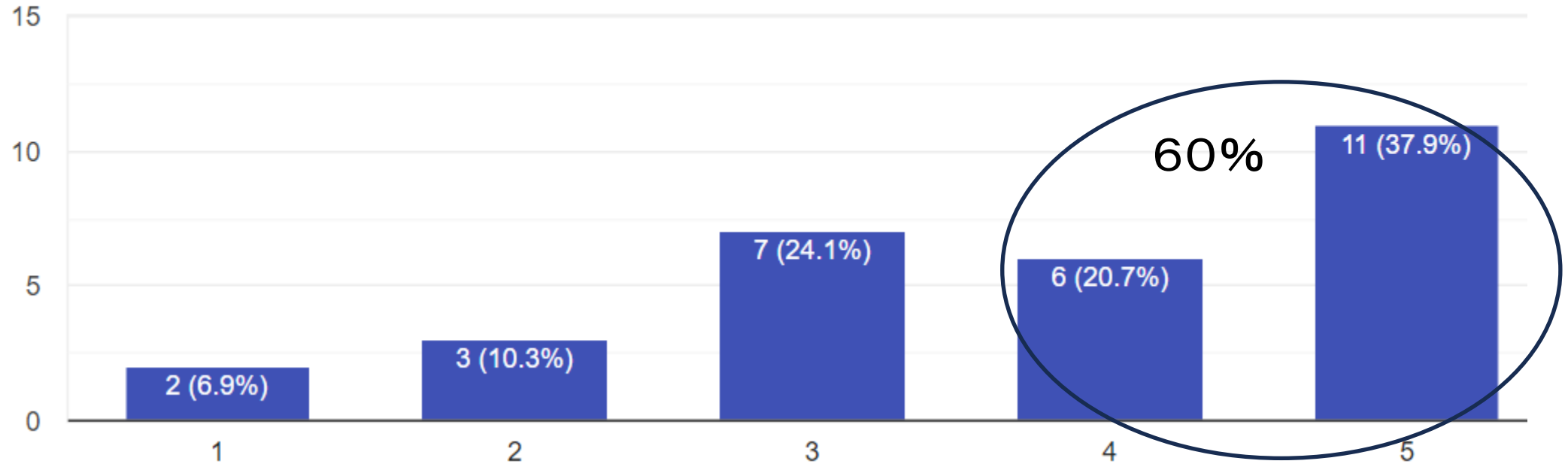


「P2Mのフレームワークを用いることで、プロジェクトの目標達成が容易になった」と思う人は45%　「どちらともいえない」が48%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

22　P2Mを実際のプロジェクトで活用した経験がある。

29 件の回答



コメント③

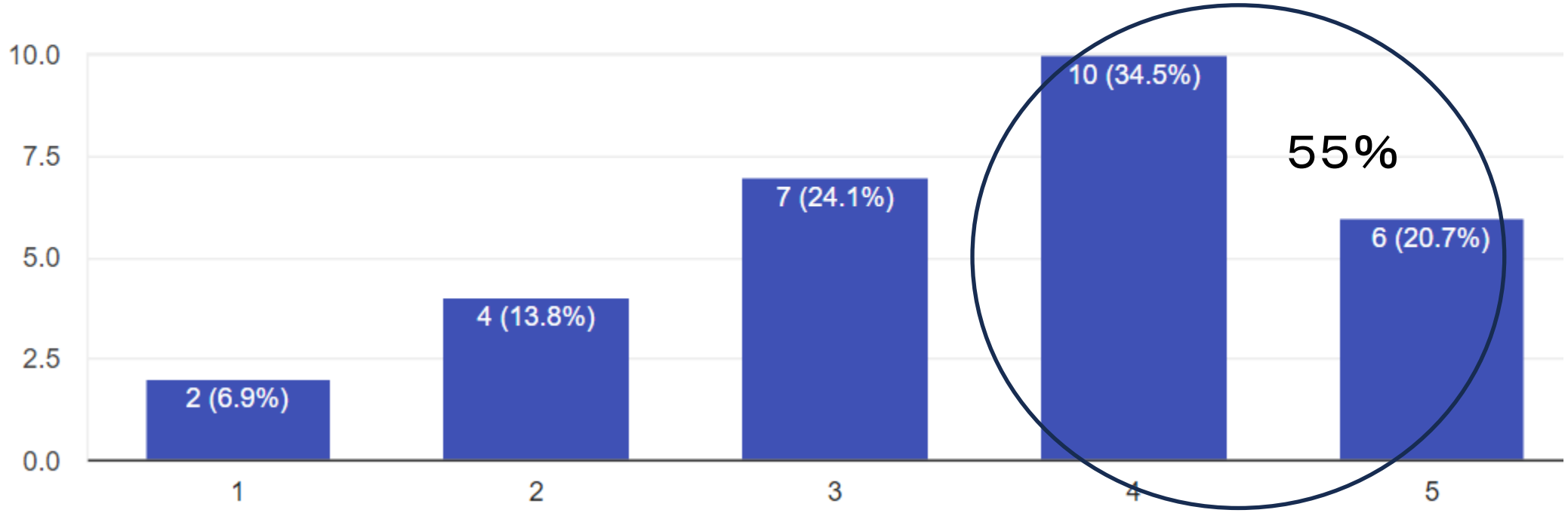
P2Mを実際のプロジェクトで活用したことがある：60%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

23　P2Mを活用することで、プロジェクトのリスクを効果的に管理できた。

29 件の回答



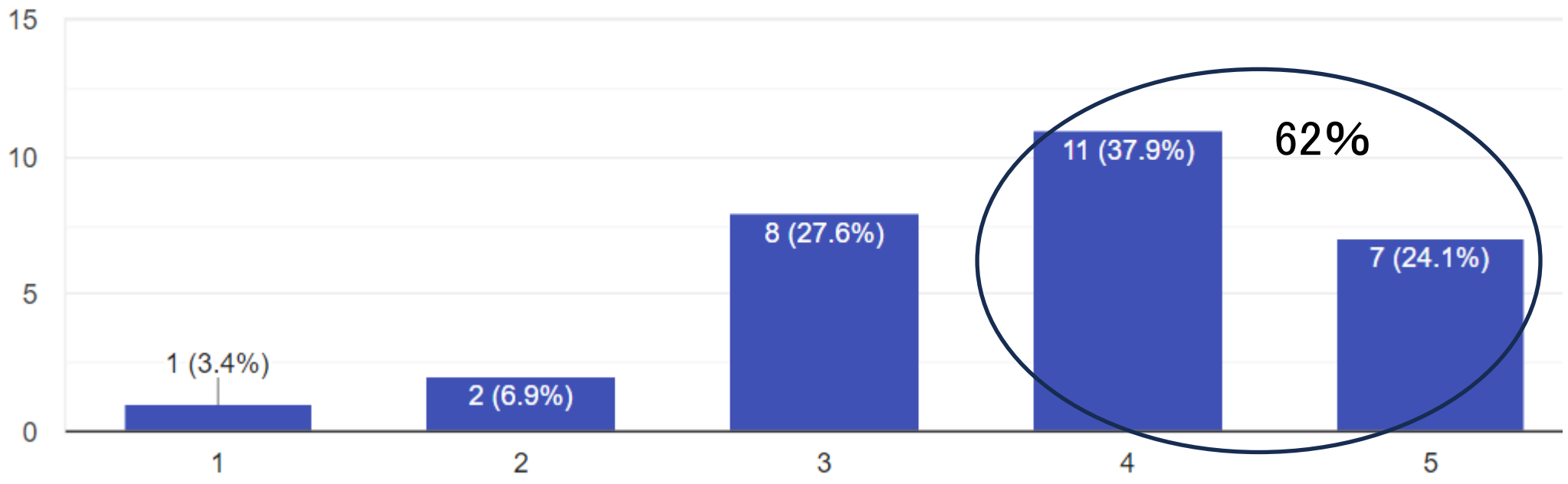
P2Mはリスクを効果的に管理できた:55%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

24　P2Mはステークホルダーとのコミュニケーションに役立つと感じる。

29 件の回答



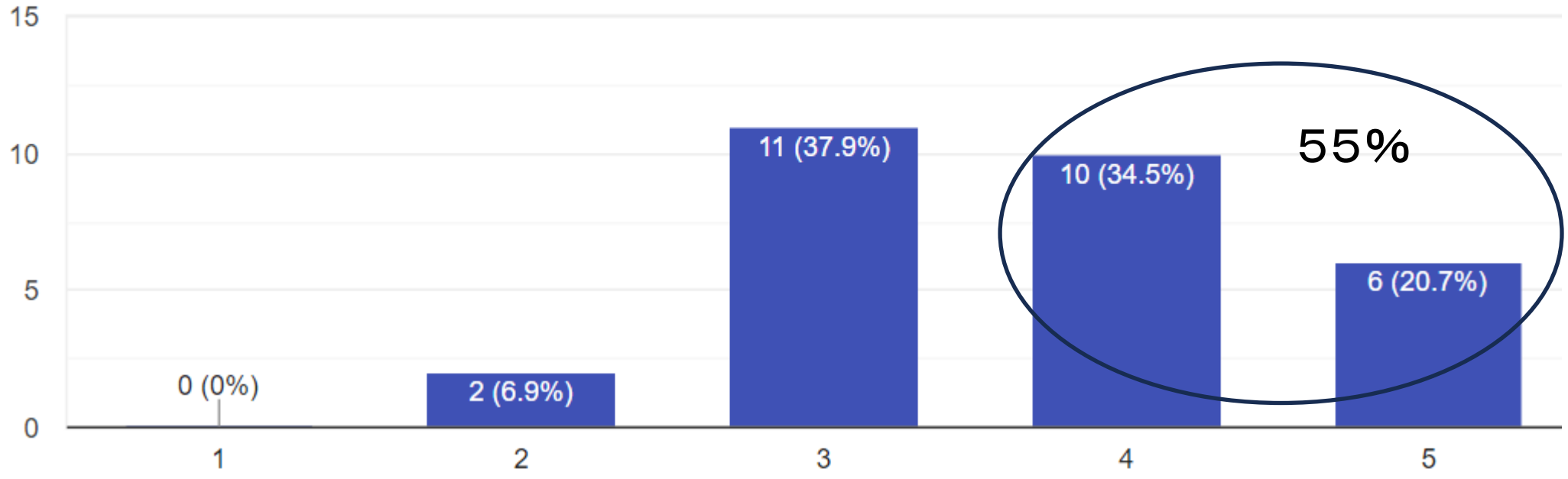
P2Mはステークホルダーとのコミュニケーションに役立つ：62%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

コメント③

25　P2Mを使用することで、プロジェクトの計画段階が効率化された。

29 件の回答

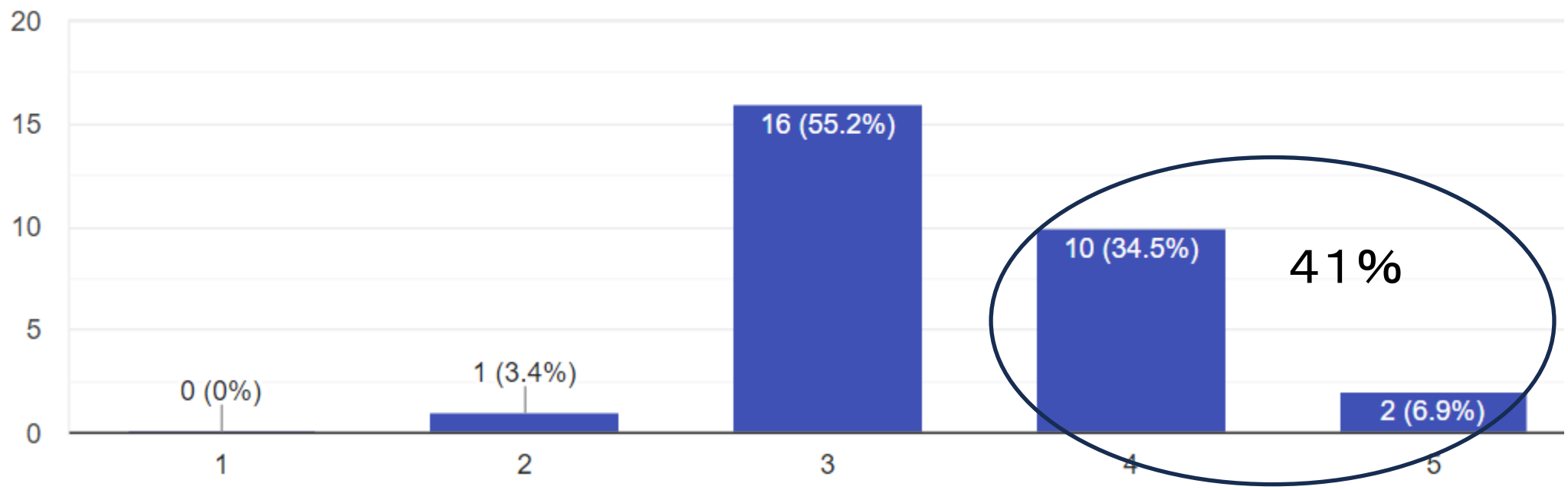


P2Mを用いるとプロジェクトの計画段階が効率化された:55%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

26　P2Mの活用がプロジェクトチームのパフォーマンス向上につながった。

29 件の回答

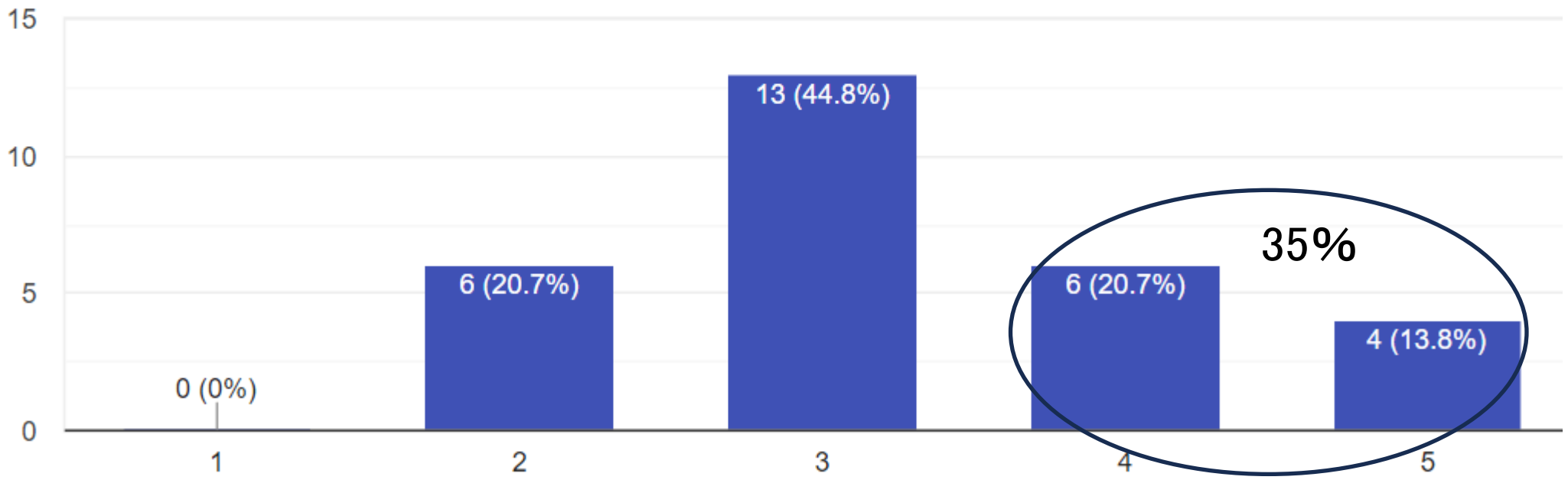


P2Mを用いるとチームのパフォーマンスが向上した：41%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

27　P2Mを用いることで、プロジェクトのコスト管理が改善された。

29 件の回答

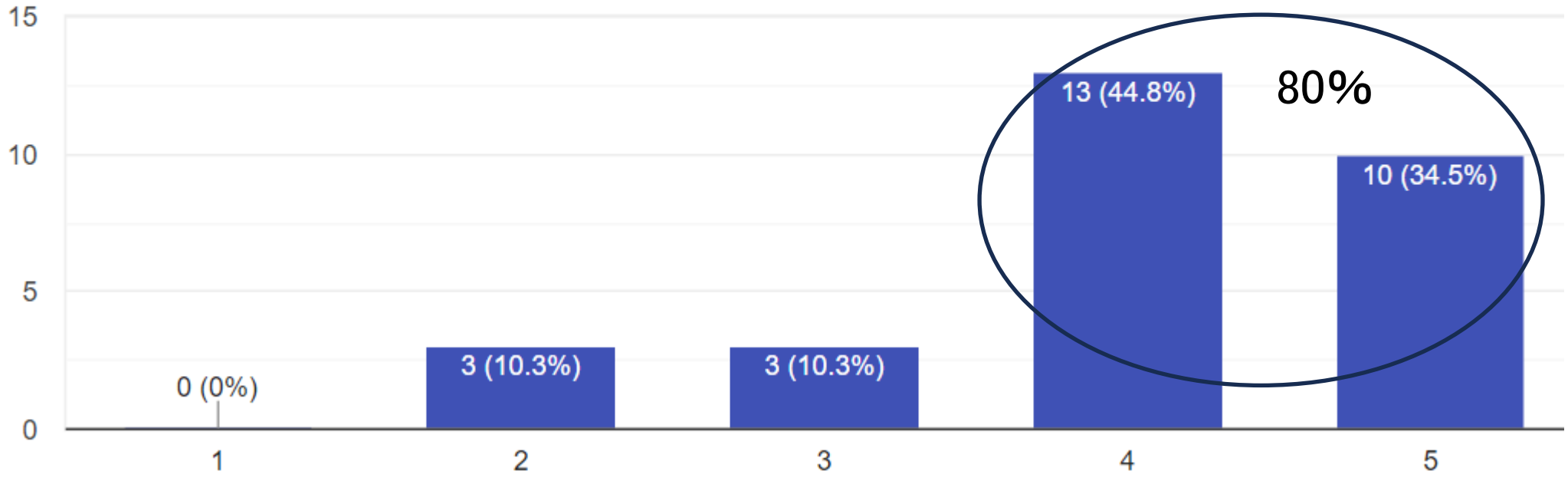


P2Mを用いるとコスト管理が改善した：35%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

28　P2Mは特定の業界やプロジェクトに限らず、汎用性が高いと感じる。

29 件の回答



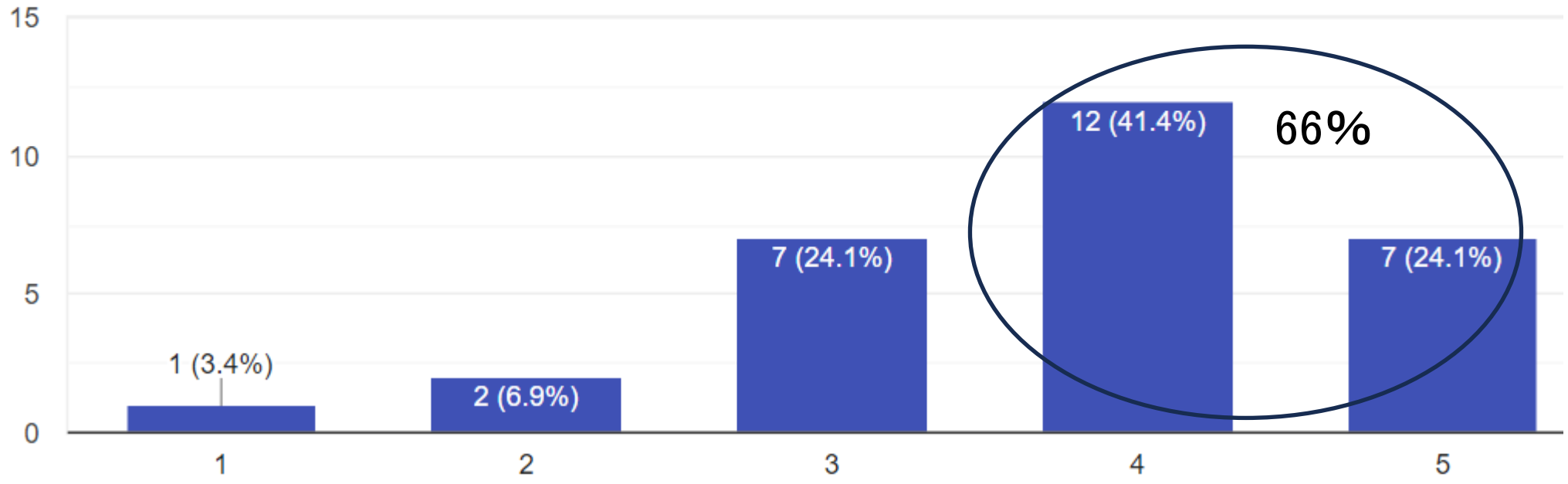
P2Mは汎用性が高い:80%

業界の階層構造、被〇請けの会社にも汎用性があるか

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

29　P2Mに基づく手法をさらに深く学ぶことで、プロジェクト運営がさらに改善できると思う。

29 件の回答



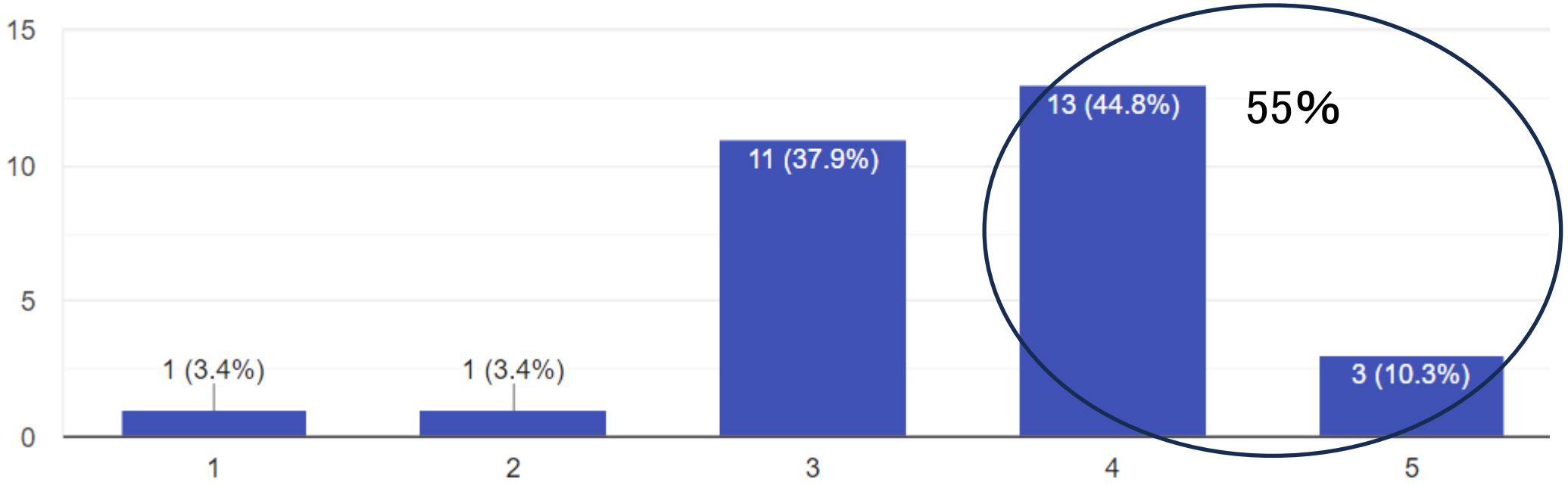
質問です

P2Mに基づく手法をさらに深く学べばプロジェクト運営が改善できる：66%
※「更に深く学ぶ方法」とは何か。「ガイドブックの熟読」以外の何か？
　マイケースをP2Mのフレームワークに当てはめて評価するということか？

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

30　P2Mは従来のプロジェクトマネジメント手法に比べて、明確な利点があると感じる。

29 件の回答



質問です

P2Mは他のPM手法に比べて明確な利点がある:55%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

３部：コメント欄（意見や感想及び提案等を自由記述）

各種のツールが有効というよりは、Ｐ２Ｍを知っていることで、「何に気を付けなければならないか」が分かるため、それらに対して事前に手が打てることが有効であると感じている。

従来のプロジェクトマネジメント手法とは、何を指すのかわからない。PMBOK7？６？

プログラムマネジメントが概念的なものにとどまっているように思える

後付けではない実践例

様々な管理ツールがあるが、複雑すぎると感じる。目が回るような管理が求められるのが現場の実態であり、その時点では分からない部分も多い中でスタートする案件が多いのも実態である。そのため、もっとシンプルに勘所のみを確実に押えるような簡易的なツールがあると良い。

スキームモデルに優れていると思います

従来のプロジェクトマネジメント手法がPMBOKを指すのか？設問の意図するところがちょっとわかりにくいです。

P2Mを最大限活用するだけでなく、逆に簡易化して簡単かつ手軽に成果を得られるモデル(フレームワーク)が欲しい。

講師はoff-jt座学研修の事例演習やってみました

P2M＋アルファをいつも求めていますが、、

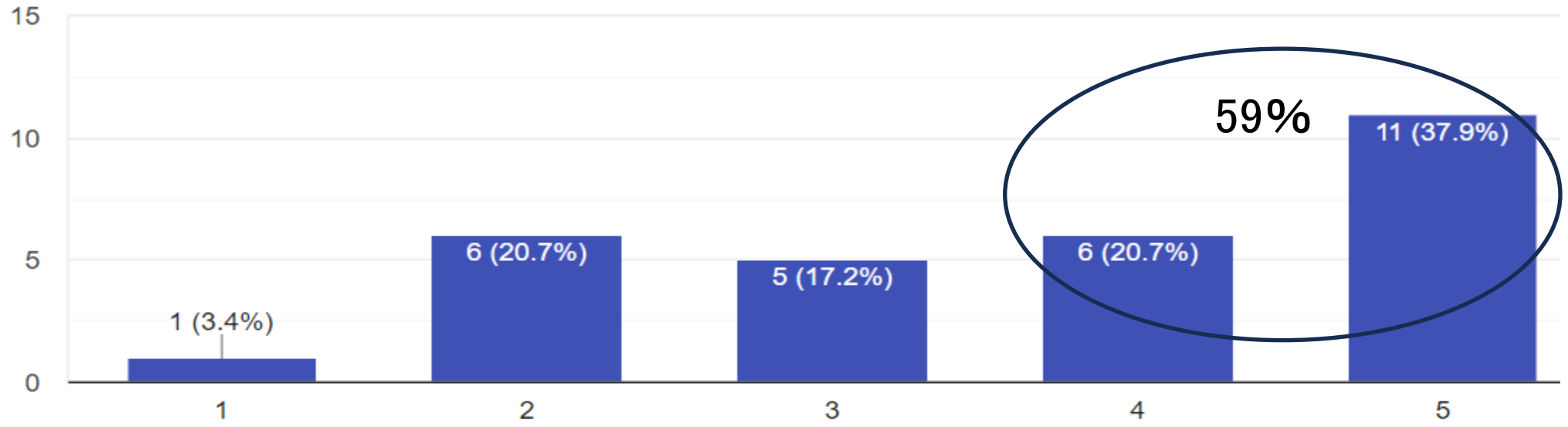
P２Mは上流が固まっていると強みを発揮する。
現実は、上流があいまいでも走る。
下流で、何に気をつけるべきか」では手遅れ。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

４部：「P2Mを普及する障害」について

31　P2Mの内容が膨大で専門的なため、初学者には難しく感じられやすい。
(標準本は750頁)

29 件の回答



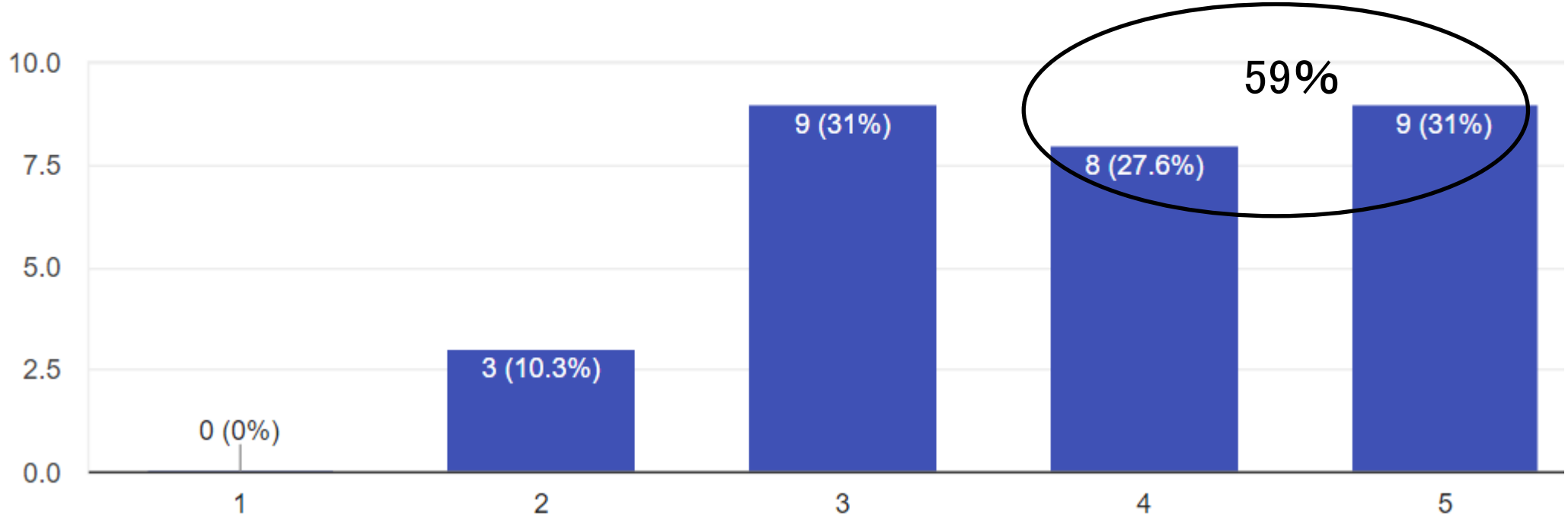
標準ガイドブックの内容が膨大・専門的、初学者には難しく思う：59%

※私見:標準ガイドブックは必要。要は標準ガイドブックを活用した市販本が必要。
（PMBOKには複数あります）

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

32　P2Mに関する教育や研修を受ける機会が少ない。

29 件の回答



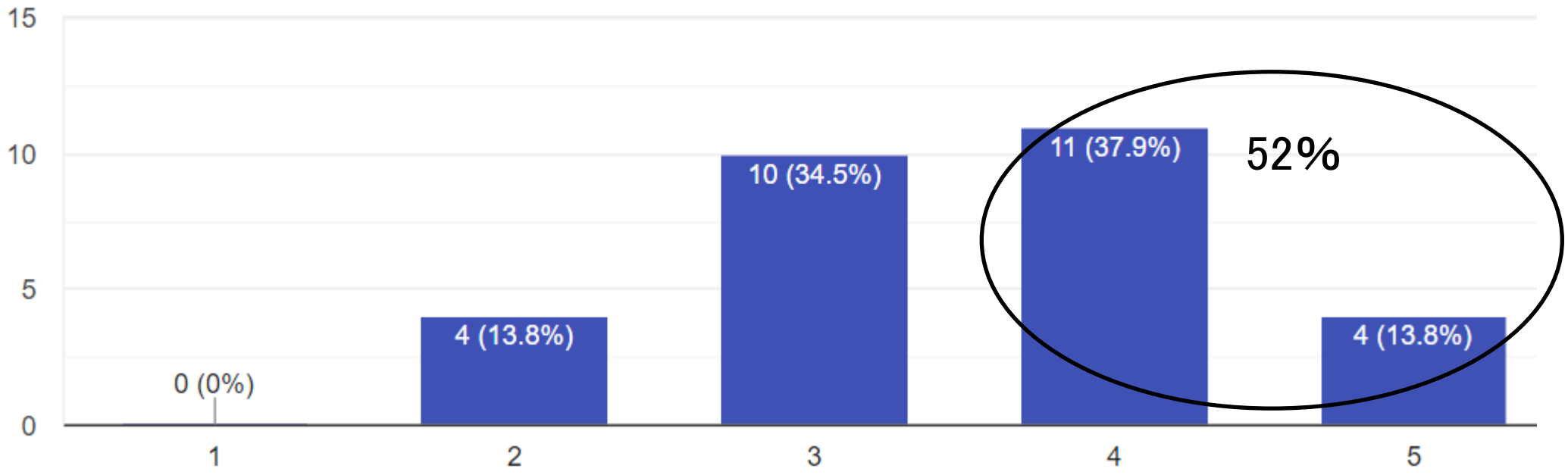
質問です

PMAJでないとP2Mの研修を受けられない?:59%
⇒様々な講座があるが、ニーズではない？
（世間ではPMAJを知られていないのか）

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

33　P2Mを現場の実務に適用する具体的方法が分かりづらい。

29 件の回答

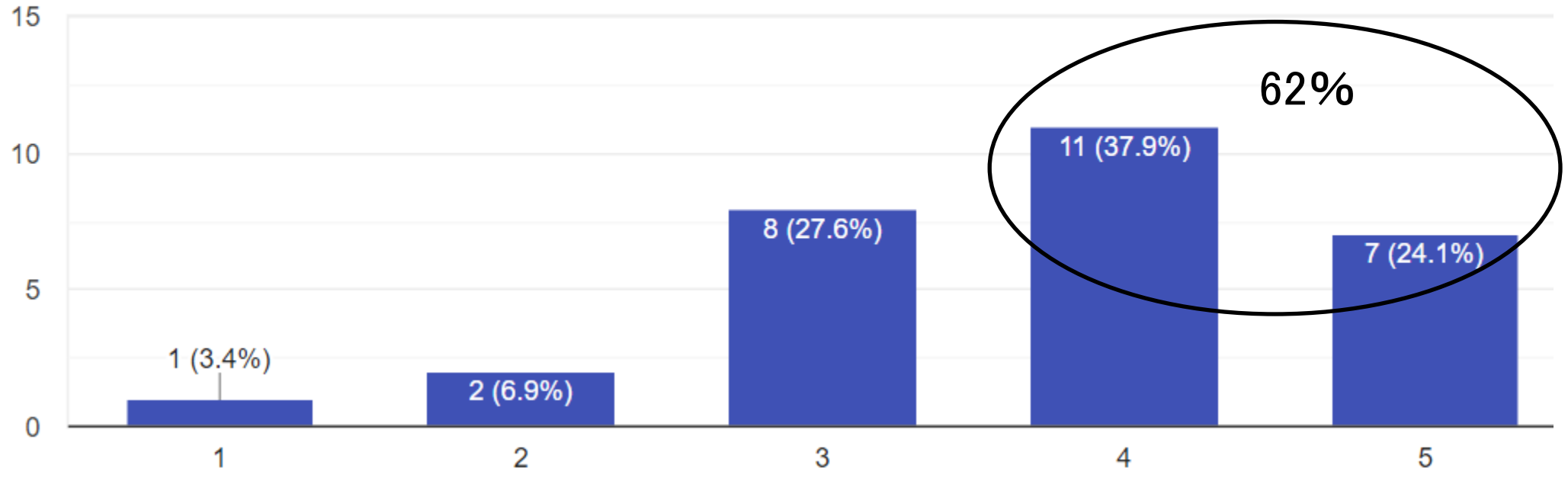


P2Mを実務に適用する方法が分かりづらい：52%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

34　P2Mを活用するための時間や人的リソースが不足している。

29 件の回答

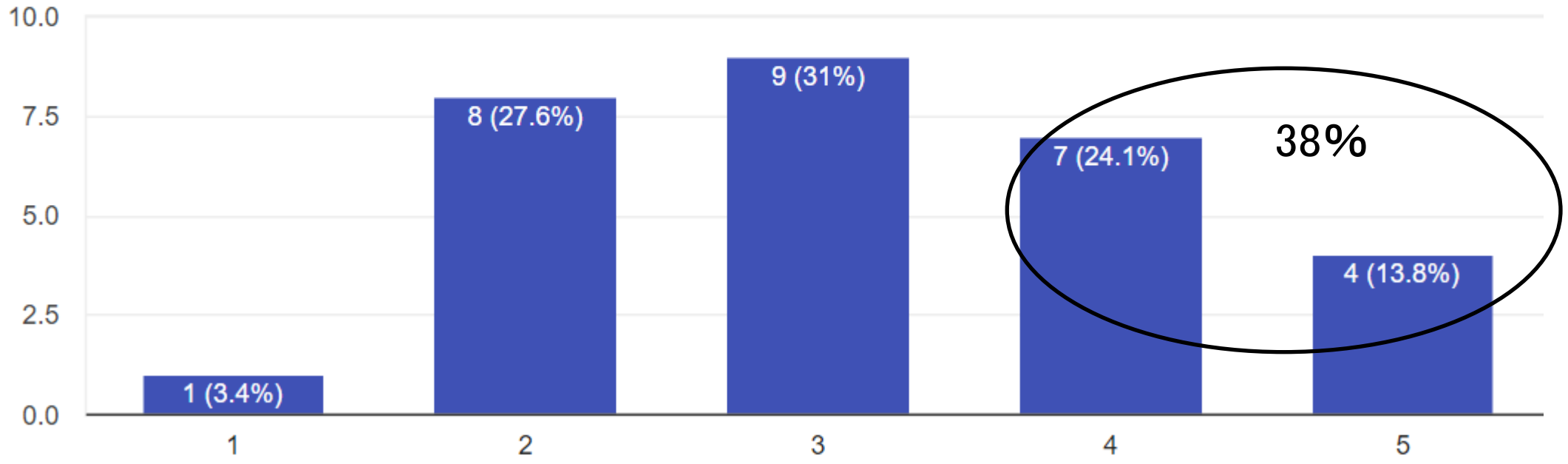


P2Mを活用するための時間や人的リソースの不足：62%
（試す余裕がないか、劇的改善が見込めないと、単なる手間）

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

35　他のプロジェクトマネジメント手法に比べて、P2Mのメリットが明確でない。

29 件の回答

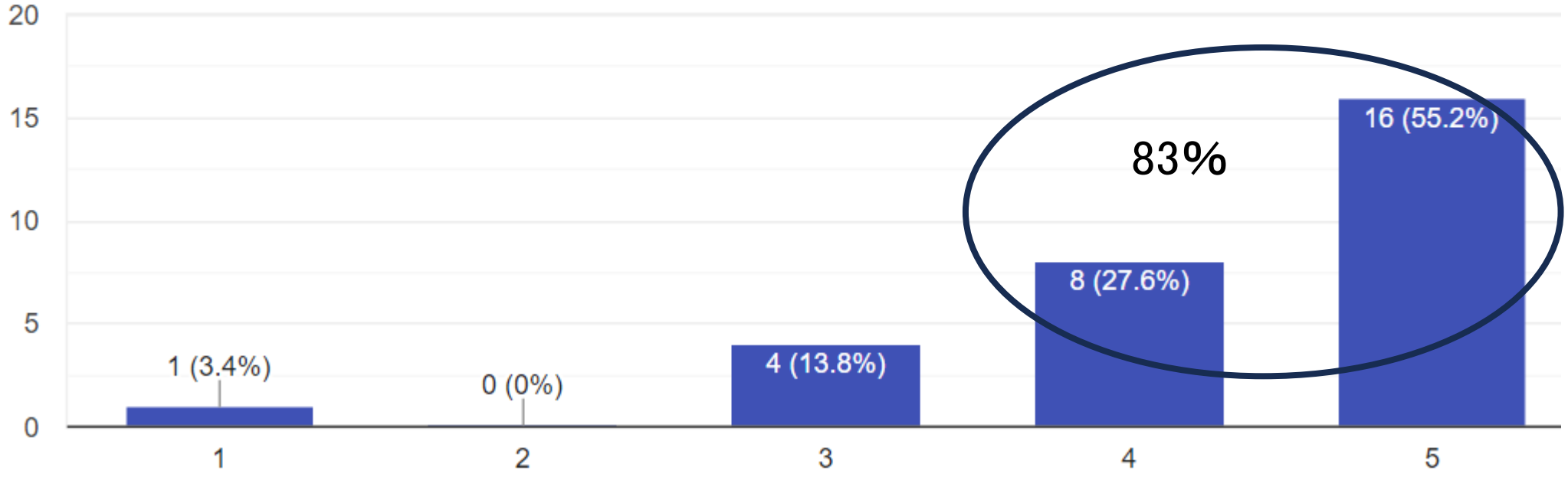


他のPM手法に比べて、P2Mのメリットが明確でない：38%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

36　P2Mの導入を推進するリーダーが社内にいない。

29 件の回答



質問です

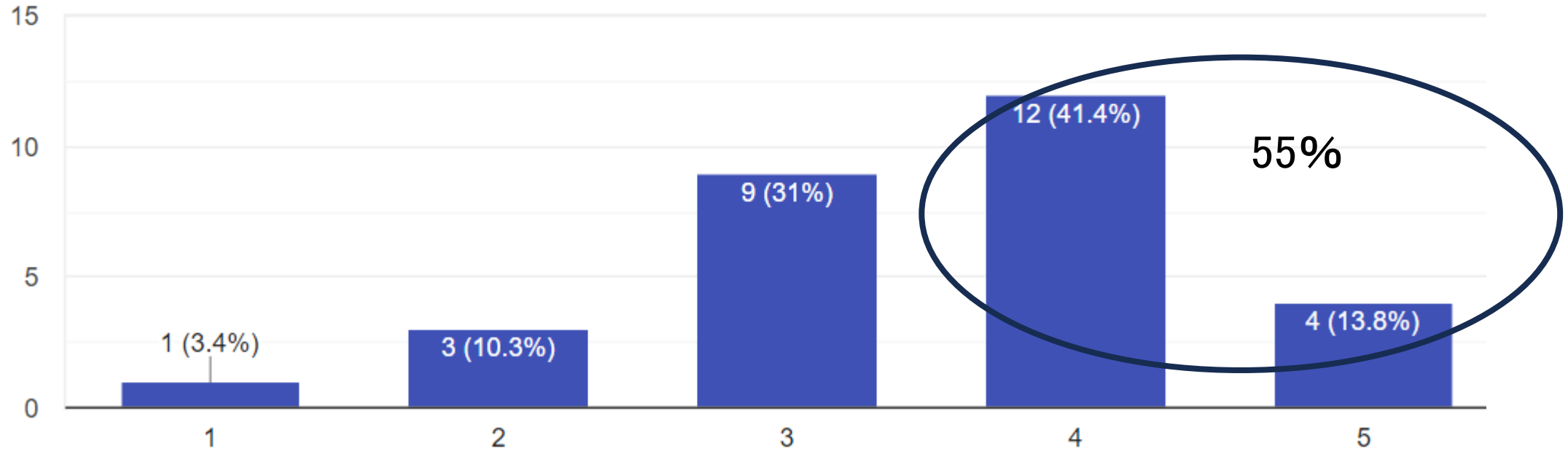
P2Mの導入を推進するリーダーがいない：83%

P2M有資格者が自ら実践して成果を作り、その成果を見て、
仲間をつくる。育成する。うまく行かないのは何故か。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

37　P2Mに関する資料や情報が十分に提供されていない。

29 件の回答



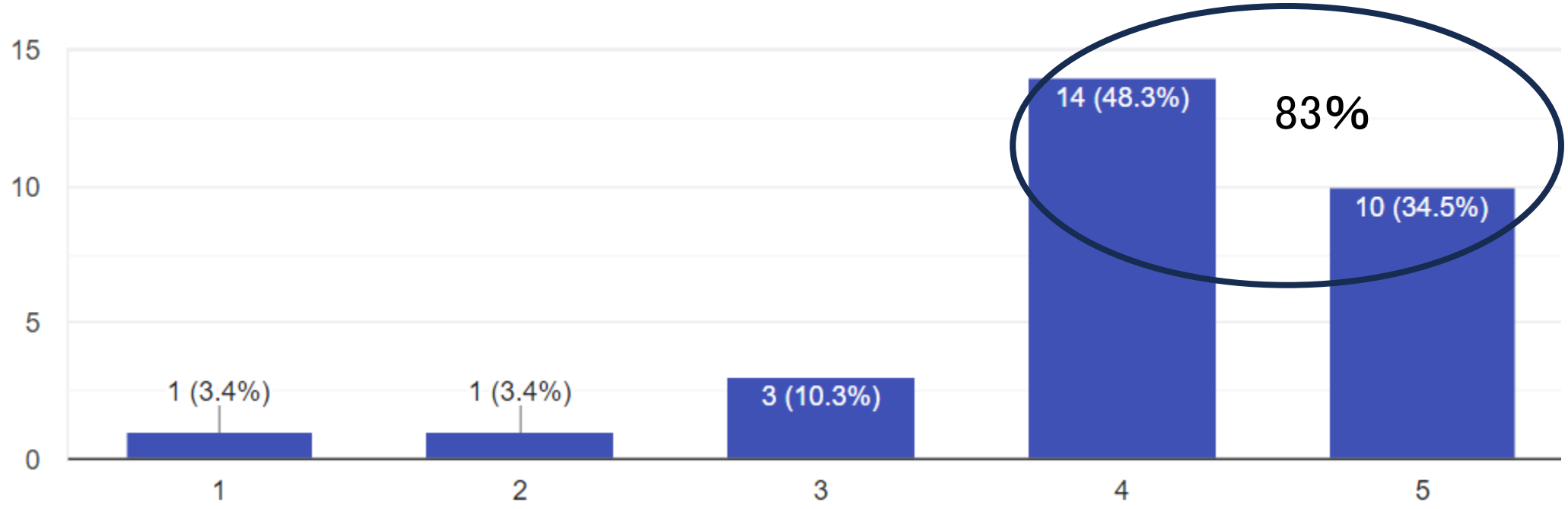
P2Mに関する資料や情報が充分に提供されていない：55%

※展開しても「見ない」ことを想定している？

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

38　P2Mの効果を短期間で実感するのが難しい。

29 件の回答

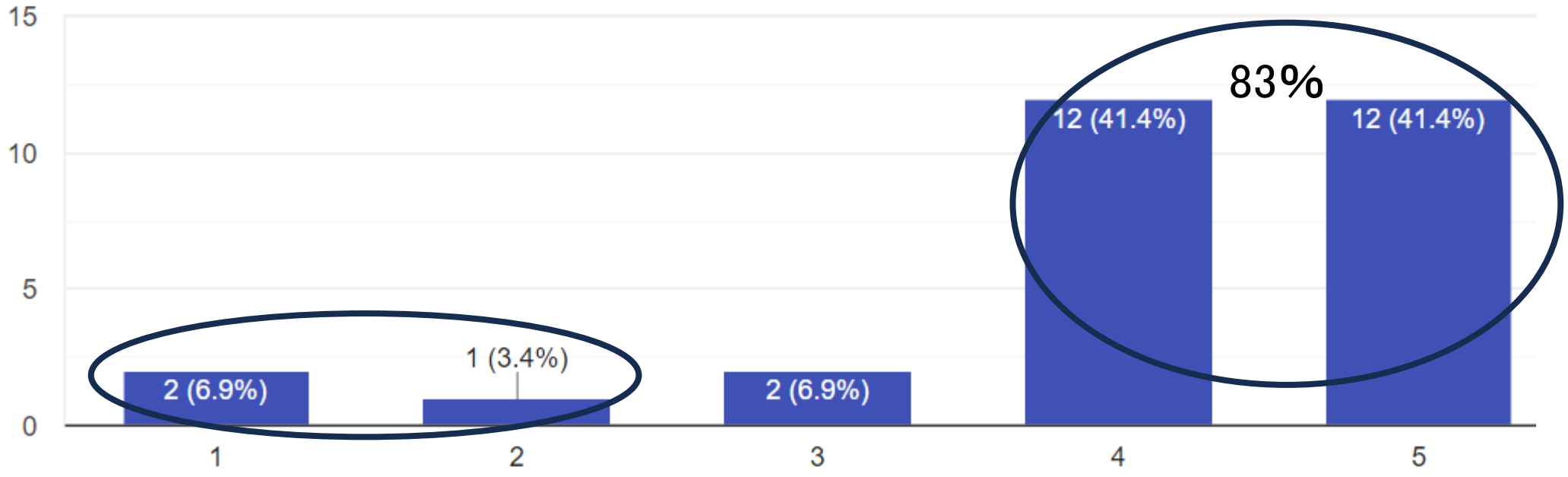


P2Mの効果を短期間で実感するのが難しい：83%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

39　経営層がP2Mに対する理解や支持を十分に示していない。

29 件の回答



質問です

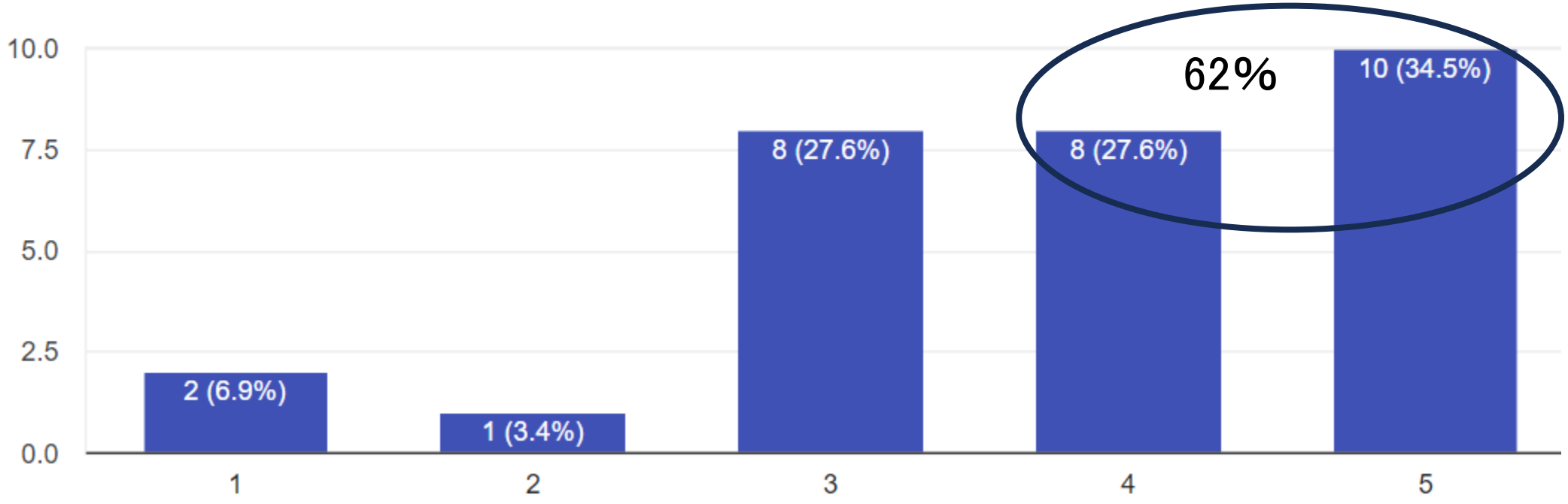
経営層がP2Mに対する理解や支持をしてもらえない:83%

積極的推進支援の有無? 経営者は千手観音か

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

40　P2Mを学ぶ際の費用（教材や講座など）が高いと感じられる。

29 件の回答



P2Mを学ぶ費用は高い:60%。
PMR:「合格の自信がない」又は「必要性に疑問」なら敬遠する。
（合格率62%）

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

４部：コメント欄（意見や感想及び提案等を自由記述）

7 件の回答

いまだに自己の経験に頼るところがあり、組織教育に至っていないのがほとんどである

書籍は思い切って、250頁程度にすべき。それでようやく一般の単行本程度になる。

明確にP2Mを学ぼうと思ってもらえるための情報が少ないと思います。

PMBOKを想定して回答しました。資料の権利関係に厳しく一般に伝えるため資料が十分でないと感じています

個人正会員のメリットが少なく感じます。また、関西例会の会場開催を希望します。

新版のフレームワークを理解していません。

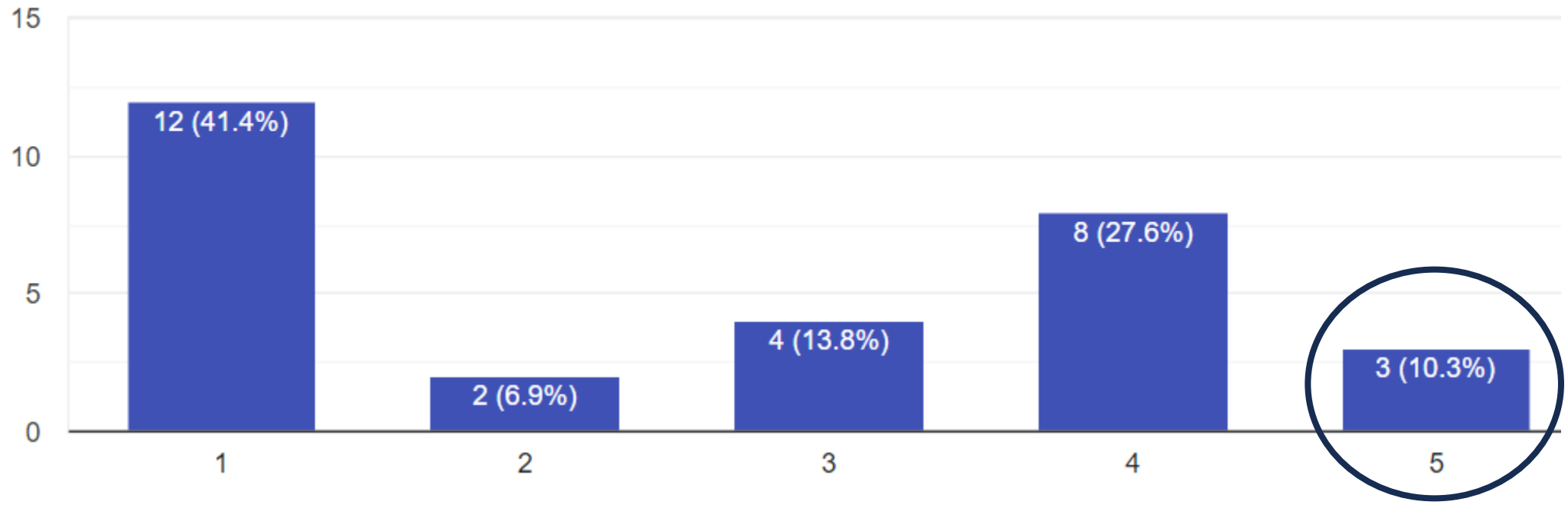
P2MもPMのあんまり認知されていないので、、

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

５部：「P2Mを普及させるための活動」について

41　自社内でP2Mの研修を定期的に実施した。

29 件の回答

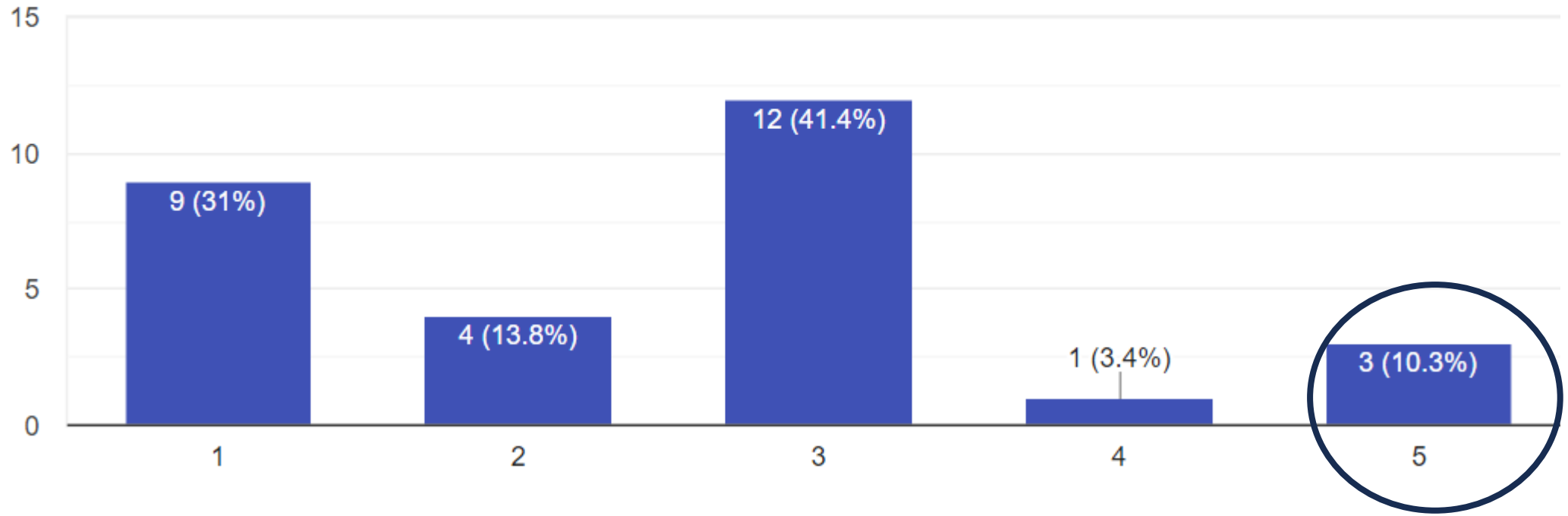


P2Mの研修を定期的に実施した:10%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

42　P2Mの活用事例を共有する場（ミーティングや報告会）を設けた。

29 件の回答

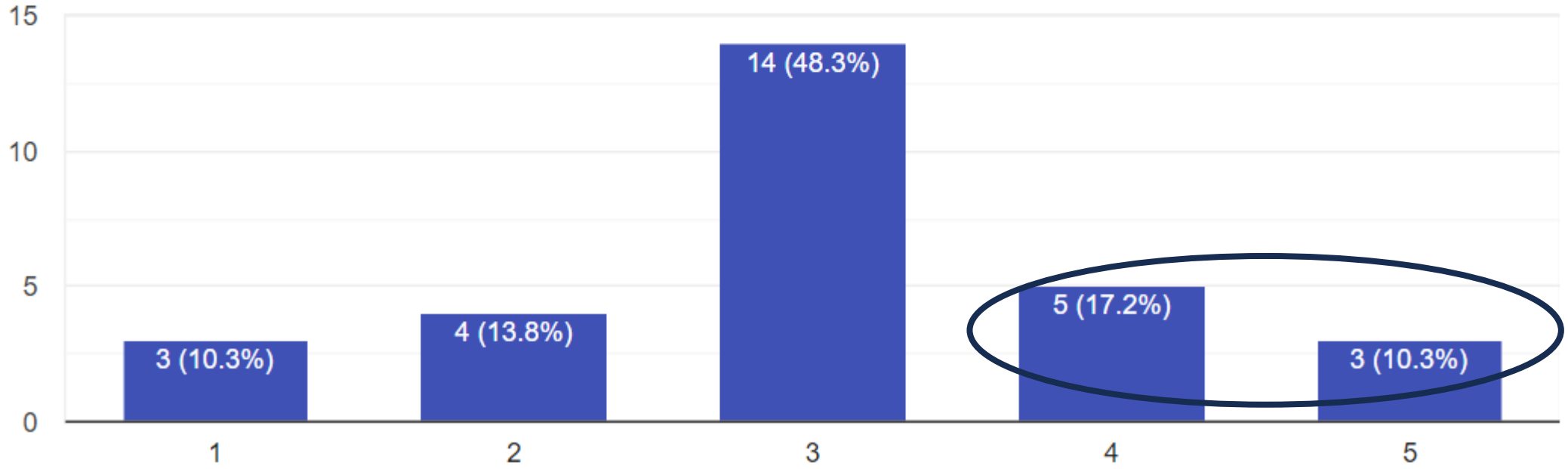


P2Mの活用事例を共有する場を設けた:10%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

43　プロジェクトの計画段階でP2Mのフレームワークを積極的に取り入れた。

29 件の回答

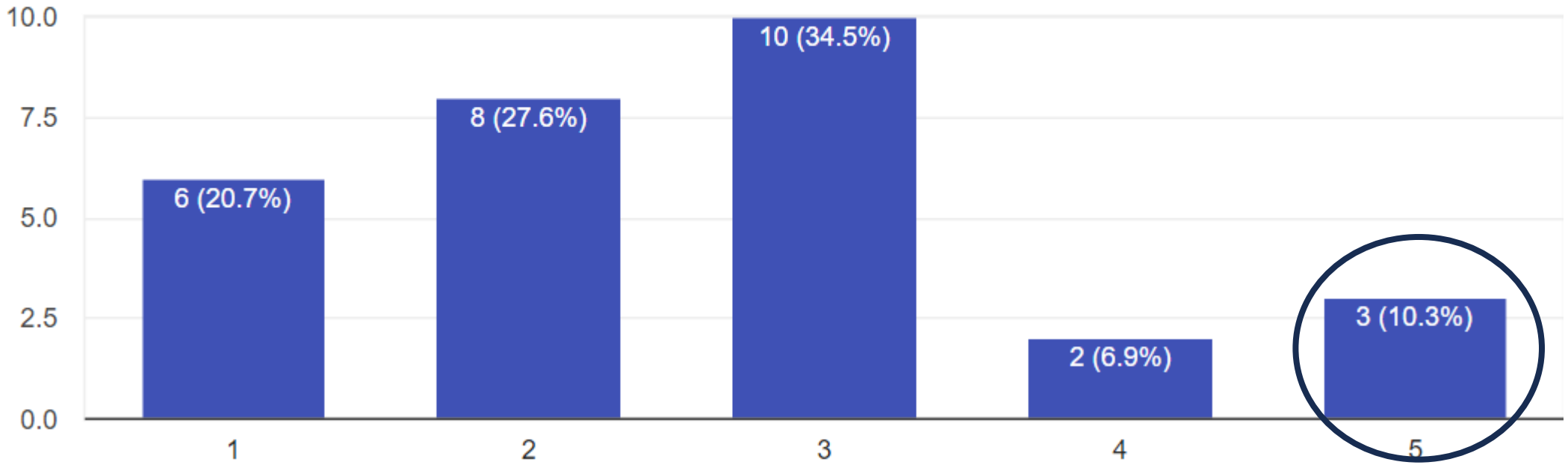


P2Mのフレームワークを計画段階で採り入れた：28％

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

44　P2Mを活用したプロジェクトの成功事例を社内外に発信した。

29 件の回答



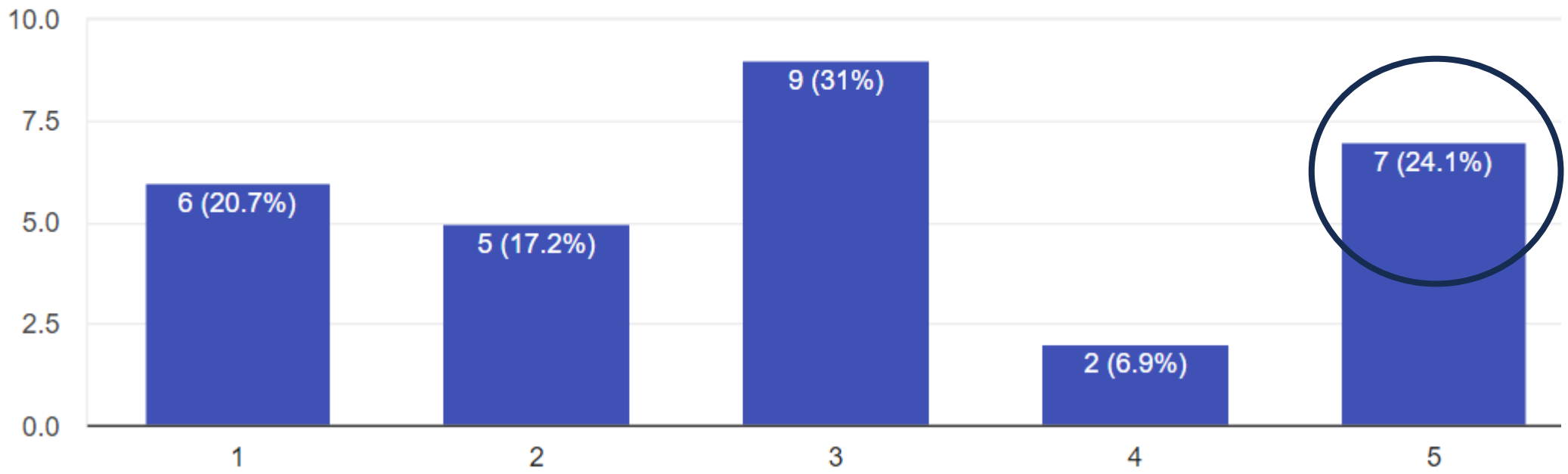
P2Mを活用した成功事例を社内外に発信：10%

※成功事例が少ない？

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

45　P2Mを学ぶための教材やリソース（マニュアルやeラーニングなど）を用意した。

29 件の回答

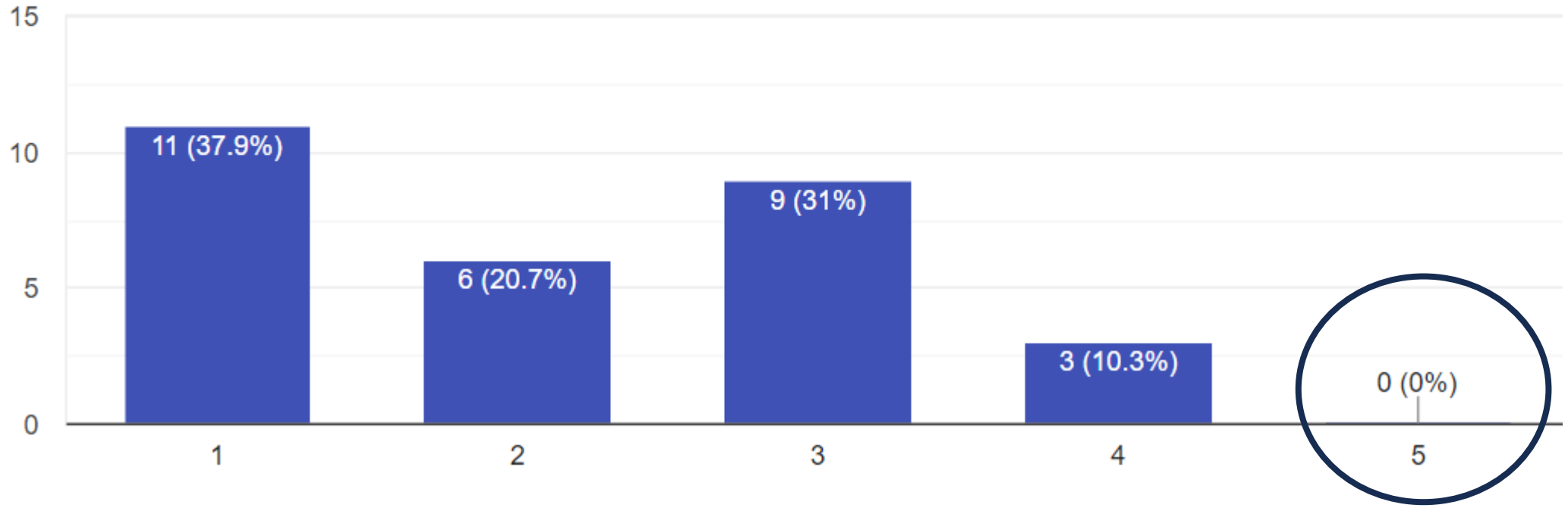


P2Mを学ぶための教材・マニュアル・eラーニングを用意した：24%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

46　P2M導入に向け、全社的な理解を得るための説明会を実施した。

29 件の回答

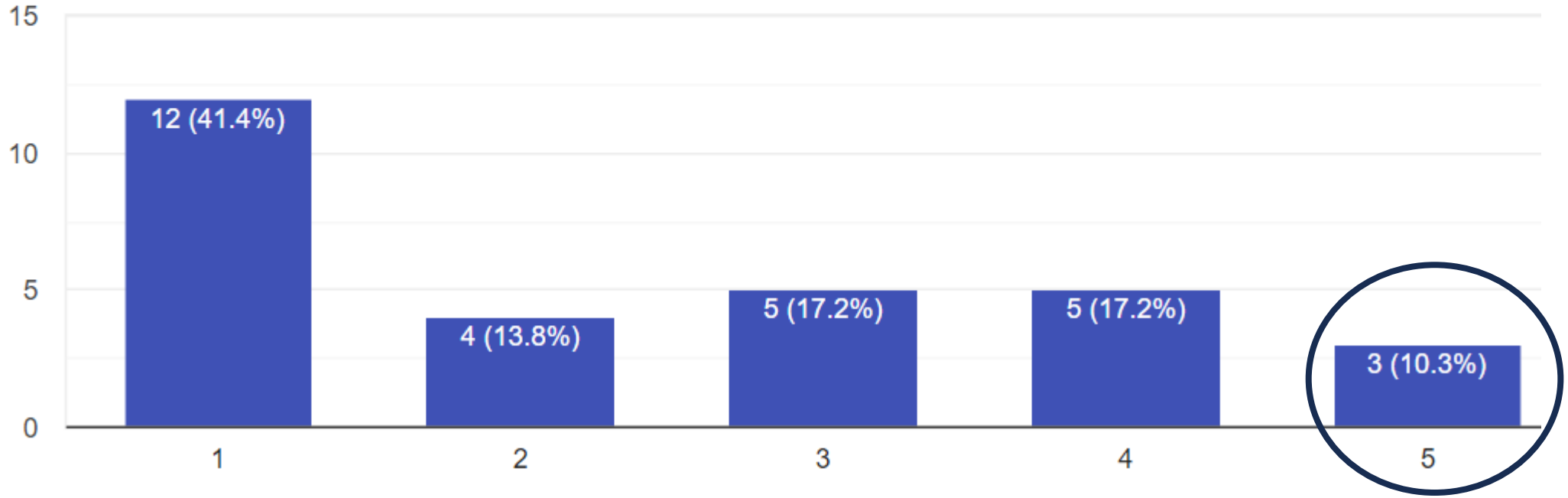


P2M導入に向け、全社的な理解を得るための説明会を実施：0%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

47　プロジェクトメンバー全員にP2Mの基本知識を習得させるための教育を行った。

29 件の回答

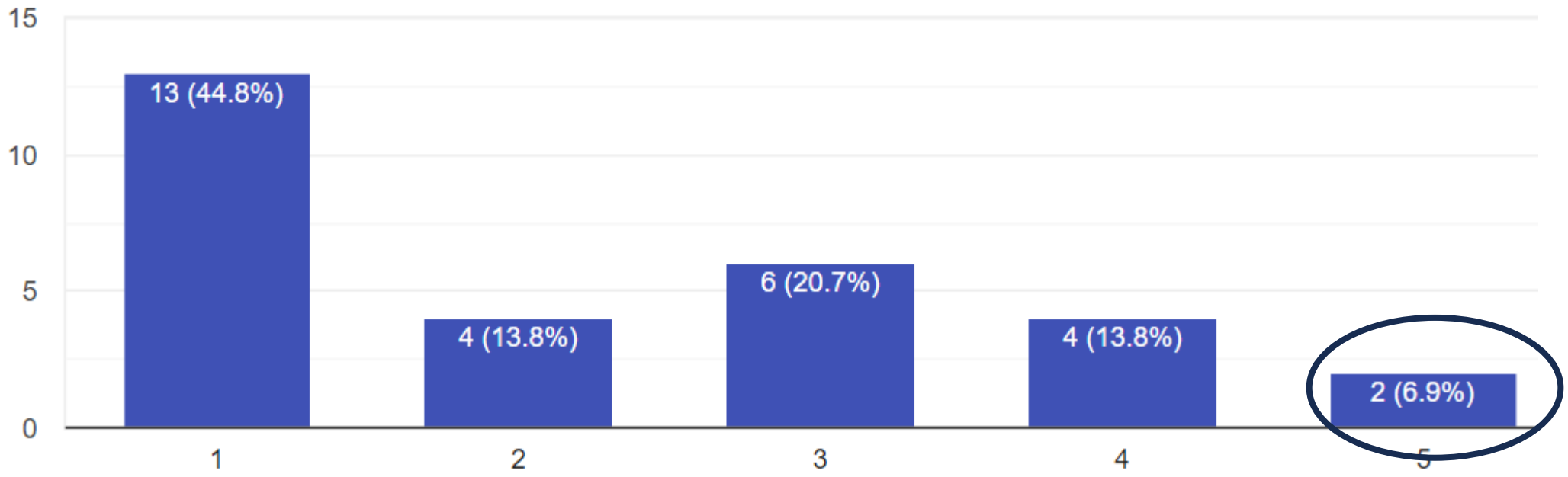


プロジェクトメンバー全員にP2Mの基本知識の習得のための教育を実施：10.3%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

48　他のプロジェクトマネジメント手法との違いを明確にし、P2Mの活用意義を説明した。

29 件の回答

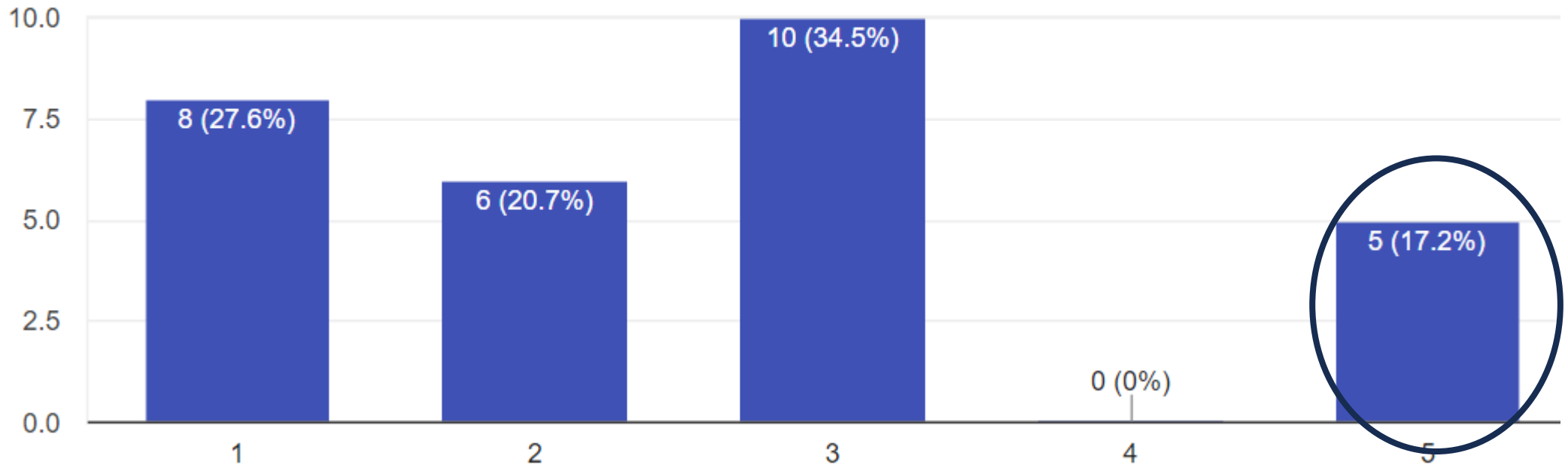


他のPM手法との違いを明確にして、P2Mの活用意義を説明：6％

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

49　P2Mを実際のプロジェクトに試行導入し、その効果を検証した。

29 件の回答

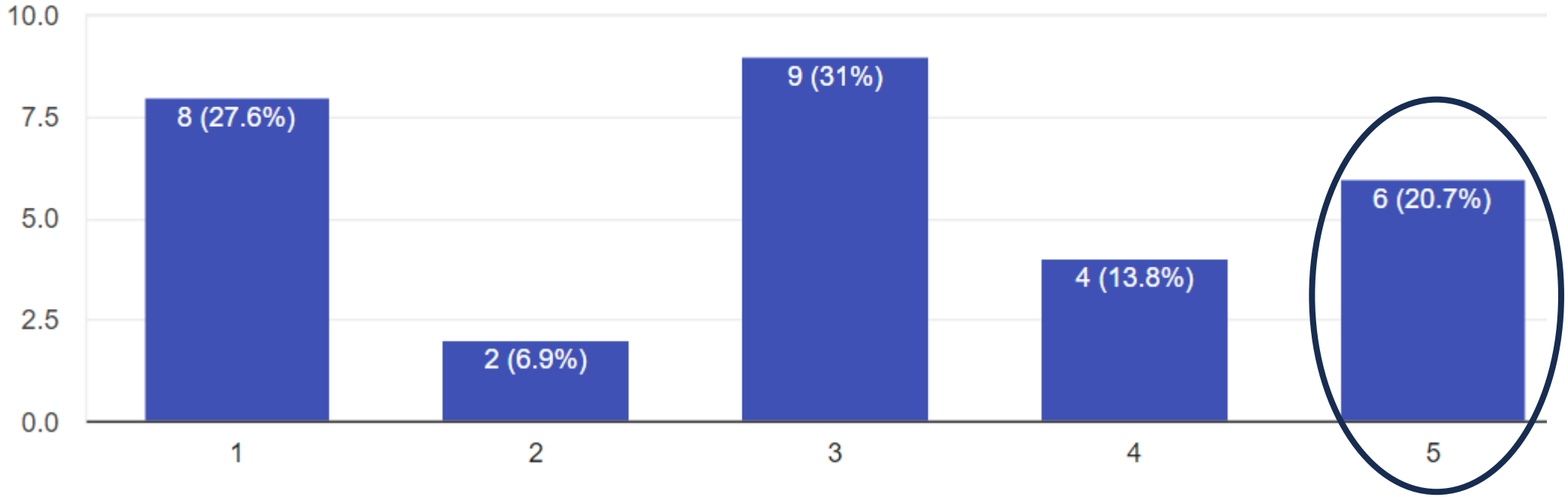


P2Mを実際のプロジェクトに試行し、効果を確認：17%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

50　P2Mに関連する資格の取得を促進した。

29 件の回答



P2M資格取得の促進は20%

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

5部：コメント欄（意見や感想及び提案等を自由記述）

5 件の回答

私の部門では、業務に絡む社員には、PMCの受験の支援を行っている

社内でP2Mを推進している方に、「ごほうび」があるといいと思います。

現在には当たらないため、過去の自分（全社的な取組でなく、個人をあてはめました。）

所属企業ではP2Mを励行していない。おそらく存在を知らない

フランス大学院、ウクライナPM協会、ロシア教育企業で、P2M単位授業・研修を行ない、修了者に国際P2M証を発行した

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

第6部　プログラムリーダーの次のキャリア

〇次のキャリア　＝　経営者候補(優秀なプログラムリーダー)　⇒
⇒　経営者予備軍　⇒　経営者

人材開発施策：仮称・経営者育成プログラム
受講者の思い：研修なんかで・・・

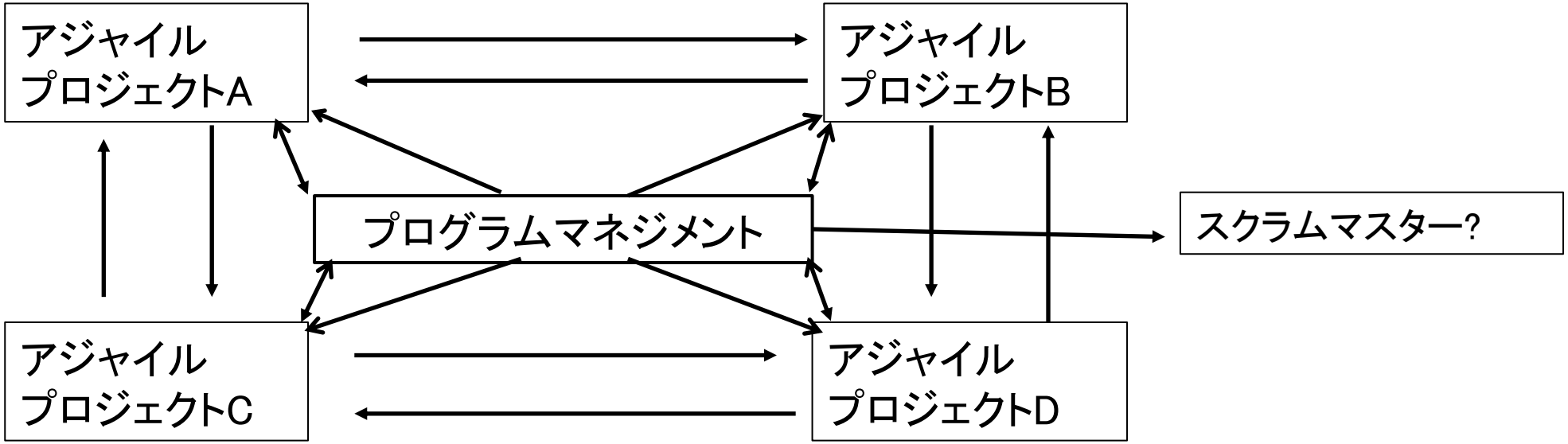
ねらい：「事業経営」から「企業経営」への一歩
経営理念に基づく思考・言動・運営への転換⇒***<u>プログラムマネジメントの意義</u>***

強化点：a.コンプライアンス、人事・経理・法務のスタッフ部門との連携(丸投げしない)
※人員調整計画の参画に拒否して社長から叱責を受けた工場長
b.P/L(損益計算書)からB/S(貸借対照表)で考える。
将来のB/S　－　現在のB/S　＝　どんなP/Lで実現するか。
現在のB/Sからどのようなp/Lを作るか。
会社の評価：P/L⇒ROEのようなB/S思考
C.単なる外注管理ではなく、M&Aのような他社連携による経営　現場への指導力

【余談】
高度成長期の評価：売上・利益至上主義　⇒　弊害(環境問題等)　外部不経済

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

補．相互に連関するアジャイルプロジェクト群を統合するプログラムマネジメント



アジャイル開発。実態は混沌とした開発。結果的に個々のプロジェクトが、他のプロジェクトがどの工程を担当しているかわからない。他のプロジェクトの影響を被る場合、人知では対応が困難。

<u>個々のアジャイルプロジェクトにAIを搭載したとき、更に工程に混乱を招かないか？　AIによるアジャイル管理が可能か？</u>

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved

ご清聴いただき、誠に有難うございました。

Copyright@2025 Mori Kunio All rights reserved