

連載 “Well-being” ことはじめ

第 19 回 パターンランゲージ (1) IS 技術者にとっての「大聖堂」

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

去る 5 月 25 日、IS 技術者のための Psytech 研究会（以下、当研究会）のワークショップ「IS 技術者のためのパターンランゲージの作成」を開催しました。当研究会では今年度の活動として、卓越した IS マネージャの経験則をパターンランゲージとして整理し、広く IS 産業界に広めることを目標としています。今回のパターンランゲージ作成の取り組みは、プロジェクトマネジメントの機能<sup>\*)</sup>、役割を構成する第 3 のプロセス「プロジェクト・メンタル・プロセス」に位置づけられます。パターンランゲージにより、IS 技術者の生命情報を喚起し、「プロジェクトマネジメント・プロセス」および「ソフトウェア・エンジニアリング・プロセス」への取り組みと能力開発の活性化を図ることを狙いとしています。

パターンランゲージのコンテンツには、当学会蒼海憲治氏によるメルマガ「プロマネの現場から」から関連するものを抽出し、用います。パターンランゲージ作成にあたって、IS マネージャとしての蒼海氏の経験則、そして思いを、IS 産業界で働く方々に伝えることが重要であると考えています。そこで、今月号のメルマガでは、パターンランゲージを作成する中で重要なものの 1 つであると考えられる、以下のパターン「大聖堂造りに必要なスキル」（試作版）を取り上げて検討します。

[試作版]

大聖堂造りに  
必要なスキル

[概要説明]

IS マネージャは、チームメンバーが今行っている作業が大聖堂造りの一環であることを常に語り、日々必要なスキルを身に付けていることを実感してもらう。

[状況]

プロジェクトでトラブルが多発しているとき  
チームメンバーが何のための作業かわからずに行っているとき  
チームがぎすぎすした雰囲気するとき

[問題] 指示された作業を行うだけでは柔軟な発想ができない。

[問題の解決を困難にしている原因]

- 言われたことだけをやっていればいいと考える。
- 視野が狭くなり、全体からの視点に欠けたり、連携部分に目が向かなくなる。
- プロジェクト全体が協力し合う雰囲気でなくなる。
- 仕事上のモチベーションが上がらず、やりがい感が醸成されない。

[解決 (のゴツ)] IS マネージャは大聖堂造りのマスタ (棟梁) の自己イメージを持ち、チームメンバーと丁寧に対話する。

- チームメンバーにプロジェクトのビジョンや能力開発上の目標を伝える。
- 問いかける、伝える、語ることを IS マネージャとチームメンバーが相互に丁寧に行うことにより得られる実感を大切に
- IS マネージャは、大聖堂造りのたとえ話により、今行っている作業とスキル向上へを関連付け、チームメンバーの納得感を引き出す。

[関連パターン (No.)]  
やる気の源泉

このパターンは、メルマガ「プロマネの現場から」の第 46 回『やる気の源泉』(2012 年 1 月 25 日 06-10)<sup>\*2)</sup>、そして第 49 回『大聖堂』を建設した人々<sup>\*3)</sup> (2012 年 4 月 25 日号 07-01) を主に参照・引用して試作したものです。

作成にあたって、想定した背景は次の通りです。蒼海氏のような IS ベンダのプロジェクトマネージャ (執筆当時) が推進するプロジェクトでは、設定された期間内に、顧客や社内の業務・サービスの効率化や高度化を図るための情報システムを設計・製作します。蒼海氏が率いるプロジェクトチームのメンバは、WBS により細分化された作業を担当します。中には何度もやり直しや修正を指示されたり、「誰でもできそう」「誰かがやってくればいい」「めんどくさい」とぼやきたくなるような作業を独りで担当することもあります。

そんな中で、IS マネージャはチームの活性化に気を配る必要があります。メンバの視野が狭くならないよう、問題解決の見通しを持てるように、メンバがサポートを求めやすいような声かけを行います。そして、メンバの心的状態を把握しつつ言語化を促し、メンバ自身がどうしていきたいかという希望を引き出していきます。

「いつまでにこれつくれ」式の指示の繰り返しでは、メンバのモチベーションは下がってしまうかもしれません。担当者間のグレーゾーン (システムの連携部分など) には関与しないようになり、こうした守りの体制では、チームのコミュニケーションはギスギスした状態になるかもしれません。

この場合、メンタルプロセスのマネジメントでは、IS マネージャは PDCA をまわしながら進めていきます。大聖堂は、(P) に該当する情報です。メンタルプロセス・マネジメントで想定するカテゴリ、例えばプロジェクトのビジョンや目標の共通理解、プロジェクトを通じてのメンバ成長などが想定されますが、大聖堂はプロジェクトのビジョンや目標の共通理解、プロジェクトを通じてのメンバの成長の 2 つに関わると思われます。

IS マネージャは、朝会や定例ミーティングなどの場でメンバとコミュニケーションをしながら、あるいは仕事場でのメンバの仕事ぶりを観察することを通して、チェックをしていきます。この (C) で、ビジョンの共有やプロジェクト目標の理解が十分でないと感じた場合には、メンバと個別に丁寧にコミュニケーションする場を設定し、プロジェクト全体の視点、メンバの個人としての視点から多角的に検討 (P) します。

IS マネージャが PDCA を回しているときに、以下の ESO の 6 つの基本要素<sup>\*4)</sup>を参照することが効果的な PDCA に役立つと思われれます。

- (1) [共感] 組織及びリーダーの考えに共感していること
- (2) [自由] 自分のやりたい仕事がやれていること
- (3) [承認] 自分の成長及び貢献が認められていること
- (4) [信頼] 良好な人間関係が築けていること
- (5) [両立] 仕事と生活とが両立していること
- (6) [健康] 心身ともに健やかで生き生きとしていること

※ []は ESO 行動規範で用いられている 6 つの基本要素を表す「一言表現」)

さて、大聖堂とはどのような意味を持つのでしょうか。蒼海氏は、「大聖堂は何百人という人の手により、50年から100年の歳月を費やして建設されるというイメージ」(『大聖堂』を建設した人々<sup>\*3)</sup>)と記しています。また、『やる気』の源泉<sup>\*2)</sup>では、蒼海氏は以下のように記しています。

同じ作業をするにあたって、いわれたレンガ積みをしているだけ、と思うか、大聖堂を建てていると思うか・思えるか、が、「やる気」に大きな影響があります。プロマネやチームリーダーの役割の一つは、いま一度メンバーに、いまの仕事が、大聖堂作りの一環であると常に認識させることにあるのかもしれない。また、そうでない場合でも、大聖堂作りに必要なスキルを日々、身に着けている、ということを実感してもらうことが必要なのだと思います。

また、『大聖堂』を建設した人々<sup>\*3)</sup>では、蒼海氏は現場の管理にあたった修道士のことを「一千年余り前の大聖堂建設の現場にいた建築家であった修道士や、ギョームらの仕事ぶりは、現在のプロマネの立場や心境に重なるところが多い」と記しています。蒼海氏は、メンバーへの動機付けに大聖堂のイメージを用いていることに加えて、蒼海氏自身がプロジェクトで困難を抱えた時、自己の内面に目を向け、ギョームに代表されるマスタ(棟梁)の偉業をイメージして、前進する力を得ていることがイメージできます。

次号のメルマガでも、パターンランゲージを検討していきます。パターンランゲージは IS 産業で働く人々にとってなじみがあるものとしていきたいと思っています。「IS 技術者のためのパターンランゲージ」について、皆さまからのご意見・ご感想をお待ちしています。

<参考・引用> ※URLは2019年6月8日時点に確認したもの

\*1) 新情報システム学体系調査研究委員会編, 新情報システム学序説, 一般社団法人情報システム学会, 2014

\*2)第46回『やる気』の源泉(2012年1月25日 06-10)

<http://www.issj.net/mm/mm06/10/mm0610-6-uy.pdf>

\*3)第49回『大聖堂』を建設した人々(2012年4月25日号 07-01)

<http://www.issj.net/mm/mm07/01/mm0701-c-ks.pdf>

\*4) 一般財団法人日本規格協会 <https://www.jisa.or.jp/dev/>

6つの基本要素は、ESO 行動規範において「従業員満足を高める」HRM(Human Resource Management)管理システムのPDCAを効果的に回すために重要であると示されており、。パターンランゲージを作成する際の参考としていきたいものである。ESO 行動規範については、本連載の4月および5月号で紹介した。