

10 自己理解

【学習のねらい】

リーダーシップの発揮には自己理解がよくできていることが必要である。自分の態度行動を他人がどう見ているか理解できているのを自己理解という。

対人関係行動において、自分が「そう行動している」と思っても、他人が「そう行動している」と思わなければ、自分が「そう行動していること」にはならない。また、「そう行動していない」と思っても、他人が「そう行動している」と思えば、自分は「そう行動している」ことになる。

リーダーシップで、他人に対する働きかけの行動が自分の意図するように伝わっていないと、効果を発揮しない。自分は「部下の意見をよく聞いている」と思っているも、部下が「聞いてもらっていない」と思っていれば、自分が聞いていると思っている行動はしていないのと同じである。それでは、自分の行動がリーダーシップの有効な働きになっていない。自己理解があれば自分の行動修正ができるから、相手への働きかけが有効になる。

これは、部下が自分のことをどう見ているか、しょっちゅう気にしていなければならないという意味ではない。何かあったとき、自分のしている行動を部下がどう受け入れるか感じとる必要があると言っているのである。自己中心の考え方をする人はこれができない。したがって、管理者で自分がいろいろと努力しているのにどうも部下を上手に動かせない人は、この点を反省してみる必要がある。

また、部下に限らず職場におけるさまざまな対人関係で自己理解がよくできているほど、多くの人とよい人間関係をつくることができる。日常の自分の行動が他人にどう受け入れられているかよく理解しているのであるから、他人との関係がスムーズにいく。

いかにして自己理解を深めるか。他人の眼は自分の行動の鏡であるから、他人の眼に写った自分を教えてもらうしかない。誰からも教えてもらえないと、裸の王様になってしまう。

そのためには、他人が教えてくれやすい雰囲気をもっていなければならない。それは教えてもらったときに、それを拒否しないで感謝して聞けばよいのである。教

えられたことを自分として理解を深めるのは人間の幅を広げることになる。

自己理解をよくできていない人は、他者理解もまたよくできない。人は「自分を理解するほど以上には他人を理解することはできない」と言われている。他人をよく理解できるためには自分を通しての人間理解がよくできているのが必要という意味である。

よい人間関係づくりのための自己理解の重要性を学ぶよう指導していただきたい。

『管理者教育』学習項目

第5章 2. 1 対人関係力

【事例研究ポイント】

【事例研究10-1】 独りよがり

山下課長は、自分の作成した計画書を見ただけでは「課長の基本の考えがわからないので、課長の期待するどおりの実行は難しい」と中川係長が言ったのに腹を立てている。自分のつくった計画は、情報が全部盛り込んであり、判断の難しいところはなく完璧で、理解できないのは部下が悪いと考えていたからである。

しかし、計画書は実行者が理解できるようにするのが重要なのであり、中川係長から「理解できない部分があった」と言われて、自分がつくったものを「理解できない方が悪い」と逆に怒るのは山下課長の思い上がりである。この場面では、「仕方がない係長だ」と責めるのではなく、「どこが理解できなかったか」をよく聞き、今後の反省材料にするのが管理者のとるべき態度である。

自分中心で独善的な考え方しかしない者にはこれができない。自分は優秀だと自惚れの強い者にはこの傾向がある。独善的な管理者はリーダーシップを効果的に発揮できない。自分中心にしかものを考えないから部下がついてこないのである。

また、山下課長は、自分の日頃の行動が部下にどのように受け入れられているかに関心がない。計画をつくる段階で係長を参画させず、お気に入りの部下だけを使ってまとめるやり方が係長の反感を招いているのに全く気がついていない。

他人が自分の行動をどのように受け入れているかの理解＝自己理解ができないと、このように部下を自分の意図どおりに動かすことができない。中川係長の強い反論を聞いて、その背景の気持ちを感じ取るべきなのである。その気持ちを感じ取ることで自分の行動を部下がどのように受け取っているかを理解できたはずである。それで自己理解が深まる。自分中心にしかものを考えない人間は人の気持ちを察することはできない。

部下が上司をどう感じているかをストレートに言ってくるわけがないので、さまざまなコミュニケーションの場で察することで管理者は自己理解を深める努力をする必要がある。

【事例研究ポイント】

【事例研究10-2】 話を聞いてくれない

鎌倉課長は、部下の意見をよく聞いていると自信をもっていた。ところが、若い部下から「聞いてくれない」と言われ、自分では納得できないので係長に聞いてみたら同じことを言われショックを受けた。自分がそうしていると思っていた行動がそのとおり部下に受け入れられていなかったのである。

鎌倉課長のよい点は、部下から言われて「そんなことはない。僕はよく聞いている」と反発せず、素直に係長にどういう話の聞き方をしているか教えてもらったことである。自己理解を深めるのには自分がどういう行動をしているか他人から教わるしかない。他人の見る眼が自分の行動の鏡なのである。そして他人から教わったことを、自分はそういうところがあるのかと素直に受け入れる心の余裕が必要である。

「話を最後まで聞かず、途中で話を取って自分の話をする。それで終わらせてしまうのが課長の話の聞き方」と言われ、課長は自分がどんな話の聞き方をしていたのか半信半疑ながらも理解したのは自己理解が深まったことになる。

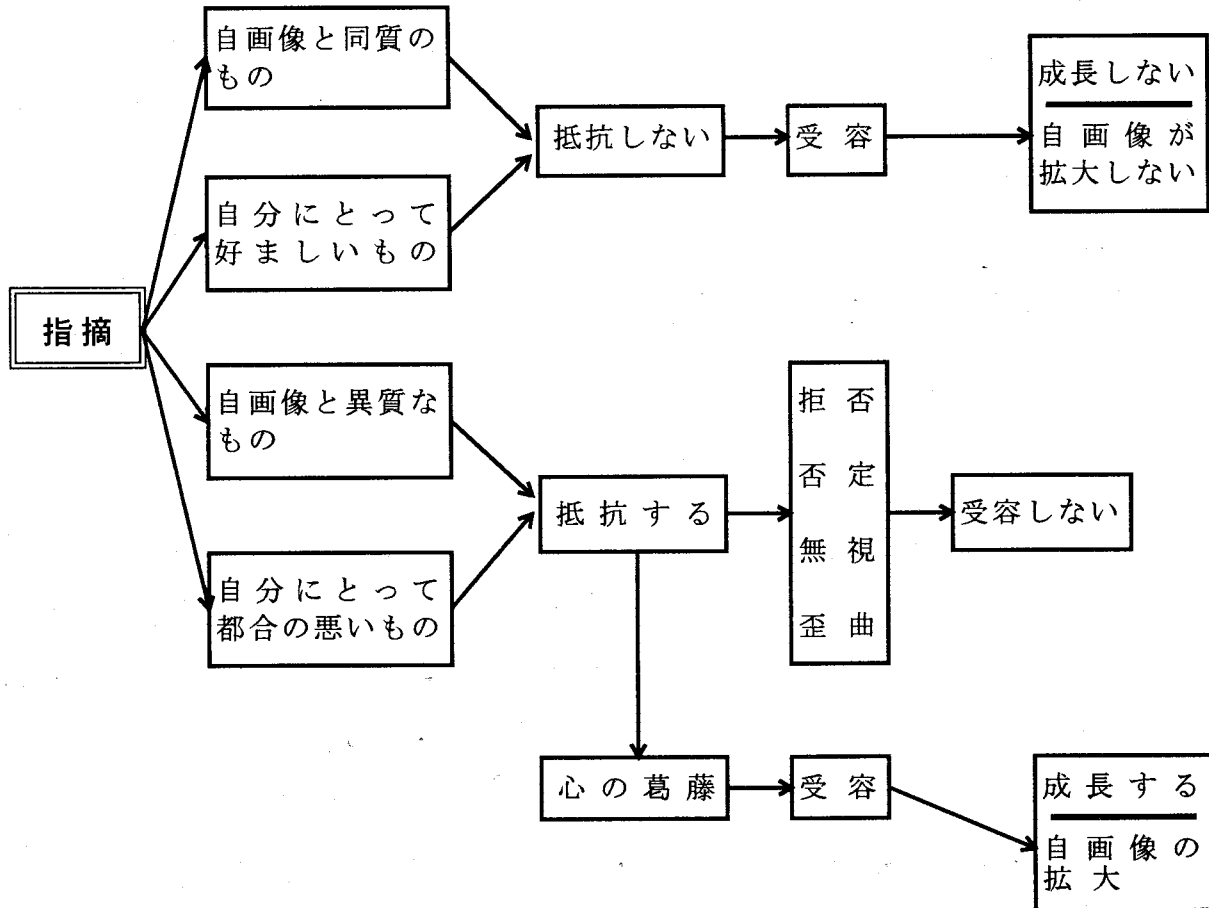
これで話の聞き方が変われば課長への信頼は高まり、これからのリーダーシップの発揮により影響が出る。鎌倉課長が、偶然ではあるが「話を聞いてくれない」と言われたのを素直に受け止めたのがよかったのである。

この課長は、自分の好ましくない自分像についての指摘を素直に受け入れたことで、自己理解を深め自分の成長となった。もし、この指摘を「自分はそんなことはない」と否定あるいは無視していれば、自分の成長を妨げていたことになる。

人は誰でも、自分に好ましい指摘は当然素直に受け入れる。しかし、それはもともと自分が理解している自分であるから成長にはつながらない。

以上の自己理解を深める心がまえの重要性を次の図（57ページ）を参考にし理解して欲しい。

自己理解変革のプロセス



【事例研究ポイント】

【事例研究10-3】 意見を聞かない課長

金原課長は、上山部長から部下の意見を聞いていないと注意を受けたが、課長は「そんなことはない、聞いています」と反論している。確かに意見を言わせて聞いているから形としては聞いている。しかし、部下が聞いてもらっていると思っていないのだから聞いていないことになる。自己理解に関心がないから、「人の意見を聞かない課長だ」と思われているのに気がついていない。自分中心の考え方しかしていないと、こういうことが起きる。

管理者が先に自分の考えを説明して、それに対し「意見を述べろ」と言われても部下はなかなか率直な意見は言えない。上司と違った意見あるいは反対の考えを言うのは、上司から厳しく反論されないとわかっていても、部下にとって大変勇気があるからである。

したがって、部下の意見を聞くためには、上司が先に考えを言うのは控える必要がある。また、上司が自分の考えと違う意見に対し頭から否定し反論したのでは、部下はいよいよ意見を言えなくなる。こういう管理者の下では部下から意見が出ないのは当然である。

「意見を聞く」とは、「自分の考えと違った考えを理解尊重すること」である（肯定することではない）。人はそうされたとき、「自分の意見を聞いてもらった」と思うが、聞いても自分の考えと合わないとは否定され、頭から反論されたのでは「聞いてもらった」とは思わない。管理者の自己理解が足りないと、このことに気づかずこの事例のようになる。この状態では部下から信頼を失い、リーダーシップの発揮は困難になる。

金原課長は、「部下が自分をどう見ているかを気にしていたら管理職の仕事はできない」と考えている。部長から「それは違う」と説明されてわかったと言っているが、本当にわかったとは思えない。自己理解についての関心がないからである。

他人が自分をどう見ているかを気にばかりかけてこだわるのは間違っているが、他人が自分の行動をどう見ているかの理解は必要なのである。