

職場ストレス解決のヒント

「気持ち」を大事にすることが鍵



ヒント
1

一方的に押しつけない

会社にはさまざまな世代がいます。各世代の時代背景が影響していて、そのギャップがトラブルに出ることも多いのです。工業化社会は方法論が決まってすべてがマニュアル化された社会でしたので、その方法論を教えたあとは上意下達で「あれもこれも」と押しつけ個人の責任（レスポンシビリティ）を問えばよかったです。押しつけられたことを効率よくやるのが団塊世代の使命でした。しかし低成長期になると、「あれかこれか」を選択しなければ生き残れないので、「なぜ」それをするのかという理由を問います。日本にアカウンタビリティ（説明責任）という言葉が登場したのもこの時代でした。

しかし、これまでのスタイルを変えることができないマネジメント層は相変わらず押しつけてきます。米国では責任を負えない仕事は引き受けないことが優秀なマネジャーとされていますが、お上から言われたことをすべて課長職層が唯々諾々と受けていると、そのしわ寄せは管理職手前の30代に襲いかかります。30代のうつ病が多いわけです。たとえば、その仕事が「今やるべきことか」「本当にやるべきことか」経営判断が必要な問題として返すこともしな



ければ、経営が鍛えられず経営者も育たないのです。

課長職層がしっかりしなければ、経営も育たず部下も打ち死にしてしまうのです。また、すでに方法論をもっている人間にとって、方法論を押しつけられることは苦痛でしかなくやる気をなくしていきます。情報化時代は、なぜそのゴールに向かうのかという理由を示せば、各自が自分の方法論で取り組んでいきます。ここで必要になってくるのは、価値観の異なる社員を同じ土俵に乗せ、やる気にさせるファシリテーションスキルと専門家を横に束ねてゴールに向かわせるプロジェクトマネジメントスキルです。いずれも押しつけるのではなく、「受け止め引き出す」ことが基本になります。そのためには、「気持ちを聴く」ことができればなりません。

シニア産業カウンセラー 家族相談士 中尾 英司さん
プロフィール

1958年愛媛県生まれ。協和発酵でプロジェクトリーダーとして組織改革を成功に導いた。03年に独立し「中尾相談室」主催。シニア産業カウンセラー・家族相談士として、全国で企業のマネジメントや家庭問題の相談に携わる。著書に、組織改革の実体験をもとにした実用企業小説『あきらめの壁をぶち破った人々』（日本経済新聞社）および、『あなたの子どもを加害者にしないために』（生活情報センター）。



ヒント
2

気持ちを聴く

では、気持ちを聴くとは、どういうことでしょうか。こういうことがありました。上司が部下にある仕事をやってくれとメールで依頼したら、部下は自分が適任ではないと思うと返信した。すると上司は適任である理由を書いてメールを返しましたが、部下は追い詰められました。この上司がやったことは、結局絶対にやれと押しつけているだけなのです。私は、なぜ部下がそう思ったのか、面談してその気持ちを聴くようアドバイスしました。その気持ちの裏には必ず何らかの事実が隠れているはず。そして、聴くうちに落としどころや解決の糸口が見えてくるものなのです。実際このときは面談の結果、部下も納得して引き受けることになりました。部下は手足ではありません。一人の人間なんだということを尊重し、気持ちを聴く、それだけで部下は喜んで働くようになります。

なぜ、聴くだけで部下は意欲がアップ



するのでしょうか。それは、気持ちとはそのときどきの自分そのものだからです。つまり、気持ちを聴くということはその人の存在を認めるということに他ならないのです。それは信頼を築くことにつながります。

「話を聴くことが大事なのはわかっている」と言う人も、報告に来た部下の話やパソコンに向かったまま横顔で聞いていませんか？家で奥さんに話しかけられたとき、テレビを見ながら背中中で返事をしていませんか？子どもが話しかけてきたときに、振り向きもせずお尻で返事をしていませんか？

ワークショップを開いて、図3のような3つのコミュニケーションを体験するとみなさん目から鱗が落ちるように、聴いてもらうことがどういうことか実感されます。

無視されていると、何を話していたのかわからなくなったり、話が続かなくなったり、恨みや卑屈な気持ちなど余計な感情が湧いてきたりします。仕事でも感情のわだかまりが行動を滞らせていることは多々見られます。人は合理的に行動しているのではなく気持ちで動いているのです。相手の目を見て気持ちを聴くということが、とても大切なのです。

図3 聞き方3態

	聞き役	話し役	
1			聞き役は横を向いて、無表情で相づちをうたず、声も出さずに聞く。
2			聞き役と話し役が向かい合って、聞き役は無表情で相づちをうたず、声も出さずに聞く。
3			聞き役と話し役が向かい合って、聞き役は表情をつけて、相づちをうちながら聞く。

*「企業、自治体、団体などでワークショップを行ってききましたが、短時間で効果的なため、とても好評で、みなさんから職場や家庭での自分のあり方を振り返る感想が出てきます」と中尾さんは言う。

心の病にまで追い込む職場のコミュニケーションの問題。どうすればそのストレスを減らすことができるのか？かつて企業で組織改革を実現した経験を持ち、産業カウンセラーとして、家族相談士として職場や家庭の問題解決に取り組む中尾英司さんにかがった。「自律した個人同士のコミュニケーションが会社を活性化し、創造性と生産性を高め、家族との時間も大事にできるように」と中尾さんは言う。

ヒント3 「これは誰の問題か」を考える

仕事を抱え込みすぎて心身症状が出て

いた有能な30代の女性がいました。話をうかがうと、親からもらえなかった愛情を人から認められることで得ようとしていました。つまりは自分で仕事を呼び込んでいたんですね。

人は関係性のなかで生きているので、誰か過剰に背負う人がいると、周りはその人のところに仕事をもってくる一方で、楽をする人が出てくるのです。過剰に背負う人に依存している状態です。

そこで先の女性にもアドバイスしたことは、「これは誰の問題か」「誰が責任をもつべきことなのか」を常に考えるようにすることです。自分の深層心理に気づいたその人は、部長の問題は部長に、課長の問題なら課長に、同僚の問題なら同僚に返すことをちゃんとやるようになりました。自分の問題は自分で解決できるようになる、自分をコントロールできるようになる、これが自律です。すると、おもしろいことがおこりました。彼女が自律する

ことにより、彼女に依存していた周囲の人も自律し始めたのです。

人を変えることはできませんが、自分が変わることはできます。そして、自分が変わることによって、周りも変わってきます。

これはシステムズアプローチの考え方です。システムズアプローチとは、個別の問題を全体との関係性のなかでとらえるアプローチで、家族療法で用いられています。この例でいうと個人の心身症状は、職場という周囲との関係性の問題によって生じていると考えるのです。関係性は相互作用ですから、誰がよい悪いと犯人探しをしても意味はありません。関係性を変えていくことが、組織の環境、風土を変えていくことにつながるのです。そのベースとなるのが個人の自律なのです。



ヒント4 自分の気持ちと上手につき合う

職場にはいろいろな人がいて、その関係

のなかからいろいろな気持ちが湧いてきます。自分のなかに気持ちが湧いてくる心のコップがあるとしましょう。気持ちを吐き出すことができれば、コップの水位が上がって心の余裕がなくなり、イライラしたり不眠になったりします。やがて表面張力でなんとか溢れず保っているという緊張状態です。そこへポツンと滴が落ち、それまでため込んでいた感情が一挙にコップから溢れ出すのがキレたという状態です。このときは爆発的に気持ちが溢れ出すので自分でコントロールがきかず事件がおこったりするのです。問題は最後の1滴の出来事にあるのではなく、そこまでためてしまう日常にあります。

日常の対処法としては、家族、友人、カウンセラーなど、きちんと気持ちを聴いてくれる人をもち、気持ちを吐き出す。また、日記に、出来事とそのときの気持ちを書くだけでも自分で気づきが出てきます。もうひとつは、心のコップ自体を大きくすることです。目標を同じくした勉強でも趣味でも、会社

以外の価値観、違う世代、全然違う土儀の

人とつきあい、仲間をつくるのが自分という器を広げてくれます。自分を回復するだけではなく、自信がわき仕事の創造性も高まるのです。

図4 心のコップ

