

プロジェクト管理の「7つの誤解」を切る

最近プロジェクト管理がブームである。時代の要求である。私が日本でのPM教育を始めた1993年当時は、「なぜPMが必要なのか?」という質問をよく受けた。意識の格差には今昔の感がある。

現在、ピーエム・コンセプツでは、企業に対して年間約12程度のPMコンサルティングと約250コースの研修を実施している。多様な「生のプロジェクト」に常に接しているわけだが、最近のブームに対しては複雑な心境を抱く。それは、プロジェクト管理を「お勉強」と捉える若年層と、問題解決への手軽な「特効薬」と捉える組織の存在だ。そこで、私が感じる誤解を次の7つの項目にまとめてみた。

株式会社ピーエム・コンセプツ 代表取締役社長 長尾 清一氏

誤解 1

プロジェクト管理には、成功につながる「正解」が存在する。

日本では、組織も人も「正解」を期待する。日本型組織では、自ら考え自ら行動することは必ずしも奨励されていない。極端な場合、「正解」らしきマニュアルに背いて動くことは禁じられている。決められた枠の中での業務遂行に慣れた人間は、次第に、自ら判断せず、指示を待つ「正解症候群」となる。そして、日々変化するプロジェクト環境にさえ「正解」があると錯覚する。

しかし、時にはルールさえ変わるダイナミズムを持ったプロジェクト環境では、「正解」は不可視である。たとえ見えても、寿命は著しく短い。PM解説書の「べき論、原則論は、どれだけ現場のプロジェクトを救済できるだろうか。マニュアル化された行動様式は、逆にリスクとなる可能性がある。

プロジェクト管理では、ダイナミズムに対し先手を打つ姿勢が不可欠である。プロジェクトの不確実性、変動要因を早期に見極める。変化を素早く予見し、プロジェクトを「どう失敗させないか」自分の頭をフル回転させて考える。柔軟にその場に応じた解を模索し、行動を起こす。

安易に「正解」に依存するのではなく、自主的に先制的な行動理念で問題解決に臨む。そのためには組織と人の意識改革

を図り、企業文化をどう変革するかが問われる。

誤解 2

プロジェクト管理を強化すれば、プロジェクトは成功する。

プロジェクトが失敗したときには、プロジェクト管理スキルのせいにしてしがちだが、実はプロジェクト管理以前に、勝負が決まっていることが多い。

受注プロセスがよい加減であると、プロジェクト管理をいくら強化しても、実効性は半減し、利益をあげることはできない。例えば、営業主導で設定された非現実的な納期。政治的压力で組まれた予算。一方的に決められたプロジェクト目標。利害対立を生みやすい曖昧な責任体制。開始直前でも猶わらないリソース。このように出発点で失敗するのが目に見えているプロジェクトでは、メンバーの士気が低く、チームを動機づけ

して戦局を有利に進めていくのは非常に困難である。

プロジェクト管理の強化により、失敗率が減少するのは、「勝ち戦」の可能性を持ったプロジェクトの場合である。いくら優秀なプロジェクト・マネジャーが奮闘しても「負け戦」を逆転させることは難しい。最初からの「負け戦」を避けるためには、プロジェクトを実際に管理するリーダー達が、プロジェクトの立ち上げや契約締結プロセスに直接関わる必要がある。また営業職に対するPM教育、業績評価のあり方等もプロジェクトの成否に大きな影響を与えていることを認識すべきである。

誤解 3

PMフレームワークを構築すれば、プロジェクトの生産性が向上する。

ピーエム・コンセプツでは、顧客企業に対して、PM手法の導入、PMツール(ガイド、テ

プロジェクト管理7つの誤解

誤解 1	プロジェクト管理には、成功につながる「正解」が存在する。
誤解 2	プロジェクト管理を強化すれば、プロジェクトは成功する。
誤解 3	PMフレームワークを構築すれば、プロジェクトの生産性が向上する。
誤解 4	詳細なプランを用意すれば、プロジェクトの成功が約束される。
誤解 5	PMBOKを学習すれば、有能なプロジェクト・マネジャーになれる。
誤解 6	PMP資格者を増やせば、組織全体のプロジェクト管理スキルが向上する。
誤解 7	プロジェクト管理の経験を集めれば、プロジェクト管理スキルが向上する。

ンプレート、チェックリストなど)の標準化、PM制度の整備など、さまざまなPMフレームワークの構築を支援してきた。

企業からの相談で多いのは、フレームワークを独自に導入したが、「ホコリをかぶって寝ている」、「画一的な号令下、管理のための管理作業となり現場が圧迫された」などの話である。これらは、組織の実情や現場の業務実態と合わない「借り物」のフレームワークを導入したり、導入自体が目的化してしまっている場合に見受けられる。フレームワークによりプロジェクトへの取り組み姿勢、行動様式を変えるという実質的有用性ではなく、むしろ活用していれば失敗しても免責されるという口実に役立っている例もある。

現場での生産性向上という本来の目的を満たすためには、フレームワークは実務者に顔を向けていなければならない。実務者の作業量が増えるような現場ニーズを無視したトップダウン型の導入は、現場の支援を得られず、定着しない。

導入後は、現場とのフィードバックを繰り返す中で最適化させていく。作業するの

は人である。人は、動機づけがなければ、敢えて新しいものに取り組もうとしないものだ。特にプロジェクト管理の現場では行動レベルの具体性が要求される。現場を巻き込み、当事者意識を共有する。フレームワークの構築を通して人の意識を変え、結果として企業文化をどう変革するかが問題である。継続的な組織努力以外の回答はない。

誤解 4

詳細なプランを用意すれば、プロジェクトの成功が約束される。

プロジェクトは予期せぬ問題の発生と解決の連続である。硬直したプランをいくら綿密に練り上げても、プロジェクトの成功は約束されない。「机上の空論」は、実行過程でそれ自体が潜在的に持つ矛盾が顕在化するため、プロジェクトを迷走させる。プランの外見上の詳細度に拘泥する欺騙は避けなければならない。

コントロールのベースになるプランには、プロジェクト環境の変化への対応が求められる。プラン各要素の前提や制約が把握

できていて、変化、変動に対する弾力性の限界が理解できていてこそ、プランの実力が発揮される。さらに、リスク管理プロセスが具体化され、プランのシミュレーションを通して各要素の危ない部分とそうでない部分を可視化できる場合には、コントロールの強弱をつかむことができ、プランの実効性が増す。

プラン通り忠実に実行できるというのも幻想だ。現実の環境では、プロジェクトはプラン通りには進まない。いまだここ

いるのか、プランと現況との乖離はどの程度か、乖離の原因は何か、新たに予測できるリスクは何か、どのように対応策を具体化するかと、プロジェクト期間中ずっと、継続的に問い続けなければならない。小さな乖離にとらわれて最終目標を見失う筈にはまらないようにする。また、乖離を埋めるプロジェクトの軌道修正には利害対立の解消、チームの動機付け、社内政治スキル、交渉力など、プランには落としきれない現場レベルでの問題解決力が問われる。

誤解 5

PMBOKを学習すれば、有能なプロジェクト・マネジャーになれる。

プロジェクト管理の重要性が高まるにつれPMBOKの認知度も高まっている。PMの共通コンセプトを指標として設定し、体系的視点から光を当てることで、あらためてプロジェクト管理を見直し、知識の整理ができる点は高く評価したい。

しかし、PMBOKさえ学習すれば、事は足りるのだろうか。PMBOKが提供しているのは、用語、概念の解説的な基礎知識である。PMBOKには、「What」は記載されているが、具体的な「How」の記述や「Why」の詳細まで手が届いていない。また、PMBOKが前提とするプロジェクト環境と、プロジェクト・マネジャーの定義、権限、責任さえ曖昧な環境、もっと言えば、結果責任を問われない、透明性を追及しない日本のプロジェクト環境を比較して、PMBOKの読者は、大きな距離を感じなかったであろうか。

PMBOKで得られるのは単なる「知識」である。プロジェクト活動で実際に適用されて初めて生きたものとなり、実践的に活用することでスキルとして身についていく。



現場の負担を増やすフレームワークでは意味がない。フレームワーク構築には、現場の声を反映させる必要がある。

考えてみてほしい。医学書を頭に十分叩き込んだが、手術の経験がほとんどない大学医学部のインターンに、あなたの手術を任せようと思うだろうか。自社のビジネス環境上の問題、プロジェクト管理上の問題を克服するために、どうあらねばならないのか、どのような具体的な行動を求められ、そのためどのようなスキルが必要なのか。PMBOKを超えて今求められているのは、知識をスキルに転換するPM教育である。業務の実態を模した仮想プロジェクトに、PM知識を適用することで疑似体験し、それによって知識をスキル化して身につける教育が、有能なプロジェクト・マネジャーを養成するためにはどうしても欠かせない。



知識のひとり歩きでは現実のプロジェクトを成功に導くことはできない。PMBOKを活かすためには、知識を実践スキルに展開させる必要がある。

誤解 6

PMP資格者を増やせば、組織全体のプロジェクト管理スキルが向上する。

PMP資格者の増産を目指す組織が増えている。受験をきっかけとして、体系的な

PMの基礎知識を習得することには意義がある。有資格者がPM意識の組織内牽引役として、PMの活性化に貢献している組織もある。有資格者の数を営業的に利用できるメリットもある。しかし試験に合格しても、実際のプロジェクトの舵取りができないペーパードライバー的な有資格者が増えているとの声も聞く。筆者の会社でも試験対策講座を開催しているが、最前線で活躍しているベテランが合格できず、プロジェクト経験は浅いが記憶力の良い若年層が合格するという事例を目にする。

PMPに限らず、どの試験もある程度は記憶力、情報処理能力を必要とする。しかし、知識注入型、記憶偏重型の学習でなければ合格できないPMP資格試験の実態は、その性格上議論すべきである。何か問題の本質を見失っているように思えてならない。プロジェクト現場が必要とするのは、PM解説者ではなく、実践力を持った問題解決者である。

PMP試験合格は、あくまでも出発点であり、到達目標ではない。合格者も上位管理者も、間違えた安心感を得るリスクをとらずに、本来どのような目的を満たそうとしていたのか、原点に戻って考え直すべきである。

誤解 7

プロジェクト管理の経験を積み、プロジェクト管理スキルが向上する。

知識偏重ではいけない。それでは、経験が豊富なプロジェクト・マネジャーにプロジェクト管理を委ねれば、間違いないのだろうか。プロジェクト管理スキルは、現場で教えら

れるもの、鍛えられるもの、とする組織も多い。確かにベテランならではの問題解決を見聞させることは効果がある。だが、ここにも落とし穴がある。ベテランが陥りやすい落とし穴は傲慢さである。組織が陥りやすい落とし穴は、経験主義である。人は経験を積んでいくうちに優れた意思決定ができるようになるという期待は幻想にすぎない。現代はいわば手探りの時代であり、過去のビジネスパターンをそのまま踏襲しにくくなっている。知らないのに知っていると思ひ込みリスクへの対処に余分に時間がかかってしまった例は多い。

プロジェクト管理のあらゆる局面で、プロジェクトに関する知識や情報について内省的に検証し、既存知識の適用が妥当か、欠落情報はないか、情報分析が正しいかどうかを正確に判断することがきわめて重要である。しかしベテランは、経験を過信しプロジェクトの新規性や特性を深く分析することなしに、すでに持っている知識や情報だけで、プロジェクトを理解できると考えがちだ。さらにおそろしいのは、新しい情報を積極的に収集する努力をしなくなることである。

プロジェクトの打率をあげるためには、既存の制度との整合性が取れたPMフレームワークの戦略的導入と、実務者への実践スキル習得の体系的トレーニングが不可欠である。さらにスキル習得のプロセスで実務者の意識と行動様式を変え、ひいては企業文化を変えていく継続的努力が必要である。

プロジェクト管理は、若年層のお勉強でもないし、組織にとっての特効薬でもない。

株式会社ビーエム・コンセプツ 代表取締役社長 長尾 清一
カリフォルニア州立大学バークレー校ビジネススクール大学院卒、MBA取得。創業15年間で、多国籍チームによる大規模開発プロジェクト7件のシニア・プロジェクト・マネジャーを務める。1993年PMP資格を取得。1997年株式会社ESIジャパン(現ビーエム・コンセプツ)を設立。