

『PMBOK®ガイド』第6版 紹介シリーズ

第4回 プロジェクトの運営環境

[プロジェクトマネジメント研究会](#)

山中 良文

今回は、都内の串カツ屋が舞台です。いつものように、飲みながらの会話です。

どうやら、Mさん、久しぶりにプロジェクト・マネジャーに任命されたようです。

外資系〇〇社が電力小売業に参入することを決定し、発電施設を持つ日系製造会社××社を日本側のパートナーとして合併会社を設立することとなりました。(〇〇社:××社の持株比率=51%:49%)

会社設立のために、〇〇社、××社からそれぞれ人を出して準備委員会を設け検討していましたが、漸く事業の骨格が決まり業務設計に着手できる段階にこぎ着けた。現在、業務分科会をいくつか立上げて検討中で、Mさんは××社側として、その1つに参画し、業務設計を行い、対応システムの導入まで担当することになっている、とのこと。

(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。)

プロジェクトを巡る外部環境

P先生： 電力関係に知り合いはおり、いろいろと相談事には応じているが、電力小売りの話題は初めてだ。
プロジェクトは、どういう背景を持ったものか。

Mさん： 現在勉強中ですが、こんなところですよ。

電力小売り自由化は、21世紀に入り段階的に進み、2016年には一般家庭まで対象になっています。

関東地区のJR電車の中では、女優のFKさん出演のCMを見られた方も多いと思います。

残念ながら自由化に伴う**電気料金価格の下落は期待ほどではない**。

そこに目を付けた〇〇社が参入することを決定し、製造過程の副産物から発電する能力を持つ××社を巻き込んでという経緯です。××社は、電力会社との共同会社で発電運営に実績はありますが、関東では発電コストに比して買い取り価格が安く、不満をもっていました。

P先生： **法規制等**は？

Mさん： はい、それもひととおりは理解する必要がありますが、プロジェクト・メンバーに専門家がおり、詳細は専門家のチェックに任せることになります。その専門家が言うには、今回は、**監督当局**が親切に指導してくれている、とのこと。

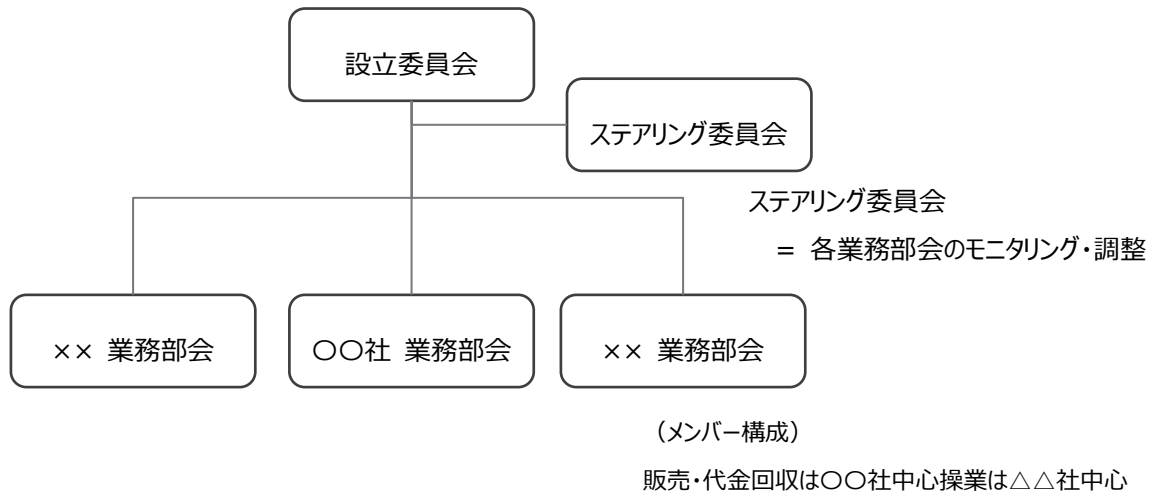
南関東の一部地域のみ販売ですが、ローカルとはいえ、新規参入を促し、風穴を開けたいのでしょうか。

内部環境

P先生： プロジェクト体制はどうなっているか

Mさん： 体制図上は、こうなっています。

◆プロジェクト体制



一応、各業務部会の状況を評価 (Evaluate) し、方針を指示 (Direct) し、実行状況をモニタリング (Monitoring) するなど、全体をコントロールする体制はあります。

業務部会は、その分野にもよりますが、専従メンバー数名と、兼務メンバーから構成されます。部会によっては、〇〇社だけで構成 (例、販売業務) されるものもありますが、通常は両社のメンバーが参画し、原則、合意によって決定することです。但し、合意した文書を斜め読みすると、どこまでのレベルを業務部会で決定し、設立委員会までエスカレーションすべきものが何か、曖昧です。現段階では R A C I 図 (※1) を作成できる程、役割、権限と責任が決まっていないと理解しています。

以前、某社の経営統合のプロジェクトに参画しましたが、その際も今回と同様の図式です。両者の綱引きに振り回され、ここでいう業務部会で決定したことが覆されたり、長い間保留されて短期対応を迫られた苦い経験があります。

今回、このような外資系〇〇社が入っているにも関わらず、放置しているのが不可思議です。

何かしら、〇〇社の思惑が隠されている気がします。

組織の文化

ここで、今まで、黙っていた研究会メンバーの J さんも会話に参加

Jさん： Mさん、それは深読み過ぎかもしれないわ。外資系と言っても、その文化はいろいろ。

文化というのは、その組織の持つ価値観で組織の行動に影響を与えるもの。外資系というと、トップダウン、明確な業務記述、権限と責任、と一般的には見られているけど、実際にはそうでない会社もあるわ。

相手の会社の文化をよく見てつきあうことよ。

文化は、いろいろなところに出てくるの。例えば、担当が急に休んだ際に、以前に勤務していた X 社のように、自分に割り当てられた仕事でなければ絶対にやろうとはしないところもあるし、同じ外資系でも、Z 社の会社のように、チーム内でカバーするのが当たり前視されている会社もあるわ。

もしかすると、メンバーを縛らず自由にさせることで、チームとしてより良いものを生み出すことを期待しているのかもしれない。

M さん：なるほど、そういう見方もありますね。過去の経験からバイアスがかかった見方をしているかもしれません。

J さん：まずは、じっくり観察することね。ハードである組織構造、権限設定を見て変更するのは比較的容易だけど、それを運用するソフトである組織文化は見づらいし、変えるのは難しいので、気をつけてね。

メンバーの能力

P 先生：それはそうと、プロジェクト・メンバーは？

M さん：メンバーのスキルとスタイルはこれから。××社側は、発電施設の設備管理・運用部門をはじめとしてベテランが多く 30 前後の若手は数えるくらい。〇〇社側は、30 代の若手が多く、その上に 40～50 代のマネジャーがいる。〇〇社側と比較して、××社側のモチベーションが低いし、プロジェクトも初めてというメンバーも少なくない。

P 先生：権限、責任が曖昧な組織であれば、リーダーシップをとることが必要となるし、プロジェクト・メンバーの状況をよく見ながら、場合によっては、メンターとして導くことも求められる状況のように見える。

プロジェクト環境全般について

P 先生：外部環境は当然無理だが、内部環境は、変えようとする、かなりの負担で、プロジェクト・マネジャーにも相当なストレスがかかる。従って、プロジェクト・マネジャーとしては、自分のプロジェクトの中でできることを考えるのが第一。余計なことに首を突っ込まない方が良い。M さんは、変なところで筋を通したがるどころがあり、そこが心配だ。

その上で、PMBOK 第 6 版（42 頁）にも書かれているように、プロジェクト・マネジャーたるもの、（実行）責任、説明責任および権限の所在を理解して、プロジェクト目標を達成するために適切な政治力、リーダーシップを行使することも必要だ。わかっているとは思うが念のため。

M さん：ありがとうございます。暫く、このプロジェクトに注力するため、残念ながら、これから定例会にも出られないことも多くなるはずですが。もしかすると、プロジェクトで困った際は、お知恵を拝借することもあるかもしれません。よろしく願います。

P 先生： 権限、責任が曖昧な組織であれば、リーダーシップをとることが必要となるし、プロジェクト・メンバーの状況をよく見ながら、場合によっては、メンターとして導くことも求められる状況のように見える。

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。決まっていなければ、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： 承知した。頑張る。

M さんのメモ

プロジェクトに影響を与える要素として、環境要因とプロセス資産がある。

プロジェクト・マネジャーとしては、コントロールできず、制約条件となりうるものと認識し、十分に配慮すべきである。

詳細は、PMBOKR 第 6 版 37 頁以降を参照のこと。

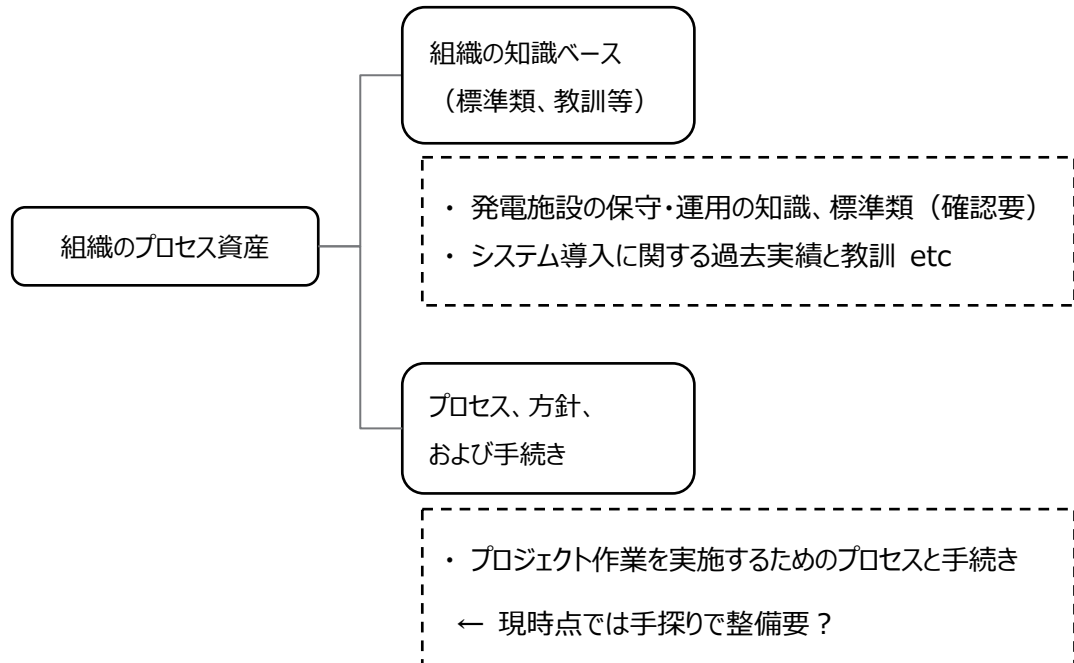
◆組織体の環境要因 (EEF : Enterprise Environmental Factors)



◆組織のプロセス資産（OPA：Organizational Process Assets）

今回の会話には出ませんでした。組織が保有すると考えられる下記の資産です。

詳細はこれから確認することになります。



以上。

(尚、今回のプロジェクト設定はフィクションです。事実に基づいた記述ではないことをご承知ください。)

注)

※1) RACI 図: RACI: 責任分担の一般的な型 第 6 版 317 頁参照

☆『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。