

# Coping Strategies for Bullying in Project Management

## プロジェクトマネジメントにおけるいじめへの対処法

翻訳：半田真 PMP

レビュー：猪野修平 PMP

00:00-00:50

本日のウェビナーはポール・ペルティエによる「プロジェクトマネジメントにおけるいじめへの対処法」です。ポールは企業弁護士、プロジェクト・マネジャー、国際的に活躍する講演家、ビジネス・コンサルタントとして 25 年以上にわたり政府、産業界で重要な役割を担ってきました。

ポールは法律家としてのキャリアにおいてプロジェクトマネジメントを重視したパイオニアであり、15 年以上上級管理職として活躍し、PMO 変革プロジェクトやチームを先導してきました。プロジェクトマネジメントの専門家のなかでも良く知られた指導者で、プロジェクトマネジメント協会倫理委員会メンバーも務め、プロジェクトマネジメントに関する国際会議やイベントでも数多くの講演をおこなって来ました。また、職場でのマナーに関する著書もあります。それでは、皆様とともにポールを迎えたいと思います。

00:50- 10:28

みなさん、どうもありがとうございます。チャットボックスを見ますと今朝バンクーバーでのこの講演を聞きに、こんなにたくさんの方々がいろいろな所から参加して下さっているのに驚きました。今回が二回目となります「職場での振る舞い方、いじめ、調和とプロジェクトマネジメント」に関する話題として、再び私が担当できてうれしく思います。一回目に続いて私が担当する理由は、1 回目の開催直後非常にたくさんのフィードバックを受け取り、この話題についてとてもたくさんの皆さんがそれぞれの経験を私と共有して下さったからです。今回のバージョンを作る上でとても参考になりました。今回のウェビナーもできる限り魅力的で、皆さんの役に立つものになりたいと思います。ウェビナーと言う制約はありますが、ぜひ皆さんもアンケート調査やチャット、質問などに参加していただくようお願いします。皆さんの考え、反応、経験などすべてウェビナーの成功に欠かせないものです。私もベストを尽くしますので、皆様のご協力をお願い致します。ぜひ一緒にすばらしいものを作り上げましょう。

まずは一回目のウェビナーにも参加された方にお詫びしなくてはなりません。今回の資料に前回と重複する箇所がいくつかあるからです。その理由は単純で、今回新たに参加されている多くの方にも基本情報を知っていただきたいからです。ですので、もし以前目にしたものと同じものがあっても復習、見直しと言うことでご容赦下さい。また、いただいた質問は裏方のスティーブン、彼の司会進行振りには非常に感謝していますが、彼がまとめてくれて、ウェビナーの最後にお答えすることになりますが、全部の質問にお答えできなかったとしてもどうぞご容赦下さい。きっと多くの質問が出ると思いますので、答えられるものからお答えしようと思います。

では最初に今日のアンケート調査の結果から始めたいと思います。スティーブンがスクリーンにも出してくれていますが、この調査は皆さんがなぜ今日ここにお集まりになったかを示すものです。結果を見ますと、驚くべき回答が寄せられています。まず最初の質問ですが、半数以上の皆さんがこれら全ての事柄を目にしたことがあると答えています。ほとんどの方がいじめや嫌がらせを実際に目のあたりにしたことがある、ということです。つまり、参加者の皆さんの多くまたは全員がこの話題に大いに関係していると言えます。

二番目の質問は皆さんがこのような振る舞いについて誰に責任があると考えているかを示しています。結果はまさに私が予想していた通りで、36%が監督者や上司に責任があると答えており、わずかに数パーセントがプロジェクト・マネジャーや PMO に責任があると答え、これは嬉しい結果です。またクライアントによるいじめが存在する話を何度も聞いたことがあります。私にとっては驚くにはあたらないことです。チーム・メンバーや同僚と答えた方、彼らが PMP®でなければ良いと思いますが、もしそうだとしたらそのような言動が時とともに消えていくことを望みたいと思います。

そしてこれからお話しするのは、今朝行った最後の問いの投票結果についてです。皆さんの所属している組織では職場での振る舞い方に関する規則があるかどうかを問うもので、議論を始めるための背景となるものです。およそ半数の方はそのような規則が書面になっているとお答えで、少数の方はそのような規則はあるが実施されていない、と言う私にとっては気が滅入るお答えを寄せています。私としては世界的にどのような状況にあるかを確かめたいと思っています。

ではスティーブン、もう投票結果は消していただいて結構ですので、このトピックについて始めましょう。最初の質問はなぜ皆さんは今日お集まりなのかということで、これが出発点となります。すでに結果を見た通り、「誰かが嫌がらせを受けるのを見聞きたり、あなた自身がこのような事柄の犠牲者となったことがあり、職場での嫌がらせやいじめに対処したいと考えていて、対処方法を改善したいと考えているか」という質問が、まさに皆さんがここに集まっている理由です。

まず始めにこのような言動が長期的に組織にどのような影響を及ぼすかについて、なぜこれらに注目することが重要なのかについて考えてみましょう。それは、上司を説得し易くすることができる影響であり、人々が問題の振る舞いに関わらないという選択肢が現実的ではないからです。何もしないということの代償は大きすぎます。まずは金銭的な影響についてお話ししましょう。2013 年に発表されたイギリスの新聞ガーディアンの記事によると、職場におけるいじめにより生じるコストはニュージーランドで年間 1 億ドル、オーストラリアで 10 億ドル、米国では 2000 億ドルを超えると推定されています。

世界的に見ると、私たちが働いている組織においてこれがどれだけのコストとなっているかイメージできますでしょうか。プロジェクトは失敗し、その結果クライアントは離れ、要員は失われ、転職したり転職の為に長期休暇が必要になったりします。このようなコンフリクトに対処するための時間だけを考えても莫大なコストになります。

人的資源のコストはどうでしょう。いじめによってストレスが溜まり、病気になってしまった人は病気休暇を取るようになるでしょう。変わりの職員の手配、苦情への対処、いろいろなコンフリクト。

法的な面ではどうでしょうか。皆さん全員に共感されないかもしれませんが、多くの国においては既に職場におけるいじめを違法とする法律があり、もし組織がいじめに対して何も対処しない場合は働いている組織に対して訴えを起こすこともできます。もちろん弁護士費用、コンフリクト解決のための費用や雇用契約解除費用が発生します。私が経験したケースでは最終的には会社が実際に契約解除費用をねん出さなくてはならない場合を見えています。これらすべてがコストです。

評判について。最近のニュースでアマゾン社に対する告発についてのニュースを目にされましたでしょうか。ダーウィン主義的な適者生存を原則とするブラックな社風。アマゾン社内どこでもそうなのかどうかはわかりませんが、アマゾン社を働き場所として見たとき、ブラックで有害と思われる結果となっています。その結果として広報部にとって評判を立て直すのがどれだけ困難な仕事か想像してみてください。

さらに株価。これには上級管理者にも耳を傾けてもらえます。彼らは会社の株価に影響があるか気にしています。アマゾン社のニュースが出たときに会社に何が起きたかという、株価の下落です。

つまり、職場での振る舞いやいじめについて話すとき、彼らが知りたがるであろう事はここで示したような事柄なのです。

次は今日集まっている私たち専門家がなぜこれを気にかけなければならないかについてです。このような言動は真っ先に、直接的または間接的に私たち自身に影響するからです。

皆さんの健康について、いじめが不安、うつ、心的外傷後ストレス障害のようなメンタルヘルス問題を引き起こしかねないことは統計からもはっきりしています。私が経験したシナリオではいじめにより高血圧症、様々な免疫症状、頭痛、胃腸の問題など、などさまざまな心身症状の診断を受けました。健康に真っ先に大いに影響するのです。また皆さんの専門家としての規範、評判にも簡単に影響します。もしいじめに対して何もしないでいると皆さんのリーダーとしての評判に悪影響を及ぼすでしょう。

皆さんの仕事の安定について考えてみてください。もしあなたの職場でいじめが横行しているとしたら、いじめをおこなっている人は作業の邪魔をするため、皆さんのプロジェクトにも影響します。プロジェクトが順調に進まなければ皆さんの仕事の安定に影響を及ぼします。もしこれが皆さんのやる気を起こさせるきっかけにならないのであれば、何がそうさせるのでしょうか。

また本当に優秀な要員を惹きつけて保持することにも影響するかもしれません。ふたたびアマゾン社を引き合いに出しますが、他意は無いのですが実践的な話題なので、アマゾン社が現在どのような状態か考えてみてください。アマゾン社は新たに人を採用するのは難しい状態かもしれません。これはとても深刻な影響です。なぜ私たちが気にしないといけないか、と言う点に関するもう一つの理由です。

10:29 - 23:56

今日の私たちの学習目標は何でしょうか。まずは「職場でのいじめ」の意味を明確にして、全員が考えを共有するところから始めましょう。どのような出来事なのかを理解し、定義する必要があります。そのような状況になったとき、誰がいつ、どう対処するのがわかるように、いじめっこを見分ける儒弾についてお話しします。また、いじめの影響についてはすでに話を始めていますが、さらに深く掘り下げます。すでに皆さんは組織や個人に対してどのような影響があり得るか知っています。とても役に立つ調査結果や統計をご紹介します。皆さんは実感していないかもしれませんが、役立つ情報はあちこちに散在しています。そういえばアマゾン社がPMを雇い入れようとしていると言っている人もいました。これは興味深いですね、そしてその方はアマゾン社に就職しなかったそうです。おめでとうございます、良い決断だったと思います。

いじめの対処方法についてもお話しします。チャットラインからも目を離さないようにしておりますが、とにかくいろいろなことが起きているので同時に二つのことをやれるようがんばりますが、不手際があればご容赦下さい。

はじめに、ある方の名言を引用したいと思います。「不公平な状況で中立の立場をとる事は抑圧側に立つことを選択している。もし象がねずみのしっぽを踏んでいるのに、あなたが自分は中立な立場にいる、と言ったとしてもねずみはあなたの中立性に感謝しないだろう。」

ここに重要なポイントがあります。私たちプロジェクト・マネジャーにとって中立という選択肢はないということです。なぜなら私たちプロジェクト・マネジャーは毎年同意し守るべき論理規約や職務行動規範があるからです。皆さんは覚えていないかもしれませんが、規定では私たちは他のプロジェクト・マネジャーが違反する行為を目にした場合は専門家として行動を起こしたり、報告する義務があります。だからこそのプロジェクト・マネジャーの誤った行為に対してプロジェクト・マネジャーとして何もせずにいるのは選択肢としてあり得ないのです。

私たちはただ、何が正しいか正しくないか、意欲的かそうでないか、はたまたビジネスの知識が豊富かどうかというような話をしているだけではありません。私たち自身の努力についてです。これは単なる注意喚起ではありますが、このことを考える良いきっかけになるはずですよ。

これは pmi.org の倫理についてのページです。4 つの基本的な原則、責任と尊重と公正性と誠実さ。職場における嫌がらせやいじめにこれほど整合するものは無いでしょう。これらは私たちが尊重しなければならないもので、私たちはプロジェクト・マネジャーとしてこれについて考えなければならないという注意喚起であり、出発点です。

職場やプロジェクトにおけるいじめとは何でしょうか。ここに示す 3 つのどれか、あるいはしばしば 3 つすべてが含まれます。

1 つめは健康を害するような虐待、または暴言を繰り返すことです。1 回だけの出来事ではなく繰り返し行われるものです。

2 つめは脅迫的、屈辱的、威嚇的な振る舞いです。これはどういう意味でしょうか。繰り返し行われる不法な行為で、意図的に業務を妨害するものです。この繰り返し、不法、意図的という 3 つの単語が重要です。これら 3 つすべてが組み合わされることもあります。

また常に背後にあるのはいじめを行う側に利益が生じる、というものです。これらを基本的な定義と考えてください。

次は難しい点です。プロジェクトマネジメントではたくさんの人々が困難な職場で働いています。自己欺瞞はやめましょう。私たちは毎日とても競争が激しく、ストレスのかかる制約の多い環境で働いています。不快な日や困難な日もあります。私たちはコンフリクトを管理し、常に賛成してくれるわけではない人々を管理する立場にいます。コンフリクトはあたりまえのことで、日常の一部であり、もちろん私たちはこれがプロジェクトマネジメントの大きな一面であることをよく知っています。健全な競争、努力して居心地の良い環境から出ること、超革新的になるために頑張るのは良いことです。時にはこのような職場環境を作る事で、成功する事があります。しかしながら、それがいじめのような行為となるのでは問題です。

私が強調しておきたいのは、職場における否定的な行為すべてがいじめとは言えない、ということです。意見の相違を述べるのは通常のコンフリクトで、必ずしもいじめとは限りません。仕事に関する建設的なフィードバック、指導、助言かも知れません。作業パフォーマンスや作業の割り当てなどに関連する正当な行為で組織の価値を維持するためのものかも知れません。これらすべては通常のことです。しかし相互関係においていじめの行為がかかわっている場合もあります。ですので、絶対いじめがないとは言えず、はっきりさせたいこととしては中間点がある場合もある、ということですよ。

もう一つ、不快に思える行為に遭遇した際、時には一步退いて一体何が起きているか自問していただきたいと思えます。状況を誤解していないでしょうか。だれかのことをすぐにひどい人、いじめっ子、愚か者だと判断し決めつけることはと

ても簡単ですが、時にはそれがプロジェクトの存在する場所の競争的な文化なのかもしれません。時には一步退いて何が起きているかを考えるのは重要だと思います。自己評価は難しいものですが、状況を把握する役に立つものです。

それでは先ほど出た 3 つの言葉について少し話しましょう。攻撃的なコミュニケーションの例はどのようなものでしょうか。これらはどれもいじめ行動になり得ます。今やソーシャルメディアによるいじめは大きな問題になっています。他人の領域への侵入、その種のこを見下す事など。次は業務に関わる小細工で、ここまで来ると非常に不快になります。手に余るほどの仕事を割り当てて細かく管理する、絶対達成できないような期限を設定するなどです。次の仕事の妨害ですが、関連する情報をわざと提供せずにいたり、コミュニケーションの輪から外したり、業績を評価しなかったり横取りすることです。これらはすべていじめの行為を構成します。しかしながら、常に次の 3 点が含まれるかを考えて下さい。意図的なものなのか？ 不合法的な振る舞いなのか？ 繰り返し行われているか？ さらに行っている人に利益があるのか？ これらが状況を見やすくする助けになると思います。

なにがいじめの動機になるのでしょうか。これはとても重要です。いじめる側の思考回路は私たちとは違う、と言うことを念頭に置くのは本当に重要です。彼らの思考の傾向は私たちとは全く異なり、現実の見方も違い、そのためにそのような行動を取るのです。つまりすべて権力と支配に関わるのです。どういうことかと言えば、誰かが自分にとっての脅威になる人だと思つと、その脅威を排除しようとしているのです。権力を掌握して、支配して、勝つか負けるかなのです。不安や嫉妬に動機付けられて、自らの内面に創りだすプレッシャーに深く影響され行動します。このような人はしばしば驚くような成果を出し、時には上級管理者に気に入られることがあります。残念なことによつてこのような成果は莫大なコストと引きかえで、まったくぞつとするような行為によるものなのです。

彼らは出世主義者であり、きわめて自己中心的でしばしばナルシストです。思いやり、人の育成、同情などの能力はほとんど欠如しています。感情を気にかけることはありません。私が思うにこのようなことが彼らがあのようなひどい行動をする理由として考えられると思います。

誰が標的になるのでしょうか。これを考えるためには少し下がって見る必要があります。私たちはいじめを学校やオンライン、遊び場にいる子供たちと言つ文脈で理解する事に慣れきつていたので職場におけるいじめと言つ、普通とは異なることについて考えるためにはものの見方、いじめに対する考え方を変える必要があります。職場におけるいじめの動機は子供たちの世界におけるいじめの動機と正反対なのです。

子供の世界では弱く、あるいは友達がいないと思われている人がいじめのターゲットになることが多いです。どんな理由にせよ、他とは違つているかわいそうな子なのです。いじめっこは弱い者をターゲットにします。

しかし、職場においては全く異なります。職場でいじめる側はベテランを標的にします。一番有能で経験のある人を脅威と考えるのです。その人がより経験があり、技能が優れている点に不安を感じるからです。

そのような人は通常好かれていて人気があり、チームプレーヤーでしっかりしたリーダーシップの考え方を身に付けています。いじめる側はこれが気に入らないのです。このせいで自分が脚光を浴びることができないと考えるのです。彼らはスポットライトを浴びたいのです。誰かのせいでこれがかなわなくなると、その人を標的にするのです。いじめる側は倫理的で正直な人と対立します。つまり私たち、です。私たちはプロジェクト・マネジャーであり、倫理的で正直であろうとします。そしてプロジェクトマネジメントに関わる人は部下を大事に育てようとしています。私たちはチームで働きます。私たちはチームを助け、教え、指導したいと思いますが、いじめる側はこういつた人を嫌います。なぜなら彼らはこのよつなことを何一つ信じていないからです。このようなことはなぜ人はいじめの標的にされるのかについて理解する助けになり、またいじめる側はしばしば自分がそのよつなことを行つているという自覚がない、と言つのはその通りだと思います。その通りなので

すが、同時に彼らは意図してやっている、と言うのも間違いありません。なぜそのようなことをやっているのかは理解していませんが、やっていることについてははっきりと理解しています。そして彼らは、レーザーを一点に集中するようにいじめの標的を絞った個人間の混乱を生んでいます。繰り返しますが、いじめを行っている人は標的を絞った個人間の混乱の世界を操作していて、それが現実であり、これ以上オブラートに包む事はできません。

今、皆さんからのたくさんの質問などを見えています。進行につれ、みなさんがコメントしている問題にも触れたいと思います。いじめがチームや個人に及ぼす影響にはどんなものがあるでしょうか。この写真のみをみただけでは明らかではないでしょうか。これが皆さんの感じるであろう気持ちです。あなたのプロジェクトもこのようになります。そしてたぶん組織全体も同じようになるでしょう。

皆さん共感していますか。写真の彼は疲れているだけではなく、あろうことか、まさに窓から飛び降りかねないのです。チームに対する影響については少し話しましたが、個人に対しては深刻な健康上の影響、胃腸や心臓の問題、心臓発作などはすべていじめの影響の一部です。このようなことが私たちにとってどのような意味を持つか考えて見て下さい。そうです、意気消沈、ありがとう、それこそまさにこの人の気持ちです。やる気を失い、完全に孤立無援と感じ、消耗し、疲れ果てている、すべて完璧にその通りです。

23:57 - 37:01

いじめのプロジェクトに対する影響にはどのようなものがあるでしょうか。これこそ私たちが注目して、私たちやチーム・メンバーがどう感じるのかという気持ち以上の事を考える事です。プロジェクトはどうなるでしょうか。もしこれが何かしなければならぬという事の原因にならないとすれば、他にどんな理由があるか見当も付きません。

いじめはプロジェクトに直接的な悪影響をもたらします。「あれがあの人リーダーシップスタイルだから心配しないで」なんていう言葉は聞き飽きました。いじめとリーダーシップは別物です。もう一度言います。いじめはリーダーシップではありません。リーダーシップのスタイルだというような言い訳のもと、他の人を不当に扱う事があってはなりません。そのような言い訳は絶対に容認できないし、いじめはリーダーシップの対極にあって、そのような行為はプロジェクトに悪影響しか及ぼさないで、仕事が管廊するのを妨害します。いじめは大混乱を生じさせ、価値や品質の低下や減少を引き起こし、気力ややる気を失わせます。これらは私たち全員にとってどう影響するのでしょうか。考えて見て下さい、チーム全体、一人ひとりの生産性が衰退します。我慢しなければならず、集中できません。革新的なことは起きないでしょう。もし誰かが「あの人と一緒に働くには難しい人だが、あれがあの人なのだから心配いらぬ。単にあの人のスタイルだ」と言うのをきいたら否定して下さい。そんなものはリーダーシップではありません。プロジェクトにいじめがあったらチームスピリットはあり得ません。即座に断言できます。これを背景知識として覚えていてほしいと思います。

また別の視点として、顧客への影響があげられます。顧客にとってプロジェクトの感じ方が悪いと、顧客と一緒に仕事をしなくなるってしまいます。顧客は「雰囲気が悪いのでこの会社、組織とは二度と仕事をしたくない」ということになるでしょう。

リサの直近のコメントですが、『要約すると毎日交戦地帯に出向く、と言う事ですね』、と言うのはとても気に入りました。まさにその通りなのです。次はどのように対処するかについてです。もうしばらくご辛抱下さい。

経営陣への影響には何があるでしょう？みなさんがチーム・リーダー、プロジェクト・リーダー、PMO リーダー、プログラム・マネジャーやポートフォリオ・マネジャーだとしたらいじめのさなかではこのような影響が結果として表れるでしょう。保証し

ます。チームは機能せず、チームにコンフリクト、不安定や感情的な大混乱が生じるでしょう。プロジェクト・タイムやコストは超過するでしょう。人々はストレスから病気になり、人事部を忙しくします。病欠の連絡をして来て、人事部に不満を言い、組合があればハラスメントやその他もろもろの申し立てを提起し、混乱が生じ、時間が取られることとなります。

ステークホルダーやクライアントは失望し、苦情を言うでしょう。きちんとした待遇を受けていないと思うでしょう。良いスタッフはプロジェクトを離れて他社や他部門に移り、競争相手に移籍するかもしれません。もしこれがあなたや PMO と組織の上部にとって、いじめをやめさせる理由にならないのであれば、他に何かあるでしょうか。さらにみなさんの部門は絶対に評判を落とすでしょう。これらのことが私たちがリーダーとして変わって行くための動機付けの一助になればと思います。

では何が問題なのでしょう。これほどの情報があっても組織はなぜいじめに対処できないのでしょうか。これはとても興味深い点です。ここにちょっとしたアンケートを表示します。皆さんにお答えいただきたいと思います。組織が効果的にいじめに対処できない最大の理由は何でしょうか。皆さんに 1 分差し上げましょう。皆さんの答えを見るのが待ちきれません。皆さんがどんな答えを寄せるか気になります。すばらしい、私が望んでいた通りのフィードバックをいただきました。私が知りたいと思っているのは皆さんの回答、皆さんが組織構造のどこに最大の問題があると考えているかです。皆さんの組織がこの問題に有効に対処できない最大の理由です。もう 1 分待ちましょう。アンケートを横に寄せて皆さんの答えが見えるようにしましょう。これを見てわかるのは皆さんが感じているコミットメントのレベル、皆が不安を持っている、ということです。組織はコンフリクトや解決のための努力を嫌います。楽しくないから？自己欺瞞はいけません。次にある自覚の欠如、まさにその通りだと同意します。一般論でいえばいじめが存在していること、その影響がでていることについての自覚が無いのです。今日学んだことで人伝えではない確固とした情報、客観的な本当の統計や情報を持っていただければと思っています。組織が成果に注目するのを止めない限りリーダーシップはあり得ません。成果だけしか見ないとすればもっと大きな全体像を見ることができず、リーダーシップを得ることはできません。これが企業が被る影響に対して無防備な理由です。リーダーたちに単にいじめが横行しているだけでなく、さざ波のような影響が実は重大でとても深刻であると納得させることができれば、リーダーシップを発揮できる可能性は大きくなります。彼らは注目点を変更して、いじめへの対処を始めるでしょう。

短期的な成果についてはすでに話しました。プロジェクトマネジメントにおいては一つの事に集中しがちです。プロジェクトを制約のもとで完了させることです。私たちは仕事においても一歩下がってチーム全体として正しいことを行っているかについて、信用やキャリアや健全で協力的で前向きなチーム・ダイナミクスを築き上げているかについて考えることはほとんどないでしょう。時には一歩下がってなすべきことをすべてやっているかを自らに問いかけることが必要でしょう。

コンフリクトは難しい問題です。人事部においてさえ、コンフリクトの対処について訓練されているはずの人が 3 人いたとしても、他の人以上にコンフリクトへの対処、特にいじめの対処は嫌いでしょう。いじめについて言えば、いじめを扱う方法はその他のコンフリクトを扱う方法と全く違います。合理的なものではなく、正当な理由などありません。いじめに対処するのは全く別の戦略です。ここから次の点、トレーニングの欠如に至ります。適切に訓練された人と効果的な方針とプロセスがなければいじめに対処する方法で、心理学的なものや戦略的なものの区別を認識することはできません。今日の最初のアンケートで皆さんの多くがいじめに対処する方針やそれに従うプロセスがあるかについて知らない、あるいは無いと思うと回答しています。またあっても十分に機能していない、と答えた方もいました。ここが問題です。

正直、いじめがこれほど広く行われていて今や雇用者も理解しているにもかかわらず効果的に対処する準備ができていないことに驚かされます。みなさんと共有したいもう一つの点、今日オンラインで参加している皆さんの多くは職場にお

けるいじめを違法とする規則や法律がある国に住んでいる方もいます。EU 諸国、オーストラリア、ニュージーランド、カナダの大部分やアメリカの 29 の州では「健康的な職場法」と名付けられた法律があります。この法律のもとでは職場でのいじめは違法行為です。違法だということに加え、これまで述べてきたデータ、調査結果、その他の理由とともに、いじめ問題を扱う準備をする効果的な理由になります。しかし、多くの組織ではまだこの段階に至っていないようです。つぎに私が注目したい点ですが、経営陣がしばしば「人材は最も価値のある資産だ」と言うのを耳にしますが、本当にそう思っているとしてもいじめのような重大な問題がおきた時に、皆を守ってあげることができないならただの陳腐な決まり文句にすぎず、私はそのたびにイラつきます。ふたたびアマゾン社を引き合いに出しますが、別にアマゾン社をけなしているわけではありませんが、ちょうど最近ニュースになったのでわかりやすいですからね。アマゾン社はダーウィン主義の場所で、職場の文化が「適者生存」だったとしましょう。そこにはごく少しかもしれませんが真実も含まれていて、ほとんどの人は働いている場所、組織の文化に依存します。しかし、マスメディアが集積した情報のなかで重要なのは、私たちは時には自分がどのような場所で働いているのかを考えなければならない、ということではないでしょうか。私たちは自身の職場環境に感謝しなくてはなりません。そしてその環境でこのような侮辱的な振る舞い、口汚い不適切な言動や不法な行動が多くの良い人材を犠牲にし、いじめる側が、愚か者と呼んで構わないと思いますが、何度も黙って許されているようでは、組織として何ができるかについて現実的に考えなければなりません。組織は助けてくれるでしょうか。また一歩下がって人事部の役割その他についても心に留めておかないといけません。私が言えることは、単純素朴でいるしかない、ということです。人事部は組織のためにあるのです。彼らは会社を守るためにいて、彼らの目標は会社の目標を最大限に達成することです。人事部が必ずしもあなたを守ってくれるとは思ってはいけません。これが何を意味するか後ほど話しますが、必ずしも人事部が友達のように私たちを助けてくれるとは限らない、ということをはっきりさせておきたいと思います。彼らは組織のために働いている専門家です。あなたが問題を提起すると即座にリスク・マネジメント・モードに入ります。法務部の助言を受け、経営陣に相談するかもしれません。皆さんの多くにとっては何ら驚くようなことではないでしょうが、人事部はいじめが行われていることを既に知っているのです。彼らは手の中にリスクがあることを既に知っています。何が起きているかはっきり承知しています。しかし、既に言及したとおり彼らはその人と係わり合いたくないと思って、何もしないでいるのです。なぜなら経営陣がその人の素晴らしい成果だけを見てその人を気に入り、サポートしているのではないかと恐れているからです。もしくは、何か行動を起こすためのタイミングを見計らっているのかもしれません。あなたの問題提起がまさにそれにあたるかもしれませんが、現実的で賢明であるべきだと思います。多くの情報を提示しました。次に何ができるかについて考えてみましょう。

37:02 – 47:05

私はいつも情勢が不利であるにもかかわらず何か意味深い事を成し遂げて世界を変えた人を念頭に置いて皆さんのやる気を出させています。皆さんのなかでマーティン・ルーサー・キングをご存じない方はいないと思います。彼はガンディーやネルソン・マンデラと同じようなことを行って世界が困難な情勢にもかかわらず世界を変えた人の一人なのです。それでは皆さん用意はいいでしょうか？それでは進みましょう。

私たちができる、いじめの対処方法には何かあるでしょうか。幸いにもまだ時間があるのでこの件についてゆっくりと慎重に見ていきましょう。

最初に、皆さんは職場で孤独と感ずることがあるかもしれません。ですが、そんなことはないのです。外部には私たちのようにあなたの問題を理解してくれる人々があります。チャットラインを見ると皆が同じような経験をしているようです。だからこそ私たちのコミュニティにいる友人に手を伸ばして支援を受けて下さい。自分自身を精神的に、感情的に、身体的に、



さらには法的にも守るために迅速に行動して下さい。これが最良の出発点です。そこから始めるとして、ここに対処方法をいくつか紹介します。

自ら勉強しましょう。願わくばすでに皆さんはこの場で何が人をいじめに駆り立てるのかを理解するために役立つ情報を得たことと思います。これにより皆さんの認識が改善され、このような人たちが脅威を感じてこのような行動をとることが分かったと思います。なぜなら皆さんが仕事ができる人気者だからです。皆さんが人気があるからこそ脅威であり、しばしば標的とされるでしょう。あなた自身が脅威だからではなく、彼らの物の見方により彼らはあなたを脅威とみなすのです。皆さんの周囲にはどのような情報があるでしょうか。会社の方針、過去に誰かが不適切な振る舞いについて苦情を申し立てた際どうなったか、苦情を申し立てるプロセスはどうなっていて、どのように解決されたのかを見て下さい。情報をすべて集めて分析して、今すぐに見える最善のことは何かを考えて下さい。最善を尽くして下さい。確かなことは、計画を考案したらすぐに、戦略に目を向けてください。最善を尽くして仕事に影響を及ぼさないようにし、いじめっこの為にさらなる問題を作りださないことです。皆さん自身の振る舞いを変えることも考慮して下さい。先ほども言いましたが、いじめる側に理由を求めるのは不可能であることに疑問の余地はありません。つまりその人のところに行って自分が何か間違ったことをしているのか、自分の仕事についてどんな点が不満なのかを聞いたところで何の役にも立ちません。本当のところ、不満があるのはあなた自身にであり、あなたの仕事内容とは関係ないからです。

私がおすすめるのは、いじめる側と直接関わることを極力避けることです。もっと電子メールだけで話ができるのであれば、最低限の事だけを言ってお礼も言うだけにします。まるで屈服しているように思われるかも知れませんが、波が静まるのを待つのです。支援のネットワークを確立しましょう。これについてですが、まずは職場の外部、プロジェクトマネジメントの仲間による支援のネットワークを考えて下さい。信頼できるメンター、友人たち、賢明な人たち。あなたがこれを切り抜ける助けになる信頼できる人たち。あなたには助けが必要になるのです。自分だけでなんとかできるなどと思わないで下さい。チームが必要なのです。すべてを文書にして結果を分析する、準備をします。科捜研のつもりになってください。

戦略的な着眼点、優位性をもたらすかもしれないことを何一つ見逃さないように細かく見なければなりません。先ほど申しました通り適用される方針、苦情申し立てプロセス、公平か、安全か。他の人が苦情を言ったとき何が起きたか。すべてを文書化して下さい。詳細であればあるほど良く、連携しているほど良く、客観的であるほど良いのです。個人的なことから離れてケースをまとめ、論点をはっきりさせるのです。過去の事例を見つけて下さい。プロジェクト・マネジャーのように振る舞うのです。みなさん得意なはず。焦点を定めた計画をしてください。ご承知のとおりこれが違いを生むのです。ここから始めて下さい。

成功への鍵は何でしょう。この黄色の箱です。これを実現するためにはまず第一に健康でいなければなりません。健康でなければ役に立ちません。定期的に自分の状態を確認して、自分に「大丈夫か？」と自問して下さい。リスクは本当にあるのです。私が完全にあてはまる例です。わたしは耳を傾けず、健康を損ないました。このせいで大きな健康上の問題と立ち向かうことになりました。4 か月間病気休暇で仕事から離れなければならませんでした。私の助言を受け入れて健康でいて下さい。私の教訓から学んで下さい。申し上げた通りの調査業務を行って下さい。客観的な証拠を確保して下さい。苦情を申し立てる際に最もインパクトがあって効果的な戦略のためにどのような情報が必要か考えて下さい。どうやって証拠を入手するかですが、受け入れがたい振る舞いの例をすべて文書にして議論の余地のない証拠を残すのです。重要なのは内密に行うことです。辛抱強く、慎重に、そして賢く進めて下さい。そうすればかならず目的とする所にたどり着きます。やるべきことをやらなければなりません。プロジェクトのビジネス・ケースと同じです。ニーズ分析、いつもの費用便益分析と同じなのです。皆さんはこんなことをする時間がどこにあるのか、と聞かかと思えます。たい

へん良い質問です。時には、そんな時間を無理にでも作る必要があるのです。なぜなら、私たちはいつでも他の選択があり、離職するという選択肢もあります。もしあなたが、調査ができなかったり、もうこれ以上はできないと思ったら出口戦略を打ち出したほうがよいでしょう。後で詳しく話しますが、絶対に覚えていてください。

協力者を見つけて下さい。先ほど人事部が必ずしも見方にはならないことは話しました。同僚の中で協力してくれる人達がいるかどうか考えてください。人数が多ければ多いほど力と信憑性が増します。疑問の余地はありません。

皆さんと一緒に仕事をしている仲間の中に、代弁者や擁護者になってくれる人がいるかもしれません。しかし、彼らも恐怖を感じているはずで、だからこそ本当に注意深くやらなくてははいけませんし、誰かがコメントした通り味方を見つけるのは危険もあります。ですので、注意深く探さなければならず、関わるのを不安に思い嫌がる人も出てくるかもしれませんが、その人のことを非難することはできません。残念ですが、だれが味方になっても良いと思っているかを見極めないとなりません。どうか自分を責めないで下さい。しばしばやってしまうのですが、あなたは自分が何か間違ったことをしたと思ひ、もし頑張ればいじめっこを納得させることができ、自分の事を好きになってくれると思うでしょう。しかし、それは違います。あなたが何をすることは関係ないのです。いじめっこの認識の中では、あなたが誰かということが全てなのです。

自分のために立ち上がって下さい。そうです。自分のために立ち上がらなければなりません。不適切な振る舞いを前にしてそれを指摘することを恐れてはいけません。それは単なる顔つきやジェスチャー、会話をさえぎる、不適切な言葉を用いる、と言った簡単なことから始まるのです。そのようなことが起きたら直ちに、あるいは理性的にできるだけ速やかにその人に近付いてそのような振る舞いは好きではない、そのように言われるのは好きではない、と伝えましょう。声を上げることが重要なのです。自分はそのように扱ってほしくない伝えるため、自分のために立ち上がるのです。早ければ早いほど良いし、これにより受ける振る舞いについての境界を示すことができ、これだけで十分にいじめを遠ざけることができるかもしれません。ぜひ考えて見て下さい。いじめる側があなたに影響を与えることができたと思うとさらにエスカレートします。彼らの動機はそこにあるからです。

可能ならばカウンセリングを受けて下さい。すべての組織ではないでしょうが、多くの組織には従業員支援プログラムといったものがあります。これらは機密プログラムなので、ぜひ利用しましょう。訓練を受けた専門家のガイダンスは対処するための素晴らしい手段を与えてくれます。誇り高く孤立するのは自分のためになりません。あなた一人ではすべてのツールを持っていなくても、他の専門家は持っているのです。常に可能というわけではありませんが、カウンセリングを受けることができるのであれば受けるべきです。最後に、現実を受け入れなければなりません。多くの皆さんがこれについてコメントを寄せています。もしあなたが屈辱的な状況にいて、難しく厳しい思いをしているのであれば、組織が変わる可能性はあまりありません。望みはありますし、新しい法律は制定され始めていて、認知度も増えています。しかし、組織の置かれている情勢を認識してそれに応じて期待を整合させなければなりません。私が今日提供した統計やデータにもある通り、いじめはいたるところにあり、「職場における尊重」を検索すれば職場におけるいじめが現実問題であるにもかかわらず、組織が対処するとは限りません。多くの方がコメントされたとおり、あなた自身でできる限りのことはしたが、組織が何もしてくれないだろうと強く確信したのであれば、唯一残された解決方法はそこを辞めることかもしれません。

47:06

覚えておくべき原則は何でしょう。常に誠実なプロフェッショナリズムを維持して下さい。これは言うのは簡単ですが、高いストレスを感じているときに実行するのはとても難しいものです。しかし有害な状況にいる時こそ頑張るのです。尊厳を維持して最善を尽くすことは困難かもしれませんができるだけのことをして下さい。すでに何度もお伝えしましたが、出

口戦略を持つべきだ、と言うことを強調しすぎることは無いと思います。これは必ずしも離職とは限らず、部門を離れたりプロジェクトから離れると言うような他の選択肢があるかもしれません。しかし離職するのであればできれば仕事のあるうちに実行すべきでしょう。通常、これはそれほど悪くない解決策です。不必要に耐え忍ぶことはありません。お願いします。状況が引き続いていて離職が選択肢にあれば実行して下さい。これはとても重要です。管理できることを管理して、協力者の中に怖がっている人がいるかもしれないということを覚えておいてください。最終的にはあなたの味方ではないかもしれないのです。人事部、あなたのスーパーバイザー、経営陣については現実的な対応をされることを予測して下さい。正直なところ、スーパーバイザーがいじめを行うこともしばしばで、それがどのように見えるかについてはよくおわかりでしょう。

勇敢に、しかし計画的であって下さい。すでに述べたように無礼な振る舞いを受けたその都度それを指摘するべきですが、コンフリクトや問題を覚悟して下さい。無条件に状況を、味方やチームの助けを借りて改善できるよう試みて下さい。しかし計画的であって下さい。リスク分析をしましょう。プロジェクトマネジメントで実施していることです。できるはずですが、コメントには全面的に賛成できます。黙って耐え忍んではいけません。コストに着目できるのであればあなただけの問題ではなくなります。組織が聞いてくれるかもしれません。ビジネスに対するコストを説明して下さい。今日お話しした良く知られた例を出して、指摘してください。聞いてもらう際、話す内容は対象人物の振る舞いだけにして、どのようないじめの振る舞いがあった、ビジネスを損なっているか。志気への影響、パフォーマンスへの影響、プロジェクトの成功に対する影響、さらに組織の評判、このようなことです。これで経営陣は話を聞きましょう。たとえそのような気持ちがあったとしても個人的中傷や感情的な内容にならなければうまくいくでしょう。計画的に、集中して辛抱強く。計画を立てて準備ができたなら行動を起こすのみです。経営陣に対応をしないことはコストが発生していること、リスクであることを示す事ができれば良いのです。彼らはこんなことがあるとは考えた事も無いでしょう。

それでは、今日の大切なポイントは何でしょうか。職場やプロジェクト内におけるいじめはいたるところにあること。現実から目を背けないでください。このようなことは人々に、プロジェクトに、また組織にとつともなく大きな影響を及ぼします。対処するための効果的な戦略があり、ひとつひとつ、ひとりずつ、組織ごとに変えていくことが可能です。あなたが変わることができると思っています。みなさんの助けにより徐々にいじめのない世界に変えていくことができると信じています。時間はかかるでしょうし、簡単ではないでしょう。でもマーティン・ルーサー・キングの引用、「正しい事をするのに時を選ぶ必要などない」を思い出しましょう。

今日の内容が役に立つことを願っています。それでは質問を受けようと思います。9分間あります。たくさんの質問があるので、いくつかを見ていきましょう。

---

51:14 - END

## 1. 職場におけるいじめに対し、対決の役割はなんですか。

とても良い質問です。対決するのは気を付けてください。いじめに立ち向かうことは可能で、そのような振る舞いがあったときは早いうちにいじめと対決することをお勧めします。これができればいじめっこは「おっと、こいつは歯向かってくるから気を付けて、相手にしないほうがいいかもしれない」と思わせることができるかもしれません。これはひとつの方法だと思えます。しかし、繰り返しになりますが、注意深く、計画的に考えてからにして下さい。

## 2. いじめる側を味方にすることはできますか？

私がコンサルティング業で行っているのがまさにこれです。正直に言えば非常に困難です。多くのいじめる側は自分を変えることに関心がありませんし、その上自分の行いが悪いとは思っていないのです。上級管理職が彼らの並外れた成果に感謝するのが通常なので、リハビリテーションが必要だと思う人はめったにいません。いじめる側のリハビリテーションとは奇妙だと思うかもしれませんが、時には役立ちます。この場合、組織といじめる側の両方が変わろうとしている必要があります。希望はありますが、過大な期待を持つべきではありません。

### **いじめを文書にするとどのような客観的な証拠がありますか？**

すでにお答えした通り、多ければ多い程良く、具体例は実際に起きた事柄です。言われた言葉、人々の前で交わされた会話はすべて動かぬ証拠になります。連携があればなおさらです。もしグループ内で数人しか聞いていない場合は皆が同じ内容を聞いていることを確認して下さい。皆があなたの行動に賛成することを確認して下さい。あなたの聞いたことはあなたの聞いたことです。これは非常に重要です。

### **3. クライアントもいじめる側になり得るか？**

その通り、クライアントがいじめを行うことはあります。

疑問の余地なく、特にプロジェクトがクライアントのものであるような職場では。クライアントがあなたの仕事の為にすべてのお金を支払っており、これはたいそうな事なのです。

さらに質問を見ていきましょう。

### **4. 多国籍な環境で、ある振る舞いがある地域では失礼だとされて、いじめになるような場合どうしたら良いでしょうか。**

すばらしい質問です。これは難しい問題ですね。思うに、多国籍な場合、結局のところ組織全体としては敬意を表せる効果的な職場文化を受け入れることが必要だと考えています。一般的に、ある所轄ではそれが不法だとか、いじめだとか言うことではないと思います。不適切なものはどこでも不適切なのです。

ここではっきりさせておきたいのは、文化に根差した現実があり、私たちはそれを予期しておかなければなりません。しかし一般論としてはビジネスを妨げる振る舞い、人やチームを引き裂くような行動、人々を非効率にするような行動は特定の文化圏であれ、別の文化圏であれ、いじめであるとか無礼であるとかいう問題ではありません。肝心な点は、その行動がプロジェクトの成功を妨げ、仕事が完成するのを妨げているということなのです。ここに焦点を当てるべきです。お役に立つと良いのですが。

### **5. クライアントによるいじめ、ハラスメント、汚い暴言にはどのように接するのが適切でしょうか。**

これはまさに受け入れがたいことです。嫌悪すべき振る舞いに関しては、クライアントときちんと話し合うべきだと思います。時にはあなたの上級管理者と話して組織として線引きして、自分たちの組織ではだれであろうとこのような振る舞いは受け入れられないと伝えるべきなのです。たとえ私たちのサービスに対してお金を支払うと言っても当方としてはお断りで、

私たちのチームをそのように扱うのは受け入れられないと伝えるのです。ときにはこれがどれほど効果的か、驚くほどです。いじめる側が壁にぶつかったとき、次の二つのどちらかになります。クライアントは気が狂ったように反撃するか、これは簡単ではありませんが、または撤退して時には逃げ出すかです。ほとんどの場合いじめを中止します。数が十分であれば組織も何かしなければならぬと考え、その対応に驚くでしょう。

では、そろそろ時間が無くなってきました。私からのお願いですが、ぜひこのトピックに関心を持ち続けてください。なぜならこれは私たちの多くが共感することだからです。北米のグローバル・コンGRESSに参加する予定の方がいれば、私もそこで講演を行います。もしオーランドのリーダーシップ協会の会合に行かれる方がいればここでもこの話題について講演します。それから 11 月のドバイ・フォーラムにも参加します。もしこの地域にいらっしゃる方で参加されるのであれば教えてください。是非お話ししましょう。

もし [pmi.com](http://pmi.com) を通じて私に接続リクエストをしていただければ、つながることができますのでお願いします。pmi.com ではブログも開設しており、オンラインでディスカッションのトピックを投稿しているので是非参加して下さい。専門家として私たちが話せば話すほどいじめについての理解が深まり、いじめを許さない世界へと発展します。ですので、どうか私とつながって下さい。この話題に関するもっと多くのウェビナーや他の話題を議論したいと言う方は私に連絡して下さい。何ができるか考えましょう。組織として何ができるか、チームを運営するプロジェクト・マネジャーとして何ができるか、被害者の個人は何ができるか、などについてはさらに掘り下げる必要があります。これらは異なっているようでも何かしらの共通するテーマがあります。

本日関わってくれた皆さんに感謝します。この場に参加するための時間を費やしてくれたことに感謝します。一部の皆さんにとっては時差によって変な時刻だったかもしれませんが、皆さんに感謝するとともに皆さんからのフィードバックを知りたいと思います。私も改善できるし、私たちの職業が進化します。皆さんの経験を聞かせて下さい。皆さんの参加に感謝します。本当に役立ちますし、皆さんはお互い協力して学ぶことができたのです。私たちが目標を達成することを祈念し、皆さんからの連絡をお待ちしています。終了の前に、皆さんのなかには資料を希望している方もいます。これについては考えさせて下さい。私の所有するものは、皆さんの役に立つとは思いますが、皆さんと共有するかについては少し考えます。私の連絡先は画面に出ている通りで、みなさんの参加に感謝します。スティーブンに戻して締めてもらおうことにします。スティーブン、今日はありがとう。

ポール、すばらしいプレゼンテーションを本当にありがとう。役立つ情報、多くの人にとって身近な話題だとおもうのもう一度感謝したいと思います。

いくつか注意を。ライブまたは録音のウェビナーを視聴した PMI 資格保持者には自動的に 1PDU が計上されます。メンバープロフィールに表示されるまでには数週間かかるかもしれませんが、計上されない場合は [pmi.org](http://pmi.org) のコミュニティ・サポートに問い合わせして下さい。本日のウェビナーは記録され、24 時間以内に [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) で視聴できるようになります。スライドを見ることができてダウンロードできないリンクがオンデマンド・ウェビナーのページに作られます。本日は参加いただきありがとうございました。またの機会を楽しみにしています。