



TOPICS

VOL.219

オフィス 人事サポート

代表・特定社会保険労務士 山口 徹実

URL <http://co-js.com/>

E-mail info@co-js.com

TEL 028-643-8000 FAX 028-643-8530



パワハラ相談のケーススタディ

前回に引き続きパワハラを取り上げました。『労働新聞』の第3402号から3404号に掲載された(社)日本アンガーマネジメント協会 代表理事 安藤俊介 氏の寄稿から抜粋させていただきました。ケースごとの対応策の一例です。ご参考にして下さい。

今春に入社した新人はいわゆるZ世代の若者。“昔ながらの指導”は良くないと承知していますが、怒られ慣れていない世代に対してどのように接すれば良いのか悩ましいです。「ホウ・レン・ソウの徹底を」など指摘したいのですが・・・。

(相談者：50歳代・部長)

指導の際に「普通」や「常識」、「当たり前」などの言葉を使っていないだろうか。

「普通」とは、一体何を基準とするのか。50歳代の管理職の「普通」は、30年近い社会人としてのキャリアに基づいている。新卒者にとっては、その30年分の前提をいきなり理解しろと言われていたようなもの。当たり前、常識などのフレーズを回避して指導しようとするならば、「これからは納期厳守を意識して下さい。今から頼む資料は、〇月△日までに完成させて下さい。」などと、極めて具体的な表現になるはずである。ここまで言わなければならないのかと思うくらい具体的に、丁度良い表現になる。

ケース1

管理職に抜擢された直後、気合が入りすぎて部下に対して厳しく当たってしまい、会社から「パワハラです」と指導を受けました。今でもその件が気に掛かり、部下に対して何も言えません・・・。

(相談者：40歳代・課長)

コミュニケーションの量を増やすことが出来ていなかったのでは？ コミュニケーションの量が少なければ、叱る上での前提となる良好な人間関係は形成しづらい。そうすると叱ることがさらに難しくなるという悪循環に陥ってしまう。取り組むべきは2点。コミュニケーション量の増加と、「叱る」に対する見方を変えること。特に後者では、叱る目的を考えて欲しい。それは相手を凹ませ、反省させることではない。「今、どうして欲しい」、「これからどうあって欲しい」という要求であるはずだ。これまで叱る際に「何故？」という言葉をよく使ってきたのではないだろうか。「何故、できない?」、「何故、やらない?」といった具合に、過去や原因追求を繰り返されると、相手はきつく詰問をされたと捉えがちだ。

ケース2

ノルマに対する成績は他の社員を圧倒しているのですが、独善的な行動が目立っています。同僚の営業領域に無断で手を出したりすることもあり、扱いに困っています。部署全体で成績を上げるために、もっと同僚と連携を取って欲しいのですが・・・。

(50歳代・営業部長)

ケース3

独善的な行動が目立つ人を叱らなければいけない場面に直面した際は、その人が「言うことを聞いている人（耳を貸す人）」を社内で探してみよう。そして、言動や振舞いを真似してみる。「どのような言い方、話し方？ その態度は？」と模倣できる部分を探して実践するプレイロールという手法。上手くいっている人には上手くいくだけの理由があり、その理由を突き止められれば再現もできる。

製造現場で悩んでいます。部下が効率面を重視して正しい手順を無視しています。安全装置を解除した状態で作業しており、命にかかわる労働災害につながりかねません。発見した際に「コラ！」と怒鳴りそうになってしまったのですが、それもダメですか・・・？(50歳代・職長)

ケース4

危険な作業に対して語気を強めたい気持ちはよく分かる。しかし、語気を強め、大声を出しても、怒りは伝わるかもしれないが、感情に任せた早口な言動では指示したい内容は正確には伝わりづらい。非常に強く訴えたいメッセージは、冷静な態度と落ち着いた口調によって、その内容が強調されることもある。例えば、いつも強く怒っている人がゆっくりとしたスピードで、低く落ち着いた声で何かを言ったら、「一体どうしたのか？」と気になるはずである。

定年後再雇用となった元上司のパフォーマンスが著しく低下しています。ダラダラと仕事をし、周囲へ悪影響も及ぼしています。改めて欲しいのですが、元上司に進言はしづらくて・・・。

(40歳代・総務課長)

ケース5

私たちのコミュニケーションは実にワンパターンに陥るケースが多い。その元上司に対しても同じような話し方をして、「上手くいかない」と悩んでいないだろうか。そこで、いつもと違うことを試してみよう。例えば、話をするタイミングや場所を変える、一緒に話をする人を変える、世間話しかしない日を作る——などと試してほしい。どれが上手くいくかは分からない。ただ、試行錯誤を繰り返して上手くいかなければ止めれば良いし、成功したパターンがあれば、それを増やしていけば良い。これはブレイクパターンという手法だ。同じ失敗を繰り返してしまいがちだが、いつもと違うことを一つずつ試し、そこから抜け出す道を探すのである。



以上（作成：倉井舞）