

組織におけるマインドフルネス推進において有効な方法および注意点の構造化の試み

井出 真菜

共同研究者 太田 智子

共同研究者 寺田 ちさと

1 問題

1.1 マインドフルネスとは

2010年代に入り、現代の社会はVUCA（ブーカ）の時代と言われるようになった。VUCAとは、元はアメリカの軍事用語で、Volatility：変化がとても速い、Uncertainty：未来を予測するのが困難な、Complexity：複雑化した、Ambiguity：曖昧な、の頭文字をとったものであるが、このVUCAの時代においてビジネスリーダーや私たち個人も、正しい答えの無い中で日々選択や判断を迫られている。また、IT技術の発展によって私たちの生活は便利になった一方、常にインターネットに接続され、膨大な情報にさらされて、私たちの注意力は過去と比べ散漫になり、一つのことに集中して取り組むことが難しくなっている。このような環境において、ビジネスパーソンのセルフマネジメント手法の一つとしてマインドフルネスへの注目が高まっている。

マインドフルネスとは、多くの専門家が異なる定義をしており一つの決まった定義は存在しないが、本論文では、日本マインドフルネス学会による設立趣旨、「今、この瞬間の体験に意図的に意識を向け、評価をせずに、とらわれのない状態で、ただ観ること」を用いる。（ここで言う「観る」とは、見る、聞く、嗅ぐ、味わう、触れる、さらにそれによって生じる心の働きをもみるという意味である。）つまり、マインドフルネスとは、いまこの瞬間に注意を向けている心の状態のことを指す。マインドフルネス＝瞑想や座禅をすること、と誤解をされることがあるが、話す、食べる、歩く、飲む、など日常のあらゆることがマインドフルネスの対象になる。マインドフルネスの実践者がその一環としてマインドフルネス瞑想に取り組むことがあるが、それはあくまでもマインドフルな心の状態を得やすくするトレーニングの一つ、にすぎない。（木蔵,2017）

ビジネス界におけるマインドフルネスブームの火付け役となった、グーグルによるマインドフルネスをベースとしたEQ（Emotional Intelligent Quotient；心の知能指数）向上のためのプログラム、サーチ・インサイド・ユアセルフ（SIY）では、マインドフルネスを説明する際に人間をPCにたとえ、ロジカルシンキングやマーケティングスキルなどの具体的なビジネススキルは個々のアプリケーションであるのに対して、マインドフルネスやエモーショナル・インテリジェンス(EI)は、その根底部分にあるOS(オペレーティングシステム)である、と説明する。学習や日々の業務を通してビジネスパーソンが獲得してきた各ビジネススキルを、最大限に発揮し結果へと結びつけるベースのスキルとして、マインドフルネスをはじめ心を整えるスキルに注目が集まっているのである。

現在、ビジネス界にまで浸透しているマインドフルネスは、1950年代にアメリカでおこったカウンターカルチャームーブメントから始まる大きなうねりの中で形成されてきた。1960年代にはヒッピーカルチャーで盛んに取り入れられ、その後1970年代になると、仏教色を薄め、生きづらさを抱える個人の癒しを志向するマインドフルネスへと発展していった。更に、1979年、マサチューセッツ工科大学のジョン・カバット・ジン博士によって、宗教色を注意深く排除し、科学的根拠に基づいた介入モデルであるマインドフルネスストレス低減法(MBSR)が開発されると、脳科学、心理学の分野で盛んに実証研究が行われるようになった。科学的根拠を得たことで、世界で幅広く受け入れられるようになり、現在では教育やスポーツ、医療、ビジネスなど様々な分野でマインドフルネスが導入されている。

1.2 マインドフルネスに関する研究史

前述したように、マインドフルネスに関する研究は、マインドフルネスストレス低減法(MBSR)の開発をきっかけに、主に脳科学、心理学の分野で発展してきた。脳科学の分野では、ハーバード大学医学部の研究チームの有名な研究に、MBSRを中核とする8週間のプログラムに参加したグループは、参加しなかったグループに比べて、学習や記憶のプロセス、感情調整、自己に関連する情報の処理や知覚情報の処理などに関連する脳のエリアである、左の海馬、後帯状皮質、側頭頭頂接合部、小脳の灰白質密度が増加した、という脳の構造的な変化が報告されている。(熊野, 2020, 大法輪)

心理学の分野では、マインドフルネスの効果に関して主観的に評価を行う心理的尺度、マインドフルネスを用いた心理的介入方法(MBI; Mindfulness Based Intervention)が共に多数開発されている。MBIは、マインドフルネス瞑想を介入の中心とするものと、マインドフルネス瞑想を介入の一部に利用するものの2つに分けられる。前者では、慢性疼痛やストレス、不安症、うつ病に対する介入であるマインドフルネスストレス低減法(MBSR)、うつ病の再発予防の為に開発されたマインドフルネスに基づく認知療法(MBCT; Mindfulness-based cognitive therapy)、後者では境界性パーソナリティ障害の心理社会療法として開発された弁証法的行動療法(DBT; Dialectical Behavior Therapy)、不安症、うつ病の改善と併せて禁煙、糖尿病の自己管理などに用いられるアクセプタンス・コミットメント・セラピー(ACT)などがある。(齋尾, 2018)

経営学の観点からは、2014年にハーバードビジネスレビューに掲載された論文を皮切りに、主にリーダーシップの観点から発表されるようになった。(飯塚, 2016)

1.3 ビジネス界におけるマインドフルネスの導入

ビジネス界におけるマインドフルネスの導入は、アメリカ西海岸から始まった。1960年代のカウンターカルチャーの土壌や、スティーブ・ジョブズをはじめとするシリコンバレーのビジネスリーダーが個人的にzenを実践していたことなど、マインドフルネスを受け入れるベースが整っていたことも後押しし、2007年にグーグルが従業員向けにマインドフルネスをベースとしたEQ向上のためのプログラム、サーチ・インサイド・ユアセルフ(SIY)を提供開始し

たところ、瞬く間にグーグル社内で人気の研修となった。そして、現在ではグーグル社内に留まらず、グーグル、SAP、フェイスブック、リンクトイン、P&G、ゴールドマンサックス、マッキンゼーなどのグローバル企業を含む多くの企業が従業員向けのトレーニングとして採用されている。中には、チーフ・マインドフルネス・オフィサー（CMO）というマインドフルネスを推進する役員ポストを設け、組織を挙げてマインドフルネスを推進している企業も存在する(2020.HP 記事)。日本においても、2015年にSIYが上陸して以来、ヤフー、サンサンなどIT系企業を中心に150以上の企業研修において導入が進み広がりを見せている他、2016年以降テレビや雑誌での特集が多く組まれるなど、注目が高まっている。

また、産業カウンセラー協会においても関心が高く、協会誌、「JAICO 産業カウンセリング」2017年9月号でマインドフルネスの特集が組まれた他、全国各地の支部においてマインドフルネスを学ぶプログラムが開講されている。

1.4 問題

このような背景において、従業員のセルフケアの1つとしてマインドフルネスを所属する組織へ導入したいと思う産業カウンセラーも多いのではないかと考えられ、筆者もその一人である。組織へのマインドフルネスの導入と定着化を考えると、その導入に焦点を当てた調査や研究がほとんど見当たらないので、当事者が試行錯誤しながら進めざるをえないのが現況である。

筆者は、仕事のストレスで苦しんでいた2012年にマインドフルネスと出会い2017年に産業カウンセラーの資格を取得後、マインドフルネス実践会を立ち上げ、現在では社内の3つの事業所で、ささやかなマインドフルネスの実践会を継続している。業務外の草の根的な活動として、仲間や活動拠点が拡大していることは嬉しく思う一方で、活動開始当初には、いずれ全社の公式な人材研修プログラムのひとつとして位置付けることを目標にしていたことを考えるとまだ道半ばである。

筆者自身がそうだったように、組織内でのマインドフルネスを展開する活動は、アンテナを高く張ってトレンドに敏感であったり、必要に駆られてマインドフルネスへたどり着いた個人が自分の組織へ持ち帰り、実践会へと発展するケースが多い。実際に活動を始めてみると、筆者のように思うように活動スケールを拡大させられなかったり、活動が特定の個人に依存してしまい異動や退職によりキーパーソンがいなくなると活動が立ち消えになったり、予算を確保し、外部講師によるマインドフルネスプログラムを開催することができても、それだけで終わってしまうなど、マインドフルネスを組織へと導入・定着させ、多くの従業員がマインドフルネスの本質的な効果を実感できる状態になるまでには一定のハードルがあると考えている。

2 研究の目的

このような問題意識により本研究では、産業カウンセラーが所属する組織において、セルフケアの一つとしてマインドフルネスの啓発活動を行うことを想定し、組織内でマインドフルネスを導入・定着させていく為には有効な取り組みや心構え、注意点などを仮説として提示することを目的とする。

今後、組織内でマインドフルネスの啓発活動を検討している産業カウンセラーが、本研究結果を

参考にして事前に留意点をおさえ、組織内での啓発活動を効果的に進めることが出来れば、結果的に産業カウンセラーの専門性の向上にも繋がるものと考えている。

3 方法

組織内での導入・定着に向けた留意点を明らかにするためには、推進者の立場からの注意すべきことに加え、参加者の立場からどのようなニーズがあるかなどについて調査する。その為に、以下の2つの調査を実施した。

3-1 実践者アンケートによる調査

組織内の参加者の立場から、マインドフルネス実践の有用性や推進側に求められるニーズを理解する為に、既にマインドフルネスを実践しているビジネスパーソンに対して、オンラインによるアンケート調査を実施した。

【調査の内容（テーマ及び項目）】

① アンケート回答者の属性に関する2設問

「所属」についての3択：1. 会社員・公務員 2. フリーランス 3. その他

「役割」についての5択：1. 一般社員 2. 人材・組織開発部門 2. 管理職 3. 経営者
4. その他

② マインドフルネスのことを知ったきっかけや実践開始当初の目的に関する2設問

「きっかけ」について4択：

1. テレビ、書籍やインターネットなど自分で見つけた
2. 友人の勧めで知った
3. 所属組織の研修をきっかけに知った
4. その他から知った

「当初の目的」について4択：

1. 人生をより豊かにする/幸福度の向上のため
2. ストレス対策のため
3. 仕事の生産性向上や集中力の強化のため
4. その他（自由記述、任意回答）

③ マインドフルネス実践により得られた「効果や変化」に関する2設問

「実践を継続して効果が感じられたか、感じられなかったか」の2択

「継続による効果は当初の効果と同じか、頭初とは異なる効果か」の2択、および具体的効果の自由記述（任意）

④ 実践により「効果を実感できるまでの期間と自身の変化内容」に関する2設問

「どのくらいの期間で効果を実感できるようになったか」についての5択：

1. 初回からずっと感じている
2. 1週間程度の継続から感じている
3. 1か月程度の継続から
4. 3か月程度の継続から
5. 半年以上の継続から

「継続による自身の変化があったか、無かったか」の2択、あった場合は、どのような変化か具体的に

自由記述で回答

- ⑤ 日常生活でのマインドフルネスの「実践形態」に関する3択
 - 1. 自分1人で行っている
 - 2. 実践会にのみ参加している
 - 3. 実践会にも参加し、また自分1人でも行っている
- ⑥ 「マインドフルネスを継続する為に重要だと感じる事」に関する1設問（自由記述）

3-2 企業内リーダー及び専門家への半構造化面接による調査

組織内でマインドフルネスを推進する立場から、効果的な取組みや留意点を理解する為に

- ・自社でマインドフルネスを推進する企業内リーダー2名
- ・企業に対してマインドフルネスをベースとした人材開発を支援する専門家3名

の計5名への半構造化面接を実施した。面接記録を書き起こし、何度も読み込む中で重要と思われる言葉を抽出し、M-GTA（修正版グランデッドセオリー・アプローチ）の手法を用いてその関係性の構造を整理した。

【企業内リーダーおよび専門家に対する半構造化面接の質問事項】

1. ご自身がマインドフルネスを始めたきっかけについて（共通の設問）
2. 組織内でのマインドフルネス推進者として、身に着けるべき素質や態度について（共通の設問）
3. 組織内でのマインドフルネス実践活動の概要について（企業内リーダーへの設問）
4. マインドフルネス導入後の社内での効果、変化について（企業内リーダーへの設問）
5. マインドフルネス推進活動で工夫している点について（企業内リーダーへの設問）
6. マインドフルネスプログラムを導入する企業の特長について（専門家への設問）

4 結果と考察

4-1 結果I：実践者アンケートの結果

組織内の参加者の立場から、マインドフルネス実践の有用性や推進側のニーズを理解する為に、既にマインドフルネスを実践しているビジネスパーソンに対して、オンラインによるアンケート調査を実施した。実施期間は、2020年1月31日～2020年2月22日で59名からの回答を得た。以下に結果を示す。

- ① アンケート回答者の所属と役割について

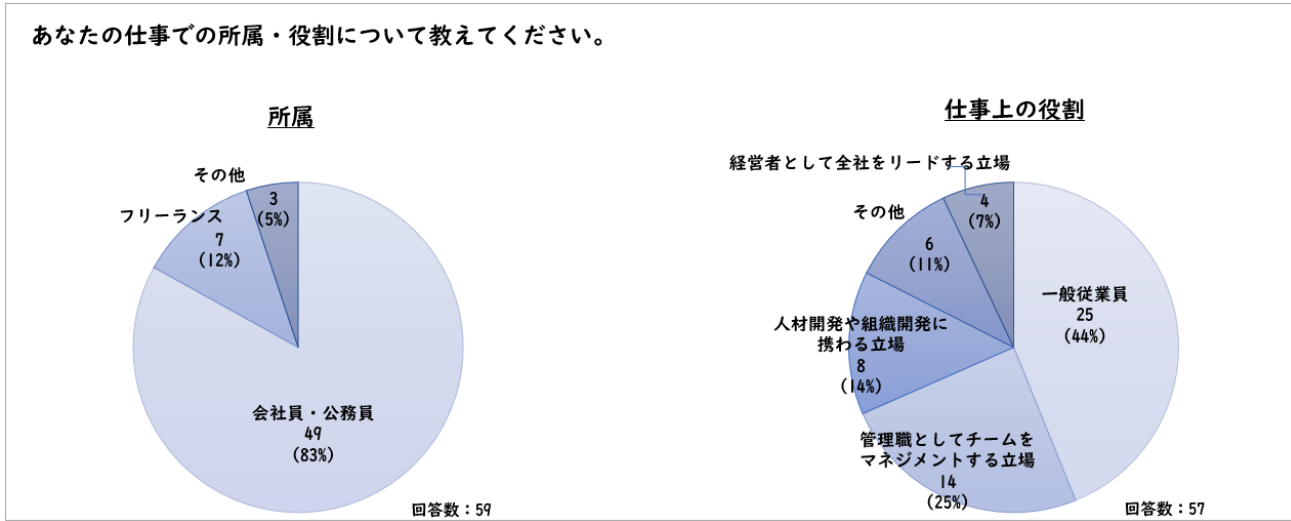


図 4-1：仕事での所属と役割について

図に示されたとおり、アンケート回答者の 83% が会社員・公務員などで、組織に所属しており、仕事上の役割としては 69% が一般従業員および管理職であった。回答者数の多くが組織の現場部門で所属しているビジネスパーソンであった。

② マインドフルネスを知ったきっかけおよび当初の目的について

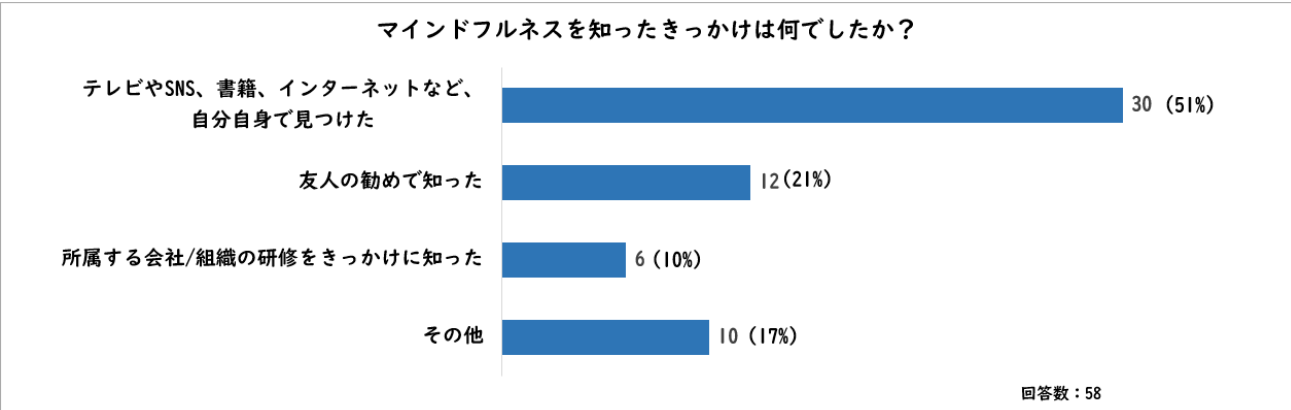


図 4-2-1：マインドフルネスを知ったきっかけ

自分自身で見つけたという回答が最も多く、次いで友人の勧めという結果であった。企業内のマインドフルネス活動で知ったという声は少数に留まった。

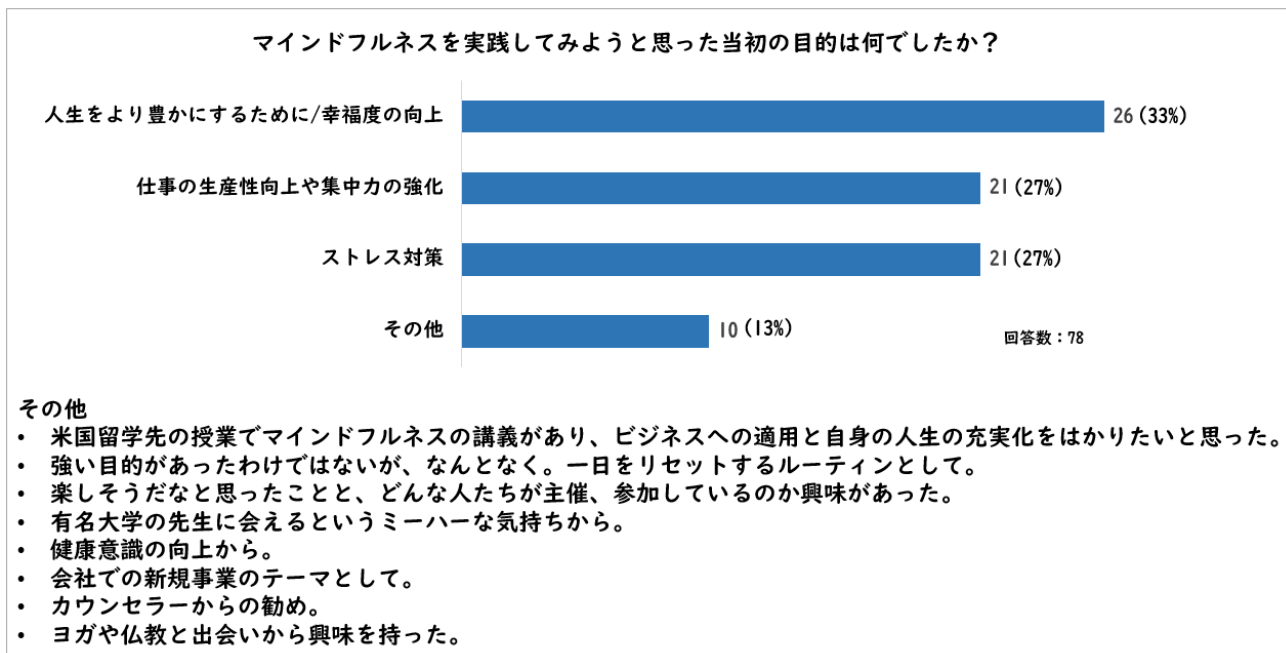


図 4-2-2：実践の当初の目的

人生をより豊かにすることを目的としてマインドフルネスを始めた人が最も多く、次いで仕事のパフォーマンス向上やストレス対策が続いた。その他に、健康目的やカウンセラーの勧め、面白そう、ミューズな気持ちなど軽い気持ちで始めたという回答もあった。

③ マインドフルネスの実践により、得られた効果や変化について

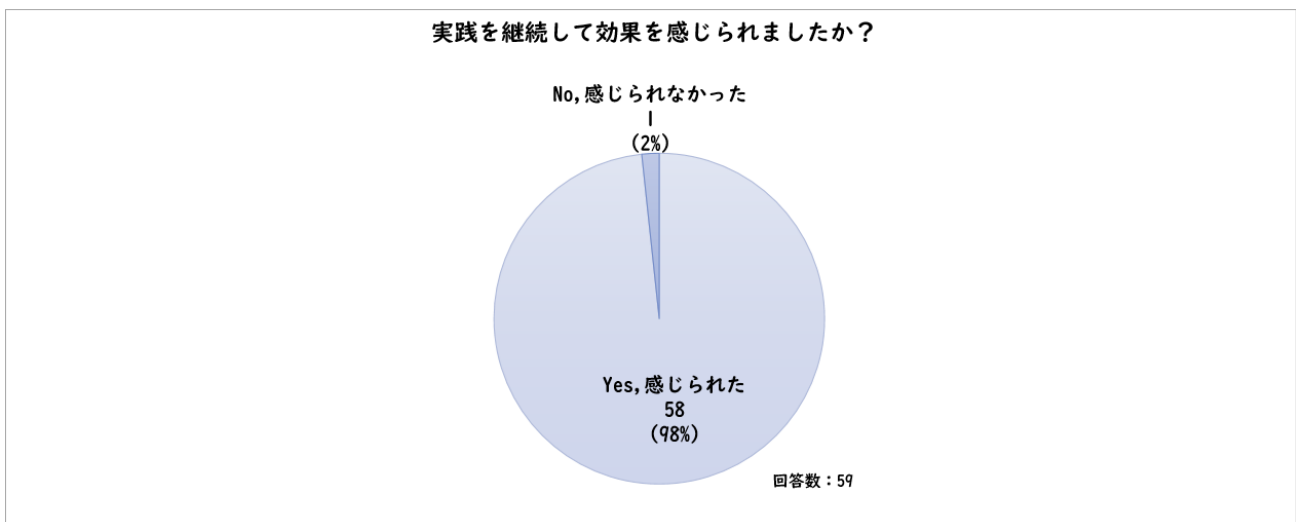


図 4-3-1：継続することによる効果の有無

98%の回答者がマインドフルネスの継続により効果を実感できたと回答していた。

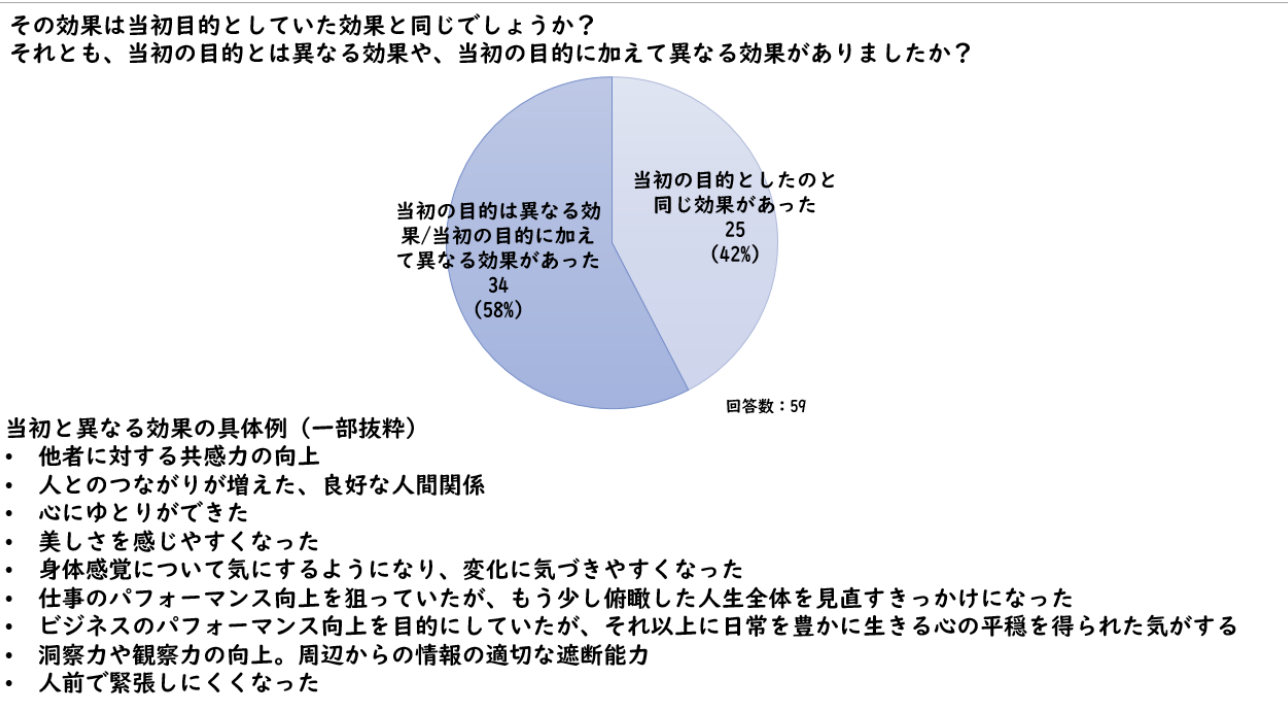


図 4-3-2：当初目的の効果および当初とは異なる効果について

58%の回答者が、当初期待していた効果とは異なる、または期待していた効果に加えて異なる効果も得られたと回答していた。

具体的には、「仕事のパフォーマンス向上」や「ストレス対策の為」に始めたが、「人生の豊かさに気づいたり、人生全体を見直すきっかけとなった」という声や、「心にゆとりができた」「美しさを感じるようになった」というように感性が豊かになったという声のほか、「身体感覚に敏感になった」「自分自身の為に始めたが人との関係性が良好になった」などという回答が挙げられた。

④ 効果を実感できるまでの期間と自身の変化について

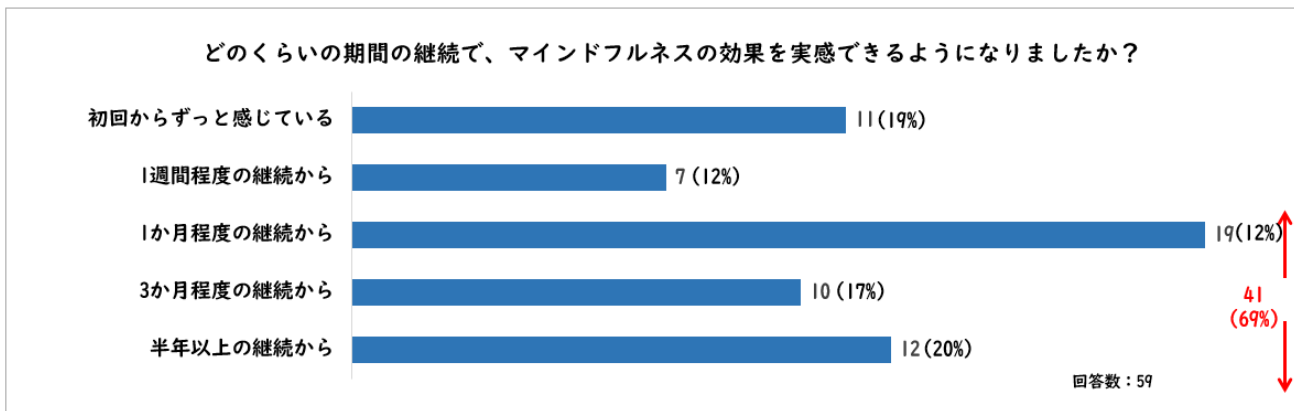


図 4-4-1：効果を実感するまでの期間

1か月程度の継続から効果を実感できるようになったという声が多く、全体の69%が1か月以上

継続してから効果を実感できるようになったと回答した。

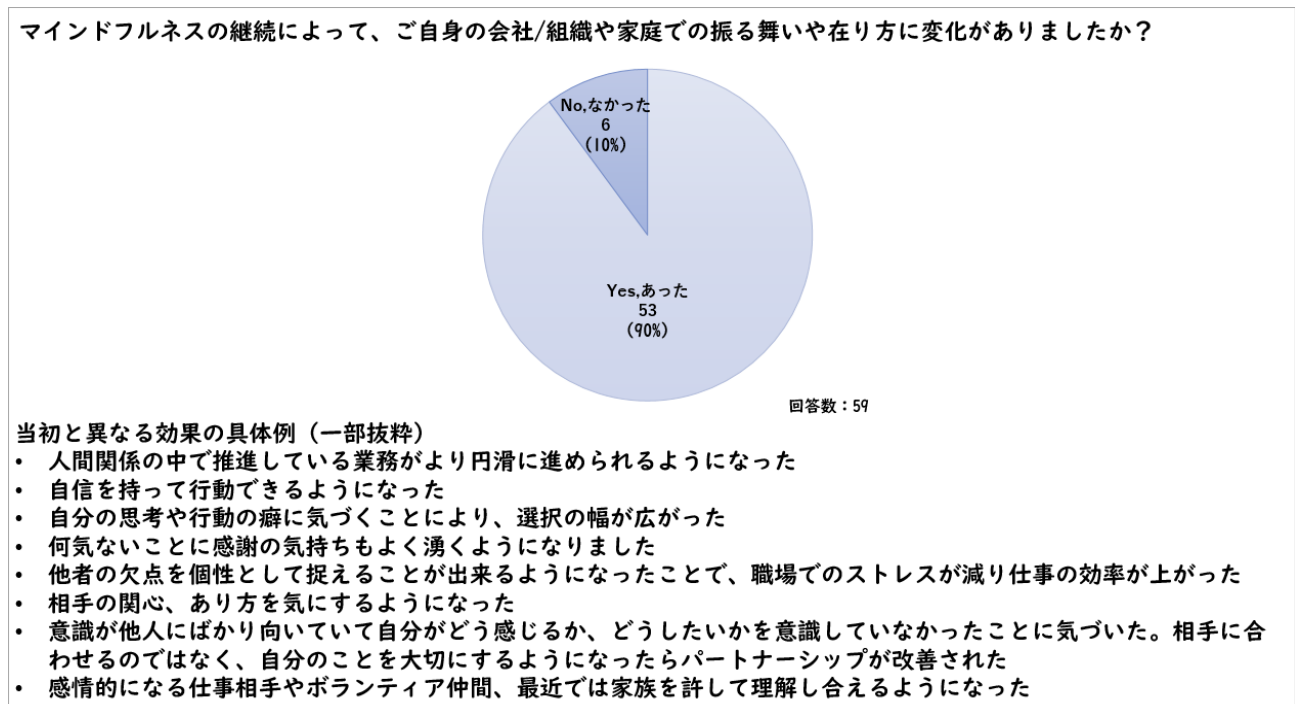


図 4-4-2：実際にあった変化・効果

90%の回答者がマインドフルネスの継続により、家庭や職場などでの振る舞いや在り方に変化があったと回答した。具体的には、「自信をもって振舞えるようになった」「感謝の気持ちが湧くようになった」「相手の話を聞くようになった」「相手の関心を気にするようになった」「他人を許して理解しあえるようになった」という声であった。

⑤ 日常でのマインドフルネスの実践形態について

継続している人の半数以上は「自分 1 人での実践に加えて、実践会にも参加している」という回答であった。

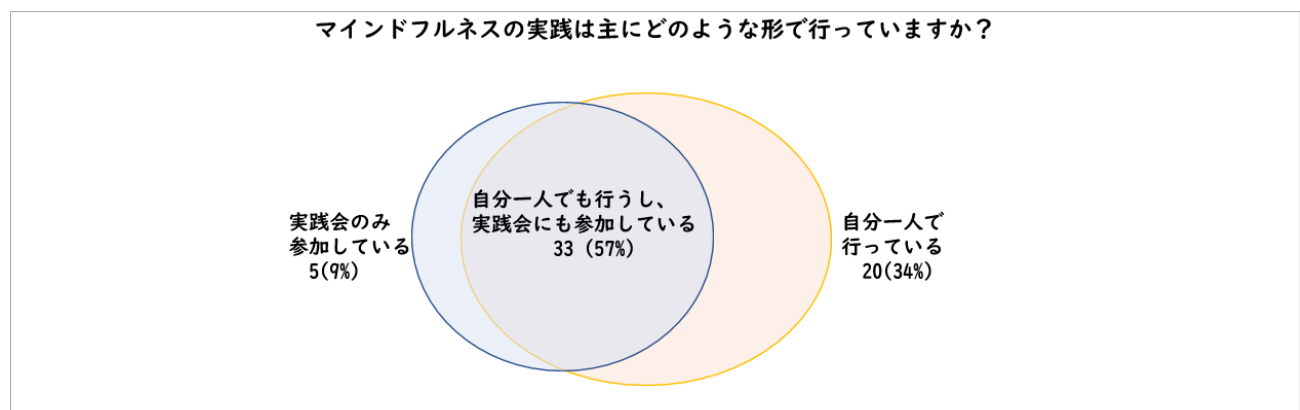


図 4-5：実践の形態

⑥ マインドフルネスを継続する為に重要だと感じることについて（自由回答）

自由回答を分類した結果、以下の6種類の重要とすることが得られた。

1. あらかじめ予定の確保をする
2. 完璧を求めず、隙間時間を活用しながらとにかく毎日続ける
3. 共に実践する仲間を作る
4. 必要性や実践する目的を認識する
5. 小さな変化を感じ取る
6. うまくいかない日があっても辞めない

4-2 考察Ⅰ：実践者アンケートに対する考察

以上のアンケート結果を産業カウンセラーの視点、マインドフルネスの推進者の観点から考察する。

4-2-1 組織内のマインドフルネスの啓発活動の伸びしろについて

今回の実践者アンケートの回答者は、個人的にマインドフルネスに関する情報をキャッチし実践している人が中心であり、企業研修をきっかけに知ったという回答は10%(6名)にすぎなかった。アンケートの回答者は、仕事のパフォーマンスや人生に対して、常日ごろから意識が高く能動的に情報収集している層が中心であると考えられ、日本企業においては、マインドフルネスに触れたことがない、もしくは言葉としては知っていても実際に実践してみたことはなかったという従業員が大部分であると推測される。よって、産業カウンセラーが「セルフケアの1つとしてマインドフルネスを啓発していく」ことは、従業員のセルフケアの選択肢を広げ、メンタルヘルスの向上へと繋がるポテンシャルのある、産業カウンセラーにとっても意味のある活動になると考えられる。

4-2-2 実践会コミュニティの有効性について

実践者アンケートの結果では、半数以上の回答者が効果を実感するまでに1か月以上が必要だったと回答している。同じように過半数の回答者が自分自身での実践に加えて実践会へ参加していること、および自由記載項目への回答を考慮すると、仲間と共にマインドフルネスを実践することが継続の支えとなっていると考えられる。

時おり仲間と共に実践することにより、繋がりを感じたり褒められたりすることは脳の報酬系回路を刺激し、継続のモチベーションに繋がるという。(木蔵, 2017, p141) 実際に、Google や SAP といったグローバルにマインドフルネスを導入している企業においても、地域ごとに実践会コミュニティが存在し、マインドフルネス実践継続の受け皿となっている。

マインドフルネスの推進活動を行う際には、単発の勉強会だけでなく仲間と共に実践する場を併せて提供できればコミュニティとしてより継続しやすいと考えられる。

4-2-3 マインドフルネスの“ラインによるケア”としての有用性について

今回の実践者アンケートにより、98%がマインドフルネスの継続によって何らかのポジティブな効果を実感できたと回答している。そのうち、90%を超える回答者が自分自身に対する効果に加えて、家庭や職場での人間関係の中での振る舞いに変化があったと回答している。

厚生労働省は「労働者の心の健康保持増進のための指針」の中で、職場におけるメンタルヘルスケアとして、従業員自身で行う“セルフケア”、管理監督者が行う“ラインによるケア”、企業の産業医、保健師や人事労務スタッフが行う“事業場内産業保健スタッフ等によるケア”、会社外の専門的な機関を活用する“事業場外資源によるケア”の4つのケアを定義している。本研究では、当初、ストレスマネジメントなどの従業員個人によるセルフケアとしての効果を主に想定していたが、今回のアンケート結果から、マインドフルネスはセルフケアに留まらず、ラインによるケアや職場の同僚同士でのケアにおいても有益である、マインドフルネスの実践者が増えることで職場内の人間関係が円滑になる、という示唆を得ることが出来た。

以上、実践会の有用性について言及したが、必ずしも実践会形式をとらなくても産業カウンセラーが自身の所属する組織・チームの中でマインドフルネスを実践することで、チームメンバーのケアやチーム全体の関係性向上へと寄与することができると思う。

4-3 結果Ⅱ： 専門家・社内リーダーへの半構造化面接の結果

組織内でマインドフルネスを推進する立場から、効果的な取組みや留意点を理解する為に、自社マインドフルネスを推進する企業内リーダー2名、企業に対してマインドフルネスをベースとした人材開発を支援する専門家3名の計5名に対して半構造化面接を実施した。面接記録を書き起こし、何度も読み込む中で重要と思われる言葉を抽出し、M-GTAの手法を用いてその関係性を整理した。

結果、組織内でマインドフルネスを推進していくためには、①実践会や勉強会の開催により社内での認知を向上させること、②活動の拡大に向けて会社側を巻き込みサポートを得ることの2点が必要であり、その2つを支える前提条件として③推進者の在り方がマインドフルネスを体現していることが重要である、という構造を抽出した。

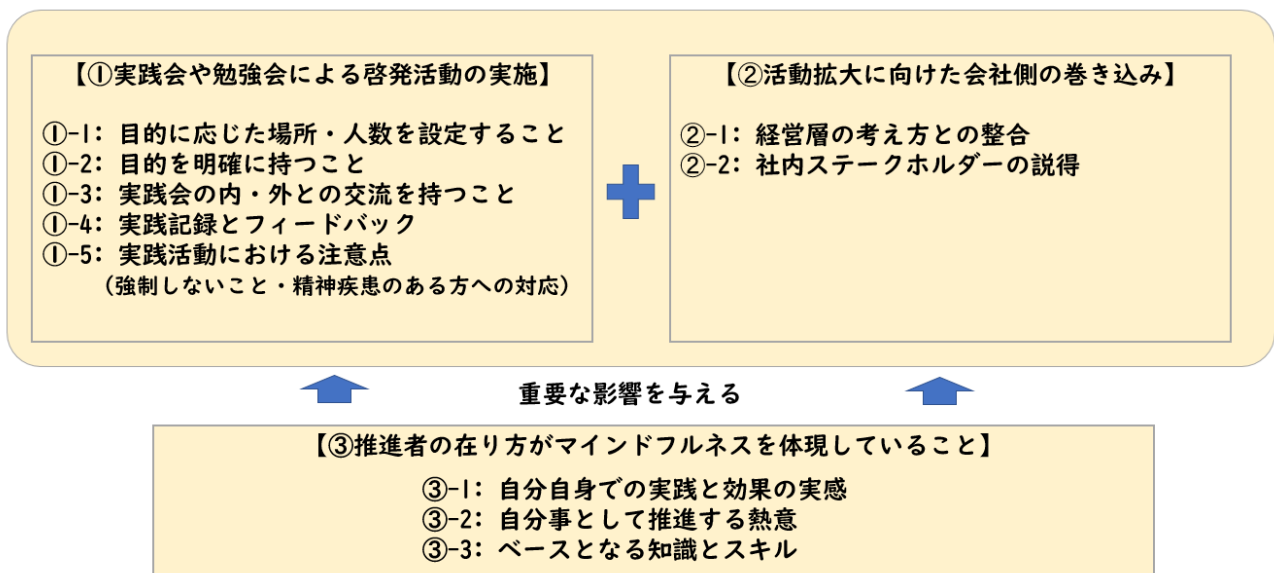


図 4-3：マインドフルネス実践のための重要な条件

4-4 考察Ⅱ： 専門家・社内リーダーへの半構造化面接に対する考察

以下に、3つのカテゴリ：1)~3と、それらを構成する10個の概念：①~⑩について、面接結果やアンケート結果を抜粋しながら考察する。

カテゴリ 1)：実践会や勉強会による啓発活動の実施

マインドフルネスの効果を実感するには継続が必要であり、継続のためには実践会コミュニティなどの仲間の存在が有効であることがアンケート結果より明らかになったが、専門家や企業内リーダーへの面接から、実践会を開催・継続する上で大切な5つのポイントが抽出できた。

1)-①：目的に応じた実践会の開催場所と参加人数を設定すること

まず、産業カウンセラーがマインドフルネスによるセルフケアの推進を行うにあたり、多くの場合では勉強会や実践会を企画・開催することが最初のステップになる。開催場所について、自社内で7週間のマインドフルネスワークショップを主催しているAさんは、ワークショップの開催場所を「会議室ではなく、社内の芝生のあるオープンな場所」で行っている。その環境はオフィスの一角にあるため、「ノイズもあり、一般社員からも見える」場所だという。特別に用意された静かな空間ではなく、日常に近い環境でマインドフルネストレーニングを行うことで、参加者が仕事に戻った時もマインドフルネスを日常的に取り入れやすくなるだけでなく、「結果的に考えると、オープンな場所でやることで（マインドフルネスワークショップに参加していない）他の人の目に入ることも良かったんじゃないかな」と述べている。

また、現場部門に所属しながらマインドフルネス実践会をリードしているBさんは、短時間で行う朝トレーニングは「外が見えて誰でも入って来られる会社の休憩室」で行い、20分程度の時間をかけてじっくり行う昼トレーニングでは「通常の会議室」を使うというように、実践会の開催場所を分けている。

参加人数について、Aさんは「…ワークショップを全社向けに募集したところ、応募者が100名を超えたんですよ。みんなに多く届けたいっていう気持ちはあるんですが、広く、浅く、中途半端、になっても良くないので、しっかり伝えるためにプログラム人数は30名ほどにしています。1人1人に働きかけつつチームとしての一体感を持つためにも、30人くらいがマックスなんじゃないかな、という感覚です。」と述べており、希望者が多く集まった場合でも、効果的に伝える為に敢えて人数を絞った状態で開催している。

Bさんも、社内に幅広く周知する目的で行う勉強会は100人規模で実施するが、日常の実践会や、マインドフルネス体験会は20名~30名で開催している。

以上のようにAさん、Bさん共に、ワークショップの目的に応じて開催場所や参加人数を意図的に調整していた。開催場所については、日常の環境に近いオープンな場所で行うことで、特別に用意された静かな環境でなくても、マインドフルネスを日常生活の中で生かすトレーニングになる点や、敢えて周囲から見える場所で活動することにより、マインドフルネスを知らない人にも興味を持ってもらえるメリットがある。一方で、会議室など外部のノイズを遮断できるクローズドな環境ではじっくりと自分と向き合うことができる。

ともすれば、“マインドフルネス、瞑想、といえ静かな空間で行うのが良い”と考えたり、“参加者は

多く集まればよい”と仕がちだが、ワークショップの目的に応じて、適切な環境、人数を都度設定することが勉強会や実践会を開催する上での 1 つの重要なポイントであり、ワークショップ形式の場合は最大 20 名～30 名での実施が望ましいと考えられる。

1)-②：活動の目的を明確に持つこと（実践会および個人）

マインドフルネス実践の目的や課題意識については、面接した 5 名全員がその重要性に言及した。実践会のコミュニティとしてどうなりたいのかという目的に加え、実践会に参加する個人が、目的・課題意識を明確に持っていることが重要であることがわかった。

Aさんは、「マインドフルネスの実践を通してどうなりたいのかという目的設定が大事で、目的がなく参加者とやっているだけでは、なかなか続かないし効果も感じにくい」と述べた。また実践会の目的が不明確で参加者とも共有できていないと、マインドフルネスの実践会が立ち上がったとしても、「キーパーソンが異動や退職したとたんに活動自体も立ち消えになってしまう」例があるといくつかの具体的な企業名を挙げた。

さらに、参加者個人の目的意識に関して、企業や個人に対してマインドフルネスをベースにしたセルフマネジメント研修プログラムを提供する Dさんは、参加者自身がマインドフルネスを学ぶ目的や課題意識を持たず、「“お勉強”で来ていた人」や、自分自身ではなく「部下にやらせたい、部下の行動を変えさせたい」という目的で来ている人は、継続が難しい、と述べている。そのような人は、「自分のことは見たくないし、自分は出来るって思いこんでいる」ため、自分自身に適用しようとせず、実践の継続や本質的な効果の実感までたどり着かないと述べている。

個人の目的意識に関して、実践者アンケートでは、マインドフルネスを始めたきっかけは特に具体的な目的や課題意識があった訳ではなく興味本位やミーハーな気持ちから始めたところ自分のスタイルに合致していた、という声も複数聞かれた。実践会等の活動を行う中で、推進者の側から一人一人の課題意識や実践の目的意識について考えるきっかけとなるような投げかけを行っていくことも推進活動において重要な点だと考えられる。

また、人に依存せず実践会がコミュニティとして継続していくためには、実践会の立ち上げの際に目的を明確に持つと共に対話の中で参加するメンバーと共有すること、その目的に沿った形での勉強会や実践を継続していくことが重要だと考えられる。

1)-③：実践会の内・外での交流を持つこと

社内でマインドフルネスの実践会をリードする Bさんは、「マインドフルネスをしている時は、みんな黙って座っているので、コミュニケーションは少ない」ため、月に一度程度で開催している勉強会は「飲み会とセット」で開催して、実践会への参加メンバー同士での振り返りや対話の場を意図的に作っている。また、企業に対しマインドフルネスをベースにした人材開発プログラムを提供している Cさんは、「自分たちだけでなんとかしないことも結構大事。外部のリソースに頼るとか、他の会社の実践者と情報交換するとか、自分たちで熱を持って Fun な状態、楽しんで続けられるっていうことが大事だよ。」と述べ、社内のメンバーだけでなく、外部のコミュニティや専門家も交えてのコミュニケーションの大切さに言及した。

Bさんのコメントにあったように、マインドフルネスは自分自身と向かい合うトレーニングが中心であるために、マインドフルネストレーニングを行う実践会だけでは仲間と共に対話や振り返りを行うのが難しい。実践会とは別に、意図的にコミュニケーションの機会を設けることは、1) - ②で述べた実践会や参加者個人のマインドフルネスにおける目的を再確認したり、ここで述べている効果の振り返りにとっても有効だと考えられる。また、積極的に他社のマインドフルネス実践会や、専門家との交流の機会を持ち、普段とは異なる刺激を受け、悩みを共有することも活動の原動力となると考えられる。

さらに近年では、ICT ツールも発達しており、Facebook や Slack といった SNS ツールを活用したオンラインでのコミュニケーションの場を活用することも効果的であろう。

1)-④：実践記録とフィードバック

企業内リーダーの A さん、B さん共に、実践会の実施回数、参加人数の記録をとるのに加え、参加者へのアンケートにより、マインドフルネスを実践する前後における変化や、マインドフルネスを実践している社員と実践していない社員の違いなど定期的な効果測定を行い、それを社内外に向けて発信していた。A さんの場合、活動とその効果をメディアから取り上げられることも多く、それにより社内、社外の両方において認知が広がっていったという。開発部門に所属する B さんは、さらに「特に理系はデータ（に基づいて説明されると）弱い」、と述べている。

また、実践記録と効果の測定は、個人としての活動を継続するにも効果的である。アンケート結果でも、マインドフルネスを継続する為に重要なことへの回答として「小さな変化を実感すること」という回答が複数あった。D さんは、マインドフルネスを継続できる人の特長として、「自分自身にフィードバックをかけられる人」、つまり自分の実践の前後でどのような変化や気づきがあったか、難しさがあったかを振り返り、変化が小さなものであっても、「今までには無かったものを積み重ねている」ことに気づくことが重要だと述べている。

このように、実践会を開催する際はただ開催するだけでなく、あらかじめ実践記録や効果測定を行うことを見据えて準備するのが有効であると考えられる。実践会の実績や効果を併せて発信することで、マインドフルネスを知らない層や、マインドフルネスに対して懐疑的な層に対して興味喚起に効果的である他、次に述べる組織を巻き込んだ活動へと発展させる際にも会社側を説得する好材料となりえる。

1)-⑤：実践会開催における注意点：強制しないこと、精神疾患のある方への対応

マインドフルネスの推進において特に注意しなければならない点として、C さんは、強制しないことと、精神的な病気を抱えている人は医師の指導を仰ぐ必要があることの2点を挙げる。

強制しないという点に関して、C さんは、マインドフルネスの持つスピリチャルな背景に嫌悪感を覚える人も一定数いる他、マインドフルネスは数あるセルフマネジメントの手法の一つに過ぎず、「強制をしまえば、“宗教”になってしまう」と警告する。

またアメリカでは実際に、企業がマインドフルネスの実践をトップダウンで強制し、それに恐怖を感じた個人がかえってストレスを増大させてしまった例が複数報告されている。(プレンデル,2015) 企業がマインドフルネスをストレス対策等の処方箋として位置付けることで、本来は企業側にも問題であるこ

とまで個人の問題解決に委ねてしまい、企業の構造的な問題を隠してしまうリスクが潜在している、という批判もある。(池埜,内田, 2020)

周知目的として、組織の全員に対して勉強会を開催する場合もあると考えられるが、その後の継続についてはあくまでも参加者の任意で行うよう、推進者として配慮することが必要である。

また、精神を患っている人と共にマインドフルネスを実践する際にも注意が必要で、特に統合失調症、心的外傷後ストレス障害を患っている方がマインドフルネスを実践することでより状態を悪化させてしまうことが明らかになっている。(貝谷, 2020,大法輪)

産業カウンセラーという立場上、精神的に苦しみを抱えている方からの相談を受けることも多いと考えられるが、精神疾患を持つ従業員へのマインドフルネスの紹介については、十分に配慮した上で行うことが重要である。

カテゴリー 2) : 活動拡大に向けた会社側の巻き込み

マインドフルネスに対する認知が高まり、日本においても、個人として実践するビジネスパーソンも増えてきている。しかし、マインドフルネスにより実現される効果が直接的には見えにくい為に、実際に草の根活動を越えた会社の取り組みとして、展開するとなると困難を伴う場合がある。

2)-① : 経営層の考え方との整合

官公庁や企業向けにマインドフルネスをベースとした研修を提供する Eさんは、マインドフルネスが組織へ広がっていくパターンとして、「結局、(組織として) 何を実現したいのか、ということのほうが大事。経営者が本気になって、経営に関わる意気込みのある担当者の方といい形で入って…で広がっていく。」と述べ、組織のトップの組織を変えていきたいという強い思いが組織展開における重要な点だと述べる。

Cさんは、「競合企業と横並びでいいや、とか、今のままでいいやっていう企業」は、新しい取り組みを導入する意思決定が難しいと述べ、マインドフルネスを導入する企業は、「今までの成功体験、今までの前提条件では合わないっていうのをわかっている企業」と述べている。

また、Dさんは、同じ企業でも役職によっても変化に対する捉え方が異なる感覚を持っているという。「(企業の) トップは危機感を持っているし、現場は現場でもろに今の状況をわかって危機感を持って頑張っている」が、事業部長、部長クラスの間層に「今までのやり方」を好む傾向があるのではないかと述べる。

このように、経営層の考え方と合致すれば、組織を巻き込んだ活動も比較的スムーズに進むが、経営層の考え方や、組織の理念や方針と合致していなかったり、そもそも関心がない場合は、地道に社内のステークホルダーを説得して回る必要がある。

2)-② : 社内のステークホルダーの説得

Bさんの例は、ボトムアップで社内のステークホルダーを説得し、全社へのマインドフルネスプログラムの導入に成功した好事例である。

Bさんは、全社展開に向けてまず自身の所属する開発部門の責任者への打診から始め、人事部との交渉を経て全社の管理職向けにマインドフルネスプログラムを導入した。管理職向けのプログラム導入に向けた人事部との交渉は難航し、3か月以上説得し続けたが、人事部との交渉において決定打になったのが「打ち合わせの時にしれっと置いて帰った一冊の本『世界のトップエリートが実践する集中力の鍛え方』（日本能率協会マネジメントセンター,2015）だった」という。成功している企業の実践事例が豊富に乗っている本で、「他の企業でもやっているよ、リーダーがやっているよ」というメッセージが人事部の「心が動いた」きっかけとなったのではないかとBさんは述べている。

また、Bさんはマインドフルネスの推進活動を加速していくにあたり、上司や人事部への交渉の他にも、衛生部の部長にも就任したり、保健スタッフを巻き込み、健康管理室内にマインドフルネスに関する書籍を購入し、従業員が誰でも借りられるようにするなど、複数のステークホルダーにアプローチしながら活動の輪を広め、外堀から埋める活動を積極的に行っていた

おそらく、多くの企業の場合、Bさんのように地道に社内のステークホルダーを説得し、仲間を増やしていく活動が必要になると考えられるが、その場合には、社内の実践記録、効果測定結果と併せて、他社での成功事例を持って示すと、意思決定者が判断しやすいと考えられる。

また、社員の健康増進をミッションとする組織、衛生委員会や保健スタッフ、個人的な経験では組合を巻き込むことも、社内の認知を増やす、利用できる予算の財源を確保する面で有効である。

カテゴリ 3)：推進者の在り方がマインドフルネスを体現していること

最後に、実践会の開催と継続、会社の巻き込みの両方を支える要素として、推進者の在り方がマインドフルネスを体現しているかが大事な要素であるとわかった。

3)-①：自分自身での実践と効果の実感

Aさんは、マインドフルネスの推進者に一番大切なこととして、「自身がマインドフルネスの実践者であり、その効果を実感を持っておすそ分けできること」と述べる。

また、「流行の部分を中途半端に話すだけで、その人の在り方が伴っていないとすると、マインドフルネスの効果に対してネガティブな印象を与えることになってしまっていて逆効果」であると、中途半端なマインドフルネスの伝え方による悪影響への懸念を示した。実際に、複数のマインドフルネス推進者がいるAさんの企業では、推進者になりたい、と立候補する社員もいるそうだが、Aさんがまだ推進者になるには早いと判断した場合には断るケースもあるという。

Bさんも、まずは自分が実践し、「効果を実感すること、毎日続けること。そのうえで、自分の声で、自分におこったことを自分の声で伝えること」、さらに、「こちらから押し付けるのではなくて、どちらかというところから始めるのが効果的だと思っています。」と述べ、推進者が自ら変化していることを示す中で、「間接的に」マインドフルネスが広まっていくことが一番効果的だと述べている。

企業内リーダーのAさん、Bさん共に、実践会の開催やルーチンでのマインドフルネスの実践の他に、部下に対するコーチングや、子育て、趣味の活動など、仕事や日々の生活にマインドフルネスを取り入れており、職場の同僚や家族に対してマインドフルネスな在り方を実践している姿も、マインドフルネス

の仲間を増やすうえでの大切な点と言えそうである。また実践を踏まえて、良いことはもちろん、うまくいかなかった体験や難しかった点もオープンに共有していくマインドセットも重要であろう。

3)-②：自分事として推進する熱意

Cさんは、現在では全世界でマインドフルネストレーニングの導入が進んでいるグローバルIT企業のSAPの活動も、初めは1人のエンジニアから始まったことを例を挙げながら、推進者が「インターナルチャンピオンっていうか、自分事として、自分の使命感としてやること」、「これを自分の意志として広めていくんだ、っていう情熱」が大切だと述べる。

実際に、企業内リーダーとして面接を受けてくださったAさん、Bさんの活動は共に業務とは関係なく、評価も、金銭的な対価も無い形で行われている。面接の際にも、Aさん、Bさん共に自分自身がマインドフルネスから受けたメリットを一人でも多くの人に伝えたい（このような態度のことをAさんは「おすそ分けの気持ち」と呼んでいた）という熱い気持ちにより、活動が支えられていると感じた。

推進者の熱意がないことで本質的な効果にたどり着かない例として、Aさん、Dさんは、推進者が上位からの指示などで業務としてマインドフルネスの導入に関わる場合も注意が必要と述べる。そのような場合、「マインドフルネスを導入することが目的」となることが多く、予算を取って外部講師によるプログラムを実施したところで終わってしまうケースが多いという。

マインドフルネスの推進によって組織内に効果を生み出し、さらに活動を拡大していくには、一緒に実践する、見守る、必要に応じて追加のアクションを取るなど、推進者によるフォローアップが必要である。推進者がどれだけ熱意を持って、自分事として取り組めるかについても組織内に実際にマインドフルネスが浸透していく上で大切なポイントであると考えられる。

3)-③：ベースとなる知識とスキル

マインドフルネスを推進していく上では、基本的なマインドフルネスに関する知識、ガイドするためのスキルはもちろん必須であるが、面接した専門家、企業内リーダーの方々共に、最新のマインドフルネスに関するトレンドや研究結果、マインドフルネスをベースとしたコーチングスキルの習得など、マインドフルネスを組織で生かすための知識とスキルのアップデートを継続している。

推進者自身が学び続け自分の知識・スキルを更新し続けることで、推進者として、また産業カウンセラーとしての専門性を発揮すると共に、参加者や社内のステークホルダーの信頼を得る為にも有効だと考えられる。

5. 総合考察

5-1 マインドフルネスは産業カウンセラーの活動領域と合致する

本研究の目的は、組織内において効果的にマインドフルネスを推進する方法を明らかにするものであったが、結果的にマインドフルネスを組織内で推進していくことが産業カウンセラーの活動領域と合致し、産業カウンセラーとしての活動と親和性の高いものであることがわかった。

産業カウンセラー協会では、産業カウンセラーの活動領域として1.メンタルヘルス対策への支援、2.

キャリア形成への支援、3. 職場における人間関係開発・職場環境改善への支援の3つを掲げているが、実践者アンケートの結果では、マインドフルネスを継続することでこれらの3つの領域すべてにおいて前向きな変化が見られた。

1. メンタルヘルス対策の支援の点では、マインドフルネスストレス低減法(MBSR)をはじめとする様々な心理的介入法が浸透していることから明らかである他、今回の実践者アンケートでも、心の余裕ができた、情報の適切な遮断能力が身についた、などメンタルヘルスのセルフケアとして有効だったという回答が多く寄せられた。

2. キャリア形成への支援に関しては、実践者アンケートの回答からも、キャリアや人生全体を見直すきっかけとなった、という回答が複数見られた。ほか、筆者が社内で継続している実践会の中にも、マインドフルネスを継続する中で新たにチャレンジしたいことに気づき、社内異動や退職の選択をする仲間が既に5,6名いる。また、今回面接した企業内リーダーBさんの実践会においても同様のケースが起きているという。

3. 職場における人間関係開発、職場環境改善に関しては、実践者アンケートのうち90%もの回答者が他者との関係性の中での自分自身の振る舞いや在り方に変化があったと回答しており、従業員個人のセルフケアだけでなく、ラインによるケア、同僚同士のケアとしても有効である他、マインドフルネスの実践者が増えることで組織全体の人間関係の開発にも有効であることが明らかになった。

実践者アンケートの結果より、日本企業においては、マインドフルネスに触れたことが無い、言葉としては知っていても実践したことはないという従業員が大半だと推測される。産業カウンセラーが組織の中でマインドフルネスを啓発していくことは、従業員のセルフケアの選択肢を広げ、職場環境の改善へと繋がる可能性があり、産業カウンセラーとしても取り組む意味のある活動であると考えられる。

5-2 組織内での推進にあたり、身の周りの仲間や資源を積極的に巻き込む

組織での推進にあたり、組織内の仲間や緒資源との関係の持ち方において大切と思われることが幾つか明らかになった。

5-2-1 共感する仲間と共に実践すること

今回の研究では、マインドフルネスを定着させていく為には社内・社外の志を共にする仲間との実践や交流が有効であることがわかった。今後、産業カウンセラーが組織内でマインドフルネスの推進活動を行う際には、単発の勉強会だけでなく定期的な実践の場を合わせて提供できれば、より効果的にマインドフルネスを組織内へ浸透させていくことができると考えられる。

一方で、実践会を立ち上げ、運営していくには労力を伴うことも事実であるし、組織内の制約により開催が困難な場合もあると思われる。近年では、一般参加者をオープンに受け付けているマインドフルネス実践会も定期的に開催されており、多くの場合インターネットやSNSを通して情報が公開されている。継続したい参加者に対しては、このようなオープンな実践会を有効活用しながら継続していくことも有効である。

5-2-2 従業員のメンタルヘルス向上をミッションとする組織を巻き込む

一般的に、草の根活動としてのマインドフルネス実践会をより広範囲な組織的な活動へと拡大していく場合には、組織の上位層や人事部、教育部などのステークホルダーの意思決定が必要となるが、それに

は困難を伴う場合もある。そのような場合には、組織内で従業員のメンタルヘルスの向上をミッションに掲げる組織（安全衛生委員会、保健スタッフ、労働組合など）と連携し、まずは組織内の活動を大きくしていくことから始めることも有効だと考える。ある大手メーカーでは、業務時間の10%の工数を使って新たな取り組みを行うことができる「小集団活動」の仕組みの中で、働き方変革のテーマの下でマインドフルネス実践会を行っている若手有志チームもある。

このように既にある環境の中で工夫しながら、徐々に活動を拡大し、ある程度の実績を積んだ後に改めて上位層を説得し意思決定を促すことも有効だと考える。その際には、データで示すことも意思決定の後押しに繋がると考える。

5-3 推進者が学び続け、在り方で示すこと

本研究は、当初は勉強会や実践会の開催を通してマインドフルネスを推進することを想定し、推進活動における有効な方法や留意点を抽出する目的で始めた。しかし、実践者へのアンケートや企業内リーダーへの面接の結果を踏まえると、明示的に勉強会や実践会を立ち上げないとしても、マインドフルネスを実践する産業カウンセラーが、所属組織においてマインドフルネスを体現する振る舞いを示すことで、間接的に推進し職場内の人間関係の向上に寄与できることもわかった。

マインドフルネスを実践する産業カウンセラーが、「組織内でマインドフルネスを体現するリーダーシップを発揮していく」ことも、産業カウンセラーとして十分価値のある行いであると考えられる。

6. 結論

本研究では、今後産業カウンセラーが自身の所属する組織においてマインドフルネスの推進活動を行うことを想定し、組織内で効果的にマインドフルネス推進活動を行う際の留意すべきポイントの抽出を試みた。マインドフルネスの組織内での推進活動に焦点を当てた研究は過去に例がなく、また活動の推進者および活動への参加者双方の観点からの調査結果を踏まえて、幾つかの仮説を提示できたことには意義があると考えている。実際に、本研究で明らかにできたポイントの中には、筆者が所属する組織で3年前から手探りで進めてきた実践活動において躓いた点も含まれており、これから組織内でマインドフルネスの推進に関わろうとしている産業カウンセラーにとって、ある程度有効な方向を示すことが出来たと考えている。

しかし、今回の研究では特に専門家・企業内リーダーへの面接件数が5件とやや少なかった点や筆者自身の面接の力量不足を考えると、今回抽出できた点以外にも有意義なポイントが存在すると考えられる。また、今回の調査では、組織内でマインドフルネス展開活動に成功している「成功例」のみの調査に留まったが、「失敗例」についても調査を行うことができれば、より立体的で実用的な結果が抽出できたものと考えられる。

これ以降も同様の調査を行う機会があれば、面接件数や失敗例なども考慮した十分な研究計画に基づいたより学問的な、また実用的でもある研究にしていきたい。

7. 参考文献

1. The new CMO

<https://medium.com/thrive-global/the-new-cmo-chief-mindfulness-officer-773b1ef8831>

(参照 2020-03-12)

2. Britta K. Hölzel, Sara W. Lazar, Tim Gard, and more (2011)
How does mindfulness meditation work?
3. 木蔵シャフェ公子(2017). シリコンバレー式 頭と心を整えるレッスン 講談社 pp.141
4. デイビット・ブレンデル(2015)マインドフルネスを職場ぐるみで実践するリスク
Emotional Intelligence EI シリーズ マインドフルネス ハーバードビジネスレビュー
5. 池埜聡、内田範子(2020) 「第二世代マインドフルネス」の出現と今後の展望
Human Welfare 第12巻第1号
6. 貝谷久宣(2020) マインドフルネスの注意点 大法輪 第87巻3号 大法輪閣
7. 荻野淳也/木蔵シャフェ公子/吉田典生 (2015) 世界のトップエリートが実践する集中力の鍛え方
日本能率協会マネジメントセンター
8. 齋尾武郎(2018) マインドフルネスの臨床評価：文献的考察 臨床評価 46巻1号
9. 飯塚まり(2016) 多様性とリーダーシップ：マインドフルネス・コンパッションからのアプローチ
組織科学 Vol.50 No.1