

「企業」や「組織」や「職場」は、共通的な目的を達成し、共通的な価値を実現するための「協働体」、つまり「一緒に働く」場だと思います。

しかし、「一緒に働く」ことはとてもストレスフルで非効率。例えば「**パワハラ**」や「**問題職員**」や「**メンタル不調**」の問題などに関する悩みごとや相談ごとが多い。せっかく同じ職場を共有しながら、「一緒に働く」ことが上手くできない…。

またときには問題の予防や自律的な解決力を超えてしまい、不本意な「**休職**」や「**退職**」や「**解雇**」や「**紛争**」や「**争訟**」にさえしてしまう？

採用から退職までの日常的な人事・組織・労務マネジメントを「一緒に働く」ことをベースにもう一度考え直し、立て直してみてもどうか？
また、「一緒に働く」ということをベースにすればもっと上手く問題を解決できるのではないか？ という提案です。

どうすれば「一緒に働く」ことができるか

それでも「一緒に働く」としたら…

どこまで「一緒に働く」か？

どこかで「お別れ」するとしたら…

最近のご相談事例（「一緒に働く」ことがなぜか上手く行かない…）

当日限り

従業員の退職のタイミングなのですが、病院(私)からしたら、有給の付与月に退職されるのが1番残念だし腹立たしいです。

… 一般論ですが、人に向かって「怒鳴る」行為は精神的な暴力とも言え、職場でこれを繰り返せば、パワハラに該当します。
そのことはいただいた記録で十分だと思います。ところでこうした言動に対して今までどのような注意や指導、改善の機会の付与が行われてきたか、という記録をいただきたいのですが無理でしょうか？

ただ何度も発言を私にしているのに、そのような回答、態度をされてしまえば信頼関係はなくなり私には一緒に仕事をしたいという気持ちはなくなりました。

早期退職の募集に続き、2度目の早期退職の募集に「親の失敗を子に連帯責任を押し付けるのか」と腹を立て辞めました。（家族から相当に反対されましたが）そんな経験から、目先の金儲けではなくビジョン、理念を基にした働き方を支援したいという思いからそれを自分の会社の名前（ビジョナリー・ワークス）にしました。

キャリアも経験も積み上げて来られた高齢の方に今さら「労務（他人の指揮命令）に服して賃金を得る」式の働き方をお勧めする気には到底なれません。「労務を提供する」という場合の「労務」には人格的要素が伴うと思う。「指揮命令に服する」とは「人格的に従属する」ということ！？
そうでなく「一緒に働く」関係性をつくれぬのか？

家族から、学校から、社会から、仕事から、嫌な人間関係から…。

「もう嫌だ！放っておいてくれ。この煩わしさがなければ、自由にさせてくれれば、どれだけ楽に生きられるだろうか！」

物質的にも、精神的にも、縛り付けられ、過労して働き続けて…

「自分の人生って何だったの!？」

人に優しくなれる、健康になれる、苦を感じなくなる、怒らなくなる、不安がなくなる、執着しなくなる…そうなりたいけどそうならないどうすればいいの？

何をしても楽しめない

他人の批判が怖い

人に嫌われるのが怖い

気遣いし過ぎてしまう

わけもなくとても不安

イヤなことに「NO!」が言えない

長続きしない

辛いのに平気なフリをしてしまう

他人に頼るのが苦手

いつも自責化してしまう

とっさに言葉がでない

無理して「上手く一緒に働こうとする」ことがかえってプレッシャーやストレスになる…

自分に厳しい禁止命令を課す（「～でなければ・～しなければならない」）のは、十分にところが回復してからでも遅くはありません。

「一緒に働く」ということ
(=社会や組織)

「一緒に働く」という
ことが上手くできず
人を傷つける人たち

「一緒に働く」と
いうことから離れ
て行く人たち

「一緒に働く」ということが上手ができる人たち

「一緒に働く」ということ
が上手くできず、自分を傷
つける人たち

「一緒に働く」と
いうことに服する
人たち

「新人」 たちには「一緒に働く」 ことを「教えて」 しながら…

べんきょうとしごとのちがってなに？
勉強と仕事の違いって何？



仕事は…
おカネをもらってすること。
ひとのためにすること。
いろんなひとといっしょにすること。

Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

あかるくたのしくげんきにしごとをしよう！
明るく楽しく元気に仕事をしよう！



きそくた
ださいせ
いかつ



あかるい
… きもちがまえむき。
たのしい
… しごとがたのしい。しょくばがたのしい。
げんき
… からだもこころもげんき！！

Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

こみゆにけーしょんよくしごとをしよう。
コミュニケーション良く仕事をしよう。

・あ…
・お… 職場（しょくば）で使
・お… （つか）える挨拶（あ
・お… いさつ）の言葉（こと
・も… ば）を考（かんが）え
・し… てみよう！！

自己紹介（じこしょう
かい）の言葉（こと
ば）考（かんが）えて
みよう！！



こまったときには…ほうれんそう
どうしようかとおもったら…ほうれんそう
報告（ほうこく）・連絡（れんらく）・相談（そうだん）

Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

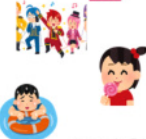
ひとにたくさんよろこばれるよいしごとをしよう！
人にたくさん喜ばれる良い仕事をしよう！



いつも
ありがとう



たのしかったわ、ありがとう！
おいしかったよ、ありがとう！
たずかりました、ありがとう！



Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

るーるやまなーをまもってしごとをしよう。
ルールやマナーを守って仕事をしよう。



上司（じょうし）の
指示（しじ）にした
がう。
時間（じかん）や
約束（やくそく）を
まもる。
ルールをまもる。

Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

ちーむわーくよくしごとをしよう。
チームワーク良く仕事をしよう。



・たいせつにしあう
・よきはなしあう
・きょうりよくしあう

Copyright © いらすとや, All Rights Reserved.

なぜ「一緒に働く」ことが上手くできない（ストレスや非効率）のか…

ムツとする
イラッとする
カッとする

嫌い
苦手
やりにくい

知らない
分からない

忙しい
うるさい
面倒くさい
邪魔

気付きや配慮や言
葉が足りない？

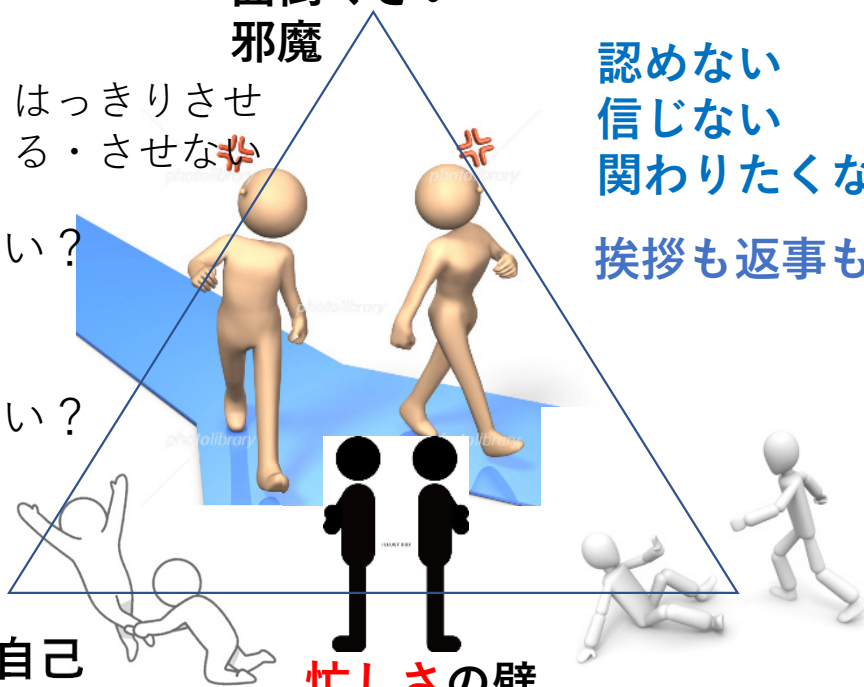
譲らない
待てない
守らない

軽んじる
馬鹿にする
蔑む

かみ合わない・違う

- 目的観や価値観の違い？
- 人生観や人間観の違い？
- 感性や反応やタイミングの違い？
- 常識や習慣の違い？
- やり方・進め方の違い？
- 知識・能力・適性・指向の違い？
- 言語や文化や習慣の違い？
- 住んでいる世界も見えている世界も違う

はっきりさせ
る・させない



認めない
信じない
関わりたくない
挨拶も返事もしない

足を引っ張
る、ストッ
プする… 無視あるい
は過干渉？

不信・無視・反目・拒
絶・非難・攻撃？

排他・独善・偏狭？

パワハラ合戦？

自我（自己肯定・自己尊厳・自己
実現）感のぶつかり合い？
結局自分がいちばん大事？
リスペクトできない。

忙しさの壁
ノーレスポンスの闇

問題職員？ メンタル不調
解雇？
法的争訟？

通じない・伝わらない・わかってく
れない

…ときには「パワハラ」労災さえ起こす。

参考) 心理的負荷による精神障害の認定基準について
改正 基 発 0821 第4号 令和2年8月21日

| 出来事の種類 | 平均的な心理的負荷の強度 | | | 心理的負荷の総合評価の視点 | 心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例 | | |
|----------------------|---------------------------------|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| | 具体的出来事 | I | II | | 弱 | 中 | 強 |
| 29 ⑤ パワハラ スメント | 上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワハラスメントを受けた | | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 指導・叱責等の言動に至る経緯や状況 ・ 身体的攻撃、精神的攻撃等の内容、程度等 ・ 反復・継続など執拗性の状況 ・ 就業環境を害する程度 ・ 会社の対応の有無及び内容、改善の状況 <p>☆ (主)当該出来事の評価対象とならない対人関係のトラブルは、出来事の種類「対人関係」の各出来事で評価する。</p> <p>(注)「上司等」には、職務上の地位が上位の者のほか、同僚又は部下であっても、業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、その者の協力が得られなければ業務の円滑な遂行を行うことが困難な場合、同僚又は部下からの集団による行為でこれに抵抗又は拒絶することが困難である場合も含む。</p> | <p>【解説】 上司等による身体的攻撃、精神的攻撃等が「強」の程度に至らない場合、心理的負荷の総合評価の視点を踏まえて「弱」又は「中」と評価</p> <p>【「中」になる例】 ・ 上司等による次のような身体的攻撃・精神的攻撃が行われ、行為が反復・継続していない場合 ▶ 治療を要さない程度の暴行による身体的攻撃 ▶ 人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を逸脱した精神的攻撃 ▶ 必要以上に長時間にわたる叱責等の労働者の面前における叱責など、態様や社会通念に照らして範囲を超える精神</p> <p>【「弱」になる例】 ・ 上司等による「中」に至らない程度の身体的攻撃、精神的攻撃等が行われた場合</p> | <p>○ 上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワハラスメントを受けた</p> <p>【「強」である例】 ・ 上司等から、治療を要する程度の暴行等の身体的攻撃を受けた場合 ・ 上司等から、暴行等の身体的攻撃を執拗に受けた場合 ・ 上司等による次のような精神的攻撃が執拗に行われた場合 ▶ 人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を大きく逸脱した精神的攻撃 ▶ 必要以上に長時間にわたる厳しい叱責、他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃 ・ 心理的負荷としては「中」程度の身体的攻撃、精神的攻撃等を受けた場合であって、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合</p> | |
| 30 ⑥ 対人 関係 | 同僚等から、暴行又はひどいいじめ・嫌がらせを受けた | | | <ul style="list-style-type: none"> ・ 暴行又はいじめ・嫌がらせの内容、程度等 ・ 反復・継続など執拗性の状況 ・ 会社の対応の有無及び内容、改善の状況 <p>☆</p> | <p>【「中」になる例】 ・ 同僚等から、治療を要さない程度の暴行を受け、行為が反復・継続していない場合</p> <p>【「弱」になる例】 ・ 同僚等から、「中」に至らない程度</p> | <p>○ 同僚等から、暴行又はひどいいじめ・嫌がらせを受けた</p> <p>【「強」である例】 ・ 同僚等から、治療を要する程度の暴行等を受けた場合 ・ 同僚等から、暴行等を執拗に受けた場合 ・ 同僚等から、人格や人間性を否定するような言動を執拗に受けた場合 ・ 心理的負荷としては「中」程度の暴行又はいじめ・嫌がらせを受けた場合であって、会社に相談しても適切な対応</p> | |

一緒に働く人たち
どうしが「人格や人間性を否定」し合う?!

何でも「一緒に」「仲良く」さえやれば良いということではないが…



<http://tenkantaihei.xxxblog.jp/archives/51823835.html>

… かとって
軍隊組織や
官僚組織や
ヤクザ組織を
作りたいわけではなく、
働きやすく
働きがいのある組織を
作りたいだけす。

人のための組織であるはずの組織が、かえって人を迫害さえする組織であってはならない…
(人と組織の疎外関係から人と組織、人と人との最適関係へ…)



「一緒に働く」ことがもっと上手くできれば問題の多くが解決できるはず…

「違う」のは当たり前…
「違い」は「間違い」ではない…
「真実」さえひとつではない…
「正しい」ことほど人を迫害しやすい…

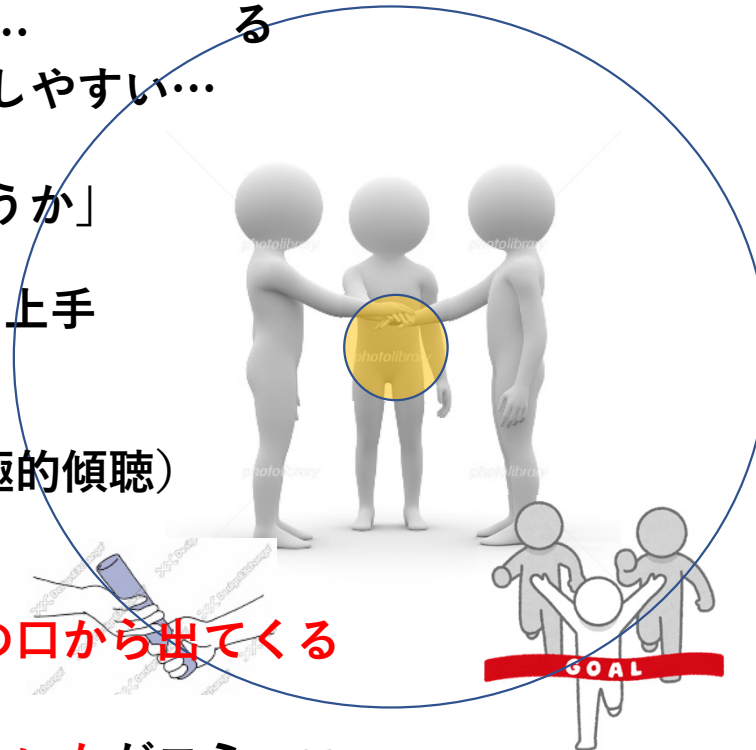
否定しない・承認する・
リスペクトする・共感する

共感する、共有する

「何を言うか」より「どう言うか」

IQよりEQ（自他の感情に上手く付き合う）

- ・まず聴く（肯定的受容・積極的傾聴）
- ・相手の言葉を使って話す。
- ・相手の考えを使って考える。
- ・自分が言いたいことが相手の口から出てくるように話す。
- ・たったそのひと言があるかないかがコミュニケーション…



ANDを広く、オーバーリーチして…

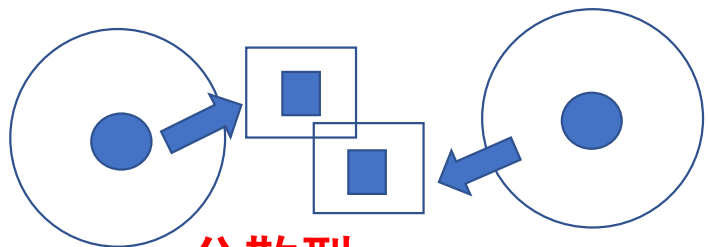
共通的な目標・目的の達成や価値の実現のために協働する

人と組織（協働）を通じてもっと高い目標や大きな価値が実現できる、はず。

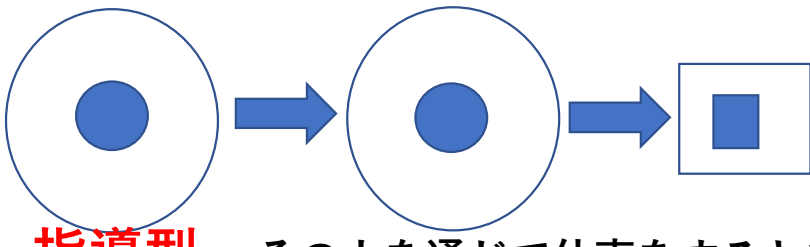
ジェンダー、ダイバーシティ

'hrms-jp

「一緒に働く」ということをモデル化すれば…



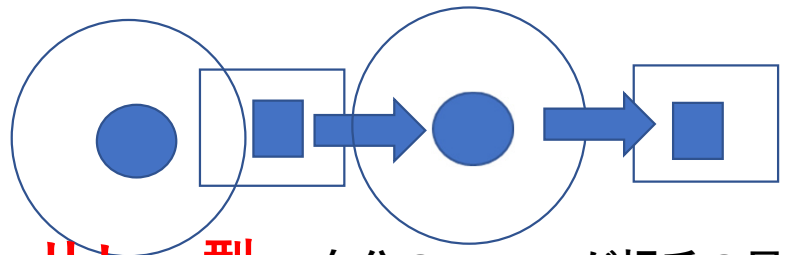
分散型



指導型

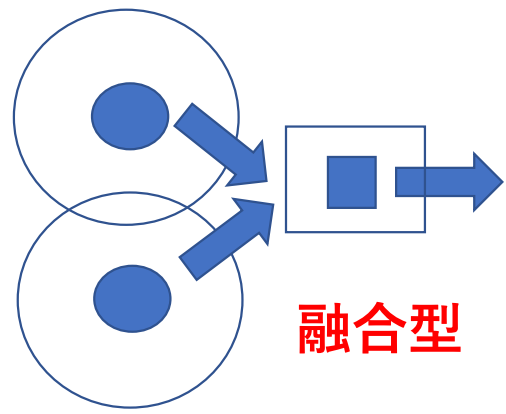
その人を通じて仕事をするということ

両者間には
適切な距離・時間
共感・啓発・影響
が必要

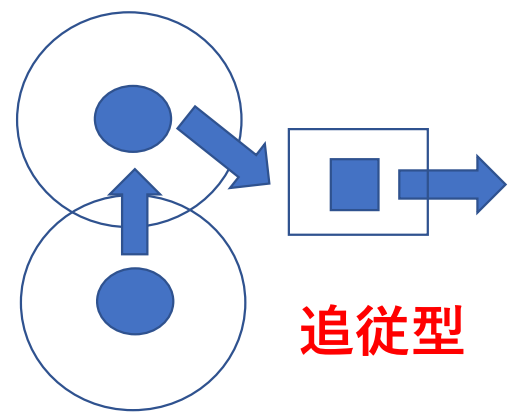


リレー型

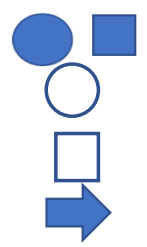
自分のoutputが相手の最善のinputになるように



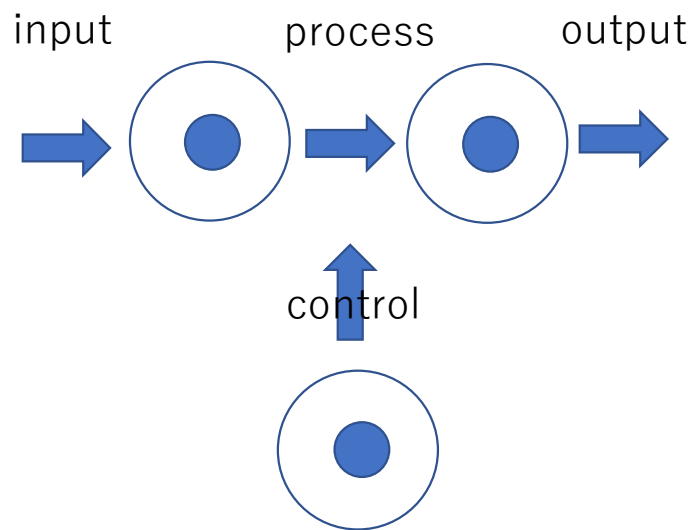
融合型



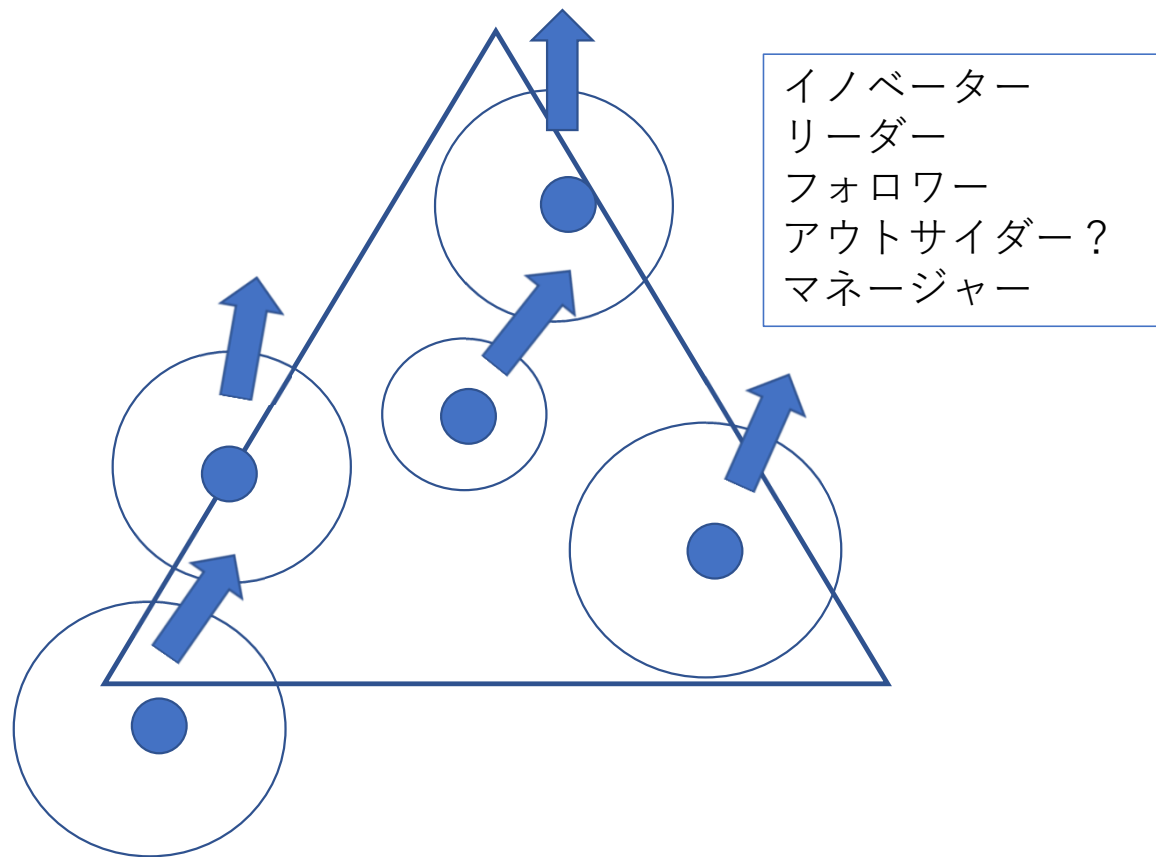
追従型



それぞれのコアな価値観など（「共有」は困難、「共感」は可能。）
それぞれの言動や態度など（意識すれば「共有化」できる。）
それぞれの目的や価値の実現としての「仕事」（「融合・統合」は現実的には難しい。）
それぞれのベクトル（発揮される知力や体力の大きさと方向性）

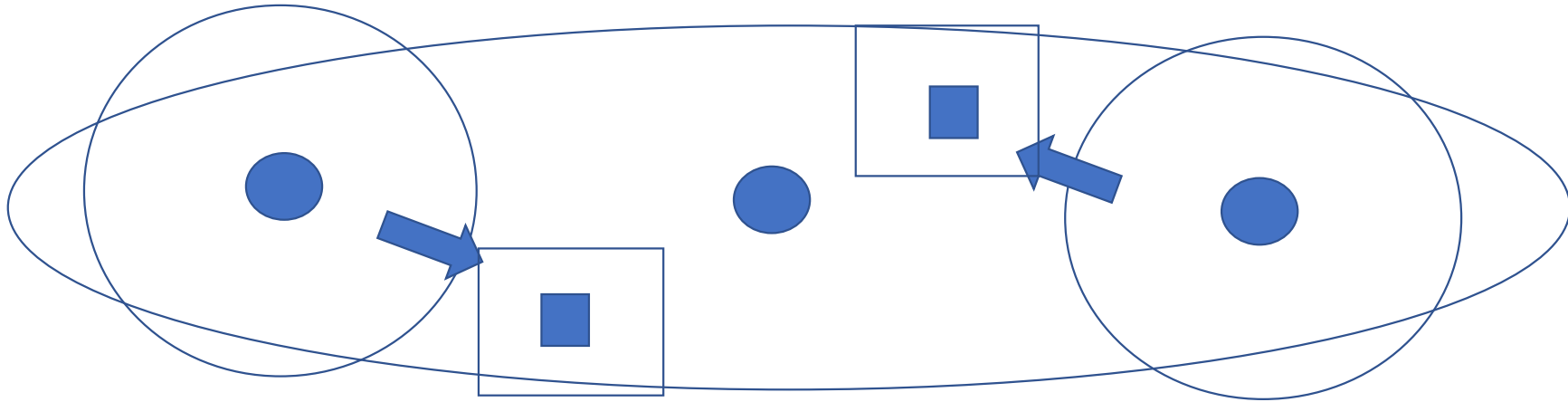


「仕事」のマネジメントモデル



「組織」のマネジメントモデル

「一緒に働くことが上手くできない」ということをモデル化すれば…



なぜ上手く一緒に働くことができないか？

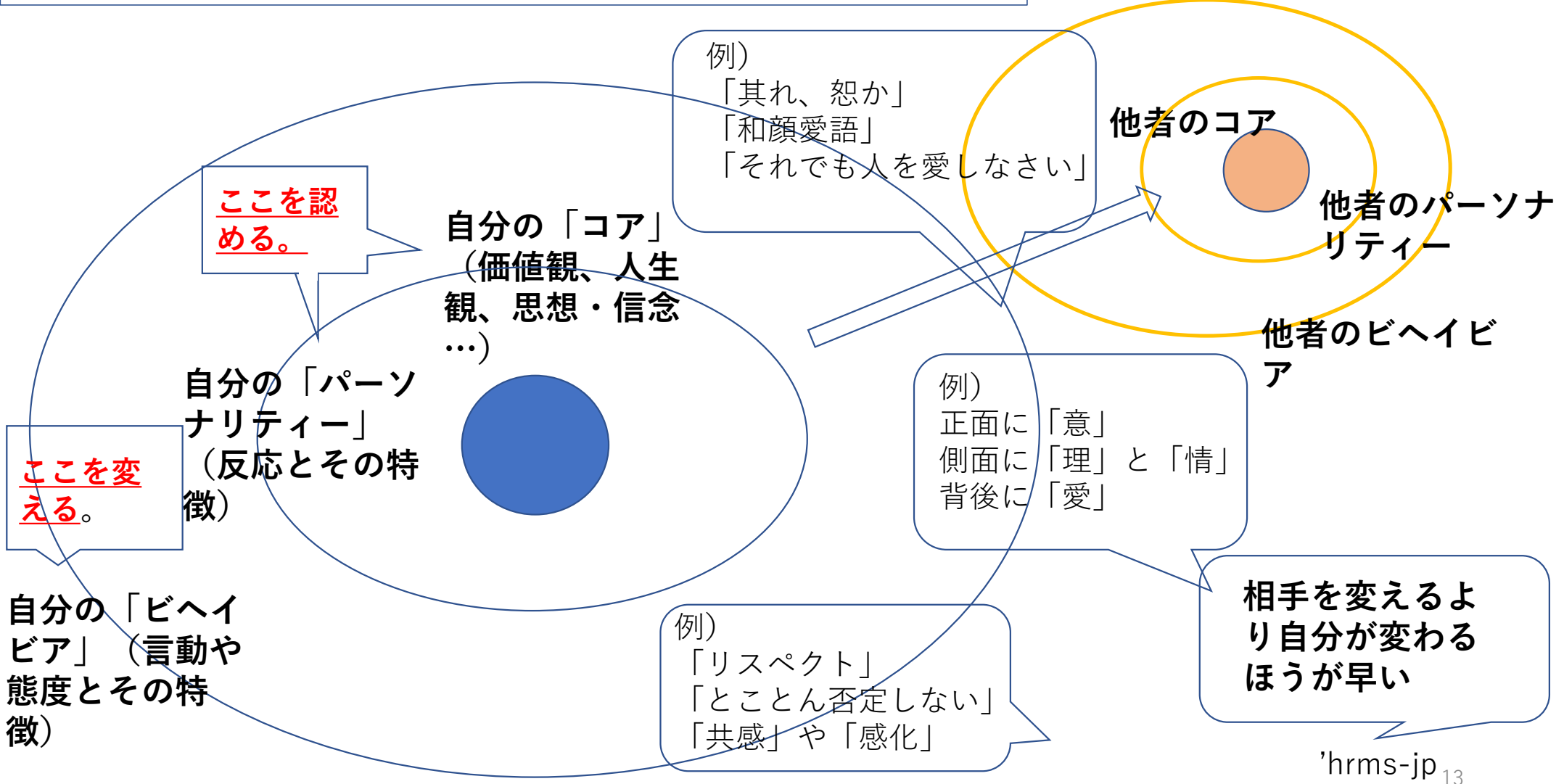
- 例) 一方に分かってても他方には**分からない**。
- 例) 一方が知っていることを他方が**知らない**。
- 例) 一方が感じることを他方が**感じない**。
- 例) 一方に経験があっても他方には**経験がない**。
- 例) 一方に出来ても他方には**出来ない**。
- 例) 一方が考えることを他方が**考えない**。
- 例) 一方に伝わることを他方に**伝わらない**。

どうすれば良い（上手く一緒に働ける）かは自明…

- 例) 理解する。
- 例) 受容する。許容する。認める。
- 例) 分かりやすく、上手く伝える。
- 例) 揃える。
- 例) 共有する。
- 例) 自己肯定感や自己尊厳感を「壁」にしない…。

⇒だからこそ「一緒に働く」のにそれがうまくできない。

自分（私）自身に対するマネジメントとして…



参考) 私なりの「アンガーマネジメント」

6 一般社団法人 日本アンガーマネジメント協会

怒りは第二次感情

| | | |
|------|-----|-----|
| 不安 | つらい | 苦しい |
| 痛い | 嫌だ | 疲れた |
| 寂しい | 虚しい | 悲しい |
| Etc. | | |

(C) Copyright All Rights Reserved. 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会

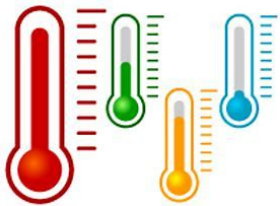
12 一般社団法人 日本アンガーマネジメント協会

暗号 2 | べきの境界線

境界線を
①広げる
②伝える
③安定させる
 努力をする

皆さんはいかがですか？

(C) Copyright All Rights Reserved. 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会



怒らず、侵さず、怠らず。

すべての親の必修講座！？アンガーマネジメント研修で、怒りを上手にコントロール | Play with Kids 子供と遊び、人生を築く

参考) M氏の(危ない人に騙されないための)「三点離脱法」?!

違和感を1点(カ所)感じたら「注意」、2点感じたら「要注意」、3点感じたら「**離脱**」です。

- ・ 礼儀がない
- ・ 常識がない
- ・ 約束を守らない
- ・ お金にルーズ
- ・ 人の悪口を公然と言う



皆さんはいかがですか？

「一緒に働く」ことからの離脱？

それでも「一緒に働く」としたら…

どこまで「一緒に働く」か…

どこかで「お別れ」するとしたら…

元刑事が教える ウソと心理の見抜き方 (アスカビジネス) 森 透 著 p209~p214

参考) 絶対にこんな人と一緒に働いてはいけない?!

心理的安全性の高い職場を作るためにはどうすればいいのか。心理学者の松村亜里さんは「心理的安全性をつくるには、人間関係を壊す『批判』『侮辱』『自己弁護』『逃避』という4つの毒を減らす必要がある

従業員が仕事に対して感じている「楽しさ」、すなわち充実感や就業意欲のことを「ワークエンゲージメント」と呼び、これが高まると、従業員の幸福度＝ウェルビーイングも高まることがわかっています。

そこでグラフを見ると、「職場の関係性がよくない人」は、10%しか、「仕事が楽しい」と感じられていないのですね。

一方、「職場の関係性がよい人」は、49%と、ほぼ半数の人たちが仕事を楽しめているのです。この2つの差は、5倍近くあります。

①相手自身を批判せずに、行動に注目する

②相手を侮辱せずに、性格の強みに注目する

③自分が間違ったときは、自己弁護しないで謝る

④問題から逃避しないで話し合う

[絶対にこんな人と一緒に働いてはいけない…人間関係を破壊する人に共通する「4つの毒」【2022上半期BEST5】 \(msn.com\)](#)

参考) どうしても合わない人”と仕事をするとき「これだけやっておけばいい」と精神科医が断言すること

理由もないけど、

なんとなくウマが合わない人って

いるわよね。

こういう人に無理に合わせなくていいのよ。

アナタもストレスだし、相手もストレスになる。

ウマが合わないことを認めるのも

相手を尊重してるのよ。

礼儀正しくしてるだけでいいわ。

『精神科医Tomyが教える 1秒で不安が吹き飛ぶ言葉』
(ダイヤモンド社) より

参考) 結局「協調性」ということ?

() 内は引用者

1. 相手が納得するようにきちんと説明する (話すより伝える。自分の言いたいことが相手の口から…。)
2. 人の意見に合わせる (合意点を見つけようとする?) ことが多い
3. みんなで協力して何かをやり遂げるのが好きだ
4. どんな人に対してもなるべく (先ずは?) 相手の話を聞く
5. 相手のペースに合わせる (優先する?)
6. みんなで何かをやるときには進んで協力する
7. みんなに迷惑をかけたことに気づいたら、素直に謝る (人のせいにしない、自分のせいにし過ぎない)
8. もめごとが起こらないようにしている (雨が降っても地を固める?)
9. その場の状況に合わせて、自分の気持ちをうまくコントロールする (相手の気持ちを上手く処理する)
10. 自分とはまったく違う生き方をしている人とも仲良くなれる (リスペクトする)

あてはまる数が多ければ多いほど、“協調性がある”と考えていいかと思います。

ちなみに「協調性」というのは、「調和性」「同調性」「愛着性」ともよばれ、協調性の高い人は、共感性や思いやりをもって、人と親和的な協調関係を結ぶとされています。反対に協調性の低い人は、自分の独自性を押し出していくが、極端になると人に冷淡となり、敵意を持ったり、自閉的になる傾向があるとされています。

(但し、協調性を自他に強制してはならない)

平松隆円 (心理学者)

参考) 私自身の「処世訓」

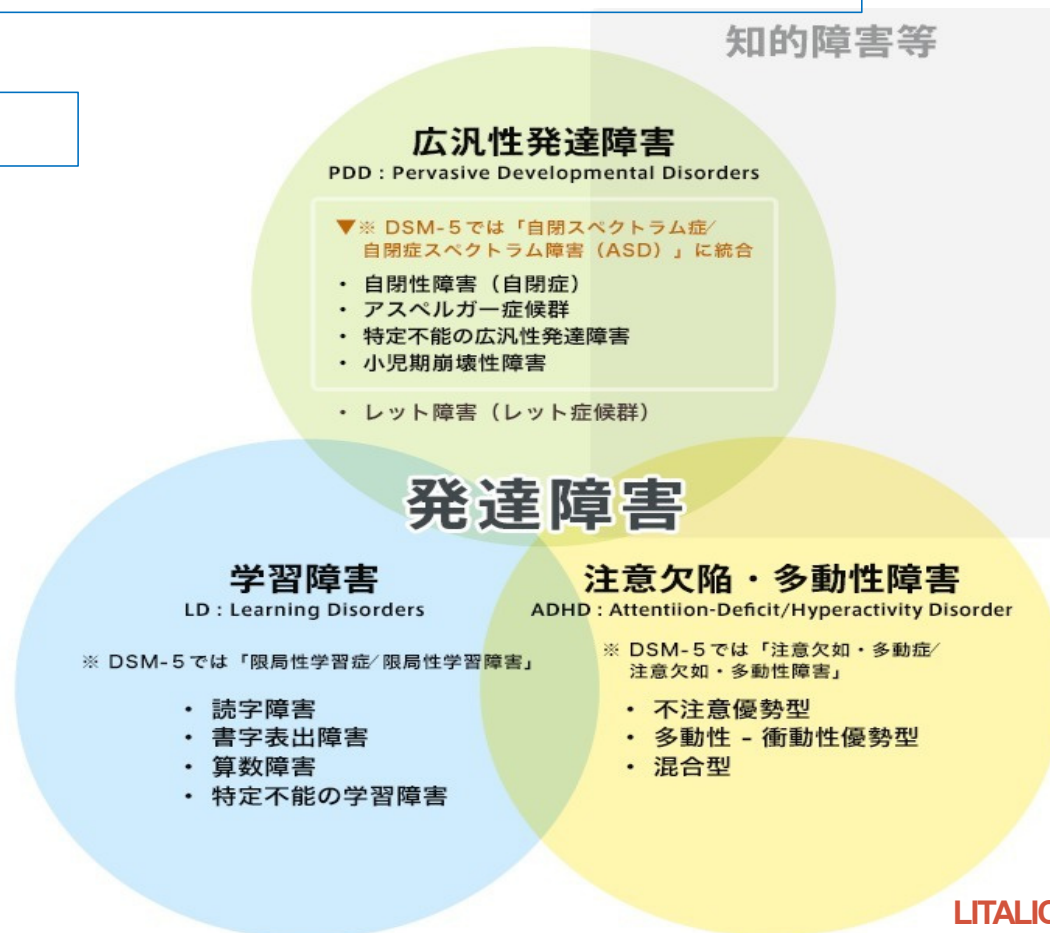
- 1) 相手に健全な関心を持つ
- 2) 怒らず、侵さず、怠らず
- 3) 否定しないでどこまでできるかとことんやってみる
- 4) 違いを認める（「違い」は「間違い」ではない、「事実」や「真実」さえ「ひとつ」ではなく、人によって違う）
- 5) ANDを拡げる（手段や手法より、上位の目的でANDをとる）
- 6) 追い詰めない
- 7) 悪いことは忘れる
- 8) 自分の手を惜しむのではなく相手の手を惜しむ
- 9) 其れ、恕か（「それでも人を愛しなさい」「人のための人であれ」）

リスペクト出来ないなら
できるうちに別れる?!
3年かければ関係性の構築
ができる。

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

「一緒に働く」人を「正しく」理解する…

発達障害の問題として



正しい「理解」は
正しい「対応」を
示唆している。

※ 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。

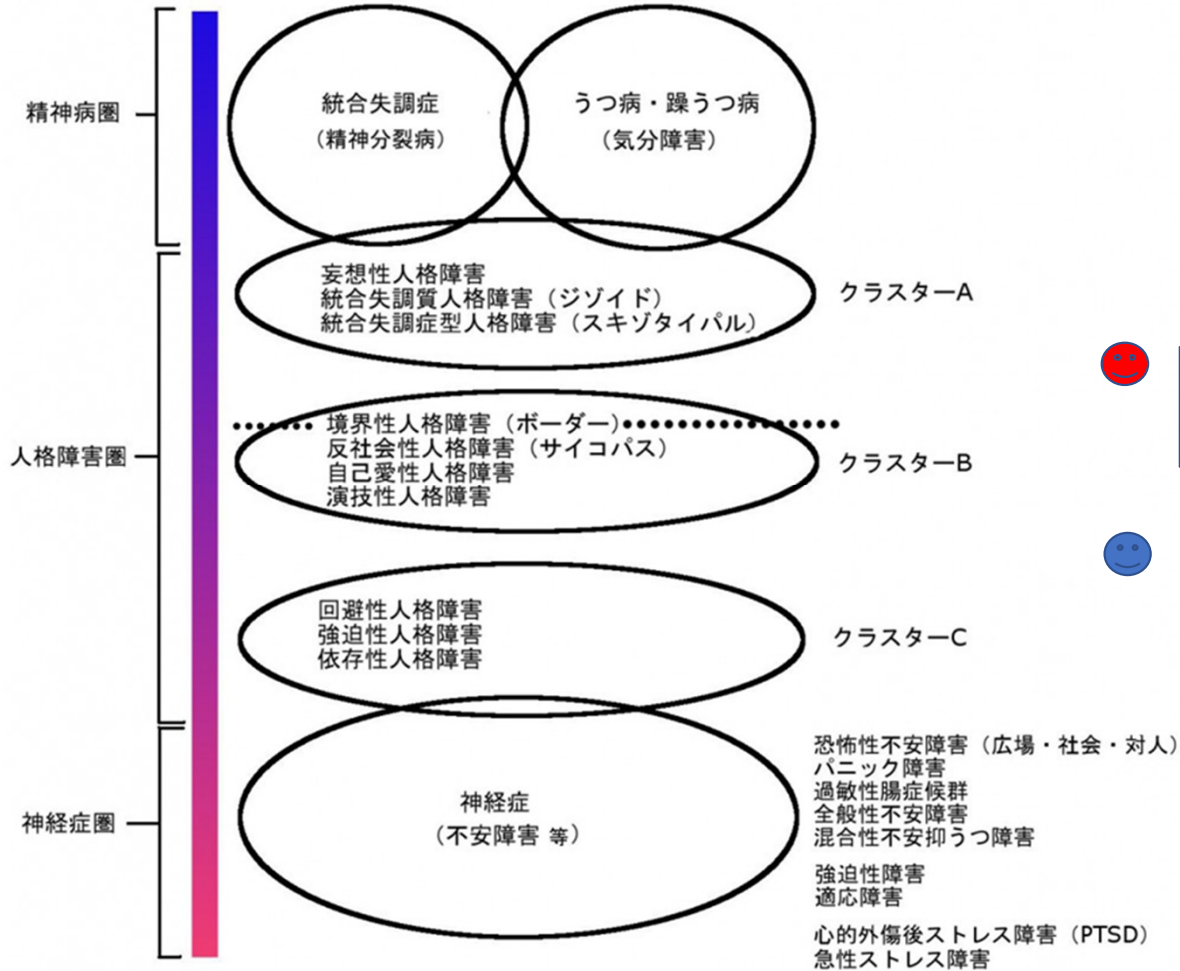
参考) 「パーソナリティ障害」の問題として

| 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 パーソナリティ障害 | 他者の注目や関心を集める派手な外見や大げさな行動が特徴です。 |
| 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。 |

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

参考) 精神障害～人格障害～神経症の問題として

精神病・人格障害・神経症
診断と統計のためのマニュアル



☹️ 自分（相手）はどこにいるんだらう？

😊 「一緒に働く」ことが上手くできずに自他を苦しめている人はどこにいるんだらう？

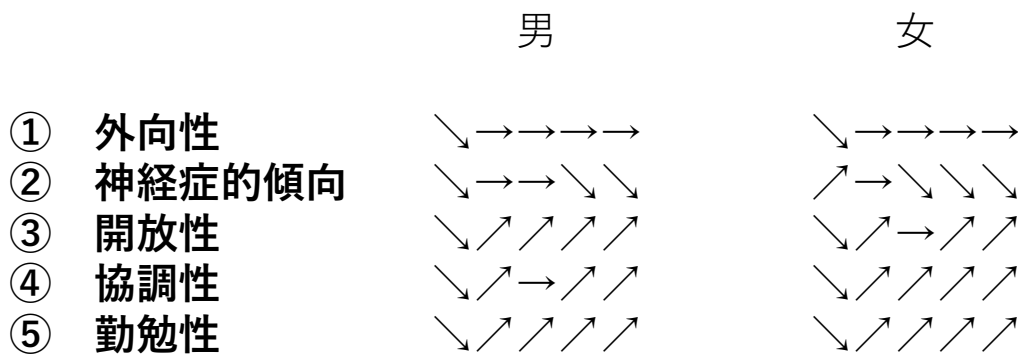
※人格障害はパーソナリティ障害とも用います。意味は同じです。
※これと並行して「知的障害（重→軽）」→自閉症やアスペルガーやADHD等々の「発達障害」あるいは器質的な認知症なども考慮して診ます。

参考) 「性格」の問題として

<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) 「未熟性 (Maturity)」 「幼児性 (Childishness)」の問題として

「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**なの興味・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

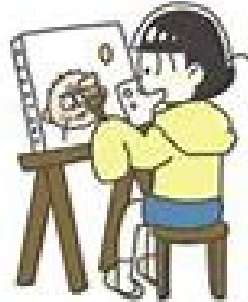
参考) 適応規制 (防衛機制) の問題として

補償



自分の不得意な面をほかの面
で補おうとする。

昇華



おさえられた性的欲求などを
学問・スポーツ・芸術などに
向ける。

同一化



自分にはない名声や権威に自分
を近づけることによって、自
分を高めようとする。

抑圧



実現困難な欲求や苦痛な体験
などを心のなかにおさえこん
で忘れようとする。

退行



たえがたい事態に直面したと
き、子どものようにふるまっ
て自分を守ろうとする。

攻撃



他人やものを傷つけたり、規
則を破ったりして、欲求不満
を解消しようとする。

[https://pixiv.navi
rank.com/id/539
55264/](https://pixiv.navi
rank.com/id/539
55264/)

参考) 一種の「依存症」として

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 >

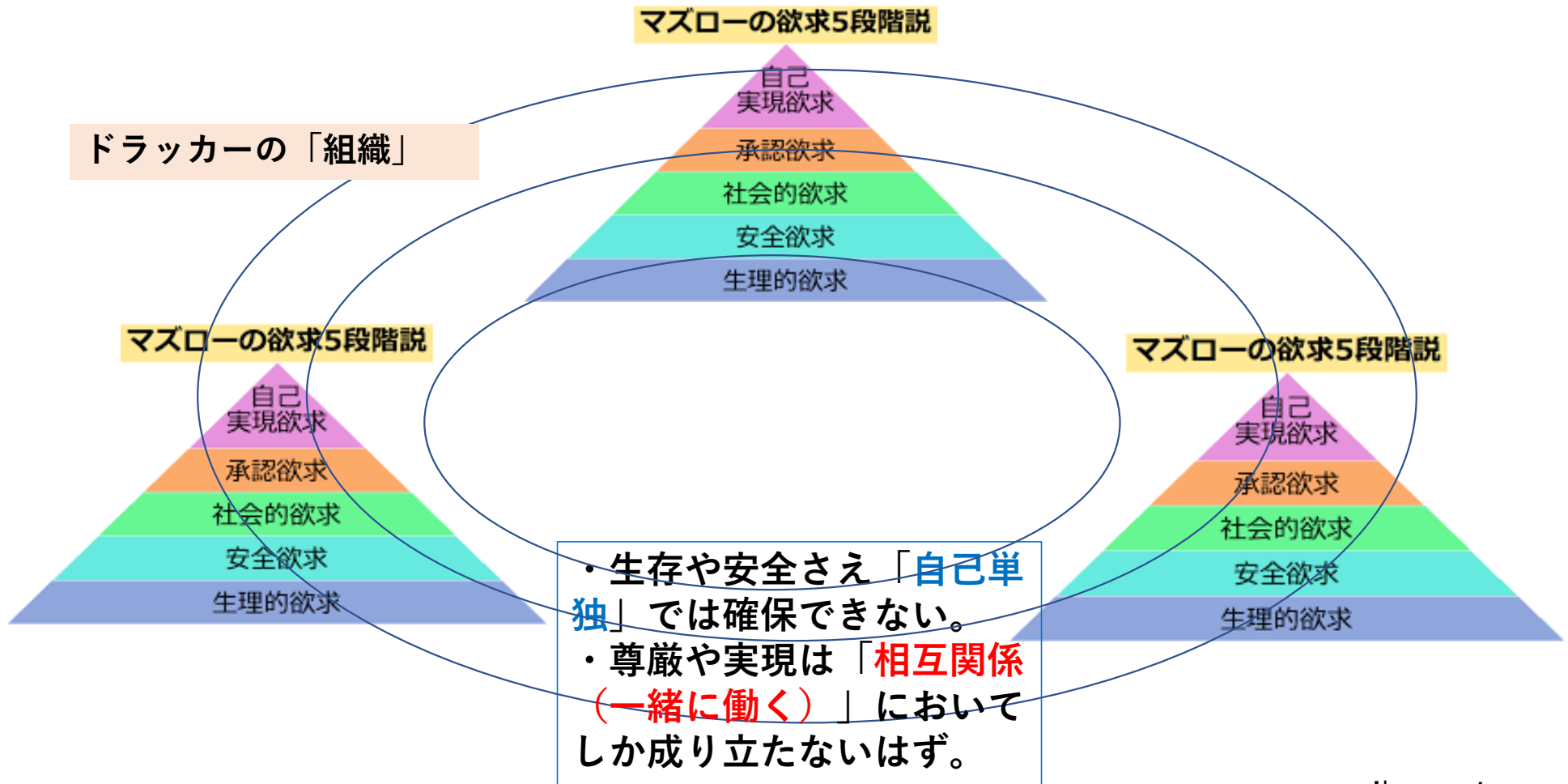
- 対象に対する強烈な欲求、強迫感がある
- コントロールができない
- 禁断症状がある
- 頻度や量が増える
- それ以外の娯楽や楽しみを無視する
- 重大な問題があると分かっているにもかかわらず

「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…？

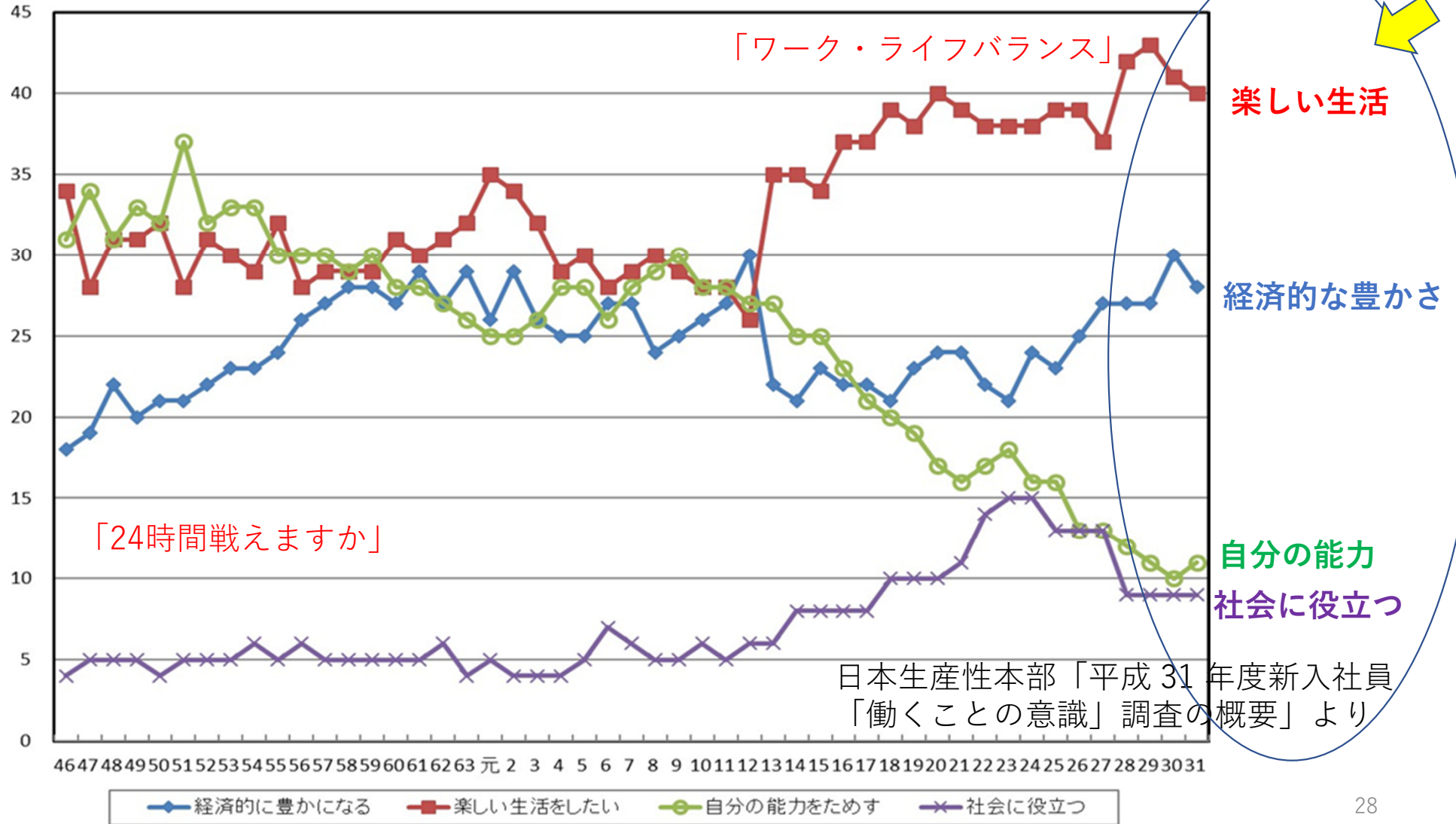
パワハラを行う場面での一種の「快感」を必ずしも否定することよりも、パワハラを行わないことによる「快感」により多く気付き・導くことのほうがより有効な「解決」のひとつであるように思います。

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…

参考) お互いの「強固な自己意識」がかえって壁になっているのかも…



参考) 「働く意識 (価値観)」 の違いかも…



参考) たった3つのことを習慣化(当たり前化)するだけで問題の多くが解決する…

<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、否定しないこと、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、気をかけ、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)

<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。)

どんな相手でもリスペクトする
否定せず、理解する
相手から相手の言葉を引き出す

皆さんはどんな習慣
を？

「自分」ばかりを優先しない。
「私の人」より「公も人」

組織（働く人たちの協働体）をマネジメントするとは？

マネジメントとは…

「P. F. ドラッカー経営 論集」（ダイヤモンド社）より

- 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**と深いかわりをもつものである。



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。

しかるに「組織」の実態は…？

- ① 組織であるがゆえの**無駄**や**不合理**や**非効率**
- ② 組織であるがゆえの**遅さ**や**機会損失**
- ③ 組織であるがゆえの**依存**や**怠慢**や**無責任**
- ④ 組織であるがゆえの**思考停止**や**行動停止**
- ⑤ 組織であるがゆえの**抑圧**や**迫害**？
- ⑥ 組織であるがゆえの**情報途絶**？
- ⑦ 組織であるがゆえの**争い**？

デシジョン、オリエン
テーション、モチベー
ション…というよりも…

ここを**最小化・無害化**
するのが現実の「**組織**
マネジメント」なのかも
知れない…



<https://www.ac-illust.com/> ほか

参考) 人体の組織や器官が上手く「一緒に働く」ようにはうまく行かない…

骨格系

組織の構造や体制は、
頑丈・骨太か？

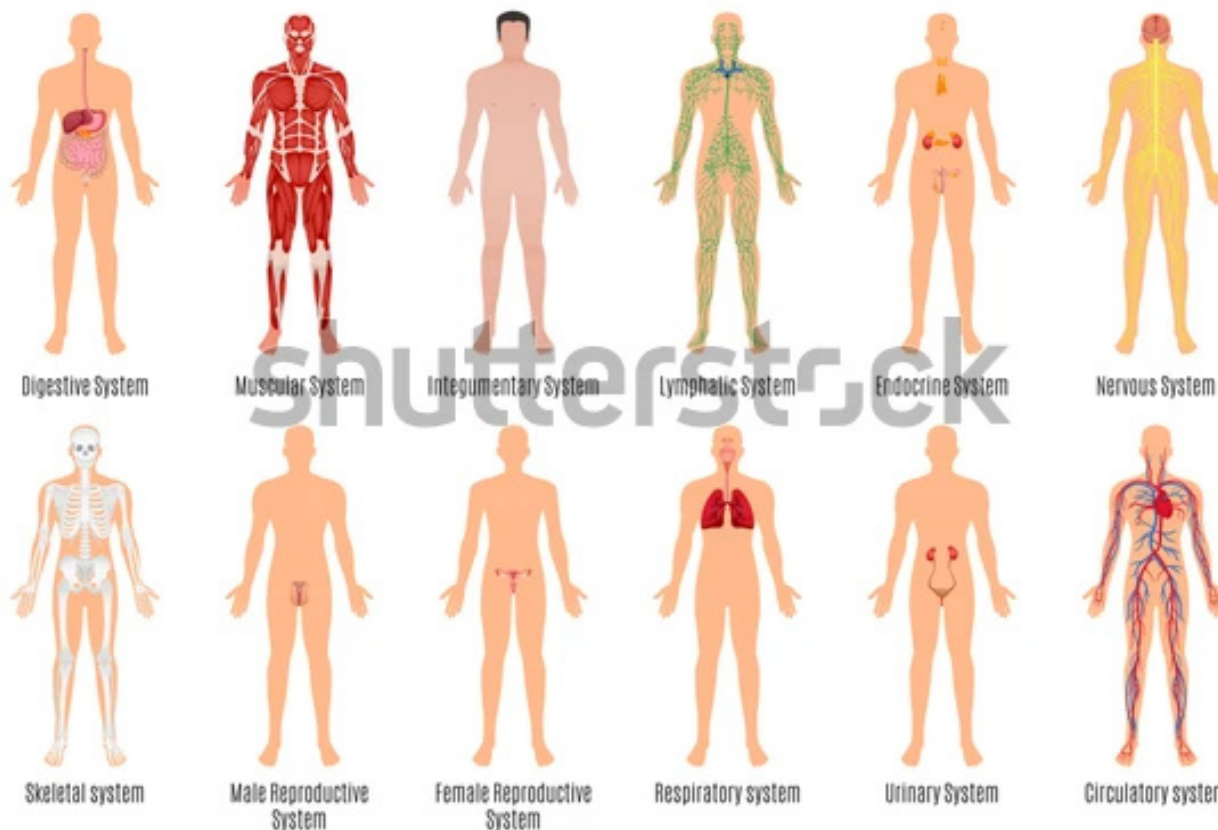
筋肉系

スタッフは、強く逞しく
育っているか？

呼吸器系

新鮮な情報を採り入れ
ているか？

HUMAN BODY ORGAN SYSTEMS



神経系

組織末端まで、目配り
気配りできているか？

循環器系

組織末端まで、情報が
行き渡っているか？

消化器系

仕事をしっかり消化さ
れ組織の栄養になっ
ているか？

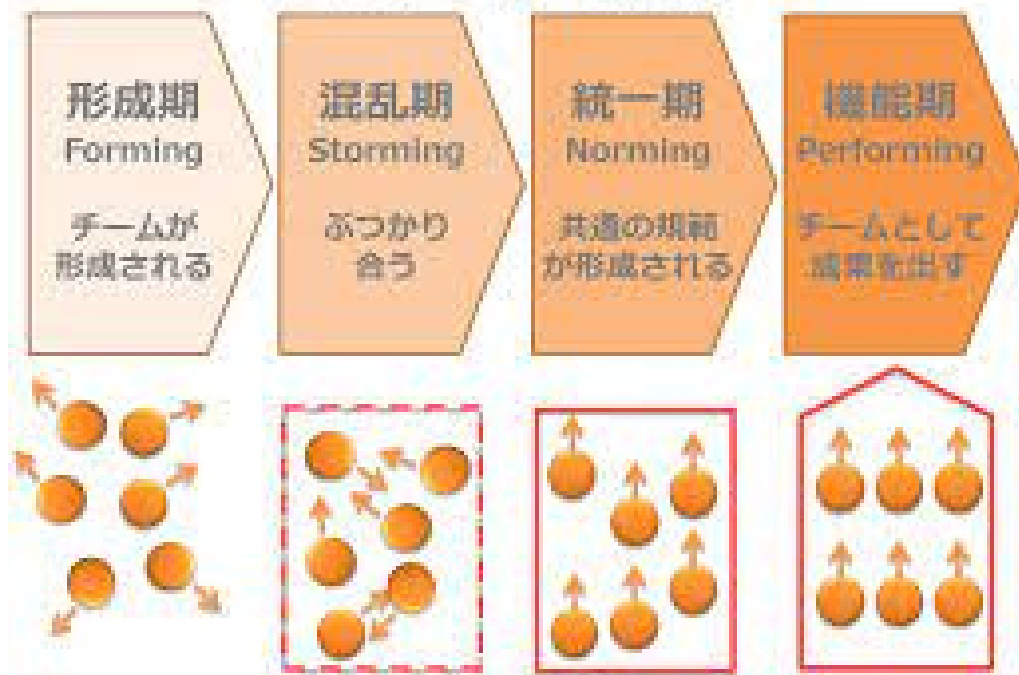
参考) 蟻のコロニーのように上手く役割分担ができているわけでもない…



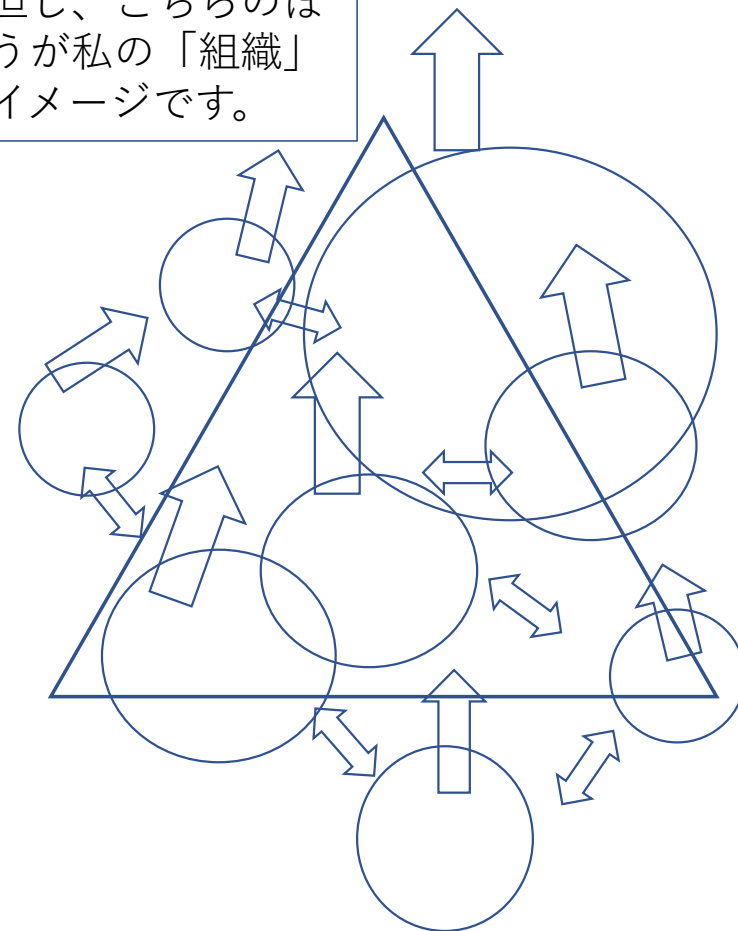
shutterstock.com · 1537525736

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

「一緒に働く」ことをベースに「採用から退職までの人事マネジメント」を見直す

「一緒に働く」という観点から組織をマネジメントする…

①組織開発

この人となら、ぜひ「一緒に働く」ことをしたいと思える人を採る…

②採用

「一緒に働く」ための協働性・社会性の発達…

③成長促進

人と組織 (Human Resources)

⑧退職管理

それでも (どこまで) 「一緒に働く」か?

「一緒に働く」ことを通じて目標を達成し、価値を実現する…

④目標管理

⑦処遇・報酬管理

「一緒に働く」ことを上手く引き出せる人を…

⑥労務管理

「一緒に働く」ためのモラル・モラール・モチベーション

⑤人事評価

「一緒に働く」ことが上手にできますか?

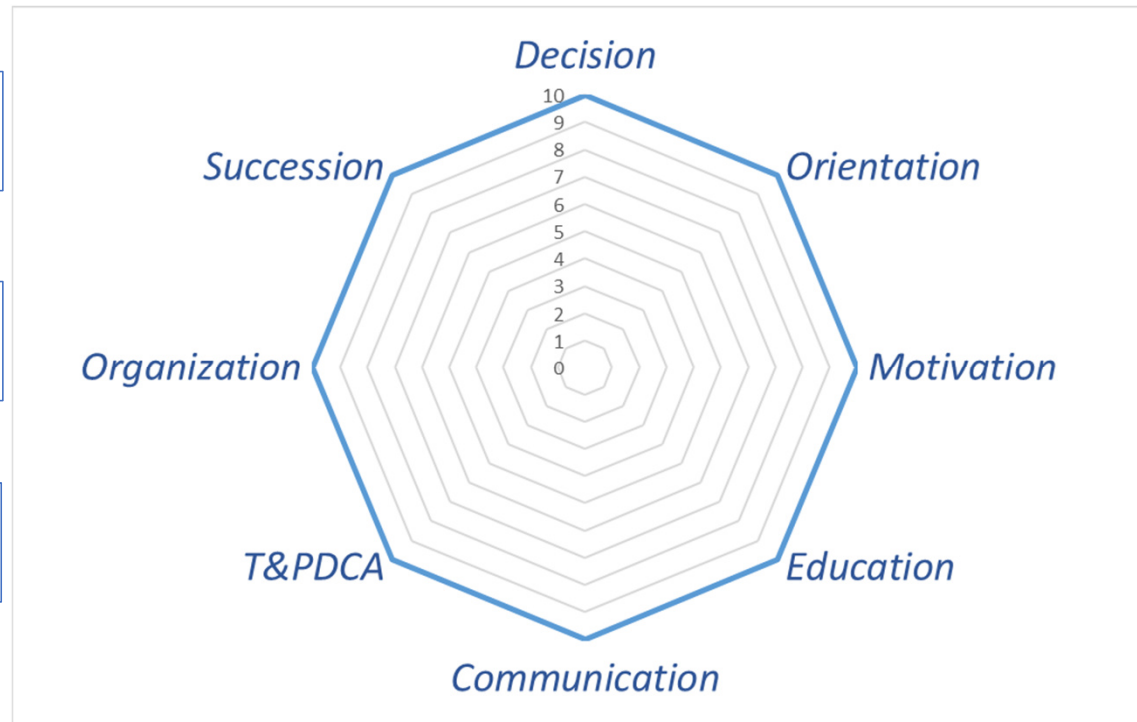
組織マネジメントの諸機能

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PDCAを廻す



正しい方向、あるべき方向を指し示す

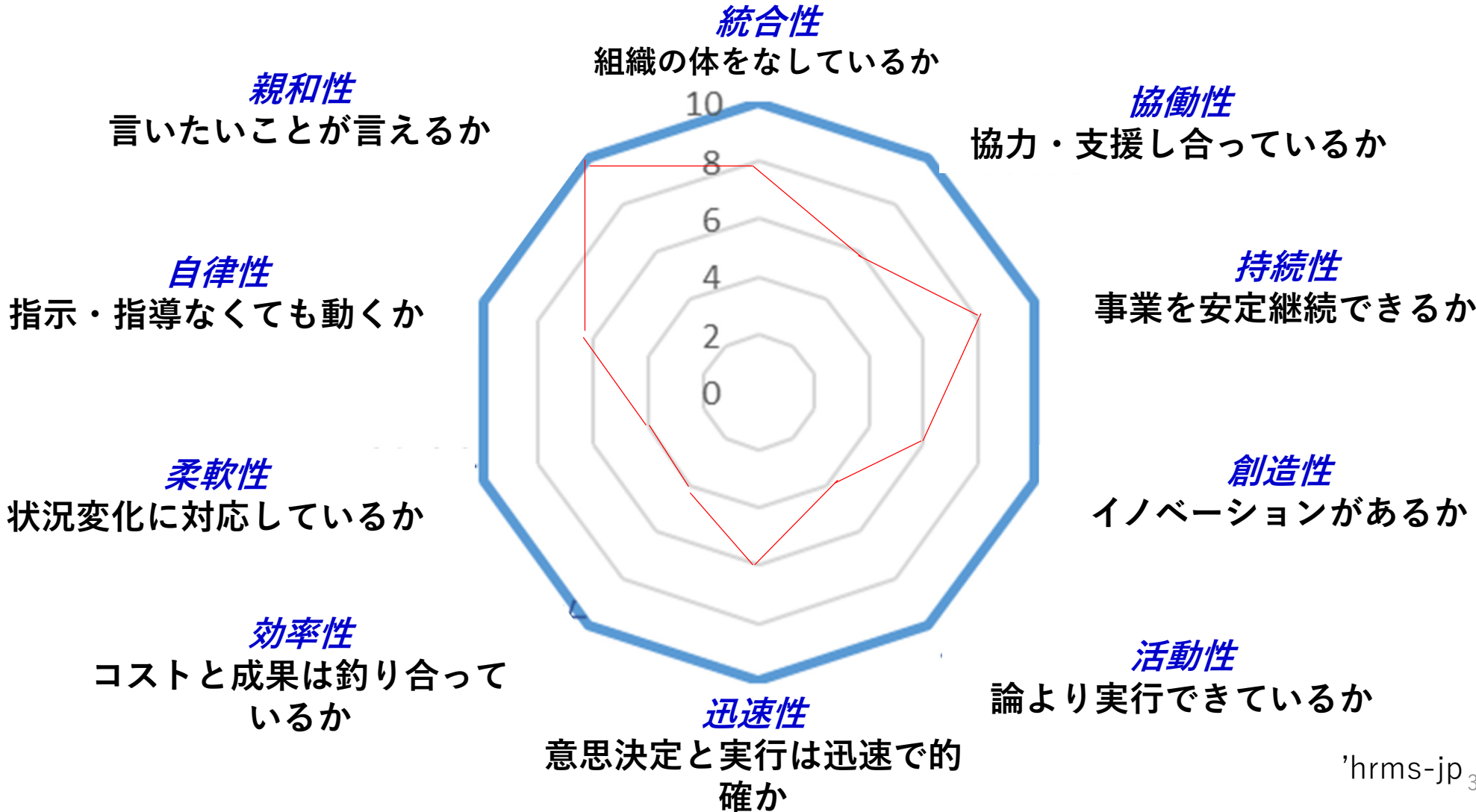
メンバーを内発的に動機付ける

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

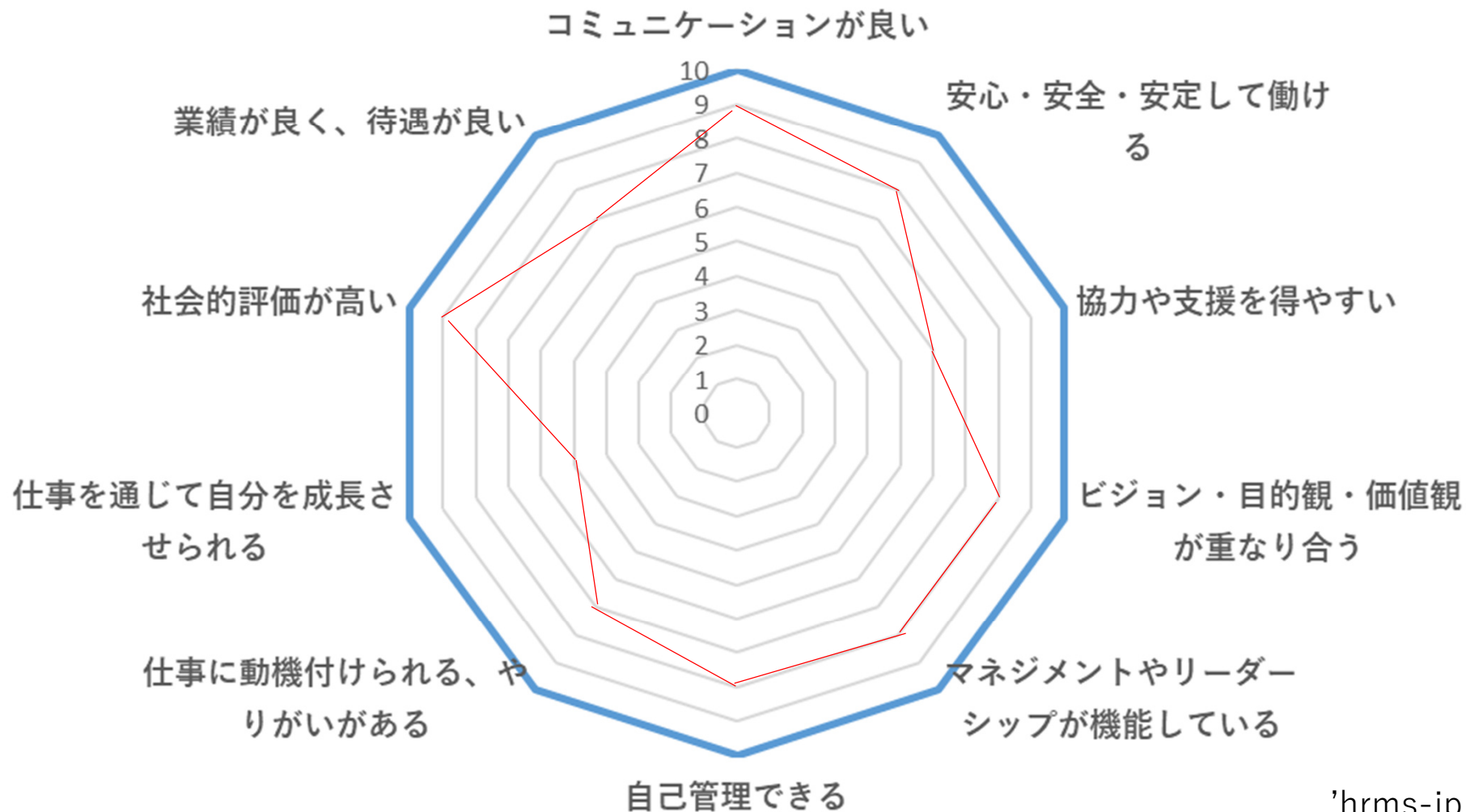
組織マネジメントの評価（1）

「一緒に働く」ことが組織として上手くできているか？



組織マネジメントの評価（2）

「一緒に働く」ことが組織として上手くできているか？



採用) より良く「一緒に働く」ことができそうな人を探る

| | |
|------|-----|
| 予定職種 | 記入日 |
|------|-----|

<評定記入欄>

I 資質適性(成熟性とパーソナリティーの偏り)

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> 受動的 <input type="checkbox"/> 依存 <input type="checkbox"/> 単純な行動 <input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味 <input type="checkbox"/> 短期的展望 <input type="checkbox"/> 従属的 <input type="checkbox"/> 自己認識の欠如 | <input type="checkbox"/> 能動的 <input type="checkbox"/> 独立 <input type="checkbox"/> 多様な行動 <input type="checkbox"/> 深く強い興味 <input type="checkbox"/> 長期的展望 <input type="checkbox"/> 対等または優越 <input type="checkbox"/> 自己発見と統制 | 未成熟 | <<< << < 0 < << <<< | 成熟 |
| <input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な言動 <input type="checkbox"/> 社会的関係からの遊離 <input type="checkbox"/> 妄想的な不信感や疑心 <input type="checkbox"/> 他者の無視または侵害 <input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性 | <input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性 <input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大妄想的 <input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避 <input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性 <input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義 | 懸念大 | >>> >>> 0 >>>>> | 懸念小 |
| S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い | | | | |

II 能力適性

| | | | | | |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---|---------------------|---|
| IQ | <input type="checkbox"/> 理解力 <input type="checkbox"/> 判断力 | <input type="checkbox"/> 思考力 <input type="checkbox"/> 説明力 | 低 | <<< << < 0 < << <<< | 高 |
| EQ | <input type="checkbox"/> 自分の情動を知る <input type="checkbox"/> 自分を動機付ける | <input type="checkbox"/> 感情を制御する <input type="checkbox"/> 他人の感情を認識する | 低 | <<< << < 0 < << <<< | 高 |
| TQ | <input type="checkbox"/> 募集職種に求められる専門性 | | 低 | <<< << < 0 < << <<< | 高 |
| SQ | <input type="checkbox"/> 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 | | 低 | <<< << < 0 < << <<< | 高 |
| S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い | | | | | |

III 指向適性

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Realistic 現実的 <input type="checkbox"/> Conventional 慣習的 | <input type="checkbox"/> Investigative 研究的 <input type="checkbox"/> Social 社会的 | <input type="checkbox"/> Artistic 芸術的 <input type="checkbox"/> Enterprising 企業的 | 組織的活動へのかかわり | <input type="checkbox"/> 指導的 <input type="checkbox"/> 補助的 <input type="checkbox"/> 専門的 | 募集職種への指向性 | 弱 | <<< << < 0 < << <<< | 強 |
| やりたいこと・できること・期待されること・やってきたこと・やっていることの重なり | | | | | | 小 | <<< << < 0 < << <<< | 大 |
| S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い | | | | | | | | |

IV 行動適性

| | | | | |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------|---|---------------------|---|
| 誠実性 | <input type="checkbox"/> 真摯性、規律性、信頼性 | 低 | <<< << < 0 < << <<< | 高 |
| 協調性 | <input type="checkbox"/> 受容力、協働性、指導性 | | | |
| 責任感 | <input type="checkbox"/> 自律性、自責性、実行力 | | | |
| S: 適性きわめて高い、A: 適性やや高い、B: ふつう、C: 適性やや低い、D: 適性きわめて低い | | | | |

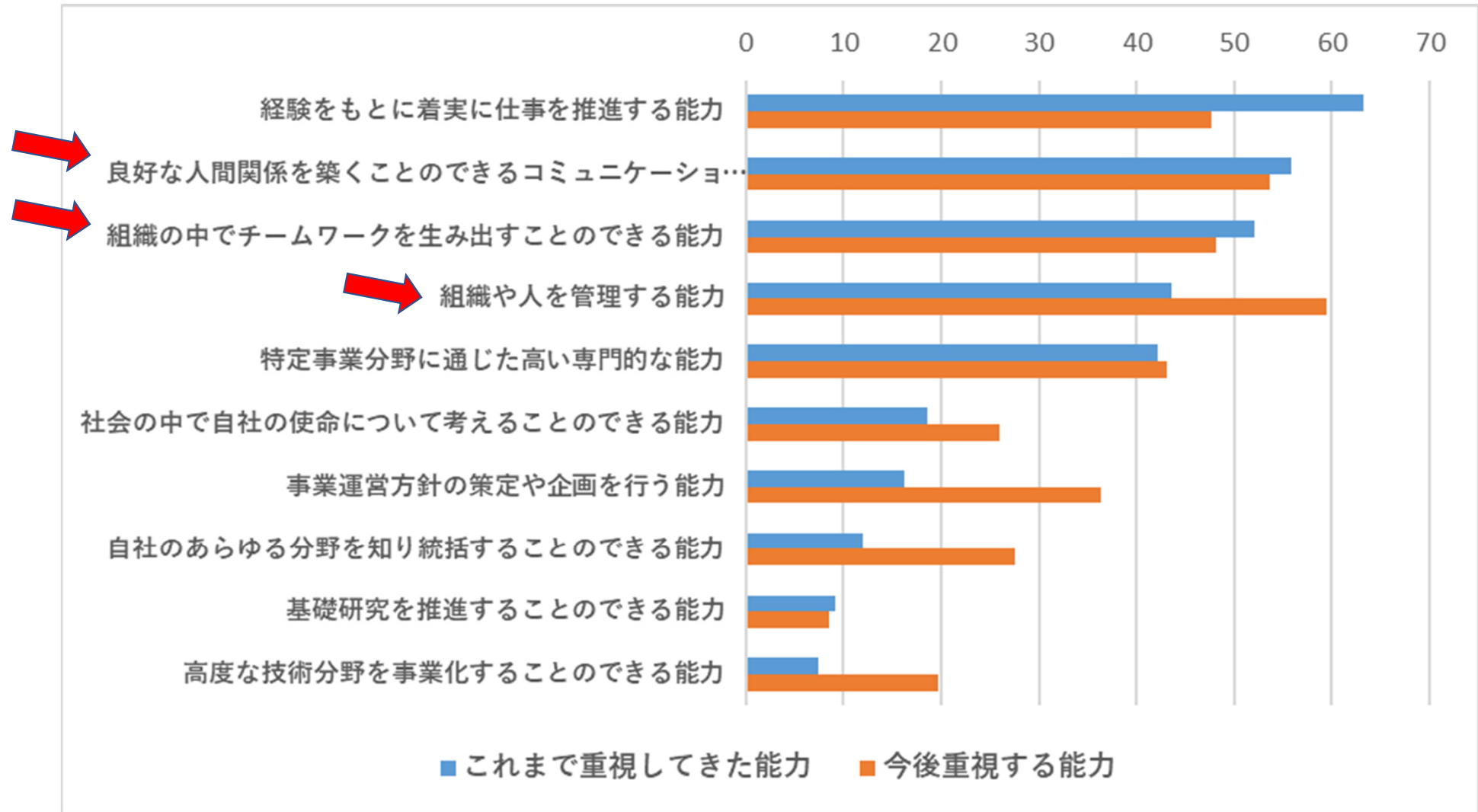
V 総合評価

| |
|----------------------------------------------------------|
| S: ぜひ採用したい A: 採用しても良い B: どちらとも言えない C: あまり採用したくない D: 採用不可 |
| コメント |

「この人となら、ぜひ一緒に働きたい、と思える人を探る…」

「育成」で「何とかなる(何とかする)」人なら採用…」

参考) 「これまで重視してきた能力と今後重視する能力」について



成長) 成長の三段階 (説)

マネジメント

リーダー

新人・メンバー

「一緒に働く」ことが上手くできているか？

マネジメントできる

リード・コーチできる

自分でできる

こみゆにけーしょんよくしごとをしよう。
コミュニケーション良く仕事をしよう。

・あ...
・お...
・お...
・お...
・も...
・し...

職場（しょくば）で使
（つか）える挨拶（あい
さつ）の言葉（こと
ば）を考（かんが）え
てみよう！！



自己紹介（じこしょう
かい）の言葉（こと
ば）考（かんが）えて
みよう！！



こまったときには...ほうれんそう
どうしようかとおもったら...ほうれんそう
報告（ほうこく）・連絡（れんらく）・相談（そうだん）

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

るーやまなーをまもってしごとをしよう。
ルールやマナーを守って仕事をしよう。



上司（じょうし）の
指示（しじ）にした
がう。



時間（じかん）や
約束（やくそく）を
まもる。



ルールをまもる。

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

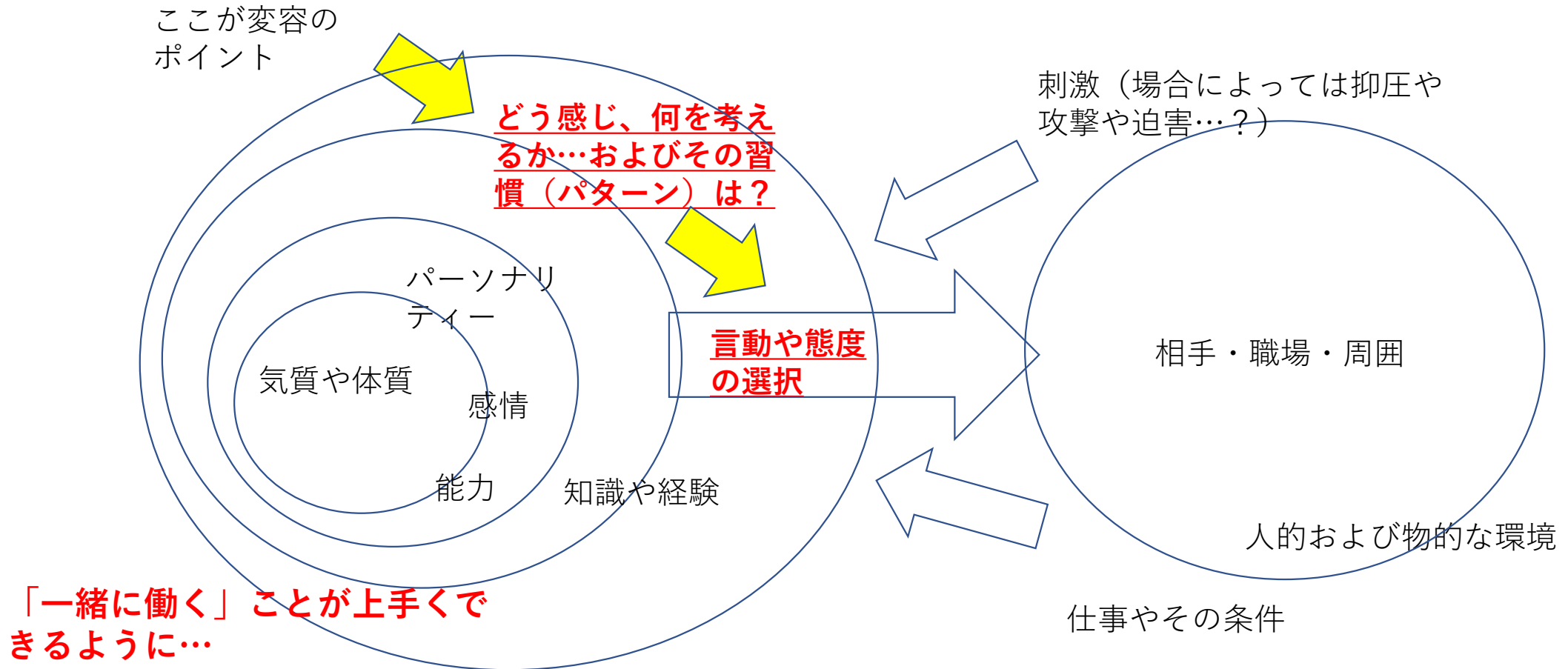
ちーむわーくよくしごとをしよう。
チームワーク良く仕事をしよう。

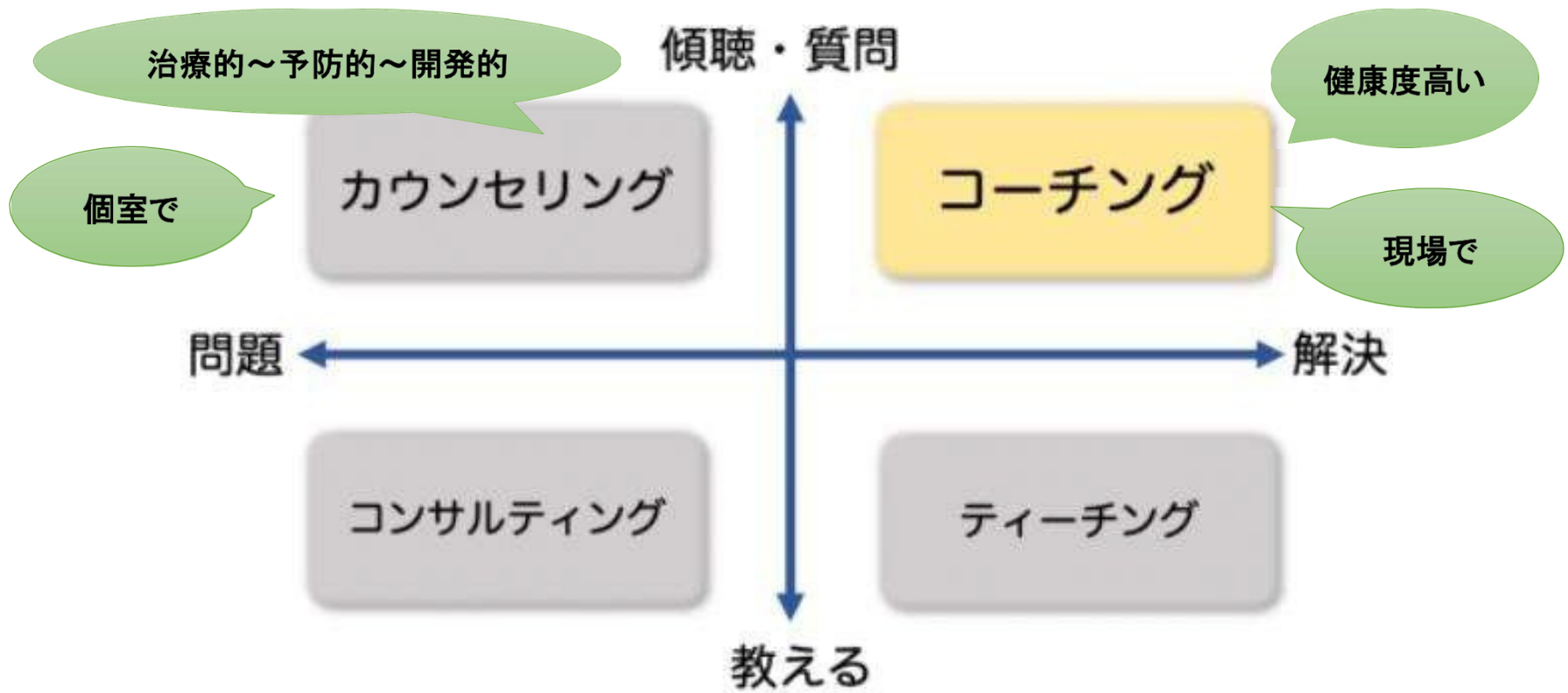


・たいせつにしあう
・よくはなしあう
・きょうりょくしあう

Copyright © いらすとや. All Rights Reserved.

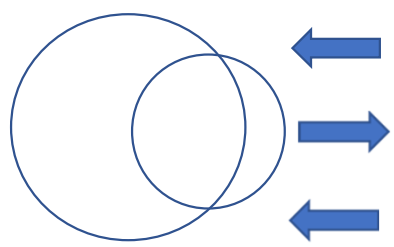
成長) 「成長する」ことは「変容する」こと…



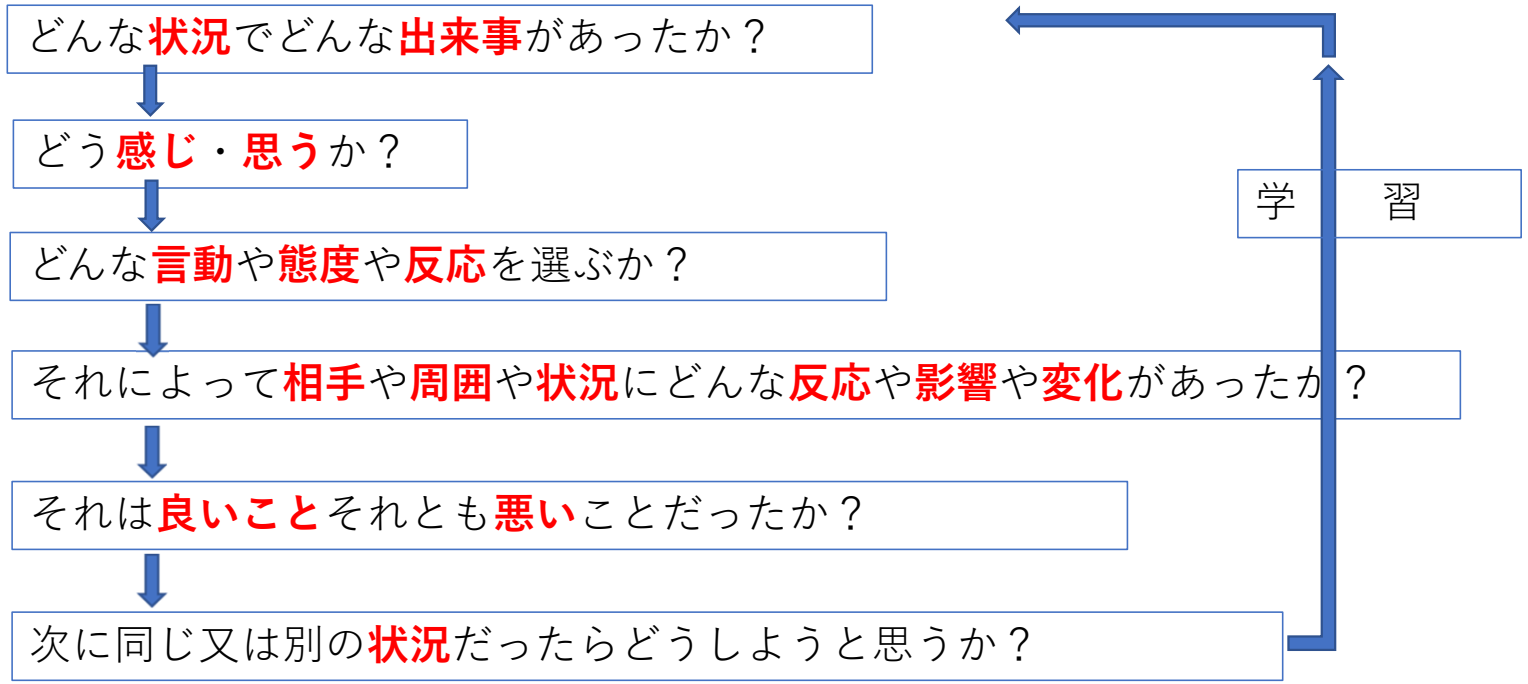


成長) カウンセリングとコーチングのポリシーとメソッドで…

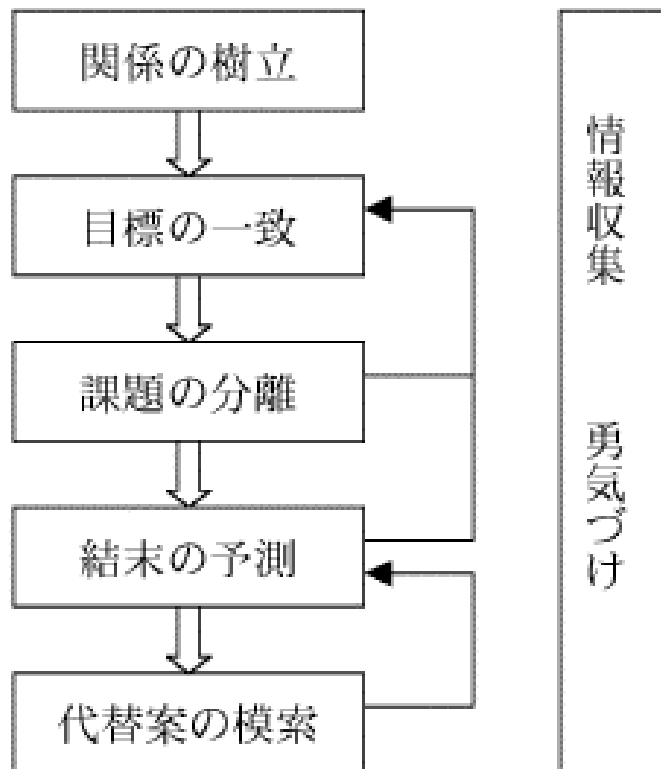
- ア) その状況に**一緒に身を置く**。
- イ) その状況でどう感じるかを一緒に感じ、どう思うかを**一緒に思う**。
- ウ) それに基づいてどのような言動や態度を選ぶかを**一緒に選ぶ**。
- エ) それによって眼前や周囲にどのような変化や結果や影響やあったかを**一緒に観る**。
- オ) それが良かったか、どうすればもっと良かったかを**一緒に評価する**。
- カ) 別の状況でア) から繰り返し、**一緒に学習**する。



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…。



簡易カウンセリングのステップ



簡易カウンセリングの特質

- (1) 短期集中型の指示的カウンセリングである
(長期、非指示的アプローチではない)
- (2) 非専門家でも基本的な理論と技法を身につければできるカウンセリングである
- (3) 教育（啓発、育成）を目的とするカウンセリングである（治療目的ではない）
- (4) 必要に応じて外部の専門家と連携しながらすすめるカウンセリングである

* 指示的か非指示的かをわける要因

- 質問が多いか少ないか
 - 解釈があるかないか
 - 助言があるかないか
- (簡易カウンセリングは、解釈をあまり用いない)

- 1 相手のものの見方を広げる
- 2 相手の意見、考え、感情などを導きやすい
- 3 相互の関係を深め、信頼関係を育てることができる

情報収集

- 1 開いた質問を用いて具体的に聴く
- 2 どのライフタスクが問題かを明確にする
- 3 必ずしも多量の情報を必要とするわけではない（目標の一致から代替案の模索に至る不可欠な情報）
- 4 柔軟で自由な（思考をもたらず）先入観を駆使する

勇気づけ

- 1 自分自身を受け入れる（自己受容できる）ように
- 2 仲間、共同体と確かなつながりを保てるように
- 3 仕事、交友、愛の三つのライフタスクのうちで、困難になっているタスクを克服できるように

関係の樹立（相互尊敬，相互信頼≡ラポール）

- 1 クライアントの座る位置を自由にさせる
- 2 カウンセラーとしてきちんと自己紹介する
- 3 カウンセリングに際しての最低限のこと（時間，守秘）を合意

目標の一致

- 1 ゴールを目指したカウンセリングである
- 2 カウンセリングの集結の条件が目標
- 3 ベストよりベター（完璧は困難である。達成可能な目標に値引きを！）

課題の分離<カウンセリングの目標のポイント>

- 1 カウンセリングの目標は、主訴とは異なる
- 2 カウンセリングの目標は、問題を取り除くことではなく、解決のイメージを持つことである
- 3 カウンセリングの目標は、仕事、交友、愛の三つのライフタスクのいずれかを克服しようとするもの
- 4 カウンセリングの目標は、目に見えるかたちでのクライアントの行動変容である
- 5 カウンセリングの目標は、クライアントが意識的な努力を払わなければならないものである
- 6 カウンセリングの目標は、共同体の利益を損なうのもであってはならない

結末の予測

現在とっている行動を続けていると最終的に事態はどんな結末になるかを予測させる手続き。それによって、より適切な代替案を模索するように動機づけることがある。

代替案の模索

現在の行動に変わるより有効な行動をクライアントとともに複数検討し、クライアントはその中から選択する。

- 1 カウンセリング目標に対する具体的な手段であること
- 2 肯定文で表現される行動であること

カウンセリングのまとめと感謝の言葉

例) 今日のカウンセリングで学んだこと、あらためて気づいたことはどんなことですか

例) 家に帰って、どんなことをしようと思われましたか

例) 今回のカウンセリングを通じて、むしろ私自身が勇気づけられた気がします

例) これからも問題を感じたらどうぞ遠慮なく御連絡ください

成長) 「個人の成長」と「組織の成長」

組織の成長

自律進化レベル
自律性や創造性が発揮できている。

整備レベル
ルールやプロセスが整いつつある。

混沌レベル
何が起きるか、現状がどうなっているか分からない。

| | | |
|------------------|--|-----------------|
| 個人 未成熟 組織 成熟 | | 個人 成熟 組織 成熟 |
| | | |
| 個人 未成熟 組織 未成熟 | | 個人 成熟 組織 未成熟 |

「一緒に働く」ことが上手にできるように…

遂行クラス

組織に従属し、依存する

判断クラス

組織の構成や運営を理解できる

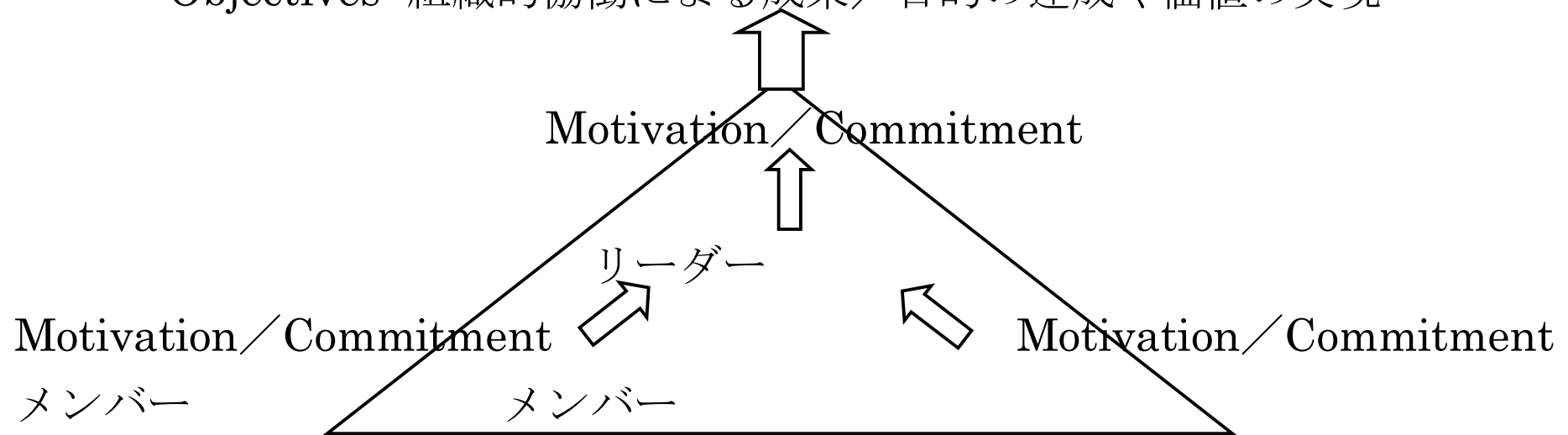
指導クラス

組織をリードできる



目標) MBOは協働性(一緒に働くこと)のマネジメント…

Objectives=組織的協働による成果/目的の達成や価値の実現



MBOとは「組織的協働」に向けた動機付けであり、「組織管理」そのものです。読者の職場でMBO制度が導入されているなら、ぜひその本来の趣旨を生かした運用を行って下さい。

「一緒に働く」ことを通じて実現した成果が最高の成果

評価) 「メンバー」に何を求めるか？(メンバーシップサーベイ)

被評価者所属氏名 :

評価者(匿名)

記入年月日

1. マナーとルール

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 01 分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？
- 02 呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く返事をしていますか？
- 03 誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？
- 04 正しく丁寧な言葉遣いをしていますか？
- 05 公私のけじめをつけていますか？
- 06 身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に整理整頓していますか？
- 07 時間や期限や約束など余裕をもって守っていますか？
- 08 自分の都合よりも、共通の利益やルールを優先させていますか？

2. セルフコントロール

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 09 自分の気持ちを自覚し、モラル・モラール・モチベーションを維持していますか？
- 10 相手や周囲の気持ちを斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？
- 11 心身の健康を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？
- 12 仕事と生活のリズムとバランスを上手く保っていますか？
- 13 上手く行かないのを他のせいにしりせず、自己解決・自助努力していますか？
- 14 何事にも謙虚に学び、成長しようとしていますか？

3. コミュニケーション

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 15 相手の言うことを肯定的に受容し、積極的に傾聴していますか？
- 16 相手の心情や真意を斟酌していますか？
- 17 自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、理解や共感を得ていますか？
- 18 簡潔で明瞭な文章を書く訓練をしていますか？
- 19 話し合いの場に進んで参加し、前向きな提言を行っていますか？
- 20 意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、和解や合意を得るよう努力していますか？
- 21 上司から指示や命令を受けるときは、メモをしていますか？
- 22 指示や命令で分からないことは、その場で質問したり調べたりして確認していますか？
- 23 指示や命令の要点を復唱していますか？
- 24 分からないこと、困ったり迷ったりしたことは抱え込まずに早めに報・連・相していますか？
- 25 事件や事故など、自分に不都合なことでも気おくれせず適時に報告していますか？
- 26 自分の仕事の領域に閉じこもらず、他のメンバーや関係者との連絡連携を密接にしていますか？
- 27 関係者との合意を形成し、理解・支持・協力を引き出しながら仕事をしていますか？

4. ヒューマンリレーション

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 28 誰に対しても分け隔てなく、敬意・誠実・親しみのある態度で接していますか？
- 29 相手や周囲の事情や都合や感情に配慮し、思いやりのある態度や言動で接していますか？
- 30 組織やメンバーの共通の利益になることに、快く協力していますか？
- 31 できるだけ広く円満な人間関係を保つように配慮しながら言動していますか？
- 32 より多くの人たちとの信頼関係と協力関係を築こうとしていますか？

5. 正確・迅速・丁寧に仕事をする。

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 33 ミスやモレやワスレなど不注意を防ぎ、正確さを保つための工夫をしていますか？
- 34 仕事の成果をリリースする前にもう一度相手の立場で再確認していますか？
- 35 決められた期限や必要な時機までに余裕をもって仕事を完成させていますか？
- 36 苦手な仕事や相手のある仕事ほど早くに取りかかっていますか？
- 37 仕事を抱え込んだり、手遅れにならないよう、やるべき事をやるべき時に行っていますか？
- 38 相手にとっての分かりやすさや使いやすさを意識して丁寧なひと手間を加えていますか？

6. 計画的・効率的に仕事をする。

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 39 いつまでに自分が何をしなければならぬか、常に明確になっていますか？
- 40 あとで無駄なやり直しをしなくて良いように仕事の段取りや設計を十分にしていますか？
- 41 急な指示にも対応できるように普段から準備をしていますか？
- 42 他者との間でお互いの仕事の成果を活用し合えるように配慮・工夫していますか？
- 43 仕事のQCD(品質・納期・コスト)を常に意識し、改善向上しようとしていますか？

7. 責任をもって仕事をする。

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 44 よく分からないことは自分で調べ、考え、確認していますか？
- 45 途中で諦めたり投げ出したりせず、有効な成果や解決が得られるまで粘り強く努力していますか？
- 46 仕事が上手く行かないのを他人のせいにしりせず言い訳したりせずに自助努力していますか？

8. 考え、学びながら仕事をする。

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

- 47 ミス・モレ・ワスレなど、不注意を防ぐ工夫をし、習慣化していますか？
- 48 指示通りにするだけでなく、仕事の目的や趣旨をふまえて臨機応変の対応をしていますか？
- 49 仕事の質や効用を高めようと学習・調査・研究・考案・工夫していますか？
- 50 仕事を通じて知識や技術をため、職業人としても社会人としても成長しようとしていますか？

(評語) 5 いつもしている 4 概ねしている 3 どちらとも言えない 2 あまりしていない 1 ほとんどしていない
各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

労務) 日常的な「観察」と「指導」

「一緒に働く」ことが上手くできているか？

| 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 | |

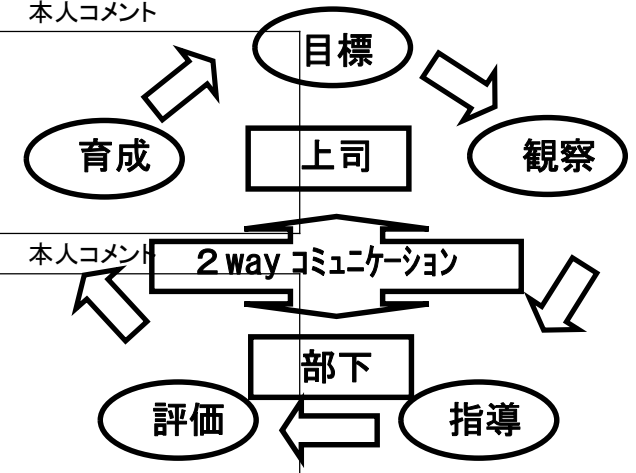
| II 業務の質 | 本人コメント |
|---------|--------|
| 5. 高すぎる | |
| 4. やや高い | |
| 3. 適当 | |
| 2. やや低い | |
| 1. 低すぎる | |

| 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 | |

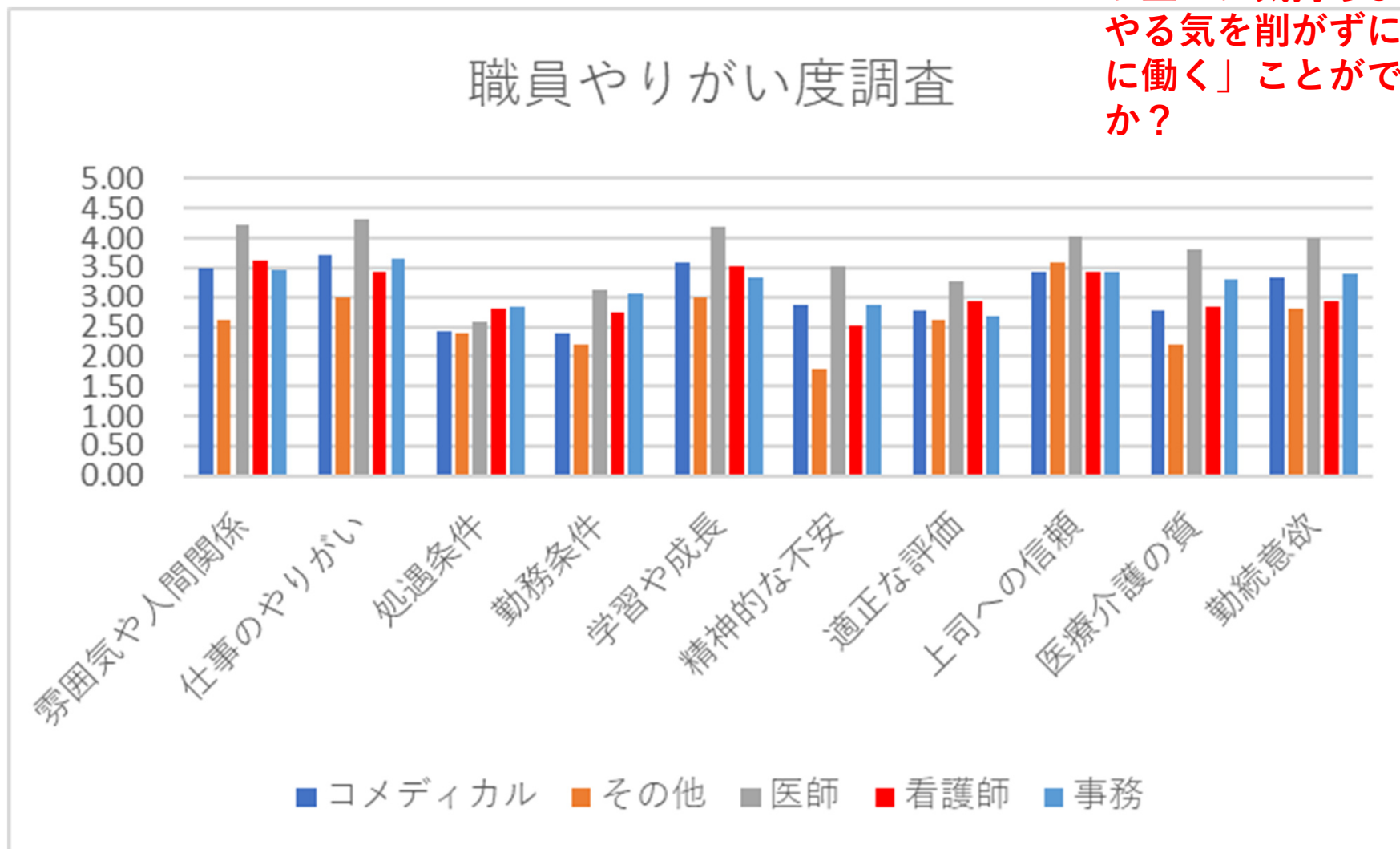
| V 職場の人間関係 | 本人コメント |
|-----------|--------|
| 5. きわめて良好 | |
| 4. 概ね良好 | |
| 3. ふつう | |
| 2. やや不良 | |
| 1. きわめて不良 | |

| 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 | |



労務) モチベーション (やりがい感) の計測と制御

お互いに気持ちよく (人のやる気を削がずに) 「一緒に働く」ことができるか?



回答者所属・職種・職位：

記入年月日

① 仕事そのものへの動機付けについて

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 01 仕事をすることに動機付けられている。多少の負担や責任の発生を厭わず。 | | | | | |
| 02 仕事の質や効率の改善に取り組んでいる。 | | | | | |
| 03 仕事を通じて自分を成長させている。 | | | | | |

② 仕事の量や質

- | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 04 仕事の量や質が自分の能力とマッチしている。 | | | | | |
| 05 自分にとって仕事の量は多すぎることも少なすぎることもない。 | | | | | |
| 06 自分にとって仕事の質や難易度は高すぎることも低すぎることもない。 | | | | | |

③ 仕事への興味や価値観

- | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| 07 仕事に興味があり、意義や価値を感じる。 | | | | | |
| 08 自分の仕事に興味や関心を持っている。 | | | | | |
| 09 自分の仕事に意義や価値を感じている。 | | | | | |

④ 仕事の成果ややりがい

- | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10 やりがいや達成感を感じ、フェアに評価されていると思う。 | | | | | |
| 11 自分の仕事にやりがいや達成感を感じる。 | | | | | |
| 12 自分はフェアに評価されていると思う。 | | | | | |

⑤ 仕事への主体性

- | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 仕事上の裁量権があり、時間配分も自己管理できる。 | | | | | |
| 14 自分の裁量で仕事をする場面が多い。 | | | | | |
| 15 仕事上の時間配分も自分でコントロールできる場面が多い。 | | | | | |

⑥ 仕事上の適性や能力

- | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16 仕事上の適性も能力もあると感じ、能力向上に努めたいと思う。 | | | | | |
| 17 自分の適性は今の仕事に生かされていると思う。 | | | | | |
| 18 自分の能力は今の仕事に生かされていると思う。 | | | | | |

⑦ 組織や企業へのコミットメント

- | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 19 組織(企業)の事業の目的達成や価値実現に主体的にコミットする。 | | | | | |
| 20 今の仕事を通じて組織や企業に貢献していると思う。 | | | | | |
| 21 今の仕事を通じて社会に貢献していると思う。 | | | | | |

⑧ 職場の人間関係

- | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 22 上司・同僚・部下や関係先と良好な人間関係・信頼関係を築ける。 | | | | | |
| 23 上司・同僚・部下とは良好な人間関係を築いている。 | | | | | |
| 24 仕事上の相手先とは良好な人間関係を築いている。 | | | | | |

⑨ 職場環境や処遇条件

- | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 25 職場環境や処遇条件に不満は無く、自分の努力や工夫で何とかなる。 | | | | | |
| 26 職場環境は快適であり問題はない。 | | | | | |
| 27 勤務条件や給与等には満足している。 | | | | | |

⑩ その他、心身の状態など

- | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| 28 心身の状態は良好で、将来の不安も無い。 | | | | | |
| 29 心身の状態は良好で不安もない。 | | | | | |
| 30 私生活上の不安や問題もない。 | | | | | |

(評語) 5 大いにそのとおり 4 概ねそのとおり 3 どちらとも言えない 2 あまりそうではない

1 全くそうではない 各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

労務) 「一緒に働く」うえでの「職場規律」

「一緒に働く」うえでの必要最低限の（組織としての）線引き…

（服務規律と遵守事項）

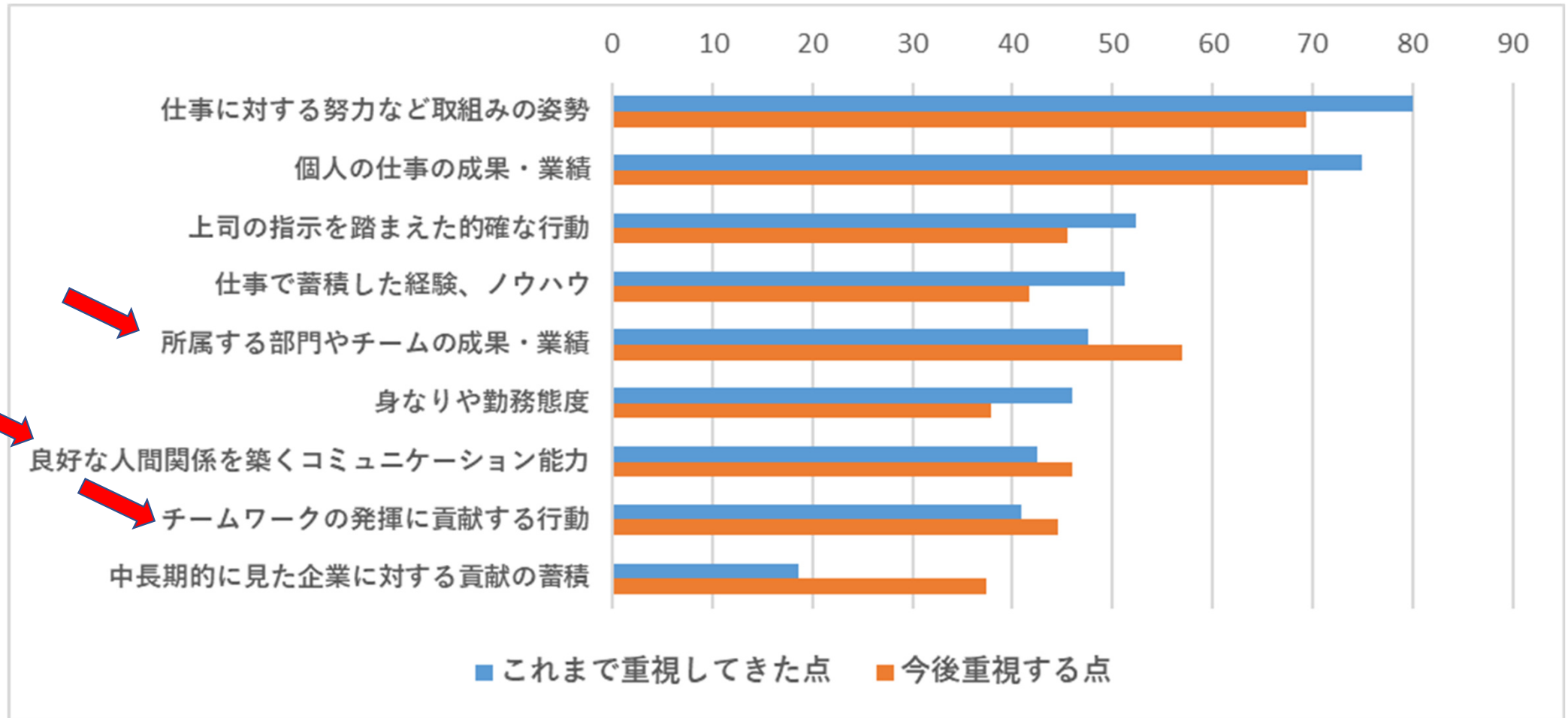
第35条 職員は、職務上の責任を自覚し、誠実に職務を遂行するとともに、当院の指揮命令に従い、業務能率の向上および職場秩序の維持に努めなければならない。

2 職員は、以下の事項を守らなければならない。

- ① 法令、本規則および院内諸規程を遵守すること。
- ② 当院および上司の指揮命令に従って誠実に職務を遂行すること。
- ③ 職員相互の人格を尊重し、協力して事業目的の実現に努めること。
- ④ 常に自己研鑽して医療従事者としての人格と技量の向上に努めること。
- ⑤ 当院利用者およびその家族等の人格を尊重し、公平かつ親切丁寧な態度で接すること。
- ⑥ 在職中および退職後、業務上知り得た他人の秘密を漏洩しないこと。
- ⑦ 職務に関連して自己の利益を図り、不当に金品を受領し、贈与を受けないこと。
- ⑧ 当院に無断で当院以外の事業に従事しないこと。
- ⑨ 就業時間中は職務に専念し、濫りに私用等を行わないこと。
- ⑩ 他の職員の職務の妨げになる言動を行わないこと。
- ⑪ 許可なく職務以外の目的で当院の施設、物品等を使用し、または持ち出さないこと。
- ⑫ 持ち込みを禁じられた私品等を持ち込まないこと。
- ⑬ 立入りを禁じられた場所に立ち入らないこと。
- ⑭ 酒気を帯びて就業しないこと。また就業禁止命令を受けた場合はそれに従うこと。
- ⑮ 当院の名誉や信用を損なう行為をしないこと。
- ⑯ ハラスメント行為のほか、正常な職場環境を損なう言動を行わないこと。
- ⑰ その他当院の職員としてふさわしくない行為をしないこと。

一緒に働いているんでしょ？

評価) 「人事評価でこれまで重視してきた点と今後重視する点」



参考) ある病院の人事評価項目

評価の項目 = 「こうしてほしい、こうあってほしい」という期待水準

1. “業務の質”
正確・迅速・丁寧...
信頼と価値...
...



2. “業務の量”
最大のアウトプットとアウトカム...
作業の量でなく価値の大きさ...
...

3. “責任感”
出来ない言い訳でなく、自らやり切る工夫や努力をしているか...
言い訳をせず、人のせいにせず、結果にコミットメントしているか...
...



4. “規律性”
時間・約束・ルールを守る...
生活と仕事の習慣...
...

「一緒に働く」ことへの動機付け (気付きと改善の期間と機会の付与)

5. “協調性”
相手や周囲の感情に配慮し、自分の感情を上手くコントロールしているか...
コミュニケーション良く、チームワークで仕事をしているか...
...



6. “接遇”
患者・利用者さんやご家族とのコミュニケーションを促進し、信頼を得ているか...
患者・利用者さんの感情や人権を尊重しているか...
...



7. “貢献度”
狭く自らの担当領域に閉じこもらず、病院事業に貢献しているか...
自らの専門性を高め、価値を実現しているか...
...

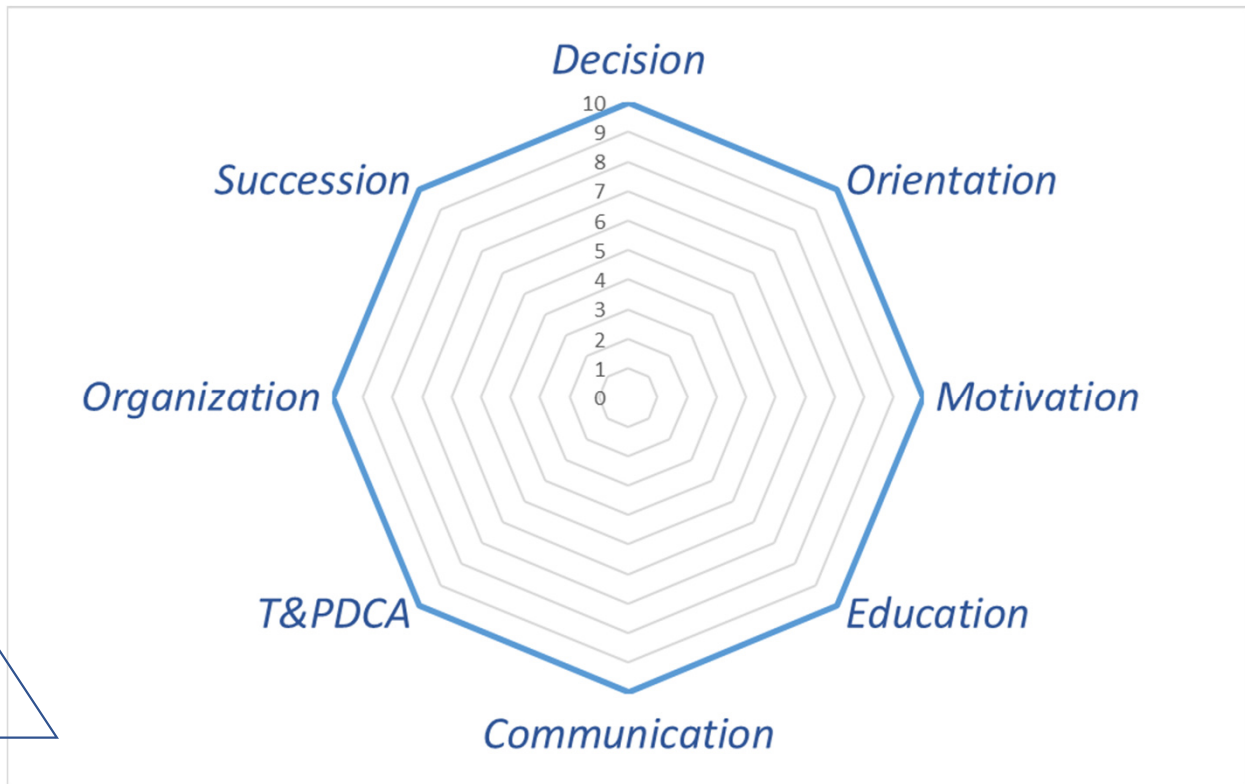
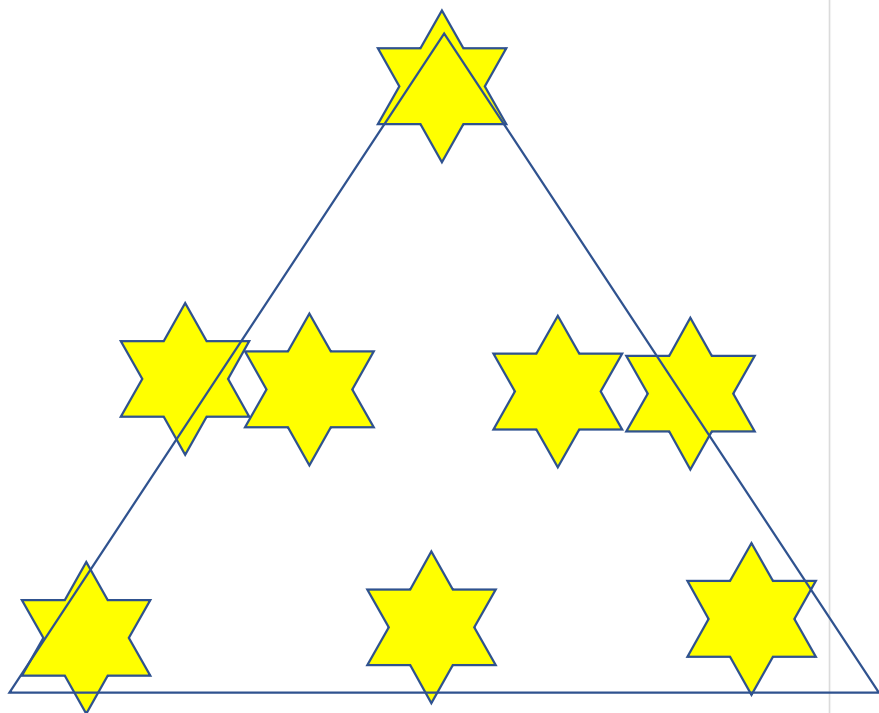


8. “積極的”
課題や問題に取り組んでいるか...
目標を掲げて日々取り組んでいるか...
...



処遇) リーダーシップとマネジメント

「一緒に働く」ことを最も多く引き出せる人をリーダーに…



参考) マネジメントレビュー (例)

「一緒に働く」ことを上手く引き出せているか…?

被評価者所属氏名 : _____ 評価者(匿名) _____

記入年月日 _____

1. Decision_ 適時適切な判断と選択を行っているか?

- 01 必要な場面で時機を逸さない判断と選択を行っているか?
- 02 確かな情報と合理的な根拠に基づいて判断と選択を行っているか?
- 03 自らの判断と選択に最後まで責任を持っているか?
- 04 現実在即した実行可能な判断と選択を行っているか?
- 05 組織としての意思を統合しながら判断と選択を行っているか?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

2. Orientation_あるべき方向/向かうべき方向を明確に指し示しているか?

- 06 何が正しいかを指し示しているか?
- 07 何が課題であり、どうすべきか指し示しているか?
- 08 組織としての目的と目標を明確に指し示しているか?
- 09 指示は簡潔明瞭で分かりやすいか?
- 10 指示を周知徹底しているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

3. Motivation_人と組織を正しく動機づけているか?

- 11 当為(正しいこと、行うべきこと)に向けて人と組織を動機付けているか?
- 12 目的の達成や価値の実現に向けて人と組織を動機付けているか?
- 13 仕事(組織的協働)を通じて自己成長に向けて人と組織を動機付けているか?
- 14 外圧的な動機付けでなく、内発的・自発的な動機付けを喚起しているか?
- 15 組織内の動機付け促進要因を強化し、動機付け減衰要因を抑制しているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

4. Education_人と組織の成長を促進しているか?

- 16 「仕事(組織的協働)」を通じて人と組織の成長を促進しているか?
- 17 人の成長段階に沿って人の成長を促進しているか?
- 18 組織の成長段階に沿って組織の成長を促進しているか?
- 19 日常的な観察と指導を通じて人と組織の成長を促進しているか?
- 20 OJTとOffJTを上手く組み合わせながら人と組織の成長を促進しているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

5. Communication_組織的なコミュニケーションを促進しているか?

- 21 自らコミュニケーション能力を十二分に発揮しているか?
- 22 自らオープンな言動・態度・思考・習慣で組織のコミュニケーションを促進しているか?
- 23 組織としてのコミュニケーションレベルを向上させているか?
- 24 組織としての意思統一や他組織との合意形成を行っているか?
- 25 組織内のコミュニケーション促進要因を強化し、阻害要因を抑制しているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

6. PDCA_仕事の管理は適切か?

- 26 目標達成のための適正な計画を立てているか?
- 27 日常の実行管理を確実にしているか?
- 28 進捗状況や中間成果の評価を適正に行っているか?
- 29 評価をフィードバックしてプロセスの改善につなげているか?
- 30 最後まで責任をもって組織としての成果を導いているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

7. Evaluation_適正な評価をしているか?

- 31 意義・目的・ルールに則った評価を行っているか?
- 32 評価に信頼性(評価の安定性・確実性)はあるか?
- 33 評価に妥当性(評価の合理性・有効性)はあるか?
- 34 評価に納得性(被評価者から見た納得性)はあるか?
- 35 評価を適切にフィードバックして被評価者の動機付けと成長促進につなげているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

8. Organization_適正な組織づくりをしているか?

- 36 人と仕事の組み合わせを常に最適化し、業務の効率と人の成長を同時に実現しているか?
- 37 組織としての情報と意識の共有化を進めているか?
- 38 組織としての業務ノウハウの共有化を進めているか?
- 39 適正な業務分担やジョブローテーションにより組織が特定個人に依存し過ぎないようにしているか?
- 40 One for All, All for One の組織原理を自ら実践し、組織内に徹底しているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

9. Succession_後継者を育成しているか?

- 41 計画的に後継者を育成・選抜しようとしているか?
- 42 組織の維持発展のために最適な後継者を(公平無私の視点で)選考しているか?
- 43 常に後継者の成長を促進するような配慮や働きかけを行っているか?
- 44 組織が自分自身の個性に依存し過ぎないように業務上のノウハウ等の標準化や共有化を行っているか?
- 45 自分がいなくても組織が維持できるような体制になっているか?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

(その他: 評価すべき事項があれば自由に付け加えて下さい。)

- 46 倫理性
- 47 先見性
- 48 信頼性
- 49 統率力
- 50 人格性

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

(評語) 5 いつもしている 4 概ねしている 3 どちらとも言えない 2 あまりしていない 1 ほとんどしていない
各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

退職) どこかで「お別れ」するとしたら (するとしても) …

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…?

内定期間中に何とかする…

試用期間中に何とかする…

観察育成期間中に何とかする…

OJTで何とかする…

カウンセリングとコーチングで何とかする…

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

退職勧奨

評価や処遇で気づきや改善を促す?

自己都合退職

合意解約・金銭解決…

休職⇒自然退職
定年⇒自然退職

普通解雇

懲戒解雇?

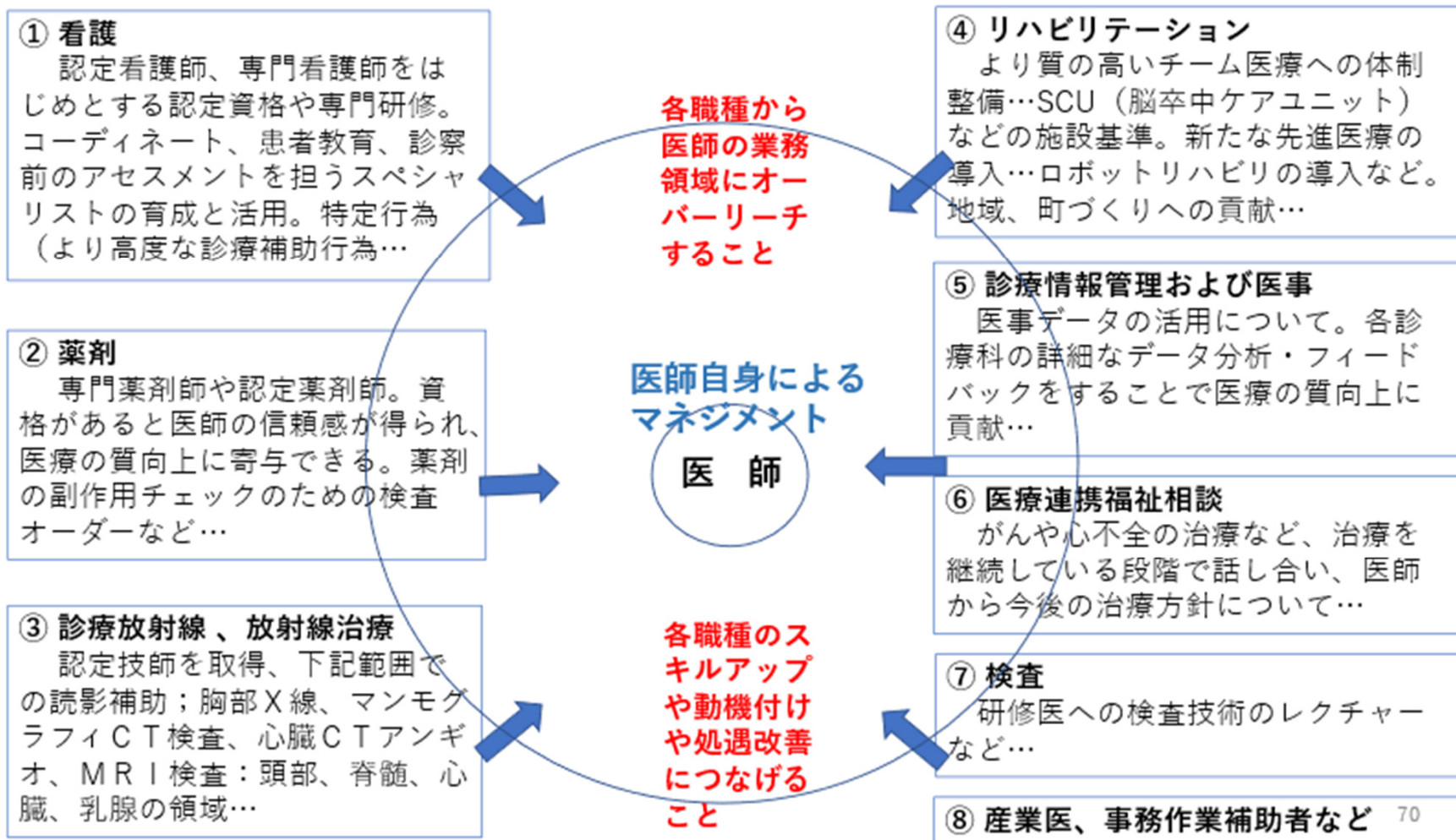
「一緒に働く」と決めて採用したときから、「一緒に働けない」と思って退職するまで…

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

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の強い管理職…



参考) 病院で「一緒に働く」ということのひとつのモデル



参考) 厚労省のモデル就業規則に見る「普通解雇」の事由

誠実な労務提供義務の違反も当然に解雇事由になるはず！！

(解雇)

第**条 労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ① **勤務状況**が著しく不良で、改善の見込みがなく、労働者としての職責を果たし得ないとき。
- ② **勤務成績又は業務能率**が著しく不良で、向上の見込みがなく、他の職務にも転換できない等就業に適さないとき。
- ③ **業務上の負傷又は疾病**による療養の開始後3年を経過しても当該負傷又は疾病が治らない場合であって、労働者が傷病補償年金を受けているとき又は受けることとなったとき（会社が打ち切り補償を支払ったときを含む。）。
- ④ **精神又は身体の障害**により業務に耐えられないとき。
- ⑤ **試用期間**における作業能率又は勤務態度が著しく不良で、労働者として不適格であると認められたとき。
- ⑥ 第66条第2項に定める**懲戒解雇事由に該当**する事実が認められたとき。
- ⑦ **事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由**により、事業の縮小又は部門の閉鎖等を行う必要が生じ、かつ他の職務への転換が困難なとき。
- ⑧ その他前各号に準ずる**やむを得ない事由**があったとき。

普通解雇の規定をきちんと定めて適正に運用すること…

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html_モデル就業規則_厚労省

参考) 厚労省のモデル就業規則に見る「懲戒解雇」の事由

むしろ普通解雇の事由では？

(懲戒の事由)

第**条

2 労働者が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし（以下略）

- ① 重要な**経歴を詐称**して雇用されたとき。
- ② 正当な理由なく**無断欠勤**が日以上に及び、出勤の督促に応じなかったとき。
- ③ 正当な理由なく無断でしばしば遅刻、早退又は欠勤を繰り返し（中略）注意を受けても改めなかったとき。
- ④ 正当な理由なく、しばしば**業務上の指示・命令に従わなかった**とき。
- ⑤ 故意又は重大な過失により会社に重大な損害を与えたとき。
- ⑥ 会社内において刑法その他刑罰法規の各規定に違反する行為を行い、その犯罪事実が明らかとなったとき。
- ⑦ **素行不良**で著しく社内の秩序又は風紀を乱したとき。
- ⑧ 数回にわたり懲戒を受けたにもかかわらず、なお、勤務態度等に関し、改善の見込みがないとき。
- ⑨ 第12条、第13条、第14条、第15条に違反し、その情状が悪質と認められるとき。
- ⑩ 許可なく職務以外の目的で**会社の施設、物品等を使用**したとき。
- ⑪ 職務上の**地位を利用して私利**を図り、又は取引先等より不当な金品を受け（以下略）
- ⑫ 会社に対する正当な理由のない誹謗中傷等であって、**会社の名誉信用を損ない**（以下略）
- ⑬ 正当な理由なく会社の業務上重要な**秘密を外部に漏洩**して会社に損害を与え（以下略）
- ⑭ その他前各号に準ずる不適切な行為があったとき。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html
モデル就業規則_厚労省