

視点

株式会社タフ・ジャパン 代表取締役 鎌田修広

ここでは、大注目の消防本部のように部下がイキイキと働き、メンタルを健康に保つために管理者の立場で理想的な職場風土を醸成するためには何をどうしたら良いのかを3つの矢印という視点で一緒に考えてみたい。

部下のメンタルを健康に保つため、管理者に必要な3つの矢印という視点とは…

管理者だからこそ「VAR」が必要？

はじめに(背景)

皆さん、こんにちは！
私は小5から約50種類のアルバイトを経験、民間でトップセールスを達成後、消防学校体育教官として約9年間、人材育成・危機管理等に携わった経験のある変わり者だ！この変わり者を発見し、貴重な出番をくださった方々へのご縁に心から感謝申し上げ、3つの矢印という変わった視点でまとめてみることにした。

突然の質問ですが、皆さんの周囲にはメンタルヘルス不調を訴える方が増えていませんか？

2017年5月に「消防メンタル(イカロス出版)」を出版した。その理由は起業後の5年間でお会いした全国の消防関係者から最も多くかつ切実な悩みとして挙げられたのがメンタルに関することであったからだ。

他の業界も同様かもしれないが現場から見えてきた実態は、皆メンタル的に悩んでいること…中でも関わった教え子がファイヤーマンアパシー(現実から逃げたいという無気力症状)に陥っているのを知った時が1番辛い。

管理者も中堅も若手も、メンタルの問題については何だか腫れ物にでも触るようにして、見えない壁を作っているというのが現実であった。

ハードな訓練や筋トレで身体を鍛え続けていても、メンタルは別物なのだ。メンタルコントロールは、個人レベルの精神論や根性論を超えた組織的な課題であり、家庭や職場の環境が大いに影響を及ぼすのである。

そのような中で日本中が大注目し、未だに研修の申込みが殺到している消防本部があることをご存知だろうか？何故全国各地からわざわざ現地まで訪れるのか？ホームページや動画だけでは伝わらないもの…つまり職場のリアルな空気感(職場風土=臭い)を体感しに遠方から集まってくるのだ。

「何故？数年で大きく組織力を伸ばしたのか。」
「何故？職員がやる気に満ち溢れているのか。」
「何故？活気があり様々な挑戦を続けるのか。」

私自身も2度にわたって現地取材を行ったが、



自治体消防が始まって以来、長年追い求めてきた組織の理想の姿がそこにはあったのかもしれない。

自己肯定感(今の自分をありのまま認めること)+ストレス耐性を育むことは、強い子どもを育てるための世界標準と言われているが、これは大人でも同じ。特に日本人は海外諸国に比べて自己肯定感が弱いと言われている。ストレスを抱えてしまう部下の多くは認知の仕方が極端な場合が多く、小さな失敗を致命傷と大げさに考えてしまいがち。さらに「まっいいか」というグレーゾーンを許容できず、白黒はっきりさせないと不安になり、自分を追い込んでしまう傾向

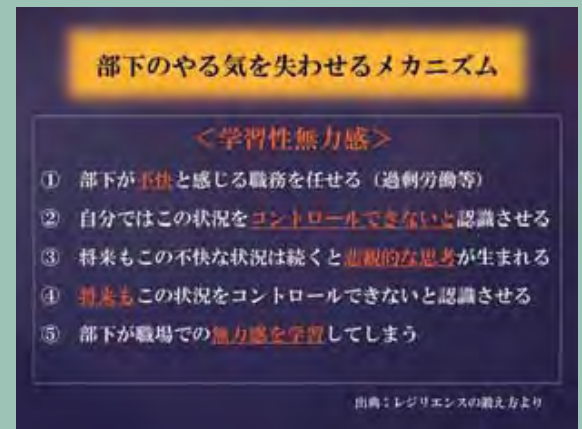
がある。
ここでは、前述した大注目の消防本部のように部下がイキイキと働き、メンタルを健康に保つために管理者の立場で理想的な職場風土を醸成するためには何をどうしたら良いのかを、3つの矢印という視点で一緒に考えてみたい。

①部下から挑戦する矢印を自分に向けさせる

消防業界は階級制度の超？縦社会である。だからこそ管理者から命令を下す一方通行になりがち。最初は違和感を覚えるが次第に楽であることを学習するため、部下は言われたことだけを一生懸命やるのが仕事だと勘違いし、自ら考え行動することを放棄してしまうのだ。

そこで、ビジネスやスポーツ等の分野で結果を出している組織やチームに共通する事項の1つが、「お前は どう思う？」と部下や後輩に質問を投げかけ、徹底的に考えさせる思考を身につけさせていることに注目してもらいたい。

特にビジネスの世界では、時代が変わっても変えてはいけぬ理念や伝統などの「普遍的縦糸(縦軸)」と、時代に合わせて変えなければいけない仕掛けや挑戦などの「可変の横糸(横軸)」という考え方があり、時代に合わせて柔軟な横



「心理的安全性」の4つのポイント

- ・令和のチームは金銭や地位だけでなく感情報酬（共感・やりがい・繋がり）等を重視
- ・1対1の対話で相手の取説を理解してから己が理解されるという相互理解の法則
- ・チームの仲間は、何があっても自分の存在を最後まで守ってくれる味方という安心感

メンバーが抱きやすい不安	チームが言うべきではない言葉	チームがつくり出すべき機会	メンバーに生まれる心理
無知だと思われる	こんなことも知らないのか	率直質問	聞いてもいいんだ
無能だと思われる	こんなこともできないのか	失敗共有	間違ってもいいんだ
邪魔だと思われる	今の言う意味あった？	発言促進	言ってもいいんだ
批判的だと思われる	それは絶対違うでしょ	反対意見	人と違っていいんだ

出典：THE TEAM 5つの法則より

糸の思考を持たないと組織力は強く大きく広がらないのだ。

以前、全国の救助隊長にヒアリングを行った際、「隊長、自分はこう思いますがいかがでしょうか」と現場で頭を使い、知恵を出し合える隊員を育てたい、と多くの隊長が話していたことを思い出す。つまり能動的に考えさせ、自ら挑戦する矢印を自分に向けさせる環境を作ることで結果、人材育成につながり、組織力向上にも直結するのである。

「挑戦は成長を約束する」という言葉のとおり、自らの成長を実感している時、ワクワクが止まらず、人はイキイキと仕事ができるのだろう。

①の縦社会で特に留意すること！

ハラスメント等が生まれるメカニズムを知る

スタンフォード監獄実験によって、人が他者よりも優位な立場にあることを認識した場合、人の本能（闘争本能）が発露するということが示されたとされている。人は“自己防衛”および“種の保存”の本能から他者に対する支配および加虐的行動をとる傾向にある。そうした支配・加虐的行動は、それを可能とする“権力”や“権威”を手にしたときに他者に対して現れやすくなる。人が権力や権威を持つことは、“他者に対する優越

感を得る”ことにつながる。

共通の目的や目標のためにぶつかり合うのは良いが、それがないと終わりが見えず、お互いの人格否定や存在否定につながりやすいのだ。

②チームとして目指す方向の矢印を示す

我々はグループで仕事をするのか？ それともチームで仕事をするのか？ その違いは一体何なのか？ 近年は「チームビルディング」という手法が多くの分野で導入されている。

私たち人類が絶滅せずに繁栄を遂げたのも集団という「チーム」が武器となったからだと言われている。個を尊重せず、協調性を重視する



仲良しクラブでは決してないので、勘違いしてはいけません。端的に言えば、「共同体感覚」(各自がチームの一員である)を醸成し、信頼関係の構築を行うことで「心理的安全性」を確保する集団が「チーム」である。

そのためには、あらゆる場面で1対1の対話(コーチング等で個人の価値観や信念、弱みや強みを開示しあう等の真面目な雑談と言われている。)を重視し、お互いの価値観等も含めた多様性を「相互理解」すること。さらに前頁の表に掲げた内容を参考にチーム内で「心理的安全性」を生み出すことができれば、チームとして目指す方向に向かうために部下が積極的な行動や発言を生み出しやすい環境(安全な場づくり)につながるのである。

組織の中で部下とやたら対立する人は、闘う相手や方向を間違えている。他者の人間性や価値観と闘うと最後は人格否定になりがちなので、チームとして何処を目指すのか？ 上方にある目的や目標を見上げながら、我々はチームとしてどう闘うべきか考える矢印を持つことが求められる。

ある本部の管理者が当直して一番初めにやることは、前回の当直者が全員無事に過ごせたことに対する御礼(市民から電話でのお礼や窓口でのお手紙の紹介等)と、今回の当直者に向けて激励を込めてメールすることだという。

人間にとって究極の幸せとは(愛される・褒められる・人の役に立つ・必要とされる)こと。これらを常に実感させる仕組みを継続することで



チームの一員であることを誇りに思い、部下の仕事への取り組み方は明らかに変わってくるだろう。

②のチーム作りで特に留意すること！

スケープゴートで仲間意識という現実

消防業界は元々使命感・正義感が強く、情熱エネルギーが高い人の集団であるが、狭い業界内での理不尽な慣習により、徐々に人間関係のストレスや不平不満が溜まり始める現実もまだまだ存在する。特に当直業務では24時間拘束され、逃げ場のない地獄と化す場合もあるのだ。

すると、無意識にスケープゴート(欲求不満を解消またはパワーバランスを保つために誰か1人を共通の敵とみなし攻撃しようとする集団心理)を作り、間違った仲間意識が醸成されてしまう。仮に管理者が当直していたとしても、見ていない所で巧妙に行われるので全く気づかない。家庭内で一緒に暮らしていても子どもの行動に親が全く気がつかないのと同じ構図なのだ。最悪な場合は管理者も仲間になって加担してしまうことも…。

最後は、階級が上位だったり経験年数が長いというだけで大きな声で吠えまくる諸先輩方や無関心な組織そのものに対して無力感を学習するため、身近な報連相(ほうれんそう)を活用せずSNS等を利用して外に発信する(内部告発等)を行う最終手段(一発レッドカード)しか方法がないのが悲しい現実なのだ。

より良い人材を確保し組織を持続的に存続させるためには、本来時間やお金をかけてでも、見えない職場風土や理不尽な慣習に一石を投じる





事が必要不可欠であり、「相互理解」と「心理的安全性」の確保がチームを加速させる唯一の方法なのである。

③自分自身を定期的に視力検査する矢印を持つ

お弁当の買出しを依頼した上司が「何でもいい」と部下に伝えたことを忘れていてVAR (ビデオ・アシスタント・レフェリー) による判定の結果、部下が勝利するという最近放映されているTVコマーシャルをご覧になったことがあるだろうか?

あるあるな出来事がとても印象に残った。五感を得る情報のうち視覚が占める割合は87%とも言われるが、他人のことは良く見えても自分のことは意外と見えていないことに気づかされる。

米軍のメンタルヘルス教育では、「良い兵士(つまりメンタルの強い兵士)は、問題を一切抱えていない兵士のことではない。問題に早い段階で気づいて、適切な解決を図ろうとする兵士だ!」と強調される。管理者は仕事で結果を出すために部下の方ばかり目を向けるのではなく、定期的に自分自身への視力検査(内省)をすることで「心のクセ=思考の習慣」に気づくことが大切であり、それを継続することで内省の達人になれるのだ。特にランニング・水泳・自転車・ジョギング等単純な動作を繰り返す運動は「内省」しやすく、適度な運動は抗うつ剤を飲むのと同じ効果があると言われる。

私自身も学生時代にトライアスロンという競技を行っていたが、弱い部分が出てきやすいため



常に内省し自分自身との闘いをしていたことを思い出す。今では経営者の多くがトライアスロンに挑戦したり、マインドフルネスや瞑想で自らの心の働きを観るために意図的に時間を作っているのも頷ける。

③の視力検査で留意すること!

見えない職場風土が出来上がる仕組み

「昔からこうだから」とか「先輩がこう教えてくれたから」と、やみくもに前例を踏襲するだけの組織に明るい未来は訪れるのだろうか。

視力検査では気づきにくい落とし穴があるのだ。企業コンサルタントの間で長年にわたり語り継がれてきた興味深い話があるので以下に掲げる。

4匹のサルが檻に入れられました。今までと環境の異なる場所です。檻の中央には長い棒が立てられており、その先端には甘くておいしそうに一房のパナナがぶらさがっています。誘惑にかられて、サルたちはめいっばいのスピードでよじ登り始めます。

しかし、そこには不快な仕掛けが待ち受けていました。サルたちがパナナに近づくと、実験者はいきなり滝のような水をサルに浴びせかけたのです。サルは水嫌いなネコよりさらに水が苦手ですから、これはショックです。ぶるぶると震えながら檻のすみっこで互いに身を寄せ合い、もう二度と、棒やパナナに近づこうとする者はいませんでした。実験者は、1匹のサルを残して他の3匹を檻

から出し、新たに別の3匹のサルを檻の中に入れました。この3匹もまた、魅力的なパナナに近づこうと棒に登り始めましたが、苦い経験をした先住サルの1匹は、3匹の新入りを救うためにあらゆる手を尽くします。彼は、歯をむき出しにして、うなり声を上げ、手足をつかんで引きずり下ろして、棒に登るのを食い止めました。その後彼らは二度と棒に挑戦することなく、水を浴びずに済んだのでした。

次がこの実験の最終幕です。新入り3匹のうち2匹が、水を浴びせられた先住のサルと一緒に檻から出され、新たに3匹のサルが入れられました。今、檻の中にあるサルは、1匹も水を浴びせられた経験がないことに注目してください。その様子を目撃すらしていないのです。ただ、1匹だけは棒に登ることを止められはしましたが、その理由を理解していません。

さて、彼は何をしたのでしょうか? 新たな新入りのサルたちを引きずり下ろし、歯をむき出しにして、うなり声を上げ、彼らが棒に登ることを防いだのです。

参考文献:「レジリエンスの教科書—逆境をはね返す世界最強トレーニング」(カレン・ライビッチ/アンドリュー・シャター 著 宇野カオリ訳 草思社刊)

おわりに

全国各地の消防学校等で、学生たちに「今の自分は何点?」と質問すると、多くの学生が30

点、良くて50~60点程度と自己評価が低い。自分に自信がなく、中には自分が嫌いという人も。

しかし自分のことが好きでなければ生んでくれた親に感謝することもできないだろうし、他人を好きになることなどできない。

消防は人と関わり、生命・身体・財産を守る職業であるからこそ、自己を肯定し、どんな状況でも自分や仲間を信じてチームの一員としての能力を発揮できる心の安定が求められる。

つまり、他人との比較で引き算方式をするのではなく、ありのままの自分を円満点(60点以上は合格点)として受け入れ、足りない部分を加点していくという足し算方式の思考が自信につながり、「心の余裕力」が手に入る。管理者は部下のメンタルを健康に保つため、今一度3つの矢印という視点で見直し、見えない職場風土に流されず、それぞれが職場でチームとして良い方向へ矢印がたくさん飛び交っているか…

心の目で確認してもらいたい。

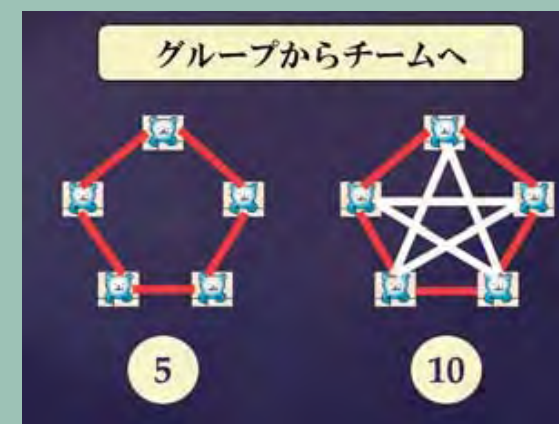
部下は組織の未来を担う宝物なのだから…

参考動画

霞が関ナレッジスクエアにて、私が定期的に行っているセミナー「タフな心の育て方~レジリエンスマッスル(心のV字回復筋)について~」全6回シリーズの動画が全て閲覧できます。

無料の会員登録が必要ですが、是非ご覧ください。

<https://www.kk2.ne.jp/kk2/biz02/p1-19.html>



TEAMの本当の意味を知る

T=Together (一緒に)

E=Everyone (みんな)

A=Achieves (成し遂げる)

M=Miracle (奇跡を起こす)