

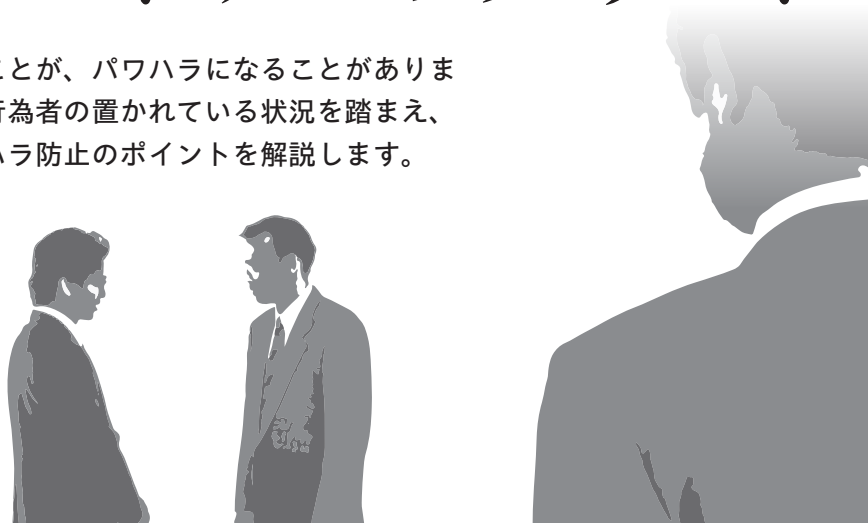
パワハラ法制化に伴う対応を再確認！

自覚なきパワハラを防止する ハラスメントチェックリスト

無自覚に不適切な言動をしたことが、パワハラになることがあります。パワハラが起きる背景や行為者の置かれている状況を踏まえ、チェックリストを用いてパワハラ防止のポイントを解説します。

坂本直紀社会保険労務士法人
特定社会保険労務士・中小企業診断士

坂 本 直 紀



パワハラが生じる 背景

(1) 法律上のパワハラの定義

まず、法律上のパワハラに関する定義を確認します。

労働施策総合推進法において、職場におけるパワハラとは、**図表1**の①から③のすべての要素を満たすものを指します。

そして、厚生労働省の指針では、パワハラの代表的な類型として、**図表2**の6つを挙げています。

(2) パワハラに繋がる無自覚・不適切な言動

図表1の要素を満たさなくても、図表2の6つの類型に該当する言動は、パワハラとされトラブルに繋がります。

また、企業で研修などを通じて不適切な言動を慎むよう注意を促しても、本人が無自覚のままそのような言動を行ない、トラブルに繋がるケースも見られます。

とくに留意すべきパターンを以下に挙げます。

① 厳し過ぎる指導

上司は部下の成長を考えて厳しく指導しているつもりでも、部下

にとっては過度な叱責や圧力として受け取られる場合があります。

② 残業や休日出勤の命令

目標達成のために、部下に対して、必要以上の残業や休日出勤を命令してしまうことがあります。

③ 成果主義の押し付け

部下の能力や状況を考慮せずに、成果を上げることが強く要求し、部下に過度のストレスを与えてしまうことがあります。

④ 他の社員と比較する

「他の社員はこれくらいやっている」という比較を持ち出し、部下にプレッシャーを与えてしまうことがあります。

⑤ 軽率なジョークやコメント

上司からの軽い冗談やコメントが、部下にとっては屈辱的に感じられることがあります。

(3) 無自覚パワハラの発生原因

こうした無自覚の不適切な言動の発生原因として、以下のようなものが挙げられます。

① 過去の経験と成果主義の風土

上司となる人の多くは、自身が過去に厳しい指導を受けた経験があります。

そして、その経験が無意識に体に染みついてしまい、部下への厳

図表1 パワハラの定義

- ① 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 労働者の就業環境が害されるもの

※①～③すべての要素を満たしたものがパワハラとなる

図表2 パワハラの6類型

① 身体的な攻撃（暴行・傷害）

② 精神的な攻撃
（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）

③ 人間関係からの切離し
（隔離・仲間外し・無視）

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）

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ことや仕事を与えないこと）

⑥ 個の侵害
（私的なことに過度に立ち入ること）

しい指導が当然と考えるようになります。

その結果、部下に対する厳しい口調や否定的な態度を、無意識に自分のなかで正当化してしまうことがあります。

また、成果主義の職場風土がある場合、上司が部下に過度なプレッシャーを無意識に与えてしまうこともあります。

② 無意識のバイアスと偏見

上司が特定の部下に対して、無意識のうちに偏見を抱き、不適切な態度を示すことがあります。

これらのバイアスや偏見の多くは、過去の経験や価値観、個人的

な感情に基づいています。

その結果、他の社員と比較した不適切な発言や軽率なジョークを行なうことがあります。

③ ストレスと余裕のなさ

上司自身が、職場でストレスを抱えているケースも少なくありません。

このストレスが原因で、無意識に部下に対して厳しい口調や態度を取ることがあります。

また、上司が時間に追われている状況では、業務を効率的に進めるために部下の意見を聞く余裕がなくなることもあります。

その結果、いつのまにか上司と

部下の関係が悪化し、不適切な言動が生じることがあります。

④ スマートフォンやメール、チャットの普及

スマートフォンの普及により、業務とプライベートの境界が曖昧になることがあります。

このため、上司が業務時間外にも部下に頻繁に連絡を取ることが常態化し、部下のプライベートを侵害する可能性があります。

その結果、部下のストレスや疲労を引き起こす原因となります。

チェックリストで
不適切な言動を確認する

前述の無自覚の不適切な言動を防ぐためには、53頁図表3のチェックリストに照らして、無意識に、問題となる言動をしていないか確認することが有効です。

(1) 部下に対して過度に厳しい口調を使っていないか

上司が、部下に対して厳しい口調を使うことは、短期的には指示を徹底させる効果があったとしても、長期的には、部下に恐怖やストレスを引き起こし、モチベーシ

ョンや仕事のパフォーマンスを低下させる原因となります。

とくに上司が自身の経験に基づいた厳しい指導を当然と考えている場合には、その意識を変えていくことが必要です。

(2) 部下の意見を頻繁に無視したり、軽視したりしていないか

上司が、部下の意見を無視することは、部下の価値を軽視していると受け取られ、信頼関係の喪失やモチベーションの低下に繋がります。

そして、部下が意見を出しづらいと感じると、職場内の創造性や効率が損なわれてしまいます。

「部下に権威を示すことがリーダーシップである」と上司が誤解したり、部下の意見を「経験不足」として無視したりすることは、不適切といえます。

(3) 業務外の時間に頻繁に連絡をとっていないか

業務外の時間に上司が部下に頻繁に連絡を取るとは、部下のプライベートな時間の侵害となり、ストレスや疲労を引き起こす原因となります。

24時間いつでも連絡が取れる環

境が整っている現代では、上司の配慮がより一層求められます。

また、業務時間内であっても過度に管理をするマイクロマネジメントは部下のストレスを引き起こす原因となるので控えましょう。

(4) 部下に必要以上の残業を要求していないか

部下に対して必要以上の残業を要求することは、部下のワークライフバランスを損ない、長期的には疲労やストレスによるパフォーマンスの低下を引き起こす可能性があります。

成果主義や人手不足により、過度な残業が常態化している場合は、職場全体で改善を図る必要があります。

(5) 他の社員と頻繁に比較していないか

部下を他の社員と比較することは、部下が自己の評価を下げたり、他者への妬みが生じたり、職場の人間関係に悪影響を及ぼすことがあります。

上司が意図せずに競争心を煽ることで、部下が不安やプレッシャーを感じ、職場の雰囲気が悪くなることがあります。

(6) 部下のミスを公然と指摘してはいないか

公然とミスを指摘することは、部下に恥や屈辱を感じさせ、職場の雰囲気を悪化させるリスクがあります。

迅速な改善が求められる場面でも、場の状況を考慮せずにミスを指摘すれば、部下のモチベーションを低下させます。ミスの指摘は原則として個別に行ない、改善のアドバイスを行ないましょう。

(7) 仕事の締切りを現実的でない期日に設定していないか

厳しすぎる締切りの設定は、部下に過度のプレッシャーを与え、業務効率や品質の低下を招く原因となります。現実的で達成可能なスケジュールを設定し、業務計画を慎重に立てることが必要です。

また、部下とコミュニケーションを図り、締切りにお互い納得しておくことも重要です。

(8) プライベートな話題で部下を頻繁にからかっているか

プライベートな話題で部下をからかうことは、相手に不快感を与えるリスクがあります。親しみやすさを示すつもりが、無意識のう

ちにプライベートを侵害する内容になっていくこともあります。

部下との距離を適切に保ち、プライベートな話題は慎重に対応する必要があります。

(9) 部下に業務外の雑用を頻繁に押し付けていないか

部下に業務外の雑用を押し付けることは、部下の専門性を軽視し、職務への満足度を低下させる可能性があります。

上司が自身の業務を効率化させるためであっても、雑用を部下に押し付けてはなりません。

(10) 部下の個人的な問題に過度に立ち入っていないか

部下の個人的な問題に過度に立ち入ることは、プライバシーの侵害に繋がるリスクがあります。

上司からはプライバシーに関わる話はせず、部下から相談があったら話を聞くといったスタンスが求められます。

(11) 部下に対して不必要に威圧的な態度をとっていないか

威圧的な態度は、部下に恐怖心を与え、職場の雰囲気を悪化させる要因となります。

上司が権力について誤解し、職場内でのリーダーシップを示す方法として、あえて威圧的な態度を取る場合があります。

上司は、部下に対する接し方を見直し、適切なコミュニケーションを心がける必要があります。

(12) 失敗を必要以上に責めていないか

失敗を過度に責めることは、部下の挑戦意欲を削ぎ、新しいことに挑戦する気持ちを失わせる原因となります。

とくに、完璧主義が強調される職場では、失敗を許容しない風土が形成されやすい面があります。また、他者の失敗を責めることで自分の責任を回避しようとする意識が働くこともあります。

同じことで何度も叱責を重ねることも、部下の意欲を削ぐことになるので禁物です。

上司は、失敗を成長の機会として捉え、適切なフィードバックを部下に行ないましょう。

(13) 職場の雰囲気を悪化させるような発言をしていないか

職場の雰囲気を悪化させるようなネガティブな発言は、職場の士

図表3 ハラスメントチェックリスト

	項目	☑
1	部下に対して過度に厳しい口調を使っていないか	<input type="checkbox"/>
2	部下の意見を頻繁に無視したり、軽視したりしていないか	<input type="checkbox"/>
3	業務外の時間に頻繁に連絡をとっていないか	<input type="checkbox"/>
4	部下に必要以上の残業を要求していないか	<input type="checkbox"/>
5	他の社員と頻繁に比較していないか	<input type="checkbox"/>
6	部下のミスを公然と指摘していないか	<input type="checkbox"/>
7	仕事の締切りを現実的でない期日に設定していないか	<input type="checkbox"/>
8	プライベートな話題で部下を頻繁にからかっているか	<input type="checkbox"/>
9	部下に業務外の雑用を頻繁に押し付けていないか	<input type="checkbox"/>
10	部下の個人的な問題に過度に立ち入っていないか	<input type="checkbox"/>
11	部下に対して不必要に威圧的な態度をとっていないか	<input type="checkbox"/>
12	失敗を必要以上に責めていないか	<input type="checkbox"/>
13	職場の雰囲気を変化させるような発言をしていないか	<input type="checkbox"/>
14	過度のプレッシャーをかけていないか	<input type="checkbox"/>
15	部下に対して偏見を持って接していないか	<input type="checkbox"/>

気を低下させる要因となります。
上司がストレスや不満を発散するために無意識にネガティブな発言をしてしまうことがあり、それが職場全体に悪影響を与えることがあります。
上司は、ポジティブな発言とコミュニケーションを心がけることが重要です。

(14) 過度のプレッシャーをかけていないか
部下に過度のプレッシャーをかけることは、ストレスを増加させ、パフォーマンスの低下を招く可能性があります。
また、上層部からの圧力を受けた上司が、それを部下に転嫁してしまうこともあります。

部下に対する適切なサポートと目標設定を行ない、部下のストレスを軽減させる必要があります。
(15) 部下に対して偏見を持って接していないか
部下に対して偏見を持って接することは、不公平感を生み、職場の信頼関係を損なう結果に繋がります。性別を理由として役割を分けることも偏見の一種です。
上司は、偏見を排除し、部下の能力や業績を客観的に評価する努力が求められます。

チェックリストの活用方法

パワハラ防止は、会社全体で取り組むことが重要です。
そのために、チェックリストを以下のように活用しましょう。

(1) アンケートで確認する

チェックリストを社内メールやイントラネットを通じて、上司の立場である社員に配付し、定期的にチェックしてもらい、自覚を促します。

また、部下の社員にも自分の上司について、アンケートを行ない、

認識のズレが生じていないか確認します。部下へのアンケートは、「非常に多い」「多い」「ほとんどない」「ない」といった複数のチェックボックスを設けましょう。

(2) 社内研修

社内研修を通じて、無自覚の不適切な言動の考え方やその影響について、社員に広く理解してもらうことが大切です。

研修は、前述のアンケート結果を反映させた具体例を用いたグループワークが効果的です。

たとえば、アンケート結果から、「業務外の時間に頻繁に連絡をとっていないか」に問題がある場合は、『営業部の●●社員は、帰宅後の深夜に、△△営業課長から「〇〇の件、気になったので連絡した。折り返し待っている」といった連絡をメールで受けた。このようなことが続いているため、●●社員は、精神的にまいっている』といった事例を作成し、グループワークで改善策を発表してもらいます。

これにより、「業務外の時間に頻繁に連絡をとることは問題である」という考えが身につく、パワハラ防止が図れます。

さかもと なおき 就業規則・人事制度の見直し、メンタルヘルス対策、労働環境の改善などに注力する。中小企業の人事・労務コンサルタントとしての活躍中。