

<自治体問題資料>

パワハラとは何か

今、職場でパワーハラスメント問題が起きて、その問題解決が組織をあげて行うことが求められています。パワハラは、メンタルヘルス問題とも深く関わっています。

そこで、以前に連載した金子雅臣氏の「パワハラとは何か」を掲載します。職場で参考にしてください。

パワハラとは何か

パワーハラスメントとは一体何なのか。東京都の定義では、「職場において、地位や人間関係で弱い立場の労働者に対して、精神的または身体的な苦痛を与えることにより、結果として働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」などと説明される。

しかし、この定義を百万回繰り返してみてもその意味するところを十分に理解するのは難しい。もちろん、法律的な意味合いをもたせようとする定義であることから、少し固い表現になっていることや、やや難解な表現となることは仕方が無い。

でも、この定義では、素朴に出されているパワーハラスメントへの疑問に答えられないだけでなく、逆に混乱を拡大させてしまいかねない。

そこで、基本的な疑問に答えておくことにする。

1、昔はよかったのか

オレたちの若い頃は

このパワハラが話題になると、「オレたちの若い頃は、バカやろう、コノやろうは当たり前で、こんな仕事もできないなら辞表を出せ、窓から飛び降りろ、と叱られたもんだ。今の若い連中は……」という嘆きが聞こえてくる。

果たして、この嘆きは当たっているのでしょうか。「今の若い連中は」本当に「軟弱になってしまった」のだろうか。こうした嘆きは、パワハラに限らず、歴史的に繰り返されてきた世代論的な経験主義やノスタルジーによる評価の一種であると言えるだろう。

だから、パワハラに限らず、自分たちの年代の経験が美化されたり、世代感覚のズレを認識できずにいるという負の要素も加味しておく必要がある。特にパワハラの場合には、世代感覚のズレは大きな要素になる。

これまでも繰り返してきたように、時代の背景が変わったのであり、昔と今では職場環境が違うということである。例えば、20年前には確かに、仕事の失敗をして「こんな仕事もできないなら辞表を出せ」、「窓から飛び降りろ」などと叱責されたことがある人は決して少なくないだろう。

しかし、その場合に叱責された人たちで、この言葉を真に受けて辞表を出したり、窓から下を覗き込んで深刻に飛び降りることを考えた人はおそらくいないはずだ。多くの人は「なにくそ」と思い、「よし、やってやろうじゃないか」と逆にファイトを燃やしたはずである。

その理由は、受け止める側だけでなく、叱る側にもある。つまり、叱る側もそこまで切羽つまってはいなかったし、あくまで叱咤激励にとどまるものだったからだ。現に「辞表をだせ」「飛び降りろ」と言っておきながら、最後には「この仕事は明日までにやっておけ」などと。平気で言うことが多かった。

辞表をだしたり、飛び降りてしまえば明日はないのに、平気でこうした矛盾した命令を出せるほどその言葉に本気でもなければ、切羽詰まったやり取りでもなかったからだ。ところが、今は違う。部下がやってくれなければ、自分の立場が危うくなるし、ミスに寛大さを示している程の余裕はない。

まさに、土俵際での叱責になりかねない状況が多いからだ。「辞表を出せ」も半ば本気だし、「飛び降りろ」はともかく、「オレの言うことが聞けないなら、明日から来なくともよい」などは、かなり本気が入っている。そうなれば、受ける方も、相手が本気で辞めさせたいと思っているのに、それを叱咤だ激励だと受け止めるのは難しくなる。

つまり、個人個人の性格や、年代のギャップというよりも、時代背景の変化は、この向き合う上司と部下から余裕を奪ってしまったのだといってもいい。そこには相手を思いやるだけのゆとりもなければ、ミスを許す寛大さも失われてしまっているからである。

だから、正確に言えば、「昔は、こうしたやりとりにも余裕があって、それを叱咤激励と理解できた。しかし今は、仕事増え、スピードが増し、ミスを許せない職場環境で、お互いに余裕を失った。だから同じようなことを言っても言う側も、言われる側も厳しくなった」ということである。

特別な人が起こす特殊なトラブルではない

それでも、「パワハラなんて他人事だ」「そんなことはオレはやらないし、やってもいない」と思っている人が多いと思う。「オレに限って、パワハラなんてやるはずがない」ということであろう。しかし、問題なのは、今や、特別な人が起こす、特殊なトラブルではなく、普通の人が起こす可能性があるということが問題なのである。

実際、現実に事件を起こし、そのトラブルの主人公となっている人たちは、もともとパワハラ体質の人たちだったのかと言えば、必ずしもそうした人たちだけではない。むしろ、問題なのは、そうした「歩くパワハラ」などと陰口をたたかれている人たちでないことの方が多いことだ。もともとそうした体質で要注意の人たちが起こす問題であれば、対策も立てやすい。

問題なのは、むしろ仕事熱心な、会社のことを思い、常に仕事中心に物事を考える会社人間と言われる人たちの起こしがちなトラブルということである。ある日、そうした人たちが、仕事をめぐって突然キレるのである。

特殊な人間が問題を起こすのではなく、「仕事中心主義型の人」「まじめな会社人間」が起こしがちなということは、そういう意味である。つまり、「仕事熱心なあまり……」「会社のためを思って……」という流れで、パワハラが起こされることが多いのである。

「仕事が価値観の中心で、仕事上の優劣だけで相手を評価することによって、相手を差別的に扱ってしまったり」「仕事にのめりこんでしまって、仕事遂行のために相手の人格に踏み込む発言をしてしまったり」ということで起こされがちなのがパワハラだと言ってもいい。

仕事にある種の優越感とのめり込みを持ちすぎたり、自分も含めて仕事ができるという確信に支えられている人たちは、決して仕事のできない人ではなく、どちらかといえば、仕事のできるタイプの人である。こうした人たちが管理職として権限を持つことで、これがパワーを背景としたハラメントに転化する。

言い方を換えれば、パワハラは「仕事に関連する場」で「仕事上の立場や地位を利用して」行われるのであるから、「仕事上の地位」もしくは「仕事を利用」できる立場にあることが前提となる。逆の言い方をすれば、「仕事ができる」ことによって保証されている「地位」もしくは「立場」であることから、当然にある種の仕事への強いコミットメントが前提となって、パワハラが引き起こされている。

個人的な問題ではない

今、日本社会でもこのパワハラは労働災害に認定されはじめてきたことなどによってようやく、個人的な問題から社会的なテーマになろうとしている。そのことの意味は、これまではマスコミ報道中心の、「パワハラ体質上司」「キレル上司とダメな部下」さらには「パワハラはうさハラスメント」などと、面白おかしく話題にされてきたが、その内容が改めて問われはじめるということでもある。

今後はそうした言っではダメ、やっではダメの「べからず集」ではなく、はっきりと法的な考え方で対処していくということになるが、そのことを裏を返して言えば、これまでのようないい加減な考え方で対処できないということでもある。

しかし、そうは言ってもなかなかそうした発生の転換や理解が難しいのも事実なので、改めて、なぜ、個人的な問題ではないのかということを具体的に考えてみる。

これまでの日本でのパワハラについての議論は、言葉や暴力など目に見える行為や禁止事項ということのみに目が行き、それだけが切り離されて話題にされ、揶揄的に議論がされる傾向が強かった。確かに、こうしたレベルで議論をしていけば、「指導や教育とパワハラの境界線は」とか「上司は部下を叱ることができないのか」という議論になりがちである。まして、そんな議論をしていけば、「上司の指導にまで規制を加えなければならないのか」という疑問が出てくるのは当然である。

パワハラを職場での個人的な上司と部下の人間関係の問題として考えるならば、確かにいろいろと規制するのは異常であり、時としては行き過ぎかもしれない。しかし、本質的にパワハラは個人的な上司と部下の人間関係だけの問題ではないのである。

現に、裁判などに現われる「加害者」は決して特殊な問題を抱えた人たちではないし、個人的に言えば一見問題のない人たちが多く、ところが、そのパワハラが、よく見ていくと地位や職務権限に強く関連して起こされていることが多く、そうした権限を持ったり地位につけば、どんな人でも起こす可能性のある事件であることが問題なのである。

つまり、個人的な問題ではなく職場環境の問題であり、労務管理上の問題であるとの認識に変わってきたのである。まさに、こうした考え方で、裁判で企業責任が認められ、労災に認定までされる事態へと発展してきたパワハラは、企業にとっての人事労務管理上の大きな課題となっていくことに間違いはない。

そして、人事労務管理の問題として、このパワハラを考えていく場合に大切なポイントは、これは決してキレがちな上司の起こす問題でもなければ、少し要領の悪い部下という個人的なトラブルでもないという点である。

往々にしてこのパワハラは、上司個人のとんでもない逸脱した行動だと考えられがちだった。しかし、これは決して個人的な暴走や逸脱ですまされる問題ではないという点である。何度も繰り返してきたが、職場環境の変化という背景を視野に入れた対策が必要とされている問題だという点である。

2、パワハラの基本のキ

同じことを言っても、人によって違う

「同じことを言っても人によってなったり、ならなかったりする。また、時と場合によってもなったり、ならなかったりする」こんなことを言われると、どう対応したらよいか分からなくなる人もい

と思うが、これがパワハラの基本だから、そのことへの理解なしに対応は難しい。

そのことを理解するためには、あなた自身がパワハラ被害者の立場で、この言葉をもう一度考えることで容易に理解することができるだろう。あなたがもし、上司から「何年この仕事をやっているんだこんなこともできないならさっさと辞表を出せ」といわれた場面を想定してみよう。

言った上司が、自分が尊敬する仕事のできる上司であった場合には、一も二もなく、この厳しい叱責を素直に受け入れて「頑張ります」と言うしかないだろう。

しかし、もし、その上司が、自分のミスを書棚に上げて、人のミスだけをことさらに言う上司ならどうだろうか。「何を言っているんだ。自分のやっていることを考えてから言え」と内心では反発を感じるだろうし、また「その言い方はないんじゃないの。それって、パワハラじゃない?」と受け止めるかも知れない。

つまり、同じことを言われても人によって、パワハラだったり、ならなかったりという理屈はこういうことである。

人間関係とは、あらためて言うまでもなく、日頃の良好なコミュニケーションによって築かれた信頼関係である。こうした信頼関係が基礎にあれば、パワハラは起こりにくいということである。そして、こうした関係は一朝一夕で、つくことは難しい。

時と場合によって

さて、もう一つの「同じことを言っても、時と場合によってなったり、ならなかったりする」ということはどういうことだろうか。

これもたとえば考えてみることにするが、言葉だって、同じ「バカ野郎」という言葉が入っているからダメということにはならない。

大勢の目の前で叱責されれば、たいてい人は、それを侮辱と感じるだろうし、場合によってはパワハラと受け止めるだろう。それが別室に呼ばれ、個人的に注意されて叱責されるのであれば、言い方次第では教育的な指導と受け止めることができる。

つまり、プライドを傷つけられたり、恥をかかされたと感じる場合には、例外なくパワハラだという受け止めがされるが、そうしたことがなければ、同じことを言われてもパワハラとは必ずしも受け取られないということである。

まさに、同じことを言ってもなる場合もあれば、ならない場合もあるのである。

「そんなバカな」という前に自分が言われる立場になって考えてみればわかる。親しい人から愛情を込めて言われる場合と敵意を込めて罵倒される場合とは違って来る。人間関係によって、受け止める側の感情にも当然に違いが出るということである。

同じ「バカ野郎」でも相手との人間関係や言い方、そして時と場合によって、許せたり許せなかったりすることがあるということがわかるだろう。つまり、パワハラというのは、相手との人間関係という土台の上に判断されることになる。

上司と部下という人間関係は一様ではない。まして、最近のように雇用環境が変化して、部下との人間関係に評価や、自己責任、能力主義、成果主義などが入ることによって、よりタイトなものになっている。そこで、そうした人間関係を無視して「叱咤激励」を押しつけてみても、相手がそれをそのように受け止めるかどうかはわからない。

さて、以上のことからわかるように、パワハラは、「人によって」「時と場合によって」左右されることになる。そして、そうした考え方の背景にあるのは人間関係である。相手との人間関係を基礎に

して、相手の人格が傷つけられたかどうかを判断することによって決まるのだといえる。

指導とパワハラ境界 べからず集ではダメ

「不自由な時代になったな。うっかり、部下を叱ることもできないのか」などとお嘆きの上司も多い今日この頃だが、決してそうではない。上司たるもの、叱るべき時は毅然として叱ることは必要だし、間違いは間違いとして厳しく指摘することは、管理職としての大切な仕事だ。

「上司は部下を叱らなければならないが、パワハラにならないように注意しなければならない」こんなことを言われれば、「一体叱責のどこからがパワハラになるのか教えてほしい」と言いたくなるのも当然である。

しかし、上司と部下の関係は様々であり、そこでパワハラが生じる以上、これも様々だとしか言いようがない。すでに述べてきたように、その様々な人間関係を土台としてパワハラが起きるのだから、どこからどこまでなどという画一的な物差しでは測れない。

そんなことからややもすれば、安直な道である「べからず集」による対応を考えがちである。個人的な問題であり、やってはいけない行為を禁止することが解決の早道なのだと考えられがちである。人間関係が土台になるのだから、「尊敬できる人」から言われれば納得できるし、「尊敬できない人」から言われれば、「あんなヤツからは言われたくない」になる。場合によっては「好きな人」「嫌いな人」でも受け止め方は変わってくる。

まさに、「同じ事を言っても、してもパワハラになったり、ならなかったりする」のであり、「人によってなったりならなかったりする」のである。まさに、相手次第ということになりかねない。あくまでも、「叱咤激励」もしくは「教育的指導」をいうのであれば、相手にそのように受け止められることが前提になる。つまり、相手の立場になって、そのように受け止められる叱り方ができなければ、自分だけの思い込みになりかねないということである。

こうした判断の土台は人間関係であり、「どこからどこまで」という測り方はできない。強いて言えば、相手の意に反する言動を取ることでパワハラと受け取られることはダメということである。

明確なことは、相手の人権侵害、基本的には人格を否定する言動はご法度ということになる。人権侵害となるパワハラであれば、「この程度の人権侵害は我慢しろ」と相手に我慢を強いることはできない。境界線は、あくまで相手の受け止め方がボーダーラインであり、「相手を傷つけたり、人権を侵害すると受け取られるような言動はダメ」ということになる。

であるとすれば、教育や叱責とパワハラの境界はどこにあるのかということになる。すでにふれたように、言葉でとらえてあれを言ってはダメ、これを言ってはダメという「べからず集」的な発想では理解できない。

再度言うが、指導とパワハラのボーダーラインは、一律に決められないし、「べからず集」にもできない。人権侵害というのは相手との人間関係を土台として判断するものであり、一律に測ることはできないものである。

3、キレやすい上司とは

ストレスをコントロールする

すでに述べてきたように、今日のパワハラは仕事が増え、スピードが早くなり、ミスの許されない職場環境が背景となって起こされている。そして、パワハラとなるかどうかは、苛立つ人間関係が引き起こす問題である。

そして、この職場を苛立たせている原因はストレスであり、個人個人の抱え込んだストレスが弱者に向けられることによって起こされる。

だとすれば、時代の雇用環境は、個人の努力ではいかんともしがたいが、人間関係は、未だ努力次第では変えられる。いや、人間関係も環境に左右されることから、変えることが難しいとしても、自分の抱え込んだストレスはコントロールできるはずである。

ストレス・スパイラルに巻き込まれて

現代におけるパワハラは、ちょっとキレやすい上司と、少し要領の悪い愚図な部下との間に起きる職場の風景ではない。すでに触れたように、こうしたのどかな、どこの職場にもありそうな牧歌的なエピソードではなくなった。

それは、時代が変わり、雇用環境が変わったからである。もはや、こうしたのどかな職場は少なくなり、上司も部下も余裕のないギリギリのところ、働くことが多くなっている。

どんなに性格的に温厚な人であっても、ひとたび本人に余裕がなくなれば、温厚であり続けることは難しい。まさに、どんなに温厚な上司であっても、部下のミスを目に見たり、黙ってカバーしてやるという余裕がない時代なのである。こうした背景こそが、現代パワハラの最大の特徴だと言ってもいい。

言い換えれば、まさにストレス・スパイラルの渦中にある上司と部下がお互いに、ギリギリの人間関係でやり取りをする中での、人間関係のよじれである。まさに、お互いに逃げられない余裕を失った場面で起こされているのがパワハラである。

すでに見てきた多くの事例でも、上司が完全にそのストレス・スパイラルの中にいて、部下に対する思いやりや、配慮をしてもらえないという状況で起こされていることがわかる。

暴走する上司たちの言い訳に耳を傾けてみると、自らがストレス・スパイラルに巻き込まれて、自らを失いかけている中で、パワハラが起こされていることが浮かび上がってくる。彼らの多くも、「なぜ、自分があそこまで・・・」と呆然自失で言葉を失って立ちつくしているようなのである。

キレやすい上司のパターン

現代社会は高いストレス社会であるといわれる。まさに、職場に限らず社会全体が高ストレス化しており、社会全体でいわゆる「キレる人たち」が問題になっている。学校にはモンスターペアレンツと呼ばれる父母が押し掛け、役所や駅、そしてありとあらゆる公共施設で苦情やトラブルが渦巻いている。

暴走する高齢者が「暴走老人」などと言われて注目されている社会で、一人職場だけが無縁でいられるはずがない。老人への予備軍が管理職としてひしめいている職場で、「暴走管理職」がいないことの方が不自然なのかもしれない。

「いや、オレはそんなことはない」と名言できる読者は、決して多くはないと思うが、とりあえず、あなたの職場ストレスのセルフ・チェックをしてみよう。次の項目について思い当たることがある場合にはチェックを入れてみてほしい。

部下の前で、つい上司の不満を言ってしまうことがある

部下のミスを黙ってカバーすることが多い

あまり人を褒めることができない性格だ

最近、仕事に出るのが憂鬱に感じる人が多い

上司のせいで問題を抱えることが多いような気がする
他人のせいにするよりも、自分の責任を感じてしまう性格だ
部下から批判がましいことを言われてカッとなることがある
周囲の調和を乱す目障りな部下がいる
部下をかばって上司と対立することがよくある
部下を叱る時に躊躇を感じて、止めることがある
部下を叱る時にTPOを考えずに叱って、後悔することがある
最近仕事の進行管理がうまくいっていないと感じている

さて、結果はどうだろう。全体的には、12問中八つ以上にチェックが入っている場合は要注意である。まさに、現在が危険区域に入っており、レッドゾーンにあると言ってもいい。六から七つは、要注意状態で、いわゆるイエローゾーンである。早急に原因を探り、早めに対処すればレッドゾーンは回避できる。ただし、放置しておけば、間違いなくレッドゾーンへと移行することになる。

五つ以下は、ほどほどのストレスの中で、比較的良好な職場環境が保たれている状態にあると言ってもいい。ただし、危険な兆候が含まれていないかはチェックして、今後に備えることは大切だ。さて、全体的な評価をチェックしたところで、さらにその診断に入ることにする。まず見てほしいのは、設問の 、 、 である。これは、職場の現状をチェックする項目である。この三つの設問に二つ以上のチェックが入っている場合には、今、あなたの職場にパワハラ警報が鳴っているということになる。早急に、その原因を突き止めて、警報のスイッチを切らなければならない。

次に、設問 、 、 であるが、これは、パワハラ職場の原因とでも言うべき、あなたを含めて会社全体への不満度を見た項目である。これも二つ以上では要注意である。労働条件や会社の方針、上層部への不満などが、職場環境を悪化させていることがわかる。

さらに、あなた自身のパワハラ体質を問うのが、 、 、 だ。これに二つ以上チェックが入った場合には、あなたがパワハラを引き起こす張本人になりかねないことを示している。身辺を見回し、その要因となることに目をむけないと、パワハラ加害者となってしまういかねないので要注意ということである。

さて、 、 、 は、そんなあなたのストレス溜め込み度チェックである。これも二つを超えたら、パワハラ体質チェックと重ねて、自らがストレスを溜めやすい体質であることの自覚が必要である。さて、結果はどうだっただろうか。

「自分に限って・・・」という思い込みが崩れた人もいるだろうが、それは仕方がない。すでに触れたように、社会全体が高ストレス化している中で、あなただけが例外ということはありません。幸いに、多くの問題をクリアして、健全な職場にいることを再認識した方は、幸せである。この、高ストレス社会で例外的であることの貴重さを大切にしてほしいものである。

4、パワハラ回避のテクニク

褒めることは難しい

すでに繰り返してきたように、仕事が増え、スピードが早くなり、ミスが許せない職場環境で、上手に叱ることはますます難しくなっている。怒るほうも怒られるほうも、ギリギリの場面で向き合うことが多く、相手の立場に立って思いやる余裕などないことが多いからである。

上司として部下を指導する以上、部下の立場に立って思いやることも当然必要だが、ときには厳しい指導が必要となったり、一時の感情で叱ってしまうこともあるだろう。

だからこそ、逆に叱り方のテクニックが必要とされてくる。せっかくのアドバイスが相手に届かず、反感を呼んだり、時にはパワハラなどと受け止められたのでは、逆効果である。

かと言って言葉さえ優しい言い方をすれば、相手はこちらの気持ちを受け止めてくれるかと言えば、そういうことではない。相手を刺激しないやり方が全てというわけではないし、それでは叱る意味をなさないことにもなりかねない。

例えば、「部下は褒めて使え」と昔から言われている格言がある。「そんなことは百も承知だ」という人も多いと思うが、「部下を褒める」などということはそんなに簡単なことではないことは、誰にでもわかるだろう。

自分よりできない人間を褒めることは難しいし、ましてあまりできないと思っている人を褒めるのは、至難の業ともいえる。そんな場合には、言い方一つでは、相手をバカにすることにもなりかねない。まして、能力主義が言われる時代に、それぞれの能力は厳しく評価され、あいまいな褒め方は難しい。むしろ、成果主義には能力に応じた厳しい評価と、それによる個人の自覚が大切である。

問題なのは、あくまで言葉は手段であり、大事なものは相手との人間関係だということをおぼえてはいけない、ということだ。これが、同じことを言っても、人によってパワハラになることもあれば、ならないこともあり、また、同じことを言っても時と場合によって、なったりならなかったりするとされるコミュニケーションの難しさである。

叱るテクニック

さて、そこでどうしたら相手を傷つけずに、叱ることができるかというテクニックを考えてみることにする。

その第一は、ゆっくり叱るということである。すでに触れてきたように、叱る側も叱られる側も余裕がない。そうしたギリギリの状態で発せられる言葉は、時として感情的なものになりかねない。感情的になって発せられる言葉は、本人の意思とは別に激烈なものとなりがちなのは誰しもが経験的に知っている。感情に任せて言ってしまったことが後で取り返しのつかないことになってしまうこともしばしばある。

まさに、後悔先に立たずで、自ら発した言葉に嫌悪感を感じたり、悔やんでも悔やみきれない思いをしたことは、誰しもが経験することである。こんな経験から、怒りに任せて言葉を発してしまわないテクニックがこれである。怒った瞬間に叱らないことである。

その瞬間に叱ることは止めて、しばらく時間を置くということである。そして、一度飲み込んだ言葉をよく咀嚼して、相手に理解してもらうためにはどのように言ったら効果的なのかを考えてから言うということである。

ほんの少し時間を置くということだが、これが意外に難しい。まさに、冷静になるには30分は必要であり、この沈黙が事態を効果的に打開することになる。それは、叱る側が冷静になれるだけでなく、叱られる側にも受け入れ態勢ができるからだ。

特に、最近の若い人は、叱られる機会が少ないこともあり、相手が感情的になって叱っても、受け入れられないという傾向が強い。そうでなくとも、感情は伝わりやすいので、感情的に叱られると受ける側も感情的になりやすいからである。

そこで、相手もミスをしてパニックになっているその場で、追い討ちをかけるように叱るのではな

く、少し時間を置いて冷静さを取り戻してから叱るということが、双方にとって効果的だということである。

手始めに、子どもや妻を叱ったり怒ったりするときに試してみるがいい。しばらく間をおくことで、余計なことを言わなくて済むだけでなく、そもそも、怒る原因がバカバカしくみえてきたりすることもしばしばある。

パワハラ修正のテクニック

さて、もう一つのテクニックは、怒りを止められずに爆発させてしまった場合のテクニックである。最初のテクニックは、急ブレーキをかけるというものであるとすれば、今度は上げてしまったスピードをどのようにシフトダウンするのかのテクニックである。

カーッとしたときに、しばらく時間を置けというのは、冷静なときでないといけない。そこで、止められずに叱りはじめてしまった場合にどうするのかである。通常、怒り出してしまつと、自らの怒りが収まるまでは、一方的に叱責しまくってしまうだけでなく、話し終えても怒りは収まらない。

そこで、その叱り方をどのように収めることで、相手もこちらも、その話にピリオドを上手に打つことができるかを考えてみることにする。つまり、叱り方のソフトランディングの仕方である。すでに、触れたように部下は褒めて使うのいいのだが、なかなか褒めることは難しいし、まして、出来の悪い部下を褒めることなどとてもできないと考えている人も多いと思う。

まさにその通りで、叱らなければならない部下など、とても褒めることなどできないのが道理である。しかし、ここで視点を变えて、褒めなくともいいが、少くく期待することはできないか考えてほしい。つまり、あなたが怒ったり、ムキになったりしているのは、部下に「何とかしろよ」と思っているということだ。どうにもなりそうもない相手なら「怒る気もしない」はずだからである。

そこで、褒めなくともいいが、せめて「期待している」というメッセージは出せないだろうかということである。「バカ野郎、どうしてお前はこんな簡単なミスばかりやっているんだ」という言葉で締めくくるのではなく、「もっと頑張れよ、お前には期待しているんだから」という言葉を付け足すことだ。

これは、決して褒め言葉でもないし、ウソでもない。少なくとも、感情的になって怒るほど相手には期待があるのであり、そのことをそのまま表現するだけだ。これならあまり抵抗なく言える言葉ということにならないだろうか。

さんざん怒った後でもいい。最後に「でもな、今度は頑張れよ。お前には期待しているんだからな」こんな言葉なら、怒った後でも無理なく言えるし、また、この言葉で自分も癒される。そして、何よりも、叱られた相手に納得を与えることになる。

もっと冷静になれるなら、自分の対応の反省も込めて「ついつい感情的になって怒ってしまったが、これも、お前には期待が高いからだ。言い過ぎは許してくれ」ぐらいのことが言えれば、なお、効果的なものとなるだろう。(以上)