

パワハラを発生させないための 職場管理



職場での人間関係のもつれから、パワハラ（被害を申し出た従業員がハラスメントに對する企業責任は大きいものと認識しています。ハラスメントに對する企業責任は大きいものと認識しています。社内ではパワハラへの理解が十分とはいえない状況です。再発防止に向けて、留意点を教えてください。



1. パワハラとの定義
パワハラとは、職場で行われる、①②③までの要素を全て満たす行為とされています。

① 優越的な関係を背景とした言動
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
③ 労働者の就業環境が害されるもの

パワハラに該当するかどうかは、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してい

たか、業務の適正な範囲を超えて相手に精神的・身体的苦痛を与え、その結果として職場環境を悪化させる行為がされています。客観的にみて「業務上必要であったか」、その対応が「相当な範囲で行われていたか」が重要なキーワードといえ、業務指導とパワハラとの違いとなります。

2. 雇用管理上の措置

厚生労働省「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關して雇用管理上講ずべき措置等についで」の指針（パワハラ指針）では、企業に對し、パワハラ防止のため次のような措置を講じなければならぬとしています。

- ・ 事業主の方針等を明確にする
- ・ パワハラを行ってはならないことなど、研修等により周知
- ・ 啓発を徹底する
- ・ 迅速かつ適切な相談対応のため

3. こんな職場は要注意

パワハラは職場環境に起因して生じるケースが多く、次のような職場は改善する必要がありますといえます。

- ・ 忙しい割には業績が悪化している
- ・ コミュニケーションが不十分
- ・ 上司のサポートが少ない
- ・ 適切な評価がされていない
- ・ ミスを皆の前で叱られる
- ・ 部下の意見は通りにくい
- ・ 将来の見通しが立たない
- ・ 上司からの指示において仕事の目的、意味の説明がなかった

4. ハラスメント防止対策とは

職場環境を良好に維持するには、ハラスメントを発生させない対策が必要となります。

(1) 「ハラスメントは職場からなくす」というメッセージを従業員に重く受けとめさせる

「パワハラは許さない」といったパワハラ防止に関する会社方針について、事業主自らが従業員の前で宣言しましょう。

鈴木義一

飯田橋労務管理事務所
(商工研相談業務委嘱先)
特定社会保険労務士

だ命令される

一度パワハラが発生すると、以下のようなことが深刻な問題として顕在化し、職場環境を悪化させていくこととなります。

- ・ モチベーションの低下
- ・ 退職者の増加・人材の流出
- ・ 労使トラブルの発生
- ・ 問題解決のための費用の発生
- ・ コミュニケーションおよびチームワークへの悪影響
- ・ メンタルヘルス不調者の輩出
- ・ 企業評価や信用の失墜

(2)就業規則等を周知し、ルールを遵守するよう徹底させる

ハラスメント予防・解決についての方針やガイドライン等会社方針・取り組みについて理解させるとともに、ハラスメント行為に対する処分を明らかにし、これを周知することが必要です。

(3)公正な評価と処遇を実現する
不透明な評価や不公正な処遇はアンバランスな力関係の温床となり、一般的に、パワハラ発生の原因となりやすいです。

(4)業務と責任範囲を明確にする
業務の分担が不明確であると、特定の従業員に過重な負担をかけることとなります。

(5)研修を定期的実施する
従業員同士の人間関係や心のあり方などについて教育することで、理解や自覚を促進します。

(6)社内コミュニケーションを活性化
上から下への一方的なコミュニケーションから双方向コミュニケーションへの転換を促進し、情報の伝達がスムーズに進むような風通しのよい職場環境づくりに取り組み、円滑な人間関係コミュニケーションを維持する

よう努めることが求められます。

(7)迅速な対応をする
ハラスメント問題担当者を選任し、問題が発生した場合に迅速な初期対応を行います。

(8)管理監督者への教育を行う
管理監督者は、社内風土に大きな影響を与えます。ハラスメント行為者になりうる可能性があることを伝え、行動のあり方などについて教育することが大切です。

(9)能力開発の機会を与える
職務知識や技術・技能の未熟者に教育を実施し、不均衡な力関係が生じるのを防ぎましょう。

(10)多様性を許容する社内風土をつくる
異質な者を排除しようとする組織風土の改善を行うことが必要です。

5. 相談窓口を設ける

問題解決に向けて公正な取り組みを行うために、相談窓口を設けましょう。手順を定めて相談内容を想定した上で対応シミュレーションを行い、適切な対応ができるように備えることが肝要となります。

相談窓口の設置については、多様な方法（電話・メールなど）で、匿名でも相談できる体制をつくり、安全かつ速やかに相談できる場所と時間を確保することが重要です。

相談担当者の対応としては、次の点に留意します。

- ・パワハラか否かの判断に焦点を合わせるのではなく、どうしたら働きやすくなるかを共に考えるという態度で臨む
- ・相談者の心理的ケアに配慮し、行為者からの緊急な保護、事実確認、問題解決に向けて働きかけなど、状況に合わせて対応の重要度を判断する
- ・丁寧に聞くことで、言語外で表現された声の調子や表情、態度からも状況を読み取る
- ・相談したことで「不利益な取り扱いはないこと」「プライバシーは守られること」「相談者の意思に反して行為者の処分、問題解決を行わないこと」などを伝える
- ・事実（いつ、どこで、何が起こったのか）に関し、特に状況の把握や具体的な言動について詳細に確認する

・状況により、相談者の許可を得てメモや録音などで記録を残す

6. パワハラを未然に防ぐには

従業員のシグナルに早く気づくことで、事態を深刻化させないことが肝要となります。

- ・非難が特定の人物だけに集中していないか。故意の責任転嫁がみられないか
- ・特に問題のなかつた者が、急にミスが増えているか。業務パフォーマンスの低下がみられたり、業務遂行能力が落ちていないか
- ・従業員の急な退職、流出が続いていないか。あいまいな理由で次々と退職していないか
- ・病気で欠勤する従業員が増えているか、メンタルヘルス不調を訴える者はいないか
- ・パワハラ申告がなされた場合、相談者の守秘義務に配慮した迅速な対応が求められます。
- ・加害行為に対しては、問題解決・再発防止に向けて毅然とした対応を心がけつつ、行為の背景を確認することも再発防止のために必要となります。

