

“実践的”プロジェクト・マネジャーの育成 「PM道場」

PMに求められる コンピテンシーと、 PM育成への取り組み

プロジェクト・マネジャー(以下、PM)の重要性が唱えられてから、既に多くの時間が経過しています。クラウドをはじめとする新しい技術分野の進展、アジャイル開発に適した開発メソッドロジーへの挑戦、グローバル・プロジェクトの実施など、プロジェクトの多様化・複雑化はますます拡大しています。

PMの育成に向けて、多くの企業や組織においてさまざまな取り組みが実施されていると思いますが、「現実にはなかなか難しい」「一筋縄ではいかない」とお悩みではないでしょうか。

独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA) 発行の「PM育成ハンドブック」には、PMに求められる知識、経験、スキル、コンピテンシーが定義されています。学習により比較的

短期で修得可能な「知識」「スキル」の部分はさておき、「経験」「コンピテンシー」の育成をどうするか、PM育成プログラムの成否を左右します。

本稿では、私が所属する組織で取り組んでいる「PM道場」をご紹介しますながら、実践的PMの育成について私見を述べさせていただきます。

育成の核は実践(OJT)であり、 メンタリングとコーチングで 補完する

知識、スキル、経験を元に、コンピテンシーを高めていく効果的な方法は、やはり経験学習(OJT)です。実践を通してでしか本当の意味でのコンピテンシー向上は実現できません。より効果的に育成するためには、メンタリングやコーチングを組み込みながら気付きを与え、自ら考え実践するサイクルを効果的に回すことが重要です(図1)。

実案件に基づいて マン・ツウ・マンでコーチングする 「PM道場」とは？

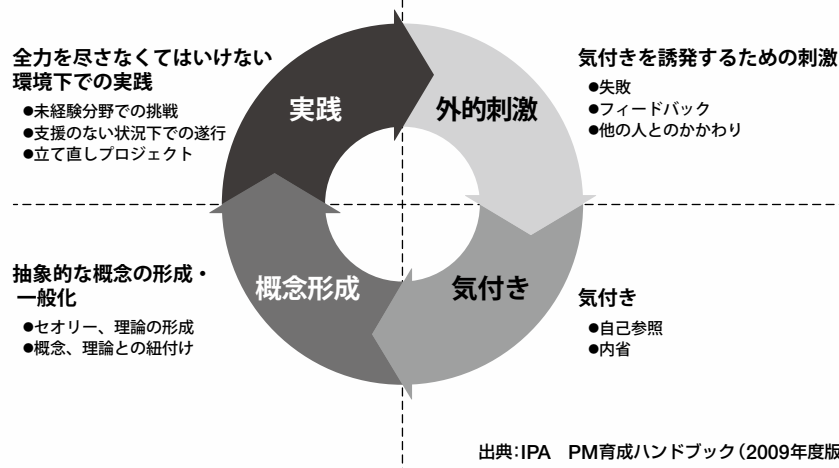
私の所属する組織では、特に若手・中堅PMを対象に“気付き”にフォーカスした「PM道場」と称する、師範と受講生との一対一でのコーチング・プログラムを実施しています(図2)。

PM道場を運営する上で特に配慮したことは、以下の4点です。

- ①できていること、できていないことをストレートに伝える
- ②レクチャーではなく、受講生が主体的にセッションを進める
- ③“なぜ?”を問いかけ、自ら考え気付けてもらう
- ④部門長を交えた報告会を実施し、今後の取り組みを宣言してもらう

私の所属する組織は、主にシステム基盤の構築・保守プロジェクトを担当しています。中小規模のプロジェクトが多く、PMスキルやコンピテンシーという観点で第三者からのフィードバックを受ける機会が少ないため、「できている」と思い込んでしまうことも多々ありました。自分の実力を正しく理解し、極端な表現をすると“自分を壊す”ことが成長の第一歩となります。そうすることで、不思議と第三者のアドバイスに素直に耳を傾けられるようになります。また、④を意識的に実施して組織的なサポートがあることを示すことで、受講者のモラル向上を図ることも忘れてはなりません。

図1. コンピテンシー開発プロセス



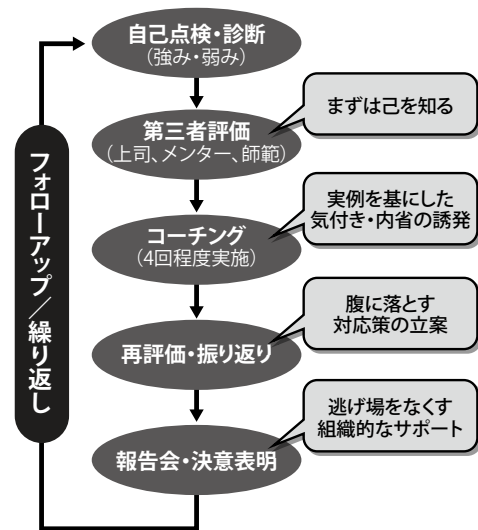
* * *

図2. PM道場の概要

コース概要
大規模案件を担当することができるPM候補者の育成を目的とし、担当している実プロジェクトを題材に、経験豊富なシニアPMのマン・ツー・マン・コーチングにより、プロジェクトの進め方や考え方を学ぶ。
コース目的・習得するスキル・期待効果
<ul style="list-style-type: none"> ●受身的なPMスタイルから、全体観を把握し先々のリスクをあらかじめ考慮し、自らプロアクティブに考えて行動がとれるPMマインドの醸成 ●個人の経験に根付いた我流のプロジェクト管理手法を改め、PMIなどのメソドロジーを使用した標準的な管理手法の習得 ●現時点の実プロジェクト案件を題材にするので、実際のプロジェクトの質の向上などの相乗効果も期待できる
実施方法
<ul style="list-style-type: none"> ●シニアPM個別指導・コーチング ●マイ・プロジェクトマネジメント報告会(卒業時)
講師
●シニアPM

実案件に基づいたマン・ツー・マンのコーチング

■活動フロー(約4カ月/サイクル)



ここで、コーチングのときの受講生への“メッセージ”を一部ご紹介します。

「想いの詰まった戦略を立ててください!」

“戦略 = プロジェクト計画”という意味ですが、例えば、「マスター・スケジュール」はPMとしてのさまざまな想いの集大成だと思うのです。局面定義にしる、マイルストーン一つにしる、“こうすればサービスインできる”と熟考した結果が表現されたものですよね。にもかかわらず、機械的に作成された単に集計されたものとなっているものもあつたりします。そんな「戦略」のないプロジェクト計画を作成するのは、真の意味でPMとは言えないですね。

「魂を入れてください!」

PMとして成長していく過程の中で、まず形から入ることもあります。学習したPMメソドロジーを駆使し、標準的な管理プロセスをすべて適用してみるといったことです。こうあるべき、

もしくは「xx管理の実践にはこのプロセスに従う」といった、型にはまった考え方だけで作り上げたプロジェクト管理プロセスは、得てして“PM自身の考えや想い”が希薄で、プロジェクト・メンバーにとってはあまり意味がない、効果的でないケースもあります。一言でいえば、実践的・実用的ではないということです。“魂を入れる”という表現は抽象的ではありますが、プロジェクトの成功に向け“これならできる”と自分が納得できるまで熟考すること、形式に囚われず“実”のある効果的な管理プロセスの構築に取り組むことが、“魂の入った実践的なプロジェクトマネジメント”の実現につながるのだと信じています。

“実践的”プロジェクト・マネジャーの育成に向けて

PM道場を通じてメッセージしていることは、かなり抽象的で“気持ち”を伝えているものです。一般に優秀といわれるPMたちは、“熱い”気持

ちの強い方々だと思います。プロジェクトマネジメントの基礎知識やメソドロジーの理解は当然できていますが、評価されるポイントはそこではありません。これをPM本人が理解・自覚した上で、自らが成長するための努力を経験学習(OJT)で実施すること。地道ですがこの努力の繰り返しが“実践的PM”育成の道だと考えています。

コーチングの過程や内容の見える化が難しく、師範となるコーチの力量次第という課題もありますが、実践的PMとして成長するための“気付き”を与えるべく、今後も地道に継続的に活動していきたいと思っています。



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・テクノロジー・サービス事業
ITSデリバリー、金融インダストリー
理事

桜井 功
Isao Sakurai

1985年入社以来、金融のお客様を担当し、銀行統合をはじめ数多くの業務開発および基盤構築プロジェクトに参画。現在は所属組織のPMプロフェッショナル・リーダーとしても活動。