



プロジェクト・マネジャーが 困ったときの解決ガイド ～べし・べからず集～

第1版
2021/9/1

PMI日本支部 法人スポンサープログラム
人材育成スタディ・グループ



著作権について

本書は一般社団法人PMI日本支部が著作権を所有します。PMI日本支部の正式な承諾なしに本書の内容を複製および転用することを禁止します。

使用についての制限

本書はPMI日本支部 法人スポンサープログラム 人材育成スタディ・グループにより作成され、PMI日本支部 法人スポンサーならびにPMI日本支部会員の特典として、法人スポンサーに参加する企業、団体、組織、およびPMI日本支部会員に限り使用を認めます。

商標等について

「PMI」とPMIのロゴ、「PMP」とPMPのロゴ、「PMBOK」は、プロジェクトマネジメント協会(PMI)の登録商標です。



はじめに

PMI日本支部の法人スポンサープログラムでは、法人スポンサー、アカデミック・スポンサーの自主参加による複数のスタディ・グループが運営されており、プロジェクトマネジメントに関する各種の実務的研究が行われています。

人材育成スタディ・グループ(以降、人材育成SGと略記)の活動の歴史は2009年にまでさかのぼります。

本書は、プロジェクト・マネジャーなら誰しものが遭遇する、困った場面の話です。読者の皆様も、知識も実践力もあるのに、困った場面に遭遇し、なぜかうまく行かなかったという経験をおもちではないでしょうか？

プロジェクトの困った場面で、「どう考え、どうすべきか？」のヒントを与えます。しかし、実際の現場で活かすのは、読者である皆様です。本書が、皆様のプロジェクトマネジメント向上の一助になれば幸いです。



目次

1. 序論	5
1. 1 目的	5
1. 2 読者	5
1. 3 読み方	5
2. ストーリー「個性の強いメンバーからの提案」	6
2. 1 場面	6
2. 2 読者への問い	7
2. 3 発生している問題の深掘り	8
2. 4 べし・べからず集	9
3. 終わりに	20
編さん協力者一覧	21



1. 序論

1.1 目的

本書は、プロジェクトマネジメントの向上を目的としています。困った場面に遭遇したときに、危機を脱出し、挽回するために、役立つヒント集です。併せて 困った場面を未然に防ぐヒントも含めます。これらのヒントに関して、人間力を発揮するための行動をべし・べからず集にまとめたものです。

1.2 読者

対象とする読者は次に挙げるとおりですが、これに限らず、本テーマに関心があるすべての皆様です。

- プロジェクトマネジメント業務もしくはその人材育成に関わる方
- 知識や経験はあるのに、プロジェクトの困った場面でうまくいかない方

1.3 読み方

べし・べからず集にあるもののうち、読者の皆様が共感できるものがあれば、ひとつでも、ふたつでも試してください。

試して効果を実感して、自分のものにすることが大切です。もし、効果が薄い場合は、もう一度べし・べからず集をよく読んでください。その上で、改めて自分の考えやアイデアを取り入れて試せばよいのです。

2. ストーリー

■ 個性の強いメンバーからの提案

2.1 場面

山岳商事において、社長をプロジェクト・スポンサーとする社内業務改革プロジェクトが発足した。磐梯さんは、この社内業務改革プロジェクトのプロジェクト・マネジャーに任命された。ここにプロジェクト・メンバーとして、入社5年目の六甲さんが参画した。

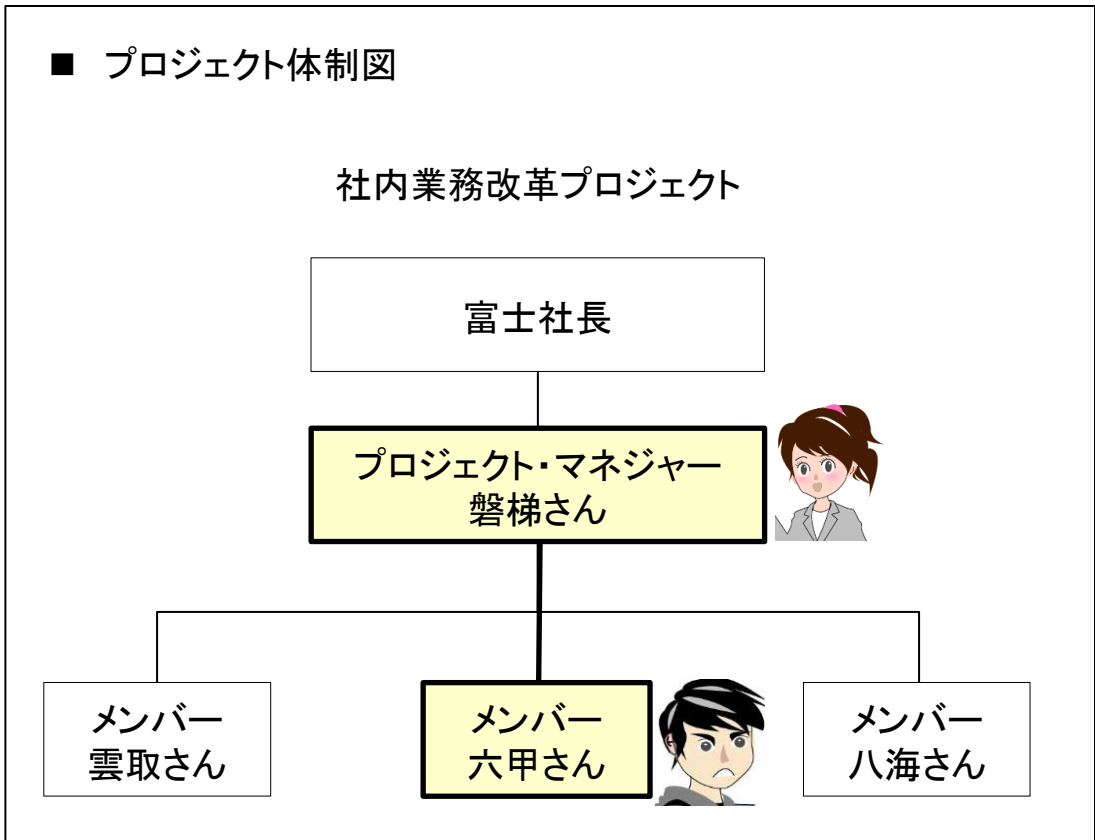
プロジェクト・メンバーとして六甲さんが参画したことを、磐梯さんはとても喜んでいて、六甲さんはしっかりと自分の考えをもっており、自発的に考え、行動できるタイプであった。磐梯さんは、それを常日頃から頼もしく感じていたからである。

実際にプロジェクトが動き始めると、磐梯さんが思っていた通り、六甲さんは積極的にさまざまな角度から新しい提案を挙げてきており、頼もしく感じられた。

ただし、自分の思う通りにならないと不機嫌さを露骨に態度に表して、無理にでも自分の意見を通そうとする傾向があった。しかしながら、指示待ちの他のメンバーに比べ、磐梯さんは六甲さんの積極性を高く買っており、六甲さんを次世代のリーダーとして育てたいと思うようになっていた。

そのためには、まずは六甲さんの提案と自主性を尊重していこうと考えた。

■ プロジェクト体制図



2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

ちょうどそのタイミングで、業務改革についての提案を直接社長にプレゼンテーションしたいと、六甲さんが磐梯さんに申し出てきた。

六甲さんから概略を聞いて、磐梯さんはアドバイスしようかと思ったが、結局アドバイスすることを思いとどまった。なぜならば、六甲さんの提案と自主性を尊重したいという思いと、せっかくやる気になっている六甲さんの機嫌を損なうことを避けたいという思いがあったためである。最終的に磐梯さんは六甲さんの提案書をレビューすることなく、社長への提案日を設定した。

磐梯さんと六甲さんが社長に対して提案を実施したところ、六甲さんからの提案内容は、現時点では会社の方針と合わないという理由で却下されてしまった。社長からは、「違う角度で一か月後に再提案をして欲しい」と依頼があった。

磐梯さんは、社長提案後に、六甲さんに対して「これは経営判断なのだから仕方がない」と声をかけたが、六甲さんは「自分の提案が受け入れられないのは納得がいかない。社長からの再提案については、私はやりませんから」と言い放ち、不機嫌さを露骨に態度に表した。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

2.2 読者への問い

ストーリーのような困った場面になってしまったら、あなたならどうしますか？

- (1) ストーリーのように仕事の結果が思わしくないとき、仕切り直しを前提にメンバーの士気を低下させないためには、どのようなことに気をつけるべきか？
- (2) 困った場面を未然に防ぐように、メンバーの自主性を尊重しながら任せていくには、どのようなことに気をつけるべきか？

具体的に順を追って考えてみましょう。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

2.3 発生している問題の深掘り

現場のリーダーシップを重視する場合においても、最終的なアウトプットの責任者は磐梯さんである。プロジェクトの意思決定プロセスを明確にして、プロジェクトとして責任のあるアウトプットが求められる。

磐梯さんが任せきりにしてしまった理由を振り返ると、以下の点が挙げられる。

(1) 六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

(なぜ)→ 六甲さんは、指示待ちの他メンバーと異なり、自発的に提案を行う頼もしい存在で、次世代のリーダーに育てたい。

(2) レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった

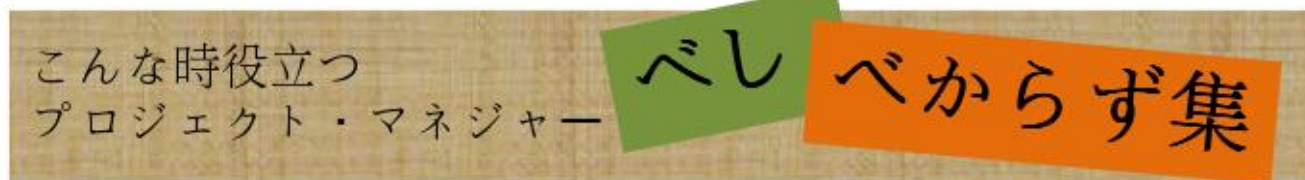
(なぜ)→ 六甲さんは、自分の思う通りにならないと不機嫌さを露骨に態度に表すため磐梯さんは衝突を避けたいと逃げてしまった。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

2.4 ベシ・ベからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのようなことに気をつけるべきか？

凡例:

ベシ

ベからず

その1 プロジェクトの背景を共有するベシ

プロジェクト憲章を渡すだけでなく、会社の事業戦略やビジネスニーズなどの背景を会議などで説明し、理解を得ることが重要である。

その2 提案は黙って最後まで聴くベシ

話の途中で質問や指摘をすると、相手のモチベーションを下げてしまう。しっかりと最後まで聴くことにより信頼関係の構築につながる。

その3 問いかけて気づきを与え、自ら考えさせるベシ

問いかけることにより、問題点を気付かせ、改善案を考えさせれば、六甲さんは自ら考えたものとして、主体的に取り組むことができる。
初めからアドバイスをすると、どんなに適切であっても、受け入れられず、反発される場合がある。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのようなことに気をつけるべきか？

その4 沈黙を恐れるべからず

相手の想定していない質問をすると、即答できず沈黙が訪れる場合がある。
沈黙に耐えられず、安易にアドバイスをしてはいけない。相手が口を開くまでぐっとこらえる。

その5 孤立させるべからず

六甲さんのようにひとりで考え、間違った方向に突っ走る人に対しては、こまめにコミュニケーションをとることで孤立させないようにできる。
たとえば、本人から、状況や今後の進め方等について、発言させることで早めに暴走に気づくことができる。

その6 相手の気持ちに寄り添うべし

まず、六甲さんの想いを聴き感情を受けとめて共感し、提案のよい部分を伝える。そのうえで、提案が不採用となったことを納得してもらうため、問題点と思われることについて問いかけ気づかせる。一方的にアドバイスするのではなく、自ら考えられるように導く。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのようなことに気をつけるべきか？

その7 なんでもかんでも否定するべからず

六甲さんは自己主張が強いため、否定されると反発は必至である。無用の反発を招かないようにするためにも、否定ばかりせず、相手が間違いに気付くよう問いかけを工夫していく必要がある。たとえば、次のような質問です。

- ・ 不採用になった主な理由はどこにあると思いますか？
- ・ この提案内容が最適だと思う根拠は何ですか？

その8 責任を人に転嫁するべからず

「上が決めたから仕方ないよ」「経営方針だから仕方ないよ」などの責任逃れする発言では六甲さんを納得させることができず、かえって不信感を煽ってしまう。まずは共感し、PMとしての説明責任を果たしていなかった点をすなおに認める。その上でメンバーの個性に合わせて目標の再設定や具体的課題を説明する等して再提案に向かわせる。

その9 来るものは拒まず、心を開いて聴くべし

話しかけやすい雰囲気を醸し出すこと。どんなに忙しくても、余裕のある態度でいること。たとえ、異なる意見や悪い報告であっても、先入観をもたずにまっさらな気持ちで聴くこと。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのようなことに気をつけるべきか？

その10 メンバーの個性を掴むべし

一人ひとりの特徴を理解する機会を意識してつくること。1日1回の声かけや一緒にランチをすることで、メンバーの関心事や近況を知ることができる。

その11 心に届くコミュニケーションをとるべし

公式な場では建前でしか話せないことがある。非公式な場では本音で会話できることが多い。

たとえば、相手の席まで出向いて少し話すことや、ミーティングで散会するときに声かけするなどの機会をもつことである。

相手のタイプにより、論理重視で伝えるか、あるいは共感重視で伝えるかを考えると効果が期待できる。

その12 否定語ばかり使うべからず

否定的な言葉や態度は反発を招く。その積み重ねが信頼関係を壊す。

リーダーの言葉はチームの風土となり文化となる。

なので、「しかし」や「だけど」などの否定語は使うべきではない。

2. ストーリー

■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(1)六甲さんの自主性を尊重したいという思いがあった

メンバーの自主性を尊重しながら、任せていくにはどのようなことに気をつけるべきか？

その13 目標と共に熱く想いを伝えるべし

「自分は絶対にこのプロジェクトを成功させる」という熱い想いを語る。
そのためには、六甲さんの目標達成が絶対に必要だということを伝え、当事者意識を引き出しモチベーションを上げる。

その14 主語は「私たち」を使うべし

「私たち」を主語にすることで、チームとして一体感をもつことができる。
メンバーを孤立させないためにも、「私は」「あなたは」ではなく「私たち」を使う。

その15 1on1でメンバーの話を聴くべし

複数メンバーが出席する会議などでは、なかなか話すことができないメンバーもいるので、ふたりで話ができる場で本音を聴く。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。

仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その16 良い評価はきちんと伝えるべし

「経営層が再提案の指示をしたのは六甲さんの能力を評価しているからだ」と六甲さんにきちんと説明する。

その17 労をねぎらい褒めるべし

まず苦労をねぎらい褒めることで、相手が聴く耳をもつようになる。

その18 良かったことも悪かったことも共有するべし

事実を客観的に捉え、今起きていることに対して、良かったこと・悪かったことを洗い出す。そこが、指摘・評価のスタートラインである。

その19 ピンチはチャンスと心得るべし

提案が却下されたことは残念であるが、これをピンチではなくチャンスと捉え、再提案に向けて導くことが重要である。

その20 失敗は成功の母と心得るべし

失敗は恥ずかしいことではない。恥ずかしいのは失敗を隠したり、繰り返したりすることである。

失敗に際しては、慌てず速やかに事実確認・原因追及・真因把握・対策をし、成功の礎とする。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。

仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その21 人を責めるべからず

「だからお前はダメなんだ。」など、人を責める言葉は厳禁である。そうなった責任はプロジェクト・マネジャーにある。プロジェクト・マネジャーとして、チームはどうすべきだったかをまず考えよう。

その22 自らの非は認めるべし

六甲さんを含めチームに、プロジェクト・マネジャーとしての責務を果たせなかったことをまず認め謝る。そこから指摘・評価を始める。

その23 意見を尊重しつつ、自らの主体性を発揮するべし

メンバーに、責任をもってその役割を達成してもらうことは重要である。しかし、丸投げではいけない。大切なのは、適宜メンバーの意見をしっかり聴きながらも、プロジェクト目標の達成に向けてプロジェクト・マネジャーとして、チームを導くことである。

その24 チームとして最大限のパフォーマンスを引き出すべし

パフォーマンス最大化の鍵は、サーバントリーダーシップの精神にある。即ち、メンバーを支援し、メンバーの個性を活かして、何でも言い合える信頼関係に基づく働きやすい環境をつくることである。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。

仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その25 内省こそが成長の糧と心得るべし

振り返りでは、「良かったことは、継続しよう」「悪かったことは、次に改善しよう」と振り返る。内省（リフレクション）とは、自分の考えや行動などを深くかえりみることである。内省できない人に人間としての成長はない。

その26 みんなの意見を聞き出し、異論も尊重するべし

会議の席上では、大きな声の人、積極的に意見を言う人に引っ張られ、違う意見はなかなか言いにくい環境がある。メンバー全員の意見を聞き出そう。違った意見こそが第三の創造的なアイデアになる可能性が高い。「相乗効果を発揮する」（出典：スティーブン・R・コヴィー著「7つの習慣」の第6の習慣）という考え方である。

その27 理由や代替案もなしに闇雲に反対するべからず

他者の意見に闇雲に反対する人がいるが、反対する際には理由や代替案を提示する。

その28 人を責めず、コトを攻めるべし

個人を責めても生産的な議論は生まれない。状況を改善するためにできることを議論する。
ここでは敢えて「せめる」の漢字を使い分けている。「責める」対象は人、「攻める」対象は人の他、物と事がある。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。

仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その29 傾聴に徹し、想いを語らせるべし

失敗したときほど、メンバーにはいろいろな想いがある。その想いを聞き出すことに徹することが重要である。積極的傾聴に徹し、自らの意見は控える。

その30 メンバーを信じて待つべし

メンバーには、明確な目標を与え、信頼して任せることが重要である。できると信じて余計な口出しをしない。

人間は明確な目標があれば、責任を引き受け自ら進んで困難を乗り越え、創意工夫のできる能力をもっていると心得よ。

その31 論理的なストーリーで説得するべし

プロジェクトを成功へ導くためには、メンバーの意見を尊重し、論理的で実現可能な計画を作成する。この計画をメンバーに熱く語る。

その32 失敗は明るく元気に笑い飛ばすべし

失敗を悔やんでも前には進まない。失敗は、明るく元気に笑い飛ばし、前向きに再スタートする。ただし、反省材料は糧にする。

2. ストーリー



■ 個性の強いメンバーからの提案

こんな時役立つ
プロジェクト・マネジャー

べし

べからず集



(2)レビューで指摘することにより、六甲さんの機嫌を損なうことは士気を低下させるために避けようという思いがあった。

仕事の結果が思わしくなかったとき、メンバーの士気を低下させないためにはどのようなことに気をつけるべきか？

その33 ひとりで悩むべからず

プロジェクト・マネジャーは孤独である。しかし、失敗を挽回するために一人で解決策を見つけようとしてはいけない。

プロジェクトはチームで進める仕事である。一人で悩まず、メンバーやPMOなどに助けを求めることも必要である。

その34 必要な情報は、待たずに獲りにいくべし

プロジェクトでは、定例の進捗会議などで報告を受けている。

しかし、緊急時は、メンバーからの報告を待つのではなく自ら積極的に情報を取りに行く。

その35 「伝えたこと」が理解されたと、思い込むべからず

人は「伝えたことが伝わったこと」と思い込んでいるが、そうではない。

「伝わったことが伝えたこと」である。伝えたいことが伝わったかどうかを確認する。

その36 何はともあれ、コミュニケーションを怠るべからず

毎日忙しいからといって、コミュニケーションを怠ってはいけない。

普段からの何気ない会話が、何でも話せる「安心・安全な環境」をつくりだす。

おわりに

あなたはべし・べからずの一つでも共感出来ましたか？

明日から一つでも実行してみてください。

私たちの活動の第一歩として公開します。今後も本書を充実させる予定です。乞うご期待。



編さん協力者一覧

執筆者:人材育成SG 活動メンバー(社名50音順)

2021年8月時点

企業名	氏名
(株)アイテック	高橋 千香
アドソル日進(株)	堀 昭浩
JFEシステムズ(株)	川口 尚子
ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)	小山 透
東京都立産業技術大学院大学	三好 きよみ
ニッセイ情報テクノロジー(株)	谷口 和行
日本クイント(株)	菅谷 秀明
日本クイント(株)	最上 千佳子
日本電気(株)	遠藤 勉
日本電気(株)	吉枝 努
日本プロセス(株)	工藤 啓司
(株)パスコ	山中 隆
(株)日立社会情報サービス	宮島 賢悟
(株)日立ソリューションズ	萩原 照緒
三菱電機(株)	金子 啓一郎
ラーニング・ツリー・インターナショナル(株)	高山 尚久

主な協力者

PMI日本支部事務局 田中 洋一郎
吉田 一弥