

# リーダーの能力を伸ばしていくための コミュニケーション②

株式会社川原経営総合センター 経営コンサルティング部門 久保田 真紀

「プレイヤー」として現場の業務を行いながら、「マネジャー」として部下の指導も行う「プレイングマネジャー」というリーダーのスタイル。スポーツやビジネスの世界だけでなく、福祉や医療の現場においてもこうした複数の役割を担う職員が増えてきています。

限られた人員や資源のなかにおいて、業務を遂行する能力の高い職員がこうした役割を担うことは、質の高いサービス提供を維持できるだけでなく、優秀な職員を育てるという観点からも大変プラスになります。

一方で、このような職員が両方の役割をうまくこなすことができないと、職場内の業務が円滑に進まないどころか人間関係のバランスも崩れてしまい、結果、職場全体が機能しなくなることがあります。

今回は、ある保育所の職員の声から、プレイングマネジャーが陥りやすい問題とコミュニケーションの工夫について考えてみます。

\* \* \* \* \*

「A先生は仕事がバリバリできるリーダーです。何でもわかりやすく指導してくれるのですが、私が行動に移す前にA先生が先やってしまうことが多く、いつも申し訳ないなと思っています。もう一人のリーダーのM先生は、指導しようという気持ちはあるようですが、常に自分の仕事に追われています。リーダーとしてはちょっと物足りない気がしています」。

## 将来を見据えて ノウハウの伝道に努める

一見、きちんと部下を導いているように見えるA先生ですが、「仕事を任せられない症候群」に陥っている可能性があります。プレイヤーとしての能力が高いA先生は、自身の頭の中で業務のイメージや作業の組み立てを瞬時に考え、行動に移すことができます。そのため、すぐに行動に移せない部下に対し苛立ちや不安を感じると同時に、部下に負荷をかけたくないという親心から、結果的に仕事を取り上げてしまいがちになります。

「任される」、「育つ」という意識が高まらない状況が続くと、部下の気持ちは仕事から離れてしまいます。そうすると、せっかくリーダーが頑張っても職場はうまく回らず、不満だけが溜まってしまふことになります。リーダーは、目先の業務の良し悪しだけに留まらず、今の自分の姿勢が、将来的に質の高いサービスの提供や専門性の高い職員の育成につながるのか、という視点に立ち返る必要があります。

マネジャーの役割をしっかりと認識し、部下の能力や習熟度にあわせながら自分の中にある仕事のイメージを、根気よくかつ丁寧に伝えていくよう努めましょう。伝える時に気をつけるのは、「よいイメージを与える言葉や表現を使う」、「具体的なアドバイスと手順を示す」、「印象に残るようなキーワードを伝える」などです。

また、伝えたことがどのように理解されているかを都度確認していくことで、信頼関係も築いていくよう心がけましょう。

## 時間を有効活用するための 取り組み方の工夫

M先生のように時間配分に苦慮されているリーダーは多いと思います。プレイングマネジャーのよい点は、「現場の状況にあわせてすぐに対応することができる」とともに、「その成果を組織の成長にすぐに還元できる」というところです。

プレイヤーとマネジャーを切り分けて取り組もうと思うと難しくなりますので、自分の業務に部下を参加させる、協力しながら一つの業務をこなすなど、自身のプレイヤーとしての時間をうまく活用しながらマネジャーの役割を果たしていく工夫が求められます。もっとも簡単な方法は、業務を自分一人ではなく、チーム（複数）で取り組むように変えていくことです。そのためには、目的や目標、方向性を共有していくことはもちろんですが、業務の内容や難易度にあわせたチーム編成が組めるよう、日々のコミュニケーションのなかで、部下の特性を的確に把握していく必要があります。業務だけでなく趣味や生活などさまざまな切り口からアプローチしていくと、思いがけない部下の特性を見出せることもあります。意識して取り組んでみましょう。