

第4章 プロジェクトマネジャー に必要な能力

- 4-1 プロジェクトマネジャーのスキル
- 4-2 リーダシップの発揮
- 4-3 問題の発見と対応

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-1 プロジェクトマネジャーのスキル

1) 基本スキル

- 分かりやすいドキュメントが作成できる。
- 相手の理解を得られる文章が書ける。
- 相手と、信頼のあるコミュニケーションができる。
- 「言葉」に敏感で、その意味を理解できる。
- 「小さな仕事」でも、工夫して仕上げる。
- 「仕事」の完了時点で、必ず反省する。
- 必要に応じて、メモ・ノートをとる習慣がある。

「わかった」とは

話題になっていることに関連した知識はほとんどもっている、しかしその話題がその知識によって解釈できない、という状態にあって、そこで何かのヒントを得た結果、もっている知識によってその話題が完全に解釈できるということがわかったとき、「わかった！」ということになる。

(「わかる」とは何か 長尾真 岩波新書)

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-1 プロジェクトマネジャーのスキル

2) 応用スキル

- IT知識、ITを使う実践力
- 業務知識を顧客に応用できる展開力
- 顧客・社内に対するリーダーシップ力、質問力
- 顧客・社内に“NO”と言える勇気、判断力
- “叱る”“ほめる”ことができるメンバー育成力
- 失敗／成功を次の仕事に生かせる吸収力
- 問題発見／問題解決を行える問題対応力

「理解できた」とは

他人から詳しい説明を受け、それを論理的にわかることである。
つまり、これまで知らなかった知識を与えられ、それが論理的に自分のもっている知識と整合的である場合に、理解できたと言うことになる。
「説明」とはものごとがなぜそうであるか、という根拠を示すことである。なぜそうなのかという疑問に対する答えの文。

(「わかる」とは何か 長尾真 岩波新書)

- * 論理＝考えなり議論をすすめていく筋道。思考や論証の組立て。
思考の妥当性が保証される法則や形式。

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-1 プロジェクトマネジャーのスキル

3) 必須スキル

- 全ての資源(顧客含む)を、計画達成のために効率的に活用できる。
- プロジェクト環境・条件の変化に、適切な対応と実行をすることができる。
- 「4 Relation」「5 Box」「3 View point」を身につけて実践できる。
- プロジェクトマネジメントの基礎知識を学び、実践での応用ができる。

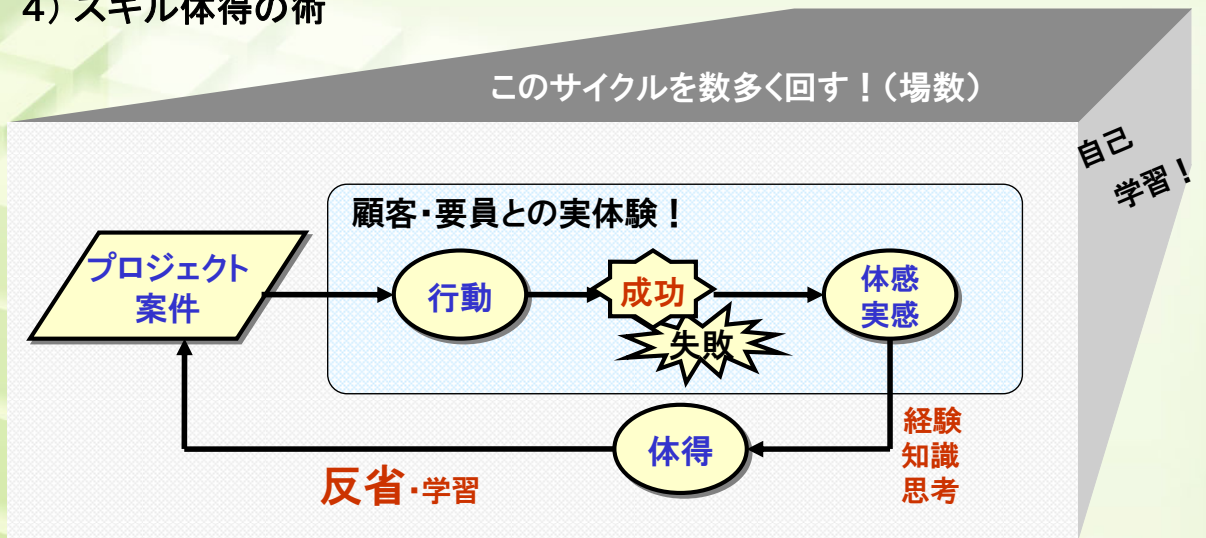
プロジェクトマネジャーに対するチェックポイント

- ・ 「先の見通し」を持って話をし、実行しているか
- ・ 顧客に遠慮なく意見を求め、調整をしているか
- ・ 目的を咀嚼し顧客の業務を、理解しているか
- ・ PMの指導力とチームワークが、機能しているか
- ・ 顧客の問題解決に、積極的に提案しているか
- ・ 打合せ・レビューで資料を基に、説明しているか
- ・ ゴールのイメージを背景に持って、判断しているか
- ・ 困ったときいつでも、相談にのってくれるか
- ・ メンバーから同じ答えなり意見が、返ってくるか

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-1 プロジェクトマネジャーのスキル

4) スキル体得の術



（参考 - 「失敗学のすすめ」 著 畑村洋太郎）

- 「プロジェクト成功への強い意志」を必ず持つ
- プロジェクト完了時点で「成功・失敗要因」を整理・反省
- プロジェクトマネジメント知識を学び、実践で試す

4

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

人が何かをやろうとすると、ちゃんと答案が書ける受身の能力だけでなく、なにをどうするか、能動的な能力がいる。人間がものごとを達成する総合的な能力は、おそらく、受動的な能力と能動的な能力の掛け算で決まる。

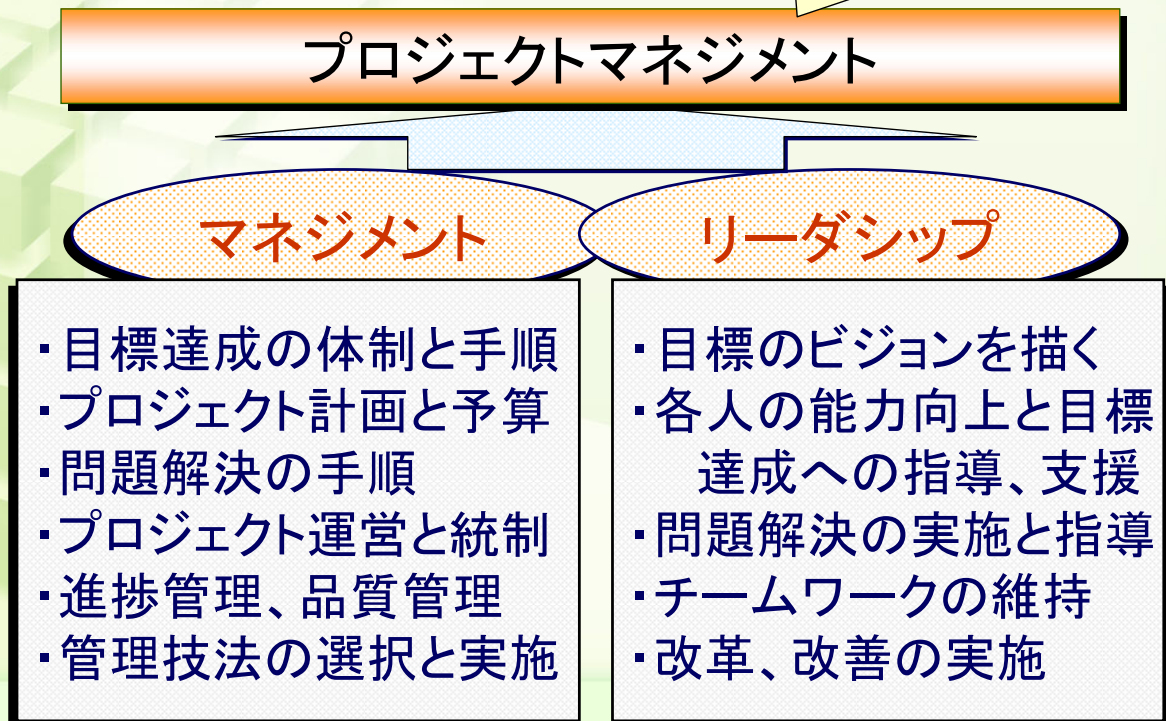
（小柴昌俊／ノーベル物理学賞）

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-2 リーダシップの発揮

1) マネジメントとリーダーシップ

プロジェクトマネジメントは「マネジメントとリーダーシップの技能」が必要不可欠です。



5

(参考「マネジャー研修とリーダー教育は異なる」ジョンP. コッター ダイヤモンド)

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

リーダーシップとは

ビジョンと戦略を描き、これらを実現させるために人々を結集し、彼ら彼女らをエンパワメントするなど、さまざまな障害を乗り越えて変革を実現させる原動力であり、トップマネジメントのみならず、あらゆる階層のマネジャーに求められる能力であると。リーダーシップは変革を必然的に生むものであり、それが最大の効用なのです。

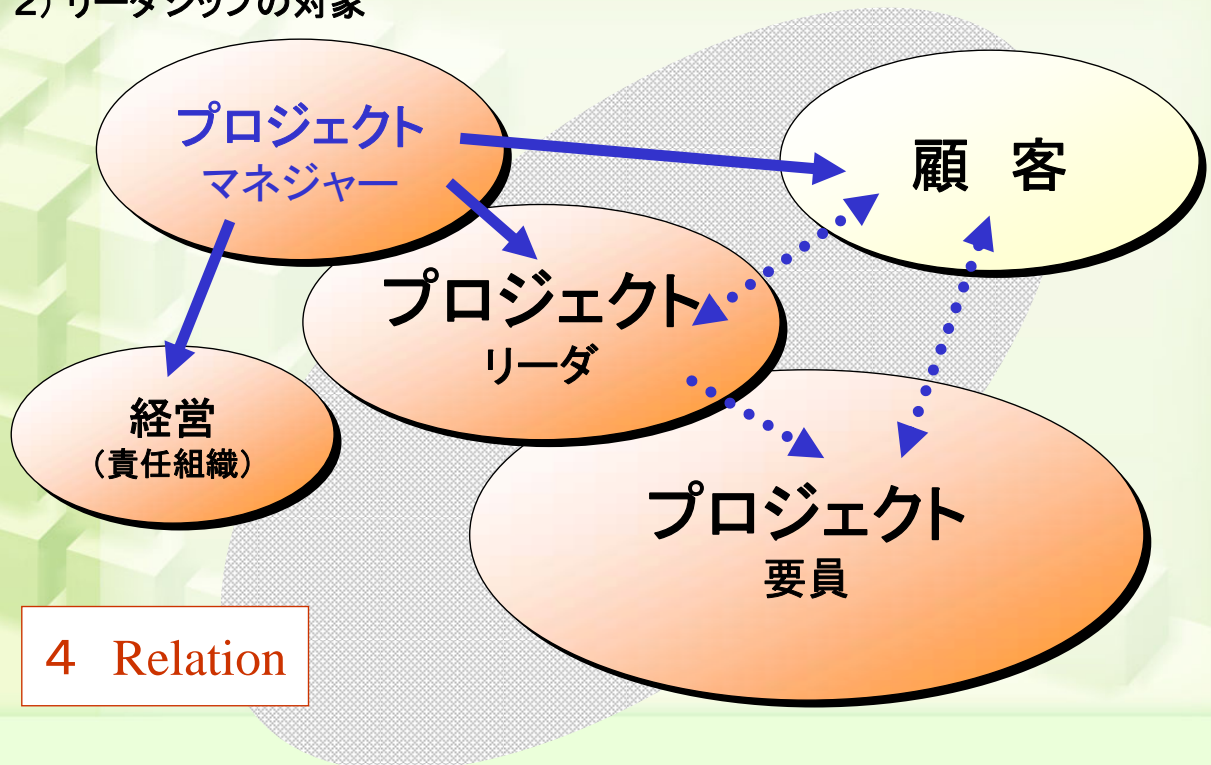
(「マネジャー研修とリーダー教育は異なる」ジョンP. コッター ダイヤモンド)

エンパワメントとは、決定権の一部を部下に与えることによって裁量の余地を拡大し、仕事への創意工夫や意欲を引き出すことをねらったものである。

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-2 リーダシップの発揮

2) リーダシップの対象



6

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

リーダーシップの発揮例

- ① プロジェクト計画・変更を常にメンバーに徹底し、自主的行動を促進させる。
 - － プロジェクト活動情報の公開
 - － 重要事項の文書開示と会議による確認
- ② リーダ・作業責任者以上の意志統一と決定事項を順守させる。
 - － 作業スケジュール、成果物、作業チェックの内容
 - － 作業責任者(リーダー)との調整と問題解決
- ③ プロジェクト遂行の支障の発生し易い作業の重点管理をする。
 - － 難易度の高い業務アプリケーション、技術課題
 - － クリティカルパスによる危険度の高い作業項目
- ④ 「足を使い」事実の情報を収集して、確度の高い判断を下せる条件を創る。
 - － 顧客、作業責任者、作業担当者、協力会社、他
 - － 報告書の根拠、隠れた問題の発見、顧客との交渉
- ⑤ プロジェクトモラルの低下を防ぎ、必要な統制を図る。
 - － 勤務態度、言動、約束順守、事前報告
 - － 成果物の品質、スケジュール管理

大きなプロジェクト案件ほど、リーダーシップ発揮が重要になる。プロジェクトメンバーの作業・意識・姿勢などのベクトル合わせが大事になる。

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-2 リーダシップの発揮

3) リーダシップの重要性

問題の発生→問題の把握→問題の解決(改革・改善の実施)

情報システム的特性対応

- ① フェーズごとの作業の具体化と詳細化
- ② 「人間系、顧客系」というアバウトな世界
- ③ スcopeとスケジュールなどの変更
- ④ 上流フェーズの重要性と困難さ

要員の管理

- ① 要員の目標設定、モチベーションの維持
- ② 成果物の指導、指示、支援
- ③ チームワーク作業の円滑化(プロジェクト内・対顧客)

顧客との共同作業

- ① 顧客作業の指導、支援、確認
- ② 成果物の評価、確認
- ③ 顧客要望・要求への対応、問題発見と解決策提示

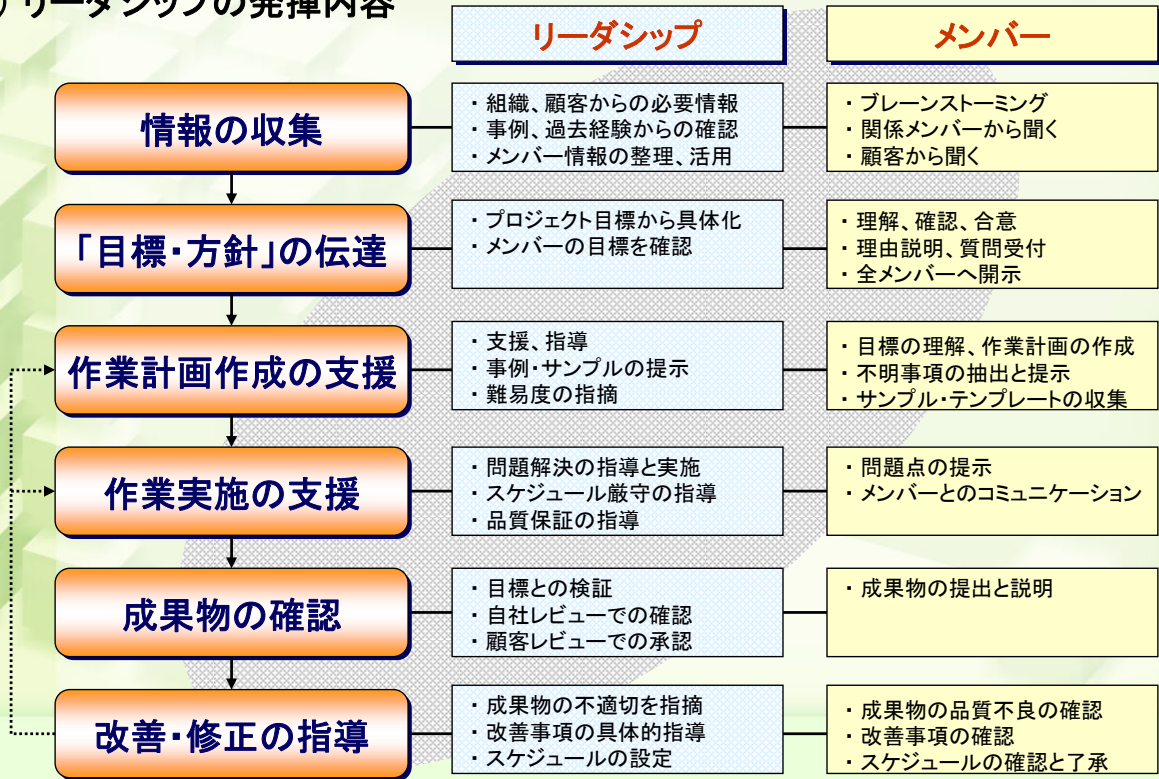
「リーダーの大半が必ずといっていいほど、20代・30代のうちにリーダーとして挑戦し、危険を冒し、成功や失敗の双方から学ぶ機会を得ている」

(「変革するリーダーシップ」ジョンP・コッター ダイヤモンド)

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-2 リーダシップの発揮

4) リーダシップの発揮内容



8

Copyright(C) 2012 BNP. All rights reserved

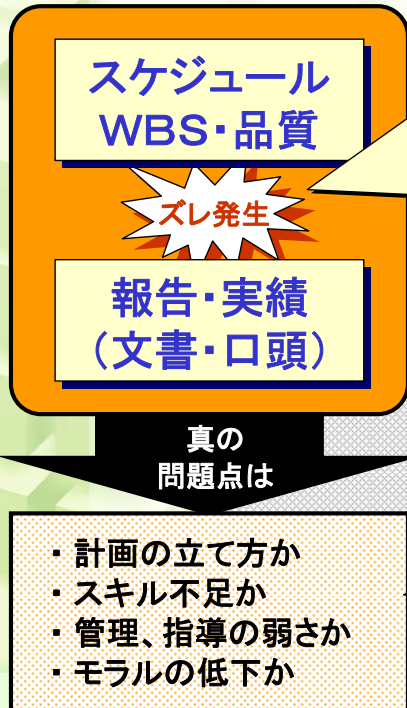
リーダーシップ発揮の前提条件

- ・ プロジェクト知識を伴った実践、行動
- ・ プロジェクト実績を伴った信頼、自信
- ・ 成果と顧客評価のあるプロジェクト経験

プロジェクトメンバーと顧客は、リーダーシップ発揮の仕方ですらそのリーダーに対して、自然にリーダーへの信頼度に気づくし感じる。経験の浅いリーダーは、組織をバックにした真剣さと真面目さが求められる。そのことがあれば、メンバーと顧客は安心してついていく。

4-3 問題の発見と対応

1) 問題点の発見



① 表面化したケース

- ・ 問題の深さの確認
(対策の可否、原因の究明)
- ・ 計画の実効性の確認
(「5 Box」、「3 View point」)

② 表面化しないケース

- ・ 抜き取り検査の実施
(成果物、作業内容・環境)
- ・ 「いつまでに、又は予定通りに作業がおわるか」の問い
(回答の自信、その条件)

- ① 個々の問題点(現象)から共通原因(抽象化)を明らかにする。
- ② 感情抜きで、クールに関係者の情報を整理して根本原因を早期に見極める。自分の足で情報を集めることが大事。

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-3 問題の発見と対応

2) 問題点への対応

1. 問題の対象は

4 Relation

- ①組織 ②要員(チーム) ③要員/顧客 ④顧客

2. 問題の作業は

5 Box

- ①材料(INPUT) ②目的(PURPOSE)
③事実(FACT) ④作業(WORK)
⑤成果物(OUTPUT)

3. 問題の原因は

- ①計画 ②スキル ③指導・管理
④モラル ⑤工数 ④複数要因

4. 対応の視点は

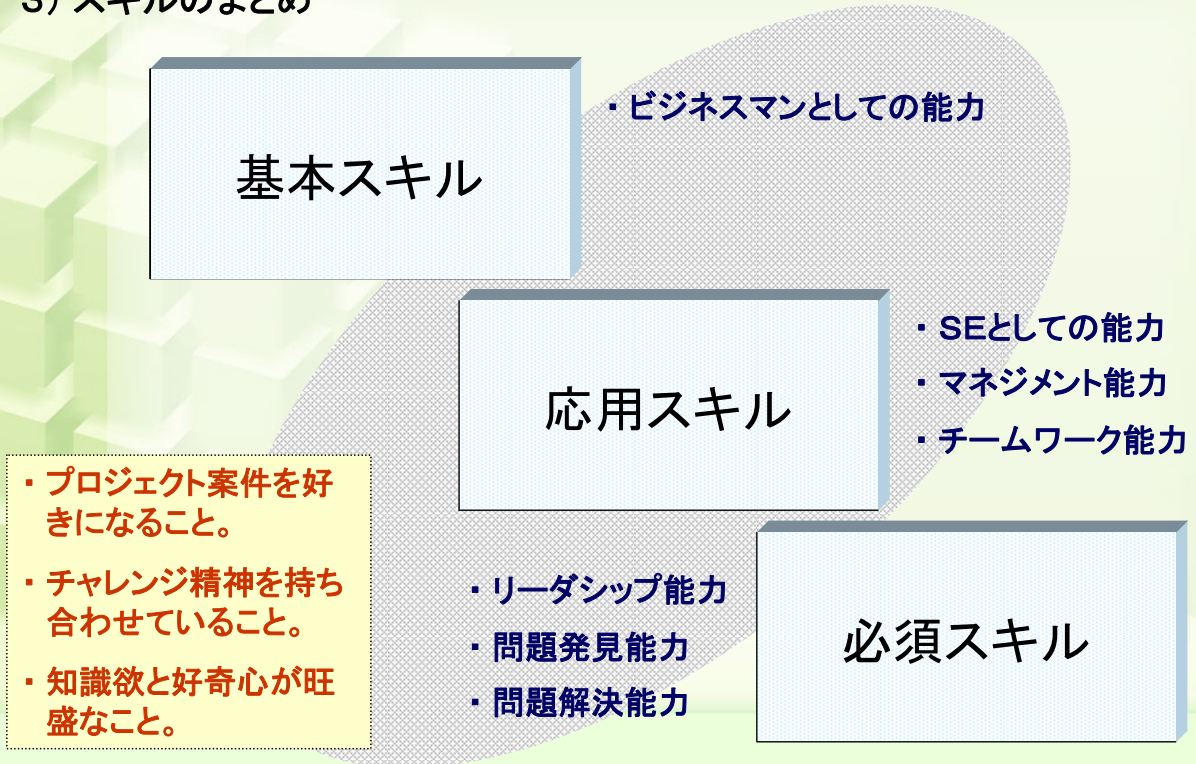
3 View point

- ①重点管理 ②「ゴール」から ③「事実」から

第4章 プロジェクトマネジャーに必要な能力

4-3 問題の発見と対応

3) スキルのまとめ



何も、プロジェクトマネジメントは特殊なスキルを要求されているのではない。ある意味では、ビジネスマンとして当たり前のことでもある。その当たり前の上に、プロジェクトマネジメントは成り立っているとも言える。