

# 令和5年度 高岡市医師会医療安全・感染症対策研修会

日時：令和5年3月8日（水）19時30分

場所：高岡市医師会ホール会議室 及び オンライン遠隔会議（Zoom）

司会：高岡市医師会医療安全・感染症対策担当理事 高田 裕恭

1 開会挨拶 高岡市医師会会長 藤田 一

2 講 演

## 『ハラスメント防止に関する研修会 ～これからの職場環境に求められるもの～』

畠山労務管理事務所 特定社会保険労務士 畠山 義明 先生

3 閉会挨拶 高岡市医師会副会長 白崎 文朗

# 「ハラスメント防止に関する研修会」

「これからの職場環境に  
求められるもの」

主催者 一般社団法人 高岡市医師会  
日 時 令和5年3月8日  
場 所 高岡市下関町4番56号 高岡市医師会

畠山労務管理事務所  
特定社会保険労務士 畠山 義明

### 3-3. なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？ (3)

- コンプライアンス上の問題

民法、刑法、就業規則違反



また、コンプライアンス上の問題も考えられます。

- 不法行為や安全配慮義務違反に基づく債務不履行責任などの民事上の責任や、暴力、脅迫、侮辱などの刑事上の責任が問われることがあります。また、就業規則に定めがある場合などには、就業規則違反になり得ます。訴訟になれば、パワーハラスメントの行為者と会社が被告となり、場合によっては責任を問われ、賠償金を支払うことになるおそれもあります。
- パワーハラスメントを放置することは、重大なコンプライアンスの問題にも発展しかねないと言えます。

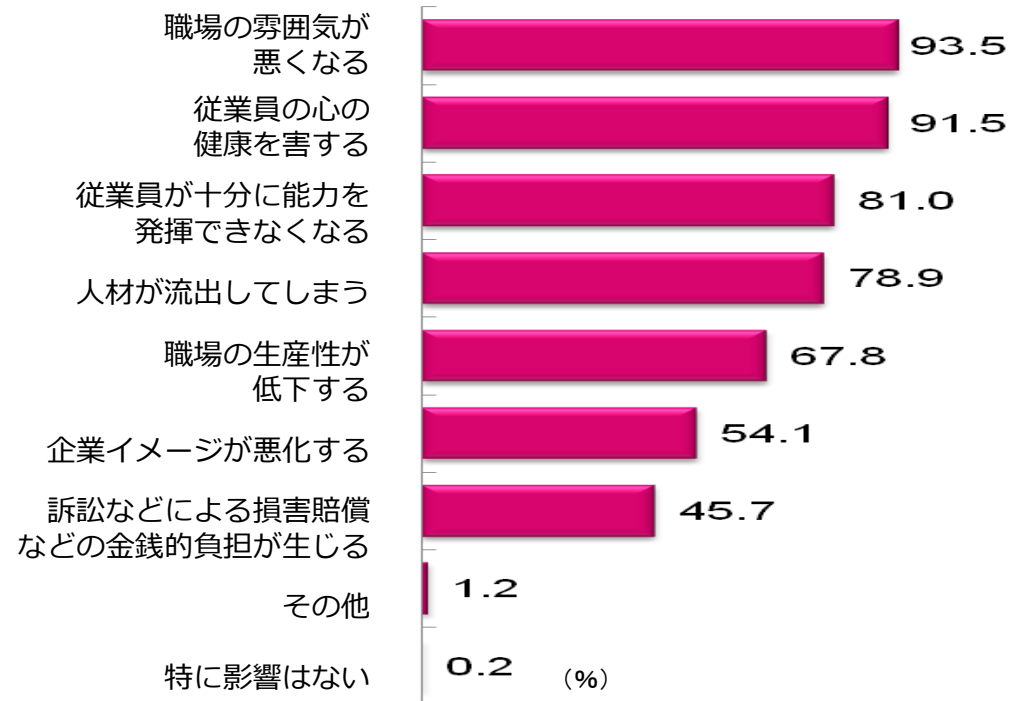


う～ん、パワーハラスメントが問題なのは分かったけど、うちの会社は重大な問題だって認識してるのかなあ？



どうでしょう？  
その辺りは、次のスライドにある会社のアンケート結果をみてみましょう。

## 3-4. パワーハラスメントによる影響は？



(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」より)  
(企業調査 回答:4,587社)



このグラフは、先ほどの「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の企業調査の結果です。パワーハラスメントが職場や企業に与える影響について、9割以上の企業が「職場の雰囲気が悪くなる」、「従業員の心の健康を害する」と回答しています。続いて、「従業員が十分に能力を発揮できなくなる」「人材が流出してしまう」などが多くなっています。複数回答となっており、大半の企業が5つ以上の項目をチェックしています。パワーハラスメントは企業、職場のさまざまな点に影響すると捉えられていることがわかります。



## 「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」

労働市場の機能が適切に発揮され、労働者の多様な事情に応じた雇用の安定及び職業生活の充実並びに労働生産性の向上を促進して、労働者がその有する能力を有効に発揮することができるようにし、これを通じて、労働者の職業の安定と経済的社会的地位の向上とを図るとともに、経済及び社会の発展並びに完全雇用の達成に資することを目的とする法律



### 職場におけるパワーハラスメント

法30条の2第1項は「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。」

同条2項は「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。」として不利益取扱いを禁止

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 概要

令和2年1月15日厚生労働省告示第5号

職場におけるパワーハラスメントの内容

職場におけるパワハラの内容	具体的な内容
① 優越的な関係を背景とした言動	<p>○ 当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動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を背景として行われるもの (例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務上の地位が上位の者による言動</li> <li>・ 同僚又は部下による言動で、当該言動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 等</li> </ul>
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの	<p>○ 社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの (例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務上明らかに必要のない言動</li> <li>・ 業務の目的を大きく逸脱した言動</li> <li>・ 業務を遂行するための手段として不適當な言動</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言動</li> </ul> <p>○ この判断に当たっては、様々な要素(当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や状況、行為者との関係性等)を総合的に考慮することが適當。その際には、個別の事案における労働者の行動が問題となる場合は、その内容・程度とそれに対する指導の態様等の相対的な関係性が重要な要素となることについても留意が必要</p>
③ 労働者の就業環境が害される	<p>○ 当該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じること</p> <p>○ 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、同様の状況で当該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を基準とすることが適當</p>

○ 個別の事案の判断に際しては、相談窓口の担当者等が相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要。

# ハラスメント対策の強化（男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働施策総合推進法※の改正）

※労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律

- 【現状】・ 職場のいじめ・嫌がらせに関する都道府県労働局への相談は7万2千件超(H29年度)で6年連続で全ての相談の中でトップ。  
・ セクハラ相談件数は約7千件(H29年度)と高水準にとどまる。



ハラスメントのない社会の実現に向けて、職場のパワハラ対策、セクハラ対策を強化することが必要

## (1) 国の施策にハラスメント対策を明記（労働施策総合推進法）

- 国の施策に「職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題の解決の促進」(ハラスメント対策)を明記する。

## (2) パワーハラスメント防止対策の法制化（労働施策総合推進法）

- パワーハラスメントとは、「①優越的な関係を背景とした」、「②業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により」、「③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)をいうことを明記する。
- 事業主に、パワーハラスメント防止のため、相談体制の整備等の雇用管理上の措置を講じることを義務付ける。
- パワーハラスメントの具体的な定義や事業主が講じる雇用管理上の措置の具体的な内容を定めるため、厚生労働大臣が「指針」を策定することとする。

### 【指針で規定する内容】

#### ・パワハラの具体的な定義

- ▶ 3つの要素の具体的な内容
- ▶ パワハラに該当する／しない行為例
- ▶ 適正な範囲の業務指示や指導についてはパワハラに当たらないこと 等

※ 取引先や顧客等からの著しい迷惑行為(いわゆるカスタマーハラスメント)については、法律上の措置義務の対象とはしないが、指針において労働者からの相談体制の整備や被害者への適切な配慮等を行うことが望ましい旨を記載。

#### ・雇用管理上の措置の具体的な内容

- ▶ 事業主によるパワハラ防止の社内方針の明確化と周知・啓発
- ▶ 苦情などに対する相談体制の整備
- ▶ 被害を受けた労働者へのケアや再発防止 等

- パワーハラスメントに関する労使紛争について、都道府県労働局長による紛争解決援助、紛争調整委員会による調停(行政ADR)の対象とするとともに、措置義務等について履行確保(助言、指導、勧告等)のための規定を整備する。
- 中小事業主に対する配慮等  
パワーハラスメント防止対策の措置義務は、中小事業主の施行日に配慮(令和4年3月31日までは努力義務)。  
※その他、事業主による防止措置の実施に関するコンサルティング、セミナー開催等の公的支援を実施する。

## ハラスメントの防止対策の強化（男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働施策総合推進法）

### ① ハラスメントに関する国、事業主及び労働者の責務の明確化

ハラスメントは行ってはならないこと等に対する関心と理解を深めることや、他の労働者に対する言動に注意を払うこと等を関係者の責務として明記する。

※他のハラスメントについても同様(②④も同じ)

### ② 事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止

労働者が相談等を行うことに躊躇することがないように、労働者がハラスメント等に関して事業主に相談したこと等を理由とした不利益取扱いを禁止する。

### ③ 自社の労働者等が他社の労働者にパワーハラスメントを行った場合の協力対応

事業主に対し、他社から雇用管理上の措置の実施(事実確認等)に関して必要な協力を求められた場合に、これに応じる努力義務を設ける。

※併せて、自社の労働者が他社の労働者等からハラスメントを受けた場合も、相談に応じる等の措置義務の対象となることを指針で明確化する。

### ④ 調停の出頭・意見聴取の対象者の拡大

ハラスメントの調停制度について、紛争調整委員会が必要を認めた場合には、関係当事者の同意の有無に関わらず、職場の同僚等も参考人として出頭の求めや意見聴取が行えるよう、対象者を拡大する。



< 職場におけるパワハラに該当すると考えられる例／該当しないと考えられる例 >

- 以下は代表的な言動の種類、類型ごとに典型的に職場におけるパワハラに該当し、又は該当しないと考えられる例。  
個別の事案の状況等によって判断が異なる場合もあり得ること、例は限定列挙ではないことに十分留意し、職場におけるパワハラに該当するか微妙なものも含め広く相談に対応するなど、適切な対応を行うようにすることが必要。

※ 例は優越的な関係を背景として行われたものであることが前提

代表的な言動の種類	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
<p><b>(1) 身体的な攻撃</b>                      (暴行・傷害)                      足蹴りする、胸ぐらを掴む、頭をこずく等</p>	<p>① 殴打、足蹴りを行う                      ② 相手に怪我をしかねない物を投げつける</p>	<p>① 誤ってぶつかる、物をぶつけてしまう等により怪我をさせること</p>
<p><b>(2) 精神的な攻撃</b>                      (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)                      職場の多くの職員の前で大声で叱責する、又は無能扱いする発言をする</p>	<p>① 人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。                      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                      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                      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</p>	<p>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                      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</p>

< 職場におけるパワハラに該当すると考えられる例／該当しないと考えられる例 >

- 以下は代表的な言動の種類、類型ごとに典型的に職場におけるパワハラに該当し、又は該当しないと考えられる例。  
個別の事案の状況等によって判断が異なる場合もあり得ること、例は限定列挙ではないことに十分留意し、職場におけるパワハラに該当するか微妙なものも含め広く相談に対応するなど、適切な対応を行うようにすることが必要。

※例は優越的な関係を背景として行われたものであることが前提

代表的な言動の種類	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
<p><b>(3) 人間関係からの切り離し</b>                      (隔離・仲間外し・無視)                      挨拶をされも無視する、報告を受けた業務に返答しない等</p>	<p>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</p> <p>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</p>	<p>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</p> <p>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</p>
<p><b>(4) 過大な要求</b>                      (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)                      連続して終業間際に過大な仕事を申しつける、休日出勤しても明らかに終わらない業務を強要する等</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>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</p> <p>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</p>

< 職場におけるパワハラに該当すると考えられる例 / 該当しないと考えられる例 >

- 以下は代表的な言動の類型、類型ごとに典型的に職場におけるパワハラに該当し、又は該当しないと考えられる例。  
個別の事案の状況等によって判断が異なる場合もあり得ること、例は限定列举ではないことに十分留意し、職場におけるパワハラに該当するか微妙なものも含め広く相談に対応するなど、適切な対応を行うようにすることが必要。

※例は優越的な関係を背景として行われたものであることが前提

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
<p><b>(5) 過小な要求</b>                      (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)                      倉庫整理等極端に責任のない仕事や誰にでも遂行可能な仕事しかさせない等</p>	<p>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</p> <p>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</p>	<p>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</p>
<p><b>(6) 個の侵害</b>                      (私的なことに過度に立ち入ること)                      交際相手の有無、過度な結婚の推奨、個人の宗教に関する否定悪口、休みの理由を過度に訊ねる等</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>★プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要</p>	<p>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</p> <p>② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)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</p>

## 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雇用管理上講ずべき措置

### (1) 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- ①職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ②行為者について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、労働者に周知・啓発すること

### (2) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④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  
職場におけるパワハラの発生のおそれがある場合や、パワハラに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応すること

### (3) 職場におけるパワーハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと
- ⑦行為者に対する措置を適正に行うこと
- ⑧再発防止に向けた措置を講ずること ※⑥⑦は事実確認ができた場合、⑧はできなかった場合も同様

### (4) (1) から (3) までの措置と併せて講ずべき措置

- ⑨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、周知すること
- ⑩相談したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

## 3. 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行うことが望ましい取組

- セクハラ、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等と一元的に相談に応じることのできる体制の整備
- 職場におけるパワハラの原因や背景となる要因を解消するための取組  
・コミュニケーションの活性化・円滑化のための研修等や、適正な業務目標の設定等の職場環境の改善のための取組
- 労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、雇用管理上の措置の運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努める

## 4. 自らの雇用する労働者以外の者(就活生等)に対する言動に関し行うことが望ましい取組

- 職場におけるパワハラを行ってはならない旨の方針の明確化等を行う際に、他の事業主の雇用する労働者、就職活動中の学生等の求職者、個人事業主、インターンシップを行う者等に対しても同様の方針を併せて示す
- 雇用管理上の措置全体も参考にしつつ、適切な相談対応等に努める

## 5. 他の事業主の雇用する労働者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(いわゆるカスタマーハラスメント)に関し行うことが望ましい取組

- 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- 被害者への配慮のための取組
- 被害防止のための取組(マニュアル作成や研修の実施等、業種・業態等の状況に応じた取組)

## 4-4. パワーハラスメントと業務指導

- 職場の業務を円滑に進めるために、管理職に一定の権限が与えられています。
- 業務上必要な指示や注意・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上必要かつ相当な範囲」と認められる限り、パワーハラスメントには当たりません。

例えば、

- ✓ 取引先のアポイント時間を間違えて部下が遅刻したときに、同行した上司が、「何やってんだ！」と叱った。  
→それだけではパワーハラスメントとは言えません。

しかし、

- ✓ さらに「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！」などと言う。
- ✓ それが日常的に繰り返される。  
→パワーハラスメント行為に該当する場合があります。

業務指導は必要なことです。パワーハラスメントの正しい知識を持ち、部下の成長のため、適正な範囲で業務指導を行えるといいわね。

管理職の皆さんには業務を円滑に進めるために、一定の権限が与えられています。業務上必要な指示や注意・指導もその一つです。また、会社の業績向上や職場の目標達成のために、人材を育成するなど重要な役割を担っています。そのためには、時には厳しい指導も必要です。

厳しい指導であっても、「業務上必要かつ相当な範囲」と認められる限り、パワーハラスメントには当たりません。例えば、取引先の約束の時間を間違えて、遅刻してきた部下がいたとします。この時、強い口調で叱ったとしても「業務上必要かつ相当な範囲」であるため、これだけでパワーハラスメントに該当するとは言えません。

しかし、この言葉に加えて、「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かえって寝てろ！」など人格を否定するような言動は、パワーハラスメントに該当する場合があります。

業務上適切な範囲かどうか、が問題なんですね。なんでもかんでもパワーハラスメントっていうことではないんですね。



# 5. パワーハラスメントを予防するためには（1）

## ◆ パワーハラスメントを予防するために大切なこと

- ✓ パワーハラスメントについての十分な理解・関心を深め、他の労働者（※）に対する言動に必要な注意を払う。

（※）取引先等の他の事業主が雇用する労働者や退職者も含まれます。

- ✓ お互いを尊重し、理解することが必要
- ✓ 自らの行為がパワーハラスメント、嫌がらせになっていないか注意
- ✓ 隠れたパワーハラスメントがないか、職場や周囲のメンバーの変化に注意
- ✓ 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力する



企業間の競争の激化、業務の多忙化、業績不振など職場環境の変化や雇用関係の多様化、意識の変化、古い職場の体質や倫理観の欠如などがきっかけになっているとも言えます。こういったことを注意・改善することがパワーハラスメントの発生を防ぐことになるとも言えます。



# 5. パワーハラスメントを予防するためには (2)

- パワーハラスメントについての十分な理解・関心を深め、他の労働者 (※) に対する言動に必要な注意を払う。  
(※) 取引先等の他の事業主が雇用する労働者や退職者も含まれます。

- パワーハラスメントにならないためのコミュニケーション

円滑な職場コミュニケーションの醸成・業務上の指示や指導・教育の適切な方法の理



- ✓ 叱る対象・理由は適正な範囲かどうか
  - ✓ 自分の感情を認識する (怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み)
  - ✓ 攻撃でなく「改善点を的確に指摘・指導」する
  - ✓ 相手を見て接し方を工夫する。
  - ✓ 不要な誤解を招かないコミュニケーションを心掛ける
- お互いの尊重、理解
  - 自らの行為がパワーハラスメントとなっていないか注意
  - 隠れたパワーハラスメントがないか、周囲のメンバーの変化に注意
  - パワーハラスメントを起こさせない、職場環境づくりの役割を理解 (管理職)

では、パワーハラスメントをなくすためにどうすればよいでしょうか。

管理職を含め、労働者全員が、パワーハラスメントについて十分理解し、その防止に努めることが望めます。

また、職場内のコミュニケーションが、パワーハラスメントをなくすためにも重要です。日々のコミュニケーションの中で、誤解が生じないように十分注意することを心掛けてください。労働者が、お互いを尊重し、理解し、自らの言動を振り返り、パワーハラスメントが起こらないように努めることが重要です。

特に、管理職は、自分の行為がパワーハラスメントになっていないか注意してください。自分の経験や価値観による思い込みがないか、意識して振り返るようにしてください。また、パワーハラスメントを受けていても、誰にも相談できない人もいます。そのような人がいないか、職場の変化に目を配るのも大事なことです。管理職は、職場のパワーハラスメントを許さない、よりよい職場環境の整備に努める役割を担っていることを十分理解し行動してください。

## 最低限意識しなければならないこと

パワハラ騒ぎの起こる理由は、世代差や、職場内の地位の差から生まれる考え方の違い

**自分の感情を認識する（怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み）**

- ① 指導、指示の関連性や必要性 ⇒ 叱る対象・理由は適正な範囲かどうか、「気に食わないから」だけでの発言はNG
- ② 言動の内容 ⇒ 言葉自体が程度を超えていないか、人格を否定する発言ではないか、回数はどうか
- ③ 言動の形態 ⇒ 言い方が威圧的・陰湿ではないか（大声で怒鳴る・暗に誹謗中傷する）
- ④ 発言の場 ⇒ 発言の場に配慮があったか（他にも関係のない社員がいる場での発言ではないか）
- ⑤ 職場環境 ⇒ 普段の職場環境に配慮があったか（発言することのできない環境になっていなかったか）



## 「教育指導」

心構え	指導は冷静に(無意識、衝動的、感情的ではない)……適正な指導はパワハラではない！ 上司の主観ではなく、客観的に注意・指導する 不純な動機を持たない
目的	嫌がらせではない(改善を求める、失敗・問題の原因を追究する)
場所	原則 別室 「他の職員の前で、必要以上に大声で……！」
時間	原則 短時間で 「長時間にわたり執拗に……！」
回数	1つの問題行動に対し、原則1回の指導 「再三再四、必要以上に……！」 言い過ぎない
方法	① 口頭の場合、大声を出さない(相手に聞こえる声量で十分) 「大声で威圧的に非難・叱責された！」 ② 書面・メール等の場合本人への伝達で十分、他人は閲覧対象外
内容	① 問題行動を指摘する(仕事に関して……) ② 人格を否定しない ③ 具体的な改善策を提供する ④ できていない点を、数字などで可視化して指摘する
相手	① 平均的な職員の考え方が基準 (「この社員なら大丈夫」と思っても、落とし穴があることを忘れず、油断しない) ② 職員の言い分は、必要な範囲で聞く

## 指導が行き過ぎた場合の対応

パワハラだと言われたこと自体に、上司としてふさわしくない言動がなかったか、反省してみる  
パワハラと言われたのに放置すれば、それ自体さらに問題視される(「パワハラを隠した」)

時 間	できるだけ早くに対応する
内 容	反省し、関係改善に向けた行動をとる パワハラにあたる可能性があるなら、たとえ相手が部下でも、真摯に謝罪する

## 1. 本人（相談者）との面談

面談にあたっては、必ずプライバシーが確保できる場所を準備します  
秘密は絶対に守ります！

## 2. 事実関係の確認

行為者ヒアリング／第三者ヒアリング（必ず本人（相談者）の了解をとってから行います）

## 3. 行為者、相談者の意向を確認し、各人への対応を検討

(例)

「配置転換」「行為者謝罪」「関係改善援助」「不利益回復」「職場環境回復」

「メンタルケア」等

<懲戒に値する場合（就業規則等に基づき）>

「譴責」「減給」「降格」「出勤停止」「懲戒解雇」等

## 4. 相談者、行為者へのフォロー

## 5. 再発防止

# ハラスメント相談・調査の注意点

## 相談・聞き取り調査

- 1 先に被害者から具体的な事情聴取をする
- 2 調査者は言動に注意をする
- 3 信頼関係 を作ることを意識し、被害者の話を遮らず、否定せずに聞く
- 4 被害者の精神状態に配慮し、うまく整理して話ができないことなども想定する
- 5 被害者にも落ち度があったかのような言動は厳禁 とする
- 6 ガイドラインにおいて、「相談窓口の担当者等が相談者及び行為者の双方から事実関係 を確認し、さらに相談者と行為者 との間で事実関係に関する主張に不 一致があり事実の確認が十分にできないと認められる場合には、第三者からも事実関係 を聴取する等の措置を講じていること」となっている

相談・調査が適切でないと、被害の「握りつぶし」やプライバシー侵害を指摘される！

## 調査の信用性

- 1 供述の信用性判断の基本
  - ① 利害関係
  - ② 先入観を持たない
  - ③ 供述の具体性、整合性、一貫性
- 2 望ましい調査方法
  - ① 調査を実施する者は、利害関係のない部外の人間又は部内の人間であっても対象となる人物とできるだけ利害関係のない者であること
  - ② 供述の信用性判断について専門知識がある人や、また外部の人間である有識者に調査を依頼することも有用な手段であること
  - ③ 調査実施者に先入観を与えないため、事前に与える情報は必要最小限にとどめ、会社側の見解や意見などは伝えないこと
  - ④ 事情聴取は、当事者以外に事情を知る者がいる場合は、被害者に了解を得て第三者も対象とすること
  - ⑤ 事情聴取は、具体性、整合性、一貫性に留意しながら行うこと

## 調査結果の当事者への開示

- 1 ハラスメント調査によって得られた情報は、開示する相手が被害者本人であっても、当事者の承諾を得ないと開示ができない情報については、当然に開示してよいということにはならない
- 2 個人情報の中でも、人種や病歴、犯罪の経歴等の情報は、取扱いに特に配慮を要する要配慮個人情報（個人情報保護法 2条 3項）で、通常の個人情報の規制に加えて、情報を取得する際にも、あらかじめ本人からの同意が必要（個人情報保護法20条 2項）
- 3 加害者や調査協力者等から得られた情報 も、個人情報及びプライバシー情報に当たり、私生活に係る事項は、公開範囲外の者への開示、使用目的外の利用、第三者への開示は、プライバシー権にかかわるので、その都度、当事者に承諾を得る

# 【参考】パワーハラスメント関係の裁判例から考える企業に求められるもの（1）

## 上司の注意指導等とパワーハラスメント（東京地裁八王子支部判決平成2年2月1日 労判558-68）

概要： 製造業A社の工場に勤務していたBの後片付けの不備、伝言による年休申請に対し、上司CがBに対して反省文の提出等の注意指導を行った。Bは「Cの常軌を逸した言動により人格権を侵害された」と主張してA社及びCに対し、民事上の損害賠償請求をした。

判決内容： 上司には所属の従業員を指導し監督する権限があり、注意したり、叱責したことは指導監督する上で必要な範囲内の行為とした上で、本件の場合、Cの、反省書の作成や後片付けの再現等を求めた行為は、指導監督権の行使としては、裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るとして、A社とCに損害を賠償するよう判示した。

## 先輩によるいじめと会社の法的な責任（さいたま地裁判決平成16年9月24日 労判883-38）

概要： D病院に勤務していた看護師Eは、先輩看護師のFから飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、暴言等のいじめを受け、自殺した。

判決内容： 判決ではFのEに対するいじめを認定し、FにEの遺族に対する損害を賠償する不法行為責任（民法709条）と、勤務先であるDに対し、安全配慮義務の債務不履行責任（民法415条）を認めた。

## 内部告発等を契機とした職場いじめと会社の法的責任（富山地裁判決平成17年2月23日 労判891-12）

概要： 勤務先Gの闇カルテルを新聞や公正取引委員会に訴えたHへ、転勤や昇格停止、長期間にわたる個室への配席等を行ったGに対し、Hが損害賠償請求をした。

判決内容： 判決は、人事権行使は相当程度使用者の裁量的判断に委ねられるものの、裁量権は合理的な目的の範囲内で、法令や公序良俗に反しない程度で行使されるべきであり、これを逸脱する場合には違法であるとして、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償責任を認めた。