【労働衛生講習会】

ハラスメントとメンタルヘルス

2025年9月10日（水）

埼玉産業保健総合支援センター
メンタルヘルス対策・両立支援促進員
シニア産業カウンセラー
公認心理師　林久美子

概　要

１．はじめに
　１）埼玉産業保健総合支援センターのご紹介
　２）日頃の活動（ハラスメント、メンタルヘルス）
２．相談等の中からとらえたハラスメント
　１）メンタルヘルス対策から
　２）パワーハラスメントについて
　３）２つの事例から考える
３．パワーハラスメントと指導
　１）部下指導の今
　２）パワハラと指導の違い
　３）パワハラにならない指導の際の伝え方
　４）信頼関係を築くために

1. はじめに

１）埼玉産業保健総合支援センター （資料参照）

・埼玉産業保健総合支援センター(さんぽセンター) は厚生労働省の所管する独立行政法人労働者健康安全機構の組織です。

・産業保健活動に携わる皆様を支援するため、産業保健スタッフ向けの研修会や、産業保健に関する各分野の専門スタッフによる電話相談等での助言を行ったり、職場のメンタルヘルス対策や治療と仕事との両立支援について専門スタッフが事業所を訪問し助言を行うなど、その他各種サービスを無料で行っています。

1）埼玉産業保健総合支援センター （資料参照）

・また、産業医を選任していない労働者50人未満の小規模事業場の事業主や労働者を対象に、埼玉県内11か所の地域産業保健センター（ちさんぽ）では、労働安全衛生法で定められた健康診断の事後対応、面接指導等の産業保健サービスを無料で提供し、小規模事業場の健康管理を支援しています。

2）日ごろの活動

・埼玉産業保健総合支援センターにて促進員としての活動

2）日ごろの活動

・産業カウンセラー他としての活動

メンタルヘルス、ハラスメント、キャリア開発の支援
組織内コミュニケーション（職場の人間関係、指導の仕方等）

・産業カウンセラーとは、日本産業カウンセラー協会が認定する「産業カウンセラー」の資格を有しており、心理的手法を用いて働く人たちが抱える問題を自ら解決できるよう支援する、働く人のサポーター。
働く人の心理的な問題の解決をサポートするカウンセリングに加え、組織への働きかけも行う。

２．相談等の中からとらえたハラスメント

１）メンタルヘルス対策から

職場のメンタルヘルス対策　4つのケア

職場のストレス要因となる職場環境等の把握と改善

参考：職場の快適度チェック等を活用
https://kokoro.mhlw.go.jp/comfort-check/

職場環境の実態を把握し、働きやすい職場づくりを進める。

- 作業環境、方法　・・・物理的な安全、効率性、メリハリ
- 労働時間　・・・長時間になっていないか、インターバル
- 仕事の量と質　・・・量があふれていないか
  要求度とコントロール度と支援のバランスはとれているか
- 役割や責任の範囲・・・指示命令系統、役割、責任範囲の明確化
- **職場の人間関係**　・・・ハラスメントはないか
  コミュニケーションはとれているか等
  ※部下から見たら上司は環境

２．相談等の中からとらえたハラスメント

２）パワーハラスメントについて

職場におけるパワーハラスメントの定義

労働施策総合推進法 第30条の2より

職場におけるパワーハラスメントとは、以下の3つの要素のすべてを満たすものを言います。

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こと

職場のパワーハラスメントの行為類型

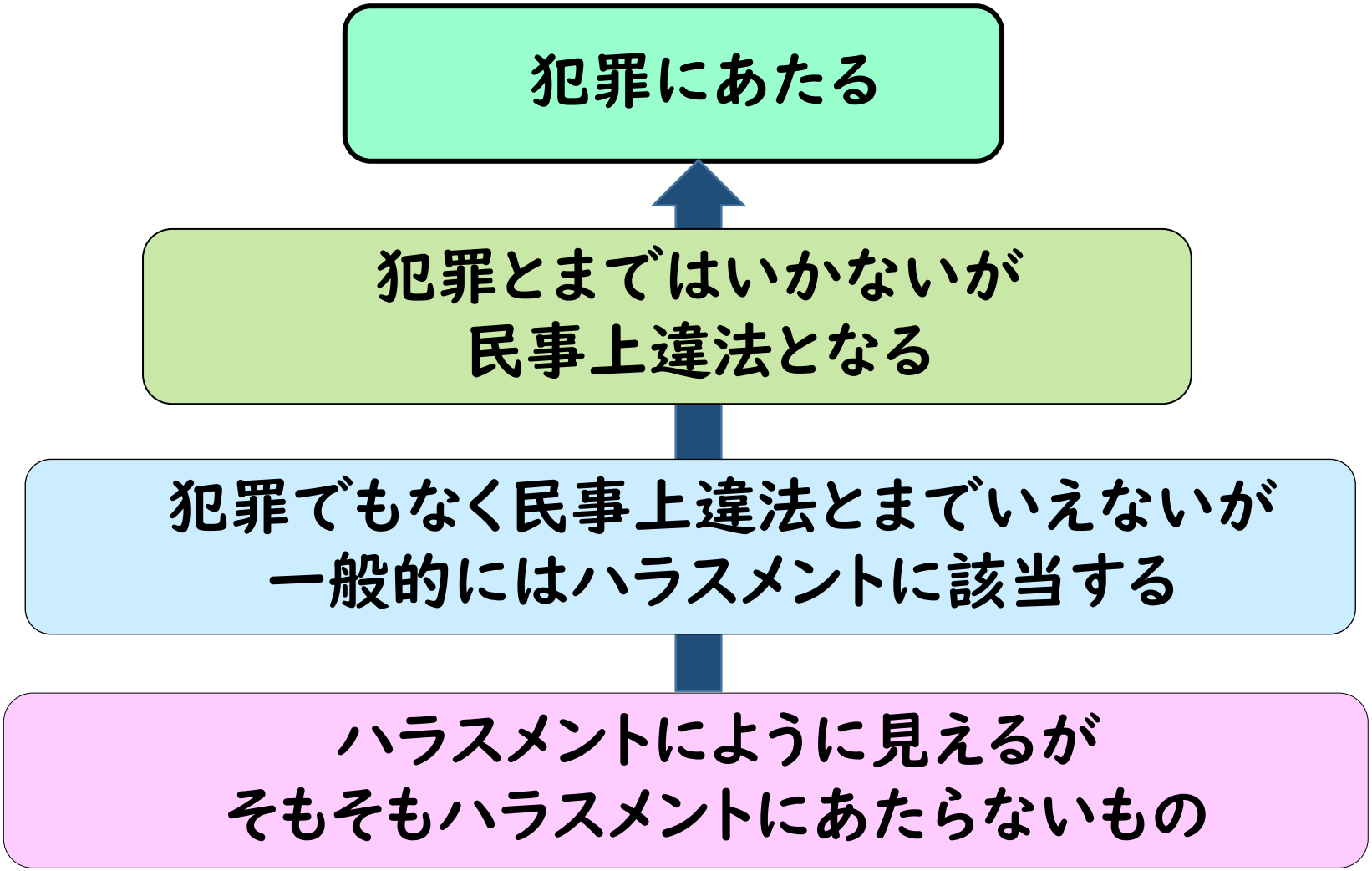
※ただし、当たりうる行為の全てを網羅するものではない

① 身体的な攻撃	暴行・傷害
② 精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言
③ 人間関係からの切り離し	隔離・仲間外し・無視
④ 過大な要求	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
⑤ 過小な要求	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
⑥ 個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること

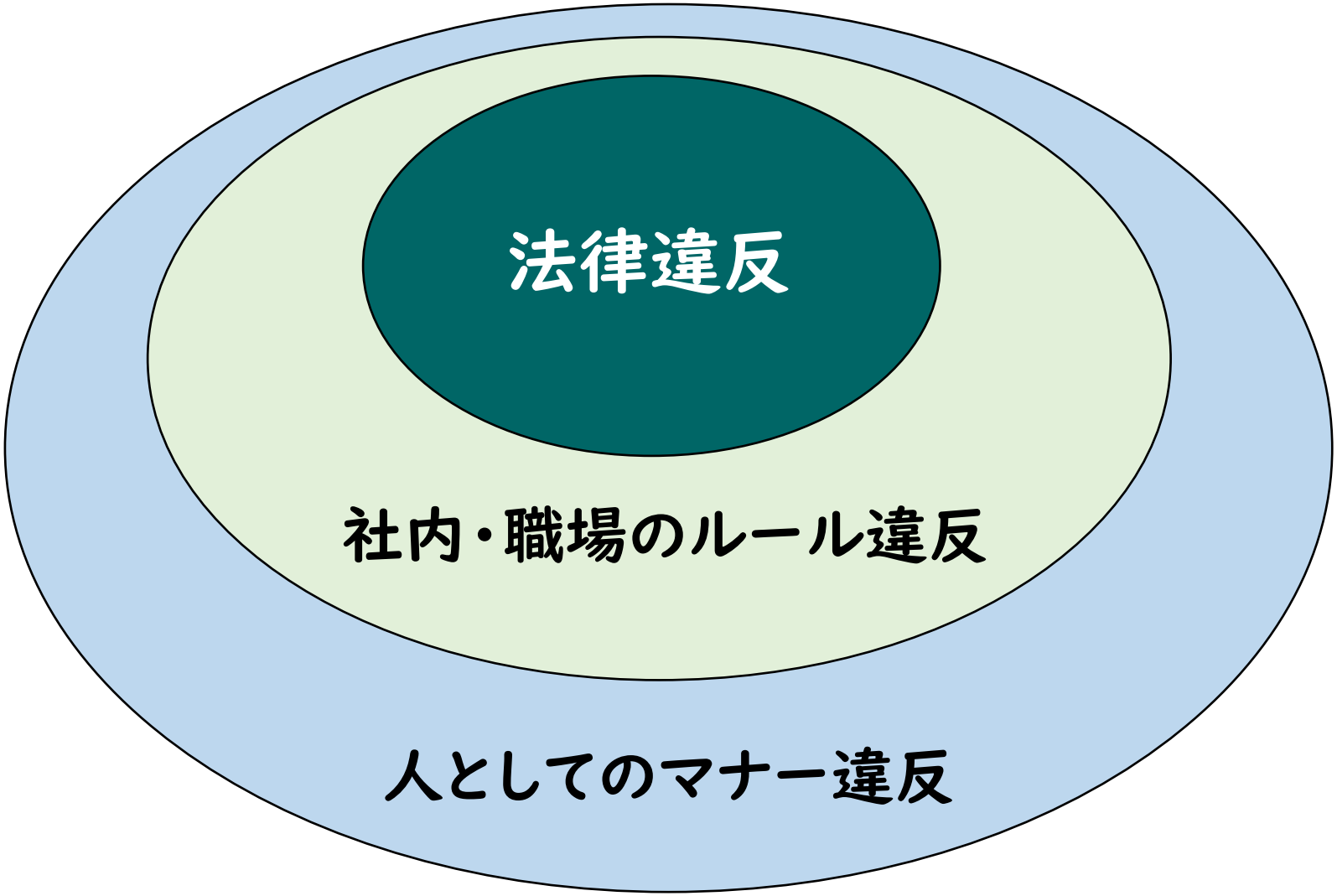
①：業務の遂行に関係するものであったとしても、「業務の適正な範囲」に含むことはできません。 ②③：通常、業務の遂行に必要な行為とは想定できませんので、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられます。

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告より

ハラスメントのレベル

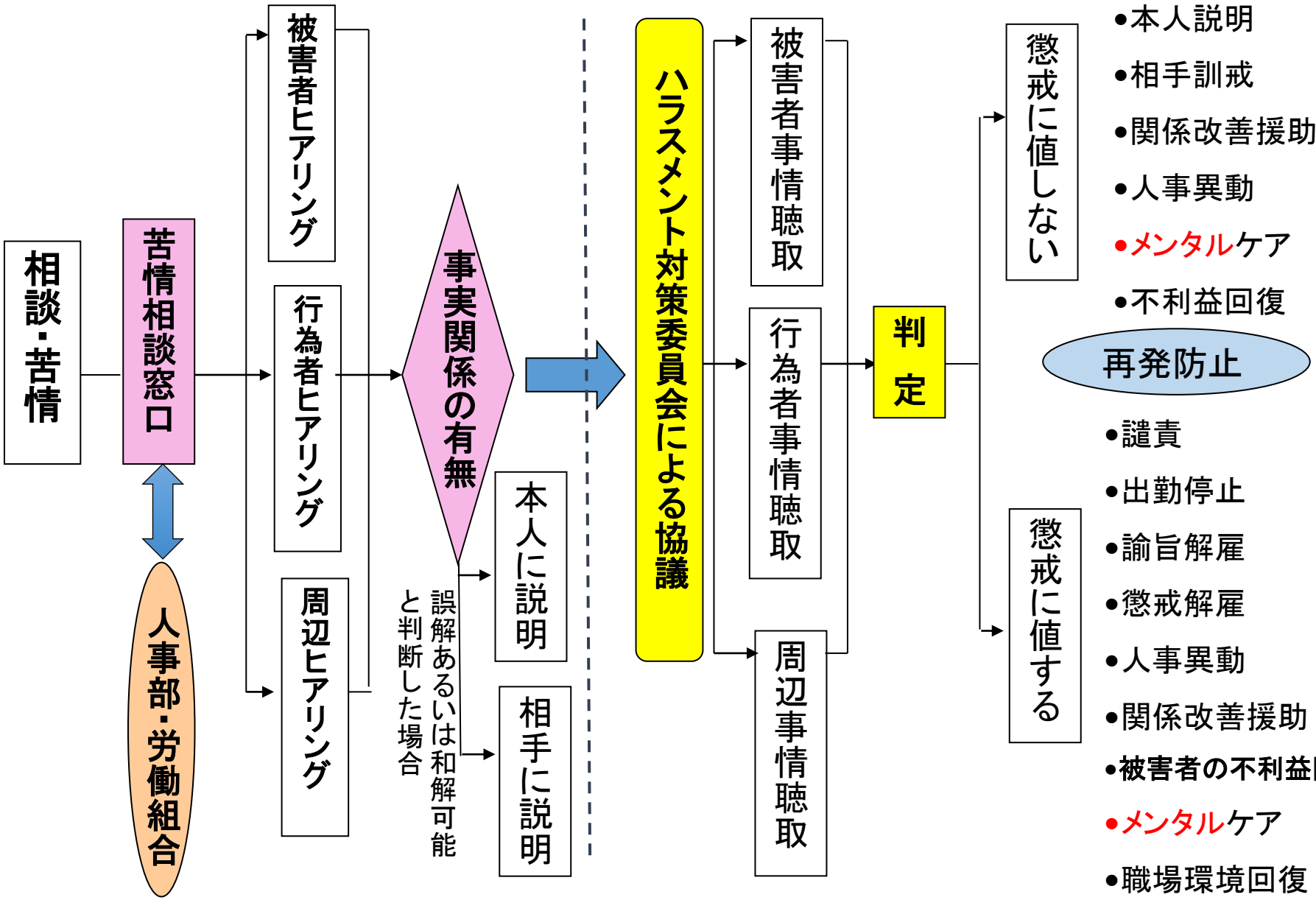

犯罪にあたる
犯罪とまではいかないが
民事上違法となる
犯罪でもなく民事上違法とまでいえないが
一般的にはハラスメントに該当する
ハラスメントにように見えるが
そもそもハラスメントにあたらないもの

ハラスメントの3つの境界線



相談・苦情対応の流れ（例）

参考



２．相談等の中からとらえたハラスメント

３）２つの事例から考える

事例1

・Aさん　20代前半　2年目　医療従事者
・2年目から仕事の内容が難しくなり量も増えた。小さなミスが増えた。
・直属の上司が変わり、細かい指導とミスしたときにきつい口調で指導される。毎日のように「なんでこんなミスするの？なんでできないの？」を繰り返し質問され「確認不足でした、すみません」以外答えられない。
・最近は気がつくといつも少し離れて見られている。見られていると余計緊張して手が震えてうまくできない。
・いつ怒られるかと思うと、緊張して頭が真っ白になり、先日は始末書を書くほどのミスをしてしまった。
・怖いし、頭が働かない。夜も眠れず、食欲もない。辛くてたまらない。
・今日も職場で叱られている最中、涙が止まらなくなった。「私が泣かせているみたいじゃない。泣きたいのはこっちのほうだ」と言われた。
・職場の皆から「できない子」のレッテルを貼られてしまった。

事例1　行為者の意識

・自分の役割をしっかり果たしたい、責任感
・部下や後輩をきちんと教育しなければならない、必死さ

しかし・・・

・自分の基準で到達目標（ねばならない）を定めている
・自分の目標のための指導になっている
・自分の感情をぶつけている
・指導が非効果的なのに指導方法を変えていない

事例2

・Bさん　40代後半　技術部課長職
・技術者として20年ほど同じ部署で開発などを担当している
・最近上司の部長から無視されている。挨拶もまともに返事をしない、目を合わさない。
・自分を飛ばして部長から自分の課員へ指示していることもある。
・必要な情報を伝えてもらえず、業務上困ることも多々ある。部下から「課長に言わなくていいと言われましたが、そうもいかないので」と、知らされる。
・技術部は一度配属されるとずっと同じところで動かないことが多い。しかし若手からははじめは幅広く経験したいと希望する声が多かったので、若手の離職防止のためにも、技術部内のローテーションを会議で提案した。
・翌週部長から、隣の課長と入れ替わるように異動の指示があった。

事例2 行為者の意識

・B課長は正しいことを装って自分に反抗している
・提案が良いものとは思わない、今のままで問題ない
・そんなにローテーションが必要というなら、まず自分から範を示せという意味で異動させた
・過去にも意見の相違があった時に影で悪口を言われたので信頼できない

しかし・・・
・意見の内容ではなく、誰が言っているか、好き嫌いの感情で業務判断している
・自分の行為による業務上の支障を軽くとらえている

行為者のハラスメントの根底にあるもの

○ ハラスメントの知識不足、理解不足

⇒社会状況の変化もアップデートされていない

○ コミュニケーションスキル不足

⇒役割関係を適切に果たすためのコミュニケーションや
信頼関係醸成のスキルを身につけていない

◎ 職場で共に働く人を「対等な人」として扱っていない、
敬意を払っていない、節度がない

⇒役割関係を、人としての上下関係と勘違いしている

3. パワーハラスメントと指導

1）部下指導の今

上司と部下の関係性が変化している　役職＝役割

①「上司が教える」から「お互いから学ぶ」へ

・環境の変化が激しく仕事のやり方も激変
高度化、多様化に対応するために異なる能力が求められ、
互いに活かし合う、学び合う姿勢が必要に

②「上司主体の指導スタイル」から「部下主体の支援スタイル」へ

・部下の持ち味、強みを見出してそれを職場で活用する

③「管理し管理される関係」から「目的・目標を共有するパートナー」へ

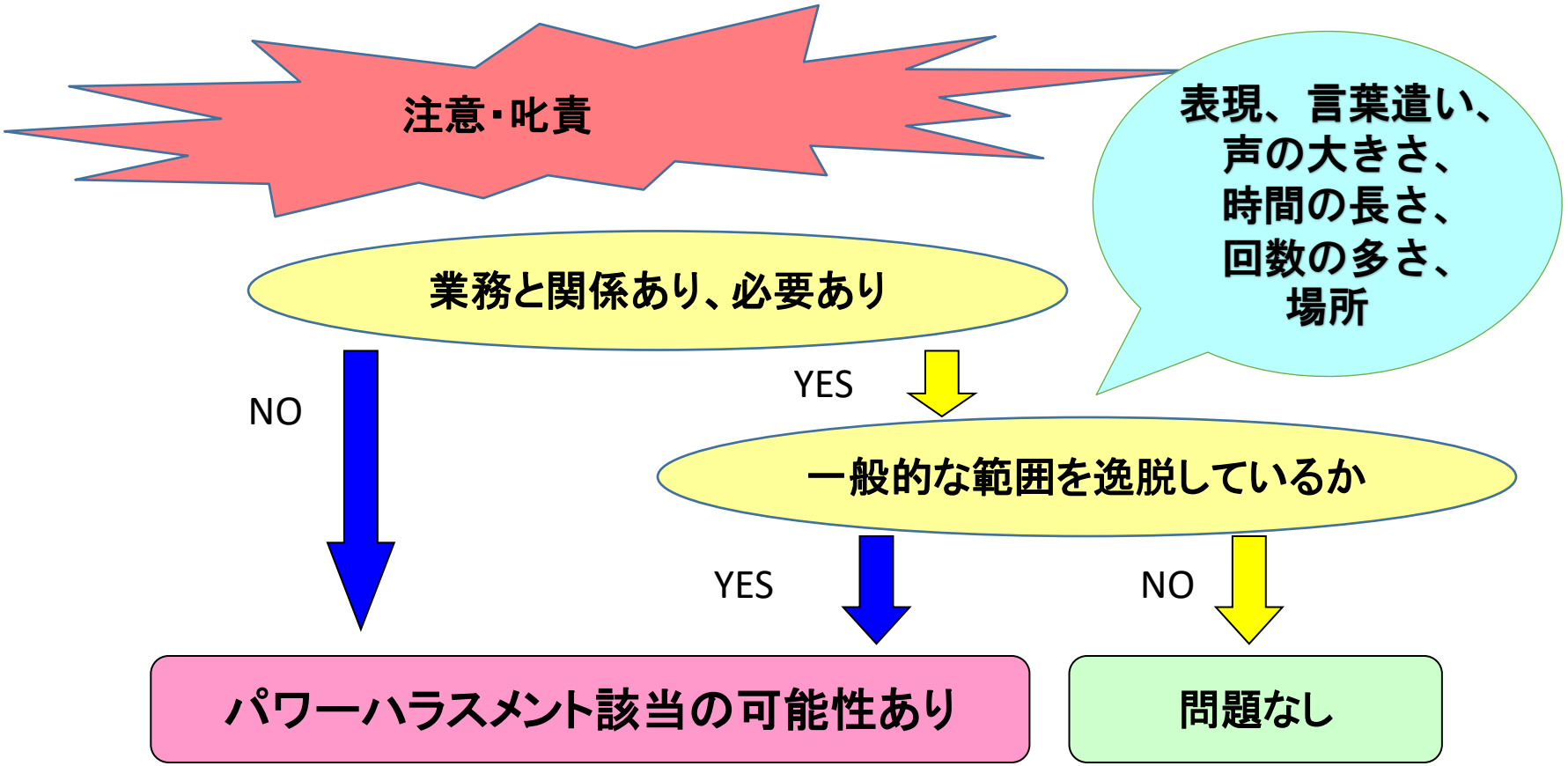
・上から目線のコミュニケーションではなく、信頼されるコミュニケーションが求められる

2）パワーハラスメントと指導（注意・叱責）との違い

そもそもパワーハラスメントに該当しないもの

- 業務遂行上必要な指示、命令
- 正当な注意・叱責
- 正当な教育指導
- 正当な評価・処遇
- 相当性を欠くといえない範囲のもの

パワハラと教育指導との違い



※ 指導と思って行ったとしても、<u>その方法が逸脱していれば</u>
パワハラとなる可能性がある。

3）パワーハラスメントにならない
指導（教える際の伝え方）のポイント

そもそも指導とは、教わる側が
（具体的に）理解・行動できるようになるための支援

1. 具体的な行動に焦点を当てる
2. 人格の否定、性格の非難はしない
3. 感情的にならない、感情をぶつけない
4. どのように伝わったか確認する
5. 状況や相手の成熟度に応じて指導方法（言い方、伝え方）を変える

指導・注意の際の伝え方

事 実

＋

影 響

＋

対 応

行動に焦点
具体的に表現

具体的な影響
※非難がましくなく

成熟度に応じた対応
- 新人
- 中堅
- 熟練者

※対話にする

〈成熟度・習熟度に応じた対応例〉

◎ 事実と影響を伝えた上で、

・新人　→具体的に（一つひとつ）指示

・中堅　→質問して考え・方策を挙げてもらう。
　　足りなければ、指導者がつけたし、
　　選択肢を広げる。方法を選択する。（承認）

・熟練　→方法を教えてもらう。
　　自分が納得できるように確認する。
　　実行してもらう。（承認）

4）信頼関係を築くために

- 問題が起こった時、ミスした時だけ話しかけるのではなく、普段の挨拶や報連相時にも労いやいったん手を止め顔を向けるなど、相手を大切にした態度や言葉を心がける

- 定期面談などでフィードバックする際は肯定面から伝える

ご清聴ありがとうございました