



職場でのコミュニケーションのヒント 第2回

部下とのコミュニケーションのヒント

—セクハラ、パワハラと言われなかったために

セクハラとコミュニケーション

2018年は何かとハラスメントが話題になりました。セクハラでは、国際的な#MeToo運動があり、国内では某事務次官のセクハラ事件をはじめとして、政治家や地方自治体での事件も多くありました。

そして、事件の中心的なテーマは、これまで問題になることが多かった深刻な性的被害から言葉のセクハラに焦点が移ってきました。某事務次官の事件が典型なように、女性にかけた性的な言動の是非が問われることになりました。

こうしたケースの多くの場合、言った側は相変わらず「そんなつもりはなかった。コミュニケーションのつもりだった」という主張を繰り返すことから、まさにセクハラはコミュニケーションの問題として考えるべき段階に入ってきたと言えます。

そこで、こうした性的発言の是非を一体誰が判断するのかということも焦点になってきました。そんな事件の一つである、K市の市長が「セクハラはオンナが判断するんだから言われたら仕方がない」と言って辞任したことも大きな話題となりました。

しかし、「セクハラを判断するのは被害者の女性である」などと言われると、それに対しては、依然として「えっ、オンナが勝手に判断するのか」「男としてはそれは困る。オンナの気持ちなんかわからない」という判で押したような反応があります。

某事務次官の発言では「胸を触らせろ」「キスしてもいいか」などの言葉の下品さからマスコミも多くの人も「あれはセクハラだ」と受け止めました。もはや、男であれば、女であれば、こんなことを言われれば相手の女性が受けた不快感を想像できない人はほぼいないと言ってもいいでしょう。

取材目的で行った女性記者がおおよそ取



金子 雅臣

労働ジャーナリスト

【かねこ・まさおみ】

東京都庁にて長年、労働相談に従事。労働ジャーナリストとしての執筆のかたわら、2008年に一般社団法人職場のハラスメント研究所を立ち上げ、企業向け講演、DVD制作などを手がける。現在は、同研究所所長の他、葛飾区男女苦情処理委員、日本教育心理学会、成蹊学園のスーパーバイザーなどを務めている。主な著書に「壊れる男たち」(岩波新書)、「部下を壊す上司たち」(PHP研究所)等がある。



材とは関係ない下品な言葉を突然に言われたのです。女性でなくても、いきなり殴られたに近いショックを受けたことは想像できるでしょう。実際、マスコミも含めて男女を問わず多くの人たちは「あれはセクハラだ」と即座に反応したことからわかります。

ごく普通の判断が共通にできるレベル

男であれ、女であれ、
あそこまで言われたら不快だよ



誰が判断するのかについてももう少し厳密な言い方をすれば、判断するのは「オンナ」ではなく「被害者」です。セクハラ被害者の多くは女性であることから「オンナが判断する」という風説が広がりしましたが、男性が被害者となるケースもあり得ます。以前とは異なる考え方として、被害者による主観のみならず、「その職場での平均的な受け止め方である」こともセクハラの基本として要求されます。つまり、その職場での「普通の人の判断でどうなのか」とい

うことです。そういうことであれば、「男であれ、女であれ、あそこまで言われたら不快だよ」という「ごく普通の判断が共通にできるレベル」が基準だということなのです。

決めるのはアナタ（男性） ではない

もはや男であれ女であれ、職場であそこまで言われたり、されたら不快という受け止め方に差は小さくなっています。それを前提に、セクハラは「お互いに相手の気持ちを理解すること」をベースに判断すればいいということだと言ってもいいでしょう。

その意味で、セクハラについては「被害者目線」を中心に、男性も女性も共通の理解を深めようという時代に入ったということなのです。そんな時に、何とセクハラ啓蒙のために厚労省が出した相変わらぬ男性目線でのポスターが問題になりました。

「今日の服かわいいね。俺の好みだな」「痩せて奇麗になったんじゃない」と男性俳優に言わせて、「これもセクハラ」という旧態然たる男性目線のセクハラ感を打ち出しました。これは、「言われる側の目線」ではなく、「言う側の目線」であり、少なくとも「男女で共通の理解を深めよう」という目線のものではありません。

これまでの男性目線で考えるセクハラではなく、男女共通の理解を求めようとしているサイドから批判が出たのは当然と言えます。

は当然です。まさに「決めるのはお前ではない」ということで猛批判を浴びて、ポスターを修正せざるを得なくなりました。

セクハラについては、そろそろ「下品でHなこと」というレベルから「性的な言動の不快感（必ずしも下品ではなく、Hでもない発言。例えば「おばさん」「女のくせに）」のようないわゆるジェンダーハラスメントも含めた」を前提に男女コミュニケーションを図ることが大切です。

こうした時代変化を背景に、セクハラはこれまでのように「べからず集」として、○○をしてはいけない、○○を言うてはいけないという理解をしようとすると、その本質的な理解はできません。セクハラは「相手に不快感、嫌悪感、屈辱感を与える性的な言動」として広くとらえて、コミュニケーションを図っていく発想が大切です。

パワハラと信頼関係

法律ができることもあり、最近にわかに話題となってきた感もあるパワハラメントいわゆるパワハラも、部下とのコミュニケーションの取り方がテーマです。パワハラにならない部下とのコミュニケーションは、今や上司として欠かせない心構えと言えます。

しかし、パワハラについては、そんなことは過去にもよくあったし、どこにでもある職場の慣れ親しんだ光景の一つに過ぎない

という見方があります。つまり、キレやすい上司などはどこにでもいるし、少し要領の悪い部下もどこにでもいるという受け止め方です。こんな人たちの組み合わせで、イライラが募り、怒声が飛んだり、罵声を浴びせたりということはよくあることだという見方です。それどころか、これまでなら、こうした大声をあげる上司は、仕事熱心で熱血指導と称賛されることもありました。

しかし、近年、そんな当たり前のように行われていた上司の叱責がパワハラと指弾されたり、職場いじめとして問題化するようになってきました。その理由は、叱る側にも受ける側にも、これまでのように笑い話や職場の風景などと言って済ませられない状況になってきたからです。

コミュニケーションは、お互いの人間関係、信頼関係の上に成り立っていることを再認識することが大切です。つまり、同じ「バカ野郎」でも、尊敬する上司から「バカ野郎、しっかりしろ」と言われる場合と、日ごろから信頼できない上司からの言葉では受け止め方が当然に変わってきます。

まして、何の人間関係もない電車で隣合わせた見知らぬ他人から「バカ野郎」などと言われれば我慢できなくなるのは当然です。友人同士の会話でも、親しい人間関係の上で言われた言葉の意味合いはおのずと違ってきます。その違いこそが、人間関係の距離であり、その距離がコミュニケーションの土台となっています。

パワハラと コミュニケーション

また、そうした言葉が、言われた状況によって受け止め方が違ってくることにも注意が必要です。例えば、個人的に会議室に呼び出されて言われた場合、会議の最中に、みんなの前で言われた場合、そして朝礼の場で言われた場合、それぞれに違う状況が想定できます。

仕事の種類、つまり業種や職種によっても、言葉の受け止め方の違いは様々です。わかりやすい例としてはガテン系の仕事では、命に関わる危険な場面などで「バカ野郎、何をしている」はアリでしょうが、通常のオフィスやサービス業のカウンターでこれをやればひんしゆくものになりかねません。

言い方はもちろん、その表情によっても受け止め方が変わります。要は、言われている言葉が問われているのではなく、人間関係とコミュニケーション手段の是非がトータルに問われるということです。パワハラは、こうしたコミュニケーションの中でも、職場での相手の人格・人権を傷つける言動であり、いわば部下との間に生じる究極のコミュニケーションギャップと言えます。

したがって、パワハラを規制しようという動きは、部下との間の行き過ぎたコミュニケーションギャップを取り上げて規制しようという考え方です。そうした間違ったコミュニケーションを避けて、良好なコミュニケーション



ンを築くための手法は様々あります。

その基本はパワハラ概念に示されています。パワハラは一般に「職務上の地位や権限又は職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、人格と尊厳を侵害する言動を行い、精神的・身体的苦痛を与え、あるいは職場環境を悪化させること」を指すとされています。こうした定義が問題にして規制しようとしている言動の基本は「業務の適正な範囲を超えた言動」であり「相手の人格と尊厳を侵害する言動」です。

最低限度の職場のルール

パワハラに当たる言動がしばしば業務命令という形をとって行われたり、教育・指導の一貫として行われることが多いことが問題視されています。そうした場合には、言動がパワハラに当たるかどうかの判断を「業務の適正な範囲かどうか」を基準に判

「パワハラになりがちな叱責」と「コミュニケーションの取れている指導」

パワハラになりがちな叱責	コミュニケーションの取れている指導
<ul style="list-style-type: none"> 自分の価値観で一方向的に相手を否定する →そんな甘い考え方じゃダメ、気合を入れ直してやれ 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の価値観を認めた上で注意する →キミが努力しているのはわかる。だがもう少し目標を上げて頑張ってくれ
<ul style="list-style-type: none"> 相手を受け入れずに、ダメ出しをする →そんなことだからいつまでたってもろくな仕事ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の長所を褒めつつ厳しく言う →キミのいいところは諦めずに努力するところだ。厳しいだろうがやり切れ
<ul style="list-style-type: none"> 相手の性格やくせなど人格を否定する →お前の愚図な性格はなんとかならないのか、このままじゃまたダメだ 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事上の役割や職務の範囲で叱責する →もう少し目標を高くしてもキミならできると思うから努力してくれ
<ul style="list-style-type: none"> 相手の立場を全く考慮に入れない叱責 →また言い訳か、言い訳をしなければならぬような仕事は認めない 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の状況に応じた叱り方をする →現状が困難なことは私も知っている。ここは歯を食いしばって乗り切ろう
<ul style="list-style-type: none"> ミスは絶対に許さないという対応 →ミスは認めないと言っているだろう。できないなら退職願を出せ 	<ul style="list-style-type: none"> ミスを防ぐことを基本に指導 →やってしまったミスは仕方がない。でも次回に向けた反省は必要だぞ
<ul style="list-style-type: none"> 相手がダメになっても仕方がない →お前のような使い物にならないやつはいらない。いつ辞めてもらってもいい 	<ul style="list-style-type: none"> 相手を何とか成長させるように →困難な時こそいろいろ考えて乗り切ることで見えてくる。頑張ろう

断することになります。
つまり、業務上の指示や指導という形は取っていても、合理性や必要性のない命令を繰り返し、強要するような言動であればパワハラとなるということです。「報告書」の指摘する例からその具体的なケースについての判断基準を示してみると、次のようになります。

① **暴行・傷害（身体的な攻撃）**：理由が業務上のものであると、部下に暴力をふるうことは許されないのは言うまでもありません。たとえ職場であっても刑事罰の対象となります。
② **脅迫・名誉棄損・侮辱**：たとえ部下であっても、自分の手足のように使ったり、部下を侮辱するような行為は許されません。

③ **人間関係からの切り離し**：連携プレーで行われる職場仕事で、いわゆる仲間外れにするような行為は許されません。
④ **過大な要求**：明らかに実現不可能な業務を命じたり、部下に必要な以上の負担をかけるようなことは「業務の範囲を超える」こととして認められません。
⑤ **過小な要求**：能力とかけ離れた無駄と思えるような仕事をさせて意欲を失わせたり、仕事を取り上げるなどの行為は「合理性のない」業務命令となります。

⑥ **私的なことに過度に立ち入ること**：個人的な私生活への干渉や、プライベートの侵害行為などは、仕事とは無関係なことですから許されません。

こうした言動が基本的にはパワハラに該当して許されないということですから、部下とのコミュニケーション上は最低限のルールとも言えるべきものです。

感情的にならない 伝え方の習得

円滑な業務推進のために、適切な指示・指導は当然に必要です。たとえ部下の意に沿わないものでも、それを適切に行うことは管理職の重要な役目です。上司の目から見て、部下に対し物足りなさや不満を感じ、指導・教育を強化することが必要となる場合もありますが、一時的な感情で一方向的に部下を傷つける言動は避けなければなりません。

今どき「バカ野郎」「コノヤロウ」は当たり前という職場も少ないでしょうが、いわゆる熱血指導やスパルタ教育という考え方は、まったく無くなった訳ではありません。いや、むしろ苛立つ職場が増え、ついついこうした乱暴な言葉が飛び交ってしまう職場は増えているというのが実感かもしれません。

昔はまだ、感情をむき出しにする叱責を部下の側にも受け止める余裕がありました。たとえ乱暴な言い方でも、それを受け止める側がその意図を理解し、受け止めることができる時代はそれよかったです。しかし、現代では多くの部下たちは、そうした上司の叱責を熱血指導などと受け止める余裕はありません。いや、叱る側にも昔のように、部下を思いやる余裕がなく、ひたすら自分の感情を部下にぶつけるだけという場合が多いことが問題なのです。

こうした背景から、ついつい声を荒げる上司を激増させているという図式です。しかし、そうした個人の感情をむき出しにした叱責が、熱血指導ということで部下に受け入れられるかどうかは、また別問題です。

職場でも、「上から目線」とか「逆ギレ」という言葉が日常会話として、普通に使われるようになってきました。上司からの注意に「どうして、あんな言い方をするんだ。あれって上から目線だよな。マジむかつく」とか、「こつちだって、ミスしたことぐらいはわかっているし、反省もしている。それなのに、あそこまでしつこく言われて、

逆ギレしたよ」といった感じですが。

往々にして、上司や先輩という立場で発せられる感情的な言葉に、言われた側が感じる受け止め方の違和感です。具体的な例で言えば、ミスをした場合の注意や、よかれと思ってしたアドバイスに対して、その言い方への「反発」が起きる場合です。

言い方への気配りは職場の余裕から生まれます。つまり、職場の人間関係は、ゆとりさえあれば気づきと心配りで幾らでも変わるものです。職場の「さざ波」は一寸した感情的な言動が引き金になりがちです。職場の人間関係そのものが難しくなり、上司と部下、同僚同士などの距離の取り方やコミュニケーションが難しくなっています。職場にはさざ波が立ち始め、それが何かのきっかけで大波となり、パワハラに発展してしまうのです。

上手な叱り方

一定年齢以上の人たちには「何でこんなことができるのか」式のマイナス評価型の指導がされてきました。したがって、そうしたやり方こそが指導・教育だという考え方に基づいたやり方になっており、部下指導でもそうしたやり方をしがちです。

しかし、近年はそうしたモチベーションを下げるマイナス評価ではなく、プラス思考型の「どうしたらできるのか」という指導が効果的だと言われるようになってきました。

た。ご参考までに、前ページの表で「パワハラになりがちな叱責」と「コミュニケーションの取れている指導」を比較してみてください。

「この程度なら許されるだろう」とか「本人の成長のために指導する」というのは、自分勝手な思い込みになります。相手は職場での上下関係や人間関係を考えて我慢している場合もあります。上司の意図や思い込みとは別に、相手は威圧感を感じたり不快に思っていることがあります。相手の立場や気持ちを尊重し、どのような言動がパワハラになるのか正しく認識すべきです。

部下とのコミュニケーションでは、相手が不快に思ったとしても言うとは限らないということを前提に、相手の言葉以外のメッセージ（表情、動作など）から不快感を感じ取る共感能力が問われます。そして、そうしたサインを受け取ったら、不快なこととは繰り返し返さないという心構えが大切です。

受け止めきれないッ!!

