

OPINION
オピニオン役員・管理職のパワハラに当たらない適切な
業務指導スキルの必要性弁護士法人高井・岡芹法律事務所
弁護士 帯刀 康一

1 パワハラ要素を含む業務指導は役員・管理職の職責である

セクハラとパワハラの違いを考えたことがあるだろうか。また、これらを防止する方策を考えたことがあるだろうか。

現代社会において、「職場における性的な言動」により生産性が向上する、という考え方は基本的には受容されない（もちろん、業務上人間や動物の性的活動を取り上げる場合などは除く）。したがって、極めて単純化すれば、セクハラ防止については、セクハラに該当するか否か微妙な言動も含めて、そのような言動を「職場」ではしなければよいだけのことである。これさえ守れば、ほとんどのセクハラは防げるはずである。ただし、終業時間後の忘年会といった飲み会も場合によっては「職場」に該当する可能性がある。実務上もセクハラ相談にはお酒絡みのケースが相当数あり、この点への留意は必要である。

これに対し業務指導は、原則として役員・管理職から部下に対してなされる「職場における優越的な関係を背景とした言動」であり、受け手が大きなり小なり精神的負担を感じることから「労働者の就業環境が害されるもの」になりかねないという点で、そもそもパワハラ要素が含まれている。

しかし、役員・管理職が「パワハラだと主張される可能性があるから業務指導は行わない」とした場合、その企業はどうなるだろうか。

業務指導の目的は、大きく分けて、①企業秩序の維持、②部下等の業務改善（ひいては企業の実産性向上）である。こうした業務指導を全く行わなければ、①企業秩序の維持が難しくなり、②能力を発揮できていない労働者の能力改善については、当該労働者の自助努力のみに期待するほかないことになり、生産性向上の阻害要素となる可能性が否定できない。

したがって、役員・管理職には、企業秩序を維持し、生産性を向上させていくために、好むと好まざるとにかかわらず、適切な業務指導を行うことがその職責として課されているといえ、まずこのことを認識しなければならない。

2 業務指導方法を間違えた場合のリスク

不適切・過剰な業務指導には、被害者の心身や職場環境に悪影響を与えるリスクに加え、指導者たる立場にある役員・管理職にも、パワハラに加害者と認定されて懲戒処分の対象となったり、損害賠償請求（損害額が多額になるケースもある）を受けたりするというリスクがある。さらに事案によっては企業へのレピュテーションリスクも生じうる。

実務上、筆者がパワハラ加害者の処分について企業から寄せられた多くの相談を経て、特に、中小企業において認識しておかなければならないと感じることは、管理職等がパワハラに加害者と認定された場合の「被害者と行為者を引き離すための配置転換」（「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」〔令和2年1月15日厚生労働省告示第5号。以下、「パワハラ防止指針」〕より）のリスクである。原則的にはパワハラに加害者を異動させ、被害者と引き離す必要があるところ、特に中小企業は限られた人材を当該企業の判断で適材適所に配置しており、人事異動そのものが容易ではないことが多い。また、通常の時期とは異なる時期に人事異動が生じることにもなるため、当該企業

にとって死活問題となる可能性もあるだろう。

このように、現代の役員・管理職は、パワハラとの線引きが曖昧な業務指導をその職責として求められ、万が一パワハラと認定された場合には、企業にも、行為者である役員・管理職にも、様々なリスクが生じることになる。

3 企業および役員・管理職自身を守るために

上記のとおり、不適切な業務指導は、場合によっては企業存続のリスクに繋がりがねない。それゆえ、現代の役員・管理職には、業務指導の受け手の心身はもちろんのこと、企業および自分自身を守るためにも、パワハラに当たらない業務指導を行うスキルが必須とされる。

前掲パワハラ防止指針には①精神的な攻撃、②身体的な攻撃、③過大な要求、④過小な要求、⑤人間関係からの切り離し、⑥個の侵害の6つのパワハラの類型が示されている。この類型ごとに、どのような点に留意して業務指導を行うのか理解しておく必要がある。

6類型の中で最も件数が多いのは「精神的な攻撃」であるが、内容としては「必要以上に長時間にわたって、厳しい叱責を繰り返し行う」、「他の労働者の前で、大声で威圧的な叱責を繰り返し行う」等、過度な業務指導が該当しやすい面があり、特にこれに該当しないよう留意されたい。例えば、当該類型においてパワハラ該当性が争われた数多くの裁判例を紐解いていけば、パワハラ防止のためには「人格を否定しない（あくまでも指導するのは行為であり人格ではない）」、「声の大きさや口調にも気を付ける」といったポイントが存在する。

大企業は当然ながら、中小企業においても、役員・管理職がパワハラと業務指導の線引きの基準を理解できる実践的な研修を受講するなど、企業としても役員・個人としてもリスクを最小限に抑えるための最大限の措置を講じることが求められていることに正面から向き合う必要がある。企業活動の停滞を防止し、役員・管理職自身も加害者となり自身の能力を発揮できる場所を失うことがないように、このことから目を逸らしてはならない。