

～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント独白録

【第145回】 マイクロストレスと組織風土



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL <https://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

マイクロストレスとは、日常生活に潜む些細で微細なストレスが積み重なることで心身に負担を与える現象を指します。例えば、切れない包丁や鋏、インクの出にくいボールペン、開けるたびに不快に軋むドアなどです。これらは日常の些細な出来事によって生じる軽微なストレスでありながら、無意識のうちに蓄積されていくものです。

組織の中のマイクロストレス

組織の中では、上司からの指示へのモヤモヤ、同僚との軽微な対立、予定外のタスクなどがこれに該当します。これらのストレスは一つ一つは重要ではないように思えますが、無意識のうちに蓄積され、最終的にはメンタルヘルスの不調につながる可能性があるため、意識的な対処が重要です。このように、日常活動の中には様々な小さなストレス要因が隠れており、組織の隙間を狙い、放置してしまうと取り返しのつかない現象を引き起こします。

女性社員の言葉

以前、「組織活性化活動」の支援を行った食品製造系企業での話です。5S活動も進み、形としては改善がある程度見えてきたのですが、「価値観の共有」や「共同参画」といった【意識改革】が思うように進まない。業務のやりやすさも表面的で、本質的な活性化まで辿り着けず、苦戦しました。何度かの話し合いの中で、ある女性社員の方がとても印象的な言葉を漏らしました。

「私の妹が今職を探しているけれども、うちの会社は紹介できません。私なら我慢できるけど、妹にそんな我慢はさせたくありませんから……」

その言葉に何人かの女性社員がうなずきました。我慢の内容を聞くと、社長や工場長の乱暴な言葉遣い、男性社員の女性を見下したような態度、改善を求めても一向に取り組んでくれない会社の姿勢などが挙げられました。今考えると、一つ一つは大したことではないけれども、明らかにマイクロストレスではなかったかと思います。特に象徴的だったのは、冷凍庫のドアが傷んでわずかな空気漏れがあり、絶えず隅の部分が凍っていることでした。そのため、スムーズにドアが開かず、朝一番にハンマーで氷を砕いてから仕事を始め、日によっては昼間も氷を砕いて開閉していました。

マイクロ不信感？

工場長にその件について尋ねてみました。

「ええ、分かっているんですが、冷凍庫は止められないし、修理の見積もりを取ったらドアを全部替えなければならないみたいで高いんですよ。まあ、ハンマーで叩いても大したことはないの、しばらく今のままで大丈夫ですよ。」

確かに大したことではないかもしれませんが、毎日のことなのです。その事に触れると、社長の判断なので仕方ないというのです。経営サイドと現場の板挟みというより、現場や働く人たちへの無関心を感じてしまいました。その時、合点がいったのは、品質や生産性、コミュニケーションに関する課題解決が難しいのは、「マイクロ不信感」とも言うべき細部に目や気を配らない組織風土が横たわっていたからです。

マイクロストレスは連鎖する

一つ一つは笑い飛ばせるような小さな出来事も、何度も繰り返されると不満の種になります。上司の何気ない嫌味な口調や冗談めかした皮肉などはその典型かもしれません。そして、それらは個人の中で蓄積されていきます。同時に、その蓄積されたものに同調する人間が出てきた時に、マイクロ→スモール→ラージとストレスが拡大され、最終的にビッグストレスとなり、心因性の原因や離職の引き金を引いているのではないかと考えます。

変質した「常識」

あるセミナーのアンケートに、「パワハラ講師の話は聞きたくない!」と書かれたことがあります。概ね真つ当な感想が集まった中に、一枚そういうものがありました。考えていると、主催された経営者が「安全に関して少し大きな声を出されたでしょう。最近の若い世代は誰かに本気で叱ってもらったことがないのです。親が叱らず、教師が叱らず、先輩や上司が叱らない。とじきさんは個人を叱ったのではなく、安全に関する誤った考え方を熱く本気で叱ったのですが、この子は内容ではなく熱のこもった表現をパワハラと書いたのですよ」と言いました。この話を弊社のスタッフに話すと、彼らは大笑いをして「昭和脳」は今の世代には通じません。社長は特に気をつけてください、と言いました。

さて、組織の中の「インフラ系」「コミュニケーション系」「システム系」に、マイクロストレスの種は落ちていませんか？