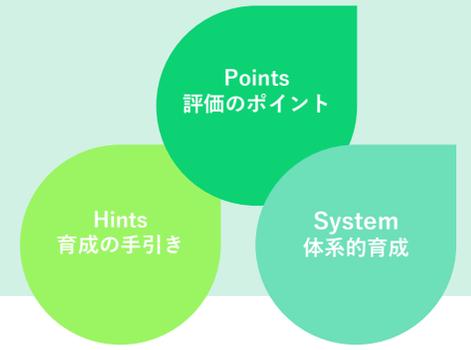


推進能力の底上げと生産性向上
ネガティブな離職の防止のために

プロジェクト組織の生産性を左右する「PM能力開発の論点」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理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- 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」「こういうふうに行動すれば、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つ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」

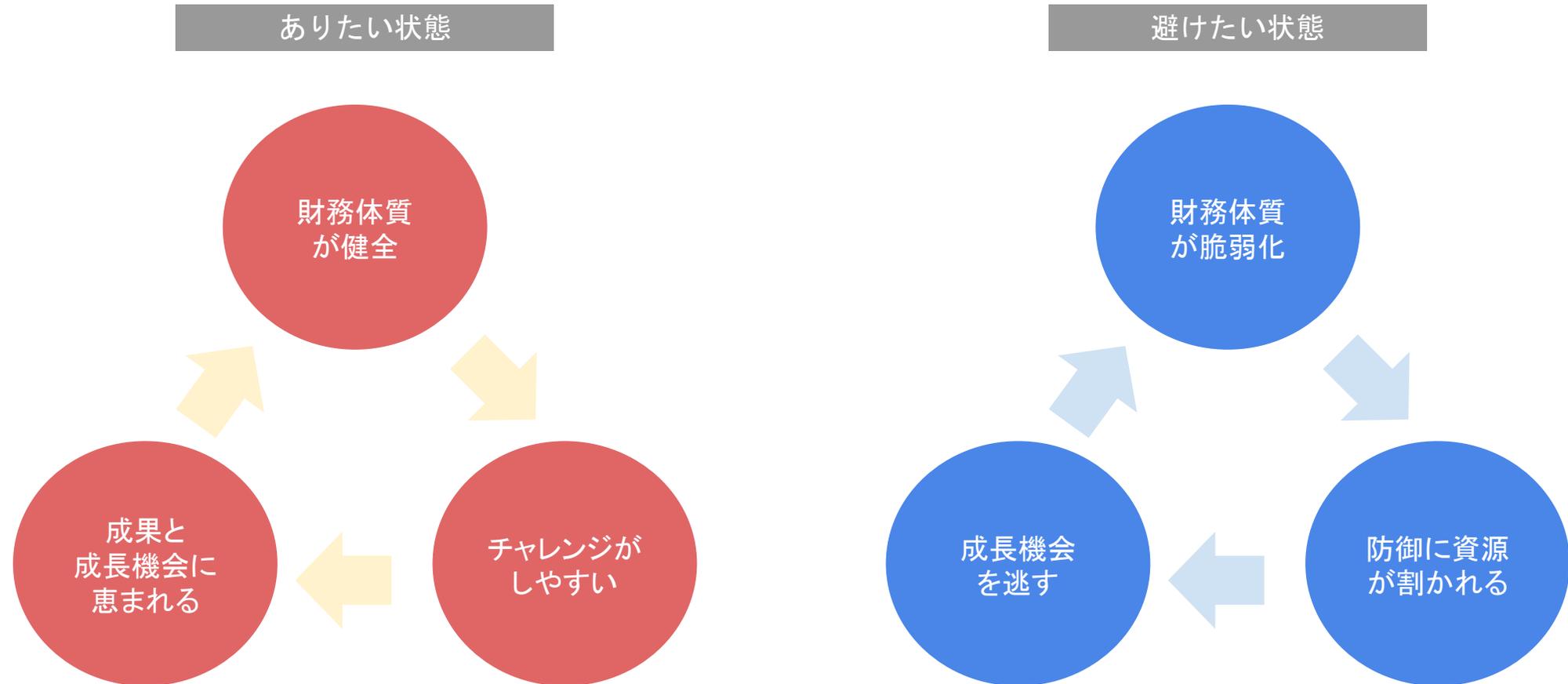
「業務の中で、PMやPLが適切に物事に対処できているのかを客観的に判断するのも、実際問題として、かなり難しい」

「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」

②-2 危険な状態が導く経営状況の悪化

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。



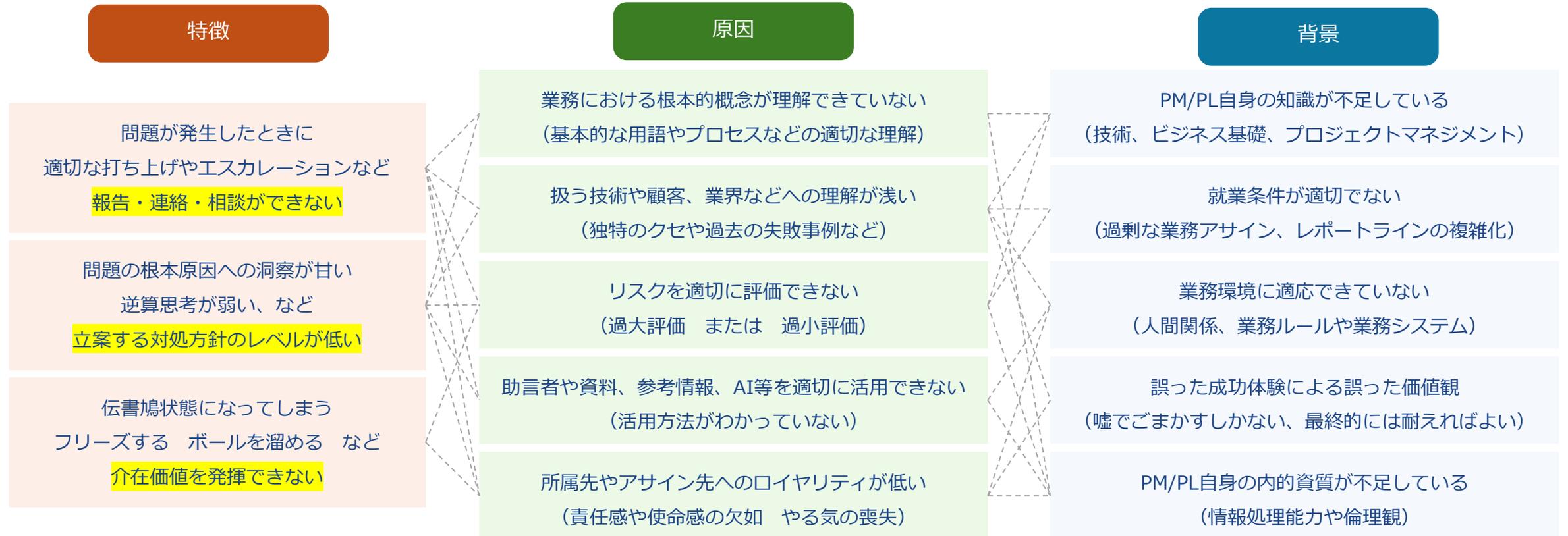
もくじ

- 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理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- 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！

③-1 現状把握の着眼点

PM業務が適切に実行できていない、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。報告・連絡・相談や問題対処ができていない、ということです。その理由をひとこと言えば、**プロジェクトワークの本質理解**ができていない、ということです。

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能力開発にあたっては、大前提として、「**原因と背景**」を適切に汲み取る必要があります。自社にとっての優先的な問題は、どれなのかに、是非、着目いただきたいと思います。



③-2 「プロジェクトワークの本質理解」とはどのようなことか

では、「プロジェクトワークの本質理解」とは、一体どういうものでしょうか。そのころは、プロジェクト進行における適切な原則論を理解したうえで、例外対処が柔軟にできる、ということです。なぜそれがベテランには可能なのかというと「プロジェクトにおける因果関係の総体」が、その頭脳やマインド、身体感覚にインストールされているからです。

経験豊富なベテランは「状況の把握が的確で、対処の引き出しが多い」

「こういうときはああする」
「ああいうときはこうする」

「こういえばああいう」
「ああ言われたらこうする」

「こういうときは、これを優先」
「ああいうときは、それは後回し」



いつ、なにを、どんなときに
どういふふうに応用すればいいのか理解しづらい

勘のいい人は、ある程度センスで見様見真似で
再現できるが、それでもやはり、どこかで限界がくる

だがしかし、
たとえばこれをテキスト（形式知化）して
若年層やビギナーに伝授しようとしても・・・

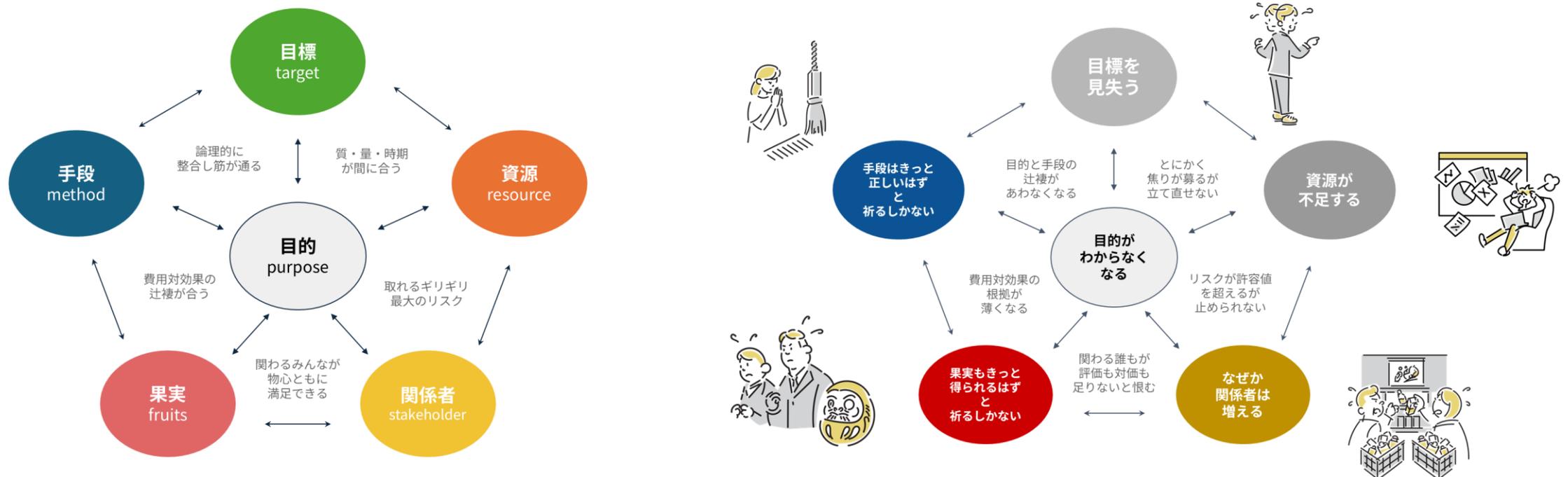


③-3 PM能力を評価するための、基本的な見たての観点

「プロジェクトワークの本質理解」ができていない人の思考は、以下の4つの特徴を備えています。PM能力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、このような思考が適切に働いており、行動ができていないか、ということに着目します。

- ① 「目的、目標、手段、資源、関係者、果実」の、6つの要素を適切に切り分け、関連付け、全体的な構想として整合させ、安定させる
- 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させる
- ③ 「QCD(品質・コスト・納期)のバランス」を戦略的に検討し、かつ、関係者間で認識の齟齬があった場合に、それが検知・対処されやすい仕組みを作る
- ④ 「想定外への対処方針」を十分に広く、深く、検討する

プロジェクト構想の黄金律と、よくあるその崩れ方



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理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- 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！

④-1 特に重要なのは当事者の「思考」の洞察

当事者自身の主観では・・・

「実質的に実務を切り盛りしているリーダーである自分は、組織の中でも一番忙しくしている」
「やるべきことは、出来ている ベストを尽くしている」
「現場のことは、当事者にしかわからない。他者からの助言やサポートが役に立つことは少ない」



しかし、客観的には・・・

ビジネスパーソンとしての基礎的な部分	言語化 分析 論点整理 ボール回し レスポンス 説明 交渉 責任範囲の切り分け エスカレーション 発想 問題解決
プロジェクト進行への体系的な理解	構想 計画 体制構築 コミュニケーション 要件定義 課題管理 品質管理 リスク対応 変更管理 等
心構えや性格、気質	若い人に多い : 失敗への恐怖 交渉が怖い ベテランに多い : 恥をかけない 成功体験や既存知識への固執

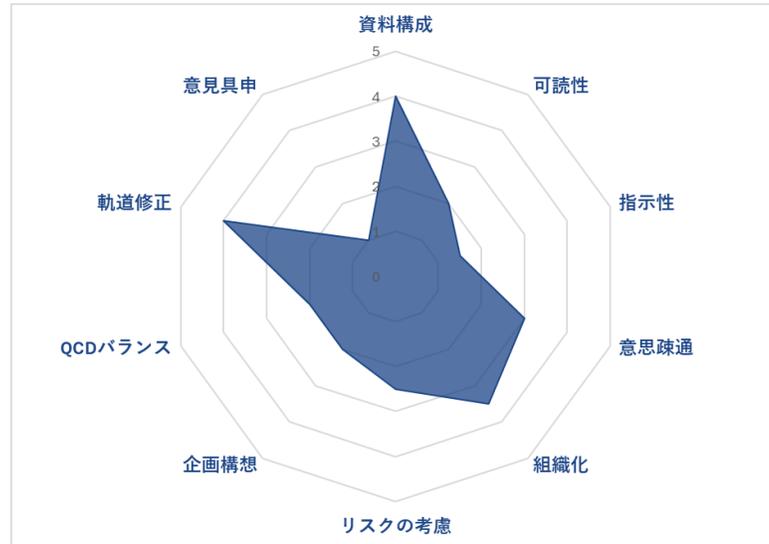
案件のタイプや顧客、パートナー等との相性によって、いい部分がでなかったり、悪い部分が出すぎたり、また、その逆もあります。

原則として、適切な尺度で客観的に実態を把握し、評価することが大切です。

当事者のパフォーマンスは、案件や関係者との相性や状況に依存するため、ヒアリングや実績からだけでは、客観的な洞察は困難です。PMスキルを評価するためには、**実は、その初期構想や計画にあたっての資料や、進行途中のドキュメントを確認するのが、最も有効**です。

④-2 ドキュメントから「思考」を洞察する観点

ドキュメントから、プロジェクト**思考の質を洞察する観点と尺度**を、以下の図に示します。



資料構成	取り組みの趣旨や目的、規模や題材を踏まえた、適切な構成となっているか
可読性	テキストや図、グラフ、画像などの読みやすさ
指示性	個人々人への役割やアクションに関する指示、メッセージの明確さ
意思疎通	コミュニケーションルールの明確さ
組織化	役割や体制、ロール定義の有無、明確さ
リスクの考慮	技術的観点における懸念事項やロックアウトファクターの観点
企画構想	テーマやコンセプトが適切に検討され、必然性や有効性のあるものになっているか
QCDバランス	QCD（品質・コスト・納期）の全体的なバランスは検討されているか
軌道修正	イレギュラーへの検知及び対処への考慮がされているか 変更管理やプランBへの考慮
意見具申	ネガティブな話があった場合に、それを適切に表現できているか

- **資料構成、可読性、指示性、意思疎通**
 - ・・・基本的な論理的思考やビジネスライティングの能力を示します
 - 例) 資料の全体構成はできているが、内容がおかしい、読みにくい → 社内のテンプレートを使いこなせていない
- **組織化、リスクの考慮、企画構想**
 - ・・・プロジェクト進行において、大局観をもって全体を見ることができているかを示します
 - 例) 具体的な作業は正確に書かれているが、向かう方向性があいまい → リーダーシップ不在のやらされPMの可能性
- **QCDバランス、軌道修正、意見具申**
 - ・・・計画外、想定外の状況が置きたときに、適切に状況を導くことができるかを示します
 - 例) 課題管理表が単なる質問と回答リストになっている → 当事者意識や使命感、責任感の欠如

④-3 実績から「プロジェクト管理のベーシックスキル」を評価する観点

実績からプロジェクト管理のベーシックスキルを評価する観点を、以下に示します。

管理領域
<p><①プロジェクトの前提や外部環境に対する管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ロードマップ表現（フェージング計画、マイルストーン定義等） ・ステークホルダ管理（特定、把握、対処） ・リスク管理（シナリオプランニング、RBS、SWOT、PEST等）
<p><②明確化されたプロジェクトの組織や内部環境に対する管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約管理（契約書、合意形成、各種証跡管理） ・計画統合管理（プロジェクト憲章、インセプションデッキ等） ・スコープ管理（責任分担表、RACIチャート等）
<p><③計画を順守し、作業を実行、継続させるための管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・成果物管理（WBS、バックログ、システム構成図等） ・品質管理（QFD、仕様書、テスト計画書、テスト報告、スプリントレビュー書） ・進捗管理（ガントチャート、PERT、クリティカルパス、スプリント計画、カンバン等）
<p><④計画逸脱の防止、検知、対処のための管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・見積/コスト管理（アーンド・バリュー、ベロシティ等） ・変更管理（変更手順定義、変更台帳管理） ・信頼関係管理（障害/不具合報告書、始末書等）
<p><⑤コミュニケーション全般の管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ・定例MTGの主催進行、議事録管理 ・連絡体制及びルールの定義 ・課題及びToDoの管理

プロジェクト難易度定義
<p><C級></p> <ul style="list-style-type: none"> ・期間、規模、期待利益、影響範囲等：小 ・目的手段ともに明確で前例多い取り組み
<p><B級></p> <ul style="list-style-type: none"> ・期間、規模、期待利益、影響範囲等：中 ・目的は明確だが、手段の知識や前例が少ない
<p><A級></p> <ul style="list-style-type: none"> ・期間、規模、期待利益、影響範囲等：大 ・目的手段ともに不明確、前例少ない
評価基準
<p><Lv.0></p> <p>上位者が標準化されたツールを用いて表現した内容を理解することができる （プロジェクト難易度不問）</p>
<p><Lv.1></p> <p>C級案件において、上位者から与えられたツールを用いて、自分なりに考えた内容を表現できる</p>
<p><Lv.2></p> <p>B級案件において、状況に応じて、いまその場で必要なツールがなにかを、責任をもって自分なりに判断し、利用できる</p>
<p><Lv.3></p> <p>A級案件において、一定水準以上の成果を出したことがある</p>

④-4 最終的にPM能力を支える知識やスキル、行動評価の観点

最終的にPM能力を支える知識やスキル、行動には、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。 ※この部分は、活動展開を行う事業ドメインや業界によって、まったく変わります
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「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。

④-5 評価の注意点 「収支以外」も見るようにしましょう！

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、コスト、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

④-6 評価テンプレート

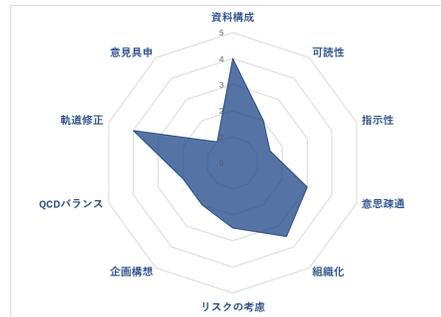
ゴトーラボでは、

「ドキュメントから洞察する、**思考の評価**」「実績から洞察する、**基礎的なPMスキル**の評価」「**前提となるスキルや知識、行動**の評価」の、3つの基本的観点から評価を行うテンプレートを配布しています。

https://www.gotolab.co.jp/wp-content/uploads/2025/07/PMskill-evaluation_gotolabSpecialTemplate.xlsx

～テンプレートのイメージ～

資料構成	取り組みの趣旨や目的、規模や題材を踏まえた、適切な構成となっているか	4
可読性	テキストや図、グラフ、画像などの読みやすさ	2
指示性	個人々への役割やアクションに関する指示、メッセージの明確さ	1.5
意思疎通	コミュニケーションルールの明確さ	3
組織化	役割や体制、ロール定義の有無、明確さ	3.5
リスクの考慮	技術的観点における懸念事項やロックアウトファクターの観点	2.5
企画構想	テーマやコンセプトが適切に検討され、必然性や有効性のあるものになっているか	2
QCDバランス	QCD（品質・コスト・納期）の全体的なバランスは検討されているか	2
軌道修正	イレギュラーへの検知及び対処への考慮がされているか 変更管理やプランBへの考慮	4
意見具申	ネガティブな話があった場合に、それを適切に表現できているか	1



スキル領域	評価基準	評価
<①プロジェクトの前提や外部環境に対する管理>	Lv.0 上位者がツールを用いて表現した内容を理解することができる（プロジェクト難易度不問）	
	Lv.1 C級案件において、上位者から与えられたツールを用いて、自分なりに考えた内容を表現できる	
	Lv.2 B級案件において、状況に応じて、いまその場で必要なツールがなにかを、責任をもって自分なりに判断し、利用できる	
	Lv.3 A級案件において、一定水準以上の成果を出したことがある	
<②明確化されたプロジェクトの組織や内部環境に対する管理>	Lv.0 上位者がツールを用いて表現した内容を理解することができる（プロジェクト難易度不問）	
	Lv.1 C級案件において、上位者から与えられたツールを用いて、自分なりに考えた内容を表現できる	
	Lv.2 B級案件において、状況に応じて、いまその場で必要なツールがなにかを、責任をもって自分なりに判断し、利用できる	
	Lv.3 A級案件において、一定水準以上の成果を出したことがある	
<③計画を順守し、作業を実行、継続させるための管理>	Lv.0 上位者がツールを用いて表現した内容を理解することができる（プロジェクト難易度不問）	
	Lv.1 C級案件において、上位者から与えられたツールを用いて、自分なりに考えた内容を表現できる	
	Lv.2 B級案件において、状況に応じて、いまその場で必要なツールがなにかを、責任をもって自分なりに判断し、利用できる	
	Lv.3 A級案件において、一定水準以上の成果を出したことがある	
<④計画逸脱の防止、検知、対処のための管理>	Lv.0 上位者がツールを用いて表現した内容を理解することができる（プロジェクト難易度不問）	
	Lv.1 C級案件において、上位者から与えられたツールを用いて、自分なりに考えた内容を表現できる	

A群 エンジニアリングに関するドメイン知識	要否判定	評価
・コンパイル、アセンブル等のソフトウェア開発における基本概念		
・データ形式や構造、データフロー、アルゴリズム・プログラミング等		
・オブジェクト指向/MVCモデル等のクラシッな開発方法論		
・マイクロサービスアーキテクチャ 非同期処理等のモダンな開発方法論		
・C/C#/C++ JAVA PHP等の、クラシッな開発言語		
・ruby/python/GO/swift等の、モダンな開発言語		
・React/Vue/Angular ReactNative等のライブラリや開発フレームワーク		
・サーバー/インフラ/ネットワークに関する技術的知識（オンプレミス/クラウド）		
・機械学習、深層学習、LLM等のディープテックに関する理論と用途開発		
・並列処理に等に関するディープテックに関する理論と用途開発		
・セキュリティ		
・コンセプトデザイン、UXデザイン		
・アートディレクション、意匠デザイン		
・データ分析、データ可視化		
・業務分析や工程分析、管理、改善		

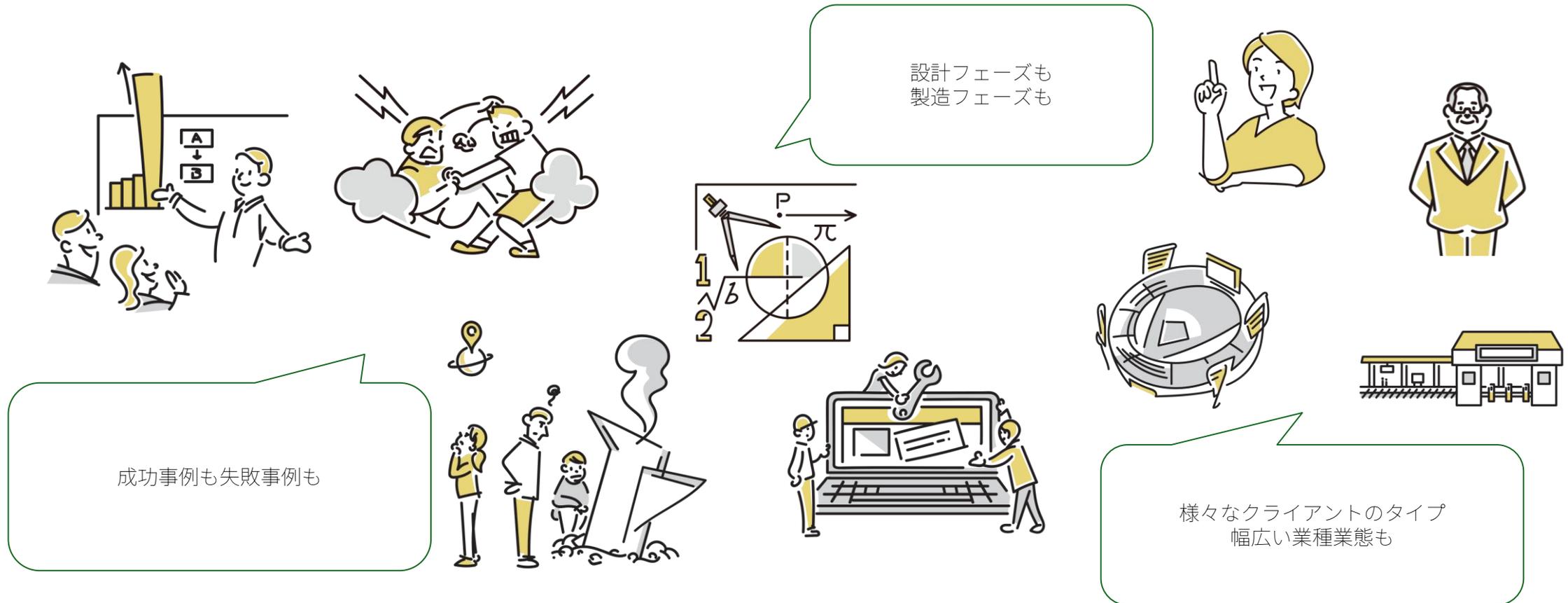
B群 狭義のプロジェクトマネジメントに関するスキルや知識	要否判定	評価
・当該顧客や関係における、仕様管理や機能設計に関する文化、ルール		
・担当する製品の全体像と、そのモジュールや内部構造に関する知識		
・担当するモジュールの機能、内部構造、更新履歴、要注意点等への理解		
・関連するモジュールとの関係性、影響範囲に関する洞察		
・企画構想の意図を理解し、先々に関係する企業や部署、人物を想定する		
・仕様書や設計書を理解し、先々に発生する工程や作業、課題やリスクを想定する		
・標準的な開発手順とスケジュールを元に、目の前の案件にマイルストーンを置く		
・問題発生時のリカバリ策立案やトラブルシューティング		
・スケジュールや工数・タスク管理		
・バージョン管理やドキュメント管理		
・見積もり、計画、実績管理		
・製造業で求められる一般的な知識のうち、品質管理に関するもの		
・同 リスク管理		

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理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- 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！

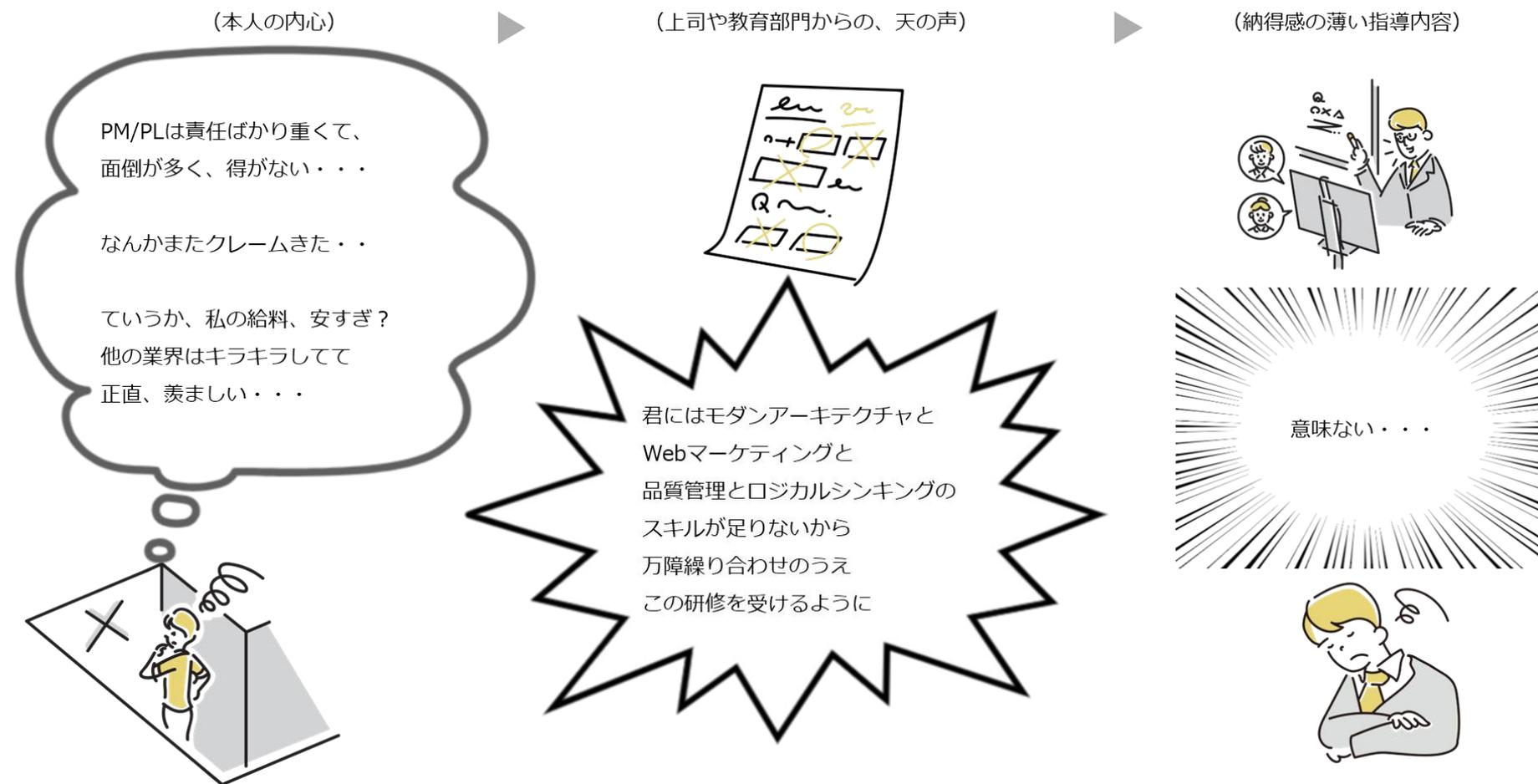
⑤-1 「プロジェクトワークの本質」は事例の蓄積の先に理解される

プロジェクトの本質を理解するためには、できるかぎり多様な場面の事例を、一連の流れ（ある種の物語）として理解し、咀嚼し、内面化していくことが欠かせません。ゆえに、真のPM能力を身につける手段として、「一般論としてのPM研修」を展開するだけでは、どうしても、限界がありますし、どうしても、時間がかかってしまうものです。



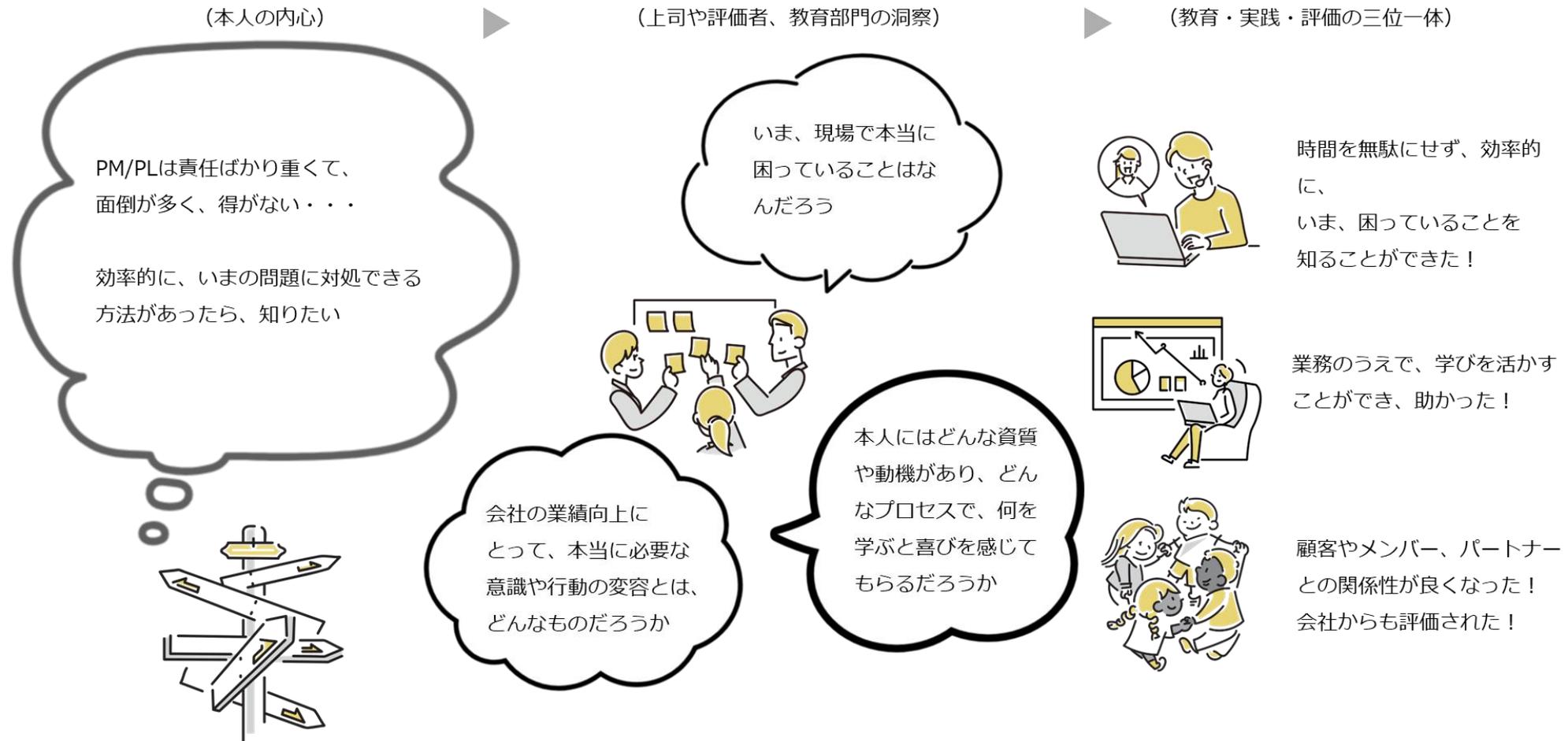
⑤-2 PM能力開発において、最も避けたい流れ

PM能力開発にあたって、**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。



⑤-3 最も望ましい流れ

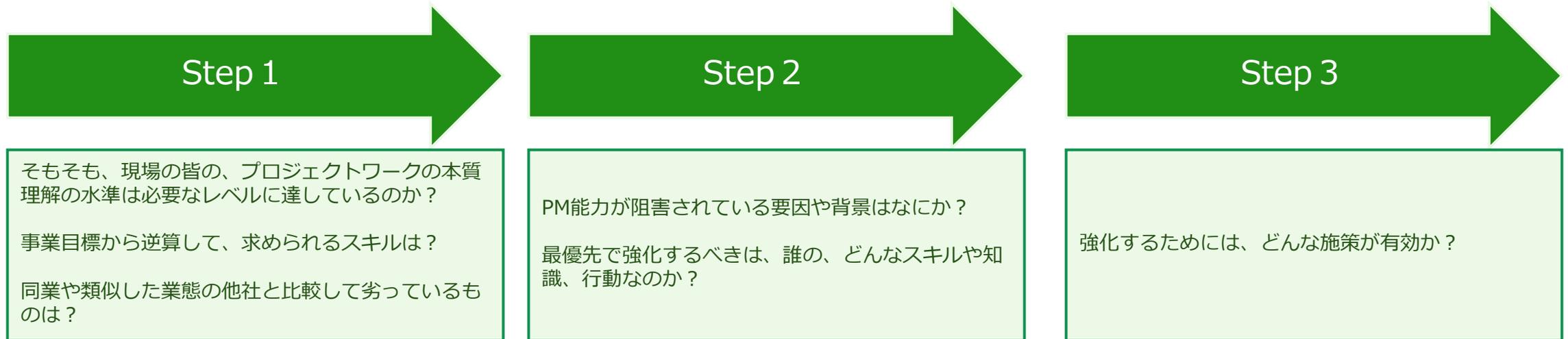
PM能力開発にあたって、最も望ましいのは「**当事者から喜ばれる**」ということです。そのためには、実務のうえで困っていること、本当に必要としているものを、まずは適切に理解し、整理すること。そして、業務負荷やスケジュールも考慮したうえで、受け取りやすい形で、提供する、ということです。



⑤-4 PM/PL人材育成のキーパーソン同士の「目線」をあわせるために

経営目標と、現場の課題の両方を理解して、体系的な能力開発施策を展開するためには、経営、人事、現場の、三者間での協力が不可欠です。この橋渡しに失敗してしまったり、永遠に「なんとなくPM研修を打ってみる」「なんとなく結果が出ない」という状態を行ったり来たりしてしまうだけになってしまいます。

PM能力開発を成功させたいければ、必ず、この三者の視野・視界を、橋渡しする必要があります。そのために最優先すべきことは「経営、人事、現場の三者が、目線をあわせて議論ができる、土台を作る」ということです。



例)

・よくあるパターンの案件への対処能力は高いが、ゼロイチ、変革的な要素のある取り組みは苦手としている

・ただ成果物を納期通りに作るだけでなく、それを経営的なインパクトにつなげる力をつけなければ、今後の事業展開が先細る恐れがある

・ネガティブな情報を報告しづらい組織風土や、長年続いた顧客との阿吽の呼吸が、プロジェクト運営の爪の甘さに繋がっている

・経験年数5～10年ぐらいの中堅リーダー層に、先読み能力や分析能力を身に付け、言うべきことを適切に言えるリーダーシップを備えて欲しい

・オーソドックスなプロジェクト管理技法が、なぜそのようになっているのかの「本当の意味と使い方」の理解を促進する！

・定期的に、自身が担当している業務の局面を整理し、どの方向に進むべきか、なにに力をいれるべきかの内省と俯瞰視をしてもらう！

⑤-5 育成アプローチの方向性

外部講師による研修

外部講師を招いて研修を実施する場合は、基本的には、一般論や知識を習得する、というのが主眼となります。

が、一般論や知識を自分で咀嚼し、業務に落とし込むのは、実は非常に難しいことなので、どうしても、研修はやったが、効果が実感しにくい、ということも、よくあるのが悩ましいところです。

●基礎的なビジネススキルの習得

- ・ロジカルシンキング ビジネスライティング
- ・図解、プレゼンテーション 等

●体系的なPM研修

- ・ウォーターフォール系研修
- ・アジャイル系研修 等

●事業領域におけるドメイン知識の習得

- ・業界知識の基礎、深層分析、最新事例
- ・個別の業務におけるスキル、テクニック 等

内部施策

当事者自身へのアプローチではなく、フォーマットや仕組み、業務プロセスを改善することで、人に依存せずに組織全体のパフォーマンスを上げていく、という方向性も、考えられます。

ただし、こちら自力では施策として実行しきれないこともあるため、外部からの知見や助言を仰ぐのも有効です。

●プロジェクト標準のブラッシュアップ

- ・フォーマットの見直し
- ・運用状況の現状確認と改善 等

●商談、提案、上流工程における進行の改善

- ・提案ストーリーやプレキックオフの改善
- ・要件定義の実施内容やプロセスの見直し 等

●製品・サービスの提供価値に関する整理

- ・提供するモジュールの標準化
- ・仕様と機能の整理 等

伴走支援

プロジェクトワークは、どうしても、個別性が高いものですので一般論や標準化だけでは、能力の底上げには限界があります。

ゆえに、個別の案件に寄り添いながら、それを一般論や原則論に結びつけ、当事者自身の気づきを促していく、伴走的なものは、非常に有効です。

●添削・フィードバック重視のPM育成

- ・ゴトーラボでは、動画学習とワークシートへの記入、フィードバックという形式で支援を行っています

●ブ譜のグループコーチング

- ・独自のツールにより、プロジェクト思考の可視化・共有・相互理解の促進支援をしています

●実践型・企画構想塾

- ・プロジェクトワークの真のリーダーシップを体現するためのプログラムも、提供しています

もくじ

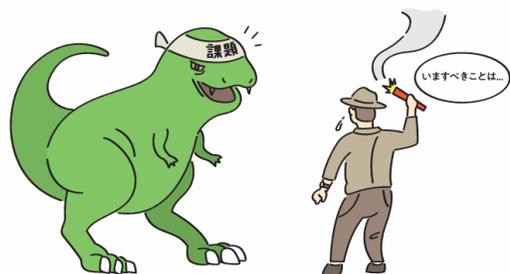
- ①はじめに：そもそも、なぜ、PM能力の評価が難しいのか
- ②PM人材育成をおろそかにすると陥る、危険な状態
- ③現状把握の着眼点
- ④評価のポイント：望ましいアプローチと、避けたいアプローチ
- ⑤育成の手引き：避けたい流れと、望ましい流れ
- ⑥理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- ⑦おわりに：「考える順番」を間違えなければ、体系的なPM育成は可能です！

⑥-1 実務や機会を通じた理想の育成プロセスとは

最大のポイントは、実務のなかで、学ぶことの必要性に、自ら気づく、ということです。

そのために、まずは「案件や課題」、次に「学びのコンテンツ」との出会いを演出することが、最大の育成のコツです。

少々負荷のかかる、
難易度の高いミッション



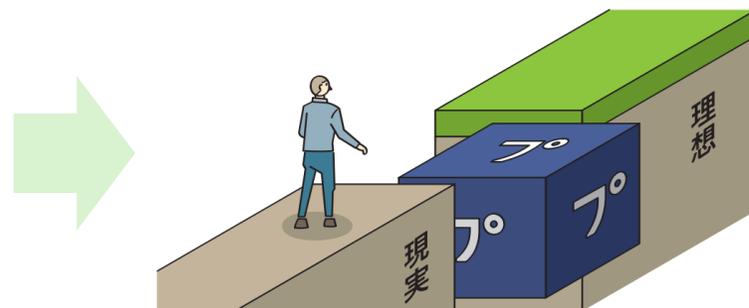
よくわからないが
とにかく始めてみる



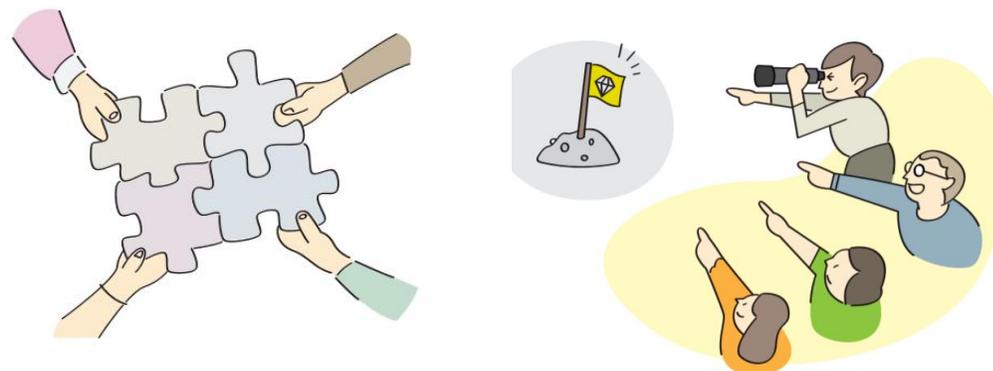
何をどこまでどうやって
進めたら良いか、わからなくなる



自分に不足しているものや
獲得すべき知識、能力を考える

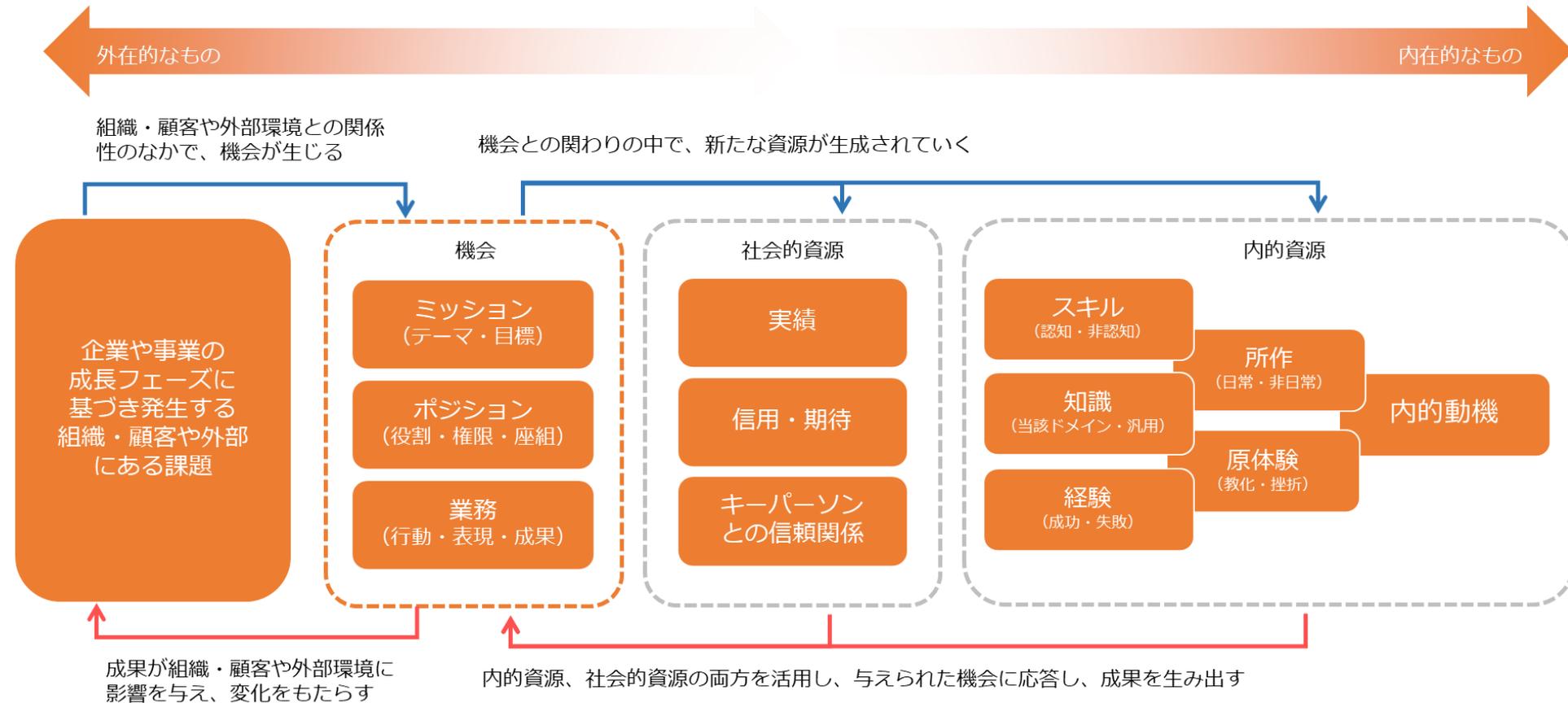


業務に負荷のかかりすぎない形で、学びのコンテンツに触れて、
ミッションをクリアする



⑥-2 PM能力育成で意識したい、内的動機と環境の組み合わせ

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/外在を含め、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。



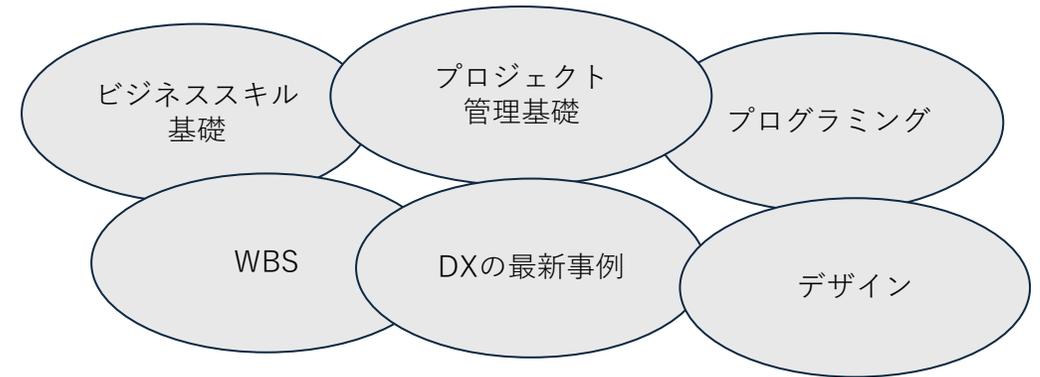
⑥-3 一般的な組み立てと理想の組み立ての違い

一般的には、年次や階層、職種別に研修を提供するか、または、用意された研修コンテンツに自由意思で参加する、という体系のいずれかが採用されています。前者は個人ごとのニーズにあわずに研修が空回りしてしまうリスクがあります。後者はそのリスクを抑えることはできますが、会社として受講してほしいものと、実際に選ばれるものとの間に乖離が生まれてしまいがちです。

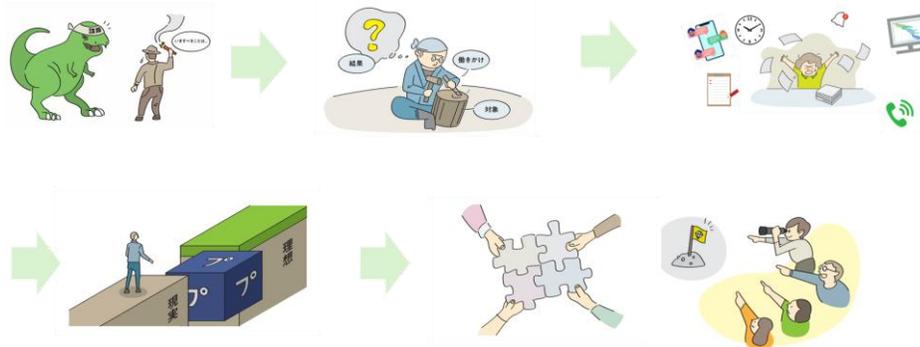
一般的な育成パターン1 階層別・職種別研修

	営業	制作	エンジニア	...
部長				
課長				
リーダー				
メンバー				

一般的な育成パターン2 手揚げ式



理想の組み立ての場合



前ページで解説した「理想の組み立て」を採用することで、会社の期待する方向性と、個人ごとの多様なニーズとのバランスを取ることができます。

いきなり、全社員に対して、手厚く細かく調整していくのは難しいですが、重点的な育成対象を絞り込み、スモールステップ成功事例を作っていくことで、最終的に、全社展開することも可能なプログラムを作ることができるようになります。

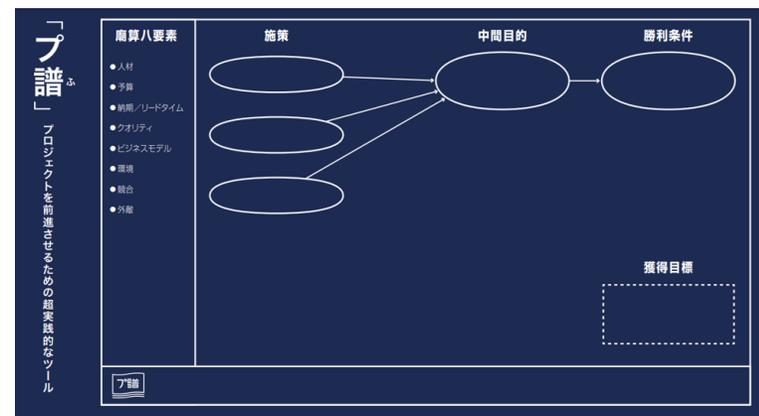
⑥-5 PM育成の短期間化、横展開のために・・・

当然ですが、ひとりの人間が経験できる事例には限りがあります。事例を自分の内部にとどめておくと、客観視もできず、教訓もあいまいになります。

ゆえに、従来、PM育成はブラックボックスであり、運任せであり、長い時間がかかると思われてきました。

この問題を解決する最大のポイントは、経験を個人のなかに止めず、個別の経験を持ち寄って、組織的な集合知を作り上げることです。

ゴトーラボでは、集合的なプロジェクトの実践知の共創基盤として、プ譜と呼ばれるフレームワークを提供し、多くの成功事例を作り出しています。



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理想の育成を進めていくための、プロセスのイメージ
- 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！

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。

最後のメッセージは、**PM人材の評価・育成は「考える順番」がすべてである**、ということです。

- 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人材育成にお悩みでしたら、現状の把握から始めてみませんか。

ゴトラボでは、**プロジェクト企画書や計画書などのドキュメントから、現状の能力レベルの第三者評価を、提供しています。**

短期間で、すくない手間と費用で、育成のヒントをご提供できます。

ご連絡はこちらまで

info@gotolab.co.jp

<https://www.facebook.com/gotoYohei>

本ガイドブックの著者紹介



株式会社ゴトーラボ 代表取締役 後藤洋平

「予定通り進まないプロジェクトの進め方（宣伝会議）」著者。
1982年生まれ、東京大学工学部システム創成学科卒。

ものづくり、新規事業開発、組織開発、デジタル開発等、幅広い領域に渡る横断的な経験をもとに、何を・どこまで・どうやって実現するかが定めづらい、未知なる取り組みの進行手法を考える「プロジェクト工学」の構築に取り組み、「プロジェクト進行支援家」として活動しています。

コンサルティング実績

- ドローンを用いた施設見守りシステムの実証実験
- ブロックチェーンを使った新規事業の実証実験
- 完成車メーカーのデジタル価値創造プロセス策定
- デジタル広告大手企業の教育体系再構築
- 商店街活性化のための人流測定に関する調査
- OEM精密機械メーカーへの新規事業テーマ探索支援
- ゲームプラットフォームPMO責任者サクセッション支援
- 多機能サイト制作の商談、受注、納品プロセス標準化

講座・研修等の実績

- SIer向け プロジェクトリーダー育成プログラム
- 大手ビジネススクール、企業内大学における公募型講座
- 大企業 企画職むけプロジェクトマネジメント研修
(保険、金融、インフラ、エネルギー、物流、メーカー等)
- 中小企業経営者向け デジタル変革に向けての伴走型講座
- 大学内講義や講演へのゲスト登壇
(東京大学、近畿大学、名城大学)
- Web開発ディレクタ/SE向け 長期伴走グループコーチング

