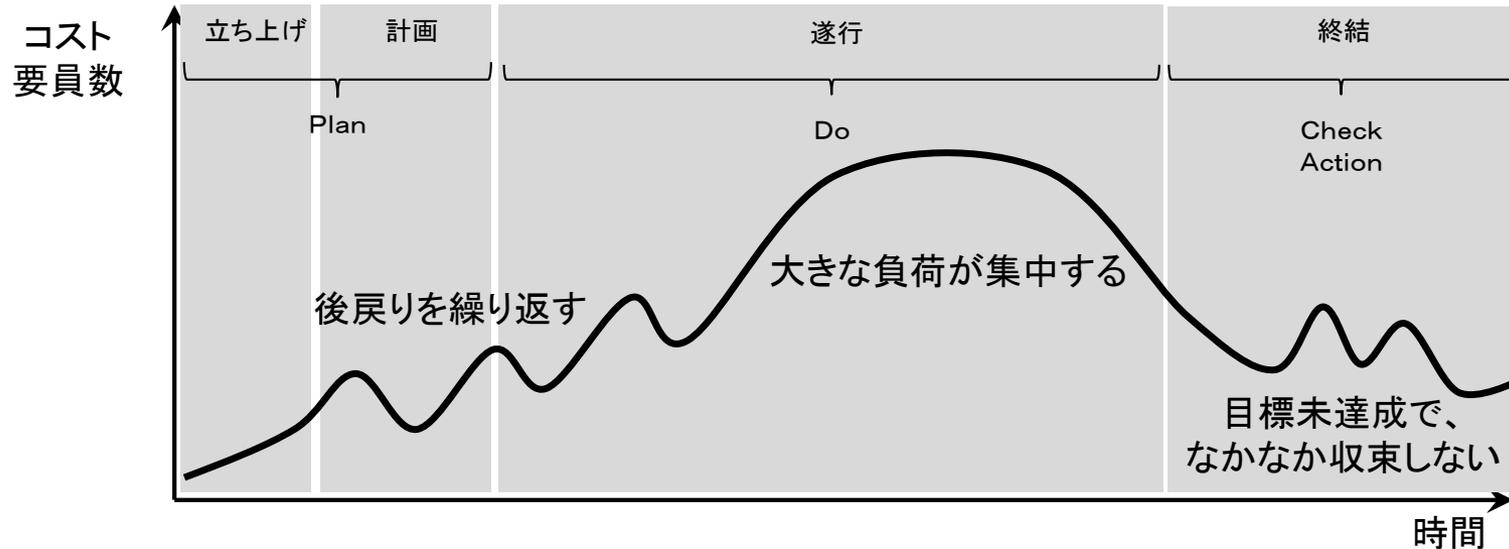


プロジェクトマネージメントで大切なこと

2020年 ver. 1.0
倉谷 隆博

1. 失敗するプロジェクトの特徴



プロジェクトのQCD、つまり、性能(Q)、予算(C)、スケジュール(D)を達成してこそ、プロジェクトは「成功」したと言える。しかし、残念ながら、QCDを満足できないで終わるプロジェクトが散見される。その要因は様々だが、…

- (1) **準備**(立ち上げ、計画) … 不十分な準備は、後戻り(手戻り)の原因になる。
 - ①何故このプロジェクトを立ち上げるのか、**目的**があやふやで設定されていない (進む方向が定まらない)。
 - ②背伸びしすぎた**目標**になっている、ゴールの姿をはっきりさせないまま始める (できることから始める)。
 - ③**アセスメント**が有効に機能していない (要不要、優先度を定めずに始める)。
 - ③**プロジェクト**資源(実力、予算、スケジュール)が不足している。(見切り発車、やりながら充足しよう)。
- (2) **遂行** … なかなか前に進めない後戻りの繰り返しは、大きな作業負荷を生むことにつながる。
 - ①状況の共有、**レビュー**が不足している。(進捗が確認できない、後戻りが発生する、問題に手が打てない)。
 - ②途中で、**主要なプロジェクトメンバー**が抜ける (遂行能力が落ちる、中途半端になる)。
- (3) **終結** … 作業負荷は作業品質のムラを生み、作業のムリとムダを強いる、結果として目標の達成が遠のく。
 - ①不十分な準備が**目標未達成**の原因になってしまう (犯人探しをする、モチベーションを下げる)。
 - ②**追加の要望**が多い (後だれして、終わらない)。

2. 失敗するプロジェクトの要因 (1/2)

(1) 目標設定

採算に大きく影響する要因を不確実なままにしておいて、目標を立てる。

投資採算性の基準を満たすため、実現の見通しが立たない目標を敢えて設定する。

例えば、無理と思える販売目標を設定する … この量を販売したい

例えば、無理と思えるスケジュールを設定する … この期間でやれるはず

例えば、すぐには実現できるとは思えない技術指標を設定する … こうでありたい

例えば、工業化の場合、まだ完成していない技術を設定する … できるはず

例えば、すぐには実現するとは思えない投資環境を設定する … 良くなるはず

例えば、投資予算の見積りが甘い … この予算でやりたい

目標は約束である。責任を持つ目標を設定する。

(2) プロジェクト体制

プロジェクト責任者

途中でプロジェクトリーダーを代える。

プロジェクト途中からでは、背景、課題の“相関”などをきちんと把握することは難しい。

勤が働かない。“リーダー”というからには、始めから最後まで、やらせる。

プロジェクト要員と支援体制

適任者を招集できない。

プロジェクト要員の一人ひとりが期待される実力を十分に発揮しないと、プロジェクトは成功しない。適任者を招集できるか否かが、プロジェクトの成功を左右すると言っても過言ではない。また、プロジェクト要員はプロジェクト専任が基本である。

しかし、適任者はそれぞれの組織で重要な役割を担っていること多く、プロジェクトに招集するのが難しいことが往々にしてある。適任者を招集するためには、プロジェクトの重要性を関係者に理解してもらうための取組みが欠かせない。優先的に適任者を招集する、これはプロジェクトオーナーの大切な仕事である。

2. 失敗するプロジェクトの要因 (2/2)

(3) アセスメント

プロジェクト主管者・推進者の思いがリスクの顕在化を阻む。

プロジェクトの必要性(目的)を確認し、その上でプロジェクトの成否を左右するリスクを洗い出し、それが看過できないリスクである場合には、プロジェクトの進め方を見直すよう要請するのがプロジェクトアセスメントの大切な役割である。

プロジェクトを推進したいという思いが強く、リスクを過少評価する、リスクに目をつむるようなことがあってはならない。

稟議案件の場合、経営会議は最終のプロジェクトアセスメントを実施する場であるとも言え、リスクを正しく把握した上で決裁することが求められる。また、投融資委員会は経営会議が責任ある判断を下すための事前アセスメントの場である。

(4) レビュー

進捗を開示しないプロジェクトは、ひとりよがりになってしまう。

プロジェクトには、その成果物を待っている関係者、成果物の影響を受ける関係者がある。プロジェクトの進捗を関係者に適宜報告し、アドバイスをもらうという進め方が大切である。不具合に気付くのが遅れると取り返しがつかなくなることもある。

プロジェクトには大きな権限が与えられるが、成果物の最終評価を行うのはプロジェクトではなく、関係者であることを忘れてはならない。

また、進捗を報告しアドバイスをもらうことで、関係者もプロジェクトメンバーの一員としての意識が高くなる。

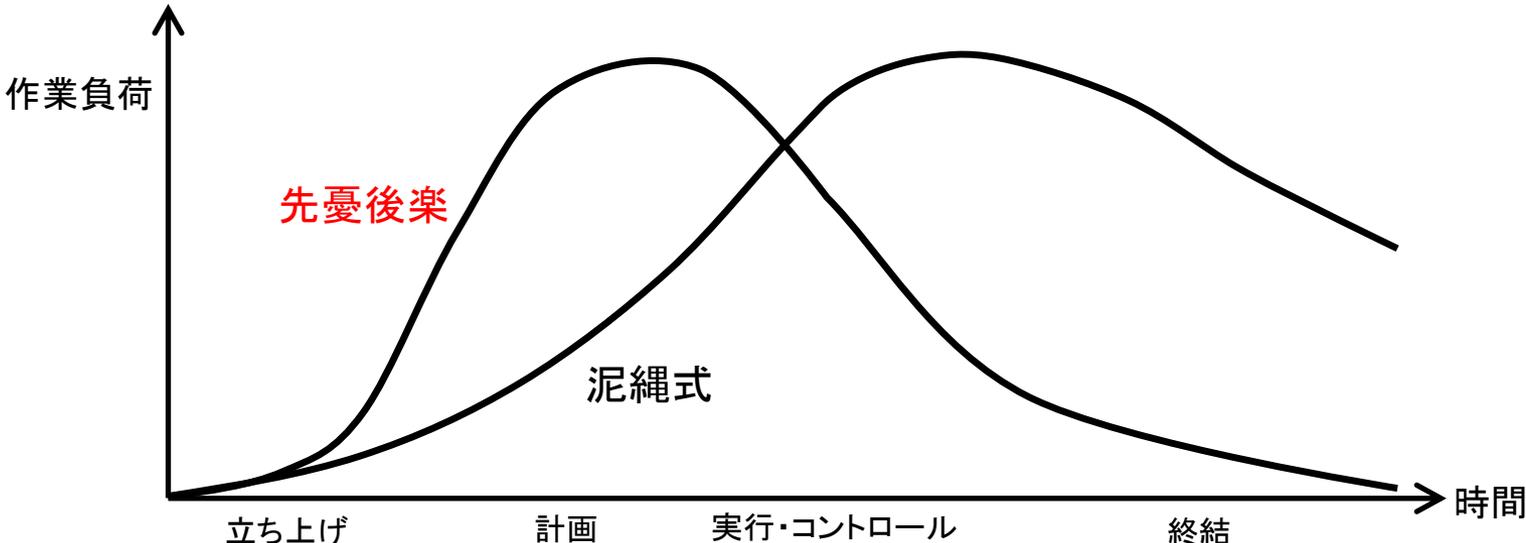
3. リスクに備える (リスクの洗い出し)

リスク・マネジメントは、「先憂後楽」で行う。プロジェクトの進捗に合わせて生じるリスクにその都度対処する方法(泥縄式)はモグラたたきになり、大きな労傾を必要としてしまう。これに比べ、プロジェクトのリスクを、事前に想像力を発揮して大きく捉えて洗い出し、それを回避する方策、あるいは軽減する方策を優先度を付けてあらかじめ実施しておく方法はとても有効で、結果として、後で楽をすることができる状況を生み出す。「先憂後楽」のリスクマネジメントがプロジェクトの成否を左右する。

時間をかけて、リスクの洗い出し努める。

リスクとは、プロジェクトの成功を拒む要因(うまくいかなくなる可能性、もめそうなことなど)である。

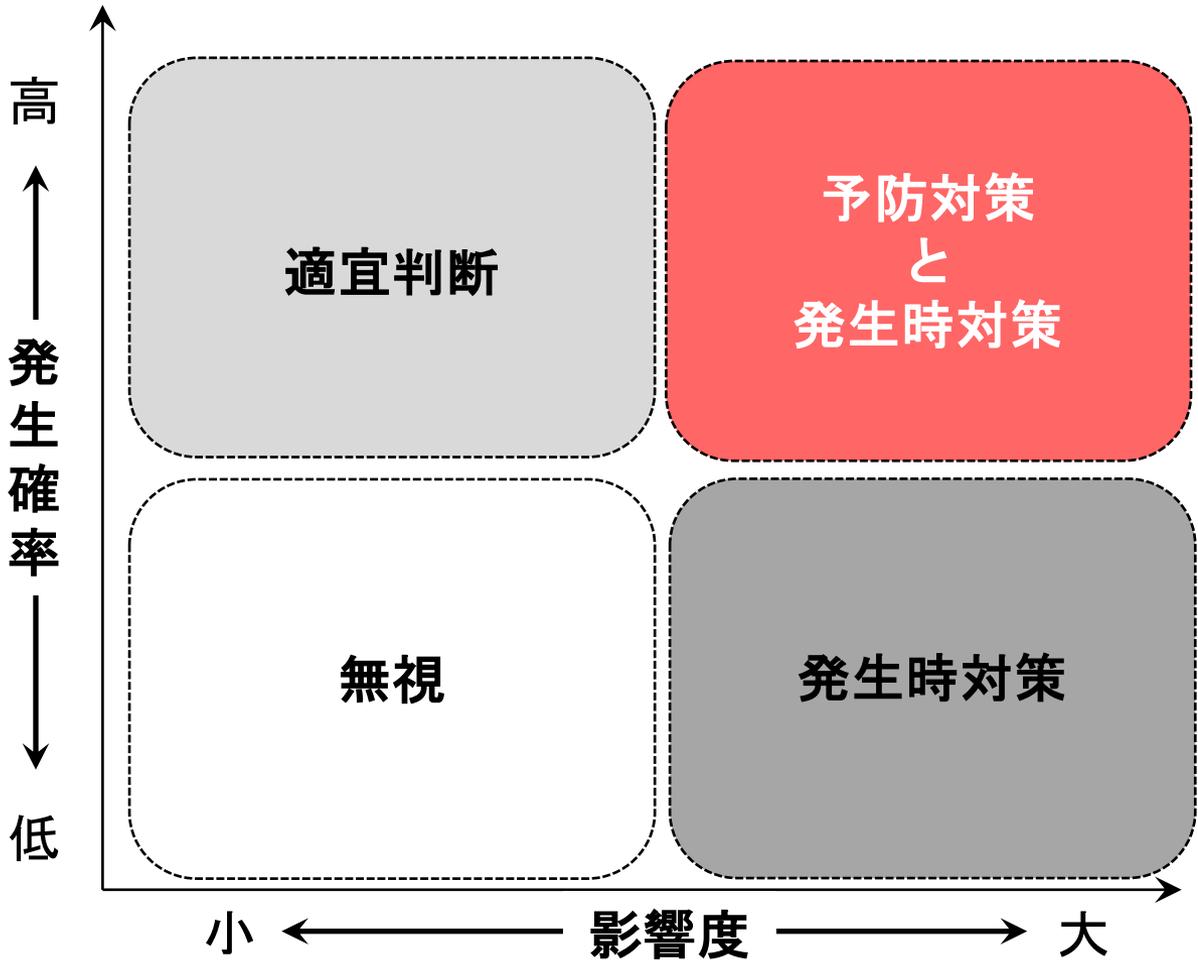
- ①性能(Quality)に係るリスク
目標の変更、取り組みの対象範囲の変更
- ②資源(Cost)に係るリスク
担当者のスキル不足、メンバー間の連携不良、メンバーの交代、設備性能の不足、予算の超過
- ③スケジュール(Delivery)
必要期間の甘い見積り、クリティカル・パス上の作業の遅れ、外部委託作業の遅れ



4. リスクに備える（対策）

いろいろなリスクのなかで、対策が必要なリスクを絞る。

- ①発生確率が高く、その影響も大きいリスクに対しては、リスクを未然に防ぐための予防対策を採る。
- ②発生確率が低くても、その影響が大きいリスクに対しては、発生を想定して対策を立てておく。
- ③発生確率は高いものの、その影響が小さいリスクに対しては、発生の都度、適宜判断して対応する。



参考にした書籍

プロジェクトマネジメント協会 (PMI: Project Management Institute) :

「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド」、日本能率協会マネジメントセンター

西村克己: 「プロジェクトマネジメント 成功の入門テキスト」、中経出版

ハロルド・ジェニーン: 「プロフェッショナル・マネージャー」、プレジデント

ジャック・ウェルチ: 「ウィニング 勝利の経営」、日本経済新聞

P. F. ドラッガー: 「現代の経営 上・下」、ダイヤモンド社