

連載 “Well-being” ことはじめ

第 39 回 理想の経済システムと心理的資本

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

当学会では、新情報システム学体系調査研究委員会が“新情報システム学序説”（以下“序説”）の改訂版の出版に取り組んでいます。“序説”の事例検討の位置づけとして、(株)ディスコの従業員満足のための取り組み事例、そして同社の取り組みを元に規格化した従業員満足規格 JSA-S1001「ヒューマンリソースマネジメント -従業員満足- 組織における行動規範のための指針」について紹介する原稿の執筆を担当しています。半導体製造装置メーカーであるディスコは、これまでになかった新しい発想で個人別会計制度“個人 Will”を始めとするユニークな仕組みにより、従業員満足を大幅に向上させている企業です。

検討を進める中で同社の仕組みを経済システムとして捉えた場合に、集権化計画経済と分権化自由経済という 2 つのシステムの長所を活かした理想のシステムと考えられる（序説「3.3 経済システムの課題」を参照）との重要な指摘がありました。これを受けて、従業員満足から企業全体のシステムへと大きくフォーカスを広げて事例を検討することになりました。

ディスコが実現している経営システムは、“社員の心理に着目し、パフォーマンスを最大限引き出す”ことを目的とした“内的動機”に着目したものです。“自分の内から出てくるものによって行動が誘発される場合”に内的動機に依るとされます。つまり、仕事のやる気の源泉として、“お金のために”とか“上司に言われたから”という外発的なものではなく、“面白そうだからやってみたい”というようなものです。自らの生命情報を抛り所とし、自ら選ぶことができる自由があり、心理的資本により示されるポジティブな心的エネルギーにも通じます。また、心理的資本の 4 つの要素である HERO と重複する部分があると想定されます。そのため、ディスコの仕組みは、心理的資本を増大させると考えられます。

この考え方は作成中のパターンランゲージを検討する上で重要な示唆を与える可能性がありますので、今月号のメルマガではディスコの“個人 Will”が心理的資本に与える影響について検討します。

まず、“個人 Will”についての概要です。社内通貨“Will (=意志)”という基本的な単位を用いて、個人レベルに管理会計を適用した仕組みです。ディスコでは、社内のあらゆる活動が“Will”を通じて行われており、従業員は“個人事業主のように”自らやりたい仕事に手を挙げて責任をもって取り組みます。管理会計というと部門別が一般的であると考えられる人が多いと思いますが、これは部門長が部門の採算に責任を持つことを狙いとしたものです。ディスコでは従業員全員に採算意識を持ってもらう目的で、これを個人別に展開したとのことです。

従業員は社内の全ての業務についてやるかやらないか自由に選択することができ、仕事をやり遂げることで社内通貨“Will”収入を得て、自分の“Will”収入を他の人への仕事依頼や社内リソース使用料に充てることも上司の了承なしに決めることができます。異動に際しても上司の了承は不要です。その結果、自分で何もかも決めて自由にできるという認知と共に同時にやり遂げる責任感も生じるといいます。

“自分で何もかも決めて自由”という点、経営上大丈夫なのか心配になる人もいます。この自由経済を円滑化するために、ディスコでは様々な経営ツールを導入してきました。その経営ツールの1つが、企業理念“DISCO VALUES”という200を超える項目に明文化したものです。これ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ます。

“DISCO VALUES”の内容は、一般的なCSRの概念だけでなく、経営的判断から日常業務まで、あらゆる活動がDISCO VALUESに沿っておこなわれることを目指しているそうです。

ディスコでは、集権化計画経済の枠組みを保ちつつも、以下の“4つの内的動機治”により企業ガバナンスを保ちつつ、従業員が自ら考えて行動し責任を持って取り組むという分権化自由経済を用いた企業経営がなされているといえます。

1) “原則治”

: 企業理念“DISCO VALUES”を制定し、企業としての価値観を200超の項目に明文化している。経営者、管理者を含めてすべての従業員が“DISCO VALUES”が示す原則に基づいて行動することができる。

2) “オピニオン治”

: 組織の権限者はタウンミーティングの場などで“こうしていきたい”ということ伝える。“命令ではなくオピニオン”で出すことで、従業員は賛同するかどうか否か考えることができ、オピニオンには正当性や説得力などが問われる。

3) “信頼治”

: 従業員が“きちんと目標のために”努力して信頼を得ることで“関係の質”の向上を図る。

4) “経済治”

: “個人Will”によるもの。社内リソースを適切に使用するという目的で、自分の懐具合を気にしながら“Will”を払う意味があるかどうかを考えてから判断するという経済的な解決を促す方式である。

ディスコの取り組みが成功事例であることは明らかです。同社は高収益を達し成長し続けていると同時に、従業員満足度調査（従業員4700人が対象）において、“同社で働いていることに満足している”への肯定的な回答が91.2%というのですから、これには驚きと感動で一杯になります。

生命情報である“内的動機”に最重点を置き、“内的動機”が組織の“あるべき姿”に向って機能するように、従業員全員が共有できるように、組織の価値観や文化の浸透を図り組織の PDCA に組み込んだ結果、ディスコの組織は成長し続けてきました。

ディスコの企業活動の基準は、“誰が正しいか”ではなく、“何が正しいか”であると定義していること、そして行動の基準は“Always the best, Always fun”、常に最善を尽くし、常に楽しもうということを大事にしていると関家社長は講演で話されています。

多くの IS プロジェクトでは、プロジェクトの成功を目指して、プロジェクトマネージャの統率の元、標準やルールを適用した推進が理想とされています。標準やルールを用いた仕事の仕方は、プロジェクトリーダーを中心とする集権化計画経済と考えられます。確かに PMBOK や開発方法論などの標準により、PDCA を回しながらプロジェクトのスコープを実現すれば、品質確保や効率化など大きな効果が期待できます。かつて“経験や勘”に頼っていた頃のプロジェクトマネジメントを振り返れば、各段に向上したと言えます。

一方で、IS 技術者にとっての自由、つまり“自律”の観点ではどうでしょうか。標準やルールを守ることばかりに目を向けてしまう懸念があります。実現する情報システムの仮説を立て、運用を想定するために、今日の前にはないけれども、これから理想化したものを形づくるという想像力の発揮の点で特に懸念があります。そして、プロジェクトが標準的な進め方で“指示された通りに”仕事を終えることだけに注力することが続けば、IS 技術者のやりがい感にプラスの要素が働きにくくなります。

ディスコの“個人 Will”の仕組みを制度として採り入れ、IS 技術者が自律してプロジェクトのレベルアップを目指す仕組みは考えられないでしょうか。これには、相当のエネルギーが必要ですが、成功に向かう方法であると考えます。IS 技術者がポジティブなエネルギーによる後押しを受けて、メンバーが主体的に、標準より改善したものをオピニオンとして積極的に提出し、タウンミーティングで衆知を集めて、よりよいものに洗練させた内容を皆で共有していくことができる組織文化としていくことは可能だと思います。

もしかしたら、個別にみていけば卓越した IS マネージャは既実践していることかもしれません。これを経営手法として組織全体に適用することで、ポジティブな強い組織へと変容できる可能性があります。更に、強い組織がつくる情報システムや実現プロセスは、ポジティブなエネルギーをエンドユーザ企業の組織や IS 産業全体に拡散させていくことも期待できます。

先月のメルマガで検討しましたが、心理的資本(Psychological Capital)の重要な 4 つの要素である HERO (Hope : ホープ、Efficacy : 自己効力感、Resilience : レジリエンス、Optimism : 楽観性)のほかに、候補 (新たな候補その 1 : Creativity, Flow, Mindfulness, Gratitude, Forgiveness、新たな候補その 2 : Emotional Intelligence, Spirituality,

Authenticity, Courage) が示されており、全部で 13 の要素があります。これらの要素をパターンランゲージにより、プロジェクト現場の対話に盛り込み、心理的資本を増大することができれば、パターンランゲージが明文化された“知識技術”として役割を果たすことができる可能性があります。これを実現するために、パターンランゲージに心理的資本の要素をしっかりと盛り込むこと、結果として仕事のパフォーマンスが向上し、IS 技術者のやりがいが増成されることを研究していきたいと思えます。

ディスコの経営ツールへの取り組みは、20 数年前に制定した企業理念“DISCO VALUES”に始まるそうです。“DISCO VALUES”により事業を絞り込み、その後独自に経営ツールを次々と生み出しています。それらすべてについて PDCA サイクルを回しながら柔軟に見直しを続け、修正やブラッシュアップを続けています。“序説”の事例検討で紹介することができたのは、ほんの一部です。ディスコの事例および従業員満足の規格から学ぶことにより、IS プロジェクトのマネジメントに柔軟性や拡張性を与え、IS 産業の文化にも大きな進歩が期待できると思えます。今後、心理的資本とパターンランゲージが果たす役割について、特に IS プロジェクトのマネジメントの関連で検討していきます。

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。皆さまからのご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

- *1) 関家一馬, 社員の心理に着目し, パフォーマンスを最大限引き出す「内的動機経営」, 経営者はいかにして, 企業価値を高めているのか, 川北英隆ほか (編著), ダイアモンド社, 第四章, 2019.
- *2) フレッド・ルーサンス ほか (著) 開元浩矢 ほか (訳)「こころの資本: 心理的資本とその展開」(2020) 中央経済社