

管理職のための パワーハラスメント 防止講座

ノンパワハラ・マネジメントの実践に向けて

はじめに

「パワーハラスメント（パワハラ）」という言葉は、管理職の皆さんであれば誰もが知っている言葉でしょう。しかしながら、その意味であったり、判断の基準であったり、対応の必要性などについて「必要な正しい理解と判断と行動」を身につけ実践できている人はどのくらいいるのでしょうか。残念ながらまだそんなに多くはないというのが実情です。

このパワハラ対策については現在大きな動きがあります。

2019年5月、企業・職場でのパワハラ防止を義務づける「改正労働施策総合推進法」（いわゆるパワハラ防止法）が成立しました。これに伴って、企業に対してパワハラ防止のための相談体制の整備などを行うことを義務付けました。

大企業では2020年6月1日から、中小企業では2022年4月1日からの対応が義務付けられています。

具体的には

- ・「パワハラに対する事業主の方針の明確化・周知・啓発を行うこと」
- ・「パワハラに関する相談体制を整備すること」
- ・「被害を受けた労働者への迅速かつ適切なケアや再発防止策を講じること」

などに取り組む必要があります。

先んじてこうした施策に取り組んでいる企業もありますが、この取り組みの中で一番悩ましいのが「管理職と一般社員への理解と適切な行動の浸透」なのです。パワハラ対策をやっても中々パワハラが減らないと嘆く人事責任者もいるのです。

残念なことにパワハラの加害者として一番多いのが、管理職層です。

その管理職からは、パワハラ防止強化の動きに連動して、戸惑いの声も実には多くなっています。

現在管理職には大きな負荷がかかっているといってもいいでしょう。低成長時代における成果責任の追及、働き方改革からくる効率アップの要求、貴重な人材をやめさせずに成長させる育成責任、コンプライアンスの順守責任等々挙げればきりがありません。

職場におけるパワハラは「現場で発生している」現実があるだけに、管理職が抱える戸惑いを放置しておくわけにはいきませんが、パワハラに対しては「パワハラと言われる可能性があるのならば、何も言わない方が安全だ」という消極的意見も多々出てきています。

しかし、何もしないことで新たな問題を生み出してしまうのです。何もしないことは、部下から「必要なことを教えてくれない」「放置されている」と指摘され、新たなパワハラを生み出してしまうのです。

やはり必要なことは、

- ・パワハラに対する関心を高め、正しい理解を持ってもらう ことと
- ・管理職のマネジメント行動に萎縮を発生させないようにする ことの両面から、管理職の戸惑いを解いていくことです。

本書は管理職にとって理解しておいてほしい基本的なことと現場で部下と仕事をする際の留意点をまとめていますので、上手く活用していただくことを期待しています。

目次

I パワーハラスメントとは何か

1. パワーハラスメントの定義	5
2. パワハラが生まれた経緯と現状	6
3. パワハラの類型と種類	9
4. パワハラがもたらす問題	13

II ノンパワハラ・マネジメント 部下指導編

1. パワハラとなる代表的な行為	16
2. パワハラの判断基準（部下の受け止めの判断基準）	18
3. パワハラを行っていないか（管理職用パワハラチェック）	20
4. パワハラを発生させないマネジメント	21

III ノンパワハラ・マネジメント 職場環境編

1. パワハラが発生しやすい職場の特徴	30
2. パワハラの温床となる職場環境チェック	32
3. 職場環境の問題を浮き彫りにして対策を講じる	33

IV パワハラの事例

	38
--	----

参考資料

職場で発生する他のハラスメント	43
職場環境チェック	45

Ⅰ パワーハラスメントとは何か

1. パワーハラスメントの定義

職場のパワーハラスメント（以下、パワハラ）とは、

『同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場環境を悪化させる行為』

のことをいいます。（出典：ハラスメントの定義,「あかるい職場応援団」,
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/foundation/definition/about>）

上記の定義を見ると三つのポイントがあります。

①職場内での優越的な関係を背景とした対応

パワハラは職場での地位や優位性（パワー）を利用して、パワハラを行う行為者に対して抵抗・拒絶することが困難な状況下で行われます。

- ・職務上の地位が上位の人の対応
- ・同僚や部下でも業務上必要な知識や豊富な経験を持ち、協力を得なければ仕事ができない人の対応
- ・同僚や部下からの集団による行為で、抵抗したり拒絶することが難しい場合

パワハラという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われることが多いのですが、先輩・後輩間や同僚間、更には部下から上司に対して行われるものもあります。

②業務の適正な範囲を逸脱した対応

明らかに業務上の必要性がない行為、業務の目的を大きく逸脱した行為、または社会通念に照らして行為者の行為が明らかに許容範囲を超えている状態で行われます。

- ・業務上明らかに必要のない対応
- ・業務の目的を大きく逸脱した対応
- ・業務を遂行するための手段として不適切な対応
- ・回数や行為者の数が社会通念に照らして許容される範囲を超えている場合

受け手が業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワハラにはあたりません。

例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められます。職場のパワハラ対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければなりません。

③就業環境が大きく害される対応

パワハラは人格や尊厳を傷つける発言を繰り返すことで精神的苦痛を与えます。当該の行為を受けた者が身体的若しくは精神的に圧力を加えられることによって、就業環境が不快なものになり、就業する上で看過できない程度の支障が生じてしまいます。

2. パワハラが生まれた経緯と現状

1) パワハラが生まれた経緯

パワーハラスメントという言葉は2001年に、日本で生み出されたものです。パワーハラスメントという言葉の生みの親は、メンタルヘルスの研修と相談を行う（株）クオレ・シー・キューブの代表取締役・岡田康子氏です。クオレ・シー・キューブ社はセクシャル・ハラスメント（セクハラ）の研修をメインで開催していましたが、その中で岡田氏は、職場で大変な辛い思いをしているのは女性に限ったことではなく男性社員もまた深刻な悩みを抱えているのだと気づいたのだそうです。

例えば、
「男のくせに弱音を吐くな！」と無理難題を押しつけられたり、
「ちょっと付き合え！」と連日連夜飲みにつき合わされたり、
「給料泥棒！」と罵られたり、
「お前なんてオレの裁量でどうにでもできるんだぞ！」と脅されたり…。
ひどい場合には、胸ぐらを掴まれたり、殴る・蹴るなどの暴行を受けたりしているケースもあるといえます。

こうした現実を目の当たりにした岡田氏は、現代の職場環境が危機的な状況にあることを痛感したのだそうです。そして、主に職場を舞台として行われ、「職権」をはじめとした様々な力（Power）を背景として行われるハラスメント行為を指して「パワーハラスメント」と名付けたのです。

ただし、必ずしも「上司から部下へ」行われる行為だけを意味しているのではないという点は注意が必要です。

例えば、「正社員から非正社員へ」、「期間社員から派遣社員へ」、「多数派から少数派へ」といったパターンもパワハラに含まれます。他にも、最近は「英語が話せる人が話せない人に対して」、「パソコンに関する知識の豊富な人が知識のない人に対して」嫌がらせをするというケースも見受けられるようです。

つまり、パワハラとは、表面だけを見れば「強い者から弱い者に対する嫌がらせ行為」ということになるでしょう。

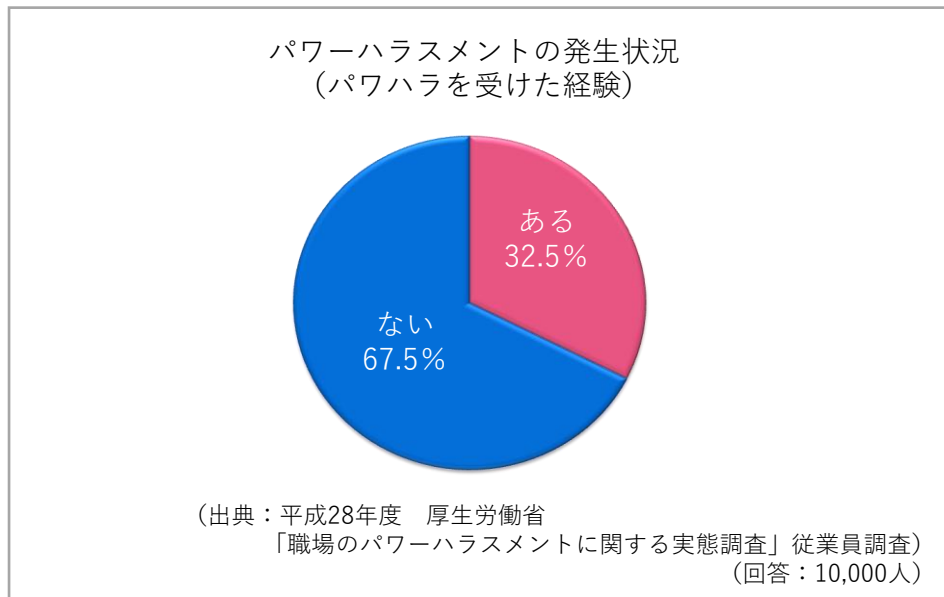
（出典：「パワハラ110番」, <http://www.pow110.com/>）



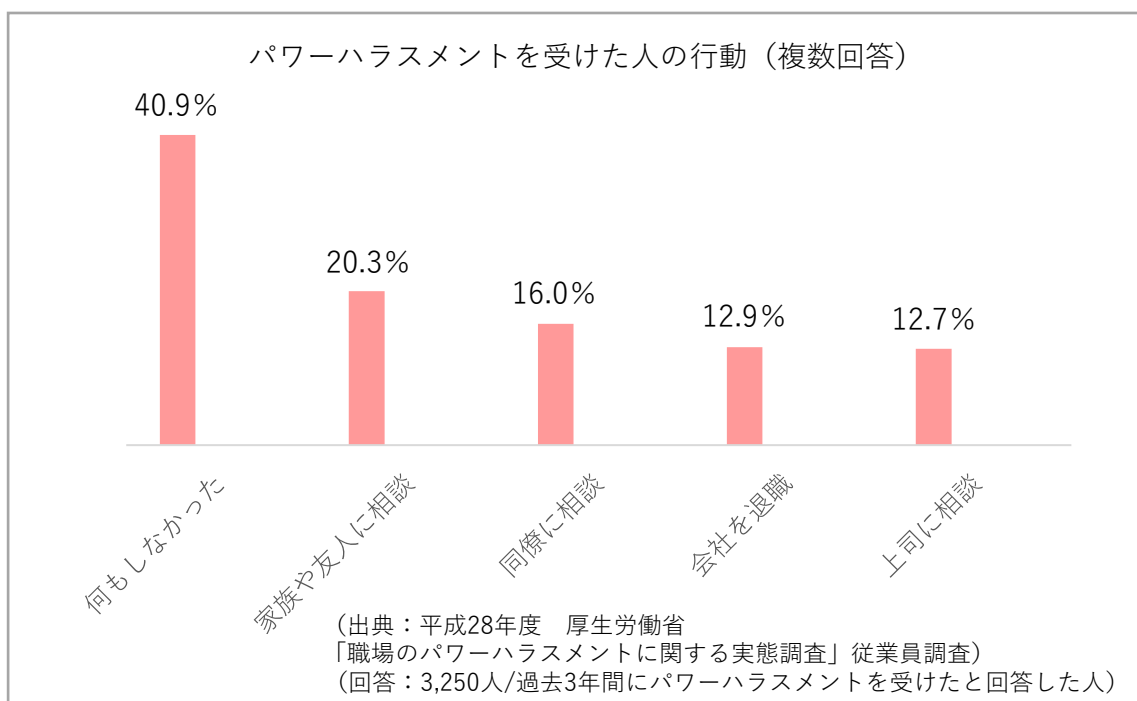
2) パワハラの現状

平成28年度に厚生労働省が実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」によると、過去3年以内にパワハラを受けたことがあると回答した従業員は32.5%で、3人に一人強が経験しているという実態が浮かび上がってきています。

この問題が依然として社会的な問題であることが明確に示されたといえます。



パワハラを受けたと感じた人の行動としては、「何もしなかった」比率が40.9%と最も高くなっています。さらに「家族や社外の友人に相談した」「社内の同僚に相談した」「会社を退職した」「上司に相談した」が続いています。



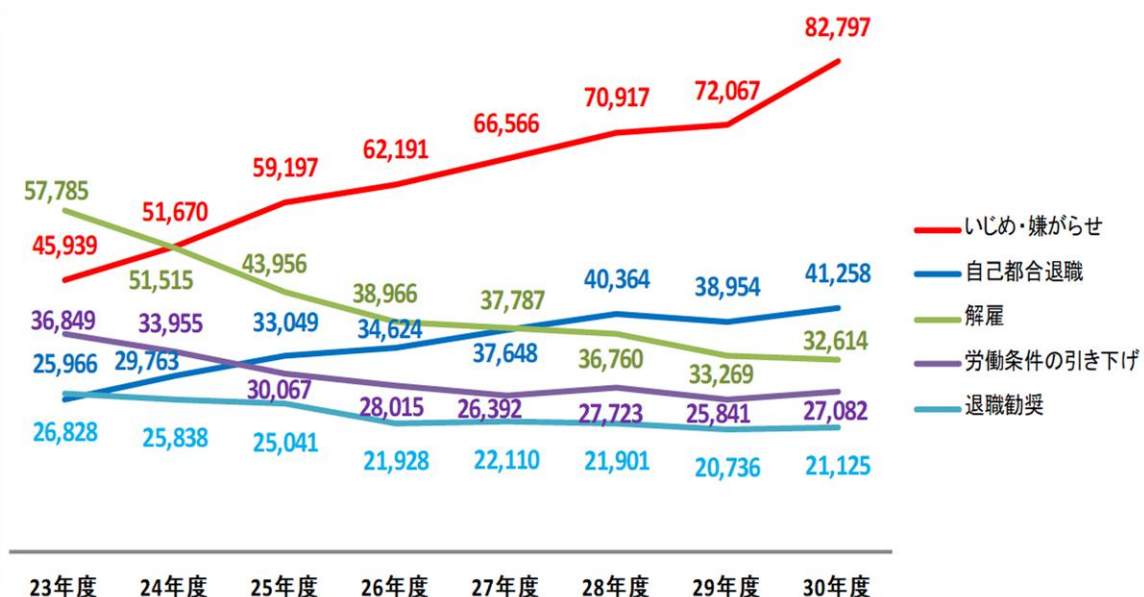
もう一つ確認しておかなければならないことは、職場のパワハラに関する相談（都道府県労働局や労働基準監督署等への相談）は増加しているということです。

平成30年度個別労働紛争解決制度の施行状況では、「いじめ・嫌がらせ」が平成24年度以降すべての相談の中でトップの件数となっているのです。

※平成30年度精神障害の労災補償状況においては、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、または暴行を受けた」の件数が69件と、具体的な出来事別の支給決定件数のうち多数を占めています。

さらに、若者の「使い捨て」が疑われる企業等において、職場のパワハラの問題がしばしば見られると指摘されています。

都道府県労働局に寄せられた企業と労働者の紛争に関する相談の状況



（出典：厚生労働省「平成30年度個別労働紛争解決制度施行状況」）

3. パワハラの種類と種類

パワハラは大きく6つに分けることができます。

① 身体的な攻撃

目に見えて分かりやすい暴力や傷害のことです。殴る・蹴る・突き飛ばすなどがあります。また、タバコの火を近づけたり、立ったまま電話営業をさせるようなことも身体的攻撃に入ります。



【当てはまる例】

- ・ 足で蹴る
- ・ 胸ぐらをつかむ、髪を引っ張る、火のついたタバコを投げつける

【被害の実例】

- ・ カッターナイフで頭部を切りつけられた（男性、20歳代）
- ・ 唾を吐かれたり、物を投げつけられたり蹴られたりした（男性、20歳代）
- ・ 痛いと言ったところを冗談っぽくわざとたたく（女性、40歳代）

② 精神的な攻撃

脅迫や名誉毀損、侮辱、酷い暴言などの精神面への攻撃が該当します。結果的に精神障害を患ってしまうようなことも多くあります。



【当てはまる例】

- ・ 皆の前で、大声で叱責する。物をなげつける。ミスを皆の前で、大声で言う
- ・ 人格を否定するようなことを言う
- ・ お前が辞めれば改善効果が300万出るなどと会議上で言う

【被害の実例】

- ・ いること自体が会社に対して損害だと大声で言われた（男性、50歳以上）
- ・ ミスしたら現金に換算し支払わされる（女性、40歳代）
- ・ 全員が観覧するノートに何度も個人名を出され、能力が低いと罵られた（男性、20歳代）

③ 人間関係の切り離し

無視、隔離する、仲間はずれにする、無視するなどの行為が該当します。仕事を教えない、席を隔離するなど、行為としては幼稚な面もあります。



【当てはまる例】

- ・挨拶をしても無視し、会話もしない
- ・自分の意に沿わない社員に対して仕事を外し、長期間にわたり別室に隔離する

【被害の実例】

- ・今まで参加していた会議から外された（女性、50歳以上）
- ・職場での会話の無視や飲み会などに一人だけ誘われないなど（男性、30歳以上）
- ・他の部下には雑談や軽口をしているが、自分とは業務の話以外一切ない（男性、50歳以上）

④ 過大な要求

業務上明らかに不要なことや達成不可能なことを強制すること。またそれによって、相手の職場環境が著しく害されてしまう場合などが該当します。



【当てはまる例】

- ・終業間際に過大な仕事を毎回押し付ける
- ・休日出勤しても終わらない業務を強要する

【被害の実例】

- ・多大な業務量を強いられ、月80時間を超える残業が継続していた（男性、20歳代）
- ・明らかに管理者の業務であるにもかかわらず、業務命令で仕事を振ってくる（女性、40歳代）
- ・絶対にできない仕事を、管理職ならやるべきと強制された（女性、50歳代）

⑥ 過小な要求

業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い単調な作業を与え続けることや、仕事を与えないことが該当します。



【当てはまる例】

- ・全員に聞こえるように程度の低い仕事を名指しで命じる
- ・営業なのに買い物、倉庫整理などを強要する

【被害の実例】

- ・故意に簡単な仕事をずっとするように言われた（男性、30歳代）
- ・一日中掃除しかさせられない日々があった（男性、20歳代）
- ・入社当時に期待・希望していた事とかけ離れた事務処理ばかりさせられる（女性、50歳以上）

⑥ 個の侵害

プライベートな内容に過度に立ち入っていく行為は、相手に精神的苦痛を与えたり職場環境を害することにつながり、パワハラになります。（女性に対して個の侵害を行なうと、セクハラともなる可能性があります）



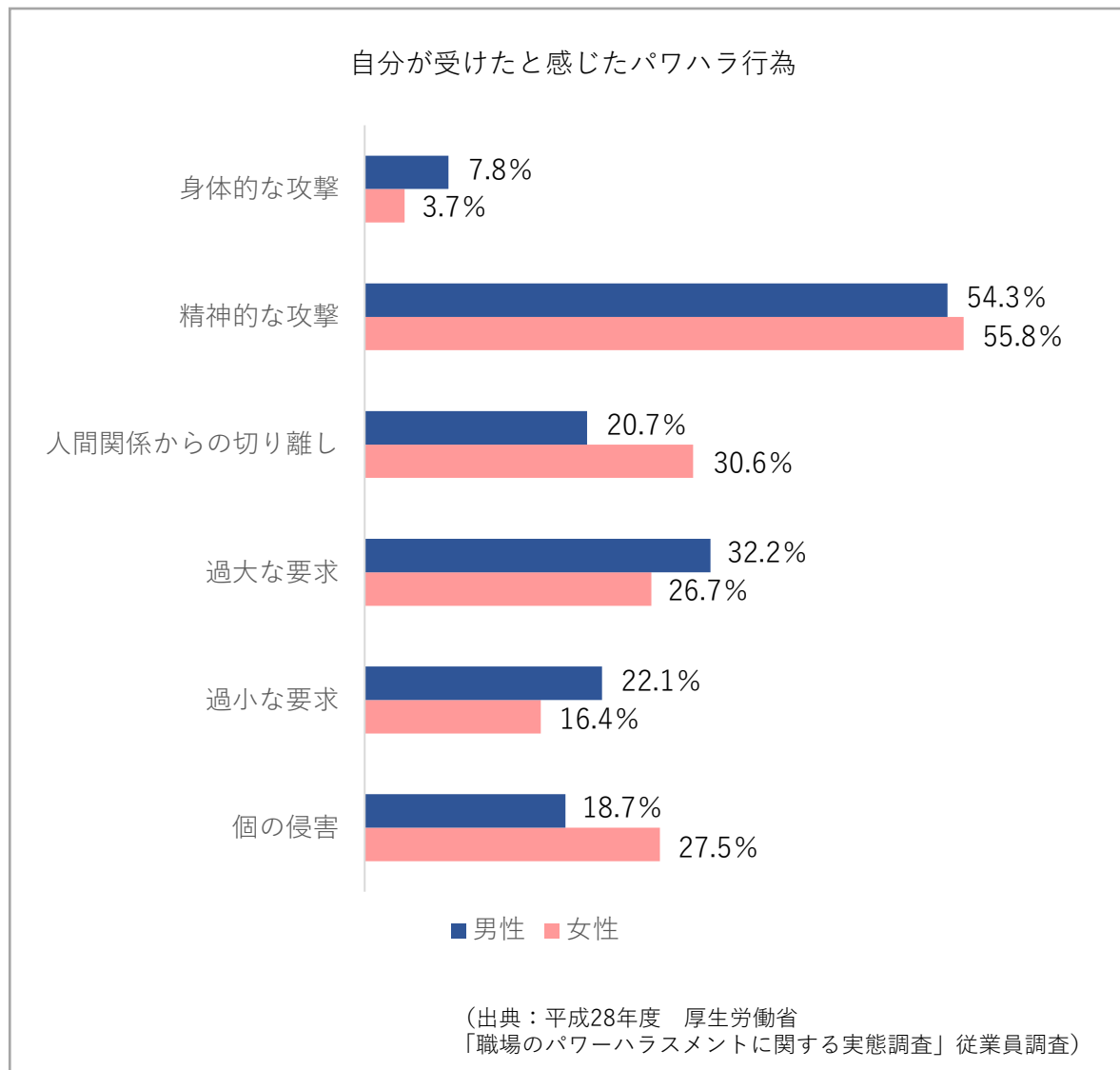
【当てはまる例】

- ・交際相手の有無について聞きだし、強く結婚を推奨する
- ・個人の宗教を、皆の前で言い、否定、悪口まで言う

【被害の実例】

- ・出身校や家庭の事情等をしつこく聞かれ、答えないと総務に聞くとされた（女性、40歳代）
- ・接客態度がかたいのは彼氏がないからだと言われた（女性、20歳代）
- ・引っ越したことを皆の前で言われ、おおまかな住所まで言われた（女性、20歳代）

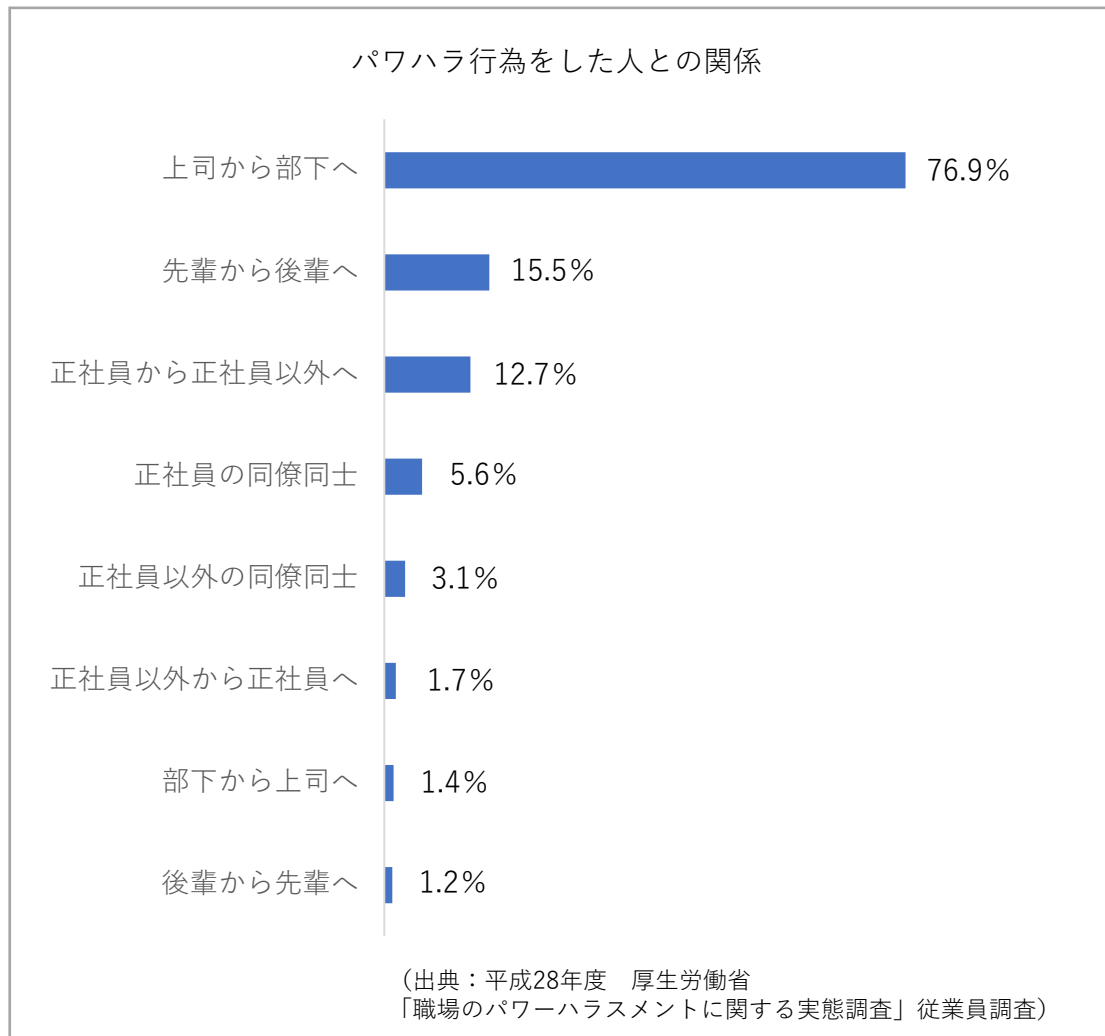
6種類のパワハラが発生状況をみると、男性、女性とも「精神的な攻撃」がトップを占めています。



4. パワハラがもたらす問題

1) パワハラの加害者

パワハラの加害者を取り上げると、「上司（管理職）」がトップを占めています。管理職が部下に対して行っているパワハラ行為が全体の77%にも及んでいるのです。



管理職からのパワハラに次いで、「先輩から後輩へ」「正社員から正社員以外へ」といったように、職務上の立場が強い者から弱い者への行為が多くなっています。

2) パワハラがもたらす影響

パワハラは「それを行った管理職一人の問題」ではすみません。パワハラによるマイナス影響には大きなものがあります。

2-1) 社員への影響

①心身の健康を害し休職などに至る



パワハラを受けた従業員が心身の健康を害し、休職に至ったり、場合によっては退職やその後も健康を害したことで働けなくなってしまうといったことが考えられます。

②職場環境の悪化を招く

職場環境の悪化が考えられます。雰囲気はもちろん、自由な発言ができなかったり、働く意欲がわかない。さらに、やる気をなくし、能力を十分発揮できなくなってしまうことなどが考えられます。

2-2) 会社への影響

①モラルの低下が生産性の低下を招き、生産性の低下が業績の悪化を招く

職場のモラルの低下により、生産性が低下し、業績が悪化することが考えられます。

②人材の流出につながる

いじめ・嫌がらせが原因で従業員が退職するなど、人材が流出する可能性があります。また、従業員が休職したり、ケースによっては事業の継続性が問題になりかねません。

③訴訟による賠償で業績の悪化を招く

被害者やその親族などから訴訟が提起され損害賠償を求められ、大きな負担が生じる可能性があります。場合によっては会社の業績にも影響しかねません。

④企業イメージの悪化が人材採用への悪影響を招く

裁判になれば、「〇〇事件」として名前が残り、ネットなどで広がるばかりか、従業員を大事にしない会社などとの噂が広がり、採用にも影響が出かねません。企業イメージが悪化する可能性があります。



2-3) 本人への影響

パワハラの加害者は、不法行為に基づく損害賠償責任を負うことになります。パワハラによって被害者が精神疾患などに罹患し休業した場合には、その治療費を支払う必要がありますし、慰謝料を支払う義務を負います。また、パワハラの加害者は、会社から懲戒処分を受ける可能性があります。

①民事上の責任

パワハラの加害者は、不法行為の責任を負います。パワハラ行為は、加害者の故意過失にもとづく違法性のある行為なので、被害者が被った損害について賠償責任が発生するので

す。

少なくとも慰謝料の支払いが必要になりますし、被害者がうつ病になって働けなくなったら治療費や休業損害も補償しなければなりません。

さらにパワハラによって被害者が休業・退職をすることになり収入が減少した場合には、減少した額の給料を損害賠償として支払う必要があります。

被害者が自殺するなどの事態を招いたりした場合には、逸失利益や慰謝料の額が極めて高額になります。

②刑事上の責任

暴力や暴言などのパワハラ行為の違法性が強い場合には、加害者に刑事上の責任が発生するケースもあります。

たとえば、上司が部下に対し、胸ぐらをつかんだり殴ったりしたら暴行罪や傷害罪になりますし、名誉を傷つけるような発言があった場合には、侮辱罪や名誉毀損罪が成立します。

また、被害者は告訴することが可能であり、検察が加害者の行為が犯罪になると考えれば、加害者は起訴されて刑事訴訟となり有罪判決を受けるケースもあります。

③会社の懲戒処分

パワハラの加害者は、会社によって懲戒処分を受ける可能性があります。具体的な処分内容は就業規則に定められていますが、最悪の場合には懲戒解雇となります。



II ノンパワハラ・マネジメント 部下指導編

1. パワハラとなる代表的な行為

パワハラは大きく6つの類型に分かれるということを先に述べていますが、管理職にとってどのような行為がパワハラになるのかを知っておく必要があります。

以下は、管理職の明らかなパワハラ行為を抽出しています。同じ行為を部下の側からも見えています。

下記の行為が、ただ感情に任せ、怒りたいから、怒鳴りたいから、そして優越感を感じたいためであるならば弁解の余地はありませんが、こうしたパワハラ行為が教育、指導のため、あるいは本人のためだと思ってなされるというところに問題が潜んでいるといってもいいでしょう。ですから、「部下がどのように受け止めているか」という視点も欠かしてはなりません。

管理職の行為	部下が受けた行為
◆こんな嫌がらせをしていませんか？ ☐ 足で蹴ったり、殴ったりしている。 ☐ 同僚の前で、無能扱いする。 ☐ 他の社員との接触や協力依頼を禁じている。 ☐ 終業間際に過大な仕事を毎回押し付ける。 ☐ 営業職なのに、倉庫整理などを必要以上に強要している。 ☐ 休みの理由を根掘り葉掘りしつこく聞く。	◆どんな嫌がらせを受けていますか？ ☐ 足で蹴られたり、殴られたりしたことがある。 ☐ 上司から同僚の前で、無能扱いする言葉を受けた。 ☐ 他の社員との接触や協力依頼を禁じられた。 ☐ 終業間際に過大な仕事を毎回押し付けられる。 ☐ 営業職なのに、倉庫整理などを必要以上に強要される。 ☐ 休みの理由を根掘り葉掘りしつこく聞かれる。
◆過去に受けた嫌がらせをしていませんか？ ☐ 皆の前で、些細なミスを大声で叱責した。 ☐ 陰口を言い、悪い噂を流した。 ☐ 一人ではできない量の仕事を押し付けた。 ☐ 与える仕事の件数を他の社員よりも著しく少なくした。 ☐ 不在時に机の上や鞆の中を勝手に物色した。 ☐ 物を投げつけて、身体に当たった。	◆過去に受けた嫌がらせは？ ☐ 皆の前で、些細なミスを大声で叱責された。 ☐ 陰口を言われ、悪い噂を流された。 ☐ 一人ではできない量の仕事を押し付けられた。 ☐ 与えられる仕事の件数が他の社員よりも著しく少なかった。 ☐ 不在時に机の上や鞆の中を勝手に物色された。 ☐ 物を投げつけられて、身体に当たった。

管理職の行為	部下が受けた行為
◆毎日の日課になっていませんか？ ☐ 部下・後輩から挨拶されても無視、会話さえしていない。 ☐ 自分が誤った指示をしたのに、始末書を書かせる。 ☐ 与えている仕事は掃除や草むしりだけ。 ☐ GPS付きの携帯電話で行動を監視している。 ☐ 襟首・腕をつかみ説教している。 ☐ 「会社は何しに来てるの？帰れ」と言う。	◆毎日、恐れていることは？ ☐ 先輩・上司に挨拶しても無視され、会話してくれない。 ☐ 上司から誤った指示があったのに、始末書を書かされる。 ☐ 与えられる仕事は、掃除や草むしりだけ。 ☐ GPS付きの携帯電話で行動を監視される。 ☐ 襟首・腕をつかまれ、説教される。 ☐ 「会社は何しに来てるの？帰れ」と言われる。
◆部下がミスをした時、こんな対応をしませんでしたか？ ☐ 達成不可能なノルマを与える。 ☐ 特定の業務のない部署に異動させる。 ☐ スマホを勝手にのぞく。 ☐ いきなり胸ぐらを掴む。 ☐ 「役立たず」「給料泥棒」と言う。 ☐ 1人だけ別室で仕事をさせる。	◆ミスをした時、こんな仕打ち受けたことは？ ☐ 達成不可能なノルマを与えられる。 ☐ 特定の業務のない部署に異動させられる。 ☐ スマホを勝手にのぞかれる。 ☐ いきなり胸ぐらを掴まれる。 ☐ 「役立たず」「給料泥棒」と言われる。 ☐ 1人だけ別室で仕事させられる。
◆無意識のうちに、こんな行為をしていますか？ ☐ 仕事を何も与えない。 ☐ 家族や恋人のことをしつこく聞く。 ☐ 髪を引っばる。 ☐ 毎日「ブス」「ハゲ」と呼ぶ。 ☐ 1人だけ仲間はずれにする。 ☐ 連日、徹夜仕事を強要する。	◆日常化している嫌な行為は？ ☐ 仕事を何も与えられない。 ☐ 家族や恋人のことをしつこく聞かれる。 ☐ 髪を引っばられる。 ☐ 毎日「ブス」「ハゲ」と呼ばれる。 ☐ 1人だけ仲間はずれにされる。 ☐ 連日、徹夜仕事を強要される。

(出典：どんなハラスメントかチェック (一部抜粋引用), 「あかるい職場応援団」,
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/check/>)



2. パワハラ判断基準（部下の受け止めの判断基準）

パワハラの定義を知っていても、「じゃあ、こういうケースは？」と聞かれると判断に迷うことが多々あるのも事実です。

そもそもパワハラは、発生した状況や被害者・加害者の関係性、被害者側がどのように感じたのか等の「文脈」を考慮しなければならない問題であるため、白黒つけること自体が非常に難しい問題です。

しかし、判断基準を項目ごとに整理し、「これは当てはまるだろうか？」と一つひとつ確認していくことで問題を分かりやすくすることが可能です。

パワハラ判断基準-1 「行為について考えてみよう」

どのような行為を受けたのか、その具体的な内容を書き出してみます。

その行為は、労働法規（労働基準法や雇用機会均等法、派遣法など）に違反しているでしょうか？

または、刑法に抵触しますか？ 傷害罪、暴行罪、名誉毀損罪、侮辱罪、脅迫罪といった罪に問われる行為である場合もありますので、よく吟味してみましょう。

パワハラ判断基準-2 「時間的経緯について考えてみよう」

多くの場合、パワハラは単発ではなく継続的に繰り返され、徐々に行為がエスカレートしていくものです。

もちろん、肉体的な暴力であればたった1回でもパワハラに該当しますが、例えば言葉による暴力や嫌がらせ行為は、時間の経過と共に陰湿になっていくケースが多いようです。

⇒あなたが受けている行為は、どのくらい前から続いているのでしょうか？

⇒また、徐々に悪質になってきていると感じることはないのでしょうか？

思い当たるようならば、パワハラに該当する可能性が高いと言えます。

パワハラ判断基準-3

「心理面について見極めよう」

同じ行為であっても、行為者と被害者の心理面の有りようによって、パワハラに該当する場合としない場合があります。

⇒行為者に悪意があるか・ないか

⇒行為者が反省しているのか・していないのか

⇒被害者が精神的にダメージを受けているのか・いないのか

これらは、客観的に目で見えて判断するのが難しい分、見極めるのは困難です。対話を重ねて判断するということになるでしょう。

パワハラ判断基準-4

「状況要因はどうだったのか？」

行為者と被害者の間には、どのような関係が成立していたのでしょうか？

上司と部下という関係は最も分かりやすい例ですが、その他にも、学歴の高い者と低い者、早く入社した者と後から入社した者、正社員と派遣社員…等々、職場には様々な力関係が成立しています。中には、性格の明るい・暗い、既婚・独身といった違いが不均衡な力関係を生みだすこともあります。

また、このような力関係がパワハラの原因となった「環境」にも目を向ける必要があります。上司の権力が絶対的な職場であれば、たとえその上司が明らかに間違っただけを言っても部下は誰も逆らうことができず、結果としてパワハラ行為に対しても見て見ぬふりを貫いてしまうでしょう。また、学歴の高い人たちが優遇される風土の職場であれば、自ずと低学歴な人たちが虐げられる雰囲気が出てしまいます。

このように、

⇒行為の背景にある「力関係」

⇒それを生みだした環境

を見ていくことで、それがパワハラかどうかの判断につなげることが可能です。

(臨床心理士である涌井美和子氏が提唱している判断基準より
出典：「パワハラ110番」, <http://www.pow110.com/>)



3. パワハラを行っていないか（管理職用パワハラチェック）

これまで見てきているように、パワハラの発生は管理職から部下に対するものが圧倒的に多いのです。しかし、加害者である管理職にパワハラをしているという自覚がない場合は、注意をしても改善が見られず、同じ問題が繰り返される可能性があります。管理職自身が自分のしている行為がパワハラに該当したり、該当する可能性があるということを客観的にチェックすることにも難しさがあります。

厚生労働省はこうした状況を背景に管理職に就く人を対象としたパワハラチェックリストを公開しています。チェックリストには以下のような項目が並び、管理職自身が当てはまると思うものを選ぶ形式です。

管理職用パワハラチェックリスト

管理職自身で、自分がパワハラの行為者になる可能性の大きさをチェックします。

- ① ☐ 部下や年下の人から意見を言われたり、口答えをされたりするとイラッとする。
- ② ☐ 自分が間違っていたとしても、部下に対して謝ることはない。
- ③ ☐ 自分は短気で怒りっぽいと思う。
- ④ ☐ 感情的になって、すぐその場で叱っている。
- ⑤ ☐ 厳しく指導をしないと、人は育たないと思っている。
- ⑥ ☐ なんとなく気に入らない部下や目障りと感じる部下がいる。
- ⑦ ☐ 仕事のできない部下には、仕事を与えないほうが良いと思う。
- ⑧ ☐ 業績を上げるためには、終業時刻間近であっても残業を要請するのは当然だと思う。
- ⑨ ☐ 部下が自分の顔を窺っているような雰囲気がある。
- ⑩ ☐ できる上司は、部下の家庭環境などプライベートな詳細情報まで把握しているものだと思う。
- ⑪ ☐ 学校やスポーツで体罰をする指導者の気持ちは理解できる。

このチェックリストで3項目以上該当したら要注意とされます。日頃の言動に注意するとともに、一度、パワハラの具体例に関する研修やパワハラ問題を防ぐ指導法に関する研修を受けることをお勧めします。

ハラスメント問題を予防するためには、単に行動だけ気をつけるのではなく、怒りの感情をコントロールしたり、部下に対して心を開いて受け入れたり、相手の立場になって共感するなど、心の内側から気をつけることも大切です。どんな人でも、状況や相手によって、ハラスメントと誤解されてしまうこともありますので、ときどき振り返ってみるとよいでしょう。

4. パワハラを発生させないマネジメント

1) パワハラを発生させない基本は「密なコミュニケーションによる人間関係づくり」

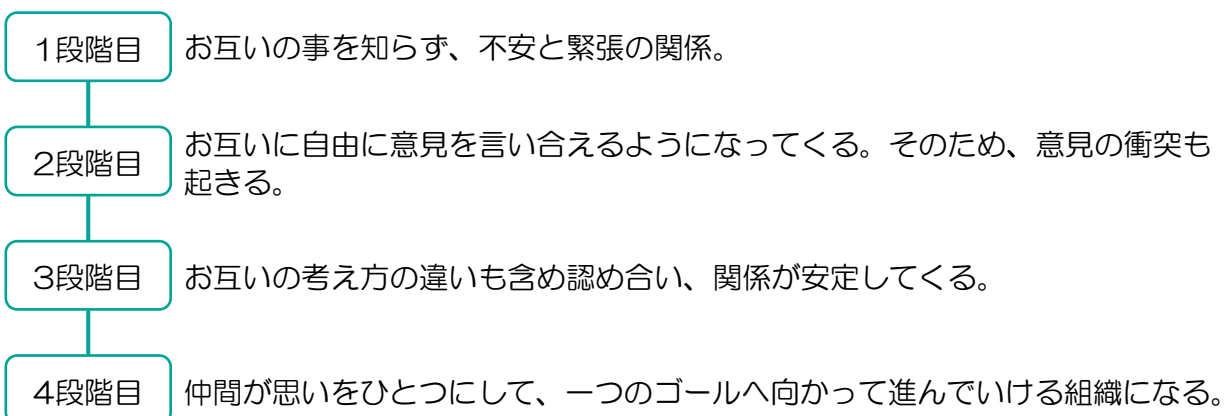
①目的を共有した良い人間関係づくり

ごく一般的な捉え方をすれば、管理職の皆さんが一番心配していることは「少しきつく言うと、なんでもパワハラと言われてしまうのではないかという」不安ではないでしょうか。若い部下の中にはパワハラの概念を拡大解釈して、何でもパワハラだと主張する者がいることも事実です。

パワハラは本質的には人間関係の問題であるといっても過言ではありません。ということは、部下との人間関係をきちんとつくっていくことが如何に重要であるかということに気づかされます。

ただし、人間関係づくりの方向性を間違っはいけません。私たちの職場は目的を持ち目標の達成を目指す職場です。つまり「目的・目標を持ったチームをつくる」という観点での人間関係づくりが重要になります。

チームビルディングの基礎理論である「チームの発展の4段階」から、人間関係づくりを見てみましょう。



この発展段階の重要なポイントは2段階目の「自由に意見が言い合える段階」にあります。衝突を避けようとして自由に意見が言えない環境では良いチームはつくれません。また、単に自己主張のぶつかり合いのままであれば、3段階目へ進むことができません。まず、活発な意見のぶつかり合いを恐れないことが大事です。これらの根底には良い人間関係の存在が必要になるのです。



②密なコミュニケーション

職場で良い人間関係を築くために必要な手段がコミュニケーションです。良好なコミュニケーションがとれていれば人間関係づくりに大いに役立ちますし、仮に十分な人間関係づくりに至っていない場合でも、きちんとコミュニケーションがとれていればパワハラのリスクを軽減することができます。

ここでのコミュニケーションは本質を外してはいけません。コミュニケーションとは双方向であり、コミュニケーションをとることでお互いに何かが共有されるということです。一方的なコミュニケーションはパワハラリスクが高くなります。

パワハラを起こした管理職がよく口にする「部下とのコミュニケーションが足りなかったと思う。だから誤解を与えてしまったようだ。もっとコミュニケーションをとるべきだった」という言葉にむなしさを感じてしまうのです。こういうタイプの管理職のコミュニケーションスタイルは一方通行色が強いのです。

部下に対して「注意する」「叱る」「説教する」、部下が何か言おうとすると「話を遮る」「口答えするなという」「黙って聞けという」など、一方的なコミュニケーションを繰り返していて、その中に暴言が入ってくるとパワハラだと受け取られてしまいます。

もちろん管理職の中には指導熱心な人もいます。あれも教えたい、これも教えたいと部下に話すことばかりが増えて、部下の話を聞かなくなってしまうと、部下からパワハラだといわれてしまうことがあります。気の毒な面がありますが、どんなに素晴らしいことを教えても、部下の話を聞かなくなってしまうと「押しつけられた」と思われ、そのことが繰り返され続けると「パワハラだ」と捉えられてしまうのです。



部下とのコミュニケーションで意識しておきたい「聴くということ」

管理職と部下という関係性からすると、どうしても管理職の側から話すという場面が多くなってしまいます。

部下の現状や考え方を知るには、部下の話を聴かなければなりません。

時には、管理職である自分の関心を横においてでも部下の話を聞く必要があります。この行為は部下との信頼関係を築く重要な行動なのです。

積極的傾聴が必要なのです。

2) 部下の指導場面における留意点

① ジャスト・ライク・ミー・シンドロームに気をつける

「上司が委縮しないパワハラ対策（加藤貴之著）」に紹介されている「ジャスト・ライク・ミー・シンドローム（私のようにやりなさい症候群）」は部下の指導場面における一つの指針になるでしょう。

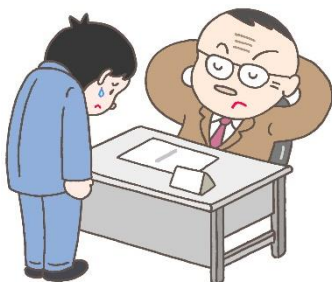
部下を指導する際に、「私はこうやってきた」と自分の体験を伝えることはよくあるし、良いことです。過去の成功体験の自慢話になってしまっただけでは意味がありませんが、上司の体験は参考になることが多いものです。

しかしながら伝えた後の対応が重要であると本書は伝えています。

「私はこうやってきた。だから、あなたも…」となると相手に対する押しつけになるということです。部下指導の際には気をつけなければならないこととされているのです。

ジャスト・ライク・ミー・シンドロームは成功者に多く見られるといわれています。多くの方はすぐにイメージできるでしょう。成功者は「私のようにやれば成功する」という思いが強いようですが、誰もが同じことができるわけではありません。「私と同じように」という思いが強いと部下にとっては押しつけになってしまうということは肝に銘じておく必要があります。

ではどうすればいいのでしょうか。部下の考え方や判断、行動のとり方を聴く必要があるということです。もちろん成功者の視点から見れば、部下が出してくる内容に納得がいかないこともあるでしょうが、そのギャップは話し合って埋めていくしかないのです。よく話し合えば必ず合意点は見つかるはずです。



②指導内容によってティーチングとコーチングを上手く使い分ける

ティーチングとは部下が知らないことを教えるということです。教えたことの習得度を確認しながらきめ細かい指導をし、最終的には部下の自立を目指します。

部下のキャリアの多少ではなく、その業務に対する知識・経験をみて、必要なことは教えなければなりません。ここを抜きにして、結果が出なかったから叱責するということになってはいけません。

コーチングとは部下自身に課題解決の方法を考えさせて、自力で課題を解決するように支援することです。ここでの重要なキーワードは「質問で指導する」ということです。質問をするということは部下の考え方ややり方を確認することにつながります。

この対応は、パワハラのひとつの要素である「部下の意に反して」ということを軽減することにつながります。



躰けるべきことは躰ける（躰の3原則）

ティーチング領域の中に「躰」があります。代表的な対象は新人でしょう。躰は社会的、組織的基本をしっかりと身につけさせる上で大変重要です。この躰の段階においては「厳しさ」が伴うことも多々あります。

以下の「躰の3原則」に留意し、甘やかすことなくしっかりとした指導が求められています。

原則1「許すことと許さないことを明確にして首尾一貫させる」

指導の基準が相手によって・状況によってコロコロ変わってしまえば相手は戸惑います。上司の指導においても不信感をつくってしまいます。ぶれない姿勢が大変重要です。

原則2「最初は優しく、徐々に厳しく、効果が出るまであきらめない」

人間には感情があります。自分がミスしたことであってもいきなり厳しく叱られたのでは、感情的に受け入れにくいものです。最初は、丁寧にミスをした原因を教え、再度指導します。そして、再度同じようなミスを犯した場合は厳しく注意します。さらにミスが続くようであれば、厳しく叱ってでも必要なことを身につけさせる指導をします。厳しさは必要ですが、相手に対する感情的配慮を失ってはなりません。

原則3「やるべきことはやり切らせるが、相手が言える雰囲気は残しておく」

安易に妥協せずしっかりと躰けていく姿勢は重要ですが、相手の意見や言い訳を聞いてあげることも重要です。相手から発言の機会を奪ってしまうと不満をため込んでしまいます。

相手がそういう行動をとったのにはそれなりの理由があると考え、本人に話をさせる機会を意識してつくっていく必要があります。

③部下に過大な要求をしてはいけないのか？ 重要なのはヘルプの在り方

部下に過大ともいえる要求をすることは全てパワハラになるのでしょうか。

例えば、顧客からの要求に応えるということから考えてみましょう。顧客からの要求レベルが非常に高く、それに応えるために、部下に過大ともいえる要求をしなければならない場合があります。

過大かどうかの判断基準に「個人のリソースに対して過大かどうか」という考え方があります。個人のリソースを定量化するということは簡単なことではないのですが、例えば「70点レベルの部下に90点レベルを要求する」あるいは「30点レベルの部下に90点レベルを要求する」と考えてみると、後者に対して教育もせずに、指導もせずに結果を要求することはパワハラになる可能性があります。

しかし、30点レベルの部下に90点レベルの要求をしなければならないこともあります。そこで大切なのが、「要求した課題を達成するためのヘルプの在り方」なのです。30点レベルを90点レベルにするヘルプの在り方と70点レベルを90点レベルにするヘルプの在り方は当然異なります。各々に応じた適切なヘルプがあればパワハラの発生を防ぐことができます。

ここでいうヘルプとは、90点レベルという目標を達成するために必要な「部下のリソースの補強を支援することである」ともいえます。この取り組みで、パワハラを避けることができるだけでなく、こうしたチャレンジが新しい価値を生み出していくのです。





「有害人材」のマイナスは、「有能な人材」のプラスよりも大きい

「有能な人材」を雇えば5000ドル程度の価値がもたらされるが、「有害な人材」を雇うと1万2000ドル以上のコストになる——ハーバードビジネスレビューからこんな報告書が発表されています。

「有害な人材」とは、有能で生産性は高いが、組織に害を及ぼす行為に関与する人たちを指しています。セクハラ、職場での暴力、不正行為など、職務規定の重大な違反で解雇された人達です。

そして、このような人々を雇わないようにする方が、スーパースターを探し出して社内に留めるよりも経済的に有益であるとしています。

有害人材は有能であるがために業績貢献度が高く、周囲が何も言えないという状況をつくり出してしまっている企業も多くあります。しかし、その人によるパワハラが露呈し、そのことが会社やブランドを傷つけてしまうという現象は、今現在もあまり減っていないのです。

企業の管理職の多くはやはり実績を残してきた人です。「オレがつくってきた」という認識（プライド）を持っている管理職も多くいます。これ自体は問題ないのですが、この認識がマネジメント場面でパワハラという現象をつくり出してしまっていることには注意が必要です。



「アンラーニング」の勧め

「アンラーニング」とは、一度学習した知識や価値観を棄て、新たに学び直すことです。

現在のハラスメントの悪循環を断ち切るには、これまで伝統的な体験や学んできたことを一度棄てるということです。

よく言われる「ハラスメントを受ける側にも問題がある」という主張は、過去の伝統的価値観の延長線で考えることから出てくる価値観であり、過去の体験の肯定感を棄て去ることができないことから出てくることだといってよいでしょう。

「過去はこうだった」「このぐらいのことは普通だった」などを棄て、「今はこうなんだ」を学び直すことが大切なのです。

3) 叱り方の留意点

部下の成長を促すためには、タイミングよく「褒める」「叱る」ことが効果的であるといわれています。

管理職の多くから見れば、自分の期待値のアウトプットを出せない部下は「できない部下」に映ってしまいがちです。そのため指導場面で、つい言過ぎたり、叱りすぎたという状況になってしまい、それがパワハラだといわれることがあります。

ですから、叱る場合に「どの程度叱るのがいいか」「どう叱るのがいいか」をよく検討しておく必要があります。

パワハラにならない叱り方の要点は二つあります。

一つは、指導内容そのものが適切で、（厳しくとも）合理性があること。

二つ目は、改善すべき点が示され、部下の成長につながるものであるということ。

叱られている理由が分からないと部下は理不尽を感じますが、理由が明確になっていると、合理性が伝わりやすくなります。上手に叱るには「何のために何を叱るのか」の理由を明確に示す必要があるということです。

① 人格を否定する叱り方をしてはならない

叱る際に一番してはいけないことが「人格を否定すること」です。人格否定は業務の範囲を逸脱していますから、パワハラと判断される可能性が高くなります。人格否定は部下の心を傷つけ、人としての尊厳を傷つけます。

人格を否定するNGワード

□ 存在否定：

「よくここにいられるな」「良く生きていられるな」「目障りだ」「死ね」

「消えてしまえ」「ゴミだ」「お前みたいな使えない奴はいらん」「窓から飛び降りろ」

□ 大人としての人格否定：

「小学生以下だ」「字は読めるのか」「出来損ない」「お前は頭がおかしい」

□ 役職がある人への人格否定：

「係長になってこんなこともできるのか」「40歳になってこんなこともできないのか」

「新入社員以下だ」

NGワードを乱発していると、管理職自身のブレーキが利かなくなることがありますので、注意しましょう。

②アクションが伴う叱り方をしてはならない

アクションとは、暴力をふるったり、机を叩いたり、書類を投げつけるなどです。腹が立つとつい感情的になってしまいがちですが、そのまま叱責をすることはパワハラになってしまいます。

感情的になりがちな人は、怒りのコントロール方法（アンガーマネジメント）も身につける必要があります。

③長時間にわたって叱ってはならない

長時間叱り続けるのは良くありません。長時間叱るという行為は「ダラダラ叱る」「ネチネチ叱る」「同じことを何度も繰り返し叱る」「過去のことや直接関係ないことまで叱る」という現象を引き起こしています。この行為は、部下の時間を奪うことにもなり、パワハラだといわれてしまいます。



長時間叱られて…

あるプロジェクトの編成が成され、私もチームに配置されました。
この時のリーダーである管理職が、問題の人物です。

業務のスキルは高く、顧客の信頼も厚い人なのですが、自分の意に沿わないメンバーは徹底的に吊るし上げるというマイナスの面でも、社内では有名な人物でした。

そのとき集められた私以外のメンバーが、もともと、その管理職と付き合いの長いイエスマンであったことは多少気になっていたのですが…

プロジェクトがスタートしてしばらくすると、早速、洗礼を受けます。
明らかに仕事の指示が淡白なのです。忙しいことを理由に十分な説明がないのです。仕方がないので、自分なりの解釈で仕事を進めます。すると、今度はダメ出しや説教が始まります。

自席の前に呼びつけ、事細かに指摘します。指示の淡白さとは対比的に、この時間が長い。

立たされたまま2時間や3時間はザウです。小声でネチネチです。周囲も見てもぬふり。
さらし者のようです…

④見せしめのような叱り方をしてはならない

叱る時の原則は「人前では叱らない」ことです。人前で叱ることは、大勢の前で恥をかかせることになりますので、当人に大きな打撃を与えてしまいます。

管理職の中には「私はあえて人前で叱る。その方が皆の引き締めにもなる」と考えている人もいますが、やはり良い方法とは言えません。叱られている当人にとっては過度の負荷になっているということを知らなければなりません。

皆を引き締めたいのならば、はっきりと全体に向かって言うべきでしょう。

⑤会議の場で怒声を浴びせるような叱り方をしてはならない

会議の場が「目標未達者の追及の場」になっているケースもあります。会議の場で叱ることは、人前で見せしめのように叱ることと同じです。また目標の未達者ということで、怒りの感情が起こり思わず怒鳴るという現象もよくあります。やはりパワハラだといわれる可能性が高くなることを肝に銘じておきましょう。



Ⅲ ノンパワハラ・マネジメント 職場環境編

1. パワハラが発生しやすい職場の特徴

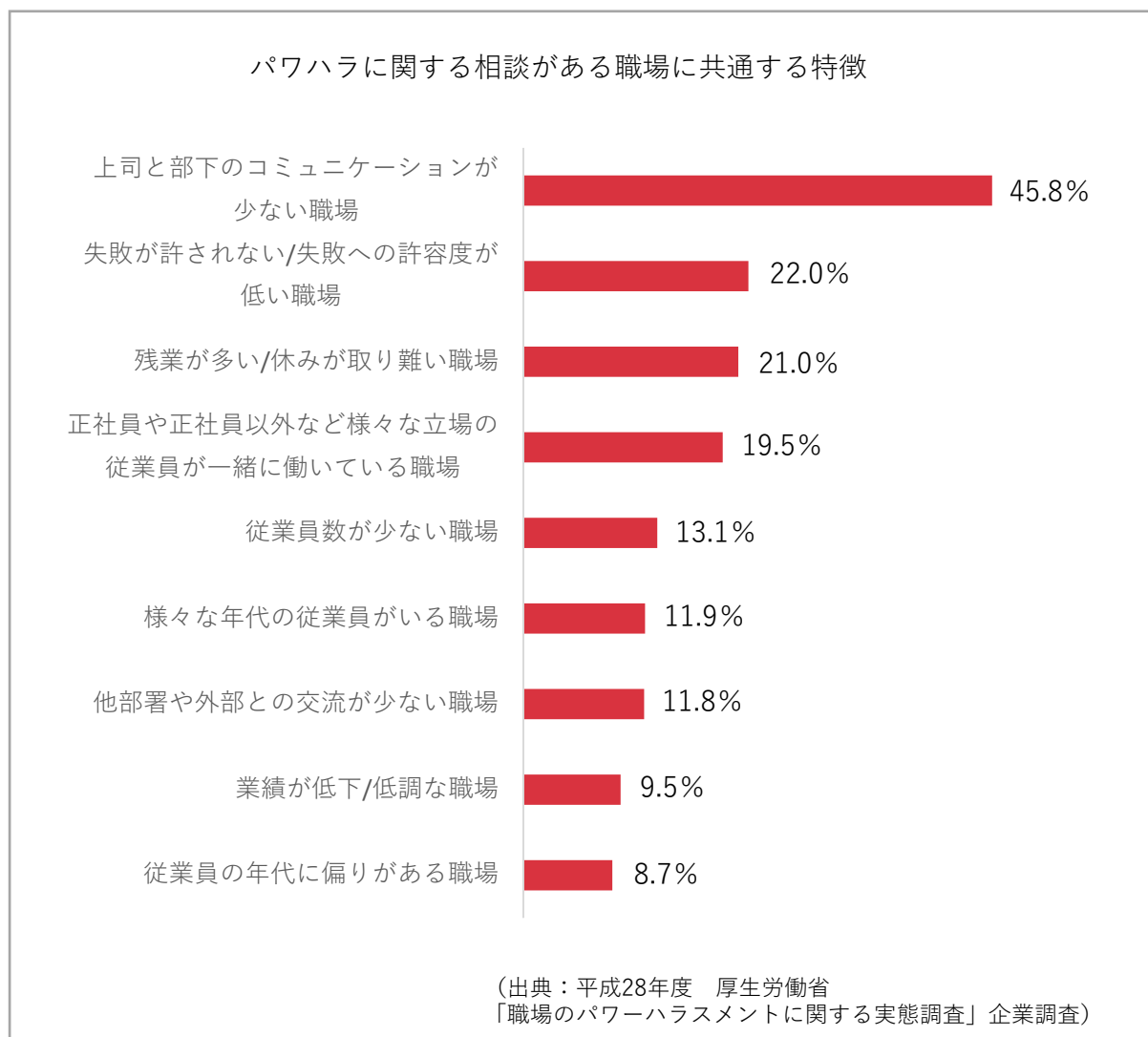
パワハラの発生と職場の風土・体質の関係性も管理職のマネジメント領域としてしっかりと視野に入れておく必要があります。現在の職場の雰囲気をつくり出している主体は管理職自身の価値観や考え方、行動のとり方にありますが、もう一つの要因として会社の風土や体質（トップマネジメントの在り方や仕事特性、歴史からくるものが多い）の影響を受けているということがあります。

パワハラが発生している職場の特徴については、企業調査、従業員調査ともに上位項目は共通しています。

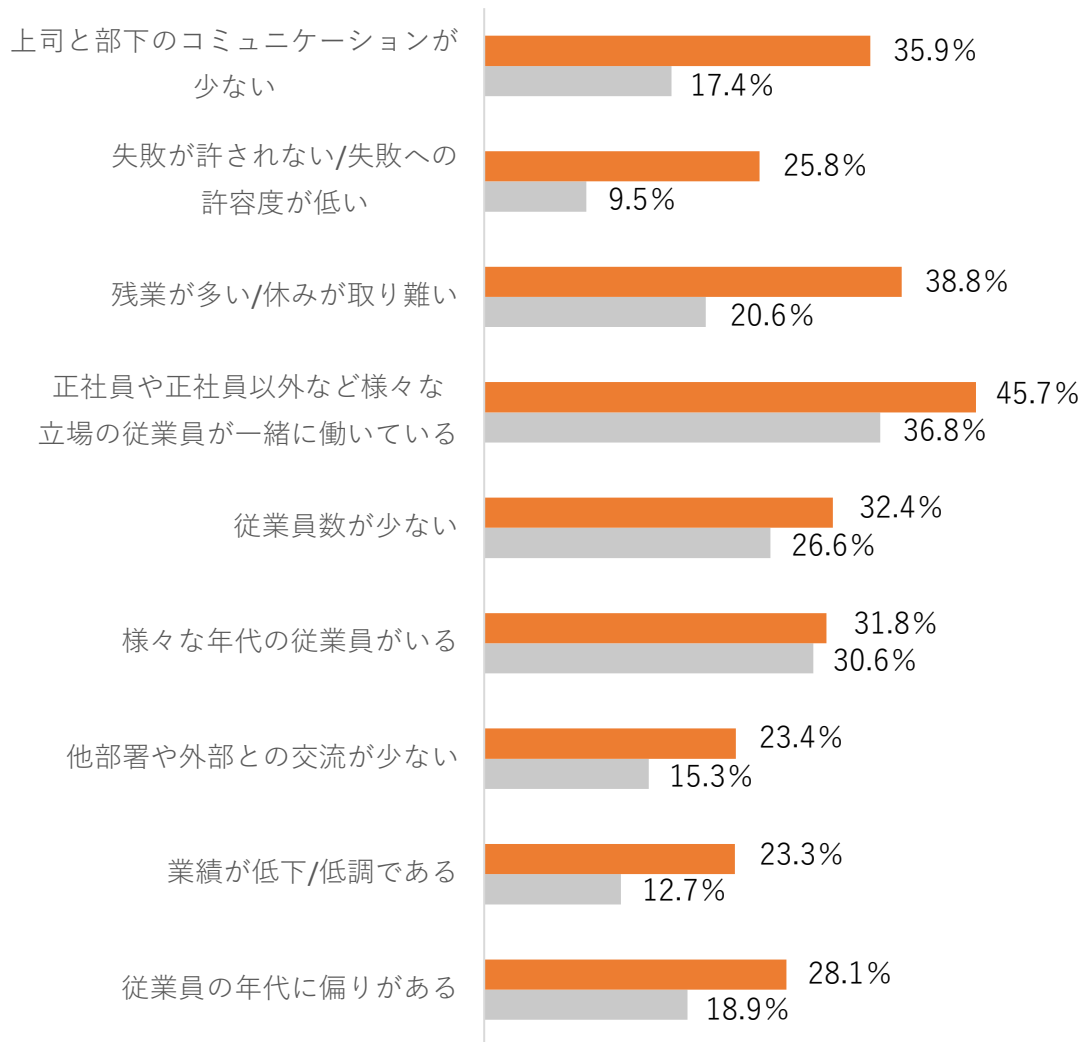
中でも、共通する職場の特徴として

- ①上司と部下のコミュニケーションが少ないこと
- ②失敗が許されない/失敗への許容度が低いこと
- ③残業が多い/休みが取り難いこと

の3点は重視する必要がありそうです。この3点はパワハラの経験者の評価と未経験者の評価に大きな差があることから注意が必要です。



あなたの職場の特徴（パワハラ経験者/未経験者）



■ 現在の職場でのパワハラ経験者 (n=2594)
■ 現在の職場でのパワハラ未経験者 (n=7406)

(出典：平成28年度 厚生労働省
 「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」従業員調査)

2. パワハラの温床となる職場環境チェック

パワハラが発生しやすい職場の特徴からも分かるように、パワハラの発生は、管理職や部下を取り巻く環境にも大きく左右されます。パワハラが起こりやすい職場環境について、もう少し具体的にみていきましょう。

職場環境 チェックリスト

職場内でパワハラが発生する可能性の大きさをチェックします

- ① ☐ 朝夕の出退社るとき、挨拶をする人がほとんどいない。
- ② ☐ トップや管理職は、自分の職場にはパワハラは存在しないと考えている。
- ③ ☐ 人は厳しく指導することで育つという意識が強い職場だ。
- ④ ☐ 今の職場には失敗やミスが許されない雰囲気がある。
- ⑤ ☐ 業務上のノルマが厳しく求められ、目標が達成できなかった時のペナルティが大きい。
- ⑥ ☐ 上司に対して、意見や反論は言えない雰囲気だ。
- ⑦ ☐ 職場の誰かが困っていても、助け合える雰囲気ではない。
- ⑧ ☐ 職場内での問題について、職場内で話し合っ解決しようと雰囲気がない。
- ⑨ ☐ 正社員やパート、派遣社員等、様々な立場の人が一緒に働いているが、上下関係が絶対的で、立場を意識した発言が散見される。
- ⑩ ☐ 人の陰口や噂を耳にすることが多い。

上記チェック項目のうち3項目以上に該当する場合は要注意です。

職場としてパワハラ概念を理解する勉強会や研修会を実施したり、トップからパワハラ防止のためのメッセージを発信するなどの予防対策を検討する必要があります。

ハラスメントが起こりやすい職場の特徴の一つに「挨拶をしない」「トップの認識が低い」「厳しすぎるノルマ」「ミスを許さない組織風土」などがあります。また、コミュニケーションが一方的であったり、助け合ったり、話し合う雰囲気が乏しく、ぎすぎすした雰囲気の職場も、パワハラが起こりやすい職場だといえます。

(出典：厚生労働省「パワハラ 職場環境チェックリスト」
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/checksheet01.pdf>)

3. 職場環境の問題を浮き彫りにして対策を講じる

パワハラが起こりやすい職場環境をつくり出している原因を見てみましょう。

① エージェント状態が発生している

職場で発生するパワハラの中には、上から言われて、部下に圧力をかけているケースもあります。

例えば、課長が部長から「お前がもっと厳しくしないからダメなんだ」と叱責され、課長が部下に高いノルマを与えて、追い詰めていくというケースです。

服従実験で有名な心理学者のスタンレー・ミルグラムは、権威者に命令されてモラル違反のことをしている時の状態を「エージェント状態」と呼んでいます。

善良な人間が、権威に逆らえず罪を犯してしまう。一流企業や官公庁における組織ぐるみの隠蔽工作などはその代表例でしょう。「悪い」とわかっていながら、長いものに巻かれてしまうのが人間です。そこに「服従の心理」があります。

ミルグラムによれば、エージェント状態にある時は責任を認めようとしません。「上の指示に従っただけ」という心理にあるため、自分に責任があるとは思っていないのです。このことはパワハラ問題を複雑にしている要因のひとつになっているのです。

上述のケースの場合、課長を処分すれば問題は解決するでしょうか。否です。

当該の課長を変えたとしても、新しい課長に部長からの叱責が来れば、やはり同じようなことを繰り返してしまいかねません。このようにパワハラには構造的な要因が関係していることもあるのです。職場全体の視点からも考えていく必要があります。

②人的交流が少ない職場は力関係が固定されやすい

ある程度の企業規模になると、年に一度は組織変更に伴う人の異動が発生します。実はこの組織変更はパワハラ対策として有効な手段だということができます。
なぜなら、人的交流の少ない閉鎖的な職場は、パワハラの問題が起こりやすいからです。

規模の小さい企業では、固定化したメンバーで仕事を進めていくというケースも多く、自ずと力関係も完成されていきます。「権力を持った人の感情が職場環境を支配する」という状況がまかり通るようになり、おかしいと思っても誰もそれを注意できないという状況が生まれてしまいます。

その結束は想像以上に強く、内部から誰か一人が声を上げて、他のメンバーによってもみ消されてしまうことがあります。そうすると、外からの力が及びにくく、事実上放置されてしまうことになりやすいのです。

そういった中に新しい管理職が入ってくると、職場の風通しを良くするという意味では非常に有効です。人によっては、今まで立ち入ることができなかった人間関係にメスを入れて、ゆがんだパワーバランスを修正してくれるかもしれません。

ただし、外から来てまた数か月後には他の拠点へ異動になるような管理職よりも、その職場に古くからいる平社員の方がパワーを持っているという場合もあります。中には、拠点の社員全員を味方につけて、新しくやって来た上司にいやがらせをするというケースもあるようです。こうした例でもわかるように、パワハラ「パワー」とは、役職が上の人から下の人へという方向で起こるとは限らないのです。



③仕事量が不適切で余裕がない職場は人に対して思いやりを持ってない

一度、職場の様子を見渡してみましょう。暇そうに居眠りをしている人が多いですか？それとも、忙しそうでイライラしている人が多いですか？

最近、職場の人員が減らされて一人ひとりの業務量が激増している職場も多いようですが、一人ひとりの業務量を見るとかなりの偏りを発生させてしまっている状況もあります。実は、この業務量の偏りがパワハラ発生の原因の一つになっているのです。

誰しもそうですが、忙しい時、人はココロの余裕を失うものです。しかも、その忙しさや頑張りがなかなか報われないとすれば、ストレスが高まるばかりです。

人間とは弱いもので、自分が叶わない強い相手から受けたストレスを、自分よりも立場の弱い者に対して向けて発散することがあります。

例えば、部下を必要以上に叱りつけたり、わざと大きな音を立てて物に当たったりするケースです。自分が置かれている状況に余裕がないと、相手がどう感じるのか、相手はどう思うのかを考えることができなくなってしまうのです。

逆に、暇過ぎる場合も困ったものです。仕事の量自体が少ない、または単調で退屈な仕事ばかりしていると、それもまたうっぴんが溜まります。

「こんな成果を上げたぞ！」という満足感や達成感が得られにくくなるため、何か他に面白いことを見つけようとするわけです。それがプライベートの趣味に向いてくれるならばありがたいのですが、人によってはそれが部下イジメに向けられることがあります。暇なわけですから、部下の仕事の細かい部分にも目が届くようになります。些細なミスを執拗に指摘したり、何度も何度もやり直しをさせたり…。その粗探しは、やがて仕事以外の部分、例えば人の性格やしぐさにまで発展するようになります。

このように、忙し過ぎても暇過ぎても、人は自分以外の人に対する思いやりを失ってしまいます。こうした問題を回避するための業務量の適正配分は管理職がカギを握っています。



④管理職がいかげんな職場はパワハラが横行しやすい

職場の風通しや、業務量の分担にも関連することですが、職場環境はその職場の管理職の管理能力にかかっています。管理職が「職場内の人間関係を把握していない」「一人ひとりの業務量を正しく把握していない」「業務の進捗把握を怠っている」というような状態は、パワハラの芽を野放しにしているようなものです。

管理職の知らないところで構築された力関係で誰かがターゲットになってしまったり、特定の人に業務が集中して精神的につぶれてしまったり、業務に取り返しのつかないトラブルが発生してしまうこともあるでしょう。

また、部署のルールが明確でなく管理職のサジ加減で状況がコロコロ変わるという職場は、パワハラが発生しやすく、生産性も低下しがちな危険な職場です。

部下は皆管理職の顔色をうかがって仕事をするようになりますので、白を「白」と自信を持って言えない雰囲気が出来上がってしまうのです。

これに関連して、管理職からの指示・命令が曖昧なために起こるトラブルも多いでしょう。例えば、部下が「頼んだはずの資料とは見当違いの物を提出してきた」「納期を過ぎても報告がない」といった問題は、部下とのコミュニケーション不全が原因であるケースがほとんどです。一方的に相手を怒鳴りつけて屈服させるという管理職は、自身のマネジメントに問題があることに気づいていないのです。

(出典：「パワハラ110番」, <http://www.pow110.com/>)

パワハラが発生すると多くの人や組織が傷つきます。だからこそパワハラが起こらないように、未然防止に力を入れなければなりません。

現在の管理職の多くには、非常に高い負荷がかかっています。事業環境が厳しい中で上からは「業績を上げろ」「目標を達成しろ」「責任を果たせ」と。

他方、「部下に残業させるな」「もっと効率的に仕事を進めろ」「コンプライアンスは遵守しろ」「部下のメンタルに気を配れ」と。

そんな中でさらに「言い方に気をつけろ」「態度に気をつけろ」、パワハラの防止に取り組みと矢継ぎ早に課題が降ってきているのが現実でもあります。

そうすると管理職のマネジメント行動に萎縮が起こってしまいます。何もしない方がいいという方向に思考が向いてしまうのです。しかしこれでは何の問題の解決にもなりません。

管理職の立場から、パワハラを防止するための要点を次ページに整理していますので、現状をチェックしサインを見逃さないようにしてください。

【職場環境が悪化していないか】

- ☐ 競争の激化、業務の多忙化、業績不振など職場環境が悪化し、職場のコミュニケーションの希薄化を招いていないか
- ☐ 雇用形態の多様化、意識の変化に伴って、お互いを尊重しあう意識が欠如し、異質なものの排除思考が出てきてはいないか
- ☐ 古い職場の体質が変わっておらず倫理観の欠如もあって、指導や教育に名を借りたいじめ、集団的な職場いじめが発生していないか

【パワハラについての十分な理解があるか】

- ☐ どんなパワハラ現象があるのかを理解しているか
- ☐ パワハラになる基準を理解しているか

【パワハラにならないためのコミュニケーションはとれているか】

- ☐ 円滑な職場コミュニケーションが醸成され、業務上の指示や指導の際の言動は適切か
 - ☐ 自分の感情に気づいているか（怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬みはないか）
 - ☐ 攻撃でなく「自分の要望」をていねいに伝えているか
 - ☐ 相手を見て接し方の工夫をしているか
 - ☐ 不要な誤解を招かないように日々の言動に気をつけているか

（参考：管理職向け自習用テキスト「あかるい職場応援団」，
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>）



Ⅳ パワハラの実例

表情、しぐさ、行動など人が自分の気持ちや考え方を相手に伝える方法は色々あります。とりわけ「言葉」は、人の気持ちをストレートに表すものでしょう。また、同時に、相手の受け取り方次第では大きな誤解を生みだすものでもあり、人はしばしば、言葉を巡るやりとりについて対立します。

パワハラに関しても、言葉の問題が話題の中心となることが多いようです。実際に裁判沙汰になったケースでも、「侮辱的な言辞であり、名誉感情を毀損するものである」、「その指導は人格の否定とも捉えられる」と判断されている例があります。

では、どのような言葉がパワハラに該当するのでしょうか？代表的な事例を以下に4例紹介します。

【事例1】 日研化学事件

判決日 平成19年10月15日 東京地裁

当事者 国（処分庁：静岡労働基準監督署長）

「存在が目障りだ。いるだけでみんなが迷惑している」
「お前のカミさんの気がしれん。お願いだから消えてくれ」
「車のガソリンがもったいない」
「どこへ飛ばされようと、オレはお前が仕事をしないヤツだと言いふらしたる」
「お前は会社を食い物にしている。給料泥棒！」
「お前は対人恐怖症やろ」
「客先の回り方が分からないのか。勘弁してよ。そんなことまで言わなきゃいけないの」
「肩にフケがベターと付いている。お前、病気と違うか」

【判決】

この判例は、パワハラに関する裁判の中で最も有名なケースです。被害者の男性はうつ病を発生して自殺しており、その遺族が補償年金給付不支給処分を不服として争いました。

上司は、静岡営業所の係長。被害者に対して「仕事をするための基本的な心構えができていない」、「身なりに無頓着で、基本的な生活習慣自体に問題があった」と主張しましたが、裁判では「過度に厳しく、キャリアを否定し人格・存在自体を否定するものだ」、「態度に嫌悪の感情がある」、「社会通念上、客観的に見て、精神障害を発症させる程度の過重なものである」、「トラブル解決が困難な環境にあった」という判断が下されました。

また、業務に起因して精神障害を発症したこと、自殺に追い込まれたことも認められ、結果としては遺族補償年金不支給処分の取り消しが命ぜられています。

【事例2】 中部電力事件

判決日 平成18年5月17日 名古屋地裁

平成19年10月31日 名古屋地裁

当事者 国（処分庁：名古屋南労働基準監督署長）

「お前なんかいてもいなくても同じだな」

「主任失格」

「目ざわりだから、そんなちゃらちゃらした物は着けるな。結婚指輪は外せ」

【判決】

この判例でも、被害者はうつ病を発生して自殺しており、その遺族が補償年金給付不支給処分を不服として争いました。

上司は、環境整備課の課長。主任に昇格した被害者に対して、能力不足を明記したり、業務に全面的に責任を負う文章を作成するよう要求したり、感情的な叱責を繰り返したりしていました。

加害者は「仕事に積極的に取り組むための集中力を出すという動機付けになればなあという淡い期待感をもって、勤務中に指輪を外すのも一つの手段かもしれないぞということを行った」と主張しましたが、裁判では「仕事の範疇を超えた感情的な叱責であって、他の職員にも聞こえる場でこのような叱責が行われるのであれば、その指導は人格の否定とも見るべきである」、「指導には問題があったと言わざるを得ない」という判断が下されました。

また、業務以外の心理的負荷（新築への転居、負債の発生等、家庭での出来事）はいずれもうつ病発症の半年以上前であることから、業務に起因して精神障害を発症したこと、自殺に追い込まれたことも認められ、結果としては遺族補償年金不支給処分の取り消しが命ぜられています。

【事例3】 日本ヘルス工業事件
判決日 平成19年11月12日 大阪地裁
当事者 国（処分庁：奈良労働基準監督署長）

「できが悪い」
「何をやらしてもアカン」

【判決】

社長ほか多数の役員、社員が出席していた研修会の場で、上記のような無能発言をされたことがきっかけで被害者が自殺したケースです。被害者は複数の職務を兼務していたために時間外労働は月当50時間を超えており、自殺の2週間ほど前にはうつ病を発生していました。

上司は、東京本部長。生駒浄水場所長の任務に加えて、奈良サービスセンター長を兼務していた被害者とは、結婚の仲人をするほど親しい仲だったようです。しかし、業務についての相談に対して「お前はオレの言うことを聞いとったら良い」などと、まともに取り合わなかったり、「逃げてどうするんや」と厳しく叱責したりしていました。揚げ句の果てに、研修会の場で「できが悪い」、「奥さんから内緒で電話があり『主人の相談にのって欲しい』と頼まれた」などとプライベートな情報まで口外。見かねた社長がスピーチを止めさせたという経緯もあり、客観的に見ても明らかにパワハラ発言であったことが伺えます。

裁判では、「酔余の激励とはいえ、公表されることを望まないようなプライベートな事情を社長以下、役員や多数のサービスセンター長の面前で暴露するものである以上、本人は『無能呼ばわり』されたと受け取ることもやむを得ないような不適切な発言をしたものというべきである」と判断されました。また、本部長が被害者の仲人を務めたこと、業務上も上司として信頼していたことなどを挙げ、「上記の如き発言をされることの心理的ショックは極めて大きかったと解される。本部長の発言は、職場において日常的に見受けられる職場のストレスと一線を画すものとはいえ、言われた者にとってはにわかに忘れることの困難な、かつ明らかなストレス要因となる発言であり、社会通念上、精神障害を発症ないし増悪させる程度に過重な心理的負荷を有するものと解される」とされています。

結果としては、業務と死亡要因となった精神疾患との間に相当の因果関係が存在することが認められ、遺族補償給付、葬祭料不支給処分を取り消すという判決が下されました。

【事例4】 前田道路事件
判決日 平成20年7月1日 松山地裁
平成21年4月23日 松山高裁
当事者 会社

「会社を辞めれば済むと思っているかもしれないが、辞めても楽にならない」

【判決】

これまでご紹介してきたケースとは異なり、被害者に対する上司らの厳しい叱責は正当な業務の範囲内にあると判断されたケースです。

東予営業所所長となった被害者が、受給高・出来高などの営業所成績データについて架空の数値を報告するという不正を繰り返していたことから、四国支店工務部長は他の職員が見て明らかに落ち込むまで厳しい指導・叱責を繰り返し、業績検討会でも上記のように発言しました。架空出来高約1800万円について、会計年度の終わりまでに解消するように求めていましたが、現実的には到底、達成が不可能な数字であり、被害者はうつ病を発症して自殺してしまったのです。

一審では、「不正経理是正のためとはいえ、叱責は職業上の業務命令の限界を超えた過剰なノルマ達成の強要、あるいは執拗な叱責であり、違法なものである」として会社の安全配慮義務違反が認められました。結果として、被害者の妻に対して5,226,923円、被害者の子どもに対して26,023,923円を支払うよう会社側に請求しました。

ところが、続く第2審では、「被害者に対する上司らの厳しい叱責などの改善指導は、正当な業務の範囲内にある」、「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」として、原告の請求を棄却したのです。

このように、被害者側にも明らかな非がある場合には、パワハラとは認めてもらえない場合もあります。パワハラ行為なのかどうかを問う上で、「客観性」が非常に重要なポイントであることがよく分かる事例ではないでしょうか。

(出典：「パワハラ110番」, <http://www.pow110.com/>)



言葉を中心にしたパワハラの実例を4つ紹介しましたが、裁判に関しては「パワハラ取締法」というものが存在する訳ではありません。
パワハラによる被害内容に応じて、加害者には、

- ①刑事上では 名誉毀損罪（刑法第230条）
侮辱罪（同法第231条）
暴行罪（同法204条）
傷害罪（同法204条） などの刑事処罰に課せられます。
- ②民事上では、
不法行為に基づく損害賠償請求（民法第709条）が、
会社には 債務不履行責任（民法415条）
使用者責任（民法715条） が問われます。
- ③著しいパワハラ行為によって結果的に被害者が退職せざるを得ない状況に追い込まれてしまった場合には、被害者に対して「特定受給資格者」（雇用保険法第23条第3項第2号）が適用され、雇用保険法上の失業給付を受けられることがあります。



労働審判制度

「労働審判」とは、労働者vs会社の労働問題を専門に扱っている制度であり、ある意味ではパワハラ問題を解決するためにあるような制度です。

労働審判は、民事調停（話し合い）と訴訟（裁判）の中間に位置づけられる制度です。

裁判官1名と労働関係に詳しい専門的な知識・経験を持った人2名でから成る「労働審判委員会」によって事案が審理されます。

裁判との最も大きな違いは、解決までの時間が短く、展開がスピーディーであることです。「審理は最大3回まで」と決められているためです。

全国で申し立てられた労働審判のうち、約73%が3カ月以内に決着がついているそうです。しかも、そのうちの69%が調停成立（和解）に達しているということです。

審判結果に不服ならば通常訴訟へ移ることも可能であるにも関わらず、その道は選ばずに和解しているわけですから、それだけ、「解決率が高い」といえることがいえます。

パワハラの場合、被害者が会社側と正式な場で面と向かって話し合うことを希望しつつも（要するに「出るところに出て話し合いたい」という考えが強くあるということ）それがなかなか叶わないケースも多い中、労働審判であれば第三者の前で落ちついて話ができるということなのです。

話し合いを拒否した場合は罰則があります。

（出典：「パワハラ110番」, <http://www.pow110.com/>）

参考資料：職場で発生する他のハラスメント

セクハラ（セクシャルハラスメント）

職場において行われる性的な言動に対する労働者の対応により、その労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が害されること

- ・ 事務所内において上司が労働者の腰、胸などに度々触ったため、その労働者が苦痛に感じてその就業意欲が低下した
- ・ 不必要に「肩が凝っていいそうだね」といって肩を揉み、嫌だと伝えてもやめない

マタハラ（マタニティハラスメント）

妊娠・出産したこと、妊娠・出産のための制度を利用したこと等に関して、上司・同僚が就業環境を害する言動を行うこと

- ・ 妊娠中につわりがひどいので短時間勤務制度を利用したら、「妊娠は病気じゃない。迷惑だ」と繰り返し言われて、働きづらくなった
- ・ 上司・同僚が「妊娠するなら忙しい時期を避けるべきだった」と繰り返し、または継続的に言い、就業する上で看過できない程度の支障が生じる状況となっている（意に反することを明示した場合、さらに行われる言動も含む）

SOGIハラ（SOGIハラスメント）

好きになる相手の性別（性的指向：Sexual Orientation）や自分がどの性別かという認識（性認識：Gender Identity）について、差別的な言動や嘲笑、いじめや暴力などの精神的・肉体的な嫌がらせを受けること

- ・ 職場での飲み会などでいわゆる「ホモネタ」「レズネタ」「ホモって気持ち悪い」といった差別的な言動などを浴びせられる

ケアハラ（ケアハラスメント）

育児や介護のための制度を利用したこと等に関して、上司・同僚が就業環境を害する言動を行うこと

例えば、育児や介護をはじめとする家族的責任に関連して、「もう帰るの？」「そういう人は戦力にならないから」「いつからちゃんと働けるの」などの心無い言葉をいったり、仕事をさせない、あるいは過大な仕事を押しつけたりする等の行為

- ・ 介護休業について請求しようとしたところ、同僚から「自分なら請求しない。あなたもそうすべき」と度々言われ、制度を利用させてもらえない
- ・ 介護休暇を申請したところ、「奥さんにやってもらえばいい」「親御さんの介護の人には重要な仕事は任せられない」と言われ、降格されたうえ、もっぱら雑務のみをさせられる

ネットハラ（ネットハラスメント）

インターネット上の中傷や嫌がらせを指す言葉

インターネット特性上匿名による中傷なども多く、真偽不明なフェイクニュースとして広く流布してしまうこともある

- ・ある時から「交際させてほしい」との電話がかかってくるように。調べてみると、インターネット上の掲示板に氏名、電話番号、「恋人募集」などのコメントが勝手に掲載されていることが判明した
- ・企業名や氏名、住所と共に、「〇〇を暴行してやる」「〇〇を殺す」との書き込みがインターネット上の掲示板に掲載される・

モラハラ（モラルハラスメント）

一般的に精神的な暴力、嫌がらせを指すが、これはパワハラとされる行為6類型の一つに当てはまり、パワハラの一部と言える

- ・毎回、チームで自分だけがミーティングに呼ばれず、事前に情報をもらえるよう頼んでも無視される
- ・一緒にいても、他の人たちだけに話しかける。こちらから話しかけようとするたびに、ため息をつく、馬鹿にしたように見る
- ・同僚や上司の前で、性格に問題があるように流布され、信頼を失わせるようなことを言われる

レイハラ（レイシャルハラスメント）

人種、民族、国籍に関する不快かつ不適切で配慮を欠く言動

- ・接客中に外国人であることが分かった途端、「日本人に変われ」「まともな日本語を話せ」と言われる
- ・職場に外国人（特定の国籍や人種、民族を含む）を馬鹿にするポスターなどを貼られる
- ・外国人に対し、日本人と比較して、職種や能力、業務内容から見て合理的な理由がないにもかかわらず、賃金に差をつけられる

障害ハラ（障害ハラスメント）

障害者に対し、精神的・身体的苦痛を与える、または職場や修学環境を悪化させる行為

- ・健常者の社員と同等の仕事をしているにもかかわらず、合理的な理由もなく何十年も昇級・昇格がない
- ・自分の障害の箇所を揶揄されたり、嘲笑される
- ・できない仕事を依頼され断ると、「他の人はやっているけど？ こんなこともできないのなら辞めた方がいい」と言われた

（出典：白河桃子「ハラスメントの境界線」ハラスメントの種類より）

参考資料:職場環境チェック

本文に「管理職用パワハラチェックリスト」と「職場環境チェックリスト」を載せていますが、管理職としての考え方や行動を定期的にチェックするツールとして下記を活用してください。

(出典：向井蘭「管理職のためのハラスメント予防&対応ブック」
なお、解説も著者の判断をそのまま掲載しています)

過去1年間に起きた出来事や自らに当てはまる場合は「ハイ」にチェックしてください			
		はい	いいえ
①	部下を60分以上連続で指導したことがある		
②	部下を立たせたまま指導することがよくある		
③	部下を指導する際、机を叩いたことがある		
④	部下を指導する際、物を投げたことがある		
⑤	部下を指導するときは、ほとんどの場合、個室ではなく一般オフィスで行う		
⑥	指導メールには同じ部署全員や他部署関係者もCCに入れる		
⑦	「〇〇さんはパワハラよくしますからね」「それパワハラですよ」と冗談を言われたことがある		
⑧	「その指導は行き過ぎではないか」「厳しい指導はほどほどにした方が良くはないか」と同僚や上司から言われたことがある		
⑨	部下を指導して部下が泣いたことがある		
⑩	部下を「お前」と呼んだことがある		
⑪	部下に対して（ニュアンスは別として）「バカ」「アホ」「死ね」「クズ」と言ったことがある		
⑫	部下に対して「給料泥棒」「君は会社にとって不要の存在だ」「役に立たない」等の発言をしたことがある		
⑬	部下が精神疾患にかかったことがある		
⑭	配属6か月以内に部下が退職したことがある		
⑮	休日に（休日中に対応が必要な）仕事のメール・チャットや電話を部下に行うことがある		

過去1年間に起きた出来事や自らに当てはまる場合は「ハイ」にチェックしてください

はい いいえ

①⑥	飲酒は鍛えれば（飲む量を増やせば）飲めるようになると思う		
①⑦	部下の私生活について注意をすることがある		
①⑧	仕事は上司から盗んで覚えるものだ		
①⑨	「パワハラ」被害などを主張する若者の考えについては正直理解ができない		
②⑩	部下に意欲や能力がないと感じることが多い		
②⑪	部下が自分に対して反論や異論を述べたことはほとんどない		
②②	正直「パワハラ」等の言葉がなかった昔の方が良かったと思う		
②③	納期が近づいても部下に任せて先に帰宅することがよくある		
②④	顧客からクレームがあった際に、部下と一緒にお詫びをしたことがない（クレームがない場合は「いいえ」を選択）		
②⑤	部下には義務を果たしてから権利（有給取得、残業代など）を主張して欲しい		
②⑥	台風が会社付近を直撃しても、電車が動いていれば（道路が通行できれば）出勤するのは当然である		
②⑦	顧客のために徹夜が必要ならば徹夜をするのは当然だ		
②⑧	部下を褒めると現状で満足してしまうので褒めることはしない		
②⑨	忘年会などで新入社員が芸を披露するのは当然だ		
③⑩	顧客の理不尽な要求に苦しむ部下がいても、それは致し方ないことである		

解説	
①	これ自体はパワハラに当たらない場合も当然多いが、60分以上指導している場合は、同じことを繰り返し説教しているか、感情的な指導を行っている可能性が高い。60分以上の指導は長すぎるのではないか。
②	これ自体はパワハラに当たらない場合も当然多いが、立たせたまま周りが見ている、聞いている中で指導することにつながりやすい。
③	「そんな上司いるのか」と思うかもしれないが、実際にいる。感情的になりすぎている証拠。要注意の兆候。
④	「そんな上司いるのか」と思うかもしれないが現実には存在する。これ自体、一発でパワハラ、刑法上の暴行罪が成立する。
⑤	最近の傾向として、周りの同僚が見ている・聞いている中での指導・叱責を苦痛に感じる事例が増えている。個室に移動して指導注意している上司も多い。
⑥	侮辱的な対応であると受け取られかねない。過去に同様の事例で不法行為が認められた裁判例がある。
⑦	実はやんわりと周りが注意喚起をしている場合があり、パワハラ予備軍と考えられる。この質問の「パワハラ」を「セクハラ」に置き換えても同じ。
⑧	〃
⑨	特段の事情がない限り、大人が指導を受けて泣くことはない。パワハラを行っている可能性が高い。たまたま相手が被害申告をしなかっただけのことが多い。
⑩	冗談や親しみを込めて言ったとしても相手はそう受け取っていない可能性が高い。
⑪	〃
⑫	〃
⑬	当然パワハラ以外の理由で精神疾患にかかった可能性がある。しかし、何名も、もしくは頻繁に部下が精神疾患にかかっているのであれば、何らかのパワハラ行為を行っている可能性がある。
⑭	当然配属6か月以内に部下が退職してもパワハラが理由とは限らない。しかし、何名も、配属後に部下が退職しているのであれば、パワハラを行っている可能性がある。
⑮	これ自体はパワハラに当たらない場合が多いと思うが、部下の都合を顧みずに業務上の指示等を行っている可能性が高く、自身の言動を省みる必要がある。

解説	
⑯	パワハラというよりアルコールハラスメントにつながる考えだが、同時に許容量以上の行為や結果を求めている点で共通点があり、パワハラを行っている可能性がある。
⑰	よかれと思って注意をし始めたら、徐々にエスカレートをして私生活への過度な干渉になっている可能性がある。注意が必要。もちろん、早寝早起きを心がけるように促す等の業務に関連する基本的な内容であれば問題ない。
⑱	間違いとは言い切れないが、部下に指導しない・教育しないことの裏返しでもあり、指導教育せず放置し成果が出ないと叱責するというパワハラにつながりかねない。
⑲	もしかしたら自分（上司）に原因があるかもしれない。若者や部下のせいにするだけで果たしてよいのかは自問自答する必要がある。
⑳	〃
㉑	必ずしも上司の指示に納得している値は限らない。言っても無駄、言うとなをされるかわからないと考えているかもしれない。
㉒	どこかに「悪いのは部下、甘えているのは部下」という気持ちがあるのかもしれない。時計の針は逆には戻らない。時代に合わせた指導教育をするしかない。
㉓	これ自体はパワハラに当たらない場合も多いが、実際に上司からの助けもなく、厳しく叱咤されるのみの長時間労働が原因で自殺しているパワハラ事案もある。
㉔	必ずしも上司が謝る必要がない事案もあると思うが、困った時の上司の行動を部下は見ており、失敗は全て部下の責任で終わらせる場合は、部下に対して感情的な対応をしている場合もある。
㉕	よく聞く言葉だが、この考え方は法律上も、現代の感覚でも通用しない。この考えのもと無理な残業をさせたり、有給休暇を取得させないように無意識に行動している可能性がある。
㉖	無理を強いる考えが背景にあり、パワハラ等の行動につながっている可能性がある。
㉗	〃
㉘	この考え自体誤りとは言い切れないが、部下を認める、褒めることで信頼関係が生まれ、意思疎通を図ることができる。「上司が自分を認めてくれない」「否定されている」と部下に思わせることで上司の指導がパワハラに感じる可能性も出てくる。褒める時は褒めることも必要である。
㉙	ある化粧品販売会社で、社員であった原告（60代女性）が研修会で易者姿のコスチューム等を着用させられたことから、精神的苦痛を被ったとして上司らおよび会社に対して慰謝料の支払いを求めた事案があった。原告に心理的な負荷を過度に負わせたと判断された。
㉚	いわゆるカスハラの対応についてである。もちろん「理不尽な要求」の程度にもよるが、カスハラに苦しむ部下がいれば、何らかの対応を上司として行うべきであり、放置をして何も対応しない場合はこれ自体がパワハラに当たり得る。

管理職のためのパワーハラスメント防止講座 ノンパワハラ・マネジメントの実践に向けて

株式会社未来マネジメント

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町1-101 神保町101ビル5階

TEL 03-5283-5085

FAX 03-5283-5086

©Mirai Management,Inc.
