

職場におけるハラスメントは、人権侵害であり、何があっても許されることではありません。さらに、働く意欲の低下を招く、能力発揮を阻害するなど、働きやすい環境づくりの障害となります。本書は、ハラスメントの中でもパワーハラスメント（以下、「パワハラ」という）をメインとし、防止につなげるヒントを整理しました。よりよいJAの組織づくりに向けた学習にお役立てください。

## CONTENTS

### PART 1 風通しのよい職場づくりのポイント

Point 1	心理的安全性を高める	4
Point 2	コンプライアンスを再確認	6
Point 3	パワハラの定義	8
Point 4	なぜパワハラはなくなる？	10
Point 5	パワハラのある職場はこんな職場	12
Point 6	パワハラの種類	14
Point 7	パワハラ防止につなげるコミュニケーション	16
Point 8	様々なハラスメント	18
Point 9	パワハラを「感じた時」「相談された時」「見かけた時」	20
column	アンコンシャス・バイアスを意識しよう	22

### PART 2 これってパワハラ？ 事例で考える職場のコミュニケーション

Case 1	【身体的な攻撃】反省を促すため立ったままミーティングに参加	24
Case 2	【身体的な攻撃】できの悪い資料を投げつけて注意	26
Case 3	【精神的な攻撃】遅刻常習犯の後輩を厳しく口頭で叱責	28
Case 4	【精神的な攻撃】年上部下の奮起のために皆の前で厳しく指導	30
Case 5	【人間関係からの切り離し】普段の飲み会に参加しない職員を誘わずに送別会を開催	32
Case 6	【人間関係からの切り離し】経験年数の長い職員からの無視	34
Case 7	【過大な要求】必要な教育をせずに成果の上がない新人を叱責	36
Case 8	【過大な要求】私的な雑用を後輩に依頼	38
Case 9	【過小な要求】事務処理が遅い部下の業務内容を簡単なものに変更	40
Case 10	【過小な要求】ミスを繰り返すため業務から外して雑用を命令	42
Case 11	【個の侵害】産休後に復帰した職員のプライベートをヒアリング	44
Case 12	【個の侵害】新婚の職員に対する冗談半分の冷やかし	46

#### 凡例

**パワハラ防止法** > 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律

**パワハラ防止指針** > 事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）

# PART 1

## 風通しのよい 職場づくりのポイント

このパートでは、パワハラ  
の定義や  
類型、なくてはならない  
要因、  
防止につなげる  
コミュニケーション  
などを整理する。  
組織の一員として意識を  
高めよう。

一緒に学ぼう!



本書ナビゲーター **ハラレスキュー**

職場で発生するハラスメントの火種を鎮火し、悩める職員たちを救うレスキュー隊員。  
フットワークの軽さが自慢。冷静な判断力とリーダーシップで、職場の安全と平和を守る。

# 心理的安全性を高める

働きやすい職場には、対人関係の不安がなく、健全な意見を出し合える環境が欠かせません。そのベースとなる「心理的安全性」を確認しましょう。



## 1 心理的安全性とは

近年注目を集める概念に、「心理的安全性」があります。その研究は約 60 年の歴史がありますが、1999 年ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授が発展させ、2016 年 Google 社が「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」という研究結果を発表して、広く知られるようになりました。

「心理的安全性」とは、「メンバーの誰もが地位やキャリアにかかわらず、対人関係の不安なく率直に何でも言い合え、行動できる状態」を指します。ただし、「何でも言い合える」とは、単に「仲がよい」や「ぬるま湯職場」ではなく、チームの成果に向けて健全に意見を戦わせることができるという意味です。

チームの心理的安全性が高まると、率直な意見や新たなアイデアも出やすくなり、イノベーションの促進、ミスの報告を含む情報共有の活発化、組織へのエンゲージメント向上、そして仕事にやりがいを感じて責任をもって働くようになるなど、多くのメリットをもたらします。さらに、そのようなチームでは、互いを尊重し、助け合う雰囲気が醸成されるため、ハラスメントを含む不祥事の発生リスクも下がります。

## 2 心理的安全性が低い職場で起こること

心理的安全性が低い職場では、メンバーの中に次の 4 つの不安が増すとされています。

- ① 「無知だと思われる不安」から、必要な情報を得るための質問や相談をしない
- ② 「無能だと思われる不安」から、ミスを報告しない、失敗を認めない
- ③ 「ネガティブだと思われる不安」から、改善点や問題点を指摘できない
- ④ 「邪魔をする人だと思われる不安」から、意見や支援を求めない

上記はチームの生産性を下げるだけでなく、ハラスメントを含む不祥事の温床ともなり得ます。

# PART 2

## これってパワハラ？ 事例で考える職場の コミュニケーション

このパートでは、職場で起こった  
出来事を基に、  
原因や考え方を掘り下げる。  
問題の解消法や防止のポイントを学び、  
職場づくりに活かそう。

現場へ出動!



# 反省を促すため立ったまま ミーティングに参加

## ある日の事例



入組2年目の山本さんは、最近よくミーティングに遅刻する。課長の川口さんはその都度注意するが、なかなか改善されない。今回もミーティング前に「重要なミーティングだから遅刻をしないように」と念を押したが、やはり遅刻した。そのため、川口課長は、山本さんに反省を促そうと、30分のミーティングの間、ずっと立ったまま参加させた。

これってパワハラ？  
詳しくみてみよう



## 両者の主張



(川口課長)

以前から山本さんには、遅刻に対して再三指導をしています。けれども、一向に直りません。大切なミーティングに遅刻することで、メンバーたちも山本さんに不満感をもっています。もし、お客様とのアポイントに遅刻するようなことがあっては、組織として信頼を損ねます。ですから、どれだけ遅刻がよくないことなのかを理解して反省をしてもらう意味で、山本さんにはミーティングに立ったまま参加してもらいました。

みんなが座ってミーティングをしている間、1人だけ立ったまま参加させられるなんて、みせしめのように恥ずかしかったし、30分も立たされて辛かったです。確かに遅刻をしたことは悪いと思いますが、なにも小学生みたいに立たせて反省させることはないのでは？ これは完全なパワハラに該当すると思います。



(山本さん)

## 著者プロフィール

# 中越 味子 Nakagoshi Chikako

アビリート株式会社 代表取締役

農林中金アカデミー 研修講師

一般社団法人ファミリーコミュニケーション推進協会 代表理事

一般財団法人日本ベップ普及協会 ベップトーク認定講師

一般社団法人日本報連相センター会員

一般社団法人日本アンガーマネジメント協会認定 アンガーマネジメントコンサルタント

アンガーマネジメントハラスメント防止アドバイザー

証券会社でのトップセールスとして勤務した後、航空会社の旅客業務において、CS サービスリーダーを務める。それらの経験を基に、JA・官庁・銀行・企業・商工会議所等において、研修を主体とした人材育成を行う。ハラスメント防止、クレーム対応、リーダーシップ、コミュニケーション、アンガーマネジメント等をテーマに、「意識を変え、気づき、即実践できる研修である」と定評がある。



職員、管理職を  
対象とした研修を  
実施中。

↑  
カリキュラムを  
ご覧いただけます。



## 参考資料

- ・厚生労働省「職場における・パワーハラスメント対策・セクシュアルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!」
- ・山浦美紀『パワハラグレーゾーンー裁判例・指針にみる境界事例ー』新日本法規出版(2023)
- ・坂東利国『管理職用 ハラスメント研修の教科書 管理職として知っておきたいハラスメントの知識と対応』マイナビ出版(2020)
- ・田中宏司『実践!コンプライアンス』PHP 研究所(2009)
- ・原田将嗣『心理的安全性をつくる言葉 55』飛鳥新社(2022)
- ・石井遼介『心理的安全性のつくりかた 「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター(2020)
- ・守屋智敬『「アンコンシャス・バイアス」マネジメント 最高のリーダーは自分を信じない』かんき出版(2019)
- ・ピョートル・フェリクス・グジバチ『心理的安全性 最強の教科書』東洋経済新報社(2023)
- ・エイミー・C・エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことかー「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』英治出版(2014)

# JA 金融 法務

2024年11月増刊号(通巻656号)

## STOP パワハラ よりよい職場のつくり方

2024年10月20日 印刷

2024年11月1日 第1刷発行

定価 1,210 円 **本体 1,100 円**

年間購読料 7,700 円 **本体 7,000 円**

(年1回増刊号および送料含む)

著 者 中越味子

発行所 株式会社経済法令研究会

編集人 松倉由香 栗林貴子 辻角果月

発行人 高橋春久

印刷・製本 あづま堂印刷株式会社

デザイン・DTP 讃岐久子(株式会社クリエイティブ・コロン)

イラスト イケウチリリー

本 社 〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町 3-21

電 話 03-3267-4811(代表) 03-3267-4823(制作直通) FAX 03-3267-4955

営業所 東京・大阪・名古屋・福岡

\*禁無断転載 © / 落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

### 経済法令グループホームページ会員登録のお勧め

会員登録(無料)により、2,200円(税込)以上のご購入で商品の送料が無料となります。次回から購入(申込)手続きが簡易化されるほか、購入・申込履歴のご確認、管理に便利なマイページ機能がお使いいただけます。

経済法令研究会 <https://www.khk.co.jp/>