

はじめに

「パワハラ上司のほとんどが、自分がパワハラの加害者だということに気がついていない。」それが私の現場の実感です。

その上司の皆さんはマネージャーでありながらプレーヤーの仕事が非常に多いのが実態です。

「パワハラ、そんなことわかっているけど、考えている時間もないよ。」と反論したい上司の気持ちは私自身、理解できます。

しかし、私には上司がそのことに気づけば、パワハラ予防と改善ができるという期待と確信があります。また、パワハラは特別な上司が加害者になるのではなく、誰もが加害者になる可能性があるのです。

アフターファイブのお酒の席だけでなく、帰宅途中の電車内でも男女問わず、年齢問わず上司に関する話題が飛び交っています。それも“上司に困っている”というような話題が圧倒的に多いのではないのでしょうか。そのことは、いつの時代も「上司」は働く人にとっての重大な関心事であることを裏づけていると言えます。

私は40年を超える企業の人事担当と、15年の産業カウンセラーという立場を通して、様々な会社の上司と部下の関係に関わってきました。

なかには、部下の潜在能力を活かすことができず知らず知らずのうちに部下の成長を阻害したり、またはひどいときには病気、退職に追い込んでしまう上司の姿がありました。

また上司が原因で本来持っている能力を十分に発揮することができなく辞めていく部下達も見てきました。辞めた方々にとっては会社においても将来の展望が見えない辛い状態であったことは容易に想像できます。人事担当時代の私は、その度に、無力さと反省を繰り返してきました。

以前、私の「信頼関係づくり」の研修受講者から研修後にこんな相談を受けました。

「『俺が上司の間は、お前だけは絶対に課長に推薦しない』と上司に言

われてしまったのです。ビックリしてしまい理由を聞くことすらできませんでした。そんなことを言われてしまっただけからは、職場にいたことがすごく苦痛なのです。」

もしもあなたがこの相談者の立場だったら、どんな気持ちになるでしょうか。「この野郎！」と思い、上司を見返すためにいっそう頑張れる部下はごく少数でしょう。多くの部下は、その上司と出会ってしまったことを不運に思い、やり過ぎたり、我慢できずにその職場を離れたいと人事に相談する、または相談しないで退職をするなどいずれにしても、せっかく志を持ち働いている会社でそのような思いをするのはとても残念なことです。

逆に、上司が部下のことを深く理解し、その能力を信頼し応援してくれたらどうでしょうか？

会社という組織の中で働く人々は、いつの時代も上司の影響を良くも悪くも大きく受けています。どんな上司と出会うかが、部下のその後の人生を大きく変えることは自明の理です。

企業がパワーハラに悩む大きな要因は、職場環境が阻害される、優秀な人材が潰される、コンプライアンス上の問題が起こるリスクなど多々あります。また、問題となっている上司は仕事ができる上司であることも多く、人材の少ない企業や部門では解決することが難しい原因の一つになっています。特に、働く人にとって影響が大きい上役の上司に対しては、指摘や指導をできる立場の人が少ないため、本人も気づく機会がありません。「何とか治まらないかな」と、部下の気持ちや顔を想像しながら祈ることしかできない人事担当者もいるでしょう。

パワーハラスメントの当事者関係は「上司から部下へ」が次位の「先輩から後輩へ」を三倍くらい離れた結果になっています。

またパワーハラスメントが発生している職場の特徴は、上司と部下のコミュニケーションが少ない職場、正社員に加えて派遣社員やアルバイト等様々な立場の従業員が働いている職場、残業が多い・休みがとり難い職場となっています。

この本では、いくつかのワークを通じて上司本人が「自分が問題の当

事者かもしれない」ことに気づく場を提供しています。問題の真の原因に気がつけば、その時点で改善をすることが期待できるからです。

本書では職場全体を悩ましているパワーハラスメントをテーマにしています。上司のみなさんがこの本を読み進める過程で、自身の自己理解を深めることにより、職場内での上司と部下の課題について認識することができるようになっていきます。そのために、一般論ではなく、自分自身を見つめることにウエイトをおいています。

このドリルでは、2つのステップを通して職場内の問題の解決を目指します。

1つめのステップでは職場内での問題に関わる以下のことを確認します。

- ・上司が職場で発揮している「性格・個性・態度など」を知ることで部下及び関係者などにパワーハラスメントをしている可能性があるかを確認すること。
- ・上司の発揮している「性格・個性・態度」が職場の雰囲気、職場環境にどのような影響を与えているかを確認すること。
- ・ワークを通じて、「上司」と「部下」の信頼関係の状況を確認することです。

2つめのステップでは、確認の結果に応じて改善が必要な場合は、どうしたら改善することができるのかを検討し、職場の人間関係を改善に導きます。

皆が元気に働くことができる職場をつくることは企業の責任である、と行うことができるでしょう。

そのためにできることはたくさんありますが、ブラック企業の代名詞ともいえる、パワーハラスメントのない職場作りは社内の改善に大きな力を発揮します。

また当事者ではなく第三者の目で見ることができると人事部では、問題の発見や解決を効果的に



行うことができるでしょう。

この本では、第1部の職場での人間関係に問題を抱える上司の物語、第2部のパワーハラスメントの解説、第3部の実際に行うワークを通して職場内の問題を解決に導いていきます。

上司の在り方を確認し、生産性の高い信頼感溢れる職場づくりに挑戦してみませんか。社内研修での使い方は次に紹介してありますのでご覧ください。

今、日本の産業界、企業を取り巻く環境は目まぐるしく動いています。企業は生き残るためには素早く変化に対応していく必要があります。これに対応できる企業だけが未来に向け成長発展できると言っても過言ではありません。

働き方や、働く人の価値観も多様化している中で、組織は人材を最大に生かし、総合力を発揮し続けなければなりません。これを実現するには元気で、やり甲斐を感じる職場環境が不可欠であり、経営、従業員共通の実現目標だと思います。その実現に向け重要な役割を担うのが「上司」の皆さんだと思います。そのために、本書が上司の皆さんの成長に向けてのヒントになれば幸いです。

● 本書の企業内研修での使い方 ●

1 本書を使った研修の対象者

主として上司（部下を持っている人）を対象に書かれていますので下記の方を対象とする研修が最適ですが、「自分を知る」ことが大きな柱になっていますので、どの階層にも利用いただけます。

- 1) 上司研修 (新任・フォローアップ)
- 2) 上司候補者研修
- 3) リーダー研修

2 本書の構成

本書は、パワハラを理解しやすくするために3部で構成しました。

第1部は「愛され上司になるためのたった一つの方法」と題した物語です。

この物語を読んでいただくことによって、パワハラの構造等を大まかに理解していただき、後に続く第3部の「上司のドリル」がスムーズに進むように考えました。

第2部はパワハラが働く人や職場に与えられている影響について、理解いただくためのデータです。

第3部は「上司のドリル」です。上司が自己理解によって、自分自身の言動等がパワハラだけでなく、部下や職場の雰囲気や環境にどのような影響を与えているかを確認するものです。

ドリルを一步一步進めていくと、今の自分の課題に気づき、また新しい自分に出会うことができるように構成してあります。

3 社内研修での使い方

以下は一つの研修の進め方の例示として提示しますので、役職、上司経験、所属分野、参加人員などを総合的に勘案して効果的な方法で取り

組んで下さい。

また、研修にかけられる時間に応じて、必要な「章」、「質問」を選択し、実施することは可能ですが、その場合第3部第2章の「部下のストレスの原因」を最初に学習することをお勧めします。

1) 集合研修

ケース1

① 第1部 「物語」の使い方

参加者は事前に「物語」を読んだ上で集合研修に参加する。

- ・パワハラ上司であった「森田さん」の言動と自分の言動と対比し、気づいたことについて整理して参加させる。
- ・その上で、整理してきたことを個人発表し、意見交換をしながら進める。

【指導上の留意点】

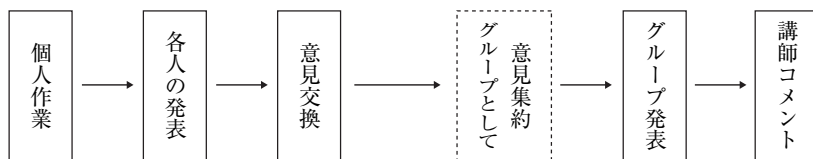
- ・個人の発表は、議論が進むにつれて、森田さんの言動が良いの、悪いのという議論になりがちです。ここでは自分自身の言動を振り返った発表になるように指導する。
- ・参加者は同僚や上司に対して、自分のことをありのまま自分から話すことに慣れていない場合が多いので、発表に際しては無理をさせないこと。
- ・発言に対して冷やかしたりすることが予測されるような時は、そういうことがないように事前に参加者に伝える。

② 第3部 「上司のドリル」の使い方

第3部は「質問」「解答」「解説」という構成になっています。

企業内研修で小グループに分かれて学習する場合の基本的な進め方は以下の通りですが、講座の時間などで臨機応変に対応して下さい。

基本的な進め方



- ・「質問」についての解答はまず個人作業で行う。
- ・個人作業は、普段の自分の言動を踏まえて振り返る。尚、研修時間によっては、事前に解答まで準備して参加させる方法もある。
- ・個人作業の結果について、各人がグループ内で発表し、意見交換などをする。
- ・グループ発表が終わった時点で講師は「解説」も含め、自分の意見をコメントする。

グループ討議が不十分であったり、十分に理解が進んでいないと判断した場合は、講師がコメントする前に、グループで解説を読み、改めてグループ討議をする方法もある。

【指導上の留意点】

- ・解説の考え方は、ひとつの考え方です。このドリルの質問には「絶対的な正しい解答というものはない」という前提で、受講者に考え方を一つひとつ整理させながら、自分自身に問いかけ、現場・状況に即した自分らしさを生かした解決方法を考えるように指導して下さい。
- ・この本は書き込みドリルになっています。受講者の頭の中にあることを自分の言葉で書き出すことで、より頭の中が整理できます。少し面倒に感じる受講者もいるかもしれませんが、確実に整理させて下さい。
- ・グループのメンバーの中で自分のことを発表することに抵抗がある人や、発表した時の自分に対する影響を意識する方もいることを理

解しておいて下さい。「質問」によっては発表内容の程度（深さ）を強く要求することは避けて下さい。

- ・質問に答えていくと、受講者本人にとって意外な回答が出てくるかもしれません。そのような場合は、新しい自分との出会いを理解するように指導して下さい。
- ・「質問」の内容によっては、グループとしての統一見解を考えさせて下さい。
- ・複数のグループがある場合、時間的な余裕があれば、「質問」によって、各グループでどのような討議がされたのか、どんなことに議論が集中したのか内容を共有化してください。
- ・質問に答えていくと受講者本人にとって意外な回答が出てくるかもしれません。そのような場合は、新しい自分との出会いを理解するように指導して下さい。
- ・社内講師が解説や説明をする場合は、本書の解説にこだわらず自分の考えや事例を活用し、併せて、第2部の「パワーハラスメントとは」のデータを必要に応じて活用して下さい。

ケース2

「部下の指導育成」「管理の基本」など上司や管理者向けの研修の一部に組み込んで利用する方法もあります。

2) その他の活用法

① 上位者がOJTに活用する場合

- ・部下との接し方がわからない人などに第一部の物語を読ませて、感想を聞き、意見交換を行う。
- ・ドリルを参考にして、OJTの対象である部下のニーズにあった「質問」を業務遂行場面、面談の場などで行い自己理解の促進等に活用する。

部下の回答は、聞きっぱなしではなく、良い点は誉め、必要ならアドバイスなどをすることが有効。

② 読書会の教材として本書を活用する

- ・上司・管理職にこだわらず、各々の立場の理解に活用できる。
- ・「物語」だけを上司・部下全員で読んで、職場全体で話し合う方法もあります。

【参考】上司研修の例示

一日の研修事例（6.5時間） 上司の言語が部下・職場にどう影響しているかを知る

9時	10	11	12	13	14	15	16	17
	オリエンテーション	上司の役割とは何かを考える	職場ストレスの原因を理解	休憩	上司（自分）が出している対人キャラクターへの理解 「部下と職場への影響をする」			振り返り

二日の研修事例（13時間） 加えて部下との信頼関係の基本である「話の聴き方」と「伝え方」を確認する

	オリエンテーション	上司の役割とは何かを考える	職場ストレスの原因を理解	休憩	上司が出している対人キャラクターへの理解 「部下と職場への影響を知る」			振り返り
--	-----------	---------------	--------------	----	--	--	--	------

(二日目)

昨日の振り返り	部下の話聴くトレーニング (実習中心)		休憩	部下への伝え方の理解 (実習中心)	二日間の振り返りと総括			
---------	----------------------------	--	----	--------------------------	-------------	--	--	--

● プロローグ ●

毎朝四ッ谷の駅前にあるコーヒーショップは、モーニングやコーヒーで一息つくサラリーマンたちでにぎわっている。

森田倫生（もりたみちお）も出勤前にここでモーニングセットを食べるのが日課だ。

2階の窓際の席にすわりコーヒーを一口飲むと、ふうーっと深いため息をついた。

昨日また1人、森田の部下が退職した。今年に入って3人目だった。

森田は、はなまる商事に勤めて今年で15年目。

2年前に森田は初めて課長という役職に抜擢された。

部下をもつ上司という立場に緊張しつつも気合いの入っていた森田だったが、次第にその気合いは空回りし、はじめはほんの少しだけあった自信さえもどんどんと打ち碎かれることとなった。

そしてこの2年間、森田の部下が次々と退職したり、異動の希望を出し、彼のもとを去っていったのだった。

そのことで森田はいつも上司からチクチク嫌味を言われている。部下の管理ができていないのは、当然森田の責任だ。

そんな風にすぐに部下が辞めてしまうので、もちろん森田の部署である営業2課の成績は思わしくなかった。営業部の成績が悪いというのは会社にとっても大きな問題だ。

上司は森田を呼び出しいろいろと尋ねるのだが、彼自身にもなぜ部下がすぐに辞めてしまうのか、全く見当がつかないのだ。

部下に文句を言われるわけでもないし、退職するときも一身上の都合としか言われないのだ。

はじめのころは、退職届を受け取るときに理由を尋ねてみたりもしたの

だが、うまく濁されてしまって理由を聞き出すことはできなかった。最近ではもう理由を聞く気すらなくなっている。

でも、部下が会社を退職するという決断に至るには、それ相応の理由があるということは森田にもわかっている。

トーストをかじり、ふと窓の外を眺めると、斜め向かいのビルの看板が目に残った。

【悩める上司の専門家・代々木カウンセリング・オフィス】

今まで毎朝ここに来ていたが、こんな看板は目に入らなかったな。代々木？四ッ谷じゃなくて？？

などと思いつつも最近ついに10円玉サイズの円形脱毛症ができた森田は藁をもつかむ思いで看板にあった電話番号をメモし、さっそくお昼休みに電話で予約を入れた。

予約が取れたのは2週間後の日曜日の午後、森田は『悩める上司の専門家・代々木カウンセリング・オフィス』を訪れた。

ドアを開けると、電話の対応をしてくれたであろう、受付の女性がいた。L字型の小さなオフィスには、受付の向こうにデスクがあり、カウンセラーであろう中年の男性が座っていた。

「森田さん、お待ちしております。

カウンセラーの代々木です。こちらどうぞ。」

カウンセラーは立ち上がると、笑顔で森田を部屋の奥へ案内した。

そこには1人掛けの座り心地の良さそうな革のソファが2つ窓際に向い合せに置かれていた。

地名じゃなくて名前だったのか…と思いながら森田がソファに腰を掛けた。