

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

ハラスメント対策講座


2021年12月9日
講師：榎本あつし

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

1


講師紹介

一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会
参事 榎本 あつし



株式会社MillReef 代表取締役
社会保険労務士法人HABITAT 代表社員

- ★プロフィール
平成17年に社会保険労務士として独立。専門は人事制度、ABA(応用行動分析学)のアプローチに基づいた組織行動コンサルティングをメイン業務として行っている。
- ★著書
「評価をしない評価制度」「A4一枚賞金制度」「A4一枚評価制度」「自律型社員を育てる『ABAマネジメント』」等



© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

2

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

1. 目指すところ

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

3

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

パワハラのない職場づくりを通じて何をを目指すのか？

「**安心・安全**」な「**成長環境**」のある職場づくり

▼

定着率向上・メンタル不調者の減少・生産性の向上

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 4

4

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

Q：やる気低下につながる上司の特徴はどのようなものですか？

上司の特徴	割合 (%)
怖いと感じる	33
セクハラやパワハラ	31
評価されていないと感じる	26
上司がぼっている	13
上司のやる気がない	13

(単位：%)
レッドフォックス調査 (2020年4月)
<https://www.redfox.co.jp/newsrelease/20200402>
調査対象：全国120~29歳の会社員 回答数：300人

▼

パワハラ上司は、部下のやる気をそぐ

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 5

5

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

- ・メンタル不調者が増える
- ・若手の定着率が下がる
- ・生産性が下がる

パワハラ職場

ギスギスした空気で、その職場に行くことが苦痛...

パワハラ職場

怒られたり、至らない点を指摘されるばかりで辛いだけ...

安心 × 安全 な **成長 × 環境** のある職場づくり

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 6

6

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「敬意ある態度で接してくれている上司の部下」は、そうでない上司の部下よりも

- ・仕事によく集中でき、すべきことの優先順位づけもうまくできている…**92%**
- ・仕事に熱心に取り組んでいる…**55%**

※参照：カステーン・ボス「Think CIVILITY」礼儀正しさに最強の生存戦略である」夏目大祐, 東洋経済 (2019)

▼

**パワハラ上司とは反対の、
相手を尊重できるタイプの上司については
高い成果を出しやすい傾向**

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 7

7

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「他人の尊厳を認め礼儀正しい接し方をする上司」は、そうでない上司と比較して

- ・リーダーとしてふさわしいと評価される…**2倍**
- ・業績…**13%高い**

※参照：カステーン・ボス「Think CIVILITY」礼儀正しさに最強の生存戦略である」夏目大祐, 東洋経済 (2019)

▼

**パワハラ上司とは反対の、
相手を尊重できるタイプの上司は
部下からも信頼され、高い業績を出しやすい傾向**

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 8

8

1. 目指すところ 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【再掲】

パワハラのない職場づくりを通じて何をを目指すのか？

「**安心・安全**」な「**成長環境**」のある職場づくり

▼

定着率向上・メンタル不調者の減少・生産性の向上

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 9

9

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

2. ハラスメントによる影響

1) 企業価値の低下

2) 人材に関わる側面

3) 新しいハラスメント

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 10

10

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

2. ハラスメントによる影響

パワハラ職場への影響

影響項目	割合
職場の雰囲気が悪くなる	93.5%
健康を害する	91.5%
従業員の心の発露が十分にならなくなる	81.0%
従業員が十分に能力を発揮できなくなる	78.9%
人材が流出してしまう	67.8%
職場の生産性が低下する	67.8%
企業イメージが悪化する	54.1%
訴訟などによる損害賠償などの金銭的負担が生じる	45.7%
特に影響はない	0.2%

参考：厚生労働省「あきらめ、職場の課題をクリアしてハラスメントを防ぐ」(https://www.mhlw.go.jp/content/00001615/00001615001.pdf)
 厚生労働省「委員会報告(1)事業場におけるハラスメントの予防と対応(2019年11月調査)」(https://www.mhlw.go.jp/content/00001615/00001615001.pdf)

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 11

11

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

1) 企業価値の低下

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 12

12

2.ハラスメントによる影響 1) 企業価値の低下 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

賠償金

●**KS事件**
被害者を退職に追い込むため、あらぬ噂を流したり過重な勤務を強いたり、さらには人格を否定するような発言を行った。被害者は、精神的ストレスにより追い込まれ、退職を余儀なくされた。**260万円**の賠償支払いが命ぜられた。(平成14年7月判決)

●**SG事件**
被害者は、約5年もの間クラス担任を含む一切の仕事から外され、さらにその後の7年は自宅研修を命ぜられた。学校側は、**600万円**の賠償金を支払った。(平成4年6月判決)

●**N事件**
配置転換に応じない従業員に対して、「トイレ以外はうろろするな」「会社のノートを使うな」などとパワハラ発言を繰り返し行った。「社会通念上許しがたいもの」という判決が下され、慰謝料として**60万円**の支払いが確定。(平成6年11月判決)

●**K市水道局いじめ事件**
K市水道局職員の男性(29)が自宅で首つり自殺。男性がいじめで、仕事を休みがちになると、上司3人が、「とんでもないのが来た。最初に断ればよかった」と言ったり、旅行会では果物ナイフで男性を脅したりした。両親が損害賠償を求めて提訴。裁判所は**2300万**の支払いを命じた。(平成15年3月確定)

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 13

13

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

2)人材に関わる側面

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 14

14

2.ハラスメントによる影響 2)人材に関わる側面 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「パワハラ」指導をしている組織のパフォーマンスは低い

その態度を受けたことにより、

- ・気に病み仕事に使うべき時間が奪われている …**80%**
- ・組織への忠誠心が低下している …**78%**
- ・ストレスを感じ顧客への対応が悪くなることもある …**25%**

その態度を目にしたことにより、

- ・単語テストの成績が**20%ダウン**
- ・ブレインストーミングのアイデア数が**30%ダウン**

参照：グロース・ボラス Think CIVILITY礼儀正しさとこそ最強の生存戦略である「夏目大朗、東洋経済 (2019)

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 15

15

2.ハラスメントによる影響 2)人材に関わる側面 日本ハラスメントリスク管理協会

人材確保の難易度が上がる

就活の企業選びで「ブラック企業を気にする」と答えた学生 **91.1%**

【就活生が考えるブラック企業】

1位	残業代が支払われない	907票
2位	パワハラが多い	674票
3位	離職者が多い	649票
4位	ペナルティがある	583票
5位	セクハラがある	561票

※複数回答

入社後ブラック企業とわかったら
1年以内にやめる→**83.2%**

[[就活生に聞いた「ブラック企業/ホワイト企業」への考え方]-株式会社ディスコ
https://www.dsc.co.jp/press_release/0831/

HR総研 2017年3月調査
https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=174

[[就活生に聞いた「ブラック企業/ホワイト企業」への考え方]-株式会社ディスコ
https://www.dsc.co.jp/press_release/0831/

16

16

2.ハラスメントによる影響 2)人材に関わる側面 日本ハラスメントリスク管理協会

休職者が出た場合にコストがかかる

メンタル不調で休職した場合にかかるコスト
年収400万円の人が6か月間休職したら→**779.2万円**のコスト

試算期間：**発症3ヶ月** + 休職6ヶ月 + **試し出勤3ヶ月**
内訳：① 本人に支払う金額 + ② **発生コスト**

① 本人に支払う金額： 333.3万円	② 発生コスト： 445.9万円
----------------------------	-------------------------

休職中の月手当(※) × 休職期間6ヶ月 = **133.3万円**
※ 休職中の月手当 = 月給の2/3
発症/試し出勤中の計6ヶ月分の給与 = **200万円** (満額)

既存社員の残業代 + 代替社員の教育費等 = **233.3万円**
代替社員の給与 × 休職期間6ヶ月 = **200万円**
上司・人事の対応(月2.1万円) × 休職期間6ヶ月 = **12.6万円**

株式会社保険個人社 三井住友海上株式会社 MOSIMO
http://www.healthy-hotline.com/mosimo/cost/

17

17

日本ハラスメントリスク管理協会

3)新しいハラスメント

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

18

18

2.ハラスメントによる影響 3)新しいハラスメント 日本ハラスメントリスク管理協会

ソーシャルメディアハラスメント/ソーシャルハラスメント(ソーハラ)

SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を通じた嫌がらせや迷惑行為

経営者や上司とSNSで繋がりがたくない人は **63.3%**

役割	絶対に繋がりがたくない	できれば繋がりがたくない	繋がるのは嫌でない	自らすすんで繋がりたいと思う
社員や役員	40.0	33.4	18.3	8.3
上司	29.0	34.6	28.5	7.9

調査元：(2021年03月22日) <https://www.u-ucino.jp/article/posts/18395>
※調査対象：有効回答 東京都(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県) 在任で就労中(2020年~2020年)~29歳未満

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 19

19

2.ハラスメントによる影響 3)新しいハラスメント 日本ハラスメントリスク管理協会

プライベートなSNSに関連し仕事関係者にされたこと(複数回答)

- ・フォローや友だち申請などの強要(9.7%)
- ・SNSの投稿内容のことを職場などで話題にする(7.1%)
- ・いいねやコメントなど、投稿に対する反応を求められる(5.3%)
- ・自分の投稿を逐一チェックされ、そのたびにいいねやコメントなどの反応をされる(4.7%)
- ・SNSの友だちやフォローのことを、職場などで話題にされる(2.8%)

好意的な声：「好きな上司なので嬉しかった」(27歳/女性)
 「話題が増えて良かった」(28歳/男性) など

嫌悪的な声：「自分の人間関係を探られているようで嫌だった」(29歳/男性)
 「上司でなければ関係を切っていた」(23歳/男性)
 「面倒に感じた」(24歳/女性) など

好意的な声の2倍以上

調査元：(2021年03月22日) <https://www.u-ucino.jp/article/posts/18395>
※調査対象：有効回答 東京都(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県) 在任で就労中(2020年~2020年)~29歳未満

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 20

20

2.ハラスメントによる影響 3)新しいハラスメント 日本ハラスメントリスク管理協会

ソーハラをしないためには、
 日頃から職場の人との距離感を把握し、**むやみに干渉しない**ようにする

- ・プライベートに踏み込まれるのが嫌な人もいることを理解する
- ・上司や先輩であるなら立場上知らないうちに圧力をかけているかもしれないという自覚を持つこと

チェックリスト

- SNSで職場の人のアカウントを見つけたら、どんな間柄であろうと友達申請していいと思っている
- 職場の人にプライベートを見られることに抵抗がない
- 職場の人とプライベートでも仲良く交流したい
- 職場の人のSNSでの投稿は夜間や休日を問わず必ずチェックしていたい
- 自分の投稿に対して、「いいね!」やコメントがないと腹が立つ、または不安になる

転職ハラスメントに悩む人の相談先、職場で受ける、対策を解説するハラスメントの行為? <https://ten-navi.com/hack/article-379-30607>

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 21

21

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

3.ハラスメントを起こさない

- 1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～
- 2) グレーゾーンの整理
- 3) 適切な叱り方

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 22

22

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

1)ハラスメントにあたるもの、あたらないもの ～その境目は？～

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 23

23

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

3.ハラスメントを起こさない

1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

バラ色の回顧

「自分を肯定するため、自分の過去を美化し、過去の自分の経験談に執着する（悪気のない無意識の）捉え方」を指す心理学用語

例)
私たちの時代は厳しくて、それに耐えるのが当たり前だったんだ！
それなのに、今どきは……

▼

「自分の過去の経験に固執するのではなく、時代に合わせた対処が、**訴訟（組織・個人）や自殺のリスクを下げる観点からも、部下育成の観点からも必要である**」という認識を持つことが重要

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 24

24

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「何がパワーハラになるのか？」というルール（法律）を理解できていない

何がパワーハラで、何が指導なのかという線引きに迷う

- ・「悪気なく」、もしくは、「愛の鞭」のつもりでパワーハラをしてしまう
- ・過剰に「叱ることを恐れ、萎縮してしまい適切な指導ができない

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 25

25

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

パワーハラの定義

職場のパワーハラスメントとは、職場において行われる

- ① 優越的な関係を背景とした言動であって
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③ 労働者の就業環境が害されるものであり

①から③までの3つの要素を全て満たすものをいいます。

なお、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については、職場におけるパワーハラスメントには該当しません。

参照：厚生労働省雇用環境・均等局公認「あかみ」職場の権限「パワーハラスメントの定義」
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/foundation/definition/about>

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 26

26

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

どこでしてはいけない？

「業務に関連する場全て」と認識しておく

- ・オフィス内はもちろん、出先、出張先、オンラインでの工作中、移動中など「仕事に関わる状況」は全て
- ・業務の一環とみなされる食事会などの場も含まれる
- ・業務時間外の「付き合いで行かざるを得ない」上司・同僚等との食事会の場も含まれる

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 27

27

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

誰にしてはいけない？

「職場に関わる人全て」と認識しておく

- ・正社員に加え、パート・アルバイト、契約社員など雇用される労働者は全てパワハラ防止法の適用を受ける
- ・派遣社員に対しては、労働者と雇用契約を結ぶ派遣会社に加え、実際に労働者が働く派遣先についても同様の配慮、措置が求められる
- ・業務委託者、インターンシップの学生、求職者などは労働者の範囲に含まれないが、注意や配慮をすることが望ましいとされている

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 28

28

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

何をしてはいけない？

3つのポイント

項目1
「優位性を背景にした関係」であるか？

項目2
客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

項目3
行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 29

29

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

項目1 「優位性を背景にした関係」であるか？

「優位性」とは上司・部下の関係に限らない

①職務上の地位が上位にある側
例) 【上司→部下】
役職等が上で、本人の評価をつけるポジションにある上司から

②業務上必要な知識や経験を豊富に持っている側
例) 【知識が豊富な部下→上司】
異動してきて○○の業務に詳しくない上司に対し、●●の業務に精通している部下から

③抵抗・拒絶することが困難な集団側
例) 【集団→抵抗できない状況に置かれた個人】
同僚に対して、職場の複数のメンバーが束になって

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 30

30

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

項目2 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

「客観的に見て業務上必要な指示・指導である」ならOK

「客観的に見て業務上必要な指示・指導とはいえない」ならNG

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 31

31

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

受け手の感じ方とは関係なく、その行為に業務上必要だという合理的理由があれば、パワハラにはならない

	職場のパワハラ：条件を満たすと考えられる例	職場のパワハラ：条件を満たさないと考えられる例
身体的な攻撃	上司が部下に対して殴打、足蹴りをする	業務上関係ない単に企業の間際のケンカ
精神的な攻撃	上司が部下に対して人格を否定するような発言をする	遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動・行動が見られ、再三注意してもそれが改善されない部下に対して上司が強く注意する
人間関係からの切り離し	自身の意に沿わない社員に対して、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	新入社員を育成するために短期間集中的に個室で研修などの教育を実施する
過大な要求	上司が部下に対して、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	社員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
過小な要求	上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な受付業務を行わせる	経営上の理由により、一時的に能力に見合わない簡単な業務に就かせる
個人の侵害	思想、信条を理由とし、集団で同僚ひとりに対して、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、私物の写真撮影をしたりする	社員への配慮を目的として、社員の家族の状況についてヒアリングを行う

※参照：「パワハラ」の定義について（平成30年10月17日 厚生労働省雇用環境・均等局発表）

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 32

32

3.ハラスメントを起こさない
1) ハラスメントにあたるもの、あたらないもの～その境目は？～

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

項目3 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？

与える側の基準で「これはパワハラではなく、愛情である」とは、決められない。
与える側の意思に関係なく、以下の条件に当てはまれば「YES」になる。

平均的な労働者の感じ方を基準として以下のいずれかにあてはまることが条件

- ・行為を受けた本人が「負担」だと感じること
- ・行為を受けた本人が、その負担から、職場を不慣れな場として認識するようになり、仕事のパフォーマンス低下、健康を害す、強いストレス負荷などの支障がでること

※厚生労働省「職場のパワハラ防止対策に関する検討会報告書」より

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 33

33

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

2) グレーゾーンの整理

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 34

34

3. ハラスメントを起こさない 2) グレーゾーンの整理 日本ハラスメントリスク管理協会

パワハラ該当チェックリスト

業務に関連する場（会食等も含む）であるか？	YES	NO
① 「優位性を背景にした関係」であるか？	YES	NO
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？	YES	NO
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	YES	NO

↓

該当行為・コミュニケーションを受けた相手の捉え方がいずれか一つ以上に当てはまるか？

暴行	傷害	脅迫	暴言	侮辱
隔離	仲間外れ	無視	業務上不要なことをさせる	
合理的理由なく到底無理なことをさせる		仕事を妨害する		
合理的理由なく、能力や経験とかけ離れた簡単な仕事を命じる				
私的なことに過度に立ち入る		等		

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 35

35

3. ハラスメントを起こさない 2) グレーゾーンの整理 日本ハラスメントリスク管理協会

下記、全ての項目の「YES」に当てはまればパワハラに該当

業務に関連する場（会食等も含む）であるか？	YES	NO
① 「優位性を背景にした関係」であるか？	YES	NO
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？	YES	NO
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	YES	NO

↓

該当行為・コミュニケーションを受けた相手の捉え方がいずれか一つ以上に当てはまるか？

暴行	傷害	脅迫	暴言	侮辱
隔離	仲間外れ	無視	業務上不要なことをさせる	
合理的理由なく到底無理なことをさせる		仕事を妨害する		
合理的理由なく、能力や経験とかけ離れた簡単な仕事を命じる				
私的なことに過度に立ち入る		等		

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 36

36

3.ハラスメントを起こさない 2) グレーゾーンの整理

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【6類型を整理したもの】

暴行	傷害	脅迫	暴言	侮辱
隔離	仲間外れ	無視	業務上不要なことをさせる	
合理的理由なく到底無理なことをさせる		仕事を妨害する		
合理的理由なく、能力や経験とかけ離れた簡単な仕事を命じる				
私的なことに過度に立ち入る			等	

- ・自分が「この行為やコミュニケーションをした認識があるか否か」ではない
- ・相手が「この内、1つ以上をされたと捉えたか否か」で決まる
- ・ただし、合理的な理由がある場合はその限りではない

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

37

37

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

3)適切な叱り方

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

38

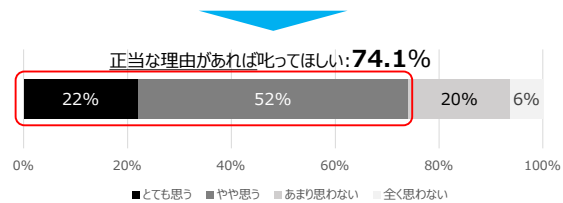
38

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方

日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【前提】

「叱る」ことは悪いことではない。相手の成長に必要な行為である



※参照：若手社員の意識/実態調査（レジェンダコーポレーション株式会社 2015/6/17発表）

- ・若手も「**正当な理由があれば叱られたい**」と考えている場合が多い。
- ・ただし、感情へのダメージが強く、**パワハラにつながりやすいデリケートな行為**であるため、**適切に行う**必要がある。

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会

39

39

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【叱ることの目的】

間違った行動を、正しい方向へと変える手助け

→「反省させること」ではない。「**行動の矯正**」が着地点

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 40

40

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント1】

「言い方」に留意する

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 41

41

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

メッセージ発信スタイル

1：ドッカーンスタイル
発信する側は、自分が伝えたいことを**強い語気**で発信し、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル
例) そこじゃないだろ！（怒）少しは考えろよ（怒）

2：ネチネチスタイル
発信する側は、自分が伝えたいことを（暗に）**相手がイヤな気持ちになるような言葉**で発信をし、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル
例) まあ、優秀な大学を出ているキミが知らないなんてことないと思うけど

3：アサーティブスタイル
発信する側は、自分が伝えたいことを**気持ちよく**発信し、受け取る側も、**気持ちよく受け取る**スタイル

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 42

42

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

1 : ドッカーンスタイル
 発信する側は、自分が伝えたいことを**強い語気**で発信し、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル
 例) そこじゃないだろ！(怒) 少しは考えろよ(怒)

2 : ネチネチスタイル
 発信する側は、自分が伝えたいことを**(暗に) 相手がイヤな気持ちになるような言葉**で発信をし、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル
 例) まあ、優秀な大学を出ているキミが知らないなんてことないと思うけどな

① 「優位性を背景にして、**負担を感じる人が大半では？**」
 「どこを矯正すればよいのかが不明瞭な指導」になりがち。客観的に見て適正な指導の範疇だと言い切れるか？

② **客観的に見て業務上必要かつ適正な指示、アドバイスを「超えた」ものか？** YES NO

③ **行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？** YES NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 43

43

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

パワーハラと相手に認識されがちなスタイル

1 : ドッカーンスタイル
 発信する側は、自分が伝えたいことを**強い語気**で発信し、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル

2 : ネチネチスタイル
 発信する側は、自分が伝えたいことを**(暗に) 相手がイヤな気持ちになるような言葉**で発信をし、**受け取る側に不快感を与えやすい**スタイル

望ましいスタイル

3 : アサーティブスタイル
 発信する側は、自分が伝えたいことを**気持ちよく**発信し、**受け取る側も、気持ちよく受け取る**スタイル

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 44

44

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント2】

短時間でサツと終わらせる

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 45

45

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「基本は3～5分程度（長くとも15分以内）」でサッと終える

- ・人間が注意力を持続できるのは、最長でも**15分程度**。
※心理学者Karen WilsonとJames H. Korn氏の調査による
- ・「長時間」の「説教」は、「**中身が何も残らない、ただの不快な時間**」となる可能性が高く、**パワハラとなる可能性が高い**。

負担（精神的攻撃）を感じる人が大半では？

説教は「どこを矯正すればよいのかが不明瞭な指導」になりがち。客観的に見て適正な指導の範疇だと言い切れるか？

① 「優位性を背景にした関係」であるか？	<input checked="" type="radio"/> YES	<input type="radio"/> NO	
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導「超えた」ものか？	<input checked="" type="radio"/> YES	<input checked="" type="radio"/> NO	
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	<input checked="" type="radio"/> YES	<input type="radio"/> NO	

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 46

46

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント3】

他者の目がない場所で1:1で行う

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 47

47

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「他者の目がない&他者に声が届かない場所」で1:1で行う

- ・人間は「**他人の目**」を非常に気にする動物。他のメンバーがいる前で叱られると**内容に関わらず、強烈なストレス**がかかる。
- ・上司は「喝」のつもりでも相手は「**侮辱（人格否定）行為**」と捉える可能性が高い。

負担（侮辱（精神的攻撃）を感じる人が大半では？

他者の前で叱ることに、客観的に見て業務上必要かつ適正な指導であるという合理的な理由があるか？

① 「優位性を背景にした関係」であるか？	<input type="radio"/> YES	<input type="radio"/> NO	
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導「超えた」ものか？	<input checked="" type="radio"/> YES	<input checked="" type="radio"/> NO	
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	<input checked="" type="radio"/> YES	<input type="radio"/> NO	

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 48

48

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント4】

業務に関係する内容のみ触れる

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 49

49

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

業務に関係していることのみ触れる

業務に影響していない個人的な価値観・趣向に対して、踏み込むことは「バワハラ」と判断されることがある

例) 上司が部下に対して（業務に支障をきたしていないのに）
 ・家で酒ばかり飲んでるからお前はダメなんだよ！
 ・「人生の夢」がないなんて、お前は甘い！

業務に関係ない上司個人の価値観の押し付けは、「個の侵害」に当たらないか？

客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

YES ← NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 50

50

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント5】

「明確で具体的な行動」の指摘をする

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 51

51

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

**パワハラにならず、かつ、相手の成長を手助けするには
「良くない行動はどの部分か」を明確に指摘する (= 標的行動)**

→明確にしなければ、どこを変えればよいのかを、相手は理解しづらい
(良くない行動を減らしようがない)

→明確にすれば、相手はどこを変えればよいのかを、理解できる
(良い行動を増やすことにつなげられる)

→明確でないメッセージは、パワハラになる可能性がある

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 52

52

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

×明確で具体的な行動を指摘していない

・ (商談の後で) お前、ふざんなよ！なにを言ってんだよ！
・ (部下が作成した書類に対して) なんたこの書類！ちゃんとやれよ！

客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

<input checked="" type="radio"/> YES	<input checked="" type="radio"/> NO
--------------------------------------	-------------------------------------

相手に役立つ「適正」な指導であると、客観的に見て、いえる伝え方か？

○明確で具体的な行動を指摘している

・ (商談の後で) ◎◎という場面で、◎◎という言葉を使ったよ。あれは、失礼だからよくないな。
・ (部下Aさんが作った書類を確認して) この◎◎という部分が間違っているね。ここを確認しないと、お客様へ支払い漏れが発生する可能性があるから注意する必要があるね。

客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

YES	<input checked="" type="radio"/> NO
-----	-------------------------------------

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 53

53

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント6】

**「ヒト」ではなく「コト」に焦点を当てて
理由を掘り下げる**

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 54

54

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

間違った行動を矯正するためには要因を掘り下げることは必要不可欠。ただし・・・

上司：「なぜ、(あなたは)遅刻したのだ？」
部下：「・・・すみません。気をつけます。」

- ・「なぜ？」で掘り下げると、「ヒト」に焦点が当たり、自分の非を責められている印象(=ただ詰められているだけ)を与えることにつながる。
- ・結果として「言い訳」や「謝罪(すみません)」に帰結する傾向が見られる。
- ・相手を詰めすぎると、**ロジック・ハラスメント(ロジックで相手を追い詰めるハラスメント)**になる可能性もある。

客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？

YES	NO
-----	----

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 55

55

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

「ヒト」ではなく「コト」に焦点を当て、「○○をした原因は何？」と掘り下げる

上司：「遅刻した原因は何か？」
部下：「前職が時間に緩いカルチャーで時間を守る意識が私も低いままかもしれません。ここは変える必要がありますね」

- ・「コト」に焦点を当て、「原因は何？」という言葉を使うことで、人格とは別の**行動要因**に焦点が当たりやすく、印象もマイルドになる
- ・成長につながる「**気づき・学び**」も生まれやすい

例え、相手が負担に感じたとしても、業務上必要かつ適正な指導の範疇になるのでは？

① 「優位性を背景にした関係」であるか？	YES	NO
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？	YES	NO
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	YES	NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 56

56

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【ポイント7】

「どう改善したらよいか？」を明確にする

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 57

57

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会

- ・「気持ちの問題（精神論）」で完了：「気を引き締めていけ！」 など
- ・「抽象論」で完了：「次から遅刻や絶対しないように気をつけろ！」 など
- ・「謝罪」させられて完了：「ふざけるな！」「申し訳ありません」といったやりとりなど

成長するために、具体的に次からどう行動を変えたらよいか？がイメージできない。

学び、気づきも得られず、「自分にとっては意味のない時間だった……」「不快感を与えられただけで終わった」という印象を相手に与えるだけの可能性が高くなるのではないかな？

次につながらない内容が、業務上必要といえるか？

負担だと感じる可能性が高いのでは？

① 「優位性を背景にした関係」であるか？	YES	NO
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？	YES	NO
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	YES	NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 58

58

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会

解決思考：「次から行動をどう改善するか？」に着地させる

例) 会議に遅刻した部下に対して

- ・次回から「クライアント同席の会議には5分前に部屋に来るルールにしよう」
- ・遅刻防止に次回からアプリを活用しよう。「会議前30分前と10分前に「〇〇（ソフト 名）のリマインダー機能」を使おう

負担ではなく、意味あるものだったと感じる可能性が高いのでは？

業務上必要かつ適正な指導の範疇と言える内容では？

① 「優位性を背景にした関係」であるか？	YES	NO
② 客観的に見て業務上必要かつ適正な指示・指導を「超えた」ものか？	YES	NO
③ 行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？	YES	NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 59

59

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会

【ポイント8】

相手の気持ちをケアする

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 60

60

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

このような行為自体が、パワハラにつながる可能性はないか？

例) 叱った後で……

- ・イライラを引かず、ピリピリした空気を醸し出す
- ・わざと何も言わずに帰る
- ・業務のやりとりも、日常とは違うイヤな印象を与えながら行う

負担でしかないのでは？

行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？ YES NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 61

61

3.ハラスメントを起こさない 3)適切な叱り方 日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

叱った後は、日常の空気に戻す

例) ある広告会社で部下たちから絶大な信頼を得ているH部長は以下を実践

- ・叱り終わった後は、ともかく日常通りのテンションを保ち、接するようにする
- ・叱りすぎたときは素直に「言い過ぎて悪かったね」と謝る
- ・叱った日は帰りがけに自分から笑顔で「お疲れ様」と声をかける
- ・ほとぼりが冷めた帰り際に、「期待しているから叱った」等、メッセージを伝える

負担と感じずらくなるのでは？
信頼関係も生まれやすいのでは？

行為を受けた本人が「負担」だと感じたか？ YES NO

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 62

62

日本ハラスメントリスク管理協会 JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

最後に

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 63

63

最後に 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

【再掲】

パワハラのない職場づくりを通じて何をを目指すのか？

「**安心・安全**」な「**成長環境**」のある職場づくり

▼

定着率向上・メンタル不調者の減少・生産性の向上

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 64

64

最後に 日本ハラスメントリスク管理協会
JAPAN HARASSMENT RISK MANAGEMENT ASSOCIATION

ハラスメントがない職場

従業員・会社・ステークホルダーにとって
良いサイクルが回る職場を目指す

```

    graph TD
      A[職場の雰囲気が良い] --> B[離職率が低い]
      B --> C[生産性が高い]
      C --> D[従業員が十分に能力を発揮できる]
      D --> E[従業員の心が健康な状態である]
      E --> A
    
```

© 2021 一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会 65

65
