

## Strategic influencing for project managers

### プロジェクト・マネジャーのための戦略的影響力

翻訳：渡辺毅 PMP

本日はコリン・ガルトリー氏による戦略的影響力のウェビナーにお集まり頂き、ありがとうございます。コリンは過去10年間、権力と影響力を専門に、執筆活動、トレーナー、管理職への指導を務めています。確固とした研究成果と企業人としての深い経験を合わせ、強い影響力でよりよい結果を導く、簡潔ながら重要な知見を発表していただきます。それでは早速コリンをご紹介します。

スティーブンありがとうございます。プロジェクトそしてプログラム・マネジャーの経験を持つ身としてもこの場にいることを嬉しく思います。このウェビナーが大変人気であることから分かりますが、とてもチャレンジングなテーマであり、皆さんと共に取り組んでいけることが楽しみです。進行はなるべく迅速に行いますが、なるべく皆さんのお役に立てるよう、質問は随時受け付けています。なるべく多くの質問を出して、スティーブンを困らせてください。

私の経歴を手短にご紹介しましょう。企業に勤めていたときは金融サービスのM&Aで激しいやりとりを経験しており、そのときにプロジェクト、プログラム・マネジメントに出会いました。それから権力と影響力の世界と、その実社会における応用にとっても興味を持ち始めました。少し前にシドニーにあるプロジェクト・マネジャーの会社から、プロジェクト・マネジャーに向けた影響力に関する書籍の執筆の依頼を受けました。その本は今から24時間以内に「リソース」からダウンロードすることができます。本日は、この本の執筆のための研究で得た貴重な知見をみなさんと共有したいと思っています。執筆依頼を頂いたダイアンからプロジェクト・マネジャーについて多くの意見を頂き、世界が目まぐるしく変化する中で、プロジェクト・マネジャーは効果的な影響力の行使を切望していると語っていました。プロジェクト・マネジャーは様々な困難に立ち向かっています。従来とは違い、現状にもっと効果的に対応できるよう私のプロジェクトやプログラム・マネジメントにおける影響力の研究を世界中の方々の手助けになれるようにと、彼女から依頼されました。これからその知見を皆さんにお伝えしていこうと思います。

これからの45、50分間は皆さんの影響力に対する心構えを振り返るきっかけになればと思っています。過去10年間このテーマに従事・研究していますが、影響力はますます話題になりつつあります。私はこの世界で10年以上、このトピックに関して独占的に勉強しております。ここでは皆さんが影響力をどのように捉えているか振り返る機会を提供します。私の経験上、物事に対する取り組み方、心構え、成功への導き方には大きな差が存在します。それを理解できなければ先に進めません。

大きな違いを作り出すことに集中してください。プロジェクト・マネジャーである皆さんは直ちに使えるものを求めていると思いますので、実践的なアプローチをお教えします。しかし、プロジェクトの人間関係の分析方法については少し時間を割きます。もちろん後でゆっくり見直すことも可能です。ステークホルダー・マネジメントについて非常に単純なアプローチを提供したいとおもいます。従来の伝統的な職制や利害ではなく人間関係をベースにした方法なので、これまで見たことはない方法だと思います。

みなさんの戦略がどのようなものかについてから、考えていきましょう。結局のところ、講義のテーマはプロジェクト・マネジャーのための戦略的影響力です。ですので、みなさんが何から始めればいいのか、どのように簡単なアイデアから大きな違いをプロジェクト、プログラムまたは課題にもたらすことができるのかについて考えていきましょう。

前進させていくということは重要です。なぜなら、それは一度限りのことではないからです。これは少しリスク評価、リスク・マネジメントに似ています。何度も状況のレビューを重ねる必要があります。その方法を皆さんに紹介します。確信を持って言いますが、私は常に高い意識をもって取り組んでおり、多くのプロジェクト・マネジャーもそうだと思います。口だけ意識は高い、その他大勢とは違います。極めて政治的な環境においても、誠実さを維持しながら物事を進めることができるということを理解してほしいのです。質問は随時受け付けています。そしてみなさんが実際により成功するために何ができるのか、私に対して、そして自分自身に対しても挑戦してください。

はじめに、物事の見方と視点の置き方について考えてみましょう。スライドにある男性が町を眺望している姿が映っています。私には分かりませんが、どなたかこの美しい町をご存知でしょうか。ここでのポイントは、見方を変えることで発想や解決方法が大きく変わってくるということです。

具体的にみていきましょう。この男性は高所から町を見下ろしていて、町はとても綺麗に見えます。少しもやがかかっているかもしれませんが美しいです。しかし、彼が町に下りて見る景色は劇的に違うことでしょう。特に、町のどの地区にいるかによるでしょう。彼の町を見る視点が変わること、問題に対する取り組み方は大きく変わるでしょう。これはプロジェクト・マネジャーにも該当します。執筆のために研究をした過程で分かったのですが、多くの場合、計画、管理、計測、手順、規約などが典型的なプロジェクト・マネジャーの視点です。課題を発見した場合、対策をとるプロセスを立ち上げようとする。それは間違っています。まったく間違っていない。典型的な解決法です。ですが、たまに違う視点から世界をしてみる必要があります。物事を見る視点に正しい、または間違っているということはありませんが、違う見方をすることによって物事を前進させることができるかもしれない違うアイデアを持ち始めます。

次の視点は、経験の浅いプロジェクト・マネジャーはこれに対して反発があるかもしれませんが、考えてみてください。政略的な視点です。すべてのプロジェクトには、誰かの政略的課題が存在します。一部の方々には受け入れられないかもしれませんが、少し我慢して聞いてください。全てのプロジェクトは何かの事情があります。政略的課題と言っても、それは誰かの願望に過ぎないものかもしれません。あなたが任せられているプロジェクトは誰かの要望によって組成されたものです。

私が執筆中に、ある人が私に挑戦してきました。コリン、道路や建物の建築などの公共工事プロジェクトなどは国のインフラを整備し、ビジネスを促進するようにすることですよね。しかし、どこから始めたらいいのでしょうか。それはこれをすることによって、次の選挙で有利になると考える政治家の心から始まります。それにより、彼らが捜している特定の事務所や地位を保持したり獲得したりするのに役立つかもしれません。そこには、ビジネスを保護し、強化しようとする考えがあります。都市間のコミュニケーションを増やす必要があります。この視点からプロジェクトを見る利点は、プロジェクトの組成についての知識があることにより問題の原因が推測できる場合です。

問題に困窮しているときこそ、戦略的なアプローチでプロジェクトを保護し、遂行していかなくてはなりません。正しいか、間違っているかということではありません。すべての出来事は政略的な発想や欲望から発生しています。プロジェクト・マネジャーとして、それが何であるか、組織内で進行中の変革が起きる発端がわかっていない場合、プロジェクトに含意を及ぼすかも知れません。大きな挑戦をしたり、進めていくうちに苦しむことがあるかもしれません。

チャットにも話題が挙がっているように、多くの人は政略問題を最大のチャレンジだと思っているようです。大きな理由として、政略はグレーで未知のもの、濁っていて汚いものであり、あまり踏み入りたくないと思っています。特に誠実な人にはその傾向があります。皆さんには一時的にこのような政治への偏見を捨て、冷静な視点を持っていただきます。一方、政略に卓越することがプロジェクト、プログラム・マネジャーに必要であるとは考えていません。

発生している事の裏側で実際に起こっている事柄について考える癖をつけて欲しいと思います。そして、次の視点である人間関係に着目して問題解決を図ります。この視点は「プロジェクト・マネジャーの影響力ガイド」の序章にて詳細に書いてあります。ですが、基本的にこれはプロジェクト・マネジャーの世界が、より多くの人との人間関係とステークホルダーとの関係管理をすることに変化してきているという考え方です。これを準備していた数時間前にも考えていました。プロジェクトの周りでたくさんの方が変化しています。世界は急速に変化しています。プロジェクトも変化しています。おそらく多くのプロジェクト・マネジャーやステークホルダーもプロジェクトの期間に戸惑っています。他のプロジェクトに移動したり、解雇されたり、進行中のプロジェクトで昇進したりするかもしれません。多くの変化があり、環境は競争力のある性質へと環境を変えています。

私がここで示唆しているのは、たぶんそこにはビジネスを前進させるのに必要なものを得るために、プロジェクト・マネジャーがステークホルダーとの関係を管理する新たな役割と新たな機会があると思います。成果物や仕様は明確に決まっていたとしても、その環境の中の政略が変化しているので、それが時代遅れになるのが早くなってきていて、ステークホルダーがその変化が何によって起こるのかを知ると、状況の変化に合わせてプロジェクトを少し変化させなくてはならない可能性がでてきます。そしてそれがプロジェクト時間が低下する理由なので、アジャイルを使い、完了させることができます。

ですが、あなたの役割の一つは関係を管理することでしょう。そうすることによってなぜそれが発生したのか、何が変化しているのか理解することができます。そしてプロジェクトへの示唆と組織のビジネスに対して何が提供されているかについてアドバイスすることができます。しかし、これら全ての現在直面しているプロジェクトへの挑戦を別の見方をしてみると、あなたがそれを最善の方法でやり遂げるための別のアイデアをもたらします。プロジェクトにもっと戦略的な影響力を持たせたいのであれば、あなたは自分の態度を中和しなくてはなりません。多くのプロジェクト・マネジャーは駆け引きを嫌いだと思います。これはビジネスのやり方ではなく、もっとコントロールされていなければなりません。ですが、それは伝統的な視点です。現実には駆け引きは人々が正しいと感じることや、起こってほしいと思っていることから生まれます。それは人間である証なのです。多様な人間が多様な考えを持ち、行動を起こしています。

あなたがプロジェクトの周りの外部環境を観察する際、否定的な態度をとっていますか。否定的な態度をとると実際に何が起きているか、どのようにプロジェクトを進めるか、直面している問題をどう解決するか、問題をどのように進めていくかなどの課題を解決することも出来なくなります。

これはみなさんに考えてもらいたい、もう一つ別のものです。取り組む姿勢によって、課題解決力や、その課題があなたに与える影響は大きく違ってきます。少し先に進みすぎたかもしれませんので、皆さんからの質問への回答の時また話しましょう。しかし、この視点を使うことで、様々な角度から得られる課題に対する対処を考えることができ、事態解決へのヒントだと思います。戦略的影響者になるには、自分が何をしたいのか自覚していないといけません。気づいたのですが、多くのプロジェクト・マネジャーはスコープが度々変更になっても、明確な定義、明確な目標を持っています。ですが、従来の考え方はこれが成果物で、これがこれからやるべきことで、というように計画を立てます。

ですが、そこに影響力が及ぶと少しグレーになってきます。それは、ステークホルダーの気持ちや姿勢、に関連しています。そこで、ここに用意してきたのは手軽に使えるプロセスです。影響者として仕事に集中し、一番大事なものは明らかかなことですが、達成したいことが何であるか。プロジェクトが直面している課題を克服するために、何に対して影響力を持たなくてはならないのか。これらはみなさんのプロジェクト計画にはおそらくなく、リスクとしても考えていないでしょう。

影響者になるためには、次のことを考えてください。何をすれば影響力を与えられ、変化を与え、抱えている課題に対して劇的な効果をもたらし、変革をもたらすのか。何が完全に変化をもたらすのか絶えず焦点をあて、探し求めてください。焦点がさだまったら質問に入る前に少しそれについてお話しします。もしその対象がはっきりと認識できているのであれば、目的を達成するのに誰が適切なステークホルダーで、そのための行動や誰に助けを求められるか分かるはずです。

二番目に大切なことは、あなたのステークホルダーを詳細に知ることです。私がコーチング環境やトレーニングワークショップで会う多くの人が特定の環境で間違っただけのステークホルダーと取り組んでいます。最適なステークホルダーではなく、よく知っているから、明らかだから、あるいは楽だからという理由で相手と仕事をしている人が多くいます。それに対しては次のようなプロセスを使います。8~10人程度のもっともプロジェクトの遂行に影響を与える人物を挙げ、彼らに対して分析を行うのです。後ほどこれらのステークホルダーの人間関係に注目したマップを作ることをお教えします。

これに着手すれば、プロジェクト遂行に必要な計画や戦略が瞬時に思いつき、対処していけるでしょう。このプロセスは開始時に決まっただけのまま実行に移していくものではなく、軌道修正を行うためのものです。常に考え、分析し、慎重に、そして実直に取り組むべきです。

チャットで多くの方が書き込んでいましたが、30%、40%、50%、60%もの時間を影響力の整理に費やしたとのことです。多くのプロジェクトマネジメント分野とプロセスがとてもよく設計されていて、影響者の仕事に上手く適用することができることに気づきました。より成功するために環境を引き離すのに必要なツールキットがたくさんあります。それをある程度、または十分に分析してからいくつかの結論といくつかの戦略を考え出し、進めることができるのです。プロセスを利用してください。私はこれを使いますが、あなたは別の手法を持っているかもしれません。

この話題はここまでにして、質問にいきましょう。多くの質問が来ていますが、まだまだ受け付けています。プロジェクト・マネジャーは成果を挙げるためにもっとも重要な点に集中すべきです。しかし、影響力の世界では定義の定まった成果物と言うよりは、ソフトな目標であり、ソフトなゴールです。自分の影響下にあたり、発表されたり、何が起きているか容易に理解できれば影響をうけますが、しかし影響力は人の態度に対して働きかけるものであり、あなたへの協力であり、彼らの作業の優先順位を変えてもらうことです。なぜなら、従来、多くのプロジェクト・マネジャーはフルタイムのチーム、メンバー全員が同じ国にいないような大きなチームを持っていて、影響力がどのような結果をもたらしているか確認することが難しくなっています。しかし、このことがあなたの影響力の効果を確認することの妨げになってはいけません。ゴール設定について皆さんは得意だと思いますが、影響力のゴール設定の例を簡単に説明します。そのあと次の質問にいきます。

これは実際にプロジェクト・マネジャーや執行部が行う必要があることですので、シニアマネジャーも行う必要があるかもしれません。経営陣の完全な合意を得ることです。1千万ドル規模のプロジェクトを任されているという人と数日前に話をしました。新たな管理チームが送り込まれてきて彼らはそれが実際に起こっていると信じないので、彼らの賛同を得るためにはプロジェクトの趣旨を明確にし、それをなるべく測定可能なものにし、プロジェクトの成果を具体的な指標で示すべきです。より多くの指標を書き出していく過程で、より多くのアイデアを思いつくでしょう。そうすれば経営者やスポンサーに次の会議で説明するときの資料になるでしょう。そうすることで影響力はより簡単に作用します。到達したい戦略的な影響者としてのより明確な指標を持っていれば、より速くそこに到達でき、多くの共通手段にも気付くことでしょう。

私がプロジェクト・マネジャーだった頃、上級管理職に判断を任せることはありませんでした。みなさんがそうなるために、私は何ができるかを知りたいです。皆さんのためにそれを準備することができるか挑戦したいと思います。自分が言ったことに対してお金を賭けてください。もし、できると言ったのならそれを見せてください。たくさんの方が「できる」といいギャンプルをしていますが、「できる」の本当の意味を知らなければなりません。やり抜かなければなりません。ステークホルダーからの合意が得られると一同皆汗をぬぐってやれやれと一息ついたものです。しかし、その合意は本当の意味の了承だったのか、それともほかの大事な用事のために、皆さんに早くオフィスから出て行ってもらうためなのか。影響力を与えようとしている人々を役割に固定することは良い考えです。ここで一息つき、スティーブンに多くの質問を受け付けて貰うことにします。後半では実践的な結果が得られるステークホルダー・マネジメントについてのアプローチについてお話します。

カーティスから、影響力を管理する際さまざまなソーシャルスタイルをどのように考慮すべきか、と質問を受けています。興味深い質問ですね。人はそれぞれ異なり、私たちが以前使っていた心理測定を使ってデータや事実を重視するグループと、より社会的で、人的交流を重視するグループを調べたところ、違うグループ間のコミュニケーションには混信が少なからず起こることがわかっています。助言としては、彼らの違いをよく観察しリスト化することをお勧めします。多くのモデル、スタイル、行動がありますが、その差異の根源を掘り下げてください。それから、自分の行動をステークホルダーに合わせるべきかの判断を行います。

実例を一つ挙げてみましょう。講義に参加していた男性と、スタイルについてこの全部を行ったところ、自分のステークホルダーが彼にとって全く異なるスタイルであることに気づきました。そこで彼は、自分自身を裏切ることなく、そのステークホルダーとのコミュニケーションのとり方を徐々に適合させていきました。ですが実際にはただの適合で、個人とのコミュニケーションをとりながら合わせていったのです。半年後にはまったく違った関係になりました。誰も裏切ったり嘘をついたりしていません。彼は少しスタイルを和らげただけでした。聞くだけでなく、個々のステークホルダーと少し社会的にいただけ、いつも食事に誘っていたわけではありません、仕事以外の話題などの雑談をし始めただけで、オープンな関係が築けたのです。

ギルバートから、「プロジェクトが依頼される前に、すでに経営幹部レベルで戦略構想が設定されているのではないですか」、との質問です。はい、その通りだと思いますが、それはどの程度安定したものでしょうか。私が気づいていることの1つは、近年では戦略や組織が毎年前年度に比へるかに早く変化しているということです。特に、企業や組織がストレスと緊張を受けた場合、基本的な戦略的優先順位はあるでしょうが、経営幹部内でたくさんの意見の相違や対立が起こり得ます。私が気づいたのは、経営幹部レベルと役員レベルの方々にコーチすることがよくありますが、これらの決定は上座で行われ、次の問題に投じられ、そこで並べ替えられます。必ずしも何がおこっているのか、あるいはほとんどのプロジェクトで前進することができないという障害になる可能性もあります。そして、多くの役割の変更が起こり、そのため経営幹部が実際に根本では何が起きているのか把握できないということが、ここ英国では起こっています。

理論上のイニシアチブは既に作成されており、意思決定もなされているでしょうが、それらはすぐに変更されます。私見ですが、プロジェクト・マネジャーとしてはその変化と向き合うべきです。このような政治的環境で、これこそ影響力なのです。事実をより大きな視点で眺め、その変化を防ぐのです。私が現時点で取り組んでいる、ニューオーリンズにあるガス業界のクライアントは多くの変化に直面していて、経営層には不確実性がとても高まっていました。2億ドル規模のプロジェクトがあるなかで、プロジェクト・マネジャーは自分のプロジェクト以外に何が起きているのかわからず、どのように進めるべきかを見失っていました。経営陣は答えを知らず、プロジェクト・マネジャーもまた答えを知らずでした。ここで私が言いたいのは、もし戦略的影響者になりたいのであれば、一段上から広い視野でみてください。そうすることによって上手くいくかもしれません。

間接的なステークホルダーに対してはどう影響を与えるのか。プロジェクトに直接かかわっていないステークホルダーです。フレデリック、これは良い質問ですね。直接関わることがない場合でも、影響を与えるべき人たちがいるということを知っておくのは大事なことです。これは後半のステークホルダー・マネジメントでお話しします。時には、あなたが影響を与える人ではなく、影響を与えなくてはならない人を探す必要があります。もしプロジェクトやプログラムの成否を左右するような人を見つけたならば、その人に影響を与えるべく働きかける、あるいはあなたのためにその人に影響を与える人を探すのです。耳打ちしている人、アクセス権を持っている人、必ずしもあなたがその人個人に直接対面する必要はありませんが、プロジェクトやプログラム・マネジャーとして、これらの人々に影響を及ぼすことのできる人に、その個人に対しての意見を得ることから始められます。彼らは上級管理職であったり、海外部署にいることが多いです。

身近なステークホルダーの助けを借りて、手段を探し出しましょう。現時点でそれを行うことができないということは、それをやろうとしないことへの言い訳にはなりません。その人があなたの仕事に重大な影響を及ぼす可能性がある場合は特にそうです。10年前に、経営者協会（IOD）で私が最初に行ったことは、2500万の汎ヨーロッパプロジェクトを担当していたプロジェクト・マネジャーがいたのですが、ステークホルダー・マップの作成を行った事例を紹介しました。彼は重要なステークホルダーの位置づけが全くできませんでした。位置づけられないだけでなく、正体も知らず、人脈もなかったのですが、一介のプロジェクト・マネジャーとしては当然でした。彼はただのプロジェクト・マネジャーですが、手詰まりを起こしており、政治的な逆風のためプロジェクト遂行に支障をきたしていました。彼はステークホルダーの一人である財務責任者のことも知らなかったのです。彼は自分のプロジェクトをどう打ち切るかも知りませんでしたので、リソース、懸念と課題に対応する手段も知らなかったのです。ここが重要です。

他に何かありますか？まだ質問はありますが、他にもたくさんできることがあります。上向きに影響を与えたり、下向きや横方向に影響を与えることに、どのように順応しますか？私が言いたいのは、誰かに影響を与えたいときです。自分より上位の人であろうが、下位、あるいは遠隔地にいようが、影響を与えようとする人に合わせたアプローチをとるべきです。講義の後半には、ステークホルダーを動かすにはどのようにするか分析することにしましょう。一緒に仕事をする彼らを、何が動かすのか、ネットワークを使ってこれらの分析そして課題をしなくてはならないでしょう。彼らの抱える問題は何か、優先順位は何か。彼らがあなたのアプローチに対してどのような関連を持ち、どのような行動の変化を望んでいるのか。ですので、個々の人を可能な限り一人ずつ扱うべきです。特に高い権限を持つ人たちに対してはです。妨害行為があったとしても、下位に影響を与えるのは一般的にさほど難しくありませんが、内部調査が少し必要になるときがあります。なるべく少数の、プロジェクトや挑戦に大きな影響を及ぼす人たちのことを考え、彼らから学び、自分の方法で彼らにアプローチすることから始めてみてください。

もう少し講義内容がありますので、先に進みます。私が聞き逃した大切な質問をスティーブンがピックアップしてくれると思いますが、私はみなさんがどのように分析を始めるのか知りたいと思っています。少し挑戦的な言葉をつかっておりますが、それに対して謝罪はしません。挑戦的な言葉を使う理由は皆さんがこの講義を終了するときに、本当に自分の思考を伸ばしてほしいと思っているからです

特に目立って明白な言葉は敵です。なぜ私が敵という言葉を使うのかというと、あるコーチングセッションの時に、何ををもって敵と呼ぶのか、と言いましたが、ここでのアイデアはあなたの選んだ注目している特定の影響力のある目標に、8~10人の主要ステークホルダーをマップ上に配置していきます。このマップは、プロジェクト、プログラム・マネジャーとしてのあなたと、個々のステークホルダーとの関係の質を横軸に示しています。良い関係とは、信頼関係があり、相手の発言や行動を信じていることです。彼らがオープンであるほど、このチャートの右側の、関係の強い領域に彼らを置きます。関係が弱ければ、右に置いてはいけません。言うことが二転三転するような、信頼のおけないような人も置いてはいけません。しかし、信頼は双方向であることを留意してはなりません。この詳細については、必要であれば以降のウェビナーにて説明します。良い関係を持つということは相手を信頼することが大切であり、相手もあなたを信頼している必要があります。相手の信頼が得られない場合は手立てが必要です。特定のステークホルダーに対して信頼を損なうような行動をあなたがしていないか振り返る必要があります。

最初に多くの変更があった場合は特に、そしてプロジェクトやプログラムにおいて多くの変更が生じ、個々のステークホルダーにも大きな変更を及ぼす場合は、あなたを信頼しなくなるかもしれません。もしあなたがそれに気付いているのであれば緩和策を取ることができるでしょう。ですが、遠くのこの部分の人たちは信頼できない人たちです。彼らがあなたを信頼していないということは、関係に何か問題があるということで、彼らが次に何をしようとしているか信頼できません。



横軸の次元では、2つの極端な点を見ているのですが、あまりよく知らない人たちは真ん中のグレーゾーンに置きたくなりま  
す。もし、彼らが新しいステークホルダーであったり、まだ会う機会のない人たちだった場合、真ん中に置くかもしれません。  
もうひとつ重要なのが縦軸です。あなたの影響の目標とする者との合意について話しています。この点を非常に明確に  
したいのですが、これがなぜ私が皆さんに影響を与えたいものを定義することに集中してほしい理由です。

もしあなたが戦略的な影響者なら、すぐにこれらの質問に答えることができなくてははいけません。特定の状況において何  
に対して影響を与えようとしていて、それに基づきマップを作成し、その特定の目的のために誰が助けてくれるのか、  
個々のステークホルダーがあなたのしようとしていることに合意するか否かにかかわらずそれらを明確にすることから始めま  
す。なぜなら、特定の状況とプロジェクトの一部を見ているだろうからです。

考えてみてください。よくあることですが、この段階で多くの人が目標を明確に定義できていなく、ステークホルダーに対し  
ても説明できないことが良くあります。ですので、何をしてもらいたいかを明確にする利点は、それを相手に問えばいいの  
です。そうすると彼らも「はい」か「いいえ」で答えてくれます。推測は必要ありません。想像しなくていいのです。やるべき  
ことはリストに挙げるだけです。プロジェクト・マネジャーの大半が現在生き残っている強みであると思っています。  
これはステークホルダーの様子をはっきりと明瞭に表現する方法です。これが私のやるべきことで、これが理由ですが同  
意しますか、同意しませんか？

明確に、非合意を確認することは重要です。どのような事態に直面しているかが分かります。この縦軸のもう一つのポイ  
ントは、あなたとの合意度が高い人を上に置きます。上に行けば行くほど合意度が高まり、より強く共感を示してくれる  
でしょう。これは関心度を用いた、標準的なステークホルダー・マッピングアプローチです。ですが、関心は肯定的でも否  
定的でもあり得ますので、相手はあなたの行動に関心を示したり、示さなかったりします。その中で、焦点を充て必要  
なものを理解する必要があります。

別の面白い動向は、中央から遠ざかるほど活動が活発になります。あなたの活動を妨げるために彼らはより強く抵抗あ  
るいは妨害しようとします。理屈は合っています。重要なポイントです。このマップを使う上で、エリアごとに仮説を立てて  
いきます。それぞれの場所に名前を書き始めると、大抵の場合スポンサーが入りますが、必ずしもそうではないかもしれ  
ません。

協力者とは非常に良好な関係がある人のことです。高い信頼関係と、関心を共有していて、あなたの成功を望んでい  
ます。ただし、スポンサーの中には上長の指示に従って、そこにいるだけの人もいます。理事会で任命されただけかもし  
れません。あなたが何をしているのかさえ分かっていないかもしれません。ですので、スポンサー全員をマップに入れる必  
要はありません。大部分は入ると思いますが、あなたのライン管理者もそこにいるでしょう。協力者と言うのは、あなたが  
最終的に求めている正しい人たちで、このチャートの右端の上にいるのがあなたの協力者で、あなたの目標を実現す  
るために、協力を惜しまない人々です。こちらの協力をもらえないステークホルダー達、あなたは彼らの協力も必要です。

そして迅速に進めるためにも、彼らにアプローチをして協力を得るところから始めます。協力者とはあなたの側にいる人たちです。協力者はあなたの味方で、仲がよく、協調して作業でき、相談もできます。他の人たちとうまくやっていくための指南を受けることもできます。

批評者、というより批評仲間のほうが好きな呼び方です。これらの人とは仲がよく、率直で信頼の置ける関係を築いていますが、ただ、現在達成すべき目標に対しては合意できていない人です。あなたが集中しようと決めた特定の目標。彼らはあなたにプレッシャーをかけ、実力を試したりします。これによってあなたが他のステークホルダーとよりよい立場に立つことができるように、彼らと一緒に交渉する必要があるかもしれません。それは納期についてのこともかもしれません。あなたのプロジェクトは今年末に終わらせるべきだと思っているかもしれませんが、実際起きていることを見ると、来年終了するほうがいい、などです。このように、少し交渉をしなければならぬかもしれませんが、あなたは高い信頼を得ているので、差異を解決し、これについて同じ意見を得るために議論することができます。どんどん交渉しましょう。なぜならあなたは仕事をするうえで、良い関係をもっているからです。あなたは勝てないかもしれませんが、ここでのポイントは良い関係を得ることです。

一方彼らは、あなたを弄んでるだけかもしれません。。彼らは運営委員会に出席して正しい意見を述べ、あなたに、これはとても重要なプロジェクトだといいます。しかし、彼らはリソースを提供せず、言っていることと行動が一致しないのです。彼らはあなたを弄んでいるのです。私はこの「弄ぶ」と言う言葉が気に入っていて、人間関係のどこかが間違っていることを意味しています。彼らはあなたと同調する準備ができていないのです。何かが間違っている。あなたはこの関係を改善するためにいくつかのことをする必要があります。この関係を改善するために戦略的影響力を上手に使い、彼らを右上エリアまで誘導する必要があります。

この下の部分にいるのが敵で、あなたの方針に合意しないばかりか、あなたを嫌っています。彼らは悩みの種です。彼らは少し問題になります。そこで、私がやってみたいのはこのまま進めていくことです。この戦略に向かって実用的な側面を見て進めていくことです。それによって、明確な焦点を得ながらマップを作成していきます。マップを制作しながら、あなたの戦略には何をすべきかわかってきます。

いくつか知っておいて欲しいことがあります。リソースにあるFAQの一番上に、このウェビナーの後継講義の一覧があります。参考になる情報がたくさんありますし、本を手に入れるのも良いでしょう。ステークホルダー・マップですが、プロジェクトやプログラムが大規模で複雑な場合は、個人ではなくグループに視点を置く必要が生じます。異なるグループを見る必要があるかもしれません。

個人と分かり合えなければプロジェクトを複雑化している原因を取り除いて、行動を起こすことはできません。ですので、グループを持っていて、別のグループに移動する必要のあるグループを見つけたら、そのグループをプロジェクトに取り組む、もしくは賛同を得るにはどのような影響を与えるべきかを考えます。次に、グループ化されている個人を特定し、彼らが何をすべきかを見極めます。そして、その中でもプロジェクトへの影響度が一番大きい人に注目しましょう。ステークホルダー全員を協力者エリアに入れる必要はありません。目標を達成するのに必要なステークホルダーを協力者に入れましょう。理想的には、その目標は持続性のあるものが良いのですが、私は、プロジェクトの最終地点を考えると、組織の長期的利益の獲得を目標としています。もう一度言いますが、このようにして真の目標、ゴールを設定するのです。あなたのプロジェクトの実現条件は、私よりも皆さんの方が良く分かっているでしょう。ですが、考え方としては全員を味方につけなくていいのです。目標を達成するために必要な人たちだけを協力者に入れればいいのです。

「グレー部分を動かす」ことは非常に重要で、この領域にいる人々の名前を書きだしてみます。どのエリアに属するかはまだ分かっていません。影響力のある人がいる場合、迅速に把握する必要があります。彼らを陰に潜ませている余裕はありませんので、彼らがあなたに反発する下方の半分に位置するとしても余白に入れます。位置を把握していることが重要です。常にコンタクトを取っている人でない場合は特に、立ち位置を特定するのが困難な人もいます。可能な限り試してみてください。彼らを特定するためにチームメンバーや周りの人も巻き込みましょう。

このアイデアは適切な人を上方向の箱に導くことがポイントです。よくこの質問をしますが、どの人に一番注意を向けなければなりませんか？プレイヤー、敵それとも評論者ですか？少し大げさかもしれませんが、敵は無視してよいです。問題の原因である彼らのことを全力で注視するべきと考える人が多いです。しかし敵の考えを理解し、協力者と話し合いをするほうが得策です。批評者から問題の指摘があるかもしれませんが。それは私たちに影響を及ぼすかもしれませんが、何をすべきでしょうか？他の人と協力して、敵があなたのプロジェクトやプログラムに与える可能性のあるリスクに対処するための戦略を考えましょう。

フレデリックからの質問に戻ります。マップ作成の過程で名前を書いていきますが、連絡手段のない人が現れた場合どうするか。そのような人に影響を与える人は誰なのか。そのような人と連絡を取るのに協力してくれる人を探し、協力を得ます。検討し始めると、戦略は進化し始めます。何をすべきなのか、戦略を変更する必要があるのか、そこから始めます。

ここは早めに切り上げますが、みなさんが後ほどこの件について見直すことができると確信しています。なぜなら個人をマッピングし始めると戦略分析の領域に入ってきます。今年の後半に別のウェビナーを開催する予定で、そこでより詳細に解説します。私のコーチングを受けているクライアントが回答できるような質問を紹介したいと思います。

例えば、各主要ステークホルダーの経歴、出身、将来のプランについて知っていますか？プロジェクト・マネジャーであればこれらを知るにはどうしようかと迷うでしょう。ステークホルダーのことを知るほど、影響を与えやすくなるのです。職歴、野心、方向性、経歴を知ることによって、あなたの影響力に対してどのような反応を示すか見当がつかます。彼らの稼働状況はどうか。なぜこれが重要かという、何にもまして、もしあなたが期待されているレベルで仕事ができない場合、プレッシャーがかかります。ですので、その状態で仕事を頼まれたら、順調に仕事をしているときに比べ異なる反応を示すでしょう。もしあなたが絶好調であれば、コーヒーでも飲みながら何が起きているのか話したりできるでしょう。リラックスしてプレッシャーを感じていないからです。経営幹部がステークホルダーに特定の問題を解決するために多くのプレッシャーをかけてきた場合、パフォーマンスが低下して、周りからもしかしたらあなたを含めた雑音をシャットアウトするかも知れません。それを知ればあなたは違う行動が取れるでしょう。彼らの友達が誰かということを知っておくことも賢明です。その人たちとただ自分が興味のあるプロジェクトについて話をしたいと思うかも知れません。ですが、もう少し深掘して理解を深め、あなたの人脈でたくさんの人と話し、彼らがどんな人達と関係しているのか聞いてみてください。なぜなら彼らは自分たちが経験している事柄に対して、どのように反応すればいいかの手がかりをくれるかも知れないからです。そして、あなたが使っている戦略や駆け引きに対して自分たちならどのように反応するか教えてくれるかも知れないからです。

彼らにどの程度の権力があるかも理解しましょう。人が権力を得る仕組みを理解することは非常に大切です。リソースを見ると、私がどのように権力を捉え、評価しているかが分かります。もし彼らが権力者であるとして、どのように権力を得ているのか、それがあなたのプロジェクトや業務にどのように関係するか。彼らは他の人にどのような影響を与えるのか。ときどき、とてもうるさいステークホルダーがいます。その人が喚き散らしてもなにも事態は変わりません。それを観察することができたら、徐々に距離をとるようにし、他の人が彼らを相手にしないように、同じように接すればよいのです。彼らのレベルに目を向けると、彼らの騒音を気にするより、利用したほうが良いかもしれません。彼らはそもそもなにもできないのですから。これも効率的に時間と労力を使って影響力を広げ、業務を推進していく一つの方法です。

彼らの価値観や動機についても考えてみましょう。最終的に彼らはあなたがすべきことをしなくても、個人的な判断に基づき行動するからです。。それは何が動機付けられているかに基づいた個人的な決定であり、その理由の一つは、彼らが達成しようとしている議題が何であるかを理解することがとても重要です。彼らの価値観を見たときに、もしステークホルダーの一人と価値観の大きな違いがある場合は、あなたの代わりにチームに話をしてもらった方がいいかもしれませ

行動スタイルについてはこれ以上細かく説明しません。生い立ちや個人的な社会背景、家庭の事情を知ることも参考になり、有効です。あなたが投げかけるものに対し、彼らがどのように反応するかを学び、予測します。複雑で変化に富む状況の中で、非常に複雑で難しい方法です。彼らの社会背景を理解すればするほど、特定のステークホルダーと平等になり、より正確にあなたが思い描いている行動をとってくれるでしょう。

グループメンバーシップは複雑な領域ですが、公式のものと非公式のものがあり、どのようにして私が探り当てるかを見ています。もし知識が不足しているのであれば、好機を逸しているかもしれません。だからこそ一生懸命働き、時間を投資しなければなりません。時間は貴重で不足がちですが、プロジェクトを遂行する上で必要な投資です。そして最後に個人的な議題に立ち入る必要があります。

個々のステークホルダーの味方は誰で、誰が手助けしているのか、ステークホルダーが得をすると誰が得をするのか、これらの質問が問題の中心となります。戦略的な影響者としてこれらの質問に答えられれば、プロジェクトの周囲の政治的状況に対して手ごたえを感じ、より物事を進めていけるでしょう。同様に彼らに反対するものは誰か、彼らが得をするか誰が損をするのか、誰と競っているのかを知ることも重要です。相手にするステークホルダーは一人ではなく複数いますし、ステークホルダーでも相互関係があります。私が知っているいくつかのプロジェクトはまさに政略的なフットボールの様になり、プロジェクト・マネジャーは頭を抱えて悲観にくれますがこれが現実です。

これらの力学を理解すればするほど、人間関係を整理して調和を図り、変化する組織の要求に合わせてプロジェクトを対応させていくことができます。そして最後に、個々のステークホルダーが持っている個人的な課題、取っている戦略、目標に向けて立てている計画とその行動について知ることができます。

ここで説明を止めて、たくさんあると良いのですが、みなさんの質問にお答えすることにしましょう。質問に行く前にこれだけ伝えておきます。戦略的影響者であり続けるためには、質問に答えられなくてはなりません。もし私があなたの指導をしていて、あなたが戦略的な影響者になりたい場合、あなたの今の目標は何ですか？何に集中していますか。誰と関係を構築すべきなのかを明確に分かっていますか。誰に影響を与えたいのか、彼らになにをしてもらいたいのか。複雑ではなく、シンプルな計画を持っている必要があります。シンプルな計画のほうが大抵うまくいきます。プロジェクト計画に似ていますが、どのように業務を遂行するための計画です。あなたには才能と技能がありますので、継続しましょう。影響を与えているものに注力し続ければ、目的を達成して迅速に仕事を進められるでしょう。難しいことではなく、継続していくことです。

残り10分ですので、質問にお答えします。

質問 1. 協力者について。ルナさんが、協力者がどういうわけか急に敵に回ったときにどうしたら良いのでしょうか、と質問してきました。その理由を深く理解する必要があります。頻繁には起こりませんが、あり得ないことではないです。理由は分かりませんが、なにか決定的に悪いことが起きて関係が悪くなったのでしょうか。彼らを失望させたのかもしれませんが。突然、あなたへの信頼がなくなったのかもしれませんが。職制の変更でああなたがステークホルダーの政治的敵である誰かに対して報告をするようになったのかもしれませんが。最も重要なことは、何が起きているのか、なぜそれが起きているのかを知ることです。協力者に何が起きた時、彼らとオープンに何が起きているのか、話すことができます。「ステークホルダーさん、以前は気さくに話げできましたが最近は何かが欠けている気がします。なにか機嫌を損ねることをしましたか？なにか悪いことをしましたか？」

控えめに接すれば、もしかすると何事もなかったかのように応対してくれるかもしれません。彼らの戦略的環境に何かがあり、その影響で変化があったのかもしれませんが、あなたが解決のカギを握っているかもしれません。なぜなら、自分が成功を収めるには、相手の成功も欠かせないからです。多くのプロジェクトは、結果としてステークホルダーの権力を脅かすことがあります。彼の権力を脅かすようなことがあればあなたは影響力を与えることはできないでしょう。誰かの権力に圧力をかければそれは影響を与えたことになり、権力を脅かすと反撃にあいます。彼らはできる限りのことをします。ですので、十分気をつけたいといけません。

質問 2。秘密についてです。メアリーからの質問で、「隠し事の多い環境の中ではどのようにすればいいのでしょうか」。多くの疑問があり、その多くは見つけにくいことがよくあります。例えば、誰がどのくらい良いパフォーマンスをしているかということ、どのように知ることができますか？ゴシップに参加することは感心しませんが、特定のステークホルダーについて巷で何とされているか、ステークホルダーが実際何をしているのか少し探偵になった気分です。調べるのはいいでしょう。その情報やヒントの中には、あえてあなたにその話を持ち込んでいるものもあるので、そのような話には疑問符をつける必要があるでしょう。

その一方、もしステークホルダーがあなたが助けになると思い、あなたが信頼できると感じたら、打ち解けてくれます。信頼を築くためのコースとワークショップがたくさんあります。簡単な手順を踏んで相手と信頼を築くことで、素早く、驚くような関係改善を図ることができます。親密な関係になるほど重要な情報を次々と提供してくれるようになります。ある変更管理者はステークホルダーと話をしますが、ステークホルダーの話を聞くことになり信じられないほどの情報を聞き出しました。そして彼らはそこから多くを得ました。特に秘密の多い環境では、秘密は尊重しなくてはなりませんが、それは一部の人のにとっては大きなリスクとなります。ですが、人々があなたに何も伝えてくれないときがありますので、これは別の重要なことだと思います。

質問 3。意思決定に批判的な敵を無視する方法は？これは興味深い質問ですね。これに対しては、冷静に見る必要があります。敵を無視するというのは少し挑発的なスライドでしたね。その真意は敵を理解し、対応せよということで、直接対峙するとは限りません。

これは、たとえ彼らが意思決定に役立つとしても、あなたがそれに対処しなければならないということではありません。その場合は協力者に救いを求めるといいでしょう。例えば、「XXが意思決定のキーパーソンなのですが、それに対して反対している人がいて、それがストレスになっています。率直に言うと、私は彼が信用できないし、彼らも私を信じられないといった信頼関係に問題があります。そしてそのせいで口論しています。どうしたらいいでしょうか」といった感じです。そういった相談を協力者にしているうちに、戦略が出てくるかもしれません。

ですので、無視せよと言っているわけではなく、彼らを理解し、影響のあるリスクを理解し、そのための戦略を立てるということです。意思決定プロセスから彼らを排除することも含まれます。協力者の助けを借り、共に委員会を変え、その人を移動させるのです。敵が権力者の場合は難しいかもしれません。

ですが、あなたがその人達の権力の根源を理解し、実際にみなさんは権力の構造をよく理解されていると思いますが、それを分析し、ステークホルダーマップを作成し、打合せの場でそれをスポンサーに提示し論議することが出来ればとても喜ばれるでしょう。このようなことは考えても見なかったと言われるでしょう。より創造性のある課題解決の論議となり、迅速に共同戦略を考え出すことができるでしょう。

敵を完全に蚊帳の外にすることはできませんが、ささいな点に気付くこともあります。敵の中には、ただ敵対したいだけの人もいます。ただ問題を起こすのが好きで、社会病質者のような人です。実際に敵に相対し、「あなたからは何も望みませんが、私はこれをするつもりです」と言い放ちます。彼らからは手助けを望むこともなく、味方につけようとしません。このようなコーチングを行った結果、次のようなフィードバックがありました。多くの敵があなたの見る目が変わり、考え始めるのです。どうしてそう思っていたのだろう、何か見過ごしたかな、と。関係が変わり始める可能性もあります。敵がプロジェクト・マネジャーと関係を築き始めた極端な例もあります。除外されそうになった途端、プロジェクト・マネジャーは実は良い人なのだと気付くのです。

大変な勇気と相当な準備、そして4人の助言をしてくれる協力者、協力者の車輪が外れ会話が漏れるかもしれません。ご参考になればと思います。リソースに異なる状況に対する様々な方法が載っています。本には敵に対応するには、について1章まとめて書いてあります。

スティーブン、時間が気になるところですが、とりあげるべき質問はありますか。

たくさんの質問をいただいておりますが、すべてに対応することができず申し訳ありません。敵に関する多くのよくある質問は答えたいと思います。

スティーブン、これらの質問を集めて回答する方法はありますか。喜んで対応したいと思います。ここでまとめに入ってもよろしいでしょうか。結局はあなたの役割を確認し、状況に応じた再評価を行う。すべての人が違う状況にいますので。私のアプローチについては、リソースから24時間以内であればダウンロードできます。是非手に入れてください。私が皆さんにさせていただきたいのは一歩下がって彼らの役割を確認し、事実を確認し、違う視点で考えてみることです。プロジェクト・マネジャーにはそのような才能がありますが、往々にして人間関係の構築に苦労しがちです。ですが、それは実際には心配するべきことではないのです。たくさんの方が「コリン、私の従業員たちを影響力についてトレーニングしてくれませんか」と言われますが、私は「彼らは既に知っていると思いますよ」と答えます。

ですが、分析がとて得意で、何が起きているか診断することができれば的確な質問を、的確な人に、的確な時に正しい方法で行い、仕事を完結できるでしょう。それをするにはそれほどのスキルは必要ありません。もしかしたらが権力者で、あなたに賛成することが彼らの原因を助けることができるなら、仕事は終了です。

重要なことは、影響力を戦略的に使うことであり、そうでない場合は暗闇で銃を撃っているようなものです。いままでは思いつかなかった、あるいはやりたくないと思っていたかもしれませんが、ステークホルダーのコミュニティを知る必要があります。皆さんが駆け引きの世界に直面するのではないかと少し心配ですが、自分を悪魔に売る必要はありません。そこで何が起きているのか理解すること、そしてそれを自分の誠実性にバックアップするのです。そして、プロジェクト・マネジャーとして少し違う見方でステークホルダーの関係を見て、そこにあるすべての派閥との関係を取り持つことで、組織や関連する人々に活用的で価値のあるものを提供するプロジェクトを得ることができるのです。そしてもしあなたが戦略的影響力に長けていて、実際に自分自身をトッププロジェクト・マネジャーの一人と思うならば、これはいい機会だと思います。個人的な見解ですが、皆さんもお分かりになる通り、これは私の情熱であるからです。それについて考えてみてください。

ありがとうございました、コリン。大変すばらしいプレゼンテーションを、そして多くのご参加を頂き感謝しています。積極的なご参加ありがとうございます。講義終了にあたり、いくつかお知らせがあります。この講義に参加された方、あるいは動画をご覧の方で、PMI認証資格をお持ちの方は自動的に1 PDUが加算されます。プロフィールへの反映には1、2週間かかるかもしれません。もし反映されないようであれば、communitysupport.pmi.orgにご連絡下さい。本日のウェビナーは記録されており、24時間以内にprojectmanagement.comに掲載されます。ウェビナーページではスライドを閲覧することも可能です。ご参加ありがとうございます、またお会いしましょう。