



連絡先：〒445-0853

愛知県西尾市桜木町3-51-3 林ビル2階

電話：0563-53-0220 F A X：0563-53-0222

e-mail: inoue@aisan-law.jp

# あいさん事務所便り

## 企業をむしばむパワハラ恐怖症

### ◆いよいよパワハラ防止法が施行

パワハラ防止法と指針が6月1日から施行されます。職場におけるパワハラ防止措置を企業に義務付ける規定も設けられました。

中小事業主の場合は、令和4年3月までは努力義務とはいえ、これまで以上に、企業はパワハラ対策に力を入れる必要が出てきました。一方で「注意指導するとパワハラだと騒ぎ立てる社員」は、法改正後ますます増加すると思われています。

### ◆パワハラ恐怖症を克服するための心構え

しかし、パワハラの定義は、あくまで「業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの」です。たとえ相手が不満に思っても、注意指導が適正な範囲で行われていれば、パワハラではありません。業務上適正な範囲で行われていたかという客観的程度で決まるわけです。

この法的心構えをしっかりと理解しておかないと、パワハラと騒ぐ社員に遭遇したとき、身動きが取れなくなるパワハラ恐怖症に陥ってしまいます。

パワハラと騒がれたからといって業務上必要な注意指導を怠ってはいけません。なぜなら、業務上必要な注意指導をすることが、社長や上司の仕事そのものだからです。

## 「人格適応論」からのパワハラ防止アプローチ

### ◆パワハラ紛争の99%の原因は？

とはいえ、コミュニケーションに悩む方は多いので、前述の法的心構え+αとして、産業カウンセラーでもある弁護士が、「そもそもパワハラと言われない」「パワハラ紛争が起きない」コミュニケーション・スタイルをご提案します。

なぜなら、パワハラ紛争の99%は、コミュニケーション・スタイルのミスマッチから始まっているからです。たとえば、できる上司ほど部下の弱点や苦手な点が目に付くので、そこをダイレクトに指摘しがちです。でも、苦手な部分を責め立てられた部下からすれば、「自分はパワハラを受けた！」と被害者意識を持ってしまうでしょう。

### ◆相手の特性に寄り添うコミュニケーション

大切なのは、相手の弱点や苦手な部分にダイレクトに接近するのではなく、相手の特性を理解し、相手の得意な方法でコミュニケーションをすることです。

具体的な考え方として、心理学の「人格適応論」が有用です。簡単にいうと、「人はそれぞれ『思考』型、『感情』型、『行動』型の特性がある」というもの。いわば、無意識に取るコミュニケーションのクセ、自分に馴染みのあるコミュニケーション・スタイルです。そして、それぞれの特性に寄り添ったコミュニケーション・スタイルを取れば、相手と信頼関係が築け、相手の長所を伸ばせるというものです。

「思考」型には「思考」で、「感情」型には「感情」で、「行動」型には「行動」で対応をするというシンプルさなので、職場や家庭などでも実

践がしやすい考え方といえるでしょう。

### 3 タイプの特性と上手なコミュニケーション・スタイル

#### ◆「感情」型～「感じること」で関わる

「感情」型は、「うれしい」、「悲しい」などの感情、快不快の気持ち、つまり「感じること」で世の中と関わります。このタイプと上手にコミュニケーションするコツは、傾聴して気持ちに寄り添うことが一番です。

「感情」型に対して、その気持ちを十分に受け止めずに、いきなり「思考」を用いたスタイルで接すると、ロジック・ハラスメント、いわゆるロジハラと言われかねません。

#### ◆「思考」型～「考えること」で関わる

「思考」型は、他人や社会と関わる時、「思考」でコミュニケーションする特徴があります。つまり、理論やデータ、エビデンス、信念・意見など、「考えること」で世の中と相対するわけです。「思考」型には、こちらでも理屈やデータに基づいて話したり、「あなたは、どう考えていますか？」と相手の「思考」に訴えかけるスタイルをとると、コミュニケーションが上手く行きます。

一方で、相手が「思考」型でいるのに、ダイレクトに「どう感じていますか？」、「あなたの気持ちはどうですか？」と「感情」に焦点を当ててしまうと、コミュニケーションが停まってしまう。また、「思考」型が一番触れられないのは「行動」なので、「考えてばかりじゃなくて、まずは動いてみよう！」などと「行動」面でアプローチをすると、「思考」型は責められているように感じてしまいます。

#### ◆「行動」型～「行動パターン」で関わる

3つめの「行動」型は、ちょっと複雑です。というのも、「行動」型は、相手に勝とうとする「マウンティング行動」型、とりあえず反抗してくる「天の邪鬼行動」型、自分の中にこもってしまう「引きこもり行動」型、の3つに細分

化できるからです。

ただ、3つに細分化できるとはいえ、「考えること」や「感じること」よりも、何らかのアクションや反応といった「行動」パターンで世の中とコミュニケーションを取るクセがあるのは共通です。「行動」型とのコミュニケーションを成功させるコツは、かれらの「行動」のよい点を認めて褒めること。

「マウンティング行動」型は、パワフルな行動力があるので、ビジネスで成果を出すことが多いですし組織の利益を生む存在です。

「天の邪鬼行動」型は、物事を裏から粘り強く見ることができるので、常識では気付けない視点があり固定観念を打破してくれます。

「引きこもり行動」型は、深い想像力や洞察力を内に秘めているので、優れたアイデアを出したり着実に信頼できる成果を上げられます。

こういった「行動」面のよい点を承認するアプローチをとることで、かれらとの信頼関係を築くことができ、問題行動を低減することもできます。

「行動」型に対しては、ついつい、「お前は何を考えているかサッパリ分からない！」とか、「あなたの気持ちを何なの？」と言いたくなりますが、これはまさに「人格適応論」の見地からは悪手です。

#### ～当事務所よりひと言～

上司も部下も、自分の特性に気づき、相手の特性に合ったコミュニケーション・スタイルを取れば、不毛なパワハラ紛争は減らせるはず。

なお、固定的なタイプ論ではないので、相手がどのような型かを分別することに、神経を使う必要はありません。

むしろ、大切なことは、相手と信頼関係が築けないとき、コミュニケーションが上手く行かないときに、自分の馴染みのあるスタイルに固執するのではなく、他のスタイルを柔軟に試行錯誤することだと感じます。