

職場のハラスメント 防止研修

～管理職ほど知っておきたい留意点～

Career Office Minowa 代表 袁輪紀子
国家資格 1級キャリアコンサルティング技能士、シニア産業カウンセラー
国家資格公認心理師・AIP（米国統合心理学協会）NLPプラクティショナー
INNOVATIVE CAREER CONSULTING LABORATORY北陸主宰



職場におけるパワーハラスメント対策が 事業主の義務になりました！

～ セクシュアルハラスメント対策や
妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策
とともに対応をお願いします ～



2022年4月から
パワーハラスメント防止措置が全企業に義務化されます

©CareerOfficeMinowa

厚生労働省HP

● はじめに

- **ハラスメント対策は、今日の人材マネジメントにおいて、避けては通れない重要な課題です。**
- たとえ、ここにいる管理職・リーダー層の方や、総務・人事担当者が強く問題意識を持っていても、実際に発生するのは職場であり、皆さんが気づいた時には、すでに深刻な状況になっていることもあります。
- このような観点から、ハラスメント防止の必要性について職場で共有し、**未然防止**を徹底的に図り、その留意点や対応にあたるのが、皆さんの重要な役割です。
- また、本研修では、管理職はじめリーダー層の方々が気を付けるべき言動についても、触れていきます。

©CareerOfficeMinowa



©CareerOfficeMinowa

● 本日の内容

- ハラスメントのリスクとその背景
- 職場の三大ハラスメントと講ずべき措置
- ちょっと意外な？ハラスメントの具体例
- 良好な職場コミュニケーションとは
- 相談対応の際の留意点

● ハラスメントがもたらす損失

- ハラスメントが発生すると、職場では様々なリスクが生じます。
- しかも、それは1回きりで終わらず、執拗に行われるのが実態です。

パワーハラスメントの実態に関する調査研究報告書

中央労働災害防止協会（中災防）

- ① 社員の心の健康を害する
- ② 職場風土を悪くする
- ③ 本人・周りの士気が低下する
- ④ 職場の生産性を下げる
- ⑤ 十分に能力発揮ができない
- ⑥ 優秀な人材が流出してしまう



©CareerOfficeMinowa

● 行為者・会社側の責任、法的リスク

行為者への法的責任

- 強制わいせつ（刑法176条）
- 傷害（刑法204条）
- 暴行（刑法208条）
- 脅迫（刑法222条）
- 強要（刑法223条）

会社（上司）が課せられる法的責任

- 安全配慮義務（労働契約法5条）
- 債務不履行責任（民法415条）
- 使用者責任（民法715条）

©CareerOfficeMinowa

● ハラスメントは禁止してもなくなりません！

- 初めから「パワハラをしてやろう！」「セクハラをしよう！」と思っている人はいません。
- 特に「パワハラ」は程度の差はあれ、指示命令系統のある組織では起こりうるものです。
- すべての組織に「パワハラ」は起こる可能性があるのです。



©CareerOfficeMinowa

職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、以下の措置を必ず講じなければなりません（義務）。

◆ 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- 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の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること

◆ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- 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

◆ 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- 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（注1）
- 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（注1）
- ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること（注2）

注1 事実確認ができた場合 注2 事実確認ができなかった場合も同様

厚生労働省HP

● 組織行動を促すために・・・

- 部下が指示通り動かない、望むような行動をとらない・・・。

上司として指導するのは当然のこと

「行き過ぎた指導」がパワハラに

コミュニケーション
の問題

マネジメント
の問題

組織そのもの
の問題



©CareerOfficeMinowa

● ストレスとパワハラとの関係

- そもそも「パワハラ」はストレス社会の中で生まれたもの。
- ストレスは「強い者」から「弱い者」へと向かって、**ストレスの置き換え**が起こる。
- 上に立つ人が、ストレスをしっかりコントロールすることが、ハラスメント予防につながります。（**上司層のセルフケア**）
- 特に上司世代（30～50代）は「中年の危機」と呼ばれる、心理的な危機に直面する時期でもあり、人生に対して停滞・幻滅・焦燥を抱き、苛立つことも。
- また「睡眠負債」が招く怒りも。睡眠管理も大事な**ストレスマネジメント**と心得ましょう。

©CareerOfficeMinowa

● Group Discussion

- ご自身のストレス・コーピングとして日頃行っていることは？

- ストレス対処タイプ

対処タイプ	方針	対処方法
問題解決型	積極的に解決	情報収集、原因分析と解決の計画立案
	解決策を相談	信頼できる人に相談する（ソーシャルサポート）
情動対処型	行動・感情コントロール	気分転換（趣味、気晴らし）
	問題との距離を取る	放棄する、諦める、先送り（回避）
	受け入れ	状況に身を任せる（あるがまま）
認知再構築型	見方や発想を変える	ポジティブな方向に変える発想の転換

- 1つの方法にこだわらず、いろいろな対処をすることでストレスと上手に付き合うことが大切です。

©CareerOfficeMinowa



©CareerOfficeMinowa

● 職場の三大ハラスメント

- パワーハラスメント
- セクシュアルハラスメント
- 妊娠・出産等のハラスメント



ハラスメント裁判事例、他社の取組など
ハラスメント対策の総合情報サイト
あかるい職場応援団



検索ワード...
文字サイズ 小 中 大



トップページ ハラスメント基本情報 ハラスメントで悩んでいる方 管理職の方 人事担当の方 その他 相談窓口のご案内 Q&A



●「パワハラ」の判断基準を理解する

- () 朝寝坊をして重要なミーティングに遅刻したら、上司から厳しくしかられ、精神的にまいってしまった。
- () 忘年会の席で、新入社員の部下から「Aさんは、口のうまさだけで今のポジションになったとしか思えません」と言われて、ひどく落ち込んだ。
- () 上司から「あなたは本当にダメ人間ね」などと言われることがあるが、いつも親身になって指導をしてくれているので嫌な感じはしない。
- () 上司から「職員として顧客満足をあげるのが義務だ。あなたは給料泥棒だ。クビを覚悟してね」と何度も言われ、胃が痛くなり、出社できない日がある。

©CareerOfficeMinowa

●「パワハラ」とは何か・・・？

- それぞれの行為に3要素がすべて重なれば「パワハラ」

①優越的関係に基づく
②業務の適正な範囲を超える
③身体的もしくは精神的苦痛を与えるか就業環境を害する



- 身体的攻撃
- 精神的攻撃
- 人間関係からの切り離し
- 過大な要求
- 過小な要求
- 個の侵害



パ
ワ
ハ
ラ

©CareerOfficeMinowa

●【参考】厚生労働省 明るい職場応援団より

- パワハラ行為の6 類型とは

暴行・傷害	身体的な攻撃
脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言	精神的な攻撃
隔離・仲間外し・無視	人間関係からの切り離し
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	過大な要求
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	過小な要求
私的なことに過度に立ち入ること	個の侵害

©CareerOfficeMinowa

類型	内容(性別、年齢)
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> •いること自体が会社に対して損害だと大声で言われた (男性、50 歳以上) •ミスをしたら現金に換算し支払わされる (女性、40 歳代) •全員が観覧するノートに何度も個人名を出され、能力が低いと罵られた (男性、20 歳代)
過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> •多大な業務量を強いられ、月80時間を超える残業が継続していた (男性、20 歳代) •明らかに管理者の業務であるにもかかわらず、業務命令で仕事を振ってくる (女性、40 歳代) •絶対にできない仕事を、管理職ならやるべきと強制された (女性、50 歳以上)
人間関係からの切り離し	<ul style="list-style-type: none"> •今まで参加していた会議から外された (女性、50 歳以上) •職場での会話の無視や飲み会などに一人だけ誘われないなど (男性、30 歳代) •他の部下には雑談や軽口をしているが、自分とは業務の話以外一切ない (男性、50 歳以上)
個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> •出身校や家庭の事情等をしつこく聞かれ、答えないと総務に聞くと言われた (女性、40 歳代) •接客態度がかたいのは彼氏がないからだと言われた (女性、20 歳代) •引越したことを皆の前で言われ、おおまかな住所まで言われた (女性、20 歳代)
過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> •故意に簡単な仕事をずっとするように言われた (男性、30 歳代) •一日中掃除しかさせられない日々があった (男性、20 歳代) •入社当時に期待・希望していた事とかけ離れた事務処理ばかりさせられる (女性、50 歳以上)
身体的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> •カッターナイフで頭部を切りつけられた (男性、20 歳代) •唾を吐かれたり、物を投げつけられたり蹴られたりした (男性、20 歳代) •痛いと言ったところを冗談っぽくわざとたく (女性、40 歳代)

©CareerOfficeMinowa 厚生労働省HP

● 具体的な対応策として・・・ 厚労省マニュアルより抜粋

- ① パワハラは許さない！というメッセージをトップが発信している。
- ② パワハラ防止や対応策の規定が明文化されている。
- ③ 専門の相談窓口を設けている。
- ④ 職場環境やパワハラに関する社内アンケートを定期的にとっている。
- ⑤ 従業員・管理職に対してパワハラ研修を行っている。
- ⑥ 従業員がパワハラ防止や対応策についての規定を知っている。
- ⑦ 従業員がパワハラの判断基準やパワハラにあたる行為を理解している。
- ⑧ パワハラの発生事例から原因を分析し予防策を講じている。

● ちょっと意外な？ ハラスメントの具体例

励ましのつもり？？？

- 元気がなさそうな部下に対し、励ましのつもりで「しっかりしろよ！」と頭をポンと叩いた。それに対して部下は、苦笑いをして「すみません」と肩をすくめていた。

気を使ったつもり？？？

- 酒の席でつまらなさそうにしている部下に対し、「向こうも呼ばれても嬉しくないだろう」と、飲みに行く機会があっても声をかけなくなった。部下も同僚に「宴会などの行事は嫌いで出たくない」と言っているらしい。

©CareerOfficeMinowa

● ちょっと意外な？ ハラスメントの具体例

思いやりのつもり？？？

- 妊娠を打ち明けた女性社員に配慮して、「遠出は危険だから、出張は代わりに〇〇さんに行ってもらおう。後は気になくていいから！」と仕事を引きとった。

気を使ったつもり？？？

- 出産後、職場復帰した社員に「子どもを預けて働くなんてすごいね。でも子どもに寂しい思いをさせてない？大丈夫？」と気遣って声をかけた。

©CareerOfficeMinowa

● Group Discussion

- パワーハラスメントの判断基準や具体的な行為について気づいたこと・感じたことは？

©CareerOfficeMinowa

●クラッシャー上司が部下を潰す！

- 筑波大学医学医療系産業精神医学・宇宙医学グループ教授の松崎一葉氏が著書『**クラッシャー上司 平気で部下を追い詰める人たち**』の中で提唱・分析した存在です。
- パワーハラスメントで問題視される上司との違いは、組織内では優秀で仕事ができると評価されていることが多い点。
- 企業ではこのような存在を必要悪として黙認する傾向にあります。そのため**本人は自分の行いを正当化し、事態を悪化させてしまう**のです。



©CareerOfficeMinowa

●自分の「パワハラ・リスク」を知る

- ① () 仕事に対して「こうあるべきだ」と考える傾向がある。
- ② () 物事を白か黒かはっきりさせるほうである。
- ③ () プライドが高いほうである。
- ④ () これまで他の人より実績を残してきたほうだと思う。
- ⑤ () 自分の思っていることや気持ちを表現しないで我慢することが多い。
- ⑥ () 「失敗するな!」「なぜ、できないの?」という否定的な表現をよく使う。
- ⑦ () 人の気持ちより、正しいかどうかの理屈のほうが大切だと思う。
- ⑧ () 正当な理由があれば、パワハラ行為をしても仕方ないと思う。
- ⑨ () 仕事は結果がすべてだと思う。
- ⑩ () 高ストレス状態または睡眠に何らかの問題を抱えている。

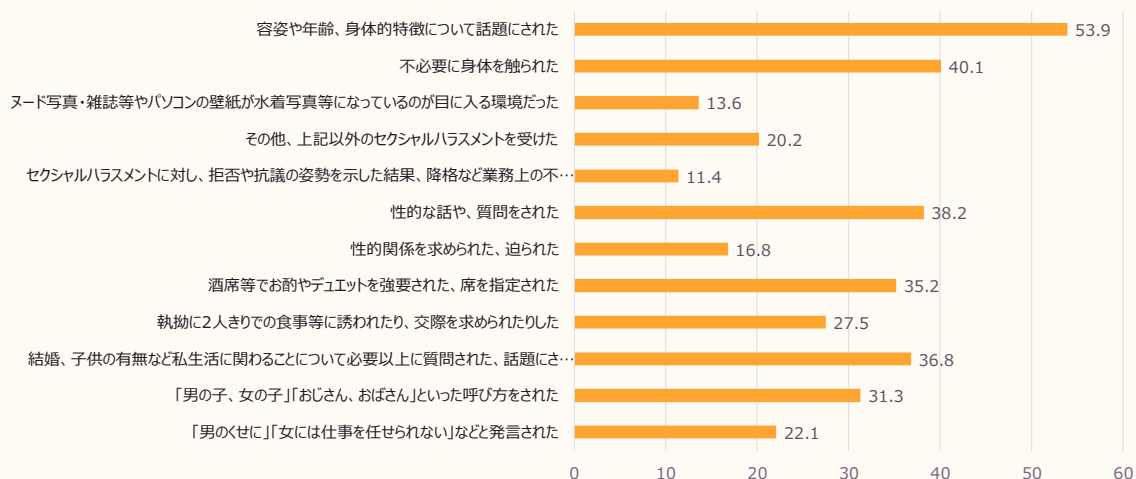
©CareerOfficeMinowa

●セクシュアル・ハラスメントとは

- セクハラ（セクシュアル・ハラスメント）は、**職場における性差別的な要素を含む一切の言動**を意味し、一般的には男性から女性への言動を対象とするのですが、女性から男性に対しても、また同姓であってもセクハラは起こり得ます。
- 職場において「良い性的な言動」というものは、そもそもありません。**性的言動はすべてNG**ですし、業務との関連性もありません。
- セクハラは「人権侵害」であり身近な職場の問題です。

©CareerOfficeMinowa

● 受けたと思うセクハラ行為



出典：「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（労働政策研究・研修機構、2016年）

©CareerOfficeMinowa

● アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）とは

- 自分自身は気づいていない「ものの見方やとらえ方の歪みや偏り」のこと。
- アンコンシャス・バイアスは、その人の過去の経験や知識、価値観、信念をベースに認知や判断を自動的に行い（自動思考）、何気ない発言や行動として現れます。
- 自分自身では意識しづらく、ゆがみや偏りがあるとは認識していないため、「**無意識の偏見**」と呼ばれます。



©CareerOfficeMinowa

●「アンコンシャス・バイアス」チェックリスト

日本労働組合総連合会が2020年に実施したアンケートより抜粋

- 「親が単身赴任中」というと、父親を想像する（母親を想像しない）
- 体力的にハードな仕事を女性に頼むのは可哀そうだと思う
- お茶出し、受付対応、事務職、保育士というと、女性を思い浮かべる
- DV（ドメスティック・バイオレンス）と聞くと男性が暴力をはたらいていると想像する
- LGBTの人は一部の職業に偏っていて、普通の職場にはいないと思う
- LGBTであると聞くと、戸惑いを感じてしまう
- こどもが病気になったときは母親が休んだ方がいいと思う
- 育児中の社員・職員に負荷の高い業務は無理とってしまう
- 介護しながら働くのは難しいと思う
- 病気治療しながら働いている人を見ると、仕事を辞めて治療に専念したほうが良いと思う
- 障がいのある人は、簡単な仕事しかできない、あるいは働くのが難しいだろうと思う
- パートタイマーは「主婦が家計補助のために働いている」というイメージがある
- 外国人労働者は日本の企業文化に合うのか、つい心配になる
- 外国人労働者を見ると、出稼ぎなど、一時的な滞在者だと思う
- 定時に帰る人は、やる気がないと思う
- 上司より先に部下が帰るのは失礼だと思う
- 「普通は○○だ」「それって常識だ」と思うことがある
- 年配（高齢者）の人は頭が堅く、多様な働き方への融通がきかないとってしまう
- 「多様性」と聞くと、すべての違いを、なんでも受け入れなければならないことだと思う

©CareerOfficeMinowa

●アンコンシャス・バイアスの例

過剰な一般化

- 極度に限られたサンプルをもとに、全ての同じ属性の人に対して「一般化」をすること



エンジニアは朝に弱いよね



男は浮気する生き物だよね…



（インド人の方に）ベジタリアンだよね？

確証バイアス

- 自分の価値観や考え方に都合のいいような情報だけに目を向けてしまうこと。



○○社出身者はやっぱりこれをするよね



この人はやっぱり意見を聞かないよね

©CareerOfficeMinowa

● アンコンシャス・バイアスの例

パフォーマンスバイアス

- ジェンダー・人種・年齢などの属性を無意識に「能力」に結び付けること。
- 見た目が年長の方は、若く見える人より専門知識が高いと思われやすい。
- 2つの同じ内容の履歴書を比較した際に、男性の名前がついているもののほうが、女性の名前がついたものより「雇用しがいがある」と判断される。



©CareerOfficeMinowa

帰属バイアス

- 男性が成功を収めた際は、「才能がある」と評価される一方で、女性は「運がよかった」とみなされやすい傾向。
- 失敗についてベテラン社員よりも若手社員が責任を問われる傾向。

性別役割分担意識

- 家事や育児は「女性の役割」という無意識バイアスのこと。

マイクロアグレッション

- 特定の集団に対して、偏見が伝わるような日常の言動（言語・非言語）

● マイクロアグレッションの例

- 白人系の見た目がカッコいいと、初対面で褒めたたえる
- 「〇〇さんはブラジル人だから、サッカーとかやります？」「〇〇さんは韓国人だからキムチ常備してるんでしょ？（笑）」といった文化的ステレオタイプ
- 日本に住んでいる外国人（に見える人）に「日本語上手ですね」「お箸使えるのすごい」等と褒める
- 会議室に入ってきた男性スタッフと女性スタッフのうち、女性スタッフをアシスタントだと思って飲み物を注文する
- 女の子はオシャレとスイーツが好きだし喜ぶと思う、といった発言

©CareerOfficeMinowa

●多様な人材が活躍できる職場環境づくりに向けて

ご存じ
ですか？

「セクハラ」「パワハラ」と、性的指向・性自認について

- ✓ 相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うことは、パワハラに該当する場合があります。
- ✓ 性的指向・性自認などの機微な個人情報を労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること（アウトティング）は、パワハラに該当する場合があります。
- ✓ 職場におけるセクハラには、同性に対するものも含まれます。

©CareerOfficeMinowa

厚生労働省HP

●アンコンシャス・バイアスに気づくには

- 自分は、この状況について、客観的な事実で説明しているのか？自分の推測で解釈しているのか？を考える。
- もし自分が話している相手が、異なるジェンダー・国・年齢などのバックグラウンドだったら、自分の考え方と態度は変わるだろうか？と考える。
- 相手の属性や一部の情報だけを「クローズ」して、判断していないかを確認。（切り取らない）
- ただ、一方では「ポリコレ疲れ」などと言われることも……。しかし、そう言って目をそらすのではなく、偏見を知らず知らずのうちに持つ自分に目を向ける。
- 無意識や悪気がなくても誰かを傷める可能性はあります。言われた相手の気持ちを推し量る＆**傷つけてしまったときに謝れる関係性**を。

©CareerOfficeMinowa



©CareerOfficeMinowa

「ハラスメント」とは正しさだけの問題ではない。

「出来事」によって生じた「感情」の問題も重要なのです。

不快な思いをさせた、つらい気持ちにさせた
という事実に対して、どう対応するかが問われるのです。

●【参考】カツモデル

- カツ・モデルとは、ロバート・カツ氏が提唱した『役職に応じて必要とされる能力』の割合を考えるフレームワークです。人材育成、組織開発の指針づくりや研修内容の設計の際に活用されています。

トップ
マネジメント

ミドル
マネジメント

ロー
マネジメント

テクニカル
スキル

ヒューマン
スキル

コンセプチュアル
スキル

ヒューマンスキルとは対人関係（構築）能力のことを示します。「他者と良好な関係を築き、それを維持していくために必要な能力」のことをいいます。たとえば日常業務でのちょっとした声かけや、部下の教育、商談での信頼関係づくりなどはヒューマンスキルが活躍する主なシーンとなります。

©CareerOfficeMinowa

● 対人コミュニケーションとは・・・

対人コミュニケーション

音声系

言語

発言の内容・意味

近言語

声の高さ・速さ・アクセント
間の置き方・タイミング

身体動作

視線・ジェスチャー・
姿勢・接触・表情

非音声系

空間

対人距離・着席位置

人工物

服・化粧・アクセサリー

環境

照明・湿度・家具

©CareerOfficeMinowa



あなたのOUTPUTは
相手のINPUT

人が相手の印象をキャッチする
時の要素は・・・

言葉・・・7%

声質・・・38%

フィジオロジー・・・55%
(身体動作)

©CareerOfficeMinowa

●【参考】非言語が与える影響の例

非言語コミュニケーション	想定される意味
目を合わせない	•シャイ、退屈している、懐疑的、非同意的、 関心がない
いつもより目を合わせる	• 攻撃的 、誠実、言いたいことがある
胸の前で腕を組む	•身構えている、反射的、集中している、よそよそしい、 威圧的、横柄、上から目線
鼻に触る	• 嘘をついている （神経質になっていると、血液が鼻に集まってかゆくなる）、躊躇している
耳や髪に触る	• 嘘をついている 、神経質、新しい髪型が気になっている、気が散っている、集中していない
頭を傾げる、頭の後ろをかく	•否定している、首が痛い、 ごまかしている
目を閉じる	•集中している、 興味がない 、退屈している、反発的
沈黙	•肯定的、 否定的 、同意や協調、黙ることで面子を保っている

©CareerOfficeMinowa

●信頼関係構築のためのアプローチ



フィジオロジー（身体系）

- 姿勢
- ジェスチャー
- 表情
- まばたき
- 呼吸
- エネルギー
- 心拍数



ヴォイス（声質）

- トーン
- ピッチ
- テンポ
- スピード
- 音色（声質）
- 音量（ボリューム）



言葉（言語系）

- 述語
- キーワード
- 口癖
- 共通体験／経験
- 内容の抽象度
- 服装
- 方言

©CareerOfficeMinowa

● 言語を使っているコミュニケーション

- 私たち、一人一人が異なる存在です。とりわけ現代は価値観が多様化し、共通の基盤が見付けにくい時代になっています。こうした「**多様な私たち**」を前提とした社会で生きていくためには、コミュニケーション、特に言語コミュニケーション（**言葉による伝え合い**）によって、情報や考え、気持ちを互いにやり取りし、共通理解を深めていくことが欠かせません。
- 言語環境が大きく変化する中でも、「**敬意**」をもって人と関わるための**言語コミュニケーション**は、大切にしたいものです。



©CareerOfficeMinowa

● アサーティブ・コミュニケーション

Assertive Communication

- アサーションとは、人間関係において自分も相手も大切にしながら、自分の感情、考え、要求などを主に言語を通し適切に表現すること。
- 相手を尊重しつつ、自分の意見や要求、感情を率直に誠実に対等に伝える表現ができると、一方的になったり、言葉を飲み込んだりすることなく「本当に伝えたいこと」が適切に伝わるようになります。
- **自分（たち）を優先し、自分（たち）だけを大切に、相手が眼中にない表現（攻撃的な自己表現）は、アサーションには当たりません。**

©CareerOfficeMinowa



©CareerOfficeMinowa

● Exercise

- 最近、遅刻が多いAさん。始業時間に間に合う日でも、到着するのは時間ギリギリの状況が続いています。
- 後輩の指導役もお願いしているので、このままでは先輩としても問題があり、何とか改善してもらいたいと思っています。
- あなたは、どのように注意・指導しますか？

● あなたにも潜む？ 3つのキャラクター

攻撃的

- 人との関係を「勝ち負け」で考えてしまい、絶対に相手に負けていられないと思うタイプ。そのため相手を見下すことで自分の優位を証明しようしたり、相手の言い分や感情を軽視したりして、自分の要求を相手に押し付けようとする傾向がある。
- 自分の意見や要求をはっきり言うが、相手に「ノー」と言う権利・自由を認めない。周りは対立を恐れてビクビクしてしまうため、最初から意見を言うことをあきらめて耳をふさいでしまう。

受け身的

- 自分さえ我慢すれば良いと感じていて、自分の感情や要求をはっきりと表現せず、黙ってしまうか相手に譲ることを選択してしまう。相手の感情を害することや対立を恐れて、自分の感情にふたをしてしまうため、人間関係に波風が立つことはないが、不満を抱え込んでしまうためストレスをためやすい。
- 自分を常に卑下していて、ほめ言葉を受け入れられない傾向にもある。また、曖昧で遠回しな表現をしたり、自信のない態度をとったりして、周りの人を苛立たせてしまうこともある。

作弄的

- 表立って事を荒立てたりはしないが、ちゃんと仕返しはする。正面切って人と対立することがない代わりに、周りの人間を巻き込んで、相手に罪の意識をもたせることで、自分の手に入れたいものを得る。
- 陰でイヤミや悪口を言うので周りは傷つくが、証拠がないので本人を責められない。一見するとへりくだっているようにみえるが、このタイプの人は自分に不誠実であり、心の中では相手を攻撃したり見下したりしている場合が多い。

©CareerOfficeMinowa

● 怒りっぽくなってしまうあなたへ

- 自分の怒りの兆候に気づこう
早口になる、大声になる、呼吸が速くなる、歯を食いしばる、思考が停止する
- 怒りの悪循環を止めよう
していることをやめて言う「私は怒りを感じ始めている。タイムアウトが必要だ。」
- 元の場所に戻ろう
私がやる必要のあることはどれか？（謝る、説明する、話すための時間を作る）
- 評価しよう
私はどのようにやったか？（うまくやれたことは？ もう少しうまくやれることは？）
- 怒りの記録をつけよう
日付と時間、何が起こったか、怒りのレベル1～10、何をしたか、どう感じたか

©CareerOfficeMinowa

● Iメッセージで伝える

- I（アイ）メッセージの例
 - 「（私は）こうしてほしいです。」
 - 「（私は）このようにしたいのです。」
 - 「（私は）困っています。」
 - 「（私は）心配なんです。」



©CareerOfficeMinowa

●アサーティブに自己表現する「DESC法」

- **D** = describe（描写する）
自分に対応しようとする状況や相手の行動を客観的に描写する。
- **E** = express, explain, empathize（表現する・説明する・共感する）
状況や相手の行動に対する自分の主観的気持ちを表現したり、説明したり、相手の気持ちに共感する。
- **S** = specify（特定の提案をする）
相手に望む行動、妥協案、解決策などの提案をする。
- **C** = choose（選択する）
肯定的、否定的結果を考えたり、想像し、それに対してどういう行動をするか選択肢を示す。

©CareerOfficeMinowa

●アサーティブ・トレーニング

【例題】

- 部下（Aさん）に会議に使う資料の作成を頼んだところ、締切ギリギリに提出してきた上にミスが多い。
- さて、どのように指摘すればいいでしょうか。

©CareerOfficeMinowa

● 部下・後輩の仕事のミスを指摘する

D	Aさん、資料作成ありがとう。おつかれさま。ただ、データの間違いや誤字脱字が多くて、会議までにもう一度見直しが必要ですな。
E	会議が始まるまで、時間も後少ししかなくて、私もけっこう焦ってるんだ。
S	今回は私が修正するから、次からどうすればミスを防げるかちょっと考えてみてくれないかな。
C	そうすれば、私も他の人ももっとAさんを信頼して色々な仕事を頼めるようになると思うよ。もし判断に迷ったり、分からなかったら早めに相談してほしい。

©CareerOfficeMinowa

●【補足】「事実」「感情」「要求」を整理する

【事実】

- 部下に対して、その仕事のやり方や重要性をきちんと説明できていなかったのも理解不足でミスが起こった。
- 部下に対して、業務量をこなすだけの十分な時間を与えていなかったのも焦らせてしまった。
- 部下を注意する際についイライラして感情をぶつけてしまっていた。

【感情】

- ミスが起こったことで、周囲に迷惑をかけることになったので困っている。
- 些細なことでミスばかりしていると、成長しないと心配している。
- 期待しているから叱っているのに、その気持ちが伝わらず歯がゆい。

【要求】

- 分からなかったらその都度相談してほしい。
- 時間が足りないなら先にそう言ってほしい。
- ミスをしない方法を一緒に考えよう。

©CareerOfficeMinowa

【補足】アサーティブな態度・振る舞い

- どんな言葉を使うか、どんな順番で言うか・・・などに捉われすぎず、態度や表情、声のトーンなど、振る舞いにも十分気を付けましょう。

堂々と自信を
もって

対等な姿勢で

落ち着いた態度で

相手の顔を
見ながら

気持ちにあった
言葉を選ぶ

言葉と態度を
一致させる

無意識の癖
に気を付ける



©CareerOfficeMinowa

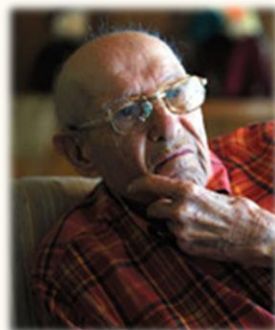


©CareerOfficeMinowa

全社的にアサーションが浸透していると、上司・部下の間でも、お互いに率直な発言ができ、対等な信頼関係を築くことができます。

●フィードバックをレベルアップする

- 部下の弱みに焦点を合わせることは、間違っているばかりか無責任である。上司たる者は、組織に対して部下の一人ひとりの強みを可能な限り生かす責任がある。部下に対して彼らの強みを最大限に生かす責任がある。（P・Fドラッカー）



©CareerOfficeMinowa

●【参考】職場で求められるフィードバックの例

- サンドイッチ型：その名の通り、パン、具、パンの順番で作る「サンドイッチ」のようにフィードバックをする型のことです。
- SBI型：「状況（situation）」、「行動（behavior）」、「結果（impact）」の頭文字を取った型のことです。
- ペンドルトン型：心理学者のペンドルトン氏が開発したフィードバックの型のことです。評価者と被評価者の間で、「言葉のやり取り」「対話」をすることが特徴です。

©CareerOfficeMinowa

● 会社が講ずべき措置

- 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
- **相談（苦情含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備**
- **職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応**
- 再発防止措置の実施



©CareerOfficeMinowa

● 相談対応時の留意点

- 「相談する」という行為そのものが、心理的ハードルが高い。
- 職場内の相談窓口が機能しないと、メンタル不調のリスクはもちろん、職場の空気も悪化します。
- 万が一、他に相談することになると、問題がさらに大きくなることも。



©CareerOfficeMinowa

● 相談を受けたら・・・

- 迅速かつ適切な対応！（参考：人事院の指針）
- 客観的な対応！
- 傾聴とプライバシー配慮！



©CareerOfficeMinowa

●【参考】 人事院による「セクシュアルハラスメントに関する苦情相談に対応するに当たり留意すべき事項についての指針」

■ 第1 基本的な心構え

職員からの苦情相談に対応するに当たっては、相談員は次の事項に留意する必要がある。

- 1 被害者を含む当事者にとって適切かつ効果的な対応は何かという視点を常に持つこと。
- 2 事態を悪化させないために、迅速な対応を心がけること。
- 3 関係者のプライバシーや名誉その他の人権を尊重するとともに、知り得た秘密を厳守すること。

■ 第2 苦情相談の事務の進め方

1 苦情相談を受ける際の相談員の体制等

- 一 苦情相談を受ける際には、原則として2人の相談員で対応すること。
- 二 苦情相談を受けるに当たっては、苦情相談を行う職員（以下「相談者」という。）の希望する性の相談員が同席するよう努めること。
- 三 相談員は、苦情相談に適切に対応するために、相互に連携し、協力すること。
- 四 実際に苦情相談を受けるに当たっては、その内容を相談員以外の者に見聞されないよう周りに遮断した場所で行うこと。

（後略）

©CareerOfficeMinowa

● 被害者への対応

【相談の進め方】

- 温かみのある挨拶と言葉で相手との壁を下げていく。
- 守秘義務の説明をする。
- 相談者の話の内容を繰り返す、要約する。
- 声のトーンを合わせる。相づちをうつ。
- 相談者の体調を確認する。
- 過重労働について確認する。
- 要望を聴き取る。
- 先の見通しを伝える。
- 言い残したことがないかを確認する。
- 時間がきたら、次回の約束をする。

共感を持って話を聴く

沈黙は少し待つ

話を聴く前から結論
(予断)を持たない

相手のペースに
合わせる

相談者を理解すること
に努める

©CareerOfficeMinowa



● 相談対応のNG発言例

- 不用意な慰め
- 相談者にも問題があるような発言
- きちんと対応する誠意を示さない発言
- 行為者を一般化するような発言
- 相談者の意向を配慮せず、個人的な見解を押し付けるような発言

©CareerOfficeMinowa

● 加害者への対応（被害者の承諾を得て加害者にヒアリングをおこなう場合）

【相談の進め方】

- 担当者は自分の立場や役割を含めて自己紹介をする。
- 来談を要請した主旨を簡単に説明する。
- 担当者の職務範囲内での守秘義務を伝え、記録することを伝える。
- 事案の内容（訴えの事実内容）を伝える。
- 相談者への報復の禁止を伝える。また申し立てと同様の言動を続けることも報復となることを説明する。
- 当事者間での話し合いを禁止する。

あくまでも「行為者とされた人」への聴き取りと心得る

「行為」の問題であり、相手の人格を全否定することは許されない

責める口調や態度に十分注意する

行為者のメンタル不調や体調不良に留意

©CareerOfficeMinowa

● 円滑な職場コミュニケーションのために

- ハラスメントは、職員に対して精神的・身体的に苦痛を与えたり、職場環境を悪化させる言動です。
- 日頃から、ハラスメントとは真逆にある「良好な職場内コミュニケーション」を図ることが重要です。

名前を覚える
名前を言う

あいさつする

ほめる

感謝する

©CareerOfficeMinowa



● 心理的安全性とは

「心理的安全性」(psychological safety)の第一人者であるハーバード・ビジネススクール教授エイミー・C・エドモンドソン (Amy Claire Edmondson) は、「心理的安全性」について「**だれかに助けを求めたり、ミスを認めたりしたからといって、罰が科されることはない**と保証することである」と言及する。

● ワークエンゲージメント (仕事に関連するポジティブで充実した心理状態)

■ 良い組織の条件

- 方針・目標の理解
- 仕事の範囲の明確化
- 進捗管理
- 自己成長の機会
- **挨拶と声掛け**

Berkman, L.F. 1979, 2004, Eng, P.M. 2002等より

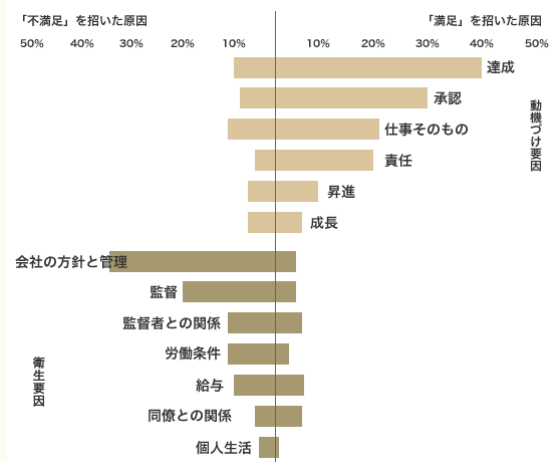


©CareerOfficeMinowa

● 不満を減らすより、満足度をあげる

- アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した仕事における満足と不満を引き起こす要因に関する理論。
- 人間が仕事に満足感を感じる要因と不満を感じる要因は全く別物であるとする考え方。

ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



©CareerOfficeMinowa

● まとめ

- そもそもハラスメント防止対策の本質は、日ごろのかかわりが何より重要です。
- ハラスメントをなくす活動そのものが職場環境改善につながり、万一ハラスメントが起こったとしても、きちんと対応する企業（職場）であることが、そこで働く人々の安心感や信頼感にも繋がります。
- また少子化で競争が激しくなる人材市場の中で、ハラスメントのない会社であることは、リテンション（人材確保や職場定着）に切実に課題を抱えるこれからの企業にとっても大事な取り組みといえます。

©CareerOfficeMinowa

