

STOP! それってパワハラ?

～大切な職場からパワハラをなくすために～



株式会社ブレイン
コンサルティングオフィス

ハラスメントが大きな社会問題となっています。2019年3月8日には、パワーハラスメント（パワハラ）防止措置を企業に義務付ける法改正案が閣議決定されました。今国会で成立すれば、2020年には企業に相談窓口を設ける等の措置が義務付けられます。（2019年3月15日現在）

パワハラは、業務上の指導なのか、それを超えてパワハラとなるのかが分かりにくく、管理職の方は戸惑う場面も多いことでしょう。なかには「パワハラって言われたくないから」という理由で、部下に指導することを躊躇する方もいらっしゃる。同じ内容でも言葉の使い方ひとつでパワハラとなったり、適正な業務指導となったりします。

そこで、今回はパワハラについて解説し、具体的な指導法や社内の研修に役立つ情報を紹介します。

パワハラ防止措置が義務化＝職場のパワハラは企業の責任問題であることが明確に

職場（会社の寮や取引先、出張先等、職務の延長となる場所も含む）でのパワハラ防止措置が義務化されることにより、パワハラが起きた場合、行為者だけでなく、対策を講じていなかったことについて企業の責任が問われることが明確になります。パワハラ防止措置違反のような罰則ができる訳ではありませんが、過去の判例で示されているように刑法や民法によって処罰や損害賠償を負うことになります。（図1参照）

（図1）パワハラが起きた場合の責任

対象者	課される処罰・責任	根拠となる法律
行為者	傷害罪、暴行罪、脅迫罪、強要罪、名誉毀損罪、侮辱罪	刑法204条、208条、222条、223条、230条、231条
	不法行為による損害賠償	民法709条
事業主	安全配慮義務違反による債務不履行責任 使用者責任による損害賠償責任	労働契約法5条 民法415条、715条
Copyright (C) Brain Consulting Office Co., Ltd. All Rights Reserved.		

実際にパワハラが起きてしまうと、上記のような法的な責任はもちろんですが、企業にとっては、社会的な信用の失墜、職場内の人間関係が悪化することで人材の流出や生産性の低下につながります。

また、従業員個人もストレスにより心理面（不安、怒り、不満等）、身体面（疲労感、不眠等）への多大な影響があり、喫煙や飲酒量の増加等の行動が現れ、更に心身の不調が増大し、休職や労災事故につながる場合があることも様々な調査結果が示しています。

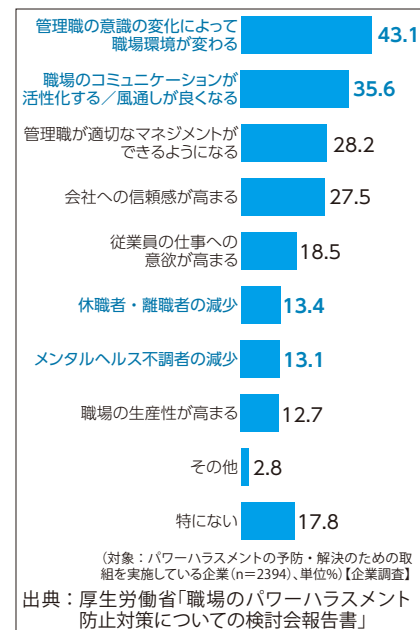
企業としては、パワハラが起きないように予防することはもちろん、もしも起きてしまった場合には、早急に対応することが重要となります。実際に対策に取り組んでいる企業では、職場のコミュニケーションが良くなった、メンタルヘルス不調者が減少した等の効果が得られたとのアンケート結果もあります。（図2参照）

パワハラの定義

パワハラは、次の3つの要素を満たすものをいいます。

①優越的な関係に基づいて（優位性

（図2）パワーハラスメントの予防・解決のための取組を進めた結果、パワーハラスメントの予防・解決以外に得られた効果（複数回答）



を背景に) 行われること
・職務上の地位が上位の者からだけでなく、同僚・部下による行為も含む
・人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性も含まれる
②業務の適正な範囲を超えて行われること
③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、または職場環境を害すること
具体的には、図3のように6つに分類されています。

企業に求められる防止措置

法改正につながる検討会報告書でしめされた事業主に義務が課せられる措置等の具体的内容をまとめると次

（図3）パワハラの種類

- ①暴行・傷害（身体的な攻撃）
上司が部下に対して、殴打、足蹴りする。
 - ②脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）
上司が部下に対して、人格を否定するような発言をする。
 - ③隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）
自身の意に沿わない社員に対して、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。
 - ④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（過大な要求）
上司が部下に対して、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を強制したり、業務に直接関係のない作業を命ずる。
 - ⑤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（過小な要求）
上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる。
 - ⑥私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）
思想・信条を理由とし、集団で同僚1人に対して、職場内外で継続的に監視したり、他の社員に接触しないよう働きかけたり、私物の写真撮影をしたりする。
- 参照：厚生省「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会報告書」

のようになります。

講ずべき措置等

- 1.事業主が方針やルールを明確にし、周知・啓発する
●パワハラはあってはならない旨の方針
●パワハラ行為が確認された場合には、厳正に対処する旨の方針
●その対処の内容についての就業規則等に規定する
●方針やルールを周知・啓発する（教育等の実施）
- 2.相談等に適切に対応するために必要な体制を整備する
●本人が萎縮するなどして相談を躊躇する例もあるため不利益な取り扱いを禁止する
- 3.事後の迅速、適切な対応（相談者等からの丁寧な事実確認等）
- 4.相談者・行為者等のプライバシーの保護等併せて講ずべき措置

講ずることが望ましい取組について

- 職場のパワハラ発生の要因を解消するための取組（コミュニケーションの円滑化、職場環境の改善等）
- 取引先等の労働者等からのパワハラや顧客等からの著しい迷惑行為に関する相談対応等の取組

これらの措置については、特にセクハラや妊娠・出産・育児介護休業等に関するハラスメント防止と一体的に取り組むことが重要とされています。

相談窓口に関しては、ハラスメント対応の窓口として一本化すると相談者にとっても、担当者にとっても対応しやすくなるでしょう。

予防に効果のある対策

業務上の適正な指導は当然しなければなりません。パワハラについての知識が不足しているために、適正な指導までができなくなるとは、従業員を育て教育していくことができず、企業活動にも影響がでてしまうことも危惧されます。パワハラについて、役員を含め全従業員が同じ認識を持てるような

（図4）部下へのフィードバックのヒント

	A Action（行動）	事実で指摘する
	I Impact（影響）	相手には見えていない影響を伝える
	D Development（発展・改善）	プラスの影響は継続の工夫、マイナスの影響には改善の工夫を一緒に考える
【会場の例】	褒める場合（＋のフィードバック）も、注意する場合（－のフィードバック）も、相手に関心を持って、具体的事実から話を始めます。	
	「会議の議事録、早速まとめてくれてありがとう」———事実で100%褒める	
【マイナスの例】	「部長会にすぐ報告ができたので、承認も早くもらえたよ」——影響を知らせる	
	「今後も議事録はできるだけ早くまとめたたいので、次のミーティングでそのコツをみんなにも教えてあげて」———プラスの影響を継続する工夫を促す	
【マイナスの例】	「A社への報告書に計算ミスがあったよね」——事実で伝える	
	「先方からクレームの電話が入ったよ」——影響を知らせる	
【マイナスの例】	「ミス撲滅の対策を考えてみよう」———マイナスの影響を改善する工夫を促す	
	出典：厚生労働省「あかるい職場応援団」	

対策が必要です。

パワハラ予防策として、感情をコントロールする手法の研修・コミュニケーションスキルをアップさせる研修・マネジメントや指導についての研修の実施や資料の配布等が効果的です。

パワハラ行為に共通するのは、職場内のコミュニケーションがうまくいっていないことが原因となっていることです。また、パワハラの実行者となる者の特徴としては、感情をコントロールすることが苦手なことが挙げられます。

6種類のうち、①②の身体的・精神的な攻撃も指導を繰り返しているうちに感情のコントロールができなくなってしまい、パワハラにまで至ってしまったということもあるかもしれません。

どこからがパワハラになるのかみてみましょう。

例：取引先からの大切な連絡をよく伝達し忘れる部下に、上司が日常的に繰り返している言葉
Ⓐ「何やってるんだ!」と叱る
Ⓑ「だからおまえとは仕事をしたくないんだ!」
Ⓒ「噂どおり役立たずだな!」
Ⓓ「仕事しなくていいから帰って寝てろ!」

この例ではⒶのみではパワハラとはなりません。上司としては、注意すべき場面だからです。

ⒷⒸⒹはパワハラとなります。業務そのものとは関わりなく、怒りを感情のまま部下にぶつける言動は人格を傷つけることにほかなりません。このようなことが、日常的に繰り返された場合、部下はますます萎縮し、成長するどころか、本来発揮できるはずの力を発揮することもできなくなってしまいう

しょう。また、周りでそのような言動を見聞きした他の従業員への悪影響も懸念されます。

感情のコントロールやコミュニケーションや指導のスキルを身につけることの大切さがよく分かる事例です。

部下を成長させ職場環境を悪化させない、効果的な指導としては、図4のような声掛け方法があります。

また、研修は役員や正社員以外の従業員を含め全員に対し、管理職・一般職と分けて定期的（1年に1度）に実施することをお勧めします。その際に、会社の方針やルール、相談窓口や申し出方法も併せて確認することで、周知・徹底につなげていきましょう。

研修等に役立つサイト

研修資料や、動画等は、厚生省の委託事業「あかるい職場応援団」というサイトに掲載されています。その他にも、他の企業の取組事例や、社内でのアンケートや相談記録等の書式例等も紹介されていますので、ぜひ、ご活用ください。

最後に

パワハラのない職場にするためには、職場内のすべての従業員が感情のままに行動する前に、次のことを自身に問いかけていくことが重要です。これはパワハラに限らず、セクハラや他のハラスメントにも共通することです。

- ▷取引先の方にも同じことが言えますか？
- ▷上司の家族にも同じことが言えますか？
- ▷自分の家族や大切な人が同じことをされたらどう感じますか？