

【研究ノート】

学部学生のためのプロジェクトマネジメントにおける  
コミュニケーションと実践的課題  
—ステークホルダーとチームデベロップメントの関連から—

Communication Management in terms of Stakeholder and  
Team Development for Undergraduate Education  
— From the View Point of Project Management in Practice —

小林 守

1. はじめに

(1) プロジェクトと本稿の検討視角

プロジェクトとは一回かぎりの活動（はじめと終わりがある）により、固有の成果（世の中に2つとない成果）をだすという特徴をもつ業務である。プロジェクトのマネジメント<sup>1</sup>の目的は、組織やビジネスが変化するなかでそれに伴って、必要になる課題解決のためのアドホック（一時的）な業務をタイムリーかつ効果的に行うことにある。すなわち、プロジェクトは様々な変化への対応（改革）として立ち上げられる。

プロジェクトマネジメントは実務界では年々重要視されるようになってきている。北米、欧州、日本などでそれぞれ公認の資格が存在し、そのための試験が行われている。プロジェクトマネジメントの資格をそれらの業界が重視する理由はビジネスのグローバル化に伴い、業務の多様性、業務環境の不確実性が進んだためである。環境の変化が速くなることによって短期間で解決しなければならない課題も増え、その成果を計画通り確実に生み出すことが求められる場面が増えたからである。プロジェクトの内容も複雑化している。国境を越えてプロジェクトが行われることによるコミュニケーションの難度は格段に上昇した。

プロジェクトのリーダーを一般に「プロジェクトマネジャー」あるいは「プロジェクトリーダー」とも言うが、プロジェクトマネジャーはその時々に変わるメンバーを統率し、その時々に変わる目標の達成を、限られた時間と予算内に成し遂げることが求められる。よく知らないメンバーやステークホルダー（利害関係者）との仕事はストレスが大きく、コミュニケーションをとることは往々にして困難をとまう。また、その都度異なる目標（成果物）を課せられているので必ずしも、経験値が生かせず、不安も大きい。それでも時間が十分与えられていれ

ば、学習曲線により徐々にそのストレスや不安も軽減すると思われるが、大抵は時間もコストもギリギリであることが多く<sup>ii</sup>、そのため成果物の品質が劣化することもある。このような状況に陥った場合、その帰結として待っているのはスポンサーやプロジェクトオーナーなどという発注者からの叱責や低評価、ひどい場合は解任という処分である。部下の提案の中からベストの案を意思決定し、部下に目標を与えて実行させ、その達成度を人事的に評価するなどの固定的な組織の中間管理職とは全く異なる職種がプロジェクトマネジャーなのである。このように「つらい」プロジェクト業務において、プロジェクトマネジャーはどのようにしたら、高いパフォーマンスを上げることが出来るであろうか。そのカギはステークホルダーとのコミュニケーションにあると筆者は考える。

本稿では、国際スタンダードとなっているプロジェクトマネジメントの知識体系を確立した米国プロジェクトマネジメント協会（Project Management Institut, 以下 PMI と称する）の標準書 PMBOK（Project Management Body of Knowledge）による 10 のプロジェクト知識分野（表 1 参照）のうち、コミュニケーションマネジメント、人的資源マネジメント、ステークホルダーマネジメントを取り上げる。なお、本稿の検討視角はそれら 3 つの知識分野を個別に行うという視角ではなく、ステークホルダーに含まれるプロジェクトチームメンバー（人的資源）に対する生産性向上のためにはどのようなコミュニケーションが有効であるか、という複合的な視角である、なぜなら実践の現場においてはこの問いが最も切実な課題だからである。

ステークホルダーマネジメントはステークホルダーの特定から始まるが、つまるところは、当方の進むべき方向にいかかにポジティブが役割をしてもらえるようにかかわるか、ということである。これは優れてコミュニケーションの問題である。

ステークホルダーの中で最も日常的にコミュニケーションを交わすのは同僚である。プロジェクトマネジメントのマネジャーの観点から言えば、プロジェクトチームの中のチームメンバーである。ここにおけるコミュニケーションの善し悪しによりプロジェクトの成果物の出来不出来はきまるといっても過言ではない。コミュニケーションがうまくいけば、メンバーが動機づけられて、能力と同等あるいはそれ以上のパフォーマンスを発揮する。プロジェクトは成功する。個々のチームメンバーの動機付けだけでなく、チーム全体としての動機付けがうまくいけば、予想もしなかったほどの成功を収めるであろう。すなわち、チームデベロップメントの成功とすることができる。

本稿はプロジェクトマネジメントにおけるコミュニケーションの問題をステークホルダーとチームデベロップメントの観点から検討しようとするものである。学部学生が学ぶプロジェクトマネジメントに適するように、極力実践的な事例を交えながらも、ともすれば IT の情報処理関係の術語が多用されがちなこの分野の特徴をできるだけ抑え、他の経営学科目との関連の

表1 PMI (PMBOK®第5版) によるプロジェクトマネジメントの10の知識分野

①	<p>スコープ (範囲) マネジメント これはプロジェクトの作業範囲を確定し、管理するための知識である。特にプロジェクトの「立ち上げ」段階、「計画」段階に重要視される。</p>
②	<p>タイムマネジメント これはスコープマネジメントで定めた作業範囲を完成させるために必要な時間を見積もり管理するための知識である。</p>
③	<p>コストマネジメント これはスコープマネジメントで定めた作業範囲を完成させるために必要な費用を見積もり管理するための知識である。</p>
④	<p>品質マネジメント これはプロジェクトのスコープが求める要求水準への合致、機能の合致を達成するための管理技術である。</p>
⑤	<p>人的資源マネジメント これはどうすればプロジェクトチームを成長させ、よりよいパフォーマンスを達成させられるための管理技術である。</p>
⑥	<p>コミュニケーションマネジメント これはステークホルダー (利害関係者) 間の情報伝達を円滑にし、プロジェクト遂行を円滑にするための管理技術である。</p>
⑦	<p>リスクマネジメント これはプロジェクトにダメージを与えるリスクを認識・把握し、対応策を立案・実行するための技術である。</p>
⑧	<p>調達マネジメント これはプロジェクトチーム内に十分な人的・技術的・設備的資源がない場合に適切なアウトソーシングを行うための管理技術である。</p>
⑨	<p>ステークホルダーマネジメント これはプロジェクトの利害関係者を分類し、それぞれに対する適切な対応を行うための管理技術である。</p>
⑩	<p>統合マネジメント 状況の変化に伴うプロジェクトの変更の影響を図り、最適な対応を決定するための管理技術である。その他の9つの知識群を統合的に扱う必要があるため、「統合」という位置づけになっている。</p>

出所：Frank T. Anbari,編、アイテック教育研究開発部監訳「PMBOK®問題集」2016年および鈴木安而「よくわかる最新プロジェクトマネジメントの基本と要点」秀和システム、2015年、P.21より筆者作成

概念を用いながら議論を進めたい。

## 2. ステークホルダーマネジメントとコミュニケーション

### (1) ステークホルダーの特定と情報提供

プロジェクトマネジメントにおけるクホルダーマネジメントの出発点はだれがステークホ

ルダーなのかを特定することである。いうまでもなく、スポンサーや会社の経営陣（上司）、プロジェクトのチームメンバーはステークホルダーである。直接的にプロジェクトにかかわっているからである。難しいのは直接、日常的にプロジェクトにかかわっているわけではないが、プロジェクトの成否に影響を持っている人たちの特定である。

この特定には2つの視点からの分析がある。「プロジェクトの成否に影響を与える権力の強さ/弱さ」と「プロジェクトに対する関心の高さ/低さ」である。いうまでもなく、プロジェクトの成否に影響を与える権力が強く、プロジェクトに対する関心の高い関係者が最も注意すべきステークホルダーである。また、プロジェクトの成否に影響を与える権力が弱く、プロジェクトに対する関心の低い関係者はさほど注意すべき関係者ではないであろう。この中間としてはプロジェクトの成否に影響を与える権力は強いけれどもプロジェクトに対する関心が弱い関係者、プロジェクトの成否に影響を与える権力は弱いけれどもプロジェクトに対する関心が高い関係者がいる。すなわち、権力—関心の2つの軸で関係者を4通りに分類することができる（表2参照）。

この4つの分類により、それぞれの関係者に対する対応の目標が定まる。例えば、①の最も注意すべき「プロジェクトの成否に影響を与える権力が強く、プロジェクトに対する関心の高い関係者」への対応は常に満足を得るようなコミュニケーションを追求しなければならない。断っておくが、これは「良い情報だけを耳に入れる」ということではない。

表2 ステークホルダー分析マトリックス事例

権力/関心度	強い	弱い
強い	① 田中氏 (業務部長：直属の上司) 対応目標：満足の保持 (報告頻度や情報量を多くする)	② 佐々木氏 (企画室長) 対応目標：確実に対応 (報告頻度と情報量は事前に定めたとおりに粛々と維持する)
弱い	③ 鈴木氏 (経理部長) 対応目標：監視 (報告頻度は事前に定めたとおりに行うが情報量は多く与える)	④ 小林氏 (広報課長) 対応目標：報告の保持 (情報頻度および情報量は必要不可欠なもののみにとどめる)

出所：鈴木安而「よくわかる PMBOK®第5版の基本」秀和システム（2014）P.99に筆者が加筆および修正

頻度の高い、きめ細かい情報を提供することや、イレギュラーな質問などにも直接出向いて行って丁寧な情報の伝え方を、といったことである。

また、②の「プロジェクトの成否に影響を与える権力は強いけれどもプロジェクトに対する関心が弱い関係者」に対しては確実な対応が不可欠であろう。重要な項目についての定期的な報告は出向いて行って確実に行うことである。③の「プロジェクトの成否に影響を与える権力は弱いけれどもプロジェクトに対する関心が強い関係者」は個人としてプロジェクトに大きな影響を与える力はないかもしれない。しかし、関心が高いだけに、強い権力をもつ他の関係者に働きかけて、その権力を行使させるかもしれない。従って、注意が必要であり、監視を行ってはいけない。④のプロジェクトの成否に影響を与える権力が弱く、プロジェクトに対する関心の低い関係者に対しては必要最小限の報告の保持で十分であろう。ただし、公式に報告を受ける立場にある関係者であろうから、定期的でフォーマットが定まった形の報告書を送付することは忘れずに行うべきである。

このようにステークホルダーを分類し、その分類に基づいて対応の「目標」を定める。そのため氏名、氏名、職位、所在地、役割、連絡先のリストのような形で作成して多くが必要である。ちなみにこのようリストは個人情報であるため、取り扱いルールを決めて厳重に管理される必要がある。

## (2) ステークホルダーへの戦略的な働きかけ

権力-関心の2軸で分類したステークホルダーの4つのタイプはプロジェクトが開始されても、それらがプロジェクトが完了するまで不変であると考えことは現実的ではない。プロジェクトの推移によりステークホルダーの関心度は変化しうる。また、長い時間を要するプロジェクトの場合、ステークホルダーの立場の変更(昇進、異動、降格)により権力の変化もある。こうした時間軸を考慮に入れた対応を行わないならば、ステークホルダーマネジメントは戦略性を欠くことになる。なお、関心の強弱の背景には公式なもの(職務上の関心)と個人的な関心がある。個人的な関心であっても権力のあるステークホルダーの場合、対応には丁寧さが求められる。要するに関心の背景についての情報収集も行ってはならない。

また、関心が弱い関係者であってもその人が当該プロジェクトに極めて好意的な姿勢も持っているならば、「強い味方」になってもらう必要がある。そのためどのように働きかけるかを考える必要がある。また、関心が強い関係者がプロジェクトに否定的な感情を持っていることがわかれば、せめて中立的な立場になってもらうことが必要である。否定的な感情を持っている人でも、その親しい友人がプロジェクトに好意的な関係者であり、その友人から説明してもらえば、否定的な感情を肯定的な感情に代えることは十分あり得ることである。そのような関係を情報として収集し、積極的に面会するなどして協力を訴えるという人間関係の情報把握とその活用スキルもステークホルダーマネジメントには欠かせない要素である。

面識の薄い人から受ける情報や働きかけよりも親近感を感じている人からの情報や働きかけの方がはるかに効果的であるのは私たちが日常生活でもよく感じることである。親しい人はどのようなタイミングでどのような順番で働きかけたらよいかを経験的に知っているからである。また、その働きかけに対する反応をどのように読み解き、管理するかについても熟知しているであろうから、それ以降の働きかけに関して得るところが大きい。

### （３）ステークホルダーへのコミュニケーションコントロール

それではステークホルダーとのコミュニケーションを円滑かつ有効なものにするためにはどのようにすればよいであろうか。実践的な視点から考えてみよう。日々変化していくプロジェクトの進捗情報を伝えるということが、ステークホルダーへのコミュニケーションにおいて最も難しいところである。すなわち、作業パフォーマンスの現状や変更要求について情報をどのように伝えるか、ということである。すでにステークホルダー分析マトリックス事例のところで見たとおり、ステークホルダーの影響力と関心度によって、「直接訪問して説明」、「電話で説明」、「電子メールで説明」などが考えられる。以上は一对一の個別対応を通じたコミュニケーションである。一对多、多対多の対応では「会議で説明」、「打ち合わせで説明」という方法がある。また、コミュニケーションの内容としては「要点を伝えるか」、または「詳細を伝えるか」という選択肢がある。関心の弱いステークホルダーに無理に「詳細を伝える」のはかえってミスリードを誘発する恐れがあるので気を付けなければならない。

しかし、何といたっても重要なのはステークホルダーとのコミュニケーションが一方的なものにならないように留意することである。こちら側からのコミュニケーションを管理するだけでなく、ステークホルダーからのフィードバックを受容し、それをうまく管理することが肝要である。ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを管理するためには、プロジェクトのコミュニケーションが円滑になるように組織的な枠組みを作って、コミュニケーションの公式ルートを担保することも有効である。そのことを以下の事例１で考えてみたい。

#### 【事例１とポイント】

事例１：

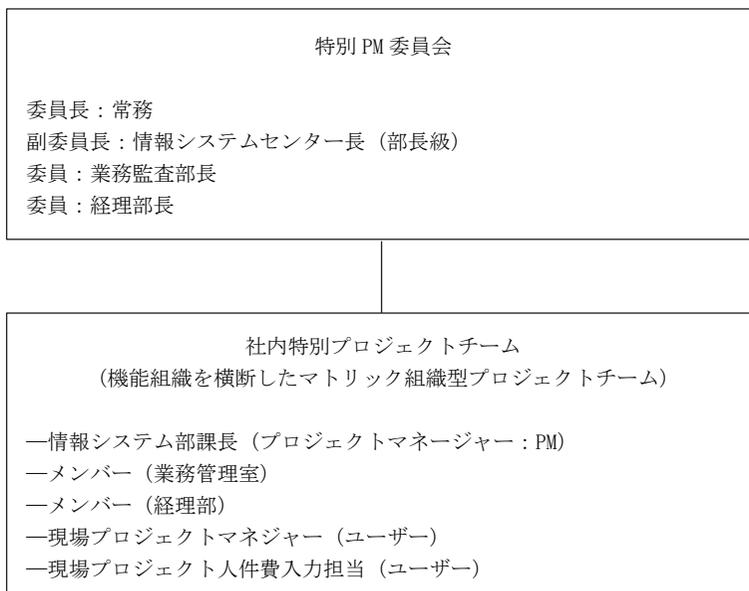
A社は株式市場の上場を数年内に控え、上場審査に耐えうる内部統制の確立を目指して、社内の様々な業務の在り方を改善している最中である。今年に入って、業務監査部から直接人件費の受注したプロジェクトへの配布システムに問題を指摘された。このシステムへのアクセス権限が明確にプロジェクトチームのどの職位者に属するかがあいまいになっていたため、だれでもアクセスして、恣意的にプロジェクトコストを修正できるようになっている、とのことである。これでは全社の決算書作成に影響を与えるリスクがある。

この指摘を受け、経理部はプロジェクト会計業務のすべてを洗い出し、財務諸表に与える影響に基づき、「至急改善」すべきものとして、取り急ぎ今年中に各プロジェクトチームのなかに直接人件費入力業務担当者を決め、その担当者の職位にあるものしかアクセスできないように専用のファイルサーバーで運用するようにした。しかし、経理部からはプロジェクト会計の責任者はそれぞれのプロジェクトリーダーであるため、その承認を経たうえで担当者が入力すべきであるとの指摘がなされた。この点については業務監査室からも担当者自身が上位者の承認なしに直接数値を修正できる状態にあるのは、問題であるとの指摘を受けた。また、再度、経理部からは今年度の全社決算作業に間に合わせた対応が求められた。

こうした要求をすべて満たすためには、情報システムセンターだけの技術的な機器やシステムの微修正では不十分であり、直接人件費の入力と修正作業を経理部作成の全社財務諸表とつながった形で行わず、特殊なアプリケーションをもって閉じた形で行うべく、今年中に専用のアプリケーションを立ち上げるようになった。

これは大掛かりな改編であり、業務監査部、経理部、各プロジェクトを巻き込んだ社内横断的なマトリックス組織型のプロジェクトチーム（後述）を立ち上げることが必要であった。早速、情報システムセンター長は業務監査室長、経理部長、そして自らからなる特別プロジェクトマネジメント（PM）委員会の立ち上げを経営陣から承認してもらい、その委員長として業務監査部、経理部、情報システムセンターを統括する常務取締役役に就任してもらった。この下に、自らの部下である情報システムセンターの課長をプロジェクトマネージャーとする社内プロジェクトチームを招集したのである。

特別プロジェクトマネジメント委員会を上位組織（方針、計画等大局的な事項の決定）と社内プロジェクトチーム（作業部隊）とする体制であり、この体制を図示すると以下の通りである。



ポイント：上記のような体制を組んで、もっとも仕事がやりやすくなるのはだれか？

出所：筆者作成

ここでのステークホルダーはこの体制のメンバー全員である。この図で明らかなように、この社内プロジェクトを牽引していくのは情報システムセンター長とその部下である情報システム部課長である。情報システム部長の支持のもとに同課長は進めるにあたって、本件プロジェクトの目的、そして求められる成果（目標）を明確に記したプロジェクト憲章を経営陣（経営委員会）に承認してもらった。この憲章をもとに最初にキックオフミーティングを開催し、ステークホルダーに周知徹底することにした。また、その後の特別委員会への進捗報告や同委員会からの要望や情報について社内特別プロジェクトチームの内部での情報共有と検討を行い、同委員会にフィードバックを迅速に行った。同委員会に情報をフィードバックする前には直属の上司である情報システムセンター長と事前にその内容と頻度について十分なすり合わせを行った。

こうした体制とそのための入念な細心の準備を経て、有効な情報がステークホルダーにフィードバックされ、プロジェクト遂行へのネガティブな介入や影響をさけることができるのである。

### 3. プロジェクトチームデベロップメントとコミュニケーション

#### (1) リーダーシップの戦略的適用

プロジェクトは各メンバー個人が技術および知識に優れていれば成功するというものではない。プロジェクト失敗の原因にはそうした技術的・知識的要因の他に各メンバーの心の問題がある。心の問題はチーム内外の人間関係にも影響を及ぼし、プロジェクト遂行の効率や成果物の品質に影響する。

例えば、チーム外に起因する問題には経営陣から受けるプレッシャーがある。予定よりも早期にプロジェクトを完成して、新規のプロジェクトに取り掛かるよう要求したり、複数のプロジェクトを同時並行で遂行することを求めるなどである。いずれも会社の経營業績への貢献を求めるものであり、本来個別プロジェクトの遂行に全神経を集中しているプロジェクトメンバーの努力を阻害こそすれ、助けるものではない。こうしたプレッシャーが頻繁に経営陣より与えられるならば、プロジェクトメンバーは精神的に疲弊するであろう<sup>iii</sup>。

チーム内に起因する問題はプロジェクトマネジャーとメンバーとの不仲、メンバー同士の不仲である。プロジェクトマネジャーとメンバーとの不仲の原因の一つにはプロジェクトマネジャーのリーダーシップスタイルとメンバーが求めるプロジェクトマネジャー像のミスマッチがある。リーダーとはビジョンと戦略を構築しながら、計画と遂行を行う存在である。

メンバーが持つ心的ベクトルを調整・統制し、実行力によってメンバーのやる気を引き出し、プロジェクトの成果物の完成という方向に収斂する必要がある。そのためのリーダーシップスキルとして方向づけする力、促進する力、指導する力、支持する力、コミュニケーションスキル、交渉力、問題解決力が求められる。これはリーダーとしての資質にかかわってくることであり、十分に身に着けるためには経験と訓練を必要とする。ただ、そうした力があっても使うための状況を理解していないと逆効果である。

経験豊かなメンバーに対して「俺の後についてこい」型のリーダーシップスタイルは状況とは整合しない。各メンバーの反発を招来するであろう。また、経験の浅いメンバーでできているチームに「皆はどう思うか」型の意見と自主性を求めるリーダーシップスタイルは時間の浪費であろう。「アイデアマン」型のリーダーシップは有言不実行や「言いつばなし」とみられ、信頼を失う場合がある。この他、「数字を達成しろ」型や「官僚」型では人はついてこない。女性や若年者が多いチームは「細かいことに気を使ってくれる」型のリーダーシップは評判が良いかもしれない。いずれにしてもリーダーはメンバーに「奉仕する者」との認識に立たなければチームを育成することは難しい。「自己防衛的な管理者」になってはいけないのである。すべてに適応する「ベストリーダーシップ」というのは存在しない。チームのメンバーの経験、雇用条件、知識レベル、職務に対する考え方、精神的状況や身体的状況（プレッシャー、疲労等）を十分に把握し、最も効果的なリーダーシップスタイルを適用する必要がある。時にはメンバーの経験値が未成熟なプロジェクトの初期段階と成熟してきている完了間際の段階では適切なリーダーシップが異なるかもしれない、プロジェクトマネジャーはリーダーシップスタイルを変更することも大事である。

また、メンバーが業務に集中できるためには職場の環境整備も重要である。細かいやり取りを繰り返して微調整をしながら進めていくプロジェクトにおいては全員が大部屋で作業することが効率的である。他方、いったん各個人に作業が割り当てられれば、後は集中するだけであるから窓付きの個室で各人が集中できる時間を作ることも大事である<sup>iv</sup>。作業の「実行段階」は入社後 15 分程度のミーティング（「朝会」）をしてその日の作業目標を全員で確認し、あとは打ち合わせをせず、100%作業に集中する時間を確保するというやり方をしている会社も多い。やたらとメンバー全員を招集する会議を多く設定したり、コミュニケーション手段（書面・口頭、内部・外部、公式・非公式）を多様化させると、メンバーだけでなくプロジェクトマネジャー自身も混乱し、疲弊する<sup>v</sup>。リーダーシップはこうした物的環境を大胆かつ慎重に関係部門に要求し、整えることも含むと筆者は自らの経験から考えている。

## (2) プロジェクトメンバーの動機付けに関する既存理論からの示唆

### 1) マズロー理論のプロジェクトマネジメントへの示唆

学部科目としての人的資源管理論では労働者の作業効率を上げるための動機付けに関して、伝統的な学説を教える。著名な学説として教えられるのはその後、メイヨーなどによる「人間関係理論」に発展していったホーソン実験がある。また、現在でも企業の人事教育の考え方に影響を与えているマズローの「欲求5段階説」、マクレガーの「X理論・Y理論」、ハーズバーグの「動機付け・衛生理論」がある。マズローの欲求5段階説は最も基礎的な要求である生理的欲求が満たされなければ人間は働けないが、それが満たされた後は安全の欲求を満たす必要がある。安定した環境がなければ、人はその能力を発揮する余裕すらない。さらにその欲求が満たされたのちには集団帰属の欲求が起こる。人は孤独では能力を発揮していけない。集団の中に身を置き、他者に貢献しているという手ごたえ、他者から関心を得られたいという欲求がある。さらにこの集団帰属の欲求が満たされれば、他者から尊敬されたいという尊厳の欲求が起こってくる。これが尊厳の欲求である。そして最も高度な欲求が自己実現である。「天職」と感じることができる仕事に従事しているときの満足感への欲求である。

プロジェクトマネジメントにおいては安定した担当分野への任命が重要である。「安定」という意味はメンバーの特性と特技を把握して担当分野を割り当て、必要かつ十分な権限を付与し、サポートする環境を供与することである。それぞれの専門分野での専門家として、処遇されるといことがもっとも、各メンバーに「自律性の感覚と効力感」を与え、強い動機付けを実現する環境である<sup>vi</sup>。彼らはその専門的な仕事のパフォーマンスによって周囲から尊敬されれば、それをある種の「自己実現の瞬間」と感じるものである。プロジェクトマネージャーはメンバーを信頼し、忍耐強く見守ることが必要である。

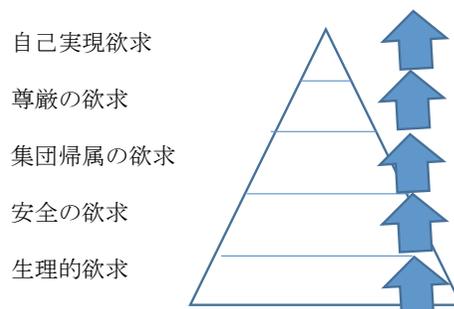


図1 マズローの欲求5段階説

(矢印は上位の欲求が下位の欲求の土台となっていないなければならないことを示す)

出所：筆者作成

## 2) マクレガー理論のプロジェクトマネジメントへの示唆

マクレガーの理論は労働する人間への異なる2つの仮定設定である。マクレガーは「人間の労働に対する本質的態度は労働を忌み嫌い、できれば手を抜いてやり過ぎたい」と仮定するX理論に対して「人間の労働に対する本質的態度は、指示されずとも自発的に労働し、そこに成長の喜びを感じることであり」と仮定するY理論を対置させている。実践的な人的管理においては前者の仮定に立てば、厳格な管理が必要になる。監視し、コントロールすることが必要である。職務をなまけた場合には、前もって定めた罰則を設けて、人間を半ば強制的に労働するように仕向ける。後者の仮定に立てば、納得した目標を設定させれば、それに従って人間は自発的に労働する。従って、実践的には管理者はその目標がどれだけ達成されているかチェックし、未達成であればサポートするといった対応が重要になる。いわゆる、日本の企業でも幅広く用いられている「目標管理」(Management by Objective : MBO)である。

マクレガー理論のプロジェクトマネジメントへの示唆としては、明確な担当範囲(メンバーが担当するスコープ、ワークパッケージやアクティビティ等)の設定とプロジェクトマネージャーによる支援である、と筆者は考える。プロジェクト全体の進捗状況が芳しくないからと言って、他メンバーの担当範囲を安易に手伝わせるなどということはこの本来の担当範囲のなし崩しの拡張になり、その結果、「目標管理」による評価は難しくなる。当該メンバーも「他人の作業範囲を急に手伝わされたから、自分の担当分野の出来具合に影響した。そのために評価が下がった」などと考え、モチベーションの低下につながる。担当範囲の急な変更や本人が得意ではない作業範囲を「教育訓練のため」などというプロジェクトマネージャーの上から目線の思い込みに基づき、本人が納得しないままに担当させることなどもこの種の失敗につながるであろう。

## 3) ハーズバーグ理論のプロジェクトマネジメントへの示唆

マクレガーと同様、ハーズバーグはマズローの理論を前提としてそれぞれ発展させたものといえる。まず、マクレガーはX理論の労働者にはマズローのより高次元の欲求を満たす施策が効果的であるが、Y理論の労働者にはマズローが示唆するより高次元の欲求の満足を与えることによる動機付けは効果がないと主張する。ハーズバーグは人間を動機付けする要因はそれが加われば人間は動機付けられる要因(達成感、承認、範囲の拡大、権限の拡大、責任と昇進、成長感)とそれが必要であり、なければ動機付けが逆に下がってしまう必要条件としての要因、すなわち衛生要因(経営政策、監督、監督者との関係、作業条件)に分類されると主張した。実務的には前者はわかりやすいが、後者は今一つわかりにくい。労働を行うべき基礎的な要件が後者で、やる気を出させるためにはさらに前者の要件が必要であると、理解したほうがよい。

プロジェクトマネージャーあるいはプロジェクトメンバーの最大の目標は目の前のプロジェク

トを成功裏に完了させることである。それに向かって心的および肉体的エネルギーを収れんさせるのがよいプロジェクト、マネジメントである。したがって、それを阻害するいかなる要因、特にプロジェクトチーム外からの干渉を嫌う。それが十分担保されていることが重要であり、彼らにとっての衛生要因である。現在、目の前のプロジェクトの作業が佳境に入っているさなかに経営陣から、「会社の利益を増やすために新規プロジェクトの営業活動をせよ」など、経営的見地からの介入がある場合、プロジェクトマネジャーあるいはメンバーのモチベーションは著しく低下するであろう。

他方、目の前で手掛けているプロジェクトに関する責任や使命感の付与等はそれが時間的、精神的な負担を増すものであっても、動機付けの要因となる。「このプロジェクトにおけるこれまでの働きぶりが認められている」との肯定的な承認やチームへの貢献ができていているという効力感を感じるからである。当然、自己成長感や自己実現感にもつながっている。

#### 4) フォレット理論のプロジェクトマネジメントへの示唆

フォレットは組織内での「命令」の効力の条件についての仮説を提起した。組織における命令が効果的に遂行されるためには「単なる作業を強制する」という形をとらずに命令を受ける側が受け入れやすく、自発的に遂行する形にしなければならないと主張し、そのための4つの原則を以下の通り、提唱した。フォレットの「命令4原則」である。これは実際に組織でビジネスを行っている人なら、プロジェクトに限らず、思い当たる仮説である。部下に効果的に受け入れられるための命令は次のような条件が必要である。

##### ① 命令を非人格化すること：

命令を上位管理職である個人が部下である個人に権威や圧力を用いて強制的に職務を実行させる、という形にしないこと。すなわち、組織としての状況が部下に職務の遂行を要請しているという形にして受け入れられやすくすることである。また、部下の遂行に関しては関係者がしっかりと見守り、サポートするということが併せて伝えることが必要である。

##### ② 命令を教育として伝えること：

その職務命令を遂行することに疑念がわからないように、「そうすることが当たり前である」という考え方を普段から教育しておけば、自発的にその命令を受け入れやすい。また、筆者の個人的経験においてもそれをすることが部下本人のためになるということも、教育を通じて理解させていることも重要であると思う。このことはやる気のある部下に対して

であればあるほど、効果的である。すなわち、本人が教育によってこのことを理解していれば指示しなくとも、部下は違和感なく、その命令の内容を実行するようになるということである。

③ 命令の背景や理由を合わせて説明すること：

これは①とも関連するがどうして部下がその職務を遂行することが必要なかを丁寧に説明し、納得すれば命令の遂行に対して、モチベーションが上がる可能性が高くなる。「腑に落ちる」という納得感が必要なのである。

④ 命令の背後にある目的を伝達すること：

上記の①や③とも似ているが、その職務の目的を伝えること。「何のためにやるのかわからない」と部下が感じれば、その職務をたとえ遂行したとしても「無理やりやらされている」という感情が残り、職務効率は落ちるであろう。それを防止するようにするのである。使命感が必要なのである。

フォレットはこのように職務の背景、理由、目的の説明が上司から部下に伝わりやすくするようになっていけば職務遂行上の摩擦が抑制され、遂行が効率的・効果的になるとする。ここでは組織内・チーム内のコミュニケーションの円滑化がポイントになる。これに関して、フォレットは組織内・チーム内の「調整」（直接的接触、早期調整、継続的過程の調整）が必要であると主張する。筆者としては「調整」はコミュニケーションであると考え。すなわち、フォレットは「関係者間の直接的なコミュニケーション」、「関係者間の早い段階でのコミュニケーション」、「関係者間の継続的なコミュニケーション」の重要性を主張していると理解する。ここで実践的に注意すべきであるのは「上から目線」のコミュニケーションにならないことである。プロジェクトチームメンバーはみな同じ成果物の創出を共通の目標とする「仲間」でありたい、と思っている。「同志」としての立場からのコミュニケーションのスタイルが必要である。優れたプロジェクトマネジャーはメンバーのフルネーム、趣味、背景、家庭環境まで詳細に情報を集め、一人一人を「理解」しようと努力する。このことによって、真の「同志」的コミュニケーションが成立すると筆者は考える。

5) ブルームの期待理論のプロジェクトマネジメントへの示唆

この他、ブルームはモチベーションを上げるためには頑張ればどのようなことが達成されるかという「期待」、その暁には次にどのようなものが待ち受けており（用具性）、達成されたも

のが自分にとってどのような価値があるのか（誘因性）を明確にしめすことによって職務に対するモチベーションは向上することを示唆した。これは、プロジェクトマネジャーの主観的な評価により、各チームメンバーの「頑張り」が過少、あるいは過大評価されないような客観的なルールを確立することによって効果をもつ。

しかし、筆者の経験ではプロジェクトの遂行上の変更により最初に決めた客観的な評価の物差しが、やがて主観的な評価に歪曲（distortion）される場合がある。スポンサーなどの変更要求により、当初、重要であったはずの担当部門を担うメンバーの作業範囲の重要性が相対的に低下し、当初、それほど重要でなかったはずの担当部門を担うメンバーの作業範囲の重要性が上昇した場合、客観的な評価ルールを再調整し、変えなければならないことがある。こうした場合は、当初の重要部分の担当者のモチベーションは低下することになる。

以上の動機付けに関する理論はプロジェクトマネジメントのチームを実行段階で育成していくためだけの固有の理論ではない。定常業務（オペレーション）含む組織一般の成員のモチベー

表3 プロジェクトマネジメントで参照される主な動機づけ理論とその概要<sup>1</sup>

<ul style="list-style-type: none"><li>・ メイヨーのホーソン実験： 作業効率はや作業環境よりも人間関係・人間の意欲による影響が大きいことを発見し、人間関係理論への展開の端緒になった。</li><li>・ マズローの欲求5段階説： 生理的欲求、安全の欲求、集団帰属の欲求、尊厳の欲求、自己実現の欲求の順で欲求は高度化し、低い欲求が満たされれば、人間は、より高次の欲求を求めるとした。</li><li>・ マクレガーのX理論、Y理論： 労働を強いられたものとしてできるだけ逃れようとするタイプ（X理論）にはアメとムチによる管理が必要だが、労働を成長のきっかけとして自発的に取り組むタイプ（Y理論）には、目標による管理が有効であるとした（目標管理）。</li><li>・ ハーズバーグの動機づけ・衛生理論： 動機付け要因を以下の2種類のタイプに分け効果的に用いる必要性を示唆した。 ◇ 動機づけ要因：達成感、承認、範囲、権限の拡大、責任と昇進、成長感 ◇ 衛生要因：経営政策、監督者の方針、監督者との関係、作業条件、報酬</li><li>・ フォレットの命令授与4原則： 命令を非人格化し、職能技術として命令を代替したり、命令に目的を伝達したりすることが動機付けとして有効であることを示唆した。</li><li>・ ブルームの期待理論： 努力・成果と報酬が明確に（客観的に）結びついていると人は動機づけられることを示唆した。</li></ul>
--

出所：筆者作成

ションを上げるためにも用いられている理論である。

#### 4. プロジェクトチームの構造とコミュニケーション

プロジェクトチームをその構造面からみた分類を試みるならば三種類に分かれる。①機能型組織（通常の機能組織を活用）、②マトリックス型組織—「全社プロジェクト」、③プロジェクト型組織である。

まず、機能型組織であるが、これは定常業務、すなわちオペレーション業務を遂行するために構築された固定的な組織である。図2を例にとりて説明すると、定常業務である製造と販売を行うセクション（製造部、マーケティング部）が営業本部の下に統括されており、さらにその下にそれぞれ、設計課、生産課、販売課が設置されている。これらの固定された組織の中に、プロジェクトチームが形成されるものである。プロジェクトチームはそれぞれの課の中に閉じていて、決して隣の課のメンバーを加えることはない。また、プロジェクトチームのリーダー（プロジェクトマネジャー）は日常の定常業務と兼務であり、予算や命令系統などのコミュニケーションのインフラも定常業務で用いているものの「使いまわし」である。したがって、

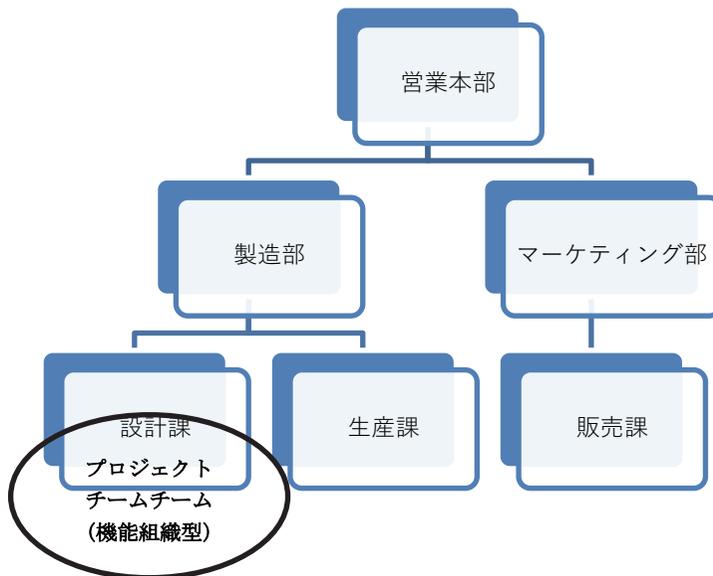


図2 定常組織の中のプロジェクトチーム  
(機能組織型プロジェクトチーム)

出所：筆者作成

プロジェクトマネジャーの権限は定常業務の組織の長である課長よりも弱い。なぜならば人事権、予算執行権は課長にあるからである。この形のプロジェクトチームを「機能組織型プロジェクトチーム」とよぶ。プロジェクトマネジャーの権限は弱いから、そのリーダーシップスタイルはいろいろな関係者の意見を聞き、その利害をバランスよくまとめながらプロジェクトを推進する「調整型」にならざるを得ない。

しかし、全社改革などの大きな社内プロジェクトの場合は他部署も加わった全社一体となった組織横断的なプロジェクトチームの設置が必要である。そのようないわば全社戦略にかかわるプロジェクトチームには様々なノウハウをもった人材が必要であるし、全社的な情報を持ち寄って知恵を絞る必要があるからである。マトリックス型プロジェクトチームである。このタイプのプロジェクトチームは全社横断的な組織であるから、後ろ盾として経営陣（役員）クラスが存在し、プロジェクトマネジャーは大きな権限を付与されているかもしれない。しかし、プロジェクトマネジャーやプロジェクトメンバーは依然として定常業務を担う組織の一員としても働いており、「兼務」の状態である。したがって、定常型組織の長である課長や部長という管理職（これを機能マネジャーという）の指揮を定常業務にかぎっては受けることになる。こうした環境のもと、機能マネジャーから指示された業務とプロジェクトの業務のいずれを優先して処理すべきか悩むことになる。

会社員としての評価は定常業務についてより重みを付けてなされることが多いだろうから、結局定常業務を優先することになるかもしれない<sup>iv</sup>。この結果、プロジェクト業務は後まわしにされ、スケジュールは遅延するであろう。また、情報の報告などのコミュニケーションも機能マネジャーとプロジェクトマネジャーの両方に行われることになるため、メンバーのコミュニケーション負担も大きく、疲弊するであろう。このことから、マトリックス型プロジェクトチームのプロジェクトマネジャーは機能組織型プロジェクトチームのプロジェクトマネジャーよりも権限が強いが、絶対的に強いわけではない。ただし、最初に述べたように、経営陣の後ろ盾がある場合は強いであろう。

なお、後ろ盾の他にプロジェクトマネジャーの権限を担保するものとしてレベルの高い専門知識、豊富な経験、高い技術、罰則に関する権限、プロジェクト業務に関する人事評価、高い職位、報奨を与える権限が付与されていれば、プロジェクトマネジャーの権限の強さは高まるであろう。プロジェクトマネジャーの権限は機能型プロジェクトチームのプロジェクトマネジャーよりも強いが、後述するプロジェクト型プロジェクトチームのプロジェクトマネジャーよりも弱いため、利害関係者の意見を聞きつつ、場合によってはある程度付与された権限を使って、最後は決断をするという「促進型」のリーダーシップになる。

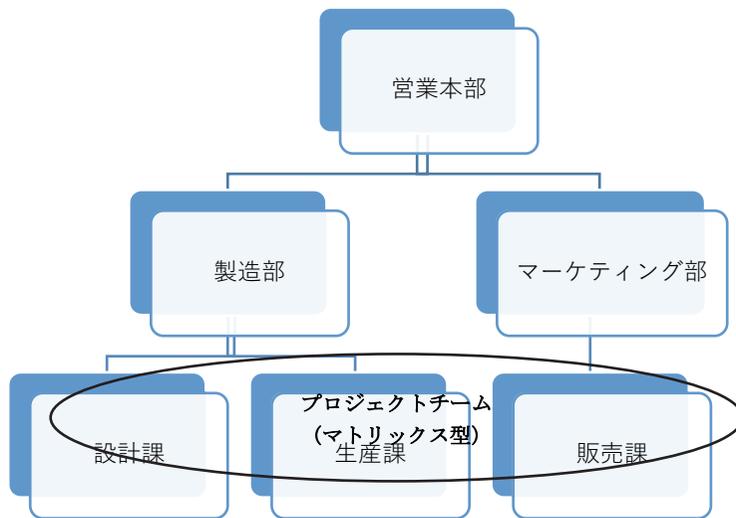


図3 組織横断的なプロジェクトチーム  
(マトリックス型プロジェクトチーム)

出所：筆者作成

定常型業務のための組織を下敷きにしてプロジェクトチームを設置するならば、常に機能マネジャーとプロジェクトマネジャーとの権限の相克は免れない。プロジェクトマネジャーの検眼を絶対的なものにするためには、そもそも初めから組織をプロジェクトをベースにすべきである。例えば、ITシステム構築会社（システムインテグレーター）において「病院建設のプロジェクトに特化した営業セクション」、「大学のITシステムを構築する営業セクション」などの組織を作ることである。

この組織の場合、プロジェクト専門の組織であるため、定常的に存在する。したがって、管理職はプロジェクトマネジャーになることもできる。この結果、人事評価権、予算執行権はプロジェクトマネジャーが握ることになり、メンバーの関心はプロジェクト遂行だけに収斂することになる。仕事の優先度や報告などのコミュニケーションに迷いや負担・混乱はない。

いわばこうしたプロジェクト型プロジェクト組織のプロジェクトマネジャーにおいてその権限は完全に保証されるといえよう。

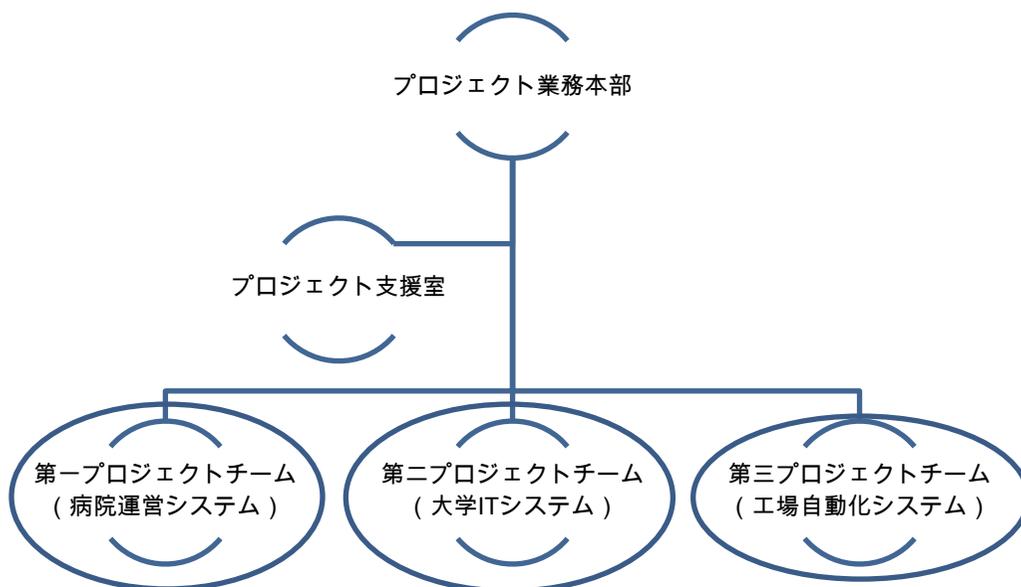


図4 プロジェクト專業のプロジェクトチーム  
(プロジェクト型プロジェクトチーム)

出所：筆者作成

## 5. チームメンバーとプロジェクトマネジャーのコミュニケーション

### (1) チーム内対立の解消のためのコミュニケーション

プロジェクトマネジメントチームの成員は大なり小なり、プロフェッショナルのメンバーとして選ばれたという自負があるため、それぞれの担当にかかわるスケジュール、コスト、職務の優先順位、資源(予算配分等)、技術的見解、事務処理手続き等の主張を曲げない傾向がある。いわば「職人意識」である。ここに「対立」の問題が発生する。対立の原因の中の「職務の優先順位」は特にプロジェクト内での異なる担当分野の兼務や他のプロジェクトの担当との兼務が背景となっていることが多い。職務の優先順位はあらかじめ決めておかななくてはいけない。また、プロフェッショナル意識の強さは、「個性」のぶつかり合いにつながることもある。

米国プロジェクトマネジメント協会(PMI)の整理によると、チーム内対立の解決法(解消法)のアプローチは以下のように5つある。

### 1) 強制（業務命令）による解消

プロジェクト現場の最高責任者として命令により、強制的に解決を図るものである。時間的制約のもとで「とりあえず前に進む」にはよいアプローチである。しかし、のちに強制されたメンバーの心にはしこりが残ることになり、モチベーションの低下につながることもある。また、モチベーションの低下は「やる気のない作業」、「創造性の欠如」、「注意力の散漫」を招き、品質面での問題の原因になりうることに注意しなければならない。

### 2) 撤退による解消

これはプロジェクトマネジャーとメンバーの間に意見の対立が生じた際に、プロジェクトマネジャーが意見を取り下げ相手に従うことである。これも、時間的制約を重視した場合、「とりあえず前に進む」ためにはよいが根本的な解決ではない。特定のメンバー、特に不平・不満の多いメンバーに対してこのアプローチを多用すると、組織内の統制が乱れる。組織内の統制が乱れ、メンバー内に不公平感も惹起させる。

### 3) 鎮静による解消

これは対立する両者がそれぞれの不同意点につき、暗黙の了解をあたえる、あるいは放置しておくことである。表面的には短期的に問題が表面化ことはないが、根本的な解決ではないため、何らかの場面で矛盾が露呈し、問題が表面化する。鎮静による解消を使うべきか、否かは不同意点がどれほどのインパクトをプロジェクトに与えるものなのかによる。ネグリジブルな（無視してもよいほど小さい）影響をあたえるにとどまる点についての不同意であれば、プロジェクト完成まで、乗り切れるかもしれない。プロジェクトへの影響を考えたさじ加減が難しいといえる対立の解消法である。

### 4) 妥協（ギブアンドテイク）による解消

対立点のうち、部分的に相手に譲歩する対立解消法である。双方が部分的に満足するため、限られた時間内の解決としてはよく採用される解消法である。しかし、相手に譲歩した部分が相手から譲歩された部分と同等の価値を持つものであるかどうかについて、吟味する場合には時間がかかる。その場合は、1回の交渉では終わらず、幾度かの交渉の機械が必要になるであろう。結果として時間がかかってしまうこともある。

### 5) 対峙による解消

対立する両者納得の問題解決を追求し、見つけることである。最も望ましい解消法であるが、

これは容易ではない。特にプロジェクトのように時間的な制約がある場合はなかなか採用しにくい解消法である。しかし、対立する原因が技術的なものであり、対立する双方に十分な人間関係が出来上がっている場合は、信頼感が醸成されているため、この解決法も不可能ではない。信頼感があれば対立点を「詰める」(すなわち、細部にわたって確認して相手が約束を守るように言質をとる等) 必要がなく、大枠の合意に達した段階で、後は相手を信頼して物事を進める、ということができるからである。また、話し合っているうちに新たな第三の解決法も思い浮かぶ可能性もできる。この意味で「昇華」といってもよい解決法である。

## (2) プロジェクトマネジャーとチームメンバー間のコミュニケーション

ステークホルダーの間のコミュニケーションの手法をコミュニケーションの重要なタイミングにわけると、プロジェクトの開始時に行う「キックオフミーティング」、重要なタイミングでの「中間ミーティング」、そして完了時の「ラップアップミーティング」である。以下の、それぞれのミーティングの目的とその意義を述べる。

### 1) キックオフミーティング (Kick-off Meeting)

一般に「キックオフミーティング」はプロジェクトの背景、概要、目的、期間などの基本的な情報の共有、プロジェクトマネジャーの人物や方針、メンバー間のネットワークが目指される目標である。したがって、できるだけ、対面、会話を心がけるべきとされる。プロジェクトマネジャー (PM) が積極的に会場を動き回ることが大事である。特に前述したマトリックス型組織のプロジェクトチームにおいては社内でも他の部署からメンバーが来ているので、面識を得ることが重要であり、終了後は簡単な懇親会をセットするとより効果的である。

途中任命の PM が着任した時にも挨拶、自己紹介、前任者と管理方針が同じか、異なるかなど重要な点を伝えるための全体ミーティングとコミュニケーションが必要である。これはいわゆる「キックオフミーティング」ではないが、その目的の一つである信頼感の醸成を目指すという意味ではそれと同じような性格をもつコミュニケーションの手法である。

## 【事例2とポイント】

事例2：

顧客のA社から在庫管理システム改修のプロジェクトの引き合いがあり、B社は公募による公開入札を経て、受注した。改修前のシステムを構築した会社ではないB社はそれまでのシステムの経緯や特徴を一から調べなおしたうえで、実行しなければならない。

A社は近年、企業の経営統合(合併買収)をいくつも経てきた会社である。統合以前は2社にわかれていた。既存のシステムは2種類の系列のシステムが併存している。企業の統合のたびにそのシステム

をつかう A 社内の以前からそれぞれの系列を使っていた現場担当者からは使い慣れていないほうの系列のシステムに対して「使い勝手がわるい」などの不満が渦巻いている。今回のプロジェクトの目的は既存の 2 種類のシステムによって生じている、使い勝手の悪さを取り除き、A 社グループ全体としてシステムの標準化を行うことである。現場担当者を入れた作業メンバーは 10 か所のオフィスに散らばって業務を行っており、総計 30 人に及ぶ。もともと統合前の異なる会社に属していたものも多い。B 社のプロジェクトマネジャーはキックオフミーティングを開催し、プロジェクトについての共通認識を形成することとした。

ポイント：この場合、キックオフミーティングはどのような形で開催すべきか。

出所：富士通株式会社 PM コミュニティ「実践的 PM 力向上のための問題集検討」WG 編「プロジェクトマネジャーの決断—富士通の現場から」（2016）p.151 をもとに、筆者の経験を加えて加筆修正

上記のポイントを検討するには、統合前の会社から引き続く 2 つの問題があることを念頭に置く必要がある。それは、まず第一に、異なる 2 つのシステムが併存しており、それが現場にある種の混乱を生み出しているということ。第二に異なる企業文化、管理思想、作業手順を教育されて、脳裏にしみついている 2 つのグループが同僚として日常業務を行っているということである。この上で、外部からシステムコンサルタントとして入り、この度のシステム改修プロジェクトのリーダーとなった PM と A 社の社員の間の信頼感の醸成を図っていく必要がある。

① 全員の対面と会話によるキックオフミーティング：

対面と会話によって統合前の意識の不統一が改善される。したがって、全員を招集し、統合後の新しい本社ビルでキックオフミーティングを実施することが効果的であろう。

② 全員参加のオンラインによるキックオフミーティング：

統合前の意識の不統一の改善には効果的であるが、その効果の程度は①の対面と会話によるものよりも限定的である。個人対個人のコミュニケーションがなかなか成立しづらく、プロジェクトマネジャーからの方針説明や自己紹介に終わってしまいがちだからである。終了後の懇親会も不可能である。ただ、参加者の時間や交通費等が節約でき、経済的であるという面でメリットはある。

③ 各オフィスを PM が巡回して実施するキックオフミーティング：

PM によるオフィス現場の実態把握に役に立つという点と各オフィスのメンバーの移動

が不要であるという点でメリットがある。PM は旧システムの「使い勝手の悪さ」を直接目にすることができる。

④ 旧 2 系統のシステムの代表 2 名を本社に招集して実施するキックオフミーティング：

旧 2 系統を熟知したリーダークラスのメンバー 2 名が代表になると考えられるから、技術的に深い議論になり、PM としてはかなり勉強になる。しかし、現場の「使い勝手の悪さ」を把握することができるかどうか疑問である。なぜなら、両名は立場上、それぞれの旧システムをこれまで推奨してきた技術的リーダーであろうから、その旧システムの「問題」をあまり報告しようとしなないかもしれない。また、本来のキックオフミーティングの目的であるメンバー一人ひとりのプロジェクトの背景、概要、目的、期間などの基本的な情報の共有はできず、またプロジェクトマネジャーの手柄や方針を伝え、メンバー間のネットワークングによって信頼感を醸成することができない。経済的かつ省力的であるが、キックオフミーティングの後に実施する個別の中間ミーティングとして行ってもよいミーティングスタイルである。

## 2) 中間ミーティング (Mid-term Meeting)

あまり全員を巻き込まない。具体的で絞り込まれたテーマを掲げ、それに関与するメンバーだけを集めるべきである。主な例として技術面の問題、進捗の問題、予算消化状況の問題、調達管理の問題、変更管理の問題などに対する情報および意見交換の場としては用いられるべきであろう。

全体ミーティングを過度に開催しないのには理由がある。プロジェクト作業効率を落とすからである。作業に集中するためにはコミュニケーションを遮断する必要がある場合もある。電子メールや電話も一定時間遮断する必要がある。そのための最善のコミュニケーション環境は個室である。また、逆にチームは非常に関連する重要で微妙な作業を遂行中であり、調整と打合せが重要になっている場合は、非公式で突発的な意見交換、打ち合わせがむしろ必要である。そのための最善のコミュニケーション環境は同一部屋での作業である。

中間のミーティングとしてはチーム内メンバーとのコミュニケーションだけでなく、アウトソーシング先とのコミュニケーションもある。例えば、PM がプロジェクトの一部を請負契約でアウトソーシングしている会社から、そのメンバーの作業の進捗状況において何かの問題が生じ、スケジュールが遅延しそうだと連絡を受けたとしよう。その場合、PM が当該メンバーの作業効率を上げるために、そのメンバーと直接コンタクトしてミーティングを開いて指導することはできない。請負契約においては発注者が受注者の作業員に対して、直接指揮命令をす

ることはできないからである<sup>viii</sup>。この場合あくまでもアウトソーシングの受注者である相手の会社の窓口かその PM を介して、改善を図るべく要望を伝えるしかない。アウトソーシング先への指揮命令のコミュニケーションは契約形態など法律問題も関係するため、注意が必要である。

### 3) ラップアップミーティング (Wrap-up Meeting)

ラップアップミーティングはプロジェクトが完成した後の「締め」のミーティングである。参加者はプロジェクトマネジャーとプロジェクトメンバー、そしてチームの所属チームの上司(プロジェクトオーナー)であることが多い。

このミーティングの主な目的は「反省会」である。といってもなにも失敗談を披歴して、みんなを暗くすることではない。失敗談および成功談を披歴して、それらの原因を究明し、今後、類似のプロジェクト尾で起こらないようにするためのノウハウの蓄積である。したがって、客観的な情報と意見を持ち寄って、組織としての経験としてアーカイブにするわけである。この趣旨から、失敗したことについてその責任者を糾弾したり、その責任を追及することは厳に慎まなければならない。また、チームメンバーが社内の正社員ではなく、このプロジェクトのために契約社員として参加している場合は、そのメンバーの貢献を宣揚するとともに、「推薦書」を書き、そのメンバーの再就職を支援することもプロジェクトマネジャーの重要な役割である。こうした一連の作業が終わったら、メンバー全員で「打ち上げ」をすべきである。これによって、人間対人間として、お互いを誉めあい、達成感を共有する。このような場面を共有することによって、個人的な信頼感を醸成し、次のプロジェクトの際にも同じメンバーと組もうという言う気持ちになるのである。「あの人とまた組んでプロジェクトができる」という気持ちは大きなモチベーションになる。

しかしながら、筆者はこれまで多くのプロジェクトに参加してきたが、このような「打ち上げ」の機会が常に行われていたかという点、残念ながらそうでもない。それは、会社としての利益目標が高すぎるために、プロジェクトマネジャーだけでなく、プロジェクトメンバーも複数のプロジェクトを兼務しており、一つのプロジェクトが完了したとしても、その他のプロジェクトの進捗に追われて、ラップアップミーティングとその後の打ち上げなどに費やす時間を惜しんで、参加したからではないからである。こうしたことが、たまたま、やむを得ない場合に行われるのは現実的には仕方がないといえるが、現代の日本のプロジェクトにおいては常態化しているとみている。嘆かわしいことである。特に外部のクライアントから受注したプロジェクトをビジネスとしているコンサルティング会社等に多くみられる。せっかく高いスキルを、もって入社に多くの有意義なプロジェクトに参加しても、自分の担当する担当作業だけに集中し、

その工数分の人件費付加価値が「貢献分」として評価基準にされ、プロジェクトが完了したら解散するだけのプロジェクト組織であるならば、チームといってもそこに、いわゆるマズローの「集団帰属の欲求」、「尊厳の欲求」は満たされることもなく、モチベーションは上がらず、品質のよい仕事をするメンバーは少なくなっていくであろう<sup>15</sup>。プロジェクトマネジメントを単に管理手法として矮小化させず、人を成長させるための教育手法としてもとらえていくことが、良いプロジェクトの成果を仕上げられる組織を作り上げていくことになるのである。

以上のようにプロジェクトにおけるチームメンバー間のミーティングはプロジェクトの進捗状況やコストの状況、スポンサーからの変更要求などの技術的事務的な情報交換と共有にとどまらず、各メンバーの能力を十分に発揮させるためのモチベーションや信頼の醸成に不可欠の役割を果たす。近視眼的な、当面のプロジェクトの成功のみならず、中長期的な意味でも非常に重要であり、これを軽視する組織はやがて大きな問題に直面することになる。次にはその事例を挙げて考えてみよう。

### 【事例3とポイント】

事例3：

#### 【プロジェクトの立ち上げ】

コンサルティング会社Aは顧客（スポンサー）から東南アジア4か国（フィリピン、マレーシア、インドネシア、ベトナム）における新製品の市場調査の引き合いを受けた。顧客から提示されたのは総予算1600万円の一括請負契約で期間4ヵ月である。成果物は4か国の市場それぞれの市場調査データとその分析レポートである。顧客は過去の実績により、A社を非常に信頼していた。加えて納期が短いことを理由に、入札を経ずに随意契約をオファーしてきた。成果物の仕様は以下のとおりである。

- ① 各国政府の新製品（外国製品）にかかわる規制（外資関連法、消費者関連法、環境関連法等）を調査してほしい。
- ② 各国市場での競合状況と競合製品それぞれのマーケットシェアを調査してほしい。
- ③ 各国市場における外国製品の参入経緯を調査してほしい。
- ④ 進出するにあたって、各国政府の担当窓口と手続きを調査する。
- ⑤ 進出するにあたって、有効なサポートを提供してくれるキーパースンの情報を調査してほしい。
- ⑥ 成果は社内のマーケティング部門の資料とするので日本語の紙ベース200ページ程度で作成。ビジネスマンにわかりやすいように平易な編集と製本をしてほしい。なお、納入後、マーケティング部から追加の質問や付加的な情報依頼が行くかもしれないが、よろしく対応してほしい。
- ⑦ 成果物の内容を当社の海外部門でも参考にするかもしれないので、海外配布する可能性もあるその時は英訳版も予算内で増刷してほしい。また、非常勤の社外取締役の大学教授も関心をもっているため、日本語バージョンもアカデミックな論文集的な編集をしてほしい。

A社のプロジェクトマネジャーに指名されたB氏はこの案件について受注するか否かの判断をA社上

層部から求められたが、受注ノルマに追われていたB氏は一も二もなく即座に受注を決意。上司には事後報告とした。上司も「君にまかれるよ」ということだったので、受注契約を締結した。

### 【プロジェクトの計画と実行】

B氏は早速、計画プロセスに入った。スケジュールについては期間の短い小規模プロジェクトなので、顧客報告の日程のマイルストーンのみを設定し、ガントチャートは作成しなかった。コストは自らの経験に基づき、受注金額1000万円になるように人件費、出張費、外注費を大体の目安で作成し、利益が会社のノルマである10%である100万円を確保するように大まかなコストベースラインを見積もった。

人的資源についてプロジェクトマネージャーである自分の他に新人1名(正社員)、OB社員(契約社員)、顧客との連絡係として普段はプロジェクトの現場にいない営業部員1名をプロジェクトチームメンバーとして配置した。

調達計画としては信頼できると評判の現地会社に随意契約でアウトソーシングし、アンケート項目とインタビュー項目を作成し、その実施を全面的に任せた。

リスク計画については経験のある分野なのでほとんどリスクはないと考え、発生したら、その時に対応策を考えることにした(消極的なリスク受容策)。

品質基準は事前に設定しなかったが、顧客とコミュニケーションする中でその都度要求される追加要求に応えることを「良い品質」と考えた。

コミュニケーション計画についてはプロジェクトの納期がタイトであるので、会議や報告会、打ち合わせ会については決まった日時や頻度をきめず、随時メンバーと電子メールで報告・相談することで代替することにした。

ステークホルダー計画についてはチームと顧客だけをステークホルダーと考えた。その際、ステークホルダーの質的分析(影響力、関心度)については考慮しなかった。統合管理(変更管理)については顧客からの電話やメールに真摯に対応するという信条としているため、それらを通じて要求があった場合は極力対応することにした。この点についてはチームメンバーにも徹底した。

### 【プロジェクトの監視とコントロール】

開始から2ヵ月後に途中の進捗経過をチェックしたところ、予定された成果50%分に対して、600万円が完成していたが、この時点での支出900万円であった。

### 【プロジェクトの終結】

プロジェクトの終結は大幅に遅れ、納品前にメンバーは解散して、他のプロジェクトに移った。最後はPM一人で終結した。

ポイント：このようにこのプロジェクトが遅延したのは計画と実行にどのような問題があったからだろうか？

出所：筆者作成

## 6. チームデベロップメントとコミュニケーションにおける実践的課題

プロジェクトチームを成長させながら、プロジェクトをスポンサーの要求通りに完了し、納期までに成果物を納入するのは至難の業である。プロジェクトメンバーはそれぞれ、異なった専門分野をもつその道のプロである。プロであるだけに、それぞれがプライドをもち、仕事を行うことを望んでいる。個性の強さがその能力の高さと比例していることも多い。それだけにプロジェクトマネジャーが円滑にコミュニケーションをそれぞれのメンバーと取っていくことは、まず大前提として相手を尊重しなければならない。

最近では、メンバーの中に外国人がいることもまれではない。同じ日本語を話す留学経験者の外国人であっても日本人と同じ思考様式を持っているわけではないし、ましてや IT ソフトウェア業界では通常の形となってきたオフショア開発（開発業務の一部のプロセスを海外の技術者にアウトソーシングすること）では本当の意味で細部にわたる技術的問題やスケジュールの進め方、品質管理の仕方において同じ考え方であることはまずない、といってよい。そのためオフショア開発にはブリッジ SE といわれる本国と受注国の間の作業の調整をする役割があるが、他の業界ではそれほど一般的になっていない。新型コロナウイルスが引き金を引いたといわれるオンラインによるコミュニケーションの急速な拡大はこうした文化的な差異を理解しながらプロジェクトをコントロールする難易度を格段に上げたといえよう。

こうした課題の解決策としては、技能水準を重視するのはもちろんだが、それにあまり拘泥せず、技能水準よりもコミュニケーション能力をより重視するというやり方もあろうかと考える。少々、技能レベルが劣っても、コミュニケーション能力が高く、文化的差異をうまく調整し、最終的な目標であるスコープ、スケジュール（納期）、品質、そしてコストという中核的な価値に関して意見の一致に達しやすいメンバーでチームを構成したほうがプロジェクトマネジャーとしては助かる。プロジェクトは新しい発見をするためにあるわけではないし、チームメンバーのプロフェッショナルな満足感のために行うものでもない。スポンサー（クライアント）と合意した要求事項を達成することが最終目標だからである。その意味ではプロジェクトマネジャーを支えるサブマネージャークラスに経験豊富な専門家を置き、計画通りのコントロールは任せ、プロジェクトマネジャーはある種の「遊撃隊」として問題のある場所に走り、一つ一つ解決していくべきであろう。このような「モグラたたきのな」コミュニケーションこそが実際のプロジェクト遂行上の実践的行動として必要である。なお、プロジェクトマネジャーはその意味であらゆることを見なければならぬ。冷静で平常心でのコミュニケーションを保つためにも日頃の心身のケアは必須である。所属組織（会社）としてもプロジェクトマネジャーをケアし、サポートする機能を PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）に持たせることがよ

いと考える。

## 7. まとめに代えて

プロジェクトマネジメントにおいてコミュニケーションの問題は最も難しい問題の一つである。本稿でも述べたように外部ステークホルダーとのコミュニケーションと内部ステークホルダーとのコミュニケーションではその質的かつ量的な情報の発信量と受信量に大きな差がある。

本稿の議論ですでに読者は気づいたと思うが、外部ステークホルダーに対するコミュニケーションの目的は主にプロジェクト促進に対する抵抗を少なくすることに主眼がおかれるのに対し、内部コミュニケーションの目的は、関係者（プロジェクトチームメンバーや組織内の上司、すなわちプロジェクトオーナー）がもつ様々な心的エネルギーのベクトルを統合・制御し、プロジェクトの成功裏の完成のために集中することである。そのような様々な個人のもつエネルギーについてそれは肉体的なものであれ、精神的なものであれ、その状態を極力、把握し、その状況にあった形で統合・制御する必要がある。その統合・制御をオーケストラの指揮者のごとく行うのがプロジェクトマネジャーであり、極めて難易度の高い業務であるといっても過言ではない。このためのサポーティングツールとして PMBOK は著名な動機付け理論のエッセンスを実践的ツールのとして言及するが、筆者の経験では長期間かつ複雑なプロジェクトの場合、より多くの知識をツールとして活用する必要があると考える。例えば、各メンバーが過度のストレスやプレッシャーから陥る心理的な要因による問題にも対処しなければならない。例えば無力感やうつ的な気分による効率低下、他メンバーに対する疑心暗鬼、不信感、ハラスメントによる協働作業の不成立などである。

一般的にはプロジェクトメンバーは選び抜かれたプロフェッショナルのはずである。しかし、彼らの仕事は常に時間的、予算的プレッシャーの圧力なべの中で行われているがごとくであり、精神的なタフネスがしばしば減退することもある。フロイトは精神力は力がよく統制され、自我によって統一されているときに存在する、との趣旨のことを言っている。これは個人に対する仮説であるが、プロジェクトマネジメントにおいては個人にも内部ステークホルダー（プロジェクトチーム）にも十分当てはまる。プロジェクトチームメンバーの様々な変化する心理的な力（量）とベクトルを統制することがプロジェクトマネジャーのコミュニケーションに求められている。この意味で、プロジェクトマネジメントにおける実践的課題の中でもステークホルダー（特に内部ステークホルダー）とのコミュニケーションはプロジェクトマネジャーにとつ

て最も厳しいものと筆者は考えている。

## 参考文献

- ジャン.C.フィルー、村上仁（訳）「精神力とは何か—心的緊張力とその背景—」白水社、1975年
- Don Hellriegel, John W. Slocm, Richard W. Woodman, *Organizational Behavior, Fourth Edition*, West Publishing Company, 1986
- Authur E. Kerridge, Charles H. VerValin, *Engineering & Construction Project Management* Gulf Piublishing Company, USA, 1986
- 波多野誼余夫、稲垣佳世子「無気力の心理学」中央公論新社、1999年
- 長尾清一「先制型プロジェクトマネジメント」ダイヤモンド社、2003年
- Paul Sanghera, *PMP® In Depth, Project Management Professional Study Guide for PMP® and CAMP® Exams*, Course Technology, 2006
- HBR Guide to Project Management*, Harvard Business Review Press, 2013
- Jeffery K. Pinto *Project Management—Achieving Competitive Advantage, Third Edition*, Peason, 2013
- 日本プロジェクトマネジメント協会編著「改訂3版 P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック」日本能率協会マネジメントセンター、2014年
- アイテック教育研究開発部「PMBOK®問題集」、2014年
- 鈴木安而「よくわかる PMBOK®第5版の基本」秀和システム、2014年
- 鈴木安而「よくわかる最新プロジェクトマネジメントの基本と要点」秀和システム、2015年
- 王樹文「PMP 通関宝典」機械工業出版社、2015年
- Frank T. Anbari,編、アイテック教育研究開発部監訳「PMBOK®問題集」、2016年
- 富士通株式会社 PM コミュニティ「実践的 PM 力向上のための問題集検討」WG 編「プロジェクトマネジャーの決断—富士通の現場から」、2016年
- 具志堅融、葛西澄男「ポケットスタディプロジェクトマネジャー第2版」秀和システム、2017年
- 富永章「パーソナルプロジェクトマネジメント増補改訂版」日経 BP 社、2017年
- 小林守「学部学生教育のためのプロジェクトマネジメントの基礎知識と実践的課題—スコープ、タイム、コスト、品質をめぐる—」専修大学商学研究所所報 Vo.52、No.1、2020年

注：

- 
- i プロジェクトの管理あるいは経営。ちなみに中国語では「项目管理」という言葉が用いられている。
  - ii 筆者の経験ではスポンサーは常にぎりぎりの予算でぎりぎりの日程でプロジェクトをオファーしてくる。したがってプロジェクトマネジャーは戦略的に予算的バッファー（実質上の予備費）や日程的バッファー（予備時間）をスケジュールに潜り込ませる。これをスポンサーの不興を買わず（了解を得て）にやり遂げるのがよいプロジェクトマネジャーともいえる。
  - iii あまりにも多いプロジェクトの兼務やプロジェクト内担当の兼務はメンバーを疲弊させる。メンバーに経営的責任を過度に押し付けたり、顧客からの低品質・短期間要求を受け入れさせることもよくない。さらには納得感やサポート体制を用意せずに、メンバーを不得意分野に無理やり投入するなどは避けなくてはいけない。
  - iv 個室には電話や電子メールが届かないようにして、作業の中断を避ける必要がある。
  - v メンバーが多いほどコミュニケーションのルートは増加し、プロジェクトの意思疎通は難しくなるから大きなチームほど気を付ける必要がある。
  - vi 波多野誼余夫、稲垣佳世子「無気力の心理学」中央公論新社 1999 年 pp. 63-67
  - vii 定常業務は半ば永続的に存在するが、プロジェクトは期限付きの一過性の業務である。したがってプロジェクトチームはプロジェクトの成果物が完成すると解散される。現実問題として、メンバーが定常的な業務を優先する気持ちは十分理解できる。
  - viii 請負契約の他に委任契約、派遣契約があるが受注先のメンバーに発注元が直接指揮命令をすることができるのは基本的に派遣契約のみである。
  - ix 筆者もコンサルティング企業に勤務していたときに多くのプロジェクトに参加したが、優秀な若いメンバーが 4~5 年程度で職を辞していったこと目の当たりにしている。人格能力とも優れた人材を採用しながら、このように去られるのは中長期的にプロジェクトを生業としている業界の企業にとっては大きな痛手である。