

研究室紹介

プログラムマネジメント教育の展望と現状

千葉工業大学 創造工学部 デザイン科学科 准教授 西田 絢子

1. ご挨拶

昨年の4月に千葉工業大学 創造工学部 デザイン科学科の准教授として着任いたしました。辞令を頂き3日でコロナ感染症対策のため緊急事態宣言が発令され大学も閉鎖となりました。初めての授業はオンデマンド授業となり、今まで経験したことのないようなユーチューバーのようにパソコンに向かい授業動画の制作をする毎日となりました。世間の雰囲気も自粛ムードが続き、大学の先生として着任することを報告できずに1年が過ぎてしまいました。

そのような中、P2M マガジンで研究室紹介の記事を書かせていただく機会を頂き「研究室紹介」というテーマで執筆させていただきましたことになりました。P2M 国際学会では大変お世話になり、最初にエピソードとともに御礼を申し上げたいと思います。千葉工業大学の当時工学部にあった日本初のプロジェクトマネジメント学科の一期生として入学しました。まだ日本でPM 関連の書籍も少なく、小原重信先生の授業は手作りの教科書で毎回楽しみに授業に出ていたことを今でも鮮明に覚えています。大学を卒業後も梅田富雄先生と越島一郎先生には社会人になっても継続して論文を書くことをご指導くださり、また P2M 国際学会では多くの先生方からのアドバイスや励ましの声をかけて頂き育てていただきました。このような環境に身を置かせていただき、心より

感謝申し上げます。

2. ロスト・ジェネレーション世代

私はロスト・ジェネレーション世代と呼ばれ、バブル崩壊後に長く経済が停滞した時期にちょうど就職氷河期だったことで世間からは“失われた世代”と呼ばれるようになりました。現在のようなインターネットでの就職活動はまだ主流ではなく、電話帳のような企業掲載本から応募する企業を探すスタイルで、インターネットも通信環境が悪く、深夜に家の固定電話の回線にパソコンをつないで「ピーヒャラヒャラ…カタカタカタ…」という音を聞きながら就職サイトを見ていたことが印象に残っています。

それまでは深く考えず大学を卒業したら普通に就職して社会人になるものだと漠然と思っていましたが、いざ就職活動してみると採用をしている企業が本当に少なく、募集要項を見ても正社員ではなかったり、人材派遣の会社であったりと正規雇用で就職する選択肢の少なさを目の当たりにし、愕然としました。将来に希望が持てずに不安な毎日を過ごしていました。このような経験が体に染みついている、将来に対して恐怖心があり、どこか萎縮しているところがあったのかもしれませんが。高度成長の時代とは異なり、まさに予測不能な不確実性

の高い時代に突入したと言えるでしょう。

3. 組織における課題

高度成長の時代背景とは異なり、取り巻く環境も大きく変化しています。製品のライフサイクルが短くなり、その影響を受けて製品開発の期間も短納期になってきています。それに加え市場の予測も難しくなっており、コスト競争に陥れば、従来のプロセスや体制を維持することは困難になってきます。これが組織にどのような影響を与えるかという点、メンバーは複数のプロジェクトを掛持ちせざるを得ない状況を生み、その数も年々増加していく傾向にあります。その結果、各自が果たすべき役割も細分化され、担当している業務については深く理解できているけれど、自分の仕事がゴールや他の人の仕事にどのように繋がっているのか仕事の全体を俯瞰して捉えることが難しくなっています。昔は「失敗から学ぶ」ことができましたが上記のような状況では「失敗できない」状況で、OJTを通して計画的に人材育成する機会が減少していると言えます。

4. これからの時代に求められるもの

前述した状況のようにめまぐるしく変化する現代においてはスピードが求められます。不確実性の高い将来が予測できない状況において、曖昧な情報をもとに判断することは、即ち高いレベルでの状況対応を行わなければなりません。社会において複合的で複雑な課題解決を行うことは、急に今日明日でできることではないのです。役職

について時、リーダーになる時までに実務の中で判断ができる能力を身につけることは、座学だけで達成することは極めて困難なことです。

このような時代に求められるものの中で特に重要な3つのことを以下に挙げたいと思います。

1つは、実践の機会をメンバーに与えるということ。与えるとは、任せることで自ら目標を設定させ、彼らのアイデアを採用することがコミットメントを生みモチベートされることにつながります。多くの場合「任せているつもり」でも結局上司の期待すること、考えていることを部下に強要していないでしょうか。それではいつまでたっても上司の顔色を伺い、忖度した提案内容を持ってくるようでは自分の考えや判断を醸成することは難しいと思います。

2つ目に、任せるうえでのマインドセットが重要です。何を期待しているのか、なぜ自分がリーダーに抜擢されたのか、今後この事業をどうしていきたいのかなどをきちんとメッセージとして伝える必要があります。最初だけではなく、継続してずっと対話を続けなければなりません。おそらくどの組織でも一度は伝えているのだと思いますが、対話をし続けることで「わかる」から「浸透する」まで徹底している組織は少ないかもしれません。

3つ目は、過去の成功体験を捨てることです。上司の皆さんがリーダーだった頃と現在では取り巻く環境もスピード感も全く異なります。過去の成功体験に縛られるようでは、グローバルで勝ち抜くことはでき

ないでしょう。時代が変わるということは、過去の成功体験をもとにした判断では通用しないことも多く、前提や仕事のやり方から変えていく必要があります。頭でわかっているにもかかわらず実践することは難しいですが、これからの組織トップの役割は若い人に対して「未来に希望を持たせること」「チャレンジさせてあげること」を通じて、彼らをモチベートして活躍できる環境を作っておくことだと思います。

5. 西田研究室の誕生

研究室のテーマは、プロジェクト&プログラムデザインです。最終的なアウトプットがデザインと捉える人も多いですが、「デザイン」という言葉の意味するところはとても幅広いものです。目に見える部分（色や形、機能など）は目的を達成するためのひとつの手段です。これからの時代「どのように社会問題を解決していくのか」とい

う全体をデザインと捉え、様々な視点と広い視野で目標達成に取り組むことが求められます。プロジェクトデザインを通じて課題解決能力や実行力を鍛えることで社会に出てたくましく活躍できる人材を輩出していきたいと思っています。

写真（図1）は西田研究室の様子です。初日は家具が何もなかったのでブルーシートに段ボールの机を置いておいたら学生も自然と適応していました。研究室のコンセプトから机のデザイン制作までゼロからイチを生み出す体験からスタートです。関わることができるのは人生のうちの短い時間ですが、彼ら自身のアイデンティティを尊重しリスクを取ってチャレンジすることができるようにサポートしていきたいと思っています。

(2021年3月12日受理)



図1



図3



図2