



ハラスメント時代のリーダーに求められるマネジメント力

はじめに

ハラスメント防止は今や組織にとっての必須課題です。健全な職場づくりを目指すためであることはもちろんですが、ハラスメントに関わる訴訟も増えています。またハラスメントによる離職防止、人材の確保、定着にも必須です。この回ではハラスメント防止とその他の組織、職場、一人一人の実践についてお伝えしていきます。

職場におけるハラスメントとは

● **職場のパワーハラスメント対策の法制化**
職場のパワーハラスメント対策が法制化（労働施策総合推進法の改正）され、**パワーハラスメントの防止のために、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務**になりました。これはパワーハラ防止法とも呼ばれています。大企業は2020年から、

中小企業については2022年から義務化されています。地方公共団体の各任命権者は大企業と同じ扱いです。

この措置義務とは、

- ① 方針を明確化しなければならない。
 - ② 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければならない
 - ③ 事後の迅速かつ適切な対応を行わなければならない
 - ④ ①～③の措置と合わせて構すべき措置、プライバシーの保護等も必要
- で、自治体を含む事業主に義務付けられています。

● パワーハラスメントとは

パワーハラスメント（パワハラ）とは、職場において行われる

- ① 優越的な関係を背景とした言動であつて、
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、



株式会社ヒューマン・クオリティー
代表取締役
樋口 ユミ

【ひぐち・ゆみ】1993年立命館大学産業社会学部卒業。同大学学生のキャリア支援や、セクハラ相談員業務に従事。その後、教育研修会社を経て2008年にハラスメント防止対策専門機関の株式会社ヒューマン・クオリティーを設立。

③ 職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなもの①～③までの要素を全て満たすものを言います。

客観的に見て、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、職場のパワーハラスメントには該当しないと考えられています。それが真に必要かつ相当な範囲の指導であるかどうかをリーダー自身が理解しておくことが求められています。

● **パワーハラスメントの典型的な6類型**とは
パワーハラスメントの6類型と言われるものがあります【図表1】。

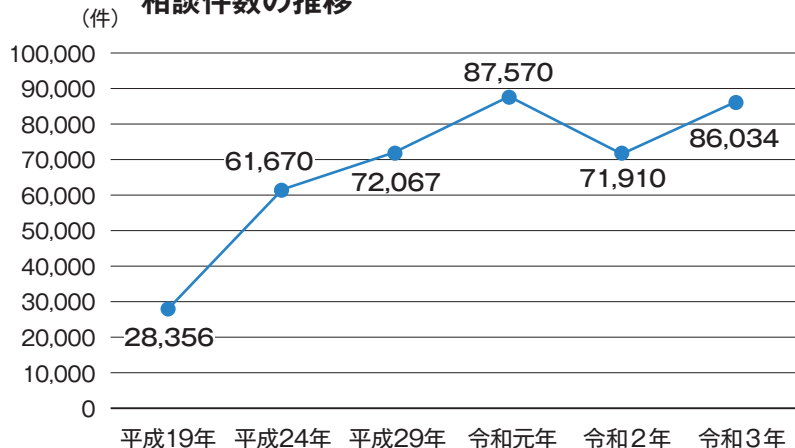
- ① 身体的な攻撃 → 暴行・傷害
叩く、蹴る、殴る、物を投げつけるなどあつてはならないものです。
- ② 精神的な攻撃 → 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言
暴言。人前で叱責する。長時間叱り続ける。



>>> サステナブルな働き方のヒント

【図表1】
パワーハラスメント
の6類型

- ① 身体的な攻撃
- 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

【図表2】 厚生労働省総合労働相談コーナーへの
相談件数の推移

出典：厚生労働省「令和3年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

「バカヤロー」「お前はダメだ」「バカだ」と人格を否定することもあつてはならないことです。

③人間関係からの切り離し ↓ 隔離・仲間外し・無視

どう考えても無理な仕事を押し付ける。必要のない業務を嫌がらせとしてさせる。無視をする。「あの人はどうせ、できないから」と指導をしないことも問題です。

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

どう考えても無理な仕事をさせる。何の指導も無しに、いきなり過大だったり難しい

仕事を押し付ける。こういった過大な要求は、仕事を進める上でも、パワーハラスメントという観点でも問題です。

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・仕事を与えない

仕事を理由なくさせない。能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事をさせる。できないと勝手に決めつけて仕事をさせない。嫌がらせとして仕事をさせないことも問題です。

⑥個の侵害 ↓ 私的なことに過度に立ち入るプライベートを根ほり葉ほり聞いたり、からかう。家族の悪口を言う。これらは、私的なことに過度に立ち入る行為です。

● セクシュアルハラスメントとは

セクシュアルハラスメント(セクハラ)とは、

①「性的な言動」により労働条件において不利益を受けること

②「性的な言動」により就業環境が害されること

を言います。セクシュアルハラスメントは「受け手が不快と感じるかどうかが考え方の大切なポイントで、同性同士、女性から男性へのセクシュアルハラスメントも、当然注意が必要です。LGBTの人に対するセクシュアルハラスメントも防止が必要です。今さらセクハラではなく、まだまだセクハラも実態としてはあるのが現状です。

● マタニティハラスメントや介護に関わるハラスメントとは

①上司・同僚から、妊娠・出産・育児又は

介護に関する制度を利用することを阻害される。言動によって職員の勤務環境が害される

②妊娠・出産したことその他の妊娠・出産に関する言動で、妊娠・出産した職員の勤務環境が害されることを言います。

これらは上司からだけでなく、**同僚同士でのハラスメントも防止をする必要があります**、**防止は事業主の措置義務です**。妊娠・出産等に関する否定的な言動には、不妊治療に対する否定的な言動も含まれます。そして女性だけでなく、男性が産休や育休を取りやすい環境づくりも求められています。

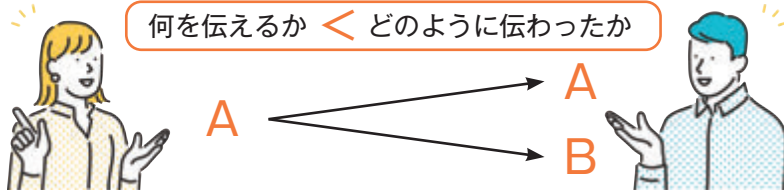
● ハラスメントが起こる背景や職場と職務に及ぼす影響

● ハラスメントが起こる背景とは

ハラスメント防止がさかんに言われているにもかかわらず、厚生労働省が設置し誰もが相談できる「総合労働相談コーナー」への相談件数は増え続けています【図表2】。各職場のハラスメント相談も右肩上がりの増加傾向です。このようにハラスメントが起きてしまうのは、なぜなのでしょう。

一つには、個々のハラスメントへの意識が高まってきていることがあります。一方で、今どこの職場も人材が不足しています。業務多忙の中で相手がどう考えているか想像せず、きつい言動をしてしまったり、相手を追い込んでしまったり、何より職場のコミ

【図表3】 どう伝わったかを確認する



執筆者の本

『働きやすい職場を作る「パワハラ」管理職の行動変容と再スタート
ハラスメント行為者個別対応実例集』
樋口 ユミ 著

[第一法規、2022年3月、2,200円]

ユニケーション不足、なかなか埋まらない世代間のハラスメントに対する認識のずれもハラスメントが起こる背景として考えられます。

● **ハラスメントが職場と職務に及ぼす影響**
ハラスメントは職場に悪影響をもたらします。被害を受けた人はモチベーションの低下だけでなく、心身の不調、休職、退職、最悪の場合自殺に追い込まれてしまう人もいます。それを見ている周囲の職員にも同様に悪影響があります。ハラスメントがある職場では職務遂行にも悪影響が出てきます。

ハラスメント加害者と言われる人も、ルールに基づいた処分を受けたり、そうなることで周囲からの信頼が失墜し、職を失うこともありうるのです。一旦ハラスメント問題が起きて、それが公になれば、SNSなどで一気に拡散されていき、社会や市民からの信頼を失うことにもなりかねません。「ハラスメントには良いことは全くない」と考えていいでしょう。

● **リーダーが部下を指導する際に気を付けたいこと**

部下を指導するときには、以下のようなことに気を付けてみましょう。

● **感情的にならない**

感情に任せて叱っても、受け入れられることは少ないものです。イラッとしたら深呼吸して冷静に、6秒間我慢してみましょう。ただし、冷静であっても、しつこく、

ねちねちも良くありません。

● **具体的な行動に焦点をあてる**

部下のとった行動が、どのように不十分なのか、望ましくないかを理由とともに具体的に示し、次にどのような行動をとってほしいか、どのように行動を変えてほしいのかを、分かりやすく説明することが大切です。

● **人格の否定、性格を非難しない。**

● **他の人と比べない**

人格を否定するような言葉を付け加えたり、「あなたはいつもダメだ」「性格がおかしい」と言ったり、「○○さんはよくできる。あなたはダメだ」など他の人と比較するのは避けましょう。

● **皆の前で叱らない**

皆の前で叱ることは、1対1の場合よりも精神的な苦痛を与えることが多く、注意が必要です。eメールも同様です。どうしても皆の前で叱らないといけないときもあるかもしれませんが、その際は理由をしっかりと伝えましょう。

また叱った後にフォローをする必要もありますが、危険が迫っているなどでない限りは、皆の前で言う必要が本当にあるかを、一度立ち止まって考えてみましょう。

● **ポジティブな言い回しを意識する**

ネガティブな言葉よりポジティブな言葉人を人は受け入れやすく、それが行動につながりやすいものです。「○○するな」より「こうすることが大切だよ」と言うほうが、受け入れやすいものです。

● **どう伝わったか確認しよう**

様々な世代、価値観の人、働き方も多様な職員がいる中で、自分の指導した内容がそのまま正確に相手に伝わるとは限りません。指導の後は、相手が自分の言葉をどう受け止め、理解し、行動を変えようとしているかを確認する、見守ることが必要です

【図表3】

ハラスメントで訴えられる事例では、加害者とされた側は「相手のことを思っていることだった」「相手が悪い」と言い訳をするケースが多くあります。しかし、言動や目的、指導の内容が具体的にでなく、あいまいだったりするため、相手には「なぜ、それを言われたのか」「どうしろと言われているのか」が全く伝わっておらず、「リーダーは悪意を持って自分にそうしている」としか受け止めることができないケースがあるのです。

相手の理解を得られるよう「なぜ、そうした指示をするのか」「なぜ、そのようなことをしてもらうのか」、その指導の背景や理由を丁寧に説明しましょう。「言わなくても分かっているはず」「そのくらいのことでは当然」という考えは、リーダーの一方的な思い込みで過ぎないことが、まますみです。

● **リーダーが組織をマネジメントする際に気を付けたいこと**

ハラスメント防止は、上司だけが当事者になるわけではありません。職場風土そのものにハラスメントが起きやすい土壌が根付



>>> サステナブルな働き方のヒント

自分を振り返ろう！

パワハラをしていませんか？ パワハラの傾向がありませんか？

パワハラは無意識に行われることが多く、自分ではパワハラ行為に気づかないことも少なくありません。自分の行動面、心理面から自分自身を振り返ってみましょう。

【行動面】

- ① 相手のミスに対して感情的に叱る。
- ② 求められる業務ができていない人に「もう異動だな」等と自分では冗談のつもりで言う。
- ③ 仕事ができない人に対して、皆に聞こえるように「あの人はできない」「早く異動してほしい」と言う。
- ④ 相手を立たせたまま指導をする。大きな声や長時間指導をする。
- ⑤ おとなしい相手、頼りないと感じる相手には、つつい口うるさくなる。
- ⑥ 「ここにいないでもいい」「やる気がないなら出ていってください」など雇用に関わることを言う。
- ⑦ 最近の職員は甘いから、多少厳しく指導しなければいけないし、そうしている。
- ⑧ 「あなたがミスすると私の責任になる」など自分を守るための発言をする。
- ⑨ イライラすると舌打ち、ため息、眉間にしわを寄せる、資料を叩きつけることがある。
- ⑩ 大きな声で指導することが日常になっている。
- ⑪ 本人がいらないからと上司を含めて人の悪口、噂話を言い、部下にも同意を求める。
- ⑫ 指導が細かすぎ、相手の考える余地を奪う。
- ⑬ 指導するよりも自分でやる方が早いと、相手の成長の機会を奪う。

どれか一つでも心当たりがあれば、あなたはパワハラをしている可能性があります。行動を改善していきましょう。

【心理面】

- ① 仕事に対して「こうあるべきだ」と考える傾向がある。
- ② 物事を白か黒かはっきりさせる方である。
- ③ プライドが高い方である。
- ④ これまで他の人より実績を残してきた方だと思う。
- ⑤ 自分の思っていることや気持ちを表現しないで我慢することが多い。
- ⑥ 「失敗するな」「なぜ、できない？」と思うことが多い。
- ⑦ 人々の気持ちより、正しいかどうかの理屈の方が大切だと思う。
- ⑧ 正当な理由があれば、パワハラ行為をしても仕方がないと思う。
- ⑨ 仕事は結果がすべてだと思う。
- ⑩ 自分のストレスが溜まっていると思う。

これらは偏った心理と言われています。心当たりが多くあればあるほど、リーダーという立場になるときパワハラを起こしやすい傾向があります。自分自身のストレス解消法を見つけること、リーダーのセルフケアも大切です。

いていることが多くあります。

① 職場で、職員一人一人が意見が言いやすいか点検してみましょう。またそういった機会をリーダーがつくっていきましょう。

② 違った意見であっても、取り入れてみることも大切です。リーダーと異なる意見や違った価値観であっても、それを言いやすい組織であれば、一方通行の圧に我慢をしすぎてハラスメントだと感じてしまう人も減るでしょう。また、ハラスメント

について相談もしやすくなるでしょう。

③ 部下同士のハラスメント問題にも目を向けましょう。部下にハラスメント言動があれば、なぜそのような言動をするのか、ハラスメント言動をしてしまう職員の思いも理解した上で、その言動が相手に与える悪影響について話をし、言動の改善に向けて話し合みましょう。双方の関係性の修復のために間に入ったり、業務のやり方を変えてみることもあるでしょう。

う。それは、リーダーだからこそできることです。

不安定な雇用形態の職員もいます。リーダーが日頃から、様々な立場の職員の気持ちを思いやること、同じパートナーであることを意識して協働していく姿勢は部下に伝わりやすい。そのような職場ではハラスメントは起きなくなるでしょう。

④ 早め早めに職場の異変に気づき、部下に声をかけ、相談に乗る、そして相談して良いこと、ハラスメントを許さないことをリーダーが伝え続けることが大切です。

ハラスメント防止のカギ

法律で決まっているから、規定で定められているからハラスメントを防止するものではありません。働く人が自発的に仕事をして、この職場で働いて「嬉しい」と認められたと感じることができる職場づくりに取り組めば、職員一人一人が仕事へのやりがいも感じやすくなるでしょう。

そのためには、リーダーが相手の立場や気持ちを考えながら、言葉を選びながら指導する必要がある、それには工夫も必要です。時間がかかるかもしれませんが、しかし、時間はかかってもいいのです。試行錯誤が大切です。新たな時代に合った指導やコミュニケーションの在り方を考えていきましょう。時代の変わり目の今が、少しの踏ん張り時です。