



# チーム育成への取り組み方法

2005.03.28

有限会社プロジェクトマネジメントオフィス

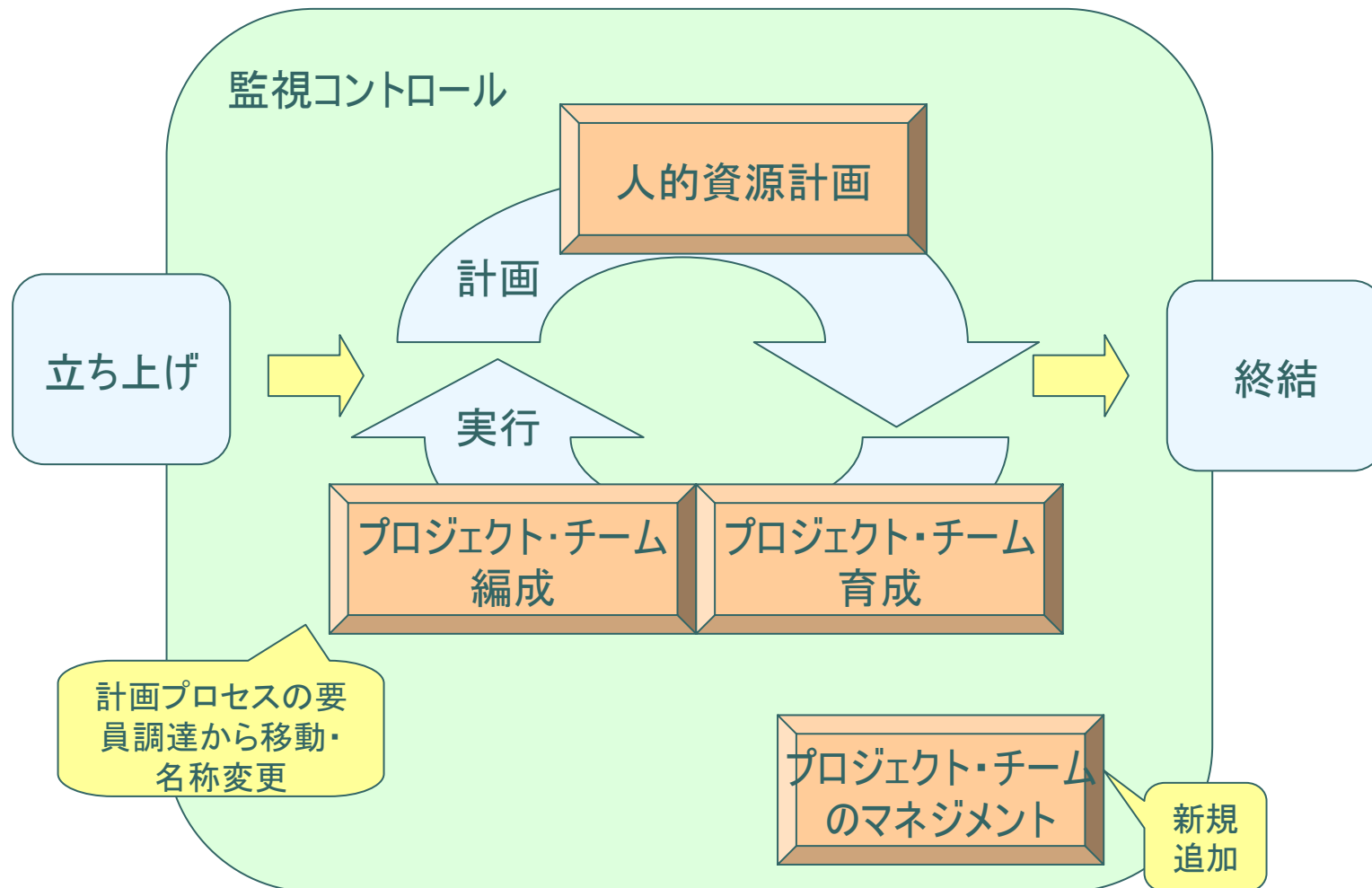
好川哲人



# 内容

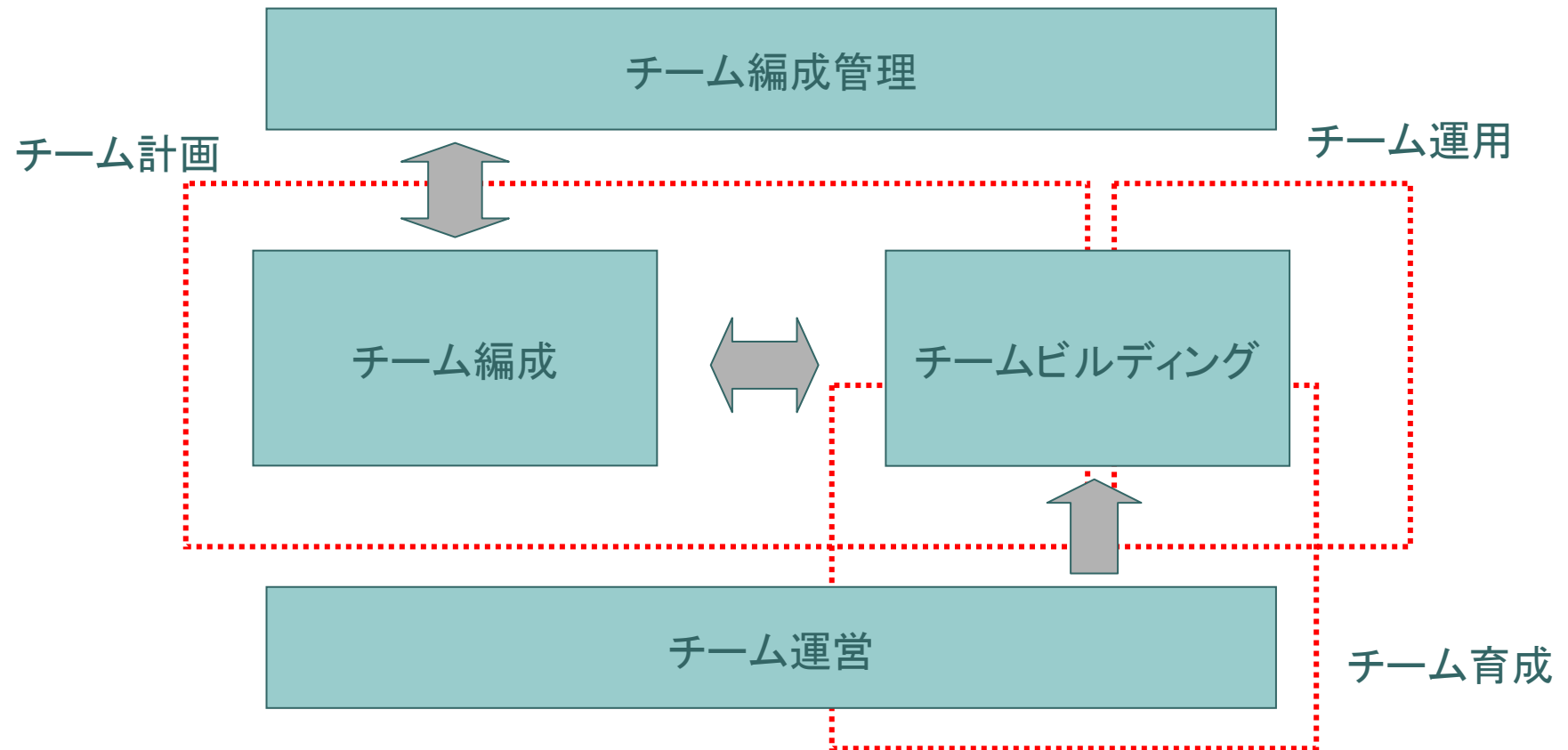
1. チーム育成とは何か
2. チーム育成の重要性
3. チーム育成への取り組み方法
4. pmstyleの支援サービスの概要

PMBOK3版におけるプロジェクト人的資源マネジメント(参考)





# チームマネジメントの流れ





# チーム育成とは

- チーム育成の目標
  - プロジェクトアクティビティを完了する能力を向上するために、チームメンバーのスキルを向上させる
  - チームワークの向上により生産性を高めるために、チームメンバーの間の信頼感を結束力を強化する
- チームメンバーのスキル
  - アビリティ
    - ・ 一般的能力
  - コンピテンシー
    - ・ 状況を把握し、期待に応じる能力
- チーム育成の主眼
  - アビリティについてはチーム編成で確保する
  - コンピテンシーの育成がチーム育成の主眼となる



# チーム育成の重要性

- プロジェクトとは
  - 日常業務の範囲では解決しえない課題を、具体的な目標を設定した上で、選抜されたメンバーで解決する協働行動
- プロジェクトの実行形態
  - チーム vs ワーキンググループ



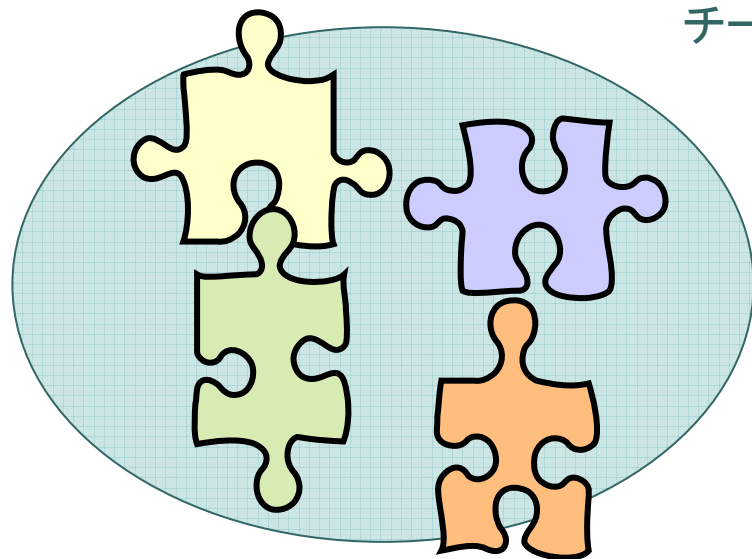
# リアルチームとワーキンググループ

比較視点	ワーキンググループ	チーム
業績の違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の成果の総和</li> <li>・焦点となるのはメンバー各人の目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人責任と連帯責任</li> <li>・個人の成果</li> <li>・集合的作業成果</li> </ul>
活動の違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループディスカッション</li> <li>・会議</li> <li>・情報、ベストプラクティスの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コラボレーション(創出)</li> </ul>
チームマネジメントに対する違い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性がマネジメントの最大の関心事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性に振り回されない、多様性を活かすマネジメントが必要</li> </ul>

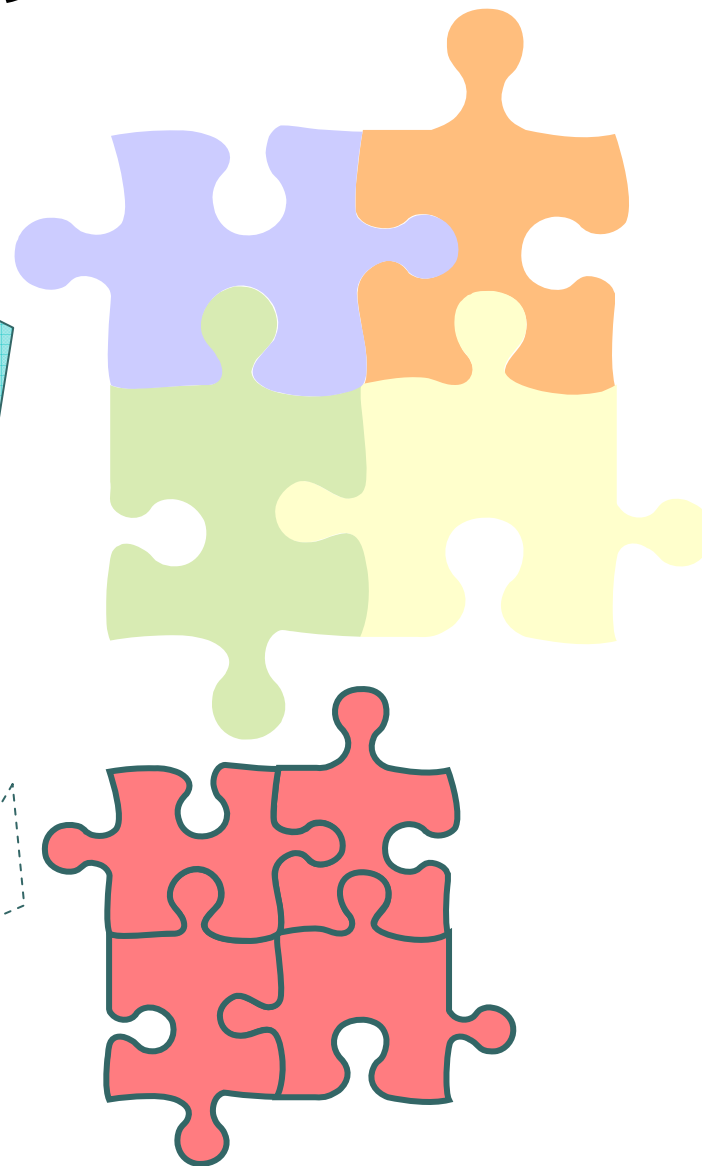
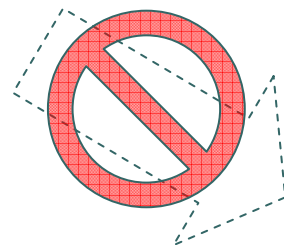
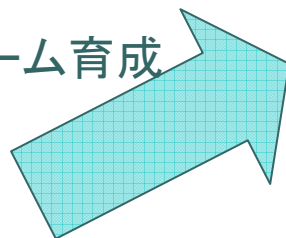


# チーム育成のイメージ

チーム編成



チーム育成







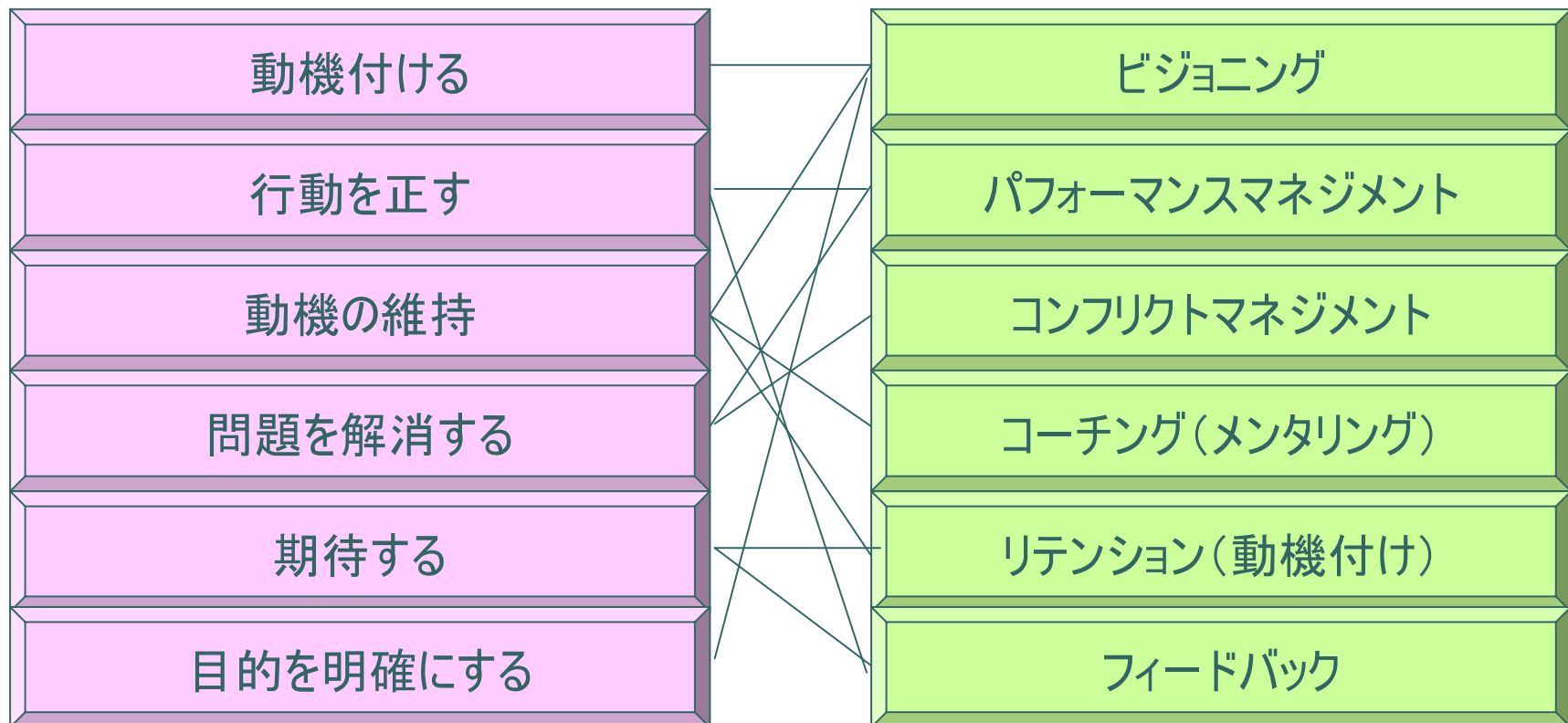
# チーム育成への取組み方法

- 組織としてのチーム育成の支援
  - トレーニング
  - コロケーション
    - ・ 物理的に同じ場所に集める
  - 表彰と報奨
- プロジェクトマネージャーのチームマネジメントのスキル向上
  - ヒューマンソフトマネジメント
  - チームビルディング
  - 行動規範の設定
- ファシリテーション
  - ファシリテーション
  - ワークショップ

# ヒューマンソフトマネジメントスキル

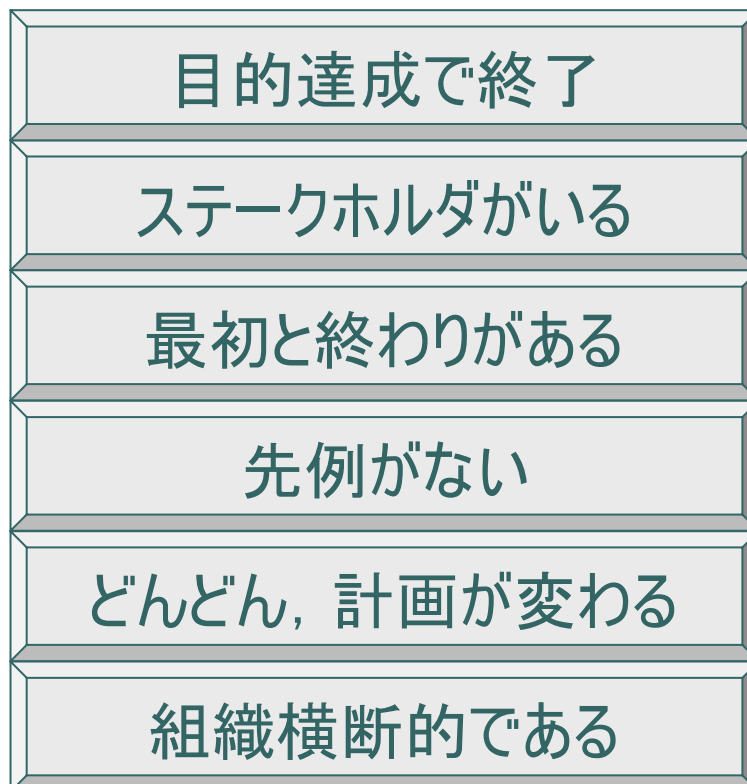
働きかけ

手法

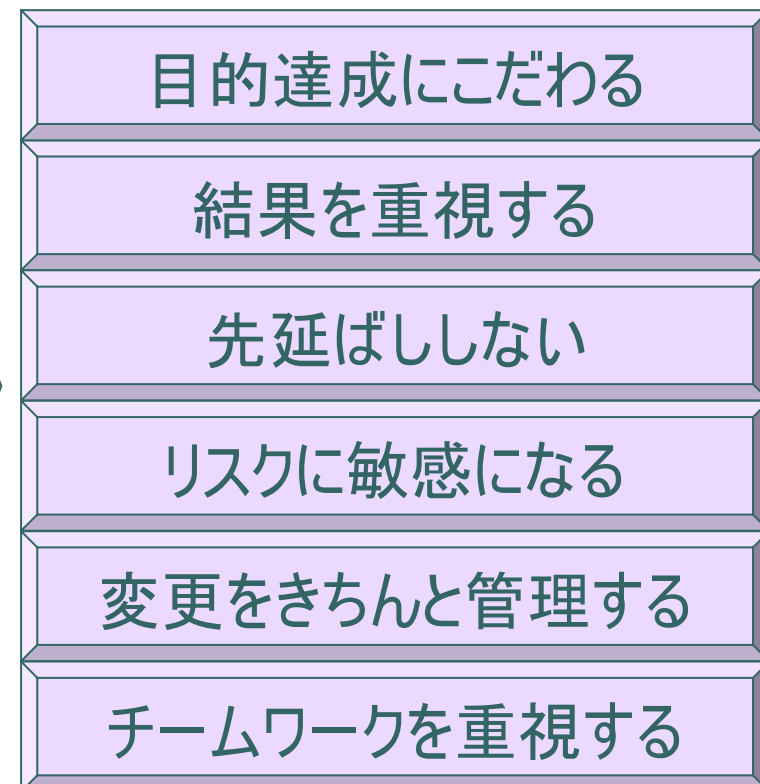


# 行動規範の例

プロジェクトの性格

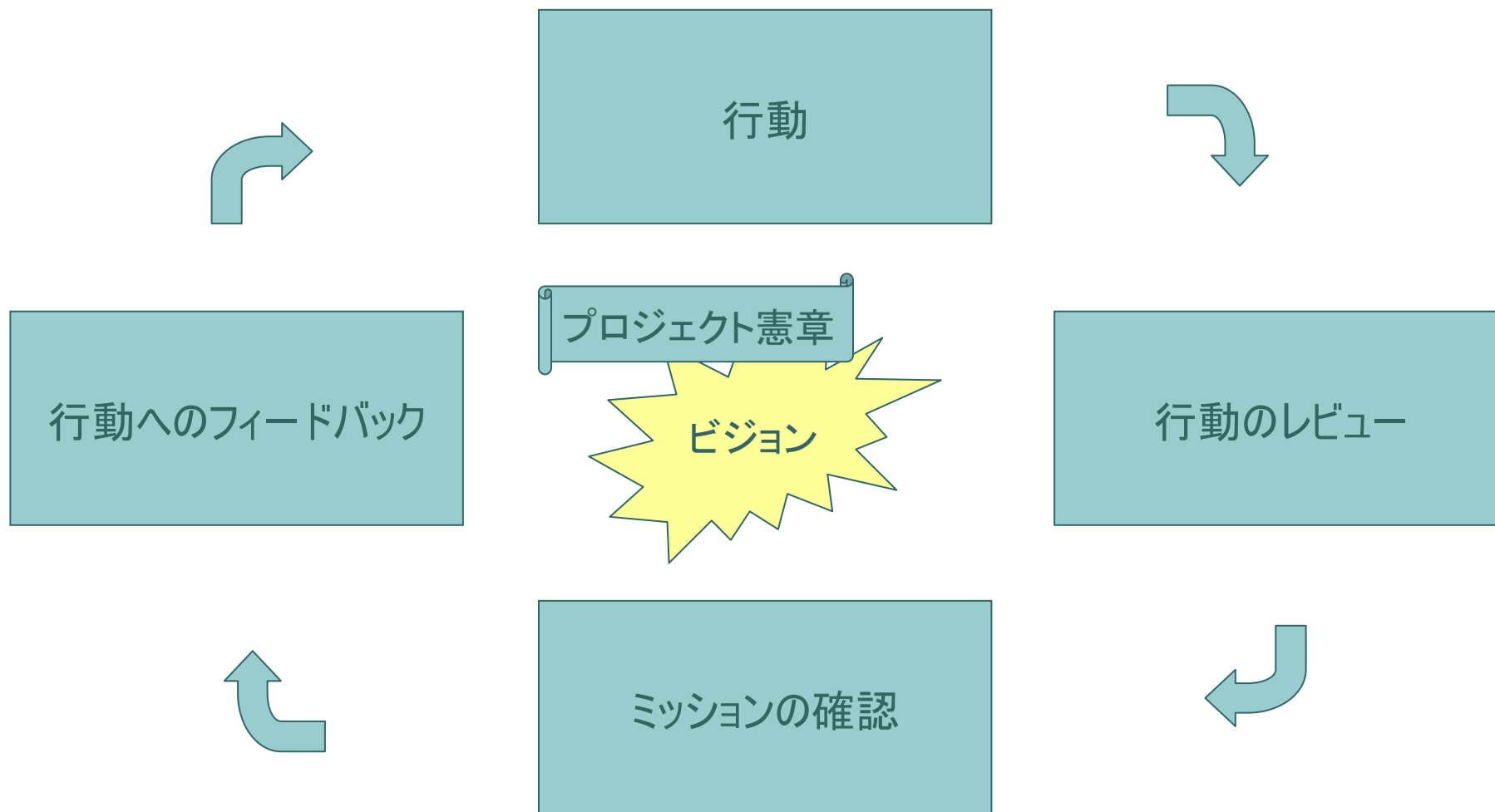


行動規範



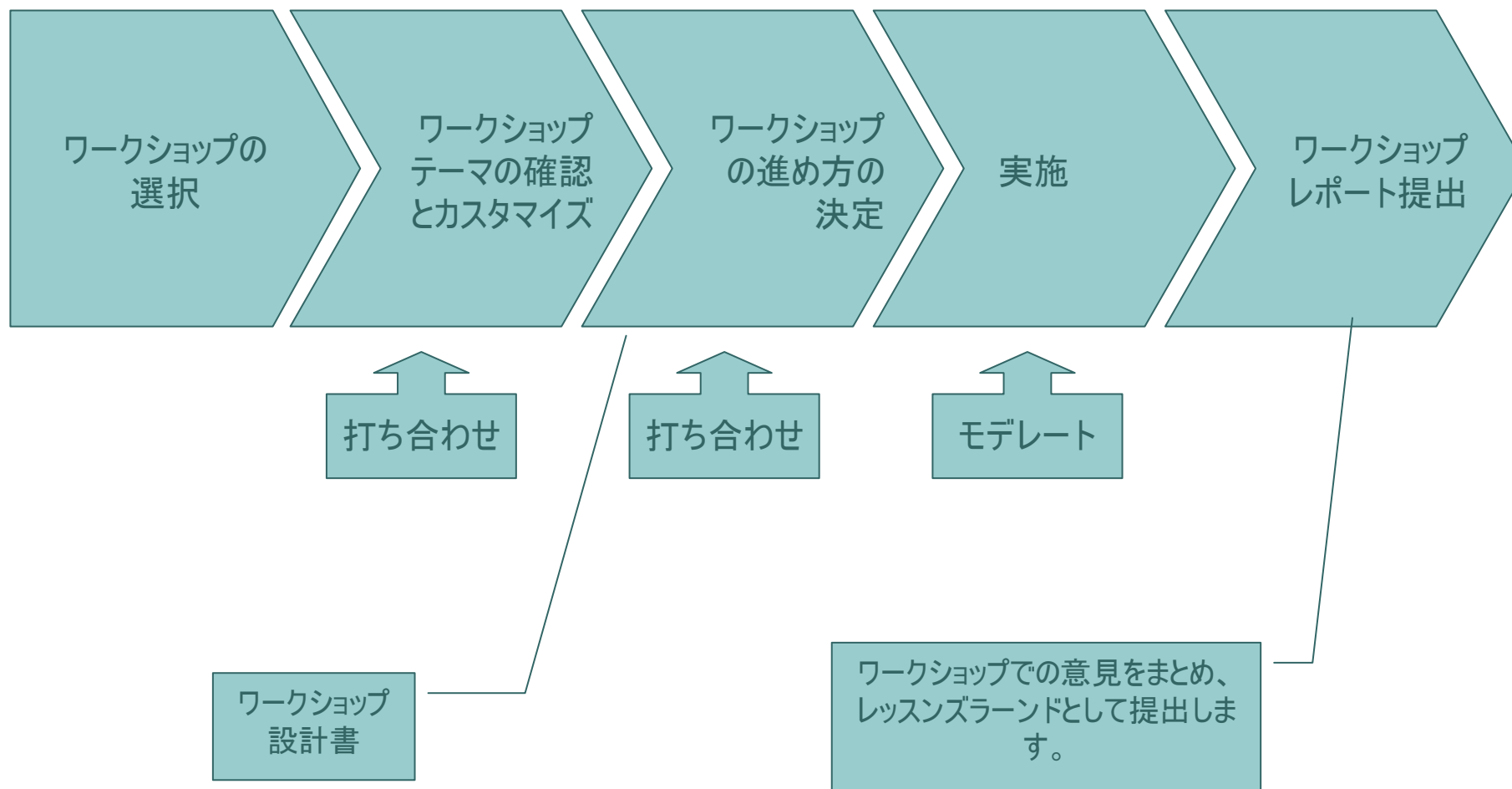


# チームビルディング





# ワークショップの進め方





## pmstyleのご提供するサービス

- チームマネジメント関連セミナー(オンサイト)
  - チームマネジメントセミナー
  - コミュニケーションマネジメントセミナー
  - プロジェクト思考セミナー
  - プロジェクトマネジメントワークアウト
- チームビルディングワークショップ(オンサイト)
  - コミュニケーション
  - リスク
- コンサルティング
  - プロジェクト人材コンピテンシーマネジメント

● ● ● | チームマネジメントカリキュラム標準カリキュラム

	AM	時間	PM	時間
1日目	チームとチームのマネジメント	3	チーム編成の進め方	3
2日目	チームビルディング	2	チームによる問題解決	3



## チームマネジメント 狙いと特徴

- 狙い
  - プロジェクトマネジメントプロセスに沿って、それぞれのプロセスで必要なチームマネジメントを理解する
- 特徴
  - LEGOを使ったエクササイズを中心に、プロジェクトで実際に使えるチームマネジメントを目指す
  - チームの成果に対する影響について、深い理解を得る
- 本講座の受講で得られる成果
  - チームに対する高い意識を身につけることができる
  - OBS、RAMなどの作成ができるようになる
  - チームビルディングができるようになる
  - チームマネジメントの手法が身につき、実際に使えるようになる





# チームマネジメント 第1日

- **【1日目AM】:チームとチームのマネジメント(3Hr)**
  - チームとは何か
  - チームマネジメントの基本
    - ・ チーム計画
    - ・ チーム運用
    - ・ チーム育成
  - (イクスサイズ)チームマネジメントの重要性を実感するイクスサイズ～LEGOによる問題解決
- **【1日目PM】:チーム編成の進め方(3Hr)**
  - チーム編成の流れ
  - チーム計画の手順
  - リソースプール設計
  - OBSとRAMの設計
  - チーム編成の注意点
  - (演習)LEGOによる問題解決に必要なチーム編成を行う



## チームマネジメント 第2日

- **【2日目AM】:チームビルディング(2Hr)**
  - チームビルディングとは何か
  - チームビルディングの進め方
  - チームビルディングの機会とツール
  - グループディスカッション
    - ・ チームビルディングをうまく進めるには
- **【2日目PM】:チームによる問題解決(4Hr)**
  - エクスサイズ
    - ・ LEGOを使った問題解決
  - ビデオによる振り返り
  - チームマネジメントのポイントの復習と確認
  - チームマネジメントをうまく行うには



# プロジェクトワークショップ

- 目的
    - 自社に適したプロジェクトマネジメントのスタイルについて議論し、結論をだし、実行するための準備をすること
  - 標準メニュー
    - マネージャーズワークショップ
    - プロジェクト品質ワークショップ
    - リスクワークショップ
    - コミュニケーションワークショップ
    - メンバーズワークショップ
  - 定員
    - 15名
  - 標準形式(標準2日)
    - 初日
      - ・ アイスブレイキング
      - ・ インプット:ワークショップ講師からのベンチマーキング材料のインプット
      - ・ 共有:共有のためにディスカッション
    - 2日目
      - ・ 拡散:拡散のためのディスカッション
      - ・ 収束:収束のためのディスカッション
      - ・ ゴール:マネジメント行動規範の構築(テーマごと)
      - ・ プレゼンテーション
- 1日で実施することもできます



# プロジェクトリスクワークショップ

- 目的
  - プロジェクトチームにおけるリスクコミュニケーションのあるべき姿を探す
- テーマ
  - リスクとは何か
  - リスクを識別するためにはどうすればよいか
  - リスク事象の早期発見のためには、何が必要か
  - リスク対応をスムーズに進めるためには何が必要か
  - そのために、すぐにできることは何か
    - プロジェクトマネージャー
    - リーダークラスのメンバー
    - プロジェクトメンバー
    - PMOスタッフ
- 対象者
  - プロジェクトマネージャー
  - リーダークラスのメンバー
  - プロジェクトメンバー
  - PMOスタッフ
- 人数
  - 15名
- ワーク
  - アイスブレイキング
  - インプット: リスクの捉え方
  - 共有: リスクマネジメントに関する自社の問題点の確認
  - 拡散: 組織としての要求の確認、問題を解決する方法
  - 収束: リスクコミュニケーションのあり方
  - ゴール: リスクコミュニケーションプロセスの設計
  - プレゼンテーション
- 標準時間
  - 10時間



# プロジェクトコミュニケーション ワークショップ

- 目的
  - プロジェクトチームにおけるコミュニケーションの評価の基準を探す
- テーマ
  - プロジェクトにおけるコミュニケーションとは何か
  - コミュニケーションができないと何が起るか
  - コミュニケーションが必要な場面は
  - コミュニケーションの正確性(公正さ)を維持するには
  - そのために、すぐにできることは何か
    - プロジェクトマネージャー
    - すべてのメンバー
    - PMOスタッフ
- 対象者
  - プロジェクトマネージャー
  - プロジェクトメンバー
  - PMOスタッフ
- 人数
  - 15名
- ワーク
  - アイスブレイキング
  - インプット:なぜ、コミュニケーションが重要か
  - 共有:コミュニケーションに関する自社の問題点の確認
  - 拡散:組織としての要求の確認、問題を解決する方法
  - 収束:プロジェクトコミュニケーションのあり方
  - ゴール:品質コミュニケーション計画テンプレート、リスクコミュニケーション計画テンプレート
  - プレゼンテーション
- 時期
  - 10時間

# プロジェクト人材コンピテンシーマネジメント導入サービス

## ○ 目的

- コンピテンシーモデルに基づくプロジェクトメンバーやプロジェクトマネージャーの管理の仕組みの導入
- プロジェクト人材の職種ごとのコンピテンシーモデルの開発、アセスメント手法の開発、プロジェクトマッチングシステムの導入

メニュー	内容
コンピテンシーモデルの開発(基本)	ビジョンや経営戦略などから、必要な人材像を明確にし、それに加えて、そのような人材像を持ち備えている人材(ハイパフォーマンスといいます)を分析することにより、職種ごとにコンピテンシーモデルを作成します また、同時に、コンピテンシーアセスメントのスキームを提供します
コンピテンシーによるプロジェクト編成スキームの構築(オプション)	コンピテンシーモデルを使って、プロジェクトマネージャーをはじめとする、プロジェクトメンバーの選抜を行う方法を提供します これにより、「適材適所」なプロジェクトの編成が可能となります
人材育成スキームの開発(オプション)	コンピテンシーを上げていくための人材育成スキームの開発をします エンジニアのコンピテンシーはスキルと切り離して考えることはできません スキル向上とコンピテンシーの向上が同時にできる人材育成スキームの提供をします
人材評価(オプション)	弊社では、コンピテンシーの人事アセスメントへの利用は推奨しておりません。ただし、マネジメントが期待する人材像との距離を定期的に測定することは、人材戦略を実行していく上で必須であり、そのための評価スキームを提供します

# コンピテンシーマネジメント導入サービス適用例

標準期間:5ヶ月(コンピテンシーモデル開発 4ヶ月, 人材育成プログラム開発1ヶ月)

ステップ	概要
コンピテンシーモデルの開発計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆目的と方法の決定</li> <li>◆作業方針の決定</li> <li>◆アクションプランの作成</li> <li>◆好業績者の実績のレベル把握</li> </ul>
コンピテンシーモデルの開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆経営者のビジョン, 戦略のヒヤリング</li> <li>◆好業績者の面接</li> <li>◆好業績者の仕事の進め方の直接観察</li> <li>◆コンピテンシーモデルの作成</li> </ul>
コンピテンシーモデルの検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆作成したコンピテンシーモデルのテスト</li> <li>◆コンピテンシーモデルのリファイン</li> <li>◆360° 評価</li> <li>◆コンピテンシープロフィール(レベル)の作成</li> </ul>
人材育成プログラムへの適用	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆育成目標の決定</li> <li>◆コンピテンシープロフィールごとの育成方法の決定</li> <li>◆プログラム作成</li> </ul>

# プロジェクト人材スキルマネジメント導入 サービス

## ○ 目的

- スキルに基づくプロジェクトメンバーやプロジェクトマネージャーの管理の仕組みの導入
- スキルアセスメント手法の開発、プロジェクトマッチングシステムの導入

メニュー	内容
スキルインベントリの作成(基本)	経営戦略や技術戦略を分析し、人材戦略を実現するための組織のスキルインベントリを作成します
スキルマップの作成支援(基本)	個々人がスキルインベントリに従ってスキルマップを作成する支援をします
人材育成スキームの開発(オプション)	組織としてのスキルを高めていくための人材育成スキームの提供をします エンジニアのコンピテンシーはスキルと切り離して考えることができないという観点から、スキル向上とコンピテンシーの向上が同時にできる人材育成スキームの提供をします
スキル評価(オプション)	各人がどの程度のスキルを持っているかを正確に把握することが、プロジェクトのチーム編成を適性に行うポイントになります このオプションでは、ITSSベースのスキルアセスメントを行います。その結果分析にも重点をおき、人材開発やチーム編成に役立つように評価結果の整理をします