

## 連載 プロマネの現場から

### 第110回 オーバーアチーブのススメ

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

「ゴミ当番はだれの番か迷ったら、自分が行く」・・・という言葉は、リチャード・カールソンの『小さいことにくよくよするな!』(\*1)の言葉です。

ギブ&テイク(与えてから、受け取る)が世の中の基本といつつ、ややもすると、最初からギブ&テイクを志向すると、利己的なテイク&ギブ(受け取ってから、はじめて与える)な社会になってしまう怖れがあります。誰もが受け取るまで与えない社会は、とても生きにくい社会だと思います。人間の習性として、自分にとっての義務や責任のことを常に意識して、きちんとやっていると思う一方、他の人がやってくれていることはすぐに忘れてしまいます。なんて都合のいい私。

《気をつけていないと、日常生活の責任のことですぐ腹をたててしまう。いったん気分が落ち込むと、一日にやるべきことが一千件もあるんじゃないかと思ってしまう。・・・

考えてみると、自分がやるべきことや果たすべき責任のことは簡単に思い出せるからふしぎだ。でも、同時に、私の妻が日常やっていることはすぐに忘れてしまう。なんて都合がいいんだろう!

自分がやるべきすべてのことをチェックしつつしていると、なかなか充足した人にはなれない。だれがなにをやるのか、どっちが多くやるのか、そんなことばかり考えていると憂鬱になるだけだ。じつは、これこそが「小さなこと」なのだ。ゴミを出すのはだれの番かとあれこれ考えるより、自分でさっさと出して家族の責任を一つでも減らしてやったほうが、もっと人生は楽しくなる。》(\*1)

この教訓は、自分のギブに対して、ちゃんとテイクされたかどうかをいちいち確認をしたり、テイクされない限りギブしない、なんていうせまい見をいさめています。

対価主義や成果主義のもともとの狙いは、約束した目標に対して各人がコミットすることによって、組織として大きな成果をあげよう、ということだったと思います。ところが、実態としては、目標とする成果を低めに見積もり、目標達成を容易にするように腐心したり、また、その年度の実績をベースに翌年度の目標が設定される場合、ノルマを達成したところで成果も止まってしまう、ということが起こりえます。これでは、個人としても組織としても、萎縮してしまうし、卓越した成果を出すチャンスがあっても逃してしまうことになります。

プロジェクトとは、始めと終わりが決まっている有期性のある、ユニークな活動です。

プロジェクト固有のユニーク性があるがため、プロジェクト推進途上においては、当初に想定しえなかったさまざまなイベントが多々発生します。当初に決めていた役割分担の間に落ちる課題や、いったん決めた役割を十分に果たせないため問題が大きくなってしまいうことが多々あります。そのため、プロジェクトを円滑に進めるためには、その行間をいかに埋めるかがプロジェクト成功のポイントとなります。なぜなら、プロジェクト失敗の原因は、プロジェクトに必要なタスクを実施した結果の失敗にあるよりも、必要なタスクが見えていたにもかかわらず不作為のため、放置された結果、ボヤが火事になってバーストしたケースが多いように思えるからです。

また、プロジェクトチームの組成時における体制構築や要員アサインにおいて、役割分担や責任の分解点を明確にすることは大切なことですが、注意すべきなのは、完全に対価や成果で図れるものだけに自分の業務を限定しようとする、付加価値の低い限りなく単純作業となってしまう怖れがあることだと思います。

行動する際の目標を「オーバーアチーブ」に設定することの 効用を考えてみます。

1. 自己評価は、他者評価に比べて往々にして高いことを思うと、オーバーアチーブぐらいでちょうどいい
2. 誰かが何かをやってくれないという不平不満よりも、自分の至らなさに気づき、謙虚になれる
3. 周りの人々の協力に感謝の気持ちを持てるようになる
4. その結果、自分の役割・本分の中で、力を発揮することができるようになる

人の一生をみても、社会に出るまでの22～24歳くらいまでと、退職するまでの約40年間がいわゆる現役の時代になると思います。人生80年だとすると、ちょうど半分が、職業人の時期です。そうだとすると、職業人の時期に、2倍の生産性であってはじめて人生トータルとして帳尻が合うこと。また、個人の好不調の波を考えると、さらに倍程度みて、平常時には4倍程度の生産性を目指して、社会に対してはちょうど適切な貢献度になるのではないか、と少々乱暴ですが思ったりします。

内田樹さんの『下流志向—学ばない子どもたち、働かない若者たち』（\*2）において、  
«すべての関係の基本は、「等価交換」ではなく、「オーバーアチーブ」であるとき、円滑に進めることができると人々が信じている社会が、住みやすいところなのだと思います。  
»といわれています。

これは従来の「ギブ・アンド・テイク」から「オーバーアチーブ」の見直しを勧められた指摘だと思います。

最後に、オーバーアチーブの必要性を力強く語っているマックス・ウェーバーの『職業としての政治』の最後の一節を紹介して終わります。

このウェーバーの言葉ですが、「政治」を「プロジェクト」、「指導者」や「英雄」を、「PM」や「リーダー」と読み替えると、不思議なことにそのまま通用します。

≪プロジェクトとは、情熱と判断力の二つを駆使しながら、堅い板に力をこめてじわっじわっと穴をくり貫いていく作業である。もしこの世の中で不可能事を目指して粘り強くアタックしないようでは、およそ可能なことの達成も覚束ないというのは、まったく正しく、あらゆる歴史上の経験がこれを証明している。

しかし、これをなしうる人はPMでなければならない。いやPMであるだけでなく、一はなはだ素朴な意味でのリーダーでなければならない。

そしてPMやリーダーでない場合でも、人はどんな希望の挫折にもめげない堅い意志でいますぐ武装する必要がある。

そうでないと、いま、可能なことの貫徹もできないであろう。

自分が世間に対して捧げようとするものに比べて、現実の世の中が—自分の立場から見ても—どんなに愚かであり卑俗であっても、断じて挫けない人間。

どんな事態に直面しても「デンノッホ（にもかかわらず）！」と言い切る自信のある人間。そういう人間だけがプロジェクトへの「天職」を持つ。≫

(※1) リチャード・カールソン『小さいことにくよくよするな！』訳・小沢瑞穂、サンマーク出版、1998年刊

(※2) 内田樹『下流志向—学ばない子どもたち、働かない若者たち』講談社、2007年刊

(※3) マックス・ヴェーバー『職業としての政治』（岩波文庫）、訳・脇圭平