

連載 “Well-being” ことはじめ

第 63 回 イキイキするプロジェクト文化

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

前回のメルマガにおいて、『PMBOK®ガイド』第 7 版^{*1}「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」の内容をもとに、芳賀正憲さんが問題提起された日本社会が抱える「コンセプトの壁」を乗り越えるために、自律的に「考え抜く人」となる必要があることを記しました。今回も引き続き、『PMBOK®ガイド』第 7 版について検討します。

『PMBOK®ガイド』第 7 版では、メンタルプロセスに関わる内容がかなり盛り込まれています。プロジェクトマネジメント標準の章立ては「はじめに」「価値実現システム」「12 の原理・原則」の 3 つから成ります。「はじめに」の後にプロジェクトマネジメント全体を覆う「価値実現システム」が続く構成になっています。そして、『PMBOK®ガイド』第 7 版の変更点において「成果物ではなく、意図した成果をより重視する」とあり、価値を重視するスタンスが一貫して示されています。

「プロジェクトマネジメントの 12 の原理・原則」に含まれる 12 つの項目のうち、以下に★印を付けた 6 項目は特にメンタルプロセスと深く関わるものです。そして、「4 Value」は最も重要視すべきです。変化への対応を前提とした最適なマネジメントでは、具体的なことを中心に基準にしていると対応しきれないことがあります。価値を基準にすることで、求められる変化に柔軟に対応できます。

1★	Stewardship : スチュワードシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトを託された管理責任者としての精神で対応すること ・企業価値の向上および持続的成長のために、適切に資産を管理すること
2★	Team : 協力体制	<ul style="list-style-type: none"> ・説明責任と尊敬の文化を醸成し、協力的な環境やチームを築くこと
3	Stakeholders : ステークホルダー・利害関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの関心やニーズを把握するために、利害関係者に積極的に働きかけること
4★	Value : 価値に焦点を当てる	<ul style="list-style-type: none"> ・価値（成果）を重視し、ビジネスの利益に結びつけること
5	System Thinking : システム思考	<ul style="list-style-type: none"> ・要素間の相互関連性に着目して、全体像とその動きをとらえること ・全体を俯瞰し、システムの相互作用を認識し、それに対応すること
6★	Leadership : リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・周囲のモチベーションを高め、影響を与え、指導し、そして自らも学ぶこと
7	Tailoring : テーラリング	<ul style="list-style-type: none"> ・文脈や状況に応じて、プロジェクトにおける価値の提供をいかに図るかを適宜調整すること

8	Quality : 品質	・品質をプロセスと成果に組み込むこと
9	Complexity : 複雑さ	・知識・経験・学習に基づいて複雑さに対処し、プロジェクトをしっかりと進めていくこと
10	Risk : リスク	・好機と脅威のリスクに対処すること
11★	Adaptability and Resilience : 適応力と回復力	・適応力と回復力を身につけること
12★	Change Management : 変化への対応	・思い描く未来を実現するために、変更や変革を可能にすること

『PMBOK®ガイド』第 7 版では、「理想的なプロジェクトの成果を達成するために一丸となって働く」パフォーマンス領域全体の継続的な PDCA が想定されています。そして、「プロジェクトガイド知識体系ガイド」にはメンタルプロセスに深く関わる内容が含まれています。「第 4 章 モデル、方法、作成物」に示されたコミュニケーション・モデル、動機付けモデルには心理学や人材開発の理論が盛り込まれています。

コミュニケーション・モデル

- ・異文化コミュニケーション
- ・コミュニケーション・チャネルの有効性
- ・実行におけるへだたりと評価におけるへだたり

動機付けモデル

- ・衛生要因と動機付け要因
- ・内発的動機付けと外発的動機付け
- ・欲求理論
- ・X 理論、Y 理論、Z 理論

このように人と人との関係や心の内面に焦点があたり、マネジメントにメンタルプロセスが組み込まれることは、プロジェクトの成功にとって重要であると考えます。一方で、日本文化の独自性を考慮していく必要があると考えます。

日本文化の独自性について、「言葉の露点」を用いて検討します。「言葉の露点」については、ベルク氏による論文の邦訳²⁾を 2022 年 2 月のメルマガで発表しました。芳賀さんが当学会に「言葉の露点」の論考を初めて紹介されました。『新情報システム学序説』において、「言葉の露点」の概念が情報システム構築にとって重要であるということを芳賀さんが執筆されています。

日本語では言語化の程度が低い（＝露点が高い状態である）ため、「言葉の露点」の問題は IS プロジェクトにおいて深刻です。米国由来のプロジェクトマネジメントを用いると日本文化独特の部分を充足することは困難です。これを充足する手立てとして、「一体感の醸

成」が必要であると考えます。

たとえば、企業の IS 導入を請け負うシステムインテグレーターが推進するプロジェクトでは、複数の社会システムの影響を受けます。どの社会システムにどの程度影響を受けるのか階層的自律コミュニケーション・システム(HACS)モデルを用いて明らかにする必要があります。プロジェクトのステークホルダーが目指すもの、目指す上での価値基準は立場や状況により異なります。IS プロジェクトが社会において担う役割はますます重要性を増している中、IS プロジェクトを率いるマネージャの重責は想像を超えるレベルとなる懸念があります。

昨年 11 月のメルマガで、組織の一体感を醸成する風が必要であると記しました。IS プロジェクトが掲げる理想に向かって粘り強く進める、そしてチーム全体が信頼し合って力を結集させて、皆が安心して前向きに取り組むことができる組織づくりが求められます。この組織の一体感を醸成するために、パターン・ランゲージが適用できます。以前提示したメイ
ンパターンを再掲します。

[メイン]

理想を実現する

[概要説明]

理想を実現するために、思いや考えをことばにして伝えて考え抜くことで、プロジェクトに前向きに取り組む

[状況]

- ・プロジェクトを開始するとき
- ・プロジェクトで向いている方向が合っていないと感じるとき

[問題] 重要なことながらについて話し合わないままプロジェクトを進行させて、パフォーマンスややりがい感に支障がでてしまう。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・プロジェクトで実現できると考えるスコープが狭い。
- ・人それぞれの経験や価値観により、物事への観点の持ち方や理解の仕方が異なる。
- ・言語技術教育が十分でなく、ISプロジェクトに見合ったレベルにない。

[解決 (のコツ)] 対話することからマネジメント/エンジニアリングプロセスのPDCAを積極的に回すことにより、前向きに挑戦するチームを創り上げる。

- ・対話しながら見ているスコープが、他の人と合っているかどうか確認・調整できる。
- ・どんな困難があっても粘り強く取り組み、「こうすればできる」という自信と前向きな気持ちができる。
- ・メンバーと共感し合うことができ、互いに支え信頼し合える関係ができる。

このパターンでは、これから新たにプロジェクトが始まる、あるいはプロジェクトの途中で、理想についてリーダーとメンバーが対話する状況を想定しています。プロジェクトリーダーが自らのことばでプロジェクトへの思いや考えをメンバーに伝えます。これを受けてメンバーは、リーダーが発することばを元にプロジェクトのスコープを把握して自分が担当する仕事について考え抜くことができ、前向きな気持ちになります。同時にリーダーも、こうしたメンバーの様子や自ら発したことばにより刺激を受けて前向きな気持ちになります。このようにプロジェクトに関わる全員が、自分とプロジェクトが生み出す価値とどうつ

ながるのかについて考えます。そしてリーダーとメンバーが共感し合うことで、プロジェクト全体に信頼し合う関係がつけられ、プロジェクトに関わる顧客やエンドユーザー、他の関係者などにも前向きな風がもたらされる可能性があります。パターン・ランゲージを用いて、十分な発信と共通の高い目標を通じた一体感を醸成することが可能となります。

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) 『PMBOK® ガイド』第 7 版 一般社団法人 PMI 日本支部監訳 2023

*2) Augustin Berque “Point de parole et paysage dans le haiku”, *Revue des sciences humaines*, No.282, Feb. 2006, 29-40 (オーギュスタン・ベルク「俳句における言葉の露点と景色」)

<https://www.issj.net/mm/mm16/11/mm1611-ab-ab.pdf>

追悼「コスモロジックの芳賀正憲さん、本当にありがとうございました。」

」

「芳賀正憲様ご逝去」という学会事務局からのメールから約 1 か月経過しました。未だ本当のことだと信じたくないという気持ちです。西垣先生による新刊「超デジタル世界：DX、メタバースのゆくえ」（2023年1月20日出版）に「言葉の露点」の論考が盛り込まれることを昨年お伝えしたところ、大変喜んでおられました。本を実際に手に取っていただけず、大変残念です。

芳賀さんに初めてお目にかかったのは、大学 4 年生の就職活動の時です。入社後の新人研修、そして配属後の能力開発でも一貫して SE としてあるべき姿について指導してくださいました。そして転職などを経て、出産を機に臨床心理士を目指す際、「臨床心理士になり、IS 技術者の心の問題に取り組みたい。そのための場を探している」という私からの相談に、情報システム学会での研究活動の道を示してくださいました。そして臨床心理士としての活動や情報システム学会の研究活動において丁寧にご指導くださり、応援し続けてくださいました。今回のメルマガに含まれる内容、例えば「言葉の露点」やパターンも芳賀さんからご指導いただいたものです。

芳賀さんは新日鉄退職後、「コスモロジックの芳賀」という名刺を使って自己紹介されていました。芳賀さんはどんな方だったのかを心に思い浮かべると、現世を超えた存在のように感じられます。そして「どっしりと落ち着いている山」「澄んだ水を豊かに湛え、光を放つ湖」・・・こんな自然の風景が現れます。理想を目指し、様々な社会問題に興味関心のアンテナを張り続け、膨大で幅広い知見を駆使し、問題解決に取り組む、そしてどんな困難に

も強い意志でやり遂げようとする・・・それはコスモロジックなレベルであると感じます。

新春に芳賀さんからいただいた年賀状に書かれている私へのメッセージです。

「人間の心理も情報システムも、文化と表裏一体の関係にあるように思います。」

これからも心理的支援に携わる者として精進し続けること、そして情報システム学会での研究活動において微力ながら前進してゆきたいと思います。

感謝を捧げ、ご冥福を心よりお祈り申し上げます。