

# Leading a Megaproject? Three Things to Know First

## 大規模プロジェクトを指揮する際に知っておくべき3つのポイント

ケイシー・フリーマン 2016年12月20日

翻訳：飯塚信幸 PMP

プラクティス領域：[コミュニケーション](#)・[マネジメント](#)、[イノベーション](#)、[リーダーシップ](#)、[リスク・マネジメント](#)

### イントロダクション

あなたはありとあらゆる将来性を持った大規模プロジェクトの契約を締結する寸前です。プロジェクト関係者全員が署名欄にサインし、次の段階として、スケジュールに従い成果物に取り掛かる準備ができています。その前に、ここにベースとなる資本プロジェクトの失敗からの3つの教訓があります。その教訓はわかり易く、すぐに実施可能であり、さらに時間を節約し、フラストレーションと勘による仕事を軽減してくれます。

### #1: ベストプラクティスとベストプロセスの違いを意識すること

プロジェクトマネジメント・コミュニティの強みは、プロジェクト・マネジャーが常に過去を振り返り、教訓や次に備えて課題と困難の防止策について結論を導くことです。ある意味、ベストプラクティスをリスク・マネジメントという形で捉えます。仮にプロジェクトがひどく失敗した場合、将来同じ失敗を繰り返さないように「ベストプラクティス」に置き換えます。例えば、建設作業を始める前にXパーセント分のエンジニアリングを完成させる必要がある、Yポイントを超えた段階で設計変更すべきではない、ベンダーと契約しデータを完成させエンジニアリングプロセス完成させるのにZ時間必要だ、などです。

実際、プロジェクトマネジメントのアドバイスの多くが過去の失敗から作られているとすることができます。適法契約の類似性から考えると、私たちが署名する契約の多くは、個々の状況に全く適用しない制限や注意事項で埋め尽くされています。用心することにある程度価値があったとしても、大規模プロジェクトのベストプラクティスについていえば、それらの標準は並外れてすごいパフォーマンスを約束するのとは対照的に、実際には驚くほど失敗を恐れた結果です。極言すれば、主な資本プロジェクトの一般的なコンテキストとは、並外れた成功のコンテキストではなく、失敗防止策のひとつであるということです。

私も私の仲間も、諦めなくなるぐらい、失敗の危険性のあるプロジェクトを度々経験したことがあります。ベストプラクティスや通常の知識内容よりかなりかけ離れていたためです。もし全てのルールに従い、正確な順番で進め、計画したタイムフレーム通り維持したとしたら、成功する見込みはありません。

**ベストプラクティス：**  
\*過去の失敗をベース  
\*リスク・マネジメントにフォーカス

**ベストプロセス：**  
\*より自由な考えをベース  
\*並外れた成功にフォーカス

前例で成功する唯一の方法はイノベーションすること、より自由な考えで次のステップを進めることです。これが「ベストプロセス」です。リスクを意識しつつも、よく考えた上で、大抵の場合大

例えば、8億米ドルの注目の道路整備プロジェクトを受注した連邦政府関係機関と働いた友人達は、意を決して予想外の行動を取りました。初の連携路線としてリスクと報酬を共有する決心をしました。連邦政府関連機関はいつも従来のベストプラクティスに従ってコントラクター・プロジェクトを契約していましたが、着工式6か月の遅れ、環境上の厳しい制限、干ばつに悩まされる地形といった厳しいチャレンジを考慮し、連邦政府関係機関は伝統を壊し連携関係を組み立てました。彼らは「整備第一優先」、「非難禁止」といった文化を創り出し、近所の製紙工場のリサイクルウォーターを使用したり、先進的な交通管理技術を導入したり、法的な要件を超えた環境標準を主張したりといった前例のない革新的発想を思い立ちました。このベストプロセスの開発と実施により、スケジュールの前倒しと予算比4千万米ドル低減を達成しました。その結果、品質部門で受賞し、環境効果を達成しました。

このプロジェクトが成功した理由は、リスク・マネジメントと好機とのバランスが、想定内の失敗ではなく、想定外の勝利をもたらすものであるということをプロジェクト関係者が判断したことです。

## #2:不足している会話をする

最近リードしていたセッションでの出来事です。最初のコーヒブレイクの時、参加者に15分で席に戻るよう伝えました。結局、全員が戻るのに20分かかりました。次のコーヒブレイクでは、1人1人に15分で戻るよう確認し、全員が約束してくれました。結果は全員が12分以内で戻ってくれました。初回と2回目の唯一の違いは、私が1人1人に約束すなわちコミットメントしてもらうために会話をしたことです。

私と私の友人達が主要な資本プロジェクトに携わっているクライアントによく見受けられることですが、このような大事業をマネジメントする従来の方法では、プロジェクト・マネジャーに全ての情報を与え、事細かな詳細、日付、成果物を含んだプロジェクト計画書とスケジュールを作成します。そのプロジェクト計画書に関するプロジェクト・チームの考え方は、初回のコーヒブレイク前の私と参加者の関わり方と同じです。期待されていることは理解するが自分のプロジェクト計画書として扱わないのです。プロジェクト計画書を進めるのはそれを作成したプロジェクト・マネジャーだけです。

リーダーがプロジェクト計画書を一連のコミットメントに要約するための会話が不足しています。各自が自分の言葉でプロジェクト計画にコミットメントする会話のことです。基本的なことですが、効果的です。多くの人が自分の言葉に価値を認めますが、約束となると、尊敬に値することにしがります。例えばエンジニアリングのような、大規模プロジェクトに分解される特定の業種では、この考えはかなり新しいコンセプトになります。スケジュールを見積りまたは予測として扱う傾向にあります。なぜなら、かなり変動要素があることを知っているからです。一方、成果物について明らかに自分の言葉で語れる場合、そこには意味を持ちさらに力強さを持つことになります。

ひとつ落とし穴があるとすれば、自分の言葉で語り始めると、自分を守ろうとします。確証があるものだけを約束します。これはまだまともな出発点です。約束することと尊敬に値することにも違いがあります。現実的には、毎回約束を守ることなどできません。ただ単に不可能です。ただし、たとえコミットメントすることが難しくなったとしても自分の言葉に敬意を払うことはできます。言動が一致し前向きな行動を意味します。もし障害があることに気づけば、コミュニケーションし、問題の細部まで対処し、軽減プランを作成します。

例えば、最近一緒に働いたエンジニアリング・チームは成果物が少しでも危険にさらされている感じたため、緊急会議を招集しました。それは過剰反応ではありません。彼らはコミットメントを意識しているので、長期的遅れにならないよう、ちょっとした遅れの影響にもすぐに対処すべきだと考えていました。プロジェクトマネジメントという点では、問題が事実化した後に気づいたり、対処的なスタンスで

いるよりはかなりいい動きです。プロジェクト・マネジャーがスケジュールよりもコミットメントを管理するようになると、成功への道を歩み始めることとなります。

### #3: 契約に捉われず透明性のある考えと発言をすること

ひとつの神話があります。注意事項で埋め尽くされたプロジェクト契約書には失敗する可能性があることすべてが記載されているというものです。基本的には契約書はリスク認識する文書です。契約不履行に対する罰則条項や救済措置ばかりでは、おそらくその契約ではパートナーは見方ではなく敵となると言ってもいいでしょう。

実際のところ、机上でうまくいきそうであっても、実践ではあらゆる種類の問題に直面します。例えば、マージンの少ないプロジェクトで、期限が守られず、罰則事項に抵触しそうになると、契約者は自分の利益を守るための行動を直ちに取りがちです。この行動こそが本当のトラブルになりうるのです。何かから自分を守ろうとすると、関係性全体に対して注意が欠けてしまう結婚生活のようなものです。

一歩下がって見てみると、基本的には契約書の多くは状況が悪化した時の救済処置が盛り込まれた、結婚前の合意書としては成り立つといえるでしょう。よくあることですが、契約受注者が発表された後、何か月も契約の詳細事項の調整に時間をかけることとなります。詳細事項のほとんどが、関係者にとっての特定リスクのヘッジや罰則関連事項で、失敗に備えた計画に関するものです。幸せな結婚を描くものではありません。

しかし、パートナーになるということはリスク軽減以上のものになりえます。何かもっと大きなことをやり遂げるという実際の好機なのです。もしパートナーシップ全体の利益を得る関係を望むのであれば、何か違うこと、すなわち「双方が成功しない限り一方だけ成功はあり得ない」という考えが必要です。

パートナーの成功とプロジェクトの大成功を大切にしろと言っているわけではなく、本当に意味することを理解することが必要なのです。例えば、安全について考えてみましょう。今まで安全についてコミットメントしていない人を見たことがありません。ある組織では、傷害頻度が100万時間のうち0.1以下という意味かもしれないし、他の組織では、5.0かもしれません。こういったことを公表する必要があります。公表すると、前線で経験値のある方法でオペレーションの可能性を広げることができます。より高いレベルでの役割やパフォーマンスで働くこと、そして最終的に損益だけでなく評判を押し上げることに興味があるのなら、時間とエネルギーを費やす価値があります。

## 結論

### 要約:

1. ベストプラクティスとベストプロセスの違いを意識すること。ベストプラクティスは不必要に制限が発生するが、反対に、ベストプロセスは自由に設定することができます。
2. 不足している会話をする。周りが口では約束しても、本当はどう進めるか苦しんでいるなら、明確な違いを生みます。
3. 契約書に書かれていること以上に優先度についてパートナーといっしょに考え、話しをすること。契約書は理論上ではパートナーシップを結んだことを意味しますが、どのようにパートナーといっしょに働くかによって、実践の場における真のパートナーになれるか、ベストなパフォーマンスを提供できるかが決まります。

### 著者について

ケイシー・フリーマンは、重大事項に対して新しい方法で取り組むリーダー、組織、資本プロジェクトベンチャーをサポートしています。彼のサポートは、プロジェクト立上げ時のパートナーリング・セッションからパフォーマンス向上、危機にさらされる可能性があるプロジェクトの方向転換に及びます。天然資源開発から主要インフラ事業まで多岐にわたる領域でカスタマイズしたリーダーシップ育成、エグゼクティブへのコーチング、必要ならプロジェクトへの介入などに携わり [JMW コンサルタント](#) のクライアント達を支援しています。さらに、JMW のカナダ担当ビジネスリーダーです。彼は、サザンメソジスト大学の経営学学位を持ち、テキサス州ヒューストンを基点として活動しています。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.2