

2007

Human Relation

ヒューマンリレーション研修



風通しのよい 職場づくりのために

●コミュニケーションを考える



Profile

岡田康子さん [(株)クオレ・シー・キューブ 代表取締役]

企業の社員とその家族のためのメンタルヘルス電話相談サービス、セクシュアルハラスメントの社外相談サービスを主な事業としている。中央労政事務所、人事院、労働局、市役所、行政センター、企業への講演で多くの実績を有している。

著書・監修

「管理職のためのパワーハラスメント論」実業之日本社

「上司殿!それはパワハラです」日本経済新聞社

ビデオ「パワーハラスメント」日本経済新聞社 他

「女性への差別」を禁じた男女雇用機会均等法の施行から21年が経った今春、同法は「性差別を禁止」する、男女双方を対象とした法律に改正されました。事業主に対するセクハラ対策義務も強化されるなど、改めてセクハラ・パワハラなどの「ハラスメント」が注目されています。

この間、職場をめぐる環境は当時と大きく変わりました。補助的な仕事だけでなく、第一線で活躍する女性が増えた反面、就労形態が多様化し、待遇のまったく異なる正社員と非正社員(契約社員、パートなど)がデスクを並べています。また「ゲーム世代」「メール世代」と言われる若い人たちの中には、人と人とのコミュニケーションを苦手とする人も多いようです。

社内コミュニケーションの不十分さは、セクハラ・パワハラを引き起こし、職場の士気を下げるばかりでなく、「はじめに」で述べたとおり、社会を揺るがす「企業不祥事」を引き起こしかねません。しかしいずれも、最初の芽はごく小さなものであったはずです。ちょっとした勘違いやすれ違いといったコミュニケーションのギャップが、取り返しのつかない事態を招きかねないのです。今回、セクハラ・パワハラの問題に早くから取り組み、ハラスメント問題に関する著書も多い岡田康子さん(株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役)に、ハラスメント防止の観点から、職場のコミュニケーションの重要性や、自分の気持ちをしっかり相手に伝えるためのポイントについてお聞きしました。

均等法改正

「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律(男女雇用機会均等法)」が改正され、今年4月1日から施行されました。

1986(昭和61)年4月、均等法が施行されたことにより、初めて、定年・退職・解雇などについて女性の差別的取り扱いが禁止されたものの、募集や採用・配置・昇進などについてはまだ努力義務にとどまっていた。1999(平成11)年の改正で、これらの差別がようやく禁止されたほか、女性を排除することはもちろん、男女で異なる扱いや女性のみを対象とするケースも、結局は男女の役割分担の固

定化につながると禁止されました。均等法制定から21年が経過し、2007(平成19)年4月から、同法は新たに一歩踏み出したものとなります。主な改正点は次の通りです。

「女性差別」ではなく「性差別」の禁止

従来の均等法は、もっぱら女性労働者への差別を禁じたもので、たとえば「一般事務に男性が応募しても採用してもらえない」という事例は、これまで規制の対象外でした。改正により、「性別を理由とする差別」が禁止され、男女双方を対象にした法律に生まれ変わりました。セクハラについても、男性が被害者となるケースもこれからは規制の対象となります。また、セクハラ対策は、これまで事業主

セクハラ・パワハラQ&A

Q1 「パワハラ」をめぐる判例が登場し、「セクハラ」に関しても、この度、改正・施行された男女雇用機会均等法で、事業主のセクハラ防止義務が強化されるなど、パワハラ・セクハラについての社会的認知が進んでいます。従来と比較して、今日のハラスメントには何か特徴的な点がありますか。(男女雇用機会均等法については下記参照)

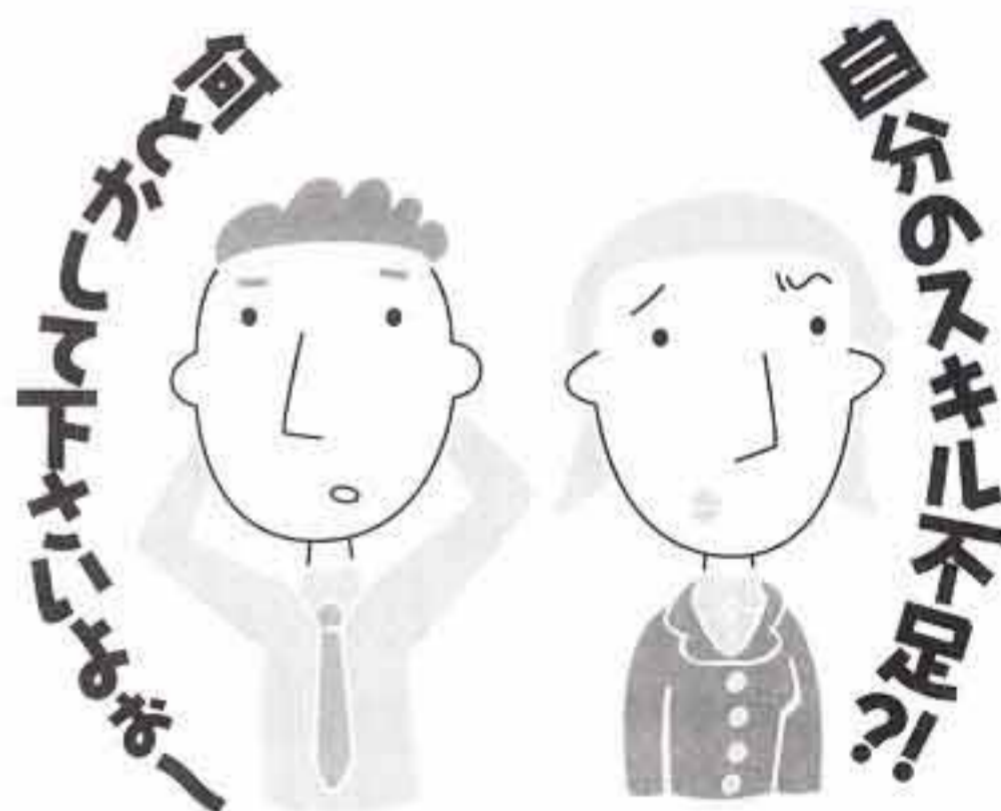
A1 まずパワハラについては、マスコミなどで取り上げられる機会が増え、社内教育も徹底したことから、大声で怒鳴るとか机を叩くといった、攻撃型のハラスメントは減少しています。逆に、上司に一度叱られただけで「パワハラを受けた」と訴えるなど、ある意味、非常に軽くとらえられている面もあります。

先日、私たちのパワハラ相談窓口で「上司から『宴会に参加するのは義務だ』と言われたが、行きたくないのに断ってほしい」という相談が寄せられました。トラブルが起きた時、「自分で何とかしよう」とするまえに、電話一本で助けてもらえると思っている。「今」という時代を象徴するケースですね。

セクハラについても、卑猥な言葉や体を触るなど、露骨なハラスメントは減っています。一方、女性が第一線で活躍する機会が増えた分、残念ながらそこに新たなセクハラの要素が生まれています。たとえば営業の現場における、

お客さんから受けるセクハラです。セクハラを受けても、お客さんにはなかなか強い態度に出にくく、また、自分のスキル不足を人間関係で補おうとするあまり、嫌な思いをしつつも「これで契約してもらえたら…」などと無理をしまいがちです。また、急に女性役職者を増やそうとしたために、本人にも周りにも無理が生じて、それが人間関係のひずみを生み出し、パワハラやセクハラにつながってしまうケースも散見されます。

また男性がセクハラを受けているようなケースもあります。たとえば、宴会で恥ずかしい芸をさせられる、結婚生活について根掘り葉掘り聞かれるなど性的な話でからかわれることです。また、相談を受けていて気がついたのは、多くの男性は容姿についてとやかく言われることをとても不快と感じているということでした。



の「配慮義務」とされてきましたが、改正により「必要な措置を講じなければならない」と義務が強化されています。

あらゆる雇用管理の場面で差別禁止を徹底

従来から禁止されていた、募集や採用・配置・昇進・定年などの場面における差別に加えて、新たに、降格や職種・雇用形態の変更、労働契約の更新についても、男女の性別による差別的取り扱いが禁止されます。配置については、業務の配分と権限の付与を含むことが明記されました。同じ営業職でも男性は外回りで女性は内勤とか、契約社員から正社員への登用に際して男女で基準に差を設けるとか、合理化の際に女性だけを降格したり早期

退職を働きかけたりといった事例が明確に禁止されます。

はじめての過料を導入

均等法はこれまで罰則のない法律でした。事業主に必要な報告をさせ、助言・指導・勧告をし、その際、禁止事項についての勧告に従わなければ、企業名を公表するという形での「強制」を行ってきました。ところが、罰則がないため、報告に応じない悪質な企業は企業名を公表されず、一方で報告に応じた企業が公表されるという矛盾が生じていました。そこで今回の改正で、報告しない場合、あるいは虚偽の報告をした場合には20万円以下の過料に処すこととなりました。

Q2 特に人間関係が希薄・微妙になった今日、コミュニケーションを苦手とする人が増えたとも言われます。社内コミュニケーションの不十分さは、重篤なパワハラ・セクハラにつながりかねません。コミュニケーションのギャップはどこから来るのでしょうか。

A2 コミュニケーションにおいて、発する言葉の意味・内容が伝える部分は20%以下、あるいは10%以下という説もあります。それ以外の、その場の状況、態度、表情、視線、話すときの声の大きさや調子などが重要な要素なのです。同じ一言でも、お互いの立場によって意味するところも違ってきます。「自分のポジションでこの発言をすると、相手にどのような影響を与えるか」を常に認識しておくことが必要です。パワハラやセクハラの被害者に新入社員や派遣社員が多いのは、弱い立場にあるので相手から影響を受けやすいからだといえます。

弱い立場だから嫌だなと感じてもNOとはいえない、その結果とても深刻なセクハラへと発展してしまったということはよくあります。

あなたは不快なことをされたら、黙って我慢するタイプでしょうか、それともいきなり相手を攻撃するタイプでしょうか。どちらにしてもいい人間関係はつくれないでしょう。相手の立場も尊重しつつきちんと断れるのが理想ですね。そのためには、起こりうる事態を予測して、うまい断り方を考えておくといいでしょう。

研修で上手な断り方を考える場面がありますが、どうも断わったとは思えないような断り方しかしていない人が多いことにびっくりします。たとえば宴席の2次会で体に触れられ「今日は帰さない」と言われたらどう答えますかという質問に「私の方がお酒には強いですから、大丈夫です」と回答する人がいます。これでは断ったようには見えませんね。「今日はこれで失礼します」と毅然と断る、そしてその場から離れることが必要です。誘いを断ったことで相手が気分を害し、その報復として、無視したり、嫌がらせをするなどしたらそれは完全にセクハラです。

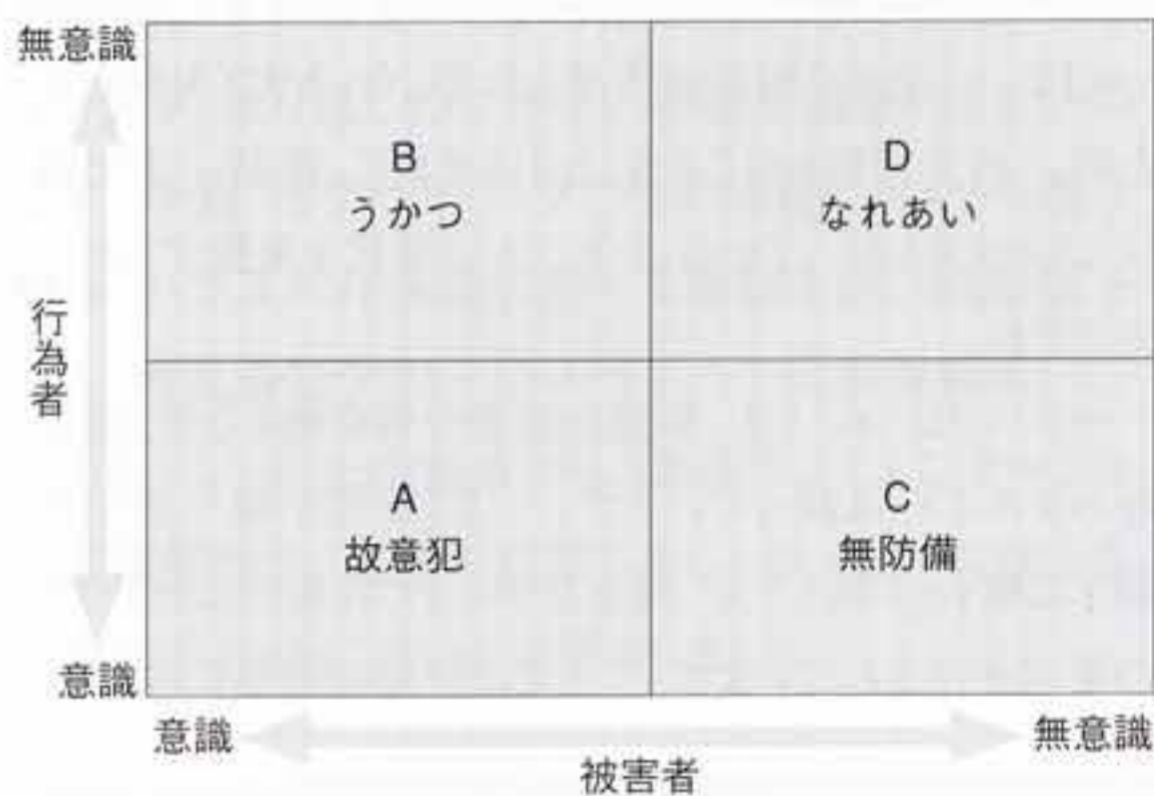
また、「君はいいお嫁さんになるね」「いいプロポーションしているね」などと言われ、「そんなこと言われたくないのに」と思いつつも「ありがとうございます」と言ってしまう

人もいます。

そんな場合、人間関係を壊さないでしかも自分が無理をしない断り方を考えておく必要がありますね。セクハラ対策でなくてもレストランやショッピングで要求が通らなかったときや不快な思いをした時に、いきなり怒鳴りつけるのではなく、嫌な気持ちを我慢せず、相手も傷つけずにどう伝えるか、そういう場でトレーニングしておくといいですね。



●自覚度別セクハラ分類



Q3 互いに意識的に努力しないと、コミュニケーション・ギャップが生じてしまうということですね。ギャップを生じさせず、円滑な人間関係を作るためのヒントはどこにあるのでしょうか。

A3 対人コミュニケーションはそれぞれの立場や思いがあって行われているものですから、全く一致するとか、いつもうまくいくとは限りません。むしろ、何の努力も無く分かり合うのはありえないと思ってください。だからこそ自分自身のコミュニケーションのクセを知って、うまくいくように努力することが大切です。

効果的なコミュニケーションのポイントを5つ挙げてみました。自分はどのポイントが苦手か、ぜひチェックしてみてください。

(1) 自己概念——

- 自分の立場や影響力を知っている
- 「どうしたいのか」がわかっている

自分はどのような立場にあるのか、どうしたいのかをはっきり認識することが大切です。誘いを断れないのは、自分でもどうしたいのかをきちんと考えていない、あるいは、無意識に「面倒になるのは嫌だから言わない」という気持ちがあるのかもしれません。自分自身の考えがあいまいだと、返事もあいまいになって結果的に相手のペースに乗せられてしまいます。ハラスメントの行為者になる可能性のある立場にある人も、なぜ、自分はそのような言動をするのか、自分の本音を知っておく必要があります。そして、自分の影響力についても知っておかなければなりません。



(2) 自己開示——

- いい面も悪い面も自分を隠さない
- 自分に無理をしない

ハラスメントを受けた人たちは、いわゆる「いい子」が多いですね。素直で愛想もいい。ところが「いい子」でいようとすると、仕事で分からないところがあっても口に出せず、分かったふりをしてごまかし続けた結果、自分では責任の取れない事態を招いてしまう…。いい子でいるために無理を重ね、対人関係でへとへとになってしまう。あるいは疲れるからいっさい関係を絶ってしまう、そこでコミュニケーションのズレが生じてしまいます。普段から自己開示できていないと、ハラスメントの行為者に、「そんなふうに嫌がっていたなんて知らなかった」「女性の気持ちは分からない」などという言い訳を許すことになりかねません。

一方、上司も自己開示することが必要です。「言い過ぎてしまった、困ったな」ということは誰にでもあります。しかし「ここで弱みを見せたらつけこまれる」などと、おかしな自尊心が邪魔をして、本来の自分が出せず、ハラスメントに発展していくのです。上司も役割ばかりでなく人間的な部分、弱みや暖かさを見せれば「あの人の言うことなら、辛いけどがんばろう」と部下も思うものです。職権が持つパワーで人を動かすのではなく、人間的魅力で人を引っ張っていければいいですね。



(3) 感情の取り扱い——

- 気持ちをうまく表現している
- 感情は溜め込まない

日本人、中でも男性は感情を表に出すのはよくないと考えがちです。「職場に感情を持ち込むな」などと、当たり前のように言われてきました。ここでも役割意識がのぞきます。しかし感情を封印し続けると、感じようと思っても感じることもできなくなります。

たとえば家で何か問題があり、朝からむしゃくしゃしている。しかし、自分で自分がイライラしていることに気づかず、職場で突然、部下に八つ当たりしている人。怒っているにもかかわらず、「怒ってなんかいない!」と声を荒げている人。あるいは笑うところではないのに不自然にニコニコしている人。また、ちょっとしたことでいきなり泣き出してしまう人。思い当たりませんか。変なところで、変な形で感情が出てしまい、それがコミュニケーションのこじれのもとになることもあります。

自分の感情を大切にしている人の感覚は鋭敏です。相手の話や態度に「ピンとくる」研ぎ澄まされた感覚は、ビジネスにも役立つ重要なスキルでもあります。



(4) 傾聴——

- 聞き上手といわれる
- よく質問をする

とにかく耳を傾けてじっくり相手の話を聞くというのは、意外に難しいものです。「こうしたら」とか「そうじゃないで

しょう」などと、つい自分の意見をさしはさんでしまう。その人の気持ちに自分の気持ちを重ねて、相手の思いをくみ取るスキルは、まず「聴く」ことから始まります。

職場でハラスメントの訴えがあったときも、すぐ判断し、解決しようとせず、何が起きていて、それがその人にとってどれほど苦しいことなのか、まずしっかり「聴く」。私たちは、相談窓口で電話してこられた方の話に、とにかく静かに耳を傾けます。すると、それだけで「話を聞いてもらえて気がおさまりました」と、自己解決される方もけっこうおられるのです。



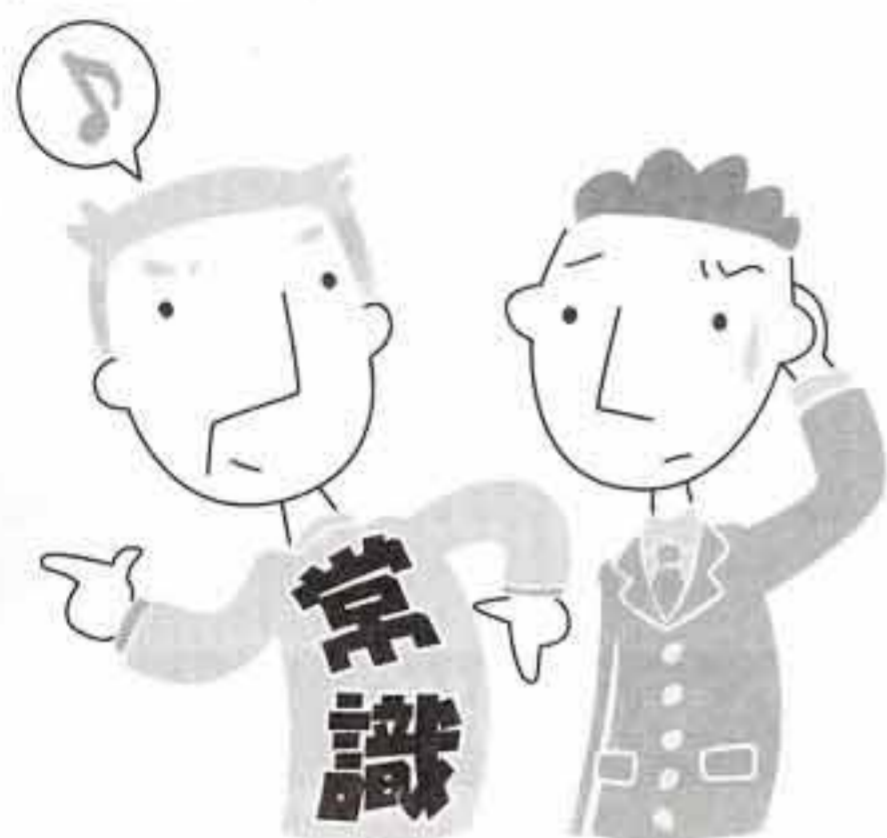
(5) 明確な表現——

- 用件をはっきりと短く話す
- 話す前にどう伝えるかを考えている

はっきりと言葉にしないと分からないことは多いものです。「そんなの常識だ」とか「うまくやっておけ」などというあいまいさが、コミュニケーションのずれを生みます。自分にとっては「常識」でも、相手も同じかどうかは分かりません。

パワハラとはとても思えないようなことをパワハラだと言う人が増えていますが、そのような時に「これはパワハラではなく教育です。なぜなら…」と相手に納得のいくように説明できれば、その一件は、むしろよりよい人間関係を構築する機会になり得ます。そのためには、明確な表現力を身につけるとともに、ハラスメントについてしっかり学んでおくことが必要です。ハラスメントを受ける立場で考えても、なぜそ

の行為が不快なのか、自分の言葉でしっかり説明することで、相手に気づきを促すことができるのです。



Q4 自分の周囲の人がハラスメントを受けている場合、どんなことができるでしょうか。

A4 前提として、パワハラ・セクハラは特別に変な人がしている・されているわけではありません。いつでも誰でも被害者にも加害者にもなり得るということを知っておくことが大切です。自分が病気になったり家族の介護が必要になったりして仕事に全力でのぞめず、ハラスメントを受ける事態になる可能性は誰にでもあります。それが自分に回ってくるかもしれないという意識があれば、そういう

人に対して、むしろ積極的にサポートしていけるでしょう。「自分だったらどうするか」「自分の家族が同じ目にあったらどんな気持ちか」ということを常に考えてみてください。サポートといっても、特別なことは要りません。先ほどの「傾聴」です。「大変なんだ」ということを分かってくれる人がいるだけで、どれほどほっとするか。そして事態が深刻な場合、相談窓口に訴えるように勧めることが重要です。自分も弱い立場であればなおのこと、職場で行動を起こした結果、今度は自分がハラスメントを受けかねません。第三者に入ってもらって、冷静に問題の解決を図るのです。そのためには、何かあったときに相談できる仲間を作っておくことが大切ですし、何より問題がないようなふりをしないことです。見て見ぬふりをして「いい子」になって、「いい職場」を演じていれば、いつか大きな問題となって職場全体、会社全体が計り知れぬ損害を受けることになります。問題の芽が小さければ、解決もそれだけ容易なのです。



（最後に、ひとこと。）



(株)クオレ・シー・キューブ
代表取締役 岡田康子さん

人は、自分が自分自身を認める以上には、人のことも認められないものです。コミュニケーションの原点は、自分自身を大切にすること。自分としっかり向き合い、関わるのがコミュニケーションの第一歩です。

自分を認められず、嫌なところばかりが気になっていると、部下の同じようなところが目に付いて、つい必要以上に叱ってしまいがちです。あるいは、ありのままの自分に満足できず、「もっと頑張れ」と自分を励ましている人は、他者も同じように追い詰めてしまいます。自分にOKを出しましょう。「今日はここまで頑張れた」と自分をほめてあげましょう。仕事においては、数字で目標が設定されることがままありますが、自分の中で数字だけではない目標を設定してみてください。特に営業の仕事は、どこまでいっても満足がありません。「物を売って成績を上げる」でなく「いい人間関係を作って、自分自身の喜びを見出す」それが結果として数字につながってくるのではないのでしょうか。今、こんな時代だからこそ、自分も上司もそんなゆとりを持つことが長い目でみると、成功につながるのではないのでしょうか。