

第3章 これからのプロジェクト マネジメントのあり方

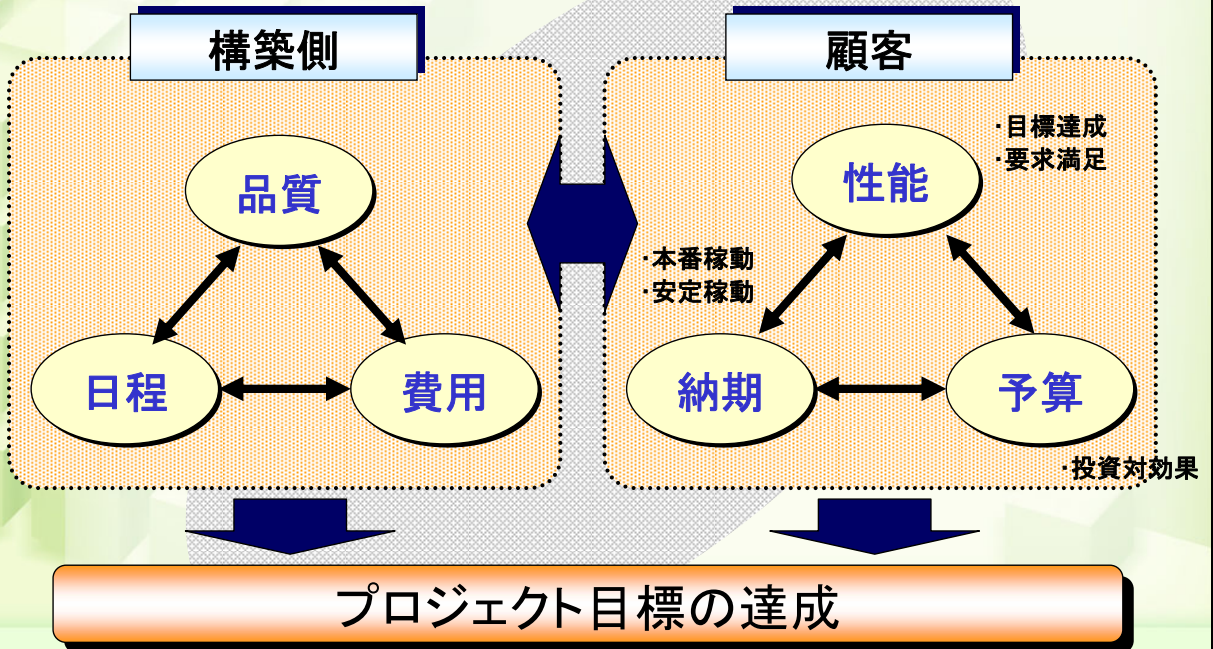
- 3-1 プロジェクトの成否
- 3-2 これからのプロジェクトマネジメント
- 3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

第3章 これからのプロジェクトマネジメントのあり方

3-1 プロジェクトの成否

1) プロジェクト成否の基準

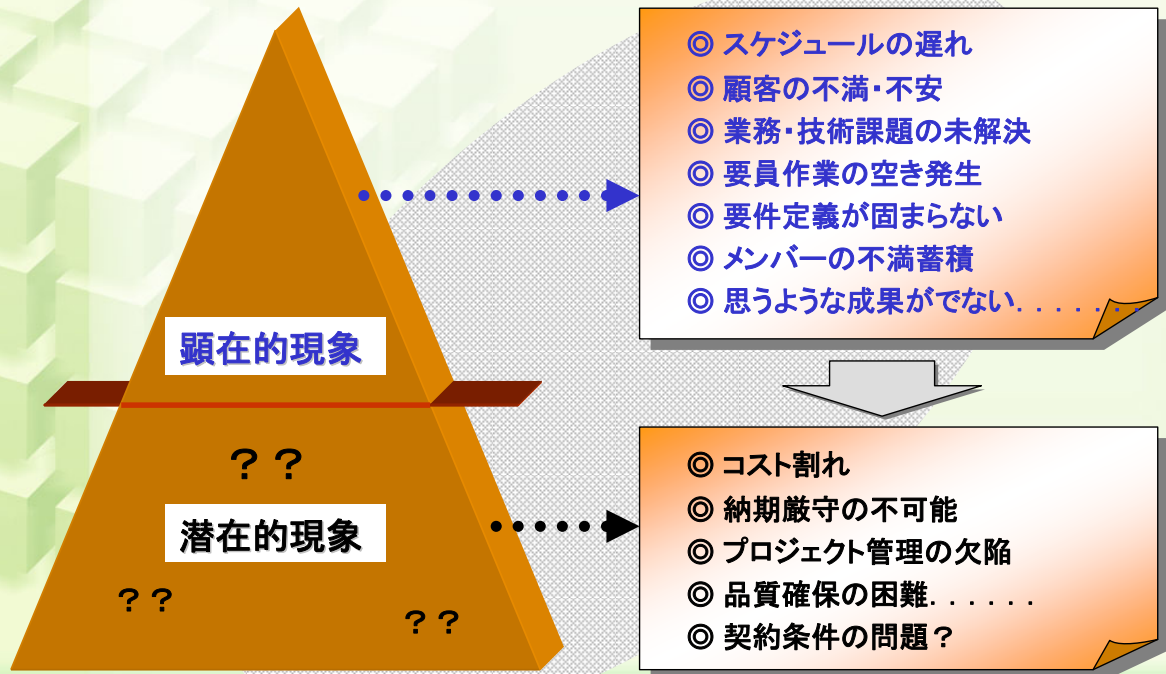
- 構築側・顧客ともに、3つの要因とプロジェクト目標の達成が、成功の基準である。



プロジェクトの成否は、この構築側と顧客の3つの要因が表裏一体の関係で決まる。基本的に片方だけの基準での評価は成り立たない。真の成功は、まさにWIN-WINの関係である。この成功の関係を創り上げるのがプロジェクトマネジメントであり、プロジェクトマネジャーの役割である。

3-1 プロジェクトの成否

2) 失敗の現象



顕在化した現象が、潜在的現象のどれに結びつくのかの問題意識をもつことが必要である。そのことが、顕在化した現象の根本原因の発見と対策への行動がとれる。顕在化した現象への安易な対応が、ときに傷口を広げる結果をもたらすことがある。

3-1 プロジェクトの成否

3) 失敗の要因

技術系

- ・ 新技術への力量不足
- ・ 業務知識の欠如
- ・ 上流フェーズの甘い認識

人間系

- ・ リーダシップの弱さ
- ・ コミュニケーション下手
- ・ 経験、実践の浅さ

顧客系

- ・ システム要求の曖昧さ
- ・ 予算/体制/日程の不備
- ・ トップの参画度合

失敗を生む要因と原因の例

- 顧客要求事項の変更・拡大・未整理
- (顧客・自社)体制の不備・責任感の欠如
- 見積評価のミス・漏れ・未熟
- 設計ミス・漏れ・理解不足
- 要員の技量不足・知識不足
- プロジェクトマネジャーの力量不足
- 作業の優先度・重要性の未設定
- プロジェクト資源の予備無し
- 契約条件の曖昧さ・不備
- 顧客の果たすべき作業・判断が遅い

3-1 プロジェクトの成否

4) 失敗の根

① プロジェクトマネジメント能力の不足

- 全体の状況把握力
- リーダシップ力

② プロジェクトマネジャー育成計画の不充分

- マネジャー資質の整理
- 組織としての指導と方針

③ 上流フェーズの対応への無自覚

- 組織/PM/SE/営業のスキル・姿勢
- 顧客の力量把握

いわゆる「専門家」には2種類のタイプがあると思っている。一つは、災害の現場に足を運び、本当の災害とは何かをいう本質を見て議論する「専門家」、いま一つは、行政機構や企業、組織の自己防衛のために、ある種の枠組みの中で議論する「専門家」である。本当の意味での専門家は、現場を最大の教科書として、学びつづける人であろう。法律や規則や役所が作った災害対策の中に真実はない。その意味では、記者や、ジャーナリストが災害地に取材に入って直感的に感じる素朴な危機感のほうが、むしろ正しい場合が多いように思える。

事件や事故という形で表面化した失敗を調査する取り組み方には、大きく分けて二つの方向がある。一つは、まず「責任者は誰だ」とか「誰がやったのだ」という発想で、失敗に直接かかわった者の処罰をしたり、監督する地位にあるものが辞任したりすることで、一件落着ということになる。もう一つは、失敗を引き起こした原因を、背景要因まで含めて、多数の要因のつながり(連鎖)としてとらえ、それらの要因の一つ一つに対して、対策を考えるという取り込む方だ。失敗を繰り返さないようにするには、起こってしまった失敗を防げなかったのはなぜかという視点からの分析が必要である。責任追及型の取り組みでは、人々の感情的な満足は得られても、きめ細かな対策を導き出すのは困難である。

(「この国の失敗の本質」柳田邦男 筑摩書房)

* 原発事故の原因調査もこの視点で見るとすっきりします。「誰が悪い」からは対策の材料は得られません。なぜ、このような人災事故が発生したのかという「政策・仕組み・ルール・組織・知識・・・」にメスが入って真の原因究明と解決策が可能です。
但し、人間が原子力を制御できる技術をもっていないという事実認識も大事なことです。

第3章 これからのプロジェクトマネジメントのあり方

3-2 これからのプロジェクトマネジメント

1) プロジェクトマネジメントとは

「プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル、ツール及び技法をプロジェクト活動に適用することである。」(米国:PMIの定義)

+

必要なスコープ・品質・日程・費用・リスクなどを効率的に管理し、プロジェクトメンバーへの指導・指示を行う。また、必要に応じて顧客への指導・支援を行い、プロジェクト目標を達成させることである。

顧客抜きのプロジェクトマネジメントはあり得ない。顧客に対する経営の道具、又は手段の提供が自社の仕事である。その道具なり手段の実現が、プロジェクトマネジメントである。

第3章 これからのプロジェクトマネジメントのあり方

3-2 これからのプロジェクトマネジメント

2) 必要なプロジェクトマネジメント

これからは

- ① 人がそれぞれ活動できる
- ② 人がいきいき学べる
- ③ 人をじっくりと育てる

プロジェクトマネジメントが必要である



そして、プロジェクトマネジメントにより

- ① 目的・目標の達成
- ② 顧客満足の上昇
- ③ 品質・納期・成果物の確保

を間違いなく実現する

現場へ行ってみると、人は育てるものでなく育つものであるとつくづく思います。自分はいつも「成長したい」「進歩したい」とい気持ちがなければ、周囲からどのような働きかけをしても、何かを強制しても決して能力は伸びない。

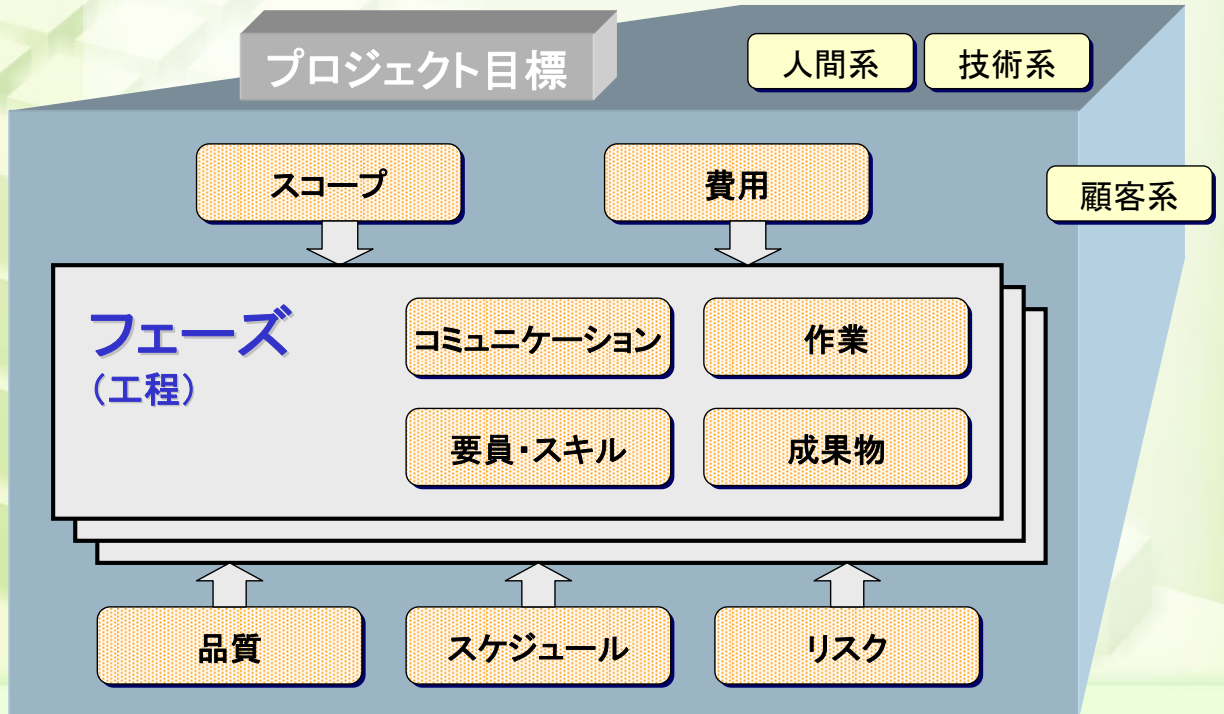
人間は自分の意志で前にすすんでいくようにできているのだと思います。

(「働きがいをつかんで生きよ」立石義雄 朝日新聞)

第3章 これからのプロジェクトマネジメントのあり方

3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

1) 範囲

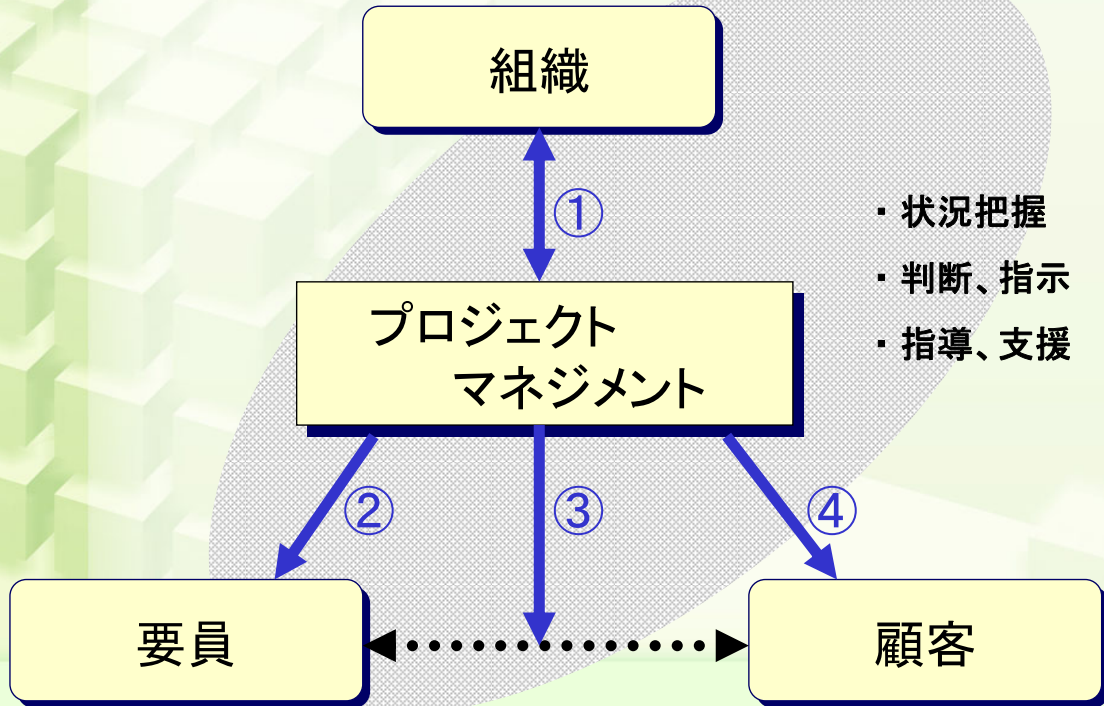


プロジェクト活動の各フェーズ(工程・作業)において、要求される項目と内容が異なる。これらの項目はお互いに関係しあっており、その相関性と影響性を見ることと判断することが不可欠である。

3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

2) 対象

4 Relation

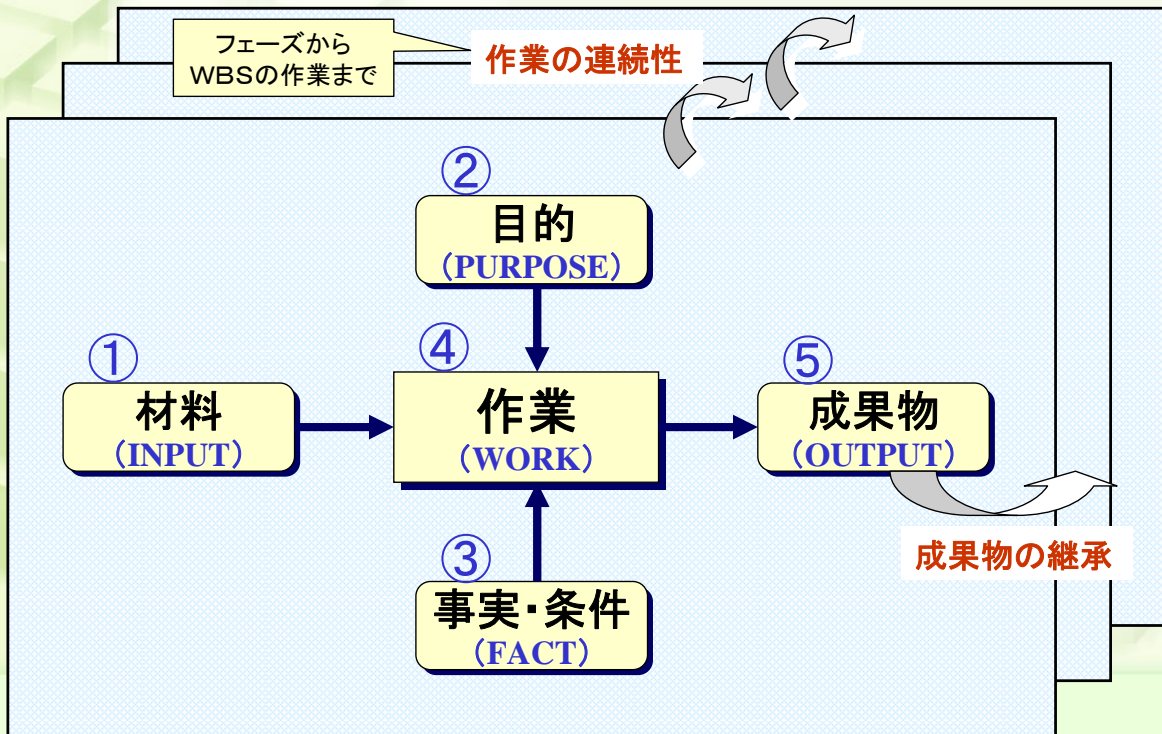


プロジェクトの立ち上げフェーズから完了までの全ての作業に、この「4 Relation」がある。この「4 Relation」を見据えての計画・指導・判断・指示が必要である。当然ながら、これらに関する事実の情報収集と事実に基づく情報分析が前提にある。

3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

3) 作業の構造

5 Box



作業を意義のあるものにするために

- ① 担当者(又はチーム)に、この「5 Box」を理解させ、不明点をはっきりさせる。
- ② 不明点に対して、曖昧さを残さず理解するまで指導・支援する。
- ③ 品質・納期を重視する。
- ④ 過去の失敗(担当者・PM)を思い浮かべ、反省して、のぞむ。
- ⑤ 担当者に作業の確信と自信を持たせる。

3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

4) 視点

3 View point

① 重点管理

- ・ ABC分析を行い、「A」を重点扱い
- ・ 感情的でなく、合理的に判断
- ・ 「今、何を」を重点に置くか

② 「ゴール」から見る

- ・ ゴール(終結)から逆算
- ・ スケジュール、コスト、技術から抽出
- ・ クリティカルパスをゴールから見る

③ 「事実」を押さえる

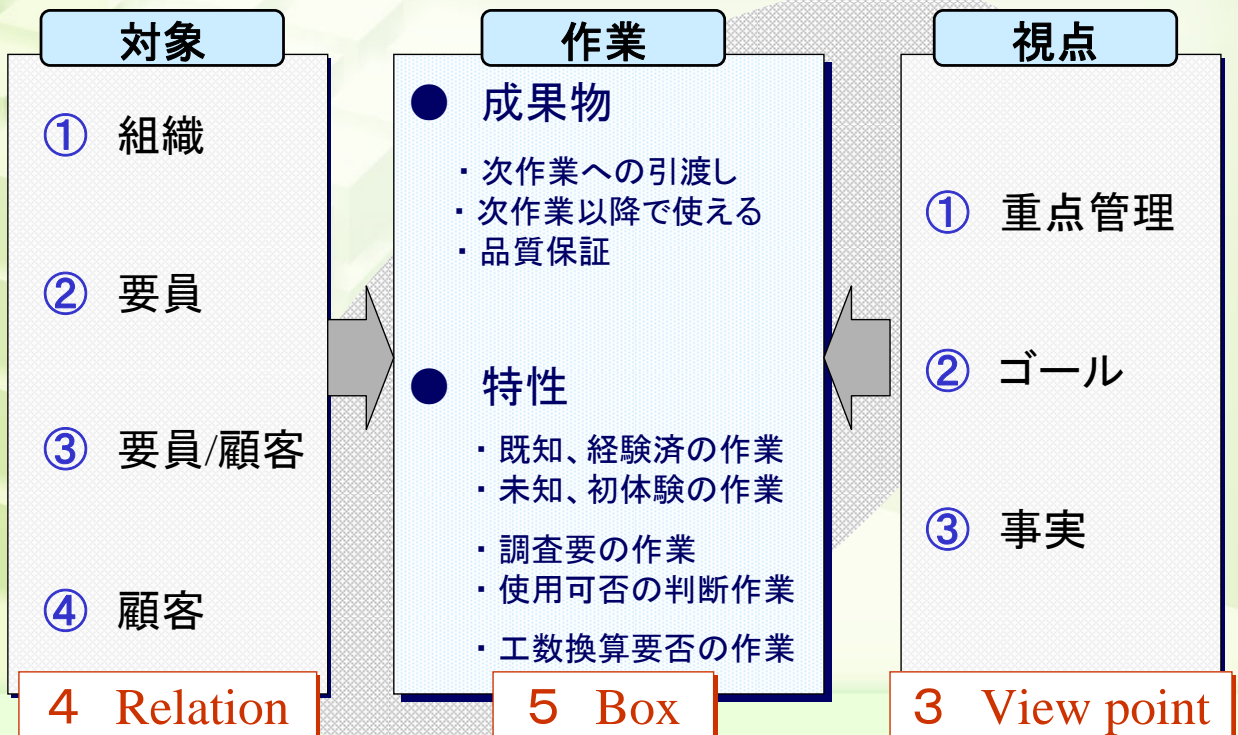
- ・ 課題発見、課題解決策の提示
- ・ 「4 Relation」の状況把握
- ・ 「5 Box」の判断、指導、指示

日本人の立てる計画の特徴の1つを「日本人の計画は、危機が現実になってしまったところから計画が始まる」と指摘したことがあります。いうまでもなく、計画は「終わり」からの逆算によって危機が現実のものになることを回避できなくては意味がないはずです。

(「使える計画技法」加藤昭吉 PHP研究所)

3-3 プロジェクトマネジメントの範囲と視点

5) 作業と視点



プロジェクト活動における「計画・管理・評価・指示・・・」に関して、この対象・作業・視点で行う習慣を身につけることが、プロジェクトスキル・知識と相まって実践的なプロジェクトマネジメントが可能になる。