

DX時代に備える！PM力×人間力で成果を上げる ITマネジメントのポイント

スピーカー

株式会社リンプレス
取締役 イノベーション事業部長

塚本 公士



本日のトークテーマ

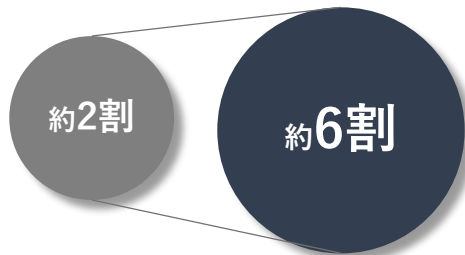
- DX時代とITプロジェクト
- デジタル人材に必要なスキルとは？
- マネジメント人材に必要なスキルとは？
- スキルアップへのアプローチ（2つのアプローチ）

DX時代とITプロジェクト

2025年までにレガシーな基幹系システムを刷新できなければ、
年間最大**12兆円**の経済損失が生じる

2025年に起きること

21年以上前から稼働している
基幹系システムの割合



現在

2025年

IT人材の不足



現在

2025年

レガシーシステムによる
経済損失額（年間）



現在

2025年

その他



参考：経済産業省発表『DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～』

DX推進を妨げる主な課題



現行業務の運用・保守で手一杯

DXプロジェクトのリーダー不在

ITベンダーに要件定義を丸投げ



経営者がIT投資に消極的

業務部門のIT力が低い

IT部門の高齢化が進んでいる



ITベンダーにも人材が不足

自社にIT企画提案できる
人材が不在

IT予算のほとんどが
保守費用に消費

人材育成によって解決できる。

日本のIT人材の約7割はIT企業に集中しており、諸外国と比較しても全く逆の構図となっています。
約43万人不足すると予測される2025年以前に、いかに自社に必要な**IT人材を育成**するかが重要です。

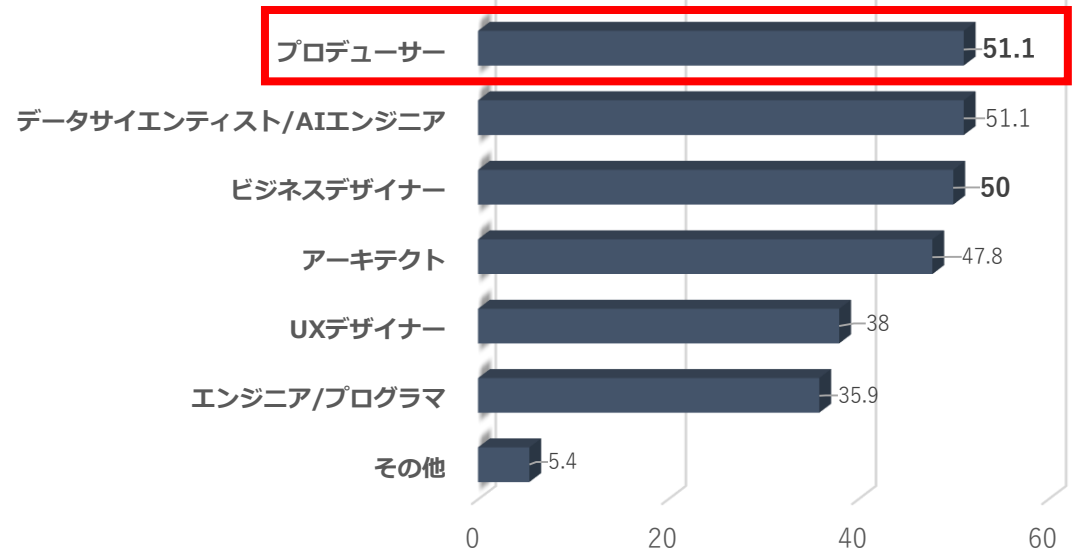
DX推進を妨げる主な課題

不足！



DXプロジェクトを主導するリーダー人材
(プロデューサー)

DX推進人材の不足感

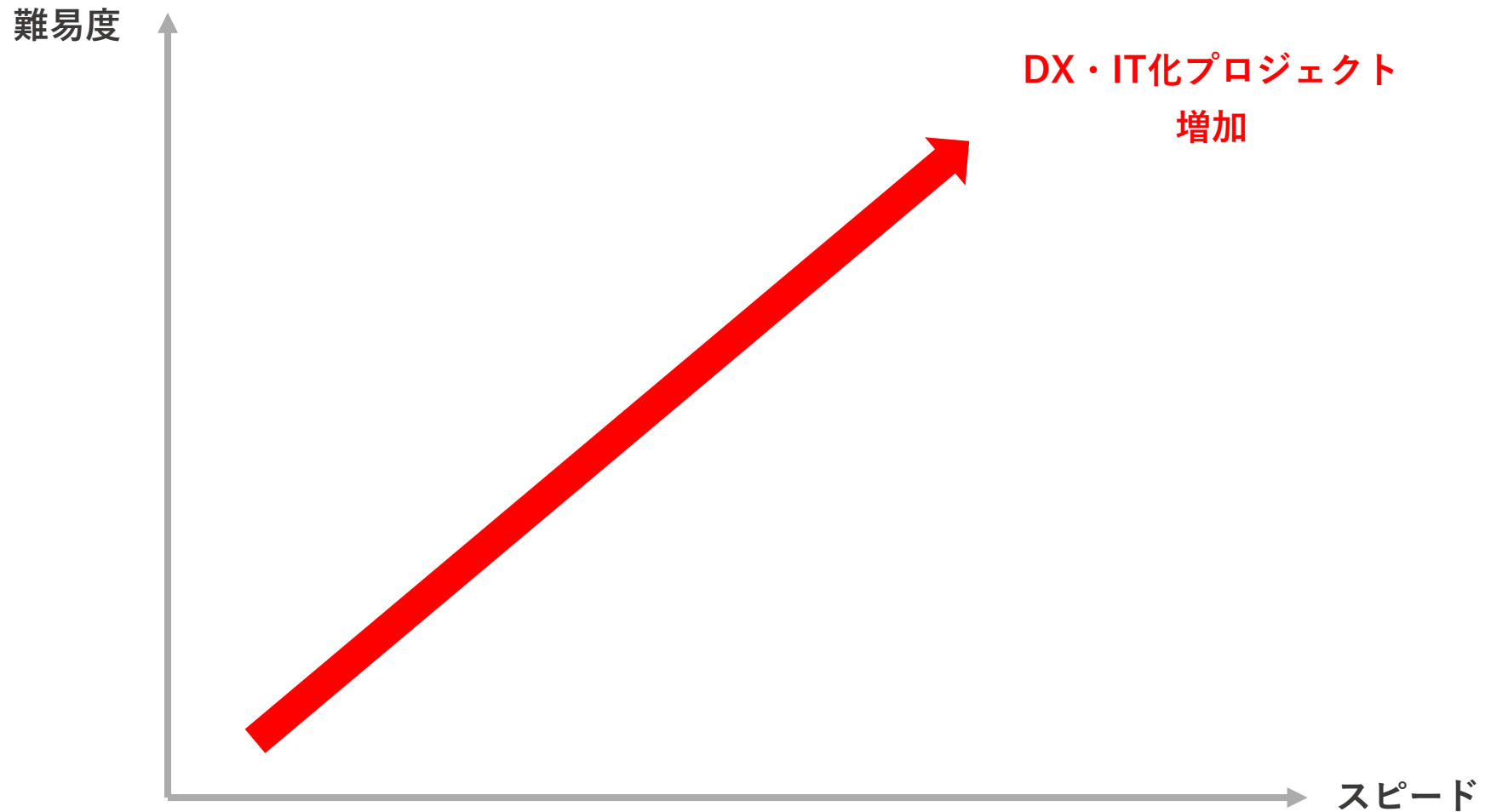


人材の呼称例と役割 (IPA定義)

プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材 (CDO含む)	データサイエンティスト/AIエンジニア	DXに関するデジタル技術 (AI・IoT等) やデータ解析に精通した人材
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材	UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材	エンジニア/プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

参考：IPA（情報処理推進機構）発表「デジタル・トランスフォーメーション推進人材の機能と役割のあり方に関する調査」

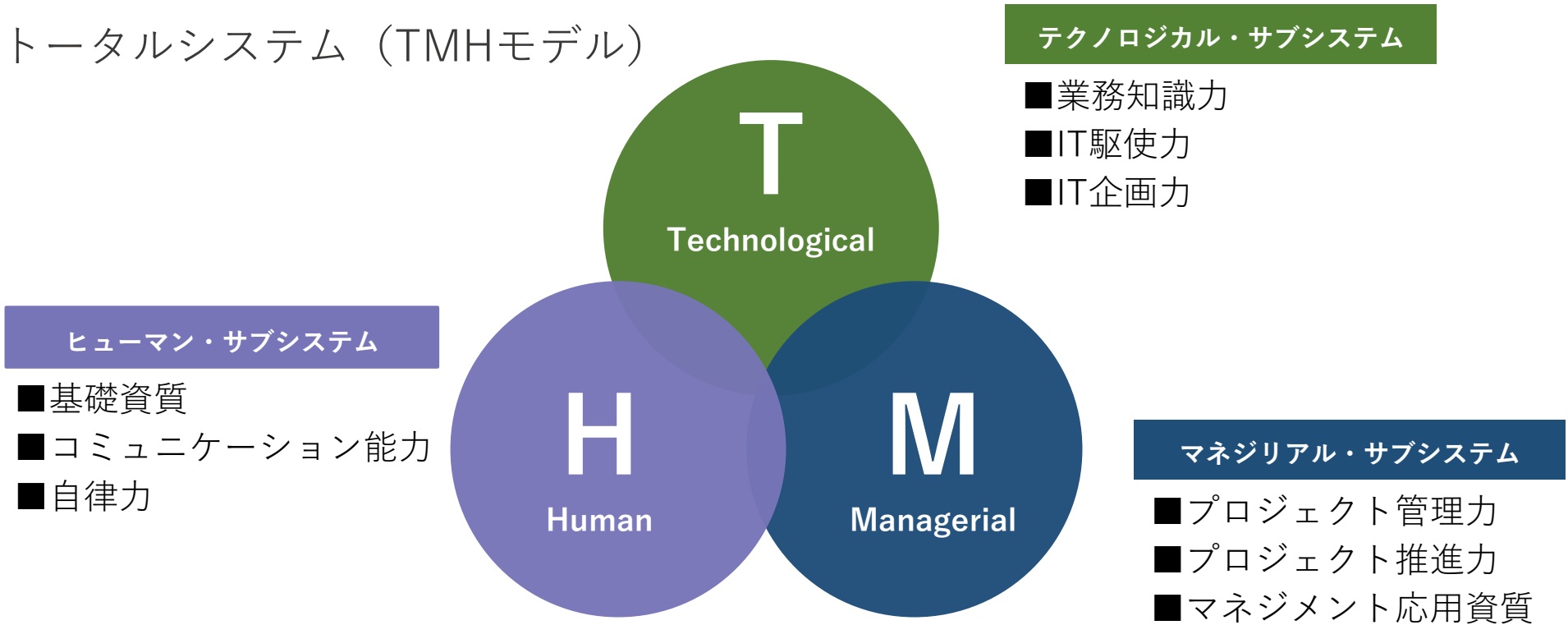
DX推進を妨げる主な課題



プロジェクトをマネジメントできる人材を確保・育成する

デジタル人材に必要なスキルとは？

トータルシステム（TMHモデル）



- 3つのサブシステムのバランスが仕事の効果性に影響を及ぼす
- T (Technological) の問題はコンピュータサイエンスにより解決できる
- M (Managerial) ・ H (Human) は行動科学のアプローチが効果的である

デジタル人材に必要なスキルとは？

① プロジェクト量の増大

② スキル・人材の多様化

③ ステークホルダー増

①②③の変化により

**プロジェクトをマネジメント出来る
人材が必要**

ITプロジェクトの成功率

2008年

31.1%
プロジェクトの成功率

51.9%
品質の順守率

63.2%
コストの順守率

54.6%
納期の順守率

2018年

52.8%
プロジェクトの成功率

78.5%
満足度

81.8%
コストの順守率

72.3%
納期の順守率

出典：日経コンピュータ 2008年「プロジェクト実態調査」2018年「ITプロジェクト実態調査」

失敗プロジェクトのおよそ8割は**M**、**H**に問題がある

(弊社TREND-PL調べ)

マネジメント人材に必要なスキルとは？



T
技術力
Technological

業務知識力

特化型知識・応用型業務知識

IT駆使力

基礎知識・応用知識・実用力

IT企画力

企画力・アレンジ力・分析力



M
マネジメント力
Managerial

プロジェクト管理力

PMBOK駆使力

プロジェクト推進力

状況認識力・決断力・交渉力
調整力・モラル維持向上力

応用資質

段取り力・創造力・概念化能力
F/B力・人脈形成力



H
人間力
Human

基礎資質

責任感・自己主張・リーダーシップ
ストレス耐性・リフレクション

コミュニケーション力

会話力・ドキュメンテーション力

自律力

時間力・セキュリティ意識
勤怠力・倫理観

Ability=知的能力

マネジメント人材に必要なスキル（PQCDSM-SRモデル）

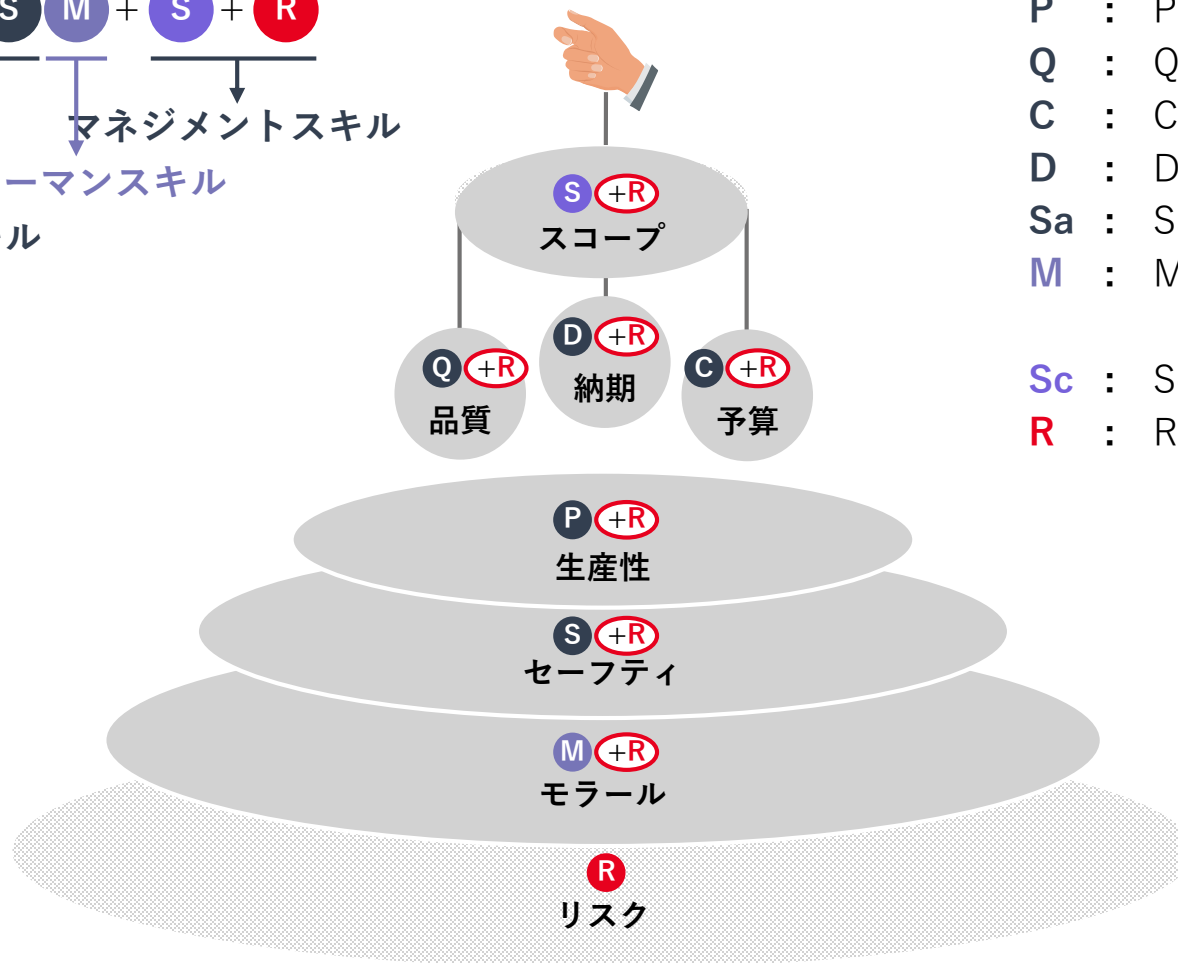
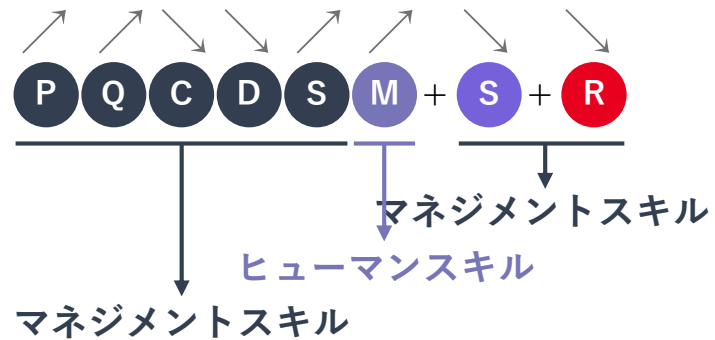
要素	狙い	ポイント
Productivity (生産性)	<ul style="list-style-type: none"> 生産性を高めるとともに、製品・サービス（ITシステム）を高品質・低コストで納期内に提供する <p>効率的に作業を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> 手順書、標準化、省力化、自動化 生産性指標の設定 計画と実績の差異分析／指標の再設定 プロジェクト体制
Quality (品質)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客（利用者）の要求するサービス（機能）を継続的に安定して提供する <p>製品・サービスの品質を高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> 品質指標の設定 不良の作り込み防止と早期摘出 チェックリストの設定 レビュー/テスト(試験)の実施 品質の動機づけ／教育
Cost (原価・費用)	<ul style="list-style-type: none"> 所期の機能・品質などを満たした製品・サービス（ITシステム）を予定した金額で完成する <p>計画した予算で完成させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 原価要素の洗い出し 支出費目の分類 予算の整理 予定と実績のギャップ分析
Delivery (納期)	<ul style="list-style-type: none"> 的確な計画と実績の収集により、進捗を客観的に把握し、問題に応じた適切な対応を取り、納期を守る <p>期日通りに製品・サービスを提供する</p>	<ul style="list-style-type: none"> スケジュール・計画 マネジメント指標の設定 実績の収集と分析 状況把握と適切な対応 納期の意識づけ
Safety (安全性)	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティや機密事項の外部への漏洩といった災害（脆弱性）を予防することにより、企業の利益を守る <p>事故・災害を防ぐ</p>	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ対策/教育 マルウェア対策 ダウン対策 機密保護対策 法令順守
Morale (モラル・士気)	<ul style="list-style-type: none"> 内的には、業務（ITプロジェクト）への参画意欲を高め、効果的なプロセス処理を通して目的を達成する 外的には、顧客（利用者）とのスムーズなコミュニケーションにより、信頼関係を確立する <p>参画意識を高める／信頼関係を築く</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト行動指標の設定 チーム・ビルディング 評価／リワード 発注者との意志疎通 報告／相談／連絡 クイックアクション／クイックレスポンス

マネジメント人材に必要なスキル（PQCDSM-SRモデル）

PQCDS_aM + S_cR

Scope (範囲)	<ul style="list-style-type: none">■ 業務目標（プロジェクト最終目標）の達成のために必要な全作業のスコープ（範囲）と内容を定義し、確実にその作業が実施されることを保証する <p>作業の範囲を明確にする</p>	<ul style="list-style-type: none">■ 要求事項の的確な収集■ スコープの定義（成果物、プロジェクト）■ WBSの作成（タスクを細分化）■ ステークホルダーとの合意
Risk (脅威)	<ul style="list-style-type: none">■ 業務遂行上（プロジェクト発足時）に発生する様々なリスクに対して、計画的に監視・コントロールし、その影響を最小化する <p>リスクを顕在化させない</p>	<ul style="list-style-type: none">■ リスクの識別■ リスクの分析（発生確率、影響度）■ リスク対応計画■ リスクの監視

マネジメント人材に必要なスキル (PQCDSM-SRモデル)



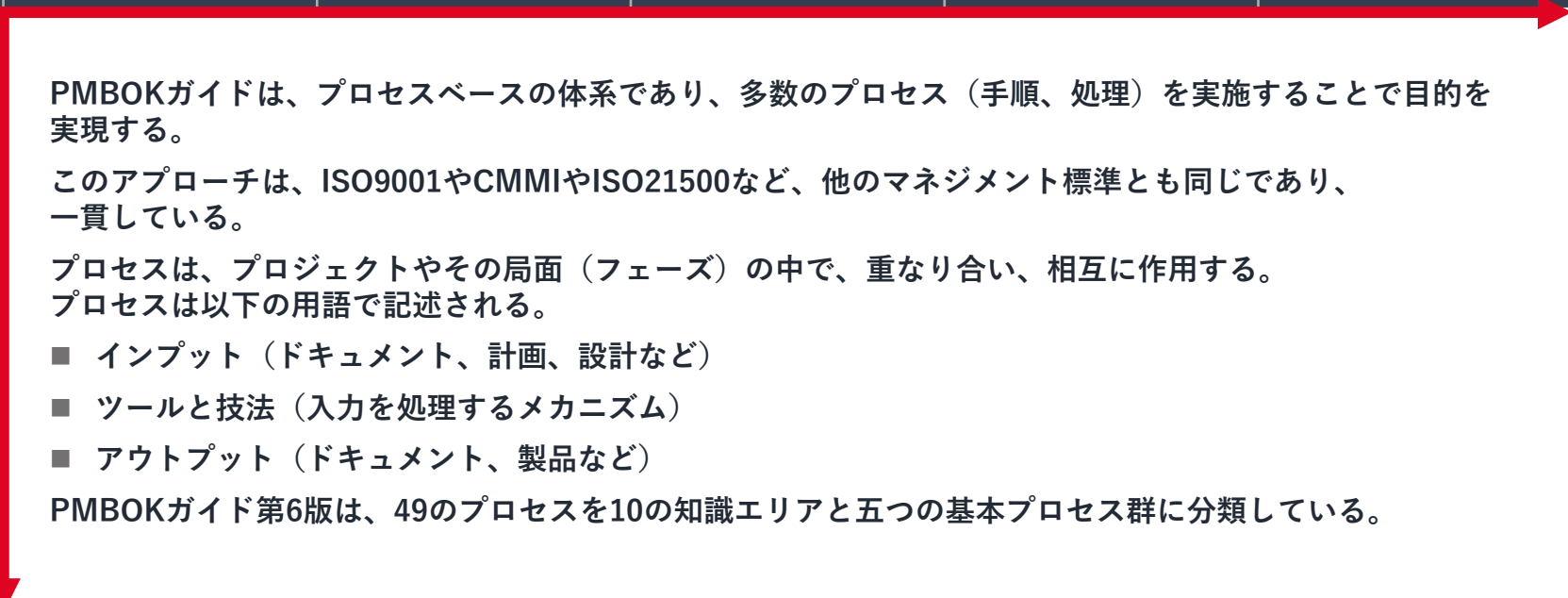
- P : Productivity (生産性)
- Q : Quality (品質)
- C : Cost (予算)
- D : Delivery (納期)
- Sa : Safety (安全性)
- M : Morale (士気)
- +
- Sc : Scope (範囲)
- R : Risk (脅威)

マネジメント人材に必要なスキル

PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

➡ プロジェクトマネジメント知識体系ガイド

国際的に標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系（ガイド、手法、メソドロジー、ベストプラクティス）であり、建設、製造、ソフトウェア開発などを含む幅広いプロジェクトに適用できるプロジェクトマネジメントの基盤を提供する。

	立ち上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	 <p>PMBOKガイドは、プロセスベースの体系であり、多数のプロセス（手順、処理）を実施することで目的を実現する。</p> <p>このアプローチは、ISO9001やCMMIやISO21500など、他のマネジメント標準とも同じであり、一貫している。</p> <p>プロセスは、プロジェクトやその局面（フェーズ）の中で、重なり合い、相互に作用する。プロセスは以下の用語で記述される。</p> <ul style="list-style-type: none">■ インプット（ドキュメント、計画、設計など）■ ツールと技法（入力処理するメカニズム）■ アウトプット（ドキュメント、製品など） <p>PMBOKガイド第6版は、49のプロセスを10の知識エリアと五つの基本プロセス群に分類している。</p>				
スコープ					
スケジュール					
コスト					
品質					
資源					
コミュニケーション					
リスク					
調達					
ステークホルダー					

PMBOK® は、米国プロジェクトマネジメント協会（Project Management Institute (PMI)）の登録商標です。

マネジメント人材に必要なスキル

	立上げ	計画	実行	監視・コントロール	終結
統合	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト憲章の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトマネジメント計画書の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の指揮・マネジメント ■ プロジェクト知識のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクト作業の監視・コントロール ■ 統合変更管理 	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロジェクトやフェーズの終結
スコープ		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープ・マネジメントの計画 ■ 要求事項の収集 ■ スコープの定義 ■ WBSの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スコープの妥当性確認 ■ スコープのコントロール 	
スケジュール		<ul style="list-style-type: none"> ■ スケジュール・マネジメントの計画 ■ アクティビティの定義 ■ アクティビティの順序設定 ■ アクティビティの所要期間見積り ■ スケジュールの作成 		<ul style="list-style-type: none"> ■ スケジュールのコントロール 	
コスト		<ul style="list-style-type: none"> ■ コスト・マネジメントの計画 ■ コストの見積り ■ 予算の設定 		<ul style="list-style-type: none"> ■ コストのコントロール 	
品質		<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質のコントロール 	
資源		<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源マネジメントの計画 ■ アクティビティ資源の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源の獲得 ■ チームの育成 ■ チームのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資源のコントロール 	
コミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーション・マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションの監視 	
リスク		<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクマネジメントの計画 ■ リスクの特定 ■ リスクの定性的分析 ■ リスクの定量的分析 ■ リスク対応の計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク対応策の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクの監視 	
調達		<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達マネジメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調達のコントロール 	
ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダーの特定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ステークホルダー・エンゲージメントの監視 	

マネジメント人材に必要なスキル



T
技術力
Technological

業務知識力

特化型知識・応用型業務知識

IT駆使力

基礎知識・応用知識・実用力

IT企画力

企画力・アレンジ力・分析力



M
マネジメント力
Managerial

プロジェクト管理力

PMBOK駆使力

プロジェクト推進力

状況認識力・決断力・交渉力
調整力・モラル維持向上力

応用資質

段取り力・創造力・概念化能力
F/B力・人脈形成力



H
人間力
Human

基礎資質

責任感・自己主張・リーダーシップ
ストレス耐性・リフレクション

コミュニケーション力

会話力・ドキュメンテーション力

自律力

時間力・セキュリティ意識
勤怠力・倫理観

Ability=知的能力

Competence = 実現能力

アビリティ (*Ability*) とは？

知識や技能のこと。通常に勉強して身につける。それは自分ひとりでも発揮できる能力である。また学校で講義を受けて習得することができる。たとえばプログラミングができる、英語ができる、資格を取る、経営戦略論やマーケティングを勉強したといった内容

= 知的能力

コンピテンス (*Competence*) とは？

社会的能力と呼ぶことができる。さまざまな経験・体験を通して身につける能力である。それは他人との関わりの中で習得され発揮される。たとえばコミュニケーション能力、リーダーシップ、協調性、積極性などと言われてきたことである。また、人に迷惑をかけないというような社会常識も含まれている

= 実現能力

コミュニケーション能力とは

「複数の人が、意思、感情、情報を**伝えあう**こと、**受け取りあう**こと」

伝えるとは？

- 伝える（**発信**）とは、伝わったことを確認（**受信**）して始めて終了する
- 言葉で伝える → 会話力が必要
- 文章で伝える → 文章力が必要
- 直接、相対して言葉で伝えることが最善

受け取るとは？

- 受け取る（**受信**）とは、受け取ったことを伝えて（**発信**）始めて終了する
- 相手の言ったことを必ず自分の言葉で聞き返す（パラフレーズ）
- 相手の言っていることを早計に理解したつもりにならない

質の高いコミュニケーションが実現できていて、
その上に互いの成果が伴ったときに、
強い信頼関係が生まれる。

コミュニケーション能力とは

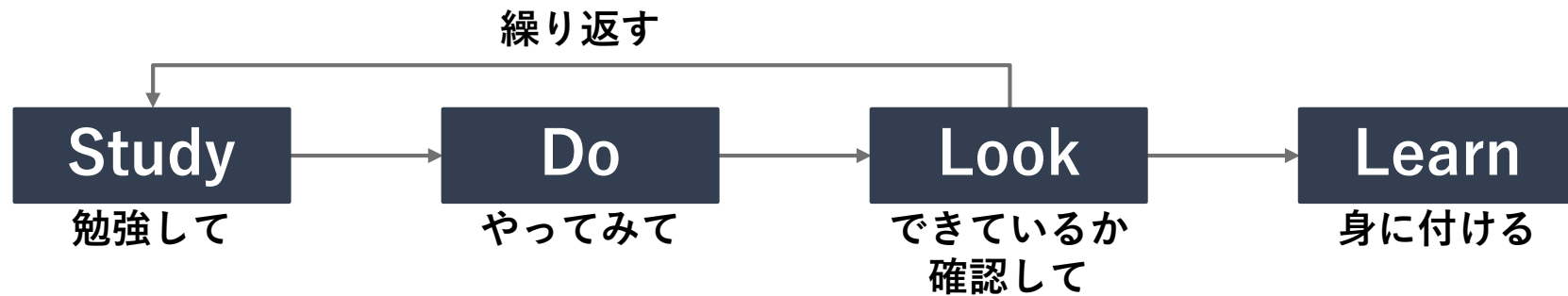
「複数の人が、意思、感情、情報を**伝えあう**こと、**受け取りあう**こと」

コミュニケーションは闘いなり

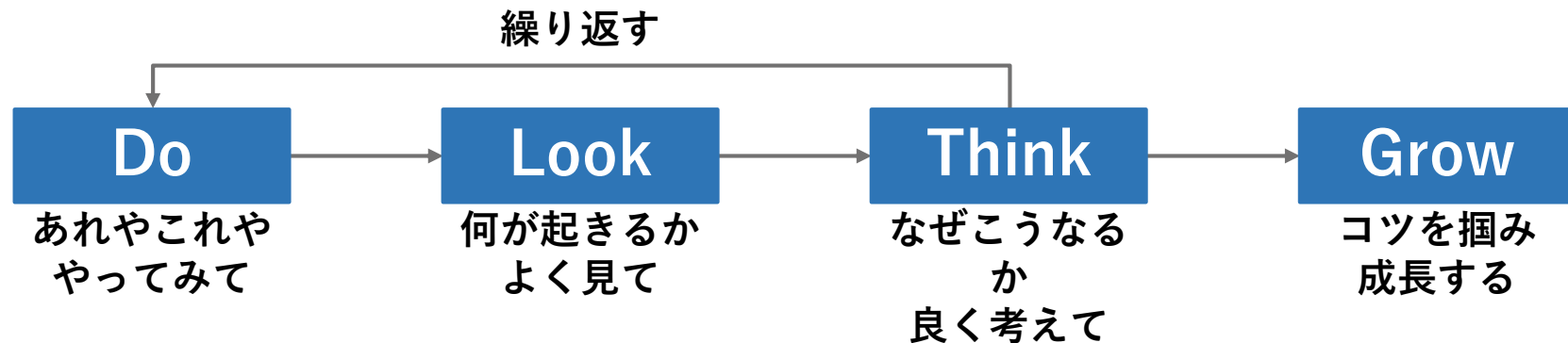
- 相手の腹の内を読む ⇒ 本音は簡単には語らない
- 読んだ腹の内は必ず検証する ⇒ 読みっぱなしは独りよがり
- トラブルは相手との未熟なコミュニケーションに起因する
- 質の高いコミュニケーションはトラブルを未然に防ぐ
- 信頼関係があれば、決してトラブルから大戦争には発展しない
- 多くの場合、戦う相手は一番苦手な人（キーマン）である

複数の人が、意思、感情、情報を
伝えようとする熱意、受け取ろうとする熱意

アビリティ (*Ability*) とは？



コンピテンス (*Competence*) とは？



マネジメント人材に必要なスキル



T
技術力
Technological

業務知識力

特化型知識・応用型業務知識

IT駆使力

基礎知識・応用知識・実用力

IT企画力

企画力・アレンジ力・分析力



M
マネジメント力
Managerial

プロジェクト管理力

PMBOK駆使力

プロジェクト推進力

状況認識力・決断力・交渉力
調整力・モラル維持向上力

応用資質

段取り力・創造力・概念化能力
F/B力・人脈形成力



H
人間力
Human

基礎資質

責任感・自己主張・リーダーシップ
ストレス耐性・リフレクション

コミュニケーション力

会話力・ドキュメンテーション力

自律力

時間力・セキュリティ意識
勤怠力・倫理観

Ability=知的能力

Competence = 実現能力



株式会社リンプレス

社名	株式会社リンプレス
設立	2017年
本社	東京都港区港南2丁目16-3 品川グランドセントラルタワー
拠点	関西オフィス（大阪市北区小松原町2丁目4号 大阪富国生命ビル）
代表者	代表取締役社長 三宮 壮
事業内容	IT研修・ITコンサルティング・内製化支援



2つのプロジェクトリーダー研修

PL教室

プロジェクトリーダー入門プログラム



PMBOK



リーダーシップ



ワークショップ

受講料金：5万円（税抜）1日コース

TREND-PL

プロジェクトリーダー実践プログラム



実践ワーク



理論・モデル



ワークショップ

受講料金：18万円（税抜）4日間コース

プロジェクトリーダー基礎研修

PL教室

プロジェクトリーダー入門プログラム



PMBOK



リーダーシップ



ワークショップ

受講料金：5万円（税抜）1日コース

<https://www.linpress.co.jp/project-leader>

直近開催スケジュール

- ・ 2022年 12月15日（木）
- ・ 2023年 1月25日（水）
- ・ 2023年 3月23日（木）

オンライン（Zoom）開催

プロジェクトリーダー実践研修

TREND-PL

プロジェクトリーダー実践プログラム



実践ワーク



理論・モデル



ワークショップ

受講料金：18万円（税抜）4日間コース

<https://www.linpress.co.jp/project-leader>

直近開催スケジュール

- ・ 2022年10月25日（火）
～28日（金）
- ・ 2023年2月7日（火）
～10日（金）

オンライン（Zoom）開催