

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 56 回 「一丸となる」心のサポートマップ

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー

三村 和子

前回のメルマガ『「一丸となる」心理的安全性』において、「一丸となる」という意識は日本の組織活動上、日本独特の心理的資本の要素の候補となりえるのではないかと、そしてこの意識は心理的安全性との関連が深いとの考えを示しました。今月号では、「一丸となる」という心理状態が高まることで、IS プロジェクトにおいてどのような影響があるか、架空の事例を用いて具体的に検討します。

IS 技術者のマコトは、現在のプロジェクトチームで大きなミスをしてしまい、それ以来チームメンバーと距離ができてしまったと感じています。そのため、チームの会議でうまく発言ができなくなりました。また、他のメンバーの些細なミスに怒りを感じるなど、安定して仕事ができなくなり、気分が落ち込むことが多くなりました。さらに、仕事の課題を先延ばしにしてしまい、プロジェクトの進捗に問題が生じています。チームのメンバーもそのことに気づいており、チームの人間関係がぎくしゃくしてきました。このままではチームのパフォーマンスに悪い影響がでそうです。そこでプロジェクトリーダーの北井はマコトと個別相談をすることにしました。

北井：最近メンバーとどう。この間のミーティングでほとんど黙っていたようだったけど。

マコト：なんでもありません。

北井：休憩中の様子も気になっていて、どうなのかと。メンバーと協力してやってほしいし、何かあるなら教えてほしい。

マコト：(数秒後に) 私の意見が無視されるので。

北井：そう感じるのには訳がありそうだね。

マコト：ミーティングで私が発言しても無視されると、もう何も言いたくなくなります。

北井：そうだったんだね。その時に言いたかったことを、ここで話してもらえますか。

(詳しい事情を聴きながら、マコトの仕事の進捗状況に話題を移す。)

マコト：(進捗の報告を行う)

北井：予定通りできていない仕事について、詳しく話してもらえますか。

マコト：メールへの対応など、すぐ対応できる仕事なら何とかこなせています。集中力が続かないので、複雑だったり他の人に関わることとなると、先延ばしにしてしまいます。それでもやらないわけにはいかないことがあるので、最低限のことだけします。それ以上のことをするのは無理です。

北井：先延ばしにしてしまっているわけだね。先延ばしにしようとするまでに、何を考えますか。例えば、直近の先延ばしにしたことで説明してください。

マコト：先週は、(ある仕事)のためにいくつかの数字をまとめる必要がありました。その

ことを頼まれたとき、「空いている時間にやってくれればいい」としか言われませんでした。まとめをするためにはいくつか調べなければならなかったのですが、そのエネルギーがもう残っていないと思いました。やったとしても間違えてしまったら、間違いに他の人が気づいたら攻撃されるんじゃないかと心配で、先延ばしにしました。(下を向いたまま顔を上げない)

北井：どういう考えで先延ばしにしてしまうのか、よくわかった。ありがとう。一緒にやっているメンバとの関係についてどう思っているか教えてください。

マコト：他のメンバは自分と一緒に働きたくない、私にチームにいてほしくないと思っています。

北井：そう感じているんだね・・・(間をおいて) マコトはなぜこのチームに加えられたのか、どう考えていますか。

マコト：私の経験からです。過去のプロジェクトでたくさんの問題を解決してきました。

北井：どのように問題に対処してきましたか。

マコト：落ち着いて仕事をする、特にトラブルが起こると視野が狭くなってしまうことが多いので、他のメンバに視野を広げるためのアドバイスをしたり、別の観点を示す声かけなど、常にしてきました。

北井：今のプロジェクトではどうですか。

マコト：他のメンバは私のことをよく笑っています。あなたも先週一緒になって笑っていました。(怒りの表情)

北井：その時のことなら、マコトのことではなかった。他の話題について冗談を言っていただけだった。そう見えたのかもしれないね。

マコト：その時そうだったとしても、私の意見はよく無視されることがあって、一緒に仕事ができにくい。

北井：では、彼らとは別に仕事をするとして、どんな風に仕事ができるだろうか。

マコト：落ち着いて独りで仕事ができると思う。例えば、(仕事の段取り、具体的な方法について淡々と説明する。)

北井：そういうマコトだから、このチームのメンバに選ばれた、そのことをわかっているか。

マコト：そうでした、そのとおりです。

北井：では、仕事を先延ばしにすることについて一緒に考えよう。先延ばしにしたらどんな気分になりますか。

マコト：とりあえず、ほっとします。

北井：なるほどね。先延ばしにするのは、一瞬ほっとした気持ちになれるからだね。その気持ちは長続きするだろうか。

マコト：えーと、すぐに不安になります。仕事をやっていないことに周りのメンバが気づき始め、私の悪口を言って笑いものにするかもしれない。

北井：プロジェクト上の対処の仕方、尊敬する人、参考にしたい人のことを思い浮かべて

みてください。うまく仕事の優先順位をつけているように思える人はいませんか。

マコト：そうですね。同僚のタダシは、物事への対処がうまくて、いつも楽しそうにしています。面倒なことに巻き込まれたり、心配したりしている様子はありません。

北井：タダシのように、心配せずに仕事に取り組んでみませんか。自分がやったことは、よくやったと認識し、間違いはそれを認める、心配する代わりに、これから何とかうまく進めていこうというように。一緒にどう取り組んでいくのがよいか、話し合ひましょう。

この後、マコトは北井と自分が不安になる原因となっていた困難な問題の対処法を一緒に検討し、他のメンバと協力して行う方がよいこととマコトが一人で責任をもって行うこととを分け、他のメンバとのミーティングをマコトが設定するところまで、まず見届けました。北井は当面、マコトの進捗スケジュールを毎朝報告してもらい、そこでわからないことや気になることを相談する時間をとることとしました。

また、リーダーの北井は他のメンバへの働きかけも行いました。他のメンバにはマコトの状態と、マコトが自分のことではない話題についても「笑われている」と思い込むほど孤立していること、そのため協力できずにいることを伝えました。このことで、他のメンバはそれぞれが行っている仕事で、マコトがやりやすくなるような方法について検討し、マコトと相談してみることになりました。

結果、マコトは単独で考えて行う仕事を着実にこなし、自信をつけることができました。他のメンバと協力する仕事では、分担する範囲や到達レベル、納期はいつまでかなど、不明な点を逐一確認しつつ、求められたことをやり遂げることができました。こういった経験から「チームの一員として、しっかり役割を果たせる」という安心感を持つことができました。マコトの今のチームでの様子は、他のメンバと一緒に騒ぐことはないものの、その様子を見ているときに柔らかい表情で過ごしています。

以上の架空の例から、「一丸となる」と心理的資本の HERO(Hope, Efficacy, Resilience, Optimism)との関連を検討します。リーダーの北井は、マコトへの傾聴、不安感の受容から会話を始めました。そして、北井はマコトを一人の人間として支えるというスタンスをとって、マコトがそもそもチームに選ばれたことから話をし、マコトの自己効力感(Efficacy)が高まったことが大切なことの1つです。マコトの強みを取り入れながらレジリエンス(Resilience)を高める声かけもしました。マコトとリーダーとの信頼関係が形成され「一丸となる」始まりがここに見られます。

さらに他のメンバへの働きかけも行いました。孤立していたマコトと他のメンバとの間に生じていた誤解、つまり「情報格差の解消」を試みました。芳賀正憲さんによると、「一丸となる」状態には、「情報格差の解消」が欠かせないといひます。「情報格差の解消」が図られたことで、マコトには「リーダーは自分の話を聞いてくれる、リーダーに相談してみよう、リーダーなら助けてくれる、ヒントを与えてくれる」という安心感が生じ、前向きな見通し

(Hope, Optimism)を持って状況に合わせた行動を起こすことができるようになりました。また、マコトを含めたメンバそれぞれの内面に「チームの一員としてできることを精一杯やろう、きっとできる」という思い (Efficacy) が定着していきました。そしてリーダーがその場に居なくても「何かあれば、リーダーやメンバに頼っていい」という心もちを維持できるようになったのです。プロジェクトの目標である最高のパフォーマンスの達成に向かうための「一丸となる」とはこういった状態であると考えます。

IS プロジェクトではメンバは自律してやるべきことをやり遂げるということが、プロの IS 技術者としての理想です。ただし、プロであってもコミュニケーションの根本に「受動的である」ことに、日本独特の観点として留意する必要があります。仕事上のことですぐに相談した方がよい場合でも、他の人に相談できないでいるということが実際には多いと思われれます。これは日本人の思考が「受け身」であることが影響していると思われれます。「一丸となる」ことで、やるべきこと以外のことを心配することなく、安心して前を向くことができると考えます。つまり、一丸となっていて、しかも自律してやりとげようとするのがとても大切です。

社会心理学者のニスベット氏は、著書『木をみる西洋人 森を見る東洋人：思考の違いは  
いかにして生まれるか』の中で、アジア人は他者の感情に対する感受性が高く、このことが、  
コミュニケーションについての暗黙の考え方にも反映されると指摘しています。この考え  
方の1つとして、アジア人は「聴き手の側が、話の内容を理解する責任を負う」といいます。  
また、論旨をぼかしながら述べることを当然と考えるとも言います。

そして、ニスベット氏は「相互独立的 (個人志向) な社会と相互協調的 (集団協調) な社会とを区別する必要はあるが、(中略) 互いに関連しあった、ある程度異なったものである」という考えを示しています。東洋人と西洋人では両方の要素を持っており、東洋人は相互協調的な志向を、西洋人は相互独立的な志向を持つと指摘しています。調査によれば、複数の異文化に育った人々ではこの志向は変化するという事です。このことから、プロジェクトのメンタルプロセスにおいても、「一丸となる」ことと全員の自律の強化との両方について、力の入れ具合を調整しながら状況に合わせて変化させることは可能であると考えます。

歴史学者である井上光貞氏は、泉靖一氏 (文化人類学者)、梅棹忠夫氏 (生態学者、民俗学者) との対談で、日本には島国である地理的な条件が働いた結果、「一貫して一種の文化受容の原理みたいなもの」がでてきた、つまり「よそでつくられたものを受け入れる」というイデオロギーが定着したと発言しています。その結果、日本人の思考は「受動者である。能動者ではない。しかし、それがだんだん何かある意味を持ってきて自分の世界をつくっていく」という。これが日本人の思考の発展だと思う」と発言しています。こういった思考が前提となることを考慮する必要があります。

IS プロジェクトのリーダーは、メンバが行動としては自律するけれども、意識としては所属する集団と「一丸となる」状態を維持できるように、状況に合わせてコミュニケーションを工夫する必要があります。こうしたメンタルプロセスを実現するためにはかなりの経験と熟練が必要であり、欧米のマネジメントとは異なり、日本独特のものであることを理解しておく必要があります。

コロナ禍における働く人の孤立感の問題は、「誰にも頼ることができない」と感じることから始まると思われます。「一丸となる」というそれぞれが抱く意識の元で、自己を強く支え、安心感を醸成しながら心理的資本の要素 HOPE が高められることが、日本社会にあった独特の心のサポートマップとなると考えます。

IS 技術者の方々がやりがいを持って働くことができるよう、そして組織がよい方向に向かうために何がよいのかについて、本稿では今後も探って参ります。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

- \*1) 木をみる西洋人 森を見る東洋人:思考の違いはいかにして生まれるか リチャード E ニスベット著、村本由紀子訳 (2004). ダイヤモンド社
- \*2) 『人類と文明』 泉靖一 編 東京大学出版会 1972 (UP 選書)