

**1時間でわかる！  
パワハラ防止法改正と企業の対応実務**

2020年8月21日

よつば総合法律事務所千葉事務所

**弁護士 村岡 つばさ**



**よつば総合法律事務所 千葉事務所**

**千葉県弁護士会所属（登録番号53995）**

**千葉県社会保険労務士会千葉支部所属**

**労働問題対策員会所属**

**労務調査士®（第3期）**

---

神奈川県逗子市出身

早稲田大学法学部卒業

慶應義塾大学法科大学院卒業

よつば総合法律事務所入所



メールアドレス

[muraoka@yotsubasougou.com](mailto:muraoka@yotsubasougou.com)

- ・解雇，残業代，ハラスメント，労災，競業等の交渉，審判，訴訟，あっせん団体交渉等，中小企業における労務問題（使用者側）が注力分野。
- ・社会保険労務士会，税理士会，弁護士会，一般企業向けに労務に関する研修・セミナー講師を多数担当。

- 1 はじめにーなぜ今「パワハラ」が問題なのか
- 2 パワハラ防止法の改正の要点
- 3 企業の具体的対応
- 4 パワハラ判断基準
- 5 おわりに

# 1 はじめにーなぜ今「パワハラ」が問題なのか

## <とある社長(園長)からの相談>

当園は、これまで50年、3代に亘り運営してきた幼稚園です。  
ただ、現在、ある従業員(Aさん)が理由で、閉園を考えています。

Aさんは、約20年前に、正社員として採用した保育士で、現在は主任のポジションで勤務しています。

Aさんは、入社してしばらくすると、新人・後輩に対するいじめをするようになりました。気に入らない新人を個室に呼び出し、指導と称して暴言を浴びせるなど、目に余る状況でした。

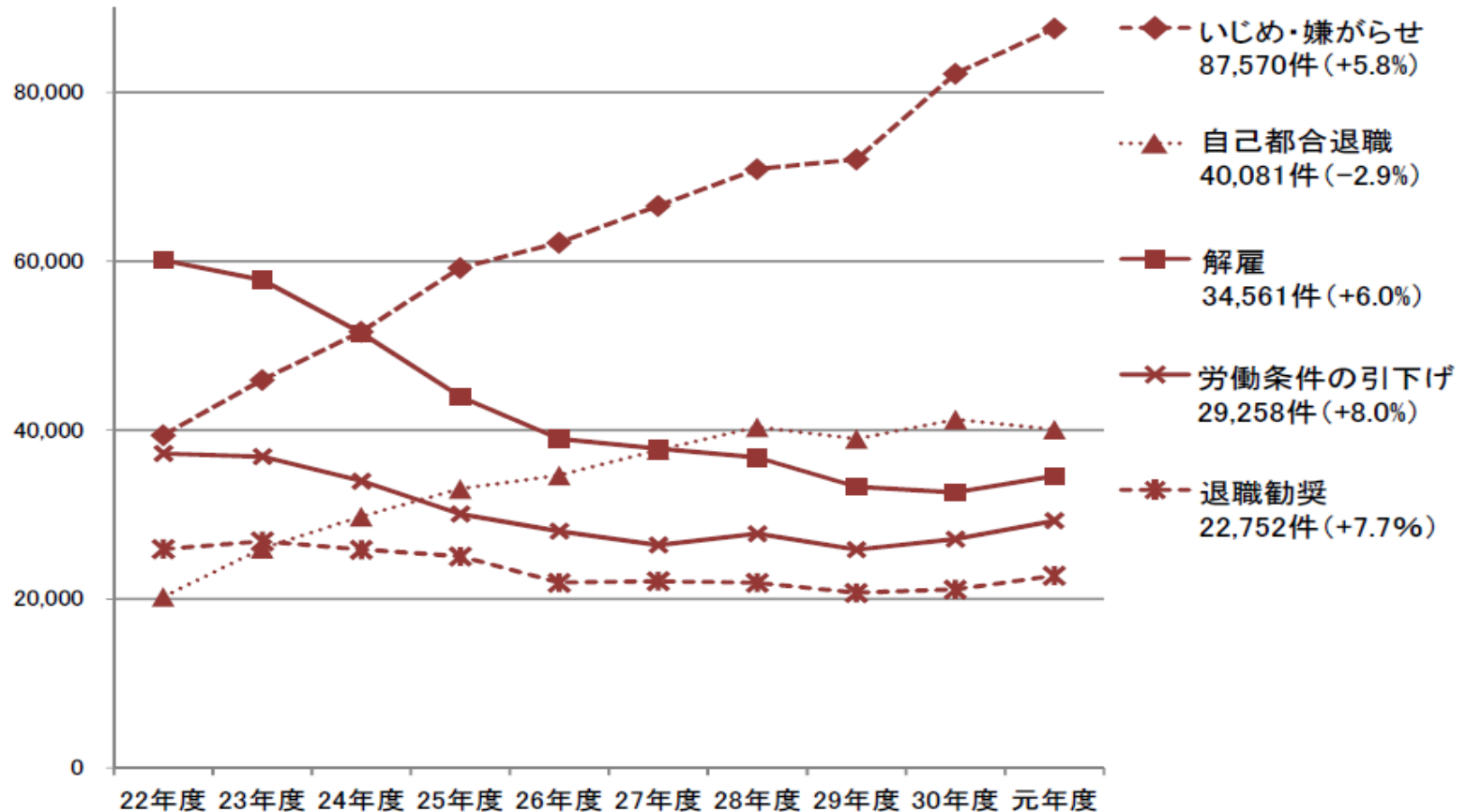
Aさんが理由で辞めてしまった従業員はたくさんいます。退職した従業員の中には、Aさんのパワハラを理由に、労働局のあっせんを申し立ててきた方もいました。今、園の雰囲気は非常に悪い状況です。

何回か口頭で注意をしましたが、まったく話を聞かず、逆ギレをされるような状況でした。Aさんの対応に悩み、遂には私が鬱病になってしまいました。

人が辞めていく一方で、新しい人は中々入ってきてくれません。地域柄なのか、園の内情が色々と広まっているのが理由のようです。

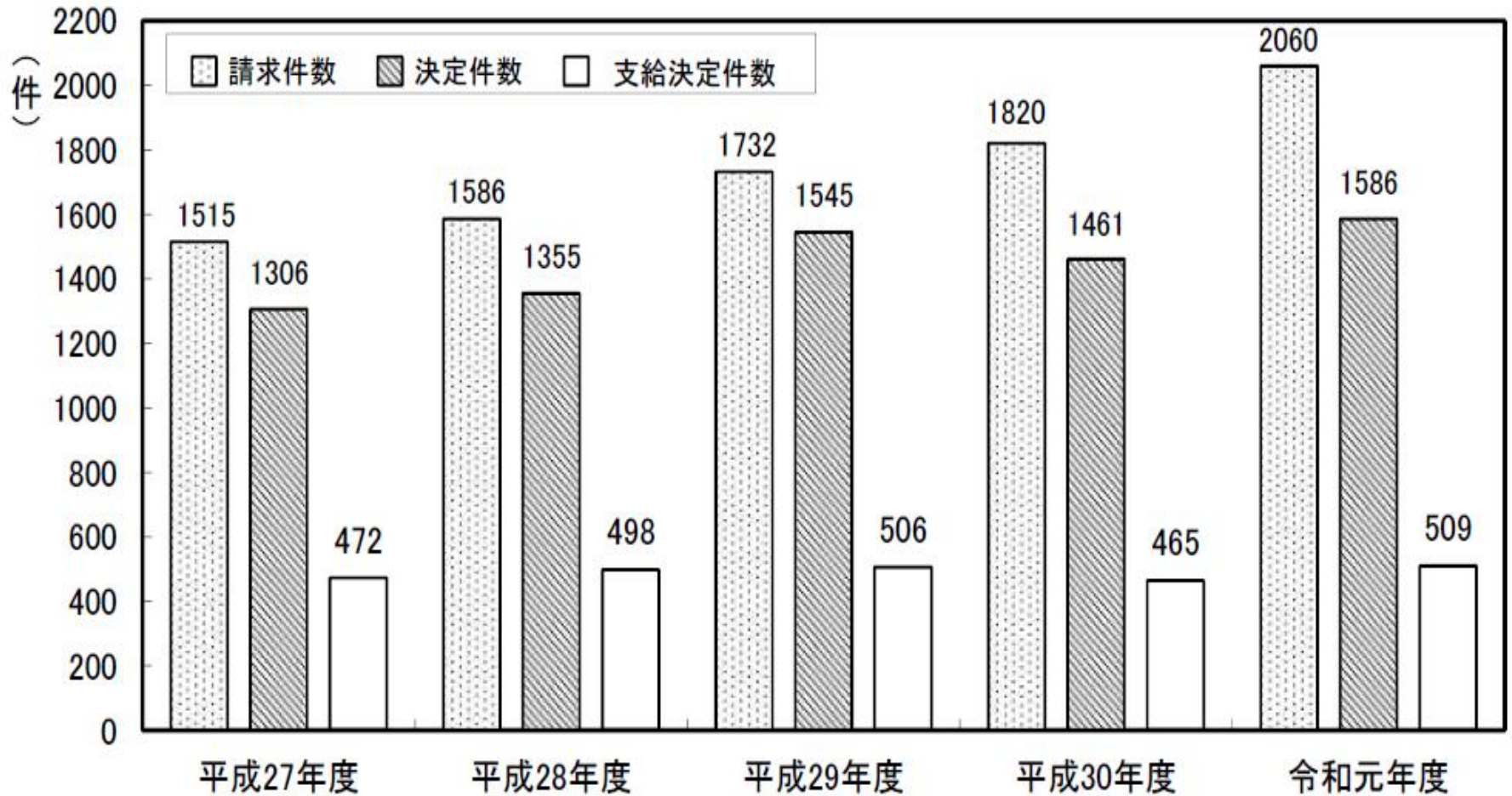
これ以上、園を運営していくのは、精神的にも限界です。

(3) 民事上の個別労働紛争 | 主な相談内容別の件数推移 (10年間)



※ ( )内は対前年度比。

図2-1 精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移



## <令和元年度 精神障害の出来事別決定及び支給決定件数一覧>

出来事の種類	具体的な出来事	令和元年度			
		決定件数		うち支給決定件数	
			うち自殺		うち自殺
5 対人関係	(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	174 ( 72 )	16 ( 5 )	79 ( 28 )	8 ( 1 )
	上司とのトラブルがあった	294 ( 141 )	16 ( 4 )	21 ( 8 )	6 ( 1 )
	同僚とのトラブルがあった	91 ( 61 )	4 ( 1 )	5 ( 3 )	0 ( 0 )
	部下とのトラブルがあった	13 ( 6 )	1 ( 0 )	1 ( 1 )	0 ( 0 )
	理解してくれていた人の異動があった	5 ( 0 )	2 ( 0 )	1 ( 0 )	0 ( 0 )
	上司が替わった	5 ( 2 )	1 ( 0 )	1 ( 0 )	0 ( 0 )
	同僚等の昇進・昇格があり、昇進で先を越された	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )	0 ( 0 )
6 セクシュアルハラスメント	セクシュアルハラスメントを受けた	84 ( 82 )	0 ( 0 )	42 ( 41 )	0 ( 0 )

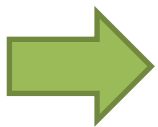
出典：厚生労働省 令和元年度「過労死等の労災補償状況」  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/000521999.pdf>

## ＜なぜ今「パワハラ」が問題なのかーまとめ＞

①ハラスメント問題は増加傾向（顕在化する傾向）  
⇒背景には、社会の変化・法改正等があり。

②精神障害を理由とする労災申請数も増加傾向  
⇒認定されれば高額な賠償リスク＋レピュテーションリスクあり

③ハラスメント問題は社会的な注目度が高い  
⇒トラブルが発生すればレピュテーションリスクは不可避。  
※報道のみならず、SNS、転職サイトによる拡散・ダメージも。



「たかがパワハラ」という時代はもう終わり。  
経営自体を左右する重大な問題と考える必要。

## 2 パワハラ防止法の改正の要点

## <法改正のポイント>

### □改正の概要

法律，指針が改正され、パワハラに関する定義付がなされたとともに、企業が講ずべき措置についても定められた。また、パワハラに関する相談を行ったこと等を理由とする不利益取扱を禁止する旨が定められた。

### □施行日

大企業：令和2年6月1日より施行

中小企業：令和4年4月1日より施行（施行前も努力義務あり）

### ※正式名称

○法律：労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（略：労働施策総合推進法）

○指針：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関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（略：パワハラ指針）

## <パワハラの定義>

職場において行われる

① 優越的な関係を背景とした言動であって、

優越的な関係(スキル・能力差等)が背景にあれば、部下⇒上司へのいわゆる逆パワハラもパワハラに当たる。

② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、

指導とパワハラの間線引が問題になりやすい(後述)。結局は、具体的事情に基づき、個別に判断される。

③ その 雇用する労働者の就業環境が害される行為

当該労働者個人の感じ方・受け取り方ではなく、「平均的な労働者の感じ方」を基準に判断される。

(労働施策総合推進法第30条の2の第1項)

## <パワハラのいわゆる「6類型」>

代表的な言動の類型	(イ) 該当すると考えられる例 ※	(ロ) 該当しないと考えられる例 ※
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行う ② 相手に物を投げつける	① 誤ってぶつかる
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	① 人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。(★1) ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す行う ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返す行う ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信する	① 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意をする ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意をする
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる



<p><b>(4) 過大な要求</b> (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)</p>	<p>① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる</p>	<p>① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる</p>
<p><b>(5) 過小な要求</b> (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)</p>	<p>① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ② 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない</p>	<p>① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する</p>
<p><b>(6) 個の侵害</b> (私的なことに過度に立ち入ること)</p>	<p>① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する(★2)</p>	<p>① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す</p>

## <企業が講ずべき措置とは？>

### (1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

パワハラ防止に関する社内規程(就業規則に条項を設けることや、社内報等でも可)を作成し、労働者に周知させるとともに、研修・講習を行うなど、啓発活動を行う必要。

### (2) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知するとともに、相談に適切に対応する必要。  
※窓口を設置していない場合、それだけで法違反になる。

### (3) パワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

相談の申し出があった場合、事実関係を迅速かつ正確に確認し、適正な対処(配置転換、懲戒処分等)をするとともに、再発防止のための措置(研修の実施等)を行う必要。

(労働施策総合推進法第30条の2の第1項・パワハラ指針)

## <違反した場合の罰則は？>

現状罰則は定められていないものの、

- ①厚生労働大臣より助言・指導・勧告を受ける可能性があり(法33条第1項)、
- ②勧告に従わなかった場合には、企業名が公表される可能性もある(同2項)。

### 3 企業の具体的対応

## (1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

☆企業としてすべきことは**2つ**！

① パワハラ防止に関する**社内規程**（就業規則内に条項を設けることや、社内報等による周知でも可）**を作成し、労働者に周知**する。

□記載する内容

- ア パワーハラスメントの内容（どのような行為がパワハラに当たるか）
- イ 職場においてパワーハラスメントを行ってはならない旨の会社方針
- ウ 行為者に対しては厳正に対処する旨の方針・対処内容

※配布資料1、2参照

② **研修・講習**を行う等、**パワハラに関する啓発活動**を行う。

## (2) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

☆企業としてすべきことは(基本的には)1つのみ！

①相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知する。

□誰を相談担当者とするべきか？

⇒下記の要素を考慮し、個別に適任者を選ぶのが良い(私見)

- ・人の話を良く聞くことができる人(聞き上手な人)
- ・中立の立場で話を聞き、行動できる人
- ・口が軽い人(秘密厳守)
- ・人事、法務の面につきある程度の経験・知識がある
- ・忙しすぎない人(相談があったときにその対応に集中できる人)

※「一次的な相談担当者」という形で設定しても良い(この場合にはヒアリングは別の担当者が行う)し、事実確認まで実施する前提で担当者を設定しても良い。担当者の役割を明確にすることが重要。

### (3) パワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

☆企業としてすべきことは**3つ**！（ここが特に大変）

- ①事実関係を迅速かつ正確に確認する（ヒアリング）
- ②①を踏まえた適正な対処（事実認定・法的評価・具体的処分）
- ③再発防止のための措置を行う（方針の再度の周知・研修の実施等）

## ①事実関係を迅速かつ正確に確認する(ヒアリング)

### □ヒアリングを行う際の注意点

- ・5W1Hを意識する。「事実」と「評価」を分け、「事実」を聞く。
- ・裏付けとなる資料があれば提出を求める。
- ・相談者の意向を必ず聞く。会社に何を望むか、相談内容を第三者・行為者に開示しても良いか(ヒアリングを行う関係で重要)。
- ・行為者にヒアリングを行う際は、相談者に報復をしないように念を押す。二次被害の防止。
- ・特に行為者が否定している場合には、相談者・行為者から話を聞くだけでなく、関係者(第三者)にもヒアリングを行う。

②①を踏まえた適正な対処(事実認定・法的評価・具体的処分)

ア 事実認定のプロセス

☆ヒアリングの内容を踏まえ、適切な「事実認定」が必要。

⇒被害者供述のみで事実認定をするのは困難。最も重要なのは客観的証拠(録音・メールのやり取り等)。客観的証拠がない場合には、第三者へのヒアリングも十分に行った上で事実認定を行う必要。

※ハラスメントの事実があったと決めつけ、加害者とされる人物に、弁明の機会を何ら与えずになされた懲戒免職処分が無効とされた裁判例もある(大阪高判平成22年8月26日)ので注意が必要。

## ① 法的評価のプロセス

☆認定した事実・行為を踏まえ、その行為が「パワハラ」に当たるかを法的に評価する必要。

- ・特に指導とパワハラの線引が難しい。
- ・法的にはパワハラに当たるとまでは断言できないが、「指導としてはやや不適切」というグレーゾーンが実務上は非常に多い。
- ・どのような評価をしたかという点も重要だが、どのようにヒアリングを行い、どのような事実に着目して判断をしたかという、判断に至る過程が非常に重要。

## ㊦ 具体的処分のプロセス

☆事実認定・法的評価を踏まえ、どのような処分を行うか、相談者へのケアをどうするか、といった点を決定する必要。

- ・行為者に対する懲戒処分や、関係改善の援助（会社が間に入る形での話し合い）、配置転換、相談者のメンタル面のケア等が考えられる。どの程度の処分を課すかは、具体的な行為態様により異なる。
- ・会社によっては相談者（被害者）を配置転換せざるを得ない場面もある。この場合には、相談者に事前に事情を説明・話し合いを行う必要。「なんで被害者なのに…」という不満に繋がる。
- ・処分をしない場合でも、相談者に対する十分な説明は必要。どのような調査を行い、どのような理由で処分を行わなかったのか。ここを軽く見ると、「会社が何もしてくれなかった」という印象を相談者に与えることとなり、労使紛争になる可能性が高い。

## 4 パワハラ判断基準

## <パワハラ判断基準？>

☆「業務上必要な指導」との線引きの問題。

⇒発言や行為の有無、内容だけでなく、言動と業務の関連性を重視する傾向にある。発言・行為に至るまでの経緯や、労働者の態度等も考慮して、パワハラに該当するかを総合的に判断している。

適切な指導

職務に関連したことに限定

労働者の帰責性が大きい

具体的説明・事後のフォロー

方法の合理性

他の者と平等な取り扱い



パワハラ

職務に無関係な事項に及ぶ

労働者の帰責性が小さい

感情的・言いつげなし

方法が不合理

不平等な取り扱い

【参考】(名古屋高裁平成19年10月31日)

男性社員Aは、電力会社で現場の技術職に従事していたが、デスクワーク中心の業務に変更となり、主任に昇格したところ、長時間労働とストレスによりうつ病を発症した。

このような状況下において、上司からの発言等によりうつ病が悪化し、Aが焼身自殺を図った。

なおAは、人事評価において、5段階中、最低評価を受けていた。

## <裁判所によってパワハラと認定された言動>

①「君は主任失格だ」「おまえなんか、いてもいなくても同じだ」

⇒感情的・抽象的な発言

②自信を喪失していた労働者に、「主任としての心構え」という文書を作成・提出させた行為

⇒必要性に疑問がある上、行き過ぎた内容

③仕事が遅く、集中力を欠いていると感じたことから、上司が面談の際に、「目障りだから、そんなちゃらちゃらした物は着けるな。指輪(結婚指輪)は外せ」と発言した行為

⇒職務と無関係＋不平等(他の労働者も指輪をつけている)

## 適切な指導

職務に関連したことに限定

労働者の帰責性が大きい

具体的説明・事後のフォロー

方法の合理性

他の者と平等な取り扱い

指輪

・5段階評価のうち、最低評価を受けていたものの、長時間労働等も背景にあった。

「主任失格」  
「いてもいなくても同じ」  
「主任としての心構え」

指輪

## パワハラ

職務に無関係な事項に及ぶ

労働者の帰責性が小さい

感情的・言いつげなし

方法が不合理

不平等な取り扱い

## <ケーススタディ①>

建設会社Yにおいて、X(営業所長)は、自ら設定した営業目標を達成したように装うため、架空の売上を計上する等の不正経理を、上司に是正を指示されたにもかかわらず、1年以上も続けていた(計1800万円の不正経理。)。また、Xは経費の管理を行うために必要不可欠とされる日報の作成を、分かっていながら怠っていた。

Xの上司Zは、このようなXに対して、毎日日報を作成して報告することを義務付け、その報告内容についても厳しく叱責した。またZは、社内の会議の中で、他の社員の面前で、Xに対して、「過剰計上が解消できるのか、できるわけなからうが」「会社を辞めても楽にはならないぞ」などと大きな声で叱責するとともに、「皆が力を合わせて頑張って行こう」と全員を鼓舞した。

Xは、上記会議の3日後に、建設会社Yの敷地内で、自殺した。

### 【松山地裁平成20年7月1日判決—第一審】

判旨：不正経理の改善や工事日報を報告するよう指導すること自体が正当な業務の範囲内に入ることを考慮しても，社会通念上許される業務上の指導の範疇を超えている。

⇒パワハラと認定し，遺族に対して約2800万円の賠償を命じた。



### 【高松高裁平成21年4月23日判決—第二審】

判旨：不正経理の解消や工事日報の作成についてある程度厳しい改善指導をすることは上司の正当な業務の範囲内であり，上司の行為は，社会通念上許容される業務上の指導の範囲を超えるものと評価することはできない。

⇒パワハラを否定し，遺族らの請求を棄却した。



### <ケーススタディ②>

私は、損保会社の課長代理として働いています。もともと勤務成績が良くはありませんでしたので、常日頃、上司にあたる職場の支店長から、業務への取り組み方を改善するよう求められていました。部下達も、支店長に対し、私への不満を述べているようでした。

自分なりに、一生懸命頑張っており、残業も人一倍こなしているのですが、なかなか状況は改善せず、年々成績は落ちるばかりでした。

昨年の勤務成績が発表され、相変わらず成績が上がらないことに落ち込んでいたある日のこと、支店長が私宛の以下のようなメールを、同じ課の人十数人を送信先にして、一斉送信しました。

「意欲がない、やる気がないなら会社を辞めるべきだと思います。」  
「当サービスセンターにとって迷惑そのものです。」  
「あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか。…これ以上迷惑をかけないでください。」  
「…こんなメールを部下達にまで送られてしまい、毎日職場に行くのが憂鬱でしょうがありません。」

## 【東京高裁平成17年4月20日判決】

結論：パワハラではなく、名誉毀損となるとして、会社  
に対して、5万円の支払を命じた。

理由：①人格否定的な発言内容

②職場全員に対してメールを送っており、表現  
方法として不適切（見せしめ的な表現方法）

※現在であれば、「ハラスメント」と認定される可能性  
が高い。

## <指導の方法の合理性？>

- ①暴力⇒基本的には一発アウト
- ②人格否定、解雇等を示唆する発言、他の従業員の前での叱責  
⇒パワハラと認定された事案が多い
- ③長時間にわたる叱責  
⇒②と相まって、パワハラと認定された事案が多い
- ④長時間労働、無謀な人事＋指導  
⇒指導を含む一連の会社の行為が違法とされる可能性
- ⑤新入社員に対する指導  
⇒経験社員に対する指導よりも配慮が必要

## <人格否定・名誉毀損にあたりとされた例>

- ・「ぶち殺そうかお前」
- ・「お前はやる気がない。」「バカ野郎」「給料泥棒」
- ・「いい加減にせえよ。ボケか、あほちゃうか。」
- ・「テメエ、何やってんだ！！」「バカ野郎」
- ・「馬鹿だな」「使えねえな」「人間失格」
- ・「給料を返してもらわなければならない」
- ・「嘘をつく職員は使えない」
- ・「大学出ても何にもならないんだな。」「事務をやっている女の子でもこれだけの仕事の量をこなせるのに、お前はこれだけしか仕事ができないのか。」
- ・「いつまでも新人気分」「詐欺と同じ、3万円を泥棒したのと同じ。」「申し訳ない気持ちがあれば変わっているはず」「死んでしまえ」
- ・「自己愛が強い」「不要な人間なのに、会社いられることに感謝していない」

## <パワハラと言われないための4つのポイント>

- ①「人」ではなく「行為」に着目して指導する
- ②指導の方法に気を付ける
- ③言い過ぎたときはアフターフォローを
- ④日頃から良好な関係を築く

## 5 おわりに

## <パワハラ対応の難しさ>

- ①相談者・加害者が感情的になることも多く、ヒアリングが難しい
- ②明確な証拠がないことが多く、事実認定が難しい
- ③パワハラの線引きが曖昧で、評価が難しい
- ④どのような処分・対応をすべきか判断が難しい



①は経験の問題もある。

②～④が難しいのは「法的」判断を含むから。