

2. プロジェクトマネージャ育成 コーチング術

経験不足のプロジェクトマネージャに役割の認識,
自覚と行動を促す



松田 隆一

中小企業診断協会 東京支部 ビジネスコーチング・ラボ

1. 状況設定

コンピュータシステムは機器の性能向上、価格低減によりオープン化が進み、中小企業でも導入が盛んになっている。大企業でも、情報部門の関与が減少し、部門主導で開発するプロジェクトが増加している。

規模は小さいながら、プロジェクトの数が多くなり、プロジェクトマネージャの育成が重要な問題になっている。

プロジェクトマネージャの育成には、講義や研修だけでは難しく、OJTが好ましい。しかし、小規模プロジェクトでは、指導者が直接プロジェクトにかかわることは、工数、コスト的にも困難である。

そこで、プロジェクトマネージャの行うべき役割を認識し、自覚と行動を促すコーチングアプローチとしてコーチングスキルと会話例を紹介する。

この例では、プロジェクトマネージャとして任命された若手のリーダーに、部門長がコーチとして指導を行い、プロジェクト開始時点で作成したプロジェクト計画書をレビューする場面である。

2. 場所のセッティング

(1) 環境設定スキル

コーチングでは、相手が自ら課題に気づいて対策を考え、行動に移すために、リラックスして自分の内面、本心と向き合えるように

環境を設定する。

(2) 設定例

通常のレビューのように自席に呼ぶのではなく、ミーティングコーナーで行った。座席も、対面ではなく、緊張の少ないように同一方向を向くか、斜め横に座るようにした。

3. プロジェクトマネージャの役割を確認

(1) 傾聴と沈黙というスキル

相手の話を否定しないで最後まで聴くスキルであり、相手が考えているときに途中で口をはさまないで待つスキルである。問題プロジェクトでは、プロジェクトマネージャも各担当者も周囲から叱責されてばかりで、相談相手がない状態になる。そのようなときに聴いてもらえることは嬉しく、やる気を奮い起こすものだ。

まず、聴く機会をつくる。沈黙があっても、辛抱強く待ち、相手に考えさせて、答えを待つことがポイントである。

(2) 受容スキル

受容とは、お互いを受け入れ合うことである。日本人は自分と異なる相手を受容することが非常に苦手といわれており、「好き・嫌い、良い・悪い、正しい・間違っている」などの『価値判断』を頭ごなしにしていまいがちである。

受容することは、自分の価値観を捨てて自

分が相手と同じになることではなく、「自分の価値観は変わらないが、相手の価値観もよくわかる」というように、「自分の価値観を大切にしつつ、相手の価値観を尊重すること」である。

プロジェクトマネージャを育成するうえでも、上司の価値観を強制しないように心がける。プロジェクトマネージャ自身にもこのスキルをつけさせることで、多様な価値観を持つステークホルダとともにプロジェクトを成功に導く力となる。

(3) ディスカウントしないスキル

ディスカウントとは能力を低く評価し、値引くことをいう。たとえば、自分に甘いルール（基準・目標）を与えるのは、自分をディスカウント（おとしめて）いる。そういう人は、他人もディスカウントしている。ディスカウントしないで、本当の自分の力を出せば、もっと力を発揮できる。自分も相手も高く買い、高い目標を打ち立てるようにする。

経験不足のプロジェクトマネージャは特に自信がないためにディスカウントしがちなことを考えて、自分がやっていることを話してもらい、十分役割を果たせることに気づかせる。

(4) 会話例

コーチ：「さて、プロジェクト計画書を見よう。その前に確認したいんだが、今度のプロジェクトは君がリーダーなんだよね？」

リーダー：「はい、でもAさんも一緒にやります」

コーチ：「そうか。君が最初から手がけていたと思うが、どういうふうと一緒にやるんだい？」

リーダー：「一応、私がリーダーのつもりですが、お客様からAさんも参加するようにといわれていますので」

コーチ：「なるほど、お客様からいわれたのか。A君は他のプロジェクトを持っているはずだが、どう作業を進めていこうと考えている？」

（受容。普段なら、はっきりしろ、君がしっかりやればいいんだといってしまおうところだが、いったん、相手のいうことを受容して、考えを尋ねる）

リーダー：「実際の仕様の作成取りまとめやレビューをしたり、委託先会社への指示などは私がやるつもりです。ただ、仕様書承認やお客様へ報告するときの挨拶はAさんにしてもらおうと考えています」

コーチ：「それなら、実質的に君がリーダーとしての役割といえるのじゃないかね」

リーダー：「そうですね、…。でも、お客様がAさんを指名しているのです」

コーチ：「そうか。仕様の検討はどのようにすすめるの？」

リーダー：「社内の標準を使って、B君や委託先会社にやってもらおうと考えています。社内標準は、私も参加して作成しましたし、今回の業務は他のお客様で経験しているので、ちゃんと指導やレビューができると思います」

コーチ：「それなら、十分、リーダーとしてやれるんじゃないか？」

リーダー：「そうでしょうか、…」

コーチ：「リーダーとしてやるために気にかかることが何かあるのかな？」

リーダー：「まだ経験が少ないですし、…」

（沈黙。相手が自分で解決策を探している間は十分に待つ）

リーダー：「Aさんにお客様との会議には同席してもらえば安心です」

コーチ：「そうだね、最初はA君にも出してもらおう。それでリーダーとして君の力を認めただけいたら、お客様もA君に出てくれとはいわないよ」

リーダー：「大丈夫でしょうか？」

コーチ：「大丈夫だよ。誰でも、プロジェクトマネージャとして全体を仕切るのは不安なものだよ。君は十分力はあるんだ。A君と一緒に私もバックアップするから、プロジェクトマネージャとして一本立ちする機会だと思わないか？」

(ディスカウントしないで、勇気づける)

リーダー:「わかりました。やってみます」

4. リスク管理

(1) 区別と分類スキル

区別と分類は考えを整理したり、検討を進める道案内になる。区別は枠組みをつくること、分類はその枠組みへさまざまな事象を仕分けていくこと、プロジェクトマネジメントでは枠組みの視点として、PMBOKの知識エリアやISO9000、各種開発方法論がある。

(2) 承認スキル

承認は認めたことを相手に伝えること。承認というプラスストロークは行動を促進し、否定するマイナスストロークは、無力感を持たせる。うまくいっているときにこそ、ほめて、その行動を定着させる。

プロジェクトマネージャ自身がメンバーに活用することもできる。プロジェクトマネージャは直接に昇格、昇級などの経済的報酬を与えることはできないが、心理的報酬を与えることはできる。ほめる、感謝する、一緒に喜ぶ、本人の価値観に合った仕事・仕事環境を与えるなど工夫する。

(3) 会話例

コーチ:「じゃ、プロジェクト計画書を説明してくれるかな」

リーダー:「品質/生産性向上方針は現状と同等レベルの品質です」

コーチ:「今までと同じでいいのかな?」

リーダー:「そういえば、事業部の今年度の品質目標がありました。調べて目標を更新します」

コーチ:「そうだね、最新状態でやろう。次にリスクについてはどうかな?」

リーダー:「リスクというと、リスクの発見、評価、対策という手順ですが、どこから手をつけていいのかわかりません...」

コーチ:「PMBOKの各知識エリアや、事業部のリスクチェックポイント集を枠組みと

して使ったらどうだ」

リーダー:「そうですね、PMBOKを枠組みとしてスケジュールマネジメントからリスクを点検したいと思います。リスクについてはよくわからないので部長から見てどこがお気づきになりますか」

コーチ:「うーん、僕がコーチを受けているようだね。計画書を見ると、結合テストに入った時点で、客先評価になっているのだが、どういうことかな?」

リーダー:「お客様が使ってみて、評価をしたいとおっしゃるので」

コーチ:「それはプロトタイプ開発モデルということ?」

リーダー:「そうではないですが、使ってみないとわからないとおっしゃるので」

コーチ:「なるほど。使ってみたら、何か問題はないだろうか?」

リーダー:「...、仕様変更要求が出るかもしれません」

コーチ:「それでどうなる?」

リーダー:「たくさん出ると納期やコストに影響が出て困ります」

コーチ:「困るよね。どうしたらいいだろう?」

リーダー:「評価段階ではお客様の要求に応えるにも限度があることを、設計段階でしっかりと伝えるようにします」

コーチ:「そうだね、お客様に変更できないという意識を持ってもらうことが大事だね。それだけでいいだろうか?」

リーダー:「変更が出ないように、設計段階で仕様を十分確認してもらいます」

コーチ:「設計時に確認してもらえるといいね。他に気になることはないかな?」

リーダー:「お客様が使ってみたくてといったことが気になります」

コーチ:「お客様の立場になると何を望んでいるんだろう?」

リーダー:「仕様書の説明だけではピンと来ないのでしょうか。やはり使ってみないとわからないという気持ちはわかります。目で見たいということだと思います」

コーチ：「実際に使えなくても、見えたらいいんじゃないか」

リーダ：「プロトタイプではないが、ほかのお客様で実際に稼動しているところを見てもらったらどうですかね」

コーチ：「それはいいね、お客様もイメージが浮かぶだろう」

リーダ：「前に担当したお客様が好意的なので、そこに頼んでみます」

コーチ：「君の仕事ぶりが信頼されているんだ。それはよい考えだ。それだけでなく、仕様の確定というのはプロジェクトの大きなポイントであり、リスクでもあるから、今みたいに工夫するといいね」

(承認)

リーダ：「ハイ、わかりました。次は、コストについて、...」

5. 品質管理

(1) 視点転換スキル

視点を変えて、新たな発想や気づきを促す。たとえば、「相手から見たらどう見えているのでしょうか?」「あなたが部下から期待されていることは何でしょうか?」「お客様から見たら、どう見えているのでしょうか?」と尋ねる。

品質管理では、開発中に直接、品質を測定するのは難しいから、代用特性を使ったレビュー時間や時間当たりのバグ摘出率などで判断する。行き詰まったときに、別の視点をコーチが示唆することで、クライアントの頭がパッと切り替わって働き出す。

ソフトウェアの開発は委託先を含めた開発が多く、自分で開発する場合と違い、プロジェクトマネージャとして品質管理をするのはなかなか難しい。ここでは、まず、コーチングとはいえない会話例から紹介する。

(2) 会話例(非コーチング的)

コーチ：「スケジュール上、結合テストまで委託先会社で開発することになっているようだが、品質確保をどうしようと考えてい

る?」

リーダ：「仕様書はお客様に確認してもらいますが後はそれぞれの会社で開発をします」

コーチ：「レビューはどうなっている?」

リーダ：「レビューはします」

コーチ：「抽出目標は?」

リーダ：「...」

コーチ：「先ほどの事業部品質目標に上流工程の目標値もあつたはずだが」

リーダ：「それに合わせます」

コーチ：「調べて、また話を聞かせてくれ」

この例では、傾聴や沈黙はなく、たたみかけていって、本人の気づきは何もなく、コーチングとしては問題がある。通常のレビューや上司のチェックでありがちなパターンだ。リーダに品質管理について十分な知識や意識がない状態ではコーチングだけでは難しい。

(3) 会話例

次に品質管理教育を受講させて、プロジェクト計画書を見直した後のレビュー場面を示す。

コーチ：「今度の計画書は随分とよくなったね。教育を受けた効果かな?」

リーダ：「はい。今までは、自分が開発する立場で、レビューをしないで、バグの目標分を上流工程で抽出しなさいといわれても、ちゃんとやっているのだから、目標分のバグがあるのはおかしいと思っていました。しかし、教育で、講師から、『品質をどう保証しているか、プロジェクトマネージャとして説明できますか?』と聞かれて、ハッとしました」

コーチ：「そうか、ハッとしたか。どう思ったの?」

リーダ：「レビューやテストを十分しましたと説明しても、実際に運用に入ってから障害が1件でも出ると信用してもらえないことは、担当としてもわかっていました。お客様へリリースするときに、プロジェクトマネージャとして何といえよいかわかりませんでした。その後、講師から、統計的品質管理のことを教えてもらい、開発規模

と抽出バグ数の関係を会社の実績をもとにして判断したらよいとわかりました」

コーチ：「データをもとにするということか、なるほど。データだとどこがいいのか？」

リーダー：「客観的ですからね。説得力があります」

コーチ：「そうか。どうして説得力があるんだろう？」

リーダー：「それは、当社の実績ですよ。何千というユーザにシステムを納入していますし、社会的に重要なシステムも開発した実績がもとにあるデータですからね」

コーチ：「なるほどね。自信がわいてきたようだね。それで、お客様に納得していただける結果が出るといいね」

リーダー：「ちゃんとやれば結果は出ますよ。結果、結果」

コーチ：「結果が出るようにちゃんとやるって、どういうこと？」

リーダー：「結果が出るように？...。ちゃんとやるって、...。結果を比較したんではダメですかね、...。難しいな」

（沈黙。十分考えさせたいうえで、視点転換の示唆を行う）

コーチ：「最後の結果だけでなく、前に遡って最初のプロセスから比較したら？」

リーダー：「そうか。上流工程から、工程ごとに今までの実績とデータを比較したら、ちゃんと結果が出るようにできそうです」

コーチ：「それで、確かめることができるね。具体的にどうするの？」

リーダー：「開発規模から実績をもとに工程ごとの目標値を出しておいて、比べたらいけます。それが事業部の品質目標なんですかね？」

コーチ：「そうだよ。いつもいっている管理するというのはどういうことだったかな？」

リーダー：「計画を立てて、目標と実績とのギャップを確認して、手を打つ」

コーチ：「だから、委託先に対して管理すると、どうするの？」

リーダー：「抽出目標値をあらかじめ出して、

工程ごとに終了判定をしてチェックする。前回の会議で、いわれた意味がわかりました。これから、ガンガンやります」

6. 終わりに

プロジェクトマネージャを育成するためにいくつかのコーチングスキルを紹介した。

通常の部下指導とコーチングの違いは、本人の気づきを大切に、自発的行動へ導くことである。そのために、2. で取り上げたように場所のセッティングや、軽い世間話から入ってコミュニケーションでいうラポートイングを行いたい。特に3. で取り上げた傾聴と受容はコーチングのポイントであるが、スピード重視の今日、なかなか実行しにくい。上司として、部下の能力開花のために、よくよく注意をして取り組みたい。

通常のコーチングとビジネスコーチングの違いは、目標が個人の目標ではなく、ビジネスゴールということである。3. で示したようにディスカウントしがちな場合も、プロジェクトマネージャの育成という会社の目標に沿って進めていく。環境変化によってプロジェクトの目標を変えることも十分にある。

また、5. で示したように知識や経験が不足している場合は、指導や教育などティーチングと組み合わせることも大切だ。

プロジェクトマネージャは、お客様や委託先、部下など多くの関係者とスムーズなコミュニケーションをとり、プロジェクトを運営しなければならない。そのためにも非常に有効なスキルなので、プロジェクトマネージャ自身がコーチングスキルを身につけるように指導することも勧めたい。

松田 隆一

（まつだ りゅういち）

中小企業診断士東京支部中央支会所属、平成13年登録。名古屋大学工学部卒業後、コンピュータメーカー入社、基本ソフト開発・顧客システム構築を担当。情報処理技術者（システムアナリスト、プロジェクトマネージャ）、PMP（Project Management Professional）

