

# 提案書: 中規模プロマネ養成システム

## eラーニングとプロジェクトマネジメント実践学習のブレンディッドラーニング

061G1234 熊本 大

### 1. 提案概要

- ・ 本提案は、中規模(50人月程度)以上のプロジェクトのマネジメントができる中堅社員を増やすために、eラーニングの活用やプロジェクトマネジメントの体験・実践学習を通じ、小規模なプロジェクトのマネジメントしか経験がない社員のスキルアップをはかる学習システム(体系)を提案するものである。
- ・ 「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」はほぼ現状のまま用い(前提テスト等は追加)、これを中心に、アドバイザー制度も取り入れた実践学習を組み合わせることで、中規模なプロジェクトのマネジメントができるマネージャーを養成する。

### 2. 現状の分析

- ・ 試行した「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」については、中規模プロジェクトのマネジメント現場において起こりがちな事態、注意すべき事項を体験的に学べる eラーニングとして被験者からの評価が高かった。同種の体験的に学べ、中規模プロジェクトのマネージャーとしての業務イメージを付与できる eラーニングが他にないことから本コンテンツを活用することは得策と考えられる。
- ・ ただし、「自分がプロマネとして経験してきたことと隔たりが大きく感じた」「それぞれのフェーズでやるべきことをよく理解できていないため、不安なまま学習を進めることになった」といったコメントがあり、これは「数人月のプロジェクトマネージャー経験者もしくは、同等の知識がある方」という受講前提にも幅があることを示唆している。前提知識をチェックし、不足な前提知識を補う手段が必要と考えられる。
- ・ また、同eラーニングを受講し、初めて中規模なプロジェクトを担当した被験者のうち、受講直後に担当した被験者からはマネジメント遂行に役立った旨のコメントが寄せられているが、受講3ヶ月以上経過した後に担当した被験者からは以下のような「学習内容を理解し・覚えていたはずなのに、現場で活用することはできなかった」旨のコメントが返ってきた。  
「eラーニングで学習したときには、どんな手順で何に気をつければよいか理解していたはずなのに、実際にプロマネになってみると、学んだ以外の様々なことが起こりパニックになってしまった」  
「このプロジェクトフェーズで何か注意点があったはず、ということまでは思い出せたが、何をどのようにすれば良いかが思い出せなかった。何か手元に残るものがあれば・・・」  
このことから、実地で初めてプロジェクトマネジメントをする際に、このeラーニングで学んだこと

を思い出させ、活用させる手だてが必要と考えられる。

- ・ 「このストーリーの背後にある定型化されたプロジェクトマネジメントプロセスは、当社内のプロセスとほぼ一緒だが、微妙な違いがありそうに感じた」という意見に関しては、本eラーニングのプロセスが世間一般に見ても標準的なものと考えられる(少なくとも特殊なものではない)ことから、現状のまま、カスタマイズなどをせずに用いることは十分に可能と考えられる。

### 3. 提案の方向性

- ・ 「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」は基本的には評価が高いのでほぼこのまま活用する。ただし、前提テストと同テスト不合格者のための教材を新規に開発する。
- ・ eラーニングでの学習内容を定着させ、実践で役立たせるために、「(1)eラーニングでの事前学習」の後に、「(2)アシスタントマネージャーとしての体験学習」「(3)新任マネージャーとしての実践学習」という2段階の実践学習を実施する養成システム(体系)を提案する。

### 4. 中規模プロマネ養成システムの提案 (コンテンツの活用方法)

- ・ 中規模プロマネ養成システム(体系)は「(1)eラーニングでの事前学習」「(2)アシスタントマネージャーとしての体験学習」「(3)新任マネージャーとしての実践学習」の3段階で構成される。

#### (1)eラーニングでの事前学習

近い将来、中規模のプロジェクトを担当する可能性がある社員に対し、

- ・ 中規模プロジェクトを担当する日が近いこと
- ・ 中規模プロジェクトのマネジメントには特有の注意点があること

を伝えた上で、「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」を学習させる。

その際、現在の修了規定(修了テストの合格)に加え、各フェーズで「A」の判定を得ることを修了条件とする(リトライを促すため)。

なお、対象者の上司や後述する「アドバイザー」候補の社員にも同eラーニングを学習させ、共通言語化する(社内制度として確立する)。

#### (2)アシスタントマネージャーとしての体験学習

その後、中規模のプロジェクトのアシスタントマネージャーを務めさせ、実際の中規模プロジェクトマネジメントを体験(観察)学習する機会を与える。

その際、(1)のeラーニングをプロジェクトのフェーズに合わせて復習させるとともに、eラーニングで推奨される選択肢と異なった選択がなされた場合には、関係者に選択理由などを質問し、現実を知るとともに、より選択の幅を広げる。

### (3)新任マネージャーとしての体験学習

中規模プロジェクトのマネジメント担当に就任した際には(1)のeラーニングを一通り学習しなおす。また、フェーズ毎にポイントを確認するための「電子マニュアル」的な使い方も許可する。

eラーニング内のアドバイスにも合ったとおり先輩社員のアドバイスは重要なため、中規模プロジェクトマネージャーを初めて担当する社員には、経験者(主に職場の上司・先輩を想定)がアドバイザーとしてサポートする制度整備を行う。

アドバイザーは、新任者の相談にのるとともに、主にリスクを予測し忠告を与える。

アドバイザーにとっても、アドバイスをすることで、自らのプロマネについて省察をする機会を得るとともに、部下指導のスキルを磨く機会ともなる。そのためにアドバイザーハンドブック的なものを作成し、コーチングの基礎等を知らしめる。

フェーズが終わる毎、およびプロジェクトが終わった際に、上司や上記のアドバイザーと省察のセッションを持つ。プロジェクトそのものの評価とともに、プロマネとしての評価を行う。

仮に各フェーズで問題が起こった際には、eラーニングの当該箇所を見直し、どのタイミングで危険を察知し、どのように対応したかを省察する。逆にうまく行った場合には当該箇所の学びをどのように活かしたかを振り返る。

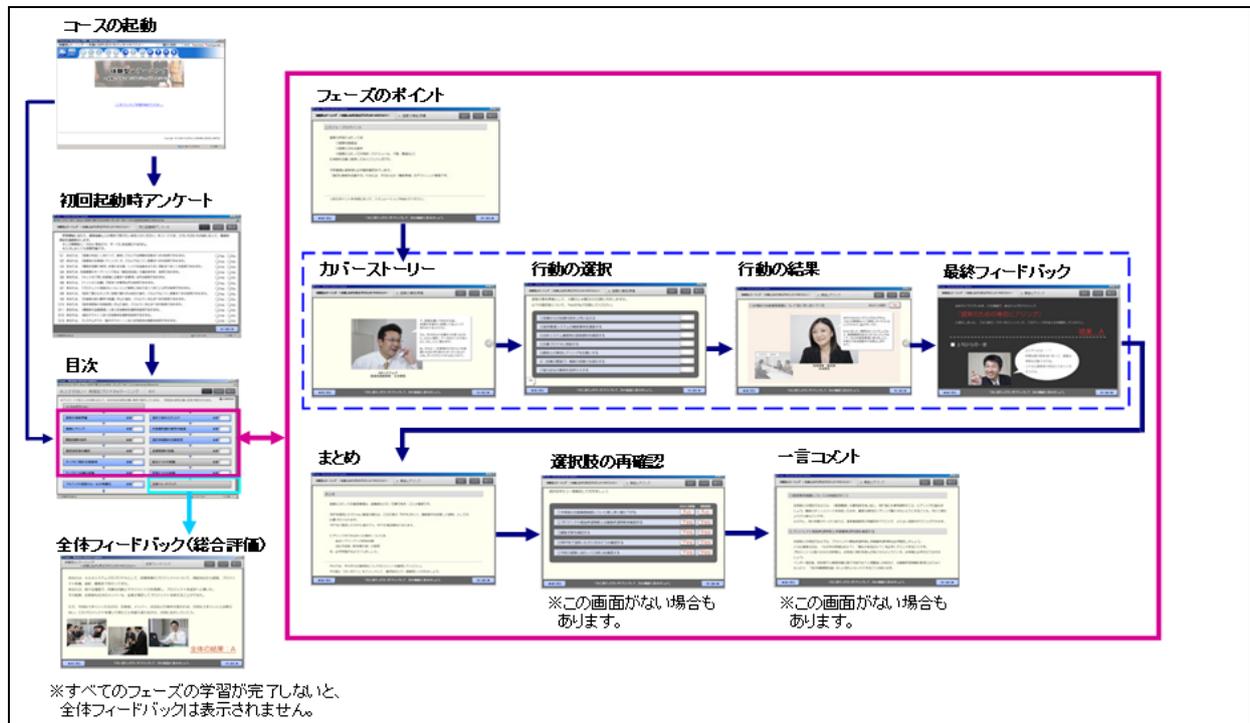
#### <注意点>

下記の実現のため、「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」を関係者が常時学習できる形態で購入する必要がある(サイトライセンス、最大アクセス数での契約など)。

## 5. 改訂後コンテンツのイメージと画面遷移

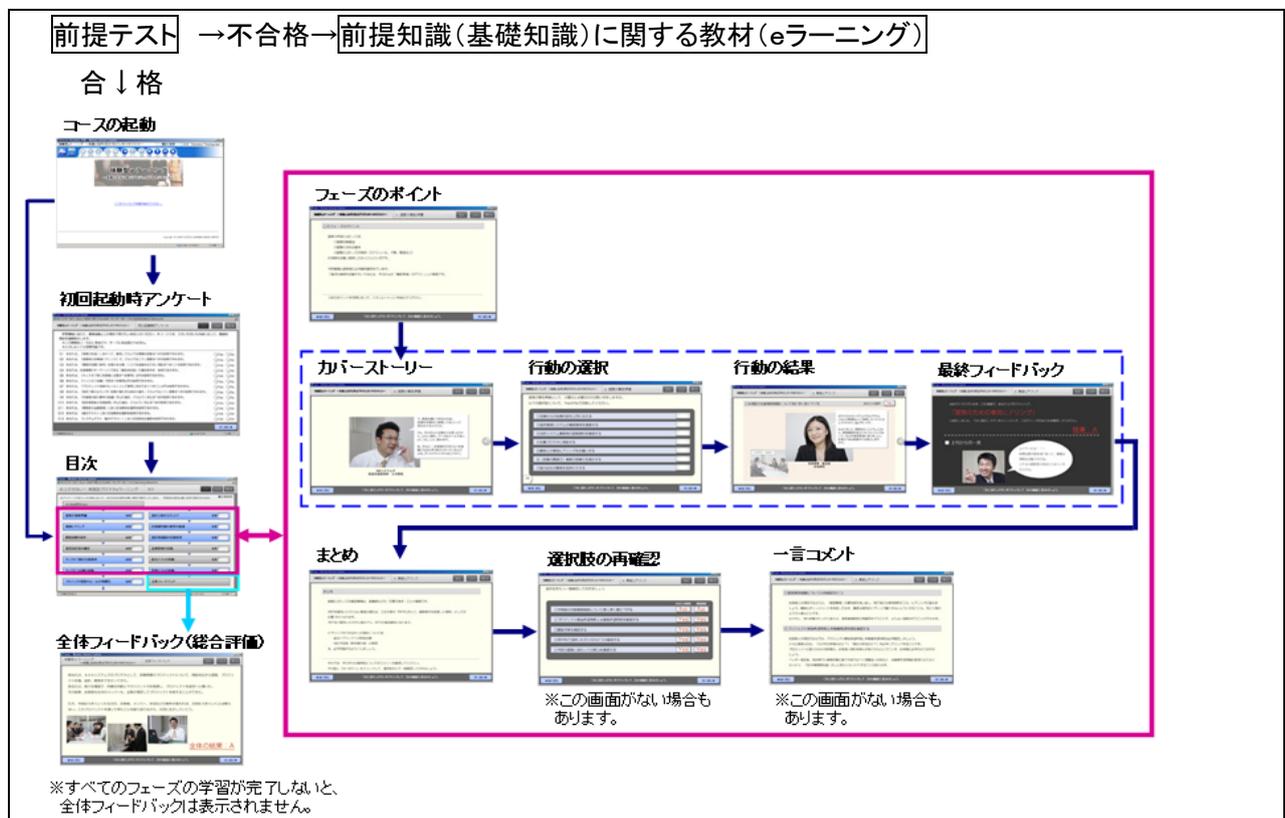
改訂は前提テストとその不合格者のための教材(eラーニング)の開発にとどめる。

<改訂前>



(富士通ラーニングメディア「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」ヘルプ画面より引用)

<改訂後>



## 6. RFPへの対応

RFPの各項目については、以下のように対応する。

- ① 小規模(10人月程度)なプロジェクトであれば担当できる社員が中規模プロジェクトのマネジメントをできるようになる教育を施して欲しい。  
→実際にプロジェクトマネジメントを体験し、省察をさせることでプロジェクトマネジメントができるようになる。
- ② 現在の「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」は少なくとも学習直後には好評である上、中規模プロジェクトを初めて担当した被験者のある程度の人数からは「役に立った」というフィードバックが返ってきているため、この種のeラーニングを活用する方向で考えてもらいたい。但し、新しいeラーニングコンテンツ開発も検討して構わない。  
→当面は前提テストとその不合格者のための教材を追加(新規開発)する他は試用したコンテンツをそのまま用いる。
- ③ 現在の「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」の改訂やカスタマイズ、新たなコンテンツ開発のいずれでも構わない。経営上の重要課題でもあり、予算面はとりあえず考慮に入れなくても良いが、できるだけコスト・パフォーマンスの良い方法を提案して欲しい。  
→コスト・パフォーマンスを考え、eラーニング本体の新規開発は行わず、前提テストの追加のみとする。なお、対象者・アドバイザー・上司がいつでも学習できるような形態でコンテンツを導入したい。
- ④ 「eラーニングで学習したときには、どんな手順で何に気をつければよいか理解していたはずなのに、実際にプロマネになってみると、学んだ以外の様々なことが起こりパニックになってしまった」「このプロジェクトフェーズで何か注意点があつたはず、ということまでは思い出せたが、何をどのようにすれば良いかが思い出せなかった。何か手元に残るものがあれば・・・。」といった声に対応するようにし、中規模プロジェクトに安心して、かつ自信をもって対応できるようにして欲しい。  
→「(1)eラーニングでの事前学習」「(2)アシスタントマネージャーとしての実践学習」「(3)新任マネージャーとしての実践学習」それぞれの期間中に Just In Time で復習でき、知識面での確認やイメージトレーニングができ、安心と自信に繋がることが期待される。
- ⑤ 当社のプロジェクトの進め方に合わせたものにして欲しい。  
→「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」はごく一般的なプロセスに沿っており、現時点では当社のプロジェクトの進め方との具体的な差異は確認できていない。受講対象者やその上司・アドバイザーが省察する中でコンテンツと当社プロジェクトの現実との差異が多く報告された場合、改訂を検討することとし、当面は現行のままのコンテンツを用いたい。
- ⑥ 当社におけるプロジェクトをイメージできるように、実写(プロジェクトに成功した社員へのインタ

ビューなど)も用い、当社のプロジェクト事例を盛り込んで欲しい。

→当社のプロジェクト事例を盛り込むとコスト高になる上、学習する際も当社プロジェクトの内容や登場人物に関する知識がかえって学習の妨げとなってしまう危険性がある。そのため、実写や当社特有の事例をこのコンテンツの中には盛り込むことは基本的には見送りたい。

## 7. 本提案の理論的背景

本提案はメリルの「ID第一原理」を参考にした。

「ID第一原理」は近年のIDモデルに共通して見られる特徴を下記の5つに整理したものである

- 1)問題(Problem): 現実に起こりそうな問題に挑戦する
- 2)活性化(Activation): すでに知っている知識を動員する
- 3)例示(Demonstration): 例示がある(Tell me でなく Show me)
- 4)応用(Application): 応用するチャンスがある(Let me)
- 5)統合(Integration): 現場で活用し、振り返るチャンスがある

「体験型eラーニング ～失敗しながら学ぶプロジェクトマネジメント～」をこの5つの視点で点検すると

- 1)問題→中規模プロジェクトのマネジメントを行う予定の受講者にとっては、まさに「現実に起こりそう」。
  - 2)活性化→これまでの小規模なプロジェクトマネジメントの知識や経験を動員する必要がある。
  - 3)例示→各項目は例(ストーリー)が中心であり、かつ選択の誤りもその結果として起こるトラブル等の例で提示。
- といったように1)～3)まではeラーニングで充足されている。

そこで、残る2つについて今回提案した。

- 4)応用→「(2)アシスタントマネージャーとしての体験学習」を通じて応用(練習)させる。
- 5)統合→「(3)新任マネージャーとしての実践学習」で現場で活用してみるとともに、アドバイザーや上司と振り返る。

以上