

IT 技術者のウェル・ビーイング研究会、「IT 技術者にとってのやりがいをつくる」

◆第 2 回報告◆ 講演：『「プロマネの現場から」の著者が語る、プロジェクト・メンタル・プロセスとその極意とは』

情報システム学会 メルマガの連載 「プロマネの現場から」の著者である蒼海憲治さんより、「プロジェクト・メンタル・プロセス」に語っていただいた。プロジェクト・メンタル・プロセスの考え方や蒼海氏自身がマネージャとして、日頃どのようなコミュニケーションを心掛けているかなど、参加者からの質疑応答により活発な議論を行った。

■日時：平成 27 年 1 月 28 日（水）18:30～20:30

■場所：立教大学 池袋キャンパス 4 号館別棟 4151 教室

■講師：蒼海憲治様（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

■参加者：12 名

◆講演次第◆

- (1) 自己紹介
- (2) 今回のテーマ設定の意味
- (3) ストレス・マネジメントの基本
- (4) プロジェクト・マネジメント・プロセス
- (5) メンタル・プロセス・マネジメント

※講演内容は、別ファイル「2015012602 メンタルプロセスマネジメント_aomi」を参照してください。

◆質疑応答◆

※「Aomi 氏」→は蒼海氏、Q*および「→」は参加者。

Q1:スライド 33 の「安定→不安定」のサイクルところで、時節柄、効率重視で成果が厳しく求められる中、「失敗させられない」風潮があると思うが、どのように経験させるのか。
→Aomi 氏：2004,5 年くらいから、失敗させられないという風潮があり、厳しい環境下にある。若手に対しては試行錯誤の経験を積ませるため、トライアルに参画させる、お客さんと約束したスケジュールよりも、前倒しにスケジュールをひいて（余裕をつくって）経験させる。そして、フェーズを選んでやらせる。

現状は、景気がよいせいで要員の頭数をそろえるのに重点が置かれ、スキルレベルが落ちているという懸念がある。

Q2:①PM がプロジェクトを始める時、今日のメンタル・プロセス・マネジメントを実際運用する時、どうしたらよいか。要員ごとに設計能力を 1 から、2～4 にとか上げるために、こういう観点ですべきとはわかるが。②生産性が低いということを配慮していれば、そういうことができると思うが。

→Aomi 氏：過去のトラブル案件にリカバリーに入った際、投入されている要員をみたところ

ろ、スキル・アンマッチのことがあった。この際、メンバーの名前を縦軸に並べ、横軸に、IT スキル面・業務スキル面・マネジメントスキル面をとり、各々について習熟度合いを、○△×でつけさせ、要員スキル管理を行った。その結果、業務知見者を入れ、体制補強を行った。現在は、プロジェクトの体制組成の都度、このようなことを行っている。この要員スキル管理のよいところは、PM やリーダー層が、何が不足し、どのスキルを伸ばすべきかが自覚できるところにある。問題は、PM 自身が得意なところはわかるが、そうでないところは、「何がわからないのか」がわからないという状態になる。そのため、ラインマネージャとして、PM を組織としてフォローする必要がある。

②成長過程でどうするのかということについては、現場でみていくプロセスを創り、みていくとよい。

Q3:スキルが合わないという理由で外した場合、制約条件として残り的人だけでやるとうまくいくのか。ニアショア/オフショアに落とした場合は、2, 3 次に落としては（やっていることが）見えないので、全体としてはうまくいくのかどうか。

PMBOK もきれいだが現実には厳しい。どんどんコストの話になる。その辺はどうか。

→Aomi 氏：たとえば、テレコム業界は、ユーザの独り勝ちの度合いが強く、大幅なコスト削減でソフトハウスが疲弊している、ときく。一方、鉄鋼業界のような成熟産業では、コアのパートナーと会議をし、（注文を）出している会社が利益を出しているかみていくよう、上司から問われるという違いがある。ユーザ企業ベンダーとが長期的な関係を持つ風土がある。プロマネとして、この点ではメンタルの影響する部分大きい。

Q4:スキルアンマッチは明確であるが、メンタル面が弱い場合、そういう人は自分から「できない」とは言えない。こういったマネジメントに費やす、会社としての要員のモラルアップのためにはどうか。経験上、仕事の報酬に比較しどんどん仕事として増えていく傾向があるのでは大変ではないか。

→Aomi 氏：PM と組織はわかった上で分ける方がよい。プロジェクトに合わないメンバーを無理してプロジェクトでは使うべきではない。ラインマネージャの役割として、組織を使って、他事業部に異動してもらおう等上長と調整する。

Q5:①生産性については、環境、スキル、モチベーションがあるとうまくいくという内容について、将校・兵士と分けた場合、兵士側のモチベーションが上がらない場合どのように対処するのか。②日米で違いはあるのか。

→Aomi 氏：一人相撲を取りがちなメンバーに対しては、どんなに個人としてがんばっても、大規模プロジェクト全体に影響がないことを伝え、一人で空回りしないようにフォローする。プロマネは、メンバーに対して日々のタスクが、単なるレンガ積みではなく、大聖堂を創っているというメッセージを伝えることが大切。

→モチベーションを与えるのは個人差があるので難しい。一人ひとりの特性を見て、日々接するほかない。

③PM がみられる人数はどれくらいか。日本の部落は15軒がよいといわれている。近代的

なプロジェクトではどうか。

→Aomi 氏：7の法則というのがあり、7人までであれば命令できるが、7×7の49人となると、「お願いします」（という形式）になる。

→Aomi 氏：米国ではないが、中国（での経験上で）は、自分に仕事が溜まっていくということが重視される。自分のアピールになるのであればやる。

→EQ、ポジティブ心理学では米国が先進的、それをプロマネに組み込んでいるかどうかであるが、いまだ PMBOK では付属文書の扱いである。その点、今回の序説は先を行っており、今後、PMBOK 等に体系化して入れる必要がある。

→Aomi 氏：中国では個人の意志が重視される。また、米国で創られた標準などを日本では過剰に対応し、ある意味、過剰システム標準国である。最初始めるのはよいが、状況が変わった時に良く見極めて対応しないことも必要。

Q6:PMBOK において、ステークホルダー・マネジメントが進化してきたのはなぜか？

→Aomi 氏：変化をマネジメントするには、ステークホルダーも取り込まないといけない。

小規模案件であれば、顧客の上司や他部署から干渉されないようにガードするといった消極的な対応でよかったのかもしれない。しかし、大規模案件では、顧客・自社の組織的なバックアップを必須となり、積極的なコミットを求める必要性がでてきたため。

Q7:序説で、メンタル・プロセスが3つめとして新しく付け加えられたが、会社毎に、いろんなやり方があると思うがどうか。従来からやっているから、大きなプロジェクトがあるところのこのをやっていないと、というところか。

→Aomi 氏：これまでも断片的にはやってきている。ある意味、観点としてはあるが、体系として会社としてビルドインすることも必要。

→発注者にもこの視点を入れてもらう必要がある。私は発注者の側にいい加減なところがあると思う。会社として、IT 部門をもっているところは人を大事にしなければ。そうするといい仕事ができる。オフショア担当ともなると、全体としてどうみるか、ユーザということを含めて、コミュニケーションの質が変わる。

→ソフトウェアのエンジニアリングでは、プロマネ個人の能力に依存している。体系化しないとうまく進めることはできない。

Q8:メンタルプロセスは国により違うのか。ベトナム・ミャンマーは親日でやりやすいと言われている。米国からみると、日本人は扱いにくい。

→現象学では人間の奥底は同じである。現在起こっている中東問題も解決できる。

Q9:神がいる/いない国で、文化差はあるのか。

→米国ではどんな目的で IT 化するのが明確である。経営者（の頭）に入っている。日本の経営者になると GAP がある。能率ということ、無理なくできると考えることができる人が経営者である。欧米では、GE は人を活かすことができている。日本は負けている。

→日本の経営者は情報リテラシーが低い。情報という言葉は日本では明治時代から使われるようになったのであるが。

Q10: 体系はわかったが、実際にどうしているのか。

→Aomi 氏：現在のプロジェクトでは、プロマネ兼ライン・マネージャとして、1 週間に 1 回、3 拠点をまわり、状況報告を受けるとともに、ユーザや自社の状況のフィードバックを行っている。プロジェクトメンバーは 700 名いるが、対象にしているのは、直営社員を中心に、パートナーのリーダを含めた 50 名余である。個別にやっているとプロジェクト（の状況）がよくわかる。また、うまくいっているやり方としては、週次の役員報告時は、技術目線の工程の進捗状況報告に加えて、担当営業から顧客目線の状況報告をセットで報告している。内容・表現が違うことこそ課題・問題が潜んでいる可能性があるため、効果があると考えている。ただし、再委託先以下の会社に伝わっているかどうかはわからないが。

→プロジェクトに新しい要素がある時、比較的すぐれた人を選び 1 か月前に始めてもらっている。その経験とノウハウを他のメンバーに伝えるというやり方（斥候方式）を採用している。

→Aomi 氏：初物の時は当然考えるべき。

Q11: PM の仕事をしていく上で、担当が思ったように動いてもらえないのでプレーヤとしてしなければならないこともある。Aomi さんが初めて PM をしてどんな工夫をしたか。

→Aomi 氏：プロジェクト状況がわかって担当したのであれば、権限があるので青写真を作ればよい。そうでなければ、自分の右腕をどう作るかである。

自身の中に青写真が見えない超上流などはこう取り組んだ。たとえば、自分の経験が乏しい銀行のドメインモデルについて策定する必要があった。その際、銀行出身のコンサルタントにも入ってもらったが、マネージャ自身がよくわかっていない場合、専門家ははまらないことが多いと痛感している。

Q12: 組織運営として、課・部の中で自由にできるか。違う課でも、（人材を）ぱっと持ってこられる仕組みになっていけばよいと思う。現状はやりにくくなっているのでは？

（組織内の各課・部が独立し組織の効率性・柔軟性を壊すようなことになるといういろんな意味でプロジェクトに影響する。）

→Aomi 氏：会社によって違う。業務+IT スキルがセットにならないと、事業部が独立している場合にはある面を補強するキャリア採用することになっている。年齢的には 32、33 歳まではセットの能力は気にしていない。IT に関しては制約がないかもしれない。

◆まとめ・今後の予定◆

・序説に「プロジェクト・メンタル・プロセス」を執筆された蒼海さんから直に話しを聞き、そして参加者からの活発な質疑を通して、プロジェクトの現場でどう活用し、同実践するか、コミュニケーション上の課題や問題点についてなど、議論を進めることができた。今回の議論を通して、困難なプロジェクトを成功させる中でやりがいに結び付く成果メディアにとってコミュニケーションが重要な要素であることを再確認できた。また、プロジ

平成 27 年 2 月 2 日
三村 和子

プロジェクトマネジメントにおいて重要であるプロジェクト・メンタル・プロセスを定着化させていく必要がある、その体系化の重要性を強く感じた。今後もプロジェクト経験の中でのメンタル・プロセスにフォーカスして検討し、体系化を図っていく。

以上