



プロジェクト・マネジャーの 人間力強化書

「熱い思いでマネジメントせよ」

第1版

PMI日本支部 法人スポンサープログラム
人材育成スタディ・グループ

はじめに



人材育成スタディ・グループ(以下、人材育成SG)では、これまで、プロジェクト・マネジャーに必要な人格コンピテンシーをテーマに活動してきました。当初の目的は、プロジェクト・マネジャーに必要な人格コンピテンシーとは何かを理解し、人格コンピテンシーに関して、現状レベルを把握することでした。

これらの活動成果は、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(以下、PMCDF)の副読本としてまとめ、2014年に『プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系副読本(人格コンピテンシー)第1版』を公開しました。

2015年以降は、プロジェクト・マネジャーの『人格コンピテンシー向上』に焦点をあて、活動を続けてきました。しかし、『人格コンピテンシー』は、日本ではあまり馴染みがなく、わかりにくいため人材育成SGでは、『人間力』と呼ぶことにしました。このたび『プロジェクト・マネジャーの人間力強化書「熱い思いでマネジメントせよ」』(以下、本書)を公開する運びとなりました。

プロジェクト・マネジャーの人間力をさらに向上(強化)するためにはどうすればよいのか、人間力を強化するための書としてまとめました。本書をプロジェクトの現場で活用していただければ幸いです。プロジェクト・マネジャーの人間力向上に寄与することを願っております。

本書を使用した皆さまからの忌憚(きたん)のないご意見をお待ちしております。本書もまた読者の皆さまと共に成長しつづけるためにご協力をお願い致します。

2017年6月

PMI日本支部 法人スポンサー・プログラム
人材育成スタディ・グループ

目次



1. 序論	3
1.1 目的	3
1.2 読者	3
1.3 対象とする行動特性	3
1.4 読み方	4
2. プロジェクト・マネジャーの人間力強化書「七つの要諦」	5
2.1 コミュニケーション能力	8
2.2 指導力	16
2.3 マネジメント能力	24
2.4 認識能力	32
2.5 効果性	40
2.6 プロ意識	48
2.7 習慣化	56
さいごに	64
編さん協力者一覧	66
付録 七つの要諦カード紹介(別資料エクセルファイル)	
参考資料	
おすすめ書籍紹介	



1. 序論

1.1 目的

プロジェクト・マネジャーが、プロジェクトの現場で遭遇する、さまざまな問題を取り上げ、読者に気づきや内省を促すことによりプロジェクト・マネジャーの人間力向上に寄与します。

1.2 読者

対象とする読者は、職位としてのプロジェクト・マネジャーだけでなく、プロジェクトマネジメント業務に関わる方々や、プロジェクトマネジメントの人材育成に関わる方々も含みます。

たとえば

- プロジェクト・スポンサー
- チーム・リーダー
- プロジェクト・メンバー
- プロジェクトマネジメント・オフィスの方などです。

1.3 対象とする行動特性

本書では、人間力として次の行動特性を取り扱います。

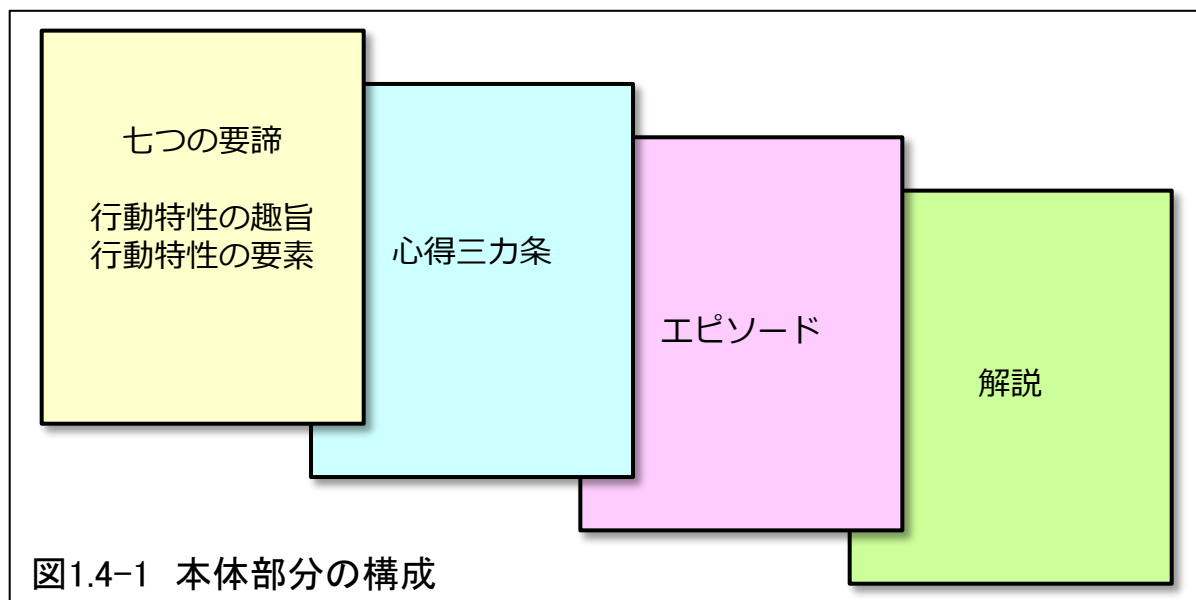
- (1) コミュニケーション能力
- (2) 指導力
- (3) マネジメント能力
- (4) 認識能力
- (5) 効果性
- (6) プロ意識
- (7) 習慣化

できるプロジェクト・マネジャーになるためには、人間力としてさまざまな要素が必要と考えられますが、ここでは重要な7つの行動特性を扱っています。プロジェクト・マネジャーに必要な人間力としての『扇の要』つまり、肝心なところという意味を込めて「七つの要諦(ようてい)」と呼ぶことにしました。

1. 序論

1.4 読み方

本書の本体部分の構成は次の通りです。



(1) 七つの要諦(ようてい)

心に響くメッセージで対象とする行動特性の最も大事なことを伝えます。

(2) 行動特性の趣旨

対象とする行動特性を「ひとことで言うと何か」を説明します。

(3) 行動特性の要素

対象とする行動特性の要素をキーワードと短文で紹介します。

(4) 心得(こころえ) 三カ条

対象とする行動特性を発揮するため、どうすべきかを示します。

(5) エピソード

問題場面でプロジェクト・マネジャーの主人公がどのようにして、危機を乗り越えたかを紹介します。

(6) 解説

エピソードの中で主人公が『心得三カ条』をどのように適用したか解説します。

プロジェクト・マネジャーの人間力強化書

■ 七つの要諦

「熱い思いで(あついおもいで)マネジメントせよ」

【あ】 相手の話を傾聴し、人を見て説け！ <コミュニケーション能力>

【つ】 強い意志と信念で、メンバーを動機付け、プロジェクトを牽引せよ！ <指導力>

【い】 いい(良い)チーム作りと共に、段取りと仕切りを考えてマネジメントせよ！ <マネジメント能力>

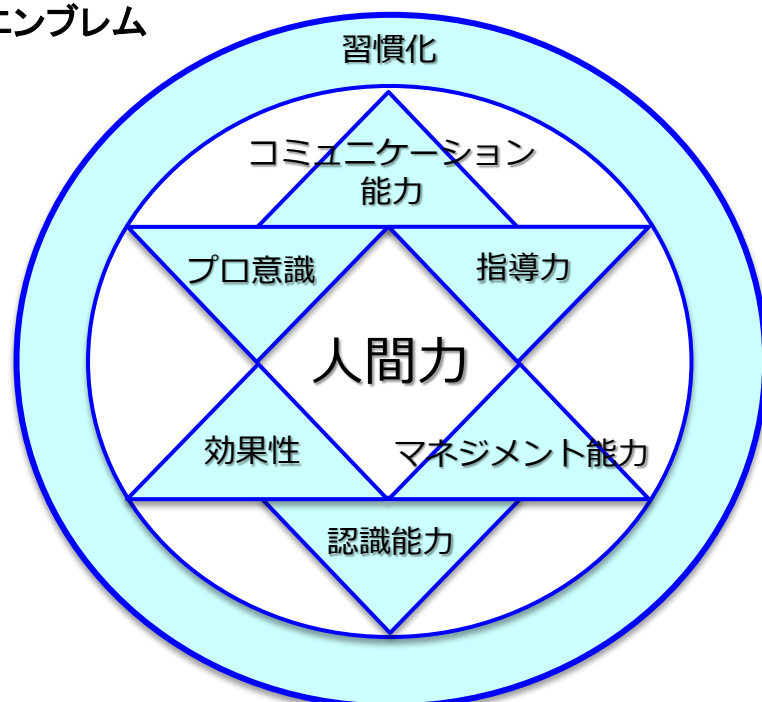
【お】 おおきな視野を持ち、問題の本質を捉えよ！ <認識能力>

【も】 もっとも適切な方法を選択せよ！ <効果性>

【い】 一流なら、倫理的行動規範に従い、責務をまっとうせよ！ <プロ意識>

【で】 できる自分を想像し、何度も何度も繰り返し人間力を身に付けよ！ <習慣化>

図1.4-2 エンブレム



(七つの要諦エンブレムは人材育成SGのオリジナル作)

プロジェクト・マネジャーの人間力強化書

■ あらすじ

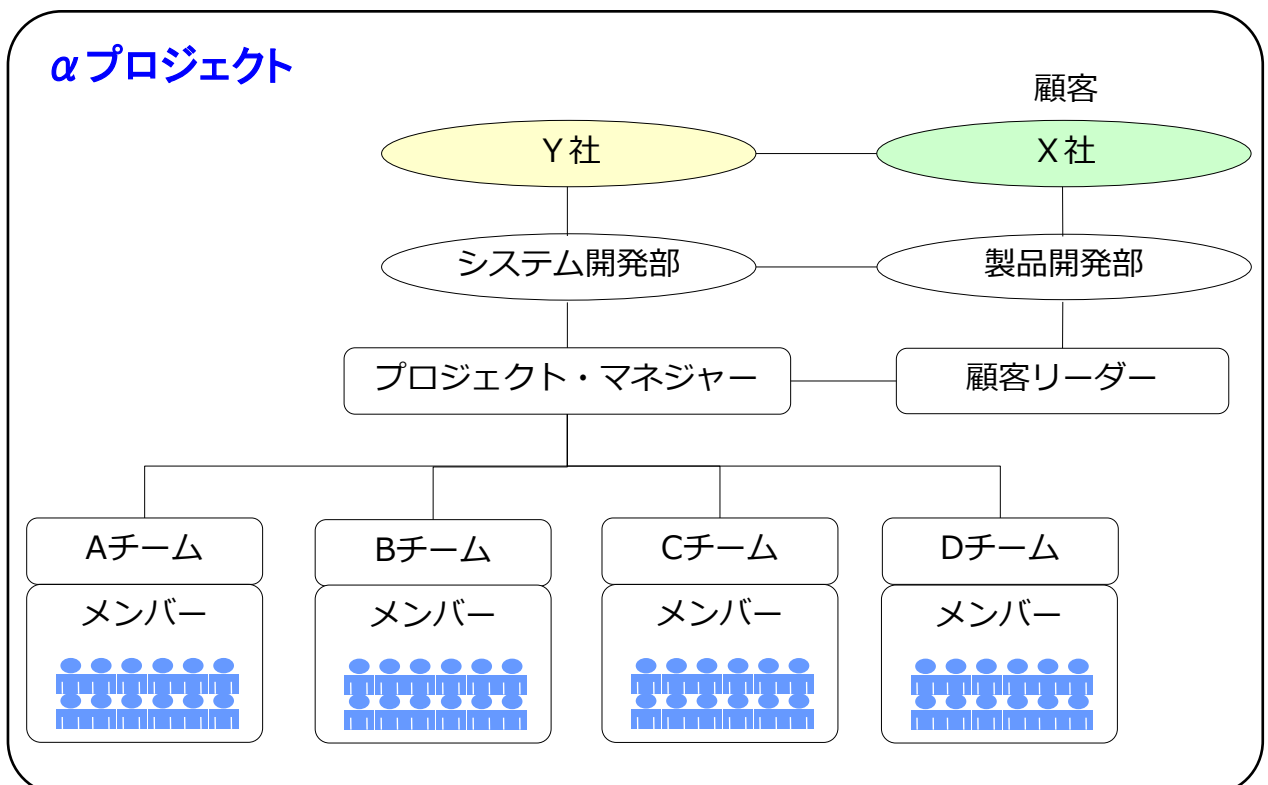
これは、プロジェクト・マネジャーの磐梯あゆみ(ばんだいあゆみ)が、メンターの富士部長からさまざまな気づきを得て人間力を磨き成長する物語である。

X社は、電機製品を事業の柱とする中堅企業である。自社の強みである α (アルファ)合金の特殊加工技術を生かしニッチな市場でシェアを拡大してきた。近年は、韓国・中国勢に押され、シェアを落とす一方である。この状況を打破するために新製品開発プロジェクト(α プロジェクト)が発足した。

X社は、弊社(Y社)にとって重要な顧客企業である。弊社は、X社のシステム開発を一手に引き受けている。入社5年目の磐梯あゆみは、プロジェクトの経験や実績が評価され、X社との共同プロジェクトである『 α プロジェクト』のプロジェクト・マネジャーに任命された。

システム・エンジニアとしては優秀な彼女であったが、プロジェクト・マネジャーは初めての経験であり、さまざまな問題が彼女に降りかかる。さて、彼女はこのプロジェクトを成功に導くと共に、人間として成長することができるだろうか。

■ プロジェクト体制図



プロジェクト・マネジャーの人間力強化書

■ 主な登場人物

Y 社



社長
浅間 大蔵

一代で会社を年商10億円の企業にした創業者



システム開発部長
富士 大介

システム開発部の責任者
であゆみのメンター役



チーム・リーダー
高尾 五郎

プロジェクトの進め方に
いつも疑問を持っている



プロジェクト・マネジャー
磐梯 あゆみ

主人公 入社5年目で
プロジェクト・マネジャーに抜擢

X 社



製品開発部長
筑波 権蔵

製品開発部の責任者
おっとりとした物静かな人



顧客リーダー
吾妻 楓

顧客のリーダーで、ちょっと癖の
ある、磐梯あゆみのカウンター
パート



チーム・リーダー
阿蘇 恵

磐梯あゆみを尊敬
する素直な後輩



チーム・リーダー
伊吹 隼人

プロジェクトの進め方
を熟知している優秀
なリーダー



メンバー
蔵王 典子

公私ともに磐梯あ
ゆみの良き相談相
手



メンバー
朝日 猛

優秀なエンジニアで、
プロジェクトの進め方も
理解している

(登場人物イラストは人材育成SGのオリジナル)

2. 1 コミュニケーション能力

■ 七つの要諦 其の一

『(あ)相手の話を傾聴し、人を見て説け』

• 行動特性の趣旨

「適切な方法を用いて正確, 適正, かつ関係のある情報をステークホルダーと効果的に交換する」※1

• 行動特性の要素

1. まず傾聴:

「ステークホルダーに対する積極的傾聴, 理解, 応答」※1

2. 適切なコミュニケーションの継続:

「コミュニケーションのつながりを維持する」※1

3. 情報の妥当性追求:

「情報の品質を確保する」※1

4. 人を見て説け:

「相手に合わせてコミュニケーションを調整する」※1

※1 「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」 P31-32、表3-1から引用

2. 1 コミュニケーション能力

■心得

第一条

相手の話は心して聴け！

まずは相手の話をよく聴くことが第一である。そのためには、内容だけでなく、語調や態度にも注意し真意を掴むように心掛けて聴くことである。第一条は受信の心得である。

第二条

相手の理解を確認せよ！

「わかりました」という相手の返事で、相手に正しく伝わったと思って安心してはいけない。相手がどのように理解したかを確認すべきである。第二条は発信の心得である。

第三条

コミュニケーションは適時、適切を心がけよ。かつ、継続せよ！

目的と相手の状況に応じて、適時・適切と継続を心がけるべきである。内容の妥当性、頻度、粒度に対する考慮も含む。第三条は双方向の心得である。

2.1 コミュニケーション能力

■エピソード

【問題発生】

～チーム・リーダーの報告で予算不足に陥る～

- チーム・リーダー (TL) の伊吹は、X社 (顧客) との打合せの席上で仕様変更の要請を受け、早速、プロジェクト・マネジャー (PM) のあゆみにメールで報告した。
- あゆみは、予算と納期を決めて仕様変更を受け入れることを決断し、「変更受諾」を伊吹に伝えた。そして、伊吹から顧客に「変更受諾」を回答した。
(数週間が経過)
- あゆみが予算超過の兆候に気づき、伊吹に「なぜ、そんなにコストが掛かるんですか？」と強く尋ねると、伊吹は「そもそも予算が足りてませんよ。」とボヤくばかりだった。
- あゆみ、曰 (いわ) く「あなたの報告が悪いから見積もりを間違ったんですよ！」と詰め寄ると、伊吹は「いいえ、私はキチンと報告しました。」と譲らない。

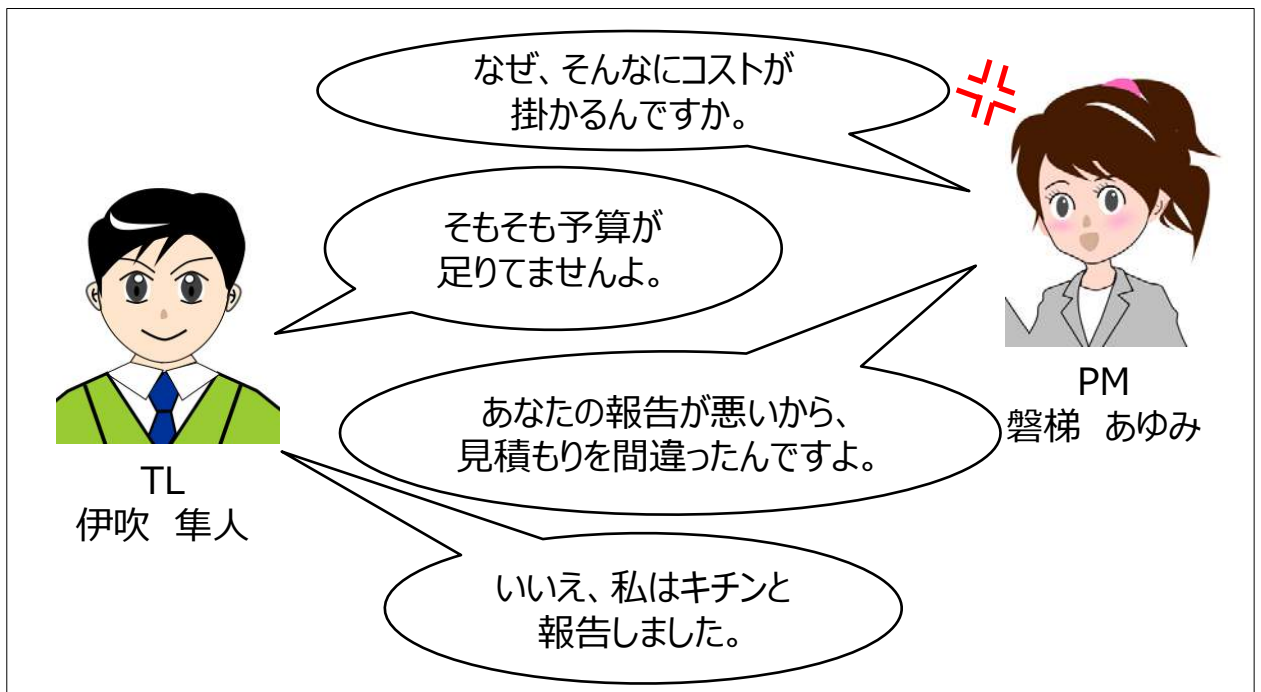


図2.1-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.1 コミュニケーション能力

【気づき・内省】

～すべて相手が悪い？～

- あゆみは、メンターの富士に相談した。
- (あゆみ)「仕様変更の予算が不足して困っています。そもそも、TLの報告内容が不十分だったため、見積もりを誤ってしまったというのが実状です。」
- (富士)「TLの報告が悪いのが原因なんだね。でも、100%相手が悪いと言い切れるのかな？」
- (あゆみ心の声)「うーん、100%とは言いきれないかも……。」
- (富士)「どうして認識の齟齬(そご)に至ったか考えてみたら」
- (あゆみ)「分かりました。そうします。」
- (あゆみ心の声)「もしかしたら、自分が誤解しているのかもしれないわ。落ち着いて、振り返ってみましょう！」

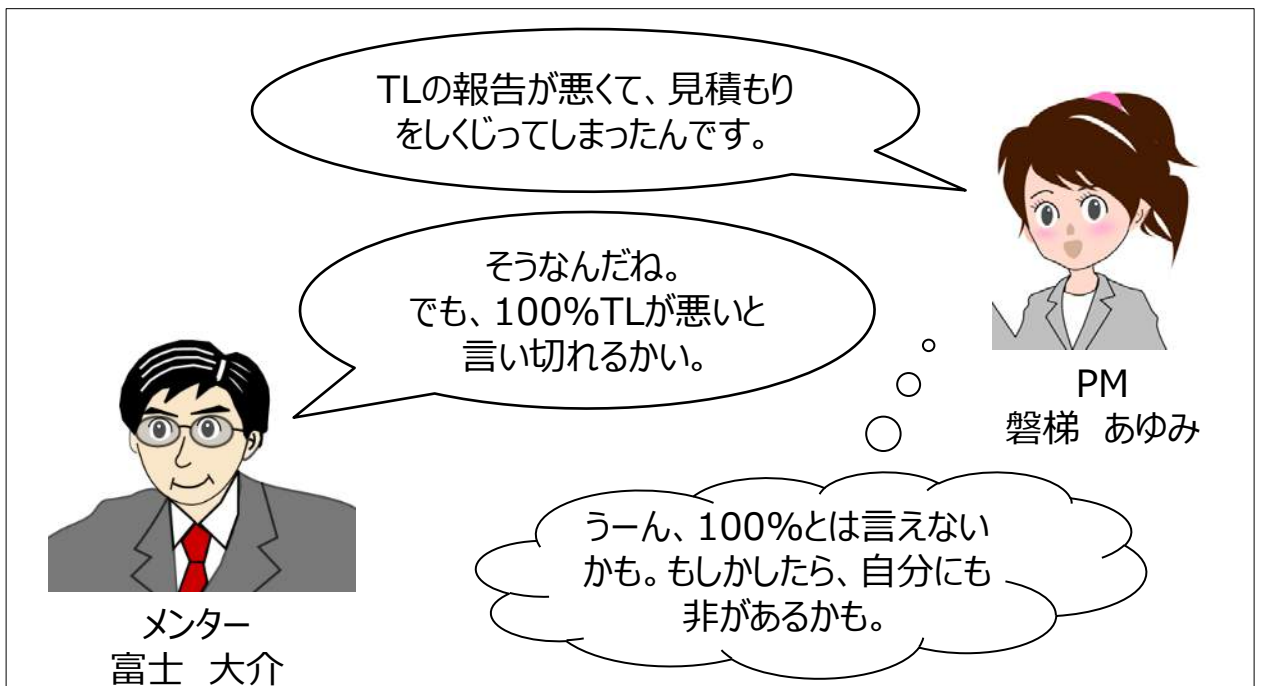


図2.1-2 気づき！（メンターがアドバイスしている状態）

2.1 コミュニケーション能力

【行動】

～ミスは潔く謝罪し、行動を変える～

- あゆみは、自分の行動を振り返り、今自分が何をすべきかを冷静に考えた。
(頭の整理ができたところで)
- あゆみは、伊吹を個室に呼んで話した。
「先日は、すみませんでした。なぜ、予算不足に至ったかを考えてみたら、あなたのメールだけで判断し、あなたから直接話を聞かなかったから、判断ミスしたのが原因とわかりました。」と、まずは自分のミスを潔く謝った。
- これを聞いた伊吹は、「メールだけで済まそうとした自分にも非がありました。」と応じた。
- あゆみは、さらに「これからも顧客から仕様変更は発生すると思うので、今後は予算不足にならないよう、仕様変更の際は、一報で内容を伝えてもらった後に、必ず打ち合わせをして内容を確認しましょう！」と前向きな発言で協力を要請した。

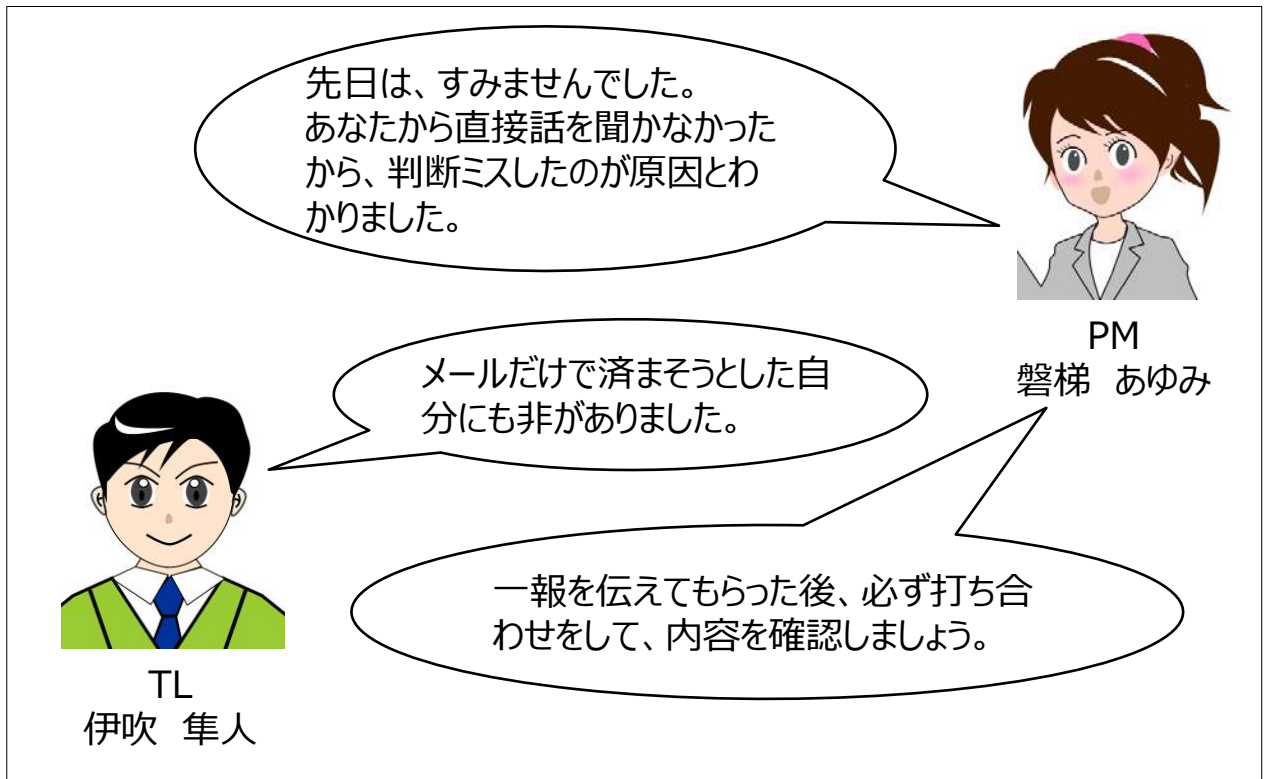


図2.1-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2.1 コミュニケーション能力

【結果】

～自分が変わることによって道を拓く～

- その後も、仕様変更は発生したが、あゆみは、伊吹からメール報告を受けた後、対面で次のような対応をした。
 - ①まずは相手の話をよく聴き、不明な所は確認する。
 - ②自分の見解を相手が理解したかを「どう理解した？」と尋ね、その回答で理解していることを確認することを心がけた。
- その結果、認識の齟齬(そご)が無くなりプロジェクトはうまく回るようになってきた。
- (あゆみ)「あの失敗の後も、予想通り仕様変更がたくさんありましたね。」
- (伊吹)「そうですね。でも、失敗に学んだおかげでうまく対処できました。」
- (あゆみ)「伊吹さんはじめ皆さんのおかげです。」

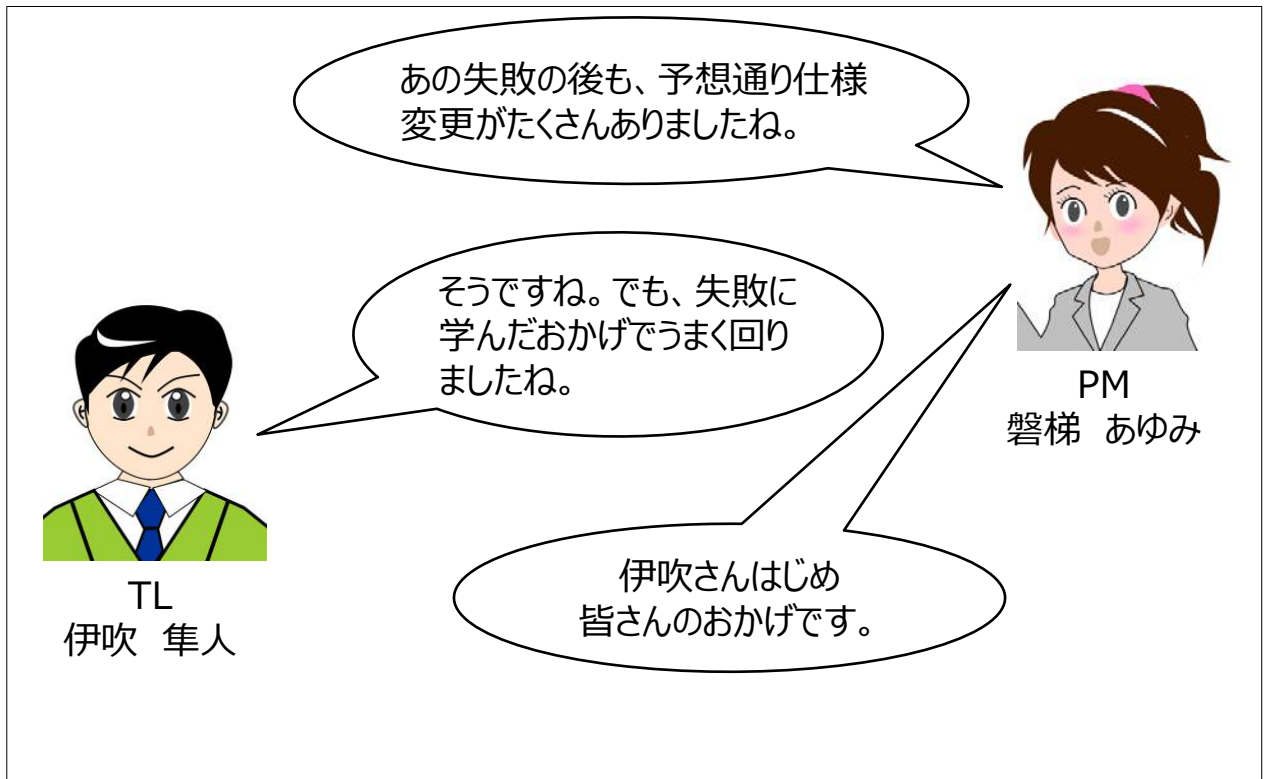


図2.1-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2. 1 コミュニケーション能力

■解説

(1) 気づき・内省

- 重要な案件にも関わらず、メールの内容だけで判断した。
- 見積もりに必要な情報が何であることを相手に伝えず、相手の判断で情報を入手した。見積もり提出の期限が迫っていたため、優秀なチーム・リーダーのメールを鵜呑みにし、要件の精査を行わなかった。
- 一方的に自分の主張を押し通して、逆切れされた。(売り言葉に買い言葉)

(2) 具体的な行動

- メールの確認だけで済まらず、詳細の内容をフェース・ツー・フェース(対面)で同じ認識であることを確認した。
- 仕様変更において見積りに必要な項目を洗い出し、チーム・リーダーと対面で会話し、冷静にしっかり話を聴いた。

(3) 心得の適用

- 相手の言うことに積極的に耳を傾け、相手の立場に立って話を聴く(積極的傾聴)と気づきが得られることがある。
- コミュニケーションでは、「初めて」というキーワードを押さえておくことが多く、役に立つことが多い。『初めての顧客』『初めての業務』『初めてのチーム』『初めてのメンバー』『初めての技術』などでは、用語の意味が異なり、コミュニケーションの阻害要因になりやすい。「初めて」のキーワードがでてきた場合、「この用語の意味を念のため確認させてください」などと必ず聞くことで、認識の違いを未然に防止できる。



積極的傾聴を考えよう！

■ 積極的傾聴とは

相手の真意を把握するために、「話の内容だけでなく、相手の立場に立って、相手の態度をよく観て、注意深く聴くこと」である。

■ 積極的傾聴のために

積極的傾聴では、相手に気分よく話してもらうことが前提となる。そのための働きかけである、「ノン・バーバル（非言語的）・コミュニケーション」と「バーバル（言語的）・コミュニケーション」を理解し、そのように振る舞い、相手の身になって話を聴くことが大切である。

（１）ノンバーバル（非言語的）・コミュニケーション
言葉を使わず、態度で「相手の身になっていること」を伝える。

例えば、

- ・相手のほうへ少しだけ体を傾けて聴く
- ・相手の話に「うなづく」
- ・自然な表情を心がけ、相手の表情に合わせる

などがある。

（２）バーバル（言語的）・コミュニケーション
言葉で「相手の身になっていること」を伝える。

例えば、

- ・相手の立場になって「なるほど」、「そうですか」などの相槌をうつ
 - ・相手の話を自分の言葉に置き換え、繰り返すことで共感を示す
 - ・オープンな質問（YES/NOで答えられない）をして、関心を示す
- などがある。

とはいえ、いきなり積極的傾聴をしようとしても、ぎこちなさが目立ち、逆に相手が話しづらくなるかもしれない。しかし、心配はいらない。「相手の身になって聴くこと」を忘れなければ、大丈夫である。上記の働きかけは経験を積み、自然に身についてくる。

2. 2 指導力

■ 七つの要諦 其の二

『(つ) 強い意志と信念で、メンバーを動機付け、プロジェクトを牽引せよ!』

・ 行動特性の趣旨

「マネジメントすべきチーム・メンバーとその他のプロジェクト・ステークホルダーを指導し、元気づけし、動機付けをして、プロジェクトの目標を効果的に達成するために課題をマネジメントしてそれを克服する」※2

・ 行動特性の要素

1. 高いチーム目標の設定:

「高いパフォーマンスを促進するチーム環境を創出する」※2

2. 信用と信頼の構築:

「効果的な関係を構築し維持する」※2

3. 動機付け:

「プロジェクト・チーム・メンバーを動機付けし、指導をする」※2

4. 責任を果たす:

「プロジェクトの遂行における責任を果たす」※2

5. 影響力を発揮:

「必要とされるときに影響力のスキルを発揮する」※2

※2 「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」 P33-34、表3-2から引用

2. 2 指導力

■心得

第一条

強い意志と信念を持ち、チームを導け！

プロジェクトを完遂させる強い意志と信念を持ち、メンバーの能力を最大限に発揮できるよう、サポート(支援)せよ。

第二条

チーム・メンバーを動機付けし、パフォーマンスを向上せよ！

共感し納得しなければ人は動かない。メンバーは、納得できれば、目標を達成しようと責任を引き受け、創意工夫のできる能力を持っている。個人に合わせて、高い目標を設定し、チームのパフォーマンスを向上せよ。

第三条

常日頃、効果的な関係を構築せよ！

信用と信頼の関係がなければ、指導力は発揮できない。普段から、誠実で真摯(しんし)な対応を心がけることが重要である。日々の信用を積み重ね、信頼関係の構築・維持に努めよ。

2.2 指導力

■エピソード

【問題発生】～法令改正による仕様変更～

- 法令改正に伴い、X社(顧客)から仕様変更の依頼があり、プロジェクト・マネジャー(PM)のあゆみは、仕様変更の対応をチーム・リーダー(TL)の伊吹に指示した。
- プロジェクトが終盤であること、影響範囲が大きいことから、PMのあゆみには、「大丈夫かな?」との思いはあったが、優秀で責任感の強いTLの伊吹が「任せてください」というのだから「きっと大丈夫だわ」とつぶやき、任せることにした。
- 伊吹が無理を承知で作成した対策案をメンバーに展開するとメンバーからは猛反発を受けた。しかし、伊吹は「やりきるしかないんだ」と強権を発動し、多少の問題があっても、進捗状況をPMのあゆみには報告しなかった。
- メンバーのモチベーションは下がり続け、進捗遅れが露呈、さらに拡大した。また、レビューで多くの指摘を受け、あゆみもやっと、事(こと)の重大さに気づいた。



図2.2-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.2 指導力

【気づき・内省】～動機付けできていたか？～

- ・ メンターの富士は、プロジェクトの異変に気づき、あゆみに「もし、私であれば、何でも話してくれ。」と声をかけてくれた。
- ・ あゆみは、「優秀なTLにすべて任せたんですが、大きな問題が発生し困っているんです。」と話し始めた。
- ・ うなずきながら聴いてくれる富士に感謝しつつ、あゆみは、仕様変更の背景や対応の重要性そして納期は絶対であることにに関して熱く語った。
- ・ 富士に話を聴いてもらい、落ち着きを取り戻したあゆみは、TLの伊吹に任せきりで自分が何もリードしていないことに気づいた。
- ・ (あゆみ心の声)「メンバーの動機付けができていなかったわ。TLの伊吹と早急に立て直しが必要だわ。もう1つ、伊吹から、問題発生への報告がなかったのは、お互いの信頼関係がなかったからかも。これも何とかしないと。」

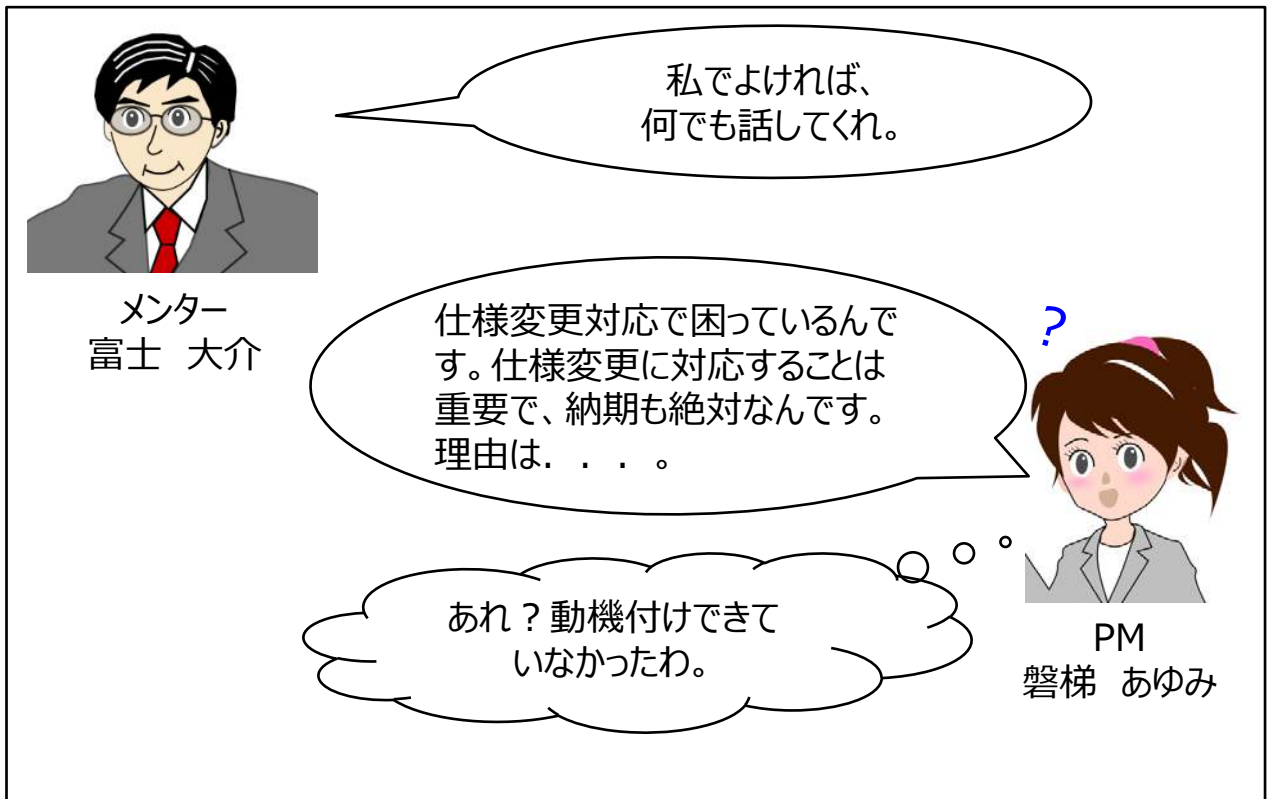


図2.2-2 気づき！（メンターが自覚を促している状態）

2. 2 指導力

【行動】～メンバーを動機付けせよ～

- PMのあゆみは、自分の行動を振り返り、今自分が何をすべきかを冷静に考えた。
- 『自分がリードしてメンバーを動機付けすること』そして、『伊吹の協力を得てチームを立て直すこと』の2つを決意し、早速、伊吹に声をかけた。
- (あゆみ)「十分な説明もせず、すべてを任せてしまい、申し訳ありませんでした。仕様変更の背景、重要性、優先順位をきちんとメンバーに説明してチームを立て直しましょう」
- あゆみは、伊吹がメンバーに仕様変更の背景、重要性、優先順位を説明する場に同席し、伊吹の説明が十分でない点を補足説明することにより、伊吹とともにメンバーを動機付けした。
- さらにあゆみは、伊吹と相談の上、即戦力のメンバーを増員した。

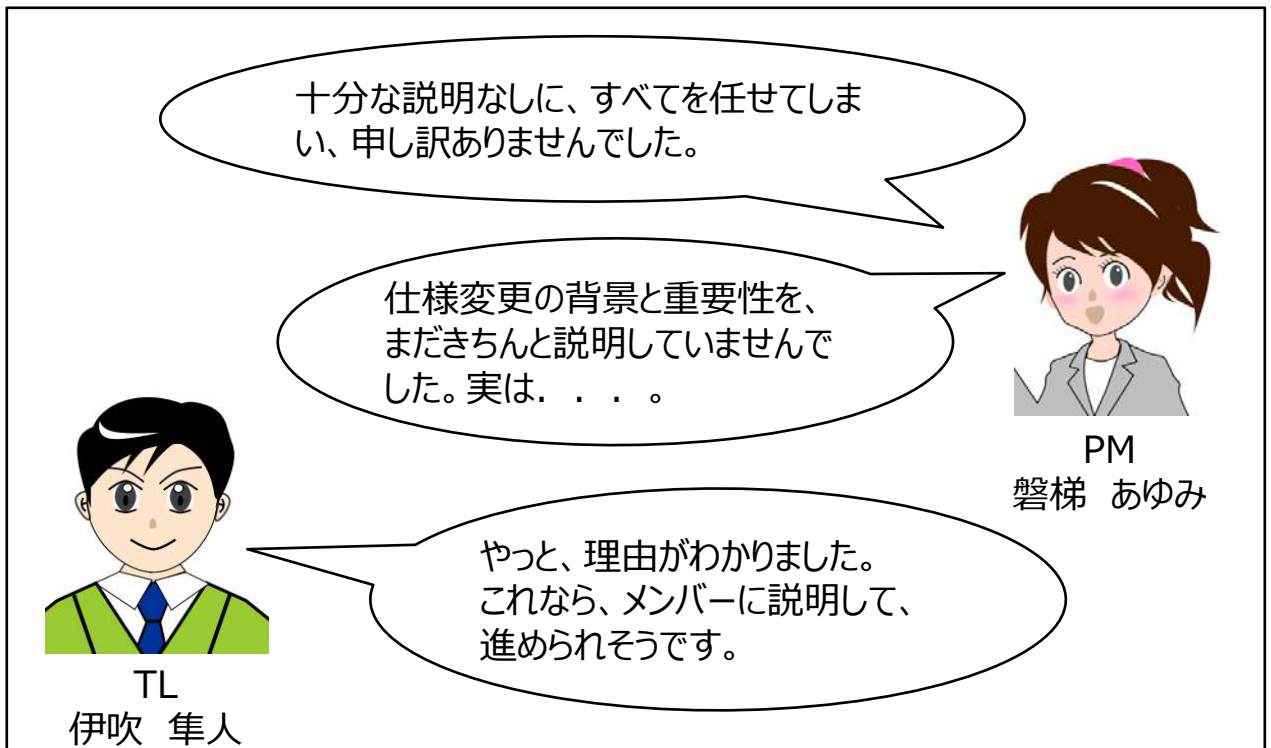


図2.2-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2. 2 指導力

【結果】～遂行における責任を果たせ～

- TLの伊吹とメンバーの的確な対応によって、設定された納期内に仕様変更対応を完了した。
- PMのあゆみが懸念していた予算オーバーの件は、顧客と交渉の結果、追加予算が出ることとなり、ことなきを得た。
- あゆみは、メンターの富士に、この結果を報告し併せて感謝の気持ちを伝えた。
- (あゆみ)「富士さん！おかげでピンチを脱出できました。ありがとうございました。」
- (富士)「それは、よかったね。私もうれしいよ。」
- あゆみは、自分自身が強い意志と信念を持ち、任せきりにせず自分がリードすることの重要性、伊吹やメンバーと良好な関係を構築し、維持することの重要性をあらためて認識した。
- あゆみは、2つのことを始めた。ひとつは、気になることがあれば積極的に問いかけること。もうひとつは、自然体で挨拶・日常会話をする事。

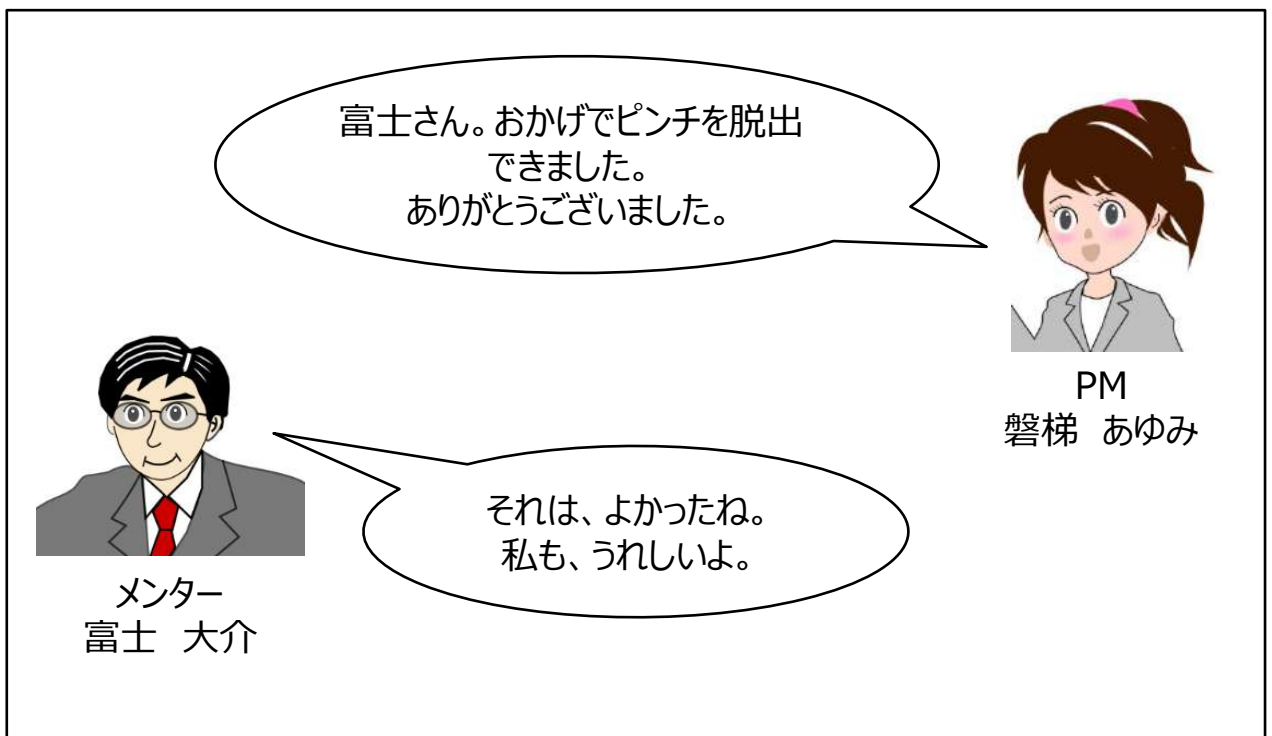


図2.2-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2. 2 指導力

■解説

(1) 気づき・内省

- 優秀なチーム・リーダーに任せておけば、すべてうまくいくと思い込んでしまった。チーム・リーダーの動機付けができていなかった。
- チーム・リーダーは、問題が発生しても、プロジェクト・マネージャーに報告せず、自分で解決しようとした。報告がなかったことは、チーム・リーダーとの信頼関係が不足していたからであると思った。

(2) 具体的な行動

- チーム・リーダーに対して、今回の仕様変更が、このプロジェクトに与える影響の重要性を説明し、チーム・リーダーの共感を得た。その後、一緒にこの難関を何とか乗り切った。後付けながら動機付けができた。
- ちょっとしたことでも気になることがあれば、プロジェクト・マネージャーから積極的に問いかける。自然体での挨拶や日常会話も含め普段からの信頼関係構築に努めた。

(3) 心得の適用

- このプロジェクトを完遂させる強い意志と信念を持ち、ブレない一貫した言動をとることが重要である。
- 困難や危機のときこそ、指導力を発揮することが重要である。メンバーを鼓舞し、個人の能力を引き出し、必要に応じてサポート(支援)する。
- 困難や危機を乗り越えても一過性の懸念もある。したがって、常日頃から誠実な対応で信頼関係を構築する。



サーバント・リーダーシップを考えよう！

■ サーバント・リーダーシップとは

リーダーは、「まず相手に奉仕・支援する、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学である。サーバント・リーダーは、奉仕や支援を通じて、周囲から信頼を得て、主体的に協力してもらえる状況を作り出す。

■ サーバント・リーダーシップ発揮のため

次のような振る舞いが求められる。

（１）傾聴・共感

相手が望んでいることを聞きだすために、まずは話をしっかり聞き、相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。

（２）気づき・支援

先入観や偏見にとらわれず、「相手の力を最大限に引き出すためには、何をすべきか」を常に意識し、その気づきを得るように努め、その上で相手を効果的に支援する。

（３）尊重

一人ひとりがもつ価値観や可能性を尊重し、成長を支援する。

サーバント・リーダーシップは相手にやらされ感ではなく主体的な行動を促し、最高の貢献を引き出すものである。例えば、オーケストラの指揮者のようなものである。

2. 3 マネジメント能力

■ 七つの要諦 其三

『(い)いい(良い)チーム作りと共に、
段取りと仕切りを考えてマネジメントせよ』

- 行動特性の趣旨

「人的資源, 財務的資源, 物的資源, 知的資源, および無形の資源の適切な展開と活用を通じてプロジェクトを効果的に管理する」※3

- 行動特性の要素

1. チームへの愛:

「プロジェクト・チームを形成し, 維持する」※3

2. 段取り:

「組織的な方法でプロジェクト成功のために計画しマネジメントする」※3

3. 仕切り:

「プロジェクト・チームやステークホルダーの関与するコンフリクトを解消する」※3

※3 「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」 P35-36、表3-3から引用



2. 3 マネジメント能力

■心得

第一条

自ら働きかけ、チームの想いをつなげ！

メンバーには自分から働きかけ、自分と相手の気持ち・想いを共有する。その上でプロジェクトの期待と責任について明確な説明を行い、その重要性を理解させる。

第二条

英知を結集し、最適な進め方を選択せよ！

自分の考えや経験にとらわれず、組織のプロセスや一般慣行も取り入れるようにする。また、組織のプロセスを鵜呑みにせず、プロジェクト特性を踏まえ自ら判断することも必要である。臨機応変に進め方を調整する。

第三条

コンフリクト(利害対立)には勇気をもって立ち向かえ！

常にコンフリクトの発生には敏感に反応し、その解消には適切な方法で勇気をもって判断し、メンバーやステークホルダーにしっかり説明することが肝要である。

2.3 マネジメント能力

■エピソード

～【問題発生】的外れなメンバー達～

- プロジェクト・マネジャー (PM) のあゆみとチーム・リーダー (TL) の伊吹は、これまでのプロジェクトで何度かチームを組んだことがあり、プロジェクトの進め方は、お互いに理解していた。しかし、今回はじめて一緒にチームを組むインフラ・チームのリーダー高尾とメンバーの蔵王と朝日は、前の仕事の引継ぎがうまくできず、後からバラバラと着任してくる状況だった。
- もともと、あゆみは「仕事はやりながら覚えるしか無い」という信念があり、後から着任するメンバーについても、その信念のもと目先の作業を指示するにとどまっていた。
- 後から着任した3人は入社5～8年の経験のあるメンバーであり、自ら仕事を切り出して前に進めてくれるのではないかとあゆみは内心期待していた。しかし、やっていることが的はずれで都度指摘をするが、後から着任した3人はプロジェクトの進め方に不満そうだ。
- 生産性が向上しないことに業(ごう)を煮やしたあゆみは、高尾と同期入社の伊吹を介して、高尾やメンバーの蔵王や朝日が何を考えているか探りを入れてみた。すると「このプロジェクトの目的がわからない」と強く不満を持っているという。あゆみからすれば、お願いした作業も中途半端なのに何を偉そうなことを言っているのかと、腹立たしく思えてきた。

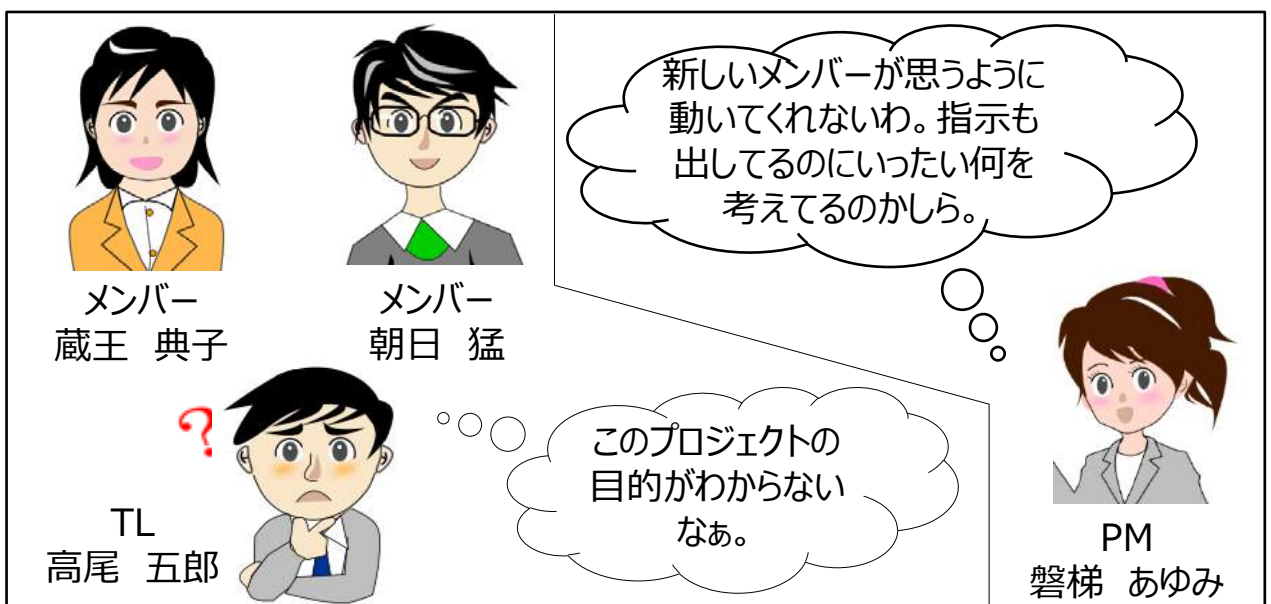


図2.3-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.3 マネジメント能力

【気づき・内省】～わかってないのは自分では？～

- PMのあゆみは、TL高尾のこれまでの仕事ぶりが気に入り、メンターの富士に相談したところ、彼の仕事ぶりは真面目で主体的であり、問題は無かったとのこと。当時の成果物である詳細設計書を見せてもらおうと、想像以上にしっかり書けていることがわかった。彼は少人数のチームながらも顧客と調整もするようなリーダーを担っていた。
- 他のメンバー蔵王、朝日についても同様であり、彼らはみな小規模プロジェクトで中心的な役割を担っていた。また、今回のような大規模プロジェクトの参画を喜んでいただことも初めて知った。
- (あゆみ)「じゃあどうして動いてくれないんですか？プロジェクト憲章も計画書もきちんと作ってあるし、作業の割り振りだって明確なはずなのに。何が足りないんですか？」と疑問をぶつけた。
- (富士)「チーム・ビルディングで大切なことってなんだろう？資料や作業指示だけで、メンバーが思い通りに動いてくれるだろうか？」
- あゆみは、今回のプロジェクトで彼らが能力を発揮できていないのは、自分に原因があるかもしれないと思った。あゆみは、自分がメンバーの立場だったら何が知りたいかを考えてみた。
 - 「このプロジェクトは、何のために、誰のためにやっているのだろう？目的や目標は何だろう？」
 - 「自分たちに対する期待は何だろう？私達の役割は何だろう？」
- あゆみは、彼らの個人的な想いを聞いていなかった。プロジェクトの重要な事項を伝えていなかったことに初めて気が付いた。

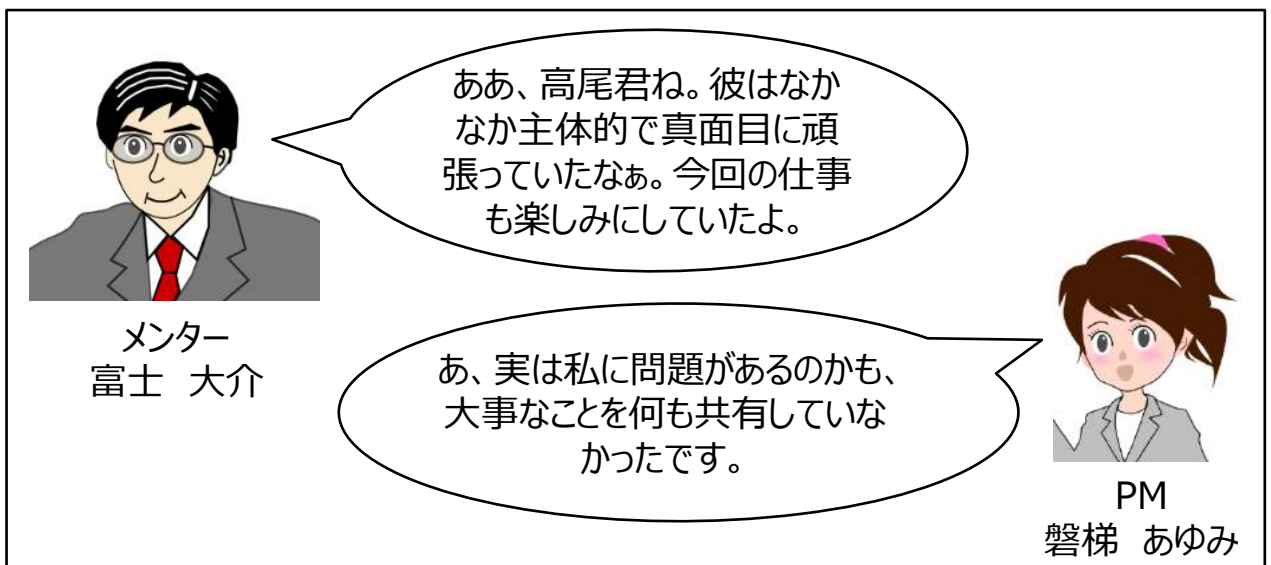


図2.3-2 気づき！

2.3 マネジメント能力

【行動】

～期待と責任の共有～

- PMのあゆみは、プロジェクトの目的に関する資料は一通り作成し、メンバーには読んでおくように指示していただけであった。今回の反省をふまえ、自分から直接メンバーに説明するために、あらためてメンバー全員を集め、プロジェクトのキックオフを行った。プロジェクトの目的やメンバーの役割、コミュニケーションのルールについて自分からしっかり説明を行った。
- また、あゆみは、メンバーそれぞれと面談の機会を設け、彼らの前の仕事での役割や成果物について敬意を示し、評価していることを率直に伝えた。またメンバーの想いや期待を確認し、お互いの考えを共有した。率直に伝えることは、彼らとの心のふれあいを築くことにつながると思ったからである。
- あゆみは、メンバーからの問いかけに答える受け身の姿勢ではなく、積極的な働きかけを大事にすることにした。

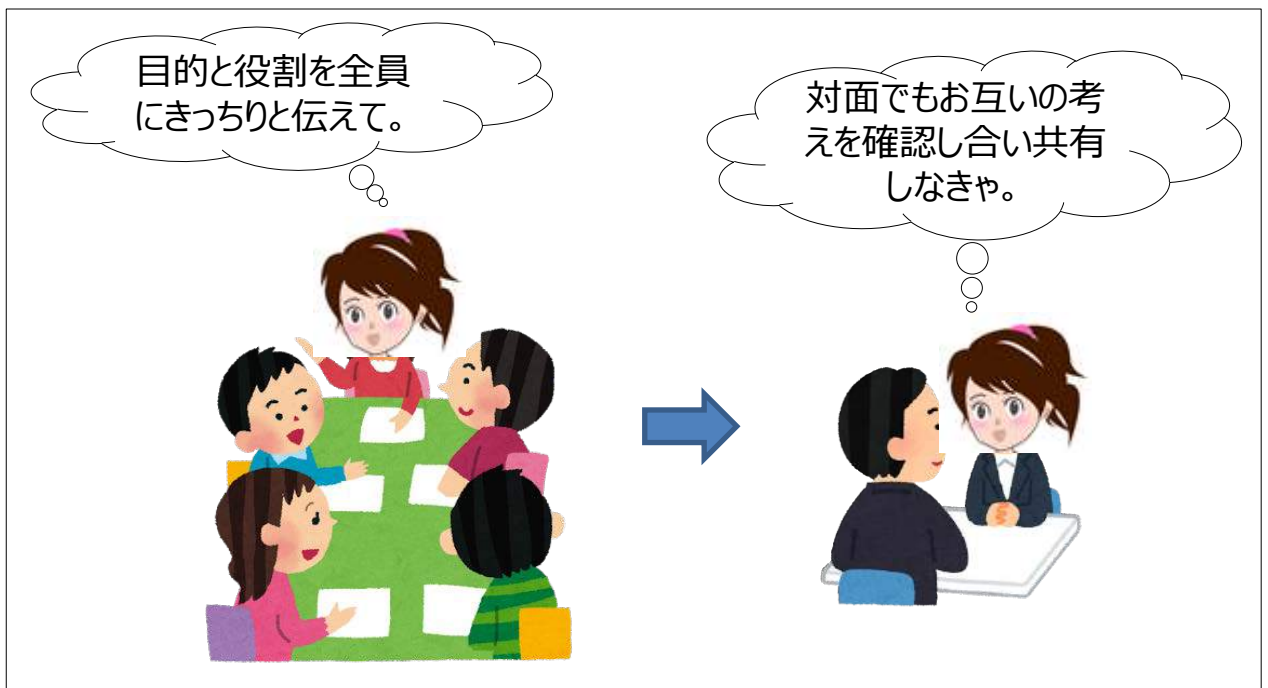


図2.3-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2.3 マネジメント能力

【結果】

～チームがひとつになるとき～

- お互いの考えや各メンバーの役割がわかったことで、新メンバーだけでなく、チームとしての無駄もなくなりはじめ、作業効率も徐々に上がってきた。調整が必要な事も都度発生するが、コミュニケーションのルールがあることで、突発的な打ち合わせなどのロスもなく、効果的に対処できるようになってきた。
- メンバーの仕事の捉え方も徐々に良くなってきた。プロジェクト全体として何をすれば良いか、積極的な提案も出てくるようになった。あゆみは、提案を真摯(しんし)に受け止め、評価すべきことは評価し採用した。採用されることでメンバーのチームへ貢献しているという意識はさらに高まっていった。
- あゆみは、当初の個人が作業するだけの集団から、チームとして効果的に成果を生み出す集団に変わってきていることを確信した。

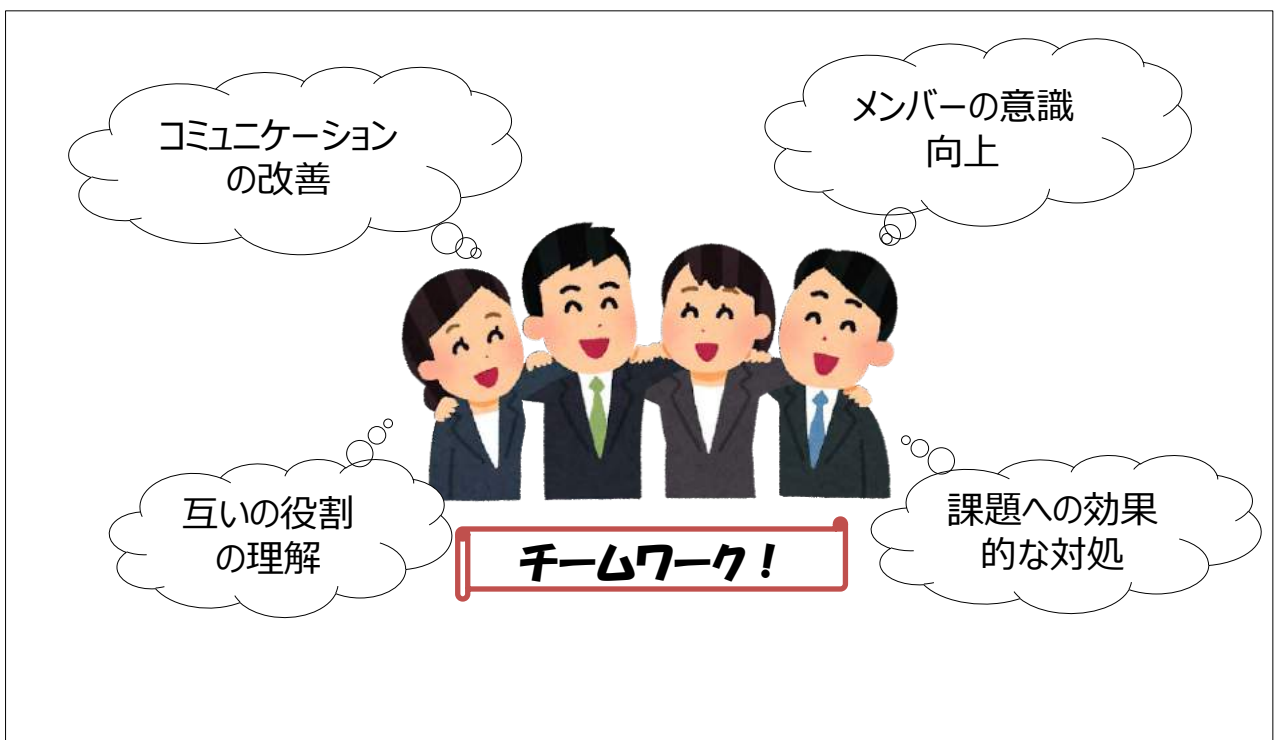


図2.3-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2.3 マネジメント能力

■解説

(1) 気づき・内省

- 初めてチームを組むメンバーの、過去の仕事ぶりや今回のプロジェクトに対する想いや意気込みを確認することがなかった。
- プロジェクトに関する計画資料は作成していたが、「資料さえあればやってもらえるはずだ」と思い込んでいたので、きちんと説明する機会を作らなかった。
- チーム・ビルディングに大切なことが何かをわかっていなかった。

(2) 具体的な行動

- チーム・ビルディングに必要なことは何かをあらためて考え、次の行動を起こした。
 - メンバー全員を集め、キックオフをあらためて実施し、プロジェクトの目的や自分の想いを伝えメンバーと共有を図った。
 - メンバー個々との面談の機会を設け、役割と責任をしっかりと伝え、と共にお互いの想いを理解し合った。

(3) 心得(第一条)の適用

- いつも、阿吽(あうん)の呼吸のメンバーでチームが編成できるに限らない。チーム・ビルディング(チーム形成)に特に留意する必要がある。「仲間が想いを一つにして、ゴールに向かって進んでゆける体制づくり」が大切である。
- プロジェクトを成功に導くのは、プロジェクト・マネジャーだけでなく、メンバーも含めたチーム全員である。メンバー一人ひとりが役割を果たすことで成果となる。
- その成果を引き出すために自ら働きかけ、メンバーの想いや意気込みをプロジェクトの力に変えて、チームとして機能するように仕向けていくことが重要である。



チーム・ビルディングを考えよう！

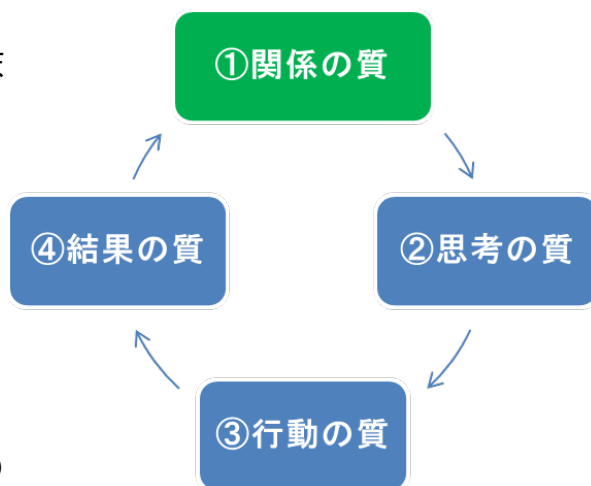
■ チーム・ビルディングのために

「仲間が想いを一つにして、ゴールに向かって進んでゆける体制づくり」には、『**関係の質**』を高めることが重要である。図.「組織の成功循環モデル」は、組織が成功に向かうために必要な4つの要素と、その関係性のサイクルを示している。

この考え方によれば、職場で社員間の良好な信頼関係が築かれれば(①関係の質)、社員の思考が前向きになってモチベーションも高まり(②思考の質)、新しい行動にチャレンジする意欲が生まれ(③行動の質)、良い結果が出やすくなる(④結果の質)。それによって職場の人間関係もさらに良好になる。というプラスのサイクルが生まれる。

逆に、職場の人間関係が悪く、不信感が募れば(①の反対)、思考が萎縮して視野が狭くなり(②の反対)、前向きな行動も生まれにくくなり(③の反対)、おのずと結果も出なくなる(④の反対)。ますます人間関係も悪くなる。というマイナスのサイクルに陥ってしまうことになる。

図. 組織の成功循環モデル



米マサチューセッツ工科大学
ダニエル・キム氏が提唱

■ 最も重要な『関係の質』を高めるには

- ・ チーム全体の関係の質を高める取り組み：「全員で〇〇する」という体験が重要である。仕事を離れた場所で、普段は見えない一面を見ることで人間関係は変化する。例えば、飲み会、パーティー、社内イベント（運動会など）合宿、チーム・ビルディング研修、チーム表彰など。
- ・ 個人単位での関係の質を高める取り組み：コミュニケーション研修などで、一人ひとりがコミュニケーションの大事なポイントを理解する。例えば、社内SNS、サンクスカード、社内報などで個人がコミュニケーションをとりやすい仕組みを提供する。

2. 4 認識能力

■ 七つの要諦 其の四

『(お) おおきな視野を持ち、
問題の本質を捉えよ』

- 行動特性の趣旨

「変化し、進化している環境の中で、プロジェクトを効果的に指揮するために適切な深さの認識力、洞察力、判断力を適用する」※4

- 行動特性の要素

1. 俯瞰する:

「プロジェクトを俯瞰的に捉える」※4

2. 問題・課題認識:

「問題や課題を効果的に解決する」※4

3. ツールと技法の活用:

「適切なプロジェクトマネジメントのツールと技法を使用する」※4

4. 改善の追及:

「プロジェクトの成果を改善するための機会を追求する」※4

※4 「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」 P37-38、表3-4から引用

2. 4 認識能力

■心得

第一条

視点は柔らかく、視野を広く、視座は高くあれ！

適切な判断・行動ができるためには、まず「俯瞰する」情報収集力が必要。アンテナやネットワークの広さおよび視点・視野・視座の的確さから得られる情報（状態、関心、想いなど）や教訓が重要となる。情報が不足したり偏っていたりすると後々の判断を誤る懸念がある。

第二条

問題や課題の因果関係を見極めよ！

問題や課題を解決するためには、状況を的確に認識する分析力が必要である。問題・課題の根本的発生原因を特定するために、「なぜなぜなぜ」と問いかけ、真の原因を追究する。情報収集に不確定要素があれば、仮説・検証する力も必要である。

第三条

過去の教訓に学べ！

組織が持つ教訓には、自分の経験からは計り知れない多くのヒントが結集されている。

2.4 認識能力

■ エピソード

～【問題発生】まとまらない要件定義～

- 『αプロジェクト』は、X社(顧客)のシェア奪還のために製造から販売に至るまでのサプライ・チェーンの抜本的な業務改革もスコープとして含まれている。
- しかし、プロジェクト・マネジャー(PM)のあゆみは、当初からこのプロジェクトの目的は「現行システム機能をWebアプリ化すること」としか思っていなかったため、プロジェクトは序盤から思うように進まなかった。
- あゆみは、これまでWebシステム化の観点からシステムの制約事項を洗い出し、画面の項目や遷移について決めるべき事項を課題一覧として整理しており、それをもとに要件定義を早々に完了しようと目論んでいた。
- 顧客リーダーの吾妻は、要件定義の打ち合わせでは、いつも納得のいかない様子で、現行業務の問題を述べるばかりであった。先日、「我々は今回のシステム改定で、現行業務の非効率的な部分も見直していきたいと思っている。我々の要望も、もっと取り入れてほしい。」と言われてしまった。
- あゆみは、なんとか吾妻を説得し、このWebシステム化の課題を解決すれば良いとそれだけを考えていたが、このままではうまくいかないことは明白であった。



図2.4-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.4 認識能力

【気づき・内省】～現場を訪ねてみる～

- 顧客リーダーの吾妻は、あゆみに「実際の業務現場を見せてあげよう。」と言い始めた。業務現場は本社ビルから少し離れた事務所兼倉庫のビルである。
- 現行システムは黒い画面に文字ばかりが並ぶ旧世代のシステムだった。端末に向かっているのは、ほとんどがベテラン女性の方たちで、とても手慣れた様子で事務処理を進めていた。
- あゆみは、X社（顧客）の筑波部長に挨拶し、話を聞いた。
- （筑波）「この業務はそう複雑ではありません。ただシステムは古くなりました。増えていくデータ量やその種類に対応できなくなるのは目に見えています。それに例外事務もあります。実は私さえもよく理解できていないのですが、システム対応できていないものは紙伝票で処理しています。細かい事は彼女たちの頭の中にしかありません。」「また今回のプロジェクトは我々にとってはサプライ・チェーンの業務改革です。今後の業務展開を見据えた次世代の仕組みにしていきたいと思っています。」
- 筑波部長の話は、あゆみの心に大きく響いた。自分のつくるシステムは顧客にとって役に立つものなのか。システム担当者としての考えしか頭になく、自分の認識範囲の狭さにあらためて気付かされた。

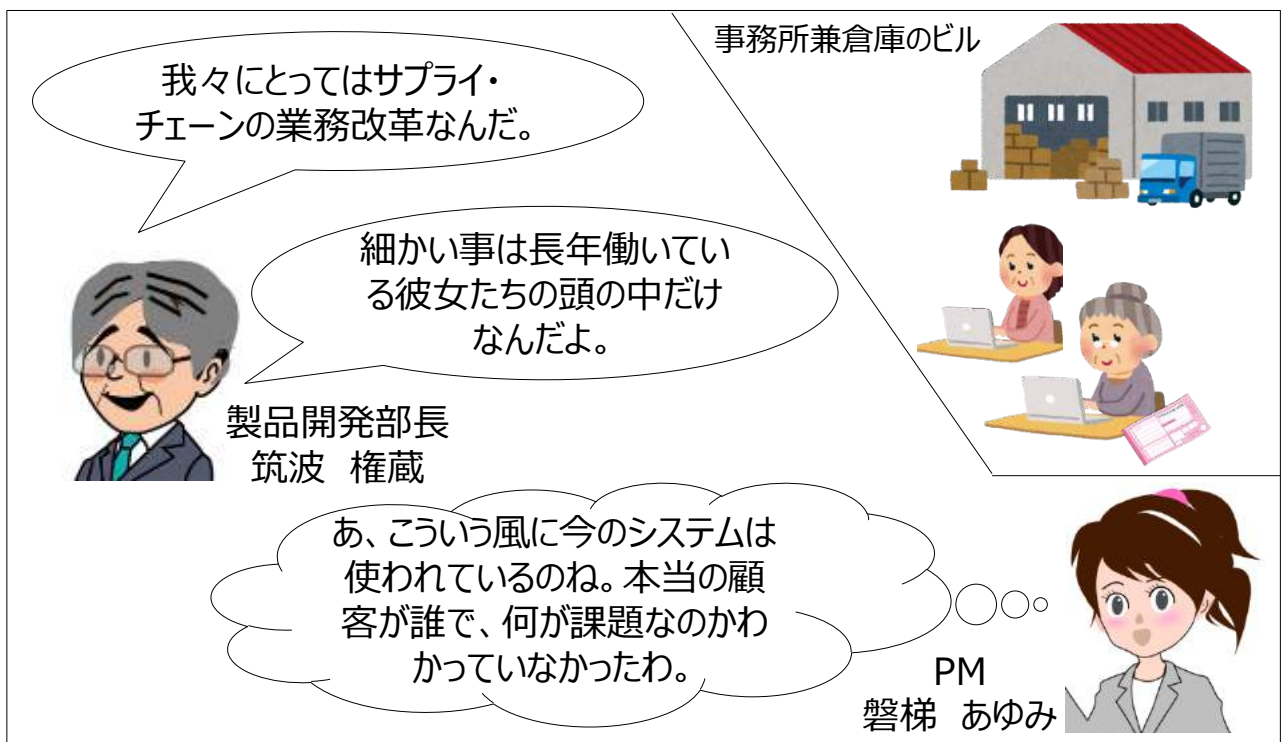


図2.4-2 気づき！（顧客とのコミュニケーションで気づきを得ている状態）

2.4 認識能力

【行動】～課題認識からやり直し～

- PMのあゆみは、あらためて顧客リーダーの吾妻や筑波部長とシステム化に関する課題認識について協議する打ち合わせを設けた。その際には顧客で一番業務を理解しているのが誰かも聞くことにした。
- 筑波部長は将来構想を含め、これからのサプライ・チェーンの課題や考えを述べた。あゆみは、筑波部長の見識の広さにとても感心した。あゆみは吾妻さんとこれらの課題をトップダウン的かつ論理的に整理していった。
- 一方で現場の業務を整理することは困難を要した。一人の顧客からでは全体を把握することができず、結局、各業務のベテラン担当の4人と話す必要があった。これらの意見を統合整理するのは骨の折れる作業であったが、経験のあるメンバーと共に、「QC7つ道具」などを駆使して分析を重ねた。
- 筑波部長や現場のすべての要望を取り入れることは無理であったが、システム化の効果やその理由を考えながら何が必要で何が不要なのか、明確にしていった。また、システム開発部からの提案も随所に取り入れた。
- 今回の調査結果も踏まえ「サプライ・チェーン業務改革計画書」を作成した。特に各業務改革の目的と対応策が整理され、製品開発部にとってもシステム開発部にとってもとてもわかりやすいものになった。



図2.4-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2. 4 認識能力

【結果】～顧客目線で～

- システム開発部メンバーは、要件定義の間は定期的に製品開発部を訪れることにしていた。業務現場を実際に見ておくことはシステム要件を固める際に、何が製品開発部にとって一番良いか考える良い機会になった。
- 製品開発部側も、システム開発部側が話を聞いてくれることがわかってからは、公式な場はもちろん、非公式にもさまざまな情報を提供してくれるようになった。製品開発部との協業が効果的に働くようになってきたと、あゆみは感じていた。
- 要件定義だけでなく、今後のシステム・テストや受け入れテストでも、大きな協力が得られることが期待できる。
- しかし、まだプロジェクトは始まったばかりである。プロジェクトの状況は日々変化し、進化し続けている。これからは、厳しいと評判の社内の品質保証部門とも一緒にやっていかなければならない。それぞれの関係者にあわせて、認識の視点/視野/視座をどう切り替えて課題を解決していけばいいのか、あゆみはあらたに気を引き締めるのであった。

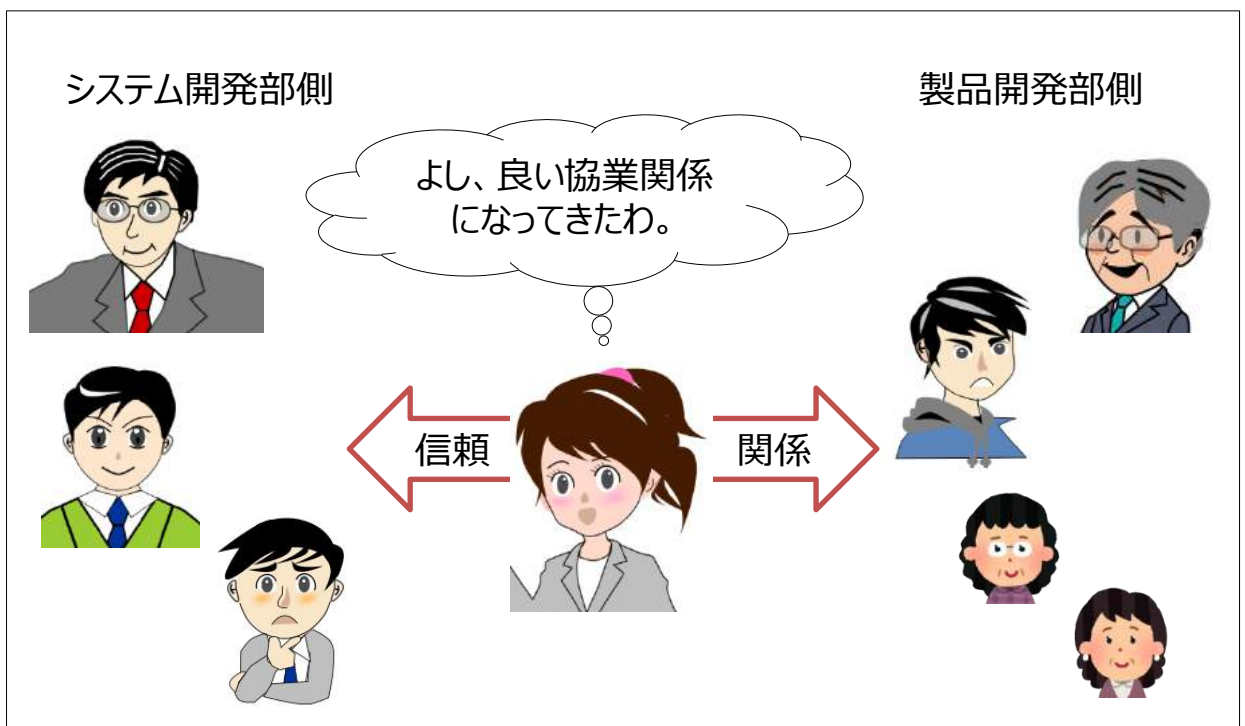


図2.4-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2. 4 認識能力

■解説

(1) 気づき・内省

- 顧客の納得が得られず、要件定義が一向に進まなかった。その要因としては、次の2点にあることに気付いた。
 - 自分本位の狭い視野・視点でプロジェクトを進めていた。
 - ステークホルダーのさまざまな想いや意見を集めることをしなかった。

(2) 具体的な行動

- プロジェクトの目的とステークホルダーへの影響を整合させて、プロジェクトを進めるために、現場を訪問し、作業者も含め関係者から直接情報を収集した。
- 集めた情報は論理的に分析・分類し、誰からもわかりやすいものにするため、「QC7つ道具」などのツールを適切に活用した。

(3) 心得の適用

- 認識能力とは、プロジェクトの行く手を阻む問題や課題を適切に解決していくために問題の本質を「見極める力」である。具体的には、「俯瞰(ふかん)する」情報収集力と「問題や課題を的確に認識する」分析力で構成される。
- 視点・視野・視座の的確さと、そこから得られた情報をわかりやすく分析・分類することが必要である。
- 論理的思考(ロジカル・シンキング)は重要なスキルである。



視点・視野・視座を考えよう！

■ 視点を変えてみよう

切り口（視点）を変えてみる。視点とは着眼点、目のつけどころである。人は知らず知らずのうちに自分なりのものの見方をしてしまう。自分なりというくらいなので、人によって違う。陥りやすいのは、誰でも自分の視点に固執しがちで柔軟な発想ができなくなることである。行き詰まったら切り口を変えてみる。

例) 逆から考える（逆転の発想）

他社（他者）だったらどうするか考える

技術者の目線から顧客（利用者）の目線へ変える

視点を変えるためには、視点を固定させず、さまざまなフレームワーク(3C分析、SWOT分析など)を使い、ものの見方を変えることである。

■ 視野を広く持とう

広義的には大局観、狭義的には周囲にも気を配る。「今だけ」「目の前の事だけ」でなく「その後」や「その周りの事」も考えるということである。対象のものだけでなく、全体と周囲も考慮し、今までの考え方と違う考え方をする事である。また、物事をさまざまな角度から見る。普段あまり見ていない方向に目を向ける。後ろから見たり、横から見たりすることで新しい課題認識や解決策が浮かび上がってくる。

例) システムの機能だけでなくサービス全体を考える

ロング・レンジで（中長期的に）考える

視野を広くするためには、「絶対に自分が正しい」と思わず、他人の意見に耳を傾ける。知らないことを知ろうとする探究心が重要である。

■ 視座を高くしよう

誰の立場でもものを見ているか、視座を高くして上位の立場で考える。つまり、自分の立場だけでなく、もっと上位の立場で考えよ、ということである。自分の現在の立場よりも二つくらい上の視座をもつとよい（一つだけ上位だと自分自身の立場と関連付けてしまう）。

例) リーダーであれば、部長の立場で考える

課長であれば本部長の立場で考える

視座を高くするためには経験を積むか、経験を積んだ人に接するのが一番よい。上位の立場で物事を考えることは、自分自身の将来像も描きやすくなるというメリットにもつながる。

2. 5 効果性

■ 七つの要諦 其の五

『(も) もっとも適切な方法を、選択せよ!』

• 行動特性の趣旨

「すべてのプロジェクトマネジメント活動において適切な資源、ツールと技法を使用することによって望み通りの結果を生み出す」※5

• 行動特性の要素

1. 効果的に問題解決:

「プロジェクトの問題を解消する」※5

2. ステークホルダーの協力獲得:

「プロジェクトのステークホルダーの関与, 動機付け, 支援を維持する」※5

3. 臨機応変:

「プロジェクト・ニーズに合わせて臨機応変に対応する」※5

4. 自己主張:

「必要に応じて自己主張する」※5

※5 「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」 P39-40、表3-5より引用

2.5 効果性

■心得

第一条

非公式なコミュニケーションも大切に！

公式な場では建て前でしか話せないこともある。非公式な場であれば、本音で会話できる場合が多い。

第二条

シナジー効果を発揮せよ！

『三人寄れば文殊の知恵』

『脳は質問すればその答えが見つかるまで探し続ける』

『 $1+1=3$ にも 4 にもなる』

と言われている。メンバーを含め現在の問題を真摯(しんし)に受け止め、最善策をみんなで考える。

第三条

ステークホルダーを味方にせよ！

プロジェクト・マネジャーは、ある意味孤独であるが、ステークホルダーをいかに味方につけるかも人間力の重要な要素である。ステークホルダーとは交流を深め、いざというときには、相談相手として意見を求められる関係を構築する。

2.5 効果性

エピソード

【問題発生】

～顧客から次々と無理難題な要求が～

- X社(顧客)とは、毎週1回定期的な会議を開催し、進捗状況を報告している。しかし、顧客が要求をどんどん変えてくるため、作業範囲が膨らみ「合意した内容で進めたい」と言っても「そもそもそんな低いレベルで合意したつもりはない。そこまではするの当たり前だろう。」と憤怒された。
- 顧客との関係は悪化し、チーム内で次の案を出そうとしても、顧客への不信が先走り、提案と言うよりも対策や回避方法と言う姿勢での意見が続出し、堂々巡りで解決策が見つからない。

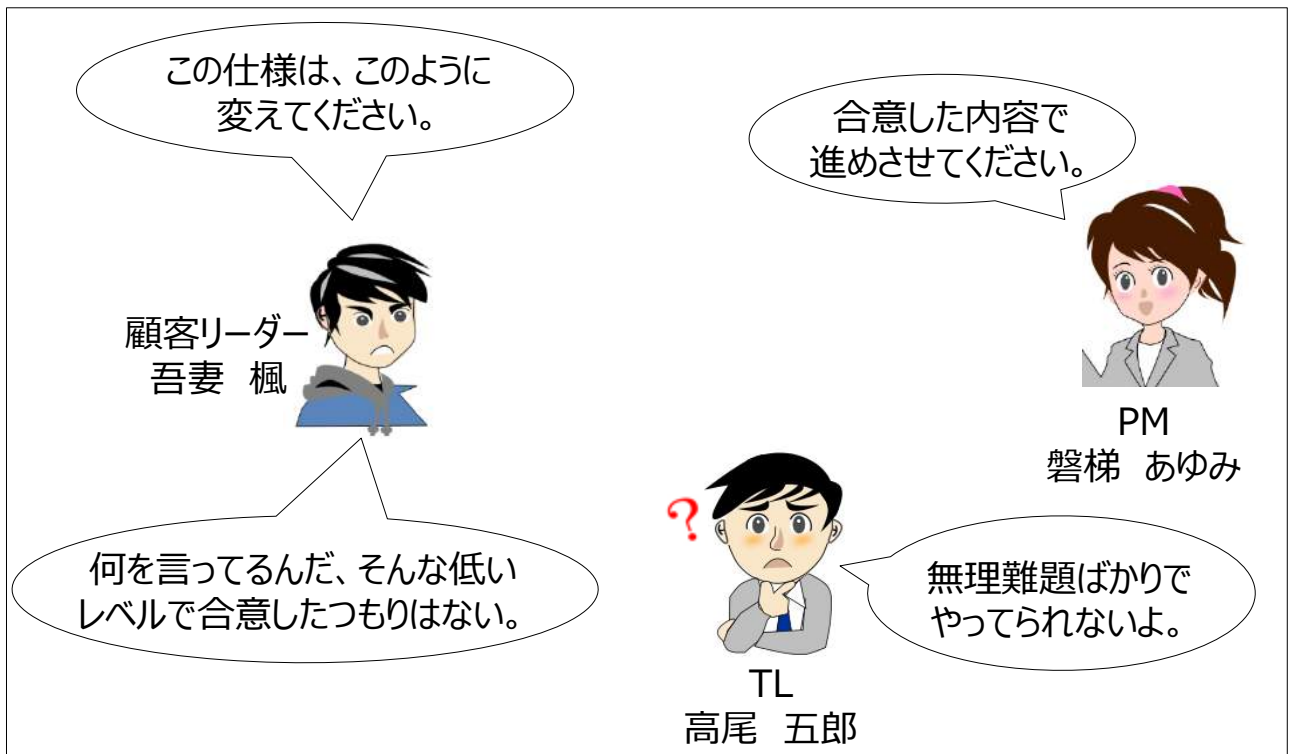


図2.5-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.5 効果性

【気づき・内省】

～最適な解が見つかるまで考え抜く力～

- PMのあゆみは、プロジェクトをうまく運営するための良い方法がないかをメンターの富士に相談した。
- (富士)「プロジェクトは、そんなに簡単にうまく運営できるものではないよ。時には『デスマーチ』となり出口が見えないこともしばしばだ。一方『銀の弾丸はない※』と言われるように特効薬もない。しかし、『脳は、質問すればその答えが見つかるまで探し続ける』とも言われているよ。問題はどこにあるのか、その問題を解決するための最善策は何か。もう一度考えて見なさい。」とアドバイスを受けた。

※ ソフトウェア工学の分野において、フレデリック・ブルックスは、プログラマーの生産性を倍増させる、魔法のような技術や技法は、今後10年間(1986年時点)は現れないだろう。つまり、『銀の弾丸はない(No Silver Bullet)』、と主張した。「銀の弾丸(Silver Bullet)」とは、狼男を1発で撃退できる強力な武器という意味から転じて使われる表現である。



図2.5-2 気づき！（メンターがアドバイスしている状態）

2.5 効果性

【行動】

～知恵を出し合い、顧客要求の真意を追求～

- PMのあゆみは、問題の解決策を見つけるために、メンバーが知恵を絞って考え抜くことが重要と思い、チーム全員で『納得できるまで』議論を交わす場を設定し、ディスカッションを行った。
- メンバーの一人から「このままだとうまくいきっこないですよ。顧客とちゃんと話をして、今回何を目的としているのか聞きだしたらどうだろう。そうすれば、今までのことも納得できるかもしれない。納得できれば要求の変更にも気持ちよく応えられるかもしれない。とにかく本音を聞きたい。」と言われた。
- 議論の結果、『非公式なコミュニケーション(ランチなど)』で顧客に本音で話してもらう場を設定することになった。



図2.5-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2.5 効果性

【結果】

～非公式なコミュニケーションで最適解～

- 顧客をランチ(非公式なミーティング)に誘い、顧客のそもそもの要求や本プロジェクトの目的を確認するため、話しを聞いたところ、本音で目的や現状の自分たちに対する苦言について話してくれた。
- ミーティングの結果をメンバーに伝え、チームの意識が変化し、顧客の求めているものを実現するためにどうすればよいかを考え、顧客と共通のゴールに向かって積極的に会話できるようになった。



図2.5-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2. 5 効果性

■解説

(1) 気づき・内省

- プロジェクトに対する顧客の要求、真意が理解できていなかった。
- 毎週の定期的な進捗会議だけでは効果的なコミュニケーションはとれないことがわかっていなかった。
- 課題を一人で解決しようと抱え込んで、チームの協力を得ようとしなかった。

(2) 具体的な行動

- 問題の解決策を見つけるためには、メンバーが知恵を絞って考え抜くことが重要と思い、チーム全員で『納得できるまで』議論を交わす場を設定した。
- 議論の結果を基に、顧客の真の目的は何かを非公式な場で本音で話を聞いた結果顧客の真意がわかった。

(3) 心得の適用

- チームで仕事をしていると心得よ。ひとりで悩まず困った時には『三人寄れば文殊の知恵』、メンバーと知恵を出し合い、シナジー効果を発揮すれば、必ず解決策は見つかる。
- もっとも適切な方法は、プロジェクト・マネジャーやメンバーの頭の中にある。みんなで考えに考え抜いた結果が、その時の最善な方法である。考え抜く力を身につける。



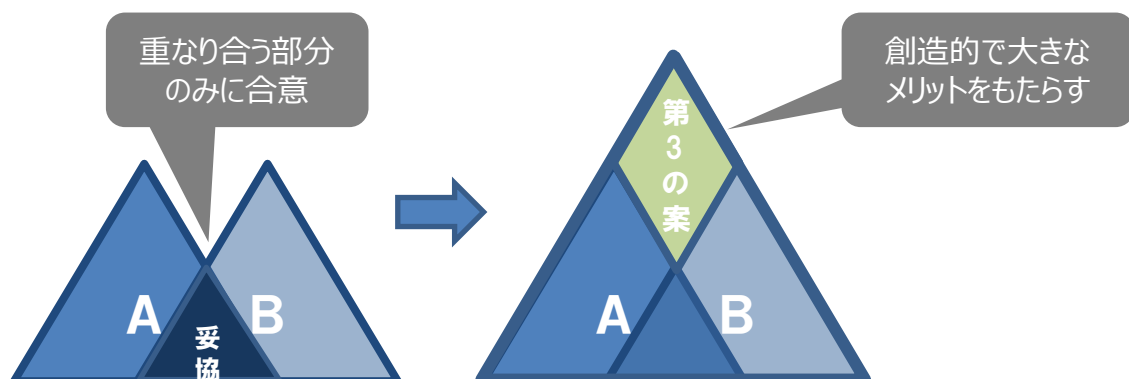
シナジー効果を考えよう！

■ シナジー効果とは

人は一人ひとり価値観や考え方が違う。その違いを尊重し合うことで相乗効果を発揮する。お互いのWin-Winを考えながら、コミュニケーションを重ね、その違いを活かしあった結果、第三の案が生まれる。それがシナジー効果（相乗効果）である。

人は、自分と違う考えを持つ人、あるいは違う価値観を持つ人には違和感を抱き、敬遠しがちである。気の合った仲間と一緒にいるほうが居心地がいいのは明らかである。しかし、同じ考えの人が集まって話し合ったところで、導き出される答えは同じものである。一人ひとり違う価値観や考え方を尊重し合うことで第三案を導き出すことができる。

『相乗効果』第三案を生み出す



■ シナジー効果を発揮するために

シナジー効果を発揮するためには、コミュニケーションの質が大きな鍵を握る。まずは相手の見地に立って相手のことを深く理解してから、自分のことを理解してもらうという考え方が必要である。人の欲求が満たされている究極の場面は「自分を理解してもらえた」「心が開放された」と実感できる状態である。

真のコミュニケーションは聞く、訊く（それぞれ聞き手が主導）ではなく、聴く（話し手が主役で、聞き手は耳と目と心で相手のすべてを受容する）ことが大切である。「どちらの意見をとるか。」ではなく、「両方の意見を生かした新しい案はないか。」と考える。『1 + 1 = 3 にも 4 にもなる』と信じて、諦めずに創造的な案を追求する。

2. 6 プロ意識

■ 七つの要諦 其の六

『(い) 一流なら、倫理的行動規範に従い、
責務をまっとうせよ！』

• 行動特性の趣旨

「プロジェクトマネジメントの実践において責任, 尊敬, 公正, 誠実を重んじた倫理行動規範に従う」※6

• 行動特性の要素

1. 使命感:

「プロジェクトへのコミットメントを表明する」※6

2. 誠実:

「誠実さをもって行動する」※6

3. 責任感:

「適切な方法で個人やチームの困難に対処する」※6

4. 多様性:

「多様な要員をマネジメントする」※6

5. 客観性:

「客観的に個人と組織の課題を解決する」※6

※6 「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」 P41-43、表3-6から引用



2.6 プロ意識

■心得

第一条

覚悟を決めて責務をまっとうせよ！

プロジェクトには、無理難題が降りかかってくる。プロジェクト・マネジャーが諦めたらプロジェクトは成功しない。引き受けた任務は覚悟を決めてやり遂げる。

第二条

相手の立場を尊重し、誠実に対応せよ！

ステークホルダーは、それぞれの立場で、会社（組織）の一員として行動・発言している。相手の立場を尊重し、公平・公正・公明な態度で接する能力を身につけ、規定・規則・約束ごとは絶対に遵守する誠実さを持って対応する。

第三条

常に冷静沈着であれ！

どんなに厳しい環境下でもストレスをコントロールできる冷静な判断力を身につける。

2.6 プロ意識

■ エピソード

【問題発生】

～無理難題を押し付ける顧客～

- 顧客リーダーの吾妻は非常に態度が悪く、無理難題を押し付けてくる。時には、パワハラに近いような怒鳴り方までされる。しかも論理的ではないので納得がいかない。顧客とのミーティングの席上、顧客の発言に対して、チーム・リーダー(TL)高尾が「だから言ったじゃないか。もう、やってられないよ。」と周りに聞こえる大きな声でつぶやいた。
- TLの高尾からは「X社(顧客)とは、もう一緒に仕事をしたくない。一日でも早く、このプロジェクトから抜きたい。吾妻さん(顧客リーダー)とは、もう話しもしたくない。」と繰り返された。
- 「本当にそうよね、もう頭にきちゃうわ。」とPMのあゆみも憤慨していた。

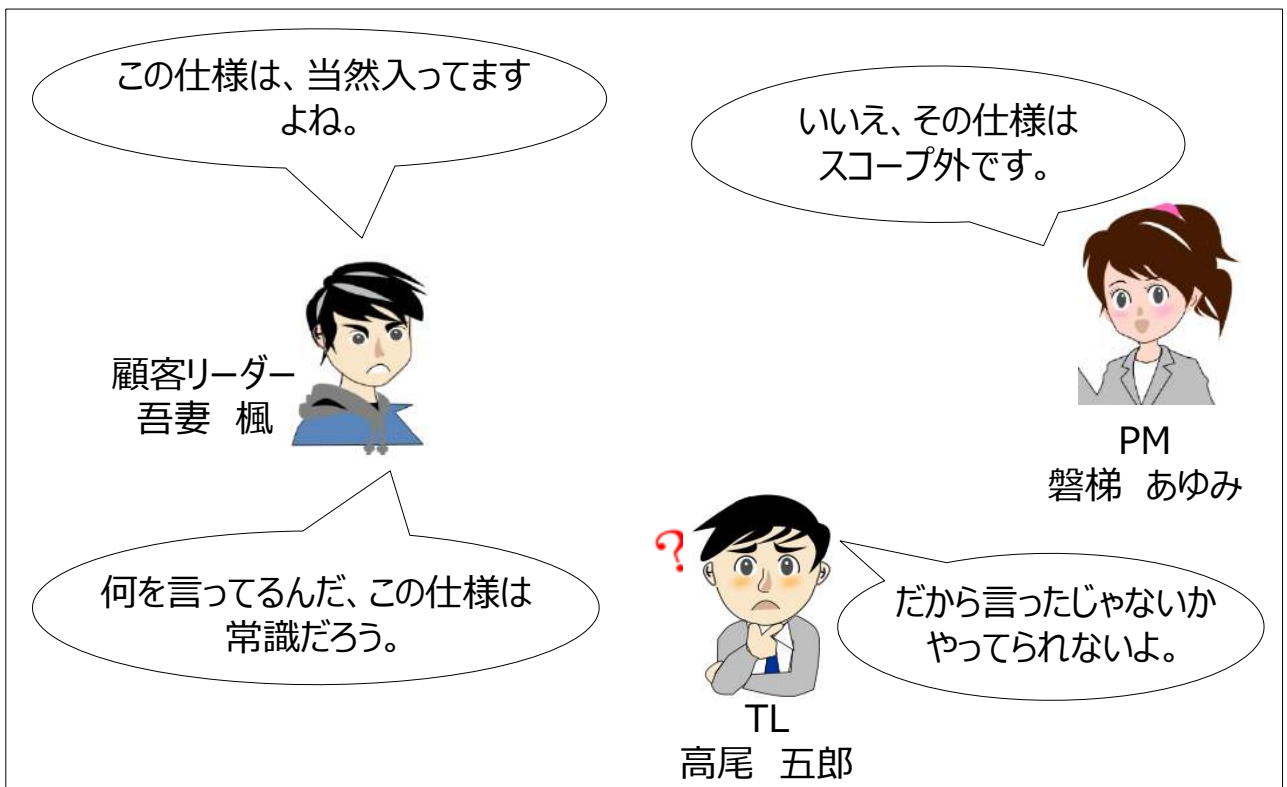


図2.6-1 問題発生! (望ましい行動ができていない状態)

2.6 プロ意識

【気づき・内省】

～「顧客が悪い」は、何の解決にもならない～

- PMのあゆみは、横暴な顧客の対応が頭に来ていた。このままプロジェクトを進める自信もなくなっていたため、メンターの富士に相談した。
- (富士)「顧客は、顧客の立場でこのプロジェクトを成功させようと一所懸命なんだよ。『インサイドアウト※』の考え方を知っているかね。」また、『絶対にこのプロジェクトを成功させるんだ』という強い意志を持つことが重要ではないですか。」とアドバイスを受けた。

※「インサイドアウト」とは、スティーブン・R・コヴィー博士の『7つの習慣』の基本概念である。「問題は、自分の外にあると考えるならば、その考え方こそが問題である」真の成功と幸福に導くものは優れた人格を持つことであり、自分自身の内面『インサイド』から外『アウト』に働きかけることである。つまり、影響を受けるより、影響を与えるという考え方である。人生の扉は、中から開くことしか出来ないといっている。



図2.6-2 気づき！（メンターがアドバイスしている状態）

2.6 プロ意識

【行動】

～自分の覚悟をメンバーと共有・共感・協力～

- PMのあゆみは、冷静になって考えてみた。自分がこのままでは、いけない。何があっても諦めずにこのプロジェクトをやり抜くんだ。そのためには、TLの高尾にも私の思いを伝えなければと思った。
- PMのあゆみは、TLの高尾を個室に呼んで、自分の気持ちを伝えた。
- (あゆみ)「私は、このプロジェクトを絶対に成功させたい。そのためにはあなたの力が必要なのよ。あなたなしでは、このプロジェクトは絶対に成功しない。お客様の強引で横暴な態度は、私からも顧客のPMに意見を伝えるから、これからは是非協力をお願いしたい。」
- 他のメンバーからも「もう後ろ向きな考え方はやめましょうよ。自分達が協力したいと思う別の顧客だったらどんな対応をするかイメージしましょう！」との意見が出された。

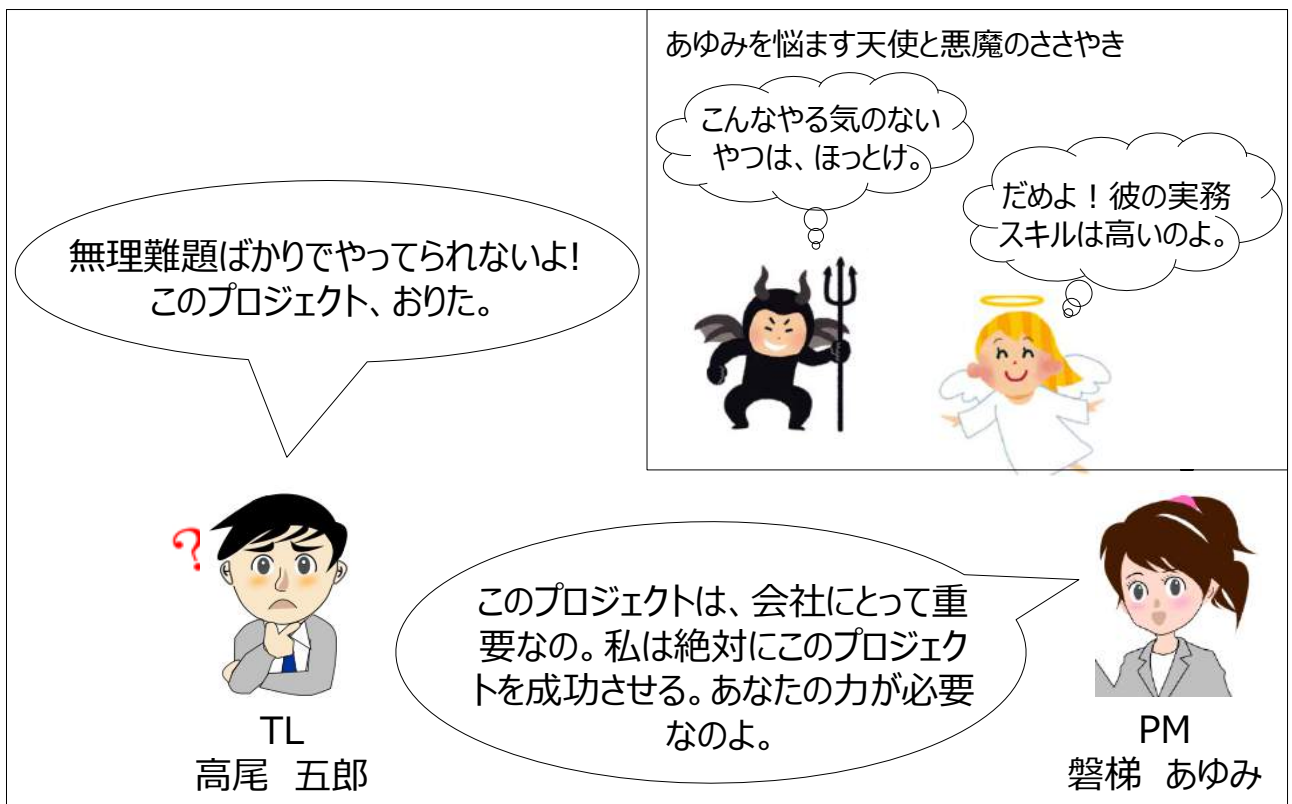


図2.6-3 内省による行動開始！（問題解決に向け行動している状態）

2.6 プロ意識

【結果】

～インサイドアウトの実践による最適解～

- TLの高尾は、個人の感情とは分けて、組織(会社)としてその顧客にとってどのように振る舞い、アプローチするべきかを客観的に考え、資料を作成するようになった。
- ネガティブな考え方から脱却し、「顧客にとって最適な解は何か。その中で、今回の契約範囲で自分達ができることは何か。追加部分は追加見積もりとなるがいただけるのか。」というスタンスで会話をすることで、顧客とも対等にわかりあって会話ができるようになった。
- 徐々に、『インサイドアウト』の考え方ができるようになってきた。

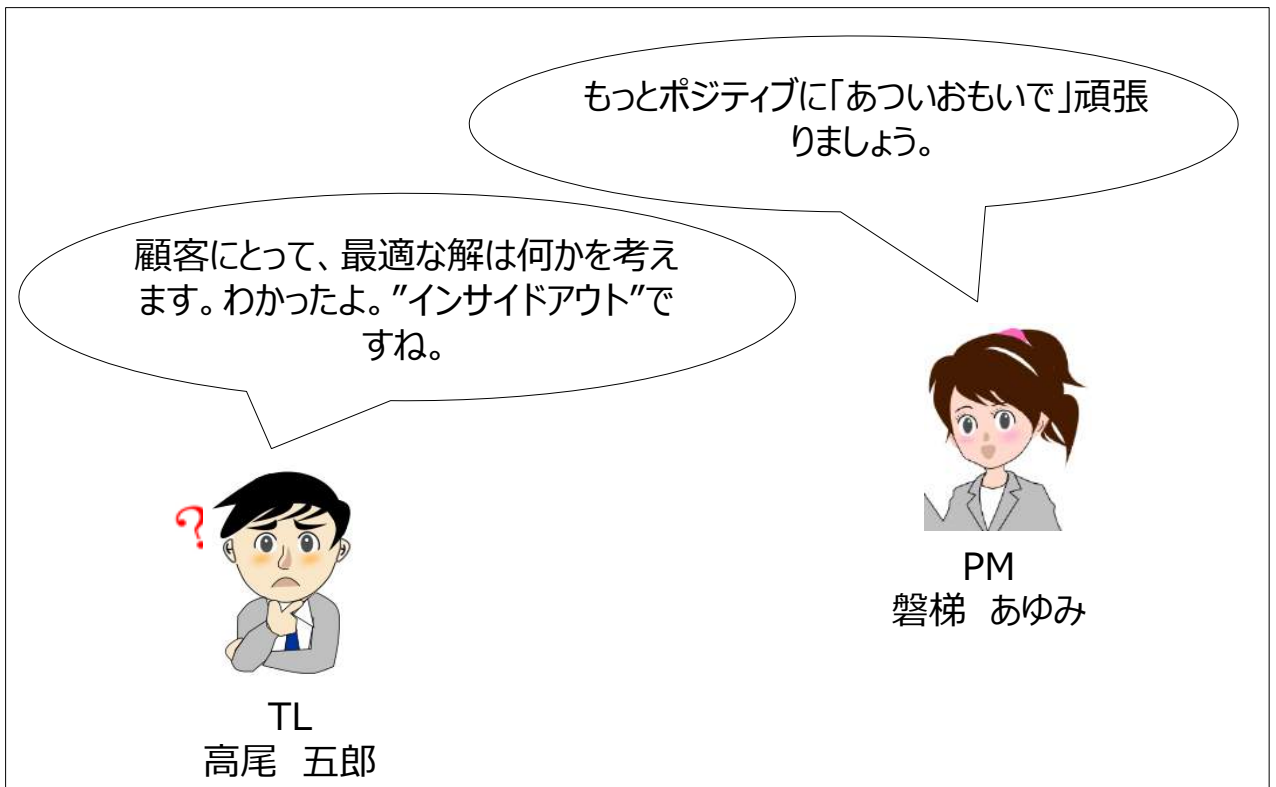


図2.6-4 問題解決！（行動特性が向上した状態）

2.6 プロ意識

■解説

(1) 気づき・内省

- うまくいかないことを「顧客のせいにしたり」、「怒鳴ったり」しても何の解決にもならないことを理解できていなかった。
- 「周りが悪いと思う事こそが問題である『インサイドアウト』」という考え方を知らなかった。

(2) 具体的な行動

- 問題が発生した場合は、他人に責任を押し付けて誰かのせいにするのではなく、問題を真摯(しんし)に受け止め、自分には非がないか、自分はどうすれば良いか主体性をもって行動するようにした。
- その都度感情を露(あらわ)にしていれば、チームの結束力が損なわれる。感情が高ぶった時は、すぐに反応せず、深呼吸をして心を整えてから発言するように心がけた。
- 自分に与えられた役割と責任を自覚し、自分ができる行動を考え、メンバーに自分の覚悟を伝え、共感・協力が得られるようにした。

(3) 心得の適用

- 自分に与えられた役割と責任を自覚する必要がある。諦めたらプロジェクトは絶対に成功しない。その覚悟をメンバーと共有し、共感、協力してもらう必要がある。
- ステークホルダーは、それぞれの立場で、行動・発言している。相手の立場を尊重し、公平・公正・公明な態度で接する必要がある。決して感情的になってはならない。『アンガー・マネジメント』を身につける。



アンガー・マネジメントを考えよう！

■ アンガー・マネジメントとは

- アンガー（anger）とは、「怒り」「苛（いら）立ち」といった感情のことである。アンガー・マネジメントとは、衝動にまかせて怒りを爆発させるのではなく、じょうずにコントロールして適切な問題解決やコミュニケーションに結びつけることである。
- 自分自身の「怒り」や「イライラ」と向き合い、その要因や傾向を客観的に把握することで、衝動性が高まっても自分で抑制できるように習慣づけることがアンガー・マネジメントでは重要である。
 - 「上司が私の考えを理解してくれないので、イライラして仕事に集中できない」
 - 「トラブルばかりでむかついてたまらない」
 - 「イライラさせる人が多くて、ふりまわされる」
- アンガー・マネジメントは、怒りを無理矢理我慢するものではなく、イライラや怒りの感情とじょうずに付き合うことで、怒りのエネルギーをもっとポジティブに使い、良好な対人関係を築くことが可能になる。

■ アンガー・マネジメントのために

- 怒りの感情は、起こったできごとや誰かの言動に対して、自分自身が「許せない」「受け入れられない」と判断した場合に発生する。怒りの感情が発生する原因は『**価値観や考え方の不一致**』に過ぎない。つまり、怒りの感情を生み出しているのは、他でもない自分自身の価値観や考え方なのである。
- 「怒り」の感情が湧き起こった場合、次のステップを実行してみる。
 - ステップ1「他人の目線で物事をとらえる」**
 - ステップ2「自分の気持ちに向き合う」**
 - ステップ3「自分と相手とのギャップを埋める」**
- ただし、自分の価値観や考え方を否定して、全てを他人に合わせるということではない。価値観や考え方には人それぞれであることを理解し、双方にとってプラスになる方法を見つけるための手段である。

2. 7 習慣化

■ 七つの要諦 其の七

『(で) できる自分を想像し、何度も何度も繰り返し
人間力を身に付けよ! 』

- 行動特性の趣旨

プロジェクト・マネジャーの人間力を磨くために、六つの要諦を、それぞれの場面に応じて無意識に行動できるように習慣化する

- 行動特性の要素

1. 目標設定:

めざすべき人物像を設定する

2. 宣言:

行動を習慣化するために宣言する

3. 行動:

優先順位を付けて、着実に行動する

4. 内省:

日々の行動を振り返り、次の行動を常に考える

2.7 習慣化

■心得

第一条

なりたい自分を想像し、宣言せよ！

目標とする人物像を想像し、明るい未来をイメージすることで困難に立ち向かうことができる。常に要諦を意識し、行動することを宣言する。

第二条

優先順位を付けて着実に実行せよ！

六つの要諦、すべてを一度に実践することは、困難である。それぞれの場面に応じて重要な要諦を意識して着実に実行する。

第三条

振り返り、次の行動を常に考えよ！

できなかったことやこうすればもっとうまくいくだろうと自分自身の行動を振り返り、次にどのような行動をとれば良いかを常に考えながら行動する。

2.7 習慣化

■ エピソード

【更なる挑戦】

～成長したあゆみだが、更なる試練が～

- その後、3年の月日経ち、あゆみはプロジェクト・マネジャー(PM)として、たくさんのプロジェクトを経験してきた。人間力も徐々に磨かれてきている。
- Y社では社運を賭けた一大プロジェクトが発足した。あゆみは、過去の実績が評価されPMに任命された。プロジェクトの規模は、過去最大である。更に経営層の中には、このプロジェクトにネガティブな人もいる。あゆみは、不安で一杯であった。



図2.7-1 更なる挑戦！（次の試練の幕開け状態）

2.7 習慣化

【気づき・内省】

～要諦を繰り返し実践～

- PMのあゆみは、プロジェクトマネジメントのプロフェッショナルでもあるメンターの富士に思いを打ち明けた。
- (富士)「何をそんなに心配しているのかな？君は既に六つの要諦を実践できていると思うよ。」
- (あゆみ)「今までのプロジェクトは、中規模で、ステークホルダーもみんな協力的だったのでうまくいったんです。」
- (富士)「人間力を磨くことに終わりはないよ！今まで学んだことが当たり前にできるようになれば大丈夫だよ。今は苦しくても、ずっと続けてみてごらん。」とアドバイスを受けた。

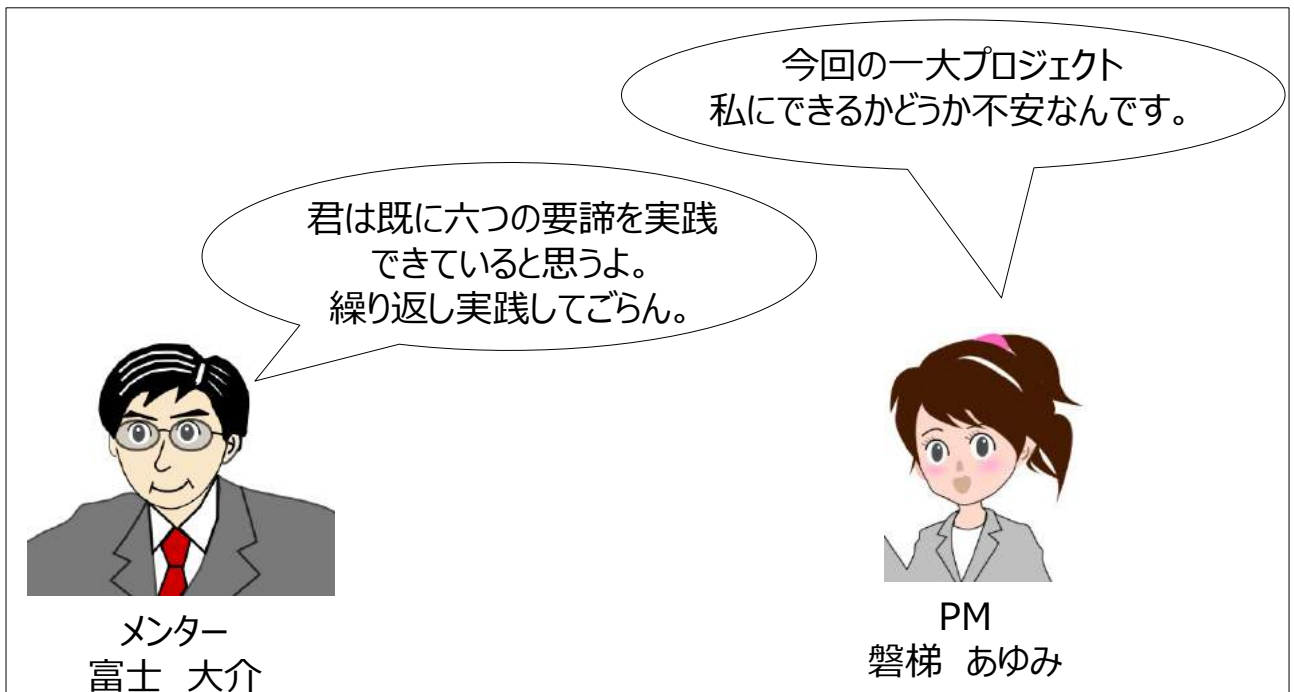


図2.7-2 気づき！（メンターがアドバイスしている状態）

2.7 習慣化

【行動】

～無意識にできるまで繰り返す～

- PMのあゆみは、要諦を意識して行動するために、メンバーに要諦を実践することを宣言した。
- 「七つの要諦カード*」を持ち歩き、壁にぶち当たっても、いつでも意識して行動できるようにした。
- 行動を繰り返すうちに、徐々に意識しなくても無意識のうちに行動できるようになってきた。

*「七つの要諦カード」付録参照

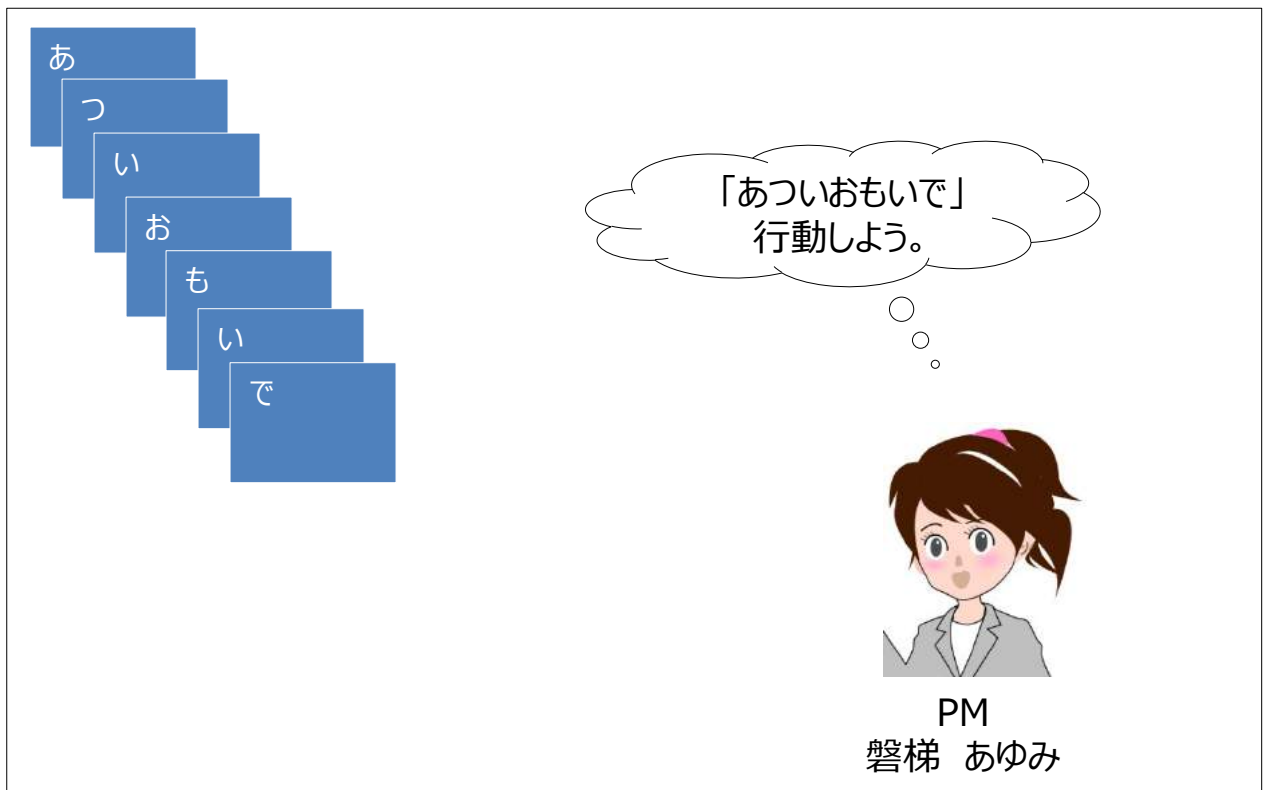


図2.7-3 内省による行動開始！（人間力向上に向け行動している状態）

2.7 習慣化

【結果】

～尊敬されるまでに成長～

- ある日、メンターの富士からは、「磐梯さんも成長しましたね。」と褒められた。
- PMのあゆみは、社内では尊敬されるPMとして注目されるようになってきた。そんなあゆみにTLの恵も憧れている。
- 社運を賭けた一大プロジェクトは、佳境を迎えていたが、あゆみは、どんな困難にも真摯に向き合い、七つの要諦を繰り返し実践することで、プロジェクトは、目標に向かって着実に進捗している。

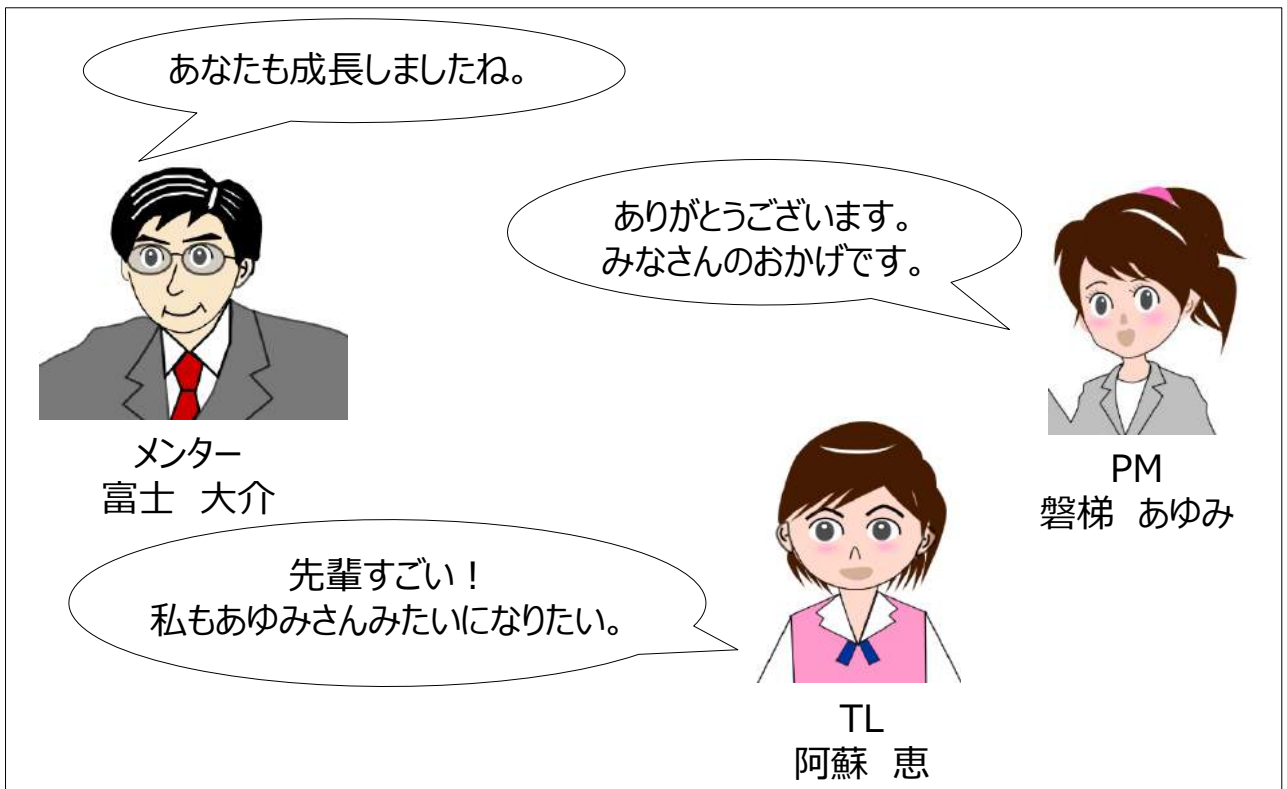


図2.7-4 人間力強化！（行動特性が向上した状態）

2. 7 習慣化

■解説

(1) 気づき・内省

- それぞれの要諦をさまざまな場面で、その都度対応しても継続してできるとは限らない。
- 一度うまくできたからといって油断すると『元(もと)の木阿弥(もくあみ)』となる。うまくできたことは継続して実践しようとする心構えがないと無意識のうちにできるようにはならない。

(2) 具体的な行動

- 自分はどのような人物になりたいのか、できるプロジェクト・マネジャーをイメージし、人間力を磨くために必要な「七つの要諦」を実践することをメンバーに宣言する。
- 七つの要諦をすべて記憶することは困難である。「七つの要諦カード」を参照し、場面に応じて意識して行動できるようにする。
- 意識して繰り返し実践すれば、無意識(習慣化)のうちにできるようになる。『継続は力なり』

(3) 心得の適用

- 更に人間力を磨くためには、無意識にできるようになるまで繰り返し実践することが重要である。なりたい自分を想像し、当初は苦しくても優先順位を付けて実行し、自分の行動を振り返り、次の行動を常に考えながら習慣化することが人間力向上につながる。
- 『人間力を磨くことに終わりはない。』と心得よ。



『人間力の磨き方』を考えよう！

■ 刃を砥ぐとは、

- 『刃を砥ぐ』とは、それぞれの要諦を支える、人格形成の基本的な4つの側面を磨くことである。
- 自分自身という最も大切な資源を、4つの側面からバランス良く磨き上げることで、人間力の維持・向上につながる。

■ 刃を砥ぐために

- 4つの側面（肉体、精神、知性、社会・情緒）をバランス良く磨く。
- 肉体とは、食事・休養・運動に取り組み、主体性を発揮できる高いエネルギーを手に入れることである。
 - ✓ 定期的な運動の時間を確保する。
 - ✓ ウォーキングなどで持久力を鍛えたり、ストレッチで体をほぐす。
 - ✓ 規則正しく食事をし、十分な睡眠をとる。
 - 精神とは、揺るぎのない穏やかで明朗な心を持つ事である。心を静め、自らの価値観を深く見つめる。
 - ✓ 瞑想（めいそう）・ヨガなどを通して、静かに自分自身を見つめる時間をつくる。
 - ✓ 文学や音楽鑑賞、自然に触れるなどリフレッシュ法を見つける。
 - 知性とは、読書をはじめとして、先人たちの知恵や知識や思考法を学び、適切なアウトプットによって知識を増やし、情報収集・選択力を身につける。
 - ✓ だらだらとテレビを見る時間を自分の鍛錬の時間に変える。
 - ✓ 優れた書物を読むことで社会に対する理解を深める。
 - ✓ 日記や手紙で経験や考えをアウトプットする練習をする。
 - 社会・情緒とは、社会における良好な人間関係を築くことで、情緒的な安定を得ることである。対外的な安定は情緒的な安定と深く結びついている。他人との関係を強化し、心の平安を保つ。
 - ✓ 意見が異なる人と納得できる案に至るまで話し合う。
 - ✓ 相手の立場を尊重して、話を聴く。
 - ✓ 話し合うときは、第三案に向けて努力する。



さいごに

できるプロジェクト・マネジャーの行動特性をモデル化すると図A.になる。

■自覚

プロジェクト・マネジャーに任命されたことを、自分の役割と責任として気付き、自分がどれだけ重要なプロジェクトを任せられたのかを認識する。

■覚悟

プロジェクト・マネジャーとして、引き受けた役割をまっとうすることを使命と認識し「私はこのプロジェクトを絶対に成功させる」と覚悟を決める。

■行動

覚悟を決めた後は、プロジェクト・マネジャーにふさわしい行動をとろうとする。人間力に必要な「七つの要諦」を実践することが非常に有効である。

■反復

プロジェクト実践の中で「七つの要諦」を意識し、自分自身が最適と思う考えや方法で試行錯誤を繰り返す。

■成長

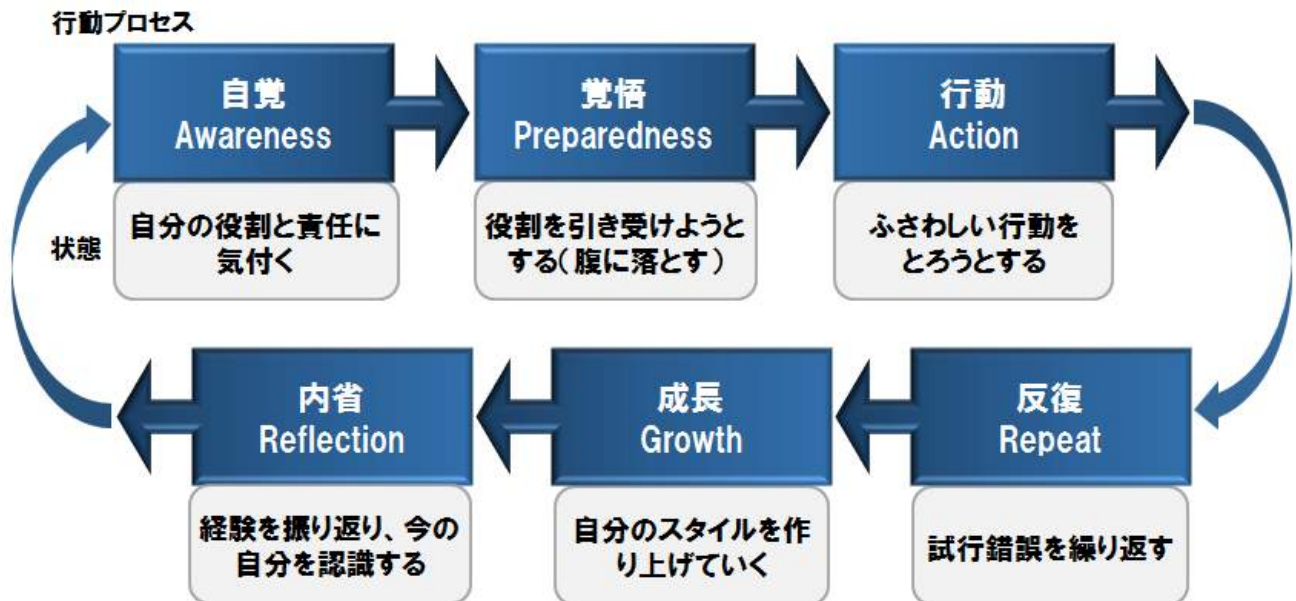
少しでもうまくできたことは継続し、繰り返し実行することで自身が成長できる。

■内省

自分自身の行動を振り返り、次にどのような行動をとれば良いかを常に考えながら行動する。

さいごに

図A. できるプロジェクト・マネジャーの行動特性



(神庭弘年氏のセミナーを参考に人材育成SGがモデル化)

ひとつ名言を紹介する。

「考えは言葉となり、言葉は行動となり、
行動は習慣となり、習慣は人格となり、
人格は運命となる。」

(マーガレット・サッチャー)



英国初の女性首相。強硬な性格から鉄の女と呼ばれた。

「七つの要諦」は、できるプロジェクト・マネジャーに必要な人間力を向上するための行動をまとめたものである。つまり、これらが無意識に行動できるようになれば、できるプロジェクト・マネジャーとしての人格が形成されたとと言える。

「七つの要諦」を実践できれば、あなたに明るい未来(運命)をもたらすと確信している。



編さん協力者一覧

執筆者: 人材育成SG-活動メンバー(社名50音順)

2017年1月時点

企業名	氏名
MS&ADシステムズ(株)	鈴木 朋美
(株)NTTデータユニバーシティ	鍋島 七月
キヤノンITソリューションズ(株)	飯塚 賢
産業技術大学院大学	三好 きよみ(リーダー)
ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)	小山 透
TIS(株)	利根 章
日本アイ・ビー・エム・ビズインテック(株)	関口 浩継
日本アイ・ビー・エム(株)	小野 久子
日本クイント(株)	最上 千佳子
日本プロセス(株)	菅谷 秀明
(株)ビジネス・ブレークスルー	水野 浩
日立INSソフトウェア(株)	稲垣 順永
日立INSソフトウェア(株)	宮島 賢吾
(株)日立インフォメーションアカデミー	山崎 伸晃
(株)三菱総合研究所	重富 徳夫
三菱電機(株)	金子 啓一郎
ラーニング・ツリー・インターナショナル(株)	瀬川 洋子
PMI日本支部	小藤田 實(事務局)

主な協力者:

PMI日本支部 会長

奥沢 薫

PMI 北東アジア地区メンター

神庭 弘年

PMI日本支部 理事

中嶋 秀隆

PMI日本支部 事務局長

吉田 一弥

PMI日本支部 事務局

三島 邦彦

この他、たくさんの皆さまの多大なるご支援をもちまして、このたび本書をまとめ上げることができました。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

付録

七つの要諦カード紹介

注) 使い方は、別資料エクセルファイル参照

サンプル(表)

人間力を磨く 七つの要諦	あ	っ
い	お	も
い	で	
(あ) 相手の話を傾 聴し、人を見て説 け！ コミュニケーション 能力	(つ) 強い意志と信 念で、メンバーを動 機付け、プロジェク トを牽引せよ！ 指導力	(い) いい (良い) チーム作りと共に、 段取りと仕切りを考 えてマネジメントせ よ！ マネジメント能力
(お) おおきな視野 を持ち、問題の本質 を捉えよ！ 認識能力	(も) もっとも適切 な方法を選択せよ！ 効果性	(い) 一流なら、倫 理的行動規範に従い、 責務をまっとうせ よ！ プロ意識
(で) できる自分を 想像し、何度も何度 も繰り返し人間力を 身に付けよ！ 習慣化		

付録

七つの要諦カード紹介



サンプル(裏)

強い意志と信念で、メンバーを動機付け、プロジェクトを牽引せよ！	相手の話を傾聴し、人を見て説け！	越え思いでマネジメントせよ！
指導力	コミュニケーション能力	7つの要諦
もっとも適切な方法を選択せよ！	おおきな視野を持ち、問題の本質を捉えよ！	いい（良い）チーム作りと共に、段取りと仕切りを考えてマネジメントせよ！
効果性	認識能力	マネジメント能力
	できない自分を振り返り、できる自分を想像し、新たな未来を切り開け！	一流なら、倫理的行動規範に従い、責務をまっとうせよ！
	習慣化	プロ意識
マネジメント能力の心得三カ条 第一条：自ら働きかけ、チームの想いをつなげ！ 第二条：英知を結集し、最適な進め方を選択せよ！＜段取り＞ 第三条：コンフリクト（利害対立）には勇気をもって立ち向かえ！＜仕切り＞	指導力の心得三カ条 第一条：強い意志と信念を持ち、責任を果たせ！ 第二条：チームメンバーを動機付けし、影響力を行使せよ！ 第三条：常日頃、効果的な関係を構築せよ！	コミュニケーション能力の心得三カ条 第一条：相手の話は心して聴け！ 第二条：相手の理解を確認せよ！ 第三条：コミュニケーションは適時、適切を心がけ、継続せよ！
プロ意識の心得三カ条 第一条：覚悟を決めて責務をまっとうせよ！ 第二条：相手の立場を尊重し、誠実に対応せよ！ 第三条：常に冷静沈着であれ！	効果性の三カ条 第一条：非公式なコミュニケーションも大切に！ 第二条：シナジー効果を発揮せよ！ 第三条：困ったときは有識者に意見を求めよ！	認識能力の心得三カ条 第一条：視点は柔らかく、視野を広く、視座は高くあれ！ 第二条：問題や課題の因果関係を見極めよ！ 第三条：過去の教訓に学べ！
		習慣化の心得三カ条 第一条：なりたい自分を想像し、宣言せよ！ 第二条：優先順位を付けて着実に実行せよ！ 第三条：振り返り、次の行動を常に考えよ！

参考資料



編さんにあたっては、次の書籍を参考にしています。

◆プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系 副読本
(人格コンピテンシー)第1版

PMI日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタディ・グループ(著)
PMI日本支部発行; 第1版(2014年12月)

PMI日本支部法人スポンサーまたはPMI日本支部会員の方はPMI日本支部のホームページからダウンロードできます。

URLはこちら



＜<https://www.pmi-japan.org/member/pmcdf/>>

おすすめ書籍紹介



人間力を磨くためのおすすめ書籍です。

•7つの習慣 成功には原則があった!

Stephen R. Covey(スティーブ・R・コヴィー)(著)、ジェームス スキナー/川西茂(訳)、キングベアー出版; 初版(1996/12/25)

〈読者コメント〉

人格形成と「7つの習慣」には密接な関係がある。プロジェクトマネジメントだけでなく、幸福な人生を全うしようとする全ての人に「人生のバイブル」としておすすめしたい。

•まんがでわかる 7つの習慣(全4巻)

フランクリン・コヴィー・ジャパン(監修)、小山 鹿梨子(まんが)
宝島社出版(2013/10/11)

〈読者コメント〉

小手先のテクニックや知識ではなく、人格を高めることが真の人間的な成長に繋がる。7つの習慣を実践することが人格形成に繋がると考える。“まんが”なので初心者にも理解しやすい。

•「成功」と「失敗」の法則

稲盛和夫(著)、致知出版社 出版(2008/9/24)

〈読者コメント〉

人格コンピテンシー(人間力)は育成(向上)できるのか?
「人格＝性格＋哲学」である。自分自身の哲学(Philosophy)を持つこと。そこに人格形成のための教えがある。

•パワハラ防止のためのアンガーマネジメント入門

小林 浩志(著)、東洋経済新報社 出版(2015/2/14)

〈読者コメント〉

プロジェクトを取り巻く環境は厳しく、うまくいかないことばかりで、毎日が怒りやイライラの連続である。怒りやイライラをうまくコントロールするための知恵や技術が紹介されている。

•サーバント・リーダー

James Hunter(ジェームズ・ハンター)(著)、高山祥子(訳)
海と月社出版(2012/5/21)

〈読者コメント〉

「権力」をもとにメンバーを「ぐいぐい引っ張る」リーダーからの脱却。メンバーの能力を最大限に引き出すための「権威」これからの時代に求められるリーダーシップ像が紹介されている。

•人月の神話

フレデリック・P・ブルックス,Jr.(著)、滝沢徹/牧野祐子/富澤昇(訳)
ピアソン桐原出版(2011/1/5)