

できるプロマネになるには！

見識、感性そして行動の違い



プロマネの力量とは

「プロマネの力量は知識と経験からなるスキルレベル」によると言われています。

しかし、それだけでは必ずしも、プロジェクトの成功やより高い業績の達成には不十分である。

例えば:

- ①あの人にはプロジェクト管理の動くハンドブックのように何でも知っているけど、実際のプロジェクトにはプロマネとしては向かないね！
- ②社内のいろいろなプロジェクトに参加した経験があるが、提案型の新規プロジェクトには尻込みしているようだね！
- ③管理者として有能と言われた人がプロマネとして実際のプロジェクトをやったが、駄目だった。

しかし、このような人もいる

- ④あの人にはどのようなプロジェクトもうまく仕上げ、みんなから信頼されているよね！

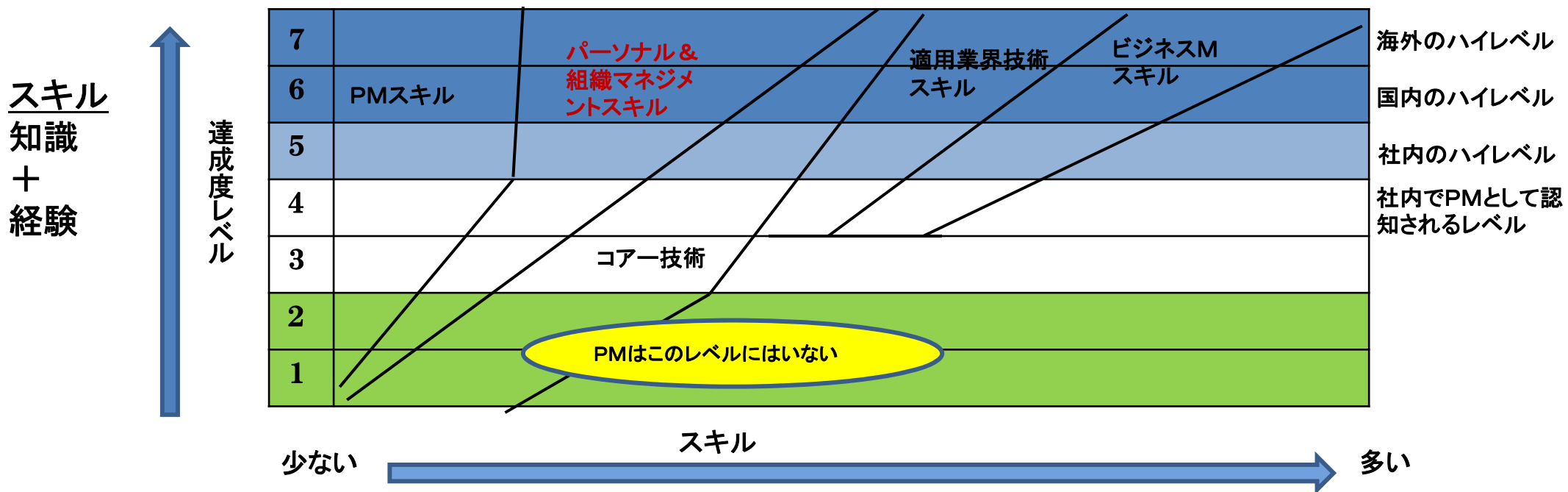
この違いは、何か？



プロマネのレベルとは！

IPA定義でのできるプロマネとは？

下図がプロマネとして精通して、実際のプロジェクトを各レベルの範囲でリードできる人材と言われている。



プロマネと外部環境変化

IPAの定義では、

プロジェクトマネジメント知識体系の習得と関連技術または業務知識をもって多くの経験をするすることで、その達成度レベルが向上するとしている。

しかし、

昨今の外部環境の変化、スピードの速い市場ニーズや技術変化に対応する**提案型の新規プロジェクトのような新たなそして不明確な要件**に対応したプロジェクトマネジメントではこれまでの知識と経験だけでは対応が難しいものとなってきている。

すなわち、

できるプロマネはこのような外部環境の変化、スピードの速い市場ニーズや技術変化に対応できる必要がある。

そのためには:



できるプロマネの全体最適思考

プロジェクトが要求する要件を把握し、その外部及び内部環境を見極め、自由な発想で下記に示すような行動が的確にできることがプロマネの基本的考え方である。

- ①プロジェクトの種類や状況をよく把握し
- ②プロジェクトを取り巻く環境条件を明確にし
- ③既存組織の成熟度を見極め、または既存組織にこだわらず
- ④プロジェクト遂行に必要な枠組みづくりと自社の経営資源を有効に活用し
- ⑤場合によっては、自社以外の人間の知恵や技術を組み合わせ、プロジェクト計画を立て、要求に柔軟に対応し、ソリューションを行う。



できるプロマネの特性

下記のようなプロジェクト要件に遭遇した場合のプロマネの取るパーソナル的側面からの特性

- ①外部環境の変化、スピードの速い市場ニーズや技術変化に対応する新たな要件
- ②多種多様な技術または他業界知識などへの対応

ゼロベース思考の発想をもって、新たな要件に対して「何をどのようにしたら良いか？」等の問題を発見、整理し、慎重に分析し、要件の見える化を行い、その対応策のできる

感性豊かなプロマネ。

そして

要件の見える化の結果をもって、自らも必要な関係知識を学び、組織や多様な人材の使い方を熟知し、集団との調和にも気を配り、全体最適思考で物事を進めることのできる

見識豊かなプロマネである。



プロマネのパーソナルスキル

できるプロマネのパーソナルスキルとは:

知識や経験の上にPM個人に付随する**感性と見識とその結果の行動の違い**によるような気がする。

感性、見識そして行動とは:

感性とは:異なる考え方や発想で事象を捉える独特の雰囲気や個性を発現する特性
(ゼロベース思考で想像力(創造力)直観力(気づき)による独特な発想で事象や問題の発見を行い事象の見える化、または具体化ができる特性)

見識とは:深い知識・経験と自分なりの価値観や感性から洞察力豊かに物事の判断できる特性。

行動とは:上記の感性と見識に基づく的確でステークホルダーも納得のできる行動。
(リーダーシップのある行動、関係調整力のある行動、問題発生時での行動、的確なコミュニケーション、適切なマネジメント、そして行動における自己規律)



できるとできないの違い

「できるプロマネ」と「できないプロマネ」の違いは何か？

IPAの定義では

一定の知識と経験を持った達成度=できるプロマネと決めている。

すなわち、冒頭でも説明したようにスキル(経験+知識)としている。

しかし、プロジェクト要件が不確定や高度になれば知識、経験に基づくスキルだけでは決められないし、またプロジェクトはプロマネ一人の力だけではできない。メンバーとの協働が欠かせないものとなる。

そのため、集団の維持にも気を配り、メンバーからの信頼感や頼られるといったプロマネの個人的特性に起因する人間的側面(パーソナルスキル)からの行動が大きく影響する。

その行動の結果に不手際があるとプロジェクトの失敗の原因となる。



- 因みに、失敗を誘因するプロマネの人間的側面の行動についてその例を参考を示す。



プロジェクト阻害要因の人的側面の例

1. 総合判断力の無い人

- 外部環境の変化を俯瞰し、問題認識・問題解決の出来ない人
- 固定観念の強い人、自分の常識にこだわる人、
- 思いつきで、計画性もなく、そして問題が発生したら責任転嫁する人
- 交渉力もなく適切に物事を処理することができない人

2. 統率力の無く部下から嫌われる人

- 偏見を持ち、知識・経験を持つ部下を嫌い排除しようとする人
- やたら細かく内向的で部下を信用しない、または信用できない人
- 自己過信の強い人で部下の意見を重視しないで勝手に物事を決める人
- 部下にモチベーションを持たせることの出来ない人(動機付けのできない人)
- 部下・関係者との良いコミュニケーションをとれない、関係調整力の弱い人
- 思い込みや先入観が強く人の話を聞かない人
- 人の話やアドバイスを謙虚に聞かない人
- 絶対に妥協しない人(柔軟性の無い人)



脳と人の行動

プロマネの持つ感性や見識を自ら巧みに操ることによって組織を含め、そこにいるメンバーを巧みに動かすといった**プロマネの行動**の良し悪しがプロジェクトの成功か失敗が決まってくる。

次は

その行動を起こすまでの人間の思考を支配する「**脳と人の行動**」について考えてみる。



全能思考

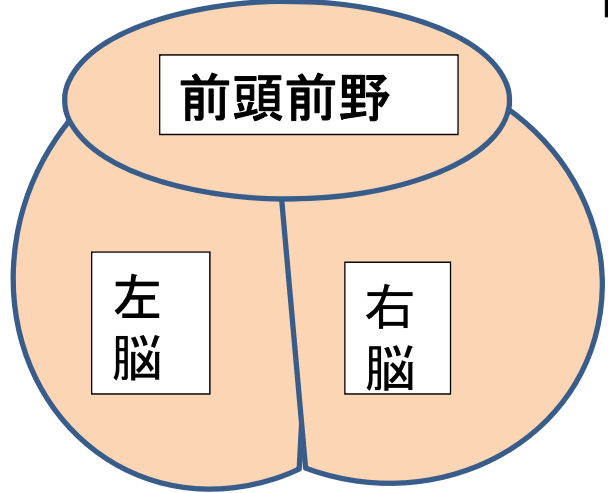
全能思考とは右脳で感じて、左脳で理解し、その総体としての見識ある判断によって人を動かすといった思考形態といわれている。

右脳と左脳のやり取りの結果を洞察し見識ある判断・決断



全能思考の構成

(右脳＋左脳)



知識、経験、手順、情報、各種フレームワーク手順等 (言語・論理脳)





発想・想像力、適応力、想像力、反射力、気付き等 (感性・芸術・空間脳)



行動特性と実践力

できるプロマネはプロジェクト実行中に示す感性と見識から自然発生的に出る行動の違いにあると言ってきました。この行動の特徴を**行動特性**とも言われているが、良い行動の連続がプロジェクトを成功に導くといわれている。

感性、見識そしてそれを基とした行動を総合して**実践力**と称している。

実践力 感性 見識 行動	より高い業績の達成 ↑ ----- 及第レベル	具体的行動 ハイパーホーマー 
知識・経験 (スキル)	必ずしも好業績に結びつかない ↑ ----- 及第レベル	頭で理解している が行動に劣る 

プロマネとしての実践力とスキル保有者の違い



実践力

実践力を構成する因子としてはプロマネの人間的側面に関係する感性、見識と行動はそれを補助する外部要因と自己規律からその結果が変わってくる。

1. プロマネの見識と感性

- 見識: プロとしての深い知識、価値観、洞察力豊かな判断
- 感性: 発想・想像力、適応力、想像力、反射力、気付き

2. 行動面での特性

- リーダシップ: チーム活性、率先垂範、動機づけ(誘因)
- コミュニケーティング: コミュニケーション、交渉
- プロジェクトの効果的運用: 情報収集、問題発見、課題解決、マネージング、関係調整

3. 自己規律

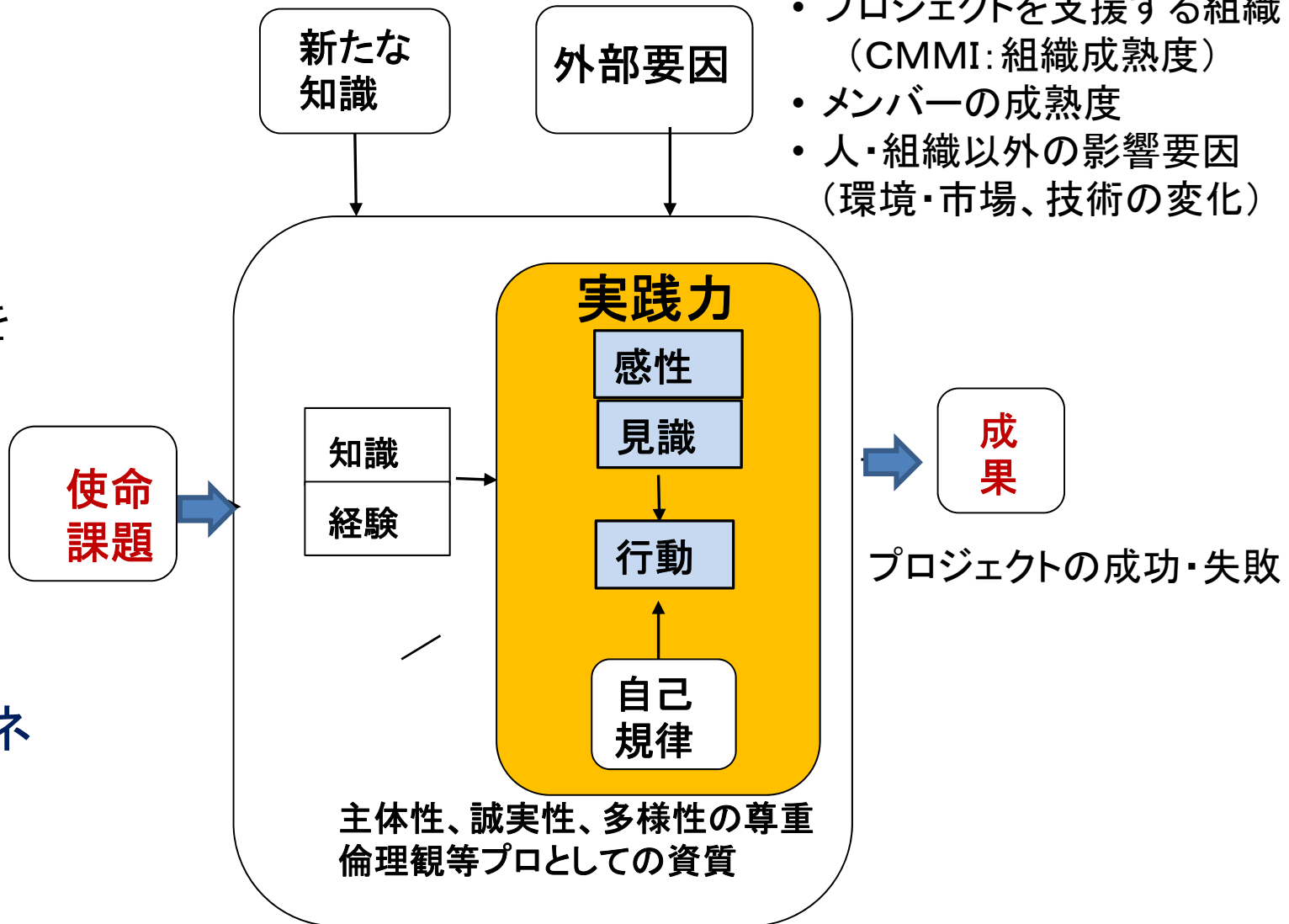
責任感、倫理観・誠実性、積極性(動因)、多様性の尊重



図解実践力

プロマネの所属する組織、そして共に働くメンバーの成熟度を理解し、実践力を最大限発揮して成果を出す

できるプロマネ

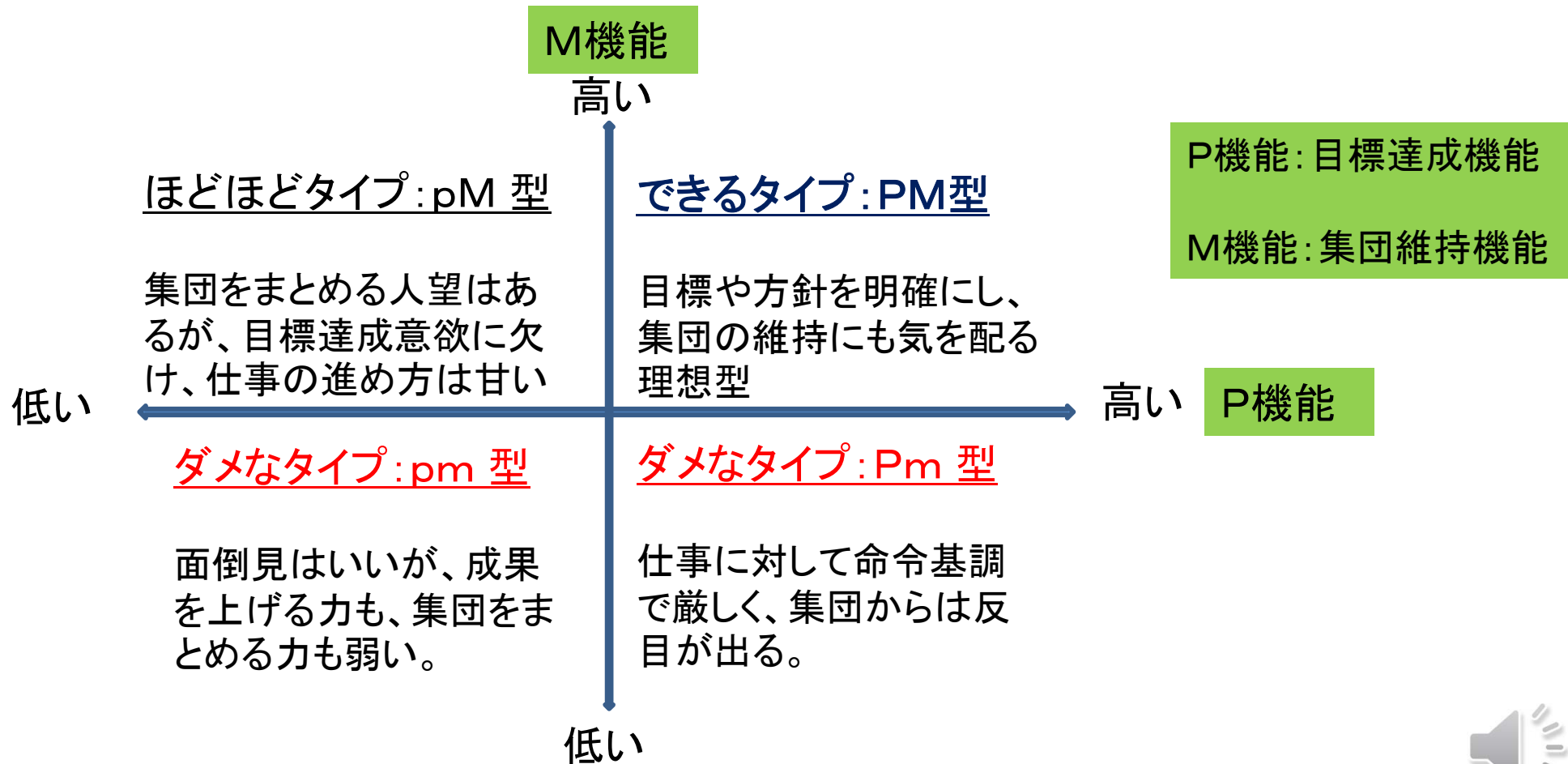


PM理論から

プロマネの役割は:

プロジェクトメンバー集団を如何に正しい方向に導くか、そしてその集団がより良いコミュニケーションクライメートの中で、決められた方向に一丸となって円滑に進めることである。

因みに、PM理論（**三隅二不二の理論**）から見るリーダーのタイプを以下に示すと:



最後に

- ①外部環境の変化、スピードの速い市場ニーズや技術変化に対応する新たな要件
- ②多種多様な技術または他業界知識などへの対応が必要な要件

①～④段階のプロジェクト要件の具体化(プロジェクト創出)、
⑤はプロジェクト創出の結果を受けて前述のPM機能(プロジェクト実行)
以下に示すことを上記①～⑤まで一貫通貫でできなければならない。

「何をどうすれば?」、「気になっている」、「おかしいと感じる」 と思ったら、

- ①ゼロベース思考で現状を見て、情報収集を通して学習、体験した人のアドバイス
- ②その結果を俯瞰的に捉え問題を認識するとともに
- ③それを「どのようにしたら」を全能思考で、主体性をもって(プラス思考で)課題に取り組み、現状とのGapを見て、見識ある判断と決断により
- ④なすべき事(または、あるべき姿)を確定し、

- ⑤プロジェクト方針・計画を明確にし、行動を起こし、ネバーギブアップの精神で、問題の壁を乗り越えながら和やかな雰囲気醸し出して、集団行動を円滑に進めるリーダーシップを働かせプロジェクト目標を達成する。

