

プロジェクトを成功に導く PMのコミュニケーションのあり方 —メンバーのやる気を高めるコミュニケーション術—

アブストラクト

1. 研究の背景

近年、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「モダンプロジェクトマネジメント」が注目され、その知識体系がまとめられたPMBOK®はさまざまな分野に活用されている。

このように、プロジェクトマネージャーに必要とされる技術面での手法、道具、教育は体系化され、浸透しつつあるが、ステークホルダーとの円滑な意思疎通、つまりコミュニケーションということに関する、人間味が強いスキルに至っては、プロジェクトマネージャー自身の手腕に依存しているのが現状である。本研究分科会では、このプロジェクトマネージャー自身に依存している「プロジェクトマネージャーに必要なコミュニケーションとは」をテーマに研究することとした。

2. プロジェクト成功の要件とは

プロジェクトの成功とは、どのような状態であるべきか、本研究分科会内で検討した結果、次の3つの側面で捉えることが出来るとの結論に至った。

(1) S-QCDの確保

やるべきこと（スコープ）を、定められた品質で、予算内で、納期通りに提供する。

(2) 顧客の納得性

顧客に提供したプロダクトおよびプロセスの価値を、顧客が認め評価すること。

(3) メンバーの満足度

メンバーがプロジェクトを通して成長できたと実感できること。

まとめると、プロジェクトの成功とは、「S-QCDを確保し、顧客満足度（顧客の納得性）とメンバー満足度が高い状態」と定義できる（図表1）。

図表1 プロジェクト成功とは



3. プロジェクトマネージャーに必要なコミュニケーションとは

第2章プロジェクト成功の要件より、コミュニケーションに関する課題を3点抽出した。

(1) メンバーのモチベーション低下

(2) ステークホルダーとの認識のずれ

(3) プロジェクトマネージャーに必要なヒューマンスキルの計画的育成手段の欠如

これらの課題に対し、まず、プロジェクト遂行の観点からのアプローチを行い、プロジェクトマネージャーのための「プロジェクト健康チェック・あなたのタイプ診断」（以下「健康チェック」と「ステークホルダー別事例集」（以下、プロコミFAQ）を作成した。

「健康チェック」はプロジェクトの現状把握と課題の抽出を行うことを目的とし、「プロコミFAQ」は現在の課題に対する対応策を事例集としてまとめたものである。

本研究分科会の内外で「健康チェック」や「プロコミFAQ」を検証した結果、プロジェクトマネージャーに必要なコミュニケーションは、メンバーに視点をあてたフェイス to フェイスのコミュニケーションが重要であるとの結論に至った。

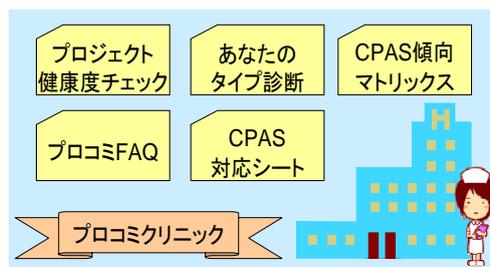
4. メンバーのモチベーション向上のために

本研究分科会でフェイス to フェイスのコミュニケーション、つまりは「メンバーの特性」に合わせたコミュニケーションが不可欠であるという結論より、人の特性に着目して適切なコミュニケーションを行うことが、モチベーションに影響を与えると考えた。これらを踏まえ、本研究分科会では、「プロジェクトメンバーのモチベーション」を重視した事例集を作成し、モチベーション向上に繋がるコミュニケーションの支援と成り得るツールを完成させた。

「あなたのタイプ診断」より、プロジェクトマネージャーとメンバーの特性を把握する。「CPAS (C:コントローラー、P:プロモーター、A:アナライザー、S:サポーター) 対応シート」より、メンバーのタイプを行動特性から把握する。この結果より「CPAS 傾向マトリックス」によって、コミュニケーション上の良い点や注意すべき点を把握し、より良いコミュニケーション方法を認識することができる構成となっている。

そして「プロジェクト健康度チェック」を含めた5つの成果物(図表2)を称して「プロコミクリニック」と命名した。この「プロコミクリニック」より、プロジェクトマネージャーはメンバーのモチベーション向上へ繋がる最適なコミュニケーションを意識出来ると考えた。

図表2 プロコミクリニック



5. 「プロコミクリニック」の有効性の検証

ここまでのプロセスを経て作成した「プロコミクリニック」は、当初の狙い通り「プロジェクトを成功に導ける」のであろうか。本研究分科会参加企業(14社)のプロジェクトマネージャー各2~3名に協力を得て検証作業を実施した(図表3)。

その結果「プロコミクリニック」は、次のような評価を得た。

- ・「プロコミクリニック」は3割のプロジェクトで有効性が認められた。
- ・各企業のプロジェクト運営によってばらつきがあるものの、総じてわかりやすい。
- ・プロジェクト活動で陥りやすい事例が多くあり、事前チェックシートとしても有効である。
- ・若手やプロジェクトマネジメントの入門教育に有効である。

同時に、「プロコミクリニック」の完成度を高める上で非常に有益な意見も多数頂いた。なお、この検証作業を通じ、プロジェクトマネージャーやリーダーがプロジェクト運営を行う上で、陥り易い事例として、次の2つがあることもわかった。

- ・長期間のプロジェクトではメンバーのモチベーションを維持するのが難しい。
- ・プロジェクトのコミュニケーションや人的資源管理は重要だと認識しているが、実践的なツールや手法が不明確であるため、個人の力量に依存している。

これらの事柄が、本研究分科会の研究の成果である「プロコミクリニック」の活用によって改善することを期待したい。

6. プロジェクト成功へ向けて

この「プロコミクリニック」は、本研究分科会参加者の実務経験を基にしており、かなり実践的なものになったと判断する。しかし、業種やプロジェクト規模、担当業務、立場などの違いを整理するためには、更なる研究が必要であると考えます。より実践的なツールとするためには、プロジェクトの規模や方針、各社の風土や制度を加味して「プロコミFAQ」をレベルアップし、更に、プロジェクトマネージャー経験を文書化して蓄積していくことでより強力なツールに成長するはずである。

今後、「プロコミクリニック」を積極的に応用していただき、プロジェクト成功への新たな一歩になれば幸いです。

図表3 有識者レビューアンケート結果

質問	平均	集計結果				
ツールを実際に運用して、メンバーのモチベーションは向上しましたか?	2.5	<table border="1"> <tr> <td>A: 6%</td> <td>B: 22%</td> <td>C: 39%</td> <td>E: 33%</td> </tr> </table>	A: 6%	B: 22%	C: 39%	E: 33%
A: 6%	B: 22%	C: 39%	E: 33%			
ツールを利用した結果、あなた自身のコミュニケーションスキルは向上に役立ちそうですか?	3.2	<table border="1"> <tr> <td>A: 28%</td> <td>B: 61%</td> <td>C: 6%</td> <td>E: 6%</td> </tr> </table>	A: 28%	B: 61%	C: 6%	E: 6%
A: 28%	B: 61%	C: 6%	E: 6%			

A ■ 十分できる
 B ■ できる
 C ■ あまりできない
 D ■ まったくできない
 E ■ 未回答