

# プロジェクトを成功に導く リーダーシップ (5Sモデルのお勧め)

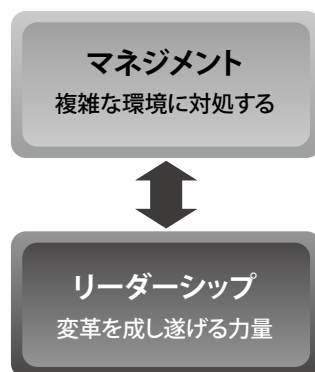
## ■ マネジメントと リーダーシップの違い

プロジェクト・マネジャーの仕事はプロジェクトを成功裏にサービスインさせることであり、予定の納期、品質、予算でシステムを稼働させることです。文字通り「マネジメント」中心ですが、「リーダーシップ」も必要であるのは疑いの余地がありません。

ハーバード・ビジネス・スクール教授のジョン・P・コッターの著書[1]には、「複雑な環境にうまく対処していくのが、マネジメントの役割である。これに対してリーダーシップとは、変革を成し遂げる力量を指す」とあります(図1)。

プロジェクトの例で説明すると、計画通りの作業を遂行するためにマネジメントは活用されます。しかし、計画を逸脱するような予期しない出来事にはリーダーシップが発揮されなくてはなりません。非日常的な変革を伴う対策には、リーダーシップが発揮されないと、マネジメントだけでは修復できない状況に陥ります。

図1. マネジメントとリーダーシップ



## ■ トラブル・プロジェクトの要因

ところで、トラブル・プロジェクトには、何か共通の原因や要因があるのでしょうか？ 私は、数ある要因の中で最もプロジェクトの成功を左右するものの一つは、プロジェクト・マネジャーのリーダーシップの質だと考えています。その根拠は、プロジェクトをコントロールする権限はプロジェクト・マネジャーに集まるものであり、そのハンドリングこそが快適なドライブを左右するからです。実際には、予算が最初から過少見積りだったり、計画通りにメンバーが集められていなかったり、一見するとプロジェクト・マネジャーの力が及ばない要因が大きいのですが、実はそれらをコントロールする力量の違いが、プロジェクト・マネジャーのリーダーシップの質の違いと言えます。プロジェクト活動の大半が人の活動が集約されたものである以上、それらをコントロールし成功に導くのも人の力量に依存すると考えるのは不自然ではありません。

## ■ リーダーシップの定義

では、プロジェクト・マネジャーに必要なリーダーシップとはどういうものなのでしょうか。プロジェクト組織においては、従来の会社組織における上司と部下の關係に代表されるタテ型で「命令」重視のリーダーシップとは異なり、リーダーはメン

バーと「相互に協力し合う」ことが重要です。その理由は、メンバーはプロ集団であり、その専門性を十分に発揮してもらうためには、「命令」ではなく「納得」が必要だからです。つまり、プロジェクト・マネジャーには、メンバーの「納得」を維持し続ける力量が求められます。

## ■ 実践的リーダーシップ (5Sモデル)のお勧め

弊社のサービスに対するお客様からのご意見やご評価で最近多いのは、コミュニケーション上の課題です。具体的には、依頼されたことがチーム内に連携されていない、期限通りの回答をしてもらえない、言われたことにしか対応されないなど、ほんの少し気を遣えば頂かなくてもすむご意見ばかりです。私の経験では、これらのご指摘はトラブル・プロジェクトに共通の課題であるように感じます。プロジェクト活動は人による作業成果の積み重ねであり、適切な情報連携が行われずに進むことは致命傷になりかねません。プロジェクト・マネジャーのリーダーシップの質は、このような人間關係の構築を左右するものだと確信しています。

この質を高めるためのヒントとして、「5Sモデル」(図2)という行動指針をご紹介します。なお、当モデルは私のオリジナルで、プロジェクトマネジメント学会の研究発表大会でも採用されています[2]。

## 5Sモデル

図2. 5Sモデル



### (1) Symbol – プロジェクトの象徴を作る

目標やビジョンを示す明快で分かりやすいシンボル(象徴)を作り、関係者全員と共有しましょう。ユーザーやお客さまを含めたステークホルダー全員に示すことを目指してください。プロジェクトは必ず始まりと終わりのある有期的な活動であり、その間に関係者全員が共有できる目印を作ることは、チームの一体感を盛り上げるのに役立つはずで

### (2) Servant – 奉仕者になる

Servantは奉仕者という意味ですが、召使のように何でも言うことを聞くということではありません。自分を犠牲にしてもプロジェクト成功のために奉仕する心を持って行動してほしいのです。そのために有効なことは、徹底的な聞き役になり、自分にできることを発見し、積極的に支援(奉仕)する振る舞いです。

自分にできることを率先して行動するリーダーの姿勢は、メンバーに尊敬の念を抱かせ、自らも役に立ちたいという気持ちを芽生えさせるものであり、結果としてチームのパフォーマンスが向上するはずで

### (3) Share – 情報を共有する

プロジェクト・マネジャーは、その地位と立場からあらゆる情報の窓口となります。一方、メンバーにとっては、問題が発生した時に初め

て知る情報があると、プロジェクト・マネジャーに対する不信感が生じてしまいます。これはメンバーのやる気を失わせ、自らが努力する意欲を失わせる可能性すらあります。

このような状況を回避し、メンバーの生産性を最大化するためにも、プロジェクト全体で情報を共有することは非常に重要です。そのためには、情報を速やかに伝達できる仕組みの構築も重要です。「情報の共有なくしてプロジェクトの成功はない」というくらいの認識が必要です。

### (4) Self-actuality – 自己実現で満たす

リーダーシップは人の心に火を点けることに発揮すべきです。人の「モチベーション」の行動原理は、マズローの動機づけ理論やハーツバーグの動機づけ理論が有名ですが、最も高いレベルで継続的に効果をもたらすのは、「自己実現の欲求」が満たされている状態であることはよく知られています。

ではどうすれば自己実現の欲求を満たすことができるのでしょうか。実は、ここまで述べてきた三つの「S」、すなわち「Symbol」「Servant」「Share」を常に実行することが、結果としてメンバーの自己実現の欲求をもたらすはずなのです。これらの「S」は目標を達成しようとするリーダーの姿を表現し、目標の共有化を

もたらし、人(リーダー)のために役立つことに喜びを感じる人間の本能に働きかけるはずで

### (5) Speed – 即、実行することがすべてに通じる

これが「5S」の最後の「S」となります。即、実行するということは、素早く決断することでもあります。この点の重要性については、今さら特筆すべきことでもないでしょう。

\* \* \*

私は、プロジェクトマネジメントに限らず、チームや組織のリーダーとして活動する時には、この「5Sモデル」を常に意識しています。そして、その結果が悪い方向に働いたことはありません。多くのプロジェクト・マネジャーが「5Sモデル」で良い結果を導くことを願ってやみません。

[参考文献]

- [1] 訳者DIAMOND/ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 著者ジョンP. コッター他, リーダーシップ, ダイヤモンド社, ISBN4-478-37328-0, 2002年4月
- [2] プロジェクトマネジメント学会研究発表大会収録 <http://ci.nii.ac.jp/naid/110007602506>



日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
金融ソリューションデリバリー担当  
PM プロフェッション・エグゼクティブ  
理事

福本 伸昭  
Nobuaki Fukumoto

1983年に入社以来、約30年間金融のお客様を担当。プロジェクト・マネジャーとして活動し、2009年より4年間、IBM子会社の社長を務める。現在理事として金融セクターのデリバリー組織を率いながら、PMプロフェッション・エグゼクティブとしてPMの育成も担当中。