

連載 “Well-being” ことはじめ

第 26 回 パターンランゲージ (8) 納得のストーリー

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

前回は、カテゴリー「共通理解」の 1 つー美しいアーキテクチャを目指すことの重要性と IS 技術者が美しいアーキテクチャを創ることにより抱く誇りについて記したパターン「美しいアーキテクチャ」を検討しました。これで、カテゴリー「共通理解」を構成するパターンを 5 つ作成することができました。

共通理解 “プロジェクトの範囲を共有しよう”

※各パターンについては過去のメルマガ参照(*1)

社会の変革を担う
大聖堂を造る

顧客志向に徹する
美しいアーキテクチャ

見晴らしをよくする

どのパターンも「共通理解」ー “プロジェクトの範囲を共有しよう”、つまりプロジェクトにおいて何のために働くのか、何をを目指すのかという理念や理想ーを共有する上で欠かせない大切なものです。ただ、これらのパターンを眺めていると、何か足りないような気がしてきました。

そこで、今回のパターン作成にあたって参考とした ESO 行動規範(*2)を再度参照してみました。ESO 行動規範では、重要とされる 6 つの基本要素が示されています。この基本要素について、“着眼点”、“施策の事例”及び“従業員満足向上のために組織が具体的に何に取り組みばよいか”という項目により整理した解説表が付けられています。以下に「共通理解」の参照元とした、基本要素の 1 つ「共感」について解説表から抜粋して引用します。

基本要素 : 組織及びリーダーの考えに共感していること (共感)
組織の対応 : 従業員が組織の理念及びリーダーの思いを理解し、それを仕事に反映できる仕組み及び/又は環境を提供すること

着眼点 (推奨事例)

: 組織の理念の具体化

経営者は、組織の進むべき方向性、社会的使命及び組織の価値観 (大切にしていること) を定めた理念を作成する。理念には、他の “ESO の基本要素” に関する内容を盛り込み、従業員満足を志向することを宣言する。作成した理念は Web などを通じて対外的に公表し、また組織を取り巻く状況の変化に合わせて、適宜、見直しを行う。

理念に基づく採用

組織は、理念に共感する人を採用する方針であることを求職者に公開する。求職者が社内を回って、従業員にインタビューをするなど職場の雰囲気に触れる機会を提供する。

理念の浸透

組織は、定期的（年 1 回以上が理想）に全ての従業員を対象に理念の理解のための研修を行う。研修内容は、ケーススタディを取り入れたものとし、所属するチームを問わず様々な人と議論できるようにする。組織は、組織が提供する研修とは別に、チーム単位での自発的な勉強会（理念と異なる行動を取っていないかを振り返る議論など）の開催を推奨する。

リーダーの思いの伝達

リーダーは、メンバが仕事の背景・意味まで深く理解し納得感をもって働くことができるようなストーリーをメンバに伝える。メンバが納得するまでメンバの疑問・質問に対して回答する。

着眼点には、組織の理念やリーダーの思いを従業員が理解して仕事に活かす環境づくりやコミュニケーションのあり方についての具体的な事例が示されています。中でも「リーダーの思いの伝達」は当たり前に行われるべき内容です。ES0 行動規範は半導体装置メーカーのノウハウを元に作成されたものですが、IS 産業でも IS マネージャの思いを日常的に伝える同様の環境が必要であると感じ、新たなパターンが形作られる感覚を元に作成したのが次のパターンです。

[パターンNo.]

納得のストーリー

[概要説明]

プロジェクトで納得感を持って働くためにストーリーをメンバと一緒に眺めるように伝える

[状況]

1on1ミーティング
朝ミーティング

[問題] 理想とするストーリーをメンバと共有することが難しい。

[問題の解決を困難にしている原因]

- 顧客の事情や契約条件など、プロジェクトの前提条件の変化を受けて、働く環境の変化が頻繁に起こるため、ストーリーが見えにくくなってしまふ。
- 伝えようとするリーダーの意図が一方向的になると、ストーリーとメンバの思いがずれてしまふ。

[解決 (のコツ)] 理想とするストーリーは、メンバと一緒にゆったり眺めるように伝える。

- プロジェクトの背景・意味まで深く理解できるように、疑問・質問に対して丁寧に答える。
- メンバの納得感が得られたかどうかメンバの言葉でも伝えてもらう。
- できれば毎日短時間でもストーリーについて話す。

IS プロジェクトでは、契約条件、顧客からの要望への対応、そして技術的制約などから、仕事への影響が頻繁に生じることが想定されます。中にはプロジェクト発足当初に設定した理念や理想について見直す必要があっても、見直すことなくそのまま放置して白紙

の状態になってしまうことがあります。この状態が続くと、メンバは何のために働くのかわからなくなり、モチベーションの維持が難しくなります。

IS マネージャが理想と考えるプロジェクトのスコープという抽象的なことならについて、プロジェクトのメンバが共有して理解を深めるためには、話す時間をできれば毎日持ち、IS マネージャはメンバが持つ疑問に対して丁寧に答え、メンバが納得しているかどうか確認する必要があります。確認のために、メンバの言葉で話してもらうことも有効でしょう。

プロジェクトでの働き方は、プロジェクトに関わる人々が形作ってゆくものですので、IS マネージャが一方向的にメンバに押し付けるようでは、共通理解に近づくことができません。IS マネージャは時には何歩か引いて眺めるように、自分達の働き方、ストーリーについてメンバと話し合う必要があります。定例の朝のミーティングや 1on1 ミーティングの場を活用して、話し合いを習慣化することが望ましいと考えます。

納得感を持って働くストーリーを毎日 IS マネージャとメンバが語り伝えることについて考えてみましょう。IS マネージャがメンバと一緒にプロジェクトを眺めることはメタ認知の思考活動であり、様々な効果をもたらします。理念や理想を語り合う場があることで、経験値を活かした語りや各自が持っている情報の交換が行われる可能性があり、視点を広げたり、問題解決に役立つ可能性があります。また、IS マネージャとメンバが言葉のキャッチボールを行うことが、それぞれの心的システムにとって刺激となり、心的システムとプロジェクトの社会システムとが構造的にカップリングしてプロジェクトでの取り組みを活性化することにつながります。結果として、プロジェクトへの思いをメンバと共有できたと感じれば、IS マネージャとメンバは安心感や納得感を持つことができます。

プロジェクトの思いを共有するには、ミーティングにおいてメンバが臆することなく意見を述べ、質問しやすいように、そして発言したことが受け容れられやすいような雰囲気を作っていく必要があります。メンバの役割やタスクの負荷、更にメンバー一人一人の性格や考え方の違いなどにも配慮して、メンバがチームで協力しながら円滑に進められそうだと考え、自信を持って取り組むことができる前向きな雰囲気を作っていくことが大切です。今回作成した「納得のストーリー」は、「見晴らしをよくする」と共に、IS 技術者にとっての成果メディア＝「プロジェクトで高い評価を受けて、やりがい感を醸成する」に向けて、プロジェクトのスコープを共有するためのコミュニケーションの基礎パターンと位置付けたいと考えます。

IS プロジェクトではフォーマットありきのコミュニケーションが多用されており、近年ますますその傾向は強くなっています。そのため、IS 技術者は社会情報／機械情報に偏ったコミュニケーションに浸る状態になってしまう懸念があります。この状態ばかり長く続

くと、関心や興味が限定されてしまい、経験から生まれる勘や身体知など生命情報へと意識を向けることが少なくなり、創造へのチャンスを逸する懸念があります。

メンタルヘルス予防の観点では、バランスのとれたコミュニケーションが、ウェル・ビーイング（精神的健康）を高めると言われています。プロジェクトという社会システムの視点に沿って、IS マネージャとメンバが心的システムの内側から観察記述されたものの一部が発言となり^(*)、感情を交えたコミュニケーションが生じることが、更に感情の言語化／伝達を促進し、サポートを求めることに繋がります。内的な部分に意識を向けて、心のバランスをとることは、メンタルヘルス予防上のケアの中核と位置づけられています。

理想という抽象的なことがらを言語化することは、若手のメンバの中には不得意で、理解がなかなか進まないかもしれません。でも、何度も繰り返し話し合うことで、高次の抽象化思考の学習が進む可能性があります。さらに、「バランスの良い状態」に整えられたプロジェクト環境では、IS マネージャはメンバの働き方を前もって想定し、仕事のアサインや様々な段取りをスムーズに行える可能性があります。

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 2020 年 1 月 18 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 連載 “Well-being” ことはじめ

<http://www.issj.net/mm/#WELL>

2019 年 9 月 27 日 第 22 回 パターンランゲージ (4) 社会システムの変革を担う

2019 年 6 月 27 日 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」

2019 年 11 月 26 日 第 24 回 パターンランゲージ (6) 顧客志向に徹する

2020 年 1 月 1 日 第 25 回 パターンランゲージ (7) 美しいアーキテクチャ

2019 年 10 月 29 日 第 23 回 パターンランゲージ (5) 見晴らしをよくする

*2) ESO 行動規範：従業員の働きがい、働きやすさ及び健康を重視することを従業員満足志向 (Employee Satisfaction Oriented : ESO) と称し、ESO に基づく組織経営のための指針を示す、日本規格協会 (JSA) から発行されたもの

一般財団法人日本規格協会 <https://www.jsa.or.jp/dev/>

*3) 生命と機械をつなぐ知：基礎情報学入門 西垣通 2012 年、高陵社書店