

連載「プロマネの現場から」

第183回 PMメンタリング

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

最近のプロジェクトチームの組成において感じていることの一つは、プロジェクトマネージャ（以下、PM）のアサインの難しさにあります。DX や新規性のある領域への取り組みにあたって各種 PoC やアジャイル的な進め方の小規模案件が増える一方、それ以外のモダナイゼーション案件やシステム刷新案件等はプロジェクトの難易度が高まることで、PMを希望する若手が減っていること。また、いったんPMを引き受けた場合でも、コロナ禍の影響もあり、リモートでのマネジメントの中で孤立感を体験すると、もうPMを二度とやりたくないという若手・経験が増えてきているように感じています。

この状況に対して、プロジェクトにおいて、PMを孤立させない仕組み・体制が必要となっています。

かつてはPM一人で、プロジェクト開始に先立っての各種提案書、プロジェクト実行計画書・品質保証計画書の策定、それに基づく QCD のマネジメント、外注メンバーの調達・発注手続き、課題発生時の顧客との交渉、社内への報告などをこなしていました。それに対して、複雑化・高度化するプロジェクトにおいては、PMを支え、共にプロジェクトマネジメントを推進する存在として、プロジェクトPMOがあります。

このプロジェクトPMOに求められる役割には、一つには、PMが担うべき各種計画の策定とそれに基づく QCD の管理業務への支援がありますが、もう一つには、「PMのメンター」としての役割があります。前者を担えるメンバーは多数いますが、後者を担える人は、少なく貴重な存在であると思っています。

また、大規模なプロジェクトであれば、専任のプロジェクトPMOをアサインすることができますが、規模がそう大きくない場合、要員面・予算面の制約でプロジェクトPMOをアサインすることが難しいのが実態になります。

そのため、若手・中堅のPM、特に初めてPMを経験する若手層に対して、PMO組織が主管となり、PMメンタリングを実施することが、PM育成及びプロジェクト支援のための有効な手段の一つであると考えています。

メンタリングとは、上司以外のスキルやプロジェクト経験豊富な人が「メンター」となり、PM育成対象者「メンティ（と呼ぶ）」とがペアになり、双方が合意の上で、教え・指導することによってメンティを育成する育成方法になります。

メンティが強化したいコンピテンシーの分野毎に目標レベルを設定し、具体的なコンピテンシーの獲得計画などが明示する必要があります。

メンタリングに似ているものとして、コーチングがありますが、こちらは上司がPM育成対象者である部下に対してコーチング技術を用い、育成対象者自身に育成する上で阻

害になっていることを気づかせ、自らその阻害しているものを取り除くことを支援することで育成する方法になります。

メンタリングとコーチングの大きな違いは、メンターとメンティの関係にあります。コーチングが上司・部下というタテ関係であるのに対して、メンタリングは、上司・部下の関係ではないナナメの関係になります。そのため、直接の利害のないメンターに対して、メンティは上司には話せない、より本音での相談ができるようになります。

PMメンタリングによって期待されるメリットについて、IPAによる『PM育成ハンドブック（2009年度版）』（*1）において、主なステークホルダー毎に、以下のように紹介されています。

①組織および上司のメリット

- ・組織を越えて個別のPM育成ができる。
- ・メンティの要望を適えたペアリングの可能性が高くなり、育成が加速できる。
- ・部下の育成に関して、上司の不足しているプロジェクトマネジメントスキルの一部が補える。

②メンターのメリット

- ・PMの成長を助けたという経験から、メンターとしての誇りが生まれ、また、精神的な満足感により、メンターの自尊心も満たされる。
- ・組織にとって価値があり重要な、PM育成という仕事に関与することにより、周囲より尊敬される。
- ・周囲の人とうまく交流するスキルを磨くことができたため、対人スキルが向上する。
- ・メンティの新鮮なものが見方が、メンターの熱意、意欲に刺激を与える。
- ・PMの育成という異なった視点が、仕事の意欲（モチベーション）を向上させる。
- ・プロジェクトが直面している事柄を詳しく把握でき、組織やプロジェクトに適切なアドバイスができる。
- ・メンターとしての幅広い活動の結果、組織の使命や方向性に対する理解や影響力が高まる。

③メンティのメリット

- ・プロジェクトマネジメントのスキル習得が加速される。
- ・パーソナルマネジメントについてのスキル習得が加速される。
- ・ビジネスマネジメントに関する知識やスキル習得が加速される。
- ・プロジェクトの失敗の確率が減り、逆に成功への可能性が高まる。
- ・仕事の満足度が上がることを期待できる。

- ・プロジェクトマネジメントの潜在能力の発見が期待できる。

以上のように、育成対象であるメンティのメリットはもちろんですが、指導するベテランのメンターにとってもメリットが大きい施策になっています。

ところで、メンタリング実施上、注意すべき点の一つとして、メンターとメンティの組み合わせを考慮する必要があります。

たとえば、職位の離れすぎるメンター、逆に職位が同じメンバー、職位が逆転しているメンター、年齢の逆転しているメンターなどの場合、メンターとメンティ間の信頼関係の構築が難しくなり、メンタリング活動が上手く進行できない恐れがあります。また、メンターとメンティのペアリングした時には良好にみえた関係が、メンタリング活動を通して、ミスマッチであることが判明し、相互の信頼関係がなくなってしまうケースがあります。そのような場合、早めにペアリングを解消する運用が必要となります。

メンタリングのプロセスは、単発や数回で終わるものではなく、プロジェクトを推進するPMに寄り添うかたちで実施されるため、半年ほどの比較的長期間におよびます。

そのため、定期的にメンター同士が意見交換を行う、「メンター・コミュニティ」が重要な場となります。このコミュニティにおいて、各メンティの課題の共有や、メンターとメンティとの関係、メンタリング・プロセスの妥当性などを振り返る機会を持つことができます。

一般的に、教育は、学ぶだけではなく、人に教えられるようになって初めて終わる、という言い方がされることがありますが、PMメンタリングを通して、自身のPMスキルそのものを再点検することができます。つまり、メンターそのものが成長する機会にもなっています。

事業部門のPMOの役割として、PMメンタリングの計画・推進のフォローを通して、ベテランPMやシニア・マネージャーたちが、若手・中堅PMに寄り添い、若手・中堅PMを組織としてサポートする体制を作りたいと思っています。

(*1) ITスキル標準® プロフェッショナルコミュニティ® プロジェクトマネジメント委員会『PM育成ハンドブック (2009年度版)』