

# 付録. PMスキル自己診断ツール

## はじめに

このガイドは、プロジェクトマネージャー（PM）としてのあなたの傾向や強みについて振り返り、より意識的に活用していくための教育的ツールです。科学的に検証された測定ツールではなく、第10章「自分の強みを生かすPMへ」で解説した概念を実践的に理解するための「自己省察の手引き」としてご活用ください。

このガイドを通じて自分自身の傾向を振り返ることで、自分のプロジェクトマネジメントスタイルへの理解を深め、強みを意識的に活用するきっかけを得ることができるでしょう。結果は絶対的な分類ではなく、あくまで傾向や可能性の示唆として捉えてください。

## 使い方

1. 各質問に対して、最も自分に当てはまる選択肢を選んでください
2. 直感的に答えるのではなく、過去の実際の経験や行動を思い出して回答してください
3. 「こうありたい」ではなく「実際の自分」について正直に答えることが重要です
4. すべての質問に回答したら、採点方法に従ってスコアを計算してください
5. 結果の解釈と活用方法を参考に、自分の強みと成長領域について考察してください

## 診断質問

### セクション1：マネジメントアプローチ

**Q1. プロジェクト計画を立てる際、あなたはどのようなアプローチを取る傾向がありますか？**

1. 詳細な計画を立て、すべての要素を文書化することに多くの時間を費やす
2. ある程度詳細な計画を立てるが、柔軟性も意識する
3. 大枠の計画を立て、詳細は進行しながら決めていく
4. 最小限の計画から始め、状況に応じて反復的に計画を発展させる
5. 計画よりもビジョンを重視し、チームの自己組織化を促進する

**Q2. プロジェクトの進捗管理において、あなたが最も重視するのは次のうちどれですか？**

1. 計画との差異を細かく分析し、厳格に管理する
2. 主要なマイルストーンの達成状況を定期的に確認する
3. チームの自己申告と実際の成果物で進捗を判断する
4. 顧客/ステークホルダーの満足度と価値提供の度合いで判断する
5. チームの学習と成長の度合いを含めた多面的な視点で判断する

**Q3. リスク管理に関して、あなたのアプローチは次のうちどれに最も近いですか？**

1. 可能な限りすべてのリスクを特定し、詳細な対応計画を事前に立てる
2. 主要リスクを特定・分析し、対応計画を立てつつ定期的に見直す
3. 重大リスクに焦点を当て、状況に応じて対応策を考える
4. 過度な事前計画より早期発見の仕組みを重視する
5. チームの対応力を高め、問題が発生したらその都度創造的に解決する

**Q4. チーム管理について、あなたの基本的なスタイルはどれに最も近いですか？**

1. 明確な指示と監督によってチームを導く
2. 目標と期待を明確にし、定期的なチェックインで方向性を確認する
3. チームメンバーの自主性を尊重しつつ、必要に応じてサポートする
4. チームの自己組織化を促し、障害を取り除く役割に徹する
5. チームの創造性と多様性を最大限に引き出す環境づくりに注力する

**Q5. 変更管理について、あなたのアプローチは次のうちどれに最も近いですか？**

1. 変更は最小限に抑え、必要な場合は厳格な変更管理プロセスを通す
2. 重要な変更は公式プロセスで管理し、小さな調整は柔軟に対応する
3. 変更の影響を分析した上で、価値があると判断したものは積極的に取り入れる
4. 変更を学習の機会と捉え、適応していく姿勢を大切にする
5. 継続的な変更を前提とし、それに合わせて計画自体を進化させる

## **セッション2：思考スタイルと問題解決**

**Q6. 意思決定をする際、あなたは主にどのようなアプローチを取りますか？**

1. データと事実に基づいた客観的な分析を重視する
2. データ分析と経験則のバランスを取る
3. 状況に応じて、分析的アプローチと直感的アプローチを使い分ける
4. 経験と直感を重視するが、重要な決定では裏付けも確認する
5. 直感とビジョンを信頼し、大胆な決断を下すことを恐れない

**Q7. 問題が発生した時、あなたの最初の反応はどれに最も近いですか？**

1. 問題の原因を徹底的に分析し、再発防止策を含めた対応を考える
2. 問題の根本原因を特定し、体系的に解決策を導き出す
3. チームと協力して解決策を出し、学びを得る
4. まず素早く対応し、その後で根本原因に取り組む
5. 問題を新たな可能性の入り口と捉え、創造的な解決策を探る

**Q8. 複雑な状況を理解する際、あなたはどのようなアプローチを取る傾向がありますか？**

1. 細部まで分解し、要素ごとに詳細に分析する
2. 全体像と重要な詳細の両方を把握することを意識する
3. まず全体像を把握し、必要に応じて詳細に掘り下げる
4. パターンや関連性を探し、直感的に全体を把握する
5. システム全体の相互作用に注目し、創発的な性質を理解しようとする

**Q9. 不確実性の高い状況での計画について、あなたの考えは次のうちどれに最も近いですか？**

1. できるだけ多くの情報を集め、不確実性を減らしてから計画する
2. 主要な不確実要素を特定し、それらに対応できる計画を立てる
3. 段階的に計画し、各段階で学んだことを次に活かす
4. 実験と学習のサイクルを重視し、計画は暫定的なものとする
5. 不確実性は避けられないものとして受け入れ、適応力を高めることに注力する

**Q10. 新しいアイデアや提案に対して、あなたの典型的な反応はどれに最も近いですか？**

1. リスクと問題点を慎重に評価し、実現可能性を重視する
2. メリットとデメリットを分析し、バランスの取れた判断をする
3. 可能性に注目しつつも、実現に向けた現実的な課題も考慮する
4. まず可能性に焦点を当て、「どうすれば実現できるか」を考える
5. 新たな可能性に積極的に興味を示し、実験的に取り入れることを奨励する

## セクション3：対人関係とリーダーシップ

**Q11. チームメンバーに対するあなたの典型的なコミュニケーションスタイルはどれに最も近いですか？**

1. 明確で詳細な指示を与え、期待を正確に伝える
2. 目標と期待を明確にし、進捗について定期的に確認する
3. オープンな対話を重視し、相互理解を深めることを意識する
4. 質問によって気づきを促し、メンバーの自律性を高める
5. ビジョンを共有し、メンバーが自分なりの解釈で行動することを奨励する

**Q12. コンフリクト（対立）が発生した際、あなたはどのように対応する傾向がありますか？**

1. 公式のプロセスとルールに基づいて解決する
2. 事実と根拠に基づいて客観的に問題を整理し、解決策を見出す
3. 双方の立場を理解し、妥協点を見つけるよう努める
4. 対立の背景にある感情やニーズに目を向け、根本的な解決を図る
5. 多様な視点をチームの成長機会と捉え、創造的な解決策を探る

**Q13. ステークホルダー管理において、あなたが最も重視するのは次のうちどれですか？**

1. 正確な情報提供と期待値の明確な管理
2. 定期的なコミュニケーションと信頼関係の構築
3. ステークホルダーのニーズと懸念事項の理解と対応
4. 協働的な関係構築とステークホルダーの積極的な巻き込み
5. 互いの価値観や目標の共有を通じた深い協力関係の構築

**Q14. チームのパフォーマンス向上のために、あなたが最も重視するのは次のうちどれですか？**

1. 明確な役割分担と効率的なプロセスの確立
2. 適切な目標設定と定期的なフィードバック
3. チームの協働と相互支援の文化の醸成
4. 心理的安全性とチームの自己組織化能力の向上
5. チームの創造性と多様性を活かした革新の促進

**Q15. プロジェクトの成功をどのように定義しますか？あなたの考えに最も近いものはどれですか？**

1. 予定された範囲、予算、スケジュール通りに完了すること
2. 品質基準を満たし、ステークホルダーの期待を満たすこと
3. 顧客に真の価値を提供し、チームが成長すること
4. 組織と顧客の両方に持続的な価値をもたらすこと
5. 新しい可能性を開き、組織や業界に変革をもたらすこと

## セクション4：自己認識と学習スタイル

**Q16. あなたのエネルギーが最も高まるプロジェクト活動は次のうちどれですか？**

1. 詳細な計画を立て、体系的に物事を整理すること
2. 課題を分析し、効率的な解決策を見つけること
3. チームと協力して問題を解決し、進捗を見ること
4. 人々をつなぎ、協力関係を構築すること
5. 新しいアイデアを探求し、創造的な解決策を生み出すこと

**Q17. プロジェクトで困難な状況に直面した際、あなたの強みとなるのは次のうちどれですか？**

1. 冷静さと論理的思考で状況を分析する能力
2. 構造化された問題解決アプローチで解決策を見出す能力
3. 適応力と柔軟性で状況に応じた対応ができる能力
4. 人々を巻き込み、協力して解決策を見出す能力
5. 創造的思考で前例のない解決策を生み出す能力

**Q18. 失敗や挫折から学ぶ際、あなたの典型的なアプローチはどれに最も近いですか？**

1. 何が正確に起きたかを詳細に分析し、再発防止策を立てる
2. 根本原因を特定し、プロセスやシステムを改善する
3. 経験から教訓を引き出し、次回に活かす方法を考える
4. オープンに失敗を共有し、チーム全体の学びにする
5. 失敗を革新のチャンスと捉え、大胆に新しいアプローチを試みる

**Q19. 新しいスキルやプラクティスを学ぶ際、あなたが最も効果的と感じる方法はどれですか？**

1. 体系的な学習と詳細なガイドラインに従った実践
2. 理論的な理解と実践的な適用のバランス
3. 実践を通じた学習と定期的な振り返り
4. 他者との協働や対話を通じた学び
5. 実験と探求による独自のアプローチの発見

**Q20. プロジェクトマネージャーとしてのキャリア目標について、あなたの考えに最も近いものはどれですか？**

1. 特定の方法論や領域の専門家となり、一貫性と品質を提供する
2. 様々なタイプのプロジェクトを成功に導く実績と評判を築く
3. チームの能力を引き出し、組織の目標達成に貢献する
4. 組織変革やプログラム管理などより広い影響力を持つ役割に進む
5. 革新的なアプローチを開発し、プロジェクトマネジメントの分野に貢献する

## 採点方法

### スコアの集計

1. 各質問の回答に対して、選んだ選択肢の番号（1～5）をそのままポイントとします。
2. 以下の5つの次元ごとに関連する質問のポイントを合計します：

**構造指向スコア：**

- Q1, Q3, Q7, Q8, Q11の回答ポイントの合計

- 最小5点、最大25点
- 高いスコア＝詳細、構造、分析を重視する傾向

#### **適応指向スコア：**

- Q2, Q5, Q9, Q10, Q19の回答ポイントの合計
- 最小5点、最大25点
- 高いスコア＝柔軟性、適応性、実験を重視する傾向

#### **人間関係指向スコア：**

- Q4, Q12, Q13, Q14, Q18の回答ポイントの合計
- 最小5点、最大25点
- 高いスコア＝関係構築、協働、人的側面を重視する傾向

#### **論理思考指向スコア：**

- Q6, Q7, Q8, Q9, Q17の回答ポイントの合計
- 最小5点、最大25点
- 高いスコア＝論理的分析、体系的思考を重視する傾向

#### **創造指向スコア：**

- Q5, Q10, Q15, Q16, Q20の回答ポイントの合計
- 最小5点、最大25点
- 高いスコア＝創造性、革新、可能性を重視する傾向

## **PMスタイルの特定**

上記5つのスコアを基に、あなたの主要PMスタイルと副次的PMスタイルを判断します：

1. 最も高いスコアを示した次元が、あなたの「主要PMスタイル」です
2. 2番目に高いスコアを示した次元が、あなたの「副次的PMスタイル」です
3. 同点の場合は、両方のスタイルが同程度影響していると考えられます

#### **PMスタイルの解釈：**

##### **構造指向型PM**（構造指向スコアが最も高い場合）

- 詳細な計画と体系的なアプローチを重視
- 包括的なリスク管理と変更管理を行う
- 明確なプロセスと文書化を重視する

##### **適応指向型PM**（適応指向スコアが最も高い場合）

- 柔軟性と状況への適応力を重視
- 反復的なアプローチと継続的な調整を好む
- 学習と改善のサイクルを重視する

##### **人間関係指向型PM**（人間関係指向スコアが最も高い場合）

- チームの協働とステークホルダーとの関係構築を重視
- コミュニケーションと信頼関係の構築に強み

- ・ チームの能力開発とモチベーション向上に注力

#### 論理思考指向型PM（論理思考指向スコアが最も高い場合）

- ・ データと事実に基づいた意思決定を重視
- ・ 問題の根本原因分析と体系的な解決を得意とする
- ・ 論理的で一貫性のあるアプローチを取る

#### 創造指向型PM（創造指向スコアが最も高い場合）

- ・ 新しい可能性と革新的なアプローチを重視
- ・ ビジョンの構築と創造的な問題解決に強み
- ・ 従来の枠組みにとらわれない発想を促進する

## 結果の解釈と活用

### 各PMスタイルの強みと注意点

#### 構造指向型PM

- ・ **強み：**
  - ・ 詳細な計画立案と徹底的なリスク管理
  - ・ 一貫性のあるプロセスの確立と維持
  - ・ 複雑なプロジェクトの体系的な管理
- ・ **注意点：**
  - ・ 計画への固執で柔軟性を失わないよう注意
  - ・ 過度の文書化や形式主義を避ける
  - ・ 予測不能な状況への適応力を意識的に高める

#### 適応指向型PM

- ・ **強み：**
  - ・ 変化する状況への素早い適応
  - ・ 実験と学習を通じた継続的改善
  - ・ 不確実性の高い環境での効果的な対応
- ・ **注意点：**
  - ・ 最低限必要な構造と計画を確保する
  - ・ 頻繁な変更による疲労やコスト増に注意
  - ・ 重要な意思決定の記録と共有を忘れない

#### 人間関係指向型PM

- ・ **強み：**
  - ・ ステークホルダーとの強い信頼関係構築
  - ・ チームの能力を最大限に引き出す
  - ・ 対立の効果的な調整と解決
- ・ **注意点：**
  - ・ 人間関係重視が意思決定を遅らせる可能性に注意
  - ・ 必要な場合は厳しい決断も下す勇気を持つ
  - ・ タスクとプロセスの側面も適切に管理する

## 論理思考指向型PM

- **強み：**
  - 事実に基づいた冷静な意思決定
  - 複雑な問題の体系的な分析と解決
  - リスクと機会の客観的な評価
- **注意点：**
  - 感情やチームダイナミクスの側面も考慮する
  - 分析による意思決定の遅れに注意
  - 完璧を求めすぎないバランス感覚を持つ

## 創造指向型PM

- **強み：**
  - 革新的なソリューションの創出
  - チームの創造性を引き出す環境づくり
  - 従来の枠を超えた発想と可能性の追求
- **注意点：**
  - 実現可能性の検討も十分に行う
  - 基本的な計画と管理の重要性も認識する
  - アイデアの実行と完了にも注力する

## 主要スタイルと副次的スタイルの組み合わせ

あなたの主要スタイルと副次的スタイルの組み合わせは、より詳細なPMスタイルの特徴を示します。以下に主な組み合わせの特徴を示します：

### 構造指向×論理思考指向

- 極めて体系的かつ分析的なアプローチ
- 詳細な計画と厳密な進捗管理
- データと事実に基づいたリスク管理が得意

### 構造指向×人間関係指向

- 明確な構造と良好な人間関係の両立
- プロセスと関係の両方を重視したコミュニケーション
- チームの役割と責任の明確化と関係構築の両立

### 適応指向×創造指向

- 高い革新性と柔軟性を持つアプローチ
- 実験と創造を促進する環境づくり
- 変化を機会として活用する能力

### 適応指向×人間関係指向

- チームの自己組織化を促進
- 協働とフィードバックを通じた継続的な適応
- 関係性と学習を重視した柔軟なアプローチ

## 人間関係指向×創造指向

- 創造的なチームビルディングとコラボレーション
- 心理的安全性と革新を両立
- ビジョンと共感を通じたリーダーシップ

## 論理思考指向×適応指向

- データに基づいた迅速な意思決定と調整
- 分析と実験のバランスの取れたアプローチ
- 体系的でありながら柔軟な問題解決

## あなたのPMスタイルの活かし方

### 1. 強みを意識的に活用する

- 自分のスタイルの強みを、特に発揮できるプロジェクトの場面を特定する
- チームやステークホルダーに対して、自分の強みを明示的に伝える
- 強みを活かした独自のツールや手法を開発する

### 2. 補完的な関係を構築する

- 自分とは異なるスタイルを持つチームメンバーと協働する
- 特に低スコアの次元については、それを強みとする人材と協力する
- 多様なスタイルのバランスが取れたチーム構成を意識する

### 3. 状況に応じた適応

- プロジェクトのタイプや段階に応じて、自分のスタイルを調整する
- 主要スタイルに固執せず、必要に応じて他のアプローチも採用する
- 不得意な状況に直面した際の対応戦略を事前に考えておく

### 4. 継続的な成長領域の特定

- 最も低いスコアの次元から、意識的に強化したい領域を選ぶ
- 不得意な領域でも、最低限の効果を発揮できるレベルを目指す
- 強みをさらに磨きながら、バランスのとれた成長を追求する

## プロジェクトタイプとの相性

あなたのPMスタイルは、特定のプロジェクトタイプとより相性が良い可能性があります：

### 構造指向型PM

- 規制要件の厳しい業界のプロジェクト
- 大規模で複雑なインテグレーションプロジェクト
- 高いリスク管理が必要なミッションクリティカルなプロジェクト

### 適応指向型PM

- 要件や技術が頻繁に変化する開発プロジェクト
- 新興市場や不確実性の高い環境でのプロジェクト
- アジャイル開発やリーン型のプロジェクト

### 人間関係指向型PM

- 複数の部門や組織をまたぐプロジェクト



- チーム構築や組織変革が中心のプロジェクト
- 多様なステークホルダーの利害調整が必要なプロジェクト

### 論理思考指向型PM

- 技術的に複雑な研究開発プロジェクト
- データ分析や意思決定の質が重要なプロジェクト
- 問題解決型のコンサルティングプロジェクト

### 創造指向型PM

- 新製品や新サービスの開発プロジェクト
- イノベーションや業務変革プロジェクト
- 前例のない課題に取り組むパイロットプロジェクト

## 次のステップ

1. 診断結果を基に、自分のプロジェクトマネジメントスタイルについて振り返りましょう。結果は絶対的なものではなく、自己認識を深めるためのきっかけとして捉えてください。
2. 「強みを生み出すPM入門」の第10章に戻り、特に「10.2 あなたの強みの見つけ方」と「10.3 弱みを補完する方法」のセクションを参考に、診断結果を実践に活かす方法を考えてみましょう。
3. 同僚やチームメンバー、上司など信頼できる人に、あなたのPMスタイルについてフィードバックを求めてみましょう。自己認識と他者からの見方にギャップがないか確認することも有益です。
4. 診断結果を定期的（例：半年に1回）に見直し、自分のスタイルがどのように変化しているか、また意識的な成長がどのように反映されているかを確認しましょう。

この診断ツールがあなたのPMとしての自己認識を深め、強みを活かした成長の一助となることを願っています。