



神奈川県

KANAGAWA

# 企業力をアップする！ 中小企業のための パワーハラ対策マニュアル



# ハラスメントのない職場づくりを神奈川から

パワハラや職場のいじめ、嫌がらせ、セクハラなどの「職場のハラスメント」が社会的な問題となっています。かながわ労働センターに寄せられる「職場のハラスメント」に関する相談も5年間で倍増しています。

「職場のハラスメント」は相手の尊厳や人格を傷つけ、さらには心身の健康を害し、深刻な場合は自殺に至るなど、働く人のいのちを危険にさらすこともあります。また、職場風土を悪化させ、職場全体の士気を低下させるなど、企業の生産性の低下にもつながる問題です。



ハラスメントは単に当事者の個人的な問題ではありません。ハラスメントを行った本人はもちろん、社内の問題を放置していた場合などは、企業も責任を問われることがあり、予防や解決に向けた取組みが求められています。

県は、“いのち輝くマグネット神奈川”を目指しています。ハラスメントがなくいきいきと働くことができる職場づくりは、働く人のいのちを輝かせます。それは、企業の魅力の源ともなり、人やものを引きつけるマグネット力を高め、経済のエンジンを回すことにもつながります。

働く人も企業も、自分の職場を見つめ直し、ハラスメントのない職場づくりを神奈川から進めましょう。

神奈川県知事 志田祐浩

# 各界からのメッセージ

## ●学識者・専門家から

### 堀田 力 さん

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議座長、公益財団法人さわやか福祉財団理事長、弁護士

日本の会社は依然として企業絶対主義で、企業の都合でその人の能力とは違うものを要求し、その鋳型にはめようとします。上司も仕事への思い入れや家父長的な社風から、必要以上に厳しい態度を取ることになります。

職場には強い理性と合理的なシステムを求めていく必要があると思います。その基本は、管理職を中心にマネジメント能力を高めてもらい、オープンなコミュニケーションを図ってもらうことです。

その一つ目は、職場にフラットな関係を作り出すことです。二つ目は、やはり適材適所の人材活用を進めることです。



#### ■プロフィール

検事として多くの重要事件に従事した後、弁護士登録。厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で座長を務めた。現在、高齢社会NGO連携協議会代表、民間法制・税制調査会座長、日本プロサッカーリーグ裁定委員会委員長などを務める。他に多くの審議会の委員等を歴任。

### 涌井 美和子 さん

オフィスプリズム代表、臨床心理士、社会保険労務士

企業風土などがそもそもパワハラ体質である場合は、職場環境がモンスター社員を生んでいることも考えられます。私は、メンタル不調者の問題も、パワハラ問題の発生も、組織の問題に警告を発している、いわば“炭鉱のカナリア”だと思っています。

パワハラにはグレーゾーンのケースも多いですが、これらは本人は善意のつもりだったり、誤解が生じている場合も多いと思います。基本的に人間は間違いを犯すものだと思いますので、パワハラ行為に気づくこと、気づいたら謝ること、そしてやり直すチャンスが与えられることが大事だと思います。

また、パワハラ対策では、パワハラか否かの線引よりも、関係をどのように修復していくか、の方に重点をおくべきだと思っています。

#### ■プロフィール

メーカー、社会保険労務士事務所、各相談機関、EAP会社等の勤務を経て現職。専門は産業カウンセリングおよび企業のメンタルヘルス対策で、オフィスプリズムの代表として、企業コンサルティング、カウンセリング、セミナー講師、執筆を行っている。

## ●経営界から

### 阿部 敦茂 さん

社団法人神奈川県経営者協会労務委員長、株式会社アマダ取締役兼常務執行役員

何がパワハラとなるのかといった基本的知識を教育すること、つまり研修が必要です。人材育成として、部下に効果的に指導が行きわたるように、継続して指導し続けることが必要です。

また、問題が起きた場合の対処も重要です。スピーディに対応しなければ、どんどん状態が悪化してしまいます。会社としての規程がなければ、問題が起きたときにペナルティを科すこともできませんので、こうした制度を整えて社員に周知することが大切です。



## ●労働界から

### 高橋 洋子 さん

日本労働組合総連合会神奈川県連合会副事務局長

パワハラとは何か、そして起きたときの対処方法をマネージャーをはじめ全員がきちんと理解していれば、問題の初期段階で対応することができますので、研修、特にマネージャー研修は大切です。

パワハラ問題が起きた職場は、周囲も働きづらくなりますから、パワハラの悪影響は当事者だけでなく、職場全体と言えると思います。誰かが働きづらい職場は、パワハラの要素を持っているとも言えるのではないのでしょうか。

## 鵜飼 良昭 さん

日本労働弁護団会長、神奈川総合法律事務所、弁護士

企業は働く人たちが安全で働きやすい職場環境を整備する責任があります。職場いじめの問題は、決して個人的な問題ではないということです。

最近では、職場環境が悪化しているのに「漫然と放置していた」ことや、訴えがあったのに「適切な対応をしなかった」ことが、企業責任として厳しく問われるケースが増えています。

働きやすい職場環境は企業にとっても、生産性を向上するために大切です。また、そこで働く人たちにとっても大切な労働条件です。こうした視点で労使が協力し合って風通しのよい、パワハラの起きない職場環境づくりをしていただきたいと思います。



#### ■プロフィール

昭和47年 横浜弁護士会登録、昭和50年 神奈川総合法律事務所設立、平成2年 日本労働弁護団幹事長、平成6年より日本労働弁護団副会長、平成14～23年 日弁連労働法制委員会副委員長、平成13～15年 司法制度改革推進本部労働検討委員として労働審判制度創設に関与

# 目 次

はじめに	1
第1章【入門編】職場のパワーハラスメントとは	2
1 職場のパワーハラスメントの捉え方 (パワハラ概念)	2
2 パワーハラスメントに該当する行為 (パワハラの行為類型)	4
3 パワーハラスメント対策の意義	5
(1) 働く人のいのち輝く職場づくり	5
(2) 人材の確保と生産性の向上	6
(3) 県内中小企業事業所の認識	6
4 パワーハラスメントを引き起こす要因	8
(1) リストラ型	9
(2) 労働強化型	9
(3) 過剰競争型	9
(4) 職場環境型	10
(5) 人間関係型	10
(6) セクハラ型	11
(7) 集団差別型	12
(8) 教育指導型	12
5 企業(使用者)の責任	13
(1) 使用者の不法行為による損害賠償	14
(2) 使用者等の責任(特殊な不法行為責任)	15
(3) 債務不履行責任(安全配慮義務)	16
6 労災認定基準	20
(1) 精神障害の労災認定	20
(2) パワーハラスメントの心理的負荷の評価	22
(3) パワーハラスメントによる労災が認定された 裁判例	23
7 県内企業実態調査から見える対策のヒント	24
(1) 認知度は高く、約3割の事業所に相談や 苦情	24
(2) 3分の1以上が対策未実施 (県内企業の取組状況)	25
(3) 相談・苦情の状況	26
(4) トラブルへの対応の課題	27
(5) 「退職に至るケース」「メンタルケアが必要な ケース」	28
第2章【予防対策編】どのように予防するか	29
1 予防対策はなぜ重要か	29
2 予防対策のポイント —労使各々の立場での取組みを促進—	29
3 取組方法	30
(1) トップのメッセージ	30
(2) ルールを決める	31
(3) 実態を把握する	34
(4) 教育する	35
(5) 周知する	37
第3章【問題解決編】相談や苦情への対応	38
1 相談・苦情対応の基本	38
2 相談対応	40
(1) 相談対応の心得	40
(2) 相談体制の整備の進め方	43
(3) 管理職等による相談対応【STEP1】	43
(4) 相談対応者の指名等【STEP2】	43
(5) 相談窓口の設置【STEP3】	44
(6) 相談対応方法の共有化	44
3 苦情対応	47
(1) 苦情対応体制の整備	47

(2) 苦情対応の流れ	48
(3) 解決手法の概要	50
(4) 具体的な解決手法 ～「通知」「調整」「調停」「調査」～	51
4 再発防止の措置	53
5 外部機関の活用	54
(1) かながわ労働センター	55
(2) EAP	55
第4章【ケース別対応編】事例と対策	56
1 言葉のパワーハラスメント	56
(1) 熱血指導とパワーハラスメント	56
(2) ボーダーラインはどこにあるのか	56
(3) 参考裁判例	57
2 暴力を伴うパワーハラスメント	57
(1) 暴力行為とパワーハラスメント	57
(2) 仕事に関係しているかどうかが決める手	58
(3) 参考裁判例	58
3 上司からのパワーハラスメント	59
(1) 上司のストレスとパワーハラスメント	59
(2) 業務の範囲を超えていないか	59
(3) 参考裁判例	59
4 同僚からのパワーハラスメント	60
(1) そのいじめは仕事に関係しているか	60
(2) 使用者の責任の範囲	60
(3) 参考裁判例	61
5 パワーハラスメントで体調を崩す社員が出たら	61
(1) 職場のいじめ防止義務	61
(2) 労働災害になることもある	62
(3) 参考裁判例	62
6 パワーハラスメントでうつ病になる社員が出たら	63
(1) うつ病と予防	63
(2) 精神疾患と安全配慮義務	63
(3) 参考裁判例	63
7 パワーハラスメントの兆候を感じたら	64
(1) 集団主義から個人主義へ	64
(2) 使用者の法的責任	64
(3) 参考裁判例	65
8 能力不足といじめ・嫌がらせ	65
(1) 職場で求められる能力とは何か	65
(2) 問われる指導・訓練	66
(3) 参考裁判例	66
9 派遣労働者とパワーハラスメント	67
(1) 派遣労働者とパワーハラスメント	67
(2) 派遣労働者の契約打ち切り	68
(3) 参考裁判例	68
10 出向とパワーハラスメント	68
(1) 出向と労働契約	68
(2) 出向命令権の濫用にならないか	69
(3) 参考裁判例	69

## 参考資料 関係機関

総合監修: 金子 雅臣  
一般社団法人 職場のハラスメント研究所 代表理事  
労働ジャーナリスト  
医療監修: 山本 晴義  
横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長  
医学博士  
法律監修: 加城 千波  
アテナ法律事務所、弁護士

# はじめに

本マニュアルは、主に中小企業を対象に、職場のパワーハラスメントの予防や、パワーハラスメントに関する相談や苦情への対応の方法について解説しています。

中小企業では、専門の相談窓口を置くことが難しいなど、対策の進め方が難しい面があります。そこで、本マニュアルでは、中小企業の現実を踏まえた取組みができるよう配慮し、具体的に職場のパワーハラスメント対策を紹介しています。

パワーハラスメントは生産性の低下や人材の喪失や流出など、企業経営にも大きなマイナスの影響を及ぼします。合言葉は「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から！！」本マニュアルを活用し、できるところからパワーハラスメント対策に取り組んでいきましょう。

なお、本マニュアルの作成にあたり、県内事業所を対象に「職場におけるいじめ・嫌がらせ・パワーハラスメントアンケート調査」を実施するとともに、一部の企業にはヒアリングを行い、貴重な資料ご提供いただきました。調査及びヒアリングにご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

## 本マニュアルの特徴

### 特徴Ⅰ 事業所の実態に基づく“生きた”マニュアルです！

事業所の実態に見合ったマニュアルとするため、調査を実施することにより課題を抽出し、その課題の解決に役立つマニュアルとしました。また、調査の中から具体的取組みを進めている企業を抽出してヒアリングを実施し、そこで得られた取組みを本マニュアルで事例として紹介するなど参考とさせていただきました。

### 特徴Ⅱ 被害にあった人の悩みにも寄り添ったマニュアルです！

パワーハラスメントの解決のためには、被害者の声に耳を傾け、被害者の気持ちに寄り添うことが大切です。また、対策を進めるためにも、どのような状況で問題が発生したのか、どのように解決したのかを知っておくことも重要です。本マニュアルの作成にあたり、神奈川県「かながわ労働センター」に寄せられた相談を分析し、神奈川の職場で現実に行っていることを踏まえたものとしました。

## 本マニュアルの使い方

- **パワハラとは何か、なぜパワハラ対策に取り組むのか知りたい！**  
➡ 「第1章【入門編】職場のパワーハラスメントとは」へ
- **日頃からの予防対策の進め方を知りたい！**  
➡ 「第2章【予防対策編】どのように予防するか」へ
- **相談や苦情への対応方法や、対応体制の作り方を知りたい！**  
➡ 「第3章【問題解決編】相談や苦情への対応」へ
- **具体的な事例に対する対応方法を知りたい！**  
➡ 「第4章【ケース別対応編】事例と対策」へ