

連載 “Well-being” ことはじめ

第18回 新規格「ヒューマンリソースマネジメントー従業員満足ー」に IS 企業が取り組むために

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

先月号メルマガにおいて、従業員満足志向 (Employee Satisfaction Oriented: ESO) 規格^{*1)}の発行について紹介しました。ESO 行動規範の目的は従業員満足への取り組みを促進し、1人ひとりの仕事のパフォーマンスを高め、顧客満足や企業利益の向上を図ることにあります。ESO 行動規範において、従業員満足を高めるためには HRM(Human Resource Management)管理システムの PDCA を効果的に回すことが重要であり、そのために重要な以下の6つの基本要素が示されていることを紹介しました。

- (1) [共感] 組織及びリーダーの考えに共感していること
- (2) [自由] 自分のやりたい仕事が行われていること
- (3) [承認] 自分の成長及び貢献が認められていること
- (4) [信頼] 良好な人間関係が築けていること
- (5) [両立] 仕事と生活とが両立していること
- (6) [健康] 心身ともに健やかで生き生きとしていること

※ []は ESO 行動規範で用いられている6つの基本要素を表す「一言表現」

ESO 行動規範には、“内的動機付け”を中心に、心理学及び臨床心理学上興味深い点がいくつか盛り込まれています。この点について、IS 技術者のための Psytech 研究会で制作中のパターンランゲージの参考となると思われるので、今回メルマガにおいて検討します。

ESO 行動規範の解説表には、6つの基本要素ごとに「組織の対応」「着眼点」「推奨事例」の項目により整理された内容が記載されています。全体として、組織として求められる枠組みや考え方に加えて、組織や上司から従業員への伝達やフィードバックのあり方などに言及しており、仕事上のコミュニケーション活性化に重点を置いた内容となっています。この内容からマズローの欲求段階・自己実現理論^{*2)}が思い起こされます。

欲求段階・自己実現理論では、人間の基本的欲求には、5つの段階があるとされ、高次の段階から「自己実現の欲求 (Self-actualization)」「承認 (尊重) の欲求 (Esteem)」「社会的欲求 / 所属と愛の欲求 (Social needs / Love and belonging)」「安全の欲求 (Safety needs)」「生理的欲求 (Physiological needs)」と名付けられています。一般には低次の欲求が満たされることにより、より高次の欲求が表に出てくるとされる理論です。

- 5 「自己実現の欲求 (Self-actualization)」
- 4 「承認 (尊重) の欲求 (Esteem)」
- 3 「社会的欲求 / 所属と愛の欲求 (Social needs / Love and belonging)」
- 2 「安全の欲求 (Safety needs)」
- 1 「生理的欲求 (Physiological needs)」

なお、ESO 行動規範において従業員満足の考え方の基礎となっているモチベーション理論を提唱した F. ハーズバーグは、マズローの自己実現概念を用いて「動機付け・衛生理論」を提唱しました*3)。そのため、ESO 行動規範からマズローの理論が思い起こされることは自然のことです。

ハーズバーグは、仕事における動機付けには職務満足および不満足を引き起こす 2 つの要因があると仮定し、基本的欲求から生じる衛生要因、動機付け要因の 2 つに分類しました。そして、動機付け要因が仕事上の満足にプラスの影響を与えるという考え方を示しました。衛生要因とは、例えば会社の方針と管理、監督のされ方、仕事上の対人関係、作業環境、身分、安全保障、給与が挙げられ、これらが仕事の不満足に関わる要因とされています。動機付け要因とは、例えば達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進など仕事の満足に影響を与える要因とされています。

IS 技術者にとって、とりわけ IS 技術者のやりがい感にとっての意味を、ESO 行動規範の基本要素とマズローの欲求段階・自己実現理論とを合わせて検討していきます。ESO 規範の基本要素(1) [共感] および(2) [自由] は、5 「自己実現の欲求」と関連が深く、IS 技術者が所属する組織や担当プロジェクトにおいて、仕事上のパフォーマンスを最大限に発揮しながら、仕事を通じた自己実現を目指した能力開発やキャリア開発を検討するために不可欠であると考えられます。また、(3) [承認] は4 「承認 (尊重) の欲求」と関連が深く、IS 技術者としての自己肯定感を高め、自信を持って仕事に取り組む基礎となると考えられます。(4) [信頼] は、3 「社会的欲求 / 所属と愛の欲求」と関連が深く、IS 技術者にとって重要な対人関係スキルの向上やトラブル時に適切にサポートを求めるといった行動につながり、ストレスを緩和する要因ともなると考えられます。

基本要素 [自由] の着眼点には、「“内的動機付け” の重要性の伝達」「仕事の自由化」「新しい仕事への挑戦」「所属するチームの自由化」と記載されています。組織や上司からの指示による外的動機によるものではなく、「自らやりたい仕事を選択」「自ら所属したいチームを選べる」といった仕組みの導入が推奨事例として挙げられています。新しいことへの挑戦が奨励されたり、キャリアの選択肢が増える環境となることは、脳科学の観点から脳の活性化に役立つと言われていることから、従業員満足につながる可能性が高いと思われます。そして、IS 技術者が好奇心や興味を持って仕事に取り組むことは、仕事上の満足ややりがい

感につながります。

そして、(5) [両立] および (6) [健康] は、2「安全の欲求 (Safety needs)」、1「生理的欲求 (Physiological needs)」と関連が深いと思われます。また、ESO 行動規範の基本要素と基本的欲求の階層との関連については、上記に述べた関連以外にも相互に関連し影響すると考えられます。

一方、IS 技術者が置かれた現状に目を向けると、「できて当たり前」「失敗は許されない」といった風潮は根強いと思われます。「いつまでにこれをつくれ」「納期までになんとかしろ」といった指示のもとで限定的な仕事が繰り返されると、IS 技術者の仕事上のやりがい感醸成されない恐れがあります。ビジネスや技術が日々変化する中で、IS 技術者が心の奥底では新しいことに挑戦してみたいとか、状況を変化させたいという気持ちが生じていても、失敗を恐れるあまり認知が狭くなり、機械的に思考し、結果として現状維持の方向を選択してしまうことがあるのではないのでしょうか。また、周囲に新しいことに挑戦して成功した先輩や同僚の成功例＝モデルを目にすることが少ない場合には、自信を持って提案したり、挑戦することが難しいと感じているかもしれません。成果主義に偏った評価のもとでは、視野が狭くなり、創造的イノベーションへ向かうことが益々困難になります。

ESO 行動規範の規格化のプロジェクトリーダーであるディスコ品質保証部の松村真吾氏による*4)と、「その対象が従業員満足という人の心にアプローチする以上、感情に左右されるためとても不安定で思い通りに行きません。形式的、機械的に PDCA を回してしまうと、かえって従業員の不満足に繋がる恐れがあります」と語っています。基本要素 [共感]、[自由]、[承認]、[信頼] の考え方を参考に、機械的な思考に偏らないよう「推奨事例」に記述された事柄、例えば組織や上司から IS 技術者へのメッセージの伝達やフィードバック、議論、伝達のコミュニケーション環境や共有体験を持つことなど、生命情報を喚起するための工夫を実践する必要があります。

ESO 行動規範には従業員満足について組織としての取り組みについて、ディスコ社内での事例によって裏付けられた内容が記されています。IS 企業も ESO 行動規範を参考に、IS 技術者が創造的なイノベーションに向かうよう組織として取り組む必要があります。IS 技術者が技術者として成熟し、自ら考え抜いて自律して行動できる人材に成長し、組織に貢献できるためにとるべき施策は、所属する組織やプロジェクトの事情により異なり、しかも時間の経過とともに変化することが想定されます。

先月号メルマガで、組織やプロジェクト事情に合ったバランスのとれた状態を求めることの重要性について記しました。しかし、IS 企業にとって、ESO 行動規範から基本的考え方を取り入れて、理想的なバランスのとれた状態を想像し、やりがい感醸成のためのアプローチを規定し実践することは、長くて険しい道のりとなると思われます。相当の労力と時間

を費やすこととなるため、経営としてのコミットメントは必須です。ディスコ・取締役社長の関谷一馬氏が「従業員満足」を組織経営の中心に位置づけ、働きやすく生産性の高い企業経営を信念とし、従業員満足のための取り組みを推進していることをモデルとして、IS企業経営者にも取り組んでいただきたいと思います。取り組みの結果として仕事のパフォーマンス向上、IS技術者のやりがい感の醸成や地位向上に大いに貢献することとなります。

従業員満足のための取り組みは、IS技術者にとっても、現状業務に注力しながら、より高いステージを求めることになるため、仕事のハードルが高くなることが想定されます。「しんどい」ことを長く続けることは誰にとっても難しいことであると思います。ここで卓越したパフォーマンスを達成し続けていると思われるISマネージャから成功の秘訣を引き出してみたいと思います。

ISマネージャの中には、既に現状業務において不断の努力を続けながら、より高いステージへとステップアップすることに努力を惜しまないで、プロジェクトプロセスの改善やメンバーの活性化を図る取り組みを実践している方もおられます。ISマネージャとしての技術者としてのやりがい感は、フロー状態、つまりパズルを解くような没頭感を持って仕事に集中することで醸成できることであると語る方がおられます。日本社会では、頑張ることが奨励されているので、仕事に没頭してしかも成果に結びつくことは、やりがい感の醸成につながることは確かです。しかし、頑張り続けるだけでは疲れが溜まります。

卓越したISマネージャから仕事やプライベートでの様子を聞くと、頑張るだけでなく、力を抜くことにも長けていると感心することがあります。ISマネージャは多忙ですから、特別なことはしていません。趣味やレジャーによる気分転換とあわせて、日々の生活の中のリラックス、家族や身近でほっとできる人とちょっとしたい時間を過ごすことなどを生活リズムに組み込むなど、メンタルヘルス予防の観点から有効な工夫がみられます。

ISマネージャに力を抜く時間がある場合にISマネージャの心にゆとりが生まれます。ゆとりのおかげで、ISマネージャ自身の仕事へのモチベーション向上やメンバーへの積極的な声かけなどコミュニケーションの活性化やケアにつながると考えられます。こういったゆとりを持って働く、組織に好循環をもたらすISマネージャが率いるプロジェクトチームならば、従業員満足へと向かうことが可能ではないでしょうか。

パターンランゲージの製作においては、このような卓越したISマネージャの経験則をわかりやすくまとめることを目指して、進めたいと思います。

<引用> ※URLは2019年5月17日時点に確認したもの

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

*2) フランク コーブル[小口忠彦 監訳](1972)マズローの心理学 産能大出版部

*3) フレデリック・ハーズバーグ[北野利信 訳] (1968) 仕事と人間性:動機づけー衛生理論
の新展開 東洋経済新報社

*4)公益財団法人山梨総合研究所ニュースレター Vol.248-1 従業員満足規格 JSA-S1001
について <https://www.yafo.or.jp/2019/03/29/10890/>