

THANKS

(VOL. 150)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成21年12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
<http://www.thanksmind.co.jp>

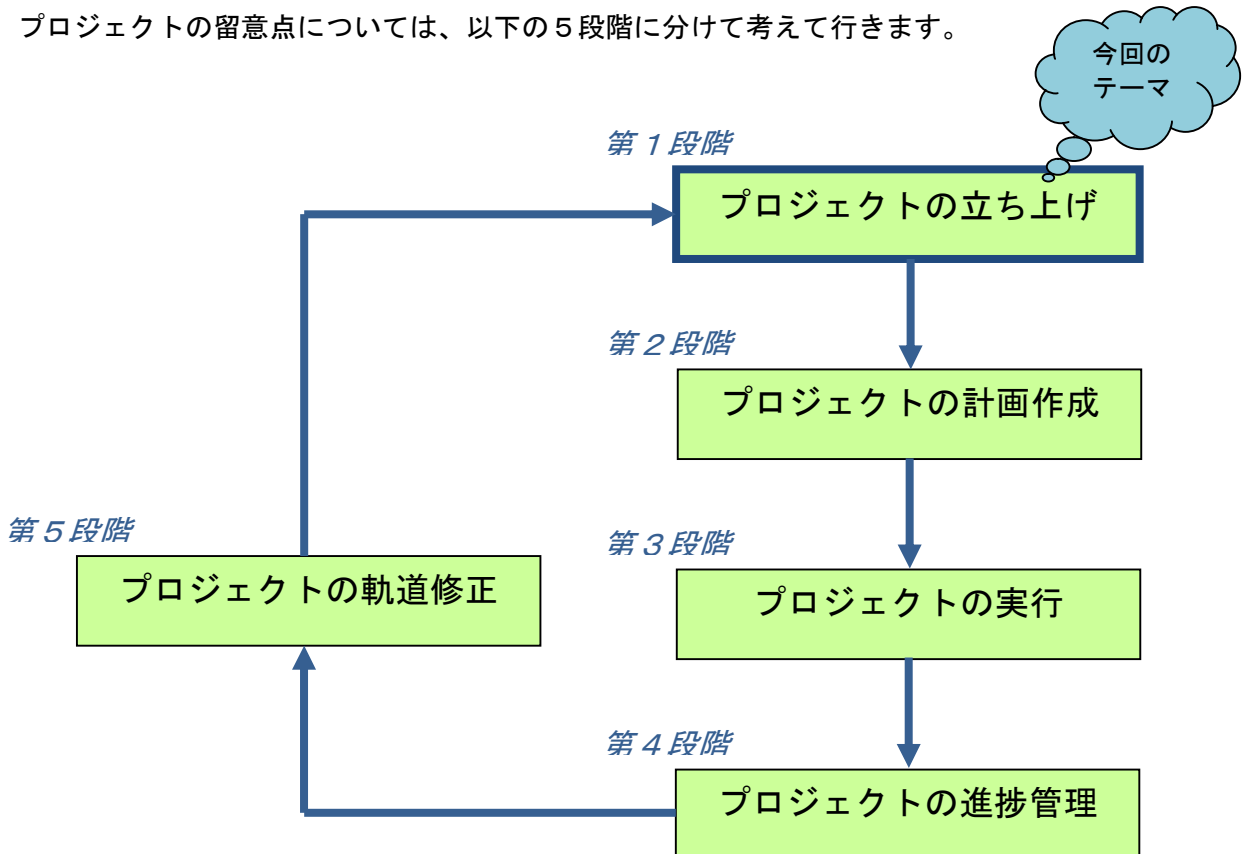
特集

「プロジェクトマネジメントの基本（その3）」・・・プロジェクトの立ち上げ時の留意点

前回は、プロジェクトの失敗原因について整理しました。
「プロジェクトをスタートしたのに、思った通りに進まない・・・」
よく聞く話です。
前々回のTHANKSで説明した通り、プロジェクトには、通常業務と数多くの違いがあります。
通常業務と同じようなやり方では、うまく行かないのは当然です。
それでは、具体的にどうしたらいいのか？
今回から数回に分けて、プロジェクトを成功に導くための留意点を確認します。

全体像

プロジェクトの留意点については、以下の5段階に分けて考えて行きます。



第1段階：プロジェクト立ち上げの留意点

プロジェクトの立ち上げは、まさに「船出」と同じ。

どこに行くかを「風まかせ」にはできません。

「なぜ出航するのか」「どこを目指すのか」「いつまでに到達するのか」「誰が行くのか」・・・決めておくことはたくさんあります。

この段階で、特に大事なことは、メンバー間の意識の共有と動機づけ。同じ目的に向かって、全員が一致団結できるようにすることが必要です。

1. プロジェクトの背景・目的の明確化

「なぜ、このプロジェクトが必要なのか？」

「このプロジェクトの目的な何か？」

まずは、プロジェクトの背景／目的をハッキリ示します。

重要なことは、しっかり「明文化」しておくことです。

いくら口頭で一生懸命説明しても、頭にはなかなか残らないし、その場で理解しても、時間が経つにつれて忘れてしまいがちです。

また、途中でメンバーが変更することもあり得ます。

いつでも原点に立ち戻れ、誰が見ても理解できるように、文字として書いておきましょう。

プロジェクトの背景／目的は、通常、「内部要因」と「外部要因」の2つの視点から導かれます。

内部要因とは、社内の事情。

例えば、「売上の停滞」「利益の減少」等々です。

もちろん、マイナスのことばかりではありません。

「新技術の開発」など、チャンスを生かすためのプロジェクトもあります。

一方、外部要因とは、社外の状況。

例えば、「顧客の変化」「競合の変化」「社会環境の変化」等々です。

「主要顧客である工場の海外移転が進行し市場が縮小する中、当社の売上也低迷が続いている。

本プロジェクトでは、この厳しい状況から脱却するために、新しい市場の開拓を目指す！」

というように、内部要因と外部要因をあわせて、背景／目的を示すと、分りやすいものになります。

2. プロジェクトの目標（アウトプット）の明確化

プロジェクトの目的を明確したら、次にその具体的な目標を設定します。

- ・どの程度の水準を目指すのか？
- ・どのような状態にしたいのか？

プロジェクトメンバーの中で共有することが大切です。

目標には、「定量的目標」と「定性的目標」の2つがあります。

「定量的目標」とは、目標水準を数字で表すことができるもの。

「売上を拡大する」といっても、「どれくらい？」が分かりません。

具体的に「2倍にする」とか、「××億円を目指す」など、数字を入れることによって、目指すべきものの「程度」がハッキリします。

数字の目標を打ち出す際に、重要なことは「数字の意味を説明すること」です。
「2倍」「××万円」と言われても、メンバーから見た時に「どうして？」という疑問があると動機づけになりません。

「そうは言っても難しいよな… 実現不可能だよな…」

このような気持ちがあると、パワーは出ません。

例えば…

「競争会社のA社の水準は××。勝ち残るためには…」

のように、数字の「意味」を示すことによって、メンバー間に「やるしかない！ やれる！」という気持ちが出てきます。

社員数が50人程度の某社で、「市場開拓プロジェクト」を立ち上げた時のことです。

- ・今の当社の主力市場は、年間××%の減少。
- ・このまま、5年経つと、当社の売上は成行きのには△△億円。
- ・今の人件費だと、人件費比率は■■%にあがり、経営は成り立たない。
- ・私としては、一人当たりの人件費を、年間△%アップさせたい。
- ・そのためには、新分野で◆◆億円の売上を作らなければならない。
- ・だから、このプロジェクトでは、▲▲億円の売上を目指す！！

実績の推移などを示しながら、社長が丁寧に説明しました。
私にとっても、メンバーにとっても非常に分りやすかったです。

上述の通り、目標はできるだけ数字化することが望ましいです。
数字で表現することによって、どこまで目指すかの「程度」がハッキリしますから。
しかし、全ての目標が数字化できる訳ではありません。

ひとことで「プロジェクト」といっても、その内容はいろいろ。

例えば、「情報システムの導入プロジェクト」。

プロジェクトの目標は、期限までに、スムーズに新しいシステムに移行することです。

こうしたプロジェクトの場合の目標は、プロジェクト終了時に「どういう状況にするか」という定性的なものになります。

また、「新市場開拓」というテーマでも、「新市場を開拓するための戦略・作戦づくり」という構想段階のプロジェクトもあれば、「チームを組んで実際に営業活動を行い開拓する」という実行段階のプロジェクトもあります。

実行段階であれば、「目標××億円」と数字を明確にすることが必要でしょう。

しかし全社の構想段階では？

「××億円を目指す」ということは、目標というよりも、プロジェクトの前提条件。

実際にプロジェクトの中で「目標」にすべきことは…

- ・具体的なターゲット市場を明確になる
- ・どの市場で、いくらくらいの売上を狙うかが明確になる
- ・ターゲット市場ごとの「戦い方／攻め方」が明確になる
- ・だれが、いつまでに、何をすることが明確になる

というようなことです。

定性的な目標設定で大事なことは、誰もが目標（アウトプット）を「イメージ」できることです。「完成形」の姿を共有できなければ、チームはバラバラになってしまいますから。そのためのポイントは、目標をできるだけ「具体的」な表現にしておくことです。例えば、「社員のパソコン技術のレベルアップ」のようなもの。単に、「パソコン技術が向上する」という目標を作っても、サッパリ程度がわかりません。「全営業担当者が、パワーポイントで企画書を作成できるようになる！」このように、具体的にしておけば、そのために「何をしたらいいか」が明確になります

3. プロジェクトメンバーの適切な人選

プロジェクトは長い航海同じ。幾多の困難に立ち向かうためには、船長ひとりではどうにもなりません。誰と一緒に船出するのか？クルー選びは極めて重要です。私も、コンサルタントとしていろいろなプロジェクトを見てきましたが、ハッキリ言って、プロジェクトはメンバー次第。「何をするか」よりも「誰がやるか」が大事です。成功するかどうかの半分以上は、メンバーの人選にかかっていると言っても過言ではありません。

プロジェクトメンバーを選ぶ際には、まずは、「どのような人が適当か」という「要件」を明確にします。

- ・プロジェクトの目的／目標から考えて、今後何をすべきなのか？
 - ・そのためには、どのようなスキルを持っている人が必要なのか？
- このようなプロセスで考えます。

当然、スキルの要件は重要なのですが、ただし、そればかりでは危険です。「新しいことに挑戦することが好き」「途中で投げ出さない」「周囲と協調して仕事ができる」といった性格的な面も配慮することも大切です。

プロジェクトメンバーを自分の所属外の部署から出してもらう時、どうして「遠慮」してしまいがちです。

「本当は、××さんが良いのだけれど、忙しそうだから…」
気持ちは分りますが、妥協は禁物です。
本人を説得するだけでなく、上司を使って根回ししたり…
「あの手」「この手」を使って、とにかく「仲間」に引き入れましょう。

<次回に続く>