

連載 “Well-being”ことはじめ

第 94 回 ダイバーシティも包み込む職場の一体感

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

職場でダイバーシティ推進が叫ばれる昨今、孤立感を抱く人の中には企業文化の暗黙知を理解できず、メンタル不調を訴えて相談にくるケースが見られます。多様性の尊重が掲げられる一方、職場では「空気を読む」「察する」といった非言語によるコミュニケーションが根強く残っています。こうした言葉の露点が高いままの非言語コミュニケーションは人に依っては壁となることがあります。

そして、現場では、「〇〇だからといって、皆一緒だと考えられると困る」という声も聞かれます。これは、属性や立場によって一括りにされることへの抵抗によるものと感じます。一方、個人差はありますが 50 代以上の世代には「〇〇はこういうものだ」という価値観が体に染み込んだような状態です。頭では多様性尊重の推進には積極的でなければと考えても、なじみのない価値観を有する人に対して違和感を持つのでしょうか。心の壁や心に抱く違和感は、対話を通して納得感といった生命情報を伴う経験を重ねることで、解決可能と考えます。制度やルールの導入だけではなく、心になじむ経験が必要です。

異なる価値観を持つ個々人の声に耳を傾けて職場づくりを進めることは難しいですが、今まさに求められています。個々人の価値観を尊重しながら共に働く環境をつくる工夫をすることにより、組織全体の創造性や柔軟性の源にもなります。互いに協力しながら多様な視点が交差することで、新たなアイデアや課題解決の糸口が生まれること、相乗効果によるチーム全体のパフォーマンス向上が期待できます。

本メルマガ連載の第 56 回：『一丸となる』心のサポートマップでは、「一丸となる」という心理状態を醸成するコミュニケーションについて、架空の上司・部下の対話事例を用いて具体的に記しました。今この内容について振り返ると「一丸となる」から受ける印象は、「みんな同じ方向に進むべき」という同調圧力、つまりダイバーシティ推進に逆行する懸念があります。そこで、今月号では、ダイバーシティをも包む「職場の一体感」を醸成する観点から、対話例について改めて検討します。

○上司：北井、部下：マコトの対話事例（メルマガ連載第 56 回より引用）

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

一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することにしました。

北井：最近メンバとどう。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：なんでもないです。

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。集中力が続かないでの、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：先延ばしにてしまっているわけだね。先延ばしにしようと決めるまでに、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」としか言わせませんでした。まとめをするためにはいくつか調べなければならなかつたのですが、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つたら、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：どういう考え方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ると思う。

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こと、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、常にしていました。

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、一緒に仕事がしにくい。

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で、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く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、話し合いましょう。

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と一緒に検討し、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。メンバと一緒に騒ぐことはないものの、他のメンバの様子を見ながらマコトは柔らかい表情で過ごしています。

(引用終わり)

上記の対話例について心理的資本 (Psychological Capital : PsyCap) の HERO (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism) から読み解くと、職場の一体感、そして個人の心理的回復を支える環境の基礎が見えてきます。現状どのようなことが心理的に生じているのか、そして北井の働きかけによりどのような変化が生じているのかについて、以下の表に記します。

| 心理的資本 | 現状 | 支援 |
|------------|---|---|
| Hope | ・「やっても間違えるかもしれない」「攻撃されるかも」と考え、課題に取り組む道筋と意志を失っている。 | ・「どんな風に仕事ができるか」「一緒に取り組もう」と具体的な道筋と協働の意志を示し、Hope の再構築を促している。 |
| Efficacy | ・過去のミスにより「自分はチームにいてほしくないと思われている」と感じ、自信を喪失。 | ・北井は「過去のプロジェクトで問題を解決してきた」「だからこのチームに選ばれた」と、マコトの強みと実績を言語化し、自己効力感を回復させている。 |
| Resilience | ・ミスの後、気分の落ち込みや怒り、先延ばしなど、心理的なダメージからの回復が困難な状態。 | ・北井はマコトの感情に寄り添いながら、過去の成功体験や他者との比較（タダシの例）を通じて、再挑戦への意欲を引き出している。これは回復力の土台となる「意味づけ」と「支援関係」の構築にあたる。 |
| Optimism | ・マコトは「悪口を言われるかもしれない」「笑いものになるかも」と、未来に対して悲観的な予測をしている。 | ・北井は「その時の笑いはマコトのことではなかった」「これから何とかうまく進めていこう」と、現実的な肯定と前向きな視点を提供している。これは、楽観性の再構築に向けて重要な一歩を踏み出している。 |

心理的資本は測定可能な指標であり、働く人のウェルビーイングやパフォーマンス向上に影響力があります。日本の企業組織では、心理的資本も企業文化や風土、人間関係により育まれると考えられます。北井のようなリーダーが、メンバの特性や価値感に寄り添いながら、HERO の 4 要素を支える関わりをすることで、チーム全体に「挑戦できる」「支え合える」

人間関係が生まれています。これは、職場の一体感を醸成する上で重要です。

先月号のメルマガで、心理的資本とウェルビーイングの関連性における国際比較の結果より、日本では Resilience の形成や発揮の仕方に欧米とは異なり、社会的文脈の影響を受けやすい特徴があるという上林憲雄氏の指摘について記しました。日本の職場では、「自分の評判を気にする」「周囲に迷惑をかけないようにする」といった意識が非常に強く、自分に非がなくても「自分が誤ることで丸く収まるならそうする」と考えて行動する人が少なくありません。一方、欧米では、自分に非がない場合には謝罪を避ける傾向があり、評判に左右されず、自信をもって自らの立場を貫く姿勢が重視されます。

このような文化的背景を踏まえると、心理的資本の構成要素である「HERO (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism)」を育むためには、個々人がイキイキとエネルギーを発揮できるような対話の工夫が求められます。例えば、対話例では北井がマコトの成功体験について一緒に振り返り、今これからできることに焦点を当てた問い合わせをしました。結果、マコトは困難な状態から立ち直るきっかけを得ています。立ち直り、困難を乗り越える Resilience の土台となるのは、職場が誰にとっても居心地よく、仲間と共に理想を目指すことができる環境です。パターン・ランゲージなどを活用した対話を通じて、そうした職場づくりを支援することが重要だと考えます。

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) 三村和子, “「一丸となる」心のサポートマップ,” 情報システム学会メールマガジン連載 well-being ことはじめ, 第 56 回, <https://www.issj.net/mm/mm17/04/mm1704-wb-wb.pdf>, 2022-7-29.