

2021.08.05

健康経営インフォメーション <2021 No.2>

その指導はパワハラ！？
～ 管理職のための感情コントロールとコミュニケーション ～

【要旨】

- 労働施策総合推進法の改正により、企業にパワーハラスメント（以下、パワハラ）対策が義務付けられた。
- パワハラに対する認識が高まる一方で、現場からは「パワハラ扱いされることを恐れて指導がしにくくなった」という声も聞かれる。
- そこで、管理職や後輩指導を担う方々に知っていただきたい、部下が受け入れやすい指導法や感情のコントロール法をお伝えする。

1. パワーハラスメント対策の義務化

厚生労働省が発表した「個別労働紛争解決制度の施行状況」によると、相談件数は高止まりの傾向であり、「いじめ・嫌がらせ」に関する相談が最多という状況が続いています。こうした状況を踏まえ、労働施策総合推進法の改正により、パワハラの法規制が整いました。（大企業は2020年6月1日から、中小企業は2022年4月1日から義務化）。事業主に求められる対応は次のとおりです。

- ①会社の方針等の明確化および社内への周知
- ②パワハラ行為者に対する処分の規定化（懲戒規定を就業規則等で設定）
- ③苦情などに対する相談体制の整備
- ④パワハラが発覚した際の迅速な事後対応（被害者へのケアや再発防止策の策定等）
- ⑤被害者（もしくは通告者）への不利益な取り扱いの禁止やプライバシーの保護

2. パワハラによる健康リスクや生産性への影響

パワハラがある職場は、様々なリスクが存在するといわれています。

(1) 被害者の健康リスク

継続的なパワハラ行為を受けた被害者には、そのストレスにより、心身に様々な症状が現れる恐れがあります。代表的な例では、心理的ストレス症状（ゆううつ感・不安・緊張など）、身体的ストレス症状（頭痛・腹痛・めまいなど）、フラッシュバックなどのPTSD症状（叱責を受けたシーンが夢に出てくるなど）、燃え尽き・バーンアウト（糸が切れたような虚無感など）、うつ病、虚血性心疾患（心筋梗塞・狭心症など）などが挙げられます。状況が改善されず、症状が悪化することで、退職や退職に至るケースもあります。

(2) 職場のモチベーション・生産性低下

パワハラの言動を見た同僚も、不快な気持ちになったり、「次は自分が被害者になるかもしれない」という恐怖心を抱いたりして、ストレスを感じます。そのストレスから同僚がうつ病になるというケースもあります。このような職場ではモチベーションが上がらず、人材流出や生産性低下に繋がるリスクがあります。

3. パワハラ防止の心がけ

法規制を機にパワハラに対する認識が高まる一方で、現場からは「パワハラ扱いされることを恐れて指導がしにくくなった」という声も聞かれます。それでは人材育成が滞ってしまいますので、まずはどのような言動がパワハラに該当するのか理解した上で、効果的な指導のポイントやコミュニケーションのテクニックを実践することをおすすめします。

まずは、パワハラの原因と対策を押さえましょう。(図1)

<p>1. パワハラについての認識を深める</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自分が受けていた指導を含めて職場の慣習を振り返り、問題があれば改める ● 自分や部下が業務上適正でない言動をしていないかに気を配る
<p>2. 感情のコントロール力を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 相手の意図や気持ちを決めつけず、まずは相手の話を聞いてみる ● 自分怒りの感情に敏感になる ● その場から離れてクールダウンしてから対応（6秒ルール）
<p>3. コミュニケーションを工夫する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 挨拶など日常的なコミュニケーションを大切にする ● 相手の言葉をさえぎったり否定ばかりしない（傾聴スキルを身に着ける） ● 問題の指摘ではなく解決策を指導する

図1：パワハラの原因と対策

(1) パワハラについての認識を深める

まずは、どのような指導がパワハラになるかを理解します。そのうえで、職場の慣習を振り返ってみましょう。昔のやり方が今は通用しないこともありますので、問題があれば改める必要があります。

① パワハラとなる指導例とは

労働施策総合推進法におけるパワハラの実態調査の定義は、次のア～ウを全てみたすものとされています。

- ア. 優越的な関係を背景とした言動であって
- イ. 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ウ. 就業環境が害されること（身体的・精神的苦痛を与えること）

アは、上司から部下に対するものに限られず、職務上の地位や人間関係といった「職場内での優位性」を背景にする行為が該当します。例えば、就任間もないスーパーの店長が、勤続10年のベテランのパート従業員に質問をしたが、パート従業員が「店長ならわかるでしょ」と質問に応じない場合はこれに該当します。店長の方が役職は上ですが、その職場の経験値はパート従業員の方が豊富であり、その優位性を背景とした言動と判断されます。

イは、業務上必要な指示や注意・指導が行われている場合には該当せず、「業務の適正な範囲」を超える行為が該当します。具体的には、「その言動（指導）が業務上必要なのか」という観点で判断するとわかりやすいでしょう。

そのほか、指針では次の6つを典型的な類型として挙げています。(次頁図2)

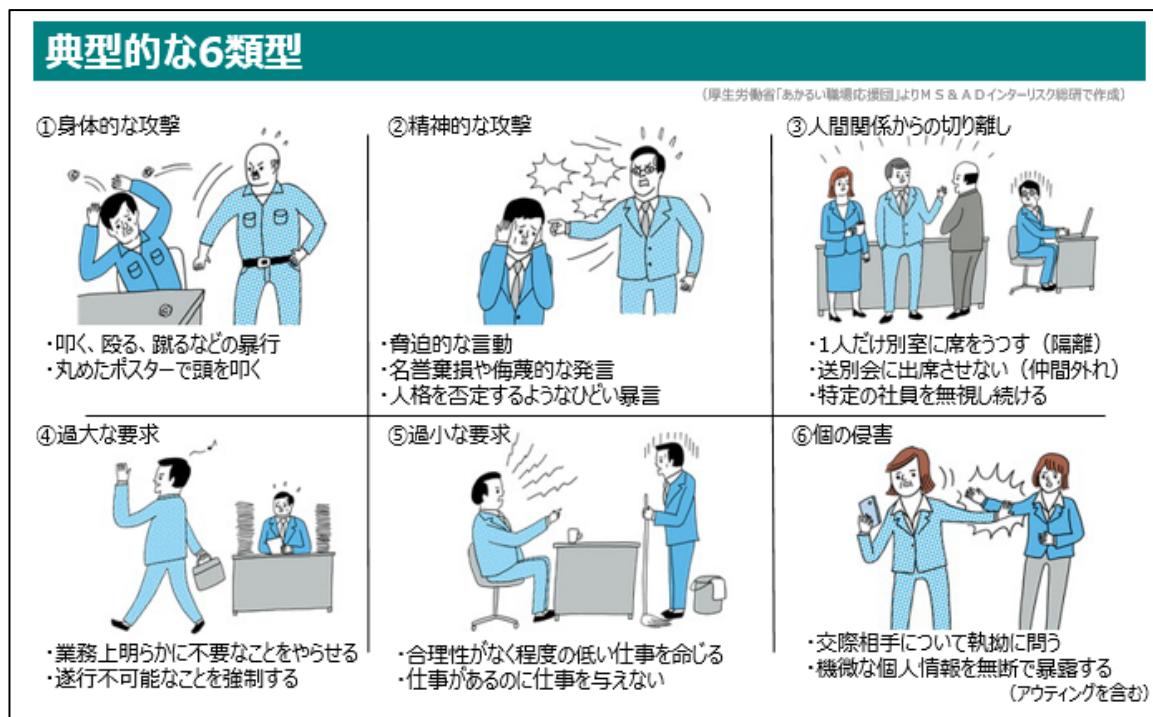


図2:パワハラの典型6類型

②人格を否定するような指導は要注意

例えば、上司が、おとなしい部下(仮にAとする)の性格について、「A君って根暗な感じだよ。そんなんじゃない仕事も出来るようにならないよ。」「その暗い性格を変えないとお客さまがついてこないよ。」などと繰り返し指導しているケースを考えてみましょう。この言動はパワハラに該当するのでしょうか。「その言動(指導)が業務上必要なのか」という観点で整理してみましょう。まず、部下Aの接客態度に問題があるのであれば、お客さま対応の改善を指導することは業務上必要と言えます。しかし、「根暗」と人格をおとしめることは指導に必要ではありませんし、性格を変えろと言うのも適切な指導とは言えないため、パワハラに該当する可能性のある言動といえます。それよりも、「初対面では大きな声でハキハキと挨拶する」「お客さまの話にはきちんと相槌を打つ」などの具体的な改善策を伝える方が、部下にとっても受け入れやすく、効果も高いでしょう。部下の人格に触れるような指導ではなく、具体的な言動についての指導を心がけることが重要です。

(2)感情のコントロール力を高める

①怒りが少ない思考を心がける(次頁図3)

パワハラに繋がる感情は怒りです。例えば、部下のミスが発覚したときに、「この部下はいつもミスをするな。ちゃんと確認すれば防げるのに、何やってるんだ!」と怒りの思考を抱くのは自然なことです。ですが、その怒りに任せてしまうと、パワハラと受け止められるような叱責をしてしまう恐れがあります。そこで、怒りを招かない別の思考をしてみることをおすすめします。例えば、「ミスは誰でもするよな。自分も事前に確認すべきだった。」といった思考も持つことで、最初より少し感情が落ち着くかもしれません。また、冷静に部下に話を聞いて、正確な情報を把握することも必要です。

②怒りを鎮めるための6秒ルール

怒りのままに部下を叱責すると、怒りの感情は高まっていきます。そして、怒りがエスカレートすると、パワハラと呼ばれる言動に繋がるリスクが高まります。まずは自分で怒りの感情に敏感になることが大切です。怒りの感情は6秒程度でピークアウトすると言われますので、カットになったら、まずその場から離れてクールダウンすることが対処法として有効です。

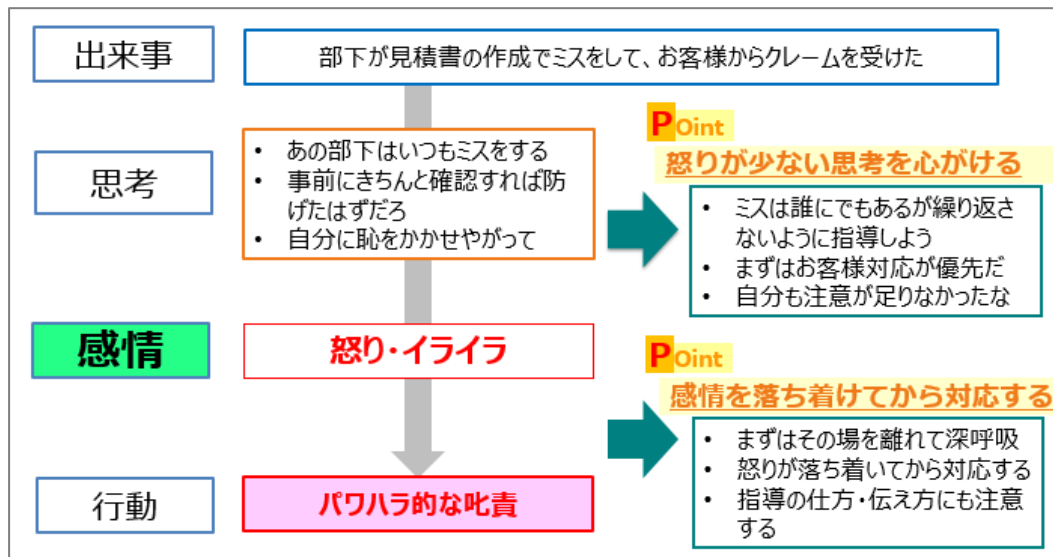


図3:感情のコントロール法

(3) コミュニケーションを工夫する

ハラスメントの原因として、職場内のコミュニケーションの希薄化や上司部下の価値観の相違などが指摘されています。普段からよくコミュニケーションをとってれば、互いに意思疎通ができていますので、ちょっとした言い間違いなら、相手は「これは言い間違いだろうな」とわかるものです。しかし、普段のコミュニケーションが十分にとれていない場合、言い間違いであっても、言葉通りに受け取られて、ハラスメントと思われる恐れがあります。

忙しい中でも、挨拶をしたり、「今日は大変だったね、おつかれさま」などの、ちょっとしたねぎらいの言葉を増やすのも有効です。それだけでも、部下にとっては、「忙しい中でも自分のことを見てくれている」と嬉しく感じるものです。

コロナ禍で集合イベントの中止やリモート勤務の導入など、対面でのコミュニケーションが取りにくい状況が続きますが、隔週毎に1 on 1 ミーティング（上司部下の短時間の対話）を取り入れて雑談を含めたコミュニケーションの機会を作ったり、職場メンバーとweb会議で一部雑談の時間を設けるなどの工夫をしている職場もあります。

会話の中で、ついつい相手の言葉を途中でさえぎったり、否定したり、自分の話を始めてしまうこともあります。それでは聞き上手にはなれません。話を聞く際は、相手の話をまずはいったん最後まで「聴」き、その事実を受け入れるよう心がけるのがポイントです（これを「傾聴」といいます）。

4. おわりに

指導する側の方は「パワハラにならないように」という守りの姿勢になりがちですが、「どうすれば職場がもっと良くなるかな」「この相手にはどのように伝えたら理解してくれるかな（相手を理解するためには日頃のコミュニケーションが重要）」という気持ちを持って接することで、ある程度パワハラのトラブルは回避できるものと思います。職場を更に良くしようという前向きな攻めの気持ちを忘れ

ずに、今回お伝えしたポイントも指導に取り入れていただけますと幸いです。

以上

MS&ADインターリスク総研株式会社
リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ
主任コンサルタント 田中ゆか

MS&ADインターリスク総研株式会社は、MS&ADインシュアランスグループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

健康経営、メンタルヘルス、両立支援に関するコンサルティング・セミナー・アンケート調査等を実施しております。

お問い合わせ・お申込等は、下記の弊社お問い合わせ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS&ADインターリスク総研(株)

リスクマネジメント第四部 健康経営サービスグループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8950/FAX:03-5296-8941

<http://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスメディア報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製/Copyright MS&ADインターリスク総研 2021