PMI Global Summit 2025 講演提案

製品開発マネジャーへのプログラムマネジメント実践的活用
～産油国UAE向け研修実施を踏まえて～

2025年8月

株式会社ピーエム・アラインメント
佐藤　義男

Authorized Training Partner ロゴは、
プロジェクトマネジメント協会（Project Management Institute, Inc.）の登録商標です。

講座目的

- UAEの再生可能エネルギー製造プロジェクトに向け、TPS（トヨタ生産方式）の基本的な考え方と展開について解説する。
- TPSを基本とし、ビジネス環境や技術動向の変化に柔軟に対応するアジャイル開発とマネジメントを解説する。
- プロダクトマネジメント（製品管理）と、プログラムマネジメントの違いを理解する。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

概要

１. トヨタ自動車の強み
２. TPSの展開
３. KAIZEN活動
４. アジャイル開発とマネジメント
５. プログラムマネジメント標準（P2M）の特徴
６. なぜプロダクトマネジメントか

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

A社向け研修実施（例）

- 産油国UAEは、水素など再生可能エネルギー製造プロジェクトに取り組んでいる。
- A社は国内最大の水素製造者として、ブルー・アンモニアの初輸出。
- ITシステムインテグレーション・マネジャー向けに、日本での研修実施。
  - 「Japan's Strategic towards Carbon Neutral Society（カーボンニュートラル社会の実現に向けた日本の戦略）」の一環として二酸化炭素削減技術を学びに、2名のマネジャーが来日。
  - 講義「Mastering Program Management for Product Development Managers」を実施した。

    トヨタ生産方式（TPS）の基本的な考え方と展開、「改善活動」、そしてTPSを基本としたアジャイル開発とマネジメントについて解説。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

A社の期待

- 「カーボンニュートラル社会の実現に向けた日本の戦略」の一環として，日本のCO2削減技術を学ぶ。
- 再生可能エネルギー製造装置開発のため継続的に仕事が改善され、業務の効率化が進むKAIZENマインドを学ぶ。
- 全体を支えて組織の目的を達成するプログラム＆プロジェクトマネジメントを理解する。
- 派遣した2名のマネジャーは、製品開発マネジャーを目指す。

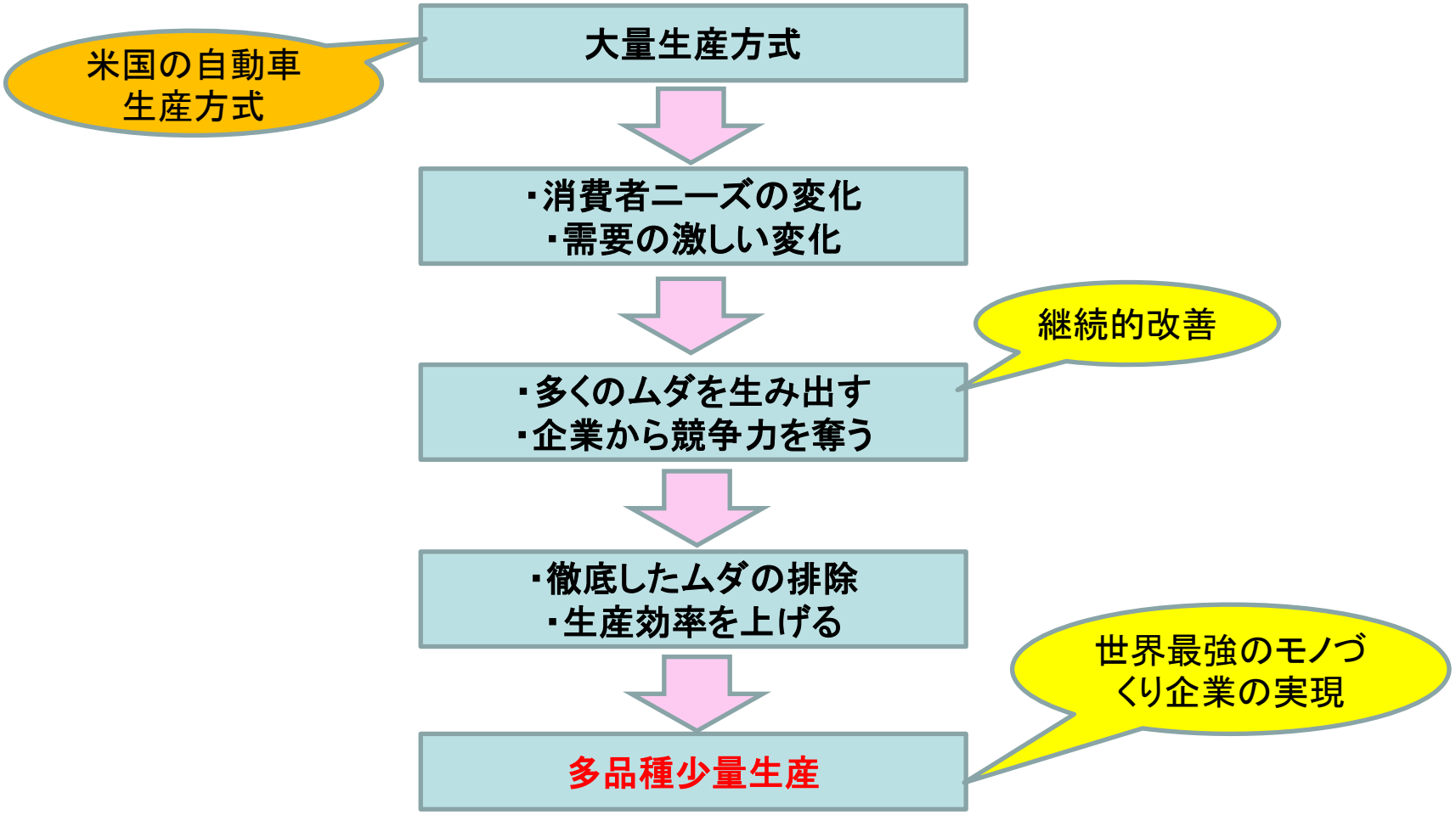
Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

1. トヨタ自動車の強み

- トヨタは危機を乗り越えた。
  - 世界的金融危機「リーマンショック」（2008年）
  - 超円高（2009年）
  - 東日本大震災（2011年）
- トヨタ伝統のモノづくりの原点に立ち戻る。
  - 付加価値をつける仕事を増やす（無駄を減らす）。
  - 「誰かの仕事を楽にしたい」と考える。
  - 異常が分かったら生産ラインを止めて、すぐ改善できるような構造にしておく。
- トヨタはハイブリッド車「プリウス」の開発で、自動車業界にイノベーションを起こしただけでなく、環境の時代を切り開くことで一気にブランド価値を高めた。

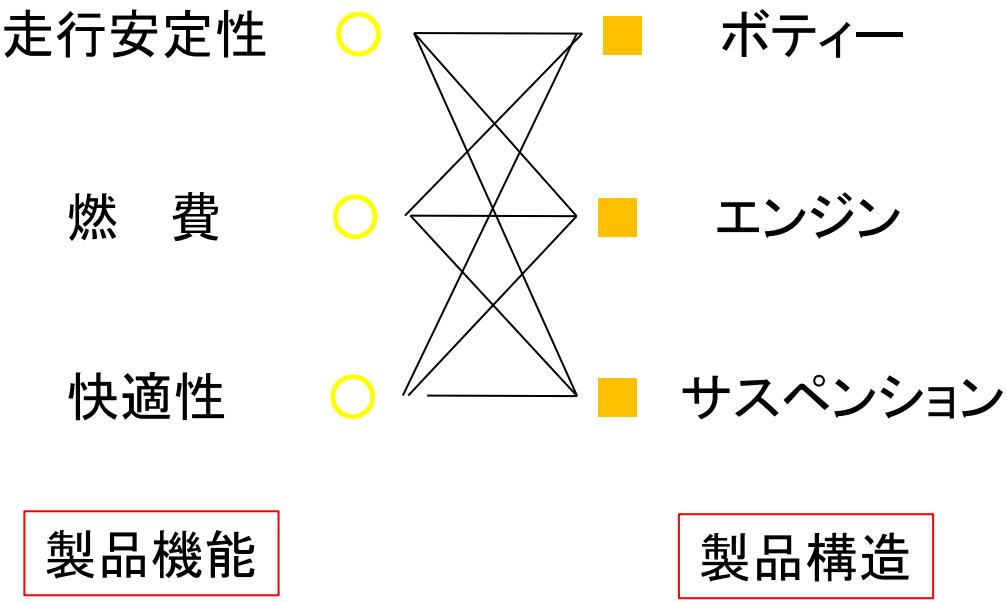
Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

トヨタ生産方式は多品種少量生産である



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

自動車は「インテグラル型アーキテクチャ」の製品



インテグラルによる高度なコミュニケーション技術が日本人の強みである。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

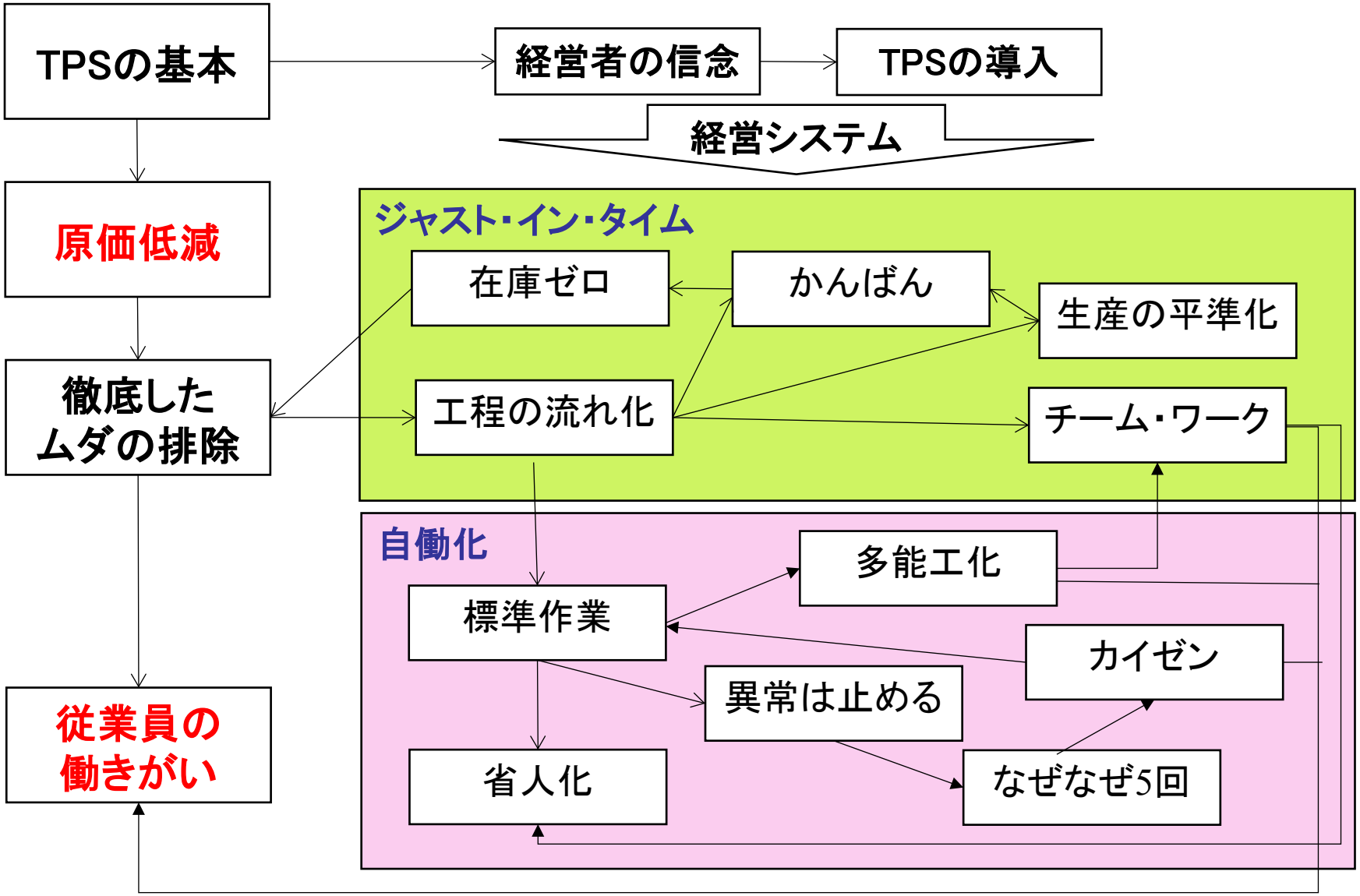
2. TPSの展開

- 2つの考え方
  - ジャスト・イン・タイム（生産性を向上）
    各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方。
  - 自働化（問題を顕在化・見える化）
    異常が発生したら機械がただちに停止して、不良品を造らない。
- TPSの目標は、「あるべき姿に向けて、徹底したムダの排除、改善しつづける人間集団を作る」継続的改善活動とマネジメント。
- TPSの本質は「人材育成」、「人の活力」
- トヨタ式プロジェクト思考
  - 個人にプロジェクトの権限を委譲する（ECEとCE）。
  - 経営層がプロジェクト・チームと緊密なコミュニケーションをとる。
  - 社内でプロジェクトを支持する価値観を共有する。

出所：「トヨタ生産方式」、トヨタ自動車

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

TPSは経営システム



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

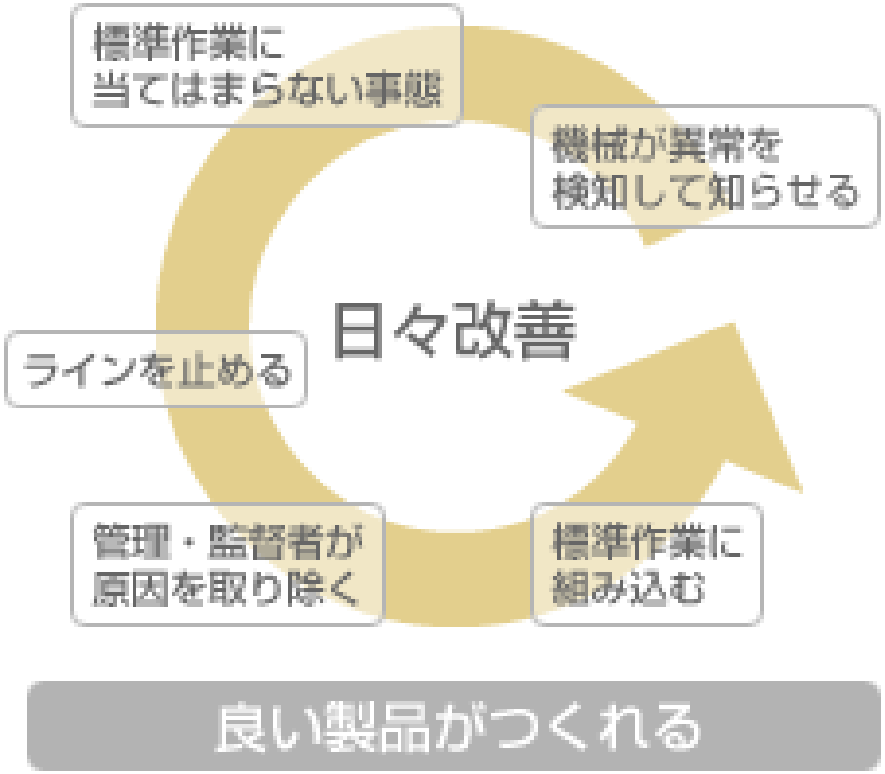
かんばん

- 「かんばん」とは、トヨタ生産方式の運用手段の一つであり、「ジャスト・イン・タイム」を実現するための管理の道具である。
- 一定量の「かんばん」（生産の指示票）を各工程で流通させることにより、次工程で必要数とされる部品等をタイムリーに管理流通させる仕組みである。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

自働化の考え方



出所:「トヨタ生産方式」、トヨタ自動車

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

3. KAIZEN活動

- 常に「なぜ」を問いながら仕事をするKAIZENマインドで、継続的に仕事が改善され、業務の効率化が進む。
- 改善活動の例
  - 改善提案
  - 安全衛生に関する活動、品質改善に関する活動
  - 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

TPSにおけるKAIZENの位置づけ

TPSの基本思想

ジャスト・イン・タイム

自働化

実力

異常停止の対策で
人が掛かり切り

突発不良で
部品供給できず
ライン停止

カイゼン

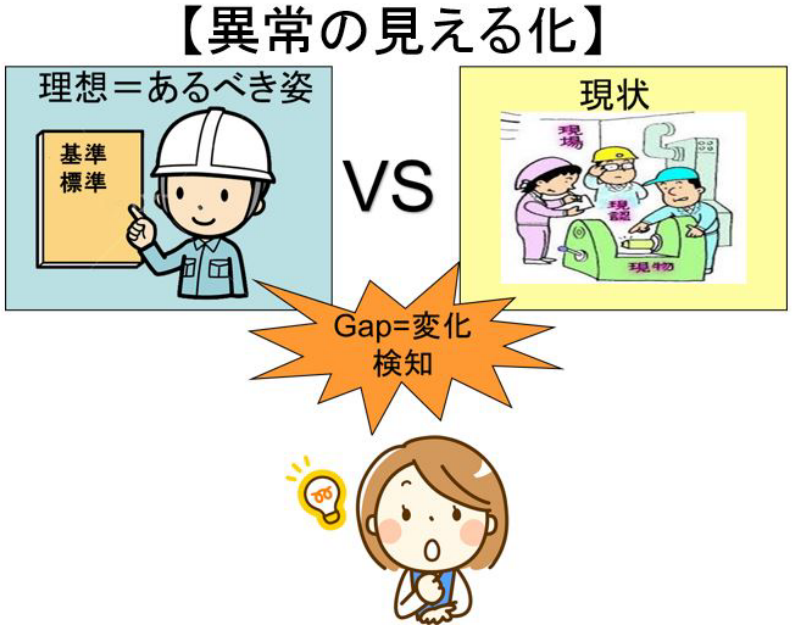
原因究明と対策

・目で見る管理
（アンドン）
・なぜなぜ5回

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

３．１　目で見る管理

- 自働化の基本は、何が正常で何が異常であるかを明確にすること。
- 品質でいえば不良を表面化させ、量でいえば計画に対して、進んでいるのが、目で見てすぐ分かるようにする。



出所：「トヨタ生産方式」、大野耐一

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

３．２　なぜなぜ5回

- 5回の「なぜ」を自問自答することによって、ものごとの因果関係とか、その裏に潜む本当の原因を突き止めることができる。
  - 人の普遍的特性（ミスをする、得意／不得意がある、好不調の波がある）を考慮する。
  - 「なぜ」に対して、５つの質問（4W1H）をする。
    - Who （人）、What （モノ）、Where （場所）、When （時間）、How （方法）
- 「ムダというものはいったい、なぜ発生するのか」の問いを１つ発することによって、それこそ企業存続の条件である利益の意味を問うことにもなるし、ひいては人間の働きがいの本質についても自問自答することになる。
- トヨタ式改善を進めるには、ムダを見つける目の育成が欠かせない。

出所：「トヨタ生産方式」、大野耐一

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

TPSにおける7つのムダ

- つくりすぎのムダ
- 手持ちのムダ
- 運搬のムダ
- 加工そのもののムダ
- 在庫のムダ
- 動作のムダ
- 不良をつくるムダ

TPSは、徹底したムダの排除を根本にしている。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

なぜなぜ5回による真因の追求（例）

なぜ機械は止まったのか

・オーバーロードがかかって、ヒューズが切れたからだ

⇩

なぜオーバーロードがかかったのか

・軸受部の潤滑が十分でないからだ

⇩

なぜ十分に潤滑しないのか

・潤滑ポンプが十分くみ上げていないからだ

⇩

なぜ十分くみ上げないのか

・ポンプの軸が摩耗してガタガタになっているからだ

⇩

なぜ摩耗したのか

・濾過器がついていないので、切粉が入ったからだ

再発防止対策： 濾過器の取り付け

出所：「トヨタ生産方式」、大野耐一

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

３．３ IT分野における問題分析例

- トラブルの概要
  - ITシステムの維持プロジェクトにおいて、新規ミドルウエアの動作環境を事前設定する作業。
  - 作業ミスで、起動確認が失敗した。
- 作業者へのヒヤリング（現地・現物）
  - 作業ミスを作り込んだ原因の分析
    「定義体コピーを見落とした」という事象。
  - 作業ミスを検知できなかった原因の分析
    「チェックする人がいなかった」という事実。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

現場の分析（1回目）

なぜ、私は不十分なチェック体制でカスタマイズ済資産のコピー確認を実施したのですか？

事実

・引渡し時刻の遅延

・２人で作業を分担

・コピー作業直後確認を省略（手順書を無視）

手順書どおり作業が納期までに終わりそうになかったから

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

現場の分析（2回目）

なぜ、私は2人で作業を分担して、適正な作業が実施できると判断したのですか？

事実

・時間が少ない！（切迫感）

・なんとかやりきらねば！（責任感）

自分たちで解決しないといけないと、考えたから

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

現場の分析（3回目）

なぜ、不十分なコンティンジェンシー・プランの立案基準について、提案しなかったのですか？

理想

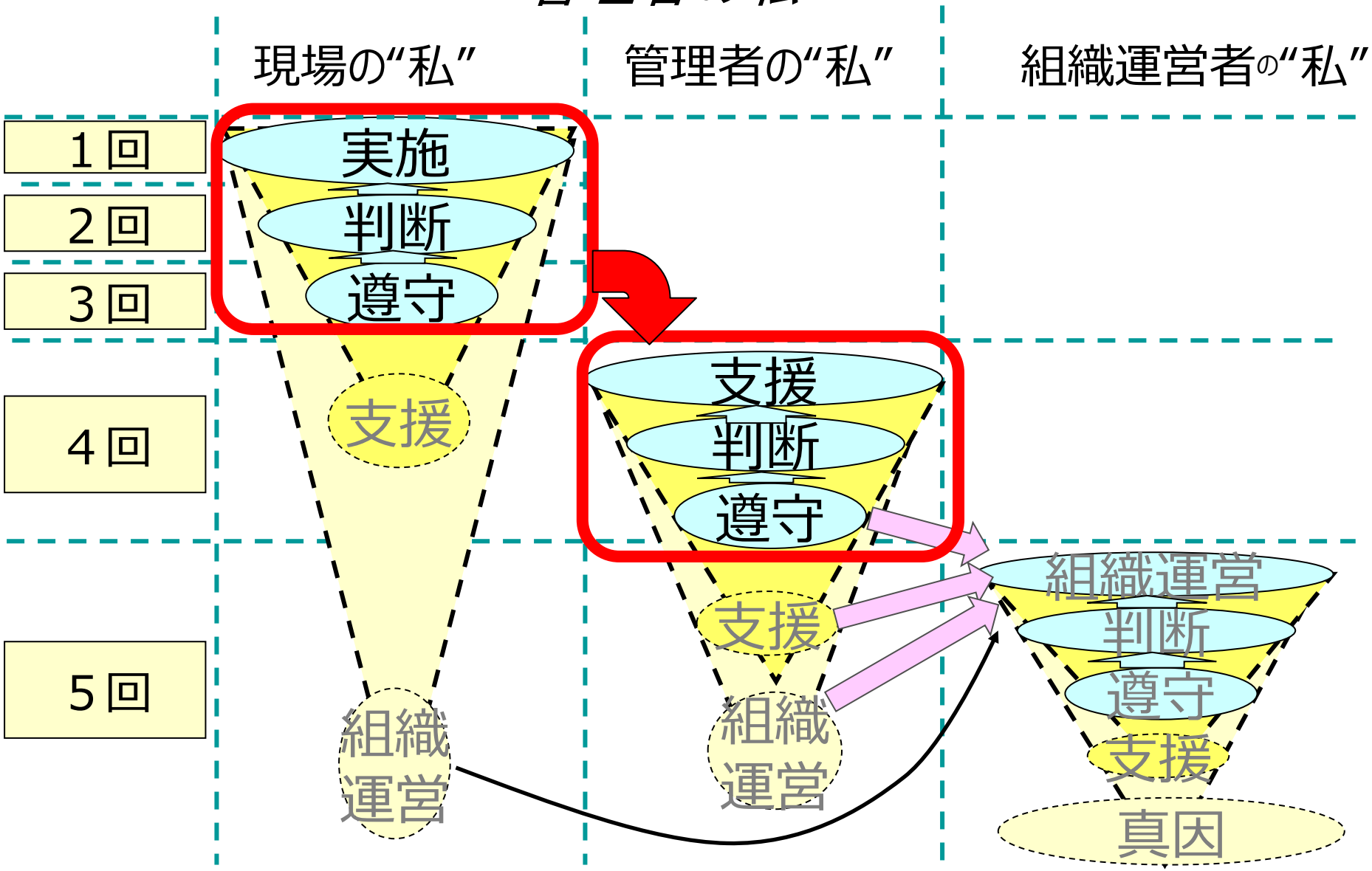
事前の総合レビューで、当日中止可能な作業がある場合のコンティンジェンシー・プランの立案基準を相談すべきであった。

事前の総合レビューで、前の作業の遅延に関するリスクについて議論しようと考えていなかったから

対策：　総合レビューを受ける側としての取り組み方を改善する

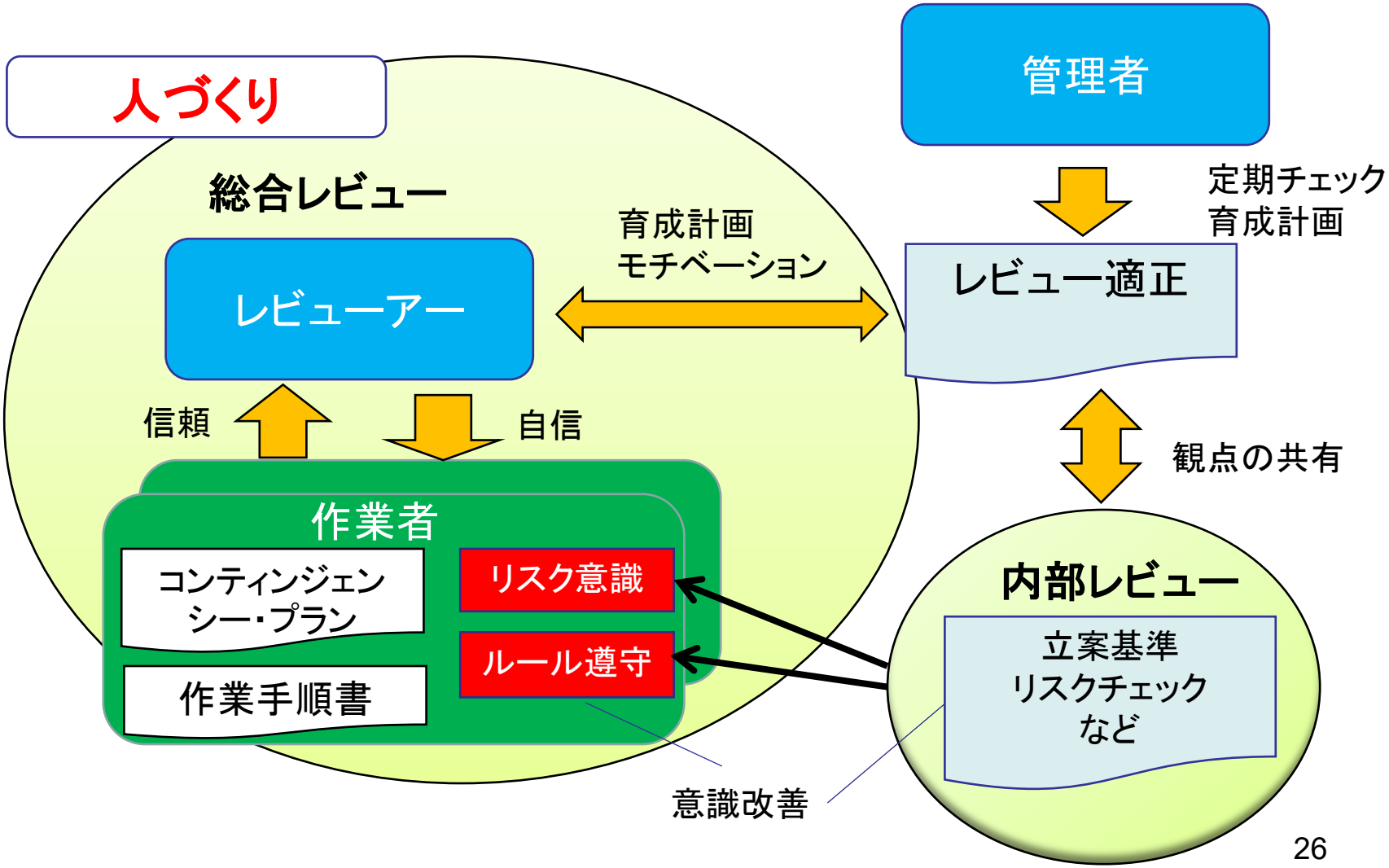
Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

“管理者の私”へ



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

現場と管理者の連携は人づくりが基本



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

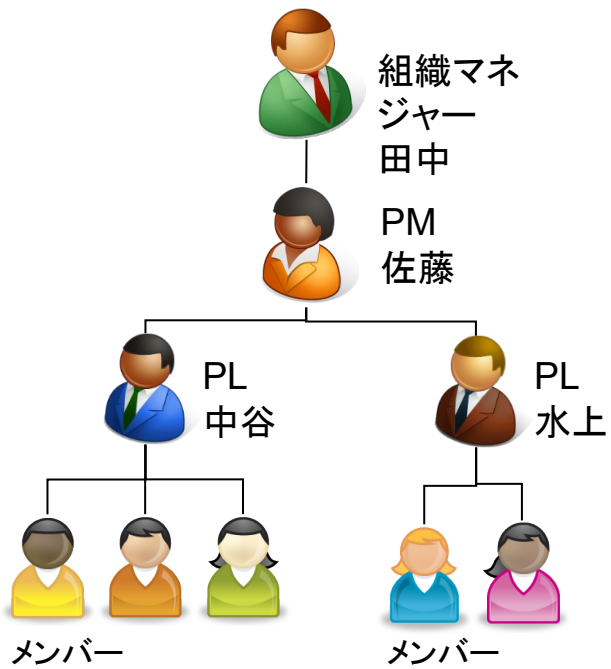
４．アジャイル開発とマネジメント

- ビジネス環境や技術動向の変化に柔軟に対応する。
- 「アジャイル思考」でイノベーションを実現する適応型マネジメント・アプローチ（アジャイル・プロジェクトマネジメント）。
- アジャイル型開発を、新製品開発（ソフトウェアに限らない）に拡大。
- 顧客の納得するシステムや製品提供が狙い。
- 「計画・管理重視」ではなく、「自律・協調」型のマネジメント。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

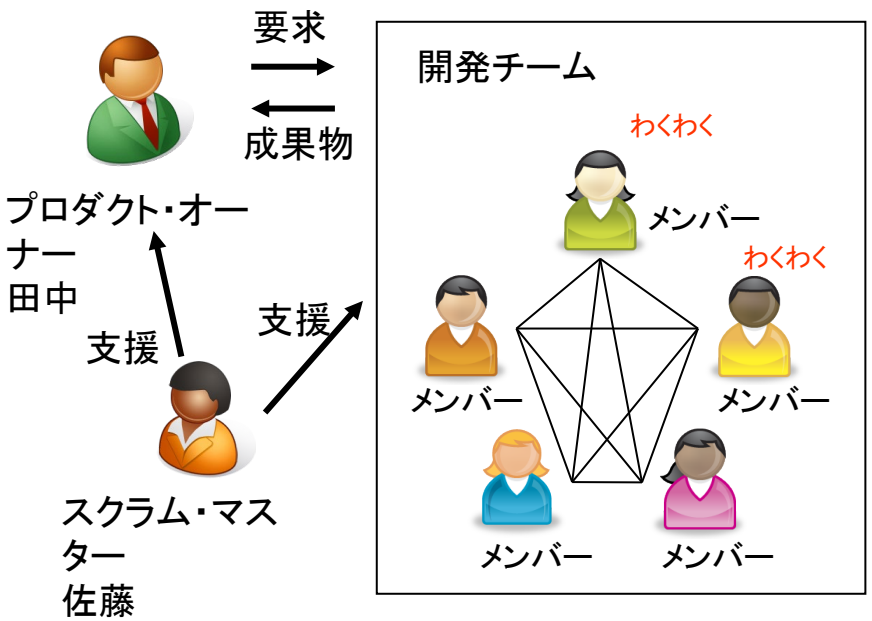
組織文化の違い

予測型プロジェクト体制



指揮命令による業務遂行

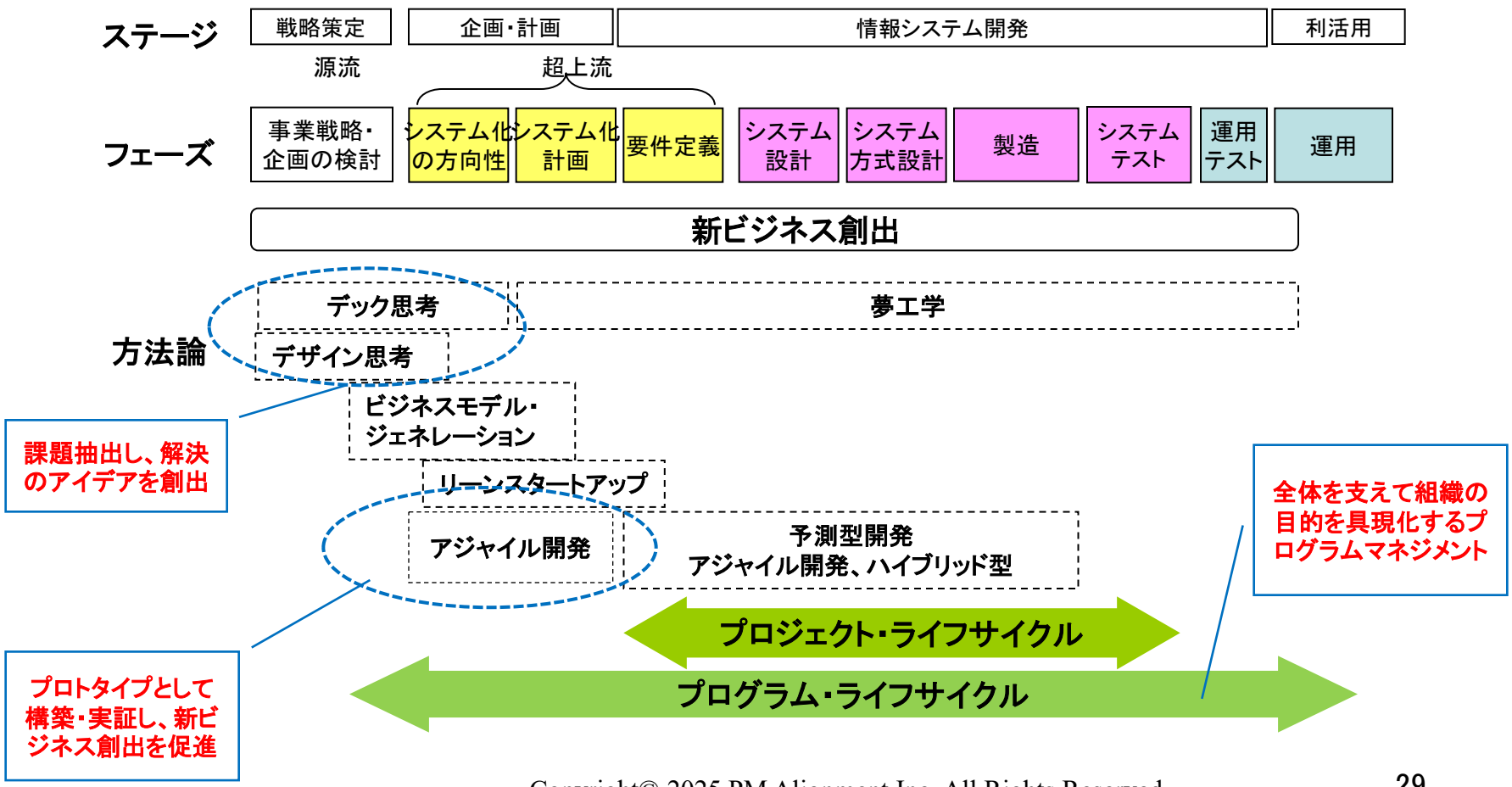
アジャイル型プロジェクト体制（スクラム）



スクラム・マスターがファシリテーター的役割
各メンバーがリーダーシップを発揮

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

新ビジネス創出フレームワーク（例）



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

実現に適用できる方法論の例

（1）革新的思考法で課題抽出し、解決のアイデアを創出

・デザイン思考のプロセスは、仮説からスタートし、調査－分析－統合－実現化を回す。人間中心アプローチで課題抽出し、解決のアイデアを創出する。

・デック思考は、自由発想（認識、仮説設定、発想、アイデア選択）。

（2）アジャイル型開発はプロトタイプとして構築・実証し新ビジネス創出を促進する

・特に、超上流でのデザイン思考とアジャイル型開発の融合は、組織変革を成功させる。

「デザイン思考」でユーザーの課題を抽出し、解決のアイデアを創出する。

アジャイル開発で、プロトタイプとして構築・実証する。

（3）全体を支えて全ライフサイクル（プロダクト・ライフサイクル）を支えるプログラムマネジメント。

・A社の再生可能エネルギー製造プロジェクトでは、製造装置開発に加え、ソフトウェア開発などのITシステムインテグレーション活動を行う。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

デザイン思考とは

- デザイン思考（Design Thinking）とは、人間中心アプローチで課題抽出し、解決のアイデアを創出する発想法。
- デザイン思考が目指すものは、単にデザインの優れた製品だけではなく、製品、製品の組み込まれたサービス、サービスを提供する事業のビジネス・モデル、事業を支援する投資家など、問題のあらゆる側面にデザイン思考を適用すること。
- 適用のポイントは、サービス・デザイン、社会課題解決、ビジネスモデル構築、など。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

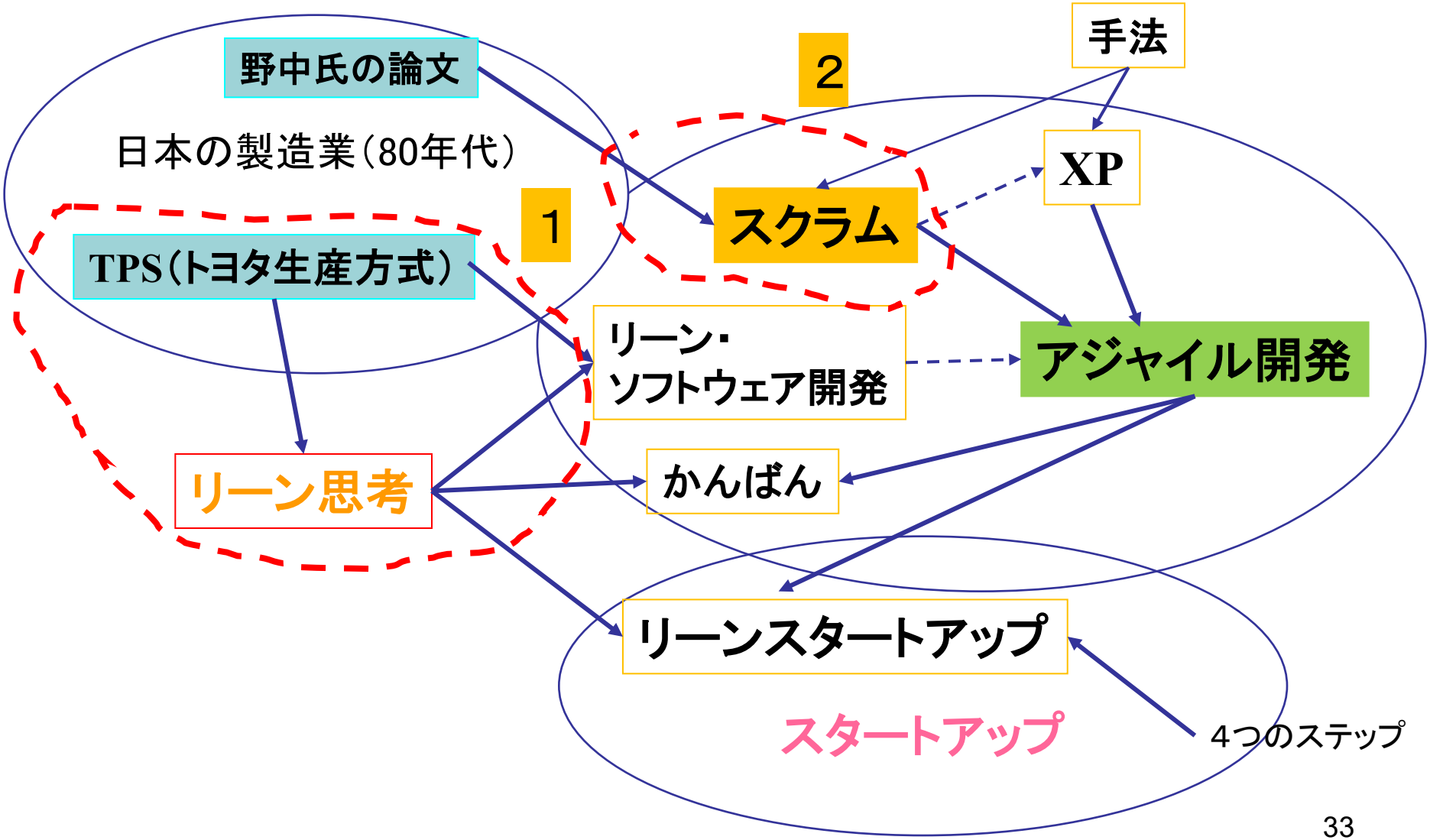
４．１　アジャイル開発成功の鍵

- アジャイル開発の本質を理解する。
  - ジャスト・イン・タイム（生産性を向上）。
  - 自働化（問題を顕在化・見える化）。
- 組織アジリティ向上への対応策の実施。
  - 経営トップがアジャイル価値（ビジネス価値、顧客満足）を理解し、組織文化を醸成する。
  - ミドルはDX推進のためのシステム構築、ビジネス変化への対応が必須
  - 現場は新たな共通基盤を知り、体験する教育が必須（アジャイルの考え方、スクラム体験を教育を行い、社内に経験者を増やす）。
- その他施策
  - ミドル、現場のアジャイル・マニュフェストと12の原則の理解と尊重。

出所：「ケーススタディで学ぶアジャイル導入アプローチ」、組織アジリティSIG、PMAJに加筆

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

４．２　アジャイル開発は日本生まれ、米国育ち



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

アジャイル開発の本質

1 リーン生産方式

- TPSを「リーン生産方式」として体系化した（米MIT）。
- 「リーン思考」の7つの原則が、プロセスを編み出すガイドライン。

  無駄を排除する、学習効果を高める、決定をできるだけ遅らせる、できるだけ早く提供する、チームに権限移譲する、統一性を作り込む、全体を見る。

2 スクラム

- スクラムは、実際にやってみた結果を見ながらチームを適応させていくアジャイル型開発マネジメントの枠組み。
- 日本の新製品開発手法を研究して紹介した論文（野中氏、竹内氏）が提唱。

  論文主旨は、「様々な専門性を持った人が一つのチームを組み、ラグビーのように開発の最初から最後まで一緒に働くことが求められる。人とチームを重視し、彼らが自律的に動ける環境を与えることでブレークスルーが起こりやすくなりと同時に、製品化までの時間が短くなる」。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

４．３　アジャイルのマインドセット

- アジャイル宣言（アジャイル・マニュフェスト、4つの価値と12の原則、2001年）を公表することでアジャイル運動を正式なものとした。
- １２の原則のうち、第一の原則は、顧客価値の優先（「顧客満足度を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します」）。
- アジャイルの仕組み

＊アジャイルとは、価値によって定義され、原則によって導かれ、様々な実務慣行を通して明らかにされるマインドセットである。

＊このアジャイル・マインドセットは、アジャイル変革の重要成功要因の一つである。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

アジャイルソフトウェア開発宣言４つの価値

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

重要!

プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、**左記のことがらに価値があること**を
認めながらも、私たちは**右記のことがらにより価値をおく。**

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler
James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick
Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

© 2001, 上記の著者たち
この宣言は、この注意書きも含めた形で全文を含めることを条件に自由にコピーしてよい。

http://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

アジャイル宣言の背後にある12の原則

1. 顧客価値の優先
2. 変化に対応
3. 短期のリリース
4. 全員同席
5. モチベーションと信頼
6. 会話
7. 動くソフトウェア
8. 持続可能なペース
9. 技術的卓越性
10. シンプル
11. 自己組織的チーム
12. ふりかえりと改善

出所:「アジャイル実務ガイド」, PMIに加筆

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

アジャイル開発は顧客満足が最優先

今のアジャイルは「旨い！」、「安い！」、「早い！」のうち、「旨い」を実現する？

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

４．４　アジャイル方法論で組織する

- アジャイル・アプローチによって、組織が継続的変化を理解することが可能となる。
- 複雑で、不明確になるDX時代では、アジャイルは企業の発展を可能にする。
- 日本人の強みである「擦り合わせ」は高度なコミュニケーション技術であり、組織のDXに対する有効なアプローチである（自律・協調型）。
- クロスファンクショナル・チームを組織化することで、共通の課題に取り組み、生産性が向上する。

⇩

A社の製造装置開発では、クロスファンクショナル・チーム（企画、開発、マーケティングなど）を組織化することで、共通の課題に取り組み、生産性が向上する。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

アジャイル開発に対する質問（例）

- アジャイル開発では品質管理についての記述が無い。品質指標を用いた管理はスピード感が落ちるなどを理由に、推奨されていないのか？
- アジャイル開発はコスト削減というよりも「良いもの」を作ろうとしている感があるが、間違いではないか？

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

5. プログラムマネジメント標準（P2M）の特徴

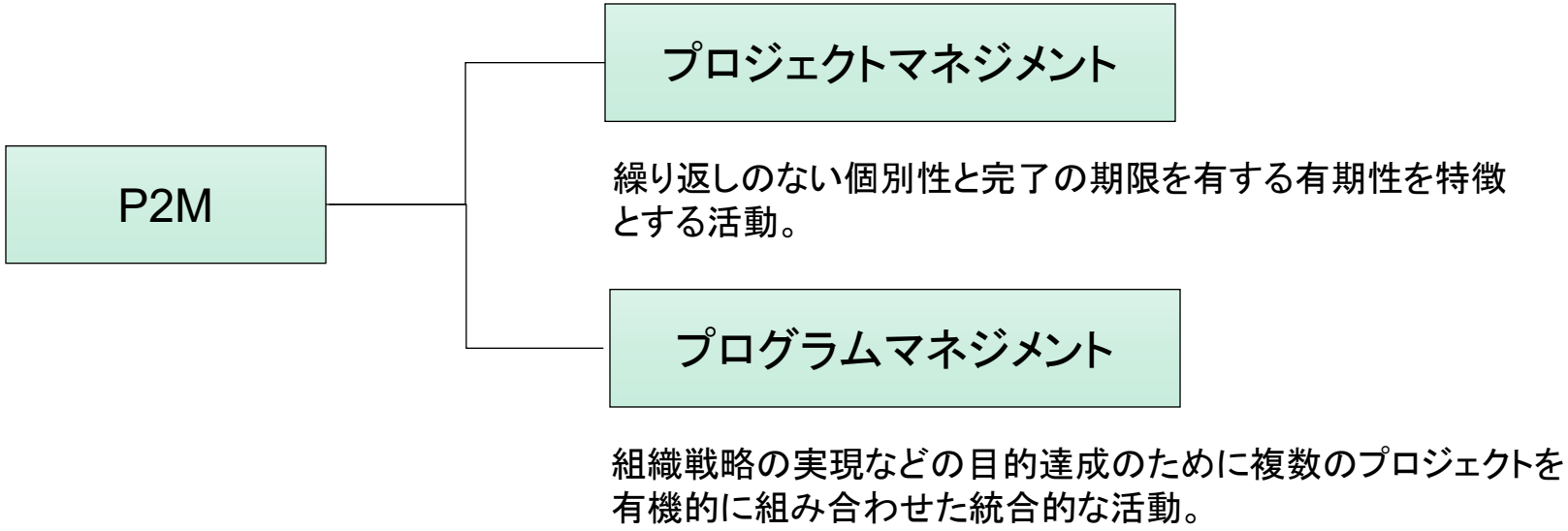
- プログラムマネジメントは複数のプロジェクトを統括し、企業の経営戦略と現場のプロジェクトを連携して、価値創造と組織力を向上させる。
- P2Mにおけるプログラムマネジメントのポイント
  - ミドルマネジメントの自律性の高い日本のビジネス文化（ミドルアップ＆ダウン経営）に沿っている。
  - そのためのライフサイクルをプロジェクトモデル（超上流のスキームモデル、上流・中流のシステムモデル、下流のサービスモデル）という視点で意識している。

出所：「P2Mプログラム＆プロジェクトマネジメント標準ガイドブック」、PMAJ

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

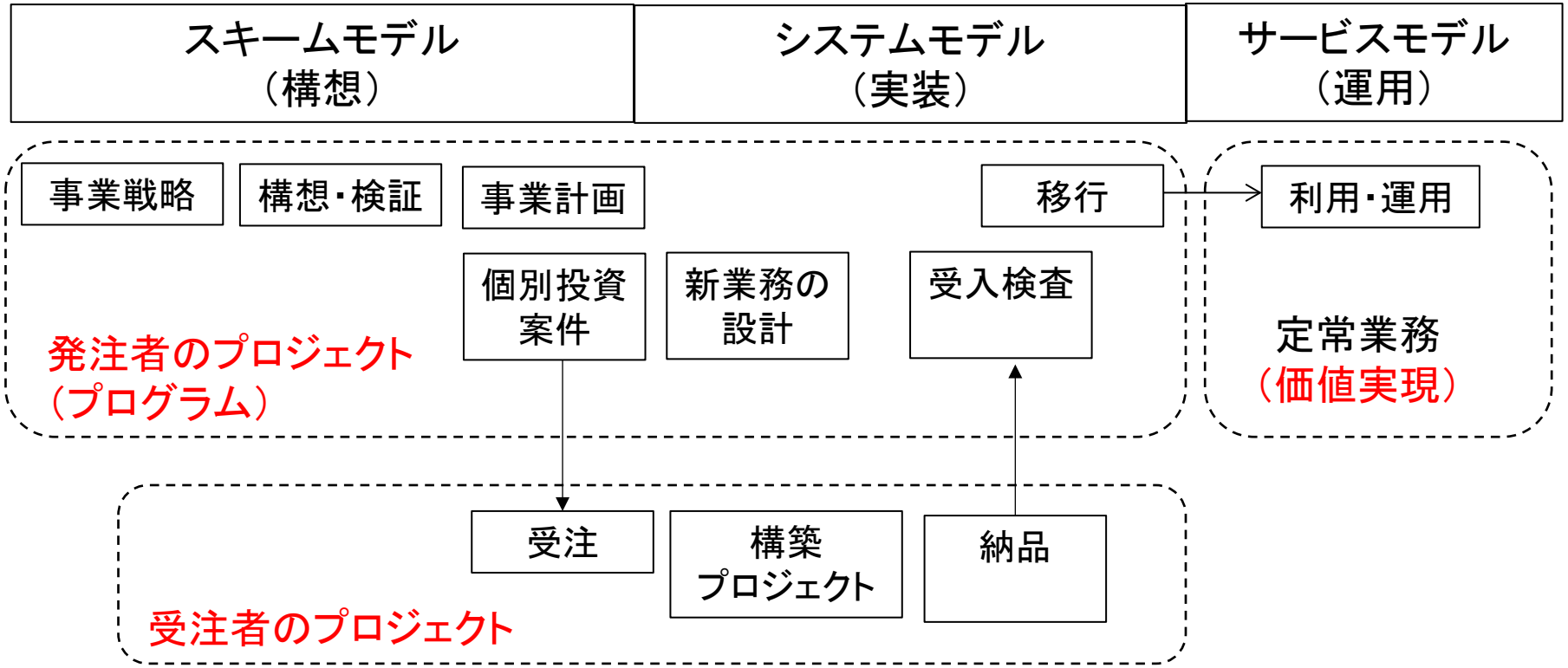
P2Mとは?

- P2Mは、プログラム＆プロジェクトマネジメント標準ガイドブックの略称。.
- 外部環境の変化を的確に捉え、複雑な課題への解決策を模索することで、ビジネス価値の向上を図ること。



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

P2M事業モデル（例）

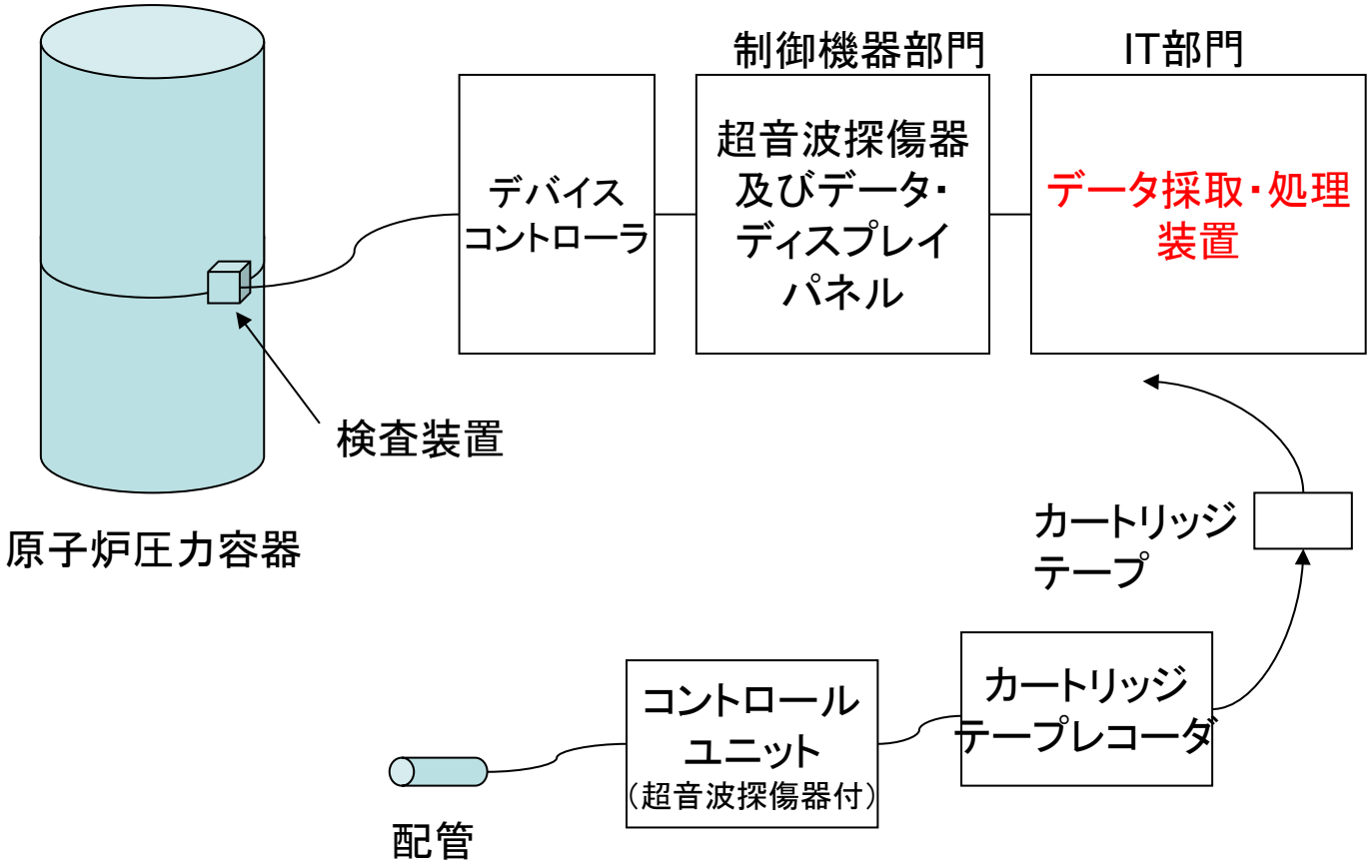


プログラム活動とプロジェクト活動が連携して価値を創造する。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

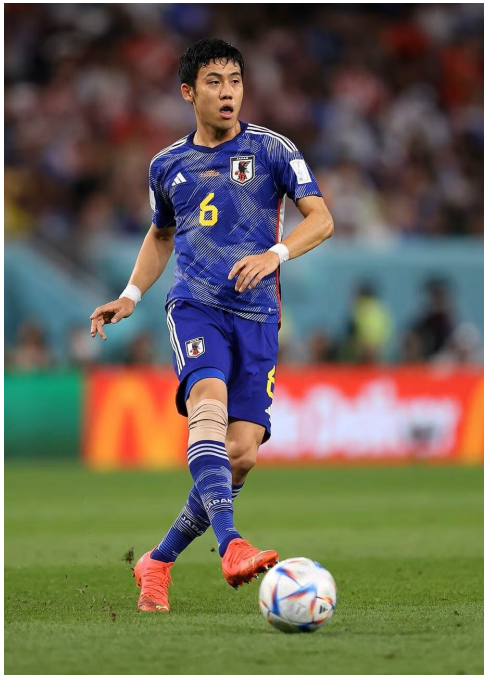
原子力発電所検査データ収集・処理システム（製造業の例）

参考



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

プログラム・マネジャーはサッカーのボランチ



サッカーのボランチはチームの要である。ボランチは守備的MFとも呼ばれ、守りから攻撃を組織化する（守備戦術のポイント）。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

私のプログラムマネジメント・ストーリー？

- 米国系コンピュータ会社DEC社（日本デジタルイクイップメント社）に転職した時に、プログラムマネジメントを知った。
- DEC社では製造部門ではコンピュータや関連製品の製造を支える「プロダクト・エンジニアリング」を行った。
- 1995年、これをベースにシステム開発方法論DPM（Digital Program/Project Methodology）の標準ガイドが整備された。
- この方法論は、各種ライフサイクル（予測型、アジャイル型など）の基盤になっていました。この方法論を活用して顧客向けにSI（システム・インテグレーション）ビジネスを展開した。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

6. なぜプロダクトマネジメントか

- A社の場合、再生可能エネルギー製造装置開発・管理でブルー・アンモニア輸出する自社のビジネス目標を達成するための、製品開発における包括的な活動を行う。
- 米国グローバル企業での学び
  - 企業経営理念（企業の経営方針や経営目標を含むパーパス経営）
  - 企業経営手法と教育が一体化（プロダクトマネジメントによる世界50拠点経営）
  - 価値創造の経営（顧客との共同研究による持続的成長）
- 世界のビジネス・フレームワークになっている
  - 約100年以上も活用されているフレームワーク。
  - 世界の活用者（肩書利用）は106万人以上。
  - IPAはDX推進する人材の一つとして「プロダクトマネジメント」定義を行い、「DX推進スキル標準」に付加。

出所：「プロダクトマネジメント　持続的製品開発・ビジネス管理のフレームワーク」、中久喜氏、沖縄能開大に加筆

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

6．1　プロダクトマネジメントの定義

- 米国DEC社ガイドブック
  - プロダクトマネジメントは全社ビジネスフレームワークであり、ビジネスゴールを達成するためにプロダクト・マネジャーが存在し、仕組みとしては一体。プロダクト・マネジャー、・プロダクトマネジメント・ライフサイクルプロセス、Off-JT教育のフレームワークがキーポント（中久喜氏、沖縄能開大）。
  - プロダクトマネジメントは、製品開発の最初の「アイデア創出」から「改善」に至るまで、継続的なプロセである。効果的なプロダクトマネジメントには、多くの多様なグループからの積極的で双方向の意思決定プロセスへの参加が必要である（中久喜氏、沖縄能開大）。

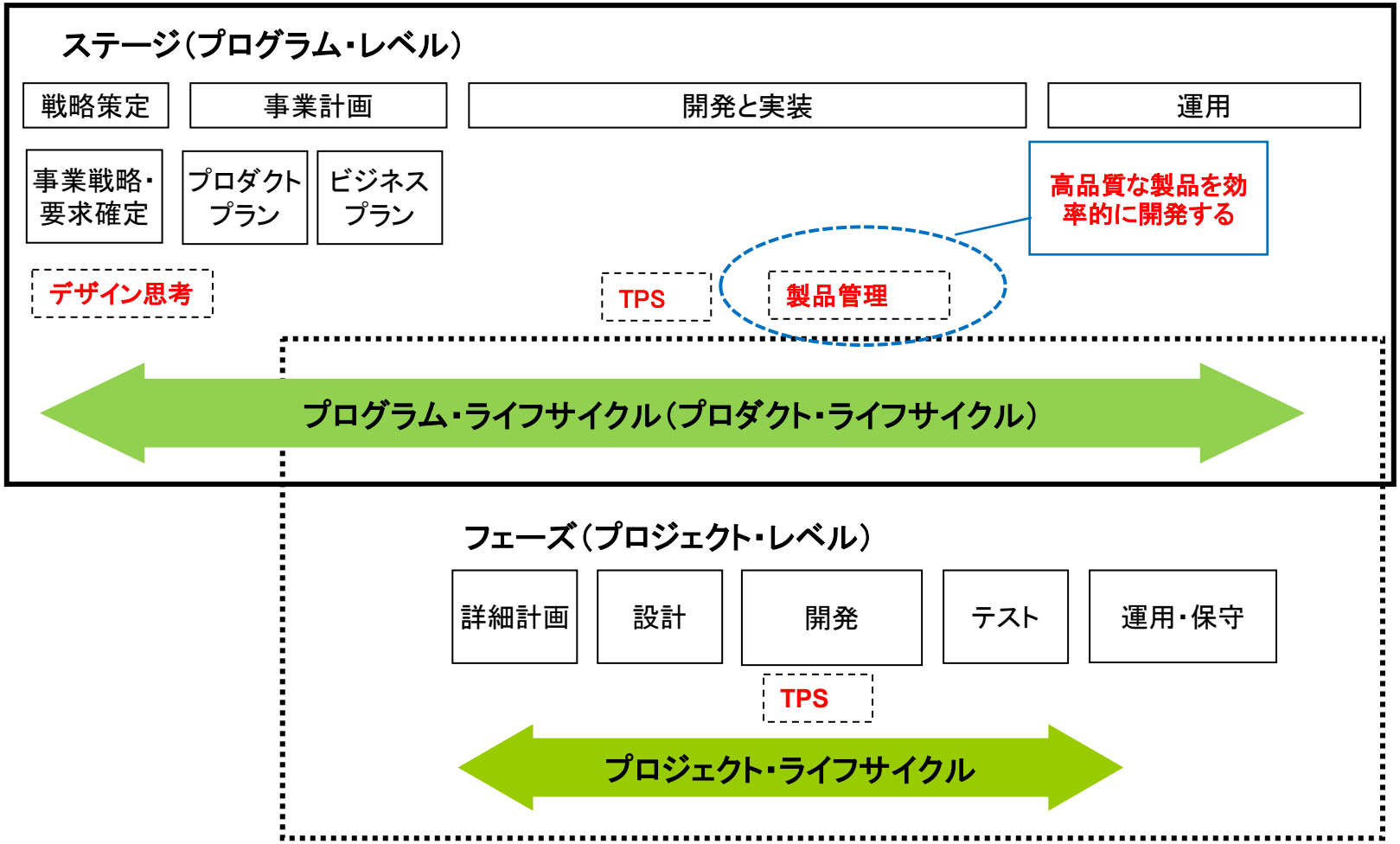
出所：「プロダクト・マネジャーがビジネスを管理するためのガイド」、中久喜氏訳、沖縄能開大に加筆

- PMBOKガイド第7版
  - プロダクトは、生産され、定量化可能で、それ自体で最終生産物あるいはその構成要素となりうる作成物である。
  - プロダクトマネジメントは、製品やサービスを作成し、維持し、進化させるために、ライフサイクル全体を通じて、人員、データ、プロセス、ビジネス・システムを統合することである。
  - プロダクト・ライフサイクルは、概念から提供、成長成熟、そして撤退に至るプロダクトの進展を表現する一連のフェーズである。

出所：「PMBOKガイド第7版」、PMIに加筆

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

プロダクトマネジメント・フレームワーク（例）



Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

6．2　プロダクト・マネジャーの役割

- 市場調査

  市場における製品のポジショニングを明確化する。
- 顧客ニーズの把握

  顧客インタビューなどを通じて、顧客ニーズや課題を深く理解する。
- 製品戦略の策定

  製品のビジョン、ロードマップなどを策定し、製品開発の方向性を明確化する。
- 開発チームとの連携

  開発チームと密に連携し、開発プロセスを管理することで、高品質な製品を効率的に開発する。

－プロダクト・マネジャーは、開発チーム、マーケティング・チーム、営業チームなど、様々な関係者と連携しながら、自社製品開発を推進する。

－プロダクト・マネジャー経験者は、事業責任者や経営者など、より広い範囲で活躍できる可能性もある？

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

6．3　プログラムマネジメントとの違い

- プログラムマネジメントは、複数のプロジェクトを統括し、企業の経営戦略と現場のプロジェクトを連携して、価値創出と組織力を向上させる
- プロダクトマネジメントは、製品のライフサイクル全体を通して、顧客に価値を提供し、ビジネス目標を達成するための活動。

プロダクトマネジメント・プロセス（例）

・各プロセスにデザイン思考を活用できる。

出所：「プロダクトマネジメント入門」、ハーバードビジネス・レビュー、広瀬解説に加筆

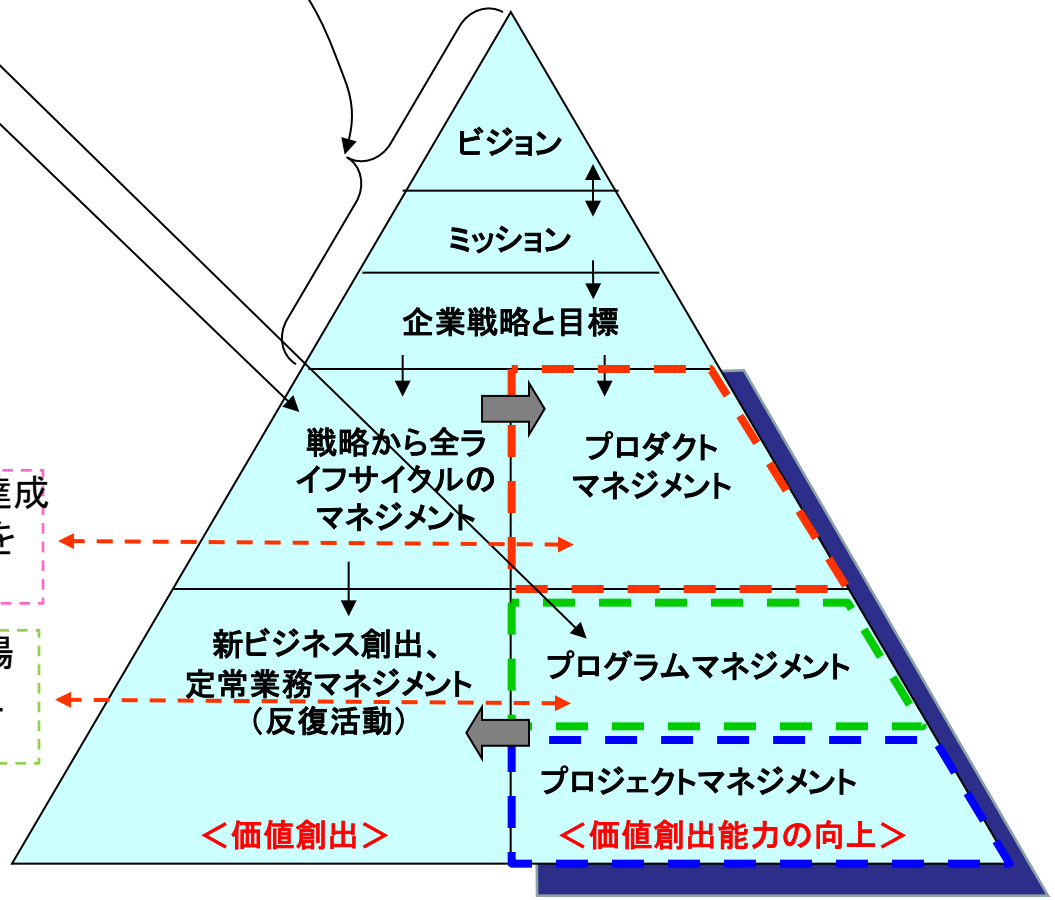
Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

プロジェクト、プログラム及びプロダクトの関係

全社戦略

組織戦略の策定と実行



全社ビジネスフレームワークであり、ビジネス目標達成のために製品開発の企画・構想・マーケティング等を含む包括的な活動

複数のプロジェクトを統括し、企業の経営戦略と現場のプロジェクトを連携して、価値創出と組織力を向上させる

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

参考

プロダクトマネジメントとデザイン思考

プロセス	デザイン思考の活用
1. アイデア創出	顧客インタビューなどを通して、顧客の潜在ニーズ、課題解決アイデアを創出できる。
2. 製品定義	ペルソナ（解決したい人物）やカスタマジャーニーマップ（顧客経験を時系列で可視化した資料）を作成することで、より的確な製品定義を行うことができる。
3. 開発	プロトタイプとして構築・実証し、顧客のフィードバックを迅速に製品開発に反映できる。
4. リリース	製品を実際に利用する顧客の行動を観察し、改善点を見つけることができる。
5. 改善	顧客からのフィードバックを分析し、デザイン思考のプロセスを繰り返すことで、製品を継続的に改善できる。

デザイン思考は、顧客に真に価値を提供する製品を開発するための強力な方法論である。

出所：「プロダクトマネジメント入門」、ハーバードビジネス・レビュー、広瀬解説に加筆

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

まとめ

- TPSは、モノの生産ラインのみでなく、日々のあらゆる仕事に適用できることが肝になる。
- DX時代のPMプロフェッショナルは、スキルを広げ、継続的に新しいことを学ぶ必要がある。
- 研修生（マネジャー）の、その後の物語は？

お疲れ様でした。

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved

講師略歴

佐藤　義男（さとう　よしお）
㈱ピーエム・アラインメント　代表取締役社長
PMI認定PMP、PMI認定PMPインストラクター
日本プロジェクトマネジメント協会（PMAJ）会員、PMI会員

石川島播磨重工業（現IHI）にて、CIM（コンピュータ統合生産）アプリケーション、原子力発電所検査データ収集・処理システム、AI（人工知能）応用システムなどの開発経験16年。
日本ディジタルイクイップメントにて、プロジェクトマネジメント実践経験を活かして、新規顧客向けSIビジネスのプロジェクト・マネジャーとして指揮・監督を行う。
現在、㈱ピーエム・アラインメントを設立し、企業向けにPMコンサルティング・サービス（PM教育、アセスメント支援、DX人材育成支援）を提供。
2013年に「PMI年間最優秀教育プロバイダー」として表彰された（日本初）。

著書「改訂新版PMBOKによるITプロジェクトマネジメント実践法」ソフト・リサーチ・センター社
共著「IT分野のためのP2Mプロジェクト＆プログラムマネジメント　ハンドブック」日本能率協会マネジメントセンター
共著「思いやり型リーダーシップ」サイバー出版センター

Copyright© 2025 PM Alignment Inc. All Rights Reserved