

## 【研修事例】

### 「失敗事例」から学ぶプロジェクトマネジメント

～ 現実にあった赤字プロジェクト事例がベースのケーススタディ～

失敗プロジェクトの多さにお悩みだった大手SierのA社様に、実践を重視したトレーニングをご提供しました。



#### 背景・課題

##### ◆ 赤字プロジェクトが思うように減らない

大手SierのA社は失敗・赤字プロジェクトが多く、経営層に問題視されていました。人事部や現場は優秀なプロジェクトマネージャー（PM）を育成するため、PMP®資格の取得を奨励し多数の資格保持者を有していました。しかし本当に解決すべき課題は、実際のプロジェクトをうまく推進するための「行動」を各PMが遂行できるようにする点にありました。

#### 当社の提案

##### ◆ プロジェクトの「事後評価プロセス」をPMの専門家である講師と一緒に実施する

そこで当社からは、「A社における実際のプロジェクトの事後評価プロセスをファシリテートして学びを深める」ことを提案しました。「事後評価プロセス」は、プロジェクトのレベルを継続的に向上させる施策として、とても重要な役割を持つからです。

事後評価プロセスは、自社で行うには難しい側面があり、下記の点が課題になりがちです。

- プロジェクト終了後、振り返る時間がとれないまま次の仕事が始まってしまう
- 失敗プロジェクトでは、感情的な批判や非難に晒されてしまう
- 本当のことが明確になると自分やメンバーの評価に関わるため、つい問題を隠してしまう
- PMBOK®等の体系的知識に精通しておらず発言や問題点がうまく整理できない
- その場の満足で終わってしまい、将来参考になる「知識」にならず、失敗が次に活かされない

この課題に対して、第三者である当社の講師が進行役を担うことは最善の策と言えます。現場と理論を熟知した専門家である講師が参加することによって下記のようなメリットが提供できます。

- 対象者を集め、まとまった時間を取った振り返りができる
- ファシリテーションのスキルが高いため、参加者の思考を促進できる
- 外部の第三者であるため、社内評価とは切り離して問題の本質を洗い出せる
- 講師はPMBOK®に精通しているため、参加者の理解を体系的に整理できる
- 将来役立つ事後評価レポートとして、事後評価プロセスを「知識」に昇華できる

#### ご提供内容

##### ◆ ストーリーに沿ったファシリテーションで「問題の根本」を引き出す

A社はプロジェクトの振り返りをするにあたって、実際にA社で発生した赤字プロジェクトの事例を希望したため、秘密保持契約を締結した上で失敗内容を教えていただき、研修の課題事例としました。

失敗事例の本質を把握するには、データ・情報を分析するだけでは不十分です。文章化しにくい実践的な「暗黙知」の部分を「知識」として具体的に社内に共有し、行動レベルで変えていくことが重要です。

「暗黙知」を「知識」へ昇華するには、会話・討論という方法が有効です。研修運営は講義の形式とはらず、ストーリーに沿ったファシリテーションを中心に進めます。

「こんな場合にはどうすればいいか」「どうすればこんな問題を引き起こさずに済んだのか」といった討論を、現実にあった「失敗事例」を題材に行います。「本音」レベルで実際の行動を振り返ることで、失敗の本質に気づくことが可能です。「答え」はPM自身の中にあるからです。

**関連コース** 1社向け開催の場合、題材となる事例を含め徹底したカスタマイズが可能です。定期開催コースでもエッセンスを学ぶことが可能です。

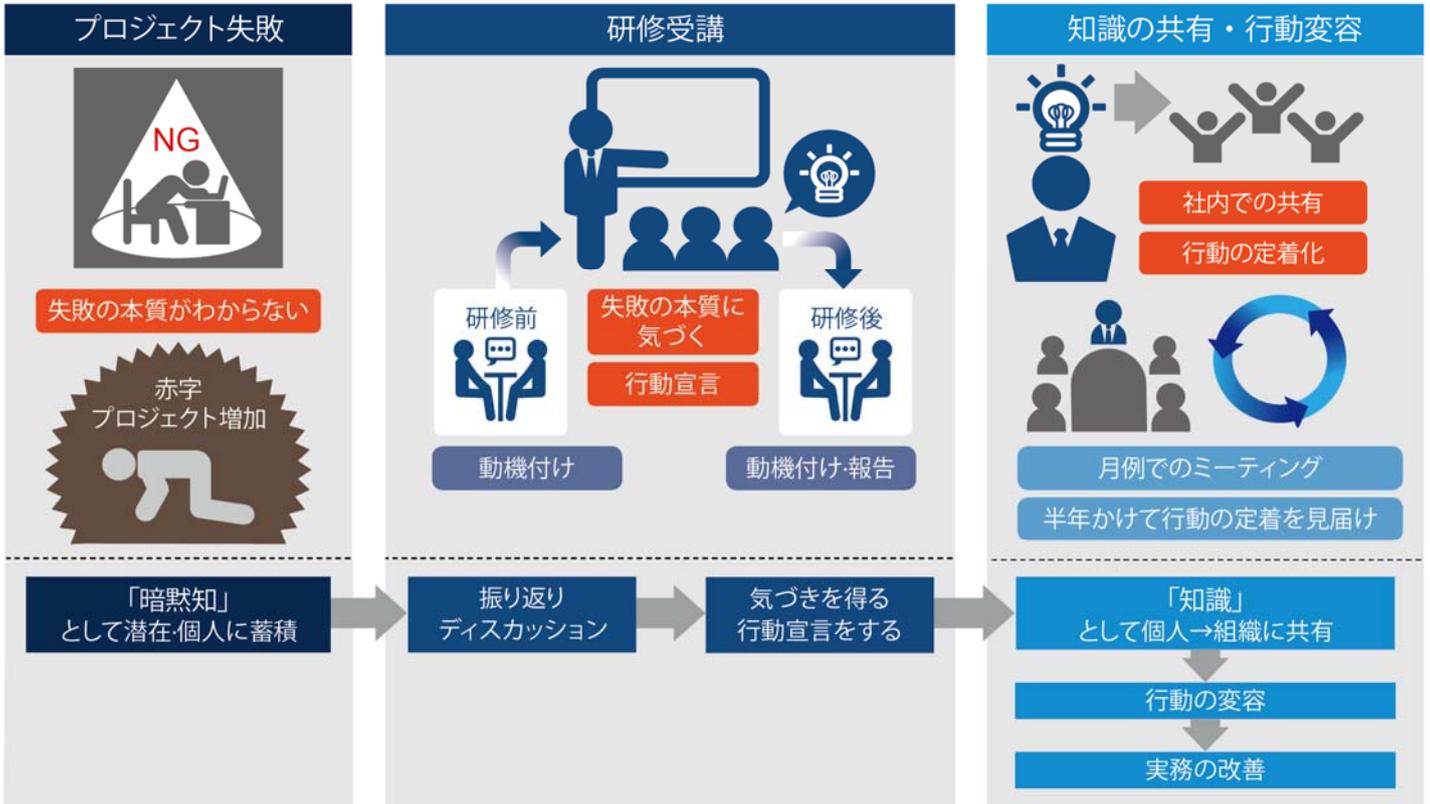
コース名	日数	コード
【PDU対象】事例で学ぶプロジェクトマネジメント(ケース研修)	2日間	PMC0107G
【PDU対象】ケーススタディで学ぶプロジェクトマネジメント・実践(リスク・マネジメント)	1日間	PMC0092G
【PDU対象】ケーススタディで学ぶプロジェクトマネジメント・実践(スケジュール・マネジメント)	1日間	PMC0087G

◆ 「行動」レベルでの変容と組織への影響

コースの最後に、成果物として「今後の行動宣言」を作成いただきました。

受講後に行動宣言をオフィスに張り出し、部会でも行動宣言をメンバーに伝え、意識に定着させるため日々の業務で繰り返し実施いただきました。また半年間月次ミーティングで振り返りを行い、行動の定着化と組織内での知識の共有を図りました。個人が行動レベルで変化し、また組織全体で学びを得たことでプロジェクトの進め方に変化が見られました。

最初は20名の選抜メンバーでの開催でしたが、効果を実感できたことから部内300人全員に展開することが決定しました。



参加者のコメント



行動宣言をしたことで自覚の意識が高まった。

報告したくないような事も、今後は自分なりの解決案を添えて速やかに報告するようにしたい。

今まではメールで済ませていたが、現場に出向いて状況を把握するため、今後はメンバーと直接対話することを週一で実施する。

研修担当者のコメント

これまで社内でも事例研究をしてきましたが、今回は従来と比較にならないほど、多面的な視点で議論を進めることができ、受講者の本音ベースで議論を進めることができました。

トレノケートの提案どおり、部長・課長までを受講させ、研修後の学びの設計までを行い実行した結果、実務においてもより活発に学びの議論がおこなわれるようになりました。PM自身の学びを超え、組織的な課題まで浮き彫りになりました。

育成には社内失敗事例から学ぶことが有益だと考えていましたが、そのノウハウが我々にはありませんでした。今回トレノケートと何回も議論を重ね、教材開発方法や研修運営のノウハウを教えていただきました。本当に親身に相談にのっていただきました。

トレノケート株式会社 (旧名: グローバルナレッジネットワーク株式会社)

〒163-6019 東京都新宿区西新宿6-8-1 住友不動産新宿オークタワー20階

〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島3-2-18 住友中之島ビル11階

〒460-0004 愛知県名古屋市中区新栄町2-13 栄第一生命ビル6階

☎ 0120-009686 (無料)