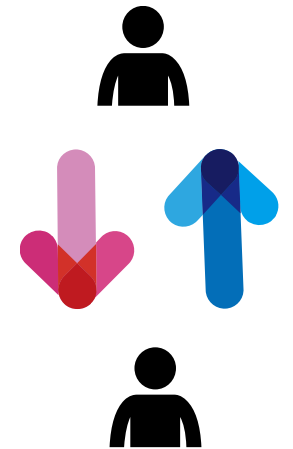




# パワハラ防止

「組織コミュニケーション」の観点から・・・



(イラスト: shutterstockを元に作成)

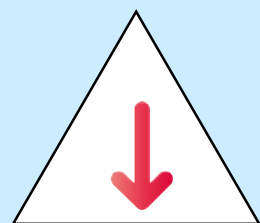
メンティグループ代表取締役 加藤貴之  
著書:『上司が萎縮しないパワハラ対策』(日本法令刊)

## パワハラの話に入る前に、「組織コミュニケーション」とは？

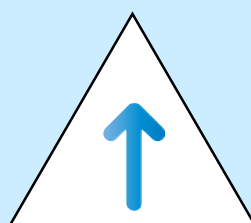
パワー・ハラスメントの背景には、パワーによる力関係・上下関係が存在しています。  
 上下関係の要素を含めた「組織コミュニケーション(organizational communication)」の観点で見ると、パワハラについて理解しやすくなります。



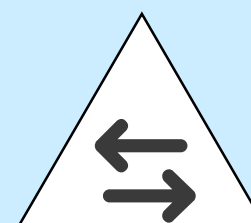
組織コミュニケーションは、3つに分けられる



Downward  
(下方向)



Upward  
(上方向)



Lateral  
(横方向)

→→ ノーベル経済学者 ハーバート・サイモンらの研究が原点



ポイントは、1つ。  
シンプルに考えたほうが実行しやすい。



上方向のコミュニケーションを増やす  
Upward Communication

## <目次>

### <第1部> パワハラ防止の基本

プロローグ まずは、「現状把握」と「目標設定」から

第1章 多くの管理職が悩むのは、「指導」か「パワハラ」か、その境界はどこにあるのか？

第2章 どういう職場環境でパワハラが起こっているのか・・・厚労省のデータで確認してみましよう

第3章 パワハラの背景となるコミュニケーション・・・判例・裁決などからもう少し詳しく見てみます

第4章 パワハラの「ルール」はどうなっているのか・・・「ルール確認」をしていきます

第5章 パワハラによって起こるダメージ・不利益と、パワハラ防止の効果を見てみましょう

### <第2部> パワハラ防止の段階から一歩進んで 「部下の成果」から「組織の成果」へ

第6章 マネジメントやガバナンスの観点から、「組織コミュニケーション」について考えてみましょう

第7章 ハラスメント、ガバナンスに共通する解決策は、「下の人の話を聞くこと」

第8章 「下の人の話を聞くこと」は、リーダーにとってメリットがあるのでしょうか？

第9章 「下の人の話を聞くこと」は、チームのパフォーマンスと関係はあるのでしょうか？

第10章 指示・命令・・・出した命令は実行されていますか？

第11章 最後に、中間管理職の役割を確認しておきましょう



## プロローグ

まずは、「現状把握」と「目標設定」から・・・

どの状態から、どの状態を目指しますか？

# パワハラ防止・・・「目標」を定めて「現状」との差を埋めていく

<目標> はどこにする？ new normal

<現状> はどういう状態？

normalized deviance ?

5 働きやすく  
お互いの協力関係が良い職場にする

4 働きやすい職場にする

3 パワハラ的な言動を減らす

2 悪質なパワハラをなくす



4 個人が比較的働きやすい職場ではあるが  
お互いの協力関係には改善の余地のある職場

3 パワハラ的な言動は多くはないが  
一部で、行きすぎたケースも見られる職場

2 パワハラ的な言動が多い職場  
(怒声などが常態化)

1 悪質なパワハラがいくつもある職場  
(暴力がある、人格攻撃が多い)



## 第1章

多くの管理職が悩むのは、「指導」か「パワハラ」か、  
その境界はどこにあるのか？

残念ながら、一律の答えがない・・・

## パワハラ防止をものすごく簡単に言うと・・・



「人間関係」ができているかどうか。

- 「人間関係(信頼関係)」ができていると、かなり厳しいことを言っても、パワハラと受け取られない。
- 「人間関係(信頼関係)」ができていないと、ちょっとしたことでも、パワハラと受け取られることがある。



# 「厳しい指導」が 効果を生むケースと、逆効果になるケースがある



- 「人間関係(信頼関係)」ができていると、「厳しい指導」が大きな効果を生むことがある。
- 「人間関係(信頼関係)」ができていないと、「厳しい指導」は、逆効果となる。

# 「厳しい指導」の結果は、 大きな効果 から 大きな問題 まで

リスクをとって  
任務遂行

心服

服従

面従  
腹背

不服従

反乱

組織を  
根底から破壊

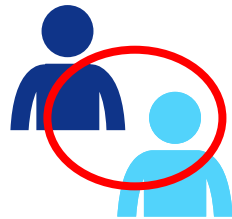


重視

人間関係(信頼関係)づくり

軽視

# 「人間関係づくり」と「指導」はセット・・・ 両方やらないと、指導のつもりがパワハラになってしまう



人間関係づくり

+

指導

人間関係づくりの基本は、  
コミュニケーション。

指導する際に不足しがちな、  
「聞く」ことがポイント。

指導に力を入れるほど、  
コミュニケーションが  
「話す」こと中心になって、  
押しつけ的になり、  
パワハラと受け取られることも。

# 「指導」が「パワハラ」と受け取られないために・・・

- 「話を聞かずに指導」  
・・・押しつけ的、パワハラと受け取られることも

- 「話を聞いて指導」  
・・・パワハラと受け取られにくくなる

問いかける(ドラッカー的)、質問する(質問型マネジメント)、話を聞く(アクティブ・リスニング)、対話する、相談に乗る・・・



## 第2章

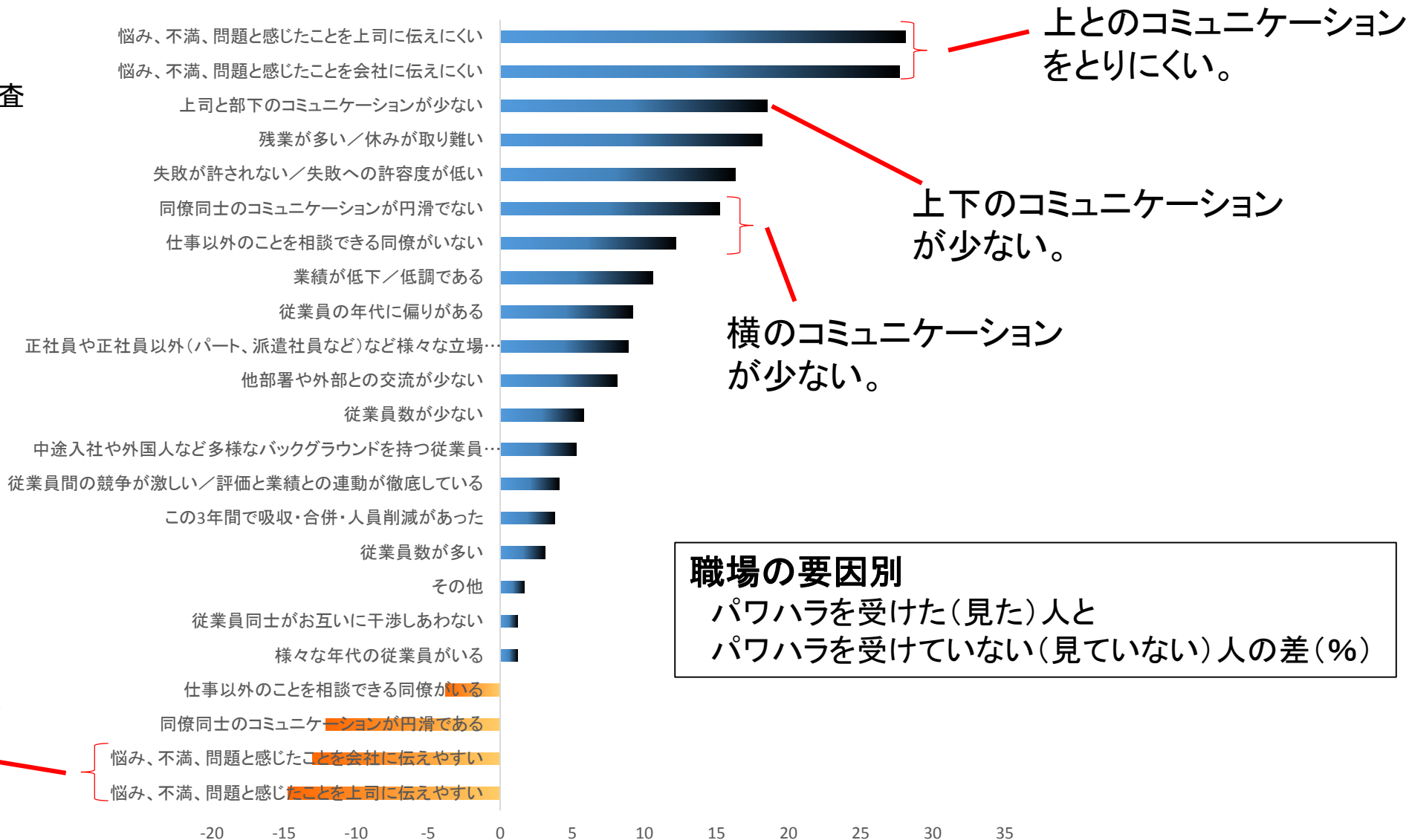
では、実際に、どういう職場環境でパワハラが起こっているのか

厚労省のデータで確認してみましよう・・・

<データで確認してみましょう>

# パワハラは、「上とコミュニケーションを取りにくい」状態で起こる

出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)

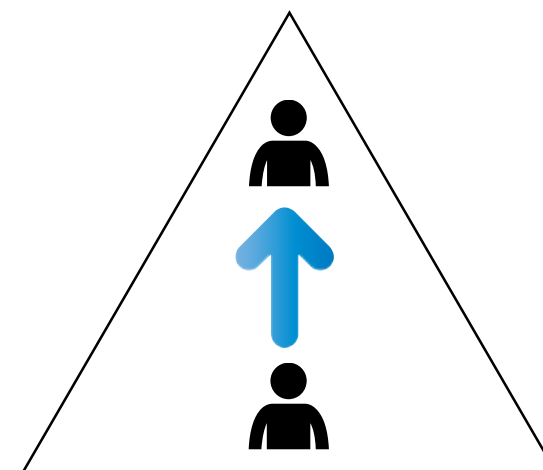


上とのコミュニケーション  
をとりやすい。

**職場の要因別**  
パワハラを受けた(見た)人と  
パワハラを受けていない(見ていない)人の差(%)

# データから見えてくる パワハラ防止のポイントは…

「部下から上司へのコミュニケーション」を  
とりやすくすること！





## 第3章

パワハラの背景となるコミュニケーションについて  
判例・裁決などから、もう少し詳しく見てみます・・・





パワハラキーワードは…

「一方的」

One-way

# 「一方的」・・・ パワハラ関連の裁判の判例では

## ■東京地裁 平成21年1月16日判決 → パワハラ認定

- ・・・「ばかやろう、全部に片っ端から電話してみろ。」などと**一方的に**責め立てるなど・・・
- ・・・「ばかやろう、それだけしかできてないのか。ほかの事務をやっている女の子でもこれだけの量をこなせるのに、お前はこれだけしか仕事ができないのか。」などと原告を叱責したりした。これらは時間にして30分近くに及ぶことが多かった。・・・
- ・・・「ばかやろう」と怒鳴り、**一方的に**電話を切ってしまった。・・・

## ■東京地裁 平成20年11月11日判決 → パワハラ認定

- ・・・「役立たず」「無能」「辞めろ。」等と罵倒した。原告が上司の指示に従って対応した旨述べても、全く聞く耳を持たなかった。・・・
- ・・・この損害をどうしてくれるんだ、と強く非難した。原告は、自分が解約させたのではないことを説明しようとしたが、同専務は聞いてくれず、(中略)などと罵倒した。・・・

## 「一方的」・・・ パワハラ関連の労災の裁決では

### ■裁決 平成25年労第108号 → 労災認定

- ・・・E部長から被災者に一方的に指示やコメントが行われたものであったことが認められる。・・・
- ・・・業務指導の範囲を著しく逸脱し、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれており・・・

### ■裁決 平成15年労第98号 → 労災認定

- ・・・叱責、指導を毎日のように行い、しかも時には来客のいる前においても容赦なく行っていた・・・
- ・・・被災者が相当程度C部長への恐怖感を抱いていたことを推認することができる。・・・
- ・・・一方的にいわゆるパワーハラスメントを受けているような状態であるから・・・

# 「一方的」・・・ 不祥事の調査報告書では

## ■レスリング協会パワハラ問題

多勢のコーチや選手が見ている中で問答無用の態で**一方的に**叱責したうえ、その叱責の程度が甚だしいこと、さらには、一人を叱責して他の者には何も言わなかったことから、この言動は、パワーハラスメントにあたる。

(平成30年4月5日 公益財団法人日本レスリング協会 第三者委員会 調査報告書より)

## ■大学アメフト部反則行為問題

**一方的に**厳しく叱責をする程度で、選手のほうから自らの考えや意見を述べる機会は事実上与えられていなかった。(中略)監督・コーチという立場の優位性を背景にし、かつ、危険なルール違反を指示するなど明らかに正規の指導の範ちゅうを超えて、A選手に精神的に重大な苦痛を与える行為であって、正にパワハラに該当するものであったといえる。

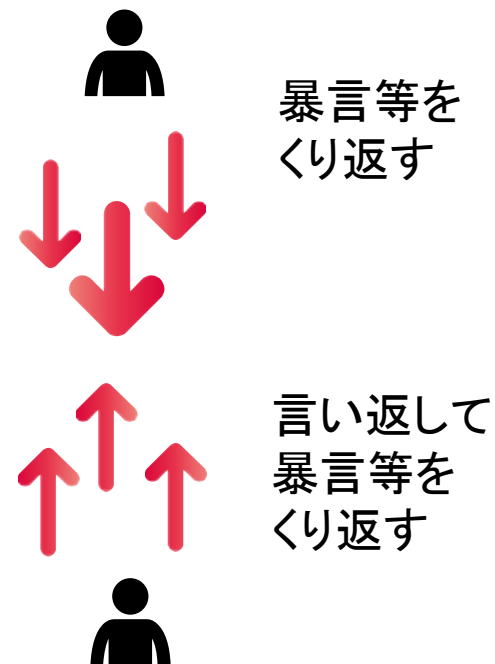
(平成30年7月30日 アメリカンフットボール部における反則行為に関する第三者委員会 最終報告書より)

# 「一方的」か「双方向」か・・・「ハラスメント」か「口論・喧嘩」か

上司・部下の  
関係は、「**こちらが多い**」



ハラスメント



口論・諍い・喧嘩

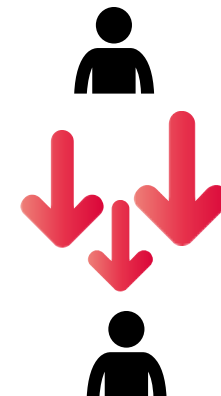
ハラスメントには該当せず、  
人間関係のトラブルとされる。  
双方とも処分対象になる。

ハラスメントに限らず、人間関係の多くのトラブルは・・・

「一方的」

によって起こる

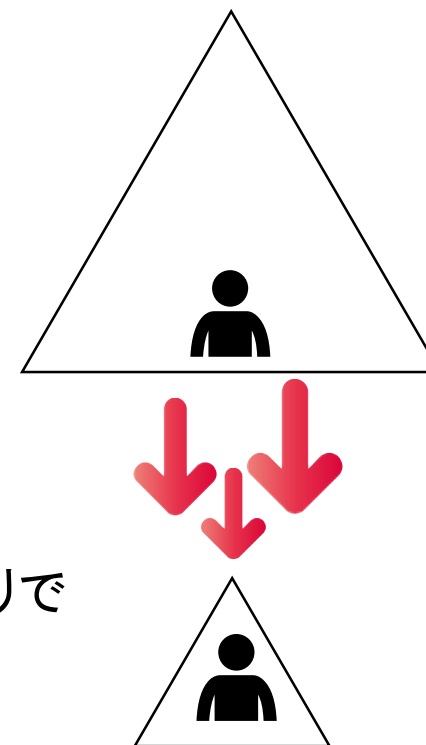
→→ ドラマや映画のシナリオを思い浮かべてみましょう



# 企業間取引(BtoB)のトラブルも、その多くが・・・

## 「一方的」

によって起こる



→→ 取引条件の一方的な変更、取引の一方的な打ち切りで  
何が起こりうる？

# 企業間取引でも、パワーのある者に対して 「一方的」な取引は禁止の方向へ・・・

## <ヨーロッパ>

ITプラットフォーム企業と

ヘビーユーザー企業とのトラブル

→ 突然の契約条件の変更が原因 21%  
(欧州委員会調査)

→→ 一方的な契約の押しつけを防ぐ規則の制定へ  
(欧州委員会)

## <日本>

ITプラットフォーム企業と

ユーザー企業との関係

→ 利用規約等の一方的変更による  
不利益・負担を被った 85.7%  
(経産省調査)

→→ プラットフォーム企業への規制検討中  
(経産省、公正取引委員会、総務省)

下請け企業との取引

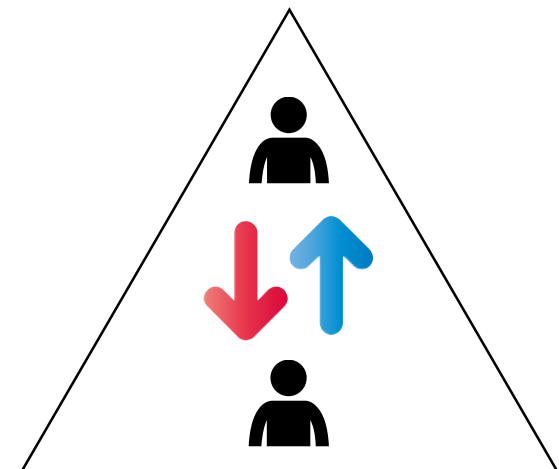
→→ 下請法(下請代金支払遅延等防止法)によって  
親事業者に禁止事項(大半が親事業者から  
下請け事業者への一方的な行為)が課されている。



これらのことから見えてくる  
ハラスメント防止のポイントは・・・

「一方的」 = 最大のリスク

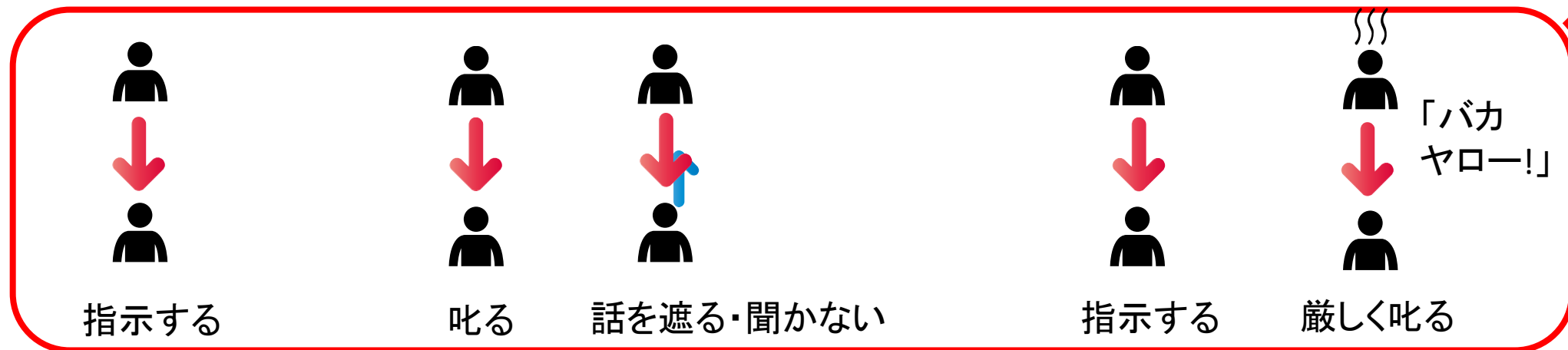
「一方的」にならないように  
「双方向のコミュニケーション」  
を目指す！



# 部分的に「一方的」であることは問題ない。 コミュニケーションの全体像が「一方的」かどうか。

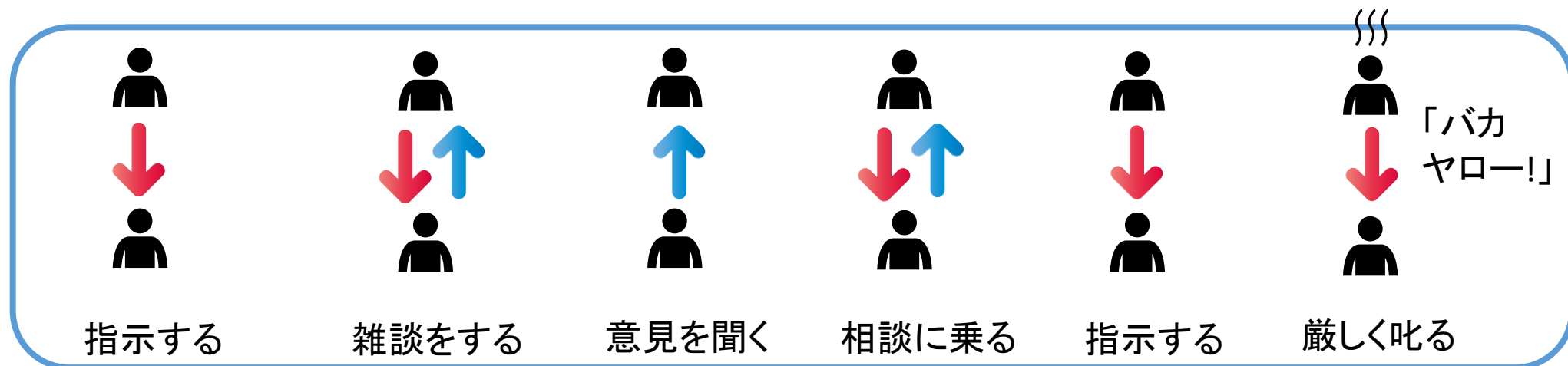
全体として  
「一方的」

パワハラと  
受け取られ  
やすい。



全体として  
「双方向的」

パワハラと  
受け取られ  
にくい。



—————→ 経過



## 第4章

では、パワハラ「ルール」はどのようなのか  
「ルール確認」をしていきます・・・

# <法令のパワハラ定義を解説>

## ①一方的なコミュニケーション + ②逸脱

背景のポイント:

優越性により、一方的なコミュニケーション状態になりやすい。

<労働施策総合推進法 第30条の2>

職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより  
その雇用する労働者の就業環境が害される

判断のポイント:

業務上必要かつ相当な範囲内に収まっているか。  
「目的」と「手段」がともに適切か。

最終行:

精神的・身体的苦痛を与えることが含まれる。  
ペナルティの重さに影響する。

## 業務の適正な範囲とは・・・

- 「目的」と「手段」をともに「業務上必要かつ相当な範囲」に



たとえば、「人格攻撃」「人間性の否定」は、「業務」という範囲を逸脱している。

手段をきちんと選ぶ必要がある。

「部下の業務の改善」「部下の成長のため」という正当な目的でも、手段が逸脱しているとパワハラとなり得る。

# パワハラ6類型(厚労省) + 不祥事類型 解説

		目的	手段
1 身体的な攻撃	暴行、傷害		目的がどうあれ、手段として逸脱。
2 精神的な攻撃	脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言		基本的に、手段として逸脱(ただし、安全を重視する職場など、目的によって強い口調が許容されるケースもある)。
3 人間関係からの切り離し	隔離、仲間外し、無視	職場組織はチームであることを前提に考えれば、切り離すというのは、目的、手段ともに合理性がない。	
4 過大な要求	業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害	本人にとって過大と思えても、顧客に対する仕事の質を保つために、ある程度の高い水準は要求できる。ただし、必要な教育・訓練を提供していないといけない。教育を十分に提供していない新人に対する通常水準の要求は、著しく過大な要求になりうる。	
5 過小な要求	業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと	すべての人に最大限の力を発揮してもらうことを前提に考えれば、過小な要求をすることは、目的、手段ともに、そもそも合理性がない。不況期などに解雇を避けるために能力以下の仕事を与えるときや、心身の不調に対する必要な配慮などであれば別。	
6 個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること	体調の確認、家庭状況の確認など人事管理上の目的から、私的なことに立ち入ることが必要なことがある。	ただし、過度になると個の侵害となる。人事管理上必要な時は本人から言ってくれるようになることが望ましい。
7 不正な要求	法令違反、ルール違反、モラル違反の要求(改ざん、隠蔽、手抜き)	目的が、社会的な適正な範囲を逸脱。	どのような手段であれ、コンプライアンス上、許されない。

# 現実には起こった一例

(後出 第三者委員会調査報告書より)

- |             |   |
|-------------|---|
| 類型<br><br>1 | 激高し、ゴミ箱を蹴り上げたり、飲料カップを投げつけられた<br>持っていった稟議書を破られて投げつけられた。<br>目の前で土下座させて謝罪させた   |
| 2           | ノルマができていないと、机を蹴ったり、テーブルを叩いたり、1時間、2時間と永遠に続いた<br>数字ができなかった場合に、「お前の家族皆殺しにしてやる」と言われた<br>「数字ができないなら、ビルから飛び降りろ」と言われた<br>死んでも頑張りますに対し、「それなら死んでみろ」と叱責された<br>「死ね」「給料どろぼう」「できるまで帰ってくるな」など平気で言われた<br>チーム全体を前に立たせ、できない理由を言わされた。時間は2時間以上に上った<br>会議で毎日のように罵倒された<br>会議では、恫喝が当たり前 |
| 3           | 週末に自身の進退(退職)を考え報告を求められた<br>1か月無視され続けた   |
| 4           | 過度な営業目標があり、目標は必達であり、達成できていない社員には恫喝してもいいという文化がある<br>ノルマができないと夜の10時すぎても帰れない。残業代など支払われるはずがない   |
| 6           | 休み前金曜日に、「月曜までに案件をとってこい」など指示された<br>時間がなければ土日働けと日常的に言われていた  |
| 7           | 数字を落とせないとの認識から、当時の上司の指示で承認条件履行の書類をつくった(ルール違反)<br>否決すべきような案件の場合であっても、営業から怒鳴られて承認するようなことがあった  |

→→ 「数字をつくる」と「顧客をつくる」について、考えてみましょう

# 職場のルールを確認しておきましょう

- ・就業規則
- ・ハラスメント防止規定
- ・コンプライアンス規定
- ・コード・オブ・コンダクト(行動規範) など

(明確な規定がなくても、ハラスメントは、信用失墜行為や職場秩序を乱す行為などに、該当することがある。  
管理職の場合、部下の行ったハラスメント行為に対して監督責任を問われることも)



# 「パワハラとまでは言えないが、不適切な言動」 という認定の処分もある

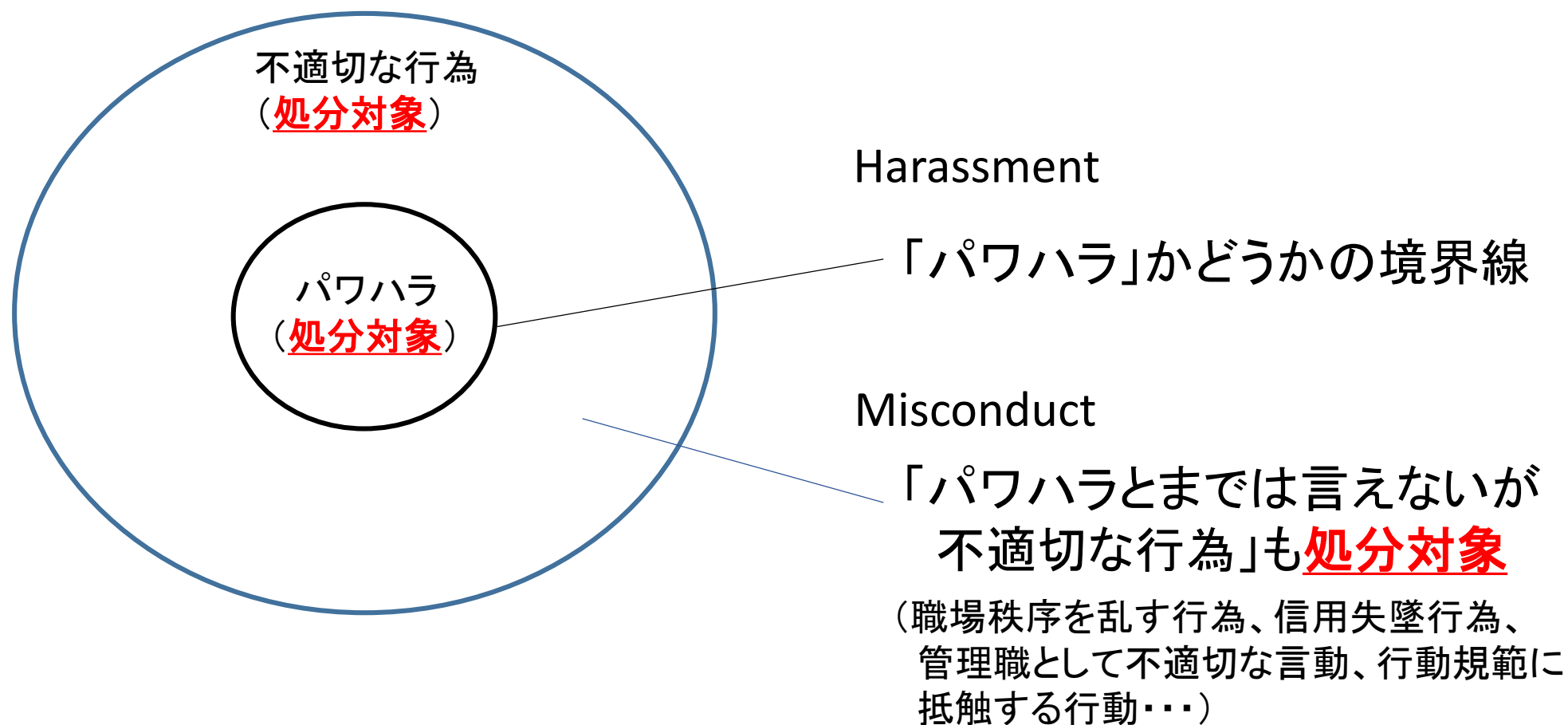
就業規則に、「信用失墜行為」「職場秩序を乱す行為」が規定されている会社も多い。それらの行為に該当すれば、パワハラと認定されなくても、処分対象となる

(就業規則の規定例)

- ・会社の名誉や信用を損なう行為をしないこと
- ・職場秩序の維持に努めなければならない

国家公務員の場合も、国家公務員法99条(信用失墜行為の禁止)や、人事院規則「懲戒処分の指針」の職場内秩序を乱す行為(暴行・暴言)がある。

「パワハラ」かどうかの境界線にこだわるのは、  
処分を避けるためには、あまり現実的ではない



# パワハラとは認定されていないけれども、 名誉毀損で損害賠償という裁判例も

## ■東京高裁 平成17年4月20日判決

### ＜上司によるメールでの叱責についての裁判＞

本件メールが、その表現方法において、不適切であり、名誉を毀損するものであったとしても、その目的は、地位に見合った処理件数に到達するよう叱咤督促する趣旨であることがうかがえ、その目的は是認することができるのであって、パワーハラスメントの意図があったとまでは認められない。

本件メール送信の目的、表現方法、送信範囲等を総合すると、本件不法行為(名誉毀損行為)による精神的苦痛を慰謝するための金額としては、5万円をもってすることが相当である。

# パワハラ防止の基本的な方法として ・・・ウェイトの置き方には2つある

## 1 「してはいけないこと」

をしないようにする

→ 定期的な「ルール確認」が大切。

Risk Factors ↓

## 2 「したほうがいいこと」

を積極的にやっていく

→ 双方向のコミュニケーション  
を意識する。

Protective Factors ↑



## 第5章

では、パワハラによっておこるダメージ・不利益、  
パワハラ対策によってもたらされる効果を見てみましょう

## パワハラが起こると・・・

- 個人のダメージ 被害者(人権、健康、不利益)、行為者
- 職場のダメージ 働きにくさ、チームワーク低下、不正・不祥事、事故
- 組織のダメージ 信用喪失、レピュテーション低下、訴訟リスク、生産性低下

# パワハラ的な言動で、コミュニケーションはようになるか・・・

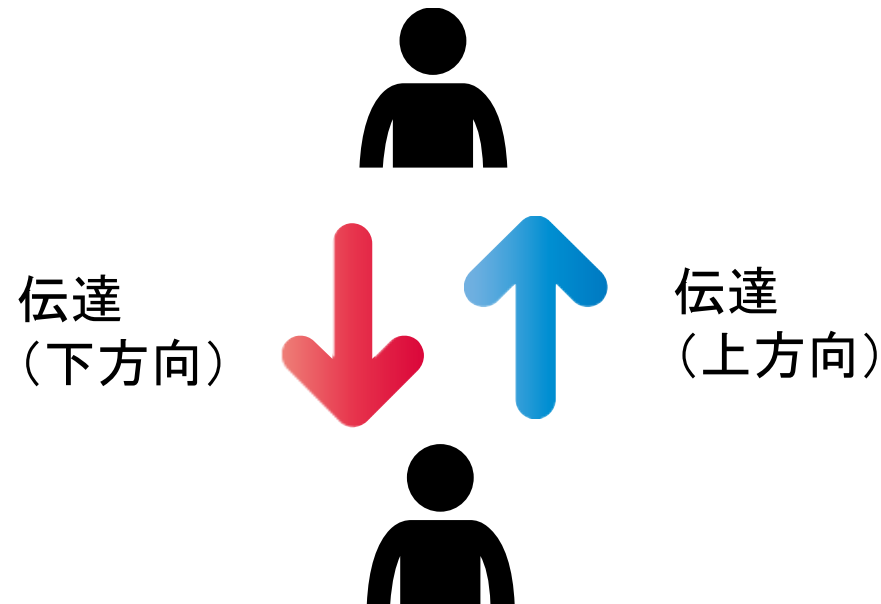
→ 「部下から上司へのコミュニケーション」が減る

- 人間心理として、怒る人、怖い人には、コミュニケーションをとりにくい。
- 話を聞いてくれない上司には、話さなくなる。
- ホーレンソウ(報告、連絡、相談)が減ってしまう。

そのニュースによって上司が「怒る」とわかるときは、そのニュースはおそらく抑えられる。

(ノーベル経済学者 ハーバート・サイモン)

「コミュニケーション」は、日本語に直訳すると「伝達」。  
「情報伝達」と考えたほうが、重要性を意識しやすい



「情報」が重視される時代には、  
双方向の「伝達」は、特に重要！

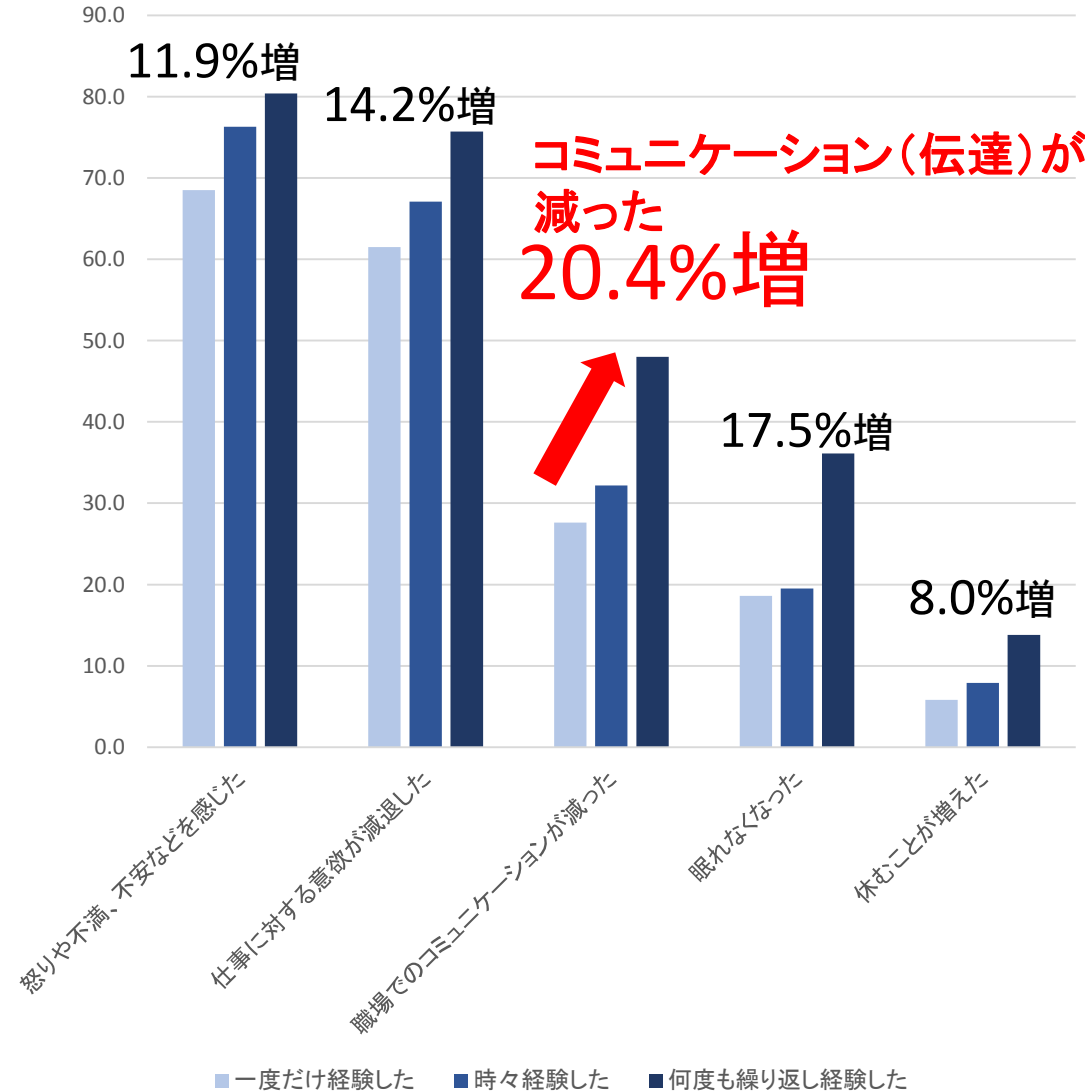


<データで確認してみましょう>

# パワハラを繰り返し受けると、コミュニケーション(伝達)しなくなる

パワハラを受けてどんな影響があったか？(パワハラ頻度別)

出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)



コミュニケーション(伝達)が  
減った  
20.4%増

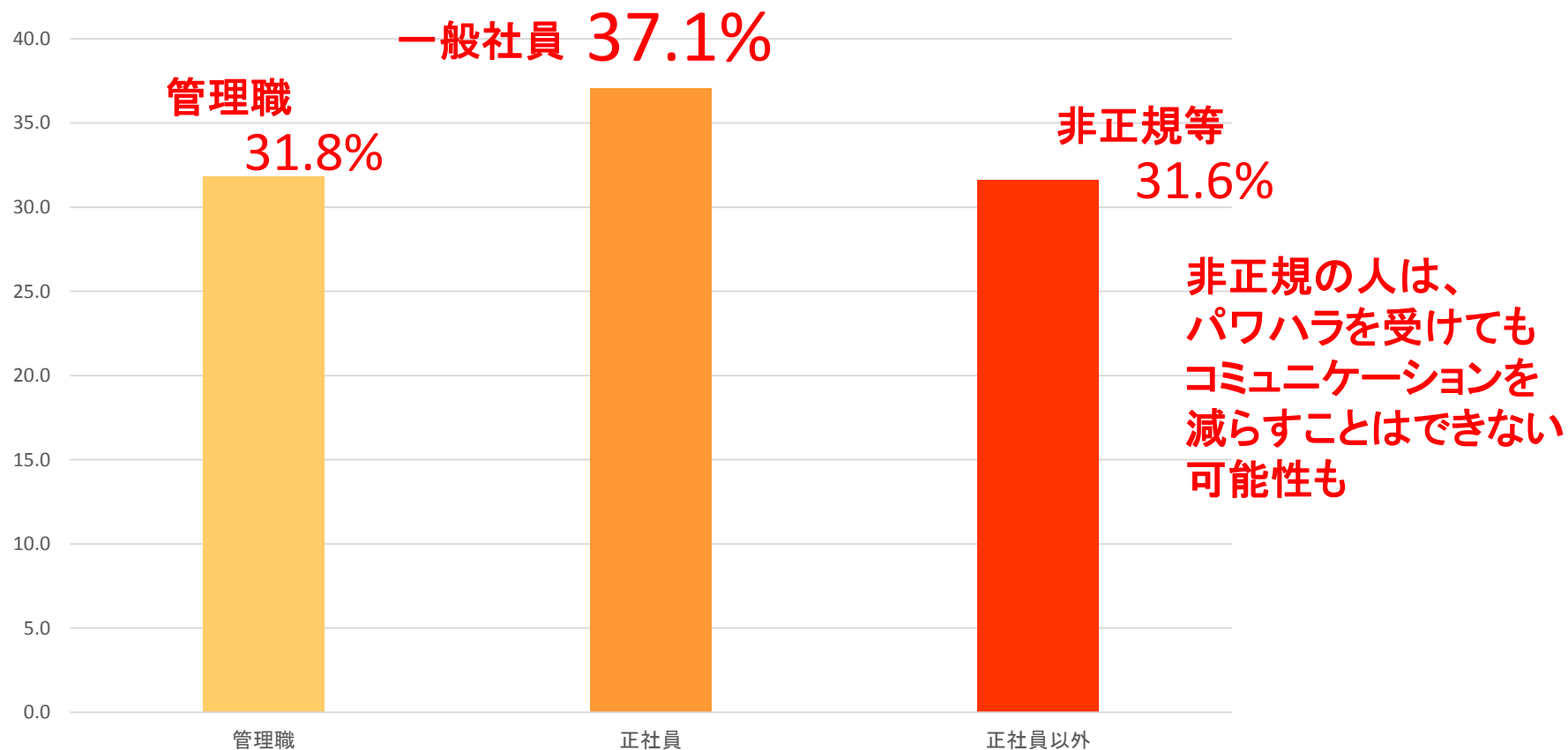
パワハラを受けるのは下位者が多い。

下位者から上位者への  
コミュニケーション(伝達)が  
減ると考えられる。

# おそらく、部下から上司へのコミュニケーションが減っていく

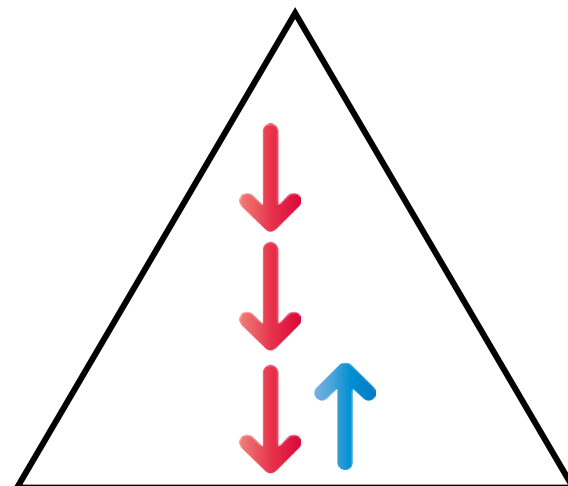
属性別 パワハラを受けて、職場でのコミュニケーションが減ったと思う人の割合

出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)



管理職より一般社員のほうが「コミュニケーションが減った」と答えている  
→ 「下から上へのコミュニケーション」が、より大きく減ると考えられる

# 下から上へのコミュニケーション(伝達)がしにくいと、 組織全体としては、何が起こるのか？

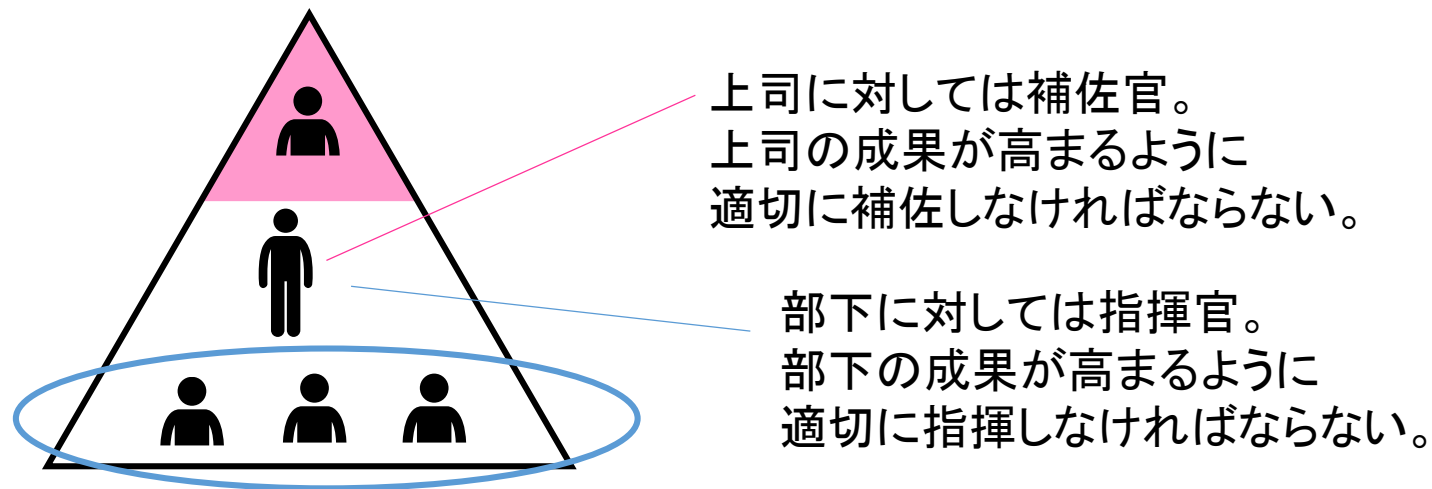


上司が喜ぶ「いい情報」は、パワハラ的な上司にも報告しやすい。  
 しかし、上司が怒る「悪い情報」は、パワハラ的な上司には怖くて言えない。  
 言い換えると、「リスク情報」が上司に報告されなくなる。  
 さらに上の上層部にも「リスク情報」が伝わらなくなる。  
 後々上層部が知って、「えっ、聞いていない。うちの会社で、まさか！」となりかねない。

パワハラする人は、  
「成果」への関心は高い。しかし・・・

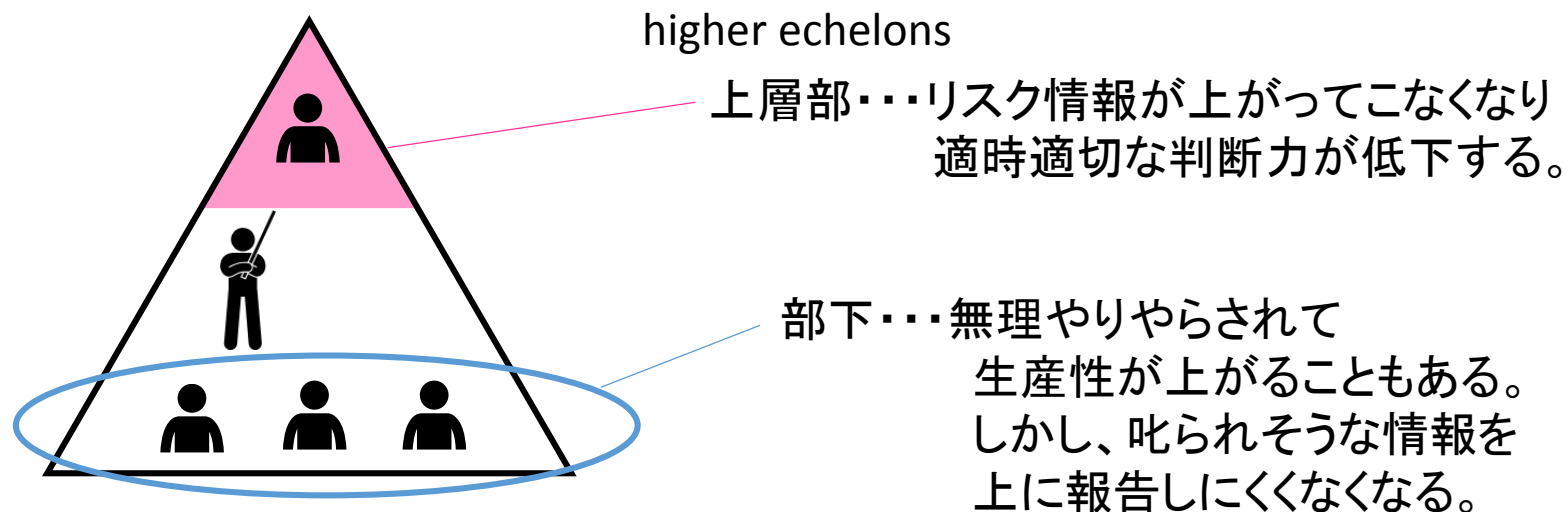
→ 「上の人の成果」について考えていない人もいる。

→ 中間管理職は、部下に対しては「指揮官」の役割。  
上司に対しては「補佐官」の役割。

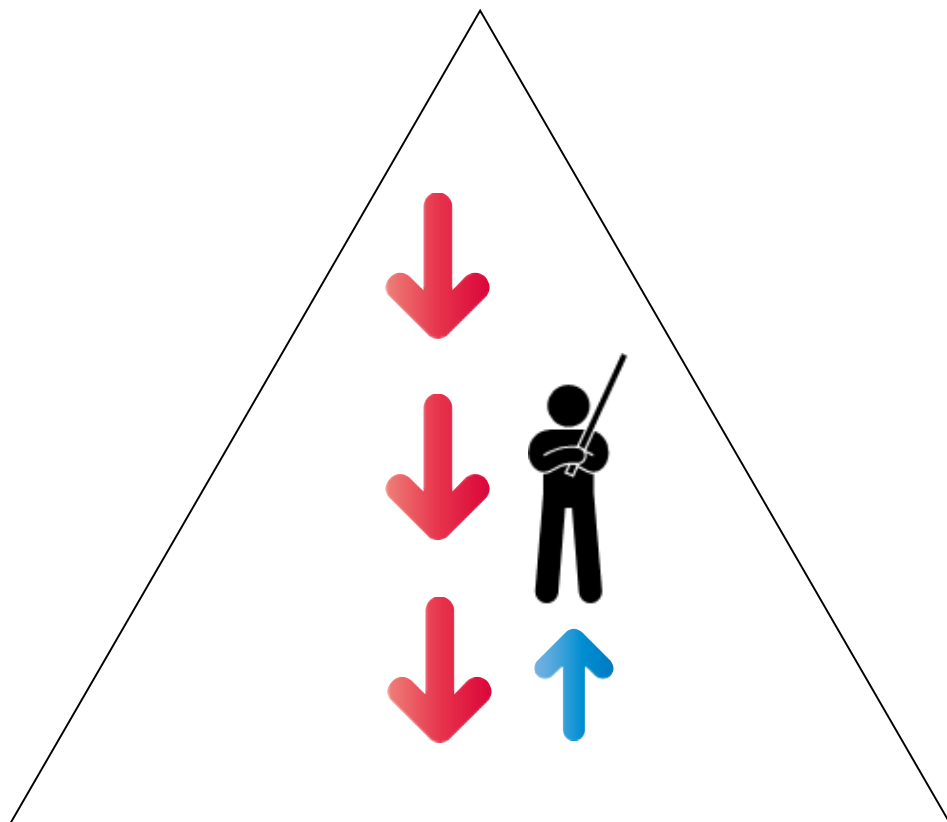


# パワハラは、上層部の判断力を低下させる要因となる

- パワハラ的な人には、部下からリスク情報が入らなくなる。  
上の階層の人に、リスク情報を伝えることができなくなる。
- 組織を率いるトップリーダーの判断力が低下して  
下は頑張っているのに、組織全体の生産性が低下してしまう

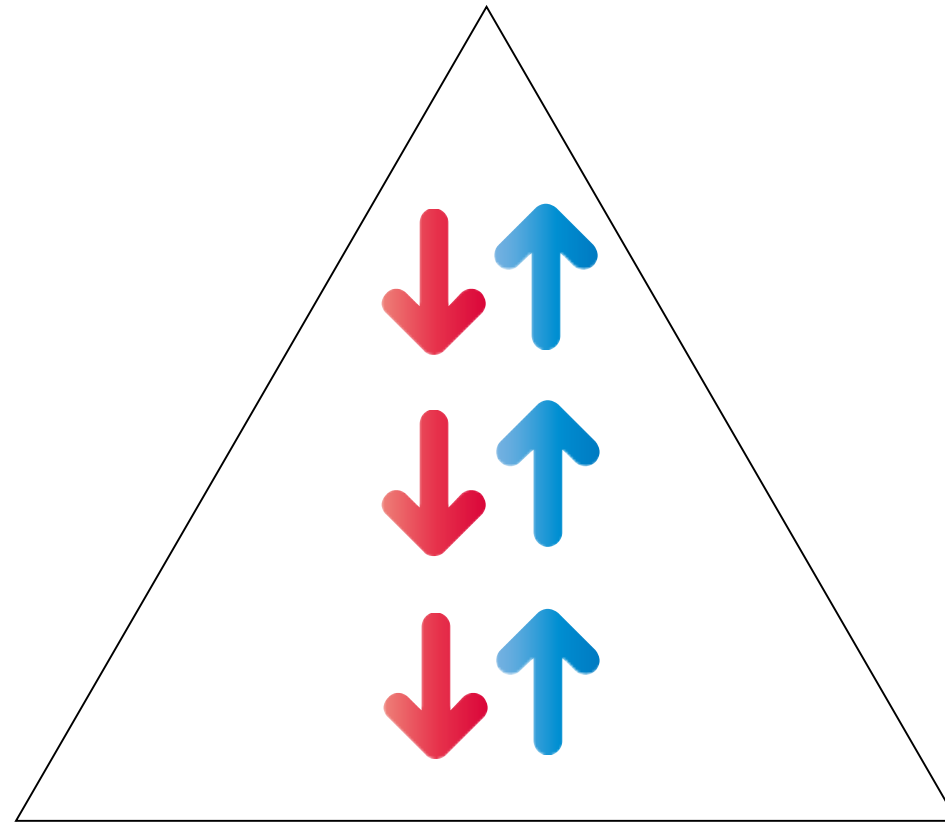


## パワハラが多い組織



情報が上に上がらなくなる

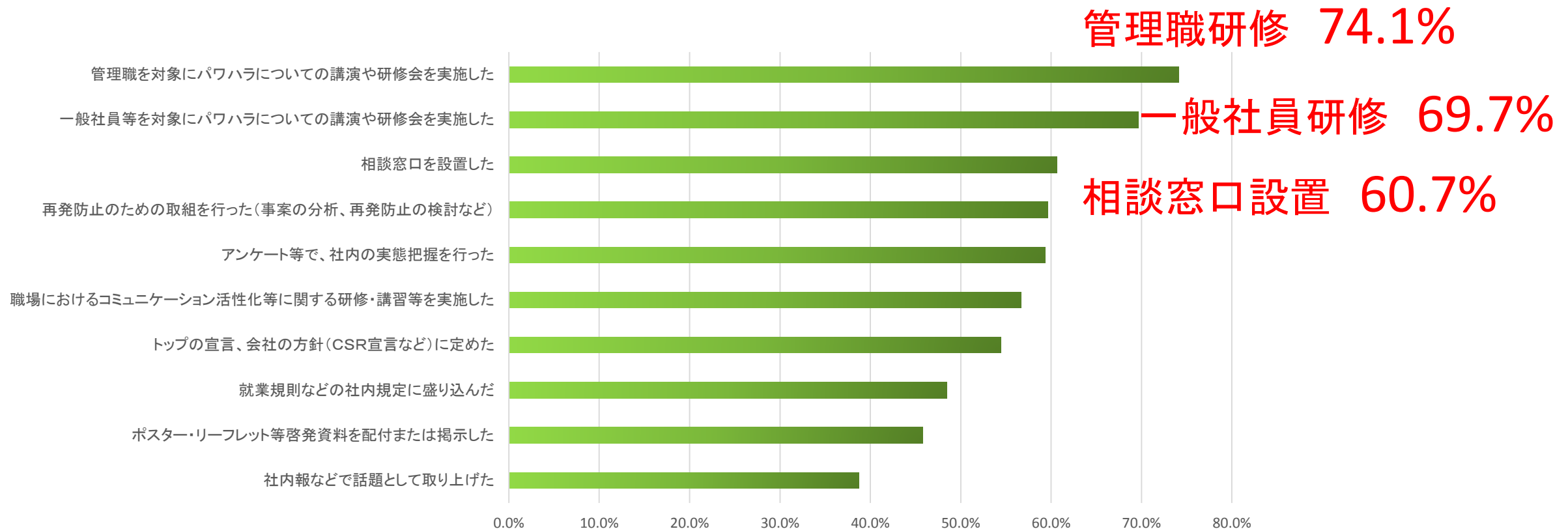
## 風通しの良い組織



必要な情報がトップにまで届く

# では、効果のあるパワハラ対策は？・・・管理職研修、社員研修

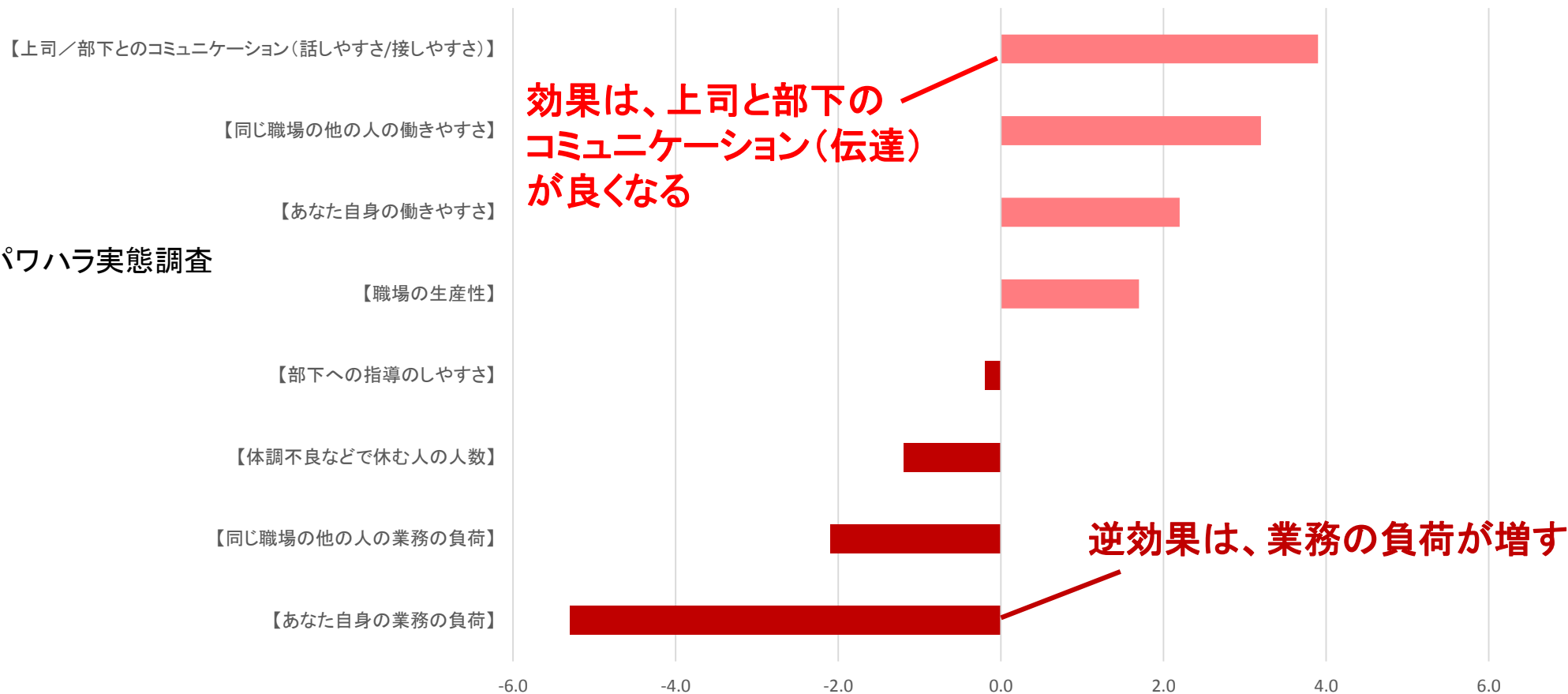
## 【企業調査】 実施した対策のうち、効果を実感できた割合



# パワハラ対策をすると、どんな効果、逆効果があるのか・・・

パワハラ対策によって、「改善した」から「悪化した」を引いた割合

出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)

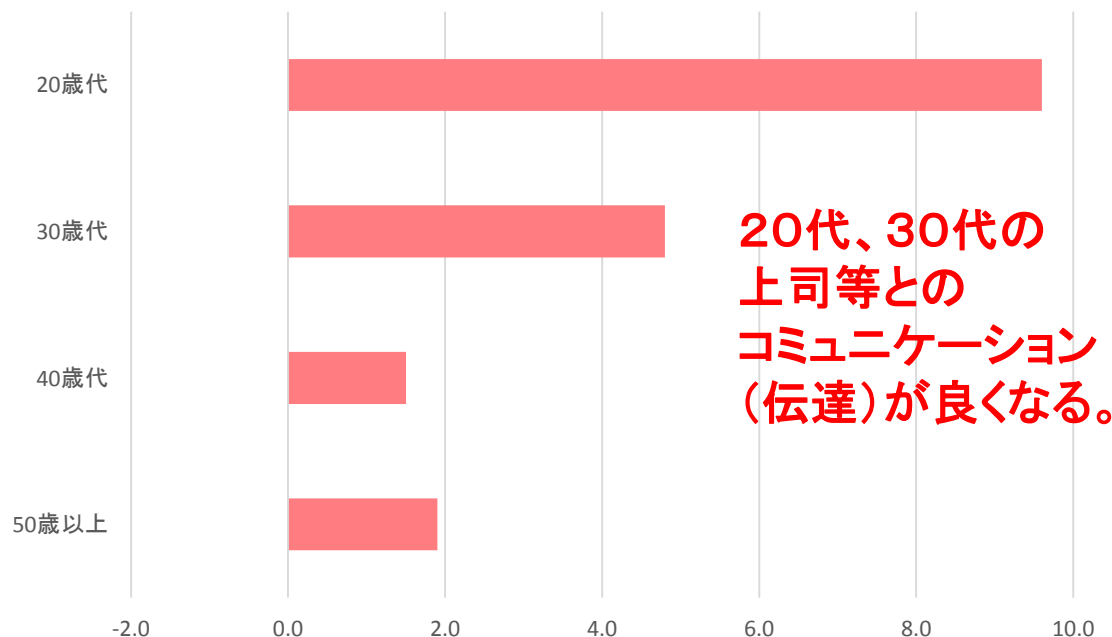




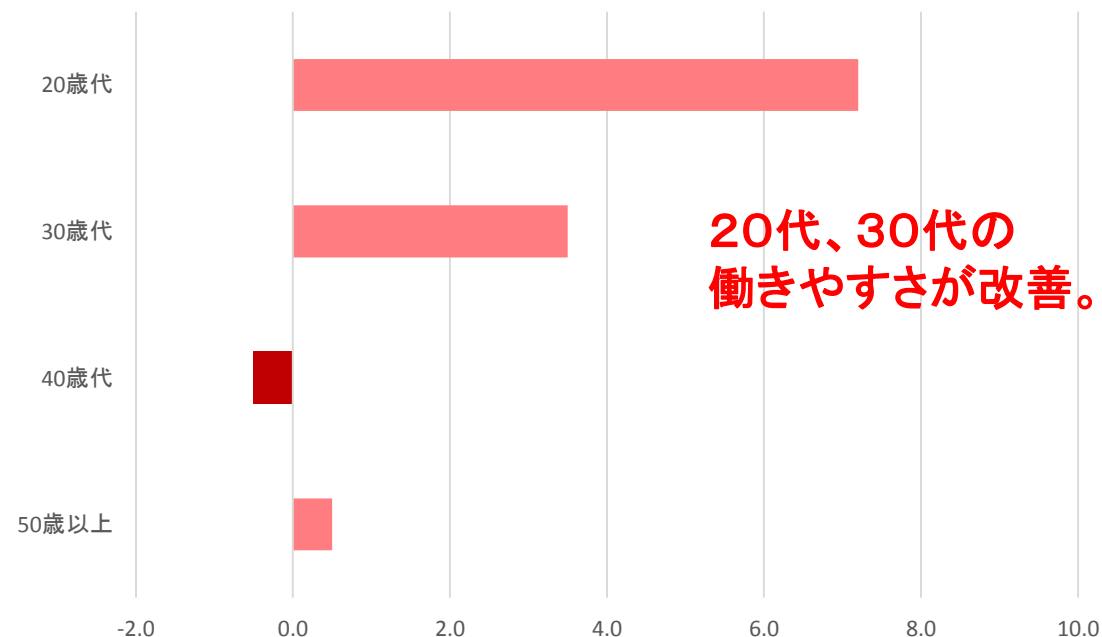
# パワハラ対策で、20代、30代が 上司にコミュニケーション(伝達)しやすくなる

パワハラ対策によって、「改善した」から「悪化した」を引いた割合

【上司／部下とのコミュニケーション(話しやすさ/接しやすさ)】



【あなた自身の働きやすさ】

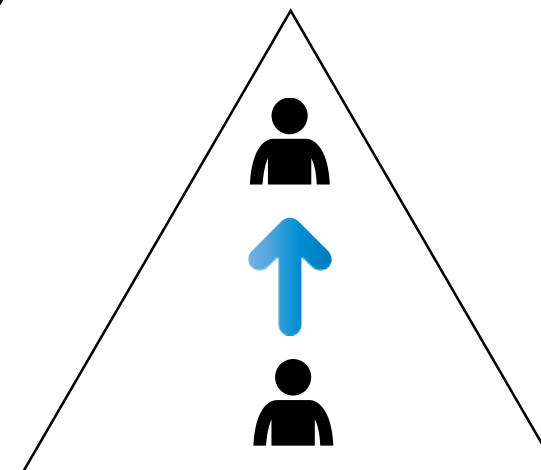


出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)

データから推測できることは、  
パワハラ対策によって…

「部下から上司へのコミュニケーション(伝達)」  
がしやすくなる (5~10%程度改善)

Upward Communication

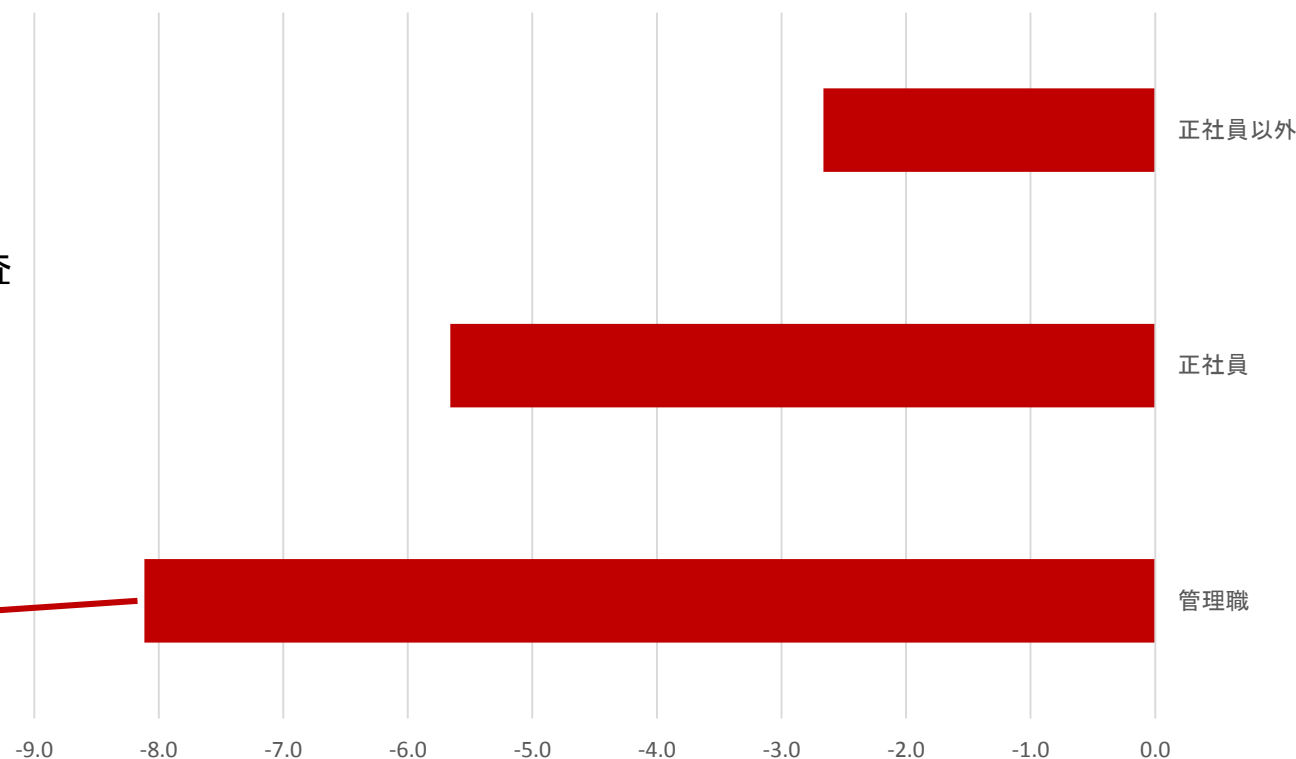


# ただし、パワハラ対策によって、管理職の業務の負荷は増す

パワハラ対策によって、業務の負荷が「改善した」から「悪化した」を引いた割合

出典：  
平成28年度パワハラ実態調査  
(厚生労働省)

**管理職は、  
業務の負荷が増す**



# パワハラ対策で、管理職の負荷は増す。 しかし、組織にとってはメリットもある

前出データをまとめてみると、

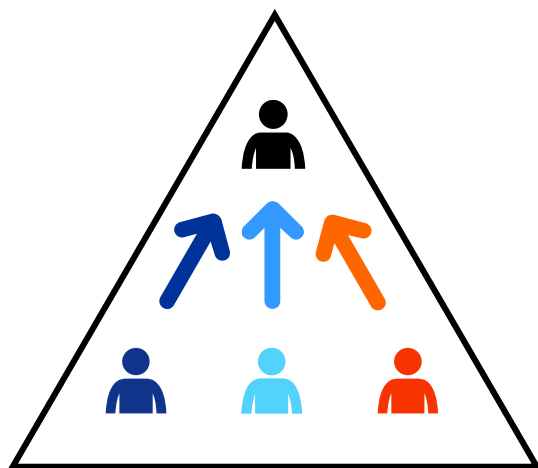
管理職の負荷 **8.1** % 増加



20代の上司との コミュニケーション のとりやすさ	<b>9.6</b> % 改善
20代の働きやすさ	<b>7.2</b> % 改善
30代の上司との コミュニケーション のとりやすさ	<b>4.8</b> % 改善
30代の働きやすさ	<b>3.5</b> % 改善

## 管理職の負荷は増す。しかし、管理職にもメリットはある

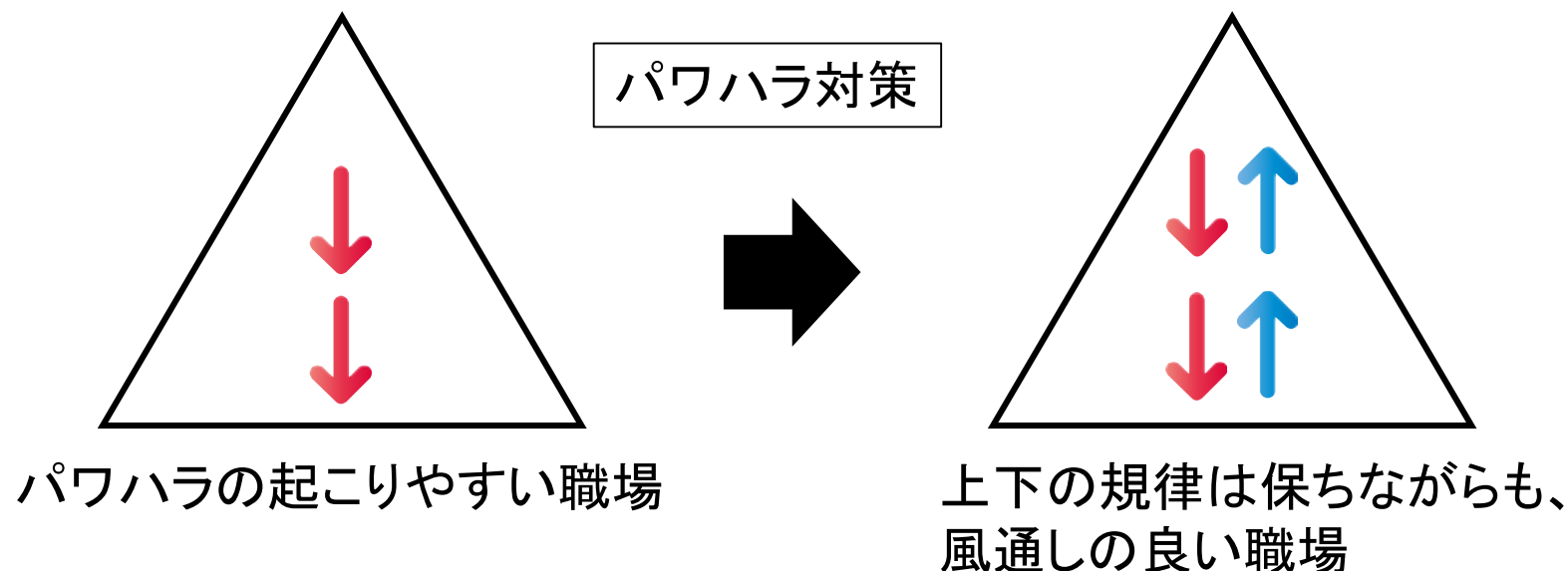
「部下から上司へコミュニケーション(伝達)しやすい」というのは、  
上司にとって「情報が集まってきやすい」ということ



- 「情報」が重視される時代に、「情報」が集まって  
くることは、とても意味が大きい。
- 判断や意思決定の向上にもつながる。  
(部下から情報が上がってこない状況で、  
判断・意思決定をするのは、かなり厳しい)
- 聞きたくない「悪い情報」も集まってきてしまうが、  
「悪い情報」「リスク情報」こそ、マネジメントには重要。

## パワハラ対策が目指す「風通しの良い職場」とは・・・

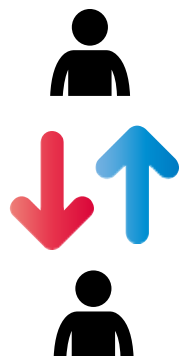
上下関係を「ゆるゆる」にすることではない。指導をゆるめる必要もない。上方向、下方向の両方のコミュニケーションを取りやすい職場にする。組織内の情報伝達が活性化し、組織全体の成果が上がる。上下の意思疎通が良くなって、みんなが働きやすくなる。





## 第1部 まとめ

- 人間関係ができていないと、パワハラと言われやすい。人間関係づくりには、コミュニケーションが重要。
- 「一方的」コミュニケーションがパワハラの最大リスク。
- 熱心な指導も、一方的になるとパワハラと受け取られることも。熱心な指導をするときも、相手の話をきちんと聞く。
- 「部下から上司へのコミュニケーション」をとりやすくして、双方向にすると、パワハラが生まれにくい職場環境になる。
- 上下の伝達の良さは、組織の生産性を向上させる。
- 上下の風通しが良い職場は、働きやすい。

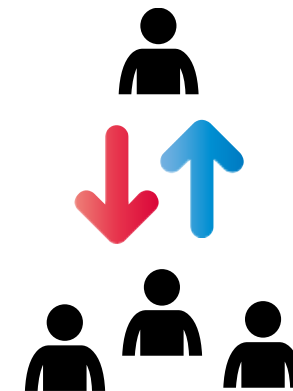




## 第6章

パワハラ防止の段階から一歩進んで、

マネジメントやガバナンスの観点から、  
「組織コミュニケーション」について考えてみましょう・・・





# 「部下の成果」を上げる プラス 「組織の成果」を上げる



組織に成果をあげさせるものがマネジメントであり、マネージャーの力である。

ピーター・ドラッカー Management (1973) 『マネジメント エッセンシャル版』

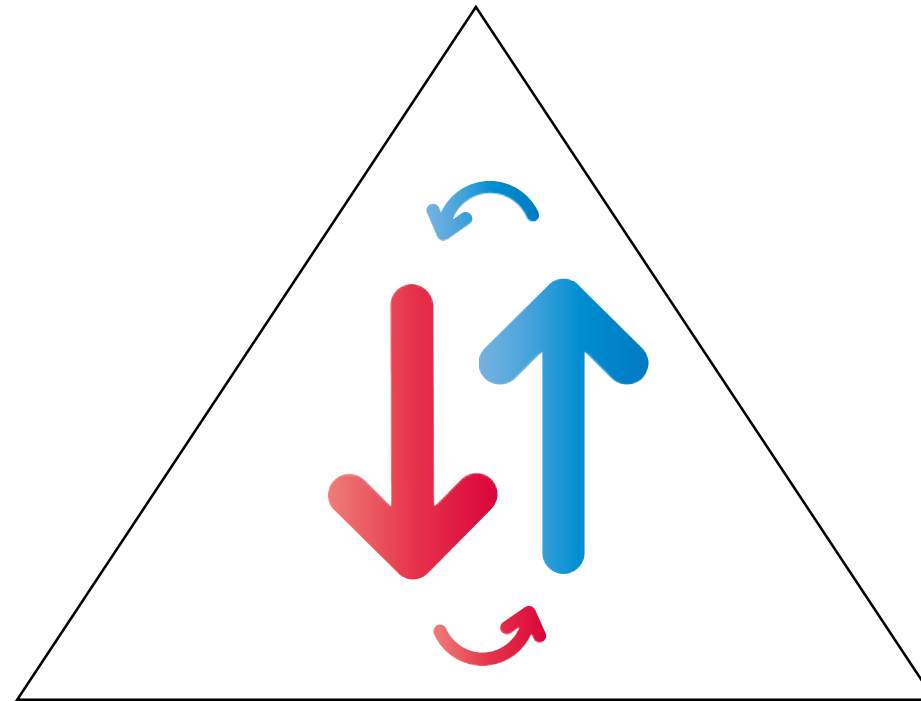


組織において、コミュニケーションは単なる手段ではない。それは組織のあり方である。

ピーター・ドラッカー 同上

「組織」と「コミュニケーション」は、どう関係しているのか・・・

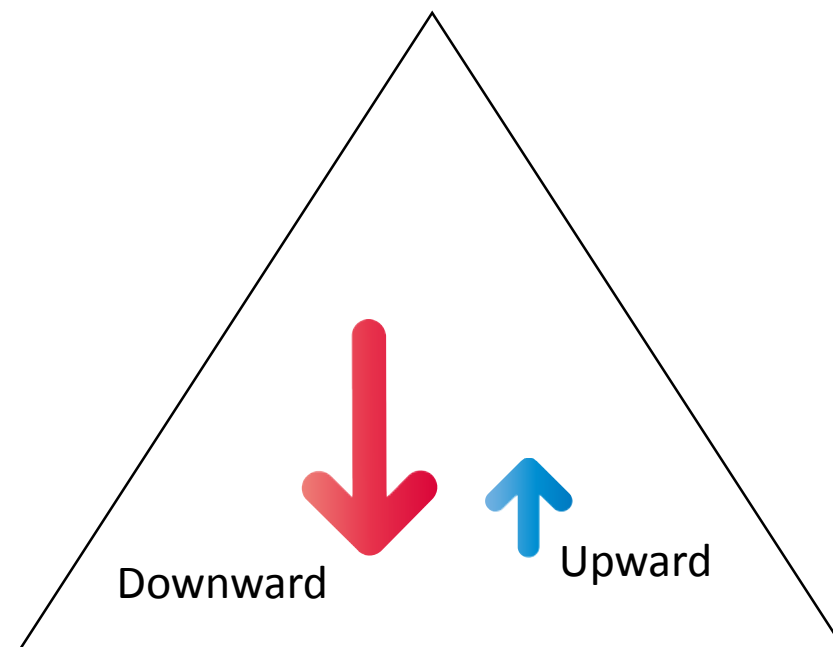
# コミュニケーションは、組織の「血液」と言われる



双方向に流れて、  
循環することが大切

(Be Know Do – Leadership the Army Way, Adapted from the Official Army Leadership Manual)

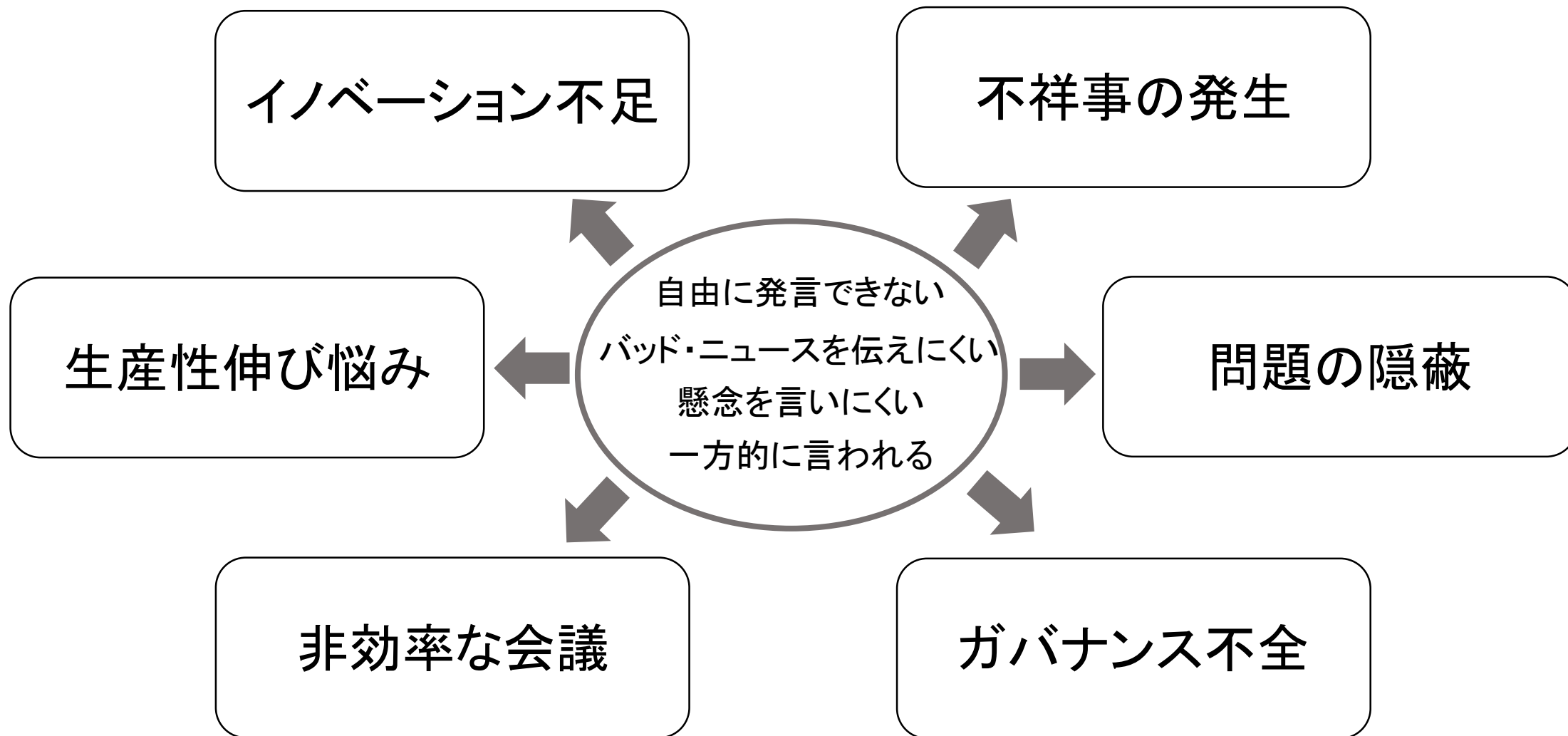
# 最近の企業の問題は、 「上方向のコミュニケーションのとりにくさ」が一因



下から上に情報が流れにくくなっていることが多い

- ・自由に発言できない
- ・バッド・ニュースを伝えにくい
- ・懸念を言いにくい
- ・上から一方的に言われる

# 企業で生じている 様々な課題



ほとんどは、「上方向のコミュニケーション」が関係している

# 頻発した不祥事の調査報告書より(抜粋)・・・組織要因はほぼ共通

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 2015年 A社(会計不正)    | <u>上司の意向に逆らうことができない</u> という企業風土が存在していた。                                 |
| 2016年 B社(燃費データ不正) | <u>不都合なことを上に上げないこと、要するに悪い情報を下で遮断し、上司が知らないという体質があり、</u>                  |
| 2016年 C社(施工データ不正) | 現場責任者には、データ欠落が発生しても、それを元請会社や会社などに <u>報告しようとし</u> ない意識が感じられた             |
| 2017年 D社(完成検査不正)  | 「 <u>内部通報をしても是正されない</u> と思った。」などと述べるのも、現場と管理者層との間の壁の存在を窺わせる事実であろう       |
| 2017年 E社(品質データ不正) | 「 <u>工場で起きている問題</u> 」について現場が声を上げられない、声を上げて <u>も仕方ない</u> という閉鎖的な組織風土を生んだ |

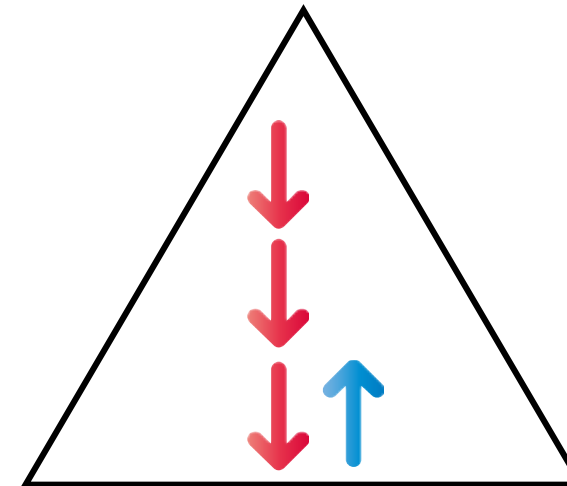
(次ページにつづく)

# 頻発した不祥事の調査報告書より(抜粋)・・・組織要因はほぼ共通

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 2018年 F社(機体整備不正)  | <p>経験・知識を有する者の権威が高まり、経験者への<u>意見が言えない組織風土</u>が生まれ、その結果として整備記録の改ざん、隠ぺいにつながった。</p>             |
| 2018年 G社(燃費データ不正) | <p>現場で何か問題があったような場合でも、現場はその問題の報告を係長にしないなど、(中略)これを<u>上位のレベルの者に相談</u>することはなかった</p>            |
| 2018年 H社(上乘せ不正請求) | <p>権限委譲した結果(中略)本社と各統括支店・現場とのコミュニケーション不足に繋がり、不適切な上乘せ見積もりなどの<u>ネガティブ情報</u>が本社に報告されにくくなった。</p> |
| 2018年 I社(審査書類不正)  | <p>重要な通報がもたらされたが、(中略)、それらが<u>経営会議や執行会議</u>に報告されたことはない。</p>                                  |

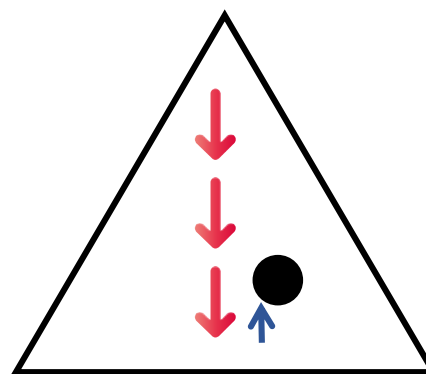
## 不祥事の組織要因として、共通していることは・・・

- 現場が声を上げられない
- 上に物を言えない
- 上司に報告されない
- 上司が知らない
- 本社に報告されない
- 本社が知らない

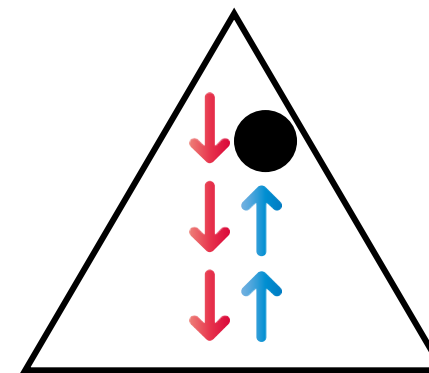


上層部まで情報が届かない状態が、起こっている。特に、リスク情報が上層部に届いていない。これでは、ガバナンスが効かない。

# コミュニケーションを組織の血液と見たとき、 「エコノミークラス症候群」と似ている



リスク情報が上に  
届かず、現場の問題が  
どんどん大きくなる



上に届いたときは、  
すでに重大問題に  
拡大している



## ガバナンスに必要なのは、「リスク情報」

- 「成果が上がりました」という情報は、上に上がりやすい。  
→ 成果は褒められる。上も、成果を聞きたい。
- リスク情報は、上に上がりにくい。  
→ 嫌な顔をされることは言いにくい。上も、聞きたくない。

早期のリスク・マネジメントができなくなり、ガバナンスに問題が生じる。

## 不祥事のケースから「教訓」として学べることは・・・

- 「上方向のコミュニケーション」がとりにくいと、リスク情報が上に上がらず、組織のガバナンスが効かなくなる

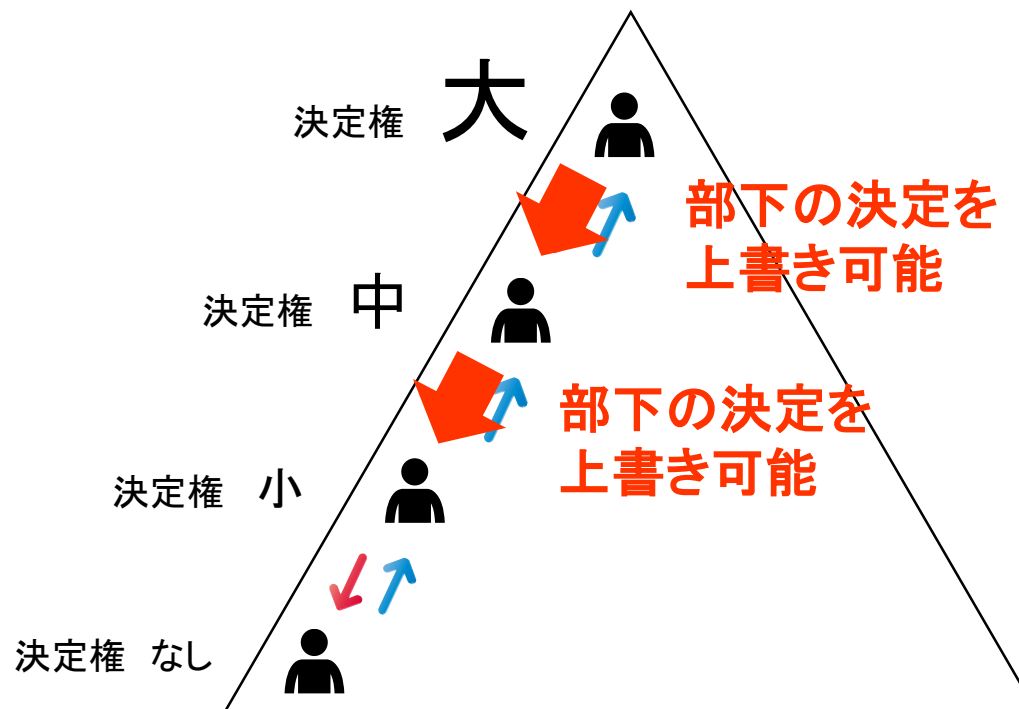
解決策 → 言いにくいことも、ホウレンソウ(報告・連絡・相談)しやすくする

- 報告を待っていたら、永遠に報告は上がってこないことも

解決策 → 下の一次情報を取りに行く「情報収集活動(ヒアリング)」も

# ガバナンスの前提として バーナード以来の組織論・・・意思決定の「上書き」構造

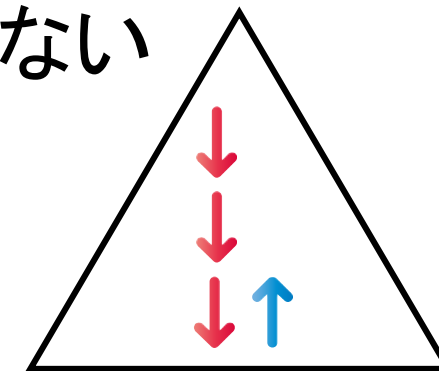
バーナードとサイモンは、組織論の中に「意思決定」という概念を入れた。それが、画期的だった。組織は、単に「目的を同じくする人たちの集団」ではなく、「意思決定でつながった協働システム」。



## 権限委譲のガバナンス上の問題点・・・

### 報告を上げにくい状態だと、「上書き」が機能しない

現場に完全に権限委譲し、報告を上げる必要がない、あるいは報告を上げにくい状態になっていると、現場リーダーによって間違った意思決定がされても、「上書き」による修正ができず、ガバナンスが効かなくなる。



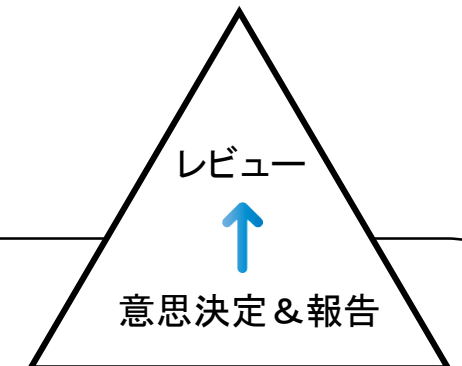
<前出 調査報告書より>

■H社 各統括支店に権限委譲した結果、問題発生時も現場で解決する、解決しているはずとの認識が本社・現場双方で発生していた。その結果、本社と各統括支店・現場とのコミュニケーション不足に繋がり、不適切な行為などのネガティブ情報が本社に報告されにくくなった。

# 上司の仕事は、下の者の意思決定をレビューすること・・・サイモン

権限委譲したとしても、「このように決定して、このように解決しました(します)」という、意思決定の内容が、上司や本社・本店に報告されなければならない。

そうでないと、仮に間違っただけの意思決定をしていた場合でも、訂正し、正しい命令を出し直すことができなくなる。上司の仕事は下の者の意思決定をレビューすることと考えられている。



レビューが果たすであろう機能は、少なくとも4つある。

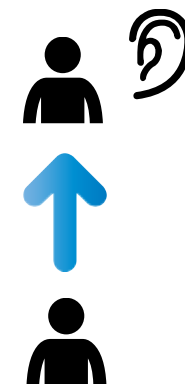
- 1 部下によってなされている意思決定の質の診断
- 2 その後につづく決定に影響を与えてこれを修正すること
- 3 すでになされた間違っただけの意思決定の矯正
- 4 部下に対して彼らが意思決定をなすさいにオーソリティを受容するように制裁を強制すること

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



## 第7章

ハラスメント、ガバナンスに共通する解決策は？  
・・・「下の人の話を聞く」機会を増やすこと



# 「聞くこと」が重要・・・ 下から上へ メイヨーが提唱(1933)



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・メイヨー The Human Problems of an Industrial Civilization (1933)

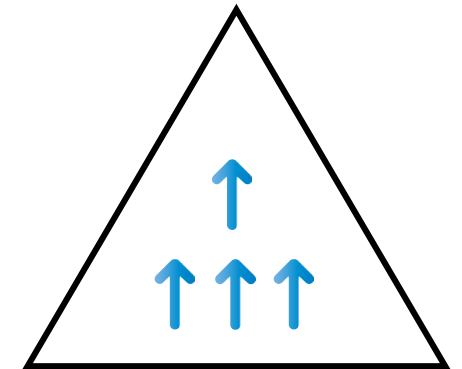
『新訳 産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』



1923～ フィラデルフィアの紡績工場  
メイヨーによる調査・改善策を実施。  
看護師が工場を歩き回って面接者として、聞き役になった。  
離職率250%→5%に。

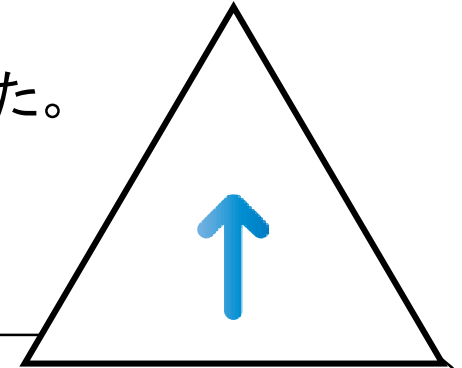


1926～ ウェスタン・エレクトリックのシカゴのホーソン工場。照明実験→失敗。  
1928～ レスリスバーガーとともに、インタビュー・プログラム(面接制度)を2万人超に実施。  
監督者を訓練し面接者に。忠告したり助言したりしないように訓練。  
監督者は聞き役。従業員に自由に話してもらう。従業員から非常に好評。監督者からも好評。  
監督者のマネジメントが大幅に向上。下から上へのコミュニケーションの流れづくりに寄与。



# 「聞くこと」が重要・・・ ドラッカーが再定義(1973)

メイヨーの考えは、一部(シリコンバレー)を除いて、40年間ほぼ無視されてきた。  
 ドラッカーが再定義し、『マネジメント』を1973年に発刊。  
 この年のオイルショックを機に、コミュニケーションも大きく転換した。



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』

\*ちなみに、日本でベストセラーになった『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』では、部員1人ひとりの話を聞くということをしている。ドラッカー自身もGMのアルフレッド・スローンに熱心に話を聞かれた。



# メイヨーの考えは、シリコンバレーで受け継がれ・・・

\* シリコンバレーの始まりとされるヒューレット・パッカー社が、ハーバードのメイヨー、レスリスバーガーらの人間関係学派の活動が始まったころの、1939年に創業された。

## ■ MBWA 巡回管理 (ヒューレット・パッカー)

部門を訪れた際には、必ず現場を巡回する(Management By Walking Around)。それによって従業員と会って親しく話をし、彼らがどのような仕事をしているのか見ることができる。・・・その主な目的は、人々の考えや意見を知ることだから、よく耳を傾ける必要がある。

## ■ オープン・ドア・ポリシー (ヒューレット・パッカー)

「オープン・ドア・ポリシー」・・・これは、巡回管理と同様に、相互の信頼と理解を築き、人々がアイデア、意見、問題、懸念を自由に発言できる環境を作るための方針である。

オープン・ドアは、個人的なことでも、仕事に関することでも、悩みを持っている従業員に対し、適切な管理者に相談することを勧める方針である。これは、管理者がいつでも呼びかけにこたえ、相談に応じることを意味している。・・・上から下(downward)だけではなく、下から上へ(upward)のコミュニケーションの流れを促す方法でもあり、実際にそのような流れが生まれている。

## ■ ワン・オン・ワン・ミーティング (インテル)

ワン・オン・ワンというのは監督者と部下の間のミーティングのことで、仕事上の関係を維持する重要な方法となっている。その主たる目的は、相互に教えたり、情報を交換することにある。

ワン・オン・ワンの大切な点は、これが“部下の”ミーティングであり、その議題や調子も部下が決める筋合いのものと考えていることである。

上司はワン・オン・ワンで何をするか。何が起きているのか、部下は何に困っているのか、そういうことについて部下が表だって説明するのを助けてやればよい。上司はそれを知り、コーチするためにそこにいるのだ。

何か困ったことや障害があって苦しんでいないか。自分の進む方向に疑問を感じていないか。だが、上司はいわゆる「ポロリともらすこちらをハッとさせるような本音」、つまり処理しにくい時に、思いもかけず持ち出される率直な問題点に十分な注意を払わなければならない。こういった事柄はしばしばミーティングの終わり間際に現れる。黙って聞いてやっていると、時によると、部下は、この職場にいるのが楽しくない、他に仕事を捜している、というようなことをいい出すが、それに対応するには5分と時間がないということもありうるのだ。

## ■ バッド・ニュースをリーダーに (グーグル)

悪い知らせを報告する役回りは避けたいというのは、最も普遍的な人間的欲求の一つに挙げられるだろう。

だが、リーダーに一番重要なのは、まさに悪い知らせなのだ。良い知らせは次の日もあまり変わらないが、悪い知らせは日を追うごとにさらに悪くなっていく。

## ■ 3週間ルール (グーグル)

「3週間ルール」が有効だと考えている。新しい職務に就いたら、最初の3週間は何も仕事をしないのだ。ひたすら部下の話を聞き、彼らの抱える問題や優先事項を理解し、人となりを知り、信頼を勝ち得るのだ。つまり、実際には何もしないどころか、健全な人間関係を構築するという大切な仕事をしているのだ。

How Google Works (2014) 『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』 (エリック・シュミットほか)

→ 双方向のコミュニケーションとチームワークを大事にしているシリコンバレーは、今、一番生産性が高い

# シリコンバレー企業は日本からも学んで・・・

## ■ ヒューレット・パッカー

日本で合併した横河電機から学んだ。横河・ヒューレット・パッカー(YHP)の考え方や仕事の進め方を、米国本社など社内全体に取り入れ、品質を大幅に向上させた。

創業以来の「下の人の話を聞く文化」が、品質向上活動をする土壌として、日本の手法とマッチしていた。

## ■ インテル

日本の職場が島方式になっていて、コミュニケーションが良いのを見て、刺激を受けた。そのコミュニケーションの良さをデジタルツールで実現しようとした。

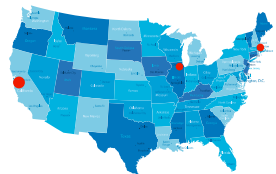
## ■ グーグル

トヨタの「あんどん方式」(問題に気づいたら、あんどんのヒモを引っ張って生産ラインを止められる)を、会議のコミュニケーションに導入した。問題に気づいたら、誰でも会議を止められる。

\* シリコンバレー企業は日本からも学んで、それを取り入れて、進化させている。

# 双方向コミュニケーションは、もともと日本的なコミュニケーション

20世紀前半～中盤



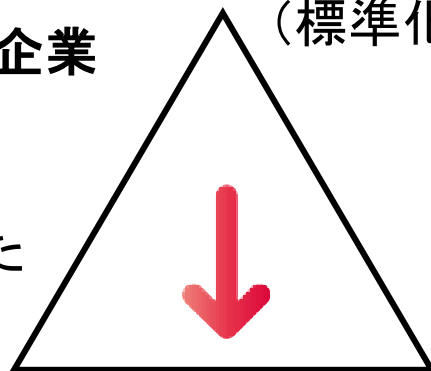
米国企業

テイラー型マネジメント  
(標準化、効率化追求)

安定時には強いが、  
変化に弱い組織

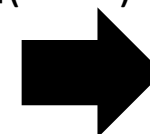
オイルショックで  
衝撃を受けた。

下の方は、上から言われた  
通りにやるだけという文化  
が根付いていた。



ドラッカー『マネジメント』(1973)

1973年 オイルショック

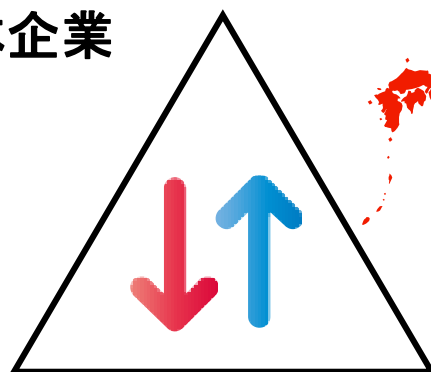


20世紀中盤～

日本企業

強い組織

戦後、QC活動などで、  
チームワーク良く  
下からの意見を生かし  
品質を高めてきた。



大野耐一『トヨタ生産方式』(1978)

トヨタなど日本企業は、  
回復が早かった。

# コミュニケーションの良さが支えた、日本式・・・ グーグルは、そこに着目した

## QC活動

職場のコミュニケーションの良さが支えた。

上からの押しつけ的になってQC活動が衰えたとされる。

## ジャスト・イン・タイム (トヨタなど)

社内、社外も含めた究極のコーディネーション。コミュニケーションがうまくいかなければ、外部とのコーディネーション(協調)は起こりにくい。

## あんどん (トヨタ)

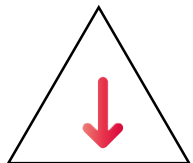
問題をいち早くリーダーに伝えるコミュニケーションシステムと言える。リーダーが応援に入って問題解決する。



グーグルが着目。  
リスク・マネジメント、ガバナンスの  
カギを握ると考えられる。

# 「マネジメント」と「組織コミュニケーション」をまとめてみると・・・

トップダウン



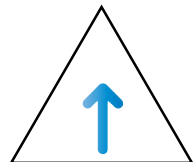
1911

テイラー  
『科学的管理法』

1973

オイルショック

ボトムアップ

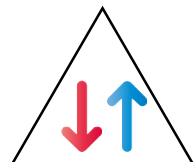


1928

メイヨー 面接プログラム  
(人事管理革命)

両方

日本(和、協調)

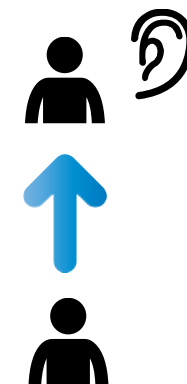




## 第8章

「下の人の話を聞くこと」は、

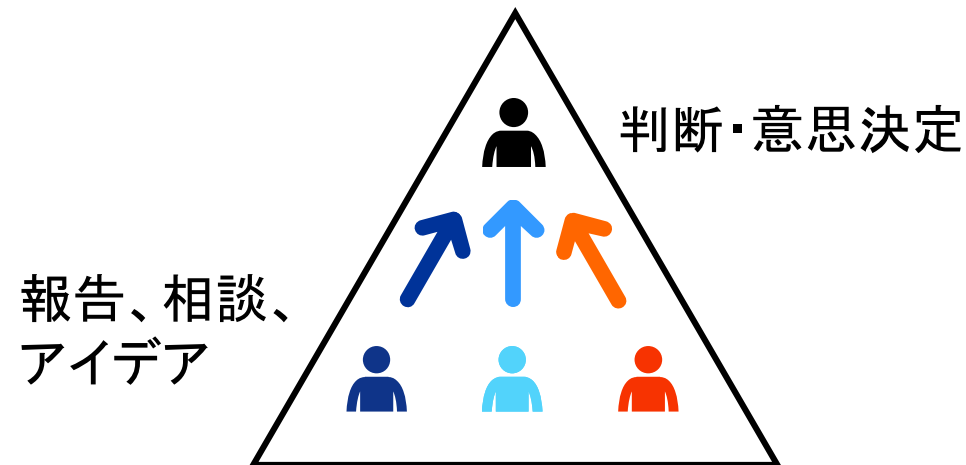
リーダーにとってメリットがあるのでしょうか・・・





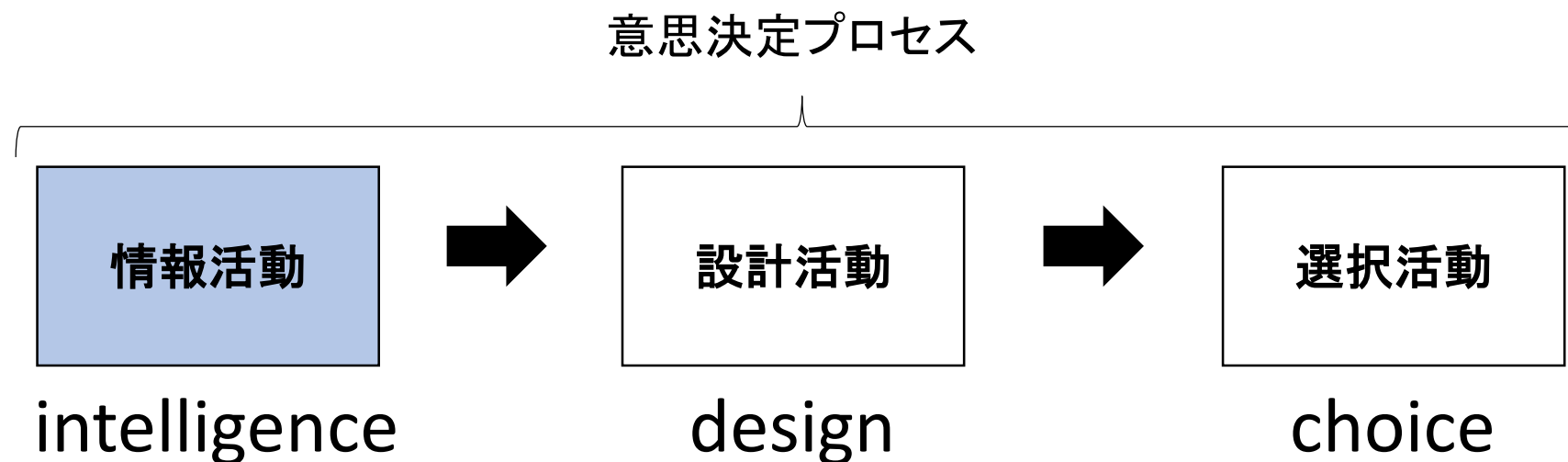
# リーダーの仕事は、主に、判断と意思決定

自分ですべての情報を集めることはできないので、  
下から上がってきた情報に基づいて、判断することになる。



# 情報を集めることが、意思決定のカギを握っている

サイモンは、意思決定プロセスにおける情報収集の重要性を示すために、あえて、軍事用語の「インテリジェンス(諜報)」という言葉を使っている。



# 情報が集まる人はどういう人？ …「聞き上手」な人

## プロのインテリジェンス(情報活動)の世界…CIAの例

スパイとはどんな人か？ 外見は普通だが、極めて「聞き上手」(a great listener)

彼らと話をした人は、気がつく自分だけが話をしているということになる。気分よく多く話させ、難なく欲しかった情報を手に入れる

J・C・カールソン Work Like a Spy(2013) 『CIA諜報員が駆使するテクニックはビジネスに応用できる』



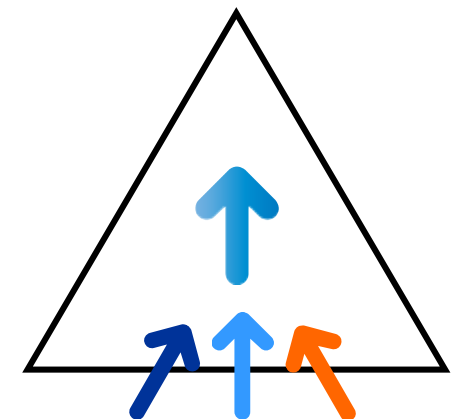
# リーダーにとって、マーケットに関する情報は、特に大切

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』

競争の激しい分野において、マネージャーに必要なのは、顧客の反応、ライバル社の情報など、マーケットに関する新鮮な情報とされる。それを持っているのは第一線の人たち。部下を抑圧してしまうと、顧客の意識の変化などの情報がマネージャーに伝えられなくなる。



## 意思決定には、部下からの情報が必要。 部下からの曖昧な情報、感覚的な情報こそが価値がある

ごく大ざっぱな方をすれば、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。

フレッツ・レスリスバーガー Management and Morale(1941) 『経営と勤労意欲』

■チェスター・ミニッツは、なぜ戦争中に20代、30代指揮官との面談を続けたか？

この面接のおかげで、作戦を押し進めていくに際して欠くことのできない貴重な感触(feel)をつかめるようになった

『提督ニミッツ』(E・B・ポッター)より

# 先を読んだ適切な判断・意思決定には、 「ハードデータ」と「ソフトデータ」が必要

- ハードデータ（測定できるデータ）・・・ 数字など
- ソフトデータ（測定できないデータ）・・・ 感触、感想、噂など不確実であいまいなもの

数字は、どちらかという、過去のことを示している。それに対して、あいまいなソフトデータの中には、将来予測につながる情報が含まれていることが多い。「1, 2, 3, 4・・・」と数字が続いていけば、次は「5」が来ると誰もが思う。現実には「5」が来るとは限らない。あいまいなソフトデータを読み解かないと、安易に「5」を予測して、意思決定してしまう。

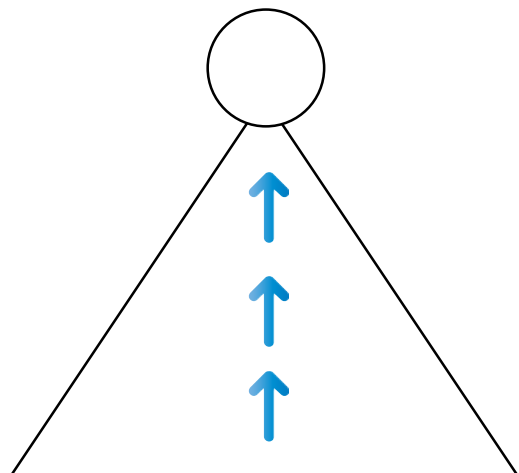


経営とは予測することである。予測するとは将来を計ると共に、これに備えることを意味する。

アンリ・ファヨール 『産業並に一般の管理』

# 組織はいかにして下からの情報を集めるか ……各組織の工夫 (コミュニケーション・システム)

ホーレンソー中心

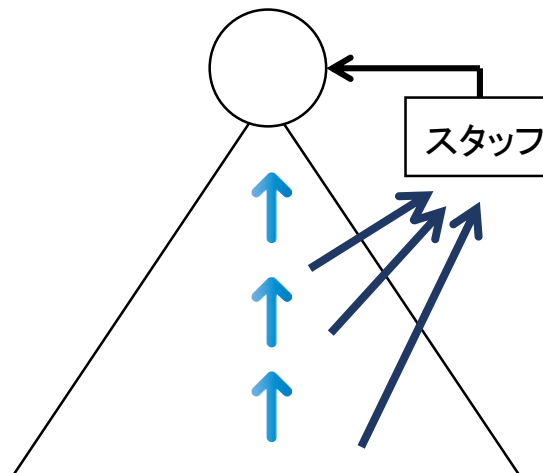


正式報告ルート  
(フォーマル・レポート)

普通の組織

(ワン・オン・ワン、オープンドア  
3週間ルール、報告形式)

集める担当を置く

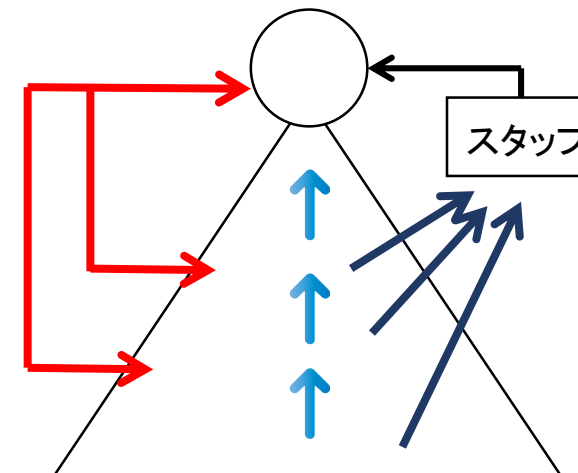


+ スタッフによる情報収集  
(参謀、秘書室、事務局)

軍隊など大組織

(サーベイ、インタビュー・  
プログラム)

直接聞く



+ トップによるヒアリング  
(インフォーマル・レポート)

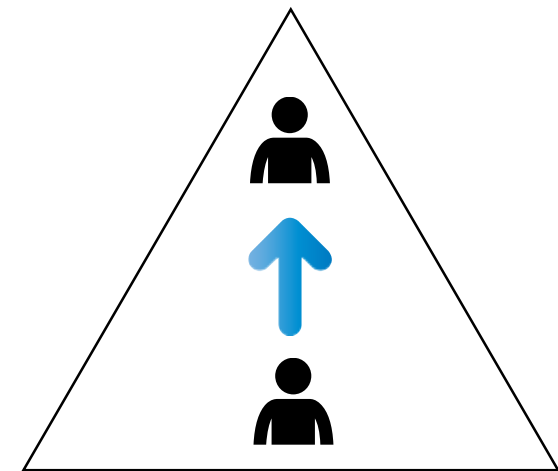
米海軍(戦時中)

(ワン・オン・ワン、MBWA  
ワークアウト)



## 第9章

「下の人の話を聞くこと」は、  
チームのパフォーマンスと関係はあるでしょうか・・・





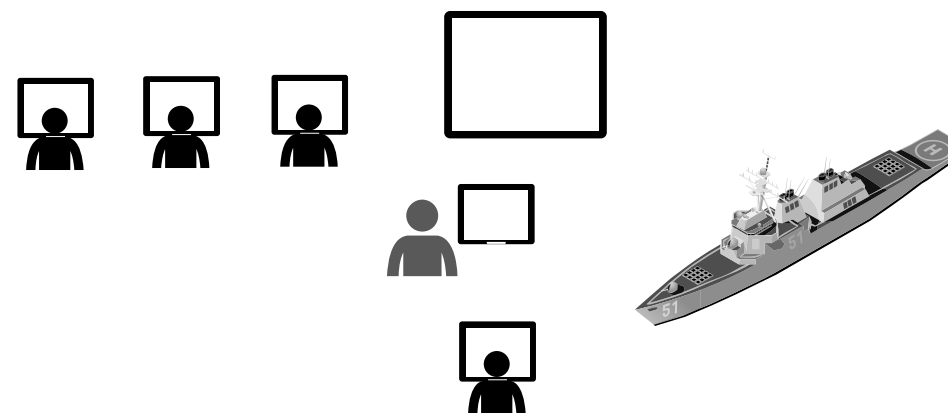
# 「上方向のコミュニケーション」と「チーム・パフォーマンス」 の関係が明らかにされた研究

## ■ 飛行シミュレータでの コミュニケーション研究 (NASA)



**2人**のコミュニケーション  
(機長と副操縦士)

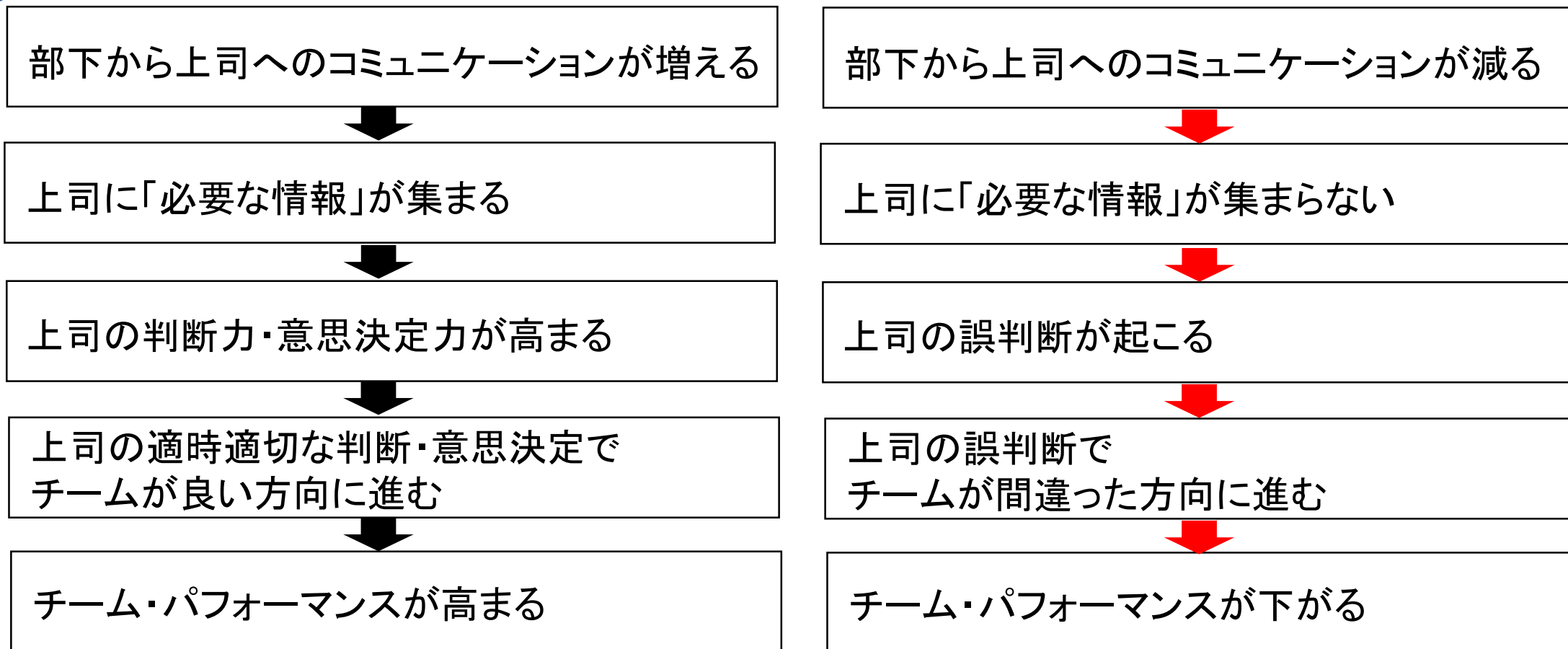
## ■ イージス艦シミュレータでの コミュニケーション研究 (米海軍)



**5人**のコミュニケーション  
(指揮官と部下4人 全員少佐か大尉)

→ いずれも「上方向のコミュニケーション」がパフォーマンスを高めることがわかった

# 「下から上へのコミュニケーション」が チーム・パフォーマンスを高める メカニズム

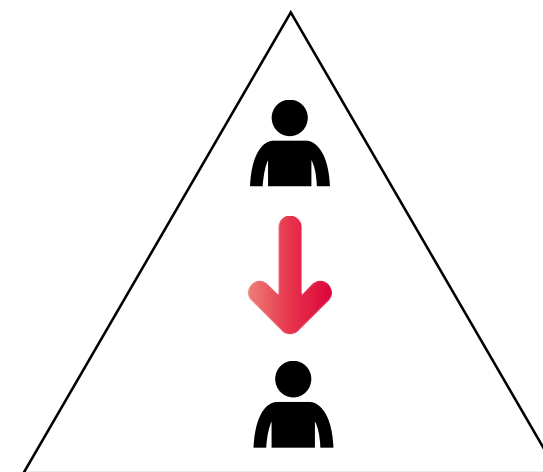




## 第10章

指示・命令・・・出した命令は実行されていますか？

実行のポイントも、人間関係



# 昔から、リーダーたちは「命令が実行されないこと」に ずっと悩んできた

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。

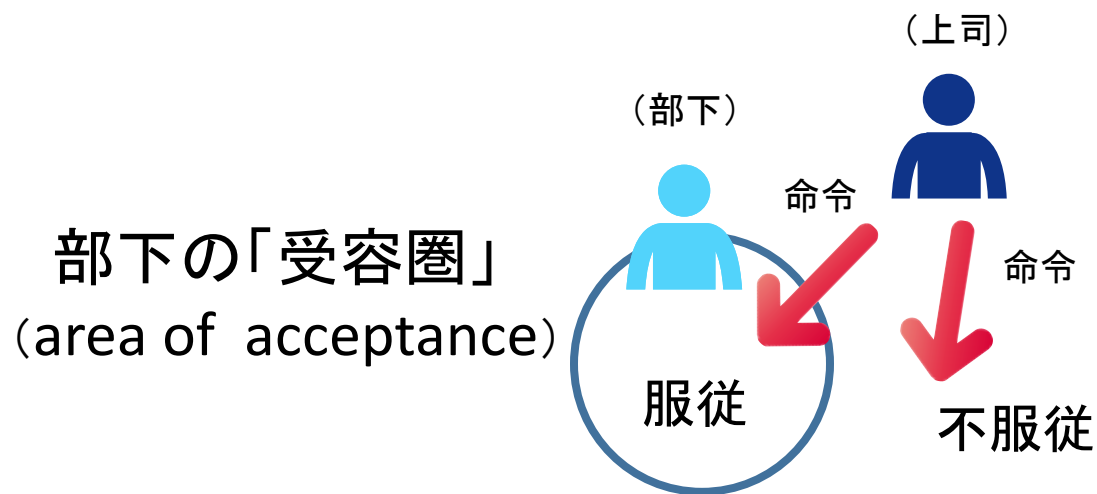
チェスター・バーナード The Functions of the Executive (1938) 『経営者の役割』

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。

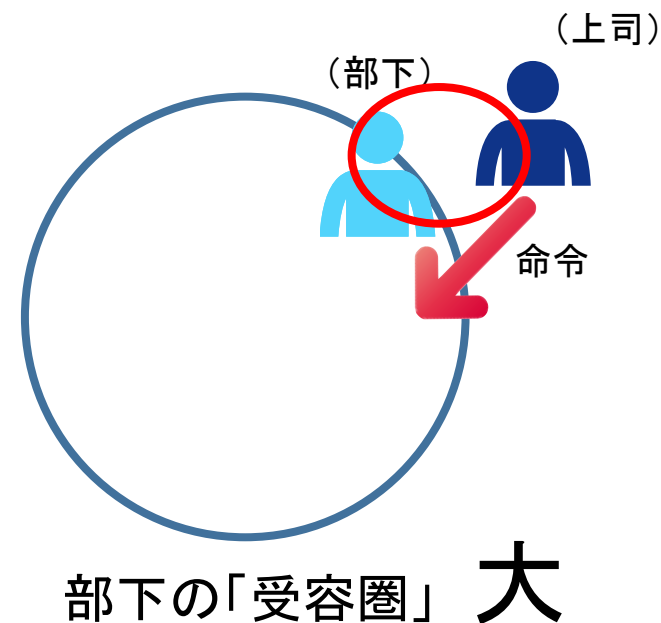
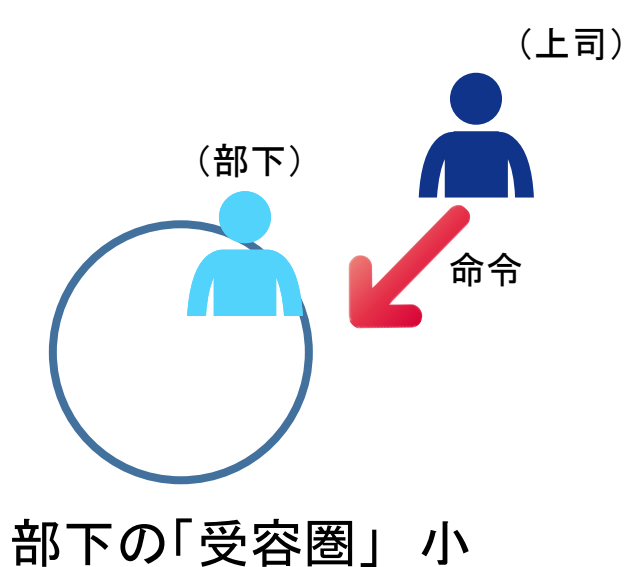
メアリー・パーカー・フォレット 『組織行動の原理』 「命令の授与」(1925)

# 「命令」は、部下に「受容」されなければならない ……「受容圏」の考え方

バーナードは、命令が受け入れられる理由として、部下が何ら疑いを抱かず受け入れる範囲があると考え、「無関心圏」と呼んだ。サイモンは、その考えを発展させて、「受容圏」と呼んだ。「受容圏」の範囲内にあるときに、部下は命令を受け入れる。



# 部下の「受容圏」を広げていくと… 困難なことでも、部下が命令を聞いてくれる



→ 「受容圏」を広げるために必要なのが、  
人間関係づくり。信頼関係づくり。

AI時代になっても、マネージャーは必要不可欠。  
「人間関係づくり」で受容圏を広げることはAIにはできない。



人間関係づくり

受容圏を広げる

人間関係をつくって  
受容圏を広げることは  
AIには不可能。

+


指導

指示・命令や助言を伝える

AIにも可能。膨大なデータ  
に基づいたAIのほうが  
むしろ優れているかも。



# トップダウン型のテイラーも、実は、 「温かい協力関係」を提唱している



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』

→ 人間関係ができていないと、トップダウンもうまくいかない





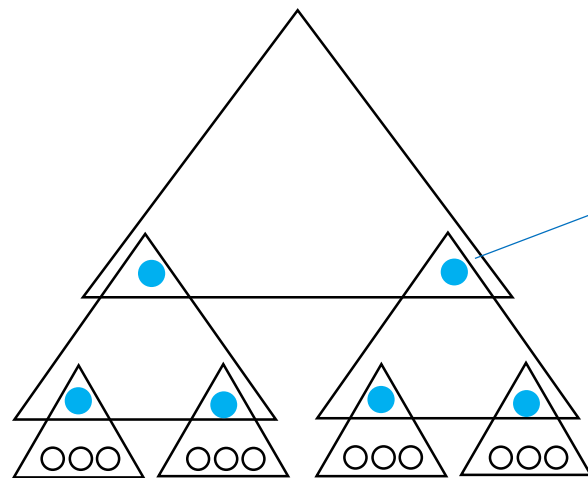
## 第11章

最後に、

中間管理職の役割を確認しておきましょう・・・

# 中間管理職は、組織の要(連結ピン)

## 情報伝達、生産性、ガバナンスのカギを握る



連結ピン(linking pin)・・・レンシス・リカートの言葉

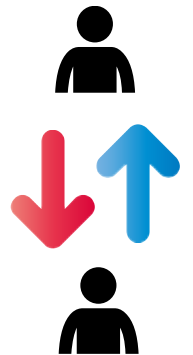
「連結ピン」に該当する中間管理職は、情報伝達の要でもあり、情報ネットワークの「ルーター」とも言える。情報を集め、どの情報をどのルートに流すかを決める重要な役割を担っている。下からきちんと情報が入ってくる形にしておくことが、組織の生産性やガバナンスを支えることになる。

→ 中間管理職は、組織において非常に重要な役割を果たしている。



## 全体のまとめ

- 人間関係ができていないと、パワハラと言われやすい。人間関係づくりには、コミュニケーションが重要。
- 「一方的」コミュニケーションがパワハラの最大リスク。
- 「部下から上司へのコミュニケーション」をとりやすくして、双方向にすると、パワハラが生まれにくい職場環境になる。
- 「双方向のコミュニケーション」は、もともと日本的なコミュニケーション。
- 「上方向のコミュニケーション」を増やすことは、上司の判断・意思決定を支え、組織の生産性を高める。組織のガバナンスにも役立つ。
- 中間管理職は、あらゆる面で「組織の要」である



## <参考文献>

### ■組織論および組織コミュニケーション論、リーダーシップ論

- 『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』フレデリック・テイラー 有賀裕子訳 ダイヤモンド社  
 The Principles of Scientific Management /Frederick Taylor
- 『産業並に一般の管理』アンリ・フェイヨル 都筑栄訳 風間書房
- 『産業文明における人間問題 新訳版』エルトン・メイヨー 村本栄一訳 日本能率協会  
 The social problems of an industrial civilization /Elton Mayo/ Harvard University
- 『経営と勤労意欲 改訂版』フレッツ・レスリスバーガー 野田一夫・川村欣也訳 ダイヤモンド社  
 Management and morale /F.J. Roethlisberger/ Harvard University Press
- 『ホーソン実験の研究』大橋昭一・竹林浩志 同文館出版
- 『メイヨー＝レスリスバーガー:人間関係論』吉原正彦 文真堂
- 『組織行動の原理—動態的管理』メアリ・パーカー・フォレット 米田清貴・三戸公訳 未来社
- 『新訳 経営者の役割』チェスター・バーナード 山本安次郎ほか訳 ダイヤモンド社  
 The Functions of the Executive /Chester I. Barnard/ Harvard University Press
- 『経営行動 第3版』ハーバート・サイモン 松田武彦ほか訳 ダイヤモンド社
- 『経営行動 第4版』ハーバート・サイモン 二村敏子ほか訳 ダイヤモンド社  
 Administrative Behavior 4th Edition /Herbert A. Simon/ The Free Press
- 『意思決定の科学』ハーバート・サイモン 稲葉元吉・倉井武夫訳 産業能率大学出版部  
 The New Science of Management Decision /Herbert A. Simon/ Prentice Hall
- 『マネジメント エッセンシャル版』ピーター・ドラッカー 上田惇生編訳 ダイヤモンド社
- 『マネジメント 務め、責任、実践 Ⅲ』ピーター・ドラッカー 有賀裕子訳 日経BP  
 Management - Tasks, Responsibilities, Practices /Peter Drucker/ TRUMAN TALLEY BOOKS
- 『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』岩崎夏海 ダイヤモンド社

『経営の行動科学 新しいマネジメントの探求』 レンシス・リカート 三隅二不二訳 ダイヤモンド社  
 『組織の行動科学 ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』 レンシス・リカート 三隅二不二訳 ダイヤモンド社  
 『マネジャーの仕事』 ヘンリー・ミンツバーグ 奥村哲史・須貝栄訳 白桃書房  
 『セオリーZ 日本に学び、日本を超える』 ウィリアム・オオウチ 徳山二郎監・訳 CBSソニー出版  
 『マネジメントの世紀 1901～2000』 スチュアート・クレイナー 嶋口充輝訳 東洋経済新報社  
 『米国陸軍リーダーシップ』 リーダー・トゥ・リーダー研究所 渡辺博訳 生産性出版  
 Be Know Do – Leadership the Army Way, Adapted from the Official Army Leadership Manual  
 『CIA諜報員が駆使するテクニックはビジネスに応用できる』 J・C・カールソン 夏目大訳 佐藤優解説 東洋経済新報社  
 Work Like a Spy / J.C. Carleson

## ■経営事例関連

『HPウェイ シリコンバレーの夜明け』 デービット・パッカード 伊豆原弓訳 日本経済新聞社  
 The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company /David Packard/ HarperBusiness  
 『インテル経営の秘密』 アンドリュー・グローブ 小林薫訳 早川書房  
 『インテル戦略転換』 アンドリュー・グローブ 佐々木かをり訳 七賢出版  
 『ワン・オン・ワン 快適人間関係を作るマネジメント手法』 アンドリュー・グローブ 小林薫監訳 パーソナルメディア社  
 『How Google Works 私たちの働き方とマネジメント』 エリック・シュミットほか 土方奈美訳 日本経済新聞社  
 How Google Works /Eric Schmidt/ Grand Central Publishing  
 『GMとともに』 アルフレッド・スローンJr. 有賀裕子訳 ダイヤモンド社  
 『メイド・イン・ジャパン』 盛田昭夫 朝日新聞社  
 『トヨタ生産方式』 大野耐一 ダイヤモンド社  
 『決断の経営』 松下幸之助 PHP研究所  
 『ジャック・ウェルチ わが経営』 ジャック・ウェルチ 日本経済新聞社

## ■厚生労働省・人事院関連

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告(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報告書(厚生労働省)

パワーハラスメント対策導入マニュアル(第2版) (厚生労働省)

職場のパワーハラスメント対策ハンドブック(厚生労働省)

平成24年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書(厚生労働省)

平成28年度 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書(厚生労働省)

パワーハラスメント・ハンドブック (人事院)

人事院規則10-10、10-15、各運用通知、懲戒処分の指針についてほか(人事院)

平成28年度 年次報告書(公務員白書)(人事院)

平成29年度 年次報告書(公務員白書)(人事院)

## ■報告書関連

公益財団法人日本レスリング協会 第三者委員会 調査報告書(2018年)

アメリカンフットボール部における反則行為に関する第三者委員会 最終報告書(2018年)

会計不正の際の第三者委員会調査報告書(2015年)

燃費不正問題に関する調査報告書(2016年)

施工した杭工事の施工データ流用の問題に関する中間報告書(2016年)

車両製造工場における不適切な完成検査の実施について(2017年)

不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書(2017年)

事業改善命令及び業務改善命令に対する改善措置の提出について(2018年)

完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する調査報告書 (2018年)

不適切な請求に関する調査委員会による調査報告書 (2018年)

地方銀行 第三者委員会調査報告書(2018年)

## ■裁判例、労災裁定等

## ■コミュニケーション研究論文

Crew Factors in Flight Operations: The Operational Significance of Exposure to Short-Haul Air Transport Operations

H.Clayton Foushee, NASA Ames Research Center 1986

Team Coordination Training Daniel Serfaty, Elliot E. Entin, Joan H.Johnston 1998

The Effectiveness of Tactical Adaptation and Coordination Training on Team Performance in Tactical Scenarios

Lonnie R. Green 1994

## <著者>

加藤貴之 (株)メンティグループ代表取締役コンサルタント。

1962年生。早稲田大学卒業。米経済誌日本版編集者、カウンセリング会社コンサルタントを経て現職。官公庁・企業などで、組織コミュニケーションの観点からハラスメント防止について、1万人以上に研修。

著書『上司が萎縮しないパワハラ対策』(日本法令)、『ストレス解消ハンドブック』(PHP研究所)

監修ビデオ『セクハラ相談 加害者ヒアリングの進め方』『セクハラ相談 対応の基本』『メンタルケアの聞く技術 アクティブ・リスニングを学ぶ』(以上、日本経済新聞出版社)



『上司が萎縮しないパワハラ対策 —パワハラ新法への上手な対応—』  
(日本法令 2019年7月刊)