

## 連載 プロマネの現場から

### 第 83 回 IT 技術者にとってのストレス・マネジメント

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

先月末(1月28日)、『IT 技術者のウェルビーイング研究会』より声かけいただき、池袋の立教大学キャンパスにて、『「プロマネの現場から」の著者が語る、プロジェクト・メンタル・プロセスとその極意とは』というテーマでお話しさせていただく機会を得ました。お話の中心は、昨年出版された『新情報システム学序説—人間中心の情報システムを目指して!』の「プロジェクト・マネジメント」の章で提唱したプロジェクトにおける「メンタル・プロセス・マネジメント」の必要性とその仮説についてでした。

「プロジェクト・マネジメント」、とりわけその中の「メンタル・プロセス・マネジメント」を実践する際の前提条件として、IT 技術者一人一人の「ストレス・マネジメント」が必要であると考えています。つまり、思考においては、「ロジカル・シンキング(論理的思考能力)」、感情においては、「ストレス・マネジメント」が、IT 技術や業務知見、マネジメント・スキルのベースとして必須と考えているためです。

システム構築プロジェクトを取り巻く環境は、システム化する対象範囲が、かつての部門システムに閉じた世界から、全社統合、グループ会社統合・連携、業界連携へと大幅に拡大しています。その結果、大規模化、高度化、複雑化、短工期化しています。これに加えて、全体最適や規制対応、法令順守・36 協定遵守、パワハラ・セクハラ禁止が求められるのは、言うまでもありません。

また、システム構築のライフサイクル面でみると、

- ①単純な業務、繰り返し作業においては、「オフショア」「ニアショア」への切り出し、コスト削減が求められる。
- ②上流工程～超上流工程においては、スコープが決まった要件定義以前の基本構想、予備検討段階では、「何をどうやればよいか」わからない状態から紐解くことが求められる。
- ③設計・開発工程においては、数百万ステップの大規模開発になればなるほど、生産性は著しく低下する。小規模開発の3分の1から10分の1以下となる。目の前にあるゴールが見えないこともあるし、ゴールが見えたとしても、「思うように進まない」。
- ④運用テスト～本番においては、文字通り「待ったなし」のトラブル対応が求められる。近年、海外システムと連携したことにより、従来の夜間バッチ対応のような一部の時間の対応ではなく、24時間365日対応が保守・運用を受け持つ組織としては求められています。

すなわち、超上流工程から保守・運用工程のどの工程も、非常に高いストレスを感じる状況となっています。

新人の頃に手に取ったデール・カーネギー『道は開ける』の一節に、

「悩みに対する戦略を知らないビジネスマンは若死にする」というカレル博士の言葉あり、初めて目にした時以来、記憶に残っています。

そして、それ以来、ストレス・マネジメントは、IT技術者、とりわけ、プロマネにとって必須のものであると思っています。

ILOの報告に、ストレスとは「現代における最も深刻な問題」であるとして、米国においては、年間2200億ドルの損失が発生しているといえます。

ところで、そもそもストレスとは何でしょうか？

もともとは、風船を指で押したとき、内部に起こる現象のように、物理学においては、「物体の外側からかけられた圧力により、歪みが生じた状態」、「物質の内部に生じる応力」のことを指します。

これに対して、カナダの生物学者のハンス・セリエが「汎適応性症候群」＝「変化に適応しようとして、身体が示す非特異反応」と捉え、「ストレス学説」を唱えたことが、今日のストレスの議論の基になっています。

過剰なストレスは、ホルモンの大量分泌や代謝と臓器上の問題を生じます。強いストレスで、人間の胃は、一晩で穴が開いてしまいます。

また、ストレス不足の状態では、無気力、倦怠感・疲労感を生じます。

一方、適切なストレスでは、信頼できる判断力、明確な認識力、高い柔軟性、高い行動力、危機的状況における冷静さ、変化のための戦略立案が可能になります。

つまり、適切なストレス・レベルを維持することが必要となります。ストレスをなくすのではなく、上手くつきあっていくためのマネジメントが求められています。

ストレス・レベルについては、ホームズとレイの「社会再適応尺度」モデルが参考になると思っています。

これは、人生において生じる様々なライフイベントを、生活変化単位値(life change unit:LCU)で表現します。

たとえば、ストレス・レベルが最高の「配偶者の死」を、LCUで100とした場合、職場で起こり得るイベントとして、解雇(47)、仕事内容の変更(39)、上司とのトラブル(23)、勤務時間の変更(20)のようになっています。

ただし、ストレス耐性の強さは、人によって大きく異なります。そのため、個々人で、ストレスの段階を特定する必要があります。また、プロマネやラインマネージャは、自分自身だけでなく、メンバーのライフイベントを考慮・気遣う必要があります。

ストレス・マネジメントを行うにあたって、まず改善すべきことは、「悪い思考」の排除・置

換です。

この点について、高杉尚孝さんの『実践・プレッシャー管理のセオリー ビジネスパーソン必修 メンタル・タフネス強化のセルフ・コーチング術』(\*1) が大いに参考になると考えています。以下、少し長いのですが、紹介したいと思います。

高杉さんの提唱する「メンタル・タフネス」とは、「プレッシャー状況」において、粘り強く業務を遂行するための思考と感情をコントロールする技術のことであり、「ストレス・マネジメント」とほぼ同義だと考えています。

≪大きなプレッシャーに襲われると、誰しも不安や怒りを覚えたり、落ち込んだり、罪悪感などの感情に襲われたりするものです。

こうした感情によって、時としてプレッシャーに屈して逃避したり、諦めてしまったり、場合によっては立ち直れないような状況に追い込まれることさえあります。≫

プレッシャーに屈するとは？

≪大きな「不安」を感じた結果、そこから「逃避」してしまう。

強い「怒り」を覚えたため、相手を「攻撃」してしまう。

極度の「落ち込み」から、自宅に「閉じこもって」しまう。

強い「罪悪感」のため、自分を「否定」してしまう。≫

つまり、「悪いマイナス感情によって、悪い行動に至ってしまう」こと。

それでは、一方、プレッシャーに打ち勝つとは？

それは、「プレッシャー状況」において、「『良い』マイナス感情によって、良い行動をとること」である。

≪「心配」であるが故に、しっかり「準備」する。

「不快感」を覚えたために、相手に「交渉」する。

「悲しい」からこそ、皆とそれを「分かち合う」。

「呵責（良心の呵責）」を覚えることで、行為を「反省」する。≫

つまり、「良いマイナス感情によって、良い行動を選択」することである。

以上わかるように、

マイナス感情には、「善玉的マイナス感情」と「悪玉的マイナス感情」とがある。「悪いマイナス感情」の代表が、「不安」「怒り」「落ち込み」「罪悪感」であり、「良いマイナス感情」の代表が、「心配」「不快感」「悲しみ」「呵責」である。

まず、「不安」と「心配」、「怒り」と「不快感」、「落ち込み」と「悲しみ」、「罪悪感」と「呵責」とは、どれも似て非なることを知り、その違いを理解しておくことは、「プレッシャー状況」から抜け出すために必要なことである。

状況と感情の誘発との関係では、

たとえば、

- ・上司に批判され、強い怒りを覚えた。
- ・ミーティングで笑われ、極度に落ち込んだ。
- ・目標を達成できなかつたため、強い罪悪感にかられた、

ということがあるとします。

しかし、このような事象が発生する同一状況において、誘発される感情は、人によって大きく受け止め方が異なります。それは、「外部状況（苦境）」と、「マイナス感情」との間に、「思考」が介在しているためです。にもかかわらず、感情や行動を誘発する「思考」は、ほとんど場合、意識にのぼらないため、「外部状況（苦境）」から直接「マイナス感情」が誘発されたと思っている。

「悪いマイナス感情」を誘発してしまう「悪い思考」とはどういうものか？

そこには、「ねばならぬ」という目標、価値、志への「絶対的な要求」がある。一方、「良い思考」においては、それらを「相対的な願望」として位置づけている。

したがって、

「プレッシャー時に、元にある悪い思考を良い思考へと修正することによって、悪いマイナス感情と後ろ向きの行動を、良いマイナス感情と前向きの行動へと転換する思考の技術」が、「メンタル・タフネス」の本質といえる。

つまり、

1. プレッシャーの元にある悪い感情を特定する
2. 悪い思考を論駁する
3. 良い思考を発見する
4. 良い思考を基に、良いマイナス感情と前向きな行動を選択する

悪い思考の原点は、「ねばならぬ思考」（絶対要求思考）にある。

- 「私は常に完璧でなければならぬ」
- 「絶対に負けてはならない」
- 「ミスをおかしてはならない」
- 「他人は私の思うとおりでなければならぬ」

でも、実際には、

- 「あつてはならない」ことが「起きてしまう」し、
- 「してはならない」ことが「起きてしまう」。

この矛盾は、当人にとって、耐えがたい心理的葛藤となる。

また、「ねばならぬ思考」から派生する思考としては、以下のものがある。

- ・物事を「最悪だ！」と思い込む「絶望悲観」思考
- ・「耐えられない！」と決めつける「耐乏欠乏」思考
- ・「犯人を許せない！」「自分はダメだ！」いう「非難卑下」思考

これらの「悪い思考」があると、

- ・怒りは、攻撃に、
- ・落ち込みは、閉じこもりに、
- ・不安は、逃避に、
- ・罪悪感や自己否定に、

つながってしまう。

そのため、まず「悪い思考」を論駁する必要がある。「悪い思考」は、論拠に乏しく、かつ経験的に検証しにくいものである。

- ・論理的でない  
結論に至るまでの論拠が不明確、または不十分。飛躍がある。
- ・実証的でない  
論拠から結論が導かれる確率が低い。  
経験的に検証できない。
- ・実利的でない  
目的達成を阻害する。マイナスに働く。実利的でない。
- ・柔軟性に欠ける

絶対的な思い込み。かたくなに信じきっているだけ。

次に、良い思考を発見する。

良い思考の原点は、

- ・であることに越したことはない
- ・することはとても望ましい
- ・できることはとても大切だ

という表現に代表される「相対的な願望」である。

つまり、「ねばならぬ」思考を、相対願望である「良い思考」である「越したことはない」という表現に置き換える。

さらに、絶対要求を否定する。

「私は失敗しないに越したことはない。

しかし、絶対に失敗してはならないという理由はない。」

つまり、悪い結果の発生を認知する。

「できないこともありうる」「そうでない場合もありうる」ことを認める。

組織が「ねばならぬ」を迫ってきた場合であっても、現実的には、それは強い願望でしかない。

以上が、高杉尚孝さんの「メンタル・タフネス」からの紹介でした。

次に、より具体的な対応策も紹介したいと思います。

フランスのクロスナレッジ社が開発したケーススタディ（\*2）において、マネージャに特有のストレスとその対処法があったので、紹介します。

1. マネージャは、「責任」をとる
2. マネージャは、「リスク」をとる
3. マネージャは、「批判」を受ける
4. マネージャは、「変化」に対応する

各々の対処法・受け止め方はこうです。

1. 「責任」をとること
  - ・リズムを調整する。食事中的仕事は避ける。
  - ・部下の意見に耳を傾ける。

- ・時間とエネルギーに余裕を持つ。余計な仕事は断る。

- ・リスクの高い仕事にはバックアップ計画を用意する。

つまり、いかにして自分のペース・リズムを守るか、ということだと思います。

個人的にしているのは、人より早く出勤して30分から1時間自分の時間を作ることを習慣にしています。

そこで、残っている自社業務、前日までの振り返りやその日一日の方針を整理することができれば、日中の時間は、顧客や部下のために使うことができます。

## 2. 「リスク」をとること

- ・リスクは「危険」である

- ・リスクは「チャレンジ」である

- ・リスクは「チャンス」である

- ・リスクは「報酬」である

つまり、一見「危険」に見える「リスク」を、極端に減らすことは、「チャレンジ」の機会を減らし、「チャンス」を失うことになります。「リスク」を失うことは、「お金」を失うことにもつながります。マネージャは、「安全」志向、過度な「安全」を避ける必要があります。だからこそ、「リスクは適切に、しかし効率的にマネジメントする必要があります」。

## 3. マネージャは、「批判」を受ける

- ・批判は、注意深く耳を傾ければ、建設的な意見である。

- ・「自分は必ずしも完璧でなくてもいい」

- ・「私を批判している人も完璧ではない」

つまり、批判に対しては、攻撃的でもなく、受け身でもなく、作為的でもない「アサーティブ」な態度を心がけることが大切になります。

## 4. マネージャは、「変化」に対応する

- ・変化は予測すべきである。

- ・変化を予測することで、ストレスはかなり減る。

- ・他者次第の変化と、自分次第の変化を分けて考える。

つまり、

- ・「過去」と「他人」は変えられない。

- ・回避できない変化は、悩まない。

- ・自分次第の変化は、その速度をコントロールする。

「いまが時だ」と思えば、一気呵成に変わり、そうでなければ、「だましまし」取り組むことも考えに入れることが大切だと思っています。

以前、健康相談室の方に、どのような「ぼやき」がでているか、お話を伺ったことがあります（\*3）。再掲すると、プロジェクトにおける典型的なぼやきの例としては、

部下・メンバーからみると

- ・プロジェクトや組織のビジョン・目標がよくわからない
- ・プロジェクトを通して、成長していない・成長していると感じられない

というものがあります。

この同じぼやきを、上司・リーダーからみると

- ・プロジェクトや組織のビジョン・目標は、説明している（はず）
- ・最後は、自分で育つしかない。自分もそうして育った（まだ育っていない？）

という真逆のコメントになります。

「言った・言わない」は不毛な議論で、納得感のない中の厳しい業務の遂行は、ストレス・レベルを引き上げます。IT 技術者の駆け込み寺としての健康相談室は重要ですが、プロジェクトにおけるコミュニケーションの軸は、上司一部下間のコミュニケーションであり、直属上司だけでなく、さらにその上長を含めてのコミュニケーションになります。悪い情報が早く上がる組織が強い組織だという言葉がありますが、「ラインによるケア」が大切であり、そのためにもマネージャ側の方に、より高いレベルのストレス耐性、ストレス・マネジメントが求められています。

最後に、こちらも再掲になりますが（\*3）、

山本晴義氏の「ストレス一日決算主義」によると、一見平穏に暮らしているかのようにみえる典型である南の島の住人にも悩みはあり、ストレスはある。だから、ストレスから逃げようとしてないでください。でも、ストレスを溜めないことが大切だといいます。

その日のストレスは、その日のうちに、を心がけようと、いいます。

年に一度の長期休暇や海外旅行もいいのですが、それでは長すぎる。月曜日から憂鬱な人にとっては、週末でさえ長すぎます。

そこで、「その日のうちに」ということを注意されているように、ストレス解消を週末まで待てない・週末まで待たないこととして、「ストレス一日決算主義」を提唱されています。

その方法として、運動、労働（勉強）、睡眠、休養、食事の五本柱を正常に保つこと。日常的に心がけることで、ストレスを翌日に持ち越さない生活を送ること。そして、夜寝る前に、一日を振り返り、「ああ、今日も一日充実した日だったな」と思える毎日をおくりなさいとアドバイスされています。かくありたい、と思います。

（\*1）高杉尚孝『実践・プレッシャー管理のセオリー ビジネスパーソン必修 メンタル・タフネス強化のセルフ・コーチング術』NHK出版 2004年刊

（\*2）BCon 社の e ラーニング「問題解決コース」

（\*3）「連載プロマネの現場から」「第 19 回 「ぼやき」と上手く付き合う法」・プロジェクト



トにおけるメンタルヘルス」情報システム学会メールマガジン 2009年10月25日発行