

New

職場リーダーのBAD & GOOD フレーズ

～言葉がけ一つで部下の心理的安全性は上下する～

その1 メンタルケアに欠かせない「寄り添いコミュニケーション」

メンタル不調者が年々増えつつあり、「どう対処していけばよいのだろう…」と悩まれている管理職や人事担当者も多いのではないのでしょうか。厚生労働省の調査によると、過去1年間でメンタル不調による休職者・退職者を出した事業所の割合は、2020年7.8%、2021年10.6%、2022年13.3%と報告されており、この点からも年々増加傾向にあることがうかがえます。

部下がメンタル不調に陥るのは、実は「管理職の言葉が大きな影響を与えている」ということをご存知でしょうか？ 本連載はこの切り口からどんな言葉がけならばBADもしくはGOODなのか、具体的なフレーズの紹介をしつつ、どう部下の心理的安全性に寄与することができるのか、様々なシーンごとに解説していきます。第1回目のテーマは「寄り添いコミュニケーション」です。

「ただ寄り添ってほしいだけ」ハッとさせられた部下の訴え

「寄り添いコミュニケーション」の具体例として、私とある部下(以下、Aさん)との体験をお伝えします。

Aさんはメンタル疾患を抱えていました。どうやら前任管理職にパワハラ気質があって、なんとか耐えようと精一杯やっていたこと

が原因のようです。

私が後任として着任した直後、部内で「フリーディスカッション」の機会がありました。前任者も私もAさんも、そしてそれ以外のリーダーや管理職が全員参加のイベントです。

Aさんはそもそもチームリーダーを務めてくれていて、だからこそ、いろいろ板挟みで辛い思いが重なっていたことでしょう。それでも体調と向き合いながらも通常業務はなんとかこなせる状況で、このイベントにも発表役を買って出てくれましたが、前任者が彼女の発言を聞いての返答が次の言葉でした。「日頃皆さんが頑張ってくれている様子がよく分かりました。さらなる活躍を期待します」。叱咤激励しているつもりなのでしょうが、相変わらずとっても上から目線なのです。

それに対してAさんは、「私たちは『頑張れ』とか『ここをもっとこうすべき』とか激励されたいのではありません。そんなことは当たり前知っています。リーダー職としていろいろ困難に立ち向かっていること、ただただ上司には寄り添ってほしいだけなのです」。この言葉を聴いて、私自身もハッとさせられました。

つい、叱咤激励、やってしまっている。ただただ寄り添う、でき

ていない。Aさんが体調を崩してしまって、それでもさらに訴えたかったこと。だからこそ“寄り添いコミュニケーション”がメンタルケアに大切なのだと気づかされました。

「寄り添いコミュニケーション」とは

さらに詳しく解説します。例えば、前任者の言葉「頑張ってくれている様子がよく分かりました。さらなる活躍を期待します」。これを言い換えるならば、「いつも皆さんのご尽力に心から感謝しています。ありがとうございます。これからも生き生きと過ごしてもらえよう、全力でサポートします」。

趣旨はほぼ同じです。しかし、使っている語彙も異なります。「期待します」というあなた任せな結びではなく「サポートします」と、自分の行動を表明しての結び。「寄り添い」ということを意識すれば、自ずと後者のような言葉がけを工夫できるようになるものです。

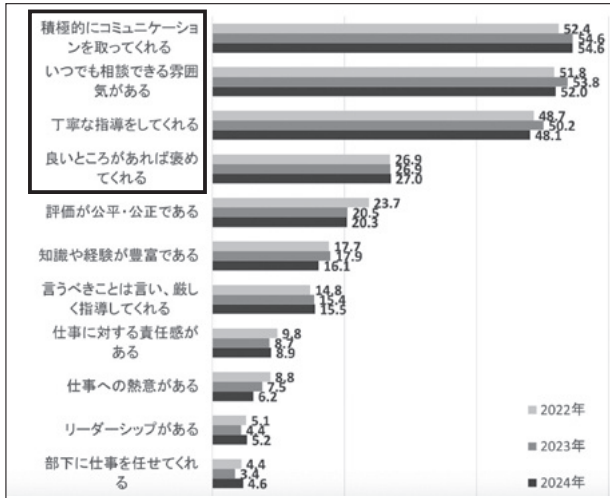
この例のように、管理職が無意識にやってしまいがちな言葉がけや態度があります。Aさんが体調悪化後求めていた「ただ寄り添ってほしい」。その願いに気づけなかったことで、対峙するコミュニ

- その1 メンタルケアに欠かせない「寄り添いコミュニケーション」
- その2 メンタル不安なメンバーに「絶対言ってはいけないこと」
- その3 「女性ならではの悩み」をケアする言葉かけ
- その4 不調なのに出勤してくるプレゼンティーズムへの対処法
- その5 メンタル疾患メンバーへの最適な言葉かけ
- その6 ストレスフリーに寄与する組織へのエンゲージメント



たしろ いくみ 女性管理職の専門家・ビジネス著書者・セミナー講師。
元上場企業にて女性管理職20年。定年再雇用後も管理職を継続しており、部下の延べ人数は200名以上。これまでの経験を背中にいる後輩たちに伝えたいと一念発起し、2017年からブログ「ねーさんいふ」を運営。その集大成ともなる著書『女性管理職が悩んだ時に読む本』を2023年4月に日本能率協会マネジメントセンターより初出版。各SNSやショート動画でも日々発信中。
ブログ：<https://ikumi3.com/> ▶仕事のモットー「継続は力なり」
公式メルマガ：<https://76auto.biz/ikumi3/registp/entryform1.htm>

図：部下が上司に求める要件



表：今月のBADフレーズ&GOODフレーズ

状況	BADフレーズ	GOODフレーズ
〈部下が不満を抱えているとき〉	「何か言いたいことがあるの？」 「何が不満なの？」	「どこが納得いかないのか、教えてくれる？ 改善すべきことは何か意見もらえると嬉しい」
〈部下が成果を上げたとき〉	「責務を果たしてくれましたね」	「やったー！ さすがです。ありがとう」
〈部下が業務過多で辛そうなとき〉	「私だって頑張っているのだから、あなたも頑張るって」	「お疲れさまです。何か手伝えることあるかな？」
〈上司自らが失敗したとき〉	「仕方ないんだから」 (などと言いつつ)	「申し訳ない」(と状況がどうであれ素直に謝る)

ケーションではなく、寄り添うコミュニケーションの重要性を痛感しました。

今の若い世代が求めているもの

図は、2024年度 新入社員意識調査アンケート（SMBCコンサルティング発表）より引用した資料です。

この調査結果の上位を占める「積極的なコミュニケーション」「いつでも相談できる」「丁寧な指導」「褒める」、これらのキーワードがまさに“対峙ではなく、寄り添う”を象徴しているのではないのでしょうか。

そして、これらを踏まえたくうえで、上司が部下に言葉がけをする際の語彙を選んでいくことで、寄り添い度合いを向上することができるのです。

当該資料は「2024年新卒入社者」を対象としていますが、今の若い世代が求めているものをより意識してのマネジメントのあり方は、今後に向けての重要なポイントです。

「寄り添いコミュニケーション」BAD&GOODフレーズ

では、どんなフレーズであれば「寄り添いコミュニケーション」になるのでしょうか？ 例えば〈部下が失敗したとき〉の言葉がけとしてBADフレーズは「何をやっているの？」「まずいよね」。これらは単に相手の非を責めているだけです。「どうすればよいのか？」が言及されていません。

一方、GOODフレーズは「大変だったね。今後どう活かせるか一緒に考えよう」。まず最初に寄り添う言葉を投げかけます。その

後で反省を促し、次の一步を踏み出す言葉を添える。「次の行動をどうすべきか？」という思考へと導くことができます。

その他の例については表をご参照ください。

「メンタルケア」と構えてしまうと、つい難しく考えてしまいがちですが、こうした日頃からのちょっとした心がけ。それを積み重ねていくことで、部下に心理的安全性を感じてもらうことも可能ですし、それによって、心の健康を保てることだって少なくはありません。何よりも「寄り添い」と考えると、ハラスメント的な振る舞いをする事なんて、決して起こりえないのです。

以降の連載でもこのようなフレーズを紹介します。ぜひ頭に入れ、実際の場で使えるように活用してみてください。