

パワハラ事例集



2021年4月
東京人権啓発企業連絡会

はじめに

○この資料は、東京人権啓発企業連絡会が、改正労働施策総合推進法（いわゆる「職場におけるパワハラ防止法」）の2020年6月の施行を機に当会会員企業の人権啓発担当者向けに作成したものを基にしています。

○パワハラが疑われる事例ごとに、「職場におけるパワハラ防止法」で規定されているパワハラの3つの要素と関係づけながら啓発を行う上での要点を整理したもので、人権啓発の参考として活用いただくことを目的としています。

以上

パワハラ的基础 職場におけるパワハラ防止法とは

2020年6月※の改正労働施策総合推進法（第30条の2）の施行により、事業主にパワハラ防止措置を講ずることが義務化されました。

※中小企業は2022年4月より



事業主の方針等の明確化と周知・啓発



相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備



職場におけるパワハラへの迅速・適切な対応



相談者・行為者等のプライバシーを保護し、
パワハラの相談をしたことを理由とした不利益な取扱いの禁止

パワハラ的基础 パワハラとは

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、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する③労働者の就業環境が害されること

①～③の要素が全て満たされた場合にパワハラに該当します。

⇔客観的に見て業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導はパワハラには該当しない。

(厚生労働省：職場におけるハラスメント関係指針より)

※但し、パワハラには該当しなくても、職場環境が悪化している場合には、職場環境改善が必要です。

パワハラ的基础 パワハラの3つの要素とは

①

優越的な関係を
背景とした言動

行為者に対して抵抗又は
拒絶することができない
蓋然性が高い関係を背景
として行われるもの

- ・職務上の地位
- ・必要な知識や豊富な経験
- ・集団による行為で抵抗
又は拒絶することが困難であるもの

②

業務上必要かつ相当
な範囲を超えたもの

社会通念に照らし、当該
言動が明らかに業務上必
要性がない、又はその態
様が相当でないもの

- ・業務上明らかに必要性
のない言動
- ・業務の目的を大きく逸
脱した言動
- ・業務を遂行するための
手段として不適切な言
動
- ・行為の回数（頻度）、
行為者数などを考慮

③

労働者の就業環境
が害されるもの

当該言動により労働者が
身体的又は精神的に苦痛
を与えられ、就業環境が
不快なものとなったため、
その能力の発揮に重大な
影響が生じる等、就業す
る上で看過できない程度
の支障が生じること

※この判断にあたっては
「平均的な労働者の感じ
方」を基準とすることが
重要

パワハラ的基础 パワハラの6つの行為類型とは

1. 身体的な攻撃

暴行・傷害



2. 精神的な攻撃

脅迫・名誉棄損・侮辱・
ひどい暴言



3. 人間関係からの 切り離し

隔離・仲間外し・無視



4. 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・仕事の妨害



5. 過小な要求

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



6. 個の侵害

私的なことに過度に立ち
入ること



パワハラ事例の見方

次ページ以降に17の事例を掲載しています。
事例の見方は以下のとおりです。

事例 ●	(標題)
【概 要】	(具体的な行為等の内容)
【背 景】	(判断するための補そく・背景事項)
【3要素との関係】 ①優位性： ②業務の適正な範囲： ③就業環境：	(3要素ごとの判断)
【コメント】	(最終的なパワハラの判断、考え方、今後の取り組みなど補そく事項)

事例1

上司の暴力や罵声

【概要】

係長Aは仕事の覚えが悪い部下Bに対し、足を蹴っ飛ばしたり、罵声を浴びせている。周囲の職員から見てもとても不愉快で、「係長Aと同じ職場で働きたくない」との声も出ている。



【背景】

部下Bは係長Aに叱責されることは仕方がないと捉えていて、上記の行為に対して通報窓口には申告はしていない。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：係長Aの「足を蹴っ飛ばす」「罵声を浴びせる」などの行為は、業務の適正な範囲を超えた言動です。
- ③就業環境：被害者はパワハラと感じていなくても、周囲の職員がとても不愉快で同じ職場で働きたくないと感じており、就業環境を害しています。

【コメント】

- ・足を蹴っ飛ばしたり罵声を浴びせることは、「身体的な攻撃」や「精神的な攻撃」になり、また周囲の職員の就業環境を害していることから、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・このような行為が続けば、他の社員の退職申出につながる可能性もあります。係長Aの上司は直ちに当該行為を止めさせるとともに、こうした行為がいけない理由と適切なマネジメントの方法について指導すべきです。

事例 2

上司の愛情表現が部下には苦痛

【概 要】

課長 A は、部下に対して、よく「アホ!」「ボケ!」などと発言をしていた。生まれ育った関西地区では日常的に使われている表現であり、親しみを込めたつもりだった。

しかし部下 B にとっては、課長 A の言葉遣いは聞き慣れないもので、また仕事量も増え責任も増す中で、部下 B は課長 A の言葉に真剣に悩むようになり、出社できなくなった。

「アホ」「ボケ」



【背 景】

課長 A は周囲からは、「言葉遣いは悪いが愛のある指導をする課長」と親しまれていた。部下の相談に親身に乗るなど面倒見も良く、（課長 A の上司の）部長からの信頼も厚かった。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：「アホ!」「ボケ!」などは業務上不適切な言葉です。
- ③就業環境：このことで部下 B は出社できなくなるなど就業環境に悪影響を与えています。

【コメント】

- ・たとえ悪意はないとしても、部下を委縮させるような発言を繰り返すことは「精神的な攻撃」に当たり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・人の受け留め方は個々人により多種多様です。特に上司からの言葉は重く受け止められます。仮に親しみを込めた表現であったとしても、思った通りに伝わるとは限りません。二人の間により親密な信頼関係が構築されており、もう少し配慮があれば、この事例は防げたのかも知れません。



【概 要】

部下 A は業務成績が振るわず、課長 B から指導を受けていた。A に対する会社の評価は、この 2、3 年間悪化していた。今年度も成果が顕れず、課長 B は部下 A に以下のメールを送信した。「全くやる気が伝わってきません。当課にとっても、会社にとっても損失そのものです。」その際のメールの宛先には、部下 A 以外の当課の社員も含まれていた。また本文は、赤字で且つ大きめのフォントが使われていた。部下 A は精神的につらくなっていった。

【背 景】

今までの人事考課の過程で、部下 A と課長 B の面談は数回行われており、両者の間にはそれなりの緊張関係はあった。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：人格を否定するようなメールで業務の適正な範囲を超えています。さらに赤字で大きめのフォントの文字を使うなど不必要に強調されていて、送付先が課員全員に指定されています。
- ③就業環境：部下 A は辛い思いをしており職場環境を害しています。さらに課員全員にメールを送ることで、他の課員の職場環境も害しています。

【コメント】

- ・課長 B の行為は、「精神的な攻撃」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・業務成績が振るわない部下に指導することや、伝達手段としてメールを利用することは問題はありませんが、メールでの指導・コミュニケーションは一方的になりがちであり、相手に過剰に伝わってしまう可能性もあります。過度に威圧感を与えない内容か、など受ける側の事を考えた細心の注意が必要です。

事例 4

強い叱責により休職に追い込まれる



【概 要】

担当 A は、経理部で金庫の管理を担当している。毎日、金庫は17時に閉める決まりであったが、決算日に17時以降の利用があり、閉めていないことに課長 B が激怒した。金庫室内での打合せ中にもかかわらず課長 B は怒鳴り込み他の経理部員の前で感情的に怒鳴りつけた。その後も業務上の都合で金庫の施錠が遅れることがあり、課長 B はそのたび感情的な叱責を繰り返した。また、課長 B は担当 A の事務処理能力が前任者に比べ劣っていると腹を立て「徹夜してでもやれ」と高圧的な強い口調で叱責し、担当 A は徹夜で業務を完遂した。連日叱責を受けた結果、担当 A は適応障害を発症して休職した。

【背 景】

担当 A は、時間がかかってもきっちりと業務を行う性格で前任の課長からは高く評価されていた。一方課長 B は、新任課長として張り切っているが、ルールや約束は絶対に守るものとの意識が強く、部下にもそれを要求するなど融通性がなく、また感情に走る傾向が強い。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：業務の適正な範囲を超えた感情的な叱責が他の部員の前で何度も行われています。
- ③就業環境：適応障害を発症するほどの精神的苦痛を与えています。

【コメント】

- ・業務の適正な範囲を超えた感情的な叱責は「精神的な攻撃」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・課長 B の行為は精神的な攻撃にあたると考えられます。上司である経理部長は、課長 B の感情的叱責を止めさせるとともに、その理由を説明の上、適切なマネジメントの方法について指導すべきでした。

事例 5

部下から上司へのパワーハラスメント

【概 要】

ベテランで担当事務を最もよく知っている社員 A が新任課長 B に対し机をたたきながら「役立たず」「こんな仕事もできないのか、給料泥棒」「課長なら仕事しろ」と他の社員がいる前で大きな声で暴言を吐いている。
課長 B は追い込まれた気分になり、仕事に集中できなくなってきた。



【背 景】

社員 A は仕事出来るが言葉遣いが悪く、自分は完璧だとの自負があり、役職に関係なく意見が合わない者や自身の考えと違う行動をとる者に対しては罵倒する傾向がある。課長は 3 人目であり、前任者は 1 年で異動した。

【3 要素との関係】

- ①優位性：業務知識が豊富であるという優越的な立場です。
- ②業務の適正な範囲：人格を否定する内容であり業務の適正な範囲を超えています。
- ③就業環境：課長 B は仕事に集中できなくなるほど精神的に追い込まれており、就業環境を悪化させています。

【コメント】

- ・ 部下から上司への行為ですが、業務知識を背景に人格を否定する暴言であり、「精神的な攻撃」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・ 職場において不適切な言動がある場合には、周囲に与える影響も考慮し、言動を改めるよう指導する必要があります。特に社員 A は自分の言動に自信を持ち、他の人の意見を聞き入れない傾向があることから、論理立てて丁寧に対応しなければなりません。また、課長からの指導を受け入れないようであれば、その上司が指導することが求められます。

【概 要】

社員Aは、部長Bからミーティングの場などで、「バカ」、「アホ」、「黙れ」、「こんな資料をもってくるな」、「お前、わかんねーのか」、「そんなこと聞いてねえんだ。帰れ」、「死ね」と言われた。
また、質問をすると、「お前に言うのは口がもったいない」、「答えるのが面倒くせえ」と言われた。
社員Aは出社することが辛くなり、部長Bへの厳格な対応を求めて相談窓口相談した。

**【背 景】**

過去にも別の部署で上司・部下の関係となったことがあり、その当ても厳しい言動を受けて精神的に辛くなり、職場を長期離脱することになった経緯もある。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：「バカ」「アホ」「死ね」などは業務の適正な範囲を超えた言動です。
- ③就業環境：社員Aは人格と尊厳を傷つけ、就業環境が不快なものになり、能力の発揮に重大な影響が生じています。

【コメント】

- ・ 人格と尊厳を傷つける行為は「精神的な攻撃」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・ 行為者の上司は直ちに当該行為を止めさせるとともに、こうした行為がいけない理由を理解させるとともに、適切なマネジメントの方法について指導すべきです。

【概 要】

社内の働き方改革を進める中で、部長 A より「残業時間は決められた上限時間を守るように」との指示が出された。

同時に「プロジェクト完成の期限厳守」を厳しく課せられ、多くの仕事を抱えるようになった部下（複数）は、精神的に追い詰められ、残業時間を虚偽申請しながら深夜まで仕事をするようになった。

**【背 景】**

部長 A は決めたことは必ずやる、というのがモットー。言動はソフトだが、仕事に対しては妥協しない。部下は部長 A の顔色を伺いながら仕事をするようになっている。部長 A は自分の意にそぐわないと穏やかな口調ではあるが、ダメ出しを繰り返す。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：部下に過度の残業を強いるような過大な仕事を課す行為は不適切です。
- ③就業環境：過大な要求に対して部下は精神的に追い詰められ、残業の虚偽申請をしています。

【コメント】

- ・部長 A の指示は、結果的に深夜まで仕事をさせる「過大な要求」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・さらに部下は残業の虚偽申請をしており、コンプライアンス違反に該当します。
- ・この点でも、管理監督者として部長 A に問題があると言わざるを得ません。
- ・部長 A は指示を出しっ放しにするのではなく、部下の状況に気を配る必要があります。また、日頃から部下が声を上げられる、風通しの良い職場環境作りが大切です。

事例 8

上司が一方的に部下の休暇を取り消した

【概 要】

営業部の社員 A は夏休み（年次有給休暇）を取得し旅行に行く予定だったが、自身の担当取引先から「（休暇取得予定日に）来て欲しい」と言われた。他の社員でも足りる要件だったが、上司 B から「自分の担当先なのだから自分で対応するべきだ。休暇を取り消す」と言われた。



【背 景】

上司 B は「社員 A は、やるべきことはやっているが取引先との飲み会などにも積極的に参加せず、責任をもって仕事をしていると思えない」と感じている。社員 A は「自分がやるべき仕事はしている」と思っている。旅行のキャンセル料が発生するなど経済的な影響が発生している。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：年次有給休暇の時季変更権は「事業の正常な運営を妨げる」時に行使できるもので、時季変更権の乱用や合理的な理由のない有給取得の妨害はパワハラと評価されます。
- ③就業環境：有給休暇取得は労働者の権利であり、事例のような取り消しは就業環境を害していることにあたります。

【コメント】

- ・明らかに業務（法令、制度）を逸脱した行為であり、**パワハラに該当すると考えられます**。またキャンセル料など経済的な損害を与えていることも問題です。
- ・働き方改革（ワークライフバランス）が叫ばれている中、上司は部下の休暇取得に積極的に協力していく姿勢が求められています。部下が携わっている業務について理解し、チームで業務を補い合うことを考える必要があります。

事例 9

休日や深夜に上司からSNSを使った連絡

【概 要】

社員 A は、上司 B より、休日にメッセージが送られてきていたが確認していなかったことを厳しく叱責された。

また他の社員に対しても、休日や時間外に SNS を使った連絡をしており、「今時 SNS を使ってコミュニケーションもとれないのか！」と怒鳴っていた。このようなことが続き、社員 A は仕事に集中できなくなった。



SNS も使えないのか！！

【背 景】

仕事熱心な上司 B は、提出していた資料の修正指示や、翌日以降の業務指示など業務で気づいたことがあると時間に関係なく夜中の 11 時や 12 時でも構わずにメールをしてくる。また最近では LINE を使うようになってきている。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：勤務時間外に受け取る SNS の内容が、業務上のものであれば、時間外の業務指示となり、業務の適正な範囲を超えています。また業務外であったら私生活に立ち入ることになります。
- ③就業環境：時間外での業務指示は、就業環境を害しています。

【コメント】

- ・複数回に及ぶ時間外の業務指示は「過大な要求」に、また、深夜の SNS を使った連絡は「個の侵害」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます。**
- ・上司は緊急性、重要性を十分に考えて、安易に私生活に立ち入らないように、必要であれば使いこなせない部下への配慮も忘れないようにしたいものです。
- ・企業は時間外での SNS の発信はプライベートな内容であっても、パワハラに該当する可能性があるという認識を持つことが必要です。

事例 10

怒鳴られ、ヘルメットを手でたたかれる

【概要】

年1回の受電設備点検において配線の接続確認を行う際に受電側のスイッチを切らずに配線の接続箇所を指さしてチェックしようとしたら、後ろで作業全体を指揮していた主任から「バカやろう！死にたいのか」と怒鳴られるとともにヘルメットを手でたたかれた。



【背景】

二人は同じ職場に所属し、個別の作業ごとにチームを組み作業を行う指揮者（主任）と作業員という関係である。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：「怒鳴る」、「たたく」などの行為は身体的な攻撃ではありますが、生命にかかわる作業においては緊急性のある行為であり、適正な範囲を超えているとはいえません。
- ③就業環境：作業現場に緊張感をもたらしていますが就業環境を著しく害しているとはいえません。

【コメント】

- ・「怒鳴る」や「たたく」などの言動は、一般的にはパワハラになる可能性のある行為ですが、生命にかかわる緊急性のある場合においては、許されるものと考えられます。
- ・しかしながら、これらの行為が継続的に行われるような状況は、行為者の故意による行動ととられることもあることから、このような行動を取らなくとも良いように、危険を回避できるよう作業手順など事前の意識合わせを十分に行い、作業することが求められます。

【概 要】

社員 A は会社では花形と言われている商品企画を希望しているが、上司 B は担当替えをしてくれない。

社員 A は商品企画のアイデアが多数あり適性もあるはずだと思っている。
希望する仕事をさせてくれないのはパワハラだと思う。



【背 景】

社員 A は、現在、顧客からのクレーム対応を担当している。先日も、商品の使い方を間違えていた顧客から1時間以上も怒鳴られて精神的にも参っている。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：誰もが希望の業務を担当できるものではなく、業務の適正な範囲を超えた行為とはいえません。
- ③就業環境：就業環境を著しく害しているとまではいいきれません。

【コメント】

- ・希望する仕事をさせてくれないからと言ってパワハラとはいえません。能力を見極め人材配置をする最終責任は企業にあります。社員 A は「やらせてくれない」と不満をぶつけるのではなく、やる気の強さを伝えましょう。
- ・また、上司としては「これは業務命令だ」というだけでは部下は無視をされたと感じてしまい、部下育成という上司の意図が理解できないかもしれません。部下の主張に耳を傾けながら、「クレーム情報が新商品の開発に結びついた例はいっぱいあるんだぞ！将来、希望の仕事に就くためにも今の仕事を頑張り、周りの人々から信頼を得ることが大切だ。」ということ伝えるときに、部下の精神的な状況についても確認し、フォローすることが大切です。

【概 要】

社員 A は社内の宴会があった翌日、朝の会議に遅刻したら、上司 B から皆の前で大声で怒鳴られた。社員 A は、「皆の前で大声で怒鳴るとするのはパワハラだ、と先日の人権研修で教わった。これはまさしくパワハラだ。訴えてやる！」と怒っている。



【背 景】

社員 A は日ごろから遅刻が多く、上司 B から注意を受けていた。この日は社員 A の報告が必要な会議であった。本人は他のメンバーを待たせてしまったのは申し訳ないと感じている。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：度重なる遅刻に対する叱責であれば、業務の適正な範囲を超えているとはいいきれません。
- ③就業環境：就業環境を著しく害しているとはいいきれません。

【コメント】

- ・朝の会議に遅刻をした部下に指導をするのは、上司として当然のことです。日頃から大きな声を出すことなく個別に注意は行ってきたが、大事な会議に遅れたことで大声で叱ったとしても、一概にパワハラとはいきません。
- ・すべての厳しい部下指導がパワハラとなるわけではありませんが、「皆の前」で叱ることが「個別に」指導するよりも効果があるのか、「大きな声で怒鳴りつけること」が他の方法よりも効果があるのか、「言葉」「態度」など、指導する側は自分の言動が相手の人格を否定していないかどうかをしっかりと振り返り、行き過ぎた言動がないようにしなければなりません。

【概 要】

課長Aは、コミュニケーションを取るため、毎週のように懇親会を実施している。部下Bさんは家庭の事情で欠席が続いていたところ、課長Aは「Bさんはいつも懇親会に出席しないな。職場の会だから参加しなければ駄目だよ。何で？」と事ある毎に聞いてきた。Bさんは、理由を説明したが、課長Aは「1日くらい大丈夫だろ。一体どんな様子なの？」と必ず参加するよう執拗に問い質してきている。

**【背 景】**

課長Aは、課員が仕事以外の時間も共有することが、課の結束を高めることだと思っている。一方で部下Bは、家庭の事情に出席できないのに係わらず、課長からいつ詰問されるかと恐れを抱き、仕事にも集中力を欠きはじめている。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：懇親会への参加を強制したり、欠席理由を執拗に聞くことは、業務の適正な範囲を超えています。
- ③就業環境：課長に対し恐れを抱き、集中力を欠いているなど、悪影響が生じています。

【コメント】

- ・相手の意に反して懇親会への出席を頻繁に強要することは、「過大な要求」にあたり、**パワハラに該当すると考えられます**。課長は、勤務時間外は拘束できないことを認識すべきです。
- ・また、不必要にプライベートに踏み込んだ質問をしたり、情報を提出させることは「個の侵害」となります。行為者が全く自覚していない場合も多いので、職場の中で、何が「個の侵害」にあたるのかを共有しておくことが大切です。

事例 1 4

普段から無視されて…？

【概 要】

社員 A は普段から課長 B に無視されていると感じている。ある日、年間自己目標テーマの進め方について、課長 B に相談したが、「まずは自分で考えなさい」と言われた。また、毎月の報告会で、進捗がないことに文句を言われている。社員 A はメンタル不調となり休職し、「パワハラではないか」と訴えている。



【背 景】

課長 B は、年間自己目標テーマについては、期初に話し合いを行いながら、テーマを選定している。社員 A は、課長 B の仕事の指示の仕方（細かい指示をしない）に問題があると不信感を感じており、「あの課長の言うことなんか聞けない」と、二人のコミュニケーションは取れていない。社員 A は自分で何とかするという意識が乏しい。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：期初に打合せを行うなど、課長 B の行為は業務の適正な範囲を超えているとまではいいきれません。
- ③就業環境：メンタル不調により休職していることから、就業環境を害しています。

【コメント】

- ・パワハラの3要素を満たしておらず、パワハラには該当しないと考えられます。
- ・しかし、普段のコミュニケーションの不足により、人間関係がギクシャクしていますので、上司としては、部下社員の様子を観察し、声掛けするなどのコミュニケーションを通じ、風通しの良い職場環境づくりを心掛けることが必要です。

事例 15

出張制限、昇格見送りでパワハラ？

【概 要】

社員Aは、上司Bから、出張の回数を制限されたこと、自身がメンタル不調のため、上司Bの承認を得ず人の少ない早朝や休日出勤していることに対して注意された。また、個人面談の時、昇格できないことに明確な説明がされないことに対し、納得できず怒って部屋を出た。社員Aは上司Bからパワハラを受けていると感じている。



【背 景】

上司Bは社員Aに対し、出張回数の制限については、経費面の観点から出張回数を制限して欲しいことや、早朝・休日出勤は上司の指示が必要であり、サービス残業に繋がる可能性があることを説明していた。また、昇格については、社員Aの部下育成能力が不足していることも説明していた。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：上司の行為は説明をしっかりとおり、業務の適正な範囲を超えているとまではいえません。
- ③就業環境：上司Bの説明に対し納得ができないからと言って、就業環境を害しているとはいいきれません。

【コメント】

- ・昇格に関しては、個人の能力や適性だけで決まるものではなく、ポスト数など総合的な判断により決定しており、不服と想着いてもパワハラには該当しません。
- ・普段のコミュニケーションが不足しており、上司の指示や説明がきちんと伝わっていませんので、お互いの意見が言い合える環境づくりが必要です。

【概要】

社員Aの上司Bは、小さなミスでも、その場で説明を求め、「仕事は正確に！」と叱る。先日も、報告が少し遅れただけで叱責され、頭を下げただけで返事をせずにいたところ、「返事も確認のうち」と上司Bから注意された。社員Aは傷つき「人権侵害だ、パワハラだ」と思っている。



【背景】

上司Bは仕事熱心である。

社員Aはミスが多いので、ミスの無いように細かいことでも注意をしている。

【3要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：ミスへの注意であり、上司の行為は業務の適正な範囲を超えているとまではいえません。
- ③就業環境：社員Aは傷ついてるというものの、就業環境を害しているとはいいきれません。

【コメント】

- ・小さなミスと思っていても、それが業務上、とても重要なことということが多いものです。その場で説明を求めたり、報告の遅れを叱責したり、きちんとした返事をしないことを指摘するのは上司として当然の行動です。叱責をすることが、直ちにパワハラになるものではありません。
- ・一方で、上司は当然の指導・叱責だと思っても、「バカ」「アホ」「ボケ」等の人格を否定するような言葉があった場合はパワハラに該当する可能性があります。

【概 要】

営業所長 A は、事業計画ノルマが厳しかったため架空出来高等の不正経理を行っていた。それを知った上司にあたる部長 B は早期に是正するよう指示したが、1 年近く経っても是正されていなかった。

これに対し、部長 B はたびたび叱責し、ある会議においては部下や同僚の前で「問題を先送りしても、不正の事実は無くならないぞ」と叱責した。部下や同僚の前での叱責等であり、その会議後、営業所長 A は重い精神疾患を患ってしまった。

**【背 景】**

売上達成へのプレッシャーから営業所長 A は不正経理を行い、それを知った部長 B は早期に是正するようその方法まで示唆し指示した。

【3 要素との関係】

- ①優位性：上司・部下の関係です。
- ②業務の適正な範囲：不正への注意であり、上司の行為は業務の適正な範囲を超えているとまではいえません。
- ③就業環境：重い精神疾患を患ってしまっており、就業環境は害しているといえます。

【コメント】

- ・パワハラ の 3 要素を満たしておらず、パワハラには該当しないと考えられます。
- ・パワハラかどうかの判断は、当該案件の事情、経緯など総合的に行う必要があります。
- ・精神的に追い詰められている部下に対し、多くの社員の前で強く叱責することは、マネジメントとしては適切ではない可能性があります。
- ・不正経理を営業所長 A 一人の責任にするのではなく、そもそもなぜ不正が起きてしまったのか、なぜ是正できないのか、を組織として対応すべきです。

※事例におけるイラストについて

厚生労働省「あかるい職場応援団」様および「いらすとや」様の
イラストを利用させていただいております。

作成 2021年4月1日