

Does a Leader Need to Be an Expert?

リーダーは、専門家である必要があるか？

著者: **Andy Jordan**

翻訳: Koji Ogawa, PMP, PMI-ACP

レビュー: 高木 広道, PMP



私は最近、あるプロジェクト・マネジャーと興味深い議論をしました。そのプロジェクト・マネジャーである彼女は、新しいポジションについたばかりで不安な状態でした。というのは、これまで彼女は、堅実なプロジェクト・マネジャーというだけでなく、自分のチームに自信を抱かせることができる非常に強力なリーダーとして、評判を築いてきていました。しかし、その新しいチームでは、彼女は最も知識が豊富な人ではもうなくなっていたからです。今回、彼女が引き受けたこの新しいポジションは新しい業界のものであり、彼女はその業界に関する知識不足が自分のリーダーシップ能力を弱らせてしまうのではないかと懸念していました。特に、彼女が懸念していたのは、彼女がチームメンバーほどその会社とその製品のことを知らないからという理由で、チームメンバーが自分を尊重しないのではないかということでした。

これは、プロジェクトマネジメントの観点からみると、興味深い議論になります。つまり、良いリーダー、もしくは悪いリーダーたるプロジェクト・マネジャーというのは、いったいどういうものなのでしょう？ たしかに、それは様々な要素、例えば、“個性”、“誠実さ”、“コミュニケーションスキル”などの組み合わせではありますが、“専門知識”は、よいリーダーの要件になるのでしょうか？

専門知識は、いつも望ましいものか？

我々は自分が選んだ仕事を通じて成長するとき、スキルに磨きをかけ、実践的な経験を積み、理論的知識を成長させます。長い時間をかけて、それは専門知識になります、絶対的な値ではないですが、我々はその分野においては、自分の能力が尊敬されるレベルに到達し、同僚からも専門家と見做されるようになります。

その専門知識は、途方もなく価値のあるものです。ある組織において、専門家はより複雑なプロジェクトに割り当てられるだけでなく、問合せ対応や指導などを通じて同僚を支援し、他のリーダーたちにその専門知識を提供することもできます。また、彼らはその職場にいるだけで他のメンバーが自然に専門知識を身に着けることを助けることもできるのです。

それゆえに、専門知識はいつも望ましいものかどうかを質問することは、ばかげたことのように見えます。かなりの強みであり、我々のだれもが、自分の分野で専門家になることを強く望んでいます。しかし、その“自分の分野で”という考えがやっかいなのです。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトマネジメントの分野で専門家であることが期待されています。プロジェクトマネジメントこそが、我々が担う専門的職業であり、最も熟練されたスキルが期待さ

れているところなのです。歴史的に、多くのプロジェクト・マネジャーは、最初は特定分野の専門家であり、技術的専門知識を補完するためにプロジェクトマネジメントスキルを身に付けてきました。しかし、そういうことは次第に不必要であるとみなされるようになってきています。私が強く論じたいのは、プロジェクト・マネジャーが自分のマネジメントしている分野の専門家でない場合、実際には、それが望ましい状態であるということです。そして、その理由をここで述べます。

プロジェクトチームに専門家がいる場合、そのチームメンバーは、すべての必要な技術的意思決定を自然とその専門家に委ねることになるでしょう。もしその専門家が自分の専門性に基づく役割を持つ場合、例えば開発プロジェクトにおけるソフトウェアアーキテクト、それは非常にうまく機能します。しかし、もしその専門家が自分の分野とは異なる役割を持つ場合、ここではプロジェクト・マネジャーの場合、うまく機能しないでしょう。もしそのプロジェクト・マネジャーが、そのプロジェクトにおいて最も知識豊富な特定領域の専門家だった場合、技術的な議論に引き込まれてしまい、プロジェクト・マネジャーとしての役割に集中することができないでしょう。私は、過去に組織がこの体制で幾分かうまく運営されてきたのを知っていますが、それは結果的に、本当のプロジェクト・マネジャーではなく、プロジェクトマネジメントと技術指導が混在した役割を生み出すだけになります。組織は進化し、プロジェクト・マネジャーに対する期待も変化しているので、そのような混在した役割というのは、どんどん適切なものではなくなっています。

組織は、プロジェクト・マネジャーがビジネス上不可欠なイニシャチブを発揮することに集中してくれることを期待しています。組織が必要としているプロジェクト・マネジャーとは、イニシャチブを取るための組織的な構造を理解し、そしてプロジェクトとチームをマネジメントして、首尾よく目標と目的を達成することができる人です。組織は、単に時間とスコープと予算を守るだけのプロジェクト・マネジャーを求めています。プロジェクト・マネジャーは、チームの微妙な力関係をマネジメントし、目に見えるプロジェクトデータの言外の意味を読み取り、印象や感覚まで解釈できることが必要とされています。そのようなプロジェクト・マネジャーとは、技術的専門家ではなく、リーダーの専門家です。それができないプロジェクト・マネジャーは、戦略的に重要でないメンテナンス系のプロジェクトに追いやられるでしょう。そのようなプロジェクトでは、未だ技術的専門家は価値のあるものですが、ここではプロジェクト・マネジャーという、その組織において日用品のような価値を持ったものでしかありません。

リーダーの正しい形

この時点で、記事冒頭で私に不安な気持ちを示したプロジェクト・マネジャーに対する私のアドバイスが、“会社や業界の理解について心配するのをやめて、すでに専門家であるプロジェクトをリードすることに集中すべき”というものだったとあなたが考えても無理はありません。しかしながら、全くそういうわけではありません。専門知識が不足していることと理解が不足していることは異なるものです、私が次に考えたいのはそのことです。

これを論じるために、我々は良いリーダー、もしくは偉大なリーダーのいくつかの特徴をもう少し見ていく必要があります。その特徴は、はっきりした形のない多くのソフトスキルの要素を含むため、定義することが時に難しいものです。しかし、リーダーシップの大部分は、チームメンバーが自分達は正しい方向に向かって進んでいくという自信とリーダーがメンバーの利益を考慮し、不平不満や邪魔者から守ってくれているという安心をもって仕事に集中できる

環境を作ることです。プロジェクト・マネジャーがチームの実行している仕事を少なくともある程度は理解していないと、それは実行できません。

以下は、プロジェクト・マネジャーが必要とする技術的な理解についての私の見解です。また、これはこの記事の冒頭で紹介したプロジェクト・マネジャーにシェアしたものです。

- プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのステークホルダーに対して自信をもって適切に話すことができるくらい、プロジェクトを理解する必要があります。そのためには、なぜそのプロジェクトは重要か、またどのようにそのプロジェクトが組織全体の戦略に適合しているのか、そして、そのプロジェクトの脅威と機会は何かという理解が必要です。その理解レベルに達するためには、プロジェクト・マネジャーは、働いている業界の仕組みに関する理解と、その業界内における、自分の雇用者がもつ強みや機会を正しく評価できる目を持つ必要があります。私は、これをスポンサーや他の主要なステークホルダーから得られる経験と結びつけた企業が行うべき基礎教育の一部として考えています。
- プロジェクト・マネジャーは、チーム内に存在する役割や専門分野、およびなぜそれらの専門分野が重要かということについて理解する必要があります。要するに、それは、専門家がチームのどこにいるか、そしてなぜその専門知識がこの特定のプロジェクトにおいて重要なのかを理解することです。それにより、確実にその仕事を完了させるためには、だれが必要なのか明らかになり、あなたは彼らの専門知識を活用できるようになります。また、それは、何が失敗するかもしれないということやだれが問題解決の支援を必要としているかを理解することに役立ちます。

これらの技術的スキルを補完するためには、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトに必要な専門知識を持つ人と強力な人間関係を築くことに集中する必要があります。プロジェクト成功のためのキーパーソンとなるチームメンバーとは、特にそれを行う必要があります。みんな自分自身が有効なプロジェクト・マネジャーやリーダーになろうと頑張っている一方、最終的には、プロジェクト・マネジャーの成功というのは、チームに存在する専門知識にアクセスして、それを活用することからもたらされるものです。それを行うためには、専門家にプロジェクト・マネジャーに対して必要な支援を提供してもよいと思えるくらいのリスペクトを持ってもらう必要があります。しかし、彼らに自分たちが任されているという気持ちがない場合、何か問題が起こるはずで

新しいプロジェクト・マネジャーは、以下のことを行うべきです。

- 新しい分野や組織の基本を学ぶ。そうすればメンバーと確実にコミュニケーションができます。
- 知識向上のため専門家に質問し、学ぶ姿勢を見せる。
- 意思決定において、専門家を引き込む。

同時に、プロジェクト・マネジャーは、自分自身の知識を素早く向上させ基盤となる知識を構築する必要があります。そうすれば、効率的になり、業界技術的領域知識は専門家に任せ、自分の専門分野であるプロジェクトマネジメントの役割に集中することが望ましいです。新しいプロジェクト・マネジャーの知識構築を進んで助けようとしている同じチームメンバーは、プロジェクト・マネジャーが基盤知識を構築しないと、それができない原因は自分達のせいだと非難されると思ってしまふでしょう。

結論

強いビジネス感覚を持つプロジェクト・マネジャーは、組織においてより価値のある存在になります。そのため、自分の技術的な専門知識のレベルに不安を感じるプロジェクト・マネジャーは増えるでしょう。そのようなプロジェクト・マネジャーは、チームとパートナーから信頼を得ることができるくらいの基礎的な知識と理解を獲得する必要があるでしょう。しかし、プロジェクト・マネジャーが技術的領域においても専門家である必要があるという考えは、不要なものになってきています。我々は、技術リーダーにプロジェクトマネジメントの専門家であることを期待しません、そしてプロジェクト・マネジャーには、技術の専門家であることを期待するべきではありません。