

プロジェクト・マネジャーのための
コンピテンシー入門



2016.10
PMI 日本支部 PMCDF 実践研究会

もくじ

1 プロジェクトを知る

- 1.1 時代の潮流をプロジェクトで乗り切る
- 1.2 プロジェクト・マネジャーが舵を切る
- 1.3 プロジェクトマネジメントの進め方

2 プロジェクト・マネジャーの悩み

- 2.1 新人プロジェクト・マネジャーの悩み
- 2.2 超ベテラン・プロジェクト・マネジャーの悩み
- 2.3 自信過剰なプロジェクト・マネジャーの悩み

3 コンピテンシーを知る

- 3.1 コンピテンシーとは
- 3.2 コンピテンシーの活用（個人）
- 3.3 コンピテンシーの活用（組織）

4 プロジェクトを成功に導くプロジェクト・マネジャーになる

- 4.1 プロジェクト・マネジャーに必要なコンピテンシー
- 4.2 プロジェクト・マネジャーの実践力
- 4.3 プロジェクト・マネジャーの人間力

5 プロジェクト・マネジャーの悩み解消

- 5.1 新人プロジェクト・マネジャーの悩み解消
- 5.2 超ベテラン・プロジェクト・マネジャーの悩み解消
- 5.3 自信過剰なプロジェクト・マネジャーの悩み

6 その他

- 6.1 PMCDF 実践研究会の紹介
- 6.2 参考文献

1 プロジェクトを知る

1.1 時代の潮流をプロジェクトで乗り切る

営利組織か非営利組織かに関わらず、あらゆる組織はその存在理由を持ち、そこで行われている活動には目的が存在します。例えば、企業は企業理念を持ち、提供するサービスにはお客様に提供したい価値を定義しています。企業理念は、長期にわたって変わらないこともあります。提供する製品、サービス、対象とするお客様、製品・サービスをお客様に届ける手段といったものは、ビジネス環境の変化と共に変わっていきます。

特に近年の技術や社会の変化のスピードは速く、その変化に適応すること、つまり迅速に変革を起こし続けることが、企業の競争力の主要な源泉の一つとなっています。



こうした変革活動は、様々な組織のレベルや活動のタイミングで行われますが、多くの場合あるタイミングで、変化を実現させるために“プロジェクト”としてチームが作られます。そして、特定の目的を持った有期の活動として、プロジェクトは推進されていきます。

このようなプロジェクト・チームは、多くの場合クロス・ファンクション・チームとして構成され、一つの目的を実現するために、様々な機能組織の人がプロジェクト・メンバーとして一時的に参画し、協力し合います。また、大きな変革を実現しようとするほど、その結果の影響を受けたり、関心を持つステークホルダーが多様になったりするので、より複雑でより困難な利害の調整が求められます。

こうした困難を乗り越えてプロジェクトを遂行していくためには、単なる管理者ではなく、リーダーとしてのプロジェクト・マネジャーが必要となってきます。



1.2 プロジェクト・マネジャーが舵を切る

プロジェクト・チームをまとめあげ目標の達成に向けてチーム一丸で邁進していくためには、プロジェクト・マネジャーが、適切なリーダーシップを発揮する必要があります。

組織の変化を実現するためには、利害が対立するステークホルダーとコラボレーションして利害を調整し、プロジェクトが目指す目的や目標を実現する活動をマネジメントしていく必要があります。また、一時的に集まった、バック・グラウンドが異なるプロジェクト・メンバーをベストなパフォーマンスを発揮するチームとしてまとめあげ、モチベーションを向上させる必要があります。

カリスマ的なリーダーシップを発揮して内外ステークホルダーを引き付けて導く人もいれば、サーバント・リーダーシップを発揮し、メンバーの内発的なモチベーションを最高に保つことで自律的なチームを作り上げる人もいます。

どのようなリーダーシップの形態を発揮するにせよ、達成すべきことは同じです。チームからプロジェクトのゴールに対するコミットメントを引き出し、メンバーが最高のパフォーマンスを発揮できるようにし、プロジェクト内部および外部とのコラボレーションを確実にするリーダーシップを発揮することが重要なのです。



プロジェクト・マネジャーはこうした人を動かす力（人間力）を持つとともに、プロジェクトをマネジメントする手法を理解し、それを実践できなければなりません。

1.3 節に示すプロジェクトマネジメントの基本となるプロセスとプラクティスを、プロジェクトのコンテキストに合わせて適用の仕方を工夫し、よりプロジェクトに適したマネジメントのプロセスとして埋め込みます。こうして、プロジェクトを推進するリズムを作り上げるのです。

1.3 プロジェクトマネジメントの進め方

プロジェクトマネジメントは、人間の体で言えば、神経系を構築し、感知したあらゆる情報を脳に伝達し

(ボールが飛んでくる!)、その情報から適切な判断を導き出し(すぐよけるべき!)、確実に行動する(瞬時に



しゃがむ!) 指示を出すことです。この神経系を構築するには、以下に示す「マネジメントの形(かた)」を、プロジェクトにおいて押さえる必要があります。

1. 達成すべき目的を明らかにして、プロジェクトとして立ち上げる(立ち上げ)
2. 目的を達成するためのタスクを洗い出し、手順を組み、実行のリソースを準備する(計画)
3. 組み立てた手順に従いタスクを実施する(実行)
4. 活動実績が計画通りかどうかをチェックし、乖離に対処する(監視・コントロール)
5. 全てのタスクが完了し、目的を達成したかを確認し、プロジェクトを完了させる(終結)

「**立ち上げ**」では、プロジェクトの目的とスコープを定義し、組織においてそのプロジェクトの必要性について合意を形成し、計画実行するために組織のリソースを使用する承認を得る必要があります。そして、組織のお墨付きを得た目標を関係者で共有し、チームと外部のステークホルダー全員を一つの方向に向かわせます。

「**計画**」では、目的を達成する活動の実行計画とそのマネジメント計画を立て、全ての関係者が同一の理解のもと、目的を実行可能なタスクとして展開・定義します。例えば、進捗を管理(タイムマネジメント)するのにどのような手法があるか、そこでどのようなツールやテンプレートが使えるか、その手法をどのレベルで自分のプロジェクトに適用するかを判断する必要があります。そして、作成した計画を実行し、実績と比較しながら次の実行へフィードバックし、タスクを確実に完了させていきます。

プロジェクトマネジメントを進めるには、こうした一連の活動の「形(かた)」を理解し、それを実践するコンピテンシーが求められるのです。

2 プロジェクト・マネジャーの悩み

2.1 新人プロジェクト・マネジャーの悩み

新米さん（28歳）は、ある日、上司から呼ばれて、初めてプロジェクト・マネジャーに任命されました。入社してから5年間、システムエンジニアとしては、高い評価を得てきました。お客様に信頼され、プロジェクトのメンバーからも慕われてきました。やる気も十分あります。



そんな新米さんの努力が評価されて、プロジェクト・メンバー5人の小規模なプロジェクトですが、プロジェクト・マネジャーを担当することになりました。

新米さんは、プロジェクトマネジメントを入社時研修で学習し、その研修の模擬プロジェクトでプロジェクト・マネジャーの役割を担当しました。しかし、それから5年たっています。

プロジェクトマネジメントの知識も薄れているので、入社時研修のテキストを出してきて再度、読み返してみました。

テキストを読んでいると、やっと慣れてきたプロジェクト・メンバーのぎこちない振る舞いと本番のプロジェクト・マネジャーの臨機応変で、しかもプロジェクト全体に気配りが行き届く振る舞いとは、「全然レベルが違うなあ」と再認識しました。

新米さんは、今までプロジェクト・メンバーとして見てきた、プロジェクト・マネジャーを思い浮かべると、その苦労や「大変だなあ」と感じたことを思い出して、どんどん不安になってしまいます。

新米さんは、「どうすればプロジェクトがうまく回るのだろう」と、心配で夜も寝られない日が続いています。



2.2 超ベテラン・プロジェクト・マネジャーの悩み

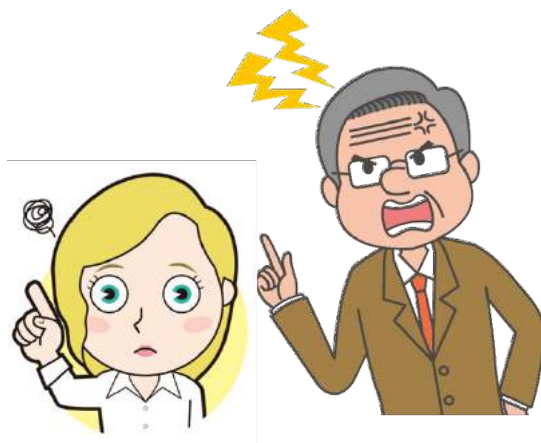
頑固一徹さん（53歳）は、PM歴25年。自分のスタイルを変えずに、過去の経験を重視してきました。勤務先は、日本企業の中でも100年の伝統を誇る情報システム企業です。



頑固一徹さんは、社内標準と呼ばれるプロジェクトマネジメントの手法をアレンジし、自分の経験と勘に基づいてプロジェクトを進めていきます。進捗に遅れが生じれば、徹夜でカバーし、コストが超過しそうであれば、お客様に土下座をして予算の追加をお願いします。

「Do! Do! Do!」で反省なし。常に前向きで、失敗しても力技でリカバリーします。口癖は、「俺の背中を見て経験を積み!」。プロジェクトが火を噴けば自ら率先して飛び込み、火消しをする。プロジェクトが無事完了すれば、感無量で泣き出します。メンバーからは、親父の愛称で慕われています。

そんな、頑固一徹さんが勤務している会社もいよいよグローバル化することになり、M & Aで買収した会社のメンバーがプロジェクトに参加し始めました。しかし、メンバーが日本人でも外国人でも頑固一徹さんのプロジェクト・マネジャーとしての行動に変化はありません。ある日、プロジェクトの遅延が発生すると、頑固一徹さんはいつものように「今夜は徹夜でリカバリーだ！」と号令をかけました。すると、外国人メンバーは、「今日は、ファミリーデーなので帰ります。」と言って、帰宅してしまい誰もいなくなっていました。



「なんで俺の言うことを聞けないんだ！」と言いながら、「外国人の行動は分からない。」とちょっと弱気になった頑固一徹さんでした。

2.3 自信過剰なプロジェクト・マネジャーの悩み

理論一筋さん（32歳）は、PMP®を取得済み。PMBOK®ガイドは端から端まで熟知しています。いつも Earned Value Management（EVM）を使用して完璧に報告。いつでも自分は正しいと思っています。

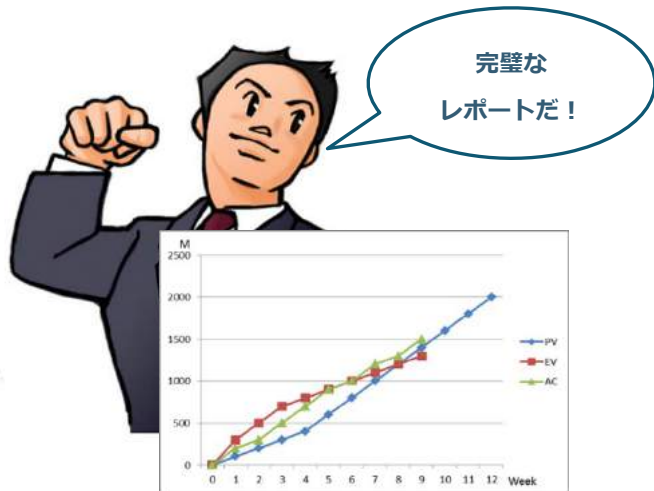


担当しているお客様は、外資系のお客様が多く、EVMを使った論理的な説明をお客様は評価をしてくれていました。今回のお客様は、日本企業A社の総務部の人事・給与システムのリニューアルです。

理論一筋さんは20名のプロジェクト・メンバーを率いて、プロジェクトに着手しました。プロジェクト開始時はスムーズに進行していたのですが、開発に入ったとたん、遅延が発生しました。

原因は、プロジェクト・メンバーのスキル・アンマッチで十分な開発経験がないメンバーが含まれていたため、開発の段階で遅れが発生しています。しかし、チーム・リーダーは理論一徹さんに原因を話していませんでした。

そして、理論一筋さんは、その遅れをお客様に説明するために、今日も EVM を使って、報告しました。完璧な EVM、きれいな色合いのグラフでプロジェクトがどの程度、遅れるか説明をし始めました。



すると、お客様が「なんで遅れているのだ。理由を説明してくれ。こんな資料なんていない!」と怒鳴り出しました。そんな時、理論一筋さんは、「完璧なプロジェクト・レポートになぜお客様が激怒するのか? あのお客様とはウマが合わないなあ。」と不思議に思います。

3 コンピテンシーを知る

3.1 コンピテンシーとは

コンピテンシー (Competency) または、コンピタンス (Competence) とは、コア・コンピタンスといった表記でよく使われる通り、“**何かを実施するのに必要な能力**”と言った意味です。似たような意味合いを持つ言葉には“ability”や“skill”がありますが、一般的には次のような使い分けをすることが多いようです。

Able / Ability	→ (動作が) できる。やれる。
Skill	→ (特定のことが) できる。
Competent / Competence	→ (役割が) 果たせる。達成できる。

このことから、ここでは**コンピテンシー**を単純に何かができる能力というよりも、もう一步踏み込んだ概念、

“社会的な責任、義務を自覚した上での職務遂行能力”

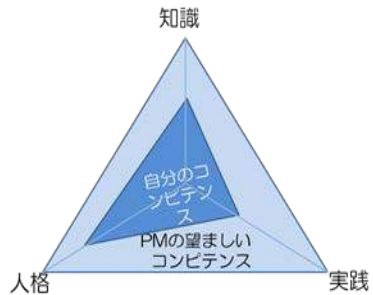
と定義し、

“知識・人格 (人間力)・実践 (実践力)”の総合力を指すもの
とします。

3.2 コンピテンシーの活用（個人）

プロジェクト・マネジャーとして望ましいコンピテンシーと個人のコンピテンシーには差があります。**PMCDF（Project Manager Competency Development Framework）**は、プロジェクト・マネジャーに必要な人間力を人格コンピテンシーとして定義しています。人格コンピテンシーには以下の6つがあります。

- ・コミュニケーション能力
- ・指導力
- ・マネジメント能力
- ・認識能力
- ・効果性
- ・プロ意識

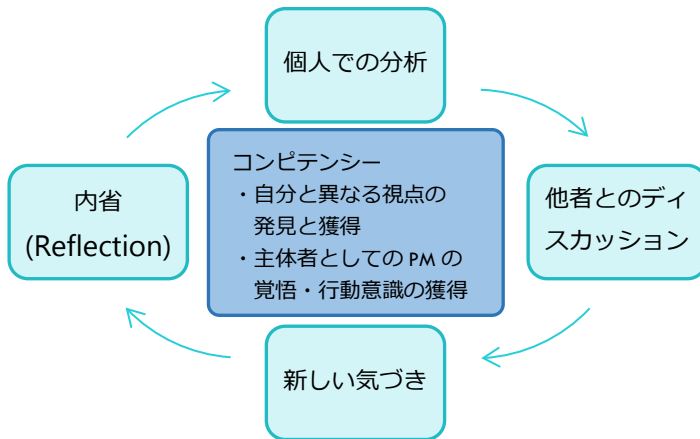


プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトマネジメントの知識を取得するだけではプロジェクトを円滑に実践できません。プロジェクトを実践するためにコンピテンシーを意識して行動することが秘訣です。

- ・実践力を意識する
- ・人間力を意識する
- ・PMCDF をフレームワークとして活用する

3.3 コンピテンシーの活用（組織）

個人の研鑽の積み重ねだけでは、経験、体験できる事例には自ずと限界があります。そのため、組織においては、ワークショップ等を開催して、ショートケースを使った追体験を繰り返すことにより、プロジェクト・マネジャーのコンピテンシーを向上、強化していくことが必要です。ワークショップを開催することの重要なポイントは“気づき”を得ることです。



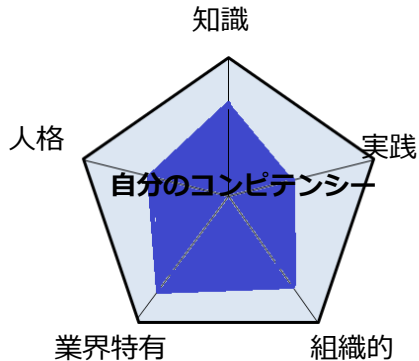
また、ワークショップを通して得た“気づき”を“**内省 (Reflection)**”することで、“気づき”を本当に使える経験値にまで高めることができます。

4 プロジェクトを成功に導くプロジェクト・マネジャーになる

4.1 プロジェクト・マネジャーに必要なコンピテンシー

以下、4つがあります。

- ・知識コンピテンシー
- ・実践コンピテンシー
- ・人格コンピテンシー
- ・その他のコンピテンシー



知識コンピテンシーは、PMP®、または同等の国際的なプロジェクト・マネジャー認定などの適切な資格の取得、プロジェクト活動におけるツール、技法の適用を知っていることです。

実践コンピテンシーは、プロジェクト関連の活動とその成果、プロジェクトマネジメントの知識を適用することです。

人格コンピテンシーは、プロジェクト・マネジャーの行動、態度、個性の特質を表します。

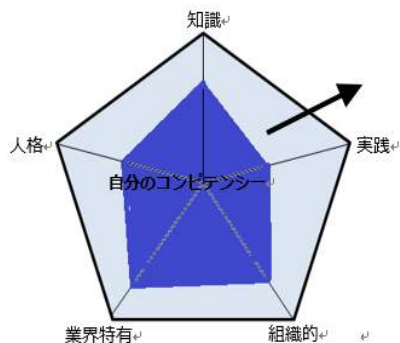
その他のコンピテンシーとしては、業界・組織特有の技術、業務、法規制などの知識があります。

4.2 プロジェクト・マネジャーの実践力

実践力とは、プロジェクト・マネジャーが保有している知識を適用する力であり、実践コンピテンシーに分類されます。プロジェクトのプロセス毎に主なコンピテンシーを以下に挙げてみます。

① 立ち上げ

- ・ステークホルダーの把握
- ・お客様の要求の理解とスコープの把握
- ・スケジュールと見積りの作成



② 計画

- ・お客様とスコープの合意ができる
- ・スケジュールと WBS の確定
- ・コスト計画と見積りの確定
- ・要員(調達)計画の確定
- ・コミュニケーション計画、品質管理計画、リスク対応計画
変更管理計画の確定
- ・プロジェクト計画書の確定

③ 実行、監視とコントロール

- ・プロジェクトの状況把握とステークホルダーへの報告
- ・各計画に則った管理

④ 終結

- ・成果物の受け入れができる
- ・出荷判定ができる

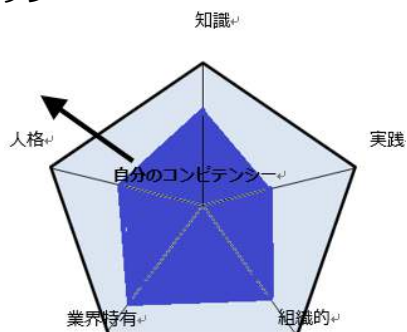
また、共通なコンピテンシーとしては、お客様、社内、プロジェクト・メンバーに対してのコミュニケーション力があります。



4.3 プロジェクト・マネジャーの人間力 (人格コンピテンシー)

人間力とは、ステークホルダーやプロジェクト・メンバーと効果的なコミュニケーションをとれるスキルのことで、人格コンピテンシーに分類できます。主な人格コンピテンシーを以下に挙げてみます。

- ・ステークホルダーに対する傾聴、理解と応答
- ・ステークホルダーとの調整力と合意形成
- ・プロジェクト・チームの形成
- ・プロジェクト・メンバーへの指導・動機付け
- ・プロジェクト状況の認識力
- ・プロジェクトの問題・課題の認識と解決力
- ・臨機応変さと自己表現力
- ・誠実性と責任感、リーダーシップ



5 プロジェクト・マネジャーの悩み解消

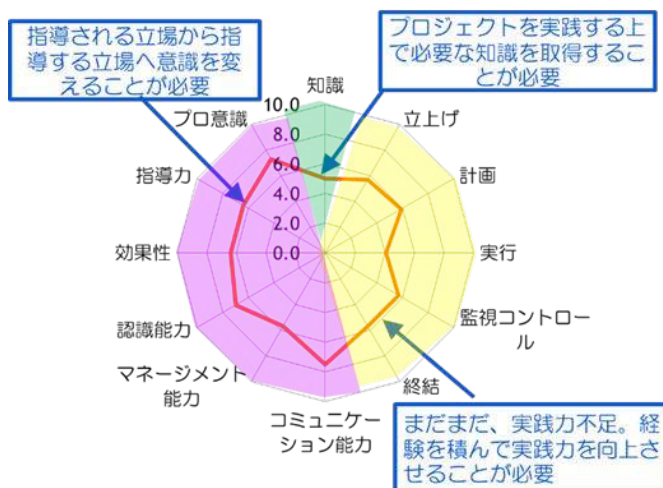
5.1 新人プロジェクト・マネジャーの悩み解消

新米さん（28歳）は、まだまだプロジェクトマネジメントの基礎知識が足りません。PMBOK®ガイドを活用して、プロジェクトの基本知識を理解しましょう。その上で、習得した基礎知識を元にプロジェクトの現場で**実践力**を身につけましょう。

プロジェクトを実践する中で、指導される立場から、指導する立場へマインドチェンジして、メンバーを育成することも必要です。実践する中で判断に困ったことがあれば、迷わず先輩プロジェクト・マネジャーに相談しましょう！

新米さんは、システムエンジニアとして、お客様からも社内からも高く評価されるように努力してきました。今度は、プロジェクト・マネジャーとして、キャリアアップして、お客様とプロジェクトのメンバーだけではなく、プロジェクトに関わる全てのステークホルダーとのコミュニケーションを深めていきましょう。

その中で、コミュニケーションだけではなく、指導力やマネジメント能力などの人間力を向上させていくことで徐々にプロジェクト・マネジャーとしてマインドチェンジをしていくことができますよ！



新米さんのコンピテンシー

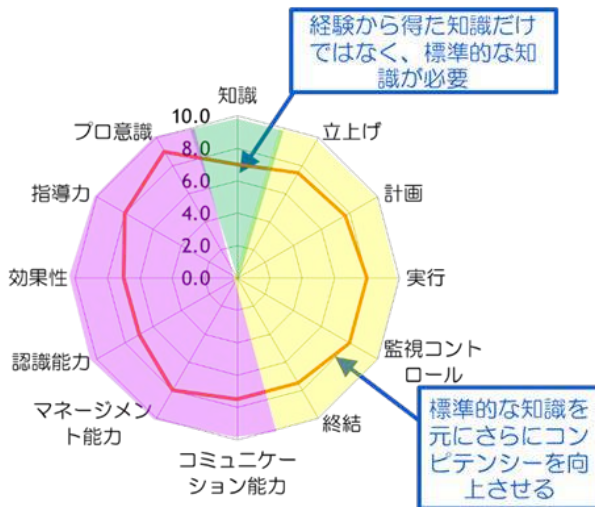
5.2 超ベテラン・プロジェクト・マネジャーの悩み解消

頑固一徹さん（53歳）は、経験から得た知識でプロジェクトを実践してきました。気心が知れたメンバーは、頑固一徹さんの独特のマネジメントに慣れているため、プロジェクトの進め方に異論を唱える人はいませんでした。

しかも、頑固一徹さんの昔堅気のマネジメントに頼り切っているメンバーもたくさんいました。長い間、頑固一徹さんのマネジメントに慣れてしまい、「何かあれば頑固一徹さんがフォローしてくれる」と頑固一徹さんに頼り切っているメンバーもたくさんいました。

しかし、グローバル・プロジェクトでは、カルチャーが異なる、多様なタイプのメンバーがプロジェクトに参加します。頑固一徹さんが自分のスタイルと変えなければ、外国人が頑固一徹さんのことを理解するまでに多くの時間がかかってしまいます。そして、その間のコミュニケーションに支障が生じ、プロジェクトがうまく回らない時間が発生してしまうことになります。

そのため、頑固一徹さんは、まずは *PMBOK*[®] ガイドを活用して、標準的なプロジェクトの進め方を学び、その上でプロジェクト・マネジャーとして必要とされる**実践力と人間力**を向上させることが必要です。



頑固一徹さんのコンピテンシー

5.3 自信過剰なプロジェクト・マネジャーの悩み

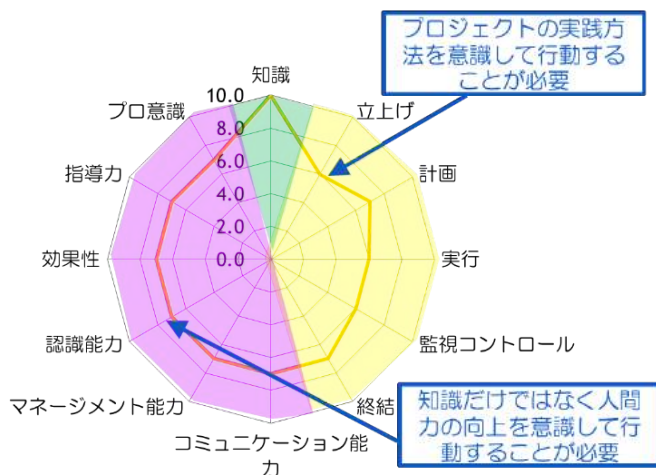
理論一筋さん（32歳）は、PMP® 取得し、PMBOK®ガイドを熟知し、EVM も使いこなせます。知識は完璧です。しかし、プロジェクト・マネジャーは、知識だけではなく、その知識を**実践できること**と、実践するための**人間力（人格コンピテンシー）**が必要です。

この人間力（**人格コンピテンシー**）には、ステークホルダーの話に傾聴し、理解し、適切な方法で実践することが含まれています。EVM で事象を完璧に説明するよりも、遅れたことを謝罪し、真摯に対応することを望むお客様もいます。

理論一筋さんは、知識は十分です。しかし、プロジェクトにはその知識を活用する実践力と人間力（**人格コンピテンシー**）が必要なのです。理論一筋さんが実践力と人間力（**人格コンピテンシー**）を高めていくためには、経験豊かなプロジェクト・マネジャーと共にプロジェクトを実践し OJT で学んだり、プロジェクト・マネジャーを集めたワークショップの中で他のプロジェクト・マネジャーの経験を共有したりすることが有効です。

自分が一番、正しいではなく、周りのプロジェクト・マネジャーの振る舞いも参考にしましょう。

理論一筋さんは、プロジェクトマネジメントの知識は十分に習得しています。常にプロジェクトの実践方法を意識して行動し、実践するための人間力を向上させると素晴らしいプロジェクト・マネジャーになるでしょう。



理論一筋さんのコンピテンシー

6 その他

6.1 PMCDF 実践研究会の紹介

当研究会は、プロジェクト・マネジャーのコンピテンシーにフォーカスして、PMI のフレームワークである PMCDF を活用した「コンピテンシーの向上を促進させるための実践で活用できる施策」を研究するために 2011 年度に発足しました。

発足時の研究目的は、「PM のコンピテンシーとは何か?」、
「どうしたら向上させることができるのか?」でした。現在もこの目的を継続して、PMCDF を活用したケース・スタディを開発したり、ケース・スタディを活用したワークショップを開催したりしています。2015 年度からは、ワークショップの実施だけではなく、講師育成の研究に踏み込んでいます。

今後も当研究会は、プロジェクト・マネジャーだけではなく、プログラム・マネジャーも含めたコンピテンシーについて研究を進めてまいります。コンピテンシーに興味がある方の当研究会への参加をお待ちしています。

6.2 参考文献

01. プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系
第2版, PMI, 2009
02. プロジェクトマネジメント知識体系ガイド
(PMBOK®ガイド) 第5版, PMI, 2013

PMI 日本支部 PMCDF 実践研究会メンバー
(2016年7月9日時点)

麻生 重樹

杉村 寿重

奥澤 薫

滝沢 昇

金子 啓一郎

田中 洋一郎

神庭 弘年

中村 亜子

佐藤 正博

水井 悦子

塩田 宏治

三宅 由美子

渡辺 敏之

プロジェクト・マネジャーのためのコンピテンシー入門

発行日：2016年10月10日

発行元：PMI 日本支部 PMCDF 実践研究会

