

厚生労働省  
職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会

パワハラ防止のための  
対策

2018年1月26日

株式会社 クオレ・シー・キューブ

岡田康子

# パワハラが起きる要因

## ■ 加害者要因

- 過剰なストレス
  - ✓ 外的ストレス
  - ✓ 内的ストレス
- 固定的な価値観（権力の誇示、精神論、完ぺき主義など）
- コミュニケーションの世代間ギャップ

## ■ 被害者要因

- ストレス耐性の低さ
- 社会的ルールやマナーの欠如
- 依存体質、責任転嫁体質

## ■ 環境要因

- ストレス要因の増加（国際化、24時間化、スピード化、超競争状態）
- 業績偏重
- 不公平感を生み出す雇用形態
- 不適切な職場環境（音、温度、配置、整頓）

# ハラスメント防止対策 今後の課題

- 相談窓口の問題解決力の向上
- トップ層の理解
- 管理者のマネジメント力の向上
- 組織的な予防対策
- 社員の教育

# 相談窓口の問題解決力の向上

～裁きから、問題を解決するアプローチへ～

## 【企業】

- 相談窓口担当者の教育
  - 他のハラスメントも含めた法律に関する知識
  - 問題の本質を把握する力
  - 問題解決のための社内調整力
  - 行為者・相談者・職場への関係修復支援
- 外部機関・専門家の効果的活用

## 【行政】

- 問題解決プログラムの実施義務の制定
- 組織への介入権限の強化
- ハラスメント対策担当者の教育

# トップの理解

～コンプライアンス問題から経営効果の訴求へ～

## 【企業】

- アンケートなどによる実態把握とその報告
- トップ層への定期的な勉強会
- 組織改編、M & A前後の組織融合のへ配慮

## 【行政】

- ハラスメントによる経営損失を訴求（計算式の提供）
- 経営者団体などに経営者教育の要請

# 管理者のマネジメント力の向上

～管理者の意識と行動の変換を～

## 【企業】

- 組織管理スキルの向上
  - 固定的な価値観への気づき
  - 多様性の受容
  - コミュニケーション力の向上
  
- 管理者自身のストレスマネジメント

## 【行政】

- 人財の流動を促進する施策
- 教育ツールの提供（明るい職場応援団にて実施中）

# 組織的な予防対策

～目標設定・組織風土の見直しを～

## 【企業】

- 適正な目標の設定
- 評価制度の見直し
- 組織風土の見直し（強制・攻撃または放置・冷淡）

## 【行政】

- 働き方改革を後押しする法整備やガイドラインづくり
  - 長時間労働の是正
  - 労働生産性の向上
  - 多様な働き方を生かす組織づくり支援

# 社員教育

～パワハラを受けないための工夫を～

## 【企業】

### ■ 一般社員

- 組織行動の理解
- 自他尊重の意識醸成と多様性の容認

### ■ 非正規社員

- 企業の問題解決体制の説明

## 【行政】

- 教育ツールの提供（明るい職場応援団にて実施中）



# 職場に影響を及ぼすパワーとは

NOと  
言えない力

強

評価の力

雇用や報酬にキャリアに対して  
直接的に影響を与えるパワー

集団の力

同調圧力により、多数派が少数派の  
意見や気持ちを排除、無視するパワー

正義の力  
(価値観)

信念やルールを背景に自己の価値観を  
他者に強要したり、排除するパワー

弱

それぞれが独立しているわけではなく、  
複合して存在することが多い

# 職場のパワーとハラスメントの影響度

## 事業者の責任

	パワハラ	セクハラ	マタニティ パタニティ ケア	アカハラ	アルコール	スメル (匂い)
評価の力	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 指導教員によるキャリアへの影響度合いが極めて高い	△ 宴席での言動が評価に影響を与える可能性は否定できない	× 行為者が評価者としてのパワーを使うことは考えにくい
集団の力	◎ 仲間外しなどにより、評価者でなくても行為者となる	◎ 個々の感じ方が異なるため、不快であっても声を上げづらい	◎ 仲間外しなどにより、評価者でなくても行為者となる	△～× 指導教員との個人間で行われることが多い	○ 上司だけでなく同僚同士でも行われる	△ 匂いによって職場環境が悪化する可能性はある
正義 (価値観) の力	◎ 評価者や多数派が持つ価値観が「正義」として強い影響を及ぼす	◎ ジェンダーの意識からの影響が強い	◎ ジェンダーの意識からの影響が強い	◎ 指導教員が持つ価値観が「正義」として強い影響を及ぼす	○ 場の空気を乱さないほうがよい、という「同調圧力」が影響する	△ 周囲が不快になることはある一方、体質に起因するものもあり、対応困難