

中小企業向け パワハラ対策パック

補足資料

(社)ジョイントベンチャー実践支援機構

2018年11月29日

ポジション間ギャップ®

管理職の

適正な指導も、時には受け止め側によってパワハラと認識される
パワハラ行為も、時には受け止め側によって適正な指導と認識される

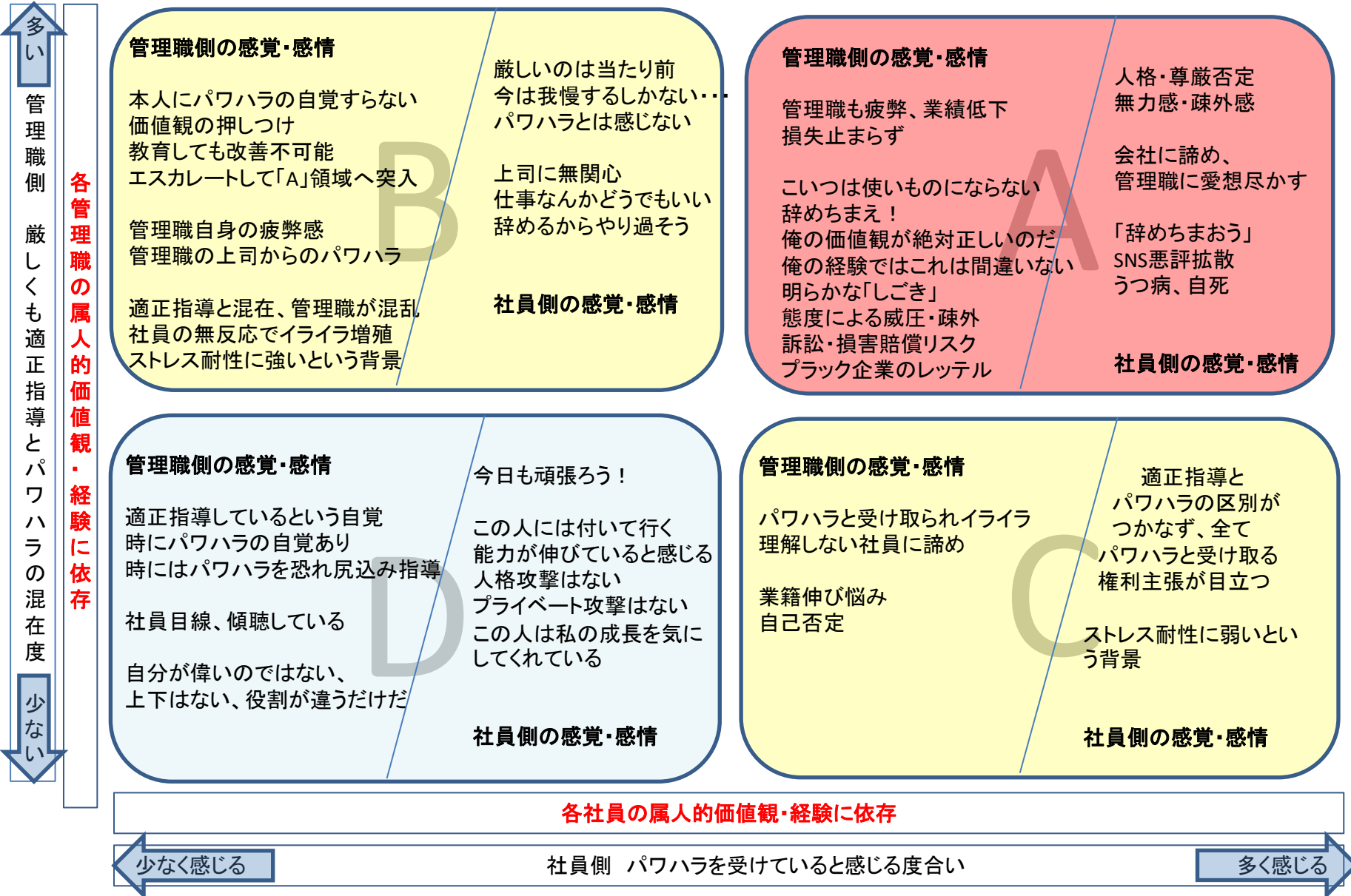
管理職の適正な指導とパワハラの混在度合いと
社員の受け止め方により企業に潜むリスクは多様であり
対策も多岐にわたるため、

各企業が持つリスクを層別するために、

ポジション間ギャップ®

を考案した

ポジション間ギャップ[®] ある企業の例



多い

管理職側

厳しくも適正指導とパワハラ
の混在度

少ない

各管理職の属人的価値観・経験に依存

管理職側の感覚・感情

本人にパワハラの自覚すらない
価値観の押しつけ
教育しても改善不可能
エスカレートして「A」領域へ突入

管理職自身の疲弊感
管理職の上司からのパワハラ

適正指導と混在、管理職が混乱
社員の無反応でイライラ増殖
ストレス耐性に強いという背景

厳しいのは当たり前
今は我慢するしかない・・・
パワハラとは感じない

上司に無関心
仕事なんかどうでもいい
辞めるからやり過そう

社員側の感覚・感情

管理職側の感覚・感情

管理職も疲弊、業績低下
損失止まらず

こいつは使いものにならない
辞めちまえ！
俺の価値観が絶対正しいのだ
俺の経験ではこれは間違いない
明らかな「しごき」
態度による威圧・疎外
訴訟・損害賠償リスク
ブラック企業のレッテル

人格・尊厳否定
無力感・疎外感

会社に諦め、
管理職に愛想尽かす

「辞めちまおう」
SNS悪評拡散
うつ病、自死

社員側の感覚・感情

管理職側の感覚・感情

適正指導しているという自覚
時にパワハラの自覚あり
時にはパワハラを恐れ尻込み指導

社員目線、傾聴している

自分が偉いのではない、
上下はない、役割が違うだけだ

今日も頑張ろう！

この人には付いて行く
能力が伸びていると感じる
人格攻撃はない
プライベート攻撃はない
この人は私の成長を気に
してくれている

社員側の感覚・感情

管理職側の感覚・感情

パワハラと受け取られイライラ
理解しない社員に諦め

業籍伸び悩み
自己否定

適正指導と
パワハラの区別が
つかなく、全て
パワハラと受け取る
権利主張が目立つ

ストレス耐性に弱いとい
う背景

社員側の感覚・感情

各社員の属人的価値観・経験に依存

少なく感じる

社員側 パワハラを受けていると感じる度合い

多く感じる

属人的価値観・経験から発生する誤解が損失の源

ポジションの違いによる、管理職・社員それぞれで受け止め方が違う

属人的価値観・経験に頼った業務進行は現場を混乱させている、という視点

管理職：厳しくも適正な指導とパワハラを混在している

社員：厳しくも適正な指導とパワハラとの区別がつかない

管理職の混乱と社員の無区別が誤解を招きパワハラ発生・損失増

「B」と「C」領域：潜在損失 → 企業が見逃し、損失が垂れ流されている

「A」領域 : 顕在損失 → 誰が見ても明らかな損失

管理職のみ教育しても「C」領域はなくなる、社員のみ教育しても「B」領域はなくなる

管理職の教育で「B」を極少化可能、管理職の疲弊緩和と業績向上の可能性

社員の教育で「C」を極少化可能、社員自ら行動し生産性向上の可能性

管理職と社員を同時に教育しても「A」領域撲滅の保証はないが、極少化は可能

極少化 = 経営リスクを取り除き、損失減・利益増へ

最も必要なのは経営トップの本気度

現社会では、訴訟・示談含むパワハラ被害ニュースが多く、企業側にパワハラ行為禁止を求める傾向(厚労省による法制化検討開始)

→ 企業側の反発、企業側と社員側のせめぎ合い

実は社員側の受け止め方の教育が置き去りにされている傾向、を見逃している時に、「適正な指導」が「パワハラ」と受け止められ社員が育つチャンスを逸している

→ 潜在損失が放置されている → 企業の損失

教育のポイント:

各企業個別に、「適正な指導」と「パワハラ」の行動・態度を定義(モノサシ)し、企業側(管理職)と社員側を同時に教育することが、損失回避に直結する

損失減・利益増のために最も必要なことは、
経営トップの本気度(成果は本気度に正比例)

ポジション間ギャップ® 目指す姿

