

## 2021年3月17日第103回BABOK研究会議事録

PM学会中部支部

IIBA日本支部

### 1. 日時

2021年3月17日(水) 19:00~21:00

### 2. 場所

Zoom (Web会議システム)

### 3. 出席者

(敬称略順不同)

近藤、中村、清水、金田、大橋、浜口、川島(美)、川島(由)、高橋、河村、鈴木  
(記) 以上11名

### 4. 議題

- (1) 研究会日程の見直し(鈴木)
- (2) PM学会PDU申請時の研究テーマ(河村)
- (3) 仮想企業 ArumakaN の BA 活動をテーマとした BABOK の体系的学習
- (4) その他連絡・相談事項など

### 5. 議事

#### (1) 研究会日程の見直し(鈴木)

現在の第2水曜日は他の団体の研究会と重なる。また第3水曜日はIIBA理事会と重なるため、日程をずらしたいとの要望があった。週初、週末は避けたいという意見、水曜日が調整しやすいとの意見があり、第1水曜日と第4水曜日が候補に挙がったが、第4は月末が近いこと、PM学会の総会日程に重なる可能性もあるため、第1水曜日とした。第1水曜が月初、祝日にあたる場合は、都度協議して調整する。

#### (2) PM学会PDU申請時の研究テーマ(河村)

本研究会に参加しているPM学会所属メンバーは、申請すればPM学会よりPDUが発給される。手続きは支部事務局より行っているが、申請上の研究テーマが発足当初の「BABOKとプロジェクトマネジメント」のままになっているため、支部事務局より、アップデートしたいとの相談を頂いた。議論し、今年度の申請テーマを「事例に沿ったBABOKの習得」とした。支部事務局に持ち帰っていただき、支障なければ変更していただく。

### (3) 仮想企業 ArumakaN の BA 活動をテーマとした BABOK の体系的学習

今回事例研究の対象とする仮想企業の設定について、コンサルタント会社である ArumakaN 社（中村氏）が、ユーザ企業（製造業）の BA として活動しようとしており、そこに本研究会が BAO として活動の支援をするという形で、活動の進め方について、認識合わせができた。研究会の活動としては BABOK を参照しながら BAO 活動を行い、体系的な学びを成すことがゴールとなり、中村氏としては ArumakaN 社として、ユーザ企業（製造業）に対する BA 活動の成果が得られることがゴールとなる。

まず、近藤氏より BABOK にはアダプティブ・アプローチという考え方があるとの示唆があった。トップマネジメントが乗り気でないケースでは、局所的な成功事例を重ね、ミドルマネジメントの中に仲間をつくり、その中にトップマネジメントに影響力のある者を引き入れるというやり方になる。

中村氏より、ArumakaN 社が特定のユーザ企業のコンサル活動をしている前提ではなく、製造業一般に対して外部から影響を与えるために出版活動を行っているとの設定で考えたいとのことで、まずはそうした設定で検討を進めた。例えば何か社会的なムーブメントによって興味を持たせることは出来ないか。今であれば DX がある。以前に比べ社会的ムーブメントは大きい。DX 取り組みの成功事例を伝えるなどしてはどうかとの提案があった。

ここで再度、ArumakaN について、中村氏から資料に基づいて説明があり、資料に記載してある戦略から戦術に落としてゆくところをやりたいとの話があった。イノベータ、アーリーアダプタは放っておいても自ら知識を得る。アーリーマジョリティに響かせる戦略を立てたい。経営企画は理解しているが、各拠点マネジメントレベルは知識を得ようとせず、経験則に拘泥するアーリーマジョリティ～レイトマジョリティだと思っている。それを何とかしたいとのこと。

近藤氏から AISAS という、マーケティングの方法論があるので、それを例えに説明すると、最終的に顧客に Action を起こさせ、Share してもらうには、まず Attention させ、Interest を持ってもらう必要がある。しかしながらアーリーマジョリティ～レイトマジョリティを主体とする会社の全員に最初から気付きや、興味を持ってもらうのは無理なので、まずはアダプティブ・アプローチで、小さな成功事例を繰り返してゆけば、Share によってそちらに広がってゆくと思う。やはりこの方法を取ってはどうか。という提案があった。

再度中村氏から資料の説明。先進国の GDP が成長しているのに対し、日本の GDP は成長していない。それは製造業が低迷する中で、ホワイトカラーの生産性が上がっていないのが原因だと思っている。対し、近藤氏から意見あり。かつて製造分野で日本がアメリカを凌駕し、深刻な貿易摩擦が起きていたが、その際アメリカ企業は徹底的に日本の製造業を研究し、技術的な壁を IT によって克服してきた。日本は技術的優位から IT 導入を怠ったため、劣位になり、今盛んに DX と言っている状況なのではないか。個人的にはマーケティングに関しては日本的な溝板営業ではなく、データに基づくスマートな CRM に基づいた営業活動で見える化をしなければならないと思っている。

鈴木より、以前 PM 学会のシンポジウムで旭鉄工さんの事例紹介があった。旭鉄工さんは社長が主体となって改革の成果を出し、DX の成功事例として有名になっているが、婿入りで跡継ぎの社長だったため、最初は旧態依然の現場を、IoT による見える化など、ひとつずつ成功事例を重ねて、周囲を納得させていったという話だった。大企業ではないが、製造業の事例として、参考になるのではないかと思う。

近藤氏より、いろいろやってきた経験上でもデータを活用した見える化、実際にデータを拾って見える化して見せると、メリットを感じて注意を向けてくれる。それが Attention になると思っているとの意見が出た。

金田氏から、ArumakaN の Goal を見直してはどうかとの提案があった。ビジネスとして考えた場合、アーリーアダプタとアーリーマジョリティの間には非常に深いキャズムが存在する。ArumakaN がアーリーマジョリティまでをビジネスの対象とすると、そのキャズムを超えるために、大規模な投資が必要となり、ビジネスが成り立たなくなる可能性がある。まずはアーリーアダプタまでを範囲として、ビジネスが成り立つかを考えた方が、よいのではないか。アーリーマジョリティにマネジメントを伝えるため、例えば書籍を漫画化して読んでもらったとしても、そこから行動が引き出せるとは思えないので、意味がない。

中村氏より、想定ユーザ企業では社員の半数がマネジメントに関するセミナーを受けて居るが、1 年後にアンケートをとってみたところ、現場ではその手法が全く使われていなかった。原因を考えてみたところ、製造業では現場に経験則によった何らかの仕組みがあり、しかも製品が見えているので、属人的な方法論でなんとか帳尻を合わせているためではないか。そのため、マネジメント手法を取り入れなくても表向き支障がない。しかしこれではいずれ問題が表面化する恐れがある。ミドルマネジメントは自分たちが困っているのを認識しているのかというと、余りできていない。

清水氏より、二つの問題があるのではないかと指摘。顧客企業は問題があることを認識していない。ArumakaN は解決策の提示の仕方が分かっていない。ArumakaN は解決のため、出版物でなんとかしたいと考えているが、顧客は本など読まない。そこが ArumakaN のサービスと顧客ニーズのずれになっている。

例えば、成功事例を見せるなど、それで Attention から Interest に繋げ、Search に持ってゆくことで本気度をあげてゆく。そのために何をやったらいいか、思いつくものを片端から上げてゆくのはどうか。例えば一般的にやるような方法としてセミナーがある。キャッチーなタイトルを付けることで、書籍であれば手に取らない人も、聞いてくれる可能性がある。他には雑誌に column を載せる。他に社内研究会、勉強会、座談会なども、方法としてはある。Clubhouse も面白いかもしれない。会社の勉強会で、他社の成功事例を紹介する手もある。講演者にそれなりの肩書があると、聞く耳を持ってもらえる。とにかく様々な手でムードを盛り上げる必要がある。そういうことの積み重ねが、効果的だし、仕掛けている人間にとっても、人脈ができるというメリットになる。

例えば既に書いている書籍の内容を、小分けにして Tips 的に公開してはどうか。例えば研修会参加者にメールする。Facebook や SNS でもよい。とにかくアクションをしてはどうか。

清水氏より、中村氏の本は自分が伝えたいことを書いていて、相手が何を知りたいかを意識していない傾向があるとの示唆があった。書籍の読者をどう想定するのか、相手がインベータやアーリーアダプタであれば、問題なく理解できる。しかしアーリーマジョリティやレイトマジョリティを対象に考えるのであれば、相手の興味や考え方のレベルに合わせて書かなければ読まれない。最近は研修会社の名前はなんとかエディケーションではなく、何とかラーニングになっているが、学びは一方的な指導ではなく、受け手を考えた教育にすべきだとの考えから、そのように変わってきた。

今月はここまでで時間切れになったので、一旦議事録に纏めて展開します。次回どのように進めるのかは、各位議事録を読んで考えを纏めておいていただけると、幸いです。

#### (4) その他連絡・相談事項など

特になし

#### 6. 次回予定

##### (1) 日程

第 104 回 BABOK 研究会 2021 年 4 月 7 日 (水) 19:00~21:00

##### (2) 場所

ZOOM (Web 会議システム) 予定

##### (3) 議題

仮想企業 ArumakaN の BA 活動をテーマとした BABOK の体系的学習

#### 7. 成果物

(1) [3. \(仮想\) ArumakaN の概要](#) 中村

(2) [『数学の教科書は信じるけど、マネジメントの教科書は信用してくれない。』これ事実です。](#)

中村

#### 8. その他

特になし