# 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4回 パワハラ予防に欠かせない自己理解と他者理解

第３回では，パワハラの起こる主な組織要因について理解を深め，パワハラを起こさないための組織の成功循環を作ることが重要であることをお伝えしました。

今回は，管理職が人のタイプの違いと自らの認知の癖（自分の考え方の癖やパターン）を知ることにより自己理解と他者理解を深め，パワハラ予防につなげていくことを解説します。

### 1 自己理解と他者理解の重要性

#### ⑴ 自分と他者はまったく違う人間であることを知る

人間は自分の価値観や思い，考えを，他者も当然わかってくれていると期待しています。しかし，実際にはそうならないことが多いと言えます。ですからイライラが募り，何かのきっかけで怒り（パワハラ）に発展してしまうことがあります。

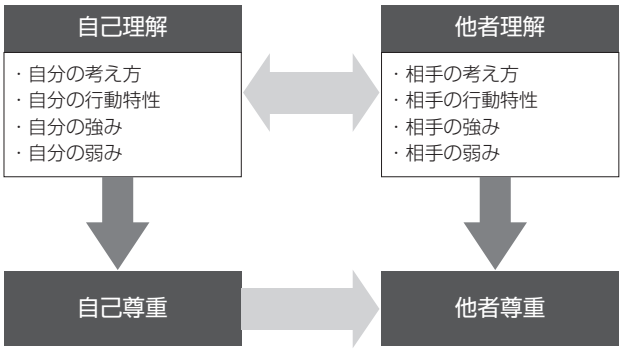
そうならないためには，最初から自分と他者はまったく違う存在だと理解しておけば，良くも悪くも期待は下がります。自分と他者との違いを知ると，他者を尊重できるようになり，また，自分の認知の癖を知ることで，自分と他者を傷つけずにすみます。

#### ⑵ 自己理解から他者尊重へ

自己理解は，まず自分の考え方，行動特性，強み・弱みなどを理解することから始めます。しかしながら，人間は自分１人で自己理解をするのはなかなか難しいものです。**図１**のように，他者と関わり自己と他者を比較するなかで，自己理解を深めていくのです。

他者との関わりによって自己理解が促進されると，自己尊重（自分をあるがままに受け入れ大切にできる）に向かいます。この自己尊重ができるようになると，自ずと他者尊重（相手をあるがままに受け入れ大切にできる）ができるようになります。

**図１ 自己理解から他者尊重へ**




このように，自己理解⇒自己尊重⇒他者尊重，他者理解⇒他者尊重ということができれば，パワハラの予防に大きな効果があります。

### 2 エニアグラムによる自己理解と他者理解

自己理解をする１つの方法としてエニアグラムがあります(**図２**)。自分がどのタイプに属するかを知ることにより，自分の考え方や行動の背景にある価値観，とらわれ，無意識の動機などを理解することができます。

また，周囲の人たちのタイプを知り他者理解を深めることで，同じタイプの人，あるいは異なるタイプの人とどう接するべきなのかを知ることができます。エニアグラムは「相性の科学」「関係の科学」でもあります。

管理職が自分と他者（部下）のエニアグラムのタイプを知ると，タイプの違いから，自分と他者の価値観や考え方が異なることが理解できます。それによって自分と部下を同一視することを事前に防ぎ，良い意味で部下に対する期待を下げることができます。さらに，部下のタイプに合った適切なコミュニケーション



「労務事情」誌 2023年2月1日号(産労総合研究所)

**図２　エニアグラムの９つのタイプ**

| ９つの性格 | ９つのタイプの特徴 |
|---|---|
| タイプ１：完全主義者 | 完全に向かって努力する人。不完全さを避ける。 |
| タイプ２：献身家 | 人の助けになりたい人。必要とされないことを避ける。 |
| タイプ３：達成者 | 目標を達成し，成功したい人。失敗を避ける。 |
| タイプ４：芸術家・個人主義者 | ユニークで深い感情を味わいたい人。平凡を避ける。 |
| タイプ５：研究者・観察者 | 観察し，知識を求める人。空虚さを避ける。 |
| タイプ６：堅実家 | 安全を求め，規範を重んじる人。逸脱を避ける。 |
| タイプ７：楽天家 | 楽しさを求め，プランする人。苦痛を避ける。 |
| タイプ８：統率者 | パワフルに自己主張する人。強さを誇示し，弱さを避ける。 |
| タイプ９：調停者 | ゆったりとして，平和を求める人。葛藤を避ける。 |

※誰の中にもすべてのタイプの要素があるが，特に顕著に表れている要素に基づき自分のタイプを決定する。

**図３　代表的な認知の癖**

①白か黒かで考える
②こだわりや執着をもつ
③できていないことに着目する
④すべて相手のせいにする
⑤不安の先取りをする
⑥何でも一般化する
⑦常識に従う
⑧根拠もなく悲観的な推論を行う
⑨過小評価を行う

ができるようになります。

なお，エニアグラムのタイプの特定には，質問に答える簡易的な方法がありますが，精緻に行う場合には，各種ワークショップを通じてタイプを特定できますので，一度試してみてはいかがでしょうか。

## 3　認知の癖

### (1)　認知の癖とは

認知の癖とは，「いつも自動的（無意識）にしてしまう自分の考え方の癖やパターン」のことで，多かれ少なかれ誰もがもっているものです。しかし，認知の癖が強すぎたり偏りがあると，時に自分にとってのストレスになり，自分や相手を傷つけてしまったり，パワハラにもつながりやすくなります。

代表的な認知の癖は**図３**のとおりです。認知の癖が強い管理職は，部下との関係においてその癖を修正したり，認知の転換（ある出来事や物事などを，これまでの枠組みを外して，違う枠組みで見ること）を図る必要があります。

例えば，「①白か黒かで考える」ですが，白黒思考が強いと，物事を白か黒かはっきりさせないと気がすまない，いつも100点のパフォーマンスを目指さなければならない，80点だったら意味がないと，厳しい目で見てしまいます。そうすると部下を傷つけ，自分自身もストレスを抱えてしまうことになります。

### (2)　認知の癖を転換する

認知の癖が強い管理職は，次の例のように，認知の癖を転換してみることをお勧めします。

**【白か黒かで考える】**

「目標に達しなかったのだから評価に値しない」

**➡（認知転換）「目標には達しなかったが，そのプロセスで得るものがあった」**

**【できていないことに着目する】**

「部下は○○がまったくできない人だ」

**➡（認知転換）「部下は△△の持ち味がある。それを伸ばす支援をしよう」**

管理職は日常業務の中で部下と接する場面を振り返り，いま一度，認知の癖について自己評価をし，その傾向が強ければ早期に修正していくことが望まれます。

## 4　まとめ

連載第４回は，パワハラを予防するために欠かすことのできない自己理解と他者理解の重要性について，エニアグラムのタイプや認知の癖を基にお伝えしました。

次回は，管理職と部下との関係の質を向上させる「14」のコミュニケーションスキル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。