

連載 “Well-being” ことはじめ

第23回 パターンランゲージ (5) 見晴らしをよくする

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

前回、理念の共有に焦点をあてたパターン「社会システムの変革を担う」を取り上げました。今回検討するパターンは、プロジェクト・スコープの共有を図ろうとする IS マネージャにとって、重要なテーマである一仕事の全体像をメンバーが理解できるようにする一に焦点をあてた内容で、パターン名を「見晴らしをよくする」としました。蒼海氏のメルマガ第94回「指揮者のいないオーケストラ」*1)を参考にしています。

[パターンNo.]

見晴らしをよくする

[概要説明]

ISマネージャは、プロジェクトの見通し・見晴らしをよくした上で、大規模プロジェクトにおける役割をアサインする。

[状況]

大規模プロジェクトの経験がないメンバーが参画するとき
プロジェクトの基本構想段階で、IS以外の様々な分野の専門家と協働するとき

[問題]大規模プロジェクトでは全体を見通すことが難しく、経験不足のメンバは自分の立ち位置ややるべき事がわからなくなる。

[問題の解決を困難にしている原因]

・システムが大規模化すると、要件が複雑になる。

[解決(のコツ)]ISマネージャは、プロジェクトのスコープについて丁寧に説明し、プロジェクトの見通し・見晴らしをよくして役割や立場について理解してもらう。

- ・メンバの強みを活かせるよう、メンバの希望を引き出しながら、メンバの技術力や経験値に基づいた能力を発揮できるようにする。
- ・プロジェクトにおける役割とISマネージャができる支援について丁寧に伝える。

[関連パターン(No.)]
(別途記載)

蒼海氏は、メルマガ「指揮者のいないオーケストラ」*1)において、システム構築プロジェクトにおける問題意識を以下のように示しています。

システム構築プロジェクトにおいても、プロジェクトのスコープが決まり、大規模な開発を行う部分は、従来型の階層構造の組織であるのに対して、プロジェクトの基本構想段階においては、様々なシーズやニーズの保有者・知見者とコラボレーションすることが求められています。また、大規模プロジェクトの複雑さ、それに伴う閉塞感を打破するためにも、少数精鋭とするか、一握りのカリスマ的なリーダーがいなくても、プロジェクトが推進できるレベルにまで細分化することで、プロジェクトの見通し・見晴らしを良くした上で、オルフェウス・プロ

セスの要素を取り入れていくことが大切になっている (後略)

オルフェウス・プロセスとは、ニューヨークのカーネギー・ホールを本拠地とするオルフェウス室内管弦楽団による「指揮者のいないオーケストラ」のリーダーシップのあり方を表したものであり、この方式は組織経営や組織心理などの分野で注目されています。2002 年に出版された日本語訳「オルフェウス・プロセス」には、以下のオルフェウスの 8 つの原則が記されています。*2)

1. その仕事をしている人に権限をもたせる
2. 製品と品質に自己責任をもたせる
3. 役割を明確にする
4. リーダーシップを固定させない
5. 平等なチームワークを育てる
6. 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
7. コンセンサスを形成する
8. 職務へのひたむきな献身

オルフェウスでは、常に席順を入れ替え、全てのメンバーがパートの首席奏者を務める機会があるそうです。そして、全体リハーサルではメンバーが対等に発言し、意見が対立したときには、首席奏者が調整することにより、全体のコンセンサスを形成するそうです。オルフェウスのメンバーは、それぞれが指導的な役割を務めることができるプロフェッショナルであり、まさに全員が自律的なリーダーシップを発揮できる状態であることがわかります。

そして、オルフェウスの基礎になっているのが、良きコミュニケーションであるそうです。プロジェクトの現場では、ステークホルダー間のパワーバランスなどがあり、大規模なプロジェクトでは特に適用が難しいことが想定されます。特に、ステークホルダーが多い場合にコミュニケーションが上手く取れず、プロジェクト運営がうまくいかないことがあります。蒼海氏が「プロジェクトの基本構想段階においては、様々なシーズやニーズの保有者・知見者とコラボレーションすることが求められている」と記しているように、異なる経験や専門分野の人々といかに協調していくかということが重要になります。

基礎情報学による HACS の考え方*3)では、組織の社会システムが所属する人々の心的システムを拘束しており、心的システムは「世界を観察し記述するシステム」として複数の社会システムと「構造的にカップリングしながら変容」することが想定されます。IS プロジェクトでは所属する企業の社会システムだけでなく、顧客企業の社会システムからの拘束を受け、複数の社会システムとの相互作用が IS 技術者の心や意識に影響を与える可能性があります。一方で、IS プロジェクトの良きコミュニケーションの実践が、顧客

の心的システムにとっての刺激となり、プロジェクトにおける率直な意見交換の基礎となるコミュニケーションを形成していく可能性もあります。

オーケストラと IS プロジェクトでは状況が異なるから、オルフェウス方式は IS プロジェクトに適用できないと決めつけるのではなく、オルフェウスの「6.話の聞き方を学び、話し方を学ぶ」「7.コンセンサスを形成する」について、IS マネージャはまずチーム内でこれらを実践していくことから、良きコミュニケーションの創発を目指してほしいと思います。

また、全員がプロ集団であるオルフェウス室内管弦楽団とは異なり、システム構築プロジェクトにおいては、プロジェクト経験が浅い若手のメンバーが含まれる、あるいは対象とするシステムの業務が未経験であるとか、技術的な面で未経験なメンバーが含まれることもあります。仕事に主体的に取り組めるよう、このようなメンバーを日々指導し、サポートすることも IS マネージャの大きな役割です。

メンバーが自律的に働くことができるように成長するためには、プロジェクトの目標として何を指すのか、仕事を通じた経験を検討し、目指す能力開発、そして自分はそのような強みを伸ばしていくのかについて考え続けることが重要です。プロジェクト開始や終了などの節目だけでなく、できれば朝ミーティングなどタスクがアサインされるなどの場面で、適宜 IS マネージャと共に対話することが必要です。考え続けることによって、メンバーはやりたいことに気づき、前向きになることができます。

メンバーがこのように自律的に働くための意味を考えると、プロジェクトの全体構造を示した上でメンバー自身が考え抜くことが必須となります。特に近年プロジェクトが大規模化していることから、プロジェクトの全体構造は複雑になり、見通しが難しいことが想定されます。最初はわからなくても何度も考え抜く経験、そして考えたことを実際に行ってみた実感を通して、納得感が生じ、それが自信へとつながっていきます。自信へとつながる道筋が今回のパターン名「見晴らしをよくする」に込められています。

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 10 月 19 日時点に確認したもの

*1) 情報システム学会 メールマガジン

第 94 回 指揮者のいないオーケストラ 2016.01.28 No.10-10 連載「プロマネの現場から」
<http://www.issj.net/mm/mm10/10/mm1010-pg-pg.pdf>

*2) オルフェウスプロセス 鈴木主悦訳 ハーヴェイ・セイフター、ピーター・エコノミー
2002 年、角川書店。

*3) 生命と機械をつなぐ知：基礎情報学入門 西垣通 2012 年、高陵社書店