

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 42 回 理想の経済システムの元でのチームの経験学習

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

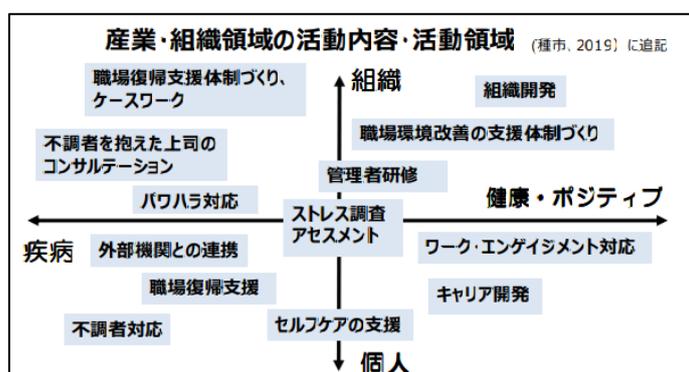
浦先生の考えられた情報システム学の新たな実践に向けて、理想の経済システムを手掛かりとした次のような考え方が示されています。

世の中の仕組みは、一般的にさまざまな比率の、集権化計画経済と分権化市場経済の組み合わせと考えられます。そのような複合体が、多段階・入れ子構造を成して作動しています。この世の中は、集権化計画経済と分権化市場経済の複合体がフラクタル構造をつくって作動しているのです。（芳賀正憲さんの 3 月号メルマガ「第 166 回 なぜ、日本でプラットフォームが見えなかったのか？」）

理想の経済システム実現のカギは、集権化計画経済と分権化市場経済の 2 つのシステムを円滑に組み合わせて運用することにあります。円滑化のためには、経済システムを構成する組織や人の心理的プロセスの影響を考慮することが重要です。組織や人がポジティブな心的エネルギーで満たされていれば、2 つの経済システムからの刺激を受けた前向きな認知、自らの力で考え抜くこと、そして自律的な行動が可能となるからです。

IS 技術者のための Psytech2020 研究会の活動では、心理的プロセスに焦点を当てています。日本の企業組織においては、主に米国で創案された心理的プロセスを対象とした考え方やツールを導入する動きがみられます。近年導入された考え方の例としては、「心理的安全性」や「心理的資本」など、実践例としては、Google 社のプロジェクト「アリストテレス」、ハピネスプラネット社の幸福度計測アプリのサービスなどがあります。

臨床心理分野から企業組織の側面を見ると、どうでしょうか。先日出席した産業領域で活動する臨床心理士の会合で、この領域で働く臨床心理士の活動内容・領域について整理したもの（下図）が提示されました。



図の中央、四象限にまたがる「ストレス調査 アセスメント」は、働く人に向けた心理的支援として、2015年「ストレスチェック制度」施行を受けて一般的になりました。多くの組織において、メンタルヘルス予防のためのPDCAが運用されています。この制度運用に関して、産業医や保健師、そして私達臨床心理士が携わっています。

国内では、産業・組織領域、つまり企業の中の健康管理室や時に会議室などの場所において、心理的支援は第二次大戦後にごく一部の企業で始まりました。当初は心理的不調を中心にしていましたが、職場の求めに応じて「外部機関との連携」「職場復帰支援」に活動の幅を広げていったようです。最近のトピックとしては、「パワハラ対応」、ポジティブな分野「ワークエンゲイジメント」「キャリア開発」などがあります。そして、組織の集団に向けた研修についても臨床心理士が携わることがあります。

第一象限に「組織開発」とあります。組織開発（Organizational Development: OD）は米国発祥の考え方で、日本では1960年代から盛んに取り入れられました。Tグループなどは馴染みのある方も多いと思います。組織開発は意味することが幅広いのですが、組織やチームが学習・成長することを目的としています。

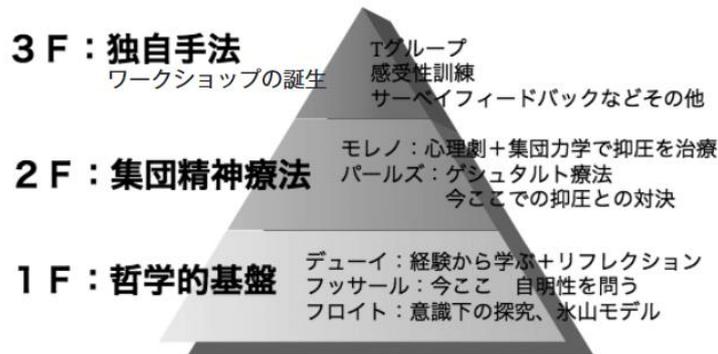
先日の会合では、組織開発については、職場で生じている問題についての気づきから解決を図ることを目的にグループでのワークショップを実施するケースを想定していました。主に話題になったのは臨床心理士がファシリテータとしての役割を果たすことについてです。1) 組織の問題を可視化し、2) ガチ（真剣勝負）対話、3) 未来づくりについて関係者一同で決める、という3つのステップを想定するものです。

余談ですが、産業・組織領域で働く臨床心理士の扱いは、安定しているとは言えません。仮に医療分野に入った場合には専門性が低く、産業分野に入ると「医療の専門語は要らない」といった具合にどっちつかずの人材と低く評価されることさえあります。欧米では、そもそも日本のようにオールラウンドの領域を想定した臨床心理士資格はありません。医療、教育、福祉、産業などそれぞれの分野別に、専門的な資格があり、それぞれ研修制度が充実しています。また、欧米の臨床心理士は診断や投薬をすることができますが、日本ではそうではありません。社会の変化を受けて日本の臨床心理士は新しい役割が求められており、これに応じていく必要があると思いますが、全体としてなかなか兆しは見えないと感じています。こ

んな中でも、志ある臨床心理士が役割を広げようとすることに心強く感じます。

組織開発に話を戻します。組織開発の分野において心理的プロセスを重視する考え方がみられます。中原淳先生（東京大学大学総合教育研究センター ※当時）が講演の中で、『組織開発は「3階建て」で発展してきた！』と題するパートにおいて、組織開発を心理療法になぞらえた考え方を示されています。1階は「哲学的基盤」、2階は「集団精神療法」、3階は「独自手法：ワークショップの誕生」であるそうです。（※Psychotherapy は、精神医学では「精神療法」、臨床心理学では「心理療法」と邦訳するのが慣習で、同じ内容を意味します。以下、適宜読み替えてください。）

## 組織開発は「3階建て」で発展してきた！



1階は哲学的基盤、その上に集団精神療法とありますが、集団心理療法は第一次大戦後に多くの兵士の心の傷をいやすために生まれました。中原先生は、代表的な集団心理療法であるモレノの「心理劇」、そしてパールズの「ゲシュタルト療法」を紹介し、説明されています。「心理劇」についての説明を以下に引用します。

（前略）集団精神療法というのは、集団を単位にして、集団の相互作用によって集団力学を利用して治療をやる、簡単に言うと、個人で治療するんじゃなくて「集団で治療する」ということです。（中略）モレノの心理劇は抑圧の経験を集団の中で演じることで、つまり、語るのではなくて、演じることで表出させるんです。

集団をコントロールして治療を行う、監督＝セラピストになるというのは、劇の場面の役割交代などをさせることによって、相互に気づきをもたらすという手法になります。「今、ここで起こっている演劇」に「気づきのヒント」があります。こうした「今、ここ」の状況を、専門用語で「現象学的な場」といったり

もします。

中原先生は、心理療法と組織開発は対象者に関わる長さも深さも異なるものであり、別のものであるということも忘れてはならないと仰っています。組織開発における心理的プロセスを心理療法になぞらえている点はユニークです。そして、3 階建ての考え方について、以下のように語っています。

しかし、3 F というのは、1 F の 40 年後。2 F の 10 年から 20 年後に発展した歴史なんです。すなわち、2 F の 20 年後くらいに、2 階の集団精神療法のトレーニングを受けた人たちが 3 階部分を作っていくことになるのです。(中略)。もっとも重要なことは、3 F 部分を規定する 2 階部分は「心理療法」だったということです、それも集団精神療法。これが 3 階部分になった瞬間には、「脱色化」します。そして、これが「ワークショップ」という名前にかえられ、さらには「組織開発」というラヴェルにまとめられていくのです。

私自身は、「脱色化」『「組織開発」というラヴェルにまとめられて』の表現にとっても納得しました。1 階に哲学や基礎の部分があると同時に、階が上がる毎に時代のニーズに合った方法に変化しているのです。哲学や基礎の部分なしに、輸入された「○○○」というカタカナのラベルを付けていくつもツールが流行りものとして登場することが日本ではよくあることだと思います。こういったことは避けなければなりません。

講演後の質疑で、会場の参加者から組織開発の 3 つのステップを折角実行しようと取り掛かっても、アクションプランが完璧にできても「なかったこと」になる経験（つまり、ステップ 3）「未来づくり」が絵にかいた餅のまま食べられない。）と、組織開発が目指すアプローチの違いについて質問がありました。中原先生はこの問いに対して、1 つの解決法は「報酬と評価の制度に決めたことを組み込んでいくということがある」と答えられました。これをまさに実現しているのが、本メルマガで何度か取り上げてきた株式会社ディスコの個人 Will です。Will という社内通貨を単位に、部分的といいながら報酬と連動させています。

ディスコの企業理念の 1 つに”Always the best, Always fun”があります。会社案内パンフレットには以下の記述があります。

「常にベストを尽くすことと、仕事を楽しむこと」をモットーにしています。お客様の期待に応えるために、仕事の質を徹底して追究することはプロとして当然のことです。しかしディスコはそれだけではなく、仕事そのものを楽しむことも奨励しています。これらは相反するものではなく、むしろ両立することでより充実し

た仕事につながるものと考えています。(下線はメルマガ著者による)

集合的心理的資本のホープが、チームの経験学習に貢献することが想定されます。先月号のメルマガで、“ホープは、より良い未来を想像する個々の能力だけでなく、新たな目標、経路、可能性全体を生み出す開放的な思考やアイデア創出を促進するような関係的・集団的プロセスと密接に絡み合っている”との説明を紹介しました。ホープは、メンバーが今これからについて検討する際に、選択肢のバリテーションを増やす効果があり、「目標、経路、可能性全体」に自信を持って仕事を遂行することができます。メンバー自らが経験し、学習し、結果として成果が上がれば、「楽しい」という気持ち(=生命情報)が生じます。「楽しい」には、「またやりたい」というチャレンジングな気持ち(=生命情報)が生じることでしょう。このように、ポジティブな心的状態を継続することが可能になります。多くの人がそうだと思いますが、「苦しい」ことは長く続けることは難しいです。「楽しい」と感じることで、自然に前向きな気持ちになることができます。

パターンランゲージの 1 つの役割は、行動するチームとしてのコミュニケーション、チームから個人へ、個人からチームへのポジティブなフィードバックを生じさせることであると考えます。例えば、上司やリーダーが自らの経験をパターンに重ね合わせて、メンバーに繰り返し伝えること、そしてメンバーが今向き合う課題や問題にどうつながるかに意識を向けること、そしてチームで安心して発言したり、行動することができます。つまり、チームで経験学習することを機能させる役割です。上司やリーダー、メンバーの心的システムにパターンランゲージが浸透し、学習や成長す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。

<参考・引用>

\*1)「組織開発」再考 理論的系譜と実践現場のリアルから考える、『人間関係研究』第 16 号 特集：人間関係再考 ※公開講演会の記録

[https://rci.nanzan-u.ac.jp/ninkan/publish/item/16\\_07\\_03.pdf](https://rci.nanzan-u.ac.jp/ninkan/publish/item/16_07_03.pdf)

\*2)株式会社ディスコ会社案内(pdf)

<https://www.disco.co.jp/jp/csr/doc/cr.pdf?1619655687>

\*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