

Overcoming Objections: Lessons for the Project Manager

チーム内の反論を克服して: プロジェクト・マネジャーにとっての教訓

ロバート・バーガー (Robert Barger) MBA, PMP - 2017年3月10日

訳: 村田一郎 PMP



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

ロバート・バーガー MBA, PMP は PMI オハイオ中央支部が PMP 試験対策コースとして活用している「*Sam The Cat: 覚えやすい記憶の踏み石を使った42のサブプロセスの記憶のガイド*」の著者である。また、「*Red, Yellow, Green* (赤、黄色、緑)」「*How to Fix a Broken Project* (破たんしたプロジェクトの立て直し方)」「*Lessons for the Project Manager from French and Raven's Bases of Power* (フランス・ラバン共著の「*Bases of Power*」からのプロジェクト・マネジャーにとっての教訓)」の著者でもある。

バーガー氏は2003年からプロジェクトマネジメントに関わっており、様々な業界や背景で活躍している。現在はオハイオ中央部の技術コンサルティング会社の首席コンサルタントとして従事中である。

アラモ砦

トム・ハンクスが主役を演じた映画の中で、行方不明の兵士を探す小隊の隊長を演じるものがある。映画の役のなかでトム・ハンクスは、彼らが守っている町の特定の場所を「アラモ砦」だと定義している。それは、ほかのどんな計画がうまくいかなくとも、ここだけは最後に挽回する場所と

して彼が選んだのだということの意味を意味して、ほかの全てがだめになってもここだけは死守するという最後の砦なのである。

プロジェクトマネジメントのキャリアのある一時期に、一定の成果があった人としてある評価を与えられ、これまでに経験したことのない製品や技術に関するプロジェクトマネジメントの仕事をいただいたとしよう。あまりなじみのない、技術的な言葉を使うチームを指揮するように頼まれる。あなたは適応し、やがて、その製品特有のリスクを認識するくらいの素人レベルの理解の段階までいく。ただ、それまでどうするのか？ 訓練して理解できるまでプロジェクトをとめるのか。会議で建設的な会話が進んでいる中、チーム・メンバーに基本的な専門的コンセプトについて説明を求めるのか。プロジェクトのチーム・メンバーは会話の内容を理解しているが、あなたもすべて理解していることは重要だろうか。プロジェクト・マネジャーとしてのあなたの役目は、チームの成功を妨げるプロジェクトの障害を取り除くことだ。では、議論されている技術を完全には理解できていない場合はどうすればいいのか。

プロジェクトのトピックについての当該領域専門家でないとしても、いかにプロジェクトを前に進め続けていくかについてこの記事は書かれている。そのうち、問題を解決するためにはあなたの助けを必要とするが、あなたには完全にはわからない言語で話しかけてくる専門家に出くわすであろう。そのとき、あなたがとるべき選択は私としては下記の2つであると思う。

- 選択肢 1 必要なことを理解してから障害を解決する
- 選択肢 2 障害を解決してから必要なことを理解する。

必要なことが何か理解しようとするのは、決して悪くない。あなた自身の成長のため、またこの種の製品や技術についてより効率的に対応するため、専門家が何の課題について伝えようとしているのか、より深く理解を追求すべきである。プロジェクトの期間内で最も都合のいい時には、ほとんどの障害は現れないから問題なのである。プロジェクトのスケジュールをコミットした後とか、何かの締め切りの直前とかで、時間に追われているような時に障害は現れる傾向がある。障害は決してカレンダーが空いているときには発生しない。だからこそ、どのように進むのが最善なのかについて選択肢がある。

誰が、何を、どこで、いつ、どのように

課題の専門性の欠如を克服するために、私は私のアラモ砦にこもる。会話が完全に専門的なものになり、なおかつ解決策が必要とされている場合、私は5つの基本の質問を頼る。状況の必要に応じて質問を適切に表現することは難しい時もあるが、適切な質問をすることで、大抵ほとんどの障害を突破し、次のステップを決めることができるのである。次に示す会話で考えてみてほしい。私はこの中で、XYZ ファイルについてはそのファイルが何であるか、何をするのか、なぜ重要なのかなどは一切質問していないことに気づくだろう。では、私はプロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトをもとの軌道に戻したのだろうか。図1にそれを示す。

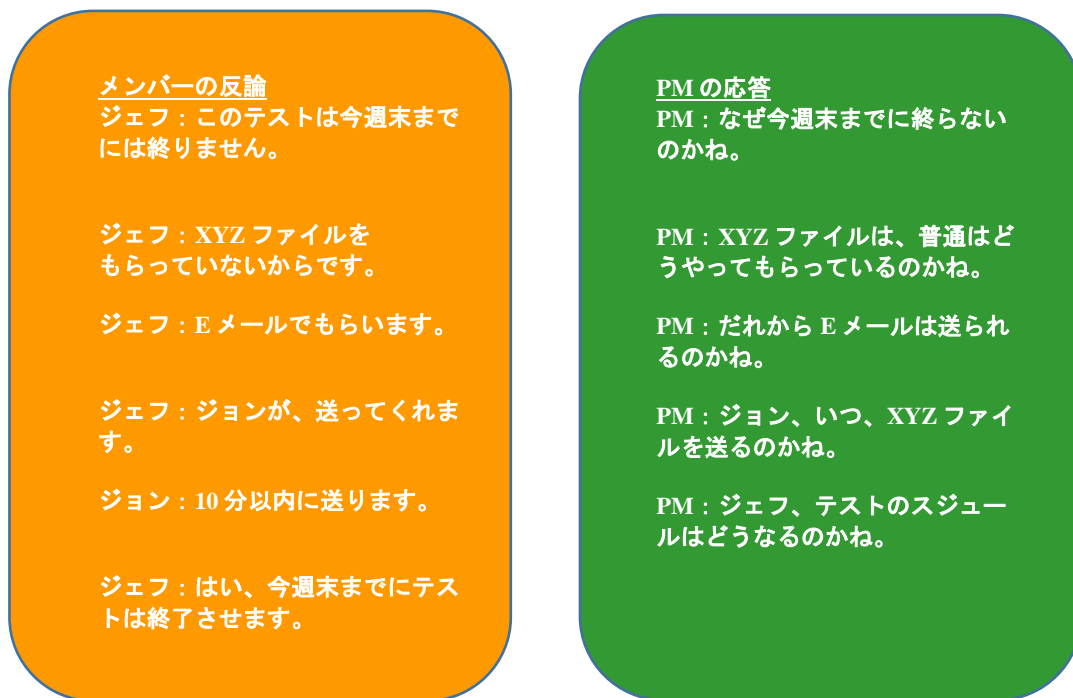


図 1: 問題解決のための正しい質問の仕方

図1の会話は単純化されているが、ポイントは伝えられたと思う。彼らの反論の対象物ではなく何に障害があるかに私の質問を注力することによって、チームの専門家と同じ専門知識を得ようと立ち止まることなしに、日程をもとに戻すことができている。この会話のなかでは、XYZ ファイルが何であり、メンバーにとって何のために重要なのかは一言もふれていない。けれどもプロジェクト・マネジャーとして、（ファイルを）持っている人と必要とする人のギャップを橋渡しする役割

をはたしている。私の質問は、反論の対象でなく、反論そのものに注意を向けることで、障害の最適な解決策を導いている。時間が本質として重要な時、私は対象物に対する自分自身の知識不足にとられることをさける。そのかわりに反論者の必要なことを満たすことに焦点を当てる。

- 自分の必要なことのために質問をするのではなく、彼らの必要なことのために質問をする。
- 必要なことが本当なのかを確認するより、まずは信用して、専門家が必要なことができるようにする。納期に間に合った後、自分の理解を深める。
- 必要なこと専門家であるメンバーに任せ、自分は障害の克服に専念する。

5つのなぜ

障害の克服にもう一つ役に立つツールは、「5つのなぜ」の方法である。これは豊田佐吉氏が開発し6シグマにも取り入れられている。「なぜ」という質問を5回繰り返すことで、問題の根本原因にたどり着くことができるというのがこのツールの概念である。問題の根本原因を突き止めれば、それに集中して対応でき、全ての反論が克服できるからである。興味深いことに、この「なぜ」の質問をあなたに投げかけてくるのは、反論している彼ら自身である可能性が高い。XYZファイルがない問題もこれで解決できる。図2にそれを示す。



図 2: 5つの「なぜ」の質問による問題解決法

これもプロセスの単純化された例だが、「なぜ」の質問を使うことで実質的な問題を明らかにしているのがわかるだろう。XYZ ファイルの機能を理解しようとしているのではなく、ただ単に反論者に対し根本問題は何かということを追求しているだけである。XYZ ファイルの機能をたずねる質問に何の価値があるだろうか。最初に何のファイルか理解しようとしたとしても、当該分野専門家に近づけたらどうか。XYZ ファイルの知識は得られたらどうか、XYZ ファイルは依然として準備されないのである。目的は、あなたの知識を増やすことか、それともメンバーのニーズを満たし、プロジェクトを軌道に戻すことか。

もちろん、全てのルールには例外がある。もし、問題がけっこう困難で、質問で追求しても、障害を解決できる糸口がなかったとしたら、そもそも XYZ ファイルが何なのかという質問に切り替えることも可能だ。それは知識を増やすためではなく、あくまで別の解決方法を探るためである。

結論

自分自身の成長のため、問題がかたづいた後、何か明らかにしておく疑問があれば、当然のごとく、XYZ ファイルについてもっと情報を得る質問をするべきである。結果的にはこれがあなたの成功のため役に立つだろう。ただし、プロジェクトのためには適切なタイミングまで待つべきである。反論の対象物そのものより、障害を解決することに集中し、そのトピックについてメンバーと同じ専門性を持つために立ち止まることなく、プロジェクトを軌道にもどすべきである。XYZ ファイルの必要性についてはメンバーに任せ、あなたは、プロジェクトを軌道に乗せるプロジェクトマネジメントの専門家であるべきである。

- プロジェクトを制御するには、プロジェクトマネジメントの専門家であることがなにより必要であり、当該分野専門家である必要はない。
- 課題の件について必要なことは専門家を信用して任せ、障害の克服に優先をおくべきである。
- プロジェクトの進行が第一、あなたの個人的な成長と能力向上は二の次である。
- 質問をすることより、正しい回答を見つけることが重要である。

著者について

ロバート・バーガー MBA,PMP は「PMI オハイオ中央支部が PMP 試験対策コースとして活用している「*Sam The Cat* : 覚えやすい記憶の踏み石を使った 4 2 のサブプロセスの記憶のガイド」の著者である。また、「*Red, Yellow, Green* (赤、黄色、緑)」「*How to Fix a Broken Project* (破たんしたプロジェクトの立て直し方)」「*Lessons for the Project Manager from French and Raven's Bases of Power* (フランス・ラバン共著の「*Bases of Power*」からのプロジェクト・マネジャーにとっての教訓)」の著者でもある。

バーガー氏は 2003 年からプロジェクトマネジメントに関わっており、様々な業界や背景で活躍している。現在は中央オハイオの技術コンサルティング会社の首席コンサルタントとして従事中である。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.4