

## Making Better Project Decision More Often

### もっと、より良いプロジェクト判断をしよう

翻訳：福室玲子 PMP

本日のウェビナーは、エリック・ライトによる「より良いプロジェクト判断をより頻繁にする方法」です。エリックは海軍と軍の国家警備のベテランであり、経験豊富なプロジェクト・マネジャーであり、成功したビジネスプリンシパル/エグゼクティブでもあり、楽しいトレーナー、メンターであり、そしてプロジェクトマネジメント力とプロジェクト・マネジャー専門能力開発において PMP 保持者のスピーカーでもあります。さて、早速エリックをお招きしましょう。みなさん歓迎下さい。

エリック：スティーブン、ありがとう。皆さん、今日は沢山の方がお集まりですね。月曜日のひと時を我々と過ごしてくれてありがとうございます。感謝します。さて、紹介のスライドでご覧のとおり、私の名前はエリックです。私は研究者です。私はプロジェクト・マネジャーであり、インストラクター、そしてビジネスプリンシパルです。私は実験をするのが好きです。今日は皆さんと幾つかやってみたいと思います。みなさん準備できていると良いのですが。最初の幾つかは、スティーブンと私がタッグチームを組みます。それでは始めましょう。私はプレゼンテーションをする時、「どうしてこれが私に依頼されたのか？」そして「これの何に対して私が役立つのか？」を知りたいと思っています。それでは、そのフレームワークをセットしてみましょう。スティーブン、最初の質問を今日お集まりの皆さんにお出ししましょう。

では皆さん、今までに、もしくは現在、難しいプロジェクト判断をしたことがありますか？今日は約 1,100 人の方がいますね。スティーブン、大体 80-90%の皆さんが返答するまで待つて、結果を表示しましょう。素晴らしい、「エリック、どのように難しいを定義する？」という質問が来ていますね。確かに。業務定義を明確にすることは、研究と実践の両方に役立ちます。それは確かです。しかしスティーブン、かなりの方の返答が得られたようですよ。ブロードキャストしましょう。ありがとう。結果です。そう、かなり満場一致で、私たちは難しい判断をプロジェクト環境においてしていますね。

それでは本日私たちが取り掛かる二番目の質問を見てみましょう。皆さんがしていると言っている難しい判断を考えてみたときに、これまでどのようにリスク (Risk)、不確実性 (Uncertainty) もしくは時間 (Time) の中厳しい判断を下さなければならなかったのでしょうか？私はこれらを「RUT」と呼びたいと思います。今までに、RUT から生じるプロジェクト判断を行ったことはありますか？RUT とはたとえば、リスク、不確実性、または時間の影響をうけるものです。そしてあなたが自身の演習よりお分かりのように、私たちの多くにとっての答えは、勝つ、そうですよね。大抵はそうです。しかし皆さんの答えを見ましょう。ワオ、私はフィードバックと皆さんとここでチャットするのが好きです。これは素晴らしいです。

それでは、スティーブン、私たちの仲間が難しい判断をリスク、不確実性や時間の影響下で行ったかどうか見てみましょう。かなり満場一致ですね。私たちの 93.5%というかなり満場一致です。それでは最後の質問です。他の 2500 万人のプロジェクト・マネジャーのグローバル労働人口と比較して、あなた自身を格付けすると考えた時、あなたの判断力は平均以下、もしくは平均、または平均以上のどれでしょうか？仕事においてあなたの知っている人すべてについて考えてみて下さい。あなた自身は何処に位置づけられますか？

とても興味深い結果です、皆さん。沢山の謙虚なプロジェクト・マネジャーが参加していますね。素晴らしい。1000 人に近づいていますね。はい結構です。私たちが分かったことは、この午後のウェビナーに参加している皆さんは謙虚であるということですね。みなさんが平均と回答していますが、きっと状況とプロジェクトの複雑性と判断の性質と時間的制約によるでしょう。ですが、私が一般的にこれを尋ねると、多くの人は自分は平均または平均以上と言います。もちろん、意外な新事実があります。私たちはみな平均以上にはなれないのです、なぜならそこには平均というものがないからです。

かなりの数の平均以上がいるということです。ポイントは明らかにそこにあると私は思います。これらの質問から導き出されることは何か、私がなぜこれをこのステージで尋ねたのか。それが私がこれから 47 分かけて話そうとしていることです。

私たちはどのようにより良いプロジェクト判断をするのか、そしてどのようにより良いプロジェクト判断をもっと頻繁にするのか。私たちがリスク、不確実性や時間の状況下にいるときの計算において私たちが予測できる幾つかのことがあります。今日はこの幾つかのを見ていきましょう。約 10 個です。そしてそれを知ることによって、あなたはいくつかのことを近道できるようになりますし、より良いプロジェクト判断をより頻繁にできるようになることでしょう。なぜなら私たちの投票結果から分かるように、私たちはみなある程度のリスク、不確実性と時間の下難しい判断をしています。私たちがそれをするとき、意思決定における轍の影響は予測でき、そして効果を遅らせることができます。では進めましょう。スティーブン、投票を手伝ってくれてありがとう。

今日のアジェンダを見てみましょう。イントロダクションを終えたので問題に進みましょう。インタラクティブなクイズをしたいと思います。もしこの後まで目を通されていなければ一緒にクイズをしましょう。楽しいと思いますよ。そしてもちろん、これはプロジェクトマネジメントですので、PMBOK に沿っていきましょう。特に 61 ページの表 3-1 ですね。クイズの点は匿名でつけます。もしあなたが答えを偽造したいと思うなら、ライト教授はその回答を見ることはできません。

自己採点をして、その後結論を導きましょう。後ほど参考資料や、今日学んだことについての連絡先をお伝えします。その後 Q & A をしましょう。スティーブンが言ったように、最も楽しくそして今日の中で最も実りある部分です。今日の講義を聞きながら質問について考えて下さい。いいですね。OK。そして、私は研究者ですので、今日私が皆さんと共有するために使った専門的な参考文献を紹介します。

それでは進めましょう。私たちはリスク、不確実性と時間の下決定を下すので、この意思決定というトピックは私たちに当てはまります。そしてそれを行うのに、私たちはみなツールを使い判断に役立てていることも知っています。それは大きな問題で、私たち頭脳です。ですが、私たちがリスク、不確実性と時間を追加すると人々は胃の中で不安を感じ始めます。たとえあなたがそれを対処できたとしても、意思決定を少し難しくするべつの制約が加わり、チャック・リスでない限り、多くの感情が意思決定を妨げる可能性があるのです。チャック・リスにも感情はありますよ。私は彼の大ファンです。

私たちは判断をする時、脳を使います。そしてそこに感情が起こります。今や合理的な経済学者が、経済学の基盤のある科学者と言うのとは違うのです。彼らは合理的だと言いますが、私たちは脳を使って意思決定を下し、事実を全て反映します。つまり、私たちの状況を改善するために常に正しい決定を下すことを意味します。

3つ目に、私たちはプロジェクトマネジメントが何かを知っています。計画とは、意思決定の行動全てを形式化する努力のことです。少しでも計画し、何かしらの行動を起こすなら、あなたは前向きな仕事をしているのでウォーターフォール型の人と言えます。どのように計画を立てるのか、そしていつ計画するのかは完全にあなた次第で、完全にプロジェクトによりますが、いずれにせよ私たちは意思決定のために計画を立てます。

それでは、なぜそんなに重要なのでしょうか？ 私たちが計画をする時にどれだけ多くの判断をしているか見ていきましょう。現在の PMBOK 第 5 版によると、ご存知のとおり 47 のプロセスがありますが、そのうちの 24 のプロセスは計画に当たります。それが 51%ということは、私たちは沢山の意思決定と計画をしているということを意味し、監視とコントロールにおいても私たちは多くの決定を下していますよね。私たちが実際にプロジェクトマネジメント業務を指揮し始める時に、もし実際の業績が計画どおりに進まない場合は、その時点で意思決定を行い計画を元に戻そうとします。それを行うと、私たちはこれらの 11 を追加することが出来ますので、私たちの行動の 74%は明確に意思決定を伴うこととなります。これはまさに、私たちが優れた意思決定者になるにはどうすればいいかという領域の話です。

私たちは実践において意思決定が重要であることを知っていて、PMBOK においても重要であることを認識しています。ですが、PMBOK はとても重要な幾つかのことを伝えてくれれていません。今私がお話ししようとしている 60、70、80 年の意思決定の科学と経済学のような非常に重要なことを共有してくれていません。

私たちはそれが重要であることを知っていますので、可能な限り最善を尽くすべきです。リスク、不確実性、および時間の下においては、意思決定に問題があります。70 年代になって、ダニエル・カーネマンとアモス・ドバスキーという研究者が基礎経済学理論の研究を始めました。その根底にあるものは合理性です。私たちは全ての要因に基づき成果を最大化し、正しい確率を計算し、そして全ての影響を理解しようとしています。しかしプロジェクト環境において、そのような贅沢ができたことはありますか？

私たちは、リスク、不確実性と時間の下で決定の大半を行ったと言いました。これは、不確実性がある場合確立を割り当てることさえできないことを意味します。そしてたとえ、頭脳や感情を抑制して合理的な判断をするために必要な全てを計算する時間があっても、恐らく答えはほとんど得られないでしょう。私たちは、リスク、不確実性と時間の下では近道してしまいます。最初に結論を出し、最初に思いついた数字を使い、思考を固定化します。問題は私たちが近道をするではありません。交差点に近づいているとき、全ての青信号では止まりませんが、誰かが駆け込む確立は存在します。ですが、私たちは減速はしたくありません。ですので、これらの近道を使ってきました。近道とは研究から得た今日お話ししようとしていることです。

さて、基本的に私たちの頭脳はここでは左右に考えません。2つの異なるエージェントを考えてみてください。私たちの脳内のエージェントが自動的に物事をこなします。これが私たちの最初のシステムです。自動システムです。私が  $2 + 2$  と言うと皆さんは即座に頭に数字を思い浮かべましたね？これはあなたの自動システムが知識を能動態に送り込んだのです。考慮のシステムがチェックして理解したのです。さて逆に、もし私が  $17 \times 24$  と言ったならあなたの頭では何が起きるでしょう？

恐らく「それは掛け算ですね」と思うでしょう。もしかすると「出来るけど、紙とペンと計算機が必要だ」と思ったかもしれません。検索をして、いくらかの調査をするなど認識努力が必要になるでしょう。システム 2 は、 $17 \times 24$  と聞いたとき少し考え、システム 1 はすぐに答えを出すことができないとわかりました。何人かの方は答えが分かっているかもしれませんが、今これについて確認しようとは思いません。システム 1 はまた、感情がこの部分をつかさどるといったことを思い出してください。それは連想的なものなので、もし事実を見つけられなければ、知っている何かを連想させるでしょう。たとえば、私が「あなたのお母さん」というと、多くのみなさんは即座にイメージ、光景、香り、音などを思い浮かべるでしょう。それは脳がイメージを生み出すだけでなく、それに関連する他のもの全てを生み出しているからです。

私たちはプロジェクトの意思決定者として、2つのシステムを維持して確認しなければならず、それらが調和して機能するようにしなくてはならないということを覚えておく必要があります。寒い区域で車を左折することは、朝のラッシュアワーの時に温かいコーヒーとベーグルを持って対向車線に左折することに比べれば、はるかに集中力は少なくすみます。

あなたはシステムが調和をもって機能することを望みますし、多くの場合はそうなっています。多くの場合はそうなのですが、今日学びたいことは、そうではない時です。それを予測し、そして次に、経験則において近道やチェックできる方法のことで。経験則とは精神的な近道です。どのようにこれらを抑制するのでしょうか？

さて、ここで少しクイズをしましょう。きっと楽しいですよ、約束します。このクイズをしている時は自由にコメントをして下さい。会話しましょう。楽しみましょう。もしお持ちでなければ PDF をダウンロードしてプリントしてください。自己採点した紙を私は見ませんし、楽しむためです。

皆さんがダウンロードする間数秒待ちましょう。私はチャットを見えていますよ。皆さん、終わったら合図を下さい。持ってますよ、ダウンロード終わりました、とでも。大体何人ぐらいがクイズを始められそうかを教えてください。素晴らしい。皆さんどうもありがとう。こんなにも素早いとは今日はいいですね、スティーブン。これはいいです。

ありがとう皆さん、参加してくれて本当にありがたいです。これはかなり楽しいですよ。ありがとう。これをしている間、実は最初の質問を隠しています。誰かがジャンプスタートしないように。公平にいきましょう。

ダウンロードできなかつたり見つけられなかった人は、その辺にある紙を使ってください。デスクでもオフィスのどこにあるものでも結構です。あなたの答えを記載してください。先に進みましょう。始めますよ。あまりここで時間を取り過ぎたくないですからね、皆さん。さあやってみましょう。

私が「Go」と言って5つを数えます。5秒差し上げますので、私が画面に映す連続した数字を計算してください。いいですか？皆さん準備できましたか？これがクイズです。

それでは始めましょう。計算するのに5秒ですよ。もう一度。連続番号をお見せしますので、これを計算して下さい。5秒差し上げます。私が「Go」と言ったら2列目にある数字の行を計算してください。「Go」。

はい、やめて下さい。これは最初のクイズですからね。では質問2です。政府は600人を殺す異常な病気の感染に備えようとしています。この病気に立ち向かうための2案が提示されました。あなたと科学者はそれに懸命に取り組んでいます。プログラム・マネジャーのあなたはどちらが良いか決めなくてはなりません。プログラム結果の見積もりをここにお見せします。

プログラム A ; 200 人は助かります。プログラム B ; 600 人が助かる可能性が 3 分の 1 あり、誰も助からない可能性が 3 分の 2 あります。そしてみなさん質問を覚えておいてください。回答用紙に自分の答えを書いてください。回答をあなたの友達とシェアするならあなたは彼らのプロジェクト判断を助けることになりますよ。ここでは現実的な評価をしたので、あなたの答えを記載して下さい。

さて、私が言ったようにあなたと科学者は仕事に熱狂していてあなたに判断ゲームをもたらしました。これらの2つのプログラムの代わりに、これらは潜在的な結果でもあります。どちらのソリューションが良いと思いますか？プログラム C ; 400 人は死にます。プログラム D ; 誰も死なない可能性が 3 分の 1、そして 600 人が死ぬ可能性が 3 分の 2 です。2 番目の質問では、あなたは A か B、そして C か D に丸をして下さい。

皆さんチャットで沢山の意見をシェアしてくれています。コミュニティと参加の感覚は大好きですが、誰かの意思決定に影響を与えては欲しくはありません。出来るかぎりあなた自身の最も現実的な評価をして欲しいのです。

それでは質問 3 です。あなたとあなたの同僚は熱心なスポーツファンです。あなたはバスケットボールの試合を見るために 40 マイルの旅行を個人的に計画しています。あなたはチケット代を払いましたが、同僚はまだ払っていません。試合の晩、猛吹雪があなたの地域に向かっていることを知りました。あなたのうちのどちらが猛吹雪に立ち向かって試合を見に行く可能性が高いですか？あなたですか？チケット代を払っていない同僚ですか？それともどちらでもないですか？はいそれでは答えを選んでください。

さて、質問 4 です、皆さん。ここにコインがあります。私はこれをトスします。しかしその前にあなた方は、私とこのギャンブルをするかどうかを決めなくてはなりません。いいですか？このコインが裏面だったらあなたが私に 100 ドル払います。表だったら私があなたに 150 ドル払いましょう。このギャンブルを受け入れますか？それとも拒否しますか？あなたのシートにメモしてください。この選択についてどう思いますか？失うものが大きければ、それはあなたの判断に影響を及ぼしますか？皆さん、チャットに答えをタイプしないで下さい。これはあなた方のためです。あなたの目の前の紙に答えを記載してください。ありがとう。

質問 5 です。質問の半分までできました。ポールは A 社の株を持っています。去年、彼は B 社の株式に変えることを考えていましたが、そうしないことに決断しました。彼は行動しませんでした。そして今ポールは彼がもし B 社に変えていたら 1200 ドル儲けていたことを知りました。ワオ、ポール。さて、一方のジョージ。彼は B 社の株を持っています。過去 1 年間に、彼は行動を取り、A 社の株に変更しました。彼は B 社の株を持ち続けていたら 1200 ドル儲けていたことを知りました。あなたはどちらが後悔したと思いますか？

ポール？ジョージ？それともどちらも後悔していない？どちらかはそう思ったでしょう。OK 皆さんもう一度。あなたの答えをチャットにタイプしないで下さい。これはあなただけの答えです。

6 番目です。後半スライドの 6 番です。あなたは丁度、プロジェクトのキックオフミーティングでスティーブと出会いました。スティーブはとても役に立つ人のようですが、同時に少しシャイで少し引っ込み思案のように見えます。会議室のテーブルの前にある彼の仕事スペースから、彼は物事が整然としていることを好み、詳細に情熱を持つ人の様に見えます。スティーブの職業は何だと思えますか、皆さん？スティーブは農民のようでしょうか？それとも司書のようでしょうか？スティーブはどちらだと思えますか？農民それとも司書？

さて質問 7 です。次はバスケットボールです。エリックがバスケットボールの大ファンかどうかあなたは知りません。あなたはバスケットボールコーチです。50%のフリースロー率を持つ選手がトーナメントの試合でフリースローを 10 回外しました。あなたは彼女を褒めますか？罰しますか？もしくは無視しますか？これが質問 7 です。このフリースローシューターを褒めますか？罰しますか？それとも無視しますか？標準以下のフリースロー率です。

質問 8 です。終わりに近づいていますよ。プロバスケットボール選手は、最後に 3 本シュートを外した時よりも、3 本シュートを決めた時のほうがより次の得点を決めやすくなると思いますか？マイケル・ジョーダンがプレイしていた時のことを思い出してみてください。彼はレーザー光線のように正確なフリースローの持ち主でしたが、バスケットコートの得点圏ラインにおける彼のパフォーマンスは、そのライン上の彼のパフォーマンスに影響を及ぼしたと思いませんか？Yes または No？

質問 9 です。今朝あなたが仕事に来る間に会った他のドライバーと比べて、あなたは自分自身を下手なドライバーと評価しますか？平均的なドライバー？それとも平均以上？あなた自身をどう思いますか？下手？平均？平均以上？

そして最後です、皆さん。クイズの仕上げです。質問 10 です。この線はどちらが長いでしょうか？A または B？もしくはどちらでもない？どちらの線があなたにとって長く見えますか？さて終わりです。鉛筆を置いてください。クイズは終わりです。

楽しいと話したとおりでしょう？楽しかったですね。それでは、楽しいひとときを過ごしながらか、実りある会話を交わしていきましょう。いよいよスタートです。さて、ここまで私たちがやってきたことは、計画プロセスグループで意思決定を行う際に頭脳や感情が使用する経験則のトップ 10 または近道です。

ここであなた方が見ているのは、PMBOK の 3-1 の 5 つのプロセスグループです。立上げ、計画、実行、監視・コントロール、そして終結。見慣れていますね。私たちが見てきたこと全て、そしてあなた方が回答した全てにトップ 10 の経験則の 1 つが含まれています。そして今からそれらがどんなもので、どうやってそれらの幾つかを無効化できるかを見ていきましょう。

皆さん楽しいですか？どうですか？皆さん、赤ペンを持ってください。そしてテスト結果をつけましょう。OK、質問 1 は固定の先入観です。私たちは、私たちが見た最初の数字に固定されがちです。それで、もしこれがプロジェクト予算見積もりの場合、それに固定されていたとしたら、そこから遠く離れることはしません。たとえデータがそうすべきだと示していてもです。

答えを見て下さい。みなさんのほとんどは、最初にそれをした時の 500 あたりを答えにしたのではないのでしょうか。たった 5 秒でした。私は皆さんを RUT の状況にしました。

多くの人は恐らく 3 x 4 まで到達したでしょう。もしかすると 6 か 5 にたどり着いたかもしれません。そして答えは 2,000 あたりかもしれません。これを見て下さい、皆さん。正しい答えは両方とも 40,320 です。何人かはチャットに書き込みましたが、共有をすべきではありませんでした。ですが、私たちの最初の答えをご覧のとおり、私たちはとても早く進みましたし推測もしたので、ショートカットは根本的に外れている可能性があります。問題はそれが最初に聞いた数字だったので、私たちがそれに固執したということです。そしてその後、それから遠く離れることはなかったのです。クイックツールは何でしょうか？ 皆さんスライドの一番下にお気づきでしょう。そこに私は、皆さんがリスク、不確実性や時間の下で遭遇する可能性のある全ての近道や精神的偏見または意思決定の罠について、幾つかのツールを提供しました。

シンプルに、固定の先入観を意識すること、そしてあなた自身に問いかけることです。その数字はどこから得たのか。間違っているかも知れません。それが正しいとどうして知っているのですか？

そのようなシンプルな自問は、正反対の数字や代替の数字を検討するのに役立ちます。ですので多くの事柄に対して意識的になるだけでも十分だということを覚えておいてください。固定の先入観です。もし上司が「憲章では、あなたのプロジェクトは 480,000 ドルだ」と言ったとして、後からそれが 692,000 ドルだったと分かったとしても、恐らくあなたはそれを言わないでしょう。上司の数字に合わせるために、本当の答えを 500,000 ドルに近いどこかにするでしょう。それが固定の先入観です。沢山の事柄は次の質問にも見られるように関連付けられるのです。

さて質問 1 について、もし 40,320 という答えでしたらポイントをあげましょう。40,000 あたりの人にもあげましょう。よく出来ました。質問 2 で、もし A か B または C か D としていたら、もう 1 ポイント差上げます。

それは同じプログラムなのです。同じなのです。私たちはそれを違うように言っただけです。手術が上手くいかないという見通しよりも、医者が上手くいく見込みについて話してくれる方がはるかに良いでしょう。手術を受けるなら 70%の死亡率よりも 30%の成功のほうがよっぽど良く聞こえますよね？

ですので、ステークホルダーと話をするとき、積極的に物事を伝えたい。1 つの視点からではなく、複数の視点から見たいと思います。ステークホルダーのリスクに対する姿勢、反対なのか、リスクを求めているのか、もしくはリスクに対して中立なのかを判断したいというポジティブな姿勢を強調したいと考えています。そこから彼らの判断に影響を与えるのに役立つ情報を使うことができるのです。覚えておいて下さい、結局のところ、プロジェクト・マネジャーとして何をするかということです。



私たちはステークホルダーの関心に影響を及ぼします。どのようにでしょうか？私たちは抵抗を減らし、そして、プロジェクトと私たちがする判断に対するサポートを増やしたいと思っています。それは正しくないことですよね？私たちは計画や見積もりやコントロールをするために訓練された人ですよね？ここでは、同じプログラム、つまり A、C、または B、D を選んだ人にポイントを与えます。

質問 3 です。紳士淑女の皆さん、チケットに幾ら使ったとしても、もし猛吹雪が近づいてきていて外に出るのが危険ならば、私たちは現在の判断と現在の影響を見るべきです。私たちが外に出ようが留まろうが 40 ドルは既に使ったのです。私たちはそのお金は取り戻せません。あなたのステークホルダーはサンクコストの誤りを常に使おうとするでしょう。特に私が憲章で既に見たプロジェクトの決定では、そうですね？彼らは私たちがどれくらい費やしているか、これから更に幾ら必要なのか、今までにどれくらい努力して使ってきたのかを語りたがるでしょう。ステークホルダーにそれをさせてはいけません。あなたの答えが「家にいる必要がある。お金は取り戻さない。そして私は家にいる。」であったなら、ポイントを得られます。

ですので、ステークホルダーには過去費やした資源の量ではなく、現在の判断に集中してもらうようにしなくてはなりません。私たちが今見たのは、まさにそれですよね？このサンクコストは、他の先入観においても現われることがあります。これらは相互に結びついていますので、これを皆さんとは是非共有したいと思っている理由です。場合によっては 1 つのトラップを避けようとして、他のトラップに陥ることがありますよ。それでは 2 つ目、損失回避、を見ましょう。コイントスですね。

あなたはコイントスをすべきです。合理的な意思決定者は、コイントスで得られるかもしれない富を増加させるチャンスをつかみますが、私たちは失うことを嫌います。私たちは悪い判断をしてお金を失うことを嫌います。それが私たちがサンクコストを嫌い、サンクコストについて話したがる理由です。

今日より豊かになるため、ギャンブルを受け入れるチャンスがあります。しかしながら私たちは失うことを恐れます。事実、私たちは失うことをとても恐れるので、報酬は少なくとも 2 倍以上でなければなりません。私が 150 ドルではなく 200 ドルを支払えば、みなさんの多くはこのギャンブルをしたかもしれません。なぜでしょう？あなたの損失の 2 倍だからです。もしあなたが負けても、少なくとももっとお金を得ることができた、とも言えますし、もしかするとギャンブルをしてよかった、いたかも知れない場所より 2 倍遠くに行けたと言えるかもしれません。

客観的な判断をし、損失回避を取り除くにはどうしたらよいでしょうか？PMBOK にあるデシジョン・ツリーを使います。見たことがありますね？私たちは問題を再構築します。問題を積極的に再構築し、かつてのベンジャミン・フランクリン・ツリーを使います。用紙に賛否両論を書き留め、決定を上、ネガティブなポイントを左下に、ポジティブなポイントを右下に書き込みます。書き終えた時に一番埋まったコラムがあなたのすべき判断です。損失回避という主題とは関係がありません。あなたは単に決定を下すだけです。

ではこれを見て下さい。もし行動したら後悔をします。私たちが後悔するのは、それにコストをかけたからです。私たちの多くは好機や利益に届かなかったことについて気分を良くします。そう言う意味ではないとしても、です。もし私たちが株式を新しいポートフォリオに変更しなくても大丈夫だと感じます。ですがもし判断を下し、スター・ウォーズのオビ・ワン・ケノービの手からドロイドを奪わないことに決めたら、決行すると決めて彼らを行かせたので後悔します。私たちはプロセスに関わり、宇宙は私たちが罰します。

それでは、どのようにしてこれらを無効化するのでしょうか？もし、あなたがどちらでも無いと回答していたら、ポイントをつけてください。両方ともです。それが現実です。ポートフォリオは 1,200 ドル下がりました。一人はアクションを取り、一人は取りませんでした。彼らはその時に持っていた情報にもとづいて、最も良い判断をしたのです。

あなたの情報に基づいて最善の判断をしてください。それをメモして、問題ログのどこかに置いて、その問題を一晩寝かせて考え、翌朝起きて会社に行き、あなたの判断を見て、まだそれらが正しいと思ったら決断をしてください。そして、もしそれが違ったと後で分かったら、それを寝かせて、窮地から逃れてください。バックミラーに映ったときに全てがクリアになるものですね？後から言うことは簡単だということです。

窮地から脱出してください。質問 6 です。考えてみてください。スティーブは恐らく農家です。2013 年現在の米国には 93 万人の農民がいます。そして、司書はたったの 148,000 人です。もし 93 万の半分が男性だったと考えるとどうでしょう？スティーブが農夫である可能性ははるかに高いですが、私たちは最初に知ったことは、システム 2 で難しい質問に取り掛かる代わりに、最初は簡単な問題から取り掛かるのです。私たちは基本の数字を無視しています。ですので、スティーブは司書ですが、統計的には農夫である可能性が高いです。では、どうやってこれを無効化しましょうか？常にそうしているように、とにかく考えます。私たちの偏見や先入観を呼び起こす事柄に関する記事が LinkedIn に毎日 2、3 個掲載されます。私たちはこのように考えて良いのです。それは小道の中の小枝なのか？それは小枝ですか蛇ですか？

私たちは、自分が知っている物事に素早く関連づけようとしています。それによって人口を定義したり、物事の特徴を定義したりします。それが最初に答えようとしていることです。

目的を定義して下さい。最初の考えを掘り下げてください。それを私たちの考えに照らし合わせてブレインストーミングし、最初の考えを吟味してみてください。そしてもう一度思い出して下さい。全ての判断ではないですが、事実、私たちがしようとしている判断の多くは、時間と制約の下で起きます。多くがそうです。それでもいいのです。出来るだけ多くの時間をとって判断するのです。いくつかの仮説の質問をしてみてください。あなたの方向性を確認して下さい。可能であれば性急な結論を避けて下さい。

軍隊で武器を扱うことを許可された時、彼らは言ったものです。ゆっくりはスムーズであり、スムーズは早く、早いとは正確だと。みなさんの多くはオペレーションマネジャーがこう言っているのを聞いたことがあるでしょう。「もし、しなくてはならないなら、後で戻ってきてやりましょう。」と。もし後で時間がなければ、今も時間はないのです。今すぐやりましょう。最初にしましょう。そして後で再作業する必要はないのです。

質問 7 です。もしシューターが 50%のフリースローシューターで 10 本連続で外していたら、彼女のパフォーマンスを無視しましょう。彼女は近い将来、ある時点で彼女自身の平均へ戻ります。

スクリーンに例を挙げます。測定を使います。私たちの期待値は 50 です。最初の測定結果は 30 です。計画を立てたり変更するのは正しいですか？仮にプロジェクトパフォーマンス計画が一つの観測基準で価値計算ではないとしたら？いいえ、私たちはそんなことは望んでいません。次回にパフォーマンスする時に私たちは期待するので、それは私たちが計画したあたりになってきます。ですので、パフォーマンスは平均値に戻るということを考慮にいれなくてはなりません。私たちは回帰機能をステークホルダーとチームメンバーに説明したいものです。

コーチとして、チームのフリースロー率を高めたい。私たちはプロジェクトチームのパフォーマンスレベルを高めたいのです。私たちは一貫性を奨励したいですし、継続プロセスの改良を促進し、パフォーマンスを向上させたいと考えています。そして人々に正しいやり方を指導したいのです。しかし意思決定者として私たちが知っていることは、私たちが RUT 状態のとき、平均へ回帰することに対して罰したくありません。皆さんそれについて理解していますか？

マイケルはツイていたといいました。マイケル、私の授業メモを読んでいるかのようなコメントですね。平均値への回帰はツキとも結びついているのです。マイケル・ジョーダンがスリーポイントを連続で決めたとき、多くの人達は次のフリースローは外れると予想します。ですが思い出してください。彼がフリースローを成功するか失敗するかの確率は彼のいた場所とは全く関係がなく 50/50 なのです。

さて、マイケル・ジョーダンやタイガー・ウッズやベッカム、そして多くの優れた選手のビジョンがとても優れていることを私は理解しています。定性的な側面があることを私は知っていますが、合理的な統計的意思決定、意思決定学の観点から言えば、答えは No です。そしてこれが私が今日打ち込んでいることの全てなのです。

これらが起きることはわかりますか？理解しているならあなたは人間性を考慮にいれて、より良い判断をすることが出来ます。私たちは全ての推論を記録したいと思います。私たちは予測と、アードバリューの計算結果を見たいと思います。現在のパフォーマンスは続くと思いますか？なぜ？直感ではなく、証拠を探しましょう。ある時点でミスをしてしまった場合、その上に計画をしないでください。ただ偶然が起きることにだけ気づいてください。そしてそのために計画はせず、それが起きたときには最大化したいものです。

質問 9。もうじき終わります。質問 9 は楽天主義の先入観です。もしあなたが平均と回答していたらポイントを加算してください。私たちの多くは、私たちは平均的なドライバーより優れていると考えていますが、私たち全員が平均以上にはなりえないのです。平均なんてないのです。統計的には平均を作らなくてはなりません、私たち全員が平均以上はあり得ません。それでは、楽天主義な先入観から私たちのプロジェクトを守るためには、何ができるでしょうか？私はいつの日かこれを研究をしたいですし、今日の聴衆者のどなたかこれを手伝いたいと思っていたら、私は平均よりも高い楽天主義な先入観を持っているプロジェクト・マネジャーの人口を研究で見たいと思っています。

考えてみてください。私たちは計画のコントロールをしています、私たちは専門家です。プロジェクトが悪化して皆がグブアップした時、それを修正できるか、もしくは私たちは長くプロジェクト・マネジャーをすべきでないのか。私たちはある程度は楽観主義な感覚を持たなくてはなりませんが、平均があるのでそれに対して何ができるのか？私たちは保険を買うことができますし、プロセスに対して監査することもできます。ドキュメントやパフォーマンスに対して監査することもできます。

プロジェクト予算のためにコンティンジェンシー予備を計算するとき、私たちはコンティンジェンシー計画と予算を見ることができます。私たちはプロジェクトと楽観主義を結合させているのではないのでしょうか？私たちはそれを起こりうることで、現実的に捉えています。

私たちはプログラムによる評価レビュー技術を用います。これら多くのツールは私たちの自由に使えます。今日ここで私たちが学んでいることは、それらを適用してより良いプロジェクト判断をするのに役立つための独特な方法です。私たちがしてしまう手抜きを無効化するのです。そして問題は、 $2 + 2 = 4$  と頭に思い浮かぶようなものです。これはとても早く起こり、変数が正しいかどうか分かりませんし、システム 2 がその答えを受け取る時間もないことさえ分かりませんでした。あなた自身でそこに辿りついたのです。

最後に質問 10 です。これをもう一度見てください。私たちはエキスパートであり、良いプランを持っていて、平均的なプロジェクト・マネジャーより優れていて、10、15、20 年の経験を持っているから、プロジェクトをコントロールできていると私たちは思いますが、これらは同じ長さです。私は最後を変えたいと思います。どちらでもない、これらは同じだと答えていたらポイントを与えて下さい。

同意できないですか？この時点であなたのシートには答えが揃っています。正しく答えたものすべてにポイントをつけました。では結果を見てみましょう。ところで、私はこのプレゼンテーションを作った者です。そして、私が平均であることを研究している者です。もし 8-10 点を取っていたら、ブラボー、拍手しましょう。つまり、あなたは意思決定のスーパースターです。あななの思慮深いシステムが発動して、システム 1 が渡した直感を正確に判断しました。あなたは覚醒していて、稼働していて、正確です。あなたはすべての仮設と確率を考えて、きわめて近いところにいます。

さて、5-7 点をとっていたら、あなたは意思決定のスターです。あなたの自動システムはリスクと先入観はあるけれど比較的正しいです。そしてあなたのシステム 2 は比較的稼動していて、大抵の場合、これらの先入観や偏見やショートカットの結果についてあなたに正しい分析や判断を与えます。

OK。あなたが右のようでしたら、あなたは平均です。あなたの直感は素早く、即座の判断をし、比較的静かに思慮深いシステムに受け渡します。なぜでしょう？私が良い判断をするからです。それが私がプロジェクト・マネジャーでいること理由です。私はコントロールしています。素晴らしいチームを持っています。私は平均的な意思決定者です。ですが、私が皆さんと共有したこれらのツールを使って、もっと頻繁に良いプロジェクト判断をするのに役立つ奥の手があるのを嬉しくおもいませんか？これが今日のポイントなのです。私はあなたが交差点のたびに赤信号は止まれ、青信号は進めと言うように全ての交差点で止まることを望んでいません。何らかの推定をしなくてはなりません。ですが、あなたが批判的であるとき、目的や何かが瀬戸際るとき、チームメンバーの将来が瀬戸際るときには、スローダウンしましょう。これらのツールを使ってください、たった幾つかであなたは大丈夫になるでしょう。

これはあなたが今日持ち帰るべき 3 つのことです。すべてのプロジェクト・マネジャーは、意思決定のゲームにおいて損なう恐れがあります。なぜなら私たちはみな脳を使い、感情を持ち、大抵の判断は RUT から、RUT の最中にするからです。それらは、リスク、不確実性と時間に支配されるものです。

しかし私たちが今日学んだことのクールな部分は、これらの多くが予測可能であるということです。私たちはこれらを特定してその影響を予測できます。その意味するところは、ポイント 3 を見て下さい。私たちは近道できるということです。私たちはこれら全てを乗り切ることはできないかもしれないし、幾つかのトラップにはまるかもしれません。しかし多くを避けられるでしょう。私たちの判断がよりよくなっているということです。影響を減らすために私たちは今日知ったことを使えます。これは私が今日使った参考文献、そして私の連絡先情報です。あなたがたが今日のレッスンで学んだことや、また、私がどうしたらより良くなれるかについて E メールを頂けたら嬉しいです。本日プレゼンをさせて下さった [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) に感謝します。とても光栄なことでした。LinkedIn で私とつながって下さい。これは私の情報です。そして、スティーブン今から質問を受け取るのにワクワクしてますよ。

プレゼンターチャットに幾つか質問が来ています。エリック、もし良ければ答えたい質問を選んでください。

分かりました。クリックしました。さて最初の質問にいきましょう。

Q PM としてシニアマネジャーに難しい判断について伝え、意思決定権を与えるべきですか？

A: 私の答えは、プロジェクトおける他の様々なことと同じで、状況次第です。もしそれが予算要求 についてで、プロジェクトが失敗しかかっているならば、私はスポンサーに直面している事を伝えるでしょう。なぜなら彼らがプロジェクトに予算をつけるからです。私は意思決定者達を訓練し、私の知っている事柄についてステークホルダー達を訓練します。彼らがより良い判断をすることを助けます。それにより、彼らも私がより良い判断をすることを助けてくれます。

今日のスライドを理解したら、15～20 分費やし、いくつかの質問やツールを理解しましょう。プロジェクトのかなり初期段階であなたがステークホルダーにインタビューする時に、彼らが良い決断をするよう助けてくれることによって、あなたのプロジェクトの改善に役立てることができます。

ジョン、これについて話そうとは思いませんが、これは素晴らしいと思います。農民の楽観主義と司書について考えませんか？

とても良い観察です。幾つか見えますね。ブレアは後退について話しました。あなたは正しいです。この研究の多くは経済学から得られたものであり、行動ファイナンスからでもあり、意思決定の科学からでもあるということです。彼らの基本的な前提は、私たちが完全に合理的であること、合理性が無制限であること、全ての決定結果を理解すること、正確な確立を割り当てること、そして全ての影響を理解することです。私は明らかにそんなプロジェクト・マネジャーにあったことがありませんというのは、本当ではありません。

とても限定的なレベルにおける彼ら自身による研究は破綻しました。それが私が財政学を今は教えない理由の一つです。私自身の中でこれらを二乗するのは難しかったのです。私たちは感情を持っています。私たちは先入観も偏見も持っています。彼らは制限付き合理性と呼ばれる合理性を短縮させます。プロジェクトマネジメントでやりますよね。私たちが知らないことは、私たちは知らないのです。時には私たちが見たこともない何かプロジェクトで起きます。それが不確実性です。リスクとは、確立を割り当てることができるものです。不確実性は私たちはそれが起こることは決して分からないのです。それは経営陣が経営の準備をする理由です。

皆さんはこれらのことは話半分に聞いて、プロジェクト環境のコンテキストに入れなくてはなりません。私が今日しようとしていたのは、これらの事柄をお見せして意識を作り出すことでした。もし私がそれを達成できていたら、その結果について大変うれしく思います。

Q プロジェクトにおける意思決定を、効果的にリスクマネジメント計画と提携するにはどうしたらいいですか？

A 私が思うのは、プロジェクト目標の1つと関係がある決定を下すときはいつでも、影響を緩和させるために沢山のRUT ツールボックスを使うべきです。あなたは今日のプレゼンテーションの中でこれらの戦略を見ました。リスクマネジメントのツールボックスの中で以前にあなたが見たこれらのツールです。

それはリスクマネジメント計画と連携しているからです。私仮定を立てるたびに、リスク、不確実性または時間の下で決定を文書化するときにはいつでも、それらをリスクとして書き留めるべきです。それらは私たちが思うような方法で起こることはありません。

ヘレンが素晴らしい質問をしました。

Q 私たちはどのように改善できるのか、もしくは、どのように結果を改善できるのか、そして私たち自身をもっと良く訓練するにはどうしたらいいのでしょうか？

A 私が思うのは、ヘレン。ウィキペディアで、これらの2、3個の記事を読むことです。もっと気づくことがあるでしょう。これについて2冊のとても素晴らしい本があります。ダニエル・カネマンの「Thinking, Fast and Slow」です。彼は経済学の全ての報奨賞を受賞した行動心理学者です。彼は素晴らしく優秀です。彼は私たちの時代でもっとも優秀であると私が思う研究者の一人です。彼の本はとても素晴らしいですが、とても難しくもあります。とても科学的です。

レイパーソンの「The art of thinking」です。もしここに持っていたらお見せしましょう。Virine と Trumper はプロジェクト判断をしました。これは実際にプロジェクトマネジメントの文献ドメインに掲載されており、あなたの考えを信じないものです。これを投稿しておきます。これは私の本棚から持ってきたものですが、この本は私たちが考えている事を信用しない方法について、コグノーメンの話の全てを取り上げた一般書になっています。もう少しスローダウンしてこれらのツールを練習すれば、ヘレン、意思決定の助けに役立つでしょう。

Q 監視とコントロールの間の判断についての質問がありました。

A もう一度言いますが、私は監視とコントロールは同じ事と考えています。もし、それがお粗末な計画のせいであつたら、私たちはただそれを直すでしょう。ですが、監視とコントロールをしている時は、既になされている判断を見ているということを確認してください。後知恵であることを考慮にいれます。その時点であなたが持っている最も良い情報に基づいて判断がなされたという要素を考慮に含めなくてはなりません。

それを疑って誰かを叩きのめしてはいけません。何が変わったのか、どの変数が異なっているのか、そして同じ先入観から新しい判断をどのように切り離すかを理解するのです。それが、監視とコントロールについて私が思うことです。

そしてヘクターが良い点を挙げてくれています。皆さんはプロジェクト・マネジャーです。直観をお持ちです。今日このウェビナーの皆さんの多くはきっと 10,000 時間以上のプロジェクト判断をしてきたことでしょう。沢山の良い直観をお持ちです。私は自分自身を疑い始めましようと言っているわけではありません。あなたの直感を使うなど言っているのでもありません。もしあなたの感覚が何かを訴えるならば、それを聞いてください。

しかし、重要な決定や、リスクの不確実性や時間に対して不安に感じている場合は、客観的なツールを使ってください。落ち着いて、判断をする前に余分に 5 分を取ってください。

では戻ります。とても良い質問が来ています。

エル、正しいです。質問 9 は行動学の極めて主観的な質問です。私たちが誤りを犯しがちな人間ということを実証しましょう。もし私たちみんながベストドライバーだと思ったら、私たちの大多数はそう思っています。もし 100 人がいて 60 人が平均はないとおもうなら。私たち全員が平均以上にはなれません。それは覚えておくべき点です。

私たちは制御の錯覚、楽観的思考、そして多くの誤信が合体した時に、超人のように感じます。私たちがしていることについて得意でもあります。私たちはプロフェッショナルです。しかし、現実には私たちはなおリスク、確率、不確実性、平均値への回帰、偶然の全てがプロジェクトに影響を与える可能性があります。そしてもしそれらが存在することを気づかずに行動すれば、それはトラブルとなりえます。

はい、皆さん、残り 2 分です。最後の質問はなんでしょう？

急ぎましょう。私は「Don't believe what you always think」を探しましょう。もし見つけられたらお見せします。この質問に準備していなかったなんて信じられないです。OK これです。

トーマス・キダです。タイトルは「Don't believe everything you think」でした。OK。素晴らしい。共有させて頂きありがとうございます。著者はキダです。そしてタイトルは「Don't believe everything you think」です。パトリア、コメントをどうもありがとう。このプレゼンが有益だと思われて、私にもっとプレゼンをして欲しいと思われたら [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) までお知らせください。そのようなコメントは身に余る光栄です。私はこの演習を 15～20 年間やってきました。そして同僚がより良くなるようにと共有してきました。私たちの仕事は難しく、それをうまく処理する能力がたくさんあります。私の希望は皆さんがより深い意識を持ち、前進し、プロジェクトがよりよくなる判断をもっと多くしていただくことです。そうすることによって、チームと顧客の成果に影響を与えることができるのです。



スティーブン、どうでしょうか？ ちょうど 1 時ぴったりにになりました。引き継ぎましょうか？

ええ。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、エリック。皆さんご参加くださりましてありがとうございます。終わる前に幾つかご連絡です。このウェビナーのライブまたは録音バージョンを見た PMI 資格者には 1 PDU が自動的に付与されます。数週間後にメンバープロファイルで確認できるようになりますが、もし表示されない場合には、PMI.org サポートまでお問い合わせ下さい。今日のウェビナーは録音され [projectmanagmenet.com](http://projectmanagmenet.com) に 24 時間以内に公開されます。リンクは見れるようになりますが、スライドのダウンロードはオンデマンドのウェビナーページからになります。ご参加ありがとうございました。またお会いしましょう。