

なぜ、今だにパワハラを克服できないのか！

2023. 3. 15
社労士前田康彦

1. パワハラの行為者は
役員以外の上司が最も多く(67.9%)、
次に役員(24.7%)

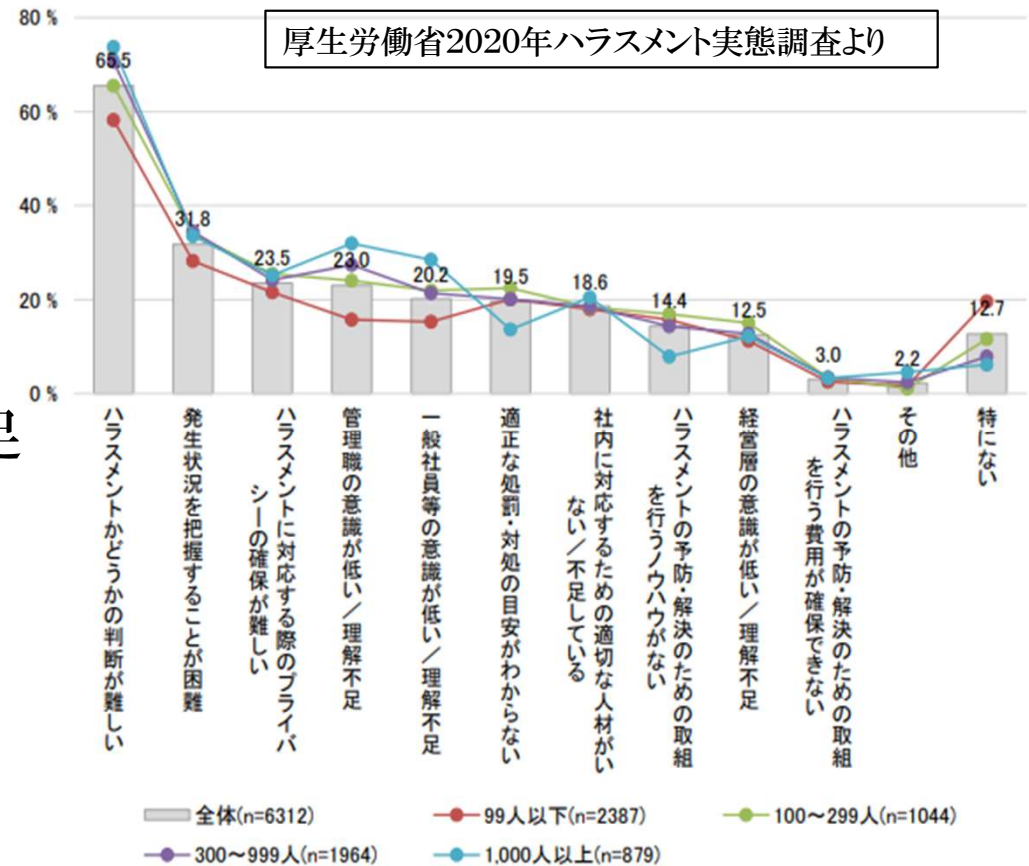
2. 予防・解決の取り組みを進める上での課題

- ①ハラスメントかどうかの判断が難しい
- ②発生状況を把握することが困難
- ③管理職及び一般職員の意識が低い・理解不足

3. 今後実施した方が良い取り組み

- ①コミュニケーションの活性化・円滑化の取り組み (34.4%)
- ②職場環境の改善のための取り組み(28.7%)

図表9 予防・解決のための取組を進める上での課題 (従業員規模別)



A事例 有能な上司の場合、問題ないか？

リーダーの役割は二つある

① 一つは、組織に期待されている目標を達成すること。

② もう一つは部下を育てること。

部下をどう育てるか

• 部下に「良い習慣をつけさせる」こと。

最も大切なことは、「人としてあるべき原理原則」を行うこと。「人にあつたら挨拶する」「時間を守る」「相手を思いやる」「間違ったことをしたらすぐ謝る」など日々指導すること。

• 良い習慣の二つ目は、「戦略的に計画を立てる」こと。

同じ仕事でも2週間かかる人もいれば、1週間の人もいる。その仕事に対する重要度の評価と段取りの差です。

• 三つ目は「優先すべき業務は何かを正しく選択すること」

タイムマネジメントというのは時間の管理ではなく仕事の管理

• 四つ目の習慣は重要な仕事は終わってから、その結果をフォローアップし次のレベルに繋げること

• 五つ目は適切なコミュニケーションをとること。

部下に接する対応について気を付けるべきこと

① 部下はそれぞれ能力も性格も違うので、その部下の個性にあつた対応、指導の仕方をすること。

② 上司が目配りをしなければいけない人は、できる部下ではなく少し遅れ気味の部下。

できるだけ仕事は部下に任せ組織全体の管理と運営に時間を割く。部下を育成したり相談に乗る時間を取らなければならない。

【上司の家庭環境】

• 私の子供の長男は自閉症、妻は肝硬変とうつ病を患い数十回もの入院を繰り返す。

• 従って、仕事の時間は、9:00～17:00までを厳守。

【同期トップで取締役】

• 会社では大阪・東京と6度の転勤、破綻会社の再建や様々な事業改革など多忙を極め、仕事は全力で取り組む。同期トップで取締役となる。ただ、社内の実際の評判は？

【B事例】 パワハラのは訴えは、親の心子知らずか？

当日のみ

パワハラのは訴え(真意はどこにあるか)

【無視】 一部の職員へのあからさまな無視
相手が挨拶しているのに無視

【感情】 その日の気分で職員にいら立をぶつけ
たり、機嫌が悪いと挨拶を無視し、職員
に冷く当たる。
(少なくともそのような印象を与えている)

職員思いで良い所、見習う部分も一杯あるが、その
日の気分次第で職員らに八つ当たりする態度は、人
として行ってはならない。変わってくれる事を祈る。

* 無視→人の基本的欲求である「認められ
たい」という気持ちに阻害され、
意欲を減退させている。

仕事ができる「専制型リーダー」の言動に
よる職場の疲弊、口を挟める人がいない。

パワハラのは訴えを聞いた上司の本音！

・この数年間、コロナ禍の中、法人内でクラスターを
発生させないという気概で、毎日を過ごしてきた。
コロナ発生以降、公共交通機関にも乗らず、外出せず、
細心の注意を払ってきた。

・匿名で内部の批判を繰り返し、本気で組織を変えたい
なら、正々堂々、もっと別の方法があるはず。

・上司の信念・情熱が理解できないなら、他へどうぞ。
反抗期の子供が、親に養ってもらっているのに悪口を
言っているようだ。

* 我々は、精一杯努力している。自らの努力は
棚に上げ、悪口を言っているという認識。
「専制型リーダーの応援団」になっている。

専門家に求められる視点とは！

・「産業保健職の中立」ということに関連して小島健一弁護士は、「中立というと“どちらの味方にもならないなら、積極的に案件に関わらないほうがいい”と考える人がいるかもしれないがそれは違くと述べられている。

・ 専門的で客観性のある知識や情報を駆使して、問題解決を支援するのが、専門家の役目。

・ 専門的な知識とは、組織に完全に依存せず外部の視点を保持できるためのものでもあり、そういう意味では中立性というより、独立性という言葉の方が合うかもしれない」と述べておられる。

(さんぽ会フェースブックより引用)

「B事例」のケースの場合の対応

1. 課題

設立後、数十年を経て、理念の学習再徹底

1) 幹部と部下のコミュニケーションギャップ
双方の意思疎通を図る会議体の見直し等

2) 経営幹部の本来のリーダーシップの向上
日頃の仕事に対する指導・援助の見直し

2. 対応 『専制型リーダー』への対応

一方だけが悪いと攻め合うのではなく、原点に戻り、仕事への取り組み方の守るべきルールを定め、相互の対話を重ね、日々の成功体験を積み重ねて、信頼関係を向上させ、双方が学び成長できるように支援していく。

『風通しの良い・働きがいのある職場』づくりのために

何より大事なことは、和顔愛語の精神で、お互いに尊敬しあい、何でも相談できる信頼関係づくりが大切です。この度「職員行動心得」及び「役職者心得」を作成しました。全員の力で、『風通しの良い・働きがいのある職場』を創り上げていきましょう。

1. 『風通しの良い・働きがいのある職場』づくりの職員行動心得5か条

- ① 穏やかな笑顔で明るい挨拶、思いやりのあるお声がけを励行します。
- ② 一人ひとりが、自らの使命と役割を再認識し、責任をもって行動・遂行します。
- ③ 相手への敬意を忘れず、自分の考え・意見を持ち、対話を通して、お互い相互に学び高め合える信頼関係を創り上げます。
- ④ 相手を不愉快にしたり、威圧する言動を避け、冷静な言動に徹します。
- ⑤ 利用者の気持ちに寄り添い、できることを伸ばしていけるよう支援します。

2. 『役職者心得』

職員及び職場の状況を日常的に良く観察し、普段と違う何かを感じた時は、直接本人に声掛けをし、その理由や背景を確認し、対応します。

* 日頃の気づきと声掛けが大事であり、日頃から日常化し習慣化することが大事。

まとめ、パワハラを克服する対話の促進が課題

1. パワハラの言動の要因

俺(私)は正しい。
他の意見を無視する。

パワハラの言動が対話を減じて、
部下に、不信感を与えている。
情緒的共感性が欠如

- 企業は、有能な人物と評価し直接指摘する人が少ない。
- 一方、企業全体としては、部下を潰してしまうことからマイナス。
- 企業として、適切な対応が必要。
 - ① トップによる指導
 - ② 企業内のパワハラの言動一掃のルールを新たに作る。
 - ③ 人事的対応

2. 視点

パワハラだ、いや違うと責め合い対立させてしまうのではなく、対話を促進させ、企業目標の達成に向けて、日常業務を円滑に遂行させていくことが重要。

情緒性と論理性のバランス

上司は、自分と違う色々な部下がいて当然という感覚と、違うタイプの部下の思いも汲み取り支えていく共感性が求められる。同時にやるべきことをやる論理性も必要。

参考「クラッシャー上司」
松崎一葉著

3. 真のリーダーの役割

対話の促進を如何に進めるか

『前提』 個の意思の尊重と個の能力を最大限活かし、総合力を発揮させて組織目標を達成すること。
お互いを尊敬しあい信頼関係が醸成された組織づくり → 「働きがいのある職場づくり」

2. 部下の新しい発想や考え方を引き出し、「あーなるほどね」「いいこと考えているね」と評価し、「それを伸ばしていくには、どうしたらいいかね」と伴走し、支援する。
若者から、どんどんアイデアを引き出し、上司が有しているスキルで、共に実現させていくプロセスを一つひとつ積み重ねて、企業の目標を達成していく。
3. 企業の目標は、①企業としての目標の達成
②従業員個々の人間性の成長