

「ケーススタディによる実践的プロマネ研修」の 開発と進化

2008.11.25

ソニー株式会社半導体事業本部 PM検討会

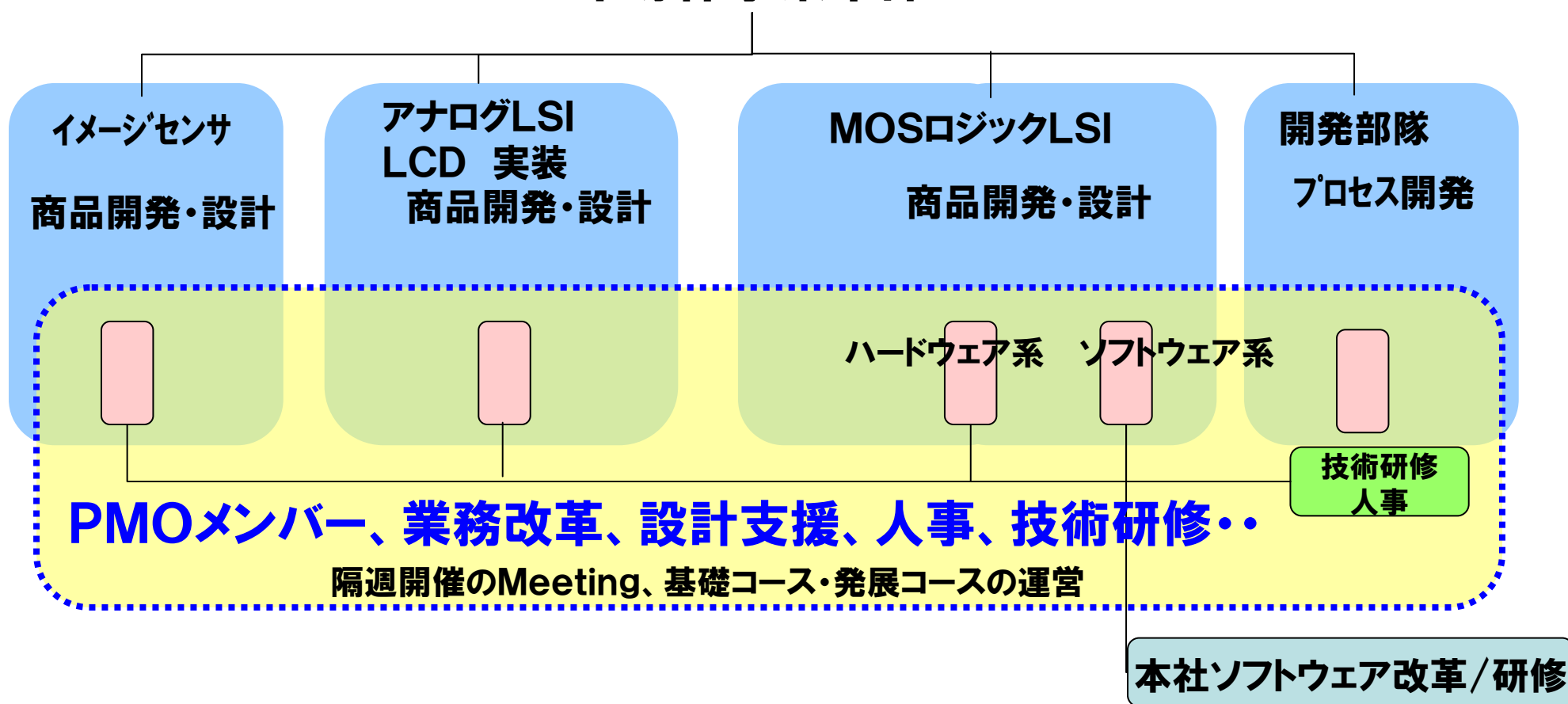
鈴木哲哉 足立三忠 高橋ゆり

PM検討会：現場を熟知するメンバーのコミュニティ

活動内容：教育研修を企画→部署によってばらばらな用語・考え方・レベルを共通化
プロジェクトマネジメントノウハウを共有→各メンバーの業務の質を向上

活動方針：組織横断で継続的に活動する

半導体事業本部



PM検討会 活動経緯

05年度から活動開始「基礎コース」を導入、07年本命の「発展コース」に着手

2005年度

2006年度

2007年度

MixSignal部隊
での研修
4回71名

MOSLOGIC部隊
での研修

ImageSensor部隊
での研修

統合

半導体人事主催

技術研修部署主催

公式統一カリキュラムになった
「プロジェクトマネジメント研修基礎コース」

受講者数 15回 230人

プロジェクトマネジメント研修
発展コース開発

統合活動
基礎コースカリキュラム企画
改善の議論・運営

発展コースカリキュラム企画
改善の議論・運営

「PM検討会」

組織横断でPM/PMOノウハウ共有・蓄積



各設計現場でのメンバーのPMOからのノウハウ情報
成功・失敗情報
社内他部署・社外・学会プロマネ関係情報

発展コースの目的

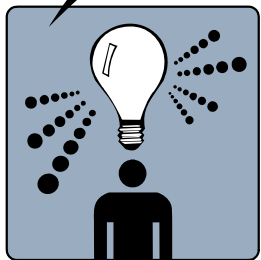
プロジェクトマネジメントは必要と分かった！
では具体的にどうするのか？という研修を提供

06年で導入済

基礎コース

: 業界によらない
一般的な内容

必要性・基礎概念



今回企画導入テーマ

発展コース

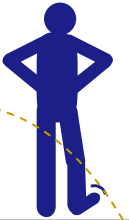
: 半導体開発での内容

基本はわかった・・・が、
あまりに理想と異なる現実

具体的に毎日の
半導体開発業務の中で
どうすればいいのか？



結果としての
PMBOK
CMMIのレベル到達



発展コース研修内容 第1日

内容

Discussion/狙い

1 オープニング

位置付け・狙い、受講者自己紹介

事前に記入したシートで自己紹介
業務内容・悩み・期待を相互にシェア

2 デス・マーチ事例検討

「八甲田山」遭難事件を事例に
映画を事前に見てきてもらい議論

遭難した隊と無事帰還した隊
二つの隊の運命を分けたのは何か？
同じことは開発現場でおこっていないか？

3 「複雑なプロジェクト」での難しさを認識する

動く模型製作を複数チームで
分業して作るミニプロジェクトをおこない
振り返る

流動的なゴール、環境変化が前提の
プロジェクトでは何が難しいのか
を考える

宿題:翌日のシナリオの予習など

発展コース研修内容 第2日

内容

4半導体開発プロジェクトでの立ち上げ
各自の関わるプロジェクトでの実情議論

Discussion/狙い

厳しい環境下、基本を実行することの
困難さと重要性を再認識 ノウハウの交流

5半導体開発を舞台にした
創作StoryによるCaseStudy

5-1プロジェクト立上げ期
半導体チップセット開発「α-PJ」は
スタートしたが仕様Fixが遅れ、PL入院・・・

半導体開発の失敗の多くは立上げ期に決まる
何が悪いのか？

5-2プロジェクトリカバリー
急遽任命されたPL代行は伝説のPMの
教えを元に新しい視点で
WBSをやりなおし、チームを立て直す

半導体開発特有の困難を乗り越えるWBSの
やり方を学ぶ。PJサイクルの確立、チーム
の作り方、リスクマネジメント準備のやり方

5-3危機とその克服
思いがけないトラブルに直面したが
「やり切る」ための必死の戦いが続く

プロジェクトを生還させるために必要な
コミュニケーション、リスク管理、リーダーシップとは

6まとめ/振り返り

プロジェクトでは何が重要なことなのか？
自分のプロジェクトに適用するべき事は何か？

なぜ半導体独自の形が必要と考えたのか？

基礎コースであるべき姿を認識したものの、そこから先が進まないという実情



背景:

半導体開発が大規模化、複雑化

- ・未経験領域での開発も多い
- ・顧客や競合状況の変化が激しい
- ・変化に合わせて達成目標も変化
- ・短期開発・・・

具体的に毎日の
半導体開発業務に
展開、定着するために

PMO活動を通じて浸透
プロジェクト参画サポート
しながら考え方を浸透

プロジェクトリーダーの本音

『理想論を言われても無理
理屈はいいから助けて』

受講者の本音

『正しいけど実感わかない』
『実行できそうな気がしない』
『リソース・時間がない・・・』

一般論、理想論では限界
半導体開発を舞台にした
発展コースで伝えたい

一般的な
既存の「実践コース研修」
の受講

企画・開発・導入・改善の実際

FY 2007

FY 2008



企画Phase

何を伝えるか？
 現状把握・分析、伝える内容

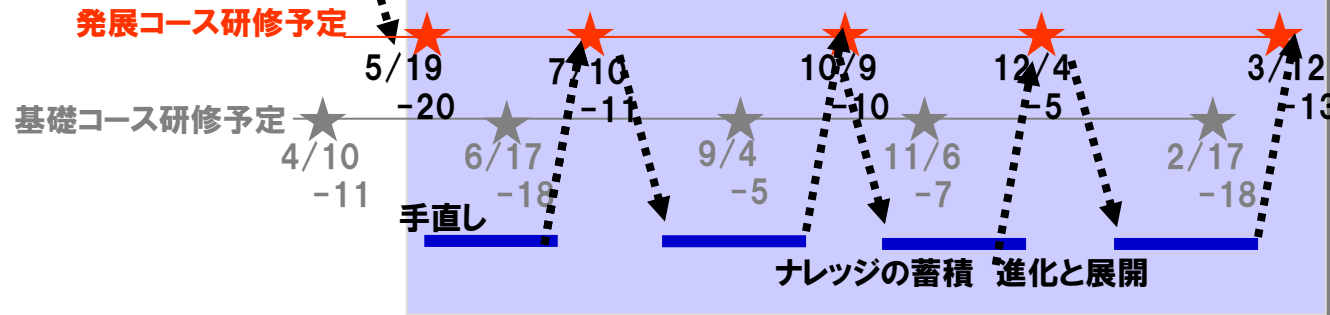
Free Discuss 8/17
 事例ノウハウ収集

どう伝えるか？
 最適な方法検討、カリキュラム案

コンテンツ作成 Phase

事例・インタビュー収集
 シナリオ作成
 パイロット研修実施&手直し
 3/6-7

研修運用導入 & 進化Phase



企画Phaseでの検討概要

検討内容のステップ

2007年春～

何を伝えるか？



・コンセプトの議論開始

ゴール設定、必要情報の収集、メンバー集め、問題意識の共有



・現状把握と問題分析

プロマネ的に見て半導体開発特有の問題は何なのか分析した



・今、現場での問題解決に役立つプロマネ知識は何か？

何を伝えることが必要かを明らかにし、今、最も必要なことは何かを絞りむ



・研修カリキュラムとして現場に伝える方法の検討

どのような形式ならば、現場において活用されるか を検討

結論：半導体開発CaseStudy/「なりきれる」リアリティ/進化するカリキュラム



・カリキュラム開発の委託

コンセプト及びカリキュラム開発委託仕様を渡した

富士ゼロックス総合教育研究所：以下FXLi

講師：松倉 毅氏

2007年11月 委託仕様提示

どう伝えるか？

現状把握と問題分析

現場から集めた資料を元に徹底的な議論をおこない、プロジェクトマネジメントの視点から見て、半導体開発プロジェクト特有の問題は何か？を整理

半導体開発プロジェクトでありがちな問題点 2007年11月議論の資料

PJの初期段階

- ◆できるかどうかは後から考えて、まず受注し、どうやればできるかを考えるPJが多い (土俵に乗るために…)
- ◆顧客には仕様を出すスキルがない場合が少なくない 窓口部署が責任をとれない
「持ってきてくれたらいいものから選ぶ」
「最終的な権限は私にはない」「それは○○さんに聞いて」
- ◆採用は最後に決まる 開発費は支払われない場合も多い

PJの中期、後期

- ◆Death March PJも多いが「絶対できないこと」の証明は難しくPJは継続されやすい
- ◆(アナログLSIでは)一人で複数のPJを抱えている(少人数PJ)
- ◆競合の登場などにより、PJの途中でゴールが変更になることが非常にある。それが普通！ (顧客が変わる、ターゲットコストが変わる、大幅な仕様変更、スケジュール変更…) 受注を決めるのはこれに追いつく柔軟性！

全体にかかわる特徴

- ◆「新規開発」と並行したPJ がほとんどであり、「うまくすればできる」というPJが多い またこの「新規開発」の成功確率はかなり低い
- ◆社内ですでできない技術開発を外部に委託することもあるが、「技術がないので」委託する という場合も多い

初期段階でPJ機能がきちんと確立しないまま進みやすい

「プロジェクトの初期では何も分からない」
「ゴール、技術・・・競合状況で全て変更」

リスク管理の計画が甘い
管理のやり方を知らない

今、現場での問題解決に役立つプロマネ知識は何か？

現場プロジェクトリーダー達に何を伝えるか、今 最も必要なことに絞り込んだ

●伝えたい重要ポイント(案)

1 リスク計画と管理について

～ベストスケジュールでの精神論では成功確率は低い～
:実態 リスク計画を立てる習慣が不足

2 PJ立ち上げ段階での進め方:スコープ・計画立案と その変更管理について

～フィジビリティ段階、開発段階での時間・コミュニケーションが勝負を決める～
:実態 仕様変更多発、開発要素の進捗が見えないPJ初期に体制ができず、
すべてがあいまいなまま

3 ルールや仕組みが本質ではなく、 「基本的な思考パターン、行動原則の型」として 体得するまでどうやれば徹底できるのか？ のほうが大事だ

(ルールや仕組みとして誰かが決めてくれる という意識ではなく)

2007 11月 伝えるべきコアは
何かを議論した資料の一部

研修カリキュラム：現場に伝える方法の検討

成功者が実行しているプロマネの要所をリアリティあるシナリオストーリーで伝える

現場の状況の認識 教科書的・理想的な場合とは程遠い状況



成功している
リーダーが存在する！

それを伝えるために・・・

- 半導体開発事例でのCaseStudyで学ぶ
- 受講者が登場人物の気持ちに「なりきれる」徹底したリアリティを確保する
身の回りに起こり得る「リアルなStoryを創作」「セリフ入りシナリオ形式」
- 受講者や現場フィードバックを元に
時代や業務の変化と共に進化する仕組みを作っておく。
研修を通じたナレッジの伝承

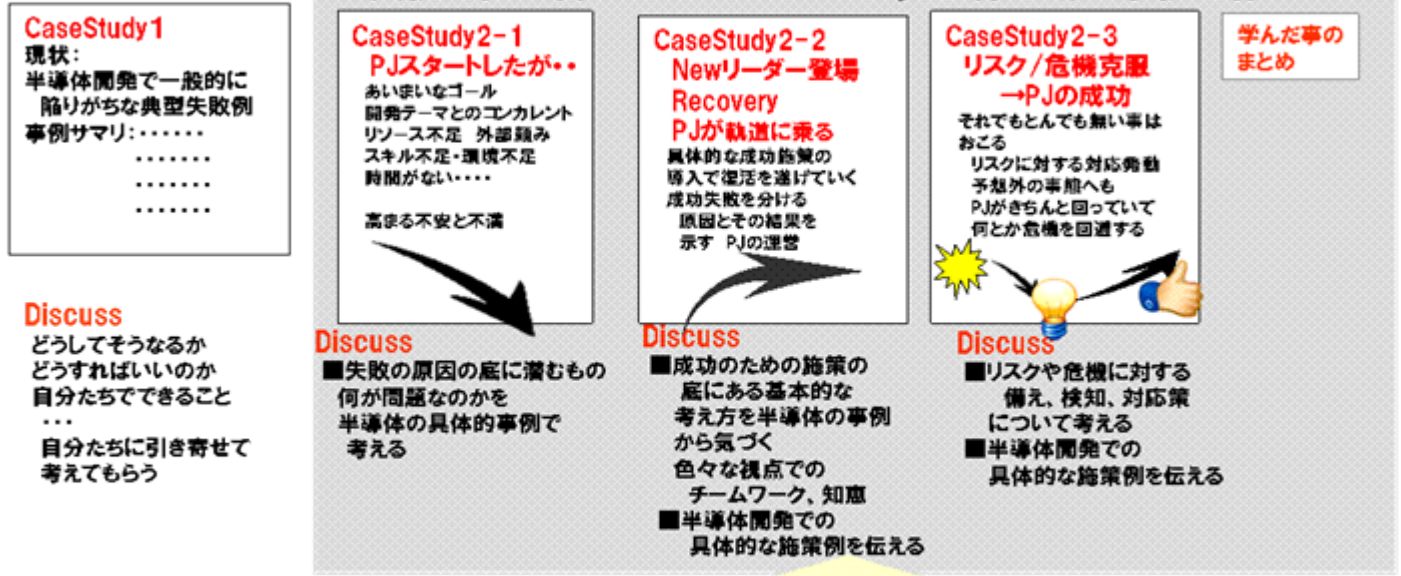
研修カリキュラム開発委託

気づき～PJ立上期の失敗～PJのRecover PJ体制の確立～危機/リスクからの生還を Fiction Case Studyで構成した全体カリキュラムで開発委託を依頼した

半導体開発での実例を集積したストーリー仕立てのCaseStudyを中心に行う

講師: 当面FXLi松倉さん

実例を組み合わせたFiction Story: 全体は成功事例を骨にする



注入!

失敗/成功の事例: 検討会メンバーの体験の掘り起こし、当事者へのインタビューを通して
失敗/成功の底にあるものを分析し
成功につながる具体的なノウハウ、施策、テンプレート提供、など

PM検討会からの蓄積から

資料提供はSony
シナリオ&カリキュラム
作りこみを
FXLi社に委託

企画・開発・導入・改善の実際

FY 2007

FY 2008



企画Phase

何を伝えるか？

FreeDiscuss 8/17 現状把握・分析、伝える内容

事例ノウハウ収集

どう伝えるか？

最適な方法検討、カリキュラム案

コンテンツ作成 Phase

事例・インタビュー収集

シナリオ作成

パイロット研修実施&手直し

3/6-7

研修運用導入 & 進化Phase

発展コース研修予定

5/19

-20

基礎コース研修予定

4/10

-11

手直し

6/17

-18

7/10

-11

9/4

-5

10/9

-10

11/6

-7

12/4

-5

2/17

-18

3/12

-13

ナレッジの蓄積進化と展開

コンテンツ作成Phaseでの検討概要

2007年11月

検討内容のステップ

事例
ノウハウ
整理



・具体的事例収集(コンセプトにあわせた形での)

成功プロジェクトのリーダーインタビュー実施、失敗プロジェクト振り返り分析実施、レポート・資料の収集:現場実態レポート、失敗プロジェクト報告/レポート等



・ノウハウ整理

PMO活動からのノウハウの整理

シナリオ



・シナリオ作成

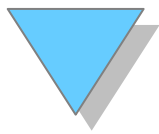
コンセプトと収集した情報を元にシナリオ作成を委託し、協議・校正を経てパイロット教材にまとめた

パイ
ロット



・パイロット実施によるフィードバック

半導体開発におけるプロジェクトマネジメントの課題を捉えた発展コース」はどのような形式ならば、現場において活用されるかを検討した



・第1回用カリキュラム作成

具体的事例収集

2007年秋～年末 コンセプトにあわせた視点での社内事例収集開始
 「成功プロジェクトでのリーダーシップや施策」「失敗プロジェクトのパターン」を中心に収集・実施

成功プロジェクトのリーダーインタビュー: 成功に導く施策、リアルな言葉を得る

失敗プロジェクトの振り返り分析: 失敗の本質の抽出

失敗プロジェクト分析レポート: 失敗のパターン抽出

基礎コース受講者の「困っていること、期待」: 現状

基礎コース受講者事例報告、フィードバック

- 成功PJレポート (4件)
- 成功PJリーダーインタビュー (5名)
- 失敗PJの振り返り分析
現場実態分析反省会資料 (6件)
- 基礎コース受講者の発言から
「困っていること 期待」(数十名)

◆2004年2月

- 試作品LSI(Type-Z)をベース改良して欲
- Type-Zの
- 顧客は

◆200

• T

の

◆2004

• し

◆2004年

• 上

• 全

らないメンバーと、

◆成功したPJとその背景

◇PJ概要

- LSI
- PJ
- タ

さんインタビュー 07年12月20日(木)

1F会議室 後藤B, FXL松倉さん、鈴木(哲)

部門 1部

主旨の説明 説明していただきたいこと など……)

■つたね、数

■今まで経験し

その後、

その次に、

それからSON

読んで理解して

◆結果

• ミス

• MPは

その次に

Cでできるよう

◆顧客

■仕事のやり方

システム

前もっての障

◇仕

• 半

• カ

• 一

• 全

• LSI

■現在のソニー

LSIの設計プロ

とか という意

私は経験があ

つまりその場

こいう全体に

私は、若いとき

経験が低いし、

LSIではちよ

改善ノウハウ収集

現場で役立った具体的な手法を収集する どのような場面で適用するのかをあわせて示すためにシナリオや演習の中で扱う

PMOでの改善施策手法

半導体開発でのWBS ■ 以外の部分の抽出と解決策立案

目標が明確な場合

■ 課題、リスク大

目標が不明確

■ 課題、リスク小

■ 現状、問題なし

半導体開発WBSの事例

目標が不明

PMOでのテンプレート

- ・プロジェクト
- ・会議 (ア)
- ・リスク
- ・サン
- ・各層

PMOでの改善実践活動事例

- PJ目標・計画の管理
 - 「PJターゲット&ステータス」によるPJ主要項目の変更確認と関係者への周知
 - 「課題バラシ」の実施による課題抽出
- 要件開発
 - 「設計
 - 「サン
 - 「宿題
- 進捗管理
 - 「リスク
 - 「課題
 - 「変更
 - 「進捗
 - 「会議
 - への
 - 会議の
 - 「課題
- 定例Mtg
 - 上記施策を盛り込んだ定例Mtg開催までのコーディネート
 - 定例Mtgでのファシリテーション

- ・成功した社内リーダーたちの
具体的ノウハウ
- ・PMO活動を通じて得た
運営ノウハウ事例
- ・同手法の整理

シナリオ作成

コンセプトと収集した情報を元にシナリオ創作を委託し、協議・校正を経て、パイロットセミナーのシナリオにまとめた 終了後フィードバックによる手直しを実施



SONY

情報収集結果整理

パイロット受講者
人選

★
3/6-7
パイロット
セミナー実施

第1回実施準備

- ・第1回目受講者人選
- ・Feedbackの方法議論開始
- ・アンケート内容作成
- ・募集要項作成



5/19-20
第1回実施

1/15
スケジュール
確認

2/4
重要ポイント
集中検討会

2/E、3/1-4
シナリオ1次案
提示
内容検討会
構成変更
ソニーから
追加資料

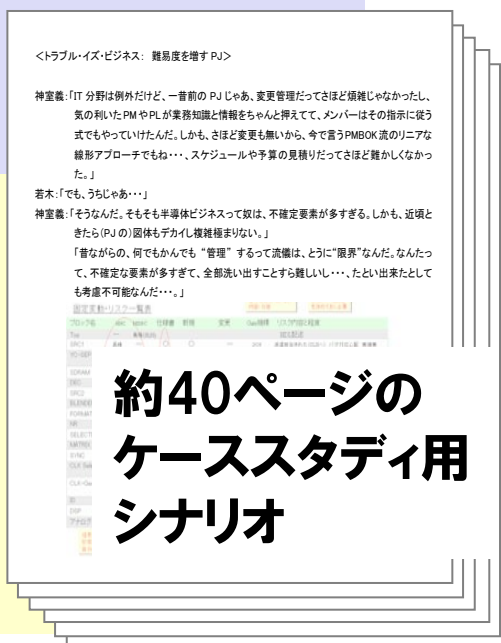
パイロット
レビュー
3/7
3/14

3/E納入

シナリオ詳細作りこみ

講師

FXLi
講師:松倉氏



*パイロットセミナー受講者:
プロジェクトリーダー、PMO経験改善のための意見を事前に依頼

企画・開発・導入・改善の実際

FY 2007

FY 2008



企画Phase

何を伝えるか？

現状把握・分析、伝える内容

FreeDiscuss 8/17

事例ノウハウ収集

どう伝えるか？

最適な方法検討、カリキュラム案

コンテンツ作成 Phase

事例・インタビュー収集

シナリオ作成

パイロットセミナー実施&手直し

3/6-7

研修運用導入 & 進化Phase

発展コース研修予定

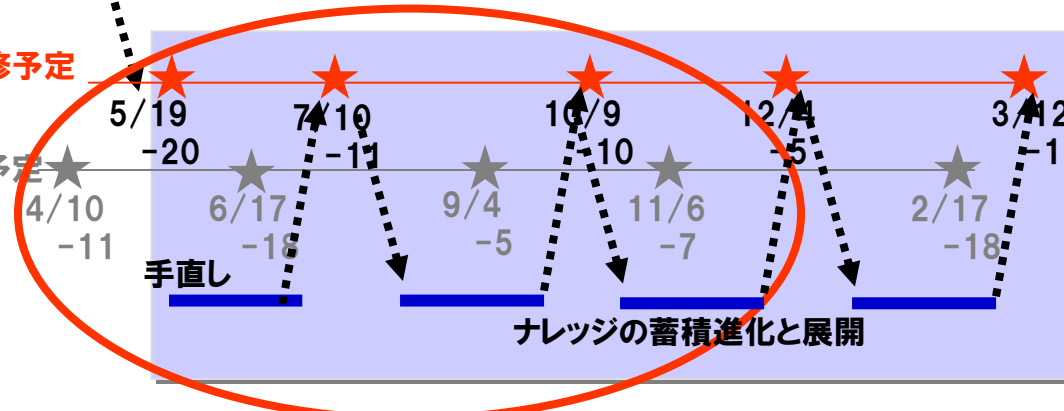
5/19 -20, 7/10 -11, 10/9 -10, 12/4 -5, 3/12 -13

基礎コース研修予定

4/10 -11, 6/17 -18, 9/4 -5, 11/6 -7, 2/17 -18

手直し

ナレッジの蓄積進化と展開



研修運用導入 & 進化Phaseでの検討概要

検討内容のステップ

第1回研修と改善

- ▼ **第1回研修の実施(2008年5月)**
全体としてかなり改善すべき点があった
- ▼ **改善点の収集と分析**
多くの視点での情報収集と整理/分析をおこなった
- ▼ **改善をまとめて講師と協議/カリキュラム改善**
講師に改善案を提案し協議のうえカリキュラムの一部追加決定

第2回研修と進化

- ▼ **第2回研修の実施(2008年7月)**
構成を変更したカリキュラムで実施した
- ▼ **第2回研修の評価**
満足度は大幅に改善した
- ▼ **今後の進化について まとめ**
研修を「ナレッジを蓄積・伝承する場」とも捉えてカリキュラムを進化

第1回発展コース実施

パイロットセミナーでの意見を入れて細かい変更をおこなったもので実施したが、全体としてかなり改善すべき点があった

	9:30	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
1 日 目	イントロダクション	ワークショップ(1)		昼食	ワークショップ(2)		ワークショップ(3)		
	・オープニング ・自己紹介	◇デスマーチ事例研究:映画鑑賞 デスマーチ事例検討			◇シナリオ・ワークショップ 1 ・個人&グループワーク シナリオによるケーススタディ1		◇シナリオ・ワークショップ 2 ・個人&グループワーク シナリオによるケーススタディ2		

5月19-20日
受講者11名

一般公募

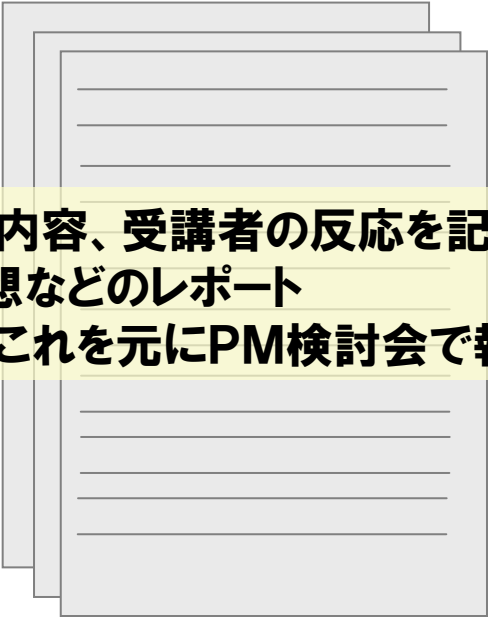
	9:30	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00
2 日 目	ワークショップ(4)			昼食	ワークショップ(4) (つづき)		ワークショップ(5)		個別質問: PJ業務及びPJキャリア開発	
	◇シナリオ・ワークショップ 3 ◇生還PJ事例研究:映画鑑賞” ・DVD鑑賞 ・発表とディスカッション シナリオによるケーススタディ3				発表とディスカッション 生還事例		◇振り返りワークショップ ・個人&グループワーク ・発表とディスカッション 振り返り			

改善点の収集/分析方法1

基礎コースでの研修改善プロセスをさらに進化させ、
多角的視点での情報収集と整理/分析を実施

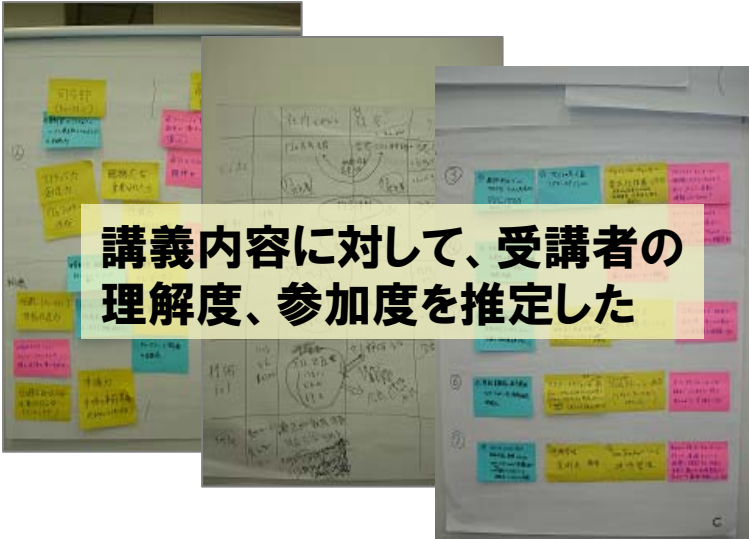
■PM検討会メンバーによる オブザーブ報告

(交代でのべ8名)



講義内容、受講者の反応を記録
感想などのレポート
これを元にPM検討会で報告議論

■受講者がWorkshopで作成した資料類 (事務局が写真撮影)

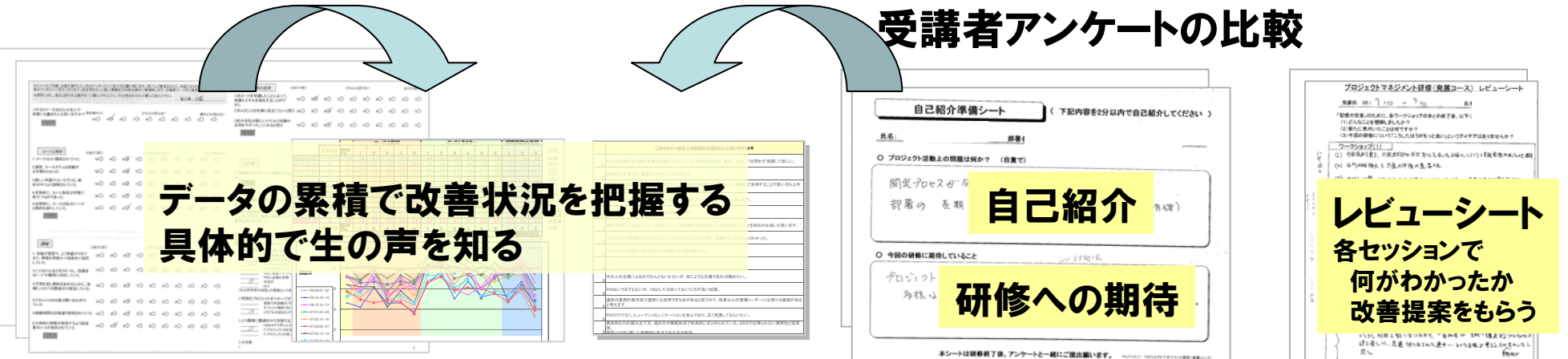


講義内容に対して、受講者の
理解度、参加度を推定した

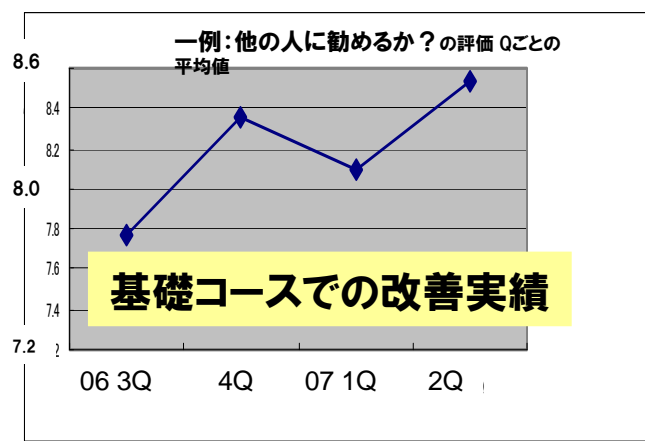
改善点の収集/分析方法2

■受講者アンケート

■受講者の「自己紹介+研修への期待」 (研修の最初で話す内容)と 受講者アンケートの比較



受講者の個別の目的が達成されたか分析する



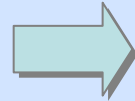
かつて基礎コースでは改善サイクルによって受講者評価の継続的改善を実現した

第1回での分析と主要な改善点

「受講者層の想定範囲を広げる必要がある」と判断し、カリキュラム追加案をまとめた

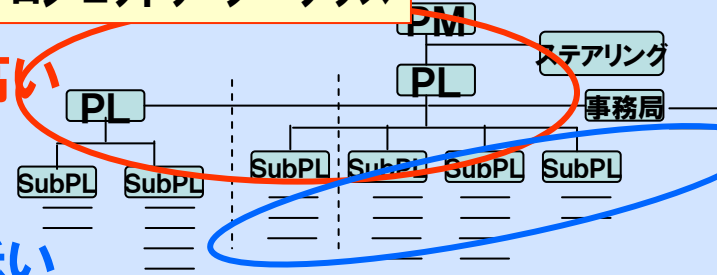
分析を通しての我々の気付き: 満足度が高い人と低い人に分かれた その理由は?..

当初想定受講者層



現役プロジェクトリーダークラス

満足度が高い



実際の公募受講者は
この層が多い
→この層にも伝えるには..



満足度が低い

リーダー候補、事務局メンバー

リーダーとしての現場を回す困難さを実感を持って知らない
これからリーダーになって欲しい人を
職場の上司は送り込んできている

ケーススタディの準備となるカリキュラムを追加

- ・分業してゴールがあいまいなまま模型製作をおこなうミニプロジェクト演習
- ・各自のプロジェクトにおける「立ち上げ期」の振り返り
実プロジェクトの問題、プロジェクトリーダーの立場を再認識する
ケーススタディを読む際の視点をそろえ、議論の質を高める

改善点をまとめて講師と協議

提案、協議をおこないカリキュラムを追加することにした

第1日午後

■ワークショップ シナリオ

黙々とシナリオを読む時間が昼食後なので辛そうな人も居た。
その後の議論で各Gpが多様な視点で話をしている時、解釈の差異が考察に反映しているようだった。
(個人とPJの問題の視点、ビジネス・役割の視点 など)

(ワークショップ1より2に時間をかけてほしい というアンケート有)
(ソニー流WBS とは何なのかよくわからない というアンケート有)

■下記も踏まえて
次回の提案への反映
■個別相談については

■個別相談について

1人だけ(翌日も1人
申し込みを初日の昼
募集の仕方はもう少

自分のPJを振り返り、
「個人相談」というレ
募集の仕方というよ
していないことに起

意見:当日の出席メン
本当に悩んで
一方そういう
いや、今悩ん

★本当に悩んでい
そういう人には
★悩む予備軍の人
また、そのため

第2日午前&午後

シナリオ読み&ワーク

シナリオの読み方のポイント、わざと冗長なものを読ませている狙いを言ったほうがいい。

シナリオが冗長、文学的過ぎるなどのアンケート指摘有

設問を先に書くのはどうだろうか

人数がすくないチーム(3人)のところは議論が浅く

論理に飛躍もあり。4人以上が望ましい。「3人だった

・課題・リスクが多いため、対策を考える時間が少なく表面的
受講者が対応策やリスクに関して、新たな気付きがあつた
各チーム発表時の反応を見ている限りでは、対策案で特
いう積極的な感じの人は見受けられなかった。(出席
アンケートでは重要性について気付いた にとどま

・代表的な課題に絞って、各チームが対応策を検討

→検討した対応策を皆で共有

→対策を実現するためのアクションプラン作成

といったように、1つでもいいのでもう少し

深いレベルまでブレイクダウンする演習を入れてもいい

■全体の雰囲気について

全体として腹を割ってメンバー間で話あうという感じが不足
話合いの時間がほしかったというアンケートあり)
引いた感じが多い。かき混ぜたら?

提案の一部

カリキュラム全体について

この狙い(受講生に何を伝えるか)を再度確認しておきたい。

*各人でもっている対応策のノウハウ共有や、議論することで生まれる新しい対応策(気づき)
⇒今回の内容でOK

*課題ばらしの進め方(表面的にやっても課題はでてこない。
課題をあぶりだすためには工夫が必要だ!)

⇒これだとしたら、午前中を見ていないので??? →わかった感は?

*課題を出しただけでは駄目。PJにあった課題の管理方法を考え、
継続して実行していくことが重要ということを気付かせる?
⇒これだとしたら今回の内容ではカバーできていないかも、

良かった点

・対応策の部分を予防策と起きた時の対処策の2つで考えようなど工夫しているチームもあった

◆PJ計画(一部)立案のケーススタディーがあるとスムーズではないか?

この演習の前に、体制、スケジュール構成、リスク管理、スケジュール管理、課題管理、ToDo管理など、
自分のPJを回すには何をどのようにやるかといった計画を考えるケーススタディーを行い、
その後、代表的な課題管理とリスク管理の演習というように

進むとPJ計画立案の演習が出来る。(時間の問題があるが)

実際のPJであまり計画されずに行われている部分。幾つかの運用事例を紹介するものGood。

■アンケートからの要望

「ソニー内のPJの問題点と対策法を教えてください」「上司にうけさせたい 特にVideo」

第2回研修を実施

カリキュラムを追加・変更して実施した

研修内容 第1日

内容

Discussion/狙い

1 オープニング

位置付け狙い、受講者自己紹介

事前に記入したシートで自己紹介
業務内容・悩み・期待を相互にシェア

2 デス・マーチ事例検討

「八甲田山」遭難事件を事例に
映画を事前に見てきてもらい議論

遭難した隊と
二つの隊の
同じことは開

3 「複雑なプロジェクト」での難しさを認識する

動く模型製作を複数チームで
分業して作るミニプロジェクトをおこない
振り返る

流動的なゴ
プロジェクトで
を考える

定題: 翌日のシナリオの予習など

第2回の追加(変更)点

研修内容 第2日

内容

Discussion/狙い

4 半導体開発プロジェクトでの立ち上げ
各自の関わるプロジェクトでの実情議論

厳しい環境下、基本を実行することの
困難さと重要性を再認識 ノウハウの交流

5 半導体開発を舞台にした創作Storyに
よるCaseStudy

5-1 プロジェクト立上げ期
半導体チップセット開発「α-PJ」は
スタートしたが仕様Fixが遅れ、PL入院・・・

半導体開発の失敗の多くは立上げ期に決まる
何が悪いのか？

5-2 プロジェクトリカバリー
急遽任命されたPL代行は伝説のPMの
教えを元に新しい視点で
WBSをやりなおし、チームを立て直す

半導体開発特有の困難を乗り越えるWBSの
やり方を学ぶ。PJサイクルの確立、チーム
の作り方、リスクマネジメント準備のやり方

5-3 危機とその克服

思いがけないトラブルに直面したが
「やり切る」ための必死の戦いが続く

プロジェクトを生還させるために必要な
コミュニケーション、リスク管理、リーダーシップとは

6 まとめ/振り返り

プロジェクトでは何が重要なことなのか？
自分のプロジェクトに適用するべき事は何か？

第2回研修の評価

第1回で満足度が低かった層にも好評となった。「これってうちのPJの話では？」という発言

受講者アンケートデータ

1回目→2回目

満足度(複数の受講者評価項目平均値) 7.7→8.6 (満点は10)

受講者アンケートの感想欄から

- ・リーダークラスには必須にするべき
- ・PLになったらもう1度受けます
- ・全社員が受けるべき
- ・シナリオは実戦で役立つので、これをもっと活用することで改善できると思う

受講者のレビューシートから

- ・ひどい状態でも落ち着いて考えれば整理できる
- ・見切り発車は無駄 立ち上げ期にやるべき事をやる
- ・不安要素をお互いにぶつけてクリアにする事が大事
- ・うまくいかないPJの問題点を考えるのに役立った
- ・ケーススタディをもっと時間をとって深くやりたい!

PM検討会オブザーバーのメモから

- ・「これってうちのPJの話では？」
という受講者の発言
- ・臨場感が感じられて、リアルな疑似体験
しかし客観的に見られるようになっている
- ・ミニプロジェクト演習では、実際のPJの立ち上げ
段階での問題が再現している
- ・時間効率はとてもよくなった
- ・議論の視点をそろえることに成功したので
メンバー間の議論の質と量が高まった
発散せず、深い議論になった
相互のノウハウ交換がはじまっていた
- ・予想外にソフトウェア系の人にも高い満足度が出た

さらなる進化と課題

プロジェクト運営手法のナレッジを蓄積・伝承する場ととらえて積極的にカリキュラムを進化させる

いままでの進化を更に徹底

多角的分析から

- ・伝わるべき事が理解されているか
- ・受講者の期待に応えられたか
- ・受講者は満足したか

PM検討会

研修実施後毎回分析し、フィードバック検討
基礎コース改善の時に確立している

受講者間の議論

オブザーバのメモ

ワークショップでの作成資料

アンケート満足度評価

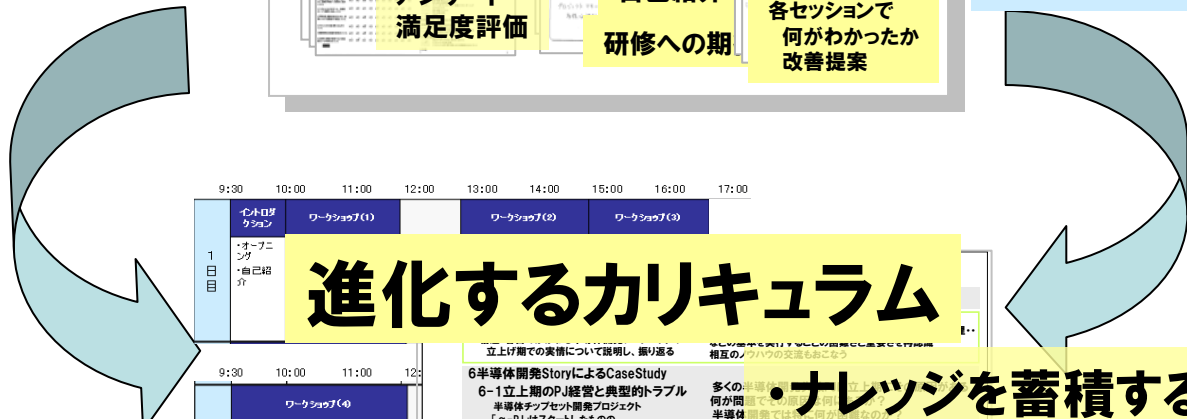
自己紹介研修への期

レビューシート各セッションで何がわかったか改善提案

これからの進化

受講者間の議論の中から
ノウハウの収集
設計現場での環境変化を知る

+最新の成功・失敗事例から



	9:30	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00
1 目 目	イントロダクション	ワークショップ(1)	ワークショップ(2)	ワークショップ(3)					
	・オープニング ・自己紹介								
2 目 目		ワークショップ(4)							
		・シナリオ・ワークショップ 3 の生涯PM専攻研究「映画鑑賞」 ・DVD鑑賞 ・発表とディスカッション							

進化するカリキュラム

- ・ナレッジを蓄積するプラットフォーム
→ナレッジの蓄積・伝承をする研修
- ・業界/技術動向を先取りしたシナリオ
- ・PMO活動での新たな提案に役立てる

PM検討会での情報共有・情報蓄積機能

活動資料 入手情報 研修での情報はWebを通じてデータベースで蓄積・共有している

<p>2007/10/18 PM情報交換会 #36</p> <p>1)PM研修 基礎コースについて ・10月度受講の感想(末廣、堀) ・10月度アンケート結果報告(高橋)</p> <p>2)実践編について:松倉さんとの打合せ内容報告(寺尾)</p> <p>3)その他</p>	<p>2)PM研修発展編について ・ストーリー紹介(2/28 FXLとの打合せ内容 高橋 ゆり 2008-03-18 17:08</p> <p>報告) ・トライアル受講者 ・08年度PM研修開催日程(案)</p>	7
<p>2007/09/20 PM情報交換会 #41</p> <p>1)9.10月度 PM研修について(高橋)</p> <p>2)情報共有 ・PM立ち上げ-運営/ノウハウについて(足立)</p> <p>3)その他 ・PMI東京フォーラム2007開催のお知らせ(永地)</p>	<p>2008/02/14 PM情報交換会 #48</p> <p>1)定例:情報共有 ・PMOシステムマップの紹介(田上) ・PM研修基礎コース2/4-5受講報告(花原)</p> <p>2)PM研修発展編について ・トライアル版(3/6-7開催)の受講者選定 ・12月度PM研修アンケート結果報告 ・半導体技術研修HPへの掲載について</p>	7
<p>2007/09/06 PM情報交換会 #40</p> <p>1)定例:情報共有(各10min)</p> <p>2)8/29-30開催 PM研修報告(鈴木晋、高橋)</p> <p>3)今後のPM研修の募集スタイルについて(高橋)</p> <p>4)他</p>	<p>2008/01/31 PM情報交換会 #47</p> <p>1)PM研修発展編について(鈴木晋) ・集中質問に対する回答日 ・トライアル版(3/6-7開催)の受講者選定</p>	5
<p>2007/08/23 PM情報交換会 #39</p> <p>1)定例:情報共有(各10min)</p> <p>2)8/29-30開催 PM研修について ・参加人数 ・カリキュラム など</p> <p>3)下期開催予定の実践編カリキュラムについて</p> <p>4)他</p>	<p>以下の資料もUP済 ・2/4-5 PM研修受講者一覧 ・08年度 PM研修開催日程 ・PM研修受講者リスト(08年度) ・PM研修アンケート(08年下期以降)</p>	5
<p>2007/08/09 PM情報交換会 #38</p> <p>1)下期PM研修について ・開催日程 ・カリキュラムなど</p> <p>2)8/29-30 PM研修について</p> <p>3)その他 ・半導体技術研修ホームページ</p>	<p>2008/01/17 PM情報交換会 #46</p> <p>1)情報共有 ・12月度PM研修基礎コースについて ・応募状況</p> <p>3)PM研修発展編カリキュラムの進め方 ・1/15 松倉さんとの打合せ内容報告 ・パイロットセミナーについて ・費用、開催頻度等</p> <p>5)他</p>	5
<p>2007/07/19 PM情報交換会 #37</p> <p>1)情報共有 ・シスL ・2/7、8月 ・7/25 ・8/29</p>	<p>2007/12/08 PM情報交換会 #45</p> <p>1)定例:情報共有(各10min) 2)12月度PM研修 基礎コースについて</p>	7
<p>2007/07/02 PM情報交換会 #30</p> <p>1.情報共有 ・Folica(KURAチップ開発)掘り盛り内容紹介(鈴木晋)</p> <p>2.7月度PM研修の件</p>	<p>2007/11/22 PM情報交換会 #44</p> <p>1)定例:情報共有(各10min) 2)12月度PM研修応募状況報告 3)PM研修発表編について</p> <p>4)その他 ・08年1月以降のPM検討会開催日程について</p>	4
<p>2007/06/21 PM情報交換会 #35</p>	<p>2007/10/25 PM情報交換会 #43</p> <p>1)定例:情報共有(各10min) 2)PM研修11.12月度応募状況報告(高橋)</p> <p>3)他 ・実践編について</p>	3

定例Meetingでの発表資料、議事録類

<p>080729)PM研修:7月度研修のレビューと今後の開催日程について.txt</p>	高橋 ゆり	2008-07-30 14:23
<p>080711_検収完了通知書(覚書No.081265).pdf</p>	高橋 ゆり	2008-07-31 15:47
<p>080702)八甲田山DVDを観るポイントについて(松倉さんより).txt</p>	高橋 ゆり	2008-07-29 10:13
<p>080701)検収完了通知書(覚書No.081217).pdf</p>	高橋 ゆり	2008-07-31 15:46
<p>080623_発展コース改訂費用見積書.pdf</p>	高橋 ゆり	2008-07-31 15:47
<p>080618_松倉さんへ送付_PJ全佳Mtg開催までのタスク例(足立).xls</p>	高橋 ゆり	2008-07-31 19:12
<p>080617_覚書No.081265_発展コースカリキュラム改訂.pdf</p>	高橋 ゆり	2008-07-31 15:47
<p>080617【Mtg之王】PM研修発展コース:080603のレビューに対するFXLからのご提案.txt</p>	高橋 ゆり	2008-06-19 13:18
<p>080616_発展コース改訂案(FXLより).pdf</p>	高橋 ゆり	2008-06-16 16:49

発展コース構築に使用したすべての検討資料などは全て共有(アクセス制限有)

まとめ

基礎的な研修でプロジェクトマネジメント知識を得た人が実業務に適用できる意志と能力を身に付けることを目的にして、以下のような研修を企画導入した。

- 1 身近な開発現場で起こりえる深刻なトラブルのストーリー・シナリオを創作して CaseStudyを作成し、議論と学習を行うカリキュラムを制作し実施し好評を得た。
- 2 半導体開発で特に問題になりがちな点を分析して抽出し、立ち上げ期、リスク管理、リーダーシップに絞り込み、それを効果的に伝えた。
- 3 シナリオには成功・失敗事例、成功するリーダーの言葉、現場の悩み、PMO活動で得たノウハウなどを組み込み、教育に加えて、プロジェクト運営ナレッジの伝承の場とした。受講者が「これはうちのPJでは？」と思うような臨場感ある研修を実現し、主人公に「なり切る」ことで、インパクトのある伝達を可能にした。
- 4 カリキュラムの企画・制作は半導体の各部門のプロマネ関係者によるコミュニティ(PM検討会)がおこない、多角的な手段で受講者の反応を分析して、カリキュラムを改善していくサイクルを確立している。第1回目から2回目にかけての改善で満足度が大きく向上した。
- 5 今後も刻々変化する設計現場に対応してカリキュラムの追加・変更をしていくことで今までにない新しい進化もさせることができる。さらにはPMO活動へのフィードバックも期待できるようになった。それを視野にデータベースの整備などをおこなっている。