プロジェクトマネジメントにおける 実践的コミュニケーション

Recommendable Communication Method in Project Management

渡 辺 貢 成^{※1}

Kosei WATANABE

A role of communication among project stakeholders in project execution is significant, sometimes it makes a project with bad. General speaking, most Japanese think that communication between Japanese is easy, because we are living in relatively homogenized sense of value. In my experience, I have opposite opinion, because most Japanese don't study communication theory and practical training. For example, when they ask something to someone, they never offer their request clearly, because of expecting him to understand context of the request. This is typical way of Japanese communication. I recommend if you want to be good communicator, you have to think what is your mission, your purpose and your goal, prior to ask your request to someone. It is self-evident that unclear request never lead to proper results. There is some difficulty on communication in our society as high context culture.

Keywords : Communication, High Context Culture, Communication Theory, Proper Information Transfer in Project execution

キーワード：コミュニケーション、高コンテクスト文化、コミュニケーション論理、プロジェクト遂行と情報伝達

1. はじめに

プロジェクトマネジメント（以下PMと略す）においてコミュニケーションの重要性は関係者全員が知っている。しかし知っていることと、できることとは大違いである。日本では同質な国民だからコミュニケーションは上手く行われると勘違いされている。まして異文化の人々とのコミュニケーションはさらに厄介である。日本人もコミュニケーションの基本を学び、そして実践に応用していただきたいと考え「コミュニケーションの構造と仕組み」、「コミュニケーションを阻害する要因」、「ビジネスコミュニケーションにおける実践的問題」をとりあげた。そして最後にPMで実践しているコミュニケーションに関する重要な手法を紹介する。

2. コミュニケーションの一般理論

ここではコミュニケーションの簡単な一般理論を述べるが、その前に日本人は本当にコミュニケーションが得意か考えてみたい。

2. 1 日本人はコミュニケーションが得意か

日本人は比較的同質であるからコミュニケーション

が容易だと考えている人が多い。確かに多くの移民を抱える米国よりコミュニケーションが容易であることは事実である。比較的容易であることがコミュニケーションにおいて問題な場合もある。特にビジネスの世界では正確さが要求される。比較的容易で、曖昧な形のコミュニケーションでは正しく意思伝達ができない。しかし人々は伝達していると勘違いしていることが多い。

米国人はコミュニケーションが容易でないことを理解している。従ってコミュニケーションの理論を学び、正しく意思が伝達できる手法に従ってビジネスを展開している。このことを考えると、曖昧さの許されないビジネスの社会ではどちらが有利か、ご理解いただけたらと思う。

日本人が日本語を話す際、日本語の文法を必要としない。しかし、英語を習うときは文法を知らないと進歩が遅い。比較的容易にコミュニケーションが行える日本人はコミュニケーションの理論に興味がない。多くの日本人にコミュニケーションとは何ですかと聞くと、「報・連・相」¹⁾ですという答えが返ってくる。「報・連・相」はさる会社の社長がわが社のコミュニケーションとは「報・連・相」で上手くやっていると本に書いた。「報・連・相」とは「報告せよ、連絡せよ、相談せよ」と社員に呼びかけている。これは社長

平成18年9月19日受付

※1 日本プロジェクトマネジメント協会

図1 コミュニケーションの構造図

からみたコミュニケーションである。コミュニケーションの基本は双方向である。社長がグッドコミュニケーターであれば、社長から社員に対して「報・連・相」があってもしかるべきである。日本人の多くはコミュニケーションの重要性を主張するわりには無知である。となると興味がなくとも日本人にコミュニケーションの文法を知ってもらう必要がある。

2. 2 コミュニケーションの構造と仕組み²⁾

図1はコミュニケーションの構造を示した図である。コミュニケーションの構造と仕組みを図1で説明する。

コミュニケーションは①コミュニケーターA②コミュニケーターB③メッセージ④コンテキストによって構成される。

- ①コミュニケーターAは伝えたい内容をメッセージとして発信する。メッセージは通常言語、同時に顔の表情や態度等の非言語メッセージを使って行われる。
- ②コミュニケーターBはメッセージを受け取り、何らかの形（うなずき、それで、分からなければ何で？等）のメッセージで返信する。
- ③メッセージは通常言語で行われるが、同時に仕草などのボディランゲージも併用される。
- ④しかし、会話では両者がすでに認識されている事柄については、了解事項として省略し、メッセージ上では省かれることが多い。この言葉となっていないが会話を成立させている背景（バックグラウンド情報）をコンテキストという。

ここで理解するポイントは「コミュニケーションは双方向で成立する」である。

(1) コミュニケーション能力

①発信能力：

- ・聞き手の話題に対する知識レベルを推理できる能力
- ・聞き手が納得できるように論理的で分かりやすく説明できる能力

②受信能力：

- ・発信者の意図を理解できる能力
- ・発信者の意図が分からないときは適切な質問を

発し、答えを引き出す能力

③理解能力

- ・発信者の意図を理解し、自分に与えられた意図を行動にまで移せる能力

ビジネス社会では行動にまで発展しないメッセージのやり取りは結果が出せないの、コミュニケーションは存在しないことになる。

(2) コンテキスト能力

コミュニケーションは図1で示すメッセージがすべてではなく、コミュニケーションには双方が理解しておくべき会話あるいはビジネス上の背景が存在する。これをコンテキストという。ここで私たち日本人は高コンテキスト文化³⁾を持つ人種であることを理解しておく必要がある。高コンテキスト文化のため、日本人の会話は比較的少ない言葉でコミュニケーションが成り立つ便利さはあるが、コンテキストは双方暗黙の了解で進められているため、その範囲が食い違っていることも多い。そこでこのコンテキストに関し、時に質問なり、確認なりを行いながらコミュニケーションを進める必要がある。このコンテキストを正しく捉えるのがコミュニケーション能力である。

2. 3 コミュニケーションを阻害する要因³⁾

コミュニケーションではコミュニケーションを阻害する要因を正しく認識しておくことが大切である。

- ①相手にとって関心の薄い事柄や都合の悪いことは正しく伝わらない。

- ②宗教的、文化的、世代的価値観や時代認識の相違はコミュニケーションを阻害する。

このほかにもコミュニケーションを阻害する要素は数知れないが、紙面の都合で割愛し、実践的問題点でこれを補足する。

3. ビジネス・コミュニケーションにおける実践的問題点

コミュニケーションの必要性はすべてのビジネスマンが知っている。そして実行はしているが、効果について気にしていない。企業では安全の重要性にかんがみ、年1、2回安全運動を実施している。「今月は安全旬間を実施する。皆安全に心がけるように」と社長が挨拶する。関係者が各職場で社長の訓示を伝える。「今月は安全旬間を実施する。皆安全を心がけるように」。ありがちなこの習慣は社長と社員とのコミュニケーションになっているだろうか。単なる鸚鵡返しで、これでは安全の行動にまで発展しない。会議も出席者の行動にまで発展しない無意味なものが多い。

ここでのキーワードは「行動にまで発展しないコミュニケーションはコミュニケーションが存在しなかったと考えよ」である。

ここでは職場のコミュニケーション上、簡単ではあるが実行されていない下記実践的事項を実行してもら

いたい。

(1) 言葉を定義して考える習慣を持つ

最近カタカナ言葉の氾濫である。カタカナ言葉には日本語の定義が必要である。相手が理解できない言葉を使わないこと。自分の物知りをデモンストレーションしない心がけが求められる。胸に手をあてて考えてください。あなたは「ソリューション」という言葉を多用していませんか。ソリューションと名のつくビジネスのカタログをみて理解することはほとんど困難である。あなたは顧客の経営内容を知らずに、「貴社にソリューション」を提案します、などと言っていないでしょうね。

(2) 使命・目的・目標を明確にする

PMではプロジェクトのスタート時に「このプロジェクトの使命・目的・目標」を明確にすることからスタートする。ITプロジェクトにおいてはこの簡単なことが実行されていない。実は発注者が依頼する仕事の「使命・目的・目標」を正しく説明しないで仕事を依頼しているケースが多いからである。

上司が人に何かを依頼するとき（これも小さなプロジェクトである）「使命・目的・目標」を明確にしてから依頼して欲しい。

上司：君、この問題を処理してくれないか。

部下：分かりました。何の目的でこの仕事をするのでしょうか。それは何時までなのでしょう。

上司：・私も上司に言われたのではっきりしないが、君で考えてくれ。（まじなケース）
・君は何時も根掘り葉掘り聞く嫌な性格だね。そのくらいは自分で考えろ。（言わないけれど、心で思っている）

これでは正しいコミュニケーションはできない。従って正しい仕事はできないということに気がついていない上司が多い。

「使命は何をすること、目的は何のためにそれをするのか、その背景は何かを知らせること、目標は何時までに、いくらでどのように定量的に何ができたら成功か」ということを伝える必要がある。コミュニケーションを阻害する最大のものは自分の要求を正しく伝える能力に欠けていることで、これが意外と多い。

(3) 目的と手段を逆転させる習慣

長野県の知事がオリンピック誘致の条件として長野市の地域振興を掲げた。地域振興の目的を達成するには、道路、交通の施設という手段が必要で、オリンピックはその目的に沿っていると主張して選挙に当選した。オリンピック終了後長野市は交通の便に恵まれた。しかし、地域振興は達成されなかった。地域振興のための努力をしなかったため、東京から人がやってこなかった。逆に交通の便のよさで、長野市の人々が東京に買い物に行くようになり、街が寂れてきた。

(4) 「和」の尊重を理由に「問題をすり替える習慣」

ビジネス社会は契約によって成立された社会である。契約とはお互いの権利・義務を明確にし、起こりうるリスクを分担し、双方で業務を成功裏に終了させるための約束事である。どちらかが義務を遂行しないと業務に支障をきたすため、責任分担を明確にしている。日本では「和」を尊重し、トラブルを抑えるために、責任者の追及をしたくないという感情が先にたつ。このため責任事項を曖昧にする発想が習慣化している。欧米の契約は発注者と受注者は基本的に対等であり、これに対し、日本の一般約款は「発注者を甲とし、受注者を乙とし、甲を乙の上位の立場におく契約方式で、甲が責任をとらない発注者保護で書かれている。

では、一見発注者側に有利な契約方式でプロジェクトが行われる場合、発注者が自身の義務を遂行しない場合も責任は追及されないが、結果的にはプロジェクトの成果物が貧弱となり、メンテナンス費用が増大し、長期的に見て発注者の負担が増加する。一見責任を受注者に押しかぶせたつもりでも終局的には発注者がその大きな責任を取ることになる。他方日本企業も海外企業との取引では国際間で認められた契約方式を採用している。契約はトラブルを防止する仕組みだからである。

(3)、(4) はビジネスの基本的なことを正しく行わないと、末端でコミュニケーションの努力をしても、何の解決にもならないという問題である。

(5) 「プレゼンテーション」はコミュニケーションの始まり、「デモンストレーション」は一種の威嚇でコミュニケーションにはならない。まだまだ、重要な事例はあるが、紙面の都合で割愛する。

4. PMにおけるコミュニケーション・マネジメントの経験則

- ①プロジェクトにおいてマネジャーは常に関係者に必要な情報を提供し、コミュニケーションを最大に心がけたと思っている。現実には自分が思っていた50%にも達していない。これはステークホルダー間で持つコンテキストに相違があるからである。このためにプロジェクトマネジャーはコンテキスト能力を発揮して、本プロジェクトに関連するコンテキスト（プロジェクト関係者に共通な必要情報）を関係者に伝え続けなければならない。
- ②コミュニケーションの基本は相手を理解するところから始まる。理解して理解される。理解されないコミュニケーションは本物ではない。
- ③理解を示す最大の表現は相手の努力を評価し、ほめることである。ほめることであなたは尊敬を勝ち取ることができる。
- ④PMにおいてはコミュニケーションの優れたチームはそれぞれの役割分担と行動において信頼感がある。

り、結果としてプロジェクトの成功確率が高い

5. まとめ

紙面の都合で十分なコミュニケーション論を書くことができなかった。特に異文化交流のコツ等も必要であったと思う。しかし、基本的にはコミュニケーション理論は世界中共通である。コミュニケーションを阻害する要素の一つとして、文化的価値観の相違をあげることができる。しかし、相手の価値観を理解する努力をすれば、お互いに人間同士である。人間同士は異文化であろうと共通する事項は70%～80%あると言われている。価値観、習慣の相違は20から30%である。これらの相違を恐れずに相互理解に努めれば、人間同士の70%の共通点が効果を発揮し、コミュニケーションの問題は解消できる。

参 考 文 献

- 1) 芝安曇：プロジェクトマネジャー自在氏の経験則, エンジニアリング・ジャーナル社

- 2) 本名信行ほか：異文化理解とコミュニケーション, 三修社, 1994
- 3) P2M標準ガイドブック, (財)エンジニアリング振興協会, 2001

.....

著 者 紹 介

渡辺 貢成

- ・日揮(株)にて石油精製プラント、原子力発電関連プラントの建設のPM実施
- ・有人宇宙システム(株)：専務取締役
- ・日本プロジェクトマネジメントフォーラム：事務局長
- ・日本プロジェクトマネジメント協会：理事P2Mの普及活動選任
- ・PM関連図書：「実践PM講座」「とことんやさしいPMの本」, 「P2Mガイドブック」；コミュニケーションマネジメントを執筆
- ・ペンネーム：芝安曇にて「プロジェクトマネジャー自在氏の経験則」をエンジニアリング・ビジネス誌に8年間連載