

【2020年9月版】
IT&マーケティング界隈で
プロジェクトマネージャーとして
生き残るためのサバイバルハック

2020年 9月
那須野 拓実

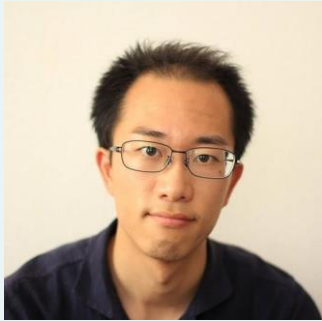
このスライドでは、

IT&マーケティング界隈で、いわゆる企画職、
つまりプロジェクトマネジメントに従事してきた視点から、
うまく会社で生き残るための最低限のハック

ということで、

自分自身に課しているルールを公開します。

正直日々鍛錬の状態なので、ご先達に指摘されたり、
1年後に読み返したりすると恥ずかしい内容もあるかも
しれませんが、それらもご愛敬ということで。



那須野 拓実

(なすの たくみ)

<http://takuminasuno.com/ja/>

たなぐら応援大使（福島県棚倉町）。

トリプレツソを勝手に応援する人。

ネイチャーフォト中心の多言語ブログを書いています。

元語学屋。時々写真垢とか手芸垢。本業はナレッジマネジメントとか
オントロジーとかデータ分析とかの何でも屋です。半年間の育児休業
経験あり。家事育児と外働きのバランスを模索中。

コンタクトはこちらからどうぞ！ ⇒  [takumi_nasuno](https://twitter.com/takumi_nasuno)

- ①プロジェクトオーナーとの握りの徹底
- ②発言における組織レイヤーの考慮
- ③短期アウトカムの設計
- ④ずらす前提のスケジューリング
- ⑤定期的な認識合わせ
- ⑥プロジェクト進捗のサマライズ
- ⑦クイックアウトプット
- ⑧コミュニケーションスプリント
- ⑨ balancer

①プロジェクトオーナーとの握りの徹底

プロジェクトはオーナーありき。 無駄に敵を作らず、むしろ味方に付けるべし。

(1) オーナーに最新を把握させ、自身の裁量を増やす

ここで言うプロジェクトオーナーとは、部長や本部長、経営者など、ヒト・モノ・カネの決裁権を持つレイヤーのことです。プロジェクトの主要要素について最新状況をプロジェクトオーナーが常に把握している状態を作ることによって、オーナー側に安心感を作り出すことができます。結果としてマネージャーとしてプロジェクトを一任してもらえるようになり、裁量が大きくなります。

なお、常にとっても、リアルタイムで脳を同期することはできませんから、準リアルタイムでということになります。日次なのか、週次なのかというより、「オーナーが最新を把握していないといけないタイミングはいつか」というのを見定めるべきです。重要性の高い事案は、即座に速報として共有したうえで、詳細をのちほど共有するぐらいに、速報性を重視するべきです。

逆に良くない例は、「最近これどうなってる？」などとオーナーから聞かれてしまうことです。聞かれた時点で、自分の情報共有不足が露呈しており、裁量が徐々に小さくなっていくカウントダウンが始まっています。そして最悪なのは、重要事項についてオーナーが把握していないことが周囲に露呈する事態です。これが起こると情報共有のできないマネージャーとしてリスク扱いされ、マイクロマネジメント化が進んで裁量が一気に小さくなります。

(2) オーナーを味方につけ、リソース調整で難局を乗り越える

プロジェクトの実務面においてオーナーが最も重要になるのは、プロジェクトのリソース調整です。プロジェクトは往々にして、宛がわれる（予定の）ヒト・モノ・カネでは乗り越えられないほどの難局にぶつかることがあります。そういったときに、プロジェクトの外から融通して新たなリソースを調達できるのがプロジェクトオーナーです。

ただし問題なのは、難局にぶつかったとして突然「追加人員が欲しい」などとオーナーに言ったところで、常日頃からしかるべき状況を知らされていないオーナーの場合は「大変だという話は今まで出てきていないが、楽をしたいだけではないか？」などという疑義が生まれ、リソース調整自体に苦戦する可能性が高まります。プロジェクトマネジメントの現場では、限られたリソースの組織最適配分が求められるため、リソース調整の打診は説得力が必要です。そのためには、オーナーが最新状況を把握し、味方であることが必要不可欠な要素なのです。

②発言における組織レイヤーの考慮

自身の認知バイアスを解くために 上のレイヤーの要求を『ある意味』直視しない

(1) 上のレイヤーの要求は、抽象的かつ目的志向

プロジェクトと進めるうえで、プロジェクトオーナーを始めとした上のレイヤーからの要求はそれこそたくさん存在します。一つ意識しておくべきなのは、上のレイヤーであればあるほど要求は抽象的かつ目的志向になり、具体的な手段は明示しないことが多いという事実です。

そのため、目的を達成できるなら手段は問わない、というケースが多いのです。

(2) パツと思いつく難策から解放されるために、一歩引いて考える

しかしながら、抽象的であるはずの上のレイヤーの要望をプロジェクトマネージャーが受け取ったときに起こりがちな反応として、現場の延長線上で安直に想起しやすい『非常に負担の大きい策』が頭に浮かんでしまう、ということがあります。反射的に断ってしまってオーナーの信頼を損なう展開もありますが、逆に反射的に承諾してデスマーチ化する展開もあり得ます。どちらもよくありません。

上レイヤーからの要求が突拍子もない内容に見えてしまうのは、もちろんプロジェクトの外の状況を加味してのことですから当然ではあるのですが、そこは踏みとどまり、一歩引いて考えるべきです。

その要求の経緯を解きほぐすところから始まり、要求で達成したい事柄を明確にしたうえで、現場の延長線上ではない名策、奇策があるのではないかと考えを巡らせるべきです。また、必要に応じてリソース調整の相談を試みるべきです。

色々考えた結果として『実現不可能』となることもあるかもしれませんが、プロジェクトオーナーを始めとした上のレイヤーに寄り添う姿勢を徹底することで勝ち得る信頼は大きいです。

③短期アウトカムの設計

プロジェクトのリソース確保と影響力拡大には 成果を提示し続けることが必要不可欠

(1) 短期成果を実現して、プロジェクト価値を証明する

プロジェクトの多くはやはり、大きな理想を掲げて立ち上がるものです。そして往々にして、その大きな理想を実現できるのは遠い未来であることが多いです。半年後、1年後、2年後、3年後・・・プロジェクトによって最終的なアウトカムを実現するタイムスパンは千差万別ですが、残念ながら、ビジネスにおいてはそれだけ長い間に成果なくプロジェクトを任せてもらえることは少ないです。

「このプロジェクトは価値がある」、「このプロジェクトは私に任せてもらって大丈夫なのだ」ということを組織の内外に示すには、プロジェクトの立ち上がり期から短期的かつ定期的にアウトカム（もしくはアウトプット）を出していく、というのが重要です。プロジェクトの性質にもよりますが、週ごと、隔週ごと、月ごと、四半期ごとのような区切りで提供できる成果を設計できるとよいです。

成果を出し続けることで、プロジェクトは注目され、プロジェクトの継続的なリソース確保（場合によってはリソース拡大）や組織的な影響力の拡大へと繋がっていきます。

(2) 短期成果と長期成果に整合性と実効性を担保するハードさはある

しかしながら、短期成果に取り組むというのは言うは易し、行うは難しの典型です。目先の成果に囚われすぎて、短期成果を積み上げていった先に長期成果（つまり理想）がなかったというのは本末転倒ですが、意外とそうなりがちなのです。短期成果と長期成果に整合性を持たせるというのはある種のアートの素養が必要です。また、一見すると論理的には綺麗に積み上がった成果の設計であっても、現場の状況や市場環境によって実効性を伴わずに破綻するといったことも意外と多いです。

組織を動かすだけの頻度で短期成果を設計し続け、その積み上げとして長期成果を実現できるように整合性を作り、かつその短期成果の階段を着実に上っていく実効性を担保していくのは、プロジェクトマネージャーの力量が試されることでしょう。

④ ずらす前提のスケジューリング

実効性を担保する武器として ずらす前提のスケジューリングを活用する

(1) 「スケジュールは必達」という固定観念を捨て去る

最初に断っておくと、「スケジュールは必達」が本当に必達な仕事は大いにあります。ウォーターフォールなプロジェクトでしたら原則として必達でしょうし、オペレーティブなものも「スケジュールは必達」というケースが多いです。

ただ、昨今のプロジェクトマネジメントでは、激しく変化する組織環境、市場環境に対応するため、アジャイルなプロジェクト管理が基本になりつつあります。アジャイルな取り組みの中では、「とりあえず立ち上げて走って確かめながら方向修正してみる」動きになってくるため、「スケジュールは必達」という慣行はむしろリスクになります。

というのも、プロジェクト立ち上げ期に全ての情報が見えることはなく、また内部環境も外部環境も刻々と変化していく状況下では、99%スケジュール通り進んでしまうようなプロジェクトの進め方は、スケジュールに余裕を取りすぎであったり、スケジュールの設定自体に物凄く時間をかけてしまったりして、スピード感を大きく損ねている可能性があるからです。

そのため、「スケジュールは必達」という固定観念は捨て去ったうえで、今見える情報だけで即座に設計し、その後に臨機応変に調整するものという意識で以て臨むべきです。

(2) 段取りでリスクを洗い出し、メンバーの目線を合わせ続ける

実際にスケジュールとして段取りを見通していくと、各工程のリスクが見えてくるので、リスクに対しては許容できるかどうかを判断したうえで必要に応じて事前に対策を施していきます。また、プロジェクトメンバーの中でリスクに対する共通認識を持つだけでもリスク低減の効果があるのは美味しいところでもあります。進め方についてメンバーの認識合わせが早期にできると、その後の進捗がスムーズになります。

そしてアジャイルな取り組みで重要なのが、リスクの見極めです。不完全な情報でスケジューリングしている前提なので、プロジェクトが進捗するうえで出てくるリスクについては、定期的に共有したうえで見極めをし、必要に応じてスケジュールを見直す場を能動的に設ける必要があります。スクラム流で言えば、バックロググルーミングと言われるような取り組みが必要不可欠です。

⑤ 定期的な認識合わせ

定期的に全体像の認識をメンバー間で揃え、 各々が自分の担当作業に集中できるようにする

(1) 『全体像』の認識合わせが肝

プロジェクトに関わるメンバーの担当作業はバラバラです。全体を見渡す人もいれば、特定の職能に準じた部分を担う人もいれば、特定の工程だけ関わる人もいます。関わり方が違うので、プロジェクトが進むにつれて、自分が見ているところしか見えなくなる、ということが起こりがちです。そして往々にしてあるのが、自分の領域しか見えずに行った判断が、プロジェクト全体としては悪手だったという結末です。

そのため、メンバー全員がある程度は自走して判断して動けるようにするために、プロジェクトの立ち上げ後に定期的に『全体像』について認識合わせをすることが効果的です。プロジェクトの性質にもよりますが、週次ないし隔週ないし月次というケースが多いように思います。

(2) リスク認識を最重視する

認識合わせの対象としては、期間内に『何を成し遂げたか』、『何を成し遂げられなかったか』、『実現の壁は何か』といった要素を明確にしたうえで、今後のプロジェクトの展開に対するストーリーを描きます。この中でも特に重要なのが、『実現の壁は何か』という要素、つまりプロジェクトのリスクです。アジャイルに進めていけば、プロジェクトが進捗したことでリスクが見えてくるが多いため、見つかった潜在リスクに対しては少しでも早く事前対処しておけるかどうかプロジェクト成功の鍵となります。

しかしながら、こういった定期的な認識合わせで発生しがちなのは、華々しき成果ばかりを報告する一方で、微妙な成果やリスクを報告しない体裁重視の姿勢です。アジャイルに取り組んでいるのに途中でリスクが出てこないというのは、「リスクが全く見えていない」というメタなリスクの顕在化でもあるので、バイアス排除のため、こういった認識合わせの場ではリスク認識を最重視します。

⑥プロジェクト進捗のサマライズ

メンバー間の効果的な認識合わせだけでなく、幅広い関係者への共有にはサマライズが不可欠

(1) 文字で要約することで、メンバーの認識合わせが強固に進む

メンバーの認識合わせは対面での打ち合わせで行われることが多いとはいえ、口頭での伝達にはリスクが残ります。というのも、話して目線でも口頭で論理的かつ整然とした内容を分かりやすく伝えるのは非常に高いスキルを要することですし、聞き手目線でも口頭だと聞き逃してしまったり知らない言葉が出てきた時点についていけなくなります。ビジネススキルが異なるメンバーが参加している前提のプロジェクトにおいて、口頭だけに頼るとするのは大きなリスクなのです。

その点、プロジェクトの進捗を言語化し、あわよくばA4用紙1枚程度の分量にまで要約する過程を経ると、プロジェクトの状況に対する評価表現が明確になり、それを読んでもらったうえで打ち合わせに臨むことでメンバーの認識合わせが効果的に進みます。

(2) プロジェクト外の関係者への共有で最大の効果を発揮する

プロジェクトは往々にして、プロジェクトメンバーとは別に、複数組織の複数社員が関わってきます。影響力の大きなプロジェクトであればあるほど、その人数は増えていきます。

ここで問題になるのが、コミュニケーションコストです。それなりに人数の少ないメンバー間であれば対面で認識合わせをする機会を定期的に設けられますが、プロジェクト外の関係者となると一気に人数が増えかねず、それぞれに対して15分やら30分やらの打ち合わせをこなしていたら、打ち合わせだけで業務時間が終わってしまいます。価値を生み出す『思考』に多くの時間を費やさねばならないプロジェクトマネージャーにとって、こういった時間の使い方はリスクそのものです。

その対策として、サマライズした資料が有効になってきます。大前提として、プロジェクト外の人でも読むだけで理解できる資料にまとめることは必要ですが、資料を共有するだけで最低限の認識合わせができるとしたら、これほど有効なコミュニケーション手段は他にありません。将来的な連携の可能性を考慮したら、ある程度の粒度でプロジェクトの状況を外の人にも把握してもらえているというのは後々の工程にかなり効いてきます。うまくサマライズを活用して、プロジェクトを成長させていきましょう。

⑦クイックアウトプット

忙しいほど即座にアウトプットを出すという矛盾がプロジェクトマネージャーの強力な武器になる

(1) 期限が長くなれば、相手の期待値は上がる

仕事の一般論として、より長く待たされれば待たされるほど、相手が求める期待は上がります。1週間かかるのであれば1週間ぐらいのアウトプットを暗に期待し、1ヶ月かかるのであれば1ヶ月ぐらいのアウトプットを暗に期待するものです。

プロジェクトマネージャーは多くの『やったほうがよいこと』を抱えて常に忙しい状態というのが一般的だと思いますが、例えば1時間の時間を取るために1週間後に期限を置くということは、相手の期待値を悪戯に上げてしまうことに繋がります。下手するとこの論理の下では、『20時間の稼働をかけて1週間後にアウトプットを出す他のマネージャー』との真っ向勝負になってしまうのです。そして当然負けます。

(2) 時間をかけられなくても、即座に出せば効率で勝負できる

とはいえ多忙なプロジェクトマネージャーにとっては、突然の依頼に対してまとまった時間を取れない状況にあることは日常茶飯事です。そういったときに、相手の期待値を上回るにはどうしたらよいかというと、効果ではなく効率で攻めるという方法があります。具体的に言うと、なるべく短時間で、最低限の見栄えのするアウトプットを出すという方法です。

たとえば、今、無理矢理にでも即座に15分を取って、15分で作れるだけのアウトプットを作り、それを15分後に相手に提供すれば、15分という時間には見合ったアウトプットとなります。それだけでなく、即座にアウトプットを出したというボーナスポイントにより、相手の期待値を上回りやすくなります。スピード感が重要なビジネス現場であれば、もしかしたら『20時間の稼働をかけて1週間後にアウトプットを出す他のマネージャー』よりも高評価になるかもしれません。

「15分も取れない…」というときには、5分でもいいかもしれません。1分でいいかもしれません。とにかく重要なのは、

コミュニケーション効率 = 自分がかけた時間 ÷ 相手を待たせた時間

をなるべく高くするという発想です。時間をかけて良いアウトプットを作るのは多くの人ができますが、時間をかけずに及第点を作るのはスキルが必要です。工夫が必要ですが、これを武器にできれば、関係者のうまい期待値コントロールに繋がっていきます。

⑧ コミュニケーションスプリント

新しい情報が入ってきたときは リスクの洗い出しや段取りの見直しを即座に考える

(1) アジャイルな進め方では、リスクは続々と見えてくる

昨今のプロジェクトマネジメントでは、激しく変化する組織環境、市場環境に対応するため、アジャイルなプロジェクト管理が基本になりつつあります。アジャイルな取り組みの中では、「とりあえず立ち上げて走って確かめながら方向修正してみる」動きになってくるため、リスクは走っている最中に続々と見えてくるものであるという認識が不可欠です。

その前提では、打ち合わせや、メール、チャット、電話などでのコミュニケーションにおいて、そこから生まれた新しい情報の中にリスクが隠れているだろう、という見方が必要になってきます。もちろん『リスク』と明言されて共有されていればそれはそれでよいですが、『リスク』の種が明言されずに潜んでいるという認識もまた必要です。

(2) コミュニケーションを起点とした、スプリント的な見直し

プロジェクトにおけるリスクは、対処は早ければ早いほど軽微で済むものが多いです。その意味では、コミュニケーションが発生した時に底を起点としてリスクの洗い出しや段取りの見直しの必要性がないか、頭の中でプロジェクトの全体像に対して一気に志向を巡らせて考察するという方法が有効です。何か重要な論点が見つければ、必要に応じて段取りの変更や関係各位への情報伝達、施策内容の見直しを打診することでアクションに繋がります。

小さいことではありますが、これができるかどうかでプロジェクト全体の進捗のスムーズさは大きく変わってきます。

⑨ バランサー

「あの人だったらこう考えるだろう」という思考を頭に複数持って、自分の意見にバランス感を保つ

(1) プロジェクトリスクを低減する多者の視点を持つ

大きなプロジェクトであればあるほど、多くの工程があり、多くの人に関ってくるため、様々なところにリスクが潜むようになります。リスクを早期に発見するには多くの関係者の声を聞けばよいというのは真つ当な方法としてあるのですが、なんでもかんでも多くの関係者の声を事細かに聞き入れては、情報の精査や優先順位付けに時間がかかるだけでなく、プロジェクトに必要なスピード感が致命的に欠けるリスクがあります。そのため、プロジェクトマネージャー自らが「あの人だったらこう考えるだろう」という思考を頭に複数持って、自分自身の意見に最低限のバランス感を最初から持てるかどうかプロジェクトがスムーズにいくかどうかの条件になってきます。

(2) オーナーの思考をコピーできるかどうかは鍵

なお、多者の視点の中でも、プロジェクトオーナーの思考をコピーできるかどうかは特に重要です。というのも、プロジェクトオーナーからより多くの裁量をもらうには、プロジェクトオーナーがどう考えるかを理解したうえでプロジェクトマネジメントができるという状態が一番手っ取り早いからです。

オーナーの思考をコピーするには、第一に、オーナー自身の人事評価体系を理解することが手っ取り早いです。情報が分かるかどうかは場合によりますが、多くの場合は抱えるプロジェクトの目標達成とイコールであることが多いです。第二に、仮説検証の努力も有効です。オーナーの意見を聞く前に、自分で考えを巡らせて「オーナーならこう考えるのではないか？」という仮説を頭に浮かべたうえでオーナーの意見を聞き、合っているかどうかを確認するというプロセスの繰り返しです。場合によっては、オーナーに直接的に提案する形で反応を見るのもアリでしょう。積み重ねが大事です。

ただし、オーナーの思考をコピーするとは言っても、「迎合せよ」というわけではありません。オーナーと言えど全知全能ではないわけで、プロジェクトマネージャーとしては担当するプロジェクトについてはオーナー以上に詳しい存在でありたいところであり、意見をぶつけて昇華させる姿勢は必須です。プロジェクトマネジメントは基本的に裁量が大きくなればなるほど面白くなっていくので、裁量を確保するための努力はいたるところで仕掛けていきたいものです。

まとめ

- ①プロジェクトオーナーとの握りの徹底
- ②発言における組織レイヤーの考慮
- ③短期アウトカムの設計
- ④ずらす前提のスケジューリング
- ⑤定期的な認識合わせ
- ⑥プロジェクト進捗のサマライズ
- ⑦クイックアウトプット
- ⑧コミュニケーションスプリント
- ⑨ balancer

最後まで お読みいただき
ありがとうございました