

# パワハラ防止対策と「指導記録書」活用のススメ

(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

## 1 法施行までに対応すべき10の課題

改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）の施行日までに、人事労務担当者は必要な施策の準備をしなければなりません。パワハラ防止に取り組んでこなかった企業は、一から準備が必要になりますし、すでに取り組んでいる企業は、施策を見直し、実効性を高めることが求められます。

人事労務担当者の中には、「パワハラ防止策を強化すると、上司が萎縮するのではないか」と心配している人も少なくありません。実際に、各職場では萎縮してしまっている上司がいるのも事実です。そのため、「パワハラ防止策の強化」と「指導の萎縮の防止」をいかに両立させていくかが、パワハラ防止におけるポイントとなります。

両立させるためには、社員にパワハラ防止の必要性をよく理解してもらうこと、また、拡大解釈・縮小解釈を防ぐために全社員にパワハラの実態をきちんと伝えて「パワハラになるケース」、「パワハラにならないケース」を知ってもらうことが重要となります。

法施行までに企業ができる準備として、以下に10項目を挙げていきます。

### (1) 就業規則や規程の見直し・整備

就業規則や社内規程等を整備することが

必要です。すでに就業規則等にパワハラ防止規定を設けている企業は、規定が労働施策総合推進法上の定義と適合しているかどうかの確認が必要です。

### (2) 実態調査

施策を立案する際には、職場の実態に即したものにしないと、実効性が高まりません。まずは、職場の実態を調査することが優先です。具体的には、アンケートやヒアリングといった方法があります。全社員を対象にアンケート等を行うことで、全社員に「パワハラ防止」についての会社の意向が社内で周知される効果もあります。

### (3) 方針の明確化

「パワハラはあってはならないこと」という前提の下、対応方針を明確化することが必要です。大きな企業の場合は、全国各地に支店・事業所がありますが、支店・事業所ごとに対応や処分に差が出ると、公平性を保つことができなくなります。対応方針を明確化して、すべての支店・事業所に同一方針を周知徹底する必要があります。

### (4) トップ・メッセージについての打合わせ

トップがどんなメッセージを打ち出すかで、社内の取り組み姿勢が変わってきます。トップと人事部門が十分に話し合ったうえ

で、社員に響くトップ・メッセージを出し、さらにトップ・メッセージと整合性のとれた人事施策を準備していきます。

### (5) 社員への周知・広報

「法律で決まったから、パワハラ防止に取り組んでください」と伝えるだけでは、押しつけと捉えられて、現場からの反発を招く可能性があります。実効性を高めるには、「なぜパワハラ防止が必要か」を、社員の立場に立ってわかりやすく伝えて、関心と理解を深めてもらうような情報発信が求められます。

### (6) 役員・管理職研修

パワハラ防止の根幹をなすのが役員・管理職研修です。役員・管理職の中には、パワハラ防止に抵抗感を持っている人もいます。役員・管理職の立場に立って、パワハラ防止の経営上の意味やマネジメント上の意味を伝えて、関心と理解を深めてもらうことが必要です。

筆者の場合は、「情報の流れ」に焦点を当てて伝えています。パワハラ的な上司がいると、部下は上司に怒られるのが怖くて、怒られそうな情報（悪い情報、リスク情報）を伝えられなくなってしまいます。問題が起こっていることやミスをしたことを言い出せない人もいます。上司は常に判断を求められますが、部下から悪い情報が上がって来ず、良い情報だけが上がって来る状態では、どんなに優れた判断力の持ち主でも、適切な判断ができなくなります。

組織論で言うと、パワハラが常態化した組織では、リスク情報が上司に伝わらなくなり、さらに上の幹部にも伝わらなくなります。重大なリスクが発現して初めて上層部がそれを知り、「えっ、まさか。現場でそんなことになっていたとは。何の報告も

受けていない」というような事態が起こり得ます。幹部にまでにリスク情報が伝わらないことは、ガバナンスに大きな影響を及ぼします。パワハラ防止は、下から上に必要な情報が流れる風通しの良い職場づくりのためにも重要な施策です。

他にも様々な経営上の観点がありますが、経営上の意味を役員・管理職によく考えてもらうことが大切です。同時に、管理職には、指導の萎縮を防ぐための方法も伝えておいたほうがよいでしょう。その一つは、「指導に関してのメモや記録をきちんと付けておくこと」、もう一つは、「誰かに指導についての相談をしてみること」です。これらについては後述します。

### (7) 一般社員研修

一般社員の中には、強く叱られたら、それだけで「パワハラ」と受け取る人もいます。「パワハラに当たるケース」と「パワハラに当たらないケース」があることをきちんと理解してもらうことが必要です。管理職の中には「何でもパワハラと言われてしまうのではないかと過度に心配している人もいますので、一般社員にパワハラの内容を正しく伝えておくことが、管理職の指導の萎縮を防ぐためにも必要です。

一方で、実際にパワハラ被害に苦しんでいる社員もいます。そのような社員は報復を恐れてなかなか声を上げられません。会社が「社員を守る」という強い姿勢を示して、1人で抱え込まないようにしてもらい、早めに窓口で相談してもらうように促すことが重要です。相談したことを理由に社員に対して不利益な取扱いをすることは法律上禁止されていることを伝え、行為者からの報復は絶対にさせないということ伝えておくことも大切です。

また、相談をする際には、「どうい

とがあったのか」というメモや記録があると、相談員に伝わりやすいですから、メモを取っておくことが推奨されています。

## (8) 相談窓口の設置

法律上の措置義務として、相談窓口を設置しなければなりません。相談担当者を決めて、内線番号やメールアドレス等を社員に周知すれば、形式的には窓口を設置したことになりますが、窓口を機能させることは、実務上は一番難しい部分です。一朝一夕にはいきませんので、まずは対応マニュアルを作り、マニュアルを熟読することから始めてください。

## (9) 対応マニュアルの整備

相談対応から解決までのプロセスを文書化し、マニュアルとしてまとめておきます。マニュアル作りは簡単ではありませんので、できれば専門家の支援を受けたほうがよいでしょう。

## (10) 情報管理体制の整備

相談窓口で取り扱う情報には、プライバシーに関わる内容も多いため、「センシティブ情報」として、情報管理は厳密に行うことが必要です。

これらのことを実施あるいは準備をしておけば、法律施行日から、措置義務、努力義務を果たすことができます。法律施行日までに(1)の「就業規則や規程の見直し・整備」と(8)の「相談窓口の設置」は実施の必要があります。施策の中には時間がかかるものもありますから、計画的に取り組んでいくのがよいでしょう。

## 2 現場の管理職が実行したいポイント

パワハラ防止策を実行する主体は、現場の管理職です。次に、管理職にとって重要なポイントを2点紹介します。

### (1) 「指導記録」を付ける

筆者は、パワハラと言われることが心配な管理職には、指導記録書を付けておくことをおススメしています。

万が一パワハラと申し立てられても、誠実に指導をした経緯が記録として残っていれば、その点を考慮した判断をしてもらえはるはず。記録がないと、申し立てた者の言い分が全面的に採用されてしまう可能性もあります。パワハラを申し立てるには、メモを取ることが推奨されていますから、メモが残っている側の主張のほうが信憑性があるとみなされることもあり得ます。

指導記録は、パワハラと申し立てられたときの保険のようなものとして用いることもできますが、本来の目的は、指導上の「気づき」のためです。記録を付けると、指導についての振り返りができ、様々な気づきを生みます。

指導記録書(次ページ参考)は、まず「指導の目標」の欄を記入します。部下をどういう方向に導いていくのか、伸ばしてもらいたい点、引き出してあげたい点、改善してもらいたい点を明確にしておくことが重要です。

指導の目標が明確になっていれば、部下を叱責する場合でも、理由を説明することができます。何のために指導や叱責をしているのかを説明すれば、部下の納得性も高まると思われます。

「指導の経緯」の欄には、指導した内容を時系列で書いていきます。あまり堅苦しく考えず、メモを取るくらいのつもりのほ

参考 指導記録書の例

指導記録

記録開始日 ○○ 年 ○月 ○日

指導対象者 □□□□

部署 経理課

指導の目標

仕事の性質上、細かい数字が重要であるが、数字のミスが多い。数字のミスをなくしてもらいたい。

指導の経緯

- 月○日 数字のミスが多いので、口頭で注意。
- 月○日 度重なるミスに対して強く注意。  
(大声で怒鳴った。ちょっとまずかったか)
- 月○日 さらにミスが続く。会議室でミスについて指導。確認をしているのかと聞くと、確認を怠っている様子。必ず、数字のチェックをしてから出すように指導。
- 月○日 しばらくミスはなかったが、再びミスが目立つ。会議室で何か原因があるのか聞く。体調の不良ではなさそう。きちんと確認しているのかわからない。確認すれば数字のミスは減らせる。必ず確認をするように指導。  
本人は、確認すると約束。30分ほど指導。
- 月○日 周囲の人間に状況を聞く。ミスの原因不明。確認不足以外には考えにくい。  
適性不足か。

気づいた点

強く注意しても、ダメだった。叱ってもミスがなくなる気がしない。何か良い方法はな  
いか。  
適性不足なら配置換え必要か。部長との相談が必要か。

作成者 部署 経理課 役職 課長 氏名 □□□□

うが書きやすいでしょう。

記録を残しておく、次回の指導の時に役立ちます。このように指導の記録を取るとは、部下をよく観察することにもつながります。部下をよく見て、部下の特徴を知る。これは、指導やマネジメントにおいて重要なポイントです。

「気づいた点」の欄には、様々な気づきを書いておきます。例えば、指導の経緯を読み返して、「ミスをしたので叱責した」という記述が続いているとすれば、叱責が効果を生んでいないことに気づくでしょう。

「パワハラ」と「指導」の線引きは難しく、グレーゾーンも多いのですが、「指導」ということを意識していないと、無意識のうちにパワハラ側に近づいていく可能性もあります。指導記録を取りながら仕事を進めていけば、「指導」の方向に意識を向けることができ、パワハラ予防にもつながっていくはずですよ。

## (2) 「指導相談」をしやすい職場に

指導記録とともに重要なのは、指導相談です。

部下の成果が上がらない、教えたことができない、協調性が足りない、ミスが多いなど、指導が難しいケースもあります。

人を指導することは簡単なことではな

く、悩みは付きものです。経営の神様と称された松下幸之助氏も、部下のことで悩み抜いたことがあると語っています。経営の神様でも部下指導で悩んだのですから、指導というものは本来「困難を伴うもの」と考えておいたほうがよいのです。

指導がうまくいかなかったり、指導で悩んだりしたときには、上長や同僚など、誰かに相談してみると、自分では気がつかなかったヒントをもらえるかもしれません。

組織全体で言えば、上の立場の人は、下の立場の人の指導相談に乗ることが重要です。上級管理職は、新任の管理職の指導相談に乗る、年上の部下を指導しなければならない管理職の相談に乗る等が求められます。若手社員の間でも、先輩社員が後輩社員を指導するときにパワハラが起これることもあります。直属の管理職が、先輩社員、後輩社員の双方の相談に乗ってあげれば、パワハラ的な指導が起これる前に介入して、防止することも可能です。

上長に相談しやすい職場づくりをしていくことは、パワハラ防止につながるだけでなく、上下のコミュニケーションの改善、風通しの良い、働きやすい職場づくりにもつながっていきます。

職場をより良くするための一施策として、パワハラ防止を積極的に活用してはどうかでしょうか。

### 【執筆者略歴】加藤 貴之（かとう たかゆき）

1962年生。早稲田大学卒。米経済誌日本版編集者、カウンセリング会社コンサルタントを経て、現職。企業・官公庁でコンサルティングを行なっているほか、1万人を超える人にパワハラ研修を行う。また、情報サイト「ストレスケア・コム」を運営し、パワハラ関連情報も発信している。著書：『上司が萎縮しないパワハラ対策』（日本法令）、『ストレス解消ハンドブック』（PHP研究所）、監修ビデオ：『セクハラ相談 加害者ヒアリングの進め方』（日本経済新聞出版社）。

著者 株式会社メンティグループ  
代表取締役 加藤 貴之  
ビジネスガイド8月号より