

システム構築のための調整力向上講座(第1回)

リーダーの仕事は人を動かす調整力

2015.10.28

システム構築プロジェクトには、経営者や利用部門など多くのステークホルダー(利害関係者)が加わり、成功への難易度を高めています。システム構築リーダーには、ステークホルダー間で対立する考えをまとめ上げる「調整力」が重要になります。筆者の経験を基に、プロジェクトを成功に導くための調整力を発揮するための各種ノウハウを紹介します。

解消しないけど向き合う！ジレンマの許容度が重要

システム構築プロジェクトには、企業の経営者や利用部門、SIベンダーなど、多くの異なる立場の人がステークホルダー(利害関係者)として参加します。システム構築リーダーは、各ステークホルダーの狭間で板挟みになりがちです。

例えば、現場視点で経営層に報告をすれば、「分かってない」と叱られ、経営層の意図を現場に伝えようとすれば「あちら側の人じゃないと思っていた」などと責められる。複数の対立した視点はあるが、どちらの言い分も尊重したい。その結果、どちらからも「あちら側」扱いされてしまう。そんなつらい立場にいるのがシステム構築リーダーです。

今、システム構築リーダーは、異なる視点の多くのステークホルダー間の意見を調整する力が必要です。当連載では、この「調整力」を身に付けて実践する方法を解説します。さまざまなプロジェクトにおける“修羅場経験”を理論的な裏付けとセットにして紹介していきます。

ジレンマが解消することはない

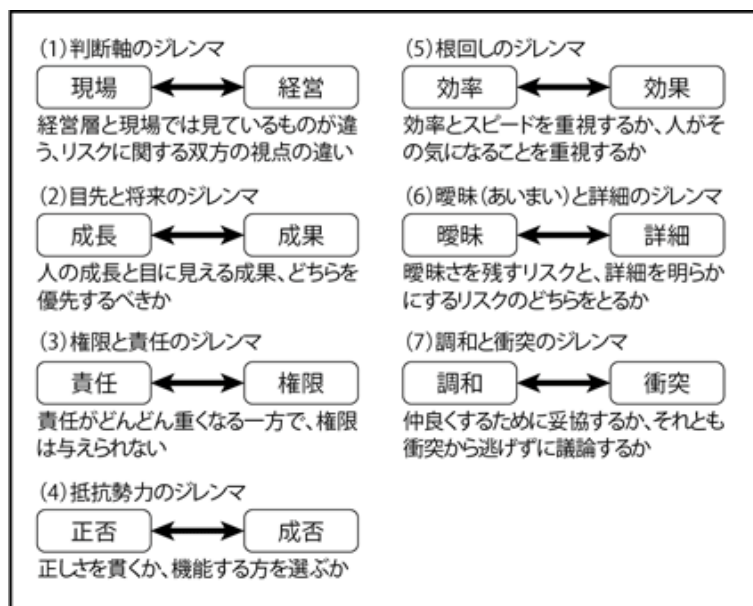
筆者はこれまで、プロジェクトマネジャーやコンサルタントとして、開発プロセスを改善する立場や利用部門をサポートする立場など、異なる視点から多くのプロジェクトにかかわってきました。この経験から得たのは、プロジェクトに対する要求はステークホルダーによって異なるものの「それぞれの言い分はもっともだ」ということです。このため、間に立つリーダーは常にジレンマに陥ることになります。このジレンマをいかに乗り越えていくかが腕の見せ所です。

リーダーが直面するジレンマは、決して解消されることはありません。また、ジレンマは常に発生し続けます。こうした状況で、さまざまなジレンマを抱えながらプロジェクトを成功に導くのがリーダーの役割なのです。

ここでジレンマの話をするのは、リーダーのみなさんにまず覚悟を決めてもらいたいからです。人は、ジレンマを解消したいと思うから悩みます。しかし、解消されないのであれば、それを前提として正面から向き合うしかありません。ただし、向き合い方一つでジレンマを乗り越えるためのハードルの高さを変えることが可能です。

現場リーダーが抱える「7つのジレンマ」

過去に筆者がリーダーとしてプロジェクトにかかわった経験から、ジレンマのタイプは大きく7つに分類できます。これらの内容とその解決策(アプローチ)を見ていきましょう。今回はジレンマの(1)から(4)までを解説します。



リーダーが直面する7つのジレンマ

(1) 判断軸のジレンマ

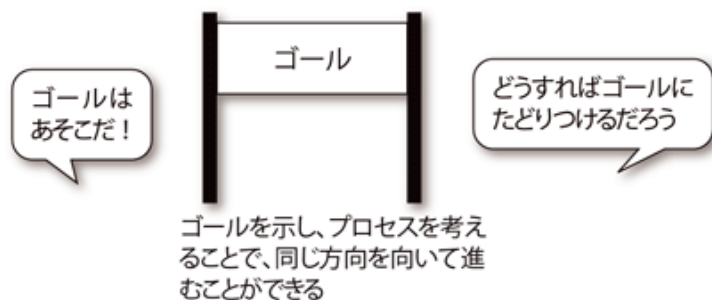
リーダーがプロジェクトのメンバーから昇格したとき、まず戸惑うのが判断軸(視点)の違いからくるジレンマです。リーダーは、「現場」と「経営」という2つの判断軸でモノごとを見る必要があります。

実際に、経営の判断軸に基づいて考えてみましょう。経営する側がプロジェクトを立ち上げる目的は「ビジネスのニーズを満たすため」です。プロジェクトはそのための手段でしかありません。現場において仕事がスムーズに進んでも、ビジネスニーズを満たせなければ、プロジェクトの存在意義がありません。

経営層から頻繁に出される変更要求に対する認識の違いは、視点の違いを示す最たるものです。プロジェクトの現場にとって変更要求は混乱と遅延の元でしかありません。しかし、経営層からすれば「それができなければ意味がない」ものです。ビジネス環境は常に変化する可能性があり、それに伴ってシステムへの要求も変化します。そうした変化についていけないのなら、システムの意味がないのです。しかし、現場からすれば「そんな要求をされても、締め切りの時期は変わらないだろう」と毒づきたくもなります。

視点の違いによる「ジレンマ」は「リスクの捉え方」の違いから生じます。経営層は外部のリスクは大きく見て、内部のリスクを小さく見る傾向があります。つまり、ビジネス環境のリスクを重くとらえ、内部の実行環境のリスクを甘く見ます。内部のことに関しては「なんとかなるだろう」と思ってしまうのです。一方で、現場の人は外部のリスクを甘く見る傾向があります。そのため、経営者の危機感が現場に伝わらないのです。

このジレンマにどのようにアプローチすればよいのか。対策の鍵は「目的の共有」です。経営層と現場の対立が起こっているときは、プロジェクトの目的が共有されていない場合が多いのです。経営層から指示が出て、現場はそれを実行するだけ。目的は知らされず、ただタスクを実行する。こんな状態ではプロジェクトを成功させることはできません。



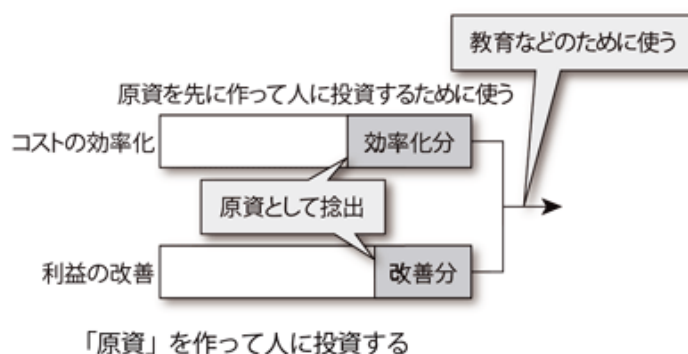
「目的の共有」で判断軸のジレンマを解消する

(2) 目先と将来のジレンマ—成果か成長か

リーダーにとっての悩みの種の1つが、メンバーや部下の成長でしょう。システム構築は、同じ仕事でも、人によって生産性に数倍の差がついてしまいます。人を育てなければ未来はないといえます。しかし、目の前のプロジェクトのことを考えると、デキる人だけで進めたほうが成功の確率が高まるのは目に見えています。人を育てるには、仕事をやらせないといけないが、効率は落ちる。つまり、部下やチームの「成長」を取るのか、目の前のプロジェクトの「成果」を取るのかのジレンマがあるわけです。

経営層からは「プロジェクトの生産性を上げろ」「部下をもっと育てろ」と、相反する要求が出されます。「だったら、教育用の予算を付けてくれよ」と言いたくもなりますが、そんな恵まれた環境は少ないのが現実です。「現場でOJTすればいいんだ」と言われるのがオチです。

成果か成長か——。これは1か0ではなく、バランスの問題です。メンバーが成長したとしても、プロジェクトが失敗しビジネスがうまくいかなくなれば、人そのものが不要になる可能性があります。一方で、継続的に成果を出し続けるためには、人を育てることが必須です。ニワトリとタマゴの話になってしまいますが、あえてどちらが先かといえば「成果」です。なぜなら、成果を出すことによって、教育の原資が生まれるからです。



(3) 権限と責任のジレンマ

多くの場合、リーダーはちっぽけな権限しか持たされていません。プロジェクトメンバーをアサインする権限もありませんし、システムの稼働時期を調整する権限も持っていないケースもあります。しかし、実行責任だけはしっかりと与えられています。制約条件だけは決まっているなかで、成果を出すよう求められているわけです。「責任を持たせるなら、権限もくれ」と言いたくなります。

しかし、一方で「権限はあるけど、成果が出せない人」や「権限はないのに、成果を出せる人」がいるのも事実です。これは、成果を出すためには、必ずしも権限が必要ではないことを示しています。むしろ、権限を前面に押し出すと、マイナスになりかねません。

成果を生み出すために必要なのは、権限よりも「影響力」です。影響力とは「人を動かす力」です。権限は影響力の一部でしかないのです。プロジェクトにはさまざまなステークホルダーが関係しています。これらすべての人を巻き込んで、プロジェクトを成功に導くには影響力が欠かせないのです。

アラン・R・コーエンは著書『影響力の法則』のなかで、このことを「Influence without authority (権限を伴わない影響力)」と表現しています。この権限を伴わない影響力を発揮するために、極めて有効なのが「組織通貨(カレンシー)」という考え方です。相手から協力を引き出すことは、相手にとって価値のある何かと、こちらが欲する何かを交換することでもあります。この相手にとって価値のある何かが組織通貨なのです。これは金銭的、物品的な見返りだけではなく、「承認」や「安心」なども含んだあらゆるものです。

例えば、常に状況を把握していなければ気が済まない上司に頻繁な“報連相”をしていれば「あいつは安心して任せられる」という評価を得られるでしょう。また、いつも裏方役のスタッフ部門に「いつもありがとう。助かってるよ」と感謝の気持ちを伝えるだけでも、いざというときに協力してくれる場合があります。この「権限を伴わない影響力」は現場リーダーにとって非常に重要なトピックです。

(4) 抵抗勢力のジレンマ

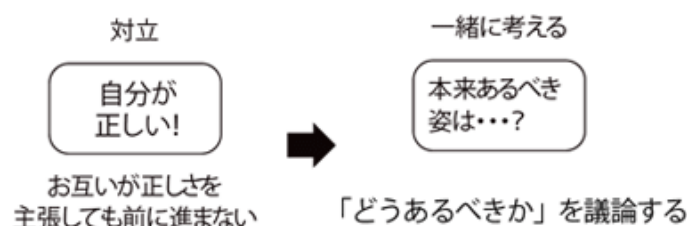
システム構築プロジェクトは多くの場合、業務改善と業務改革を伴います。このとき、現状をよしとする人たちが「抵抗勢力」となって立ちはだかります。しかし、何かを変えようとすれば、それに対抗する人が出てくるのは仕方のないことです。抵抗勢力は現れるものだど覚悟を決めておく必要があります。でなければ、精神的に持ちません。

抵抗勢力となる人たちは、変革のネガティブな要素が出てくるのを、手ぐすね引いて待ち構えています。悪いことに、変革が最初からうまく行く場合のほうが少なく、最初のステージでは「それ見たことか」と言われるような場面が多いのです。

リーダーとしては「なぜ、協力してくれないんだ」と責める気持ちになるのも無理はありません。経営層が必要と判断してプロジェクトを始めているのですから「協力して当然」という気持ちになるのも分かります。しかし、この姿勢こそが抵抗勢力を生んでいることも多いのです。

何かを変えることは、それまでのやり方を否定することに他なりません。つまり、それまでのやり方に慣れた人たちにとっては、自分たちを否定されるに等しいのです。だから抵抗勢力は、さまざまな「やらない理由」を作り出します。立場が変われば視点が変わります。それぞれの立場で正しいことを言っているのであって、誰も間違っていないのです。問題は立場を超えた正しさを抵抗勢力との間で共有できないことにあります。

ここでいう正しさとは「より機能する」ということです。立場を超えた正しさを共有するには「対話」が欠かせません。しかし、リーダーが「協力して当然」というスタンスだと、対話を避けるようになります。自分が正しいのだからいちいち説得する必要はないと思ってしまうのです。これでは変革は進みません。



抵抗勢力となる人たちは「変えるより、変えないほうがメリットがある」と思っているから抵抗します。一方で変革の先頭に立つリーダーは「変えないリスクのほうが大きい」と思っているわけです。リーダーが取るべき行動は「変えないリスクを問いかける」ことです。「このまま何もしなければ、5年後どうなりますか?」「何も変えないで、会社の未来はありますか?」を問うのです。ここで大切なことは「正しい、間違っている」の議論ではなく、「どうあるべきか」を議論することです。