PMの暗黙知を解き明かす

プロジェクトを推進させるファシリテーション

根本 紘利
株式会社MIMIGURI Project Director

栄前田 勝太郎
株式会社ゆめみ CXO
株式会社MIMIGURI Service Designer

Zoomのチャットの宛先について

Zoomのチャットへの書き込みは、ぜひ「すべてのパネリストおよび出席者」もしくは「皆様」宛にお願いします！
（他の参加者の方もご覧いただける形になります）

ハッシュタグ

#CALTIBASELab

ぜひSNSでも感想を教えてください！
他のLab会員の方の感想もご覧いただけます

CULTIBASE Lab ウィークリーコンテンツとは

週に1回、組織ファシリテーションに関する内容を
ライブイベント or 動画コンテンツ形式でLab会員限定で配信

PMの暗黙知を解き明かす

プロジェクトを推進させるファシリテーション

根本 紘利
株式会社MIMIGURI Project Director

栄前田 勝太郎
株式会社ゆめみ CXO
株式会社MIMIGURI Service Designer

スピーカー自己紹介

PROFILE

スピーカー自己紹介

根本 紘利　プロジェクトディレクター／株式会社MIMIGURI

ECコンサルティング業デザイナー→アパレル小売業Webマスター→在京民放テレビ局番組Webサイト制作・運用→地域商社プロジェクトマネージャー→Slerプロデューサーを経て株式会社MIMIGURI(旧DONGURI)に入社。

クライアントワークの開発プロジェクトにおける設計や進行に加え、社内外の組織開発・推進プロジェクトに従事。

MIMIGURI社内ではPM暗黙知の体系化と組織浸透を目指し、全社プロジェクト品質の底上げやアジャイル推進を進めている。

スピーカー自己紹介

エイマエダカツタロウ　　CXO／株式会社ゆめみ, サービスデザイナー／株式会社MIMIGURI

映像制作、Web制作会社のプロジェクトマネージャー兼ディレクターを経て独立・法人化。様々な企業の新規サービス開発支援、プロジェクトやチームの改善に関わる。
2021年現在は株式会社ゆめみと株式会社MIMIGURIに籍を置く。

ゆめみではサービスデザイン、ブランディング、組織開発／人材開発、MIMIGURIではCULTIBASEのプロジェクトに従事。

組織内でサービスデザインやプロジェクトデザインの知見やプロセスを伝えるための機会創出やプログラム開発に携わっている。

チェックイン

CHECK IN

チェックイン

💬 チャットで教えて下さい！

「あなたが最近、“計画通りに実行できたこと“
もしくは
“計画したが、うまくいかなかったこと“
を教えてください」

ぜひ「皆様」か「全員」宛に
書き込みをお願いします！
（他の参加者の方もご覧いただける形になります）

本日のタイムラインとねらい

PROGRAM

本日のタイムライン

10:00-10:10　オープニング/チェックイン

10:10-10:25　プロジェクトマネジメントとは何か？

10:25-10:40　プロジェクトマネジメントのいま

10:40-11:00　プロジェクトマネジメントのこれから

11:00-11:25　パネルディスカッション

テーマ：「プロジェクトファシリテーション」の輪郭をどう捉えるか？

11:25-11:30　クロージング

本日のねらい（話題提供まで）

- プロジェクトに推進力をもたらす「プロジェクトマネジメント」を、
  「これまで」「いま」「これから」の3つの視点から捉え、その輪郭を明確にする。

- 実際のクライアント案件を紐解き、その中で発揮されていたプロジェクトマネジメントの
  暗黙知を形式知としてあぶり出す。

本日のねらい（パネルディスカッション以降）

- ボトムアップ型の組織づくりの担い手として身につけておきたい
  プロジェクトマネジメントのエッセンスについて理解を深める。

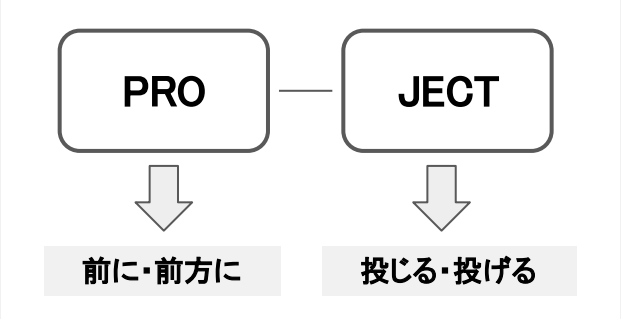
- 変化の激しい時代を迎えるにあたって、「プロジェクトマネジメント」に
  「ファシリテーション」の要素を加えた新たな実践について探究する。

プロジェクトマネジメントとは何か？

INTRODUCTION

プロジェクトマネジメントとは何か？

“プロジェクト”ってなに？



「プロジェクトマネジメント実践講座」（伊藤大輔 著）より引用

プロジェクトとは
「独自の目的・目標を設定がされ、それを期限までに達成させる一連の活動」。

仕事でもプライベートでもプロジェクトは数多く存在している。

- 学校の試験や受験
- 結婚式や旅行、引っ越し

多くの人は、大なり小なりのプロジェクトをすでに経験しています。

プロジェクトマネジメントとは何か？

ファシリテーションの階層整理

	人数	時間感覚	対象場面
大規模	数十名～数万名	数ヶ月間～数年間	プロジェクト、制度、ルーティン
中規模	数名～数十名	数時間～数日間	集合研修、長時間ミーティング
小規模	個人～数名	数秒～数時間	1on1、短時間ミーティング

プロジェクトマネジメントとは何か？

ファシリテーションの階層整理

変革のインパクトが大きいが、多様なケイパビリティとリソースが必要

大規模	数十名～数万名	数ヶ月間～数年間	プロジェクト、制度、ルーティン

動画「組織ファシリテーション論 最新講義」

書籍『問いのデザイン』

プロジェクトマネジメントとは何か？

プロジェクトを"マネジメントする"とは、何をすることなのか？

目的・目標設定

↓

情報のインプット・アウトプットを繰り返し、目的・目標を明確にしていく

計画

↓

いつ、誰が、何を、どのように行うのかを明確にする

実行

プロジェクトの課題

- 未来の目的・目標を想像することの課題
- 行動に移せない課題
- 計画と現実とのギャップ課題

見えないものを可視化し、シミュレーションすることで物理的・心理的障害を取り除いていく

プロジェクトマネジメントとは何か？

プロジェクトマネジメントがされないプロジェクトはどうなる？

プロジェクトマネジメントがされていないケース

- 要件・計画が明確に立案されていない（仕様・要件が確定しない）
- 顧客（発注者）の協力を得られていない
- 最初からぎりぎりのスケジューリング
- 顧客、プロジェクトメンバーとの連携がうまくいっていない
- プロジェクトに必要な作業量がわかっていない

プロジェクトマネジメントとは何か？

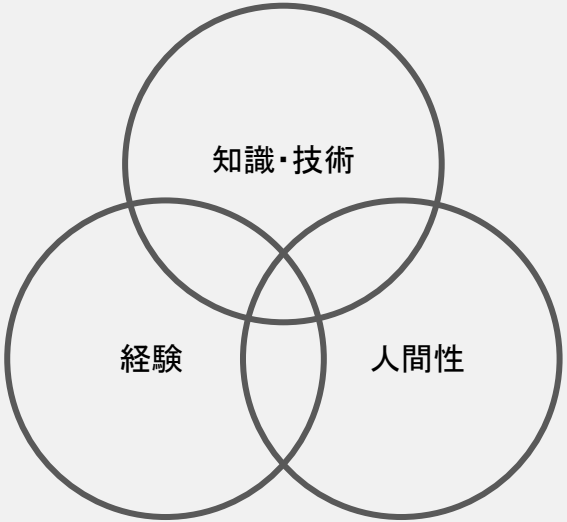
プロジェクトマネジメントがされないプロジェクトはどうなる？

プロジェクトマネジメントされていない

プロジェクトマネジメントされている

プロジェクトマネジメントとは何か？

なぜプロジェクトマネジメントが重要なのか？



「目的・目標達成にこだわる思考」

プロジェクトマネージャーには、あらゆる障害にめげず、立ち向かい「どうやったら○○という制約の中で目的・目標達成できるか」という目的・目標に徹底的にこだわる思考が求められます。

不確実性がある活動において、知識・技術を持ってプロジェクトを経験し、適切な人間性を持って、リーダーシップを発揮する。
これはすべての人が持っておきたい基本スキルとも言えます。

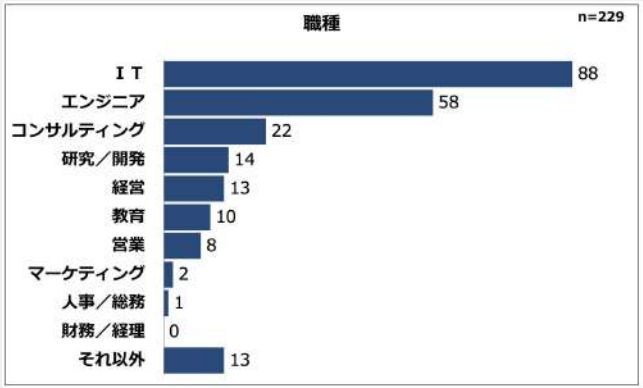
プロジェクトマネジメントのこれまで

プロジェクトマネジメントの主戦場

イントロダクションではプロジェクトは身近にたくさんあるという話をしましたが、これまでプロジェクトマネジメントの手法が多く用いられてきたのは、システム開発(IT)や製造業などのものづくりの分野でした。

何かを作るために、どのように作っていったらよいか、それを設計し推し進めることがプロジェクトマネジメントとされてきました。

一般社団法人 PMI日本支部 アジャイルプロジェクトマネジメント研究会が
所属会員などに取ったアンケートでの業種分布



引用：PMI PowerPoint Template Maximum 2 Lines, Arial 28pt bold
https://www.pmi-japan.org/topics/pdf/PMI_Japan_Chapter_Agile_Survey_2015%20.pdf

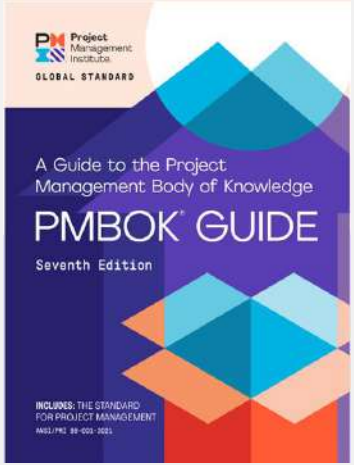
プロジェクトマネジメントのこれまで

プロジェクトマネジメントの知識体系ガイド「PMBOKガイド」

多くのものづくりの現場で用いられてきたプロジェクトマネジメントのガイドブックとして「PMBOKガイド」というものがあります。

「PMBOKガイド」は、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(Project Management Body Of Knowledge)であり、建設、製造、ソフトウェア開発などを含む、ものづくりを中心とした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ものとされ、プロジェクト進行のためのフレームとして多くの人に利用されてきました。

その「PMBOKガイド」が、今年第7版に改定されました。



プロジェクトマネジメントのこれまで

どうだったのがどうかわるのか

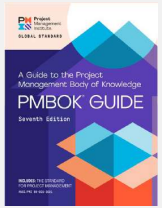
第6版まで

PMBOKガイド 第6版
（日本語版）
出版社：PMI
発売日：2018/1/1

アウトプット管理
成果物の品質を担保し、決められたコストとスケジュールで作り上げることを重視していた

プロセス重視
定められた要件に沿って確実に成果物を届けるデリバリーのプロセスをフレーム化して定める

第7版では



PMBOKガイド 第7版
出版社：PMI
発売日：2021/3/31

価値創出
作り上げるものの価値をプロジェクトや市場を取り巻く環境などを加味しながら、見直し続ける

目的重視
プロジェクトのプロセスを細かく定めるのではなく、プリンシプル（原則）ベースに変更

プロジェクトマネジメントのこれまで

なぜ変える必要があったのか→プロジェクトマネジメントを取り巻く変化

ビジネスにおけるVUCA時代の到来は、プロジェクトマネジメントにも大きな変化をもたらしました。

プロジェクトを進行する間にすら状況変化が目まぐるしく、プロジェクトの初期に定義した要件を目指して進行しても、作り上げられたものがプロジェクト完了時には価値を成さないものになってしまうということも多くあります。

予測が立てづらいなかでどのようにプロジェクトを進めていくか、行き着く先で価値を創出するか、これからのPMに求められる能力になってきていると感じます。

プロジェクトマネジメントのいま

CONTENTS

プロジェクトマネジメントのいま

プロジェクトにおけるVUCA問題

VUCA問題

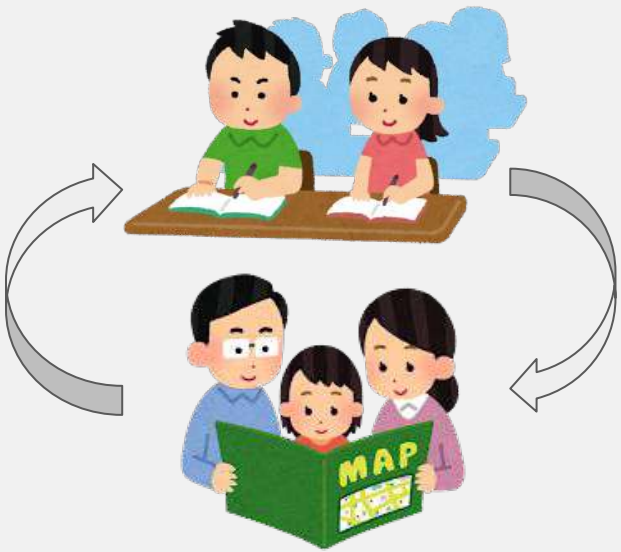
- 計画段階でプロジェクト目標が明確になっていない
- スコープ（成果物）変更が頻繁に起こる
- リスクとして想定していなかった問題が発生する
- 一からやり直しのような大きな変化が起こる
- 組織や顧客のプロジェクトに対する要求や期待がどんどん変わる
- プロジェクトの規模が大きく、サブプロジェクト間の成果の関係が見えない
- 使える技術や手法が分からない
- 経験者がいない

VUCAなプロジェクト

1. 環境が変動的である
2. 環境が不確実である
3. 構造が複雑である
4. 成果物が曖昧である

プロジェクトマネジメントのいま

中学受験プロジェクトを例に考える



中学受験プロジェクト
受験を決めてから受験が終わるまで、
子ども、学校や塾（の先生）、家族でチームを組んで、
学校や塾と自宅を行き来しながらプロジェクトを進めていく

正解はあるかもしれないが、不確実

- 子どものメンタルやモチベーションによって変動する
- 思い描いたようには進まない
- ゴールが変わることもある

プロジェクトマネジメントのいま

中学受験プロジェクトを例に考える

中学受験プロジェクトをマネジメントする

- うまくいかないことから得られる学びを、子どもに伝えていく
- 不確実性を許容する
- 柔軟に、そして臨機応変に対応する
- 伴走型の支援が子どもを成長させる（サーバントリーダーシップ）

↓

プロセスを細かく定めるのではなく、
目的を重視してプロセスを随時見直していく

プロジェクトマネジメントのいま

事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト

実際に取り巻く環境の変化や目的の変容に柔軟に対応しながら進めたプロジェクト事例として、
株式会社ゆめみ様のリブランディングプロジェクトをご紹介します。

このプロジェクトは、ゆめみ、MIMIGURI、STUDY、の三社で取り組んだ共創プロジェクトです。

YUMEMI　MIMIGURI　STUDY LLC.

YUMEMI

ゆめみのロゴが新しくなりました

プロジェクトマネジメントのいま

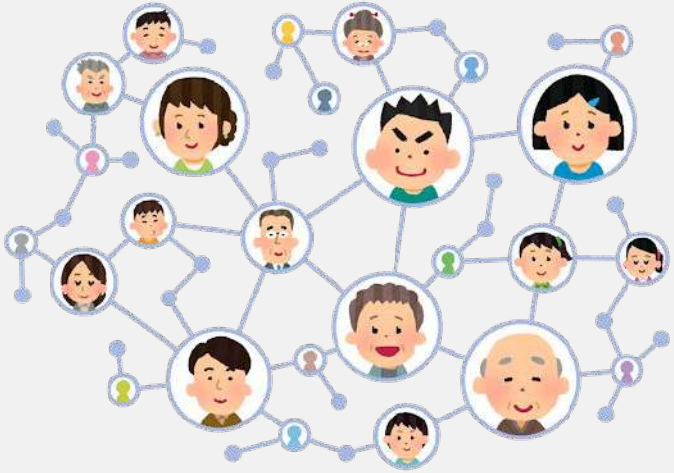
事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト

プロジェクトマネジメントのいま

事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト

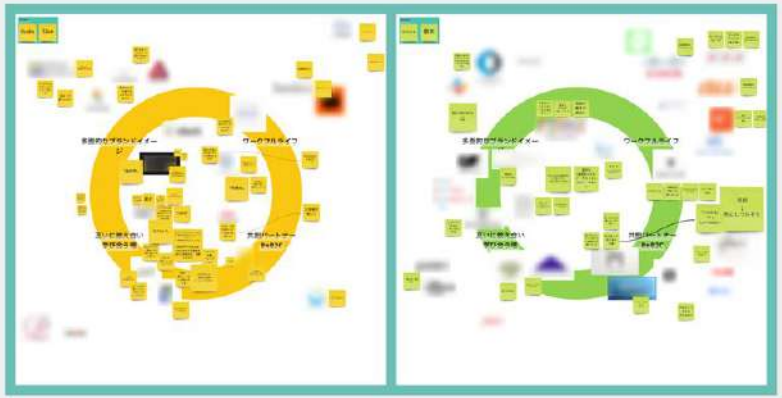
VUCAなプロジェクトである理由

- ピラミッド型でもフラット型でもない組織構造（自律分散型）
- ゆめみメンバーの描くゆめみのイメージが、それぞれ異なる
- フルリモートワークにおけるコミュニケーション機会の減少
- 使える技術や手法が分からない
- 経験者がいない
- （しかし、納期は決まっている）



プロジェクトマネジメントのいま

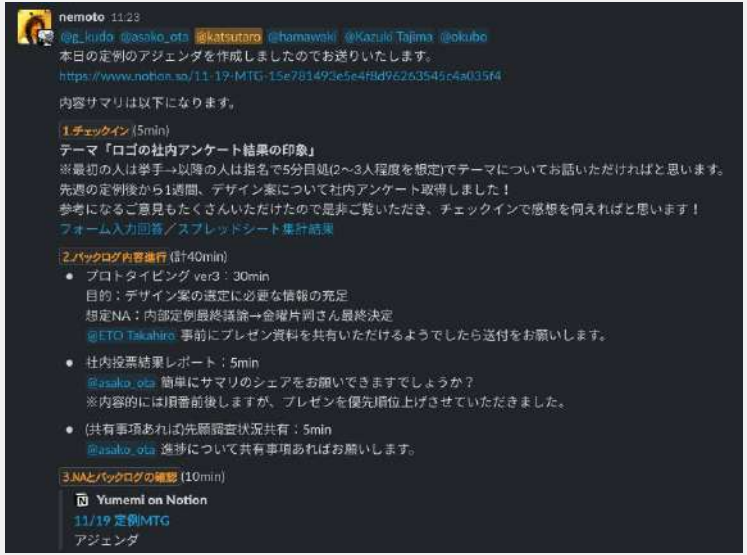
事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト



一ヶ月の間に定例会を軸にして、週2～3のWS、分科会を実施

プロジェクトマネジメントのいま

事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト

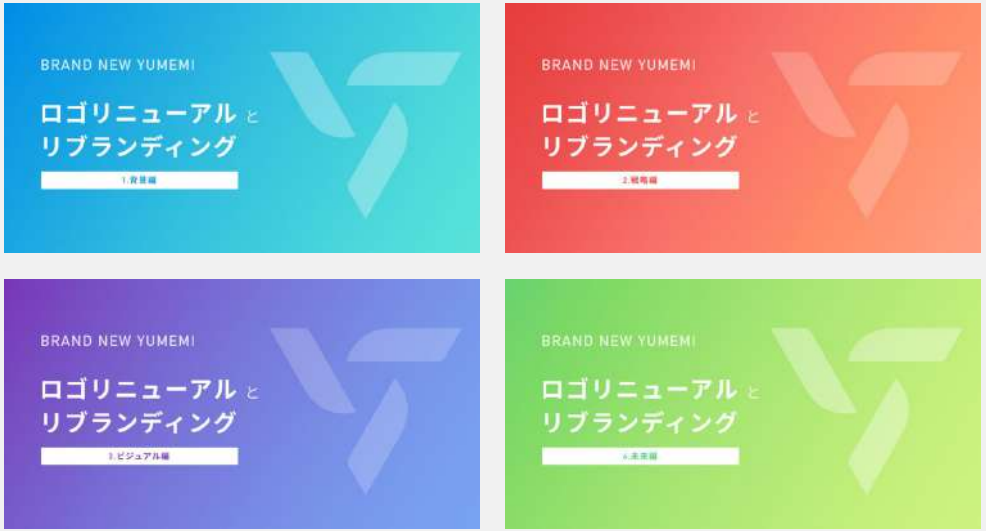


発揮されたPMスキル

- 場の観察からの理解、プロセス設計
  - プロジェクトデザイン
- 定例会におけるアジェンダ設計
  - Notionデザイン
  - Slackコミュニケーション
- 主張しないファシリテーション
  - 見守るファシリテーション
  - 場をしっかりとホールド
  - ミーティングにおけるタイムマネジメントとゴール到達

プロジェクトマネジメントのいま

事例：株式会社ゆめみリブランディングプロジェクト



ロゴリニューアルとリブランディング
https://note.yumemi.co.jp/m/mf5ec838eb893

リブランディングのバックストーリーが語られています

プロジェクトマネジメントのこれから

CONTENTS

プロジェクトマネジメントのこれから

プロジェクトマネジメントとプロダクトマネジメント

プロジェクトマネジメントと近いプロダクトマネジメントという職域が増えています。

プロダクトマネジメントは製品やサービスの責任者として、顧客や市場にプロダクトを届けるための施策の策定や遂行を担う職域で、プロダクトを運営する中での複数の施策(プロジェクト)をマネジメントし、製品価値の向上に務める存在といえます。

プロジェクトマネジメント同様、物事を推し進めるという観点で、より多くの業種で求められていく職域となっていきます。

プロジェクトマネジメントのこれから

ものづくりから仕組みや組織づくり

ものづくり中心で利用されてきたプロジェクトマネジメントの考え方も、企業推進や組織運営などものごとを前に進めるあらゆる領域での活用が広がっています。

成果物(ハード)のあるものづくりの現場から、人やチームを対象にした仕組みや組織(ソフト)などの領域へフィールドを広げながら、プロジェクトマネジメントの本来の目的を見据えて物事を推し進めることが求められていきます。

プロジェクトマネジメントのこれから

プロジェクトマネジメントの幅の広がり

付加価値生産性の向上が求められているようになってきている今、ステークホルダーの期待を超える満足を与える必要があります。

ステークホルダーの要求を聞きながら徐々に作り上げていく試行錯誤ではプロセスが予定調和になるため、付加価値の高い成果物を生み出せません。
そこで、目的を軸にして成果物を決めることにより、ゼロベースの発想によって、創造性が引き出され、期待を超える成果物が生まれ、結果として付加価値生産性が向上することが期待できますが、そこで必要なのがファシリテーションスキルだと考えています。

プロジェクトマネジメントのこれから

プロジェクトマネジメントと組織ファシリテーション

プロジェクトマネジメントの先にある“プロジェクトファシリテーション”の輪郭

ファシリテーションの階層構造

	人数	時間感覚	対象場面	
大規模	数十名～数万名	数ヶ月間～数年間	プロジェクト、制度、ルーティン	プロジェクトファシリテーション
中規模	数名～数十名	数時間～数日間	集合研修、長時間ミーティング	プロジェクトマネジメント
小規模	個人～数名	数秒～数時間	1on1、短時間ミーティング	セルフマネジメント

各階層のファシリテーションの基本サイクル

		See	Plan	Do
大規模		問題の本質を見抜き 適切な課題を設定する	創造的対話を生む プロジェクトを設計する	プロジェクトの 柔軟なマネジメント
中規模		場の要件を定義し 学習目標を定める	プログラムデザイン 時間割を設計する	プログラムに基づく 司会進行とサポート
小規模		相手を丁寧に観察し 状況を見立てる	変化を生み出す 質問を組み立てる	相手の注意を引き 質問を投げかける

上流の課題設定やプロジェクト設計との接合も重要

2021.09.14「ワークショップデザイン概論：学習と創造の場づくり」より

詳しくは・・・

多機能多職種のチームで、PMが意思決定の精度を高めるには——MIMIGURIにみる、“現場のPM”実践事例とは。
ayatori - MIMIGURIの人や事業を紐解くメディア https://mimiguri.co.jp/ayatori/project-managers-talk/

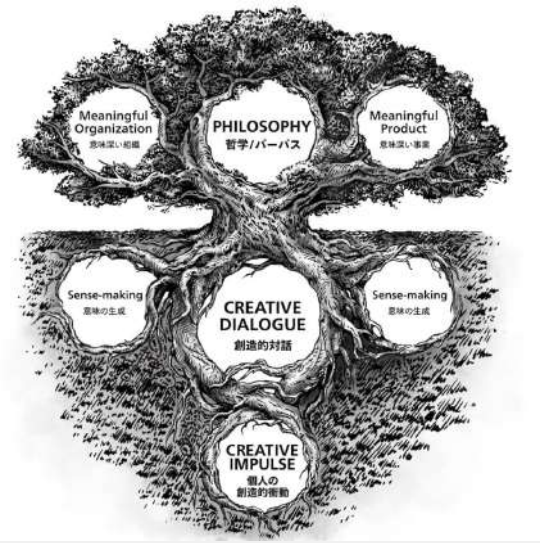
プロジェクトマネジメントのこれから

プロジェクトマネジメントが担う事業や組織の未来

MIMIGURIではCCM(Creative Cultivation Model)に基づいて事業や組織の推進を行っています。そのCCMではイノベーションが起こり続ける創造的な組織の成り立ちを示しています。

組織が創造的である状態とは、**個人・チーム・組織のそれぞれのレベルにおいて創造性が発揮され、接合している状態**であるとしています。

プロジェクトに携わる一人ひとりがマネジメントやファシリテーションを意識することが、組織やチームが一体となって前に進む力の獲得に繋がると思いますし、結果として、生み出される成果もより創造的なものになっていくのではないかと考えています。



パネルディスカッションに入る前に…

💬 チャットで教えて下さい！

いただいていた質問にお答えします。

また、何か質問があれば教えてください！

パネルディスカッション

PANEL DISCUSSION

パネルディスカッション

💡「プロジェクトファシリテーション」の輪郭を掴むための問い

未熟だった数年前の自分だったら
できなかったパフォーマンスは？

「プロジェクトファシリテーター」として
活躍するために鍛えておくべきスキルは？

あえて
「プロジェクトファシリテーター」を
一言で定義づけるとしたら？

プロジェクトにおいて
「逸脱」とどう向き合うのか？

10月のイベントのお知らせ

※アーカイブ動画公開中！

10/16(土) 10:00-11:30

10/23(土) 10:00-11:30

10/30(土) 10:00-12:00

※事前申し込み必須・先着90名

（詳細はイベントページをご覧ください）

LINE

CULTIBASE LINE

リフレクションシート

REFRECTION SHEET

PMの暗黙知を解き明かす

プロジェクトを推進させるファシリテーション

根本 紘利
株式会社MIMIGURI Project Director

栄前田 勝太郎
株式会社ゆめみ CXO
株式会社MIMIGURI Service Designer