

今さら
聞けない

問題社員への対応

第①回 挨拶ができない新入社員

社会保険労務士 田代 英治



挨拶ができない、すぐに反抗する……。さまざまな人が集まる職場では、こうした社員によって周囲が悩まされているケースも少なくなく、配属先の上司等の関係者から人事部門へ相談が寄せられ、対応に苦慮された経験をお持ちの人事担当者は多いのではないのでしょうか。

本連載では、こうした法律だけでは解決できないような身近な問題社員のケースを毎回1つ取り上げ、日常的に問題社員と直接かかわる機会の少ない人事労務担当者が、配属先の上司への支援をはじめ、どのように対処すればよいのかについて、わかりやすく解説します。

事例

今年4月に経理部に配属され半年たった新入社員Aは挨拶ができず、困っていると、上司である経理課長より相談がありました。Aは、「おはようございます」「失礼します」といった挨拶をせず、こちらから挨拶しても返さないとのこと。社会人として基本中の基本のマナーである「挨拶」。それすらできないというのです。

上司・先輩がいくら注意してもなかなかいうことを聞かず、再三改めるようにいつているにもかかわらず改善されないため、職場としても手の打ちようがないということです。

このような社員には、どのように対応すればよいのでしょうか。

解説

このような社員を改善させるには、2つのアプローチがあります。1つは、「自らが挨拶を実践する」こと。もう1つが、「挨拶の効果や理由を粘り強く説明する」ことです。いずれも、人事担当者自らが直接指導するのではなく、現場レベルで対応してもらう必要があります。人事担当者としては彼らの相談に乗り、以下のような具体的なアドバイスをします。

一方で、人事担当者としては、ルールや制度、仕組み等によって、このような社員を改善に向かわせることができないか、最後の手段として検討してみます。

1 現場での対応策をアドバイスする

(1) 上司・先輩自らが挨拶を実践する

①自ら率先して挨拶をする

部下が挨拶をしないのは、上司自身が進んで挨拶を

していないことが原因であることも多いのではないのでしょうか。「挨拶ができる部下に育てなければ、上司である自分が率先して挨拶をする」ことが最も効果的な方法だと思います。

上司・先輩に対して挨拶を返さない部下がいても、決して感情的にならず、つとめて笑顔をつくり、目を合わせてもう一度挨拶をするようにします。相手は、「部下である自分から先に挨拶をしなればいけなかった」と反省することでしょう。仮に一度や二度では気づかなくても、続けていけば、「上司や先輩に自分が先に挨拶をしないのはとても失礼なことだ」ということに気づくことでしょう。

それでもなかには、なかなか挨拶ができない社員もいることでしょう。ここで、「無視された」とか「失礼だ」と感情的になるのはよくありません。その部下に厳しく注意したとしても、お互いに気分が悪くなるだけで、挨拶本来の目的が損なわれてしまいます。たとえば、「おはよう。挨拶すると気分がよくなるよね」等と、明るく笑顔で接してあげれば、部下も挨拶を返すことができるようになるはずですよ。

もし、こちらから挨拶しても、頭を下げるだけだったり、声が小さかったりするときは、「もう少し声を出してみよう」と軽く注意します。

本来は新入社員から挨拶すべきところですが、できない者にそれをいっても仕方がありません。自らが挨拶のお手本を見せるのも効果があると思います。

そこで、自分が目上の人に挨拶する姿を見せ、目下のほうから挨拶する姿勢を認識させましょう。新入社員のように若く、挨拶ができない者のなかには、挨拶したくないのではなく、挨拶するという習慣がない者もいることでしょう。そのような人たちは挨拶することが当たり前なのだという認識ができ、どのように挨拶をすればよいのかがわかれば、挨拶をするようになる可能性が高いと思います。

②部下への声かけによる信頼関係の強化

上司・先輩との信頼関係ができれば、自然と挨拶をするようになるとも考えられます。上司の側から挨拶

に加えてひと言声をかけることで、部下の信頼関係を強めることができます。毎朝、部下の顔を見たら挨拶の後にひと言声をかけます。仕事が一段落したとき帰りがけに声をかけます。困った顔をしていたり、ふだんと違う行動していたりしたら声をかけます。本当に短くてありきたりの言葉でよいと思います。そして、このときのひと言に少し工夫をすると、もっとよい関係がつけられます。つまり、声かけの大前提は、1人ひとりの部下に関心を持つことです。

部下が仮に10人いるとします。それぞれの特徴や最近の状況をあらかじめよくわかるようにしておいて、「昨日は遅くまでご苦労さま」「もう体調は回復したの」「今日から新しい仕事だね」「この間教えたこと、もう君1人でやれるかな」というように、その部下の状況や特徴を捉えて声かけができると、さらに信頼関係が深まるものです。

部下を指導するには、ふだんからその心の準備が必要です。そうした心の準備は部下にも移り、部下はしっかり聞いて覚えようとするのです。そうした声かけだけでも、十分な教育をしたことになることが多いものです。

③挨拶から始まる組織活性化や快適な職場環境づくりを意識する

組織の活性化や快適な職場環境の基本は、元気な挨拶から始まるといえます。

筆者が営業部の課長として新たな部署への異動で経験したことです。異動直後、その職場は、だれも元気に挨拶をしない活気のない状態でした。

そこで、私はある人のアドバイスを受けて、「まずは自分が元気な声を出して挨拶する。月曜日から始めて、少なくとも1週間は続けてみる」ことにしました。

初日の朝、私が大きな声で挨拶をしても、職場のだれからも挨拶は返ってきませんでした。それでもかまわず続けていたら、週の半ばには半数近くが挨拶をするようになり、5日目の金曜日にはほぼ全員が挨拶を交わし合えるようになりました。その後も状態は定着し、職場の活性化につながりました。

挨拶は「気持ちのキャッチボール」です。だれかが気持ちよくボールを投げなければ、何も始まりません。職場で上に立つ者ほど、「先に相手が変わることを期待しない」「自分からまず始める」「そして本気で続ける」ことが大切だと感じました。

上司が率先して挨拶する姿勢を示し、気持ちを伝える一方で、挨拶から始まる快適で効率的な職場環境を意識し、部下に、朝の挨拶から日常業務が始まるということを示すのもよいでしょう。

たとえば、「おはよう。昨日の問題の件だけど、よく考えたら～だよな」というように、挨拶はそれだけで完結するのではなく、日常業務につながるキーワードであることに気づかせるのです。

このように、部下が、挨拶は人間関係のみならず円滑な業務遂行にも欠かせないものであるという実例を目にし、ごく自然にその輪の中に巻き込まれることで、無意識のうちに挨拶が習慣化されていくことになるのです。

(2) 挨拶の意味や理由を粘り強く説明する

今どきの新入社員にコピーを頼んだら、「私がコピーを取ることに何の意味があるのですか」と断られたというような話を聞くことがあります。このような社員に対しては、面倒ではありますが、納得させるために、なぜその作業が必要なのかを説明する必要があります。

基本的な作業や動作ができない社員に対してどこまで説明すべきかについては、その相手によってそのつど判断し、対応することが大切です。たとえば、電話に出ない新入社員には、「お客さまあつての仕事」だと説明しましょう。最近は、留守電に切り替わる電話や携帯電話に転送される機能が備わっているため、「(電話が鳴っても)電話に出る必要はない」と考える新入社員もいます。

電話に出ない新入社員に具体的な理由を聞くと、以下のような理由があがることが多いようです。



- ・自分が電話に出なくても、同僚が気づく
- ・自分が出ても、どうせ対応できない
- ・電話に出ると、自分の業務効率が悪くなる

だれも出ないといった状況が続けば、「今後この会社との取引は辞めよう」といった事態にもなりかねません。まずは、顧客があつての仕事だということを認識させる必要があります。このようなことは、上の世代にとってはとても面倒ですが、丁寧にそのマナー・行為・仕事はなぜ必要なのか、どのよう役に立つのかを順序立てて丁寧に説明することが必要です。

そのマナー・行為・仕事が必要であること、それらのやり方、失敗してもフォローすることを伝えれば、その社員もやってみようとするはずです。

挨拶についても、「挨拶することにどんな意味があるのですか」「そもそも挨拶って、なぜしなければならないのですか」などと、純粹に問われることがあるかもしれません。その場合には、どのように返事をしたらよいでしょうか。以下のような答えを用意しておき、いつでも答えられるようにしておくといよいでしょう。

- ①挨拶は相手を認める行為であり、ビジネスに必要であること
ビジネスを円滑に進めるうえで、挨拶は欠かせ

ないことはいうまでもありません。また、挨拶とは、「相手の存在を認めていることを、積極的に伝える行為」ともいえます。もし、挨拶ができない部下がいれば、それを正すのも上司の仕事です。

元気でさわやかな挨拶ができるだけで、「やる気がある人」とみられたり、周りの人から評価されたりします。特に朝の挨拶は大切で、「おはようございます」のひと言で、落ち込んでいた気分が晴れることさえあります。挨拶はコミュニケーションの基本です。

たかが挨拶と侮ってはならず、挨拶が活発なチームは、必然的にコミュニケーションの総量が増え、業績にもよい影響を与えます。挨拶ができない社員に対して、このような挨拶の必要性・重要性をしっかりと伝える努力をしてはいかがでしょうか。

②挨拶は自分のためにするものであること

挨拶に対する考え方（たとえば、「挨拶をしたら挨拶が返ってくるのを期待する」のような受け身の考え方）を改めて、「挨拶は自分のためにするものである」と目的意識を変えてみてはどうかと話してみます。

そもそも挨拶をすれば、自分自身が心地よくなり、その分、得をした気持ちになります。このように「挨拶は自分のためである」の意識で、年齢や立場に関係なく、挨拶をしていくことで、さまざまな相手から挨拶が返ってくるようになることも多いと思います。

先に挨拶をしたならば、挨拶をして気持ちがよくなり、しかも挨拶をしない社員に挨拶を促す効果があります。まさに一石二鳥であることを伝えてみてはいかがでしょうか。

2 | 人事部自らができそうなことを検討する

人事担当者としては、現場へのアドバイスのほかに、このような社員を、ある程度の強制力を持ったルールや制度、仕組み等によって改善に向けて動かすことができないか、以下のような点も一度検討してみてもよいかもしれません。

(1) 挨拶を評価の対象とする

職場のなかで挨拶をする・しないは、仕事以前の社会常識・マナーの問題です。また、Aさんが持って生まれた性格やこれまでの人生経験に由来しているかもしれません。

そのように考えるとなじまない考え方かもしれませんが、挨拶ができない社員に対してマイナス評価（減点）とするような対応も、選択肢の1つと考えられます。ただし、人事考課の基本は、仕事（職務）を遂行する能力・取組姿勢・結果を評価するものであることから、これをどのように考えればよいでしょうか。

Aさんが挨拶をしないことによって、業務上具体的な不都合を引き起こしているのであれば、その具体的事実をあげて評価に反映すべきですが、そうでなければ、考課の対象にはならないと考えられます。また、執務態度考課の項目のなかで評価しようとする場合、挨拶のような「やって当たり前」のことが、はたして対象になるのかという疑問もあります。

もし、「挨拶をしなさい」という業務命令があって、挨拶をしないのであれば、服務規律に違反するとして、規律性をマイナス評価することも考えられますが、挨拶は業務命令によってするものではないと考えられるほうが適切です。

このように考えていくと、人事考課によって、挨拶をしないAさんの態度を改めさせようとするのは、なかなか難しく、現実的ではないように思います。やはり、上記1で指摘した現場でのアプローチによって、気持ちよく挨拶をすることが、周囲の人たちにもAさ

んにとってもよいということを感じさせることに、まずは取り組むべきだと思います。

(2) 挨拶をしない場合にはペナルティもありうるとする

次に、懲戒処分の対象とするのはどうかと考えてみます。挨拶しなさいと何度いっても従わない部下に、たとえば、「再三の指摘にもかかわらず、挨拶しなかったことで懲戒とし、減給等の処分もありうる」と通告するとしたら、どうでしょうか。

この場合、挨拶しないことによって不利となるのはAさんですので、本人が「挨拶ができないと減給になるかもしれない」と真剣に考えるかもしれませんし、その結果、改善に向けて努力を始めることも考えられます。

挨拶のような職場のマナー・ルールや指示に従わない社員がいるとき、本人ではなく職場が困る状況になっていることが多く、本人は自分の行動によって不利が生じるわけでもなく、特別な痛みを感じることもありません。この環境が本人の問題行動を助長しているのかもしれない。行動を改めなければ不利な環境となることで、本人の意識が変わることが期待できそうです。

人は、それが必要だと感じれば動きますが、動かないということは、いまは必要性を感じていないということになります。本人を変えようとするのではなく、システムやルールの適用（挨拶をしない場合には減給となりうることを厳しくすることで、本人が動くようになる可能性があります。

実際には、このような対応は懲戒権の濫用だと主張されることも考えられることから、慎重に検討を進めることが必要で、容易には実施できないものと考えます。そもそもこのような方法が問題社員への対応としてふさわしいかどうか、疑問を感じるのも事実です。

しかしながら、現場でのアプローチでも改善できない場合の最後の手段として、このような会社としての対応策（考課に連動させたり、懲戒の対象としたりする）を検討することも、場合によっては必要かもしれません。

ポイント

人事担当者としては、このような社員を放置することなく、現場管理職を支援すべく具体的なアドバイスが求められます。

「鉄は熱いうちに打て」といいますが、新入社員のうちにしっかり教育し、対応しておかないと、「(挨拶はしなくても)これでよいのだ」と勘違いしてしまいます。いずれは、何度いっても聞かない問題社員になっていることに気がつきます。

そうなってしまったら、正直、手遅れかもしれません。筆者の経験からも、挨拶をしない、遅刻をしない等の基本ができずに放置され続けた中堅社員を直すことは、本当に大変だと感じます。現場レベルで、上述のような「上司自らが率先して挨拶をする」「挨拶の効果や理由を粘り強く説明する」等、地道なことを続けていく必要があります。

人事担当者としては、それらを全力で支援することが求められます。

【毎月15日号掲載】



田代 英治 (たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の实务と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。