

1. 今こそ必要とされる……
2. ミレニアル世代 (30代) の……
3. 新型コロナ対策下の……
4. 20代社員のBQ特徴……
5. 40代 (ロスジェネ世代) 社員の……
6. 50代社員のBQ特徴……
- ▶ 7. 「年上の部下」 に対するBQ……

## 7. 「年上の部下」 に対するBQリーダーとしての対処法

BQ (身体知能) およびBQリーダーシップを効果的に発揮するために、BQの特徴を社員の年代別に切り分けてご紹介していく本連載。連載最終回の本稿では「年上の部下」に対するBQリーダーシップの発揮方法についてご紹介したい。

### 多様なバックグラウンド

「成果主義」をベースにした人材登用、またポストオフ (役職定年) や専門職制度の導入により、部課長をはじめとして、リーダーが自身よりも年上のメンバーを部下としてマネジメントすることが珍しくなくなった。筆者は年間200回以上、企業研修の場に登壇しているが、なかでも新任管理職研修やリーダー研修で受講生の方が必ずといってよいほど発言されるお悩み・課題というのが、この「年上の部下」に対するマネジメントである。

この「年上の部下」に対する悩みの種類は、大きく2つあるようだ。1つは、経験やスキルが上である部下に対する「遠慮」や「気づかい」が引き起こす、リーダー自身が発するコミュニケーションに課題を持っている状況 (ケースA)。もう1つは、年上の部下がリーダーに従わない、指示や指導をしても行動変容しないといっ

た、部下側に問題があるようなケースである (ケースB)。

年功序列が崩されたと同時に人材流動化が進み、積極的に経験者採用 (中途採用) を導入する企業が増えたことで、年齢と社歴、役職は全く比例しなくなった。企業の中でポジションを上げるよりも、職務そのものの専門性を高めることを優先するなど、自分らしい仕事の仕方、会社との関わり方を主体的に選んだ結果、年上の部下となる=年下の上司のもとで働くケースも増えた。「年上の部下」のバックグラウンドが多様化した結果、リーダーの悩みが増えたようだ。

### 「遠慮」や「思い込み」の払拭

さて、前述のA・Bケースそれぞれの悩みに共通して最初にリーダーが取り組みたいのは、年上の部下に対する尊重の気持ちを持つことである。彼らが「働く人」として長い経験を積み、社会と接してきたことは変わらない事実である。持っている能力の高低ではなく、シンプルに人としての経験を敬うことは、年上の人に対するコミュニケーションの大前提である。

悩みAケースにおけるリーダーが抱えている部下への「遠慮」は、この尊重の気持ちに置き換えるこ

とで自然と消えていくといっている。リーダーが一方向的にへりくだるのではなく、存在そのものを尊重すれば、部下は部内における自分の存在と役割を認められたと実感し、安心する。その安心感がさらに、より役立ちたい、能力を認められたいという部下の次の頑張りを生む。マズローの欲求5段階説 (図1) に当てはめると、部下は「所属と愛の欲求」から「承認欲求」へスムーズに移行し、モチベーションが上がると考えられる。

では悩みBについてはどうか。これは、部下側の問題ももちろん皆無とはいえないのだが、リーダーが持っているBQ (身体知能) に対するアンコンシャス・バイアス (人が無意識に持っている、ものの見方や捉え方の歪みや偏り) が、この課題の真因となっていることが多い。アンコンシャス・バイアスにはさまざまな種類があるが (図2)、ここで取り上げたいのは、年齢が上の人に対する「ステレオタイプバイアス」である。リーダーは年上の部下に対して、例えば下記のようなアンコンシャス・バイアスを抱きやすい。

### 【年上の部下に対するアンコンシャス・バイアスの例】

年上の部下は、



阿部George雅行 (アベジョージ マサユキ)

<https://bodytune-partners.jp/>

株式会社ボディチューン・パートナーズ代表取締役社長。NPO法人アスリートヘルスマネジメント理事。早稲田大学スポーツビジネス研究所 (RISB) 招聘研究員。明治大学卒業、早稲田大学大学院博士課程単位取得退学。筑波大学大学院退学。グロービスMBA。富士銀行、みずほ銀行、グロービス等ベンチャーを経て現職。“死の直前まで狩りをする虎”のように、生涯現役を志す「心技体」のバランスのとれた人材育成、組織開発のソリューション支援を行う。「生産性向上」「働き方改革」「健康経営」のテーマに沿って健康とビジネスパフォーマンスの研究にも携わる。

人生100年時代の

リーダーシップ

図1 マズローの欲求5段階説

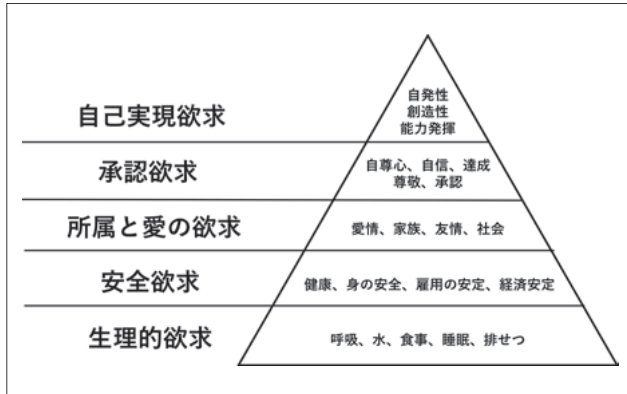
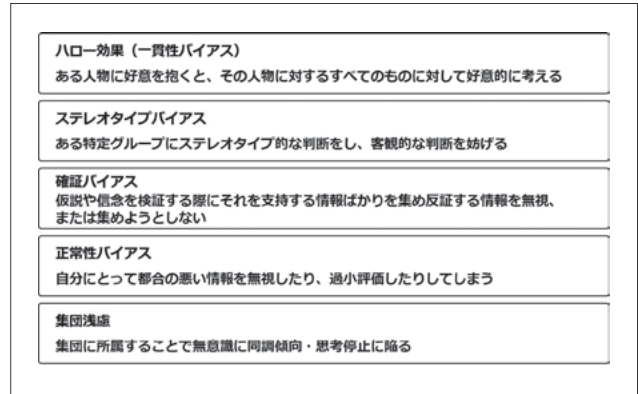


図2 アンコンシャス・バイアスの種類



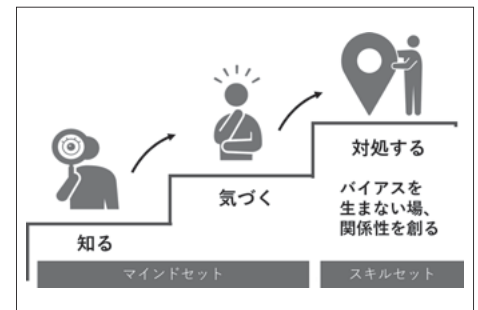
- ①忘れやすい＝物覚えが悪い＝デジタルツールの使い方が覚えられない＝ITリテラシーが低い
- ②考え方が固まっている＝新しいことを受け入れない＝新しい企画を生み出すのが苦手
- ③体力が弱まっている＝疲れやすい＝環境の変化に後ろ向き

シャス・バイアスの存在を知り、気づくことがまず最優先である (図3)。

### 「健康」を話題にしよう

そのうえでお勧めなのは、健康を軸としたコミュニケーションの場の設定である。健康に重要な3大要素「運動」「食事」「睡眠」は、年代世代を超えて関心が高く、誰もが話せるテーマだ。週に15分程度でよいので、部内全員で集まり、この3つのテーマについてフランクに話す時間を設けてみてほしい。会話の中で、年上の部下が質の良い睡眠のために枕を購入していたり、体重増加を気にしていることなどが見えてくれば、否定的なアンコンシャス・バイアスは薄まり、部下が個々に有しているBQ (身体知能) や能力に目を向けられるようになり、リーダーとしての適切な関わりができるようになる。

図3 アンコンシャス・バイアスの対処法



以上、分かりやすくするために極端な例を挙げているが、リーダーが部下に対して「年上である」＝「肉体的に老いている」＝「BQ (身体知能) が低い」と捉えがちだということはお分かりいただけるだろう。自身の健康や身体状態を実際よりも低く見積られるということは、部下本人にとってはマズローの欲求5段階説の「安全欲求」が脅かされている状態だ。どんな的確な指示や意思決定をされても、上司を信頼し心を開けるはずがないだろう。リーダーはこうした自身が持ちがちなアンコン

何より、こうした時間はリーダー自身の仕事を離れた気軽な自己開示の場として活用できる。メンバー全員が悩みや健康の実践法を持ち寄って話すことで、その人の暮らし方や価値観が垣間見え、互いに共感が生まれるチャンスとなる。新型コロナウイルス感染拡大によって健康や暮らしに不安が募る今だからこそ、BQ (身体知能) を軸として悩みや現状を相互理解し、メンバーそれぞれが多様なやり方でパフォーマンスを高めていく、そんなチームづくりが求められているのではないだろうか。