

# 「職場におけるパワーハラスメントへの取り組みについて」

令和2年

特定社会保険労務士・産業カウンセラー

中辻めぐみ

社会保険労務士法人 中村・中辻事務所  
<https://www.sr-infinity.com/>



## 本日の予定

1. 最近のご相談事例から
2. パワーハラスメントの定義
3. 厳しさがあったからこそ今がある？
4. これってパワーハラスメント？
5. 指導とハラスメントの違い
6. パワハラが起こった時の対応
7. 働きやすい職場をつくるために



# 1. 最近のご相談事例から

- ・俺がどれだけお前で苦勞してるか分かるか？なんなら俺が退職届出しといてやるよ。
- ・酒の席での「バカ野郎」「死ね」は許容範囲でしょ？
- ・男性社員に猫なで声で話す同僚Aが嫌い。賛同する同僚たちとその同僚Aと口をきかなかっただけ、これがいじめ？。
- ・今日中に契約10件とって来い！！
- ・もう仕事をやる気がないので分かったので、君には期待はしません。新人と同じ仕事をやってくれたらいいから。
- ・「ブスの嫁&ブスの娘」とタイトルをつけて職場のメールで数人に送ったけど、それはあくまでイジリ。



# 美研事件

(東京地裁 平20.11.11 労判982号81頁)

本件は、Y 1 に雇用されていたXが、Yらからいじめ、退職強要を受けた上、理由なく退職させられたためにうつ病や腰痛等の障害を負ったと主張し、またYらによりYらの優越的地位を利用して、必要のないY 1の商品を売りつけられたと主張して、Yらに対し不法行為に基づき、損害賠償（慰謝料、治療費、逸失利益、弁護士費用）の支払いを求め、Y 1に対し、時間外手当の支払いを求める事案である。なおY 2は本件当時Y 1のマザーエイト東京事業本部において部長職にあった。Y 3は、同事業部の課長職である。

.....  
一部認容。

Y 1, Y 2, Y 3 : 連帯して約362万円支払うこと

①いじめ、退職強要等の不法行為に基づく損害について：慰謝料80万円、治療費5万円、逸失利益約226万円（基本給の1年分、弁護士費用31万円

②優越的な地位の濫用による不当な商品販売の不法行為の損害について  
損害約18万円（商品代金）、弁護士費用約2万円

(略)



## 2. パワーハラスメントの定義

2020年6月～  
改正労働施策総合推進法 施行  
(中小企業は2022年4月～)



職場におけるパワーハラスメント防止のために、  
雇用管理上必要な措置を講じることが  
事業主の義務となった (適切な措置を講じていない  
場合には**是正指導の対象**)



# (1) パワーハラスメントの定義

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**

- 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 労働者の就業環境を害すること  
(身体的若しくは精神的な苦痛を与えること)

\* 適正な範囲の業務指示や指導についてはパワハラには当たらない



# 3つの要素

## 1. 職場のパワーハラスメント防止対策について

### 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ポイント①

#### 1. 職場のパワーハラスメントの概念

- 以下の1から3までの要素のいずれも満たすものを職場のパワーハラスメントの概念として整理

	要素	意味	当てはまる行為の主な例
1	優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること	○ 当該行為を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係に基づいて行われること	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職務上の地位が上位の者による行為</li> <li>○ 同僚又は部下による行為で、当該行為を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの</li> <li>○ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの</li> </ul>
2	業務の適正な範囲を超えて行われること	○ 社会通念に照らし、当該行為が明らかに業務上の必要性がない、又はその態様が相当でないものであること	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 業務上明らかに必要性のない行為</li> <li>○ 業務の目的を大きく逸脱した行為</li> <li>○ 業務を遂行するための手段として不適当な行為</li> <li>○ 当該行為の回数、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行為</li> </ul>
3	身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 当該行為を受けた者が身体的若しくは精神的に圧力を加えられ負担と感ずること、又は当該行為により当該行為を受けた者の職場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等、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ずること</li> <li>○ 「身体的若しくは精神的な苦痛を与える」又は「就業環境を害する」の判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」を基準とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 暴力により傷害を負わせる行為</li> <li>○ 著しい暴言を吐く等により、人格を否定する行為</li> <li>○ 何度も大声で怒鳴る、厳しい叱責を執拗に繰り返す等により、恐怖を感じさせる行為</li> <li>○ 長期にわたる無視や能力に見合わない仕事の付与等により、就業意欲を低下させる行為</li> </ul>

## (2) パワーハラスメントの類型、事例

- 職場のパワーハラスメントの典型的な例として「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」において「職場のパワーハラスメントに当たりうる行為」として挙げられた6つの行為類型が考えられるが、行為の態様が、6つの行為類型に該当しそうな行為であっても、上記①～③の要素いずれかを欠く場合であれば、職場のパワーハラスメントには当たらない場合があることに留意する必要がある。

		①～③を満たすと考えられる例	①～③を満たさないと考えられる例
6 類 型	身体的な攻撃	・ 上司が部下に対して、殴打、足蹴りをする	・ 業務上関係のない単に同じ企業の同僚間の喧嘩(①、②に該当しないため)
	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	・ 遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動・行動が見られ、再三注意してもそれが改善されない部下に対して上司が強く注意をする(②、③に該当しないため)
	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	・ 新入社員を育成するために短期間集中的に個室で研修等の教育を実施する(②に該当しないため)
	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に直接関係のない作業を命ずる	・ 社員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(②に該当しないため)
	過小な要求	・ 上司が管理職である部下を退職させるため、誰でも遂行可能な受付業務を行わせる	・ 経営上の理由により、一時的に、能力に見合わない簡易な業務に就かせる(②に該当しないため)
	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、他の従業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	・ 社員への配慮を目的として、社員の家族の状況等についてヒアリングを行う(②、③に該当しないため) <sup>2</sup>

※限定列挙ではありません！



## (3)責務、講ずべき措置

### 責務（努力義務）

#### 【事業主】

- ・パワハラ問題に対する労働者の関心・理解を深める
- ・パワハラ問題に対する事業主自らの関心・理解を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払う

#### 【労働者】

- ・パワハラ問題に対する関心・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
- ・事業主の講ずる措置に協力する



## 事業主が講ずべき措置（義務）

- ① パワハラに関する方針の明確化、周知・啓発
- ② 相談体制の整備
- ③ 事後の迅速かつ適切な対応
- ④ プライバシー保護
- ⑤ 不利益取扱いの禁止



# 検討会において言及された「顧客や取引先からの著しい迷惑行為」

## 1. 職場のパワーハラスメント防止対策について

### 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ポイント③

#### 3. 顧客や取引先からの著しい迷惑行為

##### 顧客や取引先からの著しい迷惑行為と職場のパワーハラスメントとの類似点と相違点

###### 【類似点】

- いずれも、事業主は、労働契約に伴い、労働者の心身の健康も含めた生命、身体等の安全に配慮をする必要がある場合がある。

###### 【相違点】

- ① 職場のパワーハラスメントと比べて実効性のある予防策を講じることは一般的には困難な面がある。
- ② 顧客には就業規則など事業主がつかさどる規範の影響が及ばないため、対応に実効性が伴わない場合がある。
- ③ 顧客の要求に応じないことや、顧客に対して対応を要求することが事業の妨げになる場合がある。
- ④ 問題が取引先との商慣行に由来する場合には、事業主ができる範囲での対応では解決につながらない場合がある。
- ⑤ 接客や営業、苦情相談窓口など顧客等への対応業務には、それ自体に顧客等からの一定程度の注文やクレームへの対応が内在。

###### 対応案

- 顧客や取引先からの著しい迷惑行為については、事業主が労働者の安全に配慮するために対応が求められる点においては、職場のパワーハラスメントと類似性がある一方で、相違点を踏まえれば、事業主が対応に取り組むことに一定の限界があると考えられる。
  - 事業主、労働組合、関係団体、関係省庁等を通じて周知啓発することによって、社会全体で著しい迷惑行為をしてはいけないという気運を醸成することが必要。
- 事業主に取組を求めることや社会全体の気運の醸成などの対応を進めるため、職場のパワーハラスメントへの対応との相違点も踏まえつつ、関係者の協力の下で更なる実態把握を行った上で、具体的な議論を深めることが必要。

## 現場で起こっていること

「今般のパワハラ法対策の中で、顧客からのハラスメント（いわゆるカスタマーハラスメント）への対応も、事業主への対応が明記されましたが、銀行として、どのように対処していけばいい？」

「クレームが取引口座があるお客様なのか、店頭での一見客なのか分からない」

「クレームを受けたと行員から言われても誰もその場を見ていない」



どのような対応が考えられますか？

引用資料：パワーハラスメントおよびセクシュアルハラスメントの防止対策等について 平成30年9月25日雇用環境・均等局



# 企業の安全配慮義務

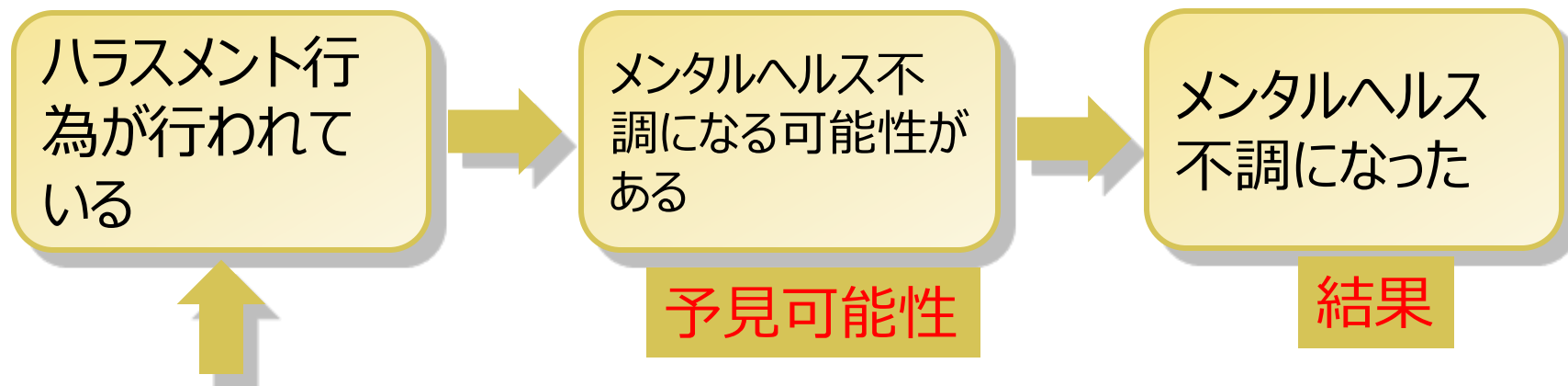
## 労働契約法

(労働者の安全への配慮)

第五条 使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

## 安全配慮義務違反

### 予見可能性を前提とした結果回避義務違反



なぜ、結果を回避する義務を怠ったのか？



# 問われる法的責任

## 【会社又は加害者】

### 民事責任

(不法行為、安全配慮義務違反、職場環境整備義務違反)

## 【加害者】

### 刑事責任

(名譽棄損罪、侮辱罪、暴行罪、傷害罪、脅迫罪、強要罪)



### 3. 厳しさがあつたからこそ今がある？ 部下とのギャップに悩む上司

「遅刻が多く何度も注意するが改善しない部下に対し『時間を守るのは当たり前なことだ！ 何度言ったらわかるんだ！』と叱責したら精神的な攻撃だと言われた。」

「入社3年経過後に、スキルアップのため以前より少し高い仕事を任せることにしたところ『自分の能力とかけ離れた仕事だ！ 過大な要求だ！』と言われた。」



「上司と部下の認識の違い」のままで良いのでしょうか？



# 教育・研修が重要

パワハラの定義、行為類型の周知（法令に関する周知徹底）

判例などの説明（どこが問題であったか、どのような法的責任が問われるか、どう対応すれば良かったのかの検討）

労災認定についての説明（経営層・管理職のみ）

事例検討（グループワークでそれぞれの意見をシェアし課題を見つけ職場内でできる改善点を考える）

就業規則の懲戒処分の説明（ハラスメントが起こった際の対応）

ハラスメントの相談時の対応（管理職・一般職）





## コロナ禍の中の研修について

リモート研修（講師のみ・在宅勤務者）・集合研修（ソーシャルディスタンスを保つ）

対象は経営層・管理職・一般職・非正規 ＊階層別が望ましい

頻度は年1回、半年に1回、四半期に1回、単発など

講師は人事担当者、産業医、保健師、外部講師など

時間は1時間～2時間が望ましい（休憩は必須）

事前課題や終了後のアンケートなど。録画して全員参加とする。  
＊外部講師の場合は録画に関しては事前に許可を得ること



## 4. これってパワーハラスメント？

### <事例 1>

#### 【事例 1】

ミスをした部下に対し、「どうして、こんな結果になったんだ！」「いつも報告しろと、言っているだろう！」と叱責をしている上司がいる。

確かに言われている部下にも問題はあるが、かれこれ 1 時間近く叱っているようだ。

内容を聞いていると、そこまで叱責するほどのものなのか？と  
思ってしまう。



# これってパワーハラスメント？

## <事例2>

### 【事例2】

職場での懇親会の際に、支店長から「一杯どうだ？」と言われた。自分はいあまりお酒が得意ではないので「申し訳ありません。今日はちょっと・・・」と断ると、先輩から「おい！〇〇支店長のお酒が飲めないのか！」と言われ、同僚からも「出世の道を自ら外すのか～」と言われた。

冗談のようにも聞こえるが、実際には断れない雰囲気だ。懇親会ではいつもこんな調子で、この雰囲気にととても閉塞感を感じる。



# これってパワーハラスメント？

## <事例 3>

### 【事例 3】

先日、上司からみんなの前で叱られました。

「一体、君は何度言ったら分かるんだ。遅刻をするなどあれほど言っていたらどうか！ 今月で4回目だぞ！ 時間を守るのは社会人としての常識だろう！」と暴言を吐かれました。

これってパワハラですよ？



# これってパワーハラスメント？

## <事例 4>

### 【事例 4】

普段から叱責ばかりしている上司がいる。オンライン会議の中で当該上司から「誰か意見はないのか？」と言われたが、通常の会議と異なり発言のタイミングが難しい。誰が発言するのかとお互いタイミングを見計らっていたら「だからお前たちはダメなんだ！在宅になって仕事をさぼっているんじゃないのか！頭が回っていないんだろ！！」と画面越しに怒られた。家族も一緒に在宅勤務していたり、子供が近くにいたりしてミュートを外せない者もいるのになあと思いながら何も言えずに叱責に耐えた。妻から「あなたの職場、大丈夫？」と言われた。



## 5. 指導とハラスメントの違い

パワハラ	注意すべき項目	指 導
相手を排除する	目 的	相手の <b>成長</b> を促す
業務上の必要性がない	必 要 性	仕事上の <b>必要性</b> がある
威圧的、攻撃的、否定的	態 度	<b>肯定的</b> 、受容的、自然体
過去のことを繰り返し追求	タイミング	タイムリーにその場で指摘
自分の利益を優先する	誰の利益か	<b>組織と相手に利益</b> がある
部下が萎縮してしまう	結 果	職場に <b>活気</b> が出る



## 日頃の対応は？

部下に「来週の木曜日までには報告してほしい」と依頼した仕事締め切り前々日になっても報告がありません。その業務内容に関しては、案件が難しいため、上司である自分自身に随時相談しながら進めることと伝えていきます。

### あなたならどうしますか？

A: 部下を呼び出し「前々日になっても報告がないのはどういうことか？ 随時、相談するように言ってただろう！」と叱る

B: 「きっと、進めてくれているだろう」と思いつつも内心は部下に言いたいが「忙しのか・・・？」などと考え言い出せない。

C: 「締め切り日の前々日になったけれど報告がなくて心配している。進捗状況を聞かせて欲しい」と部下伝える。



## 自分のコミュニケーションパターンを知る

A: アグレッシブ→自分の主張をはっきりと表現できる。相手の気持ちや考えを無視して一方的に自分の主張を押し付ける。大声で怒鳴る、巧妙に自分の言い分を通そうとする。

B: ノンアサーティブ→相手の気持ちを尊重する。従順で素直。自分の気持ちを言わない。曖昧な言い方をする。ストレスが増え、怒りが溜まりやすくなる。

C: アサーティブ→相手の気持ちも自分の気持ちも尊重する。受け取りやすい言動で相手に伝え、自分が伝えたいことを伝えることができる。





## 増えてきている「理詰めの指導」は？

- ・自分の主義は「正しい」という信念
- ・コンテンツに問題がないことが多い
- ・承認欲求が強すぎる
- ・レジリエンスが高い
- ・コンプラ意識が希薄
- ・経過ではなく結果が全て
- ・ハイパフォーマー（切れ者）

どうしてできないんだ？

私の言うことを聞け！

君の意見は聞いていない

修正されにくい・・・本人に自覚がない  
修正するのに困難を伴う・・・仕事ができるので評価されやすい、地位が高く周囲が注意できない

参考資料：「内閣官房 内閣人事局 平成30年度新任管理者セミナー 「働き方改革」とメンタルヘルスリスク管理 筑波大学 大学院医学医療系・生命システム医学専攻 産業精神医学・宇宙医学研究グループ 教授 松崎一葉



そのままにしておく・・・

周囲がつぶされる（代理症：レジリエンスの暴走）



- ・職場：本人に代わって・・・  
部下がうつになり、つぶれていく
- ・家族：本人に代わって・・・  
子供⇒不登校～ひきこもり～非行  
妻⇒消費癖～アルコール依存～うつ病

若者のイノベータータイプで荒削りな「種をつぶす」



- ⇒確かに定常状態での成果があるが、イノベーションの芽を摘む
- ⇒自分の「コピー」製造マシンとしては優秀
- ⇒ただし「コピー」の「コピー」は解像度が下がる
- ⇒組織と人材の劣化

参考資料：「内閣官房 内閣人事局 平成30年度新任管理者セミナー 「働き方改革」とメンタルヘルスリスク管理 筑波大学 大学院医学医療系・生命システム医学専攻 産業精神医学・宇宙医学研究グループ 教授 松崎一葉



# では、どうするか？

## 【管理職のマネジメント】



- ・若者に自分の「経験」と「スキル」を伝える、継承することを明確に意識する
- ・かつて優秀だった自分のコピーの量産ではなくこの時代は、イノベーションの芽を持つ優秀な人材を育てるのだと明確に意識する

しかし・・・部下にも問題がある場合も考えられる



- ・未成熟、未熟な自己愛、異なったワークモチベーション
- ⇒例え限定的なリソースであっても、それをしゃぶり尽くすだけの貪欲さが必要
- ⇒使う力が無い若者を「使えるようになるまで」教育すること

参考資料：「内閣官房 内閣人事局 平成30年度新任管理者セミナー 「働き方改革」とメンタルヘルスリスク管理  
筑波大学大学院医学医療系・生命システム医学専攻 産業精神医学・宇宙医学研究グループ 教授 松崎一葉



## 6. パワハラが起こった時の対応

社員から「毎日のように上司から大声で叱責されています。先日はお客様先で『バカヤロー！仕事をやめてしまえ！』と言われました。さすがに耐えられません。こんな劣悪な環境では働きません。上司のパワハラをとめてください。」と言われました。

当該上司は、仕事ができる優秀な社員です。訴えが起こっている部署は当社の中でも忙しく、殺気だった雰囲気であったことは事実です。しかし、訴えを起こしている社員は、その部署の中では成績はあまり振るわず、どちらかといえば『お荷物状態』となっている者です。叱責される側に大いに問題があると思うのですが、。何よりパワハラか否かは本人の受け取り方だと思います。近頃はなんでも『パワハラ』と言い出す者が多く、その類ではないかと思いますが、このような場合でも対応をしなければいけないのでしょうか？



## 訴えがあった場合の対応

本人の話を最後まで聴く。訴えている内容のメモを取り、行為者への事実の確認を行って良いか、周囲の社員への事実確認を行って良いかを尋ねる。

同意を得れない場合は、会社として対応することが難しいことを伝える。同時に行為者からの報復への防止や相談をしたことによる不利益を受けることはないとの確約をしたうえで介入することの同意を得るようにする。

先の話をした上でも難しい場合は、気持ちが変わったらまた相談をするように勧める。体調不良を訴えているのであれば、産業医への面談や専門医への受診を促す。



## 事実確認についての注意 (本人の同意を得て行うこと！)

行為者に対して「事実の確認をする」というスタンスで行うこと。決して加害者であると決めつけない。仮にパワハラ行為と思われる事実があったとした場合、どのような経緯でそうなったのかを丁寧に聴く。中には行為を隠ぺい、もしくは虚偽の申請を行うこともあるため、そこで完結せずに「また話を聴くことになると思うが、その際には協力して欲しい」と伝える。なお事実確認を行ったことをもって、訴えた社員への報復を行わないことを確約する。

周囲の社員に、事実確認を行う。事実を述べて欲しいことを伝え、そのことをもって不利益な扱いはしないことを確約する。また内容が特定されることを嫌がって事実を述べない社員もいるためその点の配慮も行うこと。他者への口外は禁止する。

総合的な意見を取りまとめ、パワハラ行為があったか否かの判断を行う。周囲の社員の聴き取り内容と、行為者の発言に疑義がある場合は、再度、行為者に事実の確認を行う。

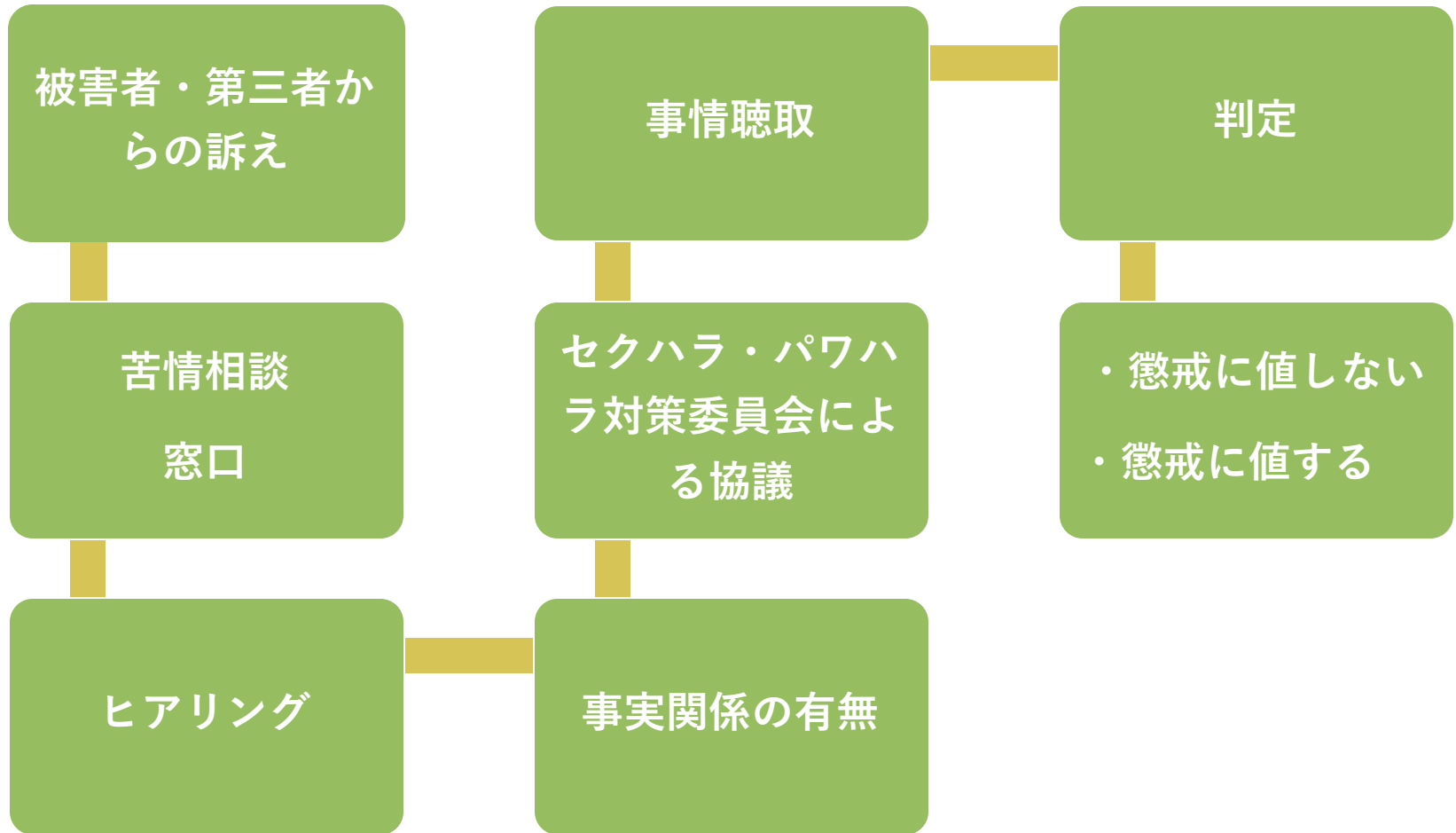


## 具体的な対応

配布資料をご覧ください。



# 苦情・対応相談時の対応



参考資料：「新 相談対応マニュアル」財団法人21世紀職業財団



## 会社としての対応

パワハラ行為があった場合は、会社の就業規則に基づいて対応する。懲戒事由に該当する場合は、懲戒処分とする。この際には「明確性・該当性」「相当性」「不遑及」「二重罰の禁止」「弁明の機会を与える」「平等主義」であることに注意！

訴えを起こした社員に、経緯を説明する。パワハラの判断の有無、懲戒処分の有無。パワハラでないと判断した場合は丁寧な説明が求められる。また懲戒処分に関しては、公表しない可能性もあるため訴えを起こした社員には口外をしないことを確約する。

再発防止として、教育を行うこと。ハラスメント防止セミナーを行うことも良いが、管理職にはマネジメント教育、一般社員にはセルフケアとして伝えることも有効。アンガーマネジメントで怒りの特性や自分の怒りの傾向を学ぶことも有効。



# コンプライアンスカードの活用

コンプライアンスカードを作成して、いつも持ち歩いてもらえうように名刺大にした。



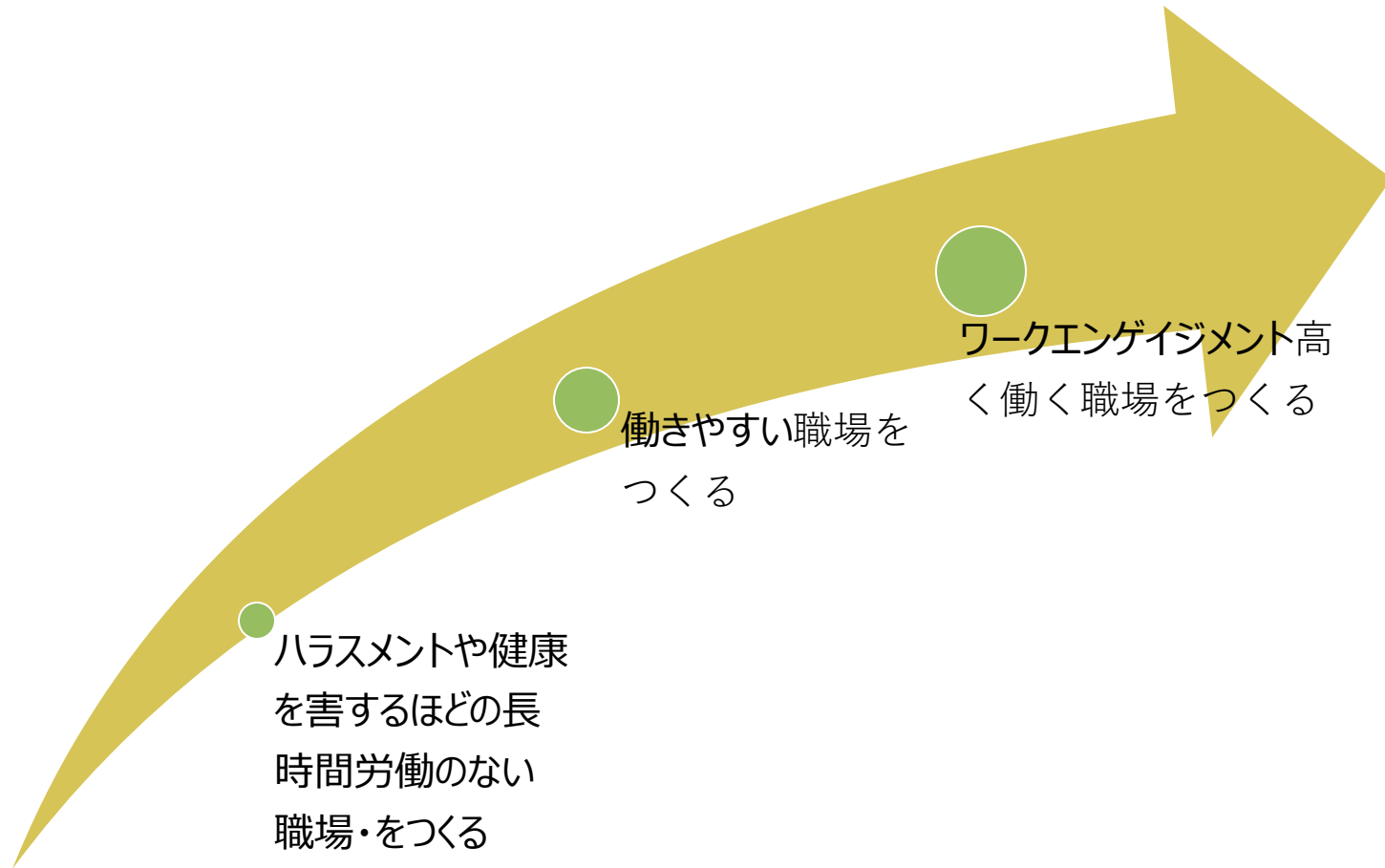
利用が増えるかと思ったが・・・

## 【好事例】

- ・相談窓口の担当者が定期健康診断時に「お菓子 & ドリンクコーナー」を作成して待機。終了後に立ち寄ってもら「何かあったらいつでも声をかけて」と伝えた。
- ・出勤時にエレベーター前で、保健師、人事、相談窓口担当者が一列に並び「おはようございます！バナナはいかが？」とバナナを手渡して「相談窓口はこちら」とPRした。
- ・それぞれの部署の定例会議の中で5分間もらい相談窓口の周知を行った。
- ・相談窓口担当者の研修を繰り返し行い、スーパーバイザーもつけている。



## 7. 働きやすい職場をつくるために ワークエンゲイジメントを高めていく



# ワークエンゲイジメントを高める上司・先輩とは

仕事に対する  
ポジティブな話

私達の仕事は〇〇のために役に立っている。  
私自身はこの仕事に誇りを持っているんだ。

ゴール設定の  
再確認

多忙な時期でも「今週の〇〇までは頑張ろう！」  
どこに向かっているのか、道しるべを立てる

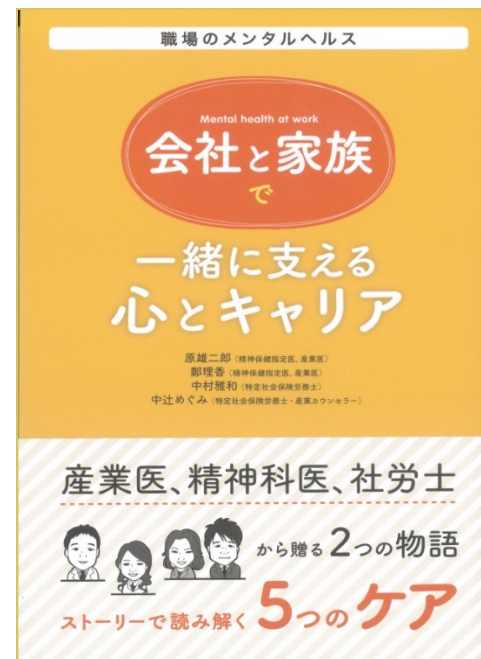
チームのサポート

個人単位で動くのではなく、チームとして支え合っていることを意識させる。「ありがとう、君のお蔭で皆が助かっているよ！」

平成30年9月22日 国際学際交流シンポジウム フィンランドに学ぶ働き方改革～持続可能な働き方と健康・幸福～「労働時間のあり方はワーク・ライフ・バランスと疲労回復を改善できるか？ ミコ・ヘルマ フィンランド労働衛生研究所 労働衛生研究サービスセンター研究教授



# 本日はご清聴頂きありがとうございました。



さらに職場のメンタルヘルスについてお知りになりたい方へ・・・  
社労士・産業医・精神科医の視点から見たこの本をお勧めします。  
\* 厚生労働省 「こころの耳」の「おすすめの本」に選ばれました。  
\* 本日の講師である中辻めぐみが「こころの耳」の動画に出演しています。  
[http://kokoro.mhlw.go.jp/gokazoku/image\\_library/index.html](http://kokoro.mhlw.go.jp/gokazoku/image_library/index.html)

**mail : [info@sr-infinity.com](mailto:info@sr-infinity.com)**

