

## 『PMBOK®ガイド』第6版 紹介シリーズ

### 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

[プロジェクトマネジメント研究会](#)

山中 良文

今回は、イタリア料理の店での会話。例によって、程良くアルコールが入ったMさんがP先生に絡みます。  
(尚、この研究会では、PMBOK®ガイド第5版、第6版のことを、単に第5版、第6版と略して会話をします。)

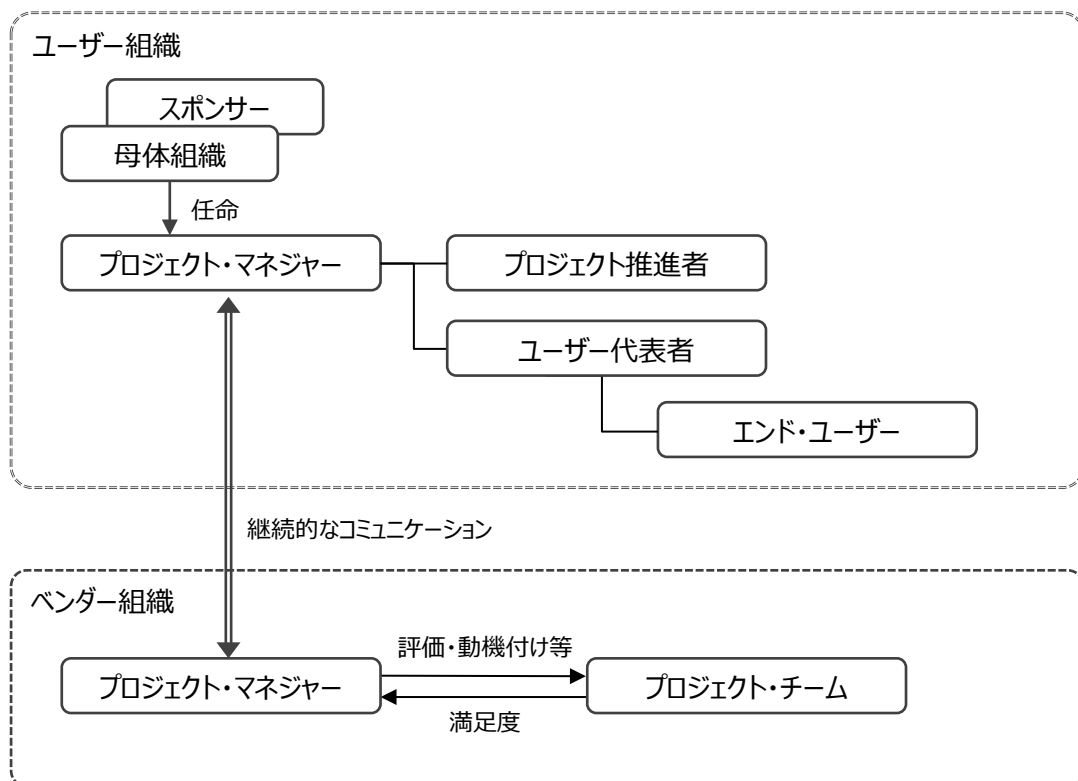
#### プロジェクト・マネジャーの責任

Mさん： プロジェクト目標を達成することがプロジェクト・マネジャーの責任、となっています。(※1)

前回、議論したように、プロジェクト目標にベネフィット実現(あるいは、組織の目標達成支援)が含まれるとすると、プロジェクト・マネジャー(以降、PMと略称)の責任は重くなりすぎませんか。ITの世界で言えば、ベンダー側のプロジェクト・マネジャーには何の権限もないです。PMBOKのプロジェクト・マネジャーは、ユーザー企業側のプロジェクト・マネジャー、例えば、××企画部、○○工程部といったスポンサーから任命された方のことですね。

P先生： ユーザー側とベンダー側のプロジェクト・マネジャーとは立場が違うという点では、そのとおり。

ベンダー側のプロジェクト・マネジャーとしては、ステークホルダーの満足度をプロジェクト目標に掲げているはず。(※2)  
終結処理時に満足度調査をするはず。ステークホルダーの満足度を充足するためには、継続的にコミュニケーションをとり、プロジェクトの目的、つまり目指すベネフィットを理解した上でそれに沿ったアクションをとることが重要である。  
ついでに、満足度という意味ではもう一つある。チームの満足度(※3)も重要である。QCDを充足しても、プロジェクト・メンバーをすり潰しては何の意味もない。プロジェクトを遂行する中で、協力的な文化を作り出し、チーム・メンバーの知識とスキルを向上させることもプロジェクト・マネジャーの責任だ。



## リーダーシップとマネジメント

Mさん： ステークホルダーの満足度の観点から見れば、おっしゃるとおりです。

先程、チームの満足度、というキーワードがありましたが、これに関して、第6版では、リーダーシップとマネジメントの違いの記述が入ってきています。

リーダーシップは、ある地点から別の地点へと導くために、議論や討議をとおして他者とともに物事を進めること、と、第6版ではされています。しかし、プロジェクト・マネジャーにリーダーシップは必ずしも必要ではないという考え方もあるのでは。第6版の第3章では、プロジェクト・マネジャーを指揮者に例えています。厳格にオーケストラ・メンバーをコントロールした指揮者もいる一方、巧みにメンバーを乗せるタイプの指揮者もいます。確かに、クラシックの名盤とされているものの中には、演奏中、感極まったメンバーが思わず叫び声をあげたものもあります。

オケの場合は、感動的ですが、ビジネスの世界には不要では。なぜ、リーダーシップが必要なのでしょう？

P先生： 初期段階で確定したスコープどおりに作るだけであれば、マネジメントのみでリーダーシップ無しでも影響は少ないかもしれない。それだけでは不十分ではないか。つまり、こういうこと。

- 変化への柔軟な対応

これだけ変化が激しい環境にあると、設計段階で要求を確定させるわけにいかず、確定させたとしても状況に応じて変えていく必要がある。ベンダー側とユーザー側が協議しながら進めることになる。その場合、プロジェクト・マネジャーが全てを把握し、指示をするには無理がある。

- チームの動機付け

変化に柔軟に対応するためには、メンバーの仕事を遂行する意欲と能力を観察しながら、それにあったリーダーシップをとり、協力的な文化を作り出し、ステークホルダーとの共創関係を構築するよう指導することが必要となる。

- 非公式な影響力の行使

プロジェクト・マネジャーそのものに権限がないが、スポンサーをはじめとするステークホルダーに影響力を行使することによって、プロジェクトのベネフィット実現(もしくは支援)のために最適な行動をして頂くこと。

M さん： (昔に自分が経験したことに、思いを馳せた。あるシステム開発プロジェクトのプロジェクト・マネジャーだったときに、吸わないにも関わらず、たばこ部屋に赴き、顧客の担当役員に状況を説明して、動いて頂いた。あれって、影響力の行使に当たるのだろうか・・・)

我に返ると、研究会の別メンバーが会話に参加。

I さん： ちなみに、オーケストラの指揮者に例えとか、リーダーシップとマネジメントの違いが話題になっているらしいが、あれは、第 6 版独自のものではない。昔からあるよ。二番煎じだ。

M さん： そのことは、私も存じています。指揮者への例えは、『エクセレント・カンパニー』にもできますし、リーダーシップとマネジメントの違いの記述は、コッターの『リーダーシップ論』にもあります。但し、PMBOK というのは、実務慣習のみならず、良いものを取り入れているわけで、PMBOK をインデックスにして深く掘り下げたいけると捉えれば良いのではないのでしょうか？

I さん： ついでに言うと、『PMI ビジネスアナリシス・ガイド』図 3-1(48 頁)にあるように、さまざまなステークホルダーの中でプロジェクト・マネジャーが業務を遂行していることを認識すれば、それはプログラム・マネジャーの領分だとかの議論は無意味では。具体的には、今回のプロジェクトでは、仕事はどんな分担と責任で RACI(※4)が決められているか、SMART(※5)はどう決められているかをはじめに確認、相互理解してから開始しましょう。決まっていないのなら、まずはそれを概要でもいいので決めて、記述してから開始することです。

P 先生： いいこと言うね。但し、『PMI ビジネスアナリシス・ガイド』ではなく、PMBOK ガイドで言って欲しかった。プロジェクト・マネジャーの役割は、組織によってテラリングされる、と、明確に言っている。詳しくは第 3 章を読んで。

I さん： 失礼しました。研究会が違いましたね。

ここで、店から「そろそろ……………」との声がかかり、照明が明るくなってきました。残念ながら、ここまで。

M さんとしては、プロジェクト運営に影響を与える組織体の影響要因 (EEF: Enterprise Environment Factor) の話題について、ご意見を頂きたかったのですが。この話題は、次回にでも。

注)

- ※1) 第6版 58頁 3.2「プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト目標を達成することに責任をもつチームをリードするために、母体組織が任命する人物である。」
- ※2) 第6版 第13章 505頁「ステークホルダーの満足度をプロジェクトの目標として特定し、マネジメントする必要がある。」
- ※3) チームの満足度 第6版 345頁 他
- ※4) RACI:責任分担の一般的な型 第6版 317頁参照
- ※5) SMART:測定可能で、評価可能である目標とするための設定のコツを示すもの。  
下記は、BABOKガイド 第3版 119頁の記述である。
  - 具体的(Specific): 何らかの観察可能な成果を記述できる。
  - 測定可能(Measurable): 成果を追跡し、測定できる。
  - 達成可能(Achievable): 作業の実行可能性を調べられる。
  - 関連している(Relevant): エンタープライズのビジョン、ミッション、ゴールと整合している。
  - 有限時間(Time-bounded): ニーズと合致するような時間枠を定義している。