

■ヒューマンリスク情報■

2012.08.16

## リスクマネジメントとしての企業のパワー・ハラスメント対策

### 1. はじめに

近年、職場におけるいじめ・嫌がらせ、とりわけパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」）をめぐるトラブルが問題となっています。パワハラは、今や多くの組織で認識されハラスメント防止規程を策定したり、管理職に対する研修の実施や相談窓口を設けるなどの対策を行う組織も増えていますが、増加の一途を辿っています。

厚生労働省が公表している『個別労働紛争解決制度施行状況』によると、平成23年度の労使間の個別労働紛争（民事上の個別労働紛争）に係る相談件数256,343件のうち、いじめ・嫌がらせに関するものが45,939件に上り、解雇に関する相談件数に次いで2番目に多い結果となっています。全体の民事上の個別労働紛争の相談件数は、平成

22年度と比べ3.8%しか増えておらず、解雇に関する相談などが減少傾向となっている一方で、いじめ・嫌がらせに関する相談は前年度比16.6%増と大幅な増加となっています。

また、労災認定件数等をまとめた『脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況』<sup>ii</sup>によると、平成23年度の精神障害による労災認定件数325件のうち「ひどい嫌がらせ、いじめ等」40件、「上司とのトラブル」16件など、パワハラに関連があると思われる事由が17%を占めています。

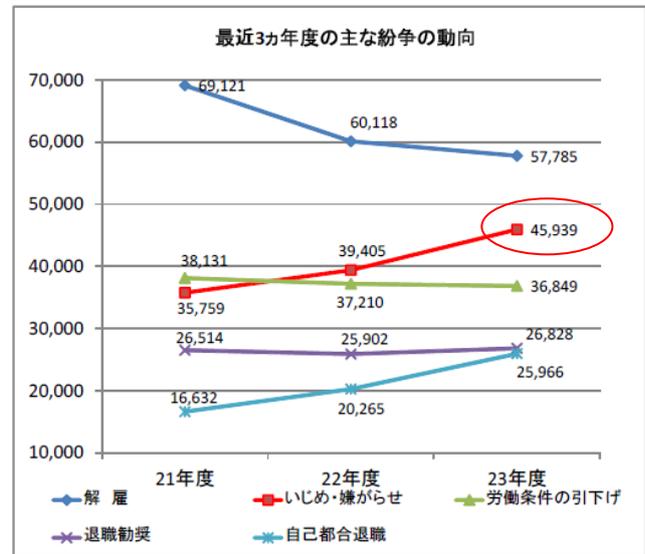
以下、パワハラとは何か、何故パワハラに取り組む必要があるのかについて確認したうえで、このようなトラブルが発生した場合の企業の対応について、考えてみたいと思います。

### 2. パワハラとは何か

#### (1) パワハラの定義

そもそも、パワハラにはこれまで明確な定義がありませんでしたが、今年1月に発表された、厚生労働省の「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」<sup>iii</sup>は、「職場のパワーハラスメント」の予防・解決に向けた労使や関係者の取組を支援するために、その概念を整理し、初めて公的な立場でパワハラの定義を明確にしました。

それによると、パワハラは、「職務上の地位や人間関係など職場内の優位性を背景に業務の適切な範囲を超えて、精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を悪化させたりする行為」とされています。一般的に、上司から部下への「いじめ」や「嫌がらせ」を指して使われることが多いのですが、人間関係や専門知識などで優位な立場にある同僚や部下から受ける嫌がらせなども含まれるとされています。



(出所)厚生労働省『個別労働紛争解決制度施行状況』

## (2) パワハラを行ったことの責任と影響

男女雇用機会均等法で一定の規定が設けられているセクシャル・ハラスメント（以下「セクハラ」）と異なり、パワハラについては、これを規制する特別の法律は存在しません。従って、その責任については民法による規定が適用されることとなります。

まず、加害者である個人の責任ですが、被害者の人格権を侵害したことにより、民法 709 条による不法行為責任が問われ、損害賠償責任が生じます。

加害者を使用する企業は、民法 715 条により使用者責任による損害賠償責任を負うこととなります。更に、企業は、労働契約に基づく付随義務として、労務の提供にあたって労働者の生命・健康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・職場環境配慮義務）を負っています。この考えは、労働契約法 5 条に明記されており、企業がこれらの義務を怠った場合、つまり社内の問題を放置して適切な対応を取らなかった場合は、債務不履行責任（民法 415 条）による損害賠償責任が生じることとなります。

パワハラが問題化した場合、企業にはこれら損害賠償などの直接的な経済的な負担はもちろん、問題解決に要する時間的負担や、企業イメージの低下による売上減少も考えられます。更に、職場のモラル低下による生産性低下や人材の流出といった、人材活用の面からも様々なマイナスの影響が想定されます。パワハラ被害を受けた従業員が、人格を傷つけられたこと等により心の健康を悪化させ、休職・退職に至るケースや、周囲の人たちの意欲が低下し、職場全体の生産性に悪影響を及ぼすケースもあり、パワハラが組織にもたらす損失は非常に大きいと言えます。企業は、パワハラを放置することが、企業経営にとって大きなリスク要因を抱えているということを認識しなければなりません。職場の「いじめ・嫌がらせ」「パワハラ」は労働者の尊厳や人格を侵害する許されない行為であるとともに、企業としては、リスクマネジメントとして積極的に取り組む必要があります。

## (3) パワハラの類型と境界線

一般的にパワハラと呼ばれるものには、様々な態様があります。ワーキング・グループ報告では、パワハラに該当する可能性のある行為を次の 6 つに類型化しています。

- ① 暴行・傷害などの「身体的な攻撃」
- ② 侮辱や暴言などの「精神的な攻撃」
- ③ 無視などの「人間関係からの切り離し」
- ④ 遂行不可能なことへの強制や仕事の妨害などの「過大な要求」
- ⑤ 能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることなどの「過小な要求」
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入る「個の侵害」

パワハラとは業務上の適切な指導とは異質な「業務の適正な範囲を超える」行為を指すものです。上記の①から③については、業務の適正な範囲ではないとの認識に特に異論はないかと思えます。しかし④から⑥までについては、業務上の適正な指導によるものであるかどうかの線引きが必ずしも容易ではありません。このことが、パワハラ問題への取組みを難しいものにしていきます。ワーキング・グループ報告では、「こうした行為について何が業務の適正な範囲を超えるかについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、状況によっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえる取組みを行うことが望ましい」とし、明確な基準は示されておらず、各企業に任された形になっています。

また、最近では、「モンスター社員」のように、正当な注意・指導であってもパワハラだと主張する社員もおり、どのような言動がパワハラなのかを会社がきちんとした基準を持って判断できないと、これら問題社員に振り回されることとなります。パワハラと主張されることを恐れて、管理職が必要な注意・指導を行わないとすれば、それは組織としての規律や生産性に影響を与えることとなります。

#### (4) 業務の適正な範囲を超えるかどうかの判断基準

それでは、業務の適正な範囲を超えているかどうかはどのように判断すればよいのでしょうか。これまでの裁判例から、およそ次の点がポイントになると考えます。

業務上の必要性があったかどうか

すなわち、その言動や表現が適切かつ業務上必要であり、注意・指導の内容や行為が、業務の改善や人材育成につながるものかどうかということです。

例えば、職場の指導・叱責がパワハラと認められた例では、加害者から被害者に対して、次のような言動がなされています。(表現は変更しています。)

- ・「お前は会社を食い物にしている、給料泥棒。」
- ・「お前なんかいてもいなくても同じだ。」
- ・「存在が目障りだ、居るだけでみんなが迷惑している。」
- ・「お前は覚えが悪いな」、「馬鹿かお前は。係長失格だ。」等、執拗に誹謗中傷する。
- ・声を荒げながら部下に対して脅迫的な発言をする。

各ケースにおいて加害者がこれらの言動を行った背景には、部下に対する指導・教育・叱咤激励的な意図もあったと思われませんが、業務上の指導、教育であっても、相当性（表現、頻度、態様等）を欠いてはいけません。つまり、問題行動を指摘して改善を求めることは必要な行為ですが、指導・叱責でも度を超すと人格権侵害となります。他の従業員にも聞こえるような場で叱責することは相当性を欠く可能性が高いといえます。また、人格を非難、否定する意味内容の言動、身体に害悪を加える趣旨の発言は、相当性は認められない可能性が高いでしょう。これらをまとめると、以下のようになります。

#### ■ パワハラの判断基準イメージ

言動・行為・表現	頻度						
人格否定／不法行為等	1回でもパワハラに該当	➔					
不適切な言動・指導	回数が多くなるほどパワハラに該当						
行き過ぎた指導	する可能性が高くなる						
適切な指導	適切な指導であり回数は問題ない						
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">パワハラの可能性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>パワハラに該当</td> </tr> <tr> <td>該当する可能性が高い</td> </tr> <tr> <td>該当する可能性もある</td> </tr> <tr> <td>該当しない</td> </tr> </tbody> </table>	パワハラの可能性	パワハラに該当	該当する可能性が高い	該当する可能性もある	該当しない
パワハラの可能性							
パワハラに該当							
該当する可能性が高い							
該当する可能性もある							
該当しない							

### 3. パワハラの背景

ここで、パワハラ対策を考える前に、パワハラが行われる背景について確認してみたいと思います。独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）がパワハラ問題に取り組んでいる企業及び労働組合に対して行ったヒアリング調査<sup>iv</sup>によると、パワハラが発生する背景・原因には、「人員削減・人材不足による過重労働とストレス」、「職場のコミュニケーション不足」、「会社からの業績向上圧力、成果

主義」、「管理職の多忙・余裕のなさ」、「就労形態の多様化」などが存在しているという結果が出ています。各企業においては、これらはそれぞれが単独でパワハラの原因となっているわけではなく、相互に密接に関連して、かつ企業が持つ組織風土と相俟って、パワハラ発生の可能性を高めていると推察されると分析しています。

これらの背景にある大きな要因としては、企業間の競争激化とそれによる社員への圧力があると推測されます。パワハラが問題化する企業では、目先の業績に固執するあまり、行為者である加害者がパワハラであることを認識しておらず、周りもそれを容認する雰囲気があります。

また、ヒアリング結果では、「職場のコミュニケーション不足」がパワハラの原因として挙がっていますが、パワハラに限らず、ハラスメントが発生する原因として、当事者間のコミュニケーション・ギャップがあります。同じ言動を行っても、当該上司と部下との間の信頼関係によって、パワハラと認定されたり、されなかったりする可能性があります。厳しく指導・叱責してしまった場合は、事後的に何らかのフォローを行い、叱責した従業員の心情を和らげることも必要と思われれます。

#### 4. パワハラの予防と解決のための取組み

企業は、ますます不透明化する経済情勢と熾烈な競争の中で戦いを強いられています。このような状況の中では、従業員一人ひとりが持てる力を最大に発揮し、仕事において高い成果を上げられるかが、企業のパフォーマンスを左右します。企業は、パワハラが人材活用の面からも大きなマイナスであることを認識するとともに、従業員の仕事に対する意欲を向上させ、職場の活力を増すために、この問題に積極的に取り組むことが求められます。

そのため、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」は、職場のパワハラをなくすため、次のような提言を行っています。

##### ① 企業や労働組合、そして一人ひとりの取組み

企業や労働組合は、職場のパワハラ概念・行為類型やワーキング・グループ報告が示した取組例を参考に取組んでいくとともに、組織の取組みが形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにも、それぞれの立場から取り組むことを求めることが必要です。

##### ② トップマネジメントへの期待

職場のパワハラは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化を育てていくことを求めることが必要です。そのためには自らが模範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組みを行う必要があります。

##### ③ 上司の立場にある方への期待

自らがパワハラをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理し、職場で起こってしまった場合はその解決に取り組む必要があります。

##### ④ 職場の一人ひとりへの期待

互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合い、互いに理解し協力し合うため、適切にコミュニケーションを行うように努力することが必要です。また、パワハラを受けた人を孤立させず声を掛け合うなど、互いに支え合うことを求めることも必要です。

具体的な取組みとしては、①「ルールを決める」(就業規則での規定化、予防・解決のための規程・ガイドラインの作成、厳正な処分の実施)、②「実態を把握する」(従業員アンケートの実施)、③「教育・研修する」(教育・研修の実施、周知・啓発の実施)、④「相談体制の整備」(組織内外における相

談窓口の設置)等が一般的に行われています。

これらの取組みを行っていく際に、パワハラには、「被害者」「加害者」「傍観者(まわりの者)」の3つの当事者がいることを意識して各取組みを行っていく必要があります。すなわち、被害者の早期発見と救済のための施策、加害者が自分の行為について認識するための教育、傍観者が声を上げる勇気を持つための風土作りです。パワハラは組織の置かれた経営環境や組織風土に根差した、根の深い問題です。言うまでも無く、傍観者に対する対策が最も時間が掛かりますが、予防には大きな効果があると言えます。面倒なことに関わりたくなく「見て見ぬふり」の体質の組織が、おかしい事をおかしいと言える組織風土に変わることは一朝一夕にはできません。まず、経営トップが組織内のパワハラ問題に理解を深め、経営トップ自らが「組織内でのハラスメントは許さない」との姿勢を鮮明にすることが必要です。そのためには、加害者がどんなに業務成績が良くてもパワハラ問題を起こした以上は、例外なく処分するという強い姿勢を示すことが必要でしょう。決して経営トップや企業が傍観者になってはいけません。おかしい事をおかしいと言える組織風土に変わっていくことが、様々な組織の不祥事の防止に繋がると考えます。

経営トップをはじめとして企業が積極的なパワハラへの取組みを行っても、雇用形態が多様化し従業員の意識も多様化している昨今、トラブルを100%防止することはできません。今回取り上げたパワハラをはじめセクハラ、不当解雇などの理由で従業員から損害賠償請求を受けた際に企業や役員が被る賠償金を補償する保険(雇用慣行賠償責任保険等)も提供されていますので、予防対策と併せて検討してみたいかがでしょうか。

**【本レポートに関するお問合せ先】**

銀泉リスクソリューションズ株式会社 業務企画部 森田賢二 [kmorita@ginsen-gr.co.jp](mailto:kmorita@ginsen-gr.co.jp)

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2568 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

- i 厚生労働省 大臣官房『平成 23 年度個別労働紛争解決制度施行状況』平成 24 年 5 月 29 日
- ii 厚生労働省 労働基準局『平成 23 年度「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」まとめ』平成 24 年 6 月 15 日
- iii 厚生労働省 労働基準局『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』平成 24 年 1 月 30 日
- iv 独立行政法人 労働政策研究・研修機構『JILPT「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」結果』平成 24 年 4 月 27 日
- v 厚生労働省 労働基準局HP「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言取りまとめ～企業・労働組合での対応に加え、職場の一人ひとりの取組みにも期待～」平成 24 年 3 月 15 日  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r985200000255no.html>

**【参考文献】**

財団法人 21 世紀職業財団編 (2011)『わかりやすいパワーハラスメント裁判例集』21 世紀職業財団  
労災示談研究グループ編 (2008)『新・労災事故と示談の手引』労働調査会