ビジネススキル

ここに注意！ オフィスのハラスメント ⑲

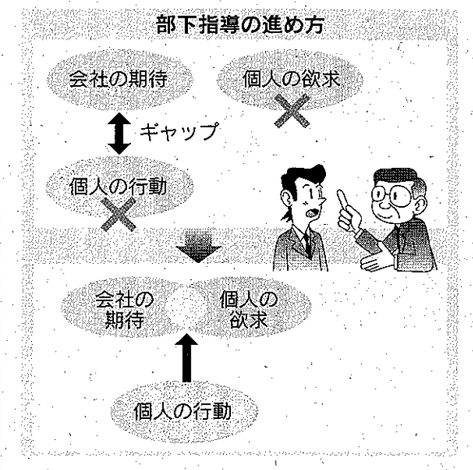
パワハラにならない指導法は

必要以上に完ぺき求めない

パワハラにならない指導をするにはどうしたらいいでしょうか。

パワハラになるからといって、部下への指導を怠ると、問題はさらに悪化します。その結果、業績は悪化し、結局は部下を攻撃することにもなりかねません。そうならないためにも適切な指導が必要になります。

部下への指導は会社や管理者が期待する成果や行動と現実の部下の行動との間にギャップがある場合、それを埋めるために行うものです。上司が部下の現状を認める気持ちになれないと、否定したり、責めたり、脅したり、罰したりしてまったりというパワハラをしてしまいます。そのギャップを何とかしたいと思いながらも有効な方策を持ち合わせていないと、部下に対してだけでなく、自分へのイライラが増幅し部下への攻撃をさらに強めてしまいます。



では、自分がそのようなパワハラスパイラルに陥らないためにはどうしたらいいでしょうか。

会社や自分の期待が現在のビジネス環境に即した適切なものであるかどうかチェックすることです。ただ、「成果はかけた時間に比例する」「営業は気合だ。根性だ」と合理性のない指導をするだけでは部下にとっては負担感が増すばかりです。

必要以上に完ぺきを求め、仕事量を増やしている上司も見受けられます。組織目標を達成する最適な方法かどうか、部下も合意できる目標なのか、適切な量なのかどうかが一つのポイントです。

次は管理者の期待が適切であるにもかかわらず部下は思うような行動をとらない場合です。果たしてはっきりと期待が伝わっているのでしょうか。多様な人材が混在する職場で以心伝心は無理なことなのではないでしょうか。今管理者には目標をきちんと示し、理解できるように説明することが求められています。

目標を伝えたにもかかわらず、部下が思いどおりに行動しない、期待する成果を出していない場合はどうしたらいいのでしょう？「それではダメだ」「できないなら辞めろ」と否定し、脅すのは逆効果です。思わしくない現状は管理者にとっての問題であっても、部下にとっては問題ではないのかもしれません。

ですから、部下自身の問題として現状を認識させるようにしましょう。部下の欲求を否定し、組織の目標を押し付けるような一方的な指導は部下の耳には届きません。

「どんな仕事をしていきたいか」「今の目標は何か」と部下の欲求を知り、部下の立場で目標を設定する援助をする。それを組織目標と合致させるよう調整しましょう。目標を自分のものとしたとき初めて成長への欲求が生まれ、ギャップをどう埋めたらいいかと、自ら悩み始めます。そのときにこそ上司のアドバイスもいきてくることでしょう。

（クオレ・シー・キューブ 岡田康子社長）

リーダーの悩み コミュニケーション術

社外で磨く本音知る技

日本企業の間で、終身雇用、年功序列といった旧来の秩序が崩れて久しいが、最近は雇用形態も中途入社組や派遣社員の増加など多様化している。同じ組織の中でも目線が異なるメンバーの本音をどうやって引き出すか。中間のリーダー層が悩む問題の一つだが、思い切って「社外」に出て、新たな発想に触れてみてはどうだろう。異業種勉強会などに参加したビジネスパーソンにどう啓発されて、社内でどう役立てたかを聞いてみた。

NECの本社部門の管理職、中島英幸氏は、最近、社内で従来の会議とは違うミーティングを持つようにした。会議はせっかく人が集まるのに、結論を出すことに躍起になり、真のコミュニケーションの場になっていない。そこで、会合は「自分や所属する部はどうあるべきか」「どんな仕事をしたいか」だけを議論する場とした。

中島氏は月一度、管理職や人事担当者を主なメンバーとする私的な勉強会に参加している。コーチングの講座に通っていた日産自動車の管理職、武富敏章氏らが「会社の管理職研修に加え、自前で学ぶ場を」と設けた会に昨年から加わった。

社内のミーティングは、勉強会の雰囲気をまねた。「勉強会は結論を求めない分、議論が束縛されず発言が増える。部下にも結果を求めない分、自由に論じてほしい」との狙いからだ。

ミーティングの場は勉強会と同じく、机を外し車座で座るようにした。自分自身が「日常にない場を作ると、日ごろの業務では抑えていた本音が出やすい」と体感しているからだ。ミーティングでも全員が自分の考えを口にするようになり、「場作り」の効果を実感しているという。

朝は一人ひとりに声をかけ、反応を見る。個別に話すときは、全員がいる前でも個室でもなく、ついたてで仕切られたスペースを選び、プライバシーと圧迫感の軽減の両方に配慮する――。中島氏と同じ勉強会に参加する富士ゼロックスの戸田裕子さんが派遣社員に接する際のパターンだ。

ポイントは「一人ひとりの日々の心境の変化をどうつかむか」。戸田さんは派遣社員のシステムエンジニア（SE）二十人に仕事を割り当て、進ちょくを管理する立場。接し方や仕事の割り振り次第では、SEの士気を下げる。微妙な心の変化を知ってこそ、仕事に集中する環境をつくれる。

月一度の勉強会でロールプレイングなどでメンバーと話すと、「会社の同僚だと気付かない自分の変化を指摘してくれる」と感じた。逆に社内の人は近くにいる分、観察眼が働かず、相手の変化を見過ごしがちだ。変化をかぎ取る重要な場面の様子の描写を聞くだけでも、「そのSEの当日の心象風景が分かり、会話もしやすくなる」

結論求めぬ勉強会 活発な議論生む

NECの中島氏や富士ゼロックスの戸田氏が参加している勉強会。車座で語り合うのが基本のスタイル

勉強会はメンバーの仕事に支障を来さないよう、互いの価値観や時々の最優先事項を知り、認めながら活動するのが原則。この感覚は派遣社員の仕事の割り振りにも生きる。例えば、「時間厳守に徹底してこだわるSEには、ドタキャンやスケジュールの遅れが多い顧客の仕事を当てない」など。日々の会話の中で価値観を把握し、一人ひとりが何に執着しているかを知りながら、仕事を割り振っているという。

サッポロホールディングスの経営戦略部グループリーダーの西間木健二氏

サッポロHD 西間木健二氏

肩書頼らず まず相手の話聞く

社外で学び始めて以降、社内で心がけているのは、「肩書をかさに着て仕事をしていないか」ということ。勉強会で六人でグループ討論をした際、名刺を出してあいさつをしたのは自分だけ。仕事でも等身大の自分を出さず、地位に頼った振る舞いをしていなかったかと感じ始めた。

昨年、西間木氏が率いていたのは、採用や給与計算、社宅手配といった業務を手がける部署。年齢構成は二十代から五十代まで、派遣社員もいる。管理する立場だと意識するあまり指示・命令が増えていたと反省。「相手の話を聞くことから始めるようになった」

部下の考えを知る工夫として、会話や文書のほかに、絵やデザインで表現してもらう試みも取り入れた。例えば、自分の仕事の目標を色がついた粒状チョコレートを並べて絵を作り、表現してもらう。成果を文書や図で残すことが求められる従来の社内研修では使いづらかった方法だ。

手配を間違わないことだけに傾注しているように見えた社宅担当の部下が、周囲に星をちりばめた家を作り、「気持ちよく住める家を手配したい」と話す場面もあった。絵やデザインを使う利点は「相手の立場に応じて変わりがちな言葉に比べて、気持ちが素直に表現される」こと。上司として、初めて部下を理解したと実感できたという。

勉強会には主婦や一線を退いた六十代男性など、幅広い人が集まる。「社外の人と接していて付き合い方の突破口がひらめく場合もある」。今は経営戦略を担当する部署にいる西間木氏だが、勉強会で得た知識や付き合いを今後も仕事の上でヒントにする考えだ。

（国司田拓児）

部下や派遣社員とのコミュニケーション、こんな配慮欠けてませんか？

- **肩書にモノを言わせていないか**
  上司の肩書だけでなく人物像も見ている。指示・命令だけでなくまず相手の話を聞く姿勢を
- **「場作り」の工夫をしているか**
  会議などでは机を外し車座で座るなど、日常と違う雰囲気を作る必要も。個人的に話をする場合も圧迫感を感じさせない場で
- **結論の追求や方針の伝達に終始していないか**
  たまには目的のないミーティングもいい。個人の思いや組織のあるべき姿を自由に話し合う
- **「変化」を察しているか**
  日々同じ職場にいると意外と観察できていない。一日一度、朝の挨拶などの機に様子を確認
- **会話や文書だけで本音を聞き出そうとしていないか**
  言葉は相手に応じて変わりがちで、気持ちを率直に表してもらい、心境を推察

（注）社外の勉強会などで学んだ人たちの話をもとにまとめた

リーダー級人材の注意点

部下目線で価値観つかめ

矢矧コンサルタント 石田喜士男社長

企業内リーダーがコミュニケーションで意識すべき点について、経営コンサルタントである矢矧コンサルタントの石田喜士男社長に聞いた。

◇

管理職やリーダーは部下一人ひとりに、「オーダーメード型」のコミュニケーションをすることが求められている。派遣社員や転職組が増えたのに加え、正社員の考え方も多様化しているからだ。従来は画一的な指導でもある程度通じたかもしれないが、目線を部下にあわせ、個人の価値観をつかむことが重要だ。

ただ、多くの企業では不景気時の危機対応でトップマネジメント層や上級管理職の研修・育成を重視した結果、現場のリーダークラスに対する教育が手薄になっている。現場の問題も複雑化し、社内に答えがない場合も多いだろう。企業の中間層は社外に出て学ぶことは、社内を活性化し、手薄な教育を補完する一助になるかもしれない。

リーダー級の人材が注意すべきは、企業の方向性や戦略を自らの上司から聞き取り、部下とのコミュニケーションの中で咀嚼（そしゃく）して伝えていくこと。リーダーが求心力を持つには、自分が会社や経営幹部の方針を知っていると感じさせること。「会話術」「指導術」だけに頼ると、小手先だけと判断され、かえって反発を招く。

キャリアアップに役立つ日経キャリアNETの 無料 診断テスト
■推定年収を10分間で査定！「転職力&年収査定テスト」 ■先着500名限定！エンジニア累計12万人が受診した「ITスキル30分診断」
日経HR