

ベテランの自己流メソッドから PMBOKとの共通点をさぐる



[ゲスト]
Creative
原一浩氏

1998年に独立し、Webデザイン事務所を開業。同年、ウェブデザイン専門のメールメディア DesignWedgeの発行を開始。海外のWebデザインに関する情報発信および、研究、開発を行なう。主な著書に、『プロセスオブウェブデザイン』、『FFmpegで作る動画共有サイト』、『ウェブデザインコーディネーターカタログ』など。Play frameworkやCakePHPを用いたシステム開発も手がける。

Creative代表。Web検定の委員も勤める。趣味は開発合宿とスノーボード。

現在はCreativeにてクリエイティブルールのシステム化とサステナビリティをテーマに活動をしている。

Twitter: @kara_d
Web: <http://creative.jp/>



● 制作の現場から情報発信を続けてきた

みどりかわ (以下、みどり) ■今日はありがとうございます。この対談では、Web制作のプロジェクトマネジメントは、どのように行なっていけばよいのか、現場の制作者の立場から、考えていけたらと思っています。

原さんは以前はWeb制作会社として、現在は個人でWebの制作を行なっていらっしゃる。またWeb制作に関する記事の執筆や講演会なども行われていて、個人でWeb制作の仕事をしている人や、ノウハウがなかなか蓄積できない中小Web制作会社の人にとって、常に参考になる情報を発信している存在です。

原 ■ Webディレクションにはこれまで様々なかたちで関わってきているけれど、PMBOKは全然知らないんです。PMBOKと自分のやりかたが、どんなふう違うのか、みどりかわさんに伺っていきながらになりますが、よろしくお願いします。

● プロジェクトの炎上経験からPMBOKを知る(みどりかわ)

みどり ■ 私がPMBOKを知ったきっかけは、フリーランスになって初めて担当した案件の経験からです。営業が受注した案件の内容の把握ができておらず、とにかく人海戦術で突貫でやろうとして破綻し、エージェント会社を通じてディレクターが投入されました。それが私だったので(笑)。なかなかの炎上ぶり、対応のためにトイレに行く時間もないくらいの多忙さ。メー

ルに電話、8時間くらいぶっ続けであちこちの対応に追われました。

その後、「PMBOKで学ぶディレクション」という講習があること知り、当時お金がなかったのですが、ぜひ受講したいと思いました。4万円程度で受講できるもので、元SEで現コンサルというような講師に教えてもらいました。その講師の方も「億単位で損失をしたことがある」という話から始まり、押さえておいたほうがよい考え方、またWBSの作り方もその講座で教わりました。講習を経て、PMBOKの考え方、プロジェクト管理の考え方がなんとなくわかるようになり、多少本を読んでも理解できるようになりました。

Web制作でも、変更管理やWBSを書こうという提案には、すぐくうなずけるものがあります。これは修羅場をくぐってきたからかもしれません。とにかくWeb制作の現場は忙しいことが多いので、「面倒だ」と思うてしまうと、そうした考え方に行き着くのはなかなか難しいと思います。

原■ その講義を受けて、みどりかわさんの仕事は変わりましたか？

みどり■ 講義を受けた後、ある会社のメルマガとブログの立ち上げに携わりました。フリーのITコンサルタントが入っている、体制としては手堅めのプロジェクトだったこともあり、講義で勉強したことをそのままトレースする形で取り組みました。その後別の案件に入っても、IT系ではない方たちと一緒に仕事をする際でも、スケジュール管理の手法などは、常に学んだことが役に立つことがわかりました。個々のドキュメントベースで作ることが意義なんだな、と感じました。

PMBOKの考え方の基礎があれば、打ち合わせの途中でも、必要なものの判断がつきやすくなり、プロジェクトの立ち上がりの早さは上がったと感じます。そんな経験もあって、今回のような本を書きたいと思うようになりました。

原■ 私も、そういう段取りのような面では、知らないうちに何か似たようなことは自分なりにやっているかもしれません。

みどり■ PMBOKを知る前の私が使っていた手法は、「THE根回し」「ど根性」ぐらいでした（笑）。ところで、原さんがWebディレクションを始めたきっかけを教えてください。

原■ 大学時代は経営企画を学んで、「クリティカルパス」とか経営管理の授業で聞いていましたが、特に好きになれませんでした（笑）。Webの仕事は制作でスタートしましたから、最初の頃は、ずっとディレクションされる側。今でも基本は作り手ですね。ただ、会社を作ってからはいかなくなり、いろいろやるようになってきます。たとえばFlash案件では企画の段階から考えていました。5年ぐらいやっていると、プロジェクトを回す仕事が増えたりして、たまにつまらなくなったり（笑）。

● PMBOK? いえ、オレオレメソッドです (原)

みどり■ 回す仕事となると、完全にディレクション職ですね。原さんはディレクションのためのツールや手法みたいなものを何か学んだり、決めてらっしゃいますか？

原■ いろいろ試しました。でも、今はもう「オレオレメソッド」が固まっていて、ディレクション案件ではそれに対応します。最初の頃はメソッドが固まっていないから、いろいろとマネごとをやってみました。意味がわかっていないけれど、ガントチャートを作って、発注者に出して

みたり。手順は書いたものの、まったく守られずに帳尻だけ合わせて進めていたり（笑）。

みどり ■ 水面下の進行、ですね（笑）。

原 ■ ヘビーな案件がたまにあると、最初はゆるく始まっても途中キツくして、結局きちんとやるといような案配もつかめてきますね。

みどり ■ ヘビーというのは短納期なものなど？

原 ■ それもありますが、要望が多い案件ですね。

みどり ■ そのような件を含めて、お仕事の流れがどう進むのか、ざっと教えていただけますか。

原 ■ だいたい、制作会社が参加する最初の段階は、何も決まっていな感じです。分厚い企画書があるにはあるけど、具体的なことは何も書かれていない。Webとスマホでいろいろやります、ということしか決まっていなようなザックリした感じでスタートしたりします。

なので、まず「意識共有」から始めます。発注者と自分の意識共有です。はじめこそ成り行きでやっていましたが、今は実際の話スタートする前に「トレンドはこうなっていますよね」などという意識共有を1時間くらいかけて行います。「空気の共有」ですね。

みどり ■ 「イメージ」を最初に共有する場合もありますね。「やさしい」とか「カッコイイ」などといったこと？

原 ■ それはヒアリングの段階で行ないます。それ以前に、今の状況を意識共有していかないと、発注者の空気がわからないんです。具体論の前の、Webサイトに関わる人同士の空気の共有です。企画書をいったん置いておいて、話を聞いてもらいます。

すべて決まっている案件でも、このステップは踏むようにしています。この会話のときに、チクチクっと細かい注意点を盛り込むようにしたり（笑）。

みどり ■ 説明しながらもツボを押していくような織り込み方は、私も共通ですね（笑）。意識共有ということでは、今担当してる案件では、発注者が企画を担当し、私は制作を請け負っているのですが、二人三脚で進められるようにいつも考えています。担当者が企画を上長やベンダーに説明するわけですから、それがしやすくなるようなアドバイスや情報の共有をお互いにしていかないと、前に進めません。これは、プロジェクトマネジメントとは異なった視点ですが。原さんの、「空気の共有」のステップの次はどうなるのでしょうか。

原 ■ 要件のお話をします。ただし、なるべくその日はうやむやにして帰ります。

みどり ■ え!? 決めないんですか。その日に決めることは思いつきだから、ということですか？

原 ■ ええ。私は制作もするのでディレクションと制作がつい、ごっちゃになってしまうことがあります。私がある場で作れる／作れない、という話をしてしまうと、大きな規模で行なうときに大変になってしまいます。私は「制作はしない人」という立場で、細かいことはあくまで実際に作る人に確認する、というスタンスでいったん持ち帰るんです。

みどり ■ やってほしいことが提案依頼書のような形で提示されることは、これまでどれくらい

ありましたか？

原■実は、しっかりとしたものは目にしたことがありません。

みどり■私も1回しかありません。Web制作では、馴染んでいない工程のようですね。そもそも明文化するほどまで固まっていない状況で依頼されることが多いです。

原■そうですね。制作内容は漠然とした状態でスタートした方が、私はいんじゃないかと思えます。仕様で決まってしまうと絶対にやらなければならないになってしまうので、そのような現実的な差し引きやボリューム感について発注者が全くわからない、というのであれば、ザックリしていた方がいいと思うんです。

● ゴールを決めず広げていく

原■それで次にやることですが、具体的な発注者の希望を徐々に確認していった持ち帰り、資料にまとめて送ります。ある程度、工程や予算感もわかるようにします。すると必ず、「すごい量ですね」「ここは要らないのではないのでしょうか」という具体的、かつ発展的な話になります。

みどり■原流の「オレオレメソッド」では、ヒアリングしていくことで提案依頼書の項目を洗い出していくかたちですね。

原■そうですね。ゴールを決めずに書きだしていくと膨大な量になってしまいますが、最初はそうします。

みどり■あえてそこは全部書くのですか？

原■制作の具体的な話をしていくと、現実味のある話になりますから。

みどり■具体的なイメージを共有するため、とりあえず広げていくのですね。

原■そうです。発注者は本来は仕事の全体のボリュームなどは知らなくてもいいのですが、知っていただくことで「この工数だと無理ではないですか？」という話になり、「どうでしょうか？」と本当の交渉ができるようになります。そのために最初の段階では風呂敷を広げた資料を共有します。そして、「こんなにすごいことになっていますよ」というところから次のミーティングは始まります。

みどり■書き出すことで次のスタートになるんですね。漠然としたところが目に見えるようになることが、発注者にとっての効果が大きいと思います。

原■システム関連の制作は人月で経費を出しますから。可能性は狭めておかないと、途中で「お金がないよ」と言われたら、大変なことになりますよね（笑）

みどり■2回目の打合せが終わった段階で、WBSや提案依頼書の話になってくるのでしょうか。

原■その段階でもまだ、半分くらいしか要望も出ていない状況だと思います。後々に要望は追加されていくということは想定しています。

みどり ■ どこかの時点で見積もりを出すなりして仕事として始まっていくのですよね。では、見積もりはどのような流れになりますか？

原 ■ 見積もりは発注者が持っている最大予算を聞いて、それをもとに組み立てていくケースが多いんです。自分からゼロの段階で見積もりを出すことはほぼありません。要望をひとつひとつ聞いていってそのすべてに見積もりを作るとなると、膨大な設計をしなければならなくなってしまいます。相手の予算を聞いた上で、できることの線引きする。そうすることで、広げた要件を縮小することもできるのです。

みどり ■ 予算の上限は私も聞きます。ふた言目には「お金がないから…」という発注者がいれば、「予算の上限はいくらですか？」という話をしますね。その範囲でできることは決まってきますが、むしろ発注者ができないかも思っていることが何とかなることもあります（笑）。

原 ■ 予算上限を聞くと、想定される仕事のグレードがわかりますが、自分から見積もりを出すと自分で仕事のグレードを決めなければなりません。あまり幅があっても難しいですね。

● Web制作の属人的な面

みどり ■ 発注者についてプロジェクト開始前にどれくらい調べますか？ Webサイトを見て研究などはされたりしますか？

原 ■ 一応サイトは見ますが、あまり考えません。Webサイトを見ても、2000年から更新が止まっていたりする会社は少なくないんです。それは儲かっている会社でも、あまり関連性はありませぬ。だれがその仕事をしたのか、その会社でWebの重要性がどうなっていたか、という過去の結果でしかなくて…。



“二言目には「お金がないから…」
というお客さんがいれば、あらかじめ「予算の上限はいくらですか？」という話をしますね。”

みどり ■ 発注者のことをもっと知るべき、という議論もありますが。

原 ■ そうですね。ただ、実在するサイトからは見えないと思います。発注者のことは、仕事でコミュニケーションをとっていく中でわかっていくものだと思います。

みどり ■ そうなると、発注者側の担当者のよしあしがWebサイトにも影響しちゃいますね。

原 ■ それは実際にあり得ますし、強く感じます。結局は、Webサイトにその会社や担当者がどれだけ力を入れたいのか、ということかもしれません。

みどり ■ プロジェクトマネジャーの「聞く力」も必要ですが、発注者側の担当者がどういう情報を出してくれるかどうかが大切になってきますね。

原 ■ ただ、担当者自身がすべてを把握しているということはないですし、そうでなくてもいいと思うんです。ヒアリングをやっていけば、制作者に必要な情報を引き出すことは、ある程度まで可能だと思います。判断なり情報が無ければプロジェクトが先に進まないよ、ということも伝えることも必要だと思います。

みどり ■ なるほど。予算感を押さえて、ヒアリングをして提案依頼書に情報を揃えていって、制作開始前に提案書のような書類ができあがりますか。

原 ■ 提案書と議事録が一体になったようなものを作ります。議事録をキーノートに落としたようなものがまずあり、画面の詳細やスケジュールを置きます。また、受発注に関しては、最初は守秘義務の契約書をもらい、発注書もしくは基本契約書を結び、個々の案件に際しての個別契約書を結んでから動きは始まります。

“要望のすべてに見積もりを作るのでは大変です。予算上限があるからこそ、広げた要件を縮小することもできるのです”



● 制作費予算はどう決める？

みどり ■ 予算の根拠は、どのような基準で決まってくるのでしょうか？

原 ■ 機能ごとに何人月かかるかを根拠に割り出した見積もりになります。実際に稼働する人を想定し、その人がどれくらい動くかを換算します。

みどり ■ そのスキルの見積もり方に原さんなりの基準があれば教えてください。

原 ■ うーん……、アサインを考えながら行ないますが、最終的には本当に自分の経験から割り当てていくような感じになります。最低基準で考えますが、「ふつうにやればこれくらいの時間でできるだろう」という経験でジャッジしてしまっています。たとえばコーディングの場合、1ページ目と2ページ目ではかかる時間が違うと思います。そんなことも加味しながら大体の時間を把握していくのです。

みどり ■ 依頼した相手の自己診断から決めるのか、原さんが自身で想定するのでしょうか？

原 ■ 自分の感覚で考えることが多いです。実は、作業は人に比べて速いわけではないので（笑）。

みどり ■ 新人ディレクターに感覚で見積もらせるのは、難しいですね。

原 ■ 私は、自分で出来ないであろう仕事は怖くてあまり請け負いたくないです。だからみどりかわさんを尊敬するなあ。制作をしない人が制作を請け負うのはすごいと思ってしまうんです。

プロジェクトとともに進化していく提案書(1) ヒアリング初期の状態

管理構成（ログイン周りおよび管理ページ）

要件

- 管理画面にて各種管理をしたい
- なんらかの既存のシステムと連携したい（できればLDAP）
- 利用者の個別情報なども管理したい

TBD

仕様書でもあり、企画書、提案書でもある、発注者と一緒になって成長させていく書類。PDFで提供される。ここに見積り時の細目やスケジュールが載ることもある。よく使う要素は凡例ページとして全要素をまとめてあり、コピーペーストで使い回せるようになっている。

会社のときは、制作をまったくしないディレクターと仕事をしましたが、その人は作業をすべて価格に換算して請け負っていました。それでも、合計すると私の感覚とも合うような価格になっていました。CSSなら一式10万円とか、それくらいのザックリさだったんだけど…。

みどり ■ わたしは、一律の価格表では難しいと思ったりしますね。スケジュールに合わせて手配できる人員の違いなどがありますから。

原 ■ 単価を付けるのが難しい場合は、コストや実現可能レベルの判断を、すべて技術アドバイザーに任せるといったこともあります。実際にそういうふうをお願いしていたこともありました。

それから、予算に関しては、一定の進行管理費をいただいています。実際の配分は別だとしても、発注者へ提出するときにはなるべくわかりやすい出し方をするようにしています。

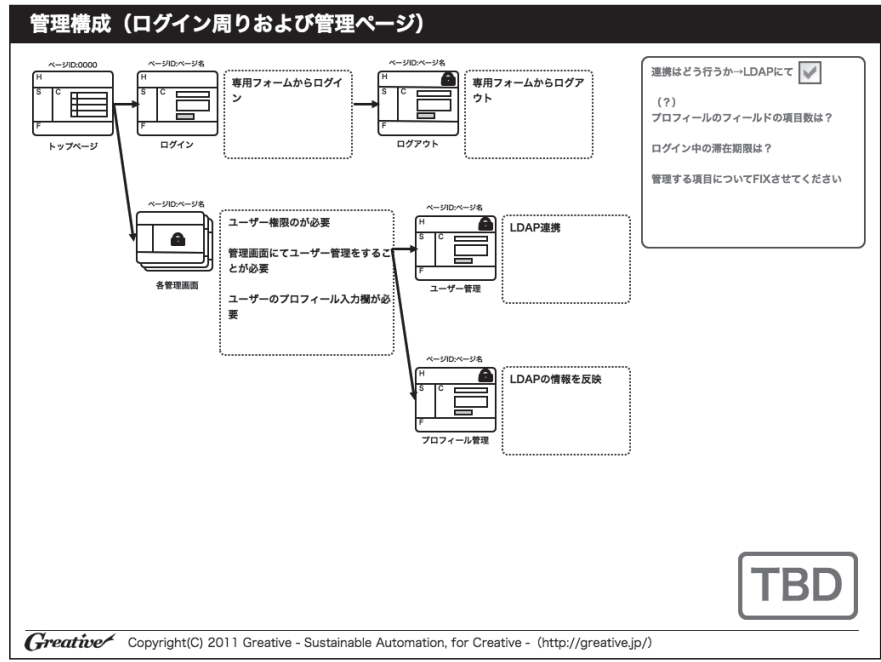
● 広げたものを制作へ落とし込む手順

みどり ■ 予算の話や議事録とのセットで提案書の仕上がりという感じですか？

原 ■ それがそうでもないんです。私の企画書は、一番最初は2～3ページで、それを育てていく感じなんです。最初は項目が書いてあるだけのシンプルなものなので、1日2日で、どんどん内容が増えていきます。また、メールや電話などで要件を聞いていながら成長させていきます。

みどり ■ 書類の更新頻度や期限を決めていないのですね。

プロジェクトとともに進化していく提案書(2) ヒアリング後期の状態



原 ■ はい。たとえば画面の要素は最初の2~3回目では出てきません。何度か打ち合わせするうちに発注者から画面の要素の希望が出てくるので、出たらずかさず反映します。

みどり ■ 発注者の要望も成長していくに従って、書類の完成度も上がってくるんですね。

原 ■ そうです。ある程度固まるまで、実制作には入りません。決まらないと進みません、ということで段々と決定されてくる。

みどり ■ どれくらい提案書が「成長」しないとプロジェクトが進みません、という目安はありますか？

原 ■ 小さな案件でも数十ページは必要になると思います。制作のスタートの際は、「ここに関しては決まっていますので進められます」というものを決めます。たとえばトップページのデザインだけ決まっていますので、ここだけ進めましょうというふうに入ることが多いです。制作に入った部分は決定事項として進めます。企画書は別にあって、制作に入ったら「ここはFIXですよ」ということで進めます。納期がわかる場合は、このときまでに始めるので中身を確認してください、と依頼します。

みどり ■ やると決めたものから制作に入れる。

原 ■ 入れる（＝そこはFIX）と捉えます。決まらないものはなかなか決まりませんが。

みどり ■ 発注者の要求のなかで、未決のものは未決のものなんだけれど、決まったところは始めていくということですね。またその決定期限はスケジュールからさかのぼるといった感じになりますか。

作業過程をチェックを入れて共有する

仕事の進め方

下記進め方を考えております

1. サイトおよびシステム企画オリエンテーション
2. 仕様および要件、スケジュール仮設定
3. 担当範囲割り出し
 1. 最終的に全ページで必要なテンプレートデザイン数を割り出していく
4. お見積り
5. お見積りもしくは担当範囲、スケジュール修正
6. 制作開始
7. テスト
8. 検品
9. 運用、次期課題設定、PDCA

Creative Copyright(C) 2011 Creative - Sustainable Automation, for Creative - (<http://creative.jp/>)

発注者は「納得しないうちに決まっちゃったな…」という不満を抱える場合が多いと思うんです。ギリギリまで自分たちも考えて仕方なく決めていく、というやり方をした方が、満足度が高いように感じます。最初に交わした提案書をお互いがブラッシュアップしてくというのは、すごくわかりやすいやり方ではないでしょうか。

みどり ■ 成長アルバムみたいですね。

原 ■ はい。その書類は常に共有していきます。こんな感じで提案書と議事録がずっと成長していく、というのが「オレオレメソッド」です。書類には、「TBD (未決)」とか「FIX」とスタンプを押すなど、いかにも稟議が進んでいる演出もするんですよ。

みどり ■ 書類を残すといっても、上長向けに「やった証明」として最後に渡すものでしかない場合もあります。それに比べて、「オレオレメソッド」は書類の重要性というか、それをまとめることで次に進めるようになる、というところは共感できます。

● コミュニケーションと会議体

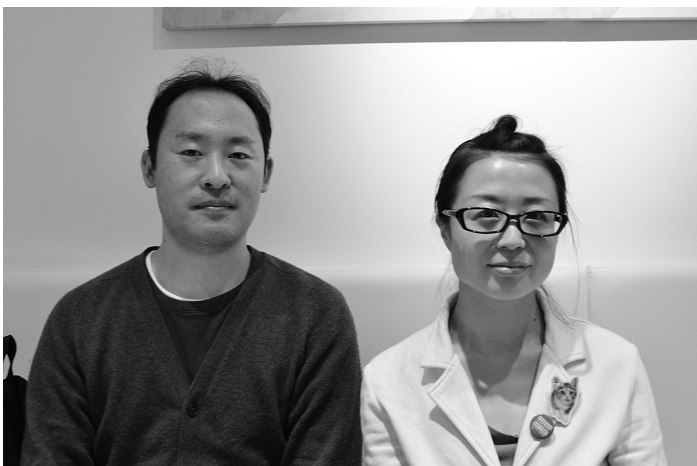
みどり ■ 書類や資料は会議体も意識して作っていますか？

原 ■ はい。多くの場合は定例会を設定し、それまでに一定の進捗があるように進め、書類も更新します。会議はあったほうが進めやすいです。

みどり ■ 定例会は、マイルストーンに合わせますか、それとも一定の間隔で開きますか？

原 ■ 2週間に1回もうけておきましょう、といった感じでしょうか。会議に人が集まりやすい場合はなるべく定例にしてしまいます。会議を開けば必ず進むというメリットがありますから。逆に、何か決まってから開催するようではなかなか仕事が進みません。あと、定例の会議があった方が、自分もダラダラしなくて済みます (笑)。

みどり ■ PMBOKで言うところのコミュニケーション計画ですね。そこには「情報伝達」や「ステークホルダーの期待のマネジメント」などが定義されています。「期待のマネジメント」とい



“ 何度か失敗すれば、わかる
と思います(笑) „ (原)

“ えっ。失敗を避けるために書いた
本なのに…… „ (みどりかわ)

うのは、発注者がWebサイトに夢見ていることを読み取るというよりも、炎上のタネを摘むイメージです。そのために定例会議を開いたり、日時や週次でメールを回したりするわけです。情報伝達もしかるべきタイミングでしかるべき情報を出していくことが重要だと思うんです。

原■そうですね。もちろん、発注者によってはメールだけでプロジェクトを進める人もいます。会議をしなくても進む発注者もありますし、メールやグループウェアを駆使するのが効果的な場合もある。それで進まない場合は、やっぱり会議体を設けて進めていく、ということですね。

みどり■そうですね。

● それでも起こる炎上案件……？

みどり■Web制作の現場では、けっこう裏話というかブラックな話が聞かれます。以前、Twitterでそんなまとめが盛り上がったこともありました。原さんはどう思われました？

原■けっこうメディアモードで冷静に見ていました。仕事をする際の資料というか、「コンテンツが集まったな～」と（笑）。

みどり■ご自身にも密接なテーマでありながら、客観的な感じでは？

原■そうですね、そこは割と熱くならないというスタンスで。集まったものをまとめて共通点をさぐる、というのは好きな方だったりもします。

みどり■いろんな立場のいろんなプロジェクトがあるから、仕方ないかという感覚でしょうか？

原■そこまで達観してはいなくて、いろいろな人の声を聞いてみると、自分には見えていないことのほうが多いなあと思うんです。たとえばある案件でスケジュールが延びたという場合、周囲に「それで大丈夫なの？」と言われても、どうにもならない理由もありますよね。現場では不満はあっても、なかなか腹を割って語れないことがあると思います。

みどり■そういう不満が未消化のまま積み積もり積もると、制作者のフラストレーションになりますね。もちろんそういうときは発注者にも、わだかまりを感じるでしょうね。うまくプロジェクトをまとめていくには、危険を察知する能力を身に付けるという意味でも「失敗を重ねる」、つまり炎上を経験することしかないのでしょうか？ こうすれば近道だよ、というのはありますか？

原■考え方の話ですが、発注者が納得するパターンは2つあると思います。ひとつは「いい物」ができたとき。これはみんなそうしたいはずで、でも、そうならないケースがあるから問題なんです。

もうひとつは「こうなってしまったけど、しょうがないよねー」という共通の感情で終わるパターンです。消極的な共感ですけど。お互い心底仕方ないね、で終わらせるパターンは新人でもできるのではないかと思います。新人のディレクターがすごく頑張る、発注者側のディレクターも頑張る。そんな状況でベテランディレクターはわかっているけどあえて何も言わず頑張ってもらう、ここまでしかできていないけど、まあまあ今回のプロジェクトの着地点としては最低限いいだろう、と。

みどり■できなかったことはできなかったこととして認めつつ、できたことを成果として共有

することですね。やりきったというか。

原■はい、そうです。炎上する場合、精神的にも体力的にも徐々に追い詰められていきます。そしていいよ、わあ、これはどうしよう!といったような大きなボールを受け取ったときは、「今晩中に徹夜してでもなんとか考えます!ごめんなさい」と言って、でも、実は寝てしまってもいいと思うんですね。考えても答えが出ない問題であればなおさら、ぶっ通しでがんばり続けなくて、休みを入れる必要があります。

次の日に、「いろいろ考えたんですけど、やっぱりダメでした」ってボールをいったん戻す(笑)。どちらかに大きな玉を投げてそのままだと、ダメージを受けて終わりです。投げ合っているとプロジェクトはちょっとずつでも進捗しますし、ケガもしません。このあたりは、先方の担当者との空気感によりますが。

みどり■プロジェクトマネジャーとしても、炎上してきたときこそ気遣いが必要で、ただ進捗に合わせるだけの追い立て方をするのは避けたいですね。お客様だけでなく、内部に気を配る。発注者から催促のメールが入っているときも、「私はあなたたちのことをすごく気遣っています」というフォローを心がけています。

原■まあ、双方からボコボコにされながらも「お金を貰うため」、と割り切れる人もいますでしょう(笑)。気遣いを大切にするやりかたは、みどりかわさん流ですね。

窓口になる立場としては、発注者に対して優位に立ちたいし「こういうことはできませんか?」と聞かれたとき、何とかそれならできそう、と自分の一存で答えたいときがあります。でもそこはなるべく同じ目線になって、「わからないです」とか「一緒に考えましょう」とした方が、最終的にうまくいくような感じがします。

● 「思いやり」を持って仕事を進める真意

みどり■「一緒に考える」というのはいいヒントになります。それ、本書でも書いていますが、わたしが思う「思いやりを持って仕事をする」というのに似ている気がします。それぞれの立場の人が、どう思うだろう、というような想像力がプロジェクトマネジャーには必要というか。

原■受注する側がいろいろとわかってしまっているスタンスで話してしまうと、それに引っ張られて話が進んでしまうので、発注する側の満足度は下がるのではないかしら。みどりかわさんが「思いやり」といっているのも、行動としては思いやりだけれど、優しくしてあげるとか、相手に譲歩してあげるといったことではないですね。仕事を進めるための行動であって。本当に心の底から思いやるみたいなことは、逆に誰でもしんどくなると思います。

みどり■そうそう、ただ傾聴すればいいだけではない。説明するのが難しいですね。

原■何度か失敗すれば、新人でもわかるようになると思います(笑)。

みどり■えっ。失敗を避けるために書いた本なのに……。では炎上してしまった場合はどうすればいいのでしょうか、ぜひ教えて下さい(笑)。

原■どうしようもないこともあると思います。仕様が明らかに難しかったりとか。全然できていない場合、謝る理由を考えましょう。相手側の上司に向けて謝る方法とか。出来れば、担当者

と一緒に考えてみる。対立的な関係にならないように進めることが重要です。

みどり ■ そうですね。一生懸命動いていると、お互い気持ちは伝わりますよね。仲よし同士で仕事をしても、炎上するときもありますし、仕方ないときはある、と（笑）。

炎上予防措置として、私は最低限、全体感を見る癖をつけることは重要だと思っています。その日1日の進捗を追うだけでなく、納品するまでの全体をおさえて、その中での到達度合いを見る。そのためには、やっぱりファイルリストやWBSといった書類を、求められなくても自分のためにきちんと書くことだと思います。

発注者のチェック開始やチェック完了、など仕事の始まりから終わりまでを書くんです。そうすると自然と全体が見えるし、細かいところと大きなところを見て進めることが楽になります。

原 ■ なるほど。私も、オフィスでは大きなホワイトボードにタスクをポストイットで貼っている、「これがすべてなくなったら終わり」という方法をとっていました。毎日目にするので、やる気がでます。タスクのみを書き出して、それが減っていくのをみんなで見ると、士気があがるわけです。そんなメンバー間の情報共有も大事だよな。

みどり ■ やりかたは違っても、仕事を進める部分では、共通する手法を使っているものですねえ！ 本書でツールや手法をいろいろ紹介しましたが、それを最終的には読者の方がアレンジして、原さんのような究極の「オレオレメソッド」に成長させていっていただければいいなあと思いました。今日は、ありがとうございました。

取材協力：オーチャードカフェ（東京都墨田区）