

連載 “Well-being” ことはじめ

第 67 回 マイナトラブルと IS プロジェクト

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

行政の DX 化推進の一旦として導入されたマイナンバーカードですが、他人の保険証の情報や公金受取口座が登録されるという問題が発覚し、システムトラブルが連日報道されました。6月16日のNHKの報道によると「マイナンバーのコンビニ交付トラブルの点検終了へ 順次再開」とあります。点検は十分なのか疑問に思う人が多いと思います。こうした不安定な状況ですが、2024年秋に健康保険証との一体化、マイナンバーの利用範囲の拡大、さらには2026年度には新カード発行というスケジュールが発表されました。

西垣通先生著『超デジタル世界: : DX、メタバースのゆくえ』によると、DXという概念は、2004年にスウェーデン（今は米国在住）のコンピュータ工学者・経営学者であるエリック・ストルターマンによって提唱されたもので、もともとは、企業のデジタル処理を抜本的に改革してビジネスの効率を上げようという意図であったそうです。これがいつの間にか、「DX が社会全体を改善する」という大言壮語になってしまったと西垣先生は述べています。

DXという言葉は明確に定義されないまま、あいまいな状態でIT産業の謳い文句となり、社会変革の旗印のように用られる点は、日本語の露点の高さの特徴によるものです。先月号メルマガに記しましたが、IS技術者は露点の低い状態で業務を遂行します。ISの設計・開発段階でしっかりと言葉の露点のギャップが埋められればよいと思いますが、十分なのでしょうか。

マイナンバーカードや銀行のシステムトラブルなど、社会活動に影響が大きい問題は大きく報道されますが、そのたびに現場で悪戦苦闘しているIS技術者の心的状態はどのようなものと想像すると胸が痛みます。

今月は、ISの現場を牽引するISプロジェクトのリーダーの働き方について、検討します。言葉の露点が低く、論理的な検討が多いISの開発業務ではかなりの集中力が要求されます。リーダーには、技術者としていわゆる職人的な集中力、つまり自分の仕事に集中すること以外に、周囲の人々や環境に意識を向ける必要があります。自分だけでなく、周囲にも関心を集中する能力はEQ（心の知能指数）と言われています。

EQの概念を提唱した心理学者のダニエル・ゴールマンによると、リーダーに要求される能力には3つの集中力、①自分への集中、②他者への集中、③外界への集中、という3つの形態に分けられるといます。

まず、①自分への集中については、「自分を見つめる、つまり自分の内なる声に耳を傾けるのが、EQ を高めるうえでの出発点である」とゴールマンは述べています。「自分の内なる声」とは基礎情報学上の生命情報に該当します。いわゆる直感とか、正しいかどうかの「感覚」として身体が伝えるものです。この身体からのシグナルは常に変化しており、多様であるということですから、じっくり向き合い、見極める必要があります。このとき、有用な集中のあり方は、「開かれた意識」＝ありのままに物事を認識することであるといえます。

さらに、リーダーがメンバーに自分の意見を伝える場合に、「メンバー同士が胸襟を開いて親密になる」といった安心した環境であることが重要であるということです。

次に、②他者への集中とは、他者に関心を向けて共感、社会的な関係を築く力です。「他の人々に『一緒に仕事をしたい』と思わせる」ことが、生来のリーダーとしての頭角を現すとゴールマンは述べています。共感には、①認知的共感、②情緒的共感、③共感的関心の 3 種類があります。

- ① 認知的共感：他者の視点を理解する力
- ② 情緒的共感：他者の感情を汲み取る力
- ③ 共感的関心：相手が自分に何を求めているかを察知する力

一般的に心理学ではこのように共感を 3 種類に分けることはありません。ゴールマンによるとリーダーが他者に共感を示す様子を注意深く観察した結果、浮かび上がったのがこの 3 種類であるとのことでした。

①認知的共感を抱くリーダーは、部下に対して自分が言いたいことをはっきり説明でき、部下から最大限の成果を引き出すといえます。②情緒的共感とは、メンタリング、顧客対応、集団力学の把握をうまく行ううえで、重要な働きをするものです。一方では相手の感情に対する自分の反応に意識的に注意を向け、他方では表情や声の調子などから相手の感情を幅広く読み取るという 2 つのことを同時に行う必要があります。③共感的関心は、②情緒的共感と密接な関係にあり、人々の感情だけでなく、相手が自分に何を求めているかを察知する力となるものです。

そして、相手との対話において、直感と熟考のバランスを取ることに大きな意味があるといえます。自分らしく自身を保ちながら相手を思いやることは、大きなトラブルを抱えている場合に大変困難なことでした。

例えば、トラブルの解決が難しく、プロジェクトの納期に間に合わない状況では、リーダーがメンバーに共感的関心を保つことは難しく、ミーティングの場面でリーダーが自分自身を守るために感情を抑制することが想定されます。

コロナ禍を経た今、テレワークが広く運用された結果、組織ではコミュニケーションが課

題になっています。メンタルヘルス予防の観点では、1to1 ミーティングで丁寧なコミュニケーションを図ることに加えて、メンター制度、つまり評価者・被評価者という関係ではない先輩・後輩という人間関係からも職場の一体感を醸成しようとする動きがあります。この中で難しいことの 1 つが共感です。企業のカウンセラとしての経験では、メンタルヘルス研修のロールプレイで悪戦苦闘する人が多く、技術者出身の人に特に難しい方が多いという実感があります。

共感のロールプレイでよく受ける質問に、後輩社員の話を一通り聞いた先輩社員が「(あなたの) 言っていることはよくわかった」と伝えたい場合に、こう言えいいという正解を知りたいというものです。「わかった」と伝えるのに最適な方法は人と人との関係性や状況によって異なり、しかもダイナミックに変化します。1つの正解があるわけではありません。後輩社員との関係の進み具合によっては、無言でうなづくのがよい場合もあります。また、サイモン・バロン＝コーエンという心理学者によれば、「システム認識に秀でた人の一部は、他者の考えや感情、人間関係などを十分に読み取れない『共感の欠如』という傾向をもつ」とのことです。ゴールマンは、「システムを把握する能力が高い人材は、組織にとって資産ではあるが、リーダーとして優れているとは限らない」と述べています。

私の修論研究では IS 技術者はアレキシサイミア傾向（失感情言語化症）が高いという結果が得られました。アレキシサイミア傾向が高いと、自分の内面への気づきが乏しいため、自分だけでなく周囲も不調に気づきにくく、ストレス対処が難しいとされています。アレキシサイミア傾向が高い人は他の人にサポートを求めることが難しい場合があり、カウンセラにとって相談や受診への動機付けが難しいという印象があります。

※アレキシサイミア傾向：

自分の感情（情動）への気づきや、その感情の言語化の障害、また内省の乏しさといった点に特徴があると言われています。心身症の発症の仕組みの説明に用いられる概念ですが、近年は衝動性や共感能力の欠如など、ストレス対処や対人関係を巡る問題との関連が研究されています。（厚生労働省 e-ヘルスネットより引用）

働く人のメンタルヘルスに携わってきた経験から、EQ の能力に乏しい人でもうまく人間関係を構築できたり、トレーニングによって共感の力を少しずつ育むことは可能であると考えます。場合によって、独りで何もかもやりきる必要はないという考えに基づき、サブリーダーに EQ 能力の高い人をアサインし、サブリーダーに EQ 部分は任せるということも得策です。

マイナンバーカードの IS プロジェクトに携わるリーダー達のコミュニケーションはどのようなものでしょうか。仕事を始めようとするとき、イキイキとしたエネルギーに満ちているでしょうか。そしてゆとりをもって、じっくり問題に取り組むことができているでしょう

か。今回は、IS 技術者が抱えるであろう心の問題、そして今からできることに焦点を当てて検討します。

<参考・引用>

- *1) 超デジタル世界: DX、メタバースのゆくえ 西垣通 (2023) . 岩波書店
- *2) リーダーシップの教科書 2 実践編 ハーバードビジネスレビュー編集部 (2021). ダイヤモンド社