

連載「プロマネの現場から」

第178回 「ヘルプシーキング」というスキル

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

以前（2022年11月号）紹介した沢渡あまねさんの『どこでも成果を出す技術 ～テレワーク&オフィスワークでなめらかに仕事をするための8つのスキル』（\*1）におけるテレワークに必要な8つのスキルには、「ロジカルコミュニケーション」「セルフマネジメント」「ヘルプシーキング」「クリティカルシンキング」「チームビルディング」「プロジェクトマネジメント」「ファシリテーション」「ITスキル/リテラシー」があること。リモートワークを行う人にとっては、どれも身に付けておくべきスキルであることともに、その中でも特に「クリティカルシンキング」が、残り7つすべてのスキルの基盤となるものになることが指摘されていました。これらの8つのスキルのうち、他のスキルと違ってこれまで見聞きすることがなく、また日頃から意識していなかったスキルが、「ヘルプシーキング」でした。今回は、この「ヘルプシーキング」を考えたいと思います。

そもそも「ヘルプシーキング」とは何でしょうか？

「ヘルプ (Help)」は「助け」、「シーキング(Seeking)」は「探し求める」であり、文字通りだと、「助けを求め」ことを意味します。すなわち、何か問題にぶつかったとき、問題をただ一人で抱え込むのではなく、まわりに援助や支援を求めながら課題を解決し前に進めるスキルになります。

上司や同僚などと常に顔をつきあわせている職場であれば、何か問題が発生した場合や、トラブルを抱えている場合、周囲の上司や同僚は、困っている同僚や部下の様子や顔色を見ることで、気づき・フォローすることができました。しかし、物理的な距離があるテレワークにおいては、困ったときにタイムリーに周囲に声をかけて相談したり、困っている状態を察してもらったりすることは困難になります。そのため、テレワークにおいては、改めてヘルプシーキングを意識し、このスキルを身に付ける必要性が生じています。

仕事を一人で抱え込まないことは大切です。その一方、そうは言っても、私たちの多くは「与えられた仕事は一人で成し遂げなければならない」という責任感が強く、人に助けを求めるのが苦手な傾向にあります。また、いざ助けを求めようとしても、自分ができない・苦手なことで助けを求めることは、自分の弱点をさらけ出すことにもなるため、「仕事ができない人と思われる」恐れや、周りのメンバーも同じように頑張っている中、「周りに迷惑をかけたくない」こと。人に説明するよりも、自分でやってしまった方が早い（はず）と思っているうちに締め切りが到来してしまう。また長時間労働により個人としても疲弊してしまう、ということが生じているのだと思います。

しかし、プロジェクトチームの視点では、プロジェクトメンバーが個々人の持っている課題・問題の対応状況を、チームとして共有し、適宜、助けを求めることは、その個々人だけの問題ではなく、プロジェクトチームとしての必須の行動になります。そのため、ヘルプシーキングというスキルは、テレワークでの個々人を救うためだけではなく、プロジェクト運営としても大切なスキルということになります。

このヘルプシーキングの詳細な内容について、株式会社NOK100 取締役・育休スクラ事業責任者の小田木朝子さんの『仕事は自分ひとりでやらない』（\*2）を基に、紹介します。

## 1. ヘルプシーキングのメリット

ヘルプシーキングを個人、チームに取り入れるメリットには、以下のものがあります。

- ・個人はもちろん、チームの生産性が上がる
- ・自分も相手も大事にすることができるようになり、仲間と信頼関係が築ける
- ・突発的なトラブルで仕事が停滞、混乱するリスクを回避できる
- ・挑戦や成長する機会が大きく増える
- ・ひとりで仕事を抱え込むことが減り、心身ともに健康的に仕事ができる
- ・「チームで問題解決」するようになり、仕事の質、スピードが上がる
- ・組織の風通しが良くなり、働きやすくなる
- ・心理的安全性が確保され、離職率が下がる
- ・仕事とプライベート(家庭)双方の満足度が上がり、毎日が充実する
- ・会社や仕事に愛着を持ち、長く働けるようになる

など。これらはすべて、小田木自身のご経験と過去の人や組織で出た成果とのことです。ヘルプシーキングを上手く活用することで、このようなメリットを享受でき、個人として、またチーム・組織として、大きく働き方や、仕事のやり方が変わっていくはずだと指摘あされています。

## 2. 抱え込んでしまう人の5つの「思い込み」

ヘルプシーキングには様々なメリットがあります。しかし、私たちは簡単に「助けを求める」ことができません。その原因は、「助けを求める」こと自体に「罪悪感」を感じてしまうためです。そのため、いくら頭で理解していても、いざ行動しようとするのができなくなっています。

「助けを求める」こと自体に「罪悪感」を感じてしまう理由は、私たち自身も自覚していない「強力な固定概念」が存在するからだ指摘されています。この無自覚で強力な「思い込み」が5つあります。

#### (1) とにかく相手に迷惑をかけてはいけない

≪「助けを求める」ことだけにかかわらず、私たちは幼いころから「人に迷惑をかけてはいけない」と言われて育ってきています。

そうすると「相手に迷惑をかける」と思われる行為に対して過剰なまでにブレーキがかかります。「助けを求める」ことがどれだけ必要でも、それが相手の負担になることと考える以上、このブレーキはもはや自動安全装置のように働いてしまうのです。≫

#### (2) 助けを求めるのは「弱い人」

≪本来望ましいのは「誰かの役に立つ人」であり、「頼る人」よりも「頼られる人」でありたいと考えがちです。言い換えると、「助けを求めるのは弱い人」で、弱いから強い人に助けられている、という構図です。

そこから、「助けを求める」のは自分にとってできれば避けたい“望ましくない行動”だと考え、心の中で拒否感が生まれてしまうのです。

例えば、管理職が「部下に助けを求めるわけにはいかない」と考え、後輩を頼ることに跡踏するケースは、心の中に「立場上、自分が部下や後輩に助けを求めるわけにはいかない」という思いが強いことに起因しています。≫

#### (3) 困難から逃げてはいけない

≪同じように「逃げる」ことへの罪悪感、拒否感も私たちはかなり強く持っています。もちろん、逃げずに向き合うことが重要な場面は、人生において多々あるでしょう。

本来、助けを求めることは逃げることではありません。助けを求めることと投げ出すことも違います。

ところが、「逃げ」のように感じてしまう人は少なくありません。

前提として、「助けを求めること＝逃げること」という認識があると、助けが必要な際に「逃げてはいけない」という思考モードがこれまた発動し、助けを求める行動を阻害すると言えます。≫

#### (4) 助けを求めるのは、仕事ができない人

「助けを求めるのは「その仕事自分ではできないから」という考え方です。つまり、助けを求める行為自体が、「私は仕事できません」と自分で言っていることのように感じてしまう。

だから、そう思われたくなくて抱え込んでしまう心理傾向です。そこから、「仕事での評価を下げたくないから、抱え込んでしまう」という連鎖が生じます。》

#### (5) みんな苦勞している(だから自分も苦勞する)

「最後に、同調圧力の影響です。困った際に、誰もがオープンに「困っている」「助けてほしい」と言い合える職場ならば、「誰でも助けを求めていい」という共通認識のもと、あなたもひとりで抱え込むことはないでしょう。

しかし、周囲を見渡した際に、誰もがひとりで懸命に抱え込んでいる職場だったら、あなたはきっと「みんな苦勞しながら頭張っている。自分も簡単に人に頼るわけにはいかない」と考えるでしょう。

言い換えると、「みんな苦勞しているのだから、自分も苦勞しなければ」という無意識のバイアスにとらわれ、助けを求めることを躊躇してしまうのです。》

以上のように、一人で抱え込んではいけないと、どんなに頭で理解していても、潜在的な自分の思考が「助けを求めること」を否定していると、行動は変えられません。そのため、まず、どんな考えが自分の心の奥にあるのかを自覚し、そこから「思い込み」を別の考えで、「上書き」していくことが、行動を変えるためには必要となります。

### 3. ヘルプシーキングに必要な考え方

#### (1) 「助けを求めること＝甘え」ではないこと

「もしも、「助けを求める」という言葉に抵抗があるならば、「仲間を頼る」という言葉に置き換えてください。

「助けを求める」ことは甘えではなく、相互信頼のうえに成り立つ「適切な頼り合い」です。「仲間のためにこそ、ひとりで抱えない」という考え方に“上書き”しましょう。》

「仲間を頼る」「仲間のためにこそ、ひとりで抱えない」と言い換えることで、助けを求める行動を肯定するというのは、とても良い気づきになると思います。

## (2) 「助けを求めること＝チームの足を引っ張る」 ではないこと

≪「助けを求める」という迅速な判断と行動は、あなたのためである以上に、チームのためなのです。

私たちは、チームや組織で仕事をしています。チームで仕事をするうえで、より優先されるべき考え方は「あなたの仕事を、あなたがやり切ること」ではありません。

それよりも、「チームの仕事が、チームで期限通りに正しく終わること」のほうが、優先度が高いはずです。

「誰が終わらせるか」ではなく「チームとして終わっているか」。

「誰の成果か」ではなく「チームとして成果を最大化できたか」のほうが重要です。

仕事において、困ったことは誰にでも起こります。チームの誰もが、不測の事態と隣り合わせです。

そうした状況下においては、「不測の事態が起こること」が問題なのではなく、そのリカバリーを「チームとしてできないと」が大問題なのです。

また、経験のないことにトライするケースが増える中では、ひとりが解決できる問題は限定的です。

「助けを求めること」がチームの足を引っ張るのではなく、「抱え込むこと」のほうが、チームの仕事(“あなたの仕事”ではない)を停滞させてしまうのです。≫

個人の成果よりも、チームとしての成果の最大化することを共有することが、プロジェクト成功のために重要になります。

## (3) 「助けを求めること＝自分の駄目さの露呈」 ではないこと

≪弱い人と見られたくないという考えの裏側には、「仕事ができないと思われたくない」「評価を下げたくない」という心理があります。

ここでやるべきは、思い切り反対方向への発想の転換です。

「仕事ができる人こそ、ひとりで抱え込まない」という考えにシフトしましょう。

私自身もマネージャーになり、そして役員になり、多くの人材の採用・登用にかかわる中で確信していることがあります。

抱え込む傾向にある人は、「仕事ができない」と思われてしまうのです。

これは私の会社だけでなく、様々な会社の人事や管理職の方と話をしても同じ評価軸を持っていると感じます。

もちろん管理職でも「抱え込む人」は当然いますし、組織全体が「抱え込む風土」の会社もあります。でもそれでは早晚行き詰まってしまうでしょう。≫

#### (4) 「抱え込む＝自分中心で視野が狭い」こと

なぜ、抱え込む傾向にある人は、「仕事ができない」と思われるのか、についても、こう指摘されています。

≪「抱え込む＝自分中心で視野が狭い」というと判断されるからです。

チームの成果という観点で欠如し、判断力に乏しく、仲間と連携して仕事をするのが不得手(自己開示できない、自分の強みと弱みを理解していない、境界線意識が強く信頼関係が築けない)と見えるからです。≫

事業環境の変化が激しい現在、職場においても様々な「働き方改革」や「DX」、デジタルにとらわれない様々なトランスフォーメーションのトライアルが行われています。組織と市場を比べてみた場合、常に組織の変化は遅れる、という言葉があります。そのため、事業環境変化に対応するためには、

≪過去のやり方を変える必要があったり、チームや部門の壁を越えて連携が求められたり、組織の中の人や知見だけでは解決できないこともたくさん出てきます。言い換えると、内側に閉じた(小自部門や自社で抱え込む)考えや狭い視野から脱却し、外”とオープンにつながり、助けを求め、連携して問題解決や成果を出すことが重要になっています。≫

つまり、組織としても、ヘルプシーキングの考え方が必要になっています。

#### 4. 組織スキルとしてのヘルプシーキング

ヘルプシーキング効果的に実践できているチームは、次の3つの要素に分解できる、といます。

ヘルプシーキングが上手なチーム = 「個人スキル」×「仕組み」×「文化」

(1)「個人スキル」とは、私たちチームメンバー一人ひとりが、ビジネススキルとしてのヘルプシーキングを理解し、実践できること。つまり、ヘルプシーキングのスキルを身に着けていること。個人毎のヘルプシーキングのスキルがあって、チームとしてのヘルプシーキングを発揮することができます。

(2)「仕組み」とは、チーム内の仕事のやり方や習慣などの観点です。

たとえば、お互いが何をやっているか共有される場があることをいいます。

- ・チーム内で情報共有をするための使い勝手の良いツールや仕組みがあること
- ・業務プロセスが効率的で無駄がないこと
- ・メンバー同士がオープンに相談し合う
- ・1on1 ミーティングなどの仕掛けがあること

などです。

だと考えましょう。

(3)「文化」とは、助けを求めやすい空気や、そうした行動が推奨される共通認識の観点です。

たとえば、助けを求めることが歓迎されるか。個人の成果よりも、チームの成果を優先させる価値観があるか、などをいいます。

今回紹介したヘルプシーキングのスキルは、プロジェクトメンバーはもちろんですが、それ以上に、プロジェクトマネージャにより求められているスキルだと思います。プロジェクトマネージャやプロジェクトリーダーは、内外からの様々な相談や要望を受け続ける立場にあります。それらの状況を、適宜、自組織の上長や部門長、顧客先の上長と共有できる場合は、問題を解決していきけるのですが、そうではなく、相談や要望を抱え込み続けた場合、らくだの背中に載せる最後の藁の一本ではないですが、ある瞬間、プロジェクトはバーストしてしまいます。そうならないためには、プロジェクトマネージャにこそ、いかに「抱え込まないか」、そのためのヘルプシーキングのスキルが求められています。また、現在のプロジェクトは様々な要素を持つため、複数の部門のメンバーの協力を得たクロスファンクショナルな組織になっている場合も増えています。そのため、プロジェクトマネージャの上長の管理職や部門長も、ヘルプシーキングの重要性を理解することが大切だと考えています。

(※1) 沢渡あまね『どこでも成果を出す技術 ～テレワーク&オフィスワークでなめらかに仕事をするための8つのスキル』、技術評論社、2022年刊

(※2) 小田木朝子『仕事は自分ひとりでやらない』、フォレスト出版、2022年刊