

第 6 回特別講義 レポート

日時	2017年11月17日(金) 10:00 ~ 12:00
会場	(一財)日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2階講堂
テーマ	常勝 PM は育成可能か ～プロジェクトを成功に導く知恵と実践の再現法を考える～
講師名・所属	本間 周二 氏 (株式会社シーズメッシュ 代表取締役)
司会	猪塚 修 氏 (横河ソリューションサービス株式会社)
アジェンダ	1.今、何が起きているのか ~プロジェクトを取り巻く環境とその変化~ 2.今、何が求められるのか ~PMの素養と立ち振る舞い~ 3.常に勝てない理由とは ~想いと行動の間にあるカベの正体~ 4.知恵と実践は伝承可能か ~プロジェクト版マネーボール考~
アブストラクト	<p>ITプロジェクトには多くの失敗の歴史がある。トラブルの話はいまだに尽きることではなく、成熟度の高い組織であってもそれは例外ではない。</p> <p>多くの組織では失敗を避けるために様々な仕組みを整え、プロジェクト進行を徹底的にチェックする体制をひく。プロジェクトマネージャー (PM) には必要な教育の機会を提供し、失敗リスクの低減に努めていることだろう。こうした一連の努力は不可欠であり、プロジェクトに関わる多くの関係者が日々鍛錬を続けていることには本当に頭の下がる思いである。</p> <p>しかし、現状のアプローチ法だけで、はたして十分なのだろうか？</p> <p>どんなに仕組みを整備し、鍛錬を積んだとしても、ひとたび悪条件が重なれば、誰だってトラブルに巻き込まれる可能性はある。たとえ、一人ひとりが善良で、ひた向きの努力を続けていても、それとは関係なしにトラブルは訪れる。むしろ、現状の取り組みを疑った方がよい時期に来ているのではないだろうか？</p> <p>本講義では、プロジェクトをひとつの生命体として捉えた時に、「健康に過ごすためには何が必要なのか」という問いかけを最初に行います。そして、「プロジェクトのあり方」「PMの立ち振る舞い」「データによる物の見方」「PMの育成(伝承)法」について、受講者の皆さまと一緒に考えていければと思っています。当日は実際の支援事例も取り入れながら、できるだけ具体的にお話をさせていただく予定です。</p>

講義の要約

第6回の特別講義では、『常勝 PM は育成可能か ~プロジェクトを成功に導く知恵と実践の再現法を考える~』と題して、ご自身のご経験から見えてきた、常勝 PM を育成する方法について本間様よりご講義いただきました。ありがとうございました。

冒頭に、本間様より自己紹介がありました。

美術教師志望から IT の将来性に惹かれて SE の道に入ったが、はじめ、トラブルプロジェクトを担当したこと、その時トラブルは起こさないと誓ったこと、その後、データをとって活用して、プロジェクトが成功するようになったこと、その経験を活かし、IPA/SEC の研究員としてソフトウェア開発データ白書の作成等に関与したことをお聞きしました。

現在は会社を設立し、アートとデータサイエンスの観点を活かしたコンサルティング/プロデュースのサービスを展開しているとのことでした。

1. 今、何が起きているのか ～プロジェクトを取り巻く環境とその変化～

VUCA 時代（現在の社会環境が極めて予測困難な状況に直面している時代）なので、PM も明日何がおこるかわからないという状況を背負っている。

システムトラブルのニュースも多いが、要件定義の不備など昔から原因は一緒に進歩しているとはいえない。

また、他の業界から見ると同じミスを繰り返す理由が理解できないと思われる。

工業製品と比べて人為的なミスが入り込む余地が多いことや、とりあえず作って直すという IT 業界の体質も要因である。

状況を根源的に変えられなければ、グローバルにも取り残され、日本の IT 産業はこのまま厳しい状況に追い込まれる。

2. 今、何が求められるのか ～PM の素養と立ち振る舞い～

- 顧客企業が私たちに求めることは、顧客が作ろうとしているサービスの価値を一緒に考えて、システムのデリバリーを安定的に導くリーダーシップを持った人材または企業である。
- その中心をなす存在が PM であり、優秀な PM を求める声は以前にもまして大きい。
- 今日の PM は、実に多くの能力が求められるが、能力開発の面では、未開拓の領域もまだまだ多い。今後は特に VUCA の時代ならではの柔軟性、俊敏性、創造性も必要となるだろう。
- PM の作業の実態の調査を行なったところ、理想と現実の乖離があり、思うように仕事ができているということが分かった。
- 私は PM の能力は、Resourcefulness（人としての魅力、振る舞い、情熱、責任感、使命感；ビジネスパーソンとしての地盤の強さ）をベースに、Skill（見聞を広め知識を高める力；個々人の知識量の査定結果を利用する軸）、Performance（変化に対応し結果を出す力；成果主義的な観点に加え、変化に柔軟に適應できる能力を示す軸）、Knowledge（知恵や実績から知恵を生み出す力；経験や実績を通して利用可能なナレッジ、知恵を生み出す能力を示す軸）の3つの軸の総量（ $R+S \times K \times P$ ）で定量化できるのではないかと考えている。

しかし、現状の PM の育成は S 軸一辺倒であるという偏りがある。

また、R の領域を定量化している会社は少ない。

K と P の領域は個人で取り組むには限界があり、チーム・組織・企業・社会で取り組めればよいが現時点では課題である。

どの軸も固定ではなく、時代によって変化する。

能力モデルを整理したことで、知恵と実践の強化の必要性が浮き彫りになった。

<質疑応答>

- 4つの軸というのは共感できるが、R軸、K軸、P軸を定義することができるのか？自社の取り組みでパフォーマンスを上げるツールを導入したが、説明をドキュメント化すると堅苦しくなり、実際には使われにくいものとなってしまったことがある。
→定義をドキュメント化するとしたら、シンプルなものになると考えている。実際の取り組みとしても会議で出る意見をホワイトボードに書いてもらうと、はじめは聞いたそのままを記載するが、徐々にまとめられるようになり、ヒアリング力が上がったり表を書く力が上がったりする効果があるなど、原始的な取り組みがきくと考えている。

3. 常に勝てない理由とは ～想いと行動の間にあるカベの正体～

- プロジェクトを成功させるために、企業は様々な取り組みをおこなってきたが、冒頭で示したように、トラブルは後を絶たないのが現状である。
- 逆に仕組みや道具立てがありすぎて、思考停止になっている組織が多いことは、そもそも問題であろう。
- さらに業界の悪しき慣習（とりあえず作って直す）が構造的な問題を引き起こしている可能性も否定はできない。
- 一方、プロジェクトと一口に言っても、その形態はさまざまで、特性をしっかりと見極めることが極めて重要である。（この理解が進まないこともトラブルの一因）
- ここでは、常勝を考えるうえで突破しなければならない組織側の論理に目を向け、例えば、「プロジェクトの特性に合わせた丁寧な体制づくりができないか」をテーマに、思考停止の壁を破る一案を探ってみた。
- 想いと行動にはカベがあり、行く人、行かない人、前のめりに行く人などがいる。なんで行けなかったのかというカベの正体を知り、カベを破って踏み出さないといけない。論理・理性だけでは勝てない時代だが、ビジネスはロジカルー辺倒で直感的にとらえる感覚を置き去りにしている傾向がある。PMは直感的なところで気づく場合もあるので、直感で動いてデータで確かめる必要がある。データで語ると相手が行動する。
- PMは地べたにいるのではなく、おかしいなと思ったら全体像を上空10メートルで見渡す感覚が大事である。
- PMのアサインは論理性を欠く場合が多い。業界、金額規模などプロジェクト特性が変化するのであるからPM特性も変わるはずである。プロジェクトの特性に応じた丁寧なオーダーでPMをアサインし、チームを作るのが大事である。プロジェクトの特性に合わせた丁寧な体制づくりができないか？

4. 知恵と実践は伝承可能か ～プロジェクト版マネーボール考～

- 多様なプロジェクトを、不確実な環境下で成功に導くには、PMを個人として育てるのではなく、ひとつの機能群として捉え、組織やチーム全体で成功確率を上げていくのが妥当と思われる。
→チームのスキル総量が増えるようにする。
- このような考え方では、知恵と実践のバリエーションをそろえ、その再現性を上げていくことが急務となる。
- そのためには、向かう方向を明らかにし、わかりやすい指標でクイックに行動を導くことが、PMチームの最重要課題となる。
- ここでは、マネーボール型アプローチの取り組みを紹介し、知恵と実践の再現法への理解を深めていただくようにした。
- 映画「マネーボール」は、ブラッドピットが主演した、米メジャーリーグの弱小貧乏球団を強くするため、野球界に革命を起こす様子を実話に基づいて描いた映画である。

- それまでは、熟練のスカウトが経験と勘で採用していたのを、出塁率が高くて年俵が安い人を採用し、年俵が高くて出塁率が低い人を放出するということを実行し、最後にワールドシリーズを制覇するというストーリーである。
- ITプロジェクトでも、ビジネスにおけるねらいに対して、目的を明確化→本質的な要素を発見→対象が見つかって手ごたえを得られるまで繰り返す、ただし、目的につながる以外は無視するということをすればいいのではないか。
- PM 個人でなく、機能群としてとらえ、組織やチーム全体で成功確率を上げるのが大事である。
- 知恵と実践のバリエーションをそろえ、再現性を上げ、向かう方向（優勝）、わかりやすい指標（打率）で行動を導くというマネーボール型アプローチのプロセスをやってみてほしい。
- 常勝 PM の育成は可能かという問題の結論として、PM の育成から PM チーム（共同体）として育成し知恵と実践の再現性を向上するアプローチをとることで可能となると考える。
- 環境・文化・雰囲気をはぐくんでプロジェクトを健康体にしましょう。
- まずは行動しよう。

質疑応答

- 「プロジェクトの全体像を上空 10 メートルで見渡す」というが、この「10 メートルの高さ」のイメージがつかないがどういうことか？ 自社では地べたで先頭を走る人が雲の上で観察しているかの両極端で、PM の関わり方のイメージがわきにくい。
→羊飼いや、後ろから追い立てる型などマネジメントスタイルは色々だが、全体をみえてないといけないということ。やるべき目的は一緒なのでいろいろやってみようと思ったものをのこしていくしかない。
- 体系的な R や P を育てる方法があるか？
→ R は勉強できることではないので座禅とかマインドフルネスとかやって自分を育てるしかない。
P は、観ること聴くことは難しい。
自分の体験談であるが、街角のスターバックスから複数人で、行きかう人々の観察した結果を持ち寄ると、観ていた部分が皆ばらばらだった。
しかし、観ることを続けるといずれ結果が出る。五感を使って感性をあげていくというようなイメージだと考えている。

以上