

## 特別寄稿

### P2M 実践の取り組みについて

株式会社デンソー 点火システム技術部 部長 度会武宏

#### 1. はじめに

デンソーは、先進的な自動車技術、システム・製品を提供する、グローバルな自動車部品メーカーです。世界初製品や技術の提供を通じて、企業の社会的責任を果たしていくことを目指しています。事業概要として自動車分野はもとより、ホームエネルギーマネジメントシステム等の生活関連機器分野、産業用ロボット等の産業機器分野、バイオやヘルスケア等の新事業分野へも社会貢献の領域を拡げて来ています。また、日本、北米、欧州、アジア等で 288 拠点を展開し、世界各国に 17 万人の仲間がいるグローバルカンパニーです。

私が所属する点火システム技術部は自動車分野の中のパワートレイン事業に属しており、内燃機関筒内の中の燃料と空気を混ぜた混合気に点火するコイルとプラグ等の点火デバイスの開発と設計をしています。これらの製品は内燃機関には必要不可欠で内燃機関と同時に生まれており、弊社の中でも最も古い製品のひとつです。一方で熱効率を向上させ CO<sub>2</sub> 低減するために希薄混合気を点火する研究は現在でも産官学連携で行われている分野であり、製品には古くからのノウハウと最新のテクノロジーが投入されています。そこで働くメンバーも実験から積み上げる古典的な仕事の進め方をするベテランから最新の DX を駆使した仕事の進め方をする若手まで多様性に富んでいます。

17 年に弊部の部長に就任し、『歴史ある製品を新しい仕事の進め方で進化させ、モビリティの未来を支えていく』をスローガンに PM、P2M を基軸とした組織変革を押し進めてきました。

#### 2. PM、P2M 導入の背景

自動車業界は「100 年に一度の大変革の時代」に入っており、CASE(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)と言われる新たな領域での技術革新を推し進めています。また、我々が担っている内燃の領域も熱効率向上も進めていく必要があります、そのスピードも上がっています。つまり、急激なビジネスドメインの拡大に対応するために経営者は選択と集中を進める一方で、我々実務部隊は仕事のやり方を変革し、飛躍的に仕事の質とスピードを上げていかなければなりません。今後、エンジニアは更に多くのプロジェクトを遂行し、それを管理していくマネージャーは複雑に関係し合ったプロジェクトを全体俯瞰し、プログラムマネジメントしていくスキルが求められていくこととなります。そのような来るべき時に備えて、スキル面だけではなく”戦略を描き実行して価値を創出できる組織にしていきたい”という強い想いを原動力に組織変革に一步踏み出しました。一方で想いだけでは実現せず、組織能力向上の手段として、マネジメントスキルを高める場として PM、P2M の導入を判断しました。

#### 3. PM+ $\alpha$ の導入

時をさかのぼって思い直してみますと、私達の世代は技術者一人の裁量が大きく、チーム力を活かしながら課題を解決し、その経験を通じてマネジメントを体得してきました。経験を通して戦略を描ける人材が育っていったのが事実であろうと思います。これらの知識の多くは PMBOK 等で体系化されており、自分の経験を言語化し更に理解を深めてマネジメントに活用しているのが現状です。

一方で、現在の若手エンジニアは細分化されたタスクを担うことが多いためにプロジェクト全体を俯瞰し体系化出来る経験が少ないという問題があります。将来の事業や組織運営を考えると、たとえ繁忙でも実践の中で意図的に学ぶことができる機会を作る必要があると考えました。そこで、我々の時代とは発想を転換し、先に PMBOK を知識体系としてインプットし、現実のプロジェクトで繰り返し実践させながら、少ない体験でも再現性良くプロジェクトをマネジメント出来るようにする作戦を取りました。それには千葉工業大学西田准教授をはじめとした各分野の専門家の先生をコーチとして支援を頂き、また再雇用のベテランの皆さんを PMO として経験を活かした活躍の場へと迎え入れました。+α の仕掛けとして PM を基盤としながら 1on1 を組み合わせて人材育成も含めたプロジェクトワークアウトと言ったスキームでプロジェクトの成功、成果物の質向上、メンバーの PM スキル向上を推進してきました。これまで弊部では3年間、1年毎にチームとテーマを選定し、部員の半数が実践、コーチと PMO がチームの活動を支えることにより、紆余曲折がありながらもプロジェクトマネジメント能力を向上させてきました。本活動によりチームとしての成果最大化、タスク管理、きめ細かなコミュニケーションの定着とレビューの質向上(報告主体から議論主体へ)を実感しています。

#### 4. PM から P2M へ

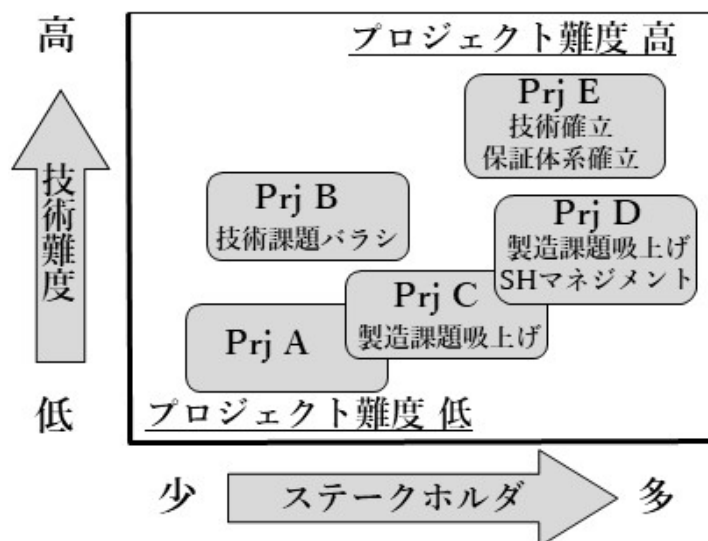
前述のように17年より3年間掛けて進め、個々のプロジェクトの推進能力を高めて組織力向上の基礎を築いてきたことで、P2M を実践するステージに来たと判断し、20年より P2M を基軸とした組織力の最大化および、次世代リーダの育成を開始しました。

P2M のチャレンジには『若い世代が強みを最大限生かせる組織運営へ変革してほしい』という想いを込めて、PM の実践経験があり、今後の組織のキーパーソンとなるこ

とを期待する 35 歳～40 歳のマネージャーを中心とした 6 名でチームを構成しました。そして、上記チーム員と同世代である千葉工業大学田隈准教授を P2M 導入のコーチとして新たに招聘し、チームを支える体制を強化しました。

今回メンバーが困惑したのは、技術/製品開発を対象とする PM とは大きく異なり、『長期視点をもって複数のプロジェクトを束ねて成果最大化を図る組織運営の仕組み作り、仕事のやり方改革』を対象としていることでもあります。更に組織から与えられた技術的な目標ではなく、『全社/事業の長期ミッションから自分達で組織パフォーマンス目標・戦略・計画を定める』ことへのハードルの高さです。

メンバーとコミュニケーションを重ねる中で、そのハードルとは『判断力』に対する不安だと気付きました。実際の現場では状況も時々刻々と変化し、コミュニケーションパスも多く、その中で上位の事業方針、戦略に基づき早く適確に判断することが求められます。その判断の精度がプロジェクトの成否を決定すると言っても過言ではなく、権限と



それに伴う責任がこれまでとは全く違う次元になります。これらに対して両コーチのサポートを頂きながら、以下の三つの施策でメンバーの活動を支援しました。

一つ目は目標設定のサポートです。大前提は事業目標の達成ですが、中間

目標の一つとしてそれを実現するための数々のプロジェクトのベースラインを守り切ることとしました。更に直近の目標としては図に示すように、部内の各チームのプロジェクト遂行能力と各チームが内包する課題が見える化し、それに対しての手を打ち、どの難易度レベルのプロジェクトまで再現性をもって遂行するように出来たか、タスクのやり直しも含めたプロジェクトの遅れをどれだけミニマム化出来ているのかの議論を通じて、大局的な目標から実行出来る目標までブレークダウンするやり方をサポートして来ました。

二つ目はプロジェクトの優先度や岐路に立った時の方向性判断に迫られた時の拠り所を持たせることのサポートです。それには事業の進むべき方向と近い将来の組織像と自分達の階層がなすべき役割を深く認識させることを進めてきました。具体的にはBSC 戦略マップの再構築を通じて認識させるといった当たり前のことを愚直にかつ丁寧に実行することを徹底してきました。

三つ目は判断するための引き出し作りのサポートです。弊部は設計開発部隊なので技術領域においては専門家である一方で、事業戦略に基づいてプロジェクトを遂行するとなると総合的な判断の引き出しが足りません。原価企画領域や生産領域の使える引き出しを日頃の業務を通じて作る必要があると判断しました。そのために他部署を巻き込んだクロス・ファンクショナル・チームを作り、テーマを担わせて実践の中で引き出しを増やす施策を打ちました。

前記三つの施策を、BSC 戦略マップの「学習と成長の視点」を意識し上図に示したようなプロジェクトの難度を踏まえてメンバーを割り当て、「判断力」をはじめとするマネジメント力を醸成する環境を可能な限り整えました。

## 5. 実践と課題、今後の取り組み

P2Mメンバーの活動は、直近の目標としたプロジェクトの遅れミニマム化に向けて、各プロジェクトに対して①多面的な視点で問題を抽出して課題にブレークダウン、②

課題討取りのシナリオ策定と妥当性を判断、③節目レビューのタイムマネジメントの精度を向上、④レビュー後にデブリーフィングを実施し指摘指導事項に対するリアクション精度を上げる、といった施策を部内各プロジェクトへ働きかけ実践してきました。更に毎朝のデイリーMTGで打ち手の有効性と改善点を議論し、再度働きかけるといったPDCAサイクルを継続して実践してきました。

ここではPMとP2Mの効果切り分けが難しい面もあり、これまで4年間の実践結果を示します。過去のやり方から脱却出来なかった中堅はゴールと現状のギャップを整理することで最短ルートを進む仕事へ変革、経験値の足りなかった若手は今回のスキームを習得することで、ベースラインを守り切ったプロジェクト事案は2倍に増加し、遅れ期間の平均は70%低減してきています。これらは一見するとPMの成果と思われませんが、実際にはP2Mの視点で組織パフォーマンス目標とその実現戦略・計画を策定したことがベースにあり、今後これらの成果を起点に全社の長期ミッションを実現させていくシナリオが共有されています。

私としては一人当たりのプロジェクト数が増えてきている中での上記結果やメンバーの中にPMP資格の取得者を輩出出来ていることから組織力が向上してきていると思います。また、メンバーからは「P2Mの視点を持つことでPMの理解が深まった」とのコメントもあり、全体感だけではなく個別のプロジェクト遂行の品質向上といった相乗効果も出てきています。

一方で「若い世代が強みを最大限生かせる組織運営へ」という面で、独自性の発揮まで踏み込めていないのは課題と考えています。今後は1on1コーチングを通じてP2Mメンバーの強みを更に引き出すことで新たな組織運営の姿を明確にしつつ、長期ミッションを実現するための価値創出のシナリオを着実かつ柔軟に遂行し、「100年に一度の大変革の時代」を乗り切っていけるようにしていきたいと思います。

(2021年3月15日 受理)