

個別ヒアリングを基にした

# 職場の“困った人”対処

**株式会社ノイエ・ファーネ**

101-0046

東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2階

TEL 03-5297-1866 FAX03-5297-1880

<http://www.n-fahne.jp>

E-mail [n-f@n-fahne.jp](mailto:n-f@n-fahne.jp)

ノイエ・ファーネ  
**Neue lahne**

唐突ですが、職場内に“困った人”はいませんか？



### “困った人”の顕在化は職場体質改善のシグナル

こうした現象は時として職場内の誰にでも往々にあらわれるものです。このような現象が職場内にあらわれていると感じたならば、単に目先の“困った君”への対処療法に終わらず職場全体の体質改善を行うシグナルであると捉える必要があります。

職場内の“困った人”のあらわれ方は実にさまざまです・・・

例えば・・・

無意味と思える  
時間浪費（残業）を繰り返す

自分は何もしないが、事あるごとに職場への不満を口にする

他責に終始し、自責の意識もなく役割意識が欠如している

自分で考えないで常に“口を開けて”上からの指示を待っている

周囲と協調性がなく、義務と権利を履き違えた言動や行為を繰り返す

### 職場内の“困った人”を放置しておきますか？

職場内で「当たり前なコトが通用しない」「周囲から浮いた存在」の“困った人”が増えています。もちろん「当たりの基準」は時代とともに変化するものです。

職場の“困った人”は「今時の若者だから・・・」といわれがちですが、若者だけに限定されたものではありません。比較的社歴が長く職責に関わりなく経営陣から見て「困ったものだ」と嘆きたくなる振る舞いをしている社員が目につきませんか？

職場内で発生している“困った人”を「今の時代だから・・・」「あとあとで色々面倒だから・・・」と放置してしまいますか？

“困った人”は放置された途端に職場内で自己増殖をはじめて傍若無人となり、周りの人びとのモチベーションも下げ、結果として職場全体の効率を悪化させてしまいます。それは職場全体に“困った人”でも許される」という意識が蔓延し、いつしかマネジメントが効かなくなる状態に陥る危険性があるからです。

## “困った人”対応と職場改善プランの策定

“困った人”は自分のココが「悪いか」「なぜいけないのか」を自覚していないケースも多いものです。もちろん一番の原因は、「本人が自律的に自分をコントロールすることが出来ていない」ことにあります。

職場で“困った人”が発生する遠因を突き止め、職場全体の意識改革を行わなければ“困った君”対策は「モグラたたき」に終わります。

もちろん自ら改めることをしない(できない)“困った人”には職場から退場願う必要があります。

## 個別ヒアリングを中心とした職場体質改善

経営理念、業務の流れ、自分の仕事の理解度、疑問、問題点等を個別ヒアリングにて確認していきます。

ただし、職場内の上席者が実施しては、上席者の「情意」「心理的圧迫」と対象者の「甘え」「妬み、恨み、僻み」を誘発する可能性があるため、第三者が実施することがポイントです。

退職勧奨、賃金見直し(交渉)のお手伝いも行っております。ご相談ください。

## 個別ヒアリングの手順

### 1. 職場の経営陣へのヒアリング実施

※経営陣が不満に思っている職場の“困った人”現象の発生状況、職場が抱える課題や問題点の整理。なお、ヒアリングを通して経営陣が捉えている職場内の中心的「困った人」対応の整理。具体的な固有名詞をあげての素行確認。

### 2. 職場を構成する全員ヒアリング実施

※ヒアリングレポートの作成  
※ヒアリングに基づいた体質改善に向けた着手課題の整理と仕分け

### 3. 職場改善アクションプランの策定

※職場体質改善に向けた採用、教育・育成、適正配置、制度改革を含む組織環境整備、労務対応などについて優先順位付け  
※例えば研修の実施が優先順位であげられるのであれば、マネジメント研修をはじめとする階層別研修なのか、テーマ別ないし個人別のスキルアップ研修なのか・・・

### 4. “困った人”には個別に「態度能力」(Organization Behavior)を読み取る

個別ヒアリングを実施  
※ヒアリングレポート作成と個別対策の策定

### 5. “困った人”への具体的対処に向けた職場内での準備

※スケジュールの策定

なお、この個別ヒアリングの手順は、1. 以外は必ずしも順序通りである必要はありません。

ただし、すぐに5. を実施する場合でも最低限の対応準備として、一度は“困った人”を含めた「これから職場で求められる働き方、仕事の仕方」をテーマとした全体研修を実施することが大切です。

## ヒアリングのポイント

### 職場責任者ヒアリング

- 1.現状の職場で自分として上手くやれていると思っていること
- 2.現状の職場で自分としては上手くやれていないと思っていること
- 3.今後職場で新たにやってみたいとこと、考えていること
4. 3.をやる上で今現在、障害になっていると思われること

### 職場全員ヒアリング

- 1.この職場を選んだ理由(そもそもの職場に対する期待)
- 2.職場で期待されている職務内容をどのように理解しているか(方向性、部門の方向性、個人の職務)
- 3.自分のモチベーションとは何によって変化するか(例えば、役職、給与額、職場満足度、安定性)
- 4.仕事をする上で最も価値を置くこと・大切にしていることは何か
- 5.この職場で働く上で、最も満足していることは何か
- 6.この職場で何か1つ改善できるとしたら自分は何を改善するか

### “困った人”への「態度能力」(Organization Behavior)を読み取るヒアリング

- 1.職場で働く上で自分として最も重視していることは何か
- 2.この職場を働き場として選択した最大の理由は何か
- 3.仕事上で必要な知識や技能をどのように修得してきたか、又はしようとしているか
- 4.職場での人間関係(上司・同僚)で気楽に職場の将来や業務展開などを相談しているか
- 5.自分が他者(職場の人びと)から「必要とされている人材」という思いを抱いているか
- 6.どのような時に仕事を通しての喜びを感じているか
- 7.家族や社外の友人は自分の職場や職務をどのように評価しているか

### 【ヒアリングについて】

■職場責任者ヒアリングでは、職場全体を俯瞰する立場から職場で伸ばすべきところ、問題点の把握、強化すべき点、管理上の問題などについて、責任者クラスがどの程度整理されているかを把握します。

■職場全員ヒアリングでは、一人ひとりの従業員がどのような意識状況にあり、会社の方向性を理解した上で意識的に自らの働き方や仕事の仕方などコントロールしているか否かを把握します。

■“困った人”ヒアリングでは、先ず会社や上司・先輩・同僚から見られている自分の行動に対して認識しているか否かを読み取った上で、他者から見た“困った行動”の改善に向けた

### 【ノイエ・ファーネの企業サポート】

また、個別ヒアリングでは、

・経営陣が幹部社員・一般社員を問わず個々の従業員に「いいにくい事柄」「改善してほしい働き方や仕事スタイル」など、直接指摘することを躊躇する部分を代弁します。

・従業員が経営陣に「相談やいいにくい事柄」「自部署の抱えている問題点」などを第三者として聞き取り調査の上で整理し、経営陣に従業員の意識状況度合いをフィードバックし組織・人事労務対策や職場体質改善に向けた判断材料の提供をします。

・組織・人事労務対策や職場体質改善、活性化に向けた優先課題の提案、および具体的な研修実施、給与・人員配置制度づくりや雇用調整のための諸準備などにも有効です。

### さいごに

確かに“困った人”は、直接会社への背任行為を行うような不良社員ではないかもしれませんが、むしろ本人には悪意がなく、物事を深く考えずに行動して周囲と不協和音を発生させ、結果的に会社や組織に打撃を与えてしまうケースが大半ではないでしょうか。実はこうしたケースが単に若手社員だけではなく、世代を超えて会社組織に蔓延し始めていることが大きな問題となっているのではないのでしょうか。

職場の“困った人”達を放置し彼らの素行をあげつらい「溜飲を下げる」のは簡単です。しかし、企業組織の優劣の要が人材に左右される以上は、“困った人”への対処を計画的に行わなければ、全体のモチベーションが下がってしまいます。

先ずは自社の“困った人”の矯正に向け会社としてやれる事、やれない事をハッキリと切り分けし、教育指導などの面で企業がやれる事については施していく必要があります。同