

社長と管理職こそが パワハラ防止の義務を負う

弁護士 湊 信 明

本日の研修の目的

- 1 パワハラの問題点を学ぶ
- 2 どのようなことがパワハラになるかを学ぶ
- 3 管理職である自分がパワハラの加害者とならない
- 4 自分が管理する職場でパワハラ事案を発生させない



1 パワハラが招く 著しい企業価値低下

ステーキチェーン店長自殺事件

ステーキチェーンの店長(24歳)が、
ミスの度に上司から頭を殴られるといった暴行、
嫌がらせ、プライベートへの干渉等
のパワハラを受け、自殺した事例

東京地裁は、会社・社長・上司に、5790万円賠償命令

パワハラの実害者、職場、自分への影響

被害者

- ・心身のダメージ・生活が破壊される

加害者

- ・巨額の損害賠償債務
- ・刑事責任を負う
- ・懲戒処分を受ける
- ・職場を追われ、生活破壊

会社

- ・巨額の損害賠償義務
- ・職場の士気の低下→人離れ→生産性低下
- ・SNSでブラックとの風評→採用難→企業価値の低下を招く

管理職がパワハラを学ぶことの重要性

- 自分が加害者にならないため
(管理職であることによってパワハラに加害者になりやすい)

- 職場の生産性を下げないため
(本来の管理職としての仕事)

人の命は同じ。大企業より中小企業は生産性を下げる割合が高いことに気づけ！

2 パワハラ[○]の法的責任

パワハラの刑事責任

- 暴行罪
- 脅迫罪
- 強要罪
- 名誉毀損罪
- 侮辱罪
- ……など



民事上の責任

パワハラを行った者は、不法行為責任(709条)を負う

会社は、使用者責任により連帯責任(715条)、
安全配慮義務(415条)を負う

裁判例の中には、上司個人や会社に対して数千万の損害賠償を認めた判決もある

会社の安全配慮義務

会社には、雇用契約上の安全配慮義務、つまり、パワハラに関してはパワハラ行為によって労働者の生命・身体への危険が発生しないように適切な職場環境になるように配慮する義務がある。

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。

管理職は、この安全配慮義務を実際に現場で担う存在会社だけでなく、管理職も法的責任を問われうる。

組織内での処分

- 懲戒処分

軽い懲戒処分であってもそれが積み重なれば、解雇されることもあり得る。



3 一体、何をすると パワハラとなるのか？

パワーハラスメントとは

- (1) 同じ職場で働く者に対して、
- (2) 職務上の地位や人間関係など職場内の優位性を背景に、
- (3) 業務の適正な範囲を超えて、
- (4) 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

(厚生労働省。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)



(1) 「同じ職場で働く者」とは？

- 「同じ職場」

通常就業している場所にかぎらず、取引先の事務所や仕事が終わった後の宴会の場も含む

∴ 酒宴での飲酒の強要、性体験の話しの強要などもパワーハラになり得る

- 「働く者」

正社員、契約社員、派遣社員、アルバイト全て含む

(2) 「職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性」とは？

上司と部下、年上と年下、先輩と後輩

- ・古くからいる社員と新入社員・新しく異動してきた社員
- ・専門知識を有する社員と他の同期の社員
- ・能力が高く評価されている社員とそうでない社員
- ・育児短縮勤務の社員と他の社員

あらゆる組み合わせが考えられる。

**実力主義の会社ではパワハラが起こりやすいことに注意！
会社の柱の社員の周囲への対応ぶりには目を配れ！**

(3) 業務の適正な範囲を超えてとは？

- その職場で行っている業務の内容、相手の社員の役割によって、個別具体的に考える。
- 厳しく叱責するにしても、通常のデスクワークの場合と、人命がかかっている緊急の現場の場合とで全く意味合いが異なる。



真に業務上の必要がある場合であれば、相手がどう受け止めるかにかかわらず、パワハラとはいえない。

例) 工事現場で、部下が、重たい部材を屋上から落としそうになった。

「ばかやろう、危ないだろうが、何してんだアホ！！」
と他の従業員の前で怒鳴りつけた。



(4)「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」とは？

攻撃対象となる人に苦痛をあたえる行為に限らず、「職場環境」に悪影響を与える行為も含む

⇒あらゆる行為が含まれる。典型的には以下の6つ(※厚生労働証WG)。

- ①精神的な攻撃 ②身体的な攻撃
- ③人間関係からの切り離し
- ④過大な要求 ⑤過小な要求 ⑥個の侵害

ただし、これらの類型に限られるわけではない。

パワハラ類型①



精神的な攻撃

同僚の目の前で叱責される。他の職員も宛先に含めメールで罵倒される。
必要以上に長時間、繰り返し執拗に叱る。

【精神的な攻撃の別の例】

「あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか？」

「使えねえ奴だ」「存在が目障り」「給料泥棒」「お前病気だろ」

「いつまでも学生気分で作ってるんじゃないよ」



【注意】

- 職場における相手の評価を下げるような発言は名誉毀損罪・侮辱罪になり得るので要注意。
- 部課内に暗黙のルールを設定しておいて、新入社員に対して、その遵守を強要することは、内容と方法次第では精神的な攻撃としてパワハラになり得る。
- 「叱咤激励のつもりで言った」は通用しない。自分基準ではなくて、一般的にみてどうか、という点が重要。

パワハラ類型②



身体的な攻撃

叩く、殴る、蹴るなどの暴行を受ける。
丸めたポスターで頭を叩く。

パワハラ類型③



過大な要求

新人で仕事のやり方もわからないのに他の人の仕事までおしつけられ、同僚は、皆先に帰ってしまった。

パワハラ典型例③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
- 終業間際に多量の仕事を押しつける

具体例)

- これまで5人で行っていた業務を1人で、それも短納期でやるよう指示する
- 資料に誤字があったことについて、反省文を何度も書かせる
- やることがないのに、残業や休日出勤を求め、拒否すると怒鳴りつける

パワハラ類型④



過小な要求

運転手なのに営業所の草むしりだけを命じられた。

事務職なのに倉庫業務だけを命じられた。

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

具体例)

能力が無いと決めつけ、書類コピーの仕事しかさせない

パワハラ類型⑤



人間関係からの切り離し

1人だけ別室に席をうつされる。

性的指向・性自認などを理由に、職場で無視するなどコミュニケーションをとらない。送別会に出席させない。

パワハラ類型⑥



個の侵害

交際相手について執拗に問われる。
妻に対する悪口を言われる。

典型例のうち、

正当化することが、まずありえないもの

①精神的な攻撃と②身体的な攻撃

: 犯罪、もしくは場合によっては犯罪になりかねない行為

⑤人間関係からの切り離し

: 職場において通常業務をするに当たってわざわざ仲間外し等をする必要性はない

①⑤は、正当化することがあり得ないにも関わらず、現実には多数、行われている。しかも、行っている本人は、「②身体的攻撃はしていないからパワハラでない」くらいの認識しかなく、パワハラと気づいていないことが多い。

典型例のうち、
業務上の必要性を説明できない限り正当化しえないもの

③過大な要求

④過小な要求

⑥個の侵害

「業務上の必要性」とは？

「業務上の必要性」であって、何となく理屈がつけばやってよいというわけではない。

× 生意気だから

× (大してこちらから説明もしていないのに)十分に理解していないから

・部下を「鍛えるために」過大な要求をしたとしても、そもそもその内容が達成不可能(に近い)ものであれば、「業務上の必要」があったとはいえない。

何がポイントか？

ポイント

- ・仮に、相手が部下ではなくて、相手が初対面、かつ格上の人間であったとして、同じように言って／行って大丈夫なことか、という視点
- ・仕事に必要なかという視点
- ・自分の職場だから、部下だから、というように「特別だ」と考えないこと

4 こんなことをすると パワハラのはり加害者になる

上司からのパワハラが深刻な理由

パワハラを受けている部下以外の者も上司に文句がいいにくく、上司の言うことが正しいという誤解が醸成され易い。

その結果、集団で被害者に対してパワハラすることにつながる危険性がある。

次第に他の部下達が「アイツの方にも責任があると思います」と発言

【要注意パターン】

例えば、上司が、「自分が新人だったときに、よく●●をやらされたものだ。しかし、それを乗り越えたから今がある。それが大事だから新人にもそうさせているんだ。」というような話しをするときには、すでに重大なパワハラになっている可能性がある。



良かれと思ってやったことがパワハラにエスカレートする場合

岡田康子・稲尾和泉著『パワーハラスメント』63・64頁より

① 部下のミスを発見して注意する

: この際に、伝え方が足りず、部下が上司の意図することをうまくキャッチできないと繰り返しミスが発生する。

② 注意することが多くなり、上司としてもいらだちが募り、叱責の内容が感情的になってくる。「何回も注意しているのに、何故出来ないんだ！」

: 部下は萎縮して、上司に相談しにくくなり、さらにミスが増える

③ 部下を仕事ができない人材と決めつけたり、明確に部下をターゲットにしてしまう状態。「無能」「お前なんていない」とより過激化する。

: ターゲットとなった部下以外のメンバーにも影響がでてくる、職場環境が悪化。ターゲットとなった部下に精神障害がでてくる。上司自身も自分の感情をコントロールできなくなってくる。

④ 部下が休職・退職せざるを得ない段階

問題となる例

- ・「技を盗め」という態度で必要な説明をせずに、間違ったら厳しく感情的に叱責し、他のメンバーの前で相手の人格を否定するようなことを言う。「お前は何をやらせてもダメだ」等
- ・仕事に対する価値観の押しつけ。自分がこれまでやってきたやり方が正しいとして、それを押しつける。その価値感とその職場に適したものだとしても、きちんと説明せずに、そこから外れた部下を叱責する。
- ・期待しているので、余計に厳しく接しているが、相手はその意図がわかっていない場合
- ・どう考えても(職場の他の人にとっても)達成不可能な目標を意図的に課す。

では、管理職は、どうするのが適切か。

- ・部下に対し、仕事をするにあたって何を期待しているのか、事前に具体的に説明する。**指示を明確にする**。「あれ、やっつけ」ではわからない。
- ・叱責するにしても、本当にその言い方でよいのか。つまり、その言い方によって相手は自分の言うことを理解してくれるのか、また自分の感情的な高ぶりから必要以上に厳しい言葉遣いになっていないのかを立ち止まって考える。
- ・何故厳しく接しているのかを、指導した後から理由を説明するなどして、部下に理解してもらう努力をする。
- ・自分の言動が**人格的な攻撃**になっていないか常に注意する。
- ・部下の仕事に対する習熟度を把握した上で、指示をだす。
- ・態度、表情が相手に対して不快感をあたえないものであるか気を配る

要するに

重要!

- ・部下と日頃から話をして、部下のレベル、仕事の進み具合・負担等、性格を把握しておく。
- ・人格を攻撃するのではなく、部下の問題となる行為を明確にして、なぜそれがダメなのかをしっかりと伝える。

5 パワハラが発生しない 職場マネジメント

パワハラが起こりやすい職場とは？

(1)業務の全体量が多い

業務が人員に比して多すぎる状態で、職場のメンバーが他人のことを気にする暇もなく常に忙しくしている。忙しさのストレスを発散する対象が、何らかの点で相対的に弱い立場の者になりやすい。

各人が自分のことに手一杯で他のメンバーに配慮する余裕がない。



パワハラが起こりやすい職場とは？

(2)業務の偏り

特定のメンバーに業務が偏っており、負担について不公平感があるため、職場の雰囲気ギスギスしている。

定時になっても帰れない雰囲気がある。

パワハラが起こりやすい職場とは？

(3)職場のメンバー間で能力の格差がある

専門能力が必要とされる現場で、能力の高いメンバーが低いメンバーを見下し、能力の低いメンバーは萎縮し意見をいえない雰囲気にある。



パワハラが起こりやすい職場とは？

(4)他部門との交流が少なく、閉鎖的である。

メンバーが固定的で、一旦人間関係がこじれると修復が困難

パワハラが起こりやすい職場とは？

(5)職場の指揮命令系統が明確でない
指示がうまく伝わらない環境



職場内での意思疎通マネジメント

- ・職場の風通しを良くする工夫
- ・職場メンバー内の人間関係に気を配る
- ・相談受けるのを拒まない、相談しやすい雰囲気をつくる

⇒パワハラを早期にキャッチ

管理職はパワハラを決して見過ごしてはならない。

発見して社長に報告して対処すべき職責がある。

⇒内部通報窓口の設置は必須！



職場内での意思疎通マネジメント



- ・パワハラ相談を受けた場合に、日頃相手に対し持っている印象・偏見を抜きにして相談を訊く
- ・パワハラ相談内容について秘密を守る。秘密が洩れると、さらに被害が悪化する可能性
- ・パワハラ相談したことについて、仕事上の評価を下げるなどしない。また、評価を下げているのではないかと疑われないようにする。
- ・相談者を責めない

管理職として決してしてはならないこと



パワハラが疑われる状態を知って放置すること

さらにはパワハラ加害者に同調すること

上司による放置・同調は、職場の他のメンバーに与える影響が特に大きい。

経営陣が気づき、変革すべきこと



パワハラが認定されても適切な処分をしないこと

その者が有能な場合に処分をしても従前とさほど変わらぬ指揮命令系統状態にしていること(職場環境配慮義務違反)

目の前にいるその社員に対し、パワハラのないやり甲斐ある職場を提供できないなら、それは経営ではない。

管理職教育もできていない。

湊総合法律事務所



所長弁護士 湊 信 明

弁護士	廣 木 康 隆	弁護士	太 田 善 大
弁護士	野 村 奈 津 子	弁護士	服 部 毅 絵
弁護士	野 坂 真 理 子	弁護士	屋 敷 理 瑛
弁護士	沖 陽 介	弁護士	水 口 村
弁護士	平 木 太 生	弁護士	中 村 駿
弁護士	石 田 嘉 奈 子		

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-7-1

有楽町電気ビルディング北館12階1213区

電 話 03-3216-8021 F A X 03-3216-8022

メールアドレス nobu@minatolaw.com

事務所HP <http://www.minatolaw.com>

企業法務ONLINE <http://www.kigyou-houmu.com>

顧問会社 医療法人, 病院, 医師, 自動車販売会社,
人材派遣会社, パソコンメーカー, 不動産会社など約180社

