

The Top 10 Reasons Projects Fail (Part 2)

プロジェクトが失敗する 10 の理由 (パート 2)

[Marc Lacroix](#) - July 5, 2016

マーク・ラクロア - 2016年7月5日

翻訳：鹿子木玲奈 PMP



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、組織成長と業務改善におけるプロフェッショナル・サービスの達成において、様々な企業での実績がある。プロフェッショナル・サービスの組織戦略、デリバリー方法論の開発、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の分野で豊富な専門的知識を有している。

SHARE

Practice Areas: [Communications Management](#), [Risk Management](#), [Scheduling](#), [Scope Management](#)

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、スコープ・マネジメント

ピットフォール（落とし穴）：長らく比喩的に使われてきたこの言葉の語源を知っている、もしくは、覚えている人は多くはないだろう。本来「ピットフォール」とは、葉っぱや枝で掘った穴を覆い、獲物がそこに落ちるのを待つ、狩猟用の罠のことである。

私たちはビジネスの世界におけるピットフォールとは何かを認識し、それは避けるべきものであると理解している。しかし、時折、私たちは見え透いた罠に落ちてしまうことがある。優先事項が多数あるプロジェクトの管理に注力するあまり、進むべき道から目をそらしたときである。2回にわたる本連載では、プロジェクトが失敗する10の理由を明らかにし、プロジェクトマネジメントにおいて共通する「ピットフォール」をいかにして避けるのかに焦点をあてていく。（パート1では理由の1-5を取り上げている：

<https://www.projectmanagement.com/articles/334994/The-Top-10-Reasons-Projects-Fail--Part-1->

6. 役に立たないプロジェクト憲章。プロジェクトマネジメント・コミュニティの中で、プロジェクト憲章ほど誤解されやすい文書は他にないだろう。作成されるべきものとしておおむね合意されているが、しばしばプロジェクト憲章作成、Prince2™方法論ではPID（プロジェクト立上げ文書）作成を妨げる3つの不平があがる。

「まとめるのに時間がかかりすぎ」

質の高いプロジェクト憲章は簡潔である。作成に数時間、最終化には2、3時間を費やし、確実に承認を得るべきである。

「情報がハイレベルすぎ、有効利用できない」

プロジェクト憲章の内容は1時間のプレゼンテーションで説明できるレベルであるべきだ。内容を知らない人がプロジェクトに参画し、プロジェクト憲章を読んだとしよう。プロジェクトのWhat（何を）、Why（なぜ）、How（どのように）、期間、望ましい成果を30分で理解できるのが、よいプロジェクト憲章と言えよう。

「誰も読まない！」

これは事実かもしれないが、言い訳とはならない。少なくともプロジェクト憲章があるということは、誰か（すなわちPM）が作業開始前にプロジェクトの重要なポイントについて熟慮した、ということを示しているのである。

プロジェクト憲章作成のベスト・プラクティス

PMI™ もしくは Prince2™ に賛同しているのであれば、プロジェクト開始前にいくつかの鍵となるパーツを文章化することが、成功へのベスト・プラクティスであることがわかるだろう。その鍵となるパーツとは下記のとおり。



一般的にプロジェクト・マネジャーがプロジェクト憲章を4時間かけてドラフトし、さらに適用、更新に2時間かけたならば、そのプロジェクト憲章は長すぎるであろう。完全性を求めず「必要十分」であることが、ビジョンを設定し、すべての人が大筋で合意し、プロジェクト・マネジャーの権限を設定するのはちょうどよいときもあるのだ。

7. プロジェクトツールへの過度の依存。組織として成長し、成熟した PMO は大規模なプロジェクトツールを使うことができよう。しかし、小規模あるいは成長途中の PMO においては、大げさなマニュアルやコンピュータでサポートされるプロジェクトマネジメント・ソフトウェア・ツールを早急に導入しようとするのがよくある失敗となる。プロジェクト・マネジャーが過度に頼る「松葉杖」は他にも考えられる。

- プロジェクト・スケジューリングのソフトウェアがプロジェクト・ステータスの唯一の情報源
- ハイレベルすぎるまたは詳細すぎるため、有効にステータスを伝えることができないプロジェクト・ダッシュボード
- あまりに詳細すぎて、それ自体の維持がサブプロジェクトとなってしまうようなプロジェクト方法論や PSA システム
- 正式なコミュニケーション手段として E メールやインスタントメッセージに頼ること

プロジェクトツール選定のベスト・プラクティス

これら 4 領域に関して、下記のベスト・プラクティスの提言を考慮してほしい。



プロジェクト・スケジューリング・ソフトウェア (例 MS プロジェクト)

解決策：プロジェクト・スケジューリング・ツールは、プロジェクト・チームの数人のみに使用されるべき。その他のすべてのステークホルダーは、あらかじめ用意されたスケジュール報告書の PDF のコピーまたはその他の形式で要約、簡素化されたレポートを受領すべき。

プロジェクト・ダッシュボード

解決策：ダッシュボードは組織の変更要求に対応するために十分な柔軟性が必要である。ただし、PM の週次更新が 30 分以内で行える程度、簡潔である必要がある。

プロジェクト方法論

解決策：プロジェクトが提示するスコープ、スケジュール、コスト負担を満たすために PM の成果物とコントロールを最適化する「プロジェクトタイピング」フレームワークを開発する。

Eメールとインスタントメッセージ

解決策 (Eメール)：画面のスクロールが必要なほどのテキスト量であれば、別途文書を作成するか、会議を設定するか、または、電話をかけるべきである。

解決策 (インスタントメッセージ)：一人の相手に 5 回インスタントメッセージを送るのは、すでにメッセージではなく会話であると感じるべきだ。電話をすべきだ。会いに行くのは尚良し。

8. 対面コミュニケーションの不足。 NFI リサーチによる最新のグローバル調査によると、67%の上級幹部および管理職は、上司が個別コミュニケーションをより頻繁に行えば、組織はより生産性を上げるであろうと回答している。大半の幹部はチームや直属の部下とより多く対話したいと望んでいるが、実際にビジネス・リーダーである彼らが採用している最も一般的なコミュニケーション手段はEメールである。プロジェクトマネジメントは90%がコミュニケーションである。コミュニケーションが100%遠隔でなされるとき、どのようにすれば有効なコミュニケーションをとることができるのか？

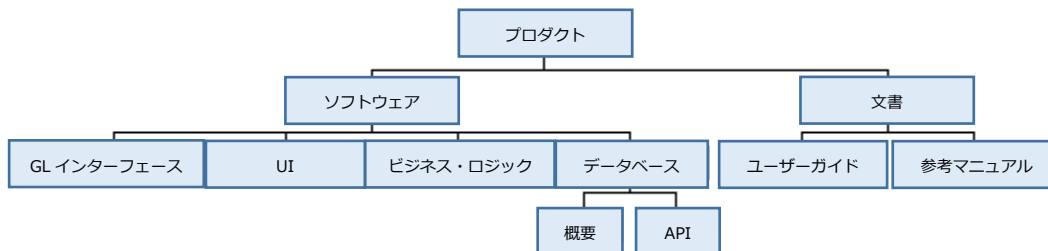
対面コミュニケーションを改善するベスト・プラクティス

自己啓発指導者のトニー・ロビンズ氏は次のように述べる。「コミュニケーションを効果的に行うには、それぞれ世界観が違うということを認識し、その認識をもって他の人とコミュニケーションすることだ」

コミュニケーションを完全にコントロールできる者はいないが、影響を与えることはできる。これは次のことによって成しうる。

- 正しくコミュニケーションの解釈がされていることを確認する。メッセージが受け取られ、理解されていること確認するのは、マネジャーの責任である。それは、すべてのマネジャーが格言とすべきことの1つである。
- 言語外コミュニケーションに注意を払う。コミュニケーションの55%は非言語である。そのため、チーム・メンバーやクライアントとの対面コミュニケーションは非常に重要となる。
- 周辺言語（会話以外の表現）を観察する。人の声の音程や音調は多くの意味を伝えてくれる。この概念を念頭におき、Eメールやインスタントメッセージで失うものがどれほどあるのかを考えてほしい。Eメールやインスタントメッセージでは周辺言語を翻訳できない。
- アクティブ・リスニングとフィードバックを行う。メッセージの確認。「今聞いたことを要約させてください」と言って、相手の言ったことを繰り返す。

9. WBSがない。 WBS は、最小レベルまで落とし込んだワーク・パッケージとタスクを定義した、タスク志向の階層型明細である。WBS は組織図のツリー構造のように図示することができる。これは、プロジェクト目標を達成するため必要な労力を細分化したものである。



WBS 作成のベスト・プラクティス

WBS の作成はタスクというよりも技巧と言える。皆が素晴らしく完璧な WBS を作ることに長けているわけではない。スキルが高く、成功したプロジェクト・マネジャーでさえも適切な WBS を作成するのに悪戦苦闘することがある。この重要な計画文書を作成する際に従うことができるヒントがある。シンプルな WBS でも、WBS 自体がないよりマシである。

- タスク、アクティビティの数をコントロール可能な数—600 個以下に保つこと。あるいは、複数のサブプロジェクトに分割する。
- ワークを論理的なパッケージに分割する。パッケージの各側面の詳細化を避けるためである。
- リレーションシップ（先行作業）：タスクを作成し、その後、リレーションシップ（順序関係）をつける。
- 共通の基準を用いて、「何%完了」の更新を行うこと。
- 資源平準化を避けること。多くのスケジュール・ソフトウェア・ツールはこの機能を有している。しかし実際には、計画をより複雑にして脱線させるものである。
- ハイレベルな WBS 一覧を主なステークホルダーに配布し、フィードバックを得ること。できればパッケージに掘り下げる前に、ハイレベル WBS を 1 つずつ検討する会議を設定する。
- チームの共同作業として開始し、その後一人で仕上げる。MS プロジェクトのようなソフトウェアツールは、タスク、依存関係、さらに関連するスケジュールを体系化するよい方法である。しかし、大勢の前でスケジュールを最終化することは、誰にとってももどかしいものである。

10. 金メッキ。 これまでに次のような会話を聞いたことがないだろうか？プロジェクト・マネジャーが「スコープ・クリーブになっていないか！？」と言い、続けて開発リードが「どこからそんな話があったのか見当つきませんが、それよりも追加したこのクールなウィジェットを見てくださいよ・・・」と言うのを。金メッキは古い言葉で些細な変更を変更管理の承認プロセスを経ないで行うことを意味する。

開発者は現行の製品開発スコープで必要とされているかどうかにかかわらず、新しいテクノロジーに魅了され、ツール、言語および環境の新機能や独自の洗練されたウィジェットを試したい衝動に駆られることがある。追加された（「金メッキ」）機能はたとえ最小単位でも設計、テスト、導入、文書化、およびサポートのための時間を要することとなる。その結果、スケジュールは延び、コストが増える。

金メッキを阻止するベスト・プラクティス

これまでにスコープ・マネジメントについて多く述べられてきた。いつ、どこで、どのようにしてスコープ・クリーブが認識され、止められるかを扱うベスト・プラクティスは数多くあるが、いまだにスコープ・クリーブはなくなることはない。最適な提言は「金メッキ」を阻止することではなく、それを推進することなのかもしれない。ママとパパからのレッスンを受けること、つまり、時折、反心理学は正しい行動へ導くための最適な方法となる。

あるヨーロッパのテクノロジー企業において、新しいソフトウェア機能やウィジェットを考え出す月例のコンテストがあった。ルールはシンプルである。

1. すべての開発は通常の業務時間外に行う。会社やクライアントには請求することはできない。
2. すべての開発はプロジェクトコードやクリティカルシステムから離れた場所にあるサンドボックス環境で行う。（注：これは企業がアドホック開発をサポートするための追加の環境を提供する必要があったことを意味する。）
3. すべての開発には新機能の性質に基づいた簡潔なホワイト・ペーパー、利益、ROI、そしてターゲットとなりうる顧客についての説明をつける。

表彰式が行われ、数百米ドルに値する月間賞が授与される。年末には追加の2つの賞が授与される。ひとつは年間ベストアイデアに、もうひとつは製品化され最大のROIをもたらしたアイデアに与えられる。「金メッキ」を取り除く唯一のアイデアはないが、適切な手順を踏んで起業家的な行動を導くクリエイティブな方法はあるのだ。

終わりに

大部分のプロジェクトにおいて落とし穴の根本的原因は、プロジェクトのコミュニケーションにおいて協調された計画がないことである。下記を胸に刻んでほしい。

- コミュニケーションが発生する。
- 良いコミュニケーションは時折発生する。
- 素晴らしいコミュニケーションには作業と計画が必要だ！

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 5.78

RATE THIS ITEM: Average Rating: 5.78

