

## 開催報告 労働政策フォーラム (in 札幌)

# 職場のコミュニケーション

## ——パワハラのない快適な職場作りのために

JILPTは2015年9月28日、北海道労働局、連合北海道、北海道経済連合会との共催で、労働政策フォーラム「職場のコミュニケーション——パワハラのない快適な職場作りのために」を開催した。近年、都道府県労働局等への職場のパワーハラスメントに関連する相談が増えており、それらを理由とする精神障害等での労災保険の支給決定件数が増加するなど、社会的にも問題化している。企業にとっては業績悪化や貴重な人材の損失につながるおそれがあり、職場レベルでの具体的な取り組みが求められている。そこでフォーラムでは、研究者など法律の専門家や労働相談に携わる労働組合などを交え、最近のハラスメントの実情を踏まえながら、予防・防止・解決策などについて議論した。本欄では、編集部でとりまとめた登壇者の講演・報告概要を紹介する。

### 基調講演

#### 職場のいじめとパワハラ——人間関係のワークルール

道幸哲也 北海道大学名誉教授

#### 職場いじめ問題が提起したもの

職場いじめには、基本的に三つのパターンがあります。一つは、仕事をさせない、もしくは意味のない仕事をさせる。二番目は孤立化。三番目は、人格を損なうような発言や叱責で、こうした職場いじめ自体を違法行為とする一連の裁判例があります。

重要なのは、これらの類型に応じて、職場人格権、もしくは労働者人格権とも言うべき新たな権利が、ここ30年ぐらいで形成されつつあるということです。

新たな権利について具体的に言うと、一つは、働くこと。今まで労働というのは労働契約上の労働者の「権利」ではなく「義務」であり、仕事をさせないこと自体が問題になることはなかった。しかし、いじめ事案を通じて、仕事をすること自体が労働者の権利だということで、仕事をさせないこと自体が損害賠償の対象になる。

二つ目は、私的領域の確保。職場に

おいても市民的なセンスや自由を持っていたいという意味合いから、大きく二つの領域で権利が実現されている。その一つは、自己決定権で、例えば、制服、制帽、化粧、髪型などの問題については職場でコントロールを受けない。もう一つは、プライバシーの問題。主な論点として、健康診断の受診義務などが挙げられます。体についての情報はプライバシーの中核であり、健康診断を法的に強制されることが許されるかということで、有名な最高裁判決がいくつかあります。

ハラスメントの背景にある保護法益、つまり何を守っているかという点は難しい問題ですが、私は人間としてのプライド(尊厳)がその背景にあるのではないかと考えています。プライドを守るとすることで、一連のセクハラやパワハラ判例法理が形成されているのではないのでしょうか。

#### パワハラの実態

ハラスメントについて、二つの報告



書が出されています。一つは平成24年の厚生労働省の報告書(「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」)。同報告書は、パワハラについて、①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個の侵害——の六つの類型に整理しています。

また同じ年に、この報告に基づいて実施された実態調査(「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」)の結果が公表されています。非常に興味深い結果で、パワハラ予防・解決の取り組みを進めるに当たっての課題として、多くの企業が「パワハラかどうかの判断が難しい」「権利ばかり主張する者が増える」の二つを挙げています。おそらく企業の本音なのでしょう。パワハラの問題では、パワハラ禁止の権利性自体が必ずしもはっきりしない



し、最も困るのは基準が明確ではないという点です。

セクハラとパワハラとの関係について簡単に述べると、パワハラに関する議論でも、セクハラに関する一連の裁判例の流れが前提になっています。セクハラに関する裁判例の特徴は、一つは、被害者に寄り添い、被害者がどう思ったかが中心になる。主観的なものを前提として法的なルールが形成されてきた。

二番目の特徴は、今まではセクハラ的な行為は私的な領域の行為と捉えられてきたのですが、それが権利義務の問題として捉えられるようになったということ。

三番目には、今までの労働問題は「会社対個人」だったが、ハラスメントの問題は事実上の発言や行為を理由とする損害賠償であり、加害者が個人として出てくるという点。そうすると、被害者と加害者の人間関係的な紛争という色彩も帯びてくる。

四番目はごく最近の特徴ですが、二つの紛争のパターンがあること。一つは、被害者が加害者もしくは加害企業を訴えるという損害賠償のパターンで、もう一つが、セクハラに加害者に対して使用者が処分を行い、処分の適否について加害者が会社を相手どって争うというパターンです。

セクハラに関する議論のパワハラへの一番の影響は、ハラスメントといういわば主観的な側面が、職場の上司、部下や業務命令と絡んで問題になるという点です。パワハラが一番難しいところは、被害者の気持ちをどう考えるかということが中心になるという点。セクハラの場合は比較的理解しやすいのですが、パワハラの場合も同じように考えることができるかというのが大きな問題になります。もう一つの影響が、セクハラと同じように、私的な領域だったものが権利義務化したという点です。

一方、両者の違いですが、非常に大きな点があります。それは、セクハラは処分事案（会社が加害労働者を処分した事件）が比較的増えてきているのですが、パワハラでは処分事案はほとんどないという点です。

企業の本音で言うと、パワハラの場合、仕事熱心のためにやったんだという意識もあるのかもしれませんが。

### パワハラに関する法律問題

パワハラに関する最近の労働判例を調べると、膨大な数の事件があります。ただ、リーディングケースとなるような最高裁の判決はまだありません。下級審の裁判例が非常に多い。

裁判例を概括すると、まず、パワハ

ラでは目的が違法とされることはほとんどありません（カジマ・リノベイト事件、東京地裁判決など）。目的が問題になるのは、権利主張への報復で起きるケースです。

パワハラについて、基準が難しいということをはっきり言っているのがP社事件（東京地判）です。同事件では、パワハラを行ったとされた人の人間関係、当該行為の動機・目的、時間・場所、態様など、いろいろなファクターからパワハラかどうかを判断しなさいと指摘しています。したがって、使用者の声の不愉快であるからといってパワハラに当たるなどということはない。通常は、目的はほとんど問題にならず、行為の態様が問題になります。

では、パワハラ具体的な行為はどのようなものかということ、一番の典型は暴力です。二番目は、暴言や叱責で、特に侮辱的、人格を損なう叱責が問題になります。この種の事件は非常に多い。日本ファンド事件（東京地裁判決）では、威圧的な言動を部下に対して行うというのが常態化していること、つまり、アクシデント的なパワハラではなく、常態化しているということを裁判所は重視しました。

三番目の類型は、揶揄やいびりです。執拗な揶揄、からかいというのは、先輩が行うケースが多い。この場合、どこまでが会社の責任かが、言いにくいケースもあります。ただ、パワハラについては、被害者の人格権の侵害のほか、適正な職場環境を維持する会社の義務（債務不履行構成と言いますが）も認められており、そういった職場環境を放っておいたということを理由に損害賠償の請求が認められることもあります。

四番目は、私生活への干渉です。就業時間外にもかかわらず、「自分につき合え」と言って拘束したり、飲酒を

強要するなどのケースです。

五番目は孤立化で、その人につき合わせなかったり、つるし上げを行うということ。孤立化を巡るリーディングケースでは、関西電力事件（平成7年の最高裁の判決）があります。民青同盟員に対して、ロッカーの調査や尾行、忘年会等と呼ばないなどの孤立化が行われ、これらの行為を理由とする損害賠償の請求がされた事件です。

この争いは最高裁まで行き、最高裁は、職場における自由な人間関係を形成する自由を不当に侵害するとともに、その名誉を毀損するものであり、またプライバシーを侵害するということで人格的利益を侵害するとし、労働者人格権について正面から最高裁が認めた最初の例となりました。この最高裁判決以来、職場人格権や労働者人格権が、比較的広く使われるようになっていきます。

六番目としては理不尽な業務命令があります。最近の興味深い事件として、化粧品販売会社において上司が化粧品販売担当者の研修の時に、勤務成績が悪いことを理由に「古い師のコスチュームを着て研修に参加しろ」と言って、それをビデオに撮って、ほかの機会にも使ったということで、損害賠償請求されたというものがありました。

最後の七番目は仕事のさせ方で、不当に、過度に仕事をさせたという例があります。

おそらくパワハラの問題で一番難しいのは、研修・教育、指導の際のパワハラをどう考えるかということ。この点について裁判所は、会社に対して非常に厳しい判断をしています。

会議中の同僚の前での非難、叱責を巡っては、三洋電機コンシューマエレクトロニクス事件があります。ただ、この事件では、労働者が録音していたことが高裁段階でわかり、労働者のほ

うが使用者のパワハラ的な言動を誘発する行為をしていたとして、パワハラではあるけれども、損害額を地裁判決から減額しました。

会議での罵倒もパワハラとされています。重要な裁判例があり、一つの例は新入社員に対するパワハラに関するものですが、新入社員であることを配慮して叱りなさいという判断が示されています。もう一つは、派遣労働者についてで、派遣労働者は弱い立場にある点を配慮すべきだという判断が示されています。

### ハラスメント法理の問題点

最後に、一連のパワハラについての裁判例の問題点を挙げます。

一つは、基準としての明確性に欠けるという点。膨大なパワハラ的事件をチェックしても、明確な基準を出すのははっきり言って不可能です。デリケートなケースになるほど、基準は非常に不明確です。

二つ目は、一連のハラスメントの事件で、職場における適切な解決が難しくなってきたということです。実は日本における企業内での紛争処理の特徴の一つは、例えば、何か職場で苦情があった場合、誰に相談するかというと圧倒的多くは上司です。ところが、ハラスメント事案では上司が加害者になるので、これまで有効だったこの紛争解決手段が使えない。紛争を企業内で適正に解決するのが難しいことから、外部に持ち出すことになり、場合によっては裁判で争うことになる。

三つ目として、職場秩序との関係で、相対立する二つの側面が明らかになってきた。一つの側面は、先ほど述べた研修・教育や指導という場におけるパワハラ事件が非常に多くなったことをどう考えるか。被害者に着目すると、

どうしても抑圧されたとか、不愉快な目に遭ったなどという点を重視せざるを得ない。しかし、教育や研修は、会社の強制力が不可欠なものです。そういう強制的なメカニズムとパワハラという法理がなかなか両立しにくいという側面がある。

一方、最近の事件を見て痛感するのは、パワハラの影響は、被害者の人権を損なうだけではなく、職場のモチベーションが下がるということです。パワハラは健全な経営をも阻害するという面も重視する必要があります。

また、パワハラや人格権侵害の研究をして痛感するのは、プライバシーや自己決定に関しては比較的わかりやすいのですが、ハラスメントをどの程度、法的な形で的確に処理できるかということが問題となる。法律家が細かい議論をすればするほど、実態から離れるという典型例が、このハラスメントの領域の問題ではないかと考えています。

#### 北海道大学名誉教授

1970年北海道大学法学部卒業、小樽商科大学助教授を経て1985年から北海道大学教授。2011年同大学を定年退職し、現在放送大学教養学部教授。1982年から2012年まで北海道労働委員会公益委員、北海道地方最低賃金審議会会長、NPO「職場の権利教育ネットワーク」代表理事、日本ワーカールール検定協会会長。

主な著書に『不当労働行為の行政救済の法理論』（有斐閣）、『職場における自立とプライバシー』（日本評論社）、『不当労働行為の行政救済法理』（信山社）、『不当労働行為法理の基本構造』（北大図書刊行会）、『労使関係における誠実と公正』（旬報社）、『ワーカールールの基礎』（旬報社）、『労働組合の変貌と労使関係法』（信山社）、『パワハラにならない叱り方』（旬報社）、『労働委員会の役割と不当労働行為法理』（日本評論社）等がある。

## 事例報告

## ハラスメントをなかったことにしない職場づくり

大野朋子 北海道ウイメンズ・ユニオン委員長

北海道ウイメンズ・ユニオンは、女性のための個人加盟のユニオンで、「やめない！負けない！あきらめない！」をスローガンに活動しています。発足は1993年で、「女のスペース・おん」という女性のための人権ネットワーク事務所としてスタートしましたが、実際には、開始直後から女性の労働問題に関する相談が多く寄せられ、「団体交渉権がなければ女性のための労働問題に取り組めない」ということで、発足してから6カ月後に個人加盟のユニオンを設立することになりました。

現在は、札幌のほかに北見、旭川、室蘭、函館と五つの支部があります。それまでは札幌しか拠点がなかったで「札幌ウイメンズ・ユニオン」という名前でしたが、全道の相談に対応するため、道内の女性の人権ネットワーク事務所5カ所に支部が広がり、2001年10月から北海道ウイメンズ・ユニオンと名前を変えて活動しています。

## パワハラも職場の問題

女性のための個人加盟のユニオンなので、最初はやはりセクハラ相談が多かったのですが、リーマン・ショック以降、いじめ、嫌がらせ、パワハラ、退職強要といった相談が多くなってきています。現在、加入している組合員は75人程度で、年々組合員が増えている状況です。

相談に来るのは、弱い立場で働き、本当に切羽詰まっている人が多いです。ユニオンに相談に来るまでに職場でいろいろな人に相談をしていないかというところではなく、相談を受けた側から「あなたも悪いんじゃないの」「どっ

ちもどっちだよね」などと言われ、一人で抱えている人も多いです。

実際に相談に来た人に、「誰か仲間はいないの？」「職場に同じように考えている人はいないの？」と聞くのですが、「自分も声を上げると、何か不利益を受けるのではないかということもあって、仲間が増えないんです」と答えます。

ハラスメントは職場という現場で起こっているのだから、私たちは当然、職場の問題だと思っているのですが、ハラスメントを個人と個人の間の問題だと捉える人が多く、こちらが「それは職場の問題ですよ」と言っても理解されず、ハラスメントをされた側は、報復感情が強い人もいます。

## 寄り添うことを心がける

組合に入ってくれた人にとって、安心できる場所になることを目指しています。どんなに小さいことでも、おかしいと思うことは連絡してほしいと思っています。

当事者は「悪いのはどっちもどっちだ」と言われると、より傷つきます。「相談しても変わらないんだな」と思ってしまうと、もっと職場で孤立し、声を上げづらくなります。私たちは当事者が何を考えているかということに大事にして、寄り添って話を聞くことを心がけています。

ハラスメント事案でも、「証拠を残しておいて」と当事者に言います。

ボイスレコーダーで音声をとっておくほか、LINEやメールに意外と隠された証拠が残っていることもあります。「今日こんなことを実は言われたんだ



よね」というメッセージを職場の同僚にLINEで送っていたり、「〇〇にご飯食べに行かない？」「今はまだ帰れないんだよね」「えっ、今どこにいるの？」「いや、まだまだ仕事が終わらない」などというやりとりを夜遅くしていることで、残業の証拠になることもあります。

ハラスメントが起こる職場は、いろいろな問題が重複している場合があり、相談を受けてみると、多くの時間外労働が出てくることもあります。そうなった場合には、残業の証拠が必要とされます。最近の傾向として、自筆のメモだけでは、すべて証拠として認められないケースもあるので、便利なスマホアプリの利用も薦めています。日付や時間が入るカメラアプリなどもあり、事務所の中で仕事している様子を、こうしたカメラアプリで撮影しておけば自衛になることも紹介しています。

## たいがい証拠はないと言われる

私たちは労働組合なので、申入書を書いて使用者側に送り、団体交渉を行うことから始めます。私たちのユニオンが申入書を送るときには、当事者の言い分や、何月何日にこういうことを言われましたなど、詳細も盛り込みます。具体的な事例を書くのは、団体交渉が始まった途端、使用者側から、「そういう事実はありません」とシャットアウトされることも多いからです。

交渉が始まると、パワハラの場合、使用者側は大概、「証拠はない」と言っ

てきます。こちらが証拠を出すと、「単なる注意でした」「指導でした」などと言われます。指導書が出されているケースもありますが、指導書の中に「協調性がない」「仕事が遅い」などと書かれていることもあります。

セクハラでも、証拠がないと言われる点は同じです。こちらが証拠を出すと、会社の忘年会で起きたケースでは、「いや、それは職場で起こったことではないですよ」などと反論されます。

また、当事者同士の「合意でした」と言ってきたり、「恋愛でした」「向こう（被害者）から誘ってきました」などと言ってきたりする場合もあります。

メールや言葉でのセクハラだとこのような反論がありますが、おしりをさわったりとか、胸をもんだりといったケースも実際にはあり、こうしたケースでは「スキンシップの一部でした」など呆れた反論もされます。

交渉を始めると、私たちは必ず会社側に、被害当事者の訴えを受けて、組合に加入するまでの間に「双方から事実確認をきちんとしていますか」と聞きます。しかし、双方から確認がされていないことが多く、行為を行った側ばかりに聞き、回答を団体交渉に持ってくるので、「その内容を被害当事者に伝えましたか」と聞きますが、ほぼなされていないです。

たとえ双方の確認ができていたとしても、行為を行った人に対し、再度被害当事者側が言っていたことの確認を尋ねますが、できていないです。

当事者は、心身ともに、すでにくたくたの状態、ほとんどの人が働き続けるということを考えられなくなります。そういう場合は、有給休暇が残っている人には、有給休暇の申請の提案や、夜眠れなくなってしまう、会社の近くを通っただけで震えてしまっ

たりする人には、病院受診や休職の手続き、傷病手当金の申請などを教えます。働き続けることが労働組合の意義ですから、復職を視野に入れ、申入書で、加害行為を行った人からの分離措置を求めます。

### お菓子を持ってきて雇い止め

実際にあった事例を紹介します。

ある人は、職務能力が不十分だとする理由として、「かりんとうを持ってくる」と書かれていました。だから雇い止めだと言われました。

また、介護職場のある人は、「私は神様だと言った」ということを理由に解雇通告を受けました。事実を確認したところ、「私は神様だと言った」のではなく、その人は温和で冷静な方だったので、利用者から「あなたは神様みたいな人ね」と言われていたことが、意図的か、間違っただけで使用者に伝わっていました。

これは社長からパワハラを受けた事案です。社長から「挨拶の声が小さい」ということを理由に始末書を書けと言われました。次の日から一生懸命、社長が職場に来たときに玄関のそばまで行って「おはようございます」と挨拶したら、今度は、「挨拶の仕方がわざとらしい」といって、また始末書を書かされたそうです。

ある人は、未払いの残業代について労基署に相談に行ったところ、残業の証拠となる出勤簿や日報をコピーして持ってきてくださいと言われたので、自身でコピーして持っていったところ、会社から「窃盗罪で訴えます」との内容証明が送られてきました。

この会社ではまた、「社長の弁当の一部を食べた」という理由で、社員に対して2,000万円を請求するとの内容証明が送られてきました。事情を聞く

と、会社でとっている仕出し弁当にサービスでついてくる味噌汁の残りを、社員で分けて飲んだだけでした。

### 有期社員は時間切れで退職も

女性のための労働組合なので、相談者には非正規雇用の人も多いです。交渉が始まると、問題が解決するまで在職扱いにすることを願うのですが、休職期間がすぐに満了になってしまい、交渉中であっても、「休職期間満了だから、自然退職ですね」と言っただけで雇い止めされることもあります。

また、非正規雇用では契約期間の問題があり、交渉中に契約期間満了を理由に、更新をしないで退職に追い込まれるケースも多いです。

団体交渉で使用者側弁護士から「（ハラスメントなら）労災申請したらいいではないか」と言われることがありますが、労災申請するにも決定が出るまでに時間がかかることや、決定までの間に自然退職扱いになったり、雇用契約の期間満了になったりすることもあり、労災申請や認定のハードルが高いなど難しい面がたくさんあります。

また、失業保険の申請では、離職票の退職理由欄に、会社側から一方的に自己都合退職扱いされる場合があり、私たちが異議ありの印をつけ、ハローワークに提出します。しかし、問題解決するまで失業保険が支給されないケースもあり、このようなことも私たちはこれからの課題と捉えています。

#### 北海道ウイメンズ・ユニオン執行委員長

北海道立伊達高等学校卒業後、市内企業に就職。結婚退職後、非正規労働として職場を転々とする。2009年契約社員として勤務時、自身の労働問題で北海道ウイメンズ・ユニオンに加入。2011年10月北海道ウイメンズ・ユニオン書記長を経て2014年10月より現職。現在は女性の人権や労働問題について相談にあたっている。

研究報告

若年労働者が追い詰められる職場の共通点

小野晶子 JILPT 主任研究員

私からは、ハラスメントなどによって追い詰められていく職場とはどういうものなのかということ、JILPTの「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」(2014年、対象：正社員、調査概要参照)の結果から、探っていきたいと思います。まず、「職場での本人の状況」と「正社員全体の職場がどういう働き方となっているか」を見ていき、さらに、最終的にそれが離職とどうつながるのか、関係性を見てみたいと思います。

シート1は、「現在、あなたは仕事上、以下の事項についてどのように感じて

いますか」と4段階で聞いた結果。シート2は、お互いの変数がどういうふうに関係性を持っているのか分析したものです。

分析の結果、選択肢と関係がある因子を3つ読み取ることができました。第1因子は、「将来やキャリアに対する不安」。第2因子は、「物理的な労働負荷が過重状態であること」。第3因子は、「精神的負荷が過重状態であること」です。

精神的負荷の過重さが離職に影響

選択肢の「身体的に体調を崩すかも

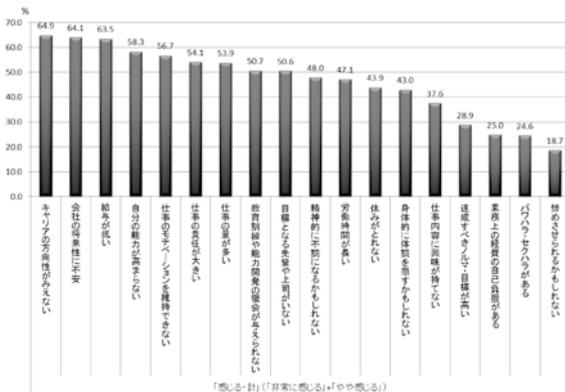


しれない」「精神的に不調になるかもしれない」については、第2因子も第3因子も選択する可能性があるということが見て取れます。また、関係性の高さを示す因子の数値を見ると、身体的不調の方は第2因子のほうが高く、精神的な不調の方は第3因子の方が高い。

これを離職率との関係で見ると(シート3)、第3因子、つまり精神的負荷が過重状態の人の、入社から3

シート1 本人状況の把握

現在、あなたは仕事上、以下の事項についてどのように感じていますか。(「非常に感じる」、「やや感じる」、「あまり感じない」、「感じない」の4段階)



シート2 本人状況の把握  
選択肢同士の関係性

本人状況の選択肢で関係性がある因子は、

- 第1因子 → 将来やキャリアに対する不安  
会社の将来性に不安、キャリアの方向性がみえない、自分の能力が高まらない、能力開発の機会がない、仕事内容に興味が持たない、目標となる先輩や上司がいない、仕事のモチベーションを維持できない、給与が低い
- 第2因子 → 物理的な労働負荷が過重状態  
仕事の責任が大きい、仕事量が多い、労働時間が長い、休みがとれない、身体的・精神的に不調になるかもしれない
- 第3因子 → 精神的負荷が過重状態  
パワハラ・セクハラ、経費自己負担、ノルマ・目標が高い、身体的・精神的に不調になるかもしれない、辞めさせられるかもしれない

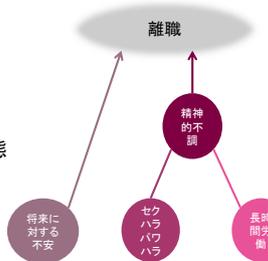
の3つと、読み取れる

関係後の因子別	第1因子	第2因子	第3因子
1. 会社の将来性に不安	.565	.108	.105
2. キャリアの方向性がみえない	.791	.095	.084
3. 自分の能力が高まらない	.788	.001	.101
4. 教育訓練や能力開発の機会が与えられない	.714	.084	.133
5. 仕事内容に興味が持たない	.600	.089	.277
6. 目標となる先輩や上司がいない	.630	.078	.171
7. 仕事のモチベーションを維持できない	.688	.180	.218
8. 仕事の責任が大きい	.054	.581	.125
9. 仕事量が多い	.095	.855	.101
10. 労働時間が長い	.107	.757	.179
11. 休みがとれない	.155	.497	.258
12. 給与が低い	.410	.221	.112
13. パワハラ・セクハラがある	.232	.144	.578
14. 業務上の経費の自己負担がある	.111	.247	.549
15. 連絡手段が不十分で、連絡がとれない	.079	.392	.595
16. 身体的に体調を崩すかもしれない	.166	.597	.512
17. 精神的に不調になるかもしれない	.280	.478	.523
18. 辞めさせられるかもしれない	.225	.062	.589

シート3 本人状況と離職状況の関係②

- 「入社から約3年で半分以上が離職する」(全体平均20.6%)  
因子別の平均値

- 第1因子  
将来やキャリアに対する不安  
→ 24.7%
- 第2因子  
物理的な労働負荷が過重状態  
→ 26.0%
- 第3因子  
精神的負荷が過重状態  
→ 28.3%



調査概要

調査タイトル: 「正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査」

調査目的: 若年正社員の労働負荷の状況と離職傾向について産業別に把握する

調査方法: インターネットモニター調査(スクリーニング調査・本調査)

調査対象: 全国の年齢15歳以上35歳未満の正社員(農林漁業・公務を除く)。登録モニターを対象にスクリーニング調査を実施。スクリーニングの基準は回収全体で10000~12000サンプルの収集を目標とした。その際、産業ごとの一定数のサンプルを確保する観点から、登録モニターの回収可能数を割り出し、産業ごとの上限数を設定した。

調査実施時期: 2014年3月5日~3月25日

配信及び回収数: 配信: 316,670件、回収数(本調査): 10,417件

### シート4：職場の正社員の状況 選択肢同士の関係性

因子負荷(量)の大きさ＝因子と観測変量の相関係数から、関係性がある因子は、4つ

- 第1因子  
「長時間労働で休みをとれない、精神的に不調になり辞める人が多い」職場
- 第2因子  
「ノルマ・目標管理が厳しく、販促や売上達成のための自己負担が大きい」職場
- 第3因子  
「セクハラ・パワハラが横行していて、苛烈に動かされ、精神的に不調になり辞める人が多い」職場
- 第4因子  
「大量採用・大量離職、苛烈に動かされて、精神的に不調になり辞める人が多い」職場

回転後の因子別*	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
長時間労働をする人が多い	0.727	-.094	-.003	0.084
休みを取れない人が多い	0.593	-.081	0.076	0.088
大量離職と大量採用が繰り返されている	-.083	-.149	-.108	0.477
精神的に不調になり辞める人が多い	0.200	-.170	-.295	0.338
セクハラ・パワハラが横行している	0.073	-.137	-.482	0.125
ノルマ・目標管理が厳しい	-.145	-.539	-.141	-.126
苛烈に動かせられ、使い捨てにされる	0.000	-.147	-.279	-.274
深夜に突然呼び出される	0.079	-.037	-.079	0.040
入社3年未満で管理職に就任される人がいる	0.062	-.099	-.021	0.122
同一業種の他企業に比べて賃金レベルが低い	0.101	-.090	-.052	-.062
不払い残業がある	-.198	-.142	-.117	0.052
給与の支払いが遅れる	0.017	-.014	-.013	0.049
販売や売上達成のための自己負担が大きい	0.034	-.536	-.044	-.070
社会保険料に加入していない正社員がいる	0.013	-.039	-.044	-.021
産休・育休・介護休業が取れない	-.099	-.031	-.059	-.027
人事査定が低い者に対し退職勧奨している	0.018	-.088	-.118	-.069
上記に該当するものはない	-.759	-.073	-.147	-.027

因子抽出法：主成分法  
回転法：Varimaxの最大化を伴ったVarimax法

### シート5：離職率が高い職場の傾向

- 労働組合に入っていない
 

	入社から約3年未満で退職する	入社から約3年未満で退職する	入社から約3年未満で退職する	入社から約3年未満で退職する	入社から約3年未満で退職する
全体	10417	3.3	17.3	36.1	43.3
労働組合に入っている	3954	1.8	12.6	37.3	48.3
労働組合に入っていない	6463	4.3	20.1	35.4	40.2
- 残業時間が長い(月60時間以上)
- サービス残業(残業申請しない)、持ち帰り残業がある
- 離職理由は「無駄な仕事がある」「職場のムード」(離職率が低い職場では「仕事への責任感」「仕事や成果物へのこだわり」)
- 年休取得が年間3日以内
- 賃金が低い(月平均2.5万円程度)
- 極端な成果、出来高給(前月の成績、業績が翌月に反映される)
- 進捗管理が頻繁(毎日、週1)、個人競争が激しい
- 教育訓練コストが低い(一人前になるまで1年未満)
- 採用コストが低い(採用面接回数が1回以下、無料の職業紹介、HP)

年で半分以上が離職する割合の平均値が高くなっている。つまり、精神的に追い込まれている状況が一番離職につながりやすい。

### パワハラは精神的に繋がる

次に、職場の状況を把握するため、「あなたが働く事業所の正社員の状況について該当するもの」を選んでもらいました。選択肢は職場のネガティブ要素ばかりで、ブラック企業の働き方を意識した設問群になっています。

これも同じように、因子で分解しました(シート4)。4つぐらいに分かれ、第1因子が「長時間労働で休めず、精神的に不調になる職場」。第2因子が、「ノルマや目標管理が厳しい、販促・

売り上げ達成の自己負担が大きい職場」。第3が、「セクハラ・パワハラが横行する職場」。第4が、「大量退職で苛烈に動かされる職場」です。

ほとんどの因子で、「精神的に不調になり辞める人が多い」との関係性が高いことが分かりました。また、第3因子と第4因子では非常に共通点が多いことが分かります。

これについても離職との関係を見ると、「入社から約3年で半分以上が離職する」割合の因子別平均値は、第4因子が最も高く(59.5%)、第3因子も比較的高い(44.8%)。

また、パワハラ・セクハラと苛烈に働くということは比較的關係性が強く、セクハラ・パワハラと長時間労働はそ

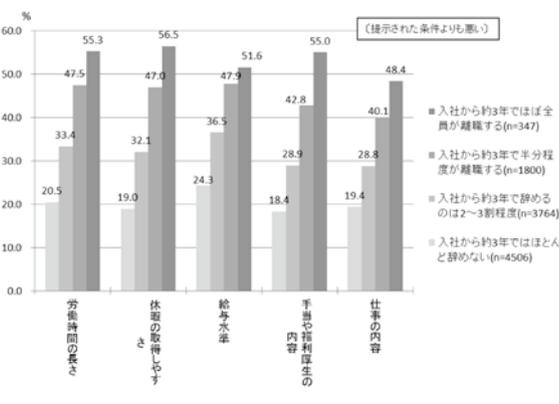
れほど関係性があるわけではないのですが、両方とも精神的不調には繋がっていく関係性が見られます。

### 求人情報とのギャップも離職に影響

シート5では、離職率が高い職場の傾向を抜き出してみました。例えば、「労働組合に入っていない人のいる職場」「残業時間が長く、月60時間以上」「持ち帰り残業がある」「残業の理由として無駄な仕事がある」などで離職率が高い。

興味深いのは、求人情報と労働条件とのギャップの有無で、離職率が変わってくるという結果です(シート6)。これを見ると、労働条件と求人情報の

### シート6：求人情報と実際の労働条件とのギャップ



### シート7：職場のコミュニケーションの状況(上司)

n	仕事上の相談【上司と】					仕事以外の日常会話・おしゃべり【上司と】				
	よくする	たまにやる	ほとんどしない	まったくしない	しない	よくする	たまにやる	ほとんどしない	まったくしない	しない
合計	10417	25.1	47.4	20.2	7.3	27.5	26.3	45.6	21.5	6.6
長時間労働をする人が多い	4713	25.6	47.5	20.7	6.1	26.8	25.8	46.1	21.6	6.5
休みを取れない人が多い	4154	23.5	46.9	22.0	7.5	29.5	25.1	44.8	23.1	7.0
大量離職と大量採用が繰り返されている	742	21.2	44.5	24.8	9.6	34.4	22.0	42.0	26.4	9.6
精神的に不調になり辞める人が多い	1763	22.3	45.4	23.3	9.0	32.3	22.5	42.3	26.0	9.2
セクハラ・パワハラが横行している	935	18.8	40.7	27.1	13.4	40.4	19.6	38.1	28.4	13.9
ノルマ・目標管理が厳しい	1112	24.4	45.5	22.5	7.6	30.1	22.4	46.0	23.3	8.4
苛烈に動かせられ、使い捨てにされる	600	19.2	40.2	27.3	13.3	40.7	18.7	38.0	28.2	15.2
深夜に突然呼び出される	415	30.1	41.2	20.0	8.7	28.7	28.4	41.7	22.7	7.2
入社3年未満で管理職に就任される人がいる	694	28.2	46.7	18.2	6.9	25.1	29.8	42.8	20.0	7.3
同一業種の他企業に比べて賃金レベルが低い	2037	24.0	46.4	20.9	8.8	29.7	26.5	43.2	22.6	7.7
不払い残業がある	1662	22.0	45.2	24.4	8.4	32.8	23.5	43.9	24.0	8.6
給与の支払いが遅れる	161	23.0	46.0	20.5	10.6	31.1	28.0	41.0	21.1	9.9
販売や売上達成のための自己負担が大きい	410	23.2	47.6	21.0	8.3	29.3	23.9	44.6	22.7	8.8
社会保険料に加入していない正社員がいる	196	24.5	44.9	21.9	8.7	30.6	26.5	41.3	25.0	7.1
産休・育休・介護休業が取れない	1099	20.2	46.0	23.4	10.4	33.8	22.6	42.9	25.8	8.6
人事査定が低い者に対し退職勧奨している	286	24.0	43.4	20.1	12.5	32.6	20.5	40.3	26.0	13.2
上記に該当するものはない	2327	27.1	46.3	19.0	7.7	26.6	29.1	45.9	19.7	6.3
入社から約3年で半分以上が離職する	347	19.0	41.2	24.2	15.6	39.8	22.2	36.6	23.6	17.0
入社から約3年で半分程度が離職する	1800	23.1	45.7	23.3	7.9	31.2	24.3	44.3	23.6	7.8
入社から約3年で退職するのは2~3割程度	3764	22.8	50.5	20.6	6.1	26.7	23.5	48.5	22.8	5.3
入社から約3年でほとんど辞めない	4506	28.2	46.1	18.4	7.4	25.7	29.8	44.5	19.3	6.4

ギャップがあればあるほど離職率が高い。

### 職場で話せる環境も重要

今回のフォーラムのテーマである職場のコミュニケーションとの関係も見てみたいと思います。

シート7にあるように、仕事上の相談を上司にしない人は、離職が多い職場で働いていることがわかる。上司と仕事以外の日常会話やおしゃべりをしない人が多い職場も、離職率が高い。

なお、「仕事上の相談を上司にしているか」と、「仕事以外の日常会話・おしゃべりを上司としているか」、の回答結果をクロス集計すると、頻繁に日常会話・おしゃべりする人は、仕事上の相談も上司とよくしているし、全くしない人はしない。職場の中でしゃべれる雰囲気があるか、ないかということも非常に大きいのではないかと思います。

まとめると、精神的不調は、セクハラ・パワハラといった精神的負荷が大きい状態と、仕事量が増大するとか長時間労働などの物理的な負荷が大きい状態の両方にその要因がある。ただし、離職につながる根源は、長時間労働と、セクハラ・パワハラでは異なります。また、精神的負荷が離職につながる傾



向が、他要因よりも強いということが分かりました。

対策としては、精神的負荷と物理的負荷は、同じ精神的不調の症状が出たとしても病根が異なることから、対策は別に立てなければなりません。さらに、入職前に正しい職場情報を得られることが、離職を減らすでしょう。

また、相談しやすい職場、愚痴が言える職場の雰囲気づくりが重要と言えます。職場の労働組合にも重要な役割があるのではないのでしょうか。

## パネル報告

### パワハラのない職場をつくる

浅野高宏 弁護士

#### 労働紛争の背景にパワハラあり

私が弁護士として相談を受けたり、事件対応する中では、パワーハラスメント単独というよりは、解雇や雇い止め、時間外手当請求の問題など、他の労働紛争の類型との合わせ技のような形で問題になっている例が多いというのが実感です。

#### コミュニケーション不足と労働法への無関心に原因も

なぜパワハラ事案が増加しているのか。個々の職員同士や職場全体のコミュニケーションがやはり不足していて、部下が何を考えているのか、どこに不満があるのか、また上司のほうも、どういうところが問題だと思っているのかということが十分に伝わっていないし、労働者のほうからも伝える場がない。それを酌み取ってくれるような先輩もいないということが、お互いの認識の大きな溝を生んで、紛争化させているという面があると思います。

また、実際に事件を担当する中では、

#### JILPT主任研究員

2003年日本労働研究機構(現JILPT)に入職、2010年より現職。専門分野は、NPOの労働、非正規労働(パート、派遣労働)、労働経済。NPOやボランティアに関連した最近の研究成果として、『NPO法人の活動と働き方に関する調査(団体調査・個人調査)一東日本大震災復興支援活動も視野に入れて一』(調査シリーズNo.139, 2015年5月)、『正社員の労働負荷と職場の現状に関する調査』(調査シリーズNo.136, 2015年3月)などがある。



残念ながら、労働法を全く無視するような人事権行使や解雇権行使をしてしまう役員や管理職が存在するのも事実です。ワークルールに対する無知や無関心、自分なりの解釈や誤解に基づいて本来、法的には許されない人事権行使を思い切って行ってしまい、それがパワーハラスメントと評価されるということもあるわけです。

#### 組合組織率の低下の影響も大きい

組織の視点では、やはり労働組合の組織率低下が少なからず影響しているのではないのでしょうか。おかしいことがあっても、そのおかしいということに対して、ものを申したり、歯止めをかける存在が欠如していることも大き

いと言えます。

## ワークルール教育の浸透も重要

一方、労働者自身もワークルールの知識を持っていない。したがって、おかしな対応をされても、「社会ってそんなものなのかな」と受け止めてしまう。そうすると、周りの人も「こんなことは、うちの会社では当たり前だ」と考えてしまい、おかしな人事対応や業務命令をされても、そのおかしさにもそもそも気づかない。

したがって、かなり深刻化して、ひどい状態になって初めて声を上げることになるので、途中で、うまい形で調整したり、紛争が顕在化する前に収束させることが難しい。本当に我慢できないという状態になって初めて、労働者から声が上がるということが問題の解決を難しくしている部分もあるでしょう。

労働者側にもっと早めの気づきがあれば、やりようもあったのかもしれませんが、労働者側が労働法をしっかりと理解することに対する支援や紛争に遭遇した場合の相談機関へのアクセス周知や、その後の具体的な支援体制の整備も十分とは言えません。また、職場自体は、ノルマが厳しかったり、仕事が多忙だったりして、余裕がなくなっており、同僚などの職場の仲間が自分のことで精いっぱいになっていることも影響しているのではないかと考えています。

## 早期の気づきと対処が重要

やはり、もっと早く紛争の芽であるハラスメントについて「気づき」を持って適切に対処し、調整をするというような視点を持てるのかということが重要だと思います。また、労働者の側も、大変とは思いますが、ハラスメントが

あったときに早めに声を上げることによって、調整が可能になっていく。

手遅れになると、解決の選択肢が限られてきます。ですので、そうなる前の予防をどう図るかが重要です。ただ、労働者も一人では何もできないので、労働者に対する支援のあり方について議論していく必要があります。

パワハラのない職場をつくるという観点でいうと、裁判みたいな土俵に上がってしまうと、どうしても最後はお別れするような結論になりやすい。そうならないところで、どうやって職場環境を調整して働きやすい職場づくりをしていくか。そのための知恵と支援のあり方が重要だろうと思います。

裁判になれば、時間や労力、費用、生

活をどうしていくかという深刻な問題が伴います。そこに至る前にどのような対応ができるのか、そういったことについて議論していくことが必要です。

### ユナイテッド・コモンズ法律事務所代表弁護士／北海学園大学法学部准教授

1998年早稲田大学法学部卒業、2001年北海道大学大学院法学研究科修士課程専修コース修了。2002年第一東京弁護士会弁護士登録、同年安西・外井法律事務所(現、安西法律事務所)入所。2011年北海学園大学法学部准教授就任。2014年ユナイテッド・コモンズ法律事務所開設 代表弁護士。北海道労働局 紛争調整委員、NPO法人職場の権利教育ネットワーク理事等。

## パネル報告

### パワハラへの対応——企業の視点から

開本英幸 弁護士

パワハラ相談の契機は、労災申請・労災民事訴訟、解雇・割増賃金絡み、単独の慰謝料請求——の3種類に分けることができるのではないかと考えています。

一つ目の、労災申請・労災民事訴訟ですが、パワハラによって労働者が精神疾患を発症し、ときには自殺に至ることもあります。そのような場合に労災申請の問題が、それと並行して、あるいは事後的に、民事上の損害賠償請求訴訟の問題が発生します。

二つ目の、解雇・割増賃金絡みですが、一昔前は、解雇事案であれば地位確認請求、割増賃金事案であれば未払残業代請求と、その点のみが争いとなっていました。しかし最近では、これにパワハラに基づく慰謝料請求が付加されることがあります。例えば、解雇をするプロセスにおける発言がハラスメントだと主張される場合がある、と



いうことです。

ただ、実際の解決に至る(和解等も含む)場合、争点のウエイトは解雇や割増賃金の問題のほうが大きいので、パワハラに基づく慰謝料請求については、労働者側が譲歩して解決に至ることが多いというのが実感です。また、パワハラの有無やその評価といった話になると解決が長引くこともあるため、そこに立ち入らないで主たる争点を解決する傾向もあるといえます。

三つ目の、単独での慰謝料請求ですが、これは、精神疾患が発症したとま



ではいけないが、心が傷ついた、というような場合を指します。

### 証拠があれば早期に解決することも

パワハラの問題においては、証拠の有無が問題となります。録音などの証拠があって、すでに訴訟提起されている段階に至ると、会社の代理人弁護士が録音をきちんと聞いてきちんと判断できれば、早期に紛争が解決することがあります。ただ、弁護士の判断が適切でなかったり、和解条件等に当事者が納得しなかったりした場合には、紛争が長引く傾向にあります。

### パワハラと指導・教育の境があいまい

ところで、一言でパワハラといっても、さまざまな態様があります。

例えば、暴力を振るう、誰も話しかけない、完全ないじめ、のようなケースは、違法なものとして評価されるでしょう。ただ、デリケートなのは、教育や

指導の場面です。そのような場面での発言によって精神的に傷ついたという場合、違法性判断は難しくなります。

また、被害者・加害者の組み合わせとしては、三つの類型があると考えられます。

一つ目は、上司が部下に対して一方的に罵詈雑言を浴びせかけるという類型。内容にもよりますが、基本的に違法だと私は思っています。

二つ目は上司と部下が口論をする類型、そして三つ目は事後的に信頼関係が破壊されるという類型です。これらでは、もともとは関係が良く、その当時は上司がひどいことを言っても部下は受け流せていたところが、後日、両者の関係が悪化して、その当時上司が発言した内容が問題とされたケースも散見されるようです。

### 人格権の侵害も重要な基準

使用者側の具体的な対応についてですが、まず、本来的にはこれは法的問題ではなく、人間関係のあつれきの問題なのではないかと思っています。このため、良好な人間関係の形成が紛争の予防につながるといえます。

しかし、紛争が大きくなり、これを法的問題と見るならば、パワハラの実態について違法性判断がされることとなります。

まず、違法性の判断は客観的に行わ

れるべきだと私は思っています。労働者が嫌だと思っているから全て違法なパワハラである、とは考えないということです。

そして、客観的に違法性を評価するための具体的な基準としては、私は二つあると思います。

一つ目は、人格権を侵害するかどうか。具体的には、内容、目的、そして方法と程度の面から考えます。内容面では、例えば「給料泥棒」という発言は不適切でしょう。また、目的面では、ただの感情的な嫌がらせなのか、必要だと考えてやったのかによって評価は変わります。方法や程度の面では、皆の前で言ったり、全員にメールを送信したりする必要はあったのか、また、そんなに執拗に言う必要はあったのか、などが考慮されます。

二つ目は、業務の範囲を逸脱しているかどうかですが、業務外のことで指導をした場合、違法と判断されやすくなります。

#### 開本法律事務所 所長弁護士

慶應義塾大学卒、北海道大学大学院法学研究科民事法高度応用法学専修コース修了。1999年4月弁護士登録(札幌弁護士会)、2008年10月開本法律事務所設立。国立大学法人北海道大学大学院法学研究科客員准教授。NPO「職場の権利教育ネットワーク」理事。

Mail magazine  
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中!  
週2回(水曜日と金曜日)無料配信



パソコン・携帯から

カンタン登録



<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp