

# スキルアップ通信 VOL.133

“優れたマネージャー”とは「人格者」ではなく、「役割」を演じ切る覚悟のある人

リモートワークでマネジメントの難易度は上がりました。「見えないメンバー」の行動を細かく管理したり、コントロールすることができないからです。大事なのは、「自走」できるメンバーを育て、彼らが全力で走れるようにサポートすること。そもそも、管理職は「自分の力」ではなく、「メンバーの力」で結果を出すのが仕事。それはまるで「合気道」のようなものです。管理職自身は「力」を抜いて、メンバーに上手に「技」をかけて、彼らがうちに秘めている「力」を最大限に引き出す。そんな仕事ができる人だけが、リモート時代にも生き残れるのです。これからの時代に管理職に求められる「思考法」「スタンス」「ノウハウ」とは。

## 「メンバーを信頼する」と決断するのが、管理職の第一歩である

メンバーとの「信頼関係」。

これが、管理職が仕事をするうえでの「インフラ」となります。特に、リモート・マネジメントでは、この「インフラ」がなければ管理職としてまともに機能することは不可能だと考えておいたほうがいいでしょう。

全員が職場に集まって仕事をする状況であれば、管理者はメンバーの「仕事ぶり」を目視することができますが、リモート管理下では、それができないからです。メンバーが積極的なハウレンソウをしてくれなければ、管理職は「現場の状況」を把握することができなくなるのです。

そして、メンバーは「信頼」できない管理職に対しては、ハウレンソウを躊躇しがちです。特に、「自分がやってしまった失敗」や「トラブルになりそうな案件」については隠そうとさえするでしょう。それでは、とてもではありませんが、適切なマネジメントを行うことはできません。だから、メンバーからの信頼を勝ち得ていない管理職にとって、リモート・マネジメントの難易度は異常に高くなるのです。

では、どうすればメンバーからの信頼を勝ち得ることができるのでしょうか？

それは、「まず、管理職がメンバーを信頼する」ということです。なぜなら、メンバーは管理職をよく観察していますから、管理職の自分たちに対する「不信感」に敏感に反応するからです。そして、そのような管理職にネガティブな印象をもたれないように、彼らも警戒するようになるでしょう。そこには、疑心暗鬼が渦巻く関係性しか生まれません。もちろん、管理職が信頼をしていたとしても、その信頼を裏切るようなことをしてしまうメンバーがいるのが現実かもしれません。しかし、だからといって、管理職がメンバーの裏切りを警戒しすぎると「信頼関係」を醸成することは不可能。その結果、マネジメントの「インフラ」を構築することができず、いつまでたっても管理職としてまともに機能することができなくなってしまうのです。であれば、まず、管理職がメンバーを信頼するほかありません。

## 管理職にとってチームとは「家族」である

だから、私は、新しい部署の管理職になったら、メンバーに対して、こう宣言することにしていました。

「みなさんは、自分の家族だと思っています」これが、最も端的に「私はみなさんを信頼する」ということを伝える言葉だと思うからです。個人主義が尊重される現代において、「職場は家族」ということに違和感をもつ人もいかもしれませんが、私は、そう言い切ってしまったほうがよいと考えています。

## 覚悟を持って「管理職という役割」を演じ切る

管理職の仕事は、成果があげることができない人を、成果が出せるように導くことです。「この管理職は自分を見捨てたりしない」と理解してもらうこと。その信頼感があるからこそ、管理職の指導に耳を傾けてくれるようになり、いずれ成長の糸口をつかむタイミングが訪れる。そして、成長するメンバーが増えることでこそ、組織は持続的に成長していくのです。だから、管理職になった私は、メンバーたちに「みなさんは、自分の家族だと思っています」と伝えることにしました。しかし口で言うだけでメンバーが信じてくれるわけではありません。その言葉に行動が伴って、はじめて「信頼」してもらえるのです。宣言したからには、メンバーを守り抜き、その成長を願う「家族の長」を演じ続けなければならないと自分に言いかけました。その覚悟がないのならば、管理職は務まらないし、努めるべきではない。

# スキルアップ通信 VOL.133

## 管理職の「生命線」を見誤ってはならない

少々辛い局面もありましたが、大事なことはメンバーを正しい道に導くこと。「家族の長」としての役割を演じぬくことで長期的に成果を出すことができ、信頼を守り抜く。その姿をメンバーはしっかりと見ています。そして、必ず管理職の「信頼」に応えようとしてくれるにちがいありません。それは「一時の不利益」を大きく上回る「恩恵」をチームにもたらしてくれるのです。

前田鎌利氏（書家として活動中）

PRESIDENTO Online より引用

## しっかり眠って健康に！

私たちは人生の三分之一を眠って過ごします。人生の多くの時間を費やす睡眠を快適にするためには、何をすればよいのでしょうか？（日本予防医学協会：2021.2 発行\_かわら版より引用）

### ★睡眠不足で生活習慣病になるの？★

慢性的な睡眠不足は日中の眠気や意欲低下・記憶力減退などを引き起こすだけではなく、体内のホルモン分泌や自律神経機能にも大きな影響を及ぼすことが知られています。

睡眠が不足した場合、レプチン（食欲を抑えるホルモン）の分泌が減少し、逆にグレリン（食欲を高めるホルモン）の分泌が亢進するため、食欲が増大することが分かっています。そのため、睡眠不足は食べ過ぎを招き、肥満の原因となります。肥満は生活習慣病とも深く関係しています。また、睡眠不足の状態は、交感神経の緊張や糖質コルチコイド（血糖を上昇させるホルモン）の過剰分泌などを招くといわれており、慢性的な寝不足状態にある人は**糖尿病や心筋梗塞・狭心症などの冠動脈疾患といった生活習慣病に罹りやすい**ことが明らかになっています。

### ★快適な睡眠のために気を付けることは？★

#### ●規則正しい生活を送る

体の中には体内時計があり、睡眠のタイミングを決めるだけでなく、前もってホルモンの分泌や生理的な活動を調整し、睡眠に備えてくれます。快適な睡眠を得るためには、布団に入る時間や食事の時間などを毎日なるべく一定にし、体内時計を整えることが大切です。

#### ●運動習慣をもつ

運動習慣がある人には不眠が少ないことが分かっています。運動は1回だけでは効果が弱く、習慣的に続けることが重要です。ただし、激しい運動は逆に睡眠を妨げますので、負担が少なく長続きするような有酸素運動が効果的です。なかでも効果的なのは夕方から夜（就寝の三時間くらい前）の運動です。眠気は体温が上昇した後、下降するときに生じやすいといわれているため、就寝の数時間前の運動によって体温を上げることがポイントです。

#### ●お風呂に入る

運動と同じく、体温を上げ、眠気を生じやすくする効果があります。深い睡眠をとるには就寝直前の入浴が良いとされていますが、寝付きを悪くしてしまう心配があります。寝付きを優先させると、就寝の二～三時間前に入浴が理想です。

#### ●光で体内時計を整える

光の効果は体内時計を二十四時間に調節することにあります。起きたらまずカーテンを開けて自然の光を部屋の中に取り込みましょう。また就寝前はスマートフォン、パソコンなどのブルーライトは交感神経を刺激し眠りを妨げることがあるため、できるだけ避けるようにしましょう。

#### ●時間によって食べるものを工夫する

しっかり朝食をとることは朝の目覚めを促します。それによって自律神経にめりはりがつき、睡眠の覚醒リズムも整いやすくなります。一方、就寝間近の夕食や夜食は、消化が睡眠を妨げるため、できるだけ控えましょう。また、コーヒー・緑茶などカフェインが含まれる飲食物は覚醒作用があります。敏感な人は就寝の五～六時間前からできるだけカフェインを摂取しないようにしましょう。

★最後に…★ 睡眠は休養だけではなく、記憶・気分調節・免疫機能の増強など、私たちのこころと身体のさまざまな機能に関連しており、しっかり眠ることは健康の基本です。最も身近な生活習慣である睡眠にも目を向け、快適な毎日を送りましょう。