

原因と結果の法則 「パワーハラスメントの問題」に思う

こここのところ、企業を経営されていらっしゃる方にお目にかかるによく出る話題 NO1は 「パワーハラスメント（以下「パワハラ」と記す）。

つい先ごろよく存じあげている会社の役員さんから、「パワハラ問題を専門のコンサルタントに相談しているが、法外な金額の見積もりを出された」との苦言を聞きました。

会社の中で特によく起こる事例として、「幹部の部下“指導”により若手社員が次とやめていく」。これでは、この人手不足の時代には、会社の存続が危ぶまれてしまいます。

幹部の部下“指導”のしかたが、例えば、幹部の机の前に立たせて、本人の意見や言い分を全く聞かずに、同じことをくどくどと言うような一方的な叱責だとすれば、それ自体は確かに、若手社員が辞める大きな原因となるでしょう。

このような幹部のかたは、ご自身は過去しごとで実績をあげた方で、今、自身がパワハラを行っているという自覚は全くありません。

しかし、是非考えていただきたいのは、物事には、原因があって初めて結果が発生するという原理原則です。

会社や組織に次のようなことはないでしょうか？

#### パワハラを起こる主な組織要因

##### （1）コミュニケーションやチームワーク

次のような組織のコミュニケーションのあり方が常態化し組織風土を形成すると、パワハラが起こる可能性がとて高くなります。

例：コミュニケーションが一方通行／意見を言うことがちゅうちょされる職場環境／従業員同士の横の連携がない、メンバー間のサポートがない／雑談がない／心理的安全性が低い

##### （2）組織の考え方

組織の考え方は必要ではありますが、それが行き過ぎると、管理職や従業員の心のコップをネガティブな感情で満たしてしまい、パワハラにつながりやすくなります。

例：成果主義（成果主義人事制度）でプレッシャーが強い／結果がすべての職場環境／短期売上至上主義／仕事のミスや失敗が断じて許されない職場

##### （3）経営者（幹部）の考え・理念、組織形態

パワハラを起こる組織は、経営者に職場環境を良くしたいという意識が欠如していたり、管理職教育が十分になされていません。

例：経営者の職場環境を良好に整えることへの意識の欠如／経営理念がない、あるいは形骸化している／管理職教育が十分でなく、マネジメントスキルが低い／完全なるタテ組織（完全に上下関係により統制された組織）

##### （4）問題となる対処のあり方

問題となる対処のあり方は、パワハラが起こっても、経営者（幹部）が具体的に問題解決に向けて対処しない、うやむやにして終わらせるような対処です。

このような状態では、パワハラは繰り返し起こってしまいます。

## パワハラを起こさないための組織の成功循環モデル

次に、パワハラを起こさない組織のあり方について、組織の成功循環モデルを基に解説します。

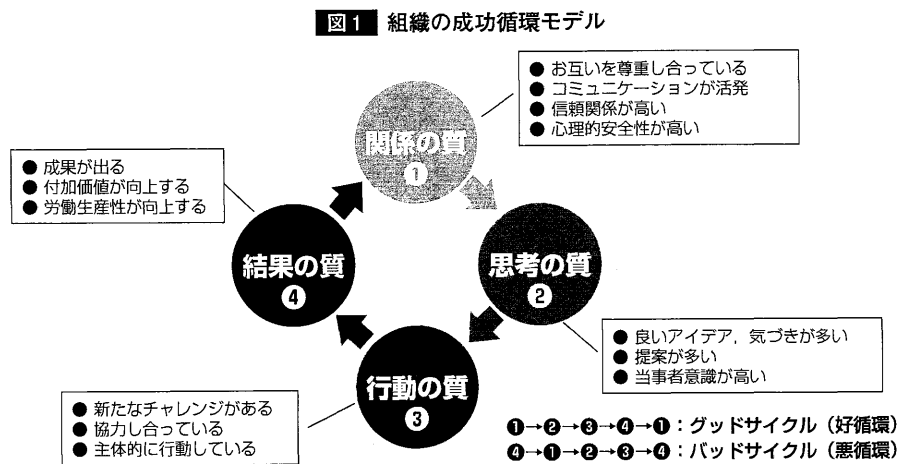
「組織の成功循環モデル」とは、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱している理論であり、組織が成果を上げ続け、成功に向かう過程や仕組みを明らかにしたものです（図1）。

組織としての「④結果の質（成果）」を高めるためには、一見遠回りに思えても、まず組織に所属するメンバー相互の「①関係の質」を高め、「②思考の質」→「③行動の質」→「④結果の質」→「①関係の質」というように、グッドサイクルで回すべきとしています。

逆に、「④結果の質」から入り、④→①→②→③→④と回すとバッドサイクルに陥り、パワハラが起こりやすく、中長期的に成果の上がない組織になってしまいます。

この組織の成功循環モデルを、図2のように縦に表示してみると、パワハラを起こしてしまう組織と、そもそもパワハラが起こらない組織との違いがよく理解できます。読者の皆さんは、どちらの組織を選びたいでしょうか？答えは聞くまでもないですね。

グッドサイクルで組織を回すには、まずは「①関係の質」が高い状態を作ることから始めます。そのためには、経営者をはじめとして、管理職に承認（相手の良い部分を、事実を基に、具体的・客観的に伝える）マインドとスキルを修得してもらうことがとても効果的です。



**図2 パワハラが起こる組織と起こらない組織の違い**

