

## 連載 プロマネの現場から

### 第71回 プロマネの人間関係スキル・PMBOK第5版の変更ポイント

蒼海憲治（大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ）

プロマネの認定資格の一つであるPMP（プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル）を保有し続けるためには、3年毎の資格更新のための条件として、60PDU（Professional Development Unit）というポイントの取得が義務付けられています。PDUポイントは、PMIに承認された学習、教育受講に対してと、プロマネに関するプロフェッショナルとしての活動を行ったことに対して付与されます。後者のプロマネの実務としては、プロマネもしくはPMOとして、実際のプロジェクトまたはプログラムのマネジメントを年間に1500時間以上行った場合、5PDU獲得でき、申請対象になります。つまり、実務では、1年間で5PDUの獲得に留まるため、残りのPDUポイントを、社外セミナーや講習への参加で稼ぐ必要があります。また、1PDUポイントは、1時間に相当するので、実務以外で取得しようとする、3年間で60時間相当の学習が必要になります。1年間では20時間であるため、プロマネ実務の5PDUを引いた15時間相当の学習が必要になります。プロジェクトがピークになると、セミナーへの参加が困難になることが多いため、定期的に利用しているのが、eラーニングです。インターネットを利用して、平日の夜や休日の空き時間を利用して受講しています。

最近受講したeラーニングの一つが、フランスのクロスナレッジ社が開発したケーススタディによる体験型のコンテンツを、ビジネスコンサルタント社が日本向けにアレンジした「リーダーシップコース」でした。

これまでプロマネのリーダーシップの説明というと、リーダーシップの定義に続いて、過去から現在のリーダーシップのスタイルや理論の変遷というパターンが多いように思います。リーダーシップとは、集団をまとめながら、ある目的に向かって導いていく機能である、という定義に大きな差はないと思います。そして、かつては、リーダーは、リーダーたるカリスマの資質を持った人材になりうる、と考えられていたものが、近年では、人は訓練によって組織に有効な行動を行えるようになる、という機能論・職能論ともいわれる考え方が主流になってきています。さらには、全ての状況に適応されうる唯一最善の普遍的なリーダーシップ・スタイルというものは存在しない。リーダーは、状況によってリーダーシップ・スタイルは変えるべきである、という状況対応型リーダーシップやコンティンジェンシー・リーダーシップという考え方になってきています。

というような説明から入って、より具体的なリーダーシップ・スキルの説明につながるのか、と思って受講を始めたのですが、いい意味で裏切られました。

このeラーニングの講座では、リーダーシップの本質を、ずばり「部下のモチベーションを高める」ことと、そのために部下と適切なコミュニケーションを行うための手段として「コーチング・テクニック」の2つに絞っての説明がありました。

プロジェクトの成功のためには、プロジェクトに参画しているメンバーの内的な動機と外的な動機をきちんと把握すること。そのために、3つのモチベーション理論を紹介しています。

1つ目の理論は、アブラハム・マズローの「マズローの欲求段階説」。人間の欲求は、生理的欲求・安全の欲求・所属と愛の欲求・承認（尊重）の欲求・自己実現の欲求の5つから成り立っており、これらは5段階のピラミッドのようになっている。

2つ目の理論は、フレデリック・ハーツバーグによる「ハーツバーグの二要因理論（動機付け・衛生理論）」。人は仕事をする際、「何があればやる気が出るのか」という動機付けの要因と、反対に、「あってもやる気は出ないが、なければやる気が阻害される」要因を衛生要因として提示します。前者が、達成、自尊心、創造性、個人の成長などであり、後者は、対人関係、作業条件、給与などになります。

3つ目の理論は、ビクター・ブルームの「ブルームの期待理論」、別名「V I E理論」といわれています。ブルームは、人間がどうやって動機付けられるのかという「動機づけの過程」に注目した結果、誘意性（valence）、用具性（instrumentality）、期待（expectancy）という、イニシャルをとってV I Eという3つの要素の組み合わせにより、人の動機は成り立っているといえます。誘意性とは、仕事・成果・報酬が、自分にとってどういう価値があるか、というものです。誘意性を高めるためには、プロジェクトの成功というチーム目標や昇進・昇給が、各人の仕事をする意味や働く目的と合っていることが大切になります。用具性とは、行動や努力と報酬との関係を指します。用具性が適切でないと、「こんなに頑張っているのに報われない」という不満につながるため、目標を達成すればこうなる、というプロセスを明確にする必要があります。期待とは、人のモチベーションは、頑張れば成功できることがわかると、モチベーションが高まり、より力を発揮できるようになります。一方、先行きが見えず、多少頑張っても失敗することがわかっている場合、モチベーションは下がってしまいます。そのため、成功体験を積ませて自信を持たせたり、成功・失敗の基準を見直す等の配慮が必要になります。

これらのモチベーション理論を理解した上で、プロマネは、プロジェクト・メンバーの基本的欲求を理解することが必要になります。その上で、メンバーの心のエンジン＝情熱に火を灯せ、といえます。

また、この講座では、「マネジャーよ、心理学者であれ」と、一見、極端ともいえる提案をされています。

しかし、「プロジェクト・マネジャーの仕事の9割は、ステークホルダーとのコミュニケーションに費やされる」と言われることを考えると、コミュニケーションの相手の心理を、いかによく知ることが大切か、また、そのための方法を持っていることが大切か、がわかります。

また、講座の中で紹介されていた、ヨーグルトで有名なダノングループ最高経営責任者のフランク・リブーの言葉が印象的でした。

「マネジャーの年間ボーナスの40%は、部下を管理、訓練、育成する能力に与えられます」

マネジャーがこの業務を効率的に進めるためにも、部下一人一人が、マズローの欲求段階説の何に焦点を当てているか、「ブルームの期待理論」の誘意性の何に価値を感じているか、を振り返ってみることで理解が深まるのでは、と思っています。

以上が、今回受講したeラーニング講座の概要になりますが、正直、特徴的ではあるものの、ちょっと変わった講座だと思っていました。

ところが、PMBOK第5版の日本語版を手に取り、第4版からの変更ポイントを確認したことで印象が大きく変わりました。

PMBOK第5版の変更箇所は多数ありますが、その変更ポイントは、大きく3つになるのでは、と考えています。

1つ目の変更ポイントは、プロジェクトマネジメント計画書の一貫性です。プロジェクトマネジメント計画書は、プロジェクト全工程を通して最も重要なものですが、これまでは全ての知識エリアでインプットまたはアウトプットとして利用される記述がなされているわけではありませんでした。第5版においては、全ての知識エリアで、プロジェクトマネジメント計画書の補助計画書が作成され、全てのコントロール・プロセスのインプットとなることで、一貫性が図られるようになりました。

2つ目の変更ポイントは、「プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント」プロセスの新設になります。これまで、「プロジェクト・コミュニケーション・マネジメント」プロセスの一部でしたが、今回、プロセスとして独立しました。

PMBOKの歴史において、このステークホルダー・マネジメントの扱いは、とても興味深いものです。

1996年に発行された第1版においては、プロジェクトに対する悪い影響を及ぼさないために、ステークホルダーをコントロールしよう、というトーンでした。ステークホルダーの「分析にあたっては、・・・不必要情報や不適當な技術に資源を浪費することに対する抑制策を考慮する必要がある」というものでした。あきらかにしぶしぶ、という気持ちがありました。

第2版から第4版では、ステークホルダーの期待をマネジメントしよう、また「積極的に関与」していく、というように少し前向きなもの、まだまだ受け身的なものでした。

ところが、第5版においては、ステークホルダーのプロジェクトへの適切エンゲージメント＝積極的な参画が重要である、と大きく変わりました。それに伴い、プロマネは、ステークホルダーの参画を、適切にマネージまたはコントロールする必要があることがプロセスとして定義づけられています。

3つ目の変更ポイントは、付属文書の「人間関係のスキル」の要素が、8個から、11個に増えた点にあります。

PMBOKでは、プロマネが「プロジェクト・チームとその他のステークホルダーを通して作業を成し遂げる」ために、以下の人間関係スキルを身につけることでマネジメントがしやすくなる、といます。

従来のスキルである、

- (1) リーダーシップ
- (2) チーム形成
- (3) 動機づけ
- (4) コミュニケーション
- (5) 影響力
- (6) 意思決定
- (7) 政治的活動と文化への認識
- (8) 交渉

に加えて、

- (9) 信頼関係の構築
- (10) コンフリクト・マネジメント
- (11) コーチング

の3つが追加になりました。

各々のスキルを少し整理してみます。

#### (1) リーダーシップ

「リーダーシップによって、人の集団は共通の目標に向かい、チームとして作業できるようになる。一般にリーダーシップとは、他者を動かして物事を成し遂げる能力のことである。」

「尊敬と信頼こそ、効果的なリーダーシップで鍵となる要素である。」

#### (2) チーム形成

個々人が集まった集団をチームワークの発揮するチームとするための活動である。チーム・メンバーのコミットメントが重要になる。

#### (3) 動機づけ

チームのコミットメントは、チームの動機づけのレベルに直接関係している。

そのため、「プロジェクト環境での動機づけは、プロジェクトの目標を達成するとともに、個人の価値観を最も満足させる環境を作ることが大切である。」（[「第46回『やる気』の源泉」](#)参照）。

#### (4) コミュニケーション

「コミュニケーションは、プロジェクトの成否を分ける、唯一最大の原因の一つと見なされている。」

プロジェクト・メンバー及びステークホルダーとの「開かれたコミュニケーションは、チームワークと高いパフォーマンスの実現につながる」

#### (5) 影響力

影響力は、共通目標に向けて他者を協力させるために、力を共有し、人間関係のスキルをよりどころとする戦略である。」

影響力を発揮するためには、互惠性・返報性の原則や相手にとって価値のあるもの＝「カレンシー（通貨）」を踏まえることが必要になります（[「第23回 PMが影響力を発揮するために」](#)参照）。

#### (6) 意思決定

プロマネは、普段から、命令・相談・合意・成り行き（無原則）の4種類の意思決定スタイルを用いている。また、この意思決定スタイルは、時間的制約、信頼、品質、受容の4大要素が影響を及ぼしている。

#### (7) 政治的活動と文化への認識

プロジェクトのステークホルダーの価値観は様々であるため、プロジェクトにおいて、利害の対立は避けられない。相手の背景・価値観を理解することで、チーム内の相互信頼の環境とwin-winの雰囲気を作りやすくなる。

#### (8) 交渉

「交渉は、利害が共通するか、または対立する相手と、妥協や合意に向けて協議する戦略である。」

プロジェクトの成功のためには、交渉をいかに上手く行うか、が大切になる。（「[第18回 WIN-WINの関係を築くためのアサーティブネス](#)」参照）

#### (9) 信頼関係の構築

プロジェクト・チーム及びステークホルダーとの間に、信頼関係を構築する能力は、リーダーシップの重要な構成要素の1つである。

「信頼は、協力、情報共有、および効果的な問題解決と関連している。」

個人的には、信頼のベースには、「インテグリティ」（「[第28回 プロジェクト・マネージャの資質・インテグリティ](#)」参照）があると考えています。

#### (10) コンフリクト・マネジメント

プロジェクトにおいては、矛盾する要求事項、人・モノ・金・情報などのリソースを巡る競争が発生する。

これらのコンフリクトをいかに解決するか。「協調的アプローチ」を柱としつつ、それが困難な場合、主張・適応・回避・妥協といったスタイルで対応する必要がある。

#### (11) コーチング

「コーチングは、プロジェクト・チームのコンピテンシーとパフォーマンスをより高いレベルへと向上させる手段である。コーチングは、権限委譲と能力開発を通して、人々に自らがもつ潜在能力を気づかせるのを手伝う行為である。」

以上述べたように、PMBOK第5版の変更ポイントの中心は、「プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント」プロセスであり、様々なステークホルダーの協力を得るための「人間関係のスキル」を充実させた点にあります。

受講した「リーダーシップコース」のモチベーション向上の取り組みと、コーチング・テクニックの習得は、PMBOKの人間関係スキル強化の一環に位置付けられると考えています。

今回のeラーニングを通して、プロマネとして、プロジェクト推進にあたっては、プロジェクト全体の人間力学や、プロジェクト・メンバーの人間性を踏まえるピープルウェアの観点でのプロジェクト運営を考慮していく必要があると再認識しました。