

グローバルプロジェクトにおけるマネジメント

—プロジェクトの成功に向けて—



野村総合研究所 流通・情報通信ソリューション事業本部
流通グローバル事業推進部 グループマネージャー

ねぎし だいそう
根岸 大造

専門は流通分野のプロジェクトマネジメント

ビジネスがグローバル化している今日、システム開発においても複数の国のメンバーが同一のプロジェクトで活動するケースが増えている。本稿では、こうしたグローバルプロジェクトを成功させるためのポイントについて、筆者の経験を基に紹介する。

グローバル化するプロジェクト

NRIの海外拠点数は今や20を超え、海外現地法人との連携や海外顧客とのビジネスが日常的に行われている。

筆者が担当する流通システムの分野でも、米国や中国、インドネシアなどの海外顧客と一体となったプロジェクトが珍しくない。また、中国やベトナムといったオフショア開発パートナーとのやり取りも日常化している。さまざまな国の人が、1つのプロジェクトのメンバーとして活動し、システム構築プロジェクトを日々推進している。

そのようなプロジェクトでは、日本側の開発ベンダーがプロジェクト主体者となり海外法人へ開発を委託するケースや、逆に海外法人側の開発ベンダーがプロジェクト主体者となり日本へ開発を委託するケース、1つのプロジェクトに拠点ごとにプロジェクトマネージャーを配置するケースなど、さまざまなケースが生じている。そのため、これまで成功していたやり方が通用しないことも多い。グローバルな組織で構成されるプロジェクト

のプロジェクトマネージャーは、その案件を成功に導くことが非常に難しくなっているのである。

ここでは、筆者がプロジェクトマネージャーとして経験したグローバルシステムのエンハンスの事例を踏まえて、グローバルプロジェクトを成功させる上でのポイントを紹介する。

日本流マネジメントの特徴と壁

筆者はグローバルシステムを担当する前は、一部でオフショア開発を活用してはいたが、基本的には日本の顧客に対する日本人メンバーだけのプロジェクトを経験してきた。そのため、グローバルプロジェクトを担当した当初は、日本流のマネジメントで対応しようとした。

日本流のマネジメントの特徴は、標準的なシステム構築プロセスに従って各メンバーが業務を行い、プロジェクトマネージャーがきめ細かい進捗管理や課題管理を行う点にある。そのやり方を取ることより、システムを高品質かつ決められたスケジュールで構築する

ことを可能にしてきた。しかし、日本流のマネジメントはグローバルプロジェクトでは通用しなかった。

理由としては以下の2点が挙げられる。

1つは、文化的背景や価値観の違いなどから来る問題である。日本人中心でプロジェクトを構成する場合、メンバーの価値観や判断基準は似ていることが多い。また「阿吽^{あうん}の呼吸」という言葉があるように、プロセスとして明確に記載していない部分にまで対応することを当たり前と考える傾向がある。そのため、日本で決めたプロセスを複数の国に対して同様に適用しても、日本で得られたのと同じ結果にはならない。

例えば、「設計ドキュメントをチェックする」と書かれたプロセスを実施する場合、日本以外ではメンバーが設計ドキュメントをレビューして設計内容を確認することでプロセスは完了する。しかし、日本ではメンバーがドキュメントをレビューして設計内容を確認するだけでは終わらない。メンバーの知識を超えている部分については、関連するシステムを調査したり、関係者へヒアリングしたりしながら、設計ドキュメントの内容が正しいことを保証するところまで実施した上でそのプロセスが完了する。日本では、1つ1つのプロセスが単なる作業ではなく、メンバーがプロセスを自分の頭で考えてさらに突き詰めることにより、品質の高いシステムの構築を可能としてきた。各メンバーが開発プロセスを進めながら、さらなる品質向上に向けてプロセス自体を進化させていこうとするのである。

日本以外では、書かれていない作業を自発

的につくり出すことはないが、日本では当たり前に行われている。日本のプロセスは、このような日本人特有の価値観をベースとして組み立てられている。

グローバルプロジェクトでも、日本で実施していることを全て明文化して標準的なプロセスをつくり、プロセスどおりに運用することは可能である。ただし、それはプロセスどおりに業務を進めることに終始する結果となるだけで、日本のように常に品質向上を意識した活動にはつながらず、日本と同じ結果にはならないのである。

日本流のマネジメントが通用しないもう1つの理由は、プロジェクトマネジャーによる各組織および各メンバーの状況把握の難しさである。

日本人中心のプロジェクトでは、プロジェクトマネジャーはメンバーの状況を直接確認するだけではなく、その作業内容を把握した上で、メンバーがどのような問題に直面し、どこにどれだけ時間がかかるかなどをある程度想定してマネジメントしていく。

しかし、複数の国の複数の組織を横断して構成されるグローバルプロジェクトでは、各組織との時差や地理的な問題があり、日本人中心のプロジェクトと比較すると、各組織の状況をきめ細かくチェックすることは難しい。また、プロジェクトマネジャーが、状況を把握しなければならない範囲が広がる。さらに、前提となる考え方の違いもあり、日本のプロジェクトマネジャーが想定したとおりには海外の組織がうまく機能しないケースが多い。

またプロジェクトメンバー間のコミュニ

ケーションについても、言語の問題だけではなく、文化的背景などの違いにより認識の違いが多く発生する。例えば打ち合わせでも、日本と米国では大きな違いがある。沈黙が意味をなすことがある日本（状況や表情に応じて承認と捉える場合も、非承認と捉える場合もある）と、沈黙が何も意味をなさない米国では、同じ行動をしても別の結果につながるのである。

グローバルプロジェクトを成功させるために

日本で成功した経験のあるプロジェクトマネジャーは、日本で成功したやり方をグローバルプロジェクトにも適用しようと考えてしまう傾向にある。

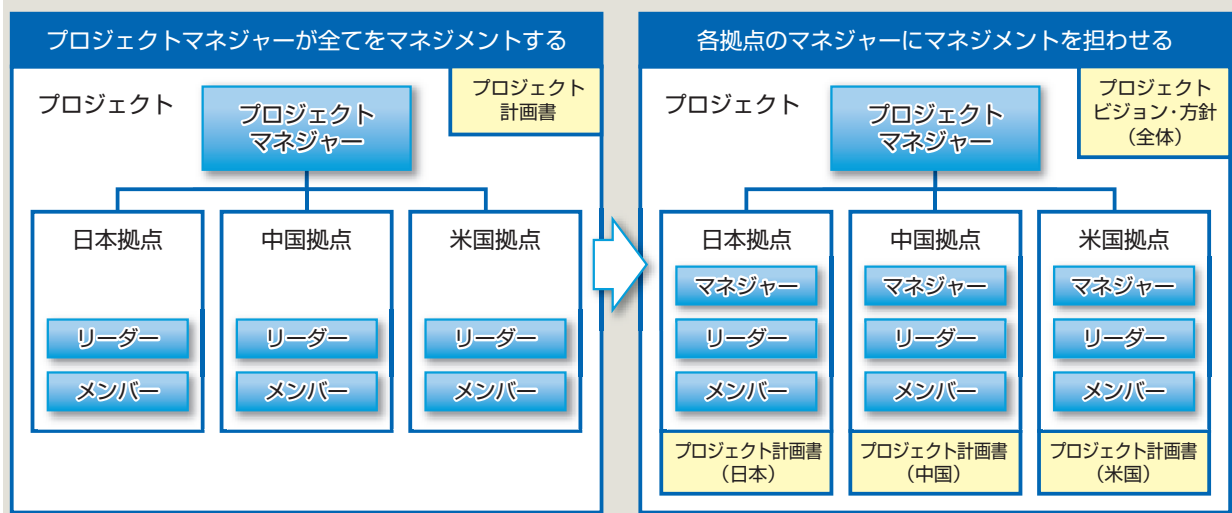
筆者は一時期、日本の開発プロセスをベースとしてグローバルで通用する標準的な開発プロセスを構築しようとしたことがある。今振り返ってみると、その考え方自体が間違いだったと思う。「グローバルプロジェクト」

と一言で言っても、プロジェクトに参加する国やメンバーによって状況は大きく変わる。プロジェクトマネジャーは、そのプロジェクトを構成する各組織およびメンバーの多様性を理解し、どのようにマネジメントするか各国の組織ごとに対応するという発想が必要である。

筆者は、グローバルプロジェクトを成功させるための重要なポイントは2つあると考える。

1つはプロジェクトのプロセスを決める際に、各組織に適応したプロセスを、その組織のメンバー自身に決めさせることである。プロジェクトマネジャーがプロジェクト全体の標準的なプロセスを決めるのではなく、プロジェクトマネジャーがプロジェクトのビジョンや方針を示し、その方向性に合った形で各拠点のマネジャーが各組織でプロセスを決める。また、プロジェクトの状況確認についても、時差があるような離れた拠点に対してプロジェクトマネジャーが直接実施することは難しいため、各組織に裁量権を与え、プロジェクト全体のビジョンや方針に従った運営

図1 グローバルプロジェクトに適した考え方



を各拠点のマネジャーに任せることになる(図1参照)。

そのためグローバルプロジェクトでは、1つのプロジェクトであっても、各拠点にプロジェクトマネジャーと同等の機能を持たせたマネジャーを配置し、拠点ごとに拠点の状況を踏まえたプロジェクト計画書を作りマネジメントすることになる。

日本で構築しているシステムと同じような高品質なシステムを構築するためには、各拠点のマネジャーに対して品質向上の重要性を理解させ、各拠点で品質向上につながる開発プロセスを考えさせることにより、グローバルプロジェクトでも日本と同様の高品質なシステムを目指すのである。

また全体を統括するプロジェクトマネジャーは、国内のプロジェクトよりも、プロジェクトの明確なビジョンや方針を作り、組織全体に浸透させることが最も重要なポイントとなる。プロジェクトマネジャーは、複数のプロジェクトを統括する役割も担うことになるのである。

もう1つは、プロジェクト運営のベースとなる各組織の多様性を理解できる人材の育成である。日本ではグローバルに活躍する人材を育成する際に、英語の教育に視点が行きがちになる。英語はコミュニケーションの手段として必要なものであるが、グローバル人材育成の最も重要なポイントは英語ではない。グローバルに活動できる人材を育成するためには、いろいろな国の組織やメンバーの考え方の違いを理解するところを最も重要なポイントとする必要がある。少なくとも各拠点のマネジャーについては、他の拠点のメンバー

の中に入り、各拠点の文化的な違いや価値観の違いを学ぶことにより、それぞれの拠点のメンバーの考えるプロセスがなぜそのようなものか、自国の組織で考えるやり方となぜ違うのかを理解した上で正しく受け入れられるようにする必要がある。

またグローバルプロジェクトでは、コミュニケーションを円滑に進めることも重要である。例えば打ち合わせのやり方も、国ごとに大きく異なる。打ち合わせの前に結論を出しておく日本流と、打ち合わせの中で結論を出さず米国流では、お互いの違いを理解していないと、うまく進められないのである。

今後のグローバルプロジェクトのマネジメント

今後もプロジェクトのグローバル化は拡大し、より複雑化していくことが想定される。そのためプロジェクトを成功させるためには、グローバルプロジェクトを運営できるプロジェクトマネジャーの重要性もさらに高まっていく。

またグローバルプロジェクトに「プロジェクトマネジメント手法における成功パターン」は存在しない。プロジェクトがグローバル化し、多様化した今日では、1つの成功パターンは状況が変われば次のプロジェクトの失敗パターンになる可能性がある。そのためグローバルプロジェクトを担当するプロジェクトマネジャーは、今まで以上に状況に応じてどのようなマネジメント方法がそのプロジェクトとして最適なのか考え続けることを忘れてはならない。 ■