

プロジェクトマネージャーの実践力の育成方法

－「企業や現場が求める真のPM」を育てよう－

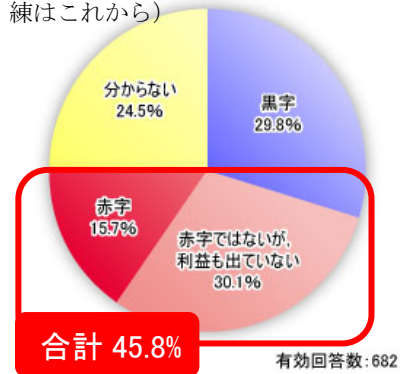
アブストラクト

1. 実践力のあるPMは育っているか

IT Pro が 2008 年に実施した「赤字プロジェクトに関する調査」によると、黒字プロジェクトはわずか 29.8%に留まり、赤字が 15.7%、赤字ストレスの状態は 30.1%という結果であった。品質/コスト/納期（以下、QCDと略す）を担保するPMが真に育成されていない現状が、このデータから読み取れる。

昨今、各企業ではPMBOK®やCMMI を活用したプロセス整備、PMO（Project Management Office）の設置など様々な強化施策を実施しており、一定の効果を挙げている。しかし、それでもプロジェクトの成功率は低い。PMの実践力不足が足枷となり、「企業が求めるPM」には到底およんでいないのが実状であろう。その理由は何か？本分科会では次の仮説を立てた。

図表1 プロジェクト収支実態調査結果（出典：IT Pro 赤字プロジェクトは減少傾向だが、本当の試練はこれから）



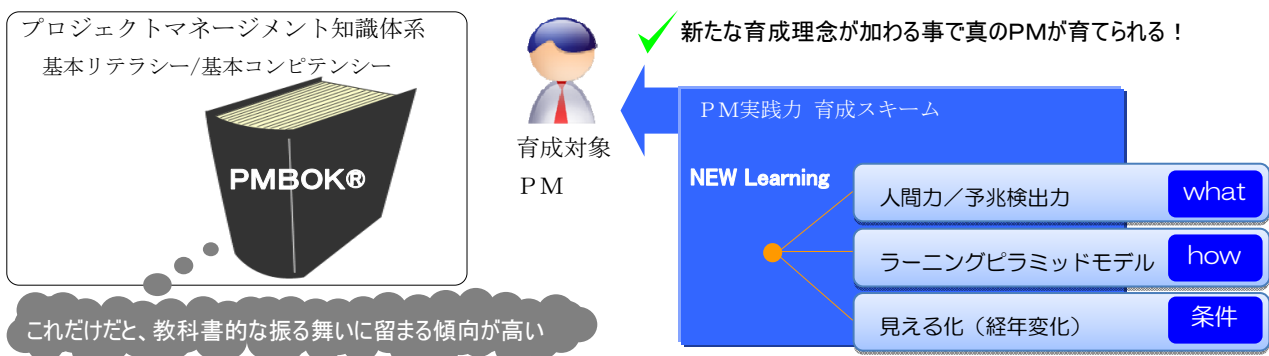
- 仮説1:今の育成スキームには偏りがあり、実践力を補うスキームは不足していると思われる
 仮説2:プロジェクトの被害極小化のためにはリスク（予兆）の早期発見と予防策の対応が重要である
 仮説3:実践力を形成するスキルで重要なのは「PMに必要な人間力」と「予兆検出力」である

2. 実践力向上へのアプローチ

現存するPM育成方法には限界がある。PMBOK®はプロジェクトマネジメントの知識体系であり、これを学ぶだけではQCDは担保できない。プロジェクトは複数人間（顧客/上司/部下/協力会社）によって遂行されるものであり、PMBOK®を活用することに加え、「人間の能力全体の活用」が肝要となる。さらに、「理解する（座学）」に留まらず「できる」レベルに持ち上げる必要がある。

新しい発想・着眼点で解決する方法を求めて議論を進めた結果、「人間力」と「ラーニングピラミッドモデル」にたどり着いた。いずれも文部科学省や大学をはじめ多くの教育機関で採用されている理念である。この2つの教育理念を採り入れ、さらに、これまで困難とされてきた人材育成の「可視化」（定量的に効果を捉えるスキーム）を確立し、PM（プロジェクトマネージャー）実践力の育成ガイドラインを構築する事を模索した。

図表2 実践力向上へのアプローチ



3. 真・PM実践力育成ガイドライン

ラーニングピラミッドモデルは、「論議する」「経験する」「人に教える」ことでスキルの定着が図れるとされている。若手PMに決定的に不足しているのは「経験」であり、これを疑似体験させ学ばせる「PM勤所マニュアル」を構築した（全工程を網羅した42ケース）。マニュアルは生々しい失敗事例を表面に記載し、「なぜ失敗したのか?」「予兆はどこで検出できたのか?」を考えさせ、裏面に模範解答を載せる仕立てとなっている。つまり、「疑似体験」を通して「論議」できる仕組みとなっており、予兆検出力の向上や自らの人間力の振り返りも期待できる。また、各社の事業内容に応じて事例を追加・拡張する（人に教える）ことで、実践力はさらに向上する。

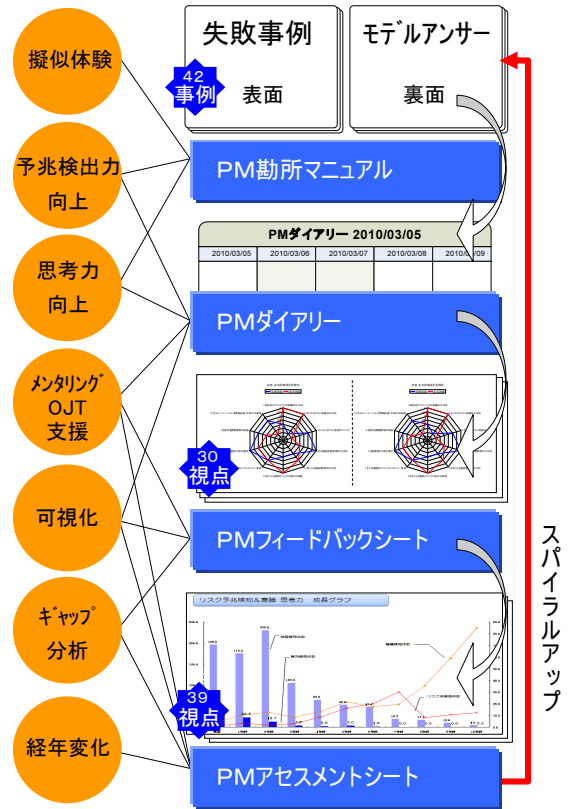
次に「PMダイアリー」について説明する。一般的に若手PMは思考する力が弱い傾向にある。思考力は「経験」を積むことで培われるが、これを意識付けることで短期間にスキルの定着化を図る。QCDを脅かす見えないリスクに対し、自分が感じ取った予兆をダイアリーに書きとめ、定期的上司のレビューをOJT形式で受ける。そうすることで、例えば、一週間何もダイアリーに記載がなければ、「思考していない」ことがタイムリーに把握でき、上司は適切なフォローが実施できる。「真のPM」はQCDを担保するために、オン・オフタイム関係なく思考を廻らせており、この習慣を若手PMに定着させるスキームとなっており、同時に「予兆検出力」をはじめ多くの人間力が鍛錬できる。

「PMフィードバックシート」と「PMアセスメントシート」では自己の強みと弱みを分析し、PMの成長（実践力に通じる予兆検出力や人間力、本質的なコンピテンシー）を可視化する仕立てとなっており、そこから自身が次へステップアップするための具体的アクション計画を作成させる。両ツールの違いは可視化の幅と深さであり、前者はプロジェクト単体で詳細化したもの（30視点の可視化）、後者は10年間にわたる経年変化が読み取れる仕様となっている（39視点の可視化）。いずれも可視化に加え、具体的なメンタリング手法を確立した仕組みとなっているのも大きな特徴のひとつである。

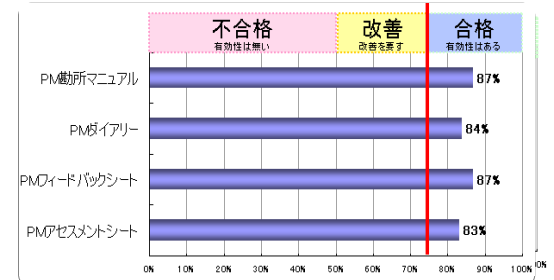
4. 有効性の検証と結論

以上のプロセスを経て作成した「真・PM実践力育成ガイドライン」は、有効性のあるものになったか、分科会参加メンバーが属している企業の「育成する立場」と「育成される立場」に協力を得てアンケートを実施した。全般的な評価は図表4のような結果であり、高い評価が得られた。具体的な評価コメントは下図の通りである。

図表3 実践力育成ツール構成図



図表4 育成ツール有効性アンケート結果



● 育成する立場

- PMの育成はOJTに頼っており、今まで育成方法を模索していたが、新たな教育の方法として直ぐにでも導入を検討したい。
- 課題の発見が早期にでき、生きたリスク管理が行え、育成面でもタイムリーなアドバイスが効果的に行えると思う。

● 育成される立場

- PMに必要な人間力や自分に足りない能力がわかるため、次のプロジェクトに活かす指標とすることができる。

本分科会の成果物である「真・PM実践力育成ガイドライン」は、これまでの固定概念にとらわれず、本質的な議論を積み重ねたことにより、強力なソリューションの提言ができたと自負している。これを積極的に導入いただき、PMの質/レベルが飛躍的に前進する新たな一歩になれば幸いである。