

特集 Win-Winコミュニケーションを生む
指導者のススメ

パワーハラスメントを 考える



相談口

内部通報制度 (オレンジコール)

社員または当社関係者が、法令違反、規則違反や不正行為を行っていた場合や、疑問などを組織内部の窓口に対して匿名または実名で相談・通報できます。

社内相談窓口 0120-890-369

社外相談窓口 093-953-8751 (ハナ国際法律事務所)

メール orangecall@hamada-hi.com

[特集]

Win-Winコミュニケーションを生む 指導者のススメ



事業主にパワハラ防止の措置を義務付ける「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」、通称パワハラ防止法が定められました。中小企業でも2022年（令和4年）4月1日からパワハラ防止措置が義務化され、職場におけるハラスメント防止対策が強化されています。なぜ、パワハラが起これり、どういった言動が法律に触れるのか、そして改善方法とは？今回は職場のコミュニケーションについて保健師の宮本美香さんから教えてもらいました。



以下はどこがパワハラに該当するでしょうか？

（考えながら次ページからの解説を読んでみましょう。答えはP5です）

Case1 スタッフ職で起こりうること

「〇〇さんのほうが、正直なところ仕事ができるんだよね」

一人だけ別室に呼び出され、「なぜ何度言ってもできないのか」と1時間叱られる



他の社員の前で大声で
「内容が全くダメ。
自分で考えれば」と言われる

仕事の書類を無言でドサッと大きな音を立てて置かれる。ドアの開け閉めなど騒音を立てる

教えてほしくても無視される…

「で？ は？ 何が言いたいわけ？」

と相談してもバカにして突き返される

全社メールで自分のミスをさらされる

「俺の力で、お前をどうにでもできるんだからな」と人事権を使い脅す

Case2 製造現場で起こりうること

「あいつをクビにする」と周囲の人に吹聴される

「全然納期に間に合わない。いったいこれまで何やっていたんだ！ 給料泥棒！」

「お前のせいで会社の信用を失う」と責められる



一生懸命やっているのに「やる気がない真剣みが足りない」と怒鳴られる

「係長なのに、そんなことも知らないんですか？」と経験豊富な部下が、畑違いの職場から来た上司を大勢の前でバカにする（下から上へのパワハラ）

ミスをしたら上司が舌打ちして「役に立たないな」



失敗した時に頭をはたかれ「危ない！ 頭使えよ！ バカか！」と言われた



以前は、本人がパワーハラだと感じたらパワーハラとして調査され、“言ったもん勝ち”などところがあり、基準もあいまいでした。そうすると上司は指導ができなくなり、会社が回らなくなります。現在は、パワーハラの定義が決まっています。

パワーハラの3つの定義

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
2. 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動
3. 労働者の就業環境が害されるもの

1.から3.までの3つの要素を全て満たすものと定義されます。



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ません。



パワーハラの定義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

上司から部下へのいじめ、嫌がらせを指して使われる場合が多いが、なかには専門的な知識を持っている優越性を背景に、先輩と後輩、同僚と同僚、部下から上司に対して行われるパワーハラもあります。

<パワーハラにあたりやすい例>

- ☑ 部下の人格を否定、屈辱を与えるような内容を含む感情的な言動
例)「やめてしまえ」「死んでしまえ」「新人でもできる」「やめさせるぞ」
- ☑ 必要以上の大声、罵声、長時間の叱責
- ☑ 部下に対して指導を行わないまま激しい叱責をする
- ☑ 必要がないのに見せしめ的に叱る、関係ない人にも一斉メールを送る
(つるし上げメール)
- ☑ 軽微なミスに対して、しつこく指摘を続ける。叱責の必要のない過去のことまで叱責する
- ☑ 立場の弱い新入社員や派遣社員、パート・アルバイト、精神的に落ち込んでいる社員に対して厳しく叱責する

➡こういった状況が続くと、急に眠れなくなった、朝会社に行くのがつらい、といったメンタルの問題を抱えることがあります。



1 パワハラの定義 2

業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動

社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものがパワハラとみなされます。ただし、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ません。

<業務上の範囲を超える例>

- ✓ 指摘すべき事実だけでなく、感情に任せて叱る
例) 「いつもじゃないか」「だから、お前はできないんだ」
- ✓ 業務に明らかに関係のない、大きく外れた言動をとる
例) 叱る回数が社会通念上に照らし合わせて許容を超えている
- ✓ 人格否定など指導に不要な言動
例) 「来なくていい」「帰れ」など、解雇を示唆する言葉、頭を叩く
- ✓ 経験がない人に経験がある人と同等の仕事量・質を求める
- ✓ 指導の時間が長い、人前で叱責



<業務上必要な例>

- ✓ 遅刻した時に、遅刻の事実について指摘する
- ✓ 安全義務を怠り、その場で大きな声で注意される。腕を掴まれるなど

➔人の生命や安全に直結する業種(製造や医療など)の場合、危険を回避する意味であればある程度強い言動であっても法には抵触しません。「おい、危ない!」「気を付けんか!」など、多少強い言葉であっても、安全を担保するためであれば必要なこと。社員を守ろうと思って危険を回避するための言動は必要の範囲内です。



Column 1 逆パワハラ

優越的な環境を広くとったときに、「部下という立場を逆手にとってなんでも言える」または「部下が徒党を組む」ことで上司に強く出る、逆パワハラもあります。おとなしい、優しい上司や、上司が部下に気を使う関係性だと助長されます。



Column 2 それは本当に「しつこく言われた?」

こういった判例があります。

会社にとって重要な資料を整えるように部下に伝えるが、依頼された部下は1年間、資料を放置。結果、上司に強く言われ、精神的にショックを受けて会社を訴えた。

➔強い言葉・厳しい言葉であっても、その背景にあること(1年間改善されない、やるべきことをやっていない)によって、上司の指導は適正とみなされました。



パワハラ3の定義

労働者の就業環境が害されるもの

相手に著しい身体・精神的苦痛を与えたり、その職場環境を害したりする行為です。そのために労働者の能力の発揮に重大な影響が起き、就業継続に大きな障害が生じます。判断基準は、一般的な労働者が感じ得るかどうかのポイントです。

<就業環境が害される例>

- ☑ 失敗を必要以上に強く責め続けたことで、メンタル面に支障をきたし、本来の能力が発揮できなくなる

※該当するかどうかは言動の受け手である側の主観ではなく、「一般的な労働者皆が、社会通念上でそう感じ得るか」を基準とすることが適当です。叱責を受けている人だけでなく、聞いている周囲が不快・苦痛に感じることも就業環境が害された(パワハラ)と見なされることがあります。



パワハラには以上3つが満たされないとはいけなく、と定義されました。
これを踏まえて6つの行動類型ができています。

6つの類型

	定義1~3を満たすと考えられる例	定義1~3を満たさない場合
1	身体的な攻撃 突き飛ばす、叩く、殴る、蹴るなどの暴行や傷害	同じ企業の同僚同士のけんか
2	精神的な攻撃 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言	遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動が見られ、再三注意しても改善されない場合に、強く注意する
3	人間関係からの切り離し 隔離・仲間外し・無視	新入社員育成のための、短期間の個室研修
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	社員育成のために、現状よりも少し高いレベルの業務を任せる
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	経営上の理由により、一時的に能力に見合わない簡易な業務に就かせる
6	個の侵害 私的なことに過度に立ち入る。思想・心情を理由に集団で同僚1人に対して、職場内外で継続的に監視したりする	社員への配慮を目的に、社員の家族の状況などのヒアリングを行う

※あくまで一般的な行為を分類したもので、これに分類されないものでも内容によってはパワハラに該当することもあります。
※また、この6つにあてはまりそうでも、定義の3つ(P3)をすべて満たしていないとパワハラにあてはまりません。

さて冒頭(P2)の質問です。Case1とCase2はどの部分がどのパワハラに該当すると思いますか？

➡Case1は、全部パワハラに該当しますね。

➡Case2も、パワハラに該当します。ただ、先ほどあったように、強い言葉でも生命や安全に関わる状況において、「相手の命を守りたい」気持ちからくる言葉はパワハラにあたりません。

<非言語パワーハラスメント>

- ☑ 必要な情報を伝えない
- ☑ 威圧的な態度(机にものを叩きつけるなど)
- ☑ 仕事を教えない
- ☑ 舌打ち
- ☑ 達成不可能な業務量
- ☑ にらむ
- ☑ 一方的に話を遮る
- ☑ ためいき
- ☑ 一方的に仕事を切り上げる
- ☑ 無視



指導力=コミュニケーション力

指導力を高めるには、双方の思い違いのないコミュニケーションが重要です。そのための「叱り方・伝え方」のポイントを一緒に学びましょう。

👤 そもそも、なぜ人はハラスメントをしてしまうの？

今の中高年以上の方々は、自分が厳しい指導で育てられた経緯があり、それを部下に繰り返すことでパワハラが起こります。また、部下や後輩になめられたくないという思いの上司や、部下や後輩の出来が自分の評価につながるので、つい強く言う上司もいます。

さらに、上司がその上の上司からパワハラを受けている、反抗的な態度の部下に逆上した、上司が忙しすぎて余裕のある指導ができない、というパターンもあります。

今は時代が変わりました。かつての指導方法では耐えられない人が増えています。



パワハラが発生しやすいコミュニケーション 発生しにくいコミュニケーション

発生しやすい	発生しにくい
<ul style="list-style-type: none"> • 一方通行 • 了承がない • 問題思考 	<ul style="list-style-type: none"> • 双方向 • 積極的に承認する • 解決志向
<p>パワハラが発生しやすいのは、相手の問題点ばかりに目を向け「なぜできないのか」「どうしてしないのか」と責めるコミュニケーションです。人は原因を追及されると自己防衛心理が働きます。逆に言い返したり、何も言われないようにミスを隠したりすることも…。なぜ？なぜ？と問いかけると逆効果で、パワハラにつながってしまいます。</p>	<p>上司が部下の話をちゃんと聞いて仕事ぶりを認め、「いつも助かるよ」など感謝を伝えます。そのうえで、「どうしたらうまくいくな」という双方向の問いかけに変えることで、相手も答えやすくなります。一方的に押し付けるのではなく、一緒に考えよう・解決しようという姿勢の、双方向のコミュニケーションが大事です。</p>



👤 相手に伝わる、上手な叱り方

- 1 叱るタイミングは、その場その時
それが相手に一番伝わる。そうはいつでも、自分も相手も余裕がなければ別の時がベター。
- 2 叱る場所は、人前と個室は避ける
当然、人前はNG。叱りつけるたびに毎回個室に呼び出すのは、「説教部屋」のイメージがついてしまう。人に聞こえない配慮ができる空間が良いでしょう。
- 3 叱るのは直接
メールは伝わりにくく、強い言葉だけになってしまうこともあります。
- 4 ミスそのものを叱る
仕事のミスは叱っても、部下そのもの(部下の人格)は叱らないようにしましょう。
- 5 自分の感情に任せて叱らない



事実に対して叱ることで、主観を入れると事実が変わってくるので、事実をしっかりと確認します。事実が把握できたら、自分がそれに対して何を思ったのかも伝えましょう。

(例) 部下が遅刻してきた。
 上司 「今日は遅れたよね」
 部下 「はい、遅くなってすみません…」
 上司 「来ないから心配だったよ。次、遅刻しないようにするにはどうしたらいいかな」
 普段にない行動であれば、体調や業務量などの心配もあるはず。

Column 3

「ほうれんそう」の「おひたし」

ほう 報告
れん 連絡
そう 相談

お 怒らない
ひ 否定しない
たし 助ける
し 指示する

「ほうれんそう」は仕事を正確にスムーズに運び、ミス未然に防ぐことに欠かせません。「おひたし」は、部下からの「ほうれんそう」に対して、次につなげられる手法です。せっかく報告してきてくれたことを否定せず、**解決策や打開案**を出していきましょう。**解決策が浮かばなければ「一緒に考え**

てくれる？」と尝试してみるのも手です。

上司は助ける立場。「ほうれんそう」に「おひたし」で適切に返せると、相互の信頼関係ができます。普段からのコミュニケーションがとれていて、部下が上司の意図を汲んでいる環境であれば、精神的苦痛がなく仕事ができますよ。



教えてくれたのは

宮本 美香さん

産業医科大学医療技術短期大学(現、産業医科大学)専攻科卒業後、健康保険組合に保健師として勤務。以後、行政、企業の保健師を経験。現在、株式会社服部産業医事務所勤務。

パワハラの前待つものは…?

パワハラは目撃者にも健康影響が発生します。

- ①パワハラが存在する職場では、心理社会的に安全でない職場だと感じ、メンタルヘルス不調になるリスクが上昇する
- ②パワハラが存在する職場に勤めていると、職場や会社への不信感や雇用不安が上昇し、その職場を辞めたいという意思が高まるといわれます。

問題が発生するとメンタル不調に陥る人が増えて、休職・退職で人材不足に陥り、生産性が低下します。しごくことで業績が上がる、生産性が高まるは、間違い。**パワハラで人が動くことはありません。**

これらを防ぐためには会社ごとにパワハラのルールを整理し、サービス規定や就業規定などで会社としてのスタンスを決めておくことが大事です。グレーゾーンに位置されるケースもあると思います。グレーゾーンだから問題ではないと片付けるのではなく、結果的に問題にならなかつたと捉え、再発防止策を話し合う場をつくっていくことが必要です。社内できこりうる可能性のあるケースを想定してみましょう。一度規定をつくっても、都度見直しましょう。

現場の管理・監督者必見! パワハラと誤解されない人間関係術

部下と良好な関係の中、指示・命令を出し、部下からも相談を受けて、信頼を寄せられている現場の管理職に、実践していることを聞きました。

普段から築いた部下との関係性で「仕事」と「心」の安全を守る

君津支店 溶銑精錬課 係長 阿部 嘉雄さん



「パワハラ」を気にしすぎると、現場の安全と操業を両立できないため、誰にでも平等に接することを意識しています。危ないことはその場で叱りますが、大勢の前で恥をかかせてしまうことを避けて、個室で伝えることもあります。また、必ず作業標準書(手順書)を見せて理由を説明しつつ、説明する前に私自身も内容を確認します。「いつまでに、やっておけよ」と部下に言うのではなく、「一緒に是正しようよ」と話すことで、頑張る気持ちを共有できるためです。

私は現場出身ですので、60人近くの部下に対し、仕事で困った際には、私が休日や退社後でも「気軽に連絡してほしい」と伝えています。私の部下の監督者とその部下が揉めた際は、双方の言い分を聞き、フェアにしていることが大事だと考えています。「どちらかが、強くなりすぎているか?」「捉え方がネガティブ思考になっているか?」と諭し、問題解決に導くようにしています。パワハラを恐れすぎると、職場の安全や人間関係の問題に発展するため、時には厳しい役目を請け負うことも大切です。

職位を持って思い違いをせず現場と対等に接する

八幡支店 選炭・物流課 課長 和田 勝利さん



私は日本製鉄㈱から2年前に当社に入社しました。これまでの長い現場勤務で、パワハラ問題を目の当たりにしたことがあります。パワハラをしている側は自覚がなく、された方は気が滅入ってしまう、という状況でした。

私は、「自分が管理・監督者だから偉いという認識違いを起こさないように、現場と一体となって仕事をする」とを念頭に置き、それを部下にも伝えていきます。現場の雰囲気悪くする「威圧的な言葉」を普段から使わないように、率先して浸透させています。

部下を守るための安全に関する注意は、パワハラにはなりません。きわどいグレーゾーンの言葉で揉めた場合、「なぜ、そのような言動になったのか」と、個別に面談しながら判断しています。納得していない場合は、「ルールを守って仕事をしなければ、こういう指導は受けるよ」と説明するように心掛けています。

信頼関係を築くため、現場の作業負荷を減らすための改善が力になり、コミュニケーションを大切にする。そのために、90人の部下と毎年1対1の面談を重ねています。一人ひとりの性格をよく見て、その人に合った言葉遣いや、その人に受け入れられる接し方を考え実践することを心掛けています。

生き生き働いている若手社員のON/OFFを大解剖!
毎号、各部門の10代・20代の社員をクローズアップします。

ON
薬品の知識で
安全・環境に配慮

エネルギー課では、山口製造所内全域の廃酸処理を行っています。構内から発生する酸・アルカリ・含油水を無害化処理する職場で、無害化処理された水の水質分析や設備の点検、オペレーティングなどを行っています。薬品の取り扱いが重要で、学生時代に学んだ化学の授業に通じるものがあり、仕事で得た知識や経験をもとに、安全で環境に配慮した作業に取り組んでいます。



点検作業で品質チェックを入念に実施

ハッピー全開!
廃酸処理の
ムードメーカー



光支店 エネルギー課
おかもと ゆう き
岡本 侑樹さん(28歳)

2016年に中途入社。光市出身。環境への配慮をテーマに、日々の仕事で緊張感がある中、前向きに仕事に取り組み、ユーモアと気遣いで周囲を和ませている。

料理 40%
季節の食材を使った創作料理が得意

DIY 60%
マイホームの庭におしゃれエクステリアを設置

岡本さんの
元気の素

私も応援!



明るく頼れるミドル社員

山本 雄志主任

仕事をてきぱきとこなして、とても頼りになる存在です。休憩時間には、たわいない話をして、周りを笑顔にしてくれるため、私たちも力をもらっています。これからも、一緒に頑張っていきたいです。

OFF
休日も職場の仲間
と交流

人間関係に恵まれ、会社の人と家の庭でバーベキューをしたり、ウッドデッキの製作を手伝ってもらったりしています。モンスターハンターをオンラインで職場の複数人で楽しむこともあります。小学校1・2年生の息子と娘を公園に連れていきますが、同じペースで走ると息切れがします。疲れていると、家の中でメガネがない…と探しまわり、意外な場所で見つかることも。何もしないボーッとする時間も大切です。



職場の同僚と製作したウッドデッキと廃材を利用して製作した椅子

OFF
本格的な創作料理

「こうしたらおいしい料理ができる」と考える創作料理にはまっています。旬な食材を見てメニューを決めて、魚をさばくのも得意です。切れ味が落ちた包丁は自分で研ぎ、食材をきれいに切ることで、料理の味や見栄えを良くしています。洗い物は面倒なので、家族に任せていますが、こだわるところは、こだわります!

ワンプレート料理は大人気!



自家製ティラミスと桃のコンポート

ON
見えない水を
管理する責任

仕事の対象が「水」であるため、目で分かりづらく、環境品質が隣り合わせであることにプレッシャーを感じます。作業ルールに加え、頭で考える状況判断が必要です。周りの方々も同じ気持ちであるため、休憩時間は皆さんの趣味について話しかけるようにしています。周囲が明るく前向きに仕事をしている姿を見たときに、私は達成感を感じます。そのために、社会情勢や将棋、競馬、18歳の流行に敏感になるなど、アンテナを広げています。



職場の仲間と対話を重ねて、「良い仕事をしたい」という思いが強いです