

マネジャーは、まず自己管理ができなければなりません。そのためには、客観的に自己評価をできる能力を身につける必要があります。

この節では、マネジャーの自己分析に有用な「ジョハリの窓」や、重要度と緊急度による仕事の分析、マネジャー自身のストレス管理と、ストレス対処行動であるコーピングについて学びます。

1-1 自己を管理し評価・判断する

マネジャーは、チームメンバーである部下のマネジメントの前に、まず自己管理ができなければなりません。チームの目標のほかに、自分自身が達成すべき目標を設定し、その目標に照らして自らの仕事ぶりや成果をたえず客観視し、自分自身に必要な修正や調整する必要があります。

つまりマネジャーが、自己管理をする力を持つためには、自分自身が、自分の能力や長所・短所、修正すべき行動や習慣を客観的に評価できる能力を身につけなければなりません。

しかし、マネジャーともなると、そのチームメンバーや周囲の人々も、賞讃こそすれ、ストレートにマネジャーの短所や修正すべき行動を直言することは少なくなるでしょう。

それだけに、このような現実を踏まえて、自己に対する賛美があっても、それを鵜呑みにすることなく、常に自己を客観的に判断する姿勢が必要です。

また、習慣の壁はさらにやっかいです。例えば、怒ると頭に血が上りやすく口調が荒くなってしまふ人は、「部下とのコミュニケーションでは、論理的に何度も説明することが重要」とわかっていても、いざイライラした場面では怒鳴り口調となつてしまい、頭で理解していることをなかなか実践できません。この習慣の壁を突き破るには、まず、自分自身の習慣を客観視する必要があります。

1-2 自己分析に役立つ「ジョハリの窓」

マネジャーが、チームを率いていく上で、どれだけ自分のことをチームメンバーに開示してその理解を得ているかを分析する手法として「ジョハリの窓」があります。

ジョハリの窓とは、アメリカの心理学者であるジョセフ・ルフト（Joseph Luft）とハリー・インガム（Harry Ingham）により公表された「対人関係における気づきのグラフモデル」のことです。これは、ジョセフとハリーの両者の名前を組み合わせ、次の図表に示される4つの領域をそれぞれ「窓」に見立てて分析することから「ジョハリの

窓」と呼ばれています。

ジョハリの窓では、自己を、①自分も他人も知っている「開放の領域」、②自分では気づいていないが他人は知っている「盲点の領域」、③自分は知っているが他人は知らない「秘密の領域」および④自分も他人も知らない「未知の領域」の4つに分けて分析します。

	自分にわかっている	自分にわかっていない
他人にわかっている	① 開放の領域 (open self)	② 盲点の領域 (blind self)
他人にわかっていない	③ 秘密の領域 (hidden self)	④ 未知の領域 (unknown self)

出典:ポール・ハーシイ他(2000)『行動科学の展開[新版]』p.303を修正

部下や上司などとの関係で、①開放の領域を広げれば広いほど、自己開示が進んでいくとみることができます。また、②盲点の領域にあたる項目については、自己を省みたり、他人に尋ねて自己の行動にフィードバックしたりすれば誤解やトラブルを避けることができます。また、③秘密の領域については、必要に応じて自己を理解してもらえるようにコミュニケーションを図っていきます。④未知の領域は、これまで意識されていなかった部分ですので、従来気づかずにいた才能などが発見されることがあります。

マネジャーは、自分を理解してもらい、または部下を理解するために、ジョハリの窓を用いて、お互いのことを開示し合うことも有用です。

具体的には、①の開放の領域を広げて③の秘密の領域を開放することが必要です。いわば、垣根を取り払うといった自己開示を進んで行うことで、自分というものを相手によく理解してもらおう行動です。そのことを契機として、部下(上司)は、これまで以上にマネジャーのことを知るようになり、親近感や信頼感を抱くことにつながります。また、重要なことは、マネジャーによる自己開示をきっかけに、部下(上司)がマネジャーをどう見ていたのかをフィードバックしてくれるようになり、マネジャー自身が気づかなかった②の盲点の領域を自覚するチャンスにもなります。②の盲点の指摘については、これを真摯に受け止め、今後の行動の改善点とすることが大切です。

Question

マネジャーは自己分析にジョハリの窓をどのように活用できますか？

Answer

ジョハリの窓は、マネジャーが理解している「自己」と、部下が理解している「マネジャー」との関係を整理し、相互理解を促進してコミュニケーションを円滑にするために活用できます。

マネジャーと部下のそれぞれについて、ジョハリの窓で示される4つの領域に当てはまる性格を明らかにするには様々な方法がありますが、例えば次のようなやり方で個々のチームメンバーについてジョハリの窓を完成させるとよいでしょう。

(1) マネジャーに求められる資質・性格の列挙

マネジャーとして望まれる資質や性格をできる限り多く列挙します。以下に、その項目例を掲げますので参考にしてみてください。

●責任感が強い	●計画的である	●段取りが上手い	●礼儀正しい
●創造力がある	●話し上手である	●傾聴力がある	●楽道家である
●誠実である	●社会的である	●洞察力がある	●忍耐強い
●好奇心が強い	●行動力がある	●理性的である	●統率力がある
●先見性がある	●思いやりがある	●慎重である	●面倒見がよい
●打たれ強い	●向上心がある		など

このとき注意しなければならないのは、マネジャーが自分自身に当てはまりそうな資質や性格のみを挙げるのではなく、マネジャーとして一般に求められる資質などを挙げることです。ジョハリの窓には、自分にも他人にもわかっていない「未知の領域」があるため、一見すると当てはまらないような項目もここでは挙げておいた方がよいでしょう。

(2) ジョハリの窓への当てはめ

次に、マネジャーは、挙げられた資質などのうち自分自身に当てはまる項目を選びます。当てはまりそうな項目は複数選択します。同様に、部下にもマネジャーに当てはまると思う項目を複数選択してもらいます。このとき、あらかじめ用意しておいた資質や性格以外の項目を部下が思いついたときは、それも追加してもらいます。

このようにしてそろったマネジャーについての評価をジョハリの窓に当てはめていきます。すなわち、マネジャーも部下もともに選択している項目は「開放の領域」に、マネジャーのみが選択している項目は「秘密の領域」に、部下のみが選択している項目は「盲点の領域」に当てはめ、最後にマネジャーも部下も選択しなかった項目を「未知の領域」に当てはめます。これでマネジャーについてのジョハリの窓が完成しました。

(3) 完成したジョハリの窓を活用したコミュニケーション

マネジャーは、完成したジョハリの窓を用いて自身について部下と話し合ってみるとよいでしょう。例えば、「秘密の領域」に挙げられた項目は部下にとっては意外に感じられるでしょう。マネジャーは、これらの資質・性格を隠そうとしていたわけではなく、これまではそれが表に出なかっただけかもしれません。将来的には、業務を進める中で、これらの資質・性格が発現することはあり得ます。したがって、部下がマネジャーの「秘密の領域」を知ることはコミュニケーションにとって有用です。

また、「盲点の領域」は、部下が認識しているがマネジャー自身は意識していなかった資質・性格です。部下がそのように感じたきっかけとなるマネジャーの具体的な言動を聴くことができれば、マネジャーはそれを自覚し、部下とのコミュニケーションにおけるトラブルを防止することにつながります。

また、部下についても、同様のことを行い、部下の指導などに役立てるようにします。

1-3 自ら行うべき仕事を選別する

マネジャーは、部下やチームのマネジメントに加えて自ら業務を実施することが多くなってきました。いわゆるプレイング・マネジャーです。現場に近いラインマネジャーであれば、その傾向は顕著でしょう。こうした中、マネジャーとしては、自身が行うべき仕事をいかに選別するかが重要です。

次の図表は、仕事のタイプを「重要度」と「緊急度」によって4つに大別したものです。とくに新任のマネジャーは、往々にして「②急ぎではないが重要な仕事」よりも「③重要ではないが急ぎの仕事」を優先してしまう傾向が見られます。重要な考え方として、「③重要ではないが急ぎの仕事」はなるべく部下に実施させ、自らそのような仕事に忙殺されることがないようにしなければなりません。

