



神奈川県

KANAGAWA

# 企業力をアップする！ 中小企業のための パワーハラ対策マニュアル





## ハラスメントのない職場づくりを神奈川から

パワハラや職場のいじめ、嫌がらせ、セクハラなどの「職場のハラスメント」が社会的な問題となっています。かながわ労働センターに寄せられる「職場のハラスメント」に関する相談も5年間で倍増しています。

「職場のハラスメント」は相手の尊厳や人格を傷つけ、さらには心身の健康を害し、深刻な場合は自殺に至るなど、働く人のいのちを危険にさらすこともあります。また、職場風土を悪化させ、職場全体の士気を低下させるなど、企業の生産性の低下にもつながる問題です。



ハラスメントは単に当事者の個人的な問題ではありません。ハラスメントを行った本人はもちろん、社内の問題を放置していた場合などは、企業も責任を問われることがあり、予防や解決に向けた取組みが求められています。

県は、“いのち輝くマグネット神奈川”を目指しています。ハラスメントがなくいきいきと働くことができる職場づくりは、働く人のいのちを輝かせます。それは、企業の魅力の源ともなり、人やものを引きつけるマグネット力を高め、経済のエンジンを回すことにもつながります。

働く人も企業も、自分の職場を見つめ直し、ハラスメントのない職場づくりを神奈川から進めましょう。

神奈川県知事 馬場祐治

# 各界からのメッセージ

## ●学識者・専門家から

### 堀田 力 さん

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議座長、公益財団法人さわやか福祉財団理事長、弁護士

日本の会社は依然として企業絶対主義で、企業の都合でその人の能力とは違うものを要求し、その鋳型にはめようとします。上司も仕事への思い入れや家父長的な社風から、必要以上に厳しい態度を取ることになります。

職場には強い理性と合理的なシステムを求めていく必要があると思います。その基本は、管理職を中心にマネジメント能力を高めてもらい、オープンなコミュニケーションを図ってもらうことです。

その一つ目は、職場にフラットな関係を作り出すことです。二つ目は、やはり適材適所の人材活用を進めることです。



#### ■プロフィール

検事として多くの重要事件に従事した後、弁護士登録。厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で座長を務めた。現在、高齢社会N G O連携協議会代表、民間法制・税制調査会座長、日本プロサッカーリーグ裁定委員会委員長などを務める。他に多くの審議会の委員等を歴任。

## 涌井 美和子 さん

オフィスプリズム代表、臨床心理士、社会保険労務士

企業風土などがそもそもパワハラ体質である場合は、職場環境がモンスター社員を生んでいることも考えられます。私は、メンタル不調者の問題も、パワハラ問題の発生も、組織の問題に警告を発している、いわば“炭鉱のカナリア”だと思っています。

パワハラにはグレーゾーンのケースも多いですが、これらは本人は善意のつもりだったり、誤解が生じている場合も多いと思います。基本的に人間は間違いを犯すものだと思いますので、パワハラ行為に気づくこと、気づいたら謝ること、そしてやり直すチャンスが与えられることが大事だと思います。

また、パワハラ対策では、パワハラか否かの線引よりも、関係をどのように修復していくか、の方に重点をおくべきだと思っています。

#### ■プロフィール

メーカー、社会保険労務士事務所、各相談機関、E A P会社等の勤務を経て現職。専門は産業カウンセリングおよび企業のメンタルヘルス対策で、オフィスプリズムの代表として、企業コンサルティング、カウンセリング、セミナー講師、執筆を行っている。

## ●経営界から

### 阿部 敦茂 さん

社団法人神奈川県経営者協会労務委員長、株式会社アマダ取締役兼常務執行役員

何がパワハラとなるのかといった基本的知識を教育すること、つまり研修が必要です。人材育成として、部下に効果的に指導が行きわたるように、継続して指導し続けることが必要です。

また、問題が起きた場合の対処も重要です。スピーディに対応しなければ、どんどん状態が悪化してしまいます。会社としての規程がなければ、問題が起きたときにペナルティを科すこともできませんので、こうした制度を整えて社員に周知することが大切です。



## ●労働界から

### 高橋 洋子 さん

日本労働組合総連合会神奈川県連合会副事務局長

パワハラとは何か、そして起きたときの対処方法をマネージャーをはじめ全員がきちんと理解していれば、問題の初期段階で対応することができますので、研修、特にマネージャー研修は大切です。

パワハラ問題が起きた職場は、周囲も働きづらくなりますから、パワハラの悪影響は当事者だけでなく、職場全体と言えると思います。誰かが働きづらい職場は、パワハラの要素を持っているとも言えるのではないのでしょうか。

### 鵜飼 良昭 さん

日本労働弁護団会長、神奈川総合法律事務所、弁護士

企業は働く人たちが安全で働きやすい職場環境を整備する責任があります。職場いじめの問題は、決して個人的な問題ではないということです。

最近では、職場環境が悪化しているのに「漫然と放置していた」ことや、訴えがあったのに「適切な対応をしなかった」ことが、企業責任として厳しく問われるケースが増えています。

働きやすい職場環境は企業にとっても、生産性を向上するために大切です。また、そこで働く人たちにとっても大切な労働条件です。こうした視点で労使が協力し合って風通しのよい、パワハラの起きない職場環境づくりをしていただきたいと思います。



#### ■プロフィール

昭和47年 横浜弁護士会登録、昭和50年 神奈川総合法律事務所設立、平成2年 日本労働弁護団幹事長、平成6年より日本労働弁護団副会長、平成14～23年 日弁連労働法制委員会副委員長、平成13～15年 司法制度改革推進本部労働検討委員として労働審判制度創設に関与

# 目 次

はじめに	1
第1章【入門編】職場のパワーハラスメントとは	2
1 職場のパワーハラスメントの捉え方 (パワハラ概念)	2
2 パワーハラスメントに該当する行為 (パワハラ行為類型)	4
3 パワーハラスメント対策の意義	5
(1) 働く人のいのち輝く職場づくり	5
(2) 人材の確保と生産性の向上	6
(3) 県内中小企業事業所の認識	6
4 パワーハラスメントを引き起こす要因	8
(1) リストラ型	9
(2) 労働強化型	9
(3) 過剰競争型	9
(4) 職場環境型	10
(5) 人間関係型	10
(6) セクハラ型	11
(7) 集団差別型	12
(8) 教育指導型	12
5 企業(使用者)の責任	13
(1) 使用者の不法行為による損害賠償	14
(2) 使用者等の責任(特殊な不法行為責任)	15
(3) 債務不履行責任(安全配慮義務)	16
6 労災認定基準	20
(1) 精神障害の労災認定	20
(2) パワーハラスメントの心理的負荷の評価	22
(3) パワーハラスメントによる労災が認定された 裁判例	23
7 県内企業実態調査から見える対策のヒント	24
(1) 認知度は高く、約3割の事業所に相談や 苦情	24
(2) 3分の1以上が対策未実施 (県内企業の取組状況)	25
(3) 相談・苦情の状況	26
(4) トラブルへの対応の課題	27
(5) 「退職に至るケース」「メンタルケアが必要な ケース」	28
第2章【予防対策編】どのように予防するか	29
1 予防対策はなぜ重要か	29
2 予防対策のポイント —労使各々の立場での取組みを促進—	29
3 取組方法	30
(1) トップのメッセージ	30
(2) ルールを決める	31
(3) 実態を把握する	34
(4) 教育する	35
(5) 周知する	37
第3章【問題解決編】相談や苦情への対応	38
1 相談・苦情対応の基本	38
2 相談対応	40
(1) 相談対応の心得	40
(2) 相談体制の整備の進め方	43
(3) 管理職等による相談対応【STEP1】	43
(4) 相談対応者の指名等【STEP2】	43
(5) 相談窓口の設置【STEP3】	44
(6) 相談対応方法の共有化	44
3 苦情対応	47
(1) 苦情対応体制の整備	47

(2) 苦情対応の流れ	48
(3) 解決手法の概要	50
(4) 具体的な解決手法 ～「通知」「調整」「調停」「調査」～	51
4 再発防止の措置	53
5 外部機関の活用	54
(1) かながわ労働センター	55
(2) EAP	55
第4章【ケース別対応編】事例と対策	56
1 言葉のパワーハラスメント	56
(1) 熱血指導とパワーハラスメント	56
(2) ボーダーラインはどこにあるのか	56
(3) 参考裁判例	57
2 暴力を伴うパワーハラスメント	57
(1) 暴力行為とパワーハラスメント	57
(2) 仕事に関係しているかどうかが決め手	58
(3) 参考裁判例	58
3 上司からのパワーハラスメント	59
(1) 上司のストレスとパワーハラスメント	59
(2) 業務の範囲を超えていないか	59
(3) 参考裁判例	59
4 同僚からのパワーハラスメント	60
(1) そのいじめは仕事に関係しているか	60
(2) 使用者の責任の範囲	60
(3) 参考裁判例	61
5 パワーハラスメントで体調を崩す社員が出たら	61
(1) 職場のいじめ防止義務	61
(2) 労働災害になることもある	62
(3) 参考裁判例	62
6 パワーハラスメントでうつ病になる社員が出たら	63
(1) うつ病と予防	63
(2) 精神疾患と安全配慮義務	63
(3) 参考裁判例	63
7 パワーハラスメントの兆候を感じたら	64
(1) 集団主義から個人主義へ	64
(2) 使用者の法的責任	64
(3) 参考裁判例	65
8 能力不足といじめ・嫌がらせ	65
(1) 職場で求められる能力とは何か	65
(2) 問われる指導・訓練	66
(3) 参考裁判例	66
9 派遣労働者とパワーハラスメント	67
(1) 派遣労働者とパワーハラスメント	67
(2) 派遣労働者の契約打ち切り	68
(3) 参考裁判例	68
10 出向とパワーハラスメント	68
(1) 出向と労働契約	68
(2) 出向命令権の濫用にならないか	69
(3) 参考裁判例	69

## 参考資料 関係機関

**総合監修:** 金子 雅臣  
一般社団法人 職場のハラスメント研究所 代表理事  
労働ジャーナリスト  
**医療監修:** 山本 晴義  
横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長  
医学博士  
**法律監修:** 加城 千波  
アテナ法律事務所、弁護士

# はじめに

本マニュアルは、主に中小企業を対象に、職場のパワーハラスメントの予防や、パワーハラスメントに関する相談や苦情への対応の方法について解説しています。

中小企業では、専門の相談窓口を置くことが難しいなど、対策の進め方が難しい面があります。そこで、本マニュアルでは、中小企業の現実を踏まえた取組みができるよう配慮し、具体的に職場のパワーハラスメント対策を紹介しています。

パワーハラスメントは生産性の低下や人材の喪失や流出など、企業経営にも大きなマイナスの影響を及ぼします。合言葉は「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から！！」本マニュアルを活用し、できるところからパワーハラスメント対策に取り組んでいきましょう。

なお、本マニュアルの作成にあたり、県内事業所を対象に「職場におけるいじめ・嫌がらせ・パワーハラスメントアンケート調査」を実施するとともに、一部の企業にはヒアリングを行い、貴重な資料ご提供いただきました。調査及びヒアリングにご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

## 本マニュアルの特徴

### 特徴Ⅰ 事業所の実態に基づく“生きた”マニュアルです！

事業所の実態に見合ったマニュアルとするため、調査を実施することにより課題を抽出し、その課題の解決に役立つマニュアルとしました。また、調査の中から具体的取組みを進めている企業を抽出してヒアリングを実施し、そこで得られた取組みを本マニュアルで事例として紹介するなど参考とさせていただきました。

### 特徴Ⅱ 被害にあった人の悩みにも寄り添ったマニュアルです！

パワーハラスメントの解決のためには、被害者の声に耳を傾け、被害者の気持ちに寄り添うことが大切です。また、対策を進めるためにも、どのような状況で問題が発生したのか、どのように解決したのかを知っておくことも重要です。本マニュアルの作成にあたり、神奈川県「かながわ労働センター」に寄せられた相談を分析し、神奈川の職場で現実に行っていることを踏まえたものとしました。

## 本マニュアルの使い方

- **パワハラとは何か、なぜパワハラ対策に取り組むのか知りたい！**  
➡ 「第1章【入門編】職場のパワーハラスメントとは」へ
- **日頃からの予防対策の進め方を知りたい！**  
➡ 「第2章【予防対策編】どのように予防するか」へ
- **相談や苦情への対応方法や、対応体制の作り方を知りたい！**  
➡ 「第3章【問題解決編】相談や苦情への対応」へ
- **具体的な事例に対する対応方法を知りたい！**  
➡ 「第4章【ケース別対応編】事例と対策」へ

# 第1章【入門編】職場のパワーハラスメントとは

## 1 職場のパワーハラスメントの捉え方（パワハラ）の概念）

厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」（以下「円卓会議」という）のワーキング・グループが、平成24年1月、職場のパワーハラスメントの捉え方（概念）と職場のパワーハラスメントに該当する行為（行為類型）を明らかにしました。

### ■職場のパワーハラスメントの捉え方（概念）

職場のパワーハラスメントとは、

同じ職場で働く者に対して、

① 職務上の地位や人間関係など職場内の優位性を背景に、

② 業務の適正な範囲を超えて、

精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為

#### ① 「職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に」

##### ● 「優位性」とは

パワーハラスメントは、職場内の人間関係において、何らかの点で優位に立っている者から、そうでない者に対して行われる行為です。

すなわち、パワーハラスメントは、職場における様々な力関係に基づいて、相手が逆らうことができないような状況を背景にして行われるものです。

【「優位性」のイメージ】

優位性＝力関係＝逆らうことができないような関係

##### ● 「優位性」の中身

「職場内の優位性」は、上司・部下などの「職務上の地位」によるものだけではありません。人間関係や専門知識などの様々な優位性が含まれます。

職場内の優位性＝職務上の地位（上司・部下など）＋人間関係、専門知識等

##### ● パワーハラスメントが起きる人間関係

したがって、上司から部下だけではなく、同僚間、さらには部下から上司などであっても、その人間関係に優位性（力関係）がある場合、パワーハラスメントが起きることがあります。

人間関係の例	パワハラ例
上司から部下	・業務指導の名のもとに部下いじめをする。
同僚間	・「空気が読めない」者に集団的ないじめを行う。
部下から上司	・IT関連企業で技術に詳しい部下が上司に嫌がらせをする。 ・部下がまとまって上司を排除する。



## ② 「業務の適正な範囲を超えて」

### ●業務上の指導との線引きの基準＝業務上の適正な範囲

パワーハラスメントは、「業務上の指導との線引きが難しい」と言われることから、業務上の指導に当たるのかパワーハラスメントに当たるのかが問題になります。

その判断基準は「業務の適正な範囲内かどうか」にあるとしたものです。

例えば、業務上の指導の形を取っていても、合理性や必要性のない指示を繰り返したり、強要したりする言動はパワーハラスメントとなります。

### ●部下が不満に感じてでも直ちにパワーハラスメントとは限らない

業務上必要な指示や注意・指導を行ったとき、指導された部下等は、受け取り方によっては、不満に感じる場合があります。しかし、それが「業務上の適正な範囲」で行われている場合、パワーハラスメントには当たりません。

すなわち、業務を遂行するための適正な指導であれば、厳しいものであっても、パワーハラスメントとは言えません。

#### **point** 業務上の指導との線引き

企業の業績を向上させ、人材を育てるためには、厳しい指導は必要です。上司は、職位・職能に応じた上司としての役割を果たすことが求められます。しかし、指導の形をとっていても、例えば、次のような言動は、一般に適正な指導とは言えません。

- 人権や人格を傷つける
- 職場での役割や存在まで否定する
- 嫌悪感や否定的メッセージを発して、心理的に追い込む
- 達成不可能なノルマを課す
- 能力や努力を否定し、自信を喪失させて、能力が発揮できない状態に追い込む

#### 【チェックポイント】

個々の具体的なケースについては、次のチェックポイントを基本に点検してみてください。

- 人権侵害や人格否定に当たらないか
- 社員の成長に資するものなのか
- 広く労使の理解を得られるものなのか

<詳しくは、p56「言葉のパワーハラスメント」参照>

## 2 パワーハラスメントに該当する行為（パワハラ）の行為類型）

### ■職場のパワーハラスメントに該当する行為（行為類型）

①身体的な攻撃	暴行・傷害	業務の遂行に関係するものでも、「業務の適正な範囲」を超え、パワハラに該当。
②精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言	業務遂行に必要な行為であるとは通常想定できない。 ◆原則として「業務の適正な範囲」を超え、パワハラに該当。
③人間関係からの切り離し	隔離・仲間外し・無視	
④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	何が「業務の適正な範囲を超える」かは、業種や企業文化の影響を受け、具体的な判断も、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによって左右される部分がある ◆各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすることが望ましい。
⑤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	
⑥個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること	

#### ●「行為類型」は例示として理解を

①～⑥の「行為類型」は、職場のパワーハラスメントに当たりうる行為のすべてを網羅するものではなく、これ以外の行為は問題ないということではありません。

したがって、「行為類型」は、「職場で起こりうるパワーハラスメントの例示」と理解し、「これに該当しないからパワーハラスメントではない」などといった判断の基準とはしない方がよいでしょう。

企業・職場で認識をそろえるためには、職場アンケートなどを実施して、身近に起きているパワーハラスメントを挙げてもらい、自分たちの職場で起こりがちなパワーハラスメントを職場の実態に沿って整理するやり方がいいでしょう。その上で、「当社では、こうした言動をパワーハラスメントとして禁止する」といった注意を促すことが効果的です。<p34「実態を把握する」参照>

### 3 パワーハラスメント対策の意義

#### (1) 働く人のいのち輝く職場づくり

##### ■尊厳や人格を侵害する許されない行為

職場のパワーハラスメントは、働く人の尊厳や人格を侵害する許されないものであることは言うまでもありません。とりわけ、職務上の地位や人間関係を濫用して意図的に相手をいじめたり、嫌がらせを行ったりすることは許されるものではありません。

また、そのような意図はなくとも、度の過ぎた叱責や行き過ぎた指導は、相手の人格を傷つけ、意欲や自信を失わせることとなります。

##### ■心身の健康や、いのちを脅かす行為

職場は人生の中で多くの時間を過ごす場所であるとともに、多様な人間関係を取り結ぶ場でもあります。そのような場所で、パワーハラスメントを受け、人格を傷つけられたりすることの痛みは計り知れないものであり、生きる希望を失ってしまうこともあるでしょう。

こうした問題を放置すれば、心身の健康や、いのちすら危険にさらされることもあります。

##### ■パワーハラスメント対策の本質

職場のパワーハラスメント対策の本質は、職場の一人ひとりが、自分も相手も、等しく、不当に傷つけられてはならない尊厳や人格を持った存在であることを認識した上で、それぞれの価値観、立場、能力などといった違いを認めて、互いを受け止め、その人格を尊重し合うことにあります。

(以上、「円卓会議」提言及び同ワーキング・グループ報告書参照)

##### ■「いのち輝くマグネット神奈川」の実現をめざして

神奈川県では、県民が生きている喜びを実感し、一人ひとりのいのちを輝かせるとともに、人やものを引きつける魅力を持った「いのち輝くマグネット神奈川」の実現をめざしています。

働く人の尊厳やいのちを守るパワーハラスメント対策は、「働く人のいのち輝く職場づくり」の取り組みです。

##### **point** ある人事担当役員の言葉

「全ての社員が家に帰れば自慢の娘であり、息子であり、尊敬されるべきお父さんであり、お母さんだ。そんな人たちを職場のハラスメントなんかでうつに至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう。」（「円卓会議」ワーキング・グループ報告書より）

## (2) 人材の確保と生産性の向上

### ■人材喪失リスク

パワーハラスメントを受けた人は、仕事への意欲や自信を失い、心の健康を悪化させ、休職や退職、深刻な場合は自殺に至ることもあります。貴重な人材が休職や退職に至れば企業にとっても大きな損失となります。(県内事業所の状況は p24 参照)

### ■生産性低下リスク

パワーハラスメントは、被害を受けた人の生産性を低下させるだけでなく、周囲の人たちも、パワーハラスメントを見聞きすることで、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼすことがあります。

### ■法的リスク

企業として「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」に加担していなくとも、これを放置すると、裁判で使用者としての責任を問われることもあり、企業のイメージダウンにもつながりかねません。(p13「企業(使用者)の責任」参照)

### ■経営の視点からも取組みを

パワーハラスメントがなく、一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場づくりは、職場の活力につながり、仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献することになります。

神奈川県では、平成 24 年 11 月、知事がメッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から」を発表し、職場風土を悪化させ、職場全体の士気を低下させるなど、企業の生産性の低下にもつながる職場のハラスメントの撲滅を呼びかけています。ハラスメントのない職場は、企業の魅力の源となり、人やものを引きつけるマグネット力を高め、神奈川の経済のエンジンを回すことにもつながります。

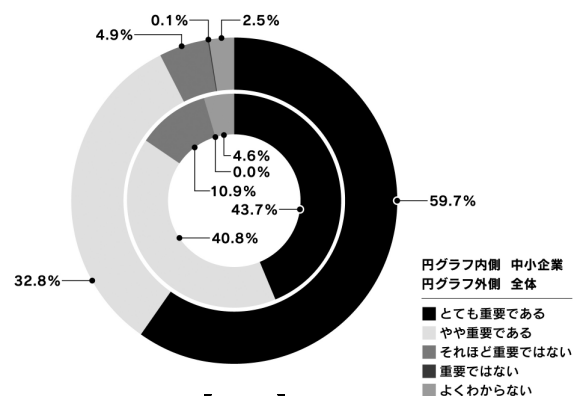
企業における人材確保と生産性の向上、さらにはコンプライアンスの確保といった経営の視点からも、パワーハラスメント対策に積極的に取り組んでいくことが求められています。

## (3) 県内中小企業事業所の認識

### ア 8割以上が経営上の重要性を認識

「職場におけるいじめ・嫌がらせ・パワーハラスメントに関するアンケート調査」(以下、「調査」という。調査概要は p24 参照)では、経営におけるパワーハラスメント対策について、「とても重要である」43.7%、「やや重要である」40.8%となっており、8割以上の事業所が重要性を認識しています。(図1)

■パワハラ対策の取り組みは経営上重要な課題か



【図1】

## イ 「社員の健康」にも高い関心

中小企業事業所において、パワーハラスメント対策が経営上重要であるとする理由については、

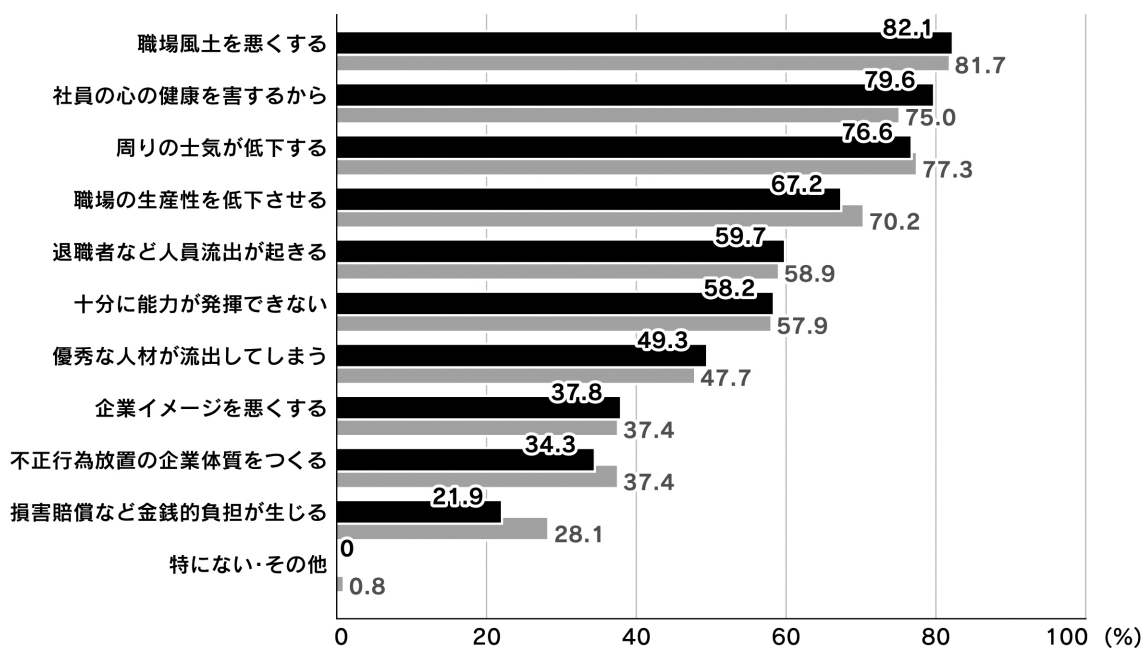
- ①「職場風土を悪くする」(82.1%)
- ②「社員の健康を害するから」(79.6%)
- ③「周りの士気が低下する」(76.6%)

の順になっています。(図2)

生産性や人材確保の視点でも、働く人の健康を守るという視点でも、パワーハラスメント対策は重要であると理解されていることが窺われることから、中小企業においてもパワーハラスメントを積極的に進めていく素地は十分にあるのではないかと考えられます。

■ パワハラを取り組みが経営上重要な理由(複数回答)

■ 中小企業  
■ 全体



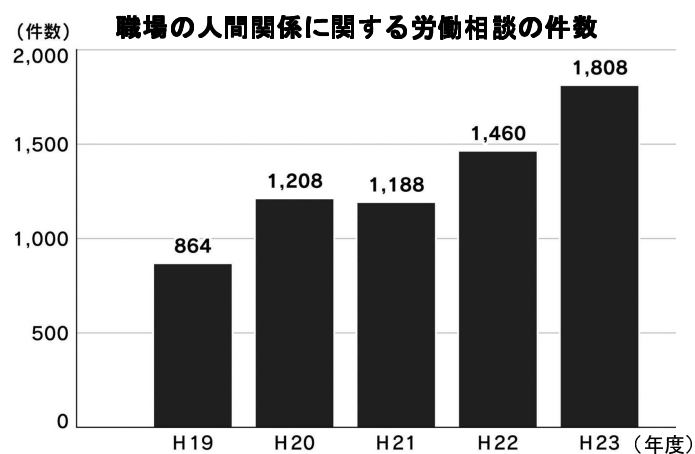
【図2】

## 4 パワーハラスメントを引き起こす要因

### ■急増するパワーハラスメントの相談

神奈川県「かながわ労働センター」では、パワーハラスメントなどの「職場の人間関係」に関する相談が急増しています。

平成20年度からは、年間1,000件を上回るようになり、平成23年度は1,800件を超え、平成19年度の2倍以上となっています。（図3）



【図3】

### ■パワーハラスメントの要因に着目して労務管理やマネジメントの改善を

職場のパワーハラスメントは、直接的には、当事者間の個人的な人間関係の問題であり、加害者の人間的な資質などに着目しがちです。

しかし、パワーハラスメントは多くの場合、リストラや競争の激化、IT化や雇用形態の多様化等による職場内コミュニケーションの希薄化などの職場環境の変化や、異質なものを排除しがちな職場の体質などを背景として引き起こされます。

パワーハラスメントを引き起こしやすい要因を普段から意識し、そうした要因が存在している場合は、その要因に関連する労務管理やマネジメントについて、パワーハラスメント対策の観点からも取り組むことで、問題の予防や早期発見、早期解決に役立てることができます。

本項では、かながわ労働センターに寄せられたパワーハラスメントに関する相談などを参考に作成した相談事例を、その訴えの背景となっている要因で分類して、紹介します。パワーハラスメントを引き起こすリスクをチェックするための参考としてください。

### ■要因に着目したパワーハラスメントの分類

主な背景	分類	特徴
経営方針、経営計画等による職場環境の変化	リストラ型	過小な要求、退職強要等
	労働強化型	過大な要求、ミスへの過度の叱責等
	過剰競争型	過大な目標の未達成への不当な低評価等
社会変化（IT化、意識の変化、雇用関係の多様化等）	職場環境型	希薄な人間関係の中で生じる摩擦
	人間関係型	雇用条件の多様化による複雑な人間関係
職場の古い体質や倫理の欠如等	セクハラ型	セクハラと叱責の複合、集団的なセクハラ等
	集団差別型	集団的な職場いじめ
	教育指導型	指導・教育に名を借りたいじめ

## (1) リストラ型

### ■過小な要求、退職強要等

リストラや雇用調整等において、適正な労務管理やマネジメントを行わないために、過小な要求（仕事を与えない等）や退職強要等で自己都合退職に追い込むといったパワーハラスメントが起きることがあります。

#### 【事例】 出向から戻ったが仕事の環境がない

関連会社に出向していたが、突然、元の会社に戻るよう辞令が出た。しかし、元の会社はこのことを知らなかった。戻った先の仕事場はパソコンもなく、仕事ができる環境ではなかった。

#### 【事例】 仕事を取り上げられ、トイレ掃除や雑用だけやらされる。

自宅から2時間半もかかる支店に配転された。「具体的な仕事はそのうち決める。それまではトイレの掃除や雑用をするように」と言われて3カ月も経っている。

## (2) 労働強化型

### ■過大な要求、ミスへの過度の叱責等

経済のグローバル化等を背景とした企業間競争の激化により、仕事が増え、スピードが求められ、しかもミスには厳しくなるなど、ストレスの高い職場が増えています。

適正な労務管理やマネジメントができないと、“苛立つ職場”といった状況になり、特定の社員にあまりにも過大な業務を担わせる、仕事のミスに対し人格を否定するような叱責をするといったパワーハラスメントが起こります。

#### 【事例】 グループで仕事の遅れが許されず、遅れの責任を取らされる。

総菜作りをしているが、グループ作業のため個人の遅れが全体に影響する。作業の遅い人はリーダーに怒鳴られるため、緊張して余計に遅れる。リーダーに指名された人は責任と称して休み時間に一人で全体の作業をさせられる。

#### 【事例】 パワーハラスメントでメンタル不調

トラックの運行中、急ブレーキを踏んだ際、荷物を損傷させた。また、荷物の積み込みに時間がかかり、約束の時刻に配送できないことがあった。これらについて、上司から長時間にわたり、きつく叱責されたことにより、精神的にまいってしまった。

## (3) 過剰競争型

### ■過大な目標の未達成への不当な低評価等

能力主義、成果主義のもとで管理職も含めた社員間の競争が激化しています。そうした中で、適正な労務管理やマネジメントを行っていないと、過度な目標の設定などで上司と部下などの人間関係にきしみが生じてきます。

こうした状況では、会議の場で目標未達成の社員を責め続ける、目標の未達成に対しあまりにも低い評価をするといったパワーハラスメントは発生することがあります。

**【事例】少しでも成績が落ちると「能力がない」と責められる**

訪問件数が多く、飛び込みセールスもあるために、月によって成績にムラがある。前月比で成績が落ち込むと、月例会議で「やる気がない」「能力がない」などと上司に責められる。上司もノルマを課せられているので、立場は分かるが、酷すぎると思う。

**【事例】過度な目標未達成への低評価で、賞与が大幅に減額**

自分で設定した目標を上司が「低すぎる」と勝手に訂正した。予想どおり目標未達成の結果となったため、「やはり設定が無理でした」と言うと、「君の努力が足りなかった」と低い評価を受けて、ボーナスが半減になってしまった。実績は昨年より上がっているのに、納得できない。

#### (4) 職場環境型

##### ■希薄な人間関係で生じる摩擦

職場のIT化による個人と個人の分断、「人は人、オレはオレ」といった若年労働者の意識の変化に伴う世代間のコミュニケーションギャップ、管理職のマネジメント能力の不足等により、職場の人間関係が希薄化し、信頼関係の構築が難しくなっています。

こうした環境の中で、メールによる人格の否定や仲間外し、コミュニケーションスキルの未熟な若年労働者を上司が理解できず、大声で怒鳴りつけるといったパワーハラスメントが起りやすくなります。

**【事例】非難のメールが職場全員に送信された**

大きな失敗をしたら、上司から直接指導されることなく、「こんな失敗をする社員はわが社には必要ない」と叱責するメールが上司から職場の全員に送信されてしまい、職場での居場所がなくなってしまった。

**【事例】つきあいが悪いなどと叱責され続ける**

職場の飲み会などには参加する気がないので断っているが、仕事は自分なりにがんばっているのに、上司から「つきあいが悪い」「近頃の若い者は仕事へのやる気がまったく感じられない」としつこく叱責され続けている。

#### (5) 人間関係型

##### ■雇用条件の多様化による複雑な人間関係

雇用関係の多様化を背景として人間関係が希薄化したことにより起こされるものです。非正規雇用労働者の広がり、パートや派遣、契約社員に加えて、アルバイト、フリーターなどと呼ばれる働き方の多様化は、労働条件の違いからモチベーションの差を生みだ



し、職場での仕事の進め方などでの価値観の対立を起しがちです。

こうした環境の中で、非正規雇用労働者は不満があるなら辞めてほかの会社で働けばいいだろうといった意識や、現場の実務的ノウハウが非正規雇用労働者に集中しているといった専門知識の優位性などからパワーハラスメントが起りやすくなります。

**【事例】 正社員に意見を話したら、嫌がらせを受け、雇い止めに**

有期契約の非正規で働いていたが、職場の改善になると思って、職場を管理する正社員にいろいろな意見を話したら、「非正規のくせになまいきだ」と言われ、職場のミーティングに入れてもらえないなどの嫌がらせを受け、ついには雇い止めとなった。

**【事例】 パート労働者からの嫌がらせ**

正社員として支店勤務となったが、現場経験の長いパート労働者から、「正社員だから私たちが教えることはないでしょう」などと業務に必要な知識を教えてくれない。上司に相談しても、「パートを管理するのがお前の仕事だろう」と取り合ってくれず、精神的にまいってしまった。

## (6) セクハラ型

### ■セクハラと叱責の複合、集団的なセクハラ等

セクシュアルハラスメント対策が不十分な職場や、女性が働くことに戸惑いや反感などを持つ男性中心の職場などで、セクシュアルハラスメントを絡めて、セクハラと過度な叱責を複合的に行う、集団的にセクハラ行為を行うなどのいじめや嫌がらせを行うパワーハラスメントが起きることがあります。

**【事例】 性格についての不快な発言などで体調が悪化**

上司からの叱責や「辞めたほうがいいのではないか」という発言、相談者の性格についての不快な発言などから体調が悪化する中で、契約を更新しないとの通告を受けた。

**【事例】 性的なからかいや、嫌がらせが日常化**

男性中心の職場で、性的な会話は挨拶代わりになっている。それは我慢しているが、身体に触られることは不快なので抗議すると、かえってエスカレートさせてくる。

**point** セクシュアルハラスメントとパワーハラスメント

セクシュアルハラスメントについては、優位性を背景に苦痛を与えるなど職場のパワーハラスメントと重なる点もある一方、業務上の必要性を伴わないという点で異なること、また、男女雇用機会均等法によって雇用管理上講ずべき措置が明確化されていることから、同法の枠組みに沿って取組みが行われるべきであるとされています。

(「円卓会議」ワーキング・グループ報告書)

## (7) 集団差別型

### ■集団的な職場いじめ

異質な人を受け入れずに排除しようとする職場の体質があると、集団的ないじめによるパワーハラスメントが起こることがあります。

会社の方針とは違う意見を主張したり、全体の意向とは違う考え方を持ったりすることで、全体との対立関係が生まれたときに、少数の者をいじめや嫌がらせにより排除しようとするものです。

従来は、組合活動家や女性に向けられることが多かったのですが、最近では、「空気が読めない」などと、集団行動になじめない人たちに向けられるものが多くなっています。

#### 【事例】上司の差別発言から仲間はずれに

上司から同僚と差別する言動を受け、仲間外れなどで職場に溶け込めず、困っている。コミュニケーションをとるように努力したが、うまくいかず退職するしかないだろうか。

#### 【事例】先輩たちからの集団的ないじめ

先輩たちから、言われのないいじめにあっている。最初は噂話程度だったが、エスカレートして、担当を降りざるを得なくなった。上司に相談しているが、最近自分が悪いと言われている。

## (8) 教育指導型

### ■指導・教育に名を借りたいじめ

業務上の指導や教育を通じて起こるパワーハラスメントは、これまで「熱血指導」などと言われ、「相手のためを思ってしたことだ」などとされて、許容されてきたことが背景となっています。

指導・教育を行う上司等に人権意識が欠如していたり、人材育成のためのマネジメント能力が不足したりしていると、たとえ「相手のためだ」と思って行った教育や指導であっても、適正な業務の範囲を超えたものとなり、パワーハラスメントとなります。

#### 【事例】上司のパワハラ的指導で適応障害

直属の上司からの指導に関連したパワーハラスメントにより適応障害となり、休職を申し出たが、課長から診断書を受け取れないと言われ、職場に来て説明するようと言われた。

#### 【事例】業務指示で上司から行動チェック

業務中の指示として、体を叩かれたり、細かに行動をチェックされたりした。上司からの行き過ぎたいじめ、嫌がらせにどう対処したらよいか。

**point** 「業務上の指導との線引き」(p3)、「言葉のパワーハラスメント」(p56)も参照してください。

## 5 企業（使用者）の責任

セクシュアルハラスメントについては、男女雇用機会均等法において雇用管理上の措置を講ずるべき措置が明確化されていますが、職場のパワーハラスメントについては、このような法律整備は行われていません。

しかし、職場のパワーハラスメントについては、これまでのパワーハラスメントに関する訴訟を通じて法的な問題点が明らかになっています。

職場のパワーハラスメントに関する訴訟では、個人間の問題だとして企業が放置していた場合や対策を怠っていた場合は、企業（使用者）の責任が問われることがあります。パワーハラスメントは、当事者間の個人的な問題として捉えるのではなく、企業責任の問題として、組織的に対策に取り組む必要があります。

### ■企業（使用者）の責任

①使用者の不法行為による損害賠償〔民法 709 条〕

➡ p14

②使用者等の責任（特殊な不法行為責任）〔民法 715 条〕

➡ p15

③債務不履行責任（安全配慮義務）〔労働契約法第 5 条、民法 415 条〕

➡ p16

#### **point** パワーハラスメントをめぐる訴訟の流れ

初期段階での訴訟の多くは、上司などからのいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントを受けて、精神的に追い込まれて自殺するという深刻なケースでした。残された遺族が、その自殺は労働災害によるものだとして、労働災害ではないとした労働基準監督署の判断の変更を求める訴訟が典型例です。

その後、労災適用基準の見直しもあって、自殺などの最悪の事態に至る前に、精神的ダメージを訴え、また、暴言などを不法行為であるとする訴訟も増え、使用者の安全配慮義務や他の労働者への不法行為に関する使用者の責任といった企業の責任が問題になっています。

#### **point** 当事者の責任

職場のいじめ・嫌がらせを行った本人は、これを受けた労働者の権利の侵害や損害を発生させたと認められる場合、不法行為責任（民法 709 条）を負います。

## (1) 使用者の不法行為による損害賠償

故意または過失によって他人の権利や利益を侵害した者には、損害を賠償する責任（＝不法行為責任）があります〔民法 709 条〕。

使用者の行為が、その権限（業務命令権、人事権など）の範囲を逸脱し、また濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生（例：人格権（名誉）の侵害、精神的苦痛など）が認められれば、不法行為として使用者の責任を問われることがあります。

### 民法

#### （不法行為による損害賠償）

第 709 条 故意又は過失によって他人の権利又は法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負う。

### 【裁判例＜使用者の不法行為による損害賠償＞】 B 事件（東京地判 平 7. 12. 4）

#### ■事案の概要

勤務先 Y の管理職（課長）だった X が、Y が X に対して行った降格（ライン上の指揮監督権を有さないオペレーションズテクニシャンに）とその後の配転（総務課の受付に）という一連の嫌がらせ行為は、X から中高年管理職を退職に追い込む意図をもってなされた不法行為であるとして、Y に対し慰謝料の支払いを求めた。

#### ■判旨の概要

総務課（受付）の配転については、総務課の受付は、それまで 20 代前半の女性の契約社員が担当していた業務であり、外国書簡の受発送、書類の各課への配送等の単純労務と来客の取次を担当し、業務受付とはいえ、X の旧知の外部者の来訪も少なくない職場であって、勤続 33 年に及び、課長まで経験した X にふさわしい職務であるとは到底いえず、X が著しく名誉・自尊心を傷つけられた。

X に対する総務課（受付）配転は、X の人格権（名誉）を侵害し、職場内・外で孤立させ、勤労意欲を失わせ、やがて退職に迫る意図をもってなされたものであり、Y に許された裁量権の範囲を逸脱した違法なものであって不法行為を構成するというべきである。

#### ■結果

請求の一部認容。慰謝料 100 万円。

### 【裁判例＜使用者の不法行為による損害賠償＞】 S 事件（東京高判 平 5. 11. 12）

#### ■事案の概要

学校法人 Y の設置する高等学校の教諭である X が、それまで担当していた学科の授業、クラス担任等一切の仕事を外された上、何らの仕事も与えられないまま 4 年半にわたって別室に隔離され、さらに 7 年近くにわたって自宅研修をさせられ、年度末一時金の支給停止等の差別的取扱いをされているのは不法行為である等として慰謝料の支払いを求めた。

### ■判旨の概要

YがXに対し、仕事外し、職員室内隔離、自宅研修という過酷な処遇を行い、さらに賃金等の差別をしてきた原因については、Xが二度にわたって産休をとったこと及びその後の態度が気に入らないという多分に感情的な校長の嫌悪感に端を発し、その後些細なことについての行き違いから、Y側が感情に走った言動に出て、執拗とも思える程始末書の提出をXに要求し続け、これにXが応じなかったため依怙地になったことにあると認められる。

Yの行った言動あるいは業務命令等を正当づける理由とはならず、その行為は、業務命令権の濫用として違法、無効であることは明らかであって、Yの責任はきわめて重大である。

Xの精神的苦痛を慰謝すべき賠償額は、本件一連の措置を一体の不法行為として全体的に評価・算定すべきであり、Yの責任の重大さにかんがみると金600万円をもって相当とする。

### ■結果

請求の一部認容。慰謝料600万円

## (2) 使用者等の責任（特殊な不法行為責任）

使用者は、使用する労働者が第三者に損害を与えた場合に損害賠償責任を負うとされています〔民法715条〕。

労働者間の行為が、使用者の事業の執行に関連して行われたもので、他の労働者への不法行為を構成すると認められれば、その不法行為について使用者の責任を問われることがあります。

### 民法

#### （使用者等の責任）

第715条 ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。ただし、使用者が被用者の選任及びその事業の監督について相当の注意をしたとき、又は相当の注意をしても損害が生ずべきであったときは、この限りでない。

（略）

### 【裁判例＜使用者等の責任＞】U事件（名古屋地判 平17.4.27）

#### ■事案の概要

社会福祉法人Y1の職員であるXが、職員会議において、同僚5人（Y2～Y6）を中心とする職員らにより、組織ぐるみで誹謗・非難された結果、心因反応に罹患した上、PTSDを発症し、精神的損害を被ったとして、Y1の不法行為及び使用者責任と同僚らの不法行為が共同不法行為関係にあたるとして慰謝料の連帯支払い等を求めた。

#### ■判旨の概要

職員会議においては、Y2らが中心となって、B労組を脱退しユニオンに加入したXを非難、糾弾する発言（「残念なことに綱領は認められないという職員が出ました。」、

「綱領を否定することは、施設の管理職として、事業に責任を持つ所長として、仲間たちに責任を持つ者として、認めることはできない。」等)をしたばかりか、職員会議に参加した職員らを誘導・扇動し、施設の職員の多くが、Xを非難する内容の発言をしたものであり、その結果、Xは精神的疾患に罹患し、休職を余儀なくされた。

Y 2らの発言内容及びY 2らが他の職員を誘導、扇動したことによる各職員の発言内容に照らせば、Y 2らの行為はY 1の職員及び労働組合員としての正当な言論活動の範囲を逸脱するものといわざるを得ず、違法にXの人格権を侵害したものである。

施設長によって主催される職員会議におけるY 2らの不法行為が、Y 1の事業執行についてされたものであることは明らかであるため、Y 1はY 2らの不法行為について、民法 715 条に基づき、使用者責任を負う。

#### ■結果

請求の一部認容。連帯して慰謝料 500 万円。

### 【裁判例<使用者等の責任>】D事件（横浜地判 平 2. 5. 29）

#### ■事案の概要

勤務先Y 1の従業員であったXが、Y 1の取引先であるY 2の文書部長から賃借していた本件建物に関し、同文書部長Y 2がXが本件建物の明渡に応じるようY 1のA専務に協力を求めたところ、Xの直属の上司Y 3らが共謀の上、Xに対し人事権、考課権をたてに本件建物の明渡を強要し、Xが明渡を拒否したため、不当な人事考課がなされた。

その結果、Xは得べかりし賃金、明渡を強要されたことにより精神的苦痛を受けたとして慰謝料を請求した。

#### ■判旨の概要

会社の都合で上司が職制上の優越的地位を利用して、家主との和解ないしは明渡要求に応じるよう執拗に強要することは、許された説得の範囲を越え、部下の私的問題に関する自己決定の自由を侵害するものであって、不法行為を構成するものというべきである。 Y 3は、Xに対し、人事上の不利益をほのめかしながら、少なくとも2カ月間8回にわたり執拗に本件建物を文書部長に明け渡すことを説得し続けたというのであるから、上司として許された説得の範囲を越えた違法な行為というべきであり、Y 3はXが受けた精神的苦痛を慰謝するために金 30 万円の支払いをもってするのが相当する。

またY 3の上記不法行為がY 1の事業の執行に関してなされたことが明らかであるから、Y 1は、民法 715 条に基づき、使用者として、Y 3と連帯してXに対する損害賠償責任を負うというべきである。

#### ■結果

請求の一部認容。Y 1とY 2が連帯して慰謝料 30 万円。

### (3) 債務不履行責任（安全配慮義務）

使用者は、労働契約に伴い、労働者に対し、労働者の働きやすい環境を整える義務（＝安全配慮義務）があります〔労働契約法第5条〕。

使用者がパワーハラスメントを放置したり、是認したりしていると（使用者の行為には作為、不作為を含む）、使用者が労働者に対し労働契約上負っている債務の不履行責任

が認められ、安全配慮義務違反の責任を問われることがあります〔民法 415 条、国家賠償法 1 条〕。

#### 労働契約法

##### （労働者の安全への配慮）

第 5 条 使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

#### 民法

##### （債務不履行による損害賠償）

第 415 条 債務者がその債務の本旨に従った履行をしないときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができる。債務者の責めに帰すべき事由によって履行をすることができなくなったときも、同様とする。

#### 国家賠償法

##### （公権力の行使）

第 1 条 国又は公共団体の公権力の行使に当る公務員が、その職務を行うについて、故意又は過失によって違法に他人に損害を加えたときは、国又は公共団体が、これを賠償する責に任ずる。

2 前項の場合において、公務員に故意又は重大な過失があつたときは、国又は公共団体は、その公務員に対して求償権を有する。

### 【裁判例＜債務不履行責任（安全配慮義務）＞】 K 事件（東京高判 平 15. 3. 25）

#### ■ 事案の概要

X らの長男である A が Y 市の水道局工業用水課に勤務中、同課の課長、係長、主査のいじめ、嫌がらせなどにより精神的に追い詰められて自殺したとして、X らが Y 市に対し国家賠償法又は民法 715 条に基づき損害賠償を、課長、係長、主査に対し、民法 709 条、719 条に基づき損害賠償を求めた。

#### ■ 判旨の概要

課長ら 3 名が、A が女性経験がないことについて猥雑な発言や A の容姿について嘲笑をしたこと、主査が果物ナイフを A に示し、振り回すようにしながら「今日こそは切ってやる。」などと脅すようなことを言ったことなどの行為を執拗に繰り返し行った。言動の中心は主査であるが、課長、係長も主査が嘲笑したときには、大声で笑って同調していたものであるから、これにより、A が精神的、肉体的に苦痛を被ったことは推測しうるものである。

以上のような言動、経過などに照らすと、課長ら 3 名の上記言動は、A に対するいじめといふべきである。また、いじめを受けたことにより心因反応を起し、自殺したものと推認され、その間には事実上の相当因果関係があると認めるのが相当である。

Y 市には、市職員の職務行為から生ずる危険だけでなく、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、具体的状況下で、加害行為を防止し、被害職員の安全を確保して職場における事故を防止すべき注意義務がある（以下「安全配慮義務」という。）と解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはままたることであり、A の訴えを聞いた上司が適正な措置を講じていれば A が職場復帰し、自殺に至らなかったと推認できるから、

Y市の安全配慮義務違反とAの自殺には相当因果関係を認めるのが相当であり、Y市は、安全配慮義務違反により、国家賠償法上の責任を負うというべきである。

#### ■結果

第一審は請求の一部認容、Y市はXらそれぞれに対し逸失利益等約1,173万円。  
XとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

#### **point** K事件について

この裁判は、職場のいじめに対する使用者責任についての初めての判断と言われており、社会的にも注目されました。それまでは、いじめの結果、精神疾患を発症して、自殺したようなケースでの因果関係については、労働災害と認定することは困難であるとされていました。医師の診断もいろいろとあり、原因も複合的であるということから、使用者責任と判断するのは難しいというのがその理由でした。

しかし、この事件では、本人の遺書や同僚の証言などから、いじめの事実や、その後のY市の対応が明らかになり、Y市の責任が問われることになりました。具体的には、Y市がこの問題を知り調査をする際にも、いじめの加害者である課長に調査を任せると、適切な対処を講じず、安全配慮義務を果たさなかったとされました。

#### **【裁判例＜債務不履行責任（安全配慮義務）＞】 S事件（さいたま地判 平16.9.24）**

##### ■事案の概要

病院Yで勤務するAが、職場の先輩であるY1らのいじめ（Y1の家の掃除、車の洗車、風俗店へ行く際の送迎、「死ねよ」、「殺す」等の発言等）が原因で自殺したとして、両親であるXらが、Yに対し、雇用契約上の安全配慮義務違反による債務不履行責任（民法415条）を理由に、Y1に対し、いじめ行為による不法行為責任（民法709条）を理由に損害賠償を求めた。

##### ■判旨の概要

Y1は、自ら又は他の男性看護師を通じて、Aに対し、冷やかしのからかい、嘲笑・悪口、他人の前で恥辱・屈辱を与える、たたきなどの暴力等の違法な本件いじめを行ったものと認められるから、民法709条に基づき、本件いじめによってAが被った損害を賠償する不法行為責任がある。

Yは、Aに対し、雇用契約に基づき、信義則上、労務を提供する課程において、Aの生命及び身体を危険から保護するように安全配慮義務を尽くす債務を負担していたと解される。Y1らのAに対するいじめは3年近くに及んでいるなど、Yは本件いじめを認識することが可能であったにもかかわらず、これを認識していじめを防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認めることができる。

##### ■結果

Y：Xらに対し慰謝料各250万円（Y1との連帯債務）  
Y1：Xらに対し慰謝料各500万円（各250万円の限度でYとの連帯債務）



**point** 安全配慮義務違反をめぐる最近の裁判例

① M事件 (前橋地判 平 22. 10. 29)

厳しい労働環境に対して改善を求めたにもかかわらず、逆に厳しく叱責するなどしてこれを漫然と放置したとして、企業の責任を認めるケースです。

Xは、過剰な時間外労働に加え、勤務先会社Yの資金繰りの調整等を担当したことにより、心理的負担の増加要因が発生していたにもかかわらず、Yは、Xの実際の業務の負担や職場環境などに配慮することなく、そのような状態を漫然と放置していたのであるから、このようなYの行為は、健康状態を悪化させることがないように注意すべき義務に違反するものである。したがって、Yには、安全配慮義務違反及び不法行為上の過失があったと認められる。

② T事件 (東京高判 平 23. 2. 23)

近年では、安全配慮義務による、未然防止を指摘する裁判が目立ちます。この裁判では、「予見可能性」を理由として使用者責任を問う判決をしています。

心身の健康を損なうおそれのあること及び既に損なっていた健康を更に悪化させるおそれのあることを具体的客観的に予見可能であったにもかかわらず、第一審原告の業務量を適切に調整して業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等を過度に蓄積して心身の健康を損なうことや更なる悪化をたどることがないように配慮しなかったという不法行為によるものであるとともに、雇用契約上の安全配慮義務に違反する債務不履行によるものであったともいうことができる。

## 6 労災認定基準

心理的負荷による精神障害の労災請求は、従来、「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針について」（平成 11 年 9 月）に基づき判断されていましたが、平成 23 年 12 月、「心理的負荷による精神障害認定の認定基準について」（平成 23 年 12 月 26 日付け基発 1226 第 1 号）が新たに定められ、この認定基準に基づき判断されることとなりました。

### ■ 心理的負荷による精神障害の労災認定基準の策定経緯

近年、精神障害の労災請求件数が大幅に増加する中、審査の迅速化や効率化を図るための労災認定のあり方について、厚生労働省が医学・法学の専門家に検討を依頼しました。

近年、パワーハラスメントが原因でうつ病を発症し、自殺に至ったと訴える裁判が相次ぎ、労働災害に認定されるべきだという判断が次々と出されました。専門家による検討会では、裁判例も参考にして、心理的負荷の評価方法について検討が行われました。

こうした検討結果を踏まえ、新たな認定基準が策定されました。

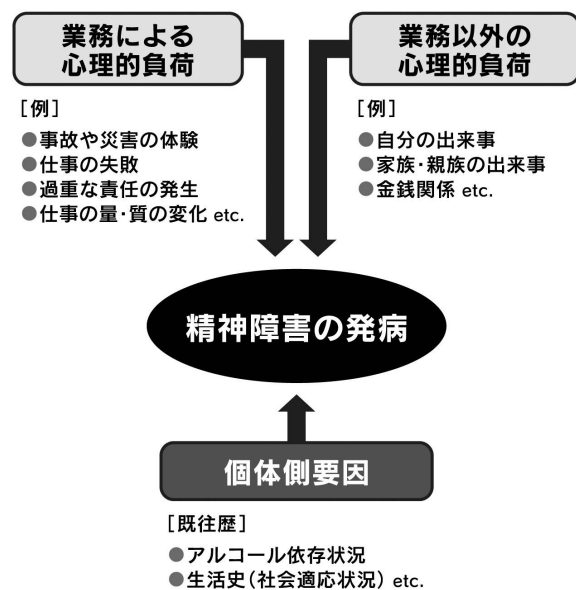
### (1) 精神障害の労災認定

#### ア 精神障害の発病についての考え方

発病した精神障害が労災認定されるのは、その発病が仕事による強いストレスによるものと判断できる場合に限ります。

仕事によるストレス（業務による心理的負荷）が強かった場合でも、同時に私生活でのストレス（業務以外の心理的負荷）が強かったり、その人の既往症やアルコール依存など（個体側要因）が関係している場合には、どれが発病の原因なのかを医学的に慎重に判断しなければなりません。（図 4）

精神障害は、さまざまな要因で発病します

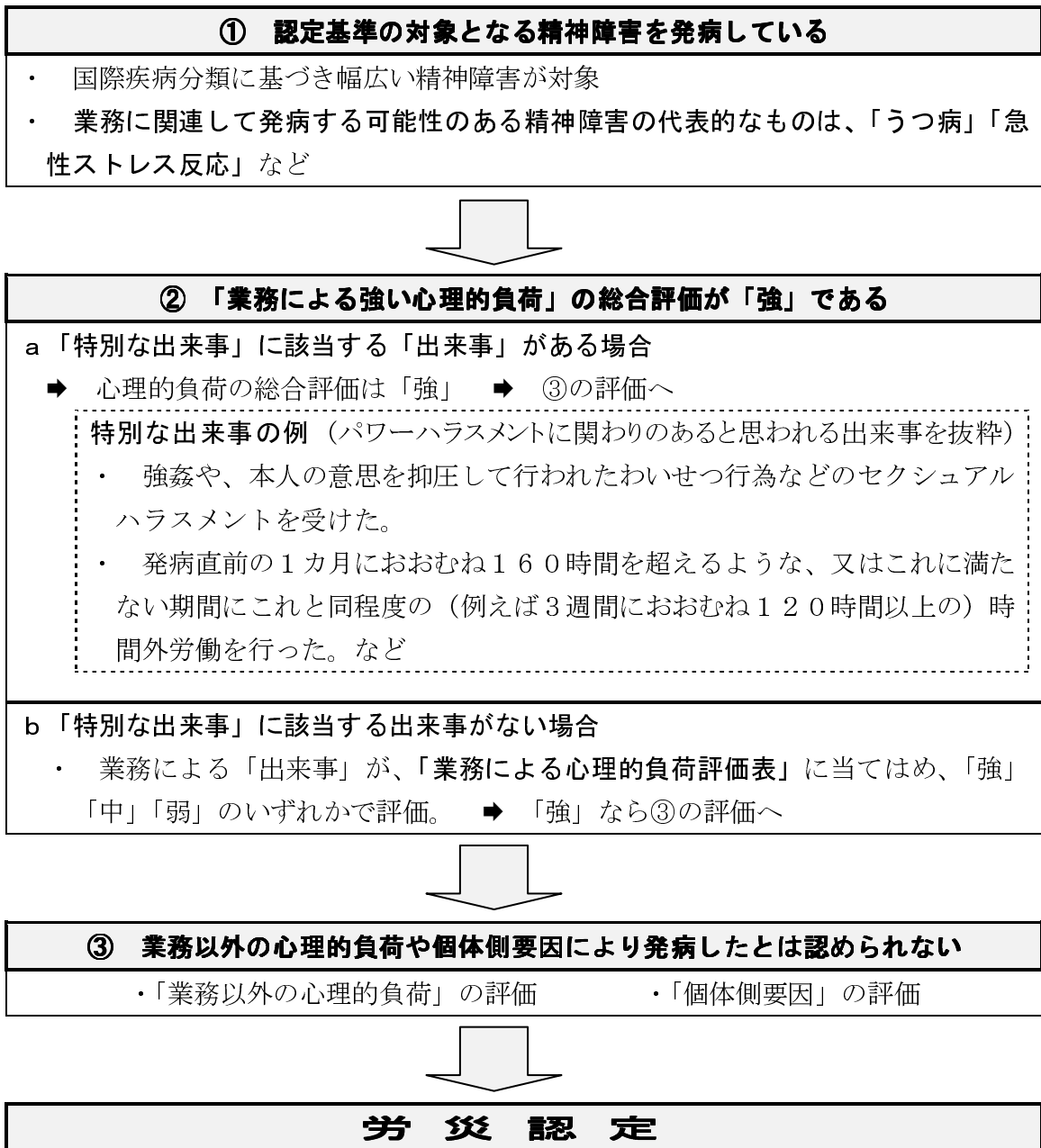


【図 4】厚生労働省「精神障害の労災認定」

#### イ 精神障害の労災認定要件

- ① 認定基準の対象となる精神障害を発病していること
- ② 認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね 6 か月の間に、業務による強い心理的負荷が認められること  
※ いじめやセクシュアルハラスメントのように、出来事が繰り返されるものについては、発病の 6 か月よりも前にそれが始まり、発病まで継続していたときは、それが始まった時点からの心理的負荷を評価。
- ③ 業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

<精神障害の労災認定フロー概要>



詳細は、厚生労働省の下記ホームページ「精神障害の労災認定」(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/rousaihoken04/120427.html>)をご覧ください。

## (2) パワーハラスメントの心理的負荷の評価

### ア 「出来事」の種類

「業務による心理的負荷評価表」では、職場での「出来事」が次の6つの類型に分けられています。そのほとんどが職場のパワーハラスメントと何らかの関連のある類型となっています

- |             |                   |                |
|-------------|-------------------|----------------|
| ① 事故や災害の体験  | ② 仕事の失敗、過重な責任の発生等 | ③ 仕事の量・質       |
| ④ 役割・地位の変化等 | ⑤ 対人関係            | ⑥ セクシュアルハラスメント |

### イ 嫌がらせ・いじめ等の心理的負荷の評価の具体例

「業務による心理的負荷評価表」において、パワーハラスメントと直接関わる「(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」という「具体的出来事」に対する心理的負荷の強度の評価の例は次のようになっています。

#### ■ 「(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」に対する心理的負荷の強度の評価例

総合評価の視点	心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例	
・嫌がらせ、いじめ、暴行の内容、程度等 ・その継続する状況	弱	・複数の同僚等の発言により不快感を覚えた（客観的には嫌がらせ、いじめとはいえないものも含む）
	中	・上司の叱責の過程で業務指導の範囲を逸脱した発言があったが、これが継続していない ・同僚等が結託して嫌がらせを行ったが、これが継続していない
	強	・部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた ・同僚等による多人数が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた ・治療を要する程度の暴行を受けた

#### **point** 予防対策等での「心理的負荷評価表」の活用

「心理的負荷評価表」の「出来事」の種類「対人関係」では、上記の「(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」のほか、「上司とのトラブルがあった」「同僚とのトラブルがあった」「部下とのトラブルがあった」「理解してくれていた人の異動があった」「上司が替わった」「同僚等の昇進・昇格があり、昇進で先を越された」について、それぞれ、「弱」「中」「強」の事例が挙げられていますので、パワーハラスメントの判断や予防対策等の参考資料としても活用することができます（巻末資料参照）。

ただし、「心理的負荷評価表」は精神障害の発症との因果関係の評価するものであり、通常のパワーハラスメントの評価や予防の取組みにあたっては、「強」はもちろんですが、「中」や「弱」についても厳しく見ていく必要があります。

### (3) パワーハラスメントによる労災が認定された裁判例

#### ア N事件（東京地判 平 19. 10. 15）

裁判で労働災害が認められることになったリーディングケースです。

医薬品の製造、販売を業とする会社で働いていたAが、上司の係長Bから「お前は給料泥棒だ」などと言われ続けて自殺したことへの遺族の訴えです。Aの勤務していた営業所は営業成績が低いため、体質改善を目的に本社からBが派遣されることになり、その派遣された係長Bの部下となったAへの係長Bの暴言が、自殺の引き金になったかどうか争われた訴訟です。

この事件で判決は、「上司の感情的な叱責や、合理的な理由のない指示・命令が業務上の指導の範囲を超えている」として、それが理由でうつ病となり自殺したケースで、業務上の災害に当たると認定しました。

#### イ K事件（福岡地判 平 20. 3. 26）

異動に伴う仕事の負担増や営業のノルマの厳しさを苦にして自殺したケースであるこの裁判でも、「社会通念上、客観的にみて、自殺に至るほどの精神障害の増悪を生じさせる程度に過重の心理的負荷を与える業務であったと認めるのが相当である。そしてAに、本件業務以外の出来事による心理的負荷がうかがえないこと、Aに特段の个体側要因がうかがえないことに照らせば、本件精神障害の発症及び増悪による自殺は、上記業務の心理的負荷を主な原因として発症したといえるのであり、Aの従事した業務と本件精神障害の発症及びその増悪の間には相当因果関係が認められる」として過重な業務が自殺に追い込んだことを認めて労働災害を認定しています。

#### **point** 「ひどい嫌がらせ、いじめ、または暴行を受けた」ことにより、「うつ病」を発病したとして認定された事例

Aさんは、総合衣料販売店に営業職として勤務していたところ、異動して係長に昇格し、主に新規顧客の開拓などに従事することとなった。新部署の上司はAさんに対して連日のように叱責を繰り返し、その際には、「辞めてしまえ」「死ね」といった発言や書類を投げつけるなどの行為を伴うことも度々あった。

係長に昇格してから3か月後、抑うつ気分、睡眠障害などの症状が生じ、精神科を受診したところ「うつ病」と診断された。

#### <判断>

- ① 上司のAさんに対する言動には、人格や人間性を否定するようなものが含まれており、それが執拗に行われている状況も認められることから、別表1の具体的出来事29「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の心理的負荷「強」の具体例である「部下に対する上司の言動が、業務範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた」に合致し、総合評価は「強」と判断される。
  - ② 業務以外の心理的負荷、个体側要因はいずれも顕著なものはなかった。
- ①②より、Aさんは労災認定された。

(厚生労働省「精神障害の労災認定」)

## 7 県内企業実態調査から見える対策のヒント

### ■職場におけるいじめ・嫌がらせ・パワーハラスメントアンケート調査

本マニュアルの作成にあたり、県内企業の実態を把握するため、標記調査を実施しました。本項では、この調査に基づき、中小企業事業所の特徴と求められる対策を分析しています。

【調査期間】平成24年7月10日～9月20日

【調査対象】県内の1,500事業所 【有効回答】732事業所（回収率：48.8%）

【有効回答事業所の内訳】大企業…494事業所 中小企業…238事業所

#### (1) 認知度は高く、約3割の事業所に相談や苦情

##### ア 3分の2が「よく知っている」

職場のパワーハラスメントが社会的課題となり、認知度も高まっています。

神奈川県「職場におけるいじめ・嫌がらせ・パワーハラスメントに関するアンケート調査」（以下、「調査」という）では、中小企業の事業所の約3分の2（62.2%）が「よく知っている」と回答しました。

##### イ 3割の事業所に相談や苦情

人間関係の相談や苦情が過去1年の間にあったかどうかについて、調査では、約3割（28.6%）の中小企業事業所が「あった」と答えています。

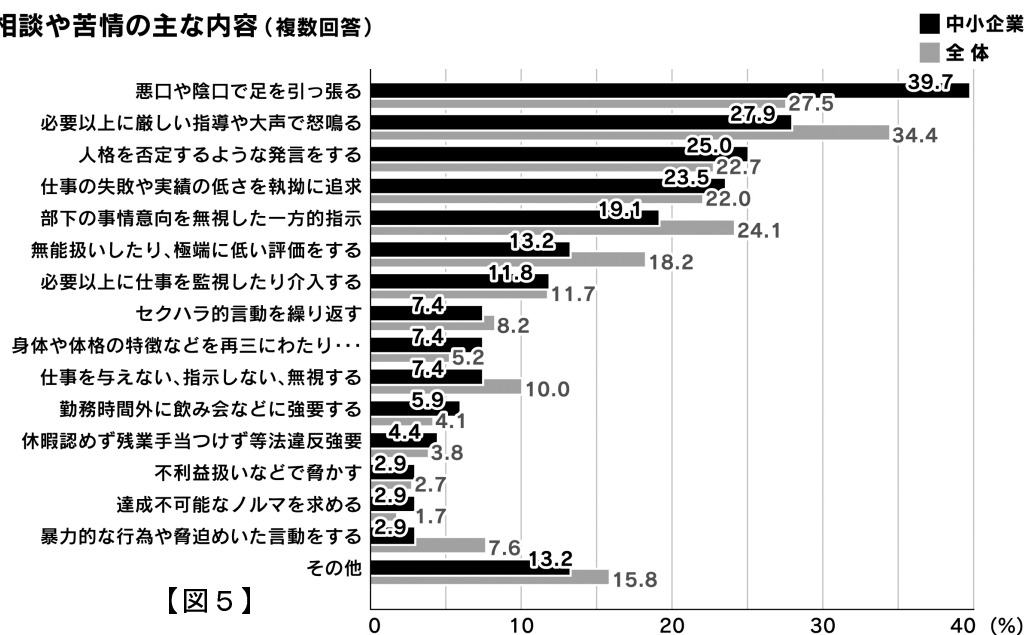
パワーハラスメントが発生しても会社には相談しないケースも多いことも考慮すると、中小企業事業所でも相当の範囲でパワーハラスメントに関わる問題が発生しているものと推測されます。

##### ウ 「悪口や陰口で足を引っ張る」がトップ（相談・苦情の内容）

相談や苦情の主な内容について、中小企業事業所では、「悪口や陰口で足を引っ張る」の比率が約4割（39.7%）で、企業全体に比べ高い一方で、「必要以上に厳しい指導や大声で怒鳴る」については比率が低くなっています。

中小企業における職場環境のメリット・デメリットの両面を示唆する結果となりました。（図5）

### ■相談や苦情の主な内容（複数回答）

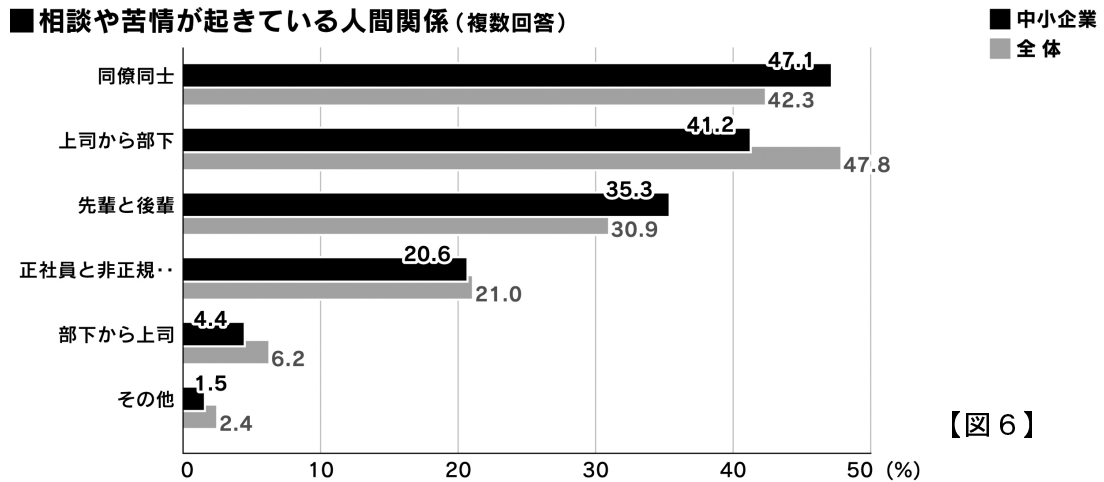


【図5】

## エ 「同僚同士」のパワーハラスメントが多い（相談・苦情が起きる人間関係）

相談や苦情が起きている人間関係について、中小企業では、「同僚同士」がトップで5割近く（47.1%）となり、「上司から部下」の比率を上回っています（図6）。

中小企業では、横の関係で仕事が進められることが多く、そうした仕事の進め方の中でのトラブルの多いのではないかと推測されます。



## (2) 3分の1以上が対策未実施（県内企業の取組状況）

### ア 3分の1以上が「取り組んでいない」

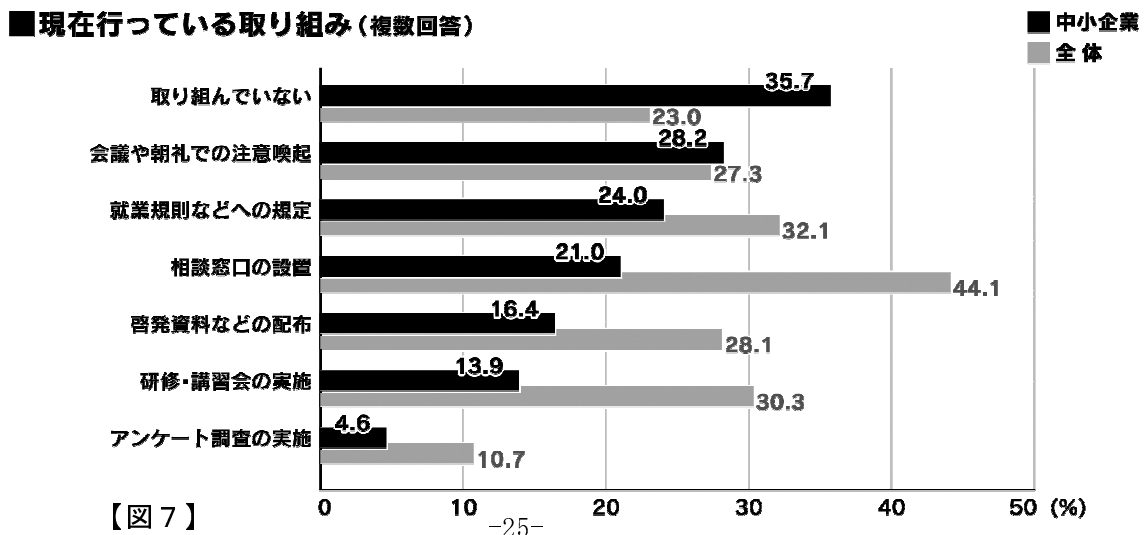
以上のように、認知度は高まっているパワーハラスメントですが、その対策について、調査では、中小企業事業所の3分の1以上（35.7%）が何も「取り組んでいない」と回答しています。（図7）

### イ 会議などでの注意喚起が取組みの中心

中小企業事業所における取組みとしては、①「会議や朝礼での注意喚起」（28.2%）、②「就業規則などへの規定」（24.0%）、③「相談窓口の設置」（21.0%）となっています。

これに対し、事業所全体の回答では、①「相談窓口の設置」（44.1%）、②「就業規則などへの規定」（32.1%）、③「研修・講習会の実施」（30.3%）となっています。

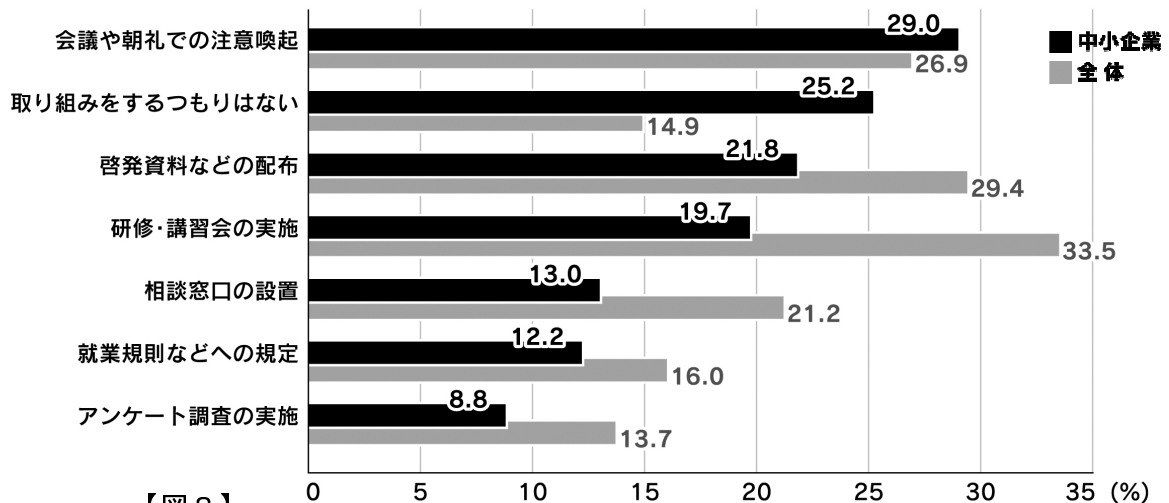
中小企業事業所では、「注意喚起」といった働きかけが中心となっており、教育研修や相談窓口の設置などのさらなる取組みが求められています。（図7）



## (2) 4分の1が取組計画なし（今後の取組計画の状況）

中小企業事業所における今後の取組計画について、調査では、①「会議や朝礼での注意喚起」（29.0%）、②「取り組みをするつもりはない」（25.2%）、③「啓発資料などの配布」（21.8%）、④「研修・講習会の実施」（19.7%）、⑤「相談窓口の設置」（13.0%）などとなっており、引き続き会議などでの注意喚起の取組みが上位で、取組予定のない事業所が約4分の1となっています。（図8）

### ■今後の取組計画（複数回答）



【図8】

#### **point** 対策を始めるために

##### ■何から取り組んだらいいかわからない。

➡ まずトップ自らが明確なメッセージを発信しましょう <p30 参照>

##### ■「パワーハラはダメだ」などと言うと指導ができなくなり、業務に支障を来しそうで着手できない。

➡ 業績の向上や社員の成長のために、厳しい指導は必要です。しかし、指導のつもりでやっていることが本当に指導になっているのか（＝社員の成長等に資することなのか）チェックしましょう <p3 参照>

##### ■意識啓発から始めたい。

➡ 社員を対象としたアンケートは、実態を把握するとともに、社員の意識啓発にも効果的です。まずはアンケートから始めてみませんか。 <p34 参照>

➡ 神奈川県知事メッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から」を掲示する、社員に配布するなど活用してください。 <p37 参照>

##### ■教育研修を始めたい。

➡ 教育研修では、①管理職に自覚させること、②従業員に身近な事例から考えてもらうことなどがポイントです。 <p35 参照>

## (3) 相談・苦情の状況

### ア 4割が企業内解決に課題

中小企業事業所におけるパワー・ハラスメントの相談や苦情への解決に向けた対応状況について、「おおむね解決している」事業所は約5割強（54.4%）となりました。

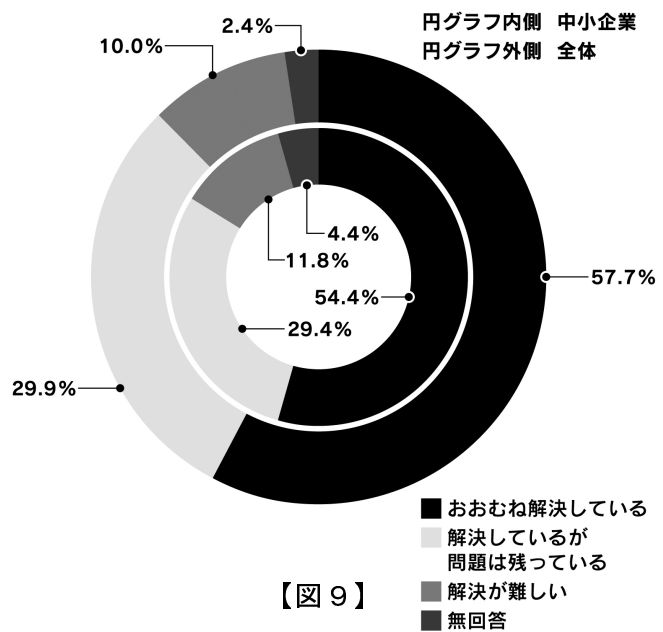
パワー・ハラスメントは、もともとは企業内の人間関係やマネジメントの中で、その



多くが解決されてきましたが、職場環境が厳しくなる中、企業内解決が難しくなっています。これが、近年、パワーハラスメントが労務管理上の問題や社会的課題となっている背景となっています。こうした中、多くの事業所が企業内解決に努力されていることが窺える調査結果となりました。

しかし、一方で、「解決しているが問題が残っている」事業所が約3割（29.4%）、「解決が難しい」（11.8%）で、約4割の事業所が企業内解決について課題を抱えています。（図9）

■ 相談や苦情は事業所内で解決しているか



【図9】

### イ 8割が上司の関与

中小企業事業所において、パワーハラスメントに関する相談や苦情の解決に誰（どこ）が関与しているのかについて、調査では、約8割（76.5%）が「上司」となり、次いで「人事」55.9%、「同僚」20.6%となりました。管理職などの上司による適切な対応が求められます。

**point** すべての従業員による取組みが大切

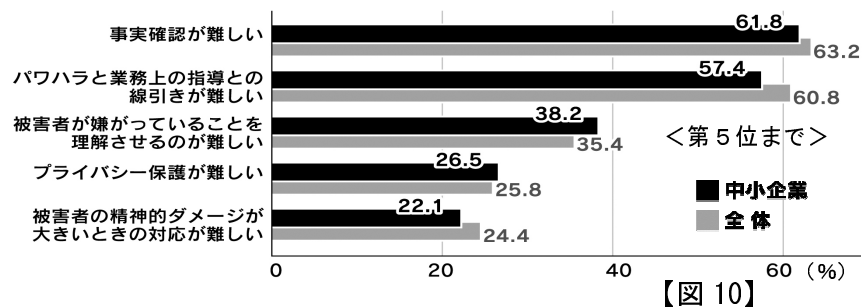
解決に向けた関与者では、「同僚」も約2割（20.6%）と一定の割合を占めています。また、中小企業事業所では相談・苦情内容の5割近くが「同僚同士」（p25）となっていることから、管理職だけでなく、すべての従業員がこの問題を意識し、各々ができるところから取り組む必要があります。<p29 参照>

## (4) トラブルへの対応の課題

### ア 「事実確認」と「線引き」が課題

中小企業事業所において、パワーハラスメントに関するトラブルが起きたときに困難と感じることについて、調査では、「事実確認」が約6割（61.8%）、「パワハラと業務上の指導との線引き」も6割弱（57.4%）となりました。（図10）

■ トラブルが起きたとき対応困難と感じること（複数回答）



【図10】

パワーハラスメントでは、「事実確認」と「線引き」が難しく、相談・苦情への対応において、大きな課題となっています。

**point** 課題解決のために

■ 事実確認が難しい。

➡ 被害者の声を傾聴し、精神的な落ち着きを取り戻してもらった上で、客観的事実を

ていねいに聞き取ることが大切です。加害者への聴取は、被害者のプライバシー保護のための判断が必要です。 <p45 参照>

■ **パワーハラスメントと業務上の指導との線引きが難しい。**

➡ 業績の向上や社員の成長のために、厳しい指導は必要です。しかし、指導のつもりでやっていることが本当に指導になっているのか（＝社員の成長等に資することなのか）チェックしましょう。 <p3 参照>

■ **被害者が嫌がっていることを理解させることが難しい。**

➡ 被害者から事実関係をきちんと把握することが大切です。 <p45 参照>

➡ 普段からの意識啓発や研修教育でパワーハラスメントへの理解を普段から高めることも重要です。 <p35 参照>

■ **プライバシー保護が難しい。**

➡ 加害者に指導等を行う際は、被害者のプライバシーへの配慮が必要です。 <p50 参照>

➡ 被害者のプライバシーに配慮した対応ができる相談担当者の配置や相談窓口の設置を検討します。 <p44 参照>

■ **被害者の精神的ダメージが大きいときの対応が難しい。**

➡ 被害者の声を傾聴し、精神的な落ち着きを取り戻させることが大切です。 <p40 参照>

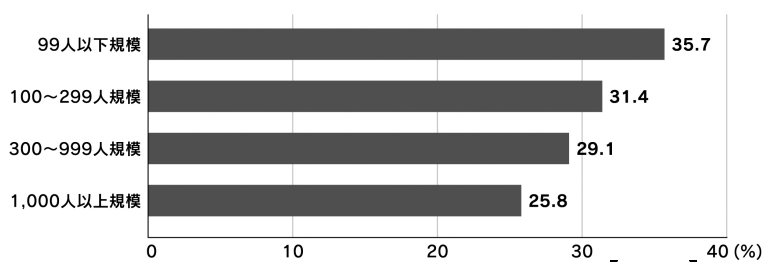
➡ メンタル面でのダメージが大きいときには、早めに医療機関等につなぐ必要があります。 <p42 参照>

(5) 「退職に至るケース」「メンタルケアが必要なケース」

ア 3割の事業所に「退職に至るケース」

パワーハラスメントで関係者が退職者に至ったケースのある事業所の比率は、企業規模が小さいほど高く、約3割の事業所でそうしたケースを経験しています。中小企業では職場の人間関係の問題が退職につながりやすいことがわかります。(図11)

■ 関係者が退職にいたるようなケース「ある」

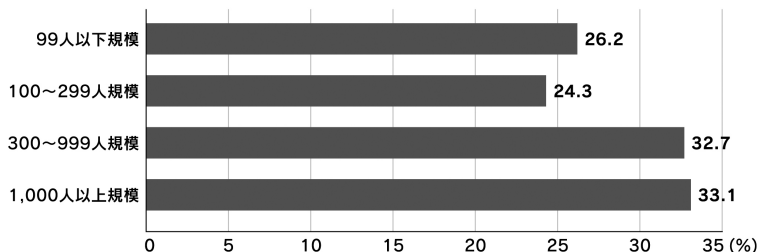


【図11】

イ 4分の1の事業所に「メンタルケアが必要なケース」のケース

パワーハラスメントでメンタルケアを必要とした事業所の比率は、企業規模が大きくなるほど高くなっています。しかし、中小企業事業所でも約4分の1の事業所でそうしたケースを経験しています。(図12)

■ 関係者がメンタルケアを必要としたケース「ある」



【図12】

**point** 早期解決の重要性

「退職」や「メンタル不調」といった深刻な事態に至ると、職場にさらに悪影響を及ぼすこととなります。迅速かつ適切な対応による早期の解決が大切になります。

そのためには、普段からの意識啓発や相談窓口の整備等が重要です。 <p37、p44 参照>

## 第2章【予防対策編】どのように予防するか

### 1 予防対策はなぜ重要か

#### ① 問題の早期発見・早期解決のために

パワーハラスメントへの対応が遅れると、ますます人間関係がこじれ、エスカレートし、深刻な事態に至る恐れがあります。また、問題を放置していると、使用者が果たすべき安全配慮義務を怠ったなどとされ、企業の責任が問われることもあります。

研修や意識啓発等を日頃から進め、社員全体の意識を高めることにより、問題の早期発見・早期解決につながる可能性が高くなります。

#### ② パワハラへの認識を共有するために

職場のパワーハラスメントにあたる行為のうち「過大な要求」などについては、何が「業務上の適正な範囲」を超えるかは、業種や企業文化等により異なる部分もあり、各企業や職場ごとに認識をそろえていくことが望ましいとされています。(p4 参照)

社員の認識をそろえ、各々の職場環境で具体的にどんなことがパワハラにあたるのか共通理解を図るためには、研修や意識啓発等を通じ、すべての社員がパワーハラスメントに関する基礎的知識を持つとともに、管理職も一般の社員も、自分の職場においてどんなことがパワーハラスメントに当たりうるのか点検していく必要があります。

#### ③ 生産性の向上のために

パワーハラスメントの防止に取り組むことは、社員のコミュニケーションが円滑で風通しがよく、誰もが気持ちよく働ける職場づくりを進めることにほかなりません。

誰もが働きやすい職場づくりは、職場の生産性の向上に直結します。

### 2 予防対策のポイント ―労使各々の立場での取組みを促進―

パワーハラスメントは上司から部下だけでなく、同僚間や部下から上司などにも起こり、働く人のだれもが当事者となりうる問題です。(p2 参照)

したがって、企業と労働組合(使用者と労働者)とが話し合いをしながら、協力してルールづくりに取り組むなど、管理職も含め、組織で働く者すべてがこの問題を意識し、各々の立場でできることから取り組むことが必要です。

そのため、予防対策では、すべての社員が各々の立場で取組みを進めることを促す環境整備と意識啓発が重要です。したがって、トップが明確にメッセージを打ち出すとともに、ルールづくりや社員教育を進めるなど、次の5点がポイントになります。

- |                    |                  |                  |
|--------------------|------------------|------------------|
| (1) トップのメッセージ(p30) | (2) ルールを決める(p31) | (3) 実態を把握する(p34) |
| (4) 教育する(p35)      | (5) 周知する(p37)    |                  |

(厚生労働省「円卓会議」ワーキング・グループ報告書による整理)

### 3 取組方法

#### (1) トップのメッセージ

- ・ **パワーハラスメントは職場からなくすべきであることを組織のトップが明確に示す。**

#### ■トップが自らメッセージを発信する意味

これまでの企業文化では、会社によっては、“熱血指導”などに象徴されるように、会社のためや本人のためを思っていた言動であれば、行き過ぎた行為も許されると理解されてきた面もありました。

そのため、社員からは、管理職も含め、上層部がパワーハラスメントを容認もしくは許容していると思われがちです。さらには、会社がこういう行為を奨励しているとさえ捉えられていることすらあるかもしれません。

まず、トップをはじめとした上層部がパワーハラスメント防止の必要性和意義を十分に理解し、自ら積極的に取り組むという姿勢や決意を表明し、明確なメッセージを発信することが極めて重要です。

#### <メッセージの発信方法の例>

- ・ 朝礼や研修の冒頭に社長が意見を表明する
- ・ 社内報に社長のメッセージを掲載する

#### <トップによるメッセージの例>

- パワーハラスメントは、社員の名誉や尊厳を傷つける、人権にかかわる重大な問題です。
- パワーハラスメントは、個人の問題にとどまらず、職場環境を悪化させる問題であり、労務管理やマネジメントのあり方が問われる問題です。
- コミュニケーション能力や指導力の不足がパワーハラスメントにつながります。管理職は、自らのコミュニケーション能力やマネジメント力の向上のため、日々研鑽してください。
- パワーハラスメントは、職場の人間関係を悪化させ、結局、生産性を低下させます。生産性向上の観点からも、真摯にパワーハラスメント防止に取り組んでください。
- 当社は、パワーハラスメントを決して容認することなく、すべての社員が相手を相互に尊重し合える、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

## (2) ルールを決める

- ・ **就業規則に関係規程を設ける**
- ・ **方針やガイドラインを策定する**

### ■どのようなルールづくりを行うか

セクシュアルハラスメントについては、男女雇用機会均等法に基づき、厳正に対処する旨の方針や対処の内容を就業規則等に規定することとなっていますが、パワーハラスメントについては、法的に義務づける仕組みは整備されていません。

また、パワーハラスメントは職場で働く誰もが当事者となりうる問題であり、また、各企業の職場の実情に応じ、何がパワーハラスメントに当たるのか、社員の認識をすり合わせ、そろえていく必要があるため、いきなり就業規則を整備した方がよいのかは、判断が必要となります。(p29 参照)

そこで、社内ルールづくりについては、職場の実態や社内の理解の程度を勘案し、次の手法から適切な方法を選択し、作成してください。

#### ◆ **就業規則に関係規定を追加** ➡p32

- ・ パワーハラスメント行為の禁止を服務規律として明確に位置づけ、職場におけるパワーハラスメント行為を行った者について厳正に対処する（懲戒処分を行う）旨の方針や、懲戒処分の内容を明らかにするためには、就業規則にパワーハラスメントに関する規定を追加するなど、社員の服務規律としてルールづくりを行います。

#### ◆ **就業規則に基づく防止規程を新たに作成** ➡p32

- ・ パワーハラスメントの具体的な定義や懲戒の適用等について、より詳しく定めたい場合は、就業規則とは別にパワーハラスメント防止規程を作成し、就業規則にパワーハラスメント防止規程への委任規定を設けます。

#### ◆ **方針・ガイドラインの策定** ➡p33

- ・ 社員が守るべき規律だけでなく、管理職の責務、予防や相談対応の体制なども含めた全般的なルールを定め、懲戒処分については従来の就業規則の適用範囲内に委ねる場合は、就業規則とは独立した\*方針やガイドラインを策定します。

※就業規則等にパワハラ禁止を規定し、その具体的運用を方針等で定める方法もあります。

### ■労使の共通理解に基づくルールづくりを

パワーハラスメント対策の取組みにおいては、社員の認識をすり合わせ、そろえていくことが重要となるため、「まずルールづくりが先にありき」と考えるのではなく、実態把握 (p34)、教育 (p35)、周知 (p37) から取り組んでいくことも検討します。

また、労使で話し合いながらルールづくりを進めることが望まれます。

### ■作成したルールはしっかりと周知を

作成したルールは社員にきちんと周知します。社員への周知徹底が社員の意識を高め、予防対策になるとともに、問題の早期発見・早期解決にもつながります。

## ア 就業規則に関係規定を追加

- ① 就業規則の「服務規律」に、パワーハラスメントの禁止に関する規定を追加します。

男女雇用機会均等法に基づいて自社の就業規則において既に整備されているセクシュアルハラスメントに関する規定も参考にするとよいでしょう。

- ② 就業規則の「表彰及び制裁」の懲戒事由に、①で規定したパワーハラスメントの行為を追加します。

### <就業規則における規定の例>

#### (パワーハラスメントの禁止)

**第〇条** 従業員は、いかなる場合でもパワーハラスメントに該当するか、該当すると疑われるような行為を行ってはならない。

「就業規則作成・見直しのポイント」〔全国社会保険労務士会  
連合会・都道府県社会保険労務会（厚生労働省委託事業）〕

## イ 就業規則に基づく防止規程を新たに作成

パワーハラスメントの具体的な定義や懲戒の適用等について詳しく定めたい場合には、就業規則に加え、新たな規程を定めます。

就業規則とは独立した「服務規程」を作成する方法もあります。就業規則から独立させることにより、例えば、行政への相談事例や自社内で起きそうな事例を入れて注意喚起を図るなど、柔軟な内容とすることができます。

- ① 就業規則本則に委任規定を追加します。

### <就業規則委任規定の例>

#### (パワーハラスメントの禁止)

**第〇条** 従業員は、別に定めるパワーハラスメント防止規程を遵守しなければならない。

- ② パワーハラスメント防止の規定を定めます。

### <防止規程の例> 株式会社アマダ

#### (目的)

**第1条** この規定は、就業規則に基づき、職場におけるパワーハラスメントを防止するために社員が遵守すべき事項および雇用管理上の措置について定める。

#### (パワーハラスメント)

**第2条** パワーハラスメントとは、職務上の地位又は職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、継続的に相手の人格や尊厳を侵害する行動を行うことにより、当該社員に身体的・精神的苦痛を与え、または就業環境を悪化させる行為をいう。なお行為の悪質・重大性によっては、継続性を要することなくパワーハラスメントに該当する場合がある。

- ② 第1項において職務上の地位又は職場内の優位性を背景にしてとは、直属の上司である場合のほか、キャリア・技能に差のある同僚や部下が教えを請う場合など、相手に対し実質的な影響力を持つ場合も含むものとする。
- ③ 第1項において本来の業務の適正な範囲を超えてとは、業務上の必要がない場合および業務との関係を有するものの通常必要とされる範囲（表現、回数、態様など）を超えている場合をいう。
- ④ 第1項において職場とは、社員が業務を遂行する全ての場所を指し、また就業時間内に限らず、実質的に職場の延長とみなされる就業時間外の時間も含むものとする。
- ⑤ 第1項において社員とは、労働者派遣法に基づき派遣されている者、業務委託先企業の社員等の関係者を含むものとする。

**（パワーハラスメントの禁止）**

**第3条** 就業規則第32条に掲げる職場秩序に関する規律に則り、社員はパワーハラスメントを行うことのないように、十分注意しなければならない。

- ② 職制として指導監督すべき地位にある者は、部下である社員がパワーハラスメントを受けている事実を認めながら、これを黙認する行為をしてはならない。

**（懲戒の適用）**

**第4条** 第3条に違反した者は、就業規則第52条第3項または第4項に則り、懲戒の対象とする。ただし次表を基準に、行為の具体的態様（時間、場所（職場か否か）、内容、程度）、当事者同士の関係（職位等）、被害者の対応（告訴の有無）・心情等を斟酌して決定する。

**ウ 方針・ガイドラインの策定**

- ① 職場のパワーハラスメント防止等のための方針やガイドラインを策定します。
- ② 方針等を実効性のあるものとするためには、労使の話し合いがポイントとなりますので、作成にあたっては、労働組合、労使委員会、安全衛生委員会などの活用も検討します。

**<方針・ガイドラインに定める項目の例>**

目的、用語、職員の責務管理職の責務、周知・啓発、相談・苦情等への対応、相談窓口、プライバシー保護及び不利益な取扱いの禁止、人事課長の責務、その他

**point** 労使協定の締結

職場のパワーハラスメントの防止について「労使協定」を締結し、労使で取り組んでいる例もあります。

UAゼンセン同盟（産業別労働組合）では、パワーハラスメントに関する協定（例）を作成し、実際に、この協定例を使用して労使間でパワーハラスメント防止協定を結んだ加盟組合があります。

（協定例の項目）

目的、パワーハラスメントの防止、パワーハラスメントの禁止、方針の明確化及びその周知・啓発、相談・苦情等への対応、相談、苦情申し立て、苦情の処理、不利益取扱いの禁止、施行日

（労働政策研究・研修機構「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」）

### (3) 実態を把握する

#### ・ 従業員アンケートを実施する

##### ■実態調査は取組みのスタートライン！

パワーハラスメント対策を効果的に進めるためには、社内の実態を把握するとともに、すべての社員が取組みの必要性や重要性の認識を共有していくことが大切です。

そこで、被害を受けたことがあるか、周囲で被害が生じているか、加害者になったことがあるか等について、従業員を対象にアンケート調査を実施します。

従業員アンケート調査は、従業員一人ひとりが自分の職場を見つめ直したり、パワーハラスメントについて職場で話題にしたりするきっかけづくりともなる貴重な機会であり、パワーハラスメント対策の取組みのスタートラインとなるものです。

##### **point** 従業員アンケートで分かること

- ・ 「この程度のことは…」と思っていたことが、年齢、性別、ポジションによっては大きな苦痛を与えていた。
- ・ 「わが社ではパワハラはない」と思い込んでいたが、自社の実態を認識できた。

#### <従業員アンケートの例>

- 1 最近話題になっているパワーハラスメント（以下パワハラという）についてお伺いします。  
(1) 「職場において、立場や地位の弱い人に対して、繰り返し精神的もしくは肉体的な侵害行為を行うことによって、相手の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」などと言われるパワハラについて知っていますか。  
①知っている ②知らない
- 2 次のようなパワハラと思われる言動を職場で見聞きしたり、受けたことがありますか。

(1) 些細なミスへの執拗な叱責	①ある	②ない
(2) 大声などによる感情的な叱責	①ある	②ない
(3) 性格や容貌へのからかいや非難	①ある	②ない
(4) 悪口や陰口で足を引っ張る	①ある	②ない
(5) 休暇の不承認や残業・休日出勤の強制	①ある	②ない
(6) 意見を無視した一方的な仕事の指示・命令	①ある	②ない
(7) 挨拶などで部下を無視する姿勢をとる	①ある	②ない
(8) 仕事の指示・関与を拒否したり、決裁を遅らせる	①ある	②ない
(9) 必要以上の仕事への監視や関与	①ある	②ない
(10) プライバシーへの執拗な詮索	①ある	②ない
(11) 低い評価や無能扱いをされる	①ある	②ない
(12) 配置や異動での不利益な取り扱い	①ある	②ない
(13) その他 (具体的に) _____		
- 3 その行為者は誰ですか。(①上司 ②先輩 ③同僚 ④その他 \_\_\_\_\_)
- 4 自分が受けたことに対しては何らかの行動をとりましたか。  
①相手に抗議した ②周囲に相談した ③無視した



#### (4) 教育する

##### ・ 研修を実施する

###### ■教育研修は最善の予防対策！

パワーハラスメントの予防に向けて、社員に日頃の言動などを見直すための問題意識を持ってもらうきっかけとして、教育研修は効果的な役割を果たします。

就業規則等のルールづくりも予防のために重要ですが、ルールを強調するだけでは、かえって問題を言い出しにくい雰囲気を生み出す恐れもあります。ルール違反の発覚を避けるあまり、問題の顕在化が妨げられることにもなりかねません。

管理職をはじめとする従業員の問題意識を高め、自主的な取組みを促す**教育研修は最善の予防対策**といえるでしょう。

###### ■管理職研修と従業員研修の両面で

管理職自身の意識改革を図る「管理職研修」と広く従業員の気づきを促す「従業員研修」の両面で行います。

###### ア 管理職研修の実施ポイント

- ① 管理職自身がパワハラ行為をしてはならないことを確認する。
- ② 業務に必要な指示、適正な教育指導のあり方について理解する。
- ③ 部下にパワハラを起こさせない職場環境づくりについて理解する。

<管理職研修の展開例> (N社「研修企画案」を参考に作成)

###### パワーハラスメントのない職場づくりーパワハラ対策と管理職の役割ー

〔所要時間：120分〕

- 1 パワーハラスメントとは〔講義〕  
パワーハラスメントがなぜ問題なのかを理解する。
- 2 セルフチェック〔チェックリスト〕  
受講者各自が“パワハラ上司度”を自己チェックしてみる。
- 3 問われる職場環境〔講義〕  
最近の判例解説などから、パワーハラスメントと使用者責任の関係を理解する。
- 4 何が問題なのか〔講義〕  
パワーハラスメント加害者とはどのような社員か、様々なパワーハラスメント加害者のタイプを知り、問題点を理解する。
- 5 事例検討〔DVD\*〕  
映像による事例で考えるため、DVDを活用してワークを行う。
- 6 叱責は最大のコミュニケーション〔講義〕  
正しく指導し、叱責をパワーハラスメントにしないために、どのようなコミュニケーションが必要かを知る。
- 7 どう対処する〔講義〕  
職場環境の問題とパワーハラスメント解決力について考える。
- 8 パワーハラスメント対策と管理職〔講義〕  
風通しの良い職場とはどのような職場かを考える。

**point** 関連研修との組み合わせ

パワーハラスメントは、人権問題、コンプライアンス、コミュニケーションスキル、マネジメントスキルなどとも非常に関連が深いので、これらの研修と組み合わせて管理職研修等を実施すると効果的です。

**イ 従業員研修の実施ポイント**

- ① 具体的で身近な事例を取り上げる。
- ② 啓発用DVD等を利用する場合、討議形式（ワークショップ）を取り入れる。
- ③ 自己チェックリストにより問題意識の見える化を図る。

**point** 社内の問題への気づきの機会に

参加者が当事者意識を持つようにするため、身近な事例や自己の言動を考えさせることで、社内の問題への気づきの機会とすることが重要です。

<従業員研修の展開例> (N社「研修企画案」を参考に作成)

**パワーハラスメントのない職場づくり —なぜ起きる、どう対処する—**

〔所要時間：90分〕

- 1 パワーハラスメント最新事情〔講義〕  
厚生労働省「円卓会議」報告、最近の判例などから、パワーハラスメント問題を考える
- 2 パワーハラスメントの何が問題か〔講義〕  
パワーハラスメントがなぜ問題になるのか。最近の職場環境などを踏まえて考える。
- 3 セルフチェック〔チェックリスト〕  
パワーハラスメントになる言動はどのようにジャッジするのか。管理職でなくても加害者になり得ることに触れる。
- 4 事例検討〔DVD\*〕  
パワーハラスメントへの対応法について、映像による事例などで考える。
- 5 どう対処する〔ワークショップ〕  
職場環境の問題とパワーハラスメント解決について討議する。
- 6 パワーハラスメント問題と人権〔討議結果発表〕  
ハラスメントのない職場をつくるにはどうすればいいのか、討議結果を発表する。

**point** (参考) アサーティブ研修

「アサーティブ」は、相手からの発言をうまく受け止め、相手の意見を尊重しながら、自分の意見を相手に伝えるための技法です。こうしたコミュニケーションスキルに関する研修もパワーハラスメント防止に役立ちます。

**point** DVDの活用

パワーハラスメントは具体的な人間関係をめぐる問題であるため、研修では啓発用DVDを利用し、映像を通じて学ぶことも効果的です。DVDの利用とあわせ、討議（ワークショップ）を実施すると、さらに効果的です。（DVDの例は巻末資料参照）

## (5) 周知する

### ・ 組織の方針や取組みについて周知・啓発を実施する

#### ■ あらゆる機会を通じて周知を

パワーハラスメントの防止に向けて、あらゆる機会を通じて従業員への周知を図る必要があります。

#### <周知方法の例>

- ・ 社内広報、社内ホームページ等への掲載
- ・ ポスターの掲示
- ・ リーフレットを作成、配付
- ・ パワハラ撲滅を訴える名札やバッジの着用 等

#### <周知内容の例>

- ・ トップのメッセージ
- ・ パワーハラスメントとは何か
- ・ 我が社において起こりがちなパワーハラスメントの例
- ・ 従業員アンケート結果
- ・ パワハラ上司度 自己チェックリスト
- ・ 防止のための社内のルール
- ・ 相談や苦情の対応窓口 等

#### **point** 継続的な周知を

パワーハラスメントをなくすためには、すべての社員の意識改革が求められます。一過性の周知では浸透しません。粘り強く継続的な周知に取り組みましょう。

#### **point** 神奈川県知事メッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から」をご活用ください！

神奈川県では、平成 24 年 11 月に黒岩知事がパワハラなどの撲滅に向けたメッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川から」（本マニュアル巻頭参照）を発表しました。

掲示や配付、携行用などに使える形にした知事メッセージを神奈川県のホームページからダウンロードできます。

事業所での掲示、管理職・従業員への配付や朝礼の話題などに活用してください。

なくそうパワハラ神奈川 **検索**

## 第3章【問題解決編】相談や苦情への対応

### 1 相談・苦情対応の基本

#### ① 初期段階での対応が大切

パワーハラスメントは、時間が経過するほど感情的な対立がエスカレートし、さらには被害者のメンタルケアが必要になるなど、深刻化する恐れがあります。

問題が発生したら初期の段階で相談や苦情に適切に対応できる体制を整備することが重要です。

#### ② 企業内解決がなぜ重要か

早期解決のためにも、被害者の立場からも、また、職場環境の改善を進めるためにも、職場のパワーハラスメントの問題が発生したら、企業内で解決することが重要です。

しかし、「社内で揉み消す」といった対応では、問題を潜在化させ、より深刻なリスクとなっていく恐れがあります。相談や苦情にきちんと対応し、当事者の納得性を高めるとともに、問題の発生を職場環境の改善につなげるための体制整備が求められます。

#### ■ 早期解決のために

パワーハラスメントは職場の極めて具体的な人間関係を背景として起こることが多いことから、企業内において職場の状況や雰囲気、仕事の進め方を把握している人が間に入り、実情に応じた解決策を講じることで、早期に問題解決を図ることができます。

#### ■ 相談者の立場の尊重

パワーハラスメントは、特に初期段階においては「大声で怒鳴る」「ささいなミスについてしつこく叱られる」など、仕事を進める上でのやや行きすぎた行為や、人間関係の行き違いなどによるものも多いと考えられます。

こうした段階では、被害者としても、「あまり大げさにはしたくない」「謝ってもらえればいい」「今後、注意してもらえればいい」など、争いを拡大するのではなく、職場環境を改善し、気持ちよく働けるようにしてもらいたいと望んでいることも多く、コミュニケーション能力の向上やマネジメントの改善などにより、企業内で問題を解決することが重要となります。

#### ■ 職場環境の改善

企業内で問題を主体的にきちんと解決することにより、職場環境の改善が図られ、パワーハラスメントのリスク軽減や生産性の向上につながります。

#### ③ 企業・事業所の規模や職場の実態に合わせた体制整備を

「様子を見る」「社内で揉み消す」といった対応では、メンタルヘルスや離職などのリスクが高まる恐れがあります。さらには、問題を放置した企業の責任を問われる恐れもあります。

「規模が小さいから無理」「忙しいからそんな暇はない」「問題が起こったら対応すればいい」などと考えるのではなく、相談・苦情対応の重要性を認識し、問題が発生したら、企業・事業所の規模や職場の実態に応じた対応をきちんとできる体制を日頃から整備しておくことが大切です。本マニュアルで紹介する手法を参考に、今できることから取り組んでいくことが求められます。

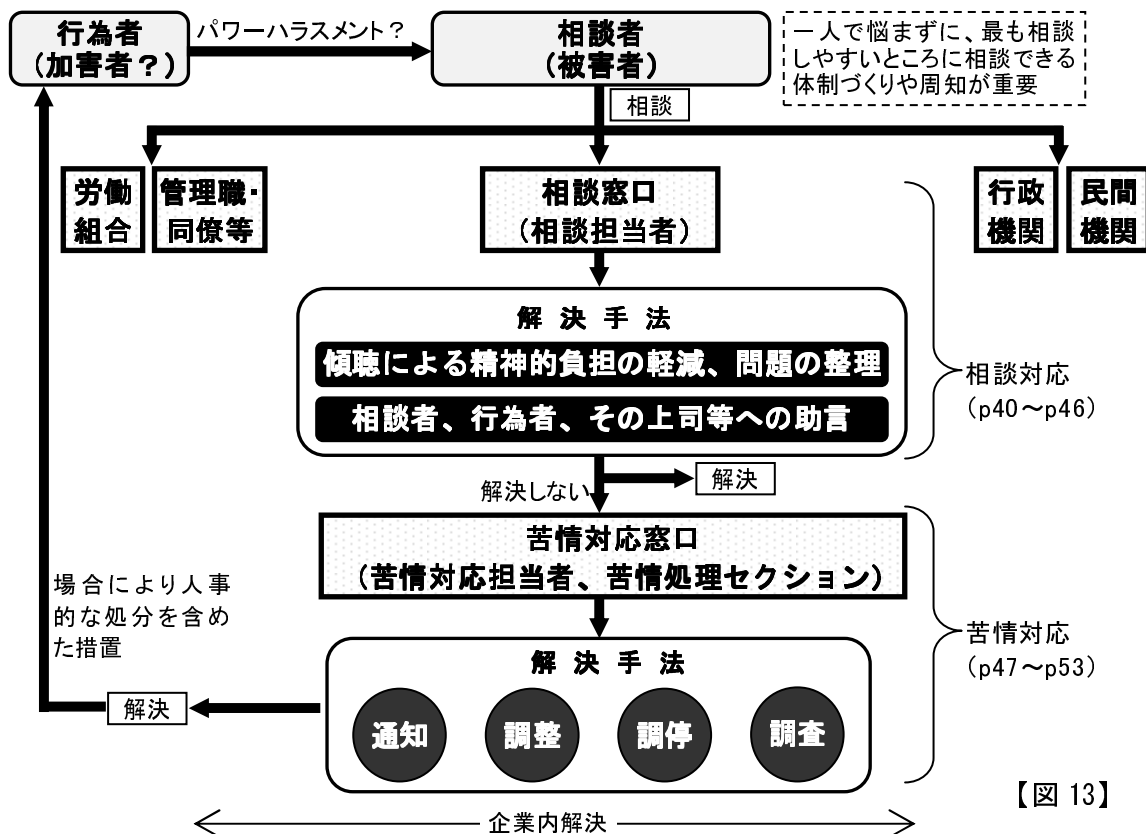
## ② 相談対応と苦情対応の区別

本マニュアルでは、「相談対応」と「苦情対応」を区別しています。

実際の対応体制を相談対応窓口と苦情処理セクション等に組織的に分けるかどうかは、企業の規模等により判断することとなりますが、そうした組織的な役割分担がない場合でも、相談者等に対し、どちらの立場で対応しているのかを意識して接することは、問題の解決に役立ちます。(相談対応から苦情対応までのイメージは図13を参照)

	相談対応	苦情対応
対応者の立場	原則として被害を訴える人の立場に立って対応	中立・公正の立場で対応
接し方	よく傾聴する	厳正に事実確認をする
解決に向けたアプローチ	原則として当事者による自主的な解決の促進	被害者と行為者（加害者）の間立っての介入や、権限の行使
解決手法	相談者の精神的負担の軽減や問題の整理、アドバイス（相談者に対する自主的な解決の助言、行為者やその上司に対する指導方法改善等の助言）	「通知」「調整」「調停」「調査」による問題の解決を図り、場合により人事的な処分を行う

### ■相談・苦情対応の全体イメージ



【図13】

## 2 相談対応

### (1) 相談対応の心得

#### ア 被害者からの相談

相談対応では、原則として、被害を訴える人の立場に立って、よく傾聴し、まず、被害者の精神的負担の軽減を図ることが大切です。

#### **point** 相談対応の基本

- 相談者の精神的負担を少しでも軽くすることに心がけ、真摯に耳をかたむける。
  - ・ 相談者の気持ちの整理の手助けをするようにアドバイスする。
  - ・ 内容の整理を焦らず、まずは聞き役に徹する。
  - ・ 相談者のペースに合わせながら、相談者の要望を聞いていく。
  - ・ 相談者の立場に立ち、自分の価値観での判断や、偏見を持つことは厳禁。
- 相談者へのプライバシーの配慮に最大限の注意を払う。
- 相談の内容や状況に応じ、相談者の了解を得て、相談者の上司や人事部門に連絡を取る。
- メンタルヘルスケアが必要と思われる場合には、社内の産業保健スタッフとの連携を図るとともに、心療内科、精神科への受診を促す。(p42 参照)

#### **point** 相談による「二次被害」

相談では、相談者が相談をしたことで再度傷ついてしまうこと（二次被害）がないよう注意する必要があります。

##### 【二次被害の例】

- ①相談者の落ち度や責任を指摘する  
「あなたにも落ち度がある」「あなたにも問題がある」
- ②相談者の性格を問題にする  
「あなたは神経質すぎるのではないか」「あなたは生真面目すぎる」
- ③行為を一般化する  
「そんなことはよくあることだ」「会社というのはそんなところだ」

#### イ 周囲からの相談

##### ■本人の被害を周囲が相談

周囲からの相談でも、まずは相手の話をよく聞くことが原則です。

しかし、本人以外からの相談は、たとえ善意であっても、本人の意思を完全に代弁できる訳ではなく、本人の意思に反することもあるため、慎重に対応する必要があります。

##### 【対応のポイント】

- ・ 本人が直接相談に来るか、信頼のおける上司等に相談するよう促す。
- ・ 本人のプライバシーに十分配慮する。

- ・ その職場の状況に直接接する立場にある場合は、注意深く経過観察する。

### ■周囲からの間接的被害の相談

直接の被害者の周囲の人が「不快な職場環境は何とかならないのか」などと間接的な被害を訴える場合です。

そうしたケースでは訴えてくる人にも当事者性があるので、被害者本人からの相談と同様に、不快感等を訴える人の立場に立って、よく傾聴することが大切です。

こうしたケースは、「職場環境改善の要望」と捉えることができます。しかし、多くの場合、一般的な職場環境改善の取り組みでは、そうした要望に応えることはできないでしょう。やはり、行為者への働きかけなど、直接の被害者に関わる取り組みが必要となり、直接的な被害者本人に何らかの影響を及ぼす可能性が高くなります。

#### 【対応のポイント】

- ・ 直接の被害者のプライバシーや人権に配慮して、職場環境の改善に取り組む。
- ・ 必要に応じ被害者本人からヒアリングを行い、本人の意向を尊重しつつ、本人からの相談対応に移行する。
- ・ 行為者からの事情聴取や行為者への指導などを行う場合、事前に直接の被害者の十分な理解と合意を得ておく。

#### **point** (参考) 職場での噂などへの対応

当事者からの訴えや相談もなく、事実かどうかとも判然としない噂や、問題の発生をどこかで聞いたというような場合、どのように対応したらいいのでしょうか。

#### ■取り組みのスタートや強化のきっかけ

社内の対策を検討できる立場にある場合は、予防対策や相談対応などの取り組みをスタートさせたり強化させたりするきっかけと捉え、何らかの取り組みに着手しましょう。

- ・ 従業員アンケートの実施
- ・ 相談窓口の設置や再告知
- ・ 管理職研修の実施 など

#### ■職場環境改善のための労務管理・マネジメントとして対応

こうした噂などを職場環境改善のためのきっかけと捉え、現場の管理職が労務管理・マネジメントの問題を点検し、改善することにより、問題を未然に防いだり、潜在的な問題を顕在化させて、職場環境の改善につなげたりすることができることもあります。(チェックすべき労務管理・マネジメント上の問題は、p8 を参照してください。)

パワーハラスメントの防止は使用者としての職場の安全配慮義務の一環(p16)であることから、当事者からの訴えを待つことなく、現場の管理職がこうした取り組みを行うことは、使用者の安全配慮義務を果たす取り組みとしても重要です。

## ウ メンタルヘルスケアを必要とするケース

### ■管理職等による早期の「気づき」が大切

パワーハラスメントによるストレスで、労働者のメンタルヘル스에不調を来たすことがあります。本人にまったく自覚のないまま、事態が悪化することがありますので、管理職等が普段から自分の職場で働く人の行動様式や人間関係を観察し、「いつもと違う様子」に気づくことが必要です。

#### 【気づきのポイント】

- 遅刻、早退、欠勤が増える
- 休みの連絡がない（無断欠勤がある）
- 残業、休日出勤が不釣合いに増える
- 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
- 業務の結果がなかなかでてこない
- 報告や相談、職場での会話がなくなる（あるいはその逆）
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない（あるいはその逆）
- 不自然な言動が目立つ
- ミスや事故が目立つ
- 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

（厚生労働省・独立行政法人労働者健康福祉機構「職場における心の健康づくり」）

### ■いつもと違う様子に気づいたら

いつもと違う様子に気づいたら、まずは「声かけ」が重要です。

#### 【声かけの例】

- 眠れてますか
- なんだか辛そうだけど…
- どうしたの。何を悩んでいるの。よかったら話して。
- 元気なさそうだから心配なんだけど…

（神奈川県精神保健センター「こころサポーター手帳」）

### ■「死にたい」と打ち明けられたら〔TALK（トーク）の原則〕

T…Tell＝「あなたのことをとても心配しています」と伝える。

A…Ask＝はっきりと「自殺をすることまで考えていますか？」と誠実に尋ねる。

L…Listen＝「聴く」悩んでいる人の言葉を傾聴する。

K…Keep safe＝「安全を確保」し、適切な援助を求める。

（同「こころサポーター手帳」）

### ■専門家への橋渡し

メンタルヘルスケアの必要性に気づいたら、早急に社内の産業保健スタッフへの相談や、心療内科、精神科の受診を勧めるなど専門的な相談窓口への橋渡しを行います。

なお、相談を受けていて何か違和感や、通常とは違う様子を感じる場合、すぐに専



門家に相談できるよう、日ごろから専門家と連携し、相談窓口を確認するなど、準備をしておくことが大切です。

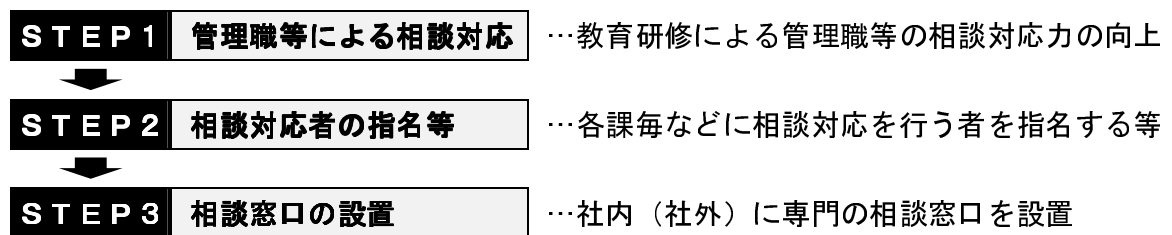
#### 【相談窓口紹介のポイント】

- ・ 相談者にていねいに情報提供を行う。
- ・ 相談窓口に確実につながることができるように、相談者の了承を得たうえで、可能な限り連絡先に直接連絡を取り、相談の場所、日時等を具体的に設定して相談者に伝える。
- ・ 一緒に連絡先に出向くことが難しい場合は、地図やパンフレットを渡したり、連携先へのアクセス（交通手段、経費等）等の情報を提供するなどの支援を行う。
- ・ 連携した後も、必要があれば相談にのることを伝える。

(同「こころサポーター手帳」)

## (2) 相談体制の整備の進め方

企業・事業所の規模や職場の実態などに応じて、次のステップで社内の相談体制を整備します。



## (3) 管理職等による相談対応【STEP 1】

相談体制の整備にあたっては、まず、パワーハラスメントの相談を受けることが多いと考えられる管理職が、部下からの相談に適切に対応できるようにすることが必要です。

さらに、パワーハラスメントは、上司から部下だけでなく、先輩後輩間、同僚間、部下から上司など様々な人間関係で起こり、すべての働く者が当事者となりうる問題であることから、すべての従業員がパワーハラスメントについて基本的知識を持ち、同僚同士でも一定の相談に対応できるようにしておくことも必要です。

そのため、管理職研修を通じ、管理職は管理職としての責務を自覚するとともに、従業員研修を通じ、従業員に各々の職場の問題への気づきを促し、あらゆる社員が相談を受けたとき、パワーハラスメントは相手の人格や尊厳を否定する許されない行為であるという基本認識をもって対応できるようにする必要があります。〈p35 参照〉

すべての社員による相談対応力の向上が相談体制の基礎となると言えます。

## (4) 相談対応者の指名等【STEP 2】

第2ステップとして、可能であれば、第三者の立場で、ある程度の相談に対応できる相談対応者や相談対応セクションを明確にします。これにより、被害者が社内の自分のラインの上司以外の人（組織）に安心して相談できるようにします。

例えば、次のような対応が考えられます。

- ① 各課毎に相談対応者を指名する。
- ② 新入社員に対応するメンター（同世代の助言者）を指名する。
- ③ 既存のセクション（課）などの中から、相談に対応するセクション（課）を決めて、そのセクションで相談に対応することを明らかにする。（総務セクションでの対応が考えられるが、可能であれば、それ以外の中立性の高いセクションでの対応が望ましい。）

なお、相談対応者の指名等を行ったら、従業員に周知徹底します。

## (5) 相談窓口の設置【STEP 3】

### ア 相談窓口の必要性

第3ステップとして、社内（場合により社外）に専門の相談窓口を設置します。

問題が起こった場合の相談は、まずは友人や同僚、上司に相談することが多いかもしれません。しかし、誰もがそうした相談相手がいるとは限らないこと、身近な人には相談できないケースもあることから、問題の初期段階で、気軽に安心して相談ができ、迅速かつ適切な解決能力を持った相談窓口が求められます。

### イ 相談窓口の機能

相談窓口の機能は、次の3タイプが考えられます。企業の規模、職場の実態等に応じて選択してください。

	機能概要	カウンセリング	苦情処理	苦情処理セクションへの橋渡し
【タイプⅠ】 カウンセリング機能	相談者の側に立って傾聴し、精神的負担の軽減を図るとともに、相談者による自主的な解決に向けたアドバイスを行う。	○	× (総務セクション等に対応)	× (苦情処理セクションはなし)
【タイプⅡ】 解決支援機能	カウンセリング機能に加え、事実確認や加害者(行為者)への働きかけ、相談者と加害者(行為者)の仲介などの解決までを担う。	○	○	× (相談窓口苦情処理までを担う)
【タイプⅢ】 苦情処理セクション橋渡し機能	苦情処理セクション(次項)を設置する場合、カウンセリング機能に加え、相談者に対する制度の説明や同セクションへの引継ぎなどを行う。	○	× (苦情処理は相談窓口とは別の専門のセクションで行う)	○

### ウ 相談窓口の設置にあたっての留意点

相談窓口の設置にあたっては、次の点に留意します。

- ・ 相談しやすい時間や場所への配慮。
- ・ プライバシーへの配慮ができる相談スペース（相談室）を確保する。
- ・ 窓口の社内への周知を徹底する。
- ・ 社内の産業保健スタッフや、外部の医療機関、関係機関との連携を図る。

## エ 相談担当者の選任

相談窓口における相談担当者の選任にあたっては、次の点に留意します。

- ・ 人権問題に対する十分な理解を持つ者であること。
- ・ 1人で対応せず、できる限り複数で対応できるよう、複数の者を選任する。
- ・ セクハラ、男女差別が関連するケースも考えられるため、女性を選任する。
- ・ 専門スキルの研修（相談対応の手法、カウンセリング等）を行い、資質の向上を図る。

## オ 相談の受付方法

相談の受付方法について、相談のしやすさやプライバシーへの配慮を考慮し、次の点を検討し、整理します。

- ・ 相談の方法を面談に限定するのか、電話や手紙、電子メール等でも対応するのか。
- ・ 匿名での相談を受け付けるのか。
- ・ 被害者だけでなく、広く情報を得るため、第三者や行為者・加害者（「パワハラと言われているが困惑している」「(自分の言動について)これはパワハラなのか」など）からの相談も受け付ける。

## カ 相談の流れ

① 基本的事項の説明（相談者が混乱している場合などは、冒頭ではなく、②～④の中で落ち着いてきた中で、頃合いを見て説明する。）

- ・ 相談から苦情処理までの解決方法を丁寧に説明する。
- ・ 相談者のプライバシーを守り、相談をしても、相談者に不利益にはならない旨を説明する。
- ・ 会社はパワーハラスメントを許さないスタンスであることを明確に伝える。

② 相談者の話に耳を傾け（傾聴）、精神的負担を軽減することにより、落ち着いて話ができるようにする。

③ 事実関係（相手、行為内容、時間、頻度、日時、場所など）をていねいに確認し、相談者とともに事実関係を整理していく。

### 【事実関係の確認のポイント】

- ・ 誰からそのような行為（言動）を受けたのか。
- ・ どのような言動があったのか。
- ・ その言動が起きたのは、どのような状況だったのか。
- ・ 仕事の最中か、勤務時間外か。
- ・ その言動の頻度は、どの程度か。

※被害者や行為者等の言動について、相談者の記憶にある限り正確に確認する。

④ 相談者が何を求めているかを把握し、相談者とともに問題を整理していく。

⑤ どのような解決を望むかを相談者とともに整理する。

※ 相談の一般的な心得は、p40を参照してください。

⑥ ③で事実確認した内容や相談者の要望等を相談票に記入し、整理、保存する。

## キ 解決に向けた相談

相談者が自ら解決方法を主張する場合、「クビにしてほしい」「左遷させてほしい」など極端なものになりがちです。そこで、時間をかけながら、相談者とともに要望を整理し、気持ちを落ち着かせた中で、アドバイスをすることが必要です。

### 【アドバイスの例】

- ・ 行為者に拒否の意思を示す
- ・ 行為者の上司への相談を促す
- ・ 本人の同意を得て行為者の上司に相談担当者から注意を促す

また、被害が深刻な場合は、解決のために、人事対応（配転、降格）や配慮（同一の職場内での配置換え）、さらには人事的な処分（懲戒）による解決が必要となることもあります。

こうした場合、相談レベルでの安易な提案はかえって事態を混乱させる恐れがありますので、本人の同意のもとに人事担当セクション等と調整したり、苦情処理セクションに橋渡しをしたりすることが必要です。

### 【解決方法の例】（解決手法については p50～p53 を参照）

- ・ 職場環境の改善に向けた会社の対応（朝礼や掲示などでの警告、個人的な注意、研修など）
- ・ 加害者の「反省文」や「謝罪文」の提出
- ・ 加害者への一定の対応（厳重注意、配置転換、懲戒処分）
- ・ 喪失した利益の回復（慰謝料の請求など）
- ・ 同一職場内の配置換え

## (6) 相談対応方法の共有化

以上の事項を企業・事業所の状況に併せて整理して相談対応のマニュアルを作成し、相談担当者が共有します。

### 3 苦情対応

相談対応で解決にまで持ち込めない場合、あくまで中立・公正の立場で被害者と行為者の間に立って問題の解決を図り、必要に応じ処分等を行うことが必要となります。

こうした対応を、本マニュアルでは、「苦情対応<sup>※</sup>」と呼んでいます。（「相談対応」と「苦情対応」の区別はp39を参照してください。）

※ 本マニュアルにおける「苦情対応」は、いわゆる「クレーム対応」とは異なります。

#### (1) 苦情対応体制の整備

相談対応と苦情対応では、対応者の立場や解決に向けたアプローチなどが異なるため（p39）、できる限り、2つの対応を人的もしくは組織的に区分する体制にすることが望まれます。

体制整備の手法は、企業や事業所の規模、職場の実態に応じ、次のような形から選択してください。

#### ①人事セクションによる苦情対応

従業員の処遇や人事上の処分等を取り扱う人事セクションで対応する体制であり、人事上の処分等を含めた対応を行いやすい体制です。

しかし、処分等を行う部署が直接ジャッジを行う形となりますので、苦情の申立てをしづらくなる、処分等の結果に対して被害者や行為者に十分な納得性が得られない恐れがあるといったデメリットもあります。

#### ②相談窓口による苦情対応

相談窓口において一定の苦情対応まで行う体制で、相談窓口の機能（p44）のうち、「解決支援機能」（タイプⅡ）に対応する形です。

メインの機能は「相談」であるため、処分の勧告を行うといった本格的な苦情対応は難しく、そうした対応が必要な場合は人事セクションにつなぐことになると思われます。行為者からも事情を聞き取り、被害者と行為者の間に立って、あっせんを行うといった対応が想定されます。

なお、苦情対応にあたっては、相談対応した担当者とは別の担当者が対応することが望まれます。

#### ③独立した苦情処理セクションを設置して対応

中立性の確保を最大限確保するため、人事セクションからも相談窓口とからも独立した苦情処理セクションを設置して、苦情対応する形です。

#### 【苦情処理セクションを設置する場合の留意点】

- ・ 人事的な発想を離れて、様々な立場から検討できるように、複数セクションからの構成員による委員会形式（例：パワーハラスメント苦情処理委員会）であること

が望ましい。

- ・ パワーハラスメントに関する苦情を受け付ける「苦情処理相談窓口」を設置する。「苦情処理相談窓口」は、①人事セクションに設置する形、②相談窓口を設置する形、③独立して設置する形が考えられる。

## (2) 苦情対応の流れ

苦情対応担当者は、苦情の申立て内容が虚偽であることが客観的に明白である場合などを除き、原則として苦情の申立てを受け付け、できる限り速やかに対応します。

### ア 事情聴取の実施

#### (7) 被害者からの事情聴取

##### ① 被害者からの事情聴取の原則

相談対応では、広く情報を得るため、第三者等からの相談も広く受け付けますが（p45）、苦情対応は、被害者本人の明確な意思に基づき、本人の意向を確認しながら手続きを進める必要があるため、苦情対応の申立ては被害者本人のみから受け付けることとします。（友人や親などの代理人からの申立ては受け付けないこととします。）

##### ② 行為者等からの事実調査についての合意

- ・ 行為者、上司、同僚、目撃者等のうち、どの人から事情聴取をするかを確定し、被害者の合意を得ます。
- ・ 行為者等からの事情聴取における相手方への事実（被害者の訴え）の告知範囲などを確認します。
- ・ 聞き取り項目については、相談対応における事実関係確認のポイント（p45）を参照してください。

#### (イ) 行為者からの事情聴取

- ・ 被害者を守るため、事情聴取があったことや、その内容について行為者の守秘義務を設けるとともに、事情聴取を実施するにあたり、行為者に守秘義務の遵守を確認します。
- ・ その上で、事実関係や被害者の訴えの内容については、被害者の合意の範囲内で、事情聴取のために必要な最低限の事実だけを伝えます。（行為者が上司や周囲に情報を伝え、噂話になる恐れがあります。）
- ・ 行為者からの事情聴取で、被害者を侮辱するなど被害者にダメージを与える内容は、被害者にどの程度伝えるのかは、二次被害を考慮し注意が必要です。
- ・ 聞き取り項目については、相談対応における事実関係確認のポイント（p45）に準じてください。

#### (ウ) 行為者の上司や同僚からの事情聴取

行為者の上司や同僚に事情聴取を行う場合、下記項目の確認がポイントとなります。

- ・ いじめや嫌がらせのことを知っていたか否か
- ・ 結果として加害者に加担するような行為があったか否か
- ・ いじめや嫌がらせの事実を知ったときにとった対応の内容
- ・ 被害者が深刻な状況にあったことについて把握していたか否か
- ・ やめさせる努力をしたか否か、もし努力した場合は何をしたのか
- ・ やめさせる努力をしなかったとすれば、その理由は何だったのか
- ・ 事情聴取のあったこと、そこでの内容についての守秘義務について

#### イ 事情聴取等の記録・証言の取扱い

深刻なケースでは、刑事事件になることも想定し、記録の作成・保存については厳正な取り扱いをします。

##### (7) 記録の作成・保存

- ・ 記録は、聴取内容を書面で示したり、復唱したりするなどして、必ず聴取した相手に内容に相違がないかを確認します。
- ・ メモ、日記、診断書など被害に関する証拠書類は、本人の同意を得てコピーをとります。
- ・ 適切な対応を行うためには、事情聴取等の記録をきちんと作成し、しっかりと保存することが大切です。したがって、事情聴取での聴取事項（記録票、メモ）、証拠書類のコピー等は、必ず記録として保存します。なお、異動や退職などで担当者が交替しても、記録が保存されていれば、スムーズに引き継ぎが行われます。
- ・ 個人情報が出ないように、資料の収集は必要最小限にとどめるとともに、作成及び保存に際し、プライバシーの保護について十分に留意します。

##### (イ) 刑事事件に関わる場合

ケースが刑事事件などに関わる場合、本人の言い分を口述筆記したものに署名を求め、証言として整理します。署名を拒否された場合は次のような点を伝えて理解を求めます。

- ・ その証言のみで判定がされるわけではないこと。
- ・ 署名のない証言は採用されない場合もあること。
- ・ 虚偽の証言により証言された相手の名誉を傷つけることを防ぐためにも署名が必要であること。
- ・ 証言は公表を前提とするものではないこと。

なお、録音をする場合は、相手方の了解を得てから行います。

### (3) 解決手法の概要

#### ア 4つの解決手法

苦情対応において問題の解決を図る手法として、次の4類型があります。

この4類型を意識し、企業・事業所の規模や職場の実態に応じて活用し、解決を図ることで、当事者の納得性が高く、また問題をしっかりと解消する形で、解決を図ることが期待できます。

類 型	相談者の匿名性*	概 要
I 通知	○	相談者は匿名にして、加害者に教育的指導を行う。(p51)
II 調整	×	当事者双方の主張を公平に聴取し、当事者を仲介することにより、和解を図る。(p52)
III 調停	×	当事者による和解が困難な場合、調停案を提示して解決を図る。(p52)
IV 調査	×	被害について最終的な調査を行い、加害者への処分などによる解決を図る。(p53)

※ 行為者に対する匿名性で、匿名性の「×」は、一般に公表するという意味ではありません。

#### イ 解決手法の選択

##### ■調査は原則として最終的な手法

- ① まず、「通知」「調整」「調停」による解決を図ります。
- ② それでも解決に至らない場合、最終的な手法として「調査」を行います。

※ ただし、重大な人権侵害が起きていると判断される深刻な事案については、直ちに「調査」を行うことも考えられます。

##### **point** 「調査」と「事実確認」「事情聴取」との違い

苦情処理における「調査」は、調査の結果によっては、行為者を加害者として認定し、何らかの処分を行うことも前提に、厳正に行うもので、相談対応における「事実確認」(p45)や苦情対応の初期段階における「事情聴取」(p48)とは異なるものです。

##### ■被害者による選択が原則

苦情対応では、「通知」において匿名とはいえ、行為者に対し所属長等から指導が行われること、また、「調整」「調停」では、場合により被害者が行為者と対面しなければならないなど、被害者の主体的な関わりが必要となります。

したがって、4つの解決手法のうち、どの手法を選択するのかは、被害者自身が選択することが原則です。

被害者が、匿名での解決を望む場合は、「通知」による解決を図ることとなります。

なお、状況に応じ、相談対応で解決が図れないか、被害者に落ち着いて考えてもらうことも必要です。



## ■被害者による解決手法の選択

したがって、解決手法の選択にあたっては、被害者に解決手法を提示し、各々の内容を十分に説明し、被害者の十分な理解のもと、主体的に選択してもらう必要があります。そのためには、どの手法が最も望ましい解決につながり、被害者の納得性が高まるのか、被害者とともに整理する必要があります。

相談者に解決手法を選択してもらうにあたっては、次の方法が考えられます。

- ① 相談対応において要望を整理し、苦情対応担当者が引き継ぎ、選択
- ② 苦情対応における苦情申立ての相談の段階で選択
- ③ 苦情対応における苦情申立ての相談を受け、苦情処理セクション（パワーハラスメント苦情処理委員会など）の意見を聞き、その意見を被害者に伝えた上で選択

## ■解決措置の着手

4つの解決手法に基づく解決措置に着手するにあたっては、上記で整理した被害者の要望を踏まえながら、事情聴取で整理した事実関係により、その必要性を判断します。

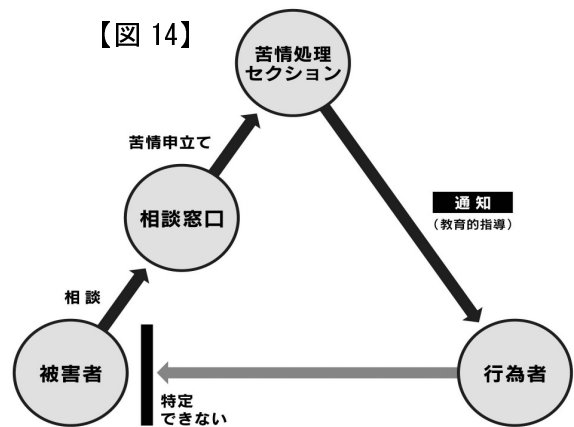
### (4) 具体的な解決手法～「通知」「調整」「調停」「調査」～

#### ア 通知

**苦情の申立てを行った被害者は匿名にした上で、所属長等が口頭または文書で行為者に対して「通知」し、注意喚起や教育的指導を行い、反省を促します。（図14）**

#### 【留意事項】

- 「通知」は、申立てを行った被害者が特定されないよう、被害者のプライバシーと安全の保護に最大限の配慮を行う。
- 「通知」は、行為者の所属長（または苦情処理セクション）から行う。
- 「通知」の主な内容
  - ・ 申立てられた被害内容について、プライバシーに最大限配慮した形で整理した概要を提示する。
  - ・ なぜ、その行為がパワーハラスメントに該当するのかの根拠を提示する。
  - ・ 今後、パワーハラスメント行為を行わないことや指導方法の改善等について注意を喚起する。
  - ・ 申し立てた相談者の探索、嫌がらせ、報復などを行わないよう警告する。
  - ・ 異議がある場合は、苦情処理セクションに異議を申し出ることができることを告知する。
- 「通知」による効果がなかったとの相談があった場合は、「調整」「調停」「調査」による解決について、相談者の意思を確認する。

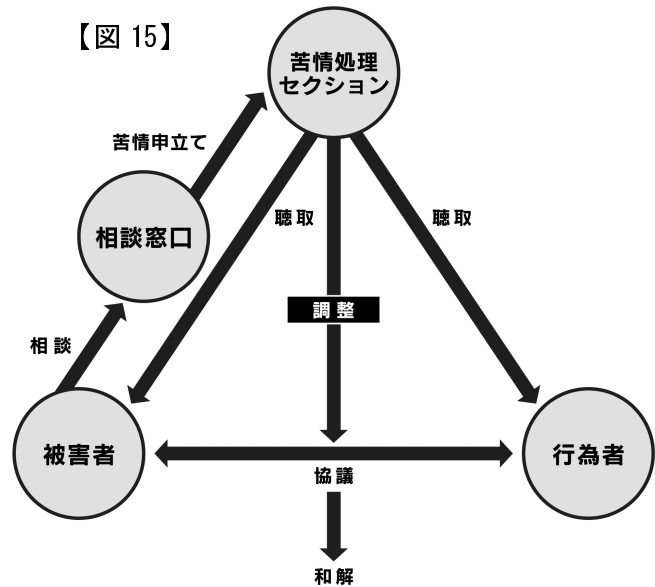


## イ 調整

**被害者と行為者の双方の主張を公平な立場で聴取し、双方の合意点見いだすよう「調整」し、仲介することにより和解させる。(図 15)**

### 【留意事項】

- 「調整」には、必要に応じて外部の専門家（弁護士など）を特別委員に加えることができるようにしておくと、①専門知識によるアドバイスが得られること、②第三者の客観的判断による参考意見が得られることにより、調整のプロセスへの当事者双方の信頼性が高まり、和解に向けた協議をより円滑に進めることができる。
- 「調整」が不調の場合、相談者に、苦情処理セクションに対して他の問題解決の手段を求めることができることを告知する。



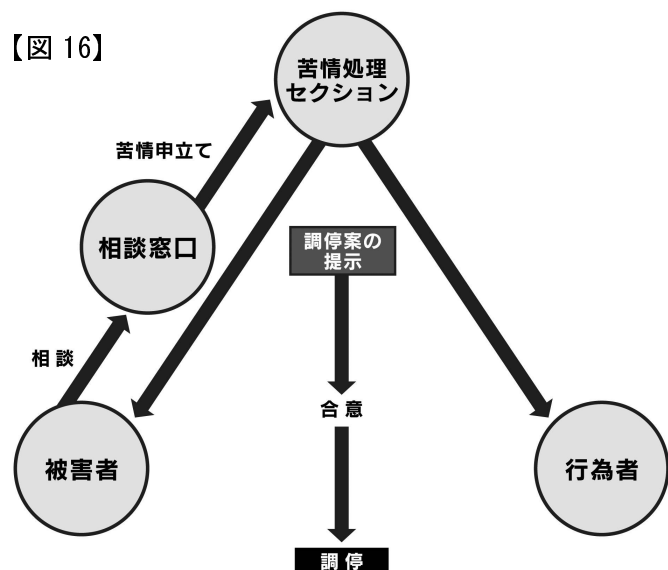
## ウ 「調停」

**被害者の申立て内容（被害内容）に対し、行為者が異なる主張をし、調整ができない場合、苦情処理セクションが「調停案」を提示し、両者の合意を得ることにより解決を図る。(図 16)**

### 【留意事項】

- 苦情処理セクションにおいて調停案を作成する。
- 苦情処理セクションは、当該調停案を被害者および行為者の双方に提示する。
- 被害者および行為者の両者が調停案に合意し、「調停」が成立した場合、合意文書を作成する。
- 「調停」には、必要に応じて外部の専門家を特別委員に加えることができるようにしておく。
- 「調停」が不成立の場合には、相談者に苦情処理セクションに対して他の問題解決手段を求めることができることを伝える。

【図 16】

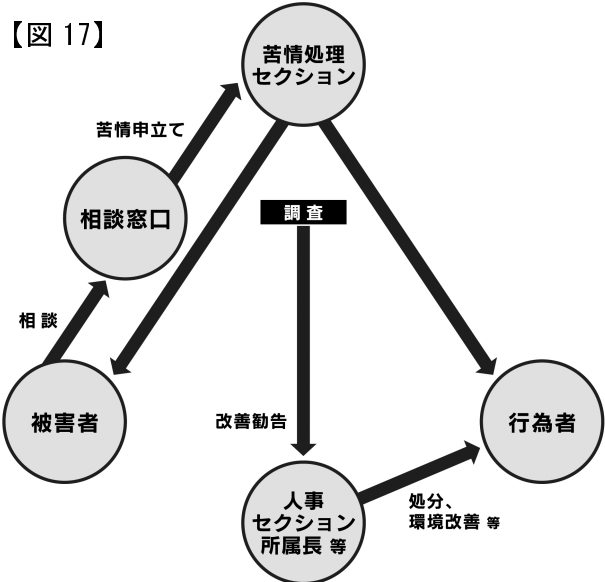


## エ 「調査」

「通知」、「調整」、「調停」による救済措置等が困難、もしくは、重大な人権侵害が起きていると判断される場合、パワーハラスメント行為の存否を確定するための「調査」を行い、調査結果に基づき、行為者の処分（懲戒）などを行う。（図 17）

### 【留意事項】

- 「調査」では、必要に応じ、被害者、関係者などの出席を求め、資料を提出させ、意見または説明を聴くことができるものとする。
- 「調査」のため出席の要請を受けた者は、意見の陳述または弁明をすることができる。
- 概ね2ヵ月以内に終了することを目途とし、迅速な解決に努める。
- ハラスメントの行為が確定された場合、苦情処理セクションは報告書により、必要な措置（懲戒処分）をとるよう、人事セクション等に改善勧告等を行う。
- 改善勧告、処分などの要請があった場合、関係所属長や人事セクション等の責任者は、苦情処理セクションに対して、勧告の実施内容についての報告義務を負う。
- 苦情処理セクションは、必要に応じ、外部の専門家を委員に加えることもできるものとする。



## 4 再発防止の措置

問題が解決したと思っても、その後問題が再燃したり、その余波が職場に悪い影響を残したりすることがあるので、解決後も再発防止に努めます。

### ■ 再発防止のポイント

- ・ 相談者への報復の禁止
- ・ 秘密の厳守の徹底
- ・ 防止研修の実施

**point** (参考) セクシュアルハラスメント再発防止に向けた措置を講じていると認められる例

- 職場におけるセクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針及び職場におけるセクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者について厳正に対処する旨の方針を、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等すること。
- 労働者に対して職場におけるセクシュアルハラスメントに関する意識を啓発するための研修、講習等を改めて実施すること。
- セクシュアルハラスメントに関する相談が寄せられた場合は、たとえ事実確認ができなくても、これまでの防止対策に問題がなかったかどうか再点検し、改めて周知を図りましょう。
- 社内で相談しづらい雰囲気がないか、相談の対応状況を検討しましょう。  
(厚生労働省「事業主の皆さん 職場のセクシュアルハラスメント対策はあなたの義務です!!」)

## 5 外部機関の活用

### ■社内の相談対応の課題

厚生労働省が委託により実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」（平成24年7月～9月）では、過去3年間にパワーハラスメントを受けた経験がある人の対応について、「人事等の社内の担当部署に相談した」が3.9%、「社内の相談窓口相談した」が1.8%と、極めて低い数値となっています。一方で、「何もしなかった」が46.7%で、半数近くとなっています。こうしたことから、パワーハラスメントの被害をいかに相談に結びつけ、早期に解決を図ることができるかが大きな課題であることが改めて浮き彫りになりました。

特に中小企業では、被害者は、企業内解決に対して次のような不安を抱きがちです。

- ・ 人間関係が緊密な中で、プライバシーが確保されるのか。
- ・ 周知の間柄が予断や偏見を生み、中立・公正な判断をしてもらえないのではないか。
- ・ 職場の地位や力関係が働き、納得のいかない強引な解決に導かれるのではないか。
- ・ 法規や裁判例などの知識が乏しく、狭い世界の中で、正しい判断をしてもらえるのか。

### ■外部機関のサービス利用との組み合わせも検討要素に

こうしたことから、中小企業では大企業にもまして、相談等への対応の体制が十分機能しない恐れもあります。また、社内の人的資源に限られていることから、企業内解決のみにこだわるのではなく、社外の外部機関のサービスを併せて利用し、社内の資源と社外の資源を上手に組み合わせ、対策を進めることも検討する必要があります。

#### ■ 外部機関によるサポート（例）

- ① 関連情報の提供
- ② 具体的な事案に関するアドバイス
- ③ 研修講師の派遣、研修用ビデオ等の紹介
- ③ 企業に代わり、社員からの相談対応、カウンセリングなどを実施

### ■企業内の主体的取組みを基本に

ただし、職場のパワーハラスメントは、働く者すべてが当事者となりうる問題であり、すべての従業員が自らの職場を見つめ直すとともに、管理職が職場のマネジメントの改善に取り組むことが対策の最も基本的な考え方になりますので、民間有料サービスに“丸投げ”するだけの対応では、問題の解決につながらない恐れがあります。

パワーハラスメント対策は、企業内の主体的取組みがあくまで基本です。本マニュアルを参考にできることから取り組んだ上で、外部機関の活用も検討してみてください。

### ■具体的な外部機関

ここでは、外部資源として、行政機関によるサービスについては、労働問題としてのパワーハラスメント問題の解決の観点から、神奈川県「かながわ労働センター」を、民間企業による有料サービスについては、メンタルヘルスとしてのパワーハラスメント問題の解決の観点から、EAP（employee assistance program）と言われるサービスを紹介します。

## (1) かながわ労働センター

神奈川県「かながわ労働センター」では、労使間のトラブルが円満に解決され、合理的な労使関係が確立できるよう中立的な立場から問題点を整理し、法律や判例の考え方を説明し、状況に応じた具体的な解決方法や解決に至る道筋を助言する労働相談等の事業を実施しています。相談は無料で、相談に関して秘密は厳守します。労働者だけでなく使用者からの相談も受け付けています。(巻末資料参照)

### 【主なサービス】

- ・ 一般労働相談
- ・ あっせん指導（自主的解決が困難で相談者からの要請があった場合に、かながわ労働センターの判断に基づき、労使間の自主的な話し合いの仲介等を行います。）
- ・ 働く人のメンタルヘルス相談
- ・ 各種労働講座の開催、出前労働講座の実施
- ・ 事業所訪問（事業所を訪問し、労務管理等の助言等を行う）
- ・ 啓発資料の作成・配布

## (2) E A P

E A Pは、従業員支援プログラム（employee assistance program）の省略形で、もともとは、企業内で従業員のメンタルヘルスケアのための包括的なプログラムを作成し、実施することを意味していますが、こうした取組みを外部の企業や専門家に委託ないし委嘱する「外部E A P」のことを一般に「E A P」と呼んでいます。

### 【主なサービス（例）】

- ・ 社外相談窓口の開設
- ・ カウンセラーの派遣
- ・ メンタルヘルス研修の実施（管理職研修等）
- ・ 従業員のストレスチェック
- ・ メンタル不調による休職者の職場復帰支援

### **point** （参考）職場における心の健康づくりにおける事業場外資源の例

- ・ 地域産業保健センター
- ・ 都道府県産業保健推進センター（メンタルヘルス対策支援センター）
- ・ 健康保険組合 ・ 労災病院 ・ 中央労働災害防止協会
- ・ 労働者健康保持増進サービス機関
- ・ 労働衛生コンサルタント、産業カウンセラー、臨床心理士、精神保健福祉士等
- ・ 精神科、心療内科等の医療機関 ・ 地域保健機関
- ・ 各種相談機関等 ・ 産業医学振興財団
- ・ 医師会（日本医師会及び都道府県医師会） ・ 産業医科大学  
（厚生労働省・独立行政法人労働者健康福祉機構「職場における心の健康づくり」）

## 第4章【ケース別対応編】事例と対策

職場で起きるトラブルは、様々な要素が絡み合い解決に向けての対応も一様ではありません。似たような事件であっても、ほんの少し状況が変わるだけで、まったく違う発展をすることもあり、解決に向けての対策も同じやり方がどこでも通用するとは限りません。

まして、人間関係が大きく関わるパワーハラスメントの成行きは、日頃の人間関係やその場面での微妙なやり取りに大きく影響されます。パワーハラスメントに関わる相談は、同じようなきっかけであっても、その後の展開が大きく変わることがあります。

しかし、大きな流れに注目すればパワーハラスメントを巡るトラブルは、仕事を進める上でのやり取りや職場の人間関係をめぐる問題がきっかけとなって生じるものであり、それがやがて解雇や配転という労働問題へと発展することがわかります。

したがって、その原因となっている「仕事上のやり取り」や「人間関係」に注目し、さらには労働問題へ発展することを捉え、そこに解決の糸口を探ることが効果的な一つの手法となります。つまり、トラブルの主要因となっていることの解決を図ることにより、トラブル全体の解消をしていこうということです。

本章では、それぞれのトラブルに繰り返し現れる主要因に注目し、参考判例を参照しながら基本的な対応を考えていきます。

### 1 言葉のパワーハラスメント

**直属の上司など複数からのパワーハラスメント、日常的な暴言により、精神的なストレスを感じ、病院で治療している。相手方に、止めさせ、謝罪をさせたい。**

#### (1) 熱血指導とパワーハラスメント

職場でパワーハラスメントとして問題にされがちなものは、怒鳴り声による叱責や感情的に大声で教育されるような場面です。受け止める側からは、そうした場面でのやり取りで、「その言い方がきつい」、「何もそこまで言う必要はないだろう」「なんでそこまで言われなければならないのか」などと感じる言葉です。

このように、日常の上司の教育や指導の言葉、業務命令の指示の言葉などが、「とても受け入れられない」と思われるような場合に、言葉のパワーハラスメントが問題になります。

しかし、受け止める側から言葉でのパワーハラスメントについて議論をすると、管理職層などから問題にされるのは、「指導や教育がやりにくくなる」という反発や、「厳しい指導とパワーハラスメントの違いはどこにあるのか」という疑問です。

こうした疑問や反発は、これまでの指導や教育に、「多少の行き過ぎは仕方がない」とか「相手のためを思ってすることであり、ある程度は受忍

すべきだ」という考え方が根強くあるからです。

そうしたことから、「熱血指導とのボーダーラインはどこにあるのか」が問題になり、「どこからどこまでが問題になるのか」が話題になります。

いわゆる厳しい指導や叱責は“熱血指導だ”と理解されてきたことが背景となって、厳しい指導には多少の行き過ぎはつきものであり、相手のためを思ってする指導の行き過ぎは、指導する側の熱意の現れだと考えられてきました。

#### point

- ①熱血指導のつもりであっても行き過ぎはダメ
- ②「はたして教育・指導といえるか」が問われる

#### (2) ボーダーラインはどこにあるのか

しかし、たとえ指導という形は取っていても、暴力的な言葉や差別的な言動が許されないことは言うまでもありません。こうした明らかに許されないことに加えて、「果たして適切な教育指導といえるか」「行き過ぎではないか」という視点を加える必要があります。

キャリアや人権、人格を傷つけたり、職場での役割や存在自体を否定したりする言動や、嫌悪感などの否定的なメッセージを発して相手にダメージを与え、心理的に追い込むことが果たして

教育指導といえるかどうかということです。

教育・指導ということであれば、達成不可能な業務指示や、相手の持つ能力や努力を否定することで、相手の自信を喪失させたり、委縮させたりして能力発揮ができない心理状態に追い込むことなどは、とても相手のためを思っている教育・指導とは言えません。

裁判でも、こうした言葉を巡っての争いが様々に取り上げられて、「人の気持ちをいたずらに逆なでする侮辱的言辞など、名誉感情を毀損するものであることは明らかであり、不法行為を構成する」「指導の範疇をこえた感情的な叱責であって、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えない」などと指摘されています。

そこでは、単に言葉が乱暴で、差別的であるかとか、人権侵害をしているかだけでなく、教育指導としての的確性が問題にされています。

つまり、「果たして教育・指導と言えるかどうか」が問われるのです。教育的指導や叱責のつもりであっても、人権や人格を否定する言葉はもちろん、教育的指導としても適切と言えるかどうか判断されて、業務指導の範囲を超える場合には、不法行為になるとの判断がされています。

事例のように、日頃の上司の暴言でのストレスから、病院治療をしなければならないということであれば、とてもそれが正しい指導・教育と言えるとは思えません。そこで、具体的な言葉が上述のような判断基準や後述の裁判例からどうかを見極めることが必要です。

### (3) 参考裁判例

#### ア 「目障りだから、そんなちゃらちゃらした物は着けるな、(結婚)指輪ははずせ」

—— AはBに対して「主任失格」、「おまえなんか、いてもいなくても同じだ。」などの文言を用いて感情的に叱責し、かつ、結婚指輪を身につけることが仕事に対する集中力低下の原因となるという独自の見解に基づいて、Bに対しても、8、9月ころと死亡の前週の複数回にわたって、結婚指輪を外すよう命じていたと認められる。これらは、何の合理的理由のない、単なる厳しい指導の範疇を超えた、いわゆるパワー・ハラスメントとも評価されるものであり、一般的に相当程度心理的負荷の強い出来事と評価すべきである。【N事件(名古屋高判 平 19.10.31)】

#### イ 「出来が悪い」「何をやらしてもあかん」

—— 酔余の激励とはいえ、「妻が内緒で電話をしてきた」などと、通常公表されることを

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SC長の面前で、暴露するものである上、「出来が悪い」、「何をやらしてもあかん」などと言われた本人であれば、通常「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発言をしたものというべきである。【N事件(大阪地判 平 19.11.12)】

### ウ 長時間の叱責はパワーハラスメントに当たる

—— パワハラとはパワーハラスメントの略称であり、人格権の侵害であるが、部長のAに対する態度はこれに当たる。部長による叱責は、日記で確認しただけでも、4月に9回ある。しかも、このうち2月7日、3月1日及び同月15日は、2時間、2時間半とはっきり記載されている。47歳の男の男を座らせないで立たせたまま2時間も2時間半も叱責している状況は、極めて暴力的で名誉棄損的なものである。【C事件(東京高判 平 20.11.12)】

## 2 暴力を伴うパワーハラスメント

**上司の暴力と暴言により精神疾患を患い就労ができない。労働災害にならないか。**

### (1) 暴力行為とパワーハラスメント

暴力行為には、物理的なものもありますが、精神的な暴力もあることは広く知られるようになってきました。特に、「いじめ」行為と言われるものは、物理的であろうと言葉によるものであろうと、暴力であることには変わりはありません。

物理的な暴力は、外見からも判断しやすい、違法であることは誰にでも理解できることですが、最近の職場で、こうしたことが頻発することが問題になってきています。雇用関係が多様化してきており、パート、アルバイト、派遣、契約社員など雇用形態の違う人たちが同じ職場で働き、相互の意思疎通の難しさがトラブルとなり、暴力事件に発展することが増えてきたからです。

円卓会議の報告でも、行為類型として「身体的な攻撃」と「精神的な攻撃」を取り上げて、パワーハラスメントであるとしています。また、暴力行為が労働災害になることも考えられます。

通常の場合には、職場で暴力を振るったり怪我をさせたりということは、ありえないことですが、起きてしまった場合には、それが単なる個人的なトラブルなのか、仕事上のことでの出来事なのかの判断によって、その後の扱いに大きな違い

が出てきます。

職場の暴力事件が労働災害に当たるかどうかは、そのトラブルの原因が業務にどの程度関係があるのかどうかによって決まります。つまり、業務によって引き起こされたものであるか(業務起因性)どうかの判断によって決まります。

#### point

- ①職場での暴力は、個人的な問題では済まされない
- ②仕事に関連した暴力は労働災害になる

## (2) 仕事に関係しているかどうかが決め手

### ア 職場の揉め事と業務の関係

“喧嘩両成敗”ということが言われ、職場の暴力事件などでも、「どっちも、どっち」といった見方がされることがよくあります。その背景には、日本的な発想で「職場での言い争いや喧嘩はよくあることで、個人的な問題だ」という考え方があるからです。

つまり、「言い争いや暴力というのは、どちらかに原因があるのではなく、どちらにも非がある」、したがって、「お互いに反省すべきことで、相手に責任を追及することはできない」という考え方です。

確かに、仕事とはまったく関係ない私怨の喧嘩で、職場外での出来事であれば、喧嘩両成敗ということあるかもしれませんが、仕事がかっかけとなり、原因となっている場合には違います。一見、個人的な喧嘩に見えても、仕事に少しでも関係していると思われる場合には、業務起因性について、しっかりと判断していく必要があります。

### イ 職場の揉め事への対処

その際のチェックポイントは、

- ①加害行為が業務と関係しているかどうか、
- ②加害行為が個人的な恨みによるものかどうか、
- ③被害者が加害行為の原因をつくっていないか などを

さらに、こうしたことを放置したり訴えを無視したりした場合には、使用者の安全配慮義務違反が問題になることにも注意が必要です。また、暴力行為がひどいものである場合、被害者が刑事告訴することも考えられます。

そうすると、社会問題化することで、会社も対応を迫られることとなります。刑事告訴としては、暴行罪、傷害罪、脅迫罪、名誉棄損罪

などが考えられますが、こうした場合には法的な対応も必要ですので、弁護士などと相談の上、対処することがいいでしょう。

## (3) 参考裁判例

### ア 工作中的暴力行為で懲戒解雇

—— 事業協同組合の事務局長であったA(女性)が、部下と業務の打ち合わせを行っている時に、部下の肩を突いたり、走りこんで蹴りかかったりして、相手に右大腿部及び右肩打撲(7日の加療を要する診断)の暴力行為に及んだ。Aは、職務熱心で事務処理能力も高いとの評価はあったが、時折、他の職員を怒鳴りつけて罵倒するなど和を乱す言動が問題になっていた。・・・被告は、Aに対し、退職届の提出を求め、期限までに退職届が提出されなかった場合には懲戒解雇にすると通知し、Aが期限までに退職届を提出しなかったことから、懲戒解雇にすることを決定し、その旨をAに通知したことが認められる。【T事件(大阪地判 平19.8.30)】

### イ 職場における暴力行為の業務起因性

—— 他人の暴行による災害については、一般的には他人の故意によるものであるから業務起因性は否定されるものの、業務遂行性が肯定され、かつ、①加害行為が明らかに業務と関連し、②加害者の私怨ないしは加害者との私的関係に起因したものでなく、③被災労働者が加害行為を誘発したのではない場合には業務起因性を肯定するのが相当。【K事件(大阪地判 平成12.5.29)】

### ウ 会社の安全配慮義務

—— 上司であるCからはこんなこともわからないのかと言われ、物を投げつけられたり、机を蹴飛ばされたりしており、今日中に仕事を片づけておくと命じられて、遅くまで残業せざるを得ない状況であった。・・・本件作業所の責任者であるA所長はこれに対し、何らの対応もとらなかったどころか問題意識さえ持っていなかったことが認められる。その結果、会社としても、何らBに対する上司の嫌がらせを解消すべき措置をとっていない。このような会社の対応は、雇用契約の相手方であるBとの関係で、会社の社員が養成社員に対して会社の下請会社に対する優越的立場を利用して養成社員に対する職場内の人権侵害が生じないように配慮する義務(パワーハラスメント防止義務)としての安全配慮義務に違反しているというほかない。【N事件(津地判 平21.2.19)】



### 3 上司からのパワーハラスメント

**業務中の指示として、体を叩かれたり、細かに行動をチェックされた。上司からのいじめ、嫌がらせにどう対処したらよ**  
**いだろうか。**

#### (1) 上司のストレスとパワーハラスメント

上司からのパワーハラスメントを避けるために「上司の機嫌をそこねないようにしながら仕事をしている」とか、「上司の顔色をうかがいながら対応している」など、必要以上に上司に気を使わなければならないという訴えが増えています。

こうした場合の多くは、上司もストレスを抱えてイライラしていることがあります。近年の職場環境は、仕事が増え、仕事のスピードが速くなり、ミスに厳しくなっているという言われます。企業を取り巻く環境が一段と厳しくなり、競争が激しくなっていることから、職場に余裕がなくなり、ストレスが高まっています。

そして、こうした苛立つ職場のストレスがパワーハラスメントに大きく関わっています。パワーハラスメントをしていると思われる上司も、そうした職場環境の変化の中で、ストレスを抱えているかもしれません。しかし、そうであったとしても、上司が抱えたストレスを部下にぶつけるような対応をすることは許されません。

また、被害者的な立場に置かれる側にも、日頃のストレスから、上司の言葉に過剰に反応してしまう場合が考えられます。いずれにせよ、こうしたストレスをぶつけあう職場は、仕事のしやすい環境とは言えません。

#### point

- ①上司にもゆとりがない職場環境が問題（職場環境を見直す）
- ②個人的なストレスを部下にぶつけていないか

#### (2) 業務の範囲を超えていないか

##### ア 人材育成の現状

使用者の側からすれば、「企業をとりまく環境が一段と厳しくなっているため、多少のストレスがたまるのは仕方がないこと」であり、「厳しい競争に勝ち抜いていくためにはその程度のことは折り込みずみで仕事をしてほしい」ということになりがちです。

しかし、マネジメントとして見過ごすことができないことは、そうした現実からパワーハラスメントといわれるような言動が飛び交って職場環境を悪化させることです。精神論として「その程度のことは・・・」と言っている段階はまだしも、上司が個人的なストレスを部下にぶつけるようなことを容認すれば、職場はモラールダウンします。

最近では、「管理職の教育をするゆとりがない」という嘆きをよく耳にします。確かに、一昔前であればプレイヤーとしての実績を買われてマネージャーに抜擢される場合でも、マネージャー研修や、管理職としてのOJTが手厚く保障されていました。そして、そこでは、これまでのプレイヤーとしての考え方ではなく、管理職としてのマネジメント教育が繰り返し叩き込まれるのが普通でした。

#### イ プレーイングマネージャーを取り巻く課題

しかし、近年はそうした余裕がないことから、プレイヤーとしての能力や実績を買われてそのまま管理職になってプレイヤーとマネージャーを兼ねる人たち（プレーイングマネージャー）が増えています。

その結果、管理職が自分のプレイヤーとしてのやり方をそのまま部下に押し付けるという指導傾向が強まっているようです。

こんな傾向が、典型的なパワハラタイプの管理職を生みだしていることも否定できません。こんな上司の言動については、

- ①個人的なストレスを部下にぶつけていないか、
  - ②部下とのコミュニケーションがうまくとれているか、
- などの自己チェックと同時に、果たして日ごろの言動が、
- ①業務上の指導の範囲を超えていないか、
  - ②部下の人格人権を侵害していないか、
- などの点でチェックして見る必要があります。

#### (3) 参考裁判例

##### ア べらんめえ口調での叱責

—— H課長の指導ないし叱責の態様は、同課長が関東出身であったこともあって「てめえ」、「そんなこともできねえのかよ。ばかかよ。」等のいわゆるべらんめえ調の、かつ、周りの者が聞いていても「けなすというじゃないですけど、そういう突っぱねたような」きつい調子で、細かく、執拗に叱責することもあり、Aについては唯一の販売担当の男性社員ということもあり、しばしば店外に呼び出して、叱責することもあった。また、閉店後にレジの金額が

合わなかった際にはAとFに対し、きつい口調でどうするつもりか等と叱責し、何度も、計算のやり直しをするように命じたこともあった。Aは、H課長の指導や叱責が上記のとおりであったため、Bに対し、しばしばH課長の言動について、「課長の関東弁が胸に堪えるわ。」、「課長俺嫌いなんかなあ。」、「課長に文句いわれへんかったら楽しいのに、だんだん落ち込むわ。」等とぼし、店外でH課長から叱責された際、「少し泣いた。」とFに語る等厳しく受け止め、思い悩むことが多かった。【M事件(大阪地判 平 21.1.14)】

#### イ 精神的苦痛で損害賠償

—— ①理事が打ち合わせに参加させないように指示、②上司が他機関との打ち合わせに同伴したことを叱責、今後同行しないように指示、③上司が作業を共同で行なったことを叱責し、個人的な付き合いや昼食をともにすることも禁止、④能力を無視して苦手な英文の翻訳をやらせたことが不法行為となる。【N事件(東京地判 平 13.3.16)】

## 4 同僚からのパワーハラスメント

**同僚から嫌がらせを受けており、所長に相談しているが対応してくれない。ひどいめまいで倒れたこともある。どうしたらよいだろうか。**

### (1) そのいじめは仕事に関係しているか

#### ア 同僚からの「パワーハラスメント」

中小企業では、上司からのパワーハラスメントもさることながら、同僚間でのパワーハラスメントが多いことがアンケート調査などでも指摘されています。もちろん、仕事上の事をめぐるものが多いのですが、まったく個人的な動機でされるいじめもあります。例えば、個人的な性的関心によるセクハラや好き嫌いという人間関係から起こされるようないじめです。

こうした場合、業務上の行為もしくは業務に関連して行われた行為かどうかも含めて判断していく必要があります。一般的な人間関係と同じように、そうした行為を起こした相手に民法 709 条による不法行為の責任を問うことができることはもちろんですが、仕事に関係しているということになれば、使用者の不法行為責任や債務不履行責任(民法 415 条)という問題も出てきます。(p14、p16 参照)

### イ パワーハラスメントになるのはどんなときか

その見定めは、相手が管理職＝「履行補助者」の行為かどうかによって分かります。つまり、「履行補助者」の行いたいじめであれば、使用者が行ったものとみなされることになるからです。いじめの防止は、使用者が労働者に対して負う、労働契約上の安全配慮義務ですから、相手が管理職＝「履行補助者」ということになれば、使用者同様の義務があり、その義務違反を問われることになるからです。

仕事とは無関係で、「履行補助者」でもない同僚などのいじめについては、使用者の責任はなく、基本的には使用者は無関係です。しかし、そうしたいじめ・嫌がらせが仕事に関連して(「事業執行について」)行われたり、いじめに気づきながらあえて放置することで安全配慮義務に違反した場合は、使用者にも責任が問われることになります。

#### point

- ①いじめが仕事に関連して行われていけば、使用者責任が問われる
- ②いじめを容認して放置していると、使用者責任が問われる

### (2) 使用者の責任の範囲

上司や同僚による集団的ないじめも深刻で、場合によっては、退職にとどまらず、自殺という悲劇的なことにもつながりかねません。

厚生労働省の「円卓会議」が整理したパワーハラスメントの行為類型の一つ「隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)」も、集団的ないじめと言えるでしょう。

集団的に仕事を進めることが多い日本の場合、仕事上の立場を使ったいじめは、陰湿に行われがちで、使用者の意思とは直接関係なく行われることもあります。

したがって、こうしたいじめへの対処は難しい場合が多いのが現実です。しかし、人権侵害が行なわれた場合には、加害者の個々の行為に対して、不法行為責任(民法 709 条)を問うことができます。

こうした個人の責任を問えることはもちろんですが、場合によっては、使用者の責任が問われることを押さえておく必要があります。

まず、すでに触れたように、いわゆる使用者の「履行補助者」として、管理職などが行うケースです。使用者には職場で起きたいじめなどの防止義務があり、「履行補助者」には使用者の手足として、そうした義務を果たす責任があるから

です。

さらに、そうした補助者が行ったものではなくとも、使用者には一般的な職場におけるいじめ防止義務があり、それが果たされていたかどうかを問われる可能性もあります。そこで、どのような法的な責任が使用者が問われるのかについて見ておきます。

#### ア 使用者の不法行為による損害賠償（民法709条）

使用者の行為態様が、その権限（例：業務命令権、人事権など）の範囲の逸脱、濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生（例：人格権（名誉）の侵害、精神的苦痛など）が認められる場合があります。（p14 参照）

#### イ 使用者等の責任（特殊の不法行為責任）（民法715条）

使用者が行っていると評価できない場合でも、いじめなどが「事業の執行について」行われた場合には、使用者は民法715条に基づいて、被害者に対する損害賠償の責任を負うこととなります。（p15 参照）

#### ウ 債務不履行責任（民法415条）

使用者は、「労務遂行に関連して労働者の人格的尊厳を侵し、その労務提供に重大な支障を来す事由が発生することを防ぎ、又はこれに適切に対処して、職場が労働者にとって働きやすい環境を保つよう配慮する注意義務がある」（N事件 京都地判 平13.3.22）とされます。これが、セクハラ裁判などで確立してきた安全配慮義務の考え方で、労働契約法第5条では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」とされています。

労働契約に付随する義務という考え方ですから、嫌がらせやいじめでも、使用者が義務を怠っている場合には、債務不履行責任が問われます。（p16 参照）

### (3) 参考裁判例

#### ア 「死ねよ」など長期間、執拗ないじめ

—— p18 のS事件（さいたま地裁判 平成16.9.24）を参照してください。

#### イ 喫煙者に扇風機で嫌がらせ

—— 被告による一連の行為は、被告が心臓発作を防ぐためたばこの臭いを避けようとしていたことを考慮したとしても、喫煙者である

原告A及び原告Bに対する嫌がらせ目的をもって、長期間にわたり執拗に原告A及び原告Bの身体に著しい不快感を与え続け、それを受忍することを余儀なくされた原告A及び原告Bに対して著しく大きな精神的苦痛を与えたものというべきであるから、原告A及び原告Bに対する不法行為に該当するというべきである。【N事件（東京地判 平22.7.27）】

#### ウ 精神的・肉体的苦痛によるいじめ

—— p17のK事件（東京高判 平15.3.25）を参照してください。

## 5 パワーハラスメントで体調を崩す社員が出たら

**職場の上司、同僚から怒鳴られ、胃痛のため出勤できなくなりました。どうしたらいいだろうか。**

### (1) 職場のいじめ防止義務

#### ア 安全配慮義務とは

労働契約法第5条の安全配慮義務の具体的な内容は、労働者に対して物理的に良好な職場環境を用意することであり、さらには、精神的にも働きやすい職場環境を整えることです。職場のいじめは、まさに「生命、身体等の安全」が脅かされている状態ですから、使用者は、こうした事態には適切な対応をする義務があります。

労働者は雇用契約に基づいて、服務規律や就業規則に従って、使用者の指揮命令により労務を提供する義務を負いますが、それに伴い、使用者は労働者に対して労働者の働きやすい環境を整えることが義務となります。（p16 参照）

#### イ 使用者のとるべき措置とは

そこで、もし働きにくい環境としてハラスメントなどが生じて、「生命、身体等の安全を確保」できない事態が発生しているにもかかわらず、それを放置したり、是認したりしているようなことがあれば、この安全配慮義務に違反することになります。

「生命、身体等の安全」には精神的なダメージも含まれますから、使用者は、職場におけるいじめを防止するために必要な措置を取る義務があるということになります。そこで、職場におけるいじめが発生した場合、防止義務を怠っていれば、債務不履行の責任を負うこととなります。

また、「必要な配慮」には、深刻な事態が予見される場合には回避するための措置を取ることや、この種の訴えに適切に対処すること、そうしたことが起きた原因を調査して再発防止をすることも含まれます。

**point**

- ①深刻な事態が予見される場合、使用者には回避義務がある
- ②訴えが出された場合には“必要な配慮”が求められる

## (2) 労働災害になることもある

### ア 予見可能性と使用者の責任

このケースのように深刻な事態が生じ、出勤できなくなり、会社が「何も対応してくれない」（＝債務不履行）と訴えているような場合、どう対応すればよいのでしょうか。

裁判などでは、いじめの事実と防止について、使用者がどの程度知っていたのか、また知るべきであったのか、予見や回避についての義務がどの程度あったのかななどを判断基準にして、使用者の責任を求めています。

そこで、使用者としては、まず、訴えをよく聞き、事態を正確に把握することが大切ですが、「体調不良で仕事ができない」「職場に行けなくなった」とか「精神的に不安定な状態」などの訴えや主観的な言い分については、判断が難しいのも現実です。そうした場合、医療機関など専門家にも相談する必要があります。

### イ パワーハラスメントと労働災害認定

また、仕事によるストレスが関係した精神障害についての労災請求が増え、その認定を迅速に行うことが求められる中、厚生労働省では、平成 23 年 12 月、「心理的負荷による精神障害の認定基準」を新たに定め、これに基づいて労災認定を行っています。

この認定基準は、管理職が防止措置を検討したり予見したりする際の参考となりますので、管理職等に周知するとよいでしょう。(p22 及び巻末資料参照)

### ウ 病気休職の取り扱い

こうした際に「休ませて欲しい」という訴えが出されることも多く、こうしたことも職場でのトラブルになりがちです。特に、軽微と思われるケースなどでは、「その程度のことで休んでどうする」などと叱咤するだけで、病気休職を認めない対応をするケースも見られます。

病気休職については「期間中の従業員の労働関係を維持しながら、労務への従事を免

除するものであり、業務外の傷病により労務を提供できない従業員に対して・・・退職を猶予してその間傷病の回復を待つことによって、労働者を退職から保護する制度である」（「H事件」札幌地判 平 11.9.12）と考えられており、労働者の権利として主張できるという裁判例があることも参考にする必要があります。

## (3) 参考裁判例

### ア 漫然と放置

—— 電話相談係や管理係の業務は、制度改正等に伴って増加したことや、勤務態度に問題のあるK指導官がいることも客観的に明らかな事実であり、J課長も認識していたのであるから、業務の増加に伴う職員の勤務実態や健康保持に対し、管理職としての通常の注意を払っていれば被災者の状況を認識し得たと認められる。J課長は、それにもかかわらず、被災者の実際の業務の負担量や職場環境など何らの配慮もすることなく、被災者を漫然と放置していたと認められる。・・・したがって、被災者に対する安全配慮義務違反があり、また、被災者の自殺が、業務外の要因によるものではなく、過重な業務との因果関係が認められる。【S事件（甲府地判 平 17.9.27）】

### イ いじめを知りながらの放置は損害賠償責任

—— 会社内で受けた嫌がらせにつき、会社の中で孤立化させ退職させるための嫌がらせが長期にわたり繰り返し行われたこと、会社の代表者であったのに当初からこのような事実を知りながら特段の防止措置を取らなかったこと、一部の行為は業務命令として行われたものであることから、会社の代表はそれぞれ不法行為に基づく損害賠償責任を負う。【K事件（東京地判 平成 14.7.9）】

### ウ 安全配慮義務と健康管理

—— 原告は、安全配慮義務の具体的（ママ）として、健康管理義務、すなわち、必要に応じて、メンタルヘルス対策を講じ、労働者の精神的健康状態を把握して健康管理を行い、精神障害を早期に発見すべき義務を負う旨を主張する。使用者が労働者の精神的健康状態に配慮すべき義務があることは原告らの主張どおりであるが、労働者に異常な言動が何ら見られないにもかかわらず、精神的疾患を負っているか調査すべき義務まで認めることは、労働者のプライバシーを侵害する危険があり、法律上、使用者に上記健康配慮義

務を課すことはできないというべきである。【V事件(名古屋地判 平 19.1.24)】

## 6 パワーハラスメントでうつ病になる社員が出たら

**メンタルヘルス不全で休職したのは会社ぐるみのいじめが原因であり、休職期間満了による退職ではなく、会社都合の退職として、退職金の上乗せを要求したい。**

### (1) うつ病と予防

#### ア パワーハラスメントとうつ病

労働災害の認定基準の対象となる精神障害は、ICD-10(国際疾病分類第 10 回修正版)で分類される精神障害であって 認知症や頭部外傷などによる障害およびアルコールや薬物による障害は除くものとされています

そして、業務に関連して発病する可能性のある精神障害の代表的なものとして、うつ病や急性ストレス反応などがあります。

#### イ 長時間労働の心理的負荷

厚生労働省では、「過重労働による健康障害防止のための総合対策」(平成 23 年2月 26 日改正)において、労働者が疲労を回復することができないような長時間にわたる過重労働を排除するため、月45時間を超える時間外労働を行わせることが可能である36協定であっても、実際の時間外労働は月45時間以下とするよう指導しています。

また、「心理的負荷による精神障害の認定基準」では、発病直前の1カ月におおむね160時間を超えるような、又はこれに満たない期間にこれと同程度の時間外労働を行った場合を「特別な出来事」の類型の一つ「極度の長時間労働」として、心理的負荷の総合評価を「強」としました。

#### ウ 労働者の心の健康の保持増進

厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(平成 18 年3月 31 日)では、①労働者(セルフケア)、②管理監督者(ラインによるケア)、③事業場内の産業保健スタッフ等、④事業場外の専門家、による4つのケアが実施されることが好ましいとしています。

そして、②では、管理監督者が個々の労働者や職場環境に配慮することや、労働者からの相談に適切に対応し、③や④につなぐよう努めることとしています。

### point

- ①メンタル不調と仕事との関連の見極めが大事
- ②4つのケアが大切

### (2) 精神疾患と安全配慮義務

長時間労働による精神的負荷からうつ病となった労働者が自殺し、企業の安全配慮義務が争われたD事件(東京地判 平 12.3.24)では、「使用者は、その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことのないよう注意する義務を負う」との判決を出されました。

これが、企業のメンタル面を含めた安全配慮義務と言われるもので、これ以降、過労による自殺やうつ病の発症についての企業の責任を問う裁判が増えてきました。そうした裁判などを通じて、企業には、過重労働の軽減やメンタルヘルス対策など、労働者の健康管理に努める義務があると言われるようになりました。

こうしたことを背景に、国では、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」の策定、労働契約法における安全配慮義務の規定、「心理的負荷による精神障害の認定基準」の策定などの取組みが進められてきました。

### (3) 参考裁判例

#### ア 業務量と安全配慮義務

—— p19 のT事件 (東京高判 平 23.2.23)を参照してください。

#### イ うつ病の認識で責任

—— 使用者は、その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことのないよう注意し、もって、労働者の生命及び身体等を危険から保護するよう配慮すべき義務(安全配慮義務)を負っていると解するのが相当であるところ、本件においては、被告は、雇用主として、その従業員であるAに対し、同人の労働時間及び労働状況を把握・管理し、過剰な長時間労働などによりその心身の健康が害されないように配慮すべき義務を負っていたというべきである。しかるに、認定した通り、被告は、Aの労働時間や労働状況を把握管理せず、平成 14 年2月1日以降、月平均で約 100 時間もの時間外労働などの長時間労働をさせ、少なくとも平成 14 年

4月には、上司も、Aに活気がなくなったり、同人が意味不明の発言をしたことなどうつ病の発症をうかがわせる事実を認識していながら、Aの業務の負担を軽減させるための措置を何ら採らず、Aにうつ病を発症させて、自殺に至らしめたのであるから、被告には、安全配慮義務違反があったことは明らかである。【S事件(静岡地判 平18.10.30)】

## ウ 健康診断と安全配慮

—— 確かに、Sにおいては定期の健康診断が実施されており、被災者には、健康診断で職務に支障を来すような健康上の問題は指摘されておらず、メンタル面での健康診断は受診すらしたこともなかった上、平成8年10月1日付けの職員現況調書にも健康状態に不安を感じている様子はみられず、仕事に向けた意欲が感じられる内容の記載がなされていた。しかしながら、職員の健康管理は上記体制的な管理に尽きるものではなく、職員に対して業務上の指揮監督権限を有する者は、職員の日常の勤務状況、職場環境、業務の負担量等について、継続的に的確に業務の把握を行い、健康状態等につき管理する必要があると解される。【S事件(甲府地判 平成17.9.27)】

## 7 パワーハラスメントの兆候を感じたら

上司から同僚と差別する言動を受け、仲間はずれなどで職場に溶け込めず、困っている。コミュニケーションをとるように努力したが、うまくいかない。

### (1) 集団主義から個人主義へ

#### ア 個人主義化と職場のコミュニケーション不全

こうした訴えが、個人的な問題なのか職場に問題があるのかの判断は極めて難しいといえます。それは、日本の職場の人間関係の特徴が、集団主義的であるということにあるからです。協調性という言葉で表現されるコミュニケーションは、集団の論理に個人を従わせるものだという発想が強くあります。

そうしたことはこれまで、指摘されてきました。よくも悪くも仲間意識の強い人間関係で職場が運営されてきていたということであり、評価については賛否両論があります。

しかし、今、集団主義から個人主義への意識変化が急激に進んでいると言われていま

す。

## イ 表面化しにくいパワーハラスメント

そこで、集団主義的発想と個人主義的な発想がぶつかり合う問題が頻発するようになってきました。集団の価値観を最優先する考え方が支配的な職場では、個人の価値観がこうした考え方と衝突することが多く見られます。

こうしたトラブルは、職場の人間関係が希薄になり、個人主義的な傾向が強まる中で、避けられない面とも言われます。しかし、こうしたトラブルが、集団対個人の対立による深刻ないじめ発展して、職場で働き続けることが難しくなることがあります。

しかも、こうしたパワーハラスメントは、表面化しにくいことも特徴です。そこで、「職場の人間関係がギスギスする」とか「コミュニケーションがよくない」「なんとなく人間関係が悪い」といった一見、軽微な兆候に敏感に対応することが、パワーハラスメントを防止することになります。

### point

- ①職場の価値観を見直す
- ②軽微な兆候にも敏感に対応する

### (2) 使用者の法的責任

#### ア 使用者の責任と管理職の役割

したがって、パワーハラスメントの兆候を見逃さないことが極めて重要です。初期の適切な対応が問題の拡大や悪化を防ぐこととなります。管理職を中心とする職場での気づきや的確な対応による予防対策が大切です。

日頃の職場環境の安全配慮の徹底は、こうしたいじめの兆候を見逃さない管理職の責任感を育てることになります。そして万が一起きた場合についても、効果的な対応ができることにつながります。

後述の最初の裁判例は、セクハラを巡るものですが、管理職の責任や、対応の不十分さを指摘しています。こうした予防についての考え方はパワーハラスメントもセクシュアルハラスメントも同じです。

基本は、不快な職場環境の改善を図るように使用者(管理職)が対応することです。

日頃からこうした取り組みを行うことで、被害者も、使用者による被害への措置や再発防止策、予防などの対策について、責任ある対応を求めやすくなります。

#### イ 使用者の法的責任

使用者が率先して排除や差別をしている場

合は、当然、使用者の不法行為責任が問われますが、問題が起きているのを知りながら対応しなかった場合や、対応が不十分な場合の法的責任について、改めて振り返りませぬ。

まず、職場環境悪化の原因が、①使用者自身の意思によるもの、②使用者とは無関係に上司、同僚などによって行われるものに分けられます。

使用者の意思に基づくものには、使用者自身が直接行うものと、使用者の命を受けて、管理職などが行うものがありますが、いずれも、使用者が責任を負うこととなります。使用者が直接に、もしくは行為者が他の誰かであっても使用者自身が行ったと同じような場合には、使用者の不法行為責任(民法 709 条)が問われます。(p14 参照)

社員が「事業の執行について」人権侵害等の不法行為を行った場合には、使用者責任(民法 715 条)を負うこととなります。(p15 参照)

また、使用者には、労働契約に伴い安全配慮義務があるとされており、この義務を怠るときは、債務不履行責任が問われることとなります。(p16 参照)

### ウ 回復のための時間とコスト

特に小さな規模の人間関係の限られた職場で問題を放置すると、人間関係が悪化してメンタル不調に陥りやすくなります。メンタル不調が生じると、そこからの回復は大変な時間とコストを要します。こうしたことから、法的な責任とは別に、こうした兆候に敏感な対応を心がけることが大切です。

## (3) 参考裁判例

### ア 管理職の責任

—— 米国の親会社は、「企業の方針について」と題する文書において、セクハラを含む嫌がらせのない職場を提供する旨会社の方針であることを示し、子会社である本件会社も、「従業員行動指針」を作成して全社員に配布するなどし、また管理職をその実践の第一義的責任者としており、管理職である加害者はセクハラの問題性を十分認識していたのであるから、管理職としても従業員としても必要な適格性を欠くと判断したことには理由があった(解雇は有効である)。**【P事件(東京地判平 12.8.29)】**

### イ 上司とともに会社にも安全配慮責任

—— p17のK事件(東京高判 平 15.3.25)を参照してください。

## 8 能力不足といじめ・嫌がらせ

**勤めて2カ月で解雇となった。理由は上司が、お客様に対する態度がよくない、指示を聞かない、と社長に報告したためである。**

### (1) 職場で求められる能力とは何か

#### ア 雇用契約と労働者の能力

「能力がない」などと直接的な言い方をされなくとも、「何年この仕事をやっている」とか「使えない。お前の代わりはいくらでもいる」といった言い方で、仕事上のキャリアや能力を否定されて傷つくケースはよくあります。

確かに労働者は雇用契約で、使用者の指示に従って業務の遂行を誠実に行うことを約束(労務提供義務)し、そのことと交換で賃金の支払いを受けることを契約しています。そうした意味では、指示された業務を遂行する能力が著しく劣っていたり、誠実に業務を遂行しなければ、その約束を果たさないことになり、当然に契約解除(解雇—普通解雇)の理由となります。

#### イ 能力評価をめぐる問題

能力評価については、就業規則において、「業務能力が著しく劣り、または勤務成績が著しく不良の場合」、「勤務成績もしくは作業能率が劣り、就業に適していないと認められる場合」、「業務遂行能力が劣り、向上の見込みがないとき」などが、解雇の項目に挙げられています。

しかし、ここで問題なのは、解雇が問題になるような「能力」ではなく、些細なミスの指摘や厳し過ぎる叱責で能力を否定することです。その場合には、むしろ教育指導として妥当かどうかで考える視点が必要です。

また、「能力」と一口でいっても、その内容は様々で、仕事の内容はもちろん、仕事の時期や場面によっても求められる能力が違うことも考慮に入れる必要があります。

#### point

- ①叱責等による能力の否定が教育指導として妥当か
- ②求められる能力は一様ではない

## (2) 問われる指導・訓練

### ア 雇用システムの変化と人材育成

日本の雇用システムは、近年、大きく変化していますが、日本の雇用形態の特徴の一つが終身雇用にあると言われます。この終身雇用のもとでの職業能力形成の典型的な方法が、OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)です。

このシステムでは、採用段階での職業能力への期待は少なく、雇用されてから研修や仕事を通じて徐々に職業能力を高めていくことが期待されます。こうしたシステムを前提にした場合、新卒などに過度な職業能力を期待することはできません。このシステムのもとでは、一定の年限を経て、役職を得たり、技術の修練を重ねたりすることにより、それに応じた能力が期待されます。

しかし、最近では、即戦力などという言葉が示すように、あらかじめそうした期待を前提に採用する経験者採用や中途採用も増えてきました。また、派遣のように、高い技術能力を期待した採用もあります。

したがって、一口に「能力」と言っても、一律に判断することは難しく、また簡単に「能力不足」を理由とした解雇が安易にできる訳ではありません。解雇などで問題になる場合の「能力」についても、期待されている場面や時期、立場などによっても違ってくることから、ケースバイケースで判断する必要があります。

### イ 教育・訓練が妥当だったかが問われる

OJT 方式での職場の能力形成が行われている状況において職務遂行能力を問題する場合、

- ①使用者は能力を高める指導、訓練などを行っているか、
  - ②配置転換など能力活用のための措置をとっているか、
- が論点になります。

裁判などでも、能力を問題に解雇や処遇を変更する場合などは、それ以前の使用者側の教育・訓練への対応が厳しく求められることとなります。「能力がやや劣る」とか「やる気がない」などの安易な能力評価による解雇ができないのはもちろん、解雇以前に企業の教育・指導が問題になることをしっかりと考える必要があります。

本人に改善努力を求めたり、そのためのサポートで手を尽くしたりしても今後の改善がまったく見込めないということであればともかく、安易に能力を否定することは、使用者の義務を果たしていないことにもなりかねませんので、注意が必要です。

## (3) 参考裁判例

### ア 相対的評価の下位

—— 解雇事由をみると、「精神又は身体の障害により業務に堪えないとき」、「会社の経営上やむを得ない事由があるとき」など極めて限定的な場合に限られており、そのことからすれば、二号についても、右事由に匹敵するような場合に限り解雇が有効となると解するのが相当であり、二号に該当するといえるためには、平均的な水準に達していないというだけでは不十分であり、著しく労働能率が劣り、しかも向上の見込みがないときでなければならぬというべきである。債権者について、検討するに、確かにすでに認定したとおり、平均的な水準に達していたとはいえないし、債務者の従業員の中で下位 10 パーセント未満の考課順位ではある。しかし、すでに述べたように右人事考課は、相対評価であって、絶対評価ではないことからすると、そのことから直ちに労働能率が著しく劣り、向上の見込みがないとまでいうことはできない。(注：二号「労働能力が劣り、向上の見込みがない」)【S 事件(東京地判 平 11.10.15)】

### イ 長期欠勤と労働能率

—— 雇用契約においては、労務の提供が労働者の本質的な債務であり、まして被告は、原告を総合職の従業員として期限を定めることなく雇用したのであるから、被告としては、ときには傷病等で欠勤することがあるにせよ、原告が長期にわたりコンスタントに労務を提供することを期待し、原告もそのような前提で被告に雇用されたと解されること、このような雇用関係下で、傷病欠勤が多く、労務を長期にわたって提供できないことを、従業員(労働者)としての適格性判断の材料にできないというのは不合理である。【T 事件(東京地判 平 12.7.28)】

### ウ ミスが多く、顧客からのクレームも

—— 他の営業担当の社員と比較して手配ミスが多かったことなどが原因で、顧客から信頼がなかなか得られなかったこと、本人が、石材サービスセンターにおいても、手配ミスを繰り返したり、顧客からの預かり品を紛失したり、顧客方に据え付けられている顧客の機械を壊したり、顧客方を訪問した際に軽率、非常識な対応がみられたり、技術的知識、技術的判断力の欠如のため顧客からのクレームに対して適切に対応できなかったり、営業目的で顧客方を訪問をしていなかったりしていたために、顧客からの信頼が得られがたく、その



ため営業成績が劣悪であったこと、本人が、発注を受けていないのに工場に製造を指示したり、手配ミスのために顧客に納入を拒否されたりなどしたために、多数のデッドストックを発生させて会社に損害を与えたこと、本人が手配ミス等を度々繰り返したため、石材サービスセンターの事務担当の社員は、本人がした手配どおりにそのまま工場に製品の製造等を指示することはできず、本人がした手配の内容を一からチェックし直さなければならず、その分だけ石材サービスセンターの事務担当の社員に余計な負担をかけることがあったこと、本人が業務報告を適切に行っていなかったこと、本人には会社の営業担当社員として必要不可欠な自動車の運転において難があったことを認めることができる。・・・本人には営業担当の社員としての能力に欠けるところがあることをうかがわせる事実が多数散見されることも併せ考えると、・・・解雇に及んだことも無理からぬことと認められる。【A事件（東京地判 平成 13.3.15）】

## エ 技能発達の見込みの有無と解雇の判断基準

—— ①原告は、リストラの対象とされた平成8年以前には、概ねB標準という評価を受けていたこと、②平成8年以降平成 11 年3月までのJ薬品での営業職としての勤務については、原告の後任の者でも予算を達成できなかったことや、同社の営業自体が不振であったことなどをも考慮すれば、原告の成績不振を一概に非難できないこと、③平成 11 年 10 月以降のJ薬品での業務課での業務は、かつての札幌支店での業務では女性の部下がいたことと異なり、コンピュータを使っての大量の伝票処理を一人でやるというものであり、原告にとって慣れない業務であったことが容易に推認できること、④被告では、本社物流課での業務のように、原告がミスなく業務を行うことができる職種もあること、⑤被告の就業規則では、人事考課の著しく悪い者等については降格ということも定められていることなどに鑑みれば、未だ原告について、被告の従業員としての適格性がなく、解雇に値するほど「技能発達の見込みがない」とまではいえない。【M事件（大阪地判 平 14.3.22）】

## オ 権利の濫用による解雇

—— 以上、指摘した点を考慮すると、Xにおける上記のような問題点は、必ずしも重大なものであるということとはできない。・・・本件解雇に至る経緯からうかがわれる事情（とりわけ、Xが理事長と総施設長の二女であるA

がYの理事に就任することについて理事長及び総施設長の意に添わない言動をしたことを理事長及び総施設長が不満に思い、このことが本件解雇の契機の一つとなったと考えられること）をも考慮すると、Xには就業規則 23 条 4号に定めるところの勤務状態及び業務の遂行に必要な能力が著しく不良で就業に適さないことまでの事由を認めることができないことは明らかである。【S事件（東京地判 平 16.4.19）】

## 9 派遣労働者とパワーハラスメント

**派遣元担当者からの叱責や「辞めたらどうか」という発言、相談者の性格についての不快な発言などから体調が悪化する中で、期間満了による退職という離職票が届いた。**

### (1) 派遣労働者とパワーハラスメント ア 派遣労働者などへのパワーハラスメント

派遣労働者、契約社員、パート、アルバイトなどの非正規労働者の雇用は、景気に左右されやすく、雇用関係も緩やかだと考えられがちです。平成 20 年のリーマンショックでは、いわゆる「派遣切り」が深刻な問題としてクローズアップされました。

雇用関係が不安定な派遣労働者などの非正規労働者に対しては、「派遣切り」「雇止め」など解雇に関わるパワーハラスメントが起りやすくなります。

また、派遣先の上司のストレスが、パワーハラスメントとして職場の弱者である派遣労働者などに向けられることもあります。

### イ 派遣元の責任と派遣先の責任

派遣労働者に適用される労働関係法令については、原則として、派遣労働者と労働契約を交わしている派遣元がその責任を負います。派遣労働者へのいじめなどのパワーハラスメントについても、まずは、使用者である派遣元の責任を問われます。

しかし、派遣労働者の安全衛生を確保するために、派遣先も、派遣労働者の危険又は健康障害を防止するための措置を現場の状況に即し適切に講じる必要があります。

したがって、派遣元と派遣先は、互いに相手方の責任を理解し、適切な連携を図ることが求められます。

また、派遣労働者がパワーハラスメントのターゲットになる職場は、職場におけるコミュニケーションの不健全なことが背景にある可能性があります。したがって、派遣労働者からのパワーハラスメントの被害の訴えなどについては、派遣先においても、その職場全体の問題として捉え、対応する必要があります。

**point**

- ①派遣労働者などはパワーハラスメントのターゲットとなりやすい
- ②派遣元と派遣先の連携による対応

## (2) 派遣労働者の契約打ち切り

### ア 派遣労働者の権利

期間満了前の契約打ち切りは、派遣労働者にとっては、「解雇」にほかなりません。派遣先と派遣元の派遣契約が期間途中で解除されても、使用者である派遣元は、やむを得ない事由がある場合でなければ、契約期間が満了するまでの間、派遣労働者を解雇することはできません(労働契約法 17 条)。派遣労働者に責任がなく、派遣先の都合のみで解雇はすることは解雇権の濫用になります。

このような場合、労働者は派遣元に対して、働く意思を示して賃金の請求ができます。派遣元が派遣先の都合をだけを受け入れ、そのまま解雇する姿勢であれば、不当な「派遣切り」「解雇」だと主張できることになります。

### イ 派遣元・先指針

厚生労働省では、「派遣元・先指針」(派遣元事業主が講ずべき措置に関する指針、派遣先が講ずべき措置に関する指針)において、派遣先がやむを得ず派遣契約を解除する場合の派遣先の措置として、

- ① 事前に相当の猶予期間をもって派遣元に解約を申し入れること
- ② 関連会社へのあっせん等で派遣労働者の新たな就業機会の確保を図ること
- ③ 就業機会を確保できない場合は、契約解除により派遣元に生じた損害を賠償すること(派遣労働者の休業損害等)

の3点を示しています。

また、派遣元に対しても、派遣契約の解除によっても、賃金または休業手当の支払い、やむを得ず解雇しようとする場合も、解雇予告、解雇予告手当の支払等の使用者の責任を果たすことを求めています。

## (3) 参考裁判例

### ア 派遣契約の打ち切りと解雇

—— 派遣先が実質的な使用者と言えるためには、派遣先と派遣社員との間に事実上の使用従属関係があるといえることが必要であるが、派遣先Hは、実質的に募集・採用を行い、賃金、労働時間等の労働条件を決定していたことはなく、派遣先Hと社員との間に事実上の使用従属関係があるとはいえない。派遣元との有期の労働契約が更新を重ねるなどしてあたかも期間の定めのない契約と実質的に異なる状態で存在している場合、あるいは期間満了後も使用者が雇用を継続すべきものと期待することに合理性が認められる場合、当該労働契約の更新拒絶(いわゆる雇い止め)をするに当たっては、解雇の法理を類推すべきであり、当該労働契約が終了となってもやむを得ない合理的な理由がない限り、更新拒絶は許されない。【M事件(東京高判 平 18.6.29)】

### イ 派遣先との間に雇用契約が成立

—— 派遣元が派遣先の完全子会社で、派遣元との間で有期雇用契約を締結し、派遣先でパートタイマーとして働いていたAらは、作業の指揮命令を派遣先から受け、賃金も派遣先から支払われているので、派遣先との間に黙示の雇用契約が成立していると認められる。派遣先会社の雇い止めの理由は著しく不合理なものであり雇い止めの効力は認められない。【N事件、神戸地裁明石支部判 平 17.7.22)】

## 10 出向とパワーハラスメント

**関連会社に出向していたが、半年後、突然、元の会社に戻るよう辞令が出た。しかし、仕事ができる環境ではなかった。**

### (1) 出向と労働契約

「出向」とは、出向先企業の指揮命令を受けて働くことを言います。元の企業に籍をおいたままの「在籍出向」と、一旦現在の会社を退職して別の会社と労働契約を結び、完全に相手先に籍を移す「移籍出向」(転籍)があります。

こうした出向が企業間の人事交流や昇進・昇格などの手段として利用される場合にはあまり問題が起きることはありませんでしたが、近年は余剰人員対策などの側面が強くなり、労働者にとって必ずしも歓迎されることではなくなってきています。

こうしたことを背景に、出向がパワーハラスメントではないかとの訴えも増えています。「出向を命じられたが、これは嫌がらせだ」とするようなケースの場合、出向命令に合理性があるのかといった入口から問題になります。

さらに、「出向先での労働条件や就業環境が約束と違う」というものや、「出向先から出向元へ戻りたいが、戻らせてもらえない」などの訴えも出てきます。それぞれの場面で労働条件や法律関係など、さまざまなことが問題になります。

## (2) 出向命令権の濫用にならないか

### ア 出向を巡る法規制

「移籍出向」は、出向元会社を退職して出向先会社と労働契約を締結することになるので、常に本人の個別的合意がなければ許されません。

これに対して、「在籍出向」の場合は、就業規則や労働協約の出向条項があれば出向命令権が認められています。その場合も、出向元・出向先会社間の出向協定によって、出向先の労働条件、処遇、出向期間、復帰条件などが整備され、内容的にも著しい不利益を含まないことを要すると考えられています。しかし、通常の異動などと同じ感覚で、「出向させることは使用者の権限で当然にできる」と思い込んで、乱暴なやり方で出向を命じることがあります。

出向命令権が肯定されても、その濫用となるような出向は許されません。したがって、出向命令権の濫用にならないかどうかのチェックが大切です。

第一に、出向の理由です。出向についての目的、理由の妥当性が必要です。

第二に、なぜ、その人を対象にするのかという人選理由も大切です。

第三に、出向先での労働条件です。生活環境や労働条件での著しい不利益があるかどうか、そして、その労働条件の内容には出向元へ戻る条件も含まれます。

### イ 事例ケースに見る教訓

事例のケースは、出向元への戻り際の約束(契約)上のトラブルと思われ。出向する際の条件は、互いに関心が高いので細かく決められて明確になっていることが多いのですが、その後のことが大雑把になっていることがあります。互いに、「先のことだから」ということであいまいにしておくと、後日のトラブルになりやすいので、注意が必要です。

また、出向についての段取りも大切です。発令に至る手続き(労働組合との協議、本人への事前説明など)の説明や情報提供を拒

否し、消極的な場合には、労働契約法第4条で定められている労働条件の理解促進義務に違反することもあります。

### point

- ①出向がパワーハラスメントだと言われることがある
- ②出向には、理由の妥当性や人選理由、労働条件の確保が求められる

## (3) 参考裁判例

### ア 出向者への健康配慮義務

—— 本件出向は、B社の繁忙期の人員不足を補うための5カ月という短期間のものであるから、A社は、当該職員が出向先での仕事に困難が生じたとして相談してきた場合には、・・・疲労や心理的負荷が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように配慮し、出向先の会社に勤務状況を確認したり、出向の取り止めや休暇取得や医師の受診の勧奨等の措置をとるべき注意義務を負う。【A事件(広島地判 平 16.3.9)】

### イ 請負会社と発注会社の安全配慮義務

—— 労働者の健康状態の悪化を認識していたか、あるいは、それを認識していなかったとしても、その健康状態の悪化を容易に認識しえたような場合には、結果の予見可能性を肯定してよいと解するのが相当であり・・・このことは、A2(発注会社)とA1(請負会社)とで異なる。・・・被告等は、連帯して賠償責任を負担すると解する。【A事件(東京地判 平 17.3.31)】

### ウ 異動命令の撤回

—— 一般に、使用者は、その雇用する労働者に対し、当該労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことのないように注意すべき義務(安全配慮義務)を負う。そして、使用者が労働者に対し、異動を命じる場合にも、使用者において、労働者の精神状態や異動のとらえ方等から、異動を命じることによって労働者の心身の健康を損なうことが予見できる場合には、異動を説得するに際して、労働者が異動に対して有する不安や疑問を取り除くように努め、それでもなお労働者が異動を拒絶する態度を示した場合には、異動命令を撤回することも考慮すべき義務があるといえる。【V事件(名古屋地判 平 19.1.24)】

## 参 考 資 料

### ■参考文献等

#### (参考文献)

- 1 「パワハラ・いじめ職場内解決の実践的手法」(金子雅臣著 日本法令)
- 2 「パワハラなんでも相談」(金子雅臣・加城千波共著 日本評論社)
- 3 「職場でできるパワハラ解決法」(金子雅臣著 日本評論社)
- 4 「ハラスメント対策全書」(中野 麻美、荒井千暁、金子 雅臣共著 エイデル研究所)
- 5 「知っていますか？パワー・ハラスメント一問一答」(金子雅臣著 解放出版社)
- 6 「パワーハラスメント なぜ起こる？ どう防ぐ？」(金子雅臣著 岩波書店)
- 7 「部下を壊す上司たち」(金子雅臣著 PH P 研究所)
- 8 「職場いじめ」(金子雅臣著 平凡社)
- 9 「パワーハラスメントの衝撃 ―あなたの会社は大丈夫か」(金子雅臣著 都政新報社)
- 10 「職場のいじめ・パワハラと法対策」(水谷英夫著 民事法研究会)
- 11 「職場のいじめとパワハラ防止のヒント」(涌井美和子著 経営書院)
- 12 「モラル・ハラスメントが人も会社もダメにする」(M=Fイルゴイエンヌ著 紀伊國屋書店)
- 13 「パワーハラスメント」(岡田康子、稲尾和泉共著 日本経済新聞社出版社)
- 14 「上司殿！ それは、パワハラです」(岡田康子著 日本経済新聞社)
- 15 「職場のハラスメント防止・対応ハンドブック」(大阪府)

#### (参考資料)

- 1 「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」(厚生労働省 平成 16 年 10 月、平成 21 年 3 月改訂)
- 2 「労働者の心の健康保持増進のための指針」(厚生労働省 平成 18 年 3 月 31 日)
- 3 「心理的負荷による精神障害の認定基準について」(厚生労働省労働基準局長 基発 1226 第 1 号 平成 23 年 12 月 26 日)
- 4 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」(厚生労働省 平成 24 年 1 月 30 日)
- 5 「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」(厚生労働省 平成 24 年 3 月 15 日)

#### (関連サイト)

- 1 「なくそうパワハラ！ハラスメントのない職場づくりを神奈川から！」(神奈川県のパワーハラスメント対策ポータルサイト)  
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f430629/>
- 2 「あかるい職場応援団」(厚生労働省のパワーハラスメント対策ポータルサイト)  
<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>
- 3 「こころの耳」(厚生労働省のメンタルヘルス対策ポータルサイト)  
<http://kokoro.mhlw.go.jp>

### ■研修用DVD教材

- 1 「なくそうパワーハラスメント」(自己啓発協会)  
第 1 巻「しない、させないパワーハラスメント」【25 分、全従業員向け】  
第 2 巻「管理職のためのパワハラを起こさない職場づくり」【25 分、管理職向け】
- 2 「職場の日常から考えるパワーハラスメント」(東映)【28 分、全従業員向け】
- 3 「階層・職種別パワー・ハラスメントシリーズ」(日本経済新聞社)  
第 1 巻「新入社員・若手社員編」【26 分、若手向け】  
第 2 巻「中堅社員・管理職編」【26 分、管理職向け】  
第 3 巻「製造・作業現場編」【26 分、全従業員向け】
- 4 「ディスカッション教材 パワー・ハラスメント」(日本経済新聞社)【45 分、管理職向け】
- 5 「パワハラになる時ならない時」(アスパクリエイト)  
第 1 巻「パワーハラスメント 4 つの判断基準」【25 分、全従業員向け】  
第 2 巻「事例で考えるパワハラ・グレーゾーン」【26 分、管理職向け】
- 6 「事例で考えるパワハラ解決法」(アスパクリエイト)  
第 1 巻「パワハラと熱血指導」【23 分、全従業員向け】  
第 2 巻「パワハラ解決技法」【25 分、管理職向け】

## 業務による心理的負荷評価表

(「心理的負荷による精神障害の認定基準について」平成 23 年 12 月 26 日 基発第 1226 第 1 号の別表 1 より抜粋)

	平均的な心理的負荷の強度			心理的負荷の総合評価の視点	心理的負荷の強度を「弱」「中」「強」と判断する具体例			
	具体的出来事	心理的負荷の強度			弱	中	強	
		I	II					III
29	(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた			★	<p>・嫌がらせ、いじめ、暴行の内容、程度等</p> <p>・その継続する状況</p> <p>(注)上司から業務指導の範囲内の叱責等を受けた場合、上司と業務をめぐる方針等において対立が生じた場合等は、項目 30 等で評価する。</p>	<p>【解説】</p> <p>部下に対する上司の言動が業務指示の範囲を逸脱し、又は同僚等による多人数が結託しての言動が、それぞれ右の程度に至らない場合について、その内容、程度、経過と業務指導からの逸脱の程度により「弱」又は「中」と評価</p> <p>【「弱」になる例】</p> <p>・複数の同僚等の発言により不快感を覚えた(客観的には嫌がらせ、いじめとはいえないものを含む)</p>	<p>【「中」になる例】</p> <p>・上司の叱責の過程で業務指導の範囲を逸脱した発言があったが、これが継続していない</p> <p>・同僚等が結託して嫌がらせを行ったが、これが継続していない</p>	<p>○ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた</p> <p>【「強」である例】</p> <p>・部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた</p> <p>・同僚等による多人数が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた</p> <p>・治療を要する程度の暴行を受けた</p>
30	上司とのトラブルがあった			★	<p>・トラブルの内容、程度等</p> <p>・その後の業務への支障等</p>	<p>【「弱」になる例】</p> <p>・上司から、業務指導の範囲内である指導・叱責を受けた</p> <p>・業務をめぐる方針等において、上司との考え方の相違が生じた(客観的にはトラブルとはいえないものも含む)</p>	<p>○上司とのトラブルがあった</p> <p>【「中」である例】</p> <p>・上司から、業務指導の範囲内である強い指導・叱責を受けた</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような対立が上司との間に生じた</p>	<p>【「強」になる例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような大きな対立が上司との間に生じた</p>
31	同僚とのトラブルがあった			★	<p>・トラブルの内容、程度、同僚との職務上の関係等</p> <p>・その後の業務への支障等</p>	<p>【「弱」になる例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、同僚との考え方の相違が生じた(客観的にはトラブルとはいえないものも含む)</p>	<p>○同僚とのトラブルがあった</p> <p>【「中」である例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような対立が同僚との間に生じた</p>	<p>【「強」になる例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような大きな対立が多数の同僚との間に生じ、その後の業務に大きな支障を来たした</p>
32	部下とのトラブルがあった			★	<p>・トラブルの内容、程度等</p> <p>・その後の業務への支障等</p>	<p>【「弱」になる例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、部下との考え方の相違が生じた(客観的にはトラブルとはいえないものも含む)</p>	<p>○部下とのトラブルがあった</p> <p>【「中」である例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような対立が部下との間に生じた</p>	<p>【「強」になる例】</p> <p>・業務をめぐる方針等において、周囲からも客観的に認識されるような大きな対立が多数の部下との間に生じ、その後の業務に大きな支障を来たした</p>
33	理解してくれていた人の異動があった	★				○理解してくれていた人の異動があった		
34	上司が替わった			★	(注)上司が替わったことにより、当該上司との関係に問題が生じた場合には、項目 30 で評価する。	○上司が替わった		
35	同僚等の昇進・昇格があり、昇進で先を越された			★		○同僚等の昇進・昇格があり、昇進で先を越された		

## ■ 関係機関

### 労働相談（無料・秘密厳守、利用者からの相談も受付）

月曜日～金曜日（祝・休日・年末年始を除く）8:30～17:15（12:00～13:00を除く）

かながわ労働センター（本所） ☎045(662)6110	横浜市中区寿町 1-4
かながわ労働センター川崎支所 ☎044(833)3141(代)	川崎市高津区溝口 1-6-12
かながわ労働センター県央支所 ☎046(296)7311	厚木市水引 1-11-13
かながわ労働センター湘南支所 ☎0463(22)2711(代)	平塚市西八幡 1-3-1

そのほか、次の相談を実施しています（祝・休日、年末年始を除く）※日曜労働相談のみ祝・休日実施

#### 【かながわ労働センター（本所）】

- 日曜労働相談：毎週日曜日 9:00～17:00（12:00～13:00を除く）

☎045(662)6110

- 夜間労働相談：毎週火曜日 17:15～19:30

☎045(662)6110

- 働く人のメンタルヘルス相談 予約制、面接相談のみ

第1～第4火曜日 13:30～16:30

☎045(633)6110(代)

- 出張労働相談（横須賀）

毎週火曜日 9:00～17:00（12:00～13:00を除く）

県横須賀合同庁舎内 ☎046(823)0210(代) 横須賀市日の出町 2-9-19

#### 【県央支所】

- 出張労働相談（相模原）

毎週木曜日 9:00～16:00（12:00～13:00を除く）

相模原市中央区役所市民相談室 ☎042(769)8230 相模原市中央区中央 2-11-15

#### 【湘南支所】

- 出張労働相談（小田原）

毎週水曜日 9:00～17:00（12:00～13:00を除く）

県小田原合同庁舎内 ☎0465(32)8000(代) 小田原市荻窪 350-1

- 出張労働相談（足柄上） 予約制、面接相談のみ

毎月第3金曜日 9:00～17:00（12:00～13:00を除く）

県足柄上合同庁舎内（予約先・湘南支所）☎0463(22)2711(代) 足柄上郡開成町吉田島 2489-2

#### 【女性のための労働相談】

第1、2、3、5金曜日 8:30～17:15（12:00～13:00を除く）

マザーズハローワーク横浜内 ☎045(320)0335

第4金曜日 女性弁護士による相談 13:00～16:00 予約制、面接相談のみ

（予約先）かながわ労働センター（本所）☎045(662)6110

横浜市中区北幸 1-11-15 横浜 ST ビル 16階 かながわ総合しごと館スマイルワーク内

### 神奈川県のパワーハラスメント対策

労政福祉課 ☎045(210)5739	横浜市中区日本大通 1
---------------------	-------------

### メンタルヘルス対策支援

- メンタルヘルス対策支援センター ☎045(410)4761

横浜市神奈川区鶴屋町 3-29-1 第6安田ビル 3階 神奈川産業保健推進センター内

# 企業力をアップする！ 中小企業のためのパワハラ対策マニュアル

---

平成25年2月発行

[発行] 神奈川県労政福祉課  
〒231-8588 横浜市中区日本大通1  
電話(045)210-5739(直通)

[制作・印刷] 株式会社アスパクリエイト  
〒113-0033 東京都文京区本郷5-25-16  
電話(03)5803-9511(代表)



神奈川県

労政福祉課

横浜市中区日本大通1 〒231-8588 電話(045)210-5739