

連載 “Well-being” ことはじめ

第 20 回 パターンランゲージ (2) 「話が違う」を指摘・報告する

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

先月号では、パターンランゲージ「大聖堂造りに必要なスキル」のパターンについて検討しました。「大聖堂」は、IS マネージャが自ら率いるチームメンバとのコミュニケーションにおいて、プロジェクトのビジョン・目標を共有し、自分が実際に行っている作業と自己成長とのつながりの意味を深く理解し、やりがい感を持ち続けるという意味から重要なパターンであると考えて取り上げました。「大聖堂」の意味は、これ以外にも、この場所に集う人々 (IS では、システム運用する人々) にとって「親しみがあるもの」とか、「次世代につながる大切な資産となりうるもの」を意味するかもしれません。パターンランゲージは、IS マネージャ、メンバがこのパターンを読み、仕事に活かしていくことを目指していますので、人それぞれ、あるいはプロジェクト毎の意味を求めていけるものになることが理想です。

また、先月号では、ESO の 6 つの基本要素<sup>\*1)</sup>を参照することが IS マネージャのメンタルプロセス・マネジメントの PDCA にとって効果的であることを記しました。このことに関して、ESO の 6 つの基本要素を IS プロジェクトに合った文言に替えてはどうかというご意見をいただきました。ESO 行動規範は、従業員満足という心の問題に関する規格であることから、当初文言を替えるということは頭になかったのですが、ご指摘を受けて読み直したところ、文言を変えた方が IS プロジェクトで取り入れられやすいと考え、IS プロジェクト版を作成することにしました。ご指摘くださった方が作成された文言を参考に作成した案を ESO の元の文言と対比して以下に示します。

ESO の 6 つの基本要素	IS プロジェクト版 6 つの基本要素 (案)
(1) [共感] 組織及びリーダーの考えに共感していること	(1) [共通理解] プロジェクトのビジョン・目標をチームメンバが共有し、チームとしての成果を最大化するための共通理解が得られていること
(2) [自由] 自分のやりたい仕事がやれていること	(2) [主体性] メンバがプロジェクトの社会的使命の大きさとその中における自分の仕事の意義をよく理解できていること。また、プロジェクトの推進に関し、自分の企画や提案が評価され、実現の見通しが得られていること
(3) [承認] 自分の成長及び貢献が認められていること	(3) [承認] メンバがプロジェクトへの貢献が認められ、成長が実感できる課題が与えられている。さらに、組織としての能力向上に貢献すると認められていること

(4) [信頼] 良好な人間関係が築けていること	(4) [信頼] 企業・組織およびプロジェクト関係者と信頼関係を築けていること
(5) [両立] 仕事と生活とが両立していること	(5) [両立] 充実した働き方ができ、日常生活の活力が得られること
(6) [健康] 心身ともに健やかで生き生きとしていること	(6) [健康] 心身ともに健やかで生き生きとしていること

※ []は ESO 行動規範で用いられている 6 つの基本要素を表す「一言表現」)

ESO の 6 つの基本的考え方を IS プロジェクトに合うように文言を替えて、メンタルプロセスに取り入れることには、どのような意味があるのでしょうか。基礎情報学の考え方をを用いて検討します。

IS マネージャのメンタルプロセスでは、IS マネージャが新米だった頃、過去のお手本となるような人物、例えば上司や先輩が実際にどう行動したか、IS マネージャに助言したことなどがモデルとして残っています。そのモデルを参考に、IS マネージャはメンバのケアを日々行っていきます。つまり、IS マネージャはお手本となる上司や先輩 IS マネージャのモデルが心的システムに焼き付けられていて、6 つの基本的考え方を参照しなくても実践できる可能性があります。

しかし、成果主義が浸透している現在、部下の育成に関して、とりわけ心のケアに関するエネルギーのかけ方や考えの幅は狭くなってしまっているのではないのでしょうか。成果主義が強調されすぎると、成否やレベルについて評価すること／されることに焦点が集まりがちです。そのため、心のもちようといった、物差しが複雑で測ることの難しい問題については、意識を向けることが難しくなります。

また、IS マネージャには仕事上参照すべきプロジェクト標準・ルールなど複数の社会情報があり、これらの情報は益々増加する傾向にあります。IS マネージャは複数の社会情報を参照しながら、メンバや関係者とのコミュニケーションを創発します。このとき IS マネージャの心的システムは、様々なルールの社会システムと構造的にカップリングしながら、自律的に思考すると想定されます。

ESO 規範の文言を IS マネージャが読んだ場合には、そのままでは IS プロジェクトになじみがない部分があるので「これは参考にはなるが、IS では使えない」と機械的に考えて、意識から排除し、IS マネージャの心的システムでは創発が起こらないかもしれません。しかし、IS プロジェクトになじむ文言に替えた IS プロジェクト版であれば、IS マネージャの心に響くものとなる可能性があります。この場合 IS マネージャの心的システムでは、メンバへの働きかけをしようとする創発が起こり、IS マネージャとメンバの信頼につながるような温かいコミュニケーションが行われます。結果として能力開発や、やりがい醸成につ

いて、メンバの思考や行動の変化につながるかもしれません。

メンタルヘルス予防の観点では、自らの内面に意識を向けない時間が長く続くと、感情や情動が不安定になると言われています。例えば、「ミスをしないうに」と目の前の仕事に集中しすぎると心が休まらない、つまり安心して、いきいきと仕事に取り組むことができなくなります。「心の時代」と言われ、企業でもストレスチェックが義務化されるなどの動きがありますが、残念ながらまだまだ「心の問題は、自分でなんとかするもの」という固定観念があります。

以上の意味を踏まえ、ここから次の試作パターンについて記します。今回は、蒼海氏の 5 月号メルマガ第 134 回「アサンプション (前提条件)・マネジメント」\*2)を取り上げます。これはリスクマネジメントにおけるアサンプションマネジメントの重要性について言及したものです。

### [試作版]

#### 「話が違う」を指摘・報告する

##### [概要説明]

プロジェクトでは、顧客や関係者から新しい要望が出されることが多い。プロジェクト開始時には、顧客や関係者は要求や前提の全てを示すことができるわけではない。顧客や関係者は、部分的な要望がプロジェクト全体にどのような影響があるか考慮できないことが多い。ISマネージャは、スケジュール遅れや品質問題のような弱みを抱えていると、「話が違う」と言い出すことを躊躇し、前提条件の変更を受入れたことになる。

##### [状況]

プロジェクトで顧客や関係者から新しい要望が出されたとき

[問題] システムへの新しい要望が出た場合に、なし崩し的に前提条件が変わり、このことを指摘・確認できないとプロジェクトに支障がでる。

[問題の解決を困難にしている原因]

- プロジェクト開始時には、顧客や関係者は要求や前提の全てを示すことができるわけではない。
- 顧客や関係者は、部分的な要望がプロジェクト全体にどのような影響があるか考慮できないことが多い。
- ISマネージャは、スケジュール遅れや品質問題のような弱みを抱えていると、「話が違う」と言い出すことを躊躇し、前提条件の変更を受入れたことになる。

[解決 (のコツ)] ISマネージャはプロジェクト全体への影響からリスクマネジメントの観点を持つ。

- 前提条件ログ (PMBOK) により前提条件をモニタリングし、リスクマネジメントと同様にアサンプションマネジメントのPDCAで活用する。
- ISマネージャはプロジェクトの進行とともに顧客の求めるものを問いかけ、フォローしながら、顧客や関係者に、指摘・報告すべきことを、しっかりと伝える。

蒼海氏は、プロジェクトのトラブルで「一番多く感じている」のは「プロジェクト開始時点と、プロジェクト実行中のあるタイミングで『話が違う』という事象が発生していること」と語っています。そして、PMBOK による「プロジェクトの前提条件 (及び制約条件)」がポイントであり、実際にはこのような前提条件の見直しを継続することができておらず、リスクマネジメントの対象としているケースは少ないと指摘しています。また、「一見順調に推移しているように見えるプロジェクトにおいては、リスク識別をどこまでしっかりやるか、ということは、費用対効果の面でも、プロマネとしての思案のしどころ」と語っています。

そして、蒼海氏は IS マネージャが意識しながらも避けることが難しい落とし穴＝「弱み」について記しています。

この前提条件が変わっていることに、うすうす気づいていながら、目の前のタスクの遅れや品質問題を抱えている場合、そのことが弱みとなり、せつかくの顧客との定例会議において、指摘・報告できないことが多いと思います。いったん指摘が遅れると、この前提条件の変更が既成事実となってしまいます。その結果、本来なら、前提条件の変更の際に、プロジェクト・スコープの見直し、スケジュールやコストの見直し、作業優先順位の見直しなどが行われるべきにもかかわらず、それらの対応ができないまま、プロジェクトはデス・マーチに向かっていきます。

IS マネージャがある一定の水準の前提条件をチェックする手法が、蒼海氏が示した PMBOK の前提条件ログであると思われます。この前提条件ログを元に、IS マネージャのメンタルプロセスでは、アサンプションマネジメントの PDCA を回していきます。

- (P) プロジェクト開始時に顧客からの要望や要件から前提条件を設定する。
- (D) 顧客から新たな要望の追加を受け付ける。
- (C) 新たな要望が前提条件の変更となるのか、プロジェクトの工程への影響をチェックする。
- (A) チェックの結果により、前提条件の見直しが必要であることを顧客に指摘報告し、リスクマネジメント計画に反映させる。

(D) で卓越した IS マネージャは、メンバから順調そうだと報告を受け、顧客からも同様に問題視される発言が向けられなくても、そのまま機械的に判断しません。追加要望や変更などの記録を参照するなどして、前提条件の変更やリスクに影響しないか、常に目を光らせます。IS マネージャの内面で違和感が生じていないかどうか、あるいはメンバに違和感が生じていないかどうか、仕事以外の場面も含めてメンバの様子に気を配ります。そして、メンバと次の一手や解決策を議論しながら、進め方についてメンバに確信や納得感があるかどうかを確認し、自分自身の納得感を得ていきます。

さらに、全体の観点でも IS マネージャの心的システムは作動し続けます。プロジェクトの進行途中になぜ新しい要望が出されたのか、関係者との対話やメンバからの情報収集により、以下のような仮説を立てて吟味 (C) していきます。

- ・今なぜ？：追加するよう上位者から言われたのか、見落としか、他の影響か。
- ・今後は？：また、あるのではないか、同じところがまた変更になったり、元に戻ったりする無駄がないかどうか。

また、顧客に指摘・報告すべきかどうか、顧客との信頼関係に気を配りながら、プロジェ

クト全体の成否に影響がでるかもしれないと判断した場合に、勇気そして自信をもって顧客に指摘・報告するでしょう。

IS マネージャは今回のパターンで PMBOK を参照しているように、様々な社会情報に取り囲まれて仕事を続けています。「今何をすべきか」という判断は、これらの膨大な社会情報を選別し、実行することが必要になります。これには、技術力はもちろん、経験、日々の研鑽が欠かせない大変な仕事であると思います。IS プロジェクト版 6 つの基本的考え方、そしてパターンランゲージを含めたメンタルプロセスの考え方により、IS マネージャの心的システムに納得感や柔軟性が生まれるように、検討を続けていきたいと思っています。

パターンランゲージは IS 産業で働く方々にとってなじみがあるものとしていきたいと思っています。IS 技術者のためのパターンランゲージについて、皆さまからのご意見をお待ちしています。

<参考・引用> ※URL は 2019 年 7 月 15 日時点に確認したもの

- \*1) 一般財団法人日本規格協会 <https://www.jsa.or.jp/dev/>  
6 つの基本要素は、ESO 行動規範において「従業員満足を高める」HRM(Human Resource Management)管理システムの PDCA を効果的に回すために重要であると示されており、パターンランゲージを作成する際の参考としていきたいものである。ESO 行動規範については、本連載の 4 月および 5 月号で紹介した。
- \*2) 第 134 回「アサンプション (前提条件)・マネジメント」 ※会員向けにのみ公開中。本学会メルマガは、発刊後 3 カ月を経過した記事を、会員・非会員を問わず一般公開