



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1回 パワハラ予防の重要性

1 はじめに

2022年4月1日より、改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が日本のすべての事業所に適用されました。しかし、法律が適用されたからといってパワハラがなくなるわけではありません。なぜならパワハラは、人の感情や認知、コミュニケーションの問題だからです。パワハラをなくすにはこれらの要素に焦点を当て、予防をすることが大切です。

本連載では、弊社が実施している「パワハラ予防研修」の内容を基に、全6回にわたり、パワハラを起こさないためのヒントを紹介します。人事担当者の皆さんの一助となれば幸いです。

2 パワハラ予防とは

そもそも予防とは、良からぬことが起こらないように、あらかじめ対策を立てることを言います。予防と似た言葉に「防止」がありますが、これは、良からぬことをこれ以上広げないという意味も含まれます。

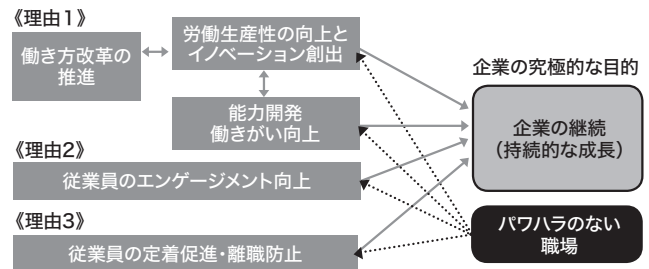
パワハラ予防とは、「風通しの良い職場環境や互いに助け合える社員同士の信頼関係を築き、コミュニケーションの活性化を図ること」です。これは令和2年厚生労働省告示5号の指針（努力義務）にも定められています。

残念ながら日本の企業においては、パワハラは起きてからの対処が中心になっており、予防に対しては時間とお金をかけていないように思います。

3 今なぜパワハラ予防なのか

今なぜパワハラ予防なのでしょう。その理由は図1のとおりです。これらを管理職が理解し、一致団結

図1 パワハラ予防の必要性



して「パワハラは起こさない」という思いを共有することが大切です。

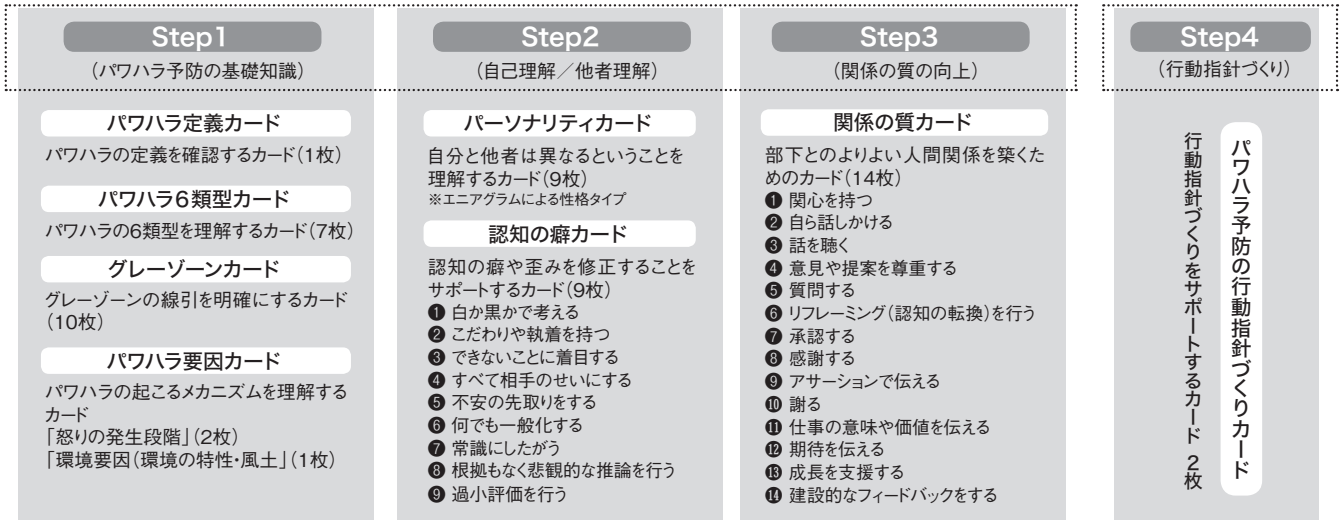
企業の究極の目的は継続することです。そのためには、理由1「働き方改革の推進」、理由2「従業員のエンゲージメント（組織に対する主体的な貢献意欲や愛着心）向上」、理由3「従業員の定着促進・離職防止」が必須の要件となります。

理由1～3の取組みを行おうとしているときに、職場でパワハラが起きてしまえば、職場の心理的安全性は低下し、従業員は委縮して、働きがいをもつことはできません。そして、中長期的には企業の持続可能性を低下させてしまいます。したがって、パワハラを起こさない職場をいかに作っていくかが重要になります。

4 パワハラ予防の枠組みとパワハラ予防研修

パワハラを起こさないためには、予防の枠組みを構築することから始めます。図2は、弊社が考えるパワハラ予防の枠組みです。これは管理職に対する研修の枠組みと同じ内容になっています。弊社では、カード（パワハラ予防カード）を使って研修を行っているため、本文の各所にカードという言葉が出てきますが、それは割愛してお読みください。

図2 パワハラ予防の枠組み(パワハラ予防カードより抜粋)



各ステップのポイントは以下のとおりです。

Step1 パワハラ予防の基礎知識

パワハラの定義、パワハラの6類型、グレーゾーン、パワハラの起こるメカニズムなど、予防の基礎知識を学びます。特に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できるようになります。

Step2 自己理解 / 他者理解

パワハラが起こる要因には、自分の価値観を相手に押しつけてしまったり、認知の癖やゆがみによって相手を傷つけてしまうことがあります。自分と他者は異なることを理解し、認知の癖を修正します。

Step3 関係の質の向上

Step1, 2が理解できたうえで、部下との関係の質の向上を図るため、14のコミュニケーションスキルを修得します。そもそも関係の質が高ければパワハラは起きません。

Step1～3は順番が大切です。基礎知識を理解し、自己理解と他者理解を深めたうえで、初めて効果的にコミュニケーションスキルが発揮できます。スキルから入ると信頼関係を損ねる場合があります。

Step4 行動指針づくり

パワハラを起こさないために「～はしない」ということを定めるのではなく、より良い人間関係や良い職場にするために「～しよう」という行動指針を管理職自らが作ります。そして、管理職が率先して職場で実践することで、管理職自身の行動変容を促します。

以上、パワハラを予防する枠組みとパワハラ予防(研修)の内容を紹介しましたが、予防にはそれなりの時間と職場での実践が必要となります。パワハラ研修といえば、1～2時間程度で、パワハラの定義、部下に対してしてはいけないこと、裁判例などが紹介されたりしますが、これではかえって管理職を委縮させたりネガティブな気持ちにさせてしまいます。また、管理職の行動変容も起こりません。

弊社のパワハラ予防研修は、パワハラを題材にした部下マネジメント研修であり、管理職自身のキャリア開発研修でもあります。大変ポジティブな内容で部下との接し方に自信をもってもらうことができます。

5 まとめ

連載第1回では、そもそもパワハラを起こらない組織を作るには予防が重要であるということをお伝えしました。そのためには、予防の枠組みを作り、予防のための研修を実施して、管理職の行動変容を促していくことがポイントになります。

次回は、Step1の「パワハラの起こるメカニズム」についてお伝えします。



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。