

Coping Strategies for the Always-On PM

ON であり続ける PM のための対処戦略

Mark Mullaly - June 25, 2019



Mark Mullaly is president of Interthink Consulting Incorporated, an organizational development and change firm specializing in the creation of effective organizational project management solutions. Since 1990, it has worked with companies throughout North America to develop, enhance and implement effective project management tools, processes, structures and capabilities. Mark was most recently co-lead investigator of the Value of Project Management research project sponsored by PMI. You can read more of his writing at markmullaly.com.

Mark Mullaly は効果的で組織的なプロジェクトマネジメントのソリューション作成に特化した組織開発・変革の企業である Interthink Consulting Incorporated の社長です。1990 年以降、北米の企業と共に効果的なプロジェクトマネジメントのツール、プロセス、構成、機能の開発、強化、実装を行ってきました。最近では Mark は PMI が支援するプロジェクトマネジメントの価値という研究プロジェクトの共同責任者・調査員を務めました。その詳細な内容は markmullaly.com に掲載されています。

細な内容は markmullaly.com に掲載されています。

Let's face it. Project management is not a 9-to-5 job. It doesn't fit into a nice, normal, predictable work week.

現実を直視しましょう。プロジェクトマネジメントは 9 時 5 時と呼ばれるような仕事ではありません。それは、定時に終わるような、快適で、普通で、予測可能な勤務時間に収まるものではありません。

Of course, that's why many of us are attracted to the role in the first place. We like the variety. We find the challenge appealing. The idea that every day is different is motivating, not disturbing. We like having a tangible impact. We like the adrenaline. Some of us thrive on the chaos that ensues from wrestling with uncertainty and wrangling change.

もちろんそれが最初の理由で、私たちの多くがこの役割に魅了されるのです。我々は多様性を好みます。難しい仕事に魅力を感じます。毎日は異なるという考え方にやりがいを感じ、それを面倒とは思いません。目に見える効果を望みます。アドレナリンが分泌するような状況が好きです。不確実性と格闘したり、変化に対する論争の果てに起きるカオスを生きがいとする人たちもいます。

I came face-to-face with that phenomenon when I was co-lead of the Value of Project Management research project, sponsored in part by PMI. We were conducting a case study and conducting interviews in an organization that was two time zones and a four-and-a-half hour flight

away. Preparation and planning were key. The organization was enthusiastic, and senior management was delighted that we had selected them as a research participant. They made available the time we needed, with one VP allowing a scheduled hour interview to extend well beyond two hours in total before we finally wrapped up.

私は PMI が一部支援する「プロジェクトマネジメントの価値」という研究プロジェクトの共同責任者だった時に、その状況に直面しました。私たちは事例研究のため、ある企業でインタビューを行いました。その企業は、2つのタイムゾーンの先にあり、飛行機ならば4時間半かかる場所にありました。準備と計画が重要でした。その企業は熱心で、私たちが彼らを研究参加企業として選んだことを、上級役員は喜んでいました。彼らは私たちに必要な時間を割いてくれ、最後のまとめの前には、ある副社長は1時間で予定していたインタビューを、2時間を優に越えるまで延長してくれたほどでした。

Things were different with the project managers, however. While we had a significant commute to show up, we simply needed a project manager to appear in a meeting room in their office building. That was harder than you might think to accomplish. Interviews were cancelled. Every once in a while, someone simply didn't show. And even when they did, distractions were the order of the day. Every project manager started the meeting by placing their cell phone on the table. Every time the phone buzzed with an email or actually rang, they stopped the interview to deal with whatever was going on.

しかし、プロジェクト・マネジャーと関わり始めると、状況は変わりました。私たちは長い時間をかけてオフィスに出向きました。それでも私たちが彼らに求めたことは、ただ単にプロジェクト・マネジャーが会議室に姿を見せることだけでした。それは、普通に考えるよりも達成が難しいものでした。インタビューはキャンセルされたのです。数回に一度、何故だかわかりませんが、姿を見せない人がいたのです。全員が揃っても、注意散漫は日常茶飯事でした。どのプロジェクト・マネジャーも、携帯電話をテーブルの上に置いてから会議を始めました。メールや着信で電話が鳴る度に、どのような状況のためであれその対処のためにインタビューを中断しました。

Here's the thing, though. This was an organization with an ISO 9000-certified project management process. They were—or so we thought—an organization that valued and promoted planning, managed proactively and delivered results. And they did deliver results, in their own way. But as it transpired, planning and proactivity had nothing to do with it.

注目すべき点があります。この企業には、ISO9000で認定されたプロジェクトマネジメント・プロセスが存在しました。彼らは計画の作成、先を見越した管理、そして結果を残すことに重点を置き、奨励すべき会社である、と私たちは思っていました。そして、彼らは確かに結果を出しました。彼ら独自の方法で。ただし、ここで明らかになったように、計画や先見性とは無縁でした。

When we dug beneath the surface to figure out what was going on, two things became readily apparent. First, the rationale for pursuing certification was one of marketing and competitive differentiation. The organization worked in a highly cut-throat market that fought for customers, functioned on tight margins and struggled with defections to the competition on an almost daily basis. By proving its project management prowess, the intent was to demonstrate to

prospective—and current—clients that the organization went above and beyond to deliver solutions, and could be trusted to do so reliably and well.

水面下で何が起きていたのかを突き止めるために調査を行うと、すぐに2つの事が見つかりました。まず、認定を取得しているのはマーケティングの一部で、他社との差別化のためでした。その企業は顧客の取り合いが起きる過酷な市場で事業を行い、少ない利益で稼働し、ほぼ毎日起きる競合他社への離反に苦しんでいました。プロジェクトマネジメントの腕前を立証することで、その企業がソリューションの提供において期待を大きく上回る、そして確実に上手に行うことを信じて良いことを、見込み客と現在の顧客に示すことが意図でした。

The second thing that became obvious is that the project managers had not bought into this value proposition in the slightest. Their role as project manager was to get things done. They were firefighters and valued their ability to respond dynamically in real-time as issues and problems arose. In fact, they *liked* when issues and problems arose. They enjoyed the challenge and adrenaline, and perceived their value as most clearly being demonstrated when they orbited tragedy, only to pull it out of the fire at the very last minute.

2つ目に明確になったことは、プロジェクト・マネジャーはこの価値観に基づいてプロジェクトを導くことに、全く関わっていなかったことです。彼らのプロジェクト・マネジャーとしての役割は、物事を終わらせることでした。彼らは火消しで、課題や問題が起きた時に、すぐさま動いて対処する能力に重きを置いていました。実際、課題や問題が起こることを望んでいました。彼らは困難とアドレナリンが分泌するような状況を楽しみます。そして、彼らの価値を最も明確に示すことができるのは、そのまま行けば悲劇に終わるような場面で、まさに最後の瞬間にそれを火中から引きずり出すような時であると認識していました。

Not all of us are like this, of course. Some are, admittedly. (And you all know who you are.) But that in no way changes the fact that for many project managers, despite the best of planning, crises and challenges do emerge. We need to fight fires, combat issues, respond to risks and keep our sponsors, stakeholders and team members happy, engaged and comfortable. That's a tall order. And it takes work and effort to realize.

もちろん、私たち全員がこんなタイプではありません。そのような人も若干いることは確かですが（皆さんは自分がどのタイプであるかはわかっていますよね）。しかし、多くのプロジェクト・マネジャーが、最高の計画にも関わらず危機や難題に直面することも事実で、タイプが違うことで、この事実を変えることはできません。私たちは火事を消し、課題と戦い、リスクに対処します。そしてスポンサー、ステークホルダー、さらにチームメンバーが幸せで、積極的に関与し、安心でいる状態を保たねばなりません。これは難しい注文です。そしてそれを実現するためには、労力と努力が必要です。

Technology is complicating this further. We truly have the potential to be always on. And clients are not afraid to take advantage of that fact. I first got a cell phone in about 1995. And I dreaded clients asking me for the number, because no matter the emergency that led me to share it with them “this one time,” they never forgot it, and never failed to use it when it suited them or they felt it was another emergency. This did not always align with when I thought it was an emergency. For many of us, this state of affairs hasn't gotten better since.

テクノロジーは状況をさらに複雑にしています。私たちは、本当の意味で常に ON 状態である可能性があります。そして、顧客はその事実を巧みに利用することを躊躇しません。私が最初に携帯電話を持ったのは、1995 年でした。そして顧客が私に電話番号を尋ねてくるのを恐れていました。なぜなら、緊急事態によって私が「今回だけです」と念を押して電話番号を教えたとしても、彼らは決して番号を忘れず、彼らの都合の良い時、もしくは彼らが緊急事態だと思う時に必ず電話をかけてきたからです。これは必ずしも私が緊急事態だと思うタイミングとは一致していませんでした。私たちの多くにとって、このような状況が改善したためしがありません。

So, what is a project manager that values their sanity and ability to deliver value to do? We want to be available, but we also need to do the work. We have work to organize, deliverables we are responsible for and results to follow through on. If we are going to function well and consistently deliver successfully, we need a strategy:

では、健全性と能力を尊重するプロジェクト・マネジャーにとって、価値を提供するために為すべきことは何でしょう。私たちは対応してあげたいのですが、私たちの仕事もしなければなりません。私たちには、調整事、責任のある成果物、やり遂げなければならない結果があります。私たちが正しく機能して安定した成功を収めるつもりならば、以下のような戦略が必要です。

- **Clearly negotiate expectations.** This sounds and seems obvious, but we very rarely actually follow through and do this. Project managers and sponsors are partners in ensuring project success. They have expectations of what the project needs to do (and what they are looking to us for in terms of support). At the same time, we have expectations of what we need from them in terms of support. It is not only appropriate to negotiate these, it is absolutely necessary.
- 期待値を明確に取り決める。これは当たり前に感じますが、これを最後までやり切ることは、実際には非常に稀です。プロジェクト・マネジャーとスポンサーは、プロジェクトを成功に導くパートナーです。彼らには、プロジェクトが何をすべきか（そして私たちからどのようなサポートが得られるか）についての期待値があります。それと同時に、私たちにも、サポートの観点で彼らから得られるものに対する期待値があります。取り決めるを行うことは、適切であるだけでなく、絶対的に必要なことなのです。
- **Set boundaries.** Boundaries are essential. And for all that we need to set boundaries for others, we fundamentally need to set boundaries for ourselves. We need to structure our time to be successful in terms of our commitments. Which means we need to protect our time and carve out the chunks necessary to do our critical work. That means setting expectations for when we are—and are *not*—available to others.
- 境界線を引く。境界線は必要不可欠です。そして、私たちは他人のために境界線を引く必要があるのですが、自分のためにこそ境界線を引くことが必要なのです。ちゃんと約束を守るためには、時間を整理する必要があります。つまり、自分の時間を確保

して、本当に重要な仕事のために時間を捻出する必要があります。それは、いつ対応可能で、いつ不可能であるかについて期待値を設定することを意味します。

- **Manage notifications.** Our various devices are great at telling us when things are happening. Phones, tablets and computers all let us know when we have a message, call or email. Sometimes all at the same time. It's easy—and tempting—to be responsive to every ping, chime, ring and vibration. It's also incredibly distracting. There are people who we need to pay attention to; add those to your VIP list, and ignore everything else until you are ready. Plan to deal with email and messages two or three times a day, not every time that a notification comes in.
- 通知にうまく対処する。私たちが持っているさまざまな端末は、何かが起きたら上手に知らせてくれます。電話、タブレットそしてコンピューターなど、どんな端末もメッセージや電話、メールが届くと知らせてくれます。たまに全て同時に知らせてくることもあります。その都度間いかけやチャイム、通知音やバイブレーションに素早く反応することは、簡単であり、魅力的でもあります。それは、しかし非常に気を散らすことでもあります。私たちには注意を払うべき人たちがいます。そのような人たちはVIPリストに入れましょう。それ以外の人たちは、時間ができるまで無視すれば良いのです。メールやメッセージは、通知がある度に対応するのではなく、一日に2、3回確認するように計画しましょう。
- **Be consistent in tool choices.** Project managers are often insatiably obsessed with technology, software and office supplies. It's easy and tempting to be sucked in by whatever system or solution is the flavor of the day, along with needing to learn it, educate others and set expectations for how it should be used. Often, the best solutions are the known solutions. Stick with what works. Only consider changing when it stops working.
- ツールの選択に一貫性を持つ。プロジェクト・マネージャーが、貪欲なまでにテクノロジー、ソフトウェア、オフィス用品に拘ることは、よくあることです。流行のシステムやソリューションに引き込まれるのは、簡単で魅力的でもあります。それによって、習得、他の人への教育、使い方のルールを決めることがなど必要となります。たいていの場合、最適なソリューションは、既知のソリューションです。今機能している物に執着すべきです。それが機能しなくなった時に変更することを検討すれば十分です。
- **Keep planning ahead.** We're not talking about the project at this point; that's probably (or at least hopefully) already planned. More importantly is maintaining a floating picture of what happens when, particularly as things change. Keep a view of what needs to happen this month, this week and today. Communicate widely. Adjust as things change.
- 事前に計画をする。この点については、プロジェクトについて語っている訳ではありません。プロジェクトについては、おそらく（少なくともそうであると希望しますが）既に計画されているでしょう。より重要なことは、特に物事が変わる時に注意が必要ですが、何がいつ起こるかを示す全体像をきちんと維持することです。今月、今

週、そして今日何をやる必要があるかという視点を持ち続けましょう。広くコミュニケーションを取りましょう。状況がが変わったら調整しましょう。

- **Be disciplined about what you need to accomplish.** This is different from what you want to accomplish. Our aspirations often exceed our capacity. And that's not what we're trying to do here. On a good day, when we're firing on all cylinders, we may plough well beyond what we ever thought possible. That doesn't mean it's going to happen every day (and we shouldn't expect it to). Be clear about what is absolutely vital to get done on that day. That should be a short list, and on any reasonable day absolutely manageable.
- 達成すべきことに対して自制心を持つ。達成すべきことと、あなたが達成したいことは異なります。私たちの願望が能力を超えてしまうことは、頻繁に起きます。そして、それは私たちが行おうとしていることではありません。ある調子の良い日には全てが順調で、今までに可能だと思っていた以上に良い成果がでるかもしれません。しかし、それが毎日続くわけではありません（そして私たちはそれを期待すべきではありません）。その日に何を本当にやり遂げるべきかを明確にしましょう。それは短いリストで、特別なことのない普通の日であれば実現可能であるべきです。
- **Schedule time for your own work.** Project managers have work, too. Sometimes that's producing the deliverables of project management: status reports, schedule updates, budget projections and the like. Over and above that, we are often also responsible for getting the work of the project done. All of this requires time and effort, which means we need to carve out time from our schedules to get it done. A week spent in meetings means that our work gets shifted to evenings and weekends; that's not a successful strategy for anyone.
- 自分自身の仕事のために時間を確保する。プロジェクト・マネジャーにも仕事があります。それは進捗レポート、スケジュール更新、予算の予測といったプロジェクトマネジメントの成果物を作ることかもしれません。それらに加えて、ほとんどの場合、私たちはプロジェクトの仕事を完了させる責任を負っています。それら全てが時間と労力を必要とするので、それを行うためには、私たちのスケジュールから時間を捻出しなければなりません。会議のためだけに1週間で費やしたとすると、それは私たちの仕事を夜と週末にシフトすることを意味します。それは誰にとっても上手いやり方ではありません。
- **Schedule time for you.** You are a human being and are entitled to time for yourself. Define your core hours, whatever those might be. Also plan when you are taking downtime, at least as long as everything is going reasonably well. And where you have personal commitments (birthdays, anniversaries, dream dates and otherwise), book those off as inviolable. You will have to compromise occasionally. You shouldn't be compromising constantly.
- あなた自身のために時間を確保する。あなたも一人の人間であり、自分だけのための時間を持つ権利があります。何のためでも良いので、自分のコアな時間を決めましょう。また、少なくともプロジェクトが順調に推移していれば取れるような休憩を、いつ取得するか計画しましょう。個人的な約束（誕生日、記念日、夢のようなデートな

ど何でも)があれば、キャンセル不可にして休暇を取得しましょう。時々は妥協しなければならぬかもしれません。しかし、常に妥協すべきではありません。

- **Don't beat yourself up.** You are going to run into difficult days and weeks. Things you had hoped to accomplish won't get done. Expectations of sponsors and stakeholders won't get entirely met. That's not to say that you've failed; it's just that life happened. Recognize that the best laid plans of mice and men (in the most non-gender-specific of ways) go awry. Accept that as normal and to be expected. Plan to recover, but don't take it as a sign of personal failing.
- 自分を責めてはいけません。あなたは難しい状況に遭遇するかもしれません。それは、数日のこともあれば数週間に渡ることもあるでしょう。あなたが達成したいと願っていたことが、実現しないこともあります。スポンサーやステークホルダーの期待に完全には応えられないこともあります。それらはあなた自身が失敗したという意味ではありません。それは、ただ単に起きたことなのです。どんなに上手く立てられた計画も、人が作ったものならば、思い通りにいかないことがあることを認めましょう。それが普通のことであり、起き得ることであることを受け入れてください。特定の個人の失敗の証しと捉えるのではなく、挽回する計画を立てましょう。

As technology evolves, our always-on mentality is only going to get worse. Allowing that to happen is a personal choice. Technology is there to serve us. The fundamental question is whether or not we let it do so, or whether we wind up slaves to the tools we have embraced.

テクノロジーの進化によって、常に精神が ON 状態であることは、物事を悪い方にしか向かわせません。それが起きてしまうのは、その人が選択したからです。テクノロジーは私たちを助けるためにこそ、あるべきものです。根本的な問いは、私たちがテクノロジーにそれをさせるかどうか、もしくは最終的に自ら選んだツールの奴隷になってしまうかどうか、ということです。

As technology increases its prevalence, we need to make better choices about how we relate and respond to it. We teach people how to treat us. If we're always available, we will never be able to escape. If we are clear about when and under what circumstances we are available, then we start to assert some important boundaries—first for ourselves, and then for others.

テクノロジーの普及が進むにつれて、テクノロジーとどのように関わり対応するのか、より良い選択を行う必要があります。私たちは、私たち自身の扱い方を人々に教えています。もし私たちが常に対応可能ならば、逃げだすことなんてできません。私たちがいつ、どのような状況で対応可能かを明確にすれば、まずは私たち自身のための、そして次に他人に対して、重要な境界線を宣言し始めたことになります。