

参考資料

－職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会報告書－

時間外労働の上限規制等に関する労使合意（抄）

（平成29年3月13日）

3. 過労死等を防止するための対策

過労死等防止対策推進法に基づく大綱を見直す際、メンタルヘルス対策等の新たな政府目標を掲げることを目標とする。職場のパワーハラスメント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。

働き方改革実行計画（抄）

（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）

4. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正

（パワーハラスメント対策・メンタルヘルス対策）

労働者が健康に働くための職場環境の整備に必要なことは、労働時間管理の厳格化だけではない。上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進する。このため、職場のパワーハラスメント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。併せて、過労死等防止対策推進法に基づく大綱においてメンタルヘルス対策等の新たな目標を掲げることを検討するなど、政府目標を見直す。

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議について

円卓会議：職場のいじめ・嫌がらせが増加傾向にある現状を踏まえ、その防止・解決に向けて、いじめ・嫌がらせ問題への取組の在り方等について、労使、有識者及び政府による検討を行うため、開催。

ワーキング・グループ（「WG」）：円卓会議のとりまとめに盛り込むべき事項（①現状と取組の必要性、②どのような行為を予防・解決すべきか、③取組の在り方）の論点整理等を行うため、円卓会議の下に設置。

検討経緯：平成23年7月から円卓会議を3回、WGを6回開催し、平成24年3月に「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」をとりまとめた。

円卓会議（平成24年3月15日現在）

（参集者）

石井 茂	ソニー銀行株式会社代表取締役社長
石黒 生子	日本サービス・流通労働組合連合事務局長
大久保幸夫	株式会社リクルートワークス研究所所長
岡田 康子	株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役
香山 リカ	精神科医
佐々木常夫	株式会社東レ経営研究所特別顧問
佐藤 博樹	東京大学大学院情報学環教授
田中 秀明	社団法人日本経済団体連合会労働法制本部長
堀田 力	公益財団法人さわやか福祉財団理事長
安永 貴夫	日本労働組合総連合会副事務局長
山浦 正生	全日本運輸産業労働組合連合会中央執行委員長
山川 隆一	慶應義塾大学大学院法務研究科教授
吉田菊次郎	株式会社ブールミッシュ代表取締役社長

（政府側）

厚生労働副大臣
厚生労働省労働基準局長

WG（平成24年1月30日現在）

（参集者）

岡田 康子	株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役
尾野 秀明	日本労働組合総連合会東京都連合会副事務局長
川上 憲人	東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野教授
小林 信	全国中小企業団体中央会労働政策部長
佐藤 博樹	東京大学大学院情報学環教授
澤木 泰秀	損害保険労働組合連合会事務局次長
杉山 豊治	日本労働組合総連合会総合労働局雇用法制対策局長
富高 裕子	全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会中央執行委員
内藤 忍	独立行政法人労働政策研究・研修機構 労使関係・労使コミュニケーション部門研究員
西谷 隆行	東京人権啓発企業連絡会常務理事
松本 謙治	日本商工会議所産業政策第二部担当部長
輪島 忍	社団法人日本経済団体連合会労働法制本部主幹

（政府側）

厚生労働省大臣官房審議官（労働条件政策担当）
厚生労働省大臣官房参事官（賃金時間担当）

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・グループ報告書(平成24年1月30日)

ワーキング・グループでは、職場のパワーハラスメントの概念・行為類型及び労使の取組について整理。

【職場のパワーハラスメントの概念】

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、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、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をいう。

※ 上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間などの様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

【職場のパワーハラスメントの行為類型】(すべてを網羅したものでないことに注意)

①身体的な攻撃	暴行・傷害	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
②精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言	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
③人間関係からの切り離し	隔離・仲間はずし・無視	⑥個の侵害	私的なことに過度に立ち入ること

【予防・解決に向けた労使の取組】

予防するために: トップのメッセージ、ルールを決める、実態を把握する、教育する、周知する

解決するために: 相談や解決の場を設置する、再発を防止する

『職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言』(平成24年3月15日)

○ WG報告を踏まえ、働く人の誰もが、この問題の当事者となり得ることや、取り組む意義を訴えるとともに、予防・解決に向け、以下の通り、職場の一人ひとりにそれぞれの立場からの行動を呼びかけ。

■トップマネジメント: こうした問題が生じない組織文化を育てるために、自ら範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべき。

■上司: 自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせてはならない。ただし、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。

■職場の一人ひとりに期待すること

・人格尊重: 互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合う。

・コミュニケーション: 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努力する。

・互いの支え合い: 問題を見過ごさず、パワーハラスメントを受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合う。

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 概要

1. 問題に取り組む必要性と意義

- 職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」は、労働者の尊厳や人格を侵害する許されない行為。また、これを受けた人だけでなく、**周囲の人、これを行った人、企業にとっても損失が大きい。**
- 「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」の予防・解決に取り組む意義は、損失の回避だけに終わらない。**仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献し、職場の活力につながるもの**ととらえて、**積極的に取組を進める**ことが求められる。

2. 職場からなくすべき行為の共通認識の必要性と行為類型

- 「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」という言葉は、どのような行為がこれらに該当するのか、人によって判断が異なる 現状がある。そのため、**どのような行為を職場からなくすべきであるのかについて、労使や関係者が認識を共有できる ようにすることが必要**である。そこで、職場で行われる以下のような行為について、労使が予防・解決に取り組むべきこと、そして、そのような行為を「**職場のパワーハラスメント**」と呼ぶことを提案する。

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、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、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をいう。

※ 上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間などの様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

- 職場のパワーハラスメントに当たりうる行為類型としては、以下のものが挙げられる。(ただし、当たりうる行為の全てを網羅するものではない)

①身体的な攻撃	暴行・傷害
②精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・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
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

3. どのようにしたら職場のパワーハラスメントをなくすことができるか

- 職場のパワーハラスメントをなくすため、すでに対策に取り組んでいる企業・労働組合の主な取組の例を紹介する。

職場のパワーハラスメントを予防するために

- トップのメッセージ
- 教育する
- ルールを決める
- 周知する
- 実態を把握する

職場のパワーハラスメントを解決するために

- 相談や解決の場を設置する
- 再発を防止する

行政は、

- ・問題の現状や課題、取組例などについて周知啓発を行うべき。
- ・併せて、この問題についての実態を把握し、明らかにするべき。

職場のパワーハラスメント防止に係る厚生労働省の取組について

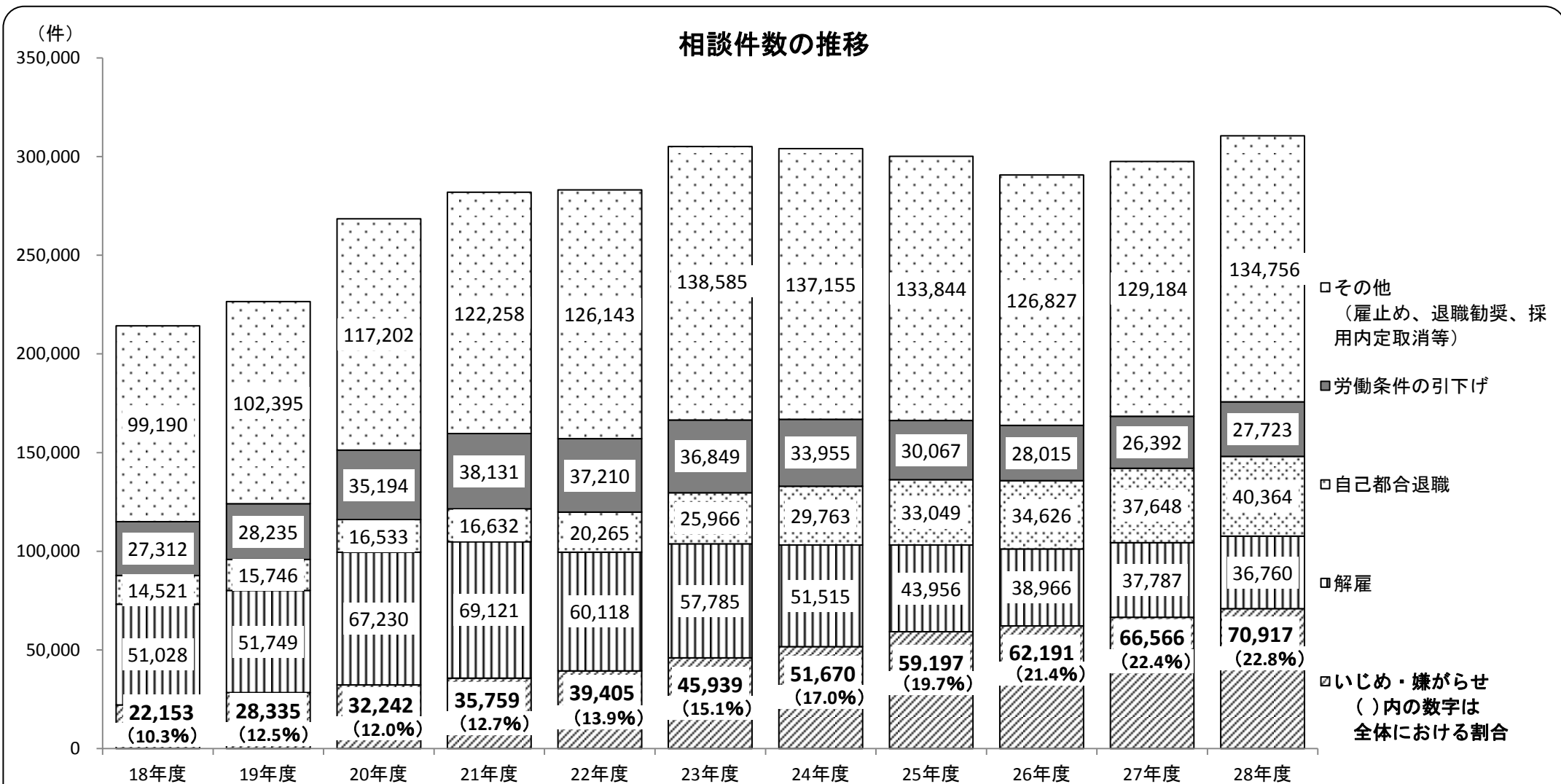
平成29年5月19日
第1回検討会資料

○ 厚生労働省では、職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議(平成23年度)を踏まえ、下記の取組を実施している。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
実態把握	パワーハラスメントに関する実態調査 ● パワーハラスメントの発生状況、企業の対策状況を把握				パワーハラスメントに関する実態調査 ● パワーハラスメントの発生状況や対策状況の変化を把握 ● これまでの取組の効果測定	
周知広報	10月に啓発用ポータルサイト「あかるい職場応援団」を開設 啓発用ポスター、パンフレット、リーフレットを作成し、全国に配布	動画・裁判事例・企業事例等、あかるい職場応援団のコンテンツ充実		スマートフォン用サイトの開設、ツイッターアカウントの開設		
労使の取組促進		企業の取組の好事例を収集した「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」を作成	企業の中でパワハラ対策に取り組む参考となる「パワハラ対策導入マニュアル」を作成	「パワハラ対策導入マニュアル」の相談・再発防止部分の充実、周知徹底	「パワハラ対策導入マニュアル」に関連した取組を行う企業についての好事例集を作成	
		全国47都道府県でパワハラ対策取組支援セミナーを開催		全国47都道府県でパワハラ対策導入マニュアルを活用したセミナーを開催		企業に対してパワハラ対策の取組を指導できる専門家の養成研修を実施

総合労働相談コーナーへの相談件数

- 職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にあり、平成24年度以降、すべての相談の中でトップとなった。
- 平成28年度は、いじめ・嫌がらせに関する相談件数が、7万件を超え、全相談件数の22.8%を占めている。

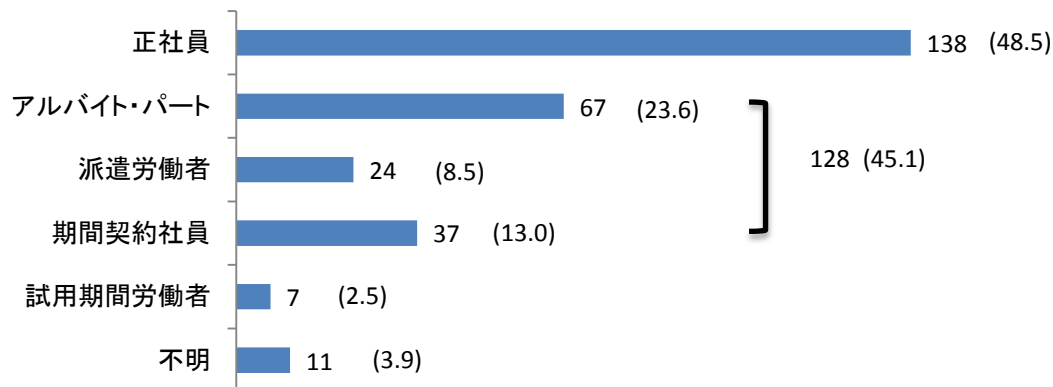


※いじめ・嫌がらせに関する相談が全てパワーハラスメントに該当するわけではない
出典:「平成28年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省・平成29年6月)

1. 独立行政法人労働政策研究・研修機構による調査研究の概要

- ◆ 独立行政法人労働政策研究・研修機構が、職場のいじめ・嫌がらせ(パワーハラスメント)に係る調査研究として、個別労働紛争解決促進法に基づき、平成22年度に6都道府県労働局が取り扱った職場のいじめ・嫌がらせに係るあっせん事案284件を調査・分析。(平成27年6月に公表)
- ◆ 本調査研究の報告書には、申請人の雇用形態・性別、行為者の職位、申請人の所属する企業の規模・業種・労働組合の有無、いじめの行為類型、いじめによる申請人のメンタルヘルスへの影響等の集計、具体的なあっせん事例、政策的含意と今後の課題等が掲載。
- ◆ (資料出所)職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの実態～個別労働紛争解決制度における2011年度のあっせん事例を対象に～(JILPT資料シリーズ No154 2015年6月)

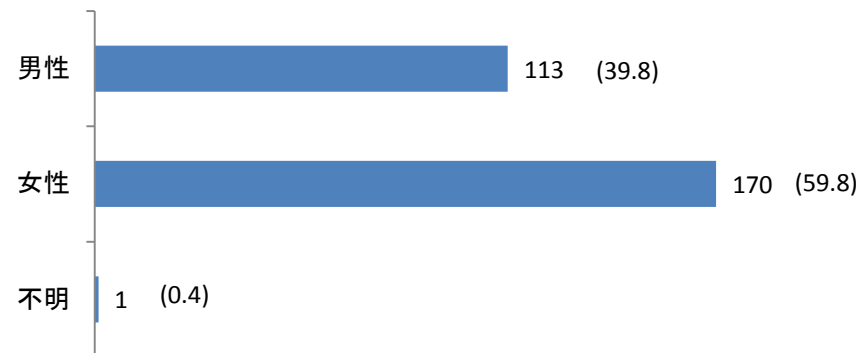
図1 申請人の雇用形態別件数



(注) ()内は全あっせん件数(n=284)に占める比率、単位%(以下同じ)

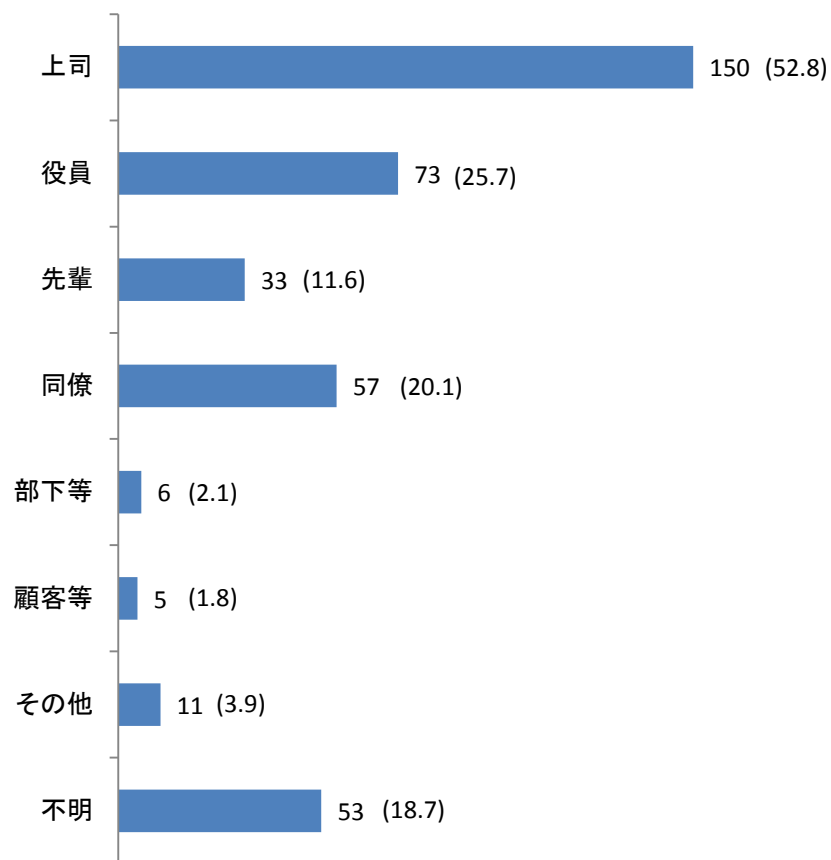
- ◆ 正社員が48.5%、非正規が45.1%となっている。
- ◆ 全国の労働者の正規と非正規の割合がおおよそ2:1であることから、あっせん申請人の非正規率が高い。

図2 申請人の性別件数



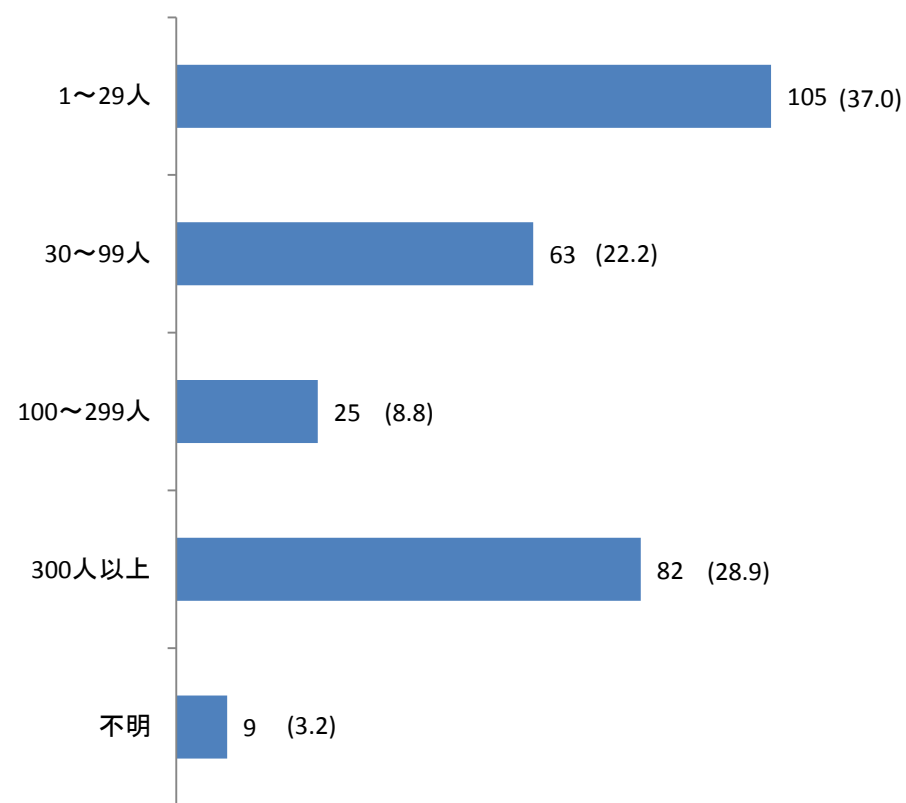
- ◆ 男性が39.8%、女性が59.8%となっている。
- ◆ JILPTにおける前回調査(平成20年度に4都道府県労働局で取り扱ったあっせん事例)では、男性45.0%、女性54.6%となっている。

図3 行為者の職位別件数(重複計上)



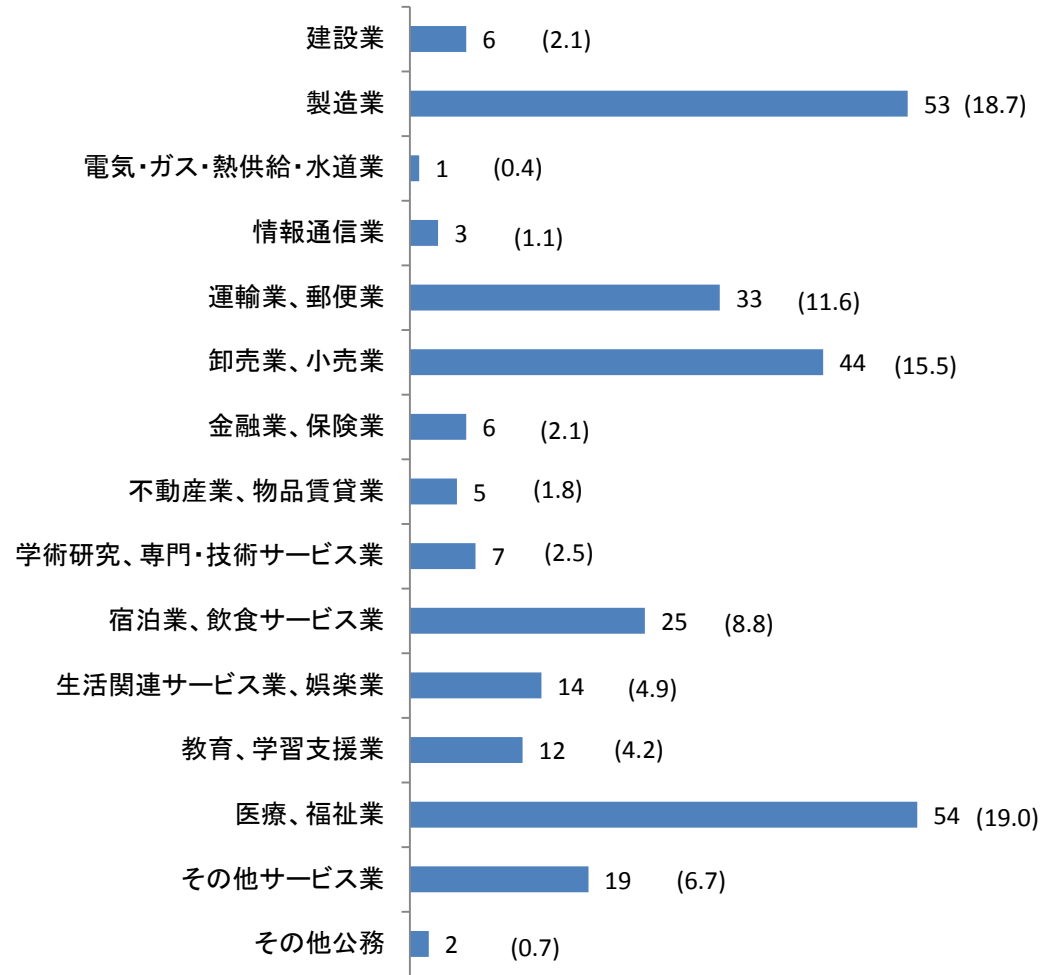
- ◆ 職位が上位にある上司と役員比率は、それぞれ52.8%、25.7%となっている。
- ◆ 職位に違いのないことが多い同僚や先輩の比率は、それぞれ20.1%、11.6%となっている。

図4 企業規模別件数



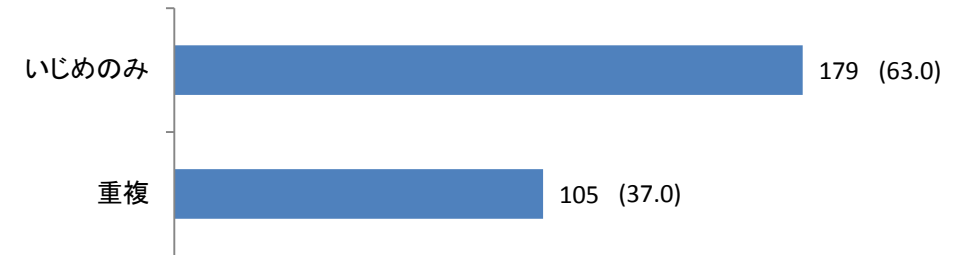
- ◆ 1~29人の企業規模の比率が37.0%と最多となっており、次いで、300人以上の企業規模の比率が28.9%となっている。
- ◆ 「経済センサス」(2011年総務省)における規模別従業員数の産業全体の構成比では、300人以上の比率は13.8%であることから、かなり高くなっている。(参考: 1~29人の比率は50.4%)
- ◆ 500人以上の企業の申請人の非正規率は64.0%に対して、「経済センサス」における同規模の非正規率が約30%であることから、大企業に勤めている非正規労働者は、あっせん制度の利用率が高いといえる。

図5 業種別件数



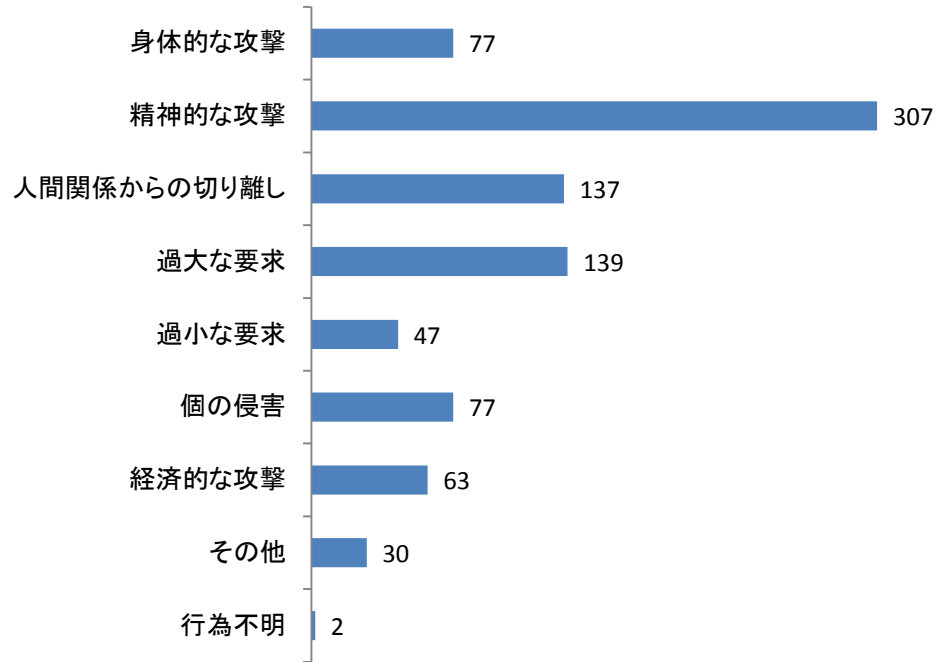
- ◆ 医療・福祉業が最も多く19.0%であり、次いで製造業が18.7%、卸売業・小売業が15.5%となっている。
- ◆ 「経済センサス」(2011年総務省)における業種別従業員数の産業全体の構成比では、医療・福祉業が10.2%、製造業が15.6%であることから両業種は高くなっている。
- ◆ 卸売業・小売業では20.2%であることから特に高いわけではない。

図6 他の申請内容との重複件数



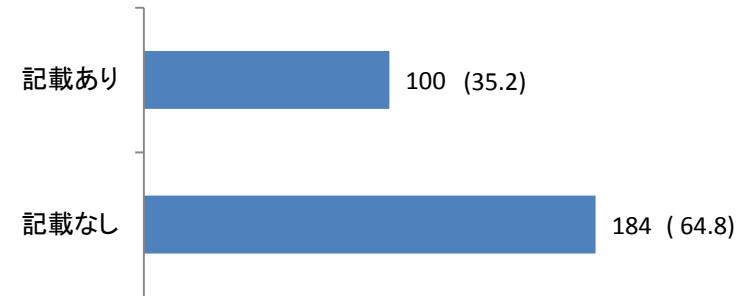
- ◆ いじめ・嫌がらせのみを申請内容とする比率は63.0%であり、いじめ・嫌がらせに加え、他の事由も申請している比率は37.0%である。
- ◆ 他の申請内容の主なものは、解雇(31件)、退職勧奨(26件)、自己都合退職(15件)となっている。

図7 いじめ・嫌がらせ行為の類型別件数(重複計上)



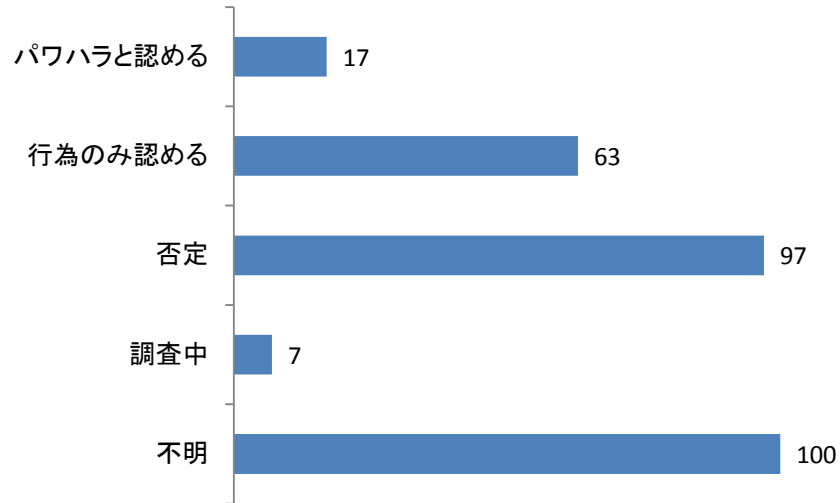
- ◆「精神的な攻撃」が307件と最も多く、次いで「過大な要求」が139件、「人間関係からの切り離し」が137件となっている。
- ◆「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」における6類型に加え、経済的不利益をもたらす行為(例:売り上げが上がっていないことを理由に自社製品の買い上げを要求された、不当な評価による降格・減給など)を「経済的攻撃」として分類している。

図8 メンタルヘルス不調に関する記載の有無別件数



- ◆メンタルヘルスに何らかの不調を来した者の比率は35.2%である。
- ◆具体的な病名では、うつ病が最も多く、ほかには自律神経失調症、PTSD、パニック障害、不安障害、適応障害等が認められた。
- ◆具体的な病名をあげてはいないものの、不眠、自殺願望、体重減などのメンタルヘルスの不調があると思われる症状を訴える者も認められた。
- ◆いじめ・嫌がらせによるストレスを原因として、円形脱毛症、ヘルペス、下痢・嘔吐、胃潰瘍、脳出血などの身体的不調を来したと訴える者も認められた。

図9 被申請人の行為の認否別件数



- ◆ 行為そのものの否定が97件と最も多く、当該行為をパワーハラスメントと認めた被申請人でも、申請人が主張する一部の事実のみの認定にとどまっている。
- ◆ パワーハラスメントは認めないが行為のみを認めるとした被申請人の主張としては、①申請人の業務内容や態度に問題があったことから必要の範囲内で叱責や注意などを行った、②行為者に誤解を招くような言動があったかもしれないが悪意のあるものではなかった、③申請人と行為者のお互い意思疎通がうまくいっていなかったとなっている。
- ◆ パワーハラスメントと被申請人が認めた行為は、身体的な攻撃に関するものが目立っている。

2. いじめ・嫌がらせ(パワーハラスメント)に関するあっせん事例の概要

事例1 営業成績が悪いことに対し、役員が会議で怒鳴りながら灰皿を投げつけ、他の社員の面前で侮辱等をした事例(正社員・男性)

申請人の主張

X(男性、50代)は20年以上前に販売会社Yに正社員として入社し、営業職の担当課長として勤務していた。上司の役員Y1はXの支店に来るたび、Xの部下のあら探しをしてすぐ怒り、暴言を吐きながらXの胸ぐらをつかんだり、実績が上がらない項目があると、暴言を吐き、物を投げ、机を蹴飛ばしたりした。XはY1からパワーハラスメントを受け続け、精神的にも追いつめられ、夜も眠れない等の状態が続いたが、扶養している家族のことを考え、我慢してきた。

ある日の会議のとき、Y1はXの営業成績が悪いことに目を付けて、Xに仕事の姿勢について質問した。Xは顧客がいなかったため実績が上がらなかった旨を答えると、Y1は怒鳴りながらXに灰皿を投げ付けた。その灰皿はXの手の甲にあたった。その後、Y1は会議中、Xを直立不動の姿勢で立たせたり、他の営業職の面前でXのことを侮辱した。会議終了後、Y1はXに「早く辞めろ」などの退職強要とも脅迫ともとれる発言を行った。また、後日の会議でも、Y1は他の職員の前でXのことを侮辱し、退職を迫った。

Xは暴力や暴言により精神的ダメージを強く受け、また実際に身の危険を感じることもあったため、会社を辞めざるを得なくなった。

別の役員Y2から、「一身上の都合」と書かなければ退職を認めないと言われたため、退職届にはそのように記載したが、本意ではないため、①退職の理由を自己都合ではなく、会社都合とすること、②会社都合で辞めた場合の退職金(約120万円)もしくは給料3か月分を解決金として支払うこと等についてYに求めた。

あっせんの内容

Y側は、Xの営業成績が上がらず、強く指導したことが結果的にはパワーハラスメント行為となってしまったことを認め、Xの希望どおり、①退職の理由を会社都合とし、②Xの望む退職金(約120万円)を解決金として支払うことで合意が成立した。

事例2 職場に座席を用意されず、邪魔者扱いをされ、仕事も与えてもらえずに掃除や草むしりをせざるを得なかった事例(正社員・男性)**申請人の主張**

X(男性、30代)は正社員としてY社に入社した当初から座席を与えられず、立たされていた。上司からパイプ椅子に座るよう指示され、Xがパイプ椅子に座っていると、先輩社員からは邪魔者扱いをされた。また、仕事の不明点を聞くと嫌な顔をされたり、お金を払うよう言われたり、挨拶をしてもらえないこともあった。さらに、Xに対して机上の物品を投げつけるような威嚇や、指示通りに行動しないと精神的に追いつめる旨の脅迫をする者もいた。そして仕事も与えてもらえなくなり、自ら仕事を見つけるよう言われたため、掃除や草むしりをするしかなかった。

社長との面談を希望すると、上司はXに退職を迫った。その後の社長との面談で、会社側は改善するつもりがないとわかりXは退職を決意した。それまでは、上司をはじめ他の社員からの度重なるいじめ・嫌がらせにも我慢し何度も頑張ろうと思っていたが、精神的に受けたダメージはとても大きく、限界になった。

Xには扶養親族がおり、現在の就職困難な時期に先行きが見えないことから、精神的・経済的損害に対する補償金として給料の2カ月分の支払いをYに求めた。

あっせんの内容

Y側は、Xの仕事に対する姿勢に問題があるとして、上司を含めて話し合いの場を持ったところ、Xは態度を変えて仕事をするとの意思であったが、後日、本人が辞表を提出して退職したと主張した。他の社員に非はないと考えており、慰謝料は払えないが、縁あって入社したXに対し1カ月の賃金相当額を支払って和解したいとして、YがXに約20万円を解決金として支払うことで合意が成立した。

事例3 仕事のやり方を教えてもらえない等の嫌がらせ、邪魔者扱い、シフト減らし等のいじめがあった事例(正社員・女性)

申請人の主張

X(女性、40代)はY社に正社員として入社した。Xの仕事内容は前職と基本的には変わらなかったが、職場が異なることで不明な点があり、それを上司に尋ねると前職での経験を理由に教えてもらえなかった。その上司はXより後に入社した社員に対してはマンツーマンで丁寧に教えていたが、Xに対しては意図的に冷たい態度で接し、Xが仕事で間違えると激しい剣幕で責めた。

また、業務に必要な情報は十分に与えてもらえず、能力不足と評価されることを狙い故意に失敗するよう仕向けられたり、X一人では遂行不可能な仕事の一部を他の社員に依頼することを禁止されることもあった。このようなことが度々繰り返されたうえに、Xの手が空いたときにXが他の仕事を手伝おうとすると邪魔者扱いをされた。さらに、何の予告もなく朝番・遅番のシフトすべてからはずされたこともあった。

このような嫌がらせが続いたことで、Xは自信を失っていき、躁うつを繰り返す症状で精神的に不安定になり、勤務継続は困難になってしまった。Xは精神的な苦痛に対する慰謝料として約300万円の支払いをYに求めた。

あっせんの内容

Y側は、厳しい指導を行ったこともあったが、いじめではなかったということをXに理解してもらった上で、解決金20万円を支払い解決したいと申し出た。しかし、Xはこれを受け入れず、双方の主張の隔たりが大きかったため、あっせん委員があっせん打ち切りを決めて終了した。

事例4 業務の一部を委託している会社の社員から、暴言やあらさがし、業務依頼の無視といった嫌がらせを受けた事例(パート社員・女性)

申請人の主張

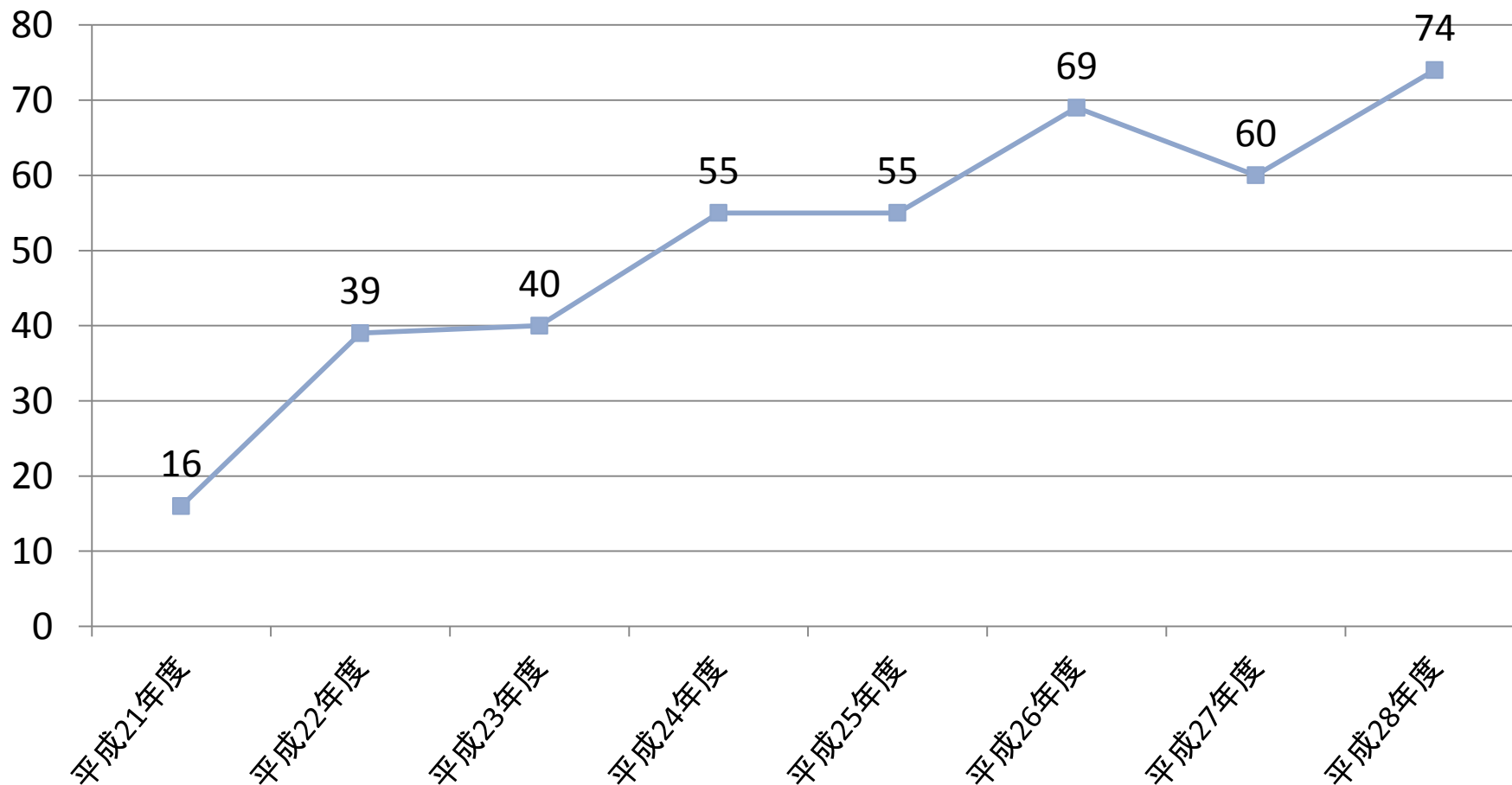
パート社員のX(女性、年代不明)はY社に入社後、Yの業務の一部を委託している会社の社員Aから暴言やいびりなどの嫌がらせを受けた。たとえば、Xが些細なミスをした際に、Aは意地悪なコメントを書いた書類を他人にもわかるように机上に置いた。Aは他の人が同様のミスをして何も言わないが、Xの場合には文句を言い、また、Xが依頼した仕事については無視をして、行わなかった。さらに、Xの書類のみを入念に調べ、間違いがないかとあら捜しをして文句を言う等の嫌がらせを行った。Xは嫌がらせがあるたびに上司に改善を求めたが、何をやっても直らないと黙認されてしまった。このままでは解決が望めないことから、労働局へ相談した上で、社内で、上司数名とAとの間で話合いの機会を持った。しかし、上司らやAは嫌がらせの事実を認めず、Xの主張に耳を貸さなかった。労働局への相談についてもXは皆に責められた。Xはこの後、雇止めされた。

Xは、社内での話合い後にYにおけるトラブルはなく、雇止めをされる理由はないと思っており、不公平な話合いで受けた精神的な苦痛への謝罪と給料1カ月分相当の賠償金をYに求めた。

あっせんの内容

Y側は、社内で話合いをした際、XとAが互いに改善要望を出し合い、それを確認したにも関わらず、このときの話合い自体がいじめだと主張しているXを雇用し続けるのは難しく、契約更新をしないことを前提に金銭解決としたいとした。しかし、双方の主張の隔たりが大きく、歩み寄りによる合意形成は困難であるとして、あっせん委員があっせん打ちりを決めて終了した。

「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」を 主な出来事とする精神障害の支給決定件数



※ 精神障害の出来事別の支給決定件数は平成21年度から把握し、公表している。

1. 調査目的等

- 「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」から「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」が公表されて4年あまりが経過したことを踏まえ、この間におけるパワーハラスメントの発生状況や企業の取組状況等を把握し、今後の施策に反映させることを目的に本調査を実施。
- 本調査は、企業調査と従業員調査からなるアンケート調査。平成28年7月～10月にかけて実施。

2. 調査結果の主要点

パワーハラスメント の発生状況

- 従業員向けの相談窓口で従業員から相談の多いテーマは、パワーハラスメント（32.4%）が最も多い。
- 過去3年間に1件以上パワーハラスメントに該当する相談を受けたと回答した企業は、36.3%。
- 過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員は、32.5%。（平成24年度実態調査25.3%）

パワーハラスメントの 予防・解決に向けた取 組状況

- パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を実施している企業は52.2%であり、企業規模が小さくなると実施比率は相対的に低くなるものの、平成24年度と比較するとすべての従業員規模の企業で比率が高くなっている。
- パワーハラスメントに限らず、従業員向け相談窓口を設置している企業は73.4%であり、企業規模が小さくなると設置比率は相対的に低くなるものの、平成24年度と比較するとすべての従業員規模の企業で比率が高くなっている。

パワーハラスメントの 予防・解決に向けた取 組の主な効果

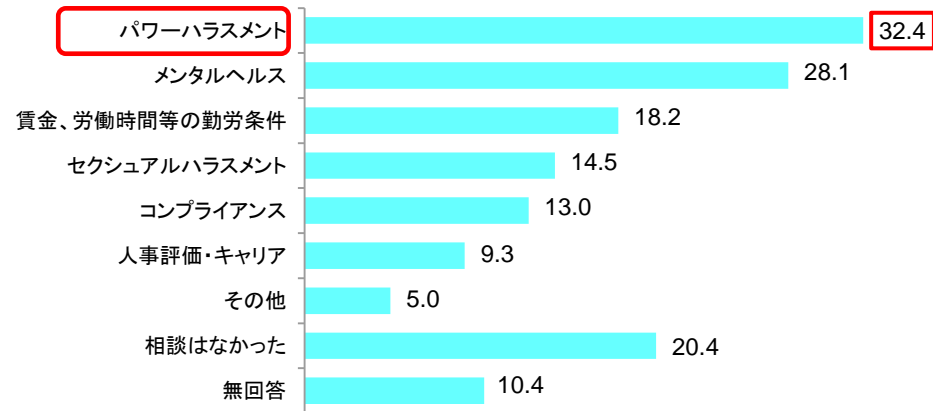
- 企業がパワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組を積極的に実施すると、従業員**にとってはパワーハラスメントに関する**相談がしやすくなる**とともに、**企業**にとってもパワーハラスメントの**実態が把握しやすくなる**。
- パワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組を行っている企業で働く従業員**は、パワーハラスメントを受けたと感じる**比率**やパワーハラスメントにより**心身への影響があったとする比率**が相対的に**低くなる**。
- パワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組により**、職場環境が変わる、コミュニケーションが活性化するほか、「**休職者・離職者の減少**」、「**メンタル不調者の減少**」などの付随効果がみられる。
- パワーハラスメントの予防・解決のための**効果が高い取組**として、**相談窓口の設置や従業員向けの研修の実施**を挙げている**企業の比率が高く**、企業がパワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組を複数実施**することが、**従業員**にとって、職場環境の改善などの**効果を感じやすい**。

パワーハラスメントの 予防・解決に向けた取 組の主な課題

- 企業規模が小さくなるにしたがい**、**相談窓口の設置比率が低くなり**、パワーハラスメントを受けた場合に**企業とは関係のないところに相談する比率が高くなる**ことから、パワーハラスメントの**実態が相対的に把握されていない**。
- パワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組を考えていない企業**は、「**職場の生産性が低下する**」、「**企業イメージが悪化する**」などの**認識**が取り組んでいる企業に比べて**特に低い**。
- パワーハラスメントを受けた**経験が一度**であっても、怒りや不満、仕事に対する意欲の低下などの**心身への影響が多く見られ**、不眠、休み、通院、服薬などの**より深刻な心身への影響**は、パワーハラスメントを受けた**頻度が高くなるほど比率が大きく高まる**。
- パワーハラスメントを受けたと感じた者が、「**何もしなかった**」と回答した**比率は40.9%**であり、その理由として「**何をしても解決にならないと思ったから**」、「**職務上不利益が生じると思ったから**」と回答した**比率が高い**。
- パワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組**について、**企業が実施していると回答した比率よりも従業員が把握していると回答した比率が相対的に低い**。

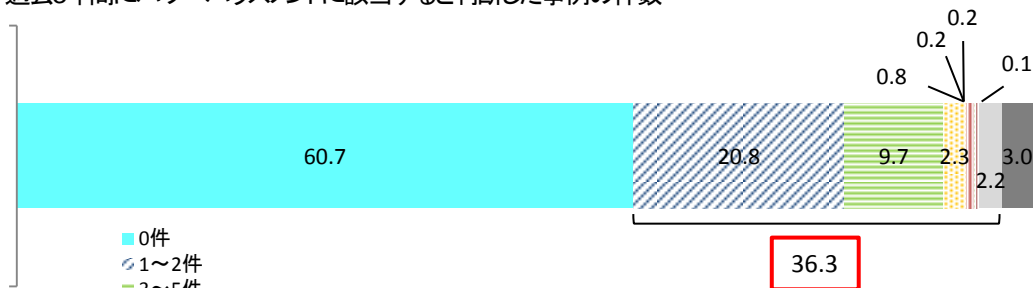
- 従業員向けの相談窓口で従業員から相談の多いテーマは、パワーハラスメント（32.4%）が最も多い。
- 過去3年間に1件以上パワーハラスメントに該当する相談を受けたと回答した企業は、36.3%。
- 過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員は、32.5%。

図1 従業員から相談の多いテーマ(上位2項目)(複数回答)



(対象: 相談窓口を設置している企業 (n=3365)、単位%)【企業調査】

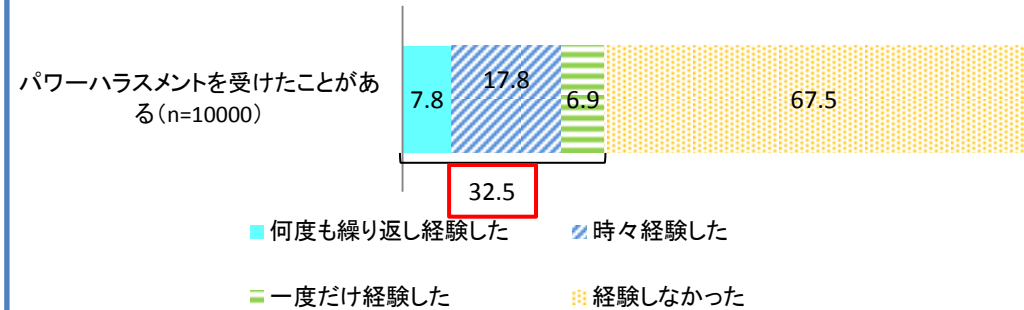
図2 過去3年間にパワーハラスメントに該当すると判断した事例の件数



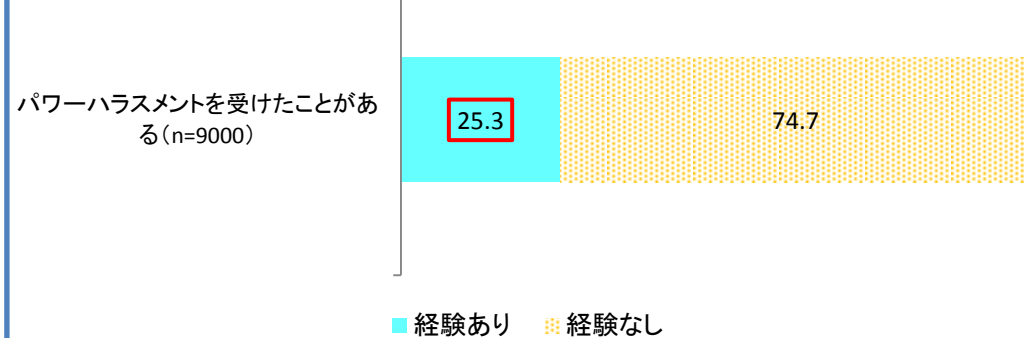
(対象: 全回答者 (n=4587)、単位%)【企業調査】

図3 過去3年間のパワーハラスメントの経験

【平成28年度実態調査】



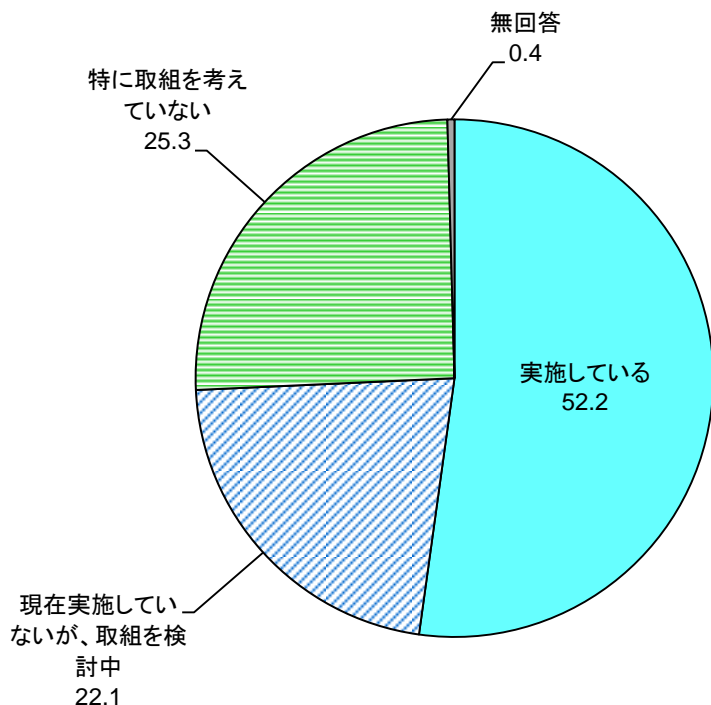
【平成24年度実態調査】



(対象: 全回答者、単位%)【従業員調査】

パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を実施している企業は52.2%であり、企業規模が小さくなると実施比率は相対的に低くなるものの、平成24年度と比較するとすべての従業員規模の企業で比率が高くなっている。

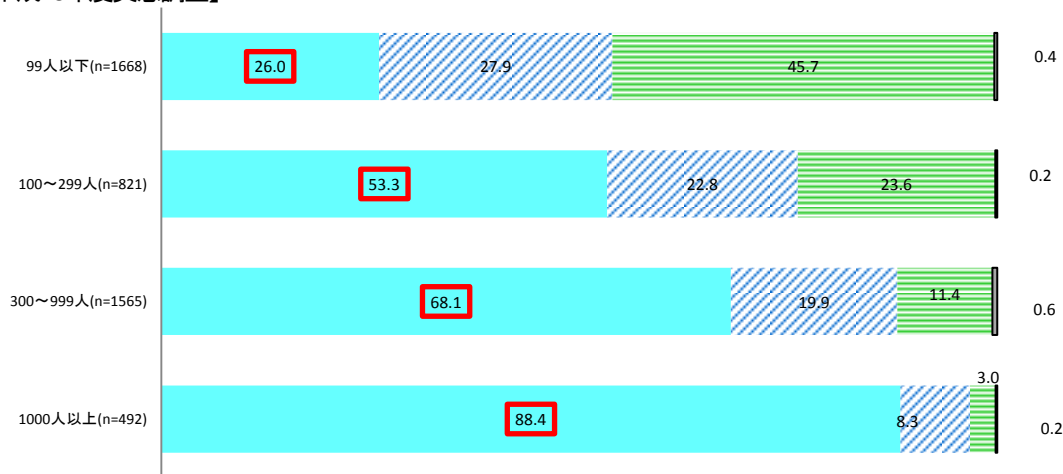
図4 パワーハラスメントの予防・解決のための取組の実施状況



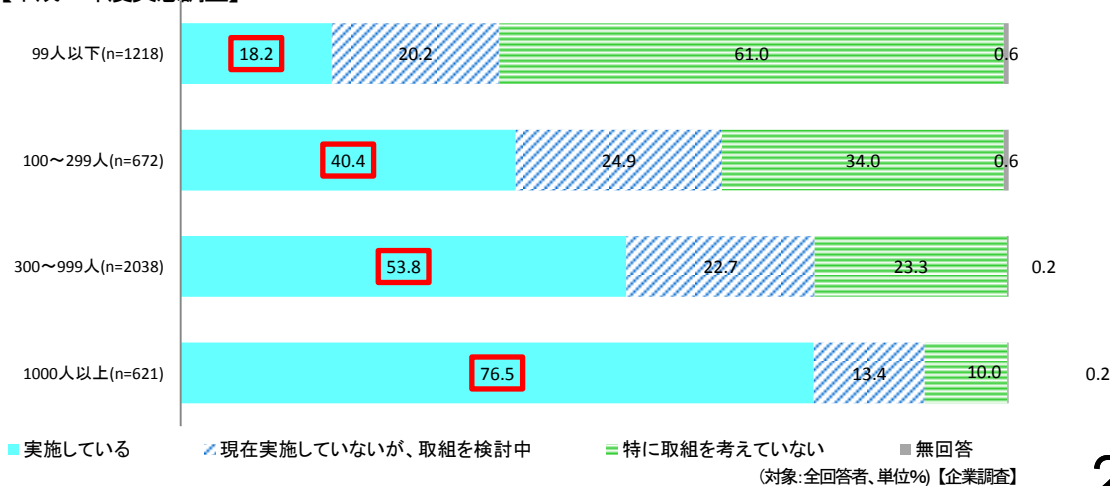
(対象:全回答者(n=4587)、単位%)【企業調査】

図5 パワーハラスメントの予防・解決のための取組の実施状況(従業員規模別)

【平成28年度実態調査】



【平成24年度実態調査】



パワーハラスメントに限らず、従業員向け相談窓口を設置している企業は73.4%であり、企業規模が小さくなると設置比率は相対的に低くなるものの、平成24年度と比較するとすべての従業員規模の企業で比率が高くなっている。

図6 従業員向けの相談窓口の設置状況

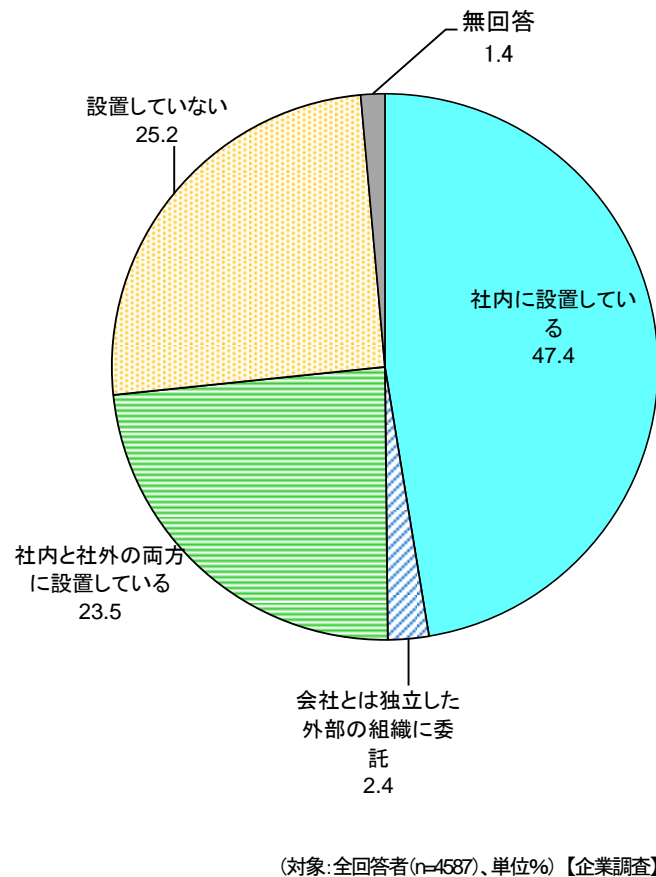
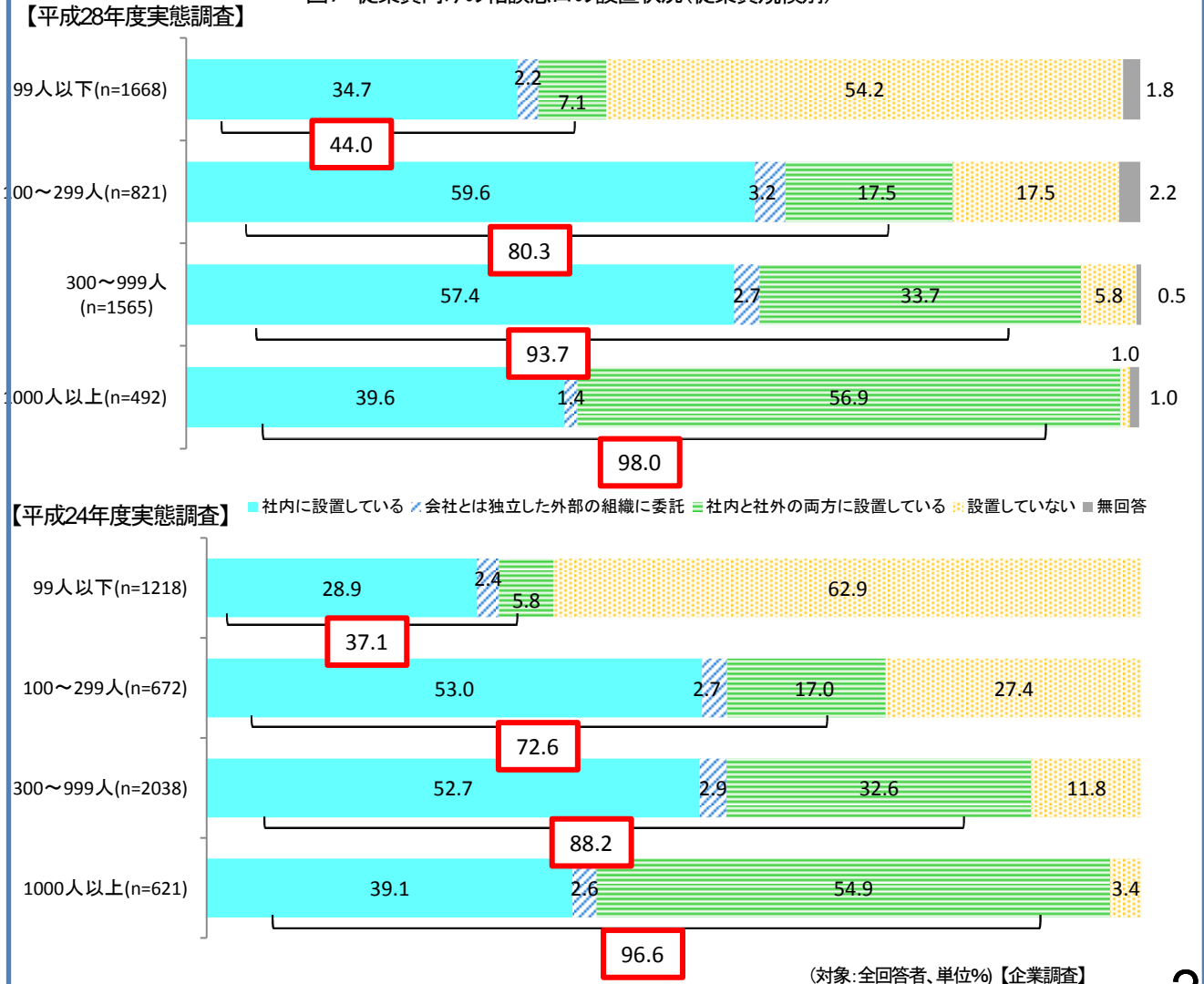
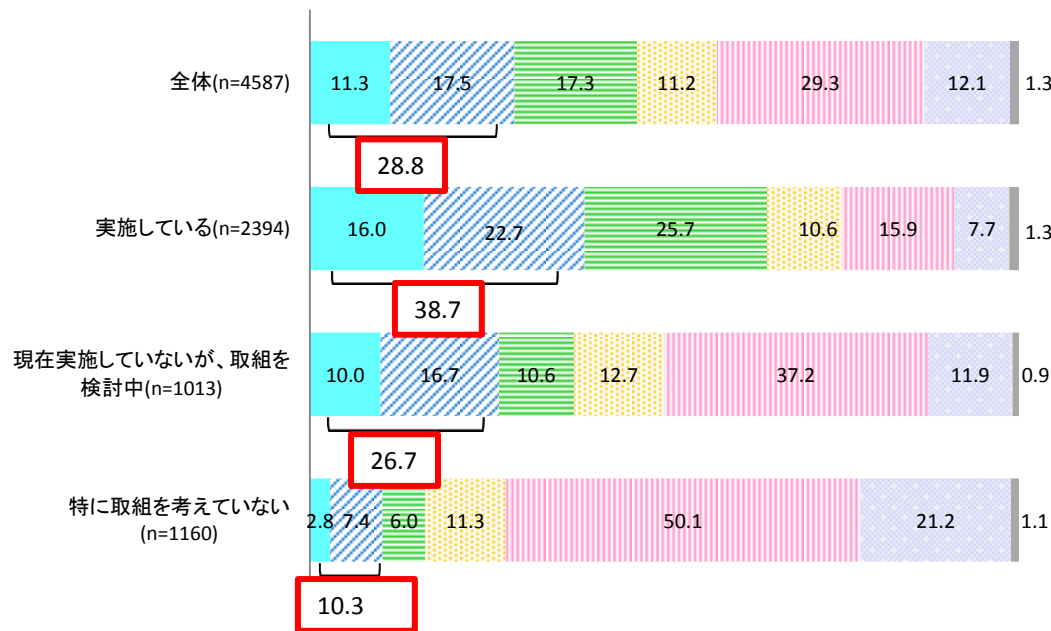


図7 従業員向けの相談窓口の設置状況(従業員規模別)



企業がパワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を積極的に実施すると、従業員にとってはパワーハラスメントに関する相談がしやすくなるとともに、企業にとってもパワーハラスメントの実態が把握しやすくなる。

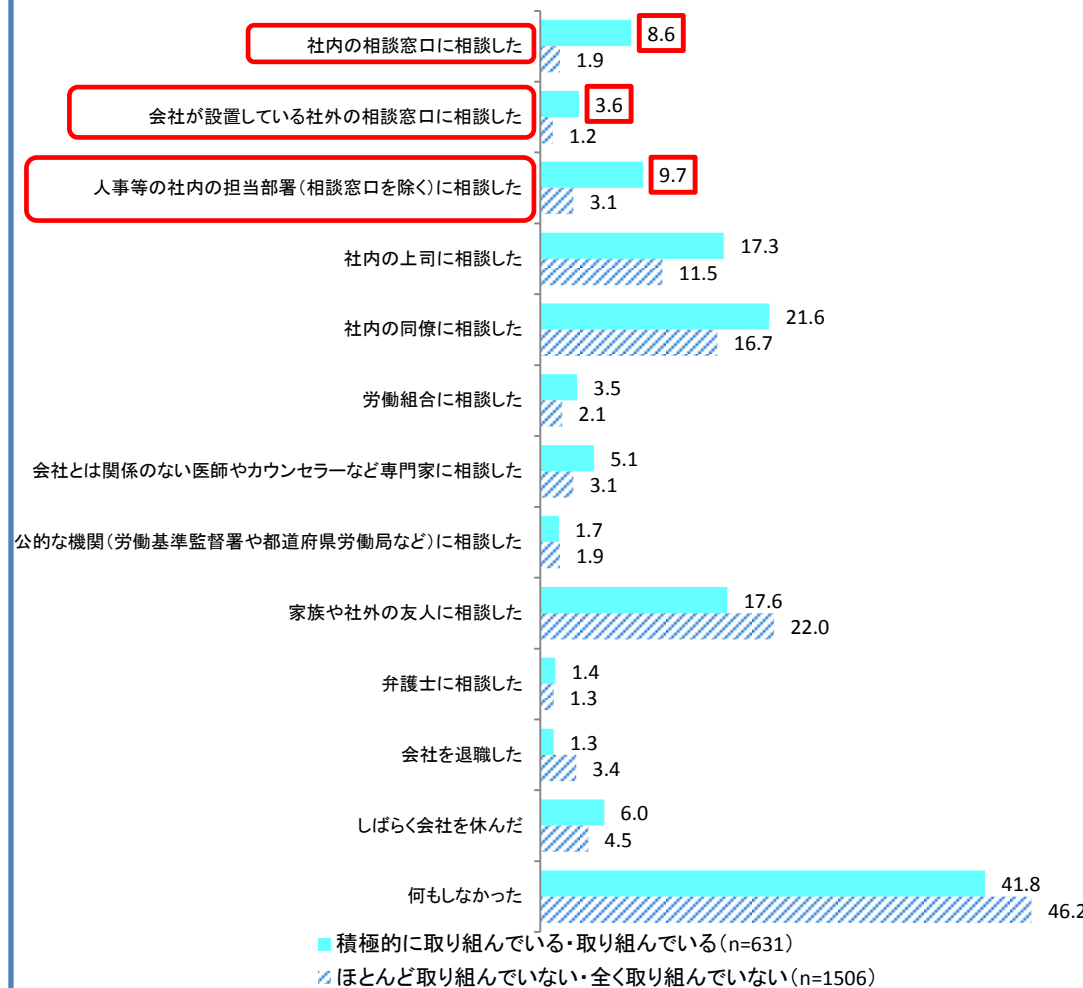
図8 パワーハラスメントに関する相談として取り扱った件数の推移



- パワーハラスメントに関する相談があり、以前(3年前)と比べて増加している
- パワーハラスメントに関する相談があり、以前(3年前)と変わらない
- パワーハラスメントに関する相談はあるが、以前(3年前)と比べて減少している
- 過去にはパワーハラスメントに関する相談はあったが、この3年間はない
- 現在も過去もパワーハラスメントに関する相談はない／把握していない
- パワーハラスメントに関する相談を受け付けていない
- 無回答

(対象: 全回答者、単位%) 【企業調査】

図9 過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じた者におけるその後の行動(複数回答)

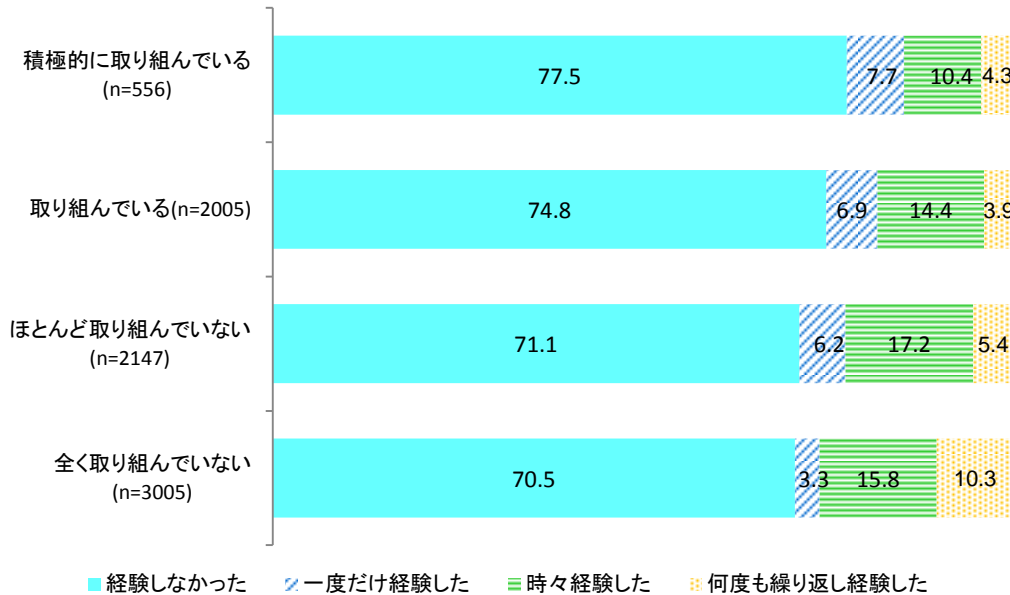


(対象: 過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者のうち、パワハラを経験したのが「現在の職場」または「現在の勤務先の他の職場」と回答した者、単位%)

【従業員調査】

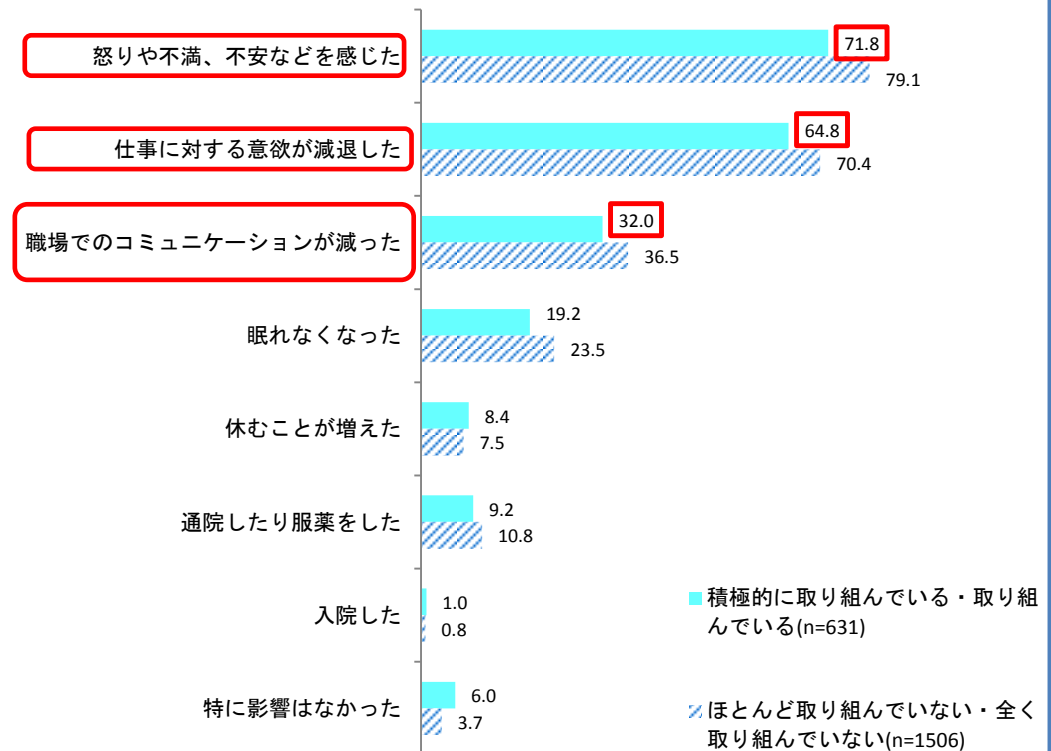
パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を行っている企業で働く従業員は、パワーハラスメントを受けたと感じる比率やパワーハラスメントにより心身への影響があったとする比率が相対的に低くなる。

図10 過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じた経験



(対象:「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者のうち、パワハラを経験したのが「現在の職場」または「現在の勤務先の他の職場」と回答した者
「経験しなかった」:「積極的に取り組んでいる」、「取り組んでいる」、「ほとんど取り組んでいない」、「全く取り組んでいない」と回答した者のうち、上記以外の者、単位%)【従業員調査】

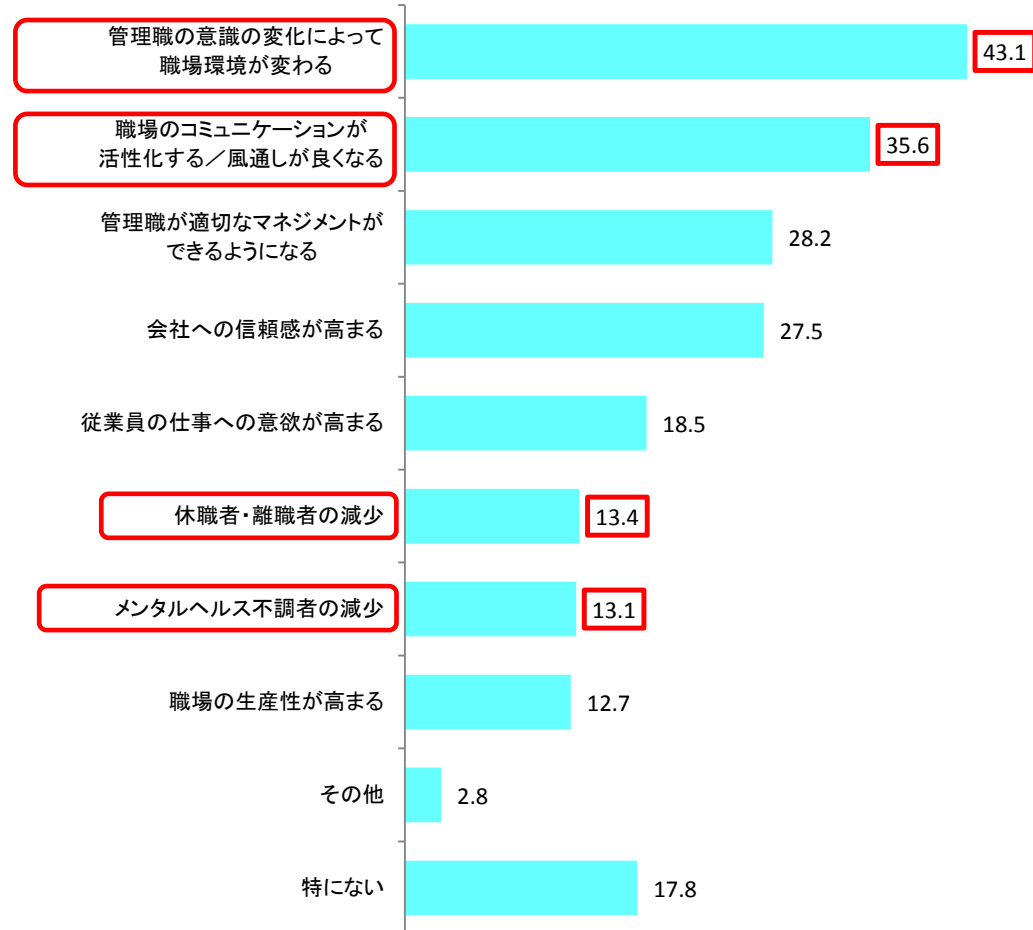
図11 パワーハラスメントを受けたと感じた場合の心身への影響



(対象:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者のうち、パワハラを経験したのが「現在の職場」または「現在の勤務先の他の職場」と回答した者、単位%)【従業員調査】

パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組により、職場環境が変わる、コミュニケーションが活性化するほか、「**休職者・離職者の減少**」、「**メンタル不調者の減少**」などの付随効果がみられる。

図12 パワーハラスメントの予防・解決のための取組を進めた結果、パワーハラスメントの予防・解決以外に得られた効果(複数回答)



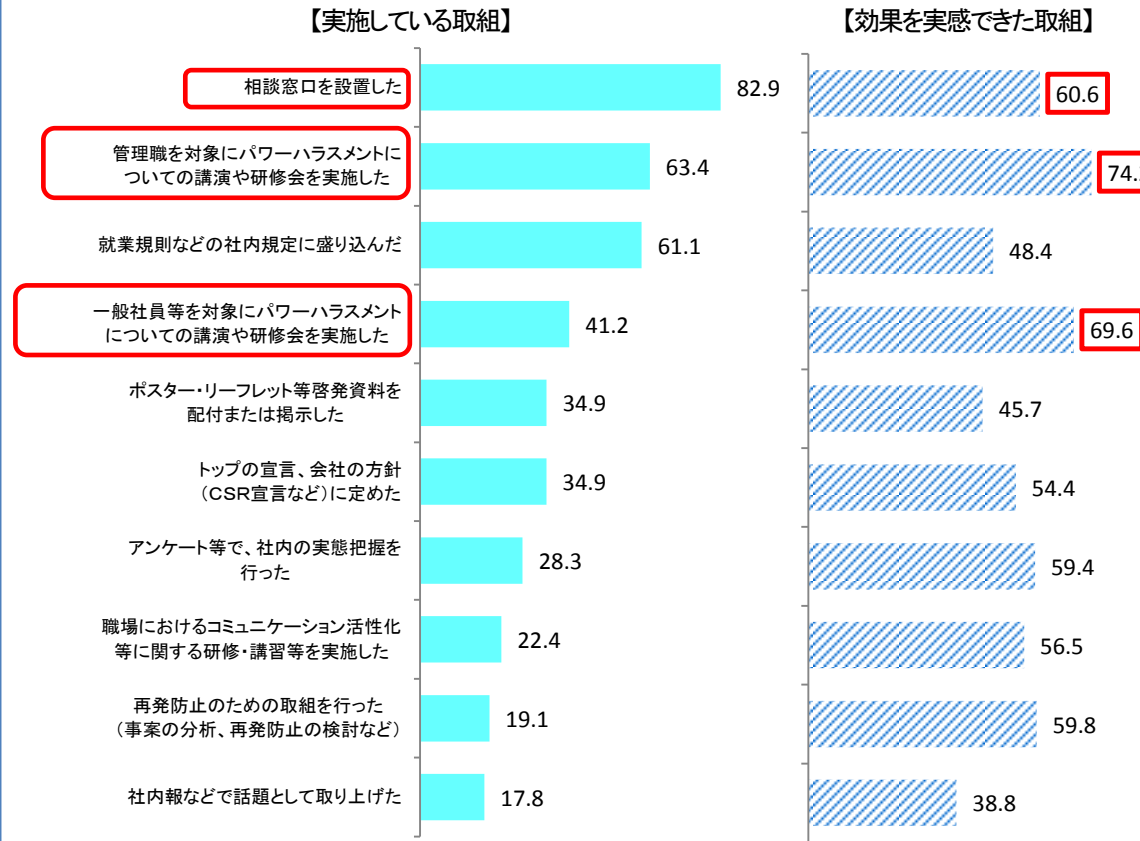
(対象: パワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施している企業(n=2394)、単位%) 【企業調査】

パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を実施する上での主な効果(4)

平成29年5月19日
第1回検討会資料

パワーハラスメントの予防・解決のための**効果が高い取組**として、**相談窓口の設置や従業員向けの研修の実施**を挙げている**企業の比率が高く**、企業がパワーハラスメントの予防・解決に向けた**取組を複数実施**することが、**従業員**にとって、職場環境の改善などの**効果を感じやすい**。

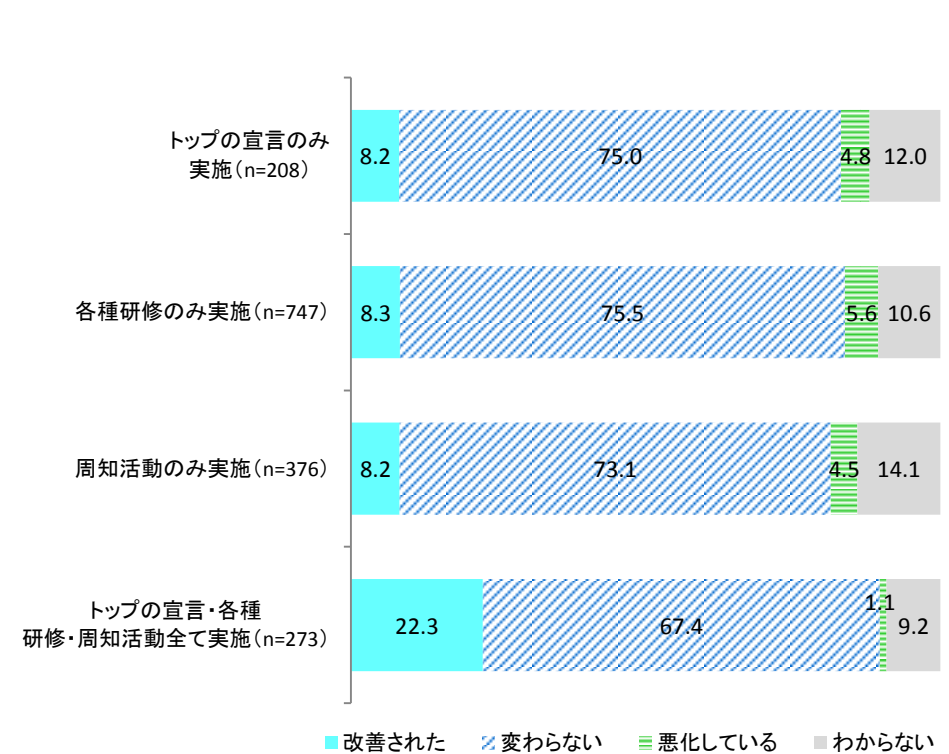
図13 パワーハラスメントの予防に向けて実施している取組／効果を実感できた取組(複数回答)



(対象:パワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施している企業(n=2394)、単位%)【企業調査】

(対象:それぞれの取組を実施している企業、単位%)

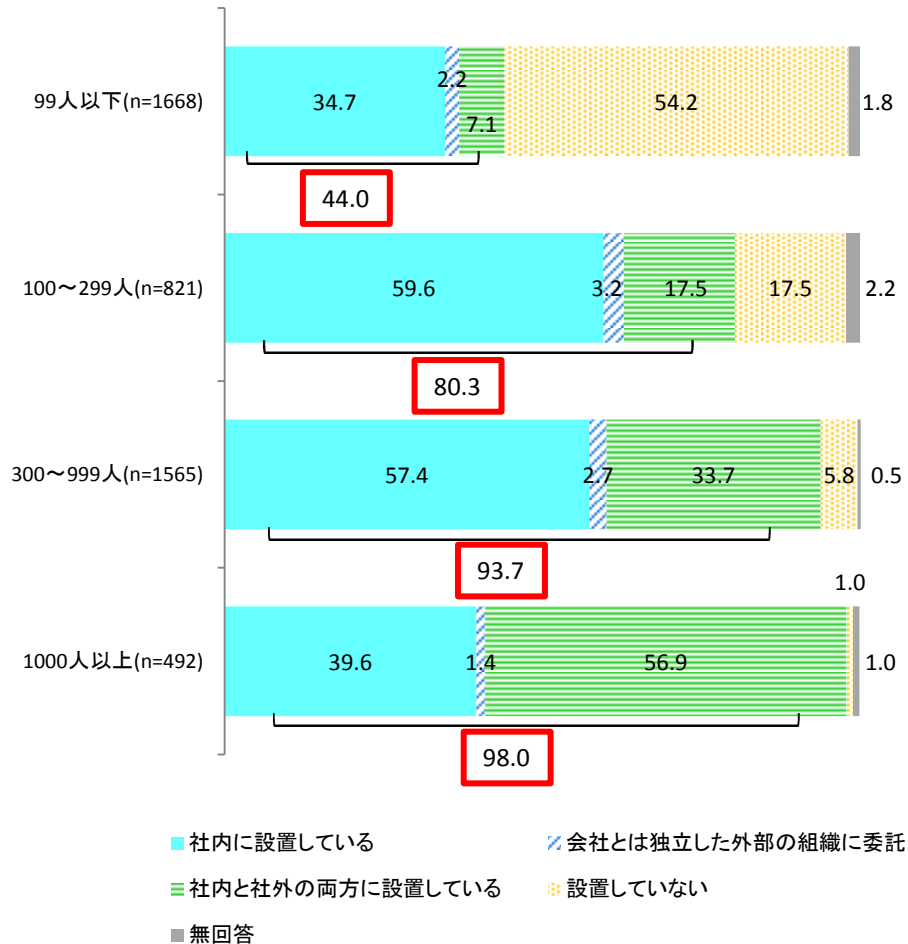
図14 取組内容に応じた「職場の生産性」に関する職場の変化



(対象:勤務先のパワーハラスメントの予防・解決のための取組について、「積極的に取り組んでいる」「取り組んでいる」「ほとんど取り組んでいない」と回答した者であって、取組の具体的な内容として、トップの宣言のみ実施、各種研修のみ実施、周知活動のみ実施、トップの宣言・各種研修・周知活動全て実施と回答した者、単位%)【従業員調査】

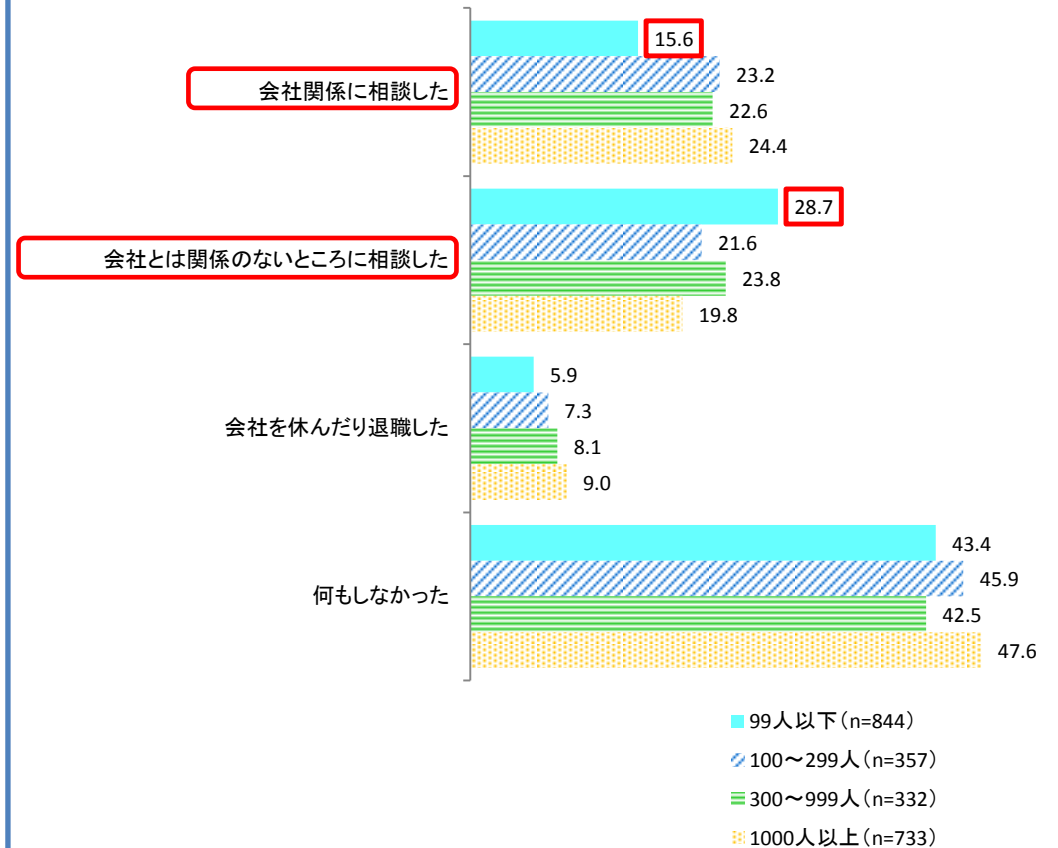
企業規模が小さくなるにしたがい、相談窓口の設置比率が低くなり、パワーハラスメントを受けた場合に企業とは関係のないところに相談する比率が高くなることから、パワーハラスメントの実態が相対的に把握されていない。

図7 従業員向けの相談窓口の設置状況(従業員規模別)(再掲)



(対象:全回答者(n=4587)、単位%) 【企業調査】

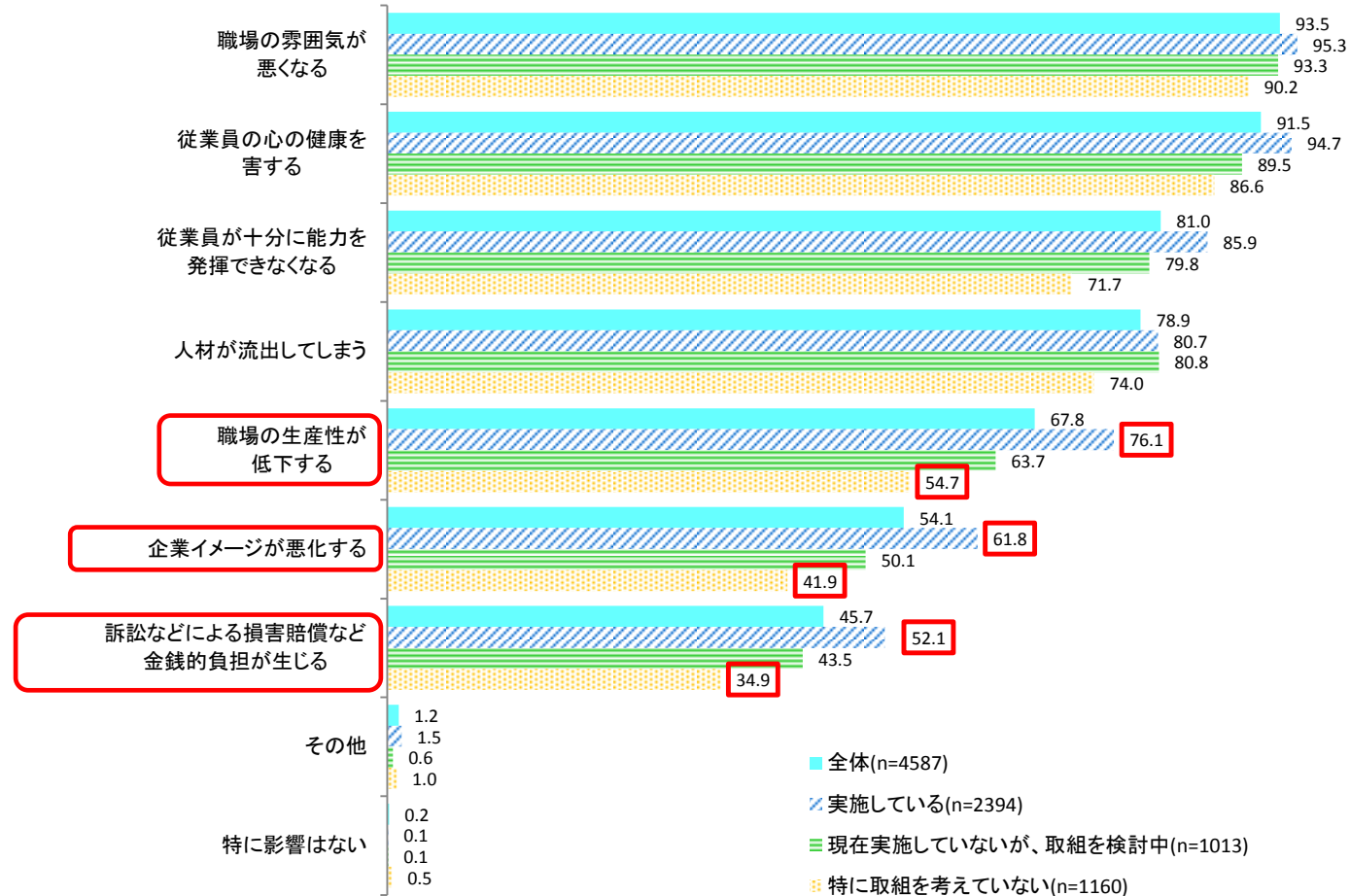
図15 過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じた者におけるその後の行動(複数回答、従業員規模別)



(対象:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者のうち、パワハラを経験したのが「現在の職場」または「現在の勤務先の他の職場」と回答した者、単位%) 【従業員調査】

パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組を考えていない企業は、「職場の生産性が低下する」、「企業イメージが悪化する」などの認識が取り組んでいる企業に比べて特に低い。

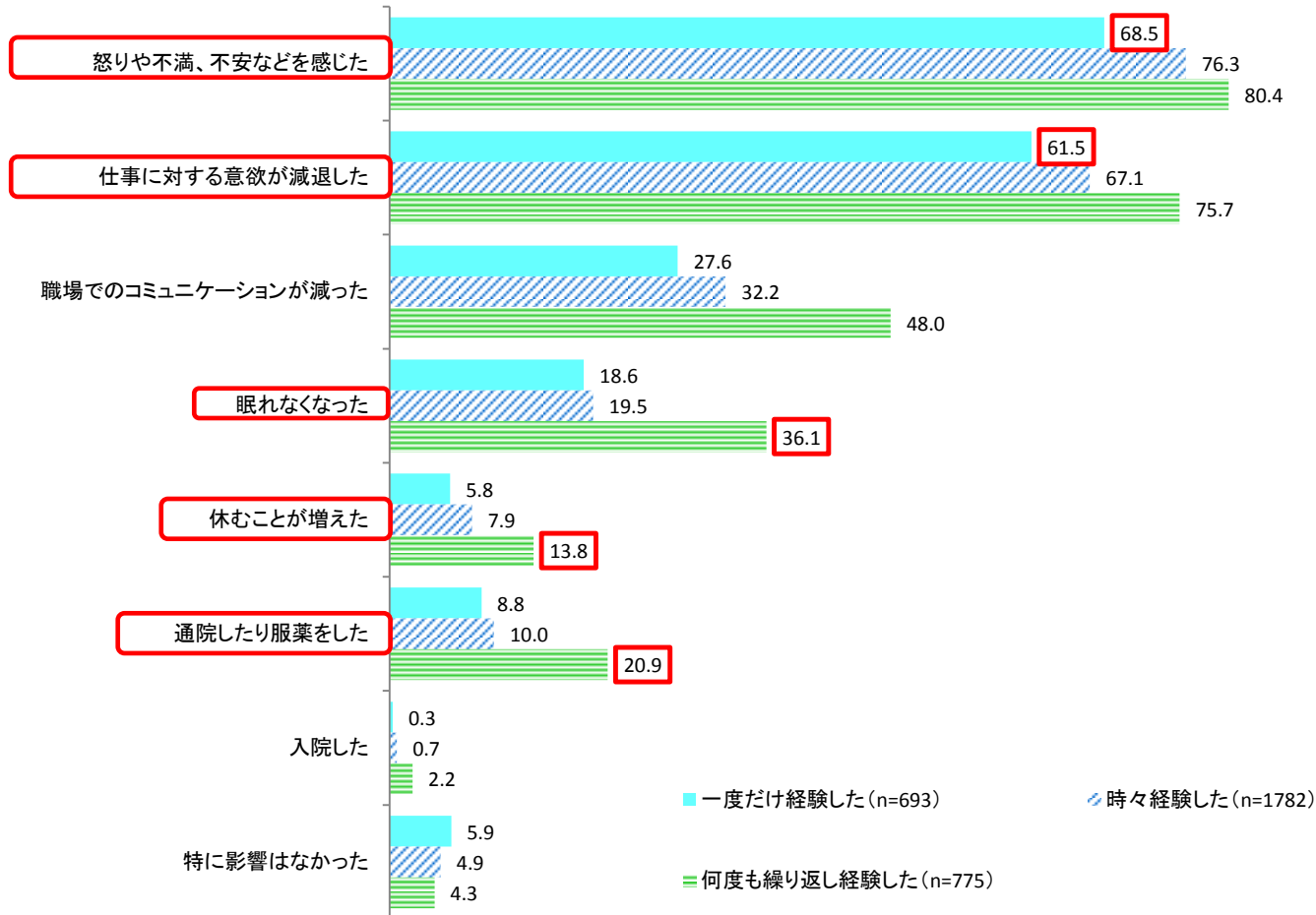
図16 パワーハラスメントが職場や企業に与える影響(複数回答)



(対象:全回答者、単位%) 【企業調査】

パワーハラスメントを受けた経験が一度であっても、怒りや不満、仕事に対する意欲の減退などの心身への影響が多く見られ、不眠、休み、通院、服薬などのより深刻な心身への影響は、パワーハラスメントを受けた頻度が高くなるほど比率が大きく高まる。

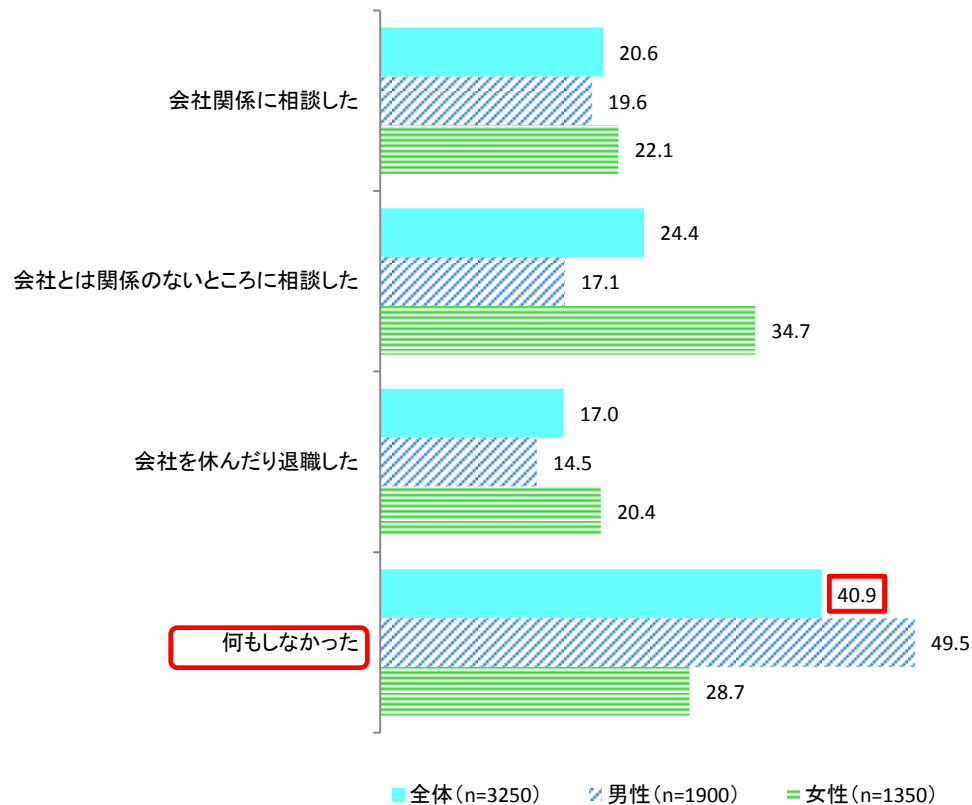
図17 パワーハラスメントを受けたと感じた場合の心身への影響(複数回答)



(対象:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者、単位%)【従業員調査】

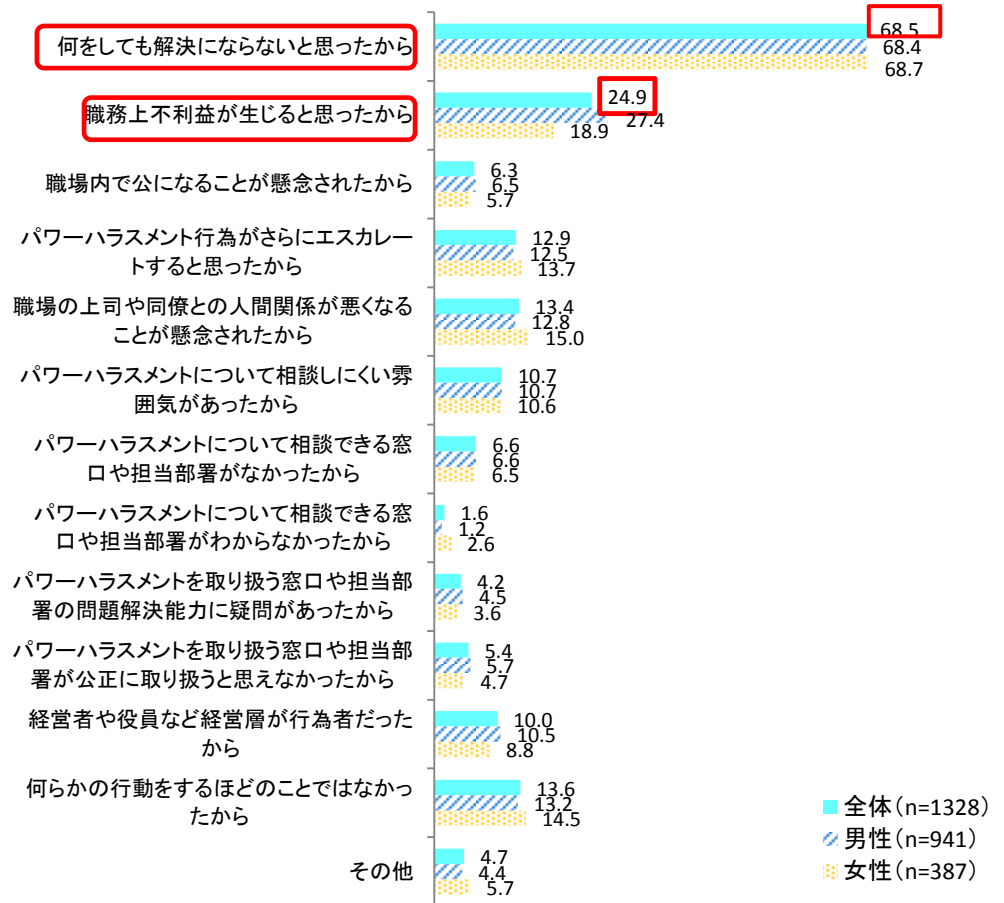
パワーハラスメントを受けたと感じた者が、「何もしなかった」と回答した比率は40.9%であり、その理由として「何をしても解決にならないと思ったから」、「職務上不利益が生じると思ったから」と回答した比率が高い。

図18 過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じた者におけるその後の行動
(複数回答、男女別)



(対象:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者、単位%)【従業員調査】

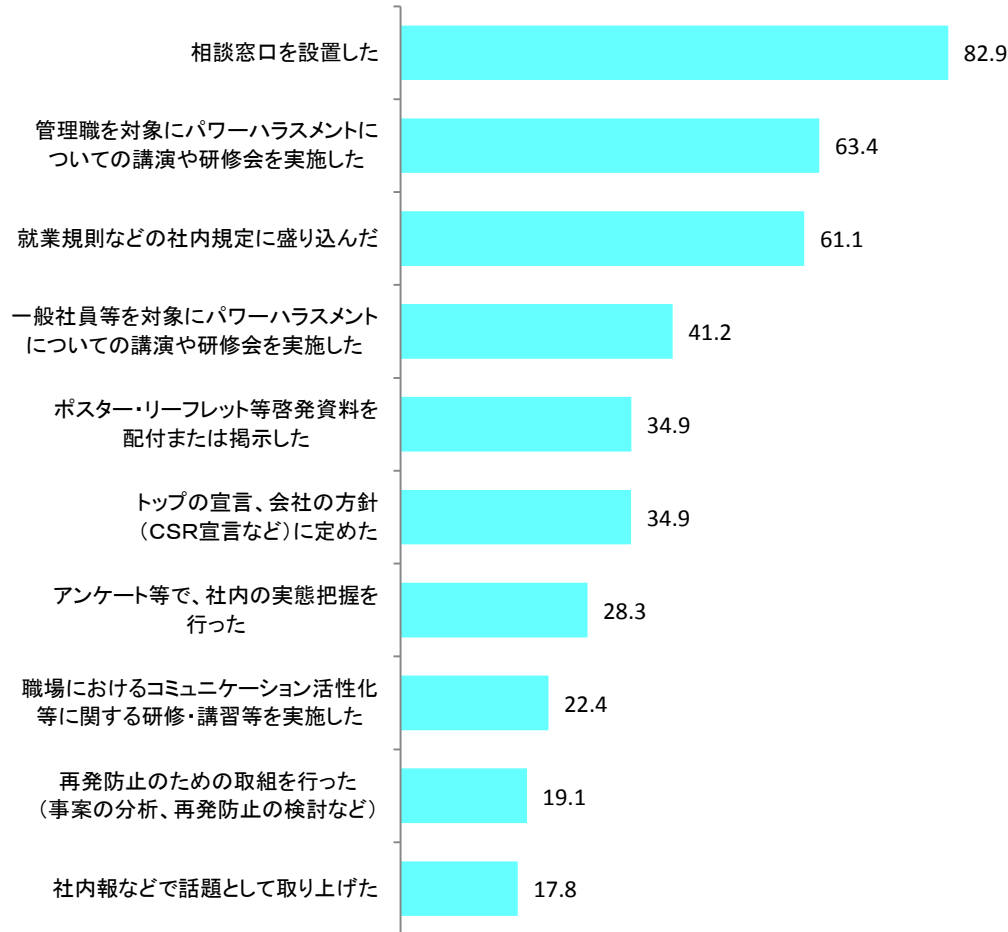
図19 パワーハラスメントを受けたと感じても何もしなかった理由(複数回答、男女別)



(対象:過去3年間のパワーハラスメントを受けた経験について、「何度も繰り返し経験した」、「時々経験した」、「一度だけ経験した」と回答した者で、かつパワーハラスメントを受けて「何もしなかった」者、単位%)【従業員調査】

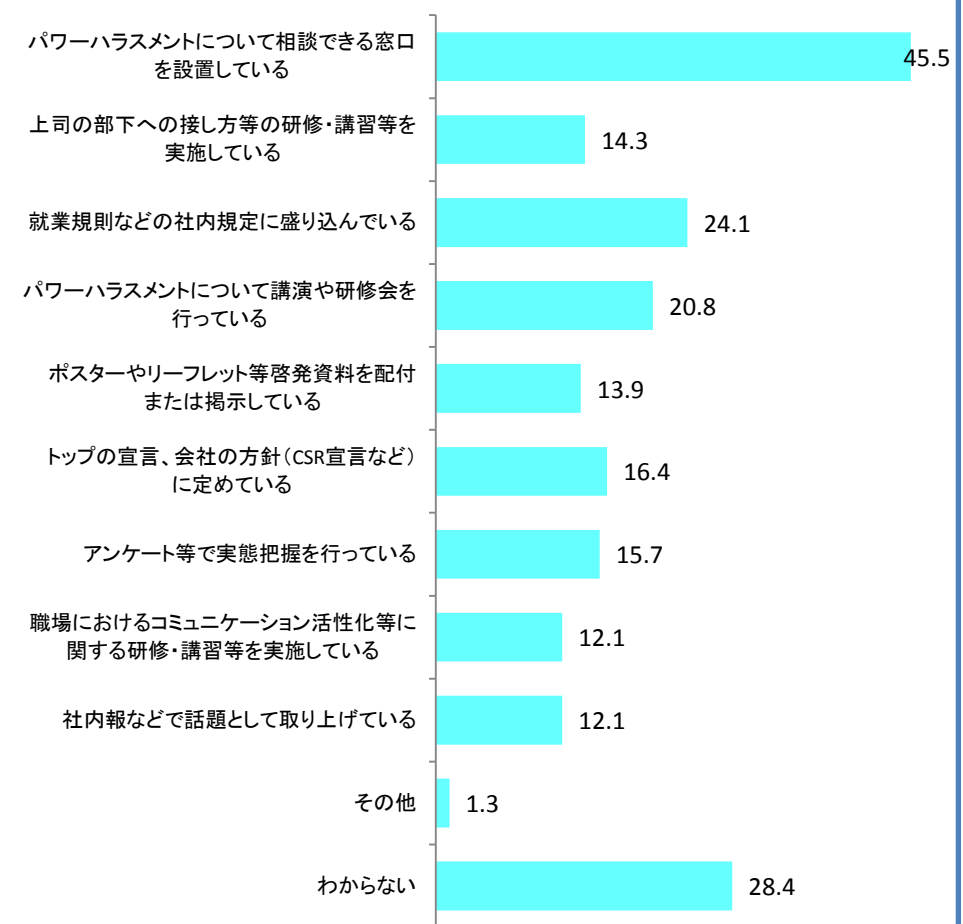
パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組について、企業が実施していると回答した比率よりも従業員が把握していると回答した比率が相対的に低い。

図13 パワーハラスメントの予防に向けて実施している取組(複数回答)(再掲)



(対象:パワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施している企業(n=2394)、単位%)【企業調査】

図20 勤務先の具体的な取組内容(複数回答)



(対象:勤務先のパワーハラスメントの予防・解決のための取組について、「積極的に取り組んでいる」「取り組んでいる」「ほとんど取り組んでいない」と回答した者(n=4708)、単位%)【従業員調査】

		制度の概要	法律等の根拠
事後的措置	刑事上の制裁	行為者の処罰(傷害罪、暴行罪、脅迫罪、強要罪、名誉毀損罪、侮辱罪)	刑法204条、208条、222条、223条、230条、231条
	民事上の救済	訴訟、労働審判等による損害賠償(債務不履行(安全配慮義務違反))、不法行為) 民間事業者による紛争解決手続(和解の仲介)	民法415条、民法709条・715条、労働契約法第5条、裁判外紛争解決手続の利用の促進に関する法律
	相談対応	総合労働相談コーナーにおける相談	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律第3条
	助言、指導	労働局長による当事者に対する助言、指導	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律第4条
	あっせん	都道府県労働局の紛争調整委員会によるあっせん	個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律第5条
	労災補償	業務上の事由による労働者の負傷、疾病、障害、死亡等に係る保険給付	労働者災害補償保険法第2条の2
	予防的措置	周知、啓発等 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議の提言に基づく周知・啓発等(※1) 「過労死等ゼロ」緊急対策に沿ったメンタルヘルス・パワハラ防止対策(※2)	—

(※1) 当該提言を踏まえた各企業等における予防的措置(トップのメッセージ発信、教育等)や事後的措置(相談・解決の場の設置、再発防止等)を促すため、ポータルサイトの運営、企業向け対策導入マニュアルの配布等を実施。

(※2) メンタルヘルス対策に係る企業や事業場への個別指導等の際に、「パワハラ対策導入マニュアル」等を活用し、パワハラ対策の必要性や予防・解決のために必要な取組等も含め指導を行うことや、精神障害の労災認定が複数あった企業の本社へのパワハラ防止も含めたメンタルヘルス対策の指導を実施。

- ・ 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・グループ報告では、すでに対策に取り組んでいる労使の主な取組の例として、以下の7つの取組を紹介。
- ・ 併せて、同報告では、取組例のうち、「トップのメッセージ」、「教育する」こと、「相談や解決の場を設置する」について、実際に導入する際に効率的かつ効果的なものとするための留意点を紹介。

○トップのメッセージ

組織のトップが、職場の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明確に示す

<留意点>

特に経営幹部に、対策の重要性を理解させること

○ルールを決める

- ・ 就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する
- ・ 予防・解決についての方針やガイドラインを作成する

○実態を把握する

- ・ 従業員アンケートを実施する

○教育する

- ・ 研修を実施する

<留意点>

- ・ 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関連が深い研修と同時に行うこと
- ・ パワーハラスメント対策を推進する担当者を養成すること

○周知する

- ・ 組織の方針や取組について周知・啓発を実施する

○相談や解決の場を設置する

- ・ 企業内・外に相談窓口を設置する、職場の対応責任者を決める
- ・ 外部専門家と連携する

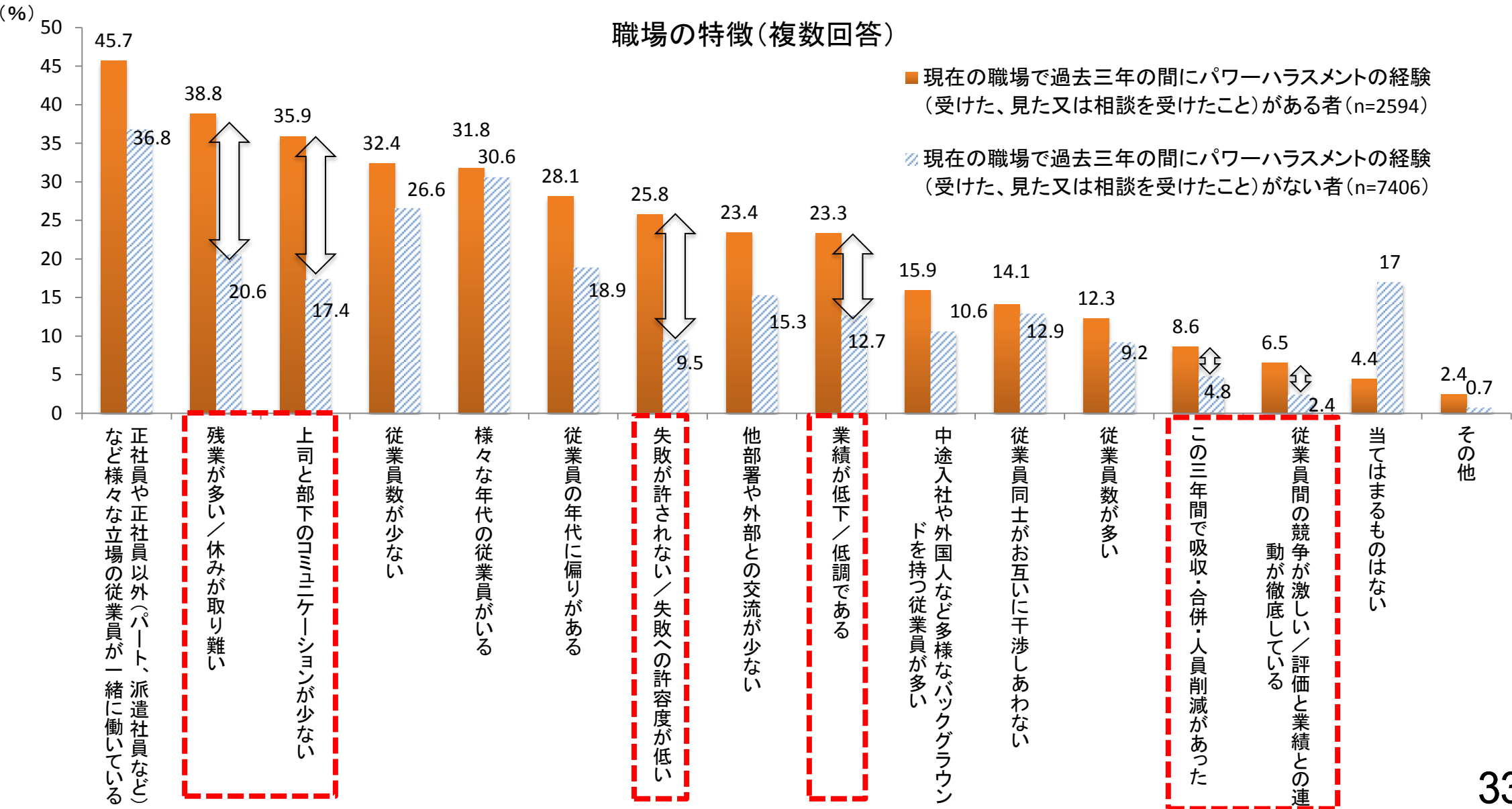
<留意点>

- ・ 相談者や相談内容の事実確認に協力した人が不利益な取扱いを受けないようにし、その旨を従業員に明確に周知すること
- ・ 相談者と行為者の双方の人格やプライバシーの問題に配慮して対応すること
- ・ 産業保健スタッフなど担当者に対して取組内容を周知し、健康相談の窓口とも連携を図ること

○再発を防止する

- ・ 行為者に対する再発防止研修を行う

過去三年の間にパワーハラスメントを受けたり見たり相談を受けた者と、そうした経験のない者それぞれの職場の特徴を確認すると、「残業が多い／休みが取り難い」や「上司と部下のコミュニケーションが少ない」などの項目で大きな差が見られる。



- ・現在の企業における実際の取組事例を見ると、円卓会議WGで留意点とともに紹介した「トップのメッセージ」、「教育すること」、「相談や解決の場を設置すること」については、様々な工夫が見られている。
- ・実態把握した結果を有効活用して新たな対策に結びつける取組も見られている。

○ 経営幹部に対策の重要性を理解させる取組の例

- ・ N社 (製造業 26000名)
経営幹部及び管理職を対象とした研修を実施しており、全管理職の受講が必須。
- ・ S社 (製造業 2800名)
経営会議の下に管理部門担当役員をトップとした委員会を発足

○ 関係者と連携する体制を整備している事例

- ・ Z社 (運輸業 220名)
6カ月に一度ハラスメント委員会を開催し、直近の相談内容を分析して次の対策を検討。
- ・ B社 (運輸業 1000名以上)
年2回のハラスメント防止月間において、ポスターや社内報による周知、安全衛生委員会の議題としての取り上げ、管理職向けのセルフチェック等を実施。

○ コミュニケーションスキル等に関する研修と組み合わせた研修を実施する事例

- ・ K社 (製造業 2500名)
製造現場のリーダーを対象に部下育成シーンを再現するロールプレイを実施し、撮影した映像を論評し、部下との接し方を検証。
- ・ X市 (市役所 3800名)
アンガーマネジメントについて研修を開催。他の研修でもできるだけコミュニケーションについて取り上げて、コミュニケーションギャップ解消を推進。

○ 実態把握した結果を分析し、対策に繋げている事例

- ・ Y社 (製造業 2300名)
全社員にアンケート調査を実施した結果、パワーハラスメントと思われる事例が多く指摘された生産現場の職制に対して、実際の作業に即した場面を想定した体験型のロールプレイを導入。
- ・ J社 (製造業 290名)
ハラスメントに対する共通理解を浸透させるため、約10年前からアンケート調査を実施し、その分析結果や解説を公表。

・S事件(鳥取地判平20・3・31)【D1-Law.com判例体系】

全体として、原告の勤務先ないし出向先であることや、その人事担当者であるという優越的地位に乗じて、原告を心理的に追い詰め、長年の勤務先である被告会社の従業員としての地位を根本的に脅かすべき嫌がらせ(いわゆるパワーハラスメント)を構成する。

・K事件(東京地判平21・10・15)【労判999号54頁】、S事件(東京地判平20・10・21)【労経速2029号11頁】※

「パワーハラスメント(組織・上司が職務権限を使って、職務とは関係ない事項あるいは職務上であっても適正な範囲を超えて、部下に対し、有形無形に継続的な圧力を加え、受ける側がそれを精神的負担と感じたときに成立するものをいう、と一応定義する。以下「パワハラ」という。)

※ 両方の事件において同じ定義が示されている。

・F事件(大阪地判平24・3・30)【判タ1379号167頁】

同じ職場で働く者に対して、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、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などと定義される

・U事件(東京地判平24・3・9)【労判1050号68頁】※

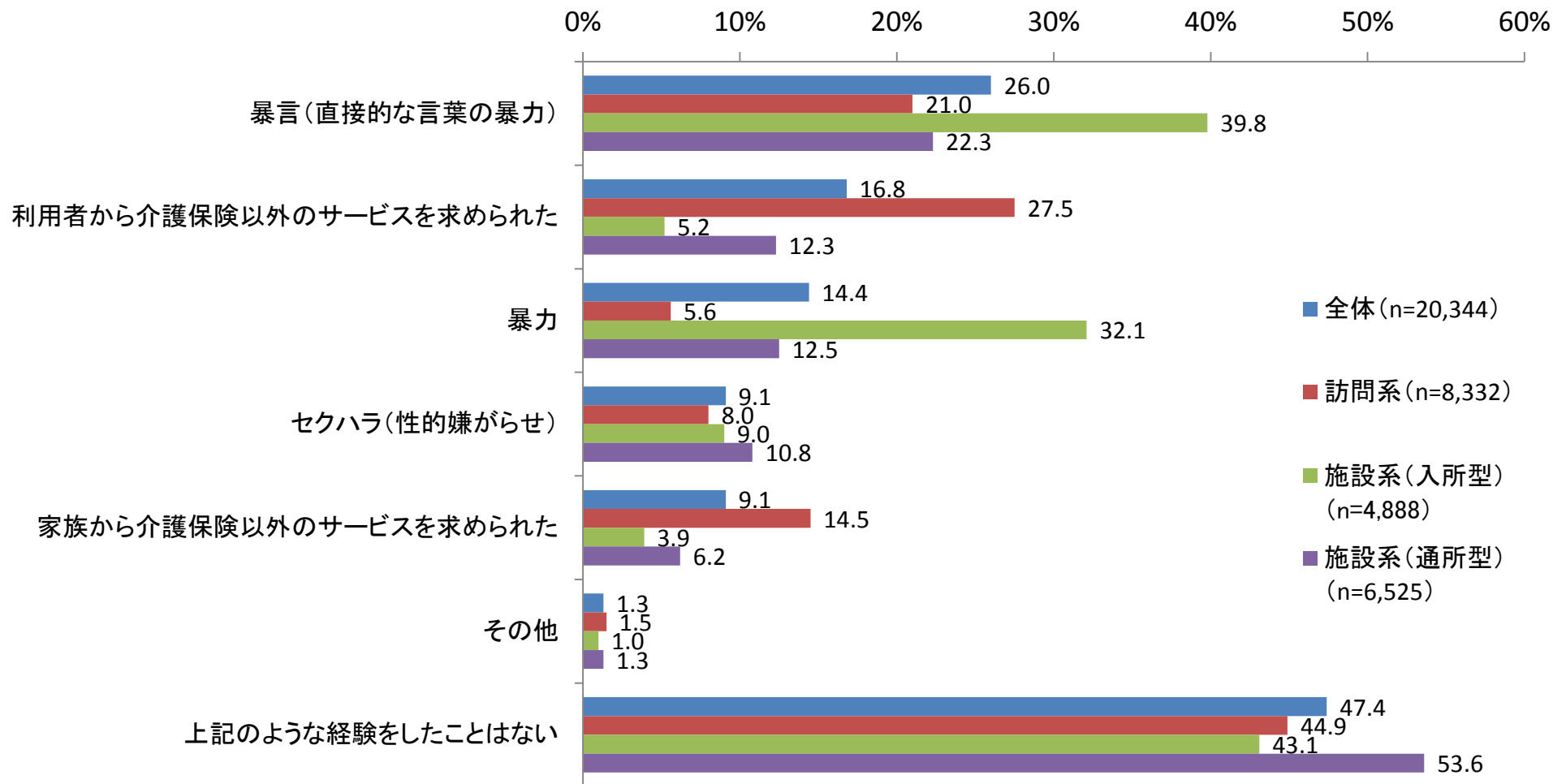
世一般にいわれるパワーハラスメントは極めて抽象的な概念で、内包外延とも明確ではない。そうだとするとパワーハラスメントといわれるものが不法行為を構成するためには、質的にも量的にも一定の違法性を具備していることが必要である。したがって、パワーハラスメントを行った者とされた者の人間関係、当該行為の動機・目的、時間・場所、態様等を総合考慮の上、「企業組織もしくは職務上の指揮命令関係にある上司等が、職務を遂行する過程において、部下に対して、職務上の地位・権限を逸脱・濫用し、社会通念に照らし客観的な見地からみて、通常人が許容し得る範囲を著しく超えるような有形・無形の圧力を加える行為」をしたと評価される場合に限り、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である。

※ 本事件の控訴審においては、上記の判断基準を示すことなく、被告の行為それぞれについて個別具体的に不法行為性を判断。その結果、一審において不法行為とされた行為以外の行為についても、不法行為性が是認。

国名	枠組み	定義	対策
スウェーデン	雇用環境規則AFS1993	職場いじめ：個別の被用者に対し、攻撃的な方法により直接的に、繰り返し行われる、非難されるべき、または明らかに敵対的な行為であり、それらの被用者を職場の共同体から排除する結果を生じさせる行為	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職場いじめの予防を立法趣旨。 ○ 職場いじめの予防の責務は使用者にあり、使用者は、いじめを予防するための活動を計画し組織しなければならない。
フランス	労使関係法（2002） ※労働法、刑法改正	モラルハラスメント：労働者の権利及び尊厳を侵害し、身体的もしくは精神的な健康を害し、または職業キャリアの将来性を損なうおそれのあるような労働条件の悪化を目的とする、あるいはそのような効果を及ぼすような反復的行為	<ul style="list-style-type: none"> ○ 使用者は、労働者の安全衛生確保のための包括的な予防計画を作成し、モラルハラスメント防止策を講じなければならない。 ○ （労働者がモラルハラスメントを）拒否したことを理由に、解雇されること又は報酬、昇進、配置転換、契約更新等に間接・直接的に差別されることがあってはならない。このような行為から生じた労働契約の解約は当然に法的に無効。
ベルギー	職場における暴力、モラルハラスメント及びセクシャルハラスメントからの保護に関する法律（2002） ※労働福祉法改正	職場における暴力、ハラスメント：企業の内外から生じ、特に招かざる行動、言葉、脅迫、行為、身振り及び書面の形を取った、その意図又は影響が職場の労働者の個性、尊厳又は身体的若しくは心理的統合性を損なうこと、その雇用を危うくすること又は脅迫的、敵対的、屈辱的、侮辱的又は攻撃的環境を作り出すことにある、繰り返される虐待的行為	<ul style="list-style-type: none"> ○ 使用者及び労働者は、暴力、モラルハラスメント及びセクシャルハラスメントのあらゆる行為を行わない義務を負う。 ○ 解雇や労働条件の変更その他の不利益取扱いの禁止などの事後的救済手続とともに、予防・防止義務の内容を詳細に定め、具体的な制度を整備。
イギリス	ハラスメントからの保護法（1997）等	ハラスメント：明確に定義されていないが、合理的通常人を基準として、ハラスメントと思われるものが該当。不安を感じさせること、困惑の原因となることも含まれ、2回以上の行為が必要。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職場におけるハラスメントに特化した法律はなく、「ハラスメントからの保護法」等により事後的に救済。 ○ ハラスメントに刑事罰を法定。また、民事救済によって、賠償金請求が可能。
カナダ（ケベック州）	労働基準法の一部改正（2004）	心理的ハラスメント：敵対的又は望まない、反復した振る舞い、発言、行為又は身振りにより、示される屈辱行為であり、労働者の尊厳又は精神的若しくは身体的な完全さを侵害し、かつ労働者にとって、不快な労働環境をもたらすもの	<ul style="list-style-type: none"> ○ 労働者は心理的ハラスメントのない労働環境で働く権利を有する。 ○ 使用者は心理的ハラスメントを予防し、及びそのような行動を知ったときは、それを止める合理的方策を講じなければならない。 ○ 組合員、州公務員、それ以外の未組織労働者について、紛争処理や救済手続を規定。

出典：西和江「予防に重点を置く、スウェーデンの職場いじめに対する法制度」季刊労働法238号、「Business Labor Trend 2013.6」JILPT、大和田敢太「ベルギーにおける「職場のいじめ」規制法」季刊労働法238号、滝原啓允「イギリスにおける職場いじめ」季刊労働法235号、「労働者人格権の研究 下巻」山田省三・石井保雄編

利用者から受けたセクハラ・暴力等の経験(複数回答)(介護保険サービス系型別)



(資料出所) 平成26年度介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書(公益財団法人介護労働安定センター)

【顧客からのハラスメントに関する企業ヒアリング概要】

- 調査期間 平成29年11月～平成30年1月
 - 調査対象企業数 計4社
 - 事務局より企業に顧客からのハラスメントに関するヒアリングを実施。
※企業名、業界等の特定ができない形での取りまとめが条件とされた。
 - 主なヒアリング事項
 - ① 顧客からのハラスメントの端緒について
 - ② 顧客からのハラスメントの態様
 - ③ 顧客からのハラスメントに対する企業の体制
 - ④ 企業の対応（事前）・抑止策について
 - ⑤ 企業の対応（事後）
 - ⑥ 顧客からのハラスメントについての課題
 - ⑦ その他
- ※ 上記事項についての各企業の回答を、事務局の責任で取りまとめたもの。

【顧客からのハラスメントの端緒について】

- ・企業側に落ち度がある場合と、そうではない場合、その程度など事案ごとに様々であり、個別性が高い。
- ・基本的には、企業側に落ち度がある場合が多く、そのような場合のクレームを受ける際は、ハラスメントを受けているという感覚はなく、真摯に対応している。

【顧客からのハラスメントの態様】

- ・極端なケースでは、暴力的なもの、金品のゆすり、執拗な叱責（本人の自覚がある場合とそうでない場合がある）、長時間拘束（3～5時間）等がある。営業時間後も続く場合がある。また、強要、脅迫、恐喝、不退去等もあり、営業時間後の不退去の事例が多い。
- ・SNSを用いた根も葉もない中傷行為により、従業員のみならず企業全体の評価も貶められるような事例も増加している。

【顧客からのハラスメントに対する企業の体制】

- ・顧客からのクレーム等の情報を全社的に共有するシステムを整備している。現場が顧客に対して強い対応ができない場合は、本社の総務部から言うこともある。
- ・顧客対応を1人に任せず必要に応じて人を変える等の人事的措置の実施、判断が難しい事案について本社が対応する等の体制を整備している。
- ・初期対応は現場の従業員だが、段階によって店長、総括マネージャーなどが対応する体制をとっており、判断が難しい案件については、本社も一緒に対応を考える。会社としてここまでしか対応できないという線引きは店舗の総括マネージャーが決めている。
- ・女性従業員が多いことから、各店舗に女性の労務担当者を配置し、一次対応の窓口とすることで相談しやすい環境づくりをしている。

【企業の対応（事前）・抑止策について】

- ・ハラスメント全体の研修を、ハラスメント被害者へのフォローをどうするかも含めマネジメント層に実施するとともに、クレームへの初期対応マニュアルを作成しマネージャーに配布している。その他、ハラスメントホットラインを設け、従業員にはハラスメントに関するリーフレットを配布している。その中で、悪質クレームもハラスメントになり得る旨記載することを検討している。
- ・本当に悪質なクレームは関係者と情報共有をしている。
- ・マニュアルを作成し、悪質クレームの行為類型等をあげているが、実際の判断は個別事案ごとに対応している。
- ・ハラスメントについての研修、クレーム対応マニュアルの作成、悪質クレーム事例の共有、電話の録音、ボイスレコーダーによる記録、防犯カメラの設置等を実施。事案は個別性が高いので、マニュアルはあっていないようなものであり、実際の事例の共有の方が現場の需要が高い。
また、電話の録音は抑止に一定の効果がある。

【企業の対応（事後）】

（顧客に対して）

- ・刑事事件になりそうな事案や悪質な事案については、警察への相談を行っている。警察が介入するような事例は、企業としても当該顧客に対し、その後の入店禁止等の措置が取りやすい。
- ・悪質な行為を続ける場合には、法的措置を検討する旨を顧客に伝える等の強い対応をする一方で、事案ごとに個別性が高いため、都度現場や本社において対応を検討する必要がある。

（従業員に対して）

- ・顧客対応をする従業員の交替や配置転換を行うことで、従業員の負担軽減を図っている。
- ・店舗責任者や、外部のカウンセリング、ハラスメント相談窓口、その他本社の専門部署が適宜顧客対応を行った従業員のメンタルケアを実施している。

【顧客からのハラスメントについての課題】

- ・顧客からのハラスメントは個別性が高く、一律的な対応が困難。そのため、例えば〇〇というワードが出たらハラスメントであるとか、何分以上のクレームは対応しないといったことを事前に決めることはできない。
- ・何が顧客からのハラスメントに該当するのかの判断基準を設けることが困難であり、研修等で何をどこまで対応するのか等を画一的に教育することができないため、これまでの情報の蓄積を活用して対応を考える必要がある。
- ・会社としてこれ以上対応できない旨を伝えない限り、クレームは収まらないが企業側に落ち度がある場合に、どのタイミングでこれを伝えて良いのか悩みどころ。
- ・従業員の多様化が進んだことにより、クレームへの考え方等の違いから、これまで問題にならなかった事例が相談としてあがってくる。
- ・企業規模が大きければ、ハラスメント対応の専門部署を設けて対応ができるが、企業規模が小さい場合は、対応が難しいのではないか。
- ・悪質クレーム客への対応を強くしたいと思うが、顧客が来店しづらい雰囲気となっても困るので強く対応することは難しい。
- ・顧客からの色々な注文に応えることはサービスの一環であり、そのように考えて従業員が対応している部分もあることをどう考えるか。

【その他】

- ・個別企業の対応だけでなく、悪質クレームが問題になっていると社会的に取り上げられるだけでも一定の抑止効果がある。
- ・企業と消費者のクレームに関する紛争を仲裁する第三者機関があれば、企業としても対応がしやすいと思う。

職務上の地位が上位の者による行為に関する例

D事件(横浜地判 平2.5.29)

事案の概要・結果

勤務先Y1の従業員であったXが、Y1の取引先であるY2の文書部長であったY3から賃借していた本件建物に関し、同文書部長Y3が、Xが本件建物の明渡に応じるようY1のA専務に協力を求めたところ、Xの直属の上司Y4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。

結果、請求の一部認容。Y1とY4が連帯してXに対する慰謝料30万円。

判旨の概要

企業内において、上司が部下の私生活上の問題につき、一定の助言、忠告、説得をすることも一概にこれを許されないものということとはできないとされた。

しかし、部下が既に自らの責任において、家主との間で自主的解決に応じないことを決断している場合に、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とされた。Y4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ヶ月間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、Y4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とされた。

またY4の上記不法行為がY1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、Y1は、民法715条に基づき、使用者として、Y4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とされた。

同僚又は部下からの集団による行為に関する例

K事件(大阪地裁 平22.6.23)

事案の概要・結果

Y社に勤務していた原告が、通院・投薬を受けている精神障害に罹患したところ、その発症がY社の同僚Y1らの職務に伴ういじめとそれに対する適切な措置がY社においてとられなかったという業務に起因するものであるとして、労働者災害補償保険法に基づいて労働基準監督署長に対し、療養補償給付を請求したところ、不支給とする旨の処分をしたため、国に対し、同処分の取消しを求めた事案。

結果、不支給処分は取り消された。

判旨の概要

Xに対する同僚の女性社員Y1らのいじめやいやがらせが個人が個別に行ったものではなく、集団でなされたものであって、しかもかなりの長期間継続してなされたものであり、その態様もはなはだ陰湿であり常軌を逸した悪質なひどいじめ、いやがらせともいえるべきものであってそれによってXが受けた心理的負荷の程度は強度であるといわざるをえないこと、またY社の上司らは気づくことなく、または気づいた部分についても何らかの対応を採ったわけでもなく、Xから相談を受けた以降も何らかの防止策を採ったわけでもなかったことによりXが失望感を深めたことがうかがわれること、かつ全証拠によるもXがことさら脆弱であることを認めることができないこと等を踏まえると、Xが発症した「不安障害、抑うつ状態」は同僚の女性社員Y1らによるいじめやいやがらせとともにY社がそれに対して何らの防止措置も採らなかったことから発症したものとして相当因果関係が認められるとされ、本件疾病と業務との相当因果関係（業務起因性）を認めなかった労働基準監督署長の処分が取り消された。

加害者の動機・目的を考慮して違法性の判断を行っている例※

T事件(東京地判 平22.9.14)

事案の概要・結果

Xは、勤務先Yの正社員として一般事務等に従事していたが、身体、精神の障害により業務に耐えられないことなどを理由として解雇された。Xは、Yの社長Cや上司Dによる集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったなどとして、①不法行為に基づく損害賠償の支払い、②雇用契約上の地位確認等を求めた。

結果、請求棄却。

判旨の概要

Xは、書類をファイルする場所を間違える事などが多く、電話対応にも助言を必要とすることが多かったため、CはXに対し、日報を作成させ、業務の反省点、改善点を報告させた。この点について、Xは、日報にどんな些細なことも反省点を記載しなければ叱責されるため、不合理な自己批判を強制されたと主張しているが、Xが日報に反省点を記載しなかったことを理由にCから叱責された形跡がうかがわれない。またCは、仕事に慣れるペースが遅いXに対し、教育指導的観点から少しでも業務遂行能力を身につけさせるために、日報の作成を命じたと考えられ、不合理な自己批判を強制したのではないことは明らかであるとされた。

Dは、顧客からXのテレアポの感じが悪いという苦情を受けたことから、Xとテレアポの仕方についてミーティングを行ったところ、Xは、Dからかなり厳しく注意をされたと感じたと主張するが、ミーティングの内容は、声を大きくすること、電話の件数をこなすのではなくアポイントの取得を目指すべきであることなど、苦情に対する改善策として至極もつともなものであり、Dは、Xの勤務態度について、かなり厳しく注意したことがうかがわれるが、そこにXに対するいじめや嫌がらせの目的は認められないとされた。

したがって、Yの社長や社員による集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったというXの主張は失当というべきであるとされた。

※後述する「業務の目的を大きく逸脱し、手段として不適當な行為に関する例」にも関連する裁判例として考えられる。

受け手との関係を考慮して違法性の判断を行っている例

N事件(福岡高判 平20.8.25)

事案の概要・結果

海上自衛隊員であったAが、S護衛艦乗艦中に自殺したことについて、その両親Xらが、①Aの自殺は上官らのいじめが原因である、②Y(国)にはAの自殺を防止すべき安全配慮義務があり、それに違反した等と主張し、Yに対し、国家賠償法1条に基づき、損害賠償等を求めた。

一審判決はXらの請求をいずれも棄却。Xらが控訴した結果、一部認容。YのXらに対する慰謝料計350万円。

判旨の概要

B班長の言辭は、それ自体Aを侮辱するものであるばかりでなく、経験が浅く技能練度が階級に対して劣りがちである曹候補者であるAに対する術科指導等に当たって述べられたものが多く、かつ、閉鎖的な艦内で継続的に行われたものであるといった状況を考慮すれば、Aに対し、心理的負荷を過度に蓄積させるようなものであったというべきであり、指導の域を超えるものであったといわなければならない。また、Aの人格自体を非難・否定する言動で、階級に関する心理的負荷を与え、劣等感を不必要に刺激する内容であったのであって、一般的に妥当な方法と程度によるものであったとはとうてい言えないから、違法性は阻却されないとされた。

B班長は、Yの履行補助者として、Aの心理的負荷等が蓄積しないよう配慮する義務とともに、Aの心身に変調がないかについて留意してAの言動を観察し、変調があればこれに対処する義務を負っていたのに、上記言動を繰り返したのであって、その注意義務(安全配慮義務)に違反し、国家賠償法上違法というべきであるとされた。

一方、C班長がAに焼酎の持参を促すものと受け取られかねないような発言をしたこと、Aを「百年の孤独要員」といったことがあること、自宅に招待した際、「お前はとろくて仕事ができない。自分の顔に泥を塗るな。」などといったことはあるが、C班長及びAは、S護衛艦乗艦中には良好な関係にあったことが明らかであり、Aは2回にわたり、自発的にC班長に焼酎を持参したこと、C班長はAのS乗艦勤務を推薦したこと、A一家を自宅に招待し、歓待したこと等からすれば、客観的にみてC班長はAに対し、好意をもって接しており、そのことは平均的な者は理解できたものと考えられるし、Aもある程度理解していたものであって、C班長の言動はAないし平均的な耐性を持つ者に対し、心理的負荷を蓄積させるようなものであったとはいえず、違法性を認めるに足りないというべきであるとされた。

被害者の属性を考慮して違法性の判断を行っている例

U事件(東京高判 平25.2.27)

事案の概要・結果

Y 1 社の労働者であったXが、上司であったY 2 からパワハラを受けたことにより精神疾患等を発症したとして、Y 1 社及びY 2 に対し、不法行為(民法709条、715条、719条)に基づき、損害の賠償を求めるとともに、Y 1 社がXにした休職命令及びその後の自然退職扱いは無効であるなどとして、Y 1 社に対し、労働契約上の権利を有する地位にあることの確認及び自然退職後の賃金の支払を求めた。

一番は、Y 1 社及びY 2 のXに対する慰謝料70万円。控訴審においては、一番判決が変更され、慰謝料が増額(150万円)。その他の原告の請求については、一番の判決が支持され、原告の控訴が棄却。

判旨の概要

Xがパワハラだと主張する7つの行為のうち、Xのアルコール耐性が弱く、そのことは容易に気付くことができたにもかかわらず、居酒屋及びホテルの部屋で飲酒を強要したY 2の行為、翌日、前日の飲酒による体調不良を訴えているにもかかわらずXにレンタカーの運転を強要した行為、出張後Xが直帰をしたことに対して遅い時間に怒りを露わにした内容の留守番電話及びメール等を送ったこと、夏期休暇取得中にもかかわらず出勤するように命じ、それを拒んだXに対し深夜に「ぶっ殺すぞ」などとののしり、辞職を強いるかのような内容の留守番電話を残したこれらの行為はY 2による不法行為責任を認めると同時に、Y 1社にも使用者責任によりY 2と連帯して慰謝料の支払が命じられた。

前記のパワハラ行為により、Xが精神疾患に罹患したとして、出張のすぐ後に長期欠勤となり、その後、一応通常の勤務に戻ったが再び欠勤状態となり、休職期間が満了して退職に至ったことは、Y 2による不法行為及びY 1社の安全配慮義務違反によるものであるとして、Xが行ったY 1社とY 2に対する慰謝料の請求については、入社時から業務上のミスが多く、直行・直帰についてY 2から注意を受けていたほか、Y 2の指示に反して会社に負担を負わせたためウェディング業務から外された上、不利益処分を受ける等の事情が職場又は担当業務に対する適応不全を惹起させたとみる余地があり、パワハラと精神疾患との間の因果関係を認めるのは困難であり、またY 1社側の不法行為又は安全配慮義務違反も認められないとして、請求が棄却された。

なお、Xは、本件休職命令に対し、Y 1社に異議を唱えたことはなく、休職期間が満了すること及び復職の相談があれば早期に申し出るようY 1社から告知を受けていたが、復職願や相談等の申出を提出することなく自然退職にいたったため、Y 1社が労働契約上の信義則に反したとか、本件退職扱いが権利濫用であるとはいえないなどとして、XのY 1社に対する地位確認請求及び本件退職扱い後の賃金請求は退けられた。

加害者の数、行為の継続性を考慮して違法性の判断を行っている例

K事件(東京高判 平15.3.25)

事案の概要・結果

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1条又は民法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。

結果、一番は請求の一部認容、Y市はXらそれぞれに対し逸失利益等約2,100万円。XらとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

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とされた。

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うべきであり、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とされた。

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。)があると解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはまあることであり、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が認められるのが相当であり、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とされた。

業務上明らかに必要性のない行為に関する例

K事件(大分地裁 平25.2.20)

事案の概要・結果

化粧品販売会社から出向した先のY社において、美容部員として勤務していたXがY社の実施する販売コンクールにおいて販売目標数を達成しなかったため、その後開催された研修会において「罰ゲーム」として、Y社の従業員Y1らに意に反してコスチュームを着用して参加することを強制され、別の研修会でコスチュームを着用したスライドが投影されたことから、休業を余儀なくされる精神的苦痛を被ったとして、不法行為を理由として損害賠償を請求した。

また、Y社の従業員Y2が、Xと連絡が取れず、病状の把握ができないとして、Xが受診したクリニックに対し医療情報の照会を行ったことが、不法行為に該当し、精神的苦痛を被ったとして損害賠償を請求した。

Y社及びY1らに対する請求が一部認容され、Y2に対する請求が棄却された事例。

判旨の概要

化粧品販売会社の美容部員を対象とする研修会に参加したXに対して、Y1が特定のコスチュームを着用させた行為につき、Xがその場でこれを拒否することは非常に困難であったというべきで、さらに別の研修会において了解なく本件コスチュームを着用したスライドを投影したという事情を伴うものであるから、目的が正当なものであったとしても、社会通念上正当な職務行為であるとはいえず、Xに心理的負荷を過度に負わせる行為であり違法性を有し、Y1らには当該行為によってXに損害が発生することについて過失があったものであり、不法行為に該当すると認められ、スライドが投影された後、通院が開始され、「身体表現性障害」の診断を受けていること、通院開始の際の愁訴には本件コスチュームの着用とその他の会社の対応への不満が含まれ、発症時期は本件研修会以前と診断されていること等も考慮して、20万円の慰謝料が認められた。

XがY1の行為や会社の対応を愁訴し「身体表現性障害」の診断を受けて通院していたところ、会社の人事担当者であるY2が産業医に依頼して、Xの医療情報を通院先の病院に照会させた行為につき、目的自体は職務上相当のものであって、Xが情報提供に同意しなかったことによって提供されなかったものであるから、不法行為に該当するか否かにかかわらず、Xに、Y2に損害賠償責任を負わせるだけの損害が生じたものとは認められないとされ、請求が棄却された。

業務の目的を大きく逸脱した行為に関する例 業務を遂行するための手段として不適当な行為に関する例

K事件(横浜地裁 平11.9.21)

事案の概要・結果

Y1社の営業所に所属する運転士であるXが、駐車車両に路線バスを接触させ、営業所所長Y2から下車勤務として約1か月の同営業所構内除草を、乗車勤務復帰後も1か月以上の添乗指導を受けることを命じられたため精神的損害を受けたと主張して、Y1社とY2に対し、慰謝料の支払を求めた。

結果、請求の一部認容。Y1社及びY2のXに対する慰謝料支払い。

判旨の概要

路線バスを駐車車両に接触させた事故につき、Xには過失がなかったにもかかわらず、十分な調査を尽くさず過失があったことを前提に、Xが所属するY1社営業所の所長Y2が、期限を定めずに連続した出勤日に下車勤務形態のなかで最も過酷な作業である炎天下における構内除草作業のみを選択して、病気になるにしても仕方がないとの認識の下にXに従事させることは、Xに対する人権侵害の程度が非常に大きく、下車勤務の目的を大きく逸脱しているのであって、むしろ恣意的な懲罰の色彩が強く、安全運転をさせるための手段としては不適当であり、所長としての裁量の範囲を逸脱した違法な業務命令であるというべきであり、故意による不法行為であることを考慮すると、Xに生じた精神的損害を慰謝する金額としては60万円が相当とされた。

Xに1か月以上行われた添乗指導は、Xの運転技術上の問題の矯正を目的としてなされた業務命令であること等から、違法と評価することはできないとされた。

その態様が許容される範囲を超える行為に関する例

S事件(東京高判 平27.1.28)

事案の概要・結果

Y 1 社の X が、同人がグループ再編前の会社 A において企画グループに所属していた時期にうつ病を発症し、その後休職に至ったことにつき、当時の上司 Y 2 によるパワーハラスメント等の不法行為(民法709条、719条)、同人から前記パワーハラスメントについての通報を受けた際に適切な対応を怠った当時のコンプライアンス室長 Y 3 の不法行為(民法709条、719条)があるとともに、会社 A にも上司の不法行為についての使用者責任(民法715条)、職場環境配慮義務違反の債務不履行(民法415条)等があるとして、上司、コンプライアンス室長及び会社に対して損害賠償を求めた。

一審は、Y 2 及び Y 1 社の X に対する慰謝料297万円。控訴審では、慰謝料が減額(165万円)。

判旨の概要

- ① Y 2 は、X に対して「新入社員以下だ。もう任せられない。」「なんで分からない。おまえは馬鹿」等の発言をしたと認められるところ、こうした発言は X の名誉感情をいたずらに害するもので注意・指導のための言動として許容される限度を超え、相当性を欠くものとして不法行為に当たり、また、Y 2 が、うつ病罹患の診断書を提出して休職を願い出た X に対し、3 か月の休養は有給休暇で消化してほしい、3 か月の休みをとるならば予定されていた異動の話が白紙撤回になる等と告げたことは、部下である X の心身に対する配慮を欠く言動として不法行為に当たる。
- ② Y 3 は、X の通報に対して適切に調査を行ったと認められるなど、通報への対応に違法があったとはいえず、Y 3 の不法行為は認められない。
- ③ 会社 A には、X への対応について職場環境配慮義務違反及び会社自身の不法行為があったとは認められないが、会社は上司の不法行為について使用者責任を負い、その損害賠償債務は、持株会社移行時の会社分割に際し、Y 1 社に承継されたものと認められる。

等の一審判決の判断が維持される一方で、①の不法行為による損害について、当該行為の悪質性が高いとはいえないこと、X がうつ病を発症し精神的不調が続いていることについては同人の素因が寄与している面が大きいこと等を考慮すると慰謝料額は一審判決における額を下回る150万円が相当である等の判断がなされて一審判決が変更(賠償額減額)され、X の請求が、Y 2 及び Y 1 社に対して慰謝料及び弁護士費用165万円の支払を命じる限度で認容された。

暴力により傷害を負わせる行為に関する例

F事件(名古屋高裁 平20.1.29)

事案の概要・結果

Y 社の従業員であった X が、勤務中、同社の従業員であった Y 1 から胸倉を掴んで頭・背中・腰を板壁に叩きつけたり頭突きをしたりといった暴行を受けるとともに、その後の労働者災害補償保険法の申請手続等において Y 社の従業員 Y 2 から不当な対応を受け、これによって外傷後ストレス障害(PTSD)に罹患したなどと主張して、Y 社らに対し、不法行為による損害賠償金と遅延損害金の支払を求めた。

第一審は、請求の一部容認。Y 社らが連帯して慰謝料支払い。控訴審も一部容認。第一審が認定した損害額を一部修正した。

判旨の概要

Y 1 は、X に対し、暴行を加えたというのであるから、その違法性は明らかであり、これにより X が被った損害を賠償すべき責任を負うとされた。

Y 2 が、X が PTSD ないし神経症である旨の診断を受け、担当医から、Y 社の関係者との面談、仕事の話をすることを控える旨告知されていたことを認識していたことからすれば、Y 2 の発言は違法であって、不法行為を構成するというべきである。

妄想性障害に起因する X の損害は、それぞれ独立する不法行為である Y 1 の暴行とその後の Y 2 の発言が順次競合したものといえるから、2 個の不法行為は共同不法行為に当たると解されるとされた。

上司 Y 1 から暴行を受けた X の療養補償給付申請及び休業補償給付申請の手続が遅延したことにつき、会社の対応は速やかなものとはいえないが、Y 社に給付申請を妨げる意図があったとは認められないとされた。

Y 社が X に対し繰り返し診断書の提出を求めたことは、雇主あるいは事業主として社会的に相当な行為であり、また、Y 2 らが同人に対し複数回にわたり面談を求めるなどしたことは違法と評価すべきでないとされた。

X が、上司 Y 1 から暴行及び暴言を受けたことにより妄想性障害が発生したこと及びその持続には、本人の性格的傾向による影響が大きいとして、60パーセントの素因減額が認められた。

人格を否定する行為に関する例

B事件(東京地判 平20.11.11)

事案の概要・結果

化粧品販売等を業とするY1社に美容カウンセラーとして採用されたXが、Yら(代表取締役のY2、部長のY3、課長のY4)からその人格を否定するような罵倒やいじめを受け、Y1社の商品の購入を強要され、Y1社から配転命令を受け退職を強要された結果、重い荷物を持って退社させられたため腰部脊柱管狭窄症等の傷害を負い、反応性うつ状態となったことを受け、XがYらに対し、不法行為に基づく損害賠償を請求するとともに、Y1社に対し、未払賃金及び時間外手当の支払いを求めた事案。

結果、一部認容。Y1及びYのXに対する慰謝料支払い。

判旨の概要

化粧品の販売等を業とするY1社に美容カウンセラーとして採用され、試用期間を経て正社員となったXの基本給額につき、試用期間中の給与は18万8000円であったにもかかわらず、Y1社が、試用期間後のカウンセラーの基本給を一律12万8000円として支給したことにつき、Y1社の募集広告には、「月給18万8000円+能力給+各種手当」との記載があり、XがY1社の説明を受けて基本給の減額に同意したとも認められないから、上記減額は効力を発生しないとされ、差額賃金の請求が認容された。

Xに対して始業時刻の10分前に出勤することを求め、それ以降は遅刻扱いとしていたことにつき、Xがこの時間帯に実作業をしていないことがあったとしても、Y1社の指揮命令下にある時間として労働時間と扱うのが相当であるとして、前記の基本給額に基づいて給与単価を算定したうえでXの時間外手当請求を認容した。

Yらが、Xに対し、「役立たず」「無能」「辞めろ」などといったその人格を否定するような罵倒やいじめを行ったこと、美容カウンセラーとして採用されたXに対し、Xが退職するよう仕向けるためのテレホンアポインターへの降格的配置換えを行ったことにつき、民法709条、715条、719条に基づく不法行為の成立を認め、Xが被った腰部脊柱管狭窄症等の傷害及びストレスによる反応性うつ状態罹患との因果関係を肯定して、Y1社及びYらに対して、慰謝料、治療費及び逸失利益の支払を命じた。

Yらが、Xに対し、営業成績を上げるためにY1社の商品を購入するよう強く求めて購入させたことにつき、使用者としての立場を利用して労働者に不要な商品を購入させたものとして公序良俗に違反し、不法行為を構成するとし、商品代金相当額の損害賠償請求が認容された。

恐怖を感じさせる行為に関する例

K事件(東京高判 平15.3.25) ※再掲

事案の概要・結果

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1条又は民法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。

結果、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2,100万円。XらとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

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とされた。

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うべきであり、また、いじめを受けたことにより心因反応を起こし、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とされた。

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。)があると解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはままたまあることであり、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が認められるのが相当であり、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とされた。

身体的な攻撃が行為に含まれていた例

F事件(名古屋高裁 平20.1.29) ※再掲

事案の概要・結果

Y社の従業員であったXが、勤務中、同社の従業員であったY1から胸倉を掴んで頭・背中・腰を板壁に叩きつけたり頭突きをしたりといった暴行を受けるとともに、その後の労働者災害補償保険法の申請手続等においてY社の従業員Y2から不当な対応を受け、これによって外傷後ストレス障害(PTSD)に罹患したなどと主張して、Y社らに対し、不法行為による損害賠償金と遅延損害金の支払を求めた。

第一審は、請求の一部容認。Y社らが連帯して慰謝料支払い。控訴審も一部容認。第一審が認定した損害額を一部修正した。

判旨の概要

Y1は、Xに対し、暴行を加えたというのであるから、その違法性は明らかであり、これによりXが被った損害を賠償すべき責任を負うとされた。

Y2が、XがPTSDないし神経症である旨の診断を受け、担当医から、Y社の関係者との面談、仕事の話をするを控える旨告知されていたことを認識していたことからすれば、Y2の発言は違法であって、不法行為を構成するというべきである。

妄想性障害に起因するXの損害は、それぞれ独立する不法行為であるY1の暴行とその後のY2の発言が順次競合したものといえるから、2個の不法行為は共同不法行為に当たると解されるとされた。

上司Y1から暴行を受けたXの療養補償給付申請及び休業補償給付申請の手続が遅延したことにつき、会社の対応は速やかなものとはいえないが、Y社に給付申請を妨げる意図があったとは認められないとされた。

Y社がXに対し繰り返し診断書の提出を求めたことは、雇主あるいは事業主として社会的に相当な行為であり、また、Y2らが同人に対し複数回にわたり面談を求めるといったことは違法と評価すべきでないとされた。

Xが、上司Y1から暴行及び暴言を受けたことにより妄想性障害が発生したこと及びその持続には、本人の性格的傾向による影響が大きいとして、60パーセントの素因減額が認められた。

精神的な攻撃が行為に含まれていた例

K事件(大分地裁 平25.2.20) ※再掲

事案の概要・結果

化粧品販売会社から出向した先のY社において、美容部員として勤務していたXがY社の実施する販売コンクールにおいて販売目標数を達成しなかったため、その後に開催された研修会において「罰ゲーム」として、Y社の従業員Y1らに意に反してコスチュームを着用して参加することを強制され、別の研修会でコスチュームを着用したスライドが投影されたことから、休業を余儀なくされる精神的苦痛を被ったとして、不法行為を理由として損害賠償を請求した。

また、Y社の従業員Y2が、Xと連絡が取れず、病状の把握ができないとして、Xが受診したクリニックに対し医療情報の照会を行ったことが、不法行為に該当し、精神的苦痛を被ったとして損害賠償を請求した。

Y社及びY1らに対する請求が一部認容され、Y2に対する請求が棄却された事例。

判旨の概要

化粧品販売会社の美容部員を対象とする研修会に参加したXに対して、Y1が特定のコスチュームを着用させた行為につき、Xがその場でこれを拒否することは非常に困難であったというべきで、さらに別の研修会において了解なく本件コスチュームを着用したスライドを投影したという事情を伴うものであるから、目的が正当なものであったとしても、社会通念上正当な職務行為であるとはいえず、Xに心理的負荷を過度に負わせる行為であり違法性を有し、Y1らには当該行為によってXに損害が発生することについて過失があったものであり、不法行為に該当すると認められ、スライドが投影された後、通院が開始され、「身体表現性障害」の診断を受けていること、通院開始の際の愁訴には本件コスチュームの着用とその他の会社の対応への不満が含まれ、発症時期は本件研修会以前と診断されていること等も考慮して、20万円の慰謝料が認められた。

XがY1の行為や会社の対応を愁訴し「身体表現性障害」の診断を受けて通院していたところ、会社の人事担当者であるY2が産業医に依頼して、Xの医療情報を通院先の病院に照会させた行為につき、目的自体は職務上相当のものであって、Xが情報提供に同意しなかったことによって提供されなかったものであるから、不法行為に該当するか否かにかかわらず、Xに、Y2に損害賠償責任を負わせるだけの損害が生じたものとは認められないとされ、請求が棄却された。

人間関係からの切り離しが行為に含まれていた例

S事件(東京高判 平5.11.12)

事案の概要・結果

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。

一番はYのXに対する慰謝料400万円。Yが控訴したが、慰謝料が増額(600万円)。

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く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のであって、その経過において、Xのとった態度にも反省すべき点がなかったわけではないが、この点を考慮しても、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とされた。

このような行為により長年何らの仕事も与えられずに、職員室内で一日中机の前に座っていることを強要されたり、他の教職員からも隔絶されてきたばかりではなく、自宅研修の名目で職場からも完全に排除され、かつ、賃金も昭和54年のまま据え置かれ、一時金は一切支給されず、物心両面にわたって重大な不利益を受けてきたものであり、Xの精神的苦痛は誠に甚大であると認められるとされた。

Yは、民法709条、710条、715条、に基づき、その不法行為によってXが被った損害を賠償すべき義務があるところ、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とされた。

過大な要求が行為に含まれていた例

K事件(横浜地裁 平11.9.21) ※再掲

事案の概要・結果

Y1社の営業所に所属する運転士であるXが、駐車車両に路線バスを接触させ、営業所所長Y2から下車勤務として約1か月の同営業所構内除草を、乗車勤務復帰後も1か月以上の添乗指導を受けることを命じられたため精神的損害を受けたと主張して、Y1社とY2に対し、慰謝料の支払を求めた。

結果、請求の一部認容。Y1社及びY2のXに対する慰謝料支払い。

判旨の概要

路線バスを駐車車両に接触させた事故につき、Xには過失がなかったにもかかわらず、十分な調査を尽くさず過失があったことを前提に、Xが所属するY1社営業所の所長Y2が、期限を定めずに連続した出勤日に下車勤務形態のなかで最も過酷な作業である炎天下における構内除草作業のみを選択して、病気になるまでも仕方がないとの認識の下にXに従事させることは、Xに対する人権侵害の程度が非常に大きく、下車勤務の目的を大きく逸脱しているのであって、むしろ恣意的な懲罰の色彩が強く、安全運転をさせるための手段としては不相当であり、所長としての裁量の範囲を逸脱した違法な業務命令であるといふべきであり、故意による不法行為であることを考慮すると、Xに生じた精神的損害を慰謝する金額としては60万円が相当とされた。

Xに1か月以上行われた添乗指導は、Xの運転技術上の問題の矯正を目的としてなされた業務命令であること等から、違法と評価することはできないとされた。

過小な要求が行為に含まれていた例

B事件(東京地判 平7.12.4)

事案の概要・結果

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。

結果、請求の一部認容。YのXに対する慰謝料支払い。

判旨の概要

まずXのオペレーションズテクニシャンへの降格について、Y在日支店は、ずっと赤字基調にあり、厳しい経営環境の下、オペレーション部門の合理化、貸付部門や外為部門の強化等の改革が急務となっており、管理職らに対し、新経営方針への理解・協力を求めたが、Xを含む多数の管理職らが積極的に協力しなかったため、新経営方針に協力する者を昇格させる一方、Xを含む多数の管理職を降格させたものとされた。

この降格によりXが受けた精神的衝撃、失望感は決して浅くはなかったと推認されるが、Yにおいて、新経営方針の推進・徹底が急務とされていたことから、これに積極的に協力しない管理職を降格する業務上・組織上の高度の必要性があったと認められること、Xと同様に降格発令をされた多数の管理職らは、いずれも降格に異議を唱えておらず、Yのとった措置をやむを得ないものと受け止めていたと推認されること等の事実からすれば、Xの降格をもって、Yに委ねられた裁量権を逸脱した濫用的なものと認めることはできないとされた。

その後の総務課(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であろうことは推測に難くないとされた。

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、やがて退職に追いや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とされた。

個の侵害が行為に含まれていた例

K事件(最三小判 平成7.9.5)

事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったX1、X2、X3及びX4(以下「Xら」という。)が、Yが、Xらが特定の政党の党員又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視したり、Xらと接触等をしないよう他の従業員に働きかけたり、X1及びX2を尾行したり、X2のロッカーを無断で開けて私物の写真撮影をしたといった行為は、不法行為にあたる主張して、Yに対し、慰謝料等の賠償等を請求した事案。

一審は一部認容し、第二審は、一審判決を支持したため、Yが上告した。結果、上告棄却。

判旨の概要

Yは、Xらにおいて現実には企業秩序を破壊し混乱させるなどのおそれがあるとは認められないにもかかわらず、Xらが特定の政党の党員又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視する態勢を採った上、Xらが極左分子であるとか、Yの経営方針に非協力的な者であるなどその思想を非難して、Xらとの接触、交際をしないよう他の従業員に働きかけ、その過程の中で、X1及びX2については、退社後同人らを尾行したりし、特にX2については、ロッカーを無断で開けて私物を写真に撮影したりしたというのである。

そうであればこれらの行為は、Xらの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、X2らに対する行為はそのプライバシーを侵害するものであって、同人らの人格的利益を侵害するものというべく、これら一連の行為がYの会社としての方針に基づいて行われたというのであるから、それらは、それぞれYの各Xらに対する不法行為を構成するものといわざるを得ない。原審の判断は、これらと同旨をいうものとして是認することができるとされた。

「5. 顧客や取引先からの著しい迷惑行為」に関する裁判例

事業主の安全配慮義務に関する例

川義事件(最三小判 昭59.4.10)

事案の概要・結果

Y社において宿直勤務中の見習い従業員Aが窃盗の意図を持って訪れた元従業員Bに殺害された事件について、安全配慮義務違反があったとして、Aの両親がY社に対して損害賠償を請求した事案。

Y社に安全配慮義務の違背に基づく損害賠償責任があるとされた。

判旨の概要

雇用契約は、労働者の労務提供と使用者の報酬支払をその基本内容とする双務有償契約であるが、通常の場合、労働者は、使用者の指定した場所に配置され、使用者の供給する設備、器具等を用いて労務の提供を行うものであるから、使用者は、報酬支払義務にとどまらず、労働者が労務提供のため設置する場所、設備もしくは器具等を使用し又は使用者の指示のもとに労務を提供する過程において、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（以下「安全配慮義務」という。）を負っているものと解するのが相当である。

使用者の安全配慮義務の具体的内容は、労働者の職種、労務内容、労務提供場所等安全配慮義務が問題となる当該具体的状況等によって異なるべきものであることはいうまでもないが、Y社は、A一人に対し昭和53年8月13日午前9時から24時間の宿直勤務を命じ、宿直勤務の場所を本件社屋内、就寝場所を同社屋一階商品陳列場と指示したのであるから、宿直勤務の場所である本件社屋内に、宿直勤務中に盗賊等が容易に侵入できないような物的設備を施し、かつ、万一盗賊が侵入した場合は盗賊から加えられるかも知れない危害を免れることができるような物的施設を設けるとともに、これら物的施設等を十分に整備することが困難であるときは、宿直員を増員するとか宿直員に対する安全教育を十分に行うなどし、もって物的施設等と相まって労働者であるAの生命、身体等に危険が及ばないように配慮する義務があったものと解すべきである。

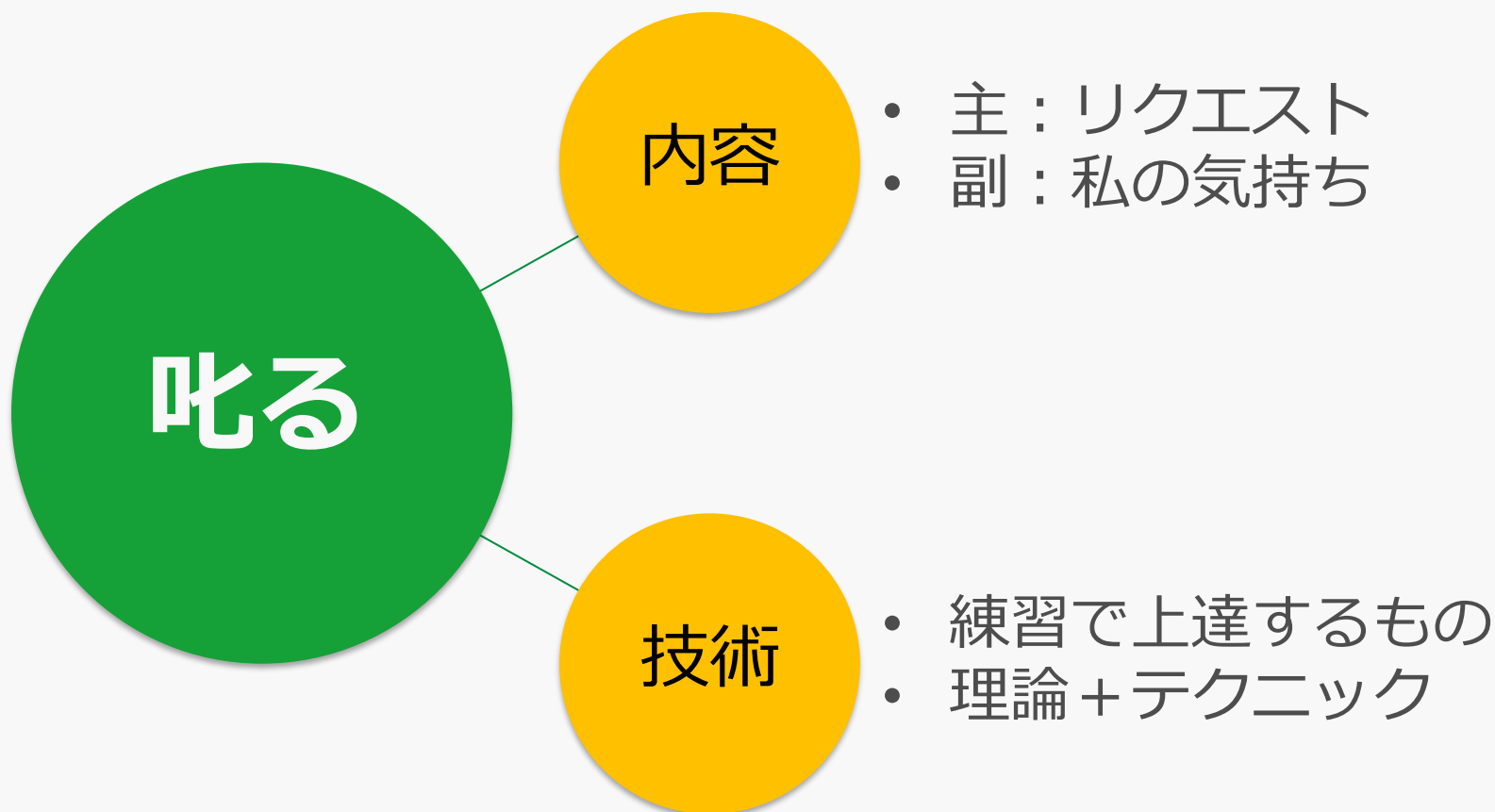
Y社の本件社屋には、昼夜高価な商品が多数かつ開放的に陳列、保管されていて、休日又は夜間には盗賊が侵入するおそれがあったのみならず、当時、Y社では実際に商品の紛失事故や盗難が発生したり、不審な電話がしばしばかかっていたというのであり、しかも侵入した盗賊が宿直員に発見されたような場合には宿直員に危害を加えることも十分予見することができたにもかかわらず、Y社では、盗賊侵入防止のためののぞき窓、インターホン、防犯チェーン等の物的設備や侵入した盗賊から危害を免れるために役立つ防犯ベル等の物的設備を施さず、盗難等の危険を考慮して休日又は夜間の宿直員を新入社員一人としないで適宜増員するとか宿直員に対し十分な安全教育を施すなどの措置を講じていなかったというのであるから、Y社には、Aに対する安全配慮義務の不履行があったものといわなければならない。

Y社において安全配慮義務を履行しておれば、Aの殺害という事故の発生を未然に防止しえたというべきであるから、事故は、Y社の安全配慮義務の不履行によって発生したものといえることができ、Y社は、事故によって被害を被った者に対しその損害を賠償すべき義務があるものといわざるをえない。

安藤委員プレゼン資料

悪い叱り方、上手な叱り方

“叱る”を再定義する



悪い叱り方の例（態度）

機嫌で叱る

機嫌によって左右されない、ルールを基準にする

人格攻撃

OK：事実、結果、行動、行為、ふるまい
NG：人格、性格、能力

人前で叱る

一対一、フェイス・トゥ・フェイス

感情をぶつける

主目的：リクエスト
副目的：私の気持ち

悪い叱り方の例（NGワード）

過去

前から言っているけど、何度も言ってるけど

責める

なんで？、どうして？、なぜ？

強い表現

いつも、絶対、必ず

程度言葉

ちゃんと、しっかり、きっちり

上手な叱り方

基準

- 叱る時の基準が明確であること
- 叱る時の基準が納得性が高いこと

リクエスト

- リクエストが具体的で明確であること
- リクエストに応じる行動の評価が明確にできること

表現

- 穏当な表現、態度、言葉遣いであること
- 相手を責めないこと

岡田委員プレゼン資料

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料



厚生労働省 職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会

パワハラ防止のための対策

2018年1月26日

株式会社 クオレ・シー・キューブ

岡田康子

パワハラが起きる要因

■ 加害者要因

- 過剰なストレス
 - ✓ 外的ストレス
 - ✓ 内的ストレス
- 固定的な価値観（権力の誇示、精神論、完ぺき主義など）
- コミュニケーションの世代間ギャップ

■ 被害者要因

- ストレス耐性の低さ
- 社会的ルールやマナーの欠如
- 依存体質、責任転嫁体質

■ 環境要因

- ストレス要因の増加（国際化、24時間化、スピード化、超競争状態）
- 業績偏重
- 不公平感を生み出す雇用形態
- 不適切な職場環境（音、温度、配置、整頓）

ハラスメント防止対策

今後の課題

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

- 相談窓口の問題解決力の向上
- トップ層の理解
- 管理者のマネジメント力の向上
- 組織的な予防対策
- 社員の教育

相談窓口の問題解決力の向上

～裁きから、問題を解決するアプローチへ～

【企業】

- 相談窓口担当者の教育
 - 他のハラスメントも含めた法律に関する知識
 - 問題の本質を把握する力
 - 問題解決のための社内調整力
 - 行為者・相談者・職場への関係修復支援
- 外部機関・専門家の効果的活用

【行政】

- 問題解決プログラムの実施義務の制定
- 組織への介入権限の強化
- ハラスメント対策担当者の教育

トップの理解

～コンプライアンス問題から経営効果の訴求へ～

【企業】

- アンケートなどによる実態把握とその報告
- トップ層への定期的な勉強会
- 組織改編、M & A前後の組織融合のへ配慮

【行政】

- ハラスメントによる経営損失を訴求（計算式の提供）
- 経営者団体などに経営者教育の要請

管理者のマネジメント力の向上

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

～管理者の意識と行動の変換を～

【企業】

- 組織管理スキルの向上
 - 固定的な価値観への気づき
 - 多様性の受容
 - コミュニケーション力の向上

- 管理者自身のストレスマネジメント

【行政】

- 人財の流動を促進する施策
- 教育ツールの提供（明るい職場応援団にて実施中）

組織的な予防対策

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

～目標設定・組織風土の見直しを～

【企業】

- 適正な目標の設定
- 評価制度の見直し
- 組織風土の見直し（強制・攻撃または放置・冷淡）

【行政】

- 働き方改革を後押しする法整備やガイドラインづくり
 - 長時間労働の是正
 - 労働生産性の向上
 - 多様な働き方を生かす組織づくり支援

社員教育

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

～パワハラを受けないための工夫を～

【企業】

- 一般社員
 - 組織行動の理解
 - 自他尊重の意識醸成と多様性の容認

- 非正規社員
 - 企業の問題解決体制の説明

【行政】

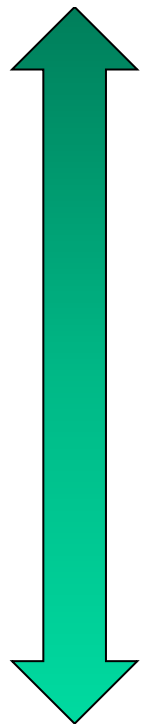
- 教育ツールの提供（明るい職場応援団にて実施中）

職場に影響を及ぼすパワーとは

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

NOと
言えない力

強



弱

評価の力

雇用や報酬にキャリアに対して
直接的に影響を与えるパワー

集団の力

同調圧力により、多数派が少数派の
意見や気持ちを排除、無視するパワー

正義の力
(価値観)

信念やルールを背景に自己の価値観を
他者に強要したり、排除するパワー

それぞれが独立しているわけではなく、
複合して存在することが多い

職場のパワーとハラスメントの影響度

平成30年1月26日
第7回検討会
岡田委員提出資料

事業者の責任

	パワハラ	セクハラ	マタニティ パタニティ ケア	アカハラ	アルコール	スメル (匂い)
評価の力	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 法に触れる悪質な行為であっても不利益扱いを恐れてNOと言えない	◎ 指導教員によるキャリアへの影響度合いが極めて高い	△ 宴席での言動が評価に影響を与える可能性は否定できない	× 行為者が評価者としてのパワーを使うことは考えにくい
集団の力	◎ 仲間外しなどにより、評価者でなくても行為者となる	◎ 個々の感じ方が異なるため、不快であっても声を上げづらい	◎ 仲間外しなどにより、評価者でなくとも行為者となる	△～× 指導教員との個人間で行われることが多い	○ 上司だけでなく同僚同士でも行われる	△ 匂いによって職場環境が悪化する可能性はある
正義 (価値観) の力	◎ 評価者や多数派が持つ価値観が「正義」として強い影響を及ぼす	◎ ジェンダーの意識からの影響が強い	◎ ジェンダーの意識からの影響が強い	◎ 指導教員が持つ価値観が「正義」として強い影響を及ぼす	○ 場の空気を乱さないほうがよい、という「同調圧力」が影響する	△ 周囲が不快になることはある一方、体質に起因するものもあり、対応困難