

情報種別：公開
会社名：株式会社NTTデータユニバーシティ
情報所有者：FY2023 PMメンタリング事務局

発表用

NTT Data
Trusted Global Innovator

上級PM育成を目指した メンタリングの効果的な運営について

株式会社NTTデータユニバーシティ
渡辺由美子

NTT データでは約20年前からメンタリング手法に着目し、PM 育成の手段として実践し、効果的な運用を追求してきた。

約10年前からはNTT データユニバーシティとNTT データ品質保証部が共同して事務局を務めてきた。

本講演では、これまでの実践経験に基づき、PM メンタリングの育成効果を高める 運営上の要点を解説するとともに、PM メンタリングがなぜ効果的なのか、事例を含め紹介する。メンタリングの導入・運用に悩む方々にとって参考となれば幸いです。

アジェンダ

1. PMメンタリングの実施概要

2. PMメンタリングのテーマ
-現在のPMの課題-

3. メンターから学ぶ
-心に残るメンターのひとこと-

4. メンタリングの効果とメンティの成長実感

5. 新時代のPMに求められること

1-1.NTTデータってどんな会社？



データ通信やシステム構築事業
日本のシステムインテグレータ（SI）
情報サービス事業で業界最大手



公共システム、金融、法人向けシステム等
ビジネスの変革をITの力で支えています。



グローバルビジネスを展開

日本の「しくみ」を海外で展開、
日本企業の海外進出をシステムインテグレーター視点で支援、
海外企業が日本市場へ参入する際の支援、等

1-2.NTTデータの人材育成

高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナルな人材
となることを目的に、

プロフェッショナル CDP (Career Development Program) を導入している



1-3.NTTデータのP-CDPとは

1

人財タイプ

「専門性の種類」 プロジェクトマネージャーなど10種類設定。

4レベルを定義

社員の目指す姿を提示しています。

プリンシパル

エグゼクティブ

シニア

アソシエイト

2

到達レベルの認定可否

面談 他組織の上位レベル認定者

業務の棚卸し 十分な技量を発揮

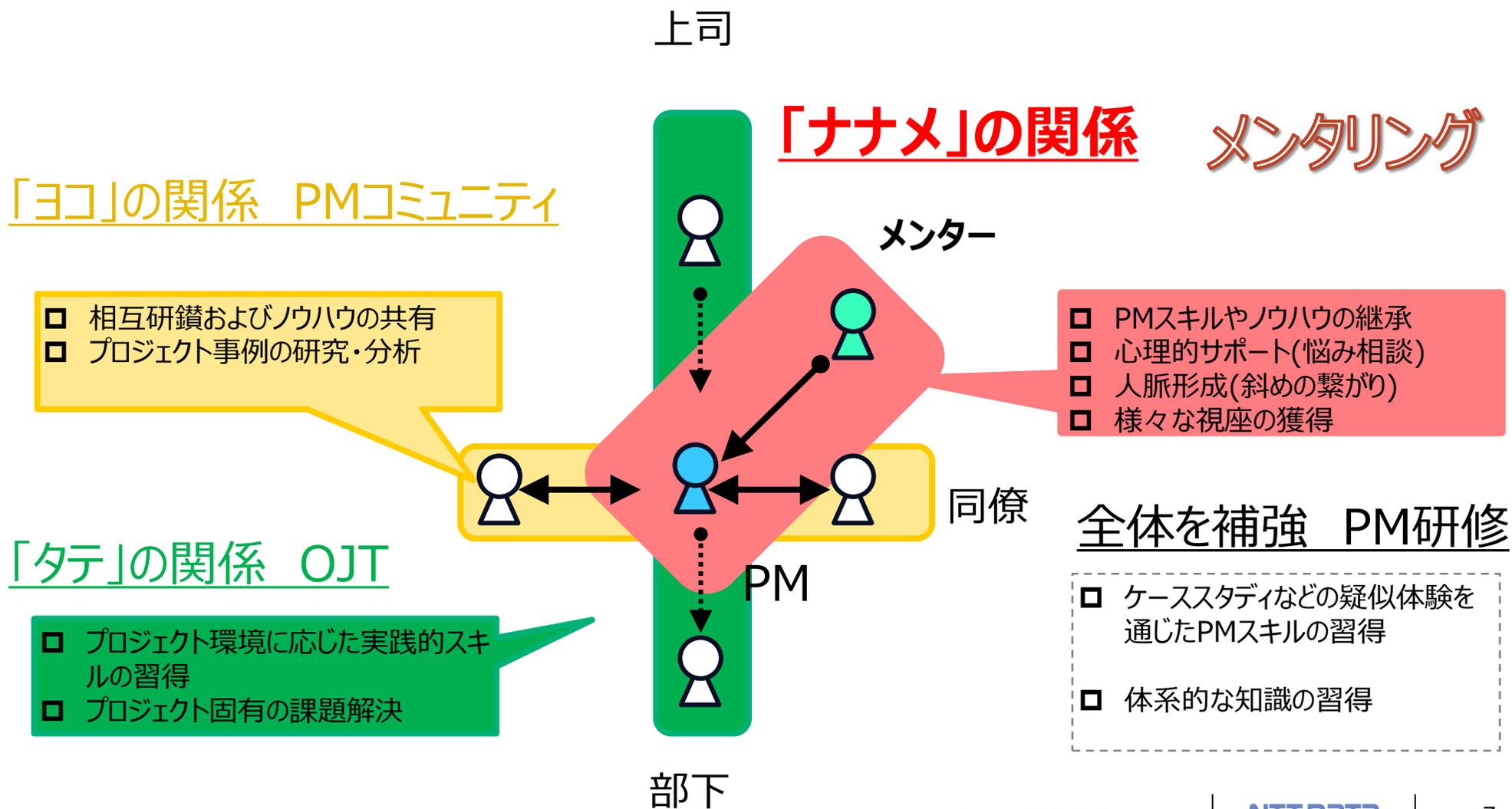
認定結果、フィードバック（強み、弱み、今後積むべき経験等）



「本物のプロはプロにしか育てることはできない」

1-3.メンタリングの位置付け

PM人材育成施策 全体像



1-4.メンタリングの目的と効果

目的

- 経験豊富なメンターが、メンティーに実践的な助言、指導を実施。テクニカルなPM技法、ヒューマンスキル、ビジネススキルを含めたPMスキル全般の継承を行う。
- 同レイヤーのPM同士の連携を強化し、組織的PM力の向上。

効果

納得感のあるアドバイス

個別PJの状況に合わせた実経験に基づくアドバイスは、**納得感**があった。

参加者からの代理経験の獲得

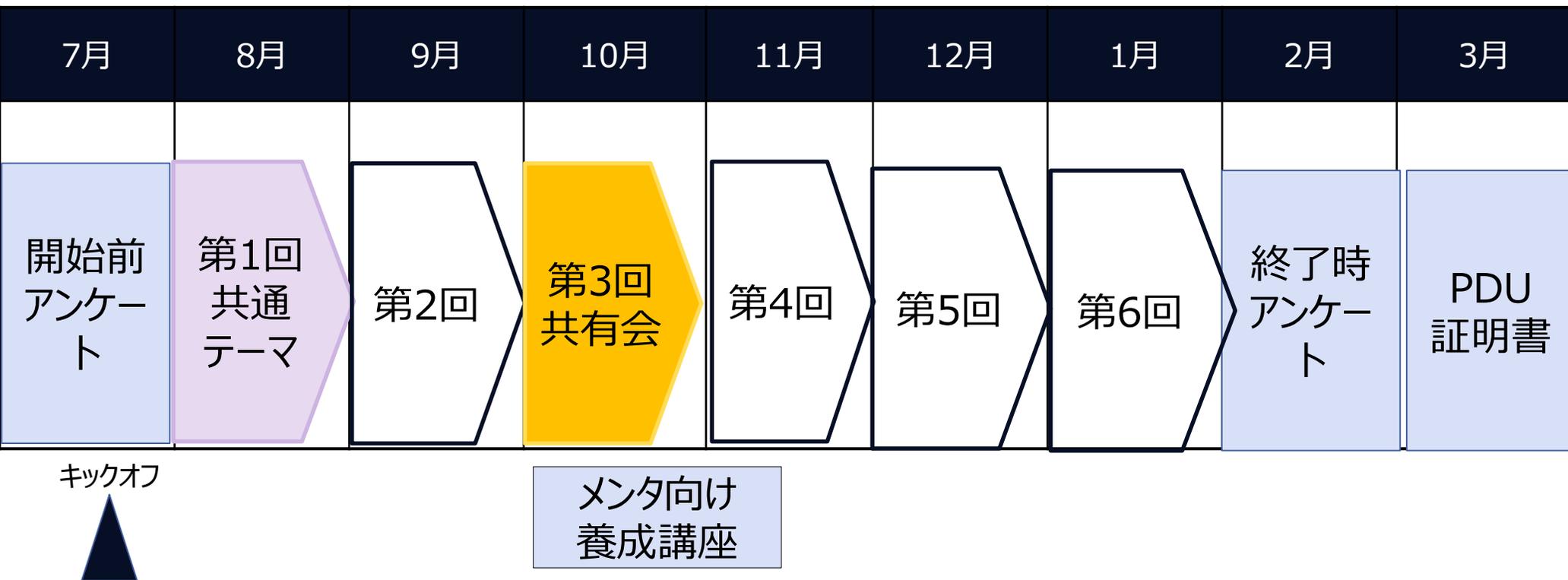
他担当の仕事の進め方、悩み等を知ることによって、今後**経験する可能性のある様々なシチュエーション**を経験できた。

PMの繋がり

異なる事業部の**意見や取組みを共有**でき参考となった

1-5.実施スケジュール

□実施スケジュールイメージ



1-6.PMメンタリングの運営ポイント

①形式

- メンター 1 名に対し, 約 6 人/グループ
- シニア 3グループ/アソシエイト 7グループ

②実施タイミング と回数

- 7月 キックオフ
- 8月～1月 半年間に計6回開催 2時間/回
- (月1ペース)

③グループ内の 運営と周知活 動

- テーマ選定, ファシリテータ, 記録係の役割を設定
- メ終了毎にレポートを提出 (1週間以内に提出)
→ポータルサイトに公開

参考.グループメンタリングの進め方

メンタリング共通ルール

- ① 自分の本音で話す。
- ② グループを安全な場とすることを約束する。
- ③ 1人1人が積極性をもって場に貢献する。
- ④ on-line開催の場合は、カメラは可能な限りオンにして参加する。

心理的安全性

批判されると本音で話せなくなる

皆さんが安心して発言できる状態で参加してください。

その他、自由にルールを追加してください。

(参考) On-lineビジネスの基本スキル

対面コミュニケーションに近い形で実施をするには
ひとつひとつ、コミュニケーションのポイントを抑える事で意外と差がつくものです。

1.大きな声でゆっくり話す

2.カメラオン

集合では目線配りは当然、
カメラオンを意識し、参加者の豊かな表現力を確認してください

3.リアクションを多めに活用

遠慮なくOK! いいね! 挙手等を活用

4. 会話が被った時の対応

〇〇さん被ったのでもう一度お願い致します。等の工夫と配慮が必要
コミュニケーションはリズムも重要。譲り合うととまっています。
話者への配慮とリズムを止めない工夫をお願い致します。

5. チャットの有効活用

URLを貼って情報共有の貢献
感想を送る
質問を送る

6. 楽しく取り組もうとする姿勢

そういう空気感を全員で作しましょう。
意図的に盛り上げる事がとても重要と考えます。

1-7. これまで実施してきた事務局運営（～FY2018）

①メンタ・メンティのペアリング

- プロフィールシートでPJ経験、得意分野、得意業務、趣味、継承したいスキルをヒアリングし、希望にマッチングしたグループ編成を構築する

②動機付けやメンタリング立上がり支援

- 全員参加型の進行の誘導
- オブザーブによる進行確認
- テーマ選定やディスカッション内容に関する窓口支援

③開始前，終了後（半年後）のアンケート実施

- メンティの成長度を可視化する
- リアルな意見をキャッチアップし，次年度の改善策に繋げる ➡ 事務局のPDCA化

課題を解決するために, 3つの観点で検討

メンタの**力量依存**を
打破するには

論点が**明確な議事録**
作成のために

組織的な活動に
するために

1-8. 事務局運営のPDCA（FY2019～FY2023）

①メンタの力量依存を打破するには

- メンター養成講座の導入
メンターに求められる資質や対応策について共通言語化

②論点が明確な議事録作成のために

- ファシリテーション観点チェック表導入
- 自己紹介シートの改訂
- 月次レポート「結論がわかりやすい構成」を意識した最適な議論に導くためのツール類を提供

③組織的な活動にするために

- 共通テーマ導入
- 共有会の実施 他グループとの交流や議論の場を提供

④出席率を高めるために

- 終了条件の設定
急な欠席の連絡体制を整備
上司から事務局、グループ宛に連絡をするルールを徹底

参考.メンタ向け養成講座の導入

進行スケジュール

13:00	~	13:20	オリエンテーション（研修の狙いと進め方等）
13:20	~	14:00	①A統括部長 メンタリング実施結果報告 （発表10分＋意見交換25分＋講師助言5分）
14:00	~	14:40	②B部長 メンタリング実施結果報告（発表10分※＋意見交換25分＋講師助言等5分）
14:40	~	14:50	休憩
14:50	~	15:30	③C部長 メンタリング実施結果報告（発表10分※＋意見交換25分＋講師助言等5分）
17:00	~	17:20	総括

メンティの力量, 思考・行動傾向の把握

武勇伝のモジュール化（武勇伝の語り聞かせ方）

1

メンティがもっとも聞きたいことは

武勇伝やその結果ではありません。

なぜならばプロジェクトにおける答えは一つではないからです。

2

PMはお客様や状況により様々な判断が必要

真の問題をさがすべくどこにむかっている課題か考え

実際のお客様の課題がどれか見極める必要があります。

参考. メンターにむけた動機付け

- ①話の内容に同意し、相手をよく観察する。
- ②前向きな言葉に言い換えましょう
- ③対話による気づきを促す。
- ④日頃大切にしている思いも重要。
- ⑥魅力をどう発信するかを伝える
- ⑦自身の成長

項番	チェック項目	
1	<p>全員が発言し、相手の話に耳を傾け、相互にやり取りしていますか？ (発言が一人に偏ったり、やり取りが一方向的にならないよう配慮して進めてください。)</p>	
2	<p>「テーマ担当者の課題」を正しく理解して話し合いを進めていますか？ (理解が不十分…と感じたら、積極的に質問して理解を確認・深掘りをしてください。)</p>	
3	<p>自分のやり方／考え方を自己開示できていますか？ (「自分だったらこうする」など、相互の学びのため、自分の考えや感じたことは遠慮せず率直に発言してください。)</p>	
4	<p>積極的に質問して他者の知見を引き出していますか？また、自分の知見を積極的に提供していますか？ (Give & Takeの心構えで、積極的な話し合いを進めてください。)</p>	
5	<p>相互のやり取りは、問題点の指摘ではなく、前向きに新たな解決策を共創するものとなっていますか？ (ディスカッションは、問題点を指摘し議論する場ではなく、「対話から」新しいアイデアを生み出す場として進めてください。)</p>	

アジェンダ

1. PMメンタリングの実施概要

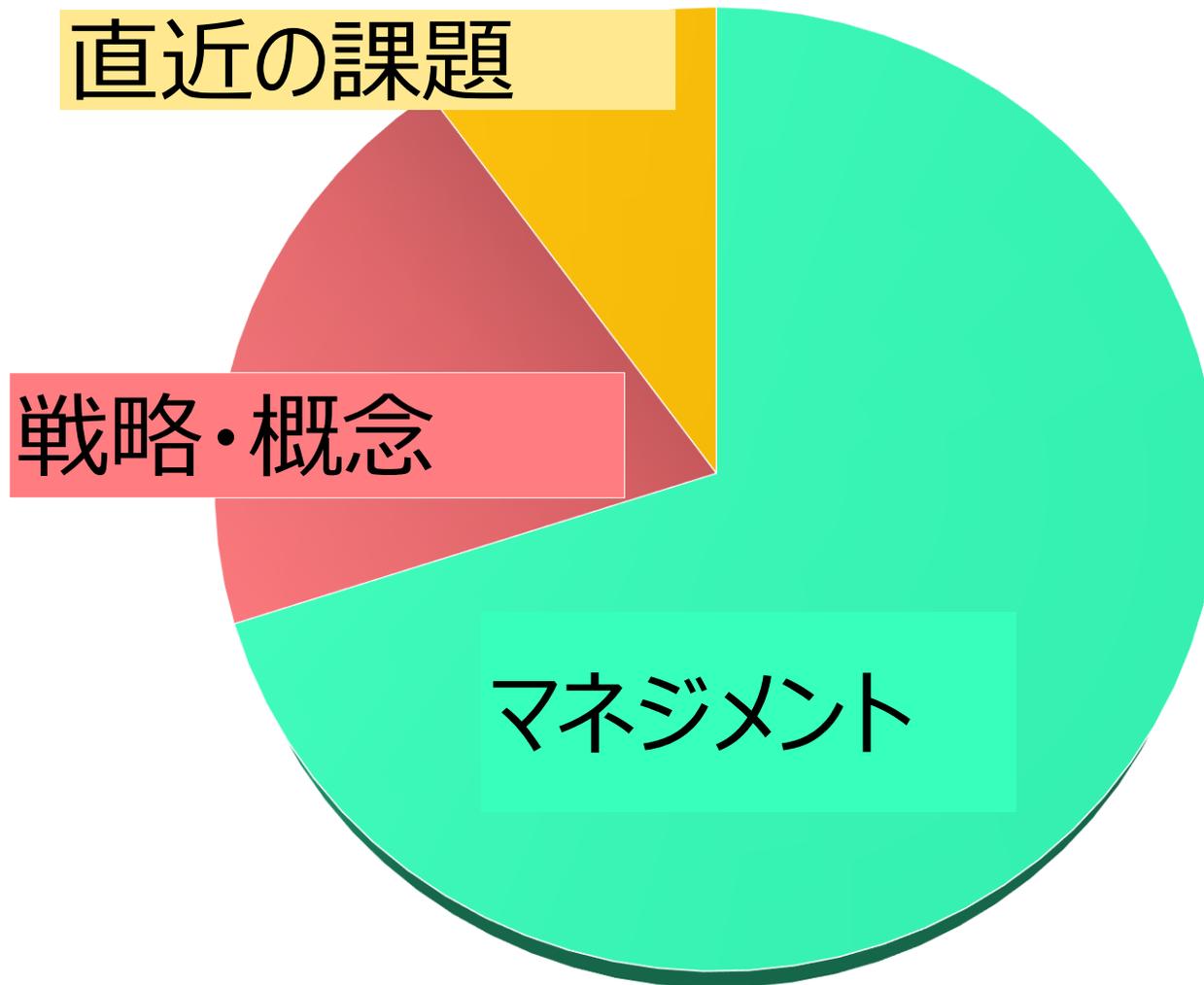
2. PMメンタリングのテーマ
-現在のPMの課題-

3. メンターから学ぶ
-心に残るメンターのひとこと-

4. メンタリングの効果とメンティの成長実感

5. 新時代のPMに求められること

2-1.シニアPM_過去3ヶ年のテーマの傾向



2-2.シニアPM_過去3ヶ年のテーマ一覧

コロナ禍プロジェクトマネジメント

レガシーシステムにデジタル要素を入れる際のマネジメント
-人集めの苦労について-

強いチーム作りのためのマネジメント

育成

DX時代に求められるPM像

アジェンダ

1. PMメンタリングの実施概要

2. PMメンタリングのテーマ
-現在のPMの課題-

3. メンターから学ぶ
-心に残るメンターのひとこと-

4. メンタリングの効果とメンティの成長実感

5. 新時代のPMに求められること

3.心に残ったメンタのひとこと

経験に基づく重みのあるアドバイス

- 複数プロジェクトのマネジメントにおける観点
- ルールを浸透させるマネジメントの動き方と柔軟さ
- 人材に対する育成の考え方
- 大局的な目線でとらえること

幅広い視点での意見が集約されている

様々な角度から考える事の重要性

3-1.メンタの印象に残っているエピソード



会食で、当たり前のようにされた
気遣い、所作などを
見ていて
皆で感動した！

3-2.メンタの印象に残っているエピソード



**全員の顔と名前を覚えて、
名前で声を掛ける。**

**人数が多くても
基本的な所に手を抜かない
姿勢の重要性を学んだ！**

3-3.心にのこるメンタのひとこと

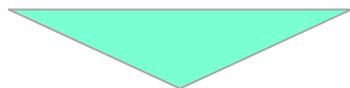
経験に基づく重みのあるアドバイス

- 複数プロジェクトのマネジメントにおける観点
- ルールを浸透させるマネジメントの動き方と柔軟さ
- 人材に対する育成の考え方
- 大局的な目線でとらえること



幅広い視点での意見が集約されている

様々な角度から考える事の重要性



マネジメント論

社会人論

アジェンダ

1 PMメンタリングの取組概要

2 PMメンタリングのテーマとレポート内容
(現在のPMの課題)

3 メンターから学ぶ
~心に残るメンタのひとこと と 立ち振る舞い

4 メンティが成長できたと実感したこと

5 メンタリングの効果と
新時代に求められるPMに大切なこととは

4.成長できたと感じたスキル

Mission

PMとしての心構えが出来た

具体的
には…

コミュニケーション力

リーダーシップ

調達力

知識面、コンピテンシ面共に成長できた実感

アジェンダ

1. PMメンタリングの実施概要

2. PMメンタリングのテーマ
-現在のPMの課題-

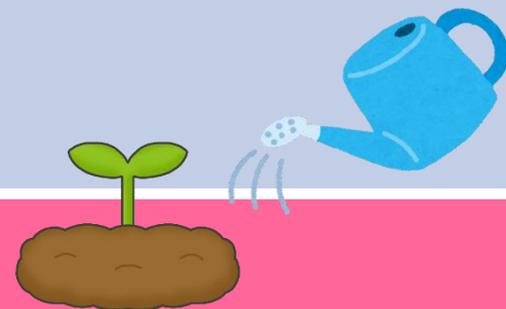
3. メンターから学ぶ
-心に残るメンターのひとこと-

4. メンタリングの効果とメンティの成長実感

5. 新時代のPMに求められること

まとめ. 今後PMに求められる力とは

➤ 日々学び続ける事。



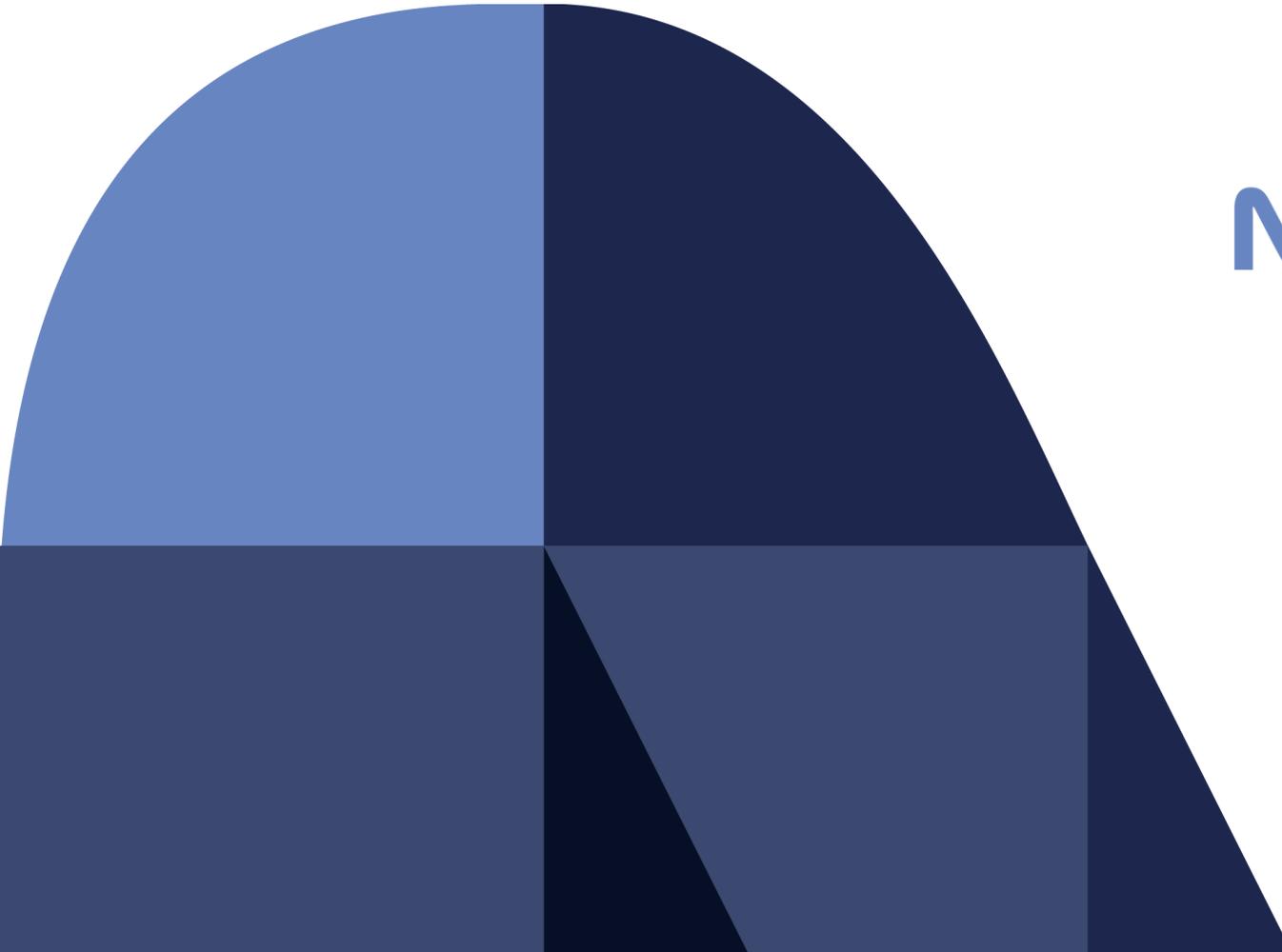
➤ 基本を大切にすること。

まとめ. 今後PMに求められる力とは

➤ **価値を提供することは何か！**



➤ **PMの面白さ、魅力を伝えていくこと！！**



NTT DATA
Trusted Global Innovator