

~『モヤハラ』セミナーレポート~

管理職を悩ませる新型ハラスメント 『モヤハラ』の原因と本質を解明

2012年11月7日、東京・渋谷区の石山記念ホールで、

『モヤハラセミナー』が開催された(主催:インプレッション・ラーニング)。

同セミナーは、パワハラに当たはまらない言動なのに「パワハラだ」といわれてしまう状況『モヤハラ』にどのように対処すれば良いのかをテーマに、企業の管理職層を対象に開催されたものである。その様子を紹介する。

取材・文・写真／井戸沼尚也

当日は、インプレッション・ラーニングの鈴木瑞穂氏が講師を務め、冒頭に、企業の現場で実際に起きているという4つのエピソードが紹介された。その中の1つがこのエピソードだ。

自分のチームの報・連・相に問題があると悩む、上司のAさん。その原因是コミュニケーション不足にあると考え、部下の中のリーダー的な存在のBさんに声をかけた。『チームのコミュニケーションを良くするために、今後は毎月第3木曜を定例飲み会にする。明後日が第3木曜だから早速開始する旨、皆にも伝えてくれ、いいな』

このエピソードはパワハラか否かを鈴木氏が問うと、パワハラに「なる」・「ならない」で会場が1:2の割合に分かれた。

パワハラにならない派は「妥当な指導の範囲である」、パワハラになる派は「飲み会が時間外で強制ならばパワハラだ」というのが、その主な理由だ。

パワハラの定義を知る

与えたり、職場環境を悪化させたりする行為をいう

前述のエピソードについて鈴木氏はこう説明した。「パワハラになる派の方々は、時間外と強制を理由にしていますが、たとえば『お客様の都合で午後6時半から打合せなので東京駅に6時に集合しろ』という指示はパワハラになるでしょう。おそらく、それは業務命令だと判断するでしょう。しかし、これも時間外であり強制です。ということは、時間外とか強制とかはパワハラの判断基準にはなりえないということではないでしょうか。では、前述のエピソードが厚生労働省のパワハラの定義に当たはまるかどうかを考えてみてください」

厚生労働省が2012年1月30日付で発表したパワハラの定義は次の通りである。

「パワハラとは、同じ職場で働く者に対し、職務上の地位や人間関係などの優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて精神的・肉体的苦痛を

こうしたことを踏まえて先ほどのエピソードを考えると、このエピソードがパワハラになるかどうかの判断は、時間外や強制などではなく、結局は飲み会が『業務の適正な範囲』に含まれるかどうかの判断にかかっ

ていることが分かる。つまり、パワハラにならない派は「職場のコミュニケーションの問題を話し合う場として、飲み会もありなんじゃないか」と感じているのに対して、パワハラになる派は「飲み会は業務の適正な範囲ではないでしょう」と感じているという。

モヤハラはパワハラではない

しかし、実際にはこうした状況で「パワハラだ」と声が上がることもあり、多くの上司が悩んでいる。

そこで取り入れられているのが、パワハラ対策研修として裁判例や相談例を学ぶこと。しかし、判例学習は、明確なパワハラを理解するには有効だが、モヤハラへの悩みには対応できない。鈴木氏は「判例学習は、人事や法務などのしかるべき部署の人々にとっては必須です。しかし、現場の上司が悩んでいるのは、パワハラの定義に当たはまらない妥当な言動なのに『パワハラだ』と言われる状況、つまりモヤハラなのです。そのような上司にパワハラの定義やそれに当たはまる判例を教えて

も、彼らの悩みを解消することにはならないのです」

そして鈴木氏は、上司の悩みを解消するためにはモヤハラの存在を認識する必要があるとし、改めてモヤハラの特徴を明らかにした。

・モヤハラは、パワハラではない

パワハラは暴言や暴行、無視などの「行為の問題」であり、モヤハラは価値観のギャップという「状況の問題」である。

・モヤハラの行為自体は悪ではない

モヤハラの引き金となる管理職の言動は、厚生労働省のパワハラの定義に当たはまらない。よってその行為自体は悪ではない(パワハラではない)。

・モヤハラ行為者は加害者ではない

したがって、行為者は加害者ではなく、非難される理由はない。

しかし、現実には「モヤハラ事例」として次のようなことが起こる。

会社で毎年秋に社員旅行を行っている。部下が「社員旅行に行くのがかったるい」とぼやいていたので「会社行事には出席しておくものだ。そういう場で人間関係が広がるんだから」と助言したら、「それってパワハラっぽいですよね」といわれた……。

問題解決の5つのポイント

鈴木氏は、これまでの話を振り返りながら、モヤハラを含むパワハラ問題への対処のポイントとして、以下の5つを挙げた。

①純粋なパワハラの本質(定義、発生原因、特徴等)を把握する

②モヤハラの存在を認識し、その本質(定義、発生原因、特徴等)を把握する

③セクハラとの関連を押さえる

④上記を踏まえて「パワハラと指導の境界線」を理解する

⑤「パワハラだ」といわれない正しい指導の仕方を工夫する

⑥の正しい指導の仕方にに関して、鈴木氏は正しい叱り方の要諦についても言及。正しく叱るには、まず自分の価値観を省み、相手の価値観を把握すること、中でも要注意テーマを認識すること。"声なき多数派"を意識すること、丁寧なコミュニケーションを図ることを提唱した。

ただでさえ忙しく、重責を担う管理職だが、このセミナーでは彼・彼女らがモヤモヤせずに職務に専念できる環境をつくるうえで具体的に参考になる情報が提供されていた。



『モヤハラセミナー』会場の様子