

連載 “Well-being”ことはじめ

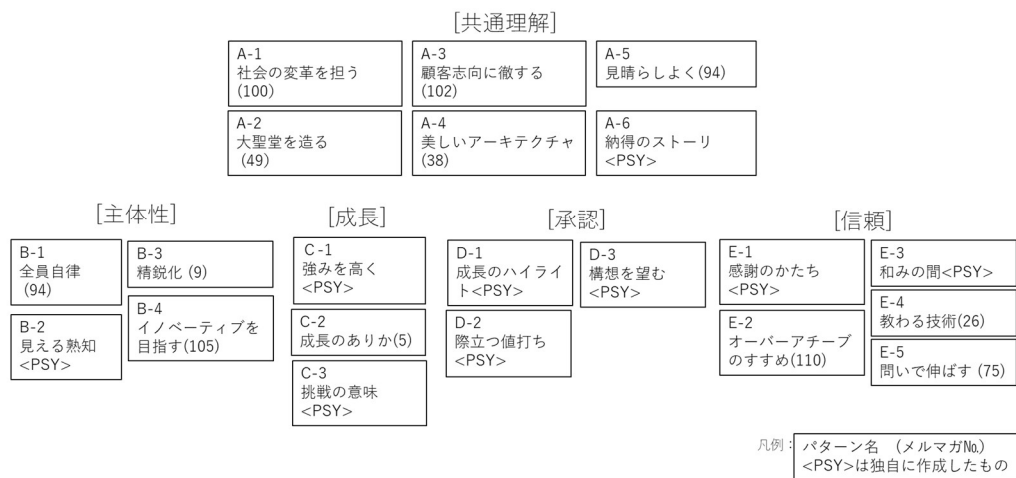
第 30 回 パターンランゲージ(12)カテゴリー「承認」

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

前回に引き続き、パターンランゲージのカテゴリーの 1 つ「承認」について検討します。

プロジェクト・メンタル・プロセス パターン(1/2)



今回のパターン作成にあたって参考とした ESO 行動規範^(*)に記載されている解説表から「承認」について抜粋して引用します。

基本要素 : 自分の成長や貢献が認められていること (承認)
 組織の対応 : 従業員が自らの成長の意欲を高め、貢献実感を得られる仕組み及び／又は環境を提供すること
 着眼点 (推奨事例)

: “成長” 及び “感謝・賞賛” の重要性の伝達

経営者及びリーダーは、“成長すること” 及び “感謝・賞賛し合うこと” 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。

自己成長の促進

組織は、従業員一人ひとりが、自らの仕事のあるべき姿を描き、日々振り返る仕組みを導入する。あるべき姿を達成するためのアイデア及び改善活動が自発的に生まれるように、組織は、可能な範囲で仕事の方法、進め方を変えられる権限を従業員に与える 組織は、従業員が自らのキャリア開発のための自己啓発制度を導入する。(例えば、自己啓発講座を受講した場合の金銭的な援助、資格取得支援など)

感謝・賞賛の促進

組織は、従業員同士が感謝・賞賛をし合うための仕組みを導入する。(例えば、感謝の言葉をカードで伝える、賞賛の食事会を開催するなど) 組織は、顧客や取引先、地域社会などの組織外の人からフィードバックを受ける仕組みを導入する。

貢献に応じた適正な評価

組織は、従業員一人ひとりの貢献及び成長した事柄について公平に評価し、適正な処遇を行うための人事評価制度を導入する。制度の内容は全ての従業員に公開し、個々の評価結果及びその理由は従業員毎に適切にフィードバックする。

着眼点には、従業員が自らの成長の意欲を高め、組織に貢献している実感を得られる仕組み／環境を提供するための具体的な事例が示されています。1 番目に示されている「“成長” 及び“感謝・賞賛” の重要性の伝達」では、成長することの価値、感謝・賞賛し合うことの価値及び大切さを全ての従業員に伝える、そして伝えたことについて調査を実施し、結果から伝達方法の工夫を行うという PDCA サイクルを元にした考え方が示されています。

人が働く上で、評価されるかどうかは常に意識することの 1 つです。評価というと他者との比較、過去の自分との比較の 2 通りが考えられますが、評価というと前者の方に目が行きがちです。他者との比較により、自分にとっての意味を解釈し、自分自身を鼓舞する効果はありますが、上限ありきで短期的な評価となってしまう懸念があります。後者の場合はどうでしょうか。他者との比較とは異なり、上限が無く長期的な見通しを持つことが可能です。しかし、IS 技術者がプロジェクトで多忙な中、自分が成長しているかどうかについてしっかりと目を向け、適切に捉えて理解することを本人だけで行うことは難しいと思われる。自分のことについて振り返るという余裕がない実態も想定されます。

成長していると実感することこそが、やりがいにつながることは確かなのですから、仕事で実践し、そのプロセスでどのように成長しているかについて、IS マネージャ(*2)から IS 技術者本人に具体的に伝える必要があります。

成長していると認めているということを伝えられたことを受けて、IS 技術者が自分自身に目を向けて、IS マネージャと共にしっかりと「成長」に目を留められるようにとの思いを込めて、「成長のハイライト」というパターンを作成しました。

[D-1]

成長のハイライト

[概要説明]

周りに理解され、認められてこそ成長

[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]力を尽くしても、成長につながるといふ感覚が生まれない。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・ 周りから認められることを重視する。

[解決 (のコツ)] 成長にハイライトして、自他ともに認められているという感覚を生じさせる

- ・ 一人一人について、成長したことがらを丁寧に伝える。
- ・ 周りにも、一緒に成長していこうという前向きな気持ちが生まれる。

[関連パターン(No.)]

成長のありか

ESO の着眼点の 2 点目から 4 点目では、自己成長を促進する仕組みや自己啓発制度、適正な評価制度の導入について記されています。これらの仕組みや制度の導入について標準化された指針の事例として示されていることは大変有意義です。

しかし、今回取り組むパターンでは、まずプロジェクトチームという単位からのやりがい感を醸成することから始めると仮定します。チームを活性化し、他のチームや関わる様々な人々や組織にとって刺激となり、これにより IS プロジェクトの現場の雰囲気や環境を整えていく、ポジティブな派生をイメージします。そのため、IS 技術者単独では見えにくいところを、IS マネージャが持つ広いスコープを用いて、何が価値あることか=「値打ち」を示して、IS 技術者の成果を讃えることが必要であると考えました。そこで作成したパターンが次の「際立つ値打ち」です。

[D-2]

際立つ値打ち

[概要説明]

仕事の値打ちは見方を変え
るとよく見えてくる。

[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] 成果が評価されないと、ただ仕事をこなすようになる。

[問題の解決を困難にしている原因]

- ・ IS 産業では「できて当たり前」という風土が根付いている。

[解決 (のコツ)] IS マネージャの広い視野から、仕事の値打ちを際立たせる。

- ・ 顧客視点、プロジェクトのビジョンやプロセスにおいて、どのような価値があるかをわかりやすく伝える。
- ・ 組織や社会の進歩にも貢献していることを伝える。
- ・ チームや組織内でも理解して共有する。

[関連パターン(No.)]

大聖堂を造る 進歩に貢献

日々行っていることがプロジェクトや組織、顧客との関わりなどを通して社会の進歩に貢献しているのかどうかという点については、本人には理解しづらいことであると想定されます。社会に対して貢献できているかどうか、特に IS という仕事については、進歩に着実に貢献しているということを伝えることが大切であると考えます。

次に、IS 技術者の自己効力感の低下について、産業界で長く問題視されており、本メルマガでも何度か取り上げました。自己効力感の向上には、新しい仕事の提案や構想に関わり、望みを実現していくプロセスが重要であると考えます。

IS マネージャは、IS 技術者から提案があった場合に、提案を行ったこと自体を認め、IS 技術者の存在への期待を示して賞賛することが重要です。現状に捉われず、提案内容から一緒に新しい可能性を見出し、未来の構想を思い描いていきます。IS 技術者ができること、やりたいことを問いかけながら、提案や構想にどう関わるか、実現へのイメージをふくらませていきます。この対話から顧客や組織に役立つもの、社会に貢献できるものが生まれるかもしれません。この思いを、次のパターン「構想を望む」に込めました。

[D-3]

構想を望む

[概要説明]

提案は未来の構想への一歩となる。

[状況]

朝ミーティング
1on1 ミーティング
定例ミーティング

[問題] 新しい仕事の提案や構想を作る意欲がわからない。

[問題の解決を困難にしている原因]

・現状で手一杯だと考えて、「与えられた仕事」以外に手を付けない。

[解決 (のコツ)] 提案作成は未来の構想へとつながることを認め、期待を込めて賞賛する。

- ・現状に捉われず、提案内容から一緒に新しい可能性を見出し、未来の構想を思い描く。
- ・できること、やりたいことを問いかけながら、提案や構想にどう関わるか、実現へのイメージをふくらませる。

[関連パターン(No.)]

精鋭化 挑戦の意味

蒼海氏はメルマガ連載^{*3)}「プロマネの現場から」の第 42 回「打たれ強さ」において、ストレス下における首尾一貫感覚^{*4)} (Sense of coherence: アントノフスキー氏が、ナチスの強制収容所からの生還者の共通した特質から見出し提唱した概念) について取り上げ、プロジェクトにおけるチームでのサポートの重要性について以下のように述べています。

打たれ強さは、個人一人の精神力の強さによるのではなく、高いストレスの環境においても、自分を支えるメンターやチームを持っているかに大きく依存しています。プロジェクトにおける日頃のチーム・ビルディングに投資する

価値はここにあると思っています。

また、蒼海氏は「新情報システム学序説」^(*)5)において、プロジェクト・メンタル・プロセスについて「人は仕事の役割や意味を理解、納得してこそ力を発揮、成長していく」と記しています。蒼海氏がプロジェクト現場で、メンバーの心的システムに意味＝価値が伝わるように、そしてその先に成長が見えるように伝えるコミュニケーションを大切に考えていることが理解できます。

カテゴリー「承認」では、IS マネージャが、IS 技術者の日々の成果、成長や貢献を認め、賞賛し、それを周囲にも広めながら、新しい提案や構想を評価して認めることの重要性について示しています。「承認」が理解され、実践されることで、プロジェクトにおける役割の遂行という困難な仕事をやりぬくための大きな力となっていくこと、そして「ほめて当たり前」という風土が IS 産業に根付いてゆき、多くの IS 技術者のやりがい感が高まることが期待できます。

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 5 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) 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。

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

2011 年 9 月 25 日 第 42 回 打たれ強さの秘訣

*4)アーロン アントノフスキー、山崎喜比古訳 「健康の謎を解く：ストレス対処と健康保持のメカニズム」(2001) 有信堂高文社

*5)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

従来より明示されている「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」に加えて、第 3 のプロセス「プロジェクト・メンタル・プロセス」が重要であると示されている。