TROUBLE 2

勤務態度

部下を注意&指導しても口答え 仕事のヤル気を出させる方法は?

「部下が言うことを聞かない」(145人)も、新米管理職が抱える大きな悩みの一つだ。目を離すとすぐにサボる」(47歳・設計)、「仕事ができないくせに、文句だけは一人前でムカつく」(43歳・営業)などのコメントも多かった。

「ゆとりやミレニアルなど若い世代は、仕事の目的が出世や昇給よりも、自己実現や承認欲求、やりがいを重視する人が増えています。会社に対する忠誠心があまり高くないため、納得いかなければすぐに反発します」(前出・大室氏)

手懐けるためには、彼らの目的を満たすことが重要だと前出の午堂氏は話す。

「若い部下にはまだ大きな仕事をこなす力はないので、こまめに『期待している』と声をかけて少しずつ誘導しながら、小さな仕事でも成功体験を積み上げさせる。これで彼らの承認要求は満たされるとともに、さらにスキルアップをしていきます。そして彼が望む大きな仕事を与えるのです」

現場で増える年上の部下 尊重することが鍵!

ほかにも「年上の部下」問題に悩む人が多かった。大室氏は彼らが言うことを聞かない理由を「ビジネス経験が長い者としてのプライドを持っていたり、年功序列の文化で育ったために年下の言うことを聞くのは恥ずかしい気持ちもある」と、その根は深い。

では、どのようにマネジメントするのが得策なのか。午堂氏は次のように話す。

「いくら自分のほうが立場は上でも、"社会人の先輩"として最低限の礼儀は守りながら、困ったときに経験や人脈を生かせるよう"縁の下の力持ち"的ポジションを与えるのが活用のひとつです。ただし、管理職側に回る能力はないため、若い部下はつけさせてはいけません。その人にしかできない仕事をさせる"スペシャリスト化"すれば、チームはうまく回るでしょう。それでもダメだったら、見切る決断を」

つまり年上・年下も、求めるものを満たすことが重要。まずは面倒くさがらずに、管理職になったら、1対1の面談は必須だ。

課長はつらいよ!
新米課長でナメられている?部下の態度が悪すぎる
前田義之さん(仮名・44歳)

解決の心得
部下にこまめに声をかけ承認欲求を満たす
年上の部下は経験を尊重し専門的役割を与える
部下の承認欲求を満たす1対1の面談は必須

管理職が部下を「飲み」に誘うならどういう店を選ぶべきか?

ITがいくら進化しようとも、アフター5にお酒を酌み交わして本音で語り合う"飲みニケーション"は仕事を円滑に進めるために必要だ。ただし、部下を連れていくとなると、やはり支払いは上司の役目。とはいえ、現代の管理職も懐事情は苦しく、Q2のとおり奢れる総額は1万円以下がほとんどだ。それでも管理職としてのプライドはある。予算の折り合いがつき、部下が満足する店とは?

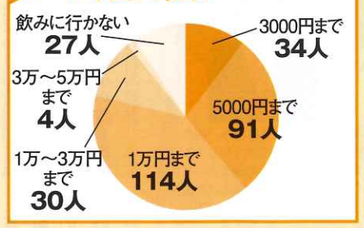
「やはり部下が普段行けないような店を選ぶべきです。銀座・赤坂の高級クラブに連れていっても、当然萎縮してしまうし、『まさか会社の経費で行っているんじゃないか?』と疑心暗鬼に陥られても困る。オススメはカウンター5~6席程度の女将が一人でやっているような小料理屋です。若者にはなかなかハードルが高く行かないし、席も近く腹を割って話せる。もしもあなたが口下手な上司だったら、事前に口利き役を"女将"に頼んでおけば仲を取り繕ってくれることもありますから」(前出・午堂氏)

馴染みの店は1、2軒をつくっておくのがベスト。ただ、本性が出るほどの飲みすぎは禁物とか。

「やはり現代の若手社員は、上司の一人芝居・説教をとにかく嫌います。あまり飲みすぎず、部下にお酌をしてあげるぐらいに聞き役に徹する。そして1軒目を終えたらサクッと帰すぐらいのほうが、部下も『カッコいい飲み方をするな』と、次回もついていきたくなりますから」

管理職はうまい酒を飲むのではなく、飲ませるものと心得るのも、現代のマネジメントの一つと言えるだろう。

Q2 部下との飲み会の支払いはいくらまで払う?



「飲みに誘う時期も重要。週末は部下もプライベートに割きたいので、仕事が少し落ち着く水曜あたりがベストでしょう」(午堂氏)

TROUBLE 3

ハラスメント

「髪形変えた?」でセクハラ扱い 怖くて部下と会話ができない

「ハラスメント問題」(132人)に悩む管理職も多いが、身を守るのは正しい知識と対応だ。社会保険労務士の石川弘子氏は次のように解説する。

「パワハラは、立場の優位性をもとに、業務上必要な範囲を超えて精神的、肉体的な苦痛を与えることです。怒鳴るような精神的攻撃はもちろん、上司から"無理を言われた"程度でも該当する恐れがあります。例えば『納期が近いから皆で乗り切ろう!』と残業、深夜労働、休日出勤を強いる過大要求もNGです。管理職として仕方ない部分ではあるので、部下が"不快"に感じないように、普段から良い関係性の構築が重要です」

その一方で、上司が部下からパワハラを受けるというケースも増えていると石川氏は話す。

「まずは最近多い"年上の部下"の『課長らしい仕事しろよ!』のような人格否定発言は要注意。若い部下でも、専門知識の浅い上司を追い詰める場合も該当。管理職の指示を無視、小馬鹿にするのは人間関係の優位性をもとにした立派なハラスメント。どちらのケースも思わず怒りたくなる場面は3秒は待ち、適切に注意してもダメな場合は、総務部まで相談を」

課長はつらいよ!
口癖が「それセクハラです」と騒ぐ部下がいて困る……
木下雅士さん(仮名・41歳)

女性部下を追い詰めるLINEのセクハラ

続いてセクハラ問題。女性の外見を褒めるのはNGと読者も認識しているだろう。ただ、石川氏曰く何げない言動も該当するとも。

「職場環境が害される『環境型』はやりがちで、例えば職場に刺激の強いグラビアのポスターを貼るのが例。制服系アイドルの写真集やDVDを見たとしても、『性を煽る』シーンがある場合はNGになる恐れがあります」

会社や接待の店などで、女性を口説く姿を"見せる"のも危険だ。そして、管理職が気をつけたいのがLINEによるセクハラだ。前出の平田氏はこう話す。

「例えば業務内容で長文を何度も送ったり、ラリーの中で『今度ご飯でも行くか?』と何げなく誘ってしまう。セクハラにならないように回りくどい文面にしても、相手が"精神的に負担"と考えれば該当してしまう可能性が高い。政治家の不適切発言ではないですが、その時々の発言、文面、行動を切り取られて、公開されても問題がないかどうか。新しく管理職になる人は、それらを踏まえて行動してほしいです」

自分も部下も守るには、意識を高く持っておきたい。

パワハラ解決の心得
怒りたくなったらまず3秒我慢せよ
人格否定発言をせず部下のミスだけを怒る
業務上必要な指摘ならパワハラにはならない

セクハラ解決の心得
外見を褒めるのは業務に関係なくNG
妻、娘が不快に感じることを職場でしない
ゲスさがダダ漏れするLINEは特に注意

これもアウト!? 意外にやってしまう「セクハラ」行動

- セクハラを避けるための長文LINEを送る
- 社内で「制服系アイドル」の写真や映像を見る
- 会社や接待で口説く姿を見せる

「セクハラは妻、娘、恋人に同じことをしても大丈夫かという基準で考えたらわかりやすいでしょう」(石川氏)。管理職の何げない行動に、女性部下は傷ついている可能性もあるのだ

「管理職はLINEを送る時間帯も考えるべき。やはり完全にプライベートの深夜帯は、"圧迫感"が増してしまいます」(平田氏)