

パワハラ予防の基礎知識と 「パワハラ予防カード」の活用

～ 現場で使える！管理者必須スキル～

2022年 4月15日



Delight Consulting

“個人と組織の成長をはかり社会に貢献する”

デライトコンサルティング株式会社

代表取締役 近藤 圭伸

自己紹介



近藤 圭伸(こんどう よしのぶ) 中小企業診断士、社会保険労務士

- 1965年 愛知県蒲郡市生まれ
- 1989年 青山学院大学経営学部経営学科卒業
- 1989年 株式会社デンソー入社
- 1993年 監査法人トーマツ（現・デロイトトーマツコンサルティング(株)）入社
- 1999年 デライトコンサルティング(株) 代表取締役役に就任
- 2009年 社会保険労務士法人デライトコンサルティング 代表社員に就任
- 2017年 一般社団法人個を活かす組織づくり支援協会設立 & 代表理事に就任



【略歴】

株式会社デンソー勤務の後、監査法人トーマツのコンサルティング部門で人事コンサルタントとして、さまざまな業種・規模にわたる企業のコンサルティング業務を経験。現在は、中小企業を中心に、複雑化・高度化する採用から退職までの人事労務課題解決を粘り強く支援・解決。また、“持ち味”と“承認”を軸に、自社制作の『デライト式ビジネスカード』を活用した「いい会社づくり」「個を活かす組織づくり」をライフワークとして、全国行脚中

【著書等】

- 『上司の人事労務管理力』（中央経済社）
- 『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（共著、中央経済社）
- 『わかりやすい会社規程作成の手引き』（共著、新日本法規出版）他
- 『持ち味カード』『ビジネスマナーカード』『いい会社カード』『承認カード』『セルフケアカード』『パワハラ予防カード』 など



【趣味】

洋らの栽培（プロ級）



1. パワハラ予防の基礎知識
2. パワハラ予防カードとは
3. 自己理解／他者理解
4. 関係の質の向上





パワハラ予防の基礎知識

パワハラの定義

No.1

パワハラの定義

定義

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。

パワハラ6タイプの6 類型



1. パワハラ予防の基礎知識

パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.2

① 身体的な攻撃

該当例 (暴行・傷害)

- ・ 殴打、足蹴りを行うこと
 - ・ 相手に物を投げつけること
- など、相手に対して、身体的に攻撃する行為が該当します。



パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.3

② 精神的な攻撃

該当例 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)

- ・ 人格を否定するような言動を行うこと (相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動も含む)
 - ・ 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返すこと
 - ・ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返すこと
 - ・ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等をその相手を含む複数の労働者宛てに送信すること
- など、脅迫するような言動や人格を否定するような侮辱、名誉棄損に当たる言葉、ひどい暴言が該当します。



パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.4

③ 人間関係からの切り離し

該当例 (隔離・仲間外し・無視)

- ・ 自身の意に沿わない労働者に対して、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こと
 - ・ 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること
- など、意図的に一人孤立させるような行為が該当します。





パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.5

④ 過大な要求

該当例 (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)

- ・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こと
 - ・必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること
 - ・労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること
- など、明らかに本人の能力や限界を超えるような業務や、本人の仕事とは関係のない仕事を強制するような行為が該当します。



パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.6

⑤ 過小な要求

該当例 (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)

- ・管理職である労働者を退職させるため、誰にでも遂行可能な業務を行わせること
 - ・気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと
- など、本人の能力を著しく下回る業務を意図的に与える行為が該当します。



パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.7

⑥ 個の侵害

該当例 (私的なことに過度に立ち入ること)

- ・労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること
 - ・労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること
- など、業務と関係のないプライベートな情報を本人の同意なく暴露するような行為が該当します。





**2020年6月 改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が施行
（中小企業は2022年4月1日から）**

企業に求められるパワハラ防止のための雇用管理上の措置義務

1. 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ・（パワハラの内容およびパワハラを行ってはならない旨の方針を）就業規則への記載、社内HP・パンフレット掲載 等

2. 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ・相談窓口の設置、相談担当者への教育、人事との関係 等

3. 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

- ・双方からの事実確認、第三者機関の利用、懲戒処分の実施、配置等の配慮、再発防止の実施 等

4. （1）から（3）までの措置と併せて講ずべき措置

- ・プライバシーの保護、不利益な取り扱いの禁止 等



パワハラの原因や背景となる要因を解消するための取組（努力義務）

- 事業主は、職場におけるパワーハラスメントの原因や背景となる要因を解消するため、次の取組を行うことが望ましい。

➤ コミュニケーションの活性化や円滑化のために研修等の必要な取組を行うこと

- ① 日常的なコミュニケーションを取るよう努めることや定期的に面談やミーティングを行うことにより、**風通しの良い職場環境や互いに助け合える労働者同士の信頼関係を築き、コミュニケーションの活性化を図ること。**
- ② 感情をコントロールする手法についての研修、**コミュニケーションスキルアップについての研修、マネジメントや指導についての研修等の実施**や資料の配布等により、労働者が感情をコントロールする能力や**コミュニケーションを円滑に進める能力等の向上を図ること。**

※「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）令和2年6月1日適用」の「5 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行うことが望ましい取組の内容」の(2)より



パワハラ予防の基礎知識

パワハラのみこる要因(個人)

No.19

怒りの発生段階

怒りの発生段階

1. 自分が大切にしている信念がある
2. 他の人もそれをわかってくれると期待している
3. 実際はわかっておらず、期待通りにならない → (イライラ：一次感情)
4. わかってよ！ → (怒り：二次感情)

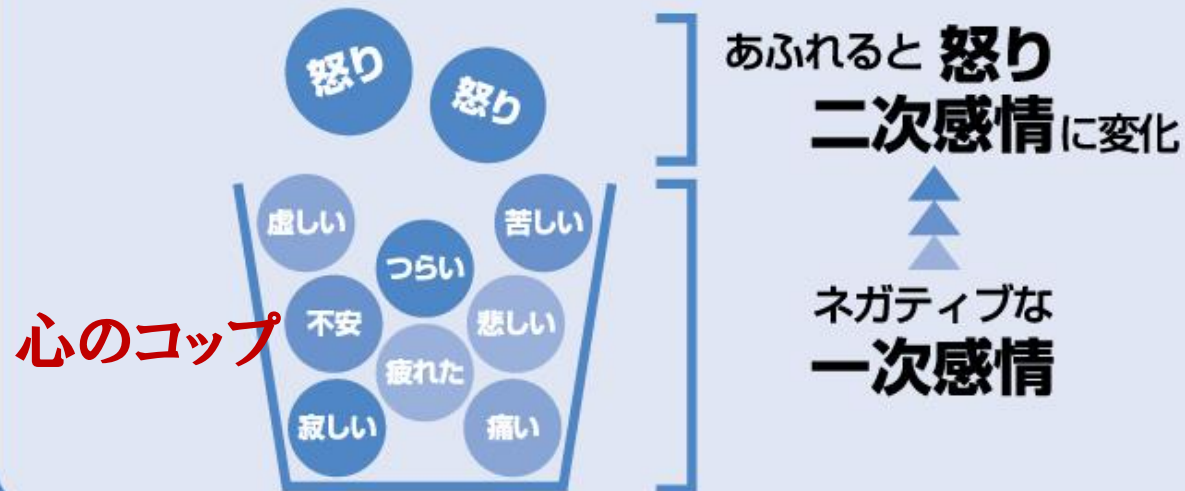


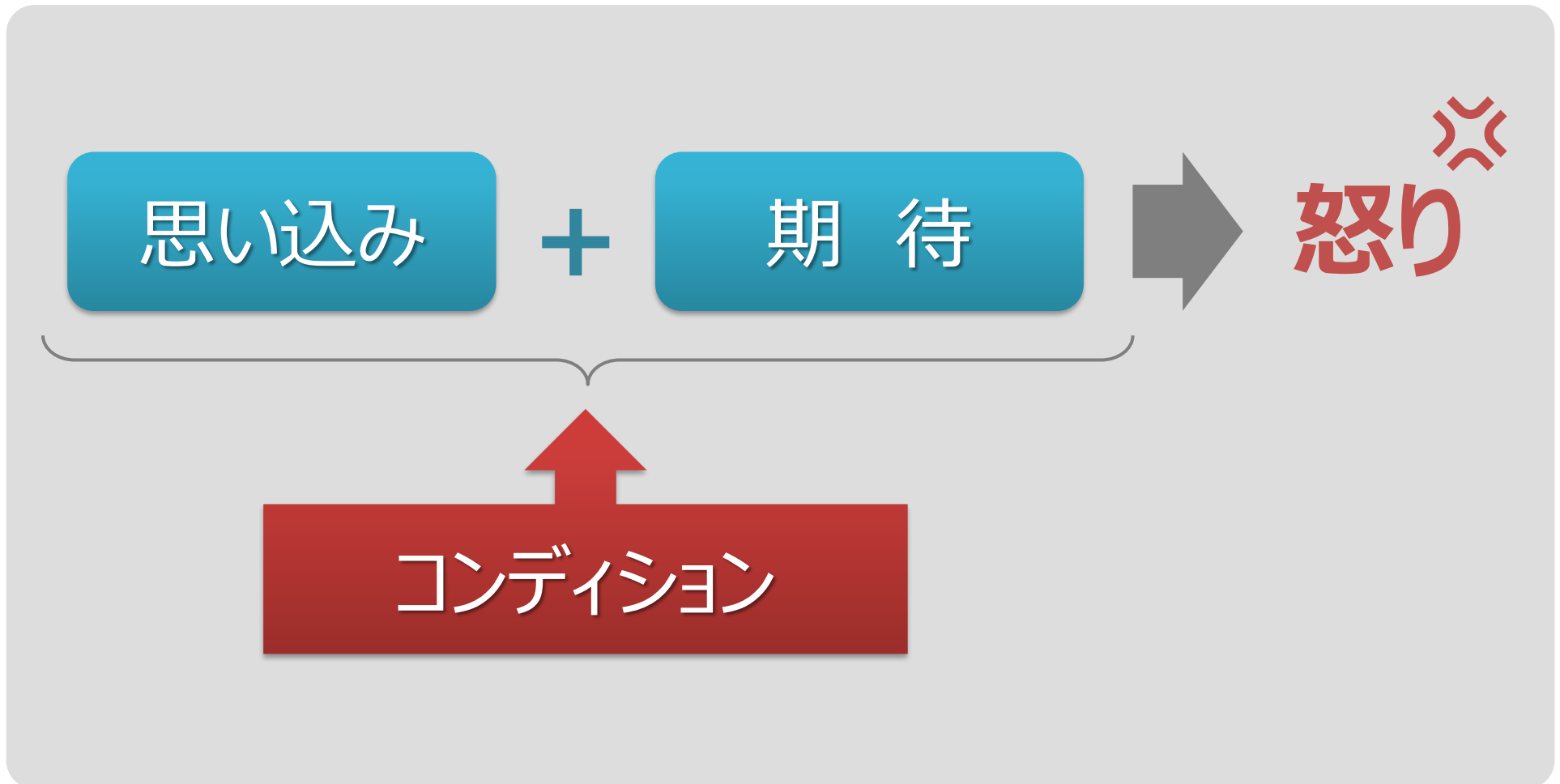
パワハラ予防の基礎知識

パワハラのみこる要因(個人)

No.20

一次感情と二次感情







パワハラ予防の基礎知識

パワハラの起こる要因(組織)

No.21

組織の環境要因 (例)

組織の環境要因

- ◆**コミュニケーションやチームワーク**
 - ・ コミュニケーションが一方通行
 - ・ 意見を言うことが躊躇される環境
 - ・ ヨコの連携がない、メンバー間のサポートがない
 - ・ 雑談がない
 - ・ 相談できる環境がない
 - ・ 心理的安全性が低い
- ◆**組織の考え方**
 - ・ 成果主義でプレッシャーが強い
 - ・ 結果がすべての環境
 - ・ 短期売上至上主義
 - ・ 仕事のミスや失敗が断じて許されない
- ◆**経営者の考え・理念、組織形態**
 - ・ 経営者の職場環境を良好に整えることへの意識の欠如
 - ・ 経営理念がない、あるいは形骸化している
 - ・ 完全なるタテ組織（完全に上下関係により統制された組織）
 - ・ 管理職教育がなくマネジメントスキルが低い
- ◆**問題対処の在り方**
 - ・ 問題が起こっても対処しない、うやむやにして終わる

© Delight Consulting

■ 組織の成功循環モデル

(MIT(マサチューセッツ工科大学) ダニエル・キム教授 提唱)

組織の成功循環モデル

結果の質が高い状態

- 成果が出る
- 付加価値が向上する
- 労働生産性が向上する

行動の質が高い状態

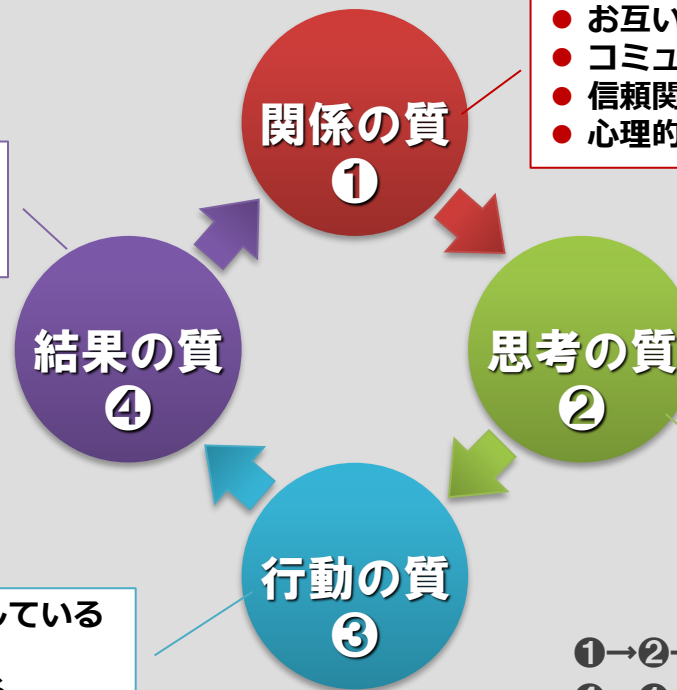
- 新たなチャレンジをしている
- 協力し合っている
- 主体的に行動している

関係の質が高い状態

- お互いを尊重し合っている
- コミュニケーションが増える
- 信頼関係が高まる
- 心理的安全性が高まる※

思考の質が高い状態

- 良いアイデア、気づきが増える
- 提案が増える
- 当事者意識が高まる



①→②→③→④→①：グッドサイクル（好循環）
④→①→②→③→④：バッドサイクル（悪循環）

※心理的安全性：

他者の反応に怯えたり、羞恥心を感じたりすることなく、自然体の自分をさらけ出すことのできる環境や雰囲気のこと。
チームに所属する全てのメンバーがリラックスした状態で活動に参加することができ、自由な発言や提案をすることができる

組織の成功循環モデル



1. パワハラ予防の基礎知識

【バッドサイクル】

短期的な結果を追い求める

- 結果の質 成果が上がらない
- 関係の質 対立、命令、ハラスメント
- 思考の質 思考停止、受け身
- 行動の質 主体的・積極的に行動しない
- 結果の質 さらに成果が上がらない
- 関係の質 関係悪化、他責、自己防衛



職場雰囲気の悪化
パワハラ体質
成果のあがらない体質

【グッドサイクル】

関係の質から始める

- 関係の質 相互尊重、承認、助け合い
- 思考の質 気づき、共有、当事者意識
- 行動の質 主体的・積極的に行動
- 結果の質 成果が出る
- 関係の質 信頼関係が高まる
- 思考の質 更に良いアイデアが生まれる



活気のある職場
成果のあがる組織体質

- パワハラ予防カードとは、パワハラを未然に防ぐために知っておくべき知識と実践項目を厳選・順序化して55枚のカードにしたものです。
- パワハラ予防カードの役割は、働く人がパワハラを起こさないだけでなく、部下との関係の質を向上させ、心理的安全性が高く働きがいのある職場をつくることです。



パワハラ予防カードの体系とカード項目一覧



2. パワハラ予防カードとは

Step 1

《 パワハラ予防の基礎知識 》

パワハラ定義カード

パワハラの定義を確認する
カード (1枚)

パワハラ6類型カード

パワハラの6類型を理解する
カード (7枚)

グレーゾーンカード

グレーゾーンの線引を明確に
するカード (10枚)

パワハラ要因カード

パワハラの起こるメカニズム
を理解するカード
「怒りの発生段階」 (2枚)
「環境要因 (職場の特性・風
土)」 (1枚)

Step 2

《 自己理解/他者理解 》

パーソナリティカード

自分と他者は異なるという
ことを理解するカード (9枚)
* エニアグラムによる性格
タイプ

認知の癖カード

認知の癖や歪みを修正する
ことをサポートするカード
(9枚)

- ① 白か黒かで考える
- ② こだわりや執着を持つ
- ③ できていないことに着目する
- ④ すべて相手のせいにする
- ⑤ 不安の先取りをする
- ⑥ 何でも一般化する
- ⑦ 常識にしたがう
- ⑧ 根拠もなく悲観的な推論を行う
- ⑨ 過小評価を行う

Step 3

《 関係の質の向上 》

関係の質カード

部下とのよりよい人間関係を
築くためのカード (14枚)

- ① 関心を持つ
- ② 自ら話しかける
- ③ 話を聴く
- ④ 意見や提案を尊重する
- ⑤ 質問する
- ⑥ リフレーミング (認知の転換)を行う
- ⑦ 承認する
- ⑧ 感謝する
- ⑨ アサーションで伝える
- ⑩ 謝る
- ⑪ 仕事の意味や価値を伝える
- ⑫ 期待を伝える
- ⑬ 成長を支援する
- ⑭ 建設的なフィードバックをする

Step 4

《 行動指針づくり 》

パワハラ予防の行動指針づくりカード
2枚

パワハラ予防カードの主な種類



2. パワハラ予防カードとは

Step 1

パワハラ予防の基礎知識 パワハラの定義 No.1

パワハラの定義

定義

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。

パワハラ予防の基礎知識 パワハラ6類型 No.3

② 精神的な攻撃

該当例 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)

- ・人格を否定するような言動を行うこと(相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動も含む)
- ・業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行うこと
- ・他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行うこと
- ・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等をその相手を含む複数の労働者宛てに送信すること
- ・など、脅迫するような言動や人格を否定するような侮辱、名誉棄損に当たる言葉、ひどい暴言が該当します。

パワハラ予防の基礎知識 グレーゾーン No.15

事例7

何度指導しても、毎回同じミスをする部下に対して、「何年この仕事してるんだ、こんなの小学生でもできるぞ!」と言っていました。

パワハラ予防の基礎知識 パワハラの起こる要因(個人) No.19

怒りの発生段階

怒りの発生段階

1. 自分が大切にしている信念がある
2. 他人もそれをわかってくれると期待している
3. 実際はわかっておらず、期待通りにならない
4. わかってよ!

Step 2

自己理解/他者理解 パーソナリティ No.22

タイプ1 (完全主義者)

完全に向かって努力する人

プロフィール

主義と理想を持ち、何事においても筋を通そうとします。物事にとりかかるとはあたっては、常に完璧を期し、公正と正義を心掛け、非常に丁寧に進めます。正しい道は一つだと確信しています。自分の高い理想に従って、人生を正しく生きたいという強い欲求を持っています。冷静で心に秘めた怒りを人前で見せようとしません。

【強み】「完璧であること」への囚われを持っています。物事を完全に成し遂げることにこだわり、周囲にもこれを期待します。怒ることによって自分が不完全になりたくないため、怒りを回避する傾向があります。

【弱み】「完全主義」「理想」「正義」「厳重さ」「丁寧さ」「率直さ」「几帳面」「時間厳守」「約束」「改革」「尊敬」「倫理」

自己理解/他者理解 認知の癖 No.31

白か黒かで考える

問いかけ

物事は白か黒かではっきりさせることが重要だと思いませんか？

Step 3

関係の質 No.40

関心をもつ

問いかけ

部下に対し、一人の人として関心を持っていますか？

具体的な言動例

- ・その趣味はとっても楽しそうですね。私もしてみたいです
- ・その考え方はとってもユニークですね。もっと聞かせてください
- ・食生活が肉が好きですね。特にどんな肉が好きなんですか
- ・〇〇さんは北海道の自然豊かな土地で育ったんですね。どんな所なのか、もう少し詳しく教えてもらえませんか

パワハラ予防カードを使ったワークショップ



2. パワハラ予防カードとは





個人ワーク

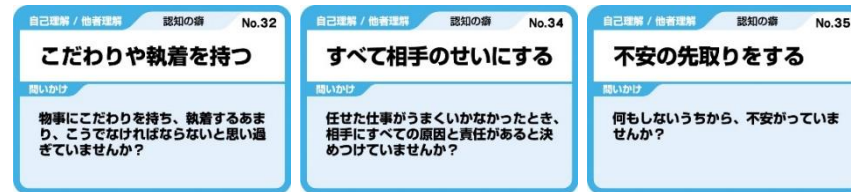
- ✓ 『エニアグラム診断チェックシート』をやってみましょう。
診断結果を参考に **No.22～No.30** のパーソナリティカードから、
自分に最もあてはまるタイプのカードを選びましょう。



9つの性格	9つのタイプの特徴
タイプ1：完全主義者	完全に向かって努力する人。不完全さを避ける。
タイプ2：献身家	人の助けになりたい人。必要とされないことを避ける。
タイプ3：達成者	目標を達成し、成功したい人。失敗を避ける。
タイプ4：芸術家・個人主義者	ユニークで深い感情を味わいたい人。平凡を避ける。
タイプ5：研究者・観察者	観察し、知識を求める人。空虚さを避ける。
タイプ6：堅実家	安全を求め、規範を重んじる人。逸脱を避ける。
タイプ7：楽道家	楽しさを求め、プランする人。苦痛を避ける。
タイプ8：統率者	パワフルに自己主張する人。強さを誇示し、弱さを避ける。
タイプ9：調停者	ゆったりとして、平和を求める人。葛藤を避ける。

No.31～No.39 認知の癖カードを見てみましょう。

認知の癖とは？



...

いつも自動的にしてしまう自分の考え方の癖やパターン

個人ワーク

- ✓ 自分にあてはまるカードは、『YES』
あてはまらないカードは、『NO』に分類しましょう。





個人ワーク

①いつも自分に言ってしまう自分を責める言葉は何ですか？

②その言葉を言いたくなかったときに、自分にかけてあげるいたわりの言葉は何ですか？

③自分の認知の癖から、部下に対して気をつけたいことは何ですか？

カードの裏の例を参考に考えてみましょう。

※認知の癖がゼロの人は、部下との関係をさらに良くするために何ができるかを考えてみましょう。

グループワーク

✓ グループ内で個人ワークの内容をシェアしましょう。



【関係の質を高める実践項目】

① 関心を持つ	⑧ 感謝する
② 自ら話しかける	⑨ アサーションで伝える
③ 話を聴く	⑩ 謝る
④ 意見や提案を尊重する	⑪ 仕事の意味や価値を伝える
⑤ 質問する	⑫ 期待を伝える
⑥ リフレーミング(認知の転換)を行う	⑬ 成長を支援する
⑦ 承認する	⑭ 建設的なフィードバックをする

自分のコミュニケーションスキルをチェックする



4. 関係の質の向上

個人ワーク

- ① 関係の質カードから、自分があてはまるものを『YES』
自分が出ていないものを『NO』
どちらでもないものを『？』に分類しましょう。



YESに置いた枚数で、
【部下との関係の質ランク】を確認！



- ② 『NO』と『？』の中から、自分が強化したいスキルを3つ選びましょう。

- ③ 上記3つのうち、最も強化したいスキルについて、5W2Hで具体的にどのようにそのスキルを実践するのかをカードも参考にしながら記載しましょう。

グループワーク

- ✓ グループ内で強化したいスキルについてシェアし、相互にアドバイスをしましょう。

自分のコミュニケーションスキルをチェックする



4. 関係の質の向上

【部下との関係の質ランク表（Yesに置いたカード枚数）】

★★★★	12枚以上	部下との関係は大変良好です。部下はあなたのことを尊敬し、持ち味を発揮し、仕事で大きな成果を残していることでしょう。また、部下と一緒に理想の職場づくりができています。
★★★★	9～11枚	部下との関係は良好です。部下との信頼関係があり、部下はモチベーションをもって、主体的に働いているでしょう。
★★★	6～8枚	部下との関係はまずまずです。ただし、部下がモチベーションをもって主体的に仕事に取り組むにはもう一步の努力が必要です。さらに3つのカードを「Yes」にしましょう。 パワハラが起きる可能性は低いです
★★	3～5枚	部下との関係はあまりよくありません。部下との関係の質の向上に向けて、さらに3つのカードを「Yes」にしましょう。何かのきっかけで、パワハラを起こしてしまう可能性があります。
★	2枚以下	部下との関係はよくありません。部下は会社を辞めてしまうか、働く意欲が湧きません。まずは、部下に関心を持つことから始め、小さなことに感謝をしましょう。 何かのきっかけで、パワハラを起こしてしまう可能性が高いです

パワハラのない
理想の職場をつくりましょう！





デライトコンサルティング

デライトコンサルティング株式会社

〒461-0001 名古屋市東区泉2-26-1
ホウコクビル5F

TEL 052-937-5615

FAX 052-937-5620

Mail info1999@delight-c.com

<http://www.delight-c.com/>



デライトコンサルティングは、「個人と組織の成長をはかり社会に貢献する」という経営理念の下、
「①誠実、②愚直、③感動」を行動指針として活動しております。