

真にストレスに強い 人材を育成するための8箇条

精神科医・産業医 渡辺 洋一郎

第5箇条「対人関係がうまくとれるように育てる」

ストレスの多くは、実は人間関係です。何がストレスですかと尋ねると、人間関係がストレスだと答える人が最も多いようです。ということは人間関係がうまくとれる部下を育てることが、ストレスに強い部下を育てることにつながっていくと考えられます。

では、人間関係がうまくとれる部下を育てるためには何が重要でしょうか。私は次の2点が重要と考えます。

- 1) 感情を適切に表現できるように指導する
- 2) 難しい相手ともうまく対応できるように指導する

感情を適切に表現できるように指導する

まず1つ目は、感情を適切に表現できるように指導するということです。

「自分の言いたいことを言える人がうらやましい」「言いたいことが言えないからつらい」と言う人がよくあります。しかし、言いたいことを言えることは本当に良いことだといえるのでしょうか。

言いたいことを感情のままに言ってしまうと、その時は気持ちがすっきりしたとしても、その後相手との関係が悪くなる、あるいはは

途絶えてしまうことも少なくありません。逆に言いたいことがあっても我慢すれば、その場ではトラブルが生じることもなく丸く収まるでしょう。しかし、我慢していることでモヤモヤ感が残り、さらには、恨みつらみの気持ちが生じ、相手との心理的な距離は離れていくでしょう。いずれも適切とはいえません。

では、気分を害し、言いたいことが生じたときにはどうしたらいいのでしょうか。

言いたいことを言いたい、というときは怒りの気持ちが生じているときです。ではなぜ怒りの気持ちが生じているのかを考えてみると、結局は自分の考えや気持ちを「分かってもらえない」ことから生じていることが分かります。つまり、分かってもらえないことが怒りの気持ちを生み、怒りの気持ちをぶつけたいということが言いたいことを言ってやりたいという思いにつながっているのです。

ということは、言いたいことを言うのが本来の目的ではなく、自分の考えや気持ちを相手に分かってもらう、理解してもらうことが目的だといえるのです。

従って、相手に自分の言いたいことを理解してもらうための「適

- ✓ 第1箇条「生活管理能力を高める」
- ✓ 第2箇条「相談できる能力を高める」
- ✓ 第3箇条「コミュニケーション能力を高める」
- ✓ 第4箇条「真の自信を持てるように育てる」
- ✓ 第5箇条「対人関係がうまくとれるように育てる」
- 第6箇条「ポジティブシンキング能力を高める」
- 第7箇条「ストレス解消能力を高める」
- 第8箇条「本当の頑張り方を指導する」

切な方法」を見出すことが大切であり、そういったことができるように部下を指導していくことが重要です。「我慢しておけ」というのではなく、「言いたいことを相手に理解してもらうためにはどうしたらいいかを考え、そして、その方向に沿って行動できるように指導することです。」

自分の思いや気持ちを相手に理解してもらう前提として最も重要なことは、相手に聞く耳を持ってもらうことです。そのためには、まず相手を理解することから始め、相手が自分のことを十分理解してもらえたと感じるのが大事です。自分のことが分かってもらえたと感じると気持ちが落ちつき、聞く耳が持てるのです。

そうってから、今度は自分を理解してもらうために自分の状況や考え、気持ち、相手への期待などを丁寧に話します。話をする目的は自分の言いたいことを理解してもらうことであって、相手を批判・攻撃するためではありません。

このようにお互いがお互いを理解することを「相互理解」と言います。「相互理解」を目的とした話し方、コミュニケーションがとれるように部下を指導することが大事です。そのためには普段から



渡辺 洋一郎 (わたなべ よういちろう) 精神科医・産業医 <https://www.chr.co.jp>

昭和53年、川崎医科大学卒業。現在、医療法人メディカルメンタルケア横浜・渡辺クリニック名誉院長。渡辺カウンセリングルーム代表。大阪大学医学部神経科精神科非常勤講師。日本医師会認定産業医、日本精神神経学会認定精神科専門医、日本精神神経学会精神保健委員会委員、日本産業精神保健学会常任理事、一般社団法人日本精神科産業医協会 共同代表理事、大阪精神科診療所協会名誉会長。

管理職の皆さんと部下とのやり取りがこのような相互理解型のコミュニケーションになっていることがとても重要です。

■ 難しい相手ともうまく対応できるように指導する

対人関係がうまくとれる部下の育成において、もう1つのポイントは、難しい相手に対してともうまく対応できるようになるよう指導していくことです。

仕事は、チームやグループなど多くの人数ですることになりますから、そこには当然自分と考えが違ふ人、少し難しいタイプの人もいるでしょう。そういった人も含め、いろいろな人にうまく対応できるようにしていかなければなりません。そのときに大事なことは、相手がどのような人であっても、その人とうまくやっていくにはどうしたらよいか、その方法を考え、学ぶ姿勢を持たせるよう指導していくということです。

例えば、若い社員の面談をしていてよく聞くのは「今度の上司が頑固な人で、自分がいくら言っても納得してくれないのでやってられません」といった訴えです。話を聞いていると、確かにその上司は頑固な人のようです。しかし、その頑固さは上司自身の課題です。ではその若い社員自身の課題は何でしょうか。それは、その頑固な上司にどのように話をしたら

納得してもらえるのか、どのような話し方をすれば話を聞いてもらえて、言いたいことを伝えることができるのか、ということになります。

そこで、上司の頑固さは上司の問題です。その頑固な上司にどうすれば言いたいことを伝えることができるのか、どうやったらうまく仕事ができるのか、その方法を考えていくのがあなたの課題ではないですか、と課題の整理をします。あなた自身にとっての課題は何かを理解してもらおうようにしていきます。そして、頑固な上司とも仕事ができるようになれば、それはあなたにとって大きな成長ということになる、あなたの成長を目指していきましょう、と私は伝えるようにしています。

つまり、相手に問題があったとしても、相手のせいにするのではなく、自分の課題（その人とうまくやるにはどうしたらよいか）を考えられるように指導していくことで、どのようなタイプの人でもコミュニケーションがとれ、適切に対応できる部下に成長していくことになります。

ただし、このような方向で指導するときにはそれなりの指導方法が問われます。部下が落ち込んだり、怒ったり非常に感情的になっているときにいくらこのことを指導しても伝わりません。まずは部下のつらさや怒りなど気持ちの部

分をしっかりと聴き、受け止めて、部下が「苦しさを分かってもらえた」という思いになってから、「ではどうしたらいいか一緒に対応方法を考えよう」といった流れになることが重要です。「対応方法を考える」ことにより、実は状況を冷静にみるできるようになります。感情的になっている間は対応方法を考えられません。気持ちが落ち着いてから、冷静に考えていくと対応方法が見えてきて、合理的な行動につながっていきます。

対人関係上の困難な問題に直面したときに、相手のせいにするのではなく、自分の課題を考え、適切な対応をとれる部下を育てることがとても重要です。そして、その指導力が上司である管理職の課題ということになります。

「対人関係がうまくとれるように育てる」という視点で、私が重要と考える2点を記しました。両者に共通する大事なポイントは、その部下の性格を変えようとするのではないという点です。つまり、短気で怒りっぽい部下がいたときに、その性格を直せ！というのではなく、上述の2点で指導していくことで、本人の思考パターン、行動パターンが変化していきます。それが部下の成長ということなのです。