Project Management Institute Japan

25 YEARS

PMCDFチェックリスト活用術
組織での活用編

– PMCDフレームワーク概要
– 今の時代だからこそ、情シスの人材育成にPMCDF

PMI日本支部　PMタレントコンピテンシー研究会
石井 友美子／平井 丈裕

PMタレントコンピテンシー研究会の紹介

私たちPMタレントコンピテンシー研究会は、2011年度よりPMI日本支部の研究組織として、
プロジェクトマネジメントに関わる人材のコンピテンシーをいかに高めるか？をテーマに、
PMCDF（Project Manager Competency Development Framework）をレファレンスとして活動しています。

新規メンバー募集中！

私達と一緒に研究活動をしませんか？
見学も大歓迎ですので、研究会の様子を見に来てください。
お待ちしております。

毎月第4木曜日 19:00～　@Zoom

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

PMCDフレームワークとは

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

コンピテンシーとは

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

コンピテンシーとは・・・

“**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
“**知識・人格・実践**”の総合力を指すもの

※PMタレントコンピテンシー研究会としての解釈

※コンピテンシーとコンピテンスは同義で使用しています

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

PMCDフレームワークとは

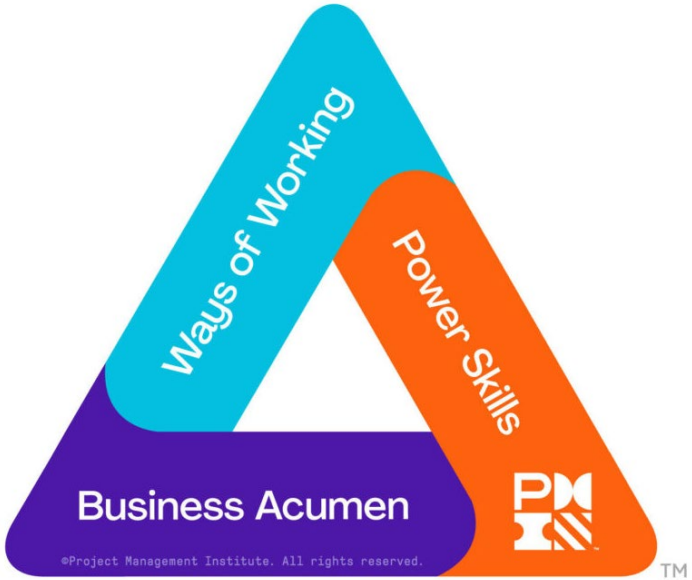
PMCDフレームワークは、
『 Project Manager Competency Development Framework 』の略称です。

プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ・マネジャーとしてのコンピテンシーを開発するために、必要とするスキルと振舞いの全体像が体系的にまとめられたフレームワークです。

PMCDフレームワーク第 3 版は、2017年に英語版、2020年に日本語訳が出版されました。

PMIの提唱するタレント・トライアングル（PMI Talent Triangle® ）もプロジェクトマネジメントに携わる人材の理想的なスキル・能力のフレームですが、コンピテンシーを軸としたPMCDフレームワークと整合しているものではありません。

参考：https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/pm-competency-development-3rd-edition



引用：PMIタレント・トライアングル（PMI Talent Triangle® ）

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

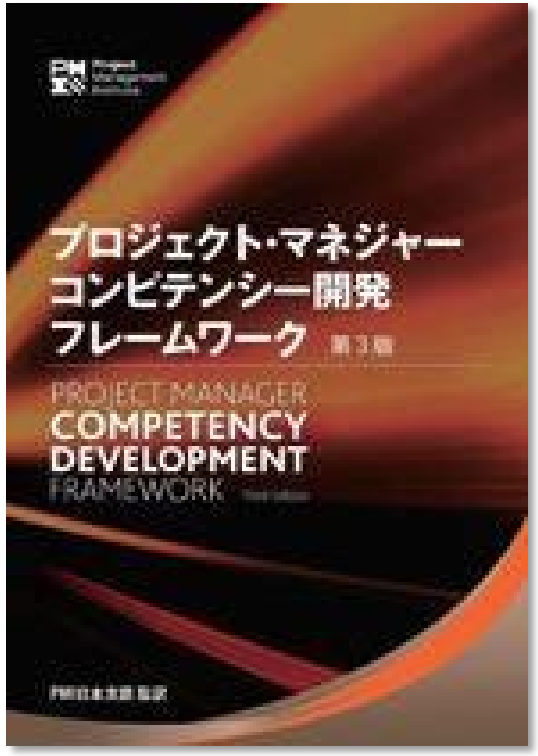
PMCDフレームワーク　3 つのコンピテンシー領域

PMCDフレームワークでは、コンピテンシーを知識、実践、パーソナルの 3 つの領域に分類しています。

知識コンピテンシー	プロセス、ツールと技法の適用について知識を持っていること PMP®試験などに合格することで実証される
実践コンピテンシー	マネジャーが要求事項を満たすために必要な知識をどのように適用するか プロジェクト関連の振る舞いや成果を評価することで実証される
パーソナルコンピテンシー	マネジャーが実践する際にどのように振る舞うか、その取り組み姿勢、コアとなる パーソナリティ特性。振る舞いを評価することで実証される

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

PMCDフレームワークの構造

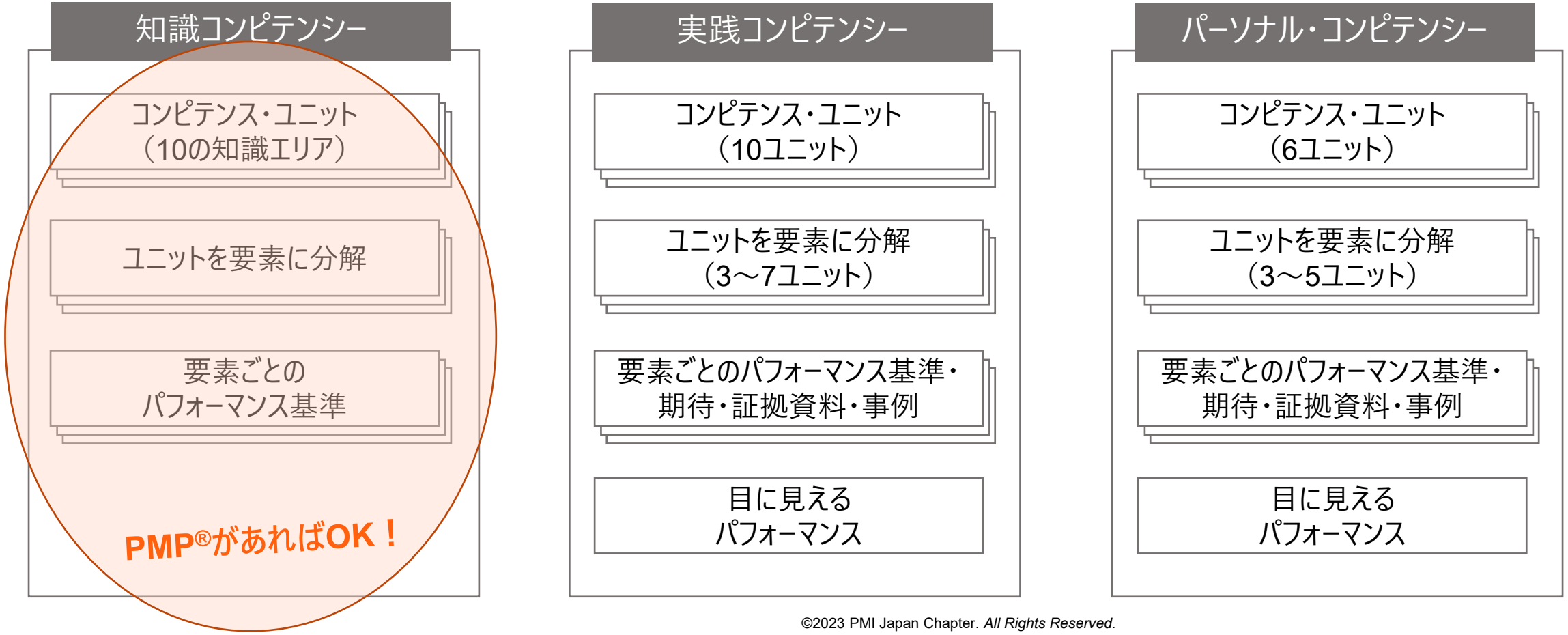


- 第1章　はじめに
- 第2章　コンピテンス概要
- 第3章　プロジェクト・マネジャーのコンピテンス
- 第4章　プログラム・マネジャーのコンピテンス
- 第5章　ポートフォリオ・マネジャーのコンピテンス
- 第6章　ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクト・マネジャーのコンピテンス開発
- 第7章　組織における「PMCDフレームワーク」の利用
- 付属文書

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

コンピテンシーの構造

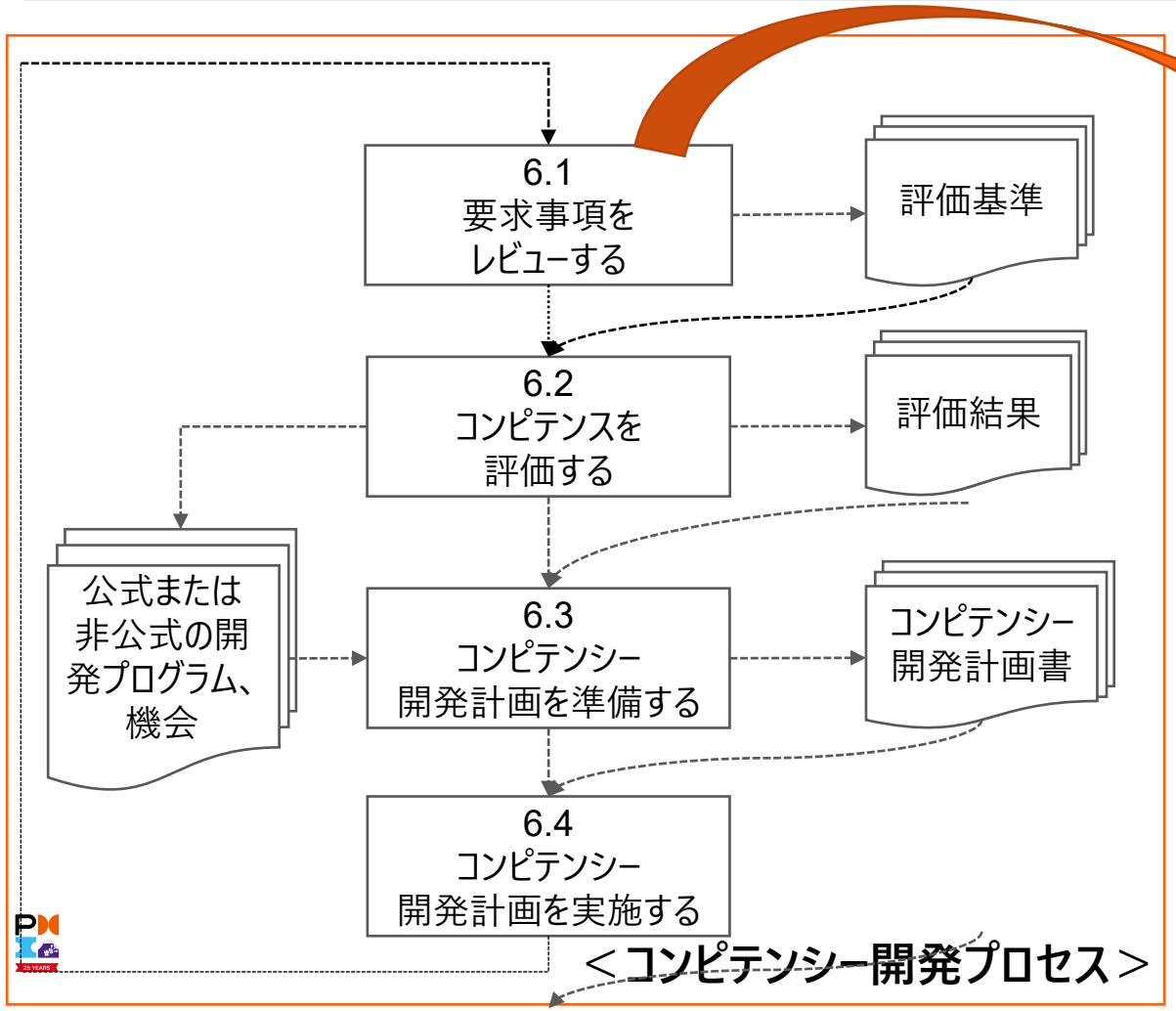
要素分解されたコンピテンシーごとに「パフォーマンス基準」、振る舞いに対する「期待」、それを実際に行ったかを示す「証拠資料」、「事例」で構成されています。



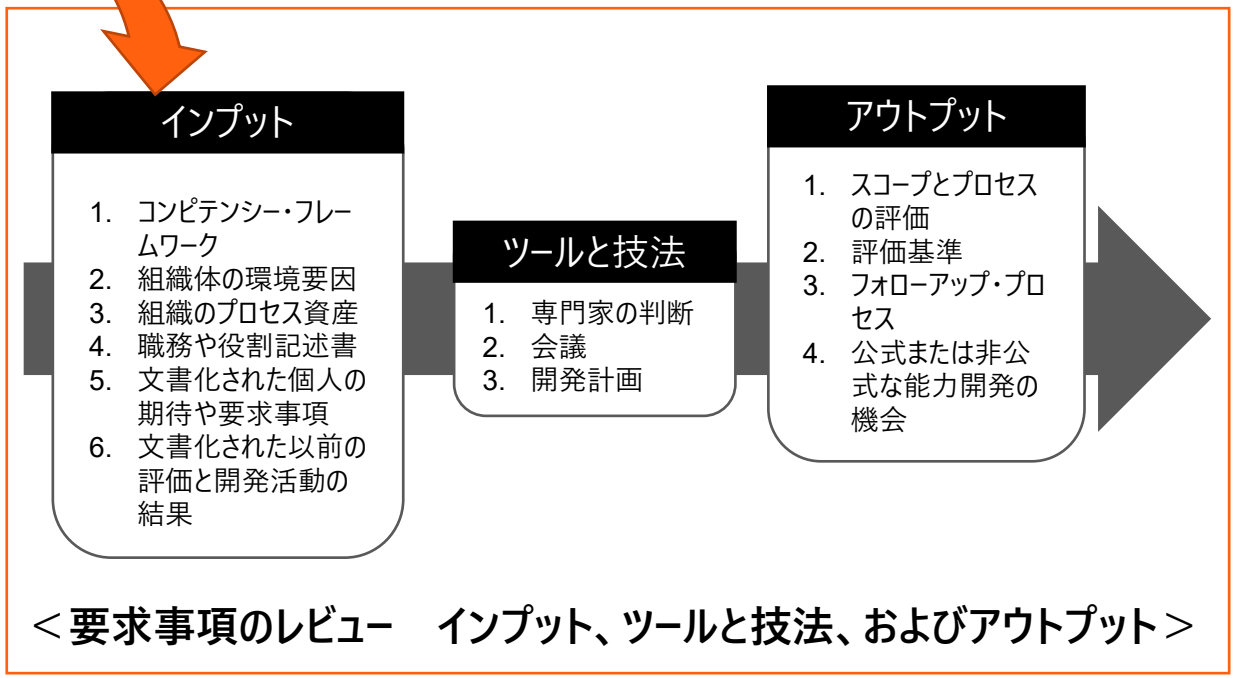
©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

コンピテンシー開発プロセス：第6章

6 章は、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオマネジメントにおける個人のスキルや組織能力の継続的な開発支援をするために、人材育成を企画する人や個人へ向けた内容です。



＜コンピテンシー開発プロセス＞



＜要求事項のレビュー　インプット、ツールと技法、およびアウトプット＞

引用：Complementing the PMCD Framework / PMCDF Third Edition

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

組織におけるPMCDフレームワークの利用：第７章

７章では６章のフレームワークに沿って、PMCDフレームワークを活用する際に必要な留意点が挙げられています。

第７章の目次

7.1　概要
7.2　「PMCDフレームワーク」の適用
7.3　育成への準備状況の評価
7.4　パフォーマンス・レビュー
7.5　昇格プロセス
7.6　人材採用
7.7　実施
7.8　重要成功要因の採用と推進
7.9　適用事例

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

チェックリスト作成

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

パーソナル・コンピテンシー　チェックリスト

「PMCDフレームワークが実践でどう使えるか」を活動テーマとして、まず、PMCDフレームワークの付属文書の内容から、ベースとなる汎用的なチェックリストを作成しました。

ユニット名	要素名
コミュニケーション力	・ステークホルダーに対して傾聴し、理解し、対応する
	・コミュニケーション・ラインを保守する
	・情報の品質を確保する
	・対象者に合わせてコミュニケーションをテーラリングする
リーダーシップ力	・高いパフォーマンスを引き出すチーム環境を作る
	・効果的な関係を構築し保守する
	・プログラム・チーム・メンバーを動機付けし、指導する
	・プロジェクトを実施・提供する説明責任を担う
	・必要に応じて影響力を発揮する
マネジメント力	・プロジェクト・チームを形成し、保守する
	・プロジェクトの成功に向けて、組織化された手法で計画し、マネジメントする
	・プロジェク・チームトやステークホルダーを巻き込んでコンフリクトを解消する
認識力	・プロジェクトを一つの有機的なものとしてみる
	・課題を効果的に解明し、問題を解決する
	・適切なプロジェクトマネジメントのツールと技法を適用する
	・プロジェクトの成果を改善する好機を見出す
実効力	・プロジェクトの問題を解決する
	・プロジェクト・ステークホルダーの関与、動機付け、および支援を保持する
	・プロジェクトのニーズに合わせて臨機応変に対応する
	・必要に応じて自己主張する
プロフェッショナリズム	・プロジェクトへのコミットメントを表明する
	・誠実に行動する
	・適切な方法で個人やチームの困難に対処する
	・個人や組織の課題を客観的に解決する

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

パーソナル・コンピテンシー　チェックリスト

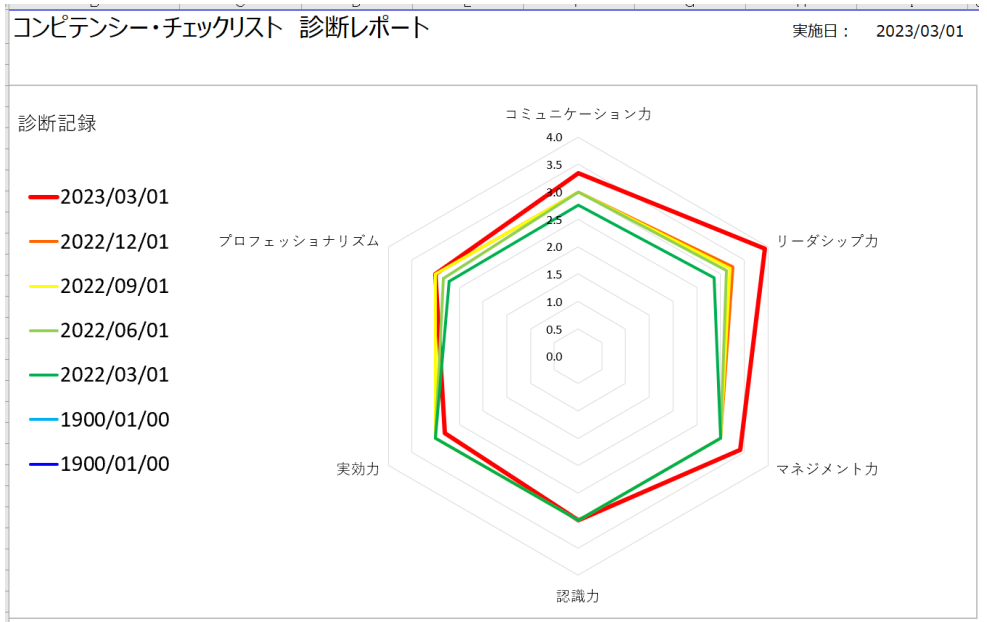
各パフォーマンス基準に対するチェック項目を一つの文章にまとめ、チェックリストの形式にしました。
チェック結果をレーダー・チャートで表示し、経年チェックを行うことで、コンピテンシーの変化を可視化できます。

コンピテンシー・チェックリスト　実施日：2022/10/10

診断結果クリア　診断結果保存

※診断結果は１～５の整数で入力してください。
※詳しい使い方は手引きをご参照ください。

コンピテンシ	コンピテンシー要素	パフォーマン基準	チェック項目	除外	診断
コミュニケーション力					
	ステークホルダーに対して傾聴し、理解し、そして対応する				
		積極的に傾聴する。	ステークホルダーの懸念事項やニーズを確実に理解し対処するために、十分に定義されていないニーズや理解されていないニーズにも積極的に傾聴している。		
		コミュニケーションの明示的、暗黙的意味を理解する。	ステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を理解し、コミュニケーション戦略の策定、ステークホルダー分析を実施してステークホルダーとのコミュニケーションに適応させている。		
		期待、懸案事項、課題に対応し、行動する。	ステークホルダーの期待、懸案事項、課題について、必要に応じて分析、評価を行い、状況に合わせた適切な行動を取っている。		
	コミュニケーション・ラインを維持する				
		先を見越してステークホルダーを巻き込む。	先々のことを予測し、コミュニケーションを促進するための公式もしくは非公式な交流の場を作り、ステークホルダーを巻き込んでいる。		
		効果的に情報を展開する。	情報を必要とする全てのステークホルダーに、適切なコミュニケーション手段を使用して効果的に情報を展開している。		
		公式および非公式なコミュニケーションを維持する。	各々のステークホルダーに合わせた公式および非公式なコミュニケーションを維持している。		
	情報の品質を確保する				
		適切な情報源を使用する。	レポート作成、課題分析、進捗の評価、選択肢の分析において、適切な情報源を使用して情報の品質を確保している。		



診断記録

コンピテンシーユニット	2023/03/01	2022/12/01	2022/09/01	2022/06/01	2022/03/01	1900/01/00	1900/01/00
コミュニケーション力	**3.3**	3.0	3.0	3.0	2.8	#DIV/0!	#DIV/0!
リーダシップ力	**3.9**	3.3	3.2	3.1	2.9	#DIV/0!	#DIV/0!
マネジメント力	**3.4**	3.0	3.0	3.0	3.0	#DIV/0!	#DIV/0!
認識力	**3.0**	3.0	3.0	3.0	3.0	#DIV/0!	#DIV/0!
実効力	**2.8**	3.0	3.0	3.0	3.0	#DIV/0!	#DIV/0!
プロフェッショナリズム	**3.0**	3.0	3.0	2.8	2.7	#DIV/0!	#DIV/0!

1ページ

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

パーソナル・コンピテンシー　チェックリスト作成の例

チェックリストは、様々なシーンで汎用的に使えるように工夫して作成しています。

要素：高いパフォーマンスを引き出すチーム環境を作る　必要なコンピテンス指標のレベル：3

パフォーマンス基準	期待	証拠資料	事例
チームの積極的な期待を表現する。	• 個々のチーム・メンバーの業績や能力をその個人と上級マネジメントに強調する機会を定期的に求める。 • 上級マネジメントおよびステークホルダーに対し、チームの決定を積極的に支援する。 • 個々のチーム・メンバー、チーム、および自分自身への期待を設定する。 • チームと自分自身への期待をオープンに共有する。	• ステークホルダーとチーム・メンバーからの調査結果 • コミュニケーションからの文書化された観察結果	• チーム・メンバーの能力を評価する上での、チームからの文書化されたフィードバック • 意思決定をサポートする上での、チームからの文書化されたフィードバック • 積極的な期待値を設定する上での、チームからの文書化されたフィードバック
チーム学習を促進し、専門的および個人的な開発を支援する。	• 育成計画の準備と利用に関する期待を設定する。 • 定期的に個々人と計画をレビューする。 • 成果と機会を含めて熟考した評価を育成のために提供する。 • 個人のキャリア目標と目標を達成するための育成アクティビティを議論に含める。 • 将来の参考とレビューのために議論を文書化し、完成した計画を維持する。 • 定期的にチーム・メンバーのスキルをレビューする。 • 個々人と結果を話し合う。 • 達成したスキルと開発中のスキルを育成計画に文書化する。 • 学習および専門的、個人的な開発の分野において、チーム・メンバーを教育し、働きかけ、説得するプロジェクト・マネジャーの能力について、定期的にフィードバックを求める。 • フィードバックをレビューし、開発する分野を特定する。 • 将来のフィードバック・セッションで使用するためにチームと共有する。 • 専門能力開発の機会を上級マネジメントに示す。 • 候補者を推薦する。 • 適切な資金調達依頼を作成する。	• ステークホルダーとチーム・メンバーからの調査結果 • コミュニケーションからの文書化された観察結果 • プロジェクト文書	• 個人別育成計画 • チーム・メンバーが獲得した新しいスキルに関する文書 • 育成のための資金

・IT部門に限定しない文章
・１つの基準に対し1つのチェック項目に集約
・特定の項目を除外したチェックも可能

コンピテンシー	コンピテンシー要素	パフォーマン基準	チェック項目	除外	診断
リーダシップ力					
	高いパフォーマンスを引き出すチーム環境を作る				
		チームの積極的な期待を表現する。	チームとチームメンバーに対する期待を設定・共有し、チーム・メンバーの実績は当人と上位層にフィードバックする機会を定期的に設けている。		
		チーム学習を促進し、専門的および個人的な開発を支援する。	組織と個人の目標を踏まえた能力の開発計画を作成し、チーム・メンバーと計画を共有・議論しながら継続的に学習を働きかけている。		

引用：Complementing the PMCD Framework / PMCDF Third Edition

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

パーソナル・コンピテンシー　チェックリスト

自身の行動や振る舞いを、90項目全てについて確認するには相応の時間が必要です。

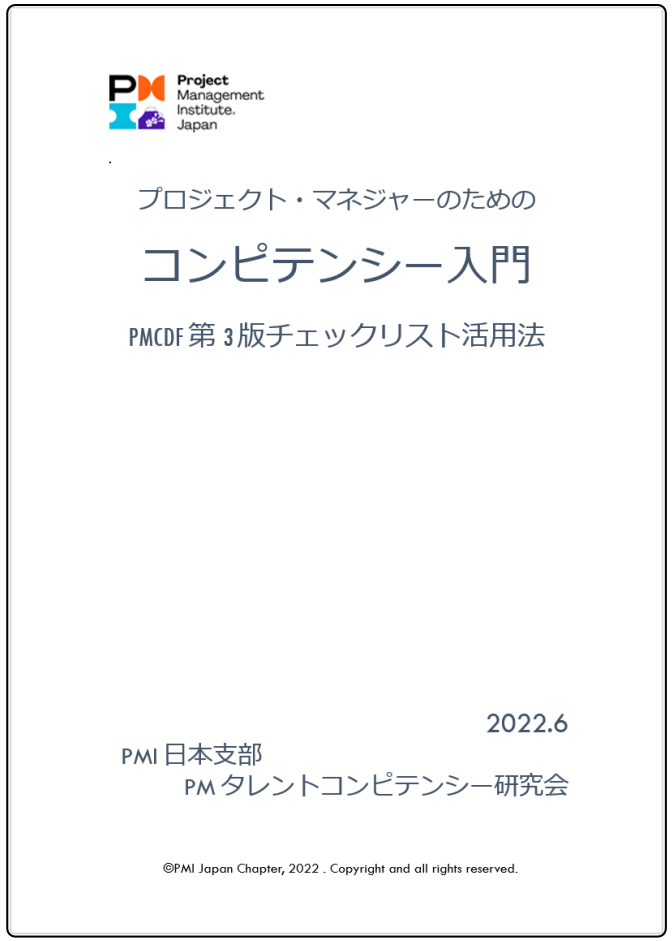
ユニット名	要素数	項目数
コミュニケーション力	4	１２
リーダシップ力	5	１５
マネジメント力	3	１２
認識力	4	１７
実効力	4	１６
プロフェッショナリズム	4	１８

環境、組織、用途など、
状況に合わせてさらにテーラリング
することが重要です

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

パーソナル・コンピテンシー　手引書

チェックリスト作成と合わせて、活用法を手引書としてまとめています。



1 PMのコンピテンシーを知るための活用法

- 改善が必要だと感じているコンピテンシーについて、具体的にどのような行動が必要かを知る
- PMとして求められるコンピテンシーの全体像をつかむ

2 セルフチェックのツールとしての活用法

- 自分自身でチェックする
- 上司と部下の 1 on 1 にチェックリストを活用する

3 他者チェックのツールとしての活用法

- 360度サーベイのツールとして活用する

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

現場導入時のテーラリング

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

様々な活用シーンでの効果の検証

テーラリング

- 簡易版を作成
- 業界知識を追加
- 平易な表現に変更
- 本人が評価項目を選択できるようにする

チェックリストの活用

部門の 1 on 1
セルフアウェアネス、リフレクション
組織のコミュニケーション、人材育成

組織のPMスキル強化
組織のプロジェクトマネジメント・スキルの評価と育成

PMの360度サーベイ
PMの人材育成に活用、強味・弱味の自己認識、フィードバックと育成計画

ベテランPMのセルフアウェアネス
自分で選択したコンピテンシーを深く掘り下げる

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

Project Management Institute Japan

25 YEARS

PMCDFチェックリスト活用術 組織での活用編

今の時代だからこそ、情シスの人材育成にPMCDF

PMI日本支部　PMタレントコンピテンシー研究会

平井　丈裕

目次

1．はじめに

2．本研究での基本となる考え方

3．テーラリングでの留意点

4．部門での活用方法

5．どんなことが起きているか？

6．現時点でのまとめ

7．さいごに

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

はじめに

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

本資料および発表者について

- ✓ PMI日本フォーラム2023で発表したもののを最新化、簡略化したものです
- ✓ 今回の参加者に合わせて、加筆修正・基本的なことは割愛して説明していきます
- ✓ 講演者はベンダー・コンサルで約10年、あとは事業会社の情シスで働いています
  比較的大規模を得意としていて、最大で100億超の経験あり。資格はPMP/CBAP/SSCPなど・・・

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

研究テーマと問い

研究テーマ

PMCDFのパーソナル・コンピテンスをベースとしたチェックリストを

部門での1on1で活用し、人材育成に適用できるかを検証する

問い

個人および組織にポジティブな変化がおきるか？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

研究をおこなっている組織

会社	事業会社	・・・	SIer	コンサル
組織	- 組織 - 情報システム本部	- 組織構成 - IT推進部 ITサポート部	- 管掌範囲① - 基幹・業務からDXまで	- 管掌範囲② - 戦略・企画から開発・運用まで
メンバー	- 出身 - 社内公募 他社情シス ベンダー	- 年齢 - 20代後半 ～ 50代前半	- 経験 - ばらばら	- 専門領域 - ばらばら

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

背景（課題感）

1 スキルも経験もあるのに、うまく仕事が進められない場面をよく見る

DXのDはうまくいくが、Xがなかなかうまくできない

2 情シスはスキルも経験もバックグラウンドもバラバラ、共通認識が難しい

各メンバーと会話する際に共通言語となるものがなく、組織でのコミュニケーションコストが高い

3 仕事の報告・相談中心の1on1を成長のきっかけとしたい

振り返り（リフレクション）を通して、成長によりフォーカスした1on1としたい

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

本研究での基本となる考え方

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

なぜ、パーソナル・コンピテンス？

パーソナル・コンピテンス

ポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクト・マネージャーが実践する際にどのように振る舞うか、その取り組み姿勢、コアとなるパーソナリティ特性。

Aさん

違いは何か？

もしかしたら

パーソナル・コンピテンス

の違いかも・・・

Bさん

	Score
知識コンピテンス 知識	100
実践コンピテンス 知識の適用	100
結果	**100**

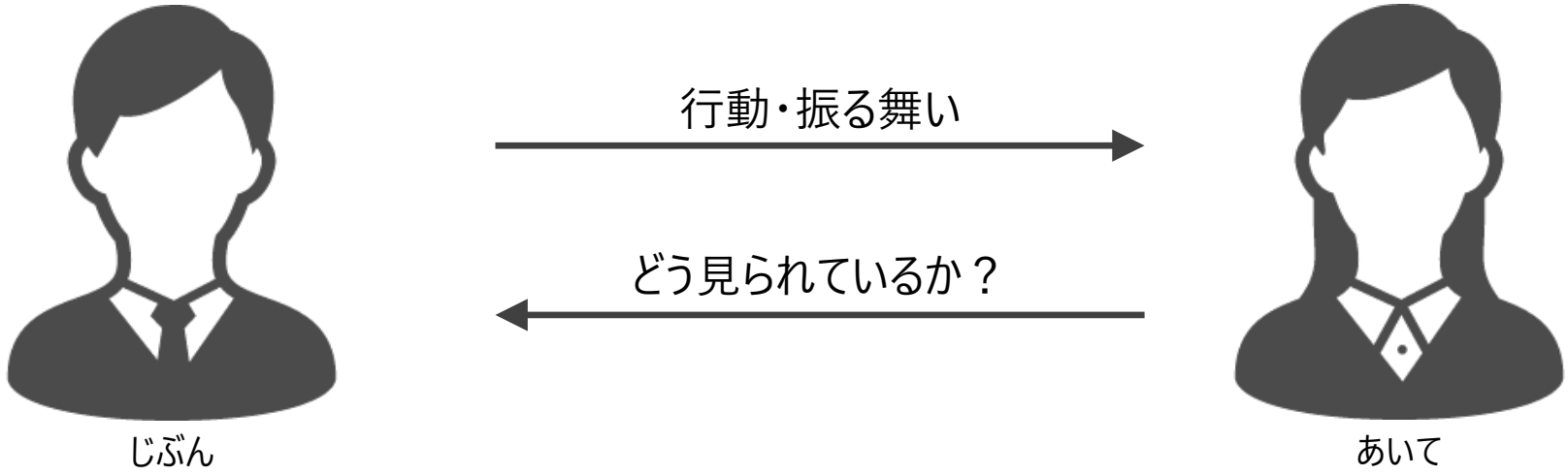
	Score
知識コンピテンス 知識	100
実践コンピテンス 知識の適用	100
結果	**0**

「行動・振る舞い」であれば PMでなくても使えるのでは？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

「行動・振る舞い」を考えるうえでの２つのポイント

自分の「行動・振る舞い」を**認識**しているか？



「『あいて』からどう見られているか」を**認識**しているか？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

「同じ行動・振る舞い」でも4つのパターンに分けられる

認識してない ← あいてからどう見られているかを → 認識している

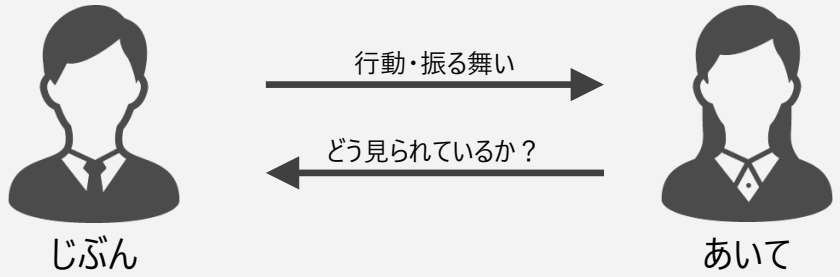
自分の「行動・振る舞い」を

認識している

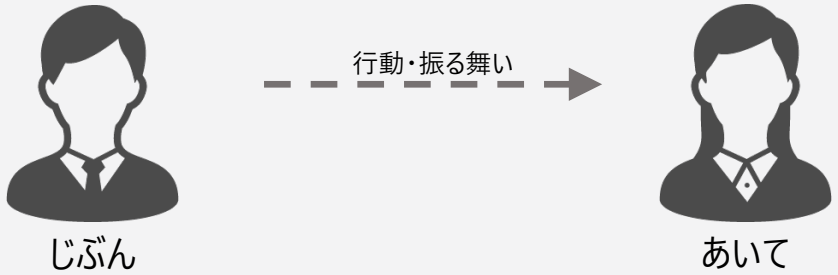
認識してない

意図しない印象を持たれている可能性

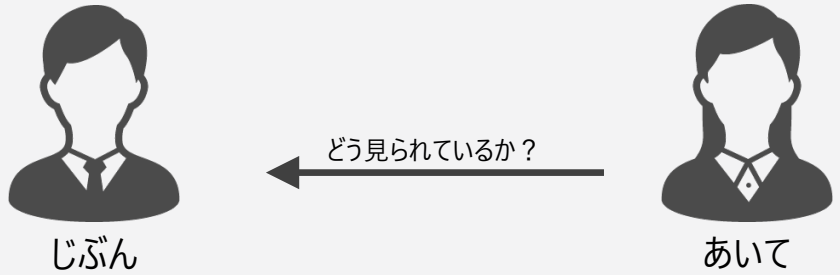
行動・振る舞いが成果につながる



行動・振る舞いにリスクあり



相手に振り回される可能性



©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

引用：Harvard Business Review Press / セルフ・アウェアネス：自己認識力を高める三つの視点（ターシャ・ユーリック）「自己認識の 4 つの原型」を参考に作成

PMCDFパーソナル・コンピテンス活用でのテーラリングと工夫

悩み・課題	テーラリングと工夫
そのまま使おうとすると時間がかかる 前提知識が必要で言葉が難しい （PMCDF自体が独特なつくり）	パーソナル・コンピテンス・ユニットを 活用し、詳細は割愛 簡単なことばにだいたんに変更
パーソナル・コンピテンスを伸ばすには 「実行→経験→学び」のサイクル （座学だけでは限界）	1on1にて振り返りを 必須にすることによる定着化
自分の行動（振る舞い）について 「認識」が重要では？	「自分の認識」と「他人の認識」の 違いの理解を深める進め方 （「セルフ・アウェアネス」「Insight」を参考書籍として活用）

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

テーラリングでの留意点

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

チェックリスト作成において留意したこと

詳細は本資料の「参考」にあります

簡単にできて、負荷なく継続できる仕組みづくり

（普段の活動に簡単に取り込めること）

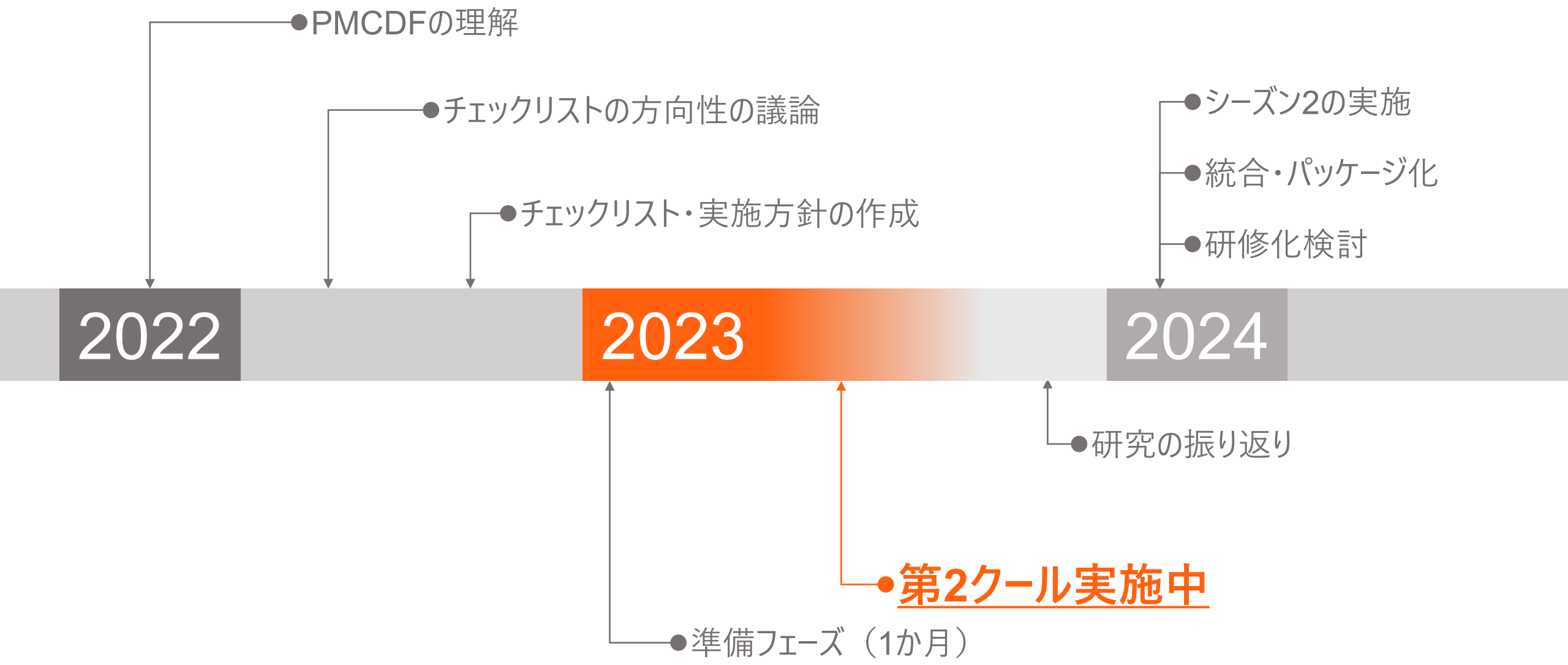
		懸念点とアプローチ
1 ことばの難易度をさげる	はじめてのひとでも理解できるような言葉の定義	誤解をうむのでは？ 「違い」を認識することが目的なので許容可能
2 理解することを少なくする	チェックシートさえあれば、あとはまわる仕組みづくり	正しい理解になっていないのでは？ 最初で躓いて諦めてしまうことを防ぐ （スモールスタート）
3 やることを少なくする	できるだけ少なく・できるだけ小さいことを、やってみる行動として定義	本来の使い方と違うのでは？ ひとつでも継続してまずはやってみることを優先 （研究だからこそ）

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

部門での活用方法

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

ロードマップ



©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

チェックリスト（概要）

詳細は本資料の「参考」にあります

1 質問形式での簡単な言葉

2 現状と将来：5段階での数値化

3 他人（上司）からみた数値化

4 あたらしくやってみる行動（振る舞い）

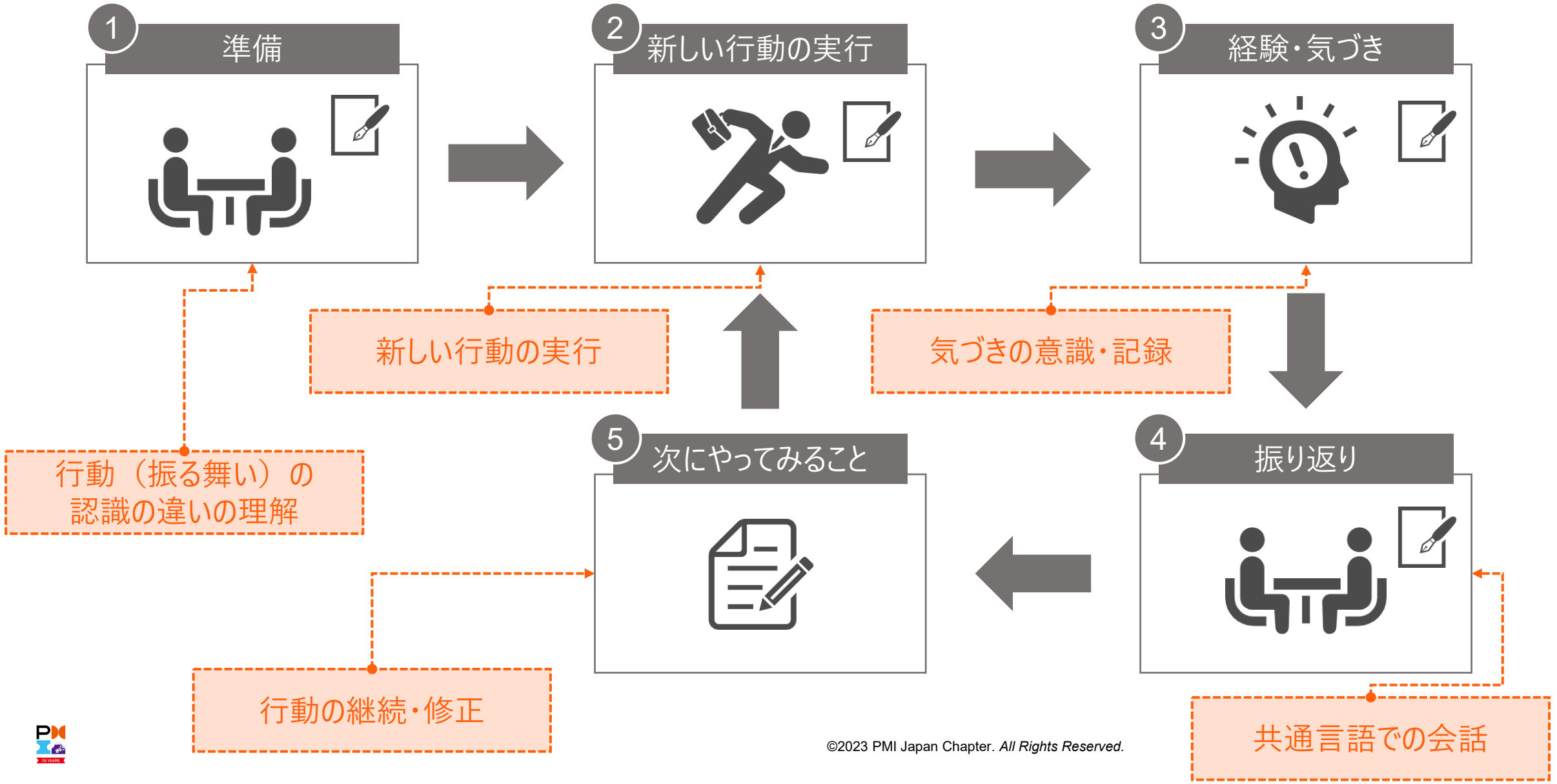
第1クール

イメージする人物像：

No	ユニット名	分類	チェック項目	Step1.準備 現状認識 yyyy/mm/dd	将来	重点項目	補足	Step2.強化項目設定 上司認識 yyyy/mm/dd	重点項目	やってみる/新しい行動	必要なサポート
1	コミュニケーション力	関係構築	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？	1	1	□			□		
2		関係維持	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？	2	2	□			□		
3		情報入手	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？	3	3	□			□		
4		相手の理解	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？	3	3	□			□		
5	リーダーシップ力	環境づくり	チームメンバーがうまく動けるように、何かしらの環境づくりをしているか？	4	4	□			□		
6		関係づくり	チームメンバーが効果的に動けるように、何かしらの工夫をしているか？	3	3	□			□		
7		動機付け	チームメンバーのモチベーションを上げるために、何かしらの工夫をしているか？	4	4	□			□		
8		説明責任	チームで発生した問題について、関係する関係各所に率先して説明をしているか？	3	3	□			□		
9		チームの成長	チームがさらに成長するために、チームに対して何かしらの働きかけをしているか？	3	3	□			□		
10	マネジメント力	チーム作り	一人ではできない仕事に対して、率先してチーム作りをしているか？	2	2	□			□		
11		チーム化	結果を出すために、何かしらのルールや共通認識の元、チームを動かしているか？	3	3	□			□		
12		巻き込み	チーム以外の周りを巻き込んで問題を解決しているか？	3	3	□			□		
13	認識力	期限の認識	期限があるタスクと定常業務の違いを理解して仕事を進めているか？	3	3	□			□		
14		問題の認識	問題を効果的に分析し、解決しているか？	5	5	□			□		
15		連携手段	効果的な連絡・連携手段を意識的に選択して採用しているか？	3	3	□			□		
16		改善活動	日々の仕事をさらに良くするための活動をしているか？	3	3	□			□		
17	実効力	問題解決	日々発生する問題を率先して解決しているか？	3	3	□			□		
18		解決姿勢	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？	2	2	□			□		
19		臨機応変	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？	3	3	□			□		
20		意思表示	必要に応じて自身の意見を主張しているか？	3	3	□			□		
21	プロフェッショナリズム	説明責任	発生した問題に対して自身が行う役割・責任を周囲に説明しているか？	2	2	□			□		
22		誠実な行動	誠実に行動しているか？	1	1	□			□		
23		適切な手段	適切と思われる方法で個人・チームの困難に対処しているか？	3	3	□			□		
24		客観性	個人や組織の課題を客観的に解決しているか？	5	5	□			□		
25	その他	その他	TBD	5	5	□			□		

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

すすめ方の全体像とチェックリスト活用での狙い



©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

どんなことが起きているか？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

起きていること その１ (2023年5月時点)

チェックリストが自身の行動の見直しのきっかけになった

ユニット名	チェック項目	本人	上司	やってみる新しい行動
プロフェッショナリズム	発生した問題に対して自身が行う役割・責任を説明しているか？	2	2	部会で発生している問題の概要について説明する

やることが多くて、必要最低限の報告だけでよいと判断して進めていた。前から気にはなっていて、今回チェックリストを見て改めて気になる項目であった。

基本的にパフォーマンスが非常に高いが、問題を周りの人ともっと共有することができれば、周りの力を借りてもっとうまく仕事がすすむんだけどなぁ・・・

- ✓ チェックリスト自体が気づきのきかっけ
- ✓ 数字化は同じでも、認識の内容に「違い」があることの理解
- ✓ 今後、起こすべき行動の目線合わせ

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

起きていること その２ (2023年5月時点)

無意識な行動の部分が意識できるようになった

ユニット名	チェック項目	本人	上司	やってみる新しい行動
コミュニケーション力	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？	4	2	業務部門との会話やメールで、IT用語を多用しない

これまでのベンダーの経験を活かし、効率よく仕事をしていると思っていて、課題認識をそもそも持っていなかった。しかし、確かに言われてみるとそうかもしれない。

ベンダーのときにはあまり意識せず使えたIT用語・それに関連する考え方は、事業会社での情シスで働くときは気を付けないと、どこかでコミュニケーションミスによる事故がおきるかもなぁ…

- ✓ 認識そのものができていなかったことへの気づき
- ✓ 「環境変化への対応」の理解
- ✓ 「IT用語を多用していた際」のサポート

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

起きていること その３ (2023年5月時点)

気が付いていなかった強みを認識できた

ユニット名	チェック項目	本人	上司	やってみる新しい行動
実効力	日々発生している問題を率先して解決しているか？	2	4	(他の項目で設定しているためなし)

ベンダーの時から常に課題認識をもっている。まだまだうまく動けていないところがあり、引き続き、意識して取り組んでいきたい。

だれに言われることもなく、事象から現在の課題を見つけ出し、自ら解決に向けて行動してくれている。ベンダーでの経験が強みとなっているなぁ・・・

- ✓ 他人（上司）からのフィードバックでの気づき
- ✓ 無意識に行っている「良い行動」の再認識
- ✓ 自身の強みとなっていることの理解

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

起きていること その４ (2023年5月時点)

意識の高まりにより、小さな変化に気が付くようになった

ユニット名	チェック項目	本人	上司	やってみる新しい行動
コミュニケーション力	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？	3	4	声をかけられたら作業を止めて相手を見て会話をする

どんなに忙しくても、意識してやってみている。周りの変化があったかどうかはまだピンとこないが、自分の中での心の持ちよう部分での変化はあり、今は少なくとも気持ちよく話せている。

普段の仕事をしている状況を見ていると、とても意識して行動に移している。良いコミュニケーションができている気がするけど、自分ではどう？

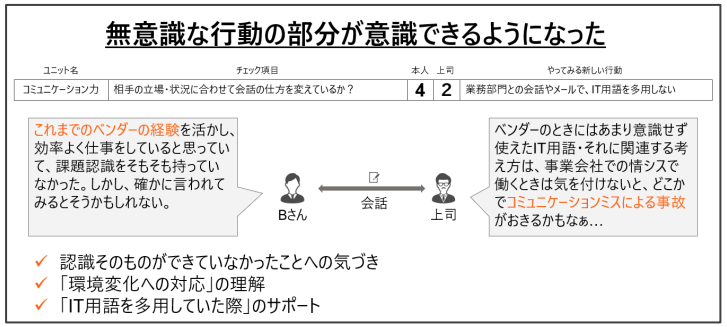
- ✓ 具体的行動を決めたことによる普段からの意識化
- ✓ 意識することによる、普段以上の行動に対する感度の向上
- ✓ 急ぐ必要はないが確実に継続していくことの再認識

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

2023年8月時点では？

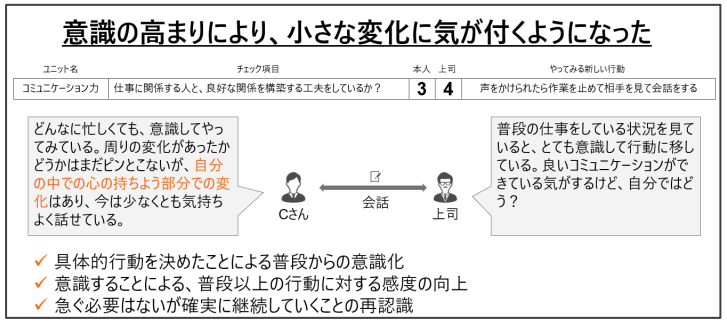
継続は力なり

Bさん



【顧客視点の獲得へ】
- ✓ 続けていく中で、「なぜユーザは言葉を理解できないのか？」を真剣に考えるようになった
- ✓ ITのプロではないが担当領域のプロである
- ✓ ITでの貢献が自身の役割であり、それが自分の価値
- ✓ より、ユーザー（顧客）の理解をしてみよう

Cさん



【良い行動の自発的変化】
- ✓ 「相手を見る」という行動ができないときがある
- ✓ 「体の向き」も変えるということを行ってみている
- ✓ 自分の中で、確実にできるようになってきている
- ✓ 気持ちの部分でも、「切替」ができるようになっている印象

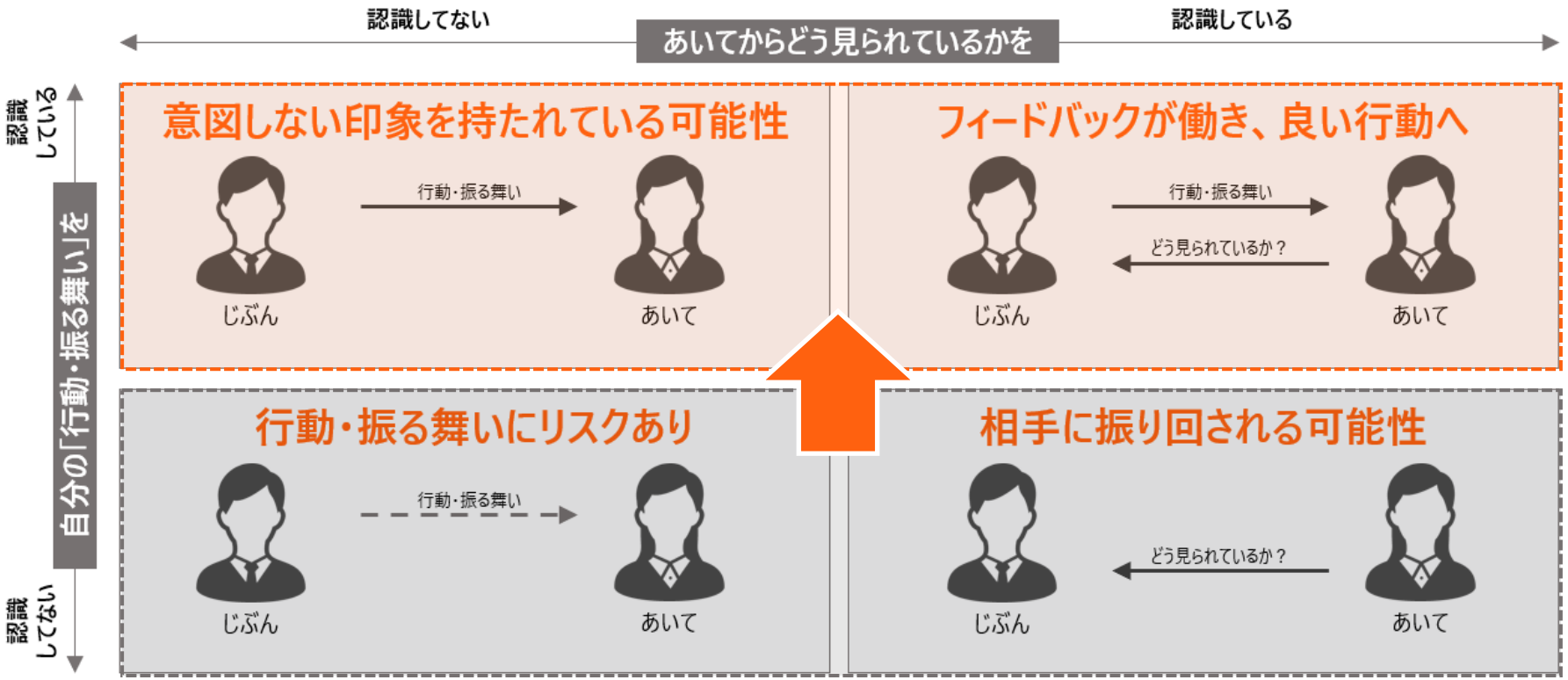
©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

現時点でのまとめ

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

まとめ その１

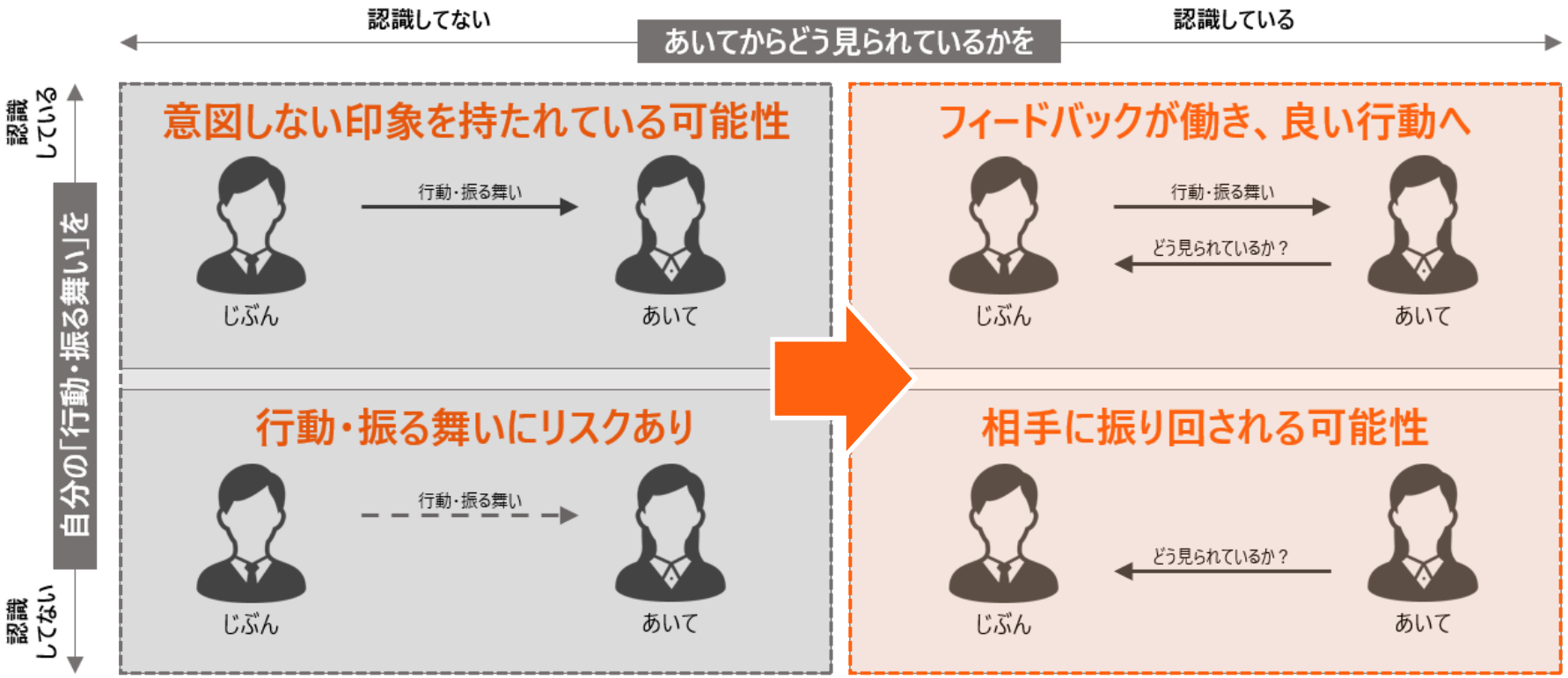
自分の「行動・振る舞い」の認識がすすんでいる



©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

まとめ その２

「『あいて』からどう見られているか」の認識がすすんでいる



©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

まとめ その３

組織として、さまざまなことの共通認識がすすんでいる

・そんな風に見えていたんだ
・そんな印象を与えていたんだ
・相手がどう受け取るか意識してみよう

・そんなことを考えていたんだ
・そんな認識をしていたんだ
・認識してなかったんだ

だから
その行動だったんだ
（なるほど!!）

・印象が良い行動はますます伸ばそう
・無意識の良い行動を認識してもらおう
・誤解されそうなところはサポートしよう

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

苦労している点（課題）

① 数値化を評価と認識してしまう

→ 都度説明を実施（上司部下での限界の可能性あり）

② 「５」を目指しがんばろうとする

→ 目的を繰り返し説明（説明資料のブラッシュアップ）

③ 行動ではなく目標を設定してしまう

→ 説明・サンプルの拡充（補足資料のブラッシュアップ）

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

現在の進捗状況

ポジティブな変化は確実におきている!!

１．「自身の行動」「『あいて』からどう見えているか」の認識の高まり

２．会話を通して、お互いの理解がすすむことによる信頼関係の深まり

３．新しい行動をやってみるという組織文化の兆しあり

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

さいごに

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

今後の予定・計画

「起きた変化と結果」と「PM以外へのPMCDF活用効果」の検証

推奨される「行動・振る舞い」の再現性の要因分析と人材育成の計画策定

実施における課題の洗い出しと改善点の整理

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

参考

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【テーラリングでの留意点】1． 言葉の難易度をさげる

簡単なことばで読む量をすくなく、かつイメージできる文章に作り変え

No	ユニット名	分類	チェック項目
1	コミュニケーション力	関係構築	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？
2		関係維持	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？
3		情報入手	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？
4		相手の理解	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？
5	リーダーシップ力	環境づくり	チームメンバーがうまく動けるように、何かしらの環境づくりをしているか？
6		関係づくり	チームメンバーが効果的に動けるように、何かしらの工夫をしているか？
7		動機付け	チームメンバーのモチベーションを上げるために、何かしらの工夫をしているか？
8		説明責任	チームで発生した問題について、関係する関係各所に率先して説明をしているか？
9		チームの成長	チームがさらに成長するために、チームに対して何かしらの働きかけをしているか？
10	マネジメント力	チーム作り	一人ではできない仕事に対して、率先してチーム作りをしているか？
11		チーム化	結果を出すために、何かしらのルールや共通認識の元、チームを動かしているか？
12		巻き込み	チーム以外の周りを巻き込んで問題を解決しているか？
13	認識力	期限の認識	期限があるタスクと定常業務の違いを理解して仕事を進めているか？
14		問題の認識	問題を効果的に分析し、解決しているか？
15		連携手段	効果的な連絡・連携手段を意識的に選択して採用しているか？
16		改善活動	日々の仕事をさらに良くするための活動をしているか？
17	実効力	問題解決	日々発生する問題を率先して解決しているか？
18		解決姿勢	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？
19		臨機応変	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？
20		意思表示	必要に応じて自身の意見を主張しているか？
21	プロフェッショナリズム	説明責任	発生した問題に対して自身が行う役割・責任を周囲に説明しているか？
22		誠実な行動	誠実に行動しているか？
23		適切な手段	適切と思われる方法で個人・チームの困難に対処しているか？
24		客観性	個人や組織の課題を客観的に解決しているか？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【テーラリングでの留意点】２． 理解することを少なくする

部下との会話で使う資料はチェックリストのみとする
迷ったら上司がPMCDFを参照し方向性・許容可否を確認

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【テーラリングでの留意点】３．やることを少なくする

Point1
5段階での数値化

直感的に5段階でコンピテンシーを数値化。数値化に時間をかけるのではなく、同じところ・違うところの会話を重視。

1 — 2 — 3 — 4 — 5

1．とてもできていない
2．できていない
3．どちらともいえない
4．できている
5．とてもよくできている

Point2
やることの取捨選択

新しくやってみることは最低でも１つ、最大で３つまでとして欲張らない。

Point3
やることは小さく具体的に

やることは現実的なものに。
「がんばる」「目指す」「目標」といったことを防ぐ。

例）

- ✓ 必ずあいさつをする
- ✓ 毎日5分振り返りをする
- ✓ YESからいってみる
- ✓ 必ずフィードバックをもらう
- ✓ 上司と1日1回会話
- ✓ 苦手な人にあったら声掛け

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【チェックリスト補足】：❶ 質問形式での簡単な言葉

対象となる多くのメンバーが
PMBOK®の知識がないことを前提として作成

コミュニケーション力	ステークホルダーに傾聴し、理解し、そして対応する	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？
	コミュニケーションラインを維持する	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？
	情報の品質を確保する	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？
	相手に合わせてコミュニケーションをテーラリングする	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？
実効力	プロジェクトの問題を解決する	日々発生する問題を率先して解決しているか？
	プロジェクト・ステークホルダーの関与、動機付け、および支援を維持する	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？
	プロジェクトのニーズに合わせて臨機応変に対応する	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？
	必要に応じて自己主張する	必要に応じて自身の意見を主張してるか？

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【チェックリスト補足】：❷ 現状と将来：5段階で数値化

自分自身における現状の認識と将来めざしたい項目を「数値化」
（自分から見た認識）

		自身		他人（上司）	
		現状認識	将来	現状認識	やってみるあたらしい行動
コミュニケーション力	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？	3	4	4	
	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？	3	3	3	
	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？	3	3	2	
	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？	2	3	2	
実効力	日々発生する問題を率先して解決しているか？	2	4	4	
	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？	3	4	3	
	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？	4	4	2	実行する前に相談する
	必要に応じて自身の意見を主張してるか？	4	4	4	

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【チェックリスト補足】：❸ 他人（上司）からみた数値化

他人（上司）から見た現状認識を数値化自身の認識と「違うことがある」ということを理解する

（他人から見た認識）

		自身		他人（上司）	
		現状認識	将来	現状認識	やってみるあたらしい行動
コミュニケーション力	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？	3	4	4	
	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？	3	3	3	
	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？	3	3	2	
	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？	2	3	2	
実効力	日々発生する問題を率先して解決しているか？	2	4	4	
	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？	3	4	3	
	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？	4	4	2	実行する前に相談する
	必要に応じて自身の意見を主張してるか？	4	4	4	

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

【チェックリスト補足】：❹ あたらしくやってみる行動（振る舞い）

あたらしくやってみる具体的行動を最低１つ・最大３つ設定し、実行してみる
（上司からのサポートが必要であれば、それも含めて事前に意識合わせをしておく）

		自身		他人（上司）	
		現状認識	将来	現状認識	やってみるあたらしい行動
コミュニケーション力	仕事に関係する人と、良好な関係を構築する工夫をしているか？	3	4	4	
	仕事に関係する人と、良好な関係を継続する工夫をしているか？	3	3	3	
	仕事に必要な情報が適切に入手できているか？	3	3	2	
	相手の立場・状況に合わせて会話の仕方を変えているか？	2	3	2	
実効力	日々発生する問題を率先して解決しているか？	2	4	4	
	発生した問題に関係する人と、良好な関係を構築しているか？	3	4	3	
	発生した問題に対して、臨機応変に対応しているか？	4	4	2	実行する前に相談する
	必要に応じて自身の意見を主張してるか？	4	4	4	

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*

本資料および動画の著作権について

本資料および動画の著作権は、PMI日本支部に帰属しています。
本資料および動画の一部分または全部を著作権者に無許可で複製、転載、公衆送信、口述、上映、出版、頒布、貸与、編集するなどして使用することは著作権法に反することとなります。

©2023 PMI Japan Chapter. *All Rights Reserved.*