

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 62 回 コンセプトの壁を乗り越えるために

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー  
三村 和子

新年号の芳賀正憲さんのメルマガ連載「情報システムの本質に迫る『第 187 回 コンセプトの壁を超えるー社会 DX の推進』」を拝読しました。情報社会における基本的な概念の共通認識に欠けているという問題、そして世間重視の考え方への警鐘、特に「世間的知性」ではなく「社会的知性」をしっかりと持つことの重要性を強く感じました。

今月は、芳賀さんが指摘されたコンセプトの厚い壁を乗り越えるためにどうしたらよいかを検討したいと思います。検討にあたり、PYMBOK ガイド第 7 版の Project Management Principles の記述が役立つと考えます。

PYMBOK ガイド第 7 版については、蒼海憲治さんのメルマガ連載「プロマネの現場から『第 171 回 PMBOK ガイド第 7 版の改定ポイント』」で特徴が紹介されました。PYMBOK ガイド第 7 版のプロジェクトマネジメントには「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」という行動基準が示されています。行動基準の項目説明の前段で原理・原則についての記述がありますので、以下に引用します。（英語版からメルマガ著者が邦訳したもの）

プロフェSSIONAL のための原則は、戦略、意思決定、そして問題解決のための基本的なガイドラインである。プロフェSSIONAL の基準と方法論は、多くの場合に原則に基づいている。ある職業については、原則は規範やルールであり、性質として規範的である。プロジェクトマネジメントの原則は、性質として規範的なものではない。プロジェクトに携わる人々がどう行動すべきかを示すものである。広範にわたるものであり、個人や組織が原則と整合性を保ち続けることができる。（下線はメルマガ著者による）

原則には必ずしもそうとは限らないが、モラルが反映される。倫理規定はモラルに関連する。個人や職業として守るべき倫理規定は、モラルに違わず前向きに行動できるように適用される。PMI の倫理・職務規定は、次の 4 つの価値に基づいており、プロジェクトマネジメントの世界において最も重要である。

- ▶ 責任
- ▶ 尊重
- ▶ 公平性
- ▶ 誠実

「原則は規範やルールであり、性質として規範的である。」と記された一方で「プロジ

ェクトマネジメントの原則とは、性質として規範的ではない。」と続く下線部の箇所は、直訳ではわかりにくいと感じたところです。かみ砕いて理解すると、「規範的である」という意味は、過去の事柄を根拠としてそれを守っていくという意味合いであろうと考えます。「規範的ではない」という意味は、プロジェクトマネジメントの実践では、規範を元に理解し直して変えていくことを考慮しましょうという意味合いであろうと考えます。つまり、「規範的である」とは性質として変化しないもの、そして「規範的ではない」というのは、性質として変化するものと捉えることを示すのではないかと考えます。

そして、引用箇所に続いて、**Project Management** と一般的なマネジメントとは重複する部分があること、そして価値を支えることに焦点を当てることに言及があります。

今多くの人々が、政治・経済・教育などの様々な分野の出来事に停滞を感じ、問題解決の道筋が見えにくいと感じていると思います。日本社会の特徴を生かして停滞を克服するためにどうしたらよいのでしょうか。

社会人類学者の中根千枝氏は「タテ社会と現代日本」において、日本社会の特徴について言及しています。中根氏の著書をもとに、①封鎖性、②目の向け方、③命令系統の3つの特徴とそのメリット・デメリットについて以下に整理します。

特徴		メリット	デメリット
① 封鎖性	上位の人と下位の人とがうまく組み合わせ、親密な関係が保たれる。	エモーショナルな結び付きが生じる。	新入りほどひどい扱いを受ける。
② 目を向ける範囲	所属する小集団に集中する。	小集団のことはよく見える。	小集団にしか目が向かない。外界の変化に対応できない。
③ 命令系統	小集団のリーダーの命令が強く響く。ただし、このリーダーの権限は大きくない。	中堅クラスは大変自由を与えられている。	上位の大集団のトップからの命令は届きにくい。

これらの特徴を踏まえて、既にあるメリットを活かしながら、必要に応じて柔軟に変化するというスタンスで改善策を考えたいと思います。「封鎖性」については、エモーショナルな結び付きは維持しつつ、小集団以外の人（自分とは異なるバックグラウンドの人）にも心を開かれた状態にすることが考えられます。「目を向ける範囲」については、社会に目を向けて価値を取り入れたコミュニケーションを図ることが考えられます。「命令系統」については、中堅クラスの自由を保ち自律的に働くことを尊重しながら、大集団としての対話を強化することが考えられます。

さらに、この 3 つに共通することがらとして、価値を取り入れることが不可欠です。そして、「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」の 1 つに「4 価値に焦点を当てる」という項目があります。一部を以下に引用します。

#### 4 価値に焦点を当てる

ビジネス上の目的と意図した利益・価値の実現に向けて、常にプロジェクト調整を図り、適合させる。

▷価値とはプロジェクト成功にとって究極の指標である。

▷価値はプロジェクトを通して、あるいはプロジェクト終了時そして終了後も実現することができる。

▷価値は、そして価値に貢献する利益は、定性的かつ／または定量的に定義できる。

▷成果にフォーカスすることで、プロジェクトチームは価値創造につながる履歴を達成持することができる。

▷プロジェクトチームは進展を評価し、期待する価値を最大にするように適応していく。

「4 価値に焦点を当てる」の内容を元に、価値を見出し、価値に見合う行動を起こし、結果により柔軟に対応するという価値に焦点を当てた PDCA サイクルを回すことで、コンセプトの壁を乗り越えることが可能になると考えます。成果に貢献しているとか、自分は成長できていると実感できると、イキイキとした心のエネルギーが生じることが期待できます。価値に焦点を当てる PDCA サイクルを自ら回すことにより、生命情報が喚起されるからです。前向きになり視野を広げて、自分らしく、自分の得意技や持ち味を生かして働くことができ、困難な問題を抱えても自ら考え抜く心のエネルギーが生じると考えます。

日本社会の特徴を踏まえて、働く人それぞれがよりよい社会とするために「考え抜く人」となることは、コンセプトの壁を超える一歩となるのではないのでしょうか。そして、壁を乗り越えるために、考え抜いた人同士が価値に焦点を当てた対話や議論が重要です。対話における共感や信頼感の醸成にはパターンランゲージが有用であると考えます。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

\*1) 中根千枝, タテ社会と現代日本 (2019 講談社現代新書)