

改訂 H27. 7. 24

個別労働紛争解決支援セミナー資料

個別労働紛争解決制度
労働紛争解決シリーズ(いじめ・嫌がらせ編)

秋田労働局雇用環境・均等室

まえがき

職場の個別労働紛争は、当事者間での自主的な解決が求められるものですが、紛争が解決せずに、平成13年10月以降に秋田労働局で行っている個別労働紛争解決促進法による「あっせん」に持ち込まれた件数は増加しています。

このようなことから、秋田労働局では、職場における紛争の解決に役立ててもらうため、過去の「あっせん」事例や、総合労働相談コーナーに持ち込まれた相談内容などから、労働紛争解決のために助言した結果や企業がその後対応した内容などを参考に、秋田労働局として研修の資料を作成しました。

記載する内容は、労働基準法などの法令にはない個別の民事紛争であり、個々の事案は、実際に発生した事案とは異なるため、必ずしも企業が本資料の記載内容のとおりに対応しなければならないというものではありませんが、職場の紛争解決の一助になればと考えて作成したものです。

また、討議の設問に対する解答は、色々な角度から考えるべきであり、その中で様々な考え方があることから、解答は一つだけというものではありません。

しかしながら、何ら対策を講じないまま、問題を放置しては、紛争が解決されないばかりか、企業の責任さえも大きくなることを理解しなければなりません。

討議に提案された内容などを参考に、企業としてマネジメント的な検討を行って、企業として考えられる対策を講じて行くことが望まれているのです。

職場内に労働紛争が発生しない職場環境を作るため、本資料を社内の研修の教材等に活用するなどによって、社員のスキルアップを行い、職場からの紛争をなくすようお願いいたします。

平成27年7月
秋田労働局

※資料内では、パワハラ＝パワーハラスメントとしています。

1 基本的な研修の流れ

[ワークショップ討議○]という討議の議題毎にグループで協議します。

企業で行う場合も同様です。討議で利用するのは、[ワークショップ討議○]と書かれた用紙1枚です。各議題の括弧部分は参考です。

討議が進まない場合に、次のページの「(討議の提案)」を進行役が読み上げたり、これを配布するなどによって討議を進みやすくします。

① 討議

(1枚目)

ワークショップ討議

いじめについての
対応として…?

みなさんのご意見
をお願いします。



この1枚を配布して協議します。

意見などから問題点などを考え、解決方法、対応方法などを協議します。

討議意見	意見・問題点の 解決策・対応策
(模造紙の記載例)	

② 討議が進まない時にはアドバイスの内容を提示します。(2枚目)

【討議1(討議の提案)】

-いじめは、〇〇という
は?

意見が出ないようです
ので…、このようなこと
を検討しましょう!



③ 討議内容を集約します。参考資料を配布して注意を促します。

(3枚目以降)

【討議1 / 参考資料】

・〇〇などは…

この参考は、討議の解答ではありません。
参考程度のもので。

④ まとめ

班が多くある場合であれば、班別に発言させて、どのような意見や討議が行われたかを周知します。他の班の意見を聞くことで、現場で「このようなこともパワハラとしてあげられるのか…」と思うことも重要な研修になります。

検討結果はまとめておき、今後の社員教育の資料とします。

2 ワークショップのスタンス

(1) ワークショップの意見

重要なのが、討議をしている参加者の意見をいかに出させるかです。

新人社員もいれば、管理者もいる、パートタイマーもいれば、正社員もいる状況の中において、それぞれの意見を出し合います。重要なのは、その意見に対して絶対に「何んだそんなこと、常識じゃないか。」とか「入社、間もない新人だから分かんないのね…」という様な、発言者の意見を否定するようなことを絶対に参加者に言わせないことです。

当然、経験年数や体験したこと、職制などによって意見が違うのは当たり前です。否定することで、今後、その社員からの意見は少なくなるでしょう。また、新人であっても人が気が付かない、別の視点で意見をいうことも実際にありますし、新人だからわかる「いじめ・嫌がらせ」があるのです。

そして、討議された内容を企業としてどのように活用するのも重要なポイントになります。それぞれの意見の重要度は、企業によって異なると思います。

種々の意見には、「なんだ…」と思われることも、現場で行われているパワハラかもしれません。重要度を低くした意見であっても、順次、対応していくようにしましょう。

(2) 班の設定

班別討議に、両当事者が含まれていた場合、発言出来ない等のことも想定されます。班は、職場のラインの社員、同系統の職制の社員、年代別など同じ社員ではなく、いろんなメンバーで行う方がいいと思います。

(3) 資料

秋田労働局の相談事例等を参考に本テキストを作成していますが、これ以外にも多くの「いじめ・嫌がらせ」事例がネット上にあります。職場に想定される問題などから、このテキストの続きを検討して作成し、同様の討議を行ってみてください。

[ワークショップ 討議1]

現場責任者であるAさんに、「職場の同僚に、いじめられています。」と言って来た社員Bがいます。あなたが、Aさんだった場合、どのような対応をすべきだと思いますか？

- ・現場責任者として果たすべきことは何ですか？
- ・責任者がいじめた側に指導しにくい職場環境ではありませんか？
- ・いじめを見ていた社員から現場責任者にいじめがあると訴えがあった場合、どうしたらいいですか？



【討議メモ】

【討議 1 (討議の提案)】

※討議のヒント (全て検討する必要はありません。)

- (1) 社員からパワハラがあると訴えがあった場合、(会社では[職場では]) 現在どのような対処をしていますか？

※ 社員教育、社員研修でパワハラを議題にしていますか？その中で、討議の議題にある内容は論議されていますか？

- (2) パワハラが起きても適切な対処をしない場合、現場責任者が責任を取るべきですか？それとも企業が責任を取るべきですか？それとも…

※ 「安全配慮義務」「職場環境配慮義務」を知っていますか？

パワハラの被害にあった場合に、会社が責任を負う法的根拠に、
(1)安全配慮義務違反 (労働契約法 5 条) に基づく債務不履行責任、
(2)不法行為の使用者責任 (民法 715 条 1 項)
がある。

[労働契約法 5 条] (安全配慮義務)

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 715 条 1 項]

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。

- (3) 職場で、勤務する世代もさまざまな場合があります。

被害者が申し出たいじめを行っているのが年配の社員だった場合、現場責任者が若くて、「〇〇から、あなたがパワハラをしているとの相談を受けました。それは事実ですか？」と直接、年配の社員にはたずね難いようです…。さて、パワハラ改善のため現場責任者はどのような対応をしたらいいのでしょうか？

※ 若い現場責任者に対し、企業としてどのようなアドバイスをしたらいいのでしょうか？

- (4) 第三者の社員からのパワハラの訴えを放置してもいいですか？

対応するとした場合に、どのようにして対応したらいいのでしょうか？

※ 訴えた社員がいない事案を、どこまで掘り下げて対応を図ればいいのでしょうか？

【討議 1 / 参考資料】

(現場責任者への教育)

・現場の責任者には、「労働者同志の口論やいさかいなら、当事者間のトラブルであり、そもそも当事者間で解決することだから仲裁に入る必要などない。」と考える方がいる。しかし、そのまま放置した場合、企業がパワハラ対策をしていないこととされ、職場環境配慮を欠いた行為だったと企業の責任を問われる場合がある。

・大学や高校で、「職場環境の改善とは？」などを講義や授業で教えることはないと言える。職場環境改善が何かを知らない社員が、現場責任者に就くとすれば、どこかで、そのような教育を企業がすることが重要になってくるのではないだろうか。

企業として、通常の社員教育時や責任者として昇格する際の研修時等で、このような職場環境配慮義務(P5 参照)を責任者も負うことを指導すべきである。

(現場責任者の対応 ①パワハラ放置)

・社員からパワハラ被害があるという相談があった。職場には、現場責任者よりも年齢が上の社員も多い。パワハラの相談を受けても、指導がはばかれると考えた現場責任者Aさんは、それを放置したというケースがあった。

パワハラ放置は、現場責任者としての職務を放棄していることになりかねない。実は、現場責任者は、その職責の中で、代表権をもつ社長に成り代わって、職場の環境等の改善をはかる義務を負うことがある。このことは民事紛争ではないが、法令によっては、責任者も責任を負うような条文となっている。このため、民事紛争であっても、責任者が放置した行為が原因となって問題が発生した場合、その責任者が許されることはない。

事実、職場のパワハラ民事紛争で、企業と現場責任者が訴訟の相手になっているものは少なくない。

もし、放置していた現場責任者がいたら、それは、企業として、パワハラ行為者だけでなく責任者をも指導すべきである。このような問題を回避するために、現場責任者として昇格する際の研修時にでも、そのような責任を負うことが現場責任者であることを指示・認識させるべきである。

パワハラ対応を求められたら
現場の店長としては、放置せず
に対応を図らなくちゃね。



(現場責任者の対応 ②上層部への伝達・現場の対応)

・社員からパワハラ被害があるという相談があったので、上司に報告した。もう自分は責任を果たしたのだから、その先は何もしなくていいものだろうか？ 確かに、パワハラの訴えがあれば、本社と一緒にあって対策を図るこ

とが重要と考えられる。しかし、上層部に上げて対応を待つだけで、本社対応となるまでの間、パワハラが止まるものだろうか？

パワハラを受けて自殺した例では、医師に相談した労働者が「うつ病」だったと診断され、その後、自殺した。このようなケースで男女をみると、男性に自殺者が多いという統計がある。これは、病気だと自覚しながらも、男性では、我慢に我慢を重ね勤務し、病状が悪化してから、ようやく病院に行き、診察を受けて初めて病名が判明する。しかし、我慢の限界が過ぎ

ていたことで、結局は自殺を選んでしまう例がある。

もし、パワハラを訴えた社員が、いじめに耐えきれず、危機的状況で訴えていたものとしたら、その段階で「うつ病」などの精神的な病気を患っていないだろうか。後で企業責任を問われ、さらに職場内で行われたパワハラが原因で精神疾患を発病したとなれば労災扱いとなり、その対応に多くの時間を費やすことになる。

対応のまずさが、企業の対応の遅れが、原因だと指摘されないためにも、現場責任者の職務範囲でできるのであれば、当事者間を引き離す配置換えなどの対応を行うべきである。



(現場責任者の対応 ③パワハラを受けた社員への対応)

・総合労働相談コーナー（労働局企画室・県内各監督署にあります。）に持ち込まれるいじめ・嫌がらせ相談の例には、相談者が「上司に訴えたが、全く対応をしてくれなかった。」というものが多い。

ところが、いざ企業からの聞き取りを行うと「会社としては、改善のために〇〇の対応を図った。」という。その対応が、訴えた内容の対応になっているのかという問題はあるものの、企業が何らかの対応を図ったと主張するためには、パワハラを訴えた社員に、どのような対応をすることにしたと説明する必要がある。

ただ、対応の詳細を伝えた場合、例えば、人事異動で対応を図ろうとしていたが、訴えた社員がパワハラ社員に「あなたは今度、左遷されるからね。」などと言ったりすれば、新たなトラブルが発生することにもなるため、場合によって説明に制限を加えたり、訴えた社員が対応内容を他の社員に口外しないよう注意を行うなども必要となる。しっかりとした説明が行われれば、訴えた社員が対応中であることを認識し、「全く対応をしてくれなかった。」という主張はなくなるはずである。

(現場責任者の対応 ④ 確証のないパワハラ)

・ 解決を図るため、現場責任者が当事者双方から事情を聴くことがある。しかし、双方の内容が平行線で、社員が本当にパワハラを行っていたのかどうか疑わしく確証がつかめないため放置してしまうケースがある。

ところが、このようなケースでは、紛争はこの後に発生する。

やはりパワハラだった場合、疑われた社員からのパワハラは「告げ口したな。」となって以前より過激になる。また、反対に、パワハラでなく濡れ衣だった場合は、濡れ衣を着せられた社員が反対にいじめを受ける結果になる例もある。つまり、現場責任者が、事実を確認しようとした場合には、その後の対応が重要になる。

例えば、双方の主張の隔たりが誤解と思われれば、その内容から「Bさんが言っているのはそうではないんじゃないか。私から見ると、誤解に思える。」や「Cさんが言っている言葉は、先輩としての意見に見える。」などのアドバイスをしながら事実確認ができるのなら丁寧な確認をすべきである。火のない所に煙は立たないのだから、些細だと思われる申出だったとしても、双方の意見を尊重し、中立的に立った確認を行ってみる。

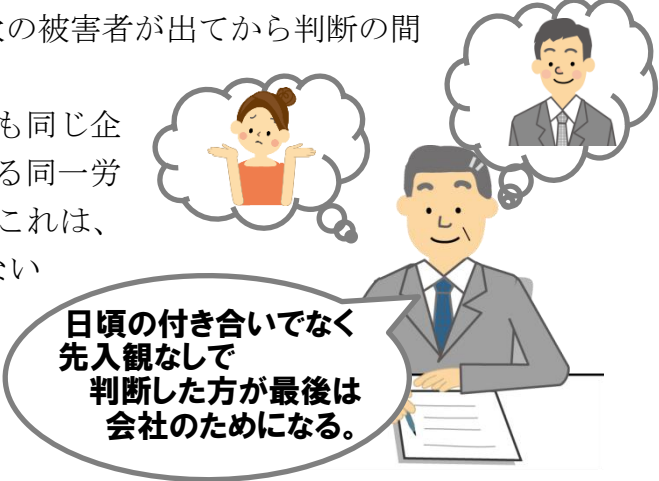
事実確認では、パワハラ被害者も加害者も自分が正しいと主張する可能性が高い。このため、一方の意見だけを聞いて即決してしまうと、事実誤認となることもあり、それでは、責任者としての責任が問われる。まずは、被害者、加害者の双方の意見を聞くことが重要である。どちらかに問題があると思われても、即決をせず、総合的判断を行い、本社の労務担当者等の指示を仰げばいい。

本社の担当者等も、あくまで中立的観点から内容を確認すべきである。

当事者間で確認が取れなければ、同僚からの事情聴取もしてみる。ただし、この場合でも選定した同僚がどちらかの肩を持っている可能性もあるため、聴取者を限定的に選定することは避けた方がいい。

また、事案の詳細を確かめずに、日頃の付き合いが多い社員や、職制が上位の社員の肩を持つと、パワハラ社員を職場に残し、パワハラ被害者を退職させてしまう結果になることもあり、次の被害者が出てから判断の間違いに気がついて遅い。

労働局に持ち込まれた「あっせん」でも同じ企業で別々の労働者が異なる時期に在籍する同一労働者からのパワハラを訴えた例もある。これは、パワハラ加害者の対応が全くできていない例である。



日頃の付き合いでなく
先入観なしで
判断した方が最後は
会社のためになる。

(現場責任者の対応 ⑤パワハラ対策の教育)

・パワハラの定義によれば、上司から部下のパワハラというものだけでなく、部下から上司へのパワハラ行為も、また、同僚間もパワハラとされている。このため、同僚間のパワハラであっても、扱いは同じである。

厚生労働省が2012年1月にパワハラの定義やパワハラとはどのようなものを指すのかの6つの類型などを発表している(「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」)。詳しくは、厚生労働省HP

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000021hkd.html>

を参照。その内容を社員教育の教材に活用するなどの対応を図るべきである。

(現場責任者の対応 ⑥第三者からのパワハラ通報)

・職場のパワハラを見かけた社員が、「社員Bさんが社員Cさんからいじめられています。」と現場責任者Aさんに言ってきました。さて、どうするべきですか？第三者からの情報なんだから取り合わなくてもいい？当事者からの訴えがあってから取り合えばいい？不明確な点が多いとなれば、これは判断に苦しむ。

しかし、放置した場合には現場責任者の責任が問われるのだから、確認のための情報収集程度はしておく必要がある。このような不明確なパワハラ情報の対策として、現場でのパワハラ防止の社員教育などが効果的である。パワハラ定義のリーフレットや、事例などを紹介して、このようなことがパワハラに該当するのだと説明し、職場での注意喚起をしておくことを勧める。

もし、この説明が行われた後もパワハラが継続されるのであれば、事案発生後に、企業は「社員教育の研修でもパワハラ防止を伝えたはずだ。」と加害者に非を問うことができる。

第1回社員教育 (パワハラ対策)



また、第三者からの訴えが複数あったということであれば、パワハラが行われている可能性が高いと判断して、被害者本人からの訴えがなくてもパワハラの状況確認をするなど対策を講じることが望ましい。

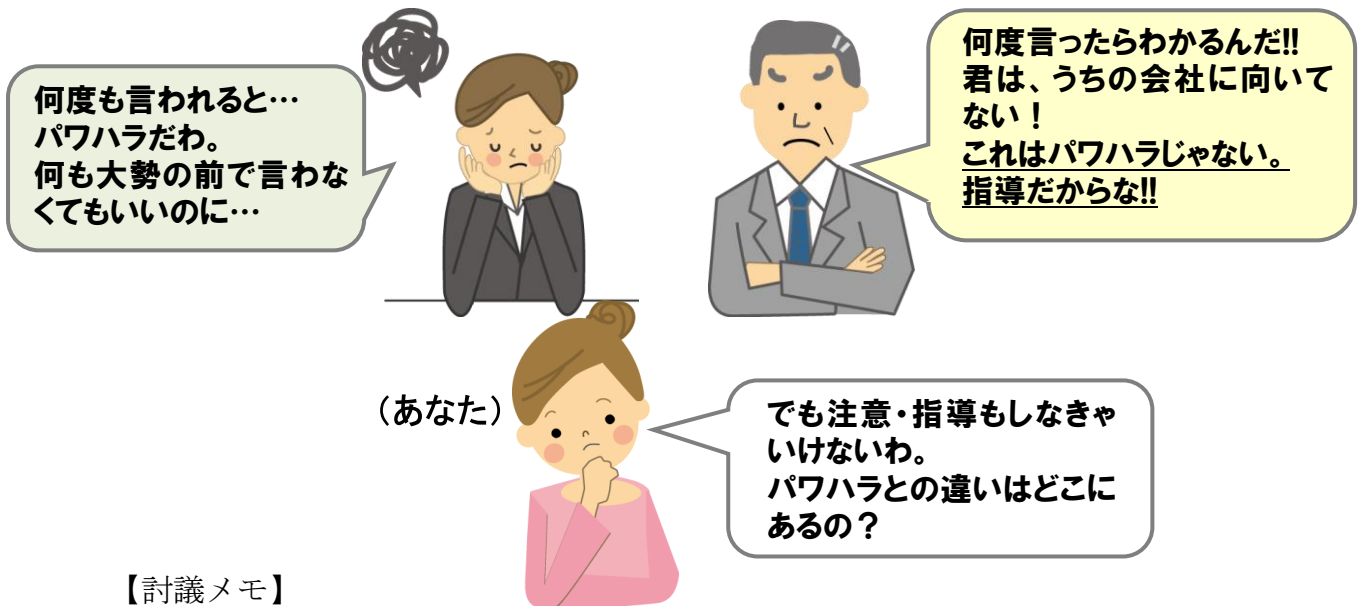
[参考] 社員教育参考資料

こころの耳(働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト)厚生労働省
(事例掲載あり)

<http://kokoro.mhlw.go.jp/power-harassment/>

注意・指導とパワハラの違いは、どこにあるのですか？

- ・ミスを繰り返す社員に、口頭注意や叱責の言葉を何度も繰り返したところ、「パワハラです。」と言われました。これはパワハラですか？
- ・パワハラと言われない叱責方法とは？
- ・上司の注意の声が大きく、つらくなりました。これもパワハラですか？



【討議メモ】

【討議2(討議の提案)】

※討議のヒント(全て検討する必要はありません。)

(1) パワハラ(暴言等)と言われることと指導や注意では何が違うと思いますか？

※ 個人的見解でも結構です。思っていることを議論しましょう。

(2) 同じ社員がミスを繰り返す時、当然、ミスした社員にも問題があると考えられます。それでは、指導の在り方に問題はなかったのでしょうか？

※ 実際、職場で行われている指導事例を参考に指導の在り方を検討しましょう。注意の方法にはどのような方法がありますか？

また、就業規則などに、ミスを繰り返す社員への対応として規定はありませんか？内容によっては就業規則にある懲罰になりませんか？

(…意味もなく「パワハラだ。」というケースの討議は、討議4のパワハラ過敏症で。)

(3) 何度も注意する行為がパワハラと疑われないためには、どうしたらいいのでしょうか？

具体的に、どうすればパワハラにならずに「部下を育てるための激励・指導」になるのでしょうか？考えてみましょう。

※ 度重なるミスがあれば注意の内容も厳しくなることもあります。何度も注意する必要がある時、どのような点に留意し指導すべきでしょうか？

(4) 指導する態度などによって、指導の域を超えていると思われる場合もあります。

「あれは間違いなく指導だった。」と主張するためには、どのようなことに心掛けて指導を行えばいいのでしょうか？

※ 「指導すること」が目的ですが、ともすれば、ミスへの怒りが態度に表れてしまっていることも考えられます。どのようなことに注意しながら指導を行えば適正となるのでしょうか？

【討議 2 / 参考資料】

(注意・指導とパワハラ境界線 ①口頭指導・執拗な非難)

・ミスが多い社員への注意のため、企業として口頭指導などを行うのは通常あり得る。何度か、口頭指導を繰り返した事案で、社員から「それは個人的パワハラじゃないか。」と主張され、あっせん事案となったものがある。

企業からの聞き取りによると、「問題社員は、何度もミスを繰り返し、その都度、企業は口頭注意を行ってきた。しかし、社員が改まらなかったことから、反復して口頭注意を行ったものである。それをパワハラと言われても困る。改善を指示しても、社員がメモさえ取らずにミスをしたもので、そもそも社員の態度が問題じゃないか？それでもパワハラと言われ、それが企業責任になるのか？」と主張された事案があった。

確かに、物を投げつけたり、罵倒することはなかったということから、仕事のミスに対して注意をすることに問題はないと考えられる。

ここで考えなければいけないのが、何度も繰り返すミスへの注意が、なぜ、いつも口頭注意だけだったのだろうか？ということである。

企業が、正当な注意だったと主張したいのであれば、度重なるミスについて口頭で改善できないので、社員に文書で指導を行ってもいいし、始末書や顛末書を書かせて改善を図ってもいい。メモをとらない社員と分かっているなら、「メモを取りなさい。」と指導するだけで足りるのではないだろうか？その指示をせず、問題が発覚してからメモを取らなかったという主張はおかしい。また、就業規則に懲戒の規定があるのであれば、規定に沿った対応を行うことでも差し支えないのではないだろうか？

問題が発覚してから、「口頭注意だけだったが、数えきれない程注意をした。社員が悪いんだ。」と反論する企業が圧倒的に多いが、注意の記録がない場合は、注意をしたことの証拠にならず、訴訟で敗訴する可能性もある。同じ事を

口頭注意は数知れず
行ったのだから、
問題ないでしょ！



を何度も口頭注意をしたと言う主張が、それだけでパワハラになることは少ないが、そのように言われないうちにも、どのようなミスで、どのように注意し、口頭注意では限界があったので、文書指導など次の手法も行って指導をした。相手にも始末書を書かせたりしているのだから、パワハラというものではないと主張できるようにしたいものである。

口頭注意はするが、「その記録を残すのが面倒だ。」「対応が複雑になるのは面倒だ。」と考える責任者は、訴訟にでもなれば、それ以上の面倒に対応する必要になることを考えるべきだ。なお、始末書を書かせても、「内容が違う。」と必要以上に非難を繰り返し、再提出させる行為もパワハラとなる場合がある。

ちなみに、「医療法人財団健和会事件 東京地判平 21. 10. 15」では、必要な範囲で必要な時に繰り返し指示しているもので、看護師等のミスは、正確性が求められる医療現場では看過できず、時には厳しい指摘・指導があったとしても、必要かつ的確だったとする判例もある。

(注意・指導とパワハラ境界線 ②叱責の仕方 / 暴言)

・上司が、社員を指導することは重要な職務である。この指導には、その教育的指導の意味で叱ったことの真意を正しく理解させる必要がある。「指導のための叱責だった。」と主張するためには、どのような指導や注意に心がけるべきなのか。

パワハラの定義として「業務の適正な範囲」を超えるものに「ひどい暴言」がある。これは、ひどく他人を傷つけるような乱暴な言葉を意味する。

例えば、「馬鹿野郎！」と言われた場合、これが暴言にあたるのかと考えてみる。「馬鹿野郎！」が本来の業務で使用する言葉には該当しない。

また、「馬鹿」とは、相手をからかったり、侮蔑するために最も普通に使われる言葉(俗語)とされている。「馬鹿」でさえ、暴言の可能性はあるが、この「馬鹿」を強調した言葉が、「大馬鹿(おおばか)」や「馬鹿野郎」、「馬鹿者(ばかもん)」であるとされていることから考えれば、「馬鹿野郎」は暴言でありパワハラだったと主張されても仕方がない。

そもそも、今ミスをしたことを叱責することで、そのミスが帳消しになる状態なのだろうか？すぐにミスを挽回できるのであれば、注意を早急に行い改善させるべきだ。しかし、ほとんどの場合、結果が出ているミスへの叱責である。その際に、「馬鹿野郎」とい

叱責は
怒りにまかせただけの
言葉では困ります



くら叱っても、発生したミスが無くなることはない。今後の注意のために叱責したと言うのであれば、そのような言葉を使う必要があるのだろうか？業務上で必要な言葉ではない。「馬鹿野郎」と無駄な言葉を付けた叱責が、注意

すべき社員から「上司からのパワハラだ。」と主張されるのであれば、本来の目的だった、その社員の指導に繋がっていないことを知るべきだ。その叱責の目的がそもそも何であったのかを考えるべきである。

多くの場合、社員の指導や注意で改善させるのは、大声の叱責や、大勢の社員の前での反省を促す叱責ではなく、ミスした社員が「今後は改善しなくちゃ。」と考えるための叱責であるはずである。

大ばか者っー！



これで本当に
改善されるのか？

いてから注意するべきだ。

最近、被害者が上司の暴言を録音していたというケースも見受けられる。当事者の承諾なしの録音の是非はともかく、労働局が行うあっせんの場合、実際は言い過ぎだったものの「あれは間違いなく指導の範囲だった。」と頑固に主張していた上司が、録音していた事実を知り「少し、言い過ぎたかもしれない。」と反省の弁を語るケースがある。注意したいものである。

業務上必要な叱責を超えていてパワハラと主張されるものには、①「お前がいてもいなくても同じだ。」「おまえは給料泥棒だ。」といった人格、存在自体を否定する発言、②「そんなことをしていたらクビにする。」「解雇されたいのか。」などといった解雇や理不尽な人事異動をちらつかせる発言、③「不潔だ。どうにかしろ。」などという嫌悪感が明らかな発言などは、その典型例である。

これくらいならいいだろうという個人的な考え方は危険で、理不尽な発言や罵倒、叱責とならないようにしたいものである。

(注意・指導とパワハラの境界線 ③叱責の仕方 / 叱責する時の状況)

・多くの社員の面前で指導を行い、叱責したものはパワハラだったと判断される例がある。

これは、上司との1対1となって指導や叱責を受ける場合では耐えられても、多くの同僚の前で叱責を受ける場合に深刻な精神的ダメージを受けることがあるため、好ましくないということからである。

判例でも、「上司として問いただす必要があるとすれば、誰もいない別室に呼び出すなどの配慮があつてしかるべき。」としたものがある(富国生命保険事件 鳥取地米子支判平 21. 10. 21)。このため、大きなミスで指導する場合などでは、配慮をした叱責をすべきである。

また、労働局が行ったあっせん事案に、誰もいない別室で指導等を行ったところ、被害者が「別室で、上司が後ろ向きで話をしてきて、その態度にパワハラを感じた。」と主張された事案がある。せっかくの配慮もパワハラだと主張されてしまった事案である。このような主張をされないため、別室等で1対1で指導する場合であっても、その指導する態度に注意が必要である。

(注意・指導とパワハラの境界線 ④叱責の仕方 / 声の大きさ)

・「普通の叱責をすれば良いものの、上司がかなりの大声で叱責してきたことから、驚きの余り何も返答できなかった。これは間違いなくパワハラでした。」という相談がある。

ミスの指導の際、大声で叱責した場合、パワハラになるのだろうか?確かに、職場で命にかかる緊急的なケースで、そのミスが許されない場合には大

声を出さざるを得ないことが考えられる。

しかし、通常の業務で、受けた相手が驚きの余り言葉を発せられないというのであれば、パワハラの問題になる可能性が高い。そもそもハラスメントの問題は、基本的には受けた側がどう感じるかという問題であり、その受けた側が脅威に感じたと言ってくれば、パワハラの可能性を高くしてしまうものである。

ミスをした社員への叱責で、大声で怒鳴る必要があるとは思えない。声の大きさの数値上のパワハラ基準は定められていないが、社会常識や職場環境に照らして考えれば、注意する場合の声の大きさに注意が必要だ。職場で、隣の係まで聞こえるような大声の叱責があった。「あれこそパワハラだ。」という相談もある。

労働局のあっせん事例でも、「上司(部長クラス)から大声で叱責されるなど、パワハラを受けた。」と主張した申請人(被害者)が、直属の上司(課長クラス)をあっせんの補佐人として証言してもらい、企業側が和解金を支払った例もある。

「何も、怒鳴らなくてもいいではないか。」の主張に、「怒鳴らなければ分からないから怒鳴るんだ。」と反論する企業もあるが、その結果、本来のミスをなくそうではなく、怒鳴られたくないためミスを隠そうとする社員が増え、パワハラに怯えて職場に気まずい雰囲気が流れているという相談もある。

指導では、指導する内容を理解させ、社員が「上司の言うとおりで。今後は、ミスを無くそう。」という意気込みを感じられるようになればいいものである。そうであれば、普段の声の大きさに注意を行うことでも十分指導の目的は達成するはずである。

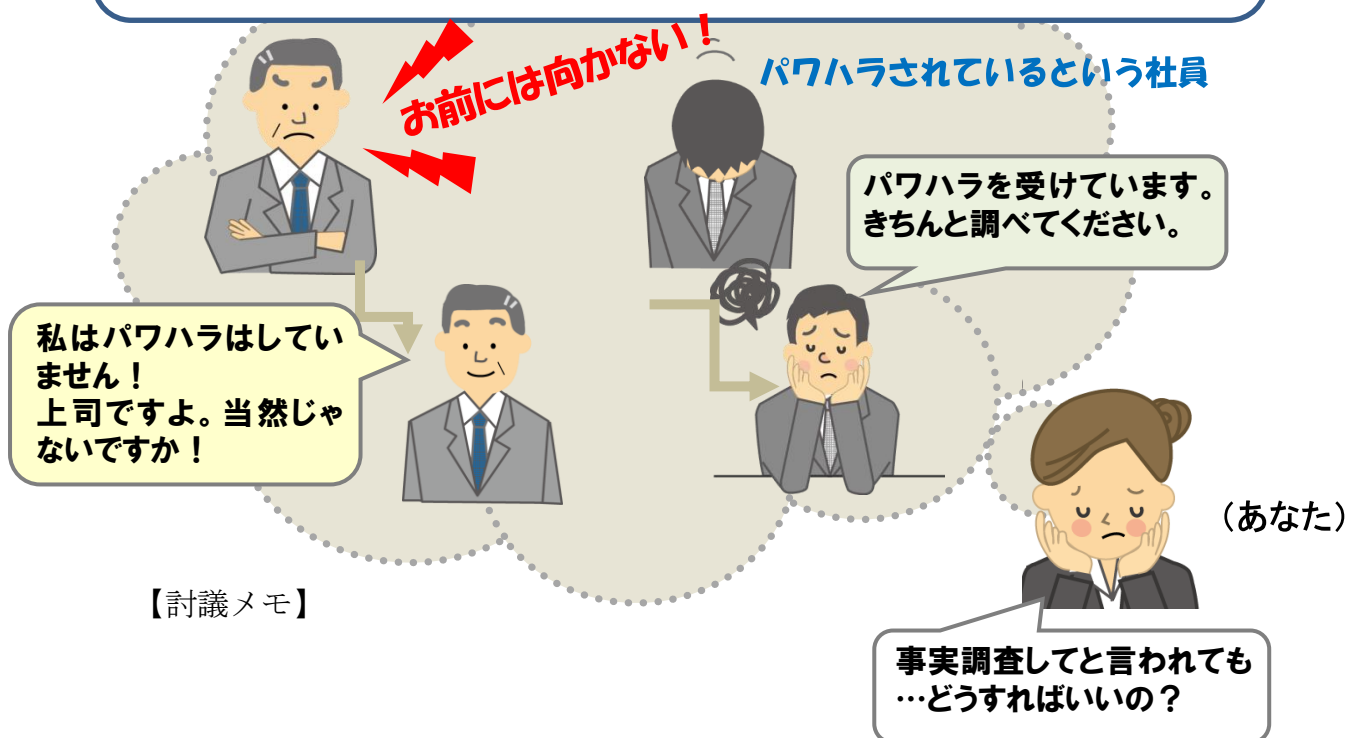
(注意・指導とパワハラの境界線 ⑤叱責の仕方 / 威圧的な行為)

・相談に「書類を挟むバインダーを机に大きく叩いて叱責を受けた。」というものがある。これはパワハラなのだろうか。実は、指導する側の態度がパワハラになる時がある。相談例として、①上司が、指導の際に、椅子にそっくり返って注意をしてきた、②指導の際、面前で注意する社員を指差してきた、③普段はない眉間にシワを寄せて指導をしてきた、④後ろ向きで注意をしてきた、⑤指導の際、大きなため息をついたり、舌打ちをしてきたなどがある。これらの行為は、威圧的な行為や批難的な行為ととられてしまう場合があり、指導時の態度としては好ましくない。



訴えがあったパワハラの実態をどうやって調査したらいいですか？

- ・ 事情聴取で当事者間の主張が平行線となった場合には、どうしたらいいですか？
- ・ 当事者以外の関係者からも事情を聴くべきですか？
- ・ 何を聞けばいいですか？



【討議3(討議の提案)】

※討議のヒント(全て検討する必要はありません。)

- (1) 事実確認のため、当事者からそれぞれ事情聴取を実施しましたが、双方の意見が全く異なる場合には、どうしますか？当事者のどちらか一方の事情聴取だけで判断をした場合、事実誤認となる可能性はありませんか？

パワハラが濡れ衣だった場合、事情聴取によって、職場に影響がないか考えてみましょう。

※ 本来の聴取目的は、実態解明にあります。一方の主張を聴いただけで解明することになりますか？

聴取する当事者の親しみやすさや日頃の付き合いで判断せず、事案だけを考えて判断すべきではないですか？なども検討してみてください。

- (2) 聴取結果をまとめるとき、どのような点に注意すべきでしょうか？

※ 分かり易くしておくことが望まれます。当事者の聴取だけで判別可能になればいいですが、「言った」「言わない」となった時に、さらに調査が必要になることはありませんか？なども検討してみてください。

- (3) 同僚が加害者側の味方だった場合が想定されませんか？

※ 仲間はずしの場合には、加害者が多くいる場合があります。その場合には注意が必要です。どのようにすれば、そのような場合に中立的な同僚からの事情聴取が可能になるのでしょうか？また証言を行った同僚がいじめの対象とならないようにするべきではありませんか？なども検討してみましょう。

- (4) どんな項目を聞けばいいのでしょうか？一般的に考えられるものを並べてみましょう。

【討議3 / 参考資料】

(パワハラの実態調査 / 事情聴取 ①当事者)

・パワハラの実態が推測できる場合(事情聴取にあったとおりに、物が曲がっていたり、傷があったり、壊れていた等)には、ある程度の実態確認ができるが、「言った」、「言わない」だけのものは実態確認が難しいケースが多い。

労働局が行う「あっせん」は、裁判ではないため、証拠物の収集などの事実確認を行わない。特に、パワハラ事案では、当事者間で「言った」、「言わない」の応酬となってしまう、その主張の隔たりの大きさから、和解には多くの支障がある場合がある。

このため、企業の調査では、どこまで実態に近づくことができるのかが重要なポイントになる。

実際に、あっせんでの企業側の聞き取りでは、この実態調査の内容が不適切となっているものが多い。企業が行ったという事情聴取では、聞きやすい当事者の一方の主張を多く取り入れているもの、職制が下の者で上の社員の肩を持っているもの、また、事情聴取を行っても双方の主張の食い違いがあるにもかかわらず、それを確認している形跡さえみられないものなどがある。これでは、パワハラの実態をつかめないうばかりか、その後のパワハラを止めることもできない。

そこで、まず当事者双方から事情聴取した主張内容を時系列で並びかえることをお勧めする。まとめた内容の矛盾から、さらに双方に平等に事情聴取をしていく。事情聴取の鉄則は、矛盾の辻褄合せのために、さらに矛盾を積み重ねる場合が多く、話の内容が異なっていけば、最後に話が大きくそれていくことが多い。この部分を尋ねればよい。

なお、調査を行う際、行為者と疑われた社員には、「現在の調査中の事案に、追加のいじめがあった場合には疑いが大きくなる。あなたが行っていたと決めつけた訳ではないので、注意をして欲しい。もし別の誰かがいじめているというのであれば、あなたから注意をお願いしたい。」等の内容を伝え、調査中のいじめ行為を防止するなどの配慮が望ましい。

調査結果を時系列で並べたことによって、同僚等からの事情聴取時に、「確かにそのようなことがあった。」等の事情聴取に利用しやすく、記憶を呼び戻せることにもつながる。

なお、先入観や犯人扱いをしてしまう行為は絶対に慎むべきであり、個人的な内容を多く含む場合には、現場責任者や担当者が、個人情報情報は漏らさないというスタンスを見せないと、事実にはたどり着かない。

過去、あっせんで聞き取りした際、「(パワハラ)の当事者の主張する話が長くて。こっちも仕事があり忙しい身だ。話に

**当事者に
平等に聴取する
ことが大事だ！**



付き合っていない。」等と主張する責任者がいた。当事者の主張が長いということは、職場でそれだけパワハラが行われていたが、それを放置していたのが責任者であること。つまり、言い訳をする責任者ほど、現場の管理をしていなかったと考えるべきだ。

なお、証拠がなく事情聴取でも矛盾点の確認が全くとれない、完全な平行線の場合、それをどこまでも詰める必要はない。なぜなら、パワハラ行為が1回限りで終了している例は少ないため、他にもあったパワハラ内容を確認することで、自ずと全体像が見えるはず。

次に、パワハラの事実が確認できれば、その行為者と被害者に対する措置を適正に行うことが重要となる。なお、パワハラ行為をした者が濡れ衣だった場合や、いじめた側と判明しても、いじめた側を非難した後では、職場内の雰囲気が悪くなるのが想定されることから、この改善までを含めて職場のパワハラ対策と言える。

パワハラに該当するかどうかの判断が難しいケースがあるが、ネットによる判例などを参考にしながら検討することをお勧めする。それでも判断が難しければ、県内各監督署内にある総合労働相談コーナーの相談員や弁護士などの法律の専門家などに相談してみるのも参考になる。

(パワハラの実態調査 / 事情聴取 ②同僚等)

・当事者からの事情聴取で判明しないため、同僚からの事情聴取を行う場合もある。この場合、事情聴取対象の同僚社員に、職場の「いじめ」があったこと、当事者が誰であるかを示すことになる。この結果、噂が広がり職場の雰囲気が悪くなることもある。

Aさんって
意地悪で
有名なんだって



また、いじめの加害者が、1人で被害者いじめをする場合もあるものの、中には、仲間を募っていじめをしていた(仲間はずし等)場合も多くある。

このため、社内で、被害者が孤立しているいじめのケースでは、聴取した同僚が加害者有利の内容を話してくる可能性があると考えべきである。

この対応では、最初の被害者の事情聴取時に、いじめが行われている時の、同僚がどのような対応をしていたか(加害者と一緒になっていた等)の事情聴取を行っておく。これが分かっているならば、加害者仲間からの事情聴取ではなく、第三者的に事実を伝えてくれる同僚を選びやすくなる。

また、当事者に「(同僚)〇〇さんの話だと、あなたは…」と言えば、証言した同僚が、当事者に恨まれ、新たなパワハラを発生させるため、必要がなければ、必ずしも当事者に同僚の氏名を明らかにする必要はない。

(パワハラの実態調査 / 事情聴取事項)

・実態調査の結果、社会通念上などから違法性を帯びているものなのかどうかを判断して、聴取を行わなければならない。民事訴訟で判断すればパワハラは明確になるが、全てのパワハラを民事訴訟にする訳にはいかない。

調査を任された現場責任者は、どのように判断すべきか？

判例では、「…パワーハラスメントは極めて抽象的な概念で、…明確ではない。…不法行為を構成するためには、質的にも量的にも一定の違法性を具備していることが必要…行った者とされた者の人間関係、当該行為の動機・目的、時間・場所、態様等を総合考慮の上、『…、職務上の地位・権限を逸脱・濫用し、社会通念に照らし客観的な見地からみて、通常人が許容し得る範囲を著しく超えるような有形・無形の圧力を加える行為』をしたと評価される場合に限り、被害者の人格権を侵害するものとして民法 709 条所定の不法行為を構成するものと解するのが相当…」(ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル(自然退職)事件 東京地判平 24.3.9) とある。


判例にある全てを調査するのは難しいことでもあるが総合的な判断が求められる。

調査では、

- ① 人間関係
- ② 動機・目的
- ③ 時間・場所
- ④ 態様
- ⑤ 反復・継続性の有無
- ⑥ 客観的に許容し得る範囲を著しく超える有形・無形の圧力
- ⑦ 業務遂行上必要な言動だったかの有無

などを調査する。

動機については、加害者も話したくないといった例や、被害者も「なぜ、いじめられているのか分からない。」という相談が多いため、現場責任者が動機等を突き止めるまでに至らない場合もある。しかし、時間や場所、態様、反復・継続性の有無については、双方からの事情聴取や同僚などからの聴取で確認できる部分もある。また、「有形・無形の圧力を加える行為」の部分は、訴えがあった社員が病院を受診している場合には、医師に職場のパワハラが原因だと申し出ていることも考えられるため、診断書をもらうことで把握できることもある。



面倒がってはいけない！
調査を整理し、総合的な
判断が必要なんだなあ…

(パワハラの実態調査 / 責任者の聴取内容)

・調査で、職制によっては、その言動がパワハラに該当するケースがある。

例えば、長年、現場の長として勤務していたが、上司からいじめ・嫌がらせが行われ、「あなたは、責任者として務まらない。」と言われ、あっせんが行われた。そもそも、責任者として勤務していたのなら、企業が責任者として職責が果たせると考えて責任者に任命したのではないかと考えられる。それが、なぜか「務まらない」となっているところに問題がある。


判例で、「生命保険会社において営業職として勤務し、マネージャーであった原告が、上司の逆恨みによる嫌がらせを受け、うつ病に罹患し、離職に追いやられた。このため上司と会社に対し、民法 709 条、715 条に基づいて損害賠償請求をした。」というものがある。

この判例では、長年マネージャーを務めてきた原告に対し、「マネージャーが務まると思っているのか」「マネージャーをいつ降りてもらっても構わない」等いかにもマネージャー失格であるかのような言葉を使って叱責したこと等が違法であるとして、上司の不法行為責任（民法 709 条）を認め、上司は会社の被用者であり、上記行為は会社の事業の執行につきなされたものであるため、会社も、原告に対し、使用者としての責任（民法 715 条）を免れない旨の判断をしている（鳥取うつ病退職事件 鳥取地裁米子支判平 21. 10. 21）。

「あなたは、責任者として務まらない。」だけでは、パワーハラではないように感じるが、このような言動が、パワーハラに該当する場合もある。このため、どのような言葉だったのかを調査する際には注意したい。会話や強く言ったような言葉で、注目すべきものは鍵括弧（「 」）で表しておく方が分かりやすい。

あっせんでは、企業側から、「以前は、責任者として適性だったが、今は駄目だ。だから、注意喚起のために口頭で厳しく注意しただけだ。あっせん申請されたが、間もなく指導を行って処分を下すところだった。」という話を聞く。

ミスや不正等が突然、重なって発生する時もあるだろうから、企業の話を手を打つことはできないが、あっせんが申請されてから、口頭注意や懲戒処分を短時間に行うというのは、いかにも弁明に思えてしまうので注意して頂きたい。



「あなたは、責任者として務まらない！」

もう現場責任者7年です…そもそも責任者にしたのは会社ですよ。

[ワークショップ 討議4]

パワハラでもないのに、「あれもパワハラだ！」「これもパワハラだ！」という常習社員はどのように扱えばいいですか？
また反対に、何度もパワハラ行為を行う常習者にはどのように対応すればいいですか？

- ・何でもかんでもパワハラだと主張する社員に、どのように指導すればいいですか？
- ・職場にパワハラを行う常習者がいると、複数の被害者が出ます。どうやって解決すればいいですか？

何でもパワハラという社員



【討議メモ】

【討議 4（討議の提案）】

※討議のヒント（全て検討する必要はありません。）

- (1) 何かにつけて「パワハラです。」という社員の主張は正しいのでしょうか？
責任者が「これはパワハラではない。」とその社員に言ったところ、その主張さえ「それもパワハラですよ。」と言ってきました。このような扱いが面倒な社員の指導は、うんざりします。どうせ言われるのであれば、もう指導も遠慮した方がいいのでしょうか？

※ ああ言えばこう言うといった屁理屈的な主張を行う社員がいます。

このような場合には、指導を遠慮すべきですか？現場責任者は迷ってしまいますが、どうすればいいのでしょうか？

- (2) このような主張を平気とする社員の何が問題だと考えられますか？
性格の問題なのでしょう？それとも、社会順応性がないということなのでしょう？

現場責任者が、屁理屈に耐え切れず、企業の上層部に、ありのままを伝えました。さて、企業は、その社員の処分をすれば全て解決するのでしょうか？

※ その社員は企業が採用したのであり、企業にその責任はないのでしょうか？

企業としての教育の在り方を考えてみましょう？

- (3) 職場にパワハラ常習者がいると感じたことはありませんか？

もしいた場合に、その常習者に注意できない理由があるとすれば、それは何ですか？

パワハラ常習者自身は、自らがパワハラを行っていると感じていないため、次から次へとパワハラが行われることが多いですが、それでは、そのパワハラ常習者を改善させるためにはどんな手法があるのでしょうか？なども検討してみましょう。

【討議4 / 参考資料】

(パワハラ過敏症 / パワハラ非該当事案の対応)

・相談の中で、「なんか今の上司と考え方が合わない。」といった、理由もよくわからず上司を嫌う若い社員や、新入社員が「歓迎会の通知に同期入社の子の名前があったが、自分の名前がなく回覧されていた。これはパワハラだ。」という事案があった。些細なことを理由に「パワハラだ。」と相談する社員が増えてきている。

実際、そのような内容であっせん申請が行われた例もある。

しかし、調査すると、例えば、歓迎会の件では、企業は「氏名をたまたま書き忘れたもので、パワハラの意図はなかった。名前がないのであれば本人がその時言ってきて欲しかった。修正したはず。」という。このような、とてもパワハラとは言えないような事案が最近が増えてきている。

これらは、新入社員等の社会順応性に問題のある事案だった可能性もあるが、それでも社員として雇用した以上、企業としては、教育の在り方を考えながら改善を進めていかなければならない。

このような主張をする社員は、「パワハラ」とは何かを十分に理解していないことが原因と考えられる。平成24年1月に厚生労働省のワーキング・グループで示した6つの類型はパワハラの典型を示したものであるが、このような内容の理解不足があると思われる。

ただ、社員だけの問題にするのではなく、企業として、社員教育の不足があったと考えて改善をするべきだ。

ワーキング・グループでは、「パワハラ対策が上司の適正な指導を妨げるものにならないようにする」として、適正な指導はパワハラには該当しないと明記している。つまり、上司の指導の言葉が罵倒などではなく、正当で、丁寧な言葉で注意や指導を行っているのであれば、それはパワハラとはいえない。

例えば、社員が勤務中、何度も仕事に関係のない個人的なことにネットを使っていたため、上司が呼び出して口頭注意をしたところ、その社員が「これってパワハラですよね？」と言ってきた例がある。この場合では、パワハラとは言えない。

確かに、注意の繰り返しの頻度が多く、いつも口頭注意であれば、何故、次の対応をしなかったのかと問われる場合もあるが、本来、上司が行う注意が「パワハラですよね？」となることはない。そのようなことにならないよう、社員研修を行って理解させたい。

【パワハラの種類】

- ① 身体的な攻撃：(暴行、傷害)



- ② 精神的な攻撃：(脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言)
- ③ 人間関係からの切り離し：(隔離、仲間はずし、無視)
- ④ 過大な要求：(業務上不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害)
- ⑤ 過小な要求：(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)
- ⑥ 個の侵害：(私的なことに過度に立ち入る)

ここに示した6つの類型は、あくまで類型であって、これ以外のものもパワハラになることがあるが、類型にある内容がパワハラであると考えて、社員教育では必ず説明して欲しい。

あっせん事案で、何でもパワハラ発言をする社員に対し、社会順応性が足りない社員だと決めつけて、解雇等で片づけようとした企業もあるが、社員を雇用した以上、その社員教育を行いその改善を促していくのも企業としての務めであることを理解して欲しい。

(パワハラ常習 / パワハラ常習者)

- ・あっせんの中に、同じ加害者だった事案がある。

当初、パワハラがあったとするあっせんで、企業からの聞き取りを行った際、「事実確認をした。訴えにあるパワハラはなかった。」と断言し、加害者として疑われていた社員を擁護する事案があった。

ところが、その後しばらくして、異なる申請者が、やはり同一の加害者からパワハラがあったという2度目のあっせんが申請された。今度は、企業側が「(加害者である)〇〇さんには事情があり…異動もできないし…同情して…」などと苦しい弁明をしてきた。

労働相談にも、パワハラを行う上司の職制が高いことや経歴が長いことなどが理由で、誰もがパワハラと口に出せない例や、言えるはずの社長さえ「右腕のような〇〇であり…パワハラを行っているはずがない。」と公然とパワハラ容認状態になっている事案もある。

そもそもパワハラ常習者の放置が職場環境を良くしていくものだろうか？

パワハラを受けた被害者を離職させると、確かに、騒ぎ立てていた社員(被害者)が減ることで、職場は穏やか(?)になったように見えるかもしれない。

しかし、加害者への注意もせずに、そのまま在籍させていたとしたら、加害者は反省することもなく、自分の行った行為は当然の行為と考えて、次のパワハラを発生させるのである。すると、労働局のあっせん、労働審判などに持ち込まれ、この対応を行う会社の担当者は「またパワハラ対応

をしないとな…」となってしまう。

また、被害者がパワハラを苦にして自殺を図ったりしたら、いったい企業は、どうするのだろうか？

パワハラが行われた結果、うつ病に罹患することも多い。自らは加害者ではないと考える上司は、うつ病を患っている社員に対し、いつもどおりに激しい叱責をすることがある。その結果、パワハラを苦にして被害者が自殺を図るケースもある。

「食料品輸入・販売会社新入社員自殺未遂事件 東京地判平 21.1.16」によると、部長から「馬鹿野郎」、「それしかできないのか。事務の女の子でもこれだけの量をこなしている。」などの叱責があったため、うつ病が再発し、その再発を知った部長はなおも同様の叱責を続けた。その結果、うつ病を再発した社員は、自殺未遂を図ったという事案がある。

判決では、「部長の発言は、単なる業務指導の域を超えて、原告の人格を否定し、侮辱するまでに至っており、…パワハラとしてかなり悪質であると言わざるを得ない。…うつ病に罹患した場合に自殺願望が生じることは良く知られたことであることに照らすと、…配慮を著しく欠いたものと評価せざるを得ず、部長の一連の言動は不法行為を構成し、…使用者責任を免れない。」とした。

このようなパワハラでは、自らの厳しい叱責を認めないパワハラ常習上司等の存在があることが多く、訴訟となるケースも少なくない。

パワハラ行為者の放置が、訴訟の対応や、損害賠償の支払いなど、その後の企業の業務を停滞させる可能性があることから、被害者社員の弱い者を切り捨てるその場限りの対策でなく、加害者への注意、特に、常習的な社員や上司には、改善の教育を徹底して行い、改まらなければ、処分を行うという厳格な対応が、企業として求められていると考えるべきである。



常習者への対応は、やはり社員教育の徹底にあり、それを理解しない社員は、企業に何ら利益をもたらさないと考えるべきかもしれない。

・A子さんとB子さんは犬猿の仲でした。

B子「A子に『これ、お願いできる?』って聞いたら、『忙しいから無理!』って大声で言うのよ。ひどいでしょ?」

C子「A子は、主任から注意され商品の箱を蹴っていったって噂があるわ。」

D子/E子「ひどい人ね。」

この4人が、揃ってA子さんを無視し始めます。

A子さんは「無視されています。助けてください。」と言ってきました。
あなたなら、どうやって、この状態を改善しますか?

- ・ そもそも無視がパワハラになるのですか?
- ・ 井戸端会議が発端です。職場の雰囲気が悪くなるような気がしました。どうやったら解決できると思いますか?
- ・ 噂の根拠は不明です。噂話で無視し始めた、回りの社員の行為に問題はないのでしょうか?



【討議5（討議の提案）】

※討議のヒント（全て検討する必要はありません。）

(1) そもそも社員があいさつを無視したりする行為は、パワハラになるのでしょうか？

※ 無視をし続けられた場合、通常業務に支障はないでしょうか？

無視には、挨拶の無視や、社内全員参加する懇親会の案内を回さないなども考えられます。無視された本人にストレスが生じることはないでしょうか？

また、会話がないう職場環境が適切であると考えられますか？

(2) 噂などの情報を信じ、B子と一緒にA子が無視する社員らに問題はありませんか？

※ 井戸端会議の中心人物が、社内で中心的存在だったり、古参の人物だった場合、話に賛同しないと、自分が仲間はずれになる恐れがあり、しかたなくB子に同調している労働者もいます。

自分が、いじめや嫌がらせを受けないように、このように無視に同調する行為に問題はないのでしょうか？

(3) 社員の多くが、A子が無視する行為をしていると気が付いた時、それを見て見ぬふりをしている社員がいました。あなたは、それを見てどう思いますか？

※ B子を擁護するような行為になっている無視は、犯罪を幫助している行為と同様に感じます。

しかし、A子に対し複数の社員からの無視が行われれば、その回りにいる社員も、その無視に気が付くのではないかと思います。

それに気が付いた社員は、A子に対し無視はしないものの、その行為を見て見ぬふりをしている場合、そのような社員に問題はないのでしょうか？

(4) 多くの社員に無視されたという事案の場合、無視を行っている多くの社員から事情聴取するだけでは、A子の主張に対し、その多くが「無視なんかしていない。」と主張してくると思います。

どのようにして解決を図ればいいのでしょうか？

【討議5 / 参考資料】

(無視[仲間はずし]と職場環境)

・相談のなかで、上司や同僚の人間関係のトラブルによって、社員に挨拶をしてもらえなくなった、仕事をさせてもらえなくなったという相談がある。

このような無視される行為が長く続くと精神的なストレスからうつ病等を患ってしまうケースもあり、耐えられなくなったと感じ、やむを得なく退職に至るものも少なくない。

このような相談では、無視される行為が辛かった、我慢ができなかったと主張する者が多い。

パワハラ定義の6つのタイプの③の「人間関係からの切り離し」には、「無視」が含まれている。

【パワハラの6つの類型】

- ① 身体的な攻撃：(暴行、傷害)
- ② 精神的な攻撃：(脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言)
- 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：(業務上不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害)
- ⑤ 過小な要求：(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)
- ⑥ 個の侵害：(私的なことに過度に立ち入る)

つまり「無視」もパワハラに該当する。しかし、多くの方が、職場の「無視」程度でパワハラになるものかと思いき、職場でもこの **職場に居るのがつらい…** とが問題視されてない。そのため「無視」が行われていても社内の誰もが社員間の個人的問題と考え、仲裁することもなく、相談された上司も何ら対応さえしないケースが多くある。



職場の風通しをよく!

「無視」は、職場内の人間関係を悪化させ、業務の指示系統も悪くなるなどの影響があるため企業にとって決していいものではない。

「無視」をそのまま見過ごすことは、職場環境改善義務を果たしていないことになり、裁判になることもある。職場の風通しがいいことを心がけるべきである。



(無視の結果のうつ病)

・敵対する同僚を「無視」によって孤立させ、仲間を募り、回りからの情報を遮断するという「いじめ・嫌がらせ」が行われたという相談では、敵対していた相手を退職に追い込むことを目的にして「無視」が行われていたと疑われるケースもある。

また、「無視」が続き、その精神的なストレスから「うつ病」を発症したという相談もある。

「うつ病」を患った場合、患った人は「あの人が自分に対し、悪い反応をした。」「自分は悪く思われている。」などと早合点し、悪い方に決めつけたりする傾向が見られる。これは、他人の目を気にし、悲観的な結論を出してしまう「結論の飛躍」という「うつ病」の典型的な症状なのだが、「無視」が繰り返されると、その後、職場の井戸端会議の声が遠くに聞こえてきて、自分の名前が話題になっているように感じるだけで、自分が悪者になっていると考え、自分で精神的に追い込んでいく。このようなケースになると、最悪は「うつ病」から自殺に至ってしまうケースもある。

職場の回りの社員が、悪い噂を信じ、その後「無視」を行い、井戸端会議で話題を繰り返した後に、「うつ病」からの自殺に至った場合は、誰がその原因を作り、誰が追い込んだと言えるのだろうか。

例え、井戸端会議であっても、パワハラとなる行為を社員が行うことにつながることを許してはならず、企業も職場環境という視点から注意を行う必要がある。

朝の挨拶を見ただけでも、「無視」が行われていると感じられる場合もあるのだから、このような行為を見たら、「どうした？何かあったのか？」と回りから声をかけ、そこから、職場環境を改善していくべきである。

(無視に同調する行為)

パワハラの6つの類型にある「身体的な攻撃：(暴行、傷害)」の場合で、傷害に至れば、刑法204条の傷害罪が適用される。しかし、「無視」の行為が傷害罪になることはほとんどない。

ところで、刑法の共同正犯には、「複数の者が共同して犯罪を実行した場合、共犯者の全員が正犯として、別の共犯者の行為やその結果についても責任を負う。」という考えがある。

もしそのような考えがパワハラにも当てはまるのなら、井戸端会議の後、皆がパワハラである「無視」をした場合、「無視」した社員のそれぞれが行為者となってしまうとは考えられないだろうか。

そのように考えれば、他人の噂に同調して「無視」をする行為も加害者であり、好ましくないと考えべきである。

(別理由での「無視」)

事例のようなケースで、井戸端会議に、おしゃべり好きで話題を提供する社員がいたり、また、B子が勤続年数の長いベテランで中心人物だったりすると、これらの社員に従わなければ、今度は、自分がいじめのターゲットになってしまう恐れがあるため、仕方なく一緒に「無視」をしているのだと、相談者に伝える社員もいる。

このような状態だと、原因となっているB子さんに対し、それがパワハラの原因になっていることを教育しない限り改善は難しい。

そのまま放置したのでは、個人的に気に入らないなどの理由で、職場で延々「無視」するターゲットが現れ、その度に、会社として何らかの対応をしなければならなくなる。

また、「おしゃべり」好きの社員が、「無視」などにつながりやすい「人格を否定する内容」の話題を広める行為も、決して好ましい行為ではない。その内容が社内に広まることによって、「無視」を助長することになってしまう。

刑法の「教唆」とは、「人を教唆して犯罪を実行させた者には、正犯の刑を科する。」とある。

「無視」で刑法に触れることはないが、ある事を起こすようそそのかすような「おしゃべり」は、教唆と似て、パワハラ of 加害者だと主張されることを認識すべきである。

なお、民事訴訟において、行われていたパワハラの詳細な内容を、自殺した本人が書き遺していたものがあったが、その中には、「おしゃべり」好きの社員が人格を否定することを社内に広めたとして名前も書き込まれていた。

(無視の確認)

A子さんの訴えに、周りから事情聴取を行うことになったが、周りの社員は、ほとんどの社員が「私は、無視なんかしていない。」とか「無視なんて知らない。」と主張する。

自分がいじめのターゲットになる恐れと違い、「無視があったのかどう



か？」と尋ねられると、今後の揉め事になる、ここは黙っていた方が無難だと考える社員が多い場合にこうなる。このようなケースは情報もないので厄介である。

この場合には、そのような考え方が蔓延していることが、職場環境を悪化させている原因だと説いていくことが重要になる。「無視」を放置すれば、その後、「無視」が自分に降りかかることもあることを説明したり、正直に事実を話した者が損をすることがないような配慮（誰が「無視をしていた」と言ったかを完全秘とするような配慮）を会社がとるべきである。

以上が議題です。これ以外に、考えられるものとして…

(討議6)

- ・ パワハラがあったと社員から訴えがありました。しかし、その訴えは退職後のことでした。このため、パワハラの実事確認は、本人からはとれません。その主張にどのようにして応えたらいいのでしょうか？
- ・ 退職後の訴えの場合、「当時、パワハラがあった。」と言われても、さかのぼって防止することもできません。それでも企業としての責任を問われるものですか？

(討議7)

- ・ パワハラがあったと訴えた社員から「責任者に訴えたら、パワハラを受けた被害者は私なのに、なぜか加害者の主張のとおり、以前のミスを引き合いに『全ての責任があなたにある。』と言われました。反論しようとしたが、弁明する機会さえ与えてくれませんでした。明らかにパワハラです。」と主張されました。

企業は弁明する機会を必ず与えなければなりませんか？

などが考えられます。上記の討議6、7の部分は、これまでの討議1～5を参考に、自社として新たな討議資料を作成し社員教育に役立ててみてください。

自社で、討議内容を作成していけば、多くの事例を検討することができます。

今回の5つの討議を社員に実施し、その中で出た意見を参考にして題材を作成してもいいと思います。

あらゆる討議をすることで、「このようなことでもパワハラになるんだ。」と感じられ、その対応をしようと思うことが研修になるのです。

なお、社員教育の参考になるものとして、厚生労働省が作成している「あかるい職場応援団」に、パワハラ対策の参考例、動画などがアップされています。

これらも参考にしながらパワハラ対策を図っていただきたいと思います。

HP <http://no-pawahara.mhlw.go.jp/>