

たがぼくオープンセミナー

弁護士 波戸岡光太



パワハラ問題の難しさ

〔パワハラ問題のなやみどころ〕

- ◎ グレーゾーンはたしかに存在する
 - コミュニケーションの質を高める。
- ◎ 指導のつもりがパワハラになっている
 - 立ち止まり、振り返る時間をもつ。
- ◎ コトの問題のはずが、ヒトの問題になっていく
 - 「コト」の解決と一緒に取り組む。

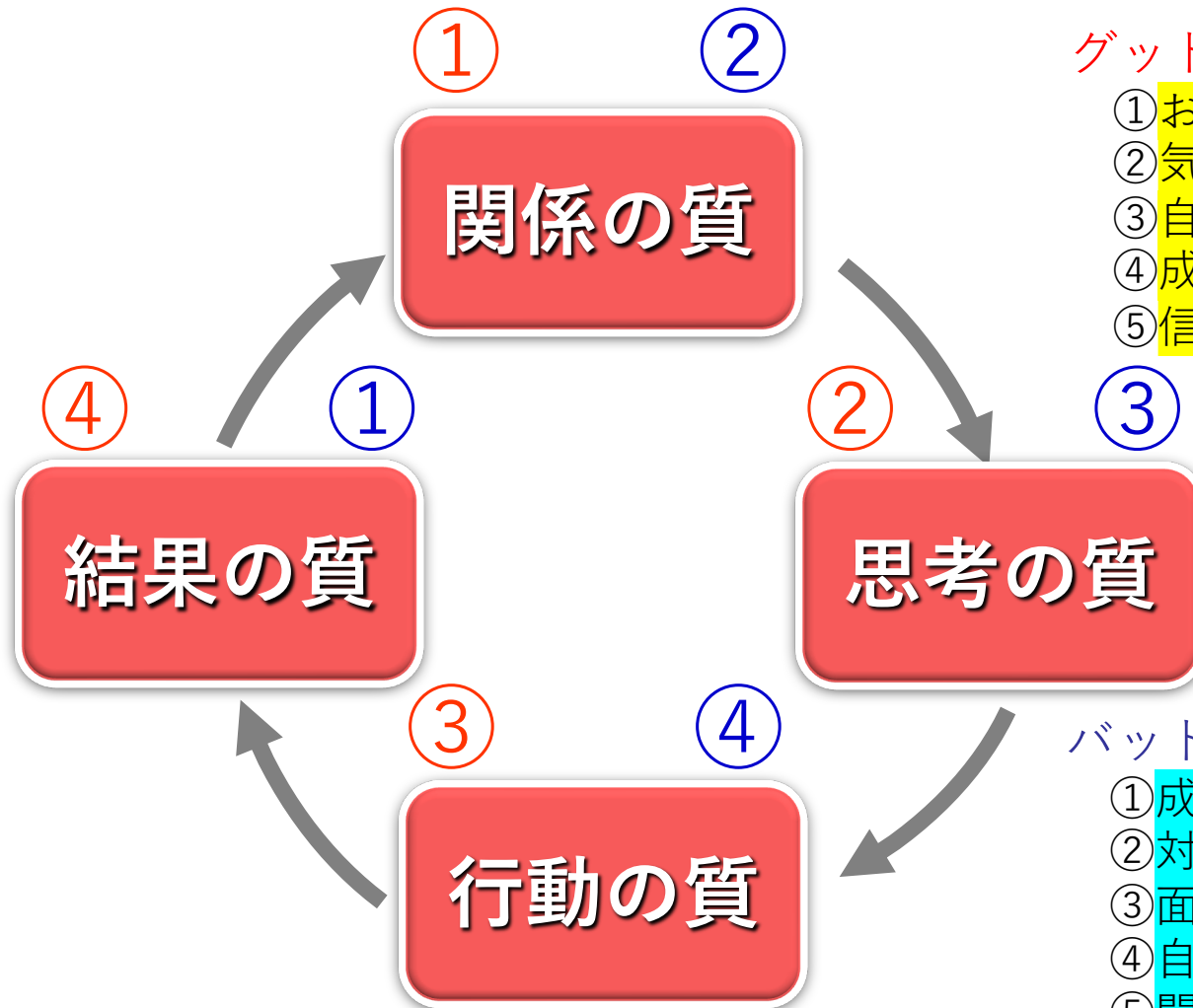
指導



グレーゾーン



パワハラ



グッドサイクル

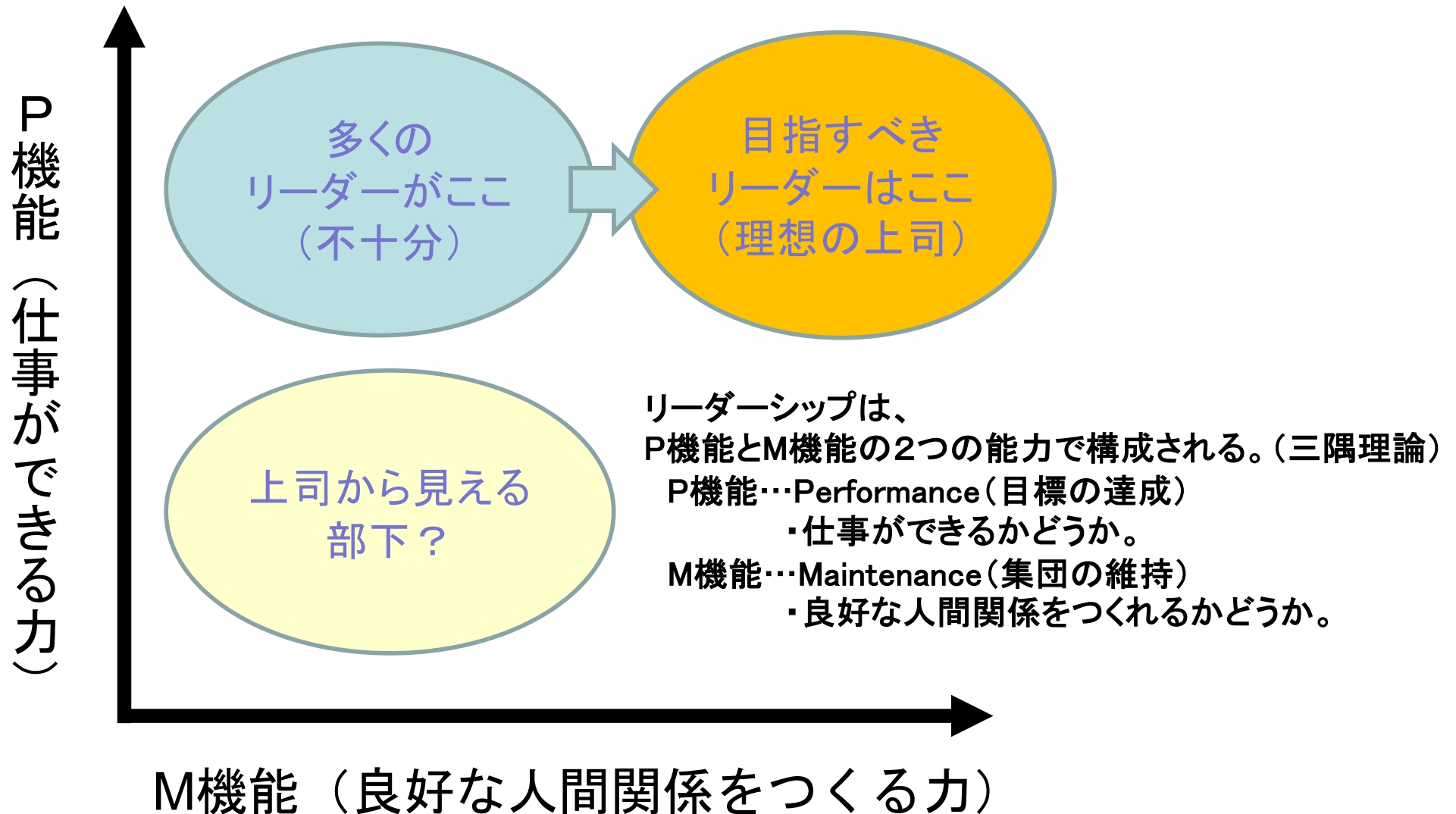
- ① お互いに尊重し、一緒に考える (関係の質)
- ② 気づきがある、面白い (思考の質)
- ③ 自分で考え、自発的に行動する (行動の質)
- ④ 成果が得られる (結果の質)
- ⑤ 信頼関係が高まる (関係の質)

バッドサイクル

- ① 成果が上がらない (結果の質)
- ② 対立、押し付け、命令する (関係の質)
- ③ 面白くない、受身で聞くだけ (思考の質)
- ④ 自発的・積極的に行動しない (行動の質)
- ⑤ 関係が悪化する (関係の質)

→ ハラスメントの土壌はこうして作られる。

- ・ ストレス、メンタル不調、離職率の増加
- ・ 職場の雰囲気、働く意欲の低下



◎パワハラとは、

1. 職場での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もの
3. 就業環境が害されるもの

👉 ×「相手がパワハラといえればパワハラ」になるのではない。

○「適正な指導や指示を超えたもの」がパワハラとなる。

パワハラ(判断基準)

②業務上必要かつ相当な範囲

- i 目的が本当に組織のためであり、
- ii 指導方法が第三者が見ても適正であること。

👉チェックの視点

- i その行動で本当に組織はよくなりますか？
- ii その指導方法は、誰に見られても、誤解されませんか？

パワハラ(判断基準)

②業務上必要かつ相当な範囲

- i 目的が本当に組織のためであり、
- ii 指導方法が第三者が見ても適正であること。

👉チェックの視点

i その行動で本当に組織(関係性)はよくなりますか？

→怒りたいから怒っているのではありませんか？

→自分の価値観「だけ」に照らしていませんか？

→自分の行為の意味・目的を、もう一步深掘りしてみましょう。

ii その指導方法は、誰に見られても、誤解されませんか？

→関係性の毀損は、自分にとっても、組織にとっても、大きなダメージで、最も避けるべきものです。

→自分の行為を客観視してみましょう(第三者の視点)

パワハラ(明らかなパワハラ)

行為類型 (典型例)	被害の実例
① 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	<ul style="list-style-type: none">・叩く、殴る、蹴る。胸ぐらをつかむ。・丸めた書類で頭をはたく。こづく。・書類を投げる。机をたたいて威圧する。
② 精神的な攻撃 (侮辱・暴言)	<ul style="list-style-type: none">・みんなの前で、大声で叱責する。・人格を否定することを言う。 「お前が辞めれば、職場がよくなる」 「給料泥棒」「バカ」 「おまえは使えない。いらない」・他の社員をccに入れてメールで罵倒する。
③ 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外れ・無視)	<ul style="list-style-type: none">・挨拶をされても無視し、会話をしない。・情報を与えない。・他の人に「彼の手伝いをするな」と言う。・送別会に出席させない。

パワハラ(明らかなパワハラ)

行為類型 (典型例)	被害の実例
<p>④ 過大な要求 (業務上明らかに不要なことや 遂行不可能なことを強制する)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 終業間際に終わるはずのない仕事を押し付け、自分は帰る。 ・ ささいなミスに対し大量の反省文を書かせる。
<p>⑤ 過小な要求 (業務上の合理性なく、 能力や経験と離れた程度の 低い仕事を命じる。 仕事を与えない)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 皆に聞こえるように、程度の低い仕事を名指しで命じる。 ・ 運転手なのに草むしりだけさせる。 ・ 特定の人にだけ買い物、倉庫整理、 unnecessary 書類整理などを繰り返し命じる。
<p>⑥ 個の侵害 (私的なことに過度に 立ち入る)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交際相手の有無を聞き、過度に結婚を勧める。 ・ 個人の宗教を否定する。 ・ 宴会や旅行への参加を強要する。 ・ 私的な買い物や送迎をさせる。

◎ アンコンシャス・バイアス

- ・自覚のない思い込み。自身のこれまでの知識や経験、価値観などがベースとなって無意識レベルで起きる認知のゆがみ。
- ・「たるんだ部下は厳しく指導した方がいい」「自分だって怒られながら育ってきた」「定時に帰る社員をみるとやる気を疑う」など、かつての自分の経験が基準となって、当然のように振る舞う言動が、パワハラにつながっていく。

- ・アンコンシャス・バイアスは、日々の言動を裏側から支えるものであり、また、無意識であるがゆえに、本人がそれに気づくのは容易ではないことが、パワハラの予防と解決を難しくしている。



☆パワハラ(ケーススタディ)

Q1.

15時から始まる会議。先週から部下に指示していた資料が、
当日昼になっても出てこない。

👉 あなたなら、どう指導しますか？

☆パワハラ(ケーススタディ)

Q1.

15時から始まる会議。先週から部下に指示していた資料が、当日昼になっても出てこない。

👉 あなたなら、どう指導しますか？

△ 「なんでこんなことができないんだよ！」

→ 質問のようで、実は相手を追い込んでいる。

△ 「ふつう、ありえないよ！」

→ 自分にとってのふつうでしかない(フォルスコンセンサス効果)

パワハラ(ケーススタディ)

〔ヒント〕

◎ もし理想の上司ならどうするかをイメージする。

→あなたが理想とする人も、そのような振る舞いをしますか？

→あなたが部下だったら、あなたを理想の上司と思いますか？

⇒ 視点を変え、メタ認知する(自分を上から眺めてみる)

◎ ヒトより、コトにフォーカスする。

→「何が障害となったんだろう」と、一緒に考える仲間となる。

◎ 意見より、質問。それも「いい質問」をする。

→「会議に間に合わせるために、何ができる？」

いい質問をすることで、いい答えが返ってくる。

パワハラ(ケーススタディ)

Q2.

上層部が示す拡大路線に不満げな部下。

そのせいか、ノルマを達成していなくても、努力の様子が見られない。

👉 あなたなら、どう指導しますか？

パワハラ(ケーススタディ)

Q2.

上層部が示す拡大路線に不満げな部下。

そのせいか、ノルマを達成していなくても、努力の様子が見られない。

👉 あなたなら、どう指導しますか？

△ 「その顔はなんだ」「もう来なくていいよ」

→ 人・能力への攻撃に移っている。

△ 「社会人なんだから黙って従えよ」

→ “あたりまえ” というのは 思考停止。

パワハラ(ケーススタディ)

〔ヒント〕

◎ YOUメッセージより、Iメッセージ。

→「君は不満げな表情をしているね」ではなく、

「私にはあなたが納得していないように見える」

→評価とは違う。否定できない事実をフィードバックする。

◎ まず聴く。

1st: あ的那个人は話を聞いてくれる。 (承認欲求を満たす)

2nd: あ的那个人は分かってくれる。 (よき理解者になる)

3rd: そんなあ那个人の話には従いたい。(信頼感が築かれる)

→1、2があって、3に到達できる。

パワハラ(ケーススタディ)

〔ヒント〕

◎ 自分の感情を選ぶ(=選べる)。

→出来事そのものに意味はない。

→怒りたくなったら、イライラしたら、ゆっくり息を吐く(6秒ルール)。

→頭に来てる状態で、いい判断はできない。

→肚に気を込め、頭はクールに。

◎ 部下の不平不満は、提案に変えさせる。

→「どうすればその不満は薄らぐ?」「そのために何を?」

パワハラ(言語と非言語)

[メッセージは言葉以外からも発せられる]

◎メラビアンの法則

...コミュニケーションで人が受ける影響の割合は、

- ・視覚(表情、しぐさなど) 55%
- ・聴覚(話し方) 38%
- ・言語(話の内容) 7%

👉言葉も大事だけれど、

態度や振る舞い方の方が強いインパクトを与える。

パワハラ(言語と非言語)

[パワハラ上司と“思われたい”ようにすることも大事]

◎自己チェックしてみましょう。

- 腕組みをする。
- 背もたれに寄りかかる。
- 貧乏ゆすりをする。
- 時計をちらちら見る。
- スマホを見ながら話を聞く。
- 机をコツコツたたく。
- パソコンに向いたまま返事する。
- 聞こえるようなため息をつく。

パワハラ(言語と非言語)

◎おススメな態度

- 体ごと相手に向ける。
- 椅子にはまっすぐ座るか、やや前傾になって聴く。
- スマホはカバンにしまうか、裏向きに伏せる。
- 相手の話を最後まで聴く。
- なるほど、話してくれてありがとう。存在承認。
- 成長に気づいたらすぐに伝える。成長欲求。
- 誰かの役に立っていることを伝える。貢献欲求。
- サンドイッチ方式。

パワハラ問題の難しさ

〔グレイゾーンで起きる、認識の相違〕

- | 〈つもり〉 | 〈気づき〉 | 〈アプローチ〉 |
|------------|---------------------------|------------------|
| ① 熱意を込めている | → <u>押しつけてないか？</u> | → 力を引き出すことに注力する。 |
| ② 何度も言っている | → <u>しつこくないか？</u> | → 納得するのは自分でなく部下。 |
| ③ 分からせてあげる | → <u>威圧的になっていないか？</u> | → 目的は組織のためか。 |
| ④ 仕事を覚えさせる | → <u>無理・無駄な業務ではないか？</u> | → 部下に考えさせているか。 |
| ⑤ 右腕を育てている | → <u>部下を好き嫌いしていないか？</u> | → 組織の適材適所を考える。 |
| ⑥ ちょっとだけなら | → <u>私生活に権限を持ち込んでないか？</u> | → 自分が頼まれてもやるか。 |

各種ハラスメント

- ◎モラハラ...モラルのないいやみや嫌がらせ。言葉や態度で人を傷つける。
ex.自分の非を認めない。これみよがしな態度。冷笑。馬鹿にしたような視線。
- ◎マタハラ・パタハラ...妊娠・出産・育児休業等を理由とする不利益取扱いや嫌がらせ。
ex.「そんなに休まれると迷惑だ」「男が育休などありえない」
- ◎ケアハラ...介護を理由とする不利益取り扱いや嫌がらせ。
ex.「そんなのは親族にやってもらえないの」
- ◎セカハラ...セカンドハラスメント。ハラスメントを受けた人への攻撃。二次被害。
ex.「自分だっていい目見てたくせに」「セクハラされる方も問題あるよね」
- ◎リモハラ...リモートワーク(テレワーク)を通じてのハラスメント。
ex.「周りちらかってんじゃないの」「彼はウェブ会議から外していいんじゃない」
- ◎ジェンハラ...男らしさや女らしさを強要するジェンダーハラスメント。
ex.「女の子らしく、おしとやかにしててね」「男なんだから、酒ぐらい飲めるようになれ」
- ◎テクハラ...SNSやPCなどITスキルが劣っていることに対するハラスメント。
ex.「コピペして、リンク貼って、、、え、そこからっすか。パソコンスクールじゃないんで。」

波戸岡 光太（はとおか こうた）

アクト法律事務所 弁護士

B C S 認定プロフェッショナルエグゼクティブコーチ



【プロフィール】

企業とビジネスパーソンをとりたてるパートナーとして、ビジネスに関する法的アドバイス、契約書チェック、人事労務問題の予防・解決を中心に取り組む。

ビジネスコーチングスキルも兼ね備え、依頼者と伴走し、つねに最高の解決を目指す。

【ミッション】

経営者に、前に進む力を

【経歴】

慶応義塾大学卒・同大学院修了
弁護士（東京弁護士会）

【主著・執筆】

「Q & A でわかる民事執行の実務」（共著）

「ガイドブック民事保全の実務」（共著）

「証拠収集実務マニュアル」（監修・執筆）ほか

【お問い合わせ先】

アクト法律事務所 京都港区赤坂3-9-18

赤坂見附KITAYAMAビル3階

TEL 03-5570-5671

HP : <http://www.hatooka.jp>

Mail : hatooka@actlaw.gr.jp