

Topic Teasers Vol. 50: Resource Management Capacity

質問箱#50 リソース・マネジメントの可能性

著者: [Barbee Davis](#)

ここに投稿したい質問があれば、[Send a message to Barbee Davis](#) までメッセージ下さい。

Topic Teasers

レビュー: 杉本 吉宏, PMP

会社が最近買収されたのですが、新しい CEO から、プロジェクトで働いているプロジェクト・マネジャーを、もっとうまく管理する方法を整備してほしいと、指示されました。プロジェクト・マネージャーは、働き過ぎか、仕事がない状況かのいずれかに感じています。私たちは大きな組織なので、“ワンチーム”の解決策の多くは適さず、伝統的手法に加えて、出来るところはアジャイルの感性を組み合わせています。何か良いアイデアはありますか？

- A. 全てのチームをスクラムチームとして組織し、全体を監督するスクラム・マスターを雇う。今日のビジネス環境では、伝統的手法はもはや機能しなくなっている。
- B. 各チームにビジネス・アナリストを雇い、以前よりも、業務負荷を平準化するように、プロジェクト・マネジャーを監督させる。
- C. 取り組みは、数年計画で考え、リソース・マネジャーと共に、プロジェクト・マネジャーが最大の効率で働くよう、行動を厳しく管理する。ポートフォリオ・チームを組織するか、既存のポートフォリオ・チームの目的を今回の全社プロジェクトのために再定義し、彼らに社員の能力情報を提供することを行動の基礎とする。
- D. プロジェクトで働く人員の数は毎週変わるので、全てのメンバーを外部の人材供給会社から調達することを提案する。これをリソース平準化と呼び、組織にとって、支出を大きく節約することが出来る。

(回答は次ページ...)

回答: C. この取組は、数年計画で考え、リソース・マネジャーと共に、プロジェクト・マネジャーが最大の効率で働くよう、行動を厳しく管理する。4. ポートフォリオ・チームを組織するか、既存のポートフォリオ・チームの目的を今回の全社プロジェクトのために再定義し、彼らに社員の能力情報を提供することを行動の基礎とする。

私たちの多くは、一度に一つのプロジェクトチームのプロジェクト・マネジャーになるよう教育されてきた。随分前に流行った講演資料を使って。会社の規模が拡大してきたため、これまで経験したことも予備知識もない大規模なリソース・マネジメントといった、「ワンチーム」プロセスを活用することが求められている。組織がリソース・マネジメントのコンプライアンス・プロジェクトを準備する方法として、一つの提案は、ゆっくり始め、小さい単位で習得しうまく回りだしたら、組織内に順次展開していく、というものだ。

多くのプロジェクトは、計画は小さく開始し、その後徐々に成長する。今回のケースでは、経営陣からの支援構造を形成するため、トップから始めてその後、プロジェクトのメンバーに落とし込んでいく。このアプローチを取ると、最初から経営陣の支援を得られるため、変革に対する抵抗が少ない。ある時点で組織がどの程度プロジェクトを完了させる能力を持っているか、役員クラスが明快で信頼できるデータを把握できるようになれば、リソースマネジメント・コンプライアンス・プロジェクトへの投資を早期に回収できると、経営陣に提案するべきだ。このプロジェクトによって、経営陣はプロジェクトについて、多くの判断が出来るようになる。もっと重要なプロジェクトを完了させるために、別のプロジェクトの進行を保留させる、パイプラインを満たし空いているリソースを活用するためにプロジェクトを追加する、重要な仕事が速く進むように外部から資源を調達する、必要でない人材をリリースする、などだ。こういった信頼性の高いデータがあれば、企業のリーダーは仕事に打ち込みやすくなる。

経営陣に認められたら、ポートフォリオ・チームを組織し、プロジェクトを評価し優先順位付けを行う。今後の仕事を重要性によって優先順位をつけ、アジャイルの趣を加えて、プロジェクトのバックログに似た一覧を維持する。チームが月に1回ミーティングをするなら、要員に空きの出たプロジェクトを追加し、期間が厳しいプロジェクトがあれば、他のプロジェクトのペースを落としたり、一覧上の優先順位を下げたりする。もちろん、全てのコンプライアンス・プロジェクトは、自動的に最優先となり、一覧の先頭に位置付けられる。なぜなら、そういったプロジェクトは、政府や業界の要求と同期を取り、ビジネスをオープンに保つために、早急に完了させなければならないからだ。

ポートフォリオ・チームが整備されたら、リソース・マネジャーを選ぶ。リソース・マネジャーは、プロジェクトに必要なとされるプロジェクト・マネジャーの空き状況の詳細を管理するデータベースの管理者となる。例えば、あるプロジェクト・マネジャーが人事部をダウンタウンの支所へ移動する新しい仕事に任命されたとする。ビジネス・アナリストの助言を受けて、プロジェクトの目標を会社のビジネスニーズに合わせ、この機会(または問題の解決策)を最大限活用するために、経営陣やステークホルダーから詳細を聞き出す計画を作成する。ソリューションを実現するにあたり、ステークホルダーが何を優先するのか、も聞き出すことになる。

作業が要素分解されたら、プロジェクト・マネジャーはリソース・マネジャーに必要な要員を要求する。オフィス機器の残りが到着する日を予想し、新しい支所でサーバーのインストールをするために、2月14日から2

月 28 日まで、John のアサインを依頼する。リソース・マネジャーは、日別/時間別の個人の空き状況が表示された画面を見て、John が既に予約されていることを知る。しかし、代わりに同じ能力を持っていて、その期間に空いている Paul をアサインする。アサイン予定日までどのくらいあるかによって、Paul は「仮アサイン」または、仮にプロジェクトとリンクさせておだけとなる。時期が近付いて、作業期間が変わらず John が相変わらず空いていなければ、Paul のアサインが確定する。

パイプラインを見通す能力と、組織内の全てのプロジェクトにおけるリソースの今後の必要性の情報から、リソース・マネジャーは、個々の要員を手際よく配置し、スキルを最大限のレベルで活用し、最優先のプロジェクトに最初に人員を配置することが出来る。

プロジェクト・マネジャーを最大限活用するために、会社はプロジェクト・マネジャーに対して、測定目的で、アクティビティの種類が区別されたシートに、作業時間の実績を記入して報告させることも有る。これによって、プロジェクト・マネジャーがどのように時間を使っているか、見積りと実績の差異を測定することができる。最終的なゴールは、予測可能なレベルにこの差異を減らし、その要員が現実的に予約できるようにすることだ。

例えば、PM は毎週多くの時間をプロジェクト外の作業に割いている。統計を集めたり、アサインされている今のプロジェクトとは関係の無い計画外の作業を行ったりしている。過去のプロジェクトや軽微な改修で発生した欠陥対応などの小さな仕事をしているかもしれない。または、将来のプロジェクトのための計画の準備、チームメンバーや他のプロジェクト・マネジャーのメンタリング、管理業務、過去のプロジェクトの終結プロセスやプロジェクトの後処理などを行っているかもしれない。

そして、実際には、最も勤勉なプロジェクト・マネジャーでさえ、休暇やプロジェクト外の会議、陪審員としての義務、旅行、祝日、出産休暇、不幸による休暇、病気等により、プロジェクト作業の時間を失ったり、チームを管理し、経営陣と関係を構築するのに時間を費やしていたりしている。つまり、プロジェクト・マネジャーの一週間の労働時間のうち 100% をタスクにアサインするのは現実的ではない、ということだ。一部の企業では、個人の時間の最高 20% が、このような他のタスクに費やされていると認識している。そこで、最初のステップは、このようなタスクに費やしている時間を、カテゴリ毎に毎週報告するようプロジェクト・マネジャーに依頼する。これにより、個人ごとの見積りと実績の作業時間の差異が分かり、それを減らすようにすることで、プロジェクト・マネジャーにとって標準的で予測可能な実績差異を定めることが出来る。

忘れてはならないのは、目的は個人を評価することでは無いことだ。私たちは職務に共通の空き状況を明らかにしようとしており、プロジェクトをリードするポジションに彼らをアサインする際、どの位の時間的余裕があるかについて、自信を持ちたいのだ。個人の作業時間を見ることから始めるため、事務スタッフや人事部にアサインした方が良いタスクを実施している人もいるかもしれない。それでも、プロジェクト・マネジャーの時間の 20% が、プロジェクト外の作業に費やされていることが最初に分かれれば、そのデータを利用して、次の四半期にはそれを 15% 以下にし、その次の四半期にはもっと低く、といった改善を行うことが出来る。

最終的に、全てのプロジェクト・マネジャーのプロジェクト外の作業を平準化することで、プロジェクトをリードするために一般的なプロジェクト・マネジャーをアサインする際、週の労働時間の何%を確保できるか、という

結論にたどりつく。おそらく95%、または97-98%にさえなるだろう。データを入手し、プロジェクト・マネージャーごとのプロジェクトアサインを再編成し、将来のプロジェクトのパイプラインに投入する。それによって貴重な人材を有効活用していることを組織内で可視化することが出来る。

繰り返すが、これには一年～一年半の期間が必要だ。しかし、プロジェクト・マネージャーが最適化され、確実にポートフォリオ・パイプラインに投入されるようになったら、進行中の非常事態から手を引くのではなく、今度はプロジェクトのチームメンバーの作業時間に対して同様の評価を行い、正しく作業をしていることを確認する方向に進めば良い。この非常事態が、優先順位が高く承認されたプロジェクトから、どのようにリソースを引き離すか、あなたは経営陣に理解させることが出来たので、あなたより上位にいる誰かが、課題を引き受けてくれるはずだ。

計画のおさらい

1. ポートフォリオ・チームを組織し、プロジェクトの優先順位付けと承認を行う。
2. リソース・マネージャーを雇い、要望を受けてリソースをアサイン(最初は仮アサイン、その後確定)するか、同様のスキルセットを持つ代替要員を探してアサインする。コード化されたプロジェクトのアクティビティと作業時間は、タイムカードと共にリソース・マネージャーに戻され、承認される。これにより、リソース・マネージャーは、見積りと実績の差異を把握することが出来る。
3. プロジェクト・マネージャーがどのように時間を使うか、追跡し評価する。プロジェクト外の作業を小さくし、見積りととの差異を減らすようにする。
4. ポートフォリオ・チームのミーティングに出席し、結果を示し、新しいプロジェクトを承認してもらう。プロジェクトの優先順位を変更し、優先度の高いプロジェクトのために、他のプロジェクトのペースを落とし、リソースのチャートが示す完了能力よりも高いレベルのプロジェクトがあれば、追加の要員を雇う。個人レベルに落とさず、プロジェクトマネジメントの要員を全体として考える。ポートフォリオ・チームは個人の状況を考慮せず、プロジェクトが計画通り進んでいるかどうかだけを気にする。
5. プロジェクト・マネージャーに対する取組みが成功したら、ビジネス・アナリスト、IT 要員、プロジェクトチームのメンバーにも応用する。一度に一つのグループを追加し対応するのが良い。

どんなプロジェクトも、最も高くつくものは、「人」である。要員の能力を最大限に引き出す、視覚的で便利なアプローチをみつけて組織に貢献したら、広く賞賛されるはずだ。



Barbee Davis, MA,PHR,PMP,PMI-ACP Davis Consulting のオーナー、著作、講演、教育資料の執筆や、プレゼンテーション・スキルのワークショップの開催を行っている。政府、教育、ヘルスケア、銀行、IT、建設業界等での経験がある。PMI でコンサルタントや R.E.P 品質レビューに従事している。著書に [97 Things Every Project Manager Should Know](#) や [Quick Quizzes for Project Managers](#)。最新刊は、[Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage](#), *Amazon.com* から購入可能。質問やコメントは barbeedavis@topicteasers.com まで。