

ウィズコロナこそ、人間関係を安心・安全に

～長持ちすることを考える発想～

風土刷新コンサルタント・日本ほめる達人協会特別認定講師／長谷川孝幸

「ウィズコロナ」という発想

新型コロナウイルスによる感染症の蔓延により、私たちの暮らしは大きく変わってしまいました。令和2年の秋時点では、完全に有効なワクチンも治療薬も確立していませんから、なにしろ「うがい・手洗い・ソーシャルディスタンス」を、国民総出でというより、人類一同徹底していくしかありません。

この感染症が話題になり始めた頃、「アフターコロナ」とか「ポストコロナ」という言葉が聞かれるようになりました。もちろん、経営者は「コロナ後」を見越して、商売のあり方を考えていかなくてははいけません。しかし、「ポスト」とか「アフター」は、しばらくは来ません。いつか人類はコロナ感染症を克服するでしょうが、それは来週とか来月といったスパンではなく、しばらくの間かかると覚悟しなければいけません。となると、「ウィズコロナ」、つまりコロナの中でどうにか生きていくということをまずは考えなければいけないのです。

資金繰りにしても販路維持にしても、調達のあれこれにしても、経営者の方々はただでさえ並々ならぬ苦勞をされておられます。そんな中で、このコロナです。このコロナの下でやっていくには、「長持ちさせる」「長続きする」「粛々と」「無理をしない」「やれるようにやる」といった発想を持ち続けることが大事だと考えます。

ウィズコロナのストレス

コロナ禍において私たちが抱えがちなストレスは、①物理的ストレス、②通信上のストレス、③精神的ストレスに大きく分けられます。

①の物理的ストレスは、邪魔くさくてもマスクをする、出掛けたい所においそれと行けない、買い物に制限があるなどといったことです。これは、もう慣れるしかないことですし、「そういうものだ」という割り切りも必要です。

②の通信上のストレスとは、これまで対面してきた会議や商談、研修などをオンラインでしなければいけないとか、パソコンや通信回線のスペックが充分でなくてスムーズなやりとりができないとか、そもそもリモートコミュニケーションの操作ができるようにならなければいけないといったことです。これも、電話やファックス、メールが普及した時のことを考えれば、いつかは慣れるものだし、慣れていかななくてははいけません。

問題は、③の精神的ストレスです。これも、さらに3つに大別することができます。

(1) 情報伝達のシンプル化・一般化ができていない

対面で話す時は、その場で忖度しあいながら暗黙知を感じる、いわゆる「空気を読む」ことで、コミュニケーションが成立しました。しかし、リモートでのコミュニケーションでは、文字情報や画像情報、音声情報で、互いに理解しなければいけません。相手の空気感というのが読みにくく、こちらの空気感も伝えにくい。そんな中で、わかりにくい情報、複雑な情報、整理されていない情報、認識共有ができていない情報がどんどん来ると、精神的にイライラしてしまいます。

(2) 時間差の発生

「これお願い!」「はい!」と、リアルの場面のようには行きにくいのが、ウィズコロナです。シフト制で出勤制限があったり、リモートワークで自宅から対応するなどという、お互いにクイックレスポンスがしにくいからです。スピードを旨として仕事をしてきた人には、特にストレスになります。ましてや、経営者の方々は、もどかしさが募りやすくなるものです。

しかし、この(1)と(2)も、技術的な習熟でどうにかしようがありますし、制約がある中での行動に慣れてしまえば、どうにかできるものです。

(3) 「見放され感」と「見張られ感」

深刻な問題なのは、「見放され感」と「見張られ感」です。老若男女、人は「見張られる」のは嫌なものです。見張られれば、息が詰まり、長く続けると、そ

の状況に絶望します。一方で放っておかれる、つまり「見放される」のも、怖いのです。

リモートワークや交替勤務が進むと、(それが煩わしくなくていいということもありますが)基本的には、リアルに対面するようには上席者は部下に目端は利かないものです。すべきフォローが手薄になる恐れもあります。一方で、上席者は、目の前に部下がいないものだから、「管理している」という達成感がない。そこで、リモートワークに不慣れた人は、部下を見張ろうとするのです。

肝心なことはフォローしてくれないくせに必要以上に見張っている、こんな上席者や同僚と仕事をしていて、社員はモチベーションを維持するのは困難です。

未曾有の状況で、経営者も管理者も、部下もスタッフも互いの距離感が確立しにくくなっています。そこで、肝心のフォローが薄い割に余計な監視が強いというのは、ウィズコロナでの心の澱になってしまいます。

「見張る」のではなく「見守る」

放っておかずに、しかし十分にフォローする。そのためには、「見張る」と「見守る」を意識して区別することが有効です。

「見張る」とは「ダメだしをするために見ている」、つまり、「おまえのここがダメだ」「あなたはこう間違っている」ということを見つけ出すために観察することです。

一方で、「見守る」とは「価値発見のために見ている」、つまり、相手をどうやればねぎらえるか、いたわれるかを発見するために観察するということです。

私が所属する一般社団法人日本ほめる達人協会では、「ダメ出しは本能、ほめるのは覚悟」というように言っています。

私たち人間は、強いストレスや不快があると、消耗して死んでしまいます。だから、本能的に危険を察知し回避しようとしています。ゆえに、ダメ出しは本能のレベルでできるのです。一方で、ほめる、すなわち人・モノ・起きる出来事に価値を発見し言語化しようとするのは、少し頭で考えなければいけないし、そもそも「そうしよう」と思わなければ、できません。だから、ほめるには覚悟がいるのです。

もちろん、ダメなことはダメと言わなければいけません。特に、経営者や管理者は、ダメなものをダメとしなければ、商売を傾けてしまいます。しかし、「見張る」ことに専心するあまり、「見守る」ということができていなければ、相手の心を潰してしまうだけです。冒頭に申し上げましたように、ウィズコロナでは、「長持ちする」「長続きする」ということが大事です。短期決戦なら、叱咤激励を重ね鼓舞することも有効でしょうが、長期戦で相手の心身を壊してしまったら、戦線離脱を招くしかないのです。

「見守る」のは、上席者ばかりではありません。部下やスタッフも上司や先輩、経営者や組織、業界や地域、さらには国家のアラばかり探して、けなすことに力を入れるのは意味があることではありません。どうやったら、上席者に感謝が伝えられるか、ねぎらえるかを視座の前提において仕事をしたいものです。

不安を低減する人間関係

人が不安になるのは、①結果の不明、②手法の不明、③是非の不明、の3つの状況のいずれかによります。ウィズコロナの何が不安かといえば、「どうなるかわからない」という結果の不明、「どうしたらいいかわからない」という手法の不明、「この判断(行動)が正しいかどうかかわからない」という是非の不明が蔓延していることによります。マクロ的な不明は、すぐには解明できないでしょう。だから、社会的不安を完全に払拭するのは、一朝一夕ではできません。

そんな中で、せめて職場だけは自分を傷つけない、自分を困らせない、自分を追い詰めない「安心・安全の場」であると思えなければ、ウィズコロナで私たちは頑張って働くことはできません。

まずは、互いを見守ること、また、だらだら伝えている余裕もありませんから、「簡潔・こまめ・無理がない」ということも併せて意識していただくとよいでしょう。そして、少なくとも社内からは3つの不明をなくしていきましょう。