

パワハラ厳禁時代の叱り方

～パワハラをしないさせない知識と方法～ ポイント

第1部 村田氏（社会保険労務士）の講義

1 パワハラの問題点とは

加害者

- きちんと注意していると思っており、パワハラであることに気づいていない。
⇒気づいていないので、いつでも起こりうる問題
- 懲戒処分、法的責任、キャリアへの影響など

被害者

- 士気の低下、パフォーマンスの悪化
- メンタルの不調など

会社

- 問題解決にかかる時間・労力・コスト
- 人材流失、全体の士気低下
- 安全配慮義務違反
- 企業のイメージダウン



POINT パワハラは人権侵害であるという意識を！

- パワハラされた方は、会社を退職したとしても恐怖から解放されるわけではない。
⇒ 叱る側は、**相手の人生に責任が持てるか**を考えながら叱る必要がある。

2 適切な対話のしかた

- ① **アイメッセージ**のすすめ : 自己開示によって本心を伝えること。
⇒ **主語は「私」で話す。**

講義の際の例題です。

■午後2時からの全体会議。あなたは時間通りに会議室にいます。

■あなた以外の部下も全員出席しています。

■ところが、一人だけ、その部下をまとめるリーダークラスが来ていません。遅刻の連絡もありません。

■そのリーダーには、部の状況について発表してもらう予定でした。

■会議開始10分後に、そのリーダーは会議室に入りました。

あなたなら、どう対応しますか？

© 2022 by 村田社会保険労務士事務所

(ありがちな例)

ユーメッセージ

こんな大事な会議に遅刻するなんて、仕事に対する意識が低いからだ。

聞いた相手側は、

- 心理的にバリアを張る。
- この人なりに言い訳をする。

こうしてみたら・・・。



(改善例)

アイメッセージ

君が会議に遅れてきたことは、現場をよく知っている君から直接メンバーにこの会議で伝えてほしいと僕は考えていたので、正直、とても残念だったよ。

POINT ①事実 (行動) ②影響 ③感情 を話す。

- ※ まず、**事実**を言い、それから**影響**を伝える。
事実や影響が共有されていない場合が多く、どのようなことに感情が動いているのかわからない。
- ※ 「**とても残念だった (感情)**」のは、叱る側である。
叱られる側からすると、相手の感情はわからないので、最後に伝える。
- ※ 以上のように伝えると、理解してもらいやすくなる。

② 注意点

- 相手は「録音している」という前提で話をする。**録音される前に録音する。**
- どんなに正当性があっても**大声は厳禁!**
- **時間に配慮。**5分以上怒っていると、知らないうちに人格非難へ。
- どんなに拙くても、**言い訳は聞く。**それを受け止める。聞く姿勢を持って。
- 他の社員が聞いているかどうか、**周りに配慮する。**
- **最後はポジティブ**に締める。

③ 共感のコミュニケーションのすすめ

- 傾聴する。
- 伝え返しをする。
- 要約する。

第2部 元パワハラ社長を自認する鮭川氏とのトークセッション

鮭川嘉文（すけかわ よしふみ）氏

30年ほど前のバブル時代に父親の会社を引き継ぐ。20人ほどの中小企業で、とても多忙。従業員は定着しなかった。

パワハラをしなくなったのは目的でなく手段であり、パワハラをやめたら70人ほどの従業員の会社となる。

現在は、経営コンサルタントや人材・企業拡大コンサルタント、セミナー講師として活躍。

村田氏 元パワハラ社長ということで、具体的にはどのようなパワハラを行っていたのでしょうか。

鮭川氏 自分自身、経営者の息子ということで、元々仕事を知っていた。営業は優秀でしだし、技術もあった。成績の悪い社員をつかまえては、「どうしてできないんだ」と叱っていた。

具体的には、

- ・午後6時過ぎに会社に戻った社員に、その日の売り上げがないことを理由に灰皿を投げつけ、「売れるまで帰ってくるな！」と叱責。

- ・朝礼時、クレームを受けた社員を名指して非難、クレームの理由を張り紙で社員に周知。社員全員の前で、30分も非難する。等

同じことを他の社員にして欲しくなかったため、このような行為もしたが、当時はパワハラという概念はなく、ただ一生懸命やっているつもりだった。

村田氏 経営者としてパワハラを実践していた当時、社内の雰囲気はどうでしたか。

鮭川氏 非常に悪かった。また、社員は自らのミスやクレームを隠すので、生産性は低かった。

村田氏 経営者としての当時の悩みは、どのようなことでしたか。

鮭川氏 社員が増えないこと。当時はただただ会社経営に一生懸命だったので、雰囲気の悪さとの関連には気がつかなかった。

村田氏 パワハラをやめた経緯は、はじめどのようなことでしたか。

鮭川氏 お客様からクレームがあり、いつものとおり社員を朝礼で叱り続けた。その際、別の社員から「社長の叱りももっともだが、朝礼に出ている社員のほとんどは、社長が指摘したような苦情をお客様からは言われない。朝から1人の社員への注意を皆に聞かされて、私たちのやる気が出るとは思いますか。」と指摘を受けた。

その頃、パワハラ防止とは関係なく、業績を上げたかったので勉強していた。その中で従業員満足という言葉に出会っていたので、このことかと。これがいけないんだと思った。

村田氏 その後、何を変えていったのでしょうか。

鮭川氏 業績を向上させたるために、社員のモチベーションを向上させ、自由闊達に仕事をしてほしいと考えた。ただ、社員に勝手に仕事をしてもらうのではなく、自社の経営理念を浸透させておこうと考えた。最初は、理念を作って壁に貼ってみたものの、なかなか浸透しないので、社員に感想を聞いていた。

村田氏 パワハラ社長が、経営理念について社員に聞き始めたということですか。

鮭川氏 とにかく「どうしたら良いと思う？」というキーワードを、とても使うようになった。

村田氏 社内でのコミュニケーションを心がけるようになり、社員の反応はどうでしたか。

鮎川氏 このころから、私自身も社員に叱らなくなった。結果、壁を作っていた社員が、寄ってきてくれるようになり、辞職した社員も戻ってきた。

村田氏 辞めた社員が、会社の状況を聞いて戻ってきてくれたということですか。

鮎川氏 はい。金銭トラブル等があった人を除き受け入れた。

会社の規模を大きくすることができたので、影響力のある社員を教育のために外部研修を受講させたのち、協力者として経営にも携わってもらった。

村田氏 社員が20人から70人ほどになった結果、利益率や生産性の面ではどうなりましたか。

鮎川氏 利益率は元々悪くなかったので（笑）、生産性の面では向上し、従業員も辞職しなくなった。独立して辞める人はいたが、その人に対しては応援し、手を差し伸べた。

村田氏 従業員がミスをしたケースもあると思いますが、社長の立ち回りはどうだったのですか。

鮎川氏 心優しい社長になろうと思って、お客様へのクレーム対応は社長自ら出向いた時期があり、結果的にはそこでクレームは終わっていた。

この対応を1年ほど続けたが、社員のミスが減らないことから「お客様第1」とはいえず、社員も育たないと感じた。そこで社員と相談し、その後は対応を変えた。

以降は、問題が発生しそうになったら早めに報告して欲しいことだけ伝え、ミスした社員と上司だけでクレーム対応をさせた。また、ミスしてもペナルティはないが、クレームを隠したらペナルティとした。

村田氏 叱り方でお悩みの上司の方や、社員とのコミュニケーションで悩んでいる方へアドバイスはありますか。

鮎川氏 社員とのコミュニケーションは重要です。

また、能力の有無は社員によるが、ダメな社員はいないと思っている。能力のない社員をどのようにして成長させるかは、上司や経営者が考えるべきと思っている。生産性は、打算で考えてほしい。社員を怒っても仕方がないし、意味がないと思う。優秀な社員が多くなれば経営者は楽になると考える。でも、おだてることではない。その上で、会社のベクトルを徹底し、その範囲内で自由に仕事をさせ、責任は社長がとることである。