

補足版コーチング心理テキスト (Ver1.1)



2019年05月20日発刊

日本ビジネス心理学会監修

■■<「補足版コーチング心理テキスト (Ver1.0)」の発行について>■■

■はじめに

この度、『補足版コーチング心理テキスト』を市販用とは別に先に発行するに至りました。

これで3冊目となり、下記の2冊が2018年4月より先行して当会サイトにてPDFでダウンロードできるようにしています。

「簡易版コーチング心理テキスト」

「応用版コーチング心理テキスト」

当会がめざす「コーチング心理」は、個別技法を一貫した「心の科学」に統合するということを重視にしています。理論と実践の両面でまだ十分ではありませんが、この『補足版コーチング心理テキスト』では、実践的であると同時に、一般的なコーチング法との違いを明確にし、理論の関連づけができるよう編集しています。

また、行動心理、認知療法、解決志向、そしてアドラー心理学やエスノメソドロジイといった先進的な「心の科学」がどのようにコーチング心理の理論として活かされるのかを解説しています。

そのため、初級レベルは理解が難しいかもしれませんが、理論の特徴を全体として把握するには最適なものです。とくに検定受験をめざす方は、中級以上の試験対策として参考にしていただければ幸いです。

2019年5月20日

日本ビジネス心理学会：著者一同

補足版「コーチング心理マスター」の公式テキスト Ver1.0

2019年5月20日版

■ 「意志力」その1 : 意志力は行動の“原因”なのか？

意志の力である「意思力」(Willpower)と似た概念には、日本語の「根性」や「努力」(Effort)があります。日常においては、努力は意志力という心理的なものを使用した“結果”や達成するプロセスとみなされています。努力の“源”として意志力があるとみなすのです。

そのような意味では「意志力」は“意志”という内的な心の状態を意味するものであり、その内的な“力”が外部に現れ“発現”したものが“努力”だとみるのです。

“力”は目にも視えないものでそれ自体では発現(外側へ出る)されず、何らかのきっかけとなる“条件”が必要です。その条件が外部か内部かはここでは置くとしても、“条件”は力を現実のものとするために必要な前提であるわけです。

たとえば、資格試験の勉強で努力している新卒社員がいるとすれば、その意思力が実際に発現しているのがどうやってわかるでしょうか。もし、昼休みにオフィスで資格テキストを開いて「ノートを録る」という行動を毎日みかけたとしたら、それは意志力の発現とみなせるはずですが。

このように意志力の発現は状況によって異なるかもしれませんが、ある程度継続した行動をみることで、何らかの規則性やパターンがみえてくると考えられるのです。

ただし、ここで問題になるのは、“力”が発現するためには“条件”(状況)が必要になること。さらに、その“条件”に“力”の“発現”(結果)が依存しているということです。

この事例の場合であれば、オフィスの場合やテキストなどの手段であり、昼休みという時間の条件が重なっている“状況”のことです。

これらの因果関係の説については、ドイツ古典哲学のカントに並ぶヘーゲルが認識論として詳しく解説しています。ヘーゲルは「弁証法」でも有名ですが、“力”は“条件”に左右されるものであって、自律的なものではない点で存在として不十分なものとみなすのです。

つまり、「意志力」という概念は、“力”というメタファー(比喩)であるため、それ自体で存在できるものではなく、なんらかの条件によって変化する“制約された概念”なのです。

詳しいことは認識論の概念を理解する必要がありますが、ここでは意志力は何かの条件によってしか外に現れることができないこと、その条件が何かは具体的な状況から判断するしかないことを理解しておく必要があります。その点を少し具体例で考えてみましょう。

あるメーカーの販売部門で、粘り強く顧客と交渉する人は評価が高く、それは意志力が強いからだ判断され、人事担当もそのような人物と考えていました。ところが、よく観察するとその人は営業という現場で商品知識をよく学んできた実績があり、それに関しては誰にも負けない自信がありました。10年前まではまだ新人で商品知識も乏しく、自信もなかったため顧客を説得することができずにいたのです。そのため、交渉の場面でもすぐに値引きをしてしまうなど、意志力は弱い人物とみなされていたのです。

この場合の意志力の強さとは、性格的な性質ではなく、商品知識があるかないかという「条件」

に依存していることがわかります。たとえ、意志力を当人が“持つ”のだとしても、商品知識がない場合は自信が持てずにそれを表に“発現”できないと考えられるわけです。

こうした“力”と“条件”の関係は、“原因”と“結果”の関係の見方とも重なります。力は何かを動かし変化させる原因であり、物事の結果には原因があるとみなすからです。これは自己の行動の原因には、意志という心の原因があるとする見方になります。この説明は直観的な心のモデル（経験知）に即したものであるため納得感が得やすいものです。

行動の原因には常に“意志”という心があると仮定する考えは、一見正しいようにみえます。ところが、現実の行動においては、習慣的なものや状況に依存する（他者の追随）のようなことが多くあります。意志力はそこでは何も作用せず無意識に行動しているにもかかわらず、行動の原因を心に求める見方は認識の歪みを創り出してしまいます（※ハイディ・グラント・ハルバーソン著『やっつけのける』参照）。

当人にとって望ましい行動を先にすることで、行動の後からそれを正当化するような“心”が生まれてきます。これはビジネス心理では「先取り行動効果（Proactive effect）」と称しています。そんな行動から心への方向性を持つ心理学は、ハーバード大学のバラス・スキナーの「行動心理学（行動分析学）」としてよく知られるようになりました。このようなカウンセリング法では意志力に頼らずに、自分の悪い習慣行動をスモールステップ（少しずつ変化を与える）で変えていくのです。

また、行動心理学とは異なる理論として注目されるのはアルフレッド・アドラーの「個人心理学」です。アドラーは心の病などが過去に起きた事から原因とみなす「原因志向」を否定し、これからどうするかという目的に重点をおく「目的志向」を強調します。アドラーは選択する側の意志力を“勇氣”というコトバで表現していますが、意志の心理を目的論から協調しているのです。

この「目的志向」の考え方もひとつ間違えると根性論のようになってしまう危険がありますが、行動心理学では“意志は必要無し”とするためアドラーとは逆に“勇氣”のような心理的な要因は排除し、行動を正と負の刺激要因の分析から行動変化そのものを起こすようにしていきます。

両者の違いは意志力が必要かどうかであるわけですが、ビジネス心理学では習慣行動を改善する場合は行動科学、そして自己理解を軸にしたキャリア育成などでは目的志向の立場が有効と考えているのです。

そして、こうした“勇氣”や“意志力”は鍛えること可能であることも実証されています。しかし、「スピリチュアル」（※霊などの人智を越えた精神的なもの）を重視するような心理学では、意志力を独立した性格要因とみなし、それを過大にみる傾向や現実を無視するような誤りがあります。そのような意味で「意志力」については、現実の当人が置かれた状況や条件を考慮しない人間論に陥る危険性もあることに注意しておきたいものです。

▼【ビジネス心理学会の推奨動画】 === 安藤健氏の講義

<https://www.youtube.com/watch?v=T50kguqPn7A&t=110s&list=PLVaF991mP-iMCW8s03jQ8IAZaClJdTpfy&index=2>

■「意志力」その2：意志力は鍛えられるのか

どうすれば意志力は鍛えたり学習したりできるのか？ ここでは意志力の問題を“トラウマ”の

克服という視点から考えてみましょう。

トラウマは過去の“ネガティブ経験”が引き起こす心的障害の典型的なものです。それは人によって反応も異なり、一概には同じ経験をトラウマと定義できないところにその特徴があるといえます。また、自分にとってのトラウマが何かは以外に気づいてはいない場合も多く、ちょっとしたきっかけが怒りや悲しみの原因となったりします。親が無理やり大学へ行かせるようなことや結婚を強いるような態度や言動をした場合、幼児のときに無理やり嫌なことをさせられた経験がトラウマとして繰り返すような結果うつ病になったりもします。

つまり、自分の経験の中では忘れ去られた記憶が、どこかでカギが開けられて大きな心理的作用を引き起こす、それが繰り返されて生まれたものがトラウマなのです。これをどう克服していくかは、因果関係を知ったとしても治ることには直結はしないので、病的な薬物療法などを合わせた心理療法が必要になります。ところが、アドラーは「目的志向」の考え方として、こうしたトラウマもその人の誤った“目的”（意識しないものも含む）の問題だとしました。

アドラーの見方からすると、トラウマさえもそれを手段にして自らが病気を“選択”し、それを理由に本来やるべき自己の課題を避けていると考えるのです。これはトラウマで悩む人にはかなりきびしいように思われますが、そうした選択をするには確かに“勇気”が必要になります。ただ、悩む側の人になれば、現実には選択肢はあまりないかもしれません。自分の記憶を的確に把握できないことが多いために、自己正当化や回避行動に走ってしまうからです。

このようなトラウマに負けずそれを克服する意志力とは、困難を克服するための“心のエネルギー”のようなものでしょうか？　そういう見方も心理学では知られており、“心的エネルギー”として意志力を定義することも可能です。これはスタフォード大学のケリー・マクゴニガルが提唱している理論モデルなどですが、エネルギーであれば補充や転化、増減といったことも鍛えればできるはずと考えることになります。

しかし、“エネルギー”はコトバとしては比喩的なメタファーであって、本来心的な事象は物理的なエネルギーではありません。メタファーはわかりやすさや納得性を高めますが、逆に誤解の原因ともなり、ここが心理学では注意すべきことなのです。

その問題点のひとつは、意志力を源とする内容が常に“同じ”エネルギーとみなされてしまう点です。石油は一貫して石油であるわけですが、心という“原料”の場合では、条件により物理的な石油が電気や原子力に“変わるもの”だからです。原料である心的エネルギーが、どんな目的に意志力を使うかという場面や自己の期待の在り方によって変わってしまうため、物理的な世界のように同じ石油であり続けるわけではありません。

心理的なエネルギーのメタファーには、こうした物理的な認識やイメージの制約があり、それに気づかないという罠に陥る危険があるのです。コーチング心理学では、こうした心理的なコトバの裏にある意味や、その表現の持つ行動への全体効果を考慮しなければなりません。

こうしたことを前提に整理しておくとして、フロリダ州立大学のロイ・バウマイスターは「意思力」を2つの特性を持つものとして、それを鍛えることが可能だとします。

そのひとつは心の“パワー”そのものであり、瞬発的な力が必要とされる短距離走のような意思の力です。これは筋トレなどで数分我慢して苦しさに耐えるような場面を想定するとわかるでしょう。

二つめは、継続的な長距離走の意思の力でありスタミナです。意思はスタミナを要するものであることは、継続的な習慣を変えるときに要するものです。ダイエットはその典型ですが、そこには意思の“継続性”が求められます。

バウマイスターは簡単な実験により、これらの特性を証明しています。たとえば、2週間だけ学生らに姿勢を正して生活するようにさせると、そのことが結果としてハンドグリップを長く持ち続ける体力測定（最大の握る力のパワーは伸びてないが）で高得点をとったといいます。これは握る筋力自体がアップしたのではなく、力を入れる努力を続ける心の能力が向上したためと考えられることから、意思力は筋肉のように鍛えることができるのです。

この実験結果が興味深いのは、ある特定の意思力が高くなると別の領域にもその力を拡大できるという点です。これは教育心理学において学習の「転移」(Transference) と呼ばれるものです。

「ある特定の意志力を鍛えるとそれが他の領域の意志力にも転移される」という原理は、ポジティブ心理学の成果ともいえますが、スタンフォード大学のケリー・マクゴニガル（※同著『スタンフォードの自分を変える教室』参照）はその事例を多数紹介しています。

■ 「意志力」 その3 : 「GRIT」 （やり抜く力）

GRIT 説がブームになったのはスタンフォード大学のアンジュラ・ダックワース著『GRIT : やり抜く力』がベストセラーになったことでした。同著で強調されているのは、それが努力や意志力と似た概念であっても、根本的に違う点があることでした。

『「GRIT」とは、目的に応じて意図的な継続行動（習慣）ができ、自己成長へとつながる“やり抜く力”があること。また、“レジリエンス”に比べて努力自体を快経験（フロー）として感じる点に特徴がある。』

ここは「レジリエンス」（困難克服力）との違いを理解しておきたいところです。その違いが「快経験」（フロー）にあるという理由は、ちょうど険しい山をロッククライミングする登山家の気持ちになるとわかるはずです。

この点についてはビジネスとの関連ではまだわかりにくくので、ここでダックワース著の理論を参照しながら整理しておきます。

まず、米国の1万2千人からの調査で「発揮された能力」は、当人の“知能”や“才能”とは関係がほとんどないという点がわかっていることです。つまり、一般的な高学歴者であるか、知的な仕事についているかは関連がないというわけです。

そして、二つ目に大事な点は、非常に困難な中でも“楽しさ”や“希望”といったポジティブ感情をもつ度合いが高いということです。つまり、困難なことに挑戦しながらも、意識的にそれを克服し楽しんでいく習慣（※心理学者チクセントミハイはこれを“フロー”と称した）を持っていると考えられるのです。

これはただ無暗に努力していることとは違います。いわゆる根性論的な努力は日本人の特徴ともいえるものですが、そのような忍耐的なものではないといえます。

さらに三つ目として、何か大きな意義ある目的に貢献しているという意識（※アドラーの“共同体感覚”と同じ）がある点です。とくにこの場合、中・小の目標が大き

な目的と関連づけられていることがポイントだといえます。

たとえば、ビジネスでは顧客への貢献ということでしょう。そうした意義のある目的の網目がはりめぐらされ、それがコアとなって他の実践的な目標に全てがつながっていることを理解している点が重要なのです。

以上の3点はこれまでも「意志力」の理論などで語られてきましたが、ダックワースはそれを1万以上の調査結果から導き出してきたところに意義があったといえます。

さらに、具体的に GRIT の内容を事例で検討してみましょう。青山学院大学の原晋監督は、わずか10年足らずで無名の駅伝チームを三連覇するほどのチームに育てあげました。やり続ける力という意味では、駅伝は「継続は力なり」という諺どおりのスポーツです。その勝利の要因は何だったのでしょうか。

原監督の指導原則（※原晋著『勝ち続ける理由』参照）は下記にあるような4つの特徴としてまとめることができます。そして、これらの4つの特徴は、これまでもビジネス心理学の能力についてのコアとして紹介してきた概念（※5Q説参照）に対応した形で4つの感覚に整理できます。

1 : 共同体感覚（SQ : 社会的な人間関係の能力要因）

仲間のメンバーとの一致した目的にコミットしているという絆感

2 : 楽観性感覚（EQ : 感情的な能力要因）

行動への転化を妨げる不安や嫉妬などの負の感情を取り払う

3 : 目標性感覚（OQ : 目的を意識した能力要因）

具体的な目的と目標を明確にした「セルフマネジメント」ができる

4 : 展望性感覚（IQ : 知的な解決の能力要因）

可能性への見通しや問題解決への展開を可能にするビジョン感

この4つは分析のための仮説概念ですが、ここで注目しておきたいのは、とくに手法として「目標シート」を毎週書かせるという仕組みの効果についてです。この自主的トレーニングを意識的にさせる仕組みはとても参考になるからです。原監督が関与するのは週の半分だけであり、後の半分のトレーニングは自己管理させることに力点を置いているというのです。これはまさに上司に依存させない「セルフマネジメント」（※ドラッカー著『プロフェッショナルの条件』）を重視したドラッカーの考えとも一致するものでしょう。

▼【ビジネス心理学会の推奨動画】 === 井上恭子氏の講義

https://www.youtube.com/watch?v=yU-e_2LGWmc&t=24s&list=PLVaF991mP-iN5HCL-tuY4x0L_G94M7xzG&index=2

■「自己理解」その1：自己の“強み”をどう理解するか？

“自己の強みを知ろう”のスローガンは一見当たり前のようにみえます。強みを知ることで自信を深めていくのは一般的には正しいはずですが。しかし、強みや弱みがそれほど簡単に切り離せるものではないことは、現実のプロセスを分析するとわかることです。そこには強みが同時に弱みでも

あるような二面性が隠れているからです。強みを理解するとき、この二面性を理解することがコーチング心理ではとても重要になってきます。

たとえば、脳神経科学でのストレス研究の成果は、強みが同時に弱みである例を示すものです。人類が登場して以来、“ストレス耐性”という点では獲物を獲るために闘う男性の強みそのものでした。恐れを乗り越えて瞬発的な力を発揮するうえで能力を高めるのに役立ったからです。

ところが、現在、その強みであったストレス対応の仕方が“弱み”に変わってしまいました。瞬発的なストレス耐性の力を決めるコルチゾールというストレスホルモンがその原因です。今では狩りで獲物と戦うことがなくなり、通勤電車、お客様からのクレーム、仲間間のいじめ、こういった目に見えない敵との戦いにあふれています。その結果、一日中いつもストレスを受けるためコルチゾールが過剰に出してしまうのです。それがもたらす脳と身体への破壊的な影響は、すでに自殺率やうつ病に現れています。

こうした例からも、自己の“強み”を理解するうえで大事なことは、自覚できていない強みが何かを知ることです。自覚された強みは成功した記憶によるもので、そのため多くの強みは自分でもわかっているつもりになっています。ところが、“自覚されていない”強みはどうでしょうか？

これは気づきの機会がなかっただけでなく、失敗のときにそこでの強みと弱みの関係をよく分析していなかったことが原因と考えられます。

失敗は強みの反対の結果おきるのではなく、“強みに頼る”ことで起きることも多いからです。しかも、これは気づきにくいものであり、そう簡単に診断的なやり方でもわかる内容ではありません。そこに診断の方法で強み論を強調する仕方に限界があります。

こうした理由から、強みが実は失敗に結びついているという事実や経験を、他者からのフィードバックや内省を通じてよく確かめる必要があります。

これと関連して、成功は自己の強みに結びつけ、失敗は自己の弱みに結びつけるという「原因帰属」の課題があります。とくに経営者などはビジネス業界の複数要因が絡んだ活動をしているため、失敗や成功の原因を特定するのが難しいのです。そのため、自分が関与した経験例を軸にしなから、よい傾向をもたらしたものが何か、その逆は何かなど抽象化して探そうとします。

ビジネス心理式のコーチングでも、初期段階では自己理解として“強み”を診断することを重視します。その見方は多くの強み診断法とは真逆のもので、アドラーが述べた「劣等感」や、その裏にある意識されていない強みが何かを知るようにします。

なぜなら、表面に見える“強み”は、自覚された本人の“意識された強み”でしかなく、一方では“弱み”ともなるものだからです。重要なのは、診断結果をそのまま評価するのではなく、それを媒介にして裏にある「強み」を洞察することです。「自己理解」とは、こうした裏表の矛盾する関係を理解することだといえるでしょう。

■ 「自己理解」その2：「役割意識」を変える

自分が経営管理者として向いていないと思う人は、いつまでたっても管理する仕事への動機付けができません。実感として現場の中でその必要性が感じられないからです。そのために、管理者研修を同じように受けても、一方は自分の管理の仕方を振り返りながら改善をめざそうとするのに対し

て、他方の役割意識が薄い人はまったく変化を受け入れることもなく現状肯定のままなのです。

その違いの心理的な要因には、現状維持の”自分はこういうものだ”という「役割意識」の固定化があります。そうした役割意識を変えられるなら、アイデンティティとして自分らしさの変化を受け入れて、新しい役に自分を近づける努力をするようになってきます。

たとえば、学卒の新人教員は学校という場において、かつて生徒という役を演じていた時から一変して教員という役を演じる必要に迫られます。当初はその役が演技的なものであるかもしれませんが、それでも生徒との関係では先生として振るまう「先取り行動」の必要があり、時間が経つにつれてその役にふさわしい行動をするようになってきます。

行動をしているうちに、それが馴染んで教員らしさを身につけ、その結果として教員の成長マインドを獲得していく、という成長プロセスをみることができます。

そこには教育の場が持つ生徒と先生の関係性の文化、仕組みとルールがそれらの基盤ともなっています。その基盤のうえに意識としての役割が成り立ち、その役割意識があることによって、自分らしさも新しいアイデンティティにつながっていくのです。

こんな例があります。ゼミ学生の西村君（仮名）は塾の講師を始めてから1年経ってからのこと、ゼミなど今まで遅刻など多かった学生です。ところが、塾で生徒らに遅刻をすることを戒めるような話もしなくてはならず、自分自身の行動を見直すようになったのです。

そのことだけでもゼミ生達は驚いたのですが、さらに会話の仕方まで先生のような言い方をして、課題発表などしっかりとした口調で話すようになりました。こうした行動の変化は明らかに塾の講師経験が反映された結果だといえます。

この場合、アルバイトの中で“教師らしい行動”を先取りすることによって、パフォーマンス自体が変化への機会を持つことになっています。これまでの“学生状況”から脱皮し、“教師状況”になったために、その状況にふさわしい活動と役割意識への変化が起きたのです。さらに、そのことが学生から教師の役割への意識転換も促しています。それは学び手を向上させる心の成長自体が「状況」の変化でもあり、その発展でもあるからです。

この場合の「状況の変化（成長）」をさせるという表現は、学習理論としては「**実践コミュニティの理論**」（※エティエンヌ・ウェンガー著『コミュニティ・オブ・プラクティス』）に即した内容です。たとえば、少し背伸びした「役割意識」を持たせるような仕事は、とても重要な成長の機会となります。それが自己管理の在り方とも関連しながら、自己成長への土台になっていくものだからです。

■ 「自己理解」 その3 : エスノメソドロジーと脳科学

ビジネス心理学に基づく「5Q説」を軸としたコーチングは、人の能力を多面的な「心のモデル」として捉え、その変化のプロセスがどんな要因によって起こるかを問題にしています。ダイアログ、フィードバック、目的志向、などのキーワードを通じてクライアントの自律性と成長を支援しようとしています。

知的であることはどういうことか、能力はどんな要因によって力を発揮するのか、そうした「心の科学」としてのコーチング心理については学問的に今だ確立しているわけではありません。それ

でも、多くの成果が実証されており、それぞれ5つの心理レベル「5Q」でスキル化できるのです。

自己理解に関わる知性 IQ レベルでは、知の多層的なモデルを提唱したハーバード大学のハーワード・ガードナーが重要でしょう。彼は「多層知能理論」を初等教育プロジェクトで成功させています。それが理論としての整合性だけでなく、教育の現場に応用できることを示した“エビデンス（証拠）”型の研究の応用例だといえます。

心理学で能力の診断法などたくさん開発されてきましたが、その内容の多くは「因子分析」のような定量的なものだけでなく、質的な分析を重視するエスノメソドロジーの方法も増えてきています。

ただし、それらは専門外の人には何のことなのかがわからないものです。ビジネス心理学会では、そうした定量と定性的な内容の統合を「コーチング心理学」の立場から理論モデル化し、「心の科学」にしていくことをめざしているのです。

事例でそうした心のモデル化について具体的にみてみましょう。たとえば、“怒り”をセルフマネジメントしたいとしてコーチングする場合、その怒りが過去の体験記憶と結びついており、そこでの脳の働きと情動（感情）が絡んできます。

脳科学的なアプローチでは“怒り”の原因をみる場合、「扁桃核」という脳部位が情動をつかさどる点で中核的な場所を問題にしますが、それを単体の作用としてみる解釈は誤りです。身体の免疫系やストレスホルモンの「コルチゾール」との関わりがどうなっているのか、また脳内での他の部位との相互作用を理解しなくては本質的なことが見失われてしまうからです。

他方でエスノメソドロジー的な視点、たとえばハロルド・ガーフィンの「社会構成論」があります。これは自己の言語コミュニケーションの働きに関わり、言語表現であるストーリーには現実を変えていく力あるとし、意味を創造していく社会関係的な考え方を与えるものです。

この手法では、実際には現場での多用な語り、怒りのコントロールでは怒りを誘発するコトバの表現やそのきっかけとなる具体的状況などの実態を調べ、自己・他者がどうふるまうかを観察したり再体験やロールプレイングしたりさせます。それがどんなふうに個人特有の“解釈”がされていくかをつぶさに観察していくことで、自己理解をさせていく手法だといえます。

私たちは誰でも自分と世界を理解するための「意味づけ」をしています。とくに弱気になる場面やストレスが続く場面では、そうしたものにすがってよい面をもっと知りたくなり占いや宗教に走る人もいます。あるいは逆に悪い面や嫌な自分を忘れようとして、ギャンブルや性的な遊戯に興ずるようになったりします。

このような選択のときの基準となるものは、性格で説明できるものでしょうか？ 性格や適性を知ることは、同じように自己を意味づけるうえで大事なリソースですが、科学的な調査をしてもそれが“現時点”での断面であり、静止した特徴を表すものだという問題があります。

私たちは自分の未来を選択できると同時に、その都度外界も変化していきます。それらの二つのことを予測したうえで、性格がどうなるかを判断するのは難しいことです。そのために、過去の傾向や自分の経験知をある程度まとめたイメージとして「これが自分の強みだ」と言ったりするのです。この全体イメージに当たるものは、自分の成功や失敗経験を語ったりする中で語る「ストーリー」で表されたりするのです。

最近はこちらの自己や他者を“物語る”という「ストーリーテリング」の心理が研究され、それが

社会構成主義による「ナラティブ心理療法 (Narrative therapy)」へと発展してきています。それらの骨子となる考えはコトバによって新たなリアリティ感覚を創り出すということです。「社会構成主義」とは、どんな現実もそれがポジティブにもネガティブにも解釈できるもので、それをどう解釈するかは当人のコトバによる構成の仕方によって変わるという考え方です。

とはいえ、コトバの字義的な意味自体は大きく変わるわけではありません。なんでも考え次第でよくなるという見方ではなく、言語の一定のルールと意味は字義として変化しないことを前提に、その多様な構成の仕方に新しい意味づけをするものだといえます。

怒りや嫉妬などの強い否定的感情をポジティブな行動へと転換するには、脳科学的な理解をさせる方法でコーチングすることも可能ですが、まず「自己理解はストーリーの構成から」というのがコーチング心理学の考え方です。一般的には認知療法も同じような立場ですが、本人がどう自分のことをどのように“語るのか”、それが初期の段階において優先するといえるでしょう。

■ 「自己理解」の心理その4 : 「身体観」による行動と思考の変化

自分の身体がまだ成長過程にある少年期などは、成長への期待や希望といったポジティブな見方が当たり前で、生き生きとした身体の動きそのものが自己への行動や考えに活力を与えています。ところが、老年期のシニア層になると逆に身体の衰えを強く意識するようになり、新しいことを成そうとしても身体面からそれを阻むような気持が強くなってきます。

そして、過去に成功した考えや思考と今の行動が一致しないために、自己への信頼や希望の感情が薄らいでくることとなります。シニア層にとって「自己身体観」はよくも悪くも「自己信頼性」に影響を与える主要因となるのです。

そして、人は老いていく過程で自分の限界を選択し、その中で最良の道（幸せ）を探ろうとしますが、その最良の道が何かを理解することがシニア世代における「成長マインドの力」だと考えられます。アンチエイジングを実践していくうえでも、こうした自己身体観のマイナス面を克服することが重要なのです。

また、人の能力を多面的にみるなら、身体面の弱みを別の経験知などで補うことも可能です。70歳を過ぎても政治家として活躍する人も多数いることをみると、そうした人の社会文化的な能力の多様性を楽観的に解釈することもできます。

しかし、自己信頼性の点からすると明らかにマイナス面としての身体観は未来に影を落とし、若いときと同じやり方で行動をしている限り、明日への希望は持たなくなってきます。

新しい能力観の見方は、こうしたアンチエイジング的なものを越えて新たな成長観を習得していくものです。そのために、次のような見方が重要になってきます。

- 1 : 身体は心の土台として生涯において成長しつづけ、新たな能力を発揮する可能性を持つこと
- 2 : 身体は行動を実行する土台であると同時に行動によって変化する相互作用の関係をもつこと
- 3 : 身体は“第二の脳”として、思考や感情に影響を与えながら変化しつづける力を持つこと

これらの3つの内容は、言い換えると大人の生涯学習的な“土台”という観点と、思考と感情の“源泉”とみなすということになります。

そのような見方からすると、私たちが単に身体を“脳を入れた箱”のようにみていることが大き

な誤りであるか気づくはずです。そこでは身体を物理的な対象でしか視ないこと、その結果として脳の働きも含めた心の科学の成果を知らない狭い心理学に陥ることになるからです。

さらにまた、Activity 理論のように身体を仕事の間や人間関係の“生態的システム”の一部とみなすなら、現場の多様な仕組みと連携した能力の見方が生まれてきます。

それによって、単体としての個人レベルでは成長と見えなくても、その現場内では他の同僚達と協働し合って“有能性”を発揮できることになるのです。ドラッカーはマネジメント論として、そうした個人と組織の相互作用の関係を初めて論じ、体系化して点で「心の科学」の先駆者だったといえるでしょう。

では、コーチング心理の実践ではこういった手順で習慣行動を変えていくのでしょうか。以下のようなステップに要約することができます。

Step1 行動の“悪癖”に気づく

－何が自己の行動の変化を妨げているのかに気づく－

Step2 行動の2つのレベル（裏 VS 表）を知る

－行動における“ポジティブ性”“ネガティブ性”を明らかにする－

Step3 行動における自己スタイル（個性）を知る

－自己の強み・弱みとなる行動スタイル（個性）を知る－

Step4 行動を起こす因果要因の全体的な関連性を知る

－行動分析シートを利用した自己全体の理解をする－

Step5 行動の最適化の方法（診断）を知る

－改善の“行動指標”を目標シートに記入して実践する－

■「目標管理」その1：「目的」と「目標」の違い

「目的」を持つことは人間的な行動の動物と比べて異なる典型的なものです。それは自己の行動を最も意識的な方向で制約する手段でもあり、同時に達成すべき内容だと定義できます。こうした目的についての見方には、「何を」という問題と「どうやって」という「目的⇔手段」の相互作用の課題が伴います。

「目的」は当人のめざそうとする“在りたい姿”であり、自分が望む方向を示すものです。そして、よく似た概念で区別しておく必要があるのが「目標」です。ここでは「目標」は目的の下位概念であり、目的を現実の場面で実践するために限定されたものとして定義しておきます。

「目的」はそれ単体では行動をおこすには不十分で、抽象すぎていたり曖昧すぎたりします。どんな方法や手段、いつ誰となど具体的な“目標”がそこに付随していないと実践することができないからです。

そのときに、コーチング心理では、個々の目標を作るプロセスを固定化させないことを重視しています。最初の目標が達成できないといった失敗感からではなく、途中でもっと大きな目的の一部であったことに気づいたりするためです。このような場合には、むしろその当面の目標を変えることに拘らない姿勢、そしてより上位の目的に即した実践をすることが大切です。それは柔軟な目標管理の仕方でもあり、「今やっていることに集中する」ことが重要だったりしてきます。

そうしたことから、最初の目標に拘る必要はなく、上位の目標（目的）に組み込むことができれば、何のために自分がそれをしているかわかります。その結果として自己の動機付けが次元高くなり、確信へとつながってくるからです。

また確信は実践での成功経験だけでなく、「目標構造」そのものの充実度によっても変わってきます。「目標構造」は相互の目標間の繋がりや体系性を意味します。それが緊密で相互に影響し合うものであればあるほど、より強固な行動への確信性を持つようになるのです。

言い換えれば、コーチングでは相手（クライアント）が持つ小さな目標を、より次元の高い意識的な目的の中に位置づけ直すということです。そうした関連性を実践の中で、相手が「自己説得」できるようにしていくわけです。この自分で自分を説得するというのは、“解決はすでにクライアント側が知っている”という見方に立つものです（※匠英一著『プロコンサルタントの人材変革力』）

つまり、目標管理をするというのは、上位の目的の中に当面の下位の目標を位置づけ、自分の行動を長期的な目的の一部に組み込んでいく一連のプロセスにすることなのです。

■ 「目標管理」その2：目標計画の方法（方向目標／成果目標／プロセス目標）

「理念」というコトバが最近のマネジメント誌にも取り上げられ強調されています。理念を企業研修で行う場合、それを教え込むというのは難しいものです。その理由は、金銭的な動機とは違うレベルの動機づけが必要になるからです。一般の企業では動機づけを給与アップでしようとしませんが、それは理念を教える効果とは違います。

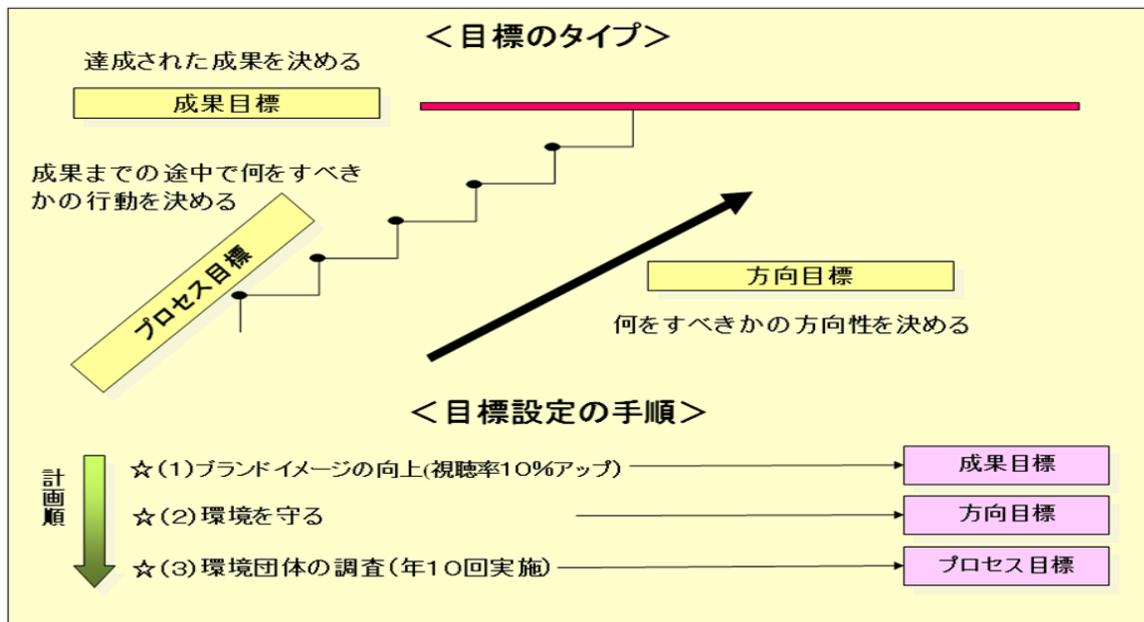
では、なぜ理念を教えることが必要なのでしょう。改めて考えると次の三つのことにあります。

- 1) 目標管理の方法として企業の戦略的な目的に関わるものであるため
- 2) 社員一人ひとりが生きがいや責任感を持つうえで不可欠なものとして
- 3) 企業の組織としてのブランドを作るための手段として

さて、あなたの会社の理念の意味付けはこのうちのどれに相当するのでしょうか。ビジネス心理学では「目的」と「目標」はすでに述べたように区別しています。理念や価値を柱にした目標は目的に相当し、それを定義として「**方向目標**」と称しておきます。たとえば、「顧客第一」という理念が柱になっているなら、「利益第一」とまった異なる方向を持つからです。方向は大きさという量と区別していますので、どこまで、どうやっては分けて考えるわけです。

そこで具体的な目標設定として、“何を”という目標と、“どうやって”の途中の目標、“どこまで”という達成の段階の目標のように分類しておくとうわかりやすくなります。

3つの目標 : 成果—方向—プロセス



ここでは、目標設定の面から行動の“めやす”となるものを「プロセス目標」とよび、最終的な成果となるものを「成果目標」と定義しておきます。

たとえば、会計士資格の受験を何のためにするかという大きな方向付けの目標が「方向目標」です。金持ちになるためか、独立した専門家になるためかといった方向性を決めるものであり、ミッションとも重なるものです。

そして、合格達成に必要な毎日のプロセス目標は、「毎日5ページずつ教科書を読む」というようなことです。それにより、合格の着地点となる「成果目標」にどれだけ努力を毎日すればよいかわかります。

このように目標を達成する動機づけは、これら三つの目標を掛け算した形で表すことができます。

$$\text{動機} = \text{方向目標} \times \text{成果目標} \times \text{プロセス目標}$$

これら三つの目標は互いに関連しあっており、どれか一つが欠けていてもうまく成果は達成できず、結果としては失敗することになります。

方向を誤ればせっかくの成果も、その途中でのやり方も見当はずれなものとなり、努力の意味がありません。また方向が正しくとも、成果を出してなくては、そのやり方でどこまでやればよいかわかりません。そして、方向と成果が共に正しくとも、やり方のプロセス目標がわからないと、今日何をどう行動すればよいかわからないので動けません。

まずは目標が“見える化”するようにし、「成果目標」「プロセス目標」「方向目標」の三つに区別する、そこからまた詳細に分類すればよいでしょう。

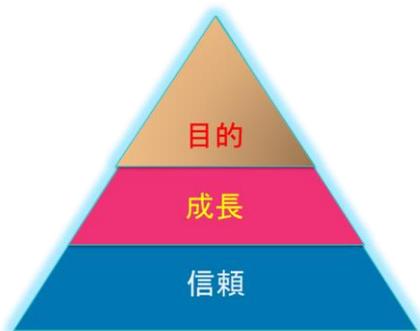
このように、目標の相互関係を理解することが目標管理の心理の課題であり、目標を行動へと転換していく前提となるものなのです。

■ 「目標管理」その3 : 「成長マインド」を促進する「習得目標」

コーチング心理の実践を成功させる「マインドセット」(※キャロル・ドウェック)として、クライアントとの「信頼」を“土台”とみなし、その頂点に位置するものが「目的」という構造を理解しておくことが重要です。

また、いかにしてクライアント自らが自律的に自己と組織の成長を促進させていくか、その活動のコアとなるものが下図にある「成長」のところでは。

理論として整理しておく、「成長」の土台には相互の“信頼”があり、上には“目的”がきています。これは成長意欲を持った社員が多くとも、その組織の中で互いに“目的”が共有され共感されてこそ理念経営などもうまくいくという図式を示しています。



こうした原理はアドラー心理学にも共通する内容ですが、成長の「マインドセット」を意味づけておくと、次のような内容を持つものとして定義することができます。

- 1 : 成長する＝変革する
- 2 : 成長する＝自己コントロール×自己の在りたい姿像
- 3 : 成長する＝認識としての弁証法思考×省察思考
- 4 : 成長する＝感情としての継続的幸福感×社会的参画感 (エンゲージメント)
- 5 : 成長する＝行動としての実践コミュニティ×マインドフルネス的
- 6 : 成長する＝困難 (失敗) への挑戦×信じる勇氣

この特徴づけは暗記するようなものではなく、仮説的なものとして理解しておくようにすればよいでしょう。実際にどういった成長のマインドセットを持ち、何をどうすればよいかが見えるからです。

成長は心身の基礎レベルから思考や価値観の高度なレベルまで多層的なものとして定義できます。それは相互に影響しあいながらも相対的には異なるスキルや能力の複合体であり、理論として分けて考えることが必要だからです。

とくに成長マインドとも関連する「レジリエンス」(困難克服力) や、「GRIT」(やり抜く力) といった能力については定義もまだ曖昧なものです。それにもかかわらず重要だという認識が広がってきている現状があり、コーチングへの期待が背景にあります。

■ 「目標管理」その4 : 「共同体感覚」と「任せる勇氣」

私たちは多数の協力者をえてこそ何事かを達成し成功できます。社会的存在としての人間の本質であるわけですが、ここに他者の存在をどうみるかという課題があります。

他者は中立的であるということではなく、自分の味方や協力者にしていくプロセスがどんなものであるかを知ることが成長マインドの在り様にも関わってきます。もし、成長マインドが一定レベル以上あるなら、他者はそれに共感し協力しやすくなるからです。誰でも未来に向けて前向きで努力している人をみれば助けたり協力したりしたいと思えるものです。

これはポジティブ心理学の土台にもなる見方ですが、その他者と協力したくなる心理は「**共同体感覚**」(※アルフレッド・アドラー) という概念と重なる内容としてここでは定義しておきます。

成長マインドには共同体感覚を満たすものがあると仮定すれば、それによって人は協力してくれて何かを手助けする役割を担ってくれるようになります。

共同体感覚が人の協力を促進させるものならば、そのことが部下や同僚に仕事を任せることを促すことにもなります。そして、より成長マインドにとって重要なことは、**任せられることによって人は任せた上司を信頼し、自分の自律心を満たしながら自己効力感を高めるという好循環を生み出す。任せることで責任感も持つことになり、その責任感を満たすことがまた成長マインドを強化していきます。**

つまり、私たちの存在は社会的な信頼感の共有関係を成り立たせ、それによって協力という価値を創りだし、その成果としての成長マインドがさらに全体のプロセスにポジティブ循環をつくりあげていくというわけです。

そうした観点からすると、任せられない上司が増えている今日、どうやって「**任せる勇氣**」をもてるようにするかが問われてきています。その勇氣を形成するには、自己と他者の“信頼”“成長”“目的”の3つで成る成長マインドに訴求していくことが求められるといえます。

さらに、ドラッカーの視点から「**任せる勇氣**」を促進する条件として次のことがあげられます。

- 1 : 生産的な仕事
- 2 : フィードバック情報
- 3 : 継続的学習

ドラッカーの要点は、マネジメントにおいて「責任」を曖昧にしない点にあります。その方法論のベースとなるものはマネージャの役割論とも重なります。ドラッカーはマネージャが成果に責任を持つ人である点で他の社員と区別しています。その役割の中で何を自分がなすべきかをマネジメント論として説くのです。

そして、マネージャは自分の責任を遂行するためにマネジメントし、リーダーシップを発揮するということになります。

つまり、リーダーシップとは「役割にふさわしい責任の取り方」だといえます。そのように正しくリーダーシップをとることができるなら、「**任せる勇氣**」も生まれると考えるのです。

ではその役割にふさわしい責任をとるにはどうすればよいのか検討してみましょう。

ドラッカーはそれを「**仕事に焦点を当てる**」としています。注意したいのは「**人に焦点を当てる**」とは言っていないことです。どんな人にどんな仕事を与えるかを考えるときには、その個別の”人” “**の適性や性格的な特徴から出発してはならないからです。人を出発点にすることは、マネジメントとして考える順番としては間違いだ**というのです。

ドラッカーが意図することは、個人の特性を無視する話しではなく組織の中で目的に関連した仕事、そこで求められる価値は何か、そこから出発すべきとする点です。

ただし、そのためには、仕事の内容に意味があり、達成感が得られるものであることが前提です。焦点を当てるのは組織全体の中で仕事を整理し絞り込むことであり、何を自分（部下）が捨てるかです。これが目的を計画化したものとしての“戦略”であり、マネジメントの意志決定の要となる内容です。

当然ながら、絞り込むためにはぶれない軸としての価値観とその指標が必要になります。ここでいう価値観とは一般的な目標というよりも、その組織の“理念”や“使命”のような行動の指針となるものです。“その価値を実現するための具体的な指標を策定し、管理することこそがマネジメントの要「MBO」ともいえるのです。

「任せる勇気」には、このぶれない軸の価値基準を自分が持論として持ち、それを役割意識と関連させておくことが原則となるものです。そうすることで、自分の行動としてのリーダーシップや任せる勇気が生まれてきます。その自覚こそがカイゼンへの継続した力であり、見直しができる条件になってくるものです。

つまり、リーダーシップを責任の自覚的な省察プロセス「リフレクション」として理解しておくことが大事なのです。リーダーシップの意味が強さや有能さに置くのは従来型の強い人物象が適合した時代でした。その必要性は現在の社会では薄らいできているのは明らかです。自分が引っ張る強さの固定したリーダー像は、かえって現場での部下とのギャップ意識を大きくする原因にもなるからです。

責任を負うことを恐れず、かつ現場のそれぞれの形式的な役職よりも仕事の「役割」に応じて部下に達成感を持たせられる、そういうリーダーが必要となっているからなのです。

▼【ビジネス心理学会の推奨動画】 == 100分 de 名著「人生の意味の心理学」アドラー著

⇒ <https://www.youtube.com/watch?v=83pn-dUH81U>

■「目標管理」その5：「目標設定」における“認知の歪み”

人が目標を設定し実行していく「認知の歪み」（※認知的バイアス）を考えてみましょう。

認知というのは理解・思考・記憶に関わる認識の過程を意味するものです。われわれがどんなに理性的に意思決定をしているように思っても、そこに歪みが生じることは避けられません。その歪みの4つのタイプをあげることができます。

第一の歪みは、何かを達成する目標が階段のように序列や順序があるように思っている点です。分散した網の目のような目標の在り方はピンとこないため、何かをめざすという場合には階段モデルのイメージ（※仮に「リニア思考」と呼ぶ）で考えがちだということです。

第二の歪みは、何かを“先延ばしする癖”についてです。カードでの後払いが安心できるのも同じ原理ですが、そこには時間が先のことは価値を割引きして見積もるという心理の働きがあります。端的に言えば、今受け取れる1万円は1年後にもらえる2万円より価値があるとみなすといったことで、この場合の「価値割引率」は50%となるわけです。

第三は目標設定がある時点で実行されてしまうと、そのときの条件（状況）が後で変わっても同じ目標に固執する傾向がある点です。前提条件が変われば目標も変える必要があるはずですが、重要な目標であるほど変える手間より継続するメリットを優先する傾向があるのです。これは心理学

の「サンクコスト効果」(※埋没費用またはコンコルド効果) のことだといえます。

第四の歪みは、「認知的不協和」と呼ばれているもので、自らの行動とその結果の認知が矛盾する場合の問題です。

■ 「ライフスタイルの心理」 その1 : 「Activity 理論」と5Q論の視点

私たちの行動や経験は常に状況や環境といった外部との相互作用が働く中で起きる現象です。そうした現象は言語という媒介を使用しながら、目的を遂行しようとする人の試みを阻むし、逆に力として促進もするリソースなのです。

ビジネス心理学ではその当人の回りにある物理的や文化・心理的なリソースをフルに活用し、その目的にふさわしいライフスタイルを構築する科学だといえます。その手段は人と仕組みや文化・心理的なものを全て含むもので、簡単にいえば場の在り方を意味します。その場で何が自己のリソースとして役立つかは予測できない場合も多いのですが、それを3つの軸(主体⇄媒体⇄目的)からみようとします。

そうした理論の中で最も注目されるのが、ユーリア・エンゲストロームの「Activity 理論」(※公式テキスト『ビジネス心理：基礎心理編』第2章)です。

Activity 理論はヴィゴツキーの発達心理学から導き出されたもので、本著で述べる5つの心のコア要因「5Q論」はこれを取り入れて、よりダイナミックな心理要因の相互作用を問題にするものです。

たとえば、「意志力」というテーマにした場合、次のようにその5つの側面からネガティブな問題点を特徴づけることができます。

①IQ: 思考レベル/因果分析=失敗などの因果関係を人に還元してしまう

(例) 特定の状況での「問題」を人に還元してしまい、その背後にある「仕組み」(相互作用)の問題を理解できない。

②EQ: 感情レベル/失敗耐性=自己の失敗を指摘されると、前向きな批判でも逆恨みをする。

(例) 失敗すると感情的になり、すぐに人に当たりちらしたり、「正当化」のためにあらゆる情報が歪んだ形で受け止められる。

③AQ: 行動レベル/行動変革=酒やタバコの依存的な習慣行動を変えることができない。

(例) 悪い習慣行動の弊害をわかっているにもかかわらず、辞めることができない。

④SQ: 社会関係レベル/帰属関係=近くの間人間関係から自己の行動を判断・正当化してしまう

(例) 派閥や仲良しサークル的なグループづくりが熱心に行われ、自己の安心感と地位を守る場を作ろうとする。

⑤OQ: 目的レベル/目的(成果)=短期的な成果に囚われる

(例) 目の前の成果・メリットにとらわれた仕事をするため、中長期的な視点からの必要性や価値を理解できない。

■ 「ライフスタイルの心理」 その2 : 「Activity 理論」の応用・分析

心理系の一般の書物では、なんらかの心理の原理を使えば変わるといった形で解説されていることが多くあります。生活やスポーツの例を出して、その心理メソッドの効果などを例にあげるのですが、いざビジネスの現場で役に立つかどうかです。

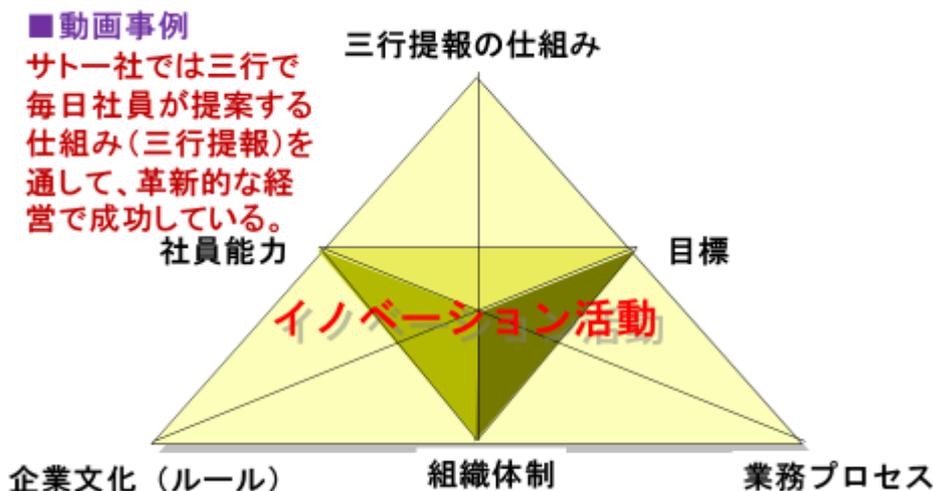
私たちは空白の中で生きているのではなく、“ビジネス”という実践の場にいます。その場に存在するモノ（人）全てが私たちの思考・行動に影響を与えている、その事実注目するのがビジネス心理学の特徴です。そうしたビジネスの相互作用の場を「媒介」としながら、直面する問題を解決し、人と組織の新しい仕組み作りをどう進めるのかが Activity 理論では問われます。

そこで、マネジメント分野で Activity 理論を応用した事例を分析してみましょう。

店舗でのレジで POS 機会を開発販売するサトー社では、三行で毎日社員が提案する仕組み（※「三行提報」と称する）を通して、革新的な経営を生み出しました。

（※参照 <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1007/23/news015.html>）

ここで注意したいのは、ツイッターの無い 20 年以上も前から経営者と社員全員の知識共有の仕組みが実践されてきたことです。三行の文字数であっても、それが社員の気づき情報として毎日社長が読む仕組みになっていた点、そこにどんな意義があったのかです。



三行の文字で情報共有するこの仕組みは、社員が毎日ここを改善したいとか、この商品企画などの気づき情報をトップに提案する“媒体”となっています。それを示した Activity 理論の三角モデルが上図であり、社員能力、目標、企業文化、組織体制、業務プロセス（役割）といった各要因の相互作用の在り方がわかります。

この仕組みを媒介したコミュニケーションを長年撮り続けてきた結果、仕事の悪い点も良い点も何でも提案する文化装置となり、社員は経営トップにも躊躇せず対等に意見を交わす能力を身につけるようになりました。また、そこから目標そのもの（イノベーション）が仕組みで保証されることにもなり、より実効レベルが上がる相乗効果を生んだといえるでしょう。

■ 「ライフスタイル」の心理その 3 : 「成長マインド」とワークライフバランス

ワークライフバランスを見直すためには、表面的な勤退時間の話しではなく、何が私たちの仕事

のライフスタイルを固定化し、変革を妨げているのかを実態のあり方もふまえながら理解する必要があります。

研修・教育で人を変えることは難しくとも、“ライフスタイル”を変えることは可能です。ライフスタイルというキーワードはアルフレッド・アドラーが述べた考え方です。

行政側（厚生労働省）の定義ではワークライフバランスは、次のような表現になっています。

「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」（※WIKI より引用）

ここでいう“バランス”とは、果たすべき仕事、家庭と地域生活、多様な人生の段階、という面から問うものです。

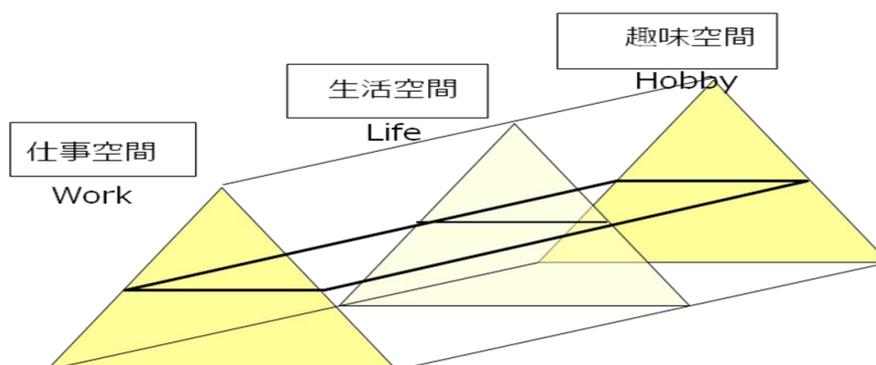
ワークライフが職場だけの合理化ではなく、家庭・地域生活やキャリアの段階に応じたものである必要性はわかります。しかし、現状のやり方はどうも時間などの量的なバランス面が強調されてしまい、選択の内容や“質”のレベルがみえてきません。

そもそも“やりがい”や“充実感”とは何かが問われていないのです。これは心理学の最重要のテーマでもあるわけですが、職場の中でそれをどうやって実現していくかは各自が考えよということでしょうか。

そこで“ワークライフ・バランス”の問題を下図の空間モデル図（※参照：匠英一著『最強の仕事力』）整理してみましよう。

3つの認知空間には自己がどんな役割と働きをするかという期待値があり、「自由度」の違いがあります。この「自由度」というのは自己コントロールできる幅ということですが、その幅が大きいのか小さいかはストレス度にも影響し、幸福感の指標にも関係します。バランス自体が重要な生きがいの要因のひとつだからです。

仕事だけの空間が大きいのが日本企業の一般的なパターンであり、三つの空間がそろっているのが望ましいパターンといえます。



ワークライフバランスは表面的には仕事と私生活を分けてしまう発想ですが、本当の意味はもっと各空間において自己コントロールの幅を増やし、それらを統合することです。理想をいえば、仕事イコール生活であり趣味であるようなライフスタイルができればベストだといえるでしょう。

以上。