



第40回 機能するリーダーとは

▼ストレス多い中間管理職

私が産業医としてかかわっているいくつかの会社では、係長等中間管理職に昇進後にメンタル不調に陥る人を散見する。今まで昇進後張り切る人が多かったが部下を持つことが、かえってストレスになる人も少なっていない。そこで今回は、部下を持つ人が部下とどのように人間関係を築けばよいのかを考えてみる。

▼るべき姿にとらわれない

まず言えるのは、職場で求めている生産等の達成目標を共有しておけば、私的なことも含めたその他のことまで詳細に分かり合えなくてもよいということである。リーダーがつらくなる理由の一つに、るべき姿にとらわれすぎるということがある。思い込んだ良いリーダー像(スーパーマンのような)に固執せず、できないこと、苦手なことも受け入れ、部下に効果的に働いてもらえるようなリーダーが現代の良いリーダーであり、その本質は対人関係にある。強引な人や自分のやり方を押し付けるタイプは若い人がついていかない。

▼機能するリーダーと役割期待

機能するリーダーとは、自分の内面を振り返り、何が心配なのか、何が不満なのかをよく考え、そのうえで効果的に部下と関わることができる人である。相手を自分の尺度だけで決めつけないことが重要である。自分から見て相手が不可解な行動をとっても、「相手はなぜそんなことをしているのか」ということを聞いてみるとそこから始める。対人ストレスを「役割期待のずれ」として見る方法がある。自分が相手に期待している役割を相手が実行してくれないので、「どうしてこんなこともできないんだ!」と不満を感じる。部下は、自分が望まない役割を期待されると、やる気を失ったり、「とても、できない」と不安に圧倒される。この「役割期待」を伝達・調整する力もコミュニケーションである。「機能するリーダー」とは、相手に期待する役割を適切に伝えられる人である。「○日までに、×をやってください。その際、最も注意してほしいのは△です。不明なところは、いつでも質問してください」というふうな伝え方をすることで、ズレを防ぐことができる。相手の思いとズレがあれば、十分なコミュニケーションをとって、お互いに役割期待の交渉をすればよい。「リーダー」とは、期待する役割を調整して部下に果たしてもらう人、例えば、「いつも遅刻ばかりで時間にだらしがない!」という不満は、叱るのではなく、「どうすれば定時に出勤できるのか」という話し合いをすることができる。

何かがうまくいっていないと感じるときは、自分が何を期待されているのか、部下に聴いてみると役立つ。

▼ファシリテーター役

ファシリテーターとは、会議の場などで参加者から意見を引き出したり、出た意見をもんだりして、議論を促していく進行役のことである。職場のリーダーもファシリテーターになる必要がある。そのために配慮する点として、(1) 相手を変えようとせず、変わりやすい環境をつくる、(2) アドバイスは避け、教育(専門的助言)をする、(3) ジャッジメントを手放して上手に注意をする、(4) 一対一の話し合いが適する場合と、グループでの話し合いが適する場合を区別する、(5) 職場の基準をつくる、(6) 必要なプロセスは見守る等がある。

自分が相手に不満を感じるときには、すぐに批判や是正をするのではなく、「相手はなぜそんなやり方をしているのか」を知ることが重要である。アドバイスには現状否定のニュアンスが入らないよう気を付ける。自分の主觀で相手を決めつけないことは重要で、役割期待を伝えるだけの「さっぱりした的確な上司」になることである。相談を受けるときなどは、「聴く力」が求められる。そのためには、自分の思考を脇に置いて相手の話に集中して聴く、解決しようと思わないで話を聴くことが重要である。よくよく聴いた後に必要な質問などをして、解決策を一緒に考えていく。最も必要な質問は、「私に何かできることはありますか?」である。



鳥取大学医学部
環境予防医学分野
教授

尾崎 米厚
(おさき よねあつ)