

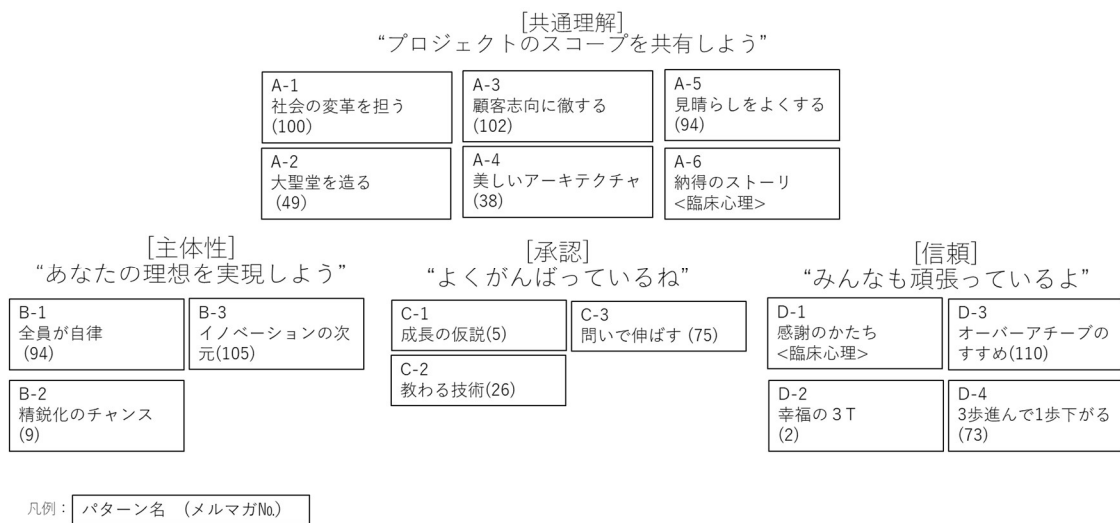
連載 “Well-being” ことはじめ

第 27 回 パターンランゲージ (9) 感謝のかたち

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」のパターンの 1 つ、IS マネージャの思いを日常的に伝えて、メンバーの納得感が生じるような環境を整えることについて「納得のストーリー」を提示しました。今回は、カテゴリー「信頼」のパターンについて検討します。



今回のパターン作成にあたって参考としている ESO 行動規範\*1) では、「働きがい」「働きやすさ」「健康」の 3 つの尺度を体系としています。「共感」「自由」「承認」の 3 つの基本要素が「働きがい」に属するものであり、最大のパフォーマンスを実現するものとされています。「信頼」は「両立」（仕事と生活とが両立していること）と併せて、安心して働き続けられる状況（＝働きやすさ）を生じさせるものです。そして、「働きやすさに「健康」が加わることにより、持続的に活力がある状態を作られることが示されています。以下に、基本要素「信頼」について、解説表から抜粋して引用します。

基本要素 : 良好な人間関係が築けていること (信頼)  
組織の対応 : 従業員が互いに理解し合い、意見を言い合い、更に、信頼し合える関係を育む仕組み及び/又は環境を提供すること

着眼点 (推奨事例)

: “信頼関係” の重要性の伝達

経営者及びリーダーは、“信頼関係”をもって働くことの価値及び大切さを全ての従業員に対して伝える。従業員が理解・実践できているかを従業員満足度調査の結果などから把握し、適宜、伝達方法を工夫する。

コミュニケーションの促進

組織は、挨拶、雑談などのコミュニケーションを促進する仕組みを導入する。(例えば、談話室、挨拶運動など) 組織は、従業員と経営・管理層との双方向のコミュニケーションが取れる仕組みを導入する。(例えば、ランチミーティング、面談など) 会議では、意見を言い合える雰囲気作りのためにファシリテーション制度を導入する。

共有体験の促進

組織は、仕事の一環として、様々な従業員との共同活動及び共有体験を促進する仕組みを導入する。(例えば、組織経営上のテーマについて、様々なチームから公募で集まったメンバーが研究し、経営者に提言する“ボトムアップ活動”、品質向上や効率化のために、数人で一つのチームを作り、そのチーム単位で改善活動を行う“小集団活動”など)

レクリエーション活動への支援

組織は、従業員同士の仕事外での関係性を高める制度を導入する。(例えば、クラブ活動の補助、社員旅行、スポーツ大会など) 従業員の参加は任意とし、不参加者がマイナスの人事評価及び仕事上の不利益を受けないようにする。

着眼点(推奨事例)の4点から、「良好な人間関係が築けていること」を実現するために必要な組織の対応は、従業員が理解し合う、風通しのよい仕組みや環境を提供することでであると理解できます。このような条件が整うことにより、「持続的に活力がある状態」が作られるということです。

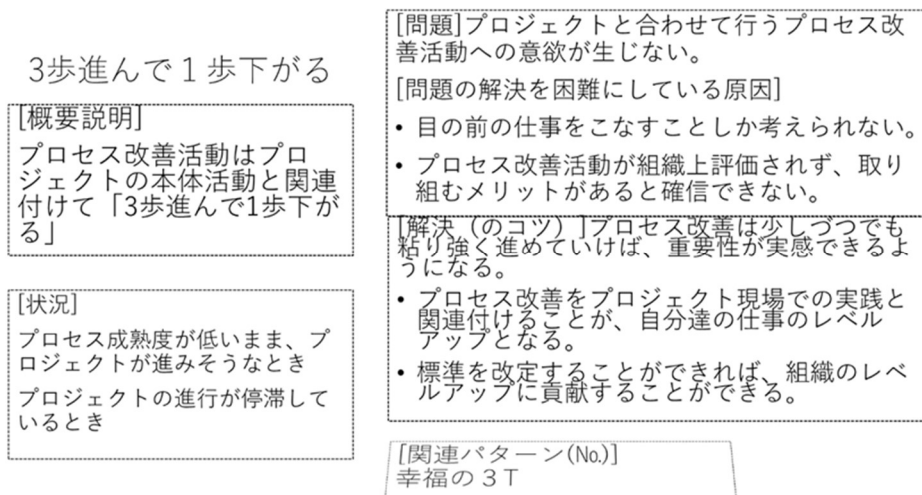
ESO 行動規範の「信頼」の考え方を参考にパターンを検討してみます。「共通理解」により示される理想の元で、IS 技術者はプロジェクトで何を期待され、何をすべきかを理解し、計画の立案やタスクの遂行を行います。その際、複雑で難易度が高いものや他者と調整が必要なものなどについて、必要な情報収集やコミュニケーションを行っていきます。その際、役割と責任を限定的に捉えるのではなく、「オーバーアチーブ」=状況にあった、自分にできることを、都度提案しながら行う前向きなスタンスをとることが重要になります。

<p>オーバーアチーブの すすめ</p>	<p><b>[問題]</b> 役割と責任範囲を堅苦しく捉えるチームの雰囲気では、プロジェクト運営がうまくいかない。</p> <p><b>[問題の解決を困難にしている原因]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果主義が強調され、メンバが自分の責任と役割を限定的に捉えてしまう。</li> <li>• プロジェクトでは、担当をすぐにアサインできない予定外のイベントが多く発生する。</li> </ul> <p><b>[解決 (のコツ)]</b> チーム全体の運営という広い視野を持った目標設定を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• プロジェクト全体の円滑化のため、状況に合ったことを提案し、実行する。</li> <li>• 提案は自分がどう関わるか、そのために周囲に何を願うのかを含めて行う。</li> </ul>
<p><b>[概要説明]</b></p> <p>仕事についての役割と責任を考えると、ギブアンドテイクではなく、オーバーアチーブを設定する。</p>	
<p><b>[状況]</b></p> <p>メンバーそれぞれが役割や責任に捉われて協力し合わない、ギスギスした雰囲気のととき</p>	
	<p><b>[関連パターン(No.)]</b> 見晴らしをよくする 全員が自律</p>

オーバーアチーブは、チームの中でメンバーが自発的に協力するスタンスをとることでチームの一体感に貢献していくことであり、予想外のイベントが多く発生する IS プロジェクトでは、チーム運営を円滑化する潤滑油、つまり持続的なチームの活性化につながる内容です。

ESO 行動規範の「共有体験の促進」は、IS ではプロジェクトの本体活動と合わせて行うプロセス改善活動に該当すると考えます。IS プロジェクトではプロセス改善が収益だけでなく、組織としての能力向上に影響を与えるため重要視されています。蒼海氏のメルマガ<sup>\*)2</sup>でもプロセス改善活動についてはたびたび取り上げられてきたように、「継続は力なり」ということばがびったりくる重要な組織活動です。

プロセス改善は、1 人では行えません。組織やチームが一体となって取り組む必要があります。継続的に取り組む必要があり、プロジェクトの本体活動とは別に加わる負荷を「なぜ、こんな大変な余計なことをしなければならぬのか」とネガティブに捉えるようでは、プロセス改善は進みません。そこで、プロセス改善を行う意味やプロセス習熟度向上がもたらすメリットが十分に理解されることが肝心であると考え、パターン「3 歩進んで 1 歩下がる」に表現しました。



また、プロセス成熟度の向上は、メンバーの幸福という将来像への展望が持てるテーマです。このことについて、メンバーの幸福を 3 つの T = 「楽しい」「給料高」「予定通り退社」に込めたものがパターン「幸福の 3T」です。

## 幸福の 3T

### [概要説明]

プロジェクトメンバーの幸福のために、プロジェクトの現場が 3K から 3T (楽しい、給料高、予定通り退社) へ変身する

### [状況]

新規にプロジェクトメンバーが参画するとき  
プロジェクトが停滞しているとき

2020/2/20

[問題] プロセス習熟度が不十分なプロジェクトでは、プロセス改善が現場任せになり、状態が更に悪化する。

[問題の解決を困難にしている原因]

- スケジューリングや人員のアサインをする際に、プロセス改善を考慮に入れることを組織がコミットしていない。

[解決 (のコツ)] メンバーの幸福のために、プロセスの成熟度を上げる必要があることを伝えて、業務を効率化する。

- プロセス習熟度にあわせた人のアサインや手厚いフォローを行い、メンバーの納得感を引き出す。
- 新規メンバーへの導入教育やプロセス標準改定毎の再教育の機会を利用し、プロジェクト習熟度を向上させる。

[関連パターン(No.)]

3 歩進んで 1 歩下がる 納得のストーリー

そして、「できた」「頑張った」という IS 技術者個人が抱く充実感を共有し、プロセス改善という努力の結果、更にやりがい感を醸成するためにも感謝の気持ちを伝え合うことが大切です。

IS プロジェクトでの職場では、「できて当たり前」という風潮が続いていると未だに耳にします。失敗したらダメ出しをされるとか、間違った時に指摘されるばかりでは、協力しようという前向きな気持ちが生じないので、チームに一体感が生まれません。できていること、工夫している点にも着目し、「花まる」をつける気持ちで感謝・賞賛の気持ちを伝えることを提案します。また、プロジェクトの節目には、感謝・賞賛のメッセージ交換をすることを定例イベントとして行うことも提案します。

これまで、「あまりほめたことがない」とか「ほめるのが下手な」IS マネージャは、日常的な仕事のやり取りの場面から「感謝し合う」を「かたち」として運用することから習慣化してほしいと思います。IS マネージャが頻繁に感謝を伝えるうちに、チームでも自然に感謝し合えるチームのコミュニケーションになっていく可能性があります。小さな感謝の和が積み重なっていくうちに、話しやすく、相談しやすく、働きやすいチームの雰囲気を作られていきます。

「信頼」は、良好な人間関係をベースに、仕事のプロセスの進行とあわせて持続的に形成されるものです。IS 技術者が単独で喜び、自己のやりがい感を高めるだけではなく、協力したものと士で喜び合い、感謝や賞賛の気持ちを伝え合う関係を作ることが「信頼」のカテゴリーに必要なと考え、パターン「感謝のかたち」を作成しました。

## 感謝のかたち

### [概要説明]

常に感謝・賞賛の気持ちを積極的に伝え合う

### [状況]

レビューのとき  
プロジェクトの節目  
朝ミーティング  
1on1ミーティング

[問題] ミスを指摘するダメ出しばかりするコミュニケーションが多用されると、チームに一体感が醸成されない。

[問題の解決を困難にしている原因]

- 「できて当たり前」という認識が根強くあり、感謝・賞賛し合う機会が少ない。

[解決 (のコツ)] 言葉と態度の両方で、感謝・賞賛の気持ちを伝え合う。

- 誤りの指摘だけではなく、できていることや工夫している点に注目して、感謝・賞賛の気持ちを言葉として伝える。
- プロジェクトの節目では、メッセージ交換の場を設ける。
- 日頃から、プロジェクトへの貢献や感謝の気持ちを自然に伝え合えるようにする。

[関連パターン(No.)]

幸福の3T

ESO 行動規範を提唱した株式会社ディスコでは、ディスコ・バリューという同社の企業理念について、仕事上の判断をする際に『「ディスコ・バリューに書いているから」と迷わない。(中略)「それは、ディスコ・バリューと違うんじゃないの?」といった会話が日常的になされている』ほど、企業理念が組織活動に根付いているそうです。同社はディスコ・バリューの作成に2年間かけて「熟成されて」いるとあります。また、浸透のために経営陣・管理職・一般社員向けの研修に半年で年間1万4000時間あまりを費やしているそうです<sup>\*3)</sup>。組織にとってベストな状態を定義し、持続的に努力し続ける同社の取り組みにIS産業も学び実践し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2020年2月17日時点に確認したもの

\*1) 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/>

\*2) 連載「プロマネの現場から」URL <http://www.issj.net/mm/index.html>

2008年5月25日 第2回 プロジェクトメンバー幸福のための「プロセス改善」

2014年4月25日 第73回 富永仲基の思想に学ぶ

2017年5月29日 第110回 オーバーアチーブのススメ

\*3) 宮永博史, ダントツ企業: 「超高収益」を生む、7つの物語, NHK 出版新書, 2018.