

中小企業の強い組織づくりをプロデュースする・・・

# ひととき レター

2019  
Sep  
長月

人事労務マネジメントひととき  
リガーレひととき株式会社

〒460-0003  
名古屋市中区錦3-1-30錦マルエムビル6F  
TEL:052-684-4020  
FAX:052-684-4030  
e-mail : info@hito-to-ki.jp

残暑厳しい日々が続く、心身共に疲れが蓄積している頃です。こんな時こそ、体調をどう立て直すかがカギとなります。

## 生産性向上のカギ ストレス理解

「ストレス」という単語はマイナスのイメージに偏って理解・浸透しすぎています。しかし、ストレス自体が悪いものではなく、その捉え方・扱い方を間違えることによって、人々のメンタル不調などにつながるだけなのです。そこで、ストレスを適切に扱う方法を今回ご紹介いたします。これによって、ストレスが組織の活性化や生産性向上のきっかけにもなります。

**【ストレスの構造】** 筑波大学名誉教授 宗像恒次博士によると、ストレスは3要素によって構成され、それらの程度によってストレスが良い方向にも悪い方向にも変化すると定義されています。そこで、以下の2つの例をご紹介します。

**D=Demand(要求)**  
**P=Predictability(見通し)**  
**S=Support(支援)**

例①) **D↑P↓S↓**  
やったことがない仕事を命じられ(高いD) 見通しが持てず途方に暮れ(Pなし) 応援者は誰もいない(Sなし)



長期間継続でメンタル不調を引き起こす可能性あり

例②) **D↑P↑S↑**  
やったことがない仕事を命じられるが(高いD) 前任者の残した詳細な実施マニュアルがあり(Pあり) しかも、上司が細かく相談に乗ってくれる(Sあり)



人の成長の機会になりえる

例②のように、ストレス=成長課題となるためには・・・個人差・能力差を見極めて適正化を図ること、つまり「ヒト」主体のマネジメントが重要です。そこで、ヒトへのアプローチとして、個人編と組織編の2部をご紹介します。

### 【個人編：気質を知る】

個々の気質によって成長の糧になる刺激(ドーパミン分泌)が異なります。そして、適切な刺激が適度なストレスとなり、それは不調ではなく成長の糧として活用できるのです。



人格気質		ストレス気質	
モテタイ (循環) 気質	他者から褒められることでドーパミンが出る	キッチリ (執着) 気質	頑張るドーパミンを出そうとする生真面目で頑張り屋
セワヤキ (粘着) 気質	人を守ることによってドーパミンが出る	ピリピリ (不安) 気質	自信物質セロトニンが慢性的に不足、いつも不安で神経質
マイペース (自閉) 気質	自己満足することでドーパミンが出る	イキナリ (新奇) 気質	ドーパミンを得るために新奇なことに興奮する好奇心旺盛

出典：『自分のDNA気質を知れば人生が科学的に変わる』宗像恒次著

※ドーパミン：神経伝達物質の1つ、快感物質  
やる気の代名詞アドレナリンの前駆体である快感物質

#### ＝ひととき考＝

もし、今組織に問題を抱えているなら、まずは社員のストレスを理解することから始めることをお勧めします。

案外「レベルの低いこと」が不安・不満の原因という場合もあります。そういうケースでは裏を返せば、経営者には気付きにくい盲点でもあるのです。これこそ「ヒト」主体のマネジメントの視点ではないでしょうか。

意見

### 【組織編：ストレスの正体】

#### ＝職場の雰囲気＝

目標達成・効率アップを目指すあまりに、ピリピリした雰囲気・トゲトゲした声のトーンになっていませんか？



ストレスを感じると感情を司る扁桃体が興奮し、理性や思考力を発揮する前頭前野の機能をダウンさせます。そして、この扁桃体は、周囲の「表情」や「声のトーン」に敏感に反応することが最近の研究でわかってきました。ほんわか明るい雰囲気を保つことが実は生産性アップへの近道なのです。



#### ＝社員毎のステージ＝

##### マイナス⇒ゼロへ引き上げ

上記の扁桃体の慢性的な興奮から、激しいマイナス感情を持つ社員の場合、SAT法という面談技術を用いて、怒りなどを鎮める心理療法を実行します。

ここで、まずは不満を吐き出し冷静な感情で判断ができるゼロベースにもっていけることが大切です。

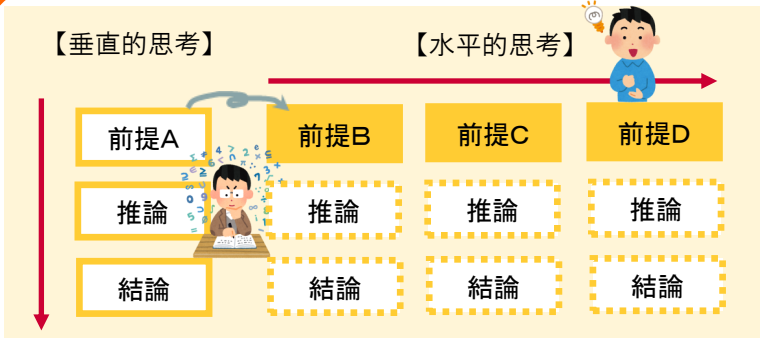
##### ゼロ⇒プラスへ引き上げ

この段階にいる社員の悩みの多くは、「方法」「やり方」がわからないというものです。つまり、具体的な仕事の進め方のスキルや知恵を一緒に考えることで、将来への明るい見通しが作れます。



#### ＝社員の本音＝

社員は基本的には会社に本音を言いません。しかし、匿名での要望を吸い上げることで、社員の本当の不安・不満が把握できます。また、上記の通り社員のステージをゼロ以上に引き上げることで、社員は会社に対して前向きな意見を出すようになります。しかし、こうした意見・要望にすべて応える必要はなく、意見・要望を吸い上げ、社員に寄り添う姿勢を示すことが、会社への信頼を生み、社員のモチベーションアップにつながるのです。



垂直思考は理論や概念の枠の中で考える左脳型の思考法ですが、水平思考は、常識や前提にとらわれない自由な発想をする右脳型の思考法です。

これは、これからの時代最も重要なビジネススキルともいわれています。なぜなら、こうした思考法こそが、閉塞感を打破する新しいイノベーションの源だからです。

以下に、水平的思考を体感する3つの問題を挙げました。ここでは、自由な発想が重要です。

**問題①**

・あるテーマパークでアイスクリームを販売している出店業者があった。  
・アイスクリームは売れているが、食べた後のカップやスプーンが付近の芝生に捨てられることが多々あり、テーマパークから苦情が入った。  
・この状況であなたならどうする？

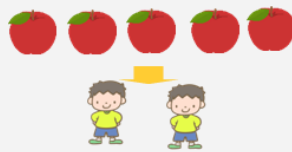


**解答例**

…カップ自体も食べられるようにする(ソフトクリームにする)

**問題②**

・2人の子どものお土産に買ってきた5個セットのリンゴがある。  
・2人の子どもに、5個のリンゴをどうわけろべきか？



**解答例**

…5個のリンゴをミキサーにかけてジュースにし、ジュースを2人の子どもに平等に配る

**問題③**

・車を運転していたあなたは、上り坂の雪道で渋滞に巻き込まれている。  
・すると、あなたの直前の車がスリップしてバックしてきた。  
・車はあなたの後ろにも停車しており車間距離が短くバックできない。  
・一本道で左右に逃げるスペースもない。  
・この状況で、あなたならどうする？



**解答例**

…車のアクセルを踏み、坂を下ってくる前の車の接触をギリギリのところまでブレーキを踏んで静止する

**「問題設定を疑う」**

ソフトクリームの誕生秘話としても有名な話です。問題設定を「ゴミが投げ捨てられること」と考えると、ゴミ箱を設置する案が出てきます。そこで、問題設定を「ゴミ自体が出ないようにするには？」と転換すると、解答例のような発想になり、ゴミ問題の根本的な解決につながるのです。

**「暗黙の先入観を疑う」**

無意識に「リンゴを固形のまま配らなければならない」と考えてしまう人が多いようです。しかし、その先入観を疑うことで、ユニークな発想が生まれます。もっとも重要かつ難しいのが、「自分自身がどんな先入観をもっているのか」「何が常識なのか」について自覚することです。



**「目的を疑う」**

この問題を読んで、とっさに衝突を避けるには？と考えるかもしれません。でも、問題文を再度読むとわかるように、車の衝突は不可避です。つまり、この場合、「衝突を回避する」という目的そのものが妥当でないのです。そこで、視点をかえて、「衝突時の衝撃を最小限にする」「後続車との玉突き事故を防ぐ」を目的に考えるのです。



人間とは変化を嫌う生き物です。それは変化しないことが安心安全であると、本能的に感じるからです。しかし、いつまでも従来のやり方に固執しては先細りです。そこで、こうした問題を解くことは思考のトレーニングにもなり、無意識の先入観や既成概念を自覚し、思考の枠を広げる一歩になるのではないのでしょうか。

そもそも変化しないことは、これからの時代、安全と言えるのか？本能もまだ枠にとらわれた思考なのかもしれません。

**今日の言葉『Don't think! Feel.』**

ブルースリーの代表作でもある映画『燃えよドラゴン』の名セリフです。直訳すると、「考えるな！感じる。」ですが、このセリフの続きをご存じの方は、その意味の深さを噛みしめていらっしゃると思います。このセリフ、実は禅問答からの引用とも言われています。

でも、このフレーズのみ知る人は、単純に、「深く考えず、ありのまま、感じたままがいいんだ！」…そう解釈されるのかもしれない。

言葉をどう解釈し、自分に落とし込むかは、言葉を受け止めた人の感性や経験値によって大きく変化するように思います。

また、物事の本質について悩み抜いて考え抜いた先にこそ、この言葉の真の意味を感じることできるように思います。悶々と考えることは、脳を疲労させることであり、非合理的な活動なのかもしれませんが、とても人間らしい思考であり、時にはこうした人間らしい時間を過ごすことも大切ではないでしょうか。



Talent - Team - Will



**「人」と「企業」**  
**「人」と「気」持ち**  
**「人」、「時」**  
このキーワードを大切に  
働く人の幸せと企業の成長、  
継続をサポート

最後までお読みいただき、ありがとうございます。  
ひとときレターがご不要の方/内容へのお問い合わせの方は、  
メールまたはFAXでご連絡ください。  
e-mail : info@hito-to-ki.jp FAX: 052-684-4030

文責：社会保険労務士 水野由里&スタッフ：中井、中西、三上