

Transitioning Leadership: A Personal Story

リーダーシップの交代（私の体験談）



著者: [Michelle Stronach](#) ミッシェル・ストロナック

ミッシェル・ストロナックは成功をおさめた PMO の立ち上げや、プロジェクトマネジメントやポートフォリオマネジメント、IT ガバナンスの実践など、プロジェクトマネジメントの分野で 20 年以上の経験を持つ。彼女は記事へのフィードバックに心から感謝し、コメントを歓迎している。 <https://twitter.com/mlstronach>

翻訳: 丸山 裕道, PMP

レビュー: 廣瀬 健治郎, PMP

Practice Areas: [Communications Management](#), [Leadership](#), [Talent Management](#)

期間の長いプロジェクトにおいては特に、プロジェクトの途中でプロジェクト・マネジャー交代することは珍しいことではない。長期間のプログラムにおいて新しいフェーズに入る際には、これまでのフェーズとは異なるスキルセットが必要になるため、プロジェクト・マネジャーの交代があらかじめ計画されていることもある。しかし、ほとんどの場合はそうではない。プロジェクト・マネジャーはいろいろな理由でプロジェクトから離脱するし、そうなったら手綱を握ってくれる新しいプロジェクト・マネジャーを見つけ出さなければならない。

トラブルの渦中にあるプロジェクトの引き継ぎは、適切に進行しているプロジェクトの引き継ぎとはまったく勝手が違う。だから、あなたが新しいプロジェクト・マネジャーとして進行中のプロジェクトを引き継ぐことになった時は、交代した状況を知ることが重要になる。この記事は、管理が行き届いていたにもかかわらず、不幸にも交代を余儀なくされたプロジェクトを私が引き継いだ時の体験である。

私の机のそばの壁には、デニスと彼の家族が、誰かの家の裏庭で太陽を浴びながら全員で笑っている、セロファンで覆われたレーザープリント写真がピン止めされている。デニスは彼の妻の後ろに立ち、彼女の肩越しから笑顔のをぞかせながら、愛すべき家族に囲まれて誇らしげに、また幸せそうに写っている。この一瞬は写真によって永遠となった。私はデニスがいつも私の肩越しにおどけた笑顔を見せながら励ましのリンクをしてくれていたことを思い出し、彼が今でも私のオフィスにいるような気がしてしまう。

デニスは私の前任者で、数年にわたってトロント市の緊急サービスインフラを実現するプログラムのプログラム・マネジャーであった。デニスは 2010 年からそのプロジェクトに参画し、癌で倒れるまでに要求定義と調達フェーズを成し遂げた。亡くなったのは今から 2 年強前の 2012 年 9 月 29 日であるため、亡くなる 1 ヶ月前まで働いていたことになる。

私はそれから数か月後の同年 12 月にそのプロジェクトに参画した。デニスとは私が PMO マネジャーとしてトロント警察で働いていたときに知り合い、そこで一緒にその時実行に移していたプログラムのマネジメント・プロトコルを調整する仕事をした。彼を知っていたこともあって、彼の座っていた机に座り、彼がタイプしていたコンピュータを使い、彼の書いたノートを参照していると、彼の存在をオフィスで感じずにはいられなかった。

今回の任務を引き継ぐまでは、進行中のプロジェクトの引き継ぎといえば物事がすっかり悪くなったあとに救援を始めるものばかりで、プロジェクト・マネジャーは逃げ出したか解任させられたかのどちらかだった。トラブルプロジェクトの救済は、ニーズが満たされていない根本原因を調査する以前に、期待を理解するために深く潜り込むプロセスから始めることになる。

今回は違った。そのプロジェクトは、用心深い目を持った経験豊富で熱心なプロジェクト・マネジャーによって実行されていた。私の仕事は行き詰ったプロジェクトを立て直すことではなく、ポジティブな勢いにインパクトを与えずに、上手に進捗していたプロジェクトに合流し、手綱を自分のものにする事だった。期待の評価は依然必要ではあったが、私の見解ではそれほど厄介な作業になるとは見えなかった。

私にとって、このプログラムに参加することはこれまで経験したことのない挑戦の連続だった。プログラムのサイズと複雑度は非常に大きく、すぐさま把握しなければならぬタスクが確実に迫っていた。しかし、私が本当に心配だったのはプログラムに関する事ではなかった。私はどのように、心から慕われていた人の後継者になれるのか。チームは私のリーダーシップを受け入れてくれるのか、それとも私を単にまがい物の交代要員とみなすのか。チームは彼らの慣れ親しんだ方法に基づいて私を判断するのか、それとも私の実力で判断するのか。デニスの精神を受け継ぎながら、私のスタイルを組み上げるにはどうすればいいのだろうか。

デニスには皆に非常に親しまれていて、彼の仕事や人生における当然のように周りに広がった。彼は親しみをこめて「ありがとう」、「元気かい」、「最高だね」と挨拶しながら、文字通りすべての部屋を明るくした。笑顔で困難な状況を克服する方法も心得ていて、時には今直面している問題と芸能界のスキャンダルの類似点を使って説明したりした。デニスと彼のチームは固い信頼とお互いへの尊敬で結ばれていた。チームはデニスの身の上で起こったことを悲しみ、彼に降りかかった不公平な病気に少し憤りを感じていたようにも思う。

プロジェクトであれ定常業務であれ、既存のマネジメントの役割を引き継ぐ人の最優先事項は、信頼関係の構築である。もし、前任のマネジャーが好かれていたのであれば、いなくなった理由がなんでもあれ、それがチームにとって納得できない損失に感じられるのは仕方ないことだ。私は彼らへの同情を示し、喪失感を理解することで緊張を和らげる必要があった。短い時間で多くのことを学ぶ必要があったが、作業をできるだけ早く把握しようとする中で、私自身がチームの重荷にならないように気を配らなければならなかった。私自身、独自のリーダーシップ・スタイルを持った一人の人間として見られたい気持ちはあったが、すでにチームに及んでいた良い効果を邪魔しないように注意深く進行することも必要だった。

このプロジェクトチームにとって、喪失感は余計に身近で、またゆるぎないものだった。チームメンバと同様にデニスを知っていたので、同情の念は自然なものであった。チームメンバがデニスのことを詳しく話す時、思い出を語る時も、次の話題に移る時も、時間を取って聴き入った。ディスカッションの時、とりわけ厄介な問題を検討する時は、「デニスだったらどうするだろう」と尋ねてデニスを会話に参加させたりもした。

これは私の能力に疑いの目を向けさせるところかを、その場の雰囲気や軽やかにする効果があった。デニスの優しい笑顔が緊張を和らげたように。チームへの共感や、むき出しの感情を受け入れ、悲しみを前に進む力に変える助けとなったのである。

聴き入ることは、悲しみと折り合いを機会をチームに与えたではなく、多くの情報を吸収する機会も私に与えてくれた。私は話を聞くことでチームにおける力学について多くのことを知ることができ、また、私から質問ができるようなベースを作り出すコミュニケーションができるようになった。優先順位や期待、関心事、影響を与える原因についてのより総合的な理解を得るために、私はチームの部外者にも話しかけた。

既存のプロジェクトを引き継ぐことになったら、前任のマネジャーに意見を聞くことはたいに良いアイデアである。私の場合、それは不可能だった。しかし、それでも私はデニスから多くのことを学び続けた。彼はプロジェクト文書類の記録を残すという素晴らしい仕事を成し遂げてくれていたからだ（それは、プロジェクトを通してよいプロジェクト文書をメンテナンスしていくことの重要性をいつも思い出させてくれた）私は、聴い

たり学んだりするに従って、新しい関係を作り始めていった。

私は急いで自分の方法を必要以上に主張するようなことはしなかった。良いプロジェクトマネジメントは実績のある指針に基づくものだが、その指針がどのように実行されるかは、マネジャーやプロジェクトによって異なる。私のマネジメント手法やリーダーシップ・スタイルが異なるアプローチを必要とするだけであって、私のやり方が同じ目的を達成するための唯一の正しい方法というわけではない。実証されたそれぞれのプラクティスに対して、私はその方法がそのまま適応できるのか、それとも最適な結果を得るために変更すべきなのかを客観的に判断するように努めた。私自身の好みで何かを調整しないようにするのは難しかった。我々プロジェクト・マネジャーは、どうも独自の方法で物事を進めようとするところがある。私は自分に「この変更はチームの成功に必要なものなのか、それとも、ただ自分にとって重要なものなのか」を質問するようにした。壊れていないものを修正することは、チームにとって不必要な散乱を招くだけだ。

私はプロジェクトの主要なマイルストーン・フェーズの終盤に参画した。新しいフェーズの、開始が近づくことはプロジェクト・マネジメント手法にいくつかの変更を取り入れる絶好の機会を与えてくれた。まさに機は熟していた。1 か月間チームとともに過ごしたことで、必要かと思われる素晴らしいアイデアを思い付いていたのだ。次のフェーズの立ち上げは、そのフェーズのアクティビティに適した新しいマネジメント指針を立ち上げるまたとない機会になっただけでなく、私のリーダーシップ・スタイルにもよく適合するものだった。その様なフェーズの始まりは、プロジェクトスケジュール、コスト予測、リスク戦略さらには前進させるために必要な全てのことを最新化することができるチャンスであることを意味した。

デニスが初めてチームを率いてから4年経ち、今私たちはプログラムの最終段階に向けて準備を進めている。最初のバッチは、エンドユーザーを数週間後に新システムに移行するものだ。2年を超える私の任期にて、役割は徐々に私独自のものになったが、デニスがプロジェクトマネジメント成果物に残してくれたものは今でも維持するように励んでいる。そして、彼の写真はまだ私の机のそばの壁に飾ってある。デニスは心から仕事を愛し、それは彼の周りの人に刺激を与えた。私はこの記事を彼への贈り物として書くことにした。私にとって彼をプロジェクト内の記憶とプロジェクトマネジメント・コミュニティ内の記憶に留めておくことは重要なことだったのだ。

私の経験は少し極端な例だが、「壊れていない」プロジェクトを引き継ぐ人のための教訓もいくつか含んでいる。チームメンバがリーダーシップの交代に否定的な感情を持ったり、新しいマネジャーに冷ややかな態度を取る可能性があることを理解しよう。チームの力学を見極めるためによく聴き、否定的な感情を転化するためにチームメンバに共感しよう。コミュニケーションを続け、個人と交流して彼らの考え方を理解し、期待をマネジメントして、少しずつ新しい関係を築き上げよう。もし、可能であれば、何がチームを動かし、

何が障害になりそうなのか、前任者の意見を聞いてみよう。

怠けるな。プロジェクト文書のレビューをする時間を取ろう。プロジェクトがなぜそんな状態になっているのか、その理由が見つかるかもしれない。新たな幕を開ける機会を創ろう。ただし、上手く行っている取り組みについては、維持しよう。最後に、前任者が残したいくつかのエッセンスは維持しよう。前任者がチームを離れたとしても、彼のそれまでの貢献がなくなるわけではない。プロジェクトが終了したあかつきには、彼もまた成功の一端を担ったと呼ぶにふさわしいのだから。

デニス・ブランケ（1948年-2012年）を偲んで