

## 連載 “Well-being” ことはじめ 第 72 回 理想の実現に向かう

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー  
三村 和子

「清く正しく美しく」をモットーとする宝塚歌劇団で 25 歳の劇団員が自殺したとみられる悲劇が起きました。遺族側の主張によると自殺の原因には過重労働やハラスメントがあるとのこと。「清く正しく美しく」は宝塚歌劇の創始者である小林一三氏の遺訓です。「ハラスメントはなかった」と主張する歌劇団の姿勢に遺族側弁護士の川人博氏は「上級生が下級生を叱責するという歌劇団の慣行を無批判に受け入れた、一時代前、二時代前といってもいい価値観に基づく思考だ」と記者会見で批判し、歌劇団の組織風土改革を強く求めました（2023 年 11 月 15 日 朝日新聞朝刊）。今後は真相解明に向けた再検証と共に、関係者は「清く正しく美しく」のモットーが描く理想に合った行動をしてきたのか、理想に向かって今後どのように変わるべきなのか、議論や対話が求められます。

ハラスメントの問題は働く人にとっても大きな影を落としています。法制化そして安全配慮義務との関連で早期発見・早期対応などがとられるようになりました。このことにより、ハラスメントの被害者が声を上げやすくなり、救済の道が開かれたことはよいことと考えます。一方で、管理者に大きな負担がかかる懸念があります。オランダのエラスムス大学医療センター公衆衛生学部門田中宏和教授の研究(2009～2015 年までの国際統計)によれば、日本は管理職の死亡率が他の職業階層より抜きん出て高いとの指摘がなされています。

カウンセリングの場でも若手から「上司が怖い」といった訴えがある一方で、「言い方に気を付けないと」と仕事上のコミュニケーションで神経を擦り減らして疲れた様子の管理者がいるなど、双方がストレスフルになっているという印象があります。

こうした状況の背景の 1 つに成果主義の導入があると思います。働く人は成果の向上のために効率のよい方法を選択し、業務の無駄を削減することが求められました。一人ひとりの生産性が向上すれば、企業全体の利益が最大化できるという考え方に傾倒していきました。時代の潮流として様々な立場の個人の意思や権利を尊重しようとする考え方が浸透してきたことと相まって「自らの利益になるかどうか」といった自分中心にフォーカスした意識を強く持つようになりました。

一方、企業組織は社会システムでもあり、変化の激しい時代にあって組織全体が柔軟に変化することも求められます。組織風土や組織文化は目に見えない形、つまり暗黙知の形で働き方やモチベーション、職場の雰囲気となって残り続けていきます。

芳賀正憲さんは『情報システム学』3 章「人間はどのように情報システムをつくってきたのか」において、理想や本質の概念は、「かつて日本に存在せず、今でも十分認識されていない」「西欧から輸入したが、そこに現実から遊離した意味をもたせてしまい、多くの職場

で問題解決のプロセスから排除してきた」と述べています。また、芳賀さんは生物の生存のための行為と一体的である生命情報とは、視点が内部にあること、つまり生物が外界からの刺激を受けて生命情報が生命体の内部に発生すること、ここで出現する意味内容を観察することの重要性について述べています。

情報システムの歴史について「本質モデルとしての人間の心的システムが、さらに機能を拡張した本質モデルとして、いかに社会的に分化した共同体や組織を、新たな HACS（※ HACS とは“階層的自律コミュニケーション・システム”、Hierarchical Autonomous Communication System の略）として創発していったかの歴史と見るができる」とし、アシュビーの法則が社会システムの機能分化・発展にも適用可能であるという考えを示しています。社会システムの発展について HACS が本質モデルの理解に欠かせないとして以下のように述べています。

本質モデルとしての人間の心的システムは、生物としての特性を保持していて、暗黙知を基盤としたオートポイエティック・システムであるが、西垣によると、複数の心的システムを環境にもつ、家族や企業などの組織もまた、オートポイエティック・システムであり、社会全体が階層的オートポイエティック・システムにより成り立っているとされている。

企業組織におけるハラスメントの問題については、ハラスメントが起こってしまった場合の事実認定や評価も大切ですが、そもそも同じ組織に所属する人同士の信頼関係が大切です。信頼関係をつくることは容易ではなく、長期に亘る取り組みを必要とします。個人の心的システムは刺激を受けて自らの内部に生命情報を発生させるのですから、組織としては、組織が発した情報をきっかけに個人が刺激を受けたかどうかを、個人が発する社会情報や機械情報として表現したものを手掛かりに、組織管理の PDCA を回す必要があります。

HACS による拘束の観点をもって意識の持ち方への構造的な影響を把握し、所属する人々が自らの内部に生じた生命情報を言語化して表現しやすいようにすることが肝心です。組織管理の PDCA が回っていると感じられた場合に、「自分は見守られている」など自分の働く環境を前向きに評価することができます。「こうなりたい」とか「こう思う」という心的システムに生じる思いは人によって異なり、同じ人でも時の流れにより変化します。そのため各自に適合する具体的なことから組織が把握し対応することは困難です。現実的な解を探すよりも、抽象化した理想を掲げて理想の実現に皆で向かうというイメージを根付かせることが大切です。組織を構成する人全員が理想の実現について共通に理解し、そのために何をすべきかを議論して共感してこそ、それぞれがなすべきことを納得して実行できるようになります。

HACS の考察は働く人の環境から大きく広げて社会全体にも目を向ける必要があります。コロナ禍で急激に普及したテレワークにより、育児や介護との両立がしやすくなったと感

じる人がいる一方で、孤立感を増している人もいます。世界で生じている紛争や政治経済に関わる問題、気候変動による悪影響など、個人の心的システムは複数の異なる社会システムから拘束を受けて人々の間に不安が横たわっていることが想定されます。不安のために、人々の意識のスコープは狭くなる一方です。こうした状況において、理想の実現を目指すための対話がとても重要です。

理想を描くにあたり、日本社会のコミュニケーションの露点の高さ（概念化のレベルが欧米と比べて高いままであること、ベルク氏による、詳しくは参考文献の\*3) ,\*4)を参照）を活かして、対話を通して経験する“場”“雰囲気”から心地よさを感じることで前向きなエネルギーを生じる可能性があります。

IS 技術者の仕事の特徴として、社会情報や機械情報を扱うことが多いことから人によっては日常的に生命情報に意識を向ける時間が少なくなってしまう懸念があります。仕事上の理想を語り合うことは、IS 技術者の偏りがちなコミュニケーションのバランスを整えることにもつながります。

「ポジティブ精神医学の活用：10年後の精神医療はこうして変わる！」の著者、須賀英道教授によると、日本では行政や一般企業などの多くがリスクマネジメント視点で活動してきたこと、そして日常生活や環境に対してネガティブな視点から物事を捉える傾向が強くと表れているといったバランスの悪さを指摘しています。そして、この状況を打開する最善策はポジティブ視点とネガティブ視点を3対1とする黄金比率にすることを提案しています。

IS 産業では問題解決に力点が置かれ、ネガティブ視点に偏りがちです。これはプロジェクトには問題が付きもので、いかに予め手を打ち問題の影響を小さくするかが成功のための肝であるからだと思います。黄金比率に従ってプロジェクトに携わる IS 技術者の心的システムには、そのネガティブな出来事にかかるエネルギーの3倍ポジティブなエネルギーを注ぐ必要があります。

IS 産業の特徴の1つに IS 技術者には所属している企業と顧客企業の異なる社会システムからの拘束を受けていることがあります。この特徴に対応するために、顧客企業からの評価や期待に加えて自社としてどのような人材に成長してほしいかなど、管理職からプロジェクトメンバーに伝えることや仕事上の強みについて意識づけをすることが重要です。

IS 技術者の人生全体の観点から、ワークライフバランスをとることも有効です。家庭や地域で楽しみなことに取り組んだり、興味のある分野の勉強をしたり、スポーツで汗を流すなど仕事以外の関わりを通じてポジティブなエネルギーを得ることが大切です。仕事以外の人々とのつながりを持つことで、IS 技術者は視点の拡大や頼ることができるサポートのバリエーションが増えることとなります。自宅と職場以外に居場所が増えること、様々な人々との関わりが増えることにより、IS 技術者には心のゆとりが生まれるでしょう。

バランスをとるといえることは、感じ方が人それぞれなので大変難しいことです。集団としてのバランスをとるために「理想の実現」についての対話は必須であると考えます。

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) 田中教授らによる職業階層別死亡率（男性、35－64 歳）の国際比較より参考図  
<https://jech.bmj.com/content/73/8/750.long>
- \*2) 一般社団法人情報システム学会新情報システム学体系調査研究委員会，情報システム学（新情報システム学序説 改訂版）※2022 年 6 月に情報システム学会のみ対象とした事前公開
- \*3) Augustin Berque “Point de parole et paysage dans le haiku”, *Revue des sciences humaines*, No.282, Feb. 2006, 29-40 （オーギュスタン・ベルク「俳句における言葉の露点と景色」）  
<https://www.issj.net/mm/mm16/11/mm1611-ab-ab.pdf>
- \*4) 一般社団法人情報システム学会 メールマガジン  
特別寄稿 オーギュスタン・ベルク著「俳句における言葉の露点と景色」の邦訳 2022.2.25  
<https://www.issj.net/mm/mm16/11/mm1611-rtn-rtn.pdf>
- \*5) 須賀英道 ポジティブ精神医学の活用：10 年後の精神医療はこうして変わる！，星和書店, 2019