

評価に囚われない働き方

— REACT から ACT へ —

法政大学グローバル教養学部教授

新 谷 優

年功序列が当たり前だった時代は終わり、最近、企業では、実力主義・成果主義を取り入れてるところが増えています。自分の業績次第でボーナスが増えたり、給料が上がったり、昇進ができたりということで、従業員のモチベーションが上がり、企業も業績を伸ばしてるところがあると同っております。同時に、年に一度の人事評価があまりにもプレッシャーで、それが辛くてうつ病を発症してしまったというケースもちらほら耳にします。

評価はとても辛いものです。2年程前のちょうどこの時期にアメリカで行われた大規模な調査があります。1,500人の従業員に対して、年に一度の人事評価をどう思うか、どういった反応をしているかを尋ねた調査です。アメリカの文化は日本よりも前から「実力次第ではアメリカンドリームが叶うんだ」といった実力主義が定着しているわけなんですけれども、そういった文化においてもやはり評価はプレッシャーになっています。この調査結果によりますと、評価を受けた後、若者の3人に2人は泣いたと言っています。半数は転職を考えた。3人に1人は即仕事を辞めたという結果になっております。仕事で評価されることが非常にプレッシャー、ストレスになっていることがお分かりいただけだと思います。



評価にさらされる現代人

心理学ではよくストレスに関する研究をします。実験室にボランティアの方に来ていただいて、そこでストレスが発生するような状況を作ります。どんな人に対しても同じように非常に強いストレスを与える状況を作りたいと考えてるわけなんですけれども、それはどういった状況か、お分かりになりますでしょうか。

こういった状況なんですね。3人の評価者が前に座っておりまして、実験参加者にここに立ってもらってスピーチをしてもらう。まさに評価されるという状況です。こういった状況を作りますと、老若男女、誰もが大変なストレスを感じる。そこでホルモンを測定したり、色々な心理的な指標を取ったりして、どのようにストレスと向き合っているのかを研究するわけです。ですから、評価は最もストレスを生じさせる状況なのです。



評価によるストレスは何も企業の人事評価や、実験室の中に限ったことではありません。これは小学校の通知表なんですけれども、これを見てとても驚きました。昔は算数、国語などの科目があって、それぞれについて、良い、普通、もう少し、といった3段階ぐらいの評価で単純だったんですけれども、最近は国語だけでもこれだけの細かい項目に関して評価されます。これを見ていると、全て「良い」というのはほとんど不可能ですね。

学生さんもたくさんいらっしゃるの、成績がついたり、テストがあったりというのはよくご存知かと思うんですけども、評価は学業だけではありません。メルカリ使っている方って何人ぐらいいらっしゃいますでしょうか。自分がいらなくなったものや中古品を、昔だったらバザーに持っていったり、ガレッジセールなどで売っていたのですが、最近ではこういったアプリでネット上で売買できるようになりました。このメルカリというシステム、売買が終わった後に必ずこのように評価を求められます。売った側も買った側も評価をしなければいけない。

あと、これはもっと利用者が多いのではないかと思うんですけど、インスタグラムやっていらっしゃる方々ややっぱりこちらの方が多いですね。新しい洋服を買いましたとか、タピオカドリンクを飲みました、とか写真を載せると、「いいね」がつくわけですね。インスタ映えとかって言いますね。この「いいね」

をいくつ集められたかがひとつの評価なんです。今まではタピオカドリンクを飲んで、「ああ美味しかった」、「ああ良かった」で終わったことが、Instagramがあることによって、タピオカを飲んだことが評価の対象になってきているわけです。このように、私達は評価に晒されている日々を送っています。

なぜ評価が気になるのか

自己の価値の随伴性とは

評価を避けて生きていけたらいいなと思うんですけども、山の中に閉じこもったとしても、最近山でもインターネット通じてしまいますから、評価を避けて生きていくのは難しい。じゃあどうやったら評価と上手く付き合っていけるのか。評価にとらわれないで自由に生きていけるのか。それが私の今の研究の関心事でもあり、今日の講演会で皆さんにお話ししたいと思っているトピックです。

なぜ評価がこんなにも気になってしまうのでしょうか。色々な理由があると思うんですけども、心理学的な理由として突き詰めて考えると、こういったことがあるかと思えます。人は誰しも自分は価値のある人間だと思いたい。向日先生が自尊心という言葉を出されていましたが、自分は価値のある人間であるというふうに思いたい。これは誰しもが思っている欲求であり、願いでもあります。ただ、何をもって自分は価値のある人間だということか。それは人によって様々です。学生さんの多くは学業能力でしょうか。学校でいい点数を取ること。あるいは、いい企業に就職すること。能力があることが証明できれば自分は価値のある人間だと感じられるでしょう。あるいは、競争に勝つ。あるいは、外見的な魅力があると思うこと。このように様々な領域があります。これを心理学では、「自己価値の随伴性」といった言葉で表現しています。自己価値の随伴性、または、付随性と

いった言葉を使います。あまり聞き慣れない言葉なので、ピンとこないかもしれません。要は他者から信用されれば自分は人として価値のある人間だと思える。あるいは、家族、友人からサポートをしてもらったら、自分は人として価値のある人間だと思えることができる。自分の価値が何かの基準で決まるということです。神の愛っていうのもあるんですけども、この理論は元々アメリカで作られたものなので、アメリカの学生に尋ねると神の愛が出てくるんですね。神に愛されてると思えば自分は価値がある人間だと感じるわけです。日本の学生さんに尋ねると神の愛は全然出てきません。代わりに、関係性の調和というものが出てきます。人付き合いが上手くできる、仲間と上手くやっっていける。そういうことができれば自分は価値のある人間だと感じられる。これは日本らしい現象ではないかと思えます。

自己価値をこういった分野に付随させていると、どんなことが生じるのか。学業能力が人間としての価値としてとても重要だと感じているある受験生のデータがあります。2ヶ月に渡りほぼ毎日、自己価値について尋ねています。「あなたは人間としてどのくらい価値のある人だと思いますか」といったことを度々尋ねています。この受験生は学業能力に自己価値を付随させていますので、不合格の通知を受けた日、「ああ自分は価値がないんだ」ということで、自己価値の評定がぐっと下がっております。しばらく悶々と低いままいくんですけども、ある日、合格通知を受けます。そうすると、「ああやっぱり自分は価値のある人間なんだ、能力があるんだ」ということで、自分は価値の評定が上がる。また、しばらくハッピーな日が続くんですけども、今度また別の学校から不合格通知が来ると自己価値が下がる。このように、大学からの合格、不合格の通知によって自分の価値が大きく翻弄されていることがわかります。これは他者からの評価、大学からの評価



によって自分の価値が決まってしまう、そういった学生の例です。

一方で、学業能力に自己価値を付随させていない学生の場合。この学生も色々な大学院を受験しています。ただ、不合格通知が来ても、合格通知が来ても、それ程自己価値の評価は変わりません。常に高いまま安定してキープできています。他者からの評価に自己価値があまり影響を受けていないのがわかります。随伴性が低い学生は、学業のことを気にしていないわけではありません。学業能力は大事だと思っていて、だからこそ一所懸命勉強をして、大学院を受験しています。学業能力は重要だと思っているし、合格することは勿論嬉しいことなんだけれども、成功・失敗は自己価値に影響しません。

自己価値を決定づける外的な基準と内的な基準

自己価値の付随性には様々な分野があると申しましたが、これらの分野は外的な基準と内的な基準に分けることができます。学業能力や外見の魅力、関係性調和などは外的な基準です。これらの分野に自己価値を付随させていると、自己価値はより一層、他者からの評価に翻弄されやすくなります。先程の学業能力の例で言うと、自分で「ああ私って頭がいいのよね」って思ってるだけでは不十分で、やはりテストで良い点数をもらうとか、先生に褒めてもらうとか、何かしら外からの評価がないとその自己価値は確かめられませんので、評価に敏感になっています。また、

外見の魅力に関しても、ナルシストであれば鏡を見て「ああ私って美しいのよね」と思えば満足できるかもしれないですけれども、多くの場合は周りの人から「いいね」「可愛いね」って言ってもらうことで、初めて自己価値を確認できます。周りの人からの評判や評価に敏感にならざるを得ない分野です。

一方、家族・友人からのサポートや倫理的であることなどは比較的内的な基準であると言えます。家族や友人からのサポートに付随した自己価値は、「今日はお母さんに愛されると言われたから、私は自己価値があるんだ」とか、「友達に助けてもらったから、自分は自己価値があるんだ」とか、そんなことでは動きません。その日、どれだけサポートを受けられたかではなくて、いざとなったら頼れる人がいる、助けてくれる友達がいる、と思えることで、日々の出来事に左右されない一定の自尊心が保てます。倫理的であることも、正義感がある、品行方正な行いをやっているんだと自分で思えば、自己価値があるとみなせるので内的な基準だと言えます。

外的な基準に自己価値を付随させるよりも、内的な基準に自己価値を付随させた方が他者からの評価は気にならなくなります。ただ、内的な基準を持っているからといって他者からの評価が全く気にならなくなるわけではありません。例えば、何年も付き合っていた彼に振られてしまった、ずっと愛してくれてと思っていたのに急に振られてしまっ

た、といったときには、やはり自己価値に疑いが生じ、傷付いてしまいます。自分は倫理的だと信じていても、誰かに「あなたって全然倫理的ではないわよね」と指摘されると、自己価値が下がってしまいます。外的な基準を持つよりはまだマシではあるんですけれども、内的な基準に自己価値を付随させている場合においても、やはり場合によっては他者からの評価が気になってしまいます。

エゴシステム

エゴシステムでは自分のニーズを満たそうとする

これまで、他者からの評価が気になるのは自己価値を確認したいからだとお伝え致しました。評価を気にしなくするためには、自己価値なんて気にしなければいいじゃないか。これは言うが易しで、自己価値を気にするなと言われても、そう簡単にできるものではありません。ではどうしたらいいのでしょうか。

本日はご紹介したいのが、エゴシステムとエコシステムという考え方です。これはオハイオ州立大学のジュニファー・クロッカー先生が提唱した理論です。私はクロッカー先生の元でPhDを取りました。ちょうど大学院時代にこの先生と研究をしているときに、このエゴシステムとエコシステムという考え方が出てきまして、研究室で色々議論しながらこの理論を構築した経緯があり、この理論に関しては私も深い思い入れがあります。クロッカー先生は数年前に日本にいらっやって、京都にお連れしたりもしています。

まず、エゴシステムとは何か。これは造語です。普通の辞書を見ていただいてもエゴシステムでは載っていません。エゴシステムの「エゴ」は自分のことです。自分のニーズを中心に置いたモチベーション、動機付けシステムのことをエゴシステムと呼んでいます。このエゴシステムでは、人は自分のニーズを満たそうとします。ニーズとは承認欲求だっ



たり、良い評価を得たいということであったり、愛情が欲しい、サポートが欲しい、自信が欲しい、内定が欲しい、色々なニーズがあると思います。自分が必要とするこれらのものを得ようとする、ニーズを満たそうとする動機付けによって日々の行動を決めることをエゴシステムと呼んでいます。自分が中心にいて、周りから信頼を得られるだろうか。愛情を得ているだろうか。価値を認めてもらえるだろうか。尊敬されたい。受容されたい。自尊心が欲しい。色々なニーズがあるんですけども、それを周りの人から得ようとしている。それがエゴシステムになります。

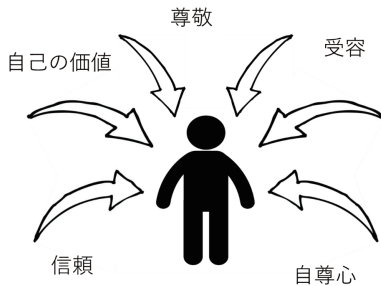


図1 全ての矢印が自分に向かっているエゴシステムの状態

エゴシステムでは他者に良い印象を与えようとする
 エゴシステムの中で他者はとても重要な存在です。周りにいる他者は、自分のニーズを満たしてくれる存在。あるいは、そのニーズを満たすことを阻害する存在です。自分を認めてくれたり、いい評価をしてくれたり、愛してくれたり。それは自分のニーズを満たしてくれるいい存在。逆に、認めてくれなかったり、評価してくれなかったり、愛してくれなかったりする他者は自分のニーズを阻害する存在です。そういう他者とはできるだけ付き合わないようになるか、あるいは、その人に何とか好きになってもらって、評価してもらえるように頑張って働きかけるようになります。

エゴシステムの中にいますと、自己イメージ目標を追求するようになります。良い評価

を得ようと躍起になるわけです。他者に自分の良いイメージ、良い印象を与えて、その印象を維持、促進することを目指します。同時に、悪い印象を与えないようにします。自己イメージ目標は、研究では例えば、こういった項目で測定します。「普段の対人関係の中で、あなたは以下のことをどのくらい心掛けていますか。」「親切な人だと思われるようにする。」「頼りがいのある人だと思われるようにする。」「自分が正しいことを他者に認めてもらう。」「一目置かれる存在になる。」「怠け者だと思われないようにする」等々です。本日お配りしたハンドアウトの最後の方に、この尺度の全項目が載っていますので、もし、興味がおありでしたら、講演会の後でご自分でやってみていただければと思います (niiyalab.ws.hosei.ac.jp からダウンロードできます)。

エゴシステム、自己が中心という、自己中なんじゃないと思われるかもしれないんですけども、自己中とは違います。我がままではないんです。親切な人と思われようと思って一所懸命、人に親切をするんです。頼りがいのある人だと思われるために頑張るって仕事もするんです。とってもいい人なんです。行動上は人に優しく接する人達なので、我がままではないし自己中でもありません。ただ、このモチベーションは自分が愛されたい、尊敬されたい、承認されたいといった自分のニーズを中心に置くためにエゴシステム、自己が中心と呼んでいるわけです。

自己イメージ目標をもつと評価が気になる

自己イメージ目標を持つと、人は評価を気にするようになります。ちゃんといい印象を与えられているだろうか。この人は本当に自分のことを能力ある人と思ってきているだろうか。評価が気になります。評価を気にすると、益々相手に好かれたい、いい印象を与えたい、と思うようになり、自己イメージ目標も高まる、というループが発生します。こ

れをエゴシステムのループと呼んでいます。自己イメージを持つほど評価を気にするし、評価を気にするほど自己イメージ目標を追求するようになります。

20歳から69歳までの日本人400人に対して行った調査のデータがあります。この調査では先程皆さんに見ていただいた自己イメージ目標を測定しています。同時に、評価追求も測定しました。自分はどのぐらい評価を求めているか。例えば、「自分は周りの人と同じくらい有能であるといつも証明しようとしている」といった項目に回答してもらいました。相関を見たところ、自己イメージ目標が高ければ高いほど、評価追求が高まる傾向が見て取れました。相関係数は.70です。社会科学で.70はかなり強い相関です。大体.20ぐらい出ると「やったー、論文が書ける」と思うぐらいなので、.70はとても強い相関です。

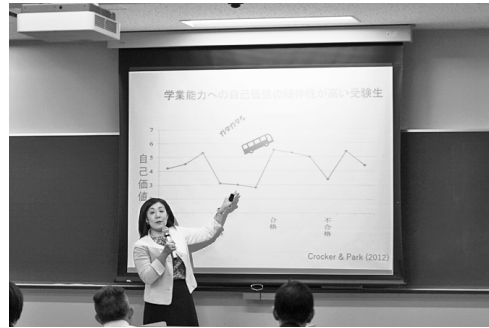
また、評価懸念、つまり評価をどのぐらい気にするか、心配かを測定する項目も入れてありました。これも自己イメージ目標が高ければ高いほど、評価が気になってしまうという結果でした。相関係数が.63、とても強い相関が出ています。自己イメージ目標を持つほど評価は気になるし、評価が欲しくなるし、評価が心配になってしまいます。

評価を気にして頑張っている評価が得られれば、それはそれでいいんじゃないのと思えますよね。頑張るって人に好かれようと思って人に好かれたら、それはそれでいいわけなんですけれども、実は困ったことに、良い評価は得られないのです。

なぜ良い評価が得られないのか：自己イメージ目標のパラドックス

人に好かれようと思って頑張れば頑張るほど、良い評価は得られないといった困ったことが生じます。どういうことでしょうか。

エゴシステムの特徴の1つに、ゼロサム思考というものがあります。対人関係において



自分と他者は、常に綱引きをしているような状態だという考え方です。どちらが勝ちか。どちらが得したか。どちらが負けて、どちらが損したか。一方が勝つともう一方は負けるし、一方が負けるともう一方が勝つ。そういう考え方で対人関係を見ています。

自分には様々なニーズがあります。愛されたい、承認されたい、評価を得たい。相手にも同じように評価を求めていたり、愛情を求めていたりといったニーズがあります。ゼロサム思考だと一方が得すると一方は損をするということなので、相手が利益を得ると自分は利益が得られなくなってしまったり、自分が利益を得ると相手は利益が得られない。ではどちらのニーズを優先させるか。やはり自分ですよね。エゴシステムなので自分を優先させてしまう。

特に評価に関しては多くの場合、他者との比較によって自分は能力があったりとか可愛かったりという評価が決まります。自分の方が他者よりも優れていた場合は自分の評価が高まります。他者の方が優れている場合は自分の評価は下がってしまう。常にシーソーまたは、綱引きのような状態に陥っているわけです。

どうしてゼロサム思考を持つと自分の評価が高まらないのかについて説明したいと思います。自己イメージ目標のパラドックスと呼んでいます。

自己イメージ目標、つまり相手に良い印象を与えたいとか好かれたいといった目標を

持っている、自分のニーズに注目します。ちゃんと評価してもらえているだろうか。ちゃんと尊敬してもらえているだろうか。能力があると認めてもらえているだろうか。自分のニーズが満たされているか満たされていないか。相手がちゃんと自分のことを考えてくれているかどうか。そこに着目する傾向があります。自分のことが気になると他者のニーズには注意が向かなくなってしまう。他者が何を必要としているかではなくて、自分が何を必要としているか。相手がそれを満たしてくれているか。そこにはばかり注意がいつまでもつきます。自分のニーズに注目して相手のニーズに関心がないので、相手のニーズを満たさそうとはしません。相手のニーズが満たされないままになってしまいます。そうすると、相手は不満を感じたり、嫌な気分になったり、悪い印象を持ったりします。相手に好かれたい、いい印象を与えたいと思って相手と付き合っている、相手は自分に対して悪い印象を持つといった反対の状況が生じてしまいます。

例えばAさんは仕事がばりばりできるとも優秀な社員だとします。同じチームで働いているBさんはちょっととろくて、仕事をするのが遅いとします。Aさんは自分は能力があることをアピールしたい。あるいは、仲間想いであることをアピールしたいといった自己イメージ目標を持っています。そうすると、AさんはBさんの仕事を手伝って代わりにやってあげちゃうわけです。ただし、自己イメージ目標を持っている場合、Aさんの行動は自分のニーズを満たすためのものです。ところでBさんのニーズは何なのでしょう。仕事をやるのが嫌だから肩代わりしてほしいのかもしれませんが、なかなか上手く仕事ができなくて早く仕事に慣れたい、上手く仕事ができるようになりたいというニーズを持っているかもしれません。けれども、Aさんはそれには気付いていないので、Bさんの学ぶ機会や自信をつける機会を

奪ってしまう。そうすると、Bさんのニーズは満たされないままです。BさんはAさんに対して、「ああいつもやってもらって申し訳ないな」と負債感を抱いたり、Aさんがバリバリかっこよくて、一緒にいると劣等感を持ってしまったり、Aさんに対して苦手意識を持ってしまったりします。Aさんは仲間想いでかっこいいところを見せて、Bさんに好かれたいと思っているのに、結局BさんはAさんのことを苦手だと思ってしまうことになります。

研究の裏付け

ここまでは理論の話です。こうなるだろうという話。社会心理学では、理論をもとに仮説を立てて、その上でデータを集めて、実際どうなんだろうか、本当に社会の中でこういう仕組みで人は動いているかを検証します。その検証データをお示ししたいと思います。

アメリカ人の大学生、ルームメイトのペアを被験者に呼んで行った研究があります。大学1年生は、ほとんど全員が寮に入ります。見知らぬ別の大学生とルームメイトになって1年間を過ごします。こういったルームメイト150組に調査に参加してもらいました。学期の初めにまず、質問紙に回答してもらって、2か月後にもう一度質問紙に回答してもらっています。この研究から分かることは、2ヶ月間の間にAさんの自己イメージ目標が高まれば高まるほど、BさんのAさんに対する評価が落ちていくということです。どうしてこんなことになってしまうのか。Aさんの自己イメージ目標が高くなるほど、AさんはBさんのニーズに気が付かなくなっていました。Bさんのニーズに対して行動を起こさなくなる。応対性が下がってしまう。Bさんのニーズを満たさなくなると、BさんはAさんのことを見て、「ああAさんは自分のことを全然気にしてくれていないな」と感じるようになります。BさんはAさんの応対性が下がってしまったのを感じることで

Aさんの評価を下げていました。エゴシステムでは、受容だの評価だの自分のニーズを満たそうと思って一所懸命やるわけなんですけれども、実際は自分を中心に考えれば考えるほど、受容からも評価からも遠ざかって得られなくなってしまっている。パラドックスがあることが分かるかと思います。

エコシステム

表1 似て非なる二つの対人目標

有能な人だと思われたい 一目おかれたい 人に嫌われないようにする 自分が正しいことを相手に認めてもらう 自分の弱さを見せない	自分の能力を役立てたい 貢献したい 人の嫌がることを避ける 人の立場に立って考える 相手の間違いや弱さに思いやりの気持ちをもつ
--	---

ここでちょっと皆さんにお尋ねしたいと思います。この右側に書いてある項目と左側に書いてある項目の違いは何かお分かりになるでしょうか。結構似たような項目が並んでいるんですけども、右側と左、何が違うでしょうか。

左側は自分が中心の自己イメージ目標、右側は思いやり目標なんです。他者のために何ができるか。どういったことが貢献できるか。他者を中心にした動機付けになっています。とても似ているんですけども、この2つの目標には大きな違いがあります。

思いやり目標は他者の幸福を高めようとする目標です。または、他者の幸福を阻害しないようにする目標です。このような項目で測定します。「普段どのくらいこういったことを心掛けていますか。」「人の役に立つ。」「人の立場に立って考える。」「助言をするときはその人のためになるようによく考える。」「自分の考えを押し付けない。」「人の成長の機会を奪わないようにする。」「人と真摯に向き合う。」「早合点しないようにする」といった項目です。

自己イメージ目標と思いやり目標にはとても強い正の相関があります。思いやり目標の

高い人は自己イメージ目標も高いし、自己イメージ目標の低い人は思いやり目標も低い。人付き合いの嫌いな一匹狼のような人は、自己イメージ目標も低いし、思いやり目標も低いわけです。逆に社交的で、人に好かれたくて、皆と仲良くやりたくて、人懐っこい性格の人は、自己イメージ目標も高いし、思いやり目標も高い。ということで2つの目標には高い相関が見られます。それにも関わらず、自己イメージ目標と思いやり目標には大きな違いがあります。そこでエコシステムについてお話ししたいと思います。

他者のニーズに注目したエコシステム

エコシステムは辞書に載っている言葉です。土の中にバクテリアがいて、それをミミズが食べて、それをカエルが食べて、それをフクロウが食べて…という自然界の中の食物の連鎖みたいなものをエコシステムと呼んでいるかと思います。私達の理論ではエコシステムは人の関係性を表す言葉として使っています。自分を他者との関係性の中に位置付けた動機付けシステムをエコシステムと呼んでいます。自分は一人で生きているわけではなくて、他者との関係性の中でお互い影響し合っている。自分がしたことは他者に影響があるし、他者がしたことは自分に影響があり、お互い影響し合って生きている。それがエコシステムの考え方です。

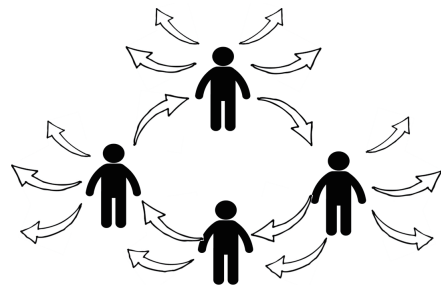


図2 全ての矢印は自分から外に向かっているエコシステムの状態

エコシステムでは他者のニーズは自分の

ニーズと同じぐらい重要だと考えます。エゴシステムでは自分のニーズが優先されますが、エコシステムではどちらも重要、といった考え方をします。図にするとこんな感じですよ。他者のニーズを満たしたい。他者の幸福を高めたい。矢印が自分から全て外に向かって出ています。エゴシステムでは自分は何が得られるか。何がもらえるか、だったのが、エコシステムでは矢印が外に向かって出ている状態です。人のために何ができるのか。エコシステムでは人間は一人で生きているのではなくて、人との関係の中で自分があるということなので、他者がいます。私はこの人のニーズを満たすんだけど、この人はまた他の人のニーズを満たそうとしている。巡り巡って自分のニーズも満たされるようになる。こういった考え方がエコシステムです。

エコシステムでも他者は重要な存在です。他者は自分と同じぐらい重要です。エコシステムでは自分を犠牲にするわけではありません。自己犠牲の上に他者のために尽くすのとは違って、他者も自分も同じぐらい重要といった考え方です。他者のニーズを満たしても、自分のリソースがなくなってしまうわけではなくて、他者のニーズを満たすことによってゆくゆくは自分のニーズも満たせるようになると思います。他者のニーズが満たせなければ、他者が不孝であれば、どれだけ自分でニーズを満たそうとしても自分のニーズは満たされない。他者が不孝であれば、自分一人で幸せになることはできないし、逆に自分が不孝であれば、他者だけ幸せになることもできないと考えます。

先程ゼロサム思考の話をしました。エコシステムではそれとは反対のノンゼロサム思考、「どちらも思考」と呼んでいるんですけども、どちらもウィンウィンになるような関係性を築けると信じています。他者の利益になることは自分の利益にもなる。他者が不利益になることは巡り巡って自分の不利益になる。自分と他者双方が同時に得をすること

は可能であり、自分のニーズと他者のニーズを同時に満たしてあげることも勿論できる、と考えています。

私がとても気に入っている絵があります。ボートの前と後ろに人が乗っていて、後ろには穴が開いているために、水が入って沈没し始めているのに、ボートの前の方に座っている人たちは、「穴が開いているのがこっち側じゃなくて良かったね」と笑いながら言っているイラストです。まさにエコシステム、エゴシステムの考え方を表しています。「穴が開いているのがこっち側じゃなくて良かったね」って言いながら、どんどん沈んでいって。ゼロサムの考え方をすると、相手側方が沈めば沈むほど、自分側はどんどん高くなっていくので、ああこれはいいわと思うんです。ただ、エコシステム的な考え方をすると、相手側が沈んでしまえば、自分達もゆくゆくは沈んでしまうということが分かるので、対岸の火事というわけにはいきません。この人達を助けてあげることが自分達を助けることにも繋がっている。エコシステムでは、他者が困っていると、のほほんとしてられないのです。

他者のニーズを満たすとなぜ自分のニーズが満たされるのか：思いやり目標のパラドックス

エコシステムでは思いやり目標を目指すんですけれども、思いやり目標にもパラドックスがあります。相手の幸福を高めたい、相手のためになることをしたい、という思いやり目標をもつと、相手のニーズに注目します。どうやったら相手のニーズを満たせるか考え、相手のニーズに柔軟に対応するようになります。そうすると、相手はニーズが満たされるので大満足です。幸福が高まって好感を持ってくれるようになる。相手はお返しをしたいと思いますと感じるようになり、思いやり目標を持って自分のニーズを満たしてくれるようになる。元々相手の幸福感を高めるために行動していたんですけども、相手のニーズを満

たすことで、結局は自分のニーズも満たせるようになる。これが思いやり目標のパラドックスです。

先程のAさんとBさんの話に戻ると、Aさんは仕事の遅いBさんの仕事のお手伝いをします。しかし、今回は思いやり目標を持って、相手のためになることがしたいのでお手伝いするという状況です。AさんはBさんのニーズに注目しています。Bさんは何が必要なんだろう。疲れてしまったから仕事を代わりにやってほしいと思っているのか。それとも、やり方が分からないから、仕事の仕方を教えてほしいのか。ちょっと怠け癖があるので、頻繁に催促して、進捗状況を確認したり、プレッシャーを与えてほしいのか。様々なニーズがあるかと思います。AさんはBさんのためになることがしたいので、そのニーズに対応した行動を取ることが出来ます。そうすると、Bさんのニーズが満たされてBさんは満足です。Aさんはいい人なんだなということで好感が高まり、今度はBさんがAさんのニーズを満たすことになります。

研究の裏付け

先程ご紹介した大学生のルームメイトのデータなんですけれども、この研究では思いやり目標も測定していました。Aさんの思いやり目標が2ヶ月間の間に高まれば高まるほど、BさんはAさんに対する評価を高めています。Aさんのことが好きになっている。Aさんの思いやり目標が高まるとBさんに対する応対性が高まり、Bさんのニーズに対して柔軟に対応できるようになります。Bさんは、ああAさんは柔軟に対応してくれるな、ニーズを満たしてくれているなということが分かるので、Aさんのことを高く評価するようになり、先程とは逆の関係が見られます。

また別の研究なんですけれども、こういった結果も得られています。途中までは同じで



す。Bさんに対する応対性が高まって、Bさんはそれをちゃんと認識します。そうすると、今度はBさんのAさんに対する応対性が高まります。Aさんのニーズを敏感に感じ取って対応できるようになります。同時に、Bさんの思いやり目標も高まります。自己イメージ目標への影響はありません。Aさんは思いやり目標をもって、人の幸福を考えて行動するんですけども、ゆくゆくはBさんの思いやり目標が高まって、今度はこちら側がBさんになります。BさんがここでAさんがこっちになり、Aさんのニーズが満たされるようになります。

思いやり目標をもつと評価が気にならない

自己イメージ目標を持つと評価を気にするようになるとお話ししました。では評価を気にしなくするにはどうしたらいいのか。思いやり目標の場合はどうなのかということをご紹介したいと思います。

先程の自己イメージ目標が高いと評価が欲しくなってしまうことを示した研究なんですけれども、思いやり目標の場合は逆の相関が見られます。思いやり目標を持てば持つほど評価は必要としなくなることが見られます。評価懸念に関しても、思いやりを持てば持つほど評価のことは気にならなくなる、心配ではなくなるといった結果になっています。

評価を気にしなくするにはどうしたらいいのか。それは思いやり目標を持つこと、それが1つの答えなのではないかと考えていま

す。評価を気にして自己イメージ目標を持てるうちはずっとエゴシステムの中から出られません。でも目標はある程度自分の意識で変えられる部分でもあります。自己イメージ目標を持っていると感じた場合に、ちょっとでも思いやり目標を持てるように、人のために何ができると考え方をちょっと変えるだけで、評価が気にならなくなると思います。

評価が最も気になる状況が、就職活動です。たとえば面接場面。先程最もストレスフルな状況としてご紹介しましたが、面接がとてもストレスに感じるのはエゴシステムに囚われているからです。この面接官は自分のことをどう思っているか。能力があると思ってくれているのか。真面目な学生だとちゃんと評価してくれているだろうか。内定をくれるだろうか。エゴシステムだと自分に焦点が当たっています。でも、面接のときにちょっとでも思いやり目標を持てたら楽になるはずです。自分はこの企業にどんなことが貢献できるのか。どういうことを役立てられるのか。この企業に就職することで社会にどういった貢献がしたいと思うのか。これらは思いやり目標です。少し視点を変えるだけで、評価がそれほど恐ろしくなくなる、気にならなくなるはずです。

どうしても満たしたい三つのニーズ

自律性・有能さ・関係性のニーズを満たすためには

ここまで、人には様々なニーズがあるとお話ししましたが、実は人には3つ基本的なニーズがあると言われていました。水とか空気とかは別ですよ。それとは別に、心理的なニーズに関しては3つの基本的などうしても満たしたいニーズがあると言われていました。1つ目が自律性、2つ目が有能さ、3つ目が関係性です。

1つ目の自律性は、自分で自分の行動を決められることです。人から言われて何か行動するのではなくて、自分がしようと思って行

動を起こすこと。これが自律性です。それから、有能さ。自分がしたいと思ったこと、しようと思ったことをちゃんと成し遂げられるだけの能力があるということ。やろうと思えばできると思うこと。これが有能さのニーズです。心理学では自己効力感といった言葉で表すこともあります。3つ目が関係性。これはフェイスブックでお友達が何人いるかといった表面的なお友達関係ではなくて、もっと心理的な深いところでの繋がり、良好な繋がりを持っていて、誰かに対して思いやりを感じたり、思いやりをかけてもらったりと感じられるような深い関係があることです。情緒的な繋がりがあったり、誇りを持てるような集団の一員であったり。そういうがあると関係性のニーズが満たされることになります。

これらのニーズに関してはたくさんの研究がなされています。これはその一部なのですが、3つのニーズが満たされると人生の満足感が高くなったり、仕事、学業にやりがいを感じるようになったり、より一層健康になったりします。あとはその日によって、ニーズが満たされた日には気分が良く、活力があり、身体的な症状が少なくなります。一方、これらのニーズが満たされない場合は、想像力や思考の柔軟性が低下したり、心理的な障害が生じたりすることが分かっています。

思いやり目標を追求する人ほどこれらのニーズを充足させられているということが分かっています。思いやり目標の高い人は、人に何か言われてやってあげるのではなくて、人のために何かしたい、ああこうやったら喜ぶかな、こうやったら相手のためになるかなと思って自ら行動するので、自律性のニーズが充足されます。それから、自分がやったことが実際に相手に良い影響を及ぼしているわけですから、有能さのニーズも充足させることができます。相手が喜んでくれたり、いい関係が築けたりするので、関係性のニーズも充足することができます。主観的幸福感が高

く、ストレスが少ない。評価が気にならなくなり、ストレスをあまり感じなくなります。

一方、自己イメージ目標を持っている人はこれらのニーズをなかなか充足できません。特に自律性に関しては、人に好かれたいから何かする、評価されたいから何かするとなると、自分が決めて行動するのではなくて、この状況で評価を得るためにはこれをしなければならぬ、と行動が規定されてしまうという意味で自律性がありません。あと、評価が気になるといふところと関連して、ストレスも感じるようになります。

アクトとリアクト

今回の講演会のサブタイトルにリアクト(React)とアクト(Act)という言葉を入れてあるので、これについて説明いたします。リアクトは、よくリアクション芸人って言いますよね。何かに対して反応を見せることでずね。リアクション芸人に対して、周りはいかように反応してほしいといったような期待があります。リアクション芸人は周囲に求められた行動を見せることで評価を得ています。人に求められたことをする。評価を得るために期待されたことをするということは、エコシステムということですね。自律性が低い。一方、エコシステムでは、リアクションをするのではなくて、自分から他者に働きかけます。相手にとって何がいいのか、自分で考えて自ら行動を起こすので、その行動は「リアクト」ではなくて「アクト」なんです。日本語で中々上手く言う方法がなくて英語のまま載せてしまいました。人に言われて何かするのではなくて、自ら行動することが大事だと言いたかったのです。

職場でも役に立つ思いやり目標

思いやり目標は、単に自分のニーズを満たしたり、評価を気にしなくするためのもの

ではないということを最後に少しご紹介したいと思います。思いやり目標は人に優しくするだけのものではありません。

ストレスの軽減になるということはいくらでもお話致しました。人間関係がよりスムーズになるということもお話致しました。他にも、過労の防止にも繋がると考えています。というのも、人に対して思いやり目標を持つ人は自分に対しても思いやりを持って接することができるようになるからです。心理学ではセルフ・コンパッションと言います。思いやり目標を持って人に接する傾向の強い人は、自分に対する思いやりも強くなります。困難な状況において自分に対しても優しく接することができます。そして、自分に対する冷たさも減少します。思いやり目標、人に対して優しくするということは自分を犠牲にすることではなくて、自分にも優しくすることに繋がり、過労防止になるのではないかと考えています。

それから、思いやり目標を持つと、自分が所属する重要な集団に対して反対意見を述べられるようになることが最近の研究で分かってきました。日本の風土が特にそうだと思うんですけども、自分が大事にしている集団に対して反対の意見を述べるのは結構難しい。嫌われたくないとか、輪を乱したくないとか、こんなこと言ったら馬鹿だと思われるんじゃないとか、色々気になってなかなか反対の意見を述べられません。ただ、企業などの集団にとっては色々な意見を交わすことによってより良い判断、決断ができるようになるので、異論の表明は重要だと考えています。

思いやり目標を持つ人にとって、反対意見を述べることは人のためになることで、人のために異論を表明したいという気持ちが強い傾向があります。そうすると、集団に対して反対意見、異論を表明できるようになります。思いやり目標を持つことで、異論の表明は集団がより良い決断をするために必要だと



考えることができるので、異論を表明するようになる。さらに、異論を表明する際に、相手を傷つけないように工夫をして相手の気持ちを思いやりながらも自分の意見をしっかりと述べられるようになります。逆に自己イメージ目標を持つと、異論の表明は自分のためだと考える傾向があります。そうすると、異論を表明しにくくなってしまいます。表明するとしても、自分の意見だと分からないような一般論として表明するようになる。責任を取りたくないんですね。こんな意見があるかもしれない。自分がこう思うというのではなくて、一般論として表明するようになります。

最後に、思いやり目標を持つと時間にゆとりができるようになります。皆さん忙しいですよ。師走に時間がない、余裕がないと考えていらっしゃると思うんですけども、思いやり目標を持つと時間にゆとりができるようになるんです。時間は誰のものなのか、考えることがよくあります。小学生の子どもが二人いるんですけども、ワークライフバランスとか言いますが、仕事の時間、子供の時間、学生指導の時間、夫婦の時間、介護の時間、自分の時間、時間って誰のものなんだろう、と。時間に対しては色々な考え方がありますが、もしかしたら、時間がないと感じるのは時間に対してゼロサム思考を持ってるからなのではないかと思いました。

棒倒しゲームってご存知ですか。よく校庭とかで砂を集めて、棒をぼんと立てて、順番に砂を取って行って、棒を倒してしまった人

が負け、という単純なゲームです。時間をこのように考えることってありませんか。人に時間を取られてしまうと。相手が取った時間、自分が取った時間、…どんどん時間がなくなっていってしまうと。これはゼロサムの時間の考え方をしているからです。でも、よく考えると時間は、取った、取られたっていうものではないのかも知れない。非ゼロサムの考え方をすることも可能なのではないのでしょうか。時間はそこにあるもの。誰のものでもないし、取ったり取られたりするものでもなくて、そこにあるもの。しいて言うなら共に作り上げるもの。砂の山のように皆で作り上げる時間。これは非ゼロサムの時間の考え方です。

思いやり目標を持っている人は、時間を非ゼロサムの捉えます。思いやり目標を持つ人は、時間は誰のものでもない、皆で作るものだったといった見方をする傾向が強いことがわかっています。そのことによって幸福感も高まるし、ストレスも低くなっていました。また、思いやり目標を持つと、人に時間を取られたと思わなくなります。非ゼロサムの考え方をするので、人に時間を取られたと感じなくなり、時間のゆとりをより一層感じるようになる、こういったことがわかってきました。

最後に

この講演会では評価にとらわれない働き方、評価を気にしない生き方はどんな生き方なんだろうかということで、お話をさせていただきました。私の答えは、人に対して思いやり目標を持って、人のニーズを満たしていく生き方です。そうすれば、自分も評価を気にしなくなりますし、時間の余裕も出てきますし、人に対しても、自分に対しても優しくなることができます。人のために働くことが、自分が自由になる働き方なのだと思います。

最後にちょっとだけ、先程の向日先生が褒

めて下さった本を紹介させていただきます。誠信書房から「自尊心からの解放—幸福をかなえる心理学」という本を出しています。今日の内容もいくつか含まれていますので、もしご興味がありましたら、是非お手を取って見ていただければと思います。ありがとうございました。

参考文献

新谷優（2017）. 自尊心からの解放—幸福をかなえる心理学. 誠信書房