

# パワーハラスメント行為 6 類型に 該当しなければよいのか？



都道府県労働局に寄せられる労働相談は 10 年連続 100 万件超です。その中でも「職場内のいじめや嫌がらせ」の相談はトップで、平成 30 年度には 8 万件を超えました。もはや、社会問題です。当然、従業員数が少ない企業は 1 人あたりの役割が大きく、パワハラが起きたときの影響も大きくなります。では、組織としてどのような対策を実施すればいいのでしょうか。本稿で確認していきましょう。

## 上司も部下もパワハラ 正しい知識を身に付けよう

パワハラ予防の第 1 歩は「正しい知識を身に付けること」です。なぜなら、知識がなければ、知らない間にパワハラに加害者になってしまう可能性が高いからです。

その知識は、上司や管理職だけが身に付けられればいいというものではありません。部下も身に付けることが求められます。

では、下記の①と②のケースを一緒に考えてみましょう。

### ●「これってパワハラ？」①

仕事のできる課長が、ノルマの達成できない部下に対して、

「どうして、そんなこともできないんだ！」

と毎日のように他の従業員の前で怒鳴り散らしていました。怒鳴り散らすことで、部下を自分の思い通りにコントロールすることができ、なんとか

課のノルマを達成させていました。

しかし、ある日、突然部下が出社しなくなりました。原因は「課長のパワハラに耐えられなくなった…」とのことでした。

課長は「ノルマ達成のために、熱心に指導していただけだった」と弁明しています。

### ●「これってパワハラ？」②

部下が寝坊をして大事な会議に遅れてきました。大幅に遅刻してきた部下が悪びれる様子もなく席に着いたとき、上司が皆の前で、

「まず、謝罪しろよ！」

と怒鳴ったところ、部下は上司に対して「これってパワハラですよ」と一言伝え、席を外してしまいました。部下から「パワハラ」と言われてしまった上司はそれ以上、何も言うことができませんでした。

後日、部下は「上司からパワハラを受けて、精神的に傷ついた」と社内のハラスメント対応窓口に相談しました。

※続けて、次頁「Case Study」をお読みください。

— Case Study —

● 「これってパワハラ？」①のケース

このトラブルの原因は、課長に「パワハラの基本的な知識が身につけていなかった」ことにあります。毎日のように他の従業員の前で怒鳴り散らすことは、パワハラの「精神的な攻撃」にあたります。このことを知っていれば、もっと部下に対して別のアプローチの方法があったのではないかと思います。

課長は、熱心に指導していたつもりが、知らない間にパワハラの加害者となってしまったのです。加害者になってしまったからでは「知らなかった」では済まされません。このようなことが起きないように、まずはパワハラとはどのようなものか。正しい知識を身に付けることが予防の第1歩となります。

● 「これってパワハラ？」②のケース

このケースも、前記した①のケースと同じように、パワハラの「精神的な攻撃」にあたるのでしょうか？ どちらのケースも上司が他の従業員の前で怒鳴っています。しかし、実は「怒鳴る＝精神的な攻撃」とは限りません。指導の一環で、時には上司も叱ったり、怒鳴ったりすることもあるでしょう。一方、部下は「怒鳴ること、叱ることがパワハラ」のイメージを持ってしまっているために、「パワハラを受けた…」というトラブルが起こってしまうのです。

②のケースの原因は、部下が指導とパワハラの線引きを理解していないことにあります。このようなことが起こらないためにも、上司や管理職だけでなく、部下にもパワハラの研修を実施することをオススメします。全社員が「パワハラとはどのようなものか」を、共通のモノサシを持ち測ることが大切なのです。

正しい知識とは…パワハラの定義と6類型

パワハラの加害者というと、上司や管理職をイメージするかと思えます。しかし、同僚や部下でも加害者となるケースがあります。

職場におけるパワーハラスメントとは、改正労働施策総合推進法により、次の3つの要素をすべて満たすものとしています。

① 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

この様に定義されます。

パワハラは、上司が部下に対して行う「いじめ」や「いやがらせ」をイメージするケースが多いです。なぜなら、会社内において上司の方が部下よりも立場が上、つまり、力関係で見れば上司の方が部下よりも強いからです。

パワハラの定義でいう「優越的

な関係」とは、この場合「職務上の地位」にあたります。上司の方が、地位が上なのでこの関係性が成り立ちます。

しかし、この「優越的な関係」とは「職務上の地位」だけでなく「人間関係」や「専門知識」などの様々な優位性が含まれます。

例えば、以下の行為もパワハラに該当するといわれています。

- ・職務上の地位は同じ同僚同士であつても、集団になって個人を無視するような行為
- ・職務上の地位は下位であつても、上司より専門知識や技術力があり、その優位性を利用して上司の指示を聞かなかつたり、バカにするような行為

つまり、パワハラは必ずしも上司から部下に行う行為だけでなく、同僚同士や、逆に部下から上司に対してもあり得るのです。し

crosshead

1

図1 パワハラの種類

- ① 身体的攻撃
- ② 精神的な攻撃
- ③ 人間関係からの切り離し
- ④ 過大な要求
- ⑤ 過小な要求
- ⑥ 個の侵害

※詳細はP11「図1 パワーハラスメント行為6類型」参照

たがって、誰もが加害者になる可能性があります。  
 また、パワハラの実義では「業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより労働者の就業環境が害されること」とされています。  
 これに対しては、厚生労働省が示している「パワハラ」の6類型で、図1の通りパワハラに該当する行為を列挙しています。

図2 どちらのイメージで指導をしていますか？

▶ **イメージ①**  
 「おまえが仕事でミスをするから、オレの評価まで下がるじゃないか！」  
 「なんでこんなに仕事ができないんだ！結局オレが全部やらなきゃならないじゃないか！」

▼

このように思いながら指導をしていると  
 パワハラ要因がかなり高い状態です

▶ **イメージ②**  
 「このままじゃあなたのためにならない」  
 「この状態だと皆の足を引っ張ってしまい、孤立してしまう。なんとか教育しないと」

▼

このように思っているのであれば  
 パワハラとなる要因は低いです

最も大切なのは組織内の円滑なコミュニケーション



では、パワハラ的基本的な知識を身に付けられれば、問題は解決するのでしょうか。残念ながら、パワハラ研修や管理職研修を実施しても完全にはなくなりません。  
 その理由は、パワハラの原因は人間関係のこじれ、つまり、会社内（組織内）のコミュニケーションの行き違いが火種となりトラブルが起これり、それが後にパワハラへと発展するからです。

● 上司から部下への  
 コミュニケーションの取り方

例えば、部下を指導する立場のケースを考えてみましょう。図2を見てください。「仕事のできない部下」を指導するとき、①と②どちらのイメージ（心の声）で指導をしていますか。

この2つには、相手を「モノ」として見ているか、「ヒト」として見ているかの違いがあります。

イメージ①の「ヒト」を「モノ」として見ているコミュニケーションの取り方であれば、仮に怒鳴らずに指導したとしてもパワハラとなり得るでしょう。

イメージ②の「ヒト」を「ヒト」として見ているコミュニケーションの取り方であれば、仮に怒鳴って指導してしまったとしても、トランプルになる可能性は低いと思います。なぜなら、イメージ②のようなコミュニケーションの取り方をしていけば、相手に必ず思いが伝わり信頼関係が構築されていきます。

上司の立場の方は、コミュニケーショントラブルからパワハラに発展しないよう、次のポイントに注意してください。

- ・その部下に日頃どのような感情を抱いているか
- ・部下を「モノ」として見ていないか

これに注意するだけでも、コミュニケーションの取り方が大きく改善されます。

●部下から上司への

コミュニケーションの取り方

部下と上司のコミュニケーションで一番多いのが、仕事の話だと思います。上司が部下にする仕事の話は「業務の指示・命令」なのに対し、部下が上司にする仕事の話は「報・連・相（報告・連絡・相談）」です。この報・連・相が下手な部下は、自らパワハラの種類を作ってしまうます。

中小企業の上司はプレイングマネージャーが多く、とにかく忙しく働いています。部下からしてみれば、慌ただしく働く上司に声をかけにくいときもあります。しかし、重要なこと、緊急なことは伝えなければなりません。

部下の立場の方は、パワハラの種類を作らないよう、報・連・相の際に次のポイントに注意してみてください。

・伝える内容をまとめてから「報告・連絡・相談」する

・結論から伝える

・「今、少しお時間よろしいでしょうか」「少し相談したことがあるのですが」「急ぎでお伝えしたいことがあるのですが」といったクッション言葉を使う

上司も人間です。部下の要領を得ない話を聞かされてイライラは募ります。これが積み重なればパワハラとなって爆発、実は、その火種を作っていたのは部下なのです。

パワハラ研修のススメと「褒め方」「叱り方」

パワハラ研修を実施しても知識を伝えるだけの内容では、トラブルが増えるだけです。同時に上司と部下の「コミュニケーション研修」を推奨します。研修の目的は、

主に以下3つになります。

「良好な人間関係づくり」

研修の受講により良好な人間関係を結ぶことができます。人と人

の心をつなぐことができます。

「いい企業風土づくり」

お互いを認め合い、尊重し、笑顔あふれ、思いやりのある企業風土にすることができます。

「社員の成長と業績の向上」

良好な人間関係といい会社づくりを基軸に、社員が自ら成長し、業績の上がる会社を作ることができます。

いずれも上司と部下との関わりがポイントになり、人間関係が良好で、風土が良い会社は、パワハラが起きにくい組織です。

研修は、知識伝達型よりも体験型をお勧めします。実際に従業員同士がコミュニケーションする時間を多く取れると効果的です。

●相手を「褒める」ことを学ぶ

ちなみに弊社が開催する研修では、従業員同士が「褒める」「認める」「感謝する」ワークを数多く取り入れています。

褒めることは、簡単に誰もができると思われがちですが「大人だから」「親だから」できるわけではなく、褒めるには努力が必要です。

褒めるのには努力が必要なのです。研修では5分間で誉め言葉を書き出すことができます。

誉め言葉を書き出すことができません。多くの方が5分間で20個も書くことができません。褒めることに慣れていないからではなく、褒め言葉の語彙力が足りないのです。

ワークの後、200の誉め言葉が書かれたシートを配って読み上げます。そして、職場で自分の使えそうな褒め言葉をメモしてもらいます。

社員をヤル気にさせるために、顧客満足（CS）より先に、社員満足（ES）の向上から始める会社があります。社員満足につながる仕組みの中で、最も効果的なのが褒めることです。研修で「褒めること」に取り組む会社が増えて

います。褒め言葉を口にするのが苦手な人は、相手を認める言葉をかけるようにすればいいです。

人は自分のことを「認めてもらいたい」と思っています（承認欲求）。その気持ちを理解して積極的に認める言葉をかけましょう。

「朝、いつも来るのが早いね」

「遅くまで頑張っているね」

「仕事にミスがなく確実だね」

このような、働く仲間からの何気ない一言が大事なのです。

### ●「叱り方」にも気を配る

「認める」ことの研修では、上司の「叱り方」についても教えています。叱ることも相手を認めている行為のひとつなのです。そのポイントとは、後述する「借りてきた猫」で叱ることです。

「ヤル気があるのか」と言われても、そのヤル気は目に見えませんが、見えないものを対象にして叱られても、部下は何のことだかイメージできません。仮に、できたとしても上司と違うイメージを持

図3 叱り方のポイント

『借りてきた猫』	
「か」	感情的にならない
「り」	理由を話す
「て」	手短かに
「き」	キャラクター（人格）には触れない
「た」	他者と比較しない
「ね」	根に持たない
「こ」	個別に叱る

※出典 株式会社ライフバランスマネジメント 研究所代表・渡部卓

っています。イメージできないことは行動できないので、この叱り方では何も変わりません。

良い叱り方とは、具体的な行動改善を示すことです。ちよっとした言葉の使い方ですが、図3「借りてきた猫」のような叱り方をしてみましよう。

上司が感情的に、執拗に怒鳴ってしまつと「パワハラ」と言われてしまいます。それは、正しい叱り方を教わっていないからなのです。部下を叱るときは、常に「借りてきた猫」を実践するようにしましょう。

### ●コミュニケーションの

#### 時間が何よりも必要

また、毎回最初に「最近あった良いこと」をグループ内で話し合ってもらうことをしています。良いことを、話す、聞くことで自然と誰もが笑顔になります。これは、良いことにフォーカスをする訓練にもなります。

そして、普段あまり話をしない他部門、他部署の人たちとコミュニケーションを取ることを繰り返すと、組織内の風土が変わってきます。会社が、従業員同士がコミュニケーションを取れる時間

めて効果があります。

最低でも年に4回は、従業員同士がコミュニケーションの取れる場を用意してください。

### 【まとめ】

#### パワハラの一歩の予防策

厚生労働省の出している「6類型」に該当しないからパワハラにあたらないではなく、日頃のコミュニケーションの取り方に問題があるならば、そこを改善しなければ本当のパワハラ予防にはなりません。

積極的になることが求められているのです。このようなコミュニケーション研修は、単発で行っても効果はありません。特に組織風土を改善していくコミュニケーション研修は、定期的に行い継続してはじ

繰り返しになりますが、パワハラはコミュニケーショントラブルから始まります。そのようなトラブルが起これらなようなコミュニケーションの取り方を、積極的に全社を挙げて「学ぶ」ことでパワハラの原因を構築されていきます。

本気でパワハラを予防するのであれば、ぜひ「組織内のコミュニケーションを円滑にすること」に注力してください。