

The Top 10 Reasons Projects Fail (Part 1)

プロジェクトが失敗する 10 の理由 (1)



著者：マーク・ラクロア ([Marc Lacroix](#))- 2016/6/27

翻訳：廣瀬健治朗

マーク・ラクロアはRTMコンサルティングのマネージング・パートナーであり、組織の成長と運用改善のプロフェッショナル・サービスの達成において、様々な企業で確かな業績がある。マークはPS 組織戦略、デリバリー手法開発、資源マネジメント、プロフェッショナル・サービス・オートメーション(PSA)、プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントにおいて幅広い知識を有している。

プラクティス領域：コミュニケーション・マネジメント、リスク・マネジメント、スケジュール

「ピットフォール（落とし穴）」は昔から比喩的に使われている言葉だが、実際の語源を知っている人、あるいは覚えている人は多くないだろう。ピットフォールとは本来、穴を掘って作る狩猟用の罠を指す。葉っぱや枝で覆われており、動物がそこに落ちるのを待つ。

われわれはみな大抵、ビジネスの世界に存在するピットフォールがどんなものか知っており、それを避けねばならないことも理解している。それでもまだ時折、私たちはそのうちの一番見えすいた罠に落ちてしまう。とりわけ多数の優先事項であふれているプロジェクトの管理に気を散らされ、目の前の道から目を離したときだ。2回にわたるこの連載では、プロジェクトが失敗する理由のトップ10を明らかにし、プロジェクトマネジメントに共通する「ピットフォール」を避ける方法に焦点を当てようと思う。

1. リスク・マネジメントと課題マネジメントの欠如。良いプロジェクト・マネジャーは自分の時間の90%をコミュニケーションに費やす。それはいろいろな形を取るが、結局のところコミュニケーションこそが、プロジェクトを時間通りに、予算内に、かつ顧客が要求したスコープで収めるための最も大切な重要成功要因となる。にもかかわらず、プレッシャーに押されて期日が迫ると、最初にすべき、そして最も重要なコミュニケーションが無視される。それが課題ログとリスクログだ。

課題マネジメントとリスク・マネジメントで最も多くみられる問題の1つは、多くの課題やリスクが数秒で記述でき、1日数分でメンテナンスできるはずなのに、それ自体が困難な仕事になってしまうことである。あるプロジェクトで私は、1年の任期中に18個の課題を記録したプロジェクト・マネジャーと話した。そこで私は、どの課題も起草に数時間、そしてメンテナンスや終結にも数時間かかっていることに気づいた。プロジェクト・アシスタントの作業時間の50%近くが、複雑化した課題マネジメントに費やされていたのだ。結局そのプロジェクトは失敗した。原因の一つは主要な課題が検討されなかったからだ。私が理由を聞くと、そのチームは「課題を挙げることが、利益ではなく処罰をもたらす気がしたから」だと明かしてくれた。

課題マネジメント、リスク・マネジメントはプロジェクトの「セーフ・ハーバー」である。プロジェクトが最終的に 300 以上の課題や 100 以上のリスクを記録したとしても、気にすることはない。確実にプロジェクトのタスクとして管理されるように、2 つか 3 つの文を記述し、やるべきことを追跡する方がいいだろう。

課題マネジメントとリスク・マネジメントのベストプラクティス

1. 課題とリスクを記録・追跡するためのシンプルなスプレッドシートを準備しよう。
2. 一日の始まりと終わりに、課題のリストを PM がレビューして管理しよう。すべての課題を 1 日 2 回確認する必要はないが、それでも PM は、誰が、どうやって、いつその課題を調整できるか常に気にかけるべきだ。1 日に 2 回、30 分ずつ実施すれば熟知するには十分だし、課題とリスクを早期に解決できる。
3. 状況確認会議では毎回、課題ログ、リスクログに関連するトピックを取り上げよう。もし時間が足りなければ 2 回目のミーティングを計画しよう。
4. 課題の記録は簡単かつ効果的であるべきであって、それ自体が主要なタスクやプロジェクトになってはならない。読むのに 30 秒以上かかるなら、その課題は複雑すぎるということだ。
5. 課題マネジメント、リスク・マネジメントは普通のプロジェクト・プロセスの一部分であって、恥ずべきものでも罰すべきものでもない、という風潮を作ろう。この取り組みが「セーフ・ハーバー」になるということをしっかり念押ししよう。

2. プロジェクトの会議を計画していない。通常、会議は作業を終わらせるための手段と認識されているが、非効率な会議が何をもたらすか考えてみよう。お粗末な進行による一連の会議は、主要なステークホルダーの出席率を低下させるかもしれない、その結果、要求事項の定義が不完全になり、統制が取れなくなり、プロジェクト成果物は期待を下回るかもしれない。

ある著名なプラスチック製造業の CEO は、すべての会議に 4 つの変革ルールを適用した。

- ルール 1. すべての会議にはあらかじめアジェンダを用意すること。
- ルール 2. すべての会議はアクション・アイテムの一覧を洗い出すか、アクション・アイテムの終結で終わらせること。そうでない会議は時間の無駄だ（会議の後、彼は退席しようとしている人々にアクション・アイテムについて質問した）。
- ルール 3. 会議に呼ばれたにもかかわらず大した発言をしなかった人は、次の会議に呼ばないこと。「参加」が求められるのだ。
- ルール 4. 状況確認会議は 45 分以上開催しないこと（この CEO はしばしばディスカッションを打ち切り、46 分ぴったりに会議を終わらせた）。

このルールにも時々例外はあったが、それでもごくまれだった。

会議のベストプラクティス

1. 計画的であれ。いつでも正式なアジェンダを準備しておこう。
2. あらかじめ指名されたリーダーかモデレーターを用意しよう。

3. 会議の時間を守ろう。脱線に気をつけて、関連性が低い話題は「パーキング・ロット(脱線したトピックを書き留めるためにホワイトボード上に設ける一区画のこと)」に集めて、別の機会に検討しよう。
4. 次の手順、アクション・アイテム、そして課題解決のために何をすべきかを明確にしよう。
5. 会議の結果を文書化して、1 営業日以内にメールしよう。
6. 参加者の時間を大切にしよう。時間通りに開始して、時間通りに終わろう。

3. プロジェクトマネジメントが任意になっている。もしそう感じているのなら、プロジェクトマネジメントは幾度となく誤解され、多くの人にとって価値がない職業だというのが現実だろう。この誤解を生じさせる原因は、一般的にはプロジェクト・マネジャーのスキルのせいというよりも、プロジェクトの重要な側面がもたらす価値に関するコミュニケーションの失敗や欠如と関係している。見込み顧客とプロジェクトマネジメントの導入を検討するときは、あなたではなく、顧客にとって何が重要なのかを常に気かけよう。

プロジェクトマネジメントの価値を伝えるベストプラクティス

1. プロジェクトマネジメントの意義を説明するためのエレベーター・ピッチ(要を得た簡潔な説明)を用意しておこう。プロジェクトマネジメントがあなたのプロダクトやサービスにどんな価値をもたらすか、30 秒でしっかり話せるようになろう。自信に満ちた素早い回答は、長々とした発表や 20 ページのスライドよりもよほど効果的だ。
2. プロジェクトマネジメントが顧客にもたらす価値を重視しよう。あなたの会社のメリットを優先させないように。顧客は普通、自分たちのためではなく、ベンダーのためにプロジェクト・マネジャーが存在していると認識している。プロジェクト・マネジャーから提供される作業や成果物、そして、プロジェクトにより顧客がどれほど楽になるかを定期的に伝えよう。
3. 「一つの襟」理論を守ろう。昔ながらのビジネスの世界では、顧客はベンダーとの間で問題が生じた時のために「ぐっと握るための、ただ一つの襟」を要求してきた。同じことがプロジェクトマネジメントにも当てはまる。複数の人や組織に責任が分散すると、それだけ成功する力が弱まる。チームではなく、ただ一人の人間があなたのプロジェクトの遂行に責任を負うべきだ。
4. 「最適な大きさ」をいつでも適用できるくらい、十分柔軟なプロジェクト技法を採用しよう。顧客は 9 インチ(約 20cm)もあるプロジェクトマネジメント技法やコントロール・プロセスを読みたくないのではない。仕事を順調に終わらせることができる「最適な大きさ」を求めているのだ。
5. プロジェクトマネジメントを無償で提供しないように。人はお金を払っていないものに価値を見出さない。プロジェクトマネジメントに対価が払われない時に、それをでっち上げたり、誰かの余った時間でやらせようとしてはならない。プロジェクト・マネジャーが存在しなければ、プロジェクトもまた存在しない。プロジェクトマネジメントが存在しなければ、スタッフの増加につながる

4. 見積りの水増し。「見積り」という言葉をこれまで考えたことはあるだろうか。この言葉のもっとも基本的な定義によると、見積りとは、何かをする時にかかる期間と費用の大体の目安のことを指す。ここでのキーワードは、この「大体の目安」という点だ。「定額見積り」という表現がいかに矛盾を抱えているか考えてみるといいだろう。

見積りの水増しをもたらす原因のひとつは、多くの組織がベースとなる見積り戦略を持っていない、という事実の端を発している。下図で示す通り、古典的には 3 種類の見積りが存在する。

<p>類推</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 概算（正確でない） ・ 専門家の判断 ・ 過去や類似プロジェクトにもとづくもの ・ 「ナブキンの裏」アプローチ 	<p>パラメトリック見積り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総コストを計算するためのプロジェクトの特徴を考える ・ 過去の情報が利用できる場合、これらパラメトリック見積りはより正確になる ・ 例： <ul style="list-style-type: none"> ・ 1 レポート=20 時間、したがって 10 レポートだと 200 時間かかる ・ 家の建築費用は 1 平方メートルあたり 125 ドル 	<p>ボトムアップ・アプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ WBS 階層のもっとも下（ワーク・パッケージ）から見積りを始める ・ ワーク・パッケージはアクティビティに分解される ・ ワーク・パッケージをモジュールやグループ単位にまとめる。次に、様々なモジュールをフェーズにまとめる。さらに、様々なフェーズをプロジェクトとしてまとめる。これがボトムアップ・アプローチである ・ 実際にこの作業をする人が見積りを行うべきである

見積りの水増しを避けるためのベストプラクティス

1. どのタイプの見積りを作っているのか理解し、顧客やすべての主要なステークホルダに伝えよう。
2. 見積もりを事実ではなくあくまで「推測」と見なすために、意味付けと対話を強化しよう。
3. 見積りタイプごとに「コンティンジェンシー要因」を体系立てよう（上図参照）。
4. 水増しのない見積りの作り方をみんなに教えよう。コンティンジェンシー要因を使えば、水増しの原因となっているいろんな要素が解消されるということを伝えよう。
5. 見積りの中で特に予算超過の危険に晒されている箇所があれば、それに対する「リスク予算」の組み立てを考えよう。
6. 見積りをフィードバックする仕組みをプロジェクトの最後に用意しよう。プロジェクトが予算に収まったかどうかで成否を判定するよりも、そこから得た教訓を大事にしよう。
7. 見積りへの協力に見返りを与えよう。
8. 「いつでも何にでも使える」見積りモデルとスプレッドシートは避けよう。

5. 教訓をレビューしていない。これは一見簡単な話に思える。それでもあえて言うが、この世の 95%以上のプロジェクトは、開始前に類似のプロジェクトから教訓を探していないはずだ。それはそのような欲求が欠如しているせいではなく、大抵の場合、プロジェクト・チームがいつどのように参画するかに関係している。あなたが関わった最近のプロジェクトを 5 つ思い出してほしい。キックオフに先立って、任命されたプロジェクト・マネジャーに誰にも邪魔

されない平穏な準備期間を与えられたプロジェクトがいくつあっただろうか。もしそのようなケースがたくさん思い浮かぶのなら、あなたは少数派だ。

多くの場合、プロジェクト・マネジャーやそのチームは、今のプロジェクトを終わらせながら次のプロジェクトを開始する。これは昔から見られるプロジェクトの重複だ。休息期間がある場合でも、チームは、会社の取り組みに急かされたり、以前のプロジェクトのためにスキップや先延ばしになった研修に時間を取られがちになる。結局のところ真の原因はシンプルだ。教訓はレビューされない。なぜならこの重要なタスクに割ける時間がないからだ。

教訓レビューのベストプラクティス

1. プロジェクト・マネジャーのパフォーマンス・レビューの一部には、前回のプロジェクトの教訓をいかによくまとめ、伝え、記録したかを含むべきだ。
2. プロジェクト計画前には、過去のよく似たプロジェクトを検討するためだけに社内会議を開催しよう。似たようなプロジェクトに参加した経験のあるチーム・メンバーや、これが一番大事なのだが、過去に同じ顧客と働いたことがある人を招待しよう。
3. 自明のことに焦点を当てるより、顧客だったらどう行動するか主観的側面をじっくり考えよう。過去に顧客と働いたプロジェクト・メンバであれば、いくつかのシンプルな「経験則」を提供してくれるだろう。それこそが顧客の指針であり、これからも通用する最も重要な教訓だ。
4. 過去の教訓の1つ1つが、次の成果物に織り込まれているか確認しよう。

1. 新しいプロジェクトの詳細 WBS
2. リスクログ
3. 課題ログ

ヒント：もし過去の教訓が現在のプロジェクトに適していなければ、課題ログのコメント欄に、その理由とともに「NA（不適用）」と記録しよう。

連載第2回では、プロジェクトが失敗する6番目から10番目の理由を考えていく。引き続きプロジェクトマネジメントにおける共通の「ピットフォール」を避ける方法にフォーカスしよう。

この記事に対する読者らの評価：7点満点中 6.46

