

# THANKS

(VOL. 149)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成21年11月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-41-11  
TEL:04-2922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「プロジェクトマネジメントの基本（その2）」・・・プロジェクトの失敗原因

前回から「プロジェクトマネジメント」についての特集がスタートしました。  
ちょっとおさらいをしておきましょう。

#### 前回のおさらい

プロジェクトマネジメントは、以下のように定義されます。

#### プロジェクトマネジメントとは…

**「チームに与えられた目標を達成するために、人材・資金・設備・物資・スケジュールなどをバランスよく調整し、全体の進捗状況を管理する手法」**

また、プロジェクトは以下のように定義されます。

#### プロジェクトとは・・・

**「特定の目的を達成するために、臨時的に形成された組織による活動」**

今の時代は変化が激しい時代。

企業が勝ち残るためには、世の中の変化に対応していかなければなりません。

現状延長的な仕事のやり方で、徐々に質を高めようと思っても限界があるし、スピードも遅くなってしまいます。

プロジェクトの目的は「改善」ではなく「改革」すること。

従来のやり方そのものを抜本的に変えるプロジェクトの必要性は、ますます高まっています。

今の時代のもうひとつの特徴は、問題が複雑化していることです。

例えば、開発—購買—生産—営業—物流をつなぐ「バリューチェーン」。

リードタイム短縮しようと思ったら、個々の機能の強化だけでは足りません。

いくら生産現場の効率を上げて、生産リードタイムを短縮しても、営業からの受注情報が遅れたり、完成した製品の出荷が遅れたりすれば、せっかくの努力も水の泡になってしまいますから。

「部分最適」から「全体最適」へ。

こうしたことも、部門横断的なプロジェクトが必要となる背景です。

## プロジェクトの失敗原因

上記のようなことから、今はどの会社でもプロジェクトが「花盛り」。

「在庫削減プロジェクト」、「コストダウンプロジェクト」、「新市場開拓プロジェクト」等々、数多くのプロジェクトが動いています。

しかし・・・

いざ、プロジェクトをスタートしたのに、なかなか思った通りに進まない・・・

期限が延びたり、最悪、途中で空中分解して、プロジェクト自体が「消滅」してしまうことさえあります。

私はこれまで、数多くの「失敗プロジェクト」を見て来ました。

どうして失敗してしまうのか？

典型的なケースを挙げてみます。

### 1. 目的・目標・範囲が明確になっていない

プロジェクトは、特定の目的のために設置されるものです。

しかし、実際には、この点があいまいなままで走ってしまうケースも多いのです。

目的とは、プロジェクトの存在意義です。

「なぜ、このプロジェクトを行うのか？」

プロジェクトメンバー間で共有できていないと、チームとしてはバラバラなままです。

リーダーだけが熱くなっていて、他のメンバーは冷めている…

よくあることです。

また、目標がハッキリしていないケース。

例えば、コストを下げるといっても、何%のコストダウンを目標にするのか？

20%？ それとも50%？

それによって、考えるべきことが変わってきます。

それから範囲も重要です。

範囲とは、「どこまで考えるべきなのか」ということ。

プロジェクトメンバーが自ら実行できる範囲の中で考えるのか？

それとも、枠を拡げて、「何でもOK」とするのか？

例えば、コストダウンに関して、人員の削減まで検討することなんて微妙です。

もともと、会社として「実行する気がない」ことを一生懸命検討しても、無駄な努力ですから。

### 2. メンバーの役割分担が明確になっていない

プロジェクトの成功には、メンバー全員の力の結集が必要です。

「××については●●さん、△△については■■さん…」

それぞれが、自分の役割をしっかりと認識しなければなりません。

ところが…

メンバーとして召集されたものの、「何をしたら良いのかわからない…」

本人から、よく聞く言葉です。

こうなると、結果として、特定の人に負荷が集中してしまい、プロジェクトがまわらなくなってしまいます。

また、「暇な人」のやる気は失せ、プロジェクトのミーティングの時も、まるで「お客様」のような状況になってしまいます。

当然、チームはバラバラです。

### 3. プロジェクトメンバーの上司の理解・協力が無い

「××さん、次回のミーティングまでに、〇〇を作成しておいてください」  
プロジェクトでは、各メンバーに「宿題」が与えられることが多いです。

ところが…

「他の仕事に時間をとられてしまって、できていません」なんて、ことも珍しくありません。  
本人の自覚の問題もありますが、結構多いのが、上司からの指示で他の仕事を優先してしまうケース。

「プロジェクトよりも、今の仕事を優先しろ！」

直属の上司に、そう言われたら、従わざるを得ないですから。

言うまでもなく、プロジェクトは、チームワークが必要です。

ひとりの「できていません」は、他のメンバーの仕事に大きな影響を与えます。

それから、上司の理解不足により、メンバーが自部門とプロジェクトの「板挟み」になってしまうケースもあります。

前述の通り、プロジェクトは「個別最適」ではなく「全体最適」を目指します。

議論の中で、自部門の利益に反することを決めることもありえます。

「おまえ、そんなことを決めてきたのか！」

上司に一喝されたら、メンバーとしては辛いです。

### 4. プロジェクトメンバーの人选が不適切

「彼は今、仕事に余裕があるからメンバーにしよう」

メンバー選定の際に、ありがちです。

しかし、このような選定は、多くの場合失敗します。

「私には分らない。私にはできない…」

スキル不足の人が選定されることは、メンバー本人にとっても、他のメンバーにとっても不幸なことです。

「忙しい人に仕事を頼め！」

昔から、よく言われることです。

忙しい人は、それだけ周囲から頼られる存在。

プロジェクトにおけるメンバー選定でも、まさに、この点を意識して進めるべきです。

## 5. スケジュール作成が不十分

プロジェクトでは、当然、納期を守らなければなりません。  
しかし、実際には、いろいろな理由をつけて延長が申請されるケースも少なくありません。  
「あと1ヵ月、時間をください・・・」  
このような泣き言はカッコ悪いです。

納期を守れない原因の中で最も多いものが、スタート時点でのスケジュールの立て方のミス。  
スケジュールがあいまいなままで、スタートしてしまったり・・・  
初めから無理なスケジュールを立ててしまったり・・・

「走りながら考えればいいさ」  
よく、このような言葉をよく聞きます。  
確かに、ひとりで仕事を行うのであれば、都度、「走りながら考える」こともできるでしょう。  
また、普段、いつも一緒に仕事をしている人ならば、「暗黙の了解」も可能かも知れません。  
しかし、プロジェクトは、いろいろなメンバーが足並みを揃えて進めるべきもの。  
「いつまでに」「だれが」「何をするのか」を明確にしておかなければ、チームとしてはバラバラになってしまいます。

## 6. 進捗管理が不十分

納期が守れない、もうひとつの大きな原因は、進捗管理の不足です。  
進捗管理とは、PLAN-DO-CHECK-ACTIONの中のCHECKの部分。  
プロジェクトが計画通りに進んでいるのか？  
いつも確認しておく必要があります。  
例えば・・・  
プロジェクトが期間的には半分過ぎているのに、やるべきことの2割くらいしかできていない・・・  
当然、スピードアップしなければ、間に合いません。  
納期間際になって、「まだ半分しかできていない」なんてことが分かっても手遅れです。  
また、「やるべきことはやっているのに、予定していた成果が上がっていない」ということもあり得ます。  
その場合は、「やるべきこと自体を変えること」が必要です。

プロジェクトは多くの場合、未知なる挑戦です。  
想定外のことが起こって当然。  
だからこそ、しっかり進捗管理して、適宜、軌道修正することが必要なのです。

<次回に続く>