

大阪市企業人権推進協議会  
第2回人権啓発スキルアップ講座

公益財団法人



多彩な力が活躍する社会に

21世紀職業財団



職場における  
パワーハラスメント防止に向けて

2019年11月22日（金）

公益財団法人 21世紀職業財団

客員講師 杉本 登志子



- **パワーハラスメント防止の法制定**
- **今、取り組むべき防止対策を考える**
- **職場のパワーハラスメント防止に向けて**



# 1. パワーハラスメント防止の 法制定を受けて

# ハラスメントとは



## 【ハラスメント】（英語表記）《harassment》

デジタル大辞泉より

嫌がらせ。いじめ。

英語では、苦しめること、悩ませること、迷惑の意。

## 【職場環境の中で問題となるハラスメント】

- セクシュアルハラスメント
- マタニティ等ハラスメント（妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント）
- パワーハラスメント

他にもネット検索をすると30～40程度掲載されている。

# 「職場」と「従業員の範囲」について



## 「職場」とは

通常就業している場所以外であっても、  
業務を遂行する場所であれば「職場」に含まれる

- 就業場所
- 取引先の事務所
- 打合せのための飲食店
- 顧客の自宅
- 取材先
- 出張先
- 業務で使用する車中等
- 宴会/宴席(業務の延長として考えられる場合)等

## 「従業員」とは

事業活動に従事する人すべて

- 正規社員
- パートタイム労働者
- 契約社員
- アルバイト
- 派遣社員

# 「パワーハラスメント防止対策」法制化の経緯



**2018.3.30**

「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」

**2018.12.14**

労働政策審議会から建議「女性の職業生活における活躍の推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について」

**2019.2.14**

労働政策審議会に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律案要綱」（パワーハラスメントに関する労働施策総合推進法の一部改正案を含む）について諮問

**2019.3.8**

上記法案の閣議決定

**2019年5月29日、参議院本会議で可決、成立**

## 防止措置の義務付け、今後の見通し

公布の日（2019年6月5日）から1年以内に政令で定める日に  
**パワーハラスメントの防止等に関する措置義務**規定を施行



## 【概要】

- (1) パワハラの定義
- (2) パワハラ防止措置義務
- (3) 不利益取り扱いの禁止
- (4) 国、事業主、経営者、労働者の責務
- (5) 紛争解決の援助等

# 法制化の内容①



## (1) パワーハラスメントの定義 (30条の2第1項)

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、……

↳ 従来の議論内容を引き継いだもの

〈あかるい職場応援団〉 <https://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>

(厚生労働省ポータルサイト：パワハラ対策についての総合情報サイト)

引き続き活用OK！！

# 法制化の内容②



## (2) パワーハラスメント防止措置義務 (30条の2第1項)

- ① 周知・啓発 (研修等)
- ② 相談窓口等の設置・整備
- ③ パワハラ発生⇒迅速で適切な対応

**事業主に  
義務付け !!**

指針により具体的に規定

## (3) 不利益取り扱いの禁止 (30条の2第2項)

パワハラ相談・相談対応に協力したことを理由とする  
解雇その他の不利益取扱いの禁止が明文化

# 法制化の内容③



## (4) 国・事業主・経営者・労働者の責務 (30条の3)

国	広報活動、啓発活動、その他の措置
事業主	パワハラ問題に関する労働者の関心と理解を深める/労働者が他の労働者に対する言動に必要な注意を払う = 研修の実施・その他必要な配慮/国の講ずる措置に協力
事業主 (社長や取締役など)	パワハラ問題に関心と理解を深める 労働者に対する言動に必要な注意を払う
労働者	パワハラ問題に関心と理解を深める 他の労働者に対する言動に必要な注意を払う

努力義務

## (5) 紛争解決の援助等 (30条の4～他)

パワハラ紛争	都道府県労働局長の助言・指導・勧告 紛争調整委員会による調停
防止措置義務違反 不利益取扱禁止違反	都道府県労働局長の助言・指導・勧告⇒事業主名公表 措置の実施状況等の報告せずor虚偽報告等⇒過料(20万円以下)

30条の2  
第1項  
第2項



## 2. 職場のパワーハラスメント概念の整理

<検討会報告書より>

# パワーハラスメント＜6 類型＞

(厚生労働省：あかるい職場応援団より)



## ① 身体的な攻撃



**暴行・傷害**

## ② 精神的な攻撃



**脅迫・名誉棄損  
侮辱・ひどい暴言**

## ③ 人間関係からの切り離し



**隔離・仲間外し・無視**

## 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**

## 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**

## ⑥ 個の侵害



**私的なことに過度に  
立ち入ること**

# パワーハラスメントとは？



## 以下の3要素を満たすもの

- ① 職場における**優越的な関係**に基づく
- ② **業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動**により
- ③ 労働者の**就業環境を害すること**  
(身体的もしくは精神的な苦痛を与えること)

① **優越的な関係** = 被害者が加害者に抵抗できない関係

上司から部下、先輩・後輩間や同僚同士間、部下から上司

キャリアや技能、知識に差がある場合も含まれ、雇用形態の違いも要素となる

② **業務上必要かつ相当な範囲**

社会通念に照らし、業務上明らかに必要のない、あるいは許容される範囲を超える行為

③ **就業環境を害する** (身体的もしくは精神的な苦痛)

被害者が身体的あるいは精神的に圧力を加えられ、職場環境が害され、就業上支障

が生じる状況 → 身体的・肉体的苦痛は、平均的な労働者の感じ方が基準

# パワハラになる例、ならない例①



(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(2018.3.30)より)

## (1) 暴行・傷害(身体的な攻撃)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
上司が部下に対し殴打、足蹴りをする	業務上関係ない、単なる同じ企業の同僚間の喧嘩 ⇒①②に該当しない

## (2) 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
上司が部下に対し、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を再三注意しても改善されない部下へ上司が強く注意する ⇒②③に該当しない

3要素

- 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
- ②業務の適正な範囲を超えて行われること
- ③身体的もしくは精神的な苦痛を与えること、または就業環境を害すること

# パワハラになる例、ならない例②



(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(2018.3.30)より)

## (3) 隔離・仲間外し・無視 (人間関係からの切り離し)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
自身の意に沿わない社員に対し、仕事を外し長期にわたり別室に隔離したり、自宅研修させたりする	新入社員育成のため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

## (4) 業務上不要、遂行不能なことの強要 (過大な要求)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
上司が部下に対し、長期に亘り肉体的苦痛を伴う過酷な環境下で、勤務に直接関係ない作業を命じる	社員育成のため現状より少し高いレベルの業務を任せる ⇒②に該当しない

3要素	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
	② 業務の適正な範囲を超えて行われること
	③ 身体的もしくは精神的な苦痛を与えること、または就業環境を害すること



# パワハラになる例、ならない例③

(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(2018.3.30)より)

## (5)能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じること、仕事を与えないこと(過小な要求)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
上司が管理職の部下を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を命じる	経営上の理由により、一時的に能力に見合わない簡易業務に就かせる ⇒②に該当しない

## (6)私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)

3要素を満たす例	3要素を満たさない例
思想・信条を理由に、集団で同僚1人に対し、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、私物の写真撮影をする	社員への配慮を目的に、社員の家族の状況等のヒアリングを行う ⇒②③に該当しない

- |     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| 3要素 | 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        |
|     | ②業務の適正な範囲を超えて行われること                |
|     | ③身体的もしくは精神的な苦痛を与えること、または就業環境を害すること |

# パワーハラスメントの裁判例



## T事件（平成22年9月14日東京地裁判決）

### 【事件の概要】

Aは正社員として一般事務等に従事していたが、身体、精神の障害により業務に耐えられないことなどを理由に解雇された。Aは社長Bや上司Cによる集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったとして、不法行為に基づく損害賠償の支払い、雇用契約上の地位確認を求めた。Aは書類をファイルする場所を間違えることが多く、電話対応にも助言を要することが多かったため、社長BはAに日報を作成させ、業務の反省点、改善点を報告させた。Aは日報に反省点を記載しないと叱責されるため、不合理な自己批判を強制されたと主張。また上司Cは顧客からAのテレアポの感じが悪いという苦情を受けたことからAとミーティングを行ったところAはかなり厳しく注意されたと感じたことと主張。

### 【結論】

**パワーハラスメントではない。**B社長は**教育指導的観点から少しでも業務遂行能力をつけさせるために命じた**と考えられ、不合理な自己批判を強制したものではない。またCとのミーティングは声を大きくする、件数をこなすことではなく、アポの取得を目指すことなどで、**厳しく注意したことが伺えるが、苦情に対する改善策としてもっともなことであり、いじめや嫌がらせの目的は認められない。**

# パワーハラスメントの裁判例



## A 産業ほか事件 (福井地判平成26・11・28)

### 【事案の概要】

高卒の新入社員Aが、入社約8か月後に自殺したことから、Aの両親がAの直属の上司Yら及び会社に対し損害賠償を求めた事案。Aの手帳の記載から、Yが次のような言葉又はこれに類する言葉を投げかけたことが認定された。

「学ぶ気持ちはあるのか、いつまで新入気分」「詐欺と同じ、3万円を泥棒したのと同じ」「毎日同じことを言う身にもなれ」「聞き間違いが多すぎる」「嘘をつくような奴に点検をまかせられるわけがない」「人の話をきかずに行動、動きがのろい」「相手をするだけ時間の無駄」「何で自分が怒られているかすら分かっていない」「嘘を平気でつく、そんなやつ会社に要るか」「会社を辞めた方が皆のためになるんじゃないか、辞めてもどうせ再就職はできないだろ、…どうせ働きたくないんだろう」「死んでしまえばいい」「辞めればいい」「今日使った無駄な時間を返してくれ」

### 【結論】

これらの発言は、仕事上のミスに対する叱責の域を超えて、Aの人格を否定し、脅迫するものである。**これらの言葉が経験豊かな上司から入社後1年にも満たない社員に対してなされたことを考えると典型的なパワーハラスメントと言わざるを得ず、不法行為に当たる。**

→YのAに対する不法行為は、外形上はAの上司としての業務上の指導としてなされたものであるから、**会社も使用者責任（民法715条1項）を負う。**

**（賠償額：合計7261万2557円）**



### 3. パワーハラスメント 防止対策として

# パワーハラスメント防止対策がもたらすもの



## パワハラ防止措置 = 義務化

- 
- ① 周知・啓発（研修等）
  - ② 相談窓口等の設置・整備
  - ③ 発生⇒迅速で適切な対応

粛々と進める

＜参考＞あかるい職場応援団

## 経営にプラスの効果

例えば・・・

紛争の発生防止（⇒企業の法的責任）  
職場の雰囲気改善⇒生産性の向上  
人材流出の防止 etc.



パワーハラスメントのない職場に向けて  
効果的なコミュニケーション



## (1) 相談に応じる

「話の聴き方」を見直す = 傾聴

## (2) やる気になる就業環境をつくる

「かかわり方」を見直す = 承認

# (1) 相談に応じる

～聴き方を見直す～



ハラスメントの防止には、初動が肝心！

予防～解決への第一歩！！

ハラスメント

時間の経過で事態の悪化



**大問題!!**

「私ではムリ」

「今忙しいから」「イヤだなあ」

「あとにして」「めんどくさい」

etc.

**迅速な対応 = 被害の拡大や事態の深刻化を防ぐ  
= ハラスメント防止につながる**

**注意**：拙速な対応は事態を複雑化させる可能性がある

# 管理職による相談対応 ☆ 7つのポイント①



(公益財団法人21世紀職業財団「職場のハラスメント 相談の手引き」参照)

## ① 相談者との信頼関係の構築

相談者から信頼されるように

## ② 相談者の立場の尊重

相談者・行為者の職場での立場の理解と思いやりを

## ③ ゆっくり丁寧に聴く

## ④ 相手に語ってもらう

最後まで相談者の話を聴く！

## ⑤ プライバシーの保護、人権への十全の配慮

## ⑥ 相談者の望みの確認

# 管理職による相談対応 ☆ 7つのポイント②



## ⑦ 対応が難しいと思ったら・・・

⇒ 他所へのリファー (refer)



## 「聴く」技術

- うなずき
- あいづち
- 繰り返し
- 伝え返し
- アイコンタクト
- 真摯な姿勢と態度 など



## 実施方法

2人一組（または3人一組）

- (1) 役割を決める（A：話し手 B：聴き手）
- (2) BはAの話聴く
- (3) Bは今聴いた話の内容を短くAに伝える  
「あなたが今おっしゃったのは、〇〇ということですね。」
- (4) AからBへのフィードバック ⇒ 点数にすると！？「60点くらいです。」  
「〇〇なところが話しやすかった」「もっと△△してほしい」
- (5) AとBの役割を交替して（2）～（4）を繰り返す

本日のテーマ

- ① 私が今、大切にしていること
- ② 私の子供の頃のこと
- ③ 最近うれしかったこと

# (2) やる気になる就業環境をつくる

～かかわり方を見直す～



(公益財団法人21世紀職業財団「部下育成ハンドブック」参照)

## <部下育成の極意3か条>

その1. 部下が“やる気になる”環境をつくるべし

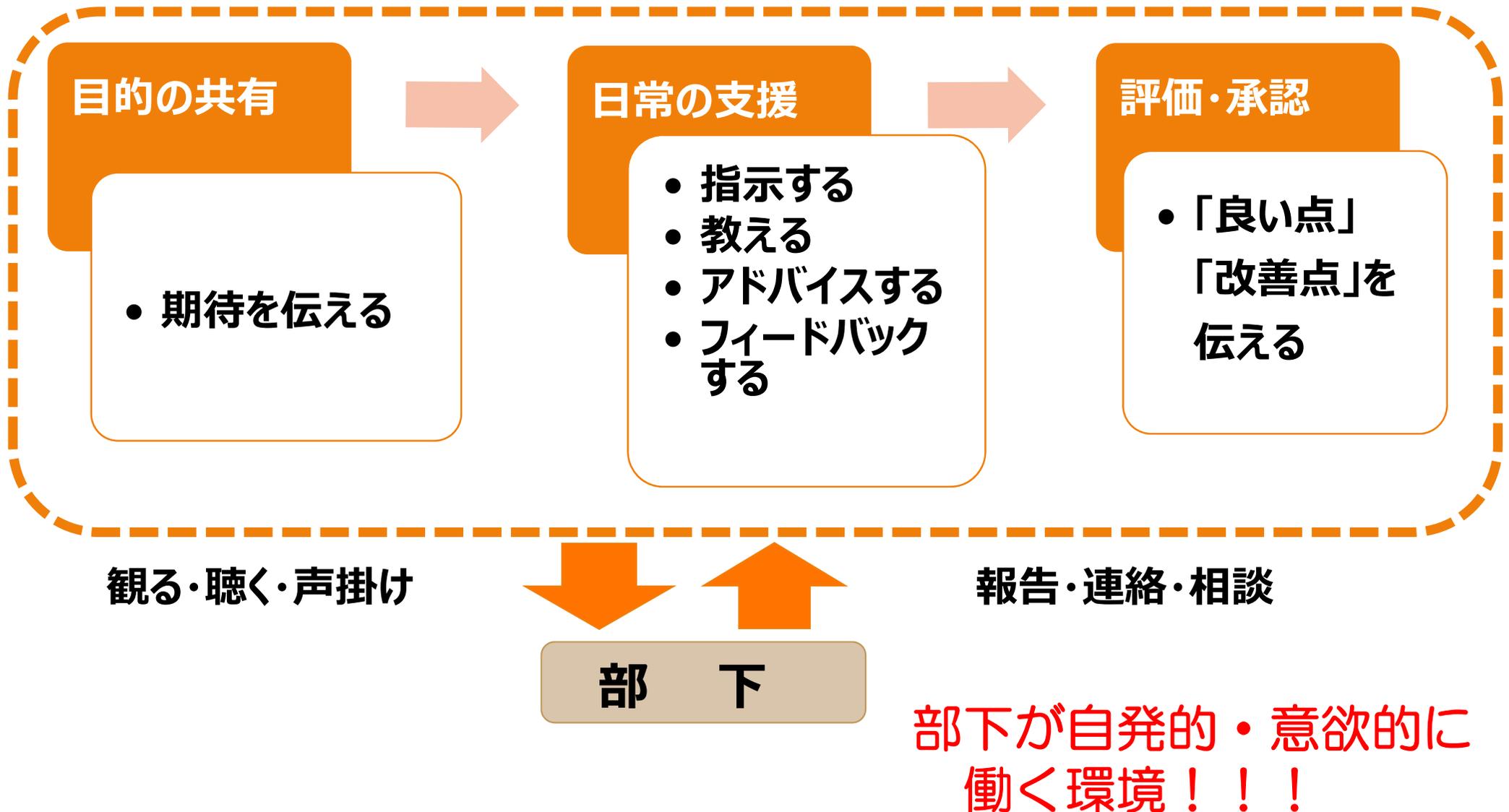
その2. 部下を“3段階で”認めるべし

その3. 部下を“悪者にしないで”叱るべし

# やる気になる職場環境づくり



## 部下の自発性を引き出し成果をあげるマネジメント



# 部下（相手）を認めよう！



①相手の**存在**を承認する

=「認める」こと

⇒気持ち満たされて安心する

言動例：「名前を呼ぶ」「目を見て話す」「あなたがいてくれて心強いです。」

②相手の**成長・成果**に気づいて、それを言葉にして伝える

⇒うれしさを感じる

言動例：「昨日は1時間かかっていた業務を今日は30分で終わりましたね。」

③相手を操作するためのテクニックとして使わない

⇒不誠実な承認は逆効果

④承認の順序は



## 演習②

# どんな承認をしていますか？



あなたが日頃実践している承認を書き出してみましょう！

承認行動	どんな承認？
例：あいさつする	存在・行動・成果
	存在・行動・成果



## 4. 職場のパワーハラスメント 防止に向けて

# 今日から始める取り組み



## わが社の取り組みを見直す

指針に注目

### ① 就業規則等規程の整備

- ⇒セクハラ・マタハラ等の防止措置と一体的に取り組むための措置を講ずる準備を
- ⇒職場におけるハラスメントの禁止規程違反に対する懲戒規程の策定を

### ② 適切な相談対応・体制の構築

- ⇒相談担当者のスキル向上を

### ③ 職場のコミュニケーションの活性化

- ⇒「傾聴」「承認」の実践を

周知・啓発

# 「私の行動目標」宣言



今日から私は



に取り組めます！

# ハラスメントのない職場をめざして



- (1) お互いを尊重し合える風土・環境づくり
- (2) 相手を尊重する活発で適切なコミュニケーション
- (3) ハラスメントに対する理解促進



いきいきとした職場をつくり、  
そこで働く人々と組織の両方が  
成長できるように！



ご清聴  
ありがとうございました

公益財団法人



多彩な力が活躍する社会に

21世紀職業財団

