

Management Guidebook
職場マネジメントガイドブック

第二章

職場管理者としての心得

I. 職場管理者の権限と義務

1. 職場管理者の主な権限

職場管理者（法上の使用者・管理監督者／以下管理者という）には、法律上、多くの『権限』があたえられています。管理者は、これらの権限を、目的に応じて使いながら、部下を指揮・管理し、職場の運営を行っています。

一方、権限と表裏一体のものとして『義務』があります。管理者は、権限を行使して、部下を指揮・管理するに当たり、労働関係諸法令はもとより、労働協約、就業規則、労働契約を守り、安全衛生に配慮するなどの責任と義務を有しています。

以下、管理者の主な権限を列記します。☆印は当社の社員就業規則の定めで、当該権限に関連したものです。

1. 業務命令権限

業務命令は、管理者が、業務遂行のために、部下従業員（法上の労働者）に対して行う指示または命令です。業務命令には、包括的な命令（例：特定の職務・ポジションに任命する）と、日常の業務遂行に関する具体的な命令があります。

業務命令は、たとえマイルドな言葉で伝えたとしても、部下が、正当な理由なく違背すれば、業務命令違反（懲戒対象）となります。

☆『社員が、所属長の業務命令に、正当な理由なく違反した場合は、けん責、減給または出勤停止に処する。』

【社員就業規則・第103条】

2. 勤務変更権限

管理者は、部下従業員が行うべき労働の種類、態様、および労働すべき場所等を個別に決定し、またはその変更を命じることができます。

☆『会社は、業務上の都合により、社員に、所属組織またはポジションの変更、出向等の異動、従事職務の変更を命じる。社員は、正当な理由がなく、これを拒むことができない。』

【社員就業規則・第67条】

3. 職場秩序維持権限

管理者は、企業（職場）の秩序を維持し、生産性の向上を図るため、部下従業員の秩序違反行為について、就業規則等にもとづき懲戒処分を行うこと等により、乱された秩序を回復・保持することができます。

I . 職場管理者の権限と義務

1. 職場管理者の主な権限

7. 信用保持権限

文字通り、企業の対外的な信用を維持していくために、管理者として必要な対応を講じることのできる権限をいいます。たとえば、会社の内外を問わず、従業員が、会社の信用を傷つけるような行為をした時には、速やかに人事担当部門に相談すること。

☆『会社の名誉を侵害し、信用を傷つけるような事をしてはならない。』

【社員就業規則・第4条第1号】

8. 企業機密漏洩防止権限

企業機密を保持していく上で、管理者として必要な対応を講じることのできる権限をいいます。

☆『自己の担当業務であるか否かにかかわらず、会社の機密および会社の不利益となる事項を他に漏らしてはならない。』

【社員就業規則・第4条第4号】

9. 就業規則違背調査権限

就業規則に違背した疑いのある従業員の行為を調査できる根拠となる権限をいいます。もとより、被疑者の人権に十分配慮する必要があることは、言うまでもありません。



I . 職場管理者の権限と義務

1. 職場管理者の主な権限

4. 教育指導権限

集合研修、あるいは日常のOJTや業務遂行を通じて、従業員の能力・スキル等を高め、経営目的にかなった人材を育成していくための権限です。

会社指示にもとづく研修参加は、その典型的な例ですが、この権限は、業務遂行を通じた個別指導(OJT)を含めて、広く解すべきと考えられます。

☆『社員は、会社の行う教育を進んで受けるとともに、自己啓発に励み、知識・技能等の向上に自ら努めなければならない。』

【社員就業規則・第81条第2項】

5. 安全衛生管理権限

労働安全衛生法に定められた『安全配慮義務』を遂行していくために、管理者に付与された指示・指導権限をいいます。

☆『社員は、安全および環境保全に関する法令、ならびに会社諸規則に定めるところに基づき、安全関係者の指示に従って、常に災害予防に努めなければならない。』

【社員就業規則・第83条第1項】

6. 施設管理権限

企業の所有する施設・機器等を、企業目的に沿って、維持・管理する権限をいいます。物的管理権限のみならず、従業員に対する人的管理権限も含まれます。

また、休憩時間については、自由利用が認められていますが、施設利用に関しては一定の拘束を受けます。入退場制限も施設管理権限の一つです。

☆『社員は、業務を妨げない限り、休憩時間を自由に利用することができる。ただし、事業場外に出る場合は、所属長の許可を得なければならない。』

【社員就業規則・第18条第3項】

☆『入退場の制限: 酒気帯び、業務を妨害、業務の必要なく事業場内に残留等』

【社員就業規則・第37条】

I. 職場管理者の権限と義務

2. 職場管理者の主な義務

以下、管理者の果たすべき主な義務を列記します。

1. 法令・規則遵守義務

管理者は、自らはもとより、部下従業員が法令・規則等を遵守するよう、指導・監督する義務があります。部下が就業規則に違反しているにもかかわらず、これを放置することは、会社が暗黙の承認を与えたことになりかねません。

2. 権限行使上の善管注意義務

管理者は、上述の業務命令権限をはじめ多くの権限を有していますが、これら権限の行使に当たっては、善良なる管理者としての注意義務（一般に善管注意義務という）を負うこととなります。

この善管注意義務は、『企業の一員として誠実・忠実に勤務する』など、従業員にも求められるものですが、管理者には、通常要求されるよりも一段と高い注意義務・配慮義務が求められます。

3. 安全配慮義務

安全配慮義務とは、労働安全衛生法で、『労務の提供にあたって、労働者の生命・健康等を危険から保護するよう配慮すべき使用者の義務』とされています。

使用者（会社）の一翼を担うべき管理者には、従業員が安全に業務に従事できるように各面から配慮する義務があります。この安全配慮義務を怠ると民事・行政上の責任が発生します。特に最近従業員のメンタルヘルスについての配慮も重要になってきています。

（補足）

労働安全衛生法は、安全配慮義務を具体化したもので、①働く人の健康を損なう危険の回避の配慮や健康を保持推進するための配慮、②業務を適正、快適なものにするための配慮、③危険状態にある人への安全確保のための配慮を規定しています。使用者が『安全配慮義務』を尽くすためには、労働安全衛生法を完全に履行することが必要となります。

4. 健康の保持・増進義務・・・安全配慮義務の一環として

職場管理や業務命令に当たっては、部下従業員の健康管理面についても配慮義務があります。このことは、上記補足の①でも述べています。

即ち、当該職場に、人体や健康に対する危険・有害要因がある場合に、管理者には、この要因を除去・軽減させて、従業員が疾病にかからないように配慮（含未然防止）することが求められています。

この人体や健康に対する危険・有害要因について、最近では、作業環境といった狭い要因だけでなく、就業場所、労働時間（例：長時間労働の改善／逆に短時間勤務の配慮）、メンタルヘルスなど、より広い視点からとらえるようになってきています。当社の労働時間管理、メンタルヘルス対策も、こうした世の中の流れに対応した取り組みです。

I. 職場管理者の権限と義務

2. 職場管理者の主な義務

5. プライバシーの保護義務

職場管理や業務命令に当たって注意すべき事項として、従業員のプライバシー保護があります。管理者として、第三者に対する個人情報の告知や開示に当たっては、プライバシーの保護／機密情報の管理に十分留意する必要があります。

6. 職場の人間関係への配慮義務

管理者は、職場の労働環境が適正・良好なものとなるよう配慮し、これを保持していく義務があります。職場の労働環境の中には、人間関係にまつわる従業員間のトラブルに加え、セクハラ、いじめといった人権に関わるトラブルも含まれます。

管理者は、こうした人間関係、人権に関わるトラブルが起きないように、自ら率先して意識啓発に取り組むとともに、常日頃から、健康・快適で風通しのよい職場風土づくりに努めていくことが必要です。

7. パワーハラスメントの回避義務

6.とも関係しますが、第1章-X I.コンプライアンスでも述べたとおり、パワーハラスメント(パワハラ)とは、①職権や地位などのパワーを背景にして、②本来の業務の範囲を超えて、③継続的に、④人格や尊厳を傷つける言動を行い、⑤就業者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与える行為とされています。

管理者は、自分自身は当然のこと、職場でパワハラに類する言動が行われないう、意識啓発に努め、人権を重んじながら、仕事本位で遅しく行動する職場風土を作りあげていただきたいと思ひます。

8. 公正評価義務健康の保持・増進義務・・・安全配慮義務の一環として

成績評定は、会社／管理者の人事権の一部ですが、これは、会社／管理者の主観や恣意に委ねてもよいという意味ではなく、客観的・合理的で分かり易い運用基準などを設けて、公正に運用していくことが求められます。まさに、当社の成績評価制度も、そうした考えに基づいて作られており、管理者は、職場において厳正に運用していくことが必要です。

そのため、日頃から、仕事の配分、目標の設定、仕事ぶりの評価、指導・育成等において、部下従業員と十分なコミュニケーションを図る中で、公正な制度運用に努めていただきたいと思ひます。



I . 職場管理者の権限と義務

3. 権限と義務の関係

まとめ

以上に述べてきたように、管理者は、職場運営、業務遂行をめぐって様々な権限を与えられていますが、その一方で、部下従業員が、安全・健康・快適な職場環境の下で、意欲と能力を十分に発揮して仕事に取り組んでいけるよう、様々な責任・義務を課されています。

言わば、これらはコインの裏表の関係にあると言えます。

たとえば、管理者は、

- ①業務命令・指示の権限が与えられている代わりに、部下の業務成果については、客観的尺度にもとづき公正に評価する義務がある
 - ②職場秩序を維持するため、就業規則等にもとづき懲戒処分を行うことができる権限が与えられている代わりに、部下の人権を含めた人間関係に留意する義務がある
 - ③安全衛生管理や施設管理の権限が与えられている代わりに、部下が安全・健康・快適に仕事に取り組む配慮義務を負っている
- …といった関係です。

要は、両者のバランスをとった職場管理、従業員管理が必要であることを、ぜひご認識いただきたいと思います。



I. 職場管理者の権限と義務

4. 人事管理に関わる諸法令・規則等の概要

管理者が、職場運営、従業員管理等を行う上で、知っておくべき定めとして、①労働契約、②就業規則、③労働協約、④労働慣行があります。また、これらの中には、労働基準法、労働安全衛生法など国が定めた法律がベースとなって規定されている個所もあります。

管理者は、これらの定めについて、必ずしも精通している必要はありませんし、社内には、法務、人事、RC等の専門部署もありますから、何か疑義や問題が生じた時は、できるだけ早めに当該専門部署とご相談いただきたいと思います。この前提に立ちつつも、管理者として、以下に述べる人事管理に関わる諸法令・規則等の概要については、ご理解いただくようお願いいたします。

1. 労働協約

労働組合と使用者（会社）が、団体交渉をした結果、労働条件その他について合意に達した結果を書面にし、両当事者が署名または記名押印したものです。

労働協約の適用を受けるのは、原則として、締結当事者たる労働組合の組合員である従業員に限られ、組合員以外の従業員（管理監督者、派遣社員、パートタイマー等）には及びません。

労働者が憲法第28条に定める「団結権」に基づいて団結して交渉した結果合意をみたものであるため、個々の労働者（組合員）が使用者と結んだ労働契約に優先するとされています。

2. 就業規則

使用者（会社）が、労働者（従業員）の労働条件や職場における就労条件、服務規律等を定め作成した規則のことをいいます。お読みになれば分かるように、従業員が、会社（職場）生活を行っていく上で守るべき事柄、逆に会社が従業員に提供すべき労働条件等について具体的に定められており、管理者にとっては職場管理、従業員管理のバイブルとも言うべきものです。

なお、就業規則の冒頭には、『この規則は、労働基準法にもとづいて定めたものであって、社員的人格と自主性を尊重し、職場秩序を維持確立し、生産能率の向上を図ることを目的とするものである。したがって、社員は、誠実にこの規則を守らなければならない。』という一文が掲げられています。

（注）社員就業規則は、イントラの社員情報一覧から確認ができます。

3. 労働慣行

会社（職場）において、①ある事実の取り扱いが、②長期にわたり反復し、継続して行われており、③その取り扱いを広く一般従業員が認識（承知）しており、④管理者も承知してその取り扱いを行っており、⑤労使いずれもその取り扱いに異議なく、社内でも規範化し、制度化しているもの…とされています。一旦労働慣行ができあがると、既得権とみなされることがありますので、職場管理において十分注意すべき事柄です。

I . 職場管理者の権限と義務

4. 人事管理に関わる諸法令・規則等の概要

4. 労働契約

労働契約とは、『労働者は使用者に対し労働力を提供し、使用者はその対価として賃金を支払うことを基本とした契約』のことであり、当社では、採用に当たって、労働者（従業員）と使用者（会社）の間で、労働契約書を交しています。

法律的には、『懲戒処分という一定の強制力を背景にして、使用者の指揮命令に従って、その支配下において、指図どおり労務を提供し、服務するという命令服従の労働関係にあること』（これを使用従属労働関係といいます）とされており、実は、部下を持つ管理者が、部下への各種業務命令を行う法的根拠はこの労働契約にあるのです。

5. 上記1.～4.の優先順位

①、②…の順に適用の優先順位が下がっていくことをご認識いただきたいと思います。法令が全てに優先することは言うまでもありませんが、仮に労働協約と就業規則とで、異なる定めがされている場合は、労働協約が優先することになります。

① 法令

民法90条：公の秩序（法令）に反する法律法規は無効
 労基法、労組法、雇用機会均等法等に反する協約は無効

② 労働協約

労基法92条：「就業規則は…労働協約に反してはならない」
 協約違反…就業規則の変更命令を受ける（組合員のみ）

③ 就業規則

労基法93条：「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約については、その部分について無効とする。」

④ 労働慣行

使用者が明白に承認し規範化されている慣行。⇒「事実たる慣習」として、効力が認められる。⇒その慣習に従って契約を結んだと捉えられる。

⑤ 労働契約

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-1 部下の指導・育成の基本原則

職場管理者の重要な職責の一つに部下の指導・育成があります。仕事を通じて、一人ひとりの部下に目標を与え、動機づけ、部下の考え方や行動が、組織にとって適切な方向に向かうことを強く期待して、一人ひとりの指導・育成に当たっていく必要があります。

『やってみて、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば部下は動かし』

これは、山本五十六の有名な言葉です。このように「人を育てる」ことは、大変な労力と手間を要するものですが、職場のメンバーが成長し、レベルアップする中で、職場自体も進化し成長していくことを認識すべきです。

部下の指導・育成には、大きく次のような『目的』があります。

- ①職場の運営に必要なルール、マナー、態度、価値観等を身につけさせる。
- ②仕事を進めていく上で必要な知識や技術・スキルを習得させる。
- ③仕事を進めていくベースとなるコンピテンシーを習得させる。

また、指導・育成の『場面』としては、次のようなものがあります。

- ①日常の業務遂行そのものを通じた指導・育成（OJT）
- ②仕事を離れて行う企業内・職場内教育訓練、外部講習等（Off-JT）
- ③各人が自発的に目標を立てて取り組むレベルアップの機会（自己啓発）

さらに、指導・育成の『意図』から見れば次のように分けられます。

- ①部下の長所を伸ばし、やる気を引き出す取り組み。（個別アプローチ）
- ②部下の短所や問題行動を指導・矯正する取り組み。（個別アプローチ）
- ③職場運営に必要な方針・目標を共有し、各人の具体
行動につなげる取り組み。（集団的アプローチ）

人づくりは企業の成長・発展の礎であり、職場管理者には、『愛情を持って部下に接し、部下を鍛え、育てあげ、喜びや悩みも共有する』という姿勢が強く求められます。以下、育成と指導の観点から、管理者として心得ておくべき、幾つかの視点について申し上げます。

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-2 行動プロセス『部下育成』

管理社員にとって、自職場の個々のメンバーの能力を最大限に発揮させることは、組織として最大の成果を生み出すために極めて重要な職務です。特に継続して大きな成果を得るためには、職場におけるメンバーの最適配置を考え、個々人の能力を計画的かつ時間をかけてブラッシュアップさせることに努める必要があります。

管理社員の行動評価項目に、3つの行動プロセス（部下育成、チームング、イノベーション）がありますが、その一つである『部下育成』は「将来の望ましい体制作り、各人の特性にあったキャリアパスづくりに向けて、個々人ごとに育成に取り組む行動プロセス」と定義されています。

即ち、与えられた人的な経営資源を自職場の置かれた環境・状況に照らし合わせて、そのメンバーを最大限に活用して成果をあげるべく、メンバーの適性・能力を見極めつつ（選抜育成も含めて）、日常業務における個別指導に留まらず、中長期的視点も加えて個々人の能力向上に資する施策を打つ行動が管理者には求められています。

『部下育成』の行動レベルは下表のように日常的に必要な助言を与えてメンバーの知識・スキルを向上させる行動から、積極的にメンバーのレベルアップの機会を設定して指導・育成する行動、さらには中期的に職場の要となるメンバーを選抜育成する行動、長期的な職場全体のあるべき姿の構築に向けて育成プログラムを実行する行動などにレベル分けされています。

管理者は、**長期的に成果をあげる組織の構築には、計画的な部下育成が必須課題**であることを常に自覚しなければなりません。逆に、一般に部下育成行動に乏しい管理者として、①常に否定的フィードバックをする、②人に仕事を任せない、③育成機会を与えない、④機会は与えるが、その後の効果的フィードバックやフォローをしない、⑤長期的なメリットよりも、短期的なメリットを重視する…等があげられており、十分留意する必要があります。

レベル	定義
5	将来の望ましい体制作りと個々人の特性に合ったキャリアパス作りに向けて、配置転換などを含む個人個人の能力開発プログラムを作成し、周囲の支援協力を得て育成を実施している。
4	数年後の体制を予測して、キーパーソン（後継者を含む）を選び、数年後の育成計画を作成した上で、個別育成を行っている。
3	部下等に求められる知識・スキルの習得に配慮し、場を形成して習得を促すとともに、習得状況についてフィードバックしている。
2	部下等の不足する知識・スキルの習得に向けて、直接助言・指導したり、適切な講習会・研修への参加を促している。
1	部下等に対し現状業務の習得と円滑な遂行に向けた期待を示すことにより、部下自身による開発を促している。

Ⅱ.部下を育成・指導する

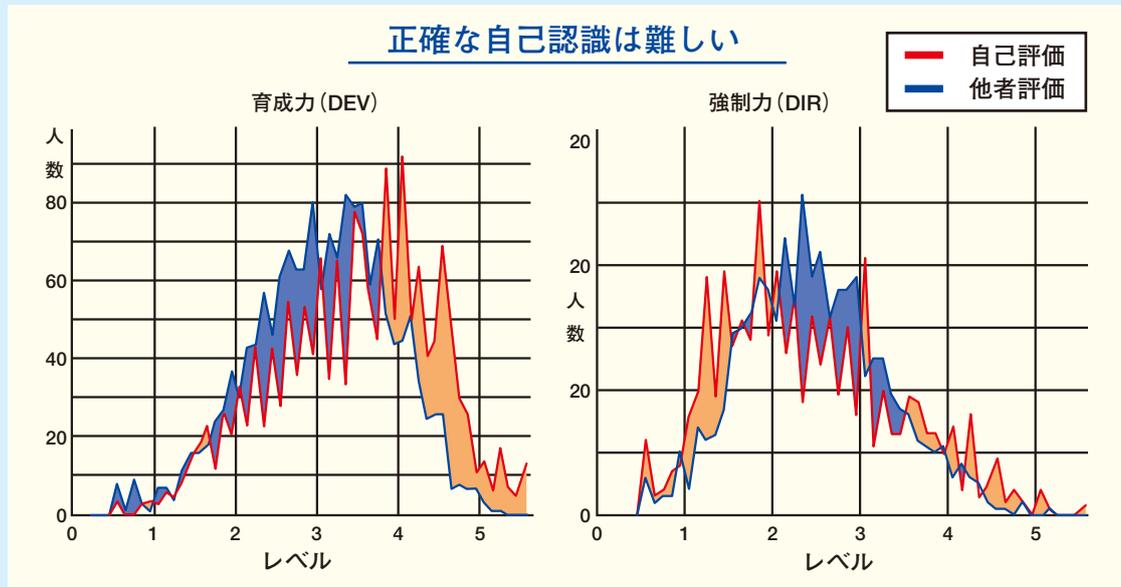
Ⅱ-3 部下を育てる取り組み／場面・意図・行動

1) 上司の思い／部下の思い

① コンピテンシー多面評価で浮き彫りになったもの

下のグラフは、当社のコンピテンシー多面評価に見られる、上司の思い(自己評価)、部下の思い(他社評価)のギャップを表したものです。左の『育成力』では、上司は、部下のことを育成しようと思って行動しているのに対して、部下の方には、そうした上司の思いがあまり伝わっていない、という状況が見られます。また、『強制力』では、上司は、部下にある程度の自由度を与えて、仕事をさせていると考えているのに、部下の方は、上司の要求に沿って、指示・管理されていると感じている、という状況が見られます。

管理者は、部下を育てる取り組みについて、自らの思いや行動特性を冷静に評価し、必要に応じて他社の意見やアドバイスも求めながら、より効果的な人材育成をめざしていくことが必要です。



② 上司の立場で反省すれば…

よく上司の立場で、部下を育成していると思っている時、部下の側から見れば、以下のような状況になっていることがあります。

- 上司は良かれと思って、育成の場を設定していても、部下は育成の場だとは感じていない。
- 部下の能力、得意・不得意、パーソナリティを知っているつもりで、意外と知らないケースが多い。
- 部下に対して、育成の意味や目的を知らせていない。
- 部下に、何を、どこまで伸ばしてほしいと期待するのか伝えていない。
- 将来の職場体制について、目標やあるべきビジョンを示していない。



Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-3 部下を育てる取り組み／場面・意図・行動

③ どうしてギャップを埋めるか？

ア) 第一に、自身の『部下育成』のスタイルについて、客観的に評価して見る必要があります。育成への熱意は人一倍あるのですが、自分の価値観やポリシーを押し付けていないか？逆に自主性を重んじるという名のもとに、要所要所でのアドバイスやサポートをおざなりにしていないか？…などです。同僚の身近な管理者に、自分の指導スタイルが、他人にはどう映っているか聞いてみることもヒントになるでしょう。よかれと思ってやっていることが、意外に問題があったという気づきにもつながります。

イ) 第二に、部下と十分なコミュニケーションを図ることです。部下に、必要な知識やスキルを身につけさせる、欠点を矯正する等、上司の側からは、当然育成ニーズはよく見えていると思います。要は、そうしたニーズを部下にも伝え、何故必要なのか？ 現状はどうなっているのか？ めざすべき目標レベルは何か？を、上司と部下が共有することです。

ウ) 第三に、人により、目標レベルや育成方法を変えながら、実効のある取り組みをめざすことです。以下に述べるのは、そうした育成対象に応じた取り組みの例です。

2) 部下を育てる取り組み例（場面・意図・行動）

よく人材育成の連鎖ということが言われますが、人材育成方針の明示⇒個別育成プランの作成（誰をどのレベルまで）⇒育成機会の付与（どのようにして）⇒育成状況の把握（結果はどうだったか？）⇒育成方針の明示…といったように、連続的な取り組みを図っていくことが必要です。

その上で、コンピテンシーの開発で言われる『場面』『意図』『行動』を意識しながら取り組んでいくことが効果的です。

① 新人を育てる

- ・場面：仕事を覚えさせる。
- ・意図：基本（スタンス）を習得させたい。
- ・行動：指導員をつけて、成功体験中心に育成する。

② 中堅社員を育てる

- ・場面：業務分担の変更。
- ・意図：仕事のスパンを広げさせたい。
- ・行動：課題を与えてレポート報告させる。

③ ベテラン社員を育てる

- ・場面：職場の変化に伴い、新しい技能を身に付けさせる。
- ・意図：やる気の再点火。
- ・行動：外部研修への参加。

Ⅱ.部下を育成・指導する

Ⅱ-4 部下を指導する取り組み

1.上手な部下指導のポイント

部下指導には幾つかのポイントがあります。以下の10点に限るものではありませんが、参考になさってください。

(1) なぜ指導するか、理由・必要性きちんと説明する。

指導には、いろいろな場面があり、背景・理由がありますが、大切なことはなぜ指導するか、理由・必要性きちんと説明することです。たとえば、何故叱られるのか部下が分からないままだと、反発のみが先立つこともあり、効果があがらないからです。忙しい時は、後から指導の必要性についてフォローすることでもかまいません。

(2) 部下の個性や性格の違いに応じて、指導方法を工夫する。

10人の部下がいれば、10通りの個性や性格の違いがあります。自分で考えるて前に進むことが得意な部下もいれば、きめ細かくサポートして道筋をつけてやる方がよい部下もいます。過去の自分の体験を持ち込むだけでなく、部下それぞれの状況やレベルを踏まえて、指導の仕方を工夫していく姿勢が必要です。

(3) 部下には、できるだけ自分の言葉で話す。

よく『上司がああ言ってるから頼むよ』という指導の仕方をする上司がいますが、毎度毎度だと感心したものではありません。『うちの上司には自分の考えはないのか?』と部下から思われかねません。基本的には、たとえ上司からの指示であっても、自身の言葉に咀嚼して、自分の考えとして話すことが肝要です。

(4) 部下ひとりひとりのペースに合わせた指示を行う。

組織は業務命令・指示で成り立っていますから、部下のペースにあわせて指示をするというのはおかしい、と思われるかも知れません。ここで言いたいのは、部下もこなすべき業務や課題を複数抱えているので、その状況を的確に把握した上で、無理のない指示を行うという意です。もっとも、組織にとって緊急時等にはこの限りではありません。

(5) 部下指導では、一度に一つのことを教える。

全ての部下に当てはまることではありませんが、機関銃のようにまくし立てる式の指導は、部下にとって消化不良につながりかねません。原則は『一度に一つのことを指導する』のが有効とされています。

一つ教えて、その消化状況を確認する。次には、また一つのことを教える。ステップ・バイ・ステップで、着実な前進をめざしてください。

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-4 部下を指導する取り組み

(6) 部下へのサポートはタイミングが肝心である。

部下が仕事の壁にぶつかっている時、管理者自身、あるいは直属上司を通じてサポートを行う場面があります。ただサポートにはタイミングと程度が必要であり、あまりに早い時点で助け船を出したり、こと細かくアドバイスし過ぎると、長い目で見て部下のためになりません。部下の仕事ぶりをよく把握して、効果的なサポートに留意してください。

(7) 時には部下に責任をとらせることも必要。

組織の長が最終責任を負うことは当然ですが、部下の進めた仕事が、本人の怠慢や注意不足で上手く運ばなかった時、教育的意味合いを含めて、部下にその原因を反省させ、必要な場合、顛末書を求めること等も必要になります。責任を負わせるというよりは、教育的指導であり、こうした場合は、管理者として毅然と対応してください。

(8) できる部下には、さらに仕事を与える。

昔、経団連会長をされていた土光敏夫氏は、『仕事の報酬は仕事で与えよ』と自らの著書に書いています。特に力のある部下には、どんどんレベルの高い仕事を与えることで、その部下が伸びていく力を押してやるのが有効と言われます。結果としての処遇という考え方であり、程度の差はあっても、多くの部下に共通する原則ともいえます。

(9) アドバイスは短く、余計なことは言わない。

簡にして要という言葉がありますが、部下にアドバイスや指導を行う時は、できるだけポイントを絞って行うことが必要であり、結果的に部下に指導の内容を印象づけることになります。また、『ついでにあのことも言っておこう』という気持ちになりがちですが、ぐっとこらえること。それと、仕事に関わりのない個人の性格等に言及することは避けるべきです。

(10) 部下には傾聴的な姿勢でのぞむ。

部下の指導に当たって、できるだけ留意すべきこととして、できるだけ『傾聴的な姿勢でのぞむ』ことがあります。裏返せば、自分ばかり喋る上司、部下の声を聞かない上司になっていないか?という意味です。これについては、iv.『職場のコミュニケーションを良好に保つ』の中で、より詳しく述べますが、部下の意欲を引き出し、納得を促す上で、管理者が留意すべき大切な姿勢と言えます。

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-4 部下を指導する取り組み

2. 部下を指導する取り組み例

何を指導しようとするのか、その意図によって自ずと方法が変わってきます。以下に述べるのは一例とお考えください。

(1) 部下の強みを伸ばしたい。

部下の強みを伸ばすのは、部下にとっても得意分野の取り組みでもあり、基本は自分に考えさせることです。管理者としては、それを側面からアドバイスすることで十分です。ただ、強みは、あくまで会社が必要とする仕事で発揮すべきものであり、あまりに個人の思い入れが強い場合は、うまくリードしてやることも必要となります。主にほめる、動機づける指導の仕方をとります。

(2) 部下の欠点・問題行動を矯正したい。

部下の欠点・問題行動を矯正したい場合、往々にして本人には、その至らなさ加減が見えていないことがあります。そんな時に、一方的に叱ったり、指摘したりすると、反発心やモラルダウンが先立つこともあり、できるだけ丁寧かつ冷静に本人の置かれた状況を説き起こし、本人に気づきを促す指導の仕方が望ましいと言えます。また改善が見られた場合には、小さなことでもほめるやり方が効果的でしょう。

(3) 新しい課題にチャレンジさせたい。

本人には未踏の分野であり、当然不安感もあるため、まずは動機付けが必要です。なぜ、そのテーマにチャレンジする必要があるのか、最終的なゴールをどう考えるのか、どういうアプローチの仕方があるのか等について、部下と十分なコンセンサスを図っておくことが求められます。

なお、部下の能力レベルによっては、できるだけ自分の力で考えさせることも有効な方法です。当然、途中段階での進捗については、十分把握して、必要なサポートを行うことを忘れないでください。

(4) 職場の雰囲気を変えたい。

職場の雰囲気、風土というのは、長年の蓄積の産物でもあり、すぐに変えることは難しい場合があります。また、本人は気づいていないかも知れませんが、管理者自身の職場運営スタイルや指示・指導の仕方が、現在の雰囲気に影響を与えている場合もあります。

部下の管理社員や、主だった一般社員とフランクに話し合いをし、彼等の意見・声に真摯に耳を傾ける謙虚な態度が望まれます。その上で、『自分はこうしたい』という管理者としての考えも述べて、コミュニケーションの力を借りて、部下をその気にさせていくやり方です。当然のこととして、自分自身が率先して変わることがポイントとなります。

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-4 部下を指導する取り組み

(5) 職場のルール・規範を徹底させたい。

安全活動などで重要となる取り組みです。まず、一番大切なことは、『みんなで決めたことを守るのは、職場活動の出発点である』ことを、部下に理解させることです。そのためには、ルールを守らない行動に対して、毅然と対処するとともに、『なぜそうした行動となったのか』をケーススタディーにして、みんなで考えた対策を職場で共有化することが重要です。また、管理者が、折に触れ、繰り返し繰り返し、部下にルール・規範を守ることの大切さを語ることも、有効な手立てと言えます。

Ⅱ.部下を育成・指導する

Ⅱ-5 ほめる・叱る

1.背景

家庭や学校等で叱られたことのない世代が増えてきていると言われます。

一方、上司の側からも、『どのように部下をほめ、叱ればよいのか、もう一つ自信が無い』といった声を聞きます。ほめること、叱ることは、人を動機づけ、育成する等に有効な方法であり、管理者として、できるだけ正しい方法を身につけることが必要です。

2.目的

ほめること、叱ることの大きな目的は次のとおりです。

○部下を動機づけ、育成する。

仕事の進め方、でき栄え等について、上司の評価や考えを、タイムリーに伝えることで、部下を動機づけ、育成する。

○職場の規律やルールを維持する。

職場規律、安全ルール等、組織のメンバーとして守るべきことについて、部下の行動を評価し、必要な修正を行う。

3.管理者の行動

その時、その場で、具体的に、限定して…というのが基本ですが、部下の心情や周囲の状況等を考慮して、対応することが必要な場合があります。

○具体的・限定的に叱る……改善が期待できる

×抽象的・過剰に叱る……部下の自尊心を傷つける

○具体的・限定的にほめる……部下の自尊心を高める

×抽象的・過剰にほめる……おだてにつながる

4.ほめ方

ほめられると誰でも気持ちのよいものですが、ほめ方には一定の基本ルールがあります。

①事実を具体的にほめる

『今回の業務改善では、〇〇君が中心となって検討を進め、20%のコスト低減に貢献してくれた。』

②なぜほめるのか、その価値を説明する

『〇〇さんは、日頃の注意深い観察で、製品への異物混入を発見し、品質クレームを未然に防いでくれた。』

③なるべく人前でほめる

『ほめるのは人前で』が原則です。時に、後から人を介して部下の耳に入り、やる気を高めるケースもあります。(課長が君のことをほめていたよ。)

Ⅱ. 部下を育成・指導する

Ⅱ-5 ほめる・叱る

④チャレンジな取り組みをほめる

チャレンジして成功したことは当然ですが、うまく行かなかったケースでも、場合によっては、そのチャレンジをほめることが、モチベーションにつながります。

⑤小さな取り組みをほめる

『たとえ小さなことでも、上司はちゃんと見ているよ』という雰囲気づくりにつながり、職場の雰囲気を引き締めます。

5. 叱り方

①事実を具体的に叱る

『君はいつも詰めが甘い性格だね』、『そんなことだから、この前もミスをしたんだ』等は好ましくありません。あくまで、今回叱らなければならない事実を、具体的に叱るのが原則です。

②直接叱る

人づてに叱ったり(上司が怒ってたよ等)、Eメールで叱る等は感心しません。直接、部下の前で、肉声(自分の言葉)で叱ることを心がけてください。

③冷静に叱る

感情的にならず、できるだけ冷静な態度で叱ることが必要です。感情が激して、①のような叱り方をしたら、かえって逆効果になります。

④部下を公平に叱る

同種の行為について、ある部下には厳しく叱り、ある部下には、見逃すといった、不公平な叱り方は禁物。部下には公平に対応すべきです。

⑤別室で叱る

誰でも人前で叱られると、自尊心を傷つけられ、素直に受け入れることができにくくなるものです。できるだけ別室で叱ることを心がけましょう。

⑥叱った後のフォローをする

叱りっぱなしは禁物。上司から叱られると、落ち込んでしまう部下もいます。今後の育成のためにも、必ず叱った後のフォローが大切です。

Ⅲ.部下を動機づける

Ⅲ-1 モチベーションの基本原則

1) モチベーションとは?

モチベーション（動機付け）とは、自分の士気を高めて、やる気を出す力のことですが、職場マネジメントにおいては、『仕事に対するやる気』を指す言葉として用いられます。

モチベーションには、そのやる気をおこさせる対象、目的があり、この目的こそがモチベーションを左右するわけです。ただ単純にモチベーションを高めるとしても、「何のための」という部分に焦点を当てる必要があり、仕事の場合で言うと、「これのために頑張る」という目的を明確にしなければなりません。

2) ハーズバーグの『動機づけ／衛生理論』

米国の心理学者:F.ハーズバーグは、図で示すように、企業における従業員の満足度は、満足要因（動機づけ要因）と不満足要因（衛生要因）からなっているとしています。後者は給与・処遇・作業条件などで、満たされていないと不満足要因にはなるが、満たされてもプラスのモチベーションにはつながらないとしています。

一方、前者は、

- ① 仕事を通じて自らが成長しているという充実感
- ② 目標を成し遂げた時の達成感
- ③ お客様、上司、仲間からの賞賛
- ④ 信頼され任されているという誇り（自己重要性の認識）
- ⑤ 仕事そのものが自分の能力を活かすのに相応しいというやり甲斐

など広義の報酬であり、満たされるに従ってプラスのモチベーションに結びつくとしています。

管理者の立場では、人事制度の公正な運用を通じて、部下の働きや能力の発揮度合いを、正しく処遇に反映させることは勿論大切ですが、これに加えて、仕事の達成感や充足感、仕事・組織の重要性や使命感、職場の仲間との一体感・信頼感、上司から信頼され認められているという手ごたえなど、広い意味での従業員満足（ES:Employee Satisfaction）を高めるような取り組みが求められます。

Ⅲ.部下を動機づける

Ⅲ-1 モチベーションの基本原則

3) 従業員満足度を高める要因

一般に従業員満足（ES）を高める要因として、次の11個をあげている学者もいます。いずれにせよ、管理者は、①部下を動機づけ、その満足度を高める要因は多岐にわたっていること、②やり甲斐・働き甲斐は、決して経済的処遇だけで充足されるものではなく、仕事を通じた切磋琢磨、職場コミュニケーションに負うところが大きいこと…を十分認識され、職場運営・職場管理に注意いただきたいと思います。

従業員満足度を高める要因

- ①適 職 仕事自体が好きであったり、自分に合っていると思えること。
- ②人間関係 職場に円滑な人間関係や協調、交流があること。
- ③自己表現 自分の考えやアイデアを生かしたり、個性を発揮したりすること。
- ④環境適応 状況変化に適応し、困難や障害を乗り越えること。
- ⑤環境整備 業務手順が明確になっていること。会社の設備や立地などの職場環境が快適であること
- ⑥業務遂行 業務を遂行し、目標を達成すること。
- ⑦期待・評価 上司をはじめとする周囲が期待や信頼、評価を与えてくれること。
- ⑧職務管理 仕事内容を理解し、自ら主体的に仕事を進めること。
- ⑨私生活 家族や親しい人が仕事に理解を示すこと。また仕事と余暇のバランスが取れていること。
- ⑩昇進昇格 早く昇進すること。
- ⑪報酬 高い給与を得ること。

〔JTBモチベーション社HPより〕

Ⅲ.部下を動機づける

Ⅲ-2 動機づけの具体的な方法(例)

前項『モチベーションの基本原則』で述べたように、従業員のモチベーション(動機づけ)に影響を与える要素は、職場環境、仕事、人事処遇、人間関係等、多岐にわたります。管理者として望まれるのは、モチベーションを下げないことに留意した対応よりも、モチベーションの向上をめざした積極的な取り組みです。以下、より効果的と考えられるモチベーション向上の方策をご紹介します。

1) ミッション・目標を明確にする

管理者からの強力なミッションの発信は、部下のモチベーションを掻き立て、困難な課題へのチャレンジ心を触発します。具体的には、仕事への意欲、使命感、責任感、会社への帰属意識、探究心などを向上させるような、自職場のミッションを、管理者自ら発信することが重要です。ミッション・目標の明確化こそが人を動かす原動力だと言えます。

2) 部下への心配り・気遣いを忘れない

動機づけの背景には、上司／部下の信頼関係が必須です。コミュニケーションの項でも述べていますように、常に部下の業務状況を把握し、忙しい時ほど、キメ細かい心配り・気遣いをするように努めたいものです。大切なことは、口に出して部下に伝えることです。『ご苦労さん』この一言で部下のモチベーションは高まります。

3) 必ずフィードバックを行う

指示した仕事の結果や出来栄について、部下にフィードバックすることは当然ですが、加えて、部下からの提案や問題提起についても、あまり自分のところで暖めず、必要な交通整理を行い、出来るだけスピーディなフィードバックを心がけてください。適切なフィードバックこそが、部下のやる気を引き出します。

4) 教育熱心であること

部下を育てることに熱心な上司であってほしいと思います。育成や指導スタイルに、管理者の個性が反映することはやむを得ませんが、部下は、上司が人を育てることに関心を持っているか、仕事の成果さえ上がればよいと思っているかをシビアに観察しています。

『自分のことを本気で育て、能力を引き出そうとしている上司』には、モチベーションアップ上手の上司と言えます。

Ⅲ.部下を動機づける

Ⅲ-2 動機づけの具体的な方法(例)

5) リーダーとしての心得

以下、管理者として、職場の従業員を動機づける上で、大切だと言われている心得を列記します。ご参考になさってください。

- ① 周囲の人の考えを聴く、その人の仕事ぶりを観る、その人を理解するといった力
- ② 部下の内部に宿っている動機を引き出したり育てる力
- ③ ビジョンや新しい事業のやり方を通じて、組織全体のモチベーションを高めさせる力
- ④ その人の存在自体が周囲の部下のモチベーション向上に作用する力
- ⑤ 会社発展のために献身する姿勢、困難な職務をやり遂げる姿勢、部下の責任を一身に負うリーダーとしての責任遂行の姿勢 等

Ⅳ.職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-1 なぜいまコミュニケーションか

1) 管理者・マネージャーに必要な『コミュニケーション力』

近年、企業を取り巻くさまざまな環境変化により、職場における上司と部下の関係、特にコミュニケーションのあり方が大きく変わってきたと言われます。問題は、そのことを管理者があまり自覚していないことであり、その結果、上司／部下のコミュニケーションギャップが発生し、職場運営上の大きな問題となってきたと思われる。部下のやる気と能力を引き出し、円滑な組織運営を行っていくためにも、**管理者に求められる「コミュニケーション力」が、一層重要になってきているのです。**

2) コミュニケーションのあり方が変わった

バブル経済崩壊後の経営を取り巻く環境の変化により、日本の企業社会は、年功序列から成果主義、ピラミッド型組織からフラット型組織へ移行しつつあると言われます。また、IT化の進展によって、**組織内のルール、中でもコミュニケーションのあり方が一変(=Eメール主体の意思疎通等)**するとともに、情報は、瞬時にして組織全体に行き渡るようになり、これまで持っていた管理職としてのアドバンテージが相当部分なくなってきました。

3) 情報伝達者としての管理者の役割変化

情報の伝達においても、単に経営からの情報を伝えるだけでは意味がなく、管理者は、**情報の持つ意味、チームと個人に求められる行動などについて咀嚼し、それらを丁寧にメンバーへと伝えていく必要性が増してきました。**

さらに、従来の指示命令型のコミュニケーションではなく、部下との協働的な関係のもと、**育成型のコミュニケーションが求められるようになってきています。**

4) Eメール文化の問題点

一方で、現状に目を向けると、部下ともっぱらEメールで仕事のやりとりを行い、直接対話を重視しない管理者が増えてきていると言われ、人事管理方針の中に『職場コミュニケーションの充実』を掲げる企業も見られます。

一例として、同じオフィスで、5メートル以内の部下とのコミュニケーションに、もっぱらEメールを利用している管理者の存在です。声をかければ、1分で済む意思疎通をEメールで行い、あげくの果てに、部下への指導や注意までEメールに依存する等です。

確かにEメールには、瞬時に、大勢の人達と情報を共有化できる利点がありますが、**本来、フェイス・ツー・フェイスで行うべき部下指導までEメールで行うというのは、管理者としての責任を放棄しているとも言えるでしょう。**

Ⅳ.職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-1 なぜいまコミュニケーションか

5) 若手はコミュニケーションを求めている

一方、若い人たちは、上司に対してどのような気持ちを抱いているのでしょうか?意外に思うかもしれませんが、『実は彼らはコミュニケーションを取りたがっている』との調査報告があります。

多くの若者は、『人からかまってほしい』、『人に認められたい』という欲求を持っているのですが、どちらかと言えば**対人関係の構築が苦手**で、**他人とのコミュニケーションのとり方がうまくない世代**であることにご留意いただきたいと思います。このようなバックボーンを持つ部下と、どのようにコミュニケーションを図っていくか。これが、これからの上司に求められる課題の1つであると言えます。

6) 上司の言動は、部下に大きな影響を与える

最近、部下に対して「きちんと話せない上司」や、部下の話を「きちんと聞けない」上司が多いと言われています。もともと上司と部下の間には、世代や立場の違いなど、コミュニケーションギャップを生む要因が多く存在します。“阿吽の呼吸”や“一を聞いて十を知る”ことを要求する旧世代と、細かな指示を望むマニュアル世代との溝は深く、こうしたギャップが仕事や人間関係に与える影響は決して少なくありません。

しかし、たとえ世代特性は変わっても、さりげない励ましの言葉が部下を強くモチベートすることもあれば、無神経な発言がやる気をそいでしまうこともあるのです。

上司の言動は、本人自身が思っている以上に、部下に大きな影響を与えるということをご認識いただきたいと思います。

7) 指示・命令型からコーチング型のマネジメントへ

昨今、広く行われている指導・育成法として、コーチングという手法があり、ある専門家はこれを『個人の自己実現をサポートするシステム』と定義しています。コーチングで大切なのは、相手が必ず答を持っていると信じて、本人がじっくりと考え、それを口にするまで待つことができるかどうかということ。そして、その答を見つけるために、パートナー(上司)が必要ということになるのです。

この点が、従来の上司と部下という上下関係と違うところであり、上司である管理者はあくまでサポート役であって、一方的な指示や命令を下す存在ではないということになります。

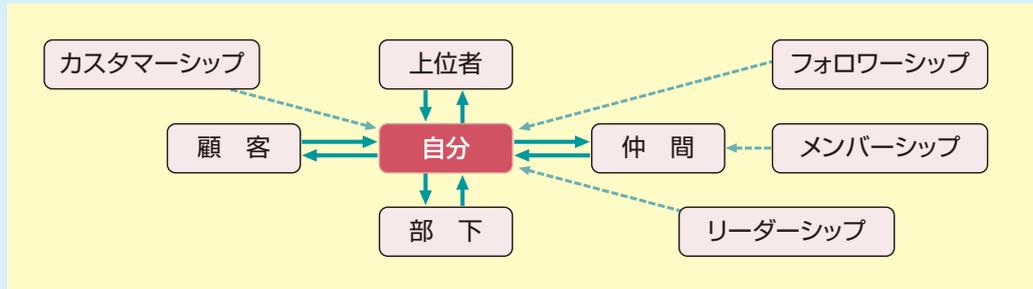
指示・命令によるマネジメントだけでは、部下を動機づけ、効果的に指導・育成していくことは難しい時代であることを認識され、コーチング型のマネジメントの良さも取り入れていただきたいと思います。

Ⅳ. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-2 コミュニケーションの基本原則

1) 職場のコミュニケーションの基本形態（4つのコミュニケーションの形態）

職場のコミュニケーションには、管理者を中心に据えると、上司、部下、同僚（例：同じ部内の課長・TL）、顧客（社内外）等との関係があり、コミュニケーションの取り方は変わっても、人と人との関係という意味では、本質的に同じものです。



2) コミュニケーションは何のために必要なのか

コミュニケーションの目的は、職場の目的・目標を達成するため、職場で、いつ、誰（と誰）が、どこで、どういう時に、何をするのか等を、確認し、共有化することです。具体的には、次のような場面があります。



① 目標・方針の共有……行動のベクトルを合わせるために
（何のためにするのかの共有、価値の共有）

② 共通の状況・場の確認……状況認識のすり合わせ
（正確な問題状況の把握→解決への問題意識の共有）

③ 正確な情報の共有……不確かさ・曖昧さを減らすために
（状況の把握、状況分析の確認）

④ ノウハウの共有……チームとしての問題解決のために
（知識・経験を共有化しチーム力を高める）

⑤ メンバーの相互理解……互いに考えていることの確認のために
（メンバーの考えの確認、方針の確認）

⑥ メンバーの役割の確認……チーム力アップのために
（チームからの発想、チームのために何をするのか）

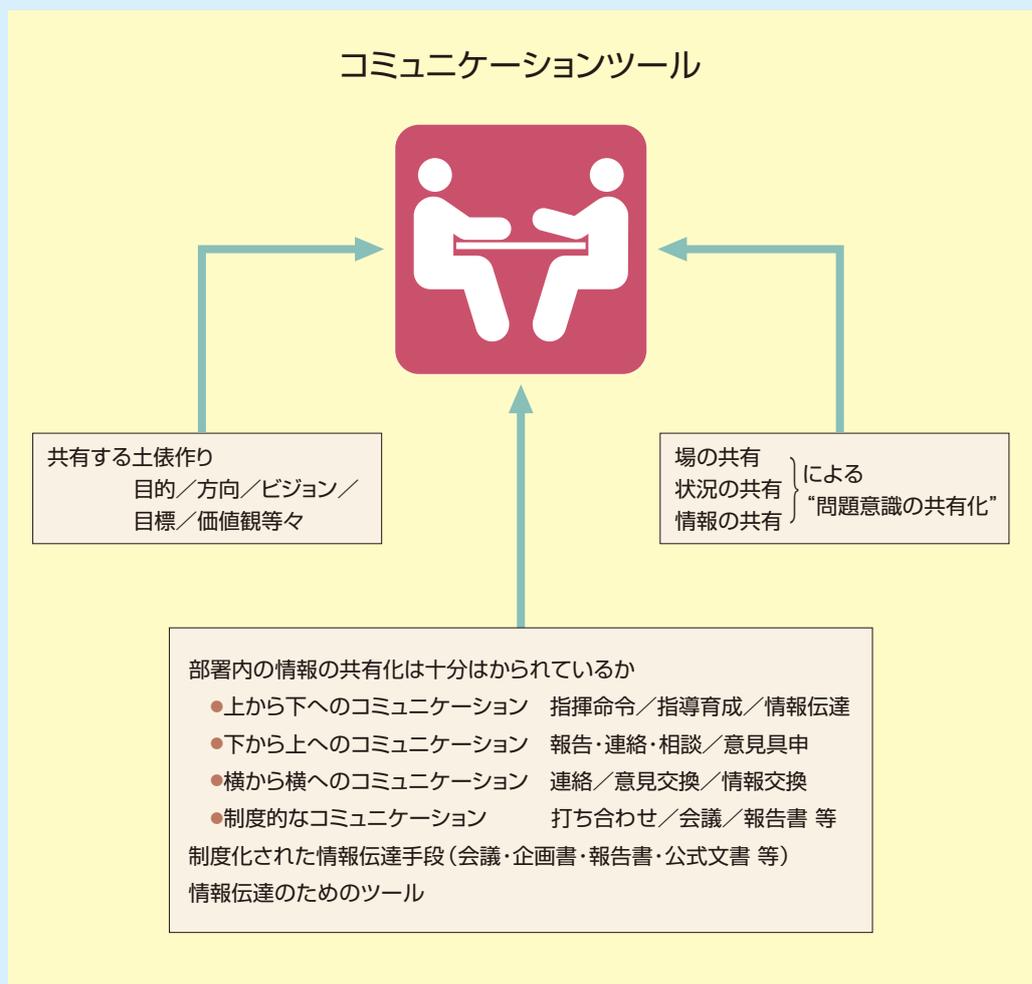
⑦ アウトプット（期待成果）の共有化……目標値の共有
（チームとしての達成度、プロセス確認）

Ⅳ. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-2 コミュニケーションの基本原則

3) コミュニケーションのツール

日常、管理者は、目的に応じて、コミュニケーションのツールを使い分けながら、効率的な組織運営に努める必要があります。『コミュニケーションの仕組みとツール』を図示すると、次のようになります。

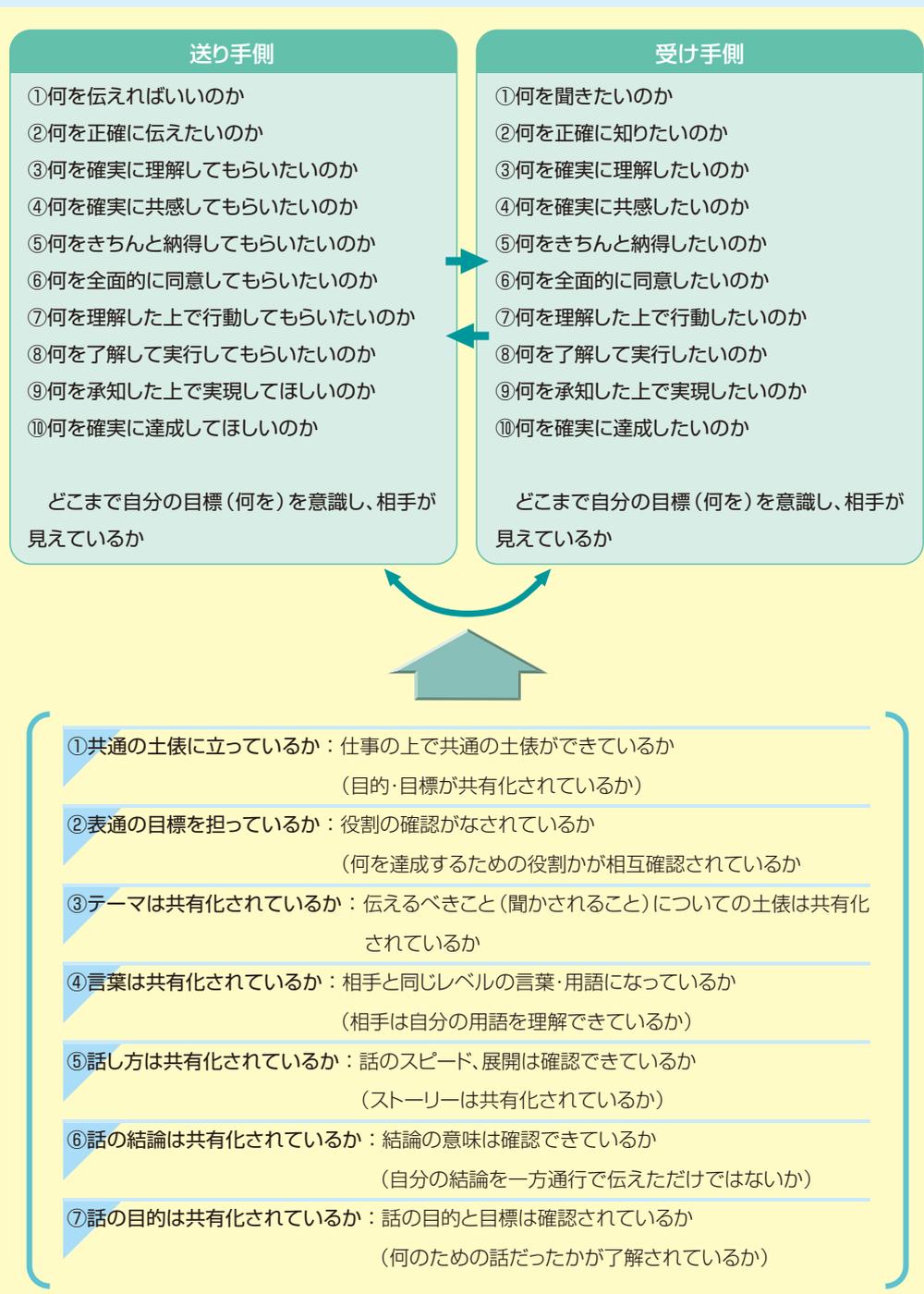


IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-2 コミュニケーションの基本原則

4) コミュニケーションを円滑に進めるための留意点

コミュニケーションにあたって、①情報の送り手、受け手で、それぞれ状況、立場、目的、ニーズ等が異なることがあります。コミュニケーションを円滑に進めるうえでは、こうした点を事前に明確にする必要があります。その際のチェックポイントを図示すると、次のようになります。



Ⅳ. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-2 コミュニケーションの基本原則

報告

連絡

相談

5) 上司や部下を巻き込むツール／あなたの職場の報・連・相は適切か？

① 報・連・相が組織を活性化する

職場におけるコミュニケーションの例として、もっともポピュラーなのが、報（報告）・連（連絡）・相（相談）です。報・連・相の行き届いた職場では、仕事の成果があがり、職場のメンバーが生き生きと仕事に取り組んでいることが多いといわれます。



② 報連相のチェックポイント

あなたの職場の報連相には、共有化されたルールがあり、それらは十分に機能していますか？

- 管理者として、部下の報連相に、十分耳を傾けているか？
（傾聴スキルの項で解説）
- 定期的報連相と、随時報連相ともに、コミュニケーションの手段として、機能しているか？
- 悪い情報ほど、速やかに伝達される仕組みとなっているか？
- 突発事態に、情報の共有化のためにどうするかが決まっているか？
- 報連相の手段、方法は決まっているか？あまり固定的になっていないか？
（例：文書・Eメール重視）
- 緊急事態の連絡方法は決めてあるか？相手が不在時の報連相のとり方は決まっているか？
- なぜ相手はその報告が必要なのかを考えたことがあるか？
- いつ、どこで、何を、どう報告するかが決まっているか？

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-2 コミュニケーションの基本原則

【参考: コミュニケーションの土俵をつくる～ジョハリの窓】

よく知られたコミュニケーション理論ですが、「自分が知っている自分」を、自分がしている仕事の進め方、仕事の考え方、価値観と、「他人が知っている自分」を、上位者や部下に置き換えてみてください。両者が一致しているところでのみ、コミュニケーションが成り立つのです。

①パブリック (自由の世界) 自分が知っている自分 他人が知っている自分	②ブラインド (盲点の世界) 自分が知らない自分 他人は知っている自分
③プライベート (秘密の世界) 自分が秘密にしている自分 他人は知らない自分	④アンノウン (未知の世界) 自分の知らない自分 他人も知らない自分

①パブリックな部分 (自由の世界)

行動・感情及び動機について、自分がよく知っていて、他人にも知られている部分。ここでは、「自分は…の人間である」と思っているし、他人もそう認めている。自他共に認めている自分の姿がある。ここでは、自分の考えや言動は容易に相手に通ずる。他人とのコミュニケーションもよく通ずる。

②ブラインドな部分 (盲点の世界)

行動・感情及び動機について、他人からは見られ、知られているが、自分自身ではまだ知らない部分。ここでは、自分だけが自分のことを気づいていない。たとえば、周りには皆その欠点を認めているのに、自分だけがその欠点に気づいていない。

③プライベートな部分 (秘密の世界)

行動・感情及び動機について、自分自身はよく知っているが、他人には意識的に隠している部分。ここでは、自分だけが胸に秘めていて、他人に知らせていない自分の姿がある。

④未知の部分 (未知の世界)

行動・感情及び動機について、自分も知らないし、他人にも知られていない領域。ここには、自分も他人も気づいていない自分の姿がある。②③④の世界では、コミュニケーションは通じない。

自己開示

プライベート領域を縮小して、パブリックの領域を拡大することである。自分が何を指し、何をしようとしているかを、メンバーに表明し、明示することによって、プライベートな部分が小さくなる。

フィードバック

自分の行動がメンバーや上位者からどう受け止められているかをフィードバックしてもらい、自分の知らない部分、気づいていない部分を受け入れることによって、ブラインドの部分減らし、自己認知、自己イメージを広げることである。いわば“聞く耳”である。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



1. 部下と対話をする

管理者には、そのポジションに課せられた役割にもとづいて指示・命令を行うだけでなく、自らの人間性や心情をできるだけ表に出して、部下に接することが求められます。こうした態度を『アサーティブな自己表現』（自分も相手も大切にしたい自己表現）と言い、部下との対話のベースとなる心構えです。自己表現には大きく次の3つがあります。

1) 攻撃的(アグレッシブ)な自己表現

自分の意見・主張は大切にしますが、相手のことはあまり眼中になく、結果として相手に自分を押し付けることになります。たとえば、並んでいるときに割り込まれると、「ここはみんな並んでいるんだ、後ろに並べ」と大声で怒鳴る人。「私はOKあなたはOKでない」という姿勢です。『黙って俺の指示に従え』式の管理者はこの典型です。

2) 非主張的(パッシブ)な自己主張

相手を慮るあまり、結果として自分の思いや主張を表現しなかったり、し損なうケースで、たとえば、列に割り込まれると、一人でぶつぶつ言うが我慢してしまう人です。「私はOKでないが、あなたはOK」という姿勢であり、管理者としては『相手に気を遣い過ぎて、毅然とした態度に欠ける』タイプです。

3) アサーティブな自己表現

自分も相手も大切にしたい自己表現の仕方です。安易に妥協せず、お互いの意見を出し合い、譲ったり譲られたりしながら、相互に納得のいく結論を出そうとします。プロセスを大事にするので、強く主張するだけでなく、相手の表現にも耳を傾けます。たとえば、列に割り込まれた時は、「ここは皆さん並んでいますから、後ろに並んでいただけますか」と冷静に、きちんと伝えます。「私はOKあなたもOK」という姿勢であり、『対話やコミュニケーションを重んじるタイプの』管理者です。

管理者が部下に接し、対話を行う時は、3)のアサーティブな自己表現を心がけることで、本当の意味での対話が成り立ち、コミュニケーションが可能となることを認識すべきです。

Ⅳ.職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-3 対話と傾聴

【管理者のアサーティブ度チェック項目】

- 目的・方向性、ビジョンを常に自問し、メンバーに明確に語るようにしている。
- メンバーとのベクトル合わせ、判断基準のすり合わせを怠らない。
- メンバーの役割を明確にし、何をなすべきかについて話し合っている。
- メンバーに、途中経過、進捗状況、目標達成度についてオープンにしている。
- プランや企画立案に当っては、メンバーの知恵を集めるようにしている。
- メンバーに自らの問題意識をぶつけ、キャッチボールすることをいとわない。
- 目標達成の障害となる行為、判断基準からの逸脱には、その理由を説明し、注意も叱責もする。
- メンバーの状態や進捗度を見極めながら、いつでも声をかけたり、サポートの手を差し伸べる。
- メンバーの力量、成長目標について率直に現状を評価し、レベルアップへの支援も心がける。
- どんな難局、行き詰まりにも諦めず、メンバーの衆知を集めて乗り切ろうとしている。
- 自分の問題や不都合についても謙虚に聞く耳を持っている。
- メンバーからの具申、提案、提言は必ず全体でオープンに議論する。
- 自分の意思決定についてはオープンにし、その理由についても説明する。
- 周囲から誉められた時は、感謝の気持ちやうれしさを率直に表現できる。
- 自分の知らないことがあった時、相手の発言を素直に聞ける。
- 部下の仕事ぶりや日頃の対応で、優れていると感じた時は率直にその気持ちを伝えられる。
- 自分への不当な要求や批判には冷静に反論できる。
- たとえ重要な顧客や上司でも、無理難題にはきちんと反論し、理由を説明して断ることもできる。
- 部下の支援やサポートの要請には、自分の判断で不要と感じた時はきちんと説明できる。
- 自分の過ちやミスは率直に認めて、謝ることができる。
- 自分の決断の過ちが明らかとなれば、直ちに修正するのをいとわない。
- 結果責任については、自分自身が負うことは当然だと考え、常にその旨表明している。

「P&Pネットワーク社HPより」

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



2. 部下の声や思いを「傾聴」する

『対話』以上に、必要性が高まっているのが『傾聴』です。コミュニケーションは、まず何よりも相手に「関心をもつ」ことから始まります。無関心からは何も生まれず、相手に関心を持って、よく観察しているからこそ、相手の変化に素早く気づくことができるのです。上司は一方的に指示・命令をするのではなく、「良い聴き手」になることが必要です。

しかし、部下の話を聴くためには「待っている」だけではだめで、部下に関心を持ち、絶えず観察し、自分から積極的に声をかけることが大切です。「最近、疲れているようだけど大丈夫?」「どうかしたの?」と声をかけられた相手は口を開くのです。

Eメール・コミュニケーションに代表されるIT時代の今だからこそ、職場で「肉声の会話を重視した、傾聴型のコミュニケーション」が、改めて求められていると言っても過言ではありません。

1) 部下とのコミュニケーションのスキルにはどんなものがあるか?

コーチングは、部下の育成や動機づけを目的としたコミュニケーションスキルですが、次の5つをコアスキルとして位置づけています。

質問

① 質問のスキル

部下への質問を投げかけて、部下に自ら考えさせる。

傾聴

② 傾聴のスキル

「自分が聞きたいこと」を聞くのではなく、「部下が聞いてほしいこと」を聞く。

直感

③ 直感のスキル

感じたことを質問として投げかけ、部下の答を引き出す。

自己管理

④ 自己管理のスキル

適切なコーチングを行うために、上司は自らの感情、体調、スケジュールなどをコントロールする。

確認

⑤ 確認のスキル

部下にとって大切なことを随時確認することによって、上司は部下の目標や成功体験などを思い出させる。

これらは、いずれも部下管理の重要なスキルですが、上記の中でも、「質問のスキル」と「傾聴のスキル」は最も重要なスキルと位置づけられます。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



2) 傾聴のスキル (積極的傾聴のすすめ)

相手の考えや気持ちを、相手の立場に立って理解する聴き方で、それにより相手が自分自身を理解し、自信ある行動がとれるよう助力する聴き方です。

①声を掛けるタイミング

朝夕の出勤途中や休憩時間、移動時のタイミングなど、**相手が少しでもリラックスしている時に声を掛けるのが基本原則**です。また声掛けは唐突にならないよう、上司が普段から声掛けを意識していることが大切です。

部下とのコミュニケーションをなおざりにする上司が、いきなり部下への声掛けを意識したり、相談を受けようと奮闘してもうまくいくものではありません。また急に改まった態度で話を切り出したりしたのでは相手も緊張してしまいます。

相手が偶然一人になった時など、なるべく自然なタイミングでさりげなく声を掛けるようにします。また必要なときには、邪魔が入らず静かに話せる部屋や会議室の隅に移動するなど、話を聴く場所にも配慮が必要です。

②話の切り出し方

いきなり本題に入るのではなく、身近な話題や雑談、仕事をねぎらう言葉など当たり障りのない会話から始め、**相手がリラックスして話せるような雰囲気づくり**を心掛けます。

その上で適当なタイミングを見計らい、「そういえば、最近何だかいつもと様子が違う感じがするけど、どうしたの？」などと、さりげなく本題を切り出し、相手が話してくれるようであれば、

「もしよかったら、話せる範囲で話してくれない？」

「もちろん、プライベートなことはここだけの話にするよ」

「よかったら具体的に話してみたくない？」

と、より相手が話しやすい雰囲気を作り出すように配慮していきます。

③管理者に必要な態度

ア) 途中で話を遮らずに、最後まで相手の話を聴こうとする。

イ) 相手の言わんとしていることを察してやる。

(口下手で言えない、言うことに躊躇いがある時など)

ウ) 批判的、忠告的、説教的な態度は出来るだけ避ける。

エ) 威圧的な態度、いらいらした態度(時間がない時など)、感情の高ぶり(部下がミスした時など)は出来るだけ避ける。

オ) 理解のためのフィードバックを行う。具体的には、自分の主張をする前に、相手の言い分、自分なりに理解したことを繰り返す。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴

④具体的な対応の仕方(1)…一般的なケース



ア) 相手との間を取る

部下と向き合くと、管理者はしゃべりたくなるものです。間が持てないこともあって、つい何かを要求したり、問い質したり、自分の考えを述べたてたりしたくなるものです。それを抑えて、

- 少ししゃべらないで黙る
- 黙って相手が語るのを待つ
- じっと相手を見守る

ということも必要です。

それによって、相手との間が取れ、

- 自分の気持ちや感情との距離が持てる
- 相手との距離が持てる
- その場や状態を眺められる

ことにつながります。

イ) まずは相手の言っている事柄を『受け止める』

まずは、うなずくなど相手の言っている事柄を『受け止めている』ことを伝えましょう。うなずくというのは、相手に賛成したのではなく「相手の言っていることが届いている」という合図です。

なお、途中で批判したり、否定すれば、その後を言うことをためらう可能性があります。また、批判されるとわかれば、自己弁護のために、事実を都合よく歪曲したり、事実をそれ以上語るのを止めるかもしれません。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



2. 部下の声や思いを「傾聴」する

『対話』以上に、必要性が高まっているのが『傾聴』です。コミュニケーションは、まず何よりも相手に「関心をもつ」ことから始まります。無関心からは何も生まれず、相手に関心を持って、よく観察しているからこそ、相手の変化に素早く気づくことができるのです。上司は一方的に指示・命令をするのではなく、「良い聴き手」になることが必要です。

しかし、部下の話を聴くためには「待っている」だけではだめで、部下に関心を持ち、絶えず観察し、自分から積極的に声をかけることが大切です。「最近、疲れているようだけど大丈夫?」「どうかしたの?」と声をかけられた相手は口を開くのです。

Eメール・コミュニケーションに代表されるIT時代の今だからこそ、職場で「肉声の会話を重視した、傾聴型のコミュニケーション」が、改めて求められていると言っても過言ではありません。

1) 部下とのコミュニケーションのスキルにはどんなものがあるか?

コーチングは、部下の育成や動機づけを目的としたコミュニケーションスキルですが、次の5つをコアスキルとして位置づけています。

① 質問のスキル

部下への質問を投げかけて、部下に自ら考えさせる。

② 傾聴のスキル

「自分が聞きたいこと」を聞くのではなく、「部下が聞いてほしいこと」を聞く。

③ 直感のスキル

感じたことを質問として投げかけ、部下の答を引き出す。

④ 自己管理のスキル

適切なコーチングを行うために、上司は自らの感情、体調、スケジュールなどをコントロールする。

⑤ 確認のスキル

部下にとって大切なことを随時確認することによって、上司は部下の目標や成功体験などを思い出させる。

これらは、いずれも部下管理の重要なスキルですが、上記の中でも、「質問のスキル」と「傾聴のスキル」は最も重要なスキルと位置づけられます。

質問

傾聴

直感

自己
管理

確認

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



2) 傾聴のスキル(積極的傾聴のすすめ)

相手の考えや気持ちを、相手の立場に立って理解する聴き方で、それにより相手が自分自身を理解し、自信ある行動がとれるよう助力する聴き方です。

①声を掛けるタイミング

朝夕の出勤途中や休憩時間、移動時のタイミングなど、**相手が少しでもリラックスしている時に声を掛けるのが基本原則**です。また声掛けは唐突にならないよう、上司が普段から声掛けを意識していることが大切です。

部下とのコミュニケーションをなおざりにする上司が、いきなり部下への声掛けを意識したり、相談を受けようと奮闘してもうまくいくものではありません。また急に改まった態度で話を切り出したりしたのでは相手も緊張してしまいます。

相手が偶然一人になった時など、なるべく自然なタイミングでさりげなく声を掛けるようにします。また必要なときには、邪魔が入らず静かに話せる部屋や会議室の隅に移動するなど、話を聴く場所にも配慮が必要です。

②話の切り出し方

いきなり本題に入るのではなく、身近な話題や雑談、仕事をねぎらう言葉など当たり障りのない会話から始め、**相手がリラックスして話せるような雰囲気づくり**を心掛けます。

その上で適切なタイミングを見計らい、「そういえば、最近何だかいつもと様子が違う感じがするけど、どうしたの？」などと、さりげなく本題を切り出し、相手が話してくれるようであれば、

「もしよかったら、話せる範囲で話してくれない？」

「もちろん、プライベートなことはここだけの話にするよ」

「よかったら具体的に話してみてくれない？」

と、より相手が話しやすい雰囲気を作り出すように配慮していきます。

③管理者に必要な態度

ア) 途中で話を遮らずに、最後まで相手の話を聴こうとする。

イ) 相手の言わんとしていることを察してやる。

(口下手で言えない、言うことに躊躇いがある時など)

ウ) 批判的、忠告的、説教的な態度は出来るだけ避ける。

エ) 威圧的な態度、いらいらした態度(時間がない時など)、感情の高ぶり(部下がミスした時など)は出来るだけ避ける。

オ) 理解のためのフィードバックを行う。具体的には、自分の主張をする前に、相手の言い分、自分なりに理解したことを繰り返す。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴

④具体的な対応の仕方(1)…一般的なケース



ア) 相手との間を取る

部下と向き合うと、管理者はしゃべりたくなるものです。間が持てないこともあって、つい何かを要求したり、問い質したり、自分の考えを述べたてたりしたくなるものです。それを抑えて、

- 少ししゃべらないで黙る
- 黙って相手が語るのを待つ
- じっと相手を見守る

ということも必要です。

それによって、相手との間が取れ、

- 自分の気持ちや感情との距離が持てる
- 相手との距離が持てる
- その場や状態を眺められる

ことにつながります。

イ) まずは相手の言っている事柄を『受け止める』

まずは、うなずくなど相手の言っている事柄を『受け止めている』ことを伝えましょう。うなずくというのは、相手に賛成したのではなく「相手の言っていることが届いている」という合図です。

なお、途中で批判したり、否定すれば、その後を言うことをためらう可能性があります。また、批判されるとわかれば、自己弁護のために、事実を都合よく歪曲したり、事実をそれ以上語るのを止めるかもしれません。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴



ウ) 受け止めていることを相手に返す

聴いているというのは、黙ってうなずいたり、相槌を打ったりすることだけではなく、相手の言っていることを、きちんと受けとめていることを、相手に返すことが必要です。その方法は以下の4つが考えられます。

- 要約 (中身や経過、論旨をまとめてみる)
- キーワード (話の鍵となりそうな言葉や事実を返す)
- 「それと他には」「その意味は」と追加を促す
(それで? そして? と更に促す言葉で返す)
- 感情や気持ちを表現する (「それは悔しいね」といった感情を汲み取って返す)

エ) 自分の受け止めたことのフィードバック

その時、自分が受け止めたことを、自分の感想や意見として、伝えます。例えば「～というように受けとめたが、どうか」「それはこういう意味と感じるが」等々とフィードバックします。フィードバックを通じて、①言っていることの確認、②曖昧な点の明確化、③両者の受け止めた事実と意味の共有化が図られます。

オ) どうしたいのかの確認と次へのステップ

最後に、相手はどうしたがつているかを確認し、適切な対応をとります。

- 単に報告しているだけなのか
- 答えを求めた相談なのか
- 問題状況の報告と共有化を求めているのか
- 明確な指示やアドバイスを求めているのか
- 問題解決のアドバイスとサポートを求めているのか
- 問題解決の共同当事者になってほしいのか
- 解決プランを求めているのか
- 対策の選択を求めているのか

Ⅳ. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

Ⅳ-3 対話と傾聴



⑤ 具体的な対応の仕方(2)…応用事例

ア) 「あまり深追いはしない」

部下の様子が気になって話を聴こうとしても、心に屈託があって、本人がなかなか話してくれない時は、深追いしないことも大切です。心の準備ができていなかったり、場合によっては混乱したり防衛的になって何を話してよいか分からない相手もいるはずです。状況などによっては、いったん間を置き、仕切り直すのも一つの方法です。

イ) 「基本はビジネスライクに」

その後、しばらく様子を見て(目安として1週間程度)、状況に変化がなければ、再び声を掛けて話を聴きます。それでも応じない場合は、部下の健康管理や業務上の悩みを聞くことが上司の仕事の一環であることを伝えることも必要です。

例えば、少し表現を和らげて、「こうして君の体調の様子を尋ねるのも私の役割の一つなんだよ」と伝え、相談対応も業務の一環であることを明示してください。

ウ) 「専門的な窓口への相談も考える」

それでも相談に応じようとしめない場合は、しかるべき窓口(会社のカウンセラー、産業医、人事など)に相談に行くよう本人に助言します。さらにそれにも応じない場合は、原則、本人に断った上で、上司自身が部下の問題を抱え込まないよう、それらの窓口で対応の仕方を相談してください。

エ) 「業務パフォーマンスの視点を忘れない」

部下の業務パフォーマンスを管理することは、上司の重要な役割の一つです。

従って、何らかの仕事上の問題に気付いたときは、病気かどうかにかかわらず、記録をもとに客観的事実を本人に示し、その解決を図るという姿勢が、介入のポイントになります。

仕事の問題に焦点を合わせることによって、本人は大丈夫だと言い張るような場合であっても、「業務パフォーマンスに影響が生じている以上、見過ごせない」という一貫した姿勢を取ることができます。

既に業務パフォーマンスへの悪影響が見られる場合には、まず期限を設けて(例えば1ヶ月)、その改善を図ることを求め、改善できない場合は、しかるべき窓口へ相談に行くよう約束してもらおうのも一つの方法です。

IV. 職場のコミュニケーションを良好に保つ

IV-3 対話と傾聴

3) 質問のスキル

傾聴と関連して、質問の仕方についても、留意すべき点があります。相手に「はい」「いいえ」で答えられる質問をしてはいけない、とよく言われます。その真意は、「相手に語らせる」ように質問の仕方を工夫せよということです。

以下、上司として、留意すべき質問の仕方についてご紹介します。

《良い質問の仕方の例》



? 具体例で質問する

「具体的な例を挙げてみてください」

? 根拠を確かめる

「どうしてそう思う？」

「その根拠は？」

? 質問を細分化する

5W1H(誰が、いつ、どこで、何を)で
噛み砕く

? 事実を確かめる

「いつ、どこで、だれが、何を、どうしたか」

? 仮定を立てる

「それがダメだったとしたらどうしたら
いいと思う？」

「それが達成できたとしたら？」

? 思いを確かめる

「どうしたかったのか」

「どうなればいいのか」



? 意見を聞く

「君はどうしたらいいと思う？」

「君はどう思う？」

? 本音を確かめる

「君の本心を聞かせてくれないか」

「どうしたいと思う？」

? 問題を確認する

「何が気になる？」

「何かまずいことは？」

「どこに矛盾があるのかな？」

? ニーズを確認する

「どうしたい？」

「何がしたい？」

「どういう状態がいい？」



? 曖昧さを確かめる

「それはどういうこと？」

「もう少しはっきりさせるとすると？」

? 価値を確認する

「何に重きを置いているのか？」

「何を大切にしているか？」

? 意味を確認する

「どんな意味があると思うか？」

「どれくらいの重要度だと思う？」

? 課題を確認する

「どうすべきだと思う？」

「何をしたらいいと思う？」

P90

V. 職場の活性化をめざして

以上、本章では、管理者の皆さんが、職場で人事マネジメントを遂行されるにあたり、知っておいていただきたいこと、ご留意いただきたいことを中心に述べてきましたが、詰まるところ、これらは『職場と、そこに働く従業員の活性化』を目指した取り組みであります。

『元気澆刺とした職場』がどういうものかを理解するためには、時として、あの職場はもう一つ元気がないと言われる職場にこそ学べる点があるのかも知れません。

『活性化されていない職場』の例、『活性化された職場』の例をご紹介しますので、自分の職場はどうか?を点検する参考にしていただきたいと思います。

非活性化

【活性化されていない職場の例】 ……こんな傾向が見られませんか?

- ◆ 職場全体の目標が今一つハッキリしていない。
- ◆ 職場の目標とメンバー（一人ひとり）の仕事が結びついていない。
- ◆ 職場で、お互いに言いたいことを、本音でハッキリと言えない。
- ◆ 地位や形式にとらわれて、上司に対して本当のことが言えない。
- ◆ 上司は部下を信用できないと思っているし、部下も上司のことを信頼していない。
- ◆ 自分の担当業務外のことで、同僚を進んで助け合うことはない。
- ◆ 他の部署のことも考えて仕事をすることはあまりない。
- ◆ 新しい仕事に挑戦しても、失敗をすると責任だけを追及される。
- ◆ 仕事を改善工夫しようとする、周囲から迷惑がられる。
- ◆ クレームなどの問題が起きた時、責任を他の部署や他人に転嫁する。
- ◆ 個人の能力や適性が十分に活かされていない。
- ◆ 短期的な成果ばかりが求められ、じっくりと課題解決に取り組むことができない。

活性化

【活性化された職場の例】

- 各人が、職場のミッション・目標を共有しており、ベクトルが一致している。
- 個人の業務活動が、職場が目指す目標に向かって効果的に行なわれている。
- 各人は、自分の仕事にやり甲斐・働き甲斐を感じている。
- 上司と部下の間に信頼関係があり、仕事で自由闊達に話のできる雰囲気がある。
- 職場内でコミュニケーション（上下・左右）が活発に行われている。
- 自分の担当業務外のことで、同僚を進んで助け合う雰囲気がある。
- 新しいことにチャレンジして失敗しても、それに学び、再チャレンジする雰囲気がある。
- 仕事で切磋琢磨しあう雰囲気がある。
- 新しいことや困難なことなどにチャレンジしようとする雰囲気がある。
- 職場全体に、人を育成し、生かしていこうという雰囲気がある。
- 従業員の心と体は健康に保たれている。

VI. 人事トラブルに対応する

VI-1 職場の人事トラブル対応にあたって

基本原則

(1) 基本原則 (第1章の復習)

- ①原則、職場(各部課等)が主体となって対処する。
- ②速やかに事実の把握・確認を行う。
- ③個人情報等の機密管理に十分留意する。
- ④常に最悪の事態を想定し、そこから逆算して対応を考える。
- ⑤会社(管理者)が関与すべきことか否かの線引きを行う。
(専門部署のアドバイスが必要)

留意点

(2) 対応にあたり管理者として留意すべき点

- ①思い込みを廃し、客観的事実を速やかに収集・把握する。
- ②初動操作の良し悪しが、問題解決に影響を及ぼすことを十分認識しておく。
- ③把握した状況、経緯、事実等は都度記録に残す。
- ④事態の変化には、できるだけ柔軟に対応する。
- ⑤組織的な判断、意思決定をベースに行動する。(個人プレーの禁止)
- ⑥必要に応じ情報の伝達・共有化を速やかに行う。(職場内→所属部→人事等)
- ⑦対応にあたり、過去のトラブル事例を参考にする。(人事への相談)
- ⑧人の心に深く思いをいたす。
- ⑨情に流されず、冷静に判断する。
- ⑩対応・解決後のフォローを行う。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

ここでは、具体的な人事トラブル例ごとに、その対応方法について解説させていただきます。過去の社内トラブル事例、世間のトラブル事例を参考にして、事例として作成したものであり、各案件ごとに、以下のとおり記載しています。

- ①トラブルの概要(含む状況)
- ②管理者の思いと行動(および結果)
- ③問題点(何が問題だったのか)

あわせて、今後管理者として留意いただきたい点を、枠囲みで記載しています。

日常、職場管理を行う上で、参考となり得る事例に絞ってリストアップしていますので、ご参照ください。

【事例の項目リスト】

(1) セクシャルハラスメント

(2) パワーハラスメント

(3) 労働時間と健康管理

(4) 交通事故

(5) 金銭トラブル

(6) 社外からの脅迫的要求

(7) メンタルヘルス(職場内の人間関係 E-mail)

(8) メンタルヘルス(復帰後の対応)

(9) 職場の人間関係

(10) 退職の申し出

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

セクシャル ハラスメント

(1) セクシャルハラスメントの事例

①トラブルの概要

Z課長（職場管理者）は、「職場の部下A（男性）が、同僚のB（女性）に対して、日頃からセクハラ的な発言を繰り返し行っている」との情報を、Bの友人C（同じ職場）から耳にした。Bは不愉快に感じているようで、セクハラ窓口へ相談すべきか迷っているとのことである。

②職場管理者の思いと行動／結果

（思い）

できればセクハラ窓口への相談は避けてほしいと思うが、事実関係を確認して、二人の人間関係を修復したい。セクハラは重大な人権侵害であり、課長の管理責任が問われると人事研修で言われた。大きなことにならなければよいのだが。情報が外に漏れないよう気をつけなければ。

（行動）

部下B（女性）を別室に呼んで、「非公式の情報だが」と断って、事実関係を確認した。その上で、どう対応してもらいたいのか確認。Bは、「セクハラ発言が改善されればいい、事を荒立てるつもりはない」との意向である。

部下A（男性）を別室に呼んで、セクハラ発言の事実を確かめるが、本人は驚いた様子で、事態をあまり認識していない様子。「セクハラかどうか断定はできないが、相手がそう感じた時点でセクハラとなると聞いた。今後言動には十分注意してほしい。」と話をした。それにしても、彼がセクハラなんて、にわかには信じがたい話だ。

プライベートな問題であり、直轄の管理社員には事態は伝えたが、人事を含めて、それ以外の人たち情報は伏せることにした。Bさんには、「彼には厳しく注意しておいたから」と伝えた。

（結果）

ひと月後に、人事から連絡があり、「あなたの職場のBさんから、Aが自分や他の女性にセクハラ言動を繰り返しているのので、精神的に参っているとの訴えがあった。どういう状況か聞かせてほしい。」との話である。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

- ア) 課長は、トラブル情報を耳にして、速やかに対処はしたが、その後のフォローを行っていない。
- イ) 第三者からの聞き取り(事実関係の確認等)を実施していない。
- ウ) 一人で対処しており、職場での情報の共有化(特に他の管理社員)が不十分である。(ただし、時と場合による。)
- エ) 職場全体に関わる人権問題であり、研修・啓発に生かすとの認識が不足している。セクハラは個人の意識レベルの問題と割り切るのは危険である。
- オ) 最悪の事態を想定して対策をとっていない。従業員の善意(同じ職場の仲間なんだから、そう極端なことにはならないだろう)に依存する類の話ではない。

セクシャル
ハラスメント

今後の留意点

- ア) 被害者の心情を十分に読み取る。上司や職場を慮って、遠慮気味に訴える場合もありうる。発言の背景にある真意等を把握する努力が必要である。
- イ) 個人情報への配慮はしつつ、組織的な対応を行うことが必要である。個人面談の際にも、本人の了解を取った上、できれば人事部門の管理社員等、第三者を同席させる。
- ウ) 講じた手立てがうまく機能しているか、必ずフォローする。
- エ) 頭の中では、常に最悪の事態を想定したシミュレーションを行っておく。これにより、自体が悪い方向に動いた際、早めの対策が可能となる。(リスクマネジメントの視点からのアプローチ)

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

パワー ハラスメント

(2) パワーハラスメント(含職場の人間関係)の事例

①トラブルの概要

Z課長は、若手の部下B(入社3年目)を早く一人前にしようと、熱意を持って育成している。自分でも、指導スタイルは厳しい方だと自覚しているが、常に愛情を持って接しているつもりである。最近も、部下Bがミスをした時、「なんでお前はいい加減なんだ?3ヶ月前も、2週間前も同じミスをしたじゃないか。そのいいかげんな性格は生まれつきかも知れないが、なんとかならないのか!」などと、みんなの前で強く叱責した。その翌日から3日間、部下Bは、体調不良を理由に休みをとった。

②職場管理者の思いと行動/結果

(思い)

ちょっと指導をしたくらいで休みを取るなんて、最近の若いやつは根性がなっていない。期待しているからこそ、少し厳しく指導しているんだ。俺の気持ちを少しもわかってない。

(行動)

休みを取っている部下Bに電話して、「ちょっと上司に怒られたくらいで、へこたれるな」と話し、会社にくるよう指導をした。

自分のデスクで、前にいる管理社員のCに、「あれくらいの指導で落ち込んで休みを取るなんて、最近の若手はメンタルが弱いなあ。」と話をしたが、周囲の部下達は二人の会話に神妙に話を耳を傾けているようだった。

(結果)

翌日、職場に出勤した部下Bは、Z課長の発言を職場の同僚から聞き、さらに落ち込んだ。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) 部下のミスを指摘するのに、仕事とは直接関わりのない本人の性格を持ち出し、あたかもそれが原因であるかのように断じている。

イ) 部下指導はこういうものだ、という自分の価値観や指導スタイルへの思い込みが強く、部下の性格や気質によって指導方法を柔軟に変えていない。

ウ) 人前で部下を強く叱責し、かつ部下のいない所でも、個人の人間性の評価に関わるような話を半ば公に行い、部下のプライドを傷つけている。

今後の留意点

ア) 仕事の不具合やミスについて指導する時は、あくまでビジネスライクに行い(例: チェックの遵守等)、本人の人格を否定するような言動は慎む。

イ) 部下の性格・タイプ、心の状態(ミスして動転している等)を十分見極めて、それに合わせて個別に指導を行う。原則として、人前で部下を叱責しないことが望ましい。

ウ) 部下指導する権限は、会社から委託されているものであることを理解し、個人の信念や価値観を前面に出しすぎない。

エ) 職場で共有化すべき情報(ミスの再発防止策)と、たとえミスであっても、個人情報として取り扱いに配慮すべき事柄を十分吟味する。

オ) パワーハラスメントが生まれる背景には、えてして上意下達式のコミュニケーション・スタイルがあると言われる。部下の意見を傾聴し、本音でものが言い合える、2way型のコミュニケーションを目指していく。

パワー
ハラスメント

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

労働時間と 健康管理の 事例

(3) 労働時間と健康管理の事例

①トラブルの概要

Z課長の職場は、スタッフ全員が年間を通じて、平均して月30時間程度の残業をしている繁忙職場である。特に、1年のうちでも、予算策定作業がピークを迎える年度終盤の3ヶ月間は業務量が膨らみ、スタッフ全員が月70時間程度の残業をする必要があった。そんな中、部下C(入社5年目)が業務負荷に耐えられず、体調を壊して入院する事態となった。

②職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

今回の部下Cのダウン、今後の要員管理について、上司の部長や人事に相談したほうがいいのか。でも、あまりことを大きくしたくない。今いるメンバー、特に管理社員に頑張ってもらって、この事態を乗り切ろう。

(行動)

入院した部下Cの仕事を担当するよう、職階者ではないが、法律上管理・監督的な立場にあり、労働時間管理の適用対象外であるM I グレードの管理社員(部下D・E)に割り振った。部下Cは、1週間後に病院に見舞いに行ったが、付き添いの母親から、「うちの息子がご迷惑をおかけします」と言われ、「後はみんなで乗り切りますから、ご心配なく」と返答した。

(結果)

部下D・Eに対する負荷はかなり増えたものの、何とかこの事態を乗り越えることができたので、二人を飲み連れで行き慰労を行った。対策が必要だとは思いが決め手がない。職場全体に疲労感が見られるようである。

一方、部下Cは、肝機能の状態が思わしくなく、入院は結局2ヶ月に及んだ。先週復帰してきたが、人づてに部下Cの父親が「人遣いの荒い会社だ」と立腹していると耳にした。そんな時、会社の産業医から、「おたくのC君は、以前から肝機能に問題があり、時間外管理には十分留意されたい」との話が、上司の部長にあった。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

- ア) 職場の就業環境に対する本質的なアプローチ(要員配置、業務分担、仕事の進め方等の見直し)を行わず、その場しのぎの対応しかとっていない。
- イ) 部下の健康面に留意した労働時間管理がおろそかになっている。法や組合との協定遵守は最低限の要件である。またM I 以上の管理社員について、健康面からの配慮の視点が欠けている。
- ウ) 部下Cの健康状況の把握が不十分であり、本人の健康面からは無理な仕事に従事させ続けた。入院後も、情報を得てから1週間も事実上放置している。結果、家族の心情まで害することになった。(より重篤な事態が起きた時は、即会社の責任問題に発展しかねない。)
- エ) 飲み会での慰労は一つの手法ではあるが、その前に、管理社員をまじえて、職場体制や仕事の運営方法等について、話し合った形跡がみられない。

労働時間と 健康管理の 事例

今後の留意点

- ア) 目の前の状況を乗り越えることだけでなく、職場の慢性的な繁忙状況、ピーク時の状況を分析し、要員配置、仕事の進捗管理、標準化等の観点から見直し、より本質的な問題解決の策を考える。
- イ) 部下の健康状況には、日頃から十分注意を払う。表面的な残業管理だけでなく、直接・間接に、個別の体調ケアをきめ細かく行うこと。

M I 以上の管理社員についても、時間外手当の支給対象外であるとはいっても、健康面からのケアは当然必要となる。
- ウ) 健康問題は、個人にとっても、会社にとっても「重要なリスク」であり、最悪の事態を想定しつつ、都度、適切に対応していくことが必要となる。
また、その一環として、近親者や家族の心情を慮り、できるだけきめ細かいケアを行うよう心がける。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

交通事故の 事例

(4) 交通事故の事例

①トラブルの概要

Z課長の部下E(独身寮生)は、マイカー通勤の途上、ハンドル操作を誤り、歩行者に重症を負わせた。警察に事情聴取を受けている部下EからZ課長に電話連絡があったが、Eはかなり動転しており、事態を正確に把握することはできなかった。そこで、Z課長は、Y副課長に部下Eの様子を見て来るよう指示した。状況を把握したY副課長から、「E君のわき見運転が原因の事故のようです。被害者は女子高校生で頭を打っているようで、病院に搬送されたようです。今日は休ませたいと思います。」との連絡が入った。

②職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

通勤途中とはいえ、会社とこの事故とは直接関係ないだろう。本人(部下E)には、締め切りを目前に控えた重要な仕事を命じており、少しでも早くこの事態を收拾させて、仕事に復帰してもらいたい。

(行動)

Y副課長が、午後に会社に戻ってきたので、事態の報告を聞く。E君は、午後から病院へ被害者の見舞いに言ったとのこと。

翌日、部下Eが出てきたので、事故後の対応について個人的にアドバイス(保険会社に相談、被害者への丁寧な対応等)した。事故については、本人に「十分安全運転に注意するよう」指導した。RC部署には一報は入れたが、特に心配はない旨コメントした。

(結果)

見舞い時に、被害者とその家族に対する部下Eの対応が不適切だったようで、父親が立腹。Eが当社の従業員であることを知った父親から、翌日、Z課長に対して、「おたくの会社の社員教育は一体どうなっているんだ？ 会社からは誰も見舞いに来ないし。」と電話があった。Y副課長によれば、父親は地元の漁協有力者で、うるさ型とのことである。早速、自らが自宅に詫びに行くことにした。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) あくまで個人が起こした事故だと割り切り、部下Eへの個人的なアドバイスは行ったが、すべて部下Eに事後処理をゆだねた。
独身寮生であり、精神的にも動揺。もう少し職場の丁寧なサポートが出来なかったか。

イ) 管理社員を事故現場に行かせたが、被害者の状況について詳細に把握しようせず、結果、家族への心象を害することになった。明らかにリスクマネジメントの視点が欠けている。(具体的には、被害者の様態・負傷の経過、被害者・家族の心情、出方によっては、個人の問題にとどまらない事態に発展する可能性があること等を、リスクとして想定する必要があった。)

ウ) 事後処理の仕方が組織的でない。父親に文句を言われたから、上司が詫びに行くという行為が適切なのか？それが今後にどのような影響を及ぼすのか？十分吟味されていない。(職場だけで解決しようとしている。)

交通事故の事例

今後の留意点

ア) 交通事故(特に従業員が加害者)は、経過によっては人の生命に影響を及ぼしかねないだけに、最悪の事態も想定しながら事後処理を行う。業務とは直接関係のない個人の過失であっても、会社の対応を云々されることがよくある。

会社の関与の仕方(例:上司が詫びる=会社の関与を認めることにつながるので慎重に)には留意しつつ、踏みこんだ対応も必要に。ただし、専門部署(人事、RC等)には早めに相談して、独断で行動しない。

例) 被害者の見舞いは、事態によっては上司(管理社員)を介添えとして同行させる。(状況により、「このたびは部下がご迷惑をおかけした」くらいの挨拶は必要に。)

イ) 初期段階で必要な情報を収集し、本人の心理状況(今回は動転している)も把握した上、必要な手立てをアドバイスする。また必要に応じ現地にも管理社員を行かせる。これにより、上司の立場から、可能な範囲で会社のリスクも把握し、関係部署との情報共有ができる。

ウ) 今後の話になるが、職場でこの事故を、類似事故防止のための教訓として活用する。(当社はRCで組織的に対応している。)

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

金銭 トラブルの 事例

(5) 金銭トラブルの事例

①トラブルの概要

Z課長の部下F(交替オペレーター)は、最近表情がすぐれず、時々体調不良を理由に突然突発有給休暇をとることがある。仕事でもつまらないミスをして、先日も不良品を出してしまった。Q担任から、副課長を通じて、このような報告が課長まで上がってきた。

②職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

副課長に聞いても、どういう原因か今ひとつはっきりしないようだが、メンタルヘルスの心配もある。直属の担任同席のもと、本人から事情を聞いて、必要があればアドバイスを行うなど、フォローしたほうがいいと考えた。

(行動)

部下Fの夜勤明けに、Z課長は、Q担任同席のもと、別部屋に部下Fを呼んで事情を確認したところ、「体調がすぐれず、ご迷惑をかけて申し訳ない」とのことであった。メンタルの不調ではないと思われたが、それでも、突然突発有給をとることは他の勤務者に迷惑を及ぼすので、体調管理には万全を期すよう厳しめに指導した。担任にも本件につきフォローを依頼した。

(結果)

その後も、Q担任を通じて経過を見ていたが、突然突発有給をとることこそなくなったものの、月2回は有給を取得している様子で、相変わらず元気はないようである。

ところが、半年後、裁判所から、会社宛に、部下Fの一部貸金差し押さえ命令の書状が届き、驚いて本人から事情を聞く聴取を行うと、複数のサラ金から高額の借金を抱えていたことがわかった。

Q担任が職場の人間に聞いて回ったところ、部下Fは、1年ほど前から、給料日間近や特定の日に休みがちになると、変にそわそわした様子があったほかで、外部から時折変な電話がかかってくる、本人が小声で対応していたことが分かった。同僚がどうしたのか聞くと、「親類にごたごたがあつて」ということだった。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

- ア) 表面的な面談に終始し、本人の一方的な言い分を鵜呑みにして、結果、必要な情報収集を行っていない。事前に、副課長・担任で予備面談を行わせ、それを踏まえて課長自身が面談する等の工夫も必要である。
- イ) 本人に対するフォローを担任に委ねるのはよいが、面談の仕方や個別把握について、管理者の対場からのアドバイス・指導、あるいはフォローを行った形跡がない。
- ウ) 職場の従業員（特に交替勤務の同僚等）からの補完的な情報収集（聞き取り）を怠り、組織として貴重な情報（サラ金トラブルの兆候）を見逃している。「担任のが気が回らないから」という言い訳は管理者として妥当でない。
- エ) メンタルヘルスかも知れないと思ったこと自体はよいが、見極めが早くフォローの仕方も中途半端である。

金銭 トラブルの 事例

今後の留意点

- ア) 金銭トラブルについては、一般に兆候があると言われている。
たとえば、給料日などの特定日に休む、突然突発有給をと取る、外部から個人名で電話がよくかかるようになる、生活が派手になったとの噂がでる、最近元気がない等である。一部メンタルヘルスとの接点もあるので、予断は禁物であるが、こうした兆候をしっかりとつかみ、事態が悪化しないうちに、問題の早期対処を図らせる姿勢が大切である。
- イ) 本人がサラ金等の借り手であるケース、連帯保証人になっているケースもあり、いずれも専門家（消費者センター等）のサポートを早く得ることが望ましい。この面からのアドバイスは必要となる。
- ウ) 職場の上司として関与できる範囲に自ずと限界がある。金銭的支援などは論外であり、本人の身の処し方は自分で冷静に考えさせる必要がある。上司の立場からは、あくまで担当業務を、安定的に、効率よく遂行できるかどうかという面からの指導にならざるを得ない。なお、念のため、職場に、連帯保証人を引き受けている従業員がいないか、情報収集をおこなうこと。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

(6) 勧誘ビジネス(悪徳商法等)被害の事例

①トラブルの概要

ある人権団体からZ課長宛に電話があり、非常に紳士的な対応で、「当方は人権問題に取り組んでおり、大企業の課長として当方の本を是非ご購入いただきたい。おたくの会社では、他にも購入いただいた課長が何人もおられる。送らせてもらうので、お読みいただき、よければ購入いただきたい。」とのことであった。

人権団体でもあり、書籍くらいならと考えて「まあ送ってください」と返事した。数日後、書籍とともに額面5万円の請求書が届いた。Z課長は驚いて、人権団体に問い合わせの電話(送ってみてくれと返事しただけ)をすると、相手方の態度が一変し、「あんたは人権問題を軽視しているのか。大企業の管理職なのに、とんでもない奴だ。今から仲間と会社へ乗り込んでいって糾弾するぞ」と脅迫してきた。

勧誘ビジネス 被害の事例

②職場管理者の思いと行動/結果

(思い)

暴力団がかった組織かも知れないと思ったが、人権団体と称して乗り込んでこられると、自分の対応の不適切さが明らかになるし、会社にも迷惑がかかると考えた。

(行動)

個人的に書籍を購入し、これで終わりにしようと思った。

(結果)

その後、課長同士で意見交換したが、購入したのはZ課長だけであった。また、その後も人権団体から書籍などの購入を促す勧誘電話がかかってくるようになったが、不在として電話の取次ぎは部下にしないよう命じている。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

- ア) 安易に「送ってくれ、購入を検討する」などの口約束はしない。法的にどうこのの前に、言質をとられ相手のペースに乗せられる。
- イ) 誰にも相談せずに問題を解決しようとした。被害者かも知れないが、組織としては、暴力団の脅しに屈した実績が残っただけ。
- ウ) 会社全体の情報共有を怠っている。また、電話を取り次がせず対応を避ける方法は、職場全体に問題を拡散させることにつながる。

勧誘ビジネス 被害の事例

今後の留意点

- ア) 人権問題や同和問題を盾にした不当な脅迫（えせ同和問題等）に対しては、会社として、毅然とした態度をとるのが当社の基本方針。
背景に、公的機関（警察、市の人権推進部署等）からの指導もあり、組織的に対応してきている。
 - イ) この種の組織から電話があれば、必ず即答はせずにワンクッション置いて人事に連絡する。それが出来なければ、「人権問題はすべて人事が窓口になって対応している」として、電話を人事担当部門に転送する。
 - ウ) 電話の取次ぎを行わないようにするのは、一時的対応であり、再三電話があると、取り継がないための対応を部下にやらせることになり、職場士気にもかかわる。課長自らがきちんと対応すべきである。
- 注) クーリングオフの制度を活用して、先方に送り返すことを含めて、今後の対応については、総務・人事担当部門に相談すること。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

メンタル ヘルスの 事例

(7) メンタルヘルスの事例 ～職場のコミュニケーションとeメール～

①トラブルの概要

他事業所から異動してきたA課長（職場管理者）は、業務の効率化に熱心である。その取り組みとして、業務連絡や仕事の指示は原則としてeメールで行うことを自ら実践し、部下にも「口頭でのやりとりは曖昧になるので、報告はできるだけ文書で行うように。」と要求していた。こうした部下からのメールでの報告には、即断即決で対応しているつもりであり、年初に掲げた業務目標を順調に消化し、職場の業績は向上していた。

しばらくして中堅管理社員のBが休みがちになり、本人に確認すると、課長からの要求と下からの意見の板ばさみ状態になっているようであり、「自分は職場のパイプ役として失格。夜も仕事のことを思うと眠れない。」などの発言から、一般的な初期鬱状態の兆候がみられた。

②職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

中堅管理社員Bは、現場のことを熟知しており、部下から人気もある人材であり、真面目で責任感も強い。彼には職場の雰囲気づくりをお願いしたい。上と下との板ばさみになるのは中間管理職としては仕方がないことであり克服してほしい。今は無理をせず休息をとり、一日も早く現場に復帰して、また頑張ってもらいたい。

(行動)

A課長は、中堅管理社員Bに、心療内科に相談に行くようアドバイスし、数日間、有給で休ませることにした。そして、「Bさんは、体調を崩して、しばらくお休みされるが、これにより仕事が遅滞してはいけません。何でも私に相談してもらいたいが、私は忙しいので、メールで懸案課題のポイントだけでも発信しておいてくれたら、夜遅くなっても返事はさせてもらうから。」と課内ミーティングでみんなに伝えた。みんな顔を見合わせていたが、特に発言はなくシーンとしており、理解してくれたものと考えた。

(結果)

その後、中堅管理社員Bは、専門医から「うつ状態」と診断され、3ヶ月の自宅療養となった。彼の抜けた穴は、自分が即断即決で十分埋めており、仕事も順調に流れているが、職場には、Bがいた時のような笑い声がなくなったような気がする。そんな折り、上司の部長に呼ばれ、「最近、君の課はみんな下を向いて仕事をしており、雰囲気が暗いと他の課長も心配しているが、大丈夫か」と話があった。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) 業務効率を重視するのはよいが、eメールに過度に依存して、職場内の face-to-face のコミュニケーションの視点が不足していた。eメールは、スピーディーに多くの人に情報発信できる利器ではあるが、必要以上にこれに依存すると、職場コミュニケーションに悪影響を及ぼしかねない事例である。

イ) 管理社員Bに、本来は課長が中心になって行うべき「職場の雰囲気づくり」の役目を専ら管理社員Bに担わせた。結果的に、上司の要求と部下の不満の間での板ばさみになる状況をつくり、真面目な性格の徐々に鬱の症状が進んでいた管理社員Bを更に追い込むような精神的負荷をかけた。

ウ) 本音の意思疎通（特に下から上）がとられておらず、職場全体に疲労感が見られる。一時的には成果があがっているようであるが、職場士気は沈滞気味である。管理者がコミュニケーションの本質を理解していない。

メンタル ヘルスの 事例

今後の留意点

ア) 職場内でのメールはあくまで保管的なツールであり、肉声によるコミュニケーションを主体にした職場運営スタイルに転換する。（例:eメールの後、必ず声かけを行う等。3m以内eメール禁止のルールを作っている会社もある。）

イ) そのキーマンは、あくまで課長自身自らである。自らが職場風土づくりに影響を与える要因となっていることを自覚し、率先して職場の雰囲気づくりに努める。

ウ) コミュニケーションには、1対1の直接対話、会議、ミーティング、雑談、あいさつ、懇親会、職レク等、目的に応じて様々な場面がある。一元的なコミュニケーションでないことが望ましいが、あくまで中心にあるのは業務遂行である。既に本章-Ⅳ.職場コミュニケーションの項で取り上げている傾聴の仕方を習得する。

エ) 鬱状態に近い兆候が見られる場合は、会社が契約しているEAP（カウンセリング）の利用、会社のカウンセリング機能（産業医／一部事業所ではカウンセリング室）に早めに相談するよう、アドバイスを行う。そのためにも、会社主催のメンタルヘルス講習等を積極的に受講し、メンタルヘルス・マインドを身に付ける。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

メンタル ヘルスの 事例

(8) メンタルヘルスの事例 ～復帰後の対応～

① トラブルの概要

1年間鬱病で休職していた状況から職職した部下Eに対して、D課長は、「鬱病はあまり頑張らせてはいけない」という知識もあり、直属上司のKに「Eにはあまり多くの仕事を与えないよう」に指示し、近くにいる従業員にも、「彼は病気になるから、十分サポートしてあげてほしい」と話をした。

しかし、Eは、休職で長期間、会社に迷惑をかけたという焦りからか、執拗に仕事をほしがり、忙しい他のスタッフとの差から、逆に仕事を与えられないことに不安を感じてしまうようになった。

② 職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

一度鬱病に陥った部下は、非常にデリケートであるから、無理な負担をかけないほうが良いのではないかと。再発すると、また元の木阿弥だし、自分の管理責任も言われるだろう。戦力にならないが、要員外で抱えることにしよう。職場は非常に繁忙で、彼ばかりに関わっていることも出来ない。

(行動)

2週間後に、部下Eから「仕事を少しずつ増やして行ってほしい」と相談があったが、「無理せずゆっくり復帰していけばよい」と返事し、上司のKにもフォローを依頼した。

(結果)

部下Eは、昼休みも一人で机に座っていることが多く、ひと月後に再び休みがちになり、思いあぐねたD課長は、産業医のところに相談に行った。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) 部下Eが復職後、与えるべき仕事、仕事のやらせ方、日常の指導方法について、職場できめ細かい受け入れルールを作らないまま、本人を放置している。
(この点については、復職時に人事部門、産業医との間で、どういうやりとりがあったか、本ケースからは不明であるが、通常は受け入れガイドラインの類が整備されている。)

イ) Eを十分にサポートして、職場にソフトランディングさせていく対応が、職場全体として不十分である。周囲が忙しくて面倒を見られないという理由もあるだろうが、その場合は、別の受け入れの仕方も考えるべきである。

メンタル ヘルスの 事例

今後の留意点

- ア) 専門的な知識も必要になるので、課長自身の判断で復職の仕方を考えず、産業医、人事部門、部下を交えて相談して、復職の方法を会社として決定する。
- イ) 職場の中で、直属上司、親しい同僚等、直接・間接に本人をケアする体制を機能させる。
- ウ) 復職時の対応の原則については、以下を参考にしていきたい。ただし、具体的な対応は、産業医・人事担当部門の指示に従うこと。
- i) 主治医よりも産業医の判断を優先するのが鉄則。本人の焦りや気遣いに注意し、はやる気持ちに一呼吸間を置かせるぐらいの姿勢が必要である。
 - ii) なお、復職の目安としては、
 - 無理なく一人で通勤できること。
 - 通院・服薬は継続して定期的に行っていること。
 - 一定期間(約1ヶ月)にわたり状況が安定し、規則的な生活が送れていること。
 - 睡眠時間など休養を十分に確保できていること。
 - 余暇に軽く遊びに出掛けられるゆとりを持っていること。
 - 本人に無理なく指示できる業務内容が職場で準備されていること。
 - iii) 復職の願いが出され、産業医、産業保健スタッフ、直属上司の三者で話し合った後、本人を交えての合同面談を行う。職務条件を段階的負荷としたリハビリ出勤制度などに照らし、どのような形がよいかを合意決定する。
なお、どのような取り決めにも完璧というものはなく、再度の休職などを視野に入れた柔軟な姿勢が大切である。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

成績評定を めぐる トラブル

(9) 成績評定をめぐるトラブル

①トラブルの概要

研究のF君・G君は、互いにライバル意識を燃やす、入社6年目の研究者である。ただ、性格的に折り合いが悪く、議論が昂じて喧嘩になってしまうことがあり、管理社員が仲裁に入ることが何度かあった。最近は逆に口をきかないようになり、向かい合わせの席に、バリケードのように書類を積んで、連絡もEメールで行う始末である。注意はしたが、なかなか改まらない。

そんな時、成績評価で、F君の業績評価がSとなり、ボーナスでG君と若干差がつくこととなった。それを何かのきっかけで耳にしたG君が、YTLのところに来て、「F君と自分の差は何ですか。自分のテーマでも成果があがってきており、彼と遜色がないと思う。」との話があった。

その場は、時間もないので聞き置くに留めた。

②職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

確かに、FとGは、ともに優秀であり、評価もトップクラスだが、前期の研究成果では、Fのテーマが1ステージ上がることになる等、部門長からも評価いただいた。

二人は仲が悪いので、Gは感情的になっているが、冷静に説明してわかってもらおう。それにしても、二人の人間関係の悪さには困ったものだ。

(行動)

YTLは、再度、G君を別室に呼んで、前期を通じての二人の研究成果の進捗の差を説明し、理解を求めたが、G君はなかなか納得せず、自分のテーマの進展について説明を始めた。いらいらしてきたYTLは、「人事評価は上司の判断が優先するんだ。結論は変わらない。それよりも、もっと大人になって、二人の今の状態も改善するよう努めなさい。」等、話をして面談を打ち切った。Gは極めて不服な表情であった。

(結果)

1ヶ月ほどして、朝会社でメールを開くと、G君からのメールで、内容は、「成績評価の上司の判断基準が曖昧なのは問題である。上司に恣意的に評価される部下はたまらない。」という所長宛のメールであり、CCで上司の研究GM、グループ内の他TL、それとF君が宛先になっていた。一瞬、YTLは、「Gのやつ、何を血迷ったのか」と思ったが、このトラブルをどう解決すべきかと思った。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) YTLは、自職場の部下が、こじれた人間関係を職場の中に持ち込んでいるのを見て、注意はするが、管理者として有効な手立ては打てていない。こうした事態に、管理者は本当に注意を繰り返すだけでよいのか。

イ) 成績評価が最終的には会社の判断により決定される、との主旨のYTLの発言は間違っていないが、感情的になって話を打ち切ったのは得策ではない。時間をかけて、G君の考え違いを正すべきであった。

ウ) 成績評価の話と二人の人間関係の話と一緒に扱ったのはよくない。管理者として、冷静になって面談を進めるべきである。

成績評価を めぐる トラブル

今後の留意点

ア) 職場管理者の権限と義務の項で述べたように、管理者は、職場環境を良好に維持する権限を有しており、再三の注意にもかかわらず事態（バリケード等）が改まらない場合は、業務命令として改善を行うことが必要である。（ただし、伝家の宝刀を抜く前に、面談を通じて、事態の異常さを二人に認識させることが必要である。）

イ) 成績評価をめぐるトラブルを防ぐ上でも、全社制度を踏まえた上、研究成果を計る具体的な判断基準（ガイドライン）を整備しておくことが望ましい。これは研究に限ったことではない。ただ、上司と部下の評価が食い違っても、最終的には上司の評価が優先するのであり、まして他人の評価を云々することは適当でないことは指導するべきである。

ウ) Eメールで、評価基準を所長に直訴し、他TLやF君にまでCCで送ることは、所属長としては、本人を嚴重注意すべき事柄である。
GMを含めて、面談を行い、組織のルールについて指導し、厳しく注意すべきである。

エ) ただ、全体的に職場マネジメントが機能していない職場であり、部下も職場の中での言動の許容範囲を誤解している節があり、まず自らの管理方法について、反省することが必要である。

VI.人事トラブルに対応する

VI-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

個別の 事例集

退職の 申し出の 事例

(10) 退職の申し出の事例

① トラブルの概要

Z課長の部署に新卒の新入社員Jが入ってきた。真面目で、何でも「はい、はい」と受け答えは良いし、素直な感じがする。OJTを中心に、職場できちんと面倒を見て、育ててきたつもりだった。ところが、半年後のある日、「話があります」と言われ、別室で聞くと「会社をやめたい」という話である。

② 職場管理者の思いと行動／結果

(思い)

入社してから、これまでの間、きちんと面倒を見てきたつもりなのに、なぜ突然やめたいと言い出したのか分からない。さっきの面談でも「転職を考えています」の一点張りで、とりつく島がない。

J君は、見ていてひ弱な感じがするし、あまり上司には喋らないので、異星人みたいで、どう扱っていいのか悩ましい。退職の申し出は課長預かりにしたが、M副課長とも相談して慰留の仕方を考えないと。

(行動)

本件、部長にも報告の上、部長・課長の二人で再度の面談を行った。その中で、会社をやめたい本当の理由を聞いたところ、「自分が思っていた企画など、やりたい仕事ができないから」とのことだった。彼の言うような仕事はまだ無理であり、「当社は、大卒社員を長い目で育成しようとしている。今は、目の前の仕事に取り組み、徐々にレベルアップを図ってほしい。」と説得し、彼も「考え直します」と言ってくれた。

(結果)

新入社員Jは、一たんは気を取り直して仕事に取り組んでいたが、結局、慰留の甲斐なく3ヵ月後に自己都合で退職した。しばらくして、職場で、彼と年齢の近い部下Hと飲み会で隣り合わせになった時、Jの退職の話になった。

Hは、「J君は、寮でも一人であることが多く、自分もそれとなく気にかけていた。彼は、『上司が、いつも忙しそうで、仕事を指示される時も、あまり細かく説明がなかった。自分は、ここの職場の仕事に興味があり、色々教えられることを期待していたが、ほったらかしにされているようで、自分の居場所がない』と話していたことがある。」との話であった。

Ⅵ.人事トラブルに対応する

Ⅵ-2 人事トラブル対応のケース・スタディー

③問題点

ア) Z課長は、Jとの個人面談の中で、彼がやめたい本当の理由が何であるか、きちんと傾聴する努力(と方法)が不足していた。面談の仕方によっては、「企画の仕事をやりたい」というのは表向きであることが十分把握できたと思われる。

イ) 繁忙な職場に見られがちな放任の傾向が見られる。総じて、職場全体で新入社員を受け入れる体制が十分でなく、Jとの意思疎通を含めて職場コミュニケーションが不足していた。結果、後日、飲み会でHから聞いた「J君に関する重要な人事情報」が、上にスムーズに伝わっていない。

ウ) 職場全体で若手を育てると言いながら、J君の育成・指導係が誰かはっきりしていない。直属の副課長にもそうした意識は十分でない。

退職の 申し出の 事例

今後の留意点

ア) 表面的な理由ではなく、新入社員がやめたいと言い出した本当の理由を聞き出す。その原因が職場環境(特にコミュニケーション)であるならば、これを機に職場のあり方を見直す。また、キャリアパスが不明確であれば、これをきちんと明示するなど意識付けする。

イ) 社会人になったばかりの新卒新入社員に対しては、特に上司・先輩から積極的にコミュニケーションをとるよう心がける。

ウ) 当社の場合は、会社で実施しているOJT担当者(若手管理社員等)、ブラザー・シスターを活用して、仕事や私生活の悩みの相談に乗り、必要な意識付けを行っていく。

エ) 積極的傾聴の基本原則(Ⅳ.職場のコミュニケーションの項参照)

- i) 相手の思いや生き方、感じ方を肯定的に受け止める
- ii) 相手が伝えたいことを正確に理解する
- iii) 相手が話すテンポ、ペースに合わせて聴く
- iv) 相手を評価したり説教したりしない