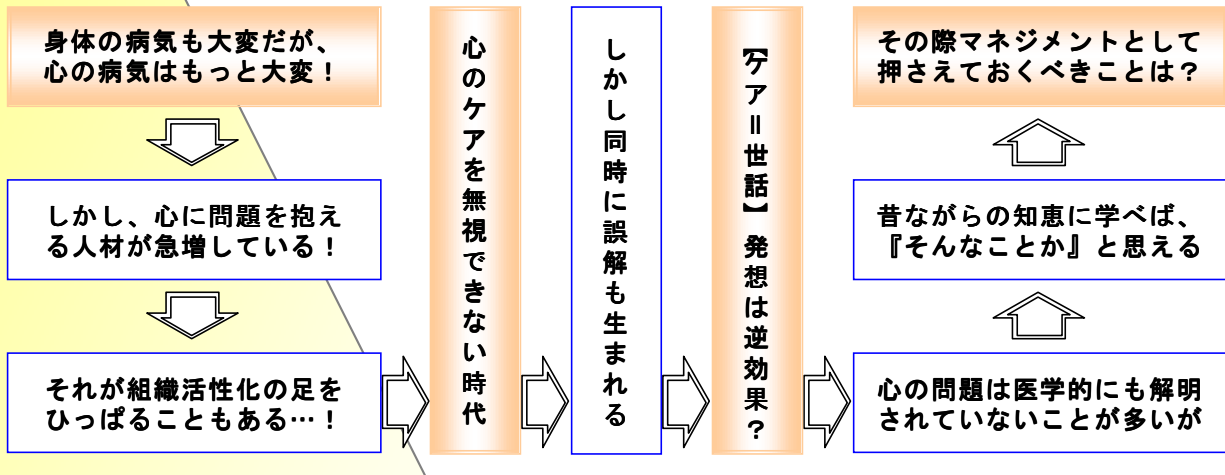


なぜ “現代経営” に “心のケア” が必要なのか
知るべきことを知って “軽く” なろう！

◇◆◇ “現代” に必要以上に振り回されないマネジメント ◇◆◇



◆本レポートの内容◆

- 【1】組織のパワーを害する “見えない病” ！ 1 頁
- 【2】なぜ人材は自分の中に “閉じこもる” のか 2 頁
- 【3】 “閉じこもり症” を事例でイメージしてみよう 3 頁
- 【4】その “実態” が分かれば大問題ではなくなる？ 4 頁
- 【5】マネジメントとして “どこまで” 取り組むか 5 頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 105

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

【1】組織のパワーを害する“見えない病”！

1》“閉じこもり症”？

“自閉症”は、精神の病気とも脳の病気とも言われ、まだその全容が解明されてはいない“医学上の重要テーマ”であるようです。しかし、私たちが“自閉症”という言葉で身近にイメージしてしまう“状況”に陥った人材は、

私たちの組織の中に急速に増えている

のではないのでしょうか。

そこで、誤解が生じないよう、私たちの周囲の“自閉症”的症状を、“閉じこもり症”と名づけ、マネジメントとして、その対処法のポイントを、ご一緒に考えてみたいと思います。

2》このレポートの目的

もちろん、こうした“心の問題”は、権威ある先生方の中でも研究が始まったばかりのテーマであり、様々な考え方が存在します。そのためここでは、その一学説をご紹介するのではなく、身近な事例で

“日常感覚で知っておくべきこと”と

“経営者として知らなければならないこと”

をお伝えしたいと思うわけです。

3》組織によく見られる“閉じこもり症”

さて“閉じこもり症”は、組織の中でどのように出ているのでしょうか。その最悪のものは、おそらく、**出社拒否**でしょうが、そこまで至らなくても、

⇒意見を求めても何の発言もしない

⇒それどころか必要な報告もしない

⇒飲み会などにも出席せず、周囲と距離を置いている

⇒はた目にも活力や元気がなく、無気力に見える

ような人材がいるとすれば、“閉じこもり症”を疑わなければなりません。

事業環境がますます厳しくなり、自分の意見を持って報告相談を怠らず、チームワークを大切にして気力を充実させている人材が求められる中で、

“閉じこもり症”人材が組織にプラスにならない

ことは申し上げるまでもないでしょう。



【2】なぜ人材は自分の中に“閉じこもる”のか

1》“閉じこもり症”の正体

逆に『私は“閉じこもり症”とは無縁だ』と言われる経営者の方は、非常に多いと思います。そのため“閉じこもり症”にどう対処すべきか、想像もつかないと言われるケースも少なくないのです。

しかし、その際、思い出していただきたいことがあります。たとえば、経営者の皆様が、

**倒産の危機など難しい状況でどうしてよいか分からない時
そうでなくとも難しい問題を投げかけられ困ってしまう時**
に、“頭の中が真っ白になった”ご経験はないでしょうか。そんな時は、他者から話しかけられるどころか、親しい人の顔を見るのさえ嫌になるでしょう。

もしその時『一人になって考えたい』あるいは『しばらく考える時間的余裕が欲しい』とお感じになるなら、それは“初期閉じこもり症候群”を経験したことになります。

2》過剰な刺激が問題だった？

もちろん『そんなことは誰でも経験している』のですが、そのまま“閉じこもり症”に陥る人は、そこから回復できないわけです。そして、重要なことは

なぜ回復できないか

ということでしょう。

これには確かな医学的検証があるわけではないようですが、昔からの言い伝え的知恵で、

人は過剰な刺激にさらされると閉じこもる

とされることが、大きなヒントになりそうなのです。

3》その傾向は誰にでもある…

たとえば大きな音で音楽を聴き続けると、それを消して“静か”になりたいですし、たくさん問題を考えた後は、何の問題もないような“超能天気な店”で遊びたくなるものです。

難しく考えず、この“過剰刺激に対する自己防衛”が閉じこもりだと捉えれば、なるほどそうかと“説明”がつく事例も少なくないようです。

そこで少し事例を見て行きましょう。



【3】“閉じこもり症”を事例でイメージしてみよう

1》新人Aさんのケース

新人のAさんは、学校や家庭では優等生でした。褒められて育ったわけです。褒められる快感を知っているAさんは、いつもそのチャンスを探すため、

周囲が自分をどう評価するか

に、無意識に神経を尖らせていました。

しかし企業組織は、学校や家庭のようにシンプルではありません。昨日褒められたことが、今日は無視されるのです。**褒められる基準を見失った**Aさんは、徐々にやる気を失って行きます。そしてそれが失敗を生み、叱られることにつながります。

叱られた経験に乏しいAさんは、上司の激怒にどう対処してよいか分からず、心を閉ざして行くのです。

2》ちょっと待った！

ここで“ちょっと待った”と言われるかも知れません。そして、そんな甘えを許してよいのか、とか、以前はそんなことはあり得なかった（今の教育が悪いのではないか）というご指摘もあり得るでしょう。

この問題の“現代性”については、次のページで一緒に考えますが、これが

若い世代だけの傾向ではないと

ご承知いただくため、もう一つ事例をご紹介します。

3》高齢出向者Bさんのケース

50歳後半で子会社に出向を命じられたBさんの様子がおかしくなるまで、半年もかかりませんでした。病院では“更年期障害”による“うつ”ではないかと言われていたのですが、出向が解かれたとたんに元気になったことから、原因は別にあると分かったのです。

出向先の会社は、パソコンで動いているようなところでした。もちろん管理者として行ったBさんは、パソコン操作の必要はなかったのですが、環境が全く違う組織では、

社内で交わされる用語について行く

だけでも毎日四苦八苦だったのです。適応が難しい環境の中で、Bさんは**自分の居場所を見失い**、閉じこもり始めたわけです。



【4】その“実態”が分かれば大問題ではなくなる？

1》昔ながらの知恵の効果

刺激が過多だと人の心は閉じこもる、という昔ながらの言い伝えを知っていると、その症状への対処は 180 度変わるかも知れません。それは、

**何とかしてあげようとして干渉することが
新しい刺激になるという意味で逆効果になる**

と気付くからです。周囲が治そうとすればするほど、この症状が悪化するケースがあるのは、そのためです。

『しかし、仕事なのだから、そっとしておいてあげるというわけにも行かないだろう』とも言えますが、仕事上でも方法はあると思います。

2》業務の“範囲”を狭める

その方法とは、その人材の行動範囲や責任範囲を小さくすることです。本人のプライドが傷つかないなら、単純作業をさせるのも良策です。刺激を減らすことにつながるからです。

もともと責任を果たそうとして業務に取り組み、何とかしようと、自分の力量以上にがんばるから刺激過多に陥るわけですから、“重荷を軽減”するのが最良の対策になるのです。

逆に“新規顧客開拓部門”や“新製品開発部門”のように、刺激過多の中で長く勤められる人材は、

一見太っ腹の無神経派や周囲を気にしない変わり者派

が多いでしょう。刺激過多の中で、刺激に負けない手段として、彼らは不必要な情報を自らシャットアウトしているわけです。

3》なぜそこまで配慮が必要なのか

ただ、なぜそんな配慮が必要なのか、その原因は**世の中の変化**にあります。特に最近の若者は、兄弟が少ないために親の干渉を受け、級友が少ないために先生の刺激を受け、刺激から解放されるはずの遊びで、コンピュータゲームの刺激を受けるなど、すでに**刺激過多症候群**の中にあると見なければなりません。

若者でなくとも、オイルショック以降、過度の変化や情報化の中で翻弄された人は、同じ状況にあります。だからこそ、現代組織の中では**“刺激過多による閉じこもり症の予備軍”**が想像以上に多く、それがふとしたことで発症するのです。



【5】マネジメントとして“どこまで”取り組むか

1》取り組みは微妙になる

マネジメントの対処法としては、社内の過度の刺激を減らす、時には経営者がイライラしている姿を見せない、などということも必要で、このテーマはセクハラ類似の微妙な問題、つまり社内の“行動規制”などの側面を含みながら、今後、ますます重要度を高めると考えられます。

そのため、様々な工夫や手法を今後ともご紹介して行きたいのですが、その前に申し上げるべきことがあります。それは、**経営としてどこまでやるかを決めなければならない**ということです。

2》どこまでやるかを決めておこう！

人材のケアは大切です。特に心のケアは、仕事の進め方の変更や配置転換など、根本問題に触れるため、経営者の皆様でなければできないことが多いでしょう。しかし、

企業は決して病院ではない

のも事実です。人材は確かに一人一人が大切ですが、組織全体の利益を守ることも、経営者の責任であるということです。

そのため、どこまでやるかを、たとえば

就業規則⇒休業規定⇒退職規定

などの形で、あらかじめ定めておくことが不可欠になるのです。

際限のない問題に、**限度目安**を持たずに対処すると、今度は経営者の皆様が“閉じこもり症”に陥るかも知れないからです。

3》以前の常識は今の非常識

以前では珍しかった事柄が今日では一般化する、あるいは以前はあり得なかった問題が、今日では最大の問題の一つになる、ということは、やはり**時代の流れ（世の中の変化）**がある限り避けられないものだと思います。

そして“**変化適応業**”とも言うべき**経営実務**で、以前の手法や感覚にこだわりすぎるのではなく、新しい課題への柔軟な取り組みが必要になるのは、まさに経営環境が刻々と変化しているからでしょう。そんな変化の裏を見て、あわてず適切な対応をする…、そのお手伝いができれば、私どもにとっても大変喜ばしいことです。

以上

