

## 連載 プロマネの現場から

### 第 98 回 社内プロジェティスタという生き方

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

今回紹介するのは「社内プロジェティスタ」という生き方なのですが、これを考えるにあたって、連想したのは、スイスの精神科医・心理学者であるカール・グスタフ・ユングのいう「人生の正午」という考え方でした。ユングは、人生の歩みを、一日の太陽の運行になぞらえて考え、人生を4つの時期に分けます。つまり、少年少女、成年前期、「人生の正午」をはさんで、中年、老人というように。

「・・・太陽は予測しなかった正午の絶頂に達するのである  
—予測しなかったというのは、その一度限りの個人的な存在にとって、  
その南中点を前もって知ることはできないからである。  
正午一二時に下降が始まる。  
しかも、この下降は、午前のすべての価値と理想の転倒である。  
太陽は矛盾に陥る。」(\* 1)

「人生の正午」は、青年から中年にさしかかる頃にあたり、この時期は、人生の「転換期」であると同時に、「危機の時期」でもあります。

午前というのは、日が上昇していく時間帯であり、心身ともに成長し、自分を取り巻く世界もどんどん広がっていきます。しかし、「人生の正午」を迎え、午後に入ると、これまでの午前と同じ生き方をしていくわけにはいかなくなります。

この「転換期」をうまく乗り越えられるといいのですが、うまく乗り越えられない場合、「中年の危機」となります。多くの人が、価値の転換を前にとまどい、迷います。しかし、その悩み多き時期は、その後の午後にいかにかき直す機会・・・人生の前半で排除してきた自己を見つめ直し、新たな自己として取り入れ、真の自己実現をめざす過程であると思います。

ユングの晩年に、「人生の正午」を受けた言葉があります。

「人生の半ばを過ぎると、生とともに死ぬ人間だけがはつらつとした人生を送れる。なぜなら、人生の真昼に潜む秘密の時間に放物線が向きを変え、死が生まれるのだ。人生の後半を象徴するのは上昇、進展、増大、繁栄ではなく、死である。終わりが目標なのだから。充実した人生を送ろうとしないのは、終わりを受け入れようとしないのと同じことである。

どちらも生きようとしらないのだ。生きようとしらないことは、死のうとしらないことである」

「生きようとしらないことは、死のうとしらないこと」とは、とても印象的な言葉です。ユングは、「人生の後半だからほどほどに」ではなく、ゴールを意識しつつ、日々一生懸命生きよ、といていると受け止めています。

本日の本題になりますが、先日、野田稔さんの『中堅崩壊—ミドルマネジメント再生への提言』(\*2)を手にとりました。本書、バブル入社組にあたるミドル前期、35~41歳をターゲットにしています。2008年刊、8年前なので、現在は、43~49歳が対象となります。

この世代の特徴は、「バブルミドル症候群」というべきもので、以下の特徴を持つといえます。

#### 1. 万年プレーヤー症、組織に閉じこもり症

ローテーションがなかったから、今いる組織の外に対して恐怖心を抱いてしまう。

#### 2. 塩漬け症

「最後の旧人類」というべきもの。

だからこそ、この層の活性化が、日本企業の再生にかかっている・・・のではないか？

改めて、彼らが抱えている「ミドル問題」とは何か？

- ・プレーに忙殺されていて、マネジメントが疎かになっている
- ・忙しいことで仕事をしている気分になっている
- ・変革するどころか、一番保守的である
- ・環境の変化を嗅ぎ取る嗅覚が落ちている
- ・問題解決力が欠如している
- ・部下に対する厳しさが足りない
- ・部下とのコミュニケーションができていない
- ・経験の場が少なかったこともあり、部下のモデルにならない
- ・鬱が増えている

このような現象に照らして、自身のプロジェクト現場を見渡して比べてみると、対象とされている43~49歳というより、その後の年齢層のような気がしています。なぜなら、むしろこの世代、仕事がたくさんあって場数を踏むことができた人が多いからです。

しかし、修羅場快感症候群が多いのも事実で、作業をしていると仕事をしていると勘違いしてしまうことが多いので、本来のマネジメントは絶対的に弱いのだと思います。

その理由は、管理者になった後、10年以上にわたってしっかりとした教育も受けられず、目先の利益だけを追求することを求められ、一つ場所に塩漬けにされたことによる。責任は、彼らではなく、その10年上の世代にある、と指摘しています。

日本の企業一人当たりの教育研修費は、先進国で長らく最下位でした。そして、現在もそうだといいます。企業内での教育というと、OJTという名の欺瞞ですが、単に現場の仕事だけしていても身につかないことがあります。それでも、「現場がリスクを負って、チャレンジをさせ続けること」ができているうちは、人は成長します。しかし、その機会が減ったとたん、OJTは有効に機能しなくなります。

≪ミドルの再生、強化の先にあるのは、優秀な経営者＝代表取締役の創出ではない。・・・

企業活動の各局面、レベルで、小さなイノベーションを創造することのできる  
フロントラインリーダー層を育成したいのだ。

それが「創造するミドル」である。

自分たちでビジネスを起こすことのできる人材である。

こうした人材を大量に輩出することが、今の日本に求められているのではなかろうか。

≫ (\*2)

≪人材を育成する上でのリーダーの最大の役割は、

適切な仕事を適切なタイミングで与えることだからだ。

リスクを冒す必要もあるし、前述したように無駄を承知でチャレンジさせることもときには必要になる。≫ (\*2)

企ての質を高めるためには、大量の企てをすること。

そうするうちに、

≪没頭する喜び、没入体験の醍醐味を一度経験してしまえば、

また没頭しようとするので、そこに努力のスパイラルが起こってくる。≫ (\*2)

このような好循環を実現するための方策、ミドル再生と組織活性化の方策として、「社内プロジェティスタ」を提案されています。

日本において全企業の中で中小企業が占める割合は、99.7%であり、日本の国際競争力の源は中小企業にある、というコメントを耳にしたことがあります。イタリアも、

日本同様、全企業のうち、99.5%を中小企業が占める、といます。

このイタリアの産業界が持つ特徴は2つあります。一つは、全雇用者の4分の1が自営業者であり、また、95%の企業が従業員9人以下の中小零細企業であること。もう一つは、特定分野に関係する同等規模の零細企業群が同じ地域に集積し、緊密なネットワークを形成することで、「産業のクラスター化」ができています、といます。

そんな中、プロジェクトが立ち上がる際、社内の人材不足を補うため、社外のネットワークを活かして人材や資材を調達し、新たなチームを組成することになります。

このような環境で重要な役割を果たすのが、「プロジェティスタ」となります。このプロジェティスタですが、無任所のプロフェッショナルというべきもので、多能工の上にさまざまなビジネス経験を身につけたベテランです。彼らの多くは、大学もしくは技術専門学校を卒業し、どこかの企業に入社し、最初はある領域のスペシャリストとして育ちます。

しかし、ある時点から多能工の道を歩き始めます。さらに、管理やマーケティング、企画・戦略、経理、人事労務、リーダーシップなどの知識や経験も身につけます。そして、そのうちのある割合の人が、それぞれの得意分野を持ったプロジェティスタとして独立していく、といます。

プロジェティスタとしての彼らは、さまざまな企業から、プロジェクトリーダーとして雇われ、その企業に常駐し、当該企業内外の人材をネットワークし、プロジェクトチームを作り上げていきます。彼らプロジェティスタにヒアリングしたところ、独立の理由を全員「やりがい」とし、「おもしろい仕事をしたかったから」と答えた、といます。

日本のミドル再生といっても、企業内のミドルがいきなり独立することは、非常にハードルが高いのですが、この「プロジェティスタ」のマインドや働き方は、企業内における働き方へも大きな示唆に富んでいます。

つまり、ラインマネージャ以外のもう一つの柱として、「社内プロジェティスタ」を提言されています。

《会社に籍を置きながら、自立的に働くのだ。

もちろん、そのためには、経営者やシニアが覚悟を決めて、制度・風土を変えていかなければならない。

同時にミドル自身も、従来の“出世＝ポスト”というこだわりを捨ててほしい。

企業組織をプロジェクトの集合体のような「プロジェクト主体組織」にしていく、わかりやすく言えば、

企業を中小企業の寄り合い所帯のように変えていくことを推奨したい。》（\*2）

なぜなら、

《彼らは、もともと何らかのスペシャリストとして腕を磨き、その後に多能工として技術領域を拡大する。

その上でプロジェクトリーダー経験を積み、マネジメント能力を身につけた人材だ。いわば、T字型人材だ。

専門性という縦軸に、マネジメント力の横軸が加わった能力体系を有している。二本の専門性を持つπ型人材はさらに望ましい。》（\*2）

《プロジェティスタというのは、ポストについていないプロフェッショナルだ。

現状の企業風土では、組織長にアサインされていない専門家は、一段下に見られることが多い。

すると、第一線級の人材を社内プロジェティスタに充てたいにもかかわらず、見かけ上、弱者となるために、

そのポジションにつくことにモチベーションがわかない。社内プロジェティスタへの社内認知も高まらず、

プロジェクト型組織にはなっていない。そのため、当初社内プロジェティスタのステータスを人為的にも高める必要がある。》（\*2）

《「プロジェティスタは格好いい」—そうした伝説をつくっていくことで、企業風土が変わる。》といいます。

逆に、プロジェティスタとしてふさわしくないとされた者が、組織長、ラインマネージャになる。

つまり、プロジェティスタの方がランクは上であるべきで、一流のITアーキテクトや、大規模プロジェクトのプロマネの方が、ラインマネージャよりも、評価されるしかが必要である、といいます。出る杭は打たれるではないですが、社内スターを好まない企業文化の中では成り立たないと思います。

しかし、周りにも、データモデリングの専門家やITアーキテクトとして、顧客の待ち行列ができている方々を横目で見ていると、すでにやる人はやっており、ロールモデルの一つの生き方である、と考えています。しかし、現時点は、属人性が極めて高いため、上記の企業文化とそれを支える制度設計が求められています。

（\*1）カール・グスタフ・ユング 鎌田輝男訳「総特集 ユング 人生の転換期」（『現代

思想』所収)

(※2) 野田稔『中堅崩壊—ミドルマネジメント再生への提言』野田 稔+ミドルマネジメント研究会、ダイヤモンド社、2008年刊

(※3) <http://diamond.jp/articles/-/61126>

野田稔「定年前にたそがれない！50代からの人生リセット術」

【第24回】2014年10月27日 イタリアに多いプロのマネジャー 「プロジェティスタ」が楽しく働き続けられる理由