

株式会社シンスター パートナー・コンサルタント 佐甲真吾

「プロジェクトマネジメント力をつけないと…」筆者がコンサルティングのお手伝いするお客様や、研修講師を務める企業研修担当者や参加者の方から、最近特に良く聞くようになった言葉だ。コンサルティング、システムインテグレーション、建築など、事業そのものがプロジェクト活動と切り離せない業種に限った話ではない。製造業や金融・保険業などの企業研修担当者の方からも、研修テーマとしてプロジェクトマネジメントをどう扱うかという相談を受ける機会が増えてきた。

あなたの会社にも、部門横断的なプロジェクト活動に関わる中で、プロジェクトを推進する上での計画の立て方や、メンバーとのコミュニケーションに悩んでいる方が多くいらっしゃるのではないだろうか。本レポートでは、事業会社におけるプロジェクト活動を推進する立場となる人は、どのような力を身につけることが求められるのか？ということについて、筆者の経験をもとに考察する。

【マネジメントとリーダーシップ双方の力が求められる】

プロジェクトマネジメント力とは、マネジメントとリーダーシップ、双方の力をバランスよく使う力であると筆者は定義する。プロジェクト目標の実現に向けて計画を立案し、コントロールと問題解決をするマネジメントの力と、プロジェクトの目標を設定し、メンバーを鼓舞するというリーダーシップの力が求められるのである。

ところで、「プロジェクトリーダー」と「プロジェクトマネジャー」、あなたの会社ではどちらの言葉が使われているだろうか？明確な役割を定義しているところもあれば、人によって使い方がまちまちというところもあるかもしれない。規模の大きいプロジェクトでは、プロジェクトリーダーのもとに複数のプロジェクトマネジャーが配置される体制が作られているところもあるかもしれない。

本稿では、どちらの言葉も、プロジェクトを率い・まとめるという意味で同じ意味合いを持つものと捉えることとする。規模の大小にかかわらず、プロジェクトを推進する立場の人には、リーダーシップとマネジメント双方が期待されていると考える。以下では、プロジェクトを推進する立場の人を「プロジェクトマネジャー」と表現するが、その中には「プロジェクトリーダー」の意味も含まれていることをご承知置きいただきたい。

【着実にプロジェクトを推進するマネジメント力を身につける】

マネジメント力を身につけるための方策として考えられるのが、PMBOK (Project Management Body of Knowledge : プロジェクトマネジメント知識体系) を学ぶことだ。PMBOKには多くのシステム開発プロジェクトマネジメント事例から導かれた、フレームワークやツールが示されている。プロジェクトを推進する上ですべきことが分かることで、より円滑に進めることが期待できる。

事実、アラカルト研修（選択型研修）として「プロジェクトマネジメント研修」という名のもとにPMBOKの内容を学べるようにしている企業も多く見受けられる。プロジェクトの計画を立案し、チームを組成し、コスト・品質・スケジュールのバランスを取りながらリスクを管理し、プロジェクトの目標を達成できる力を身につけることを狙いとして実施されている。

【人を動かすリーダーシップを身につける】

残念ながら、PMBOK を知るだけではプロジェクトを円滑に推進することは難しい。事業会社におけるプロジェクトを任されたマネジャーは必ずと言って良いほど、以下に示すような2つの困難に直面するはずだ。

1. 意思決定の困難さ

プロジェクトでは、「プロジェクトオーナー」や「ステアリングコミッティー」など、プロジェクトのアウトプットやスケジュール・コスト・品質に関する意思決定をする権限を持つ人・委員会が定義される。意思決定のための会議体も定義される。だが、会議の場で方針が決まらず、時にはプロジェクトの scope を途中で広げるような指示が出ることもある。

2. プロジェクトメンバーとの意思疎通の困難さ

普段接する機会の少ない他の部門の担当者と共同で作業を進める中で、アウトプットの中身やスケジュールに関して、意識を合わせていくことが求められる。会議体を設定しても、日常の業務を抱えているメンバーが出席しないこともある。プロジェクトの解決策立案のキーパーソンとなるべき人ほど、日常業務でも頼りにされているので、話をする時間を確保することも難しい。メールでのやり取りにせざるを得ないが、細かいニュアンスが伝わらず、進まない。

プロジェクト活動は、多様な背景を持ち、多様な想いをを持った人の集合体である。プロジェクトのステークホルダーに関わる困難に対処するためには、「人間関係を見極めた上で人を動かす力」が求められる。プロジェクトの目的や相手の立場や感情に応じて、「誰を」「どんな目的で」「いつ」「どんなやり方で」「誰が」巻き込むのが最適かを考える力が求められる。シンスターが提唱する、「巻き込み力」が求められるのである。このような「人を動かす力」に関する研修は、研修体系上、コミュニケーション研修やリーダーシップ研修の中で扱われ、プロジェクトマネジメントとは切り離されて提供されていることが多いようだ。

「プロジェクトマネジメント力」が課題であり、プロジェクトマネジャーを計画的に輩出することが必要と考える企業では、マネジメントとリーダーシップ両方を考慮した育成体系を構築する必要があるというのが筆者の見解だ。育成体系構築の際に重要なのが、経験から学ぶという要素を取り入れることである。研修の場で得た知識や体感したことのみでは、プロジェクトマネジメント力を身に付けるために充分と言うことはできない。

【実践を繰り返す中で自分の「型」を見つける】

プロジェクトはこれまでに作られたことのないアウトプットを作るものである。2つとして同じプロジェクトはない。マニュアル通り進めればうまくいくという類のものではない。事実、PMBOK は知っているが、なかなか現場で使いこなせないという方も多い。

実際のプロジェクトの中で、研修で得た知識・スキルを自分なりに工夫しながら実践し、自分なりの「型」を作っていくというプロセスが必要である。研修の後に定期的なフォローアップの場を設け、参加者の課題を持ち寄り、お互いに議論し合う。そこで得た学びを自分のプロジェクトで試してみる。そして再び議論し合うというプログラムを作ることができれば理想的だ。

ここまではできないとしても、研修参加者の継続的なフォローを行うことは可能である。たとえば、参加者同士が意見交換をし合える場やメーリングリストを作り、その場をファシリテートするということ

が考えられるだろう。

【結論：プログラムを体系的に構築することが必要】

以上、プロジェクトマネジメント力について考察してきた。最後に、プロジェクトマネジメント力を強化する上で求められることは？という問いに対する答えを要約する。

「PMBOK のフレームワークに基づくマネジメント」、「ステークホルダーを動かすリーダーシップ」、「実際の経験の中で見出した自分なりの『型』」。これらを体系的に身につけるプログラムが必要。

筆者：佐甲 真吾（さこう しんご） 株式会社シンスター パートナー・コンサルタント

株式会社シンスター パートナー・コンサルタント。アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア）、人材育成会社、ケーティーコンサルティングを経て現職。アンダーセン・コンサルティング在籍時から一貫して人・組織のパフォーマンス向上に関するコンサルティングに携わる。現在は組織開発/人材開発、組織変革（人材・組織戦略および人事・育成制度設計）、業務変革（事業戦略/マーケティング戦略およびオペレーション設計）に関する領域のコンサルティングを中心に、他、企業研修の講師も務める。

◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長：寺西厚人 ◆創業：2008年10月1日 ◆URL：<http://www.shinstar.co.jp/>

◆本社：東京都渋谷区神南1-9-2 大畠ビル10F Tel：03-5728-4305 Fax：03-5728-4246

◆事業内容：企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。