

連載 “Well-being” ことはじめ

第 40 回 経済システムの理想モデルと集合的心理的資本

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

先月号のメルマガで、理想の経済システムは集権化計画経済と分権化市場経済という 2 つのシステムの長所を活かしたものである（『序説』「3.3 経済システムの課題」を参照）という考え方と、この経済システムの理想モデルを取り入れていると考えられる株式会社ディスコの従業員満足のための仕組み“個人 Will”の事例を紹介しました。そして、心理的資本への影響と IS プロジェクトへの適用可能性について検討を始めました。今回は、経済システムの理想モデルが心理的資本に与える影響について検討します。

まず、経済システムの理想モデルについて、モデル化を行ったハンガリーの経済学者コルナイ・ヤーノシュ氏の回顧録から引用します。

高次元の制御の課題を担うのは中枢神経で、より単純な、たとえば呼吸、消化、血液循環、心臓、肺臓、胃、腸、腎臓の自動的な機能を制御しているのは、自律神経である。同じような分業関係が、経済システムにも観察できる。何度となく繰り返される、ほとんど自動的な制御課題は、非常に単純なメカニズムが実行している。（※下線はメルマガ著者による）

これは、コルナイ氏が数学的モデル化に着手して 1973 年に発表した共同研究の論文「自律的制御」において記した内容であると回顧録にあります。経済システムである計画経済と市場経済を、人間の神経系である中枢神経系と自律神経系に喩えていることは、的を射ていると考えます。このユニークな表現は、1990 年に発表した著書「資本主義への大転換——市場経済へのハンガリーの道」（邦訳出版は 1992 年）でも用いられています。

コルナイ氏は、集権化システムについて、「課題遂行における規律が貫徹される場合のみ、作動することができる」と認識しているとし、分権化システムについては「何百万の相互に自立した市場参加者の意思が、無名的プロセスの中で同時的に形成されていく」と語っています。

集権化計画経済と分権化市場経済の 2 つの経済システムのモデルについて、共通するのは「静態的」であることであるが、「ダイナミズム」が決定的に違っていると指摘しています。「静態的」という条件下では、「双方のモデルとも、一定の規則が遵守されれば、均衡状態が存在する。さらに一定の条件下では、双方のモデルは最適状態に到達する」と記しています。また、「資本主義経済には、生産者に恒常的な技術革新を迫る競争動力がある。これに対して、社会主義では自発的な競争力が影響することはなく、中央計画当局から得る官僚的指令に基づいて、渋々義務的に、生産者に新製品の開発を促すのである」とダイナミズムの違い

について述べています。

少し話はそれますが、この「官僚的指令に基づいて、渋々義務的に、生産者に新製品の開発を促す」という表現は、日本社会の一部の大企業における DX への取り組みや、行政のデジタル化への動きに当てはまるのではないかと思います。

コルナイ氏の著書には、ハンガリー革命の失敗という苦しい経験を「勉強という仕事療法で精神的な傷を癒した」と表現するなど、心理的側面への高い関心が伺われます。知的能力の高さ、特に抽象化能力の高さと認知・感情面へのバランスのとり方はとても興味深いと感じます。

ここから、経済システムの理想モデルが心理的資本、特に集団または組織的なレベルでの心理的資本（以下「集合的心理的資本」とする）に与える影響について検討します。以下に、心理的資本で重要とされる 4 つの要素（それぞれの頭文字からまとめて HERO と称する）について、1 月号のメルマガに記した定義を再掲します。

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) ホープ(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、苦勞したことをばねに乗り越え、成功へと導くこと

心理的資本の提唱者であるルーサンス博士によれば、「エフィカシーとホープは自分自身に依拠するが、オプティミズムやレジリエンスは他者や外部環境に依存する傾向が強い」と指摘し、個人主義や集団主義といった文化差において、心理的資本の開発の進展度合いが異なることが予想されると述べています。

4 つの要素はどれも重要ですが、最も注目すべきものは行動主体である人の「意志」と「(経路の) 計画変更」から成るホープ (H)、そして行動主体である人を動かす「自信」から成る自己効力感 (E) の 2 つです。ホープ (H) と自己効力感 (E) について、プロジェクトマネジメントの観点で個人と集団の 2 つのレベルについて検討します。

プロジェクトマネジメントでは、プロジェクトスコープが個人毎にブレイクダウンされ、

メンバ個人が目標を立て根気強く取り組みます。これはホープ（H）の意志に該当します。目標達成への周囲からの要求度合いが 100%なのか、あるいはそれ以上／以下なのか、これによってメンバの心理的資本は影響を受けます。一方、メンバの心理的資本の大きさが掛け合わさって、チームの集合的心理的資本は影響を受けます。

ホープ（H）の「経路」では、プロジェクトの理想の実現に向ってメンバ個人は予め適切な目標設定を行います。個人の心的システムでは、プロジェクトのスコープが狭くなり、偏ったものとなる懸念があります。そのため、プロジェクトのマネージャやリーダーは、長期的な観点や組織としての視点を示し、スコープを広げることが重要です。

また、ホープ（H）では「経路」は 1 つではなく、計画した時点で予め代替案も予想する必要がありますが、メンバ個人では代替案の検討が適切に行えないこともあります。そのため、集団としては、プロジェクトのマネージャやリーダーが別の選択肢を提示したり、必要性を再検討したり、あるいはうまく進めるために適切にアドバイスをすることが重要です。本質的な問いかけも必要に応じて行います。ここで適切な経路変更への対応が予めできれば、メンバ個人に納得感や安心感が増します。ここでも、プロジェクトチームを 1 つの集団として、集合的心理的資本のホープの開発を図ることが期待できます。

次に、特定の領域におけるタスクや分野についての自信が自己効力感（E）です。プロジェクトにおいては複数のメンバ構成により、カバーできる領域や分野が大きく広がります。その恩恵を受けて、メンバ個人には経験がなく、自信を持っていない領域について他のメンバの仕事の仕方や発言などを目の当たりにする経験できればメンバにとってのモデル（代理学習）となりえます。結果として、自己啓発への動機となる可能性があります。

自己効力感（E）は、メンバ個人が困難な仕事でも引き受けてやり遂げる自信のことを指しますが、瞬間的に力を発揮することはできても、努力し続けることは難しい場合があります。この場合、「他のメンバも頑張っている」ことが伝われば、やり遂げるための大きな力になります。メンバ個人についてのフィードバックだけでなく、他のメンバについても伝わるようにするのは、マネージャやリーダーの重要な役割です。このように、プロジェクトチームを 1 つの集団とみなした場合に、集合的心理的資本のエフィカシーの開発が実現できません。

メンバそれぞれが自律してうまく「機能している」かどうか外部からチェックし、メンバの心的システムに満足や納得感が増大するように、プロジェクトのマネージャやリーダーなどの周囲の人がいかに評価・フィードバックするかが鍵となります。メンバの心的システムにイキイキした心理的エネルギーが満たされていれば、周囲の人はフランクに声掛けができ、技術的な議論は前向きに行うことができ、議論の深まりなども生じやすくなるでしょう。そして、イキイキした心理的エネルギーがチームに伝播することにより、チームの集合的心理的資本は増大します。

基礎情報学では、集合的心理的資本は拘束／制約などを通して、メンバの心理的資本に影響を及ぼし、プロパゲーションにより組織文化の形成がなされると考えられます。組織文化とは、組織にとって「見えない資本」となります。

ルーサンス博士の著書によれば、「心理的資本」は可変的状态である、つまり開発可能であるということです。以下の図に示すように状態と特性には連続性があるともいいます。

<u>(一時的) 状態</u>	<u>可変的状态</u>	<u>可変的特性</u>	<u>(不変的) 特性</u>
瞬間的な気分や感情	心理的資本	パーソナリティや能力	「持って生まれた」 髪の色、肌の色など
(持続的な変化と 開発がかなり困難)	(変化と開発の 余地がある)	(成人での変化や 開発は困難。選択し、 かつ／または状況に 適合する必要がある。)	(変化や開発が 極めて困難)

図 心理的資本の変化と開発の連続性 (ルーサンスの著書 P37 より引用)

遺伝や育ち (文化的なインプットや学習、開発) により規定される「特性」の影響は、ポジティブ性の約半分を説明できるとしています。そして、心理的資本は 40%、残りの 10% が環境であり、環境はコントロールできない、瞬間的で管理することができない「一時的状態」の影響を受けるとしています。IS プロジェクトの場合には、マネージャやリーダーなど周囲の人の役割は、育ちにあたります。

ディスコの“個人 Will”導入のきっかけは、管理会計を長期間運用していたけれども、部門会計では、部門長は気にするけれども他の従業員は誰も気にしなかった、そこで管理会計を“個人化”したと、ディスコの関家社長が講演で語っています。そして“個人化した段階で気にしてくれた社員は 3 割くらい”で、ボーナスに連動させた時点で更に 3 割が意識するようになり、ボーナスの連動額を増やすにつれて社員の意識は今 99%まで高まったと話されています。意識が高まった時点で、新たな仕掛けがなされました。賞与の配分の方式を個人成績に直結しないようにして、部門会計の利益に応じて、全社の原資を部門毎に配分、部門毎の原資を個人会計の成績で配分するという 2 段階配分を採用したのです。そうすることで、各個人が部門成績を気にして、部門の効率も上がっていたそうです。“Will”という社内通貨は、基礎情報学の成果メディアに相当します。この“内的動機”によるマネジメントは、集合的心理的資本を形成していったと言えます。

文化心理学の研究者である北山忍氏によれば、純日本企業とある外資系企業との比較研究において、「時代の変化に合致する規範をうまく見いだせない日本企業に対して、外資系企業は詳細な就業基準と、それに基づいたクリアな評価基準を持っていた」という結果が示

されました。コロナ禍の今ほど、変化への対応が重要になっている時代はありません。このような状況において、IS は重要な役割を担うことが期待されます。IS には安全で安心な未来を切り開く可能性があります。ディスコの“個人 Will”そして、同社での知見を元に制定された規格である ESO 行動規範から学び、IS 技術者の働く上での満足向上に取り組むことが必要です。

コルナイ氏は「自分の生き方が判断基準」というハンガリーの諺を引用しています。「まず初めに、本当にそうだろうか」と考えることが、共産主義から離れて、「覚醒」した始まりであったと振り返っています。パターンランゲージは、心的システムの生命情報を喚起し、IS プロジェクトのメンバ個人の「らしさ」と同時に集団としてのチーム「らしさ」を形成するという観点で重要な役割を果たすものとしていくイメージを抱いています。

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)連載 情報システムの本質に迫る第 26 回 社会（経済）システムの分析（1）
- *2)盛田常夫「コルナイ・ヤーノシュ自伝 思索する力を得て」日本評論社
- *3)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
- *4)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.
- *5)リクルートワークス研究所 研究プロジェクト「働く×生き生き」を科学する 第 8 章 研究展開 今後の「働く×生き生き」研究に向けて 第 2 回「文化心理学研究」の観点から 北山 忍 氏「純日本企業と外資系企業の差異を多面的に検証してみる」2020 年 06 月 16 日 <https://www.works-i.com/project/ikiiki/wellbeing/detail002.html>
- *6) ESO 行動規範について
『JSA-S 1001「ヒューマンリソースマネジメントー従業員満足一組織における行動規範のための指針』』に含まれる内容を示す。
一般財団法人日本規格協会 <https://www.jsa.or.jp/dev/>