

AMBITIOUS!

こだわり対談

vol. 7

好評
連載

PHPゼミナール・主幹講師

会場 清晃氏

同僚に声をかけても、ろくろく返事が戻ってこない昨今の企業内情景。人間関係の潤滑油である会話が途絶えた。一体何が起きているのか。今回はビジネスパーソンのメンタルヘルスを中心に、PHPゼミナール・主幹講師、会場清晃氏と話し合った。

ストレスマネジメントは 快話と笑顔から

坂本●最近ビジネスパーソンのストレスが高い状況にあるように思います。会場さんも研修講師として企業を回られていて、いかがでしょうか。

ビジネスパーソンのメンタルヘルスに異変

会場●精神的に疲れている方々が業種・業態・年齢を問わず増えているのは確かですね。表情が暗く、しゃべっていても笑わない。人との触れ合いを避け、休憩時間もポツンとひとりである。反応が弱い。“暗病反”のブラックホールの中で、うつ予備軍が増える危険な兆候が見えています。

坂本●パソコンに向かう時間が長くなり、対面で会話する機会が減っているので、研修の場でも自分から発言するとか、感情表現をする力が弱くなっているのかもしれないね。

会場●確かにIT業界に顕著ですが、今やこの現象は、産業界全体に広がっています。今の社会、組織に触れ

合いが少ない、コミュニケーションがない——そういう現象が結局、ゆとりの喪失につながって人間らしさを失い、こういう結果を招いているのだと思います。

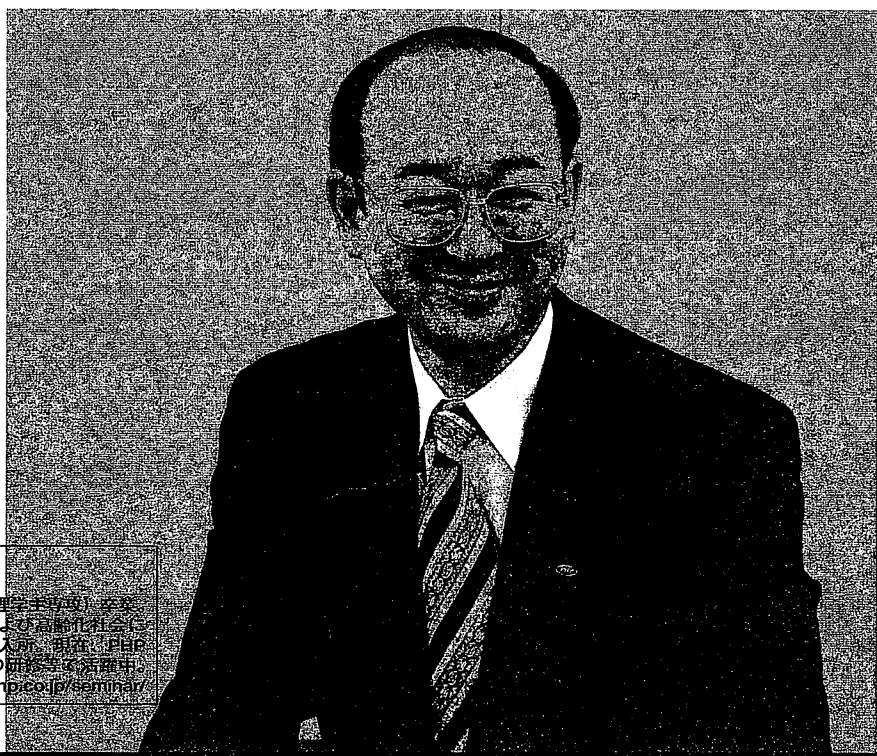
坂本●変化のスピードが速くなり、短期間で結果を求められる状況になるとどうしても忙しくなって、精神的にゆとりがなくなってしまいますね。ゆっくり立ち止まって人と話をする、自分と対話する時間を早目に

意識して設けないと…。

会場●だから我々が今真剣にやっているのも、触れ合いの場、職場では語り合えない本音の場、人間性が触れ合える場を提供していこうというものです。

坂本●そこに会場さんのこだわりがある。

会場●一般論ではなく、「あなたにはこのメッセージを」と一人ひとりに誠実で具体的なコメントを差し上



会場 清晃 (あいば きよあき)

1956年生まれ。筑波大学第二学群人間学類(心理学専攻)卒業。松下政経塾(二期生)基礎課程にて教育全般および高齢化社会に関する研究を行う。83年PHP総合研究所研修局入所。現在、PHPゼミナール・主幹講師として各種企業・団体の研修等に活躍中。
☎03-3239-4155 (研修推進部) <http://www.php.co.jp/seminar/>



坂本敦子

有限会社プライム・タイム 代表取締役
 ●人財育成コンサルタント
 産業カウンセラー 心理相談員

航空会社、外資系化学会社人事部を経て、95年に独立。今年「タイミングマネジメント」研修を開発し、その普及を目指す。経営幹部、中堅、新入社員から学生まで「リーダーシップ」「顧客満足」「キャリア デザイン」「コミュニケーション&マナー」等の講演や研修で幅広く活躍中。☎03-3221-5530
<http://homepage2.nifty.com/primetime/>

を盛んに取り上げています。

**“快話”を取り戻し
 本音で語り、触れ合う**

坂本●時々研修で「お客さまに対してどんな会話をしているかわからない」と質問されることがあります。

会場●私は「会話は“快話”である」とよく言っています。例えば、「おひやください」と言われて、「はい、おひやですね。承知しました」と答えれば快話になりますが、「お水です」と返せば、言われた方は決していい感じはしません。快話になるには、相手に合わせた言葉を返してあげることがすごく大事なんです。「会話は言葉のキャッチボールである」というのは、そういう意味です。例えば「今日はいい天気ですねえ」

げる。お釈迦様の言葉に「人を見て法を説け」とありますが、その人にあった一言がないと、現在のビジネス手法でいう状況対応型コミュニケーションはとれない。リーダーシップも育ちません。

坂本●職場でのコミュニケーションが単なる「情報」になってしまい、「あなたに…」というメッセージが弱いですね。例えば研修でも「上司にとりあえず行ってこいと言われて来ました」と、メッセージなく参加している人が少なくありません。「なぜ、あなたか？(Why You?)」一言添えることで、相手に対する思いが伝わり、相手のモチベーションも上がるのではないのでしょうか。

会場●人を動かすのによく「アメとムチ」と言いますが、私はこの言葉が大嫌い。おだてて権威と報奨だけで従わせるのではなく、まず相手を誠実に認め、感謝し、ほめる。注意するのなら、どこが良いか悪いか、相手がきちんと納得できるようにアドバイスしてあげることが肝要です。

**「百花繚乱」それぞれ
 天分を生かして花開く**

坂本●最近「感動研修」というものがありますね。これまでの人生、あるいは最近感動したことをインタビューしながら進めていく。

会場●私は、ある大手企業の研修で、もう十数年来、感動をテーマにスピーチするという手法を採り入れています。長期の集合研修では途中で、疲れたり落ち込んでいく人も出てきます。そういうエネルギー値が下がってきた状況の時に“やる気を取り戻す”“一体感を盛り立てる”パワーアップ研修を行うのです。まるまる研修1日分、これまでの人生で一番感動したこと、思い出深いこと、しゃべりたいことなどを本音で語り合っ

そうすると、「ああ、こういう人生を送ってきた人だから、ああした発言ができるんだ。こんな考え方を持っているんだ」と他人のことがよくわかり、今までとまったく違う次元、雰囲気の後半の研修に入っていけるのです。

坂本●おなじ顔が見えている、相手を理解している状態だと安心感もありますし、コミュニケーションも深みを増しますね。

会場●単に見ている見学の見、視察の視ではなく、観察の観、“観る”ことをしないと真のリーダーシップ、チームワークは育ちにくい。人の話をきくのも単に耳を傾ける「聞く」ではなく、真心を持って耳をそば立てる「聴く」でなければなりません。

坂本●職場でもよく観て聴いていれば、タイミングよくその人にあった声かけができます。職場のメンタルヘルス、生産性、業績にも連動していく大事な要素です。

会場●みんなが思いやり、いたわりの心を持って、仁の心、すべてを生かす気持ちで人を観ることが大事です。弊社の創業者である松下幸之助も「現場で生きる人、リーダーになる人、『百花繚乱』。それぞれが天分を生かして咲き誇っていく」と説いています。天分を咲かせる環境、場づくりが大事になってくるわけです。我々も「研修の名を借りて、遊び心を取り戻してください、笑ってください」と呼びかけています。うつの一番の予防策は笑うことと語ることです。マスコミでも笑顔の効用



という挨拶に対して「午後は雨のようですよ」と返したのでは快話にならない。天気予報では午後から雨かもしれないが、今話題にしているのは現在の天気がいいということで、それに対して共感のキャッチボールをしてもらいたいのに、相手はドッジボールをしている。「自分の方が情報を知っているんだ」と。

坂本●共感どころか競争しているみたいですね。まず球を受け止めてから、次に自分の球（考え）を投げる。そうした快話が、心身の健康にもつながるのです。また、くつろげる場所や友人、趣味などがあればストレスに対する力も強くなりますね。

会場●先日休暇をとって久しぶりに京都・奈良を散策してきましたが、なぜ京都や奈良を訪れる人が多いのかよくわかりました。東京にも憩いはありますが、それとは違った大きな磁場（自然・文化・歴史・雰囲気）ができています。そこに身を置いて歩くだけで、憩える場がたくさんある。別に人と話をするわけでもなし、ただ自然と対話、一体感を得ることでふっと楽になれるんですね。

坂本●そういう自分と対峙できる機会が1年に1回でも欲しいですね。研修の中で自己管理のテーマと絡め、「今日はちょっときついなと感

であり、自分自身のためですよ」とはっきり言ってあげると、皆さん急にほっとされますね。休むこともプロの仕事の一つ。そういうことはなかなか社内では言えないことです。

会場●「心身一如」と言うように、心と体は一つですから、形を整えれば心が整い、心を整えれば体も整えやすい。その両方を教えてあげる、あるいは気づかせる。我々講師ができることは「きっかけ」づくりで、最終的には自分で自分を管理するしかないわけですから、そのヒントを提供する、考える場を提供するということですね。限界はありますが、できるだけメッセージ、言葉の種を植えてあげたい。セミナーという言葉はセサミ（ごまの種）からきているので、その種を蒔いていきたい。

リーダーの声かけが「現場力」を高める

坂本●最近はずぐに結果が出る、即戦力につながる研修が求められがちです。でも、大事なのは会場さんがおっしゃったようにセサミ、種を蒔くこと。いつ発芽して花が咲くかは個人差があります。しっかりした土壌ができていないで急に花が開くものでもありません。かけるべきタイミングで、かけるべきところにじっくり時間をかけることが必要だと思います。

会場●管理者やリーダーに今必要なのは、効率やスキルだけの追求ではなく、部下たちががんばってくれる現場づくりだと痛感します。私はいつも「リーダーは一に目をかけ、二に声をかけ」と言っていますが、好きな人にだけでなく、公平に満遍なく——特に疲れている、元気のない人に声をかけていかないと、ストレスが溜まりメンタルヘルスに支障をきたしてつぶれていく人が出ますね。優秀で個性的な人にはあまり声をかけない上司も散見します。だから「ここでは存在価値がないのだな」と孤立して辞めてしまう人も出てきます。我々も現場を見て、状況にあった味付けで研修を提供し、「現場力」を高めてあげたい。その点、やる気の涵養を目的とした「現場力向上」の研修依頼が最近増えてきてうれしいですね。

坂本●アナログ的にアプローチしていくことが必要ですね。

会場●人を育てるのは農業と同じで、時間がかかるもの。少し育ったかなと思って根っこを抜いてしまったら枯れてしまいます。即戦力を期待する気持ちはわかりますが、個人差を見て待つことも大事で、我々はそれをサポートします。テクニックだけ求めた研修依頼がよくきますが、挨拶もできない風土でコミュニケーションスキルだ、コーチングだといっても、それは機能しないと思います。「凡事徹底」、これが私のキーワードです。平凡の中身はそれぞれの立場によって違ってきますが、とにかく平凡なことを徹底してやりましょう、と。それがリーダーシップの原点であり、コミュニケーション、職場活性化の原点です。

坂本●当たり前で日常的なアクションの積み重ねが、潤滑な人間関係の礎となるのです。今日は良いお話をありがとうございました。

相手の言葉の奥にある本音の気持ち
を心の眼で観て受けとめてくれる度量
のある人。話をしていると心がなご
み、何をもういえない安心感がある。

会場さんの背筋はピンと伸びている。視線は未来（目標）をしっかり見据えている。目の前にある小さなことを積み重ねていくという凡事徹底の延長線上にある未来だ。仕事を「志事」と言い切るその姿に接し、周囲の人は自分自身を思わず振り返るのではないだろうか。コミュニケーションも「一球入魂」。相手の心の中へ魂ボールを投げるこ

とができるコントロールのよさは、会場さんの人に対する想いの力だ。

会場さんが好きだとおっしゃった「素直」という言葉。その意味するところは、相手に共感する力、物事を正面からきちんと受けとめて受け入れることができる力（心の深さ）そして、やってみよう!というチャレンジ精神ではないか。「素直」の意味を今回あらためて実感できた。松下幸之助氏直伝のリーダーシップ力を、これからも会場さん流の語り口で多くの方々に伝え続けてほしい。

対談 後記