

モダンプロマネに基づく 効果的なフィールドトレーニング —PMの“実践能力”と“指導能力”を 共に向上させるモデルを研究する— アブストラクト

1. プロジェクトマネージャは育っているか

プロジェクトマネージャ（以下PM）は育っているだろうか、育てようとしているだろうか、育て方が分かっているだろうか。本分科会で現場でのPM育成の状況を調査したところ、体系立った実践トレーニングが、ほとんどなされていないに等しい実態が浮かび上がった。そこで我々はPMをフィールドで効果的に育成したい、PMの指導力を向上させたいと思い、トレーニング方法論を研究し検証した。

2. やるべきことをきちんとやるために

PMのスキルとは結局「やるべき時にやるべきことがきちんとできる」ことである。しかしその当たり前のことができるようになるにも、2つの面でのトレーニングが必要である。

その1：「やるべき時にやるべきこと」を、整備された体系の下で学ぶ。我流の域を脱する。

その2：「きちんとできる」ため、課題の見える化・原因の言える化・課題の直せる化能力を向上。

我々は、このようにすればトレーニングが効果的になるという仮説を立てた。（図1）

(1) PMスキルの体系と現状・育成目標の基準（以下WHAT）をPMBOK®を参考に作り、誰がどうトレーニングしていくのかの標準（以下HOW）を決め、それを組み合わせて実施する。

(2) 指導者（以下トレーナ）と訓練を受ける人（以下トレーニ）とで次のような考え方で、現実のプロジェクト、つまりフィールドにてペアトレーニングを実施する。

- ① トレーナは、トレーニが向上すべき能力を会話により引き出し、互いに見えていなかった事を見える化し、これを育成目標とする。
- ② トレーナは、トレーニのPMとしてのあるべき姿を明確にし、自立の支援をしながら訓練を実施する。トレーニは、その課題をクリアし現実の行動に反映させる。
- ③ トレーニはさらなる成長の意欲をもって自己分析を行なう。
- ④ ここでトレーナが理解していない世界に回帰するので、お互いに次の課題を見つけて共有する。
- ⑤ ②から④を目標が達成できるまで繰り返す。

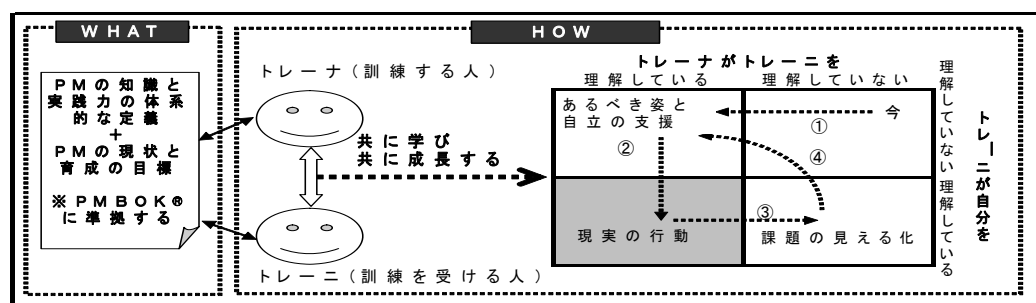


図1 効果的トレーニングの仮説

3. 気づきから意識と行動が変わるトレーニングモデル

2. の仮説をもとに、図2に示すトレーニングモデルを作成した。その考え方は以下の通りである。

- (1) PMとしての知識と実践力の現状を、具体的に把握することからトレーニングが始まる。
- (2) (1)に基づき、育成の目標と計画をトレーナとトレーニで合意する。
- (3) トレーナは、「なぜ」そうしなければならないかを「気づかせる」ように導く。「答えを教えない」。

- (4) トレーニも「自ら」考え・学ぶように努力する。常に「なぜなぜ」と自分に問いかける。
- (5) 必ずトレーニングを振り返り、その結果を次のプロジェクトに継承していく。つまり、個々のトレーニングのWHATを持ちまわって、組織的・継続的育成を行なう。
- (6) 行動の事実と考えたことをこまめにジャーナルに記録し、気づき・振り返りに役立たせる。
- (7) HOWの具体化としてトレーニングガイドを、WHATではPMポテンシャル表を作成した。

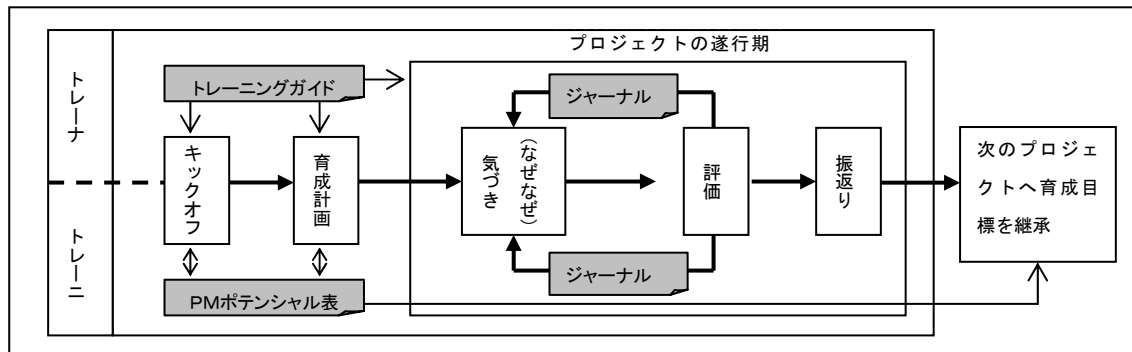


図2 トレーニングモデル

4. トレーニングモデルの効果と気づいたこと

参加各社でトレーナ/トレーニ役を選定してトレーニングを実践し、モデルの有効性の検証を行った。検証は、アンケートや意見交換を行ない、トレーナとトレーニのコミュニケーション経緯を「なぜなぜスパイラル」と呼ぶ手法で「気づき」として分析することにより実施した。その結果、トレーニングモデルについて、以下のような効果と気づきを得ることができ、それを総合評価とした。

- (1) 効果 : ①トレーナ/トレーニが互いに、PM実践力と指導力の向上という期待に応えられる。
 ②自分自身と相手の、現状/As Isとあるべき姿/To Beがくっきり認識できる。
 ③気づき・振り返りは育成に不可欠なプロセスであり、ジャーナルがそれを強く支援する。
- (2) 気づき : ①ペアトレーニングを、十分な時間を確保して継続的に実施すること。
 ②トレーナとトレーニが素直にコミュニケーションできるための雰囲気作りが必要。
 ③トレーナのコーチング技術の習得と、トレーニの強い自立性が必要。

また、12項目に集約された「効果」についての意見と、9項目の「気づき」がモデルの仮説のどこに関連するのかを分析した。その結果、両者ともに図1で示した4つのプロセスにプロットされ、本分科会の仮説が裏付けられた。と同時にそれに基盤を置くトレーニングモデルの有効性を証明できた。

図3を参照されたい。図にはHOWの記述しかないが、WHATの有効性を指摘した意見も多かった。

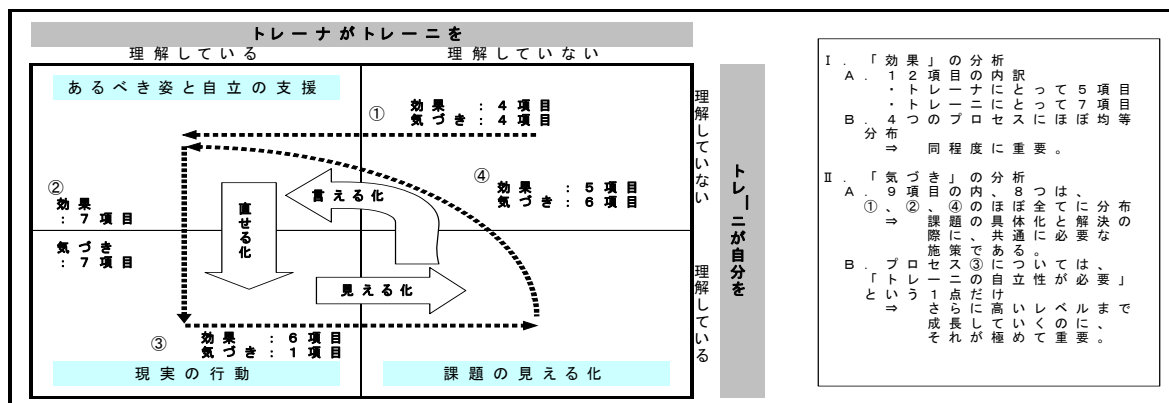


図3 検証結果による仮説の裏付け

5. まず始めよう

今回研究したモデルにもとづきペアトレーニングを行なうことで、相乗効果が生まれ、お互いのレベルアップが図れる。また、そのスパイラル効果により、継続的なPM育成が期待できることを確信している。とにかく各企業でこのモデルによるトレーニングを導入し、組織力を上げて行こうではないか。