

メンタルヘルスを考える(Part 44)

社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

「社内の困った人への対応④」

(前号の続き)

<「ダメ上司」>

A. 聞いても理解できない上司

報告や提案をしても、上司がそれを理解できないのであれば仕事は進みません。

理解できない場合の多くは、注意散漫な状態で聞いていることが原因です。集中力の問題とすることが出来そうです。

次に記憶力の問題です。「上司は基本的なことを理解している」と部下は思い込み、そこを省略して新しく展開したことを説明します。しかし、上司は前に受けた説明を忘れていたため、部下の説明に全くついていきません。

このような上司に対しては、自分の説明能力と情報を共有するための確認作業能力を向上させる機会ととらえ、次のようなことを試みましょう。

◎説明能力の向上

- ①要点は絞り込まれているか
- ②要点は分かりやすく表現されているか
- ③結論およびそこに至る理由は明確か
- ④自分の意見は添えられているか
- ⑤説明の順番(時系列・結論が先)は決まっているか

◎確認作業能力の向上

- ①相手が集中して聞いているのかどうか確認する(相手のアイコンタクト・相槌・頷きなど)
- ②区切りでは「ここまではよろしいでしょうか?」と確認し、相手に質問の機会を与える
- ③相手が軸のずれた質問をしたり、自分の話ばかりしていたら、話を元に戻す。
- ④説明の最後を簡単な要約で締めくくる。

試みる際には、表情・雰囲気などノンバーバルの部分にも気を配ることが大切です。気配りを怠ると相手が気分を害してしまい、職場のコミュニケーション悪化につながり、仕事に支障が出かねません。

B. 説明ができない上司

部下への説明が大事だと分かっている、うまく伝えることが出来ない上司がいます。伝えられない原因としては、指示を断片的に出すだけで目的をきちんと説明しない、問題点の整理が出来ていない、順番に説明できないなどが挙げられます。

このような上司に対しては、「傾聴」することにより、上司の伝えたいことを円滑に聴き出します。

傾聴を行う上でのポイントとしては、以下のことが挙げられます。

- ①アイコンタクトをする・相槌を打つ・頷く
- ②キーワードをオウム返りする

③要約する

④不明確な点を質問する

①～④は「自然に」行われる必要があります。相手が何かしら不自然さを感じ取ると、「何かたぐらみがあるのでは?」と思い、聴き出せる話も聴き出せなくなってしまうことがあります。実施するには、人によってはトレーニングが必要な場合があるかも知れません。

また、傾聴とは関係ないように思われますが、メモを取りながら話を聞くことも、相手に安心感を与え、相手は話しやすくなります。ただし、相手を見ないでずっとメモを取り続けていることがないようにしましょう。

C. 分析力のない上司

分析力がないということは、現状や諸要因を考え、何が問題であるかを深く掘り下げて追究することが出来ないということです。

上司であることと分析力がないということには、何だか矛盾があるように感じますが、「頭で考えること」よりも「勘」を優先して仕事をしてきた人が、実績を認められて昇進したところ、実は分析力に欠けていて部下が苦労するということがあるようです。

このような人の下で働く場合には、上司に代わって「SWOT分析」を行います。

SWOT分析とは、組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおける、強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つで、方針策定や戦略構築の際に広く使われる手段です。

議論の際に、自社の過去と現在の実績比較、現在の実績と予算の比較、将来のある時点における予想など、数字で表されるデータを取り入れます。

「勘」を優先して仕事をしてきた人は、数字で説明することが苦手の傾向があるようです。そこをうまく補うことで上司をフォローすることが有効です。

「ダメ上司」については、AとBについては「上司」を「部下(後輩)」に置き換えても、ほぼ当てはまると思います。Cについても、いつまでも分析力のない部下で居られても、会社として困るのではないかと思います。

今回述べた対応のポイントを活用し、部下の育成やヒアリングにも大いに役立てていただきたいと思います。

その際に、対応を誤ると「パワハラ」や「いじめ」だと受け取られる恐れがありますので、接する際の態度や発言には気をつけましょう。

今回は「バカ上司」について述べたいと思います。



【短期連載】契約書作成・チェックで気を付けること ～その⑥契約書独特の言い回し

契約書には普段あまり使わない独特の言い回しがあります。この意味を理解しておくと、契約書を作成する際に便利であると同時に、契約書を作成した者の意図をつかむことにもなります。

【「または」と「もしくは」】

どちらも複数あるもののいずれかの意味、英語でいえば「A or B」の「or」です。ある「コンピューター賃貸契約書」の条文例を紹介しましょう。

第●条（月額料金）…なお、機械使用料金、本契約書または本契約書上の機械もしくはその使用等に課せられる税金、公課またはそれに代わる性質の金額で弊社が支払ったもの、または支払う金額があれば、弊社の資産、営業上の利益等に課せられる税金を除き、客先がこれを負担するものとします。

大きな意味のまともりは「または」でつなぎ、小さなまともりは「もしくは」でつなぎというルールがあります。上記の場合、「本契約書上の機械もしくはその使用等」という小さなまともりがあり、それと「本契約書」を「または」でつなぎ、その両者に「課せられる税金、公課」と読みます。

【「および」と「並びに」】

これも「または」と「もしくは」と同じ考え方です。「並びに」は大きなグループをつなぎます。長い文章の中に「並びに」という接続詞があれば、その前と後の大きく2つのグループを読み、次に「および」で小さなグループがつながれていることを読みとります。会社の合併に関する契約書の例を紹介しましょう。

第●条（人事の協議）…合併後の専務及び常務の各取締役並びに甲が乙から引き継ぐ従業員の人事については、合併期日迄に、甲及び乙が協議して決定する。

【「とき」と「場合」】

いずれも「もしこういう状況であれば」という仮定条件を表す言葉ですが、仮定が複数

あるとき、大きな仮定条件（大前提となる仮定）の直後には「場合」を使い、小さな仮定条件の直後に「とき」を使います。ある取引契約書の例を紹介しましょう。

第●条 本商品の需要が著しく減退した場合には、甲乙協議の上、改良品を開発し、前条第1項記載の数量を甲が買い取る。
2 前項により乙が改良品を開発したときは、開発研究費用については、甲乙協議の上、その負担方法を定める。

なお、「とき」を「時」という漢字をあけると意味が変わり、「ある時点」という意味になりますのでご注意ください。

【「みなす」と「推定する」】

契約書において「みなす」という言葉を使えば、法律的にそういう扱いをすると決めてしまうことになります。「推定する」という言葉を使えば「一応そういう扱いをするが、事実が確定した場合は改めます」という意味になります。

【「その他」と「その他の」】

「の」という一字が入るかどうかで意味が大きく変わってきます。

「電車賃、バス代その他依頼主が必要と認めた交通費は支給するものとする」と書けば、「電車賃」「バス代」はもちろんのこと「その他」の交通費も「依頼主が必要と認め」れば支払われるという意味になります。ところが「電車賃、バス代その他の依頼主が必要と認めた交通費は支給するものとする」と書けば、「電車賃」も「バス代」も含めて「依頼主が必要と認め」た場合に限って支払いますよという意味になります。

つまり、「その他」は並列的な意味で使われます。「電車賃」「バス代」と「その他」が並列します。「その他の」とした場合は、「その他の」以降の文章（＝「依頼主が認めた交通費は支給する」）に意味を持たせることになるのです。