

# 心理的安全性に基づく パワーハラスメント防止対策



福岡産業保健総合支援センター  
産業保健相談員 入江正洋

# 自己紹介

◆心療内科医、労働衛生コンサルタント、臨床心理士

◆九州大学専属産業医(2004年度～2023年度まで)

<https://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/search/details/K001892/index.html>

◆1992年から嘱託産業医、メンタルヘルス担当医

(鉄工会社、商社、NHK福岡放送、公益財団法人など)

◆2003年から福岡産業保健総合支援センター相談員  
(メンタルヘルス、カウンセリング)

◆専門:メンタルヘルス、ストレスマネジメント

# 本日の講演内容

1. 働く人のメンタルヘルス不調の原因としてのいじめ・嫌がらせ
2. 心理的安全性
3. パワーハラスメント
4. アンコンシャスバイアス
5. 心理的安全性を踏まえた  
パワーハラスメント対策

○月△日☆曜日

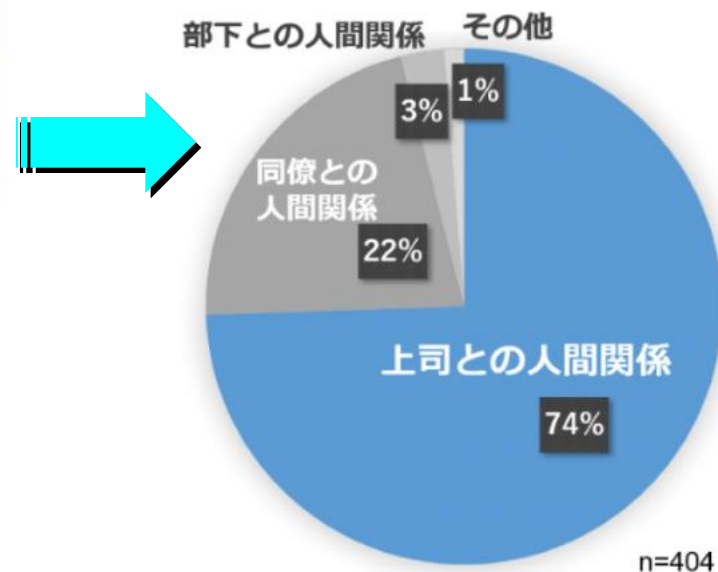
日商

**働く人のメンタルヘルス不調の  
原因としてのいじめ・嫌がらせ**

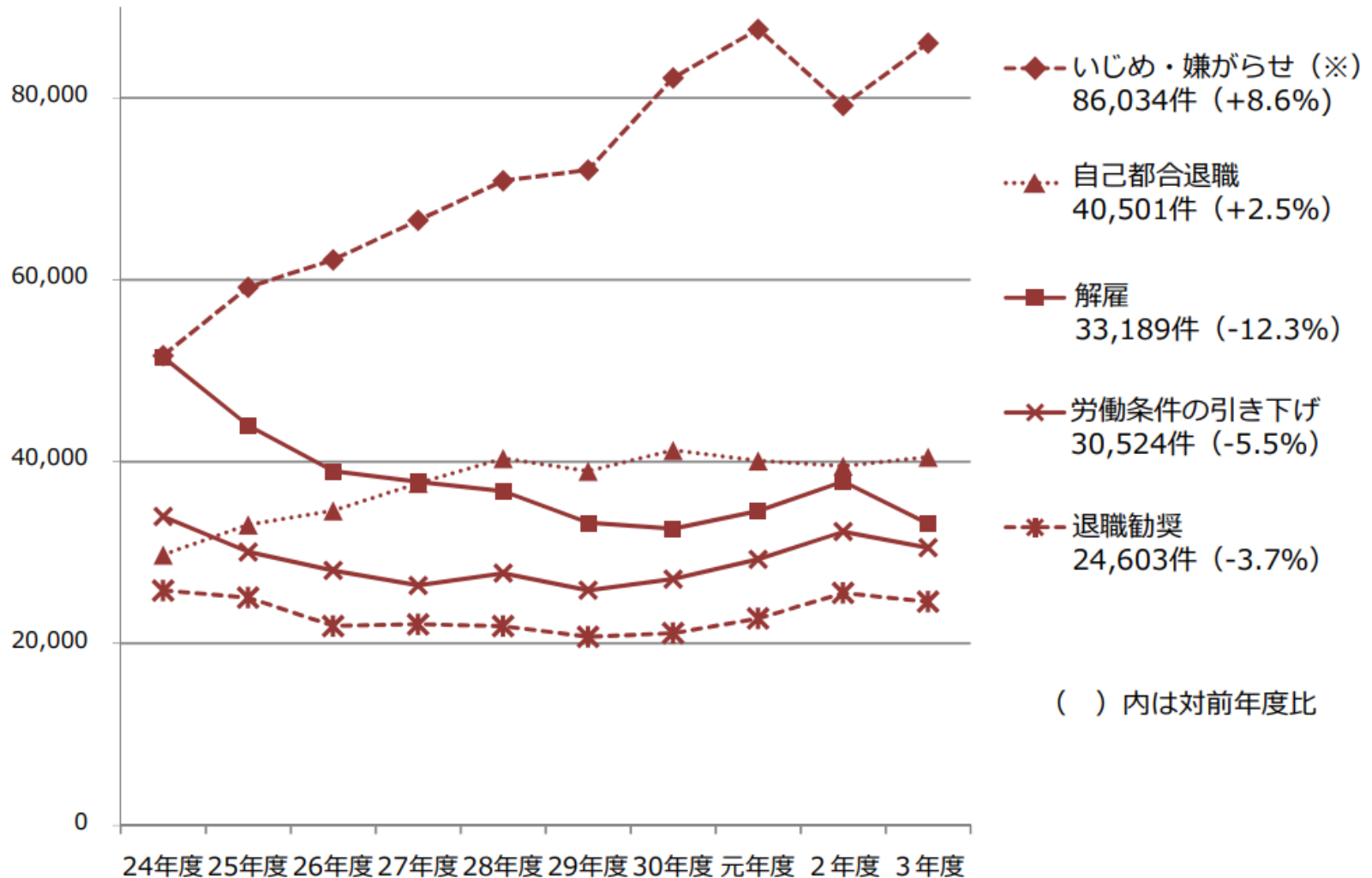
# 産業医からみた従業員のメンタル不調の原因

- ・調査対象: 産業医資格があり、現在産業医として事業所で従事している医師
- ・有効回答: 500人
- ・調査期間: 2019/6/4～2019/6/7
- ・調査方法: インターネット調査

順位	メンタル不調の原因	件数
1	<b>職場の人間関係</b>	<b>404</b>
2	長時間労働/業務過多	236
3	パワハラ	161
4	仕事の難易度/能力・スキル不足	126
5	目標達成へのプレッシャー	79
6	家庭の問題	69
7	低賃金	29
8	職場の設備環境	26



# 民事上の個別労働紛争における いじめ・嫌がらせの増加



(厚生労働省:「令和3年度個別労働紛争解決制度の施行状況」より引用)

# 心理的安全性

# 心理的安全性

- ◆ 組織のために正直に発言することに不安や恐れがないこと(安心して自分の意見や考えが言える)
- ◆ Googleの調査で、離職率が低く、職場の生産性が高い組織では、個々の能力が高いことよりも、心理的安全性が高いことの方が重要と判明



# 心理的安全性が低い職場の例

- ミスするとたいてい叱られる
- 自分が情けない、周囲に迷惑をかけている、とよく落ち込む
- 失敗を正直に報告できない
- 失敗を恐れてリスクがある意見や行動を控える
- 上司や周囲からの評価を過度に気にする
- 平等な発言機会がない(意見自体も求められない)
- 指導者やチームの考えとは異なる意見は受け容れられない
- どうせわかってもらえない、言っても無駄という諦めがある
- メンバー同士で建設的な話し合いができない(批判やネガティブな意見は言えない)
- チームのメンバーに助けを求め難い
- 仕事と関係ない個人的なことは話し難い

# 心理的安全性が低い環境で生じる 「4つの不安」

無知だと思われる不安



不明点を質問しない

無能だと思われる不安



能力不足やミスを隠す

邪魔をしていると  
思われる不安



発言を控える

ネガティブだと  
思われる不安



否定的な意見をしない



# ハインリッヒの法則

## ハインリッヒの法則の意味と自社に取り入れる方法

ハインリッヒの法則とは  
重大事故の裏に潜むヒヤリ・ハットを把握する重要性を説いた法則のこと

👉 「1:29:300の法則」とも呼ばれる

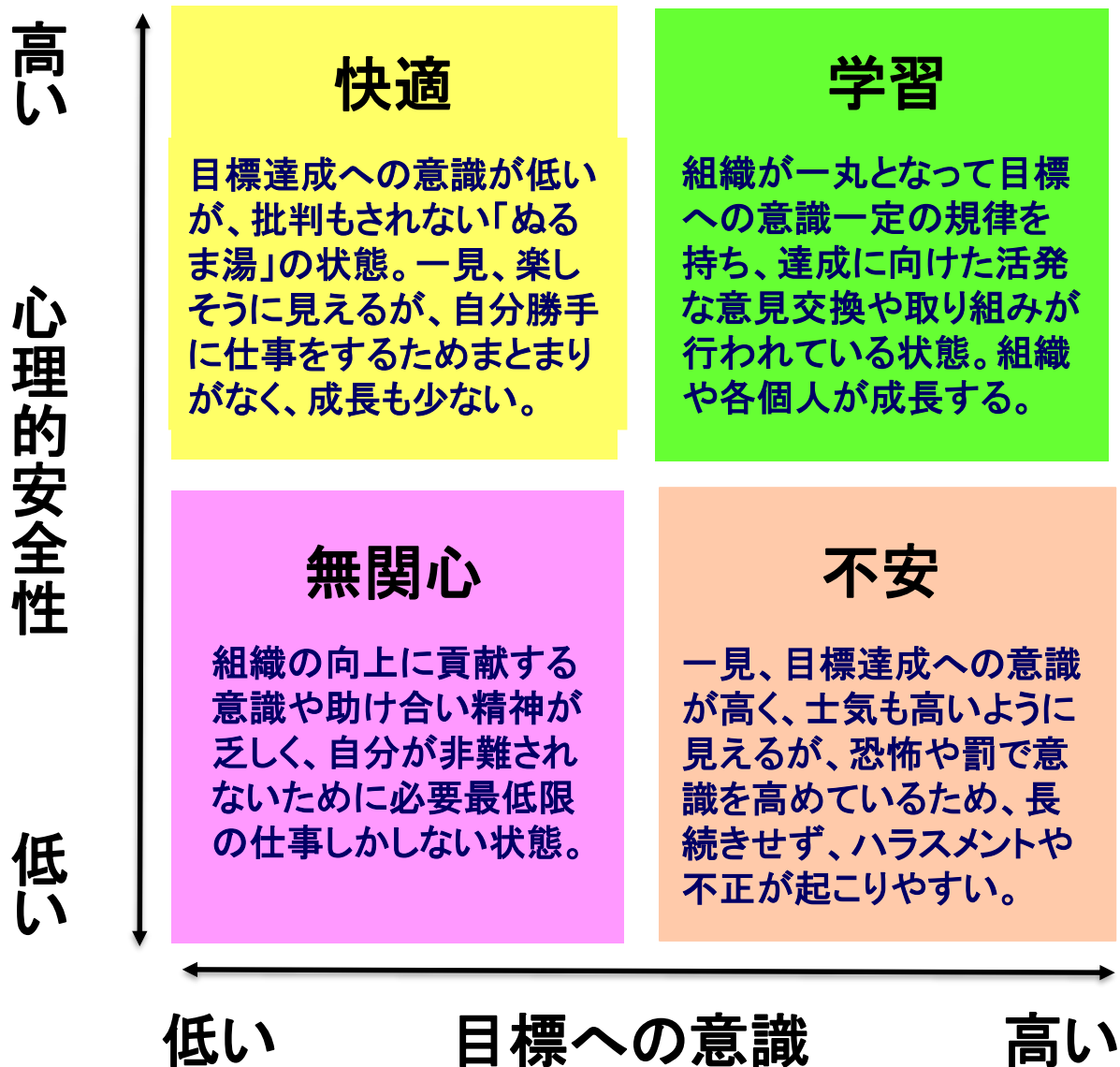


👉 ハインリッヒの法則を自社に取り入れる方法5つ

- ☑ 安全教育としてハインリッヒの法則についての研修を行う
- ☑ ヒヤリ・ハット報告書の作成を推奨する
- ☑ ヒヤリ・ハットの事例について社員同士で議論する
- ☑ 社内安全大会を実施して事故予防について報告する
- ☑ ヒヤリ・ハット掲示板を作成して社員の目に触れる場をつくる

(朝日新聞社:ツギノジダイより引用)

# 心理的安全性と目標への意識との関係

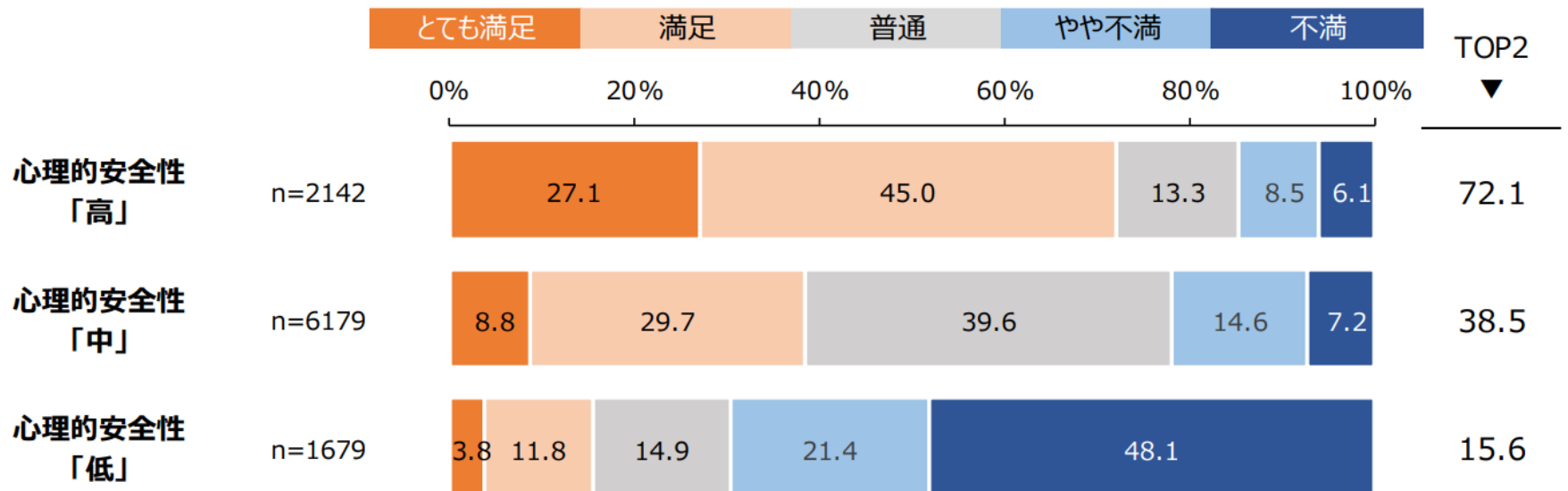


# 心理的安全性と職場満足度との関係

スコア：%

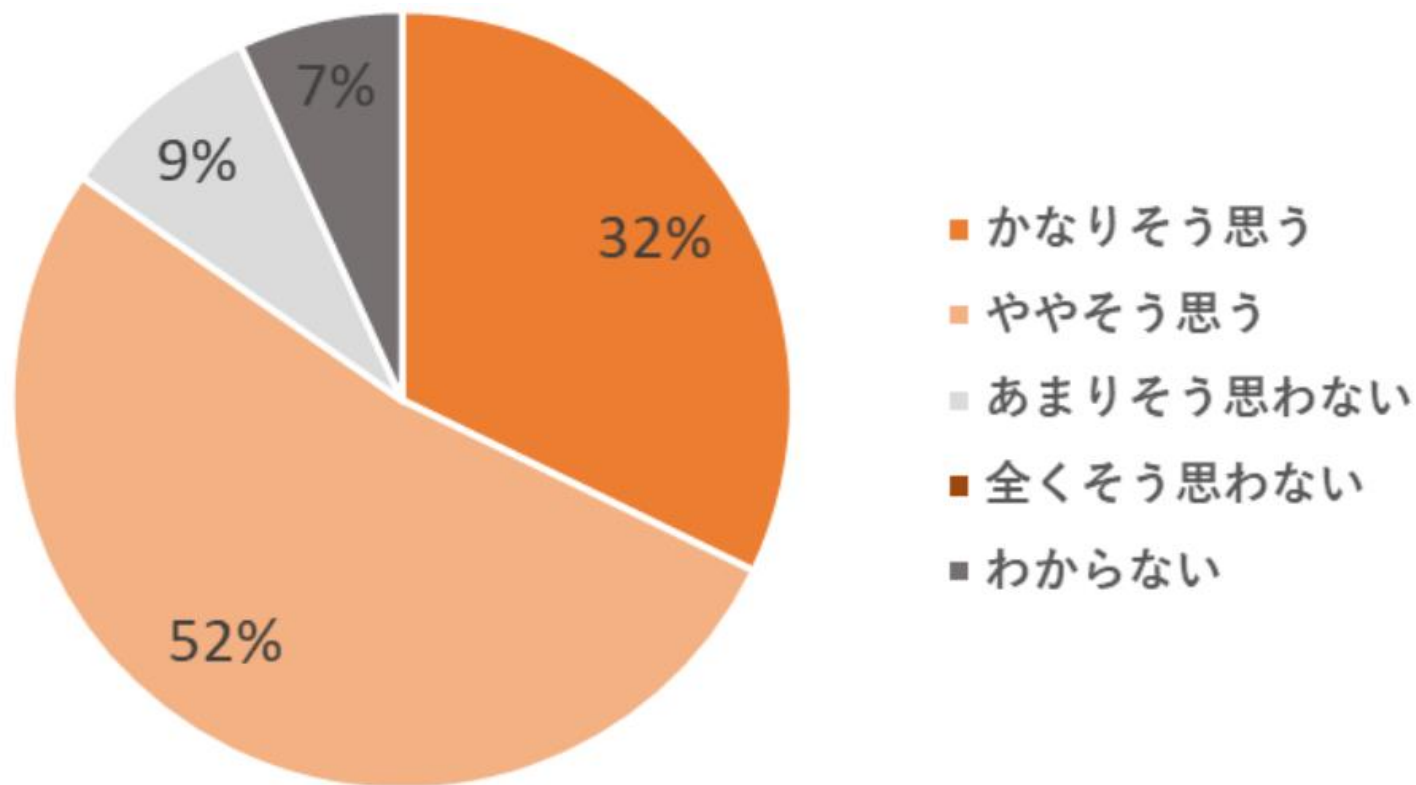
## 心理的安全性が高いほど、従業員満足度は高い

心理的安全性の高低と満足度には大きな関連がみられ、「低」では不満が5割弱を占める。



調査期間：2022年7月7日～7月27日 調査実施：Humap（株式会社アスマーク）

# 心理的安全性の取組と売上/生産性向上



( 従業員数100名以上300名未満の企業の経営者59名  
株式会社カルチャリア「心理的安全性に関する調査」2021を改変 )

# 心理的関係性を損なう4つの要素

## 1. 非難

相手の性格、人格、能力などを否定、攻撃する行為

## 2. 侮辱

見下し、無礼、軽視、敵意のある噂などの侵害行為

## 3. 自己防衛

自己責任の回避や否認(弁明や言い訳など)

## 4. 逃避

周囲からの関りに心を閉ざした非協力的な態度や無視

# パワーハラスメント



# 「パワーハラスメント防止対策」義務化の拡大

＼中小企業の事業主の皆さま／

労働施策総合推進法に基づく  
「パワーハラスメント防止措置」が  
中小企業の事業主にも義務化されます！

令和4年  
4月1日より

令和2年6月1日に「改正 労働施策総合推進法」が施行されました。  
中小企業に対する職場のパワーハラスメント防止措置は、令和4年4月1日から義務化されます（令和4年3月31日までは努力義務）。

## 職場における「パワーハラスメント」の定義

職場で行われる、①～③の要素全てを満たす行為をいいます。

- 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

※客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は該当しません。

# パワー・ハラスメントの特質

- 行為者—被害者間のパワー(立場、地位、能力、専門性、評価など)の格差がある。
- パワーを濫用する。
- 結果的に、相手に心身の障害を与えたり、職場環境が悪化する。
- 相手も抵抗していないとの、一方的な思い込みがあることが多い。

# パワーハラスメントの典型的行為(6類型)

## ①身体的な攻撃 (暴行・傷害など)



殴打、足蹴りを行う。相手に物を投げつける。

## ②精神的な攻撃 (脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言など)



人格を否定するような言動を行う。必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す。他の労働者の前で、大声で威圧的な叱責を繰り返す。

## ③人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視など)



特定の労働者を仕事から外し、長時間別室に隔離する。1人の労働者に対し、同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる。

## 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、仕事の妨害など)



新入社員に必要な教育を行わないまま、到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し、厳しく叱責する。業務とは関係のない私用な雑用の処理を強制的に行わせる。

## 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など)



管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる。気に入らない労働者に対する嫌がらせのために仕事を与えない。

## ⑥個の侵害

(私的なことに過度に立ち入ることなど)



労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする。労働者の機微な個人情報について、本人の了解を得ずに他の労働者に暴露する。

(厚生労働省あかるとい職場応援団より引用)

# 暴言

～人格の否定になるような叱り方をしていませんか？～

- 事例1

上司Aは、部下に対して、間違いをすると、「こんな間違いをする奴は死んでしまえ」、「お前は給料泥棒だ」などと暴言を吐く。部下が誤っても許してくれず、むしろ「存在が目障りだ。お前がいるだけで皆が迷惑している」など、暴言を吐き続けることもある。

(人事院)

# 暴言

～人格の否定になるような叱り方をしていませんか？～

- 事例2

上司Bは、普段からおとなしいある部下の性格を何かにつけて面白おかしく取り上げ、「君はネクラだ」、「もっと明るい顔をしろ」などと言っている。この間もその部下が会議でプレゼンしたとき、何度か資料の読み間違いなどをしたことについて、**発表の方法等を指導せずに、「君のプレゼンが下手なのは、暗い性格のせいだ。何とかしろ」**などと言った。

(人事院)

# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 部下に暴言を吐くことは、職場の内外を問わず、懇親会の席などざっくばらんな雰囲気の中でも、許されるものではない。
- 厳しく叱ることも部下を指導するうえで時には必要であるが、その場合も言葉を選んで、適切に対応する事が大事である。

# 執拗な非難

～部下に上手く助言・指導していますか？～

- 事例3

上司Cは、ある部下の作った資料に誤字があることを見つけたが、その部下は過去にも誤字等のミスをしたことがあったため、「なぜこのようなミスをしたのか。反省文を書くように」と言った。そこで、その部下がミスをした理由や今後十分に注意すること等を記載した反省文を作って提出したところ、Cは、「内容が物足りない。もっと丁寧な反省文を書いて署名・押印しろ」などと言って**3日間に亘って何度も書き直しを命じ**、指示通りの反省文を提出させた。

(人事院)

# 執拗な非難

～部下に上手く助言・指導していますか？～

- 事例4

上司Dは些細なミスに対して執拗に非難する。この前も、班内会議で使う資料にページがついていなかったことについて、資料を作成した部下に対し、「お前は小学生か」、「仕事のやり方が本当に下手だ」と皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責し続けた。

(人事院)



# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 部下は上司に対して、正面きって反論し難い立場にあることを理解し、ミスには、必要な範囲で、具体的かつ的確に指導することを心がけることが大事である。
- 部下の立場も考えて、できる限り人前で叱らないようにするなどの配慮も必要である。

# 威圧的な行為

～セルフコントロールができていますか？～

- 事例5

上司Eは部下の意見が気に入らなかつたりすると、しよつちゅう椅子を蹴飛ばしたり、書類を投げつけたりする。この前も、部下の目の前で、分厚いファイルを何度も激しく机に叩きつけていた。職員は皆委縮して、仕事の相談ができる雰囲気ではなく、仕事が全然進まない。

(人事院)

# 威圧的な行為

～セルフコントロールができていますか？～

- 事例6

上司Fは、職員の業務上の意見に対し、**自分の意向と違う時は意に沿った発言をするまで怒鳴り続け、また、自分自身にミスがあると有無を言わさず部下に責任を転嫁する。**そうした言動が原因で体調を崩した部下が入院することになったため、その部下が報告したところ、**「お前の日頃の健康管理が悪いからだ。そんなことで休むな」**と怒鳴られてしまった。

(人事院)

# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 業務に関する言動であっても、その内容や態様等が威圧的にならないように注意が必要。
- 仕事に対する姿勢や日常の振る舞いが、「パワー・ハラスメント」の土壌となることがある。

# 実現不可能・無駄な業務の強要

～明らかに無理・無駄な業務を指示していませんか？～

## ・事例7

上司Gは、職場に異動してきたばかりの係員の部下に対し、正当な理由もなく、**これまで3名で行ってきた大量の申請書の処理業務を未経験のその部下に全部押しつけ、期限内に全て処理するよう厳命した。**このような状況が続き、申請書の処理が滞留したため、その部下が「私にはもう無理です」と訴えると、「**お前には能力がないからだ。期限内に一人で処理しろ**」と激しく責め、聞き入れなかった。

(人事院)

# 実現不可能・無駄な業務の強要

～明らかに無理・無駄な業務を指示していませんか？～

- 事例8

上司Hは部下に対して、**毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じ**、自らも出勤し、部下の作った書類のチェックや打ち合わせなどをする。そのような勤務はHの係だけであり、仕事の内容も翌週の平日にできるようなものであるため、部下がそうした意見を言うと、「出勤の必要があるかどうかは自分が判断する」と言って応じない。

(人事院)

# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 明らかに実現不可能な業務や自分の趣味による無駄な仕事の強要は、言うまでもなく許されない。
- 部下に対し、非常に大きな負担をかける業務などを命じる場合には、必要に応じ、部下にその理由を説明するなどのフォローが大事である。

# 仕事を与えない

～部下の好き嫌いなく仕事を与えていますか？～

- 事例9

上司Iは、ある部下(係長)について仕事ができない人間だと決めつけ、**何の説明もなく役職に見合った業務を全く与えず、班内の回覧物も回さない。**この間も、その部下が何か仕事を与えてくれるよう相談したら、自分の机にたまたま置いてあった書類を手にとって、「これでもコピーしておけ」と命じただけであった。

(人事院)



# 仕事を与えない

～部下の好き嫌いなく仕事を与えていますか？～

- 事例10

上司Jの職場は残業が多いことから、先月、ある部下が業務改善に関する提案を自主的に作成して提出したところ、「**要らないことをするな**」と突き返された。それ以降は、Jは、「**あいつとは相性が合わない**」と言って、**その部下に仕事を与えなくなり、本来の仕事すら他の同僚にさせるようになった。**

(人事院)

# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 部下に差別なくその能力や役職等に見合った仕事を与える必要があり、合理的な理由なく仕事を与えないことは許されない。
- 業務上の意見を言ったことなどを理由に、仕事を与えないなどのペナルティを科すことは、権限の濫用に該当する。

# 仕事以外の事柄の強要

～私生活に権限を持ちこんでいませんか？～

- 事例11

上司Kは、部下に対して、毎日のように昼休みに弁当を買いに行かせたり、週末には家の掃除をさせたりする。皆嫌がっているのだが、断ると、怒鳴ったり、仕事上のペナルティをちらつかせるので言いなりになっている。

(人事院)

# 仕事以外の事柄の強要

～私生活に権限を持ちこんでいませんか？～

- 事例12

上司Lは、ある部下が自分の住んでいるマンションよりも良い物件を賃借していることをねたみ、その部下に対し、「上司より立派なマンションに住むとは何事だ」とか、「もっと安いところに住まないと地方に異動させるぞ」などと言いつづけたので、その部下はやむを得ず、別の安い物件に転居した。

(人事院)

# 「パワーハラスメント」を起こさないためのポイント

- 部下に私事を命じるのは明らかに不適當な命令である。
- 部下に対して合理的な理由がないのに、仕事以外のことに執拗に干渉しない態度が必要である。

# 6類型におけるパワーハラスメント該当性の判断例(1)

		該当例	否該当例
6 類 型	身体的な 攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・殴打、足蹴りを行う</li> <li>・相手に物を投げつける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誤ってぶつかる</li> </ul>
	精神的な 攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人格を否定するような言動を行う(相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動も含む)</li> <li>・業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す行う</li> <li>・他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返す行う</li> <li>・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする</li> <li>・その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注も意をする</li> </ul>
	人間関係 からの切 り離し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする</li> <li>・一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する</li> <li>・懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる</li> </ul>

# 6類型におけるパワーハラスメント該当性の判断例(2)

		該当例	否該当例
6 類 型	過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる</li> <li>・新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する</li> <li>・労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる</li> <li>・業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる</li> </ul>
	過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる</li> <li>・気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する</li> </ul>
	個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする</li> <li>・労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う</li> <li>・労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す</li> </ul>



# 裁判例で違法性が認められた例

違法性等が認められた例

違法性等が認められなかった例

	違法性等が認められた例	違法性等が認められなかった例
身体的な攻撃	<p>【直接的身体的な攻撃】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○殴打、足蹴りをする</li> </ul>	
精神的な攻撃	<p>【人格を否定する発言】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○休暇中に出勤を命令し、それを拒んだことに対して、辞職を強いるような発言をする</li> </ul> <p>【誹謗中傷・風説の流布】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○上司を中傷するピラを配布</li> <li>○他の従業員の面前で横領行為の犯人扱いする</li> </ul>	
人間関係からの切り離し	<p>【懲罰的な隔離、孤立化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○産休をとったこと等を理由として仕事を外し、4年半別室に隔離し、さらに7年近く自宅研修させる</li> <li>○社長の意に沿わない従業員に対して、退職に追い込むために配転命令を発令し、他の従業員を扇動して退職勧奨する</li> </ul>	
過大な要求	<p>【過大な業務・ノルマの強制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○1年以上にわたり、他の従業員より高いノルマを課し、達成できないことに対して人前で叱責</li> </ul> <p>【業務上の必要が無い命令】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○運転手に対して、接触事故を理由に1ヶ月間の炎天下での除草作業を含む下車勤務命令を出す</li> <li>○販売目標未達成の罰として、研修会でコスチュームの着用を強要</li> </ul>	
過小な要求	<p>【恣意的な降格・配置転換】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○管理職（課長）を退職させるため、受付窓口業務に配置転換</li> <li>○内部通報した社員を新入職員と同じ職務に配置転換</li> </ul>	
権の侵害	<p>【思想・信条の侵害】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○特定の政党の党员であることを理由とし、職場内外で継続的に監視したり、他の従業員に接触しないよう働きかけたり、ロッカー等を無断で開けて私物の写真撮影をしたりする</li> </ul> <p>【年次有給休暇、育児休業など権利取得の妨害】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○リフレッシュ休暇取得後間もない時期に年次有給休暇取得の申請をしたことに対して、「そんなに休むと、上は必要ない人間だと言う」などの発言をし、休暇申請取下げに至らしめる</li> </ul>	

判断にあたり考慮されている点(※)

- 指導監督・業務命令を逸脱した行為の有無
- 行為者の動機・目的・受け手との関係
- 受け手の属性
- 行為の継続性回数、加害者の数 等
- 受け手が身体的、精神的に抑圧された程度
- 人格権侵害の程度

○顧客から苦情を受けたため、テレポ業務の担当に対して、声を大きくすること、電話の件数をこなすのではなくアポイントの取得を目指すことなどを指導

○販売担当者が販売実績を知らないことに対して、「その程度のことは把握しておくように」と注意

○不正経理を是正する指示をしたにもかかわらず、1年以上是正されなかったことに対して叱責

○至急の業務を命令した後、進捗を確認することなく、部下が進捗を報告しなかった旨を責めるメールを送信し帰宅

○経営上の理由により、多数の管理職を一齐に権限のない役職に降格



# 福井地裁平26. 11. 28判決

パワハラを行った上司と会社に対して約7200万円の損害賠償責任を認めた判決  
(上司の言動)

「学ぶ気持ちはあるのか、いつまで新入気分」、「詐欺と同じ、3万円を泥棒したのと同じ」、「毎日同じことを言う身にもなれ」、「わがまま」、「申し訳ない気持ちはあれば変わっているはず」、「待っていた時間が無駄になった」、「聞き違いが多すぎる」、「耳が遠いんじゃないか」、「嘘をつくような奴に点検をまかせられるわけがない。」「点検もしてないのに自分をよく見せようとしている」、「人の話をきかずに行動、動くのがのろい」、「相手するだけ時間の無駄」、「指示が全く聞けない、そんなことを直さないで信用できるか。」「何で自分が怒られているのかすら分かっていない」、「反省しているふりをしているだけ」、「嘘を平気でつく、そんなやつ会社に要るか」、「嘘をついたのに悪気もない。」「根本的に心を入れ替えれば」、「会社辞めたほうが皆のためになるんじゃないか、辞めてもどうせ再就職はできないだろ、自分を変えるつもりがないのならば家でケーキ作れば、店でも出せば、どうせ働きたくないんだろう」、「いつまでも甘甘、学生気分はさっさと捨てろ」、「死んでしまえばいい」、「辞めればいい」、「今日使った無駄な時間を返してくれ」

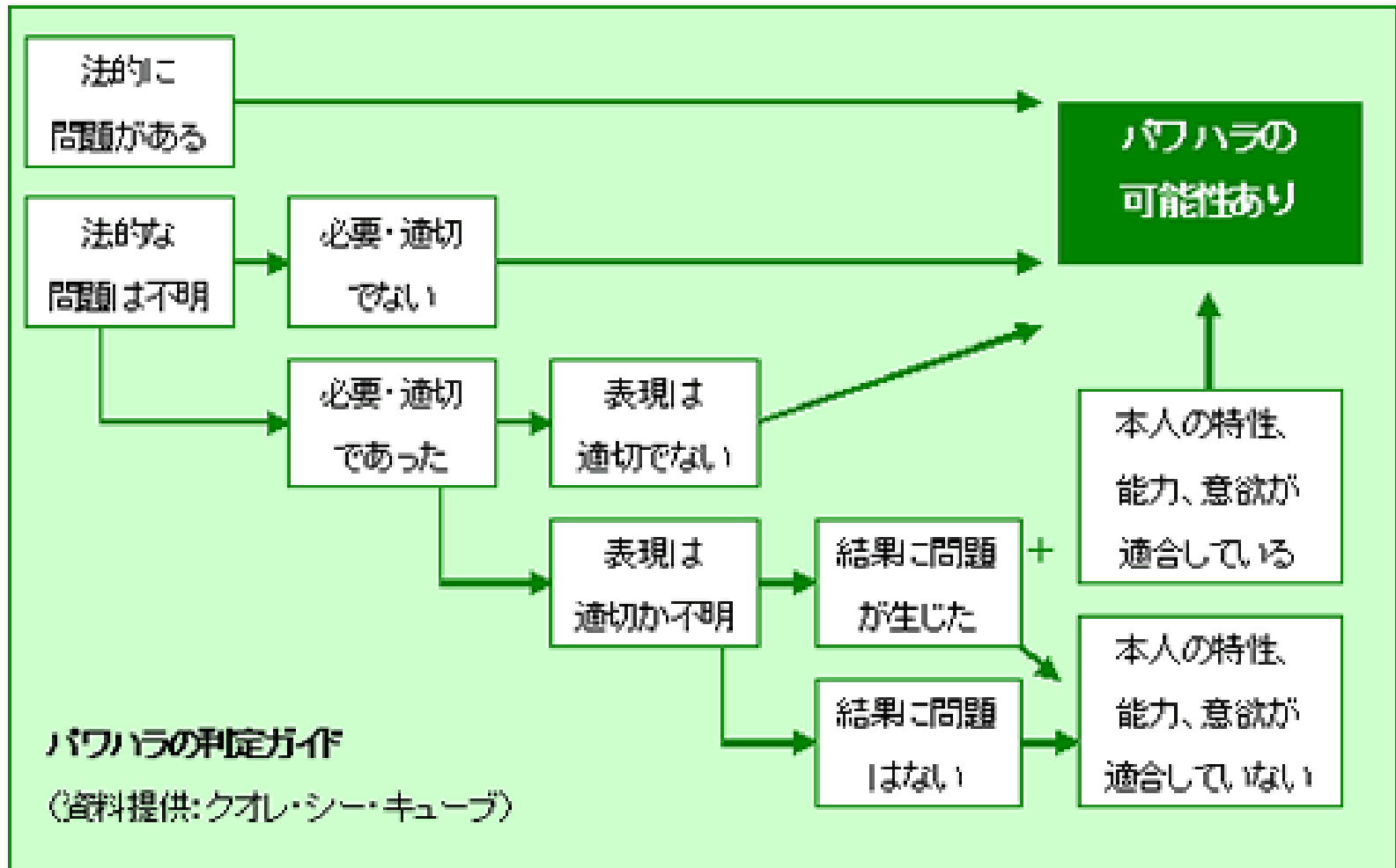
# 福井地裁平26. 11. 28判決

パワハラを行った上司と会社に対して約7200万円の損害賠償責任を認めた判決

## (被害者の遺言)

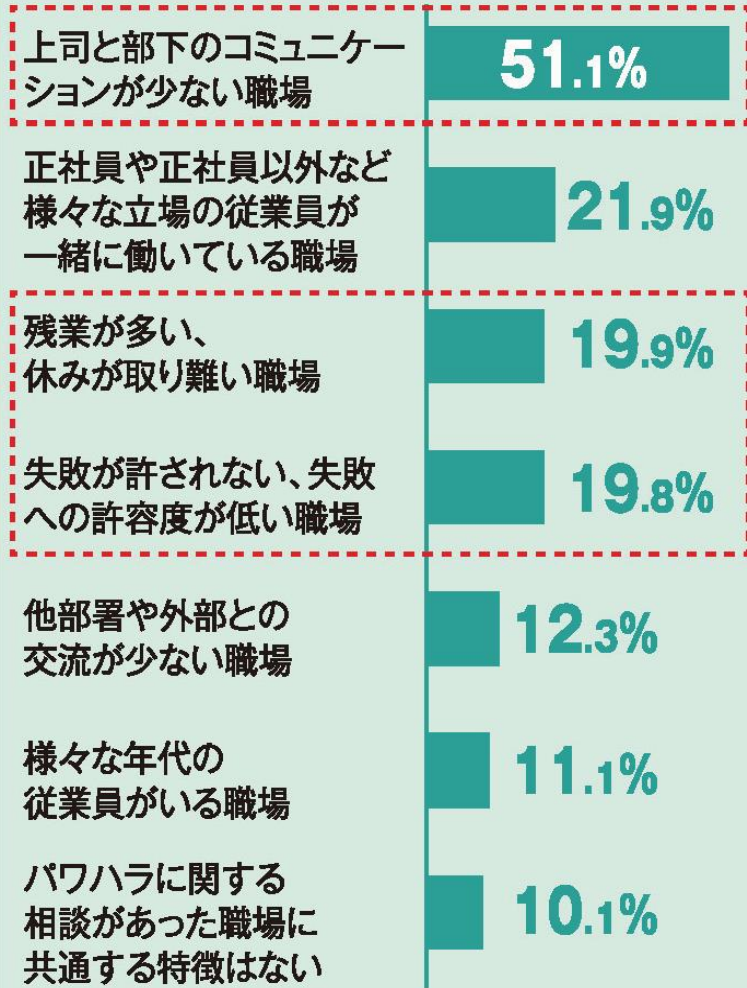
- 「aの皆様へ。半年ちょっとという短い期間でしたが、皆様と一緒に仕事ができて楽しかったです。」
- 「社長へ、勝手にいってしまっって申し訳ありません。半年間だけでも、社長の元で勉強させていただいたことを、誇りに思います。半年間ありがとうございました。」
- 「c部長へ、半年間、ご指導いただき、ありがとうございました。役たたずで申し訳ありませんでした。」
- 「bさんへ、多分社員の中で一番迷惑をかけてしまいました。直せと言われ続けていたのに、何も変われなくてごめんなさい、とりあえず私はあなたが嫌いです。大嫌いです。でも、言われ続けていたことに嘘はなかったです。全て私と、私に関わる人たちのために、言われていたのだと思います。」

# パワーハラスメントの可能性の判断例

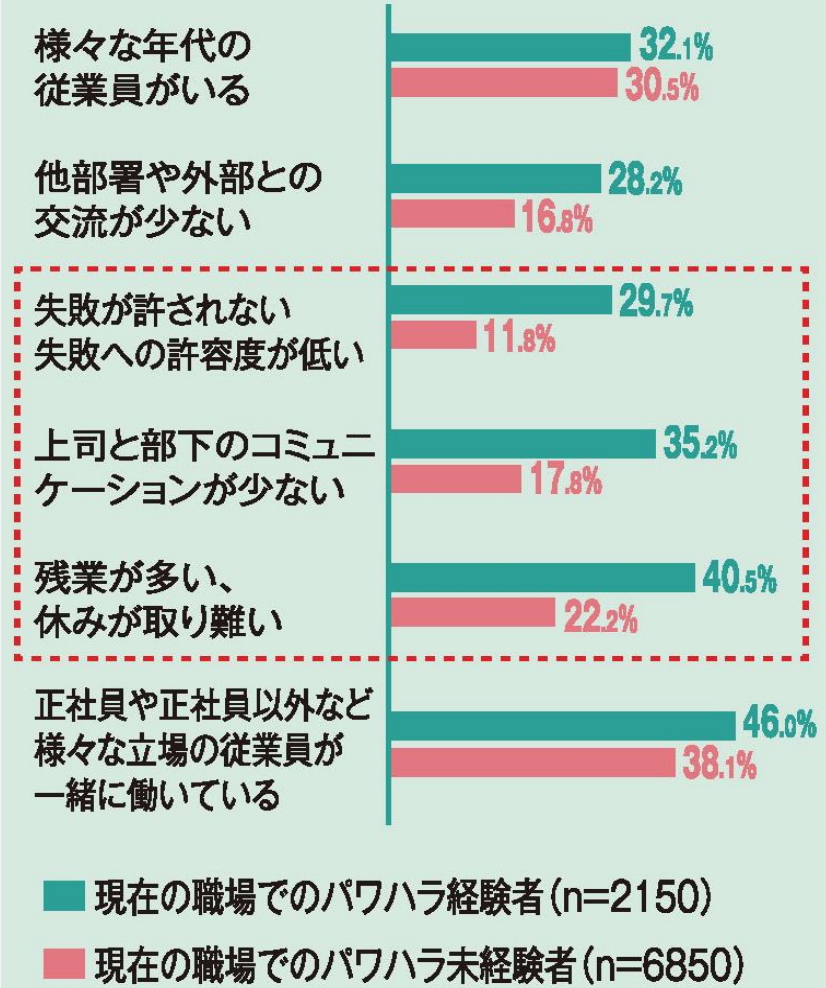


## 企業調査 パワーハラスメントに関する相談がある職場に共通する特徴

(回答1,571社)



## 従業員調査 (パワーハラスメント経験別) 職場の特徴



# ハラスメントによる悪影響

## 1. 被害者に与える悪影響

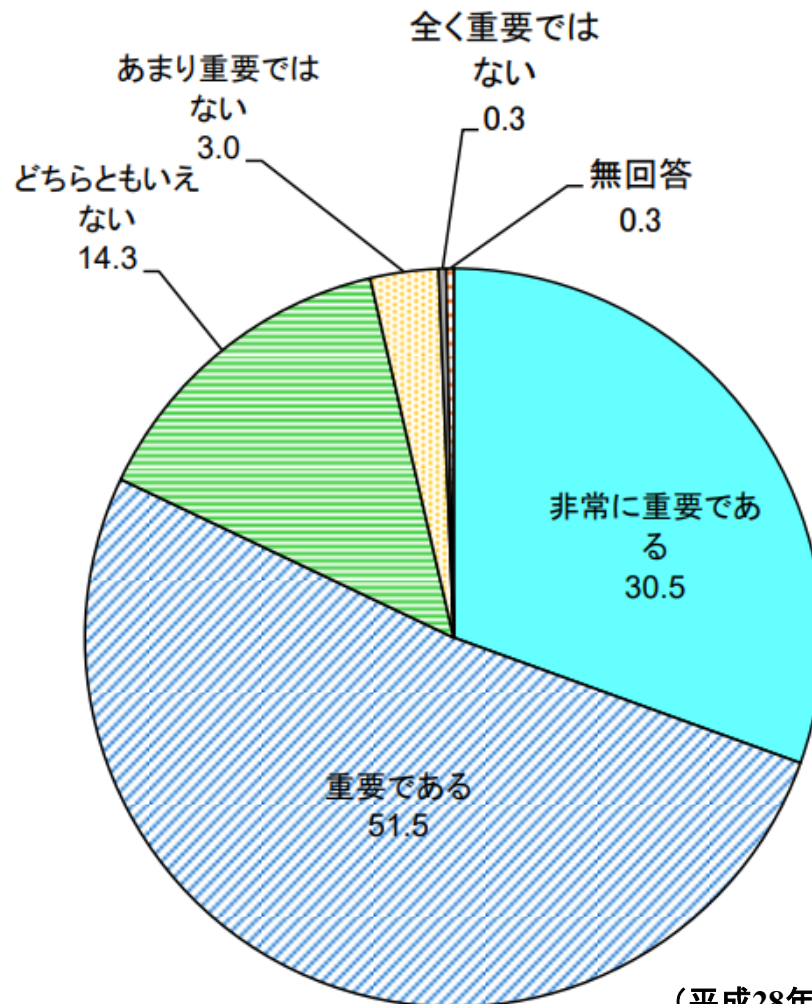
- 心身の健康を害する。
- 能力発揮に支障が生じる。
- 士気が低下する。



## 2. 企業に与える悪影響

- 被害者だけでなく周囲の士気も低下し、職場風土が悪化する。
- 生産性が低下し、労力・時間・経済的に大きなロスが生じる。
- 被害者の職場復帰へのサポートコストがかかる。
- 加害者及び企業の法的責任が生じる。
- 社会的損失(CSR)を被る。

# 経営課題におけるハラスメント対策の重要性



(平成28年度厚生労働省調査より引用、n=4587)

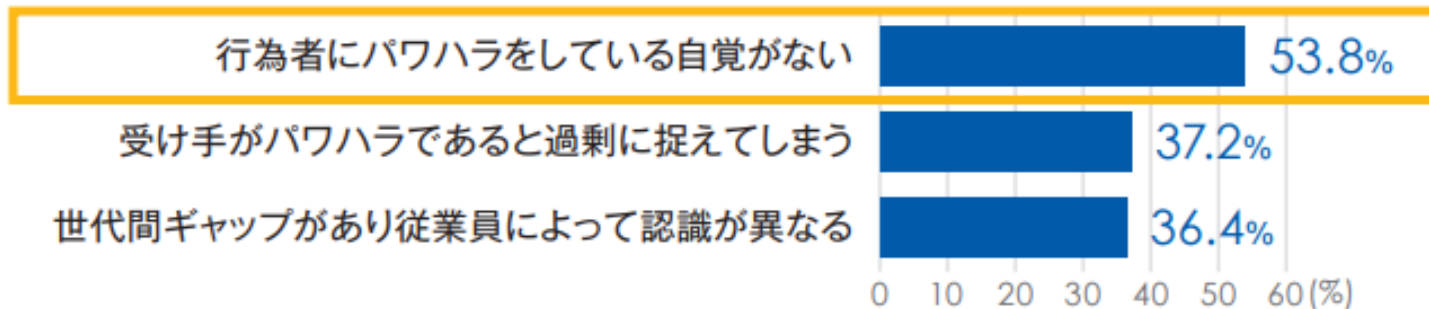
**アンコンシャスバイアス**



# パワーハラスメントの自覚

パワハラ防止対策担当者の悩み 1 位は「行為者にパワハラをしている自覚がない」

Q あなたは、パワハラ問題においてどのような点が難しいと感じますか。  
上位 3 項目までお答えください。(n=247)

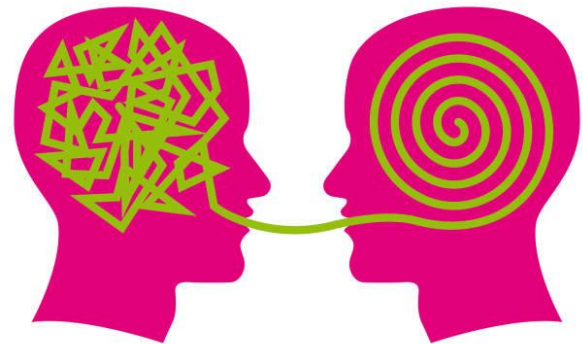


(株式会社アドバンテッジリスクマネジメントによる調査より)



# アンコンシャスバイアス

- 無意識の思い込み、決めつけ(自分よがりの解釈)
- 自分では気づいていない、ものの見方やとらえ方の歪み
- 過去の経験、知識、価値観、信念などを基に自動的な認知や判断を行うこと
- 偏見



# 決めつけ言葉・押しつけ言葉

## 価値観の決めつけ言葉

- ・普通そうだ ・たいていこうだ
- ・学歴がない者は仕事ができない
- ・お茶出しは女性の仕事

## 能力の決めつけ言葉

- ・どうせダメ ・きっと無理
- ・そんなことできるわけがない
- ・以前ダメだったから今回もダメ

## 解釈の押しつけ言葉 (違う解釈を受け入れない)

- ・そんなはずはない
- ・こうに決まっている
- ・つべこべ言うな

## 理想の押しつけ言葉 (自分の理想を相手に求める)

- ・こうあるべきだ
- ・これくらいできて当然だ
- ・こうでないとダメだ

# パワーとアンコンシャスバイアス

## 「力」をもっている人

自分のもつ「力」を自覚していないので、  
非難される理由がわからない

口ぐせ・態度は・・・

それくらいのことで？何が問題？  
どうして気にするの？  
自分は悪くない  
相手にも問題がある



## 「力がない」と思っている人

相手の力に恐れや不安をいだく  
何気ない言葉や態度に敏感に反応する  
「根底に尊重されたい・対等に扱ってほしい」  
という願いがある

口ぐせ・態度は・・・

どうせわかってもらえない  
軽く扱われている気がする  
決めつけられて不快  
その態度がストレス！



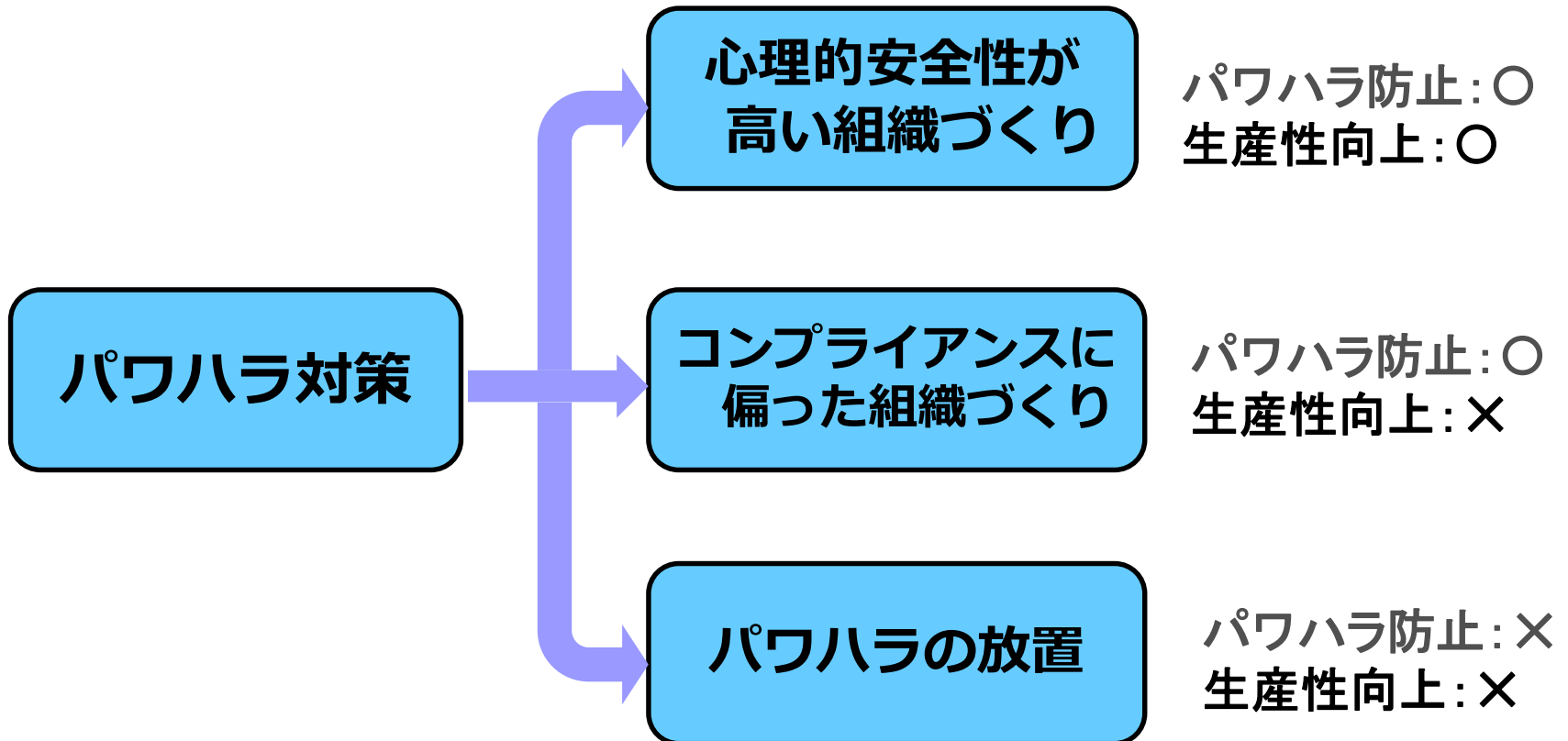
# 心理的安全性を踏まえた パワーハラスメント対策

# 労働施策総合推進法のパワハラ対策 で事業主が講ずべき措置の内容

事業主が必ず講じなければならない具体的な措置の内容は以下のとおりです。

<b>事業主の方針等の 明確化および周知・啓発</b>	①職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること ②行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等文書に規定し、労働者に周知・啓発すること
<b>相談に応じ、適切に 対応するために 必要な体制の整備</b>	③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること
<b>職場におけるパワハラ に関する事後の 迅速かつ適切な対応</b>	⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること (事実確認ができなかった場合も含む)
<b>併せて講ずべき措置</b>	⑨ 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること ※労働者が事業主に相談したこと等を理由として、 <b>事業主が解雇その他の不利益な取り扱いを行うことは、労働施策総合推進法において禁止</b> されています。

# パワーハラスメントと心理的安全性



# 指導とパワーハラスメントとの違い

項目	指導	パワハラ
目的	相手の成長を促す	相手を馬鹿にする、排除する 自分の目的の達成
業務上の必要性	仕事上必要性がある 健全な職場環境を維持するために必要なこと	業務上の必要性がない (個人生活、人格を否定する) 業務上の必要性があっても、不適切な内容や量
態度	肯定的、受容的、保護的(見守る)	威圧的、否定的、批判的、攻撃的
タイミング	タイムリーにその場で 受け入れ準備ができているときに	過去のことを繰り返す 相手の状況や立場を考えず
誰の利益か	組織にも相手にも利益が得られる	組織や自分の利益優先 (自分の気持ちや都合が中心)
自分の感情	思いやり、穏やか、冷静	いらいら、怒り、嫌悪感、嘲笑、冷徹、不安
結果	部下が責任を持って発言、行動する 職場に活気がある	部下が委縮する 職場がぎすぎすする 退職者が多くなる

# パワーハラスメントにならない指導のポイント

- 日頃から良好な関係性を心がける
- 指導する場合、その必要性をよく説明する
- 自分の意見に固執せず、相手の言い分への聴き耳を持つ
- 自分の指導の仕方に気づき、感情的にならない  
(長時間、繰り返し、頭ごなし、一方的、怒鳴るなど)
- 人格や尊厳を侵害しない
- 雇用を脅かすような表現はしない
- 指導は事実を基に簡潔に、タイミングよく、公明正大に行う
- 汎化せずに、具体的な言動や内容に焦点を当てる
- 他者の面前では細心の注意を払う
- 他人との比較や好き嫌いでの特定指導をしない
- 意欲、姿勢、プロセス、工夫など、必ず1つは褒める。
- 相手にどう伝わったかを確認する
- フォローアップを行い、指導以前の状態と比べた成長を促す





# 叱るときは「かりてきたねこ」で

- 「か」: 感情的にならない
- 「り」: 理由を話す
- 「て」: 手短かに
- 「き」: キャラクター(人格)に触れない
- 「た」: 他人と比較しない
- 「ね」: 根に持たない
- 「こ」: 個別に叱る



# アンガーマネジメント(6秒ルール)

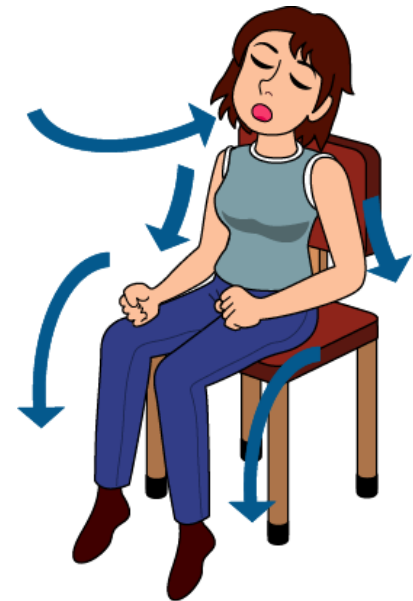
- 怒りが生まれても6秒経つと理性が働く
- 腹が立ってもとにかく6秒間やり過ごす
- 具体的方法
  - 6秒間数える
  - 怒りを点数化する
  - 落ち着く言葉を唱える(例:「冷静に」「大丈夫」「何とかなる」)
  - 深呼吸
  - グーパー運動
  - 水分をとる
  - トイレに行く(その場を一旦離れる)



# 呼吸法

- 3つ数えながら鼻から吸う  
「1、2 3・・・」  
(下腹部を膨らませる)
- 息を止め、2つ数える「1、2」
- 6つ数えながら、ゆっくりと  
口から吐く  
「1、2 3、4、5、6 」  
(下腹部はへこませる)

$$3 \times 2 = 6$$



# 自分の気持ちを適切に伝えるアサーション

## ➤ 攻撃的

自分のことだけ考えて、他者を踏みにじる

## ➤ 非主張的

自分よりも他者を常に優先し、自分のことを後回しにする

## ➤ アサーティブ

自分のことをまず考えるが、他者も大切にする

# 自己表現の3つのパターン

【状況】レストランで海鮮丼を注文したが、ウニの量がメニューの写真よりも明らかに少ない。

	攻撃的	非主張的	アサーティブ
行動	店員を呼びつけ、「お前、こんな料理を客に出しやがって。ふざけるな。」と怒鳴り散らし、作り直させる。	「ウニの量位で文句を言うのは恥ずかしい。でも、これがわかっていたら注文しなかったのに。」と、不満に思いながらも何も言わない。	店員に、「楽しみにしていたウニの量が写真よりもかなり少なくがっかりしています。私が期待しすぎたのかもしれませんが、できればウニを写真と同じように増やしてもらえませんか？」と、料理が写真と違う事実と、気持ちを率直に伝える。
結果	要求通りになったが、雰囲気が悪くなり、楽しく食事できなかった。店員は、侮辱されたような不愉快な気持ちになった。	料理に不満が残り、暗い気持ちになった。店側はお客様の不満に気づかず、改善のチャンスがないままとなった。	要求は通り、食事も楽しめた。自分の行為にも満足した。お客様が満足したことで、店側も安堵した。

# 職場でのアサーション例

【状況】A課長の部下Bさんの仕事が遅れており、納期に間に合わないかもしれない。

A課長	「何でいつも予定通りにできないのか」「どうして報告しないのか」
Bさん	「いつもではなくひどい言い方」と思いながらも「すみません」とだけ答える。

A課長の怒りは、Bさんが思ったように動いてくれないことからきています。しかし、Bさんには、A課長が怒っていること以外は何も伝わってなく、萎縮から事情をうまく話せていません。

A課長	「今の仕事の納期は今週末だったよね」「予定よりも遅れているようだが大丈夫か？」「大事な仕事なので私も心配している」「もし間に合わないようなら早めに報告してほしい」
Bさん	「納期のご心配をおかけして申し訳ありません」「C課長から急ぎの仕事を急遽頼まれて、予定よりも遅れてしまっています」「できれば、どなたかに協力してもらえると助かるのですが・・・」
A課長	「そうだったか」「サポートも含めて、どうするか一緒に考えよう」

A課長が具体的にどうしてほしいのか正直な気持ちをBさんに伝え、Bさんも事情や気持ちを率直にA課長に伝えたことで、相互理解が深まり、お互いのストレスが減りました。仕事については、納期に間に合わせる方法を一緒に考えることになりました。

# アサーティブに話すためのポイント

- 「人」ではなく、「事」にフォーカスする。
- 相手の状況に配慮する。
- 相手の立場、気持ちを代弁する。
- 自分の正直な気持ちを誠実、率直に伝える。
- あいまいではない、具体的な要望を伝える。
- 自分の責任も伝える。
- 自分も相手も対等な関係であることを意識する。
- どうするかは自分で決め、結果に責任を持つ。

# 積極的傾聴法

- 部下のものものの見方、考え方、行動様式を理解するには部下の話を聴くことが必要。
- 積極的傾聴法は人の話を聴く基本技法。
- 積極的傾聴法を実践できれば、他者とのコミュニケーションが円滑になり、パワハラは生じ難い。



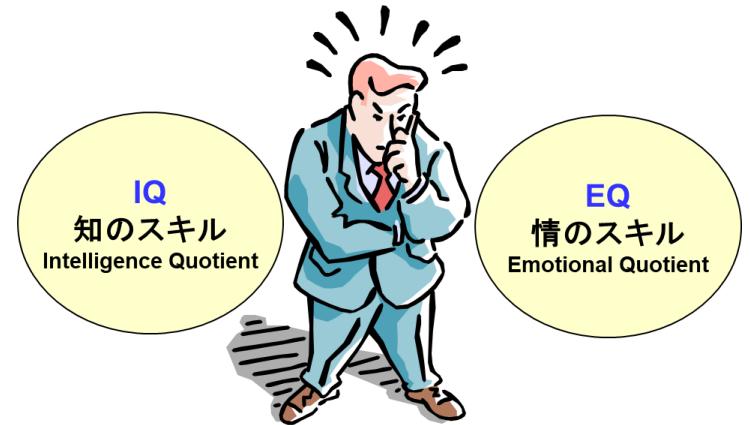


# 具体的な聴き方

- 先入観を持たない
- うなづき、あいづちをタイミングよく
- 相手のペースに合わせて最後までじっくり聴く
- 批判や否定、レッテル貼り、説教をしない
- 話を発展させる質問をする
- キーワードを繰り返す
- 話を整理する
- 沈黙は邪魔せずに待つ
- 話の流れがわからなくなったら、素直に聞き返す
- 気持ちに焦点を当てる

# 部下とのコミュニケーションのポイント

- 部下の仕事の管理をするだけでなく、心身の体調管理にも気を配る。
- 自分の仕事のスタイルを押し付けず、部下がやる気を持てるよう、部下の力が伸びるように努める。
- 個人的な価値観や好き嫌いを職場に持ち込まない。
- 自分のアンコンシャスバイアスに気づき、押し付けない。
- 性格の問題はお互いさま。
- 心の扉を開くのはリーダー。
- 心理的安全性が高い、信頼関係が構築された職場づくりを心掛ける。



# EQ (Emotional Quotient)

3つの知性	8つの能力
<p><b>心内知性(セルフ・コンセプト)</b> 自分の心理的な状態を自分で捉える力で、EQの基本となる知性</p>	<p><b>自己認識力</b>(自分の感情や感情状態をはっきりと認識する能力)</p>
	<p><b>ストレス共生</b>(怒りや不安、恐れなどネガティブな感情を抑えたり、調整する能力)</p>
	<p><b>気力創出力</b>(ポジティブな感情を自発的に作り出し、活用、維持する能力)</p>
<p><b>対人関係知性(ソーシャル・スキル)</b> 自分の考えや気持ちを、他の人に適切に伝えるための知性</p>	<p><b>自己表現力</b>(自分の気持ちや考えを的確に相手に伝えるため、自己を表現する能力)</p>
	<p><b>アサーション</b>(相手の考え・意思を尊重しながら自分の考え・意思を主張できる能力)</p>
	<p><b>対人関係力</b>(人間関係で生じるトラブルに解決策を見出したり、トラブルを未然に防ぐための行動がとれる能力)</p>
<p><b>状況判断知性(モニタリング能力)</b> 状況を正確に把握することで他者の感情を敏感に察知したり、自分の行動を調整して人間関係を豊かにしていく知性</p>	<p><b>対人受容力</b>(相手が何を感じ、考えているかを理解し、受け容れる能力)</p>
	<p><b>共感性</b>(相手の感情を理解して感じ取る能力)</p>

# EQが高い人と低い人の特徴

## EQが高い人

- 自分の長所・短所を知っている
- ストレスに強く、柔軟性がある
- 観察力が鋭い
- 気遣いができる
- 寛容で、思いやりがある
- 傾聴力、共感力が高い
- 上手に言葉を選ぶ
- 人間関係が円滑

## EQが低い人

- 自己中心的な言動が多い
- 協調性や責任感に欠ける
- すぐに感情的になる
- 許容範囲が狭い
- 謙虚さが足りない
- 権威を振りかざす
- 人の話を聞かない
- 人目を気にしない
- 愚痴や悪口が多い
- 周囲の雰囲気が悪くなる

# EQについての自問自答

- 相手の立場に立って考え、相手に共感しているだろうか？
- 相手が今どんな気持ちでいるかを感じ取っているだろうか？
- 相手がどう感じるかを推測し、それに配慮する言動ができているだろうか？
- 相手が自分をどう見ているか、感じ取っているだろうか？
- 課題や目的のために、自分の感情を適切に作り出しているだろうか？
- 自分の感情に振り回されることはないだろうか？

# 自他理解と自己成長を促す方策例

## 組織的アプローチ

- セミナーや研修を受講する
- 周囲の者が指摘する
- 人事評価制度に組み込む

## 個人的アプローチ

- EQ (Emotional Quotient) を高める  
(自分を客観視する、自問自答する、素直になる、相手の感情に気を配り良い点を見つける、感謝する、向上心を持つ、リラックスするなど)
- カウンセリング (マインドを持つ、受ける)
- コーチング

# 心理的安全性を踏まえた パワーハラスメント対策のまとめ

- ▶ パワハラにならない指導
- ▶ アンコンシャスバイアスへの取組
- ▶ アンガーマネジメント
- ▶ リラクゼーション
- ▶ アサーション
- ▶ 積極的傾聴
- ▶ 相手に対する感謝や尊重

→EQ (Emotional Quotient)を高める



すべての社員は、その家族にとって、  
自慢の娘や息子であったり、  
尊敬されるお父さんやお母さんであったりする。  
そんな人たちを、職場のパワーハラスメントで  
苦しめたりすることがあってはいけない。

「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で  
紹介されたある企業役員のメッセージ

