



働きやすい職場を実現するための

ハラスメント 防止 **コース**

1 ハラスメントの理解と対応

Understanding And Dealing With Harassment



第1章

Basic Knowledge of Harassment

ハラスメントの 基礎知識

- ① ハラスメントを取り巻く環境と現状
- ② ハラスメントの起きる原因と背景
- ③ ハラスメントの定義
- ④ ハラスメントに関する法律
- ⑤ ハラスメントの影響とハラスメント防止の必要性

第1節

ハラスメントを取り巻く環境と現状

1 はじめに

1 注目されるハラスメント

平成30年は、ハラスメントが特に大きく着目された年であったかと思います。ハラスメントが着目された年であったことを裏付けるように、平成30年の流行語大賞のノミネート30用語のうち、4つもの用語がハラスメントに関連して話題になったものでした（「ジタハラ」「悪質タックル」「奈良判定」「#MeToo」）。

具体的には、財務省官僚が女性記者に対して、「胸触っていい?」「手縛っていい?」などと発言するなど、あまりにも酷い内容のセクハラがあったこともさることながら、当該発言の録音が残っているにもかかわらず、「自分の声かわからない」と自らがセクハラをしたことは認めませんでした。これに追い打ちをかけるように財務大臣が「被害者の方は名乗り出てほしい」と呼びかけ、民間企業であれば、おおよそ考えられない事後対応にも批判の声が大きくあげられました。この呼びかけにどのような問題点があるのかは、後に詳しく解説します。

また、日本大学のアメリカンフットボール部の凶悪なタックルは我々に大きな衝撃を与え、メディアでも大きく取り上げられました。その際、「相手選手を潰せば試合に出してやる」などのパワハラが背景にあったとの報道がなされ、「監督の指示は絶対に守らなければならない」という監督やコーチの指導状況の悪質さも露呈されることとなりました。そのような中、パワハラを行った監督やコーチでなく、凶悪なタックルをするように指示された選手が先に記者会見を開き、それを受けて、監督とコーチが翌日に記者会見を開くなど、事後対応の適切さにも問題のあるものでした。

これら2つの事例に共通するのは、ハラスメントが起こること自体も問題ですが、さらに事後対応において明らかな過ちを犯してしまうことで、火に油を注ぐ結果となり、ハラスメントに対する適切な対処ができていないということです。

ハラスメントがメディアに頻繁に取りあげられる時代になりました。これは、「ハラスメント」という言葉が世間に定着し、世間の関心が高まっていることを意味するものと考えられます。しかし、前記2つの事例からも明らかなようにハラスメントに対する適切な理解は浸透していないように思います。このテキストでハラスメントに対する正しい知識を得ていきましょう。

2 例題

ここで突然ですが、次の事例のうち、ハラスメントにあたるものはどれだと思いますか。

- ケース①** プロジェクトが成功したので、部署全員で打ち上げの宴会をしている際、女性社員のいる席で男性社員が下ネタを話して大いに盛り上がった。女性社員は嫌な素振りを見せず、中にはお腹を抱えて笑っている女性社員もいた。
- ケース②** 病院でミスを繰り返す新人の看護師に対して、先輩の看護師が強い口調で「いいかげんにしなさいっ！ 何度同じミスを繰り返すの！ あなたはもうダメ。この仕事は〇〇さんにやってもらうからあなたはもうやらないで！」と仕事を取りあげ、別の看護師にその仕事を任せた。
- ケース③** 妊娠6ヵ月目の女性社員が、人手不足の部署の部長（男性）から「育休は取る予定なのか？ 取るのであれば事前に取得時期を教えてほしい」と告げられた。

あなたの回答【 】

いかがでしょうか。判断に迷った方も多いのではないのでしょうか。このように世間に「ハラスメント」という言葉が定着し、ハラスメントへの関心が高まっていますが、ハラスメントにあたるか否かの判断基準が浸透しているとまではいえないと思います。ハラスメントにあたるか否かの判断基準は「第2章 ケースに学ぶ各種ハラスメント」に譲りますが、ハラスメントにあたるか否かを判断するための明確な基準はなく、個別の事案に応じた総合判断によらなければならないところにハラスメントの難しさがあります。

ここでは、前述した3つのケースについては解説を加えません。本テキストを読み進めていくうちにご自身なりに判断ができるようになると思いますので、しっかり読

み進めてみてください。

2 ハラスメントの現状

1 ハラスメントを受けた経験がある人

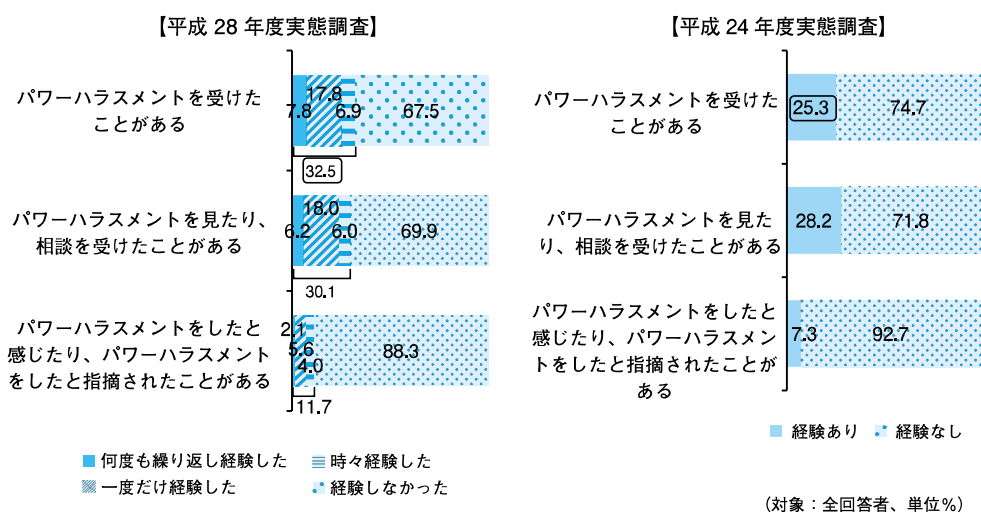
「ハラスメント」という言葉が定着し、世間の関心が高まっているにもかかわらず、ハラスメントは後を絶ちません。

精神障害の労災請求件数は、毎年増え続け、平成 27 年度は 1,515 件、平成 28 年度は 1,586 件、平成 29 年度は 1,732 件、平成 30 年度は 1,820 件、令和元年度は 2,060 件となっています（「過労死等の労災補償状況」（厚生労働省））。これらのすべてがハラスメントに起因するものではないと思いますが、大きな割合を占めていることは間違いありません。

たとえば、「平成 28 年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」によれば、過去 3 年間にパワハラを受けたことがある人は 32.5%（およそ 3 人に 1 人）にものぼります。

また、「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」によれば、セクハラを受けた経験がある人は 28.7%（およそ 4 人に 1 人）

●図表 1-1 過去 3 年間のパワーハラスメントの経験



(出所)「平成 28 年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」（厚生労働省）



第2章

Creating a Comfortable Workplace

働きやすい職場 づくり～部下や後輩との コミュニケーション～

- ① ハラスメントのない働きやすい職場づくり
- ② 価値観の多様化と
コミュニケーションの重要性
- ③ 信頼されるリーダーのポイント
- ④ ハラスメント対策にもアンガーマネジメントは有効
- ⑤ 部下や後輩から相談を受けたら
- ⑥ 報連相の重要性
- ⑦ 信頼される叱り方
- ⑧ やる気にさせる褒め方
- ⑨ 1on1ミーティング
- ⑩ ペップトーク

第7節

信頼される叱り方

1 叱っても好かれる人になる

あなたは、以下のような場合、どのように叱りますか。

部下の A さんは、今月に入って、同じミスをしたことを 4 回も繰り返しています。再三指導をしてきましたが、今日もまた同じミスをしました。あなたならどのように叱りますか。

(記入欄)

(あなたの普段の叱り方が、パワハラに繋がる可能性がないか検証してみましょう)

1 叱る技術

(一社)日本アンガーマネジメント協会が行った「怒りの感情が業務に及ぼす影響に関する調査(2016年)」によると、怒られた部下が上司に対して「パワハラだと感じる」のは53.8%であるのに対し、怒った上司は16.7%と3倍以上の認識のズレがありました。また、怒った(怒られた)後の業務状況については、怒られた部下は、仕事のモチベーションが低下した(40.6%)、相手を避けるようになった(25.7%)と続きます。さらに、怒られた後の感情の継続期間については、怒られた部下の76.9%が「昔の関係に戻っていない」と回答し、部下の5人に1人は、1年以上もその感情を引きずる傾向があると回答しています。

このデータを見てみると、「怖くて明日から叱れない」という声が聞こえてきそうですが、心配する必要はありません。これは悪い叱り方をしたら、このような結果になるというデータです。叱ることは技術であり、正しくその意味を理解し、練習することで必ずその技術は上達するのです。ここでは、「叱っても好かれる人になる」、信頼される叱り方をマスターしましょう。

2 「怒る」と「叱る」

ここでは「怒る」と「叱る」の違いについて、説明します。一般的には、「怒る」は相手のことを考えず、自分の感情を相手にぶつけることで、目上の者に対しても、その言葉を使用します。一方、「叱る」は相手の成長を想い、理性的に相手の言動等のよくない点をとがめるといふ指導的な意味合いがあり、「部下を叱る」「子供を叱る」というように、必ず目下の者に対して使用する言葉です。ただ、相手のためにと叱っても、相手にパワハラと受け取られるような叱り方ではいけません。日本アンガーマネジメント協会では、「怒る」＝「叱る」と考えています。なぜなら、アンガーマネジメントの項目で理解したように、「怒り」は防衛感情であり、怒りを感じることは自然なことでは悪いことではありません。アンガーマネジメントができるようになると、感情的に怒るのではなく、「怒り」は相手に対するリクエストとして理解し、上手に怒れるようになるからです。ですから、本章第4節のアンガーマネジメントや本項目でも「怒る」＝「叱る」と解釈してください。

2 叱っても好かれる人の条件

1 3つの条件

あなたは、叱っても好かれる上司ですか。それとも嫌われる上司ですか。

皆さんの過去を思い出してください。「あの先輩・上司にはたくさん叱られたけれど、人間的に大好きで信頼していた、よい思い出として残っている」それとは逆に、「あの上司に叱られたことだけは、いまだに嫌な思い出として覚えている」。というような思いがあるのではないのでしょうか。そのように、叱っても「好かれる人」「嫌われる人」がいるのです。「叱っても好かれる人」には下記の3つの条件があります。

条件1 素直に叱れるか

組織での自分の立ち位置が保たれるから計算で叱ったり、人の顔色をうかがって叱るのではなく、素直に叱れるかどうか。

条件2 相手（人）のために叱れるか

たとえば、期日どおりに報告書を提出しない部下に対して、「期日を守ってくれないと、私が上から文句を言われるんだよ。頼むよ！」

1 信頼される上司の褒め方

信頼される上司は、部下を大切に思い、その存在を肯定的に認め、成長を心から願っています。そのためには、承認する、褒める、叱る、励ます、勇気づける等のスキルをつけることが必要です。ここでは、信頼関係を深め、部下の成長につながる「承認」「褒める」ことについて考えていきましょう。

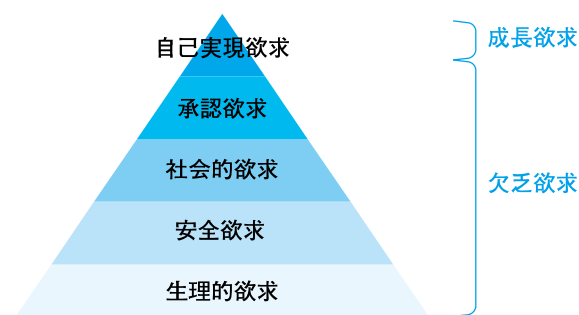
1 「承認する」「褒める」

人は他人から自分の存在を認められ、考えや態度を受け入れて欲しいという欲求があります。誰かに認められることで安心感をもち、また自分自身を信頼する気持ち(自己信頼)、自己肯定感・自己効力感も生まれ、様々な目標へ向けてポジティブな行動を起こすことができます。つまりモチベーションアップにも繋がるのです。そして自分自身が上司に認められていることを実感できると、上司は自分の事を見てくれているという安心感をもち信頼関係もより深まるのです。

アメリカの心理学者アブラハム・マズローが提唱した、人の欲求を5段階の階層で理論化した「欲求の5段階説」の欲求のピラミッドを図表2-20に記載しました。

一段層「生理的欲求」から四段層「承認欲求」までは「欠乏欲求」とされ、満たされないと不満が生じると言われています。「承認欲求」が満たされないと焦燥感、劣等感や無力感等の感情が現れ、モチベーション低下や人間関係の悪化等の影響を与えます。「承認する」「褒める」はどちらもこの承認欲求を満たす行為であり、とても重要なコミュニケーションです。一般に、「承認する」「褒める」は同義に思われることがありますが、実は違いがあります。リーダーはその使い分けができるよう、違いを理解することが求められます。では、「承認する」「褒める」の違いはどこにあるのでしょうか。

●図表 2-20 欲求の5段階説



2 「褒める」と「承認する」の違い

(1) 「褒める」

相手が出した成果やよい行動を、評価し伝えることが「褒める」ことです。この意味合いにおいて気を付けるべきことがあります。それは、「正当な評価を相手に伝える」ことが対人関係において大切である点です。たとえば、部下が行った仕事に対して、全体の7割程度の仕事しかしていないのに、10割の仕事をしたように褒めるという行為は「お世辞」や「おべんちゃら」となってしまう、それは相手にも伝わってしまいます。

(2) 「承認する」

ここでは、コーチングのスキルとしての「承認」について記載します。コーチングにおいて部下の残した結果、とった行動、存在そのものを承認し伝えるという事をします。

「承認する」とは、良し悪しの評価を含めずに、相手の存在や行動、結果をそのまま伝えることです。「承認」は、コーチングにおいても非常に重要なスキルとされています。特に次の「3つの承認」を大切にして、日頃から部下に対し、具体的な言葉で伝えましょう。褒めるとの違いは相手が結果を残せていない、行動ができていないといった場合にでも存在を承認することはできる点です。取り立てて褒めるような成果や行動ができていない部下であっても承認することができるのです。

第9節

1on1 ミーティング

1 1on1ミーティングの技術

1 1on1 ミーティングとは

1on1 ミーティング（以下、「1on1」という）は、上司と部下が1対1で行う定期的なコミュニケーションの時間です。基本的には月1回や週1回という頻度で、1回あたり30分～1時間位で行われる定期的なミーティングです。その内容は、コーチングやカウンセリング的なコミュニケーションです。Google社では、重要マネジメントの1つの施策として位置づけています。また、日本でもヤフー株式会社をはじめ、業種を問わず多くの企業が導入し、成果をあげています。

1on1 は評価的面談や日常業務における面談とは、目的や内容、実施方法が異なります。通常的面談で行われるのは年1～2回の評価面談であったり、日常においては業務の進捗の確認や目標のすり合わせ、または上司が部下を指導する、いわば上司が部下を管理するための時間です。一方、1on1 の時間に行われる内容は、プライベートや業務上を問いません。悩みの相談のように、部下の成長の妨げとなる障害を除去したり、目標達成の方法を共に考える等、成長を促進する方法を考える部下育成の時間です。

●図表 2-23 通常的面談と1on1の違い

	1on1	通常的面談
主役	部下	上司
目的	部下の成長を促す	情報のすり合わせ、上司が知りたい事を部下に聞く、部下指導
主な手段	コーチング ^(注) カウンセリング	ティーチング

(注) 部下からの意見を引き出す為にもっとも多く使う手段はコーチングであるが、場面によってはフィードバックやティーチングも必要となる。

2 lon1 の必要性

lon1 の必要性については、①ネガティブな側面の改善、②ポジティブな側面の促進や向上という2つの側面から考えることができます。

(1) ネガティブな側面からの必要性

ネガティブな側面とは、人材確保や離職率をさげる効果です。

図表2-24 を見てください。

●図表2-24 初めて勤務した会社をやめた理由

労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	30.3%
人間関係がよくなかった	26.9%
賃金の条件がよくなかった	23.4%
仕事が自分に合わない	20.1%

(出所)「平成30年若年者雇用実態調査の概況」(厚生労働省)

人間関係については、仕事の意義づけや働き甲斐などについても、lon1 で改善される余地があると考えられます。またハラスメントについても、lon1 を重ねて信頼関係が構築されることで予防することもできます。これらのように、ネガティブな側面の改善に大いに役立つのです。

(2) ポジティブな側面からの必要性

ポジティブな側面で得られる効果は、部下の能力を最大限に発揮させることです。lon1 によって、部下が思う目的や目標を引き出すことで、内発的動機づけを高めることに繋がり、より高いモチベーションで仕事に打ち込むことができます。また、lon1 でプライベートを含め部下の不安を解消することにより、仕事への集中度を増すことができます。lon1 ミーティングを重ねることによって作られる信頼関係は、部下の心理的安全性を醸成することに繋がり能力発揮の土台となります。心理的安全性が高まれば、関係性の質も向上し、結果の質が高まるという、前述した成功の循環サイクルが回るのです。