

令和6年度厚生労働省委託事業

職場における パワーハラスメント予防研修

事業受託企業 株式会社タスクールplus

社会保険労務士 倉 雅彦

自己紹介



社会保険労務士事務所
テラス

社会保険労務士・介護支援専門員(ケアマネ)



自己紹介

稚内市出身、11人兄弟（8男3女）の4男！労務トラブルは「対処」から「予防」するをモットーに人を生かす経営を支援している。

転職歴は、郵便局→ドラックストアー経営→福祉用具の営業→介護事業所の管理者

趣味

野球観戦。日本ハムファイターズのファン歴15年です！近頃はドローン操縦者3年目

労使は経営するために必要なパートナーとして捉える。

経営者と、社員がさまざまな苦難を共に乗り越え、労使は経営するために必要なパートナーとして捉え、取り組むことが重要です。セミナー・コンサルタントを中心に支援させていただいています。

令和5年度「介護労働実態調査」結果の概要について

公益財団法人介護労働安定センターでは、令和5年度介護労働実態調査を実施し、このたび調査結果を以下のとおり取りまとめました。

本調査は、介護分野における優れた人材の確保と育成、介護に関わる方々の働く環境の改善、より質の高い介護保険サービスの提供等に資することを目的に、事業所調査は平成14年度から、労働者調査は平成15年度から毎年実施しています。

本資料、並びに介護労働実態調査報告書（事業所調査報告書電子版、労働者調査報告書電子版）は、当センターホームページ内の下記URLに掲載しています。

URL：<https://www.kaigo-center.or.jp/report/jittai/>



(2) 労働者は、働き続けるうえで役立つこととして、人間関係のよい職場づくり、労働時間の柔軟化、介護の質を高めるための価値観共有、仕事上のコミュニケーションの円滑化などをあげている

職場が実施している雇用管理の取り組みのうち、従業員からみて実際に役立っているものとしては、「ハラスメントのない人間関係のよい職場づくりをしている」(37.8%)が最も多かった。

・これに続いて「仕事の内容は変えずに、労働時間や労働日を本人の希望で柔軟に対応している」(35.9%)、
「職場のミーティング等で、介護の質を高めるための価値観や行動基準を共有している」(33.8%)、

「仕事上のコミュニケーションの円滑化を図っている(上司との定期的なミーティング、意見交換会など)」(30.7%)となっている。

福祉・介護の職場では、人間関係の良く、対話があり、人を活かす経営をしないと事業の継続が困難になる

ハラスメントのない人間関係のよい職場づくりをしよう

「どうしたらパワハラを防げるのか？」10年以上にわたる研究で、科学的データを基にパワハラ上司を三つのタイプ別に分析、発生のメカニズムを明らかに解説した本です。この本を読んで思ったことを解説をお話しします。



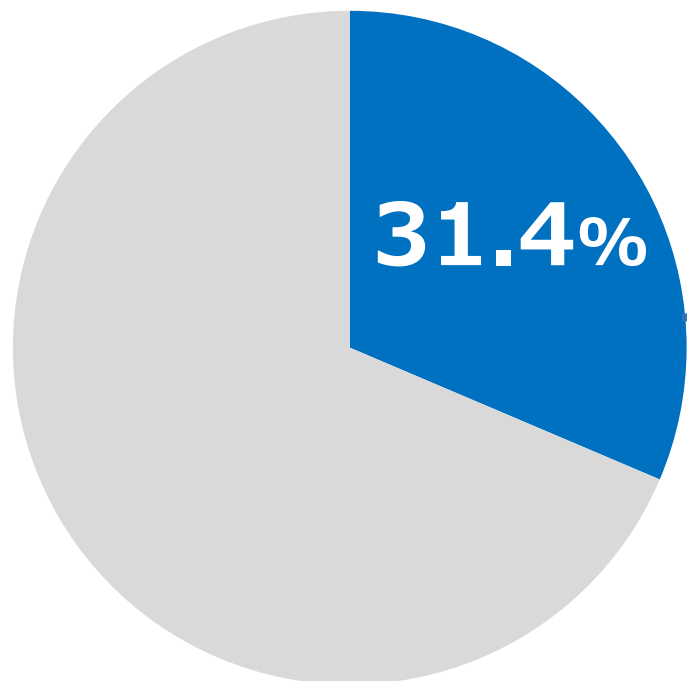
津野 香奈美

ツノ カナミ

津野 香奈美（つの・かなみ）：神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科准教授。東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。博士（医学）・博士（保健学）・公衆衛生修士。10年以上にわたり職場のパワハラ等の人間関係や上司一部下の関係性と健康との関連に関するエビデンス（科学的根拠）を継続的に発表している、日本で唯一の社会医学系研究者。研究結果を現場に生かすべく、企業や自治体でコンサルティングを実施している。

パワハラを受けた労働者は3割以上

パワハラを受けたことがある
労働者の割合

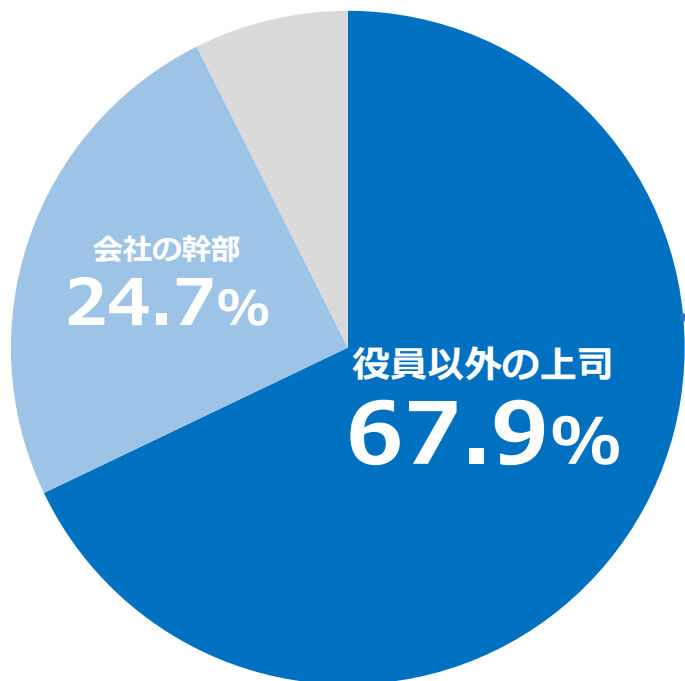


パワハラに苦しむ人から
健全な組織をつくる
必要がある

なぜパワハラが発生するのか？

上司がパワハラをしてしまう理由

パワハラ行為者の割合



なぜ上司はパワハラをしてしまうのか？



ある程度思い通りになる



権力があると横柄になる傾向

なぜパワハラが発生するのか？

上司がパワハラをしてしまう理由

ある研究で 地位の差による人の行動の違いが出るかを観察



社長や役員が対象
応募者に近いうち雇止めになる可能性があるを伝えるかを調査



高い地位にいるほど事実を伝えない傾向にあった

別の研究では

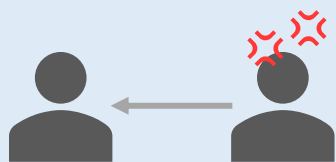


車が歩行者のために停止するかを調査



高級車であるほど歩行者を無視する傾向にあった

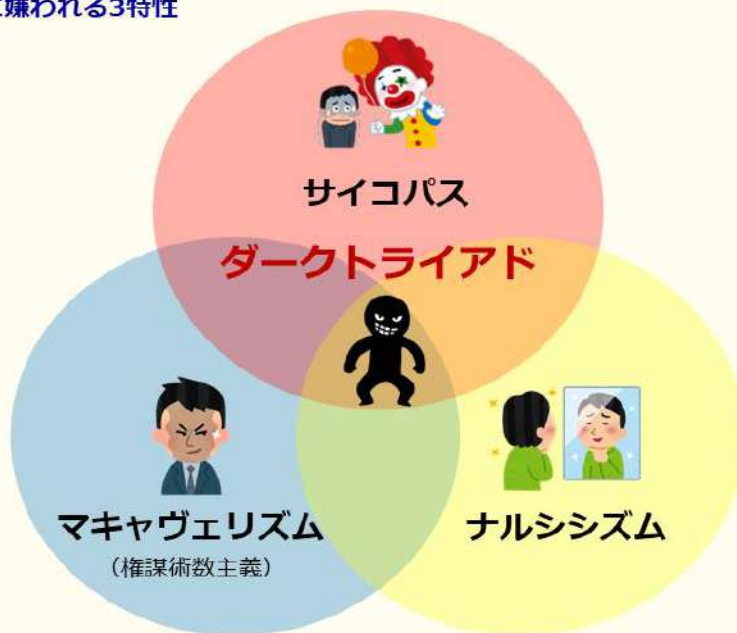
ダークトライアド



邪悪な性格特性を持つ人は
パワハラ行為者になる危険性が高い

▶ ダークトライアドとは

- 社会的に嫌われる3特性



ダークトライアドとは、マキャヴェリズム、ナルシシズム、心理病理性の3つの性格特性を指します。これらの性格特性は、他人を利用する傾向や道徳的な価値観を無視する傾向があるという共通点を持っています。

サイコパスの人の10の特徴 ①から⑤

①表面上は口達者

サイコパスは、表面上口達者な人が多いです。初対面の人とも会話が弾み、社交的で、魅力的な人に見えます。サイコパスの人は状況を把握する能力が高く、自分がどのように振るまうべきかを理解しており、相手が求めるような会話をいとも簡単にできるのです。

②利己的・自己中心的

サイコパスは、非常に利己的で、自分のことしか考えません。これは、他人に対する共感力が欠如していることが原因です。そのため、自分の振る舞いによって他人がどのように感じようが一切気になりません。

③自慢話をする

サイコパスは利己的・自己中心的であるため、自分が世界の中心であると思っています。そのため、自分を優秀であると思っていたり、他人を見下したりする傾向にあります。そのため、自分に対して自信があり、当然のように自慢話をします。

④自分の非を認めない

利己的であることや、自分を優秀であると考えていることから、サイコパスは自分の非を認めるようなことはしません。何か問題が発生したとしても、それは他人のせいであるか、運が悪かったなどと解釈しており、決して自分の行動を反省することはないのです。

⑤結果至上主義

サイコパスは結果至上主義者です。成果を手に入れるためであればどのような手段をも用います。よりよい成果を出すためなら、他人を踏み台にすることも、他人を騙すことも躊躇しません。

サイコパスの人の10の特徴 ⑥から⑩

⑥平然と嘘をつく

平然と嘘をつくのもサイコパスの大きな特徴です。自慢のため、他人を利用するため、自分の目的を達成するために、人を騙しても何ら良心の呵責を感じることはありません。

⑦共感ができない

他人が悲しんでいたり、反対に嬉しがったりしても、まったく共感ができません。ただし、『悲しい』『嬉しい』という概念自体は理解しているため、共感していなくとも、相手がどういう状態にあるかは理解することができます。

⑧他人を操ろうとする

他人に対する共感ができないため、結果を出す、自分の目的を達成するためであれば、平気で他人を操ります。そして口達者であることや、平然と嘘をつけることから、実際に他人を操る能力が高いのも、サイコパスの特徴の一つです。

⑨良心の欠如

サイコパスには良心が欠如している人も多いです。そのため自分の行動によって他人に迷惑をかけようとも一切気にしません。特に良心が著しく欠如している場合には、猟奇的な殺人者になるケースが見受けられます。

⑩刺激を求める

サイコパスの人は、刺激がない状態には耐えられません。常に自分を満たすために、スリルを追い求めたり、リスクをとって危険な行動に出たりします。そのため、常に同じことをするなどの面倒でつまらない作業には耐えられないケースが多いといわれています。

ナルシズムのなかには、有害性がなく、むしろ健全と言えるものも存在します。そもそも、自分が達成したことに誇りを持ち、他者からの良い評価を素直に受け止めることができるという精神性は大切なもの。

有害なナルシズムとの違いは、「自分」にだけ焦点が当たっているかどうか。自分が必ず正しいとっていたり、自分が得ることにしか興味がない場合には、問題を抱えたナルシストだと言えます。

- ①同調してくれなければ「敵」
- ②ものすごく楽しい人で魅力的に見える
- ③見せかけの気づかいを知っている。
- ④もっともらしいウソをつく。
- ⑤恥をかくことが耐えられない。

変わることを期待しない

ナルシストは、他者から見て魅力的に映ることも多く、そのために成功をおさめることも少なくありません。ただし、こういった人が権力を握る立場にあると、その周囲が大変な思いをする可能性があります。

※管理者として起用する場合、一緒に働いた人からどのような人なのか聴く

マキャヴェリズムの人の特徴

マキャヴェリズム性格の人は、**自己の利益のために他人を利用する傾向**があります。具体的には以下のような特徴を持つことが多いです。

- ①他人を操作することに長けている
- ②感情を抑制する能力が高い
- ③自己中心的である
- ④道徳的な価値観を無視する傾向がある
- ⑤他人の感情や欲求を理解し、それを利用する能力がある

マキャヴェリズムは、**自己の利益**のために他人を利用する傾向を指します。一方、ナルシシズムは、**自己愛や自己中心性**を指します。これらの性格特性は、**他人を利用する傾向や道徳的な価値観を無視**する傾向があるという**共通点**を持っていますが、その表現方法は異なります。

※**管理者として起用する場合、一緒に働いた人からどのような人なのか聴く**

なぜパワハラが発生するのか？

パワハラをやめさせるには？

周囲の人が取るべき2つのアクションを紹介



1

パワハラ行為者が、いつの日か自分の行為の邪悪さに気づいてくれるかもしれないという期待をやめること



2

文書で注意すること

「それはパワハラである」
「それは許されない行為である」 など

※ハラスメント通報・相談窓口が整備し相談しやすい環境をつくること

ヒアリング(被害者・加害者・第三者)をしてハラスメントと判断したら懲戒処分すること、(社員・職員から信頼されなくなる)

パワハラを引き起こす3つタイプの上司

脱線型の上司

脱線型の上司

管理職が進むべき道から脱線してしまう上司



- 環境の変化に適応できない
- 自らをアップデートできない



パワハラ上司になってしまう

脱線型の上司の特徴



- 自分の利益にしか興味がない
- 上司の機嫌を取る事ばかりに時間と労力を費やす

パワハラを引き起こす3つタイプの上司

専制型の上司

部下を自分の支配下に置きたがるタイプの上司



ノルマや売上に貢献していることが多いため
組織内に一定の評価を得ており、

パワハラが大きな問題になりにくい

専制型の上司の特徴



- 典型的なパワハラ上司
- ポジションパワーを利用して部下を脅す
「これをやらなかったら今度のボーナスはないぞ」
「仕事でミスをしたら罰を与えるぞ」

パワハラを引き起こす3つタイプの上司

放任型の上司

放任型の上司

管理職としての仕事をしないタイプの上司



パワハラ発生のリスクが高まる傾向にある
職場を不安にさせたり、

従業員同士の対立や衝突を増やしたりする

放任型の上司の特徴



- 部下をほめたり叱ったりすることがない
- 部下との関わりが最小限
- 会議や出張で職場を不在にしがち

パワーハラスメントを誘発させる職場とは



① 要求度やプレッシャーの高い職場

仕事の要求度が高く、裁量権や自由度が低い、職場の支援度低い

② 役割葛藤・役割の曖昧さのある職場

仕事において矛盾した期待・要求・価値観の度合い→何を期待されているかわからない。組織の目標・目的も曖昧で無いと感じてしまう職場

③ 冗談やからかいを容認している職場

職員間に冗談・おどかし・からかいなどが日常的に行われている職場

④ 男らしさを求める職場

タフで、競争力的で、成功を求める傾向であり、男性がリーダーとしてパワーや権限を持つことが良いとされている職場

⑤ 体育会系の職場

しごく、試す、鍛える、根性、「人間は何くそと思った時が成長するんだ」気合と根性を持たせるためにやっている職場

パワハラ上司にならないための7つの方法

① 「部下と自分是对等な同僚だ」認識する

人は権力を持つと・・・



- 自分は偉い
- 自分には能力がある
- 自分には優越性がある

と錯覚し



- 部下は自分に礼儀正しく接するべきべき
- 部下は自分に従順になるべき

と思い込みがパワハラを引き起こす

パワハラ上司にならないための7つの方法

① 「部下と自分是对等な同僚だ」認識する

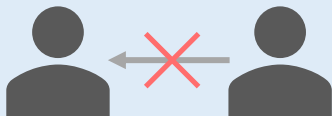
思い込みを生まないために



- 部下は、自分と対等な立場にいる同僚なのだ
- 自分はたまたま、管理業務を任されているだけなのだ

と認識することが肝要

同僚同士では一方的に命令することはない

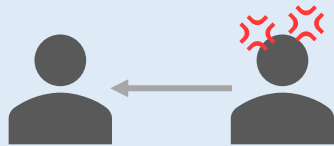


部下に仕事を依頼する際も同じようにする

パワハラ上司にならないための7つの方法

② 安定的に高い自尊心を持つ

不安定に高い自尊心を持っている場合



他者を攻撃することで自己を防御するという
反応が起こりやすいことがわかっている

自尊心は自分自身で自分を認めることで高まる

オススメ

「運動」や「筋トレ」

体を鍛えて「魅力的だ」と思える自分になる

パワハラ上司にならないための7つの方法

③ 感情知能を高める

感情知能とは、



自分自身及び他者の感情を適切に「知覚」し、
感情の「調節」を行う能力の事

上司の感情知能が高いと



- リーダーシップが有効に発揮できる
 - 優れた仕事のパフォーマンスをもたらす
 - 上司自身の自己効力感を高める
- など

自身・部下・組織の成長と発展に良い影響を与える

パワハラ上司にならないための7つの方法

③ 感情知能を高める

感情知能の構成要素



自己認識力が重要



自分の感情を正確に認識できるようになる必要がある
特に、パワハラに繋がりやすい「怒り」は重要

自分の怒りが生じやすいタイミングや要因を把握

イライラと怒りのメカニズム

イライラや怒りを引き起こしているのは誰？

部下？

他人？

社会？

同僚？

環境？

自分

イライラと怒りのメカニズム



あふれると
“怒り”の
二次感情に変化

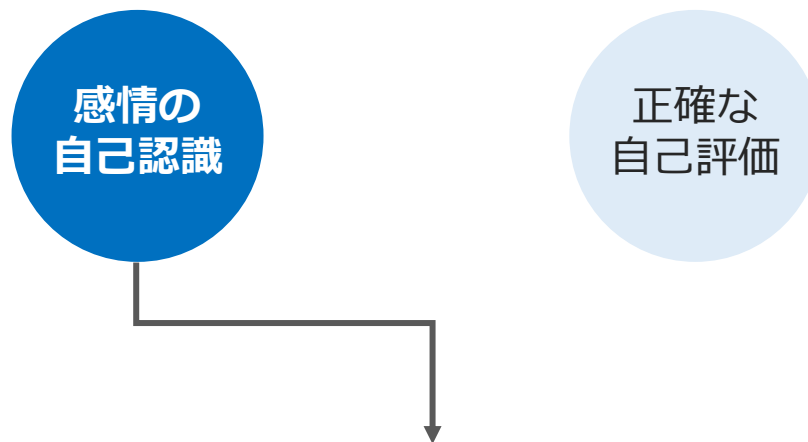


ネガティブな
一次感情

パワハラ上司にならないための7つの方法

③ 感情知能を高める

自己認識力の構成要素



感情の自己認識を高めるには

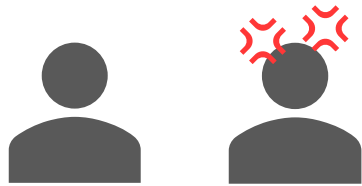


怒りを感じた時に「日時や場所」「事実」「思考」
「感情」「自分の中にあった期待や価値観」を記録する

自分ができていること/できていないことについてフィードバックを貰う

パワハラ上司にならないための7つの方法

④ ストレスにうまく対処する



強いストレスを感じている時は、
他者に対して余裕を持った対応ができない



ストレスはパワハラの引き金になる

パワハラ上司にならないための7つの方法

④ ストレスにうまく対処する

行動面のストレス反応



お酒が増える



タバコの本数が増える



食べすぎる(あるいは、食欲がなくなる)



買い物しすぎる



ギャンブルにのめり込む

パワハラ上司にならないための7つの方法

④ ストレスにうまく対処する

身体面のストレス反応として



頭痛



不眠



めまい



肩こり

ストレスを感じた時 **どのような反応が出やすいか**
また、 **出た時の対処法を決めておく**とよい

パワハラ上司にならないための7つの方法

④ ストレスにうまく対処する

ストレスへの対処で一番重要なのは

溜め込まない事

吐き出すこと

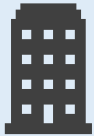


誰かに話す、泣く、笑う、歌う、SNSでつぶやくなど
小まめにエネルギーを放出することも有効

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑤ 世代間・文化間のギャップ認識する

人の価値観は時代や文化によって変わるもの



- 同じ会社で長く働いている
- 同じような年代の人とばかり付き合う



相手との価値観とのギャップに気付かないまま、
自分の価値観を押し付けてしまいがちである。

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑤ 世代間・文化間のギャップ認識する

そうした事態を防ぐために



まずは世代や文化によって
価値観が異なるという事を認識



常に情報や価値観をアップデート
多様性を受け入れて、思考を柔軟に変化させていく

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑥ 個別配慮型リーダーシップを発揮する

個別配慮型リーダーシップが発揮できている状態



部下の長所を伸ばせるように助けている(承認が有効)



単なる集団の一員としてではなく個人として接している



部下一人ひとりが違うニーズ、モチベーション
スキル、キャリア展望を持っていることを理化している

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑥ 個別配慮型リーダーシップを発揮する

部下の長所に着目

部下一人ひとり異なる



観察力が大事

ニーズ	モチベーション
スキル	キャリア展望

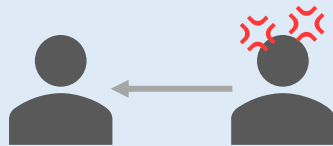
を認識して行動

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑦ 注意や指導をするときは「3プラス3の鉄則」を守る



部下に注意や指導することは
上司にとって大切な仕事の一つ



必要以上に相手を追い詰めたり
傷つけないようにするために
3プラス3の鉄則を守ると良い

パワハラ上司にならないための7つの方法

⑦ 注意や指導をするときは「3プラス3の鉄則」を守る

3プラス3の鉄則とは



- 個別で行う(できれば行違いを予防のために一人置く)
- 褒められる点・できている点を先に伝える
- 人格否定をせずに、何をどうしてほしいのか伝える



- 行動の指摘
- なぜそれが問題なのかの説明
- どうしてほしいのかの具体的な説明

まとめ

個人が自分の意思で単独で行われる個人的暴力
(個人的パワーハラスメント)

行為者に対して、反省を促し懲戒処分することである程度、解決することができる

組織の意向や職場風土による構造的暴力によって
誘発された個人的暴力(構造的パワーハラスメント)

組織の意識改革・構造改革を行わない限り、永遠にパワハラはなくなる。

相談を受けた場合の心構え

基本的姿勢

- ① プライバシーには十分配慮しましょう。このため、例えば会議室や応接室など、相手が安心して話せる場所を選ぶようにしましょう。
- ② 片手間で済ませず真面目な態度をとることが大切で、時間も十分にとれるように配慮しましょう。
- ③ 医療的ケアの必要性を含め、最終的には専門家でなければ正確な判断はできません。軽々に判断や行動をせずに、医療機関または産業医等へ「つなぐ」よう心がけましょう。

傾聴のポイント

相手は、意を決して話しています。そのことを十分に認識し、相手の話に耳を傾け、まずはその気持ちをそのまま受け止めます。また、いつもと違う様子が気になったら、「何か心配事があるなら、いつでも話を聞くよ」と、こちらから声をかけてみましょう。

ハラスメントヒアリング記録簿を活用して

- ① どのような関係か?
- ② 問題とされる言動が、いつ、どこで、どのように行われたか、
- ③ 相談者はその他どのような対応をとったか
- ④ 目撃者はいるか? など

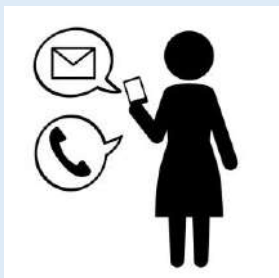
提案



「上司を萎縮させるような研修ではなく、自信をもって部下と関わっていくことができるように上司層をサポートすることが環境づくりが大事



パワハラを予防するために
褒めるよりも認める**承認研修が有効**



心理的安全性のある職場づくりが重要
なんでも相談・ハラスメント通報窓口を社外に整備することも有効です。

ご清聴ありがとうございました

ご相談・お問合せは

事業受託企業 株式会社タスクールplus