

2015年7月23日／浪 宏友ビジネス縁起観塾／法華経の現代的実践シリーズ

プロジェクトが進まない

◇事例

Y課長は、コンピューター導入のためのプロジェクト・チームのリーダーを担当していた。このプロジェクト・チームは、関係部課から1名ずつ社員が選ばれて、構成されていた。コンピューター導入の計画の検討がすすむにつれて、メンバーM（Z課社員）とH（F課社員）の意見の対立が激しくなり、2カ月間も議論は平行線のまま推移した。当初、Y課長は、お互いの仕事熱心からの対立だからと、さほど心配はしていなかった。

ところが、他のメンバーたちが、検討が先へすすまないのに業をにやし、メンバーを辞めたいと言い出したり、本来の仕事が忙しいからと、プロジェクト会議を欠席するような事態にたちいたった。Y課長は、このような事態の改善のために、MとHの調整に努力したがうまくいかなかった。それは、MとHのそれぞれの原所属課の意向が2人に強く影響していたからであった。Yは、チームのリーダーとしての責任を考えると、一刻も早くチームの立て直しを図りたいのだが、チームをどのようにまとめたらよいか、そのむずかしさに気があせるばかりで、打つ手に窮してしまった。

この事例は、後藤敏夫著『職場のリーダーシップをめぐる問題事例』（学陽書房、1999年3月30日全訂版5刷）から引用させていただきました。後藤氏は、この事例に懇切な解説をつけておられます。ここでは角度を変えて考察を進めたいと思います。

1. 時代背景

この事例が掲載されている書物の初版は、1978年（昭和53年）の発行です。このころは、会社にコンピューターを導入するかどうかで、しばしば大騒動がおきていました。そうした時代背景を考えれば、こういうこともあっただろうなと思います。

2. 問題解決のアルゴリズム

これは業務上の問題解決のはなしですから、問題解決のアルゴリズムで対処したいと思います。

問題解決のアルゴリズムは、次の通りです。

- 手順1 —— 問題を具体的に明らかにする
- 手順2 —— 問題の原因は、何であるかを、具体的に明らかにする
- 手順3 —— 問題の原因を解決すれば、問題が解決することを具体的に明らかにする
- 手順4 —— 問題の原因を解決する方策・道筋を、具体的に明らかにする

3. 手順1 —— 問題を具体的に明らかにする

(1) Y課長の悩み

Y課長は、次のようなことで困っています。

「一刻も早くチームの立て直しを図りたいのだが、チームをどのようにまとめたらいいか、そのむずかしさに気があせるばかりで、打つ手に窮してしまった」

「事態の改善のために、MとHの調整に努力したがうまくいかなかった」

「MとHのそれぞれの原所属課の意向が対立していて、それがMとHに影響している」

実際には、このほかにも、文面に現われていない悩みを、たくさん抱えているのだらうと思います。

(2) 問題

この事態における問題として、次のようなことが考えられます。

- ① Y課長の立場に立ちますと、会社から拝命したプロジェクトが進まないという問題が生じています。このために、Y課長はあせらずにはいられないでしょう。
- ② 局面で見た場合、プロジェクトチームが、ばらばらになっているという問題があります。
- ③ プロジェクトチームの内部事情で見た場合、MとHが対立してどちらも譲らないという問題があります。
- ④ プロジェクトチームの背景に目を移せば、MとHの現所属課の意向が対立しているという問題があります。

これらの問題にY課長は、どのように取り組めばいいのでしょうか。

3. 手順2 —— 問題の原因は、何であるかを、具体的に明らかにする

(1) 経緯の確認

この経緯を振り返ってみますと、おおむね、次のようになります。

- ・計画は当初進展していた。
- ・途中まで進んでいた計画の策定が、MとHの対立によってストップしてしまった。
- ・MとHの対立状態が、2ヵ月間も続き、この間、プロジェクトは足踏み状態となった。
- ・プロジェクトが進まないことが原因となって、他のメンバーから不満が生じ、組織がばらばらになってきた。
- ・ここまで来て、Y課長はようやくMとHの調整に着手した。

(2) Y課長の判断ミス

Y課長には、明らかに判断ミスがありました。

- ① MとHの対立について「当初、Y課長は、お互いの仕事熱心からの対立だからと、さほど心配はしていなかった」とあります。

そのうち、落ち着くだろうと思って、対立を放置しておいたようです。これが判断ミスとなりました。

- ② MとHの対立が長引けば、他のメンバーに嫌気がさしてくるという心配もしていなかったようです。

現実にメンバーに嫌気がさして、チームがばらばらになり始めたのを見て、ようやく慌て始めました。これも、判断ミスといえそうです。

- ③ これらの判断ミスや前項の経緯などから、Y課長はものごとに対して受動的であり、成り行き任せのところがあるように見受けられます。

(3) 問題の原因

手順1で上げられた四つの問題の原因を考えてみたいと思います。

- ① プロジェクトが進まない。

会社という観点から見れば、これが問題の本質です。

社長なら、「プロジェクトの進展を止めている問題を解決して、一刻も早く報告書を出しなさい」と言いたいところです。

しかし、プロジェクト内部で起きている問題が解決しない限り、プロジェクトの進展はあり得ません。

Y課長としては、プロジェクトの進展を睨みながら、プロジェクト内部の問題解決に取り組まなければならないでしょう。

- ② プロジェクトチームが、ばらばらになり始めた

これは、プロジェクトリーダーとしてのY課長の手腕が問われている問題だと思われます。

MとHの対立が解けるまではこの問題は解決しないと、Y課長は考えているかもしれません。

しかし、逆に、メンバーが、目的を共有してプロジェクトを推進していれば、MとHの対立が生じても、周囲のはたらきで解消し、ここまでこじれることはなかったのではないかと考えられます。

ここから、Y課長には、プロジェクトをまとめるだけのスキルがなかった可能性があります。

また、チームをまとめ上げるだけの求心力すなわち人間性も未熟だった可能性があります。

③ MとHの対立が解けない

プロジェクト内で、メンバー同士の意見の対立が起きるのは当たり前のことです。意見の対立の中からより高い価値を生み出すのが、リーダーの立場にあるY課長の仕事だったはずですが。

文面に、「このプロジェクト・チームは、関係部課から1名ずつ社員が選ばれて、構成されていた。」とあります。関係部課の異なる意見を取りまとめることが期待されているのではないのでしょうか。

ところが、Y課長は、MとHの対立を横目で見ながら、おさまるのを待つという姿勢でした。プロジェクトリーダーとしては、情けないすがたです。

ここから、Y課長は、意見の対立を通して、より高い価値を生み出すスキルが不足していた可能性があります。

④ MとHの現所属課の意向が対立している

MとHの現所属課の意向の対立が、MとHの対立を呼んでいるということのようです。

同じ会社内の部署同士であれば、会社の目的に向かって協力し合うのが当たり前だと思うのですが、現実には、対立したり、足の引っ張り合いをしたりすることも少なくありません。

この状態に対処するには、それぞれの部署の意向の奥にあるものを見つけ出す必要があります。表面的には対立していても、深いところでは共有しているものが必ずあるものです。これを見出して、対処すれば、意向の対立は解けてくるものです。

Y課長は、表面的な対立に目を奪われて、その奥にまで目を向けようとしていません。

ここから、Y課長は、ものごとを表面的にとらえるばかりで、広い視野から捉えたり、深く捉えたりすることが不得手のように見えます。

(4) Y課長に不足しているもの

前項を整理すれば、Y課長には次のような未熟さがあるために、問題を解決することができないと考えられます。

- ・ Y課長には、プロジェクトをまとめるだけのスキルがない。
- ・ Y課長には、チームをまとめ上げるだけの求心力すなわち人間性が未熟である。
- ・ Y課長には、意見の違いを通して、より高い価値を生み出すスキルが不足している。
- ・ Y課長は、ものごとを表面的にとらえるばかりで、広い視野から捉えたり、深く捉えたりすることが不得手である。

Y課長のこうした資質が問題を発生させ、解決に導けない原因になっていると、Y課長自身に自覚してもらいたいと思います。この自覚ができれば、手順2は成立したといえるでしょう。

4. 手順3 —— 問題の原因を解決すれば、問題が解決することを具体的に明らかにする

(1) Y課長が身につけるべき資質

手順2で、問題の原因となっているY課長の資質が明らかになりました。

ここから、Y課長が、次の資質を身につければ、問題は解決するであろうと見通しが立ちます。

- ・プロジェクトをまとめるスキルを身につける。
- ・チームをまとめ上げるだけの人間性を養う。
- ・意見の違いを通してより高い価値を生み出すスキルを身につける。
- ・ものごとを、より広く、より深くとらえることができるようになる。

(2) 間に合わない

これだけの資質を身につけるには、相当の努力と時間が必要です。それでは、今回のプロジェクトには間に合いません。では、どうすればいいのでしょうか。

手順2に戻って、Y課長がもう一度自分を振り返ってみますと、自分には、プロジェクトチームを取りまとめて、推進するだけの資質がないことが分かります。至らない自分であることに気づきます。しかし、プロジェクトは推進しなければならないのです。この難題を、どう乗り越えればいいのでしょうか。

(3) 頭を下げる

至らない自分が、役目を果たすための道は、頭を下げることしかないのではないのでしょうか。

頭を下げるといっても、卑屈になることではありません。自帰依・法帰依（自燈明・法燈明）の姿勢で、頭を下げるのです。

至らない自分だけれど、全力を尽くして役目に取り組み、全責任を自分で担うと心を決めます。これが自帰依になります。

スキルがないのはどうにも致し方がありません。しかし、世間にはさまざまな智慧があります。これを学び、素直に実践することを考えます。世間の智慧に頭を下げて、自分の智慧の代わりをしてもらおうのです。これが法帰依になります。

ビジネス縁起観としては、「企画立案のアルゴリズム」を、丁寧に辿ることを勧めたいと思います。このアルゴリズムを丁寧に辿れば、意見の違いも企画の中に生かされることになります。

(3) 自分の手柄を忘れる

Y課長は、プロジェクトを通して自分が手柄を立てるという気持ちを、すべて忘れることが大切です。ひたすら、会社のために、皆さんのお力をお借りするという気持ちと姿勢を貫くことができれば、メンバーからの協力も得られて、なんとか報告書を作り、社長に提出することができると思います。

こうした決意を固めれば、手順3がなんとか成り立ったといえるでしょう。

5. 手順4 —— 問題の原因を解決する方策・道筋を、具体的に明らかにする

(1) Y課長の取るべき行動

Y課長が、自分の至らなさをさらけ出して、頭を下げ、皆さんの力を借り、プロジェクトを推進する道を考えてみたいと思います。

- ・ Y課長は、プロジェクトメンバー全員を前にして、自分の至らなさを謝罪し、迷惑をかけたことを謝罪します。MやHを非難するようなことは一切言葉にしません。全責任を自分が担うと心に決めたのですから、すべてを引き受けるのです。
- ・ 自分にはプロジェクトを進めるだけの智慧がないので、企画立案のアルゴリズムを学んできたことを話し、今後は、このアルゴリズムを丁寧に辿って結論に到達したいので、協力してもらいたいとお願いします。
- ・ 企画立案のアルゴリズムを一通り説明して、手順に入ります。途中で躓いたりしたら、メンバーと一緒に学び直しながら、アルゴリズムを辿ります。

(2) 環境整備

Y課長は、プロジェクトが長引いて迷惑をかけている関係部署の課長を訪問して、謝罪をし、協力をお願いします。

中には、ながながと文句を言う課長がいると思いますが、頭を下げて、すべてを聞くのです。

曲がりなりにも、課長たちの了承が得られれば、プロジェクト推進の環境も整ってくると思います。

(3) 身を捨てる

さきほど「自分の手柄を忘れる」と言いましたが、難局を乗り切るには、自帰依・法帰依（自燈明・法燈明）の姿勢で、我が身を捨てるほかないと思います。