

人事労務マネジメントにカウンセリングを

～ 「人事労務カウンセリング」の提言 ～

(趣意)

人事労務マネジメントの仕事は、人と人が一緒に働く上で生じるさまざまな対人的・対人間の問題に対処し、解決に導く仕事だと思いますが、私自身は長く人事労務マネジメントの仕事に携わる中でカウンセリングのMindやメソッド等の重要性と有効性をたびたび痛感しています。

私自身はカウンセリングの専門家ではありませんが、人事労務マネジメントの仕事に携わるなかでカウンセリングのMindやメソッド等に学んだことがいくつもありますので発表させていただきます。参加者の皆さんのご参考になれば、また実務家・専門家みなさんのコメントをいただければ幸いです。

hrms-jp 人事労務マネジメント研究会
特定社会保険労務士
医療労務コンサルタント
産業心理カウンセラー
河北 隆

「人事労務カウンセリング」の位置づけ

- ・ 支援的アプローチとしてのカウンセリング
- ・ カウンセリングとコーチングの合わせ技

ティーチング・トレーニング

コンサルティング

開発的アプローチ

コーチング

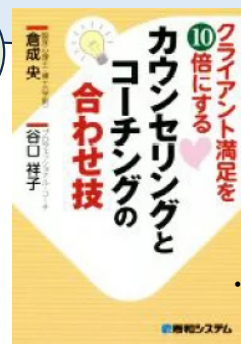
支援的アプローチ

カウンセリング

医療的アプローチ



※DSM-5・TR, DSM-5, ICD-10を参考にし、わかりやすく簡潔的にまとめたものとなります

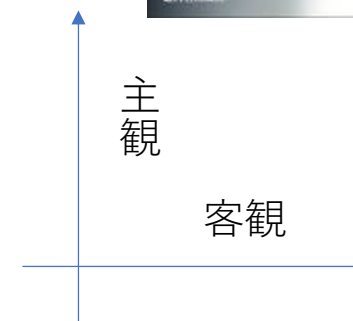


「人事労務カウンセリング」の参考文献（イチオシ）

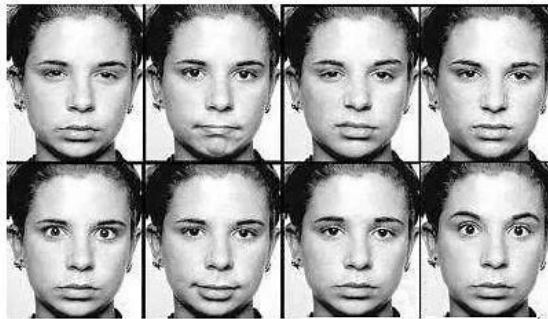
「間主観カウンセリング」 伊藤 隆二 著 駿河台出版社

- 心理カウンセリングで最も重要なのは「主観」であり、来談者と（応談者が）互いに自分の主観の世界を開陳しあうこと。
- 来談者を「対象」としてではなく、互いに主体（スピリチュアルな存在）として、尊び合い、見合う。
- そこには一定の方式、ないしはマニュアルはありません。必要なのは（応談者の）敬虔な（信仰と祈りの）姿勢です。
- 来談者がスピリチュアルな存在であることを自覚し、自らの方向性を発見し、転換して行かれることに間主観カウンセリングの価値がある。

...

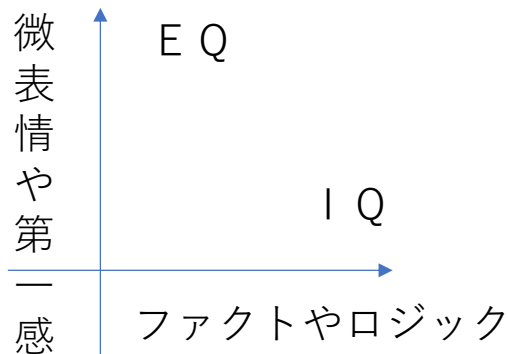


「人事労務カウンセリング」の参考文献（イチオシ）



人は一瞬のひらめきで
人や状況を「輪切り」
で理解する。

ほんのちょっとした、一瞬の表情の変化、
何気ないしぐさ、言葉遣い（言葉の端っこ）
から、垣間見える、こともある。



「分かり合えない」「分
かり合える」
ということはどういうこ
とか。

「人事労務カウンセリング」の参考文献（イチオシ）

いちばんたいせつなことは目に見えない（星の王子様）



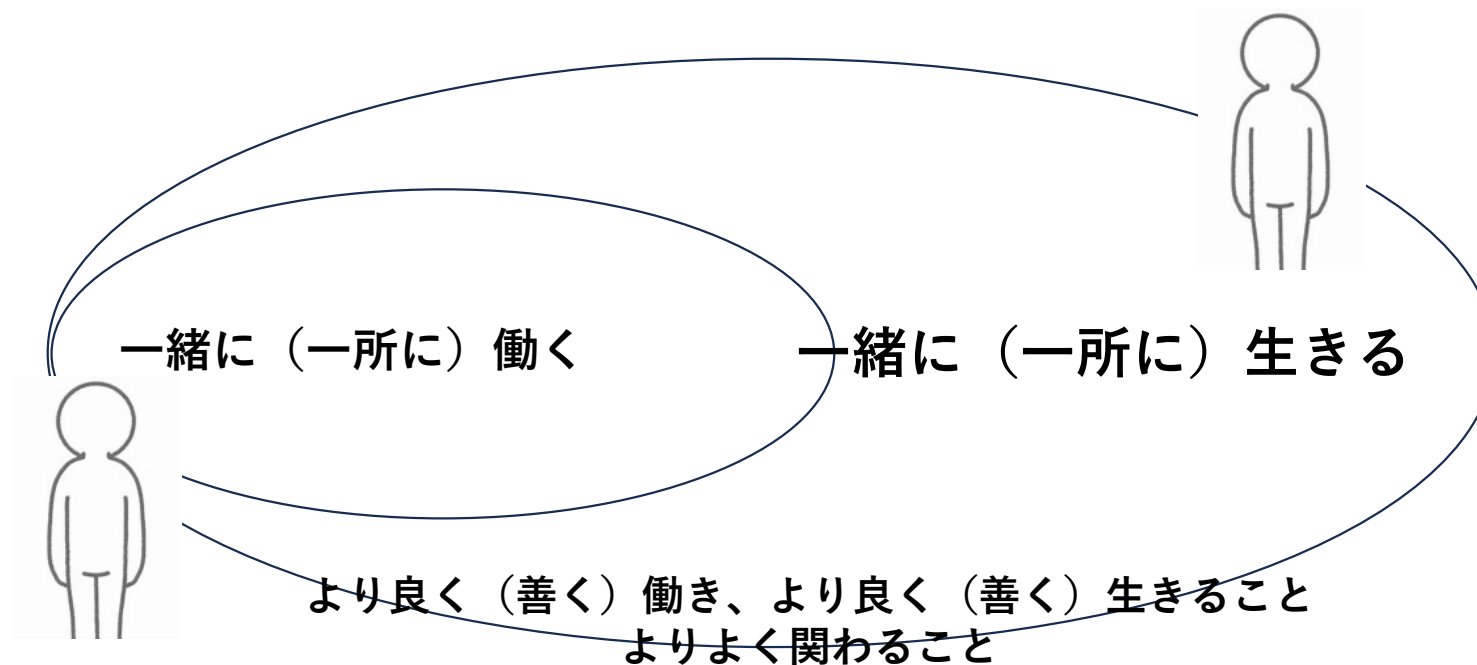
ああ！ 小さな星の王子さま、こうして僕は、ささやかでせつないきみの人生を、少しずつ理解していった。

ぼくはあのころ、なんにもわかっていなかった！ ことばじゃなくて、してくれたことで、あの花を見るべきだった。

いちばんたいせつなことは、目に見えない（ことばでもない）。きみのバラをかけがえのないものにしたのは、きみが、バラのために費やした時間だったんだ。きみは、きみのバラに、責任がある…

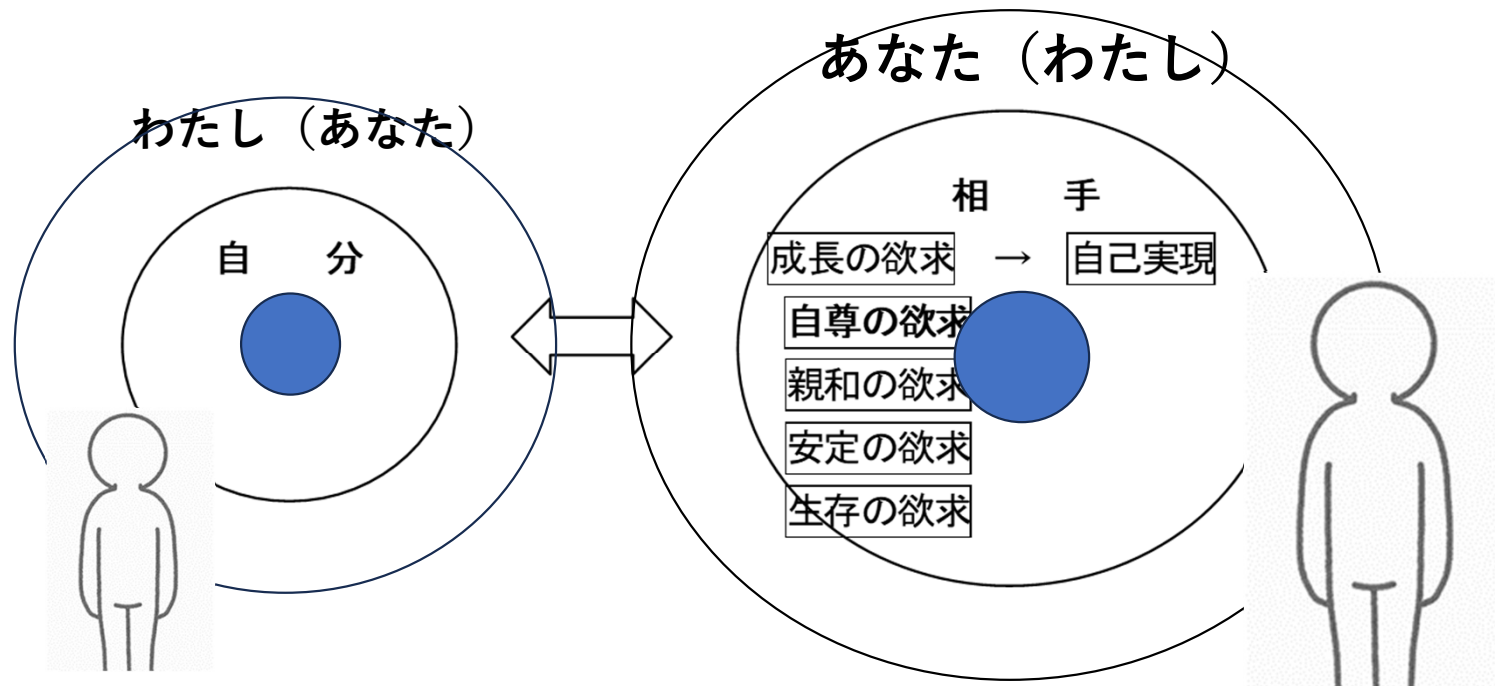
「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

- ① 一緒に（一所に）より良く（善く）働こう（生きよう）とすること
- ② 人間系のことは人間系で解決できる（解決できないことは無い）



「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

- ③ 相手にも自分以上の自己肯定・自己尊厳・自己実現欲求がある
- ④ たとえ対立的な相手とでも リスペクト をベースに対話を続ければ「解」が見えてくる

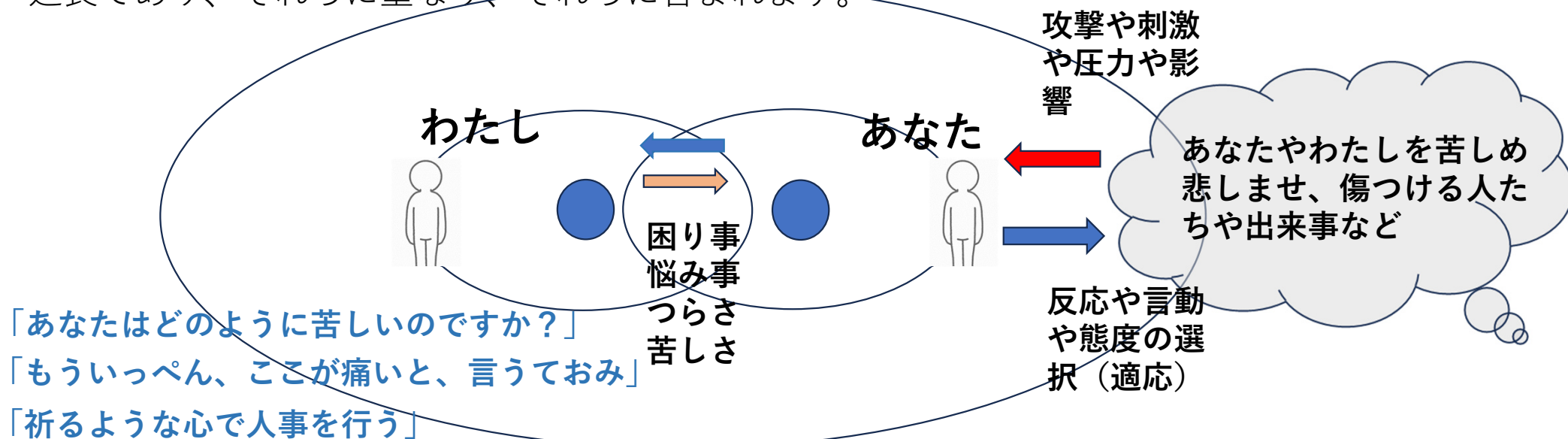


- ⑤ お互いにリスペクト出来ないならリスペクト出来るうちに別れる (立ち去る) ほうが良い?

「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

- ⑥ あなたはわたし（の延長）であり、わたしはあなた（の延長）です
- ⑦ あなたの幸せ（最も善いこと）が同時に私の幸せ（最も善いこと）であるように
- ⑧ **祈る**ように人事を行う（松下幸之助）

あなたの困り事・悩み事・つらさ・苦しさは私の困り事・悩み事・つらさ・苦しさの延長であり、それらに重なり、それらに含まれます。

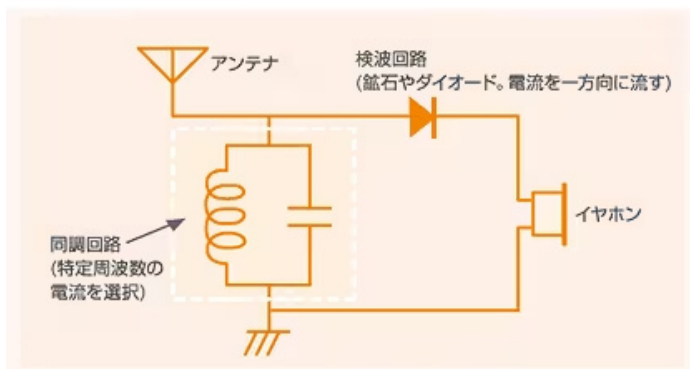


「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

⑨ いちばんたいせつなことは目に見えない（五感 + α ）



鉱石ラジオの基本回路

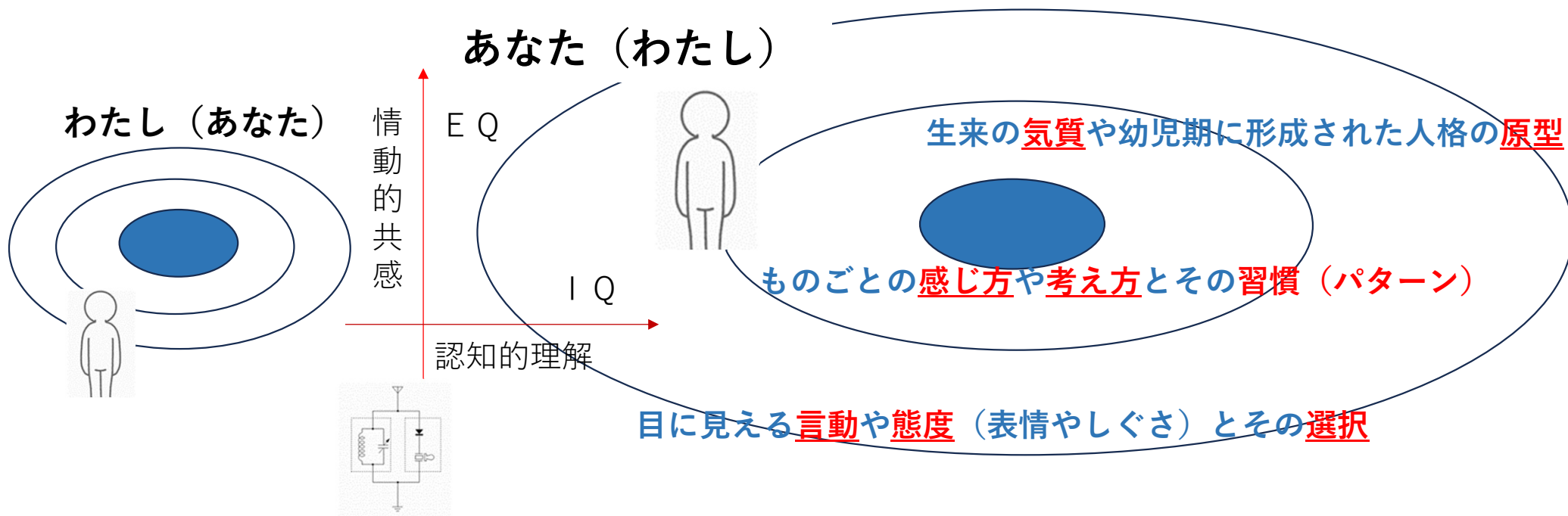


脳の機能区分



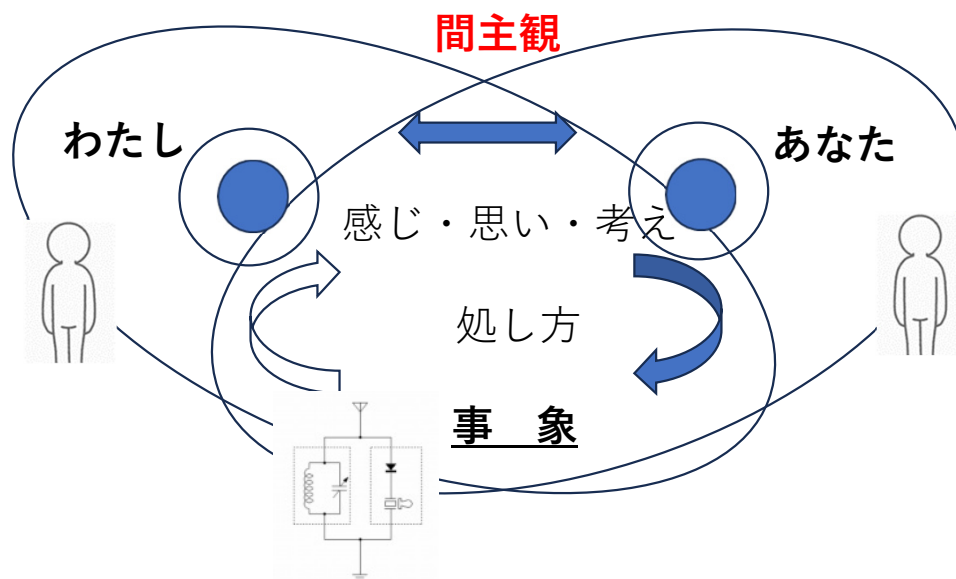
「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

⑨ いちばんたいせつなことは目に見えない（人格的な要素に触れ合う）



「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

⑨ いちばんたいせつなことは目には見えない（間主観カウンセリング）

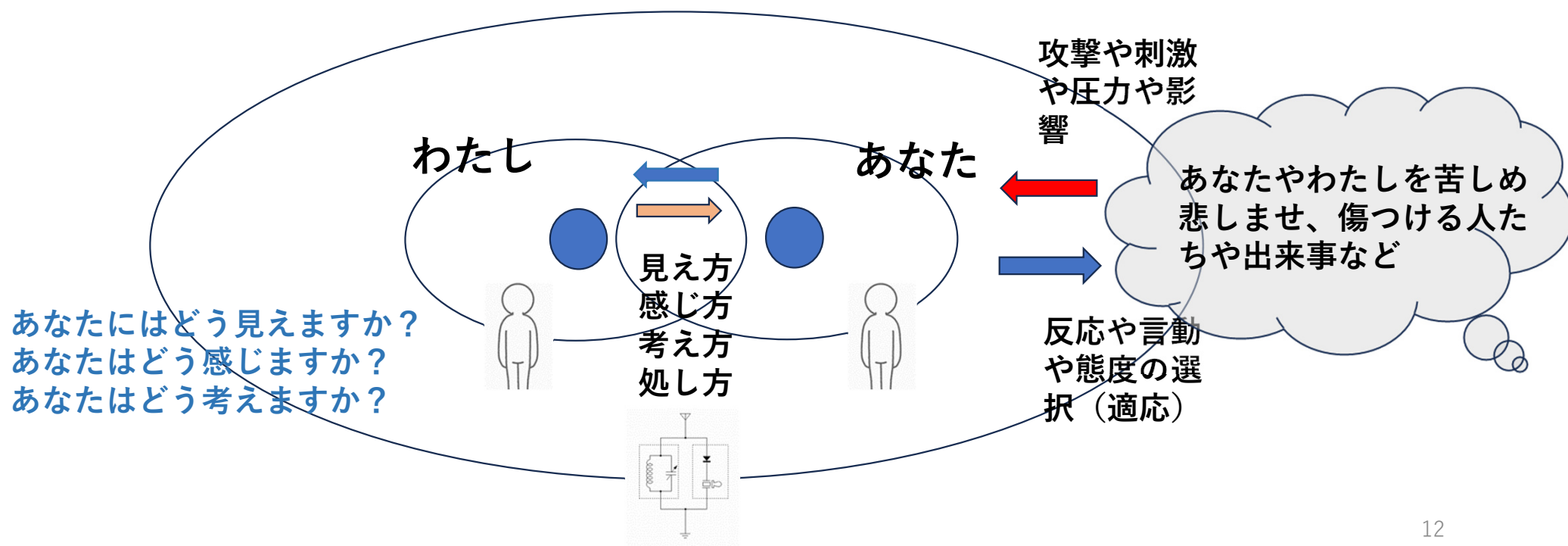


- ・ 言葉を共有化する（同じ意味なら同じ言葉・相手の言葉を使う。受容と傾聴。リスペクト。）
- ・ ファクト（事実）とロジック（論理）を共有化する。
- ・ 感じや思いや考えを共有化（共振化）し、より良い処し方（態度や行動）を共に選ぶ。

「人事労務カウンセリング」のマインドとメソッド

⑩ 対話を通じて「解」のありか（方向性）を探し出す（ナラティブアプローチ）

「～すればいい(のに)」は禁句だと思う。価値観（何を大切にするか・優先するか）が触れ合う（響きあう）対話を通じて「どうすれば（より）良いか」を一緒に探す。



「人事労務コンサルティング」の適用場面

この人とならぜひ一緒に働きたいと思える人を選ぶ

自己肯定と自己否定を心理的安全性の範囲で交錯させながら…

こうしたい、こうありたいことを組織的に共有・協働して実現する

より良く働く（生きる）ためのより良い選択のひとつとして



お互いに働きやすく、働きがいのある職場づくり

功ある人に禄（報酬）を
徳ある人に官（職位）を
配分する

コンサルティングのマインドとスタンスとメソッドで臨めばどんなに良い人事ができることだろう…

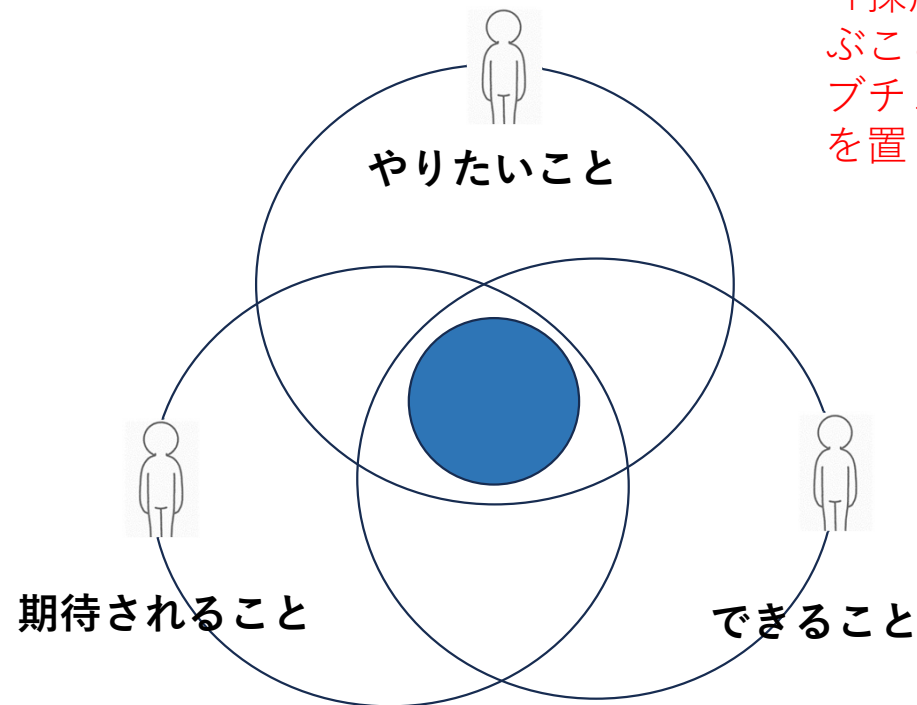
働きぶりや働く価値や成果を認め合い、成長し合う

「人事労務カウンセリング」の適用場面

① 採用面接の場面で…

「この人とならぜひ一緒に仕事をしたてみたいと思える」人

「やりたいこと&できること&期待されることの重なりが大きい」人

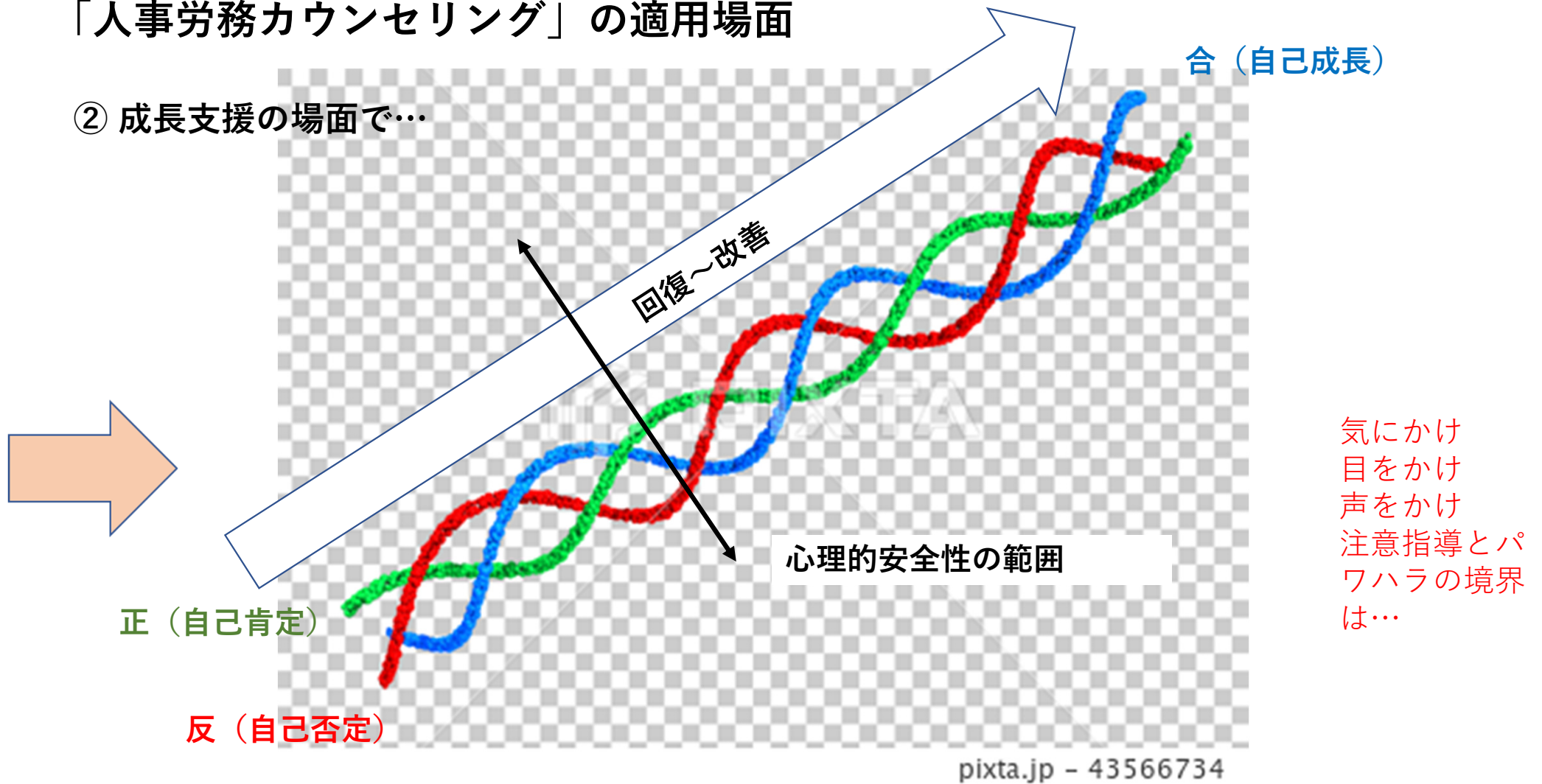


「採用ミス」から学ぶこと。「ネガティブチェック」に重心を置くこと…

…かどうかが、ほんのちょっとした、一瞬の表情の変化、何気ないしぐさ、言葉遣い（言葉の端っこ）から、垣間見える、こともある。

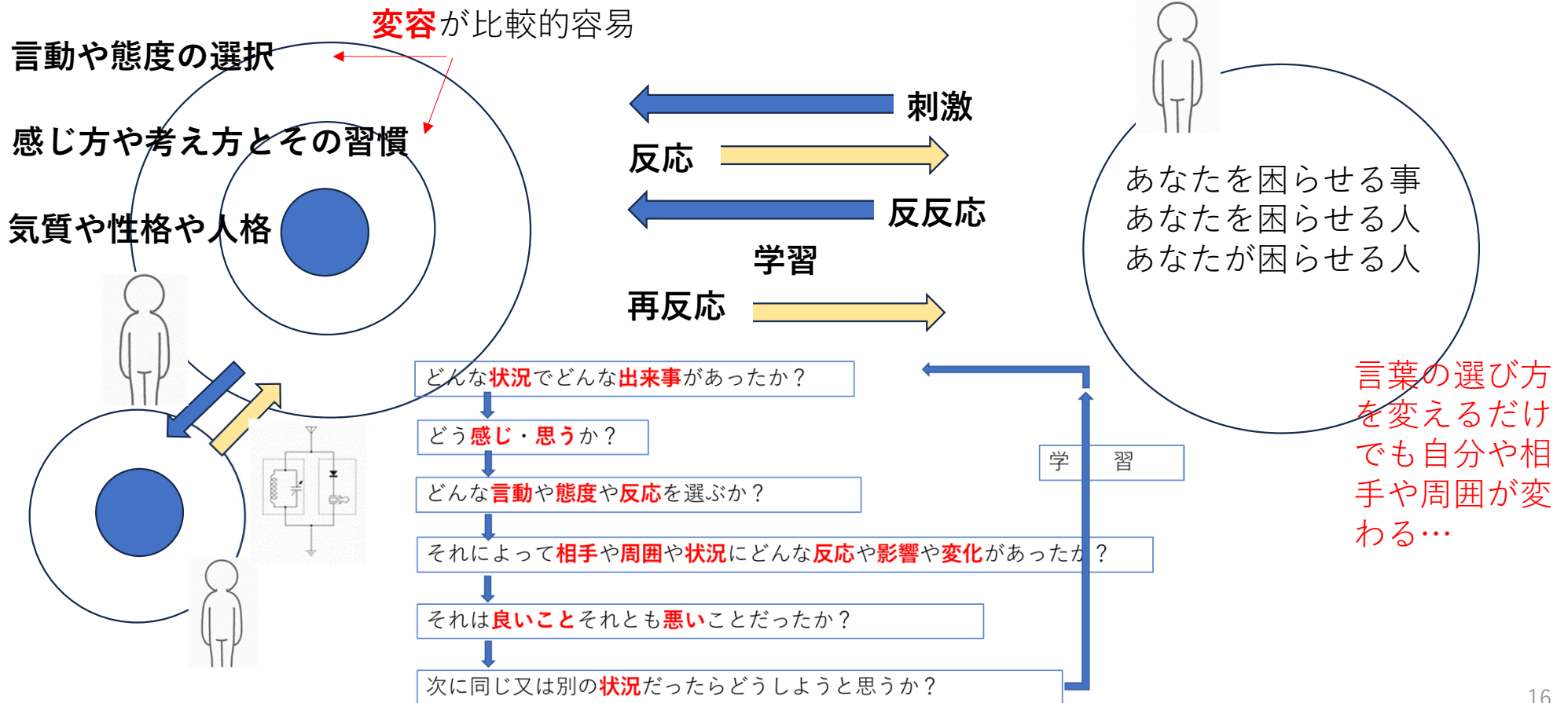
「人事労務カウンセリング」の適用場面

② 成長支援の場面で…



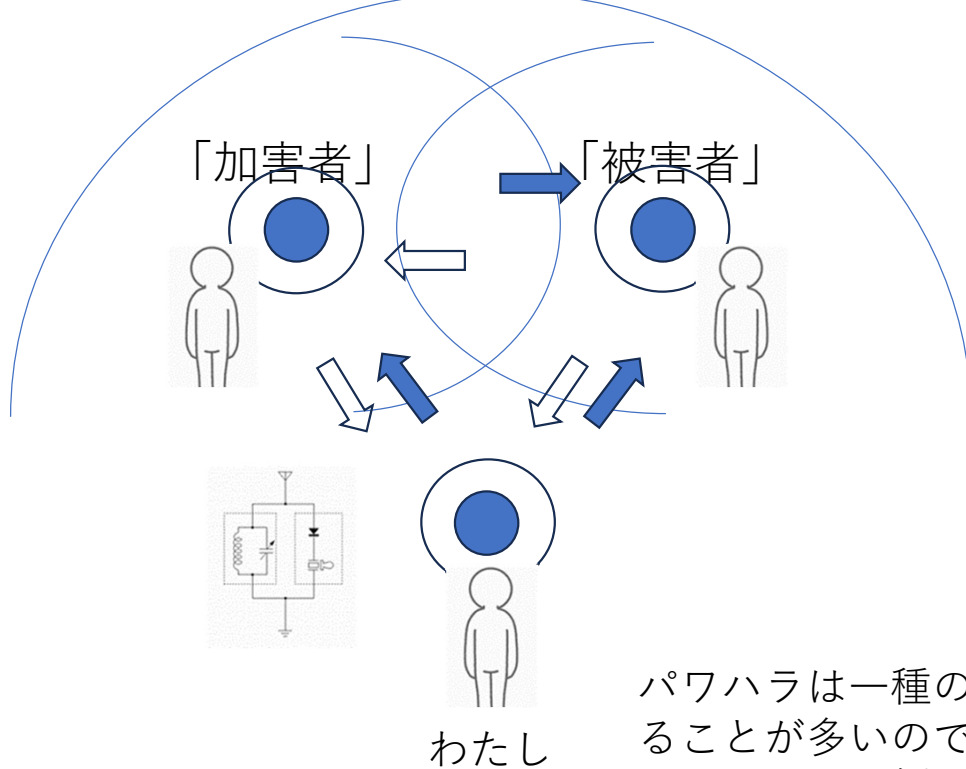
「人事労務カウンセリング」の適用場面

③ いわゆる「問題職員」とのカウンセリング…

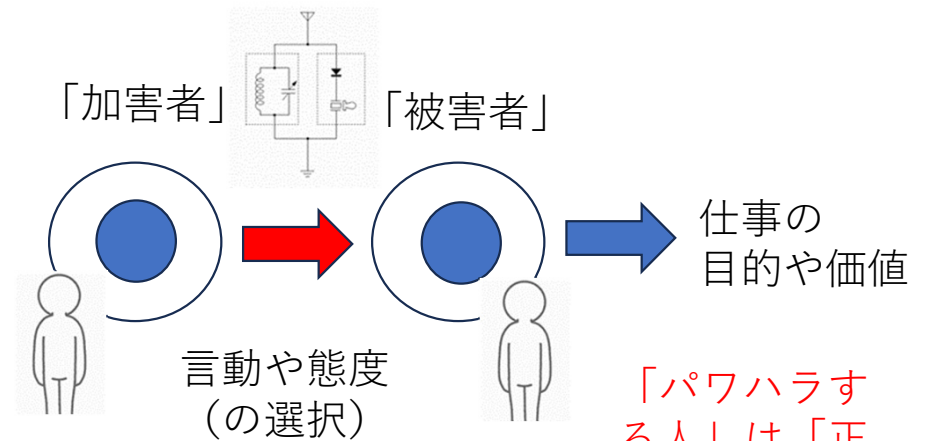


「人事労務カウンセリング」の適用場面

④ パワハラする人・パワハラされる人とのカウンセリング…



パワハラは一種の依存性。他に強いストレスを抱えていることが多いのではないか？
パワハラする側の強い自己肯定と自己尊厳。
他意は無い、のは気付きと気配りが無いこと？
それより何かを優先させること。



「パワハラする人」は「正しいことをしている」と思っている場合が多く、パワハラされる人は「未熟性」を抱えている人が多い。

パワハラ被害を起こしやすい人の傾向

- ・自分が「正しい」と思う（間違いを許せない）
- ・自分は「できる」と思う（できない人を理解できない）
- ・他罰的、他責的、責任転嫁
- ・言葉遣いが丁寧でない、呼び捨て
- ・相手の気持ちが分からない
- ・自分の気分（怒りやイライラ）を優先してしまう
- ・上には甘く、下には厳しい
- ・人を支配したい、人に言うことを聞かせたい
- ・自分の論理や情緒を優先（他者の論理や情緒を軽視）
- ・実は気弱
- ・自分のやり方にこだわる
- ・人に任せられない

パワハラ被害が起きやすい職場

- ・上下のコミュニケーションが悪い
- ・失敗が許されない
- ・しっかり休めない、リフレッシュできない
- ・人が足りず、不満が多く、意欲が低い

パワハラ被害を受けやすい人の傾向

- ・極端に自罰的、または極端に他罰的
- ・周囲と上手くコミュニケーションできない
- ・自信の無さ、または誤信や過信
- ・発達障害やパーソナリティ障害の傾向

パワハラ被害が起きやすい関係

- ・強さと弱さ
- ・上下関係
- ・優位と劣位
- ・有利と不利

パワハラにつながりやすい言動や態度

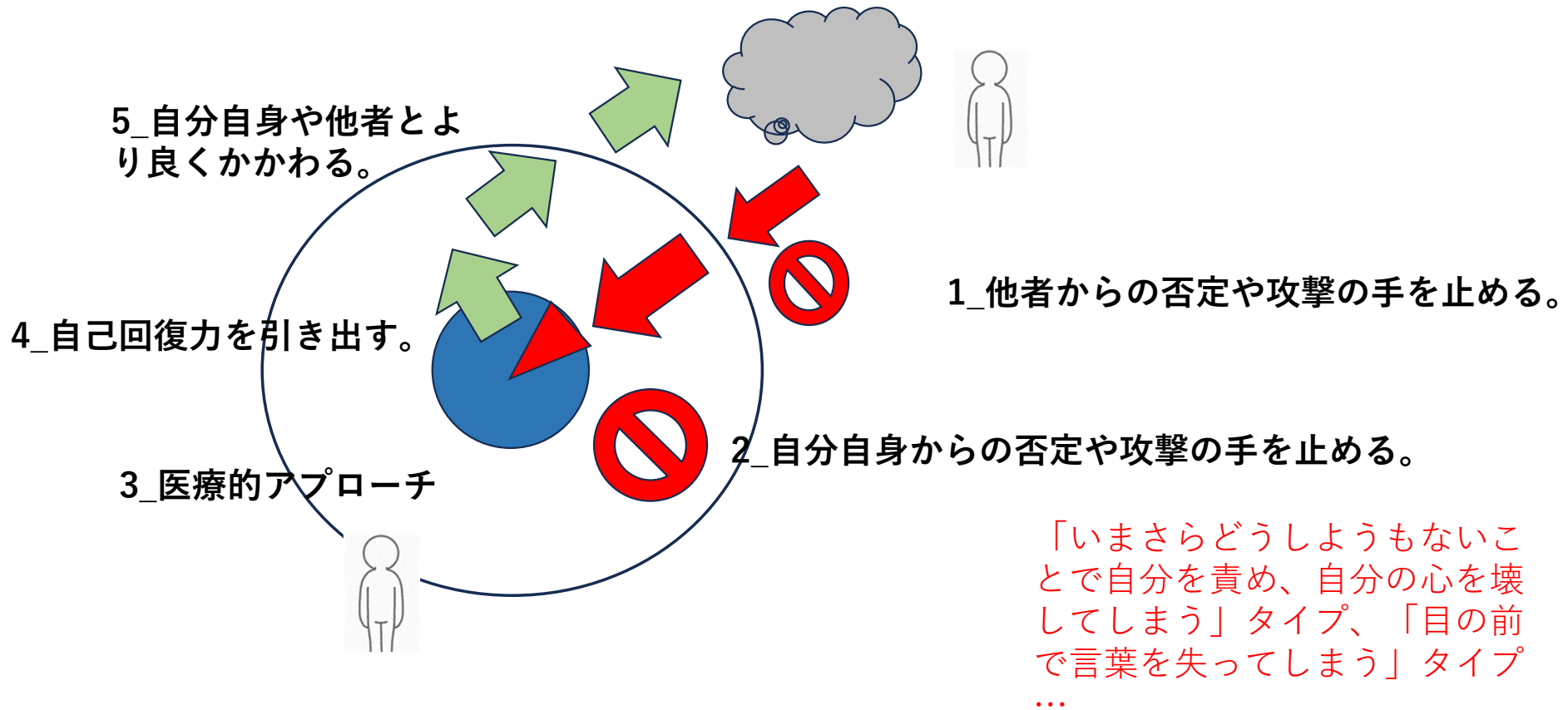
- ・無視、蔑視、軽視
- ・否定、拒絶、拒否
- ・奇妙で風変わり

パワハラ被害が起きやすい出来事

- ・失敗
- ・逸脱

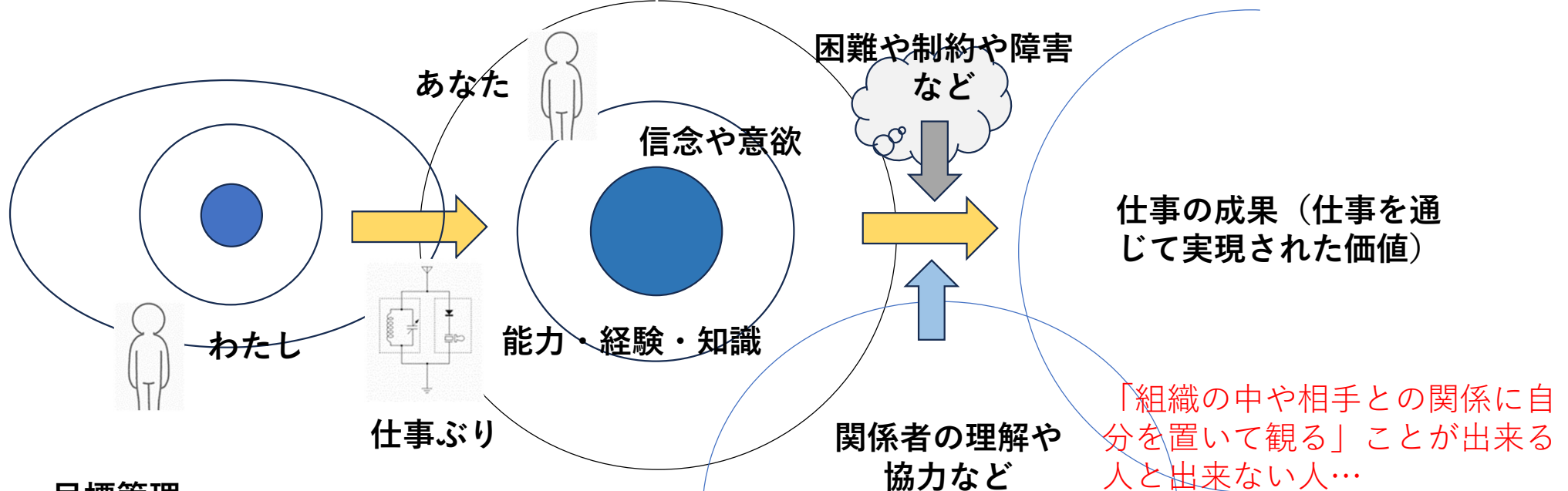
「人事労務カウンセリング」の適用場面

⑤ こころの苦悩や障害を抱える人とのカウンセリング…



「人事労務コンサルティング」の適用場面

⑥ 目標管理や人事評価におけるコンサルティング



目標管理

= 「こうしたい・こうありたい」の組織的共有

人事評価

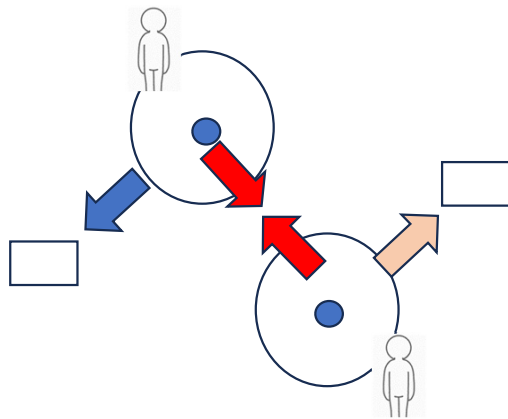
= 仕事ぶりと仕事の成果の認め合いと成長促進

= 信頼性&妥当性&納得性の高いフェアな評価

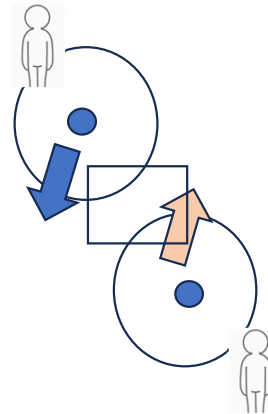
= 誉め言葉の制度化

「人事労務カウンセリング」の適用場面

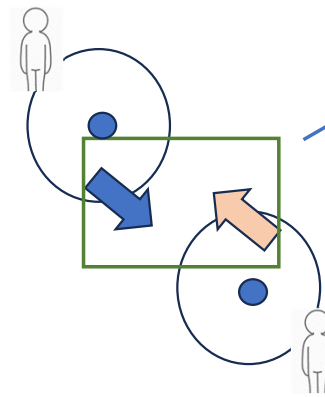
⑦ リスペクト出来そうにない人とでも三年一緒（一所）に働け（暮らせ）ば…



基本は「リスペクトできるうちにお別れするほうが良い」と私は思うのですが…



見え方
感じ方
考え方
やり方
言いたいことやりたいこと
の対話や交流を通じて…

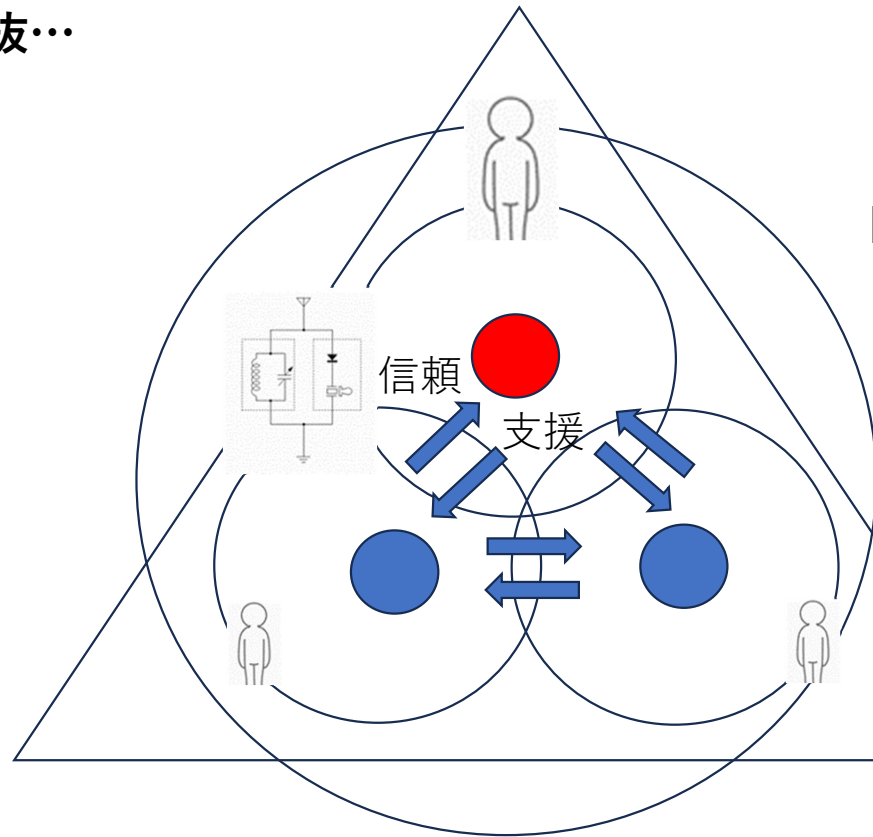


仕事の質の
向上や価値
の増大

三年も「一緒（一所）」
に働けば少しずつ**AND**
が取れてくる。三年付き合っても「気付きや気
共通の言葉 遣い」の無い人、「振れ合い」
共通の思い… や「交わり」が出来ない人、
「ありがとうございます」や
「申し訳ありません」が言えない
人…

「人事労務カウンセリング」の適用場面

⑧ リーダーの選抜…



「リーダーはいちばん**つらい**人」

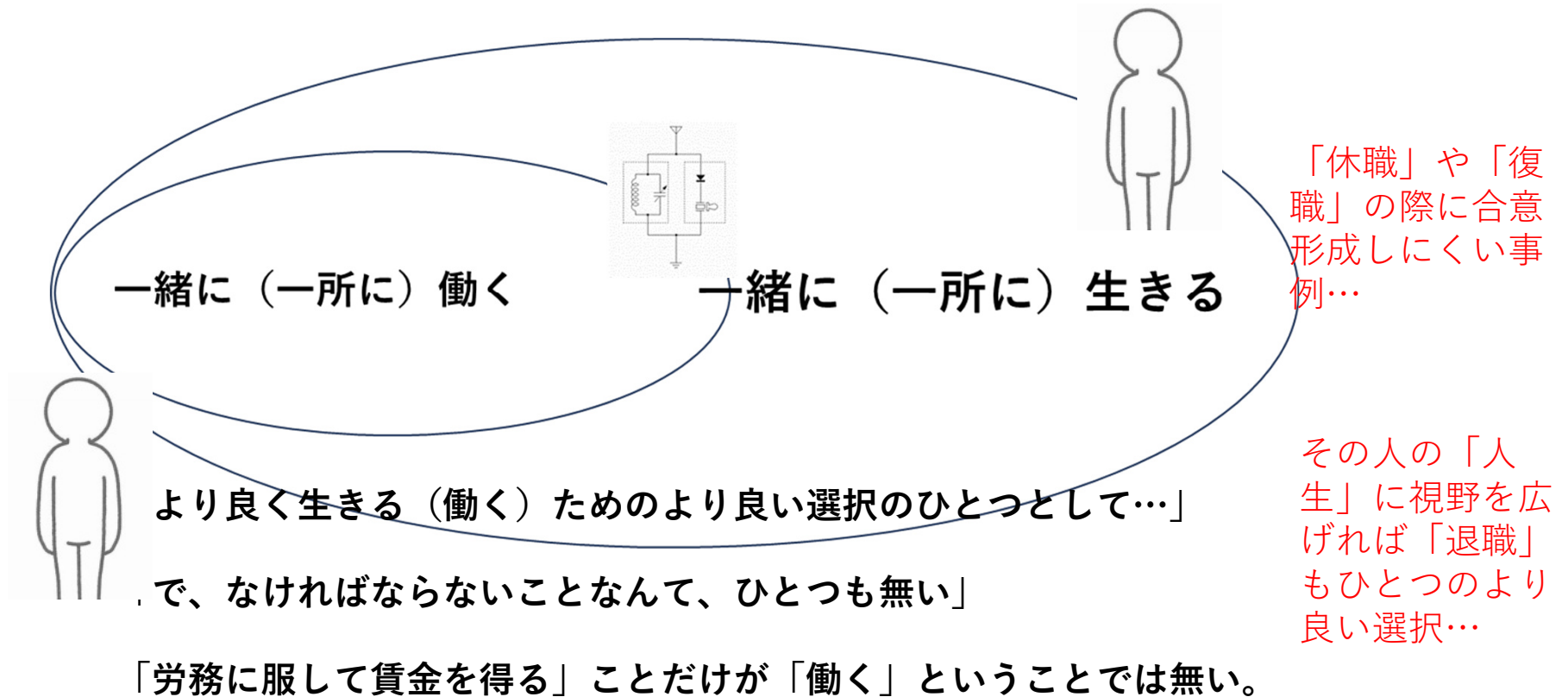
「何でも自分でやったほうが良い」と思っている人は「リーダー」には向きません。

「公のころ（利他）」が少なく「私のころ（利己）」が多く出る人は「リーダー」には向きません。

「功ある者には禄」「徳ある者には官（位）」

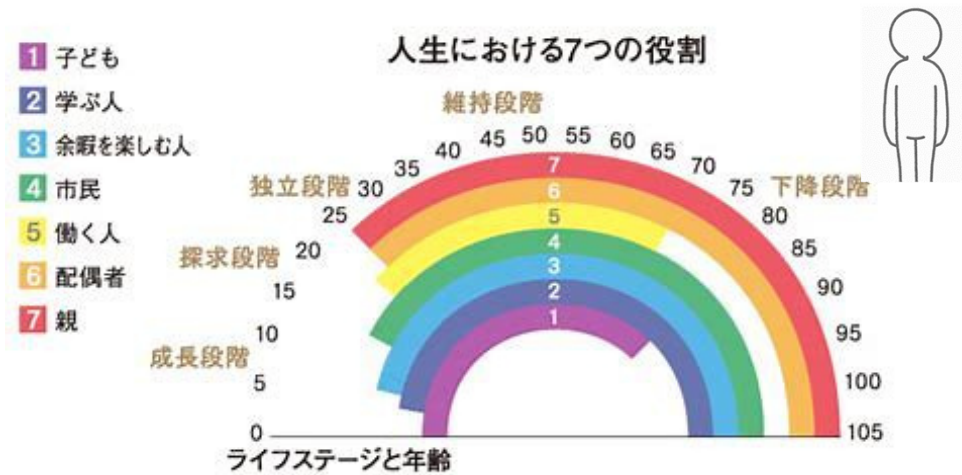
「人事労務コンサルティング」の適用場面

⑨ 退職勧奨の場面においても…



「人事労務コンサルティング」の適用場面

⑩ 「キャリアカウンセリング」は「生き方」カウンセリング



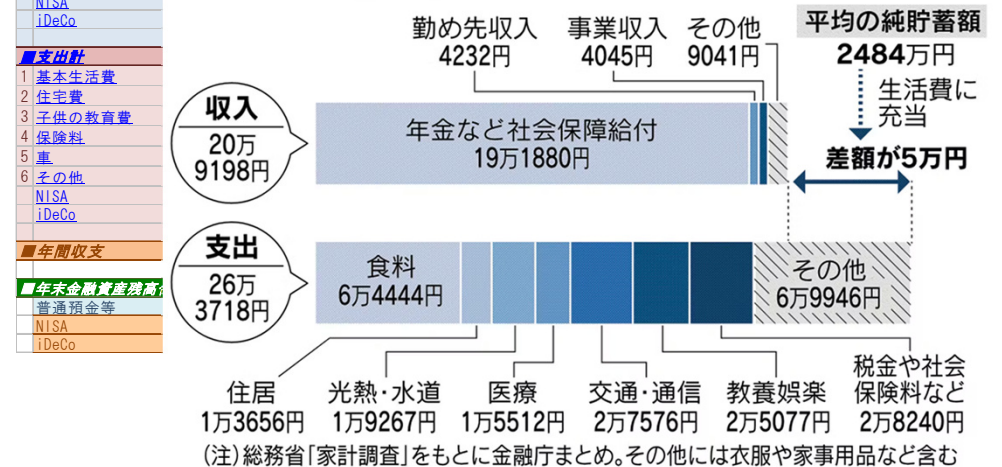
ドナルド・E・スーパーのキャリアレインボー

「定年」直前の方からのご相談事例…

エクセル1枚で作れるライフプラン

	今年	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後	
■家族構成	上昇率	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
夫		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
妻		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
第一子		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
第二子		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
■収入計		740	751	762	774	785	797	809	821	834	846	859

毎月5万円の赤字が出るとの試算を示した
(夫65歳以上、妻60歳以上の無職の世帯)



<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO46021700S9A610C1I00000/>