

遅延・トラブルの回避
PM能力の評価・改善・体制最適化

PM/PL能力の現状を可視化し、問題解決のための議論の土台を作る



PM能力アセスメントレポート（サンプル）

作成：株式会社ゴトーラボ
YYYY/MM/DD

本レポートの構成

- ①はじめに 近年のプロジェクト型業務において広く見られる問題
- ②本レポートに関する与件の整理
- ③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質
- ④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析
- ⑤強化すべきスキルや知識
- ⑥推奨する状況改善方法の手引き

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」

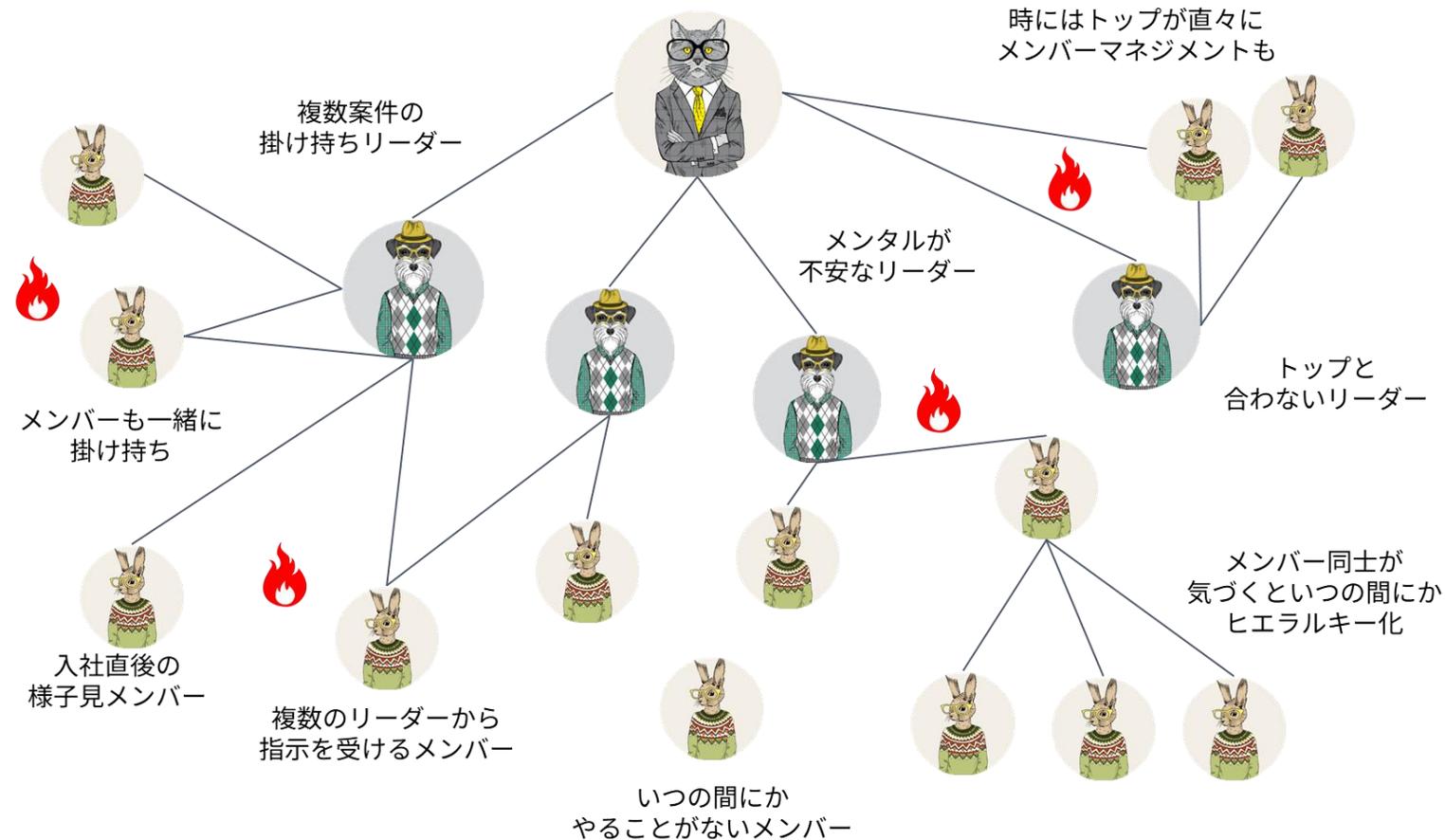
「業務の中で、PMやPLが適切に物事に対処できているのかを客観的に判断するのも、実際問題として、かなり難しい」

「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」

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。

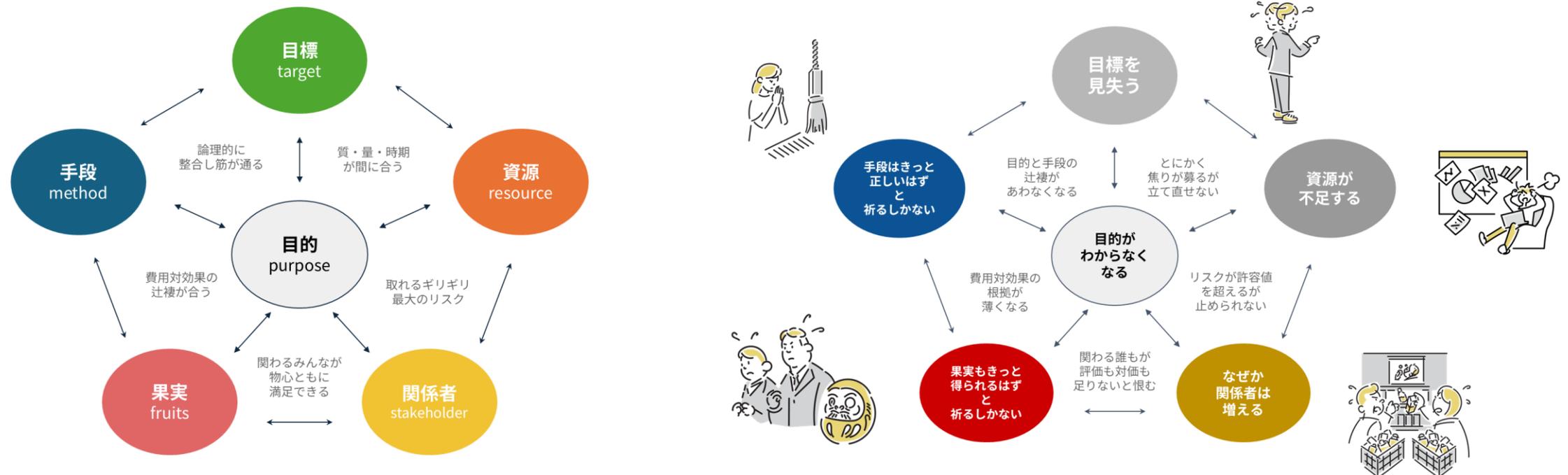


PM能力を評価するための、基本的な見たての観点

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、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、という見方をします。

- 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

プロジェクト構想の黄金律と、よくあるその崩れ方



PM能力の把握のヒントが、ドキュメントにある理由

現代のSIプロジェクトは、「始める前に、想定していた当たり前」の「斜め上」をいく想定外により、トラブルや遅延に見舞われることがしばしばあります。うまくいかないIT開発の現場で起きている問題の98%は「まさか、これぐらいは、できて当たり前だと思っていた」「まさか、こんなこともできないとは、思いもなかった」という「まさか」によるものなのです。

「まさか、この程度の資料も作れないのか・・・!？」

「まさか、この程度の知識もなかったのか・・・!!」

プロジェクト進行のなかで、事後的に発生する「ナナメウエな想定外」にびっくり仰天するのは、ユーザー企業かベンダ側かという立場に関わりません。経験豊富なベテランなら頼れる、とか、モダンな技術や今どきのアジャイル進行に強い、いわゆるハイスペック人材と呼ばれる人なら大丈夫、というわけでもありません。正社員や業務委託などの雇用形態が多様化し、また、日進月歩で新たな技術やフレームワークが生まれ、ビジネス職もテック職も、学ぶべきドメイン知識が延々と広がり続けるなか、そして各所の開発現場がローカルルールによりタコソボ化するなか、こうした問題は、静かに深刻化しています。

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「moving goal」ということです。「こうすれば、必ずうまくいく」という普遍のマニュアルが存在しない世界です。ゆえに、プロジェクトマネジメントという行為においては、常に状況認識をアップデートし、優先順位を考え直す柔軟性が求められます。それを、職位としてのPM/PLだけが担うのではなく、プロジェクトチーム全体の共通基盤として、上位者の押し付けではなく、関係者同士の共創の結果として、作っていくことが必要です。

そのような集団的な知恵を、その場集った人々が生成していくためには、俯瞰的な視野に立ち、多角的に問題の本質を見抜いた「プロジェクト設計」が欠かせません。それは、単にマイルストーンや工程表を書けばよい、ということにはとどまりません。その本質は、「そこに関わる利害関係者に対して、必要なコミュニケーションや行動を促すこと」「そのために、適切な形で、適切なタイミングで、適切なメッセージを、適切な対象に発すること」にあります。

それを仕掛ける最大にして絶好のタイミングがキックオフ・ミーティングです。そして、プロジェクト設計の質が如実に現れるのが、キックオフ資料をはじめとする、プロジェクトの初期計画資料なのです。

本レポートのご活用にあたってのお願い

本レポートは、ご支給いただいた資料をもとに、幅広い業界、立場、領域でプロジェクトワークに関わってきた、プロジェクト進行の専門家としての観点から、PMスキルにおける問題、並びにPM教育に関する問題を整理したものです。

キックオフMTGをはじめとする初期計画資料には、プロジェクト設計の質が如実に露呈するとはいえ、ご提供するのはあくまで、限られたドキュメントから洞察される、客観的な第三者評価です。本編で記載した内容が、即「100%正しい真実」であるとは解釈しないように、くれぐれも、ご注意ください。

とはいえやはり、本レポートを通して、PM不足問題やPM教育の困難さの問題に関する突破口を見つけるための「議論の土台」をご提供することは十分に可能である、と考えております。

今後の組織改善やアサイン戦略、教育施策立案などに、お役立ていただけますと幸いです。



このレポートは、特定の案件や人を、いたずらに批判するためだけの目的では使用しないでください。

「どうすれば、社員のPM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甚に存じます。

本レポートの構成

①はじめに 近年のプロジェクト業務において広く見られる問題点

②本レポートに関する与件の整理

③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質

④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析

⑤強化すべきスキルや知識

⑥推奨する状況改善方法の手引き

本レポートに関する与件の整理

この度は、PMアセスメントをご依頼いただきまして、誠にありがとうございました。
今後のPM/PL人材育成企画のご参考となるよう、誠心誠意、レポートを作成させていただきました。

表現には万全を期しておりますが、一部、忌憚のない表現とさせていただいた箇所もございます。
以下につきまして、あらかじめ、ご確認をいただけますと幸いです。

本アセスメントの目的

- 自社のプロジェクト進行の能力レベルを客観的に評価したい。
- 標準的な外部SI進行レベルと比較し、見劣りしている部分・改善すべき部分を洗い出したい。
- 育成プロセスを軌道修正することで、案件進行のレベルを向上させたい。

用途と閲覧範囲

マネジメント側（育成戦略・企画の立案）	・・・	○
分析対象案件の、当事者ご本人への直接フィードバック	・・・	×

アセスメント対象プロジェクト

Aプロジェクト

- ・プロジェクト期間 : YYYY/MM/DD~YYYY/MM/DD
- ・予算規模 : 約〇〇円
- ・人員規模 : 約〇〇名
- ・開発領域 : ERP/CRM/SFA/CMS/等
- ・開発種別 : スクラッチ開発/パッケージ導入/拡張開発/バージョンアップ/等
- ・ PM : 〇〇氏
- ・ PL : 〇〇氏 〇〇氏

Bプロジェクト

- ・プロジェクト期間 : YYYY/MM/DD~YYYY/MM/DD
- ・予算規模 : 約〇〇円
- ・人員規模 : 約〇〇名
- ・開発領域 : ERP/CRM/SFA/CMS/等
- ・開発種別 : スクラッチ開発/パッケージ導入/拡張開発/バージョンアップ/等
- ・ PM : 〇〇氏
- ・ PL : 〇〇氏 〇〇氏

アセスメント対象プロジェクトに関する補足

支給ドキュメント

(本アセスメントにあたって、ご支給いただいたもの)

- アセスメント対象プロジェクトのキックオフミーティング資料
- 会社概要、サービス説明資料

(ご支給いただかなかったもの)

- × アセスメント対象プロジェクトの提案資料、見積書
- × システム構成や成果物の仕様に関する補足資料
- × マイルストーンやWBS、タスク詳細がわかるもの
- × 議事録
- × その他補足資料

備考

本レポートの構成

- ①はじめに 近年のプロジェクト業務において広く見られる問題点
- ②本レポートに関する与件の整理
- ③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質
- ④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析
- ⑤強化すべきスキルや知識
- ⑥推奨する状況改善方法の手引き

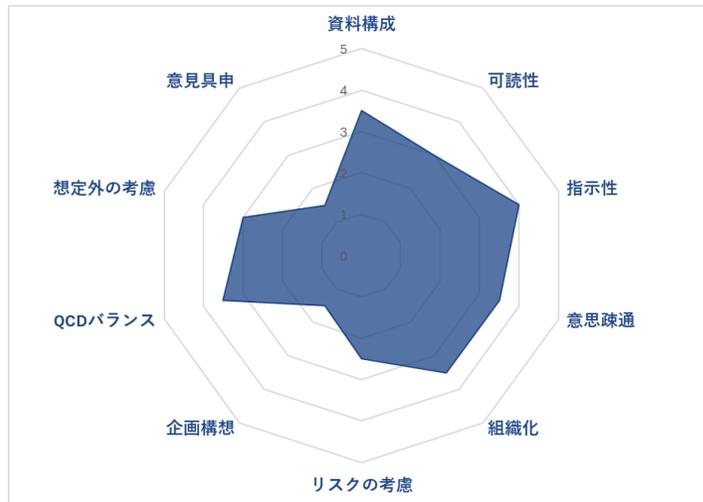
Ⅱ-② 支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質

総合評価

Lv.4 牽引	外乱や不測のリスクによってプロジェクトに重度の想定外が生じてても、克服し得る
Lv.3 推進	少々の不利な状況に見舞われても、ある程度は対処ができ、ゴールにたどり着ける
Lv.2 ブレーキ	優れたパートナーやメンバー、顧客の助けがあれば、ある程度スムーズな進行となる
Lv.1 阻害	資源やスキーム、環境などに有利な条件が満たされていても、問題を起こしかねない



評価の尺度



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
想定外の考慮	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

全体コメント

コメントが入ります。

当プロジェクトにおける進行の優れている点

キャプチャ

ドキュメントを全体的に拝見した印象として、プロダクト開発内容としては複雑性が高く、要件定義も困難であったと拝察しております。要件定義で遅れが発生することはよくありますが、○月当時における状況の先読みや対処は非常に機敏かつ適切であり、優れた進行をなさっていたようにお見受けしました。

ドキュメントを拝見し、気になった点

キャプチャ

こちらの表現から危惧されるのは、PM自身が成果物における論理構造や因果関係を理解しておらず、ただ顧客のリクエストを資料に落とすだけの工程表になっているのではないか、という点です。

キャプチャ

こちらの表現からは、資料作成者またはPM自身が連携先のシステムに関する洞察が不十分なままで、甘い想定によって開発進行を捉えていると思われます。

キャプチャ

こちらの表現を見る限り、一般的なWeb開発におけるデータ構造、システム構成に関する知識を有しておらず、不自然な（結果として使用性の低い）成果物を目指してしまっていると見受けられます。

ドキュメントを拝見し、気になった点

QCDバランス定義や想定外状況への記載がなく、問題が発生した場合の収束に大きな負荷や調整が発生する可能性があります

全体的に「商談におけるセールストーク」の羅列になっており、「いかにしてスケジュールのなかでベストを尽くすのか」「そのためにクリアしなければならない課題はなにか」という視点が欠けています

状況から察せられるネガティブな情報についての記載が一切見当たらず、悪い材料を隠蔽しがちな傾向が見受けられます

本レポートの構成

- ①はじめに 近年のプロジェクト業務において広く見られる問題点
- ②本レポートに関する与件の整理
- ③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質
- ④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析
- ⑤強化すべきスキルや知識
- ⑥推奨する状況改善方法の手引き

④ PM能力・育成に関する問題の深層分析

総括しますと「〇〇」と「〇〇」そして「〇〇」の3点が、貴社のPM能力における特徴である、と思われます。

他社との比較も作成させていただきました。以下、ご参考いただけますと幸いです。

明らかに優れていると察せられた点

改善検討の余地があると思われた点

〇〇との比較

計画と実態のあいだにギャップが生じた際に、チーム全体で一体感をもってそれに対応する柔軟性がある点が、優れているとお見受けしました。

いわゆるPMBOK的な、オーソドックスなプロジェクトマネジメントの作法についての実践レベルにおいては、成熟度の遅れをとっていると感じました。

××との比較

〇〇の点において、SIプロジェクトマネジメント能力としては、一般的な〇〇系企業と比較して、トップ20%に入る能力を有していると思われます。

- ・顧客が自社のサービスに切り替える、本当の理由への理解
- ・真に解決すべき経営課題と現場の業務課題の洞察
- ・洞察した内容を、社会実装するためのプロダクト設計

以上のような企画構想の力について、課題があるとお見受けしました。

本レポートの構成

- ①はじめに 近年のプロジェクト業務において広く見られる問題点
- ②本レポートに関する与件の整理
- ③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質
- ④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析
- ⑤強化すべきスキルや知識
- ⑥推奨する状況改善方法の手引き

⑤強化すべきスキルや知識

A群 エンジニアリングに関するドメイン知識

項目	推奨度
・コンパイル、アッ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クな開発方法論	★☆☆
・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、クラシックな開発言語	★★☆
・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	★☆☆

プロジェクトの題材と展開領域を考慮しますと、エンジニアとの意思疎通をスムーズにするために、いわゆるモダンな技術領域については、より深い知識の習得をすることが有効であると考えます。

また、PM/PLは業務コンサルティング的なセンスも求められると推察されるため、「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」についても、強化を推奨いたします。

⑤強化すべきスキルや知識

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

項目	推奨度
・当該顧客や商流における、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	★☆☆
・同 コスト管理	★☆☆
・PMBOK系の、いわゆるPjMに関する知識体系における用語	★★☆
・アジャイル、Scrum系の、いわゆるPdMに関する知識体系における用語	★★★

キックオフMTG資料の構成と書きぶりから、いわゆるPMBOK的な、定石的なプロジェクトマネジメントとしては、一定水準以上の内容となっていると見受けられました。

一方で、ユーザー企業側の、特にビジネス部門との折衝については課題が多く出るのでないかと拝察しました。

その点に対応するために必要な要素として、左表の推奨度を記載しております。

⑤強化すべきスキルや知識

C群 利害関係・社内手続き、コミュニケーション

項目	推奨度
・関連する法人や部署間の関係性やパワーバランス、キーパーソン把握	★★☆
・社外ステークホルダーの関係性への理解	★★★
・各業務を進めるための正式な申請、稟議、決裁プロセス	★☆☆
・エグゼクティブとの交流、交渉におけるマナーや語彙	★☆☆
・エンジニアリングや製造現場での交流、交渉におけるマナーや語彙	★☆☆
・各宗教や地域における価値観、禁忌への理解	★★☆
・社内の公式な会議、文書を扱うためのリテラシ、語彙力	★★★
・メールやSlack等の読み書き、レスポンス速度	★☆☆
・オフの場で他者と打ち解け、フランクに付き合える開放性	★☆☆

D群 ビジネススキル/マネジメント系知識

項目	推奨度
・文書作成	★★☆
・ロジカルシンキング	★★★
・プレゼンテーション	★☆☆
・問題解決	★☆☆
・交渉	★☆☆
・会計、ファイナンス	★★☆
・経理、財務	★★☆
・法務、契約	★★☆
・マーケティング	★☆☆

対象顧客の業界特性上、強く求められるのが「社外ステークホルダーの関係性への理解」「社内の公式な会議、文書を扱うためのリテラシ、語彙力」「ロジカルシンキング」であると思われます。またドキュメントを拝見した限り、スキルアップの重要度、緊急度は高い状態であると思われます。

⑤強化すべきスキルや知識

E群 日常、または非日常における所作

項目	推奨度
・ 時間を守る、納期を守る、約束を守る	★☆☆
・ 嘘をつかない つかなくてよい状況を作る	★★☆
・ 細かな数値計算を厳密にし、誤差を小さくする	★★☆
・ ディテールよりも戦略や方向性を大事にする	★★☆
・ 一次情報に当たる 少ない情報からより多くを洞察する	★★★
・ 自己主張を抑制し、相手の内心や思いを聞く	★☆☆
・ 問い合わせやリクエストに対する応答の迅速性、正確性	★★☆
・ 過度にコントロールしようとせず、相手や状況に任せる	★☆☆
・ 筋を通すために、ときには横車も押す	★★☆
・ 柔軟に発想し、変化球を投げる	★★☆
・ 複雑な問題でも、答えをとにかく形で出す、示す	★★★
・ より広く高い視野視界で考え、多くの人にメッセージを訴える	★☆☆
・ 他者の思想や人/物/金/情報などの資源に働きかけ、制御する	★★☆

F群 基礎教養、リベラルアーツ

項目	推奨度
・ 哲学、美学	★★☆
・ 歴史、国際関係	★★☆
・ マクロ経済、金融	★☆☆
・ 政治、軍事、戦争	★☆☆
・ 民俗学、社会学、文化人類学	★☆☆
・ 映画、文学、音楽、絵画	★★☆
・ 近大数学、物理学、化学	★★☆
・ 現代数学、物理学、化学	★☆☆
・ 工学、解析学	★☆☆
・ システム工学、人工物工学	★☆☆
・ 認知科学、行動経済学、進化生物学	★★☆
・ 建築、建設、都市開発 地域社会、コミュニティ	★★☆
・ 遊戯、ゲーム	★★☆

エンドクライアントの所属業界を考慮し、「あるとなおよい」と思われる所作及び基礎教養の領域を検討させていただきました。
ご参考になるようでしたら幸いです。

本レポートの構成

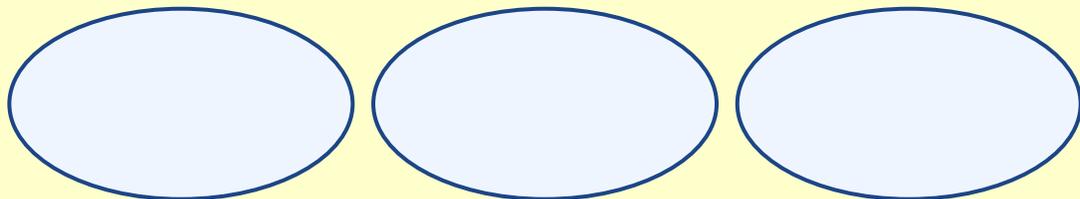
- ①はじめに 近年のプロジェクト業務において広く見られる問題点
- ②本レポートに関する与件の整理
- ③支給ドキュメントから洞察される、プロジェクト設計の質
- ④PM能力及びPM教育に関する問題の深層分析
- ⑤強化すべきスキルや知識
- ⑥推奨する状況改善方法の手引き

今後のPM/PL育成における、テーマとコンセプトの提言

テーマ

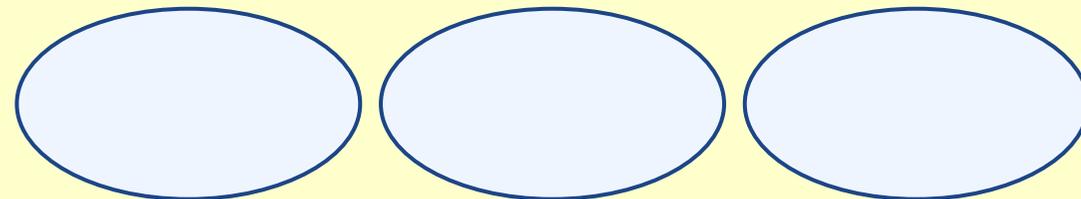
①○○○

- ・課題管理
- ・リスク管理
- ・要件、仕様、設計などの作業プロセスやドキュメントの切り分け



②○○○

- ・顧客が自社のサービスに切り替える、本当の理由への理解
- ・真に解決すべき経営課題と現場の業務課題の洞察
- ・洞察した内容を、社会実装するためのプロダクト設計



コンセプト

育成施策の具体的イメージ、アイデアの案

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、というも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、こちらも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

●ベテラン層から次世代層への思考技術の継承

- ・ゴトーラボでは、ブ譜のグループコーチング、という方法で、これを実現しています

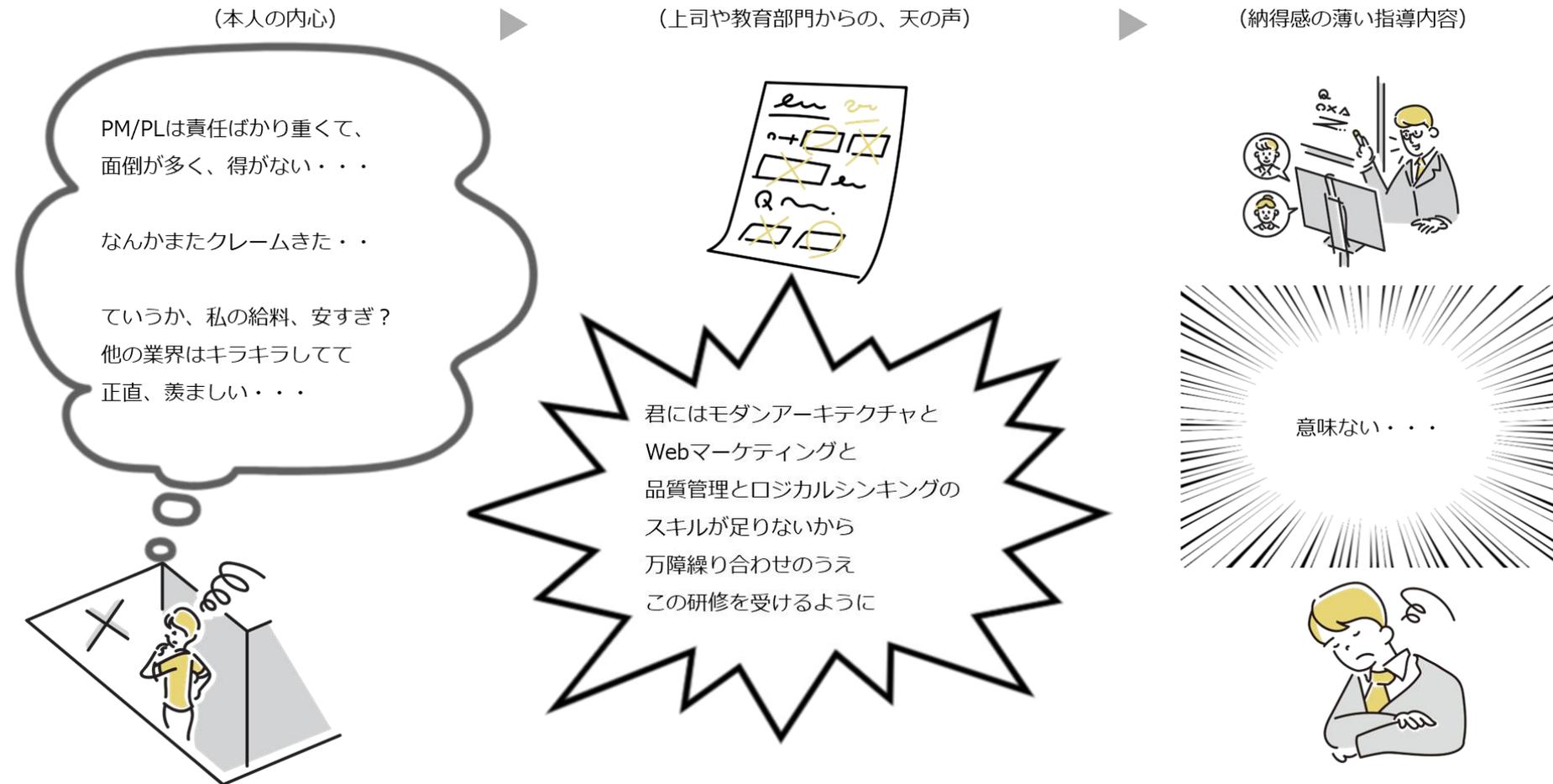
●実践型・企画構想塾

- ・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

※こちらの内容は、施策の具体的イメージを広げるための参考案です。実施主体や領域を絞らず、幅広く記載させていただいております。今後の育成体系や注力施策の検討における参考として、お役立ていただけますと幸いです。

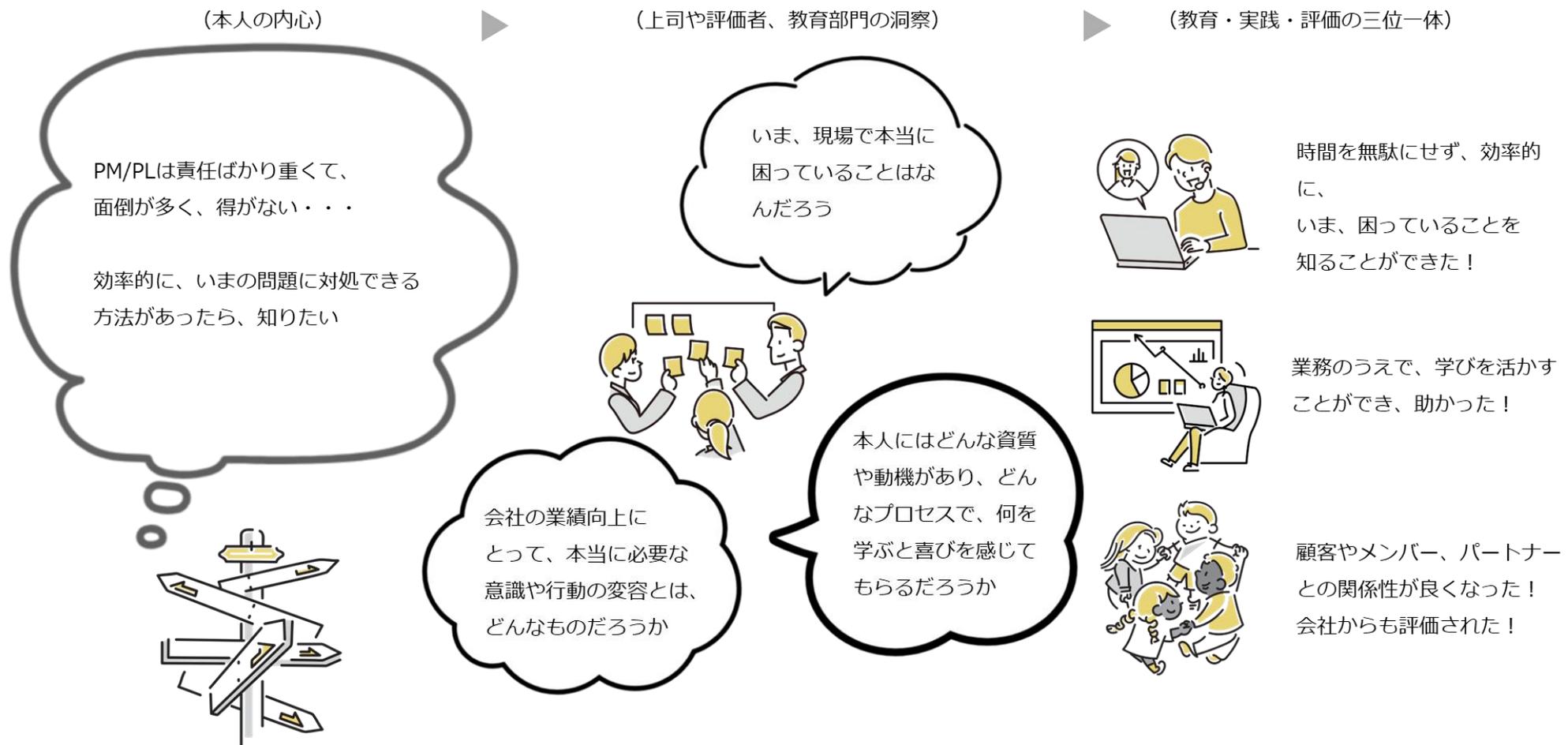
(参考) PM能力開発において、最も避けたい流れ

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 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。



「プロジェクトワークの本質理解」とはということか

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」

→ 「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！

「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
どういふうに應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・・・

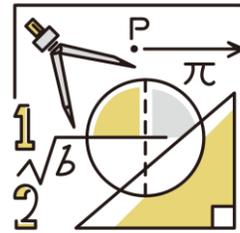


「プロジェクトワークの本質」は事例の蓄積の先に理解される

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。



設計フェーズも
製造フェーズも



成功事例も失敗事例も



様々なクライアントのタイプ
幅広い業種業態も

研修企画の順番と観点

① 研修の「仕様」の話

- 学習目標とテーマ、ゴール
- 学習環境（対面、オンライン、オンデマンド など）
- 学習者の人数規模
- 学習者は誰か（部署、所属、職位、年次 など）
- 学習内容（ビジネス、PM、テック など）
- 学習体験の質（楽しく学ぶ、深く考える など）

年間リズムや業務状況、
育成テーマとコンセプトをもとに整理

② 研修の「設計」の話

- 学習スタイル（講義、議論、体験、実践 など）
- カリキュラムの構成やシラバス
- 教材、コンテンツ（テキスト、動画 など）
- インタラクション設計（クイズ、ディスカッション）
- 講師やファシリテーターの選定
- 評価、認定方法の検討

「仕様」の議論を整理したうえで
具体的な中身をデザインする

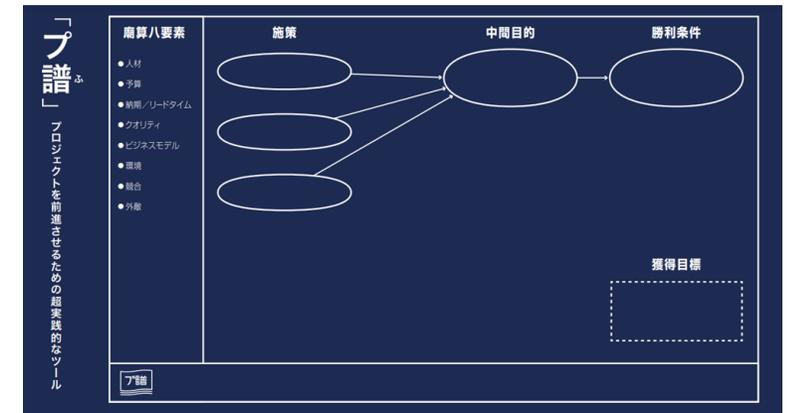
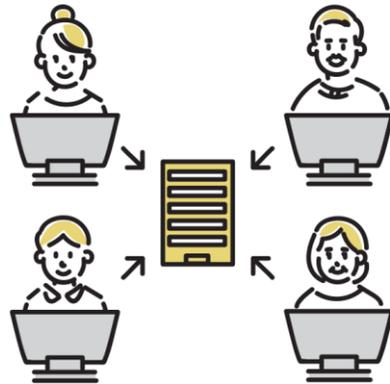
PM育成の短期間化、横展開のために・・・

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。



今後の検討に向けまして

この度は、アセスメントのご依頼を賜りまして、誠にありがとうございました。お読みいただいた結果、継続的に関わりを持ちたいと思っただけだった場合は、以下のような関わり方の例をご参考としていただくと幸いです。

Case 1

本レポートの内容にて、今後、PM/PL人材に対して強化したい知識・スキル等の方向性のイメージが湧いた。また、近々の育成施策として研修の実施を想定している。

という場合は、改めて、具体的なご提案をさせていただきたく存じます。希望される提案内容のイメージがありましたら、是非一度、お打ち合わせの機会を賜れますと幸いです。

例) 若手のPL層を厚くするために、改めてSaaSに関わるテック知識のインストールと、PMにおける心構えのテコ入れをしたい
ベテランPM層のスキル強化のために、改めてウォーターフォールからアジャイルまで、幅広いメソドロジーのインプットをしたい
生え抜き人材、中途採用人材、ビジネス職、テック職など、幅広い従業員層に対して、プロジェクトマネジメントの共通言語を形成したい 等

Case 2

本レポートにより、一定程度の示唆を得ることができたが、より幅広く、深く問題の所在を突き止めたい。

という場合も、ご一報をいただけますと幸いです。

例) 本レポートで分析対象としたプロジェクトについて、他の資料も支給し、課題や改善の方向性を提言してほしい
他のプロジェクトについてもアセスメントを実施してみたい
アセッサーとの直接ディスカッションによる、アセスメント結果の読み解きワークショップを受けたい

Case 3

まずは一度改めて、採用やアサイン、評価なども含めた総合的な戦略検討をし、その後、どのような研修を組むとよいかを検討したい、という場合で、かつ、当方のサポートをご希望される場合も、まずは一度、営業担当者にその旨をご連絡いただけますと幸いです。

この場合は、検討のスピード感や支援の範囲について、まずはご相談のうえ、ご提供できるサポート内容についてお知らせさせていただきたく存じます。