

パワハラを防ぎ、部下の活力を引き出すプログラムを無料公開開始 —パワハラ防止・抑止によるポジティブな効果の実証に向けて—

九州大学大学院人間環境学研究院 山口裕幸教授、九州大学大学院人間環境学府博士後期課程 小林百雲子研究員（日本学術振興会特別研究員）らの研究グループは、職場パワーハラスメント（パワハラ）を戦略的に抑止することによるワーク・エンゲイジメント（仕事に対する活力・熱意・没頭などのポジティブで充実した状態）の向上効果の実証を進め、本研究の一環で制作した「パワハラを防ぎ、部下の活力を引き出すリーダー術—部下との関係を改善し、いきいきとした職場をつくるための、組織開発プログラム—」をWebサイト上に無料公開しました。

パワハラによる就労者への心身の健康被害や職場への悪影響は社会的な問題になっています。その背景に、パワハラ防止・解決に積極的でない企業はパワハラによる職場の生産性低下などへの認識が低く、対策を行うことの意義やメリットが十分に浸透していないことが考えられます。

そこで、山口教授、小林研究員らは従来のパワハラ研究で見落とされてきたパワハラを防止することによるポジティブな側面に着目し、介入プログラムの多面的効果の実証に踏み込んだ研究を行っています。本研究はパワハラ研究やワーク・エンゲイジメント研究の理論的進展への貢献が期待されます。



無料公開されたプログラム
ダウンロードはこちら：
<https://mkobayashi.labby.jp/page/tool/yyy>

研究者（小林研究員）からひとこと：



組織のリーダーの力はパワハラに用いられるためのものではなく、メンバーや職場を活気づけるための大切な資源です。本プログラムは企業や就労者への負担が少なく、実践的な事例やワークを複数取り入れておりま

す。多方面から注目を集めており、プログラムを実施した多くの企業から肯定的な評価を頂いています。

職場の産業保健活動や、管理職の方々の自己研鑽に広くご活用頂けることを願っています。

※研究の詳細は右のQRコードからご覧いただけます▶



プログラムについて

●上司から部下への共感的な姿勢や適切なコミュニケーション法を身につけるための短期プログラムです。大きく以下の3つから構成されています。

1. 怒りの特徴や考え方のクセを見なおす認知行動療法や怒りへの物理的な対処法：アンガーマネジメント
2. 相手を尊重しつつも、自分の意見や要求などを率直に誠実に伝えるスキル：アサーション
3. 部下の話共感的に聴くコツ：積極的傾聴

期待される効果

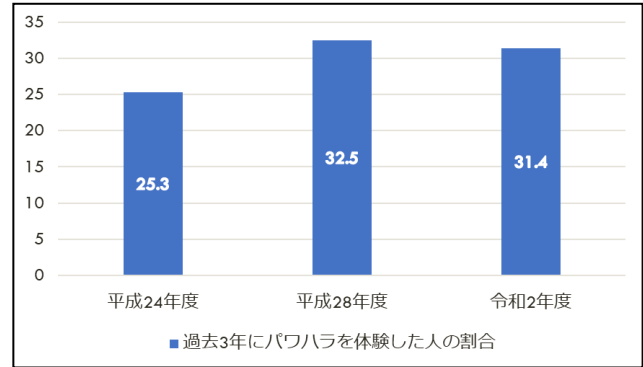
上司からの適切なコミュニケーションやサポートはパワハラを防止するだけでなく、職場の資源となり、メンバーのワーク・エンゲイジメントを高めることが期待できます。

このプログラムに参加することで、次の3点の効果が期待されます。

- 上司：怒りのコントロール力、共感的なコミュニケーションの促進
- 職場：パワーハラスメントの防止
- 部下：ワーク・エンゲイジメントが向上

【背景】

近年、パワハラによる被害者への心身への健康被害、職場環境の悪化、企業の生産性や経営等への悪影響が問題になっています。改正労働施策総合推進法では、パワハラを「職場で行われる、①優越的な関係を背景とした言動、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、③労働者の就業環境が害されるもの（心身への苦痛、就業環境が不快、能力発揮に悪影響を及ぼす）の3要素を全て満たすもの」と定義し、大企業では2020年、中小企業では2022年に事業主へのパワハラ対策が義務化されましたが、この10年、パワハラを体験した人の割合に改善はありません。「職場いじめ・嫌がらせ」は民事上の個別労働紛争相談で10年連続主要因であり、精神障害の労災支給決定件数の出来事として最も多い現状にあります。



日本の産業衛生分野の研究では長時間労働や過労死といった問題に長く関心が持たれてきたため、諸外国に比べていじめやパワハラなどの職場の対人関係に焦点を当てた研究が進んでいません。パワハラは複雑な現状であり、予防介入には複合的なアプローチが求められることや、集団単位への介入研究実施の困難さを背景に、パワハラを防ぐための介入効果を実証した研究は極めて少なく、日本では実践報告に限られています。

パワハラを抑止することは、就労者の心身の健康や職場環境の改善につながるため、パワハラ防止や抑止の重要性は言うまでもありません。では、パワハラを防止することによる効果はそれだけにとどまるのでしょうか。私たちはパワハラを戦略的になくすことによるワーク・エンゲイジメント促進効果に着目しました。ワーク・エンゲイジメントは、仕事に対するポジティブで充実した感情と認知であり、仕事への熱意や没頭、仕事から活力を得た状態を表す概念です。ワーク・エンゲイジメントは心身の健康、パフォーマンス、低い離職意志などを導き、組織の生産性向上にも寄与します。

パワハラ防止を、被害者の健康被害を防ぐという意味でメンタルヘルス対策に位置付けた場合、企業にとってはコストと捉えられやすいことが考えられます。パワハラ防止に向けた取り組みに消極的な企業は積極的な企業に比べて、パワハラが職場や企業に与える影響として「職場の生産性が低下する」などへの認識が特に低く、対策を行うことへのメリットが十分に理解されていないことが推察されます。パワハラ防止とワーク・エンゲイジメントの向上の双方に働きかける効果的なプログラムを開発し、パワハラを抑止が就労者や職場への悪影響を取り除くのみならず、ワーク・エンゲイジメント向上というポジティブな効果をもたらすことを明らかにすれば、対策に消極的な企業への後押しにつながることを考えられ、両概念の理論的な発展と実践的な問題解決につながることを期待されます。

【パワハラを防止し、ワーク・エンゲイジメントの向上を導く効果的なアプローチ】

様々な先行研究の知見から、パワハラ防止に求められる項目として以下が考えられます。

- ・年長者と若年者の双方のコミュニケーションを促す。
- ・管理職などの職場内の優位性を持つ人に対して、自身の特徴や価値観の理解や気づきを促すことや、怒りや不安などの感情を自覚し、適切にコントロールする力を促進する。
- ・自身と相手の感情を適切に捉えて相手を共感的に理解しようとする姿勢や、相手との関係を保持するためのコミュニケーションスキルや調整能力の向上を図る。

上司の支援や適切な関わりなどの職場から得られる資源が豊富な職場ほど、ワーク・エンゲイジメントが高いことが明らかにされており、部下に対する上司の尊重・共感的な態度やコミュニケーションを促進するような組織開発的を目的とした介入が、パワハラ防止とワーク・エンゲイジメントの向上を導くための共通したアプローチであると考えられます。併せて、パワハラ対策に積極的でない企業を考えた時に、介入のために多くの時間や人員を要さない、効果的な短期のプログラムを開発することも重要です。以上のことから、私たちは研究の一環として、アンガーマネジメント(怒り感情に気がつき、コントロールする手法)・アサーション(自分の考えや気持ちを誠実に伝えると共に、相手の考えや立場を尊重した自己表現の手法)・積極的傾聴(聴き手が相手の話に判断や評価を加えず、共感的にありのままを聴く態度)・リラクゼーション・マインドfulness(意図的に今この瞬間の状態や感情に注意を向ける訓練)を組み合わせた、1日4時間程度の管理職を対象とした、短期プログラムを開発しました。

【小林研究員の紹介】

神戸大学卒業後、飲料メーカーに約7年勤務。働く人がより健康的にいきいきと輝くための援助をしたいという思いに至り、リスクリングを決意。地元佐賀へ戻り、大学院修士課程で臨床心理学を専攻し、修了後に臨床心理士・公認心理師を取得。現在は精神科病院や大学教職員を対象とした心理臨床実践と同時に、九州大学大学院人間環境学府博士後期課程に進学し、日本学術振興会特別研究員として本研究に従事しています。1児の母です。

目次

1 そのイライラ・ムカムカを少しだけ軽くする アンガーマネジメントプログラム

- なぜ怒るのか ―怒りにつながる3つの理由― 02
- 怒りをコントロールするために必要なこと 03
- 最近怒った出来事を書き出してみましょう（ワーク） 04
- タダシさんの例 05
- タダシさんのアンガーマネジメント 06
- 認知的対処（認知行動療法） 07
 - アンコンシャスバイアス 07
 - 怒りにつながりやすい代表的な「考え方・捉え方のクセ」 08
 - 「前向きに」ではなく、「現実的に」（ワーク） 09
 - ワーク ―ベテランの部下にイライラ― 11
 - 考え方の根っこにあるクセ・思い込み 12
- 物理的・行動的な対処 14
 - ムカッとした後にする「気分転換の行動」 14
 - ムカッとした時に「その場ですぐにできる対処行動」 14
- リラクゼーションとマインドフルネス 16
- 最後に怒った自分にアドバイス（ワーク） 17

2 自分も相手も大切にするコミュニケーション術 アサーションプログラム

- アサーションとは 18
- コミュニケーションの4つのタイプ 19
- 状況に応じたアサーティブなコミュニケーション（ワーク） 20
 - ワーク① ―自分より年上の部下に仕事をお願いしたいとき― 20
 - ワーク② ―相手に伝える指導をしたいとき― 20
 - ワーク③ ―目立った実績がない相手を褒めたいとき― 20
- アサーティブに伝えるための10のポイント 22

3 部下に信頼される共感的な聴き方のコツ 積極的傾聴プログラム

- 傾聴やカウンセリングへのちょっとした誤解 26
- 傾聴を邪魔するブロッキング 27
- 傾聴練習（ワーク） 28
- 相手が安心して話せるようになる聴き方のコツ 29
 - 空間などの面談構造の工夫 29
 - 話の聴き方の6つのポイント 29

終わりに 32

付録：職場パワーハラスメントの体験・認識性尺度 33
研究者・執筆者 紹介