

- パワハラ発生のメカニズムを心理学的に学習
- 「自己診断プログラム」でパワハラリスクを診断

管理職のための
パワーハラスメント防止研修

株式会社 星和ビジネスリンク



1)「パワハラ防止教育」が重要である理由

標的とされた社員の人生を狂わせ、社のイメージを地に落とし、ときに業績にも多大なマイナス影響を及ぼすものとなる。

すべての企業にとって、パワハラは、防止教育が不可欠な「重大リスク」です。

パワハラはすべての企業で起こりうる

後述するように、パワハラは、誰もが心の中に持っている「支配欲」が、地位(立場の優位性)によって解放されたときに発生します。言い換えれば、上下の人間関係のあるところならば、どこでもパワハラは起こりうるということになります。

その意味において、企業は、それ自体が「パワハラの温床」ともいえます。安定的な事業運営のために、秩序だった指示命令系統、すなわち上下関係を基軸とする組織体制を作ることが、皮肉なことに、パワハラを生み出す原因となってしまうのです。

対策を怠れば、企業の死活にかかわる重大不祥事にもなりうる

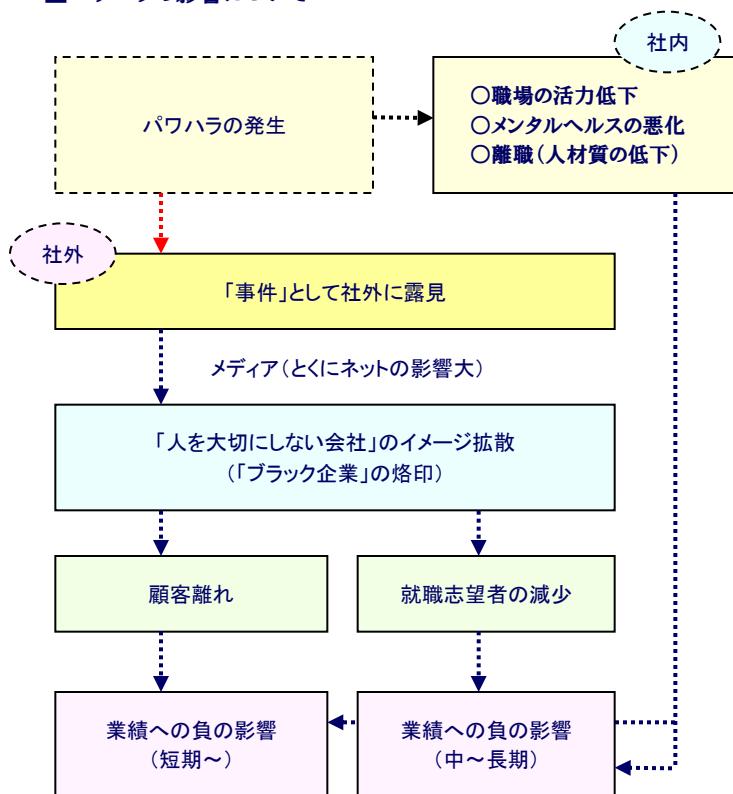
パワハラは、多くの場合、1つの職場で起こる、小さな出来事です。しかし、その影響は、対内的にも対外的にも、けっして小さなものではなく、ときに会社の屋台骨を揺るがす問題に発展する危険性を秘めています(右図参照)。

パワハラの露見(事件化)は、その企業に「人を大切にしない会社=ブラック企業」の烙印が押されることを意味します。そして、いったん押された烙印は、ネット上で、いつまでも人々の目に触れ、その企業のイメージを壊しつづけるものとなります。

しかし、何より深刻なのは、標的とされた社員の人生を狂わせてしまうことです。パワハラは、被害者の心身を破壊し、ときに命を奪うことさえあります。企業イメージならまだ修復可能かも知れませんが、失われた命は返ってきません。

企業が、「人を大切にする会社」であろうとするならば、教育などのパワハラ防止策に本腰を入れるのは、ごく当然のことといえるでしょう。

■パワハラの影響について





2) 従来型の「パワハラ防止教育(研修)」の限界

知識教育なので、「自分事(じぶんごと)」にならず、抑止力として弱い。
「リスク」ばかりが強調されるために、マネジャーたちを委縮させる。
従来型の教育には、限界がありました。

パワハラに限らず、コンプライアンス・不祥事防止にかかる教育(研修)のほとんどは、右図のような「一般的な知識の伝達」となっています。法律知識や行為類型など、知識として学ぶべきことは多いので、こうした内容になるのは無理からぬことですが、しかし、従来型のこうした教育には、おのずと限界があることも否めません。

問題①:「自分事」の意識を生み出しつづく

最大の問題は、一般的な知識をどんなにインプットしても、学習テーマに対する「自分事意識」を生み出すことは難しいという点にあります。もちろん、知識教育にも多くの意義はあります。しかし、パワハラの場合、リスクは「受講者=マネジャー」に存しており、本人がテーマを「自分事」としてとらえ、自己を律しようと考へない場合には、ほとんど意味がありません。その点において、従来型の教育は、どうしても不十分でした。

問題②:マネジャーの委縮を生み出しかねない

また、テーマの性質上、リスク強調型の情報伝達になりやすく、学習者の行動を委縮させる恐れがあることも、従来型の教育の問題でした。もちろん、リスクを知らせるることは重要です。しかし、それによって、部下に指示を出すという、本来の役割の遂行にマネジャーが「及び腰」になってしまふのでは、本末転倒の感が否めません。この点においても、従来型の教育は、十分とは言えませんでした。

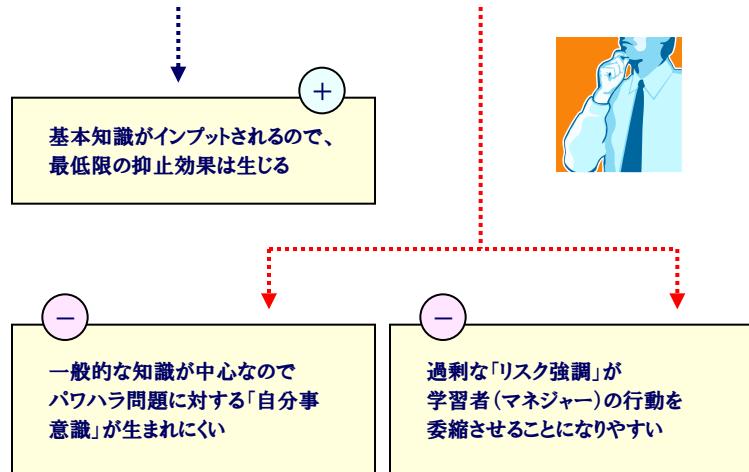
では、どうすればいいのでしょうか？

以下、上記問題の克服に向けた、
本研修の考え方をお伝えしたいと思います。

■従来型のパワハラ防止教育(研修)について

■知識中心の「パワハラ防止研修」の内容例

- ・パワハラ(パワーハラスメント)の定義
- ・行為類型
- ・現状、問題性、影響
- ・加害者、企業の責任(法律の観点から)
- ・行為類型ごとの具体事例(「べからず」の知識)
- ・企業としての対策(相談への対応など)
- ・予防のための知識 など





3) 本研修の特長(①:自分事化へ向けたメカニズム理解)

管理職の地位は「支配欲」を解放するリスクをはらむ。
パワハラのメカニズムの理解を通じて、「普通の人」である
自分の危険性に気づくことから、本研修はスタートします。

前述のように、パワハラ研修は、本人が「自分事」として受けとめ、自己を律しようと考
えないことには、何も始まりません。そこで、本研修では、さまざまな働きかけによって、
「自分事意識」を喚起していきます。

「パワハラの心理メカニズム」の理解～「自分事化」の起点

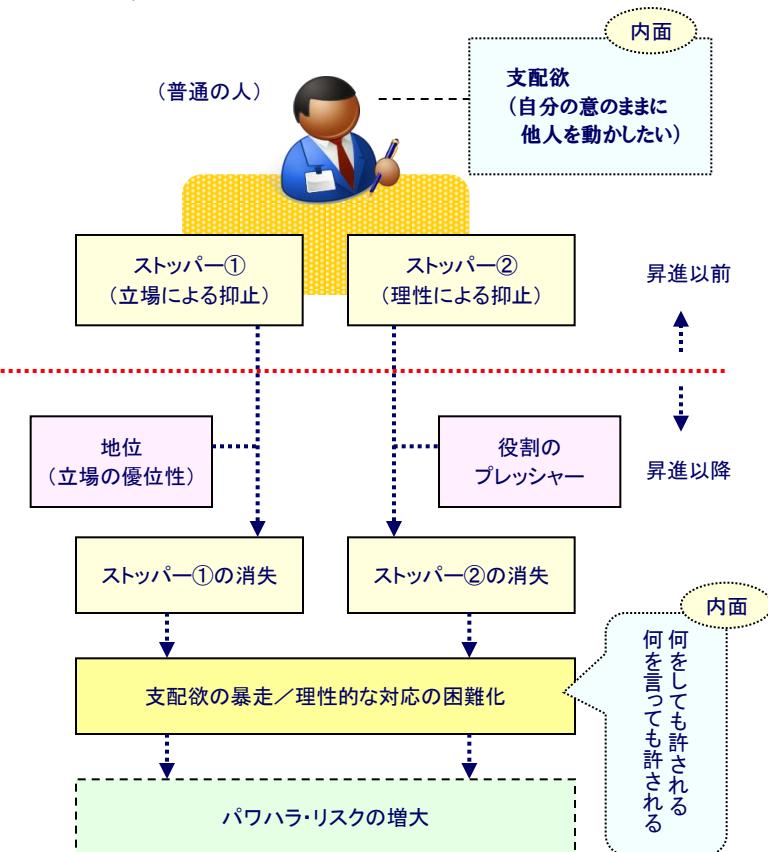
本研修での「自分事化」は、心理実験や事例紹介などを通じて、パワハラが「特別な
人」が引き起こすものではないこと、ある種の環境下で、ある種の心理メカニズムが作動す
れば、誰もがその可能性があることを、受講者に認識させることからスタートします。

そのメカニズムが普遍的なものであるならば、当然、自分の中にも存在している。であれ
ば、自分もまたパワハラの加害者になりうる。別の言い方をすれば、「自分は普通の人間だ
から関係ない」のではなく、「普通の人間だからこそ危うい」。そうした「自分事であることの
気づき」への誘導をめざして、講義は展開されることになります。

■パワハラ発生の心理メカニズム(右図の解説)

- ・「普通の人」が、パワハラに走る心理メカニズムは、下記のようなものです。
- ・「自分の意のままに人を動かしたい」という支配欲は、多かれ少なかれ誰もが持つて
いるものですが、「立場」がその解放を許さない(ストッパー①)場合や、理性が欲求
をコントロールできている(ストッパー②)場合は、抑止された状態にあります。
- ・しかし、管理職になると、この2つのストッパーは消失する可能性が高まります。「地
位」を与えられたことでストッパー①は消失し、管理職としての重責を担うことから、
人によっては、そのプレッシャーでストッパー②が消失することになります。
- ・こうなってしまうと、もはや支配欲の暴走を止めるものはなくなり、パワハラ行為は時
間の問題ということになります。

■パワハラ発生の心理メカニズム





3) 本研修の特長(②:診断による「自分事化」の徹底)

診断テストによって、自己の「パワハラ・リスク」を客観的に把握し、パワハラ行為に走らないよう、自分で自分に「先手を打つ」。徹底した「自分を律するための仕掛け」によって、未然防止の効果を高めます。

パワハラに関する心理メカニズムの理解は、テーマの「自分事化」のための重要なステップではありますが、内容自体はまだ一般論です。本当の意味で「自分事化」が完了するのは、自己のパワハラ・リスクをリアルに客観視し、それを踏まえて、「どのようにすべきか」を、真剣に考えるようになったときだと、本研修では考えています。これを、もっとも効率よく実現するツールが、「自己診断テスト」です。

診断テストの活用①:「自己のリスク」を客観視する

誰にも「支配欲」はあり、その意味において、すべてのマネジャーは、パワハラ行為に走ってしまうリスクを抱えているといえますが、しかし、当然ながら個人差が存在しており、それを正しく認識しておくことが、「未然防止」には不可欠と考えます。

本研修の診断テストは、質問に回答することによって、「どんな状況でパワハラ行為に走りがちか」「どんな種類のパワハラ行為に走りがちか」など、自己のパワハラ・リスクを客観的に明らかにするためのものです(右図参照)。

※特定されるパワハラ行為の種類としては、精神的な攻撃・過大な要求・人間関係からの切り離し・個人の侵害・過少な要求などがあります。

診断テストの活用②:「自己のリスク」に対処する

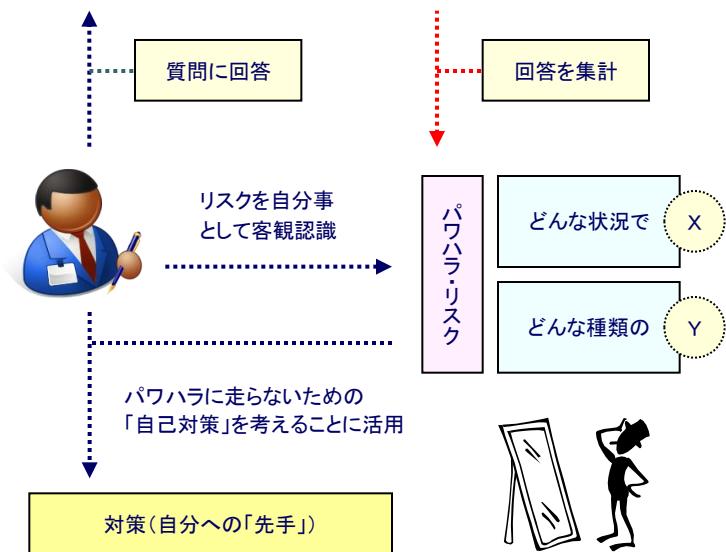
診断の機能は、自己のリスクを知ることだけはありません。より重要なのは、具体性のある「未然防止策」を講じるための、「手がかり」を与えてくれることです。

将来の「危険な状況」をイメージし、そこで理性的な対応ができるよう、自分なりの「抑止策」を考えておく。いわば「自分で自分に先手を打つ」ことが、診断テストを活用することで、スムーズに実現できることになります。

■診断テストによる「自分事化」の方法

■自己診断テスト(質問に4段階で回答)

下記の観点から自己の「パワハラ・リスク」を明らかにする
X:どんな状況でパワハラ行為に走りがちか
Y:どんな種類のパワハラ行為に走りがちか





3) 本研修の特長(③: 本来的な役割遂行の支援)

パワハラとは、マネジャーの基本機能である「指示と指導」が、支配欲と技量不足によって「強制と加罰／報復」へと変質した状態。
「人を動かす技術」の教育が、パワハラを抑止し、マネジャーの委縮を防ぎます。

従来型のパワハラ研修の問題の1つである「自分事化」について、ここまで述べてきました。ここでは、もう1つの問題である「マネジャーの委縮」に対する、本研修の「克服の考え方」をお伝えしたいと思います。

「人を動かす技術」の強化(役割遂行の支援)で委縮を防ぐ

パワハラは、マネジャーの基本的活動である「指示と指導」が、「強制と加罰／報復」へと変質を遂げたものととらえることができます(右図参照)。

この「変質」の原因の1つは、間違いなく支配欲ですが、もう1つの原因と考えられるものがあります。それは「指示と指導」を正しく実行する力がないこと、すなわち「人を動かす技術」の不足ということです。部下が納得して動ける、合理的かつ実行可能な指示や指導をする技量のないことが、支配欲とあいまって、強制や加罰／報復へと走らせる。それもまた、パワハラの1つの側面のように思われます。

そこで本研修では、最後に「人を動かす技術」の強化を実施します(※)。

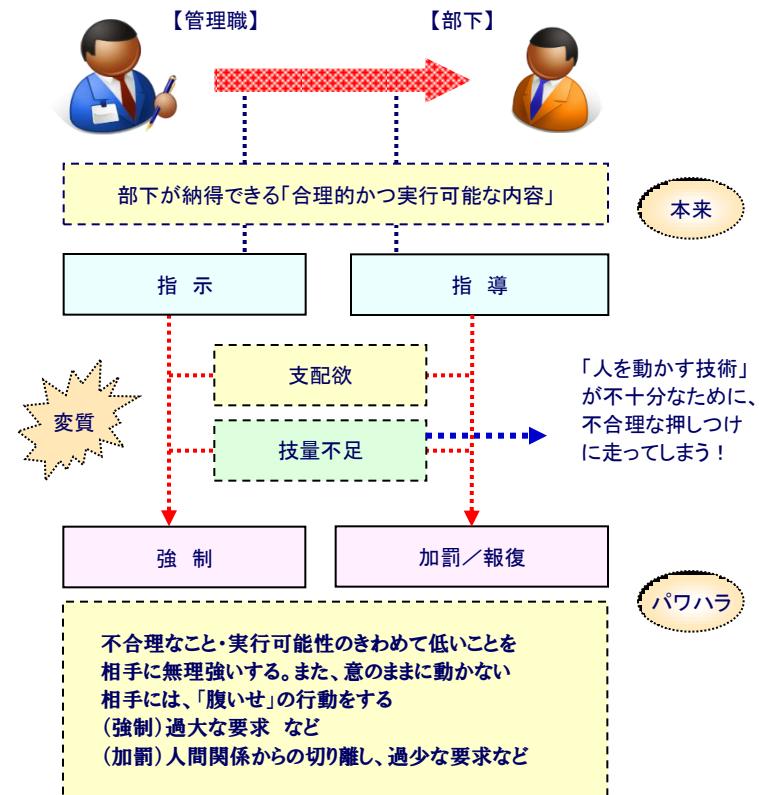
その目的の1つは、もちろんパワハラ行為に走ることを抑止するためです。「変質」の原因の1つを弱めれば、当然、パワハラ行為は抑止されるはずです。

しかし、より大切なのは、それは「部下を動かして成果を出す」という、マネジャー本来の役割を支援するものだということです。

「べからず」の伝達で終わらず、マネジャーが活動しやすいよう、「こうすればいい」を、十分に情報提供すること。パワハラ研修が、マネジャーの委縮を招かないものであるためには、このような「役割遂行への支援」が不可欠と考えます。

※ここで「人を動かす技術」とは、伝達内容の適切化(合理的かつ実行可能な内容にする)と、部下に対する伝達方法の適切化(納得できる伝え方をする)の、「2つの適切化にかかる技術」を意味します。

■「指示・指導の変質」の説明図





4) 標準的なプログラム

単独での開催はもちろん、新任管理職研修や既任管理職研修の
1セッションとしても導入しやすいよう、コンパクトに設計しています。
カスタマイズ・内製化のご希望も含め、お気軽にお問い合わせください。

【標準的なプログラム構成(半日バージョン)】

※研修時間によって、内容は変更されます

| | | | |
|-----|--------|---------------------|---|
| I | 理解編 | 導入／パワハラの基礎知識を学ぶ | (講義) パワハラの基礎知識(定義、影響、行為類型、加害者の責任・企業の責任など) 実際のパワハラ事例の紹介 パワハラと「通常の指示・指導」の境界線とは 【ミニ演習】この行為のどこが問題か(個人⇒ミニ討議) |
| II | | パワハラの心理メカニズムを理解する | 【ミニ演習】あるマネジャーのケース(個人+ミニ討議) (講義) スタンフォード実験の紹介⇒誰もが心の中に「支配欲」を持っている 管理職は「ストッパー」が外れやすい立場 「支配欲の暴走」としてのパワハラ 自己正当化(合理化)段階から、内面化段階へ(無自覚になる) |
| III | 認識と対策編 | 自己のリスクを認識し、自分に先手を打つ | 【演習】自己診断テスト(回答と集計、個人) (解説) X:どのような特性が「走りやすい状況」と関係しているのか? Y:どのような特性が「パワハラの種類」に影響を与えるのか? 【演習】自分に先手を打つ練習(個人⇒グループ内発表と相互アドバイス) ①診断結果を踏まえて、自分がパワハラに走りそうな状況設定を考える ②そのときの自分へのアドバイスを考える |
| V | | 「人を動かす技術」を強化する | (講義) 「指示・指導」が「強制と加罰／報復」に変質するとき 「人を動かす技術」の不足が、パワハラのもう1つの原因 2つの適切化(内容の適切化、伝達の適切化)のポイント 【演習】指示と指導のミニ・トレーニング(個人⇒グループ内発表と相互アドバイス) (講義) 結局は「部下との対話」がすべてである |