

連載 プロマネの現場から

第 86 回 ストレス・マネジメント・プロセス仮説

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

日ごろから、IT 技術者の基本スキルとして、「ストレス・マネジメント」スキルを持つことが必要だと思っています。「ストレス・マネジメント」と「ロジカル・シンキング」をベースに、IT スキル、業務知見、マネジメントスキルを積み上げていくことができる、と考えています。「ストレス・マネジメント」がないと継続して経験を積むことができないし、また「ロジカル・シンキング」が欠落していると、経験を知見に発展させることができない、と考えているからです。

先般からこだわっている「ストレス・マネジメント・プロセス」を考えるにあたって、PMBOK における 9 つの知識エリアの中で、一番親和性があると思っているのが、「リスク・マネジメント・プロセス」になります。

PMBOK において、リスクとは、「もし発生すれば、プロジェクト目標にプラスあるいはマイナスの影響を及ぼす不確実な事象あるいは状態」と定義されています。

ストレスについて考えた場合、リスクと同様、ストレスの原因であるストレスナーには、悪いことだけでなく、たとえば昇進や結婚等良いこともストレスの原因になるといわれており、とても類似しています。

リスク・マネジメント・プロセスにおいては、プロジェクト開始にあたって、「リスク・マネジメント計画」を策定し、その計画にしたがって、「リスク識別」をし、「定性的リスク分析」「定量的リスク分析」を行った上で、優先度の高いリスクに対して「リスク対応計画」を策定し、対応・実施します。

プロジェクトの全プロセスにおいて把握されるリスク情報は「リスク管理簿」に一元的に集約・管理されます。

そして、「リスクの監視とコントロール」において、リスク・マネジメント計画から対応・実施までのプロセスが適切に回っているかを確認し、必要があれば是正措置をとります。

ストレス・マネジメント・プロセスを、類似させて考えると、こうなるかと思います。

プロジェクト開始にあたって、「ストレス・マネジメント計画」を策定し、その計画にしたがって、「ストレス識別」をし、「定性的ストレス分析」「定量的ストレス分析」を行った上で、優先度の高いストレスに対して「ストレス対応計画」を策定し、対応・実施します。プロジェクトの全プロセスにおいて把握されるストレス情報は「ストレス管理簿」に一元的に集約・管理され

ます。

そして、「ストレスの監視とコントロール」において、ストレス・マネジメント計画から対応・実施までのプロセスが適切に回っているかを確認し、必要があれば是正措置をとります。

まず、「ストレス・マネジメント計画」ですが、プロマネとしては、プロジェクト全体として、プロジェクトの立ち上げ時期、開発ピーク時期、カットオーバー前後、保守・運用等のプロジェクトの各時期におけるストレス状況を予測して計画を立てます。また、個々の IT 技術者としても、プロジェクト全体の「ストレス・マネジメント計画」を踏まえて、プロジェクトの期間中における自身のライフタイムイベントを押さえておくことは大切になります。

そして、次に、「ストレス識別」を行います。リスク計画策定にあたって、様々な現象の中から「リスク」を識別・特定することが難しく、また重要であると同様、ストレスについてのその識別・特定は、簡単ではないですが非常に重要です。

ストレスを、正しくストレスと認識できていれば、それに対する対処を考えることもできますが、ノーガードでいると、自覚症状のないままストレスに負けてしまう恐れがあるからです。

「ストレス識別」にあたって有効な尺度とと思っているのが、アメリカの社会生理学者のホームズとレイによって提唱されたストレスの原因、ストレッサーの識別です。

ストレッサーには、大きく 2 つあります。経験的にストレスをもたらすと考えられる出来事（ライフイベント）と、日常の小さなイライラ（デイリーハッスル）です。

ストレスが識別し特定できたら、その一つ一つのストレスに対して、「定性的ストレス分析」では、ストレスの発生確率と影響度の査定をし、ストレスの優先順位付けを行います。その次に、「定量的ストレス分析」を行います。特定したストレスの影響を数量的に分析するプロセスになるのですが、定性的ストレス分析と比較して時間・コストがかかり、また、ストレスの数値化そのものが目安であるため、「定量的ストレス分析」は必須ではないと考えています。

ところで、「リスク登録簿」には、

- ・ 特定したリスクのリスト
- ・ 実行可能な対応策のリスト

を記載するのですが、より詳細には、以下のような項目があります。

- ・ リスクの根本原因
- ・ 対応策案の一覧
- ・ リスク・オーナー
- ・ 兆候や警告のサイン
- ・ プロジェクト・リスクの相対的な等級と優先順位の一覧

- ・ 早急な対応が必要なリスクの一覧
- ・ 追加の分析と対応の対象となるリスクの一覧
- ・ 定性的リスク分析結果の傾向
- ・ 優先順位の低いリスクをまとめた監視リスト

ここでも、「リスク」を「ストレス」に置き換えてみます。

「ストレス登録簿」に記載すべき事項としては、

- ・ 特定したストレスのリスト
- ・ 実行可能な対応策のリスト

- ・ ストレスの根本原因
 - ・ 対応策案の一覧
 - ・ ストレス・オーナー
 - ・ 兆候や警告のサイン
 - ・ プロジェクト・ストレスの相対的な等級と優先順位の一覧
 - ・ 早急な対応が必要なストレスの一覧
 - ・ 追加の分析と対応の対象となるストレスの一覧
 - ・ 定性的ストレス分析結果の傾向
 - ・ 優先順位の低いストレスをまとめた監視リスト
- となります。

「ストレス対応計画」は、脅威・チャンスを減少させるための選択肢と方策を策定するプロセスです。マイナスのストレスもしくは脅威に対する戦略には、回避・転嫁・軽減・受容の4つがあります。

回避

- ・ 脅威を完全に取り除く
- ・ 計画を変更（スケジュール延長、戦略変更、スコープ縮小）
- ・ 最も極端なストレス回避＝プロジェクト中止

転嫁

- ・ マイナスの影響を第三者に移転する

軽減

- ・ 発生確率・影響度を許容可能なレベルまで下げる

- ・早期に対処することが重要

受容

- ・ストレスを容認する

受容には大きく 2 つの対応が取り得ますが、能動的受容としては、ストレス発生に備えてコンティンジェンシー計画を策定しておく。受動的受容としては、コンティンジェンシー計画を準備せず、ストレス発生時に対応戦略（迂回策）を策定します。

「ストレスの監視とコントロール」は、プロジェクトの全期間を通して、「ストレス対応計画」を実行し、特定したストレスを追跡し、残存ストレスを監視し、新たなストレスを特定し、ストレス・プロセスの有効性を評価するプロセスになります。

リスクの監視・コントロールを行うために、「リスク再査定」「リスク監査」を行うのと同様、「ストレス再査定」では、定期的に、新たなストレスの特定、現在のストレスの再査定、古くなったストレスの除外等を行います。

また、「ストレス監査」では、適宜、ストレスマネジメントプロセスやストレス対応策の有効性を検証し、文書化することになります。

以上を織り込んだものが、「ストレス・マネジメント計画書」になります。

- ・方法論：プロジェクトのストレス・マネジメントを行うために適用する取り組み方、ツール、データ源を定義する。
- ・役割と責任：ストレス・マネジメント計画書に記載する活動のタイプ別に、ストレス・マネジメントのリーダー、支援者、チーム・メンバーを定め、各人の責任を明確化する。
- ・予算化：ストレス・マネジメントに必要な資源を割り当て、コスト・パフォーマンス・ベースラインに含めるために必要な資金を見積り、コンティンジェンシー予備の適用手順を規定する。
- ・タイミング：実行する時期と頻度
- ・ストレス区分
- ・発生確率と影響度の定義
- ・発生確率・影響度マトリックス
- ・ステークホルダーのストレス許容度の改訂
- ・告書式
- ・追跡調査

正直ここまでやるとすると、やりすぎです。

しかし、「ストレス識別」を行っておくことで、プロジェクトにおけるイベントや日々のストレス原因を押さえることができます。また、「ストレス対応計画」の回避・転嫁・軽減・受容の

4つの戦略決めをしておくだけで、プロジェクトピーク時の高ストレス下での心構えになり有効ではないか、と考えています。