

連載 “Well-being” ことはじめ
第 47 回 ホープに満ちた PDCA サイクル

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ
三村 和子

先月号の芳賀正憲さんのメルマガ連載『情報システムの本質に迫る』「第 172 回 情報システム専門家の忘れ物」において、プロジェクトにとっての心理的資本のホープの考え方とその重要性が示されました。「PDCAのサイクル、あるいはOODAのループを回していくことは、人間の情報行動の本質モデル」であり、「ホープとは、目標達成をめざして、人間が情報行動の本質モデルを実行することにより、成果の確証を得て、ますます積極的に本質モデルの実行を進めていこうとする心理状態である」と説明されています。

ホープの心理状態は、以前に本メルマガ連載でふれた株式会社ディスコの行動指針“Always the best, Always fun. 常に最善を尽くし、常に楽しもう”に凝縮されて表されていると思います。同社の関家社長は、学生を対象とした講演『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」』において、通常会社は外的動機経営なのに対し、ディスコは内的動機経営を目指しているところが特徴であると話されています。関家社長は『「外的動機治」をディスコ独自の「内的動機治」に置き換えた』と表現し、以下の表により対比して説明されています。

通常会社<外的動機治>	ディスコ<内的動機治>
ルール治 マニュアル、規則	原則治 DISCO VALUES
命令治 指揮命令	オピニオン治 タウンミーティング
信賞必罰治 報奨、処罰	信頼治 関係の質
許認可治 申請、許可	経済治 個人 Will

内的動機治とはどういうことでしょうか。まず、DISCO VALUES という組織としての価値観を明文化した企業理念があります。DISCO VALUES は 200 項目以上あり、組織のあるべき姿を明文化した原則集です。これは、社員全員に共有され、社員同士の仕事上の会話に「これは DISCO VALUE に沿う／沿わない」とかいうやり取りがあるそうなので、組織としての価値観を社員それぞれが自らの状況に置き換えて、DISCO VALUES に従って判断することができるそうです。

このように原則治で意思決定をしていく中で、組織として権限者あるいは経験者が道筋を示す必要性がでてきます。そこで、オピニオン治により、「将来的にはこうしていきたい」とか「こうした方が効率がよい」といったオピニオンとして発言することを基礎に据えています。オピニオンに説得力がなければ、たとえ役員からの投げかけでも支持されることはないそうです。

更に、「自由経済の世界では、信頼を失うことは致命的」という考えの元で、「社員がそれぞれ自分の信頼を守るために、きちんと目的達成のために努力をする」という信頼治の考え方があります。そして、4つ目の内的動機治が、個人 Will という個人別管理会計システムです。社員全員がまるで個人事業主のように、収支を意識して業務を遂行する仕組みです。

ディスコの取り組みは、理想的な経済システムと想定される集権化計画経済と分権化市場経済の組み合わせであることが理解できます。ディスコ社内では、組織としての成長の仕組みの PDCA が最も上位のサイクルであり、その下層に部門、チーム、社員の PDCA がフラクタル構造で位置します。社員の内的動機による PDCA サイクル＝つまり分権化市場経済がうまく機能するように、組織としての成長のための PDCA サイクル＝つまり集権化計画経済から、部門、チーム、社員が必要な情報をやり取りながら受け容れること、そして、社員が自律的にそして組織全体にとって最適な行動をとることができる状態となります。

一般的に大企業といわれる規模の会社では、企業理念は「理念」という社会情報（悪い状態の場合には機械情報として）の形に言語化されていますが、多くは社会情報のままであり、社員の心的システムに生命情報が喚起されることが難しくなっています。また、殆どの人が指示された仕事を義務的にこなそうとすることに慣れてしまっています。「理念に照らして」考えるのではなく、「誰の指示か」が仕事に取り掛かる判断基準になります。皆が仲良く信頼関係を保とうとしているように見えますが、「どの人の側につくか」という村社会での「信頼」であり、ディスコの信頼治とは異なるものです。

基礎情報学においては、「機械情報の根源にある生命情報への着目」が特徴の1つとされています。ディスコで追及されている内的動機経営は、「社員の内的動機によって会社が動いていく」という生命情報への着目から社員が成長するための PDCA サイクルが有効に機能していると言えます。

西垣先生によると、社会的学習とは「個人の意味構造が、その上位の社会組織の意味構造とが、相互に関連しつつ変容していく」と捉えます。個人の心的システムにとって、個人 Will は「個人の意志を強さ」を表現できる内的動機のための手段であると関家社長は主張されています。生命情報が喚起されていれば、社員は前向きな気持ちで仕事に取り組むことができます。つまり、「自分ごと」と捉えるスコープが大きく設定されます。仕事の成果が全て Will という単位の数字で表現されるため、分かりやすい反面、言い訳ができない厳しさが伴いますが、前向きな気持ち、挑戦したいという意欲が支えとなります。

実際に、関家社長は自由経済を導入したときの仕事の受け方では、自分で仕事を選ぶ、貢献が見える、数字の合計で貢献が見える、不要な仕事は自然と停止、一人一人が経営者意識になる、などが特徴として表れてくると発言されています。

ディスコの経済システムは世界的に「理想的な仕組み」として注目され、「JSA-S1001:2019 ヒューマンリソース マネジメントー従業員満足ー組織における行動規範のための指針」の元になった仕組みですが、残念なことにディスコ以外の会社には今のところ導入されていないようです。ディスコに視察にくる企業や団体は多いそうですが、この仕組みに必要な組織としての多大なエネルギーが必要であること、自由経済化へのリスクが経営者にとって懸念材料なのではないかと思います。

ディスコの事例では、企業理念に埋め込まれた価値観が言語化され、個人 Will という仕組みにより個人の心的システムの生命情報を喚起された結果、「やりがい感」は醸成され、パフォーマンスの向上を図ることができることが明示されました。心的システムの生命情報を喚起することに注目して、IS 技術者が働く場面、具体的にはプロジェクトマネジメントのメンタルプロセスにおいて、パターンランゲージを活用することを提案します。パターンランゲージは、価値観を言語化・体系化することができるからです。「IS 技術者のためのパターンランゲージ」を用いて、プロジェクトのスコップを共有し、メンバーが自律して仕事を行い、成長を目指しながら、互いに信頼し合うことができる、生き生きと働く自分をイメージできることを目指します。

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。

*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), ダイヤモンド社, 第四章, 2019.

*2) 西垣通 (著) 新基礎情報学: 機械をこえる生命(2021) NTT 出版