

午前 知識編



人事・管理職への効果的なアプローチ マネジメント・コンサルテーション

合同会社労務トラスト EAPコンサルティング部

臨床心理士 近藤 雅子

合同会社労務トラスト copy rights all reserved

本日の内容

1. 組織へのコンサルティング予備知識
2. マネジメント・コンサルテーションのステップ
3. 現場で使える
マネジメント・コンサルテーションのポイント
4. ロールプレイ

1 . 組織へのコンサルティング

必要な予備知識

マネジメント・コンサルテーションとは

- ・ 管理監督者・人事総務担当者・経営者からの
部下や社員への対応方法に関する相談に応じること。
職場の組織に関する問題も含まれる。
- ・ 問題を定義し、目標を設定する、問題解決的なコンサルテーション。

- ・ 最近、元気がなく休みがちな部下にどう対応したらいいか。
- ・ 休職を繰り返す社員にどう対応したらいいか。
- ・ 復職する部下の受け入れ態勢はどのようにしたらいいか
- ・ 産業医との連携方法がわからない。

安全配慮義務と自己保健義務

安全配慮義務

労働契約法において、事業主が労働者の身体と生命を守らなければならない義務。

1. 危険予知義務

労働者の周囲にある危険を予知すること。

2. 結果回避義務

予知した危険が生じないように、事前に対策を講じること。

自己保健義務

労働契約において、常に健康管理をして健康を維持し、会社に対して十分な労働力を提供できるようにすること。労働災害防止のための参加と協力

事例性と疾病性

事例性（業務上の問題）

「勤怠が不安定」「仕事のミスが増えた」「上司の指示従わない」など、**職場で問題になっている客観的な事実**

疾病性

「幻聴がある」「夜眠れない」「パニック発作がある」など
症状や病名に関することで、専門家が判断する分野
のこと

MCON: よくきく失敗例

- コンサルタントの態度、言葉遣い、挨拶がない
- 上から目線
- 会社(上司・人事・産業医)を悪者扱いする
- 話はよくきいてくれるが、で、どうしたらいいのか助言がない
- あいまいなアドバイスで、結局何をしたらいいのかわからない

「組織の視点」

医療福祉の専門職は気を付けよう

- 「組織」は共通の目標を持って前に進んでいく
- 「あるがままでいいんだよ(?)」
- 公平性：給料分は働くこと
- 生産性という視点を持つ
- 労務管理
- 昇進昇格を目指すこと、競争は悪いことではない
- 誰が「意思決定者」か
- 組織における責任：ほうれんそう(ブラックボックスは嫌われる)
- 離職は問題

2. マネジメント コンサルテーションの ステップ

6つのステップを考える

マネジメント・コンサルティングのステップ

1. 問題(主訴)のヒアリング
2. 職場のリソースの確認
3. 問題の再定義、目標の設定
4. 問題解決の計画を立て、障害を分析
5. 代替案の設定
6. アクションプラン

1. 問題（主訴）のヒアリング

- 「どのようなご相談ですか」(問題)
「この問題がどのように解決されることを期待していますか」(ゴール)
- フォーマルリファアーか、インフォーマルリファアーか
- パフォーマンスリファアーか、心配リファアーか
- パフォーマンスの問題
- 過去の問題解決への努力を確認

パフォーマンスへの影響（「いつもと違う」部下の様子）

1. 遅刻、早退、欠勤が増える
2. 休みの連絡がない（無断欠勤がある）
3. 残業、休日出勤が不釣り合いに増える。
4. 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する。
5. 業務の結果がなかなかでてこない。
6. 報告や相談、職場での会話がなくなる
（あるいはその逆）
7. 表情に活気がなく、動作にも元気がない
（あるいはその逆）
8. 不自然な言動が目立つ
9. ミスや事故が目立つ
10. 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

2. 職場のリソースの確認

「この件は、どの方と対応していますか」

「この件をサポートしてくださる方や窓口はありますか？」

- EAP以外に、職場にどのような問題解決のために利用できる資源(部門やキーパーソン)があるか
人事、上司、産業医、保健師、カウンセラー、同僚、相談窓口等々
- チームで対応する必要があるか、誰とチームを組むか

3. 問題の再定義、目標設定

「改めて、今回の件を考えると、問題になっているのは〇〇で、
まずは〇〇を目指したいということですね」

- 当初あいまいであった相談に関して、これまでの対応や情報を整理して、真の問題（主訴）、
解決に向けての目標設定を行う。
- リスクの確認（個人、組織）



4. 問題解決の計画を立て、障害を分析

—「目標達成のためにどのような対応が考えられますか」

「実行した際に、想定される障害になる問題がありますか」

— 過去の対応を振り返り、効果の有無を検討する。

— 計画を立てる際は、必ず予想される障害を検討する。(バリア分析)

- ・本人に問題の自覚がない、キーマンの理解が不十分

- ・感情的な障害:相手の反応が不安、

- 評価が下がることへの不安、 イネイブリング

— 障害対応方法を決めておく。

5. 代替案の設定

「当初の計画がうまくいかなかったら、〇〇をしましょう」

「〇〇さんから話をしてうまくいかなかったら、〇〇さんとの面接を設定しましょう」

- 計画がうまくいかなかったときの代替案を立てておく



6. アクションプラン

「それでは、いつまでに、誰が何を行うか、確認しましょう」

「うまくいかない場合は、ご連絡ください」

- 役割分担を決める
- 計画の進捗について、どのようなタイミングで
情報共有をするか決めておく。
- 次回のコンサルテーションの日時、
参加者等を決める。



マネジメントコンサルテーションの 実際

- 1回で終わることが多い。
- チームを組まずに終わることも多い
- マネジメントリファーマ(上司人事から紹介された社員の面接)に至らない場合も多い。
- 具体的な対応方法、専門家としての意見を求められることが多い

3. 現場で使える マネジメント・コンサルテーションの ポイント

初心者が対応する際のコツ

MCONのゴールは何か

- ラポール形成

来てよかった！話してよかった！

- 「お困りごと」が整理できて、真の問題が明確になる

- 個人と組織における、リスクのスクリーニングができた

- 解決のためにやるべきことが1つ見いだせた

（これ以上問題を悪くしない対策がわかった）

おススメ！ 人事コンサルの流れ

1. 導入:あいさつ、自己紹介
2. 主訴:お困りごとを伺う
3. 誰に相談したか、周囲の人の意見をきく
(リソース確認＋過去の対応＋組織の状況)
4. 相談者の意見、現在のプラン、障害を確認する
5. 補足的な情報収集: リスク・会社の方針、意見の確認
6. コンサルタントより提案(2ー3案)
7. 提案への感想、質問を確認
8. 今後の対応

1. 導入：あいさつ

ー あいさつと自己紹介

資格などについては伝えた方がよい。

ー ねぎらう

管理職・総務人事は忙しい。

気になる社員のために時間を割いて、

足を運んでくれたことを

ねぎらい、ほめる。



2. 主訴：お困りごとを伺う

- 「今日はどのようなことでいらっしゃいましたか」
- 誰かの紹介できたのか（相談のモチベーション・情報共有先）
- 「パフォーマンス」「事例性」「リスク要因」を頭において話をきく
 - いつから、きっかけ、頻度、
身体症状・事故・自傷他害・ハラスメント等
- 来所のきっかけになった出来事を確認する。
（これが一番のお困りごとに関係することが多い）
- 相談者も混乱していることが多いので、ていねいに対応する

3. 周囲の人の意見をきく

(リソースの確認＋過去の対応＋組織の状況)

- 「この件に関して、今までどなたかに相談しましたか」
- 「(相談した)上司からどのようなアドバイスをもらいましたか」
- 「あなたはそのアドバイスについて、どのように考えていますか」

- 誰に相談したかで、相談者のコーピングスキルが把握でき、キーパーソン、過去のうまくいかなかった対応、職場の人間関係、組織の状況を把握することができる。本・ネットのこともある。
- 周囲の人の助言の内容をよく覚えておく。(引き出しが増える)
どのような助言だと実行しやすいのか、受け入れられやすいのかが把握できる。

4. 相談者の意見、現在のプラン、 障害を確認する

- 「この件について、どのような対応がよいと考えていますか」
- 「その方法を実行することに何か課題（障害はあるのですか）」
- 「他の人の意見をきいて、どのように考えていますか」

- 相談者がプランを話したら、必ずほめる。
相談者の案のメリット、デメリットを伝える。
- 真の問題を確認し、
解決に向けての課題を共有する。

5. 補足的な情報収集： リスク・会社の方針、意見の確認

- 「先ほどの件について、もう少し教えてください」
「夜眠れないなど、体調不良についての話がありましたか」
- 「この件について、会社はどのような方針なのですか」
- 補足的な質問をして、
リスクアセスメント等を行う。
- 会社の考え、組織の方針について
確認し、この後の提案に反映させる。



6. コンサルタントより提案(2ー3案)

- 「この件については、2つの方法があると思います。
それぞれメリットとデメリットは〇〇。
私は今回はA案をおすすめします。なぜなら〇〇だからです。」
- 当日に最低限、①リスクと緊急性(受診の必要性等)、
②情報共有については言及する。
- 具体的な対応方法は、情報を確認して後日お伝えしたい、でもいい。
- 提案は、相談者や周囲の人の意見と同じでよい。(混乱させないこと)
- 具体的な行動レベルでの対応を伝えること。

6. コンサルタントより提案(2ー3案)

- ー 提案は、「選択できること」が大切。「何もしない」という選択肢もある。
- ー 一方向からの情報であるので、断定的な表現はなるべく避ける。
断定的な表現はしないが、提案ははっきりと行動レベルで伝える。
- ー 命令口調にならない。「〇〇という対応はいかがでしょうか」
「～というやり方がありますが、どのようにお考えですか？」
- ー 「アイ(私)メッセージ」を使う。
「私は今回はこの方法がいいと思います。」
- ー リファァー先の情報は、社内社外ともに押さえておく。

7. 提案への感想、質問を確認

8. 今後の対応

- 「2つのプランを提案しましたが、どのようにお考えですか」
「実際にやってみたら、どうなるでしょうか（想像してもらう）」
「どんな言い方をするか、イメージできますか？」
- 話し合って、具体的なプランとバリア分析を行う。
- 「コンサルタントの提案を実行しない」という選択肢もある。
組織としての決定にゆだねる姿勢。
- リスクが高い場合は、このまま放置したらどうなるかを想像していただく。
- 「また何かあったらきて下さい」「経過を2週間後にお聞かせ下さい」

医療専門職のための こころのお医者さん 会員制の口コミサイト

Mリスト

あなたに、
同志はいますか。

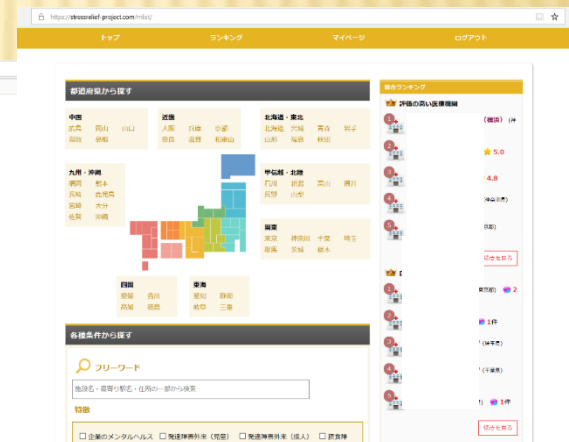
プロジェクト
ストレス解放戦線

産業領域で働く臨床心理士や産業医、保健師、看護職等の医療専門職が同志となって、
精神科の医療機関情報を共有していく**会員制口コミサイト**です。
専門家の口コミだから信頼度高！アクセスお待ちしております。

<https://stressrelief-project.com/mlist/>



- ✓ 全国の精神科・心療内科
医療機関7700件掲載！
 - ✓ アルコール/リワークなどの
特徴から検索可能！
- みんなで作る
みんなのサイト！



口コミサイトへの広告掲載および利用方法については下記にお問合せ下さい。
info@mind-inc.jp/ ☎03-6452-9702【合同会社 労務トラスト】

労務トラストより近藤雅子が登壇します

【奉行クラウドフォーラム2021】オンライン開催・参加費無料



オンラインセミナー

「中小企業の「パワハラ防止法」義務化直前！ 専門家が事例を交えて解説する ハラスメント対策7つの取り組み」

講師：労務トラスト 近藤雅子

2022年4月から始まる，中小企業のハラスメント対策義務化に向けて必要な対策は何か，事例を交えながらお伝えしていきます。
企業の人事・総務の方向けのセミナーですが，産業保健専門職のお役に立つ内容となっています。
ハラスメント対策にご興味のある方，ぜひご参加下さい！
WEB事前登録制，参加費無料です！

セミナー開催日時：2021年12月8日（水）16時～16時40分

詳細 <https://bugyo-event.jp/seminar/S9>

