

連載「プロマネの現場から」

第 212 回 答えの出ない時代を生き抜くプロジェクトマネジメント術：

ネガティブ・ケイパビリティの真価

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

はじめに：なぜ今、「答えの出ない事態に耐える力」が必要なのか？

現代の IT プロジェクトは、かつてないほどのスピードと複雑さの中で進行しています。私たちは日々、新しい技術の登場、市場の変化、そして予測不可能な出来事に直面しています。綿密に練り上げた計画が、一夜にして陳腐化することもしばしば。このような状況で、「こうすれば正解」という明確な答えが常に用意されているわけではありません。むしろ、答えが見えない、あるいは複数の相反する可能性が同時に存在する「不確実性」の中に身を置くことこそが、日常となりつつあります。

あなたは今、プロジェクトの真ただ中で、こんな壁にぶつかっていませんか？

「想定外の技術的な問題に直面し、解決策が見つからない…」

「顧客からの要求が二転三転し、どこに向かえばいいのかわからない…」

「チーム内で意見が真っ二つに割れ、前に進めない…」

「アジャイル開発に取り組んでいるが、常に変化する状況にどう対応すればいいのか…」

もし一つでも心当たりがあるなら、今回のメルマガは、あなたのプロジェクトマネジメントを変えるヒントになります。

今回は、「ネガティブ・ケイパビリティ (Negative Capability)」という概念をとりあげたいと思います。これは、19 世紀のイギリスの詩人ジョン・キーツが提唱した言葉で、「事実と理性とに性急に手を伸ばすことなく、不確実さ、謎、疑念の中にあることができる能力」のことを指します。

一見すると、ビジネスやプロジェクトマネジメントとは関係のない、詩的な概念に思えるかもしれませんが、しかし、この「答えの出ない事態に耐える力」こそが、不確実な IT プロジェクトを成功に導き、ひいてはイノベーションを生み出すための、現代のプロジェクトマネージャーに最も求められる資質の一つではないか、と考えています。

本稿では、ネガティブ・ケイパビリティが IT プロジェクトのあらゆる側面にどう影響し、なぜそれがプロジェクトを救う鍵となるのかを、具体的なケーススタディを交え

ながら紹介したいと思います。そして、この「答えの出ない事態に耐える力」をどのように育み、プロジェクトマネジメントに活かしていくかについても解説したいと思います。

第 1 章：IT プロジェクトの現実と「答えの不在」

IT プロジェクトは、その性質上、常に不確実性と隣り合わせです。ソフトウェア開発、システムインテグレーション、DX 推進など、どのような形態であれ、私たちは予測不能な要素に頻繁に遭遇します。

1.1. 変化し続けるテクノロジーと市場

ムーアの法則が示すように、IT 技術は指数関数的に進化しています。今日最新だった技術が、明日には過去のものとなることさえ珍しくありません。クラウド、AI、IoT、ブロックチェーン等々、次々と登場する新技術は、私たちに新たな可能性をもたらす一方で、既存の知識や経験が通用しない状況を作り出します。

市場の動向もまた同様です。顧客のニーズは多様化し、競合他社は常に新しいサービスや製品を投入しています。プロジェクトの途中で、当初計画していたビジネスモデルや製品コンセプトが、もはや市場に合致しなくなるケースも少なくありません。このような状況下では、「正しい答え」は常に流動的であり、静止した点として存在するわけではありません。

1.2. 複雑化するシステムと相互依存性

現代の IT システムは、単一のシステムで完結することは稀です。複数のシステムが連携し、複雑なアーキテクチャを形成しています。クラウドサービス、マイクロサービス、API 連携など、相互に依存する要素が増えれば増えるほど、何か問題が発生した際にその原因を特定し、解決策を見つけることは困難になります。一つのコンポーネントの変更が、予期せぬ形で他のコンポーネントに影響を及ぼす「バタフライ効果」も頻繁に起こります。

1.3. ステークホルダー間の多様な要求と利害の衝突

IT プロジェクトには、顧客、経営層、現場の利用者、開発チーム、ベンダーなど、多岐にわたるステークホルダーが関与します。それぞれのステークホルダーは異なる

視点、異なる期待、そして異なる利害を持っています。ある人にとっては「最優先事項」が、別の人にとっては、そうでないといった、トレードオフが生じています。

例えば、

営業部門は「とにかく早くリリースしたい」

開発部門は「品質を担保するために十分なテスト期間が欲しい」

運用部門は「システムの安定性を最優先してほしい」

顧客は「予算内で最高の機能を実現してほしい」

これらの要求は、時には相容れません。プロジェクトマネージャーは、このような多様な意見や利害が衝突する状況で、すぐに「正解」を導き出すことは困難であり、むしろ、その矛盾を抱えながら最適な落としどころを探る必要があります。

1.4. 人間の認知バイアスと「早すぎる答え」の罠

私たちは皆、不確実性を嫌う傾向があります。曖昧な状況に置かれると、脳は不安を感じ、早く結論を出して安心しようとしみます。これは「認知バイアス」の一つであり、プロジェクトマネジメントにおいても大きな落とし穴となります。

- ・確証バイアス：自分の仮説を裏付ける情報ばかりを集め、反証する情報を無視してしまう。
- ・利用可能性ヒューリスティック：すぐに思いつく情報や事例に基づいて判断を下してしまう。
- ・アンカリング：最初に提示された情報に引きずられて意思決定をしてしまう。

これらのバイアスは、私たちを性急な意思決定に駆り立て、真の問題解決を妨げます。情報が不十分な状況で「このやり方しかない」「これが唯一の正解だ」と決めつけてしまうことで、より良い選択肢を見落とししたり、根本的な問題を見誤ったりするリスクが高まります。

IT プロジェクトにおける「答えの不在」は、単なる情報の欠如にとどまりません。それは、変化のスピード、システムの複雑性、人間の認知特性、そして多様な関係者の利害が複雑に絡み合った結果なのです。このような状況で、性急に答えを求めようとする姿勢は、むしろプロジェクトを危険に晒すことになりかねません。

ここで重要になるのが、まさに「ネガティブ・ケイパビリティ」だと考えています。

第 2 章：ネガティブ・ケイパビリティとは何か？

ジョン・キーツが提唱した「ネガティブ・ケイパビリティ」という言葉は、私たちに何を教えてくれるのでしょうか。

2.1. キーツの言葉に込められた意味

キーツは、1817 年 12 月 21 日の兄弟への手紙の中で、シェイクスピアを例に出しながらこう語っています (wikipedhia より)。

私はディルクにさまざまなテーマで論争ではないが長い説明をした。私の心の中で数多くのことがぴたりと符合しハッとした。特に文学において、人に偉業を成し遂げしむるもの、シェイクスピアが桁外れに有していたもの——それがネガティブ・ケイパビリティ、短気に事実や理由を求めることなく、不確かさや、不可解なことや、疑惑ある状態の中に人が留まることが出来る時に見出されるものである。

このキーツの言葉から、ネガティブ・ケイパビリティの重要な要素が示唆されています。

- ・不確実性 (Uncertainties) : 先が見えない、結果がわからない状況。
- ・謎 (Mysteries) : 理解できない、説明がつかない事柄。
- ・疑念 (Doubts) : 確信が持てない、二の足を踏むような状態。
- ・性急な探求をしない (without any irritable reaching after fact & reason) : 焦って事実や論理的な説明を求めない。

つまり、ネガティブ・ケイパビリティとは、「答えがすぐに見つからない、あるいは矛盾する情報が入り混じる状況に対して、焦らず、不安に駆られず、その状態にとどまることができる精神的な強さ」を示しています。これは、単なる優柔不断や先送りとは全く異なります。むしろ、性急な答えに飛びつかず、熟考し、多角的な視点から問題を探求するための「待つ力」であり、「耐える力」を意味しています。

2.2. ポジティブ・ケイパビリティとの対比

この概念をより深く理解するために、対義語として「ポジティブ・ケイパビリティ」を考えてみます。ポジティブ・ケイパビリティとは、明確な目標に向かって論理的に思

考し、既知の事実に基づいて効率的に課題を解決していく能力です。これは、多くのビジネス環境、特にルーティンワークや明確な課題解決においては非常に有効な能力であり、これまで多くの成功をもたらしています。

しかし、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity : 変動性、不確実性、複雑性、曖昧性) の時代と呼ばれる現代において、ポジティブ・ケイパビリティだけでは立ち行かない場面が増えています。明確な目標が揺らぎ、既知の事実だけでは解決できない問題に直面したとき、私たちは立ちすくんでしまうからです。

ネガティブ・ケイパビリティは、ポジティブ・ケイパビリティを否定するものではありません。むしろ、両者は車の両輪のような関係にあります。明確な答えがある場合はポジティブ・ケイパビリティを最大限に活用する。一方、答えが見えない、不確実な状況ではネガティブ・ケイパビリティを発揮してその状況に耐え、適切なタイミングで再びポジティブ・ケイパビリティに切り替える。この両者のバランスと使い分けこそが、現代のプロジェクトマネージャーに求められる「しなやかな強さ」です。

2.3. 「答えの出ない事態に耐える」具体的な行動とは

では、「答えの出ない事態に耐える」とは具体的にどのような行動を指すのでしょうか。

- ・すぐに結論を出さない：複数の可能性を排除せず、しばらくの間、保留状態を維持する。
- ・「わからない」を受け入れる：完璧な知識や情報がなくても、不安に駆られずに、その状況を認める。
- ・矛盾する情報を受け止める：異なる意見や相反するデータがあっても、どちらか一方をすぐに切り捨てず、その両方を視野に入れる。
- ・内省と熟考の時間を設ける：表面的な解決策に飛びつかず、問題の根源や本質を深く考える時間を取る。
- ・多様な視点から情報を収集する：自分の思い込みや偏見を排除し、異なる立場の人々の意見や視点に耳を傾ける。

これらは、性急な行動を抑制し、より深く、より広範な視野で問題を探求するための、能動的な「静止」と言えます。この静止の先に、これまで見えなかった新たな道筋や、より本質的な解決策が生まれる可能性が秘められています。

第 3 章：IT プロジェクトにおけるネガティブ・ケイパビリティの具体的な効能

では、IT プロジェクトの現場において、ネガティブ・ケイパビリティは具体的にどのような効果をもたらすのでしょうか。その「効能」を 5 つの側面から見ていきます。

3.1. 不確実性への強靱な耐性：嵐の海を乗り切る羅針盤

IT プロジェクトは、常に変化の波に晒されています。技術の進化、顧客ニーズの変遷、競合の動向、そして予期せぬトラブル。これらはすべて、プロジェクトの不確実性を高める要因です。

ネガティブ・ケイパビリティを持つプロジェクトマネージャーは、このような不確実性の高い状況に直面しても、焦って性急な意思決定を下したり、不安に駆られて感情的な行動をとったりすることを避けることができます。彼らは、「今はまだ答えが出ていないが、それでいい」という姿勢で、状況を冷静に見極めることができるのです。

例えば、

- ・新たな技術導入の判断：特定の技術が本当にプロジェクトに最適なのか、まだ情報が少ない段階で性急に導入を決定するのではなく、複数の可能性を探り、小規模な PoC（概念実証）を実施する時間を持つ。

- ・要件変更への対応：顧客から予期せぬ大規模な要件変更が提示された際、すぐに賛否を決めず、その変更がもたらす影響（スケジュール、コスト、品質など）を多角的に分析し、チームや関係者とじっくり議論する時間を確保する。

性急な判断は、往々にして手戻りや大きな失敗を招きます。ネガティブ・ケイパビリティは、性急な判断による誤りを防ぎ、より洗練された、リスクの低い意思決定を可能にするための「熟慮の時間」を与えてくれます。これは、あたかも嵐の海を航海する船が、目の前の波に一喜一憂するのではなく、羅針盤と全体の状況を冷静に見極めながら進むようなものです。

3.2. 多様な視点の受容と対立の昇華：化学反応を生むプラットフォーム

IT プロジェクトには、開発者、テスター、デザイナー、ビジネスアナリスト、営業担当者、顧客など、異なる専門性、異なる役割、異なる視点を持つ人々が関わります。

複雑な問題に直面した際、それぞれの立場から異なる意見や提案が飛び交うのは当然のことです。時には、意見の対立が生まれ、プロジェクトが停滞することもあります。

ネガティブ・ケイパビリティを持つ人は、このような複数の相反する意見が存在する状況でも、すぐにどちらか一方に軍配を上げることがをしません。むしろ、彼らは、その矛盾する意見の中にこそ、新しい発見やより良い解決策のヒントが隠されていると直感的に理解しています。

彼らは、それぞれの意見の背景にある意図、目的、そして潜在的な懸念を深く探求しようと努めます。「なぜそのように考えるのか?」「他にどのような選択肢があるのか?」といった問いかけを通じて、表面的な対立の奥にある本質的な課題を探り出します。

例えば、

・デザインと機能の衝突：デザイナーはユーザー体験の美しさを、開発者は実装の容易さを主張し、意見が対立している場合。ネガティブ・ケイパビリティを持つプロジェクトマネージャーは、どちらか一方を優先するのではなく、両者の意見を深く掘り下げ、それぞれの価値を理解しようとします。そして、「ユーザー体験を損なわずに、実装負荷を軽減できる代替案はないか?」といった第三の道を模索する対話を促します。

・異なる部門間の要件衝突：営業部門は新機能の早期リリースを求め、サポート部門は既存機能の安定性向上を求める場合。プロジェクトマネージャーは、両者の主張を受け止めつつ、それぞれの緊急度やビジネスへの影響を多角的に分析し、双方にとって Win-Win となるロードマップを検討します。

性急に「正しい」意見を選ぼうとせず、矛盾を抱えながらもその状況に耐えることで、チームはより包括的で創造的な解決策を導き出すことができるようになります。これは、単に意見を調整するだけでなく、多様な視点が化学反応を起こし、新たな価値を生み出すための「プラットフォーム」を提供する行為と言えます。

3.3. 問題解決への柔軟なアプローチ：固定観念を打ち破る思考力

IT プロジェクトで発生する問題は、常に明確な答えを持つわけではありません。特に、革新的なプロジェクトや未知の領域に挑む場合、これまでの成功事例や既存の知識だけでは解決できない「前例のない問題」に直面することが頻繁にあります。

ネガティブ・ケイパビリティは、このような状況において、既成概念にとらわれず、すぐに「正しい答え」を求めるのではなく、多角的に問題を捉え、試行錯誤を通じて新たな解決策を見つけ出す柔軟性を促します。

例えば、

- ・パフォーマンス問題の深掘り：システムのパフォーマンスが想定よりも悪い場合、すぐにコードの最適化やサーバー増強といった「よくある解決策」に飛びつくのではなく、「本当にコードがボトルネックなのか？」「データベース設計に問題はないか？」「ネットワーク環境の影響は？」「そもそも、この処理は本当に必要か？」といった、より根本的な問いを立て、様々な可能性を排除せず探求します。

- ・アジャイル開発における課題：スプリントの途中で当初の予測と異なる状況が発生した場合、固定された計画に固執するのではなく、その変更を許容し、柔軟にバックログを調整したり、新たな解決策をチームでブレインストーミングしたりします。

この能力は、アジャイル開発やデザイン思考といった現代のプロジェクトマネジメント手法とも非常に相性が良いです。これらの手法は、計画の不確実性を前提とし、短いサイクルでの試行錯誤と学習を重視します。ネガティブ・ケイパビリティは、まさにその「試行錯誤」のプロセスにおいて、性急な結論を出さずに、多様な選択肢を検討し続けることを可能にします。

「答えがない」状況を恐れず、その中で粘り強く考え続けることで、私たちは既知の解決策の枠を超え、真に革新的なアプローチを見つけ出すことができるのです。

3.4. チームの心理的安全性向上：安心して挑戦できる土壌作り

プロジェクトマネージャーがネガティブ・ケイパビリティを発揮し、答えの出ない状況に対して冷静に対応し、焦らずに問題解決に取り組む姿勢を示すことは、チーム全体に大きな影響を与えます。

もしプロジェクトマネージャーが常に「早く答えを出せ！」「正解はこれだ！」と急かすようであれば、チームメンバーは委縮し、不安を感じ、自分の意見を述べることや、試行錯誤することを躊躇するようになります。結果として、問題が隠蔽されたり、表面的な解決策に甘んじたりするリスクが高まります。

しかし、プロジェクトマネージャーが「今はまだわからなくて大丈夫」「一緒に考えよう」「失敗しても学びがある」といった姿勢を示すことで、チームメンバーは安心して自分の意見を述べたり、異なるアプローチを提案したり、あるいは失敗を恐れずに新しいことに挑戦したりできる環境が生まれます。

・オープンな議論の促進：プロジェクトマネージャーが「完璧な答えがない」ことを認めることで、メンバーは自分の不確かなアイデアでも安心して共有できるようになり、活発な議論が生まれます。

・失敗からの学習の促進：プロジェクトマネージャーが性急な結論を急がず、試行錯誤のプロセスを重視することで、メンバーは失敗を恐れずに新しい方法を試すことができます。そして、失敗から得られた教訓を次に活かすという学習サイクルが回ります。

・創造性の刺激：プレッシャーから解放され、安心して思考できる環境は、メンバーの創造性を刺激し、ユニークなアイデアや斬新な解決策が生まれやすくなります。

「すぐに答えを出さなくても大丈夫」という安心感は、チームの心理的安全性を高め、メンバーが個々の能力を最大限に発揮し、チームとして最高のパフォーマンスを出すための土壌を育むのです。これは、プロジェクトの成功にとって不可欠な要素と言えるでしょう。

3.5. 真のイノベーションの促進：未知の領域を切り拓く力

真のイノベーションは、既存の枠組みや常識を超えるところに生まれます。それは多くの場合、「こうすれば成功する」という明確なロードマップが存在しない、答えの出ない不確実な状況の中から生まれてきます。

ネガティブ・ケイパビリティは、この「答えがない」という状態を単なる問題としてではなく、むしろ新しい可能性を秘めた「探索の機会」として捉えることを可能にします。性急な答えを求める姿勢は、既存の知識や経験の範囲内でしか解決策を見つけられず、表面的な改善に留まりがちです。

しかし、答えがすぐにわからない状況を許容し、その中で粘り強く熟考する時間は、既存の概念にとらわれない新しいアイデアやブレイクスルーを生み出すための重要なプロセスとなります。

例えば、

・新規事業開発：まだ市場が存在しない、あるいはニーズが明確でない領域で新しいサービスや製品を開発する際、初期段階で「この機能が必要だ」「この技術が正解だ」と決めつけず、顧客の潜在ニーズを探り、様々な仮説を立て、MVP（最小実行可能製品）を繰り返し検証しながら、手探りで最適な解を探していきます。

・未踏技術への挑戦：まだ実用化されていない、あるいは成功事例が少ない新技術プロジェクトに導入する際、不確実性を恐れず、長期的な視点でその可能性を追求し、小さな実験を繰り返しながら知見を蓄積していきます。

ネガティブ・ケイパビリティを持つプロジェクトマネージャーは、「不確実性の中にこそイノベーションの種がある」という認識を持って、チームを未知の領域へと導くことができます。それは、単に問題を解決するだけでなく、まだ見ぬ未来を創造するための「開拓者精神」にも繋がるものなのです。

第 4 章：ネガティブ・ケイパビリティを育む実践的アプローチ

では、この強力な「ネガティブ・ケイパビリティ」を、私たちはどのように育み、日々のプロジェクトマネジメントに活かしていけば良いのでしょうか。具体的な実践アプローチをいくつかご紹介します。

4.1. 性急な判断を避ける習慣を身につける

最も基本的なステップは、「すぐに答えを出そうとしない」意識を持つことです。

3 秒間考える：難しい問題や意見の対立に直面した際、すぐに反応するのではなく、まず 3 秒間、間を置いて深呼吸しましょう。この短い時間で、感情的な反応を抑え、冷静に状況を俯瞰する機会が得られます。

「たぶん」「もし～なら」を意識する：自分の考えが「唯一の正解」ではない可能性を常に意識しましょう。会話の中で「たぶん」「～かもしれない」「もし～だったら」といった言葉を使うことで、自分自身にも、相手にも、まだ答えが確定していないことを示唆できます。

「保留」の意思決定：いますぐ結論が出せない状況であれば、無理に決めようとせず、「一旦保留にしましょう」「もう少し情報を集めてから検討しましょう」と伝える勇気を持ちましょう。ただし、単なる先送りではなく、情報収集や次のステップを明確にすることが重要です。

4.2. 「分からない」を受け入れ、その状態に耐える力を養う

完璧な知識や情報がなくても不安に駆られず、その状況を認めることが重要です。

オープンな質問を投げかける：「どうすればいいですか？」ではなく、「この状況について、皆さんはどう考えますか？」「他にどんな可能性があると思いますか？」と、チームメンバーや関係者にオープンな質問を投げかけ、多様な意見を引き出すように努めましょう。

「知識の空白」を認識する：自分が何を知っていて、何を知らないのかを明確に認識しましょう。「これについてはまだ知らない」「この情報が不足している」と素直に認め、その空白を埋めるための行動を計画します。

瞑想やマインドフルネスを取り入れる：精神を落ち着かせ、思考を整理する訓練は、不確実な状況における心の揺れを抑制するのに役立ちます。短い時間でも良いので、日常的に実践してみましょう。

4.3. 多様な視点を取り入れ、対話の中で矛盾を活かす

自分と異なる意見や、相反するデータがあっても、どちらか一方をすぐに切り捨てず、その両方を視野に入れる訓練をする。

・アクティブリスニングの実践：相手の意見をただ聞くだけでなく、相手が本当に伝えたいことは何か、その背景にある意図や感情は何かを理解しようと努める。相手の言葉を繰り返したり、要約したりすることで、理解を深めます。

・異なる専門性の意見を尊重する：開発者とビジネスサイド、デザイナーとエンジニアなど、異なる視点を持つ人々の意見は、時に衝突するよう見えますが、それぞれに重要な価値があります。それぞれの視点の正当性を認め、統合の可能性を探っていく。

ディベートではなく対話を促す：意見の対立があった場合、相手を打ち負かそうとするディベートではなく、共通の理解を深めるための対話を意識する。共通の目標や価値観に立ち返り、「共にどうすれば最適か」を議論する場を設けます。

4.4. 内省と熟考の時間を設ける

表面的な解決策に飛びつかず、問題の根源や本質を深く考える時間を取る習慣をつける。

- ・ジャーナリング（思考の書き出し）：日々のプロジェクトで発生した問題や感じたこと、考えたことをノートやデジタルツールに書き出す習慣をつける。頭の中だけで考えるよりも、書き出すことで思考が整理され、新たな気づきが得られます。

- ・「なぜ？」を 5 回繰り返す：問題が発生した際、その根本原因を探るために「なぜ？」という問いを繰り返し投げかける「5 Whys」手法を活用する。表面的な原因ではなく、本質的な課題にたどり着くことができます。

- ・戦略的休憩を取る：ずっと PC に向かい続けるのではなく、意識的に仕事から離れて散歩したり、別のことをしたりする時間を設ける。脳がリフレッシュされ、新たな視点やアイデアが浮かぶ機会が増えます。

4.5. 試行錯誤を恐れないマインドセットを養う

完璧な答えを最初から求めず、小さな実験を繰り返しながら、徐々に解決策を探っていく姿勢を持つことが重要です。

- ・MVP（Minimum Viable Product）の精神：完璧な製品を目指すのではなく、最小限の機能を持つ製品を素早くリリースし、市場やユーザーからのフィードバックを得ながら改善していくアジャイル的なアプローチを取り入れる。

- ・PoC（Proof of Concept）の活用：新しい技術やアイデアを本格的に導入する前に、小規模な検証を行い、その可能性や課題を事前に把握する。

- ・失敗を学習の機会と捉える：失敗は避けるべきものではなく、貴重な学習の機会であると認識する。プロジェクトの振り返り（レトロスペクティブ）を通じて、失敗から何を学び、次へとどう活かすかをチームで共有する文化を醸成する。

これらの実践は、一朝一夕で身につくものではありません。日々の意識的な取り組みと反復を通じて、徐々にネガティブ・ケイパビリティは強化されていきます。

第 5 章：ネガティブ・ケイパビリティを実践するリーダーの姿

ネガティブ・ケイパビリティは、プロジェクトマネージャー個人の能力に留まらず、組織全体の文化、特にリーダーシップのあり方にも深く関係しています。ネガティブ・ケイパビリティを実践するリーダーは、チームや組織に以下のような影響を与えます。

5.1. チームを「答えなき旅」に導くナビゲーター

ネガティブ・ケイパビリティを持つリーダーは、チームを「答えが見えている」安全な道に導くのではなく、「答えなき旅」へと誘うナビゲーターとしての役割を果たします。彼らは、不確実な未来を恐れることなく、むしろその中にこそ新たな機会が潜んでいることを示唆します。

- ・ビジョンの共有と柔軟な目標設定：確固たるビジョンを示しつつも、その実現に向けた具体的な道のりは、変化に応じて柔軟に調整できることを明確にします。短期的な目標は明確にしつつも、長期的な目標については、試行錯誤を通じて変化しうることをチームに伝えます。

- ・プロセスの重視：結果だけでなく、そこに至るまでのプロセス、特に試行錯誤や学習のプロセスを高く評価します。失敗を恐れず挑戦し、そこから学ぶ姿勢を奨励します。

5.2. 矛盾と葛藤を「活かす」ファシリテーター

リーダーは、チーム内の意見の対立や葛藤を、単なる障害としてではなく、「より良い解決策を生み出すためのエネルギー」として捉えます。

対話の場を創出する：異なる意見を持つ者同士が、安心して本音で話し合える場を提供します。感情的な対立ではなく、建設的な対話に焦点を当て、共通の理解を深めるためのファシリテーションを行います。

多様な専門性を統合する：異なる専門性を持つメンバーが、それぞれの知識や経験を持ち寄り、協力し合うことで、単独ではなし得なかった創造的な解決策を生み出せるよ

う促します。リーダーは、異なるピースをつなぎ合わせ、全体像を構築する役割を担います。

5.3. 心理的安全性を醸成する「守り人」

ネガティブ・ケイパビリティを発揮するリーダーは、チームが安心して挑戦し、失敗から学べる「心理的に安全な場」の「守り人」となります。

- ・失敗を許容する文化：失敗を罰するのではなく、失敗を分析し、そこから学ぶ機会と捉える文化を醸成します。リーダー自身が過去の失敗をオープンに語ることで、メンバーも安心して失敗を報告できるようになります。

- ・実験と学習を奨励する：「まずは試してみよう」「小さく始めてみよう」という姿勢を奨励し、学習のための投資（時間、リソース）を惜しみません。

- ・メンバーの成長を支援する：不確実な状況で奮闘するメンバーに対し、適切なサポートやフィードバックを提供し、彼らが自ら答えを見つける力を育む手助けをします。

5.4. 真のイノベーションを駆動する触媒

最終的に、ネガティブ・ケイパビリティを持つリーダーは、組織のイノベーションを駆動する触媒となります。

- ・既存の枠にとらわれない思考を奨励する：「これはできない」「前例がない」といった発想ではなく、「なぜできないのか」「どうすればできるのか」といった問いを立てることを奨励します。

- ・不確実な領域への投資を恐れない：リスクを過度に恐れず、長期的な視点に立ち、不確実性の高い、しかし大きな可能性を秘めた領域への投資を判断します。

- ・変化を機会と捉える：予期せぬ変化や困難を、新しい価値を生み出すためのチャンスと捉え、チーム全体でその可能性を探求する姿勢を促します。

このようなリーダーシップは、単にプロジェクトを成功させるだけでなく、組織全体に「しなやかで、創造的で、変化に強い」文化を根付かせ、持続的な成長とイノベーションを可能にします。

おわりに：ネガティブ・ケイパビリティは、未来へのパスポート

今回のメルマガでは、IT プロジェクトやプロジェクトマネジメントにおいて、なぜ「ネガティブ・ケイパビリティ 答えの出ない事態に耐える力」が重要なのかについて紹介してきました。

現代は、明確な答えがすぐに手に入らない、不確実な時代です。このような時代において、性急に「正解」を求め、矛盾や曖昧さを排除しようとする姿勢は、私たちを袋小路へと導いてしまう可能性があります。

しかし、ネガティブ・ケイパビリティを持つことで、私たちはこの不確実性を単なる脅威としてではなく、新たな価値創造の機会として捉えることができるようになります。

- ・ 性急な判断を避け、本質的な問題解決へと導く。
- ・ 多様な意見を受け入れ、創造的な対話を生み出す。
- ・ 既成概念にとらわれず、柔軟なアプローチで革新を促す。
- ・ チームに心理的安全性をもたらし、最高のパフォーマンスを引き出す。
- ・ そして、まだ見ぬ未来を切り拓く真のイノベーションを駆動する。

ネガティブ・ケイパビリティは、IT プロジェクトマネージャーとしてのあなたのスキルセットを補完し、VUCA の時代を生き抜くための、まさに「未来へのパスポート」となります。もちろん、この能力は一朝一夕で身につくものではありません。しかし、日々のプロジェクトの中で、意識的に「答えの出ない事態に耐える」練習を重ね、内省を深め、多様な視点を受け入れることで、確実にこの力を育てていくことができると考えています。