

### 主任・副師長の リーダーシップ・ スキルアップ講座

1976年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て現職。専門はグループ・ダイナミクス。博士(学術)。リーダーシップの改善・

向上を目的にしたトレーニングの開発と実践を進めてきた。さらに、組織の安全に関する研究にも取り組み、その成果をもとに提言を行っている。主著には、『人間理解のグループ・ダイナミクス』(ナカニシヤ出版)、『リーダーシップと安全の科学(共著)』(ナカニシヤ出版)、『人生をよりよく生きるノウハウ探し』(熊本日日新聞社)などがある。

## 対人関係とコミュニケーション

リーダーシップと言うと、求心力や牽引力のような、人を魅了し引っ張る指導者、教育者などが想起されることと思います。しかし、リーダーシップは一つひとつの丁寧なコミュニケーションや関係性への配慮の積み重ねであり、決して大それたものではありません。

いつもの会話を普段よりも少し時間を掛けて点検すると、意外な問題が隠されています。相手の立場を大切に、客観的に対人能力を磨くことで、自分の長所を生かしたリーダーシップを身に付けていくことができます。

### ● ● コミュニケーションにおける ● ● 2つの立場

私たちは多くの人とかかわりながら生きています。その中でも職場における対人関係の善し悪しは、人の一生を左右するほど大きな影響を与えます。お互いに良好な関係をつくり上げることで、生き甲斐のある職業生活を送ることができます。

また、仕事仲間との気持ちの良い関係はミスや事故を防止するためにも役立ちます。このような対人関係を望ましいものにしていくために

は、何と言ってもスムーズなコミュニケーションが欠かせません。

この連載では“リーダーシップのスキルアップ”を目指していますが、まずはじめに対人関係づくりに求められるコミュニケーションのあり方について考えることにしましょう。

さて、コミュニケーションが成立するためには“伝える側”と“受け止める側”が必要になります。それにかかわる人数は、いくつかの組み合わせがあります。

例えば1人の上司が複数の部下に指示を与える場合は、1対複数になります。何人かの上司が1人の部下を叱るような時は、複数対1というわけです。もちろん仕事の悩みなどについて面接する際は1対1の関係であり、労使の話し合いになれば複数同士の組み合わせということになります。

ともあれ、かかわる人数はさまざまですが、コミュニケーションは“伝える側”と“受け止める側”から構成されています。

ここで図をご覧ください。“伝える側”と“受け止める側”の状態によって4つのパターンに

分けられることが分かります。

まず、最初は“伝える側”は「OK」で、“受け止める側”に問題がある「Not OK」の場合です。上司はしっかり情報を伝えているにもかかわらず、部下が勉強不足で、その内容を理解できない。これはそのような時の組み合わせです。

2番目はその反対の例です。“受け止める側”は意欲満々であるのに対して、“伝える側”が訳の分からないことを言っている「Not OK」のような状況です。このどちらの場合も、スムーズなコミュニケーションは期待できません。

さらに、3番目になると事態は深刻です。とにかく“伝える側”“受け止める側”の双方が「Not OK」なのですから、コミュニケーションそのものが成り立ちません。それぞれ“話になりませーん”という最悪の状態です。

ところで、現実の組織を観察していると、面白い事実を発見することができます。実は世の中では、1番目と2番目の状況が同時に進行していることが多いのです——この意味はお分かりでしょうか。

次のような状況をイメージしてください。職場のリーダーとして“私は部下のことを考えながら仕事をしているのに、みんなに自分の気持ちが伝わらない”と大いに悩んでいる主任Aさんがいます。そして、正直なところ心の中では“最近の若者は私たちのころと比べて意欲が低下している。勉強もしない”と思っています。つまり、“自分はOKだけれど、部下たちがNot OK”というわけです。

そこで、部下の皆さんたちにも話を聞いてみると、随分と様子が違います。部下たちは次のように訴えます。“私たちの上司には本当に困っています。とにかく言われていることが分からないのです。それに言うこともコロコロ変わるため、まじめに仕事をする気にもなりません…”。

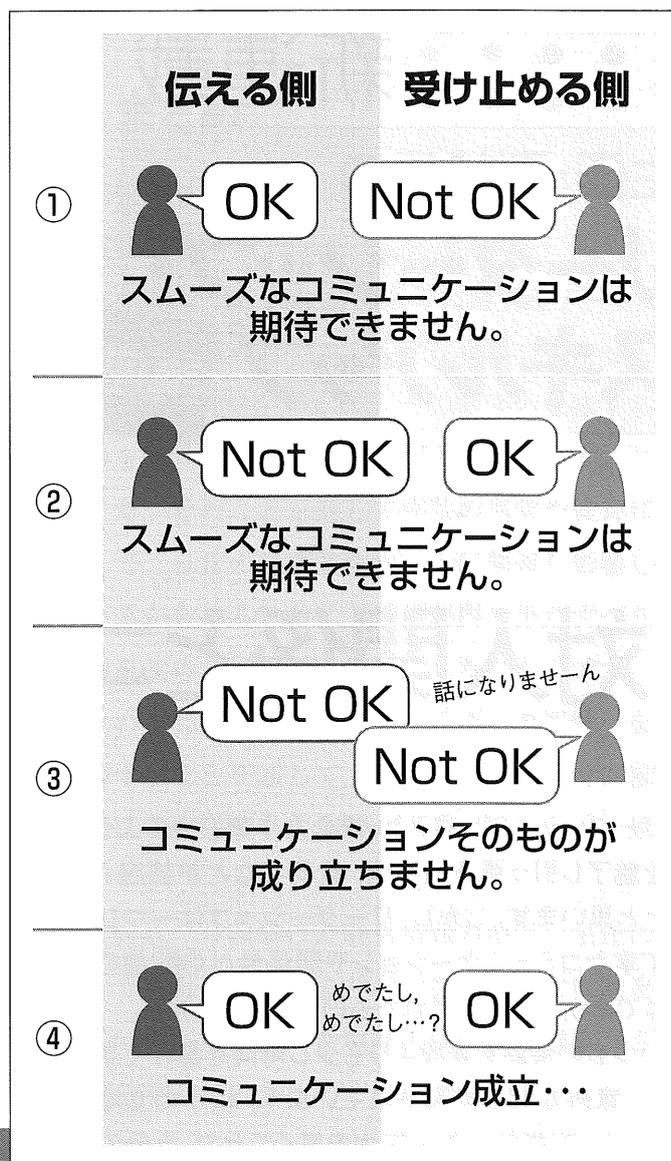


図 コミュニケーション成否のポイント

いかがでしょうか、現実の職場ではこのような事例がいくらかでもあります。これらは、上司と部下との間にスムーズなコミュニケーションができていないことを示しています。私たちはどうしても“自分の視点”から物事を判断してしまいます。相手の立場から物事を観る力を持つことは、職場で良好な対人関係をつくるために欠かせません。

さて、図の最後は、“伝える側”も“受け止める側”も“OK”の状況です。発信側も正しい情報を流し、それを受ける側もその情報を理解する力を十分に備えている場合です。

このような状況であれば、コミュニケーショ

