

第5章. 対応に困ったケース（2時間40分）

基本シート5－1 アサーション

基本シート5－2① 演習 DESC法

基本シート5－2② 演習 DESC法（対応例）

基本シート5－3① 演習 ロールプレイング

基本シート5－3② 演習 ロールプレイング（部下役用シート）

基本シート5－4 討議 対応に困ったケースについて

参考シート5－1 想定されるケースへの対応（対応に困ったケース）

基本シート5－1 アサーション

実際のOJTの現場では、特に部下の指導において「言いにくいことを伝える」スキルが必要になります。

ここでは、効果的に思いを伝えるためにアサーションのスキルを学びます。

アサーションとは

「人は誰でも自分の意見や要求を表明する権利がある」との立場に基づく適切な自己主張のこと。一方的な自分の意見を押し付けるのでも、我慢するのでもなく、お互いを尊重しながら率直に自己表現できるようになることを目指す。

コミュニケーションタイプの例

※ 状況や相手に応じて三つのうちどれかを無意識に使っているのが普通だが、どの自己表現の割合が大きいかは人によって違う。

○ 非主張的自己表現

自分の意見や気持ちを言わない、あるいは言いそこなう。言っても相手に伝わりにくい自己表現。相手と意見が異なるときでも自分の意見を言わないため、理解されなかったり、無視されたり、同意したと誤解されたりする。自分としては主張を抑えて譲ったつもりでも、配慮したことは気づかれず、感謝されることもない。

○ 攻撃的自己表現

自分の意見や考え、気持ちをはっきり言うことで自己主張するが、相手の気持ちは無視、あるいは軽視して、結果的に自分を押し付けることになる自己表現。習慣になると、他者の従属的態度や支えなしには自己を維持できなくなっていく。あげくのほかに、周囲からは横暴で自分勝手な甘えをまき散らしている人とみなされていき、いつの間にか孤立を招いてしまう。

○ アサーティブな自己表現

自分が話したいことを非主張的にも、攻撃的にもならず、なるべく素直に伝えると同時に、話した後には、相手の反応を待ち、対応することも含んだ自己表現。

第一ステップ：自分の気持ちを確認する

第二ステップ：正直に言語化してみる

基本シート5－2① 演習 DESC法

DESC法とは：

- Describe（描写する） 客観的な事実を描写する
- Express（表明する） Iメッセージで状況を説明する
- Suggest（提案する） 双方にとって利益のある提案をする
- Choose（選択する） 相手が提案をのんだ場合、のまない場合の結果を述べ、選択を促す

演習 DESC法を使ってみよう

2人1組になり、与えられたケース（3つ）についてD、E、S、Cそれぞれに対応するセリフを考え、班内で発表しましょう。

また、「悪い例」を併せて発表しましょう。

ペアで考える時間（2分）＋班内発表（2分）×3セット＝約15分

（ケース）

- ① 遊園地で1時間並んでいたところ、目の前で行列に割り込まれた
- ② 子供が幼稚園でケガをしたが、園からは何も報告がない
- ③ 住んでいるアパートの隣の部屋から、夜間に聞こえる騒音がひどい

基本シート5－2② 演習 DESC法（対応例）

（対応例）

① 悪い例：「ちょっと、並んでるんですけど！」

D：この列のみなさんは、もう1時間も並んでいます。

E：ここで割り込まれると私は不愉快な気持ちになります。

S：後ろに並び直していただけますか。

C：並び直していただければ、全員が気持ちよく待てます。一方このままここにとどまるのであれば、係員を呼びます。ぜひ並び直してください。

② 悪い例：「うちの子がケガしてるのに報告がないってありえませんよね？」

D：今日こどもが幼稚園でケガをしてきました。お友達にひっかかれたと子供は言っています。

E：ご連絡がなくで状況がわからないので、私は心配になります。

S：お忙しいでしょうが、次回から、連絡帳に一言書いていただくことはできますでしょうか。

C：書いていただければ私も安心できますし、その都度園にお電話しなくて済むのでとても有り難いです。

③ 悪い例：「うるさいなあ、何時だと思ってるんですか！」

D：このアパートは壁が薄くて、夜静かになると、あなたの聞いている音楽の音がこちらにも響くんです。

E：私は夜眠れなくて、生活に支障が出ています。

S：せめて夜間は、もう少し音量を下げいただければありがたいです。

C：日中の音は気になりませんので、夜だけご配慮をお願いしたいと思います。改善しないようでしたら、管理会社に防音工事について相談したいと思います。

全体の主張を攻撃的なものにしないために、E（表明）をIメッセージで行うことがポイントです。場合によってはD（描写）によって情報を共有しただけで事態が改善することもあります。

C（選択）では相手がN oと言った場合の代替案を示します。一方、相手にはN oと言う権利があることにも留意しましょう。

基本シート5－3① 演習 ロールプレイング

面談を想定して、ロールプレイングを行います。

研修員の中から代表者が上司役及び部下役をそれぞれ務めます。

これまで学んだ技法を使って、上司役が部下役に適切なフィードバックを行います。また、ロールプレイ終了後、観察者は上司役の研修員に対して、これまで学んだ技法を使って適切なフィードバックを行いましょう。

ロールプレイ（8分）終了後、観察者から、よかった点と、改善できる点をフィードバックします。（5分）

ロールプレイ 8分＋フィードバック 5分 ＝約 15 分

設定

- 部下は 27 歳の係員。4 年制大学卒。独身。
- ポスト 2 年目。仕事は一通り覚えて慣れているはずなので、少し負荷の高い仕事を与えようと思い、企画書の作成を依頼してみたところ。
- もともと真面目な性格。これまでは言われた仕事はきちんと行っていた。
- 最近は作業締切りを過ぎても自分から報告してこないなどの問題が見られるようになった。企画書についても全く進捗状況がわからず、指導する必要があると感じている。
- 仕事は暇ではないが、深夜まで残業するような分量でもない。
- 最近は同僚と雑談する様子も見られず孤立気味。
- 仕事のフォローに回っている同僚から不満の声が上がり始めている。

上司役は、傾聴、質問、要約、フィードバックを行い、アサーティブなコミュニケーションを心がけます。

部下役は、口が重い様子で座っていますが、上司役に聞かれるにしたがってポツポツと事情を話し始めます。

これまで分かっていなかった事情がロールプレイの中で明らかになります。上司役はそれに対応して面談を進めてください。

基本シート5－3② 演習 ロールプレイング（部下役用シート）

設定（部下役のみ）

- 新しく任された仕事が、やり方がよくわからなくて自信をなくしている。
- 上司からいきなり手を離されたようで不安。しかし弱音を吐いたと思われるのも嫌なので相談できずにいた。
- 経過報告の必要性は認識しているが、もう少し仕事の質を上げてからと思っているうちに報告しそびれてしまう。企画書のことを尋ねられたくないので、それ以外の仕事についても報告しにくいと感じるようになった。また、報告しなくても上司から何も言われないので、ついそのままになっている。
- 同僚に対しては、手伝ってくれることに感謝はしているものの、もう少し進んで気持ちよく助けてくれてもいいのではないかと不満。

（隠された事情の例）

※ 次のうち一つを選んで、上司との面談時に告白してください。詳細は設定と矛盾しない範囲で自由に考えていただいて結構です。

- 実は、同居の両親の体調が悪く、入退院を繰り返していて、看護のため疲労が蓄積している。
- 実は、友人の主宰するNPO法人に誘われており転職を考えている。
- 実は、同期の友人と比べて自分は出世の見込みがないように思う。頑張っても無駄なように思えてやる気が出ない。

基本シート 5－4 討議 対応に困ったケースについて

実際の O J T の現場で、対応に悩み、困ったケースを取り上げて、班別討議を行います。

討議のテーマ： 対応に困ったケースについて（100 分）

討議の進め方

司会は各班で決めてください。

- ① 話すことを考える（2 分）
- ② 班員の経験を発表（5 分×6 人＝30 分）
- ③ 出されたケースのうち 1 つを選び、どのように対応したらよいか自由に討議します（30 分）
- ④ 全体で情報共有しましょう（5 分×5 班＝25 分）

メモ

参考シート5－1

想定されるケースへの対応（対応に困ったケース）

1. 年上の部下

- ① 仕事は仕事として、年齢や過去の経歴とは関係なく淡々で行う。
- ② 長年の経験や蓄積に敬意をはらいつつ、尊重する姿勢を貫く。
- ③ これまでの経験や能力を発揮できる業務を行って貰ったり、出番を作ってその存在価値が認められるような業務の進め方を行う。

年齢にこだわり変に下手に出るのではなく、仕事は仕事と割り切って効率的な業務運営を行うことが基本。

年上の部下や元上司に対して、尊重しながら、その能力を発揮できるような業務を割り振り、必要に応じて自分の代行をお願いするといったように出番を作ることも効果的。

2. 指示待ちの部下

- ① 指示を待つよりも自主的に仕事に取り組むことが大切であることをハッキリと伝える。
- ② 自分の仕事が終わっても周りが忙しければ支援に回るように指示する。
- ③ 仕事の任せ方を工夫し、担当分野を持たせたり、チームでの仕事をやらせる。
- ④ 上司としての経験を話しつつ、組織にとっては自ら仕事を見つけて積極的に行うことの重要性を指摘する。

3. やる気が感じられない部下

まずは、部下とじっくり話して、その原因を探る。

仕事に対する興味・関心が失せてしまった場合は、

- ① これまでの業務経験から強みは何か。
- ② どんな業務に関心があるのか。
- ③ 将来どのようなキャリアを歩みたいと考えているのか。

について確認し、本人がまだ気づいていない自己の能力や関心分野があることを気づかせる。

現状の業務を通して発展的に広がる能力・スキルや人脈などの存在など、改めて業務を様々な観点から見つめ直させる。

必要に応じて自らの経験や失敗談を交えながら、仕事に対する自分の思いを伝えることも効果的。

4. 昇進の見込みがないと諦めている部下

- 単に思いこみに過ぎないケース
 - ・昇進の望みがあることをしっかりと伝える。
 - ・現在の能力としては何が不足しているのか指導。
 - ・「自分自身の努力」が必要であることを再認識させる。

必要に応じて、OJTを通して適宜アドバイスを行う。

- 本当に昇進の見込みがないケース
 - ・ラインではなく、スタッフとして、自らの強みを生かした道があることをアドバイス。
 - ・これまでの「強み」をさらに活かしていく方策を検討。
 - ・上司から見た「強み」をアドバイス。

その「強み」をさらに高めていくことを基本にOJTを行う。

5. 仕事をしない部下

まずは、仕事を「しない」のか「できない」のか見極める。

- 仕事を「しない」部下
 - ・怠けて「しない」原因を探る。(部下との話合い)
 - ・何をすべきかわからなくて「しない」のであれば、指示待ちではいけないことを諭す。
 - ・真剣に取り組んでいないならハッキリと注意する。
(甘やかしたり、他のメンバーに仕事を振り替えたりすることは厳禁。本人は怠けられると思ってしまう。)

- 仕事が「できない」部下

- ・経験不足や能力不足に対するフォローを行う。

例

- 業務遂行に必要なスキルを段階を追って修得させる
- 徐々に仕事を与える
- ベテラン職員に付けて仕事を覚えさせる

6. メンタル的な心配のありそうな部下

急に元気がなくなった等、部下の様子がおかしいと思ったら、まずよく観察し、必要に応じて時間を取って話しかける。

その際には次のようなことに注意。

- ・プライバシーを漏らすことはしない
- ・「頑張れ」などとやみくもに励ますことをしない
- ・わからないのに適当なアドバイスはしない

○本人がよく寝られないといった自覚症状がある場合

→専門家や病院に行って診察を受けることを勧める。

→本人が精神科などに行くことを嫌がる場合は、部下の状況に合わせた対応。(メンタルヘルス相談室や人事課に相談)

○長期休養等が必要になった場合

→休職中の業務体制や本人のフォローの方法を検討。

上司は部下の日頃の様子を観察すると共に、部下から相談を受け易いように話し易い環境作りが大切。

7. ミスを繰り返す部下

何度も注意しているのにミスが繰り返される場合は、まずは上司としての指導方法に問題がないかを検討。

○部下に対して(怒るのではなく)諭す。

(ミスをすると時間がかかり、周囲に迷惑をかけることを分からせる)

○仕事の仕方を、改めてステップを踏んで教える。

(正しい(ミスの少ない)仕事のやり方を教える)

○必ずチェック(確認)し、その時間も考慮したスケジュールを立てることを教える。

往々にしてミスは急いでいる時や、急がせている時に生じがち。

部下を温かい目で見守り、ミスしなかった時は、それを評価し自信をつけさせる(褒める)ことも大切。

8. 部下が10人以上いて指導の目が届かない場合

いくつかのチーム(あるいは班)に分け、それぞれに責任者を定める。

その責任者に業務を任せつつ、組織内の情報共有も各チームの責任者を通して行う。

【組織化】

各チームの責任者を通して、その部下のOJTをしっかりと行う。

(例)・OJT対象者を含めた三者による話し合い

・各チームの入替えを行い、多様な経験を積ませる

・チーム編成を変え部下への指導を体験させる

等

実際にあなたが手取り足取り教えるのではなく間接的に学ばせる方法はいくらでもある。

9. 自分より優秀な部下

上司に求められていることは、組織としてチームを一つにまとめつつ業務を達成するとともに、チーム内の人材育成を行うこと。

優秀な部下に対しては、以下のOJTがポイント。

- ① 権限を委任して、さらに能力を伸ばせる場を与える。
- ② 難しい課題を与え、多様な経験を積ませる。
- ③ 自分のノウハウを後輩や同僚に伝える機会を作り、自分以外のメンバーの育成という視点に気づかせる。

優秀な部下は自分の能力を過信して、トラブルを起こしたり、敢えて難しい課題に挑戦することを避けることがある。

このような状況に陥ると、さらに成長する芽がすみ取られかねない。上司として更なる成長を促すようにすることがポイント。

10. 時短等、働き方に制約のある部下

まずは、効率的に仕事を行う上で、仕事の優先順位や、チームへの貢献の仕方、他のメンバーへの配慮について話し合うことが必要。

働き方に制約のある部下は、たとえ短時間でもきちんと成果を挙げることが重要。そのために上司は成果の見えやすい仕事を割り振る必要がある。さらに、制約が生じたことを機にモチベーションを低下させることがないように、将来の成長につなげることを意識して指導を行う。

また、フォローする立場となるほかのメンバーにも配慮が必要。時短等の制約は、介護など自分の意思とはかかわりなく生じることから、チームとしてお互いを支えあうことが重要とのメッセージをきちんと伝える。さらに、代わりに業務負担が増えた職員がいれば、チームへの貢献度を加味して評価を行う。

11. 自分のOJTに不安を抱いたとき

OJTには正解がないことを認識した上で、

- 自分のかつての上司や同僚に気軽に相談してみる。(一人で抱え込んでいても問題は解決されない)
- 他の人ならどうするか聞くことで、自らのOJTに磨きを掛ける良い機会。

適当な機会を捉えて、

- OJT対象者(部下)本人にも、率直に今の自分の気持ち(部下の能力を伸ばしていくためにできる限りのことをしたいという想い)を伝える。

部下も上司も一人の人間として、互いの「想い」を率直に相手に伝えることはOJTをより効果的に行っていく上で必要。