

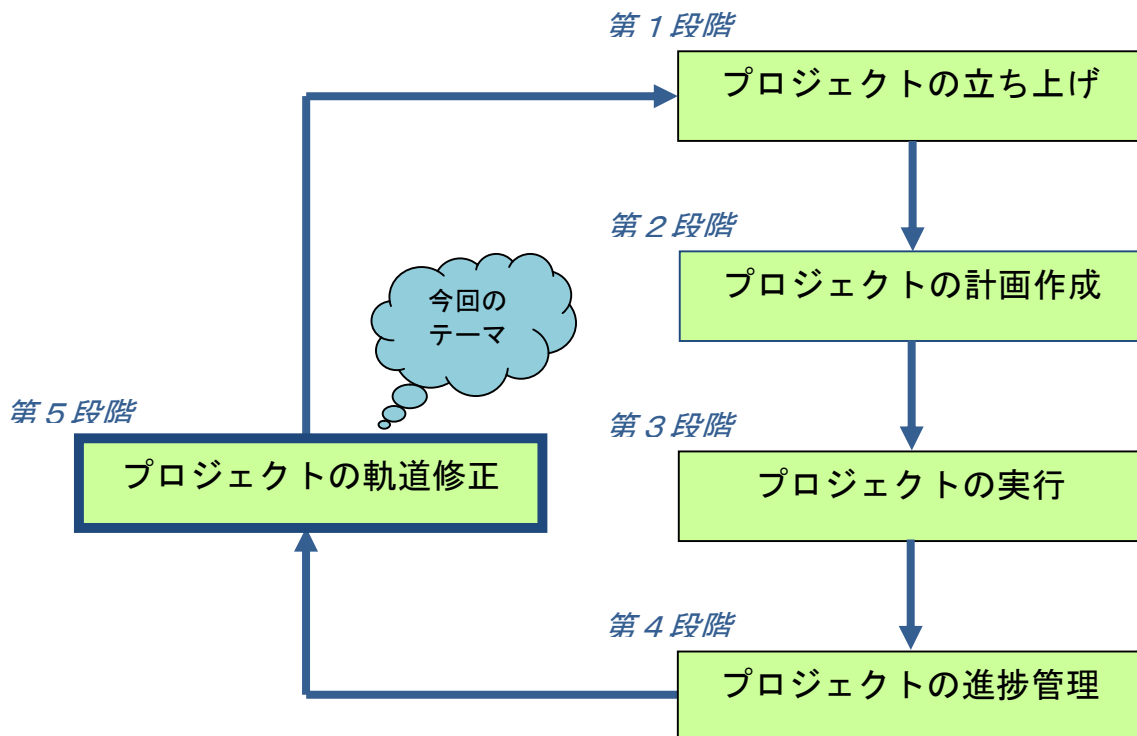
特集

「プロジェクトマネジメントの基本（その7）」・・・トラブルの対処方法

今、本誌ではプロジェクトを成功に導くための具体的な留意点について解説しています。
今回は、その最終回。
プロジェクトの中で発生する主なトラブルへの対処方法について考えて行きましょう。

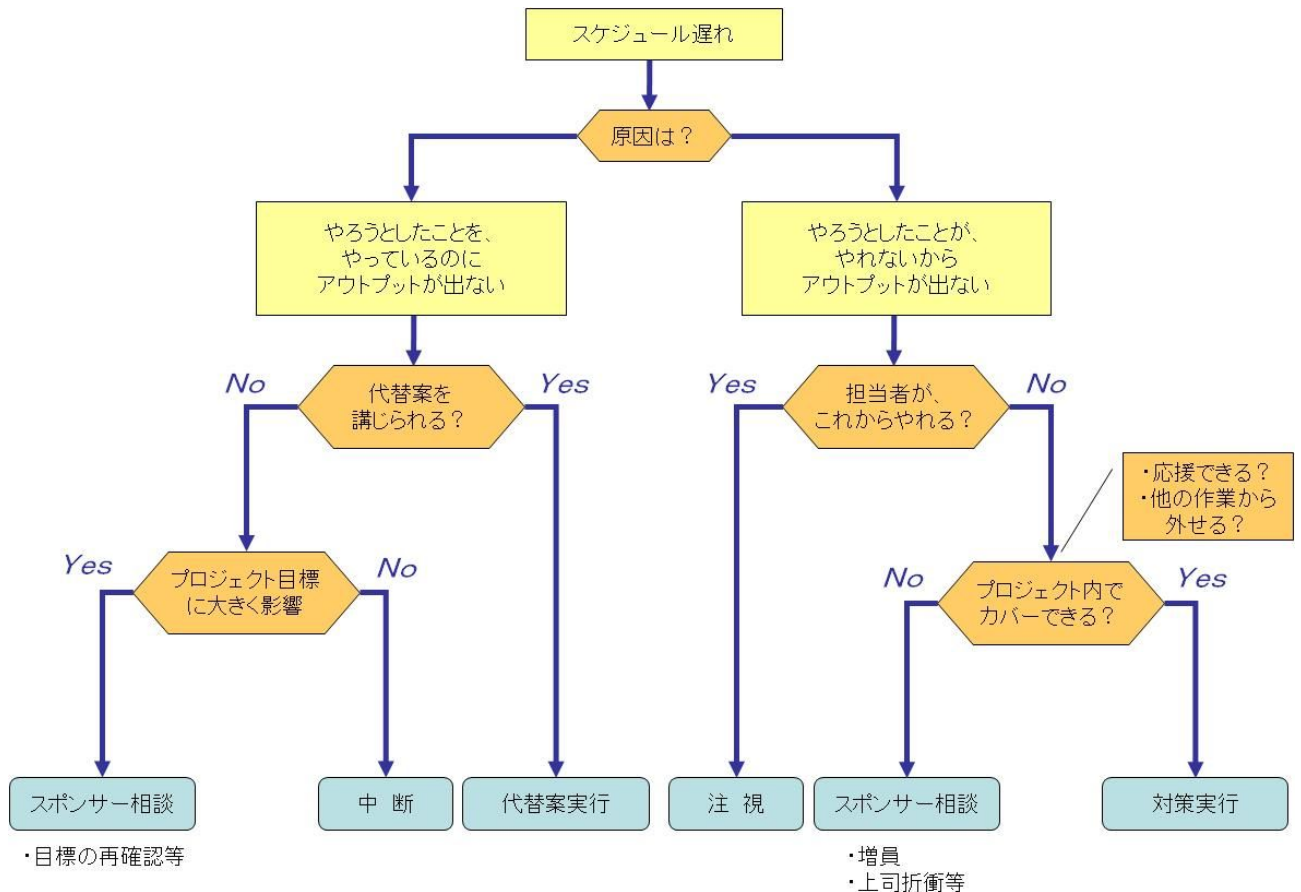
全体像

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。



メンバーの作業が思うように進まない場合の対処方法 ・・・前回の続き

前回は、プロジェクトの進捗管理のポイントを説明しました。
メンバーの作業が思うように進まない場合、リーダーはどうしたらいいのでしょうか？
基本的な考え方を、以下のようにフローでまとめてみました。



主なトラブルの対処方法

1. 主要メンバーの離脱（異動等）

休職／異動／退職…

プロジェクトで中心的な役割を担ってきたメンバーの離脱。
プロジェクトとして、大きな痛手です。

「プロジェクトが終了するまでは、なんとかこのままで…」
リーダーとしては、懇願したいところです。
しかしながら、実際には、なかなか難しい…
病気になってしまう場合もあれば、本人都合で退職せざるを得ない場合もあります。
また、社内の都合であっても、本人にとってのチャンスであれば異動もやむを得ないでしょう。
結局は、「仕方ない…」と納得することがほとんどです。

こうした「離脱」への対処方法としては、いち早く「代わりのメンバー」を投入することですが、ハッキリ言って、事が起ってからでは遅すぎます。リーダーとしては、いつ、このような事態が生じても、慌てないように、普段から準備しておくことが大切です。

一番のリスク管理は、ひとつの作業を複数のメンバーが担当することです。しかし、現実的には、そこまで余裕があるプロジェクトは少ないです。ひとりひとりが、それぞれの担当分野について推進していることが普通でしょう。

そうしたケースの次善策は「情報の共有」です。定期的なミーティングが一般的ですが、イントラネット等に各自が行っていることを、確実に載せておくことも大事です。その場合、結論だけでなく、そこに至った「プロセス」も分るようにしておく必要があります。

「面倒臭いなあ…」
イントラネット上でのファイリング等は、特にそう思う人が多いのではないのでしょうか？
確かに、いつ起るか分からないことに対しては、なかなか気持ちが乗らないものです。
しかし、繰り返しますが、起ってからでは手遅れです。
主要メンバーが突然離脱した時に、他の人が「さっぱり分らない…」なんてことになったら、プロジェクト全体がストップしてしまいますから。

2. メンバー間の衝突・あつれき

「私は、こっちのやり方で行きたい」「いや、私は別のやり方で行きたい」・・・
プロジェクトメンバーは、いろいろな人の集合体。
考え方が違うことは当然でしょう。
建設的、発展的な議論であれば、大いに結構です。
しかし、このような衝突が感情的なあつれきになると困ったもの。
プロジェクトチームの中で、「××派」「●●派」などの派閥ができれば最悪です。

プロジェクトリーダーとしては、まずは、お互いの主張を中立的な立場でしっかり聞くことが大事です。そして、議論を仕切る場合は、必ずプロジェクトの「目的」に立ち戻って話をする。メンバー間の衝突のほとんどは、手段レベルの意見の違いですので、「お互いに、行きたいところ（＝目的）は同じ」ということを確認するだけでも、感情的なあつれきは緩和することができます。議論のポイントとしては、どちらの案の方が、効果が高く、実行しやすいか？
こうした議論のプロセスを明らかにした上で最終判断すれば、メンバーの間でシコリが残ることはありません。

余談ですが、サッカーのワールドカップドイツ大会の日本代表を憶えていますか？
中田英寿、中村俊輔、高原直泰、小野伸二・・・
日本のサッカー史上で、最高のメンバーが揃ったチーム。
国民の期待は、非常に高かったです。
しかし、結果は惨敗。
戦前に盛り上がった分、その反動が大きかったです。
もちろん、総合的なチーム力が世界レベルに達していなかったことが、最大の原因でしょう。
しかし、敗戦後にメディアを通じて明らかになったことは、チーム自体がバラバラだったこと。
確かに、最終戦の後に、中田英寿がグラウンドで寝ていた姿は孤独でした。

お互いにプロですから、考え方がぶつかるのは当たり前。
ひとりひとりの「勝ちたい」という気持ちが高くなるほど、ぶつかる頻度も多くなります。
リーダーがその時に、どのようにチームをまとめるか？
プロジェクトを成功に導くためのカギになります。

3. スポンサーからの追加要望

プロジェクトにおいては、中間段階でスポンサー（プロジェクトの発起人）に随時報告することが普通です。

その時によるあるのが、スポンサーからの追加要望です。

当初設定した目標を上げたり、検討範囲を拡げたり・・・

ハードルがどんどん高くなります。

報告を聞いているうちに、「欲」が出てくることは、ある程度はやむを得ないことでしょう。

しかし、安易に要望を受けることは危険です。

検討結果が中途半端になったり、納期が遅れたりしたらプロジェクトとしては失敗です。

スタート時になかった要望を受けた場合は、もう一度、計画段階に立ち戻ることです。

スケジュールを書き直して、問題がなければ、それでOK。

しかし、どうしても難しい場合は、その旨を伝えなければなりません。

増員等により体制を強化したり、プロジェクトの納期を延ばしたり・・・

遠慮することなく、バックアップを求めるべきです。

「今更、あんなことを言われても、無理だよな～」

飲み屋でプロジェクトメンバーと話しても、解決にはなりません。

「やはり、できませんでした」

リーダーが謝れば済むというものではありません。

メンバーには、当然、連帯責任が問われるのです。

4. 目標への未到達

期限までに、求められたアウトプットを出すこと。

プロジェクトリーダーにとっての、唯一、最大の使命です。

そのために、プロジェクトの進捗を管理し、適宜、軌道修正するのですが、現実としては、「どうしても無理」という事態もあり得ます。

プロジェクトを進める中で、そういう可能性がある場合は、リーダーは、スポンサーにできるだけ早目に伝えなければなりません。

もちろん、「できる限りのことは行う」という前提の上であり、安易にギブアップするということではありません。

上記の「追加要望」でも同じですが、ギリギリになって「やっぱりダメ」ということだけは避けなければなりません。

「できます」と「やります」は大違い。

「やります」は単なる精神論です。

リーダーにとって、時に冷静で客観的にプロジェクトを見ることは、大きな役割です。