

### 【事例研究 9-1】 欲求不満の行動

株式会社MOKの大村経理課長は、入社3年目になる浜田君の反抗的な態度に腹が立っていた。大学の成績は優秀で2年ほどは熱心に仕事をし、経理の勉強もよくして優秀な社員だと将来を期待していた。ところが、3カ月ほど前から自分の指示に対し「今、ほかの仕事が忙しいのでおっしゃる時間までにはできません」「おっしゃることは無理です。私にはできません」と答えたり、雑用をやってもらおうとすると「これは私の担当外の仕事じゃないんですか」とすぐ腰を上げようとしなかったり、残業をさせようとする「今日はどうしてもできません」と断ったり、会議で意見を求めると「別に」と言って下を向いてしまったりと何かにつけて反抗的な態度を示すようになったからである。

大村課長は、最初は優秀な彼なのに何かあったのかなと思っていたが、あまり続くのでとうとう感情的になり「何だッ！その態度は！会社に入ってまだ2年ぐらいしかたっていないというのに、そんな反抗的な態度は許さんぞ。これからは注意しろ！」と頭から叱りつけたのである。

そうしたら、浜田君の反抗的な態度は治まったが、今度は仕事に無関心な態度を示すようになった。自分とできるだけ顔を合わせないように避けるのである。仕事を指示してもやる気のない返事で言われたとおりただ黙々とやるだけで、仕事への熱意を全く示さなくなってしまう。大村課長は「叱り方が悪かったのか」と反省したが、どうしたらよいか対処法を考えつかなかった。

ちょうどその時、管理職の研修が2日間泊まり込みで行われた。大村課長は休みの時間に研修講師にその問題を話し、教えを請うた。

講師「お話を伺うと、浜田君の状態は仕事かあなたに何か不満があるときにするものですね。何か心あたりはないのですか」

大村「不満ですか？何も思いつきません。先生、私は不満についてこう考えているのですが、職場で仕事をやっていて自分の期待をいつも100%満足させることはできないと思うのです。会社とはそういうものじゃないでしょうか。その期待を満足させられない不満を管理者が一々取り上げて対応するのではきりがありません。仕事をやっていくなかでの不満は、すべてとは言いませんが本人が我慢をしなければ、仕事全体がうまく進まないのではありませんか。私は今若い者は我慢が足りないと思うのです。その不満に対し何でもかんでも取り上げて、あれこれ管理者が気を使うのは特別な場合を除いて必要がないと言いたいのですが、いかがでしょうか」

講師「なるほど、あなたの考えは会社の論理として正しいかもしれませんが、しかしそれでは、人間の心の面から考えると管理者の仕事はうまくいかないと思いますよ。人間は自分の期待、欲求とも言いますが、それを満足させられない状態が続くと、その期待が正しいかどうかは関係なく自然に精神的に不安定な状態になります。そこでその不安定な状態を解消するために、また自然に、いろいろな行動をして精神的バランス

を回復しようとし、それを欲求不の行動と言っています。職場で仕事や上司に不満のある場合もよくそうなります。浜田君の行動は多分そうだと思います。そういうとき、どう対応するとよいかお話ししましょうか」





【事例研究 9-2】 どこが悪いのかわからない

職場のミーティングで鎌倉課長が職場の全員に対し、次のように要請した。

「うちの職場はどうもコミュニケーションが悪いようだ。コミュニケーションが悪いと職場における仕事がスムーズに流れなくなり、また、人間関係がうまくゆかず、職場の和がなくなるんだ。先日、部長からうちの課はコミュニケーションが悪いと指摘をされたばかりだ。皆よく反省をしてコミュニケーションをよくするように心がけてもらいたい」

A 「コミュニケーションの大切なことはよくわかっていますが、どういう点が悪いのでしょうか。私たちは結構よくやっていると思っています。悪いところがはっきりしないと、今後具体的にどのようにすればよいのかかわからないのですが」

課長「どこが悪いかは、僕が一々言わなくても皆でよく話合えばわかるだろう。部長が悪いと言われているのだから、いろいろと出てくるはずだ。とにかく、皆で真剣に討議をして悪い点を改めて欲しいのだ」

B 「そう言われましても、私たちは日頃お互いに話し合いをよくしてコミュニケーションをとっていると思っています。改めて『よくしろ』と言われても、具体的にどうすればよいんですか？

課長「君はコミュニケーションとはどういうことかも知らないのかね。ホーレンソー（報告、連絡、相談）のことを言うんだ。それをしっかりとやればよいんだよ。部長から二度と注意を受けないように頼んだぞ」

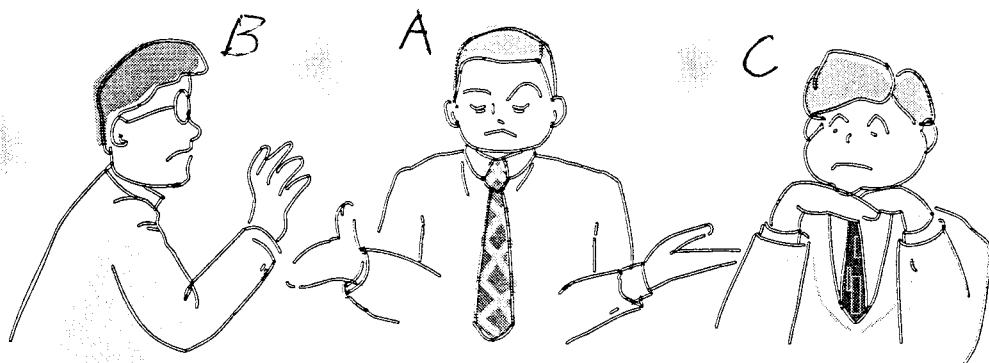
ミーティングの終了後の会話

A 「課長はコミュニケーションをよくしろと言うだけで、どうすればよくなったことになるのか何も言わないのだから、どうしようもないよな」

C 「部長から言われたから、そう言っているだけじゃないの。大体、うちの課長は部長から言われると何でも『ハイ、ハイ』とただ聞いてきて、そのまま僕らに『そうしろ』と押しつけるだけなんだから。課長は何もわかってないんだよ」

B 「『ホーレンソー、ホーレンソー』と言うけれど、課長がそれをやっているかね。上で決まったことを僕らにきちんと連絡したことなど無いじゃないか」

A 「まあ、次のミーティングでしっかりやっていますと答えていれば、そのうち何も言わなくなるさ」





【事例研究 9-3】やる気がない

桜井プラスチック部品㈱の野村製造課長のところに村田第1係長が相談に現れた。

村田「ちょっとご相談があるのです。実は山下主任の班で働いている市川君を辞めさせたいと言って来ているのです。彼がやる気がなくて困っているというのが理由です。半年ぐらい前にも、主任から『市川君のことで困っている』との話がありましたが、そのときは、何とか指導を考えるよう話して、山下君も努力することで治まりました。それがまた、やはりどうしてもならないので辞めさせるしかないと言うのです」

野村「それは困ったね。今辞めさせると後の人間は簡単に補充できない状況だよ。何とかならないのかね。そんなにひどいのか」

村田「山下君の話では、『態度がダラダラしているし、言葉遣いはハキハキしていないし、仕事のミスはするし、時々遅刻をすると全くやる気がない』というのです。いろいろと厳しく指導をしても、さっぱり改まらないんだそうです。私も職場で彼を注意して見っていますが、山下君の言うとおりの態度でしてとてもやる気があるとは思えませんね」

野村「それはひどいな。それで本人に話を聞いてみたのかね。何か理由があるだろう？」

村田「山下君は、『何度厳しく注意をしても駄目なんで、もともとやる気がない性格じゃないか』と言っています。私も一度市川君を呼んで『なぜやる気がないのか』と理由を聞いたのですが、下を向いたままで何も答えませんでした」

野村「君、最初からやる気のない人間はいないんだよ。何か理由があってそうなっているだけなんだ。辞めさせるとしても、その前に僕が一度市川君の話を聞いてみよう」

野村課長はずっとカウンセリングマインドの労務管理への応用を勉強しており、市川君の気持ちをよく聞いてみなければ、軽々しく判断はできないと思った。そこで手の空いている時間に応接室に来てもらって話を聞いた。

野村「市川君、係長から聞いたんだが、君はどうもやる気がないという話なんだね。どういう気持ちなのか、話を聞かせてもらえないかね」

市川君は暫くじっと考えていた後

市川「実は、私は会社に入って2年程になるのですが、主任が私のことをなかなか一人前に扱ってくれないのです」

野村「一人前に扱ってくれないんだね」

市川「ええ、そうなんです。同僚の方が私よりよく仕事ができると言って私のことを馬鹿にするのです。私の仕事と同僚に比べてよくないとは思わないのに、私には皆と同じ仕事をやらせてくれません。私には特別な仕事をさせて、しょっちゅう私のところへ来て口うるさく『そういうやり方は駄目だ』と注意されます。でも、どうすればよいか教えてもらえないのです。仕事をやってもまた何か言われるのではないかと気

になって、仕事に集中できずついミスをしてしまうと、『だからお前は駄目だ』と怒られます。それが辛くて時々遅刻をするのです。私も今の状態が辛くて何とかしたいと悩んでいるのですが、主任は私の気持ちをまったくわかろうとしてくれません。私も同僚と同じように仕事に集中して頑張りたいのです」

野村「そうか、君も皆と同じように頑張りたいのだな。その気持ちを主任がわかってくれないので悩んでいるんだね」

市川「はい、私の頑張ってやりたい気持ちを主任に何とかわかって欲しいのです。それと仕事をよく教えて欲しいのです。主任に私の気持ちをわかってもらうには、私の方から主任に話を聞いてもらうようにするしかありませんでしょうか」

野村「そうだね。君がそうできれば一番よいのだがね」

市川「わかりました。今日は課長に悩みを聴いてもらって気持ちがすっきりしました。何とかやってみますから。どうもありがとうございました」



