プロジェクトコミュニティの活性化

— ナラティブアプローチの適用 —

伊東昌子

(常磐大学人間科学部)

キーワード: スキル, ナラティブ, 学び

Activating a project community: A case study of a narrative approach

Masako ITOH

(Tokiwa University)

Key words: skill, narrative, learning

伊東・河崎・平田(2007)は、中堅プロジェクトマネジャー(PM)を対象に、大型システム開発案件が発生した初期の振る舞いを調べた。その結果、高達成度PM群は開発範囲に影響を及ぼす状況把握を社内全体の技術やトラブル等を把握している専門部門の「知恵に頼り協力を請う」であり、彼等との対話の中から状況を知る方法をとった。一方、中達成度PM群は開発実績を調べ「(開発に携わる)うちわチームのスキル範囲重視」であり、まだ状況が確定しない時点で「うちわの仕事」範囲を区切る方向の対応をとった。この方法は既存プロジェクトの応用が可能な案件には手堅い対応であろうが、不確実要素が高い案件では、想定外の間境界事項が発生して調整に手間取りリスクが高くなる危険性が高い。

従来の学びの開発については、専門スキルを高めることに重点が置かれてきた。しかし不確実要素の高い状況では、目的達成に関連する異分野の専門家どうしの対話を介して見えていなかった課題を理解し、リアリティのある対応シナリオを著述する振る舞いの展開が必要である。そこで本研究では、社内へのプロジェクト翻訳作業と現場対応の軋轢に苦しむPMらと翻訳のルールを与えるスタッフ部門のメンバーにナラティブ・アプローチを適用し、参加メンバーらにどのような変化が認められたかを報告する。

方法

参加者と手続き: システム開発を担当するPM経験者20名とプロジェクトを支援する間接部門の担当者5名を3グループに分け、リフレクティングチームの手法を用いて「言っていることはわかるが現実にはそうはいかない」というテーマで語り合う場を設けた。PMコミュニティの幹部がファシリテータ、開発担当がテーマに関する事例の提供、他は好意的聴衆として自らの経験を語るという手続きでおこなった。事前の語り、聴衆の語り、事後の語りの構成で2時間とした。

結果と考察

紙面の関係上、1グループの結果を報告する。
事前の語り: 「コンプライアンスが大事なので、ちゃんとすべてが決まってからでないと始めちゃだめというのは頭ではわかるけど長くつきあっているお客さんで、こちらのやり方とか、契約の仕方とか、分かってくれているから、早く動きだしたいのに、契約が終わっていないと作業を始めちゃだめだとか、WBSが正式に決まっていなくてだめとか、始めてつきあうお客さんと同じような合意形成が求められるし、説明書類も多い。実践に即したフォローというよりも社内向け書類や説明書類が求められてばかりで、現場の足かせになる。早く動き出さないといけないのに、現場と対外(お客)と社内と翻訳が3重に必要になっている。苦しくなった時も、応援を頼むとまたその説明資料が増えて、身が持たない。」
聴衆: 開発担当A 「私の経験だけど、社内と現地が乖離して、もう身がもたないときに、品証からプロジェクトに入るとご提案があった。最初、私は本能的に拒否感を示して、僕が品

質管理して、あなたも品質管理、責任負うのは私じゃないか。あなたはコストだけもっていくのか。そしたら品証の方が私は社内の方をしっかりとみますとってくれた。コストはかかったけど現地に来てくれて、品証の目でオペレーションとかお客さんとのやり取りを見てくれて、問題をすぐに指摘してくれて社内への対応もしてくれた。通常(PMは)現場と社内には挟まれるが私は社内方面への翻訳に関してはフリーになった。有難かった。」
品証B: 「私たちはプロジェクトのお役に立たないといけないけど、組織の中で自分たちの立場から出られないということがある。標準を守らせる職務がある。でも標準はあくまでも標準なので、それをいかに眼前のプロジェクトに合うようにやっていくかが重要。プロジェクトにどう合わせるかという気持ちで職務(の境界)を超えないと、何をしに来たんだ、カネだけ持ってくるのかということになる。品証のメンバーも頑張っているのだから、好意的に受け入れて頂けたらと思います。経験的には、入ってうまくいったこともいかなかったこともあるので、そこは反省して工夫をしていきたい。」
開発担当C 「品証とかP支援はお金かかるよ。だいたいその予算はとってないからつらいところだ。」
品証B: 「社内の支援は予算がないからやめるというものではない。やはりこういうコミュニティの中で、人を知っていると、あそこは誰々がいるし、あそこは誰々がいる、というので。お金よりも、まずは相談されて、いろんなノウハウをいろんな方がもっておられるので。相談してください。いっしょにやりますから!」
開発担当D: 「社内には声をかけてくれれば相談にのるという体制もルールもあるけど誰もしらない。」
(皆)もったいない 事後の語り: 「品証の人にも一歩出るという気持ちで努力されていて、でもプロジェクトの外の立場でいろいろ難しい問題があることがわかった。あと、いろんな人脈を持ちながらプロジェクトをうまく会社の中でまわすことも大事だと思った。しかし、そういうノウハウを知る仕組みがなくて、例えば急にPMを任されたときにスムーズに立ち上げられる仕組みがないので皆が苦労している。」
好意的聴衆の語り合いを静かに視聴した後の事例提供者の語りには、『開発現場の動きを妨害するルール作り部門』という対立の語り口は消えている。また、困ったときに相談する仕組みや相談に乗ってもらえる人脈を築くための支援体制がないことが真の問題であり、それにより(私たち)皆が困っているという課題の発見があり、このオルタナティブ・ストーリーは参加者間に共有されている。この結果は、語りの上での変化に過ぎないが、参加者らはプロジェクトを介して実務で相互行為を行う人々である。対立の語り口が解消され、共通課題に向かうように彼らが行動すれば、個人の振る舞いの変化だけではなく、集合的な変化が期待できると考えられる。個人能力主義に基づく学びの開発だけではなく、個人と集合体の循環的な変化を生み出す対話的ナラティブの可能性をさらに検討していきたい。