

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 22 回 パターンランゲージ (4) 社会システムの変革を担う

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

今回のメルマガでも、引き続き IS 技術者のためのパターンランゲージの作成を試みます。

まず、これまで検討してきた「IS プロジェクト版 6 つの基本要素 (案)」のカテゴリについて振り返ります。カテゴリ (ESO 行動規範では「一言表現」と称する) として、(1) 共通理解、(2) 主体性、(3) 承認、(4) 信頼、(5) 両立、(6) 健康の 6 つを仮定しました。IS プロジェクトにおいて、これらのカテゴリに対応したバランスよく取り組みがなされている場合に、IS マネージャやメンバのやりがい感が醸成されると想定しています。

#### 「IS プロジェクト版 6 つの基本要素 (案)」

##### (1) 共通理解

プロジェクトのビジョン・目標をチームメンバが共有し、チームとしての成果を最大化するための共通理解が得られていること

##### (2) 主体性

メンバがプロジェクトの社会的使命の大きさとその中における自分の仕事の意義をよく理解できていること。また、プロジェクトの推進に関し、自分の企画や提案が評価され、実現の見通しが得られていること

##### (3) 承認

メンバがプロジェクトへの貢献が認められ、成長が実感できる課題が与えられている。さらに、組織としての能力向上に貢献すると認められていること

##### (4) 信頼

企業・組織およびプロジェクト関係者と信頼関係を築けていること

##### (5) 両立

充実した働き方ができ、日常生活の活力が得られること

##### (6) 健康

心身ともに健やかで生き生きとしていること

6 つのカテゴリの中で最も重要なカテゴリが、共通理解であると考えます。共通理解とは、「プロジェクトのスコープを共有する」ことです。顧客企業の関係者や IS 企業のマネージャ・技術者、他のベンダー企業の関係者などの全ての人がプロジェクトのスコープを共有する必要があります。そして、共通理解の最も上位に位置付けることは、情報化の理念であり、この理念を元に情報化の方向性、つまり IS プロジェクトのスコープが定められます。情報化とは何か、IS プロジェクトによって社会システムにどういった影響を与えるのかを問うことは、IS 技術者の存在意義に関わる重大な事柄です。

しかし、残念ながらこういった理念の共有がプロジェクト全体を通して継続的に行われているということは多くない現状に問題意識を持って、今回のパターン「社会システム

の変革を担う」を検討します。蒼海氏のメルマガ第 10 回「変化の必要性と 2 つのチェンジ」\*1)、第 100 回「サン=テグジュペリ『人間の土地』に学ぶ仕事観」\*2)を参考にし、パターンを試作しました。

## [パターンNo.]

### 社会システムの変革を担う

#### [概要説明]

IS マネージャは、情報システムの仕事を通して、社会と関わることができることの意味と、社会システムの変革の担い手となるという思いをメンバと共有する。

#### [状況]

仕事の負担が重すぎると感じる  
とき

[問題] プロジェクトの困難さに直面しているチームメンバに仕事上の目的意識が生まれず、やりがい感が醸成されない。

[問題の解決を困難にしている原因]

・社会的変化と情報システムとの関連が十分に理解されないままで、経営目的に合った情報システムが志向されないままのことがある。

・仕事の負担ばかりが強調され、IS 技術者の役割や重要性が十分認知されていない。

[解決 (のコツ)] IS マネージャは、IS 技術者として働くことの価値や重要性をメンバに丁寧に伝える。同時に、プロジェクトの障害やトラブル対応に備えた情報収集やタイムリーなサポートを提供し、メンバの負担を軽減する。

・情報化理念についてメンバと対話して方向性を共有した上で、仕事と関連つけた意識付けを図る。

・仕事という場を通じたチームでの連帯感が得られること、責任や役割を通して挑戦や成長ができるというメリットを伝える。

[関連パターン(No.)]  
大聖堂を造るという思い  
やる気の源泉

蒼海氏は、メルマガ「変化の必要性と 2 つのチェンジ」において、今から 10 年前の年初の決意として社会システムの担い手となるという以下の展望を示しました。

今回のサブプライムローン問題に端を発する世界金融危機とその結果の不況は、世界が一体となった圧倒的な金融資本及びそれを支えた金融システムと、個人・企業、さらには国家との対立と見ることはできるのでは、と思います。現在の IT 技術や IT をベースとしたシステムは、意図せずして、前者に対して圧倒的に寄与してしまったかのようにみえます。そうであるのであれば、今後は、IT 技術や IT システムの使い方によって、社会をより良くするために後者の個人・企業・国家に対してより寄与をすることが必要である、と願望も込めて思います。

また、メルマガ「サン=テグジュペリ『人間の土地』に学ぶ仕事観」において、生き方のデザインという点で、自身が IS マネージャとして学んだことについて語っています。「サン=テグジュペリは、職業・仕事を通して、まず、自分自身に出会える、自分自身を深く知ることができる、といいます。そして、職業・仕事を通してこそ、人・社会と関わることができる。」

特に、サン＝テグジュペリ自身が1935年、インドシナへの長距離飛行の途中、砂漠に不時着し、一時絶望させられたが3日後に回カイロに生還したというエピソードにおいて、命の危機を感じながらも勇気を振り絞って発した言葉に、蒼海氏は何度も感動したそうです。この感動が、プロジェクトで困難を抱えた場合の力になっているのかもしれない。「『我慢しろ・・・ぼくらが駆けつけてやる！・・・ぼくらのほうから駆けつけてやる！ぼくらこそが救援隊だ！』・この悲鳴に近い叫びのシーンは、何度読んでも感動します。」

そして、蒼海氏は、現場のISマネージャは、メンバが「不時着して砂漠を歩く」ような経験をしないよう、プロジェクトの舵取りをする責任があることについても語っています。

システム構築プロジェクトにおいて、プロジェクトの現場で奮闘するプロマネやリーダはプロジェクトのメンバをいかにこのような境遇に陥らせないか、を常日頃から考えてマネジメントすべきです。また、「障害やトラブルは現場の悲鳴と心得よ」といわれたことがあります。ラインマネージャとしては、プロジェクトがどういう状況にあるかを常にウォッチし、顧客や上長へのエスカレーションや要員・体制の補強をタイムリーに手を打たねばならない(後略)

ここでISマネージャの役割について、最近の中国企業での経験について本年(2019年)7月号「プロマネの現場から」のメルマガ記事で蒼海氏が記したOODAループという理論についてメンタルプロセスの観点から検討します。

- 1)Observation 「観察」
- 2)Orientation 「状況判断」
- 3)Decision making 「意思決定」
- 4>Action 「行動」
- 5)Feedforward/Feedback Loop

中国企業では、経験がない、経験や知見が乏しい中で新しいことにチャレンジする場合、戦略的にデータ収集し(=「観察」)、様々な情報をまとめて判断し(=「状況判断」)、意思決定するまでのプロセスにおいて、背景や文脈を踏まえた適切な「状況判断」を下すまでに、再度「観察」するループを回す行動の思考法が有用であると蒼海氏は語ります。現状の問題に注目するのではなく、理想的なあるべき姿を実現する為に、複数の仮説を設定すること、そしてその中から最も成功可能性の高いものを選ぶという未来志向型の管理手法です。この手法であれば、やり直しのスピードが速くなり、「観察」のループと「状況判断」を細かく行き来するので、変化への対応がしやすくなるメリットがあります。

メンタルプロセスでは、解決志向により複雑さが限定されるので、ポジティブな心的状態となり安定した情動を維持できる可能性があります。加えて、細かく行き来する経験を重ねることで、直観力が鍛えられ、「うまくいく」という実感、そして納得感のある意思決定ができ、自己効力感の醸成につながると思われます。

ESO 行動規範の提案企業である株式会社ディスコの企業理念は、DISCO VALUES という 200 を超える明文化された項目から成っています\*4)。また、これらの項目は実際の活動に反映できるよう体系的にまとめられているとあります。この中で DISCO VALUES の一例として第 1 に掲げられているのが、同社のロゴマークに採用されている「Kiru・Kezuru・Migaku」というローマ字表現が含まれている以下の理念です。

「高度な Kiru・Kezuru・Migaku 技術によって遠い科学を身近な快適につなぐ」

理念の説明に、この「高度な Kiru・Kezuru・Migaku 技術」は、ディスコのビジネステーマであり、事業領域を設定していることが示されています。そして、「ビジネステーマを通じて、日々進歩していく科学を人々の暮らしの豊かさや快適に帰結させていくことを、社会的使命（ミッション）」と明文化しています。ローマ字表記は、「同社の技術が世界標準となり、日本語でそのまま通用するようなレベルを目指すという、強い思いが込められている」とのことです。この強い思いが、同社社員だけでなく、サプライヤーや地域の関係者にも共有されるよう、組織として継続的に取り組まれていることに感銘を受けます。

私も「IS 技術者のためのパターンランゲージ」の作成を通じて、IS 産業に関わる働く人々の応援ができるよう精進していきたくと思います。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くと思っています。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2019年9月20日時点に確認したもの

\*1) 情報システム学会 メールマガジン  
第 10 回 変化の必要性と 2 つのチェンジ 2009.1.5 No.03-09 連載「プロマネの現場から」  
<http://www.issj.net/mm/mm0310/mm0310-7.pdf>

\*2) 情報システム学会 メールマガジン  
第 100 回 サン＝テグジュペリ『人間の土地』に学ぶ仕事観 2016.07.28 No.11-04 連載  
「プロマネの現場から」  
<http://www.issj.net/mm/mm11/04/mm1104-pg-pg.pdf>

\*3) 情報システム学会 メールマガジン  
第 136 回 中国流の仕事の進め方・・・対策前進、微創新、OODA ループ 2016.07.26 No.  
14-04 連載「プロマネの現場から」

\*4) 株式会社ディスコ 会社情報 企業理念

<https://www.disco.co.jp/jp/corporate/values/index.html>