

｜このマニュアルについて

このマニュアルは研修の講師・インストラクターが、研修を実施する際の活用、また独自のプログラムづくりの参考のために作られたものです。以下の内容で構成されています。

- ・T15.pptx：「管理者のためのパワーハラスメント防止研修」の研修スライドです。「ノート」に講師の話す内容が記載されています。
- ・T15.docx（T15.pdf）：「管理者のためのパワーハラスメント防止研修」の

｜活用方法

マニュアルやシート、ワークシートは、購入いただいた方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用していただいて構いません。研修効果を上げるためには内容を受講生やニーズに合わせてカスタマイズしていただいても望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

｜使用上の注意点

マネジメントアドバイスセンターが制作する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡になります。社内研修を行う上での利用料などは一切発生いたしません。

ただしこのマニュアルを使用して社外に研修を行い、報酬を得る場合には利用料が発生いたします。社外研修に利用される場合の利用料は研修1回につき報酬の10%を目安としております。弊社は研修の実施やマニュアルの内容についてのサポートは致しません。

購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、無断で転用することは禁止致します。

｜お問い合わせ

ご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記のメールアドレスにお問い合わせください。

info@m-advice.co.jp

管理者のための パワーハラスメント防止研修

ご参加ありがとうございます。
研修開始時間までこのままお待ちください。

本日はお忙しい中、ご参加いただきありがとうございます。
まもなく研修を開始しますので、開始時間までこのままお待ちください。
(開始時刻に)
それでは定刻になりましたので、研修を始めていきます。

1. オリエンテーション

1. はじめに

2. 研修の目的

- (1) ハラスメントが個人と会社や職場に与える影響を理解し、その防止を意識づけます。
- (2) パワハラとはなにかを理解し、当事者としての自覚を高めます。
- (3) グループでの事例研究を通じてパワハラに対する心構え、対処について学びます。
- (4) 理解促進討議を通じてリスクマネジメントのあり方並びにパワハラの実行上の問題点を理解します。

1

これからパワーハラスメント防止研修を始めます。

今パワハラの問題は、企業のみならず行政や学校法人各種団体、スポーツ界などで盛んに取り上げられるようになってきました。

企業におけるハラスメントには、パワハラだけでなくセクハラなどがありますが、この研修では、パワハラを中心に進めていきます。

2020年4月からは大企業に、2022年4月からは中小企業にと、全企業にパワハラの実行も義務化されています。

その背景には、パワハラが依然企業の中で依然として高い水準で起こっていることです。

パワハラ防止は、法律に規定する制度や防止の仕組みも重要ですが、何よりも未然に防ぐことが重要になります。

その防止のためには、当事者である管理監督者や経営者が自覚を待つ以外に方法はありません。

本研修は次の4つの目的で進めていきます。

- 1つ目は、ハラスメントが個人や職場に与える影響を理解すること。
- 2つ目は、パワハラとは何かを正しく理解し、自分ごととして考えること。
- 3つ目は、事例を通じて対応の考え方を学ぶこと。
- 4つ目は、理解促進討議を通じて、パワハラの基本と要因を理解し自己行動を再認識

1. オリエンテーション

3. 研修の特色と参加心得

- (1) 当事者意識を持って進める
- (2) 相互啓発方式
- (3) 自己診断による自己啓発

4. 研修のスケジュール

| |
|---------------------|
| 1. オリエンテーション、相互紹介 |
| 2. パワーハラスメントとは |
| 3. 管理者としての対応 |
| 休憩 |
| 3. 事例研究 |
| 4. パワハラに関する相互理解促進討議 |
| 5. まとめ |

この研修は、一方的に話を聞くだけでなく、皆さんご自身の経験を振り返りながら進めていただく内容です。特に「自分は大丈夫」と思っている方ほど、無意識のリスクを抱えているケースが少なくありません。

本日の流れはご覧の通りです。前半で基礎理解、後半で事例研究などを交えながら管理者としての対応を学んでいきます。

1. オリエンテーション

相互紹介

グループ内の**相互紹介**は次のように行います。

- (1) 仕事の状況と職場で抱えている問題をメモ書きする。・・・ **5分**
- (2) グループに分かれ、1人ずつ相互紹介をする。・・・ **1人 2分程度**

| 仕事の状況 | 職場の問題 |
|-------|-------|
| | |

3

この研修は相互啓発で進めますので、研修内容に入る前に、グループ内で他者紹介をしていただきます。
紹介の要領は、次の通りです。

まず4～6名のグループを組んでいただき、それぞれペアを組んでいただきます。

メンバーの人数が奇数の場合は、3人組で1組作ってください。

ペアの相手を他のグループメンバーに紹介していただきますので、相互にインタビューしていただき、紹介をするための情報集めてください。

質問時間はそれぞれ5分です。トリオの場合、質問時間は一人3分程度で短くなります。

はじめは現在の仕事内容、立場（役職等）について質問してください。簡単に聞いてください。

次に職場状況です。職場の雰囲気や人間関係の状況などを聞いてください。過去にパワハラの実例があったかなどを聞いても構いません。

最後に趣味や出身地など個人的なことを簡単に聞いてください。

質問の答えはワークの「職場状況の紹介」欄にメモします。

同じ要領で質問者を変えて、インタビューしてください。

インタビューが終わったら、グループ内で相互に紹介し合ってください。

紹介時間は一人2分程度です。「●●さんを紹介します」と言って紹介をはじめて進めてください。

この他者紹介でメンバーの立場やお互いの職場状況などを理解してください。では始めてください。

（※講師は各グループを軽く巡回）

2. パワーハラスメントとは

パワハラとは何か

職場において暴力や暴言など、相手に精神的、身体的な苦痛を与える行為を指します。 ※全てがパワハラになるわけではない

パワハラ定義

- 優越的な関係を背景とした言動であること
- 業務上必要かつ相当な範囲を超えていること
- 相手に働く上での不利益や苦痛を与え、就業環境を害していること

まず「パワハラとは何か」から確認します。
「パワハラ」は職場において、暴力や暴言などにより精神的・身体的な苦痛を与える行為を指します。

「部下が傷ついた」と言ったら、それはすべてパワハラでしょうか？
(少し間)
そうではありません。だからこそ、ここにある3つの要件が重要になります。

3つの要件とは

- 優越的な関係を背景とした言動であること
(例：上司が部下に、先輩社員が後輩に行う行為など職場内の力関係を利用したもの ※部下から上司、同僚間のパワハラも存在します。)
- 業務上必要かつ相当な範囲を超えていること
(例：業務の指導の域を逸脱した人格否定や暴力など明らかに行き過ぎた行為)
※客観的に見て業務上必要であり、適切な範囲内の指導や注意であればパワハラには該当しません。例として「叱責」すること、そのものが直ちに違法なのではなく、その目的や手段が適切かどうか判断基準となります。
- 相手に働く上での不利益や苦痛を与え、就業環境を害していること
(例：精神的・身体的苦痛を与え、仕事が手につかない状態に追い込む)
※パワハラは個々人の感じ方ではなく、一般的な人の感じ方を元に最終的に判断されます。

特に管理者の方に意識してほしいのは「業務上必要かつ相当な範囲」です。自分にとって必要ではなく、業務として必要か、この視点を忘れないでください。

2. パワーハラスメントとは

精神障害別労災保険支給件数（2021年）

| 順位 | 原因 | 件数 |
|----|-----------|-----------|
| 1 | 仕事の質、量の変化 | 約 1,300 件 |
| 2 | パワハラ | 1,250 件 |
| 3 | 事故、災害 | 1,000 件 |
| 4 | 対人関係 | 800 件 |
| 5 | セクハラ | 600 件 |

出典：厚生労働省「精神障害に関する事案の労災補償状況」2021年

こちらは精神障害で労災認定された原因の内訳です。
「仕事の質・量」「パワハラ」「対人関係」は実際には重なって認定されるケースも多いです。
パワハラが、心身の健康に深刻な影響を与えることは数字からも読み取れます。

パワハラは、その場で終わるトラブルではありません。
後から心身に影響が出るケースがあります。「あのときは大丈夫そうだった」という判断は、必ずしも当てになりません。

2. パワーハラスメントとは

パワハラリスク

1. 顕在的リスク

2. 潜在的リスク

- (1) 部下との関係（距離間）からくるリスク
- (2) 相手の中にあるリスク
- (3) 仕事に状況、風土からくるリスク

次にパワハラリスクについて説明しましょう。

パワハラリスクはどこにあるのでしょうか。

リスクは色々あり状況によって変化しますので境界線は不明確だといってよいかもしれません。

リスクは当事者がパワハラ行為や言動を行うことにありますが、相手の性格や相手がそれをどうとらえるかによってパワハラかどうかは異なってきますし、相互の認識の違いによっても異なってきます。

リスクといった場合、その裏にかくれたリスク、原因となっているリスクがあるということをまず頭に置いておいてください。

パワハラ防止のためにはこの表と裏の二つの面からリスクを考えていかなければなりません。

パワハラリスクは、目に見えるものだけではありません。

部下との距離感、相手の受け止め方、そして職場の風土が複合的に影響します。

2. パワーハラスメントとは

被害者が受けたパワハラの種類（パワーハラスメントの種類）

| パワハラの種類 | 具体的な内容 | 割合 |
|-------------|---|-------|
| 精神的な攻撃 | 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言 | 48.5% |
| 過大な要求 | 業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害 | 38.8% |
| 人間関係からの切り離し | 隔離や仲間はずれ、無視など | 27.8% |
| 個の侵害 | 私的なことに過度に立ち入ること | 27.5% |
| 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、仕事を与えないこと | 24.5% |
| 身体的な攻撃 | 殴る、蹴るなど体に危害を加えること | 5.8% |

（※出典：令和5年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査」）

この6つの類型が厚労省の指針で分類されているパワハラ行為です。精神的な攻撃が被害としては一番多く報告されています。次いで仕事の強制などの過大な要求、仲間外れなどの人間関係からの切り離しが挙げられています。

実際にはグレーゾーンのケースも多々あり、6類型に当てはまらなくても総合的に判断すればパワハラとなり得る行為もあります。

3. 管理者としての対応

指導とパワハラのグレーゾーン

■ 正しいことを言ったつもりなのに、後から問題になるケースが多い

■ 管理者の現実

業績を上げる責任 期限を守らせる責任 人が足りない。。

管理者が正しいと思っても、伝え方や状況が適切でない場合がある。

■ 伝え方や状況で迷った場合は、3つの視点で考える

- ・業務上の必要があるか
- ・業務を部下に与える方法や言い方は適切か
- ・伝え方が人格否定になっていないか

15

ここからは、管理者の皆さんが一番悩まれる「グレーゾーン」について整理していきます。

明らかにやってはいけない行為は、正直わかりやすいですね。問題になるのは、正しいことを言ったつもりなのに、後から問題になるケースです。

実際のパワハラ事案の多くは、「悪意のある人」ではなく、**真面目で責任感のある管理者**が関わっています。

なぜグレーゾーンが生まれるのか。理由は単純ではありません。

管理者には、業績を上げる責任、期限を守らせる責任、人が足りない現実があります。

こうした条件が重なり、その結果、管理者が**意図は正しい**と思っても、**伝え方や状況が適切でない場合**があります。これがグレーゾーンの正体です。

グレーゾーンで迷ったときは、次の3つの視点で考えてください。

- 1つ目、業務上の必要性があるか。
- 2つ目、その方法や言い方は相当か。
- 3つ目、人格否定になっていないか。

このうち1つでも欠けると、リスクは一気に高まります。

「内容が正しい」だけでは足りない、という点が重要です。

例えば、「お前が言ったら分かるんだ」という言動の内容だけを見ると、指導の延長のようにも見えます。

しかし、めわれた場面、回数、口調、関係性によっては、**人格否定と受け取られる可能性**があります。

グレーゾーンでは、「正しいかどうか」よりも、「業務に必要か」「説明できるか」が問われます。

迷ったら、この3つを頭の中で一度考えてみてください

- ・業務として必要か
- ・言い方は適切か

4. 事例研究

事例研究の進め方

■ **目的** 事例を通じてパワハラへの対応を学ぶ

■ **進め方**

1. **個人ワーク** 事例を読み、設問に対する考えをメモ書きする。
2. **グループ討議**
個人の意見を持ち寄り、討議でグループの対応をまとめる。
Word、PowerPoint、メモ帳などに記録してください。
3. **全体発表**
2グループ程度に発表していただきます。
4. **講評**

それではこれからある会社で起こったパワーハラスメントの事例について皆さんに討議していただきます。

(ワークシート①)を配布します。

この事例研究は個人での回答、グループで討議してグループの回答を出す。代表2～3グループに発表していただくという流れで進めてまいります。

5. パワハラに関する相互理解促進討議

理解促進討議の進め方

■ 目的

- (1) ハラスメント防止の認識を高める
- (2) ハラスメントに関する問題を共有化する
- (3) パワハラに対する行動上のポイントを再確認する

5. パワハラに関する相互理解促進討議

理解促進討議法の進め方

■ 進め方

1. 15問の設問を読み正しいと思う場合は○、間違いと思う場合は×を付けてください。設問は画面で表示されます。まず個人でメモ等で記入します。（5分間）
2. グループに分かれましたら、リーダーを決めてください。
3. グループでの話し合いで、各設問のグループ解答を出してください。

28

これまでパワハラとは何か、その目的や会社や個人に与える影響、パワハラのリスクと要因並びに組織的対応策などについて説明してきましたが、

最後にパワハラ防止に関して、より深い理解をしていただくために、確認のテストを行いたいと思います。

グループによる理解促進です。

討議は5、6名にグループで行います。（5、6名にグループ編成を行う）

進め方を説明しますので、その指示に従って討議を行ってください。

進め方の概要は、個人研究、グループ研究、正解の提示（妥当な答えを示し、解説を加える）、

正解率の確認という手順です。

時間は全体で約30分ぐらいです。

まず最初に討議のための20問のパワハラ理解促進問題をお配りします。（問題用紙を配布する）

この問題は10問がパワハラの基本に関する理解促進の問題で、あとの10問は実践に関するものです。

まずその問題を読み、正しいと思われる答えを一つ選び、個人の欄に記入して下さい。これ

会社や職場全体にハラスメントをなくそう

- (1) 当事者の自覚と職場での防止に責任を
- (2) 目に見えぬハラスメントが沢山ある。顕在化する前に予防（早期発見、早期対応）
- (3) 当事者よりも第3者の目も大切
- (4) 業績向上と共に職場のコミュニケーションを促進しよう（よりよい風土づくり）

パワハラを中心にしたハラスメントの説明と理解促進がすべて終わりました。この研修は、当事者である経営者や管理者の方々に対しパワハラ防止の重要性を認識していただくと共に、当事者としての認識を高めていただくために行いました。

いうまでもなくパワハラ並びにその他のハラスメントの当事者は、経営者や管理者ですが、もちろん、一般の社員もその対象になります。

自覚を高めていただくための研修や自己啓発も重要でしょうが、何よりも重要なことは、パワハラを起こさない、許さない職場づくり、風土づくりが大切です。

その職場づくりや風土づくりも経営者や管理者の重要な役割と考えて下さい。

当事者自身の自覚を高めると共に、全社一丸となって、パワハラのない明るい、働き甲斐のある職場づくりを作っていただきたいと思います。

これでパワハラ防止研修を終わります。

事例研究「徹夜に近い仕事」

ある食品会社に急な大量注文があった。取引先のスーパーが新しい店舗を開店するので商品 A を目玉商品にしたいとのことだった。納期は 2 日後で、徹夜で 2 日間製造し続けなければ間に合わない量であった。おいしく製造する人がいないため、部下である主任（グループリーダー）に相談したところ「私がやります」と言ってもらった。

| 設問 | 回答 |
|---|----|
| 1. このケースで確認すべき「事実」を整理してください。 | |
| 2. 管理職として「問題になり得る点」はどこだと思いますか？複数挙げて構いません。 | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. 取り得た別の選択は、当時の状況で、他にどのような対応が考えられたでしょうか？「現実的でなかった」と感じる案も含めて自由に書いてください。 | |
| 6. | |

パワハラ理解促進問題

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

1. パワハラを行った場合は

- A 刑事罰になる
- B 刑事罰にならない
- C 刑法で規定されている行為なら刑事罰になる

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

2. パワハラの問題が法的に問われるのは、主にどのような場合か

- A 労働施策総合推進法に違反した場合のみ
- B 行為が社会通念上相当性を欠き、不法行為等に該当する場合
- C 被害者が精神的苦痛を感じたと主張した場合すべて

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

3. 職場でのパワハラが、民事訴訟になった場合は

- A 本人のみ賠償責任を負う
- B 使用者(会社等)が賠償責任を負う
- C 本人と使用者(会社等)の両方が負う

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

4. パワハラ防止は

- A 労働基準監督法で防止が規定されている
- B 労働施策総合推進法で規定されている
- C 男女雇用機会均等法で防止が規定されている

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

5. パワハラ裁判で一番重視するのは

- A 第3者の証言である
- B それを証明する証拠である
- C 繰り返し行われているということが書かれている日記、日誌である

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

6. パワハラ問題が起こったら、

- A まず本人同士が話し合いができる場を持つべきである
- B まずその事実があったかの証拠を集めるため、調査すべきである
- C 裁判で争をつけるべきである

個人 グループ 正解

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

7. パワハラ行為を行った本人が、最も失うものはどれか

- A 損害賠償金などの金銭
- B 組織内外からの信頼や指導者としての評価
- C 業務上の知識やスキル

これはサンプルです。商品詳細は、<https://m-advice.co.jp/shop/item/t15/>をご覧ください。