

# 職場のハラスメント

## 予防と対策

深刻化する人手不足、多様化される働き方等により、職場環境が急激に変化してきています。働き方改革関連法も施行され、職場の労働環境の向上はますます企業の大きな課題になってきました。ハラスメントを防ぎ、働きやすい職場環境を作っていくことが、今では優秀な人材の流失を防ぎ、組織の成長を左右する重要な問題となっています。そこで本特集ではハラスメントの定義や現状をしっかりと把握し、未然に防ぐための対策について紹介いたします。今回は特にパワーハラスメントの予防と対策を中心に取り上げます。



### パワーハラスメントとは

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性①を背景に、業務の適正な範囲②を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

### ① 職場内の優位性

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもある。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれる。

### ② 業務の適正な範囲

業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたらない。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を發揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められる。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければならぬ。

(平成24年1月「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」より)

### パワーハラスメントの6つの行為類型

- 1** 身体的な攻撃 (暴行・傷害)

被害事例 足で蹴られる(女性)  
胸ぐらを掴む、髪を引っ張る、火の着いたタバコを投げる(男性)
- 2** 精神的な攻撃 (脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言)

被害事例 皆の前で大声で叱責。物を投げつけられる。ミスを皆の前で、大声で言われる(女性)  
人格を否定されるようなことを言われる。お前が辞めれば、改善効果が300万円するなど会議上で言われた(男性)
- 3** 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)

被害事例 挨拶をしても無視され、会話をしてくれなくなった(女性)  
他の人に「私の手伝いをするな」と言われた(男性)
- 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要・仕事の妨害)

被害事例 終業間際に過大な仕事を毎回押し付ける(女性)  
休日出勤しても終わらない業務の強要(男性)
- 5** 過小な要求 (業務上の合理性がなく、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)

被害事例 職員全員に聞こえるように程度の低い仕事を指名して命じられた(女性)  
営業なのに買い物、倉庫整理などを必要以上に強要される(男性)
- 6** 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)

被害事例 交際相手の有無について聞かれ、過度に結婚を推奨された(女性)  
個人の宗教を、みんなの前で言われ、否定、悪口を言われた(女性)

(厚生労働省「あかるとい職場応援団」サイトより)

ちなみに、独立行政法人労働政策研究・研修機構の資料シリーズNo.216「職場のパワーハラスメントに関するヒアリング調査結果によると、パワーハラスメントの6類型では、以下のような特徴がありました。」

①身体的攻撃の事例は少なく、問題行為と認識されている。  
②精神的な攻撃の事例が多く、暴言を吐く、大勢の前で叱責する、執拗に叱責を繰り返すなどの事例がみられた。

③人間関係からの切り離しは、懇親会や打ち合わせに呼ばれない、外国籍の人にとって気になるような発言をするといった事例がみられた。

④過大な要求は、目標達成のために過度な要求をする、休日出勤を強いられるほどの業務を与えるといった事例がみられた。

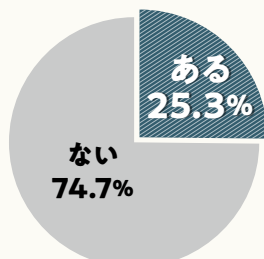
⑤過小な要求は、プロジェクトに参加できない、役職に見合った仕事を与えないという事例もみられた。

⑥個の侵害は、プライベートを詮索する、悪気なく飲み会に誘う、自宅に呼んで私用をさせるなどの事例がみられた。パワーハラスメントととられないように、平日の飲み会への誘いを禁止している事例もみられた。

これらの事例は一般化して分類しているものも多く、実際には、暴力行為と暴言、個の侵害とセクシュアルハラスメントなど複合的に発生している例がみられました。多くの企業では、被害者の希望を聞いて、納得が得られるように対処しているとのこと。

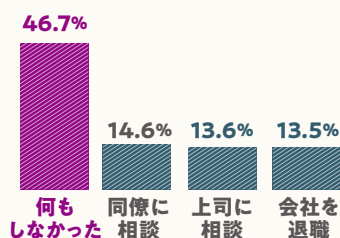
## パワーハラスメントの現状

過去3年間にパワーハラを受けたことはありますか？



(平成24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」職員調査より) (回答:9000人)

そのパワーハラを受けた後どうしましたか？(複数回答)



(平成24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」職員調査より) (回答:2279人(過去3年間にパワーハラを受けたと回答した者))

図のように、「過去3年間にパワーハラを受けたことがありますか？」の質問には、25.3%の人が「ある」と回答しています。一見、少ないように見えますがこの数字に出ていない人もいると考えると決して少ないとは言えません。そして、もっと問題なのは「パワーハラスメントを受けた後どうしましたか？」の質問に「何もし

なかった」人が5割近くいるということ。誰に相談すればよいかわからない、相談窓口がない、恥ずかしい、などの理由が考えられます。パワーハラスメントはあつてはならないことですが、万が一そんな体験があったときこそ、受け皿としての企業の相談窓口は必要です。

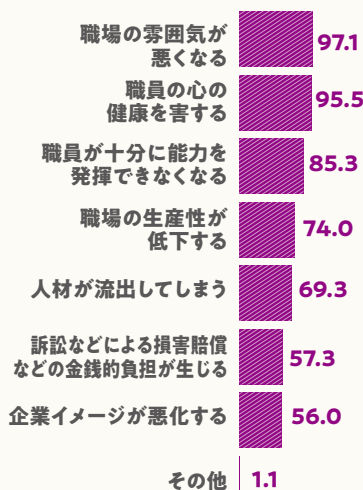
## なぜパワーハラスメントが問題なのか

ハラスメントが起こる職場では、働く人の心身の健康を害し、不調から休職等に至るかもしれません。もちろん、職場環境自体も良くないでしょう。働く人のモラルも低下し、生産性も低下し業績の悪化を招きます。優れた人材の流出や、企業イメージが悪化することで人材採用にも影響します。



パワーハラスメントによる影響

(複数回答)



(平成24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:職員300名以上の企業2937社)

## ハラスメントの予防と対策

ハラスメントの予防の流れとしては、このようになります。

### トップのメッセージ

組織のトップが、職場のパワーハラは職場からなくすべきであることを明確に示しましょう。

### ルールを決める

就業規則に関係規定を設け、労使協定を締結しましょう。

### 社内アンケートなどで実態を把握

従業員アンケートを実施しましょう。

### 教育をする

研修を実施しましょう。

### 社内での周知・啓蒙

組織の方針や取組について周知・啓蒙を実施しましょう。

ハラスメントを起こさないために、それぞれの立場でできること

## 1 各個人が自分の言動に注意すべきこと

### ① 思い込みは危険！

相手の立場や気持ちを尊重し、どのような言動がハラスメントになるのか、正しく認識する

### ② 相手の気持ちがあつたらすぐに止める

二度と同じような言動を取らない

### ③ 指示や指導を行う場合は特に気をつける

言葉を発する前に一呼吸置く

### ④ 時間外や勤務場所以外も要注意！

宴会の場、取引先、電話やメールでの連絡、勤務時間外

### ⑤ 自社の従業員以外にも配慮する

他社の従業員、顧客等

### ⑥ 見て見ぬふりはNG！

早い段階ほど解決がしやすい

## 2 管理職が注意すべきこと

### ① ハラスメント防止対策について正しい理解・認識を持つ

企業の方針を正しく理解する

### ② 問題は迅速に、真摯に対応する

職場の問題として考え、行動

### ③ 日常的な職場環境に配慮する

活発、適切なコミュニケーションの維持

従業員の言動や勤務態度、心身の状況に十分注意

### ④ 適切な人材マネジメントを推進する

人材育成は管理職の役割



## 3 事業主・人事担当者が雇用管理上措置すべきこと

### ① 事業主の方針の明確化、およびその周知・啓発

方針の明確化、文書の規定、周知・啓発

### ② 相談に対する体制づくり

窓口を明確にする

### ③ 事後の適切な対応

事実関係を迅速かつ正確に確認、適正な対策、再発防止策を講じておく

### ④ ハラスメントの原因や背景となる要因の解消

職場風土の改善等の環境整備、社内規定の周知・改訂、社内での啓発活動

### ⑤ 当事者のプライバシー保護

プライバシーの保護、最初に伝える

### ⑥ 相談者や協力者に対する不利益な取り扱いの排除

何かあれば相談できる体制や環境

## 職場でパワーハラスメントが起きてしまったら

まず、パワーハラスメントを受けた人が必ずすべきことは、拒否の意思を記録に残すこと、証拠を確保すること、相談することです。

パワーハラスメントは、我慢しても解決しません。逆にエスカレートする可能性もあります。一人で悩まず上司や総務課や社内相談窓口、あるいは社外相談窓口にご相談しましょう。総務課や相談窓口では、相談者の了承を得た場合にのみ、上司や行為者に対するヒアリングなどの対応を行います。

そしてパワーハラスメントに気づいた人は、見て見ぬふりをしていては職場環境が悪化してしまうかもしれません。他人事ではなく自らにも降りかかってくる可能性もあります。

パワーハラスメントを受けた人から相談があつた場合は、公平、迅速な対応を心がけ、ゆつくり時間をかけて相談者の話を聞きましょう。相談者の了解を得て上司や総務課に報告し、対応について相談しましょう。その際には個人情報には十分注意しましょう。

## パワーハラスメントに関する相談への対応の流れ

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(就業規則〇〇条参照)〉  
「減給」「降格」「謹慎」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等
4. 相談者、行為者へのフォロー
5. 再発防止

## 管理職の役割

管理職には職場の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・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上の適正な範囲」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。業務指導は必要です。パワーハラスメントの正しい知識を持ち、萎縮することなく、自信を持って温かく業務指導を行いましょ。

## パワーハラスメントにならない指導のポイント

1. 具体的な行動に焦点
2. 人格の否定、性格の非難はダメ
3. 感情的にならないで対応しましょう
4. どう伝わったか確認しましょう
5. 状況に応じた指導を心がける
6. 部下の習熟度別にスタイルを変えてみる



## もし、あなたが行為者になってしまったら

まず、民事上の責任として民法709条の不法行為責任に基づく損害賠償を請求される可能性があります。また、会社から民法415条の債務不履行責任(安全配慮義務違反)に基づく損害賠償を請求される可能性があります。また、刑事事件として訴えられる可能性もあります。例えば、パワーハラスメント行為によって被害者が精神病を患った(医師の診断あり)場合、傷害罪に当たる可能性があります。その場合、15年以下の懲役、または50万円以下の罰金などが科せられる可能性があります。

裁判にならないまでも、職場内での信用や地位を失ったり、家庭への影響、家庭の崩壊なども考えられます。

管理職の方は、自分自身の言動はもちろん、あなたの部下がそのような行為をしないよう、注意や指導をすることも必要です。

## ハラスメントのない働きやすい職場にするために

ハラスメントが発生する職場では、コミュニケーションがうまくできていない場合が多いと言えます。最後に「アサーティブ」なコミュニケーションについてご紹介いたします。管理職の方にはぜひ身につけていただきたいコミュニケーションの方法です。

「アサーティブ」とは、相手の権利を侵害することなく、自分の意見や要求、感情を率直に、誠実に、対等に伝える「コミュニケーション」の方法です。

アサーティブな表現ができると、攻撃的になることも受身的になることもなく、「本当に伝えたいこと」が適正に伝わることになります。

アサーティブなコミュニケーションがとれるかどうかは性格でなくスキルの問題です。以下はアサーティブな表現のための3つのポイントです。

- ①「人」ではなく「事」にフォーカスする。
  - ②気持ちを言葉にする。
  - ③要望は具体的に、目的をしばって一つだけ。(できれば15秒以内で！)
- 職場でのコミュニケーションを良くして、風通しの良い職場風土になることでハラスメントのない職場環境を目指しましょう。

パワーハラスメント対策が事業主の義務となります！  
『セクシュアルハラスメント等の防止対策も強化されます』

(令和元年6月5日時点)



勝見 九重

(株)スリー・パインズ代表。特定社会保険労務士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、社会保険労務士として、企業の労務管理、就業規則作成、助成金申請などに携わる。研修講師としてもメンタルヘルス人材開発、階層別研修、講演等の実績多数。また、女性活躍推進アドバイザーとして相談、助言依頼も多い。