

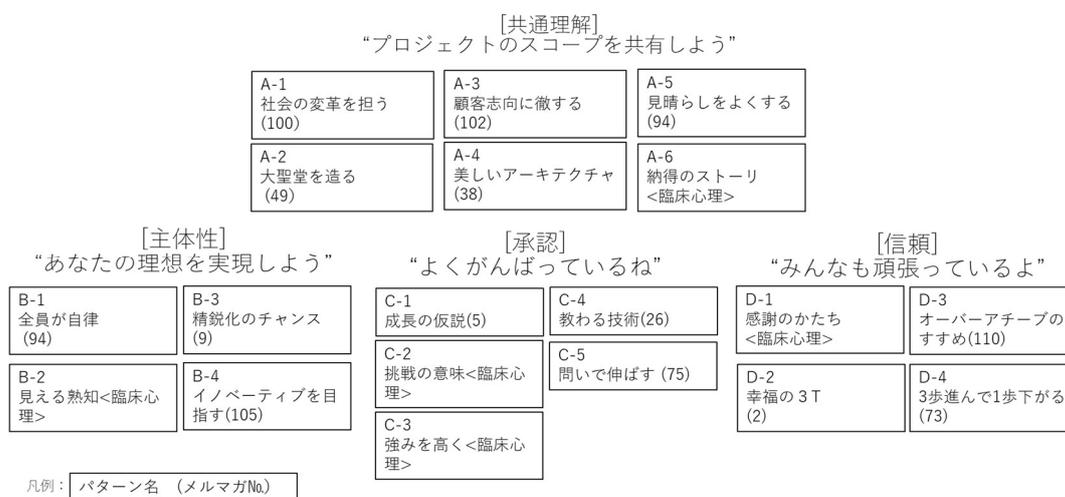
連載 “Well-being” ことをはじめ

第 29 回 パターンランゲージ (11) 挑戦の意味

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「主体性」のパターンの 1 つ、IS 技術者が自ら担当する仕事について熟知していけるように、IS マネージャ*1)から言語化を促すことの重要性—「見える熟知」を提示しました。今回は、カテゴリー「承認」のパターンについて検討します。



カテゴリー「承認」には、IS マネージャからメンバーに対して“よくがんばっているね”と努力を讃えるメッセージが込められています。カテゴリーの参考としている ESO 行動規範*2)では、『「承認」—自分の成長や貢献が認められていること』と規定されています。また、必要な組織の対応は「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」とされています。

さて、IS 技術者は、ESO 行動規範にあるように「自分の成長や貢献が認められている」と感じているでしょうか。そして、「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」されているでしょうか。残念ですが、YES と答える IS 技術者は多くないと思われます。

ソフトウェア技術者を対象とした国際比較による調査*3) では、SE の残業時間と仕事裁量度は、日本の SE は月平均 35 時間と米国 (2.9 時間) の 10 倍以上残業し、仕事の裁量度は 3 点満点で、0.65 ポイントの差 (日本: 1.61、米国: 2.26) があることが示されています。更に、給与 (年収) は日本が 651.7 万円、米国が 983.4 万円と大きな差があります。この結果から、日本の SE は日々残業の負担を抱え、自らの判断で仕事を進めることが難しい状況であるのに、給与面でも報われないことが想定できます。

成果主義の偏重から、IS 技術者の働く環境は厳しさを増しています。短期的な収益を優先する風潮から、人材マネジメントにおいて個人の希望をかなえようとする視点や余裕が無くなっています。このような風潮では、与えられた仕事を失敗しないように限定的に進めよう、機械的に仕事をこなそうとする IS 技術者が増えるという懸念があります。

そして、アサインされた仕事が、いつも IS 技術者がやってみたい仕事であるとは限りません。一見すると挑戦的な取り組みであるとは思えず、「マンネリ化した」仕事であると感じるかもしれません。しかし、視点を変えることで、一人一人にとって挑戦するテーマを見出すことは可能であると思います。挑戦の意味を問い続けること、自ら成長するための挑戦であると捉えられるように、能力開発のテーマを設定することが大切であると考えます。この考えを元に、パターン「挑戦の意味」を作成しました。

挑戦の意味

【概要説明】

プロジェクト活動では、成長するためのテーマ設定を行い、自ら挑戦する意味を理解し、能力開発を続けることができるようにする。

【状況】

プロジェクト発足時
新たなメンバーが参画するとき

【問題】 仕事に慣れ、マンネリ化して新鮮味がなくなると成長や学びの意欲が生じない。

【問題の解決を困難にしている原因】

- ・メンバーがいつもやりたい仕事を選べるわけではない。
- ・経験や能力を考慮すると似たような仕事をアサインすることが多くなる。

【解決（のコツ）】 自ら成長の意味を見出してテーマを設定できるように、観点を示して語りかける。

- ・キャリア開発の観点から挑戦したいことや長期的に取り組みたいことを言語化してもらい、希望を引き出す。
- ・プロジェクトや組織として重点を置くもの、収益に貢献できそうなものなど、組織の一員として求められる観点について助言する。
- ・テーマに挑戦することにより、自ら能力開発の可能性を広げて進むイメージを持てるようにする。

【関連パターン(No.)】

イノベティブを目指す、成長の仮説

プロジェクト発足時にプロジェクトの目的やビジョンについて話し合い、メンバー全員の間で共通理解が成った次の段階で、IS 技術者一人一人にとって何が得られそうか、何がプラスになるか、丁寧に話し合うことが必要です。まず、本人の希望について話を始めて欲しいと思います。自らやりたいことを尊重することが何より重要です。また、能力開発は一朝一夕には進みません。継続して取り組むという長期的な視点を重視する必要があります。次に、IS マネージャからメンバーから見えにくくなっているかもしれないプロジェクトや組織としての観点から考えられることを伝えます。能力開発としてのスコープを広げてみたり、別の観点到移動させて考えていくイメージです。

挑戦するテーマの例を考えてみましょう。ある IS 技術者は SCM (サプライ・チェーン・マネジメント) のシステムを数年経験しました。これまでの経験や社内の知見を活かして何

か新しいことにもチャレンジしたいと考えていますが、漠然としていて企画の形にすることができません。IS マネージャとのミーティングで、これから携わる某製造メーカーの物流コストの最適化プロジェクトで、挑戦するテーマを話し合いました。その話し合いで、組織としては、SCM の分野には特に経営資源を投入していき、営業も強化していく予定があること、そして、チームとしては最新技術の導入を検討していく必要があることから、最新技術を活用した最適化エンジンを他社にも展開していくことを想定していこうとの話がありました。そして、競合他社の動向から、最適化エンジンの専門性だけを追求するのではなく、汎用性についても進めていきたいということになりました。そして、この IS 技術者は、IS マネージャとの対話を通して、長期の能力開発の目標を「汎化能力を鍛える」にしました。そして、プロジェクトにおけるテーマを「最適化のアイデアを広げた設計」としました。

IS 技術者は、プロジェクトの本体活動そのもので多忙であり、継続して能力開発するためには、IS マネージャからの働きかけが重要です。IS 技術者が多忙であっても、より働きやすく、能力開発のモチベーションを保つことができる環境を、IS マネージャが整えることが重要です。そして、仕事の成果を上げると共に、能力開発にも熱心に取り組むメンバーの姿は、他のメンバーにとってよい刺激となり、プロジェクト全体がイキイキと働くことができる環境となっていくでしょう。

「挑戦」は多くの人にとって、「新しい」経験となると考えることができますが、人間が「新しい」と認識することについて、脳科学の分野から以下のようなメカニズムが示されています*4)。

これまでしたことのない行動をするとき、あなたは未知の領域に入り、線条体には新しい情報が流れ込み、ドーパミンがどんどん分泌され、あなたはその情報に応じて動くように仕向けられる。新しい情報に反応してドーパミンが出されることが、強烈的な満足の確信であり、それが動機のシステムをスタートさせる。

つまり、「新しい挑戦」は刺激となり、脳、特に線条体からドーパミンが多く放出され、人間のやりがい感の醸成につながるということが想定されます。

承認という言葉から、マズロー*5)の自己実現理論における「承認の欲求」が浮かぶ人が多いと思います。「承認の欲求」は基本的欲求の階層図の第 4 の階層に位置付けられており、「社会や家庭において価値ある人間として認められたいという欲求」です。

マズローは個人の動機付けは「ある個人が生きている社会のなかの環境あるいは社会的な諸条件と深く関係する」として、以下の基本的欲求の満足の前提条件を挙げました。

- ・話す自由
- ・他者に害を及ぼさない限りやりたいことができる自由

- ・ 探求の自由
- ・ 自分自身を弁護する自由
- ・ 正義・正直・公平・秩序

また、興味深いことに、「もう 1 つ追加した」条件が、「外部環境における挑戦（刺激）」であるそうです。

蒼海氏は、メルマガ連載「プロマネの現場から」*6)で「良い忙しさ」「悪い忙しさ」について触れ、「仕事ができるようになるためには、仕事に打ち込んで、仕事をやるための仕事筋肉を身につけることが必要」と記しています。そして、「若い頃から、仕事の段取りをよくし、空いた時間を自己研鑽に投資するように心がける。その積み重ねが、能力・スキルを高め、ハイ・パフォーマーになる手堅い道だ」と語っています。さらに、「どんなときでも『目線』を下げない。目線を高く保ち、常に大きな絵＝ビジョンを描いて（後略）」と、多忙な日々の中でも能力開発に時間を確保して取り組むことについて強調されています。高い志のもとでの継続した能力開発が、IS 技術者の成長にとって不可欠であるという考え方を IS 産業全体に根付かせることが必要です。

新型コロナウイルスのパンデミック（世界的流行）により、今私たちは普段通りの生活ができなくなっています。ニュースではくり返し「新型コロナ・・・」とこの話題を報道しています。スマホを常にチェックする人は、1 日のうちの大半を新型コロナについての情報にさらされて生活を送るかもしれません。これでは、誰でも不安になり、緊張を強いられてしまうと思います。情報を収集することは、自分で判断して行動するために大変重要ですが、生きている世界が「新型コロナ」づくしになってしまうことは、「自粛要請」が続く生活が長期化することを考えると、心の状態に悪影響を与えることになると思います。

最近、相談の場面で「コロナのことが心配で、夜眠れなくなった」という相談を受けました。メンタルヘルスの観点からは、「緊張する時間を短めに」「夜就寝前にはリラックス」の 2 つを伝えました。聞いてみると、夜は特に不安になって感染者数を確認したり、ニュースを見続けたりするという事だったので、就寝前にはニュースを見ないように助言しました。「ニュースを見ないと不安になる」との返事でしたが、「夜遅くニュースを見て、何かする？ 買い物に走る？ 暗い中、どこかに逃げる？」と問うと、「そうですね・・・そう思います」と納得されたようでした。

そして、就寝前には、別の何かをしてみることを話し合いました。家族と「今日楽しかったこと」「これから楽しみなこと」を話すこと、お風呂に入った後でゆったりストレッチすることになりました。「家族と」＝誰かと一緒にというのが大切だと思います。

今回のカテゴリ「承認」には、IS マネージャからの「よく頑張っているね」というメッセージが込められていることを最初に記しました。特に客先や、自社とは異なる環境で業

務を行うメンバーには孤独感を感じないように、このメッセージが伝わるのが重要です。IS マネージャからの「よく頑張っている」というメッセージが伝わることで、メンバーは自分の存在が認められと感じ、成長しようと努力できます。

人は自分自身が孤独で無力であると感じる時、強いストレスを感じる人が多いと言われています。どんな時も「独りではない」、そして「誰かを助けることができる」「何かの役に立つことができる」「誰かから頼りにされている」と感じる事が大切で、このことが自分自身を大切にすることにつながると思います。

そのために、「自分自身を知り、周囲から求められることを想定し、自分に合った行動を計画し、行動する」ことを、「挑戦」と捉えていきましょう。挑戦と捉えることができれば、自然と力が湧いてきます。また、目標を立てる際に言語化して、いつも見ることができるよう簡潔な文章にすることが、「挑戦」を続ける上で重要です。

挑戦を続けた結果、自然にできるようになれば、これはまさに成長であると考えます。在宅ワークをされている方も多いと思いますが、心身の状態に留意しながら、運動などのリフレッシュ、そしてリラックスを組み込んだ 1 週間のサイクルを予定して、自分らしい過ごし方を工夫して身に付けていただければと思います。

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 4 月 19 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) 学校法人同志社 同志社大学, 「日本のソフトウェア技術者の生産性及び処遇の向上効果研究: アジア, 欧米諸国との国際比較分析のフレームワークを用いて」に関する成果報告書, 2016 ※独立行政法人情報処理推進機構 委託

*4) グレゴリー バーンズ、野中香方子訳 『脳が「生きがい」を感じる時』(2006) 日本放送出版協会

*5) 廣瀬 清, 菱沼 典子, 印東 桂子, “マズローの基本的欲求の階層図への原典からの新解釈”, 聖路加看護大学紀要 (35), 2009, pp. 28-36.

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

2014年1月25日第70回「忙しさ」再考 URL <http://www.issj.net/mm/mm08/10/mm0810-pg-ym.pdf>