

本日の趣旨：今までの議論をもとにもう一度「**問題職員の問題**」を総合的にとらえなおしてみたい。

どのような問題か？



どう理解すれば良いか？



どうすれば良いか？

① **自分自身の問題かも知れないという問題として…**

そうでないと「説得力」に欠けるから。私自身の場合は「社会的未熟性」と「老害」…？！

② **職場や組織の、もっと本質的・日常的・現実的な問題として…**

実は誰でも、いつでも、程度の違いこそあれ、お互いに困っているし、困らせている…

③ **一緒に働く人たち、実は本人がいちばん困っている人たちの問題として…**

理解と支援が必要だと思います…

④ **正しく「理解」することで正しく「解決」できる問題として…**

正しく理解することを通じて本人も周囲も正しくコミュニケーションし、正しくモチベートできる…

⑤ **本人だけの問題としてだけでなく、周囲や職場の問題として…**

本人よりも周囲や職場を変える方が効果的…

⑥ **必ずしも「退職や解雇」だけを終局的な「解」としない問題として…**

採用から退職までのトータルな人事労務マネジメントの問題として…

⑦ **結局は「コミュニケーションやマネジメントの問題」として片づけない問題として…**

ではもっと具体的・日常的・現実的に、どのような「コミュニケーション」が有効なのか…

⑧ **実践的な経験知として…**

私にとって「人事の悩みごと」の多くは「問題職員の問題」だったから…

20220326_hrms-jp

現にどのようなタイプの「問題職員」の言動や態度に困っているか…

タイプ1 ; 顕著な「発達障害（成長の凸凹）」または「未熟性」

タイプ2 ; パーソナリティーの極端な偏り

タイプ3 ; コミュニケーション不全、協調性の欠如

タイプ4 ; 人間関係形成不全

タイプ5 ; 生活習慣の問題、勤怠不良

タイプ6 ; 採用ミス（資質適性・能力適性・指向適性の不適合）

タイプ7 ; 育成ミス（基本的な仕事の進め方の訓練を経ていない）

タイプ8 ; 反抗的な、反組織的な、協働性を害する…理解も協力も無い

タイプ9 ; 「仕事をする事」よりも「仕事をしない事」に動機付けられている…

タイプA ; 他には？

分類軸（K案）

- 1) 自己認識があるかないか
- 2) 自責的か他責的か
- 3) 成長による改善可能性が大か小か
- 4) 正常な業務を害する程度が大か小か
- 5) 本人に起因するか職場や業務に起因するか

今までどのような「問題職員」の言動や態度に現実的に困ってきたか… (1)

- ① **結局は自分の都合を優先させてしまう（聴かず、待たず、譲らず、気付き・配慮なく）**
（組織や職場にかぎらず、日常的にも多く接する…具体的には当日）
- ② **論理的・合理的な行動や態度の選択ができない**
（ $1 + 1 = 2$ という数理や A ならば B という論理がまともに通じない…具体的には当日）
- ③ **ネガティブな感情（不快感・不満感）を直ぐに言動・態度に露わにする**
（会議の場で感情露わに幹部を非難する…具体的には当日）
- ④ **能力も実績もあるのに「パワハラ」を起こしてしまう**
（仕事ができることは自他ともに認める…具体的には当日）
- ⑤ **仕事をしないことに動機付けられているようにしか見えない**
（仕事の「目的」や「価値」を見失い、仕事を「嫌な作業」にしてしまう…具体的には当日）
- ⑥ **極端に自罰的（自責的）、または極端に他罰的（他責的）な…**
（黙り込み・抱え込み・悩み込んでしまう部下…具体的には当日）

今までどのような「問題職員」の言動や態度に現実的に困ってきたか… (2)

- ⑦ コミュニケーション力・協調性・学習能力に欠け「採用ミス」と言われてしまう…
(2年たっても夜勤が出来ない新人看護師…具体的には当日)
- ⑧ 論理的・合理的な行動や態度の選択ができない…
(なぜそういう行動や態度の選択をしてしまうのか説明がつかない…具体的には当日)
- ⑨ 発達障害・パーソナリティ障害・メンタル障害を感じさせる…
(実は本人もそうとは気づかず苦しんでいるかもしれない…具体的には当日)
- ⑩ 「抑うつ症状」「適応障害」を発症する職員、発症させる職場…
(うつ；どうしようもないことで自分のところを苛む…具体的には当日)
- ⑪ 「幼児性（言われないと出来ない）」または「老齢化（言われてもできない）」…
(幼児；気に入らないと泣き叫び、モノを投げる。老齢化；???…具体的には当日)
- ⑫ 否定的な感情を言動や表情や態度に露わにする…
(「怒り」「苛立ち」「不満」…具体的には当日)

他には？

（具体的な相談事例：当日限り）

約1年前に、常勤として採用した医療事務職員です。母子家庭で家族に障がいのある成人のお子さんがあり入職半年後頃より家庭内での問題やお子さんのトラブルで当日、前日に休みの申し出、勤務変更がありました。それ以前にも自身の体調不良で婦人科で精密検査のため受診調整をしたこともありました。

業務的には課題の多い職員でミスも目立つ点もあり、本採用の判断はしましたが、機能別に業務の振り分けをし対応をしていました。

昨年の夏以降は、お子さんの精神状態も不安定で月に2、3回の急な勤務変更、本人も精神的に負担が多いと訴えがあったり、自身の性格的な面で職員同士でトラブルもありました。

入職後1年経過した後も大きく変化はなく、周囲の目も入職時より厳しいのでインシデントをきっかけに出勤困難も一時的にありました。

そんな中、2/28にどうしても話があると申し出があり、予想はしていましたが翌月末で退職の申し出がありました。

理由が、経済的に不安、及びダブルワークを休みの日にしており体力的につらいと。

当院就業規則で副業は禁止されています。しかも入職時より月2、3回のペースで単発の仕事をしてきたと。これまで業務に集中していない日もあったのが、家庭内の事情だけではないことにも正直なところ呆れてしまいました。

本人は4/1より内定をもらっており、次の就職先より3/31からの仕事開始を求められていると言います。

当院総務に相談しましたが、副業が発覚し、勧告などを経て懲戒免職などペナルティを課す判断はあるが退職の申し出が出ており、特に課すペナルティはないと。少ない有給も3日程度ですが全て消化したいとも言われました。

労働者側の権利が全てなのでしょうか？

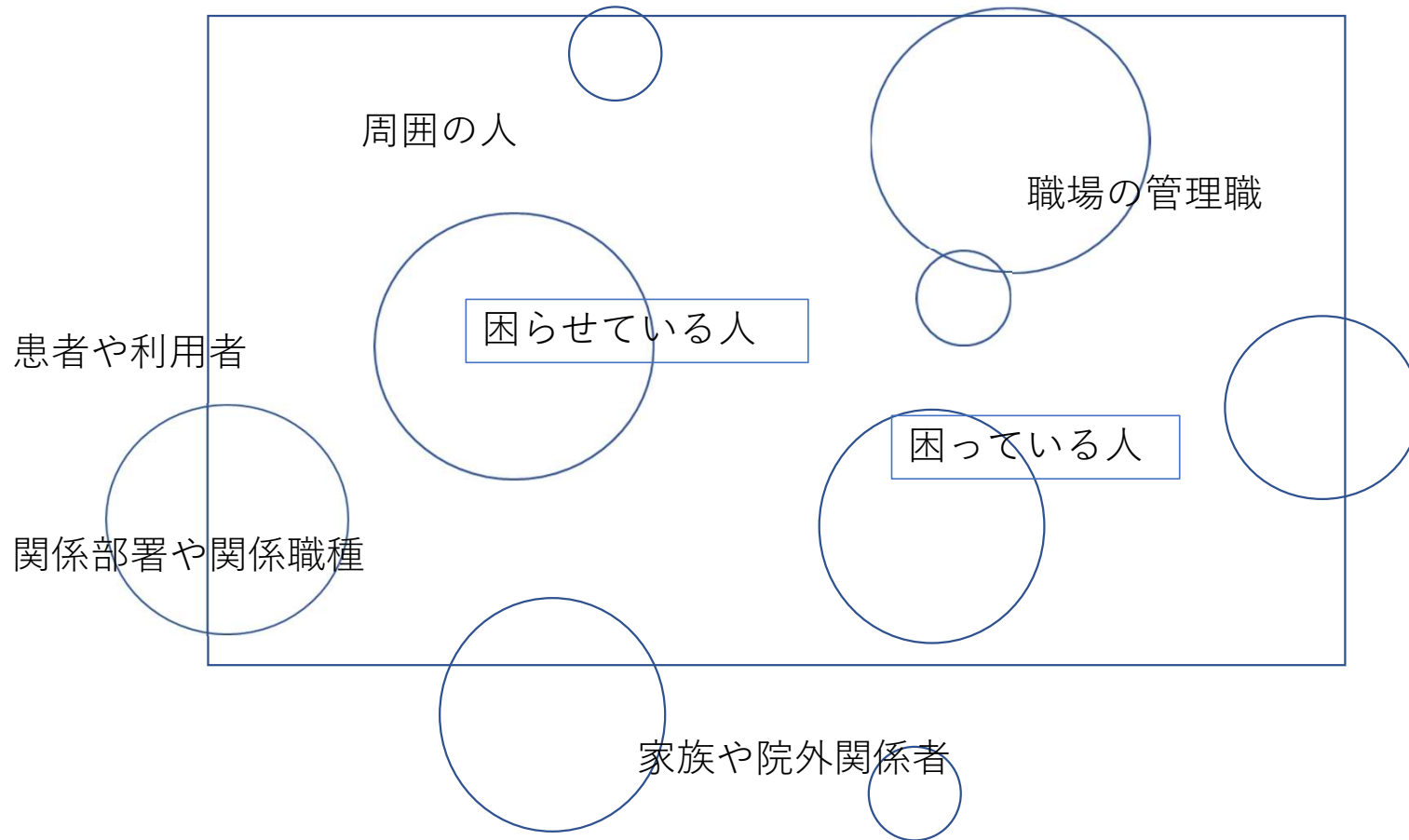
社会人としてのマナー違反とってはなりませんし、憤りしかありません。

要求されたものに応えるしかないのでしょうか？

… ところで、誰がどのように・どの程度「困っている」のでしょうか？

問題職員の問題 > 許容や寛容の程度 ???

職場や組織



それは看過できない問題・程度か？（許容や寛容の範囲ではないのか？）

単に「嫌い」「苦手」「気に入らない」「やりにくい」…だけではないですよ？

組織をマネジメントする上で「困って」いる？（1）

マネジメントとは…

- ① ひとつのものの**考え方・処し方**であり、
- ② **人間**にかかわることであり、
- ③ **協働**して**成果**をあげることを可能にすることであり、
- ④ **組織**にとって不可欠のものであり、
- ⑤ **風土**と深いかかわりをもつものである。

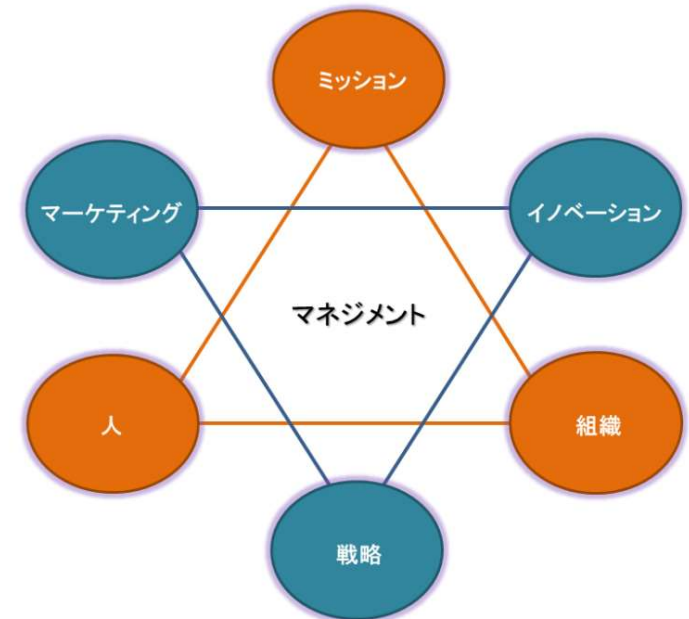
そして、組織とは…

- ⑥ 共通の**目的**と**価値**への**コミットメント**を必要とし、
- ⑦ 組織とその成員が、必要と機会に応じて成長し、
- ⑧ あらゆる種類の仕事をこなす異なる**技能**と**知識**をもつ人たちから成り、
- ⑨ 成員は、自ら成し遂げるべきことを他の成員に**受け入れて**もらい
- ⑩ **成果**はつねに**外部**にあり、**測定・評価・改善**されなければならない。

「P. F. ドラッカー経営 論集」（ダイヤモンド社）より…



Kirinuke



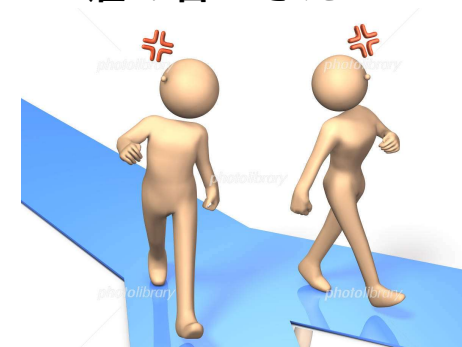
『「超ドラッカー級」の巨人たち』（中野明著：中公新書ラクレ388）p.35の図を一部修正

組織をマネジメントする上で「困って」いる？（2）



一人ひとりのパワーの3倍が発揮されているわけではありません…

現実にはすれ違いやいがみ合いや
虐め合いさえ…



組織的であるがゆえの…

- ① 組織的であるがゆえの**無駄**
- ② 組織的であるがゆえの**遅さ**
- ③ 組織的であるがゆえの**怠慢**
- ④ 組織的であるがゆえの**依存**
- ⑤ 組織的であるがゆえの**不正**

感情の対立

利害の対立

自己尊厳のぶつかり合い？

お互いを「**減殺**」しあう現象は
日常至る所にあります。

⇒ これらを「**最小限に**」することも**組織のマネジメント**

参考) 組織の質を下げるもの_ワースト7

① メンバーどうしのいがみ合い

最悪なのは「パワハラ」です。感情面での不寛容、反発や反目、無視や非協力です。足の引っ張り合いです。パワハラを起こすようでは、個々人のベクトルも組織のベクトルも減殺されてしまいます。

② モラールとモチベーションの低下

仕事のやる気（モラール）や動機付け（モチベーション）の低下、より良い職場でより良く協力してより良い仕事をしようという意識や意欲の低下や喪失です。依存的で他責的な不満ばかりが噴出する状態です。

③ マネジメントの不在

上記①②はいずれも「マネジメント」の課題です。また、ほとんどはコミュニケーションの問題です。他律的で依存的な他責化では何も解決しません。不満が不満のままで終わってしまいます。

④ コミュニケーションの悪さ

組織が上手く行かないのは、ほとんどの場合、コミュニケーションが上手く行かないからです。トップからメンバーに至るまでの、肯定的受容と積極的傾聴の習慣付けが足りないからです。

⑤ メンバーシップの低さ

「組織」そのものが「実在」するわけではなく、そこに「実在」するには、その組織のメンバーとして「言動」を行い、「態度」を示すひとりひとりの「人間」でありそれぞれの「振る舞い」です。

⑥ 判断と行動の遅さ

「組織（的）であるがゆえに遅い」のだと思います。最も判断が遅い人に合わせて組織の判断を行うわけにはいかず、行動を伴わない一般的抽象的なあるべき論に費やす時間は無いはず…

⑦ 無関心・無責任

「組織（的）であるがゆえに無責任」なのだと思います。個人なら出来ない酷いことも、組織のためならできる？…社会心理学の知見のとおりです。集团的サボタージュのひとつだと思います。

組織をマネジメントする上で「困って」いる？（3）

骨格系

組織の構造や体制はしっかりしていますか？

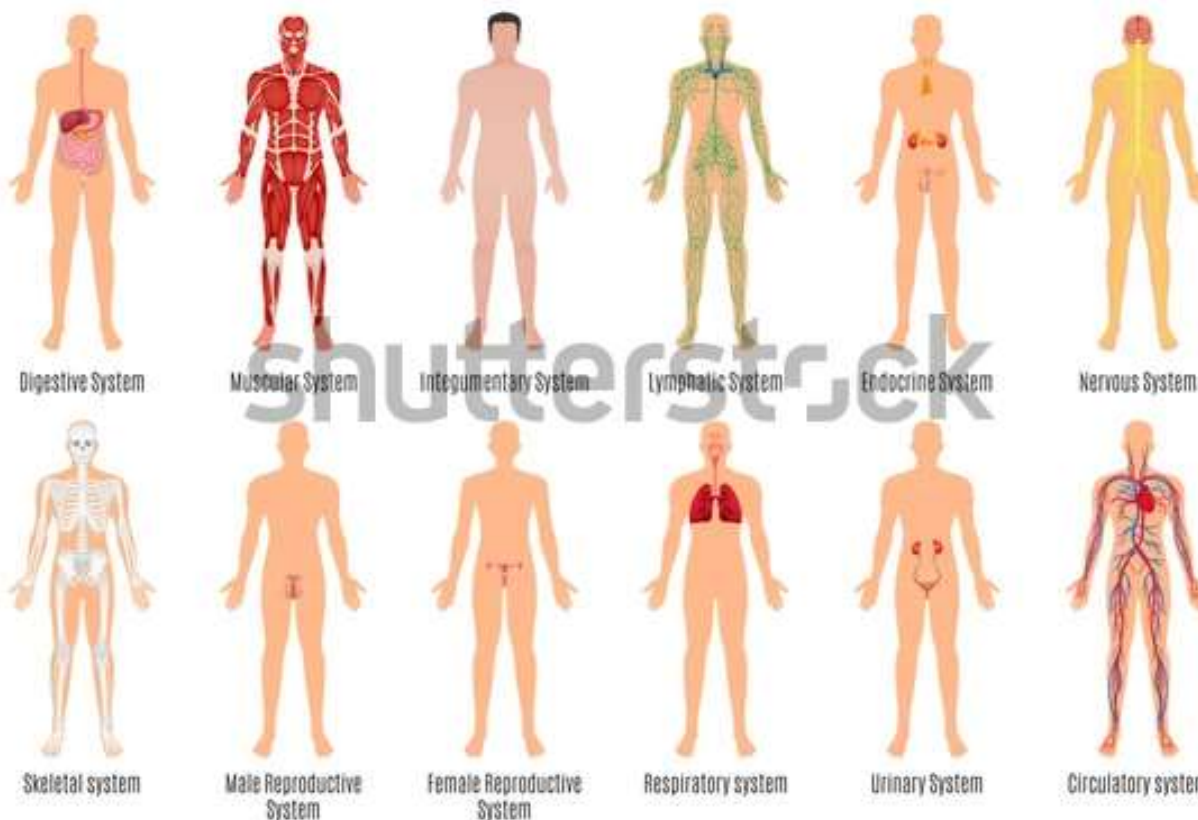
筋肉系

人は強くたくましく育っていますか？

呼吸器系

新鮮な情報を採り入れていますか？

HUMAN BODY ORGAN SYSTEMS



神経系

組織の末端にまで目配り気配りできていますか？

循環器系

組織の末端にまで情報が行き渡っていますか？

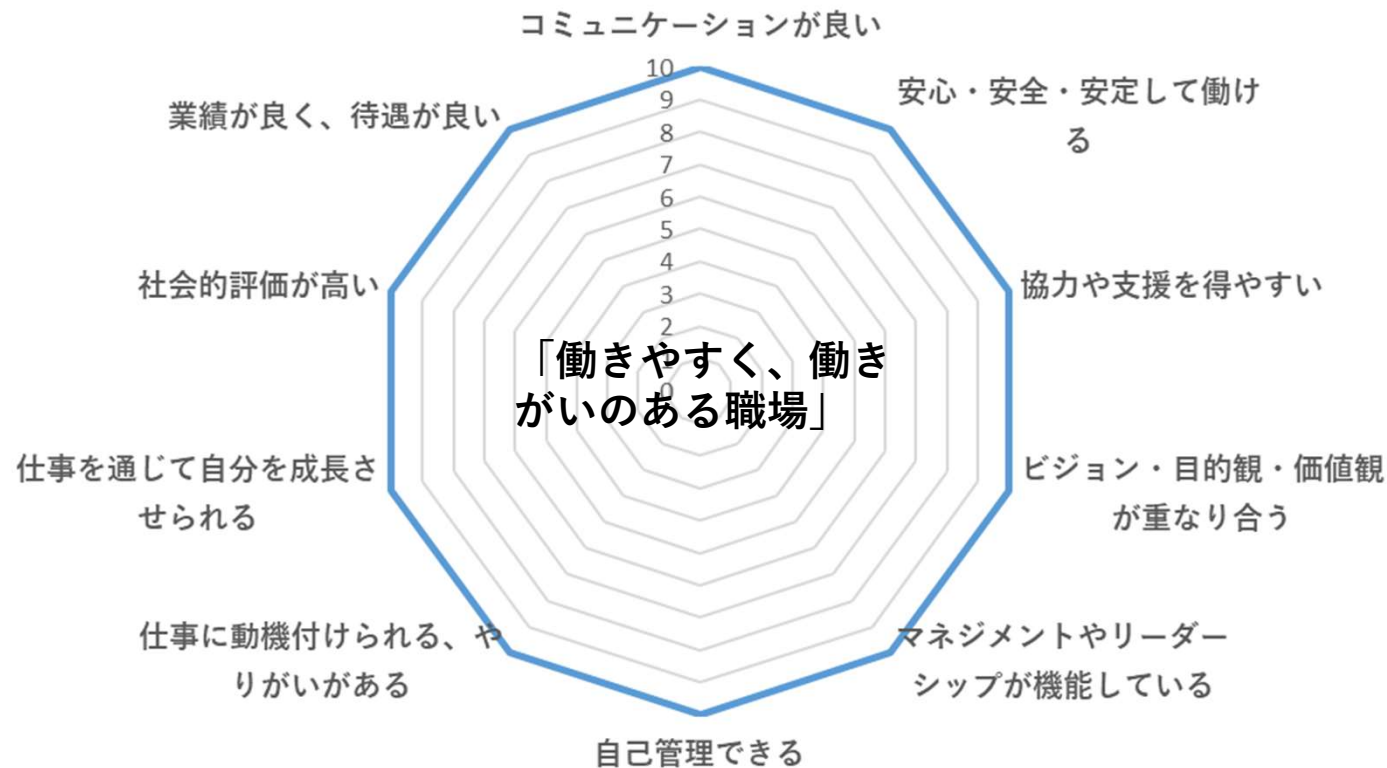
消化器系

仕事がしっかり消化され組織の栄養になっていますか？

組織をマネジメントする上で「困って」いる？（4）

「働きやすく、働きがいのある職場づくり」を阻害する…？

組織の質や効率を低下させる？（組織管理コスト増？）



社会的な使命や目的や価値の実現

好業績

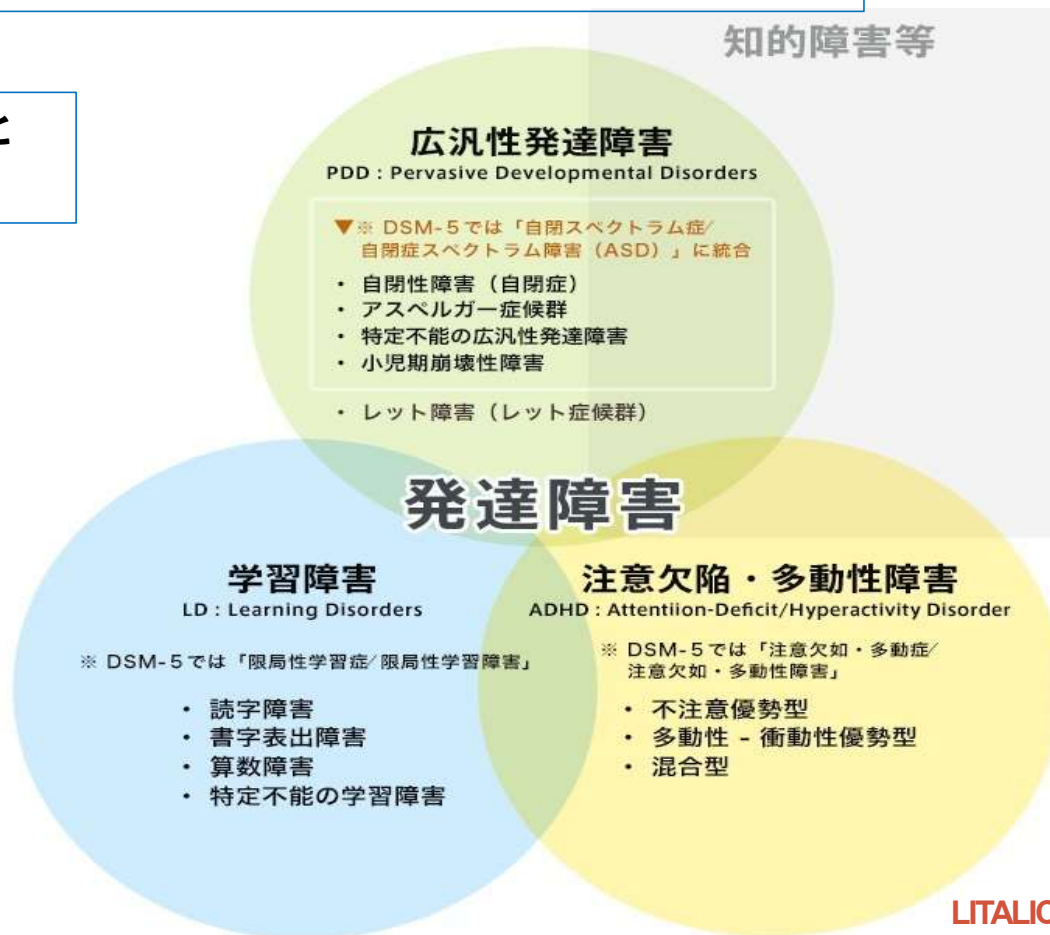
患者・利用者満足

職員満足

「問題職員」の問題をどのように「理解」すれば良いか？

(1) 発達障害の問題として理解する。

いろいろな科学的・実証的知見を借りて周囲が適正に「理解」することだけでも「解決」につながりやすくなると思います。(河北)



正しい「理解」は正しい「方法」を示唆している。

つまり、その人と正しくコミュニケーションし、その人を正しくオリエンテーションし、モチベーションし、エデュケーションすること(総じてマネジメント)ができる

...

LITALICO 仕事ナビ <https://snabi.jp/> から引用

※ この図は、ICD-10と DSM-IV-TR、DSM-5を参考にして作成した概念図です。

(2) パーソナリティー障害の問題として理解する。

クラスター	タイプ	説明
A群クラスター: 奇妙で風変わり	妄想性 パーソナリティー障害	他者への疑念や不信から、危害が加えられることや裏切りを恐れることが特徴です。
	統合失調質 パーソナリティー障害	非社会的、孤立しがちで、他者への関心が希薄のように見えるのが特徴です。
	統合失調型 パーソナリティー障害	思考が曖昧で過度に抽象的で脱線する、感情が狭くて適切さを欠き、対人関係で孤立しやすいことが特徴です。
B群クラスター: 演技的・感情的で移り気	境界性 パーソナリティー障害	感情や対人関係の不安定さ、衝動をうまく制御することができないことが特徴です。
	自己愛性 パーソナリティー障害	周囲の人々を軽視し、周囲の注目と賞賛を求め、傲慢、尊大な態度を見せることが特徴です。
	反社会性 パーソナリティー障害	他者の権利を無視、侵害する行動や、向こう見ずで思慮に欠け、暴力などの攻撃的行動に走ることが特徴です。
	演技性 パーソナリティー障害	他者の注目や関心を集める派手な外見や大きな行動が特徴です。
C群クラスター: 不安で内向的	依存性 パーソナリティー障害	他者への過度の依存。自らの行動や決断に他者の助言や指示を求めることが特徴です。
	強迫性 パーソナリティー障害	一定の秩序を保つことへの固執、融通性に欠けること、几帳面、完全主義や細部への拘泥が特徴です。
	回避性 パーソナリティー障害	周囲からの拒絶や失敗することを恐れ、強い刺激をもたらす状況を避けることが特徴です。

こんなことは「採用」「試用」「観察」「育成」の段階で既に分かっていたことではないのですか？

日本精神神経学会
林直樹先生に「パーソナリティー障害」を訊く
https://www.jspn.or.jp/modules/forpublic/index.php?content_id=41

(3) **メンタル不調**の問題として理解する。

【発達障害の二次障害としてのメンタル不調】

正しい「理解」は正しい「方法」を示唆している。

◆ 二次障害

- 発達障害があること(＋自己理解の不足＋周囲の無理解)によってストレスが強まり、うつ状態などが起こること

低い自己評価、自信喪失、感情不安定、不安、
緊張のしやすさ、敏感症、頑固・融通がきかない



社会活動への不適應、ストレス



うつ、躁うつ、強迫性障害、統合失調症、摂食障害、
精神作用物質依存、病的賭博、浪費等

参考) 本人は気付かないまま「うつ病」症状に??

周囲の人にもわかるうつ病のサイン

表情が暗い
自分を責めてばかり
涙もろくなった
反応が遅い
落ち着かない
飲酒量が増える
遅刻が増えた
ケアレスミスが増えた
挨拶しなくなった
言葉が出てこない
...

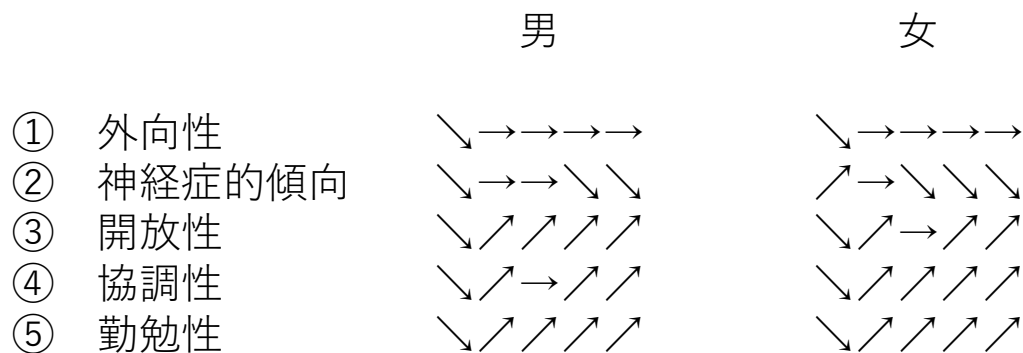
…実は本人が
いちばん
「困ってい
る」のかも知
れない。

(4) 「性格」の問題として理解する。

<参考：性格的傾向の「ビッグ5」と経年変化>

「性格とは何か」（小塩 真司著・中公新書 p58）より…

男女別の経年齢変化（10歳台・20歳台・30歳台・40歳台・50歳代）



特に経験者採用において「年齢不相応な」未熟性や特異性はないでしょうか。また、本人は上記の性格的傾向の「ビッグ5」について、どのように自己認識しているでしょうか？

<参考：Y G性格検査における性格特性>

「性格とは何か」（小塩 真司著・中公新書 p 136～138）より…

<情緒不安定性因子>

- | | | |
|----------------------------------|---|-------------|
| ① 抑うつ性（落ち込んだ気分や悲しい気分、罪悪感） | ⇔ | 充実感や楽天的 |
| ② 回帰的傾向（感情の揺れ動きや気分の変わりやすさ、驚きやすさ） | ⇔ | 冷静・理性的 |
| ③ 劣等感（人より劣っているという感覚、過小評価、優柔不断さ） | ⇔ | 自信 |
| ④ 神経質（心配症、不安定、いらいら、敏感） | ⇔ | 情緒安定 |
| ⑤ 客観性の欠如（現実的でないことの空想、考え事） | ⇔ | 現実的な思考 |
| ⑥ 協調性の欠如（不信や警戒心、閉鎖的な人間関係） | ⇔ | 信用、開かれた人間関係 |

<主導性や非内省性>

- | | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| ⑦ 愛想の悪さ・攻撃性（短気・怒りっぽい、意見を聴かない） | ⇔ | 気長、聴き入れる |
| ⑧ 一般的活動性（きびきび、動くのが好き） | ⇔ | 動きが緩慢、効率が悪い |
| ⑨ のんきさ（規則を気にせず、一緒に遊び、刺激を求める） | ⇔ | 慎重、刺激を求めず |
| ⑩ 思考的外交（細かいことを気にせず明るい見方、社交的） | ⇔ | 几帳面で計画的 |
| ⑪ 支配性（集団の先頭、リーダーシップ） | ⇔ | 追従、受け入れ |
| ⑫ 社会的な外交（人付き合い、交流を楽しむ） | ⇔ | 非社交的 |

私の仮説ですが…

「性格」は「形成」される。

「性格」は「自己認識」に基づき、長期的には「変容」する。

(5) 「未熟性 (Maturity)」または「幼児性 (Childishness)」の問題として理解する。

本人も、周囲も…

「心理学の世界6 産業心理学」(宮城まり子著 培風館) p98
アージェリスによるパーソナリティーの**成長**傾向」の七次元(要約)

- ① **受動的**な状態から**能動的**な状態へ
- ② 他人への全面的**依存**から比較的**独立**した状態へ
- ③ **限定的**な行動様式から**柔軟で多様**な適応と融通へ
- ④ **散漫**な興味・関心から**持続的**な興味・関心へ
- ⑤ **近視眼的**な将来展望から過去から未来への**広範**な展望へ
- ⑥ **従属的**な関係から**自律的**な関係へ
- ⑦ **希薄**な自己意識から**安定**的な自己意識へ

「職場の中の困った人たち」の問題は「**実は自分自身**の職場を困られている」問題や、「**実は職場の中でイチバン困っている**人たち」の問題としてとらえてみることも有効…



… 周囲と上手く協調・協力できない、コミュニケーションが取れない、良好円満な人間関係を築けなくて困っている人たち、悩み苦しんでいる人たちがいるのなら、そこを何とか支えるのが職場のマネジメントの役割でしょう。本人の自己認識が不足し、本人よりも周囲の「困りごと」のほうが大きい、ということがあり、その際には「自己認識を促す」ことを筆者は「推奨」してしまいましたが、それは実は「もっと本人を困らせろ」というだけのことだったのかも知れません。問題はむしろその人を困らせている職場の環境や状況にあるのだと思います。例えばそれが従来、「本人の社会的未熟性」の問題だとされていたことについても、実はその「職場の社会的未熟性」の問題として捉え直すほうがより現実的な解決につながると思います。問題職員の問題のかなりの部分は「未熟性」の問題であり、採用したからには育成責任・雇用責任の問題です。

<https://www.hrms-jp.com/column/20210418/>

<https://www.hrms-jp.com/column-20210617/>

参考) 未熟性について 一緒に働く自分や相手に「未熟性」を感じることが多い。問題の多くはお互いの「未熟さ」のせいではないか…お互いの「未熟さ」を克服すれば多くの問題が解決されるかも知れない。

本人も、周囲も…

1. 未熟性の特徴

- ①_自分が気に入らないと挨拶も返事も礼儀も無視するという未熟性…
- ②_自分の怒りや苛立ちの感情を上手くコントロールできないという未熟性…
- ③_気付きや配慮がない、他者を顧みないという未熟性…
- ④_自己中心的でありながら他者依存的であるという未熟性…
- ⑤_待てない・聴けない・譲れない…という未熟性

2. 仕事のしかたへの「未熟性」のあらわれ

- (例1) 自分の感情や思いや都合を最優先し、相手や周囲がどう感じるか、どう思うか、どう反応するかに想像が及ばない。相手や周囲のためにどうすれば良いかに思い及ばない。
- (例2) 相手や周囲の配慮や好意に気付かず、素直に感謝できない。あくまで自分が正しく、相手や周囲の意見を受け入れず、自分の非を認めず、素直に訂正・謝罪できない。
- (例3) 相手が仕事をしやすいように、ひと手間惜しまず、自分の仕事をしておく、という発想も習慣も無い。自分が約束したルールや期限さえ、自分の都合で守れない。
- (例4) 出来ない言い訳はするが出来るように努力や工夫をしない。自分以外のせいにはできるが、自責化できない。(または極端・不合理に自責化しすぎる。)
- (例5) ものごとを事実に基づいて論理で考え、言い、書き、伝えることができない。上手く行かない、思うようにならない場合は自分以外のせいにする。
- (例6) 何もかも自分でやらないと気が済まない。人を通じて仕事をする事ができない。できないのは人のせい、部下のせいにして、攻撃(ハラスメント)さえする。

<https://www.hrms-jp.com/column-20210617/>

参考) 未熟性を超えるために…

上記のような未熟性を超えることが、成長するということだと思います。母親が子供の手を引き、教師が生徒を導き、そこ（その瞬間・場面・状況）を共通し、そこに相応しい配慮や言動や態度をともに選び取って行くことです。

社会人・職業人を相手に、そんなレベルのことを、今さらしなければならないのは、残念ですが、手前の問題を解決しなければ、先の問題は解決できないので、職場のマネジメントも、相手の成熟度に応じて行わざるを得ません。

職場における上司が、家庭の母親や教室の教師のように、そこ（その瞬間・場面・状況）を部下と共有し、カウンセリングとコーチングのマインドとスキルを持って、そこに相応しい配慮や言動や態度をともに選び取り続ける…。

その瞬間・場面で、一緒に観て、感じ、思い、考え、選び、言動する。ひとりでできるようになるまで、何度か一緒にやってみる。ひとりで出来る、ことではじめて、分かる…（自分で出来るまでは放任しない。）

正しく理解することを通じて本人とも周囲とも正しくコミュニケーションし、正しくモチベートできる…

本人も、周囲も…

(6) 高齢者の心理的特徴として理解することもできる

未熟性・幼児性とともにも老齢化の影響も「問題」の根底に確実にあると思います…

高齢者の心理的な特徴には、大きく分けて「精神機能」と「知的能力」があります。

精神機能の老化は、個人差が大きいという特徴があります。その理由は、中枢神経系が年齢を重ねて変化をしていく中で、心理的、身体的、環境的な要因が加わり、その結果として精神機能の症状が出現することだといわれています。

特に記憶に関しては、「新しいこと」を覚えることが困難になります。これは、記銘力（きめいりよく：新しいことを覚える能力）が低下するためです。

また、短期記憶の機能も低下するため、直近の出来事を思い出せない、覚えていないということもよくあります。

さらに、過去のことについては覚えているものの、思い出すのに時間がかかるようになります。これは想起力（そうきりよく：以前の出来事を思い出す能力）が低下するためです。

これらに加え、注意力や集中力の保持をすることが難しくなります。

知的能力の面で見ると、高齢者は計算や記銘といった単純作業や、知的作業の能力は低下するとされています。しかし、言語的理解能力のような、経験や知識に結びつけて判断する能力は、比較的高齢まで維持されます。

しかし、たとえ記憶力が衰えていても、理解力がそれを補ってくれることもあるため、高齢であっても新しいことを学び、優れた能力や創造性を発揮する可能性もあります

本人も、周囲も…

公益財団法人長寿科学振興財団

<https://www.tyojyu.or.jp/net/kenkou-tyoju/rouka/sinriteki-tokuchou.html>

(7) 「問題職員」の心理や意識を理解する。

例) パワハラ（を繰り返す人）は一種の「依存症」に陥っている？

< ICD-10 >

- 対象に対する強烈な欲求、強迫感がある
- コントロールができない
- 禁断症状がある
- 頻度や量が増える
- それ以外の娯楽や楽しみを無視する
- 重大な問題があると分かっているにもかかわらず

パワハラを行う場面での一種の「快感」を必ずしも否定することよりも、パワハラを行わないことによる「快感」により多く気付き・導くことのほうがより有効な「解決」のひとつであるように思います。

正しく理解することを通じて本人とも周囲とも正しくコミュニケーションし、正しくモチベートできる…

正しい「理解」は正しい「方法」を示唆している。

「パワハラをする側の心理」を「理解」することが「パワハラ問題の解決」につながるかも…？

例) パワハラする人にも、パワハラされる人にも強い「自己愛」がある。

① 「パワハラ」する側の根強い「自己愛」

「パワハラ」は「自分ではそれと気づき難い」点が特徴のひとつです。それは多くの「上司」が「指揮命令」や「指導育成」という「基本行為」そのものを「行うべきこと」＝「正しいこと」として行なっているからです。…

② 「パワハラ」される側の根強い「自己愛」

ところが勿論、そうした「上司」に「指揮・命令」され「指導・育成」される側の「部下」も、強い「自己肯定感」や「自己有能感」（総じて「自己愛」）で「成り立っている」のは当然です。…

③ 自分の言動や態度が相手の「心」に与える影響に気付く。

また、人間の「からだ」の傷は気づき易いが、「こころ」の傷は気づき難いということが「パワハラ」を気づき難くさせています。しかも「こころ」の表皮は「からだ」の表皮よりずっと薄く、傷つき易く、癒し難いように思います。…

例) 「パウハラ」を起こす人 = 「自己尊厳」 + 「自己実現」の人???

自己肯定や自己尊厳は自己成長の推進力にもなるでしょうが、それが自己努力の裏付けのないものであったり、他者への配慮や尊重を欠くものであれば、逆に成長の壁になりうると思うのです… (偏狭な自己尊厳は他者への攻撃の起爆剤にさえなりうる…)

マズローの欲求5段階説

「自己」ではなく「相互」ではないのか?!



マズローは人間の第五段階の欲求を「自己実現の欲求」として記述しましたが、最晩年の講演では第六段階として「プラトー_High Plateau」として指し示したそうです。

<https://community.exawizards.com/aishinbun/20181212/>

例) 「パワハラ」を「武器」にさせないために

① I QよりEQ

「EQ」とは、「他者の感情に気付き、配慮する」能力であり「自分の感情を上手くコントロールする」能力であり、例えば「部下の被害感情に気付き、配慮する」能力であり「自分の『怒り』感情を上手くコントロールする」能力です。…

② 指導より支援

筆者は「上司」の役割が、部下への「指導・育成」だということ自体にやや疑問を持っています。「部下」に必要なのは「指導」よりも「支援」であり、「部下」は「上司が育てる」ものではなく「自ら育つ」ものだと信じています。…

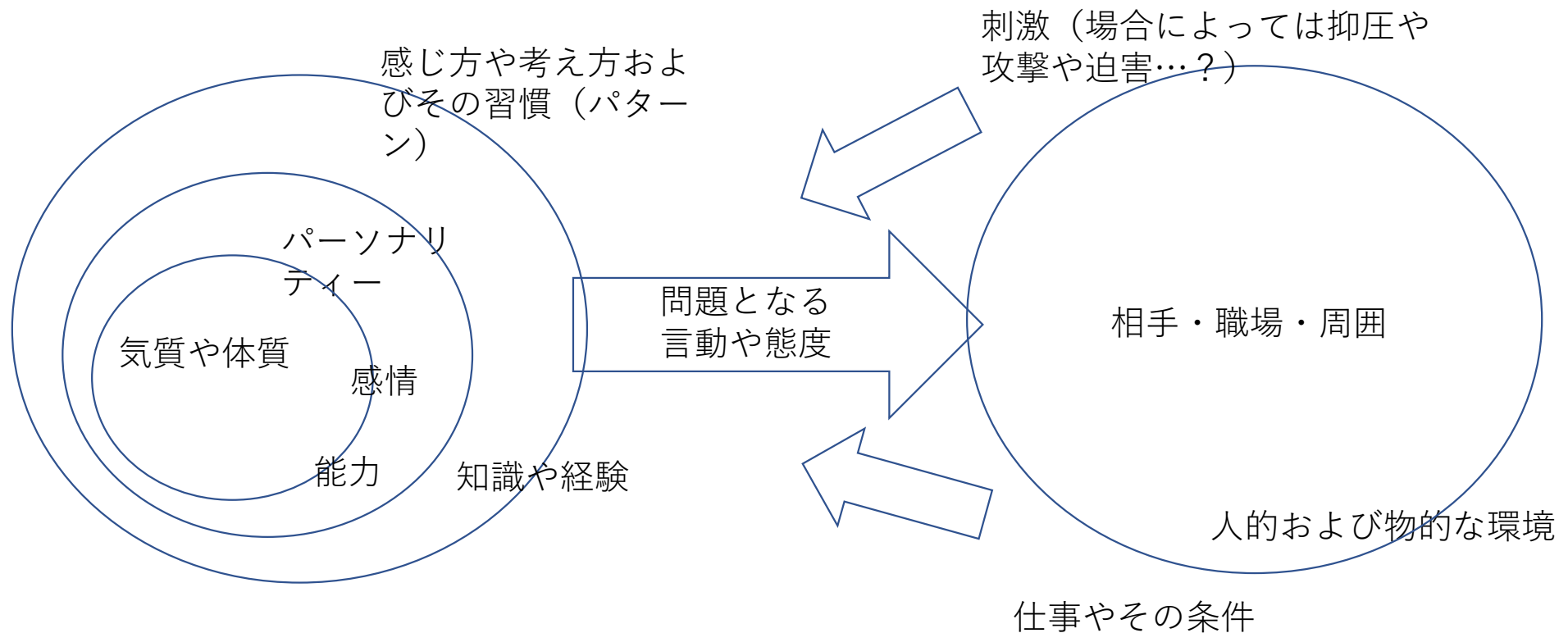
③ 「其れ、恕か」

孔子が弟子に「人として最も大切なこと（＝それが無くては人間でなくなるほど大切なこと）は何か？」と問われて、「其れ、恕（じょ）か」と答えたそうです。「人の悲しみや苦しみにへの思いやり」「人の過ちや至らなさへの赦し」…

要するに日ごろのマネジメントの問題…

本人も、周囲も…

(8) 「問題となる言動や態度がどこからどのように生じるか」を理解する。



本人も、周囲も…

参考) 「感じ」や「思い」と、それに基づく「言動」や「態度」との間には、「情」と「理」の「回路」があるほうが良い…

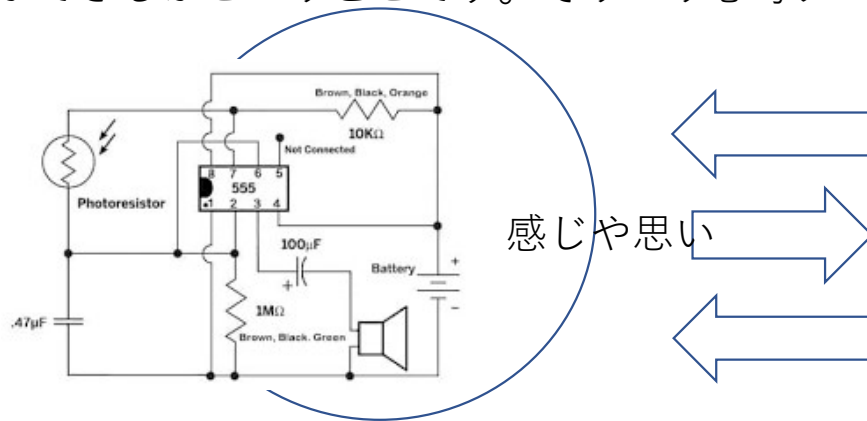
人間は「ものごと」に接して、それぞれにさまざまな「感じ」や「思い」を抱くのだと思いますし、そうした「感じ」や「思い」に基づく「言動」や「態度」をさまざまに「選びとる」のだろうと思います。

筆者が常々思うことは、そうした「感じ」や「思い」と、それに基づく「言動」や「態度」との間には、一定の「合理性」や「思考回路」があるほうが良いだろう、というごく当たり前のことです。

「合理性」というのは、「論理性」「情理性」という意味です。その行動や態度の選択が、人間的な「理」と「情」にかなっているかです。「ものごと」に対する「言動」や「態度」の選択が、「理」と「情」にかなっているか…

「思考回路」とは、そうした言動や態度が原因となってもたらす相手や周囲への影響や変化を予め想定し、配慮することができるかということです。そういう思考プロセスが「感じや思い」と「言動や態度」の間にあるか…

「情理」と
「論理」の
「回路」



感じや思い

できごとや刺激のいろいろ…

言動や態度のいろいろ…

反応や影響のいろいろ…

学習

<https://www.hrms-jp.com/column-20211205/>

ではどうすれば良いか？

(1) 「採用から退職までの人と組織のトータルなマネジメントの問題」としてとらえ直す。



図 01_HRMSのイメージ_2021

… 「問題職員」の問題は、本人の問題であるかも知れないが、同時に職場の問題、職場の問題は管理職および組織の問題であるかも知れない。

職場の問題・組織の問題

- ・見て見ないふり、注意も指導もしない、出来ない…
- ・実質的な採用選考も、試用期間の運用も、観察育成もしない、出来ない…

採用選考 ⇒ 試用期間 ⇒ 観察と育成 ⇒ 評価と処遇 というマネジメントサイクルが機能しない。

(2) 必ずしも「退職や解雇」だけが「解」ではない…

そもそも採用しない

例) コミュニケーション能力や協調性の欠陥? 能力・資質・適性・指向のアンマッチ…?

内定期間中に採用取消

試用期間中に本採用回避

観察育成期間
(採用後2年間程度)で何とかする?

例) 本人が能力不足を自覚しているにもかかわらず、説得により退職を促しても、なかなか退職に同意してもらえない

OJTで改善を促す?

例) 注意指導が行き過ぎてスタッフからパワハラ被害の訴え・退職希望が続出するが他責化傾向根の強い管理職…

カウンセリングとコーチングで改善する?

下手に何もせず、組織や職場の中に取り込んでしまう?

有期契約の不更新

自己都合退職に待つ…

合意解約・退職勧奨・金銭解決…

休職⇒自然退職?
定年⇒自然退職?

普通解雇(一方的契約解除)またはそれに準じる措置

懲戒解雇またはそれに準じる措置

(3) 「採用」において「何とかすべき（できた）」問題ではないか？

<資質適性のチェック項目例>

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 能動的 | <input type="checkbox"/> 受動的 |
| <input type="checkbox"/> 独立的 | <input type="checkbox"/> 依存的 |
| <input type="checkbox"/> 持続的な興味 | <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 |
| <input type="checkbox"/> 長期的展望 | <input type="checkbox"/> 短期的展望 |
| <input type="checkbox"/> 対等または優越的 | <input type="checkbox"/> 従属的 |
| <input type="checkbox"/> 自己発見と統制 | <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如 |

<パーソナリティーの偏りに関するチェック項目>

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な言動 | <input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 |
| <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 | <input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 |
| <input type="checkbox"/> 妄想的な不信感や疑心 | <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避 |
| <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 | <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 |
| <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性 | <input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義 |

<能力適性のチェック項目>

- | | |
|-----|--|
| I Q | <input type="checkbox"/> 理解力 |
| | <input type="checkbox"/> 思考力 |
| | <input type="checkbox"/> 判断力 |
| | <input type="checkbox"/> 説明力 |
| E Q | <input type="checkbox"/> 自分の情動を知る |
| | <input type="checkbox"/> 感情を制御する |
| | <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける |
| | <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する |
| | <input type="checkbox"/> 人間関係を上手く処理する |
| S Q | (コミュニケーション能力) |
| | <input type="checkbox"/> 積極的に傾聴し肯定的に受容できる |
| | <input type="checkbox"/> 相手の意図や感情を理解できる |
| | <input type="checkbox"/> 適確な表現で相手に伝えることができる |
| | <input type="checkbox"/> コミュニケーションを促進し合意を形成できる |
| | <input type="checkbox"/> 良好な人間関係・信頼関係を形成できる |
| | <input type="checkbox"/> 相手や周囲から理解と協力を得ることができる |

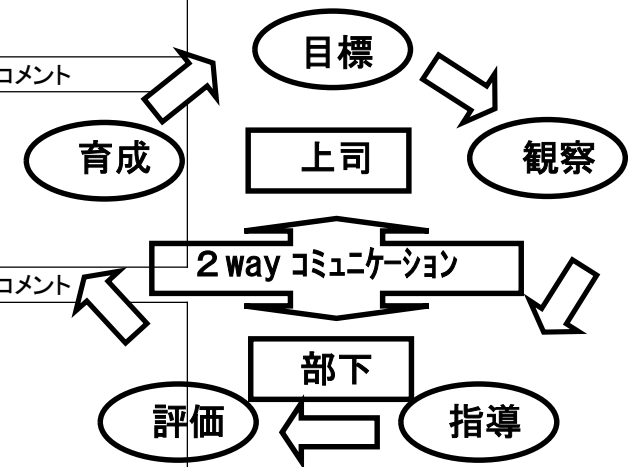
Q) 究極的にはどういう人を「採用」すれば良い？

A) この人となら、一緒に、仕事をしたいと思える人を選ぶ。

(4) 日常的な「観察と育成」において「何とかすべき（できた）」問題ではないか？

I 業務の量	本人コメント
5. 多すぎる	
4. やや多い	
3. 適当	
2. やや少ない	
1. 少なすぎる	
II 業務の質	本人コメント
5. 高すぎる	
4. やや高い	
3. 適当	
2. やや低い	
1. 低すぎる	
III 業務への興味や意欲	本人コメント
5. きわめて強い	
4. やや強い	
3. ふつう	
2. やや弱い	
1. きわめて弱い	

IV 業務への適性	本人コメント
5. きわめて高い	
4. やや高い	
3. ふつう	
2. やや低い	
1. きわめて低い	
V 職場の人間関係	本人コメント
5. きわめて良好	
4. 概ね良好	
3. ふつう	
2. やや不良	
1. きわめて不良	
VI 異動希望の有無	本人コメント
5. ぜひ異動したい	
4. できれば異動したい	
3. どちらとも言えない	
2. できれば異動したくない	
1. 異動したくない	



参考) 本人と周囲への支援としての「同行二人」法

認知行動療法における“認知”は、その人の“考え方”を意味します。認知行動療法では、この“考え方”の偏りが問題の要因になっているとみなします。「自分はダメな人間だ」という考え方をしていると、ダメな人間としての行動をしてしまうというわけです。したがって、考え方を変えて問題行動を改善することが目的となります。

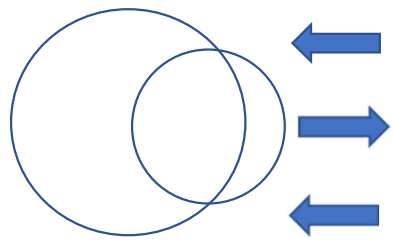
しかし、これは“言うは易く行うは難し”なのです。なぜならば、考え方も行動も、既に習慣化し、パターン化しており、その偏りに気づくことさえ難しい状態になっているからです。さらに、その偏りに気づいたとして、その考え方や行動の仕方に馴染んでしまっているため、それを変えることには“抵抗”が生じます。

そこで必要となるのが、この抵抗を越えていくために来談者（クライアント）と協力する心理職（セラピスト）の役割です。心理職は、来談者と協力して考え方や行動の偏りのパターンを見つけ出し、変化に向けての目標を定めます。そして、急がずに一步一步、つまりスモールステップで変化に向けて挑戦することを、来談者と一緒に進めます。このような共同作業は、お遍路さんがいつも弘法大師と一緒に巡礼しているという意味で用いられる“同行二人（どうぎょうににん）”に似ています。

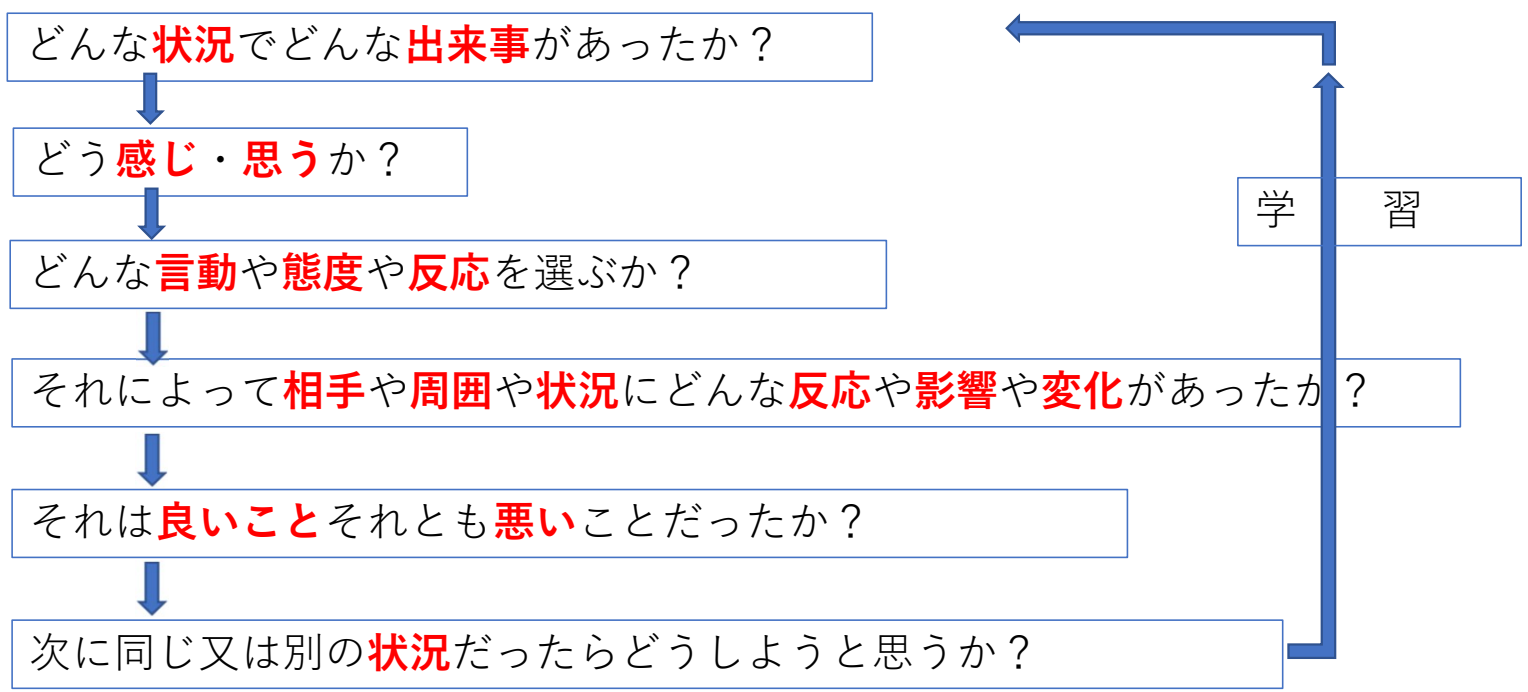
しかし、ここでも“抵抗”が生じることがあります。その抵抗は、時に担当の心理職との相性が悪いからセラピストを替えてほしいという要望となって現れることもあります。そのような場合には、来談者と心理職が、そのことをテーマとしてじっくりと話し合うことが重要となります。話し合いの結果として継続することもあります。逆に、別の心理職と交替するのがよいのとの判断になることもあります。要は、問題解決に向けての大きな山を超えるためにお互いが納得して“同行二人”になることです。

私なりの「コーチング」法です。

- ア) その状況に**一緒に身を置く**。
- イ) その状況でどう感じるかを一緒に感じ、どう思うかを**一緒に思う**。
- ウ) それに基づいてどのような言動や態度を選ぶかを**一緒に選ぶ**。
- エ) それによって眼前や周囲にどのような変化や結果や影響やあったかを**一緒に観る**。
- オ) それが良かったか、どうすればもっと良かったかを**一緒に評価する**。
- カ) 別の状況でア) から繰り返し、**一緒に学習**する。



外部からの作用に対する反作用はその人の内部から生じ、それに対する外部からの反作用を通じて内部で学習が行われる…そうしたプロセスを一緒に体験してみよう…。



私なりの「対話法」
です。

分かってもらえない、分かり合えないもどかしさ…

何度も「分かり合えなさ」から、やり直す・出直すしかない。今日できなかつたらまた明日、ずっとできないかも知れないけどもう一回。一期一会というけれど…「分かり合えなさ」からリスタートする以外にない…。

お互いの「ナラティブ（世界）」をそのまま認知する。（否定しない。）



何かの機会にその人がどんな言動や態度を選択するかを想像する。



想像通りなら理解度アップ、想像外なら理解度マイナス。



ある程度できるようになったら、次は一緒の場面で一緒に選択を試してみる。



その時にこそ対話する。



次の機会によりよい選択ができないかどうか対話しながら選択して見る。



得られた結果がより好ましいものだったかどうかその時にまた対話する…

<繰り返し>

本人とも、周囲とも
…

<https://www.hrms-jp.com/column-20210803/>

参考) 人も組織もそうやって**お互い**に成長して行くのではないのか…?



組織の成長

自律性や創造性が発揮できている。
自律進化レベル。

ルールやプロセスが整備されつつある。
整備レベル。

何が起きるか、どうなっているかわからない。
混沌レベル。

個人は未成熟、組織は成熟？（個人が組織に依存）		個人も組織も成熟
個人も組織も未成熟		個人は成熟、組織は未成熟？（組織が個人に依存）

組織に従属・依存。
遂行レベル。

組織を構成・運営。
判断レベル。

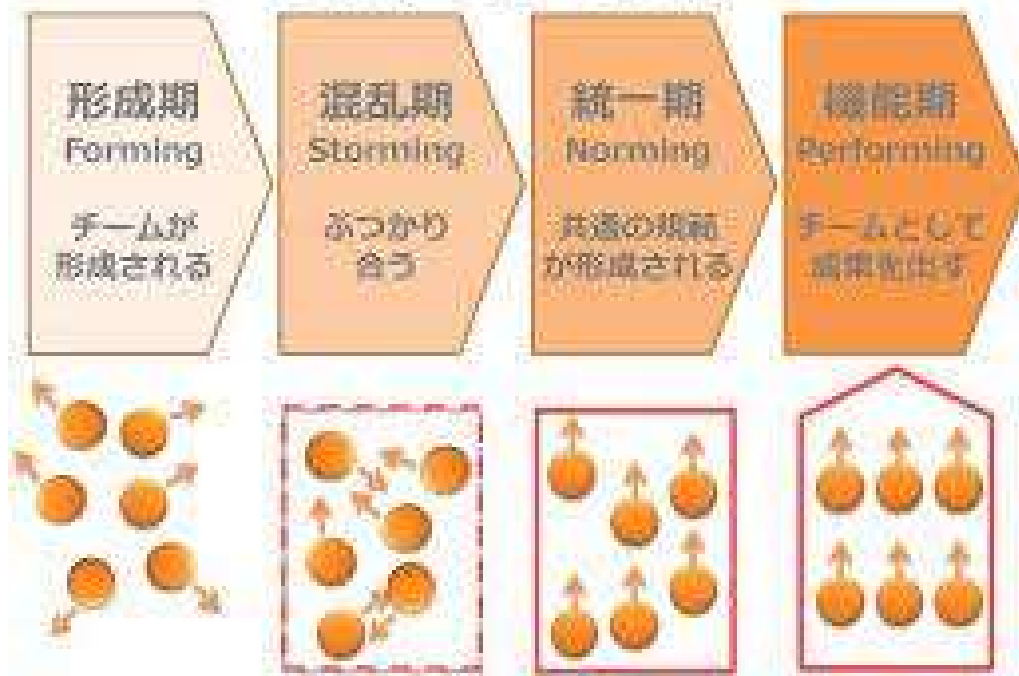
組織をリードする。
指導レベル。

個人の成長

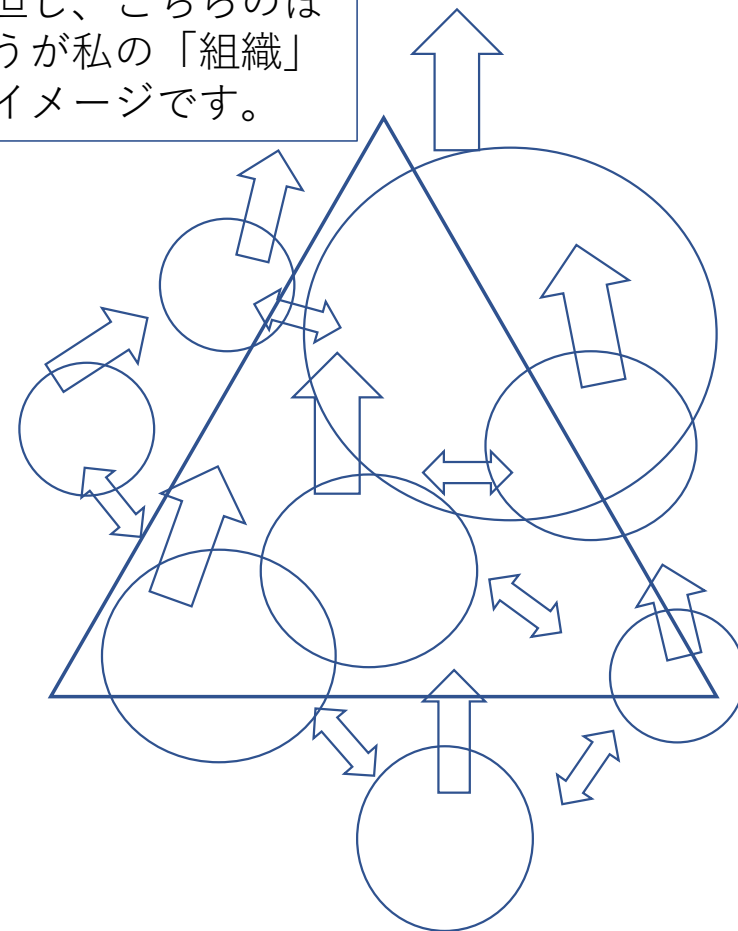


参考) コミュニケーションもチームビルディングも混乱や対立を経て (があって)こそ...

タックマンモデル



但し、こちらのほうが私の「組織」イメージです。



仕事ができる人は「正しい衝突」が超得意！
「雨を降らせて地を固める」はこうやる
清水 久三子：アンド・クリエイト代表取締役社長
2016/05/18 9:00

参考) コーチングに基づくコミュニケーションとモチベーション

スポーツでいう「コーチ」がビジネスでも使われるようになったのは、1974年に、米国のテニスコーチであるティモシー・ゴールウェイが「インナー・ゲーム・オブ・テニス」という本を出版したのがきっかけ…

<以下意識>

- ① 選手のスキルを上達させるためには、「こんなボールが来たら、スタンスは…グリップは…フォロースルーは…」などの技術論より、もっと感覚的イメージをプレーヤーと共有することが必要だ。
- ② 知識・過去のノウハウに基づいた義務感や思い込みにとらわれた「セルフ1」の弊害を断ち切り、ありのままの自分である「セルフ2」が持つ感覚や感性を磨くことが重要である。
- ③ パフォーマンスを高めることに密接に関係する目に見える事象にフォーカスすることによって、アウェアネス（気づき）を高め、学習能力やパフォーマンス能力を阻害する「セルフ1」を鎮めることができる。
- ④ コーチングとは、会話や人間のあり方を通じて、本人の望む目標に向かって、本人の満足の行く方法で進むことを促進する環境を生み出し、本人が最大限の成績を上げる潜在能力を開放することである。
- ⑤ その人に教えるのではなく、その人が自ら学ぶのを助けることである。一流のコーチとは選手の能力を最大限に引き出すコミュニケーション能力（相手を動機づけできる能力）を持った人である。
- ⑥ コーチングは、問題解決の能力や答えは相手の中（多くは本人の潜在意識下に眠っていて本人も気付いていない）にあることを原則として、様々な質問やフィードバックなどのコーチングスキルを使用する。
- ⑦ それにより、本人の潜在意識の中にある答えを引き出して気づきを与え、動機づけをし、自発的な行動・学習を促し、目標達成（自己実現）をサポートすることである。

セルフ1；知識・
過去のノウハウに
基づいた命令・義
務感・思い込み

セルフ2；ありの
ままの自分・感
性・成功



<https://www.hrms-jp.com/column-20220307/>

(5) 人の言動や態度（思考や習慣）の変容を促進・支援する人は「変わる」し、「変わる」のでなければ「育成（成長支援）」の存在意義が無い。

① 人は変わらないように見える

「二十歳過ぎたら人は変わらない」とか、「あの人は昔から変わらない」という言い方には筆者も同感です。また「自己尊厳が自己成長の壁になる」「否定は成長に結びつきにくい」というのは筆者の実感です。

人は「変わらない」こと（自己同一性・自己不変性）が、自己認識の中核をなしているように、筆者には見えます。企業や職場で新卒者から定年者までを眺めて見ても「人は変わらないなあ」と思います。

② しかし、変わる要素もあるし、変わることもある

仕事上の知識や技術は、「知らなかったことを知る」「できなかったことが出来る」という意味での「変容」ですが、仕事をすすめる上での言動・態度・思考・習慣なども必要に応じて「変容」が可能であり必要であると信じます。

より深い人格的要素、たとえば持って生まれた気質や、幼児期から学童期に形成されたパーソナリティーは、少なくとも企業における「育成」では変わりようがなく、「受容」や「尊重」の対象であっても「変容」の対象ではありません。

知識
技術
言動・態度・思考・習慣
パーソナリティー
気質

↑ 変容が容易

… この要素の変容が「育成（成長促進）」の最大のポイント

↓ 変容が困難

<https://www.hrms-jp.com/column-20210612/>

③「変容」を引き出すのがマネジメントの「腕の見せ所」

ところで、上記のうち、「言動・態度・思考・習慣」の「成長（変容）」こそが、もし「部下の育成」が「上司」に委ねられたのであれば、上司たる者の、もっとも「腕の見せ所」だろうと思います。

それは、現実的・具体的に言えば、先ず、上司自身がそれを自らの「言動・態度・思考・習慣」としていることです。意識の高い部下ならそれを観るだけで自らの「言動・態度・思考・習慣」に栄養として吸収するでしょう。

そうでない部下に対しては、結局は山本五十六流の「やってみせ…」の言葉に行きつくのかも知れませんが、筆者は、さらにカウンセリングマインドにそったやり方を提唱しています。

- ア) その状況と一緒に観を置く。
- イ) その状況でどう感じるかを一緒に感じ、どう思うかを一緒に思う。
- ウ) それに基づいてどのような言動や態度を選ぶかを一緒に選ぶ。
- エ) その結果、周囲にどのような変化や影響やあったかを一緒に観る。
- オ) それが良かったか、どうすればもっと良かったかを一緒に評価する。
- カ) 別の状況でア) から繰り返し、一緒に学習する。

人への「理解」と「働きかけ」を通じて…
コミュニケーションとモチベーションを通じて…

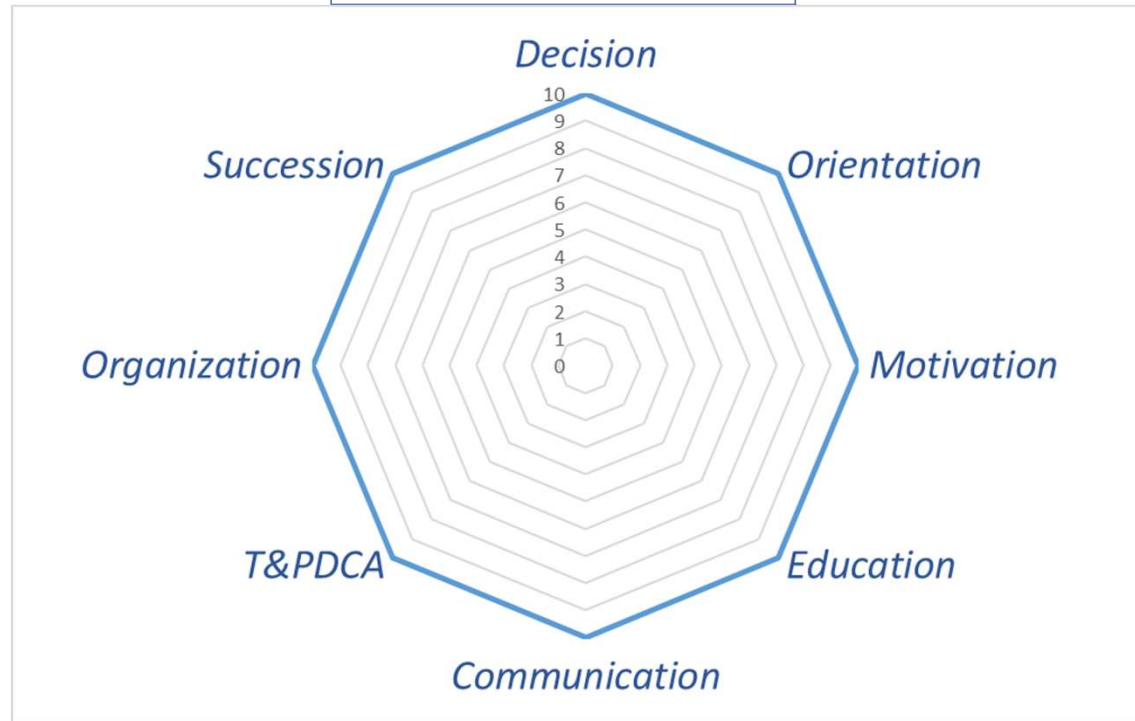
(6) 要するに組織をマネジメントすること

判断し、選択し、優先
順位を付ける

組織を次世代のリー
ダーに引き継ぐ

人と仕事、人と人を最
適に組み合わせる

目標 (T) を掲げ、1
日1回P D C Aを廻す



正しい方向、あるべき
方向を指し示す

メンバーを内発的に動
機付ける

メンバーの成長を促進
し、支援する

事実関係と問題意識を
共有化する

(7) たった3つの習慣化が、組織を救う。

<例> コミュニケーションに関するたった3つの習慣

- ・ 聴く：肯定的受容と積極的傾聴、共感的に聴く、対話的に聴くこと
- ・ 伝える：相手の脳裡に絵を描くようにあの手この手で「伝える」工夫を
- ・ 相手の口から：自分が言いたいことが相手の口から出てくるようにする

<例> モチベーションに関するたった3つの習慣

- ・ 本人の「こうしたい」「こうありたい」を引き出す…
- ・ 肯定する、期待する、支援する…
- ・ 出来なくても責めない

<例> 成長の促進に関するたった3つの習慣

- ・ 目をかけ、気にかかけ、声をかける。
- ・ 本人の「こうしたい」「こうありたい」を引き出す…
- ・ 待つ（もういいと、思う時間の3倍待つ）

本人も、周囲も…

<例> 組織マネジメントに関するたった3つの習慣

- ・ 判断と選択（何が正しいか、何をすべきかを選び取る）
- ・ 方向付け（それを人と組織に指し示す）
- ・ 動機付け（それに向けて人と組織を動機付ける）

<例> 円満な人間関係を築くためのたった3つの習慣

- ・ 悪く思わず、悪く言わず
- ・ 怒らず（感情）、侵さず（人格）、怠らず（人間修養）
- ・ 否定・批判・非難しない（どこまで「肯定」できるかやってみる。）