

連載 “Well-being”ことはじめ

第 100 回 理想を実現する、上司の役割

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

4 月は、入社や異動、新部署の立ち上げ、チーム編成の変更など、働く人にとって人間関係や職場環境の変化が大きく感じられる時期です。この変化をどのように受け入れ、適応するかは働く人のメンタルヘルスに大きく影響します。この状況において中心的な役割を果たすのが「上司」です。

仕事内容にもよりますが、上司は部下（以下、「メンバ」）と比較的長い時間を共有し、日常的に顔を合わせる機会が多い立場にあります。定例ミーティングなどにおいて組織や業務、そして関連する情報を伝え合う場面も多くあります。何より、上司はメンバを評価する立場でもあるため、両者は互いに注意を向け合う関係にあります。

上司がメンバや他の関係者をマネジメントする、上司が上位組織や他の部署に働きかけることは上司自らによる能動的な行為のように見えますが、実際には自然に生じる「中動態」の動きとして理解することができます。このことを上司はどこからどこまで意識して行っているかどうかは不明ですが、上司も自身が置かれた環境において生じた反応や関係性に応じて行っていくと考えられます。従って、上司は職場の人間関係のキーマンであり、その変化に開かれた存在である必要があります。

基礎情報学のセカンド・オーダーサイバネティクスでは、観察者はシステムの外側に立つのではなく、その一部として存在すると考えます。つまり、「観察者がどのように観察するか」がシステムのふるまいを変え、同時にシステムから影響を受け続けるという相互作用の中にあります。上司が人間関係に開かれた存在であるとは、自分の行動がチームにどのような影響を与え、またチームからどのような影響を受けているのかを、絶えず観察し続ける状態を指します。

上司は、業務の PDCA に狭く焦点を当てるのではなく、メンバの表情や反応、周囲の対話の質といった何気ないできごとにも注意を払う必要があります。自らの開かれた姿勢がメンバの自律性に影響を与え、組織の中にイキイキとしたエネルギーの循環が生まれているかどうか、観察の対象となります。こうした循環に気づきながら人と関わりを持つことが、上司自身のふるまいをよりよい方向へと調整し、チーム全体の活力を支える基盤となります。

社会学者ジョン・ミードは、「仕事と遊び」を活動的作業と表現し、両者の違いについて以下と述べています。

両者は共に、意識的にいだいた目的と、望ましい目的を実現するために目論ま

れた材料と過程の選択と適応を含むものである。両者の相違は、主として時間の長さの相違であり、それは、手段と目的の関連の直接性に影響を及ぼすのである。遊びでは、興味はより直接的である——これは、遊びでは、活動は将来の結果をもつのではなく、それ自体が目的であるという言葉で、しばしば指摘される事実である。

仕事とは本来、結果への意識が高い状態で進められますが、結果が活動的作業から切り離され「外側の目的」となった場合には、活動が単なる手段になってしまい、仕事は強制労働となるといいます。一方で、仕事のプロセスに遊びの態度が満ちていることにより、仕事は芸術に近づくと言われます。

この指摘は、IS 技術者の **well-being** を検討する上で大いに参考になります。仕事上の探求のプロセスにおいて、「理想とするものが実現できるまでやり続けたい」といった遊び心が生じたり、「これだ！」という思いつきが生じた結果、より高みへと向かうイキイキとした心のエネルギーが生じます。

チームの中でイキイキとしたエネルギーが継続するためには、上司はメンバーの細かいタスクのみに注目しすぎない、原因と結果だけで理解しようとしないう、想定外のこともまずは見ていくなどのゆとりが必要です。メンバー自身にも試行錯誤や工夫するゆとりができ、結果として自律的に働くことが期待できます。

上司が「中動態」の姿勢を持つことにより、メンバーには探求する姿勢が生まれやすくなり、ちょっとした思いつきや、疑問、不安などを気軽に共有できる関係となります。結果のみではなく、プロセスやメンバー一人ひとりの成長に目を向けることも重要です。上司は組織が理想を実現する“場”を整えるキーマンなのです。

佐伯氏が提唱する「ドーナツ論」では、子どもの発達には “I (子ども) -YOU (共感的他者) -THEY (社会・文化)” の三層を行き来しながら進むとされます。子どもは、信頼できる YOU (大人) との関わりを通して、社会の文化的実践 (THEY) へと視点を広げることができるというものです。

保育の中で子ども (I: 自己) が発達していくとき、YOU 的関わりをもってくれる他者との出会いが不可欠であるとしました。そして人が発達するためには YOU は I に関わる一方で実際の文化的実践という、YOU が実際に活動している社会・文化の実践世界 (THEY) があり、I は YOU を媒介として、THEY 世界を垣間見ることによって発達するといわれています。

佐伯氏の論考では、子どもと横ならびの関係で共感的関係を築いていく保育者のような他者「YOU 的他者」が必要であり、特定の他者だけでなく、さまざまな媒介を含み、まさに YOU 的世界の中で発達が生じると指摘しています。

さらに、発達するというのはさまざまな関係性の広がりであること、発達研究は関係論的なことがらも含めて行う必要があると佐伯氏は述べます。

上司がメンバの仕事の正確さやスピードばかりに焦点を当てすぎて、ゆとりのない状態でいると、若手は自分の数年後に成長した姿を想像しにくく、「今評価されなければ」と目の前のことばかりに目を奪われていきます。

佐伯氏の発達ドーナツ論は、働く人のやりがいや成長、そして組織の成長の理解にも応用できます。メンバは、安心できる **YOU**（共に考えようとして、汗をかいてくれる上司や仲間）との関係を通して、**THEY**（組織の理念・社会的価値）へと参加していきます。これはさらに広い世界の **THEY**（取引先の企業組織の文化、社会的価値）へと広がる可能性があります。上司である **YOU** の質次第で、**I** の成長にはもちろん、**THEY** への関わり方にも変化が生じます。この構造は、心理的安全性や学習する組織の基盤となっていきます。

昨今のタイパ・コスパに傾きがちな風潮が気掛かりです。そこで、新たな環境で仕事を始めた人たちに以下のことばを贈ります。

Time is Yours, not money. （変化を生み出す力は、あなたの中にある）

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) ジョン・デューイ 著／河村望訳、民主主義と教育(2000)人間の科学社
- *2) 西田洋平、人間非機械論：サイバネティクスが開く未来(2023)講談社選書メチエ
- *3) 佐伯胖、共感(2007)ミネルヴァ