

事業所管理職向け

- ・ ハラスメントがもたらす経営・人事
労務上のリスク
 - ・ ハラスメントの防止策
について
-

滋賀県健康医療福祉部障害福祉課

パワハラの定義

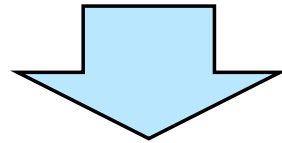
「職場」におけるパワーハラスメントとは、

- 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 労働者の就業環境が害される
- ①～③の3つの要素をすべて満たすものを指します。

パワハラの判断基準

パワハラの判断基準

③労働者の就業環境が害される



「平均的な労働者の感じ方」が基準

同様の状況で同じ言動を受けた場合に、

一般的な労働者が、同じように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。

セクハラの判断基準

労働者の意に反する性的な言動

「受けた人が嫌だ、不快と思ったらセクハラ」
→ **受け手の主観を重視**

業務指導

業務の適正な範囲内でやり方が相当であれば
→ 受け手の主観は関係ない

指導とパワハラの違い

指導

- ・相手の成長を促す
- ・業務の改善を促す

- ・必要性あり
- ・健全な職場環境維持に必要

- ・肯定的、受容的、自然体

- ・組織にも相手にも利益が得られる

- ・好意、穏やか

- ・部下が責任を持って発言、行動
- ・業務状況の改善
- ・仕事の効率アップ

①目的の違い

②業務上の必要性の違い

③態度の違い

④誰の利益かの違い

⑤自分の感情の違い

⑥結果の違い

パワハラ

- ・相手をバカにする
- ・相手を排除する
- ・自分の思い通りにする

- ・必要性なし
- ・必要性があっても不適切な内容ならば×

- ・威圧的、攻撃的、否定的、批判的

- ・自分の気持ちや都合中心
- ・自分の利益優先

- ・イライラ、怒り、嫌悪感など

- ・部下が委縮する
- ・職場環境が悪化する
- ・退職者が増える

あなたの「指導」、「パワハラ」になっていませんか？

- ✓ 人格を否定するような発言を、気づかないうちにしていませんか？
- ✓ 部下を好き嫌いで見ていませんか？
- ✓ 自分のストレスを部下にぶつけていませんか？
- ✓ 自分の機嫌の良し悪しで、周囲への接し方を変えていませんか？

パワハラの勘違い

する側視点①

自分が若いときにはこれくらい当たり前だった。

- 「指導」を自己流の解釈でとらえてしまうとパワハラ寄りになってしまうかも。時代の変化に合わせてアップデートを。

する側視点②

配慮してあげてほしいから、彼の病歴を異動先に伝えておこう。

- 病歴やセクシュアリティなどの個人情報を本人の了解なく他人に伝えること（アウティング）は、「個の侵害」です。

パワハラの違い

される側視点①

人前で注意するのってパワハラですよ。

- **内容や程度によっては人前でもタイムリーに注意**しなければならない場合もあり。人前での注意＝パワハラではありません。

される側視点②

私的なことに立ち入るのはパワハラですよ。

- **業務上の配慮で尋ねる場合など、過度でない**言動までパワハラ（個の侵害）になるわけではありません。

される側視点③

受け手が不快に感じたらパワハラですよ。

- **パワハラの判断で重要なのは、その言動の内容や態様**です。セクハラとの判断基準と混同しないように。

パワハラを正しく理解する

□ 指導や善意であったとしても不適切な言動はパワハラになる。

➤ 人格否定の言葉や本人の了解なしに行われるアウティング

□ パワハラの判断基準は「受け手が不快に感じたら」ではない。

➤ 行われた言動そのものに焦点を当てて業務の適切な範囲内であるかどうか

安全配慮義務とは

陸上自衛隊事件

・ S50. 2/25最高裁第3小法廷判決
(概要) 陸上自衛隊員が、自衛隊内の車両整備工場で車両整備中、後退してきたトラックにひかれて死亡した事例で、国の公務員に対する安全配慮義務を認定した。

川義事件

・ S59. 4/10最高裁第3小法廷判決
(概要) 宿直勤務中の従業員が盗賊に殺害された事件で、会社に安全配慮義務の違背に基づく損害賠償責任があるとされた。

判例の積み重ね

2008年施行「労働契約法第5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。

従業員が安全かつ健康に働けるよう、企業が必要な配慮を行う義務
＝雇用契約の締結に伴って企業が当然に負うべき義務

安全配慮義務の内容

企業の安全配慮義務

従業員が安全かつ健康に働ける配慮

健康配慮義務

従業員の心身の健康を損なわないように配慮する義務

職場環境配慮義務

従業員に対して快適な職場環境を提供する義務

安全配慮義務の内容

健康配慮義務

従業員の心身の健康を損なわないように配慮する義務

健康診断

- 1年に1回労働者に受けさせる義務
- 深夜業や有害業務従事者にはより配慮

労働時間管理

- 過労死ラインは2～6か月平均80時間または1か月100時間の時間外労働

メンタルヘルス対策

- 50人以上の事業所はストレスチェックの実施が義務

安全配慮義務の内容

職場環境配慮義務

従業員に対して快適な職場環境を提供する義務

作業環境整備

- 室内温度や空調整備、熱中症予防対策
- 適切な照度、職場の整理整頓
- 有害物質、異臭等に曝露させない

業務負荷軽減

- 業務負荷が適正か確認
- 過重労働となる働き方の改善

ハラスメント対策

- 職場のいじめ、ハラスメントの防止
- コミュニケーション環境の整備

安全配慮義務違反のリスク

労働契約法には罰則規定はないが、労働安全衛生法には一部罰金等あり

損害賠償請求リスク

- 債務不履行責任
- 不法行為責任
- 使用者責任

イメージ低下による経営リスク

- コンプライアンス重視の社会への逆行
- 顧客や取引先の離脱

職場環境悪化による人材流出リスク

- 労働力確保が困難に

ハラスメント「見て見ぬふり」のリスク

- (1) ハラスメント行為を助長する
黙認＝「許されている」という勘違いを生み、行為がエスカレート
- (2) 被害者をさらに傷つけてしまう
周囲からの助けがないことで感じる「孤立感」「絶望感」
- (3) 職場環境が悪化する
組織全体のパフォーマンス低下、職員が離れていく

傍観者効果とその原因

他者に対して援助すべき状況であるにも関わらず、周囲に多くの人がいることによって、率先した援助行動を起こさなくなる集団心理

- 傍観者の存在、そしてその数の多さが、**緊急事態での援助行動の抑制**をもたらす。

原因①：責任の分散

自分がしなくても誰かが行動するだろう、他者と同じ行動をすることで責任が分散されるだろうと判断してしまうこと。

- 「助けよう」という考えと「自分が標的になってしまうかも」という**2つの考えの間で生じた葛藤を解消しようとして発生する。**

傍観者効果とその原因

原因②：評価懸念

自分の行動が他者からネガティブな評価を受けるリスクを心配すること。

- 「余計なことをすると迷惑だと思われる」など、**周囲からの評価を気にしてしまう。**

原因③：多元的無知

「周囲の人が何もしていないのだから」と、自分も行動しないという判断をすること。

- **他者が何もしていないのだから**、援助や介入に緊急性がないものを判断してしまう。

行動する傍観者を目指す

行動する傍観者

- ハラスメントや暴力等が起きたとき、居合わせた第三者が被害を軽減するために、状況に応じてできる行動をする人のこと

「行動する傍観者」ができる5つの介入方法

- ①注意をそらす
- ②第三者に助けを求める
- ③証拠を残す（映像や写真等で状況の記録）※取り扱いには注意
- ④被害後に声掛けなどのフォローやサポートを申し出る
- ⑤「それはハラスメントですよ」と直接介入・注意する

ハラスメント事例

パワハラ

- 職員の能力を否定したり、さげすむような発言をする。
- 人の生命にかかわる存在否定発言をする。
- 人事上の不利益な取り扱いを示唆する発言をする。
- 暴力行為や暴力行為を示唆する発言をする。
- プライバシーに過度に立ち入る質問をし、他人にも話す。

ハラスメント事例

セクハラ

- 女性職員の頭をなでる、手に触れる、自分の手を触らせる。
- 女性職員の肩を抱き寄せる、腰に手を回す、胸やお尻を触る。
- 配偶者やパートナーとの性的関係などについて、しつこく尋ねる。
- 卑猥な言葉や性的な言葉を口にする。
- その他強制わいせつ罪にあたる可能性のある行為など

ハラスメント事例

マタハラ（パタハラ）

- 「いつ子どもを作るの？」 「予定はないの？」 「子どもを作れ」
- 「絶対育休なんか取るなよ」 「育休を1年取ったら●×すぞ」
- 「育休取ったらボーナスは安くなるし、出世ゾーンからも外れる」
- 「あいつが育休取って何の意味があるの？」

ハラスメント事例

背景と原因

- 本来、対策を講じる立場の首長・理事長・代表社員側が自らハラスメント行為を行ってしまっている。（**トップが行為者側に回る可能性が想定されていない**）
- ハラスメントについて学ぶ機会が少ないため、ハラスメントに関する**知識のアップデート**ができていない。
- **組織のトップとしてのパワーが大きい**ため、周囲が注意もできず、**本人の無自覚ハラスメントを止められない**。

組織トップ等によるハラスメントのリスクと対策

個人への損害賠償請求

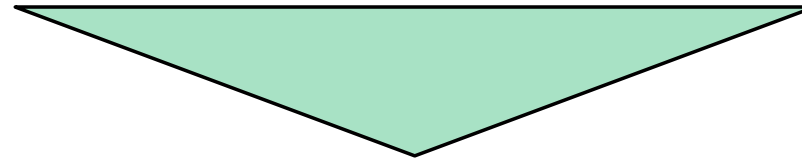
法人・企業イメージの低下

離職の増加による人材不足

採用コストの増大

組織風土の悪化

解任リスク



- ✓ トップ等もハラスメント防止研修を受講する
- ✓ 専門家に解決サポートを依頼する
- ✓ 外部の公的相談機関を利用する

【管理者向け】ハラスメントの防止策

□ 自分の常識と相手の常識は異なることを強く認識する

① 「自分が若い頃は普通だったこと」は、今は普通ではないかもしれない

- 何を正しいと思うか、また、何を嬉しいと感じ何を不快に感じるかは千差万別
- そしてそれらの多様な価値観・考え方のなかで、絶対的に正しいものはない。
- 「自分にとっての当たり前が相手にとって当たり前とは限らない」「自分の考え＝「正解」ではない」という事実を受け止める。

【管理者向け】ハラスメントの防止策

□ 自分の常識と相手の常識は異なることを強く認識する

② 「だろう」判断から「かもしれない」判断へ

- 「わざわざ説明しなくても（相手は）わかっているだろう」
- 「これぐらいのことは許されるだろう」

➤ 「かもしれない」判断の例

- 「わかっているだろう」⇒「わかっていないかもしれない（⇒改めて確認しよう）」
- 「許されるだろう」⇒「許されないかもしれない（⇒あらかじめ相手に承諾を得ておこう）」

✓ ハラスメントにありがちな、加害者側の「相手も合意の上だと思っていた」「相手を傷つけるつもりはなかった」といった事態を防ぐことができる。

【管理者向け】ハラスメントの防止策

□ 相手に合わせたコミュニケーションをとる

- ハラスメントか否かの判断には、もちろん一定の客観的な判断基準も存在するものの、「相手がどう感じたか」が非常に重要なカギとなる。
- 「平等」と「公平」は異なる。ひとりひとりの特性を無視して同じ扱いをすることは、「公平」ではない。
- 仕事の割り振り方やものごとの伝え方についても、**相手を注意深く観察し、相手に合わせて変えることが必要。**

【管理者向け】ハラスメントの防止策

□ 組織的に取り組む

①ハラスメントに関する正しい知識のインプット

- ハラスメントは、誰かひとりでも誤った理解している人がいると、そのことが組織全体の大きなリスクとなる。
- 常に全員がハラスメントリスクに対するアンテナを張っている状態をつくる。

②シグナルを見逃さない風土をつくる

- 顔色や服装に変化はないかなど、従業員の变調は、管理職や人事部が適切に把握する。
- 各メンバー同士でもお互いの変化に気づきあえる風土を醸成する。

③風通しのよい職場をつくる

- 上下関係や部署の隔てなどを気にせずに従業員同士が意思疎通できる風土があれば、コミュニケーションの頻度が増えて「だろう」判断が減り、ハラスメントが起こりにくくなる。

事業主が講ずべきハラスメント防止措置

□ 職場におけるハラスメント防止のために、以下の項目について措置を講じることが必要です。

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

⇒ ハラスメントの内容及びあってはならない旨の方針を明確化し、周知・啓発すること

いわゆるマタニティハラスメント等については、妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動がハラスメント発生の原因や背景となり得ることや、制度等の利用ができることの周知・啓発

⇒ ハラスメントの行為者については、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、周知・啓発すること

2. 相談・苦情に適切に対応するための必要な体制の整備

⇒ **相談窓口をあらかじめ設置し、周知・啓発すること**

⇒ 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

⇒ ハラスメント発生の恐れがある場合や、ハラスメントに当たるか微妙な場合も含め、広く相談に対応すること

事業主が講ずべきハラスメント防止措置

3. 事後の迅速かつ適切な対応

- ⇒ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
(セクシュアルハラスメントの場合には、必要に応じて、他の事業主に事実関係の確認に協力を求めることも含まれます。)
- ⇒ **被害者への配慮、行為者への適切な措置、再発防止措置**（ハラスメントの事実確認ができなかった場合も含む）を講じること

4. 原因や背景となる要因を解消するための措置

(いわゆるマタニティハラスメント等防止のみ)

- ⇒ 業務体制の整備など、対象者の実情に応じた必要な措置を講じること

5. 併せて講ずべき措置

- ⇒ プライバシー保護に必要な措置を講じ、その旨を周知すること
- ⇒ 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由とした、解雇その他の不利益取扱いを行わないことを定め、周知・啓発すること

労働相談窓口

❑ 滋賀県労働相談所

- ・ 滋賀県社会保険労務士会に委託してコラボしが21内に開設しています。
- ・ 労働に関する疑問・トラブルについて、労働者・事業主を問わず、専門の相談員が相談に対応しています。

<https://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/shigotosangyou/shigoto/300138.html>

❑ 滋賀労働局 総合労働相談コーナー

- ・ 解雇・労働条件・配置転換・賃下げ・いじめなど、労働問題に関するあらゆる分野の相談を専門の相談員が、面談や電話で対応しています。

https://jsite.mhlw.go.jp/shiga-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/kobetsu_roudou_funsou/sougou_roudou_soudan.html

**労働に関する疑問・トラブルは
ありませんか？**

滋賀県労働相談所をご利用ください！

- 
- ・ 「明日から来なくていい」と言われた。
 - ・ 残業手当を支払ってくれない。
 - ・ 有給休暇がとれない。
 - ・ 職場でケガをしてしまった。
どんな給付が受けられる？
 - ・ 労働組合から団体交渉を求められている。
どう対応すればいい？

滋賀県労働相談所では、労働に関する疑問・トラブルについて、労働者・事業主を問わず、専門の相談員（社会保険労務士）が相談に対応しています。

相談無料、秘密厳守 ですので、お気軽にご利用ください。

🕒 開設時間

平日（月～金曜日）12時～16時

※祝日、年末年始を除く

📞 労働相談ダイヤル

苦 勞 ない 労 使

0120-967164（県内固定電話からのみ）

※携帯電話からは 077-511-1402



滋賀県労働相談所

〒520-0806 大津市打出浜2番1号 コラボしが21 6階
JR琵琶湖線「膳所」駅より徒歩15分、京阪電鉄「石場」駅より徒歩3分

参考資料

- ソラーレ社会保険労務士法人 野々村 環 氏
 - 指導とパワハラの違いを解説します (2022/06/29)
https://youtu.be/TQVZfe-JPRg?si=NNgqoX_wR5-i6aZf
 - パワハラの判断基準正しく理解していますか？ (2022/06/20)
<https://youtu.be/EbcGXsGHEss?si=4BkpKqGl1aNtnGdv>
 - カスハラ対策必見シリーズ① 企業の安全配慮義務を徹底理解する！ (2024/12/26)
<https://youtu.be/ckkBp9ttRNq?si=iXUg8M73MNYbKSw3>
 - ハラスメント「見て見ぬふり」の心理とは (2024/08/30)
<https://youtu.be/50Ej-9fLh78?si=SjZMUvNXhHwdoYJb>
 - 組織と人生をダメにする無自覚ハラスメント (2024/06/27)
<https://youtu.be/qkh-c9buy8M?si=szyldlT1-YgNipWD>
 - 会社はなぜパワハラ社員を処分できないのか (2024/05/27)
https://youtu.be/GU_BSoveTtM?si=CJ6FQV8TTe_EYKP-
- 厚生労働省【第5条に関する裁判例】＜安全配慮義務に関する裁判例＞
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/saibanrei.pdf