

# ハラスメント対策を契機に 「働きがいのある職場」を めざす



日本総合研究所 太田壮祐

## 第8回 「対人関係」から考える「働きがいのある職場」

### ① はじめに

本連載では前々号（第6回）以降、ハラスメント対策（とくにパワーハラスメント対策）を対症療法で終わらせるのではなく、より「働きがいのある職場」に昇華させていくためのポイントについて、解説を進めています（図表1）。

前号（第7回）では、「経営理念」をテーマに「働きがいのある職場」について考えました。本号（第8回）では、日々職場で仕事をするうえで、最も直接的に心理状態に影響を及ぼす「対人関係」をテーマに「働きがいのある職場」への変革について考えていきたいと思えます。

### ② 良好な対人関係は働きがいのある職場の基礎

第6回で解説したように、働きがいのある職場では、「エンゲ

図表1 働きがい職場とパワーハラ誘発職場の比較（再掲）

| ドライバー   | No. | 要素            | 働きがい職場の傾向   | パワーハラ誘発職場の傾向  |
|---------|-----|---------------|---|---|
| 理念・戦略   | 1   | 理念の共有・共鳴      | 会社の経営理念を理解し、共感している。                                   | 企業規模の拡大に伴って従業員が増えた結果、一部で組織風土に適應しない従業員が発生し、孤立している。                                   |
|         | 2   | 将来ビジョンの共有度    | 会社の将来ビジョンについて、意味合いも含め社員に共有され、社員を鼓舞するものとなっている。         |   |
| 職務特性    | 5   | 職務の一貫性・有意義性   | 自分の仕事は会社や部門の目的・目標と照らして一貫性があり、社会や組織に影響を与えている仕事であると感じる。 | 企業規模の拡大に伴って組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になっている。<br>⇒ 自分の仕事が会社にどのように影響し、貢献しているのかが見えづらい。 |
| 環境・制度   | 10  | 評価に対する納得性     | 会社では、自分の働きや成果に対して、評価基準に沿って公正に評価されていると感じる。             | 業績だけで評価され、十分な経験やコミュニケーション能力を持たない従業員が管理職に昇進する傾向がある。<br>⇒ 評価に対する納得感が低い。               |
|         | 12  | キャリア開発、成長機会   | 会社には、自分の経験やスキル、能力を高めるための機会が与えられている。                   | 管理職が多忙で部下育成に十分な時間がかけられないことに加え、会社として十分な教育制度も整備されていない。                                |
| 対人関係    | 13  | 目標達成のコーチング    | 上司は、組織や個人の目標達成に向けてどのような行動をとればよいか的確なアドバイスをしてくれる。       | 部下に目が行き届かず、本来のマネジメント業務に悪影響を与えている。（職場や部下それぞれの状況を把握できなくなっている。）                        |
|         | 14  | 上司の承認・メンタリング  | 上司は日頃から声掛けをしてくれ、うまくいったときには褒めたり自分のことのように喜んでくれる。        |   |
|         | 15  | 職場でのコミュニケーション | 職場では、上司や同僚と議論する場があり、目標達成に向けてお互い協力しながら業務を進めている。        | 個人の業績を追求する傾向が強まり、同僚間の協力関係が損なわれている。<br>上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションが取りづらくなっている。      |
| 組織文化・風土 | 20  | リスクテイキング      | 職場では、前例がないようなことであっても挑戦すること、成果を発揮することが大事であると考えられている。   | 業績向上への手法として成果主義・ノルマが課せられている。  |

・「要素」のうちグレーで着色した項目は、両職場で異なっているものを示す  
⇒ で示す文章は、日本総研の解釈を示す

資料出所：日本総研作成

ジメント」が高い状態にあります。エンゲージメントとは、『自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする社員の意欲』（柴田2018）といわれています。いわゆる「生き生きと働いている状態」です。この状態をめざしていくうえで参考になるのは、まず反面教師としての「対極」の正しい把握・理解です。対極にある状態の最たる例は、「職場に不満がたまり、退職者が多く発生している状態」でしょう。

ここに興味深い調査データがあります。転職サイト「リクナビNEXT」が行った「転職理由と退職理由の本音ランキング Best10」です。ここでは、転職経験者100人に退職理由の「本音」と「タテマエ」を調査し、リアルな現実をあぶり出しています。

退職理由の「タテマエ」では、上位3つまでに「キャリアアップ」や、「仕事内容」「労働時間・環境」と対人関係に関するものは登場せず、登場するのは9位の2つとなっています。一方、退職の本音ランキングの上位3つは、「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」「労働時間・環境が不満だった」「同僚・先輩・後輩とうまういかなかった」と対人関係に関する不満が2つもランキンしています（図表2）。

これを見ると、本当の退職理由

図表2 退職理由の本音とタテマエ

| 順位 | 退職理由の「本音」ランキング              |
|----|-----------------------------|
| 1  | 上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった (23%) |
| 2  | 労働時間・環境が不満だった (14%)         |
| 3  | 同僚・先輩・後輩とうまういかなかった (13%)    |
| 4  | 給与が低かった (12%)               |
| 5  | 仕事内容が面白くなかった (9%)           |
| 6  | 社長がワンマンだった (7%)             |
| 7  | 社風が合わなかった (6%)              |
| 7  | 会社の経営方針・経営状況が変化した (6%)      |
| 7  | キャリアアップしたかった (6%)           |
| 10 | 昇進・評価が不満だった (4%)            |

| 順位 | 退職理由の「タテマエ」ランキング           |
|----|----------------------------|
| 1  | キャリアアップしたかった (38%)         |
| 2  | 仕事内容が面白くなかった (17%)         |
| 3  | 労働時間・環境が不満だった (11%)        |
| 3  | 会社の経営方針・経営状況が変化した (11%)    |
| 5  | 給与が低かった (7%)               |
| 6  | 雇用形態に満足できなかった (4%)         |
| 6  | 勤務地が遠かった (4%)              |
| 6  | 仕事に対する責任がなく物足りなかった (4%)    |
| 9  | 上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった (2%) |
| 9  | 同僚・先輩・後輩とうまういかなかった (2%)    |

資料出所：リクナビNEXT HP「転職理由と退職理由の本音ランキング Best10」に基づいて日本総研作成

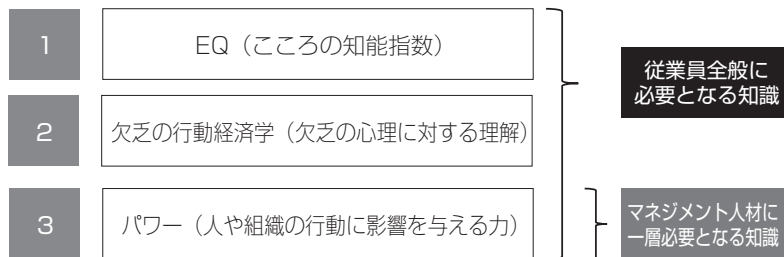
としては「対人関係」が大きなウエイトを占めていることがわかります。すなわち、対人関係が良好でない職場は退職者を多く発生させやすく、働きがいのある職場の対極に存在しています。働きがいのある職場に変革していくうえでは、この部分を改善していくことが最も基礎的な事項といえるでしょう。いわば、エンゲージメント向上に関して「対人関係」とは、アメリカの臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグが提唱した仕事における満足と不満足を引き起こす要因に関するモチベーション理論である「二要因モデル」の「衛生要因（不満足を引き起こす要因）」に該当すると考えられることもできます。

ここからは、働きがいのある職場へと変革していくための基礎部分である「対人関係」を改善していくために重要となるポイントについて解説していきます。

### ③ 対人関係改善における考え方

対人関係を改善していくうえでは、コミュニケーション方法の理解・習得など、テクニク的な部分で改善を図っていくことも有効ですが、その前に、前提となる心理的知識をもっておくことも重要となります。良好な人間関係を築いていくために、押さえておくことよい重要な考え方としては、以下の3つが存在します（図表3）。

図表3 良好な人間関係を築くうえで押さえておくとい重要な考え方



資料出所：日本総研作成

図表4 EQの4つの構成要素

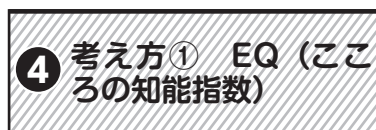
|   | 構成要素  | 概要   |
|---|-------|--|
| 1 | 感情の識別 | 自分自身の感情や、周囲の人たちがどのように感じているかを知覚し、識別する能力         |
| 2 | 感情の利用 | 状況判断や課題達成のために自分の感情をつくりだしたり、相手に共感することができる能力     |
| 3 | 感情の理解 | 自分や他者にその感情がなぜ起きて、どのように変化するかを理解する能力             |
| 4 | 感情の調整 | 他者の感情に適切かつ効果的に働きかける行動をとるために、自分の感情を調整したり、操作する能力 |

資料出所：高山直「EQ こころの鍛え方」に基づいて日本総研作成

1つ目は、「EQ (こころの知能指数)」といわれる「感情」に着目した能力です。2つ目は、「欠乏」という心理状態がどのように人の行動に影響をおよぼすのかについての理解です。1つ目・2つ目は、職場で仕事をしていくあらゆる場面で直面するものごとに対して理解を深める考え方であり、従業員全員が押さえておくとい考え方になります。

最後に3つ目は、「パワー」と呼ばれる「人や組織の行動に影響を与える力」についての理解です。こちらも従業員全員が理解をしておくことは重要ですが、とくに現在マネジメントを行っている管理職人材にとって、より重要な

考え方となるでしょう。



EQ (Emotional Intelligence Quotient) という考え方が着目された背景としては、アメリカのピーター・サロベイ博士とジョン・メイヤー博士が行った実験により、「IQ(Intelligence Quotient)、すなわち知能指数が高い人が必ずしもビジネス社会で成功するわけではない」という結果が出たというきっかけがあります。

その後、「ビジネスで一定の成功を収めた人たちに共通する何

か」を調査した結果として明確になったのが、ビジネス成功者は「対人関係能力にきわめて優れている」という事実です。具体的には「自分自身の感情の状態を把握し、それをうまくコントロールするだけでなく、他者の感情の状態を知覚する能力に長けている」というものでした。

これらのことから、EQの簡単な定義を述べると、「自己や他者の感情を知覚し、感情の状態をマネジメントしたり、コントロールできる能力」となります。

対人関係を改善していくうえでEQを伸ばすことは重要となりますが、その際に理解しておくといのがEQの4つの構成要素です(図表4)。

EQの構成要素としては、①感情の識別、②感情の利用、③感情の理解、④感情の調整があります。われわれは、何かものごとが起こった際、脳内で瞬時にこの4つの経路をたどることで、さまざまな人間関係を処理しています。

例えば、同僚が暗い表情をしていれば、それは怒っているのか、体調が悪いことが原因のかなど、まずはその感情を識別できないと適切なコミュニケーションを取ることはできません。EQを伸ばすうえで、上述した4つの能力それぞれを伸ばすことが必要ですが、今回とくに強調したいのは、①感情の識別と、②感情の利

用です。

感情の識別という観点においては、周囲の人たちの感情を理解できるだけでなく「自分が現在支配されている感情」を正しく理解することが非常に重要となります。例えば出社前に家族と喧嘩をして不機嫌な状態のまま会社に到着してしまった場合など、思いもよらず周囲に攻撃的な反応を示してしまわないよう注意が必要です。相手の感情に着目するだけでなく、自分の感情の状態によってもコミュニケーションが大きく影響を受けるという事実は、よく理解しておくべき事実でしょう。

また、感情の利用という観点では、いわゆる「共感力」が重要となります。相手と信頼関係ができている状態の現象として、「相談をされる」ことがあります。この相談をされる人の特徴としては「共感力が高い」ことがあげられます。他人に心を許すには、相手が自分の味方だと安心できる状態が必要です。この共感ができる人ほど、さまざまな人と良好な人間関係を築くことが可能となります。

このように、対人関係を改善していくうえで重要な考え方として、EQ、さらにはEQを構成する4つの要素について正しく理解しておくことが、非常に有効と考えられます。

## 5 考え方② 欠乏の行動経済学

対人関係を改善していくうえで押さえておくべき考え方の2つ目は、「欠乏の行動経済学」です。

「欠乏の行動経済学」とは、ハーバード大学経済学教授のセンディル・ムツライナタンと、プリンストン大学ウィリアム・スチュワート・トッド心理学教授のエルダー・シャフィールという2人の行動経済学者により提唱されたものです。時間が足りない状態やお金が足りない状態など、主観的な「足りない」という心理が、人の処理能力や判断力に大きな影響を与えてしまうことを述べています。

大きくは、2つの現象として現れます。1つ目は、「何か足りない」という欠乏感は、無意識に人間の心を占領し、その心理が「トンネリング（視野狭窄状態）」や近視眼的行動として現れ、脳の処理能力をも減退させるということです。

例えば、仕事の締切りが迫り集中して取り組んでいる際に他のメンバーから相談をされたとしても、そちらに対して考えを割く余力も余裕もなく、十分な考えをまとめられないまま適当な答えをしてしまったり、場合によってはイライラしてぞんざいな口の利き方をしてしまったりします。切迫し

た状態でなければ丁寧に的確に回答できることであっても、こうなってしまうことがあるのです。このような状態が続くようであれば良好な人間関係を構築していくのは難しいでしょう。

また、2つ目の現象としては、欠乏の状態が続き出すと、「スラック（突発事態に対処するためのゆとり）」をもてず、いつまでもその境遇を抜け出すことができない状態、つまりは、欠乏が欠乏を生む構造となってしまうということです。

例えるならば、時間がいないからと仕事の一部を先送りにしてもいつかはやらなければならない、気づいたらやるべき仕事に常に追われる状態になっているようなことです。このような状態になってしまうと、周りからすれば、常に何かに追われていてまともにコミュニケーションを取ることも難しい相手と映ってしまいます。本人も脳内が「欠乏」の状態に占拠されているため、時間的・心理的なゆとりをもつことができず、組織のなかで他に気を遣うべき部分に目がいかず、周りが見えなくなってしまう、不必要に人間関係を悪化させてしまうおそれがあります。

このように、いかに「欠乏」状態が不利益な現象を生み出しやすいかということや、どこかで「ゆとり」をもつことの重要性を正しく認識しておかなければ、対人関



図表5 パワーの源泉

|   | パワーの源泉  | 概要                       |
|---|---------|--------------------------|
| 1 | 正当性のパワー | 正式な権限に基づくパワー             |
| 2 | 報酬のパワー  | 報酬を与えるパワー                |
| 3 | 強制のパワー  | 処罰を与えるパワー                |
| 4 | 専門性のパワー | 専門的な知識やノウハウを持つことから生じるパワー |
| 5 | 準拠のパワー  | 他人が尊敬するような人間が持つパワー       |

資料出所：グロービス経営大学院 HP「MBA用語集」に基づいて日本総研作成

係の改善に支障を来す恐れがあり、注意が必要です。裏を返せば「ゆとりをもつ」ことを意識・実践するだけでも、人間関係の面においても改善が図られる可能性があることを理解しておくといでしょう。

## 6 考え方③ パワー

対人関係を改善していくうえで押さえておくべき最後の考え方は、「パワー」についてです。こちらは、とくに管理職人材にとって重要な考え方となります。

管理職として、個々人の力を最大限に引き出しながら組織を率いていくうえでは、適切なパワー（人や組織の行動に影響を与える力）を有効に活用していく必要があります。また同時に、このパワーがうまく活用されないと部下との関係性にひずみが生じ対人関係も悪化してしまいます。

アメリカの社会心理学者のジョン・フレンチとバートラム・ラーベンによると、パワーの源泉を以下の5つとしています（図表5）。

これら5つのパワーのうち、①正当性のパワー、②報酬のパワー、③強制のパワーは、上位役職にある者であれば、基本的に少なからずもち得る力となります。一方、④専門性のパワー、⑤準拠のパワーについては、必ずしも上位役職だからという理由でもっている力ではありません。

多様なパワーの源泉をもっていると、より効果的に人の行動に影響を与えることができるといわれているため、①～⑤についてバランスよく兼ね備えているのが望ましいこととなります。

ただし、先述したように①～③については当該役職についている人物がだれであってももち得るパワーです。ですので、この①～③のパワーだけを強く部下に行使することは非常に危険と認識しておくべきです（肩書だけのマネジメント）。あくまでも④や⑤とのバランスのうえで成り立つことであり、①～⑤を適切に行使することが重要です。

筆者が経営者の方々からよく聞く言葉として「管理職は、何か1

つでも部下に尊敬される部分をもつべきだ」というものがあります。パワーの適切な行使にはこの言葉が参考になると考えられます。

ある技術や商品に関して、そもそもその専門性の高さを有していれば、④や⑤は自然と満たされます。しかしそうでなくとも、例えば非常に交渉力が高く社内外の複雑な事象をうまく整理してくる能力があり、一目置かれているという人も④や⑤を満たしていることになるでしょう。重要なことは、部下にとっては難儀な部分を上司としてしっかりとこなしているという姿を部下に認識させ、メリットを感じてもらおうということです。このようなことを意識し、①～⑤のパワーをバランスよく行使していくことが、結果として部下との良好な人間関係の構築に貢献するでしょう。

## 7 さいごに

本号では、「対人関係」をテーマに、「働きがいのある職場」へと企業を変革していく際のポイントについて考えてきました。「EQ」や「欠乏の行動経済学」「パワー」などの考え方を紹介しましたので、ご自身の身近で起きている現象と照らし合わせていただければと思います。

また、職場全体を見渡したとき、これまで記載してきた例の

「よくない部分」にあてはまる状況が多く起きていれば、いま一度職場全体として知識の共有が必要かもしれません。

「対人関係」となると、とかく好き嫌いや価値観の違いのみを原因として処理してしまうことも起こりがちですが、今回ご紹介したような知識不足が原因になっている可能性もあります。「良好な対人関係は働きがいのある職場の基礎」という理解の下、働きがいのある職場への変革に向け、積極的に対人関係の改善に取り組んでいただければと思います。

参考資料

- ・柴田彰「エンゲージメント経営」
- ・リクナビNEXT HP「転職理由と退職理由の本音ランキングBest10」
- ・高山直「EQ こころの鍛え方」

- ・センディル・ムッライナタン、エルダー・シャフィール、大田直子 訳『いつも「時間がない」あなたに一欠乏の行動経済学』
- ・グロービス経営大学院 HP「MBA用語集」

PROFILE



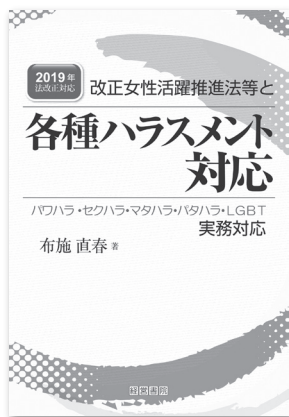
太田 壮祐 (おおた・そうすけ)

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 人事組織・ダイバーシティ戦略グループ シニアマネジャー  
早稲田大学大学院先進理工学研究科修了後、2009年に株式会社日本総合研究所へ入社。人事・労務関係を中心に経営コンサルティング全般に従事。近年は、経済産業省などの委託事業（労働市場関係）にも従事している。

2019年  
法改正対応

改正女性活躍推進法等と

各種ハラスメント対応



パワハラ・セクハラ・マタハラ・パタハラ・LGBT  
実務対応

令和元年6月、女性活躍推進法・男女雇用機会均等法など5つの法律が改正され、原則として令和2年4月1日から施行されます。これにより、社員101人以上の企業に対しても、女性活躍を推進するため「一般事業主行動計画」の策定、都道府県労働局長への届出が義務づけられたこと、また全ての事業主に対して、各種ハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ、LGBT対応等）の予防、発生時の対応等の処理が義務づけられました。

本書は各企業がハラスメント対応をどのように実施したらよいのか、就業規則、規程等はどうやって作ったらよいのか、企業内の委員会等はどうやって設置、運用したらよいのか等について、規程例と共に実務的に解説しています。

■ 布施 直春 著 A5判 / 250頁 定価：本体2,000円＋税

(株)産労総合研究所  
出版部 経営書院

〒100-0014 東京都千代田区永田町 1-11-1 三宅坂ビル  
ホームページからも  
お申し込みいただけます。

<https://www.e-sanro.net>

TEL03-5860-9799  
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641