

連載 “Well-being” ことをはじめ

第 38 回 説明スタイルからホープを実感

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

昨年 10 月号のメルマガで、組織のパフォーマンスを最大化するとして注目が集まっている心理的資本(Psychological Capital)の重要な 4 つの要素 (頭文字から HERO と称する) について紹介しました。4 つの項目について、心理的資本の提唱者である Luthans 博士の定義を元に、日本語で定義を検討しましたので以下に記します。

1) 自己効力感(Efficacy)

: やりがいのある仕事を成功させるために必要な努力をし、引き受けてやり遂げる自信があること

2) 楽観性(Optimism)

: 現在および将来の成功について前向きに捉えること

3) 希望(Hope)

: 成功するために、目標に向かって根気よく取り組み、必要に応じて計画変更を行うことができること

4) レジリエンス(Resilience)

: 困難や逆境においてもくじけずに耐え続け、苦労したことをばねに乗り越え、成功へと導くこと

心理的資本には理論的背景と測定手法があり、仕事のパフォーマンスへの効果が認められ、更に開発可能 (=伸ばし、育てることができる) であることも実証されています。この 4 つの要素は、要素間での影響があり、重複する部分もありますが、心理的資本というひとまとまりに統合されることにより、要素単体で用いられるよりも更にポジティブな認知や感情が生じ、前向きでイキイキとしたエネルギーが生まれることも明らかになっています。

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も、心理的資本の概念や枠組みを理解し、開発に取り組む必要があります。4 つの要素の中で、3) 希望(Hope)は「予めの段取り」を重要視する IS プロジェクトにとって大切な要素で、「今これから」に意識を向けるものです。また、組織開発やマネジメントにおいてこれまでのアプローチとしては無かった要素であることから注目されています。今月号では希望 (Hope) について検討します。

“Hope”の日本語訳は、「希望」や「ホープ」など、訳者によって表現が異なります。「希望」は広辞苑第 5 版によると、「①あることを成就させようとねがい望むこと。また、その事柄のぞみ。②将来によいことを期待する気持」です。Luthans 著・開本訳「こころの資本」によれば、“Hope”は、「目標達成に向け自ら複数の道筋を導き得るという考え (pathways

thinking) 及び想定された道筋に沿って目標を達成し得るという考え (agency thinking) から成り立っています。「希望」とすると、ホープが意味することとは隔たりがあるように感じます。そこで、本メルマガからは、「ホープ」の表記を採用したいと思います。

ホープの概念については、古くはパンドラの箱の神話に見られます。これはギリシャ神話で、すべての贈り物を与えられた人類最初の女が禁断の壺であるパンドラの箱を好奇心にかられて開き、中からあらゆる諸悪が飛び出したので蓋をしめたところ、「希望」だけが残されという物語に登場します。心理学においては、1950年代から科学的な研究が始まりました。初期の研究では、ホープは「目標達成に関する肯定的な期待(expectancy)」と定義づけられています。その後、Snyder 博士が、ホープを「目標志向的計画 (pathway thought)」と「目標志向的意志 (agency thought)」の 2 つの要素から成るとしました。

心理的資本の概念に盛り込まれているホープは、Snyder 博士が唱えたホープ理論が元になっています。心理的資本の概念を提案した Luthans 博士が、Snyder 博士のホープ理論を発展させ、ホープは「意志力(the Will)」と「経路 (the Way)」から成るとし、「ホープは目標設定、参加、目標達成に向けて状況に応じた代替的な経路を計画することによって開発される」としています。目標をやり遂げる強い意志と、目標を達成する為の経路を 1 つに限定するのではなく、複数の選択肢を設定するという考え方です。

IS プロジェクトにおいて、問題が複雑になり、見通しがつきにくい状況であっても踏ん張って、自ら進む道を見つけ出すことが肝心ですので、このホープの活用が大変重要です。IS プロジェクトにおいて、仕事のパフォーマンス向上のために心理的資本のホープはどのように活用できるでしょうか。また、経路、つまり自分が進むべき道を 1 つと決めつけるのではなく、予めさまざまな仮説を立てて、途中で道を誤ることも想定し、すぐに修正可能なように常に状況をモニターし、目標達成までの OODA ループを回すイメージが適用できます。OODA ループとは、Observe (観察) →Orient (状況に対する適応・判断) →Decide (意思決定) →Act (行動) の頭文字を組み合わせたマネジメントの手法です。

このホープをメンタルプロセスに取り入れることを提案したいと思います。ポジティブ心理学の提唱者であるセリグマンは「人が持つ説明スタイルによって、人は悲観的になったり楽観的になったりする」と述べていますが、この「説明スタイル」に着目します。

IS 技術者には、独特の説明スタイルがあると思います。仕事上、論理思考力が活かされたコミュニケーションが特徴です。一方で、中には説明する以前に、「(思ったことを) 口に出さない」、「説明が苦手」「理由はわからないがこだわりが強い」、「(どうしたいのか) 伝わりにくい」といったものがあります。また、良くない例として、ネガティブなできごとと人とを直接リンクさせてショートカットで説明を終えるケースもみられます。このような説明スタイルに対して、ホープを使ってどのように変容を促していくかを具体的に検討します。

Luthans 著「こころの資本」記載の「心理的資本介入 (PCI) モデル」において、ホープの開発手法として、「目標と経路の計画」「障害への計画」の 2 つが示されていますので、これを参考に検討します。

●IS マネージャ

: 現在の状況を報告してください。

○IS 技術者

: 特に問題ありません。

●IS マネージャ

: 問題ないかどうかではなく、目標に対してどんな状態かについて詳しく教えてください。

○IS 技術者

: お客さんがちゃんと動いてくれなくて・・・

●IS マネージャ

: 動いてくれないと思っている。じゃ、先が見えてないってことだね。先が見えるように、先が今見えていなくても、自分でこうしていきたいと思っていることから、話してください。それから、サポートしてほしいこと、こちらからサポートできることも考えることができる。その後で、お客さんとのやりとりについてどうしていくか、道筋を立ててみよう。まず、プロジェクトの目標を再確認するところから始めよう。

(→ここまでが「目標と経路の設計」)

独りでは見切れないことも、一緒に検討すれば見えてくるかもしれないし、見出す必要がある。今お客さんが思うように動いていないってことは、すぐにこちらが思うように動いてくれるとは限らないから、別の手もいくつか考えよう。

(→この部分が「障害への計画」)

当たり前のことですが、伝えたいことは「はっきり」ことばにして伝えないと、伝わりません。逆に相手は自分と同じ考えを持っていると思い込んでしまうこともあります。はっきりとホープを伝える説明スタイルをプロジェクト現場で用いた結果、IS 技術者がサポート感を得ることにより安心して目標にしっかり向き合うことができます。結果として、チームのパフォーマンスを向上させることが可能になります。

IS プロジェクト現場は多忙なため、新たな開発・マネジメント手法などに関心を持ち、取り組む余裕も無いので必要ないといった声が残念ながら聞かれます。IS 技術者に限らず、心の問題については、特に今すぐ取り組む必要があるという気運が生まれにくい状況があります。また、日本では状況がはっきりしないにも拘わらず、「なんとなく」そのことを受け容れるということがあります。未だに、IS プロジェクトが現状維持志向のものが散見されるのは、「はっきり」しないものを、「はっきり」させることに躊躇していることが影響し

ていると思います。

心の状態は自分以外の人に伝えようとするためには、「ことば」を使って伝える必要があります。まず、説明スタイルという「型」から入り、このことを習慣化していくことにより、「こころ」を伝え合うことも次第に根付いていくのではないのでしょうか。

「点前は茶のこころへのかけ橋」これは表千家茶道に伝わることばです。お点前には作法があり、初心者は心構えや手順、細かな振る舞いまで、時間をかけて「かたち」を一通り学んでいきます。身体で覚えるまで習熟した結果、お点前そのものに集中することができるようになります。そして、「かたち」を超えて「こころ」に至る瞬間を体験することができます。自然の中の自己や自然との調和、そして、他者との関係性に気づくことができるようになります。自分の中に「今おきていること」に意識を向け、生命の大切さ、今あることへの感謝の気持ちなどに気づくことができ、マインドフルな状態(=こころが澄み切った状態)を味わうことができます。

日本人には「こころ」からのアプローチよりも、「かたち」から「こころ」へのアプローチの方がなじむのかもしれませんが。

IS 技術者が自らの幸せ、イキイキした組織の形成のため、心の問題に積極的に関わることを求められていると思います。そして、一人ひとりの取り組みから今これから HERO を育むことが可能なことを強調したいと思います。

心理的資本による概念は現在作成中のパターンランゲージにとって重要ですので、今後とも継続して検討していきます。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) 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)岩波書店
- *2) Brief Summary of Psychological Capital and Introduction to the Special Issue
Fred Luthans, Bruce J. Avolio First Published April 25, 2011
- *3) 百科事典マイペディア 電子辞書版 旺文社
- *4) ホープと精神的健康との関連性：日本版ホープ尺度の信頼性と妥当性の検証 加藤 司,
C. R. Snyder 心理学研究 2005 年 76 巻 3 号 p. 227-234