

提言3

↓ アンガーマネジメントのススメ

自分の「べき」を見直し 適切な叱り方でパワハラを防ぐ

アドボケート・コミュニケーション(株)代表取締役
一般社団法人日本アンガーマネジメント協会理事

戸田 久美

パワーハラスメント防止のために必要な能力のひとつが「感情のコントロール」です。怒りの感情と上手に付き合ひ、適切な叱り方をするために習得しておきたい「アンガーマネジメント」の内容と具体的なスキルについて紹介します。

怒りと上手に付き合う 心理トレーニング

2020年6月に改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）が施行されてから、パワハラになるのが怖くて部下を叱ることができないという相談を多くいただくようになってきました。皆さん、部下をどうやって叱ったらいいのか悩んでいらっしやるようです。

アンガーマネジメントとは、1970年代にアメリカで開発された「怒りの感情と上手に付き合うための心理トレーニング」のことで

怒りの原因は あなたの中の「べき」

では、怒りはどんなときに生まれるのでしょうか。たいていの人は怒りの原因は他人や状況、出来事など自分以外のところにあると考えます。「上司が理不尽なことを言ったから」「ミスを繰り返す部下が悪い」などです。しかし、怒りの本当の原因はあなた自身の中にあるのです。相手にこうあってほしい、こうあるべきだというあなた自身の願望、理想が裏切られたときに怒りが生まれるのです。

自分の中の願望、理想を象徴する言葉が「べき」です。この「べき」が破られると人は怒りを感じます。日常のあらゆる場面で「べき」は出てきますが、あなたは、あなたの「べき」が誰にでも通じる「べき」であり、当然のことだと思っていないませんか？ここに落とし穴があります。まずは、怒りのもとになるあなたの「べき」を見直すところから始めてみましょう。

①「べき」は人によって違う

昨今、価値観は多様化しています。少しでも年代が異なれば、自分の当たり前が相手の当たり前ではないと

思ったほうがいいでしょう。

たとえば、「メモをとりなさい」と言われたとき、中高年の方々は「メモは書くものだ」と思うでしょう。しかし、今の若い人たちは、メモは写真に撮るのが当たり前です。また、昔は「仕事は上司の背中を見て覚えるものだ」と言われたものです。しかし、今はこの考え方は通用しません。若い人たちは、少子化時代の手厚い教育を受けて育ってきました。「先生、質問です！」と声をあげなくても、困った顔をするだけで学校や塾の先生は声をかけてくれます。私のところにも、「会社で困った顔をしていても、上司が声をかけてくれない」という相談があるほどです。

あなたの口から「こんなの当たり前だよ」「これは常識でしょ」「ふつう知ってるでしょ」「当然だよね」——このようなキーワードが出る時には要注意です。あなたの「べき」は相手の「べき」とは違います。自分の中の「べき」を振りかざして叱っても、相手にまったく伝わらなかつたり、相手が反発心を抱いたりすることにつながります。「こんなことは社会人として当たり前だろ！」と言われても「当たり前じゃないし、何が当

たり前なんだろう？ 全然わからない」となったり、最悪の場合、「常識がない人間だと言われた」とパワハラ問題に発展しかねないので。最近、民間でキャリアを積み、中途採用で地方公務員の世界に入ってくるケースも少なくありません。「役所では当たり前だよ」と言われても、「いやいや、私の前の職場では当たり前じゃなかった」という葛藤が生まれやすくなっています。

そもそも価値観はみんな違う、という意識で接することが必要です。自分の常識は相手の常識ではないと認識しましょう。

②「べき」の程度も人それぞれ違う

「ちゃんと確認しなさい」「しっかりと準備しなさい」「住民にはいいねいに接するように」「もっと誠意のある対応をしなさい」——このような抽象的な言葉を使って指示を出していませんか？ ここでもあなたの「べき」と相手の「べき」が違うことの認識が必要です。

たとえば、「メールは早めに返信しなさい」と言われたとき、あなたはどの程度だったか「早め」だと思いますか？ 24時間以内でいいと思う人もいれば、2、3日以内でいいんじゃないかと思う人もいます。1時

間以内にするべきだと思う人もいるでしょう。このように「べき」の程度も人によって違うのです。この「べき」の程度が共通認識されていないと、「ちゃんと報告してね」「ちゃんとしました」「いや、ちゃんとしてないだろう」という言い合いになることもよくあります。「報告するときには、結論から報告して、どんな事態があったのか時系列に並べて、共有してほしい。最後に、自分がどう考えたのか事実と分けて伝えてください」。このくらい具体的な指示が必要と考えるてください。

③「べき」は変化する

「べき」は、時代や立場、環境によって変化します。コロナ禍では、大きな「べき」の変化が起こりました。コロナ前は「顧客や住民のところに向いて話をするべき」と考える人が多かったと思いますが、今は「訪問すると相手に迷惑がかかるのでオンラインで打ち合わせをするべき」と考える人が多くなったのではないのでしょうか。また、働き方改革によって「男性にも育休は推奨されるべき」という考え方も浸透してきました。このように、時代や働き方によって「べき」も変わります。考え方を柔軟にしておかないと、いろいろな場

で自分の「べき」が破られ、イライラすることが多くなってしまう。

「怒る・怒らない」の境界線を明確にしてすり合わせる

ここからは、どうすれば自分の「べき」をうまく扱って怒りをコントロールし、適切な叱り方ができるようになるのか、について説明していきます。

大切なのは、「怒る・怒らない」の境界線を明確にすることです。この境界線が明確でないと、相手は「よくわからないことだ」と叱られた「今日は機嫌が悪いから叱られた」などと感じ、なぜ叱られたのかわからないまま終わってしまいます。人間関係を築くとき、自分はどこまでが許せるのか、どこからが許せないのか境界線がはっきりしていると、「私は

〇〇を大切にしています」ということを、相手に伝えやすくなります。

「怒る・怒らない」の境界線は、三重丸で考えます。❏(P16)をご覧ください。①の「許せるゾーン」は、自分の「べき」と100%重なる理想的な状態です。怒りはまったく感じません。②の「まあ許せるゾーン」は、100%〇〇ではないので多少イライラとはするけれど「まあ、いいかな」と許容できるゾーンです。

①のゾーンしかないと、許容できないことが多すぎてイライラしがちです。そこで、アンガーマネジメントでは、この②のゾーンを設けることを大切にしています。「せめて」「少なくとも」「最低限」という言葉を当てはめて、②の境界線を考えてみてください。③の「許せないゾーン」は、あなたの「べき」とはまったく相

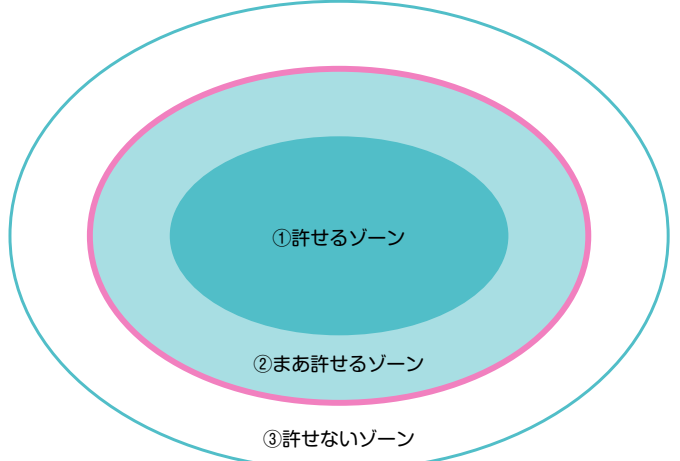


Profile

とだ・くみ

立教大学卒業後、大手企業勤務を経て研修講師に。銀行・生保・製薬・通信・総合商社などの大手民間企業や官公庁で「伝わるコミュニケーション」をテーマに研修や講演を実施。対象は新入社員から管理職、役員まで幅広い。講師歴29年。これまでのべ指導数は22万人に及ぶ。主な著書に「怒りの扱い方大全」(日本経済新聞出版)、「アンガーマネジメント」(日経文庫)、「アンガーマネジメント怒らない伝え方」[アドラー流たった1分で伝わる言い方](以上 かんき出版)、「働く女の品格」(毎日新聞出版)など多数。

図1 「怒る・怒らない」の境界線を明確にする



出典元：一般社団法人日本アンガーマネジメント協会

容れない、破られたら怒りを感じるゾーンです。
 では、「資料作成などの仕事を依頼したときに期限は必ず守るべき」を例に考えてみましょう。提出の期限は25日の12時までとしましょう。
 ①の許せるゾーンは、もちろん人によって異なります。12時ジャストに提出が済んでいればOKと考える人もいるでしょうし、提出された資料のチェックをしたいから30分前が理想、という人もいます。大切なのは、自分にとっての①を明確

にしておくこと、そして、指示を出すときに「私が指示をした仕事に関して、12時ジャストまでに資料を提出してね」と自分の①を明確に相手に伝えることです。
 では、②はどうでしょう。指示した相手の経験値がなくて仕事が順調に進まなかったり、他の重要案件が舞い込んだり、もしかしたら体調を崩したりして、期限に間に合わないこともあるかもしれません。そんなとき、「前日の就業時間内に、期限内に合わない理由とともに報告してきた」としたら②に当てはまるでしょうか。「せめて」「少なくとも」「最低限」相手がどのような行動をとっていたら、期限が守られなかったとしてもまあ許せるか考えてみてください。当日の朝になって「やっぱり間に合いません」と言ってくる、そもそも事前に何の連絡も相談もせずに期限を守らない。これは③のゾーンに当てはまるかもしれませんね。
 この「怒る・怒らない」の境界線を

にしておくこと、そして、指示を出すときに「私が指示をした仕事に関して、12時ジャストまでに資料を提出してね」と自分の①を明確に相手に伝えることです。
 では、②はどうでしょう。指示した相手の経験値がなくて仕事が順調に進まなかったり、他の重要案件が舞い込んだり、もしかしたら体調を崩したりして、期限に間に合わないこともあるかもしれません。そんなとき、「前日の就業時間内に、期限内に合わない理由とともに報告してきた」としたら②に当てはまるでしょうか。「せめて」「少なくとも」「最低限」相手がどのような行動をとっていたら、期限が守られなかったとしてもまあ許せるか考えてみてください。当日の朝になって「やっぱり間に合いません」と言ってくる、そもそも事前に何の連絡も相談もせずに期限を守らない。これは③のゾーンに当てはまるかもしれませんね。

表 やってはいけない叱り方、NGワード

やってはいけない叱り方	①人格攻撃をする	人格、性格、能力への攻撃はNG 「バカじゃないの!」 「この仕事、向いてない!」 「つかえないな」
	②人前で叱る	見せしめのため、吊るし上げるために人前で叱るのはNG メールやLINEグループでの公開叱責もNG
	③威圧的・追い詰めるような態度	怒鳴る モノに八つ当たりしながら 長時間の拘束(アドバイスも長いと説教になる)
NGワード	①「正確な表現」を心がける。決めつけない	「あなたはいつも～だ」
		「あなたは絶対～だ」
		「必ず～だ」
	②「曖昧な表現」をつかわない	「ちゃんと報告して」
		「きちんと計画を立てて」 「早めに返信して」
	③「なぜ?」で責めない	「なぜ?」を繰り返すと尋問・詰問になり、相手を追い詰める

設けるときに大切なことは以下の3つです。

①②のゾーンを広げる

自分の許容範囲を広げることでイライラする頻度が低くなります。また、相手の「べき」の背景に目を向けることで②が広がることもあります。「社会人であるべき」と新人社員に期待

②境界線を一定にする

したとしても、昨今は取次ぎの経験もなく、家族一人一台の携帯電話もあり、「他の人の電話はとるべきではない」と思う人もいます。相手のもつ「べき」の背景にも目を向けると歩み寄りもでき、許容範囲が広がることにつながります。
 図1の赤いラインが、怒る必要

のあることとないことの境界線です。自分の機嫌や相手によってこの赤いラインがブレないようにはしましょう。機嫌がいいときは、期限ギリギリに資料を提出しても怒らなかつた上司が、機嫌の悪い日には「30分前には提出しろよ！」と怒鳴ってきたら、部下はどう感じるでしょうか。単に感情的な人と思われて、どうしてほしいのかはまったく伝わらないだけでなく、相手に不信感を抱かれてしまうでしょう。

(3)自分の境界線を相手に伝える

どこまでが①なのか②なのか、どこからが③なのか、ふだんから相手と共通認識を持てるように言語化することが大切です。

「言わなくてもわかるだろう」はなかなか通用しない時代です。この境界線をすり合わせていくことが、円滑なコミュニケーション、ハラスメントの防止につながっていきます。

叱るときのポイント

「怒る・怒らない」の境界線を言語化し、相手とすり合わせたいうえで、許容できないことをされた場合には、指導の必要があるので叱つてい

いのですが、叱り方にもハラスメントにしないためのポイントがあります。「何を」「どのようにしてほしいか」明確にすることです。

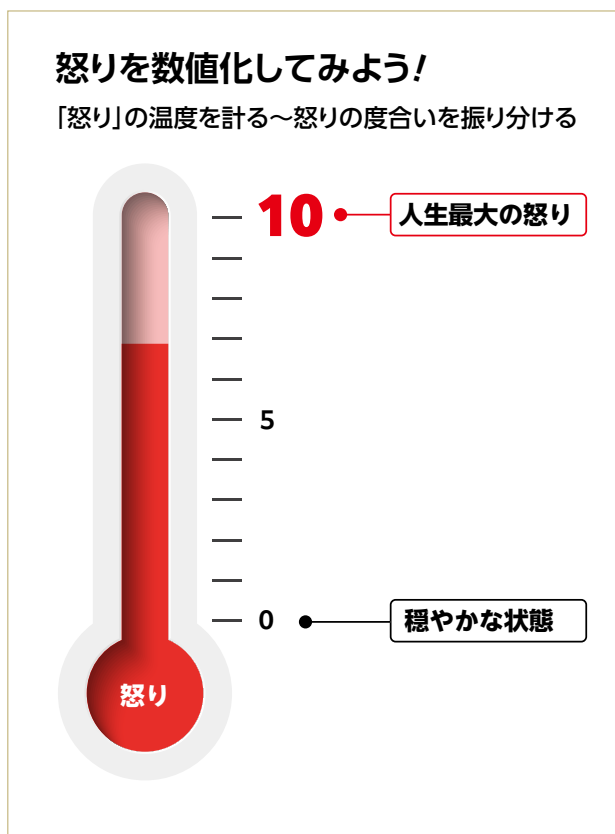
叱りながら論点がずれていく人が多くいます。「何を」を論点とするかはブレないようにします。そして「どのようにしてほしいか」を具体的に伝え、「なぜ」という理由も必要です。「職場で決まっているから」「みんなそうしているから」は理由になりません。なぜの理由に納得しないと、相手は自発的に動いてくれません。具体的にわかるように伝えましょう。

さらに、ハラスメント問題につながりやすい、やってはいけない叱り方とNGワードを表にまとめました。こちらも参考にしてください。

6秒をやり過ぎず スケールテクニック

とはいえ、日常の中でイラっとしてしまうことはあるでしょう。私がハラスメント行為をしてしまった人からよく聞くのが「ついイラっとして言ってしまった、やってしまった」という言葉です。イラっとしたときに怒りに任せて暴言を吐いたり、モノに八つ当たりしたりしてし

図2 スケールテクニック



出典元：一般社団法人日本アンガーマネジメント協会

まわらないよう、衝動をコントロールするのに役立つのが「6秒をやり過ぎずこと」です。6秒も経てば、怒りは消えないものの理性が働きまです。その6秒をやり過ぎずするための対処術のひとつが、怒りに点数を付ける「スケールテクニック」(図2)です。今の私の怒りは0から10までだと何点だろう、と脳が点数を付けることに意識を向けている間は、怒りに任せた衝動的な行動はしません。そして6秒をやり過ぎたら、本来、何がいけないと言わなければならなかったのか、どうしてほしいと言わなければならなかったのか、

というところに立ち戻ることができません。

アンガーマネジメントは、最初に申し上げたとおり「心理トレーニング」です。トレーニングはダイエットや筋トレと同じように、本を読んだり頭で理解したからできるようになるというものではありません。習慣になるまで繰り返し実践することで身につけていきます。ぜひ、職場内で互いの「怒る・怒らないの境界線」を言語化するところから始め、お互いに歩み寄り、パワハラのない職場づくりに役立ててください。