

## 連載 “Well-being” ことはじめ

### 第 79 回 信頼と安心

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ

三村 和子

厚生労働省から公表された令和 4 年度「過労死等の労災補償状況」において、精神障害に関する事案の労災補償状況の中で精神障害の出来事別支給決定件数が示されています。多い順に 1 位「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」147 件、2 位「悲惨な事故や災害の体験、目撃をした」89 件、3 位「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」78 件、4 位「同僚等から、暴行又は（ひどい）いじめ・嫌がらせを受けた」73 件、5 位「セクシャルハラスメントを受けた」66 件です。そして、9 位「上司とのトラブルがあった」23 件という結果です。長時間労働「1 か月に 80 時間以上の時間外労働を行った」21 件は 10 位です。職場の人間関係上のトラブルが上位を占めています。

※「出来事」とは精神障害の発病に関与したと考えられる事象の心理的負荷の強度を評価するために、認定基準において、一定の事象を類型化したもの

企業でカウンセリングをしている実感として、ハラスメント対応について管理職の心理的負担が高まっており、「指導がしにくい」とこぼす人に傾聴する機会が増えました。例えば、何度指導しても改善しない部下への「何度言ったらわかるんだ！」といった強めの発言が「パワハラではないか」という周囲の目にさらされてしまうことなどです。管理職にはその上の経営層などから、成果達成へのコミットメントが求められるわけですから、今は管理職にとっての受難の時代と言っていいかもしれません。

社会心理学者で文化功労者の山岸俊男氏は、信頼と安心という概念について背景にある社会の作り方という観点から、文化心理学によるアプローチとは異なるアプローチにより論じています。今回は、山岸氏が提示する信頼と安心の考え方をを用いて管理職受難の時代にとっての解決を志向し、検討します。

信頼と安心、この 2 つのことばから、どんなことをイメージされるでしょうか。広辞苑によれば、信頼とは「信じて頼ること」、安心とは「心配、不安がなくて、心が安らぐこと。また、安らかなこと」とあります。信頼は他の誰かに対して持つ思い、それに対して安心とは自分の内面が穏やかな状態であると理解できます。

山岸氏によると、個人主義と信頼度の関係について実施された世界価値観調査において「初めて会った人をどの程度信頼するかについての質問に対する回答」結果では、「まわりの人たちと協調する傾向の強い人たちは他人を信頼せず、まわりの利益よりも自分の利益だけを考える傾向の強い人たちは他人を信頼する」ことが示されたといえます。

まわりの人たちと協調する傾向の強い人たちとは東アジアなどの国の集団主義／相互協

調文化を身に着けた人たちですから、全体の利益を優先するだろうと仮定できますが、結果は逆です。一方で欧米の個人主義で自分の利益を考える傾向の強い人たちは他人を信頼するという事です。この結果に逆ではないかという疑問が湧くかもしれません。この疑問に対する答えは、文化心理学のアプローチによる「価値や選好の違いとして定義している限り、答えを出すことはできない」と山岸氏は指摘し、文化心理学とは別のアプローチ「社会秩序を維持するためのしくみ、すなわち制度の違い」として理解することを紹介しています。

そして、山岸氏は社会的ジレンマ実験（互いに協力し合えばみなが利益を得られることができるのに、それぞれの人間が自分の利益だけを考えて行動すると誰もが不利益をこうむる状況を設定したもの）の結果から、日本人が集団状況で協力する傾向が強いのは、「人々が互いに監視しあい、非協力的な行動に対して公式・非公式の制裁が働きやすいように社会が作られているからだ」という仮説を提示しました。これは「集団のために協力させるように働くしくみが日本社会の中に存在している」ことを示しているといえます。

さらに山岸氏は「信頼する相手が自分を裏切ることはないだろうという期待が相手の人間性に対する信念に基づく場合」を狭い意味で信頼と呼び、「相手の行動を導く誘因構造に基づく場合」を狭い意味での安心と提案しています。

誘因構造の例として、戦国武将が相手の武将（＝信頼できない相手）の裏切りの可能性が低くなるように期待して、人質をとる習慣が挙げられています。安心を求めてとる人質が誘因です。これに対し、信頼とは相手の人間性から相手は自分を裏切らないと思うことを示します。

山岸氏が提出した信頼と安心の考え方を昨今の企業システムに適用して考えると、部下が上司向けの信頼とは、部下が上司からの指導について「自分が新人のころからよく知っていて、何かにつけて目をかけてくれ、厳しくされることもあるが、それは自分の成長のためにしてくれている」と認知することです。一方、部下が「これだけ社会にパワハラ防止に向けての共通理解が広がっており、万が一パワハラされた場合は通報システムが機能するだろう。そこまでいかなくても、上司は周りの目を気にして厳しく叱責することはできないだろう」などと認知することが安心にあたります。

山岸氏は日本にみられる集団主義的制度の下では集団の仲間から嫌われて排除されないようにするための戦略が必要であり、認知や知覚に文化特有のくせを発展させている可能性があるといえます。山岸氏による制度アプローチの考え方では、集団主義文化は個人の中にあるのではなく、社会の作り方の中にあるとされます。

日本の企業社会は、コロナ禍を経て個人主義的な傾向が更に高まりました。昭和の時代には、上司が部下に言いにくいことがある時には、定時後に居酒屋に誘って話をすることが一般的でした。今や上司が部下にお酒を飲みに誘っても来ないとか、オンラインミーティングで顔出しを断る人がいるなど、上司からコミュニケーションをとりにくい状況がみられません。

これを家庭重視の若手が増えたとか、付き合いの悪い若手が増えたなど一括りに考え  
てしまうと解決は難しいと思います。どのような仕組みがあれば安心なのか、どのよう  
なコミュニケーションをすれば信頼が醸成できるのか 2 つの観点を用いて、上司と部下  
双方にとっての「その人らしい」方法を模索する必要があります。どちらかが別の人にな  
ったら、安心と信頼に向けてのよりよい方法は異なり、よりよい方法は一つとは限ら  
ず、周囲の状況によっても変化するでしょう。双方で作りに上げていくイメージをも  
って上司と部下のコミュニケーションを想定し、仕事のパフォーマンス向上や成果達  
成のために何ができるかを検討していくことが必要です。時に意見をぶつけ合い、  
対立することがあってよいと思います。

そこでは、お互いの自分らしさを大切にしながら、相手を尊重し、言語化されたもの  
だけでなく非言語のコミュニケーションへの敏感さも求められます。お互いが信頼し  
合う真の対話を目指すプロセスで、納得感が得られるまで繰り返し問いかけをしたり  
、確認しながら心的システム上の生命情報に意識を向けることが最も重要と考えま  
す。

信頼の醸成という目的のために、パターンランゲージを用いたコミュニケーションが有  
用と考えます。1on1 ミーティングでは文字通り一対一の関係ですが、視野が狭くなると  
一対一のまま反目し合いお互いに苦しくなり、上位に立つ上司が優位な立場であるこ  
とからパワハラといった間違った方向に向かう懸念があります。ここで卓越した経験則  
を元に作られたパターンランゲージを用いることで第三者が唱える世界が 2 人を誘いま  
す。そして 2 人はそこにいる 2 人という小さな視界から組織へとズームアップし、心  
にゆとりが生まれます。ゆとりができるとそれぞれが感情を含めて心身をうまくセル  
フコントロールすることが可能となります。結果として 1on1 ミーティングが有意義な  
ものとなることが期待できます。

#### <参考・引用>

\*1) 令和 4 年度「過労死等の労災補償状況」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_33879.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_33879.html)

\*2) 山岸俊男ほか、岩波講座コミュニケーションの認知科学 4「社会のなかの共存」、岩波  
書店、2014