

トラブル発生時のリーダーシップ発揮の留意点は

Q

日常業務においてトラブル発生はつきものですが、管理職によって対処の際のリーダーシップの発揮には差があり、最終的な対処の結果にも大きく影響しています。トラブル発生を予防し、発生した場合でも被害の拡大をできるだけ抑えるために、管理職にはどういった点に留意してリーダーシップを発揮してもらわなければならないのでしょうか。

A

トラブルを事前に予防するとともに、発生した場合は逃げずに陣頭指揮を何よりもトラブルの芽を事前にみつけ出してもらい、発生を予防してもらうことが重要。それでも突発的トラブルが起きたときは、リーダーとして逃げの姿勢をみせることなく、冷静に周到な陣頭指揮を執るよう心がけてもらう

1 トラブルを事前に見切るためのポイント（事前予防策）

今回のテーマとは一見矛盾するようにみえるかもしれませんが、そもそもリスクマネジメントの視点からはトラブル発生前の予防が最も重要と考えるべきです。トラブルはいつ発生してしまうと、いかに適切に対処しても少なからず被害によるロスが生じることになるからです。ここではトラブルを事前に見切るために管理職に意識してもらいたいポイントを2段階に分けて紹介します。

(1) 業務の計画段階からトラブルを想定しておく

管理職には、自身の過去の経験を振り返り、業務の性質上トラブルが発生しがちな箇所を業務計画の段階から洗い出しておいてもらうようにします。そのうえで、過去の経験から導き出した予防策をあらかじめ業務計画のなかに盛り込んでおいてもらうようにしましょう。また、部下の担当業務や能力レベルなどの現状を普段からできるだけ正確に把握しておく、人的なミスや対応不足が想定される箇所をやはり業務計画の段階から洗い出しておいてもらうようにします。それによって、役割分担を変更する、サポート役を付ける、トラブルが発生した場合のフォロー策を用意する、といった対策の事前準備が可能となります。

(2) 業務遂行中のトラブルを的確に察知する

管理職には、普段から部下ごとの業務進捗の状況を的確に把握することが求められます。これには、定期的なミーティングや報告の機会（たとえば週1回の業務進捗報告会）を設定するなど、進捗状況把握を仕組み化するのが効果的です。ここで表面化した進捗遅れなどの現象面から、(1)で事前に想定した要因以外のトラブルの芽を察知するようにします。

しかし、トラブルの芽をより的確にとらえるには、表面的な現象を拾い上げるだけでは十分とはいえません。管理職には、より感度の高いリーダー網を張りめぐらして「部下の言動からトラブルの芽を察知する」ことが要求されます。そのためには、ミーティングや報告の機会だけでなく、日常的なコミュニケーションのなかからもトラブルの前兆となる情報を把握する必要があります。そうした意味で管理職には普段からできるだけ部下との直接の接点を多くもってもらい、部下へのさりげない問掛けのなかからも不自然な返答や取捨の形跡がみられないか、意識的に観察するようにしてもらいましょう。

2 トラブルが発生した場合の対処のポイント

いかに事前に予防を心がけても、突発的なトラブルを完全に回避することは不可能です。次はトラブル発生の際に、管理職にぜひ心にとどめておいても

raitたい3つのポイントを紹介します。

(1) 絶対に逃げることなく陣頭指揮を執る

トラブルが発生してしまったら、自分のリーダーとしての器が試されていると覚悟を決めて取り掛かるしかありません。その際、部下の前で逃げの姿勢をみせることは絶対に避けなければなりません。「見て見ぬふり」や「部下への丸投げ」など、ピンチの場面でリーダーがみせる逃げの姿勢ほど部下の士気を低下させるものはありません。ぜひとも自身の経験や知見の限りをつくして明確な対処方針を示し、必要な役割分担と指示を行うとともに、自ら率先して対処にあたる姿勢を意識してみせるべきです。また、責任追及や反省、振り返りもトラブル対処が終わった後に行うべきことと割り切って、まずは対処に全力を傾けてもらうようにしましょう。

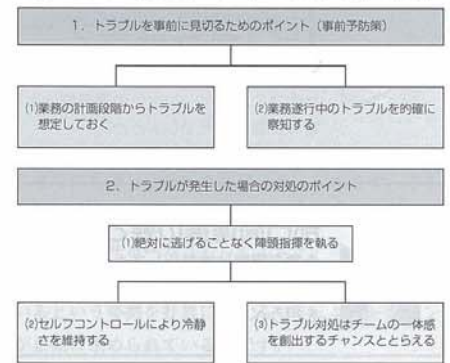
(2) セルフコントロールにより冷静さを維持する

ピンチの際に冷静に陣頭指揮を執る姿はリーダーの理想像でもあります。実際はベテランの管理職であっても難しいといえます。では、慌てる内心を静め、冷静な判断力を維持するにはどうすればよいのでしょうか。逆説的なようですが、あえて意識的に「一呼吸おいてゆっくり」対処するよう心がけることをお勧めします。そのためには、少しの間だけでも会議室などに「1人でこもって」じっくり考えたほうが効果的です。一見遠回りにも思えますが、やはり一定の時間、雑音を遮断して腰を落ち着けて考えたほうが、迅速に冷静な判断ができるものです。

(3) トラブル対処はチームの一体感を創出するチャンスととらえる

冷静に考えて対処策を整理したら、管理職にはそれ以上の時間1人だけで問題を抱え込まないようにしてもらいましょう。上位者への必要な報告はしっかり行い、トラブル処理の切り札的な役割（たとえば重要顧客のクレームに対する謝罪）など、しかるべき上位者の立場をうまく活用する意識が必要です。「ここは自分1人でやり切ろう」などと悲壮な覚悟で思いつめる必要はありません。また、トラブ

図 トラブル発生時のリーダーシップ発揮の急所



ル対処の役割分担と対処策の具体的な指示など、部下の力も思いきって活用することです。リーダーがトラブル対処の責任を負い、自ら陣頭指揮に立ちつつも、上下を問わず適任者をタイムリーに巻き込んでいく発想が求められます。リーダーの1人相撲に陥ることなくチームワークによる難局打開を演出することにより、集団の力による効果的なトラブル処理はもちろん、チームの一体感や相互信頼感を創出するうえでむしろチャンスであるといえるのです。

とくにトラブル発生時のリーダーシップに関しては、失敗経験を含め過去のトラブル対応事例を振り返り、そこから学ぶことが大事です。マネジメント経験の浅い管理職に対しては、前任者や上位者など経験豊富な先輩リーダーのトラブル対応経験を直接聴く機会を設けるのもよいでしょう。また、管理職を中心として日常的なトラブル対応事例を職場ごとに蓄積し、対応ノウハウ集にまとめ上げて管理職が日々引き継ぐのも非常に有効です。ぜひとも人事部門がコーディネーター役となって、こうしたトラブル対応に関するリーダーシップの組織的な学習を推進していただきたいと思います。

（株）日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント事業部 チーフ・コンサルタント 野沢大輔

【毎月1日号掲載】