

中小企業の経営者のみなさま
準備できていますか？

2022年4月施行パワハラ防止法 対応ガイドブック



ベアリンク 代表

土元 紀子

Chapter1. 中小企業こそパワーハラスメント対策が必要**Chapter2. パワーハラスメント防止法の全体像**

- ・ パワーハラスメント防止法法制化で何が変わるのか？
- ・ パワーハラスメント防止法とは
- ・ 明確になった事業主と労働者の責務

Chapter3. 短期間で計画的に進めたい！実務対応のポイント

- ・ パワハラ対策の基本 7 ステップ
- ・ 実務対応チェックリスト
- ・ パワハラ法対応に向けた取組スケジュール例

Chapter4. 他社の取組事例とポイント解説！（）内は所在地、従業員数、業種

- 【事例 1】社長がハラスメント根絶を呼び掛けた Y 社（東京都、約 2300 人、製造業）
- 【事例 2】雇用形態、スキルの差がパワハラを生んだ S 社（滋賀県、約 300 人、製造業）
- 【事例 3】継続的な取り組みで職場が変わった Q 社（愛知県、約 250 人、製造業）
- 【事例 4】労使がひとつに同じ目標に向かう T 社（鹿児島県、約 8600 人、小売業）
- 【事例 5】「静かになった」職場の異変に気付く R 社（東京都、約 30 人、サービス業）

Chapter5. 現場がうまくいかない原因になる！研修講師から見た現場管理職の誤解

- 【誤解その 1】パワハラにならないように、最小限で関わるのが良い
- 【誤解その 2】パワハラに該当する言動さえしなければ良い
- 【誤解その 3】怒鳴っていないから大丈夫！
- 【誤解その 4】強制するとパワハラになる
- 【誤解その 5】パワハラ気にして仕事ができるか！

おわりに：今後の動向と追記

- ・ 今後予想される傾向は？
- ・ テレワークでもご注意を
- ・ 参考文献、引用リスト

以下、パワーハラスメントはパワハラと記載しています。

» なぜ中小企業にハラスメント対策が必要なのか？

はじめまして。土元紀子です。

『2022 年 4 月施行パワハラ法対応ガイドブック』をお読みいただきありがとうございます。
問題解決する能力のある組織、一人ひとりの力が十分に発揮できる組織を目指し、企業研修、コンサルティング、コーチングを行っています。

新型コロナの影響で環境が激変する中、**中小企業への通称パワハラ防止法が 2022 年 4 月から施行**され、パワハラ対策を講ずることが義務化されます。これは、パワハラ防止のための雇用管理上の措置が、企業にはじめて義務付けられたもので、大企業は 2020 年 6 月から施行されています。

社会全体でもパワハラを含め、ハラスメントに対する意識が高まっています。ハラスメントに対する意識の低い発言や行動は、個人や企業が今まで積み重ねてきた信頼が失墜させる恐れがあります。

特に、中小企業だからこそ、ハラスメント対策を考えていただきたいです。

職場の雰囲気が悪化する

少数精鋭の中小企業では職場の人間関係が近く、パワハラが起きると、職場の雰囲気全体が悪化します。大企業に比べ異動できる部署が少なく、その人間関係が続くことになり、メンタルヘルス不調や離職を招きかねません。

生産性が低下する

職場の雰囲気が悪化すると、仕事に必要なコミュニケーションが希薄になります。その結果、ミスが多くなり、業務全体の生産性が低下する恐れがあります。

ルールが整備されていないと従業員の不信感を招くことになる

何か起きた時にケースバイケースで対応することもできますが、その時々で対応の基準が異なることもありえます。対応の公平さを欠くと、従業員が会社への不信感を招くことにつながります。

競争力を高めていくためにも、自社に合ったパワーハラスメントに対する予防、再発防止を行い、一人ひとりが力を発揮できる職場をこれまで以上に作っていきましょう。

パワハラ防止法って何？

パワハラ防止法とは、改正労働施策総合推進法の通称です。これにより前述の通り、パワーハラスメント防止のための雇用管理上の措置が、企業にはじめて義務付けられ、大企業は2020年6月から、中小企業は2022年4月から施行されます。また、男女雇用均等法のセクハラ防止対策の強化についても改正されています。

「労働施策総合推進法」の中で、パワハラに対する防止措置について、以下の条文が新たに追加されました（図2）。これがいわゆるパワハラ防止法です。

労働施策総合推進法
（雇用管理上の措置等）

第30条の2

事業主は、**職場において行われる優越的な関係を背景とした言動**であって、**業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの**によりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の**雇用管理上必要な措置**を講じなければならない。

図2：「労働施策総合推進法」第30条の2

法制化のポイント

パワハラの実態や詳細な内容は厚生労働省の資料に詳しく記載されていますが、法制化のポイントは以下の通りです（図3）。



- 労働施策総合推進法の改正により、**通称パワハラ防止法**が施行される
- 法律施行日：大企業 2020年6月1日
中小企業 2022年4月1日（2020年4月1日までは努力義務）
- 適切な措置を講じていない場合には**是正指導の対象**となる
- **パワハラの実態、事業主が講ずべき措置の具体的内容等は指針で明記**

図3：パワハラ法 法制化のポイント

明確になった事業主と労働者の責務

パワハラ防止対策について、国、事業主、労働者の責務が明示されました。ここでは、事業主、労働者の責務のみ記載します。

■ 事業主の責務

- ・ パワハラに対する労働者の関心と理解を深め、言動に必要な注意を払うよう研修の実施他必要な配慮を行うこと
- ・ 事業主自らも、パワハラに対する関心と理解を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うように努めること
- ・ 国の講ずる広報活動、啓発活動その他の措置に協力すること

■ 労働者の責務

- ・ パワハラに対する関心と理解を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うこと
- ・ 事業主の講ずる措置に協力するように努めなければならないこと

義務違反をするとどうなる？

罰則は今のところ定義されていません。事業主に対する助言、指導または勧告や、規定違反への勧告に従わない場合にはその旨が公表される可能性もあるため、注意が必要です。

企業は何をしなければいけないのか？パワハラ防止措置の内容

■ パワハラ防止措置の内容（講ずべき措置の要点）

(1) 経営トップの方針等の明確化

- イ) パワハラ禁止方針の明確化（＊1）
- ロ) パワハラを行った者（行為者）に対する懲戒規定の整備（＊1）

(2) 相談（苦情を含む。以下同じ）に応じ、適切に対応するために必要な体制整備

- イ) 相談窓口の設置（＊2）
- ロ) 相談窓口の担当者の適切な対応

(3) 事後の迅速かつ適切な対応

- イ) 事実関係の迅速かつ正確な確認
- ロ) 被害者配慮のための速やかで適正な措置（パワハラの実事が確認できた場合）
- ハ) 行為者に対する適正な措置（パワハラの実事が確認できた場合）
- ニ) 再発防止措置

(4) 併せて講ずべき措置

- イ) 相談者・行為者等のプライバシー保護に必要な措置（＊2）
- ロ) 不利益な取扱いの禁止の定め（＊2）

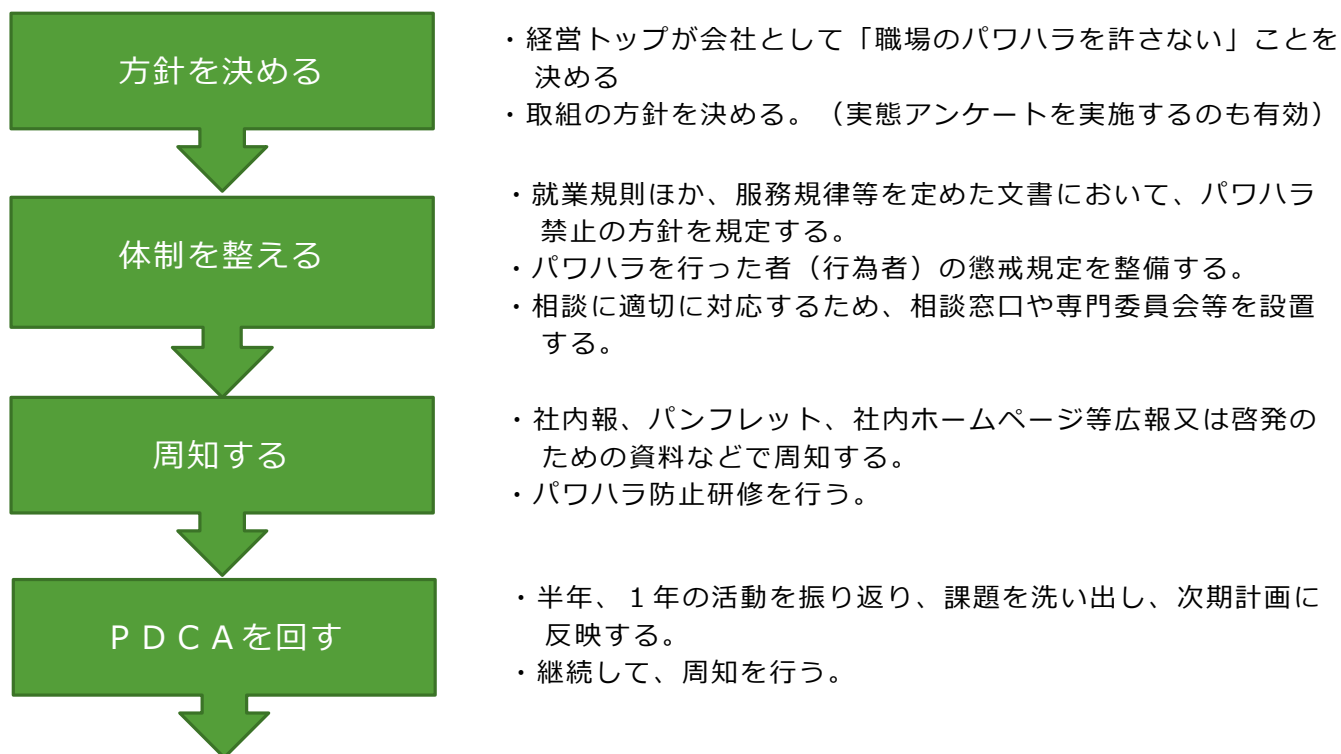
（＊1）併せて、管理監督者を含む労働者への周知・啓発を行う

（＊2）併せて、労働者への周知・啓発を行う

図 5：パワハラ防止措置の要点

パワハラ防止対策の 4 ステップ

厚生労働省は、従前からパワハラ対策の対策導入マニュアルを整備し、パワハラ対策の基本的な枠組みを構築するための 7 つの取り組みを示していますが、ここではより取り組んでいただきやすいよう、4 ステップで紹介します。



各ステップの取り組み要領詳細は、厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル（第 4 版）」を参考に記載しています。

（URL：https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf）

実務対応チェックリスト

「指針」を踏まえ、パワハラ法施行を目前の準備段階として対応しておきたい項目を優先度別に独自チェックリストとして記載しています。できることから始めてみてください。

◎：優先的に取り組みたい項目

○：その次に取り組みたい項目

*：取り組むことが望ましい項目

表 3：実務対応チェックリスト（ベアリンクが独自編集したチェックリストです）

チェック	優先度	項目
		【就業規則】
	◎	パワーハラスメントとは何かが定義されている。定義が、パワハラ防止法の定義を包括している。
	◎	パワーハラスメントを行ってはならない方針が明示されている
	◎	行為者への対処方針・対処内容が規定されている
	◎	パワーハラスメントの相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定している
		【相談しやすい相談窓口（一次窓口）設置】
	◎	相談担当者を選任している（社内、外部の委託機関、またはその両方）
	○	男女共含め複数を選任し、相談者が担当者を選択できるようになっている
	○	相談受付経路を面談のほか、電話、メール等複数設けている
	*	パワーハラスメントの相談窓口がセクシュアルハラスメント等の相談窓口を兼ねている
		【相談対応の体制】
	◎	相談担当者マニュアルを整備している（プライバシー保護に関する内容も含む）
	◎	相談担当者への教育・研修を行っている
	◎	相談担当者に対応に困難、迷うケースに対して、人事部や委員会との連携等、助言・援助体制がある
	○	医療・法律等各種専門家（機関）へのルートを確立している
	○	相談記録の保管・取り扱いルールを整備している

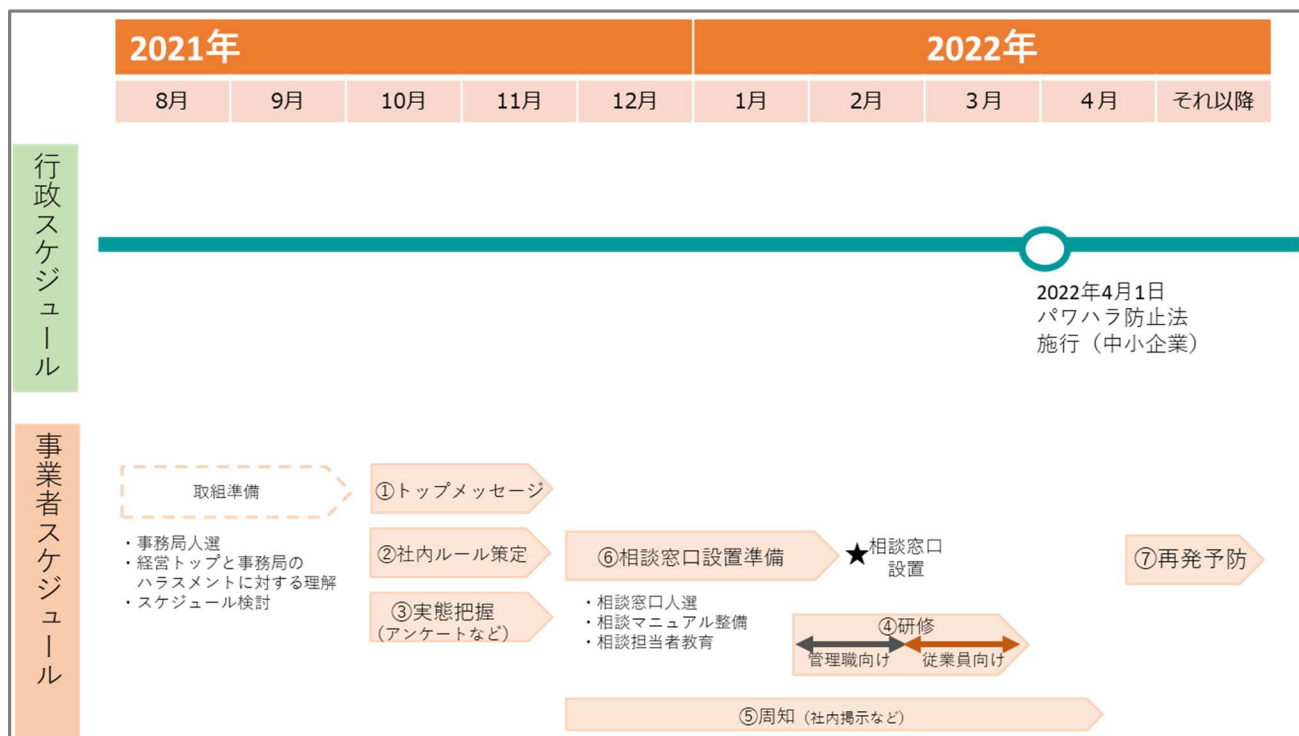
実務対応のポイント

チェック	優先度	項目
		【従業員への周知】
	◎	就業規則等のパワーハラスメントに関する規定について周知している
	◎	以下のことが社内報、パンフレット、ホームページ等の配布物や研修、講習を通じて周知されている ・パワーハラスメントを行ってはならない方針 ・パワーハラスメントの内容及びその発生の原因や背景 ・行為者が懲戒規定の適用対象になること ・相談等を理由として、労働者が解雇等の不利益な取扱いをされないこと
	◎	相談窓口に関して、プライバシー保護のために必要な措置を講じていること、不利益取り扱いが無いこと、些細な事でも相談に応じること、相談の流れなどを分かりやすく周知している。（複数の手段で周知することが望ましい）
	*	相談窓口に関して、パワーハラスメントのみならず、セクシュアルハラスメント等も相談できる旨を明示している
		【パワーハラスメントの原因や背景となる要因の解消】
	*	定期的なミーティング、面談等を行い、風通しの良い職場づくりを行う
	*	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を行う
	*	適正な業務目標の設定や適正な業務体制の整備、業務の効率化による過剰な長時間労働の是正を行う
	*	アンケート調査や意見交換等を実施する
		【その他】 その他の空欄は、御社同時の項目設定にご使用ください。
	*	雇用する労働者以外の者（顧客、取引先、就職活動中の学生等の求職者及び労働者以外の者）に対する言動についても、同様の方針が示されている
	*	取引先等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為があった場合の相談先を決め、適切に対応できる体制になっている

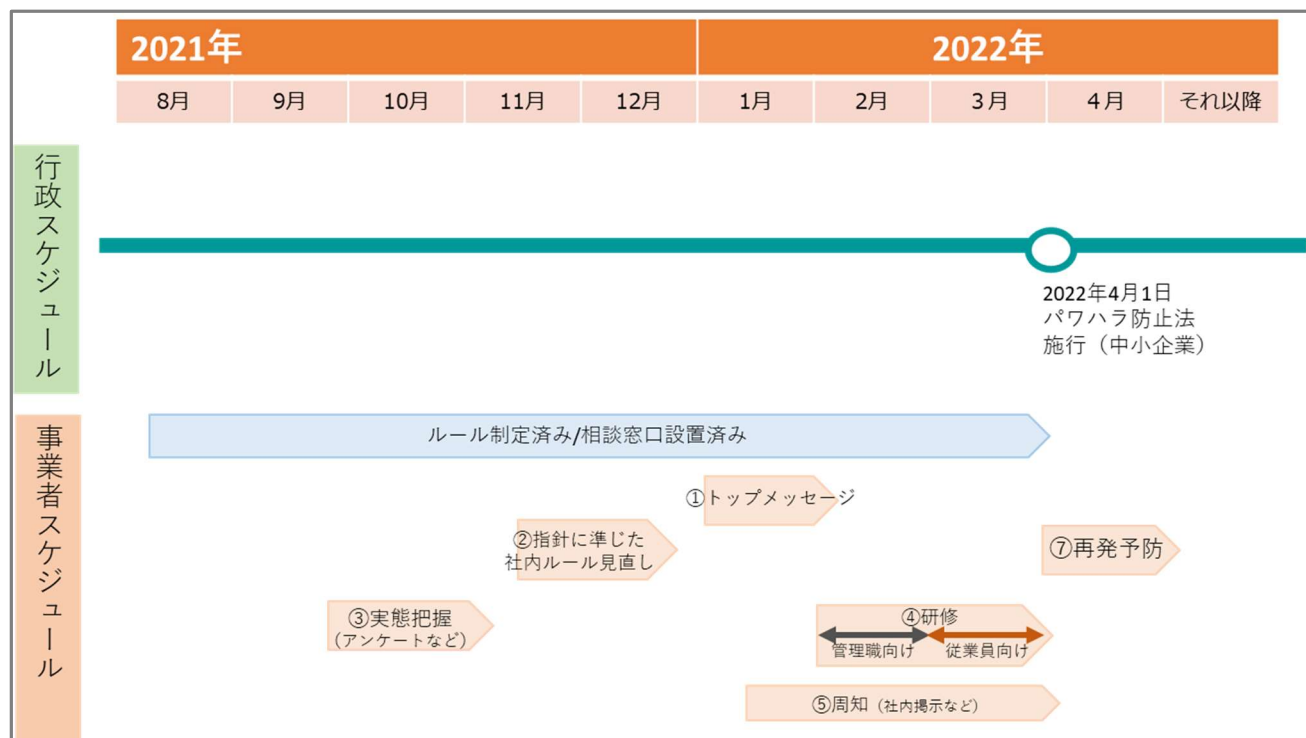
パワハラ法対応に向けた取組スケジュール例

本スケジュールは、厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル～第4版～」記載の取組スケジュールをもとに、ベアリンクが編集したものです。

- 取組スケジュール例 1：パワハラ対策に初めて取り組む場合のスケジュール例



- 取組スケジュール例 2：一部の取り組みを既に実施している場合のスケジュール例



他社の取組事例とポイント解説

以下にご紹介する取組事例は、厚生労働省が公開している好事例集の一部を参考に編集し、取組を成功させる決め手となるポイントを解説しました。

※「指針」内容の取り組みを全て網羅した記述ではありませんが、取り組んでいないということではありません。

【事例 1】社長がハラスメント根絶を呼び掛けた Y 社

Y 社は、都内にある従業員約 2300 人の製造業の会社で、国内に 6 工場あります。工場は「男性中心」で「年功的」な職場という特徴があります。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

職制や年長者の中には、過去自分が受けた指導で若年層を指導することもあり、それが時として職場でのコミュニケーション不足を生むことがありました。

更には、受け入れる側の意識や態勢が整っていない中で、女性の工場への配属もあり、残念ながらハラスメント事案が発生してしまいました。

「男性中心」で「年功的」な職場風土が受け継がれ、ハラスメントが発生してしまったのです。

これを受け、社長から

「我々メーカーは安全が何よりも優先する。その基本は快適な職場にあり、言い換えればハラスメントのない職場である。直ちにハラスメント防止の対策をとるように」

との指示がありました。この社長の強いメッセージを受け、ハラスメント防止に向けての対策を取ることになりました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず、実施したのが、全役員従業員を対象としたハラスメント防止研修でした。

その研修目的は、ハラスメントの行為に対する言い訳を今後いっさい許さない会社にすることでした。

他社の取組事例とポイント解説

次に、ハラスメントの有無とハラスメント意識の把握のためのアンケート調査を約 2400 人の全雇用形態の従業員を対象として実施しました。アンケート用紙は匿名で自由記述欄も設けました。また、提出方法は、後納郵便で人事部門に直送してもらい、労組の立ち会いのもとで投函地域がわからないように消印を削除するなど徹底しました。

アンケートの結果から、生産現場の問題が予想以上に多く、生産現場の職制に対するハラスメント防止対策が喫緊の課題と分析しました。

そこで、従来の座学でのパワーハラスメント研修とは別に、工場研修では実際の工場の作業内容に即した複数の場面を想定した体験型のロールプレイを採り入れました。

目的は、行為者・被害者・傍観者をそれぞれ体験することでその立場の感情を理解し、ハラスメントの防止に繋げることです。

研修の最後は「ハラスメント防止の重要性を再認識し、一方、“安全”については萎縮することなく自信を持って指導して頂きたい。」と伝えて、終わりました。

事例からこう学びたい（取組ポイント）

- 社長自ら強いメッセージを発信している。
- 「どのような理由があろうともハラスメントの行為に対する言い訳を許さない」というブレない一貫した姿勢により、経営者、会社の本気度を示している
- アンケートの実施に当たっては、自由記述欄を設け、従業員の代表である労組立ち合いの元で、消印を消す等匿名性を担保し、どのような意見も真摯に受けとめるという会社側の真摯な姿勢を示している。
- パワハラ防止研修は、「知る」だけに終わりがちだが、日々現場で指導に悩む職制に寄り添い、体験型研修で、現場に即した内容を用いて、「知る」から「わかる、できる」へ行動変容を促している。

【事例 2】雇用形態、スキルの差がパワハラを生んだ S 社

S 社は、滋賀県にある従業員約 300 人の機械部品を製造している会社です。親会社からの出向者、正社員、有期契約社員、派遣社員など様々な雇用形態の人が同じ現場で働いているという特徴があります。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

現場では、様々な雇用形態の人びとが混在しています。そうした多様な社員間では、技能・知識や経験・生産性に大きな差があります。そのような技術力の高い人が低い人に指導する時、「そんなこともできひんのか」といった言葉がパワハラを生むことがありました。

また、生産現場においては素早く正確に製品を作れる者が高く評価される傾向にあります。指導に多少の行き過ぎがあったとしても、会社はどうしても現場の生産能力の維持を重視するため、スキルの高い者を大事にしようとします。そうした体制が、経験の浅い社員から見ると「パワハラでは？」と思わせる雰囲気をもたらし、助長する面がありました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず、指導的立場にある者を対象としてパワハラ防止研修を実施しました。続いて、広い意味でのパワハラを防止するために、派遣社員や下請け企業の社員など、雇用関係にはない方と接する機会がある 正社員全体を対象を広げて研修を実施しました。また、相談窓口の担当者は社員の中から任命し、担当者に対する研修も実施しています。

人事部門として、職場内でのコミュニケーションを円滑にできる環境づくりを実施するほか、パワハラの背景となる経験・技能・知識について、社員のレベルの底上げのため 人材育成にも力を入れています。

事例からこう学びたい（取組ポイント）

- 仕事への影響があることを考慮してパワハラ問題の対応が甘くなってしまうことは、他の職場、特に多様な雇用形態がともに働く製造現場では起こりうる。
- 雇用関係にない派遣社員や下請け企業の社員等と接する機会に対しても、社内と同様の対策をすることにより、雇用形態による意識の差を無くしている。
- 相談窓口担当者を社員の中から任命することで、相談しやすい体制づくりと、一部の部署だけの課題ではなく社員全体の問題意識を引き出すことにつなげている。
- 人事部門として、円滑なコミュニケーションができる職場づくり、社員レベルの技術底上げなど、職場環境の改善や人材育成につなげることで、パワハラ対策はもちろん、自社の競争力強化につなげている。

【事例 3】継続的な取り組みで職場が変わった Q 社

愛知県にある従業員約 250 名の製造業 Q 社の事例です。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

現場でパワハラを原因とするトラブルが起きたことをきっかけでした。

その当時、パワハラという言葉も一般的ではない頃、パワハラによるトラブルが会社に良くない影響を与えてしまったのです。

「もう二度とこのようなトラブルを起こしてはいけない。 するためには、対策をしっかりと行わなければ」という問題意識がそこで生まれました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

まず取り組んだのは、**就業規則にハラスメント全般の禁止規定を盛り込む**ことでした。「セクハラ、パワハラを含むハラスメントを禁止する」という規定に変更し、社員への周知を図りました。

次に行ったのは、ハラスメント防止研修の実施です。社員にどのような言動がセクハラやパワハラになるかを知ってもらうために、この10年間で5回ほど実施しました。研修を行うことで意識が高まり、明らかに良い方向に向かっているという効果がありました。

そして、役員自らが率先して現場に赴き、パワハラになりそうな言動を見かけたら、その場で注意をしています。以前から役員が毎日のように現場で、社員と仕事の話や世間話をしていました。その中で、管理職が不適切な言い方で部下を指導している場面を見かけたら、その場で注意をします。見かける都度、根気よく何回も指摘することを繰り返すうち、管理職も自分の言い方の問題点に気づくようになり、今では不適切な指導は見られなくなりました。

事例からこう学びたい（取組ポイント）

- 10年で5回研修を実施するなど、継続的に取り組むことで、継続した会社のハラスメント根絶に対する姿勢を示し、従業員への徹底を実践している。
- 役員が現場で人間関係を普段から築き相談を受けやすい風土を作っていること、パワハラになりそうな言動を見かけたら、その場で注意することで、ハラスメントを“芽”を摘み、早期の対応ができる環境を作っている。

【事例4】労使がひとつに同じ目標に向かうT社

T社（鹿児島市）は、鹿児島・宮崎県を中心に94店舗を出店する地元有数のスーパーマーケット。従業員は約8600人（正社員1400人、パート・アルバイト等7200人）。その労働組合は、組合員数は約1700人を超えます。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

パワハラに関する相談が目立ち始めたのが2005年でした。若い世代から「パワハラです」という声が多く聞こえてくるようになったのです

同社の労使は、その要因を、『自分の仕事に自信と誇りを持つ「職人気質」の年長者が「かつて自分が受けた指導法」で若い世代を指導する態勢が、価値観の変化によってパワハラだと受け取られるようになった』と分析しました。

どのようにパワハラ対策に取り組んだのか

取り組み当初、店舗内の管理職と社員が疑心暗鬼の状態になったと言います。

というのも、店長や管理職は、今までの自分たちの指導方法を、突然変えるように言われ、混乱しました。そして、今度は、パワハラと訴え出た方にちょっと問題があるのではないかというムードになったためです。社内のムードが悪くなることで、接客という仕事にも問題が出るようになりました。

社長が方針を示すことで、社内の空気が変わります。社長自らが「タイヨーグッドカンパニー（よか企業）宣言」をすることで、会社側の全面協力を得られるようになりました。

労使共同で実施したアンケートでは、上司と部下、バイヤーと販売担当、従業員同士、パート同士間など、様々なパワハラがある実態や、挨拶や身だしなみの乱れなどのモラルの低下が明るみになりました。これらのパワハラやモラル低下は、コミュニケーション不足が原因だという仮説を立て、全社一丸となった運動を立ち上げることにしました。

運動の一環として、フレンドリーサービスという名の挨拶運動、認定試験を実施しました。その結果、社内の風通しが良くなり、パワハラ、セクハラが少なくなったほか、お客様からの評価も向上したといえます。

事例からこう学びたい（取組ポイント）

- 労使が一体で取り組むことにより、パワハラ撲滅への機運を高め、全社一丸となって進めることに成功している。また、方針は会社代表である社長から、アンケートはみんなが本音を言えるよう労働者の代表である労働組合から発信し、相談窓口は双方に用意するなど、労使が役割分担を行うことで効果的に進めている。
- パワハラへの対処だけでなく、根底にどのような問題があるのかを掘り下げ、職場風土まで見直した結果、接客レベルの向上にも良い影響を与えている。逆に、パワハラやモラルの低下は仕事の質にも影響を与えと言える。

【事例 5】「静かになった」職場の異変に気付く R 社

R 社は、東京都にある従業員約 30 人の BtoB 領域で専門性の高いサービス業です。
小規模ながら、サービス領域で歴史と実績の積み重ねがあり、ブランド力の高い会社です。

なぜパワハラ対策に取り組んだのか

より良いものを創るため、もともと自由闊達にものを言い合う風土だった同社です。
しかし、人の入れ替わりや事業構造の変化があり、一部の上位者のパワーが際立ちすぎるようになりしました。そのことで、自由闊達さが衰え、打合せが「静かになった」と感じる人が出てくるようになったと言います。
創業者である代表の判断や意思決定を直感的に理解できる古参社員と、そうではない社員の間の溝が生まれる危険性も増してきていました。このような条件が複合的に重なってきて、パワハラやいじめ・嫌がらせが発生するリスクが急増していました。

どのようにパワハラを解決したのか

パワハラ未然防止のために「会社はパワハラを問題視する。放置しない」というメッセージ性を持たせました。

一つ目には、**社員全員を対象としたパワハラ防止研修**です。人材育成にはコストがかかります。特に、この規模の会社にとってコスト負担は大きなものです。しかし、同社は会社がまとり、よりパフォーマンスを上げるための投資である、という考え方を取りました。

二つ目には、社会保険労務士の監修のもとでの**就業規則の改正**です。

明確にハラスメント防止の文言を入れました。ルール改正、罰則規定の制定やパワハラ委員会の設置など社員に公表することが、パワハラの抑止力になっていると考えられます。

「仕事はもともと大変なもの。できるだけストレスなく働けるよう、やり遂げた時に喜び合えるような環境を作るのが会社の役目」という**会社の原点に返り、取組を継続**しています。

事例からこう学びたい （取組ポイント）

- パワハラリスクの高い職場はどのような兆候があるか、職場の雰囲気を感じ、放置せず取り組んでいる。
- トップに近い存在、情報を持っている存在は強い権限を持ち、パワハラのエネルギー源となる「虎の威を借りる狐」を生みがちであるが、その中で、トップが意思表示をする意味は大きいと言える。
- 少数精鋭で仕事をする中、人材育成は後回しになりがちだが、同社の「人材育成は投資」という会社の姿勢は、働く人にとって会社に対する誇りや安心感につながる可能性がある。
- 小規模の会社の事例だが、大企業でも組織単位では同規模であることが多い。パワハラを生み出す組織の特徴を知り、トップとしての在り方を示す事例。

パワハラは人間関係によって起きるものです。現場の管理職がパワハラやハラスメントについて誤解していると、せっかく会社に対策を講じても現場でうまくいきません。研修などでよく耳にする現場の管理職の声を 5 つの誤解として挙げてみました。

誤解その 1：パワハラにならないように、最小限で関わるのが良い

セクハラ、モラハラ、パワハラ…ハラスメントの種類は 35 種類あるといわれます。

「全部気を付けることなんてできないよ。あれもダメ、これもダメと言われて、どうしたら良いのか？しゃべらないのが一番だな。」と感じ、最近では「物言わぬ上司」が増えていると聞きます。

しかし、「コミュニケーションが希薄化している」職場は、パワハラが起きやすいことが調査結果からも分かります（図 7）。なぜなら、コミュニケーションの質・量が不足している場合、相手は不満を感じたり、反発心をもったりしやすくなるからです。

パワハラを防ぐためにコミュニケーションを取らないことは、かえってパワハラが起きやすい職場を作る要因になります。

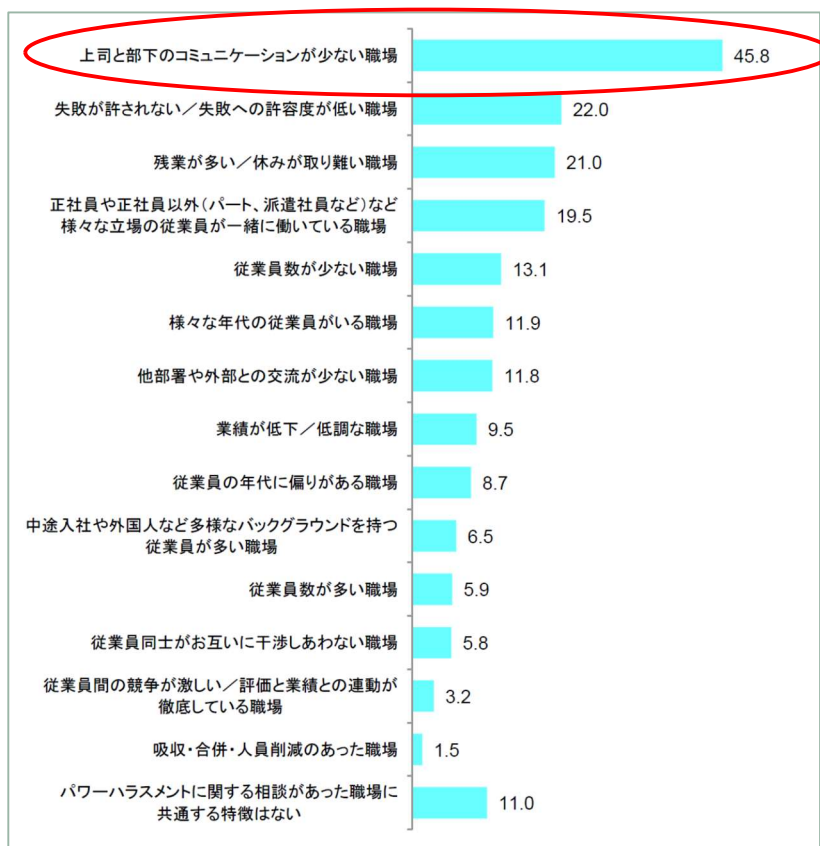


図 7：パワーハラスメントに関する相談があった職場に当てはまる特徴

引用：平成 28 年度 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」

誤解その 2：パワハラに該当する言動さえしなければいい

パワハラに「該当する行為」が明示され、これをしたらパワハラですよという行為を研修等で共有されることも多いでしょう。

「してはいけないこと」を列挙することは、パワハラの境界を明示し、同様の問題の発生を防止する効果が期待できます。しかし、問題が起こる度にルールを増やすのでは、際限なく禁止事項が増え、関わる側も身動きが取れなくなるのではないのでしょうか。

ここで、パワハラを、深刻度によって 3 段階に分けて考えてみます。信号機の色で「赤」「黄」「青」の段階で説明します（図 8）。

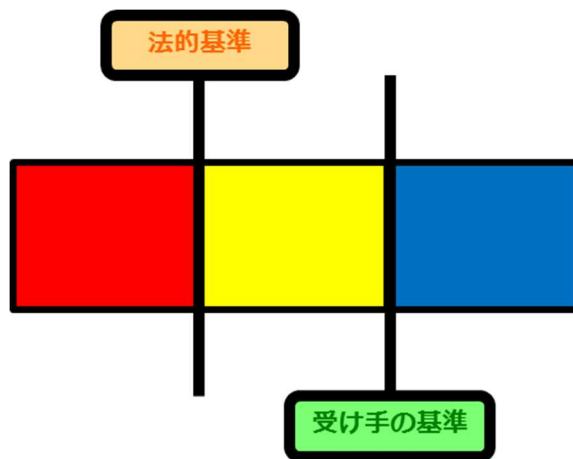


図 8：パワハラにおける 2 つの基準

引用：アチーブメント HR ソリューションズ株式会社コラム（URL：<https://achievement-hrs.co.jp/ritori/>）

パワハラに「該当する行為」として示された行為は、法的基準を超える「赤」の段階です。そして、「赤」ではないものの、行為の受け手がパワハラだと感じるのが「黄」の段階です。そして、職場にパワハラを受けていると感じる人がいない状態が「青」の段階です。

違法性は無くても、受け手がパワハラだと感じる「黄」の状態は、指導として不適切な場合が考えられます。パワハラだという認定にはならない、もしくは訴えは無いかもしれませんが、心のわだかまりが残り続け、**会社経営、組織運営にとっては赤信号**の状態です。

人間ですから、細心の注意を払っていても、熱心になりすぎて言いすぎてしまうこともあるかもしれません。職場によっては、一つのミスが命にかかわるような時など、厳しく指導しなければならないこともあるでしょう。仮に「黄色」のような言動になったとしても、「青」だと感じてもらえるよう、普段から信頼関係を築いておくことの大切さも改めて共有が必要です。

誤解その 3：自分は怒鳴っていないから大丈夫！

最近では、パワハラが社会的に認知され、大声で怒鳴ることは減ってきたかもしれませんが、しかし、パワハラだと受け取られるのは、それ以外のケースもあります。例えば、冷静に相手を追い詰めるような理詰めで説教をするケースです。

例えば、「正しいこと」をこれでもかと振りかざしたり、後輩など他者と比較したり、「このままいくと、あなたはこうなるよ」と決めつけたりするような指導です。

このような指導は、職場で最も多く、相手に良くなってほしいと思ってなされるケースが多いかもしれません。冷静な言動であるため、大声を出す、物に当たる、人格否定をする等の言動が無い場合もありますが、この指導が続くと、相手を委縮させ、追い詰める場合があるので、メンタルヘルス不全になったり、相手がパワハラとして感じる場合もあるので、注意が必要です。

誤解その 4：強制するとパワハラになる

最近では、パワハラという言葉が一般的になる中で、正当な業務指示にも関わらず「パワハラだ」と訴えてくる社員もいるかもしれません。パワハラを訴えられると話を聞かないわけにはいかず、結果的に時間と労力を使います。また、現場の管理職も指導しにくいでしょう。

業務の適正な範囲に含まれる事柄を強制するのは、業務命令です。

業務の適正な範囲に含まれないことを強制すると、パワハラだと捉えられる可能性があります。

組織に課せられた目標、職務を遂行するために、その職位に由来して行使できる権力（パワー）を持ち、結果に対する責任を負うのが管理職の役割の一つです。権力の行使そのものが不適切なのではなく、業務の適正な範囲を超えて行使することが「パワハラ」です。

これは、指導される側に多い誤解かもしれませんが、指導する側もされる側も、「パワハラ」の定義について再認識しておく必要があるでしょう。

ただし、「パワハラだ」と訴えるということは、何かに不満に感じているということです。で、気持ちをまず受けとめて聴くことが肝要です。そして、業務の目的や意義をしっかりと説明し、理解を得るよう努めたいものです。

誤解その 5：叱るとパワハラになる

「パワハラ」はダメだと頭ではわかっているのに、指導しているうちに感情が抑えきれなくなり、言動がエスカレートしてしまう場合があります。または、その逆で「パワハラ」と受け止められるのを恐れて本来必要な指導を躊躇してしまう場合もあると聞きます。

「叱る（指導する）」ことは改善のための関わりであり、「怒る」というのは自分の感情です。この「叱る」と「怒る」を混同している、または指導途中で混同しだす人は少なくありません。過去に、真剣に自分のことを考えてくれて怒鳴られた、というありがたい経験もある人も多いと思いますが、「逆は真なり」ではありません。もし、ネガティブな感情を相手にぶつけてしまった時は、上司といえども誠実に謝罪することです。

叱る際は、「この時間は何のための時間か」という意図に意識を向けるよう、管理職の指導力向上も必要でしょう。

図 9：「パワハラ」と「指導」の違い

	パワハラ	指導
目的	・ 相手を馬鹿にする、排除する ・ 自分の目的の達成 （自分の思いどおりにしたい）	相手の成長を促す
業務上の必要性	・ 業務上の必要性がない （個人生活、人格を否定する） ・ 業務上の必要性があっても不適切な内容や量	仕事上必要性がある、または健全な職場環境を維持するために必要なこと
態度	威圧的、攻撃的、否定的、批判的	肯定的、受容的、見守る、自然体
タイミング	・ 過去のことを繰り返す ・ 相手の状況や立場を考えずに	・ タイムリーにその場で ・ 受け入れ準備ができているときに
誰の利益か	組織や自分の利益優先 （自分の気持ちや都合が中心）	組織にも相手にも利益が得られる
自分の感情	いらいら、怒り、嘲笑、冷徹、不安、嫌悪感	好意、穏やか、きりっとした
結果	・ 部下が萎縮する ・ 職場がぎすぎすする ・ 退職者が多くなる	・ 部下が責任を持って発言、行動する ・ 職場に活気がある

（株式会社クオレ・シー・キューブ作成資料より）

引用：人事院「パワーハラスメント防止ハンドブック」（<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/handbook.pdf>）

これまでの裁判動向から

現在までの裁判事例をパワハラの実態類型別に分類すると、精神的な攻撃である「脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言」が最も多いという結果が出ています。

この類型は、上司による業務上の注意・指導・叱責などの場面での発言が「業務上の適正な範囲」を超えるか否かが問題となる事例が多いです。例えば、

- 「バカ」「あほ」「給与泥棒」といった人格・人間性を否定するような言葉
- 長期間、長時間、頻度、継続性が認められる
- 他の従業員の前で叱責する

などを問題視しています。

また、この類型は、他の類型に比べて、1 審、2 審で判断が別れることもあり、業務の適正な範囲か否かの判断が難しいことを示しています。

今後予想される傾向は？

パワハラに対する関心が高まり、どのような行為がパワハラ行為かという認識が広まるにつれ、明らかなパワハラ行為というのは減っていくでしょう。

しかし、「業務上の適正な範囲」を超えるか否かは、当事者間の関係性や、個人の捉え方の違いによるところが大きく、判断が難しいケースが残るのではないかと考えられます。

今回、パワハラ防止法をきっかけに、社内の取り組みを見直されるところも多いと思います。今回の取り組みが一過性に終わってしまうと、やがてパワハラ対策の重要性が薄れていき、「パワハラを許さない！起こさない！」という会社風土が根付かないままとなってしまう。機運が戻らぬよう、繰り返し、教育や周知を行いたいものです。

そして、最終のパワハラ防止は、職場を構成する人たちがそれぞれ信頼関係を築いていくことです。その上で、自らの役割、職場でのコミュニケーションの意図を意識し、気持ちの良い職場を作ることが、パワハラ防止にもなり、競争力の強化にもつながるのではないのでしょうか。

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

お気づきの点ございましたら、ご連絡いただけますと幸いです。

お問い合わせ先：bearlink@bearlink.jp

テレワークでもご注意を！

新型コロナウイルスへの対応で在宅勤務が急速に広がりました。テレワーク等のリモートワークの流れは今後も広がっていくことでしょう。

そこで気を付けたいのが、リモートハラスメント、テレワークハラスメントです。リモートワーク、テレワークでは、文字だけのやり取りが多くなり、コミュニケーションが不足しがちでお互いの状況が分かりにくいです。また、オンライン会議では、表情や態度が分かりづらく、威圧的に受け取られる可能性もあります。私的な部分が見えることにより、セクシャルハラスメントととられかねない発言を生むこともあります。

その多くは、リアルでの信頼関係の構築不足が原因です。

今こそ、改めて、信頼関係で結ばれた職場づくりと、テレワークでのコミュニケーションルールや、運用体制の見直しが必要ではないでしょうか。

在宅でサボってるんじゃないの？

返信遅い。何やってたの！

今日はすっぴん？

ちょっと太った～？

ねえねえ～部屋の中見せてよ



参考文献、引用

- 厚生労働省ホームページ
 - 「労働政策審議会（雇用環境・均等分科会（旧雇用均等分科会））」：
https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/shingi-rousei_126989.html
 - 「平成 30 年度個別労働紛争解決制度の施行状況」
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000213219_00001.html
 - 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） https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pawahara_soti.pdf
 - 職場のパワーハラスメントに関する実態調査について
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000165756.html>
 - 厚生労働省平成 28 年度働きやすい職場環境形成事業「職場のパワーハラスメント対策取組好事例集」
- 厚生労働省 ハラスメントの総合情報対策サイト「あかるい職場応援団」：
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>
 - 「パワーハラスメント対策導入マニュアル～第 4 版～」
https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf
 - 他の企業はどうしてる？先進的企業事例集
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/another-company/index>
- 人事院「パワーハラスメント防止ハンドブック」
<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/handbook.pdf>
- 公益財団法人 21 世紀職業財団発行
 - ・「わかりやすいパワーハラスメント 新・裁判例集」
 - ・「職場のハラスメント相談の手引き」
- 日本経済新聞出版社発行 鈴木瑞穂（著）
「現場で役立つ！セクハラ・パワハラと言わせない部下指導」
- NPO 法人マザーズサポーター協会 叱り方検定テキスト
- アチーブメント HR ソリューションズ株式会社コラム：
<https://achievement-hrs.co.jp/ritori/>
- 「識学」式リーダーシップ塾：<https://leadership.shikigaku.jp/1467/>

準備できていますか？

2022 年 4 月施行パワハラ防止法対応ガイドブック

著者：土元紀子

発行：ベアリンク

大阪市北区梅田 1 丁目 11 番 4 号

大阪駅前第 4 ビル 9 階 923-1001 号

Tel:06-4400-5189

発行日：2021 年 9 月 1 日 第 1 版