

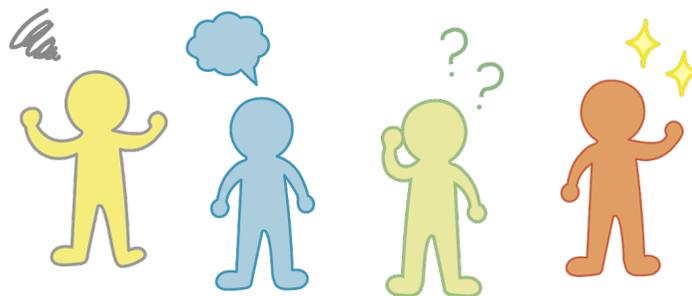
■ ラインケア 3 (L3)

ラインケアコミュニケーション実践編 コミュニケーションの実際



一社)日本精神科産業医協会 共同代表
日本CHRコンサルティング株式会社 代表
精神科専門医・認定産業医 渡辺 洋一郎

性格特性別 コミュニケーションの取り方



部下の性格的特性と上司としての配慮(1)

| | | 中心的特性 | Positive←生じうる傾向→negative | | 上司としての配慮 |
|----|---------|---|---|---|---|
| i | 外交的なタイプ | <ul style="list-style-type: none"> ・関心が外界にむかう ・外界との関係で満足感 ・人間関係を好む | <ul style="list-style-type: none"> ・明るい ・共同作業が得意 ・サービス精神旺盛 ・意見をはっきり言える ・新しいものを好む | <ul style="list-style-type: none"> ・一人が苦手 ・意見が表面的 ・計画性に乏しい ・飽きやすい ・自己顕示的 ・認められないと落ち込む | <ul style="list-style-type: none"> ・自主性を尊重 ・ほめる, 認める ・論点整理 ・考えを深める ・チームワークの視点 |
| ii | 内向的なタイプ | <ul style="list-style-type: none"> ・関心が内面に向かう ・限られた人間関係 ・控え目, 内省的 | <ul style="list-style-type: none"> ・思慮深い ・粘り強い ・計画的 ・孤独に強い | <ul style="list-style-type: none"> ・人間関係が苦手 ・納得しないと行動しない ・批判的になることもある | <ul style="list-style-type: none"> ・1対1で話す ・否定せず丁寧に聴く ・意義や目的を丁寧に伝える ・本人のペースをできるだけ崩さない ・ポイントごとに経過確認 |

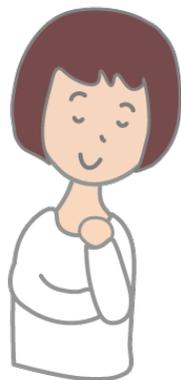
部下の性格別特性と上司としての配慮(2)

| | | 中心的特性 | Positive←生じる傾向→negative | | 上司としての配慮 |
|-----|---------|--|---|--|--|
| iii | 情緒的なタイプ | <ul style="list-style-type: none"> 感情や気持ちが判断や行動の基準になる | <ul style="list-style-type: none"> 面倒見がいい 情緒豊か | <ul style="list-style-type: none"> 論理性に欠ける 自己中心的 依存的 | <ul style="list-style-type: none"> 気持ちを十分に理解する 頑張りを認める 良いところを褒める 気持ちを認めたくえで、現実やルールは丁寧に伝える 達成可能な目標設定 |
| iv | 論理的なタイプ | <ul style="list-style-type: none"> 物事を論理的にとらえる 理論や理屈に関心が向く | <ul style="list-style-type: none"> 論理的, 客観的 冷静に行動 | <ul style="list-style-type: none"> 相手の気持ちに対する配慮に欠ける 理屈っぽい 冷たい | <ul style="list-style-type: none"> 筋道を立て論理的に説明 相手の気持ちへの配慮の指導 |

部下の性格別特性と上司としての配慮(3)

| | | 中心的特性 | Positive←生じる傾向→negative | | 上司としての配慮 |
|----|----------------------------------|--|--|---|---|
| v | コミュニケーションが苦手、他人の気持ちや場の空気が読めないタイプ | <ul style="list-style-type: none"> 相手の気持ちや周囲の空気を読むことが生来苦手 変化への対応、臨機応変が生来苦手 あいまいな表現が分かり難い 得意なことと苦手なことの差が大きい | <ul style="list-style-type: none"> 並外れた才能を有している部分がある 決められたとおりに行動するのが得意 | <ul style="list-style-type: none"> 空気が読めず場にそぐわない行動や発言をする 人間関係を築き難い 暗黙のルールが分かり難い 些細な変化にも適応困難 | <ul style="list-style-type: none"> 特性を理解する 良い面を活かす 特性、適性に合わせた仕事、仕事のやり方を考える 指示はシンプルに出す あいまいな表現は避ける ルール化、マニュアル化する |
| vi | 生真面目、几帳面すぎるタイプ | <ul style="list-style-type: none"> 秩序やルールに忠実 献身的 嫌と言えない 責任感が強い | <ul style="list-style-type: none"> 熱心に仕事に励む 完璧主義 忠誠心が強い 期待に応える | <ul style="list-style-type: none"> 疲れ果てるまで働いてしまう 自分の満足いくまで働く 休養を取らない 優先順位がつけにくい | <ul style="list-style-type: none"> 自信の特性の理解を促す 行動のコントロールを指導する 就労時間の管理 休みを取らせる 睡眠の確保を確認する |

年代別 コミュニケーションの取り方



「新入職員」とのコミュニケーション

- 信頼関係を築く
 - ・新入職員が「相談に行こう」という気になる関係性
 - ・「ありのままに話をしても否定されたり傷つけられることがない」という安心感
- 一人ひとりを理解しようと努める(個々で悩みや不安, 課題が大きく異なる)
 - 「自分を理解しようとしてくれている」という思いが関係性を深める
- 早急に説得, 解釈, 評価しようとしな
 - ・本人の悩み苦しみが理解できるまで聞く
 - 例)「なるほど, あなたにしてみれば, そういう状況でそういう気持ちで困っているのね」
- 矛盾した思いや考えが錯綜していることを受け入れる
 - 例)「こういう気持ちもあるけど, そういう気持ちもあって困っているのだな・・・」
- 価値観を押し付けない
 - ・本人が決めるべきことはそれを確認したうえで, 決められるように支援する
- 承認欲求が強い=落ちこぼれる, 排除されることへの不安が強いことの留意
 - ・良いところ, できている部分はしっかり褒める
- 本人の気持ちと現実が相反している場合には, 気持ちはしっかり受け止め理解を示したうえで, 現実原則を丁寧に伝え, 適応的な行動がとれるように支援する

「若手中堅社員」とのコミュニケーション

- 役割と期待を明確に伝え、同時にその視点で評価し成長を促す
 - ・ 新人や後輩を指導・育成する役割
 - ・ 新人・若手社員と管理職をつなぐパイプ役としての役割
 - ・ 自分の担当業務だけではなく部門全体をサポートする役割
- 業務上の創意工夫、担当業務のスキルアップ、専門的な知識や技術の向上など次の目標を伝え、ステップアップの動機を高める
- コミュニケーション能力、問題提起・解決力など今後リーダーとして必要になる能力やスキルについて説明し、納得を得て指導育成していく
- 新たな知識、技術を学ぶ姿勢を促し、機会を与え、評価する
- 本人からの相談、本人を支援する体制をつくる
- 一人ひとりの特性がはっきりしてくるので、パーソナリティを理解し、本人に合った指導をする
- メンタルヘルス不調に陥ることも少なくないので、医療が必要になる者を見落とさない

「中堅職員」とのコミュニケーション

- 今後の課題を「期待」として明確に伝える
 - ・ 上司，監督者としての視点，スキル，能力が今後のステップアップの課題であることへの理解を促す
 - ・ 対人マネジメントスキル，コミュニケーションスキルの成長を支援する（研修，カウンセリングなど）
- 周囲の人を世話したり，後進を育てたりすることで自己成長を感じさせるように指導する
- 後輩や部下への姿勢，対応，指導状況についてはしっかり観察し，指導すると同時に支援する
- 仕事に対する動機において，出世，肩書，外からの評価といった外発的なものではなく，仕事自体の意義，やりがいといった内発的動機を見出していくよう話し合う
- 自己の健康状態，健康管理，セルフケアを促す

「ベテラン職員」とのコミュニケーション

●信頼関係をつくる

これまでの人生のヒストリーを聞き、今はどういう気持ちで仕事をしているのか、職場についてどう感じているかなど相手を理解する

●本質的な話をする

- ・年齢とともに経験を重ねてきたものほど、表層的な事柄ではなく、より本質に近いことに関心があるので本質的な話を真摯にする
- ・提案を持ちかける場合には、「目新しさ」よりも、どのような意義があるのか、既存のものとのどのような共通部分があるのか、といった本質的なことを伝える

●褒めるのではなく感謝を伝える（褒める＝上からの視点）

- ・「後輩への指導」によるチーム・会社への貢献に感謝を伝える
- ・「後輩が感謝していた」ことを伝えるなど

「シニア職員」とのコミュニケーション

- 避けずにしっかり話し合う時間をとる
- できる限り本人のパフォーマンスにあった仕事を提供する
- 職場としての期待をきちんと伝える
- 仕事の役割は本人としっかり話し合い、その意義を納得してもらう
- 仕事における目標を一致させる
- 仕事の仕方においては裁量を与えた上でマネジメントは公平に行う
- 本人の活動により生じた良い点（職場風土の醸成、若手の成長など）
を伝え感謝する
- 「健康管理」をしっかり行う

お疲れさまでした。
渡辺 洋一郎

