

『PMBOK®ガイド』第6版 紹介シリーズ

第6回 ステークホルダー・マネジメント

プロジェクトマネジメント研究会

吉川 洋太郎

プロジェクトにおける全体最適

第2回「プロジェクト成功の基準：QCD だけで判定してはダメ」でもご紹介させていただきましたように、プロジェクトマネジメントの成功基準は、QCD のみならずビジネスニーズの達成等を含んだ全体最適が強調されるようになりました。この全体最適について大きなウェイトを占めるのが「人」です。そしてこの「人」にフォーカスするためにも重要な役割を果たすのが「ステークホルダー・マネジメント」です。目標達成にいかにしてチームワークを発揮し、関係者が力を合わせて一体となってプロジェクトを成功させるのか。今回は PMBOK®ガイドの考えるチームワークについて考えていきたいと思います。

プロジェクト・ステークホルダー・マネジメントの概要

突然ですが皆さん、「ステークホルダー」という言葉の意味をご存知でしょうか。しばしば「利害関係者」と訳されますが、PMBOK®ガイドではステークホルダーを「プロジェクトに影響を与えたり、プロジェクトによって影響を受けたりする可能性のある個人やグループ、または組織」と定義しています。利害関係者より随分と対象者が広がる印象を受けるかと思います。詳細についてはまた後ほどお話しさせていただきます。プロジェクト・ステークホルダー・マネジメントには4つのプロセスが用意されています。（表1参照）計画プロセスは第5版では「ステークホルダー・マネジメント計画」でしたが第6版では「ステークホルダー・エンゲージメントの計画」となっています。また、監視・コントロールは第5版では「ステークホルダー・エンゲージメント・コントロール」でしたが第6版になり「ステークホルダー・エンゲージメントの監視」となっています。これらのプロセス名変更は、より正確な記述を目指した結果となります。PMはステークホルダーをコントロールできません。ステークホルダーには顧客も含まれれば、PMの上司も含まれます。上司や顧客をコントロールできたらどんなにか仕事がやりやすいでしょう（笑）。

プロセス群	プロセス名
立ち上げ	ステークホルダーの特定
計画	ステークホルダー・エンゲージメントの計画
実行	ステークホルダー・エンゲージメントのマネジメント
監視・コントロール	ステークホルダー・エンゲージメントの監視
終結	-

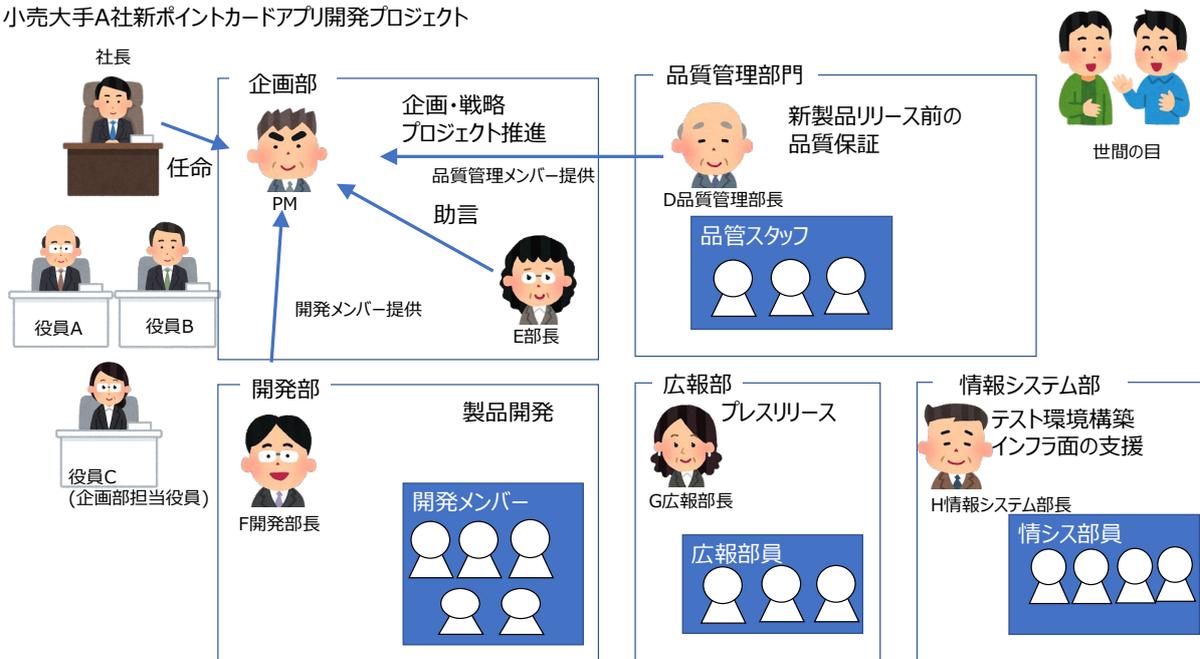
表1. PMBOK®ガイド第6版におけるプロジェクト・ステークホルダー・マネジメントのプロセス

しかし「エンゲージメント」というのも聞きなれない言葉です。辞書で engagement を調べますと 1. 従事[没頭]していること 2. 婚約・結婚の約束、3. [義務となる]言質、誓約 4. [会合などへの出席の]約束、予定 5. [短期間の]雇用、仕事(の契約) 6. 戦闘、交戦 7. [歯車などが]かみあっていること 8. 順調に動作[進行]していること 9. [活動などへの積極的な] 関与 といったあたりが見つかります。歯車などがかみあっていることも想像しやすいと思いますが、一言で表すのならば 9 の[活動などへの積極的な]関与ではないでしょうか。いかにして積極的かつポジティブな関与をしてもらえるようにステークホルダー達を味方にしていくか。それがこのプロジェクト・ステークホルダー・マネジメントのテーマです。

ステークホルダーの特定

この「ステークホルダーの特定」がもっとも大切なプロセスと言えます。すべてのステークホルダーをステークホルダー登録簿に登録します。ステークホルダーとしてリストに追加しそびれた人がいるとまさにそこから痛い目にあってしまうのです。日々のプロジェクトマネジメント活動で新たなステークホルダーが見つかることもあります。そういったときも忘れずにステークホルダー登録簿に追加しましょう。今回のプロジェクトのステークホルダーは図 1 の通りとなりました。「ネットで炎上」なんていうケースも珍しくない昨今なので「世間の目」というステークホルダーも加えて世間の反応を見つつ進める方向です。

小売大手A社新ポイントカードアプリ開発プロジェクト



ステークホルダー登録簿にはステークホルダーに関するありとあらゆる情報が書き込まれます。このため、ときには公開できないような内容も含まれると思います。そんなときには公式の登録簿と非公式の登録簿の 2 つを持っておくといいでしょう。

ステークホルダーをマネジメント？

さて、特定ができればマネジメントです。ステークホルダーと言うと顧客もいれば上司もいます。顧客や上司をマネジメントするというと違和感を覚える方も少なくないのではないかと思います。既に触れました通り、マネジメントするのはエンゲージメント（関与）です。プロジェクトにおいてステークホルダー一人一人と良い関係を築いていくのだと考えてください。今回は図 2 の通り、ステークホルダー関与度評価マトリックスにて主なステークホルダーの現状を評価し、目標を定めました。ステークホルダーの特性は以下の通り、立場や認識によって分類できますのでそこから目標達成の具体的な戦略を考えます。

- 不認識： 現状、プロジェクトを認識していませんが潜在的な影響力を持っています。
- 抵抗： プロジェクトについて認識しており、潜在的な影響力を持ちつつ、変化への抵抗を持っています。
- 中立： プロジェクトを認識していますが支持も反対もしません。
- 支持： プロジェクトについて認識しており、潜在的な影響力を持ちつつ、変化に対して支持をしています。
- 指導： プロジェクトを確実に成功させるために積極的に関与しています。

	不認識	抵抗	中立	支持	指導
社長					現状
A役員				現状	
B役員				現状	
C役員		現状		目標	
D品質管理部長			現状		
E部長				現状	
F開発部長		現状	目標		
G広報部長	現状			目標	
H情報システム部長	現状			目標	

図 2. ステークホルダー関与度評価マトリックス(SEAM)

今回のプロジェクトでは社長が起案者でもあるため、指導の立場をとっています。社長派である A 役員、B 役員は今回も社長に同調し、プロジェクトを支持しています。別の企画を同時期に立ち上げようとしていた C 役員はそちらを優先したいがために抵抗にまわっています。D 品質管理部長は品質管理という立場上、中立でいます。PM と同じ部署の E 部長はプロジェクトを支持し PM を後押ししてくれています。F 開発部長は開発部の技術者のやりくりが大変なので抵抗の立場をとっています。G 広報部長と H 情報システム部長はまだこのプロジェクトの話聞いていないため不認識です。C 役員はなんとか支持にまわっていただきたいものです。F 開発部長は下手に支持をすると部下である技術者達から色々と言われるでしょう。しかしそれでもせめて抵抗をやめておとなしくしていただきたいものです。広報部にはプレスリリース等、要所所でお世話になるため G 広報部長の目標は支持です。H 情報システム部長はあまり関わるところは多くないため中立を目標としました。抵抗の二人の説得は大変でしょう。この二人が信頼している人を通して丁寧に説明・説得していき、まずは反対運動をとどまってもらおうと思います。不認識の二人には適切な説明からでしょう。できる限りプロジェクトの初期にプロジェクトについてしっかりと説明し、理解するとともに支持にまわっていただくという計画です。こうして計画はしましたが、相手が人間である以上、なかなか思うようにはいかなかったりするでしょう。ですから計画は柔軟に調整していくことがしばしば必要となります。大変ではありますが、関係各所と調整をおこない実行プロセスから渡された報告をもとに分析し、計画を調整していくことで思ってもいなかったような成功へとつながるでしょう。人を制する者はプロジェクトを制す！

『PMBOK®ガイド』第6版紹介シリーズのバックナンバー

『PMBOK®ガイド』第6版紹介シリーズのバックナンバーは[こちら](#)をご覧ください。

[第5回 知識のマネジメント](#)

[第4回 プロジェクトの運営環境](#)

[第3回 プロジェクト・マネジャーの責任とリーダーシップ](#)

[第2回 プロジェクト成功の基準: QCD だけで判定してはダメ](#)

[第1回 イントロダクション](#)