

# この指導、実はパワハラ? 部下指導とパワハラの境界線

平成30年11月厚生労働省は職場のパワーハラスメント防止の取り組みを企業に義務づける法律を整備する方針であることを示しました。今後、企業は社内周知や啓発、相談体制の整備等法制化への対応準備が必要になります。

パワハラがニュースで取り上げられることが増え、言葉は浸透してきていますが、正しく理解されているかというとそうとは言えません。「部下からパワハラと言わればすべてパワハラになる」と理解してしまい、部下指導ができなくなるということもあるようです。パワハラを考えるときに避けては通れないのが部下指導とパワハラの「境界線」です。法制化に備え、この機会にどのような行為がパワハラに該当するのか考えてみませんか。

## I.パワハラの定義とは

パワーハラスメント(以後パワハラと表記)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を背景に、業務の適正な範囲を超えて、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」とされています。(※1)

もし、職場でパワハラが行われたという訴えがあった場合、「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」で示されている3つの要素をすべて満たすか、さらに6つの行為類型に該当するかを判断するとわかりやすいでしょう。

### 職場のパワーハラスメントの要素

- 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身体的若しくは精神的苦痛を与えること、又は就業環境を害すること

### 職場のパワーハラスメントの6つの行為類型

- ①暴行・傷害(身体的な攻撃)
- ②脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)
- ③隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)
- ④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(過大な要求)
- ⑤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(過小な要求)
- ⑥私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)

(※1)

## II.ケースで考えてみましょう

**ケース①** Aさんは、営業部員として長く働いてきました。しかし、今年春に異動で各営業所を所管する管理部へ異動となりました。新しい部署の上司Bさんは、長く管理部に勤めており経験も豊富です。Aさんはデスクワーク中心の仕事に慣れておらず、毎月定例の報告書類の作成にも時間がかかり、異動後からBさんの注意・指導を再三受けました。

異動後半年が経過したころから、Bさんの指導は厳しいものになり、管理部全員が出席する会議でAさんに「新人以下だ」「やる気があるのか」「辞めた方がいいんじゃないかな」となどの発言を頻繁にするようになりました。

Aさんは、疲れなくなったとして会社を休むようになり、その原因はBさんからのパワハラにあると言っています。



職場のパワーハラスメントの6つの行為類型の「脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言」に該当します。業務上の指導であっても、言動が相手を侮辱するものであれば、パワハラとなります。

「学ぶ気持ちはあるのか」「毎日同じことを言う身にもなれ」「人の話を聞かず行動、動くのがのろい」「辞めたほうが皆のためになるんじゃないかな」と等の発言が新入社員に対して相当期間にわたって複数回発せられたことを考慮すると、業務上の注意指導の範囲を超える精神的攻撃に当たると判断された例(※2)もあります。

**ケース②** Cさんは、スーパーで働いて3年になります。これまで勤務態度で誰かに注意を受けたことはありませんでした。先日、新しく異動してきた店長のDさんから、Cさんは勤務態度がだらしないとしていきなり頭を殴られました。Cさんは、社内の相談窓口に「Dさんがいきなり殴ってきてから、職場に行くのが怖くなり出勤できなくなってしまった。パワハラだと思うので処分してほしい」と言ってきました。Dさんに話を聞くと「Cさんが休憩室ではない場所で座って休憩していたので注意の意味で叩いただけだ」と言っています。



職場のパワーハラスメントの6つの行為類型の「暴行・傷害」に該当します。怪我をしていなくても相手を殴ったり足蹴りしたりすることはパワハラです。

同僚間の喧嘩であれば職場内の優位性を背景にしない為、職場のパワーハラスメントの要素3つを満たしておらずパワハラには該当しません。但し、このケースのように上司と部下、先輩と新人等のように優位性がある関係の場合には、パワハラになりますので、当事者の関係性に注意が必要です。

### ケース③

Eさんは、地元企業のコールセンターで働いています。コールセンターでの経験も長く去年より課長に昇進し、職場をまとめ立場になりました。Eさんの課は、新人の比率が高く、課内はベテラン社員と新人社員のグループに分かれる傾向にありました。Eさんは課として一体感を出すためにコミュニケーションを促進したいと、業務終了後のコミュニケーションの場としてボーリング大会を開催することにしました。ボーリング大会の費用は会社が負担しますが、勤務時間とはみません。

Eさんが課内に「ボーリング大会は全員参加です」と呼びかけたところ、部下の一人から「パワハラでは?」といわれました。



「全員参加です」という強制的な発言がただちにパワハラではありませんし、部下が「パワハラ」と感じればすべてパワハラになるというわけでもありません。仕事とプライベートを分けているかといった普段の職場でのコミュニケーション、ボーリング大会開催の主旨の妥当性、「全員参加です」との言い方がどのようであったかなどを踏まえて判断することになります。

ケース③のように、ただちにパワハラとならないような場合、行為者の言動が「業務の適正な範囲」か総合的に判断することになります。言い換れば、「業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、これらが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当たらない」のです。(※1)

「適正な範囲」の判断は個別要素の影響が大きく、どの会社でも一律にとはいきません。以下の個別要素を踏まえ総合的に判断することになります。

#### <適正な範囲かの判断個別要素> (※3)

- |               |                        |
|---------------|------------------------|
| ▶会社(職場)の伝統、社風 | ▶行為者と相手方との普段の関係        |
| ▶行為者の思惑       | ▶行為者と相手方とのやり取りの状況や前後関係 |
| ▶行為者の言動の態様    | ▶相手方がパワハラだと感じた理由       |

## III.指導とパワハラの境界線を明らかにしましょう

指導とパワハラの境界線を明らかにするためには、自社でガイドラインを作成することをお勧めします。ガイドラインがあれば管理職が自信をもって指導できます。また、パワハラが起きた場合の社内相談窓口(人事部等)では「パワハラでは?」と指摘を受けた際の判断が簡単に実施できますし、パワハラに該当しない場合、ガイドラインに基づいて説明されることで部下側の納得性が高まるからです。(※3)

もっとも、パワハラには該当しなくてもマネジメントとしては「不適切」ということは多々あり、それに行方者は気づいていないこともあります。パワハラに該当しないからよいのではなく、不適切なマネジメントだということをフィードバックすることも必要でしょう。

明らかに業務の適正な範囲の指導にもかかわらず、少し強くいと「パワハラだ」といわれるという話も聞きます。このような場合は、「指導により不満を感じればパワハラだ」と誤った理解をしていることが多いです。対応として効果的なのは、パワハラについて正しく理解するために全従業員に対して研修を行うことです。パワハラは上司・部下の関係だけではなく、先輩・後輩等の関係でも生じますから、全従業員の理解度をあげることはパワハラ発生防止につながりますし、適正な範囲の指導に対してパワハラだという発言も防止できます。

同時に、既に起きてしまったパワハラ行為があれば、行為者を処罰し被害者の救済を行うことも必要です。パワハラの行為者は優秀で業績への貢献が大きい場合も多々あり、行為者への処分を迷うことも散見されます。しかし、パワハラは受けた経験が一度であっても、怒りや不満、仕事に対する意欲の減退など心身に対する影響が多く見られます。(※4)

折角ガイドラインを作成したり研修をしたりしても、実際発生した際に処分をしないのでは、明らかにしたはずの境界線がまた曖昧になってしまいます。

パワハラは判断や対応が難しいものと必要以上に構え、対応を先送りしたり曖昧にしたりすることはパワハラを容認する職場風土につながりかねません。パワハラとは何かという正しい知識を全従業員が身につけ、ガイドラインに則った対応を行うことで、上司が委縮することのない健全な職場環境を維持できるようにしましょう。

(引用)※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」厚生労働省 平成30年3月公表

※2:名古屋高裁金沢支部平成27年9月16日判決 労働判例ジャーナル45号24ページ

※3:「現場で役立つ!セクハラ・パワハラと言わせない部下指導」鈴木瑞穂著 日本経済新聞出版社

※4:「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」平成29年5月19日開催分資料

「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」より「パワーハラスメントを受けたと感じた場合の心身への影響」

お問い合わせ先

AKJ Partners  
税理士法人 AKJパートナーズ 福岡オフィス  
産業カウンセラー・キャリアコンサルタント 来米千夏

福岡市博多区住吉1-2-25  
キャナルシティビジネスセンタービル9F  
TEL.092-283-3350  
FAX.092-283-3351

