

## 理解と納得と協力を得る変革の進め方 (3) 変革に伴う心理ストレスを理解しよう



松田宏コンサルティング株式会社  
代表取締役 松田 宏

この連載では5回に分け、組織や業務、働く人の役割などが大きく変わる変革の成功に必要な、関係者の理解と納得と協力を得る方法についてご紹介している。第1回は「変革はなぜうまくいかないか」、第2回は「行動する人、しない人：行動の心理学」と題し、変革を妨げる人の心理の諸要素について考えてみた。今回は第3回として、「変革に伴う心理ストレスを理解しよう」と題し、環境変化に伴う心理ストレスとその対処方法についてご紹介させていただく。

### <目次>

- ▶ 慣れ親しんだものが一番心地よい
- ▶ 変化がもたらす心理ストレス
- ▶ 心理ストレスは心の危機
- ▶ 心理ストレスに対処する方法

### ＝慣れ親しんだものが一番心地よい＝

人は慣れ親しんだものが一番心地よく、それと違うものは避けたがる傾向がある。つまり、変化することは好まないのである。この傾向は理屈ではないので、客観的な事実や正しい論理で説得しても納得してもらうことは困難である。音楽では同じメロディを繰り返すリフレインを聞くと心地よいし、昔

の古いメロディは何度聞いても懐かしい。子供の頃から食べなれたお袋の味は、客観的に見れば決してお料理上手な母親ではなくても、一番美味しいと思う。

故郷の景色は、そこが灼熱のアラビアの砂漠の真ん中や極寒のアラスカの氷原、標高数千メートルのアンデス山地の寒村でも、そこで生まれ育った人達にとって一番心休まるものである。もっと便利で気候の良い場所に移住してはと勧めても、ここが一番良いと留まりたがる。良く知っている芝居の名場面は何度見ても感激すると、人は時間とお金をかけて繰り返し見に行く。蓼食う虫も好き好きという諺があるが、長年慣れ親しんだものがその人にとって一番好ましく、他のものは不味いはずだと信じ込み、試してみようとしなないものなのだ。

医学的な視点から健康のために禁煙した方がよいといわれても、長年のスモーカーがたばこを止めるのは至難の業である。個人が自分の習慣や身体的・心理的な依存状態を変えることでも難しいのだから、集団で年月をかけて醸成してきた習慣や伝統を変えるのは大変である。組織の価値観や仕事のやり方も同様である。誰でも慣れ親しんだものを一番心地よく感じ、変えることに抵抗を感じるのだから。

怖いものは見たくないという心理もある。アフリカ原産の飛べない鳥ダチョウ (ostrich) は、砂漠で

自分より強い敵に会うと、砂に頭を突っ込む習性がある。オストリッチ症候群と呼ばれる現象である。怖いものが見えなくなれば、怖い敵がいなくなったと思ひ込むことができるからだろう。人間にも同じような習性があるので、ダチョウを馬鹿にすることはできない。人は未知のものや未体験のことに恐れを抱く。そして怖いものは見たくない、いやな話は聞きたくないという反応をして、無意識のうちに忘れてしまう。つまり、変化が怖いのだ。だから組織の変革が必要になった危機的な現実を正しく認識してもらうには、それなりの工夫と努力が必要なのである。ダチョウのように、迫りくる危険という現実から目をそらす人が多いのだから。



草原を走るダチョウ (写真：ミシガン大学)

### ＝変化がもたらす心理ストレス＝

人を力では動かさないことをわかりやすく教えてくれるのが、イソップ物語の「北風と太陽」の寓話である。あるとき北風と太陽が空の上でどちらの力が強いかという論争を始めた。互いに自分の方が強いと主張して譲らないので、眼下の広い野原を歩いていく旅人の外套をどちらが脱がせることができるかで力比べをすることになった。北風が強い風をピューピューと吹き付けたが、旅人は外套をしっか

り抑えこんだので脱がせることができなかった。次に太陽がポカポカと暖かい陽光を送ると、旅人は汗をかき外套を脱いだ、というお話だ。この古い寓話を踏まえ、敵対的な関係が続く頑なな隣国との関係改善を目指す外交戦略に「太陽政策」と名付けた国があった。残念ながらそのときの結果は思わしくなかったようだが、それほど意味の深い話である。

北風に吹かれた旅人は、外套を吹き飛ばされないように必死で抑えながら冷たい風に逆らって歩き、無事に次の村に辿りつけるだろうかと不安を感じたために心身ともに疲労困憊しただろう。血圧も上がったに違いない。しかし太陽からポカポカと暖かい陽光を受けた旅人は安心して力を抜き、心身ともにリラックスしただろう。血圧は正常値に戻ったに違いない。組織の変革とは巻き込まれた人にとっては大嵐のようなものなので、人は不安にかられ目先の風圧から必死に自分を守ろうと右往左往するから、心に大きなストレスを受けるのは当然である。

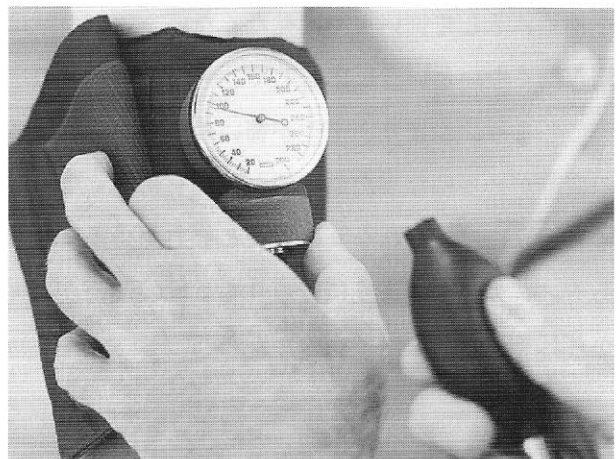
ストレスとは元々は物理学(力学)の概念で、物体に力を加えると起こる「ひずみ」のことである。この概念を肉体的・精神的な刺激とその反応に拡張したのが、日常的に使われる「ストレス」という言葉である。肉体的なストレスは、北風による寒さや風圧などのように物理的に測定できるものが多いのでわかりやすい。しかし心理的なストレスは、それぞれの人の感情的な緊張の度合いなので客観的な測定がむずかしく、個人差が大きくわかりにくい。経験豊富な旅人なら何度も嵐を経験し、次の村が近いことを知っているので不安は少なく、広い野原での歩き方も上手だろう。同じ刺激を受けても、感じ方はその人の個人的な経験や知識、そのときの心理状況や時間的な経緯によって大きく異なるのである。

ストレスによる健康への影響は、身体的な影響、心理的な影響、行動への影響に大別される。身体的な影響には、高血圧症、気管支喘息、胃潰瘍、過敏性大腸炎、じんましんなどの心身症や、虚血性心疾患、脳血管障害がある。心身症というのは、心理的なストレスが身体の異常を起こす症状である。勉強が苦手な子供が試験の日にお腹の痛みを訴えるのは嘘ではなく、本当にお腹が痛くなるのだ。同じような症状が大人にも起こる。不登校ならぬ入社拒否症の典型的な症状である。心理的な影響には神経症やうつ病があり、強度の「うつ」は自殺につながることもある。行動への影響としては、不登校や欠勤(入社拒否)、注意力の低下による事故、アルコール依存、ギャンブルなどがある。無意識に好ましくない状況によるストレスから逃れよう、気を紛らわせようとする逃避的な行動である。

ストレスには「慣れ」の要素が大きいので、急な変化を避けて新しい環境に徐々に慣らしていけば耐性が高まる場合が多い。登山家が高い山に一気に登ると希薄な空気によって高山病になるが、時間をかけて身体を少しずつ薄い空気に慣らしながら登れば大丈夫なのと似ている。海に潜って作業した後の潜水士が、時間をかけてゆっくり浮上して潜水病になるのを避けるのも同じことであろう。急いで事は仕損じる。変化には十分な時間をかけて対応するのも人生の知恵である。変化に伴ってどのようなストレスが発生し、どのような影響があるのかを予想し、ストレスを軽減してその影響を小さくするための方策を事前に認識しておくのは大切なことである。

なお、ストレスのすべてが悪い訳ではなく、適度なストレスは心身を活性化し抵抗力を強めるという

面もある。また、人は変化のない平穏無事な生活が続くと退屈し、お金を出してスリルを求め、冒険をしたがることがある。本当の冒険にチャレンジする勇気とお金と時間の無い人は、映画や小説、TV、スポーツ観戦、ゲームといった疑似的手段によってスリルを味わったり闘争本能を満足させたりする。



#### ＝心理ストレスは心の危機＝

大規模な変革は人に不安や脅威を感じさせ、情緒的に窮地に立たせ、強いストレス状態を引き起こすことがある。これが心理的な危機(crisis)である。

民間企業なら、不況や産業構造の変化による倒産、事業所閉鎖、吸収合併などで大規模な人員整理(リストラ)が行われることは珍しくない。降格、減給、職種転換、大量転勤は日常茶飯事だ。プロ野球なら、球団経営の再建のため選手に突然戦力外通告を言い渡すかもしれない。野球しか知らず、野球しかできない選手にとっては、突然生活基盤を奪われるのだから平常心ではいられない。強いストレスを受け、ミスが増え、夜も眠れなくなるだろう。

昔は安定している職業の代名詞だった公務員にも嵐は吹いている。少し古い話だが、中央省庁の統合、地方自治体の大合併、国営事業の民営化、国立機関の独立行政法人への移行などにより、夜も眠れない

思いをした人は少なくないし、これからも新たな動きは起こるだろう。心理的な危機に直面する可能性は増えることはあっても減ることはなさそうだ。

一般に心理的な危機は次の二つに分けることができる。ひとつは発達の危機（成熟的危機）または心理社会的危機と言われ、人の発達の各段階において、社会的な要請によって環境に適応しようとする心理的な努力に伴うものである（エリクソン）。進学や就職、昇進や転勤など、誰でも通る人生の節目で起こる環境変化が原因となるストレス状態である。ある程度は予測がつき、本やTVドラマ、先輩の体験談などで予備知識を得て心の準備が可能である。

もうひとつは状況的危機といわれるもので、個人の心の均衡や家族の安定感を乱すような状況に直面した際に起こる。親の離婚や死別による愛と依存の対象の喪失、受験の失敗、病気、自然災害や事故、失業などである。こちらは、まさか自分には、と想像もしていなかった突然の出来事なので心の準備ができていず、対応が難しい。

災害や事件などで恐怖の体験をした場合、長期間にわたって心身に重大な影響が残ることがある。夢でうなされたり、サイレンの音などのちょっとしたきっかけで記憶がよみがえり、身体が震えて何もできないパニック状態になったりする。外傷後ストレス障害(PTSD: Post Traumatic Stress Disorder)と呼ばれる症状で、危機の後遺症である。

「羹（あつもの）に懲りて膾（なます）を吹く」と言う言葉がある。熱い吸い物を飲んで口の中を火傷したのに懲りて、冷たい料理も吹いて冷まそうとすることで、ある失敗に懲りて必要以上に用心深くなり、無意味な行動をすることである。組織の変革でも同様の反応がしばしば起こる。医師が初診で患

者の既往症を確かめるように、変革コンサルタントは組織の過去の病歴（出来事）を確かめる。

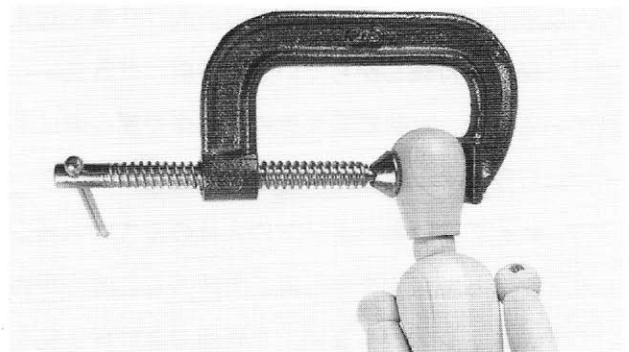
心の危機的状況には次のような特徴がある。

- ① 急性で一時的（普通は1週間。長くても6～8週間）
- ② 行動が著しく変化する（不合理な行動など）
- ③ 人生の目標を見失い、不安や恐れを感じる
- ④ 捉え方、感じ方はその人独自のもの
- ⑤ 不安・緊張などの身体反応を示す

心の危機は適切に処理することにより本人の成長につながり、長期的には精神的な健康を高めることもできる。心理学の専門家が危機的な状況に陥った人が速やかに危機から脱出できるように援助する治療技法のひとつに危機介入がある。「いのちの電話」や救急精神医療などはその一例である。

### ＝心理ストレスに対処する方法＝

心理的なストレスを受けた人がとる行動は、一般に次の二種類に大別することができる。ひとつは消極的なストレス対処行動である。ストレス原因であるいやな状況から遠ざかり、現実を見ないようにするオストリッチ症候群的な行動である。状況が厳しくなると現実を忘れるためにアルコールや薬物に依存したり、ギャンブルにのめり込む、登校拒否や会社拒否をしたりするなどの問題行動を取る。



もうひとつは積極的なストレス対処行動である。ストレスの原因を直視し、問題の解決策を考え、解決のために自分で努力するという行動である。つまり、ストレスに受身で対応するのではなく、積極的に管理して対処するのである。これをストレス・マネジメントという。

ストレス・マネジメントは、ストレスの度合いを客観的に評価することと、ストレスに対する個人の態度や心構えを見直すことのふたつで構成される。社会生活の中で発生するさまざまなストレスの研究から、相対的な強さを数値化したストレス尺度表(社会的再適応評価尺度)があるが、個人差が大きいのでその人の性格や取り組み姿勢で大きく左右される。同じ揺れる船に乗っても酔う人と酔わない人がいるのと似ている。マイナス思考で物事を何でも悪く悲観的に考えがちな人にとっては、すべての状況がストレスの満ちたものになる。ストレス状態に陥りやすい性格が状況を助長している場合もある。たとえば不安が強く、情緒が不安定、ストレスに過敏で神経症的な性格の人である。また、自分の感情の変化や心的な葛藤に気づきにくく、感情的な表現力に乏しい人は失感情症(アレキシチミア)や心身症になりやすいと言われている。

タイプA行動パターンは冠状動脈疾患の発作や発病の危険因子といわれている。野心的・攻撃的で、競争心に富み、達成志向が強い人は仕事や対人関係で緊張を持続しがちでいつも時間にせき立てられているため、冠状動脈疾患の発病率や死亡率はタイプB行動パターンの人の2倍以上だというのだ。一方、タイプB行動パターンの人のはのんきで気長、リラックスして人生を楽しみ、生活の質に関心が高いので、ストレスが少ない。几帳面で潔癖症、完全

主義で責任感が強く対人配慮が強い人はうつ病親和性格と呼ばれ、うつ症状を起こしやすい。なお、日本ではタイプA行動パターンと血液型のA型とが混同されているが、医学の定説では人の性格と血液型とは無関係とされている。また、血液型には多数の分類方法がありABO式はその一部にすぎない。念のため。

心理的ストレスは本人の感じ方や考え方で大きく左右される。だから、自分の置かれている状況を客観的に認識し、考え方を变えてプラスに転じることによってストレスを軽減することができる。うつ状態になってしまった場合は自分の力で抜け出すことが困難なので、本人が自分の不適切な認識に気付いてこれを变え、積極的な行動で問題を解決できるよう、専門のカウンセラーが手助けをする必要がある。これがいわゆる認知行動療法である。

同じ悩みや問題をかかえた人達がお互いに理解し合い、共感し、情報交換しあって支え合うことも大切である。ソーシャル・ネットワーク(social network)と呼ばれるインターネット上で友達作りの連絡網がある。この言葉は元々社会心理学の用語で、難病患者の会、災害や事故の被害者の会などのように、同じ立場の人々が互いに理解しあい、慰め励まし助け合う繋がりにより不安感や孤独感、ストレスの軽減に効果があることがわかっている。

#### <次回以降の予告>

- 4回目 変革管理で心理ストレスを緩和
- 5回目 納得できるメッセージと推進体制
- 6回目 効果的なメッセージを計画的に