

2026年8月4日

令和8年度 企業トップ等を対象とする 「公正採用選考に係る人権啓発研修会」

「職場の人権」 ～ 怒りのコントロール・カスハラ対策 ～

大阪企業人権協議会

企業人権協サポートセンター講師 吉川 弘

一般社団法人アンガーマネジメント協会認定
アンガーマネジメントファシリテーター

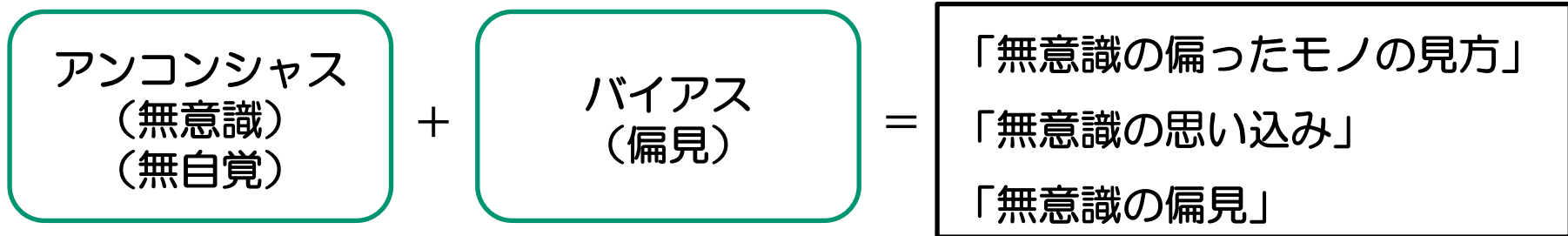
目次（本日の研修内容）

1. アンコンシャス・バイアスと心理的安全性
2. アンガーマネジメントについて学ぶ
3. アンガーマネジメントを活用したコミュニケーション
（自他尊重のコミュニケーション）
4. （アンガーマネジメントを活用した）カスタマーハラスメント対策

アンコンシャス・バイアスと心理的安全性

アンコンシャス・バイアスとは

アンコンシャス・バイアスとは、人が無意識に偏見を抱いたり思い込みを持ったりするなど経験をとおして本人が気づかないうちに身につけたもので、人の行動や意思を決定する際に影響を与える。



- アンコンシャス・バイアスは**日常**にあふれていて、**誰にでも**あるもの。
- **人の価値観**は、他者や環境からの影響を受け培われるもので、**かけがえのない個性**でもあり、**摩擦を生むキッカケ**にもなる。

・価値観を象徴する言葉に、「べき」「～のはず」「当たり前」「常識」等

- アンコンシャス・バイアスは差別やハラスメントの要因にも

知らず知らずのうちに個人の意識に刷り込まれる
「価値観の偏り」

さまざまな「アンコンシャス・バイアス」

1	ステレオタイプ	属性をもとに、先入観や固定概念で決めつけてしまう
2	確証バイアス	自分の考えに合う情報や都合のいい情報ばかり集めてしまう
3	正常性バイアス	「私は大丈夫」と、自分に都合のいいように思い込んでしまう
4	ハロー効果	一つの良い特徴が全体評価を押し上げる
5	ホーン効果	一つの悪い特徴が全体評価を下げる
6	権威バイアス	権威のある人の言うことは、間違いのないと思い込む
7	類似性バイアス	自分と似た人を好む（出身地・価値観・趣味など）
8	同調バイアス	多数派に合わせてしまう
9	慈悲的差別	相手のことを思って行われる（実際には差別を助長）
10	生存者バイアス	ある状況で勝ち残った一部の人のみの考えで判断してしまうこと

アンコンシャス・バイアスは、なぜ生まれるのか

自己防衛心

「自己防衛心」は、自分のモノの見方を正当化する心理で、それにより早く、楽に、都合よく判断できる一方で、相手や周りに対して悪影響をもたらすこともある。

⇒ **心理的安全性**が保てないこともある

習慣・慣習

「普通」「当たり前」「常識」と思っていた習慣や慣習が、時代に合わなくなり、多様性が進む中で「ズレ」が生じているにもかかわらず、それに気づかないままの言動となって表れる。

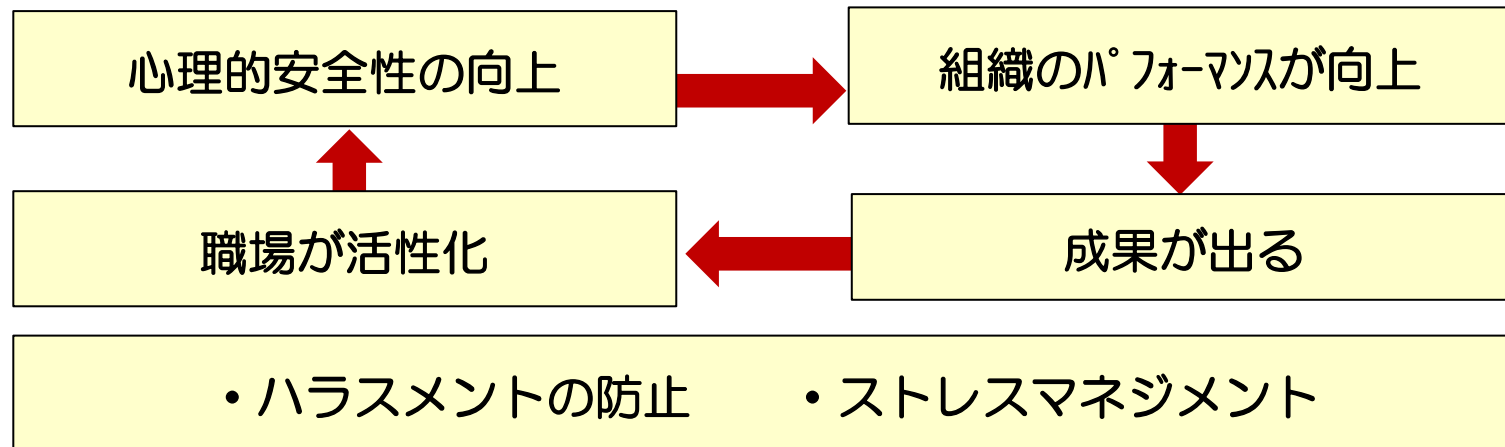
感情スイッチ

感情スイッチとは、不安感や感情を呼び起こすポイントを意味し、感情スイッチを刺激されると、人は本能的に「自己防衛反応」を示す。

感情	不快	・つらい ・悲しい ・苦しい ・残念 ・不安 ・心配	・怖い ・嫌だ ・ストイック など
	快	・嬉しい ・心地よい ・楽しい ・晴れやか	など

心理的安全性とは

- チームのメンバーが不安や恐怖を感じることなく、発言・行動できる環境が担保されている状態
- アンコンシャス・バイアスは「心理的安全性」を阻害する要因



心理的安全性を高める

1. コミュニケーションを頻繁にとる
 - ・ 職員の発言を積極的に聴く姿勢を持つ
2. チームの親近感を高める
 - ・ チームに所属しているという意識を与える
3. 職場・チームでポジティブな感情を醸成する
 - ・ 感情は周囲に伝染する



アンコンシャス・バイアスから生じる問題点

職場での問題例	従業員への影響
・採用・昇進・評価・人材育成における公正さの欠如 ・コミュニケーション不全と人間関係の悪化 ・組織風土が悪くなる ・風通しのいい対話がなくなる ・職場の雰囲気が悪くなる ・ハラスメントが生まれる ・コンプライアンス違反が生まれる ・イノベーションが生まれにくい ・ダイバーシティ（多様性）が推進されない	・モチベーションの低下 ・自分を過大評価／過小評価する ・ネガティブになりがちになる ・イライラが増える ・言い訳が増える ・挑戦できなくなる ・成長の機会を失う ・遠慮がちになる

参考：『アンコンシャス・バイアス』マネジメントを参考に作成 かんき出版（著）守屋智敬

「無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）」がある、ということに気づき、意識し行動することで、人権を尊重し、真の多様性ある、よりよい職場や社会の実現に近づく。

アンコンシャス・バイアスへの対処法

1. アンコンシャス・バイアスに気づく

- 「アンコンシャス・バイアス」は、気づきにくいもので、日頃から意識して『**気づこうとすること（自己認知）**』が大切

「ジョハリの窓」

自分は知っている	自分は知らない
開かれた窓 自分は知っている 他人は知っている	気づかない窓 自分は知らない 他人は知っている
隠された窓 自分は知っている 他人は知らない	未知の窓 自分は知らない 他人は知らない

2. 決めつけない・押し付けない

- 「アンコンシャス・バイアス」は、**決めつけや押しつけの言動**に表れる。相手の意見や考えを受け止めようとするコミュニケーションを心掛ける。

価値観の決めつけ	普通はそうだ
能力の決めつけ	それは無理
解釈の押しつけ	そんなはずはない
理想の押しつけ	こうあるべきだ

3. 相手の反応に注意する

- 「アンコンシャス・バイアス」の影響は、相手の表情や、態度、行動の変化にも表れるので見落とさない。「どこか、何か、違和感がある」と感じたならそのままにせず、フォローに心掛ける

アンガーマネジメントについて学ぶ

参考・出典：一般社団法人アンガーマネジメント協会

「アンガーマネジメント研修用素材2026年版」から引用

「怒り」のチェック

☐	1	怒ることは悪いことだと思う
☐	2	イライラの原因は、「誰かや出来事」によると思う
☐	3	怒りは伝染しないと思う
☐	4	怒りは、身近な人には強く出ないと思う
☐	5	怒りは、ずっと残らないと思う
☐	6	怒ったときに大きな声を出した方が相手に伝わると思う
☐	7	人前で怒ってはいけないと思う
☐	8	怒りは目に見えない気持ちだと思う
☐	9	怒りは強く吐き出せば、ストレスは減ると思う
☐	10	怒りは、相手を傷つけても自分を傷つけることはない

アンガーマネジメントとは

アンガー



怒り

マネジメント



後悔しないこと



怒る必要のあることは
上手に怒ることができ、
怒る必要のないことは
怒らないようになること



怒らないこと

怒りとは

感情

人間にとって自然な感情の1つ
怒りのない人はいないし、なくすことも不可能

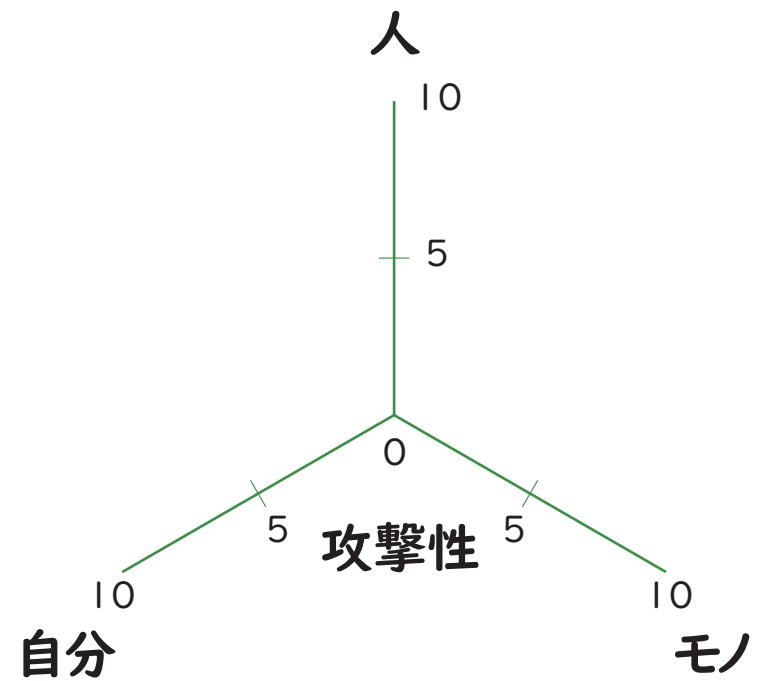
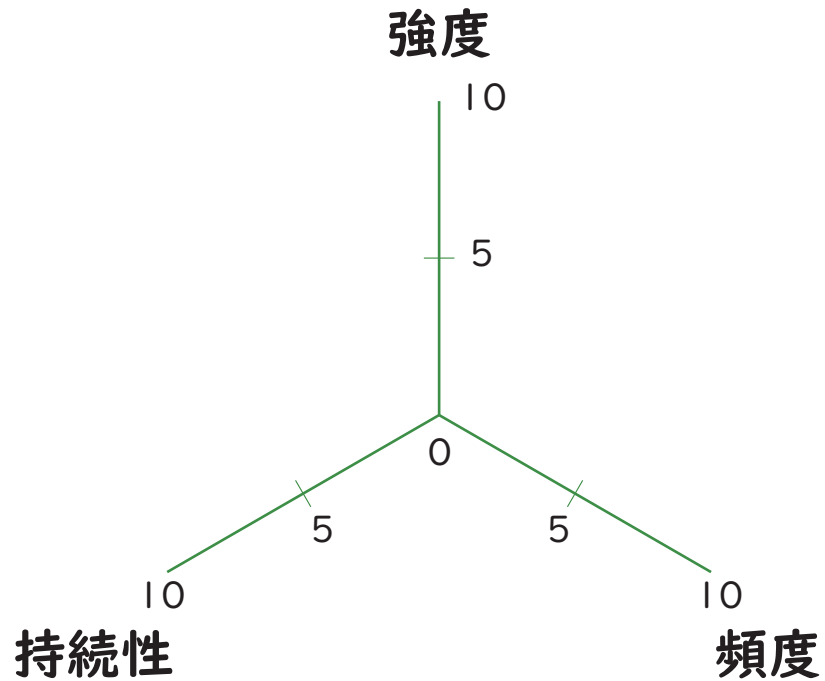
機能・役割

身を守るための感情（防衛感情）

問題となる4つの怒り

特徴	内容
強度が高い	小さなことでも激昂する、一度怒ると非常に強く怒る
持続性がある	根に持つ、思い出し怒りをする
頻度が高い	イライラすること、カチンとくることが多い
攻撃性がある	人を傷つける、自分を傷つける、モノを壊す

自己診断してみよう



私たちが怒らせるもの

誰か



出来事

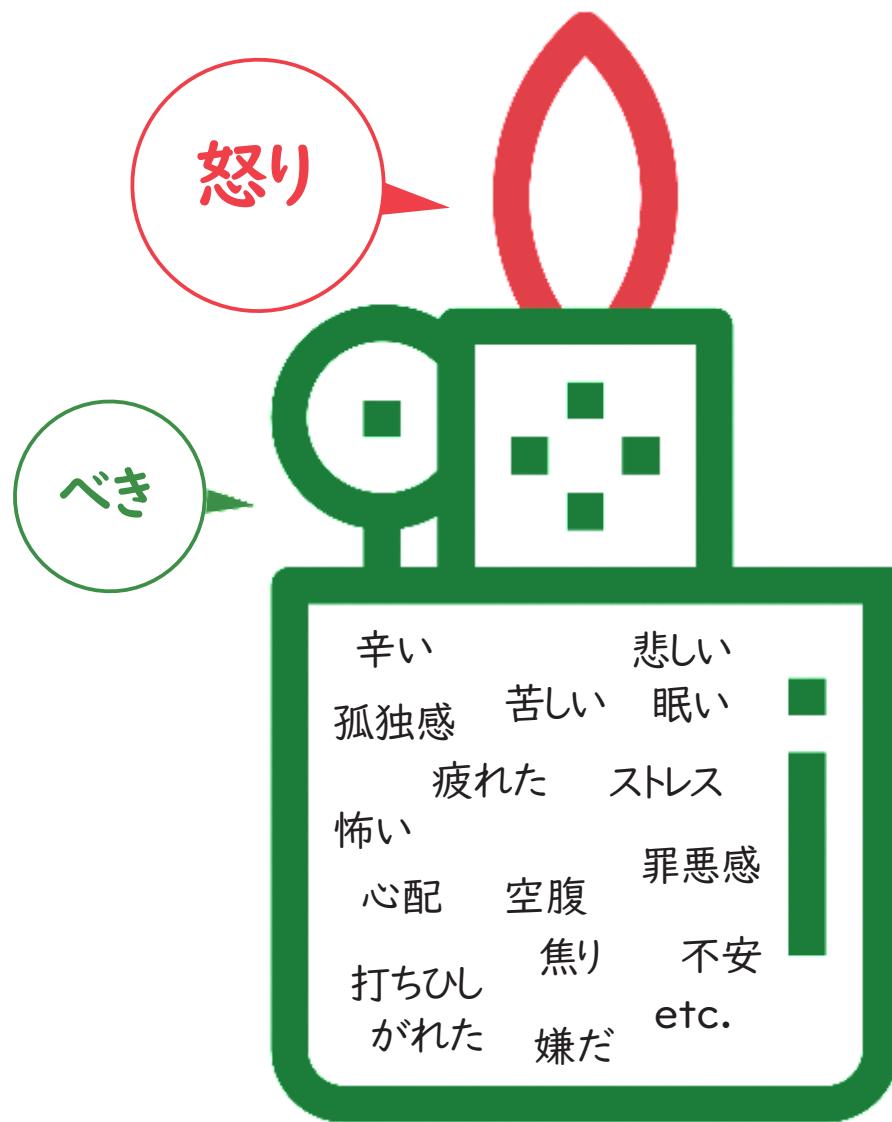


その正体とは？

私たちが怒らせるものの正体

「
」は、こうある べき

怒りが生まれるメカニズム

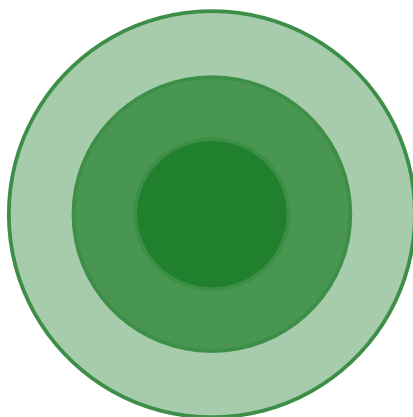


アンガーマネジメントの3つのコントロール

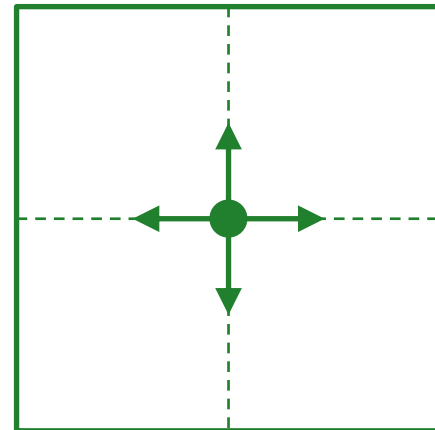
1. 衝動のコントロール (6秒)



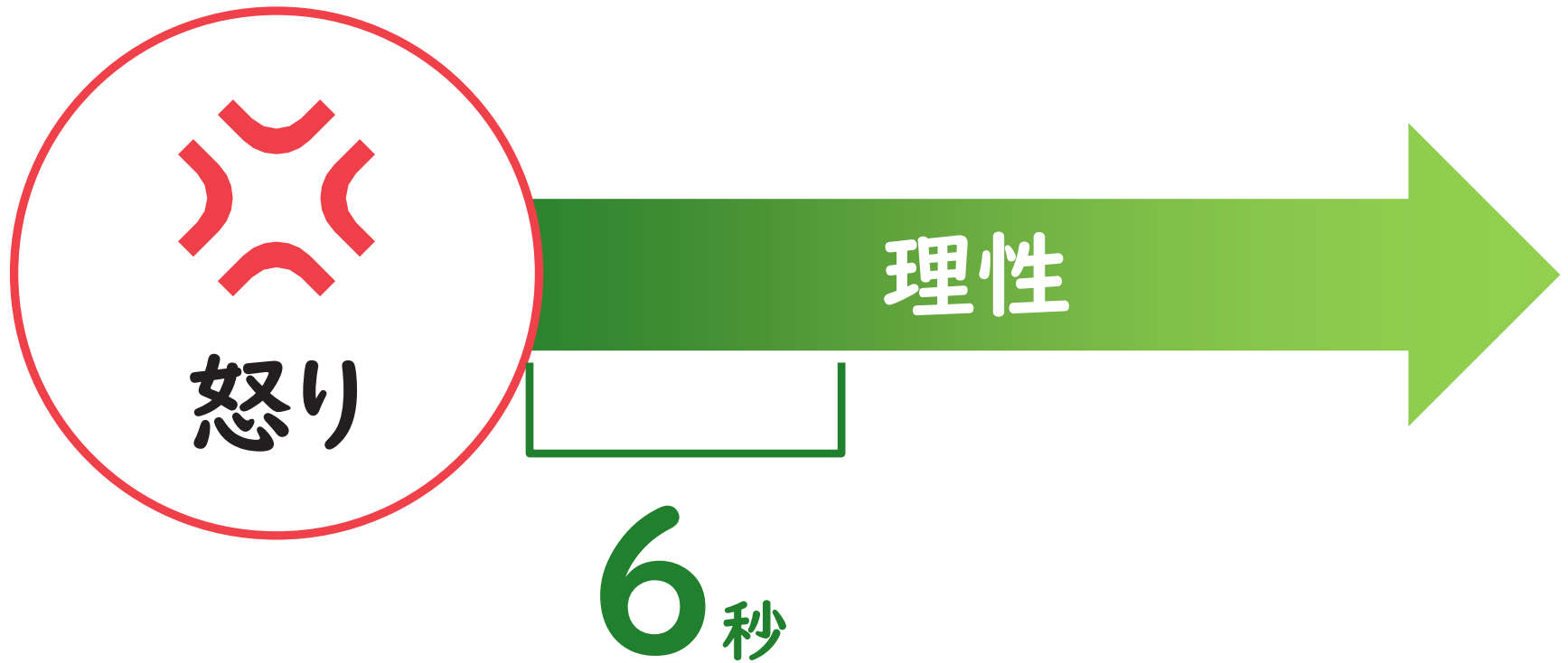
2. 思考のコントロール (三重丸)



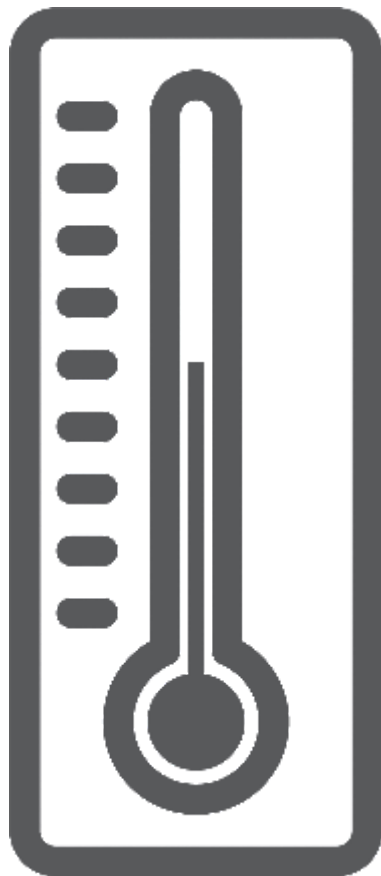
3. 行動のコントロール (分かれ道)



衝動のコントロール(6秒)



イライラ・怒りの温度（点数）をはかる



10

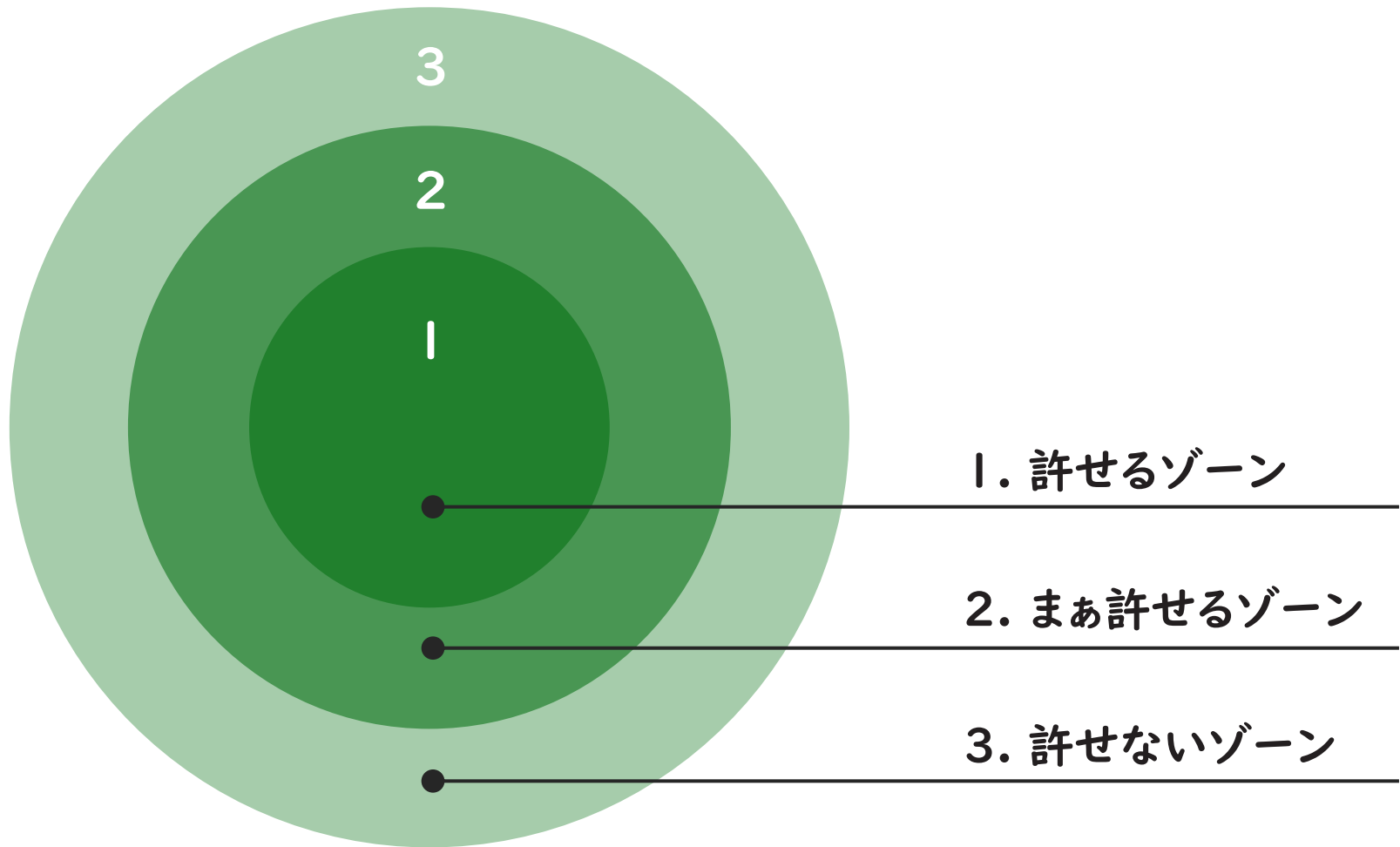
人生最大の怒り

5

0

穏やかな状態

思考のコントロール(三重丸)



1. 境界線の問題

- (1) 境界線が目に見えず「曖昧」
- (2) 多くの人の境界線の正体は「機嫌」
- (3) 境界線が「日々変動」

自分の中で明確な基準ができていないと、それは他の人からも見えない。

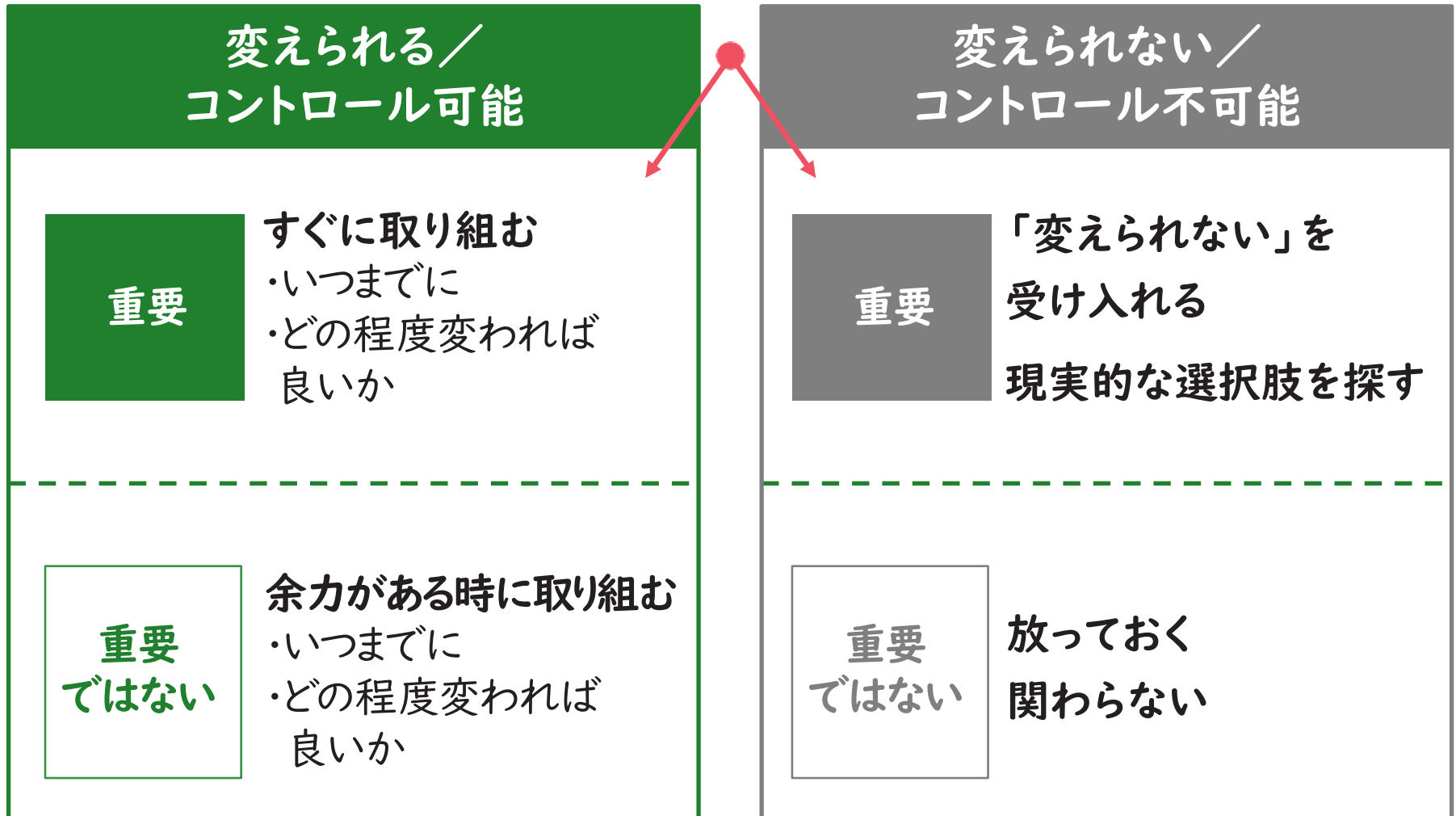
2. 境界線の3つの努力

- (1) 「まあ許せるゾーン」を大きく出来ないか
- (2) ある程度大きくなったら安定させる
- (3) 境界線を人に見せる

「せめて」
「少なくとも」
「最低限」
・ ・ 境界線を明確に

境界線を決めることで職場の課題を解決しよう

行動のコントロール(分かれ道)



アンガーマネジメントを活用した コミュニケーション (自他尊重のコミュニケーション)

コミュニケーションを見直す

コミュニケーションはことばのキャッチボール

- (1) **何（リクエスト）**をどのように伝えるかということが重要
- (2) コミュニケーションは、「**相手にどう伝わったか・・・？**」が総て
 - ・ **相手との関係性**の中で、どのように伝わるかの意識が必要
 - ・ 聞いているかどうか確かめながら

- (3) どのような態度で表現するか

(本音は言葉より態度に表れる)

⇒ **自分の態度や表情をチェック**
状況に合わせた態度をとる

(メラビアンの法則)

言語的なコミュニケーション	7%
非言語的なコミュニケーション	93%
聴覚情報(口調や話の速さなど)	38%
視覚情報(見た目など)	55%

ことば遣いは「心遣い」

- (1) 一言で相手を喜ばせることもあれば、傷つけることもある
- (2) 伝える際にどういう言葉・表現を用いるかは重要
 - ・ 「**決めつけ**」はやめる
 - ・ 「**べき**」という**言葉**に気をつける

自分の気持ちの伝え方

1. 攻撃型

自分の意見を主張し、他人の意見を否定する

2. 非攻撃型（非主張的）

自分の意見を抑圧し、他者の意見を受け入れる

3. アサーティブ（非攻撃的自己主張）

自分の意見を主張し、他者の意見を考慮する



「伝える力」をアップするコツ

1. 「人」ではなく「事」に焦点を当てる
2. 「私は」を主語にして話す（アイメッセージ）
3. 言葉を選ぶ・・・誤解されない表現と伝え方で、人格を否定しない
4. 要点を絞る・・・回りくどく言わない
5. 共感、感謝、ねぎらいの言葉
6. 相手に提案してもらう、こちらからリクエストする

メッセージの方法

YOUメッセージ

相手を主語にして攻める伝え方

- 相手を責める（あなたが悪いという）構造
- 指摘が攻撃的に聞こえる
- 相手が防衛的になりやすい
- 心理的安全性が低い

VS

I（アイ）メッセージ

自分の気持ちとニーズを伝える方法

- 相手を責めずに誠実に伝える
- 相手が受け入れやすい
- 心理的安全性が高い

事例

YOUメッセージ : 「連絡が遅い（じゃないか）」

I（アイ）メッセージ : (①事実) 連絡が遅れると
(②気持ち) 判断が遅れて困る
(③お願い) 早めに知らせてもらえると助かる
(④選択) どうすればいいと思う

「気を付けたい言葉・表現」

相手とのコミュニケーションの際に、誤解を与えやすい

責める言葉	強い言葉
• なんで • どうして • なぜ（できない） これからどうすればよいか！	• いつも • 絶対 • 必ず 別の言い方はないか！
程度言葉	過去を遡る言葉
• しっかりと • きちんと • ちゃんと 事実を正確に把握する！	• 前から言おうと思っていたけど • 何度も言ってるけど • 繰り返し言ってるけど 「今のことだけ」を伝える！

参考：「『怒り』を上手にコントロールする技術 アンガーマネジメント実践講座」

【本資料の著作権は大阪企業人権協議会が保有しています。当研修のみにて使用可能であり、無断での転載や複製を禁じます。】

(アンガーマネジメントを活用した) カスタマーハラスメント対策

労働施策総合推進法・カスハラ指針

【労働施策総合推進法（カスタマーハラスメント）：令和8年10月1日 施行予定】

事業主の雇用管理上の措置等	① 労働者の相談に応じ、適切に対応するための必要な体制の整備 ② 労働者の就業環境を害する当該顧客等言動への対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置 ③ その他雇用管理上必要な措置 ④ 相談による不利益取扱禁止 ⑤ 他の事業主からの協力（努力義務）
役員、労働者の責務（努力義務）	① 関心と理解を深める ② 言動に必要な注意を払う ③ 労働者は事業主の措置に協力する
顧客の責務（努力義務）	① 関心と理解を深め、言動に必要な注意を払う

【カスタマーハラスメント指針 告示：令和8年2月26日】

事業主の雇用管理上の措置等	① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発 ② 相談に応じ適切に対応するために必要な体制の整備 ③ 職場におけるカスハラに係る事後の迅速かつ適切な対応 ④ 職場におけるカスハラへの対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置 ⑤ ①から④までの措置と併せて講ずべき措置
---------------	--

カスタマーハラスメントとは

職場において行われる

1. 顧客等の言動
 2. その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたもの
 3. 労働者の就業環境が害されるもの
- 1 から 3 までの要素を全て満たすものをいう。



職場とは	オフィスのみならず、事実上働いているところ ・・・あらゆる場所で！
労働者とは	正規雇用労働者のみならず、派遣労働者も含む全ての労働者 ・・・あらゆる人に対して！
顧客とは	1. 今後利用する可能性がある潜在的な顧客を含む 2. 施設利用者（施設を利用する者をいい、施設の具体例としては、駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等） 3. 顧客、取引先、施設利用者等の例示している者に限らず、様々な者が行為者として想定されることを意味するものであり、法令上の利害関係者だけでなく、施設の近隣住民等、事実上の利害関係がある者も含む

「社会通念上相当な範囲を超えた言動」とは

1. 権利の濫用・逸脱にあたるようなものをいい、社会通念に照らし、当該顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、又は、手段・態様が相当でないもの
2. 「社会通念上相当な範囲を超えた言動」の判断については、「言動の内容」及び「手段・態様」に着目し、総合的に判断することが適当であり、一方のみでも社会通念上相当な範囲を超える場合もあり得ることに留意が必要

	言動の内容	手段・態様	○：相当 ●：不相当
正当なクレーム	○	○	⇒ 業務改善のチャンス (誠意のある謝罪と適切な処理)
不当なクレーム	○	●	
	●	○	⇒ 要求を伴わない「嫌がらせ」
カスタマーハラスメント	●	●	
	—	●	

3. 性的な言動等が含まれ得ること
4. 事業者又は労働者の側の不適切な対応が端緒となっている場合もあることに留意が必要



「言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの」

1. そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
 - ・ 性的な要求や、労働者のプライバシーに関わる要求をすること
2. 契約等により想定しているサービスを著しく超える要求
 - ・ 契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求すること
3. 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
 - ・ 契約金額の著しい減額の要求をすること
4. 不当な損害賠償要求
 - ・ 商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求をすること

「手段・態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの」

1. 身体的な攻撃（暴行、傷害等）
2. 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言、土下座の強要等）
3. 威圧的な言動
4. 継続的、執拗な（しつこい）言動
5. 拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）



「労働者の就業環境が害される」とは

1. 労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、**就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響**が生じるなどの、当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを意味する
2. 「平均的な労働者の感じ方」、すなわち「**同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうか**」を基準とすることが適当
3. **言動の頻度や継続性は考慮するが、強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合は、1回でも就業環境を害する場合があります**



カスタマーハラスメントとアンコンシャス・バイアス例

カスハラは、誰もが持つアンコンシャス・バイアスが強まったときに起こりやすい

バイアス名	思考の特徴	影響
確証バイアス	自分の信じたい情報だけを見る	相手の説明を否定する
自己中心性バイアス	自分の都合が最優先	相手の負担や状況を無視
投影バイアス	「普通はこうする」	期待が裏切られ怒りが爆発
自己奉仕バイアス	失敗は他人のせい	責任転嫁・攻撃的態度
敵意帰属バイアス	相手の行動を悪意と解釈	小さなミスを攻撃対象に
ステレオタイプバイアス	属性だけで相手を判断する	人格否定・差別的発言に

「自分は正しい、察するべき」等といった思い込みが境界線を越えてカスハラに！！

アンガーマネジメントとカスタラ対応

心理的な効果

・ ・ 相手の怒りに引きずられない

- ・ 6秒ルールで「巻き込まれない時間」をつくる
- ・ 相手の怒りと自分の感情を切り離す
- ・ 一次感情（不安・焦り）に気づき、次の対応を考える

コミュニケーションの効果

・ ・ 暴言や過剰要求をエスカレートさせない

- ・ I（アイ）メッセージで責めずに伝える
- ・ 境界線（出来ること・出来ないこと）を冷静に言語化
- ・ 要求と感情を分けて整理

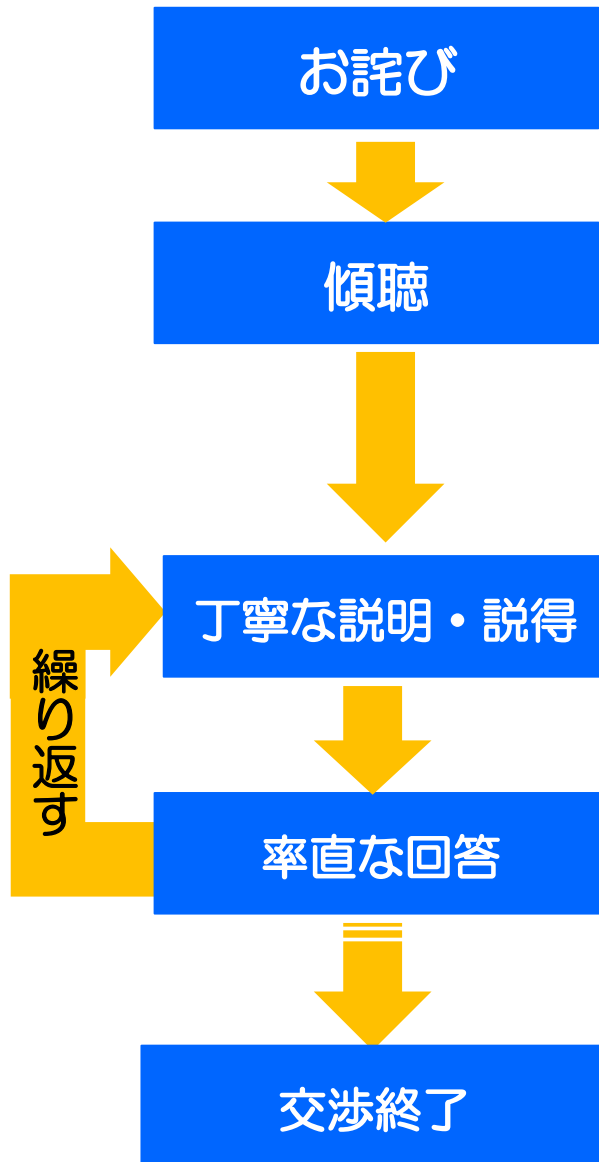
組織的な効果

・ ・ カスタラを組織的に防ぐ

- ・ 怒りの共有が心理的安全性を高める
- ・ 怒りを扱うスキルが共通言語となり、対応が統一される
- ・ 組織全体で対応出来る



カスタマーハラスメントの基本的対応



- **道義的謝罪（部分謝罪）**・・・謝罪を恐れない
・お客さまの不満を鎮める（気持ちへの謝罪）
- 傾聴技術により、相手に寄り添う姿勢を見せつつ、事実確認を進めながらも要求内容を客観的に聴く
- 「**事実**」と「**感情**」を分けて聞く
- **初期のサイン**
- **争点の見極め**

- **境界線の言語化**
（ルールに基づき対応）
説明と納得は違う

- 率直に回答した上でその理由を説明

- 説明すべきことをすれば交渉の打ち切りを含む

カスハラに対しては

- ・「お客様」から「対等・公平の関係に」切り替え
- ・相手が怒ってもひるまず同じ説明を繰り返し、明確に断り続ける

不当な要求は毅然として断る

初期対応段階での注意点

1. 画一的な対応を図る

2. 申出人の感情を害さない

(1) 謝罪

- 道義的謝罪（部分謝罪）・・・ **まずは申出人の怒りを鎮める**

- ご不快な思いにさせてしまい、
- ご不便をおかけし、
- お手数をお掛けし、
- 説明が不足し、

＋ **(明確に〇〇に対して)**
申し訳ありません

(2) 傾聴（申し出内容の確認）

- 言語コミュニケーション（あいづち、繰り返し など）
- 非言語コミュニケーション（うなづき など）

(3) 問題解決に向けた誠意のある態度を示す



初期のサインを見落とさない

1. 声量・語気の変化

- 感情の高まり
- 声が急に大きくなる、語尾が強くなる、早口になる

2. 要求の急拡大

- 要求が質ではなく量で増える
- 「責任者を出せ」、「今すぐ謝れ」

3. 相手のペースで会話を支配

- 主導権を奪おうとするサイン
- 話を遮る、一方的に話し続ける、質問に答えない

4. 個人情報執拗な要求

- 個人攻撃の前兆
- 「名前を言え」、「住所を教えろ」、「携帯番号を教えろ」

5. “脅し”の予兆

- 「これ以上言わせるなよ」、「SNSに書くぞ」

6. 表情・態度の変化

- 身体を乗り出す、机を叩く

7. 沈黙

- 無言で圧をかける



【サインを見逃さない】

- ① 小さな違和感を大事に
- ② 早めの情報共有・相談
- ③ 記録の徹底

争点の見極め

1. 何が問題となっているのか

- (1) べきの把握・・・相手の価値観を知る
- (2) 怒りの感情を見抜く

2. 申出人の動機の見極め

- (1) 被害の救済
- (2) 不当な利益の獲得
- (3) 正義感
- (4) 企業攻撃
- (5) 誤解
- (6) 自己満足・嫌がらせ 等

3. 「要求（べき）」を見極め仕分けする

- (1) 言動の正当性
- (2) 手段態様の正当性
- (3) グレーゾーン・・・組織判断



- ・怒りは二次感情・防衛感情
- ・怒りが生じる背景の感情（一次感情）に気づくとその怒りに対処するヒントが見つかる

怒りの背景が分かれば
相手の理解にも役立つ

境界線の言語化

【目的】

1. 相手の怒りに巻き込まれず、組織としての方針を一貫して伝える
2. カスハラ対応の核心は「出来ること・出来ないこと」の明確化
3. 感情ではなく「ルール・基準」を軸に話すことで、個人攻撃を避けられる

【対応のポイント】

1. 「出来ること・出来ないこと」をルールに沿って明確に伝える
2. 感情的な言い返しをしない
3. アイメッセージで伝える

【フレーズ例】

- ・「当社のルールでは～」
- ・「こちらはお受けできません」
- ・「出来る対応はAとBです。Cはお受けできません」



対応時における留意点

1. 衝動的に反応しない・・・自分の感情を知る（感情のコントロール）

- (1) 相手の感情の波に振り回されないことが大切
- (2) 反応しない時間をつくる（6秒ルール）・・・ex. 思考を停止、深呼吸
・「反射的に言い返す・謝りすぎる・迎合する」を避ける

2. 誠意が感じられないと、とられかねない対応をしない

- (1) 接客態度で2次クレームに
- (2) 否定形の表現は避ける
- (3) 申出人の合理性のない主張には、共感を示さない



カスハラに発展させる言動

- ・あいまいな表現で、不安が解消されない
- ・自分には関係のないという姿勢
- ・言い訳じみた対応
- ・顧客の気持ちを無視した事務的対応
- ・事務的な謝罪
- ・本気で悪いと思っていないように見える
- ・配慮のない話し方 など

3. アサーティブコミュニケーションで伝える

- (1) アイメッセージ（自分軸で伝える）
 - ・あなたが悪いと責めると相手の怒りが増幅
 - ・「私はこう感じています/こう対応します」と伝えると攻撃性が下がる

カスハラ対応の留意点

- 1. 複数対応の原則および「組織で対応」する
- 2. 冷静に観察する
- 3. 相手の話をよく聞き、その趣旨、目的を明確にする
- 4. 事実の証明（録音、メモ等の措置）に注意を払う
- 5. 相手の主張に対して、先ずは事実の確認が先決
- 6. 相手の挑発に乗らない、相手を挑発しない
- 7. あいまいな対応はしない
- 8. 少しでも期待を持たせるようなことはしない
- 9. 当初の段階で、当方の非を認める発言はしない
- 10. 毅然とした態度（怯えず、慌てず、ゆっくり丁寧に）
- 11. 論争はしない
- 12. 失言や言葉尻を捉えられないよう言動に注意
- 13. 警戒心を持って対応（油断しない）
- 14. 「一筆書け」には応じない
- 15. 焦らず、その場しのぎの安易な妥協はしない
- 16. 相手の要求に即答したり、約束はしない
- 17. 拒否の意思は、ハッキリと相手に伝える
- 18. 法的対抗措置を視野に应对

