

明日のプロジェクトマネージャへの 提言

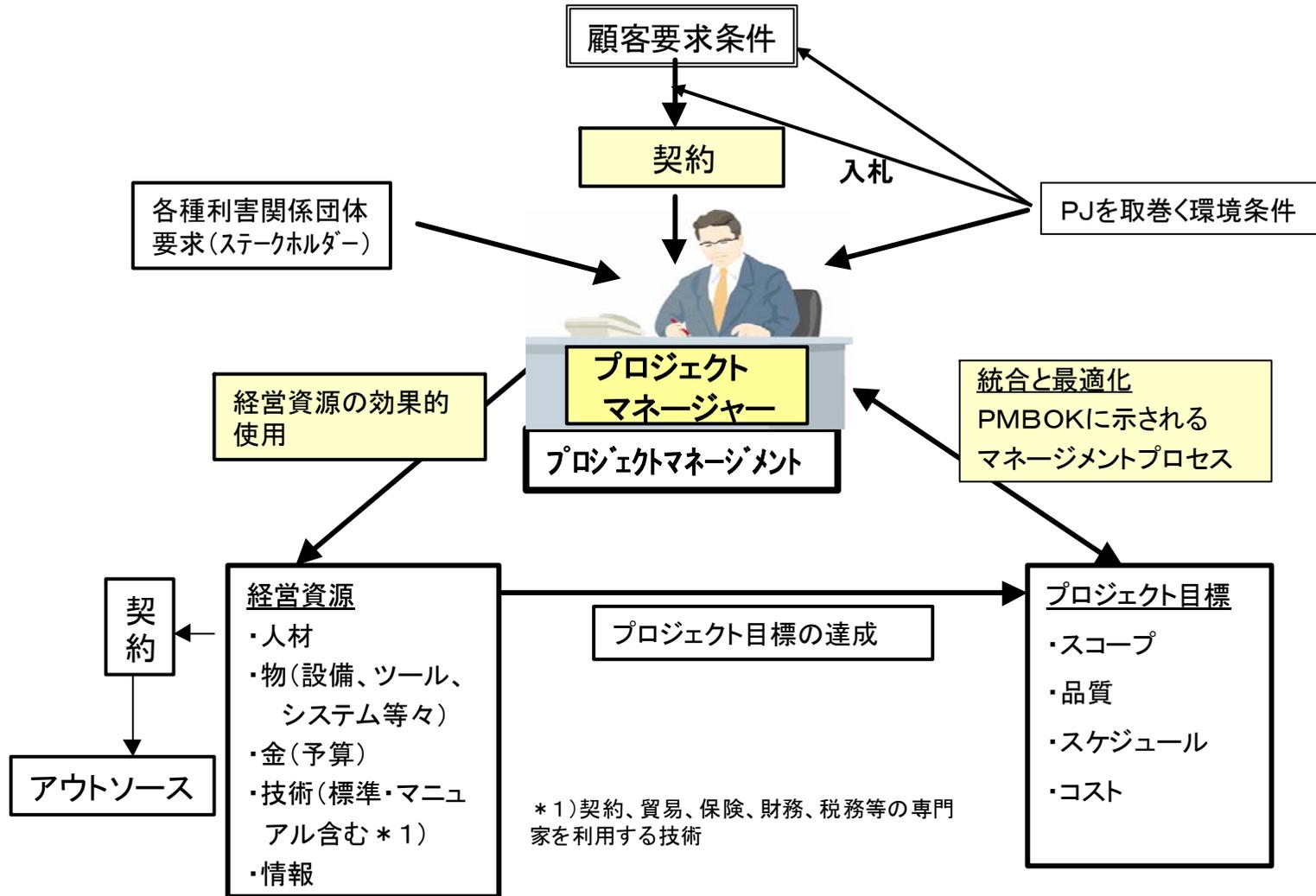
講演者

ナノカ(株) 技術顧問

PMAJ 理事

向後忠明

プロジェクトマネージャの仕事は？



プロジェクトを取り巻く環境

PMに求められるプロジェクトは千差万別で、それを取巻く環境条件は益々厳しいものになっている。

- 要件が不確定で未知数の多いプロジェクト、そして
- 求められる要件の範囲の拡大（F E E P やスキームモデル）
- 全く新しい技術で新しい商品の開発プロジェクト（新ビジネスと技術変化への対応）
- 多種多様で多くの技術的接点を持つ大規模プロジェクト（エンジニアリング機能の強化）
- 面的（地域的）広がり大きいプロジェクト（インフラPJへの対応）
- 短納期と厳しい予算、厳しい契約条件（リスクの多いプロジェクト）
- 地域特性や慣習の異なる国・地域でのプロジェクト（海外プロジェクトへの対応）

プロジェクトの基本的特徴

千差万別な異種、異質そして規模の異なるプロジェクトでも：

①仕事の流れには一定の型がある。そして必ず終わりがある。

（使命や要件の発生、提案、交渉、契約、計画、実行、運用（サービス）

②プロジェクトは一回限りの活動で常に新しいことにチャレンジする活動である。

③どのようなプロジェクトでもリーダーを中心とする集団によってプロジェクトは実行される。

しかし、プロジェクトマネージャはこれを基本にプロジェクトを取り巻く環境条件に対応できなければならない。その為に必要なコアとなるアンカーは……

…

プロジェクトマネージャのコアアーカー

プロジェクトを効果的に遂行するために必要な基本的コアアーカーは:

①**基本知識**: 専門分野、領域での知識及びプロジェクトマネジメントに関する共通用語としてのプロジェクトマネジメント知識体系と方法論

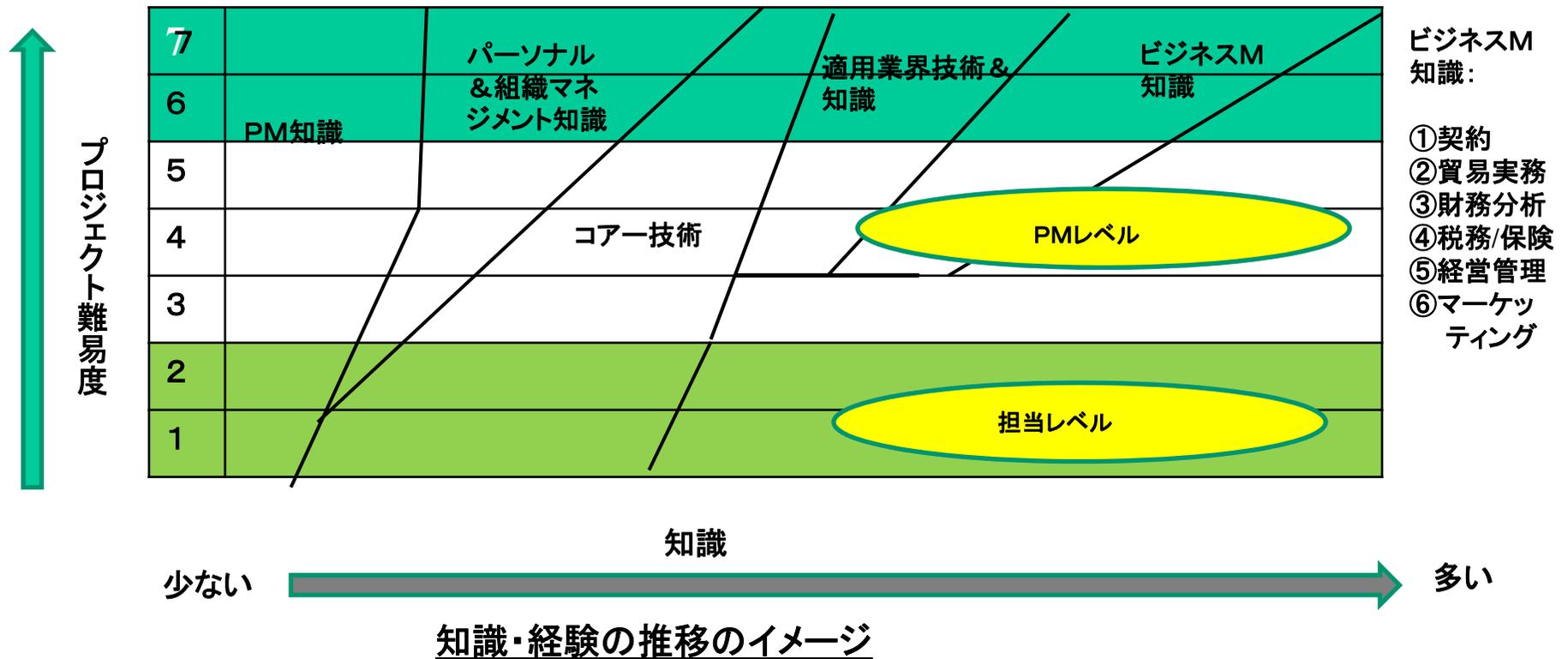
②**実戦力(スキル)** :

- ・**経験**: 実践を通しての新しい多様な知識の学び
- ・**知識** : 継続的な自己啓発によって得られた知識を実践知識と融合する。

ここから、新たな実践的知識の学びができ、多泉的アプローチが可能となる。

知識と経験

難易度の高いプロジェクトでは他の業界に関する知識の継続的学習による知識取得が必要である。(多泉的人材に必要な技術や知識)



知識/経験ベースの難易度レベル(参考)

IPA(情報処理推進機構)IT系でのケース

高度 IT 人材	スーパー ハイ	レベル7	国内のハイエンドプレイヤーかつ 世界で通用するプレイヤー	成果(実績) ベース ↓ 業務経験 や面談等	プロ コミ	情報処理技術者 試験での対応は レベル4まで		
		レベル6	国内のハイエンドプレイヤー					
		レベル5	企業内のハイエンドプレイヤー					
	ミドル	レベル4	高度な知識・技能	試験+業務 経験により判断			各 企業 で 判 断	高度試験
		レベル3	応用的知識・技能	スキル (能力) ベース ↓ 試験の 可否				ミドル試験
		レベル2	基本的知識・技能					基礎試験
		レベル1	最低限求められる基礎知識					エントリ試験
エントリ								

昔取った杵柄とプロジェクト

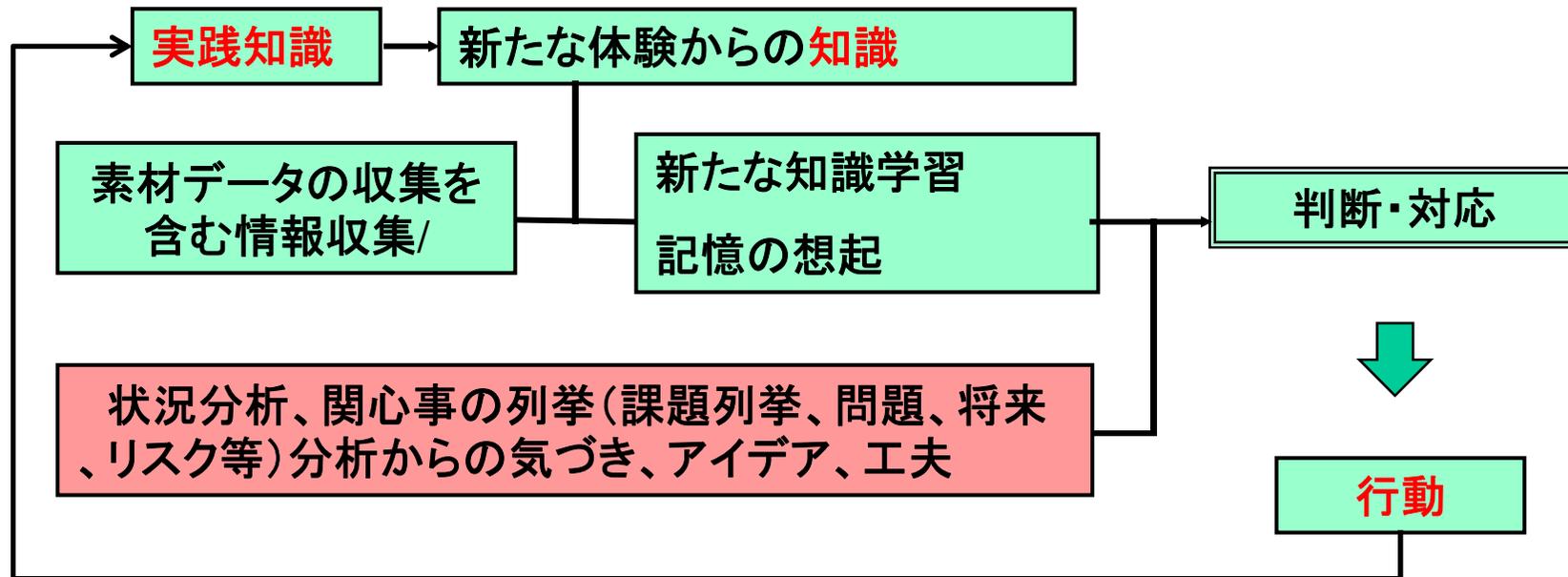
コアアンカーの習熟度合いにより、プロジェクトマネジャーとしての新たなプロジェクトへの**可能性への基、すなわち昔取った杵柄**が醸成される。

- ①昔取った杵柄は遭遇する新たな各種の事象に対する対応力となる。
- ②しかし、プロジェクトを取り巻く環境に示す千差万別なプロジェクトには、昔取った杵柄だけで対応できない場合もある。
- ③不確定、異種・大規模そして海外のプロジェクトになると更にプロジェクトの難易度は増加する。そのための工夫・方策そしてその対応力が必要となる。



昔取った杵柄の強化

“昔取った杵柄”は、プロジェクトの特徴やその状況に応じの事象に対して全能的思考を凝らし下記に示す要素からの工夫と対応の蓄積によって強化される。



これから求められる(明日の)PM人材像

- ◆ 部分最適型人材 ではなく
(専門業務や技術に特化した人材)
- ◆ 全体最適型人材 である必要がある。
(部門間及び会社間を見渡した、異質な知の融合や新たな知の組み合わせのできる柔軟な頭脳と行動のできる人材)

すなわち……………

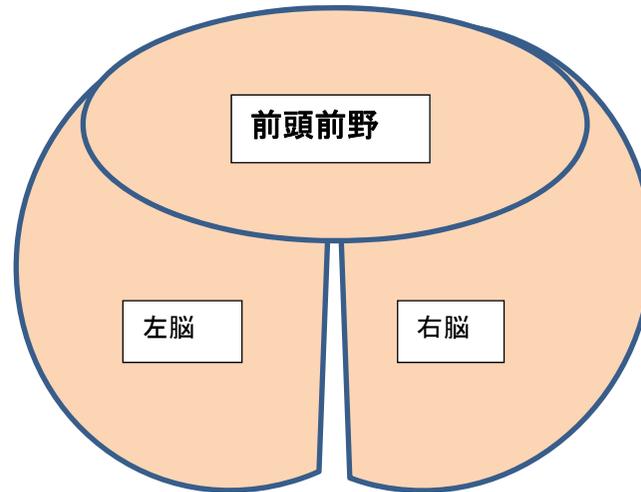
「与えられた使命や要求の達成のため、実践的知識、経験、そして論理的思考回路(全能的思考)を使って、プロジェクト全体を工夫と柔軟な対応で、構想、計画し、プロジェクトを適切にマネジメントすることができる」
事が必要である。

全能的思考

固定概念や限界を考えずあらゆる
選択肢を持って物事を認知し、多
泉な知性を行動に移す。

前頭前野:

行動、抑制、意思決定
感情の抑制、意欲、積極性、挑戦
記憶等のコントロール



左脳: 知識、
経験 } スキル
会話、分析、論理的思考等

デジタル的思考



右脳: アイデア/直観、知覚(気づき)、
感性(センス)、瞬発力、
イメージ、記憶、俯瞰力等

アナログ的思考

部分最適型から全体最適型への変遷事例

● 基本要素

専門設計部での設計基本及び設計人材の思考
関連プロジェクトの実行(部分最適型人材)



● PMの強化

多種の関連技術・専門及び国内/海外にとらわれず各種プロジェクトへの挑戦(複合技術適用人材)



● PMの応用(移籍によるITC及び投資事業への応用)

これまでの技術や人から断絶した環境下での他分野への挑戦



全体最適型人材(電気通信、ITC・インフラ事業・民営化事業等)

個人特性

知識や経験を持っていても“昔取った杵柄”を十分発揮することのできる基盤はやはり「人となり」すなわち全能的思考が発揮できるかどうかによって異なる。

これを「**個人特性**」と言う。

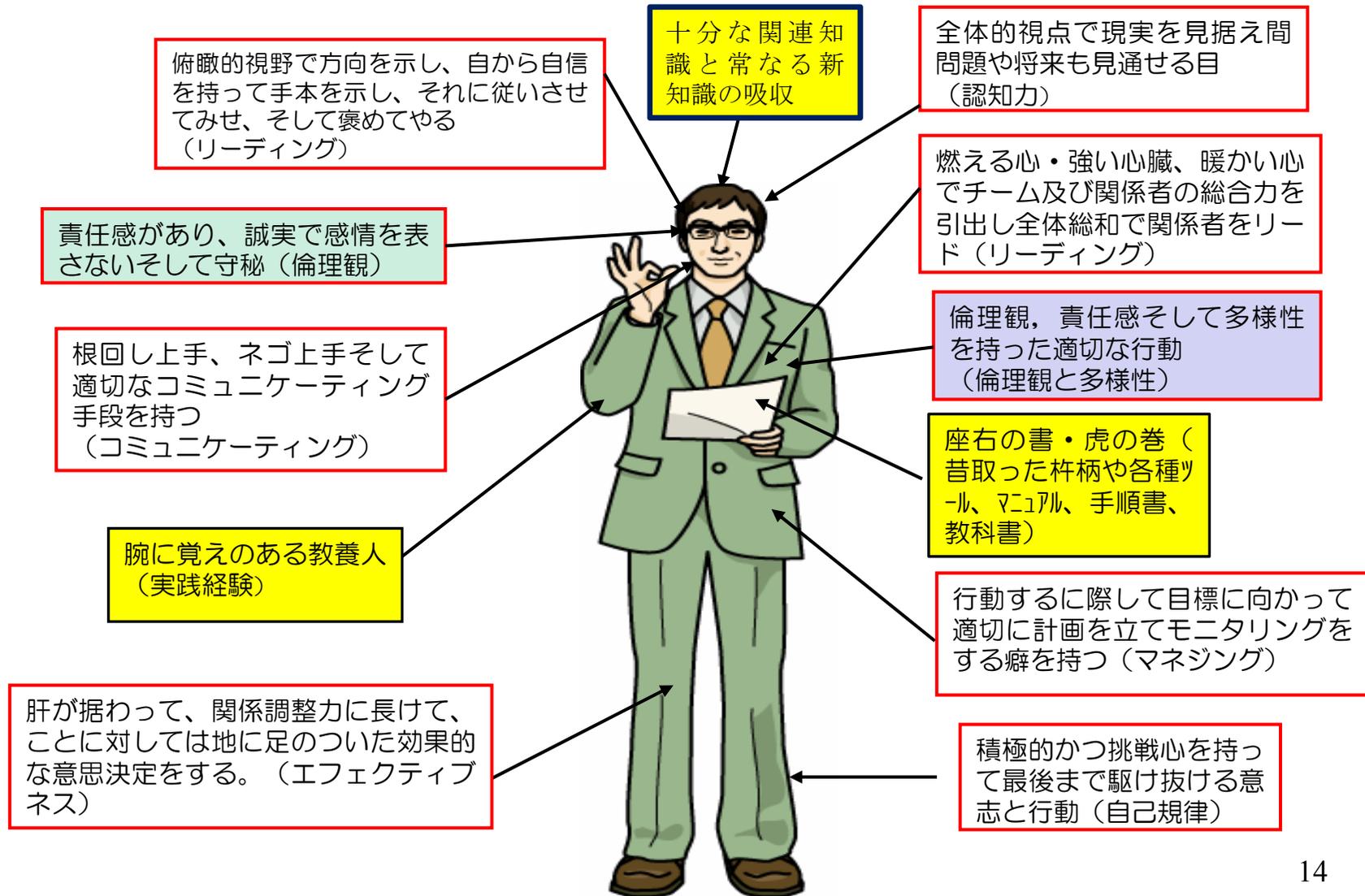
個人特性とは、ある職務や状況において、期待される業績を安定的・継続的に達成している人に見られる「**自然体で業務遂行中に見せる態度や行動**」に関する特性のことです。（PMに対しては**PMコンピテンシー**とも言っている）

その「人となりの基盤」は**自己規律 (Self Motivation)**と考える。

すなわち、学んだもの、経験したものを積極的に活用し、新たなものに前向きに取り組み（**興味と挑戦**）、そこで新たに学習したもの（**新知識**）をも含め全能的思考による創意工夫により対応行動を起こし、**ネバーギブアップマインド**で成功を実現させる事である。

ではどんなPMが理想か？その一例を次に示します。

PMの理想的人材像



ここで質問

もしあなたがこれまでに経験したことの無い案件を上司から内容説明を受けた後、「プロジェクトマネージャとしてやってくれるか」と言われたらあなたはどのような行動をとりますか？

(ただし、この案件は1週間ぐらい前に営業情報として皆さんは既に聞いていることを前提)

(答)

- ①考え込む・・・そして、「自分には難しいので他の人をお願いします。」
- ②考え込む・・・そして、「少し考える時間を下さい。2～3日後に返事します。」
- ③少し考えて、案件の内容とその対応をその場で確認し、「何とかやってみます」
- ④わかりました。「任せてください」

答え

(答)

- ①最もだめなケース:無理できないが先に立つ積極的果敢に物事に挑戦する気概がない。(自己規律の欠如)
- ②消極的回答: しかし、PMとして慎重だが課題分析・判断力に問題あり。
(しかし、2~3日待って結果を見る(下記質問もする))
- ③妥当な回答: 既に営業情報を分析し、その対応策が妥当な場合
(下記のような質問に答えられる内容となっている)
- ④心配だが「ほんとかね！」と言いたくなる。しかし、下記の確認ができれば もっとも積極的で課題分析・判断力のあるケース

何をどのようにするのかね？(問題の課題化)

狙いは何かね？(目標の設定)

他に方法はないのかね？(代替案の評価)

何かまずいことはないのかね？(マイナス要因の検討)

何をどのように行動をとればうまくいくのかね？(マイナス要因の対策)

SWOT分析
と関心毎の列挙
による分析

行動特性の例①

これまでも経験したことのない事象または問題が発生しても、恐れず、むしろ興味を持って挑戦し、それに立ち向かうための効果的処理方法を自然体で工夫し、対処している。

(認知力、自己規律、率先垂範、達成思考に特異な行動が見られる)

<教訓>

- 無理、できないと考えず、「どうやれば可能になるか」を自ら考え、工夫と努力を重ねれば、突破口は見えてくる。
- 好奇心とネバーギブアップの精神で「なぜなぜ」を繰り返す。さすれば自然に「解」が求められる。

行動特性の例②

異常の兆候を発見したら積極的に問題発生の情報収集を行い、分析し、的確に課題と問題の抽出を行い、仮説を立て、問題分析そして課題解決するといった論理的行動を自然体で取れている。

(自己規律、認知力、達成思考に特異な行動が見られる)

<教訓>

- 言われてからやることは仕事でない
- リスクを恐れない積極的な問題への論理的なアプローチと冷静な分析
- プロジェクトマネジャーは常に仮説設定とその解を求め眠れない日々があるが、これにより気づきがあり、解へのヒントが浮かぶ。

行動特性の例③

プロジェクト実行中でも率先してチームの先頭に立ち、コミュニケーションクライマートの醸成を自然体で作し、チームの活性を図ることができ、一体感を持った業務運営ができています。

(チーム活性力、率先垂範、動機づけそして非公式なコミュニケーションに特異な行動が見られる)

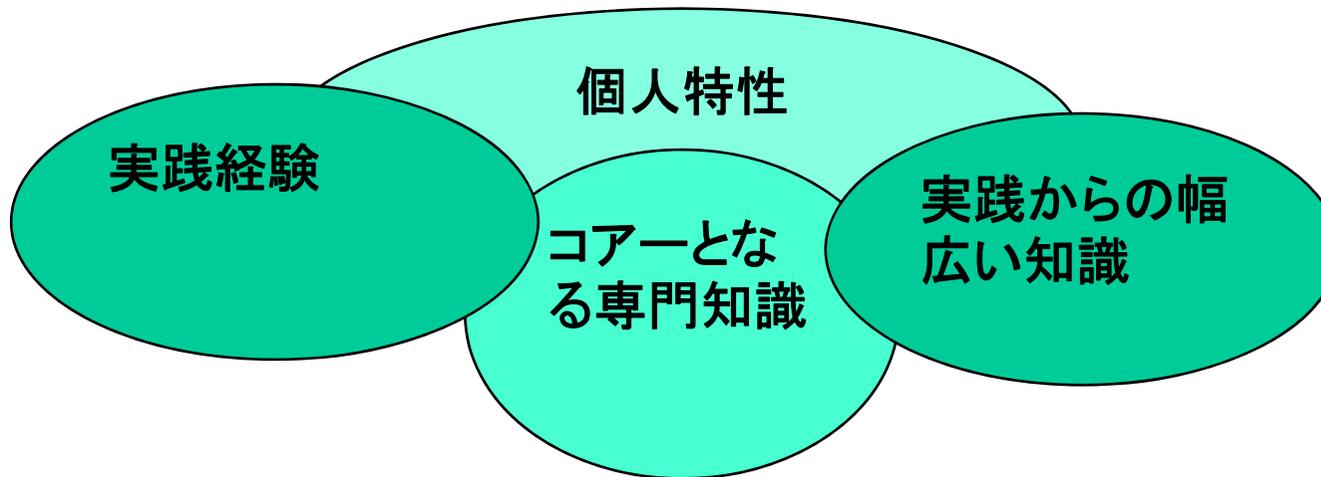
<教訓>

- 信頼は言葉でなく行動の方向性を示して必ず自分からやって見せることで醸成される。「やって見せさせて見せ褒めてやらねば人は動かず」教育もPMの役割
- 人間関係をおろそかにしたりするとどんな計画や努力も無駄になる。

最後に

明日のPMは

社内のみならず社外においても第一線であらゆる知識や経験を通して、**全能的思考**で適切な工夫と柔軟な対処により使命を適切に達成することのできる**全体最適型人材**でなければならない。



全体最適型人材の基本要素

海外PJへの対応(参考例)“時間があれば”

自分の海外PJの経験から得た最低限必要な対応

- 制度、ビジネス慣習、異文化・習慣等々の違いへの適応そしてそれらへの適切な対応と行動といった多様性の尊重
- 貨幣価値の違いや取引通貨に関する認識と対応
- コミュニケーティング(公式、非公式)
- 契約知識と交渉能力(顧客との関係とリスク回避)
- 貿易実務知識と調達マネジメント知識(資機器材の効率的調達)
- リスク対応能力(経験者からのヒアリングや情報収集と性悪説的思考)
- 海外業者からの調達網の整備と交渉能力