連載 “Well-being”ことはじめ
第 103 回　見える職場の再構築

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ
三村　和子

ネオ・サイバネティクス（基礎情報学）研究会による公開研究会「『AI 人類学: 生成 AI 時代の超倫理』をめぐって」が 6 月 28 日にオンラインで開催されました。本研究会は、西垣通先生の新著『AI 人類学：生成 AI 時代の超倫理』の出版をきっかけに企画されたものです。対話型生成 AI の普及が社会全体に大きな影響を及ぼす中、「情報とは何か」「AI に人はどう向き合うのか」を根本から問い直し理解することについて、西垣先生からのメッセージに耳を傾け、話し合う場となりました。

西垣先生が、「昔は背中で教えていたものを、今は明示する方向へと変わってきている」と話された際、日本文化における「ひとことで通じる」「わからないようでいて通じる」という“感じ”の共有を、改めて評価する必要性に触れられたことが心に残りました。こうした“感じ”の共有は、職場におけるコンテクストの共有や一体感の基盤にもつながると感じました。

個々人が非言語コミュニケーションによりコンテクストの共有ができていることは、職場の一体感の醸成のための基礎となります。そこで、今月は第 56 回・第 94 回で検討した「北井・マコトの対話事例」を、基礎情報学および言葉の露点の視点から改めて検討します。

この対話事例は、IS 技術者であるマコトがプロジェクトでの失敗をきっかけに職場で孤立を深め、メンタル不調の兆しがみられて仲間との協力が難しくなっていた状況を、上司の北井との対話によって少しずつ解きほぐし、「職場の一体感」が醸成されていくまでを描いたものです。この対話のプロセスは、次のように整理できます

対話のプロセス	基礎情報学	言葉の露点
1.仕事のミスをきっかけに孤立	・マコトの心的システムでは「失敗してしまった」という気分の落ち込み、周囲の笑い声が自分に向けられたものだと感じてネガティブな感情（孤立の不安、恐怖）が生じている。	・マコトの失敗について、マコトがどう感じているのか、他のメンバがどう思っているのか、言葉の露点が高く、言語化しないままとなっている。
2.リーダの介入・対話	・北井はマコトにミスや会議での態度について問い正すのではなく、対話を通じてマコトが現状を言語化できるよう、マコトの内面に働きかけている（生命情報の喚起）。	北井は「その笑いはマコトのことではなかった」と、自分の理解を明確に言語化し、マコトの誤解を丁寧に解いた。さらに、マコトがチームに選ばれた理由や、周囲がどのように評価してい

	・過去の成功体験を振り返える場面では、視野を広げて、マコト自身に強みを再認識させながら、マコトのプロジェクト上の価値への貢献の期待を話し合っている。(社会情報によるプロジェクトでの役割期待・組織内の意味づけの共有)	たのかといった背景について、ハイコンテクストの中（＝露点が高い）で伝えた。
3. マコトの回復と職場の一体感の醸成	・マコトの内面に「自分だからできる」という納得感が生じている。 ・北井が他のメンバへ理解と協力を働きかけたことで、チーム全体（社会システム）に支え合える関係性が広がった（＝プロパゲーション)。	・北井はマコト自身が言語化した「落ち着いて独りで仕事ができる」をそのまま受け容れて認めた。このことにより、マコトは言葉の露点が高い状態で前向きになり、次にやるべきことが見える状態になっている。

このプロセスについて、基礎情報学と言葉の露点の 2 つの視点から、以下に考察します。

基礎情報学では、人が生きるうえで最も重要であり、内側から自然に湧き上がる“感じ”のようなものを「生命情報」と呼びます。これが言葉や記号として表現され、他者と共有できる形になったものが「社会情報」、さらに機械が扱いやすい形式へと変換されたものが「機械情報」と位置づけられます。

また、個人の心的システムと、チームや組織といった社会システムを、階層的自律コミュニケーション・システム（HACS）として捉えます。心的システムは自律的に働き、内面で湧き上がる感情や納得感といった“感じ”は生命情報として生起し、それが言語化されることで社会情報へと変換されます。

マコトと北井との対話の中で、プロジェクトについて様々なコミュニケーションが行われました。マコトと北井の心的システムは、まず所属しているプロジェクトという社会システムの制約のもとにあり、プロジェクトはさらに企業システムという上位の社会システムから拘束を受けています。

マコトは、プロジェクトという社会システムとの構造的カップリングという持続的な連結関係の中で、心的システム内部の意味内容を自律的に変容させていきました。上司の働きかけが契機となり、プロジェクトを観察する新たな視点が与えられてから、マコトの発言は前向きな方向へと変化していきました。

その結果、マコトの心的システムでは「自分だからできる」というポジティブな感情（自己効力感や希望）が強化されたと考えられます。

さらに北井は、マコトが抱えていた思い込みや孤立している事実を他のメンバにも伝え、情報格差を無くした上でマコトが働きやすくなる方法を共に検討しました。結果として、プロジェクトという社会システムに「支え合う」という新たな意味が伝播（プロパゲーション）し、職場の一体感が醸成されました。

次に、言葉の露点についてです。職場で多様性の尊重が掲げられる一方で、「空気を読む」「察する」といった露点が高いままのコミュニケーションは、マコトのような不安を抱えた人や異なる価値観を持つ人々にとって、排除や誤解を生む「見えない壁」となることがあります。誰もマコトを直接非難していなかったにもかかわらず、言葉による明確な説明が不足していたために、マコトは孤立感を深めていきました。

北井は、マコトの「笑われている」という思い込みに対して、「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」と、事実を明確に言語化（露点を下げる）して誤解を解きました。そして、これまで明示されていなかった「なぜマコトが選ばれたのか」という期待や背景（コンテクスト）を言葉にして共有し、マコトが仕事に向き合うための共通の土台を築きました。

北井は、「落ち着いて独りで仕事ができる」という彼の気質をそのまま認めました。単独で責任を持つ仕事と協力する仕事を分けることで、マコトは安心して仕事を進めることができる見通しを立てることができました。この見通しにより、職場とのつながりが見えるようになりました。

多様な働き方が進む中、リーダの役割は従来以上に複雑になっています。上司やリーダは、「メンバは自分（上司やリーダ）の背中を見て学ぶだろう」といった暗黙の前提に頼るのではなく、意図的に言葉を用いてプロジェクトの目的やメンバの協力体制についてコンテクストを共有しつつ、メンバの持ち味を活かすことが求められます。そして、評価する／されるといった立場を超えた丁寧な対話を通じて、メンバの内側から「自分だからできる」「このチームで頑張りたい」という納得感がメンバの心的システムに湧き上がるのを待つことが必要です。

こうしたリーダの真摯な態度は、ふとした瞬間にメンバの心的システムで「リーダは自分のことをよく理解して、自分のためにいろいろなことを考えて伝えてくれている」と解釈され、「腑に落ちた」と感じるかもしれません。こうした経験はその対話の後でも、似たような状況になった場合に思い返したり、何年か経って別の解釈がなされる可能性があります。

言葉の露点のバランスを取りながらコミュニケーションを継続して生命情報を喚起していくプロセスが、メンバの孤立を防ぎ、互いに支え合いながら前向きに挑戦できるチーム構築のための最も強固な基礎となります。西洋の個人主義が「自立した個」が情報を発信・伝達することを重んじるのに対し、日本では「関係性のなかでの自立」を重んじます。日本では自分と他者を明確に切り離すのではなく、同じ「場」の空気を共有し、相手の思いを察し

合うことで、共に一つの意味や世界を創り上げていくことに重きが置かれます。言語化される前の“感じ”が共有されることは、単なる情報のやり取りではなく、深い信頼関係を作り出します。

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) 西垣通、AI 人類学：生成 AI 時代の超倫理(2026)講談社選書メチエ
*2) 西垣通、新基礎情報学：機械をこえる生命(2021)NTT 出版