

はじめての パワー ハラスメント 防止対策

ベアリンク代表 土元紀子

目次

※パワーハラスメントは、以下パワハラと記載しています。

第1章：なぜパワハラ防止対策が必要か？

- ・パワハラ防止に取り組むべき理由

第2章：パワハラ防止法とは何か？

- ・パワーハラスメント防止法とは
- ・パワハラの定義
- ・どのような行為がパワハラになるか
- ・明確になった事業主と労働者の責務
- ・罰則はあるか

第3章：はじめてのパワハラ防止対策

- ・パワハラ防止法で定められた措置内容
- ・パワハラ対策の基本7ステップ
- ・優先度付！実務対応チェックリスト
- ・取組スケジュール例

第4章：研修講師から見た現場管理職の誤解

- 【1】最小限で関わるのが良い
- 【2】該当する言動さえしなければ良い
- 【3】怒鳴っていないから大丈夫！
- 【4】強制するとパワハラになる
- 【5】業績のためにはある程度パワハラも必要

第5章：従業員にどのような教育が必要か？

【上司編】

- ・自分の感情を自己管理する力
- ・信頼関係を構築する力
- ・効果的に叱る力

【部下編】

- ・叱られる力

第6章：他社の参考取組事例

() 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)

なぜパワハラ防止が必要なのか

パワハラ防止に取り組むべき理由

それは、業績を上げるためです。業績を上げるためには、パワハラ防止が必要です。

なぜなら理由は2つあります。

一つは、パワハラは、負の悪循環をもたらすからです。

社内でパワーハラスメントが起きると、メンタルヘルス不全、離職、訴訟のリスクがあります。

メンタルヘルス不全になると、一人当たり年間1000万円

退職すると一人300万円とも500万円の損失になるとも言われます。

訴訟費用も莫大なものになります。

業績を上げるどころか、企業として頑張らなければいけない時に、会社の人的財産である従業員が欠けるのです。それだけでなく、会社としての経済的な負担が増えます。

金額的なことだけではありません。

他の従業員に負担がかかります。

すると職場はギスギスしたものになり、ますますパワハラが起きやすい環境になります。

せっかく人を採用しても、そのような職場で定着するでしょうか。

悪循環が起きる可能性が高いです。

二つ目は、社員が主体的に動かなくなるからです。

パワーハラスメントとは、力による嫌がらせによって、職場環境を害されることです。

経営者の方なら、十分、いや十二分に能力を発揮して頑張してほしいと思っているはずです。

しかし、パワーハラスメントを受けた本人は、職場環境を害されていますから、十分に能力を発揮できないでしょう。

それどころか、その周りにいる人も、明日は我が身ですから、部下は委縮し上司の言うことしかやらなくなります。自分の仕事を工夫したり、自分にもっと何ができるかを考えたり、挑戦しようとすることは減るでしょう。

業績を上げるのは、そのような一人ひとりの意識と行動の上に成り立っているものではないでしょうか。

そして、ミスや何か問題が起こった時に、率直な報告がなされることもないでしょう。

上司が知るのは、問題が大きくなってから・・・ということになりかねません。

問題が小さいうちに対応するのと、大きくなってから対応するのでは、労力もコストも全く違うのではないのでしょうか。

また、パワーハラスメントだと言われた行為者はどうでしょう？



故意のものは問題外ですが、組織のため良かれと思って指導したことがパワハラだと言われて愕然とし、モチベーションが下がりますし、その人が積み上げてきたキャリアをなくしかねません。

本来は部下の成長や組織のために言わなければいけないこと、指導することを棚上げするようになります。

これでは、部下の成長、そして組織の成長にはつながらないです。

今は、新型コロナウイルス感染症や原材料や光熱費等の高騰など、厳しい経営環境の中にあります。こんなときこそ、社員が一丸となって、どうすれば生き残れるか考えなければいけません。だからこそ、安心して能力を発揮できる環境を作る、そこからです。業績を上げるためには、まずはパワハラ防止が必要なのです。

起きていないところは、起きる前に。
パワハラ事案があるところは問題が小さいうちに。次を生まないために。

ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

パワハラ防止法とは何か？

パワハラ防止法とは

パワハラ防止に取り組むために、まずは法制化されたいわゆるパワハラ防止法についてみておきましょう。

■ パワハラ防止法として改正された「労働政策総合推進法」

2019年に改正された「労働施策総合推進法」で、職場でのパワーハラスメントについて事業主に防止措置を講じることが義務付けられました。あわせて、事業主に相談したことなどを理由として、不利益な取扱いをすることも禁止されました。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

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つて、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。

2 事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない。

図1:「労働施策総合推進法」第30条の2

■ 法制化のポイント

法制化のポイントは以下の通りです(図2)。



- 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
- 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
- 事業主が講ずべき措置10項目が定められた

図2: パワハラ法 法制化のポイント

■ パワハラの定義

「指針」において、パワハラの定義が明文化され、以下のように定義されました(図3)。

職場におけるパワーハラスメントとは、以下の3つの要素をすべて満たすものです。

- 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もの

図3: パワハラの定義

■ 「職場」とは？

労働者が業務を遂行する場所を指します。通常就業している場所以外の場所でも、業務を遂行する場所であれば「職場」に含まれます。



たとえば、出張先、業務で使用する車中、取引先との打ち合わせの場所(接待の席も含みます)なども対象になります。明記はされていませんが、テレワーク中の自宅も職場として考えられるのではないのでしょうか。

■ 「労働者」とは：

正規雇用労働者、非正規雇用労働者(パートタイム労働者、契約社員等)を含む事業主が雇用する労働者のすべてをいいます。

派遣労働者も、直接雇用をする労働者と同様に、措置を講ずる必要があります。

■ 「優越的な関係を背景とした」言動とは：

業務を遂行するに当たって、労働者が行為者とされる者に対して、抵抗または拒絶できない蓋然性が高い関係を背景として行われるものを指します。

たとえば、以下のような場合がそれにあたります。

- ・職務上の地位が上位の人の言動
- ・同僚や部下で、業務上必要な知識・経験を持っていて、その人たちの協力を得なければ業務を円滑に遂行できない場合
- ・同僚や部下からの集団の行為で、抵抗や拒絶が困難な場合



同僚間や部下の言動もパワハラに

■ 「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動とは：

社会通念に照らして、明らかに業務上必要性がない言動、又は その態様が相当でないものを指します。

たとえば、

- ・業務上明らかに必要性のない言動
- ・業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・業務を遂行するための手段として不適当な言動
- ・行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

業務上必要性があったとしても、その方法が不適切な場合も、パワハラだと認定されるケースがあります。

■ 「労働者の就業環境が害される」とは：

言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、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指します。

この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で同じような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が基準となります。

どのような言動であればセーフかアウトか、と明確な線引きを求めたいところですが、同じ言動でも、経緯や回数、仕事の内容や企業の業態などによって、パワハラになるケースとならないケースがあり、はっきりした線引きはありません。

どのような行為がパワハラになるか？ パワハラの代表的な言動の類型

どのような行為がパワハラに該当するのか、該当しないのか、6つの類型別に典型的な言動について例示がされました。

職場のパワハラの状況は多様であり、個別の事案の状況によって判断が異なることもあり得ます。

以下の例は、優越的な関係を背景として行われたものが前提として書かれていますが、限定列举ではないことに留意が必要です。

表 1: パワハラの 6 類型と代表的な言動

行為類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
1.身体的な攻撃  (暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行うこと。 ② 相手に物を投げつけること。	① 誤ってぶつかること。
2.精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言) 	① 人格を否定するような言動を行うこと。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行う ことを含む。 ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行うこと。 ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行うこと。 ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信すること。	① 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をすること。 ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をすること。

次のページに続く

表 1: パワハラの 6 類型と代表的な言動(つづき)

行為類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
3.人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視) 	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりすること。 ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること。	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施すること。 ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせること。
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) 	① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずること。 ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること。 ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること。	① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せること。 ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せること。
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) 	① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせること。 ② 気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと。	① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減すること。
6.個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること) 	① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること。 ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること。	① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行うこと。 ② 労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促すこと。

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

罰則規定はあるか？

パワハラ防止法においては罰則規定はありません。

ただし、努力義務を怠ると、助言、指導又は勧告を受けることがあります。また、改善が見られない場合には、企業名が公表される場合があります。



一定の法令違反でハローワークの求人が受理されないことも！

本来ハローワークはすべての求人を受理しなければいけませんが、令和2年6月1日から、対象となる規程等の一部が改正され、パワハラ防止に関する事業主の雇用管理上の措置義務、パワハラに関する相談を行ったことなど等を理由として不利益取扱いの禁止の規定を違反したことによって、勧告・公表された場合も、不受理の対象となることがあります。

はじめてのパワハラ防止対策

パワハラ防止法で定められた措置内容

企業が雇用管理上講ずべき措置として、指針に①～⑩まで定められました。
事業主はこれらの措置を必ず講じなければいけませんので、まずはその内容をみておきます。

■指針に定められている事業主が講ずべきパワハラ防止措置の内容

「パワーハラスメントの内容」「パワーハラスメントを行ってはならない旨の方針」を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること

① パワーハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること

② 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること

③ 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること。

パワーハラスメントが現実には生じている場合だけではなく、発生のおそれのある場合や、パワーハラスメントに該当するか否かが微妙な場合であっても、広く相談に対応すること。

④ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。

⑤ 事実関係の確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適性に行うこと。

⑥ 事実関係の確認ができた場合には、行為者に対する措置を適性に行うこと。

⑦ 再発防止に向けた措置を講ずること。

⑧ 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知すること。

⑨ 事業主に相談したこと、事実関係の確認に協力したこと、都道府県労働局の援助制度を利用したこと等を理由として、解雇その他不利益な取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

たくさんあり、聞きなれない言葉も多く何からどう取り組めばよいのかと思われたかもしれません。

次ページ以降に、上記の防止措置を踏まえた取組について分かりやすく解説します。

実務対応のポイントとは？

パワハラ対策の基本7ステップ

パワハラ対策は、予防の取り組みから再発防止策まで、それぞれ、実態に合わせてPDCAを回し、継続的に取り組むことが重要です。

各ステップの取り組みの詳細は、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)」が参考になります。

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

表 2: パワハラ対策の基本7ステップ

	具体策	取り組み例
予防活動	① トップメッセージ	組織のトップが「職場のパワハラは根絶すべきである」ことの明確な意思表示を行う。
	② ルールの策定	就業規則や関連する規定を設ける／予防と再発防止についての方針やルール、ガイドライン策定
	③ 実態を把握する	従業員アンケートを実施する
	④ 教育する	経営層への周知や管理職への研修、上記②で策定されたガイドライン等に基づく一般職向けの周知・啓蒙を行う
	⑤ 周知する	組織としての方針や、上記①～④の周知を継続的に実施する
再発防止 (解決)	⑥ 相談や解決の場を設置する	対応する担当者の設置や責任者を選定する／社内外の相談窓口の設置や、外部専門家との連携
	⑦ 再発防止のための取り組み	行為者に対する再発防止を行う(研修等)／事案をもとに予防活動の取り組みについて改善を行う

* 厚生労働省「パワーハラスメント対策導入マニュアル」等を元に加筆・修正

実務対応チェックリスト

「指針」で提示された内容をふまえ、対応しておきたい項目を優先度別にチェックリストとして記載しています。まずは、必要最低限でも良いので取り組み、余裕が出てきたら徐々に改善していく姿勢が大切ではないでしょうか。

◎：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。
	◎	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

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。

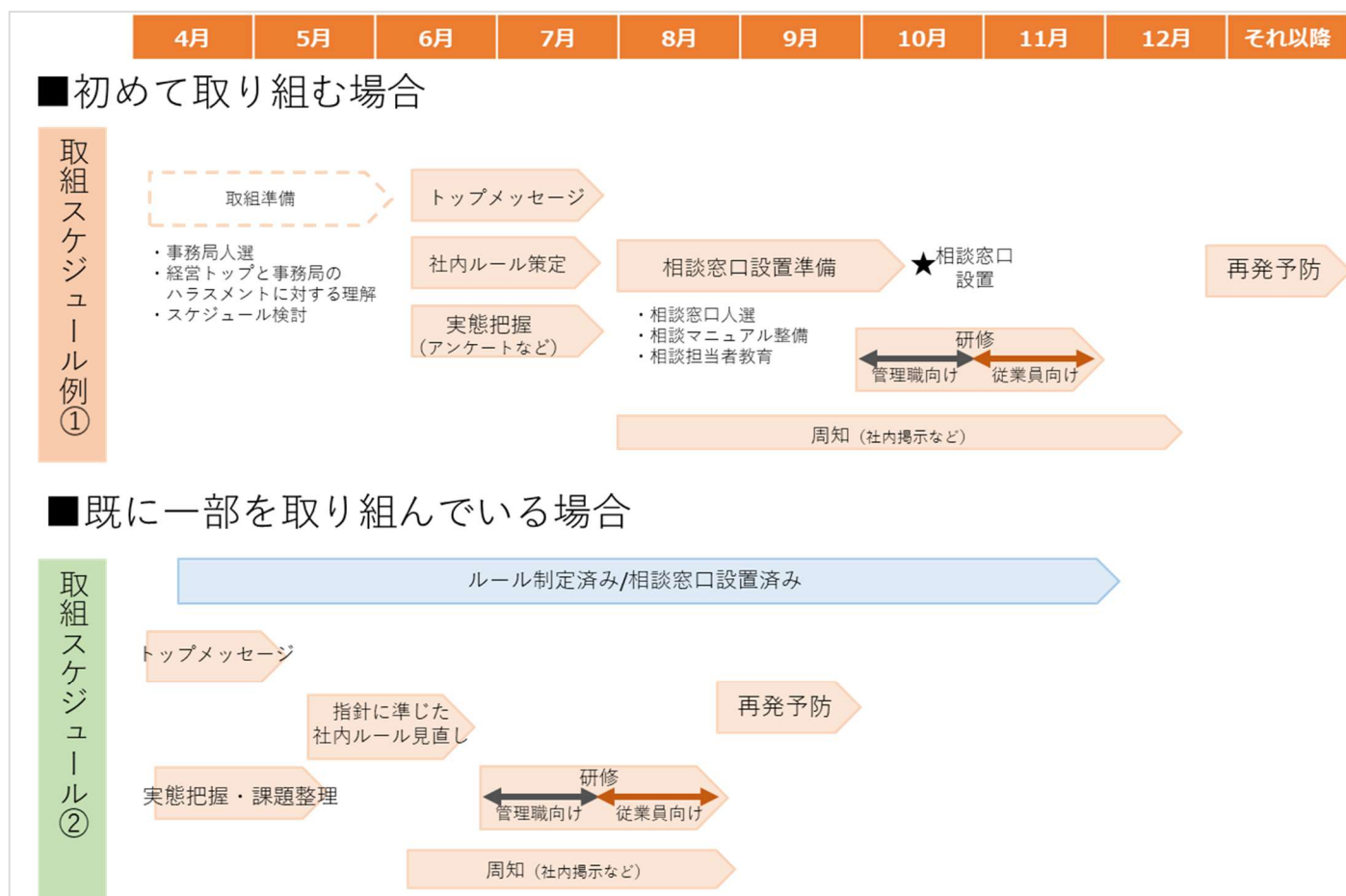


図 4: 取組スケジュール例 : パワハラ対策に取り組むスケジュール例

研修講師から見た 現場管理職の5つの誤解



現場展開の時に留意しよう！

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する」ことは、パワハラが起きやすき要因につながることを調査結果からも分かります(図5)。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、相手方は不満を感じたり、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ことになるのです。

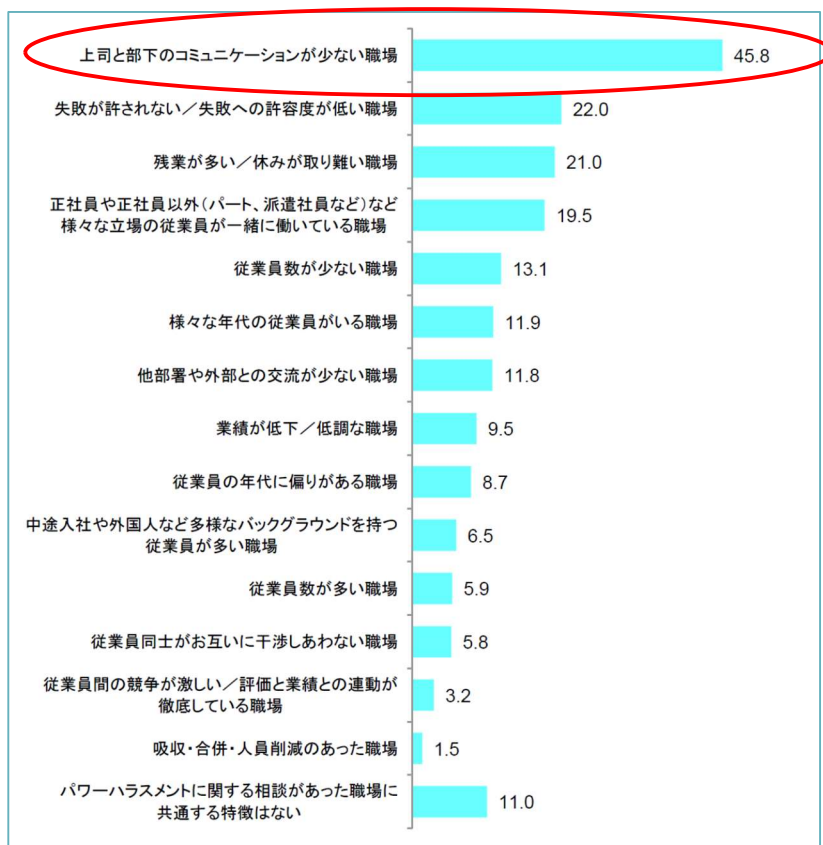


図5: パワーハラスメントに関する相談があった職場に当てはまる特徴

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」

公布された「指針」にもパワハラに「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かもしれません。

確かに「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、「イタチごっこ」になりかねません。

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6)。

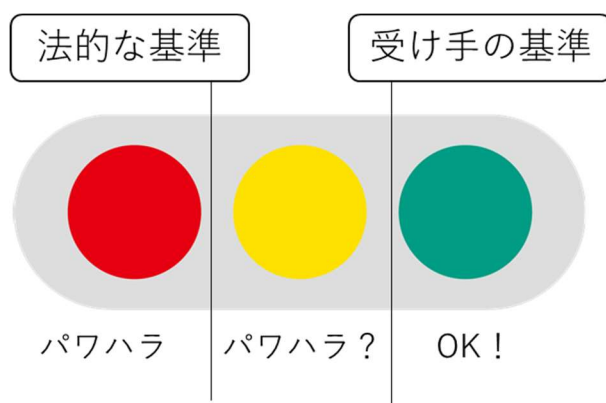


図6: パワハラにおける法的な基準と受け手の基準 (信号機の色は実際の信号機と配置が逆です)

公布された「指針」において、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、違法性はないものの、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。その場合、パワハラだという訴えはな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になってしまいます。

人間ですから、細心の注意を払っていても、つい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かもしれません。普段から信頼関係を築いておくことで、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可能性を高めたいものです。

「自分は怒鳴ったりしていない」「うちの職場は静か」だから、パワハラは無いという声を聞くことがあります。

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。

しかし、注意したいのが、こんこんと正す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」と決めつけたりして、相手を正そうとすると説教ととられがちです。

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、正当な叱責にもかかわらず「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、現場の管理職も委縮して本来の指導がしにくいと聞きます。

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。

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、何か不安、不満に感じているということでもあります。相談にあたる人は、パワハラかどうかの判断をする前に、気持ちをまず受けとめて聴き、信頼関係を築くことが肝要です。



パワハラと捉えられかねないような指導は、部下を追い込むので短期的には業績が出るケースがあります。しかし、そのような指導が続くと、メンタルヘルス不全を引き起こしたり、離職が多くなったりし、長期的にみると生産性が下がります。

目標を達成するために厳しさは必要かもしれませんが、パワハラにつながる感情をぶつけて「怒る」と部下の成長のための「指導」は異なります。

「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いらっしゃるかもしれませんが、「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た、管理職の指導力向上も必要でしょう。

	怒る	叱る（指導）
目的	・自分の感情をぶつける ・自分の思い通りにしたい ・過去をとがめる	・相手の成長を促す ・改善につなげる
感情	怒り、失望、いらいら、不安など	冷静、毅然とした
タイミング	・相手の状況や立場を考えない ・過去のことも掘り返す	・受け入れる準備ができているとき ・相手の状況や場所に配慮
誰のためか	・自分の感情や都合が中心	・相手、組織のため
言動	人格否定、攻撃的、否定的	受容的、肯定的、見守る 自己開示（自らも振り返る姿勢）
結果	・部下が委縮する ・部下が挑戦しなくなる ・正直な報告相談が減る ・メンタルヘルス不全や離職が増える	・部下に主体性が生まれる ・信頼関係が生まれる ・チームワークが良い、職場に活気がある

表 4:「怒る」と「叱る」の違い

従業員にどのような教育が必要か？

パワハラ防止は、予防にかかっているといっても過言ではありません。どんなに制度を整えたとしても、従業員の意識、理解、行動が伴わなければ、絵にかいた餅になります。

では、従業員にどのような教育が必要になるのかを見ていきましょう。パワハラを含め、ハラスメントは全て、ひと対ひと、人間関係の問題です。

風通しの良い職場を作り、ひとりひとりが力を発揮していくために、従業員がどのような意識や知識をもっておく
と良いのかを考えてみます。

指導する立場の管理職、リーダーなどに必要なこと

自分の感情を自己管理する力

人には喜怒哀楽、さまざまな感情があります。パワーハラスメント防止の観点で注目されるのは、「怒り」の感情です。

「怒り」の感情そのものは、自分が大切にしている考えや価値観、もの、人などが傷つけられたことから起こるので、その感情自体が問題な訳ではありません。しかし、人と人との関係において、自分の怒りの感情をそのまま出してしまうと、相手を傷つけてしまう可能性があります。

仕事において大切なことは、自分の感情をぶつけることなく、問題が起きた時に改善することです。

「怒り」や「失望」などの感情がわいた時の対処法や、許容値を上げ許す力を高めていくことも必要ではないでしょうか。

信頼関係を構築する力

どんなに気を付けていても、人間ですから、イライラしたり、つい感情的になって言い過ぎてしまったということもあるかもしれません。

そんな時に威力を発揮するのが、日ごろの人間関係です。

明らかなパワハラ行為は問題外ですが、部下から「あの人の言うことは聞きたくない！」パワハラだと捉えられるか、「自分のために言ってくれたに違いない」と思ってもらえるかは、最後は部下との人間関係です。

「自分のために言ってくれた」「この上司の言うことなら・・・」と思ってもらえるような信頼関係を日頃から構築しておくことがとても重要です。その方が、パワハラ防止だけでなくマネジメントも機能するのではないのでしょうか。

効果的に叱る力

人は誰でも失敗をします。最近では、パワハラと捉えられることを恐れて、本来叱るタイミングでも叱れないという声も聞きます。

最近では声を荒げて指導する人は減ったかもしれませんが、それ以外にも注意したいポイントがあります。

部下の成長のために、効果的な叱り方をみにつけ、叱るタイミングには部下の成長を願って毅然と叱れるような上司が組織には必要ではないでしょうか。

指導される部下に必要なこと

叱られる力

最近では「褒める」教育が良いとされ、叱られ慣れていない人が増えたと聞きます。

失敗は誰にでもあるものです。特に仕事では、上司やお客様から叱られることもあります。もちろん、叱られれば落ち込むかもしれませんが、「自分はダメだ」「この仕事に向いてない」「上司（またはお客様）は自分のことが嫌いだからだ」などと考え続けていると、未来に気持ちが向きません。

叱られた時には、自分の間違った行動を素直に認め、同じ過ちをしないよう改善案を考え実行していく力が必要ではないでしょうか。

失敗を未来の自分の成長の種に変えられる力をつけてほしいものです。

パワハラはゼロにはなりません。特効薬也没有ありません。組織の一人ひとりが信頼関係で結ばれ、上司は部下の成長を支援し、部下（部下だけではないですが）は失敗や困難な状況を乗り越え成長することは、いっけん遠回りなようですが、真のパワハラ防止への近道なのです。

他社の取組事例とポイント解説

【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しました。

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。

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取り入れました。

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。

この事例では、有効な指導法について体験型研修を実施しているが、加えて、本人がパワハラ of 危険性を自覚していない場合は、パワハラと捉えられる可能性の高い指導法と、そうでない指導法の違いを体験することは有効。

【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に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

- 雇用形態の違いや経験スキルの差がパワハラを生み出し、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の教訓になります。
- 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している先進的なケースです。
- 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、社員レベルの底上げなど、職場環境改善を主導することは、パワハラ対策だけでなく、自社の競争力強化にもつながっていることを示しています。

【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。そのためには、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

- 10年で5回研修を実施するなど、その場限りでなく継続的に取り組み、会社のハラスメント根絶に対する本気の姿勢を示しています。
- 最も特徴的なのは、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、その場で注意していることです。

研修での啓発を、現場で定着させることにつながっています。役員が自ら姿勢を正すことにもなります。そして、ハラスメント問題は、対応が早ければ早いほど好転すると言われています。言った言わないを防ぎ、ハラスメントを“芽”の段階で摘むことにつながっています。

【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、パート同志間など、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なりました。

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

- 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ます。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ます。
- 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ました。結果、接客レベルの向上にも良い影響を与えたことでしょう。

【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、同社は会社がまとまり、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

- この事例はパワハラリスクの高い職場はどのような兆候があるか、その兆候に気づき放置せず修正することの大切さに気づかせてくれます。
- トップに近い存在のメンバーがグループを形成すると、情報も多く、強い権限を持つようになり、パワハラのエネルギー源となってしまうことがわかります。「虎の威を借りる狐」を生んでしまいます。その中で、トップが意思表示をする意味は大きいと言えます。
- 少数精鋭で仕事をする中、とすると人材育成は後回しになりがちです。同社は、それをコストととらず、企業存続のための投資であるという長期的な視点を持つ会社の姿勢は、働く人にとっても会社に対する誇りや安心感となるでしょう。
- 小規模の会社の事例ですが、大企業でも組織単位では同規模であることも多いでしょう。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してくれる事例です。

おわりに～今後予想されるパワハラ問題の傾向～

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行為類型(P. 参照)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た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

参考にした資料・情報

- 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/>

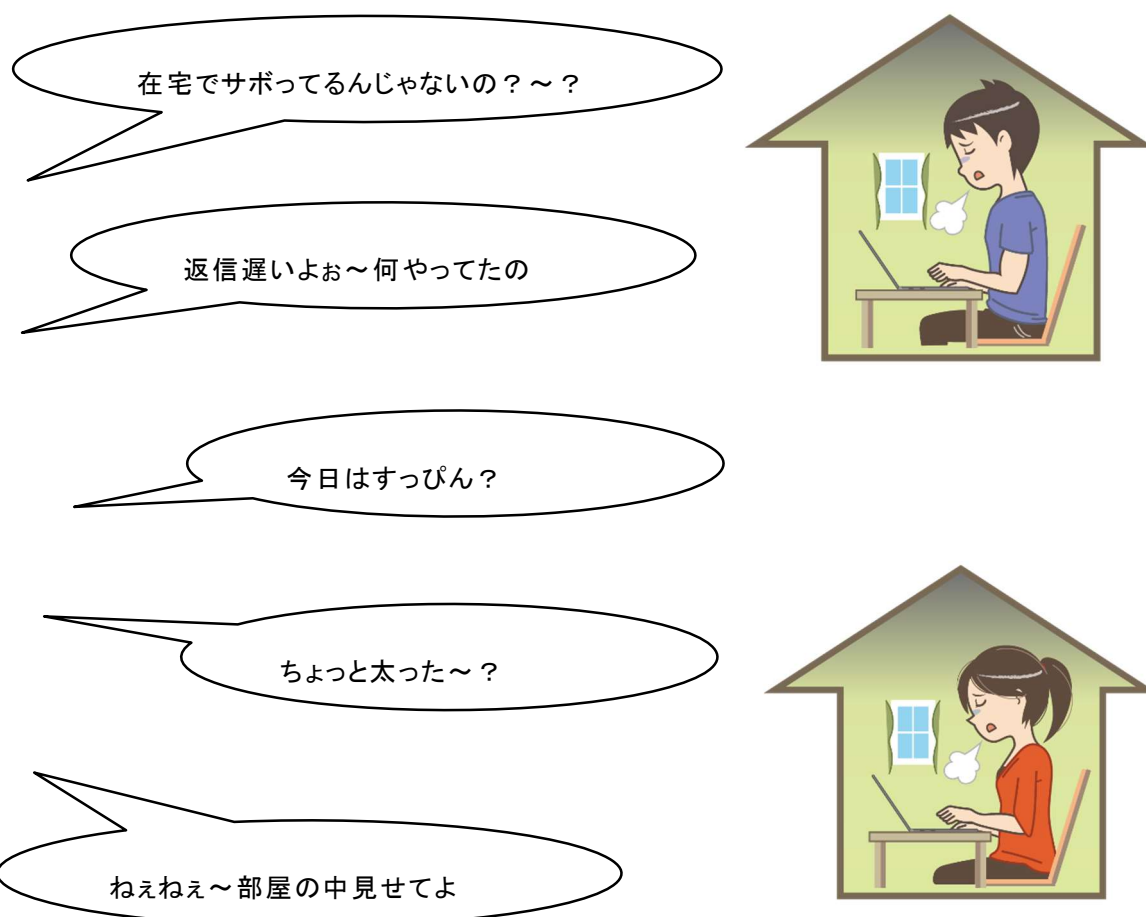
テレワークでもご注意を！

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。



～研修のご案内～

パワハラ防止対策に最も効果があるのが研修の実施です。

「パワハラ防止研修」ほか、「叱り方研修」「風通しの良い職場のためのコミュニケーション研修」等、パワハラを未然に防止するための実践型研修を実施しています。

詳しくはホームページをご覧ください。 ホームページ: <https://bearlink.jp>

はじめての

パワーハラスメント防止対策ガイドブック 第1版

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

V1 : 2022 年 3 月 26 日 初版

V1.1 : 2022 年 3 月 31 日 目次、図表番号の修正、罰則に関する内容追記

V1.2 : 2022 年 4 月 2 日 第1章内容修正