

9 行動を変えさせる

【学習のねらい】

職場において部下に態度行動を変えてもらわなければならないときがある。それは仕事の遂行上悪影響のある態度行動についてである。

人間の態度行動は、次のように大別される。

- ① その人の性格に基づいた行動
- ② その人の価値観に基づいた行動
- ③ ある状況に対する感情的な反応に基づいた行動
- ④ 定められたルールに基づいた行動
- ⑤ 習慣としてやっている行動

①の「性格に基づく行動」は、性格ごとに変えさせなければならないのでまず不可能である。②の「価値観に基づく行動」は、その人の価値観を変えさせないと変わらない。しかし、人の価値観を変えさせるのは大変難しいので、容易に変えさせられないものである。③～⑤の大体の行動は、本人に納得させれば変えさせることができる。この項目で学んでもらうのは、③の「態度行動を変えさせる」についてである。

人の悪い態度行動を指摘しただけで簡単に改めてもらえることは、まず、ない。なぜかと言えば、人間は自分の行動が悪いと納得し、改めなければいけないと思わない限り、その行動を改めないからである。したがって、強圧的に変えさせようとするのは非常に無理なことである。感情的な反応に基づいている場合の行動は、本人にそれなりの理由があるわけである。その理由が解消しない限り行動は改まらない。であるから、相手の行動を変えさせるにはその行動の本音の理由を知る必要がある。それは本人に聞くしかない。表面的な行動を見ての一方的な判断や推測では、本音の理由を知るのはなかなか難しいのである。

本人に聞くにはその聞き方がある。相手の悪い点を責めて「なぜそうしているのか」と理由を聞いても、人間は自己防衛の心の働きがあるので、適当な言わけの理由を話すか、反抗的に他に転嫁する理由を話すことになりがちである。

相手に本音の理由を話させる聞き方に、相手がそういう行動をしている気持ちを理

解することを主体にしたのがある。カウンセリングマインドの話の聴き方といわれている。そうして本音の理由がわかりさえすれば、適切な改めてもらう方法を考えることができる。

理由のなかに、管理者のとっている態度行動に対する感情的な反応の場合がある。これは部下ははっきりと言えないので、管理者の感受性が必要になる。「どうも自分にも問題があるようだ」と感じ取らなければならない。そして相手の本音を引き出す話の聴き方をするのである。欲求不満による行動の原因の大半は管理者の態度行動にあるから、管理者が変わらないと部下の行動も変わらないことになる。

相手の改めてもらいたい行動を単に「この行動が悪いから改めなさい」と言うだけでは、改めさせることができない場合が非常に多くある。それは相手がどこがどのように悪いのかわからないからである。そんなことは言わなくてもわかるはずと思うのは誤りである。

「よい」「悪い」の判断基準は人によって差がある。したがって、こちらが悪いと思う点を具体的に同時になぜ悪いのかを説明することが必要である。これを相手に納得させない限り、その行動は改まらない。さらに、期待する行動内容を示すことである。どうなればよくなったかの判断も人によって差があるから、これをはっきり示さないとこちらの期待どおりに改めてもらえないことが起きる。この三つの点を心得て改めさせる指導をしないと効果は上がらない。

部下の悪い態度行動を変えさせるには、単なる命令だけでは難しく人間理解に基づいたリーダーシップを学ぶ必要がある。

『管理者教育』学習項目

第7章 2. 2 行動の源泉 2. 4 行動変容

【事例研究ポイント】

【事例研究9-1】 欲求不満の行動

大村課長は、部下の浜田君が自分に対し反抗的な行動をするので困っていた。研修講師から「それは浜田君の不満があるための行動では」と教えられたが、大村課長は職場における不満は我慢をすべきであって、管理者が一々対応する必要がないと考えていたので、直ちには納得できなかつた。しかし、大村課長の考えは「会社の論理であって人間理解が足りない」と次のように教えられた。

講師「人間が欲求不満になったとき、それを解消するためにする行動の代表的なものは別の表で差し上げますからそれをご覧ください。部下がそのような行動をしたら、まず『彼は何か不満があるな』と感じ取り、その不満の内容を知る努力が必要です。浜田君の行動は、仕事かあなたに対する何かの不満があつてのこととおわかりでしょう。彼の不満がもっともなのかどうか批判的に見ないことです。それをすると本音の不満がわからなくなりますよ。それとあなたへの不満のときは聞き方にさらに神経を使わなければなりませんよ。不満の内容がわかりさえすれば解消させる方法をとれますから、浜田君の行動を変えられるでしょう。

部下が欲求不満の行動をしたとき、それを避難して厳しく叱っても欲求不満がなくなる限りは、形を変えた欲求不満の行動が起こります。それより不満を解消することが重要だとおわかりいただけましたか」

職場での不満は、自分の期待することが実現されない場合に起こす人間心理である。その期待の内容が正しいと本人は思っているので、その不満がおかしいとは考えないのが普通である。不満とは元来そういうものである。それで、大村課長が考えるように、管理者（会社）が部下のされらの期待をすべて満足させることはできるわけがないのだから、不満があつても本人が我慢すべきであるとの考え方は理屈としては正しいかもしれない。しかし、それでは人の気持ちに対する配慮がないうえに、不満はいつまでたつてもなくなる。それは仕事上のいろいろな場面に影響するから、部下の不満を解消させるようにするのが管理者のとるべき道である。

そのためには、不満の本音の理由を知らなければならないがこれが大変難しい。本人への聞き方にかかっているので、管理者はその勉強が必要である。

人が欲求不満になったときにする行動の主なものは以下のとおりである。

逃 避 （今の状態から逃げる）

口をきかない。欠勤をする。頭が痛くなる。

昇 華 （他に自分が満足できる行動に熱中する）

趣味、スポーツ、次元の違う知識の習得に熱中する。

攻 撃 （不満の原因となっている者に反抗する）

消極的 返事をしない。言われたとおりにしない。協力しない。
そっぽを向く。

積極的 口答えをする。逆らう。わざと嫌がる行動をする。
悪口を言う。

退 行 (自分を軽んじる)

ひねくれる。すねる。

定 着 (同じことを繰り返す)

同じ間違いを繰り返す。だめなことを何回もやる。

合理化 (自分の行動を正当化する)

他に責任を転嫁する。他人のせいと言いわけをする。

【事例研究ポイント】

【事例研究9-2】 どこが悪いのかわからない

鎌倉課長が「うちの職場はコミュニケーションが悪い、改めろ」と指示をした。部下は悪いと言われても「どこがどのように悪いのか具体的に示して欲しい、それではなくては改めようがない」と答えている。鎌倉課長の指示は明らかに誤っている。

部下の態度行動の悪いところを改めさせるには一つの順序がある。

- (1) 具体的に悪い点（どこがどのように悪いのか）を指摘する …… 理解させる
- (2) それがなぜ悪いのかの理由を説明する …………… 納得させる
- (3) どういう状態、行動になればよい(期待する行動)と説明する … 納得させる

この手順どおりにやることが最良の方法である。鎌倉課長はこの方法についての認識がない。「コミュニケーションが悪い」と言ったが、この言葉は一般的な表現で、具体的にどの行動が悪いのかを示していないため、部下から「どこが悪いのか」と反論を招いたのである。

「言わなくてもわかるだろう」と言うのは間違いで、部下がいつも管理者と同じに考えていることはほとんどない。管理者の考えを正確に理解して欲しければ、部下にきちんと説明するしかないのである。

次は、「なぜ悪いのか」の説明が必要であるが、部長から言われたからでは由の説明になっていない。「上から言われたのでそうしろ」と言うだけではその管理者の主体性がないことを意味しており、部下から信頼されなくなる。「悪い」と言う以上、悪い事実とその理由を相手に納得させ得るようにきちんと説明できなければならない。

次に、「どういう状態になって欲しい」かの期待を示していない。これを納得させなければ管理者の期待する状態には改まらない。苦しまぎれに「ホーレンソー（報告・連絡・相談）をよくしろ」と言ったが、これも具体的な内容になっていないから、部下は何もしようがないのである。

鎌倉課長のようにいいかげんな指示では、部下の悪い行動を改めさせることができないし、部下から信頼を失う一方である。

【事例研究ポイント】

【事例研究9-3】 やる気がない

山下主任が自分の班の市川君のことで「彼はやる気がないので辞めさせたい」と野村課長に言って来た。市川君の行動がダラダラし言葉遣いがハキハキせず、仕事のミスが多く、遅刻をすると全くやる気がなく、いろいろ指導したが改まらないというのが理由である。

山下主任は、市川君の行動、言葉遣いが悪いので、最初から「彼はやる気がない」と決め込んでしまった。やる気ないとレッテルを貼って見るために、以後市川君の行動をすべての点で「やる気がないから」と悪く見たと思われる。そのために市川君への指導は「そんなやり方ではダメだ」と、ただきつくあたるだけで具体的な仕事の教え方をしていない。それが仕事のミスをする、遅刻をする、とさらに悪い状態を招いてしまったようである。

部下の改めさせたいと思う態度、行動を「そんなことではダメだ」と責めるだけでは、その態度、行動は変わらない。市川君のような新人に対しては、「どこがどう悪く、悪い理由はこうで、こうすればよくなる」と具体的に教えなければならない。山下主任はそうやらなかったため、市川君は悪い状態に落ちこんだのである。

部下の表面的な行動を見ただけで「やる気がある、やる気がない」と判断するのは誤りである。やる気は精神的な働きなので表面的な行動だけではわからないのである。もともとやる気のない人間はいない。今やる気がない状態に見えたとしても、何らかの原因があってそうなっているに過ぎない。市川君の場合、やる気があったが出せない状況になっていた。その原因が解消すればやる気のある状態に戻る。

やる気がないを含め、職場における問題行動は必ず理由がある。管理者はその行動を責めて改めさせようとする前に、そういう行動をしている本音の理由を知る努力をしなければならない。それがわかれば適切な対応法が考えられる。本音の理由がつかめないと問題行動は改めさせることは難しい。山下主任は、市川君がミスをしたり、遅刻をする理由を単純に「やる気がないからだ、そんな社員はダメだ」と決めてしまい、その原因を知って解決する努力を全くしていない。管理者としての努力を怠っている。

理由をを知るには本人に聞くしかないが、村田係長のように「なぜそんな行動をするのか」と責める形で問い質しても本音の理由はなかなか聞けないのが普通である。責められては心を開いて本音の話はできないからである。この場合は、自分の上司が原因であるから、よけい話せない。

野村課長のように相手の気持ちを理解する（カウンセリングマインドという）聴き方ならば本音の理由が出てくる市川君は自分の気持ちを理解してもらい、自分でも何とかしようという気持ちになった。管理者にとってカウンセリングマインドの話の聴き方はリーダーシップ発揮の大きな武器となる。

市川君の問題行動の理由はわかったが、山下主任が市川君の気持ちを素直に受け入れて指導の仕方を改めれば問題は解決するが、意地を張って態度を改めないと状況は変わらない。その場合、野村課長は山下主任に態度を改めさせる難しい指導が必要になる。

