



働き方改革が急速に進んでいる。長時間労働の是正、ストレス対策、ハラスメント禁止、多様な人材の活用などによってその実現が目指されている。これらの施策はしばしば「やらなければならぬ義務」「労働者に対するサービス」ととらえられる。しかし、これらをもつて成長や発展の鍵にするという考え方が大切である。

心理学研究においては、

心理面からの働き方改革

ど、労働者の健康や満足感が高まるだけでなく、組織の生産性も高まることが明らかになってきている。つまり労働者が健康で心理的に安全な環境を実感することに よって、自ら意欲的に働き、それが仕事の成果にも結びつくのである。

これを実現するためには何が必要だろうか。制度面の整備が必要なのは言うまでもないが、ここではむしろ組織風土や人々の意識の改革について考えてみたい。これらの改革は容易ではない。

たとえば、「長時間労働を減らすために仕事を効率

があっても、それを阻害する行動を自分自身が起こしてしまつこと、その背景には実は不安にもとづく裏の目標があり、その根底には強力な固定観念のあることがある。このような例は個人だけでなく集団や組織にも見られる。ハーバード大学のキーガンとレイヒは「なぜ人と組織は変われないのか」という著書で、こういった心のメカニズムを免疫マップと名づけている。

心理療法や心理カウンセリングでは、このような心のメカニズムをひもといていく作業をする。自分や集団の無意識的な不安や、とらわれに気づくことで、それを受け入れ乗り越えて、本来の目標へ明確に向かうことができる。リーダーシップ論を説くハーバード大学のハイフェッツは、リーダーが状況を適切に理解してリーダーシップを的確に発揮するには、自分の心休まる居場所やサポートを持って自分自身をケアする時間が必要だと述べている。

今後、真に生産性高く労働者が活きいきと働く組織を実現するためには、エグゼクティブや管理職層も心理学を学んだり心理カウンセリングを受けたりすることによって、自分自身や集団の意識と無意識に気づいてそれをコントロールすることが重要になるだろう。

無意識の

囚われからの解放

ストレスやハラスメントの対策によってメンタルヘルス環境が良好であるほど、また有休・育休やテレワークによってワーク・ライフ・バランスが実現されるほど



梶山女学園大学
人間関係学部教授

加藤 容子

かとう・よここ 産業・組織心理学、臨床心理学。名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程満期退学。博士（心理学）