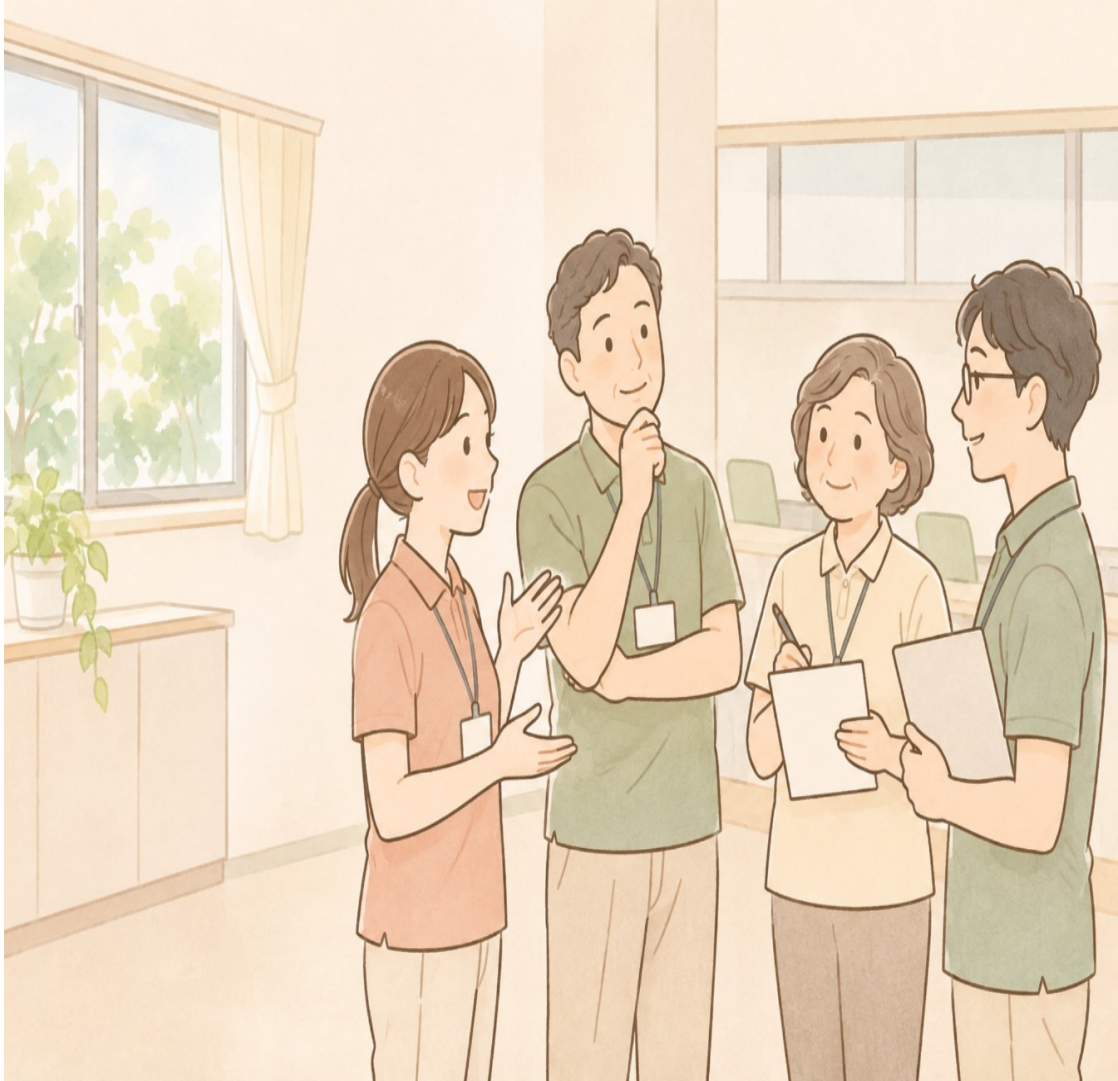
福祉教育ラボ

公開研修教材

# 職場のハラスメントを防ぐ

単元１　基本を押さえる
単元２　指導とパワハラの境目

2026 年 11 月 15 日時点の法令・指針・統計に基づく
CC BY 4.0 （出典を明記すれば改変・再配布できます）



# はじめに：この教材の約束

### 1 事例はすべて架空

実在の人物・施設・地域とは関係ありません

### 2 判例は要点だけ

個人の当事者は名前を出さず、事件名は広く使われている名称で示します

### 3 誰のことか分かる話をしない

演習では、名前・部署・場所など特定につながる情報を出さないでください

### 4 無理に参加しなくてよい

つらい経験を思い出したときは、休んでかまいません

**つらいときの相談先**　まもろうよ こころ（厚生労働省）／こころの耳（働く人の心の相談）／総合労働相談コーナー（職場のハラスメント）


｜ CC BY 4.0

# 単元 1
# 基本を押さえる

目安 30 分｜対象：全職員

**この単元でできるようになること**

- パワハラの 3 つの要素を説明できる
- 「範囲を超えたか」と「就業環境が害されたか」の判断の仕方を説明できる
- 6 つの類型の「当たる例」と「当たらない例」を挙げられる
- 自分の職場の、起きやすくなる要因を 1 つ挙げられる

# 事前テスト：◯か×か（2分）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 相手が不快に感じたら、それだけでパワハラになる | ◯ | × |
| 2 | 部下から上司への言動も、パワハラになることがある | ◯ | × |
| 3 | 業務上必要で、やり方も相当な範囲の注意や指導は、パワハラに当たらない | ◯ | × |
| 4 | パワハラを防ぐ措置は、一定規模以上の会社だけの義務である | ◯ | × |
| 5 | 性的指向やジェンダーアイデンティティ（性自認）をからかう言動は、パワハラに当たりうる | ◯ | × |


｜CC BY 4.0

# 数字で見る、今の職場

**19.3%**

過去 3 年間に勤務先で
パワハラを受けた人

**20.6%**

医療・福祉で働く人
（全体とほぼ同水準）

**36.9%**

パワハラを受けたあと
「何もしなかった」人

**77,514 件**

労働局への
パワハラ相談
（令和 7 年度）

## 相談がないことは、問題がないことを意味しません。

出典：厚生労働省「令和 5 年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」（20 〜 64 歳の働く人 8,000 人への Web 調査）／同「令和 7 年度 個別労働紛争解決制度の施行状況」


｜ CC BY 4.0

# パワハラとは：３つの要素をすべて満たすもの

**1**

**優越的な関係を背景とした言動**

上司から部下に限らない

＋

**2**

**業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの**

適正な指導は当たらない

＋

**3**

**働く人の就業環境が害されるもの**

平均的な労働者の感じ方で判断

**客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導は、パワハラに当たらない**

根拠：労働施策総合推進法 第 31 条（2026 年 10 月 1 日から。旧第 30 条の 2）／厚生労働省パワハラ指針（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号、令和 8 年 10 月 1 日適用）


｜ CC BY 4.0

# どうやって判断するのか

## 要素 2　範囲を超えたか

**総合的に考えて判断する**

- 言動の目的
- 相手の問題行動の有無や程度を含む経緯・状況
- 業種や業務の性質
- 言動の態様・回数・続いた期間
- 相手の属性や心身の状況、二人の関係

## 要素 3　就業環境が害されたか

**「平均的な労働者の感じ方」が基準**

- 同じ状況にいる一般的な働く人が
- 働くうえで見過ごせない程度の支障を感じるかどうか

出典：厚生労働省パワハラ指針 2(5) ・ 2(6)

 ｜ CC BY 4.0

# 「優越的な関係」は、上下関係だけではない

1

**職務上の地位が上の人から**

上司から部下へ

2

**知識や経験が豊富で、その人の協力がないと仕事が回らない同僚・部下から**

例：長く勤める職員、特定の技術を持つ職員

3

**抵抗や拒絶が難しい、同僚・部下の集団から**

例：複数人での無視や孤立

出典：厚生労働省パワハラ指針 2(4)


｜ CC BY 4.0

# 6 つの類型（ 1/2 ）： 当たる例と当たらない例

| 類型 | 当たると考えられる例 | 当たらないと考えられる例 |
| --- | --- | --- |
| **身体的な攻撃** | 殴る、蹴る、物を投げつける | 誤ってぶつかる |
| **精神的な攻撃** | 人格を否定する言動（性的指向・ジェンダーアイデンティティに関する侮辱的な言動を含む）、長時間の厳しい叱責をくり返す、人前で大声で威圧的にくり返し叱る | 遅刻など社会的ルールを欠いた言動をくり返し、再三注意しても改善しない人や、重大な問題行動をした人に、一定程度強く注意する |
| **人間関係からの切り離し** | 仕事から外して長期間別室に隔離する、集団で無視して孤立させる | 新人を育成するため、短期間集中的に別室で研修する |

出典：厚生労働省パワハラ指針 2(7)（例を要約）

 ｜ CC BY 4.0

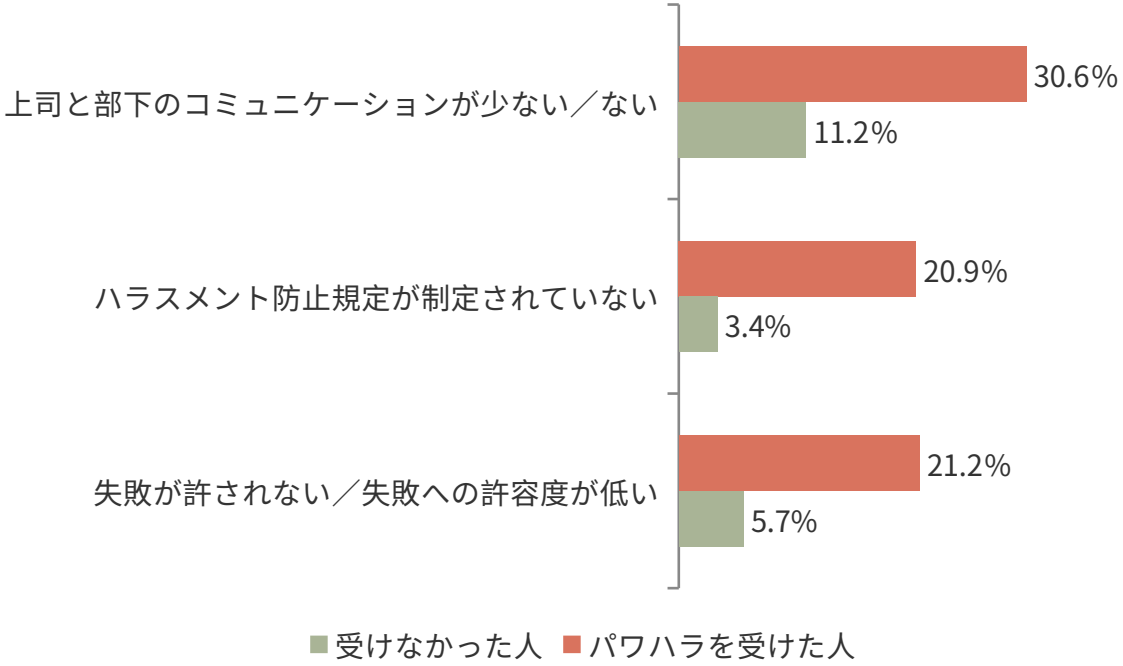
# 6 つの類型（ 2/2 ）： 当たる例と当たらない例

| 類型 | 当たると考えられる例 | 当たらないと考えられる例 |
| --- | --- | --- |
| **過大な要求** | 必要のない、またはできるはずのない仕事を強制する、私的な用事を命じる | 育成のため少し高いレベルの仕事を任せる／繁忙期に一時的に多めの業務を頼む |
| **過小な要求** | 理由なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない | 能力に応じて、一定程度仕事の内容や量を減らす |
| **個の侵害** | 職場外での継続的な監視、私物の撮影、性的指向・ジェンダーアイデンティティや病歴などを本人の了解なく他の人に伝える | 配慮のために家族の状況を聞く／本人の了解を得て、配慮に必要な範囲で人事担当者に伝える |

出典：厚生労働省パワハラ指針 2(7)（例を要約）

 ｜ CC BY 4.0

# パワハラを受けた人の職場で、多くみられた特徴




出典：厚生労働省「令和 5 年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」図表 197

**差が大きかった項目**

**19.4** ポイント差
コミュニケーション

**17.5** ポイント差
防止規定がない

**15.5** ポイント差
失敗が許されない


｜ CC BY 4.0

# 事業所に求められること

1. 方針を明確にし、職員に知らせる
2. 相談に応じ、適切に対応できる体制をつくる
3. 起きたあと、迅速かつ適切に対応する
4. 相談者のプライバシーを守り、相談したことを理由に不利益に扱わない

**規模にかかわらず、すべての事業主の義務**
2026 年 10 月からは、利用者・家族などからのカスタマーハラスメントへの対策も義務になりました（単元 3 ）

出典：厚生労働省パワハラ指針 4 ／厚生労働省「職場におけるハラスメントの防止のために」

 ｜ CC BY 4.0

# 演習：当たる？ 当たらない？（10 分）

次の架空の場面は「当たりうる」「当たらない」「この情報だけでは判断できない」のどれ？ 理由も話し合ってください。

**A** 利用者の転倒につながりかねない手順を何度も省いた職員に、主任が個室で、手順と理由を説明し、強い口調で改善を求めた

**B** フロアリーダーが、ミスをした新人に、他の職員と利用者がいる前で「だから使えないんだ」と大声で言った

**C** 勤続 20 年の職員たちが、異動してきた職員にだけ申し送りの内容を伝えず、質問しても答えない日が続いている

**D** 管理者が、職員の同意を得ずに、その職員の通院の事情を朝礼で全員に話した

**E** 繁忙期の 2 週間、管理者が全員に、記録業務を普段より多めに割り振った

 ｜ CC BY 4.0

# 事後テストと、ふり返り

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 相手が不快に感じたら、それだけでパワハラになる | × |
| 2 | 部下から上司への言動も、パワハラになることがある | ○ |
| 3 | 業務上必要で、やり方も相当な範囲の注意や指導は、パワハラに当たらない | ○ |
| 4 | パワハラを防ぐ措置は、一定規模以上の会社だけの義務である | × |
| 5 | 性的指向やジェンダーアイデンティティ（性自認）をからかう言動は、パワハラに当たりうる | ○ |


｜ CC BY 4.0

# ふり返り：自分の言葉で書いてみる

1. 事前テストから答えが変わった問題はありましたか。なぜ変わりましたか

2. 自分の職場で、「多くみられた特徴」のうち当てはまりそうなものは

3. 6 つの類型から 2 つを選び、「当たる例」と「当たらない例」を自分の言葉で 1 つずつ


｜ CC BY 4.0

# 単元 2
# 指導とパワハラの境目

目安 45 分｜対象：リーダー・管理者

**この単元でできるようになること**

- 適正な指導かを「目的」「必要性」「方法」で説明できる
- 人格に向かう言い方を、行動と改善点の言い方に言い換えられる
- 指導の経緯を記録する意味を説明できる

この単元では、職場の言動をめぐって働く人が亡くなった裁判例に触れます。経緯の細かな描写はしません。つらくなったときは休んでかまいません。

# 事前テスト：○か×か（2分）

1. 同じミスをくり返す職員に、ある程度厳しく改善を求めることは、正当な業務になりうる　○　×

2. 指導の目的が正しければ、人格を否定する言葉を使っても問題にならない　○　×

3. 他の職員の前で、大声で威圧的にくり返し叱ることは、パワハラに当たりうる　○　×

4. 指導の経緯を記録しておくことは、後で適正な指導だったかを判断する材料になる　○　×

5. パワハラと言われるのが怖いので、問題があっても指導しないのが一番安全だ　○　×


｜CC BY 4.0

# 「指導できなくなる」という不安について

### 適正な指導は、パワハラに当たらない

客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる指導は、パワハラではありません

### 指導しないことにも、リスクがある

利用者の安全や、本人の成長の機会を守れなくなります



**目的は、指導を減らすことではなく、適正な指導の形を身につけること**


｜ CC BY 4.0

# 判断の 3 つの観点

## 1 目的

- 業務の改善や安全のためか
- 相手を排除する、恥をかかせる目的が混じっていないか

## 2 業務上の必要性

- その指導は業務に必要か
- 内容や量は適切か

## 3 方法

- 言葉は人格ではなく行動に向いているか
- 人前ではないか
- 長すぎないか、くり返しすぎないか
- 威圧的でないか
- 問題の重さとつり合っているか
- 相手の経験や心身の状態に合っているか

出典：厚生労働省パワハラ指針 2(5) ・ 2(7) をもとに整理

 ｜ CC BY 4.0

# 裁判例 1： 人格や存在を否定する言動

**国・静岡労基署長（日研化学）事件　東京地裁 平成 19 年 10 月 15 日判決**

上司が部下に、仕事ぶりの指摘を超えて存在や人格を否定する言葉をくり返した。部下は精神障害を発症して亡くなった。家族が国を相手に起こした裁判で、裁判所は上司の言動による強い心理的負荷を認め、業務が原因（労災）と判断した。

### 裁判所が重く見た点

1. 長年の経験や、人格・存在そのものを否定する内容だった
2. 上司に、相手への嫌悪の感情があった
3. 大声で威圧的に話し、相手の立場や感情に配慮していなかった
4. 同僚と顔を合わせる機会が少なく負担のはけ口がなく、周りも異変に気づきにくかった

**つらいときの相談先**　まもろうよ こころ（厚生労働省）／こころの耳（働く人の心の相談）／総合労働相談コーナー（職場のハラスメント）

出典：厚生労働省「あかるい職場応援団」裁判例 第 54 回（労働判例 950 号 5 頁）

 ｜ CC BY 4.0

# 裁判例２：同じ出来事でも、判断が分かれた

**前田道路事件　松山地裁 平成 20 年 7 月 1 日判決／高松高裁 平成 21 年 4 月判決**

不適切な会計処理の是正を長く求められていた営業所長が、上司から叱責を受けた後に亡くなった。

### 一審：会社の責任を認めた

叱責は、正当な指導の範囲を超えていたと判断

→

### 二審：会社の責任を認めなかった

是正が 1 年以上されず、必要な工事日報も作成されていなかったことを重く見て、「ある程度の厳しい改善指導」は正当な業務の範囲内と判断

**ただし二審も、社会通念上許される範囲を超えた執拗な叱責や過剰なノルマの強要なら違法になりうる、という枠組みで判断している**

**つらいときの相談先**　まもろうよ こころ（厚生労働省）／こころの耳（働く人の心の相談）／総合労働相談コーナー（職場のハラスメント）

出典：厚生労働省「あかるい職場応援団」裁判例 第 2 回


｜ CC BY 4.0

# 2 つの裁判例から学べること

1

## 言葉の向き

指導の言葉は「行動と改善点」に向け、「人格や存在」に向けない

2

## 経緯を残す

強く求める必要があるときほど、いつ、何を、どう伝え、どうなったかを残す

3

## 気づける職場

周りの職員が異変に気づける、相談できる職場にしておく


｜ CC BY 4.0

# 架空事例：ある介護事業所の主任と職員

登場人物（架空）：特別養護老人ホームのユニット主任・森さん（勤続 12 年）、入職 2 年目の職員・川口さん

### 場面 1

川口さんは、利用者の水分摂取の記録を、この 1 か月で 4 回書き忘れた。森さんは申し送りの後、休憩室で「また？ 何回言ったら分かるの」と言った。

### 場面 2

翌週も記録漏れがあった。森さんは他の職員がいる詰所で「川口さんがいると、ユニットの評価が下がる」と大きな声で言った。

### 場面 3

その後、森さんは個別に時間を取り、記録漏れが起きる時間帯を一緒に確かめ、記録のタイミングと、2 週間後にふり返る日を決めた。

**問い**

① パワハラに当たりうる場面はどれか、その理由は　② 場面 1 の言葉を 3 つの観点で見直すと　③ 記録漏れが続く「仕組みの要因」は何か


｜ CC BY 4.0

# 言い換え演習（10 分）

| 人格・存在に向かう言い方、相手を責める言い方 | 言い換えの例（行動と改善点に向ける） |
| --- | --- |
| 何回言ったら分かるの | 記録漏れがこの 1 か月で 4 回あったね。どの時間帯に起きやすいか、一緒に確かめよう |
| やる気がないなら辞めたら | 今日、手順の〇〇が抜けていた。理由を聞かせてほしい |
| だから〇〇の人は使えない | この手順は△△の危険があるから省けない。次は□□の順で進めてほしい |
| 前もそうだったよね | 今回の件について話したい。次からどうするか決めよう |
| 普通できるでしょ | どこが難しかったか教えてほしい。手順書のどこを見直せばいいか考えよう |

 ｜ CC BY 4.0

# 指導の前・中・後のチェック

## 前

- 伝える目的を一つにしぼったか
- 感情が高ぶっていないか
- 場所は人前でないか

## 中

- 事実と行動を伝えているか
- 相手の話を聞いたか
- 次にどうするかを一緒に決めたか

## 後

- 日時・事実・伝えた内容
- 相手の話と、それを受けて決めたこと
- 次に確かめる日を記録したか

# 指導の記録の残し方（架空の例）

| 項目 | 書き方の例（架空） |
| --- | --- |
| 日時・場所 | 11 月 10 日 14 時、相談室 |
| 事実 | 水分摂取の記録漏れ（この 1 か月で 5 回目） |
| 伝えた内容 | 記録漏れが利用者の健康管理に与える影響 |
| 本人の話 | 昼食後は配膳の片づけと重なり、記録が後回しになると話した |
| 話を受けて決めたこと | 記録のタイミングを、片づけが終わる 14 時に変更する |
| 次に確かめる日 | 11 月 24 日に一緒にふり返る |

### 記録の注意

- 人柄の評価や、関係のない私生活の情報は書かない
- 記録も職員の個人情報。保管場所と閲覧できる人を決めておく

 ｜ CC BY 4.0

# 事後テスト

1. 同じミスをくり返す職員に、ある程度厳しく改善を求めることは、正当な業務になりうる ○

2. 指導の目的が正しければ、人格を否定する言葉を使っても問題にならない ×

3. 他の職員の前で、大声で威圧的にくり返し叱ることは、パワハラに当たりうる ○

4. 指導の経緯を記録しておくことは、後で適正な指導だったかを判断する材料になる ○

5. パワハラと言われるのが怖いので、問題があっても指導しないのが一番安全だ ×

 ｜ CC BY 4.0

# 行動目標：次の 1 か月で試すことを一つ

**例**

- 指導の後に、次に確かめる日を必ず決める
- 注意は人前でなく、個別の場所で伝える
- 言いたくなったら、言い換えてから伝える



**私が次の 1 か月で試すこと：**


｜ CC BY 4.0

# 出典（2026 年 11 月 15 日確認）

- 労働施策総合推進法 第 31 条（e-Gov 法令検索）
- 厚生労働省「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 年厚生労働省告示第 5 号、令和 8 年 10 月 1 日適用）
- 厚生労働省「令和 5 年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」
- 厚生労働省「令和 7 年度 個別労働紛争解決制度の施行状況」
- 厚生労働省「職場におけるハラスメントの防止のために」
- 厚生労働省「あかるい職場応援団」裁判例 第 2 回（前田道路事件）・第 54 回（国・静岡労基署長〔日研化学〕事件）
- 相談先：まもろうよ こころ／こころの耳／総合労働相談コーナー（いずれも厚生労働省）

 ｜ CC BY 4.0 

福祉教育ラボ

# この教材は CC BY 4.0 で公開しています

出典「福祉教育ラボ『職場のハラスメントを防ぐ』」を明記すれば、自由に改変・再配布できます。
内容は 2026 年 11 月 15 日時点の法令・指針・統計に基づきます。個別の事案の法的判断については、専門家にご相談ください。

自法人向けの内容調整や研修の実施については、福祉教育ラボのお問い合わせフォームからご相談いただけます。