

プロジェクトを成功に導くポイント

3. プロジェクト管理 (課題管理)

株式会社クロスフィールド

磯貝 光一

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

◆はじめに

プロジェクトを成功に導くポイントは様々な局面に存在することでしょう。PMBOKの5つのプロセス群で見れば、①立上げ、②計画、③実行、④監視・コントロール、⑤終結のすべてのプロセスにおいて、そのプロセスの特徴を踏まえた成功ポイントがあるはずです。その中でも計画プロセスは、後続プロセスに大きな影響を与えることから、プロジェクトの成否において重要なプロセスです。計画プロセスの是非により、実行段階における課題数は大きく左右します。従って、課題の未然防止の観点から言えば、課題管理の最も有効な管理策は、より実現性の高いプロジェクト計画を立てることにほかなりませんが、しかしながら現実には課題をゼロとすることはできません。課題は必ず発生するという前提に立ち、発生する課題をいかに効率的、かつ効果的に解決するかの仕組みを事前に構築しておくことも、プロジェクトを成功に導くための重要なポイントの一つです。

本稿では、様々なあるプロジェクト成功ポイントのうち、課題管理に焦点を絞り、基本的な考え方を整理した上で有効な管理方法をいくつかご紹介していきたいと思えます。

◆そもそも課題はなぜ発生するのか

プロジェクト立上げ後、最初に行うことはプロジェクト計画書の作成です。プロジェクト計画書は、プロジェクトの目的、スコープ、要求事項等を正確に理解した上で、その実現に必要なタスクを洗い出し、期間、体制及び予算を調整しながら、進捗管理可能なスケジュールに落とし込む形で作成されます。また、必要に応じて補助的な計画に細分化され、リスクの顕在化に備えた対応策を織り込みながら、綿密に練り上げていきます。

このようなプロセスを経て作成されるプロジェクト計画書は、当然ながら「プロジェクトは計画通り順調に進む」ことを想定しており、プロジェクトの推進を阻害するような要因が本来生じないように工夫されているはずです。

しかし、現実にはほとんどのプロジェクトで課題が発生しています。なぜなら、計画時点ではこれから起こりうるすべてのことを予見することができないからです。「プロジェクトは、一つとして同じものはない」と言われます。経験豊富なプロジェクトマネジャーの英知を存分に活かしたとしても、実行過程で発生しそうな課題すべてを事前にイメージし、計画に落とし込むことには限界があるということです。課題の発生は、プロジェクトにおいて不可避なものです。

◆課題管理の失敗例と成功要因

発生した課題は解決されなければプロジェクトは終了しません。プロジェクトメンバーは課題解決に向けて懸命に努力していることと思えますが、プロジェクトによっては、その取り組みは必ずしも順調に進んでいないケースもあるように見受けられます。

まずは課題管理が順調に進んでいないケースを取り上げ、その原因と弊害について考えてみましょう。

【ケース①】課題認識が遅れ、対応に失敗する

プロジェクトマネジャーは、各チームから起票された課題を見て課題の

存在を認識し、その内容に沿って適切に対策を講じようとしします。しかし、課題の認識が遅れてしまうと、タイムリーに指示を出せなくなり、タスクの一部やり直しやスケジュールの再作成といった問題が起きてしまいます。さらに重要な課題についてその認識が遅れてしまうと、時として成果物の品質低下といった大きな事態を招いてしまうことも考えられます。課題を出来るだけ早く、網羅的に認識することは、プロジェクトの実行過程において最も重要なことの一つと言えるでしょう。

【ケース②】 課題の件数が多いすぎる

課題の起票ルールが存在せず、プロジェクトメンバーが勝手に課題を起票すると、その内容は千差万別なものとなってしまいます。また、統括的に課題を管理していなければ、似たような課題が頻繁に浮上することでしょう。さらに課題の本質的な側面に目を向けないと、表面的な課題だけがどんどん積み増しされ、課題件数は多くなる一方です。課題が適切に分類整理されていない状態では、課題をクリアするために多くの時間を要するばかりではなく、誤った対応策を導いてしまう危険性があることに留意すべきです。

【ケース③】 課題解決が新たな別の課題を生む

これも時々目にする問題です。課題への対応をチーム単位で行っているため、他チームへの影響を考慮せずに対応策を考えて実行に移してしまった結果、別の課題を生んでしまうようなケースです。一見、課題が解決されて前に進んでいるように見えますが、実際には後退しています。中途半端な解決策は、プロジェクト全体の効率性を著しく低下させてしまうことに留意すべきです。

【ケース④】 想定していない結論となってしまう

課題解決に向けて対応策を事前に協議していたにもかかわらず、結論が異なってしまうケースがあります。このようなケース全てが間違っているわけではありませんが、対応策は、関連する課題やプロジェクト全体の方向性を見据えて考えられていたはずで、異なる結論を選択すれば、他の課題との調和が崩れるかもしれません。いくら正しい対応策を練ったとしても、それが実行に移されない限り、プロジェクト運営は全体として非効率なものとなってしまいます。

【ケース⑤】 課題がいつまでも経っても解決されない

解決に時間を要する原因については様々なことが考えられます。利害関係者が多くコンフリクト解消に手間取るケース、プロジェクトの外的要因に依存せざるを得ないようなケースは典型的な例です。このようなケースは仕方ないとして、問題はそれほど難しくない課題であるにもかかわらず、準備不足や上手にファシリテートができないため、必要以上に課題解決に時間を要しているようなケースです。解決策の見出し方が合理的でないと議論は紛糾します。利害が対立するステークホルダーの検討会は、検討ポイントを明確にした上で、理論的に解決していかなければ、一向に結論に達しません。課題がいつまでも解決しなければ、当然スケジュールに影響を与え、体制に負荷をかけ、プロジェクト運営を非効率なものにしまいます。

【ケース⑥】 課題管理表がタスク管理表と化している

プロジェクト計画そのものが不十分であると、多くの課題が発生してしまいます。しかもこれらの課題の中には、タスクとしてスケジュール管理の対象に組み込むべきものが含まれている点に留意すべきです。スコープ定義が曖昧なため、追加のヒアリングを実施し、追加の成果物を作成する行為は新たなタスクとして位置づけられるべきです。早々に、課題管理表から切りだして、プロジェクト全体をマネジメントする視点からスケジュールや体制面の調整を行い、最終的に WBS に反映させるべき性質のものと言えるでしょう。

以上、課題管理の失敗例を見てきましたが、逆説的に言えば、このような失敗を犯さないようにすることがプロジェクト成功への近道とも言えるでしょう。

課題管理の視点からプロジェクト成功要因を整理すると以下の通りです。

【課題管理の視点から見たプロジェクト成功要因】

- 課題をいかにタイムリーに網羅するか
- 課題をいかに適切に分類・整理するか
- 対応策をいかに適切に作成するか
- 対応策をいかに確実に実行するか
- 課題管理をいかに効率的に行うか

◆ 課題管理プロセスと管理要点

従って、課題管理の有効な仕組みを構築するためには、課題管理プロセスの設計において、上記の成功要因を織り込んでおく必要があります。

課題管理のプロセスを次のように整理し、その要点について見ていきましょう。

- (1) 課題の認識
- (2) 課題の分類・整理
- (3) 対応策の検討
- (4) 対応策の実施とモニタリング
- (5) 課題クローズ
- (6) 全体管理

(1) 課題の認識

最初のステップは、まず課題を認識することです。

課題の認識で最も大切なことは、出来るだけ早く、かつ網羅的に把握するということです。

ここで、改めて課題とは何かについて考えてみましょう。課題の定義については様々考えられますが、ここでは「プロジェクトをスケジュール通りに進められない要因」として定義します。プロジェクトスケジュールは、プロジェクトを成功させるために様々な要素を考慮し、補助計画と整合性を図りながら作成された計画プロセスにおける集大成です。プロジェクトがスケジュール通りに進まないということは、スケジュール作成にあたり考慮された事項、すなわち、スコープや要求事項、体制、コミュニケーション、調達、リスク等の計画時の情報と何らかのズレがあることを意味しています。進捗報告の中で、「数日間遅延している」、

または、「来週中にタスクは完了しないかもしれない」と報告されれば、そこには何らかの問題が潜んでいると考えるべきです。

課題をタイムリーに把握するためには、まず進捗状況を正確に把握し、その遅延に対して敏感に反応し、そこに潜んでいる根本原因を突き止める姿勢がとても重要です。進捗会議においては、進捗管理表と課題管理表の両方を見ながら、プロジェクトをコントロールすることになります。

(2) 課題の分類・整理

課題が認識されたら、次に対応策を検討しますが、その際、いくつかの視点から課題を分類しておくとう便利です。

分類軸の一つ目は、全てのタイプのプロジェクトに共通する「計画」の視点です。その課題は、スコープ、体制、コミュニケーション、リスク等、プロジェクト計画時に検討されたどの事項にフィードバックさせる必要があるかについて分類します。

二つ目は、プロジェクト固有の視点からの分類です。業務領域/プロセスに関する分類、システム範囲の分類、関連組織の分類等が典型例です。プロジェクトのタイプ、性質、内容に応じて、その特徴を浮かび上がらせるように自由に設定し、階層化しても構いません。

最後は、関係者の視点からの分類です。課題は、特定チームだけの課題か、それとも複数か、もしくはプロジェクト全体に関する課題かを分類し、対応策を検討する際に、誰（どのチーム）への影響を考慮しておく必要があるかを明らかにしておきます。

さらに、これらの課題は整理されなければなりません。課題が新たに一つ起票された時点で、検討中の他の課題はもちろんのこと、解決済みの課題との関係性を整理し、類似する課題は一つにまとめ、相互に影響を及ぼす課題については、従属関係を明確にしておくことが必要です。また、関係する課題を俯瞰して、本質的な課題として一つにまとめておくこともとても大事なことです。

(3) 対応策の検討

課題を適正に分類・整理した後、その分類軸に沿って対応策を検討します。

検討時のポイントは以下の通りです。

- ① 解決までのステップをプロジェクト内で共有すること
- ② 解決の方向性についてプロジェクト内で事前共有すること
- ③ 対応策の実施責任者（チーム）を設定すること
- ④ 実現可能な期日を設定すること

課題解決までに一定の時間がかかる場合、その解決までのステップを明らかにしておくことは課題進捗管理の観点から有用です。例えば、①チーム内検討及びドラフト作成、②関連チームとの事前調整、③関係者による検討会の開催、④プロジェクト承認、のように解決までのステップを事前に明らかにして、プロジェクトメンバー間で共有しておきます。

次に、解決の方向性に関する共有ですが、これが非常に重要なポイントです。課題が後戻りしないためにも、また新たな課題を生じさせないためにも、プロジェクト全体を俯瞰して、解決に向けた青写真を描かなければなりません。課題検討会の中では、様々な意見が飛び交い、当事者は自己に有利な主張を行うことが十分予想されます。課題の方向付けには相当の時間がかかるかもしれませんが、課題が大きなものほど、この方向性の共有はプロジェクト成否のターニングポイントになることを肝に銘じるべきでしょう。そして、この内容は、文書として残

しておくことが有効です。適切な文書化により、検討会における議論の紛糾を防ぐことが可能になるでしょう。

そして、対応策の実施責任者（チーム）と期日を最後に設定します。期日は、プロジェクト計画と調整を図りながら、実現可能な期日として設定されなければ意味がありません。当初から実現できない期日では、モニタリングの意味をなさないので、実施責任者は、プロジェクトマネージャーと相談の上、確実に達成できる期日を設定することになります。

（４）対応策の実施とモニタリング

適切に対応策を準備出来れば、あとはそれを実行に移すだけですが、実際にはそう簡単には進みません。対応策の検討時点と状況は異なっているかもしれませんし、事前の情報と現実は多少ずれているかもしれません。いずれにしても、実施責任者は、対応策に沿って、実際の対応を図ります。

対応の状況は必ず記録として残しておかなければなりません。課題管理表や議事録など、適切な方法でその議論の内容を理解できるようにしておかなければ、プロジェクトマネージャーはその実行状況を正しく把握することができず、適切な追加の対策も講じることはできません。実施責任者は、事前の対応策と比較するか形でその解決までのステップを記録するとともに、対応策として事前にまとめられた文書を議論の内容を踏まえながら適宜修正し、最終結論としてまとめておく必要があります。

（５）課題クローズ

最後に、課題の対応が終了し、課題はクローズされます。一般的には、実施責任者は対応が完了したことをプロジェクトマネージャーに報告し、プロジェクトマネージャーの承認を経てクローズされます。

ここでポイントは、課題関係者の関与の仕方です。クローズされた課題は再発するようなことがあってはいけません。課題を再浮上させないためにも、関係者全員が一堂に会する場を作り、その場で課題解決文書を確認しながら課題クローズに関する了承を取っておくことがポイントです。関係者を課題クローズのステップに関与させることにより、課題への取り組みをより真剣なものへと変化させ、課題管理の質を高めていくことにつながるでしょう。

（６）全体管理

以上、課題の発見からクローズまでの一連のプロセスについて見てきました。さらに、これらのプロセスを効率的に管理するために、全体管理の視点が不可欠です。

課題管理表の作成は、一つの具体的方法です。分類軸、対応策の欄や実行状況の欄等、上記の管理ポイントを反映させて運用していくことが効果的です。

また、課題の発生状況について可視化しておくことも工夫の一つです。発生、検討中、対応中、承認待ち、クローズのようなステータス毎の件数を一覧化したり、期日の視点を織り込み、期日前（1週間以内/1週間以上）、期日後（1週間以内/1週間以上）に分けてアラートを発信したりするような仕組みも全体管理の有効な方法の一つと言えるでしょう。

以上が課題管理プロセスにおける管理要点です。プロジェクトメンバーが、現場において、これらの点を意識しながら課題管理を実施していくことを期待しています。

◆ ToDo リストや QA 表も管理する

プロジェクト現場では、課題管理表の他に ToDo リストや QA 表を作成して運営しているケースをよく見かけます。

ToDo リストには、自分が実施しなければならない様々な作業を、QA 表には自分にとっての不明事項（他者への質問事項）を記入していますが、実はこれらの中には、課題の予備群が隠れているかもしれません。

プロジェクトマネジャーは、課題は出来るだけ早く、かつ網羅的に把握したいと考えますが、プロジェクトメンバーは、その意に反して、次のような思考・態度を取りがちです。

- まだ課題とは言えないのでとりあえず ToDo にあげておこう。
- 頑張ればリカバリーできるかもしれないので、ToDo レベルに留めておこう。
- 自分だけの課題・ToDo なので管理表に起票するのは恥ずかしい。
- 課題というより自分が分からないだけなのでまずは QA 表にあげておこう。

起票者が自分だけの ToDo と認識していても、実際には他チームのタスクにも影響を及ぼすかもしれません。また、不明事項は、起票者だけではなくプロジェクトメンバー全員が知らない盲点かもしれません。

「課題」の管理表ではなく、「課題、ToDo、不明事項」の管理表に位置づけを変更し、一元的に管理する方法も課題管理における有効な管理策の一つと言えるでしょう。

プロジェクトマネジャーは、ToDo や不明事項の内容を吟味して、その内容が課題であると判断すれば、ToDo や不明事項から「課題」に変更して、対応策を検討することができるのです。

◆ プロジェクトマネジャーの積極的な関与

最後に、プロジェクトマネジャーの課題対応に対する積極的な関与について強調しておきます。

プロジェクトが大規模化すれば、全体効率性の観点から分業体制が進みます。課題管理においても、適切な権限移譲を行い、その対応策を各チームに委ねることは当然の流れです。しかしながら、大規模プロジェクトにおいては課題がますます複雑化し、単独チームだけでは解決できない課題も多く発生していることも事実です。トレードオフ関係にある QCD（Quality、Cost、Delivery）のバランス調整や複数のユーザーから要求事項の調整はその最たるものです。これらの課題は、プロジェクトマネジャーの立場でしか解決できません。全体を俯瞰しながら、プロジェクト横断的な視点で物事を決定できる唯一のポジションにあるからです。従って、対応策の検討とその実施局面において、プロジェクトマネジャーは、自らが先頭に立ち、解決策を考案し、会議全体をファシリテートしていくべきです。もちろん、プロジェクトマネジャー単独での行為が難しければ、自分の分身として PMO（Project Management Office）チームや課題管理チームを積極的に組成し、取り組んでも構いません。大事なことは、プロジェクトの現場責任者であるプロジェクトマネジャーが、主体的に課題解決に取り組む姿勢なのです。

◆ おわりに

本稿のはじめに、課題管理の最も有効な管理策は、より実現性の高いプロジェクト計画を立てることにほかならないと指摘しました。

実現性の高いプロジェクト計画を作成するためには、様々な要素が必要となりますが、中でも人材・体制面の確保が最も重要であると考えています。

プロジェクトの中心となり全体を推進できる優秀なプロジェクトマネジャーをいかに選出できるか、また全体を俯瞰できる広い視野もったチームリーダーをどれだけ多く選出できるかが、プロジェクトを成功に導くための秘訣であると考えています。

そして、その際に欠かせないのがプロジェクトの内容に沿った知識や経験です。PMBOK を理解し、実践することはもちろん必要なことですが、それだけでは足りません。プロジェクトの中身に即したノウハウを有し、そのノウハウを目の前のプロジェクトに応用する能力が必要です。

このようなメンバーを選出することにより、より実現性の高いプロジェクト計画を立てることができ、その計画に基づき実行することにより、課題の発生を最小限に留めることができるでしょう。