



トップマネジメント、上級リーダー向け

# 「経営理論」から考えるパワハラ防止

経営理論に適合するのであれば、パワハラ防止は「利益を生む」はず

メンティグループ代表取締役  
コンサルタント 加藤貴之

# パワハラ防止は、 主要なマネジメント理論・組織論に適合するか？

	文献	パワハラ防止
1. テイラー	『科学的管理法』	適合する記述あり
2. メイヨー	『産業文明における人間問題』	適合
3. レスリスバーガー	『経営と勤労意欲』	適合
4. フォレット	『組織行動の原理』	適合
5. バーナード	『経営者の役割』	適合
6. サイモン	『経営行動』『意思決定の科学』	適合
7. ドラッカー	『マネジメント』	適合
8. ミンツバーグ	『マネージャーの仕事』	適合
9. リカート	『経営の行動科学』『組織の行動科学』	適合
10. ファヨール	『産業並に一般の管理』	不明

→ ほとんどの主要な経営理論に適合している  
パワハラ防止対策は「利益を生む」可能性が高い



## 1 マネジメントの1つの柱 テイラーの「科学的マネジメント」

職人中心の時代にはバラバラだった作業手法をテイラーは標準化、システム化した。テイラーの手法は、大量生産時代の主体をなしてきた。

基本的には、上が決めたことを下にやらせる「トップダウン」型のマネジメントであるが、上司が高圧的な態度を取ると、生産量は最大化しない。この部分は、パワハラ防止とも適合する。

高圧的な態度を取ったり強い調子で発破をかけたりのも、その逆に、何の助けもせず本人の工夫にすべてを委ねるのも好ましくない。

温かい協力関係、つまり日々の重荷を分け合う関係が生まれれば、・・・ 生産量を最大化するうえでの障害はすべて取り去られるはずだ。

フレデリック・テイラー The Principles of Scientific Management (1911) 『科学的管理法』

2

## マネジメントのもう1つの柱 メイヨ어의「人間関係」学

メイヨ어は、ウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場で大規模な面接プログラムを実施。監督者を面接者としてトレーニングして、下の人たちの話をじっくりと聞いた。それらの結果をもとに、テイラーのマネジメントに対峙する手法として、下の人たちの話を聞く「ボトムアップ」型を加えたマネジメントが提唱された。

下の者との面談の機会を設けて話を聞くことは、パワハラ防止につながる有効な方法の一つ。

彼らには面接の体験それ自体監督者としての一つの訓練であったと感じられた。

被面接者中に見込みのないような人びとにさえ、いままでになかったような深い信頼と深い信頼と親密な態度とをあらわさせるようになった。

今日のような時勢のもとでは、施政者は『聞き上手』という資格を備えていなければならない。

エルトン・メイヨ어 The Human Problems of an Industrial Civilization (1933)

『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』

3

## メイヨーと並ぶ「人間関係」学の始祖 レスリスバーガー

メイヨーの実践を理論化したのは、レスリスバーガーとされる。レスリスバーガーも、下の人の話をよく聞く「ボトムアップ」のコミュニケーションを重視した。上下の円滑なコミュニケーションが不足していると、上に伝わる情報は、不正確なものになると指摘している。これこそが、経営にとってパワハラ防止が必要となる最大の理由。

ごく大ざっぱないい方をすれば、下層に向かうコミュニケーション(the communications going down)は一般に、見たりふれたりすることのできる具体的事象に関するものが多く、これに反して、上層に向かうコミュニケーション(the communications going up)は、もっと漠然とした事象——たとえば、耳で聞くことはできても直接には見ることのできない人間の感情など——に関するものが多いといえよう。

・・・経営者は、しだいしだいに、感情とは、適宜に理解され解釈されるときには、最も重要な資料となることに、やっと気づき始めた。

円滑なコミュニケーションを欠くと、経営者は労働者層における具体的状況を把握できなくなる。

このような不安定な状況にあっては、ラインを通して監督者が上層に報告する事柄は、すべてこれ実情に反したでっちあげになりがちである。

## 4

## 経営者に信奉者の多い フォレット

フォレットは、ほとんど何の肩書きもない女性だったが、鋭い洞察力は何十年も先を読んでいたとされ、多くの経営者が信奉した。「命令の非人格化」「状況による命令」という、誰も思いつかないようなことを発想している。これらは、パワハラ防止のヒントになる。

ある人たちにとっては、命令を与えるということはしごく簡単なことのように思えるらしい。そのような人たちは、命令を出せば問題なくその命令が服従されるものであると期待する。だが他方、多くの企業経営者は鋭い感覚で、命令を出す場合多くの困難が伴うものであることを知っている。

命令を与える場合に、あまりにも高圧的になることと、ほとんど命令らしい命令を与えない、というこの二つの両極端をどのようにして避けることができるか。

ひとり人間が個人として他の人間個人に命令を与えるべきでなく、双方ともその特定の状況から命令を取り出すことに同意すべきである。…双方ともその状況自体によって与えられる命令を受容する。監督者の地位にある者がこのように命令を非人格化すれば、横暴な権限を行使することもなく、また権限を行使することを恐れて部下の者に勝手気ままにさせる危険もなくなるであろう。もちろん、我々は権限を行使しなければならないが、それは常に状況から来る権限でなければならない。

メアリー・パーカー・フォレット 『組織行動の原理』 「命令の授与」(1925)

## 5 近代組織論の父とされる 元経営者のバーナード

電話会社を長く経営してきたバーナードは、実務の中では、いかに命令が実行されないかを実感してきた。そして、命令は、受令者側に主体があるという考え方を導き出した。パワハラ的なことをすれば、受令者が命令を受け入れない可能性が高まる。

いかに広く命令の違反があるかは、まさに驚くばかりである。

一つの命令が権威を持つかどうかの意思決定は、受令者の側にあり、「権威者」すなわち発令者の側にあるのではない。

受令者の受容可能順に並べるとすれば、第一には明らかに受け入れられないもの、すなわち、確実に服従されない命令がいくつかあり、つぎに、多かれ少なかれ中立線上にもの、すなわち、どうか受け入れられるか、あるいは受け入れられないかの瀬戸際にある第二のグループがあり、最後に、問題なく受け入れうる第三のグループがあると考えられよう。この最後のグループのものが「無関心圏」内にある。

チェスター・バーナード The Functions of the Executive (1938) 『経営者の役割』

6

## バーナードと並び、組織論に「意思決定」を入れたサイモン

サイモンは、バーナードの理論をより精緻化したとされる。彼は、意思決定理論の始祖とされており、1978年にノーベル経済学賞を受賞。その後、ノーベル経済学賞をとったカーネマン、セイラーなどの行動経済学にも影響を与えている。

サイモンは、バーナードの「無関心圏」を発展させて「受容圏」と呼んだ。命令を受容することは、部下が意思決定を放棄するという考え方。パワハラ的なことをすると、命令が受容されない可能性が高まる。

「部下」の役割のもっともいちじるしい特質は、その役割が、一定の範囲内では彼は、彼の上役が彼に与えた意思決定を進んで受容するという、受容圏が確立されていることである。それゆえ彼の選択はこの受容圏の範囲内では、つねに彼の上役によって決められる。そして上役と部下の関係は、この範囲内においてのみ成立する。

ハーバート・サイモン Administrative Behavior(1947)『経営行動』

サイモンは、多才な人で、コンピュータ・サイエンスやAIの研究もしており、現代の情報化社会の中でのマネジメントやコミュニケーションに役立つ考え方を数多く残している。

情報化社会のパワハラ防止には、おそらく、サイモンの理論が一番適合している。

7

## マネジメント学の父とされる ドラッカー

言わずと知れたマネジメント学の父・ドラッカー。

ドラッカーは、ボトムアップの重要性を言っている。ドラッカーは、トップダウン中心の米国企業と違い、トップダウンとボトムアップの釣り合いが取れている日本企業のマネジメントを高く評価していた。トップダウンとボトムアップが双方あれば、ハラスメントにはつながりにくい。

何世紀ものあいだ、わたしたちは上意下達を実践してきた。ところがこのやり方では、どれほど努力と知恵を傾けたところで成果はあがらない。・・・エルトン・メイヨーが創始した人間関係学派は、いまから40年前に、コミュニケーションをめぐる従来の手法は誤っていると悟った。そして、「聞くこと」を重視すべきだという答えを導き出した。・・・現実にはほとんど実践されてこなかった。

上意下達は機能しようがない。下から上へのコミュニケーション(upward communication)がうまく定着したら、その後で上から下へのコミュニケーション(downward communication)を検討すればよいのだ。・・・部下の心配ごとや悩みに耳を傾けながら、さまざまなテーマについての考え方を聞き出し、その期待に応えようとするものだ。従来は負担だったコミュニケーションを、部下への道具へと変えるのである。

ピーター・ドラッカー Management(1973) 『マネジメント』

## 8

## 異色の経営学者といわれる ミンツバーグ

ミンツバーグは、他の人とはかなり考え方が違うため、異色の経営学者と考えられている。ミンツバーグは、トップマネジメントにおいては、分析よりも統合、左脳よりも右脳が重要という考え方。そのため、噂や推測、ゴシップなど、測定できないあいまいな情報(ソフトデータ)の重要性を指摘している。

ソフトデータは、コミュニケーションによって人から得られるもの。命令を下すだけで、下の人の話を聞かないパワハラ的なマネージャーは、ソフトデータを得られない。

マネージャーのパワーの大部分は、その情報から生まれている。・・・噂や推測や風聞といったものが、情報というマネージャーの食糧のもっとも肝心なところを形成しているともいえる。

筆者の調査とバーンズの調査では、競争の激しい環境にいるマネージャーは、他のマネージャーよりも非公式コミュニケーションに時間をかけていることが見いだされている。このようなマネージャーは、競争相手の急な動きに反応するために、より完全で最新の情報をもっていなければならないのだろう。

ヘンリー・ミンツバーグ The Nature of Managerial Work (1973) 『マネージャーの仕事』

## 9 組織論で中間管理職の役割を重視していた リカート

リカートは、上方向、下方向、横方向のコミュニケーションと、組織の生産性の関連などを調査。その結果、上方向に正確に情報が流れる組織は生産性が高いというデータが出ている。

組織の中で、情報ルートの要となっているのは、中間管理職。リカートは中間管理職を組織の「連結ピン (Linking Pin)」と考えて重視していた。上方向に情報を伝えるには、下から情報を集めなければならない。パワハラ的な人には、下から情報が入ってこないため、上に情報を伝えられない。

意思決定に用いられる情報の正確さなどに対する影響という点からすれば、上方へのコミュニケーションの不適切さのほうが、下方へのコミュニケーションの欠陥よりもいっそう重大であろう。

レンシス・リカート New Patterns of Management (1961) 『経営の行動科学 新しいマネジメントの探求』



## 10 経営者として組織論を考えた ファヨール(フランス)

経営者だったファヨールは、組織論を構築した。ファヨールの名著とされる『産業並に一般の管理』の中からは、パワハラ防止と関連ありそうな記述は発見できなかった。