

プロジェクトを成功に導くポイント

4. プロジェクト基本構想 (後篇)

株式会社クロスフィールド
松岡 博英

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>

前篇では、「プロジェクト構想」における3つの検討項目とその内容についてご紹介しました。後篇では、「プロジェクト立上げ」の主要なタスクについて、事例を交えながら詳しく解説してゆきます。

Ⅲ章：プロジェクト立上げ

本章では、サブフェーズの後半部分である「プロジェクト立上げ」について考えてみたいと思います。

プロジェクト立上げでは、主に以下の作業を行います。

1. プロジェクトの発足
2. プロジェクトマネージャーの選定（＝指名）
3. プロジェクトで実現、達成すべき目標（ゴール）の設定
4. プロジェクト情報（前提条件、制約条件等）の収集
5. 実現シナリオの策定（＝シナリオプランニング）
6. ステークホルダーの理解と要求分析
7. プロジェクトメンバーの選定
8. プロジェクトチャーター作成

1から順に、その内容について説明してゆきましょう。

1. プロジェクトの発足

「プロジェクト構想」に基づき、プロジェクトの発足が決定しました。これを受けてプロジェクトスポンサーは、関係各署（社内、必要に応じて社外）に対してプロジェクトのスタートを宣言します。プロジェクトの内容や規模にもよりますが、今後、プロジェクトへの参加、協力依頼を行うことなどを想定し、可能な限り責任ある立場の長が発信者（当然、社長による発信がベスト）となり、正式な文書で通知を行うことが望ましいのは、言うまでもありません。勿論、この段階で、プロジェクトチャーターを発行することも考えられます。その場合には、これ以降で新たに決まる事項については、発行済みのプロジェクトチャーターを更新する形でリリースしてゆくことになります。

2. プロジェクトマネージャーの選定（＝指名）

「プロジェクト立上げ」にて行うべき作業の中で誰しものが認める最重要事項、それがプロジェクトマネージャーの選定（＝指名）です。プロジェクトマネージャーの人選に関わった経験が或る方ならお分かり頂けると思いますが、プロジェクトにピッタリの“最適な人物”を即時アサインできることはむしろ幸運なケースであり、プロジェクトマネージャーの人選には相応の時間と労力を要しているケースが多いように思います。実際に、選定作業が難航し、プロジェクトスタートがプロジェクトマネージャー決定次第などというプロジェクトを目にしたこともあります。そもそもプロジェクトマネージャーに求められる資質とはどのようなものでしょうか。まずは、そこから考えてみたいと思います。

例) プロジェクトマネージャーに求められる資質

- コミュニケーションスキルが高い

- ・リーダーシップがある
- ・困難に立ち向かうチャレンジスピリットがある
- ・プロジェクトマネジメントスキルがある、あるいは豊富な経験がある
- ・当該プロジェクトに関わる必要（技術）知識、業界知見がある
- ・過去に同様のプロジェクトを経験している
- ・人材育成に対する意識が高い

これらに異を唱える方はいらっしゃらないと思います。が、実際に、これだけのスキルを全て持ち合わせたプロジェクトマネージャーにはほとんど出会ったことがありません。恐らく、多くの方が私と同じ感覚をお持ちだと思います。要するに、“理想像”はあくまでも理想であって、全てをプロジェクトマネージャーの必須要件として考えることは非現実的ということです。例えば、上記7要件のうち、予め必須要件をいくつか決めておき、その上で、7要件中最低〇個以上（必須要件を含む）を満たすこと、という形で選定条件を決めておく、そして、それを人選に関わる関係者間で共有しておく、という形も選定方法の一つでしょうし、候補者と何度も面談を重ね、関係者間で徹底的に議論した上で決定するという方法も考えられます。重要なことは、人選に関わる全員が納得ずくで決定すること、決定したら全員でプロジェクトマネージャーを一致団結して支える、ということです。

実際のプロジェクトの現場では、該当プロジェクトの主管部門責任者がプロジェクトマネージャーを務め、実働部隊（＝実質的にプロジェクトマネジメントを行う）としてPMO（＝プロジェクトマネジメントチーム）を組成するというケースも少なくありません。前述の通り、プロジェクトマネージャーに求められる資質を全て一人で賄うことは至難の業ですが、複数のメンバーがいれば相互に補完しあうことも十分可能になります。昨今、プロジェクトの現場で聞かれる“プロジェクトマネージャー人材の不足”という課題の最も現実的な解としてPMOの起用は今後益々拡大するものと考えられます。

プロジェクトマネージャーの選定までは、プロジェクトスポンサーが中心的役割を果たします。しかしながら、前章で説明したようにプロジェクトマネージャーが決まれば、プロジェクトスポンサーの仕事が終わるというわけではありません。プロジェクトマネージャーの任命時に忘れてならないこととして、プロジェクトマネージャーの役割と権限を明確にしておくというタスクがあります。場合によっては、正式な手続きを経て、プロジェクト運営上、必要な権限の委譲を行うこともあるでしょうが、メンバーのアサイン（＝人事に関わる事項）等、付与できない権限もあります。これらについては、予め、プロジェクトスポンサーとプロジェクトマネージャー間で、どのような支援要求を行うのか（手続き等も決めておく）、また、プロジェクトスポンサーとしてどのような協力体制がとれるのか、といったことを十分に協議しておくことが必要です。

3. プロジェクトで実現、達成すべき目標（ゴール）の設定

「プロジェクト構想」で定義したプロジェクトテーマ、コンセプトに基づき、プロジェクトの目標（ゴール）を設定します。事例①では、以下3つのコンセプトを定義しました。

- ・システム開発コストを最小化する
- ・業務の標準化、効率化を実現する
- ・事業を超えた人材流動化を早期に実現する

“システム開発コストを最小化する”・・・言葉の意味は理解できますが、一体いくらまでなら開発コストをかけてよいのか（あるいはいくらまでに抑えなければならないのか）。

このままでは、最終的に開発コストが確定しても、プロジェクト成果として評価できません。このケースでは、“統合新会社が利益を確保する上で、許容できるコスト”が判断基準になるかもしれませんが、“従来3社がそれぞれ持っていたシステム予算の合計額の0%”を前提に考えるというアプローチもあるでしょう。しかしながら、これら数値目標は改めてプロジェクトマネージャーが設定するという性格のものではありません。むしろ、経営層、もしくはプロジェクトスポンサーから命題として与えられるものであり、この段階で行うべきことは、目標数値の詳細化と測定方法の定義です。特に後者については、多くのプロジェクトで後回しになっているケースが見られます。2つめの“業務の標準化、効率化を実現する”というコンセプトの実現を評価する為には、“現在(=プロジェクト実施前)”と“未来(=プロジェクト実施後)”の状態を比較検証する必要があり、測定方法を決めた上で、まず、“現在”の測定を行わなければなりません。目標を決めるということは、併せて測定方法を定義するということであり、“改善”を行う場合には、現状値の測定も一連の作業として想定しておかなければなりません。

さて、3つめの“事業を超えた人材流動化を早期に実現する”というコンセプトについては、どのような目標値を設定すればよいのでしょうか。本コンセプトが定義された真意は、事業統合を通じて業務プロセスの標準化・統合化・マニュアル化を図り、旧A社、旧B社の事業担当者ができるだけ早く、双方の仕事を担当できるようにしたい、というものでした。勿論、“統合〇年目で担当者の移動(=異動)を実現する”という目標の立て方もあるでしょう。しかし、プロジェクト成果を評価するという視点に立つと、因果関係の見えづらい目標は望ましいとは言えません。このようなケースでは、目的・目標を実現する為のCSF(クリティカル・サクセス・ファクター、重要成功要因の意)を定め、その実現度合を評価する方法が考えられます。例えば、“業務標準化=システムの標準利用”と考えれば、開発コスト・件数に上限値を定めることも可能でしょうし、現状プロセスの標準化率(=集約率、複数の業務パターンをどれだけ標準化できたかを評価する)を指標とすることも考えられます。また、業務プロセスの理解や理解の為の取組姿勢に焦点を当てれば、教育研修会への参加率や理解度を確認するアンケートに目標値を設定する等の取り組みも一案でしょう。

4. プロジェクト情報(前提条件、制約条件等)の収集

前提条件や制約の全く存在しないプロジェクトはありません。プロジェクトチャーターに明記されるQCD(品質・費用(=予算)・納期)は当然のこと、その他投入できるリソースの制約等、プロジェクトに影響を与える可能性のあるものは、この段階でできる限り洗い出し、整理しておく必要があります。

図1-5 情報収集フレームワーク 例

視点	スコープ	タイム	コスト	品質	要員	コミュニケーション	調達	ステークホルダー	組織風土	
	○	システム化範囲が明確	スケジュールが明確	予算が確定	要求レベルが明確	要員確保済み	コミュニケーションルール確立	導入ベンダーが確定	プロジェクトオーナーの高い関心	協力的積極的
		システム化範囲が限定的	スケジュールに余裕あり	予算に余裕あり	要求レベルが妥当	要員が充足	コミュニケーションがとれる環境	導入ベンダー選定済み	ステークホルダーが限定的	判断ができる
		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
		システム化範囲が広範	スケジュールが厳しい	予算不足に余裕なし	要求レベルが高い	要員が不足	コミュニケーション環境が不十分	導入ベンダーが限定される	ステークホルダーが広範	判断ができない
	×	システム化範囲が曖昧	スケジュールが未確定	予算が未決	要求レベルが不明確	要員の手当未定	コミュニケーションルール未確定	導入ベンダー手当見込なし	プロジェクトオーナー無関心	非協力的

実際には、プロジェクトの状況に応じて、視点も数も変わるとは思いますが、重要なのは、その情報がプロジェクトにどのような影響を与えるのかをきちんと見極めておくことです。この段階では、予測の域を出ないということもありますので、適宜見直しを行うことも必要です。

これらの情報は、プロジェクトの置かれている立場や環境を正しく把握するという点でも意味がありますが、本当の狙いは、これらの情報をもとに“実現シナリオを策定する”ことにあります。項目によってプロジェクトに与える影響の大きさも違うでしょうし、プロジェクトのどのフェーズで最も大きく影響が表れるかも異なるものと思います。場合によっては、実現シナリオを策定する中で、追加で情報を収集する必要も出てくるかもしれません。プロジェクト情報の収集は、まさに、「彼を知り己を知れば百戦殆からず（かれをしりおのれをしればひやくせんあやうからず）」の実践に他なりません。

5. 実現シナリオの策定（＝シナリオプランニング）

プロジェクトに与えられた制約条件（最大のものがQCDです）、そしてシナリオ策定の為に収集した数々の前提条件をもとに実現可能なシナリオを策定します。ここで、最も重要なことは複数のシナリオをしっかりと策定することです。実際には、この段階でプロジェクトアプローチが決まっていて、それほど選択肢はないようにも思えます（そもそも想定されるアプローチに合わせて予算策定されている場合もあるかもしれません）。しかしながら、筆者の経験上、ここでの思考、あるいはディスカッションをしっかりとやるか否かは、プロジェクトの成功に大きな影響を与えていると考えています。ここでも事例を挙げて考えてみたいと思います。

事例② プライベートブランド商品の市場投入プロジェクトの場合

C社は石油元売会社で、系列のガソリンスタンドを全国に5,000か所展開していました。これまでガソリンスタンド店頭での自動車用バッテリーについては、特にルールもなく各店舗の自由な仕入により、様々なブランドのものが販売されていました。しかし、ライバル他社が次々と自社ブランド品を投入し、系列の店舗からも自社ブランド品投入のリクエストが大きくなってきました。自動車用バッテリーは消耗品であり、緊急購入する可能性もある上、点検で消耗度がわかることから、ガソリンスタンド店頭での販売にマッチする

商品というリサーチ結果もあり、C社は自社ブランド品の市場投入を決定し、プロジェクトチームを立ち上げました。

以下のように、3つのシナリオ案が想定されました。

- a 案) 品質にこだわり(=価格訴求はしない)、国内バッテリーメーカーの協力を得てOEM品を供給する
- b 案) 店頭での価格訴求を追求し、ほどほどの品質の安価品を輸入調達し、自社利益を押し上げてガソリンスタンドの戦略商品として売り出す
- c 案) 事業の継続性を意識し、b案の商品に自社利益をきちんと上乗せした上で適正価格で販売する

a~c案それぞれについて、供給メーカーの品質保証、商品の安定供給ルート(商品調達&国内在庫・物流)確保、マーケティング手法等につき、必要な情報を収集した上で、それらを詳細に分析、検討し、更に、それぞれのドライビングフォース(=戦略的ビジョンを決定する上での最も根本的な因子)を見極めた上で、具体的展開シナリオを策定しました。その後、プロジェクトメンバー全員で各展開シナリオについて改めて評価を行い、最終的には、自動車用バッテリーの商品特性(消耗品、差別化しづらい、普段目に触れない等)を勘案し、“ガソリンスタンド店頭での訴求ポイント(=わかりやすい謳い文句)の明確化が不可欠”という総意を経て、『販売時に価格訴求が期待できる』b案が選択されました。メンバー間で徹底的に議論を行ったことにより、選択したシナリオに潜むリスクやマーケティング方針、商品訴求ポイント等々がメンバーの中でしっかりと醸成、かつ共有された為、その後の活動(ステークホルダーへの説明や関係者へのリリース等)は、全員が一丸となって進めることができました。

プロジェクトの成功には、しっかりと練られたプロジェクト計画と精緻なプロジェクトマネジメントが必要であることに異論はありません。しかしながら、同時に「プロジェクトを絶対に成功させる」という熱意も同じくらい重要な要素だと思います。当然ながら、やみくもにパッションを前面に出して気合いで乗り切るということではありません。成功の為のストーリーをきちんと考え、ゴールに向けたロードマップを描いて、プロジェクトメンバーでしっかりと共有すること。そして、それを自分たちの言葉でステークホルダーにきちんと説明すること(詳細は後述します)。この、シナリオプランニングからステークホルダーへの説明にかけての一連のプロセスがプロジェクトに対する熱意を醸成する極めて重要なプロセスだと感じています。

6. ステークホルダーの理解と要求分析

プロジェクトには様々なステークホルダーが存在します。プロジェクト内のプロジェクトメンバー、プロジェクト外にはプロジェクト起案部門やプロジェクトの責任を負うプロジェクトオーナーが存在し、プロジェクトの種類によっては、顧客、取引先等も重要なステークホルダーとなりえます。ある意味、プロジェクトの成功はこれらのステークホルダーをどれだけ味方にしていけるかで決まると言っても過言ではありません。

さて、限られた時間の中で、全てのステークホルダーに対して均等にケアすることは、現実的ではありません。ステークホルダー対応には、できるだけ時間をかけることなく、それでいて効果的な対応(=各ステークホルダーへの影響力の行使)を実現したい、というのが本音でしょう。極めてざっくり整理するとステークホルダーは以下に分類されます。

- プロジェクトチームメンバー
- マネジメント
- 顧客、あるいはユーザー
- ベンダー/サプライヤー
- 役所、会計監査人、税理士等の外部の制約になる人

この中で最も重要なのは、「マネジメント」です。マネジメントはプロジェクトスポンサーであったり、起案部門責任者であったり、人的リソース提供元であったり、いずれにしても組織の中で何らかの意思決定権限を有する機能組織の長であるケースが多いと思われます。プロジェクトマネージャーが、メンバーやユーザー、あるいはベンダーなど他のステークホルダーに対して影響力を行使するには、こうしたマネジメントとの合意形成を早期に実現し、マネジメントから信頼を得ていることを内外にしっかりアピールすることが何よりも効果的です。

「ステークホルダーマネジメントほど面倒で厄介なものはない」、数多くのプロジェクトマネージャーが嘆いている姿を見てきました。「あれほど信頼できる味方だと思っていた人が部署が変わると手のひらを返したような態度に変わってしまった。。」これまたよくきく話です。ステークホルダーはプロジェクト期間を通して固定的ではないことに留意する必要があります。新たにステークホルダーが登場することもあれば、意見が途中で180度変わってしまうなどということも珍しくありません。だからこそ、ステークホルダーとの関係構築は、本当に実権を持っている人が誰なのかをしっかりと見極め、その人との間で直接行わなければなりません。

図1-6 ステークホルダー抽出の視点 例

着眼点	名前 (By Name)
プロジェクトの資金承認者	
プロジェクト要求事項の承認者	
プロジェクトスケジュールの変更承認者	
プロジェクトコストの変更承認者	
プロジェクトリソースの変更、追加承認者	
サプライヤーとの契約承認者	
プロジェクトに影響を与えるルールや法律に携わる人	
プロジェクトの統制に関わる人	
プロジェクトの成功で評価を受ける人	
プロジェクトによって大きなベネフィットを得る人	
プロジェクトによって業務プロセスが変更される人	
プロジェクトによって自身の業務が変わる人	
.....	
.....	

ステークホルダーの見極めが終われば、次にステークホルダーの影響分析を行います。ここでも具体的な事例を参考にステークホルダーの影響分析例をご紹介します。

事例③ 基幹システム導入プロジェクトの場合

D社は10年に亘って利用してきた基幹システムの更新を決定し、CIOが中心となって、次期基幹システム導入プロジェクトを立ち上げました。まずは、要求分析に着手すること

になり、複数のベンダーから要求分析支援の提案を受けた結果、ベンダーE社に発注を確定しました。CIOからD社側プロジェクトリーダーに指名されたF氏は、プロジェクトスタートを前に、主要なステークホルダーの洗い出しとステークホルダー影響分析を行いました。

図1-7 ステークホルダー影響分析

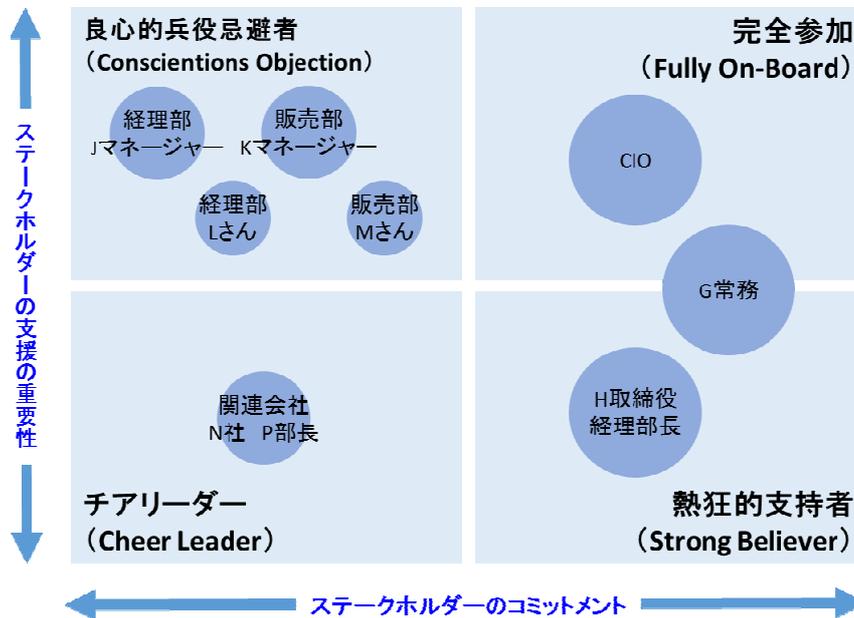
タイプ	ステークホルダー名	受ける影響 (何に影響を受けるか)	要求事項 (何を期待されているか)	ステークホルダー の投入可能資源
マネジメント	D社 G常務 (情報シ部門管掌)	・ 情報システム部門管掌 役員として評価	・ プロジェクト目標の達成	・ 自社リソース ・ 必要経費
	D社 H取締役経理部長	・ 新基幹システム稼働後の 経理業務品質/コスト	・ 新基幹システム稼働後の 経理業務変革	・ 自部門リソース ・ 必要経費
プロジェクトスポンサー	D社 CIO	・ プロジェクトQCDの達成	・ 予算厳守 ・ 自社における基幹システム 導入標準モデルの確立	・ プロジェクトコスト ・ 他プロジェクトの成果
プロジェクトメンバー (ユーザー部門責任者)	D社 経理部 Jマネージャー	・ マネジメントからの評価 (プロジェクト目標の達成)	・ システム標準機能の利用 (=カスタマイズの極小化) ・ 経理業務効率化	・ 自グループリソース
	D社 販売部 Kマネージャー	・ マネジメントからの評価 (プロジェクト目標の達成) ・ 外部取引先からの評価	・ システム標準機能の利用 (=カスタマイズの極小化) ・ 販売受発注業務効率化	・ 自グループリソース
プロジェクトメンバー (ユーザー)	D社 経理部Lさん	・ 業務プロセスの変更 ・ 利用システムの変更 ・ 上司からの評価	・ 月次処理作業時間の短縮	・ 残業 ・ 休日労働
	D社 販売部Mさん	・ 業務プロセスの変更 ・ 利用システムの変更 ・ 外部取引先からの評判 ・ 上司からの評価	・ 受発注処理業務の効率化	・ 残業 ・ 休日労働
サプライヤー	関連会社N社 P部長 (元D社社員)	・ 受発注業務プロセス の変更	・ 受発注業務効率化への協力	・ 自社リソース

各ステークホルダーが、何に影響を受け、何を期待され(=プロジェクトへの期待事項になる)、自身の裁量で何を投入できるかをとりまとめたものが、ステークホルダー影響分析です。各ステークホルダーのプロジェクトに対する影響がわかれば、次は、これをもとにしてプロジェクトに如何にうまく巻き込んでいくかという戦略を立てます。とはいえ、手当たり次第に巻き込んでいけばいいというものではありません。前述したように、できるならば、余り時間をかけずに効果的に対応したいというのが本音ですから、当然ながら、ステークホルダーの影響力に応じて対応を変える必要があります。この検討を体系的に行う手法として、ドラガン・ミロシェビッチが考案した「ステークホルダー影響グリッド」があります。この手法は、関係者のコミットメントと支援の重要性を軸にポートフォリオを作成し、象限によって関係者への対応を決定するというものです。

- ・ 完全参加 : 支援の重要性が高く、コミットメントも高い
- ・ 熱狂的支持者 : 支援の重要性は低いが、コミットメントは高い
- ・ 良心的兵役忌避者 : 支援の重要性は高いが、コミットメントは低い
- ・ チアリーダー : 支援の重要性が低く、コミットメントも小さい

これに影響力の大きさを加味し、事例③のステークホルダーを配置してみます(円の大きさは影響力の大きさを示しています)。

図1-8 ステークホルダー影響グリッド



各象限における具体的なコミュニケーション例は、以下のようになります。

- 完全参加：**
プロジェクトにとっては重要な味方です。従って、信頼を得て一層の協力を引き出す必要があります。その為には、できるだけオープンなコミュニケーションを心掛け、重要な意思決定に際しては、必ず意見を求めます。この象限のステークホルダーの中で上位職や顧客はプロジェクトにとって重要な後ろ盾になる可能性があり、有効に活用したいところです。
- 熱狂的支持者：**
最も厄介なステークホルダーです。様々な協力申し出や口出しをしますが、プロジェクトにとっての有益性は高くありません。基本的には、関係性をコントロールする必要があります。プロジェクトにとって有益な存在であることを伝え、常に味方にしておく（＝敵に回さない）ような対応を心掛けます。
- 良心的兵役忌避者：**
ステークホルダーマネジメントの最大焦点となるステークホルダーです。プロジェクトの成功はこのタイプのステークホルダーのコミットメントを如何に高めるかにかかっています。将来的には、“完全参加”象限に移行してもらうことが理想ですが、まずは、プロジェクトの意義をきちんと伝え、実直なコミュニケーションを継続することで信頼を高めることが肝要です。
- チアリーダー：**
本来は、それほど意識する必要のない象限ですが、時にプロジェクトに影響を与えるようなステークホルダーが存在するケースもある為注意が必要です。コミュニケーションとしては、プロジェクトの詳細より、ビジョンや目的などを伝え、プロジェクト

の理解を深めてもらうことを意識します。

最後に、各ステークホルダーのプロジェクトへの要求事項と、そのマネジメントについて整理しておきます。図1-7の“ステークホルダー影響分析”には、各ステークホルダーが、それぞれ上位者から期待されている要求事項を記載しています。しかし、見方を変えると、これはそのまま各ステークホルダーからプロジェクトへの要求事項と捉えることができます。例えば、プロジェクトメンバーの経理部 L さん、販売部 M さんは、ともにユーザーという立場でプロジェクト成果の受益者（＝新基幹システム導入効果で月次処理作業短縮や受発注業務効率化が実現されることを期待している）でもありますが、プロジェクト成功の為に、より積極的にプロジェクトに関与してもらう（＝より高いコミットメントを約束してもらう）必要があります。プロジェクトチームとしては、彼らに対して、“良心的兵役忌避者”ではなく、“完全参加”の象限に移行してもらえよう働きかけることが必要であり、そうすることで、相互に Win-Win の関係が成立することになります。ステークホルダーの要求をマネジメントするということは、これまで説明してきた“個々のステークホルダーに応じた対応計画の実践そのものである”ということがお分かり頂けると思います。

プロジェクト立上げ段階では、ステークホルダーの理解と影響分析、更に、ステークホルダー分類によるコミュニケーション戦略の立案までを行います。しかし、この段階では入手できる情報に限りがあり、誤った整理・分析をしてしまう可能性があります。また、ステークホルダー、およびステークホルダーの要求事項はプロジェクトの進行に合わせて変化するものであるということも理解しておかなければなりません。従って、ステークホルダーの影響・要求分析は、プロジェクトスタート後も、定期的に見直しを行うことが必要不可欠になります。

7. プロジェクトメンバーの選定

プロジェクトマネージャーの選定には厳格なルールを適用しているケースをよく見かけますが、それに比べると、プロジェクトメンバーの選定には、余り細かなルールが存在しないようです。先にご紹介した「5. 実現シナリオの策定（＝シナリオプランニング）」でプロジェクトメンバーによるディスカッションをとりあげましたが、実際には、プロジェクトマネージャーが任命されると、引き続いて主要なプロジェクトメンバーの選定も行われているケースが非常に多いように思います。そもそも選定というよりは“メンバーを集める”という表現の方がしっくりくるという方も多いかもしれません。

かつて、私が在籍したコンサルティングファームでは、プロジェクトマネージャーがプロジェクトに必要なスキルセットを明記してリソース調達部門にリクエストを出すと、それに見合ったメンバーが候補者として紹介されるというシステムがありました。しかし、このシステムを利用するのは、要求スキルが特殊でメンバーが見つからない時や、急な案件で全く準備ができない、というようなレアケースでした。実際には、過去に一緒に仕事をしたことのある旧知のメンバーを中心にチームを組むことが多く、プロジェクト運営上必要不可欠な知識については、アドバイザーという形で専門家の協力を仰ぐことが多かったように思います。要するにプロジェクト運営上、メンバー間のコミュニケーションをとっても重要視していたのです。「5. 実現シナリオの策定（＝シナリオプランニング）」でも触れたように、プロジェクトチームはメンバー全員で意見を出し合い、ディスカッションを重ねてお互いを理解し合い、結果として信頼や結束を固めてゆきます。どんなに優秀な人材でも、チームとしての活動をないがしろにするメンバーでは、チーム全体としてのパフォーマンスを最大化できない、というのが私の持論なのです。

また、プロジェクトには、経験の浅いメンバーをアサインせざるを得ないというケースも少なくありません。個人的には、「プロジェクト現場ほど人材育成に最適な場所はない」と考えており、専門スキルのみならず、ビジネスベーシックについてもしっかりと身につけてほしいと思うのですが、一方で、早期に戦力として立ち上がってもらわないと他のメンバーにしわ寄せがいくことになり、非常に悩ましい問題です。

アサインに当たっては、本人と直属の上司役を交えて必ず目標のすり合わせを行います。プロジェクト終了時点でどのようなスキルを身につけていたいかをイメージさせ、その為にはプロジェクトを通じてどのようなことに取り組み、またチャレンジしなければならないかを議論します。そして、マイルストーンを設けて、定期的なレベルチェックを行うことを確認し、とりあえず目標設定は完了です。本人が目標意識をしっかりと持つことは勿論重要ですが、周囲のメンバーが目標達成への協力をコミットすることも同じくらい重要だと考えています。

一方、社内メンバーのプロジェクトアサインについては、“プロジェクトへの参画（＝関与率）をどれだけ確保できるか”ということがメンバー選定の上で、重要な要素になります。どれほど優秀で戦力になるメンバーであっても現業が多忙で、プロジェクトへの参加時間が極く僅かに限定されるようでは、プロジェクト推進上障害になりかねません。プロジェクトへのアサインに当たっては、所属組織の責任者の了解を得られるよう、職制を通じた正式な依頼、あるいは任命が行われる必要があります。（不在期間の）現業側でのカバーリングについても事前に対応策を決めておかなければなりません。特に、プロジェクトが長期にわたる場合には、メンバーの不在期間のみならず復帰後の体制についても予め検討しておくことが望ましいでしょう。また、プロジェクト参画期間における評価（評価者、評価対象業務、評価方法等）についても事前にルールを明確化した上で、当事者本人へもきちんと説明しておくことが必要です。

8. プロジェクトチャーター作成

「プロジェクト基本構想フェーズ」における討議結果、決定事項は全てプロジェクトチャーターに取りまとめられ、正式なプロジェクト計画文書として関係者に通知されます。プロジェクト計画文書は、冒頭の自治体の「総合計画」でも触れたように、以下の3段階で構成されるのが一般的です。

図1-9 プロジェクト計画の構成



まず、「プロジェクト基本構想フェーズ（プロジェクト構想＋立上げ）」における構想計

画をプロジェクトチャーターとして文書化/リリースし、プロジェクトの全体概要を「見える化」します。この後、「計画フェーズ」に入ると「基本計画」、「実施計画」の内容をそれぞれ文書化し、「実行フェーズ」では、必要に応じて変更管理の手続きに則り、実施計画の変更を行っていきます。

一見、過剰とも思えるドキュメントの量ですが、

- 計画段階で十分に検討を重ねて前倒して問題を可視化する
- ↓
- 洗い出された問題の解決案を予め導き出しておく
- ↓
- 実作業をよりスムーズに進めることが可能になる
- ↓
- プロジェクトの成果がより向上する

というのがプロジェクトマネジメントの基本思想であり、これは計画をドキュメント化することで初めて現実的なものになります。また、複数人間が携わるプロジェクトにおいて、「計画がドキュメント化されていないければ、計画がないのも同然」ということもドキュメントの重要性を語る上でよく言われる話です。

おわりに

本稿でご紹介した内容は、プロジェクト基本構想における主要タスクですが、途中でも触れた通り、プロジェクトスポンサーの役割が（意外と）重要であることがお分かり頂けたかと思います。

“プロジェクトマネジメント＝プロジェクトマネージャーの仕事”という“常識”に異を唱えるわけではありませんが、実際のプロジェクトの現場では、多くのプロジェクトマネージャーが、自分の力だけでは解決できないトラブルに直面し、頭を抱えているケースが少なくありません。もし、プロジェクト基本構想フェーズで、プロジェクトスポンサーの役割を明確化し（＝プロジェクトスポンサーの力を借りるケースを洗い出しておく）、プロジェクトスポンサーとプロジェクトマネージャーとの協力体制がしっかりと構築されていれば、あるいはいくつかの問題は、よりスムーズに解決されたかもしれません。

冒頭でも触れた通り、『プロジェクト基本構想』は、プロジェクト遂行の過程で、常に立ち戻るべき原点です。プロジェクトが苦境に陥った時、あるいは難局を迎えた時に拠り所となるようなきちんとした準備をしておくことが如何に重要か。まさに日々のプロジェクト活動で実感する毎日です。

おわり

◆ 参考文献

中嶋秀隆 「改訂5版 PMプロジェクトマネジメント」
日本能率協会マネジメントセンター

好川哲人 「プロジェクトマネジメントの基本」
日本実業出版社