

管理職の役割とパワーハラスメント

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授
(ビジネス・スクール@後樂園キャンパス)

2019年12月10日

自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

(関心領域)ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著)

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第5版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表など。

WLB関係 書籍・DVD



『仕事と介護の両立のために(DVD)』



パワーハラスメントとは？

職場におけるパワーハラスメントの定義

- ①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って、
 - ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
 - ③労働者の就業環境が害されるものであり、
- ①から③までの要素を全て満たすものをいう。

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しない。

パワーハラスメントの6類型

- 身体的な攻撃(暴行・傷害)
- 精神的な攻撃(脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)
- 人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)
- 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)
- 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)
- 個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)

職場の管理職とハラスメント

管理職と一般職の役割の違い

- 管理職に登用されることで、企業から部下に関する一定の人事権を付与される
- 管理職の役割は、付与された人事権を背景に部下を指揮命令し、部下の働きを通じて、自己に課せられた課題を実現すること

⇒管理職の特徴＝「他者依存性」

⇒一般職として優秀であっても管理職の仕事が務まる
とは限らない

管理職の部下マネジメントの基本

①部下の役割理解支援

部下が自分が担うべき役割を理解すること

②部下の職業能力の維持、開発支援

部下が自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有し、能力が不足する場合は能力開発を支援すること

③部下の仕事意欲の維持・向上

部下が高い水準の仕事意欲を持続すること

管理職に求められるスキル

- 概念化スキル＝複雑な状況を分析・判断する能力(コンセプチュアルスキル)
- 対人スキル＝部下とコミュニケーションをとり、理解し、育成し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、部下と協調して仕事をする能力(ヒューマンスキル)
- 技術スキル＝特定の業務を遂行するために必要な知識・技術としての業務遂行能力(テクニカルスキル)
- 政治スキル＝権力基盤を築き、人脈を作り上げる能力(ポリティカルスキル)

管理職のスキルとして「ヒューマンスキル」が重要になった理由

- 管理職が一般職だった時代の同僚と今の部下では、働き方や価値観が大きく異なる時代に

⇒管理職の部下マネジメントでは、部下とのコミュニケーションによる部下理解が重要に

⇒管理職と部下のコミュニケーションの欠如は、ハラスメントを生むこと可能性を高めることに

⇒キャリアやスキルレベルが同じ二人の社員に対して、同じ仕事を割り当てた場合に、パワハラとなる場合(過大な要求, 過小な要求など)とならない場合があることも

⇔過大な要求, 過小な要求は一律に決まらない

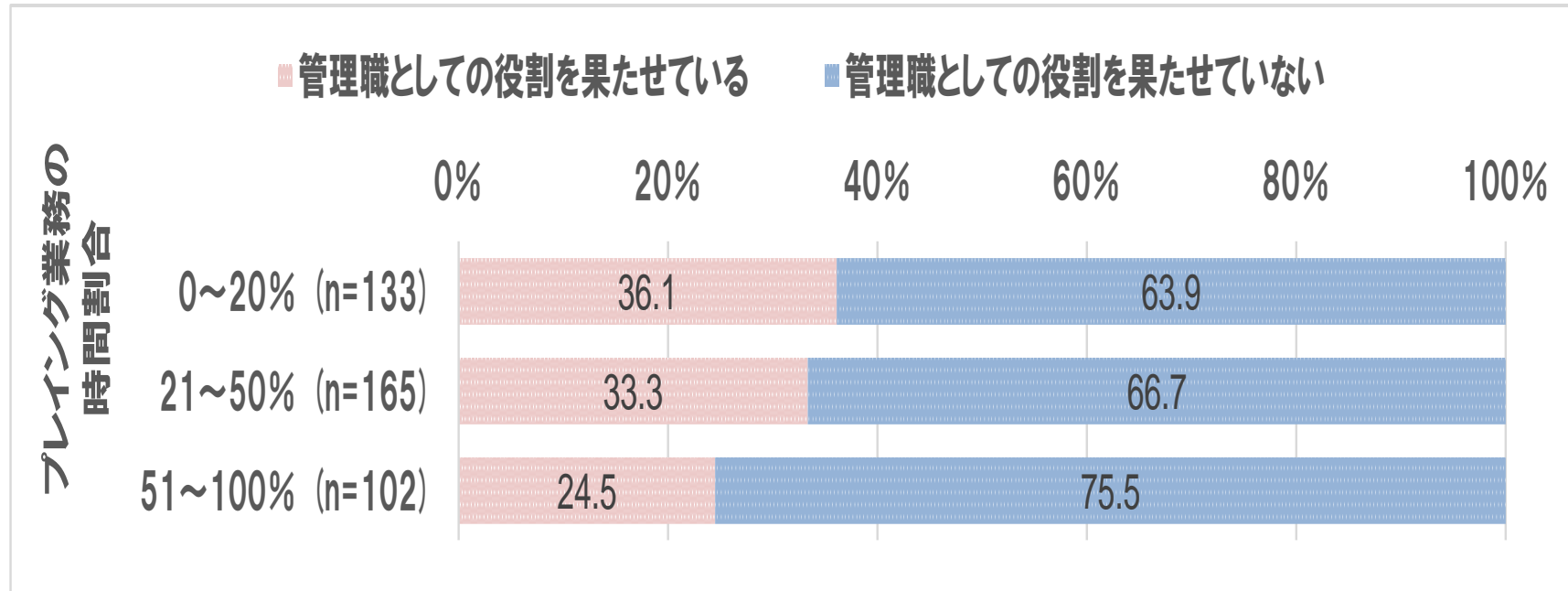
管理職が抱える課題

管理職の現状：営業職を取り上げて

(以下のスライドの資料の出所)

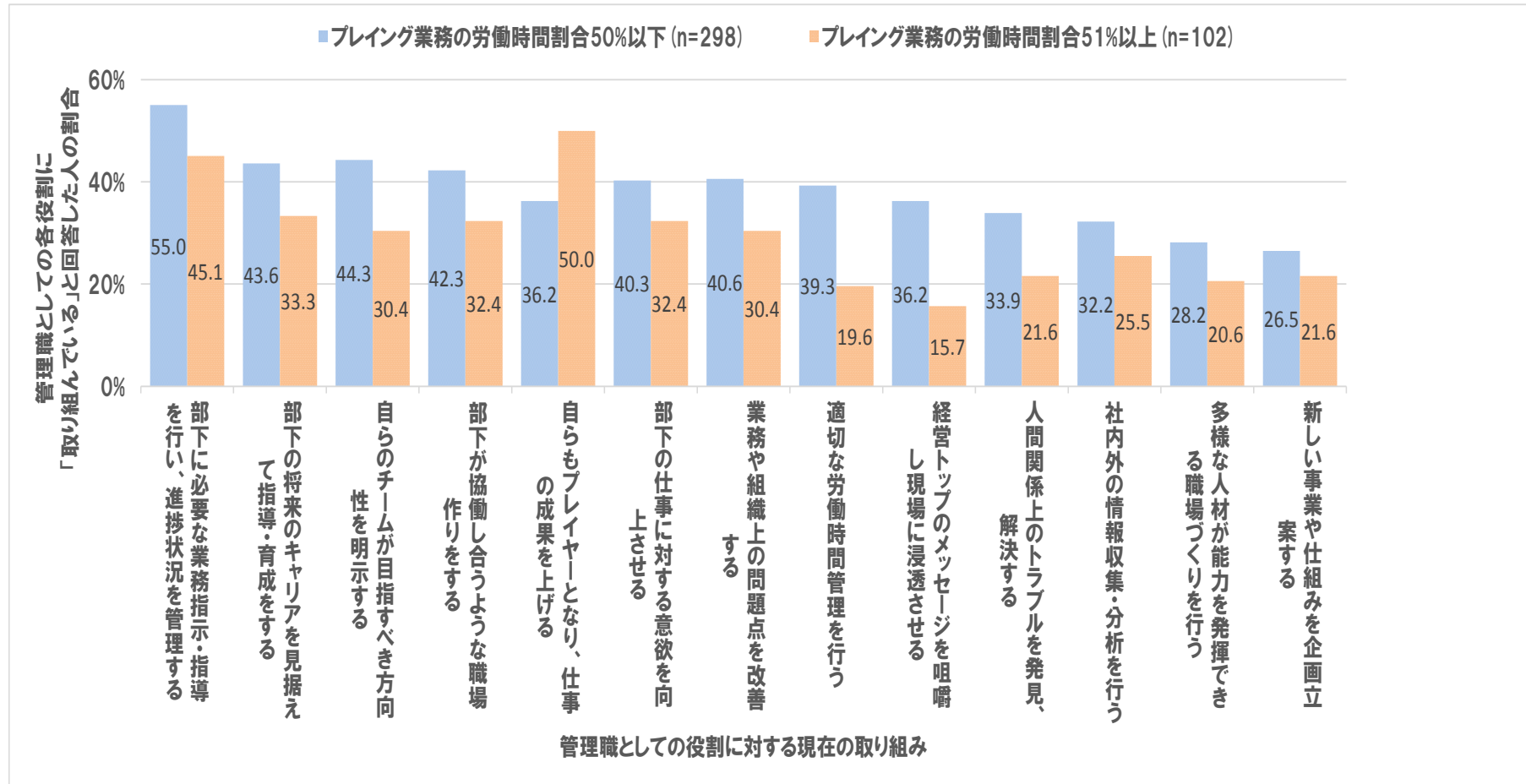
企業活力研究所『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』(2017年3月)

実労働時間に占めるプレイング業務の割合別にみた管理職としての役割遂行（営業職の管理職）



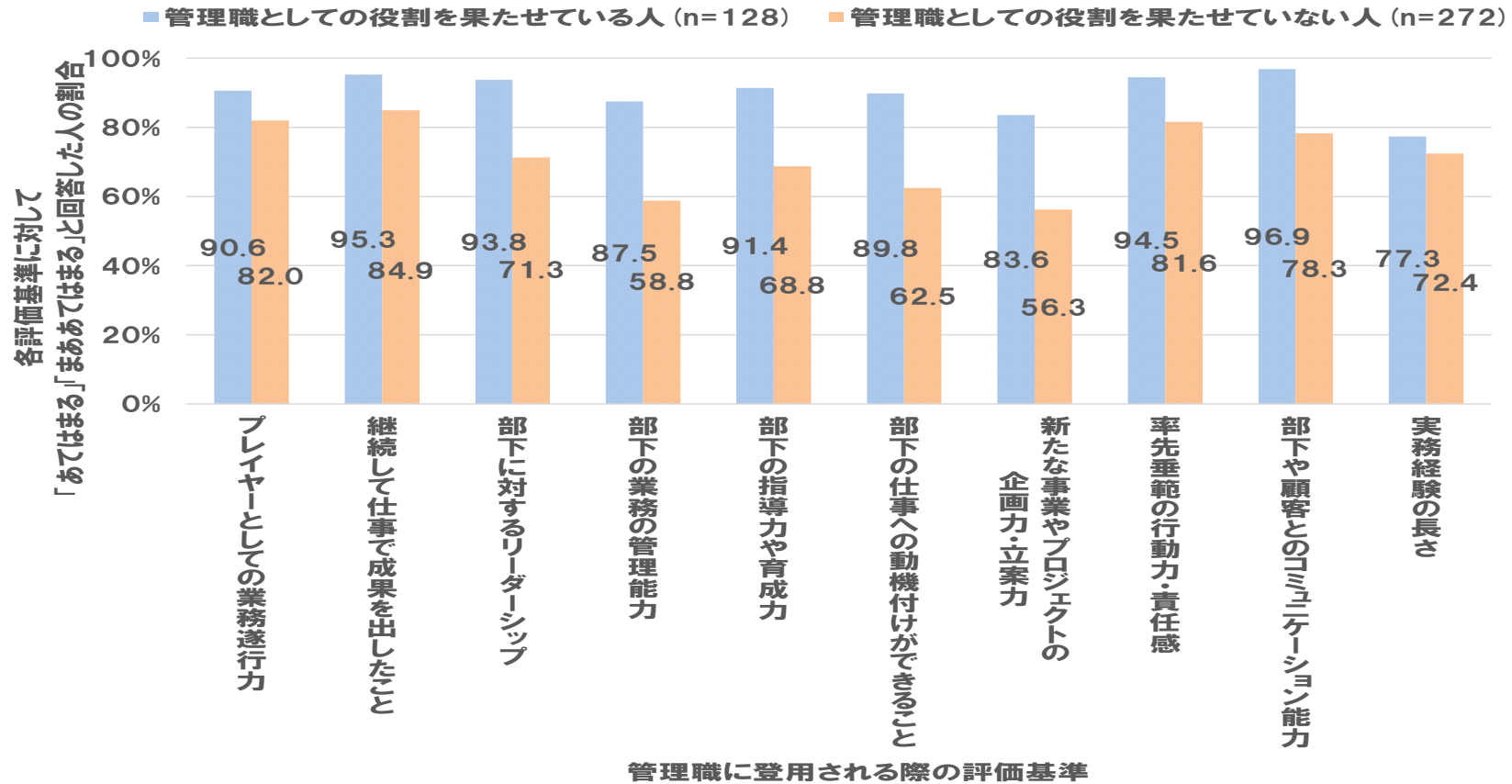
（出所）企業活力研究所『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』（2017年3月）

管理職としての役割の取組状況(プレイング業務割合別にみた「取り組んでいる」の比率)



(出所) 企業活力研究所『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』(2017年3月)

管理職として登用された際の評価基準に関する自己評価と管理職としての役割遂行の程度



(出所) 企業活力研究所『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究報告書』(2017年3月)

管理職としての役割遂行を阻害する要因

- 正社員の削減などにより管理職が担っているプレイング業務の割合が増加し、そのことが管理職として担うべき役割遂行を阻害

⇐他方で、管理職として担うべき役割の増大と変化

(多様な部下のマネジメント、働き方改革、増加するコンプライアンス業務など)

⇒管理職の多忙化(長時間労働化)

⇒管理職の本来業務を阻害しないように、プレイング業務の適正化が不可欠

⇒管理職登用に際して「ヒューマンスキル」の重視を