

職場のメンタルヘルス

第8回

部下にストレスを乗り越えさせる マネジメント

KATO TAKAYUKI

加藤貴之

メンティグループ 代表取締役・コンサルタント

Profile



1962年生まれ。早稲田大学卒業後、米『フォーブス』日本版編集者、日本産業カウンセリングセンター・コンサルタントを経て、メンティグループ代表取締役・コンサルタント。

マネジメントの視点からのメンタルヘルス対策を中心にコンサルティングや研修を行っており、金融機関・官公庁等のマニュアル策定にも携わる。

情報サイト「ストレスケア.com」の編集長も兼ね、著書に『ストレス解消ハンドブック』（PHP 研究所）がある。日経ビデオ『メンタルケアの聞く技術』、PHPビデオ『メンタルヘルスケア実践のポイント』の監修もしている。



部下に「負荷のかかる要求」をせざるをえない時代

今回も、引き続き「マネジメント・スタンダード」について考えてみたいと思います。今回で紹介するのは、「ロール(役割の明確化)」と「サポート(支援)」の2つです。

最近、「ビジネスを取り巻く環境が厳しさを増している」という話をよく聞きます。海外勢との競争が激化し、顧客や取引先からの要望も、ますます厳しくなっているようです。

このような環境下では、職場の誰もが困難な業務や、負荷の高い業務に取り組まざるをえません。各職場の上司やリーダーは、自分の本意ではないとしても、外部環境が厳しいために、部下に「負荷のかかる要求」をせざるをえないこともあるだろうと思います。

こうした外部環境が今後も続いていくとすれば、上司は部下に対して、いっそう困難な課題や、高いノルマを課せざるをえなくなります。そうした場合に上司に求められてくるのは、「部下にストレスを乗り越えてもらうためのマネジメント」ではないかと思います。

ここで少し、ビジネスから離れた世界のことを考えてみましょう。

世の中には、「部下に強いストレスを与えるのが役割」とも言えるような仕事があります。それは、防衛、警察、消防などの組織の指揮官です。

これらの組織の指揮官は、部下に対して、命を失う危険がある場所に赴くように命令せざるをえない場合があります。そのような、危険をともしないストレスの高い任務に耐え抜いてもらうときに不可欠な要素が、今回で紹介する「ロール」と「サポート」です。



ミッションをよく理解してもらうことが大切

欧州と北米の防衛同盟である NATO(北大西洋

条約機構)では、兵士のストレスに対して効果的な支援を行うために、指揮官向けの心理支援ガイドがつけられています。そこには、次のような言葉があります。

「兵士は、ミッションを理解し、任務の面でも個人的な面でも、リーダーから支援されていると感じるときに、任務の厳しさに耐え抜こうとする」

この一文には、部下にストレスを乗り越えてもらうための大きなヒントがあります。

1つ目のポイントは、ミッション(使命)をよく理解してもらい、ロール(役割)を明確にするということです。

たしかに、軍隊で働く兵士たちは、命を落とす危険があることをあらかじめ覚悟しているかもしれませんが、それでも、意味のない「無駄死に」をしたいとは、誰も思っていないはずです。仮に命を落とすことがあったとしても、それは「国のため」「仲間のため」、何より「愛する家族のため」だからこそであって、何の意味もなく死ぬことは絶対に避けたいでしょう。

「自分は意味があることをしているんだ」、「価値があることをしているんだ」と思えなければ、命の危険があるほどのストレスに耐え抜こうという気持ちにはなれません。つまり、各兵士に、ミッションの意義と自分の役割をきちんと理解してもらい、「価値のある仕事の一翼を担っているのだ」と思ってもらわなければならないのです。



上司がサポートすることで乗り越えられる

2つ目のポイントは、「サポート(支援)」です。任務に意義を感じてさえいれば過酷な状況でも耐え抜くことができるのかといえば、必ずしもそうとは言えません。

たとえば、上官から「敵の中に突っ込め」と命令

されたときに、「この任務はとても重要だ。だけど、うちの上官はいざとなったら私を置いて、逃げてしまうかもしれない」と、不安に思っていれば、いくら任務に意義を感じていても突っ込んでいく気にはならないはずで

す。反対に、「うちの上官は、必ず後方から自分を守ってくれる。万が一、敵に捕まっても、仲間と一緒に必ず救出しに来てくれる」と思っていれば、勇気を持って突き進んでいくこともできます。

任務に意義を感じ、そのうえで「リーダーや仲間から支援してもらっている」と思えたときに、苦しい任務にも耐えられるのです。



「ロール」と「サポート」を有効に使う

軍隊という最も過酷な職場の例で説明しましたが、一般の職場でも同じことが言えます。

部下にストレスを乗り越えてもらうためには、「会社の製品やサービスが、いかにお客様や社会の役に立っているのか。その中で、自分たちはどの部分の役割を担っているのか」を伝え、「自分たちは、人の役に立つ、価値のある仕事をしているんだ」と思ってもらわなければならないのです。

そのうえで、部下に対して課題を与え、取り組んでもらいます。もし、困難な課題を与えるのであれば、最大限の支援をするのが上司の役割です。トレーニングの場を提供し、仕事がしやすくなるように手助けをし、「何かあれば、いつでも助けるよ」という姿勢を示しておくことが大切です。「全面的に支援してもらっている」と感じれば、困難な課題に挑戦し、厳しい状況に耐え抜こうという気持ちも湧いてきやすくなります。

外部環境の厳しさに負けないためにも、「ロール(ミッション)」と「サポート」の2つの要素を有効に使ったマネジメントを行って、部下に仕事のストレスを乗り越えてもらいましょう。