

連載 プロマネの現場から

第 55 回 リカバリー・マネジメントのピープルウェア

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

当メルマガも、50回を超えたという節目もあったのかもしれませんが、9月の情報システム学会の懇話会で、「リカバリー・マネジメントの方法」というテーマでお話をさせていただく機会を得ました。内容の骨子は、以前のメルマガ「第50回リカバリー・マネジメント」をベースに、リカバリー・マネージャの心得を補完するかたちにしました。

聴衆は、プロジェクト経験が豊富な大ベテランの方々ばかりだったため、講演後の質疑を通して、沢山の気づきを得ることができました。また、質疑の中心は、リカバリー・マネジメントについてのプロセスや技術などの方法論よりも、人間や組織に関わるが多かったのが、印象的でした。

そこで、今回は、リカバリー・マネジメントの方法論で紹介できなかった、リカバリー・マネージャの心得などピープルウェアの側面について、QA形式で紹介させていただきます。

1. もしあなたが、誰かをリカバリー・マネージャ＝「火消し役」に任命する場合、どう説得するか？

長尾清一さんの『問題プロジェクトの火消し術』の場合、
具体的な方策を示すと同時に、

「人生、最後まで温室の中のように“管理された平穏”に甘えて生きていけると思うかい。一見損な役回りに思えるが、リカバリーは失敗から学び自分を鍛えていくベスト・オポチュニティだよ」と励ますことにしている。

ただし、ライン・マネージャは決して言っぱなしにはしてはいけません。

火消し役には自分が「捨て石」になる覚悟で積極的に問題をさばいていく姿勢が求められる。

ベンダー上層部も、ユーザーからの圧力による振り戻しを防ぐために現場の問題を理解し、組織レベルで火消し役を擁護する姿勢を持ちたい。

リカバリー・マネージャを送り出した組織として、バックアップし続ける義務がセットだと思えます。

2. もしあなたが、リカバリー・マネージャ＝「火消し役」に任命されたらどう考

えればよいのか？

香村求さんの『IT赤字プロジェクトの立て直し・火消し対策』の場合、

あなたが立て直しリーダーに任命されたら、喜んで受けてほしい。

それは周囲から認められた証拠である。これほどよい生きた経験を得ることはできないだろう。さらに、プロジェクトはこの時点で最低のところにおいて、これ以上悪くなることはないし、それは立て直しリーダーの責任ではない。

また、トラブル・プロジェクトを引き継いだプロマネは、周回遅れのランナーと同じ状態にあります。さらにその遅れは、二周遅れか、三周遅れからのスタートかもしれません。でも、その際の心得を、瀬尾恵さんの『トラブル・プロジェクトの予防と是正：一流のプロジェクト・マネージャーを目指して』は、こういいます。

このような場合、自分は、リレーのアンカーだと思って取り組むべきです。

決して卑屈にならず、自分は組織のエースとして選任されたと認識し、

誇りをもってステークホルダーや顧客に対峙すればよいのです。

“常に正しいことを正しく主張”する本格正統派のプロジェクト・マネージャーは、やがて関係者の信任と支持を得ることができます。

3. リカバリー・マネージャを引き受けて、何か良いことがあるのか？

リカバリーという厳しい状況を通してしか身に着けられないスキルがあります。

稲垣哲也・一柳隆芳さんの『ITプロジェクト実践リカバリーマネジメント』の場合、

トラブルプロジェクトでは自分の想定を超えた様々な出来事に遭遇するため、常に自分の力を最大限まで出すことが求められる。それはいわゆる仕事の能力だけでなく、精神的にも肉体的にも求められるものである。そのような状況であっても、自らの健康を維持しながら乗り切ることでしか鍛えられない、獲得できないスキルがあり、そういったものがプロジェクトマネージャになった時に生きてくるのである。「ここであきらめる」ということは、そのようなスキルを獲得するチャンスを自ら棒に振ってしまうことである。

4. リカバリー・プロジェクト・メンバーに期待されていることは何か？

厳しい状況になるのは、リカバリー・マネージャだけではなく、リカバリー・プロ

ジェクトに投入されるメンバーも厳しさという点では同じです。メンバーの立場として、どう取り組みればよいのか、ということ进行思ふ時、思い浮かぶのは、有名な『ガルシアへの書簡』です。

いつの時代もガルシアに手紙を届けられる人が必要とされている。

米西戦争が勃発したとき、マッキンレー大統領の書簡を、キューバのどこかの山寨にいるガルシアに直ちに届ける必要が生じた。この時、手紙を託されたのは「ローワンという名の男」だった。

ローワンの凄さは、

「彼はどこにいるのですか？」と尋ねなかったことである。

読者諸氏よ、試してごらんなさい。あなたはいまオフィスにいて、六人の部下が近くにいる。その中の誰か一人を呼んで、頼む。「百科辞典で調べて、コレッジョの生涯について簡単なメモを書いてくれないか」

その部下は静かに「はい」と答えて、仕事に取りかかるだろうか？決してそうはしないだろう。きっと怪訝な顔をして、次の質問を一つか二つするだろう。

どんな人ですか？

どの百科事典でしょう？

百科事典はどこにありますか？・・・ なんてお知りになりたいのです？

あなたがその質問に答えて、その情報の求め方や、あなたがそれを求める理由を説明した後、その部下は十中八、九、ほかの部下の所へ行って、ガルシアを見つける手伝いをさせるだろう。それからあなたの所に戻ってきて、そんな人物はいない、と言うだろう。もちろん私はこの賭には負けるかもしれないが、平均の法則に従えば、負けないはずである。

5. リカバリー・マネージャは、まずどう行動すればよいのか？

板倉稔さんの『スーパーSE』の中で、東口豊さんがトラブル・プロジェクトに参画したときの心得をコラムに書かれています。

このようなプロジェクトに入ったスーパーSEの行動は、

自分の一切のマイナス感情を制し、

「他の非難はしない」と自らに誓う心の行動から入る。

そしてまずは、お客様とプロジェクトメンバーの全員に、自分たちのこれまでの活動の全般をきちんと総括する。

すなわち、自分もいままでのプロジェクトの一員であったかのような誠意をもって、悪いところは悪いと認めるところからはじめる。

・ ・スーパーSEの至上目的はシステムを動かすことはもちろん、
全ての悪（マイナス感情）をプロジェクトから根絶することにある。
そのためには全てを耐え、徹底的に奉仕することが大切なのだ。
それも、喜びをもって、明るく、まるであらゆる問題がすべてあっという間に解決
するかのような楽観さで、どんな深刻な問題にも対処するのだ。

と書かれながら、 と考えると、スーパーSEなんてやってられないのだ。 とい
うオチがついています（笑）

6. 元のメンバーとリカバリーのメンバーを融合・統合するにはどうすればよい か？

元のメンバーの信頼を得られない限り、リカバリーが円滑に進むことはありません。
そのためには、元のメンバーがしようと思ってできなかったこと、気づかなかった
ことを、1つでも試みることです。

プロジェクトの現場に入り、会議や打ち合わせに出席する。まず黙って聞いてみる。
プロジェクト内での人間関係や、プロジェクトの進め方のまずい点が見えてきます。
そのまずい点の改善指摘をしたり、また、その改善のための手続きを巻き取り（引
き受け）ます。そうすると、元のメンバーは、「おやっ」と思います。何かが変わり
始める期待を持ちます。

さらに、対顧客や対社内向けの報告やクレームを引き受けます。元のメンバーと一
緒に矢面に立つことで、信頼度がぐっと増します。

また、管理業務を引き受け、作業として切り出せるところは、新規メンバーに巻き
取ら（引き受けさ）せることで、元のメンバーの精神的な負荷と肉体的な負荷を削減
します。

このような過程を通して、リカバリー・マネージャとして信頼を得、元のメンバー
とリカバリーのメンバー間の融合が進みます。

7. 元のメンバーを残すか、退場させるかの基準は？

トラブル・プロジェクトのレベルにより異なります。

トラブル・プロジェクトのレベルが、軽傷であれば、元のメンバーのスキルや作業
負荷が足りない部分を外から補うことで、正常な状態に戻すことが可能です。

しかし、重傷の場合、そこに至る過程で、メンバーのメンタルが崩壊している可能

性があります。

個別の面談を通して、もし心身ともに疲弊し、コミットメントの意思が欠けている場合、これまでの検討経緯や特定のスキルや業務知識などが貴重であっても、できるだけ早く交替させる必要があります。

8 . リカバリー・マネージャとして、厳しい局面に遭遇したら、どう考えればよいか？

鮎谷周史さんの『「かけ算」思考ですべてが変わった』の場合、

辛い思いをしているときは、
「これは生涯にわたっての
ネタになる」と呟いてみる。

西堀栄三郎さんの場合、

私は困難に立ち向かうと、『さあ、この困難を克服する経験を味あわせてもらいましょう』という気になって、勇気がモリモリ湧いてくる。

ここまでいくと、達人の域ですが、大いに学ぶべきだと思っています。