パワハラが起きない組織をつくる

デライトコンサルティング株式会社　代表取締役　近藤 圭伸

第2回 パワハラの起こるメカニズム

第1回では，そもそもパワハラの起こらない組織を作るためには予防が重要であり，そのためには予防の枠組みを作り，パワハラ予防研修（Step 1～4）を実施して，管理職の行動変容を促すことがポイントであることをお伝えしました。

今回は，パワハラ予防研修Step 1で重視している「パワハラの起こるメカニズム（個人的要因）」について解説します。管理職（上司）がパワハラの起こるメカニズムを理解することで，自分自身を冷静にコントロールすることができ，同時にセルフケア*することによってパワハラを起こさずにすみます。

1 怒りの発生段階

パワハラの起こるメカニズムを知るためには，「怒りの発生段階」とその内容，「一次感情と二次感情」の関係について理解することが必要です。まずは，怒りの発生段階について，上司と部下の例を交えて解説します。

上司と部下との間で，怒り（パワハラ）はいきなり発生するわけではありません。**図1**のように，怒りには発生の段階があります。順に説明していきます。

⑴　自分が大切にしている信念がある

上司には，自分が大切にしている信念や価値観，物差しがあります。このこと自体には，良い悪いはありません。むしろ，信念や価値観をもっていることは，個人がより良く生きていくうえで必要なことです。

⑵　他の人もそれをわかってくれると期待している

上司は自分の信念や価値観が正しい，部下もそうあるべきだと思っています。したがって，部下もそれを理解してくれている，自分の信念や価値観に沿うような行動をしてくれると思っています。

図1　怒りの発生段階

⑴　自分が大切にしている信念がある
▼
⑵　他の人もそれをわかってくれると期待している
▼
⑶　実際はわかっておらず，期待どおりにならない（一次感情）
▼
⑷　わかってよ！（二次感情）

例えば，部下に与えた仕事について，上司は，何も言わなくても部下が率先して仕事の報告を逐次するのはあたり前のことだと思っています。

⑶　実際はわかっておらず，期待どおりにならない（イライラ：一次感情）

ところが部下が，仕事の成果が出たときや，終了したときに報告すればよいと思っていたら，どんなことが起こるでしょうか。想像がつくと思いますが，上司は期待どおりにならないことに対し，だんだんとイライラしてしまいます。

イライラという一次感情が発生します。

⑷　わかってよ！（怒り：二次感情）

部下のことでイライラしている上司は，ほかのネガティブな感情も加わって心のコップ（**図2**）がいっぱいになり，何かのきっかけでイライラの感情が怒りとなってあふれてしまいます。

何かのきっかけは，ほんのささいなことであったり

＊心の健康において良くない状態であればそれを改善し，良い状態であればそれを保ちながら，さらに良くするためにケアすること。生き方・働き方を含めて自分自身を大切にすること。

「労務事情」誌 2022年12月1日号（産労総合研究所）

します。

以上，これが怒り（パワハラ）の発生段階とその内容です。

では，怒りに巻き込まれたり，怒りを起こさないようにするにはどうしたらよいでしょうか。一次感情と二次感情に焦点を当てて考えてみます。

2 一次感情と二次感情

一次感情と二次感情の関係をクローズアップすると，**図2**のようになります。

心のコップの中は，「苦しい」「つらい」「不安」「疲れた」などのネガティブな一次感情でいっぱいです。これが何かのきっかけで，怒りとしてあふれることになります。部下からすれば，この状態が「パワハラ」を受けたということになります。

上司からすると，イライラの原因を作った部下がパワハラを起こさせたと思いがちですが，実はパワハラの直接的な原因は部下にあるのではなく，上司自身の心のコンディション（心のコップの状態）にあります。心のコンディションが悪ければ，怒りにつながりやすくなります。したがって，上司はこのことに気づき，常日頃から心のコンディションを良くしておくことが大切です。いつも笑顔でニコニコしている自分を作ることを心がけることです。

3 怒りを起こさないために上司がすること

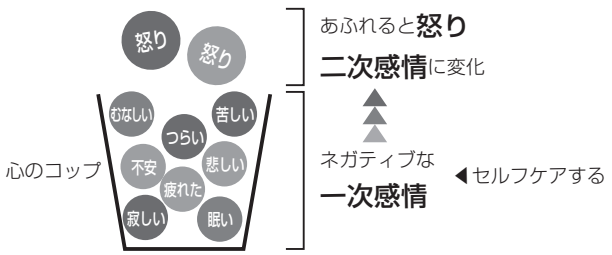
では，どうすれば上司が怒りを起こさなくてすむのでしょうか。それには，以下のことを実践することが望まれます。

(1) 自己理解と他者理解

自己理解と他者理解をしっかりして，そもそも自分と部下は違う信念や価値観をもっている人間だと，あらかじめ認識しておくことが重要です。そうすれば，良い意味で期待が下がるため，一次感情が発生しづらくなります。

また，事前に部下に対して自分の意見，考え，要望などを伝えておくことも大切です。

図2 一次感情と二次感情の関係性



(2) ネガティブ感情の言語化

一次感情（イライラ）に気づいたとき，心のコップにあるような，どんなネガティブ感情にさらされているのかを言語化してみます。そうすることで，自分を客観視することができます。そして，ネガティブ感情を取り除いたり，ポジティブな感情に変えていくためのセルフケアをします。そうすると，心のコップにスペースができ，ネガティブ感情があふれ出ることはありません。

セルフケアの方法には「休みを取る」「睡眠の質を上げる」「好きなものを食べる」「適度な運動をする」「趣味を楽しむ」「認知の転換をする」「友人や専門家に相談する」など，さまざまなものがあります。

4 まとめ

連載第２回では，管理職がパワハラを起こさないためにそのメカニズムを理解して，早めに一次感情に気づき，セルフケアをすることが重要であることをお伝えしました。

次回は，パワハラの起こる要因について，組織風土や人事制度などの面からも考察し，パワハラを起こさないための組織づくりについてお伝えします。

【毎月１日号掲載】

近藤 圭伸
（こんどう よしのぶ）

デライトコンサルティング株式会社代表取締役。社会保険労務士，中小企業診断士，パワハラ予防士。人事コンサルティングならびに“持ち味”と“承認”を軸に，自社制作の『デライト式ビジネスカード』を活用した「個を活かす組織づくり」とパワハラ予防研修をライフワークとして，全国行脚中。著書等に，『上司の人事労務管理力』（中央経済社），『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（共著，中央経済社），『パワハラ予防カード』『持ち味カード』『承認カード』『セルフケアカード』ほか。