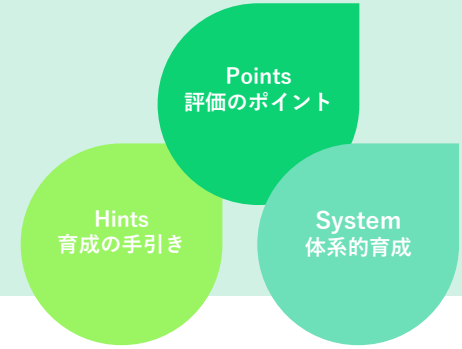


推進能力の底上げ
ネガティブな離職の防止

プロジェクト組織の生産性を左右する「PM育成の問題点」を明らかにする



PM人材の評価・育成ガイドブック

作成：株式会社ゴトーラボ

もくじ

- ①はじめに：そもそも、なぜ、PM能力の評価が難しいのか
- ②PM人材育成をおろそかにすると陥る、危険な状態
- ③現状把握の着眼点
- ④評価のポイント：望ましいアプローチと、避けたいアプローチ
- ⑤育成の手引き：避けたい流れと、望ましい流れ
- ⑥ご参考：内的動機と外部環境まで、幅広く状況を理解するためのヒント
- ⑦おわりに：「考える順番」を間違えなければ、体系的なPM育成は可能です！

①はじめに：そもそも、なぜ、PM能力の評価が難しいのか

プロジェクトワークの本質を一言であらわすならば、それは「ひとつひとつ、どこかが少し、違う」ということです。それゆえに「このスキルさえあれば、必ずできる」「こういう行動さえやれば、かならずうまくいく」というものが、うまく整理できない、というところに、最大の特徴があります。

外部環境のおかげでうまくいくこともあれば、その逆もあります。メンバーの助けがあってうまくいくこともあれば、その逆もあります。そのプロジェクトが、どんな要素や行動のおかげでうまくいったか（あるいは、いかなかったか）、ということは、**当事者自身にも、周囲の評価者にも、よくわからない**、という問題があります。

前提としての 状況認識

今後のプロジェクト型業務において、立場としてPM/PLの役割を担える人材が、今後ますます不可欠なのは間違いない。

だがしかし・・・

「育成には時間がかかる 適性の見極めも難しい」

「中途採用市場でも枯渇しており、選考やマッチングも困難」

「採用後のオンボーディングも、苦勞することやうまくいかないケースが珍しくない」

その背景 にある問題

「案件や状況などの個別性が高いために、PM能力を客観的に評価することが、そもそも難しい」

「成功基準、初期条件の有利不利、課題や制約の質・量も異なるし、関係者同士の相性や外部環境の影響も大きい」

「そのなかで、PMやPLの力のおかげで成功させたのか、そうでなかったのか、外の人間から見えづらい」

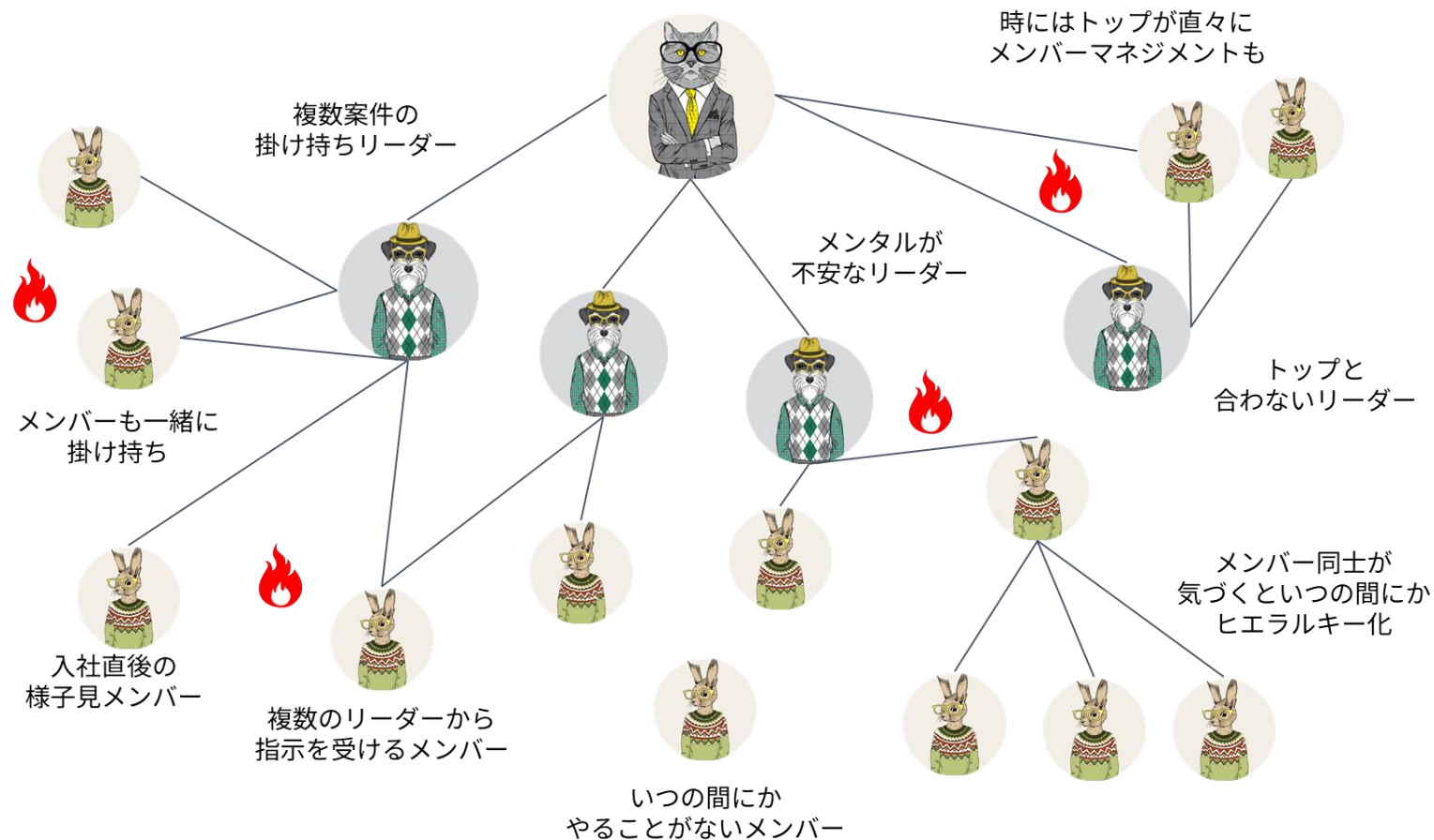
「業務の中で、PMやPLが適切に物事に対処できているのかを客観的に判断するのも、実際問題として、かなり難しい」

「PM能力は、いわゆる狭義のPMスキル以外にも、広い範囲の知識や技術、能力、経験が求められる」

「ゆえに、とりあえずPM研修を受けさせたら、PM能力が向上する、という図式は、いつでも成り立つとは限らない」

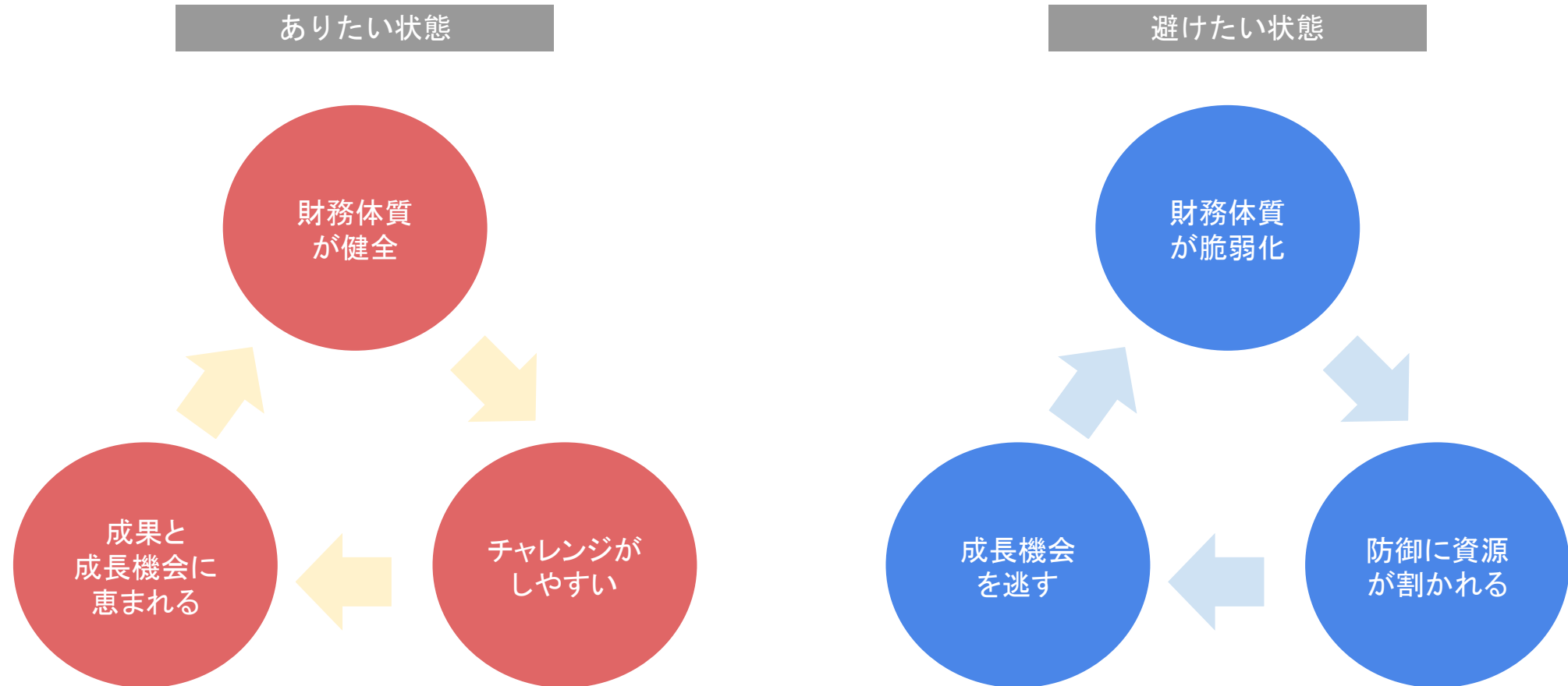
②-1 PM人材育成をおろそかにすると陥る、危険な状態

PM人材育成をおろそかにした結果、起きがちなのが、以下に図示するような組織状況です。このような状態になると、プロジェクト組織のトップが意思決定のボトルネックになってしまい、**リーダー層やメンバー層が「言われたことしかやらない」「言われたことも、満足にやれない」**ということになってしまいます。それは大変に危険な兆候です。



②-2 PM人材育成をおろそかにすると陥る、危険な状態

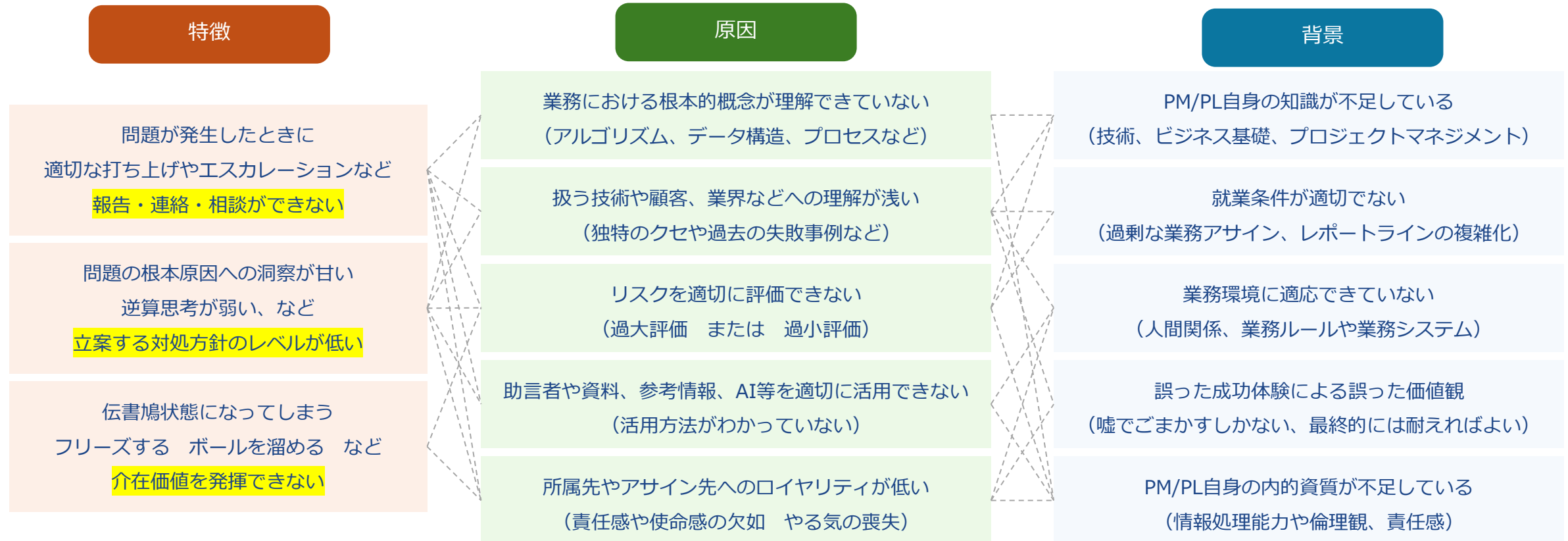
プロジェクト組織の弱体化は、事業基盤の脆弱化につながります。うまくいっているプロジェクト組織は、成果が出る→財務体質が良くなる→チャレンジがしやすくなる、という好循環が発生しますが、これがひとたび逆回転してしまうと、地獄のような案件の無限ループに、延々と悩まされる、ということになってしまいます。



③ 現状把握の着眼点

PM育成にあたって、まず最初に整理しなければならないのは「現状の把握」です。その着眼点は「適切なプロジェクトマネジメント行動が取れていない原因と背景は、どこにあるか」ということです。PMスキルが発揮できていない、という現象や状況そのものは、あまり多様性はありません。いわゆる、ハウレンソウや問題解決の質が低く、介入価値が発揮できていない、ということがほとんどすべてです。しかし、その原因や背景は、本人のスキルや資質だけでなく、業務状況や組織的な背景など、様々な要因が関係しています。

PM育成を考えるにあたっては、まずは「自社にとっての優先的な問題は、どれか」ということを、適切に把握しなければなりません。



④-1 評価のポイント 望ましいアプローチ

PMスキルを評価するためには、ひとつひとつの具体的な案件のなかで、なにをどのように構想し、いつ、どのような手立てを講じたか、という実績を踏まえるのが最善です。観点は、4つあります。

- ①「目的、目標、手段、資源、関係者、果実」の、6つの要素が適切に切り分けられ、関連付けられ、全体的な構想が整合し安定しているか
- ②「いつまでに、誰が、なにを、どこまで、どのようにするか」のメッセージがはっきりしているか
- ③「QCD(品質・コスト・納期)のバランス」が戦略的に検討されており、かつ、関係者の間で認識の齟齬があった場合に、それが検知・対処されやすいようにしていたか
- ④「想定外への対処方針」の検討が十分に広く、深かったか

最終的に、可視化すべき観点には、以下の6つの領域があります。

A群 その業務におけるドメイン知識	その事業を行う上での基礎的な技術知識や背景となる理論、あるいは業界知識、顧客理解、業務プロセスなど、プロジェクトを行うドメインについての個別知識は、すべての前提となります。
B群 狭義のプロジェクトマネジメントに関するスキルや知識	PMBOKに代表される知識体系を知っておくことも、もちろん有効です。ですが、教科書を読み、資格を取ればそれでよい、というわけではなく、実践的なスキルや知識も求められます。
C群 利害関係・社内手続き、コミュニケーション	こちらは、本ガイドブックでは、そのプロジェクト組織の内部的なコミュニケーションやマネジメントというよりは、いわゆる企業組織の内部的なステークホルダー特定や一般的なコミュニケーションスキルを指しています。
D群 ビジネススキル／マネジメント系知識	ロジカルシンキングや問題解決、マーケティングや交渉、ファイナンス、法務などの、いわゆるMBA的な知識・スキル群は、PMにとって基礎的なものとして欠かせません。エンジニア出身のPMの場合、こちらに弱点がある場合があります。
E群 日常、または非日常における所作	最終的に、幅広い利害関係者に対して適切な信頼関係を築き、有効なコミュニケーションや行動、意思決定を促していけるかどうかは、最終的にはPM/PLの「所作」が求められます。
F群 基礎教養、リベラルアーツ	一見、直接的には実務に関わってこないようでも、企画構想の質を高め、より有効な危険予知を助け、エグゼクティブからの深い信頼を得るための、真のバックボーンは基礎教養に宿ります。

④-2 避けたいアプローチと、その打開策

経営的な立場からは、どうしても各プロジェクトの売上金額やかかった工数、といった観点からの評価をしてしまいたくなります。また、当事者の人件費に対してそれらが見合っているか、ということが、常識的な評価基準となることも、多くあります。

もちろん、**短期的な収支の観点で、きちんとペイできているか、ということは、重要ですが、それだけを見てしまいますと、評価を誤ってしまうため、要注意**です。お金だけで評価すると「言われたことしかやらないPM/PL」が育成されてしまい、かえって育成にマイナスになってしまうので、お気をつけください。

そのプロジェクトワークの成果物が、経営的に、中長期でどのような経済効果をもたらすか、という点も、考慮いただくとよいと存じます。以下のような点については、一般的には、主観がまじり、定量的には評価しづらいと思われていますが、**実は、このお金以外の観点でいかに評価するか、ということこそが、経営者や事業責任者、評価者にとっての、最大の「腕の見せ所」**でもあります。

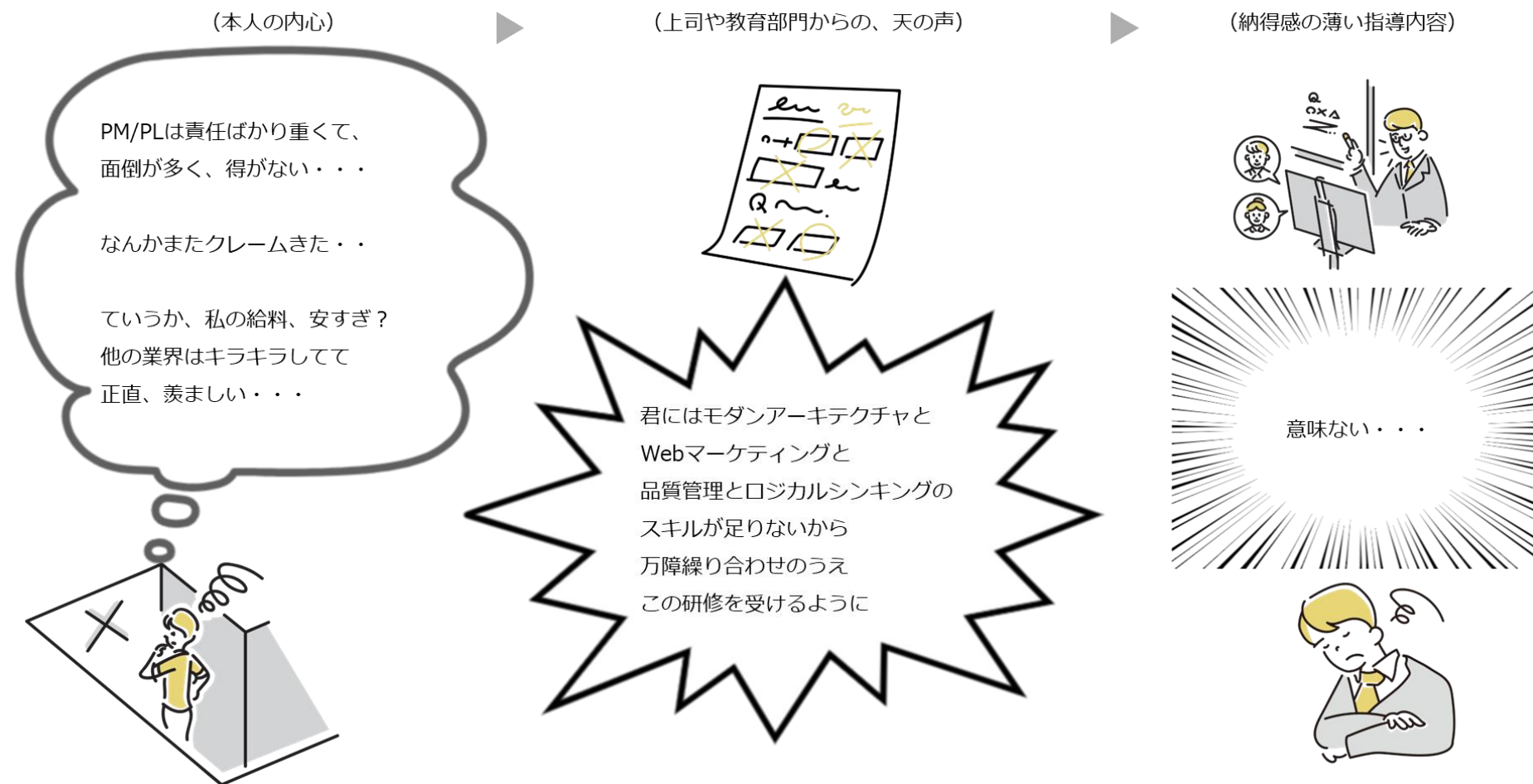
- ・客観的にみた成果物そのもののクオリティ（使い勝手や保守・メンテナンスのしやすさなど）
- ・顧客の満足度や信頼度が向上し、解約リスクの低減や長期的なアップセルの可能性向上につながったか
- ・組織や事業に対して、ナレッジをもたらし、今後の生産性の向上に貢献したか
- ・事業における本来の目的やコンセプトにかなう、事例として価値あるものを生み出したか

また、以下のような点も加味したうえで、加点減点を調整すると、より一層、評価の精度が高まります。

- ・案件の複雑さや規模の大きさなど、プロジェクトの難易度と比較して、本人の初期スキルが見合っていたか、仕事のなかで成長がみられたか
- ・人やお金など、資源の不足といった不利な条件のなかで、積極的に問題解決にあたっていたか
- ・コミュニケーションの取りづらい外部の利害関係者との折衝に、どのような工夫をしていたか
- ・与えられた条件のなかで工夫するだけでなく、ゼロベースで発想し、自ら条件を獲得するといった行動を取っていたか

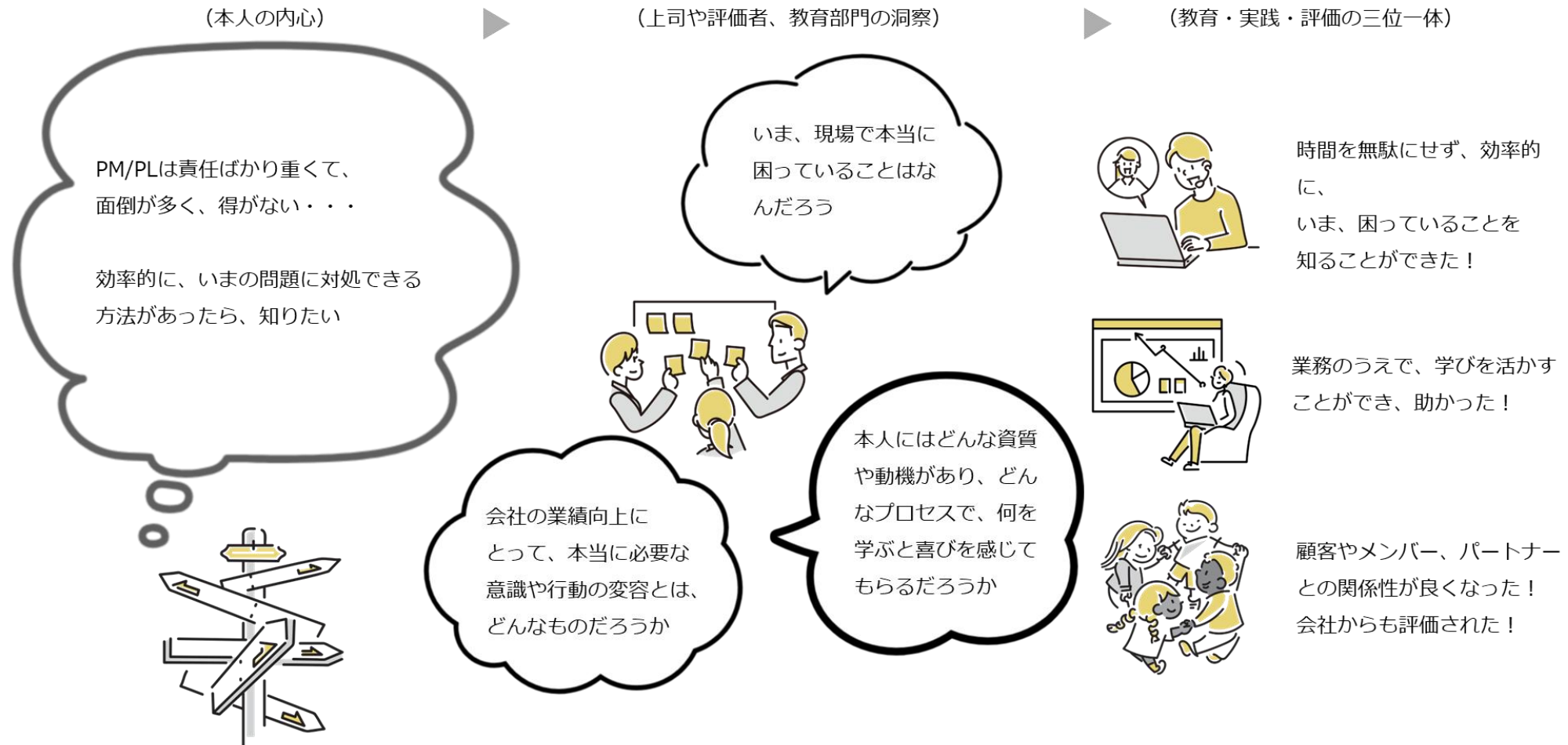
⑤-1 PM育成において、最も避けたい流れ

PM育成にあたって、**最も避けなければならないのは「一方的な育成」**です。PM業務に携わっている現場の人間は、ほぼほぼ例外なく「自分はベストを尽くしている」と、主観的には、考えています。ですので「あれができていない、これが駄目だ」というスタート地点から考えてしまうと、ボタンの掛け違いが必ず起きます。



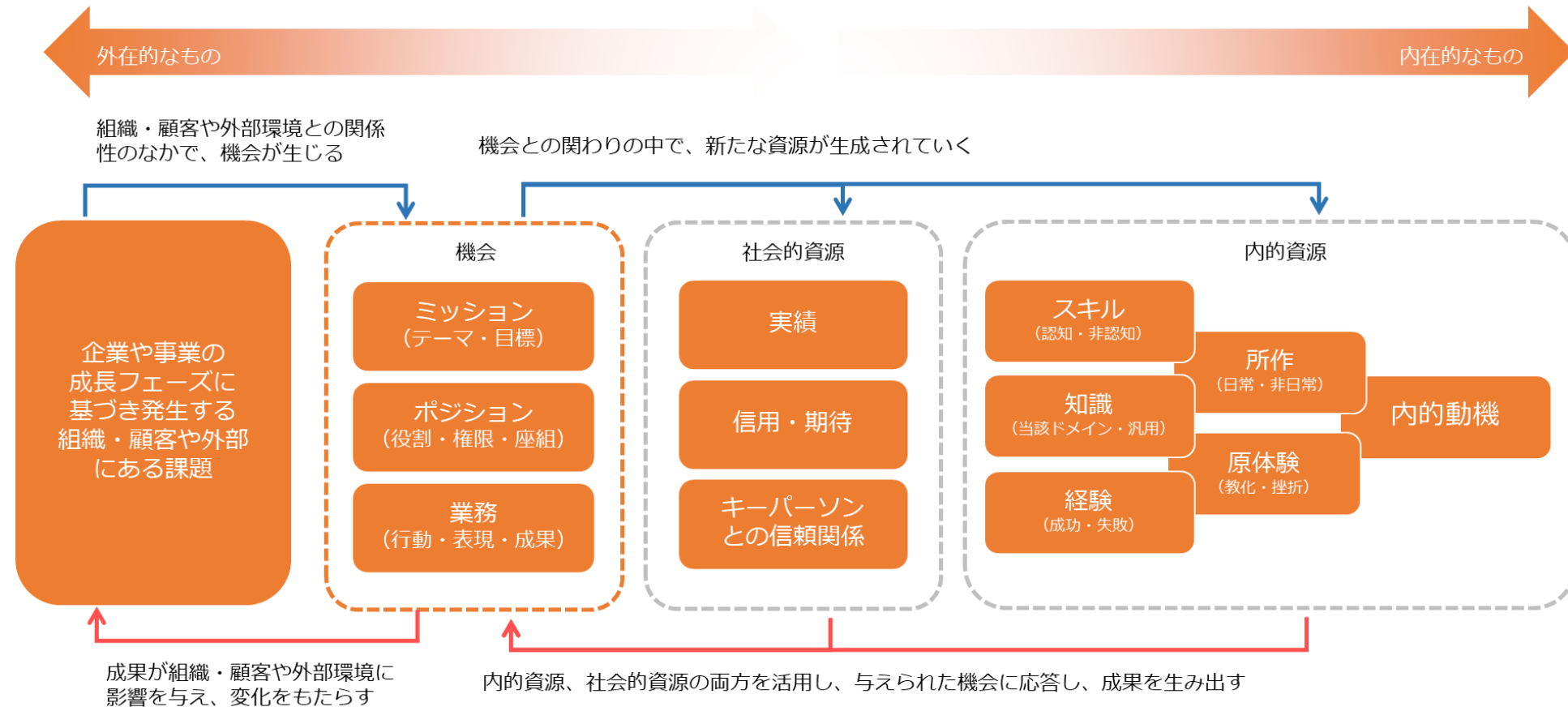
⑤-2 PM/PL教育において、最も望ましい流れ

PM育成にあたって、最も望ましいのは「**当事者から喜ばれる**」ということです。そのためには、実務のうえで困っていること、本当に必要としているものを、まずは適切に理解し、整理すること。そして、業務負荷やスケジュールも考慮したうえで、受け取りやすい形で、提供する、ということです。



⑥ご参考：内的動機と外部環境まで、幅広く状況を理解するためのヒント

PM能力の育成にあたっては、Off/ON-JTだけでなく、アサイン上の工夫や社員自身の内的動機の理解など、内在/外在含め、様々な観点からの有効施策の模索をすることが必要です。



おわりに：「考える順番」を間違えなければ、体系的なPM育成は可能です

以上、PM人材の評価と育成の全体像について、解説させていただきました。

改めて整理しますと、**PM人材の評価・育成は「考える順番」がすべて**です。

- ①PMスキルの不足が、なぜ、どこで、どのように起きているか、まずは現状をできるだけ、正確に整理する
- ②過去の実績をもとに、当事者の「思考の質」を確かめる
- ③現場で起きている問題だけでなく、業務負荷やスケジュール、感情面も考慮したうえで、育成施策を企画する
- ④当事者に喜ばれる形で、コンテンツを提供していく



ご参考になる部分が、ひとつでも、ふたつでもあれば、大変嬉しく存じます。

PM人材育成施策の、壁打ち相談いたします！

「どうすれば、社員のPM能力が改善し、事業の利益向上につながるか」

「PM教育やプロジェクト組織の改善の糸口を見つけるためには、どうしたらよいか」

という視点で、ご活用いただけますと幸いです。

ご連絡はこちらまで

info@gotolab.co.jp
<https://www.facebook.com/gotoYohei>