

「ステークホルダー・マネジメント」の
「エンゲージメント」って一体どんなこと？

-ステークホルダー委員会が考えるステークホルダー・エンゲージメントについて-
What is the stakeholder engagement?

-Study of the stakeholder engagement in the stakeholder board of PMI-J

2014/7/12

PMI日本支部 ステークホルダー委員会
伊熊 昭等

Contents

1. 本テーマを取り上げた背景
2. PMBOKガイド第5版のトピックス
新知識エリア:「ステークホルダー・マネジメント」について
(ステークホルダー・エンゲージメント)とは何かを委員会独自に解釈)
3. ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントの体験
 - ①【事例-1】製品開発プロジェクトの技術課題
協力者(ステークホルダー)を見つけるまで決して諦めないこと
 - ②【事例-2】量産化に向けてのステークホルダーの攻略
製造現場のキーパーソンを味方にしてプロジェクトを成功せよ!
 - ③【事例-3】量販店でのセール活動プロジェクト
相手の懐に飛び込み反対するボスを支持者に
4. まとめ

1 本テーマを取り上げた背景



- (1) プロジェクトの成否においては、ステークホルダーとの人間関係が重要な要素のひとつ
- (2) プロジェクト・マネジャーやプロジェクト・メンバーは、コミュニケーション不足からステークホルダーとの人間関係に悩むことが多い
- (3) ステークホルダー委員会では、プロジェクトマネジメントを実践する上で、「ステークホルダー・エンゲージメント」とは何かの解説を行う

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

3



2. PMBOKガイド第5版のトピックス
新知識エリア：「ステークホルダー・マネジメント」
について

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

4

2.1.1 ステークホルダー・マネジメント



PMBOKガイド第5版の中でのトピックス

第13章として新たに「ステークホルダー・マネジメント」を追加

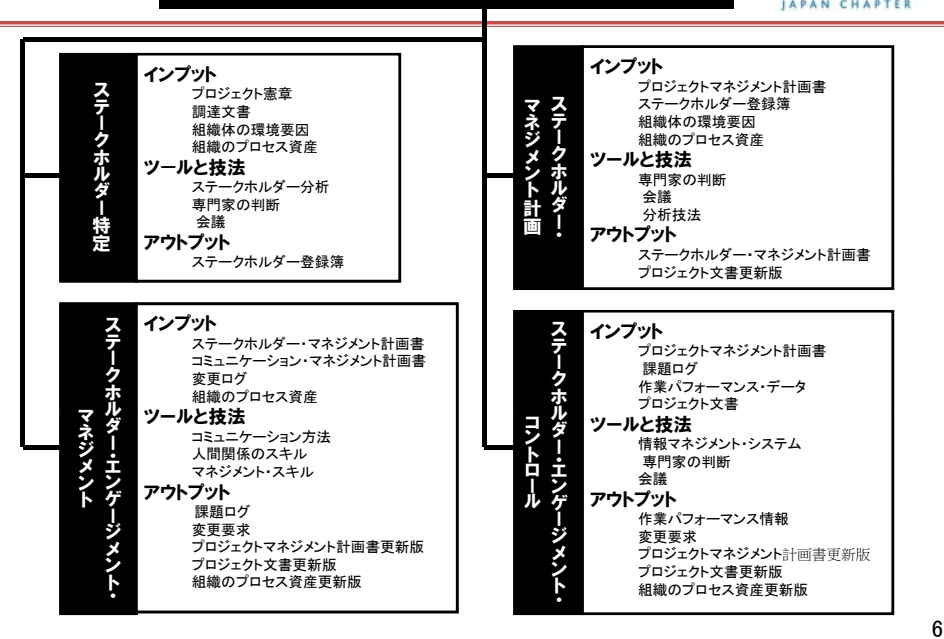
- (1) 第10章「コミュニケーション・マネジメント」から「**ステークホルダー・マネジメント**」が分離され、**独立した知識エリア**となり第13章として追加された
- (2) 「**ステークホルダー・エンゲージメント**」について、ステーク・ホルダー委員会としての独自の解釈と講演者自身の事例を説明

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

5

2.1.2

ステークホルダー・マネジメントの外観



6

2.1.3 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント

「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」とは・・・

(1) プロジェクトを成功させるため、ステークホルダーへ積極的な関わり合いを持ち良好な関係を構築する **PMBOKガイドを解釈・・・**

(2) ステークホルダー委員会が考える「エンゲージメント」とは？

- ① プロジェクトの目標を達成するためにステークホルダーの要求を正確に把握する
- ② この結果をもとに分析し、計画立案して実行する

(3) 実際どのような行動が「エンゲージメント・マネジメント」？



「ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント」を
私の3つのプロジェクト経験事例で説明

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

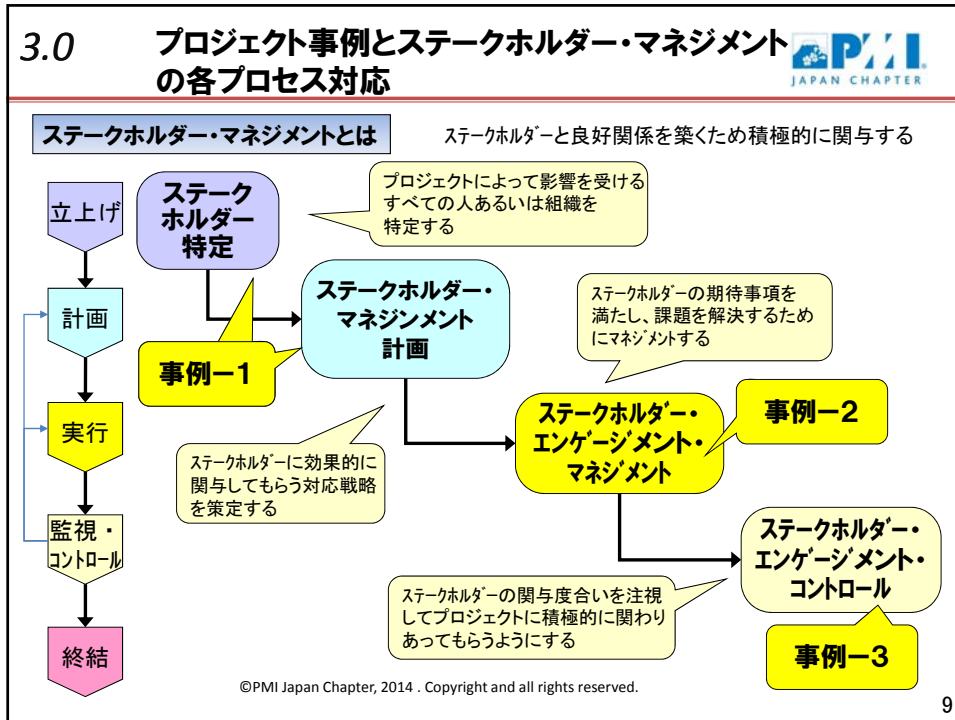
7

3. ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントの体験

- ①【事例-1】 製品開発プロジェクトの技術課題
協力者(ステークホルダー)を見つけるまで決して諦めないこと
- ②【事例-2】 量産化に向けてのステークホルダーの攻略
製造現場のキーパーソンを味方にしてプロジェクトを成功せよ！
- ③【事例-3】 量販店でのセール活動プロジェクト
相手の懐に飛び込み反対するボスを支持者に

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

8



3.1.1 プロジェクト事例紹介(講演者の経験)

PMI JAPAN CHAPTER

(1) 時代背景 1980年代初頭は、まさにアナログからデジタル時代への幕開け

**「世界初のCDプレーヤーを開発せよ」
2次元対物レンズアクチュエーターの開発秘話**
「伝説のPMが教える私のいち押しプロジェクト (評言社)」から引用

世界初CDプレーヤー DAD-1000

(2) プロジェクトの概要

消しゴム2つ重ねた程度の大きさをイメージ

2次元対物レンズアクチュエーター


信号を読み取る光ピックアップ

ピュア・メタル・ダンブ方式専用のアクチュエーター

(1) 主要デバイスである**2次元対物レンズアクチュエーター**の開発責任者
 (2) 基礎開発終了後、量産主力事業所にある設計開発部門で**量産化設計のプロジェクト**
 (3) 発売日時が決まっていたため**「開発期間の制約あり」**

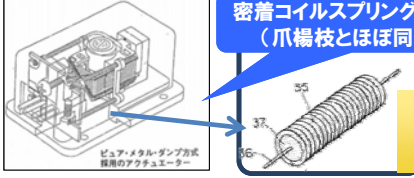
10

3.1.2 ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント プロジェクト事例－1



最適ステークホルダーを探し自分の発想は決して諦めずにとことん行動!

(1) 量産化での直面した主要問題



密着コイルスプリングは、4つ使う
(爪楊枝とほぼ同じ大きさ)

密着コイルスプリング 拡大図

ピエゾメタルダンパー方式 専用のアクチュエーター


サスペンションのダンピング(制動)に金属ばねを使った「密着コイルスプリング」が良いと分かったものの、取引先ばねメーカー数社からは試作は出来るが量産化は困難との回答あり⇒**行き詰る**か?

(2) 問題解決のために実施した事


(1) 技術関連ステークホルダーの特定
社内外のステークホルダー登録簿の作成
(2) ステークホルダー・マネジメント計画
ステークホルダー登録簿をインプットにステークホルダー分析を実施
グリッド分析 横: 関心度、縦: 技術力にして対象の企業を絞り込み

11

3.1.3 プロジェクト事例－1



(3) 実施したステークホルダー・マネジメント



(1) ステークホルダーの特定と分析、評価
ステークホルダー登録簿の作成 組織の環境(上司)から得た、生産技術関連の有識者をステークホルダーとして登録した
 有識者の**専門家の判断**を用いて特殊ばねメーカーをピックアップして**ステークホルダー登録簿**を更新(訪問先企業の一覧)

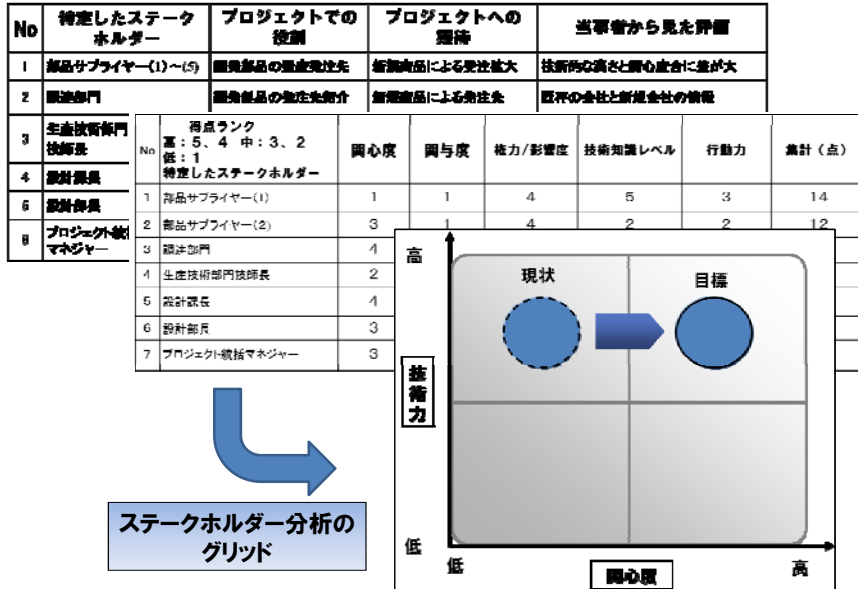
(2) ステークホルダー・マネジメント計画
ステークホルダー登録簿をインプットに**ステークホルダー分析**を実施
 グリッド分析 横: 関心度、縦: 技術力にして対象の企業をピックアップ
 「技術力: 高い」、「関心度: 低い」と評価したばねメーカー数社に絞って、**関心度を高める計画**を立案して実施 (「図面」、「仕様書」、「試作サンプル」を持参して訪問)

(3) 協力者(部品サプライヤー)との出会い
 京都府にある、医療用のばねを専門に作っている小さな会社で技術屋の社長が「常識はずれの形状は、面白いからトライしましょう」という**専門家の判断**で量産化が実現した

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

12

3.1.4 プロジェクト事例-1



13

3.2.1 プロジェクト事例-2



ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント 製造現場のキーパーソンを味方にしてプロジェクトを成功せよ!

(1) 量産化上での問題



・アクチュエーターの組立て作業で自社として過去に使用実績がないため、**注射器、エポキシ系の接着剤、トルエンの使用は、安全衛生上問題**となることが予想された
⇒製造現場が**抵抗**する

(2) ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントの実施

- (1) 事前に実施していた製造側メンバーのステークホルダー分析結果に基づき、影響力の高いステークホルダー(現場ライン責任者、作業責任者)に対して、以下を実施
 - ・丁寧な説明および頻繁なディスカッションによりコンフリクトの解消 (**人間関係のスキル**)
 - ・プロジェクトの成果物の納期を満たすための合意への交渉 (**マネジメントスキル**)
- (2) ステークホルダーの期待に応えるために以下を実施
 - ・フォーマルなコミュニケーション
 - ・インフォーマルなコミュニケーション (**飲み会**)

©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

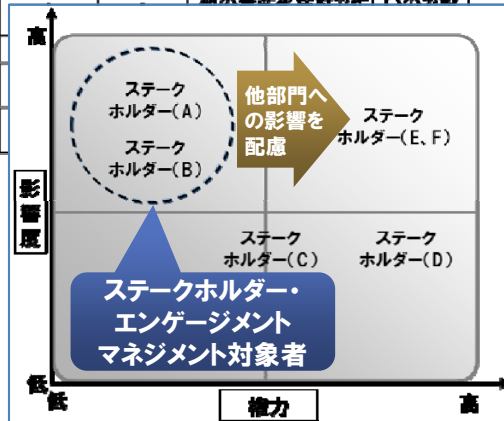
14

3.2.2 量産化問題における主要ステークホルダー登録簿



No	特定したステークホルダー	プロジェクトでの役割	量産化の予想		ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントから見た戦略
			影響度	権力	
1	製造部ライン作業指導員(A)	作業者への直接指導責任者	大	小	直接の作業指導員で一番重要人物で支持者にする
2	製造部ライン責任者(B)	量産ラインの責任者	大	小	指導員と同様重要で量産化にむけて支持者にする
3	生産技術部門メンバー(C)	量産組立プロセス作成			他の量産品検討で忙しいので
4	製造部長(D)	デバイス量産化			
5	製造部部長(E)	製品の量産化責任			
7	プロジェクト統括マネージャー(F)	全体の取り纏め			

→
ステークホルダー・グリッドからの実行



15

3.3.1 プロジェクト事例-3



ステークホルダー・エンゲージメント・コントロール
相手の懐に飛び込み反対するボスをサポート者に

量販店での拡販プロジェクト(セール活動)体験
(入社13年後)
福岡市の家電量販店本店「オーディオフロア」



CDプレーヤー
DAD-001(60万円)

(1)プロジェクトの目的

- ・私が、リーダーとなり製品拡販の目的で実際に販売店で販促活動を実施(6カ月間)
- ・開発・設計者自らが顧客のニーズを知る ⇒ 商品開発にフィードバック
- ・販売実績を上げることにより、ブランドの知名度を上げる。
⇒ 自社製品の展示スペースの確保

3.3.2 プロジェクト事例-3



(2) 当時の家電量販店状況・・(現在は法改正により変わっています)

- (1) 販売員の殆どは、**メーカーと契約した販売者(フロ・ヘル: 自社製品の販売/ルマ有)**で占められている(フロアでは、プロ・ヘルは、35名、店員2~3名で構成)
- (2) 競合メーカー間の**利害関係の衝突**(ヘルパー間で自社製品の激しい販売競争)、顧客指名のメーカーから、いかに自社製品を買わせるか(ひっくり返し横行)さらにヘルパーの中で互いに足の引っ張り合いが発生するリスクを考慮してステークホルダー・マネジメント計画書に行動戦略を予め記述していた
- (3) 私の様な**メーカー技術者の販売支援者(販売/ルマ無)**は、最新の製品情報をもつてくので店員、一部のプロ・ヘルに重宝される(その結果**新しい派閥**ができていた)
⇒**2カ月目、オーディオ全販売者の中で私の売上がトップになった!**

(3) 3カ月目に事件発生!

- (1) **ステークホルダー・エンゲージメント・コントロール**を充分行っていなかったため、フロア全体の**売上が低下**してしまった
- (2) 私に対して、販売者からの間接的な「誹謗・中傷」が発生!
店員から私を「メーカーに帰せ」という意見が営業所に入った



“窮地に陥る”

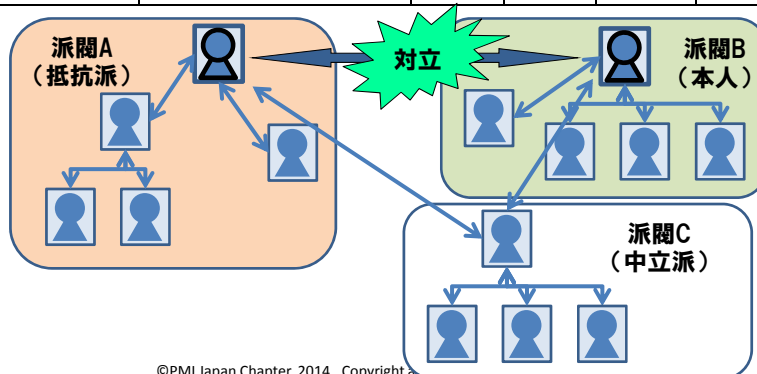
©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

17

3.3.3 ステークホルダー関与度評価マトリックス



ステークホルダー	個人別販売実績調査	不認識	抵抗	中立	支持	指導
派閥A	派閥内の販売トップがボス	現状	現状		目標	
派閥B	本人の販売成績がトップ				現状 目標	
派閥C	平均的な販売成績			現状	目標	



©PMI Japan Chapter, 2014 . Copyright and all rights reserved.

18

3.3.4 プロジェクト事例-3



(4) 解決策への行動

「テーラリング」

- (1) **ステークホルダー関与度マトリックス作成** ⇒ 誰が一番の首謀者(ボス)か?
 - ・全員の売上調査・行動観察し、プロ・ヘル35名の相関図を作成して計画書の見直しと対応戦略立案(自社営業所の課長と対応協議)
 - ・最も批判的である派閥のボスが店員にクレームを告げている事が判明!
- (2) **ステークホルダー・エンゲージメント・コントロール**の実施
 - ・最も批判的であるボス本人と**対面で口論を行い**、利害対立点をはっきりするために、**傾聴**(相手に徹底的に言わせて自分の落ち度も認め素直に謝る)する
 - ・互いの意見・考えが理解できた後、一杯に誘う(福岡名物”モツ鍋”で接待)
 - ・今後技術的な支援も含め相談相手になると約束



(5) その後(残り3カ月間の任期)

- ・ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメントの実践により、関係は改善し、対立も発生せず拡販プロジェクトの残期間を完全に果たすることができた
- ・派閥のボスを味方にできた結果、その派閥内のプロ・ヘルとも良好な関係を構築できた(お互いに自社製品の販売で協力関係ができた)⇒**全体の売上也伸びた!**
- ・任期終了直前、ボスのヘルパーが幹事で、店員も一緒に熊本で「追い出しゴルフコンペ」をしてくれた。**“窮地”が最大チャンスとプラス思考が大切**

19

4 まとめ



- (1) ステークホルダー・エンゲージメントにおけるポイント
 - ① ステークホルダーの特定
 - > ステークホルダー**全てを洗い出すこと**
 - ステークホルダー登録簿作成**
 - ② **ステークホルダー・マネジメント計画**を作成する
 - > 相手(ステークホルダー)を良く知る「**会話と観察力**」で分析
 - > **ステークホルダー分析ツールの活用と傾聴**
 - ③ ステークホルダーをマネジメントする
 - > **効果的に関与させるための人間関係スキルは重要**
 - ④ ステークホルダーを**コントロール**する(コントロール指標)
 - > 定期的に再評価し、専門家の判断も活用する



皆さんが自分で確かめて頂くことが必要!

- (2) **コミュニケーション能力**は必要不可欠
多くの人と交流して人間力を磨くこと!

商標と参考文献



【商標】

「PMI」はプロジェクトマネジメント協会の商標です。

「PMP」、「PMBOK」はPMIが所有する商標です。

「PMBOKガイド」はPMIが所有するPMBOK®Guide原本の日本語版です。

【参考文献】

- [1] 「プロカウンセラーの聞く技術」(東山 紘久執筆、創元社) (2000)
- [2] 「エンゲージメント・マネジメント戦略」(稲垣、伊東執筆、日本経済新聞社、2010)
- [3] 「伝説のPMが教える私のいち押しプロジェクト」(編著・執筆 伊熊他、評言社 2011)
- [4] プロカウンセラーが教えるはじめての傾聴術(古宮昇著ナツメ社) (2012)
- [5] プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK ガイド) - 第5版 (2013)
- [6] 「PMPパーフェクトマスター(PMBOKガイド第5版対応)」(伊熊他執筆 評言社 2013)

©PMI Japan Chapter, 2014. Copyright and all rights reserved.

21

講演者紹介

伊熊昭等 (いくま・あきら)

ai マネジメント・オフィス 代表、PMP

音響学会・PMI・PM学会、PMI日本支部認定登録講師(登録第一号)

広島大学大学院非常勤講師、九州大学芸術工学研究院・芸術工学府非常勤講師

研修専門会社登録講師、他IT系・非IT系企業社外講師

・専門分野: プロジェクト・マネジャー(PM)育成研修(初心者、中級者、上級者を問わず対応可)、

全業種対応可能なPM研修(独自開発)、ITIL運用関連講座、開発手法(ニーズ分析、要件定義マネジメント)

PMP資格取得対策講座、情報処理(プロジェクト・マネジャー)、PM向け人間関係のスキル研修

PMOの構築・運用、リスクマネジメント、品質マネジメント、品質・信頼性講座、ITIL関連、

シニア世代向けセルフ・キャリア・マネジメント研修

1973年 九州芸術工科大学音響設計学科(現九州大学芸術工学部)卒業後、(株)日立製作所入社

オーディオ部門にてハイファイスピーカーシステムの製品開発・設計に従事

1979年 NHKオーディオ入門でアシスタント講師を経験

1981年 世界初の「CDプレーヤー製品化開発プロジェクト」に携わり対物レンズ駆動装置開発

1991年から業務用大型映像システム、1998年から情報システムのSEとして従事

2000年からPMOにて大規模プロジェクト支援業務とプロジェクト・マネジャー育成に従事

2004年から(株)日立インフォメーションアカデミーで、IT系と非IT系での豊富なプロジェクト

経験とPMOでの実務実績を活かし、PM講座のインストラクター・スペシャリストとして従事

2011年から 榊マネジメント社の取締役役に就任 2013年から現在に至る

PMP試験対策講座では、合格者3,500名以上を輩出した国内トップの“カリスマ講師”として知られる。

著作に「PMPパーフェクトマスター(評言社)」「伝説のPMが教える私のいち押しプロジェクト(評言社)」など

本資料に関する質問等の連絡先: aikuma@aipmp.com

ai (エー・アイ) マネジメント・オフィスのウェブ・サイト <http://www.aipmp.com/>



22