

# 報告：IT技術者のウェル・ビーイング研究会

## Study Group Report : Work-Related Well-being of Information Technology Engineers

三村和子\* 伊藤重隆\*\* 魚田勝臣\*\*\* 芳賀正憲\*\*\*\*  
Kazuko Mimura Shigetaka Ito Katsuomi Uota Masanori Haga

\*臨床心理カウンセラー

\*\*みずほ情報総研株式会社

\*\*\*専修大学名誉教授

\*\*\*\*コスモロジック

### 要旨

本研究会は、情報化社会の未来を担う IT 技術者のウェル・ビーイング (心の健康) にとって重要な要素である“やりがい”をもち続けることについて探求することを目的として発足した。ウェル・ビーイングという観点から基礎情報学をベースとした情報システム論によるアプローチをとり、IT 技術者の情報行動を分析し、事例検討を中心として議論を重ねた (主査：三村和子，幹事：伊藤重隆，魚田勝臣，芳賀正憲)。

## 1. IT 技術者を取りまく環境

近年の情報化の進展に伴い、IT 技術者が担う役割の重要度は益々高まっている。新情報システム学序説<sup>[1]</sup>において提唱されているように、情報システムとは組織そのものであり、情報化の本質やその意味は、情報システム産業界だけでなく広く一般に理解されることが必要である。また、情報システムは、企業活動や市民生活に大きな変革をもたらし、人間の情報行動に密接に関わりがある一方、IT 技術者について、とりわけ情報化社会においてどんな役割を担う人材なのかについての認知度は低いように思われる。このことは、未来を担う IT 技術者がやりがいをもち続けるにあたり重要な要素であると想定される。

### 1.1. 情報化の概念としての不明確さ

情報化の概念について、日本では欧米に比べて、その認識が大きく後れをとっている<sup>[2]</sup>にも拘らず、米国式 IT を導入するということが多く、このため弊害があることが想定される。文化的背景が違う米国式の IT を受け入れる場合のビジネス上の慣習の違いや風土との関係について十分に考慮されないまま、導入されることとなる。その際、IT 技術者が抱える問題の本質、例えば、情報化の概念としての不明確さから仕事の性質として困難を伴うことについては検討されてこなかった。情報システムのベースが人間の情報行動にあるにもかかわらず、それがどのようなものか解明できていない<sup>[2]</sup>ことは、この分野の仕事著しく複雑で難しいものになっている。

また、未来の人材育成という点において、初等から高等教育までの全ての段階で、情報手段の活用に重点が置かれ、肝心の情報化の概念についての教育が適切に行われておらず、将来にわたる懸念がある。

### 1.2. 産業構造と IT 技術者についての職業意識

IT 産業には、歴史的に建設業に倣った下請け構造が存在する。官公庁や地方公共団体の情報システムを中心に、一部の元請け企業に所属する IT 技術者を除くと、経営上の変革に関わった提案を求められることや、ユーザ企業が真に求める要求要件に直接携わる機会がないような慣習が根付いた背景がある。結果として、IT 技術者は、OK などと揶揄され、不人気な職業としてのイメージを持たれてしまっている。また、IT 技術者の仕事の特徴として、客先常駐という勤務形態がとられることがあるが、顧客企業と所属する企業との力関係から、業務の内容や質、量的な問題に影響を与える懸念がある。この場合、IT 技術者の能力開発や組織との継続的なコミュニケーションへの配慮が不十分となることも懸念される。

一方、一般的な人がもつ IT 技術者についての職業イメージは、例えば「データを扱う人」「プログラミングをする人」といった、機械的な情報を、コンピュータを利用して取り扱うといった認識を持つ人が未だに多く、情報化社会を担うその重責とは程遠いものようである。

### 1.3. ウェル・ビーイングとの関係

心理的ストレス研究の第一人者であるラザルスは、“相互交流”という表現を用いて、環境上の条件と人の特性との関係的意味を論じている。“人と環境は相互作用するが、個人のウェル・ビーイング（心の健康）にとって状況が何を意味しているのかを評価するのは人である”とし、ここに“関係的意味が形成される”としている<sup>[3]</sup>。これは、社会的背景の変化は人に様々な影響を与えるが、人も社会に変化をもたらすことができ、解釈は人によってまちまちであるということを示している。これは、現在置かれている環境がたとえ困難であっても、そこで働く IT 技術者が改善の働きかけをすることや、受け止め方により、環境への作用を促すことができると理解できる。

## 2. 本研究会の 2014 年度の活動報告

情報化の概念を一般に広め理解を深めること、産業構造の変革、IT 技術者の職業としての地位向上は、IT 技術者のウェル・ビーイングにとって重要であり、社会に対して提言してゆく必要がある。今年度の活動の中心は、やりがいを作ることの原点となる IT 技術者あるいはマネージャ自身の経験、とりわけプロジェクトを通して変化や改善に努めている事例の検討に焦点を当てた。具体的な事例から共通する要素を抽出し、やりがいに寄与する情報行動を分析することを目的とし、これまで 2 回の研究会を開催し、複数の事例検討を行った。第 1 回は、IT 技術者としてのやりがいを持ち続けていると自負しているとされる杉山光治氏（株式会社豆蔵 ビジネス・ソリューション事業部 チーフコンサルタント）、第 2 回は、部下の IT 技術者のやりがいをサポートしているという伊藤重隆氏（みずほ情報総研株式会社）による発表をいただいた。

### 2.1. 第 1 回 講演会：「IT 業界の外科部長になる」志とやりがい

“外科部長”というイメージを目指していると語る杉山氏は、‘プロジェクトマネジメントをこなしながらも、いざというときに“執刀”ともいえる技術的な処置ができる IT アーキテクトである’ことを語り、自分自身の経験として、これまで 20 代から 40 代序盤に経験したプロジェクトの中から、成果メディア<sup>[4]</sup>としては何があり、自らの心的システムとステークホルダの社会システムとのカップリング状況がどのようであったのか分析した結果を示した上で、やりがいはどうかについて語られた。社会システムについては、自身のアイデアで点数化して評価され、この評価が、実際に感じたやりがいの高さに関連していることが示された。やりがいは、プロジェクトの多数のステークホルダーとの関係性の中で、IT アーキテクトとしていかに自己実現ができるかが、良否の鍵となっていた。

現職就任後に参画したプロジェクトでは、優秀な社内のコンサルタントと共に働き、最先端の技術導入を前提としながら、当初は受け入れに難色が示された状況で、技術の導入によるメリットを専門家でない顧客のキーマンに丁寧に説明し、導入の糸口を探った実話は、まさに“外科部長”の姿をイメージさせる印象的な話であった。

また、“IT エンジニアであり続けられる要素”として、(1) 目標を持つこと、(2) 喜怒哀楽を共にできる仲間がいること、(3) 順風な時も逆風な時もあることを理解すること、の 3 点が重要であると語り、最近イメージするとされる“ヨットレース”のタッキングについても熱く語られた。

IT アーキテクトとしての誇りを持ちながら、キャリアパス上求められているマネジメントも同時にこなしながら、やりがいを持ち続けてきたプロジェクト上の経験について、自己分析された内容を元に具体的に検討する機会となった。現代社会は、自分という存在をしっかりと持つことが難しい時代であるが、“失敗しても成功するまで何度でも挑戦する”と語る杉山氏には、パーソナリティとしての打たれ強さが感じられた。

### 2.2. 第 2 回 研究会：基礎情報学研究会との共同開催「部下のやる気をサポートした事例」

IT 技術者の置かれた環境や能力開発面での特徴などについて話された後、部下のサポートにおいて重要であるコミュニケーションについて、具体的に 7 つの事例を挙げて語られた。情報システム部門およ

び担当者の重要性が十分に認識されておらず、ステークホルダーの意向に合ったコミュニケーションが必要であり、円滑にプロジェクトを進めるためには工夫が必要であることや、契約技術上の困難について示された。

部下とのコミュニケーションにおいては、(1)まず相談しやすい環境づくりをした上で、部下の話を聞いて、相談を受けること、(2)部下が悩みを抱える場合を想定して、上司として推論し、早めに話し合うこと、(3)部下が気づいていないポイントとなる事柄について事前に話し合うことの3点を大切にされているそうである。まとめとして、部下のやる気を引き出すためには、仕事の納得感についてどうかということについて常に心がけ、結果がどうなったのかを確認することや、業務の成果がキャリアに結び付くかどうか、部下への意識づけをすることが鍵であることを示された。

IT技術者が自身で問題を抱えないよう、部下の心的システムに対して働きかけを行い、プロジェクト、企業から成る階層的自律コミュニケーションシステム(HACS)<sup>1)</sup>間で不適合を起ささないよう丁寧なコミュニケーションを常に心がけていることがよく示されていた。

また、質疑において、日本のIT業界においては契約マインドの醸成が不十分であること、経営者による情報システムの情報やIT技術者の役割の認識が十分に理解されていないことなどについて、参加者から課題の指摘や議論が行われた。

### 3. 心的システムと上位の社会システムとの関係

2回の研究会を通じて得られた結論は、IT技術者の心的システムとプロジェクト、企業、IT産業という上位の社会システムとが構造的にうまくカップリングしている、そしてIT技術者とプロジェクトのステークホルダーとの間で、成果メディアの特質を十分に活かしてコミュニケーションが図られた場合、IT技術者がやりがいを感じることができ、プロジェクトも成功するのではないかということであった。上記に挙げた心的システムと社会システムとの関係について案を図示する。

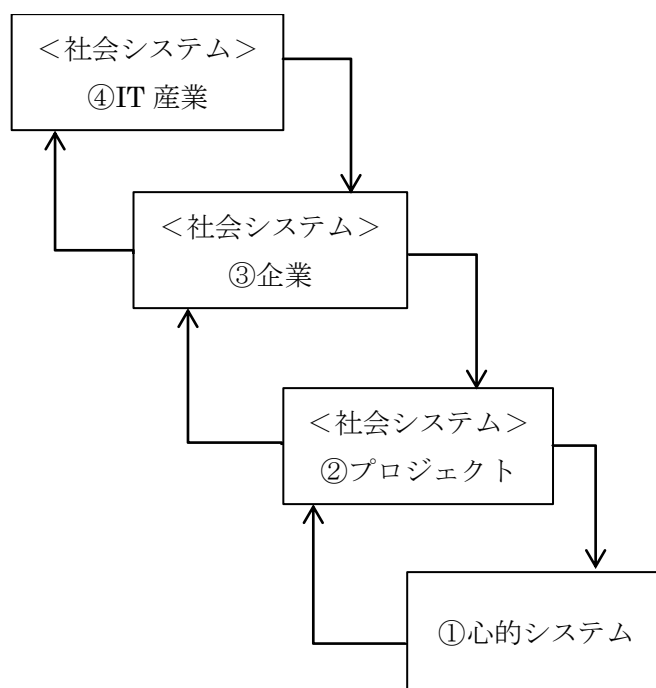


図1 心的システムと上位の社会システムとの関係図

### 4. 今後の研究会の課題

今年度は、基礎情報学をベースに進めるという方向性を定めて、事例から成果メディアに焦点を当て

つつ議論を進めた。今後は継続して事例検討を進めるほか、以下の観点で検討し、提言してゆきたい。

#### 4.1. プロジェクト・メンタル・プロセスの重要性

今年度第3回の活動として、プロジェクト・メンタル・プロセスをテーマとする講演会を企画している。講演者の森川憲治氏は、新情報システム学序説<sup>[1]</sup>において、プロジェクト・メンタル・プロセスの重要性を唱え、一般的に人が自信をもって物事に対処するためには、対象の把握可能性、処理可能性、有意味性の3つから成る首尾一貫感覚をもつ必要があるが、成長の過程でこの3つのバランスがくずれ不安定になる時期が必ずあるとしている。

プロジェクト・メンタル・プロセスの考え方や森川氏自身がマネージャとして、日頃どのようなコミュニケーションを心掛けているか、実践的な内容も発表いただく機会としたい。

#### 4.2. 組織としての能力開発に必要な配慮

人材、環境とも変化への対応を迫られる中で、IT技術者に対して組織上どのような人材像を期待するのかについて、技術者個人にもメッセージとして心的システムに届くようにするためには、どのようなコミュニケーションが効果的かについて事例検討を重ねていく。

#### 4.3. キャリアあるいはライフサイクルの各段階別の観点での検討

IT技術者は年代や経験年数により、キャリアのレベルアップや転換を求められる。加えて個人のライフサイクル<sup>[6]</sup>上の段階により、社会における責任と役割は変化し、精神活動に大きな影響を与える。IT技術者が、キャリアおよびライフサイクル上抱えると思われる課題について整理し、特有と思われる事柄について検討する。

#### 4.4. プロジェクト・システムと心的システムの詳細な関係図の作成

図1に示した、プロジェクトと心的システムの関係について、今後更に事例による検討を進めることにより、基礎情報学とプロジェクトマネジメント体系の観点から詳細な作動モデルを作成し、技術者の心のもち方とマネージャによる支援のあり方のあるべき姿を分析する。

### 参考文献

- [1] 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.
- [2] 浦 昭二, 情報システム学へのいざない: 人間活動と情報技術の調和を求めて 培風館, 2008
- [3] 本明 寛, ストレスと情動の心理学: ナラティブ研究の視点から Richard S. Lazarus (1999) Stress and emotion: A new synthesis. New York, US: Springer. 実務教育出版
- [4] 西垣通, 基礎情報学: 生命から社会へ, NTT 出版, 2004
- [5] 西垣通, 生命と機械をつなぐ知: 基礎情報学入門, 高陵社書店, 2012
- [6] 馬場 礼子, 永井 徹, ライフサイクルの臨床心理学, 培風館, 1997