

株式会社日本人事総研

＜JIP コンプライアンスセミナー＞



管理職のための、 パワハラと誤解されない指導方法

2025年7月

ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社

天野 正博

© High Technology Communications, Inc. All Rights Reserved.

HTC コンプライアンス、全力支援

HTC（ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社）は、「コンプライアンス、全力支援」のスローガンで、従業員の意識と行動を変えるコンプライアンス推進活動を支援します。従業員の視点にこだわり、わかりやすく、親しみやすいコンプライアンスツールを企画・制作しています。

年間サポート

コンプライアンス支援のエキスパート
こんぷろカスアム®
毎月新しいコンテンツが使い放題

契約社数：1,200社以上
ご利用企業：10,000社以上

情報サイト



気になるニュースや、OH MY コンプラ！など

2025年7月

管理職のための、 パワハラと誤解されない指導方法

近年、コンプライアンスを推進している多くの企業・団体から「管理職が疲弊している」という声を聞きます。

トップマネジメントからは、数字を上げることを期待され、プレイングマネージャーとして邁進する日々。中には、部下からの誤ったパワハラの訴えを恐れて、部下に仕事を指示できず、長時間労働を強いられている管理職もいます。

本セミナーでは、そんな管理職のために、パワハラと誤解されない指導方法とは何かを解説します。先生方の顧問先企業で同様の悩みがあるようでしたら、お役立てください。

1. パワハラの基本知識
 2. パワハラグレーゾーンとは
 3. パワハラと誤解されない
指導のポイント
- 終わりに（まとめ）

1. パワハラの基本知識



パワハラの定義を理解する

労働施策総合推進法(パワハラ防止法)でパワーハラスメントは、
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、
 - ③ 労働者の就業環境が害されるものであり、
- ①から③までの要件をすべて満たすもの と定義されています。

様々な「**優越的な関係**」がありますが、上司と部下など職位の違いによる優越的な関係でパワハラは起こりがちです。

「優越的な関係」の種類

種類	立場が強い	立場が弱い
職位	上司	部下
年齢、勤続年数	先輩	後輩
経験、スキル	業務上必要な知識や豊富な経験を持っている者	業務上必要な知識や経験が少ない者
業務に関する情報量や権限	情報や権限を持っている者	情報や権限を持っていない者
人数	集団	個人
雇用形態	正社員	契約社員、アルバイト



近年は、上司・先輩の言動に対して、部下・後輩が「パワハラではないか？」と疑問を呈する事が増え、萎縮して指導ができない上司・先輩が増えています。

パワハラの6類型

類型	行為例／解説
身体的な攻撃	暴行・傷害
精神的な攻撃	脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言
人間関係からの切り離し	隔離・仲間外し・無視
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
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
個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること



パワハラの法的リスクを理解する

① 民事上のリスク（損害賠償）

- ・ 上司の継続的な叱責で部下がうつ病に → 賠償命令
- ・ 企業が加害者に代わって賠償責任を負うケースもある（使用者責任）

② （極端な場合） 刑事上のリスク

- ・ 暴行・傷害・名誉毀損・脅迫などが成立する場合 → 刑事罰となる恐れ



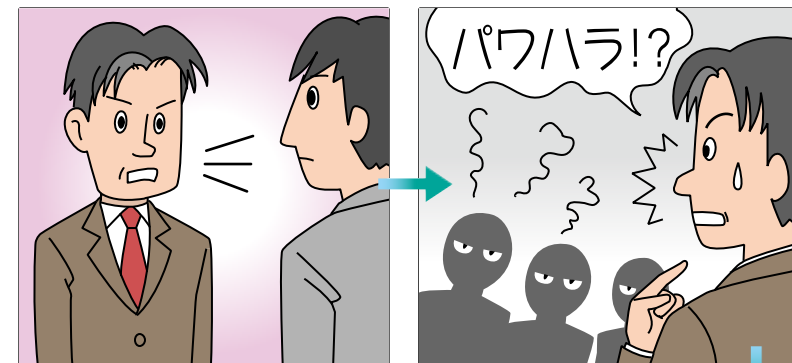
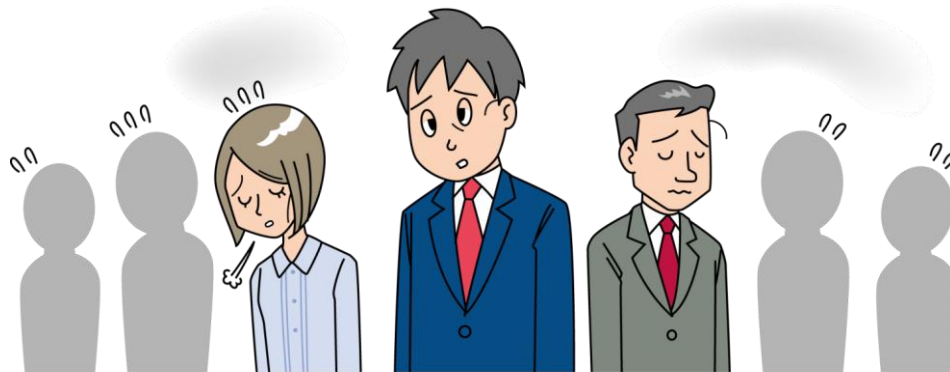
パワハラのリスクを理解する

③社会的リスク（レピュテーションリスク）

- ・ SNSでの告発、マスコミなどの報道により、企業ブランドが毀損
- ・ 離職率の上昇、採用難、株主・取引先の信頼低下

④その他のリスク

- ・ 被害者のメンタル不全など → 休業、退職
- ・ 職場風土の悪化



2. パワハラの グレーゾーンとは



パワハラグレーゾーンのイメージ

1回だけでは、パワハラとはいえない言動や、適切ではない指導などがグレーゾーンに該当する。



パワハラではない

例：

- ・適切な指導
- ・パワハラの定義や6類型に該当しない言動
- ・規定に則った懲戒処分

人によって、パワハラと感じる言動や頻度には差がある。誤解を避けるためには、真っ黒(パワハラ)ではないが、真っ白でもないグレーゾーンに当てはまる言動を減らしていくことが大切。

パワハラ

例：

- ・暴行
- ・暴言
- ・土下座の強要
- ・脅迫

【参考】真っ黒(パワハラ)に近いのはどれ？



■回答例

「1」と「3」は、
黒寄り。

「2」は、中央。

「4」は、白寄り。

その他のグレーゾーンに該当する言動

※上司から部下に対しての指導に関する言動の一例

- 侮辱

- 「なんで、こんな簡単なことができないの？」 「学んでないの？」
- 「常識で考えれば、〇〇とわからない？」 「普通は、〇〇だろ」
- 「期待した私が間違っていました」 「ガッカリです」

- 横暴な態度

- 「時間がないから、すぐにやれ」 「さっさと取りかかれ」
- 「〇〇しないと、どうなるかわかってるよな」
- 「これじゃダメだ。全部やり直し」



指導の際に注意すべき、価値観の押しつけ

- ・「常識」という言葉

一般の社会人が共通にもつ、またもつべき普通の知識・意見や判断力。

（出典：小学館「デジタル大辞泉」）

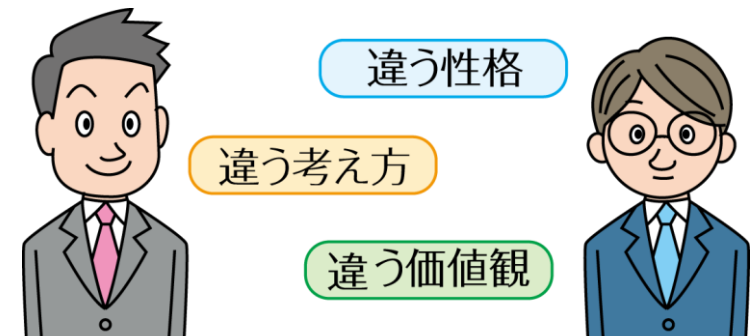
ただし、常識は、時代や土地柄、環境によって変化することもある。

過去の常識をベースに指導をすると、相手が不快に感じることもある。

- ・「普通は」「当たり前」という言葉

個々人が持っている「普通は」「当たり前」という感覚は、単にその人の価値観であることが多い。

上司が「普通」と思っていることを基準に部下を指導すると、部下は価値観を押しつけられたと思い、パワハラ被害にあったと感じる恐れがある。



【参考】パワハラを恐れ、萎縮する上司



※ 適切な指導ができなければ、Bさんの職務遂行能力が向上せずに、生産性が向上しない。

3. パワハラと誤解されない指導のポイント



【その1】 日常のマネジメントで関係構築

- ・ 挨拶、声かけ、フィードバック

部下の言動を観察し、日頃から声かけを行うなどで、良好な関係を構築します。

- ・ 公平な評価と対応

部下によって、最良をせず、公平な評価と対応を行いましょう。

部下からの信頼があれば、厳しい指導の際にパワハラと捉えられるリスクを軽減できます。



【その2】 誠実・冷静な対応を心掛ける

- ・ 目的や基準の明確化

仕事を依頼する際は、目的や合格ラインの基準も伝えて、「自分が請けた仕事である」ということを意識させます。指導が必要な際は、目的や基準を超えていないことを伝えて、主体的に改善するよう指導します。

- ・ 感情的な指導をしない

感情的に指導をすると、相手に威圧感を与えてしまい、パワハラを受けたと捉えられる恐れがあります。

事実と言動にフォーカスし、冷静に指導します。



【その3】 コミュニケーションを工夫する

- ・ 聴く姿勢を持つ

「口はひとつ、耳はふたつ」という言葉があります。「話すことの2倍、人の話を聴こう」という意味ですが、部下の話を良く聴くことが大切です。特に、部下の話を遮って、話を割り込むと、部下の不満が溜まりますので注意しましょう。

- ・ 過度な理詰めをしない

論理(ロジック)を立てて話をすることは大切ですが、過度に論理を用いることや、論理によって相手を追い詰めることは、人間関係を壊すことに繋がります。

- ・ アイメッセージで伝える

主語を「私」にすると、相手に配慮しながら自分の主張もでき、柔らかい印象になります。(例:話がわかりにくい。もう一度説明して。→(私は)理解できなかったなので、もう一度説明して。)

終わりに（まとめ）

パワハラと捉えられない指導方法のポイントは次のとおりです。

- ①. 上司と部下には、優越的な関係があることを認識する
- ②. 一人ひとり、価値観が違うことを理解し、価値観の押しつけや、価値観の否定をしないように注意する
- ③. 指導の際は、「常識」「普通は」「当たり前」の使用を避ける
- ④. 日常から、部下と人間関係を構築し、適切な方法で指導する

ご視聴いただき、ありがとうございました。

本日の内容は、先生方の顧問先企業からのコンプライアンス相談や、顧問先企業へのコンプライアンスのアドバイスにお役立ていただければ幸いです。

■コンプライアンスに関する各種お問い合わせ先

ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社

天野 正博

amano@htc-inc.co.jp

TEL:03-5840-8480

HTC コンプライアンス、全力支援