

Make it so, number one:

Why many projects' chance for success was doomed and how to fix it

そうし給え、ライカー副長：

なぜ多くのプロジェクトで成功のチャンスが破滅を運命付けられるのか

そして、それを修復する方法とは

翻訳：半田真 PMP

Overview 概要

およそ70万人のPMPが利用するPMBOK®も第5版になり、プロジェクトの成功率を向上させるために万全の準備をしている。しかし…（そしてここに「しかし」が入る）失敗のチャンスはいまだかなり高く（いくつかの理由による）、我々は失敗につながる同じことを続けている。このウェビナーはプロジェクトの失敗の理由を列挙したものではない。これらの失敗の根底にある原因を探求し、プロジェクトの成功記録を改善するための実践的なアイデアを提供するものである。

注記：システムが視聴活動を正確に記録するために、ビデオは最後まで視聴されなくてはならない。PDUについての詳細はProjectManagement.comを参照のこと。

司会者：本日のウェビナーへようこそ。題は「そうし給え、ライカー副長：なぜ多くのプロジェクトで成功のチャンスが破滅を運命付けられるのか、そしてそれを修復するには」プレゼンターはオリ・シビです。オリはエネルギーに満ちた先見的なリーダーであり、著者であり、かつコンサルタントで、「できる」と言う姿勢、素早い行動と速やかな成果、プロジェクトの立て直し、素晴らしいコミュニケーション・スキルやファシリテーション・スキルで知られています。オリは25年以上にわたってプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、マネジメント・コンサルティング、トレーニング、ファシリテーション、PMOの活性化、プロジェクトマネジメントスキルの査定、ビジネスプロセス変革を含むビジネス変革や品質査定の課程などの経験があります。それでは早速オリをお迎えしましょう。

デリック、ありがとう。皆さんがどこから、あるいはそちらが何時なのかもわかりませんが、ご参加ありがとうございます。ここのロントは昼の12時です。

こんな良い天気の日で屋内でプロジェクトマネジメントの話をする、これ以上望ましいことも無いでしょう。ではさっそく始めましょう。今日は皆さんの多くがスタートレック好きだからではなく、私の話を聞くためにいらっやっていることを願っています。（訳注：原題の" Make it so, number one "は映画スタートレックのピカール艦長の決まり文句）

私がこれから話そうとしていることは、いつものようにプロジェクトマネジメントを改善するための新しい方法を探求しようということですが、必ずしも新しいことを話そうということではなく、皆さんがすでに知っている事柄を

活用し、最終的にいくつかの新しいアイデアに行き着く、というものです。

まずはいつものサイクル、プロジェクト・マネジャーとしてステークホルダーに何度も資源、時間、資金、人材についてこれらが必要だ、と伝えることについてみていきましょう。そして、どういうわけかこれがゲームのようになり、どういうわけかこれらを手にするできない。今日はどうしてそうなるのか、私たちが直面している課題、解決方法や改善点について、少し掘り下げてみようと思います。

なぜ私たちはこのような状況にいるのでしょうか。ゲームの様に感じます。それは映画のセリフ「そうしたまえ」のように感じるので、ステークホルダーやマネジャーに、それは物理的に不可能ですと繰り返して伝えたところで、言葉少なく「そうしたまえ」と言われる代わりに「もっと賢明に、もっと賢く、もっと長時間働いて、何かをしろ、新しいアイデアをだせ」と言われますが、そのような魔法はありません。なんとかしてこの状況を変えなければならぬのですが、突然皆が私たちを信じることはないので、私たちはもっと主張を裏付ける考えを提示し、私たちに成功を求めるなら必要なものを提供してもらわないといけません。ではここからはじめましょう。

プロジェクトがスケジュールや対立などの域を超えて失敗する、いくつかの理由から始まります。ほとんどの場合私たちが考える以上にシンプルで、正しいことを行い、それを助ける多くの方法論があるので、そのうちのどれを選ぶかを知り、いつ、どのように選ぶかと言うことなのです。山ほどのスライドがあるわけでもなく、見栄えも大したことありませんが、非常に重要な情報がここに詰まっています。

主な課題ですが、私たちは方法論やプロセスは手にしています。質問を表示しますので、これについて話しましょう。あなたはプロジェクトを成功させるために必要なものを手にできていると感じていますか？ 要求した通りの十分な時間、資金、そして資源を得ていますか？ 皆さんの回答を少し待ちましょう。徐々に傾向が見えてきています。約3分の2が「時には」と答えています。私たちが「時には」と言うときは、5人に1人が「できている」10人に1人が「できていない」ですね。「時には」と言うことは手にできていることもあるけれどもそうでないこともある、ということですね。デリック、ありがとう。どうやら必要とするものを常に手にできているわけではない、ということですね。

すでに述べた通り私たちは方法論があり、プロセス、ベストプラクティスがあり、トレーニングを行い、何も見落としていないはずですが、それ以外に思いつくことのできる新しいものはあまりありません。しかし本当に重要なことには時間を費やさず、以前から私のことを聞いたり私を会社に迎え入れてくれた方々は私が重要視してきたあまり明らかではない事柄が成功への鍵なのだと知っています。これについてはこれから詳しく述べていきます。ビジョンを理解し、私たちが行うことをスケジュールや予算を超えて、私たちが生み出す本当の価値に結び付けます。そしてプロジェクトの早い段階で基盤を作ります。プロジェクトの初期というのは時間をひねり出すのが最も難しい時期だ、ということはおかっています。「少しゆっくり考えて見よう」と言うには最悪のタイミングで、すでに多くのステークホルダーが私たちプロジェクト・マネジャーに対して「ほら、どんどん進めて、計画を立てて、何か見せてくれ」と言って来ます。ここでの挑戦は、急いで今構築しているものを見せたとしても、しっかりとした土台がないので、いつかひび割れたり崩壊してしまいます。

それではプロジェクトが失敗する理由を見てみましょう。まず第一に非現実的な期待から始まります。非現実的な要求に付き合わないといけないのです。これにはいろいろな理由があるかもしれませんが、ほとんどの場合、仕事を失うことに対する恐れによるものです。誰かに、いつまでにこれをやれと言われた時、普通であれば「そんなことは無理です」とは言いません。「はい」と言って金を出させ、先送りにしていつか幸運に恵まれないか、超自然的な力が働かないか、と望みます。非現実的な期待をするのです。理由の一つは、仕事を失うかもしれないという恐れだけでなく、それらの期待に挑戦するための十分な支援も努力をする気もないのです。マネジャーに「直観的にはとうてい実現できるとは思えない」と言うだけでは不十分です。もちろん「できない」と言うと、自分自身や信念、自分の能力について語ることになります。

ですので、「はい」と言うのですが、非現実的な期待がある時点で呪いとなって返ってくるのです。事実在即さない計画、いろいろな形がありますが、そのひとつは願望に基づいた計画です。願望は良い戦略でないことを知っていますが、うまくいく、確証も兆候もないけれど強く願えばきっといいチャンスがある、と思うのです。

事実在即さない計画は逆向きの計画になります。期限までに何かを成し遂げないといけないとして、取り掛かる前にしばらくそれを脇へ置いて、実際に何が起こるのかを考えるのではなく、リバースエンジニアとなって計画を期限から逆算します。何かを開発してテストするのにX時間が必要な場合は「その4分の3の時間でそれができます」と言います。なぜ？彼らはより一生懸命トライし、賢く、より良くなっていくので、遅くまで働きもっとハッピーになるからです。ですが皆さんもご存知の通り、これはうまくいきません。物事のバランスが取れていなければ、品質や価値が犠牲になるのです。もちろん計画は非現実的な前提条件に基づいていることが多いのです。

この後スライドに戻って前提条件についてもっとお話ししたいと思います。皆さんの多くは私がどれだけ前提条件が好きかよくご存知だと思います。

もっと仕事を頑張って、賢く働けば、と言う前提はうまくいきません。障害に行き当たったとき、うまくいかないとき、目標を達成できそうにない、という主張とそれを裏付ける十分な情報がある、とこれが私が耳にすることです。ですので、より頑張って賢く仕事をしましょう。なぜなら明らかにこれまでのところ頑張って、そして賢く仕事をしていないからです。

コンティンジェンシー、この単語はあまり好きではありません。プロジェクトを立ち上げてこの単語を使うとステークホルダーからコンティンジェンシーではなく別の言い方、予備とかプランBと呼ぶように言われたものです。もちろんこれらの単語はコンティンジェンシーとは全く別のものです。少し皮肉に言うと、コンティンジェンシーは理由があって必要なものなのです。なぜなら、私たちは何が起こるかはわからないけれど、きっと何かが起こることを知っているからです。

驚かされるようなことが起きるのは好ましくは無いけれど、きっと起きるのです。予想して準備をすることはできても、それが起こるタイミング、そして何が起きるかはわかりません。テストで何か見つかったり、誰かが病気になったり、いつプロジェクトが遅れたり制御できないことが起きるか。駆け引きなのです。コンティンジェンシーを求めたのに彼らは私のコンティンジェンシーを取り除いたので、私はさらなるコンティンジェンシーを要求します。

私をもっと要求するのがわかっているので彼らをもっと取り除こうとします。またもや、これは奇妙なことでもなければ、交渉事でも無いのです。追加である一定の時間や資金を要求する、それが理由なのです。また、私たちはしばしばコンティンジェンシーを減らそうとして間違いを犯します。それが後ほど自分に跳ね返ってくることを考えずに。コンティンジェンシーを減らすと、たとえ要求した通りの金額や時間をもらえたとしても不十分かもしれません。また多くのプロジェクトの失敗の原因をたどってみるとスポンサーの不在、失踪に行き当たります。プロジェクト・スポンサーは上級マネジャーで多忙だと言うことはわかっています。とても能力があるに違いないのですが、プロジェクトマネジメントについては何も知りません。

プロジェクト・スポンサーは何が必要かについてもトレードオフについても理解していません。ですが責任は両方にあります。何がどのタイミングで必要になるか、という点に関してきちんと見込みを設定していません。会って、何が必要かを見つけ出し、コミュニケーションをとるには時間がかかるのです。これがプロジェクト・マネジャーである皆さんに私が求めるもので、これこそが皆さんが探し求めるべきことだと信じています。スポンサーがあなたの時間を無駄にするのではなく、あなたの時間を最も有効に活用するのが最大の関心事です。そして私がスポンサーに求めるのはプロジェクトに関わってもらうことです。事細かに管理してほしいのでも、すべてのミーティングに出てほしいのでも、私が発言するとき常にいてほしいのでもなく、エスカレーションの際にいてほしい、意思決定をしてほしいのです。時宜を得た意思決定ですが、最もイライラするのは、もちろんイライラしていないように振る舞いますが、それはプロジェクトがそれなりにうまく行っているのに承認遅れや意思決定が行われないことにより遅れが発生する、まるで言うなれば本末転倒です。プロジェクトにスポンサーを置く目的は他のスポンサーを助けることです。もちろんスポンサーは意図的に忙しくしているわけではないでしょう、いろいろと対処しなければならぬことがあるのでしょう。でもそのことにより私のプロジェクト、あるいは皆さんのプロジェクトが代償を払わなければならないとしたら、それは良くないことです。意思決定を行わず、物事が悪くなるまで待っていると、実際に煙を見るときは遅すぎるということに気づいていないのでしょう。私たちが意思決定をする時、この決定にするのか、もしくは別の決定にするのか、またはイエスカノーかの少なくとも3つの選択肢を取るためにはスポンサーとコミュニケーションを取る必要があります。

しかしながら残念なことに3つ目の選択肢と、より一般的なものに対しては彼らは決断を下さないかもしれません。質問に答えるためにさえ、そこにいないのです。そして再度の挑戦になりますが、正しいことをしているのに許しを求めなくては行けないか、もしくは彼らの承認なしに先に進む権限や物理的資源を持っていないことになるかもしれません。

つぎに挙げるのは前提条件の恐怖、そしてもちろんC R A I Dです。制約(Constraints)、リスク(Risks)、前提条件(Assumptions)、課題(Issues)、依存関係(Dependencies)です。私たちはこれらのことをあまり好まず、これらのことについてはあまり話しません。これらについて十分に話をしないので、他の方向を見ておけば何とかなる、と思いがちですがもちろんそんなことはありません。

制約は制限で、条件です。少なくとも簡単には変えることができません。ところで制約と言うものは私たちが行っていることの成功を定義し明確にするのに役立ちます。私たちにはリスクがあり、リスクは出来事です。マイナスのリスクについて話していますが、これが起った場合、成功するチャンスのルールからはずれるか、もしくは中断することになるか妥協しなくてはならなくなります。私たちの多くはリスクマネジメントを十分に行っていないと言う責めを免れることはできません。周りを体系的に見ることなく、驚きに終わります。驚きが起こることは見えず、たとえそれが起こることが分かっている私達の多くは十分なリスク対応計画を立てません。ですので私がここでこれらの問題、失敗の原因を話すとき、リスクについて考える時間はありませんが、時間を見つたり効率を上げてその能力を発揮できるようにしなければなりません。

そして前提条件。私の親友はプロジェクト計画のためにプロジェクトに参加していますが私たちはそれらを必要としています。定義し、明確にし、日付を特定し、私たちが情報を必要としている時にステークホルダーに知らせるとステークホルダーが情報を出してくれる、あるいは出してくれるはずなのです。そしてもし前提条件が私たちが考えた通りにならない場合、それをリスクとして扱い、対応計画を展開します。

課題とは何でしょう。プロジェクトを実践する人の数だけ課題とは何か、という見解を持っています。課題とは影響を与えるかもしれないものですが、現状は懸念となっているものです。ステークホルダーの期待に関するコミュニケーションもそうで、きちんと対処して気を使わないとリスクになるかも知れません。

次は依存関係。多くの人が依存関係を口にしますが、その性質は理解できていません。制約にもどりますが、依存関係は制約の一種で、明確にすることによりリスクがどこにあり、問題がどこから発生するかを理解するのに役立ちます。

依存関係ですが、ほとんどの場合次の3つのどれかに関わっています。一つは成果物で、他のプロジェクトに関連して何かを行おうとする時、あるいは他の誰かが何かをしていて私の上に立っていないとしないとき、これが依存関係です。2番目は資源に関するもので、2つのプロジェクトが互いに無関係でも同じ資源を共同で利用しているとすると依存関係が生じます。これは制約の一つです。

3番目の依存関係のタイプは成果物と同じように決定、承認に関わるものです。意思決定を担当するステークホルダーには意思決定が行われない場合に起こり得ること、起こり得ることの影響を含め明らかにしておかなければなりません。

これらすべてに関わることで、「ノー」と言うことに対する恐れがあります。私たちは「ノー」と言うことを、もちろん仕事を失うことなしにですが、恐れるのです。仕事を失いたくないから「ノー」と言えないのです。しかししばしば十分な精査を行っていないから「ノー」と言えない、ということもあります。状況について十分に理解いないので、なぜだめなのかを説明し、明らかにすることができないのです。そして「ノー」と言うかわりに合意すべきでないことに合意してしまうのです。

次のスライドはこの続きです。私たちはリスクについて話すのは好きではない、これはすでに述べました。実際これはリアルタイムではなく、日常的な事柄に関して即時のサポートがない、ということで後ほど詳述します。

プロジェクトマネジメントやビジネス・アナリシスなどのトレーニングをみて気付くのです。もちろんこれらは技術や主題に関して仕事をどのように進めるかというトレーニングですが、組織は私たちが対処できるものとして、直面している挑戦、困難そして様々な問題に対して日常的なサポートは提供してくれません。私たちは皆働きすぎです。まわりのほとんどの組織は絶え間なく変化していて、私たちは実際にこれらの事柄に十分な注意を払う時間も取れません。十分な注意を払わなければ対処もできないわけです。では私に少し考えがあるので少し前に戻りましょう。

優先順位付けがあります。誰かが最近私に、優先順位付けは組織政治の具体的な部分として見ていたと言いましたが、私たちは皆例外なく「最も重要な」プロジェクトに携わっていて、「最優先事項」に取り組んでいるはずで

問題は「最優先事項」は一つ以上はあり得ないという点です。組織が知らないということではなく、組織のトップが理解していないということでもなく、問題はどこかでコミュニケーションが上手くいっていない、ということとです。私はマネジャーとして誰かに「君のやっていることはそれほど重要ではないんだよね」と言いたくないし、正しいやり方でもないでしょう。ですが、一方で皆が「最も重要」なことをやっていると信じていたら、誰もペースを落とし周りを見回す事もしないでしょう。今譲るべきかそうでないか、考えもしません。

これから仕事の優先順位付けを2つに分けていきます。優先順位は重要度によるものであり、仕事の一部として重要なもの、戦略的に重要であることが分かっているものの定量化できる緊急性があるものです。私のデスクに来て何かについて緊急であると伝えてくる人のことを考えて見て下さい。私はその緊急性の内容を明らかにして数量化したいと思うでしょう。その緊急性は彼らにとってなのか、私にとってなのかをはっきりさせれば優先順位付けができ、彼らが言ってきたことを私が既に持っている優先事項リストのどこかに入れることになります。

また別の友達ですが、彼のボスは彼のことを「奇跡の余裕」と呼びます。コミュニケーションのどこかでお互い思い違いがあるのです。私のボスは私に本質的に不可能なことを求めてきました。私はきっとボスは私の知らないことを知っているのかも知れないので、ノーと言いません。そして、私がノーと言わないのでボスは彼が知らないことを私が知っているだろうと思うのです。まるで私が袖の中に何かを隠し持っていてそれでなんとかできると言うようなもので、自己実現的な予言、自ら育つものになるのです。

彼らは非現実的な事を求め、私が「ノー」と言わないので私が知っていると思い、私は彼らが知っていると思うのです。私たちは課題について話し合う事もせず、私はリスクや課題や制約について考える時間もなく、次に起きるのは求められた成果が出せないと確信し、皆が逆上するのです。そして最良ケースのシナリオに頼ろうとします。最良ケースのシナリオに頼るという事は強く願えばかなう、と信じるようなものでリスクも問題も予期せぬリスクもそこにある課題も忘れて、すでに発生している問題を解決しなくても一生懸命やればこれらの既知の問題は現れない、と信じることです。

また、チームの失敗もあります。チームの失敗はコンフリクト・マネジメントも含まれますが、コンフリクトにどのように対処するかだけではなく、どのようにコンフリクトを認識するかも含まれます。私たちはしばしば向いている方向をよそに向ける事をしがちで、適応、あるいは無視しようとして、そして中間地点で妥協しようとするある種の見かけだけの調和を作り出すのは簡単なことです。主要な鍵となることに対して争わないようにしましょう。誰かの机に行っていきなり喧嘩を始めると言っているわけではありませんが、同時にリアルタイムで問題を提起できなければいけないのです。問題を提起すると言う事は、「ちょっと問題について話そう」と言い、同僚を問題として扱うのではなく、問題が何に起因するかを調べ、誰かこのプロセスを簡単にする事を手伝ってくれる人を探そう、と言うことです。ですが、私たちが問題に対処しなければこれらの問題は再浮上して、しかも再度出てきた時はさらに深刻になっているのです。そしてもっとも恐れるべきことは、私たちが他の人々、私たちの同僚を問題と見なしだす、こうなってしまうと問題の解決どころではなくなります。

もし私が会議に参加して同僚が口を開いているときに私が目を回転させたりすると、そこには問題ができます。彼らが何を言おうともその通りにはならないからです。不幸にも効果的なコンフリクト・マネジメントは問題解決で、ウィン－ウィンになるような合意を試みるには多くの時間とエネルギーと、もちろん間接的に費用もかかり、私たちにはそれだけの力がありません。私たちは日々のごまごまとしたことにとらわれ、同僚との関係を改善するための時間などありません。

私たちが犯すこれらの過ちの多くは、先ほど述べたような基礎や土台を作るものではなく、また時間がないので精査や実質的な管理業務をやっていることにもなりません。これらの問題はそこにあるだけでなく、気がついた時にはさらに悪化しています。事を起こそうとしても既にロックされています。プロジェクト初期の計画活動では、より多くの組織でプロジェクト憲章が作られるようになってのを嬉しく思いますし、必要性についての認識がますます高まっていることを実感しています。さらに嬉しいことに、ほとんどのプロジェクト憲章は実際短いのです。憲章の長さがプロジェクトの規模や複雑さに比例しているということは聞かなくなってきました。そうであってはならないのです。

プロジェクト憲章はプロジェクトを売り込むために役立つ文書ですが、上級管理者はプロジェクトに関する全てのことを読んだりしません。何ページかを漫然と見て話し、もし寛大だったら憲章の5ページくらい、おそらくそれよりもっと少ない1、2ページか3ページ、多くのことを少ない言葉で述べる能力が必要なのです。

ステークホルダー分析は別のもので、私の目的はステークホルダー分析を行うことではなく、何が起きているか理解して、誰と対処していて、彼らの胸中はどうなっていて、どのようにして彼らに関与させ、私が彼らが必要とするところまで導く。時には直接助けてもらえることもあるかも知れません。したがって、ステークホルダー分析とは私が誰に助けを求めればいいのか理解していれば、彼らは私を助けてくれることができるのです。

時にはステークホルダーに報告する必要がないので、その場合も誰が報告しているのか、誰に報告すればステークホルダーに伝わるのかを考えます。それほどのエネルギーを要するわけではありませんが、ある程度は必要です。次は基本原則、私は基本原則が大好きです。段階を設定して期待されていることを設定して、もしこれを気に入らない人がいたら私に教えてください。石碑に刻んであるわけではありませんが、共通理解のもとで実行しよう、ということなのです。

基本原則、電子メール、会議などのための基本的なもの。利害関係は良く分かりませんが、これは切り離されています。私のビジネス分析の能力に関する仕事においてはPMとBAの関係です。組織ではプロジェクトが開始される前に選定プロセスがあり、ビジネス・ケースと実行可能性分析の間のギャップが拡大するのですが、そしていきなりこれらについてほとんど何も知らされていないプロジェクト・マネジャーが着任するというケースを多く目にします。BAは確実にこのギャップを埋めることができ、PMに手引き書を提供しPMが利害関係、何を求めているか、組織としての成功や目標、理由を理解できるようにします。

利害関係を理解しないでPMとして意思決定プロセスを進めることは欺瞞になります。つぎは成功判定基準とトレードオフに進みます。プロジェクト・マネジャーはトレードオフの指揮官で、私はこの言葉が好きなのですが、「私は判断も命令もしない。」

今何が起きているかを理解し、何かをすることの意味、副次的作用、それ以外のことを行う意味、何もなかった場合のコストなどを含む情報をすべて意思決定者に提供する。これらのトレードオフを提供すると、彼らは十分な情報に基づいた最善の意思決定をする可能性が高くなります。

そしてここに挙げているのは、リスク分析、成功判定基準と受け入れ基準の間のつながりの欠如、制約事項、そしてKPIです。私たちは成功を測定することができなければなりません。成功を形容詞としてはいけません。強化、改善、すばらしい、などは結構なことですが、プロジェクトにおいてはこのような言葉の余地はありません。測定方法やテスト方法を明らかにして成功を証明できなければ、第一に何を目標せば良いかわかりませんし、第二に最終的にステークホルダーを満足させることはできません。

課題マネジメント、前提条件、これらについては既に述べました。リスク・マネジメントが不十分、ここに星印が付けてありますが、リスク・マネジメントについてはプラスとマイナスのリスク以外にいくつかの側面があります。

リスクと言ってもプロジェクト・リスクと組織リスクなのか、あるいはビジネス・リスクなのか。プロジェクトで意思決定をする場合、プロジェクトでリスクを受容するか軽減するか決める場合、誰かが組織に及ぶ影響を理解していることを確認しておく必要があります。なにか機能を取り除き、その保証後にそれを戻さなくてはならない場合、私のプロジェクトの見栄えは良いかもしれませんが、最終的に多くの費用をかけることとなります。

この星印には別の理由もあります。時には時間が無く、能力が無く、理解が不十分で、リスク・マネジメントを十分精査しないこともあります。その結果、リスク登録のリスク一覧はどんどん短く、多くを含まなくなることが問題になります。リストが短ければコンティンジェンシーも少なくなります。より多くのコンティンジェンシーを得てリスクに対処したりリスクを確認するためだけに誇張することは消してありませんが、逆にリスク分析プロセスを割り引いても誰のためにもなりません。リスクを認識していないからと言って私たちがそのリスクに、最悪のタイミングで遭遇しないということにはなりません。もちろん、悪い点があります。意識的に誇張させる必要はありませんが、重要です。学んだ教訓は、リスク・マネジメントに適合するプロセスです。

前提条件分析はリスクを特定するのを助ける別の方法です。正しく行えば十分に現実的なコンティンジェンシーを要求することになります。ほとんどの場合これらの大部分を行使することは私の信憑性を改善することになりますが、もちろんこれは副次的効果です。ですが、私は実際に成功を収めているので、成功に向かう勢いがあります。

次のページも同じように初期の過ちが後から影響する、というものです。

コミュニケーションには所有権がないので、私たちは2つの知識領域、コミュニケーション・マネジメントとステークホルダーを持っています。もちろんこれらはほとんど二重体のようなもので一般にこれら2つの知識分野でプロジェクト・マネジャーは80-90%の時間を費やします。これは実に簡単に見返りを得ることができ、皆が理解して従うコミュニケーション計画を作るのは簡単です。これには用語集、基本のルール、理解とコミュニケーションチーム、エスカレーション手順など、何か悪いことが起こると思っているわけではありませんが皆が何かを目にした時どこへ行って何をすれば良いか確実に理解するようにエスカレーション手順も含めます。

大慌てで何かをしたり、正しいところに行かなかったり、誰にも言わずにいたりして物事を悪化させることにならないようにします。難しい事ではなく、当たり前のこととして受け止めますが、この分野は数多くの経路、数多くの機会があり、お互いにコミュニケーションを取る方法は数多くあるがためにどのようにコミュニケーションを取れば効果的か、もはやわからなくなるという問題があります。確かにその通りで常に面と向かっているのではなく、同じ場所にいなくても、もちろん利点があります。ですがもちろんあなたが地球の裏側にいれば、対面するのはずっと難しくなります。コミュニケーションは大切で正しく行えばほとんどがうまく行きます。もちろん誰も「効果的なコミュニケーションのおかげでプロジェクトが成功した」とは言わないでしょうし、これが理由ではありません。一方、それを正しく行わなければプロジェクトの多くは失敗します。もちろんスキル、問題、技術的な困難などあるでしょうが、コミュニケーションも正しく行わなければプロジェクトが失敗する原因の一つになるかもしれません。

期待のマネジメントと優先順位付けについてはすでに話しました。スライドに戻ります。QAの欠如、品質保証が欠如している、と言う点です。品質保証と品質管理について混乱があるのは確かです。私たちが作り上げるものをテストし、検査する人たちは自らを品質保証と呼んでいます。割れ目の間に入ってしまったような何か、それが品質保証です。私たちは適切なレビューもワークフローもプロセス監査もきちんと行っていません。これでは不十分です。私たちはこれらを重要視していないので、難しいです。しかし少し考えてみれば、何か作り上げている最中に問題を発見すると、出来上がってから見つけるのとどれだけより低コストで効果的にできるかわかると思います。デミングたちは「品質は検査するものではなく製品に組み込むものだ」と言っています。検査は一つの手法ですが、品質を製品に組み込むために監査して過ちを見つけ出すプロセスを採用しましょう。人々は、もしすべてOKだったら無駄とみなします。もし全てがOKなら、なぜ保険をかけるのでしょうか？ 保険とは何かうまくいかなかったとき、もちろんあらゆることを想定しますが、うまくいかなかったときに、望まれることはその補償が得られ、私たちがもう一度立ち上がるためのものなのです。

ここでは利益について述べているのではありません。品質保証は重要なのに私たちは十分に行っていない、これについての所有権が無い、ということです。それはBA、PM、あるいは他の誰かの仕事ですが、テストをする人の仕事ではないのです。

自らの能力や限界についての理解の欠如。そして心に浮かぶもう一つの失敗の原因がタイム・マネジメントです。私たちはどれだけのことができるか、能力の観点よりも収容能力の観点ですが、理解できていません。私たちは常にもっと引き受けてしまいます。周りから「これできる？」といわれて「できる」と答え、さらに「こっちもできる？」といわれて「もちろん、どんと来い」、と言うわけです。

そして残業ですが、週末は素晴らしいことですが、ある時点で容量が一杯になります。ある時点で生産性が低下します。そして、私はむしろ誰かに「いいえ、できません」とか「できるけど何かほかのことをやめないと」と言うことができるようにする。値をつけるのです。覚えているでしょうか、私はトレードオフの指揮官です。彼らは要求していることの影響を理解するようになり、そうしないと要求が来続けることになります。さらに問題なのはできる、という限りどんどん薄く広がってしまうのです。39のプロジェクトを管理している、と私に言った友達があります。39のプロジェクト。私は食べているものを詰まらせるところでした。39のプロジェクトをどうやって管理するのでしょうか、不可能です。まだそうならないとしてもほとんどのプロジェクトがひどいことになるでしょう。ちょっとした割り算をしてみましょう。通常の仕事時間は毎週40時間です。

それを10で割れば、もし10個のプロジェクトを担当しているとすれば、1つにつき週4時間です。もし本当にこれらすべてのプロジェクトを管理していてすべて進行中だとすると多分十分な時間ではないでしょう。5つのプロジェクトでも8時間です。4つのプロジェクトは10時間です。もちろんプロジェクトのサイズ次第ですが、時間は足りないでしょう。自分の容量を理解して「ノー」と言うのが鍵なのです。だからこそタイム・マネジメントにクエスチョンマークを付けたのです。人々はそれについて話すのが好きではありません。タイム・マネジメントは皆ともうまくできている、と規定されているようです。しかし今週読んだのですが、人々は1日に何十回もインスタグラムをチェックするそうです。他にも電子メールやショートメッセージやワッツアップ、インターネットはもちろんのこと。ですので、私たちはそれほど賢くタイム・マネジメントができていたとは言えません。

では解決策ですが、RACIチャートや責任分担マトリクスです。信じられないことですが多くの場合作成されません。直接何かしらのスコープを作り上げ、資源の互換性なしにスケジュールを作り上げます。これについて説明する必要はないでしょう。責任分担マトリクス。話している間に質問ですが、皆さんはプロジェクトで何か不足したとき効果的に対処していると感じているでしょうか。

ほぼ4分の3の人が「時には」と答えています。良いのですがとても良いとは言えません。対処するために必要なものを本当に持っているか、誰のところに行けば良いかについての理解、これはエスカレーションですね。誰に責任があって誰がやらなければならないか。実際に必要な資源を入手できるかについての保証や理解が無い、ということが何回もあったのではないのでしょうか。デリック、ありがとう。これで大丈夫です。

責任分担マトリクスとは誰のところに行けば良いかを示すもので、責任を示すだけでなく期待のマネジメントや前提条件のマネジメントにも役立ちます。またエスカレーション手順を定義するのにも役立ちます。プロジェクト相互の協力、これも実行するのは非常に難しいことです。自分のプロジェクトもほとんどコントロールできていないのに他のプロジェクトで何が起きているかについてまで目を配らないとならないのです。しかしこれはどんどん増えています。重要な鍵ではないけれど多くの組織で、中には私がお手伝いしてプロジェクト相互の協力プロセスを確立して、改善がみられています。これについても後でまた述べます。

ここにはいくつかの修正を示しています。太字については全て後ほど一項目ずつ見ていきます。上級管理職に理解してもらう、最近誰かに「そのことを彼らにどうやって説明するのですか？」と聞かれました。あなたが組織のどれだけ上にいるとしても、上級ステークホルダーに何かを説明するのは怖いものです。こちらが小さい椅子に座っていて、相手は立派な椅子に座っているから、というだけではありません。彼らは何が必要かわかっているのにこちらは十分準備ができていない、ということもあります。私たちが準備ができていないため自信を持って説明し、明確に表現するのが難しく、言い淀んでしまうのです。こうなると平静さを失い、そして私たちがつまづいてしまうと、彼らはそこから離れていってしまいます。私と彼ら是对立しているわけではなく、十分に準備をして、礼儀正しくかつ専門家らしく、堅実で独創的に、積極的にももちろん無礼でなく、彼らに何を伝えれば良いのかがはっきりしていれば、もちろんそれを明確にする必要があります。ステークホルダー分析からは彼らが何に好機や価値を見出すのかを知ることができます。迅速に彼らにトレードオフを示します。それをするのに実際それほどの時間はかかりません。スプレッドシートが必要ですし、何が起きているか理解している必要もあります。そして集中し、同期されたメッセージを伝えれば彼らに伝わります。彼らも正しい心で目を開けて、壁に向かって運転したくは無いです。前提条件を管理して、彼らとコミュニケーションを取り、能力や成功についてはすでに述べました。そして最後の4項目はマニフェスト、ご存知の方もいるかもしれませんが、これが私のマニフェストで、優先順位付け、タイム・マネジメント、緊急性を明確にする方法、プロジェクト相互の協力、そしてあの小さな助言です。

先に進みますが、これが私のマニフェスト、アジャイルのマニフェストと同様です。彼らが左側の項目を見ないと言うことでは、右側の項目をもっと重視するということです。私のここにおける目標は皆さんご存知の通りスコープ、時間、コストが成功を定義するための鍵だということです。これは私たちがどのように評価されるか、というものです。しかしながら私は右側にあるものに焦点をあてたいと思います。理由の1つ目は他に誰もこれに注目していないから、そして2つ目は目立つ機会だからです。これらがプロジェクト・マネジャーとして私がもたらす資質です。

スコープに関しては助けてくれる人を見つけることができます。通常はBAです。時間について助けてくれ、プロジェクト・コントロールを担当している人にはガント・チャートのレイアウトの手伝いをしてもらえます。そしてもちろん経理の人には予算策定を手伝ってもらえます。ですが変更の全プロセスやリスク・マネジメントに関するプロセスや品質保証を含む品質を確保することを引き受けてくれる適任はいません。そしてもちろんコミュニケーション。これが私が費やす時間のうち最も多く80-90%だとするなら私はこれらの一番上にいるべきかもしれません。

優先順位付けと緊急性、異なる2つの項目。実際にそれについて考えてみると、ほとんどの緊急な事柄、非常事態というものには全てでないにせよほとんどが計画の欠如か計画不足の直接の結果なのです。何か簡単なことできちんと計画しなかったり時間通りに着手しなければ、じきに非常事態に変わります。これらのことは全てすでにお話ししました。現場の管理実務や精査、新しいことはありません。ですが、これについてもう少し焦点を当てると、時間ではなく容量を割り当てれば多くの非常事態を防ぐのに役立ちます。では何が緊急性をもたらすのでしょうか。

多分このスライドは少し良くなっていると思います。ここには私が観察する4点があり、おそらくこれにはいくつかのバリエーションがあります。誰かが何かを緊急だと伝えてくるとき、あなたはこの4つのテストをしなければならないということです。なぜそれが緊急なのか？締め切りは何かを緊急にします。もちろん全く無意味なことを5分以内にやらなければならない、ということもありますが、今はその件についてはお話ししません。締め切りは何かに緊急性を与えます。期限以外の全てが同じでも、明日期限のものがあればそれが最も緊急になります。

依存関係、他のプロジェクト、資源や成果物、あるいはある条件が無ければ何かが起こらないというリスク、これらが依存関係です。依存関係と関連するのが影響と見通しです。ステークホルダに関して話していますが、もし会社の社長が何かを求めていると同時に同僚も何か別のことを求めている、私にはそのどちらか1つしか提供できないとしたらどうでしょう。どちらを向くかはわかりでしょう。常にこれくらいはっきりしている、と言うわけではありませんが、自分の能力がわかれば選択でき、あるいは推奨でき、コミュニケーションが取れます。私は期待を管理し、その他の考慮事項を管理します。ですが、実際にそれらを特定する方法についての構造を作成すると、自分の能力を管理するのがより簡単になります。もし私の1日の時間量が「X」だとすると、どれだけ生産性が高いのかは別ですが、どれだけそのことがそこに割り当てられるかがわかります。それがわかれば人に「ノー」と言ったりトレードオフについて伝えることができることになります。これはできるけれどそちらはできない、など。

もちろん、より効果的に委任してください。スライドの下の方にある2×2の表ですが、重要性和緊急性を指標にしています。手短かに言えば重要なのは自分にとってで、緊急なのは彼らにとって、です。もちろん私の上司が求めているなら両方です。

プロジェクト間の協力。スライドのここにあるのは対決です。他のプロジェクト・マネジャーや資源のオーナー、関係性によって必要であればスポンサーにも参加してもらおう会議が必要です。スポンサーが何人いるかにもよりますが、隔週でしょうか。責任分担マトリクスやスケジュールをそれぞれの一番上に置いて、どの資源を共有できるか、そしてこれについて議論します。すべての共有資源について議論し、資源を予約するのです。予約するのは資源の100%の容量であり、時間ではありません。

この対決は次の数週間で終結し、どのプロジェクトが優先なのか、時期も含めて決まるでしょう。何かが起こると言うことではありませんが、もし何かが起きた時には「プロジェクトAがプロジェクトBより優先される。なぜなら緊急性が高いから」と言えるのです。緊急性は既に定義しました。次に何が起きるかと言うとプロジェクトBを現場でつかうのですが、組織のためには正しいのです。願わくば報酬制度がそれに追いつこうとしている間は、うまくいけば私が一歩横から傍観し、人々を正しい方向に進ませていることに対してペナルティが課せられなければよいのですが。

最長でも数時間以上は要しないでしょう。これによりPMは資源を共有し、機能部門マネジャーは資源を保有し、エスカレーションが必要な場合はスポンサーを得ることができます。状況は共有され、どれだけのコストを要するかも理解します。プロジェクトが負担すべきコストもわかります。主な質問は「これは完璧ですか？」ですが、答えは「ノー」です。

いま持っているものよりずっと優れていますか？ 答えは、その通りです。手始めとしては素晴らしいものです。何が必要かのリストがここにあります。リストを見ていくとすべて既にお話したものばかりです。スコープの定義と明確化を学び、責任分担マトリクス、プロジェクト間の協力の理解、前提条件を設定すること。成功条件も意思決定の理論的根拠もわかったし、スケジュール、コミュニケーション、利害関係も理解しています。

2台の車が異なる車線にいて、1つの車線に合流しなければならない時、これはチキンゲームではありません。まったくゲームではないのです。これは最適な意思決定、得られる限りの情報に基づいた最適な意思決定です。組織の観点からはどちらの車が優先されるのでしょうか。もう一方はコストを払うことになりませんが、組織のためにはそのほうがより良く、どちらかのプロジェクトが他のプロジェクトに対してコストを払います。

質問に入る前に諮問機関についてです。最近私の組織で気付いたのですが、トレーニングでもコンサルティングでもないある種の混成したものが組織の助けになることを認識しました。先ほどの質問で日々、適切な支援を受けているか、というのがありました。これはコンフリクト、課題、どのように提示するか、どのように状況に対処するかについてです。私たちは周囲の変わり続ける状況に対応するため働きすぎ、私たちの挑戦はこれらに対処するために十分な支援が得られない、と言うことです。上級管理職の視点から言えばそれらが直接私たちの役に立つかどうかはどうでも良いのです。ですが、もし実際に正しいことをするために多くの時間が

あり、より多くの理解、正しいことをするという心がけがあればプロジェクトの成功率を高めることになります。驚くべきことに戦略的構想の4分の3が分断により失敗するのです。人々の質が悪いからではなく、良いプロジェクト・マネジャーがいらないからではありません。それらは切り離されていて、適切な決定を下すことができず、そのための能力もありません。皆さんに質問に答えてもらいます。

皆さんは十分な指導や支持をえていますか、と言う質問で3%だけが「はい」と答えています。ほぼ3分の1がほとんどの場合自分だけ、と言って4分の3がその混合、と言っています。もう一度言いますが、混合ということは時にはあるけど時には無い、ということです。諮問機関は内部のチームでも外部でも良いのですが、チームを作り自分たちをGHS（Grey Hair Society、白髪同盟）と呼んでいます。私には証明する髪はありませんが、白髪同盟には経験があります。どの組織も同じことができます。経験とは、今組織で何が起きているかではありません。デリック、ありがとう。もうみんな回答したと思います。

組織の外部の人が組織にとって何がいいかを教えてくれるわけではありません。組織の外の人にはわかりません。一方白髪の人々の十分な経験はそこに何かがあるか見ることができるでしょう。これはうまく行くし、大きな満足が得られます。

1時間も終わりが近づいたので挑戦すべき問題や役に立ちそうな事を見て行きましょう。ほとんどの事柄は目新しいわけではありませんが、一筋の光明となれば幸いです。もし私が一つのことにもう少し集中してもっと効率的に時間を使えば、時間を無駄にせず自分の時間を有効に使うことができたいでしょう。これは絶対に役に立ちます。

では質問に入りますが、スライドはこのサイクルになります。ここにあるポイントの何か気になることがあれば、それについてどういう意味か、自分は何ができるか、考えて見て下さい。もしお手伝いできるならよろこんでお手伝いします。ここにあるprojectmangement.comでもLinkedInでも私に連絡できます。LindedInで私を見つけるのは簡単です。これが私の名前ですが、この名前は私だけです。デリック、質問時間はほぼ10分ありますよ。

はい、それでは上から始めます。

Q なぜ意思決定者はプロジェクトの最初からこのような見方をしないのでしょうか。

A これが問題ですね。彼らは皿の上にいる持っています。私のプロジェクトは立ち上げ時には最優先だったとしてもお気に入りから転落したのです。なぜ？より緊急なことが起こり、私たちが自分の能力をどのように管理すればよいかかわからないように彼らも彼ら自身の能力をどう管理すべきかわからないのです。活動中の失踪、不在のスポンサー。間違っていたら指摘してほしいのですが、多くのスポンサーが失踪していると思います。

Q なぜスライド1、エピソード1からステークホルダーの関与が不十分、と言うのがぬけているのですか。

A ステークホルダーの関与、とは書いてありますね。書き方についてはお詫びします。確かにステークホルダーの関与が不十分、ということです。分析だけではありません。ご指摘ありがとうございます。また、彼らに関与させ続けるためには能力、時間、エネルギーも費やす事になります。彼らがどこから来たかを理解するだけではありません。

Q 大事なものを得る為のお気に入りツールは何ですか？

A GIOはアジャイル環境だけでなく、ほとんどの環境で本当に良いツールです。私はスプレッドシートを使います。私はそこで沢山の目を持つ必要があるので、例えばBAのような多くの目や耳が私を助けてくれます。

Q ノーと言うPMに対して注目するような環境ではどうすれば良いでしょう。

A 確かにノーと言えない、という環境はあります。だからこそ精査が必要なのです。スプレッドシートを持って入り、値付けをして、前提条件を声に出す。これだけやった上でのノーならただの制限要素としてのノーと違い、評価されるはず。問題なのはノーという人を厄介払いしてしまう場合ですが、次に何が起きるでしょうか。誰か他のイエスと言う人を連れて来る、でも成果は出ない。プロジェクトの初期でPMがノーと言うのは知らないからではないのです。逆に、PMは知っているからです。私たちは行動を共にできなくてはなりません。ノーと言う際にはその理由と代わりに何をすれば良いかを言えなければなりません。

Q 全ての人が計画のための最善のシナリオを見ている現在の市場で、リスクが発現したらコストをどうやって調整するか。

A 最善のシナリオを見るのは好ましくありません。こうなるかも知れない、という可能性の高いシナリオならOKです。その上に何かが起こる可能性があります。私たちは皆ほぼ完璧な状況で運営されるプロジェクトに出くわすことがあります。もし、何らかしらの形で幸運がこちら側にあり、良くないことは起こらない、悪いことは起こらないこともあります。自然は自ずとバランスを取るのです。将来別のプロジェクトでものすごい嵐に遭い上手いかなくなる可能性もあるのです。

Q 私はいつも品質保証と品質管理を混同してしまいます。

A 品質保証はプロセスです。品質保証は何かをすることで、品質管理は結果です。品質管理は検査です。ですので、保証は基本的にきちんとできているか、製品が出来る前にプロセスが正しいかを見ることです。品質管理は技術的にきちんとできたか、結果は満足のいくものか？ということで、ケーキを焼く際に後ろに立ってレシピの通りに作っているかをチェックするのが品質保証で品質管理はできた後に味見をするわけです。ケーキがうまくできていなかったら何とかしないとはいけませんが、ケーキを焼き直すことはできません。やり直せないのです。これで質問に答えられていればよいのですが。

Q 問題を簡素化しすぎているかも知れませんが、シートをチェックすることはできますか？これらの各分野のそれぞれに迅速に対応していますか？

A 大丈夫です。どんなに複雑な問題でも解法の始めは簡単なものです。チェックリストを作るのは、リスク・マネジメント、品質、コミュニケーションなどのツールとしてとても優れたものです。そこから始めましょう。他の問題がでるでしょうが、基本的に行く道の先にキャンプを設けるのでそこで弱点があることがわかります。チェックリストを作ってリストを順に見て行くのは正しいことです。これは品質保証の一部で、何も見落としていないかプロセスをチェックして下さい。

Q 組織でメンバーが仕事をしないがエスカレーションが困難な場合どうしたらいいですか？

A これは非常に良い質問です。そして、非常に難しい課題ですが、私たちは環境に適応しなければなりません。スポンサーと話せないか、人々ともう一度話せないか。彼らが最初にどれほど酷かったか、皆の前で言うのではなく。カフェインとパストリーは関係を構築するのに役立つと思っています。彼らと話をするので。圧迫するのではなく。何が起きているか見てみましょう。なぜ？なぜなら、私はその報告書を作成するとき関係を構築するので、彼らが私を熱狂的に支持していなくても、私の側にいてもらういいチャンスなのです。問題はコーヒーと一緒に飲むのも、ない時間を費やさなくてはなりません、私が言っていることに取り組もうとしているあなたにとって、これらは大きな問題ではないと思います。これらの小さい事にフォーカスしなくてはならないのです。

Q 多くの場合プロジェクトの優先順位付けは難しく、スポンサーと上級管理職の意見が異なる場合、マトリクスは課題を解決できますか？

A 残念ですがマトリクスは何も解決しません。マトリクスは現実で、コミュニケーションを取れなくてはならず、全ての人と同じく理解するように導かなくてははいけません。もし同じでなく、特に複数のスポンサーがいる場合はさらに都合がよく、彼らには「私は必要なことはなんでもやる」と伝えたいのです。私は何をしなくてはならないかを知るだけでいいのです。多くの場合、混ざりあったメッセージが主な問題となります。一緒に行動するところから始めて、言い換えの力をご存知でしょうか。私が皆さんを理解できているか、私に伝えた事を別の言い方、異なる状況で話してみて下さい。

Q CRAID s とは何のことですか。

A 制約、リスク、前提、課題、依存関係です。最後の大文字のSは小文字です、大文字ではありません。

Q 経営トップがプロセスを避けようとするのを防ぐ最善の方法は。

A 彼らに手を差し伸べることができます。そして武道。攻撃の観点からではなく逆側から彼らがいかに重要かを伝え、良い見本となることの重要性を示します。質問の全部を読みませんでしたが、彼らがプロセスを避けようとしたとき、私は何ができるでしょう？問題は法律についてではないということです。マネジャーに「オリ、プロジェクトでこの変更をしてくれ」と言われて私は変更申請を提出します。そして私のスポンサーが「いやいや、スポンサーの自分がOKと言っているんだから良いんだ」と言うので「あなたは何者ですか、女王陛下ですか？法律の上にはいらっしゃる？」と言ったものです。だれも法律の上にいるわけではなく、プロセスは理由があって存在しているのだし、上級管理者がプロセスを迂回しようとする問題をもっと深刻です。彼らの例の示し方は明らかに間違っています。

Q コミュニケーションのテンプレートを共有してもらえますか？

A もちろんです。私のウェブサイトpmconnectors (<https://www.pmconnectors.com/>)からダウンロードできます。うまく行くとよいのですが。DownloadsからBooksに行くと、そこにコミュニケーションのガイドラインがあります。

Q 最善シナリオと悲観的なシナリオを両方計画するように求められた時、両方のシナリオを管理する最良の方法は何ですか？

A ハードルを越えてマイルストーンを超えるたびにツールを変更できるようになります。このようにしてマイルストーンを設定します。私はマイルストーンが好きです。マイルストーンはコミュニケーション・ツールでスケジュール・ツールでもあり、もちろんスコープ、リスク、資源を取り込みます。また、期待の観点からマイルストーンに到達するたびにトレンドを見ます。最悪シナリオと最善シナリオのどちらに近いか。アジャイルと似ていますが、自分がやっていることをアップデートできるのです。さて、最後の質問です。そろそろ時間となります。

Q プロジェクト・キックオフまでにコミュニケーション・マネジメントと行動規範が出来ていなかったらどうしたらいいですか？

A 後で作ってもよいのですが、後からの方がより難しくなります。理由は後付けになるからです。抵抗も大きくなります。しかし後からでも無いよりはましです。

ここでデリックと皆さんに、金曜日に1時間耐えてくれたことに感謝します。いらっしゃるところからログインしてくれてありがとうございました。もし引き続き連絡を取りたいならよろしく。良い週末を。デリック、返します。

皆さん、今日のウェビナーへの参加ありがとうございました。オリ、素晴らしいプレゼンテーションをありがとうございました。確認ですが、録画とプレゼンテーションはprojectmanagement.comで入手可能です。それは次回にまたお会いしましょう。