

1

チームとは

1.1 オープニングストーリー：人を集めただけでは始まらない

新年度が始まって1ヶ月が過ぎた頃、システム企画部の矢見雲マネージャは、営業部門を統括する佐々木取締役呼び出された。

佐々木取締役：「昨年からうちの営業成績は横ばい状態が続いている。これまで各部長と原因や対応についていろいろと議論してきたが、今年度は営業情報を全社で一元管理し、生産部隊やカスタマーセンターとも情報を共有する新しいシステムを構築していくことにしたよ。」
「ついては、その営業改革プロジェクトのマネージャを君にお願いしたい。営業統括の黒田部長と、システム開発部の田口部長もプロジェクトに参画してもらうよう、すでに社内調整してある。」

矢見雲マネージャ：「は、はい。これまでも営業の皆さんから情報共有の仕組みを構築してくれという話は聞いていましたので、そういったシステムは必要だと思っていました。」

「私はこれまでデータ分析用のパッケージ導入も経験していますし、もちろん自社開発のシステムのテストや移行も経験しています。プロジェクトマネージャの経験はありませんが、頑張ります。」

矢見雲マネージャは、初めてプロジェクトマネージャを任されて不安はあったが、任されたことが嬉しく、とてもやる気になっていた。

まず、黒田部長と田口部長とこれから始まるプロジェクトについて打ち合わせをすることにした。

黒田部長：「佐々木取締役から話は聞いているが、もちろん私がプロジェク

1 チームとは

トの実作業を担うわけにはいかない。営業部から2名ほどメンバーを出すから、あとは彼らと打ち合わせして欲しい。彼らは、営業の仕事もあるのでプロジェクトに費やせる時間は週に数時間程度だろう。現場のことはよく分かっているから何でも聞いてくれていい。ただ、システムに詳しい人間はいないので、そこところはよろしく頼むよ。」

田口部長：「私はよく話を聞いていないけど、先日基幹業務を管理するERPパッケージが稼動したばかりなので、開発部としてもトラブルの対応に追われて、とにかく忙しいんだ。こちらのプロジェクトに出せるのは1名だけだ。彼ならシステムの概要設計は出来るから、何をさせるかは矢見雲マネージャの判断に任せるよ。開発部としては、要件さえ決めてもらえれば、工数の見積もするし、協力会社の選定もすぐ出来ると思う。まずは要件を決めてからまた相談して欲しい。」

営業部から2名、システム開発部から1名。なんとか、メンバーは集まりそうだ。矢見雲マネージャは早速、彼らと打ち合わせをして、現場の課題をヒアリングする計画をたて、メンバーそれぞれに仕事を割り振っていった。

そして2週間が経った頃、メンバーから様々な意見が出るようになってきた。

小林営業チーフ：「やはり営業現場の問題は、管理する情報が多すぎるうえに、登録するシステムも複数あって不便なことです。契約の情報も在庫情報もお客様の情報も全部一箇所に登録して管理するシステムを作ってください。それから、出先からシステムを利用したいので、携帯電話から簡単にアクセスできて、出先で帳票も印刷できるようになっていないと駄目ですね。よし、これで決まりだ。早くシステム作りましょうよ。」

大塚さん：「忙しくて、倉庫やカスタマーセンターのヒアリングなんて出来ませんよ。自分で覚えている範囲の問題は書き出しておきました

ので、これで勘弁してください。黒田部長から別の仕事を依頼されているので、忙しいんですよ。それから、明日から出張で、1週間東京にはいませんから、後はよろしくお願いします。」

SE 岩村さん： 「早速、システムの概要設計書を作ってみました。だいたいこれくらいでいいですよ。先日、協力会社と別件で打ち合わせがあったので、ついでにこの件の見積依頼もしておきましたよ。はやく工数とか金額が分かったほうがいいですよ。」

矢見雲マネージャ：「えっ！ まだ何も決まってないのに、見積依頼しちゃったの？ 困るよ、そんな勝手なことされちゃ……。どうすればいいんだ……。」

矢見雲マネージャは混乱の中で反省していた。

「プロジェクトは立ち上がって人も集められたはずなのに、どうしてうまくいかないんだ？ 俺は、いったいどうすれば良かったんだ？」

* * *

特にプロジェクトが立ち上がったばかりの時は、誰が何をすべきか明確でなかったり、調整すべきことが多かったりして思うように進まないことが多い。プロジェクトスタイルで働くことに慣れたプロフェッショナルであれば、このようなことは少ないが、プロジェクトの目的が曖昧であったり、役割分担が整理されていなかったりすると、同様の混乱に陥ることもある。プロジェクトに兼務で参画するような場合は尚更である。

では、プロジェクトにおいて効果的なチームを編成し運営するために、プロジェクトマネージャはどうすればよいのだろうか？