

風通しの良い職場づくり

(社)日本産業カウンセラー協会 常務理事

古山 善一

■有休がない？

外食産業のアルバイト従業員が、年次有給休暇の取得を申し出たところ、店長から「制度がない」と断られました。そこで、従業員は自分で社内制度を調べた上で、就業規則に基づいて請求をしました。ところが、店長は聞く耳を持たず「それは建前だから」と一蹴してしまったのです。その従業員が労働基準監督署に駆け込んだことはいうまでもありません。笑い話のような事実なのです。

サービス残業のほうは改善されつつありますが、同じようなことが見られます。「時間外労働は〇〇時間を超えないように」という社内通達を根拠に、ライン管理者の段階でそれを超える労働時間をなかつたこととして辻褄を合わせる事例があつたとを絶たず、心ある人事労務担当者を慌てさせています。

会社が労働基準法等に違反しているのではないかとの相談に対応することは、労働基準監督署の重要な仕事のひとつです。相談者が在職中の場合、多くは匿名の抽象的な訴えですが、最近ではその数が激増するともに、内容も事実を特定した具体的な相談や、氏名を明らかにした投書が目立つようになってきました。なかには、「自分は企業の総務課長であるが、会社が、労働基準法を無視した、でたらめな労務管理を続けているこ

とに危機感を抱いている。自分の立場でいろいろ努力したが、社長は納得しない。ぜひ立ち入り調査をお願いしたい」というものまであります。

会社が自分の話を全く聞いてくれず、人格をないがしろにされた、公正に扱ってくれなかつたと感じている人からの訴えは、問題が感情のこじれに発展してしまつているため、解決が大変困難なものとなるケースが多く見られます。

■ルールは建前ではない

最近、社会的責任や法令順守を真剣に取り組む企業が増えてきたことは、人間を尊重する姿勢の表れであり、大変喜ばしいことだと思います。しかし一方で「仕事の成果を上げろ」「ルールを守れ」と指示を受ける管理者は、問題解決の権限や方策を与えられているのだろうかと気になります。もし否であれば、その二つの指示を矛盾した二重拘束メッセージと受け止めざるを得ず、混乱してしまうのではないのでしょうか。

冒頭の店長は、日々の仕事で成果を挙げることに、年次有給休暇を与えなければならぬこととの間で悩んだ末に「こちらは建前だ」という結論に達したのかも知れません。だとすれば、同情を禁じませんが、ルールを守ることは、あつたことをなかつたことにしてしまふことではありません。

トップダウンで組織風土改革をいかに強調しても、ラインのどこかでそれが建前であると認識されては、実効はおぼつきません。

今年には公益通報者保護法が施行されますが、経営者は組織内部の問題をより一層適確に把握し、対処しなければなりません。組織内部の通報体制を整備することとともに、建前と本音の乖離のない職場、おかしなことをおかしと言え、風通しの良い職場づくりがその前提として必要になると思います。

職場での本音の議論を促進するうえで、部下の話をしっかり受け止める上司の姿勢が大切です。部下の人

格や価値観を認めるとともに、部下に関心を寄せ、育てるといった、人間関係能力を高めていく必要があります。上司が自分の価値観とは異なる部下の意見や、批判的見解を頭ごなしに否定してしまうと、職場の問題点が把握できにくくなるばかりでなく、仕事に役立つアイデアも出てこなくなってしまう可能性があります。

■管理者は傾聴能力を磨く

そのほか、メンタルヘルス対策で、「心の健康づくり指針」はライン管理者の話を聴く能力を重視しています。長時間労働等により過労状態にある者、強度の心理的負荷を伴う出来事を体験した者ばかりでなく、日常的に自主的な相談を受けることは、悩みをかかえる者の初期の問題解決につながります。また、仕事上の不安や悩みを上司が聞くことによって理解し、適切にサポートすることがメンタルヘルスに良い影響を与えることも知られています。

職業能力開発の面では、労働者の主体的なキャリア形成を推進していくため、専門家であるキャリア・コンサルタントによる支援に加えて、業務遂行等の日常的な場面における支援も必要であることが指摘されています。ライン管理者や職業能力開発推進者等が導入レベルのキャリア・コンサルティングを担う人材として、話を聴く能力を身に付け、部下のキャリア形成にかかる支援をすることが期待されています。

また、人事ヒヤリングや目標面接を効果的に行い、多様化する人材を適切に援助するためにも、ライン管理者自身が対人関係支援の基本である「傾聴能力」に磨きをかけることが不可欠です。

■ライン管理者への提案

- (1) 行動の背景や日常会話を重視して、部下の感情をくみ取る。
部下把握、部下理解の方法ですが、「分かってもらえた」という感情をベースにして良好なコミュニケーション

ションが成立します。

- (2) 部下の人格や価値観を認める。

人間の数だけ真実があるといわれていますが、一人ひとりを尊重することです。「認められる」ことで居心地が良くなり、職場に対する求心力が高まることから、仕事もスムーズに進みます。

- (3) 部下の不満や要望には迅速に対応する姿勢を重視する。

たとえ実現できなくても、信頼関係が高まることで不満感を解消し、自発性や創造性を発揮させる援助となります。

これが、私の考える、管理者のカウンセリングマインドです。

気持ち良く働いて、いい仕事ができる、風通しの良い職場は、労使双方にとって望ましい職場です。それは、個が尊重され、本音で語り合えることを通じて実現されるのだと考えています。

古山 善一「ふるやま よしかず」

三六年前東京を中心に労働基準監督官として勤務し、職場生活で大切なことは「気持ちよく働いて、良い仕事を」することであると気づいた。二期四年間、(株)日本産業カウンセラー協会常務理事を経験し、現在は東京産業保健推進センター相談員、全国労働基準関係団体連合会などで非常勤職員として勤務している。これからも産業カウンセラー・産業カウンセリングの応援団でありたいと願っている。