

Online Papers

ISSN: 2433-9369

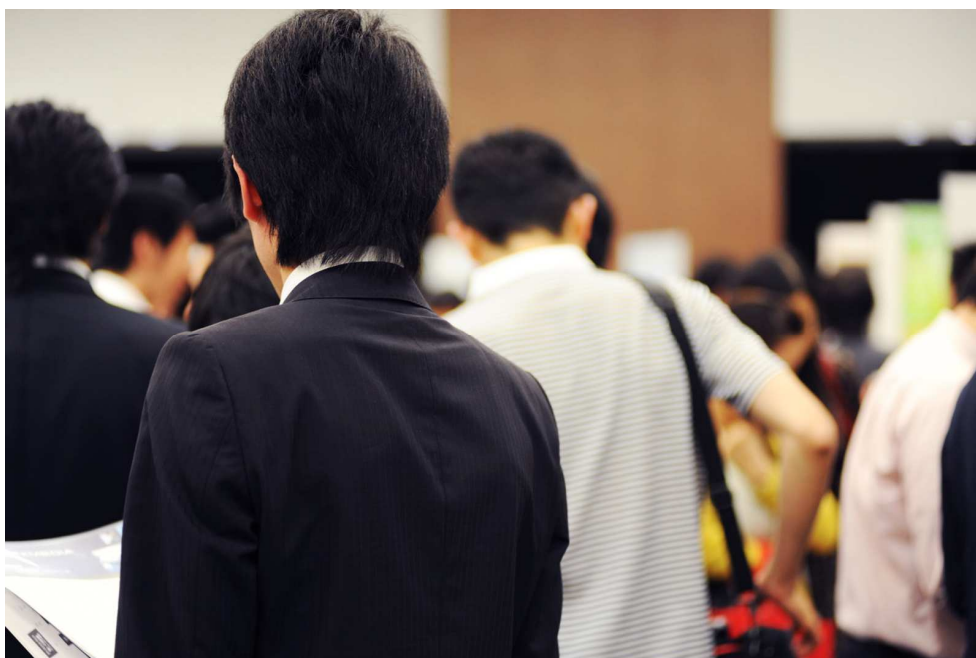
Japanese Association of Industrial Counseling TODAY

オンライン論集

日本産業カウンセリング学会

TODAY

VOL. 2 No.1 Jun. 2019



一般社団法人 日本産業カウンセリング学会

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』について

本誌、オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』は、勤労者の健康、福祉、能力開発に貢献することを目的として、産業領域のカウンセラー、キャリアコンサルタント、臨床家、研究者などが立場や分野を超えた会員の相互啓発と社会への提言を目指し、2018年に創刊しました。

産業領域でのカウンセリング、キャリアコンサルティングに限らず、働く人たちの現状などについての情報、取組などを振るって原稿をお寄せください。そのほかにも、価値ある情報と思われるが、体裁の整った論文には至っていない、客観的データが十分得られなかったなど、査読付き論文集へ投稿を躊躇している方は、本誌への投稿をご検討ください。原則、自由投稿ですので、多くの方の積極的な投稿を歓迎いたします。

発行は電子刊行物として、産業カウンセリング学会指定の方法でウェブ上に公開します。

投稿いただける内容は、

(1) レポート（取組報告、体験報告、研修会報告、その他）

企業や団体、学校などでのカウンセリング、コンサルティングなどの実践者が行った取組についての報告や会員が参加した研修などの体験に基づく報告など、関係領域の進展や促進をするために発表など。

(2) ディスカッションペーパー

研究の進展と交流を促進するために、研究の過程または成果を公刊に先立って、迅速かつ簡易な方法で発表するもの。同一内容または一部を修正した論文の公刊はこれを妨げない。

発行希望者は、発行論文のタイトル名、本文の入った Word 形式の電子ファイルおよび「投稿論文チェックリスト」を、日本産業カウンセリング学会事務局『日本産業カウンセリング学会 TODAY』編集委員会に提出してください。

2019年6月

日本産業カウンセリング学会 TODAY

編集委員長 小玉一樹

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』投稿規程

1. (発行の趣旨)

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』は、会員の実践および研究の促進を目的とした、取組報告、体験報告、研究などを公刊する電子刊行物(Electronic Publication)である。

2. (投稿者)

本誌に投稿できる者は、次のとおりとする。

- (1) 日本産業カウンセリング学会会員
- (2) 日本産業カウンセリング学会会員を筆頭著者とする共同執筆者
- (3) その他特別に編集委員会が承認し、または依頼した者

3. (論文等の種類)

投稿する論文等は次の種類とする。

- (1) レポート (取組報告、体験報告、研修会報告、その他)

企業や団体、学校などでのカウンセリング、コンサルティングなどの実践者が行った取組についての報告。また、会員が参加した研修などの体験に基づく報告など、関係領域の進展や促進をするために発表するものであること。

- (2) ディスカッションペーパー

研究の進展と交流を促進するために研究の過程または成果を公刊に先立って、迅速かつ簡易な方法で発表するものである。同一内容または一部を修正した論文の公刊はこれを妨げない。

4. (発行形態)

- (1) 電子刊行物として発行する。
- (2) 日本産業カウンセリング学会指定の方法でウェブ上に公開するものとする。

5. (発行方法)

- (1) 発行希望者は、発行論文のタイトル名、本文の入った Word 形式の電子ファイルおよび「投稿論文チェックリスト」を、産業カウンセリング学会事務局『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』編集委員会に提出する。
- (2) 提出後、編集委員会は必要に応じて申請者に修正を求めることが出来る。
- (3) 承認された原稿は発刊番号が付与された後、日本産業カウンセリング学会が現在及び将来において指定するサーバーにアップロードし、ウェブ上にて公開する。

(4) その他発行に関わる作業について、発行希望者は編集委員会の指示に従うものとする。

6. (刊行物の規格)

(1) 文字数

5000 字から 20000 字程度とする。

(2) 本文 (和文原稿)

論文体裁は「TODAY 執筆要領」に定めるが、原則として次のとおりとする。

1) 原稿サイズ

A4 版縦用紙を用い横書き 1 段とし、余白は縦横 30 mm とする。

2) 文字数および文字サイズ

横 40 字×縦 45 行とし、タイトル文字サイズは 16 ポイント、本文の文字サイズは 10.5 ポイント、見出し以外の本文書体はすべて明朝体 (英文は Century) とする。但し、図表に関してはこの限りではない。

3) その他

本文 1 頁目冒頭に、「表題」、「著者名」、「要旨」「キーワード (5 つまで)」を記述する。その後「本文」、「引用文献」とし、最終頁に「英文表題」、「英文著者名」、「英文 要約 (Abstract)」「英文キーワード」の順で記述する。ただし、英文は省略できるものとする。

図表、引用文献など、その他の項目に関しては「TODAY 執筆要領」に準じ、必要に応じて編集委員会で決定する。

7. (著作権)

『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』に掲載された個々の論文等の著作物の著作権は著作者に属し、日本産業カウンセリング学会は編集著作権を持つものとする。また著作者は、『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』に掲載された個々の著作物について、著作権の行使を本学会に委任するものとする。その場合にも、当該著作者が自ら著作権を行使することを妨げないものとする。

8. 附則

本規程は平成 30 年 4 月 1 日から施行する。

オンライン論集『産業カウンセリング学会 TODAY』

投稿論文チェックリスト

ご投稿いただく前に、以下の 10 項目についてご確認ください。すべての項目に「はい」に○印がなく、内容や形式が規程に適合していない場合、編集委員から詳しい情報を求めたり、再提出をお願いしたりすることがあります。

(いずれかをクリック)

1. 「投稿規程」にもとづいて作成しましたか。 はい・いいえ
2. 表題，要約，本文，引用文献，脚注，図表などは揃っていますか。 はい・いいえ
3. 原稿の書式は規程に従っていますか。 はい・いいえ
4. 図表は規程に沿って作成していますか。 はい・いいえ
5. 引用文献の書式は規程に従っていますか。 はい・いいえ
6. 引用文献リストと本文中の引用箇所は照合していますか。 はい・いいえ
7. 論文の記述は，日本語として適切ですか。 はい・いいえ
8. 英文要約の英語は適切ですか（必要な場合）。 はい・いいえ
9. 研究の対象となる者および団体・組織に当該研究の公表について，十分に説明し，同意を得ていますか。 はい・いいえ
10. 研究の対象となる者および団体・組織を特定できる情報が漏えいしないために必要な措置を講じましたか。 はい・いいえ

もくじ

レポート

パワハラを防止するために管理者の行動を変容させるためのアプローチ…………… 1

横田 喜吉（産業カウンセラー）

木村 栄宏（千葉科学大学）

パワハラを防止するために管理者の行動を変容させる ためのアプローチ

横田 喜吉¹（産業カウンセラー）

木村 栄宏（千葉科学大学）

要旨

パワーハラスメント（以下パワハラ）は、被害者の尊厳や人格を傷つけ加害者と被害者の職場での人間関係を悪化させるばかりでなく、時にはうつ病などのメンタルヘルス不調に至らしめ、命の危険にさえさらすことがある。また、加害者と被害者の関係だけにとどまらず、職場全体のパフォーマンス低下、企業イメージの悪化に影響することも少なくなく、経営的にも大きな損失を与えかねない。

企業ではパワハラ防止の一つの対策として「管理職向け研修プログラム」を実施しているが、参加者の中には自身の行動がパワハラだと自覚できない管理職（以下上司）がおり、その場合、行動変容に結びつかないこと、或いは、そもそも企業組織が長年続いた「パワハラ体質」から抜け出せずについて、そのためなかなかパワハラがなくなるという現状があると考えられる。

パワハラをなくすためには、経営トップ自らが「パワハラをなくすことが大切な社員を守り、良好な経営につながることを自覚してパワハラ撲滅を宣言することが重要である。そして、パワハラを起こさないためには、組織の要である上司の行動を変容させることが求められる。そのためには、上司が、職場のマネージメントの中に「リーダーシップ M 行動」と「カウンセリングの 3 段階」に基づく「PDCA サイクルによる部下への行動、接し方例」を行動基準として実践することが考えられる。一方一般職（以下部下）においては、パワハラの原因を作らないよう自身の業務のスキルアップと報・連・相を行い上司との良好な関係をつくる不断の努力が大切である。

キーワード：パワーハラスメント、管理者の行動変容、リーダーシップ M 行動、カウンセリングの 3 段階、管理職の行動基準

はじめに

政府は、2019年3月8日に、パワハラを防ぐ措置を企業に義務付ける方案を閣議決定した。これは、労働施策総合推進法などの改正案に盛り込むものであり、企業の就業規則に「相談窓口」「パワハラした社員の処分内容を設ける」ことを義務付ける、というもので、国として看過できない状況になったということだ。これまで、パワハラ防止のための規定が労働関係法令には明確には無く、また、企業への行政指導は出来ても、労働基準監督署には改善を促すための強制力は持っていなかった。

一方、企業の実態はと言うと、メンタルヘルスについては、電通事件（新入社員の過労自殺だが、背後には上司のパワハラメッセージが SNS に残っているなど）や働き方改革、メ

¹) k-yokota@tbz.t-com.ne.jp

Table 1 パワーハラスメントの行為類型と職場のパワーハラスメントに該当する例

パワーハラスメントの行為類型	パワハラに該当する	パワハラに該当しない
身体的な攻撃(暴行・傷害)	上司が部下に対して、殴打、足蹴りをする	業務上関係のない単に同じ企業の同僚間の喧嘩
精神的な攻撃(脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	上司が部下に対して、人格を否定するような発言をする	遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動・行動が見られ、再三注意してもそれが改善されない部下に対して上司が強く注意をする
人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)	自身の意に沿わない社員に対して、仕事を外し、長期間にわたり別室に隔離したり、自宅研修させたりする	新入社員を育成するために短期集中的に個室で研修等の教育を実施する
過大な要求(業務上明らかに不要なことや遂行可能なことの強制、仕事の妨害)	上司が部下に対して、長期間わたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる	社員を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる
過小な要求(業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)	上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる	経営上の理由により、一時的に、能力に見合わない簡易な業務に就かせる
個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)	思想・信条を理由とし、集団で同僚1人に対して、職場内外で継続的に監視したり、他の社員が接触しないよう働きかけたり、私物の写真撮影をしたりする	社員への配慮を目的として、社員の家族の状況等についてヒアリングを行う。

ンタルヘルスチェック義務化、EAP 企業との契約などにより対応は進んでいる。しかし、パワハラについては、スポーツ界における様々な事件や事例がマスコミを賑わしている一方、企業も対応を始めた。あるいは早い企業では 10 年以前より対策を進めている（注 1）。

しかし、大企業での取り組みが進もうと、日本全体として取り組みが進んできたようには実感として思えないのではないか。その背景には、実際に実効性のある、企業内でパワハラを防止するために必要なことができていないのでは、という疑問を持つ。そこで、「企業内でパワハラを防止するために最も必要なことは上司の行動変容である」、という仮説を元に、企業人へインタビューし、それを踏まえて提言を行なう。

1. パワハラの定義

厚生労働省（2012）の職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告によると、職場のパワハラとは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。」と定義され、パワハラは上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものを含むとされた。同報告によると、典型的なパワハラ行為が、6 類型にまとめられた。また、その後、厚生労働省（2018）の職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会では、パワハラにあたるかどうかを具体例で示した。Table1 パワーハラスメントの行為類型と職場のパワーハラスメントに該当する例に、両者を一つにまとめたものを示した。

2. パワハラの実状

厚生労働省（2016）の民事上の個別労働紛争相談件数の推移（相談内容別）によると、必ずしもパワハラとは言えない事案をも含むが、民事上の個別労働紛争の相談内容でのいじめ・嫌がらせに関する相談件数は年々増加し、2016年度は70,917件（全体の相談件数の22.8%）と5年連続で最多となった。また、厚生労働省（2016）の職場のパワーハラスメントに関する実態調査によれば、従業員向けの相談窓口で従業員から相談されたテーマのうちパワハラが32.4%と最も多くなっている。この調査によると、パワハラの予防・解決に向けた取り組みを実施している企業は、従業員1,000人以上の企業で88.4%、従業員99人以下の企業での実施率は26.0%となっている。

Table 2 内部通報の実態（2003年～2016年）

カテゴリー	件数	%			
上司の資質・パワハラ	1,327	43.2	契約関係	59	1.9
同僚の勤務態度	341	11.1	法律・法令違反(含疑い)	56	1.8
改善提案・意見	271	8.8	その他	49	1.6
社内ルール	186	6.1	禁煙・喫煙問題	38	1.2
残業問題	153	5.0	人事異動	34	1.1
不正(疑いを含む)	134	4.4	人員不足	31	1.0
給与	98	3.2	評価制度	28	0.9
有給休暇	93	3.0	情報漏えい(含疑い)	8	0.3
退職問題	85	2.8	差別問題	3	0.1
セクハラ	79	2.6	合計	2,699	100

(出所) ㈱エス・ピー・ネットワーク 「リスクホットライン」データ

民間の危機管理コンサルティング企業である、㈱エス・ピー・ネットワークが取引先企業と契約して行なっている外部通報ライン（内部通報窓口）の統計によれば、「上司の資質・パワハラ」に分類される内容が圧倒的に多いという結果となっている（Table.2）。

3. パワハラの発生要因

パワハラの発生には、加害者、被害者の双方にその要因がある。加害者は、自分の感情をコントロールする能力やコミュニケーション能力が欠如、完璧主義の固定的な価値観があるとの見方がある（厚生労働省、2018年）。

一方、パワハラの被害者が部下にあたる場合、対人関係能力としての報・連・相を行って上司とコミュニケーションを取るといふ、普段の努力を怠っていること、そして業務遂行能力が不足していること等が、パワハラの発生要因になっているものと考えられる。それを裏

付けるものとして、実際にカウンセリングの現場での事例を下記に2つ示す。

事例1

仕事のミスを上司が職場の皆の前で怒鳴り散らす、どうしたらよいかという CL (部下)からの相談。この話だけだと、CO としては単なる上司からのパワハラの相談と思われた。しかし、CL の話を聴き確認して行くと、上司から今まで仕事を依頼されてきたが、どうやら CL のスキルが低くて進まず、ビジネスの基本である報・連・相もしっかりできていないようであった。CO としては、恐らくそれらの点が上司の求めている要求水準を満たさず、上司を苛々させてパワハラを誘発させている可能性が高いと考えた。CL とのラポールが形成されたと思われた段階で CO からその点について言及したところ、CL もその可能性を理解できたので、まず CL が上司からなぜ怒られるのかの分析とその対策と一緒に話し合った。その結果、CL が上司に怒られないためにスキルアップする必要がある、そのための自己啓発をすることの必要性を互いに認識した。また、CL に報・連・相がなぜ必要かの認識を持ってもらい、上司に対して実行できるよう CO がモデリングした。

事例2

CL は半年程前に今の部署に異動になったが、CL にとって苦手な業務のため今までの部署にいたときのように上司から依頼された仕事が順調に進まず、今では上司に無視までされてしまっている、どうしたらよいかという相談。

CL の話から、異動後上司の CL のパフォーマンスに対する期待感と、実際の CL のそれとに徐々にずれが生じ、上司がしびれをきたしパフォーマンスの悪さを CL に指摘した、ということが分かった。CL は真面目なタイプで今まで社内で実績を積んできたプライドもあったので少しでも上司の期待に応えようと努めたが、スキルが低くてなかなかパフォーマンスが改善しなかった。そのうち上司は、CL に対してあからさまに無視をするようになったため CL は追い詰められた気持ちになっていき、うつ状態が疑われる状態にまで至った。CO としては CL と話し合い、CL のスキルが低くて今の部署の仕事に適応できないことを上司に素直に話し、他の部署に異動できないかどうか相談してみることにした。

この2つに事例で言えることは、部下の仕事を成し遂げるためのスキルが低いためパフォーマンスが悪く、そのことが上司のハラスメントを誘発しているケースである。以下、上記を踏まえ、実際に企業の人事担当者にヒアリングを行った。

4.ヒアリング調査

問題の所在

Table3 パワハラマイナス要素のように、どの主体の角度からみてもパワハラはマイナスの要素になると思われる。パワハラをされた被害者は、心のほとんどが毎日パワハラでむしばまれ、仕事に集中できないためパフォーマンスが低下し、加害者の話し声を聞いただけで気分が悪くなることもある。そればかりか、家庭にあってもそのことが頭から離れず、元気のない姿から家族にも心配をかけてしまう。ついには、被害者はメンタル不調となり休職や退職に至ることもあるが、それが職場の他の社員の意欲低下・生産性の低下につながって、取り返しのつかない結果になってしまう。

また、もしパワハラが認定されれば、加害者は異動や懲戒処分の対象となる。その対応や人材流失、企業イメージの悪化に対して、人事・関係部門では相当な労力を費やすこととなるだろう。そのため企業では、パワーハラスメントの防止に向けて、相談窓口の設置や管理職である上司向けにパワハラ防止策としての研修プログラム(以下、パワハラ防止研修とい

Table 3 パワハラのマイナス要素

主体	マイナス要素
被害者	加害者からのパワハラ行為によって仕事に集中できずパフォーマンスが低下。精神的に不安定になってメンタル不調に至る。時には、自殺に追い込まれる場合もある。休職に至った場合は、経済的な問題にも苦慮する。
加害者	異動、懲戒処分、被害者とその家族からの訴訟リスクを抱える。処分されることによってメンタル不調に至る場合がある。
企業	加害者・被害者に関係する対応のために相当な労力を費やす。職場の他の社員の仕事に対する意欲低下、職場の活力・生産性の低下、社員の人材流失、企業イメージの悪化、被害者とその家族からの訴訟リスクを抱える。
家族	家族がメンタル不調に至った場合や、自殺に追い込まれた場合は、加害者・会社への怒りや家族を失ったことによる喪失感に苛まれる。

う)を実施している。その研修で上司は、判例をとおして具体的にどのような言動がパワハラとなるか、管理職としてどう行動しなければならないかを学び、そして、感情を抑える効果が期待されるアンガーマネジメントも学ぶ。

しかし、管理職がそのような研修を受講しても、前述のとおりパワハラは年々増加しているのが現状である。

そこで、パワハラ防止研修によってなぜパワハラは防止できていないのか、その実態を調べた。パワハラは加害者と被害者の関係でみると、上司から部下へ（73.5%）、先輩から後輩へ（17.1%）、正社員から正社員以外へ（12.4%）となっており、上司から部下への割合が圧倒的に多い（厚生労働省、2016）。そのため、調査では上司から部下へ行われるパワハラを対象とした。

調査方法

管理職へのパワハラ防止研修を実施しても、なぜパワハラがなくならないか、つぎのとおりヒアリングを行った。

調査対象及び調査方法

社員数 350 名から 3,000 名の関東にある 10 社の企業（製造業 7 社、サービス業 3 社）の人事または総務担当者を対象とし、パワハラを上司（管理職）と部下（一般職）の関係に限定して個別に聞き取り調査を行った。なお、対象は人事部長に対してではなく、実態を実際に良く把握している担当者レベルである。

調査実施時期 2017 年 10 月から 2018 年 3 月

- 調査項目**
1. 過去に上司から部下へのパワハラが発生したか。
 2. 上司向けにパワハラ発生に伴う防止研修を実施したか。
 3. 上司向けにパワハラ防止研修を実施することによって、それ以降パワハラが無くなったか。
 4. 上司から部下へのパワハラが発生した後に、上司向けにパワハラ防止研修を実施しても、それ以降パワハラがなくならない場合、その理由はなぜだと考えるか。

結果

Table4 調査結果に示したとおり、過去に上司から部下へのパワハラが発生した企業は、6社（○印）であった。それを受けてのパワハラ防止研修を実施した企業は、5社（○印）であった。その5社において、パワハラ発生後にパワハラ防止研修を実施することによって、それ以降パワハラが無くなった企業は1社もなかった（×印）。

その理由について、C社・E社・F社の3社から回答を得た。それは、「長年続いたパワハラ体質が組織に染み付いている」「上司の中には研修を受けてもパワハラは他人事で、自身がその加害者であるにもかかわらずその自覚がない」「会社としても成果を上げている上司が加害者の場合、及び腰になってしまいパワハラを指摘し難い」とのことであった。B社では過去にパワハラが発生しているにも関わらずその後の防止研修を実施しない理由を、「外国人労働者を300名以上雇っているため、どうしても研修の企画が難しく実施に至っていない」との回答を得た。

考察

上司に対してパワハラ防止研修を実施したにもかかわらずパワハラがなくなる理由には、上記の調査でC社・E社・F社の3社から回答を得たように、「長年パワハラ体質が組織に染み付いている」「自身の行動がパワハラだと自覚できない上司がいる」「加害者が成果を上げている管理職の場合、パワハラを指摘し難い」であった。

この理由を踏まえると、パワハラを防止するためには、抜本的に組織の要である上司の行動を変えて行く必要がある。

厚生労働省（2012）の職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告のパワハラの定義では、加害者の行動を「人格や尊厳を侵害する行為で、それによって被害者に精神的苦痛を与える行為」としているの、上司が部下に対して人格や尊厳を侵害する接し方から、擁護する行動、接し方へ転換することが必要と考える。

Table 4 調査結果

	製造業						サービス業			
	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社
①過去にパワハラが発生	x	○	○	○	○	x	x	○	x	○
②パワハラ防止研修を実施した		x	○	○	○			○		○
③パワハラ防止研修実施以降パワハラがなくなった			x	x	x			x		x
④パワハラがなくなる原因			・パワハラ体質 ・加害者にパワハラ の自覚がない	不明	パワハラ体質			加害者にパワハラ を指摘できない		不明

5. パワハラを防止するために管理者の行動を変容させるための

2つのアプローチ

管理者の行動変容のために必要なアプローチを考えるにあたり、まず、管理者に必要な行動（仕事の進め方）について検討する中で、リーダーシップ理論とカウンセリング理論の融合、そして次に研修によるものについて示す。

リーダーの仕事の進め方

パワハラを防止するために、上司が部下に対して人格や尊厳を擁護する行動、接し方へ転

換することが必要として、まず検討しなければならないことは、そもそもリーダーである上司の職場での任務は何か、そしてその任務のために部下との関係をどのように取って行くべきかである。それはすなわち、組織において経営から降ろされた方針を基に設定した部門目標を達成することであって、そのためには、普段から部下の能力を引き出し育成し、リーダーシップを取って目標達成を推進して行くことであろう。

ウォルター・シューハートとエドワーズ・デミングに提唱された、仕事をどのような過程で回す事が効率よく業務を行えるようになるかという PDCA 理論がある。Plan(計画)・Do(実行)・Check(点検・評価)・Act(改善・処置)の4段階を順次行って1周したら、最後のActを次のPDCAサイクルにつなげ、螺旋を描くように1周ごとに各段階のレベルを向上(spiral up)させて、継続的に業務を改善するというものである(Wikipedia)。上司の任務は、通常この過程で進められていると思われるので、このPDCAの各過程で部下に対して人格や尊厳を擁護する行動、接し方をすることであると考える。

(1) 部下の人格や尊厳を擁護する行動、接し方とは

つぎに、上司がPDCAサイクルにそって目標達成を推進して行く際の、部下に対して人格や尊厳を擁護する行動、接し方としてはいかにすべきか検討する。それについては、三隅(1979)のリーダーシップM行動(リーダーシップ行動の科学)が参考になる。三隅はこのリーダーシップPM理論を提唱し、リーダー行動には2つ独立した次元があり、P(performance)は、集団の目標達成や課題解決を志向する機能であり、M(maintenance)は集団それ自体を維持・存続する機能であるという。リーダーシップP行動は、集団の目標達成の働きを促進し強化するリーダーシップ行動であるのに対して、リーダーシップM行動とは、集団や組織の中で生じた人間関係の過大な緊張を解消し、対立、抗争を和解に導き、激励と支持を与え、少数者に発言の機会を与え、自主性を刺激し、成員相互依存性を増大してゆくリーダーシップ行動であるという。まさにこのリーダーシップM行動が、具体的な部下の人格や尊厳を擁護する行動、接し方につながるものであると考える。Table5は、三隅のM行動測定項目Q13~Q24(リーダーシップ行動の科学P97)のポイントを抽出したものであり、上司がこれらをPDCAサイクルにそって実行することである。

(2) カウンセリングの3段階

ただ実際に、上司が目標達成を推進する過程で部下にリーダーシップM行動を実行するとしても、その根底には、基本的精神として部下に対して信頼・尊重を持って接し、部下の話をよく聴き、それによって気持ちを吐き出してもらい、その上に立って問題を一緒に考えて行くという行動が伴わないと、単にリーダーシップM行動を実行したとしても、絵に描

Table 5 リーダーシップM行動

Q13	職場の気まずい雰囲気をときほぐす
Q14	仕事のことで気軽に話し合えることができる
Q15	仕事に必要な設備の改善などを申し出るとその実現に努力する
Q16	全般的に支持する
Q17	個人的な問題に気を配る
Q18	信頼する
Q19	すぐれた仕事をしたときにそれを認める
Q20	職場で問題が起こったときに意見を求める
Q21	立場を理解しようとする
Q22	昇進や昇給など、将来に気を配る
Q23	公平にとりあつかう
Q24	好意的である

三隅(1979)「リーダーシップ行動の科学」P97を参考

いた餅になってしまう可能性がある。

そのためには、上司がリーダーシップ M 行動を実行する基本精神として、國分（1979）のカウンセリングの 3 段階を実行することであると考え。すなわち、①リレーションをつくる、②問題の核心をつかむ、③適切な処置をする、ことであり、その際は、5つの技法（受容・支持・繰り返し・明確化・質問）を駆使展開する、ことであると考え。

(3) リーダーシップ M 行動とカウンセリングの 3 段階の融合

Table6 の PDCA サイクルにおける部下への行動、接し方例では、まず、職場では PDCA サイクルの各過程で一般的どのように仕事が進められるかを検討した。それが、(1) 仕事の進め方である。つぎに各過程で仕事が進められる際に、リーダーシップ M 行動のどの行動が必要になるかを示したのが (2) リーダーシップ M 行動となる。(3) カウンセリングの 3 段階は、全ての過程で実践されるべきものである。そして、各過程で進められる仕事をより具体化した上で、(2) リーダーシップ M 行動と (3) カウンセリングの 3 段階がどの場面で実行されるべきかを例示したものが (4) 部下への行動、接し方である。それらは太字で示した。上司が、この (4) 部下への行動、接し方を実践することが、部下の人格や尊厳を擁護する行動、接し方であると考え

研修

Table6 (4) 部下への行動、接し方を上司が職場で実行しやすくするために、毎年行われる管理職昇格者研修等の場で研修プログラムを実施し意識づけすることが大切である。この研修においては、経営トップ自身が、絶対にパワハラを起さないこと、そしてその対策として上司が (4) 部下への行動、接し方を行動基準として実践して行くことを宣言することである。それによって、社内にパワハラを起さないと雰囲気強く醸成されるものと考え。

6.まとめ

パワハラを防止するためには、まずは経営トップ自身が時代の変化に対応すべく、パワハラは起さないと雰囲気管理職である上司に醸成されるよう、パワハラを絶対に起さないと自ら宣言することが重要である。企業において上司は、企業が発展するかどうかの鍵となる存在といつてよい。その上司が、企業を取り巻く厳しい経済環境を乗り越えて部門目標を達成して行くためには、部下を育てて行くことが大切であり、時には厳しく指導することも必要な時がある。部下にも様々なタイプがあり、その育成に困難を極めることもしばしばあるであろう。しかし、時代が変化している中、指導の範囲を超えてパワハラを起してしまうと、大切な部下を失い、生産性・効率性も低下し企業として取り返しの付かないことになってしまうことを常に意識すること、そしてパワハラにならないよう、業務上の指導との違いを正確に把握し、(4) 部下への行動、接し方を実行して行くことが大切である。

一方、部下の側では、対人関係能力、業務遂行能力の不足から業務に適応できずそれがパワハラにつながっていることもあるので、個人の自己啓発で業務を遂行するための能力を向上に努めることが求められる。そして、対人関係能力としての報・連・相をしっかり行って上司とコミュニケーションを取る普段の努力が必要である。

Table 6 PDCAサイクルにおける部下への行動、接し方例					
PDCAサイクル	(1)仕事の進め方	(2)リーダーシップM行動	(3)カウンセリングの3段階	(4)部下への行動、接し方((1)+(2)+(3))	
1	Plan(計画)	目標設定と目標達成のための環境づくり	職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほぐす。仕事のことで気軽に話し合うことができる。立場を理解しようとする。公平にとりあつかう。好意的。		<p>[目標設定]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社の方針・目標を受けて部門の目標を立てる際には、受容(傾聴)等5つの技法を駆使展開して好意的、公平に、相手の立場を理解しながら部下へ予めヒヤリングを行い、気軽に話し合った上で目標を設定する。それをトップダウンで部下に伝え理解してもらい、ゴールを示す。 <p>[目標達成のための環境づくり]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下が目標を達成しやすくするため、必要に応じて一体感を高めるためのコミュニケーションの場づくりを行う。職場に気まずい雰囲気があるときは、それをときほぐす。 ・部下が自身についてきてくれるよう、普段から気軽に相談に来れるようにして接触を心がける。部下の立場を理解し公平、好意的に接する。 ・傾聴等5つの技法を駆使展開しそれを基に部下の能力を引き出し高めておく。
2	Do(実行)	設定した目標の実行	全般的に支持する。個人的な問題に気を配る。信頼する。	受容(傾聴)・支持・繰り返し・明確化・質問の5つの技法を駆使展開し、①リレーションをつくる。②問題の核心をつかむ。③適切な処置をする。	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成のため、目標を明確に部下に伝える継続的な努力をする。 ・日頃、部下と受容(傾聴)等5つの技法を駆使展開しコミュニケーションを取って、業務の進捗状況を把握する。 ・部下を信頼し、全般的に支持する。個人的な問題にも気を配り、より働きやすいように、そしてより成果を出しやすいように上司として自分のできることを考え、速やかに実行する。 ・部下が目標達成に邁進していることに対し、「有難う」「お疲れ様」の感謝の言葉を伝える。
3	Check(点検・評価)	設定目標実行後の点検、評価	仕事に必要な設備の改善などの申し出があったら、その実現のために努力する。職場で問題が起こったとき、意見を求める。すぐれた仕事をしたときには、それを認める。昇進や昇給など、将来に気を配る。		<ul style="list-style-type: none"> ・部門目標が確実に部下に理解され実行されているか、部下が目標を達成しやすい状況にあるかどうかを確認するため、普段から受容(傾聴)等5つの技法を駆使展開し部下にヒヤリングを行う。前期目標が達成された要因或いは達成されなかった要因を確認し、次期の目標設定の具体的な対策に活かす。 ・部門目標が何パーセント達せられたかを部下と一緒に確認する。目標を達成した場合は認め「よくやった」と褒め、昇進や昇給など将来に気を配ることを忘れなさい。 ・目標達成の上で部下の意見を求めコーチングをして部下に分析させ部下の自主的改善へと繋げる。改善などの申し出があったら、その実現のために努力する。
4	Act(改善・処置)	Check(点検、評価)を踏まえた改善・処置の実行	全般的に支持する。個人的な問題に気を配る。信頼する。		<ul style="list-style-type: none"> ・部下と受容(傾聴)等5つの技法を駆使展開しコミュニケーションをとって、改善・処置を実行する。 ・改善・処置の実行に向けて信頼、全般的に支持をして、個人的な問題にも気を配りながら、より働きやすいように、そして、より成果を出しやすいように上司として自分のえきることを考え、速やかに実行する。 ・部下が改善・措置の実行に邁進していることに対し、「有難う」「お疲れ様」の感謝の言葉を伝える。

(注1) 企業の事例を以下に示す。

タイプ	企業名	内容	備考 (対象等)
相談窓口	電通	心身の健康に関する相談「ファミリーライン」設置	社員だけでなくその家族も対象
	ビスリーチ	社内ビジネスチャットの導入	人事に相談しやすくするもの
研修	三菱重工業	啓発研修実施	新任管理職と新入社員対象 教材もグループ全体に配布
	サントリーホールディングス	eラーニング	全社員対象に6月末までに実施予定
	大和ハウス工業	研修	ケースブックやパワーハラ事例集配布, CSRニュースで配信, 企業倫理ヘルプラインの設置など。
表彰 (啓発)	カルソニックカンセイ	毎年, 職場毎にハラスメントの問題と解決方法を出した優秀者を表彰	
行動基準の明示	東京ガス	パワーハラ対応の明記	

(出所) 日本経済新聞 2019年3月9日3面の記事, ネット情報(「法と経済のジャーナル」(<https://judiciary.asahi.com/fukabori/2010092900011.html>)等)を加え, 筆者作成

引用文献

岡田康子・稲尾和泉 (2011) パワーハラスメント, 日本経済新聞出版社
 三隅二不二 (1979) リーダーシップ行動の科学, 有斐閣
 國分康孝 (1979) カウンセリング技法, 誠信書房
 池田守男・金井壽宏 (2007) サーバント・リーダーシップ入門, かんき出版
 金井壽宏 (2005) リーダーシップ入門, 日経文庫
 桐村晋次 (2005) 人材育成の進め方, 日本経済新聞出版社

<引用 URL>最終アクセス日: 2019年3月31日

厚生労働省(2012) 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告

厚生労働省 (2016) 民事上の個別労働紛争相談件数の推移 (相談内容別)

厚生労働省 (2016) 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書

厚生労働省 (2018) 職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会

オンライン論集「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会委員

編集委員長 小玉一樹

編集委員 小野伸幸，加賀谷晴美，小林暖，関和晋，中藤美智子，
野々垣みどり（五十音順）

オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY 第2巻 第1号
ISSN 2433-9369
2019年6月30日発行

編集 「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会
委員長 小玉一樹
発行 一般社団法人 日本産業カウンセリング学会
会長 廣川 進

