

平成25年1月10日

## パワハラ研修のあり方

弁護士 中原 健夫

### 1. パワハラ研修ニーズの高まり

職場のパワーハラスメント（以下、略すときは「パワハラ」という。）に関する問題は、職場のセクシュアルハラスメント（以下、略すときは「セクハラ」という。）に関する問題と並んで、いかなる企業であっても、人が働いている以上、全ての役職員に対する教育・指導を行う必要のある共通の課題であるといっても過言ではない。そのため、企業には、従前より、セクハラのみならず、パワハラに関する研修のニーズはあったはずである。

しかし、平成24年1月30日、厚生労働省より、「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」<sup>[1]</sup>（以下「本件報告」という。）が公表された以降、当職のもとには、複数の企業からのパワハラ研修に関する依頼が寄せられるようになった。それらの企業の担当者からは、厚生労働省より本件報告が公表されたことを受けて、改めて役員・管理職に対してパワハラ研修を行いたいという動機を聞かされるが多かったので、厚生労働省の取組みには一定の啓発効果があったということなのだろう。また、昨今、職場や学校での問題を苦にして、精神疾患となったり、時には自殺したりするケースも増えており、中にはハラスメントが原因となったというケースもあると聞く。このような傾向もあり、自らの職場では、そのような不幸なケースを出したくないという強い思いを持った企業をパワハラ研修の実施に駆り立てているのかもしれない。

このような状況の中、当職は、インテグレックス社よりお声掛けをいただき、梅木佳則弁護士<sup>[2]</sup>とともに、数十社の企業の担当者に対して、「パワーハラスメントに関する実務対応」というテーマで講演する機会を持った。本稿は、その講演において、当職がパワハラ研修に関するニーズを有する企業に対してお伝えしたかったことを、文章でお伝えすることを意図したものである。

### 2. 講演の概要

講演は、①本件報告に沿って定義と類型を簡単に説明した後、②パワハラで訴えられた実例を多数紹介するとともに、③パワハラ問題に関して人事担当者が直面しうる様々な場面を想定して、当職と梅木弁護士がディスカッション形式で議論を行った上で、④

<sup>1</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000021i2v.html>

<sup>2</sup> 梅木弁護士は、インテグレックス社の配信するホットプレスの第13回「パワーハラスメントに関する実務対応」と題するコラムを執筆した弁護士である。

当職より、役員・管理職に対するパワハラ研修をどのように行うことが考えられるかという私案を示すという流れで行った。

#### (1) 実例紹介

実例の紹介は、実際に発生したパワハラ問題について解説することにより、いわば、とことんまで行ってしまうと、企業としても、当該パワハラの関係者としても、どういう展開になってしまうのかを認識してもらうことを目的としたものである。

具体的には、「上司のタイムカードの不正打刻を強要された」「上司から飲み代の支払を強要された」「上司の都合でシフト交替を強要された」ことを理由として、損害賠償の労働審判を申し立てられた事例や、休職期間満了により退職扱いとなった元従業員から、上司から暴行を受けたことや怒鳴られたことを理由として、うつ病となったとして損害賠償請求訴訟を提起された事例などについて、主に梅木弁護士より解説がなされた。

当職は、役員・管理職に対してパワハラ研修を行う場合に、とことんまで行ってしまうと、どういう不幸な展開になるのかを知ってもらうという意味では、実際に発生した紛争事例を紹介し、当該事例の関係者がどのような体験をすることになったのかを伝えることは有益であると考えている。しかし、このような紛争事例を紹介するばかりのパワハラ研修を行うと、役員・管理職の中には、紛争事例にあるような極端な言動でなければパワハラとして問題にならないのではないか、また、そうであれば自分の言動はパワハラとして問題にならないのではないかという誤解が生まれかねない点にくれぐれも留意する必要があると考えている。

#### (2) 事例演習

事例演習は、人事担当者が直面しうる様々な場面を想定し、各場面において人事担当者としていかなる対応を取ることが考えられるかをディスカッション形式で解説することによって、企業としてパワハラが存在を指摘された場合に、どうすれば良いのかを学んでもらうことを目的としたものである。

具体的には、従業員から会社に対して、上司からパワハラを受けているとの相談があったが、従業員からは、今後やりづらくなるので、上司からの事情聴取はしないで欲しいとの強い要望があった場合、どう対応すべきか、といった事例を含む合計6つの場面について、梅木弁護士と当職がディスカッション形式で解説を行った。

当職は、どんなに充実したパワハラ研修を行ったとしても、企業においてパワハラと指摘される事案が発生することは避けられないだろうと考えている（事実関係を調査した結果、それがパワハラと評価されるような事案であるか否かは別として）。そのため、企業としてパワハラが存在を指摘された場合に、どうすれば良いのかを学ぶことは、人事担当者のもとより、全ての役員・管理職にとって非常に重要なことであると考えている（講演では、人事担当者が多く集まるため、人事担当者の立場で考えてもらう事例を設定したが、当職が役員・管理職に対して研修を行う場合には、人事

担当者ではない役員・管理職の立場で考えてもらう事例を設定している。)。パワハラ  
の予兆を見過ごせば、深刻な事案に発展してしまうリスクがあるし、万が一、パワハラ  
と指摘されたことを理由に、その指摘をした従業員に対して企業内で不利益な取扱  
いが行われれば、当該企業の内部通報制度に違反するばかりか、公益通報者保護法に  
違反してしまう可能性すらある。つまり、役員・管理職に対する研修を行う際には、  
パワハラが存在を指摘された場合に、その初動を誤れば、深刻な事態に陥りかねない  
ことを理解してもらい、いざ自分がそのような場面に直面した際に、適切な対応を心  
掛けてもらうように促すことが非常に重要なのである。

### (3) 社内研修のあり方

講演の最後では、当職が効果的であると考えている役員・管理職向けのパワハラ研  
修の流れについて、当職の私案を示した。

具体的には、当職は、研修の参加者にパワハラについて考えてもらう際に、誰もが  
感じる難しさである「業務上の指導との線引き」を意識してもらうとともに、職場の  
パワハラ対策が上司の適正な指導を妨げるものにならないようにすることが重要であ  
るという点を併せて意識してもらうことを心掛けるとともに、以下のようなシートを  
使って、パワハラになるかならないかのギリギリの線を知っても全く意味がないとい  
うメッセージを伝えるようにしている。

**重要なのは「心構え」**

企業の担当者から、よく聞く声は、「どこまでは許されるのでしょうか?」「何をすると、ダメ  
なんでしょうか?」というもの  
しかし、重要なことは・・・

**ギリギリを知っても意味がない！！**

ということ。

- 会社は、裁判所で違法・権利侵害と評価されなければ、それで良いのか?
- ・ 会社は、パワハラに悩む人を作り出しても、敗訴しなければ良いのか?
- ・ 会社は、パワハラと指摘される人を作り出しても、敗訴しなければ良いのか?
- ・ 役員・管理職は、自分がパワハラと指摘されたとしても、敗訴しなければ良いのか?
- ・ 会社や役員・管理職は、労働環境が悪くなったとしても、敗訴しなければ良いのか?

→ 良いはずがない！！

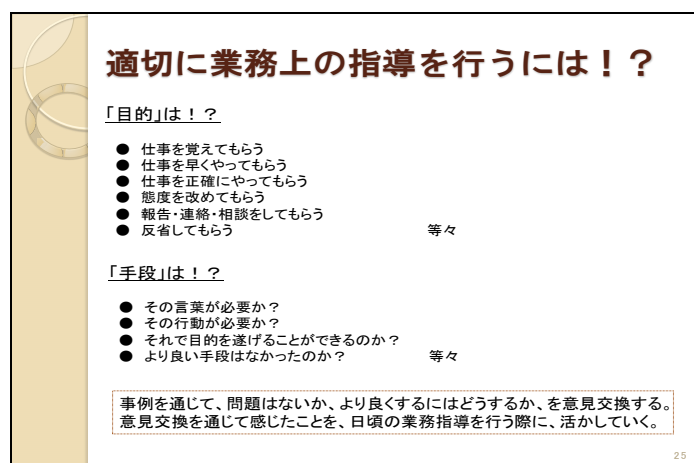
**パワハラで悩む人をなくすには！？**  
**適切に業務上の指導を行うには！？**

22

次に、パワハラ問題を生じさせることが、いかに企業にとって、また、関係者にと  
って損失であるかを解説した上で、具体的な事例をいくつも挙げて、研修の参加者に  
当該事例の言動が問題のある言動であるかを5段階くらいの選択肢の中から回答して  
もらうようにしている。例えば、「上司の指示に対して、意味が分からないため、質問  
をすると、『入社3年目なのに、そんなことも分からないのか』と言って不機嫌になる  
上司。『別の奴にやらせるから、もういい』と言って席を立ってしまった。」という事  
例を挙げて、その上司の言動について「問題あり」「やや問題」「微妙」「まあ大丈夫」  
「問題なし」という5段階のいずれと考えるかを、理由とともに回答してもらうとい

った具合である。たったこれだけの短い事例で上司の言動がパワハラに該当するかどうかを正確に判断できるものではない。しかし、短い事例であっても、研修の参加者が色々な発言をすることで、人というのは、実に様々な考え方・受け止め方をするものだということが理解することができる。また、当職が「この場面で、より良い指導を行うには、どうすれば良かったと思うか。」というような質問をすると、多くの参加者は模範解答に近い発言をするようになる。このような事例を多く使って、参加者に議論してもらい、より良い指導が何なのかを考えてもらうことで、適切に業務上の指導を行うためには、どうすれば良いかを学ぶことができると考えている。そうした積み重ねによって、パワハラを発生させづらい職場の雰囲気を醸成する効果があると考えている。

さらに、上司として適切に業務上の指導を行うためには、「目的」を意識し、その目的に適した「手段」を考える癖をつけることが非常に重要であると考えているため、次のようなシートも使って、目的と手段を意識することが重要であるというメッセージを伝えるようにしている。



**適切に業務上の指導を行うには！？**

「目的」は！？

- 仕事を覚えてもらう
- 仕事を早くやってもらう
- 仕事を正確にやってもらう
- 態度を改めてもらう
- 報告・連絡・相談をしてもらう
- 反省してもらう

等々

「手段」は！？

- その言葉が必要か？
- その行動が必要か？
- それで目的を達げることができるのか？
- より良い手段はなかったのか？

等々

事例を通じて、問題はないか、より良くするにはどうするか、を意見交換する。  
意見交換を通じて感じたことを、日頃の業務指導を行う際に、活かしていく。

25

### 3. 最後に

何が最良のパワハラ研修なのかという点について、当職として答えを持っている訳ではない。

しかし、役員・管理職に対するパワハラ研修の実施は、パワハラと指摘される問題を減らしたい、また、発生した場合でも適切な対処を心掛けたいという企業にとって、非常に重要な課題であることに疑いの余地はない。本件報告以降、平成24年3月15日には、厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」が「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言取りまとめ」を公表し<sup>[3]</sup>、同年10月1日には、厚生労働省が職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けたポータルサイト「あ

<sup>3</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025370.html>

かるい職場応援団」を開設し [4]、同年12月12日には、厚生労働省が「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の報告書を公表する [5] など、国としても次々と施策を講じていることもあり、企業における役員・管理職に対するパワハラ研修のニーズは高まる一方ではないかと思われる。そのような研修を行う場合には、参加者が関心を持ってくれるような、また、自分の言動を振り返って考えてもらえるような、そして、研修参加後、適切に業務上の指導を行うことを心掛けてもらえるような研修を目指すことが非常に重要である。

当職としては、そのような想いを持って研修を行うように心掛けているが、まだまだ未熟であるため、是非、皆さまから建設的なご意見をいただき、今後も研修内容を進化させていきたいと考えている。

以上

---

<sup>4</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002kqdw.html>

<sup>5</sup> <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002qx6t.html>

#### 著者略歴

平成 5 年 3 月 早稲田大学法学部 卒業（奥島孝康ゼミ（会社法）所属）  
平成 8 年 4 月 司法研修所 入所（司法修習期 50 期）  
平成 10 年 4 月 第一東京弁護士会 入会  
原田・尾崎・服部法律事務所（現在は尾崎法律事務所）入所  
平成 14 年 4 月 アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）入社  
平成 17 年 9 月 あさひ・狛法律事務所（現在は西村あさひ法律事務所）入所  
平成 19 年 3 月 のぞみ総合法律事務所 入所  
平成 20 年 5 月 弁護士法人ほくと総合法律事務所を設立、代表パートナー就任

なお、「保険業務のコンプライアンス」「内部通報システムをつくろう～10の課題と111の対策」「公益通報者保護法が企業を変える～内部通報システムの戦略的構築と専門家の活用」「製品事故にみる企業コンプライアンス態勢の実践」「個人情報保護と民暴対策」等の著書や論稿多数。

#### 主要取扱分野

コンプライアンスを含む会社法務全般、危機管理対応、  
保険業務、不動産関係業務、事業再生・倒産、M&A、訴訟案件など

#### 筆者への問合せ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 2-3 麹町プレイス 9 階

電話：03-3221-9873

FAX：03-3221-9874

Email：[tkn@hslo.jp](mailto:tkn@hslo.jp)

掲載日：平成 25 年 1 月 24 日