令和８年度 メンタルヘルス対策講習会

無自覚パワハラを防ぐリーダーシップ論
～休職者・離職者を減らすために～

道喜　将太郎

マインズイン株式会社　代表取締役社長
筑波大学医学医療系　産業精神医学・宇宙医学グループ
産業医 兼 准教授

ハラスメントと言われかねない行動～インシビリティ～

- *挨拶されたのに無視したり聞こえないふりをする*
- *会話しているときにパソコンやスマホの画面をみたり、別の作業をしながら聞く*
- *機嫌が悪い時にそれを態度に出す（舌打ち、ため息、貧乏ゆすり）*
- *すれ違った時に嫌悪感に満ちた表情で見つめる*
- *いじったり、からかったり、誰かの悪口を言う*
- *提案された意見に関心を示さない*
- *他の人のことは「さん」付けで呼んでいるのに、特定の人だけ「おまえ」「～くん」「～ちゃん」と呼ぶ*

「不機嫌な職場」を科学する p32

パワハラリスク・チェックリスト

- ☐ *日頃、他の人に対してイライラすることが多い*
- ☐ *自分は仕事ができる方だと思う*
- ☐ *努力しない者は、怠け者であると思う*
- ☐ *部下が突然泣いたり、反抗したりして驚くことがある*
- ☐ *時々、不安に駆られることがある*
- ☐ *ついカッとなることがある*
- ☐ *これまでに、自分の指導がきついと言われたことがある*
- ☐ *部下の感情や気持ちがよくわからない*
- ☐ *最近ストレスが溜まっていると思う*

電通過労死事件

2015年　3月　東京大学卒業

4月　電通に入社、本社デジタル・アカウント部に配属

10月頃より本採用となり、仕事量が急増
時間外労働は100時間以上（遺族側弁護士は130時間と報告）

Twitterには上司によるパワハラ・セクハラ被害の書き込み

12月25日　社員寮から飛び降り自殺

2016年　9月　労基署は長時間労働によるうつ病が原因として労災認定
10月　本社に臨検監督（抜き打ち調査）を実施
11月　東京労働局による強制捜査・家宅捜索

2017年10月　東京簡易裁判所にて電通に有罪判決

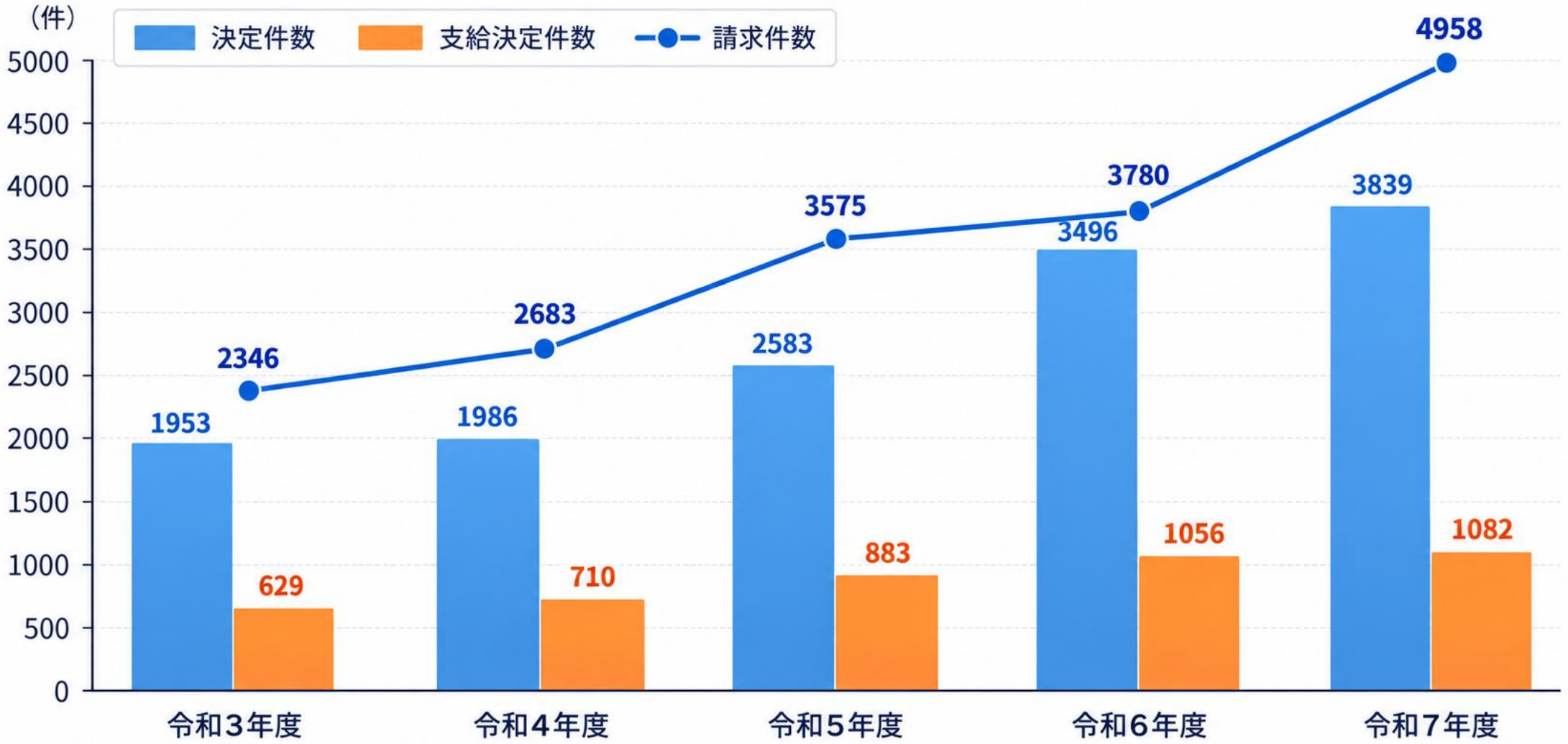
本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

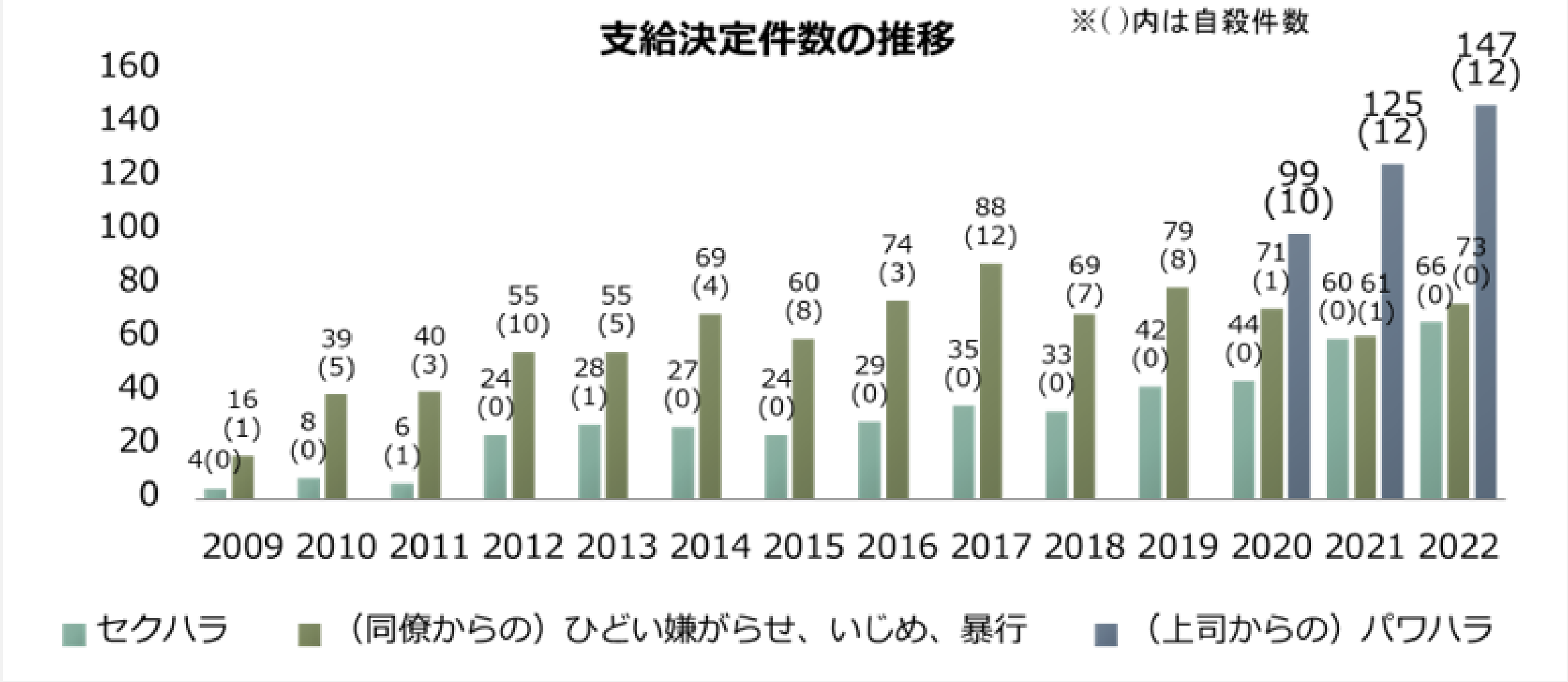
本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

業務災害に係る精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移



厚生労働省：令和７年度「過労死等の労災補償状況」を公表します



クオレ・シー・キューブHP
https://www.cuorec3.co.jp/info/thinks/tsuno_01_15.html

労災におけるパワハラとは？

	出来事の類型	平均的な心理的負荷の強度				心理的負荷の総合評価の視点	心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例		
		具体的出来事	心理的負荷の強度				弱	中	強
			Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ				
29	⑤パワーハラスメント	上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた			☆	・ 指導・叱責等の言動に至る経緯や状況 ・ 身体的攻撃、精神的攻撃等の内容、程度等 ・ 反復・継続など執拗性の状況 ・ 就業環境を害する程度 ・ 会社の対応の有無及び内容、改善の状況 （注）当該出来事の評価対象とならない対人関係のトラブルは、出来事の類型「対人関係」の各出来事で評価する。 （注）「上司等」には、職務上の地位が上位の者のほか、同僚又は部下であっても、業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、その者の協力が得られなければ業務の円滑な遂行を行うことが困難な場合、同僚又は部下からの集団による行為でこれに抵抗又は拒絶することが困難である場合も含む。	【解説】 上司等による身体的攻撃、精神的攻撃等が「強」の程度に至らない場合、心理的負荷の総合評価の視点を踏まえて「弱」又は「中」と評価 【「弱」になる例】 ・ 上司等による「中」に至らない程度の身体的攻撃、精神的攻撃等が行われた場合	【「中」になる例】 ・ 上司等による次のような身体的攻撃・精神的攻撃が行われ、行為が反復・継続していない場合 ▸ 治療を要さない程度の暴行による身体的攻撃 ▸ 人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を逸脱した精神的攻撃 ▸ 必要以上に長時間にわたる叱責他の労働者の面前における威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃	○ 上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた 【「強」である例】 ・ 上司等から、治療を要する程度の暴行等の身体的攻撃を受けた場合 ・ 上司等から、暴行等の身体的攻撃を執拗に受けた場合 ・ 上司等による次のような精神的攻撃が執拗に行われた場合 ▸ 人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を大きく逸脱した精神的攻撃 ▸ 必要以上に長時間にわたる厳しい叱責、他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃 ・ 心理的負荷としては「中」程度の身体的攻撃、精神的攻撃等を受けた場合であって、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合

厚生労働省

公務職場がパワハラの温床に

「パワハラ」被害割合 ｜ フランス南東部の就労者 7,694人

女性｜職種別

女性全体

7.67%

女性全体：350 / 4,562人

公務員関連の準専門職

12.22%

11 / 90人

生命科学・医療・大学等の専門職

4.17%

1 / 24人

男性｜産業別

男性全体

7.44%

男性全体：233 / 3,132人

行政・国防・社会保障部門

10.45%

23 / 220人

生命科学・医療・大学等の専門職

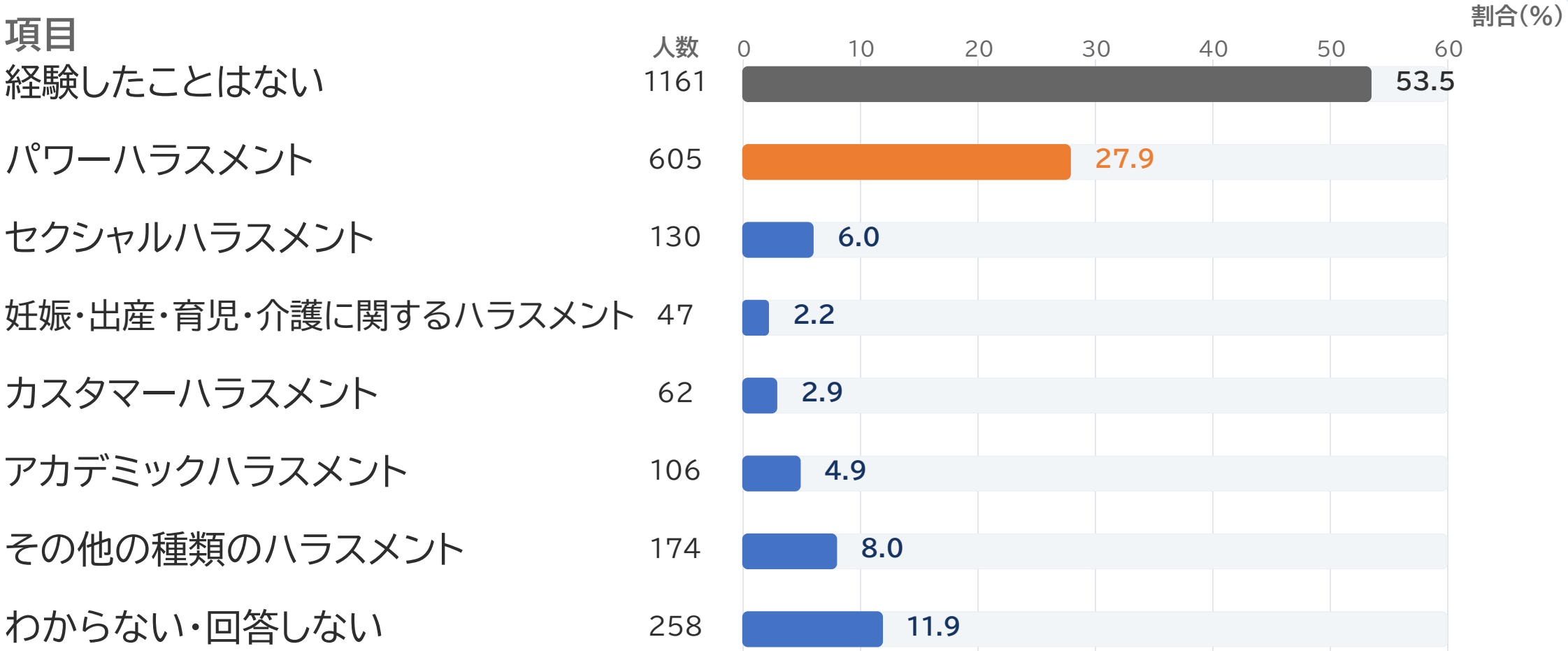
9.62%

52/ 25人

Niedhammer I, David S, Degioanni S; 143 Occupational Physicians. Economic activities and occupations at high risk for workplace bullying: results from a large-scale cross-sectional survey in the general working population in France. Int Arch Occup Environ Health. 2007 Feb;80(4):346-53.

筑波研究学園都市交流協議会T-SOCS調査　過去三年間のハラスメントの経験

N = 2170



ハラスメント類型では「パワーハラスメント」が最も多い

注：質問「あなたは過去三年間にハラスメントを経験した（受けた、見た、指摘された）ことはありますか」の結果。複数回答可。元表の数値をそのまま使用

https://www.tsukuba-network.jp/_assets/data/meetings/r6_kenkouseisei.pdf

本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

組織を壊すのは、必ずしも「仕事ができない人」とは限らない

産業医として企業に関わっていると、近年、次のような相談を受ける

- 本人の能力は高く、仕事でも成果を上げている
- 経営層や上司からの評価も高い
- 一方で、その人の部下は疲弊し、休職や退職に追い込まれることがある
- 周囲も「仕事ができる人だから」と問題を見過ごしがちになる

重要なのは、「どれだけ成果を上げたか」だけでなく、
「その成果を上げる過程で、誰かが犠牲になっていないか」という視点

ブリリアント・ジャークとは

「Brilliant」は優秀、「Jerk」は嫌な人・困った人

ブリリアント・ジャークとは、

- *個人としては高い成果を出す*
- *難しい案件をまとめる、短期間で問題を解決する*
- *しかし、組織全体や周囲の人への影響を十分に考えない*
- *強引に仕事を進め、周囲を疲弊させてしまう*

なぜ見過ごされるのか

ブリリアント・ジャークの問題が見過ごされやすい理由
一見すると「問題のある人」に見えない

- 仕事の能力が高く、大きな成果を上げている
- 上司や経営層からの成果に基づく評価が高く、信頼されている
- 部下の疲弊や不調が、本人の能力や忍耐力の問題と捉えられてしまう
- 成果が減る事を嫌がり、組織対応が後回し

表面的には成果が出ていても、チームの心理的安全性や
生産性は徐々に損なわれていく。

なぜハラスメントを処分できないのか？

1　自分の指導は、「よかれ」「善である」という不動の信念

→「心外だ」

2　指導内容・コンテンツには問題が無い

懲罰委員会：「指導の範囲だよなあ」

▼

役員たちにも間違った成功体験
「俺たちの時代は、手も出たしなあ・・」

▼

処分されにくい

▼

潜在的に蔓延しがち

特徴①：ナルシシズム的傾向

ナルシシズム傾向が強い人は、
「自分は特別な存在である」「自分の考えや行動が正しい」という意識を持ちやすい。

職場で起こりやすいこと

- 自信に満ちた態度が、周囲にはカリスマ性として映る
- 強いリーダーシップを発揮
- 大きなプロジェクトを推進する
- 周囲が意見を言いづらい
- 異なる考えが表に出ない

管理職に求められるのは、
「部下が反対意見や異なる考えを自由に発言できているか」を意識的に確認する姿勢

特徴②：マキャベリズム的傾向

マキャベリズム的傾向が強い人は、
情報操作や人間関係を利用して目的を達成させる

職場で起こりやすいこと

- 上司や経営層からの評価は高いが、部下や立場の弱い人には高圧的
- 相手の立場や影響力によって、態度を使い分ける
- 被害を訴えた人が、逆に「本人にも問題があるのでは」と疑われる
- 自分に有利な状況をつくるため、情報を操作したり、周囲への根回しを行う

組織としては、複数の情報源から状況確認を

特徴③：サイコパシー的傾向

サイコパシー的傾向が強い人は、
他者の感情への配慮よりも、合理性や目的の達成を優先する傾向

職場で起こりやすいこと
- 冷静で決断力があり、困難な状況では頼もしい存在に見える
- 部下を一人の人間としてではなく、成果を上げるための「手段」として扱いがち
- 部下の疲労や精神的な負担に気づきにくく、軽視
- 「成果を出すためには多少の犠牲も仕方ない」という考えが職場に広がる

組織運営に合理性は欠かせない。
しかし、人を使い捨てるようなマネジメントは、長期的には人材の流出や生産性の低下を招き、
組織全体の損失につながる

職場に起こる影響

ブリリアント・ジャークがいる職場では、次のような変化が起こる

- *部下が反対意見を言わなくなる*
- *失敗やトラブルを早期に報告しなくなる*
- *上司の機嫌を見ながら働くようになる*
- *チーム内の信頼関係が低下する*
- *疲弊、休職、離職が増える*
- *短期的な成果の裏で、長期的な生産性が下がる*

パワハラの問題は、個人の性格だけではなく、
「言えない職場」「止められない組織」の問題でもある

自分がブリリアント・ジャークにならないための3つの問い

管理職は、自分が思っている以上に、周囲から意見や指摘を受けにくい立場
「自分に問題はない」と思い込まず、自分の言動が周囲に与える影響を振り返る

定期的に自分へ問いかけること

> *1. 最近、周囲から反対意見を言われているだろうか*
>
> *2. 自分の前で、部下は失敗や不安を報告できているだろうか*
>
> *3. 成果だけでなく、その過程で誰かを疲弊させていないだろうか*

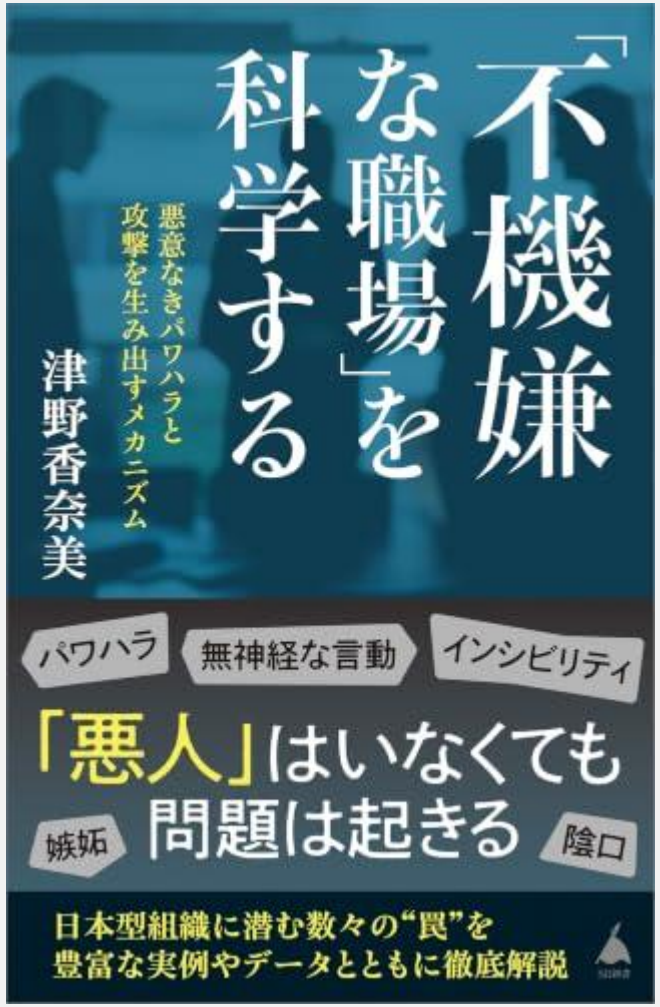
この3つが確認できない場合、職場の心理的安全性が低下している可能性

ブリリアント・ジャーク 静かにチームを壊す人たち

本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

本日紹介する本



「悪人」はいなくても問題は起きる
日本型組織に潜む数々の“罠”を
豊富な実例やデータとともに徹底解説
悪意なきパワハラと
攻撃を生み出すメカニズム

伝播を生む「社会的模倣」

ノルウェーの労働者2,359名を対象にした研究

被害経験が、加害者になることを強く予測したと報告。

被害頻度の多少にかかわらず、被害経験との関連を示す。

日本人労働者927名を対象にした研究

子ども時代の逆境体験が最も多い群は、最も少ない群に比べ、

職場いじめの加害行動のリスクが3.15倍と報告。

被害を受けた人が、必ず加害者になるわけではない

研究結果は関連を示すが、個人の将来や因果関係が確かな訳ではない。

被害への支援と、加害行動の予防につなげる。

連鎖を止める職場の対応

具体的な事実と、改善方法を伝える

「この部分に誤りがあります。次回はこの手順で確認してください」

人格を評価せず、必要な指導を個別に行う。

「自分もされた」を、指導の理由にしない

過去の厳しい指導を繰り返さず、今の課題と必要な支援を確認する。

周囲は放置せず、被害を受けた人を支える

安全を確かめて場を区切り、本人の話を聴く。

相談窓口につなぎ、組織として問題のある言動に対応する。

自分の言動が、次の世代の指導の手本になる

グレーゾーンハラスメント

「人格を否定するような言動や嫌味」「指導の範囲を超えた過度に厳しい教育」など、適切な指導とハラスメントの線引きが難しいケース



社会通念上許容される範囲を超えた言動であれば
ハラスメント

社会通念

社会通念　～見えないルール～

人の行動は、法律や規程などの公式なルールよりも、
職場の暗黙のルールや周囲の人々の行動に影響されやすい

例：エスカレーターの「片側空け」
　駐輪場の自転車のかごのゴミ
　長時間働くのが美徳
　上司が強くあるべき



本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

ハラスメント行為者研修

本プログラムは、建設的人事処分の一環として実施される専門的介入プログラム

ハラスメント加害者が持つ高い専門スキルと豊富な経験を活かしながら、強圧的指導から脱却し、真のリーダーとして再生することを支援

- 実力ある加害者の技能・経験を組織に残すことを目的とした建設的プログラム
- 精神分析・心理検査・オープンダイアログを組み合わせた多角的アプローチ
- プログラム終了後、部下のマネジメントを改善する

1 DAY ONE

目的の明確化と事例分析

- プログラム実施目的の共有（講義）— 本人・人事担当同席
- ハラスメントの構造の理解（講義）
- 今回の事例の分析・討論：ハラスメント指数の定量化

2 DAY TWO

加害心理の理解 — 精神分析

- 精神分析を受診し、自分の無意識を客観的に理解する
- 自己愛・ワークモチベーション・甘え・レジリエンスをアセスメント
- ハラスメントの起源と行動パターンを明らかにする

3 DAY THREE

被害者感情の理解 — 事例検討・オープンダイアログ

- 事例検討による被害感情の共感 —「痛みを知る」
- オープンダイアログによる感情の共有 —「痛みを共有する」
- 筑波大学スタッフ３名・人事担当が同席

4 DAY FOUR

建設的展開に向けた考察 — リーダーシップ論

- 心理検査のフィードバック
- リーダーとしての資質・働く目的・チームビルディングを学ぶ
- レジリエンスとは「したたかな力」であることを理解する

5 1ヶ月後

今後の職場配置と業務内容の決定

- 異動の要否の検討：本人・産業医・人事コンプライアンス担当の見解を統合
- 建設的人事処分の成否についての評価

コンプライアンス・人事担当 同席

職員のメンタルのセルフケアとラインケアを推進させるアプリ

Welwork

AIで、働く人の
パフォーマンスを見える化する

1日1回、アプリの問いかけに動画で答えるだけ。不調の兆しを早めに捉え、本人のセルフケアと、組織の声かけ・業務調整につなげます。

- 1日1回、動画で答えるだけ
- 個人と組織の両面で見える化
- 精神科産業医の助言つきプランあり



筑波大学、双日株式会社、株式会社DGコミュニケーションズの共同研究

Welworkで簡便にパフォーマンスをチェック

1日1回の短い動画回答から、本人と組織に結果が届くまで

回答の動画は、数値化したあとに削除します。



STEP 1

アプリが体調をたずねる

「調子はどうですか？」といった問いかけに、動画で答えます



STEP 2

AIが表情・声・言葉を解析

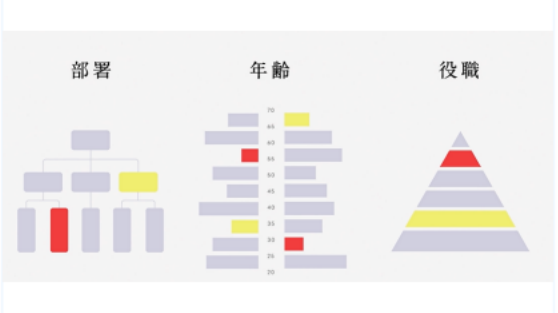
回答の動画から、その日のコンディションを推定します



STEP 3

結果を青・黄・赤で表示

パフォーマンスの推定値とあわせて、3段階で返します



STEP 4

個人と組織の両面で把握

本人は日々の推移を、組織は部署や役職ごとの傾向を確認できます

休職ナビ：休職中の職員・人事の革新的支援ツール

本人の記録をもとに、人事と産業医が必要な範囲で準備を確認します



本人

生活を記録し、見通しを持つ

- 睡眠や活動、その日の調子を記録して振り返れる
- 復職までに何をすればよいかを、段階ごとに確認できる



人事

準備の進み具合を確認する

- 準備度（100点満点）とチェック項目で、進み具合を確認できる
- 連絡・面談・確認事項が整理され、担当者ごとのばらつきを減らせる



産業医・産業保健スタッフ

復職の検討と、復職後のフォロー

- 記録と準備状況をもとに、本人・人事と話し合える
- 復職後もWelworkの結果を、フォロー面談の材料にできる

人事・産業医が確認できるのは、本人が同意した範囲です。準備度の数値は復職を認める基準ではなく、どの項目が整い、どこが未確認かを見るための目安です。

本日の内容

- 増え続けるハラスメント
- ハラスメント性格『ブリリアントジャーク』
- 負の連鎖～ハラスメントが止まらない～
- 「会社のために」がハラスメントに
- 組織全体を健全化させる

叱ることが問題ない、むしろ適切な場面

1. 誰かの命を助けるためである場合（特に緊急時）

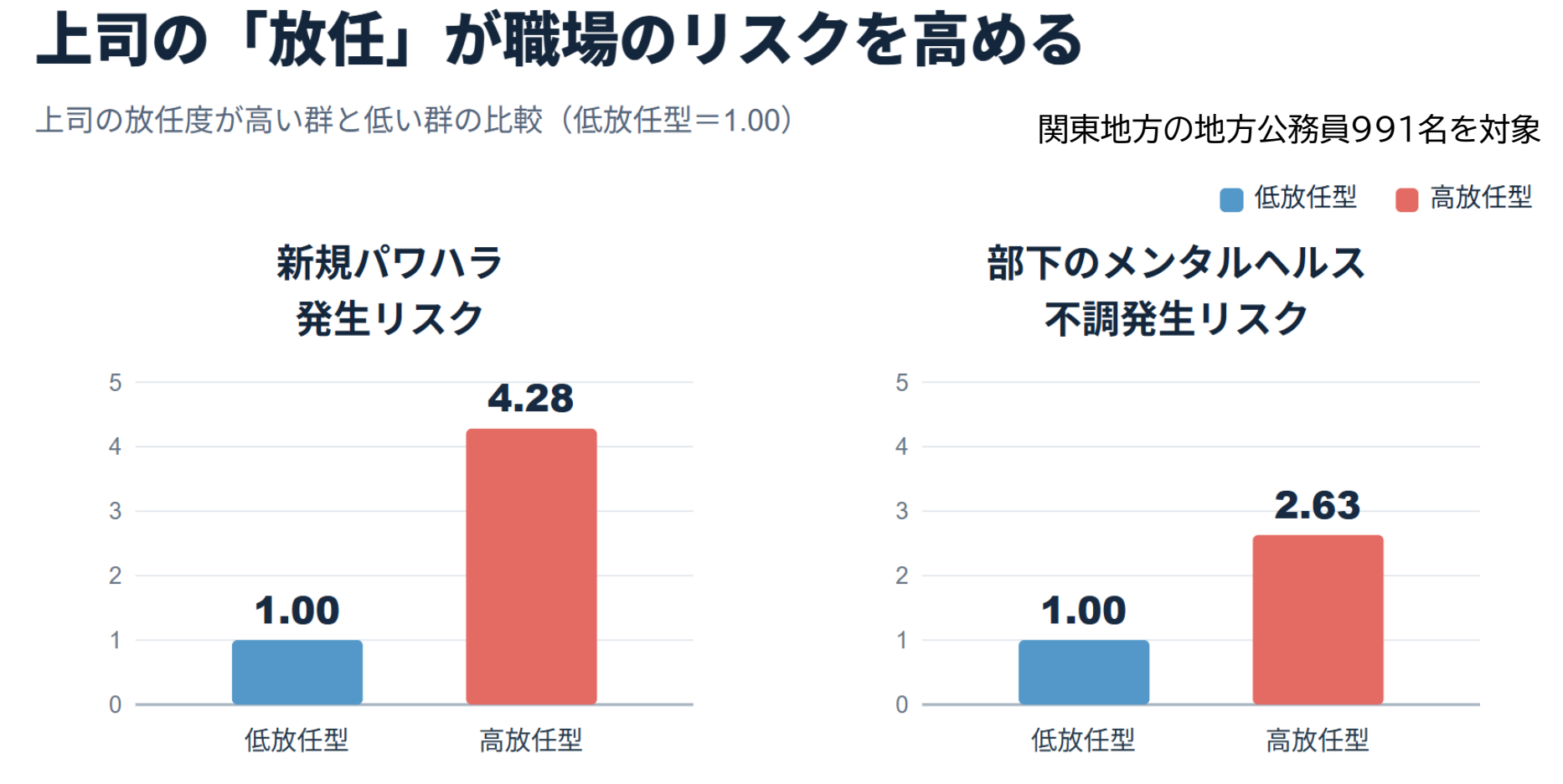
2. 相手が人権侵害行為を行った場合（誰かを傷つけた、あるいは傷つける恐れがあった場合）

3. 相手が不正行為・犯罪行為・深刻な規律違反行為をした場合

「不機嫌な職場」を科学する P125

放任型リーダーシップがパワハラ発生に

「リーダーシップの不在」
管理職ではあるが、本来のリーダーシップを発揮していない



パワハラ上司を科学する

リーダーの資質

To Prevent Burnout, Hire Better Bosses

By Tomas Chamorro-Premuzic

Harvard Business Review

Tomas Chamorro-Premuzic



Tomas Chamorro-Premuzic is
the Chief Talent Scientist at ManpowerGroup,
a professor of business psychology at
University College London and at Columbia University, and an associate at Harvard's Entrepreneurial Finance Lab.
He's the author of *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)*.

無能なリーダーが社員の燃え尽き症候群を引き起こす
従業員体験を向上させる4つのポイント

労働環境はこの100年で大きく改善されているが、
いまだに「燃え尽き症候群（バーンアウト）」の問題は解決されていない。

それは従業員の心身を蝕むだけでなく、生産性の低下など企業にも
重大な損失を招くことになる。

筆者は、燃え尽き症候群の最も大きな要因として、リーダーの無能さを
指摘する。

リーダーが部下のストレスを取り除くどころか、彼ら自身がストレスの原因
になっているケースがあまりに多い。

背景①

この工業化された世界で、被雇用者は消費者のような体験を望んでいる。

仕事を認められ、給料がよく、安定した職というだけではもはや満足できず、仕事に目的や意味を求め、天職を見つけ、自分の個性に合わせてジョブ・クラフティングしたいと思っている。

柔軟な働き方、フェアな報酬、刺激のある業務、そしておそらく何より「本当の自分」を出していいという安心感。

背景②

米国一国だけでも、職場のストレスは、欠勤、生産性の低下、法的費用、医療費などで年間3000億ドルの損失を生み出している。

ストレスと燃え尽き症候群が
離職、事故、ケガ、薬物乱用の主要原因

無能さ無資格さを表すよくあるサイン

専門知識の欠如
フィードバックの与え方や受け方がわからない
ポテンシャルが理解できない
部下の業績を評価できない

悪い上司

チームをいつも怯えさせ、疎外するリーダーを
採用するなど言語道断

コーチングによって好感の持てる、公正で思いやりのある人に育てようにも、もともとその素質を多少なりとも持っていない限り、
簡単にはいかない

新しく上司を選ぶには

必要な知識や能力があるか
好奇心があり
頭がよく
高い学習能力が備わっているか
何よりもEQ(心の知能指数)、共感力、誠実さがあるか。

有害なリーダーを排除

スーパースターを採用するよりも、有害なリーダーを排除するほうが企業利益につながる

毒を持つ寄生リーダーの排除は、高業績なリーダーを雇う倍の利益を生む。

素行の悪いスーパースターよりも行儀のいい平均以上の人材のほうが、企業は儲かる

レジリエンスは悪しきリーダーシップの影響を見えなくさせる

無能なリーダーは、感情的知性やレジリエンスの高い従業員を雇えば、自分の無能さを隠せる。

良いリーダーを選ぶ条件

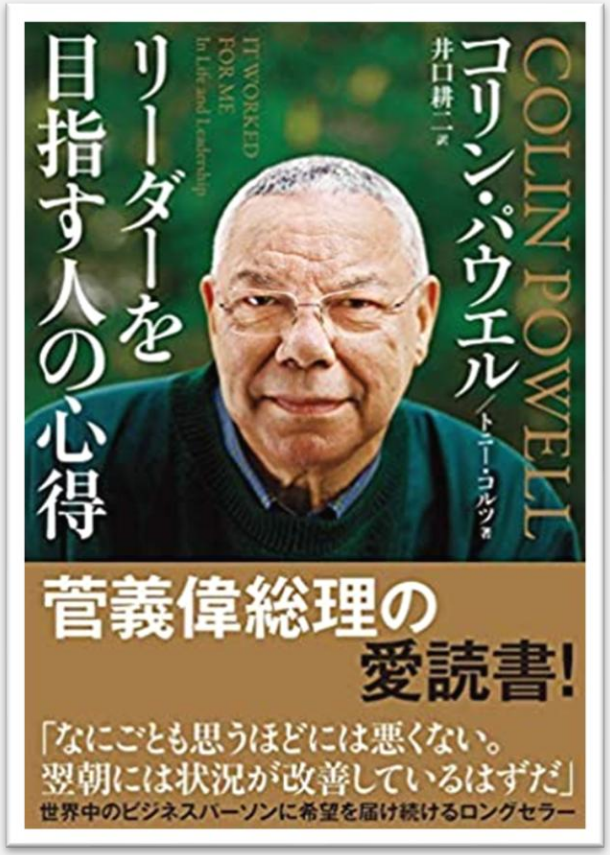
採用面接などの短時間の接触だけでリーダーシップのポテンシャルを測るのはやめよう。そうした場で、印象的なショーやパフォーマンスを演じてみせる能力は、リーダーとしての有能さとはほとんど関係がない。

それぞれの候補者の経歴や推薦状から、その人のリーダーシップスタイルや人柄について理解を深めたほうがよい。

アメリカ型リーダーシップ

二冊の図書を参考に、
アメリカ型リーダーシップの特徴と活かし方を示す





リーダーの持つ力
アウトライン

1. *人の行動は「権力」によってどう変わるのか*
2. *自らのパワースタイルを把握せよ*
3. *肩書に頼らず組織を動かす方法*
4. *リーダーが持つ力を行使しないことの弊害*
5. *部下に「自分に力がある」と感じさせることの効能*
6. *感情は、良くも悪くも伝染しやすい*
7. *ボスらしく振る舞った日は、帰宅後も気分が晴れない*
8. *セクハラ、パワハラが横行する社会を変える*
9. *自分では気づいていない特権を周囲のために活かす*
10. *変革に必要なのは、権限よりもリーダーシップ*
11. *後世にレガシーを残す方法*
12. *メンバーの能力を引き出すサーバント・リーダーシップ*

1. 人の行動は「権力」によってどう変わるのか

権力感は、抑制の低下や自己注目の強化によって、非倫理的な行動を誘発する。

視点取得によって、権力がもたらす悪影響を軽減できるかもしれない。

例）次のように自問自答する習慣をつける。

「目の前の相手は何を考えており、何を欲しているのだろう？」

「自分の決断が、もし朝刊の一面を飾ったら、人々はどう思うだろうか？」

2. 自らのパワースタイルを把握せよ

人にはそれぞれ異なる力の発揮の仕方があり、強みと弱みの両方がある。
自分自身や状況を変えるには、自分のパワースタイルを把握しておくのが重要。
ほとんどの場合、以下の少なくとも2つをブレンドしたパワースタイルがある。

喜びとケアの提供	:個人的レベルで繋がり、他人の面倒を見ようとする
勧誘と圧力	:自分のニーズを満たすために他者を操作しようとする
指揮	:結果を重視して行動し、接する相手に切迫感を与える
創造的感化	:型にはまらず、良いと信じたことにコミットし続ける

3. 肩書に頼らず組織を動かす方法

インフォーマル・パワーを自己評価する。

1. 自分の仕事を全うするために必要な社内外の10人の名前を書き出す。
2. それぞれどの程度頼りにしているかを10点満点で評価する。
3. 相手の立場になって、自分が相手からどの程度頼りにされているかを評価する。

次に、人脈が身内だけになっていないか？対等なギブ・アンド・テイクが成立しているか？
損得抜きの価値観を反映しているか？少数のコンタクト先に集中していないか？を内省する。

インフォーマル・パワーを高めるために試せることがいくつかある。

例えば、提供できる価値を高めること、仕事の幅を広げること、相手のニーズを知ること、
仕事以外のネットワークを開拓すること、仕事を離れた自分の価値を知ること。

5. 部下に「自分に力がある」と感じさせることの効能

部下が自分自身をパワフルに感じるように手助けをすることで、生産性が向上
パフォーマンスが上がり、仕事への満足感も得られる。
さらに、自分らしさ（オーセンティシティ）と幸福も得られる。

上が主導して強制するようなやり方ではダメ
従業員が効果的だと思う改善策を実行できる自主性が与えられれば、
たとえ権限がない従業員でも、組織をより効率的にする方法を進んで見つける

マネジャーはコーチのような役割に徹する。
部下に指示とサポートを与えるのが賢いやり方だ。
会社をよくする改善策を一番知っている最前線の従業員を信頼するのが得策

6. 感情は、良くも悪くも伝染しやすい

ジェスチャー、表情、言葉、声のトーンといったごく簡単なことで、
人を良い気分にさせたり、悪い気分にさせたりすることができる。
上司の機嫌が悪ければ職場でもめごとが増える。
機嫌が良ければ、みんな明るい気分になる。

自分の気分を誰かのせいにすることはできたとしても、
人にどんな気分を伝えるかの責任は自分にある。
自分が悪いムードにあるときこそ、他者に親切に接してみよう。
親切で周囲の人にプラスの影響をもたらせば、自分のムードも良い方向に変る。

自分の感情には自分で責任をもつ

8. セクハラ、パワハラが横行する社会を変える

ある研究で力があると感じると2つの問題行動を生じる傾向が示された。
1. 共感力の欠如
2.職場で求められる倫理に反する行動
男性優位社会ではこれらが性行動(セクハラ)として現れる。
権力に対する外部からの抑制が無いと、権力の氾濫に脆弱になり、
加担させられる。

力の濫用がない社会を目指すために……
- 被害者の声を聞く
- 女性が力のある地位に就く
- 一人では弱い人も集団になり、力が濫用される社会の実態を注目させる

9. 自分では気づいていない特権を周囲のために活かす

無意識のうちに多数派にいることは特権であり、誰もが有している
例：性的嗜好、人種等

「当たり前の特権」を有する人は、そうでない人のために発言力がある。
　例）黒人を差別する白人には、第3者の白人の意見が力を持つ

「当たり前の特権」を活かす方法

1.「当たり前の特権」を特定する
2.「当たり前の特権」を有さない人の困難を知る
3.「当たり前の特権」を背景として発言し、行動する機会を探す
4.支援しようとしている人たちの議論に不注意に割り込んだり、
　上に立つことはしない。こうした行動は珍しくないが代償は大きい。

12. メンバーの能力を引き出すサーバント・リーダーシップ

トップダウン型のリーダーシップは非生産的であることが示されている

サーバント・リーダーシップとは
従業員の探求と成長を後押しし、その過程で物理的及び感情的なサポートを提供すること

- 上司として部下をどのように支援できるか尋ね、耳を傾ける
- 従業員の独自のアイデアを試す場を設ける

リーダーはしばしば「低い階層」に目を向けない。

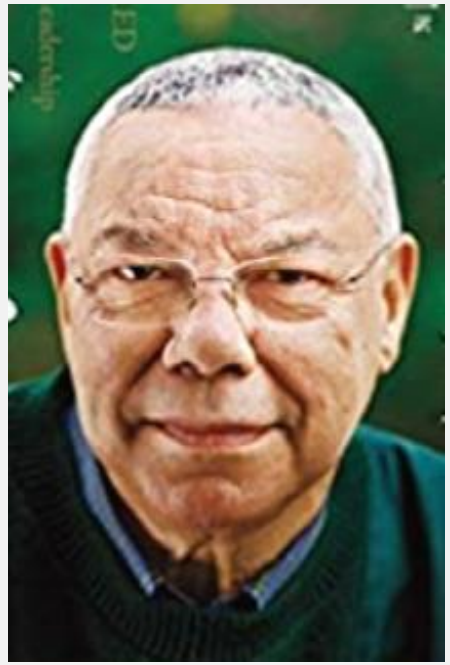
しかし、リーダーが謙虚になって敬意を払い、どのように奉仕できるか従業員に尋ねれば結果は素晴らしいものになりうる。

加えて、サーバント・リーダーになればより**よき人間として行動**するはず

リーダーをめざす人の心得

著者　　コリン・パウエル（Colin Powell）

　1937年、ニューヨーク市生まれ。黒人としてはじめて、米国陸軍で四つ星の大将まで上りつめる。米国4軍のトップである統合参謀本部議長に史上最年少で就任し、2001年から2005年まで国務長官を務めるなど、4つの政権で政府の要職を歴任した。



　国務長官在任時、国連安保理で「イラクが大量破壊兵器を開発している」と述べ、これを根拠にイラク戦争が始まった。しかし後に、大量破壊兵器は存在しておらず、判断が間違っていたことを認めた。

リーダーをめざす人の心得
アウトライン

1. 13カ条のルール
2. 己を知り、自分らしく生きる
3. 人を動かす
4. 情報戦を制する
5. 150%の力を組織から引き出す

13カ条のルール

1. なにごとも思うほどには悪くない。翌朝には状況が改善しているはずだ。
2. まず怒れ。その上で怒りを乗り越えろ。
3. 自分の人格と意見を混同してはならない。
   さもないと、意見が却下されたとき自分も地に落ちてしまう。
4. やればできる。
5. 選択には細心の注意を払え。思わぬ結果になることもあるので注意すべし。
6. 優れた決断を問題で曇らせてはならない。
7. 他人の道を選ぶことはできない。他人に自分の道を選ばせてもいけない。
8. 小さなことをチェックすべし。
9. 功績は分け合う。
10. 冷静であれ。親切であれ。
11. ビジョンを持て。一歩先を要求しろ。
12. 恐怖にかられるな。悲観論に耳を傾けるな。
13. 楽観的でありつづければ力が倍増する。

己を知り、自分らしく生きる

司祭の説教

「ついでや礼儀として親切にするのではだめ。心の底から強い想いを持って親切にしなさい。見返りは求めないこと。親切とは、好意的な態度をとるというだけのことではない。親切とは、敬意と気遣いをされるべき人間なのだと相手を認めることなのだ。」

親切とは弱さを示すものではなく、自信を示すものだ。

親切で思いやりがあると皆に思われていれば、厳しい決断をしても受け入れてもらいやすい。

人を動かす

新しい組織に着任したら、信じてはならない確たる証拠がない限り、まずは、そこにいる人を信じるべきだ

こちらが信頼すれば、信頼を返してくれる

リーダーは部下をよく知り、尊敬すること、また、先頭に立ち、自分の能力を示すことによって部下から尊敬を勝ち取る。倫理面においても行動面においても勇気を持ち、常に正しいことをおこない、正しいことをおこなうためなら首をもかける気概を持たなければならない。厳しいが公正であり、職権を乱用しない。部下は、そういうリーダーを求めるのだ。（p123）

部下というものは、チームや集団に所属している実感を必要とする。これに対して、リーダーがリーダーである所以は、リーダーとして蓄積された経験が次の世代へと受け継がれていることにある。だからこそ、チームに目的を与える、枠組みを与える、一定の基準に保つ、チームの面倒をみる、ポンポンと頭をたたいてやるなどのことが必要に応じてできる。（p141）

情報戦を制する

情報収集プロセス

- わかっていることを言え
- わかっていないことを言え
- その上で、どう考えるのかを言え
- この3つを常に区別しろ

イラク大量破壊兵器での失敗

「それは確認できていません」

「その情報は信頼できません」

「それは間違っています」

上司が信じていることや一般的な見方に反論する場合、こういう指摘は勇気がいる。
リーダーは、部下がそういう勇気を持つようにしなければならない。

150%の力を組織から引き出す

「ひとつのチーム、ひとつの戦い」

優れたリーダーは、皆、目的を部下と共有することが大事だと無意識のうちに理解しているものだ。つまり、リーダーが目的を示し、その目的をチーム全員が我がこととして受けとめていなければならない。(p225)

「必要欠くべからざる人物」

リーダーたるもの、組織を定期的にチェックし、十分な成果を上げられていない人は間引くことも責務である。必要な間引きを行わないと、優れた部下もたるんでゆくのが普通だ。能力の低い部下に合わせて組織を再編するなどあってはならない。(p272)

多様さがあるアメリカをまとめるため、目的の共有を重要視
ただし、能力なければチームのために排除

まとめ
アメリカ型リーダーシップの特徴

自分が持っているパワーと、それがもたらす
正・負の影響を意識し、折に触れて内省する。

他者が自分と異なる一人の人間であることを認識し、
敬意を払う。

部下を抑圧するのではなく、目的を共有し、
率先して動くように働きかける。

甘えや忖度でなく、正しい言動が求められる。

管理職が今日からできること

1. 反対意見を歓迎する
「違う見方はありますか」「言いにくいことも含めて教えてください」と明示

2. 失敗報告を責めない
最初の反応で、次から報告されるかどうかが決まる。まず事実確認と支援を優先

3. 成果だけでなくプロセスを見る
売上・納期・達成率だけでなく、周囲の疲弊、離職、相談件数にも目を向ける

4. 1対1の評価にしない
直属上司だけでなく、同僚、部下、人事、産業保健スタッフなど複数の視点を確認

組織としての予防策

たこつぼ化した組織では、内部の価値観が固定化し、
問題のある言動まで「この職場では当たり前」と受け入れられてしまう

組織として必要なこと
- 「成果を出す人だから許される」という例外をつくらない
- 人を大切にするという共通規範を、管理職間で確認する
- ハラスメント相談を、本人同士の相性問題で終わらせない
- 定期的に外部の視点を入れ、職場の常識を見直す
- 管理職に対して、結果だけでなくマネジメント行動も評価する

組織文化が、無自覚パワハラを生むことも、防ぐこともある

まとめ：無自覚パワハラを防ぐために

本日のメッセージ

・**よかれと思っていても、自分の言動を振り返る**
「大学のため」「相手のため」という意図だけでなく、言葉や態度が相手に与える影響を確認する。

・**優秀さを理由に、問題のある言動を見過ごさない**
成果だけでなく、その過程で周囲が疲弊していないか、異論を言えているかにも目を向ける。

・**「自分もされた」を、指導の理由にしない**
過去の指導をそのまま繰り返さず、具体的な事実と改善方法を伝える。

・**個人任せにせず、組織として対応する**
相談を受け止め、相性の問題で終わらせず、問題のある言動を放置しない。

管理監督者の言動と組織の対応が、人を大切にしながら成果を出す職場の「当たり前」をつくる。

ご清聴ありがとうございました

ご質問・ご相談のお問い合わせ先

筑波大学　医学医療系　産業精神医学・宇宙医学グループ
准教授　道喜 将太郎
TEL　　: 029-853-6025
E-mail　: doki.s@md.tsukuba.ac.jp