

# ハラスメントの失敗学 ～判例を主な素材として～

近畿大学法学部 三柴 丈典

## II 予防実務への示唆

### 1 演者による 支援的介入の実践例

## II 予防実務への示唆

### 1 演者による支援的介入の実践例

演者がハラスメントに関する研修講師として企業等に招かれ、当該企業等の協力が得られた場合、以下のような支援的な介入を行って来た。

- (a)人事労務担当者に事例に関する情報提供用のフォーマット(図1)を示し、当該企業等で生じたハラスメントに関する不調やトラブル事例に関する当該フォーマットに即した情報を3-4例分収集する。
- (b)人事労務担当者から組織の上位から下位に至る各階層を代表する者や、その企業等の風土や管理者を第三者的(≒やや批判的)な視点でみられる者の紹介を受け、当該組織のハラスメントをめぐる事情について聞き取り調査する。

## II 予防実務への示唆

この際、あくまで今後のハラスメントの予防を目的とし、誰かを問責する意図がないことを伝えて対象者の警戒心を解くこと、組織の実権者が支援する調査であり、個別的な情報は秘密にするが、調査結果から示唆された対策は実現されることを伝え、真摯な回答を誘うこと、ハラスメントの背景を調べるため、聞き取りを行いながら人物相関図を作成していくこと、適宜、(a)により得た情報や他の調査対象者から聞き取った情報にも触れて、それらの情報の立体化を図るとともに、当該対象者の発言の客観性や信頼性を測ること等に留意する。

また、対象者の中で、その後もつながりを持ってそうな人物を見極めておく(その人物がトラブル事例の解決担当者であって、講師が相談相手になれる場合、積極的にその役割を担うようにするとつながり易い)。

5

## II 予防実務への示唆

(c)(a)(b)から得られた情報をもとに、その組織が持つ特徴を洞察し、その組織で生じ易い、架空ながらリアリティーのあるハラスメント事例を創作する。

(d)組織の管理職層が参加する集合研修を行い、まずは次項に記す示唆とⅢに記す法情報について講義して基本知識としてもらったうえで、創作したハラスメント事例を他社の事例だとして参加者に示し、そこに示されたトラブルの未然防止と事後対応の方法について、グループを作ってディスカッションしてもらう。

(e)導かれたディスカッションの結果を講師(演者)がその場で簡条書きし、「〇〇社ハラスメント防止の心得(案)」として整理し、必要があれば人事労務部門に修正してもらう前提で、参加者全員に配布する。この際、参加者が自主的に策定したルールだと強調して遵守を促す。

6

## II 予防実務への示唆

(f)(b)で発見した「その後もつながりを持ってそうな人物」や人事労務担当者など複数の人物に、定期的にその後の状況を確認する。

(g)そうした確認等を通じて、その企業等に内在するさまざまな人事労務管理上のリスクの把握に努め、把握できたリスクについては適宜人事労務担当者に伝えたい、自身に可能な支援的な介入があれば提案ないし実践することを通じて、信頼関係の維持と深化を図る。

これは、不十分ながら、法の専門知識を活用した組織心理学的なコンサルティングに近い手法に当たるとされる。よって、一定の法的知識を習得した産業保健スタッフにも同様の活動は可能であろう。

7

## II 予防実務への示唆

(図1) 事例に関する情報提供用フォーマット

1) 当事者の属性や個性に関する情報

- 性別
- 年齢
- 学歴(出身の専門科)
- 入職年
- 入職時の成績・評価
- 入職後の配置先
- 入職前の既往、家族歴
- 性格傾向と周囲の評価

8

## II 予防実務への示唆

- 2) 入職後の経過(時系列)
- 勤務内容(職種と実際の職務内容等)、就労・配属・勤怠の経過
  - 入職後、不調に至るまでの労働時間
  - 本人に負荷がかかる出来事の有無とその継続期間や状況の変化
  - 不調やトラブルの発生後の家族との連絡状況
  - 同じく主治医との連絡状況
  - 不調やトラブルに至った理由についての本人の意見
  - 医師の診断があれば診断名
  - 組織が採った対応措置の内容
  - 産業医等がいれば、同人らの対応の内容

9

## II 予防実務への示唆

\*「本人に負荷がかかる出来事」とは、いわゆるハラスメントの他、労働時間、労働の体制、動機付け、教育訓練、配置、職場の人間関係、職務の設計、労働条件の急激な変化などをご理解下さい。その他、以下の資料をご参照下さい(ただし、裁判例は、行政の労災認定基準より若干広く、強くストレスの認定を行う傾向にあります)。

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/rousai/040325-15.html>

- 3) 休復職など不調者への対応に関する就業規則規定、健康管理規程等

10

## II 予防実務への示唆

- 4) その他特筆すべき事柄
- 5) 現在の状況と組織として望む解決の方向性
- \*ご提供頂いた情報にかかる秘密は厳守します。  
 \*当事者に関する情報は全て匿名で結構です。  
 \*時系列の年月日は、入職年等をX年として、X+〇年△月等と記載して頂ければ結構です。

11

## 2 法情報の分析等から 導かれる予防実務への示唆

12

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

Ⅲで後述する法情報の分析に加え、演者自身の見聞や経験を踏まえると、予防実務について以下のような示唆が得られる。

13

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(1)ハラスメントは、誰が加害者になっても被害者になってもおかしくない課題である。

職務遂行能力に欠ける者の育成を図る、共感的な人物を多くして居心地の良い職場づくりを図るなど、人として自然な行動の延長線上で生じる場合も多い点で、典型的な刑事犯罪などと質的に異なる。

「相性」も大きく影響するため、たとえ「真面目」な性格の持ち主であっても、価値観の異なる者同士が隣り合わせれば生じ得る。

自分が「常識」と信じる考え方に相手を強引に同調させようとか、そうしない人物を排除しようとする、特に生じるリスクが高まる。

14

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(2)問題解決の担当者は、事実の経過を丁寧に調査し、慎重に判断する必要がある。最も避けるべきは、安易な「レッテル貼り(決めつけ)」である。

その作業には困難を伴い、一定の技量を必要とするため、各事業場で、ハラスメントに関する一定の知識、広い視野とバランス感覚、洞察力、行動力、冷静さをもって適切な判断を下せる人物を担当者として選任し、各職場の構成員の人柄や能力、過去のハラスメント事例の特徴などを知見させることが望ましい。

単にルールに詳しい人物、感情的になる人物、保身の意識が強く、裏表の激しい人物などは、事態を悪化させるリスクを招きかねず、担当者として不適任である。

15

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(3)問題解決の担当者は、一刻も早く介入すべき問題と、冷静に事態の推移を見極めるべき問題を見極めねばならない。見極めの黄金律はなく、問題の性質や経緯、加害行為の違法性や悪質さ、当事者の性向、被害者の不調の程度などから放置のリスクの大きさを見積もる必要がある。

人の成長や組織への適応にとって、ある程度の軋轢は必要であり、不条理に耐えて活路を見出す力も求められる。また、仮に法や第三者の介入を得ても、本質的な解決は困難なことが多い。

16

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(4)被害者・加害者(とされる者)共に、記録をとることが、公正な問題解決の前提となるか、それに大きく貢献する<sup>3</sup>。特に、法的な解決を視野に入れる場合、判断の担当者は客観的な証拠に基づいて事実関係を「推認」するので、不可欠の前提となり易い。

本人同意のない録音などは、収集方法の違法性を理由に証拠能力を否定されることもあるが、事案の性質によって採用されることもあるので、その重要性がうかがわれる場合、録取自体はしておいた方がよい。

17

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

3 論者が自身に関わるハラスメント問題の発生リスクを感じた場合、対象者とのやりとりをなるべく電子メールで行うことで、記録を残すようにする。意図的に返信を拒む者もいるが、一方が誠実な通信を送信しているのに他方が返信を拒否すれば、そのこと自体がその者の不誠実さを示すこととなり得る。

18

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(5)もつとも、実質的な問題解決を図るには、人間関係や組織関係面での戦いに勝つ必要があることも多い。

よって、加害者・被害者(とされる者)共に、先ずは不必要に事を荒立てず、ギリギリまで我慢して、相手方の攻撃方法を記録を取りながらじっくり観察しつつ、所与の業務を淡々と遂行することが求められる。そのうえで、職場の構成メンバーを個別に説得していけば、オセロ・ゲームのように対象者の攻撃力を弱体化できることも多い。

悪質なハラスメントの加害者や、被害者イメージの利用者は、複数の被害者を生んでいることが多いので、そうした者を見つけ出して協力することが有効に働く場合も多い。

19

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

たしかに、物理的、心理的に他から閉ざされた少人数の職場内でのトラブル事例などで自主的な解決が難しい場合には、部外第三者の介入が必要になり得るが、先ずは、当事者双方が信頼でき、職制上上位にある人物など、双方が解決策を心理的に受け入れ易く、継続的な介入が可能なる者に頼る方がよいだろう。

なお、当事者自身は、「本当の勝ち負けは自分自身の中にある(加害者に不利益をもたらして溜飲を下げるより、俯瞰視点に立って自分がなすべきことを見定め、やり遂げられる人物の方が本質的に強靱だ)」というような、ポジティブな発想を持つことも重要だと思われる。

20

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(6)企業等の経営者や管理者は、ハラスメント対策の最終目的は、全労働者の所属組織や担当職務への適応と成長にあることを、組織の全メンバーに周知する必要がある。

(7)法的にハラスメントとして違法となる基準は一義的に明確ではなく、定量的な評価は困難である。業務上の過重なストレスの要因として労災認定され得るものの基準も同様である。

21

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

あえて質的な説明を試みれば、既に刑法上禁止された行為とその周辺のほか、一般的に人に耐えがたい屈辱などの苦痛を感じさせ、質的に業務として正当といえる範囲を逸脱するものがその中核を占める。

関西電力事件最1小判昭和58年9月8日判例時報1094号121頁からもうかがわれるように、たとえば、企業の人事労務担当者等が、その企業等が排除したいと考えた労働者を離職させるために駆使して来た手法(尾行・監視、プライバシー侵害に当たるような情報収集、孤立化のための策動など)の多くが該当する。

22

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

特に、対象者の存在(意義)やキャリアそのものを否定するような言動か否かが重視されるほか、表現のストレート(直截)さ、繰り返されたか、精神的なフォロー(体制の)有無なども評価対象とされる。

職制上上位の立場にある者の言動か否かも重視されるが、同僚や部外第三者からの暴言を放置すること等も違法評価され得る。

本人の能力・適性に不相当に見合わない業務に就けること(能力の過少活用)のほか、無視をすることや、合理的理由なく監視を続けることなども、一定限度を超えれば違法と評価され得る。

23

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

会議内での反論を許さない条件下での一方的な中傷なども、違法と評価され得る。

行為が差別的な面を持つかも重視されるが、絶対的な基準とはいえない。

過重な労働などにより疲れている者は、たとえ同じ言動でも普段とは異なる受け止め方をする(「ささる」)場合があり、そうした言動は、労災認定の理由となり得るほか、発言者側が疲労を認識すべき立場にあれば(予見可能性があれば)、過失責任を負うことがある。

24

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(8) 上述した既に刑法上禁止された行為とその周辺に当たる典型例は以下の通り。

①相手の評判を落とすような事実(「○○の前期の成績は最下位だった」など)や侮辱的なことば(「ばかやろう」など)を、結果的に不特定多数の人々に伝わるように述べたり、個別的に伝えること

②普通の人物なら恐怖を感じるような内容(本人やその近親者に危害を加えること、その評判を落とすような情報を公言することなど)を本人に伝えることや、それにより本人の意志に反する行動(退職届を出させるなど)をとらせようとする事

③殴る・蹴るのような有形力の行使のほか、傍で大きな音を出す、無理やり水に放り込む、髪の毛を無理に引っ張る、監禁するなど、普通の人なら心身に苦痛をおぼえるようなことをすること

25

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(9) 休憩時間や終業時間後の飲み会等での言動でも、業務との関連性や一定の拘束性が認められれば、直接的な加害者個人の責任のみでなく、使用者の責任が認められ得る。

(10) 対象者の利益を考えてはいたが、言い過ぎたと感じた場合には、本人にその趣旨が伝わるようにフォローすることが有効に働く。立場などの事情から自身で伝えることが困難と考える場合には、本人が信頼する第三者を介する方法等も採り得る。

26

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(11) 認知が主観的に過ぎる、過敏であるなど、主に本人側の要因により、本来それに当たらない言動についてハラスメントの主張がなされる場合、

裁判所は、基本的には平均的な人物を基準に過重性や違法性を判断するが、

平均人のうち就労可能な者の下限を想定して、ある程度は個性の幅を認めるうえ、その人物の年齢、職務経験など多くの要素を前提条件として考慮する傾向がある。

また、疲労やストレスを生じやすい業務に就かせている場合や本人から自身の素因等について申告された場合等には、それに応じた対応が使用者側に求められる場合もある。

27

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

よって、予防実務では、(特に疲労やストレスを生じやすい業務に就かせている場合、)定期的に上司や産業保健スタッフが話を聴くなどして、本人の個性や感じ方の把握に努める必要がある。

なお、本人に配置上の希望があれば、期限付きで実験的に受け入れ、帰趨を確認することで本人の能力を審査し、次に講じる労務管理的な措置の基礎とすることもできる。

28

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(12)職務遂行能力を欠くと思われる人物の上司となった者は、まずは時間をかけて丁寧に教育指導を行い、それが奏功しなければ適正配置を図り、それでも奏功しなければ、就業規則に則って不利益措置をとるなどの冷静な対応を図るべきである。

その場合にも、本人に丁寧に説明して同意を求める作業は求められる。

要するに、問題解決に必要な手続きを状況に応じて考え出し、理性的に尽くしていく(手続的理性を果たす)必要がある。

29

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(13)不適正な配置や昇進・昇格がハラスメントの背景となることも多い。特に、管理者としての適性を欠く人物が、一律的な昇進・昇格措置により部下の管理を余儀なくされることで生じたと思われるトラブルが多い。

よって、たとえ企業等の慣例に反すとしても、本人同意や就業規則上の根拠規定に基づく降職・降格措置も選択肢とされるべきだろう。

(14)新人には分かり難い、その組織独特の文化などは、できるだけ明文化して示すべき。それが難しければ、懇親会などで、暖かく、粘り強く伝えるなどの努力が求められる。

30

## 2 法情報の分析等から導かれる予防実務への示唆

(15)本人が、不正行為を犯したり、ミスを否認するなどして厳しい叱責を受けた結果、自殺等の災害が発生した場合、

裁判所も本人の自業自得として叱責者側の責任を否定することがあるが、

基本的には、就業規則規定等のルールに基づく労務管理的な手段で対応する方が良い。

攻撃的な人物に対しても、まずは本人の言い分を聴き、妥当な指摘があれば、使用者側が詫げるべきを詫げ、改善すべきを改善し、なお不均衡な攻撃が収まらない場合、その言動を記録に残し、就業規則規定等や個別的业务命令に基づき、不利益措置を講じるようにする。

個別的にそうした行為を抑制させる約定を結び、その違反に基づく措置を講じる方法も有効と解される。

31