

連載 “Well-being” ことはじめ

第 21 回 パターンランゲージ (3) 少数だからこそ精鋭化

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

前回に続いて、IS 技術者のためのパターンランゲージ、試作パターンについて記します。今回は、蒼海氏のメルマガ第 9 回「不況下におけるプロジェクトマインド」*1)を取り上げます。このメルマガは、10 年ほど前に記されたものですが、昨今の米中貿易摩擦による日本経済への影響が懸念される中、IS 企業がいかに生き抜いていけばよいのか、現場で働く IS マネージャや IS 技術者にとっての「心の杖」となる内容であると考えて取り上げます。

[試作版]

少数だからこそ 精鋭化

[概要説明]

不況下では新規プロジェクトが期待できないばかりか、プロジェクトの中断もあり、士気が低下する。しかし、少数だからこそ精鋭化という心の持ち方により、IS 技術者の自己効力感を高めることができる。

[状況]

メンバが不稼働になったとき
メンバが次のプロジェクトまで明確な仕事のアサインがないとき

[問題]不況下では売上増が期待できないため、経営上コスト削減に焦点が向かい、不稼働=会社への貢献をしていないと感じ、IS 技術者は自己効力感を保つことが難しい。保守・リテンションの担当となった場合も同じように感じてしまう。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・工数ベースの収益構造では、稼働という直近の売上に貢献していることのみが評価されがちである。
- ・将来の事業に貢献するという長い目で見ることが考慮されない。

[解決 (のコツ)] IS マネージャは、どんな状況や立場にあっても、将来のために今できることを見出すことの重要性をメンバーに伝え、メンバーが少数精鋭化するチャンスであると意識付けを行い、メンバへの仕事のアサインを行う。

- ・不稼働こそチャンスととらえて、複数のプロジェクトや立場をまたがる横断的な視点からの知識や技術を検討する仕事をアサインする。
- ・保守・リテンション領域で得られた知見を、新製品・サービスや、顧客への提案企画へとつなげる。

[関連パターン(No.)]
(別途記載)

不況の影響から、情報システムの新規案件が見込めない、または顧客企業の経営判断からプロジェクトの中断も予想される中、不稼働となる IS 技術者は、出勤しても「遊んでいる」と揶揄される、またはそこまで行かなくとも居心地が悪いと感ずることがあります。蒼海氏は、不況下のプロジェクトについて「エンジニア側は、担当業務や部署の違いはあるかと思いますが、少数精鋭のマインドを持つべき」と語っています。ここで、少数精鋭のマインドとして「少数精鋭とは、精鋭だから少数でよい・・・の意ではなく、少数だからこそ精鋭化すると解釈すべき」と強調されています。

そして、IS マネージャの役割について、先をみた戦略をプロジェクトメンバーを巻き込

んで仕掛けていくことが重要であると述べています。

作業負荷のバランスはマネージャの役割として丁寧にフォローする必要はありますが、担当者に対しては、これまで複数のメンバーで分担していた領域やタスクをトータルに見ることのできるチャンスが得られるという意識付けをもたせることも大切だと思います。万一、不稼働となった場合でも、新しい技術の習得とともに、これまでのプロジェクトでのさまざまな体験を、システム知識面・業務知識面・プロジェクト管理面等のノウハウとすること。組織としての教訓として蓄積する努力が必要だと思います。

ここで、メンタルプロセスに着目すると、IS マネージャは以下の PDCA を回していきます。

- (P) コスト構造の見直し、コスト削減などの経営からの指示を受けて、足元の作戦だけでなく、将来的に役立つ商品・サービス戦略のためにできることを設定する。
- (D) 顧客からの情報、顧客に常駐・訪問しているメンバから情報を収集し、顧客や市場のニーズを読み解く。
- (C) 「今できること」をメンバと対話し、不稼働な時間を利用して、新たな企画提案が作れそうか、メンバのやりたいテーマもあわせて検討する。
- (A) 検討の結果により、役割・プロジェクトを横断した技術ノウハウの蓄積や商品・サービス企画の仕事をメンバにアサインする。

(D) で卓越した IS マネージャは、メンバと対話をしながらメンバの感情にも注意を向けます。感情が安定しているかどうかは、知的活動が可能かどうかには大きな影響を与えるからです。売上に直結した稼働状態にないメンバは、機械的に「はい、わかりました」と返事するかもしれません。そう返事していても、「直近の売上にならないことをやったところで、評価されない」と考えてしまうかもしれません。

この場合、メンバの反応から意欲的であると感じられない場合に、IS マネージャの方から、複数の顧客からの運用状況から出された要望や問題点を丁寧に伝え、経営上意味のある企画提案に携わるチャンスであることを伝える必要があります。このことを十分に理解してもらった上で、メンバが意欲を回復していると判断してから、「一緒にやるとしたら、何ができそうか」とチームワークという枠組みをイメージしてもらい、IS マネージャ自身もサポートすることも伝えます。その上で、メンバから希望を引き出していきます。

更に、組織全体の観点でも IS マネージャは活動を続けます。既存顧客や過去にお付き合いのあった顧客から情報を収集したり、営業関係者と連携するタイミングを探るなど、戦略的な活動を自ら仕掛けていきます。例えば、IS マネージャが顧客キーマンとの会食で、キーマンが何気なくこぼした愚痴と、自社で提供できるかもしれない技術を生かしたサービスを結び付けることができ、これが価値を生むことになれば、IS 市場に価値を創造するこ

とができるかもしれません。

ところで、「少数精鋭」に関連して、「一人情シス」という立場の表現を用いて、IS 技術者がいかにやりがい感を高めたかという貴重な経験を学会で何度か登壇された黒田光洋氏（パナソニック ITS 株式会社 技術管理部開発推進課）の講演内容*2)から、学ぶことが多いと思われるので、メンタルプロセスに注目して検討します。

「一人情シス」とは、企業の情報システム部門を 1 人で運用・管理する立場の IS 技術者を指します。（以下、黒田氏の記述では IT を用いているので、黒田氏の経験則に関するものには IT を用います。）黒田氏は、企業の IT 部門に勤務しており、ピーク時には 10 人いた IT 要員が年々削減され、「一人でやるしかない」という窮地に立たされました。周りから「外れ仕事」のように思われると黒田氏は表現されています。その後、腹をくくって一人で運用するという挑戦を決心します。

こういう状況になると、まず思いつくのは、現状から脱出すること＝転職だと思いますが、黒田氏の選択は「一人情シス」として生きることでした。黒田氏の記述から場面別にメンタルプロセスの観点から整理します。

場面	黒田氏の心の中のことば	感情・心的状態
【場面 1】 「一人情シス」を言い渡された	<ul style="list-style-type: none"> ・“心の奥底では一人でなんて絶対無理” ・“やめるつもりになってしまえば気持ちはすごく楽” ・“何でもやって自分の経験とスキルを高めてから脱出しよう” 	<ul style="list-style-type: none"> ・不安と安心が入り混じる中、意欲を持ち始める
【場面 2】「一人情シス」としてやっていくと決心	<ul style="list-style-type: none"> ・“あまりにもひどい状況が他人事のように思えるようになってきて、逆に面白くなってきました。” ・“課題の存在 (中略)、いつかチャンスが来た時に直してやろうと” 	<ul style="list-style-type: none"> ・前向きになり、使命感が生まれる
【場面 3】「一人情シス」として作業する	<ul style="list-style-type: none"> ・“冷静になって周囲を見渡すと技術はとも進化” ・“何より一人は、自分のペースで仕事ができます” ・“無駄な会議もなく、非常に効率がよい” ・“しがらみや暗黙のルール、既得権なども IT 部門の消滅と一緒になくなりました” ・“まだ使えるものがあります” ・“実はチャンスをもたらした” ・“一人で回すためには自動化・効率化・簡素化” ・“リスクが高いと思っていたのは、実はわ 	<ul style="list-style-type: none"> ・到達目標に向けての強い気持ちを持つ。フローのような充実感に満たされる ・全体から見た現状の把握ができ、リスクへの不安が軽減される

	からないものに対する不安という過剰反応”	
--	----------------------	--

黒田氏は、【場面 2】で自らリストアップした課題の存在をきっかけに働く意味を見出しました。IT 部門があったところに個人的に記録していたという課題は、大小あわせて 200 ぐらいあり、コツコツ課題を解決するのに「準備段階から 10 年ぐらいかかった」と語っています。10 年一人で頑張り続けるということは、大変なことであると思います。そして、黒田氏は「私みたいなひどい目に合う人を減らしたい」という動機から、「一人情シス」としての経験を社会に発信するようになったとのこと。

黒田氏は、当時利用しやすくなってきていた技術やネットによる情報活用により、「一人情シス」として腐らず、努力を重ねたことは賞賛に値します。残念ながら、社内でこれを評価してくれる人はおらず、モチベーションの維持に相当苦勞されたようです。この苦勞をネガティブなまま抱えるのではなく、社会に発信するという一手に出たことが、自己効力感を高めることにつながっています。業界紙でのアンケートで記述された反響、特に賞賛が黒田氏にとってのご褒美になっていると思われます。社内での評価がなかなか得られない IS 技術者にとって、このようにネット上で評価を受けることもモチベーション維持の 1 つの方法になっていくのでしょうか。

黒田氏は、「一人情シス」を実現するための仕掛け・仕組みについて述べる中で、以下のように述べています。

必要なのはヒントであり、考え方や発想を変えることで、自分の環境に合った答えを自ら導き出すということが重要だと思います。そのためには、まず自分の会社の情報を集めることです。まず全体が見えるようにしていかなければなりません。全体が見えれば自然に答えは出るのではないかなと私自身の経験でそう思います。

また、黒田氏の経験においてメンタルプロセス上最も重要なことは、【場面 1】から【場面 3】を通じて自ら考え抜くことと思われます。「一人」だからこそ、雑音は少なく考え続けることも可能だったのでしょう。考え抜くことができれば、黒田氏が重要だと指摘する「大局観」の考え方は自然に身に着くのでしょう。

考え抜いた上での大局観とは基礎情報学上の生命情報に真剣に向き合うということであると思います。成果主義が強調される昨今ですが、企業の管理者は成功か失敗かという評価の側面だけでなく、こういった IS 技術者の思考プロセスに、しっかり五感を傾け、必要なサポートそして温かい言葉で応じてほしいと思います。

パターンランゲージは IS 産業で働く方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をお待ちしています。

<参考・引用> ※URL は 2019 年 8 月 15 日時点に確認したもの

*1) 情報システム学会 メールマガジン 2009.1.5 No.03-09 連載「プロマネの現場から」
第 9 回 不況下におけるプロジェクト・マインド

<http://www.issj.net/mm/mm0309/mm0309-4.pdf>

*2) 『一人情シス』への反響から見た日本の情報システム部門の課題 黒田 光洋
情報システム学会誌 第 14 巻 第 1 号 2018 年 9 月 30 日発行

http://www.issj.net/journal/jissj/Vol14_No1_Open/A2V14N1.pdf

※第 13 回全国大会・研究発表大会の黒田氏による基調講演の内容をまとめたもの