

## ケースメソッドを適用した プロジェクト・マネージャー育成の取り組み

東京都立産業技術大学院大学  
情報アーキテクチャ専攻  
木村 良一

## 目次

- はじめに
- ケースメソッドとは
- 産業技術大学院大学での取り組み

## 1. はじめに

- プロジェクト・マネージャーが置かれている環境
  - 経営環境の激しい変化 (VUCAの時代)
    - 発生する様々な課題や問題への対応
    - 失敗を積み重ねてスキルアップするだけの余裕がない
  - 改修・保守作業の増加
    - 新規開発よりも改修・保守の割合が多く、プロジェクト全体を俯瞰できないため、マネジメントのポイントがわからない

プロジェクトを成功させることが困難な時代



プロジェクトマネージャーの育成が重要な課題

## 2. ケースメソッドとは

事実にもとづいた事例を教材 (ケース) として模擬体験し、学習者同士が討議することにより主体的に学ぶ (≒気づきを得る) 手法

初級者レベルのプロジェクトマネージャーを対象に、ケースメソッドを適用したプロジェクトマネジメント教育を実施することにより、プロジェクトマネジメントの実務能力を身に着ける

## 3. 産業技術大学院大学での取り組み

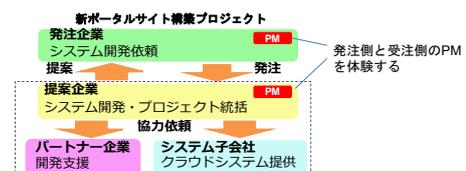
	一般的なケースメソッド	シナリオ型ケースメソッド
ケース教材	企業で実際に発生した出来事、事象を切り取ってケースとする	立ち上げから終結までのシナリオをもとにケースを作成
授業内容	ケース教材について、 ①個人による予習 ②グループ討議 ③全体でのクラス討議を行う。 クラス討議では学習者同士の議論により自身の気づきを深める	ケース教材について、①個人による予習 ②グループ学習を行う。 グループ学習で学習者同士の議論により自身の気づきを深める
講師の役割	積極的なディスカッションリーダーシップにより、討議の流れの舵をとる	学習者自身により討議を運営

※ 1年次は座学による知識教育、2年次はPBL型教育によるケースメソッド演習を実施

## 3.1 シナリオ型ケースメソッド

- ある一つの仮想的なプロジェクトを**模擬シナリオ**として作成⇒**模擬体験**

- ① 模擬シナリオにおいて、その立ち上げから終結までを一貫して**経験**し、全体像を理解する
- ② 模擬シナリオのいくつかの局面において注目すべきポイント (勘所) を理解する



### 3.1 シナリオ型ケースメソッド



- ケース一覧 (90分×2コマ、15週)

ステップ	内容	ケース名称
Step01	立ち上げ	ケース名称
Step02		発注者プロジェクト企画と立上げ
Step03		発注者のプロジェクト背景の理解
Step04	計画	プロジェクトの立案
Step05		要件計画とコスト見積
Step06		リスクマネジメント計画と提案書作成
Step07		提案活動と契約締結
Step08		プロジェクト計画書の完成とキックオフ
Step09	実行と監視とコントロール	要件定義
Step10		デザインレビューの計画と実行、変更管理
Step11		テスト計画・品質計画
Step12		プロジェクト進捗管理・リカバリー報告の実施
Step13		仕様凍結後の変更要求対応
Step14		移行計画
Step15	最終	システムテスト(受入検証テスト) プロジェクト終了・完了評価

立ち上げから終結までの一連のマネジメントの流れを理解し、それぞれのケースでのプロジェクトマネジメントの助所を理解する

### 3.1 シナリオ型ケースメソッド



- シナリオによりケースのポイントを深堀

**STEP1 発注者プロジェクト企画と立上げ**

1. 発注者側の背景

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

2. 要件定義

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

3. 提案活動

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

4. 契約締結

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

**STEP2 発注者プロジェクト計画の立上げ**

1. 計画の立案

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

2. 要件定義

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

3. 提案活動

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

4. 契約締結

- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する
- 発注者の背景(発注者側のプロジェクトの背景)を理解する

### 3.1 シナリオ型ケースメソッド



- 成果物の作成により気づきを深める
  - フェーズにより、進捗報告書や不具合報告書など様々な成果物を作成

### 3.2 2段階の気づき



ケースメソッドとは

事実にもとづいた事例を教材(ケース)として模擬体験し、学習者同士が討議することにより主体的に学ぶ(=気づきを得る)手法

ケースメソッドにより獲得される2つの主体的な学び

- ① 学習者自身による気づき(内発的気づき)
- ② 学習者同士の討議による気づき(外発的気づき)

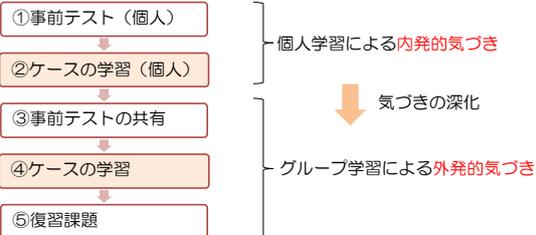


自己のコンピテンシー(行動特性)モデルを再構築

### 3.2 2段階の気づき



- 講義の構成



事前テストと復習課題を実施し、議論を重ねて、気づきを深化、定着させる

### 3.2 2段階の気づき



- 事前テスト(ケース学習への導入)

- 自身の知識を整理

なぜそう判断したのか? その根拠は何か?

問題	回答	正誤
1. プロジェクトの立案は、プロジェクトの背景を十分に理解する必要がある。そのためには、プロジェクトの背景を十分に理解する必要がある。	○	○
2. プロジェクトは、システム、PMO、PMO、PMOの3つのフェーズから構成される。プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。	×	×
3. プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。	○	○
4. プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。	○	○
5. プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。プロジェクトの立案は、プロジェクトの立案である。	○	○

### 3.2 2段階の気づき



- 復習課題（局面の深堀）
  - 実務上発生する課題について、学習者それぞれの立場で討議し、気づきを定着させる

STEP1 発注者プロジェクト企画と立上げ（復習課題）	
以下の課題について議論ください。	
1	プロジェクト発注は日本の企業ではどのように作成されているか、それに変わる別の文書が存在するか、発注者側と受注者側に向けてそれぞれ考えてください。
2	現在実施中のプロジェクト（過去に実施したものでもよい）があれば、そのスポンサーは明確に定義されているか、またはメンバーに説明してください。
3	プロジェクトが開始される時の企業での手続について例をあげて説明して下さい。

### 3.2 2段階の気づき（再掲）



- 講義の構成



個人学習による内発的気づき

↓ 気づきの深化

グループ議論による外発的気づき

局面の更なる理解を深めるために、事前テストと復習課題を実施

### 3.3 学習者自身によるファシリテート



- 実際のプロジェクトマネージャーの作業
  - 様々なステークホルダーとのコミュニケーション、ネゴシエーションが必要



講義を一つの「プロジェクト」として扱い、学習者自身がグループ討議をファシリテートし、グループとしての成果物を作成することで、プロジェクトマネージャーには、「段取り力」や「コミュニケーションスキル」が必要であることを体感する

### 4. おわりに



- ケースメソッドを実施してみた（実際の声）
  - 各会議毎にケーススタディでの気づきを蓄積し、各自の経験談も共有できた

ステークホルダ登録簿の「権力と関心度」などの分析アプローチは、ややもすると、独りよがりのものになってしまう気がする。

キックオフ会議は、PJT全員参加の初めの会議として、プロジェクトの目的と目標、スケジュール、体制図、ルールとかを伝えるのが大切だ。

RFPがしっかりしていて、なおかつ内容を一通り頭に入れていないと発注者側と受注者側での認識の相違が生まれてしまう。

クライアント側のPMとしては、RFP作成の際には課題解消の目的や対象者を明確にして記述することが大切である。

法務任せにせず、PMもちゃんと契約書を確認したほうがいいと気づきました。

ステークホルダー管理表は顧客に見せるものではないのに、いろいろ書き込むことになった。

### 4. おわりに



- 授業を振り返って
  - 立ち上げから終結までの、一連の流れを短時間で疑似体験でき、教科書ベースの座学ではわかりにくいプロジェクトマネジメントのポイント（勘所）が理解できた
  - グループ討議で、他者の「気づき」に触れることで、自分自身の考えの幅が広がった

（今後に向けて）

- PM初級者向けだけでなく、様々な層向けのシナリオ（ケース）を作成する
- アジャイル開発にそったシナリオを作成する

ご清聴ありがとうございました。