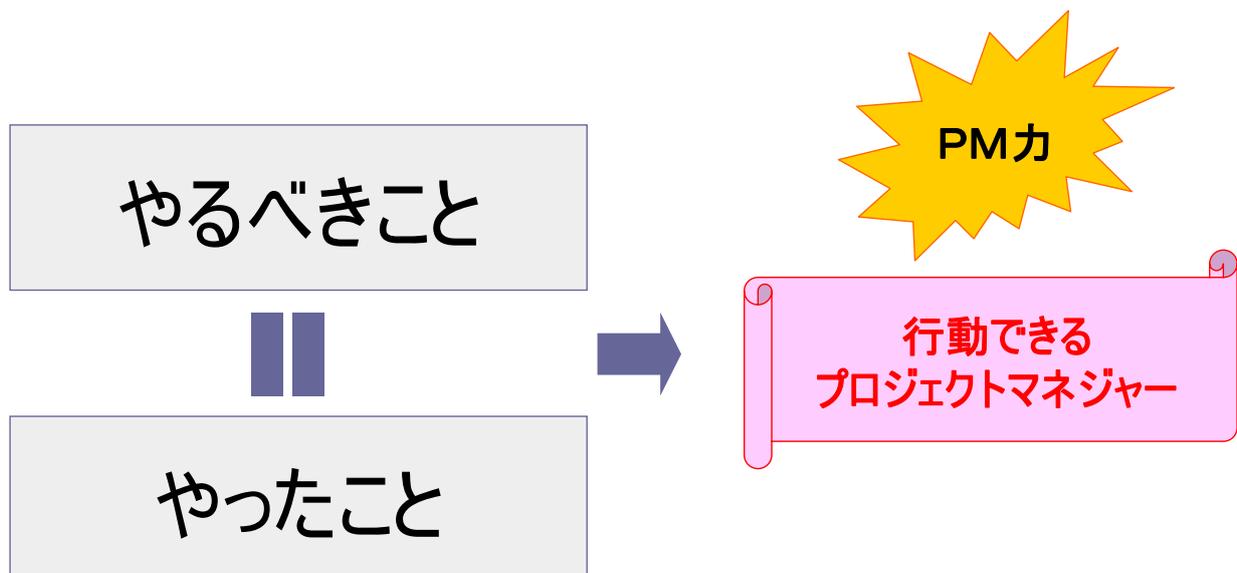
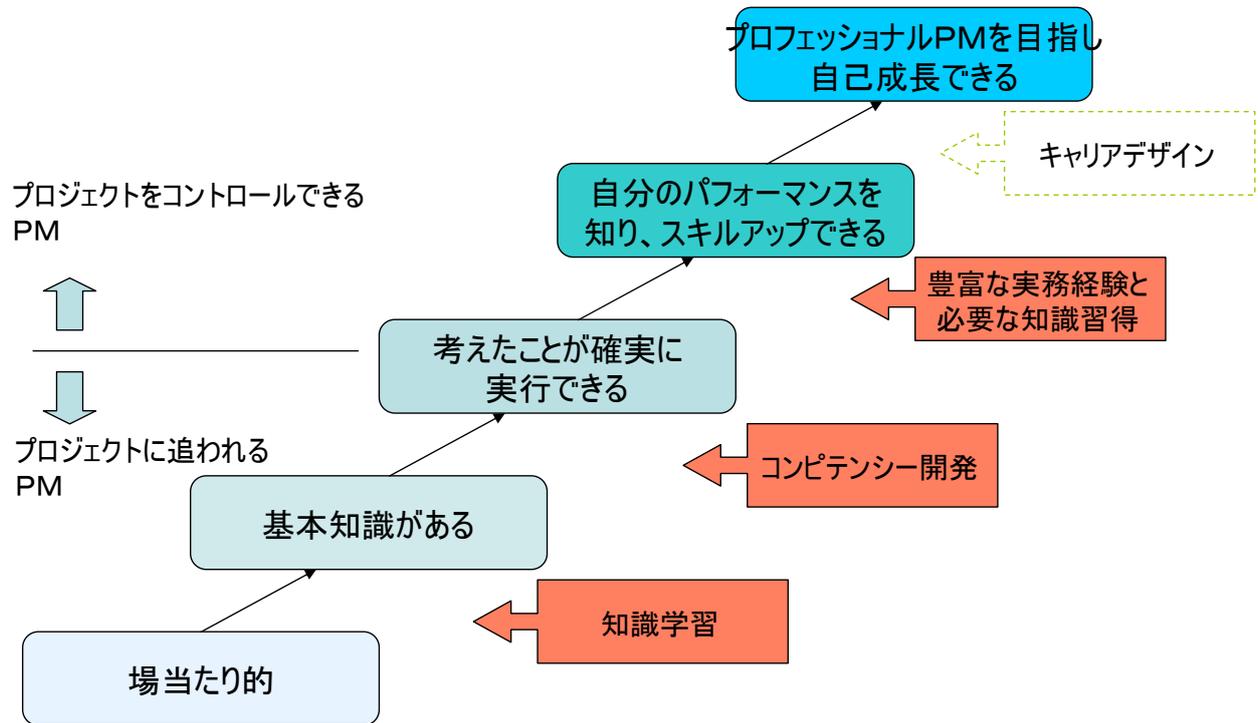


【国立大学法人名古屋工業大学公開講座】
できるプロジェクトマネジャーのヒューマンスキル
～「ひとつ上のプロマネ。」を目指す

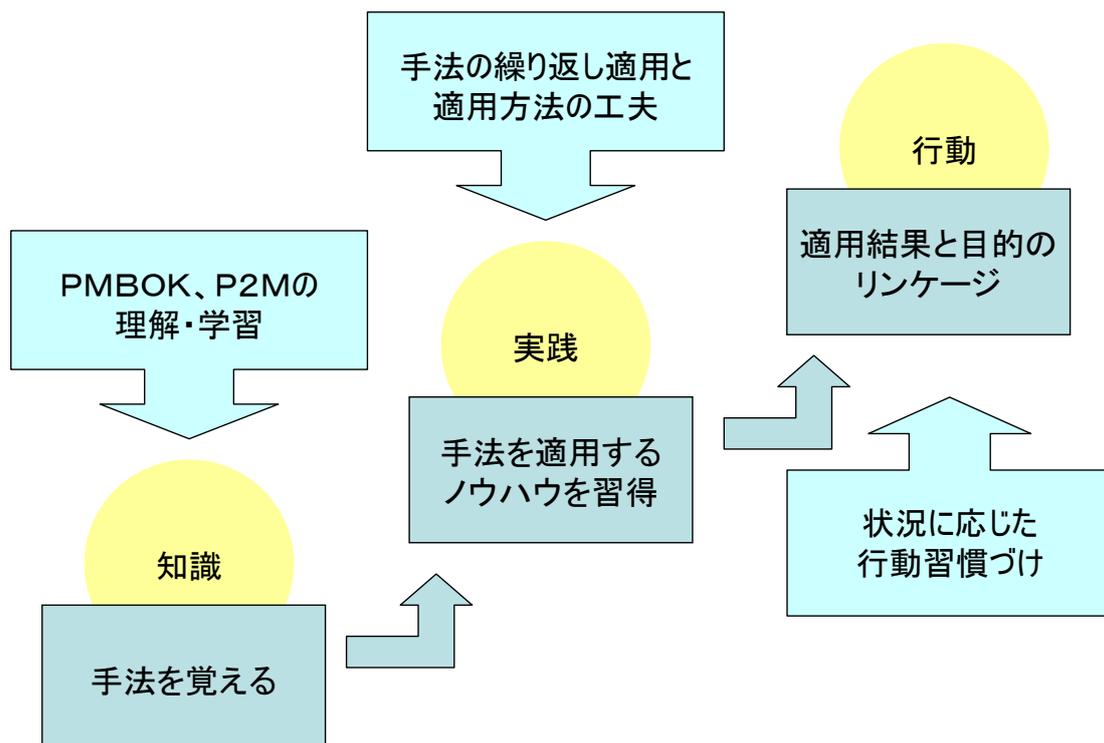
有限会社プロジェクトマネジメントオフィス
好川哲人



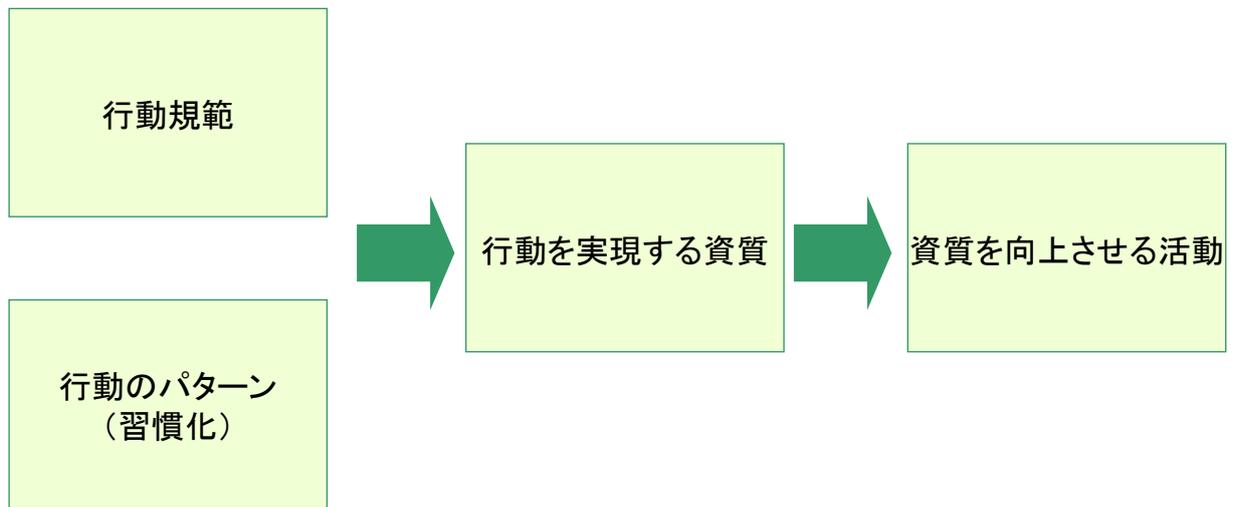
プロジェクトマネジャー成熟度モデル



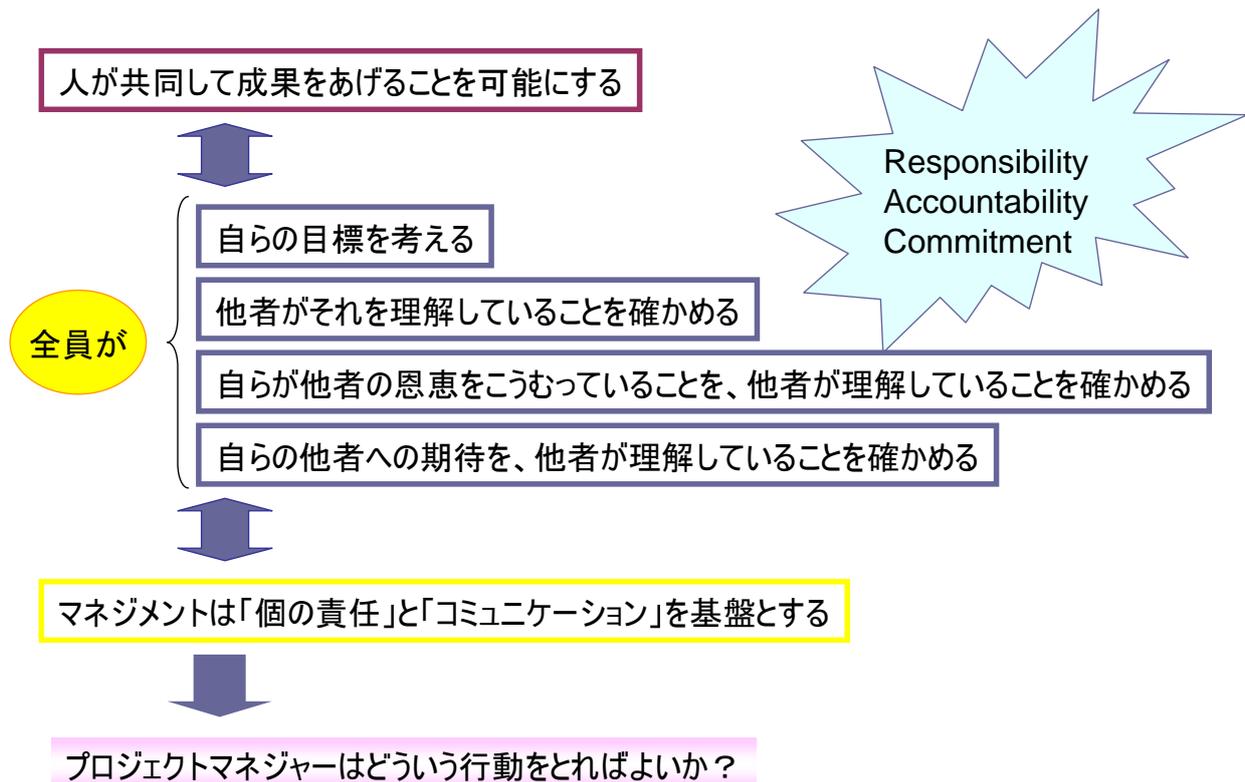
PM力の習得方法



今日のお話



P. F. ドラッカー マネジメントは「**個の責任**」と「**コミュニケーション**」を基盤とする



プロジェクトマネジメントのポイント

- ・ 仕事の目的を明確にし、ストレッチした目標を設定する
- ・ 仕事の責任者とうまく付き合う
- ・ 実行を計画し、計画を実行する
- ・ みんなの力を借りるコミュニケーション
- ・ リスクにうまく対処する
- ・ 仕事の品質を高める

行動ベストプラクティス(行動規範)を見つける

- ・ 大河ドラマ
 - ストライブカラーになる
 - ・ 現場を直視する
 - 撮影前に勝負をつける
 - ・ 計画に時間をとる
 - 人材獲得競争に勝ち抜く
 - ・ War for talent
 - 緊張感のあるコミュニケーションを
 - ・ コミュニケーションには覚悟が必要だ
- ・ ABM
 - 自分の行動がプロジェクトに対してどのような影響を与えるかを考えて動く
 - ・ 先の先を読む
 - どんな情報でも共有する
 - ・ コミュニケーションの質は受け手が決める
 - 人間は間違ふことを前提する
 - 牧羊犬でも複雑系は御せる
 - ・ 人材は育つ
- ・ トヨタ
 - あるべき姿を目指して、改善し続ける
 - ・ 目標を明確にし、諦めない

できるプロジェクトマネジャーの規範行動

1000人のPMから
抽出した
ベストプラクティス

規範行動	視点
プロジェクトの目的を常に考える	成果
ステークホルダと共通認識を作る	ステークホルダ
チームを成長させる	チーム
ゴールまでの道筋を示す	計画
目標達成のためにリスクにひるまない	技術
相手を起点に考える	顧客
主体的に行動する	自己

「プロジェクトの目的を常に考える」規範的行動

・ 状況

- 環境法対応の製品改良プロジェクト。スケジュールが遅れ気味だか、現在までのコストがオーバーしている。要員を追加投入したいが、投入すると確実にオーバーする



・ 行動

- このプロジェクトの目的は商品売価に影響を与えないコストで、環境法制対応をすることであったことを思い出し、営業と交渉し、コストに影響を与えないスケジュールのシフトをした。

「プロジェクトの目的を常に考える」実践例

納期遅れと予算オーバーの危機におけるプロマネA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	プロジェクトの目的を再確認する	このプロジェクトの目的は商品売価に影響を与えないコストで、環境法制対応をすることだった
ステップ2	目標を設定する	上市時期の2ヶ月スリップを営業に依頼し、対応してもらう
ステップ3	行動を計画する	<ul style="list-style-type: none"> ・確実なスケジュールの再見積もり ・2ヶ月の遅れがシェアに影響を与えない根拠作り ・営業の説得資料作成 ・説得
ステップ4	行動する	行動
ステップ5	目的への貢献の評価	営業は1ヶ月であればマーケティング費用に影響がないということで承認。目的は達成できた。

「ステークホルダとの共通認識を作る」規範的行動

・ 状況

- プランの変更を提案責任のあるステークホルダに対して説明しなくてはならない



・ 行動

- 相手の提案の目的が損なわれていないプランの変更であることを理解させ、相手にプラン変更を自分の意見として言わせる

「ステークホルダとの共通認識を作る」実践例

新しいICオーディオ開発プロジェクトにおけるプロマネA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	相手がプランに対してどのような意識をしているかを考えてみる	この商品の開発責任者であるB部長は、自らの発案のイヤホンの開発中止を面白く思っていないと思われる。
ステップ2	それを意識しながら、相手の視点からプランを説明する	イヤホンを差別化要因とするアイデアを生かすために、イヤホンはICオーディオに最適なものを準備する必要があり、現在の市場の中では、S社のものが最適である旨を説明。
ステップ3	相手の反応を見ながら、相手が説明をどのように受け止めたかを考えてみる	B部長はまんざらでもないという顔をしているな
ステップ4	相手にプランに関する意見を聞く	B部長がS社のイヤホンと今回開発のICオーディオの相性について尋ねた上で、プランに対して意見を求めたところ、「悪くない」という意見が帰ってきた
ステップ5	その意見を自分の言葉で言い換えて、確認する	「部長の意見は自社開発を最優先とするが、上市時期を優先するために、7月末をめどに実現性を判断し、だめな場合には、T社OEMに切り替えるということですね」と確認。B部長は「その通り」と答えた。

「チームを成長させる」規範的行動

・ 状況

- 商品の仕様をめぐって、マーケティングメンバーと、(技術)開発メンバーの対立が起こった。マーケティングはその機能がないと売れないと知っているが、開発メンバーはその機能は実現できないと知っている



・ 行動

- 双方の意見を詳しく聞きだし、また、十分な議論を行い、技術開発の支援要員を獲得し、時間を与えることによって意見の対立を解消した

「チームを成長させる対立発見・解消」実践例

商品の機能をめぐってメンバー間の対立が発生したときのA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	対立する意見の相違を見つける	マーケティング担当者Aは高速表示機能がないと競合と同等止まりであり、それではシェアを奪うことは難しいと主張。技術責任者Bは高速表示を現在の開発期間では実装できないと主張。
ステップ2	それぞれの意見を持つメンバーに気に入らないものが何かを確認する	AとBの間には特に感情的な対立はない。しかし、この件では、開発初期にAがかなり強引に上市時期を決めた経緯があり、それがしこりになっているようだ。
ステップ3	その問題について異なる角度から意見を持つ人を探す	メンバーの一人に別機器で高速表示機能の解決経験者Cがいた。聞いてみると、今の計画では難しいが、開発方法を工夫すればできるかもしれないという意見を述べた。
ステップ4	それぞれの意見についてもう少し詳しく理解するための質問を考える	Aに対しては、高速表示機能のシェアへの影響と、上市時期の遅れのシェアへの影響を聞く。Bに対しては、追加開発にかかる期間と費用、制約を聞く。
ステップ5	意見の相違を乗り越えて協力する方法を考える	再度、相談の結果、1ヶ月程度の時間があり、また、Cが担当すれば大丈夫だろうとのこと。1ヶ月程度の遅れであれば、ダメージはあるが、市場への影響は小さいとの判断。

「チームを成長させる協力推進」実践例

プロジェクト全体のスケジュールが遅れている状況におけるA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	チームメンバー全員に、Win-Winのマインドを持っているかどうかを確認する	チームメンバーはいつもWin-Winが大切だといっているが、自分の利害が絡んでくると、自分の利益を優先する(Win-Lose)になる傾向があるようだ。
ステップ2	メンバー全員に対して、もし、Win-Loseで行動したらどうなるかを確認	一つのサブチームの遅れでプロジェクトスケジュールが遅れている。そのチームへのてこ入れをするには、他のサブチームからの応援が必要だが、自分のサブチームもしんどくなるのでしたくない。1チームが遅れると全体が遅れる。
ステップ3	メンバー全員に対して、もし、Win-Winで行動したらどうなるかを確認	すべてのサブチームが応援を出し、プロジェクト全体のスケジュールは間に合うだろう
ステップ4	メンバー全員にWin-Winのためにできることは何かを確認する	自分たちが少しずつ残業をして、サブチームの抜けたメンバーの分をカバーすれば、Win-Winになる
ステップ5	メンバー全員にいつからそのような行動をとるかを確認	今日、体制を見直し、明日からちよつとずつ、作業時間を増やそう

「チーム学習を推進する」実践例

特定のメンバーがよいアイデアを持っていることが分かったときのA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	特定のメンバーの持つアイデアを理解する	メンバーAが専門雑誌を読んでいて、ペアプログラミングという方法で品質の向上が達成できたという情報をチームリーダーに持ち込んだ
ステップ2	そのアイデアに対して関連のある個人的な経験や知識を付与する	チームリーダーは開発を担当していた自分にテストをペアで行うことによってパフォーマンスがあがった経験を思い出し、Aに対して自分と一緒にテスト作業に使ってみることを提案
ステップ3	それを適用してみて、結果をレビューする	実際に適用してみたところ、テストの効率が上がった
ステップ4	事例をメンバー全員に紹介する	進捗会議の中で、この事例を紹介した。
ステップ5	教わったメンバーに同じことを実践するように勧める	そして、同じやり方をしてみようと勧めた

「ゴールまでの道筋を示す」規範的行動

・ 状況

- A氏は次のプロジェクトとしてまったく新しいオーディオ商品Aの開発プロジェクトの打診をされた



・ 行動

- 経験者がいないので、社内外でできるだけ多様な立場の多くの人の意見を聞き、また、電気街に出かけて観察。これらの情報を論理的に組み立てて、ゴールまでのシナリオをいくつか描いた。

「ゴールまでの道筋を示す」実践例

新しいICオーディオ開発プロジェクトのマネジャーA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	ゴールを確認する	ゴールは2007年9月30日に発売開始。
ステップ2	ゴールに到達するために分からないことの中で最も重要なことを一つあげる	A氏はいろいろと社内外の識者の意見を聞き、今回の売りである本体に付属する高性能イヤホンの開発のための音響制御技術のブラシアップ。現在は専門メーカーSの協力を得て開発を進めている。
ステップ3	それに対する最も望ましい結果を考える	企画時に設定したとおりの目標性能が達成できる
ステップ4	それに対する最も望ましくない結果を考える	「売り」になるレベルにはならない
ステップ5	それぞれの場合にゴールまでどのようにたどり着けるかを考える	望ましい結果の場合には、計画通りに開発とプロモーションを進めて行けば、ゴールに到達できる。もっとも望ましくない場合には、開発スコープからイヤホンをはずし、販売方法の見直しを行い、A社との販売協力契約を8月末までに行う。

「目標達成のためにリスクにひるまない」規範的行動

・ 状況

- これから設計を行う部分の仕様確定のためには、今、別部門がやっている技術検討を待つ必要があるが、待っていると納期が遅れそうだ。



・ 行動

- やりやすいことではなく、やらなくてはならないことをきちんと選別し、実行する

「目標達成のためにリスクにひるまない」実践例

A氏がこの場面でとった行動

ステップ	アクション	計画変更
ステップ1	優先しなくてよい作業を見つける	技術に関係のない作業1、および、2の優先度を下げる
ステップ2	不確実性があるが、優先度の高い作業を見つける	当該作業の優先度を上げ、技術は使えるものとして、作業を進めていく
ステップ3	リスクを計画する	技術未検証の段階でのリスクを見極める 技術が使えないと判明した場合の方策を考慮しておく
ステップ4	行動する	技術検証の状況に気を配りながら、当該部分の設計作業を進める
ステップ5	目的への貢献の評価	リスクをとった行動がどのようにプロジェクトの目的に貢献をしたかを評価する

(参考) 作業と重要性

	作業内容が確実である	作業内容が確実でない
重要	第1象限	第2象限 ・当該部分の設計(1)
重要でない	第4象限 ・技術に影響のないところの作業1(2) ・技術に影響のないところの作業2(2) ・技術に影響のないところの作業3(3)	第3象限

()は優先度

「相手を起点に考える」規範的行動

・ 状況

- すでに作業の終わった部分について、顧客から仕様変更の依頼があった



・ 行動

- 顧客の立場を理解し、その立場を損なわずに、自分の利益の確保の方法を提案する

「相手を起点に考える」実践例

すでに設計が終わった部分について、X氏から仕様変更依頼があったときのA氏の行動

ステップ	アクション	具体的思考・行動例
ステップ1	相手の立場を理解する	佐藤氏は誰の意見を代表しているのかをよく考えてみると、彼個人の意見ではなく、3つのエンドユーザ部門の総合的な意見だ。
ステップ2	対立の先にある共通の利益を見つける	自分としては今の仕様の方が長い目でみた場合には、ユーザにとってメリットがあると思っている。しかし、メリットがでるのは使い出してからだ。使われることが双方の利益だ。
ステップ3	相手の利益を引き出す質問をする	「この仕様をどう変えると、喜んで使ってくれるんでしょう」
ステップ4	共通の利益を見極める	今の仕様で、ユーザが納得して使うようになれば、それは双方にとってのメリットである
ステップ5	共通の利益に基づく問題解決策を提案する	結局、十分なトレーニングと立ち上げ期間におけるユーザサポートがあれば、今の仕様の方がよい。その費用は持ってもよいといっている。

「主体的な行動をする」規範的行動

・ 状況

- 仕様の決定について、ユーザ側が業務の多忙を理由になかなか、作業が進まず、決定しない



・ 行動

- 自分でコントロールできることだけでなく、影響を与えることができることを洗い出し、実行する

「主体的な行動をする」実践例

直面している状況: 仕様の決定について、ユーザ側が業務の多忙を理由になかなか、作業が進まず、決定しないという状況でのA氏は以下のような分析を行い、行動をとった

行動の分類	行動
コントロールできる	<ul style="list-style-type: none"> ・納期の再確認 ・スケジュールのシミュレーションと一定の遅れを前提にして納期に収まるような再計画 ・ツールの提供と作業支援の申し出
間接的に影響できる	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の上司を動かし、顧客側でこの作業に影響力のある人へのアプローチをしてもらい、プライオリティを上げてもらう
どうしようもない	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の業務スケジュールを変更する

規範的行動に必要な資質(1)

モジュール	内容
アカウントビリティ	目標達成のための自己の責任を明確に自覚し、結果に対して責任のある行動をとる
実行力	目標の達成を阻害するさまざまな抵抗にひるまず、次々と新たな行動を起こす
問題解決力	目標達成を阻害する問題を迅速かつ、適切に処理する
自信	リスクの高い仕事に挑戦する、あるいは、権力のある人に立ち向かう
自己統制力	ストレスやプレッシャーの中でも自己を安定した状態に保つことができる
顧客志向性	顧客を大切にし、顧客の関心に最大の注意を払う
顧客説得性	顧客にとっての真の利益を察知し、顧客の要望とのギャップを埋める行動をとる
リーダーシップ	メンバーを効果的にともに働くように導いたり、動機付けを行う

規範的行動に必要な資質(2)

モジュール	内容
戦略指向性	先々の展開を予想し、目標達成にむけて戦略性のある発想ができる
リスク管理能力	リスクをきちんと認識し、そのリスクを踏まえた発想をする
バランス感覚	複数のものごとのバランスを保ちながら、全体を進めていく
分析思考力	原因と結果の間を突き止め、それに基づいて考えを展開していくことができる
アナロジー思考力	ある分野の現象を、まったく異なる分野の現象に置き換えて考える
創造性	新たな発想で事実や技術の活用を考える
現象観察力	起きていることをきちんと観察し、それを多面的に比較し、検討することができる
徹底確認力	ものごとを体系的に捉え、曖昧さを排除し、詳細にまで注意を払いながら行動する

行動と資質の関係(1)

モジュール	成果	自己	チーム	ステークホルダ	戦略	技術	品質
アカウントビリティ	◎		○	○			
リーダーシップ	○	○	◎				
実行力	◎		○				
創造性	○					◎	
リスク管理能力					◎	◎	
問題解決力	◎						
顧客志向性				◎			○
顧客説得性				◎			

◎: 支配的關係
 ○: 直接的強化關係
 無印: 間接的強化影響

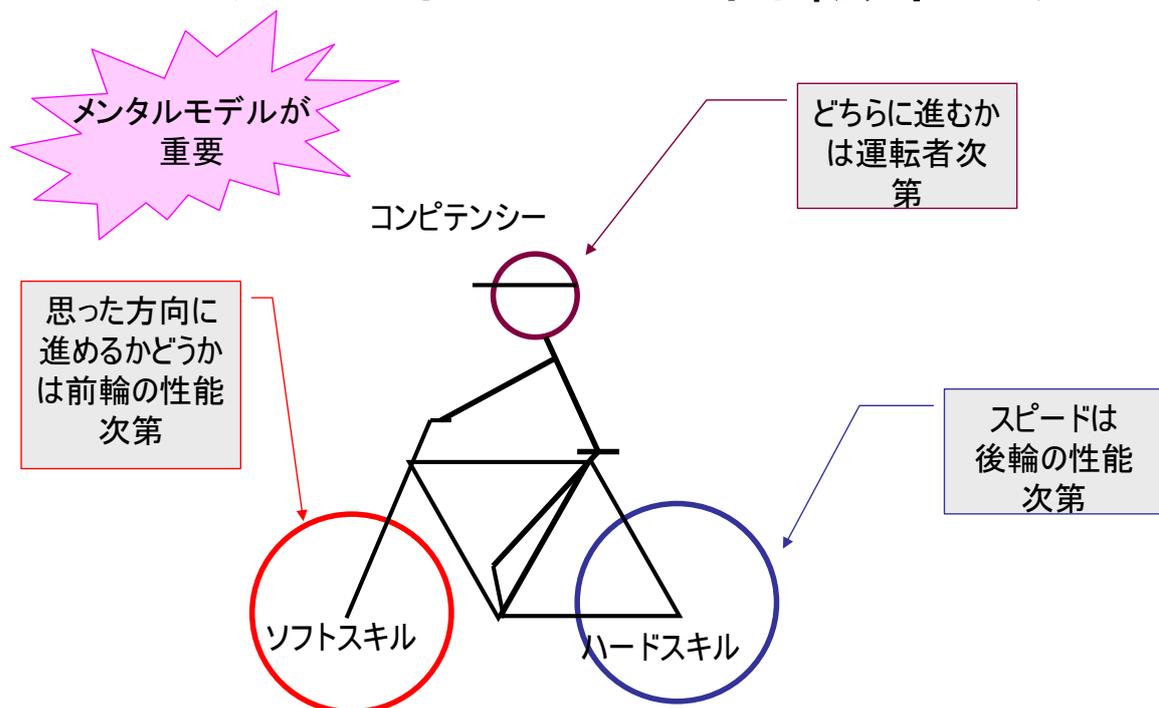
行動と資質の関係(2)

モジュール	成果	自己	チーム	ステークホルダ	戦略	技術	品質
戦略指向性					◎		
徹底確認力							◎
バランス感覚				○	◎		
自信		◎					
分析思考力		○			◎		
アナロジー思考力						◎	
現象観察力						◎	
自己統制力		◎					

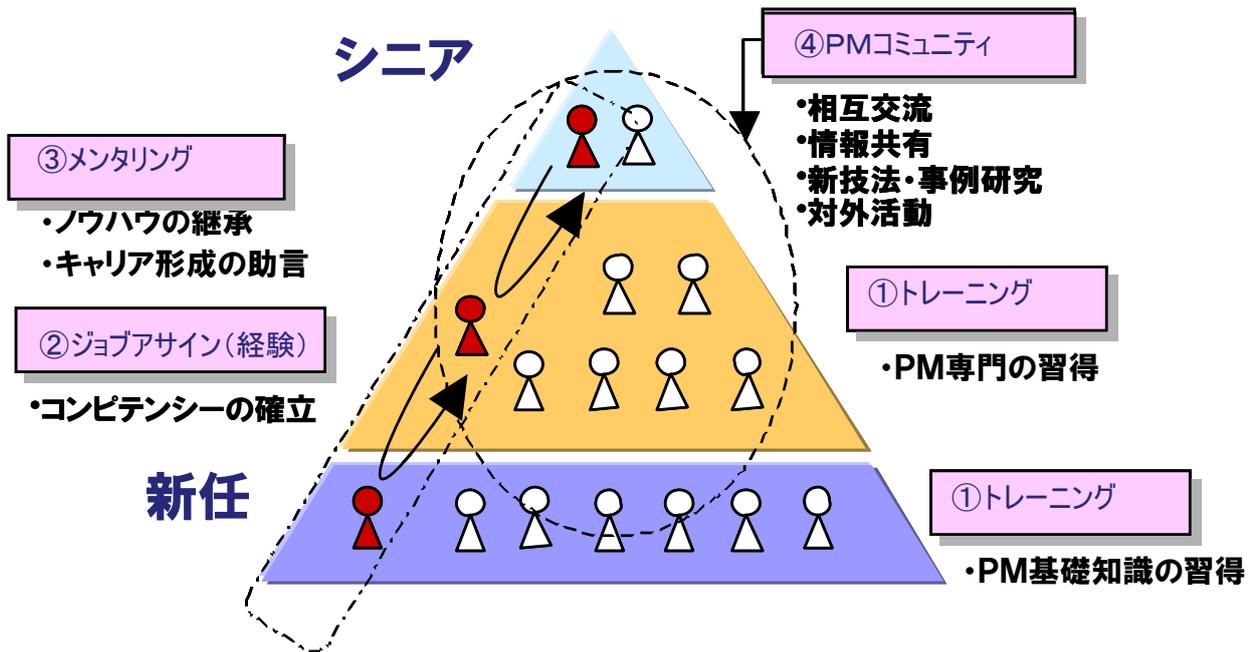
行動に必要なスキルセット(ソフトスキル)

スキルセット	スキル
コミュニケーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・口頭でのコミュニケーションスキル ・文書でのコミュニケーションスキル ・総合的スキル
対人スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な人々を扱う(ダイバーシティスキル) ・説得スキル ・動機付けや刺激をするスキル
調整スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト目標達成のために協調関係を作る ・コンフリクトを扱う ・統制するスキル
チームビルディングスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム編成スキル ・プロジェクトメンバーの能力を見極める ・権限委譲スキル ・統合スキル
問題発見、分析、解決スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・ただちに問題を見つけることができる ・問題分析スキル ・判断と意思決定スキル ・問題解決と問題解決策実行の統制スキル

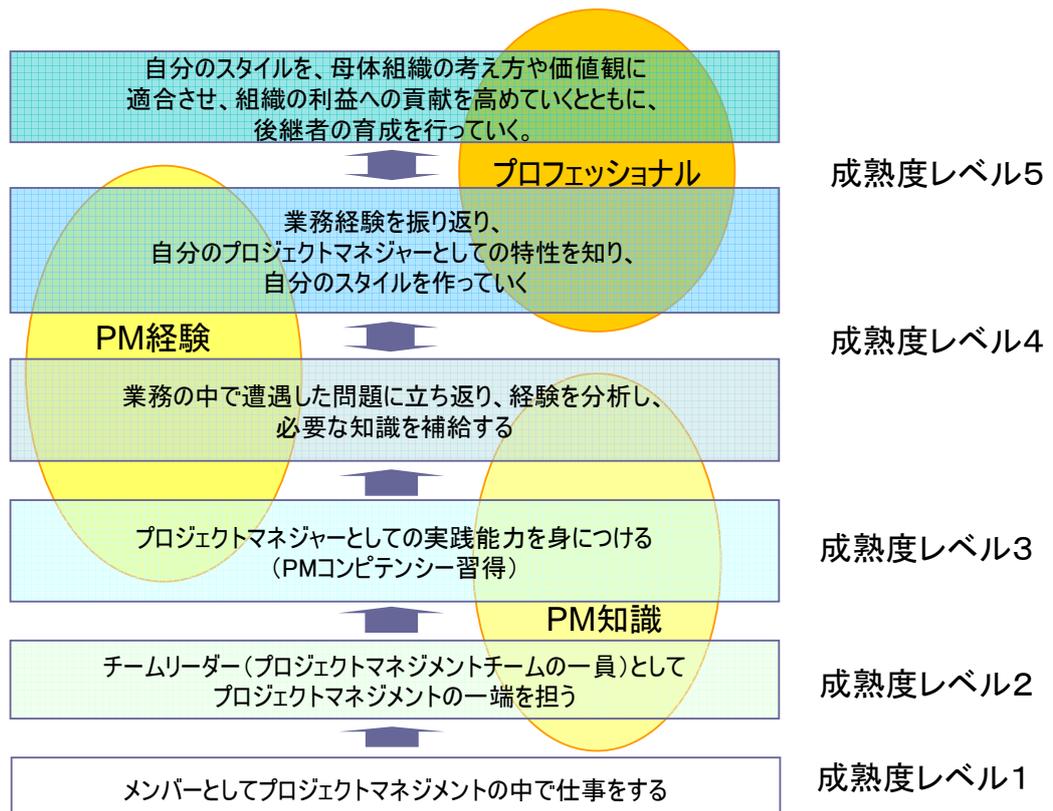
プロジェクトマネジャーの自転車モデル



PMレベルと能力開発手段



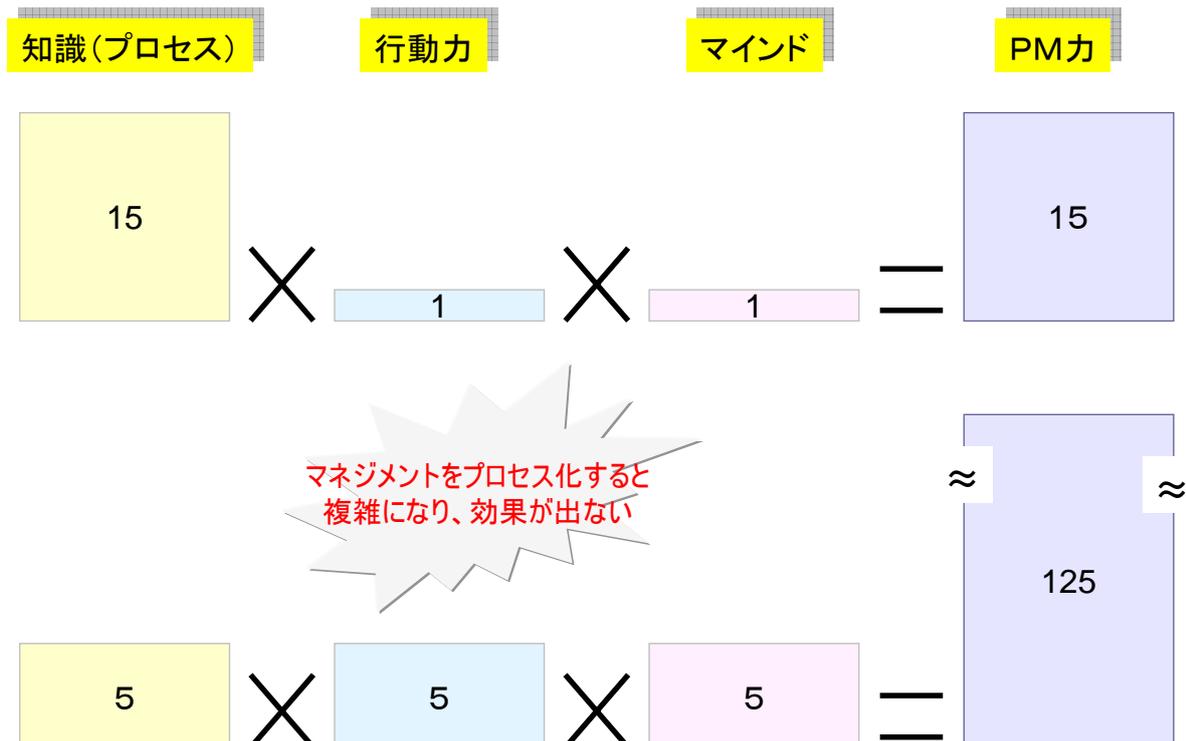
プロジェクトマネジャーの発展過程



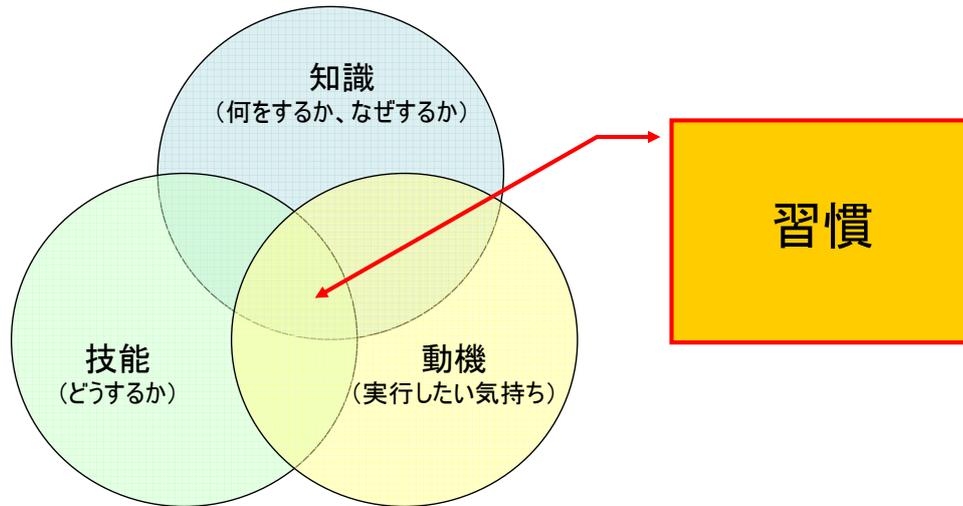
プロジェクトマネジャーを成長させる経験

カテゴリ	経験	説明
業務上の課題	エンジニア、セールス経験	キャリア初期の非管理業務
	リーダー経験	初めて人を管理する
	ゼロからのスタート	組織にとって新しい課題
	プロジェクト建て直し	火消し
	視野の変化	大規模化、クライアントの多様化
他の人とのつながり	ロールモデル	見本となる人との出会い
	価値観	同じ価値感、異なる価値観の人との出会い
修羅場	プロジェクトの失敗	
	プロジェクトマネジャーの交代	
	メンバーの業績の問題	メンバーの業績に対するステークホルダからの問題指摘
	キャリアチェンジ	
その他	研修	
	個人的な問題	

PM力を大きくするには

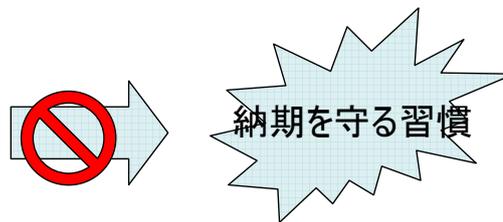


行動習慣を身につける



例えば

- なぜ、納期を守らなくてはならないか
 - 納期を守る方法を知っている
 - ×納期を守りたいと思っている
-
- ×なぜ、納期を守らなくてはならないか
 - 納期を守る方法を知っている
 - 納期を守りたいと思っている



プログラムマネジメント時代のプロジェクトマネジャーの資質

