

## 組織のダークサイド

—それでも人はつながり続ける—

日時：2022年7月8日（金）18:00～20:00

場所：オンライン（Zoom）開催

講師：山浦 一保氏  
（立命館大学スポーツ健康科学部）

### 講師プロフィール：

立命館大学スポーツ健康科学部教授、博士（学術）。広島大学大学院生物圏科学研究科修了。（財）集団力学研究所、中央労働災害防止協会、静岡県立大学経営情報学部を経て、現職。専門は、産業・組織心理学、社会心理学。著書として『武器としての組織心理学』（単著、ダイヤモンド社、2021年）、論文「Perceived goal instrumentality is associated with forgiveness: A test of the valuable relationships hypothesis」（2019年, Evolution and Human Behavior, 41巻, pp. 58-68, 共著）など。

### 講演の抄録：

組織で経験するモヤモヤ感をどう捉え、その整理や理解のきっかけとなれば  
と思い、今日は情報提供をさせていただきます。皆さんの幸福や健康の維持に  
大切なものは何でしょうか？この問いはずっと探究されており、ハーバード  
大学の研究で見出されたのは「人間関係」ということでした。幸せに向かう毎  
日のちょっとした関わり合いはあいさつで、相手のウェルビーイングに関する  
情報を集める機能があります。「あなたと1日いい仕事をしたいと思っている、  
いい1日にしましょうね」という裏メッセージをこめているのが朝のあいさつ  
なんです。あいさつのような小さな出来事や、他にも大きな出来事を経験し  
て、人間関係の大事さが大きくなっているかもしれません。人間関係のあり方  
やリーダーシップが私たちの生活、“健幸”に影響します。

組織は人間の血管と同じで硬くなっていき、老化していきます。老化を防ぎ、  
生き活きとした状態にするためには「マネジメント」が必要とされます。「マ  
ネジメント」はラテン語で「Manus」、手を尽くすこと（変化する環境に適応  
して、好循環を生み出すために手を尽くすこと）、という意味で今日使って

いきたいです。

組織の好循環に向けたポイントは、「上下間のやりとり」(上司-部下の関係)から導かれる可能性が高いです。「上下間のやりとり」が「やる気、気分の高揚」につながり、「人材の「質」の向上」→「サービスの「質」の向上」→「企業／担当者の社会的評価の向上」→「経営の安定化」とつながります。そして、「上下間のやりとり」を行う際に考慮すべき点が、「多様なメンバー」、多様な人たちが効率的に仕事を行う「役割」、多様なメンバーのベクトルを合わせる「共通目標」です。これら3つが混ざり合って生まれるのが「帰属意識」です。そして、相互の関わりやリーダーシップを含む「相互作用」が、考慮する基本の5条件です。

大学のスポーツチームを春シーズンに見に行きましたが、強いチームはこれら5条件についてうまく巧みに取り組んでいました。さて、チームが強くなるためには、個人の能力育成とチーム力の育成の両方が必要とされます。組織の好循環に向けたポイントとして、個人の能力育成と、個々をつなぐチーム力育成の観点から検討していきます。

まず、個人の能力育成から検討していきます。「エモダイバーシティ」と呼ばれている、感情の多様性という概念があります。さまざまな感情を経験している程度で、多くの種類の感情を経験している方が「エモダイバーシティ」が高い、ということになります。では、皆さんに質問です、私たちの心や体が健康なのは、ポジティブな感情をたくさん経験しているケースである、イエスでしょうか、ノーでしょうか。Quoidbach他(2014)の研究によると、ポジティブ／ネガティブ、喜怒哀楽、さまざまな感情を経験している人たちの方が、ポジティブな感情だけを経験している人たちよりも、健康だったという結果でした。なぜネガティブな感情を併せ持つておくとういことかという、突発的な出来事があっても複数の感情で補い合って回復させたり、新たな環境に適應できる可能性を高めるため、とされています。ネガティブな感情も人間の長い生存の歴史の中で淘汰されずに生き残っているということは、それなりの意味があり、活かす方策を考えるのがお得かなあと考えます。ちなみに、ポジティブの感情とネガティブの感情の割合は3:1でもつことが望ましいとする研究があります。

次に、チームや組織について考えていきます。「愚痴(妬み)」、「怒り(不満)」、「欲望」という「3つの龍」、これは仏教では「三毒」と呼ばれています。黒い龍、私たちは欲求や欲望をもっています。それが満たされないと、赤い龍、怒りや不満をもちます。そして、青い龍、自分が望んでいるものを得ていく他者に妬みをもちます。これらの3つの龍への対処法を見つけるときの前提は、根底にはポジティブな感情が潜んでいると捉えることです。たとえば、妬みの根底には向上心、不満の根底には自分事と捉える一生懸命さ、やる気があるからこそ、自分のやり方に従ってほしいという欲望をもつ、と捉えることです。

赤い龍、不満について焦点づけていきます。直属の上司の指示内容に納得できなかったとき、部下はどうするかを検討した、私の以前の調査結果では、妥協・隠蔽（上司に言わない）が最も多く、半数以上でした。つまり、不満が表出されないということは、不満という感情が潜んでいるという意味であり、よい状態ではありません。不満は一定レベル存在してもよいが、破壊的なレベルにならないこと、表出された不満に対してリーダーが対処すること、が重要だとされています。

次に、青い龍、妬みに焦点づけていきます。妬みは、不安や身体的不健康、非生産的で非協力的な職務行動につながるということが研究で明らかにされています。妬みに対するマネジメントとして、個人による対処とチームによる対処が考えられます。個人による対処（セルフ・マネジメント）としては、感謝の気持ちをもつことや、自分の強みに目を向けて自信をもつことです。チームレベルでの対処（チーム・マネジメント）としては、妬みを感じている人に別の土俵の役割を与えること、リーダーがメンバーに説明することが考えられます。リーダーには、自らの熱量や部下との信頼関係を築く「(いつも) 見ているよ」というメッセージを部下に伝わるように伝えていく、「熱伝導」が大事になってきます。

価値あるものこそ、誰かに与えて、幸せの連鎖が作れるのではないかと思います。

#### 質疑応答（抜粋）：

・エモダイバーシティが高いことが健康につながるという具体例を教えてください。

具体的なところは今研究しているところですが、悲しみなどの感情を経験した時に、誰かが助けてくれると感謝や安堵感というポジティブ感情を経験して、悲しみが和らぐ、などです。複雑な感情である妬みの感情も、その後、感謝の感情をある一定期間もつと、妬みの感情が和らぐという研究結果を今度学会で発表する予定です。

・暗い事件や出来事が起こるなど、環境に影響を受けてネガティブ感情が高まりがちですが、どのように対処するとよいでしょうか？

今、関心をもっているのは、感謝という感情で、感謝日記をつけるだけでも効果があるという研究もあり、自分で自分の心を浄化する、自分はいろんな人に支えられているんだなあと感じながら寝るなども意味があると思います。感謝がキーワードになりそうな気がしています。

・信頼関係の構築には会話の量が必要だという話でした。どんな会話から始めていくのがよいでしょうか？また、そもそも信頼崩壊している状態で関係を構

築するポイントは？

まずはあいさつから、ある工場では工場長さんが従業員1人ひとりに声かけをしてあいさつをして、その時の反応や顔色を見て、顔色が悪い場合は対応をした、というケースがありました。そこではメンタルヘルス不調者が減ったという効果がありました。信頼関係はすぐに構築されるわけではなく、小さな関わりを時間をかけて行っていく必要があると思います。上司と部下との間での信頼崩壊した状況についてのインタビュー調査では、上司が一度の指示を1つに絞る、それが達成できたらほめる、失敗に対する責めを長引かさない、などをして信頼のV字回復をしたという例がありました。

・リーダーが龍になっている場合に、どのようにそれに気づいてもらえるのでしょうか？

「組織の困ったちゃん」にそれに気づいてもらうことはとても大変です。私が行った調査で、妬みの対象として誰を想定しましたか？（上司、同僚、年下）と尋ねたところ、同僚以上に、年下に対して妬みを感じているという結果でした。年下に妬みを感じているということは、管理職も年下（部下）を選んでいたということで、これでは部下は育たないと感じました。集団力学研究所にいた頃には、上司の自己評価と部下による他者評価の結果を上司に見せて、そのうえで改善したい行動を1つ選んでもらい、それを実行してもらった取り組みをしました。

・リーダーに求められることが高度になっているように思いますが、そうなる  
とリーダーになりたいと思う人が減ってしまう（その力を発揮できる人が限られてしまう）、この点についてどのようにお考えですか？

リーダーが答えをもつ時代ではなく、シェアード・リーダーシップとして誰もがリーダーシップを発揮できるのが理想形だと考えます。リーダーができないことをみんなでしていく協力体制を築くことだと思います。日本の組織が創造的な仕事をしていく力は低いと私は考えていて、リーダーが新しいことすべてを創造していくのではなく、外部のネットワークも利用しながら部下と一緒に協働していくこと、みんなでやっていくならリーダーをやれそうだと感じられるような形が、これからのリーダーの仕事ではないかと思います。部下の強みを引き出していくといいチームができていく。大学の研究チームも、領域を超えて、それぞれの強みを活かした役割分担をしながら共同研究を行っています。