

人事労務レポート

★★ 今回のテーマ ★★

パワハラと厳しい指導との線引き

＜パワハラの考え方、適切な指導のあり方＞

発行元：社会保険労務士 山口事務所

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 3-15-4

渋谷 Monostep ビル 5F

TEL：03-6427-1191 FAX：03-6427-1192

E-mail：h-yamaguchi@ys-office.co.jp

Homepage：http://www.ys-office.co.jp

Facebook：http://www.facebook.com/ysoffice

厚生労働省が毎年公表している個別労働紛争相談の件数では、「いじめ・嫌がらせ」が5年連続で1位になっています。こうしたいじめ・嫌がらせを含むパワーハラスメント（以下、パワハラ）に関連する相談が増えており、実務でもパワハラ防止の対策が求められています。今回はパワハラをテーマに取り上げ、パワハラの考え方を確認するとともに厳しい指導との線引きについて解説します。

1. パワハラ対策の必要性

いじめ・嫌がらせの相談件数のほか、上司とのトラブルが原因で精神障害になったとして労災保険を請求するケースも増えています。パワハラ以外にもセクハラやマタハラ（出産・育児等に関連するハラスメント）などもありますが、こうしたハラスメントが職場で起きてしまうと、会社は安全配慮義務違反等による紛争リスクを抱えることになり、行為者も不法行為責任や社内での懲戒処分を受けることとなります。また、周囲の社員の士気低下や場合によってはインターネット上での書き込み等による会社イメージの毀損にもつながる恐れがあります。ハラスメントの問題は事業活動に大きな影響を与える経営問題として捉えるべきと思われます。

2. パワハラの理解

パワハラとは、平成24年の政府の委員会において「職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」と定義づけられています。

よく「厳しく注意した結果、相手の受け止め方だけでパワハラになってしまう」というように誤解される人がいます。パワハラは相手がどう思うかではなく、その言動が「業務の適正な範囲を超えているかどうか」で判断されることが重要なポイントです。この点は、同じ行為でも相手が性的に不快と感じるかどうかが問われるセクハラとの大きな違いです。

パワハラを考えるうえでのキーワードを6つ紹介します。

(1) 通常の指導の範囲を超えた「過重な負荷」

部下が犯したミスに対し、不適当な回数、指導や必要以上に長時間に及ぶ指導を行ったり、到底達成できないノルマや課題を設定すること等が挙げられます。

(2) 職務上の優位性を利用した「高圧的な言動」

相手を威圧するような大きな声を張り上げたり、机をたたき、物をける、受話器を投げるといった行為です。また、暴力や飲酒の強制等も当てはまります。

(3) 「人格を否定」する言動

性格や人間性を否定したり、「新入社員以下」といったように他人と比較して貶める言動をいいます。また、「子供に笑われる」などとプライドを傷つけることも挙げられます。

(4) 「キャリアを否定」する行為

「マネージャー失格」などと長年携わってきた役割を一方的に否定したり、仕事を与えない、または能力や経験と大きくかけ離れた程度の低い仕事をさせることが挙げられます。

(5) 「雇用不安」を与えること

どのような経緯があっても避けなければいけない行為です。「解雇されてもいいのか」など、雇用終了をちらつかせて指示に従わせることです。

(6) 「相手への配慮がみられない」指導方法

恥をかかせようと他の社員もいる前で強く叱責したり、特定の社員への指導を必要もなく関係者全員に向けてのメールで行うこと等が挙げられます。

3. パワハラにならない厳しい指導とは

パワハラは、注意・指導の延長線上で生じることがあり、業務との関連性があるのが難しいところです（暴行やいじめ等は別です）。そのため、パワハラ防止の観点からは、パワハラの実例を知るのと合わせて、適切な指導のあり方を考えるのも重要です。

通常の業務指導からパワハラに発展しやすいパターンとしては次の点が挙げられます。

- ・業務遂行への指導（→相手）から、不満・ストレスの吐き出し（自分→）に移っている。

- ・相手の性格を変えようとしている。

- ・恥ずかしい思いをさせることが目的になっている。

パワハラにならない適切な「厳しい指導」については、厳しさの対象・目的（「何に対して厳しくするのか」）をあらためて考えることが大切です。指導の対象を業務遂行の点に絞り、会社が指示した内容を実行しているかどうかを確認のうえ指導し、行動の変化を促します。ここで業務遂行から離れ、部下の性格や人間性、職業人としてのあり方等に踏み込まないようにすることです。もし、本人の考え方や性格等に触れるのであれば、そうした指摘を受け入れる土壌（日頃の信頼関係、コミュニケーション）を築いたうえで慎重に行うべきでしょう。そうして業務遂行にスポットを当てたうえで、前述したキーワードを意識し、伝え方に注意して指導します。管理職が部下に対し安心して業務指導ができるよう、適切な指導のあり方について職場で考えてみましょう。

● コラム ●

先月、あるゴルフコンペに参加した際、生まれて初めてホールインワンを達成しました。入った瞬間、頭の中が真っ白になり、喜ぶことも忘れるくらいでした。当日は、40人くらいの参加者がいましたが、多くの人に祝福していただきました。達成者のお約束として40人分の記念品（刻印つきのタオル）も発注しました。ホールインワン保険に入っていなかったのですが、民間保険の必要性を社会保険労務士として痛感しました。（山口）