

プログラムNo.	タイトル／講演者	質問	回答
事例発表②	R&Dにおけるバッファマネジメントの活用と見える化の苦悩 ／ オムロン(株)西山哲人	1)意思決定レベル基準は、テーマリーダーが決めるのでしょうか？あるいは、別に問題内容に応じてレベルを決めるアドバイザーがいらっしゃるのでしょうか？	各テーマにアドバイザー役の「実行責任者」がついており、一旦テーマリーダーが決めた内容を、実行責任者が確認して決めています。また、第三者視点でテーマを支援する担当PMOをつけていますので、内容によっては、エスカレーションの要否について確認し、修正することもあります。
		2)管理対象者で色分けするという管理方法、非常に興味深く思いました。一方で、心理的安全性の確保にはアプローチしていない(?)ため、たとえば期末、年末に黄色や赤色が発生することになるのではないかな、と思いました。長期的に試行しているのであれば、そのような傾向はあるのか、試行期間がまだ短いようでしたら、そのような懸念はあるのか、ある場合どのように対応するのが良いか、お聞かせ願えればありがたいです。	今回の発表では心理的安全性に関する具体的な取り組みは話しませんでした。PMOの立場として、直接プロジェクト体制図の指示命令系統に入っておらず、第三者視点で体制の横から全ての階層と接点を持つため、橋渡し役のような役割を担う場合があります。その点では、例えば、センタ長の考えを、部長や課長とは違う視点で現場に伝えたり、また、現場の状況をセンタ長に共有することもしています。その一環として、「赤は悪ではない、助けてほしいという合図として、センタ長が認識しているので、必要ならダメもとで助けを求めてみてください」のように、現場を少しでも安心させて、報告のハードルをさげようと、地道に務めています。 また、期末や年末に黄色や赤が発生しやすくなるのか、と言う点についてですが、心理的安全性と結びつけるのであれば、それは、悪い状況を隠し切れなくなり、急に黄色や赤になることをイメージされていると思います。当然そのような状況もあると思いますし、今までは、もっと極端に言うと、黄色や赤にならず、青からいきなりテーマ失敗になるケースもありました。現状では、マイルストーンなどの節目に近づくと、黄色や赤になるテーマはありますが、最近では、「〇〇の理由でバッファがほとんどないため、部長と対策を相談中」のように、テーマリーダーが報告するようになってきたので、まあまあ健全な形で信号と共に報告ができるようになってきたと思います。上記、質問1で回答させていただいたチェック体制が大きく寄与していると考えています。
		3)「トップの意識が変わった」とのことですが、そもそも西山様に助けを求めたどのレベルなのでしょう。	すみません、質問がよく理解できなかったのですが、トップの意識が変わったのは、今回の取り組みとは別です。今回、成果が出せたことの1つの要因は、心理的安全性に対するトップ層の意識変化が事前に形成されつつあったからだだと思います。今回、その状況をチャンスと見て、上位層との信頼関係を早期に構築することができ、継続的に改善するサイクルを実践しました。もし、この意識変革ができていなければ、私もおそらく最初の信頼関係構築で躊躇していたのではないかと思います。