

## ダイバーシティやイノベーションを阻害する ハラスメント問題



講師 岡田 康子 氏 (オカダ ヤスコ)

株式会社クオレ・シー・キューブ 代表取締役会長

日時：12月8日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：95名

### 講師略歴

厚生労働省「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」委員

中央大学卒業、早稲田大学MBA。1990年にメンタルヘルスの研修と相談を行う(株)クオレ・シー・キューブを設立し代表取締役就任。パワーハラスメントという言葉をつくり出し、公的機関や企業への講演研修を数多くこなす一方で、職場のハラスメント防止対策プログラムの開発を行う厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」有識者メンバー、厚生労働省「中小企業におけるハラスメント相談体制実証事業」検討委員。

### 講演要旨

#### 1. 株式会社クオレ・シー・キューブについて

弊社は企業のハラスメント対策を支援している会社であり、ハラスメントに対するコンサルティングや問題対応、予防対策、研修・セミナー、社外相談窓口などのサービスを提供している。

当初は女性活躍支援を目的として会社を立ち上げ、主にメンタルヘルスやセクシュアルハラスメントに関する相談を行っていたが、その過程で「組織内にセクシュアルなものとは関係のないハラスメントがありそうだ」と気づき、調査を行った。そして、性別に関係なく上司から無理難題を押し付けられるタイプのハラスメントに「パワーハラスメント（パワハラ）」と名付け、世の中に発表した。

弊社には、カウンセラーや研修コーディネーター、コンサルタントが在籍し、それぞれにスペシャリストである。さらに、外部の講師や医師、弁護士などの専門家とも連携しており、社内外が一体化している。また、お客様とも一体になっているように感じる。「何か問題が起きたら、お客様も一緒になって考え、解決策を作り上げていきましょう」というスタイルで対応させていただいている。

#### 2. ハラスメントとは

職場に関係する代表的なハラスメントとしては、「パワーハラスメント」、「セクシュアルハラスメント」、「マタニティ／パタニティ（父性）／ケア（介護）ハラスメント」などが挙げられ、法律でこうしたハラスメントをしてはならないと定められている。同時に、事業主側も職場でハラスメントを起こしてはならないと定められている。また、「ジェンダーハラスメント」についても、男女雇用機会均等法や女性活躍推進法で留意すべき事項として扱われている。

パワーハラスメントについて述べると、労働施策総合推進法では、①優越的な関係の中で行われていること、②就業環境を害する、③業務の必要性を超える、の3つが揃った状態をパワーハラスメントと定義している。しかし、実際に企業の方々とお話すると、現実的には3つの要素すべてが揃うケースは少ないと感じる。また、これらの「最低ラインを守ればいい」というものでもない。

①は職場風土の問題が大きく、「上司に意見してはならない」という抑圧的な風土があると、ネガティブな言葉があがってこなくなるおそれもある。②は労働安全衛生法という法律の中で、心身に異常をきたすような劣悪な環境は改善すべきと定められている。③の根底には不適切なマネジメント問題があり、マネジメントが不適切だと職場で不平等が起きやすくなり、ハラスメントにつながりやすい。また、無理・無駄をさせることもハラスメントにつながる。

つまり、職場風土や就労環境、マネジメントなどを見直し、「より良い職場を作るにはどうしたらいいか？」を考えることが、根本的なハラスメント対策になるのだと思う。

### 3. ハラスメントがもたらす悪影響

ハラスメントはさまざまな悪影響をもたらす。たとえば、心身の健康度の低下、人材の流出、職場の士気・組織力の低下、訴訟などによる直接・間接的損失、組織のイメージダウン、隠蔽体質の醸成による事件・事故、などが挙げられる。そして、今、一番問題だと思うのが、「イノベーション創出の阻害」である。多くの日本企業はイノベーションの創出に苦しんでいるが、これは「言われたことをやっていたらいい」、あるいは失敗したときに「ほら見たことか」と責めるような体制、つまりハラスメント的なことを行っているのが大きな原因だと感じる。そこで、我々は数年前から「VUCAマネジメント研究会」を立ち上げ、ハラスメントを改善し、イノベーションを起こす方法について考えてきた。

### 4. VUCA：先行きが見えない時代には

現代はVUCAの時代とも呼ばれる。VUCAとは、VOLATILITY（変動性）、UNCERTAINTY（不確実性）、COMPLEXITY（複雑性）、AMBIGUITY（曖昧性）の略であり、先行き不透明な状態を指す。先行きが不透明だと、失敗の可能性が高くなるため人は不安になり、新しいことにチャレンジしなくなる。また、ルールを作って失敗を回避するようになる。そして、異質なことや異質な人、あるいは新しいことを排除する。これはつまり、ダイバーシティの拒絶である。不安になりやすいVUCAの時代は、ハラスメントが起きやすいともいえる。

しかも日本人は、どうやら他国の人に比べて不安を持ちやすい遺伝子のようなのだ。変化の多いこの時代、不安を持たないようにするのは不可能である。だから、不安をなくすのではなく、いかに不安と共存するかがキーポイントだと思う。

### 5. パワハラ上司の特徴とは

ここで、パワハラ上司の特徴について、思考、感情、言動という3つの視点から見よう。

■思考：自分に厳しい／部下への期待水準が高い／責任感が強い／自分を犠牲にした親切をいわず、部下にも強要する／固有の思い込み・信念がある／相手を落として自分の存在意義を確認しがち／期待に応えてがんばる

→総合すると、「自分の考え方、やり方にこだわり、相手に押し付ける」というケースが多い。

■感情：自分の心だけでなく、相手の心の痛みにも鈍感／感情に不正直／争いが嫌いで問題を放置する／根底に不安がある

→総合すると、「自分の感情・気持ちに気づきがない」というケースが多い。

■言動：話が長い／否定から始まる／声大きい、トーンが高くて非難的・威圧的／相手を見ない／笑顔でごまかすなど不自然な表情をする／指導やチェックが細かい

→総合すると、「相手との交流がなく、指示が伝わっていない」というケースが多い。

パワハラ上司は総体的に、コミュニケーションが苦手なため問題が大きくなり、ガツンと言ってしまうケースが多いが、その怒りを表す根底には不安があるように私は感じる。つまり、「不安をいかにマネジメントするか」がとても重要だと思う。

### 6. 変化するビジネス環境とマネジメント

VUCAの時代は、ビジネス環境の変化に応じてマネジメントも変えていく必要がある。たとえば、組織運営はこれまで「マネージャー」が主体だったが、これからは方向性を決める「リーダー」的な存在が必要になってくる。また、人材はこれまで「組織適応型」が重宝されたが、これからは自分なりの考え方や行動ができる「自律型」が求められるようになる。人材育成も、これまでは上司が「指導」していたが、変化の激しいこれからの時代は、部下が持っているアイデアややりたいことに対して「支援する」ことが求められるようになる。上司の過去の成功体験ややり方は、もはや通用しない時代なのだ。

## 7. ハラスメント対策のゴールは

「ハラスメントをなくす」ことをゴールにすると、「これはハラスメントにあたるか、あたらないか」という細かい話になり、どんどん苦しくなるだけだ。これからは、もっと広い視野で考える必要がある。

ハラスメントには明確な区分ではないが「セクシュアル」と「非セクシュアル」な領域があり、「セクシュアル」領域にはセクハラ、マタハラ、LGBTなどが含まれる。一方、「非セクシュアル」領域にはパワハラがある。

「セクシュアル」はジェンダーの問題であり、それが改善された先には、女性活躍やダイバーシティ経営がある。今後は、そういう未来を見据えてハラスメント対策にあたるべきだ。また、「非セクシュアル」なパワハラ対策についても、効果的な部下指導をするにはどうすればいいか、円滑なコミュニケーションをするにはどうすればいいか、という視点で取り組んでいく必要がある。

こうした意識の転換や行動の変革は、変化の激しいVUCAの時代に対応することにもつながる。逆に言うとハラスメントは、企業にとっての必須事項である「変化への対応」を阻害する要因にもなり得る。

## 8. VUCAマネジメント研究会

我々が設立した「VUCAマネジメント研究会」では、企業の方や大学の先生方と一緒に研究を続けている。目的は、「VUCA度に合わせた人材を発掘、育成する」こと。その一環として、個人の不安と行動力を測定する「VUCA対応力診断」も開発した。

また、「テーマ・マネジメント」、「組織マネジメント」、「人材マネジメント」という3つの領域で研究を進めており、イノベーションを創出するためには、各領域で以下のようなマネジメントを実践し、不安をコントロールすることが重要だと考えている。

■テーマ・マネジメント：未来仮説・事業仮説の構築

■組織マネジメント：インセンティブ、セーフティネットなど各種制度・方針の確立

■職場・人材マネジメント：不安耐性力の強化／安心して議論できる職場・一人ひとりを活かすマネジメントの構築

## 9. 個人・企業の不安の測定

個人の不安と行動力の測定には、先述の「VUCA対応力診断」が役立つ。この診断で「不安耐性力と行動力が高い」という結果が出た人は、「起業家的行動を取る人」といえる。このような人は、大きな組織の中には少ないが、新規事業を始めるときにはいたほうがいい。そういう人が動きやすい組織体制を作っていくことも大切だ。

また、企業の不安測定にあたっては、Googleの「チームを成功に導く5つの要素（心理的安全性、信頼性、構造と明瞭さ、仕事の意味、仕事のインパクト）」の考え方をベースに分析することができる。

「VUCAマネジメント研究会」では、この「個人」と「企業」の診断・分析結果を組み合わせることで、職場のVUCA対応力を総合的に判断している。

## 10. 事業のVUCA度を考える

新規事業に取り組む際は、その事業のVUCA度を知っておくことが重要だ。事業のVUCA度は、不確実性の低いものから高いものまで大きく4段階に分けられ、レベルに合わせた戦略と人材マネジメントが必要になってくる。

なお、VUCA度の中でも、UA（未知度）がどの程度あるのかを理解しておくことは特に大切だ。UAとは、VUCAの頭文字のU（不確実性）とA（曖昧性）を合わせたものである。UAを診断するには、自社と競合他社を「市場」と「技術」の2方向から比較し、グラフ化する方法が有効だ。

## 11. 両利きの経営を実現する

「両利きの経営」とは、本業と新規事業を両輪のようにやっつけていこうという考え方だ。しかし、本業のマネジメントに求められる「変動・複雑性への対応力強化」と、新規事業のマネジメントに求められる「先行する未知度の高いビジネスの創出」では、マネジメントの手法に違いがあり、同時に進めることは難しい。そこで、我々は新規事業のための「イノベーション特区」を作ることを推奨している。「イノベーション特区」では、VUCA対応力の高い人材をプールし、未知度の高いテーマの探索・開発を行う。その成功体験が社内全体に広まり、「安心してチャレンジできる働きがいのある職場」が形成されれば、本業にも好影響を与えるはずだ。

## 12. 個人の不安のマネジメント

個人の不安をマネジメントするためには、「不安に気づき、不安と共存しながら行動すること」が重要だ。そのためには、「禅」や「マインドフルネス」の発想が役立つ。五感を開放し、あるがままに不安を受け入れ、感じ、共存し、行動してみてほしい。また、自分自身を開発することも不安軽減の一助になる。システム思考ではなく「デザイン思考」で物事を考え、自分のネットワークを活かした「起業家的行動」を取ることを意識したり、「インナーダイバーシティ」を高め、自分の中にいろいろな役割や多面性を受容することも大切だ。

## 13. すべての職場をハラスメントフリーに

私どもは「すべての職場をハラスメントフリー®に。」をキーコンセプトとして掲げている。ハラスメントは人間関係であり、撲滅はできない。思い違いも含めて「ハラスメントは存在する」を前提として、「早いうちに修復できる職場環境を作る」ことが、何よりも大切だと考えている。そういう風通しのいい職場は、活気があってアイデアが出やすく、働きがいを感じやすい職場でもあるはずだ。