

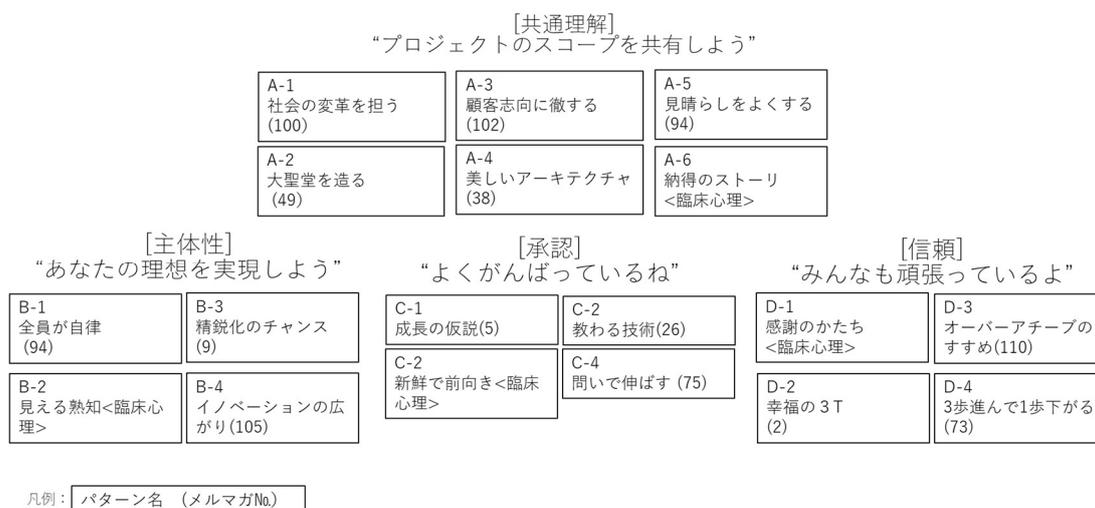
連載 “Well-being” ことはじめ

第 28 回 パターンランゲージ (10) 見える熟知

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「信頼」のパターンの 1 つ、IS マネージャ\*1)からメンバーに感謝と賞賛の思いを伝えること「感謝のかたち」を提示しました。今回は、カテゴリー「主体性」のパターンについて検討します。



これまで IS 技術者のための Psytech 研究会の活動において、蒼海氏のメルマガ\*2)を元に、カテゴリー「主体性」については、「全員が自律」「精鋭化のチャンス」「イノベーションの次元」の 3 つのパターンを作成しました。

カテゴリー「主体性」は、参考としている ESO 行動規範\*3)では、『自由』—自分のやりたい仕事ややれていること」と規定されており、従業員満足の基礎である「内発的動機付け」が重要であるとされています。「内発的動機付け」とは、「お金のために」とか「上司に言われたから」という「外発的な」ものではなく、「面白そうだから」というような本人にとって、それ自体が楽しみであり、自己有用感や自己決定の感覚が得られることが、仕事上のやりがい感につながるという考え方です。

今回取り組むパターンランゲージのカテゴリー「主体性」では、この「内発的動機付け」をプロジェクトでのチームとしての成果を最大化するために、IS プロジェクトのメンバーそれぞれが自ら「やりたい」という意志により仕事に取り組むという点で取り入れています。

パターン「全員が自律」では、メンバーそれぞれがイニシアティブをとって自律的にチー

ムの運営に関わるという姿をイメージして作成しました。「言い出しっぺが苦勞する」のではなく、「全員が自律」して積極的に関わることが、チームのパフォーマンスを最大化し、結果としてメンバー一人一人にも恩恵があるという実感をもって働くことを目指すものです。

## 全員が自律

### [概要説明]

メンバそれぞれがイニシアティブをとって思考・行動する自律的なチームを作る

### [状況]

メンバに指示待ちの姿勢が感じられるとき

[問題] チームとしてパフォーマンスの最大化が図れない。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・ 「指示待ち」や「リスク回避」の姿勢をとることが、自分にとって有利であると考えてしまう。
- ・ イニシアティブをとって仕事に取り組むことが、メンバ個人や全体にもメリットをもたらすという意識が根付いていない。

[解決 (のコツ)] メンバそれぞれの立場を尊重しながら、自ら考えて行動する機会を作る。

- ・ メンバの強みを活かせるように希望を引き出しながら、技術力や経験値に基づいた能力を発揮できるようにする。
- ・ メンバの積極的な行動を称賛し、イニシアティブをとることの大切さを伝える。
- ・ プロジェクトにおける役割を伝えることとあわせて、ISマネージャができる支援について丁寧に伝える。

[関連パターン(No.)]  
見晴らしをよくする 精鋭化のチャンス

次のパターン「精鋭化のチャンス」では、目の前の仕事を一生懸命することも大切ですが、そのことを日々行うことだけでなく、プラスアルファとして企画提案につなげて精鋭化できるチャンスを見出すことについて記しました。プラスアルファで行うことには、仕事の範囲を超えた見直しや複数のプロジェクトの実践から学びとれる共通点を見出すこと、そして保守やリテンション領域（新規開拓ではなく顧客維持）から発展させるアプローチがあります。これは、今行っていることから焦点を拡げてみる＝「ズームアウト」の視点から得られることです。

## 精鋭化のチャンス

### [概要説明]

希望する仕事に携わることができなくても、精鋭化するチャンスを常に追い求める

### [状況]

提案が出せないとき  
不稼働が出そうなとき

[問題]メンバからの自発的企画提案が、期待するほど増えず、提案力が向上しない。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・ 同じような業務や同一の顧客を長く担当していると、自発的に提案・企画をしなくなってしまう。
- ・ 提案するために何をすればよいかかわからない。

[解決 (のコツ)] 精鋭化するチャンスは、足元やすぐ周辺に目を向けて提案することから生まれる。

- ・ 仕事の範囲を超えた見直しや複数のプロジェクトの実践から学びとれる共通点を見出すことができる。
- ・ 既存の保守領域や顧客維持のためのリテンション領域から強みを見出すことができる。

[関連パターン(No.)]

全員が自律 成長の仮説 教わる技術

次に、パターン「イノベーションの次元」では、プロジェクトの全工程で改善のマインドを持ち続けることが重要であることを記しました。顧客からの依頼に即対応しようという狭い次元ではなく、業界動向や他社事例などへ範囲を広げて情報収集すること、そして常に全体最適化からの観点の検討と理想のシステムを想定することが、イノベーションという世界へと広がる道筋となります。

## イノベーションの広がり

### [概要説明]

プロジェクトの全工程で、改善のマインドを持ち続けることが、イノベーションへと広がる

### [状況]

プロジェクトが発足するとき  
プロジェクトが短期的なもので、目標が付け焼刃になりそうなとき

[問題]企業文化や業務を深く理解しないで、パッケージやツールをそのまま適用すると、ユーザの運用に無理が生じたり、問題が生じる。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・ 顧客のISへの期待が、現状維持に留まる場合がある。
- ・ IS技術者が企業文化や、顧客の業務に深く精通しているわけではない。
- ・ ISマネージャがリスク回避を重視したり、コストと期間との兼ね合いを優先させてしまう。

[解決 (のコツ)] システムの規模に関わらず、各工程毎に工夫やイノベーションを求める。

- ・ 顧客から出されない問題や課題についても、業界の動向や他社事例などから丁寧に説明し、顧客から必要な情報を引き出す。
- ・ 全体最適化からの観点の検討と理想のシステムを想定することが、イノベーションへと広がる。

[関連パターン(No.)]

顧客志向に徹する 幸福の3T 3歩進んで1歩下がる

以上の 3 つのパターンを眺めていると、仕事をする、あるいは仕事の仕方について何か足りないのではないかと疑問が生じました。仕事そのものについては、プロジェクトマネジメントのエンジニアリングの部分や業務標準などによりカバーされます。「主体

性」の「主体」がこのカテゴリーの中に記述されていないことが、物足りなさを感じさせるようです。

そこで、IS プロジェクトの現場で「仕事の仕方はこうあってほしい」と仕事そのものに IS マネージャが望むことをイメージすることをパターン化しようと考えました。それに加えて、私自身がメンタルヘルス分野で IS 技術者の方との関わりにおいて、働きかける場合に工夫が必要であると感じている点、若手の IS 技術者に特徴的な部分＝パーソナリティ特性、つまり言語化する上での困難を有する傾向が見られることについて、伝えたいと考えました。IS マネージャが、こういった特性を持つ IS 技術者に効果的に働きかけを行うことができるよう、「言語化」を促すための工夫を盛り込んで作成したパターンが「見える熟知」です。

## 見える熟知

**[概要説明]**  
メンバが担当範囲の仕事について熟知して、周囲にも見えるように積極的に言語化を促す

**[状況]**  
プロジェクト発足時チームの人間関係がこなれていないとき  
口数が少ないメンバがいるとき  
メンバ間で依頼や応援が活発でないとき

**[問題]** 担当するメンバが問題の見極めができず、放置していると影響範囲が広がって重大な問題になる。  
**[問題の解決を困難にしている原因]**  
・仕事を進めるうちに、全体計画の立案時には想定しない問題が生じる。  
・担当範囲は自分で完結しないとチームに迷惑がかかると考えて問題を提示するのが遅れる。  
・トラブルを抱えると状況や考えを言語化して助けを求めることが却って難しくなる。

**[解決 (のコツ)]** 担当者からわかっていることとわかっていないことを言語化してもらうことで、担当するメンバやチームでの検討がしやすくなる。  
・担当しているから想定できる課題や問題を見えるように言語化する。  
・他のメンバから意見やアドバイスを得ることで、早く解決できる。  
・平常心で各々ができる支援をし合うことで、チーム運営がうまくいく。

**[関連パターン(No.)]**  
全員が自律、見晴らしをよくする オーバーアチーブ

IS プロジェクトでは、メンバーそれぞれが能力や強みを発揮して成果を達成するために、チームで協力して進めることが求められます。しかし、IS プロジェクトではトラブルがつきものだと言われています。トラブルプロジェクトのいくつかを眺めてみると、トラブルの元となる IS 技術者には、「何をやっているのかわからない」と周囲から評されるタイプの存在が想定されます。おそらく、この背景には IS 技術者自身の経験に起因する、あるいは能力上の問題、パーソナリティ特性など複数の要因があり、それぞれが複雑に絡んでいることが想定されます。「何をやっているのかわからない」人が問題、とりわけ他のメンバーや他の領域に関連するものを抱えたまま放置し続けると、プロジェクト全体に影響を及ぼす事態へと発展する懸念があります。

経験や能力については、年月をかけて努力することや環境を整えることにより、補い強化

していくことができると考えます。ではパーソナリティ特性については、どうでしょうか。現場で活躍する IS 技術者を観察したり、話を聞いていると、特性を生かした働き方ができている人が確かに存在します。例えば、ある IS 技術者は、自分は顧客との交渉などのコミュニケーション場面が苦手だと経験上理解して、状況に応じて他の人に依頼してうまく乗り切っています。つまり、自分に足りない部分は他の人のリソースをうまく使って補完できていると思われる。このケースでは、自らのコミュニケーション能力で苦手な部分を、TPO に合わせてサポートを求めています。一方で、IS 技術者の中には「サポートを求めても良い結果が得られなかった」経験が積み重なったため、あるいは言語化が元々に苦手な特性のため、サポートを求めない人がいます。サポートを求めするためには、まず自分で気づき、他の人にわかるように言語化することが必要です。

IS マネージャは、トラブルが発生しないように、先んじて状況を把握し、必要な対策を講じる必要があります。しかし、IS 技術者それぞれが担当する仕事の細かい部分にまで立ち入って全てをチェックすることはできません。そこで、必要なことは IS 技術者が自分の担当の仕事を理解し、問題の見極めができるように IS マネージャから働きかけることであると考えます。

この働きかけの肝となることが、言語化を促すことです。朝ミーティングなど対面しながら、わかっていることを説明してもらい、わかっていることとわかっていないことを明確にし、理解度合いを把握します。わかっていないと思われることは理解しやすいように説明したり、手助けをします。また、発話の様子をしっかり観察し、IS 技術者の感情、つまり自信を持って仕事に臨んでいるか、安心できているかをチェックすることも重要です。

チームメンバーも適宜対話に加わり、意見やアドバイスを伝えるなど、話しやすい環境とします。この場での議論により、担当一人では見えなかった部分に目を向けたり、別の視点からのアプローチができるなど、問題の早期解決を図ることが期待されます。何よりも平常心で検討・議論する時間があることで、助け合うチームの一体感を保つことができます。

IS 技術者が問題提起しない理由に、自分の担当範囲だから迷惑をかけられないと思い込んで、自分自身で抱えてしまい、それが一層問題を深刻にしてしまう場合があります。この場合、IS 技術者は「自分で解決できた方が迷惑にならないだろう」と思い込み、自己評価が下がることを恐れて沈黙を続けます。

担当の IS 技術者が沈黙したまま、独りで問題を抱えること自体が迷惑であると考えられますが、ここで迷惑とはどういうのでしょうか。「迷惑」という言葉について調べてみると、原義では「どうしてよいか迷うこと」であると広辞苑（岩波書店、第 5 版）に記されています。現代では、自分のしたことが相手にとって迷惑、つまり「不利益や負担」「嫌なこと」になるという意味で用いることが多い言葉です。「迷惑」かどうかは、相手との関係性、相手にとってどうかということがポイントになります。

日本社会においては、自分がどうしたいかを強く主張することよりも、人と人との関係性を重んじて様子を見ようとする＝「沈黙する」ことがあります。IS マネージャはメンバーの沈黙の意味を適切に捉えて対応していく必要があります。

蒼海氏は、メルマガ（前掲）「トラブルプロジェクト再考」において、トラブルプロジェクトが構造的に抱えた事例を紹介し、主要な 5 つの課題を示しています。

- 1) 業務要件定義が、いつまで経っても収束しない。
- 2) 共通システムが肥大化する。
- 3) 既存システムの業務要件・仕様が整理できない。
- 4) 本格プロジェクトチームを立ち上げようとしたものの、体制が組成できない。
- 5) 多段階リリース及び移行システムの負荷が増大する。

これらの課題に対して改善を図った結果、「見える化」はできたけれども、プロジェクトは中断に追い込まれてしまったそうです。その後、このプロジェクトについて、もっと必要な方針転換があったのではないかと振り返っています。「大上段に共通化システムを唱えずに、コンパクトなシステムに」「収束しない要件定義を確定させるために、声の大きい各国の拠点の業務責任者を中央の要件とりまとめチームの一員に」の 2 点です。

この 2 点目の「声の大きい業務責任者を」という言及は興味深いです。蒼海氏の「声が大きい」人に関する記述は、拠点で存在感がある人を、中央という上の立場からコントロールしようとするのではなく、中央に移動してもらって拠点から要求する力と存在感を活かしてもらうという意図があると思います。

一方で、「声が大きい」という表現にはいくつかの意味が含まれるように思います。

- ・主張がはっきりしている。
- ・自分に自信があって、前向きである。
- ・周囲の人をまとめる、まとめようとしている。

また、「声が大きい」人は、他の人に考えていることや心的状態が伝わりやすい＝自然と「見える化」されている人と考えることもできます。声高に発言できる人は、しっかりと状況を把握して、問題を見極めていると言えるかもしれません。

カテゴリ「主体性」には「あなたの理想を実現しよう」という IS マネージャからメンバーへのメッセージが込められています。今回作成した「見える熟知」には、担当する IS 技術者が熟知しているかどうか本人だけでは見極めが難しい場合でも、IS マネージャの「何か（問題が）あるはず」と日々巡らせるモニター上に、IS マネージャによる働きかけにより、IS 技術者が言語化して「見える」ようになったことが乗ることをイメージしました。

これにより、IS マネージャがプロジェクト上の想定をするための一助となり、理想の実現へとつながります。

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。

<注釈・引用文献・参考文献> ※URL は 2020 年 3 月 17 日時点に確認したもの

\*1) IS マネージャ：「IS 技術者のためのパターンランゲージ」では、システムインテグレータで働くプロジェクトマネージャーを示す。

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

2009 年 1 月 5 日 第 9 回 不況下におけるプロジェクト・マインド

2016 年 1 月 28 日 第 94 回 指揮者のいないオーケストラ

2017 年 1 月 1 日 第 105 回 幸福なイノベーターの人になる

2017 年 4 月 27 日 第 109 回 トラブルプロジェクト再考