

連載 “Well-being” ことはじめ

第 45 回 IS 技術者がイキイキと働き続けられる組織になるために

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー

三村 和子

先月号のメルマガで、7月に実施した IS 技術者のための Psytech2020 研究会の会合を振り返り、内受容感覚の重要性について検討しました。内受容感覚とは身体内部に関する感覚ですが、この感覚を用いて状態に気づき自ら働きかけることにより、ポジティブな心的状態が生じる可能性があります。ポジティブな心的状態になれば、イキイキと働くことができます。このことは、IS 技術者の心理的資本を増大させることとも通じると考えます。そこで、今月号では状態に気づき、自ら働きかけることと心理的資本の関連について検討します。

心理的資本については、過去のメルマガにおいても取り上げてきました。今年 1 月号で示した心理的資本の重要な 4 つのリソース(以下、心理的資本の HERO)の定義を再掲します。

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) 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

心理的資本の HERO は、それぞれのリソースを強化することが重要であると同時に、4つを合わせた心理的資本全体として取り組むことが、個人や組織のパフォーマンスの向上にとって重要であること、つまり心理的資本全体は部分の合計よりも大きな効果があるということです。このことについて例示された箇所がありますので、「こころの資本 心理的資本とその展開」から引用します。

ホープの高い人が目標を設定する際、その人のエフィカシーが高く、楽観的な成功期待を持っているれば、確実に挑戦的な目標を設定し、受容する。このことは、同様に個人の動機づけや努力の強化につながる。さらに言うと、挫折からしなや

かに回復し、複数の経路を計画して必要に応じて代替経路を選択し、成功を追求しつづける（すなわち、ホープ）のであれば、楽観的な期待を継続的に持つことを可能にするかもしれない。

このような心理的資本全体としての発想や枠組みがプロジェクトのメンタルプロセスとどのように関係するか、そして内受容感覚の気づきがどう作用するのか、IS 技術者の場合を想定して以下に記述します。

IS 技術者は、プロジェクトの目標達成を自ら強く決意し、しかも困難な目標であったとしても、取り組むことを楽しもうとしています。そして、予め目標を達成するいくつかの代替経路を設定し、柔軟に変更対応できる状態を維持し続けています。あるとき、「うまくいっていない」ということを示すエラーが発生しました。IS 技術者は、このエラーを予め予測していたため、うまく対応できそうだという見通しを持つことができました。

見通しを持つことができ、まず安心することができました。次に、昼休憩のルーチンとしてマインドフルネス瞑想を行いました。ふわっとした感覚を味わうことができ、身体が軽くなったような感じがして、仕事へ集中力の高まりも生じました。これまでのエラー対応で頑張ってきたことを振り返り、どんなことにも前向きに取り組めそうだと感じました。そして、これから始めようとしている作業そのものだけでなく、他の関連についても関係者に相談してから作業を始めようと考えました。そこで、チームメンバーにポイントを伝えた上で、ミーティングを行いました。他のメンバーから意見を聞いたところ、当初の案には問題があり、別の手法を用いる方が適切であると判断できました。自分は選択した手法は得意分野ではなかったため、自分では発想できませんでした。そこで、詳しいメンバーに対応を依頼しました。そして、メンバーが対応しやすいよう、全体からの影響度や進行状況についての情報をタイミングよく行い、サポートしました。サポートしながらメンバーの仕事ぶりや具体的な対処方法について、一通り学ぶことができたので、次回同じ分野の事象が発生したら自分で対応できそうだという自信を抱きました。また、これらの経験から長期的な目標設定を行いました。

この例の中で、IS 技術者が「昼休憩のルーチン」として行う「マインドフルネス瞑想」は、マインドフルネスとしてよく知られた心身へのアプローチの 1 つです。マインドフルネスは心理的資本の HERO に加える新たなリソース候補 1 の 1 つに挙げられています（候補 1：クリエイティビティ、フロー、マインドフルネス、感謝、赦し、候補 2：エモーショナル・インテリジェンス、スピリチュアリティ、本来性、勇気）。マインドフルネスにより、自らの感情に気づくことができること、そして脳の様々な働きを変化させ、心理的資本の HERO を高める可能性があることについては、脳神経研究が進められています。（参考文献 Begley らによる）

IS 技術者は、仕事場面では多くの仕事に関わる情報（殆どが社会情報や機械情報）で満たされ、内面に意識を向ける時間はなかなかとれないと思います。一方で、内面に意識を向けて気づくことができるのは自分自身です。この例の IS 技術者が昼休憩のルーチンとしてマインドフルネス瞑想を行う目的は、内受容感覚により気づいて働きかけることを起点とし、心理的資本の HERO を高めて効果的に機能させることにあります。心理的資本の HERO を高めることを習慣として続けることが、イキイキと働き続けることにつながると考えます。

心理的資本を提唱しているルーサンス博士は、「持続可能で測定可能なパフォーマンスへの寄与」を目標とした心理的資本の介入を示しています。その介入は具体的なレベルでの取り組みを想定しており、ホープの主な構成要素である目標(goals)、道筋(pathways)、そして目標達成に自ら取り組むことを発想や行動の枠組みとして用いています。心理的資本の蓄積を図るため、業務の目標設定、経路の生成、障害の克服について取り組むセッションも示しています。

IS 技術者のイキイキとした働き方を継続させるために、組織は心理的資本の HERO の強化に取り組むことが必要です。心理的資本のリソースは、目に見えるものではありません。また、個人にとってのホープはそれぞれ異なりますし、個人が組織レベルに抱くホープは、同じ組織に属する人でも全く同じということはないでしょう。そのため、丁寧な言語化が欠かせないと考えます。そして、心理的資本を単に知識として採り入れるだけでは不十分です。プロジェクト経験として、IS 技術者の心的システムに根付かせることを目指す必要があります。

IS 技術者一人ひとりの心理的資本のリソースを個人ベースに根付かせる、あるいはプロジェクトチームや組織、企業などにつなげるために、パターン・ランゲージを用いることを提案したいと思います。伝統的な企業においては、「仕事を楽しむ」という働き方についても、理解が十分でないと感じています。例えば、「忙しそうにしていなくて、上司から余計な仕事がふられる」という部下の言い分を聞いたことがあります。このような組織は心理的資本の HERO とは対極にあります。組織全体が、心理的資本の HERO を全体として推し進めることと、HERO に満ちた組織文化を実現することがパフォーマンス向上とやりがい醸成に欠かせないことについて、更に理解が進むよう働きかけたいと思います。

引用文献

- 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)中央経済社
- 2) Sharon Begley, Richard Davidson .(2012) . The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live - and How You Can

Change Them, Penguin, NY