

# テレワーク中の社員に動画配信でハラスメント対策を！ ハラスメント防止DVD データ販売のご案内

21世紀職業財団のハラスメント防止DVDは、データ販売も可能です。  
ハラスメント規制法・パワハラ防止対策関連法が施行され、企業に対策の強化が求められています。社内イントラ等で視聴可能な動画を活用した研修におすすめです！

以下のDVDはデータでの販売も承ります。



あっ！それはパワハラです。  
～事例で学ぶ防止と対策～  
(約29分)



はやわかりハラスメント対策  
<セクハラ・マタハラ防止最前線>  
(約27分)



“どう叱る” “どう育てる”  
パワーハラスメントにならない  
指導のポイント  
(約23分)



パワーハラスメントのない  
職場をめざして  
(約20分)



## 社内研修をご検討の皆さま ～オンライン研修も対応可能です～

当財団のダイバーシティ推進・ハラスメント防止のオーダーメイド研修は、オンライン研修も対応可能です。貴社のご要望・課題解決に向けた最適な研修をご提案いたします。詳細はお問合せください。



21世紀職業財団へ  
お気軽にご相談ください

TEL : 03-5844-1665 E-mail : jigyo@jiwe.or.jp



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団 <https://www.jiwe.or.jp>

DIVERSITY 21 ダイバーシティ21 2020 SUMMER vol.041

編集・発行/公益財団法人21世紀職業財団 〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日田ビル3階 TEL:03-5844-1660(代)  
発行日/2020年6月25日発行 制作/凸版印刷株式会社

企業スケッチ 凸版印刷株式会社

Special Report  
労災認定とメンタルヘルス対策の観点から  
パワーハラスメント防止を考える

vol.041

2020 SUMMER

DIVER  
SITY  
21

## Contents

- 3 随想  
**在宅勤務とコミュニケーション**  
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 Special Report  
**労災認定とメンタルヘルス対策の観点から  
パワーハラスメント防止を考える**  
筑波大学医学医療系 産業精神医学・宇宙医学  
笹原 信一朗、道喜 将太郎、堀 大介、大井 雄一、松崎 一葉
- 8 企業スケッチ  
**凸版印刷株式会社**  
制度の拡充と“心”を支援する「はぐみプログラム」の両面から、  
多様な人材が活躍できる職場へ
- 12 情報コーナー  
**勤務間インターバル制度の概要**  
～職場の健康確保と生産性向上をめざして～  
厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課
- 14 Pick Up — 21世紀職業財団実施調査 —  
**女性活躍推進の取組みは停滞気味 —  
貴社の女性活躍推進の取組みは進んでいますか**
- 18 連載  
**裁判例とその解説**  
施設長の介護職員に対する侮蔑的な叱責が  
相手の人格をおとしめるものであり、  
不法行為に当たるとされた例  
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 岩野 高明
- 22 財団発! NEWS & TOPICS  
・ハラスメント防止対策への取組みは万全ですか?  
・第12回ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験のご案内

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

## 随想 Random Thoughts

### 在宅勤務とコミュニケーション



21世紀職業財団  
会長 伊岐 典子

新型コロナウイルスが社会経済に甚大な影響を及ぼし始めてから数カ月が経過しました。企業活動や働き方を含めて「コロナ以後」の社会には「コロナ前」と大きく異なる「ニューノーマル」(新常态・常識)が生まれるとも言われ、「新しい生活様式」が求められています。中でも在宅勤務については、これまでなかなか進まなかった日本でも、急速に普及が進むとの期待がふくらんでいます。

21世紀職業財団でも以前から在宅勤務の制度があり、利用する職員は一定数いました。ところが、政府の緊急事態宣言が出される少し前から「原則在宅勤務」の体制をとることになったところ、これまでの財団の制度が「在宅での勤務で十分に能力を発揮する」ような仕組みになっていないことに気づきました。特に会議や打ち合わせについては、フェーストゥーフェースを前提とする意識が強く、オンラインツールを積極的に活用できていませんでした。今回、日本の多くの企業が必要に迫られて在宅勤務を導入、拡大する中で、有効なツールの選択や、その運用に苦労されていると思います。

さて、財団内でWEB会議による意思決定のプロセスを踏む回数が増え、企業の社外役員としても電話会議やWEB会議による取締役会に出席するようになって気がついたのが、このような新しい会議や意見交換のシステムを利用する場合におけるコミュニケーションの変化です。そこには、良い面もあればそうでない面もありそうです。

良い面は、会議主催者と参加者双方の意識の変化による時間の短縮です。WEB会議や電話会議が使い慣れない者にとってはまだ居心地悪く感じるものであることもあってか、効率的に会議を進めようという意識が高まり、主催者側が論点の明示など事前の準備に気を配って、会議がスピーディーに進むことが多いように思えます。参加者側も、端的に自分の意思を伝える必要性を強く感じ、発言内容をあらかじめ整理する意識も生まれるようです。

良くない面は、良い面と裏腹の話ですが、効率性を重んずる余り、普段発言が少ないメンバーの発言を引き出すことがフェーストゥーフェースの会議以上に難しいと思われることです。会議参加者の立場から言えば、これまで、何か言いたげな表情をすれば議長から発言を促してもらえたものが、そのようなことは期待しにくくなり、自ら積極的に発言をしていく必要が生じます。

在宅勤務は、これまで、子育てなどと両立しやすく働く女性に優しい制度として認識されてきたと思います。企業でこれから幹部として地歩を固めようとしている女性にとっても、その普及は朗報だと言えます。一方で、在宅勤務の中で女性がしなやかに能力を発揮し活躍していくためには、様々な環境変化の中でも自分の意見をしっかり表現し、相手を説得したり部下を指導できるコミュニケーション力がますます求められると感じる今日この頃です。

## 労災認定とメンタルヘルス対策の観点から パワーハラスメント防止を考える

笹原信一郎<sup>1)</sup>、道喜将太郎<sup>2)</sup>、堀大介<sup>2)</sup>、大井雄一<sup>2)</sup>、松崎一葉<sup>3)</sup>

- 1) 筑波大学医学医療系 産業精神医学・宇宙医学 准教授  
筑波大学附属病院メンタルヘルス科（社会精神医学）病院教授
- 2) 筑波大学医学医療系 産業精神医学・宇宙医学 助教
- 3) 筑波大学医学医療系 産業精神医学・宇宙医学 教授  
IIS 筑波大学国際統合睡眠医科学研究機構 教授

### 1 時代変化に伴いパワーハラスメントが顕在化し、若い世代のうつ病が増えて来ている

今の日本は新型コロナウイルス感染症への対応が長引く中、突然やって来た感染防止のための非日常が日常化しつつある。人々は慣れない状況の中、閉鎖的な生活にストレスを抱えながらもそれぞれの状況にあわせて日々の対応を迫られてきている。企業にあっては、テレワークの急速な導入が進められ、世界でも類を見ない長い通勤時間から解放される一方で、経済的な不安は高まり、業種によっては早くも多くの倒産を迎えている分野もある。

リーマンショック後の世界的な不況から確実に脱しつつあった社会において、今回の新型コロナウイルス感染症がもたらす影響は現時点では悲観的な予測が大勢を占めている。先の見えない閉塞感漂うこのような状況にあっては、今後多くの職場で若い人の突然の休職をはじめ様々なメンタル面の問題が露呈してくるであろうことが予測される。

そこで、まず現在の社会における時代変化と職場におけるメンタルヘルスの問題の変遷を概観し、近年急増しているパワーハラスメントの問題に焦点を絞っていく。リーマンショック時の2008年に一般財団法人労務行政研究所が上場企業を対象に行った調査では、最近3年間のメンタルヘルス不調者のうち、特に増加が目立つ年代(複数回答)として、30歳代(51.9%)、20歳代(41.2%)、40歳代(19.1%)、50歳代(0.8%)の順に挙げられており、20代、30代といった会社での若い世代における心の健康問題の増加が目立つ結果となっていた。[図表1]

さらに、2007年に公益財団法人日本生産性本部<sup>\*1</sup>メンタルヘルス研究所が全国の自治体に対し実施した調査においても、最近3年間に「心の病」は増加傾向にあると47.7%の自治体が回答

【図表1】 最近3年間にメンタルヘルス不調者の増減傾向

区分	全産業					非製造業	
	規模計	1,000人以上	300~999人	300人未満	製造業		
合計	248社 100.0	89社 100.0	82社 100.0	77社 100.0	117社 100.0	131社 100.0	
増加している	55.2	70.8	59.8	32.5	53.8	56.5	
横ばい	24.6	24.7	22.0	27.3	29.9	19.8	
減少している	2.8	2.4	2.4	6.5	3.4	2.3	
その他	3.2	1.1	1.1	9.1	1.7	4.6	
分からない	14.1	3.4	15.9	24.7	11.1	16.8	
年代層(複数回答)	小計	131社 100.0	60社 100.0	48社 100.0	23社 100.0	59社 100.0	72社 100.0
	20代	41.2	38.3	45.8	39.1	30.5	50.0
	30代	51.9	53.3	47.9	56.5	59.3	45.8
	40代	19.1	21.7	12.5	26.1	32.2	8.3
	50代	0.8	1.7	0.8	0.8	0.8	1.4
	年代に関係なく増加	25.2	23.3	35.4	8.7	27.1	23.6

出典：一般財団法人労務行政研究所「企業におけるメンタルヘルスの実態と対策」(2008年)

していた。また、今後の職場における精神疾患の増減傾向については、全体の42.1%と半数近くが「増加すると思う」とも回答していて、その後も定期的に調査報告が続けられている。2010年には各企業での対策も進み、「心の病」の増加傾向には歯止めが見られ落ち着くかに見えたが、2011年に東日本大震災があり被災地を中心に悪化傾向があり、その後2012年、2014年と増加には一定の歯止めが見られるも減少には至らず、2017年以降は20代と最も若い世代で急増し、全体でも増加傾向に転じてきている。

### 2 若い世代のうつ病とパワーハラスメントが増える社会背景

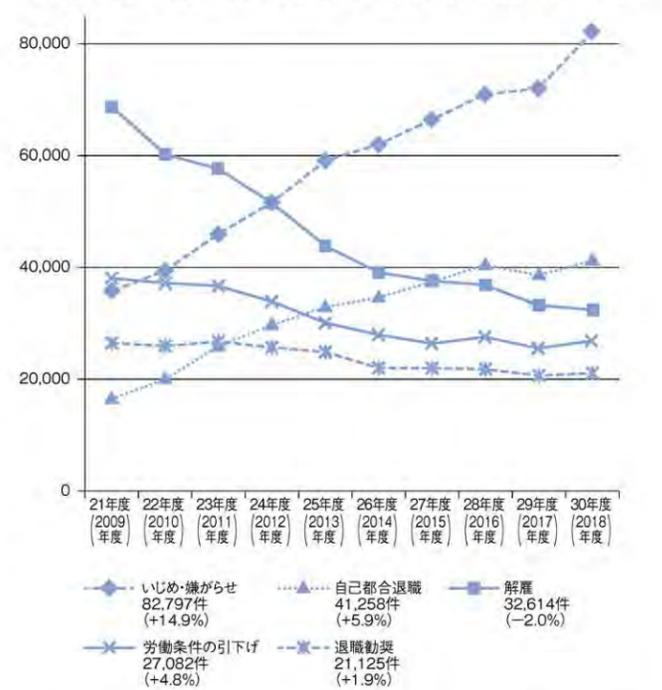
このように20代を中心にうつ病が増加しているという社会現象は、それだけ増え続けているうつ病患者を社会が支えきれているということでもある。かつて日本の戦国時代においては人生50年と言われ、そのような時代では15歳で元服を迎え自立を求められた。しかし、今や医学の進歩と社会情勢の変化により人生80年の時代を迎え、20歳での成人式をもっと後ろにずらすべきではないかという議論が出てきて、結婚・出産年齢は年々上昇を続け、定年退職年齢や年金支給開始年齢も延長される時代を迎えている。つまり、文明が発展し、経済的に豊かになればなるほど、人は人間が生きていくことの意味や自分の存在価値を考える猶予期間が与えられ、それが故に人格的な成熟の遅れが許されてきている。文明が進化し寿命が延びれば延びるほど、社会は全体的に幅が広がり、結果として今の20代の社会的役割と400年以上前の戦国時代での20代の社会的役割との間には大きな差があり、社会全体の成熟するスピードが相対的に遅くなり、その結果実年齢に比して相対的に未成熟化した社会が誕生してきていると考えられる。

実際に、先述の2008年に日本生産性本部<sup>\*1</sup>が実施した、民間企業の人事担当者に対する調査において年齢別に見た評価では、「人を育てる余裕が職場になくなってきている」という企業では、「心の病」が増加した割合が60.2%であったのに対し、そうでない企業は35.3%に留まっていた。これはまさに職場で人材を育成する余裕がなくなったことが、若者の成熟を促すことができず、未熟なまま仕事や人間関係に歪みを生み、それがうつ病として社会に表出されてきているとも考えられる結果である。

\*1：当時の名称は財団法人社会経済生産性本部。

さらに、2017年の日本生産性本部の調査結果からは、ほとんどの職場で仕事の量が増え、要求される質も高まり、余裕のない中で高度な要求が常態化して来ている社会背景が推測され、このような社会背景のもと、近年パワーハラスメントの相談が増加している。厚生労働省が公表している「個別労働紛争解決制度の施行状況」のデータから、「いじめ・嫌がらせ」の相談件数は、2006年度から2018年度の統計では年々増加してきていて、特にリーマンショック後の2012年度からは個別労働紛争の相談内容の中でトップを占める要因となり今もその件数だけでなく相談の中に占める割合も増加を続けている。[図表2]

【図表2】 民事上の個別労働紛争 | 主な相談内容別の件数推移(10年間)



※ ( )内は対前年度比。出典：厚生労働省「平成30年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

このような時代背景の変化をもとに、現在は職場のパワーハラスメントの問題に対して、2019年6月5日に改正労働施策総合推進法が公布され、この中で職場でのハラスメント対策の強化が企業に義務づけられ、この新たに明記された企業の義務が「パワハラ防止法」と呼ばれる。そして、2020年6月1日からはいよいよ大企業においてはこの法律が施行される。中小企業の場合は、2022年3月31日までの努力義務期間を設けたうえで、2022年4月1日から施行される。そこで、この我が国で増えてきたパワーハラスメントについて、私どものこれまでの労災認定業務に協力してきた経験から我が国のパワーハラスメントの構造を分析し、その防止に向けてのポイントを検討していく。

### 3 労災認定業務の経験からみたパワーハラスメントの構造

これまでの私どもが経験したパワーハラスメントでの労災の訴えがなされる事案について共通するのは、上司の側は業務の指導をしているという自分の主義は「善である」という強い信念があり、「パワハラをしてしまい、すみませんでした」などと考えてはいないことと、指導に至る経緯はたしかに部下の至らない部分があり、ミスをした同じことを繰り返したりしているが故に強くそしてみっちり指導したというストーリーである。これでは、パワーハラスメントをしている本人に全く自覚がないのであるから修正はとて難しく、一度処分を受けても繰り返してしまう事案が驚くほど多い。

しかし、労災の認定においては部下の落ち度は原則問われず、その指導の内容や方法が問われるのである。つまり、人を育てる余裕のない中で、かつての高度経済成長期以来会社の組織内で大勢を占めてきた指導法である、職人的な「見て学べ」は今の時代にあっては通じなくなってきている。なぜならすぐに成果を求められるので見て学んでいる時間がなく、見て学んでいたら、「見てない自分で早くやれ」となるのである。そこで、今後の我が国のパワーハラスメントの根本的な防止のポイントは指導の内容と方法になってくる。

### 4 パワーハラスメントの防止に向けて

これまでの我が国で一般的に行われてきた「見て学べ」の指導方法が、高度経済成長期における成功体験とともに、残業をいとわず長時間労働で良い製品を作り、連日の接待を通じて営業成績を上げてきたことで、定着しており、モーレツに働くことが会社で成功する秘訣というように無意識のうちに会社で上司となってきた人々の間に刷り込まれている。これは現在の企業に多く存在するアンコンシャス・バイアスのひとつであり、この間違っただけの思い込みに気づいていくことが根本的な対策につながっていく。このアンコンシャス・バイアスを強化しやすい会社の風土があり、それは閉じられた世界でこれまでの前例を踏襲し続けるいわゆる大企業病と呼ばれる会社の風土で、これが非常にアンコンシャス・バイアスによるパワーハラスメントを引き起こしやすい環境要因となる。極端な場合には、ローカルルールと呼ばれる外部の人からは常識外れと思われる間違っただけの思い込みが平然とまかり通る。有名なものに、日本ボクシング協会における奈良判定\*2などがある。

\*2：2016年のアマチュアボクシングの大会において、奈良県の選手に対し優勢な判定がされたのではないかとする疑惑。

これを防ぐには、閉じられた会社を外に開いていくことが重要である。幸いにも現在社会は人口構造の変化から、若い働き手が不足してきており、これまで男性社会で閉じられがちであった各企業がグローバル化の流れも含めて多様性を受け入れ始めている。閉じられた企業内風土から、多くの多様な人材に開かれた企業風土へと移行していく中にローカルルールは通じなくなり、さらに言わなくても分かるという「見て学べ」の前提が崩れ、人々はお互いの違いを理解するために対話を増やす必要が出てくる。対話は議論と違い、結論を求めず、お互いの意見の相違を理解し合うきっかけとなる。今後の職場におけるパワーハラスメント防止のポイントは多様性の増す社会背景の中での相互理解のための対話となっていくと考えている。

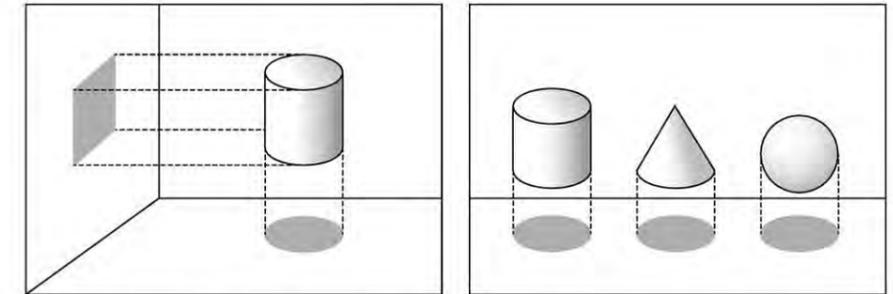
## 労災認定とメンタルヘルス対策の観点から パワーハラスメント防止を考える

最後に、対話の重要性を下図に示す。上司が指導だと主張するものも、部下から見ればパワーハラスメントだと別のものに見えるのは、それぞれの視点が違うからである。これがアンコンシャス・バイアスに通じる。そして逆に一つの視点に偏れば、真実の形は見えなくなるのである。こちらはローカルルールに通じる。つまり対話を通して複数の視点を持つことが、このようなアンコンシャス・バイアスやローカルルールを打破していくことにつながる。

### 対話の重要性



Viktor E. Frankl  
(1905-1997)



低次元に還元されたものから全体を見ることは不可能である

↓  
いろいろな視点を得られること対話の重要な要素

渡辺俊之, 小森康永『バイオサイコソーシャルアプローチ - 生物・心理・社会的医療とは何か?』(金剛出版, 2014)をもとに大井雄一氏作成

### 【参考文献】

- 1) 松崎一葉：もし部下がうつになったら。東京：ディスカバリー出版、2007。
- 2) 公益財団法人日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所：産業人メンタルヘルス白書。2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2014, 2017, 2019。
- 3) 一般財団法人労務行政研究所：企業におけるメンタルヘルスの実態と対策。2008。
- 4) 志村正：管理会計とメンタルヘルス。情報学ジャーナル2008; 3: 1-12。
- 5) 笹原信一郎著, 筆吉純一郎漫画, 松崎一葉監修：精神科医が教える「心が折れない部下」の育て方。東京：メディアファクトリー、2012。
- 6) 渡辺俊之, 小森康永：バイオサイコソーシャルアプローチ - 生物・心理・社会的医療とは何か?。東京：金剛出版、2014。
- 7) 松崎一葉：クラッシャー上司。東京：PHP研究所、2017。

# 企業 スケッチ

凸版印刷株式会社

制度の拡充と“心”を支援する  
「はぐくみプログラム」の両面から、  
多様な人財が活躍できる職場へ



凸版印刷株式会社  
人事労政本部 労政部 兼 ダイバーシティ推進室 課長  
まぶち せいこ  
**馬淵 聖子 氏**

2005年に入社、人事労政本部人事部に配属。採用、組織人事関連業務、秘書業務を担当。2010年10月出産、育児休業取得。2011年11月育児休業より復職、人事労政本部労政部に移動。2019年課長昇格と同時に、同年4月に発足したダイバーシティ推進室を兼務。

女性活躍やダイバーシティ経営に向けた取組みが高く評価され、2020年度の「なでしこ銘柄」（経済産業省／東京証券取引所）に選定された凸版印刷。その取組みについて人事労政本部労政部 兼 ダイバーシティ推進室課長の馬淵聖子氏にお話をお伺いしました。

## 両立への不安を払拭し、 キャリアへの意欲を高める支援策が課題に

御社は2020年度の「なでしこ銘柄」（経済産業省／東京証券取引所）に選定されたとのことですが、女性活躍推進への取組みについてお話を伺いたしたいと思います。

**馬淵氏**：当社は今年、創業120周年という歴史を持つ会社です。従業員数もグループ全体で5万人を超え、年々増加しています。創業以来、原点である「印刷術」を「印刷技術」に進化させていくと同時に、事業分野の拡大を進め、現在では「情報コミュニケーション」、「生活・産業」、「エレクトロニクス」の3分野でさまざまな事業を展開しています。そのような中で、今まで以上に事業を推進していくために、ダイバーシティ推進や働き方改革を重要な戦略と位置づけ、進めています。

トッパングループは創業以来、「人間尊重」という考え方があり、経営信条に「一人ひとりの能力とチームワークを最大限に活かしていく」ことが謳われています。世間では印刷業界は男性の職場というイメージがあるようですが、当社の取組みの根底には

性別にかかわらず「働く意志を支援していこう」との思いがあります。1980年代から大卒女性の定期採用を始めるなど、比較的早い段階から女性も積極的に採用してきました。徐々に長く働き続ける女性が増えてきたことで、女性特有のライフイベントが課題として浮かび上がってきたことから、育児休業制度の導入や勤務体制の拡大等、法定を上回る制度を導入してきたことが、女性の活躍推進につながっていったのだと思います。

—まさに、女性たちの「働き続けたい」という思いを支援する  
かたちで制度面を充実されてきたんですね。

**馬淵氏**：育児短縮勤務制度を利用しながら働く人も、この10年で約4倍に増えています。私自身は10年前の2010年に出産し、育休を経て2011年に人事労政本部に復帰しました。ちょうどそのタイミングで、上司から「会社としても仕事と育児を両立しながら働く人をもっと支援していきたい。そのためにも経験を活かして施策の拡充に向けて検討してもらいたい」とのミッションを受けて、取り組んできました。ベビーシッターやホームヘルパーを利用した場合は1日につき利用料の50%相当額を年間90日

補助する制度のほか、年間10日の看護休暇のうち5日を有給にし、子どもの小学校4年生修了時まで時間単位の利用を可能にするなど、すでに導入している制度についても見直しを図っています。

じつは私が育休を取得する以前から、すでに両立支援に関する制度は法定以上に整っていたので、「これだけあれば私も何とかやっていけるかな」というふうに思っていました。ですが、実際に育児短縮勤務を利用して復帰し、仕事を再開すると、子どもが小さいうちはよく病気をしたりするので、今まで自分一人で完結できていた業務が完結できなくなり、本当に不甲斐ない思いをしました。当時は私と同じように子育てと両立しながら働いている女性が職場内にも地元のママ友にも少なかったため、なかなか相談することができず、このまま働き続けていいのかなと思悩みました。

そんな時に同じ職場で働く育児期社員と話をする機会があって、「そういうことあるよね」と非常に盛り上がりました。「みんなが通る道なんだな」ということを初めて実感できて、すごく気分が楽になったのです。自分と同じように両立している社員にヒアリングをしていくと、当社の制度は十分に整備されて、活用もできているのだけれども、両立に関する不安を払拭して、育児をしながらも働き続けてキャリアアップしていこうと意欲を高められるような“心”を支援する仕組みが当社には足りないのではないかという新たな課題が見えてきたのです。そこで始めたのが、「はぐくみプログラム」という仕組みです。

## 上司や同僚も巻き込みながら 前向きな気持ちで働ける職場を形成

—「はぐくみプログラム」は、2016年度にキッズデザイン賞で優秀賞にあたる男女共同参画担当大臣賞を受賞されました。具体的にはどのようなものなのでしょうか。

**馬淵氏**：「はぐくみプログラム」には3つの施策があります。まず2012年に始めたのが「はぐくみアートサロン」です。ちょうど「臨床美術」という認知症の患者さんの症状緩和や心のケアを目的に開発された独自のアートメソッドを持つグループ会社の芸術造形研究所と共に、そのメソッドを社員の心のリフレッシュに応用した活用を進めていました。定期的に社内でもアートサロンというアートを楽しむ講座を開催しているのですが、それをもう少し別のかたちで使えないかということで、芸術造形研究所と一緒にアートプログラムを開発して、「はぐくみアートサロン」を始めました。育休中の社員が子どもと一緒に参加できるプログラムで、首が座ったばかりの赤ちゃんも楽しめるよう、絵の具の代わりに口に入れても安全な糊と食紅を使ってアート作品を制作します。親子でアートを楽しみつつ、同じ育休中の社員とも交流できる



「はぐくみアートサロン」の様子

仕組みです。同じ立場ならではの悩みを話し合ったり共有したりしながら、復職に向けて前向きな気持ちを形成してもらえるような場を提供しています。

人財開発ラボという社内の施設で行っているため、同僚たちが見学に来たり、声かけに来たりもしています。帰りがけに上司と面談をしたり、子どもを職場に連れて行き、顔を見せるなど、休業中に会社との接点を持てることも安心感につながっているようです。

また、参加者には「はぐくみ通信」を配布し、上司からのメッセージとともに、育休中に不足しがちな会社の状況や復職後に使える制度などの情報提供、先輩社員たちの体験談を紹介しています。

2つめの施策として、2013年から「はぐくみセミナー」を実施しています。アートサロンで参加者の疑問や悩みを聞いていくうちに、みんなが働きやすい職場にしていくためには、両立している当事者だけではなく、上司や同僚も巻き込みながら、それぞれの立場でできることを考えていく必要があるとの気づきから始めました。

—具体的には、どのようなセミナーを行っているのですか。

**馬淵氏**：年に一度、様々な立場の社員が一堂に会して外部講師を招いて講演を行ったり、両立を始めて間もない社員、ベテランの先輩社員、それから男性の育児休業取得者など様々な立場の育休経験者を交えてパネルディスカッション等を実施しています。それとは別に、管理職向けのセミナーも開催しています。育児休業を取るところから復職後の働き方までを取得者本人と一緒に考えていく上でのコツや、管理職としての悩み等についてその場で話し合いながら学んでいただいています。

3つめは、両立している社員同士が情報共有できるネットワークとして、2015年に「はぐくみサークル」を立ち上げました。妊娠から育児期の社員を4～5名の小さなグループに分けて、



「はぐくみセミナー」の様子

半年間のうち月に一度、全4回、平日のランチタイムを利用して、日々の両立の悩み、子育てのこと、キャリアのこと等、ざっくばらんに話をする場を設けています。半年のうち2回は、はぐくみサークルに参加している社員全員が集まって全体会を開催しています。例えば「育児と両立しながら働く上で実現したいこと」等のテーマを決めて、意見交換を行っています。

現在、「はぐくみサークル」への参加者の4割が男性です。若手の男性社員は、育児に主体的に関わるのが当たり前の感覚になっているようで、男性の育休取得者もかなり増えています。今では約6割の男性が取得しています。逆に先輩ママさん社員が自分のパートナーとの役割分担の参考にするなど、刺激になっているようです。今はオンラインツールを活用して話をするのも定着しつつあるので、今年度は地域を越えてつながることができればいいなと考えているところです。



参加者全員が集まる「はぐくみサークル」全体会

## ダイバーシティ推進室を組織化し、各事業所にも取組みを展開

—全国の事業所への施策の展開などは、どのようにされているのですか。

馬淵氏：まずは本社から取組み始めましたが、今は全国の事

業所で施策を行っています。各事業所の総務部からの選任による「はぐくみ推進担当者」が中心となって、事業所ごとの状況やニーズに応じた取組みを進めています。担当者には年に一度集まってもらい、各事業所の取組み状況や、全体の方針などについて共有し、継続的に進めています。

また、担当者は両立支援に関する手続きも担っているのですが、結構複雑でわかりにくかったりします。そこで、担当者の持つ知識やノウハウを集結させて手続きをわかりやすくマニュアル化した「出産・育児・復職の手引き」の作成を手がけました。育休者とその上司が復職前の面談で確認しておきたいポイントをまとめた「復職面談シート」も作成し、活用してもらっています。

—「はぐくみ推進担当者」を各事業所に配置することで、本社だけの施策にならず全社的な取組みにつながっているのですか。

馬淵氏：発足当初、担当者に任命されたメンバーたちが、「本当にこういう取組みを待っていた」と共鳴してくれて、一生懸命取り組んでくれたのは非常にありがたかったです。まずは継続していくことが大事なんだという思いで進めてきました。これまでの担当者たちの熱意と、いろいろな人たちの協力を得ながら約10年間、継続してきたことが今、かたちを成してきたのだと思います。

—昨年4月には、ダイバーシティ推進室が発足したとのことですが、何かきっかけがあったのですか。

馬淵氏：一見、後れを取っているように見えるのですが、当社ではこれまでも様々な制度や施策を導入してきました。人事部では処遇や配置・採用について、労政部が労働政策について、人財開発センターが研修の企画立案というように、それぞれの部署がそれぞれの管轄を担うかたちで取り組んできました。近年、世間的にもますますダイバーシティ&インクルージョンに向けた取組みの重要性が増していく中で、ダイバーシティ推進室を中心に、各施策に横ぐしを通す必要があるだろうということで、組織化しました。

ダイバーシティ推進室の設置をきっかけに、はぐくみ推進担当者も今年度から「ダイバーシティ推進委員」にステップアップさせました。性別にかかわらず本当にみんながフラットに働くことができる環境にしていくためには、仕事と育児の両立支援だけでなく、ダイバーシティ&インクルージョンの視点で全社的な課題を検討しながら、施策の立案を行ってもらうことが必要です。推進委員のメンバー自身も社外の人たちと交流したり、知識を身につけたりしながら、よりステップアップできる機会をつくっていかうと考えています。

## 男女かわりなくフラットな働き方を目指す

—女性比率も上がっているとのことですが、女性の管理職登用についてはいかがですか。

馬淵氏：女性の採用割合は4割を超えました。全体の女性比率も十数年前は1割程度でしたが、今では2割を超え、着実に増えてきています。女性活躍推進法に基づく行動計画には「2020年度までに女性管理・監督職の数を2015年3月末比で2倍にする」との目標を掲げて取組みを進め、2019年4月時点で前倒しで達成することができました(2014年度233名→2019年度491名)。

昨年の秋には、当社におけるSDGsのステートメントを発表しました。その中で、「男女の管理・監督職者数比率の格差をなくしていく」ことを宣言しています。これまでいろいろな取組みをしてきて、ライフイベントを経ても長く働き続ける女性もかなり増えてきました。勤続年数の男女差は縮まってきていますが、まだ差がゼロにはなっていません。こうしたことから、みんなが本当にフラットに働ける会社を目指すための目標を設定しました。当社には様々な支援があり、それらを活用できるということ若い世代から認識してもらうのも重要なので、「はぐくみプログラム」からも発信していきたいと思っています。

女性だけでなく、様々な能力や生活背景をもった人がお互いに理解し補い合いながら働き続けていくことが、これからますます大事になっていくと思います。もっと全体のことを考えていくという流れになってきていると思います。その一環として、この4月には労働組合とハラスメント防止協定を結んだり、7月からは同性パートナーについても配偶者と認めて、配偶者関連制度の一部を適用を始めます。LGBTについての取組みにつ

ても、もっと進めていかなければいけないと考えています。

—社員の中にはいろいろな立場や、いろいろな背景を抱えた方がいらっしゃるって、今回のコロナ禍も本当にこれは災害だと思うのですけれども、どのような立場や背景であっても同等に対応できる体制づくりというのやはり大事なことですよね。

馬淵氏：はぐくみサークルの中でも効率的な働き方に関することがトピックスに上がってくるようになりましたので、社内研修のプログラムにも、ワーキングマザーに向けた生産性向上プログラムや、仕事と介護の両立支援についての研修などを追加したり、また、制度面では1ヵ月の中で勤務時間を自律的に調整するスマートワーク勤務制度を導入しました。直近では、今回のような感染症の拡大や自然災害等が発生して子どもの通う学校が休校になってしまったときや、不妊治療などにストック休暇(失効した年次有給休暇を50日まで積み立て可能)を使用できるようにしました。時代のニーズに応じた制度面の拡充には引き続き取り組んでいきたいと思っています。

コロナ禍によってテレワークへの取組みが急務となりましたが、この経験を活かして、今後どのように新たな働き方を展開していくかがこれからの課題です。トッパングループには製造現場もあり、在宅という働き方ができない職場もあります。こういう状況の中でも現場に出て機械をまわしてくれている人たちがいるから会社が成り立っている部分もあるのは事実です。そういう人たちも含め、テレワークのメリットを全体で享受していくにはどうしたらいいのかということもこれから考えていかなければいけないですね。

—どうもありがとうございました。

## 凸版印刷株式会社 TOPPAN

創 業：1900年(明治33年)  
資 本 金：1,049億円(単体)  
本 社 所 在 地：東京都千代田区神田和泉町1番地  
事 業 内 容：印刷・印刷関連、半導体・電子・電気機器 等  
事 業 所：総合研究所(埼玉)、国内営業所43カ所、国内生産拠点34カ所、グローバル拠点145カ所  
従 業 員 数：9,993名(男性7,974名、女性2,019名)  
平 均 年 齢：男性44.0歳、女性35.5歳  
平均勤続年数：男性15.4年、女性9.0年

※2019年3月末現在



## 勤務間インターバル制度の概要 ～職場の健康確保と生産性向上をめざして～

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課

### 1 勤務間インターバル制度について

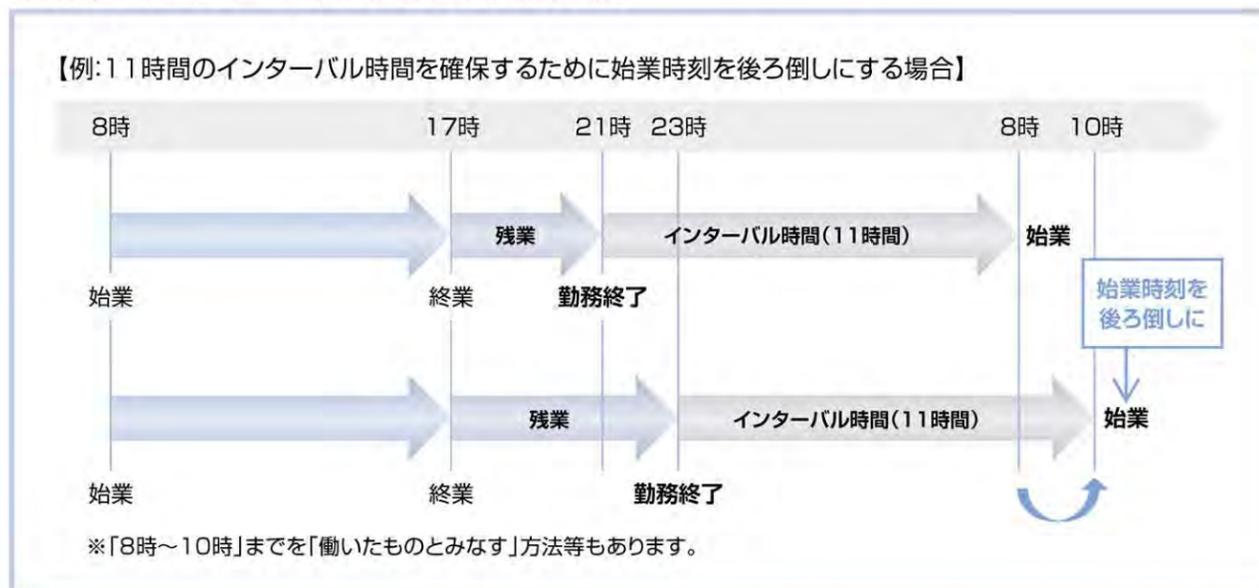
#### (1) 勤務間インターバル制度とは

2018年(平成30年)6月29日に成立した「働き方改革関連法」に基づき労働時間等設定改善法が改正され、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することが事業主の努力義務として規定されました(2019年(平成31年)4月1日施行)。

ここでいう「休息」のことを、「休息时间」あるいは「インターバル時間」といいます。「勤務間インターバル制度」とは、勤務終了後から一定時間以上のインターバル時間を設けることで、従業員の生活時間や睡眠時間を確保しようとするものです。

勤務間インターバル制度を導入した場合、たとえば図表1にみるような働き方が考えられます。このほか、ある時刻以降の残業を禁止し、次の始業時刻以前の勤務を認めないこととする等によりインターバル時間を確保する方法も考えられます。

【図表1】勤務間インターバル制度を導入した働き方(例)



近年、変形労働時間制をはじめ、フレックスタイム制、裁量労働制といった弾力的な労働時間制度を採用する企業が増えてきました。こうした弾力的な労働時間制度のもとでも、繁忙期等の特定の時期に長時間労働になる、交替制勤務において勤務間隔の短いシフトで勤務しなければならない等のために、十分なインターバル時間を確保できない状況が生まれています。このような場合には、勤務間インターバル制度をこれら弾力的な労働時間制度と併用することにより、十分なインターバル時間の確保が可能になります。

#### (2) 勤務間インターバル制度の意義

「働き方改革関連法」に基づき労働基準法が改正され、時間外労働の上限規制が導入されました。

しかし、規制の具体的方法が、「1ヶ月間あるいは1年間における労働時間の総量規制」であるため、「特定の日」や「特定の期間」に労働時間が長くなり、十分なインターバル時間がとれない等の事態を防ぐことができません。つまり、時間外労働の上限規制では「従業員が健康な生活を送るために必要なインターバル時間を確保する」ことの十分な実現が難しいということです。そのため、勤務終了後から一定時間以上のインターバル時間を毎日設けるための勤務間インターバル制度が必要です。

勤務間インターバル制度の導入には、もう1つ重要な意義があります。それは、企業、従業員ともにこれまでの労働時間中心の考え方を換え、「休息の重要性を理解する」という効果が期待できることです。また、企業が従業員に対して休息の重要性を伝えることにもつながります。

#### (3) 勤務間インターバル制度の導入により得られる効果

勤務間インターバル制度の導入により、従業員がインターバル時間を確保できるようになれば、企業には次のような効果がもたらされます。

##### 【①従業員の健康の維持・向上】

インターバル時間が短くなるにつれてストレス反応が高くなる等の研究結果があります。勤務間インターバル制度の導入による十分なインターバル時間の確保が、従業員の健康の維持・向上につながると考えられます。

##### 【②従業員の確保・定着】

「日々のインターバル時間を確保することにより、従業員はその時間を「自分のためにつかう時間」、「家族や友人等と過ごす時間」等に当てることができ、ワーク・ライフ・バランスの充実が図られます。

ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場は従業員にとって働きやすく魅力的な職場であるので、勤務間インターバル制度による十分なインターバル時間の確保は人材の確保・定着に大きく資するものと考えられます。

##### 【③生産性の向上】

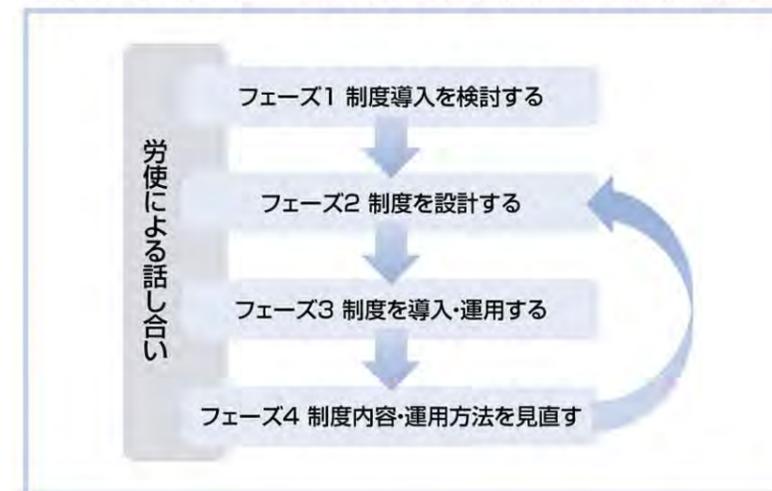
勤務間インターバル制度の導入により、従業員は「仕事に集中する時間」と「プライベートに集中する時間」のメリハリをつけることができるようになるので、従業員の仕事への集中度が高まることが期待できます。

仕事への集中度が高まれば、製品・サービスの品質水準が向上するのみならず、生産性の向上につながります。

### 2 勤務間インターバル制度の導入・運用について

事業主が勤務間インターバル制度を導入し、運用するための具体的な取組は、図表2に示すように、労使の話し合いを土台とし、そのうえで4つのフェーズに沿ってPDCAサイクルを回しながら進めることが重要です。

【図表2】勤務間インターバル制度の導入・運用に向けた取組の全体像



2020年(令和2年)3月、厚生労働省では、企業の方々に勤務間インターバル制度導入の参考としていただくため、「勤務間インターバル制度導入・運用マニュアル(全業種版・IT業種版)」を作成しました。本マニュアルでは、勤務間インターバル制度を導入している企業の実例を多数盛り込み、制度を導入・運用する際のポイント等をまとめています。

より多くの企業において、本マニュアルを活用していただき、勤務間インターバル制度を導入していただきたいです。

#### 勤務間インターバル制度導入・運用マニュアル▶

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/interval/pdf/00.pdf>

参考:「働き方・休み方改善ポータルサイト」でも、勤務間インターバル制度をご紹介します。

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/interval/>



— 女性活躍推進の取組みは停滞気味 —

# 貴社の女性活躍推進の取組みは進んでいますか

2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行され、近年は長時間残業削減、有給取得促進に力を入れた企業が多いことと思います。一方、以下のように、女性活躍推進は停滞気味です。

ジェンダーギャップ指数は、前年の110位からさらに低下し153カ国中121位になってしまいました。2003年に決定された2020年に管理職に占める女性の割合を30%にするという「202030」は、今年が目標達成の年に当たりますが、「平成30年度雇用均等基本調査(確報)」によれば、管理職に占める女性の割合は11.8%と、30%には全く届いていません。

ダイバーシティ推進は、全員活躍の推進であり、女性の問題だけではありませんが、女性活躍の課題を忘れてはいけません。持続的な企業経営には、女性を含めた全員が力を発揮することが必要です。

21世紀職業財団では、各社の女性活躍推進の取組みがどのくらい進んでいるのかを比較できるように、2018年に続き、女性活躍状況調査を実施しました。

今回は、男女比較のため男性正社員も対象にしました。また、2022年4月からは101人~300人の企業も、女性活躍推進法に基づく事業主行動計画の提出・公表が義務化されるため、調査対象に含めました。

HPIには、企業規模別、業種別、地方別、コース(総合職・エリア総合職・一般職・基幹職・事務職)別の結果も掲載しています。

(<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2020>)

詳細は、当財団へお問合せください。

調査概要

実施日時: 2020年1月11日~1月27日  
 調査方法: WEBアンケート調査  
 調査対象: 10業種、従業員100人以上企業に勤務している20~59歳の正社員男女  
 調査人数: 男性2,250名 女性2,250名 計4,500名  
 2018年調査は、女性のみについて、301~500人、501~1,000人、1,001~3,000人、3,001~5,000人、5,001~10,000人、10,001人以上に分けて集計している。2020年調査は、男女について、政府統計に準じ、100~299人、300~499人、500~999人、1,000~2,999人、3,000~4,999人、5,000~9,999人、10,000人以上に分けて集計している。

## 自社の女性活躍推進の行動計画の認知度は2年前と比べ高まっていない

女性について、2年前の調査と比較すると、500~999人企業では、「知っている」「おおよそは知っている」人の割合がやや高まりましたが、それ以外の規模の企業では低くなっています。

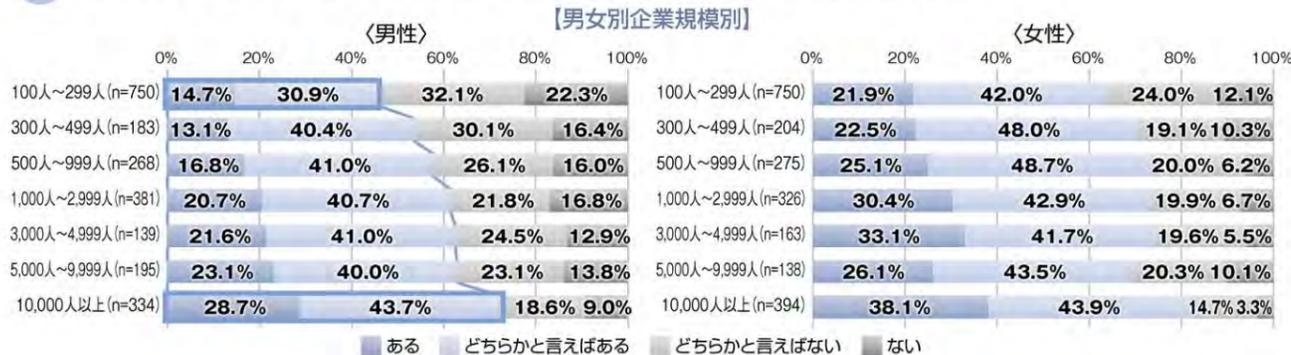
### あなたが勤務する企業の女性活躍推進の行動計画(目標・取組み)について知っていますか。



(注) 2020年の質問は、「あなたの会社の女性活躍推進の行動計画(目標・取組み)についておたずねします。」で「行動計画はない」「行動計画があるかないかを知らない」を除外している。

## 特に男性は、企業規模が大きいほど、女性が出産後働き続ける雰囲気があると感じている

### あなたの職場では、女性は出産しても働き続けるのが当然という雰囲気がありますか。



## 2年前と同様に、総合職女性の約半数が「重要業務は男性が担当することが多い」と思っている

重要な仕事を与えられるということは育成の大きなポイントです。この調査結果から、女性の育成が進んでいないことが推察されます。

### あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。



## 総合職女性でも4割はサポート的な仕事・細かい事務処理等を女性に任せられることが多いと思っている

上記の結果でもあったように男女の業務配分に差のある実態が認識されており、背後には経営者や管理職の側にアンコンシャス・バイアスが存在する可能性があります。

### あなたの職場では、丁寧な対応が求められる仕事や、サポート的な仕事、細かい事務処理は男性と女性どちらに任せられることが多いと思いますか。

アンコンシャス・バイアスとは、無意識の思い込み。アンコンシャス・バイアスを認識し、削減するために研修等を実施する必要があります。



## 女性は男性より異動経験が少ない

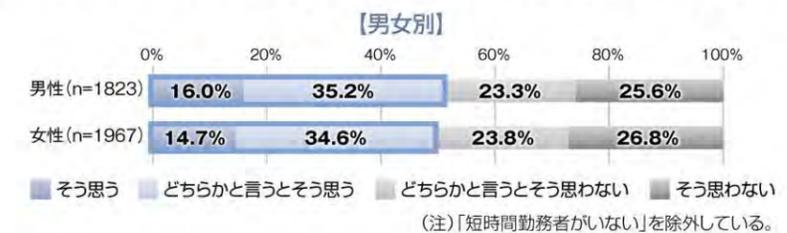
「異動や担当替え」は仕事の幅や深さを広げていくのに必要なことの一つです。



(注) 質問は「これまで、異動や担当替えになる時に、キャリア形成の視点から異動や担当替え後の役割の説明を受けたことはありますか」で、「ある」「ない」を合わせて「異動や担当替えをしたことがある」としている。

## 短時間勤務者は難易度を下げた仕事を与られていると認識している人が約5割

### あなたの職場では、短時間勤務者は難易度を下げた仕事を与られていると思いますか。(または与えられていますか。)



未だに、6割以上の女性が男性のほうが昇格・昇進しやすいと感じている

Q あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか。

【300人以上企業 女性：2年前の調査との比較】

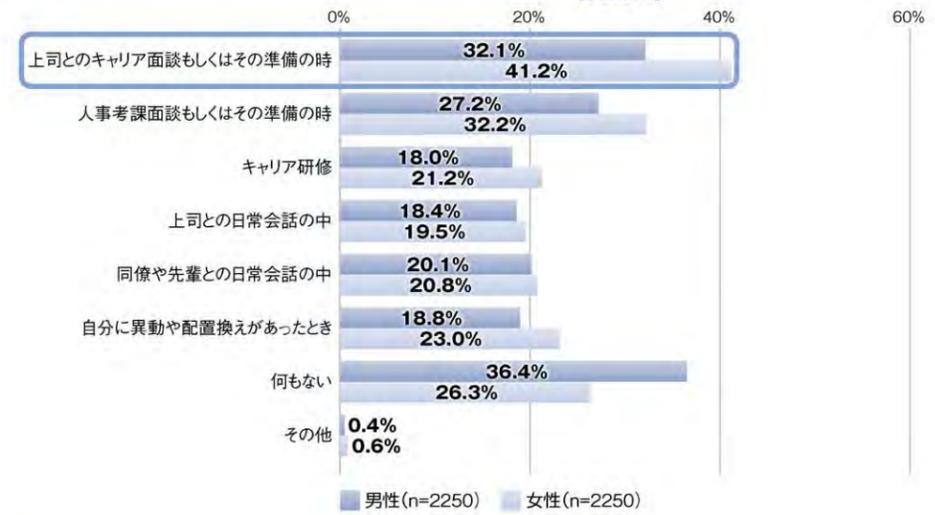


キャリア面談などキャリアを考える機会をつくる企業の取組みは不十分

企業はキャリアを考える機会を設けるなど相談の機会を確保することが求められていますが、キャリアを考える機会として「上司とのキャリア面談もしくはその準備の時」と回答した人の割合は、男女とも半数以下となっています。

Q あなたの会社では、キャリアを考えるどのような機会がありますか。当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

【男女別】

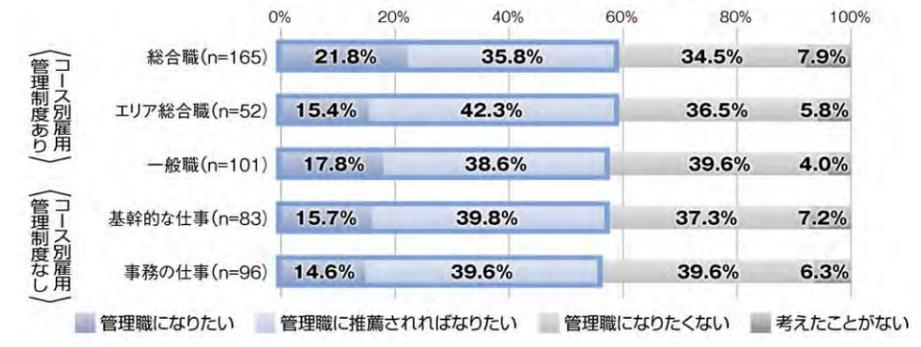


女性は昇進意欲が低いと言われているが、昇進可能性のある若手女性では「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたいたい」人が約6割

昇進可能性のある若手女性では、コースや業務内容に関係なく、6割の人に昇進意欲があります。女性は男性に比べると自信がない傾向にありますから、「管理職になりたい」という積極的な人だけでなく、管理職にふさわしい女性の背中を押すことが必要です。

Q あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

【昇進可能性があると思っている20代・30代女性 コース別】

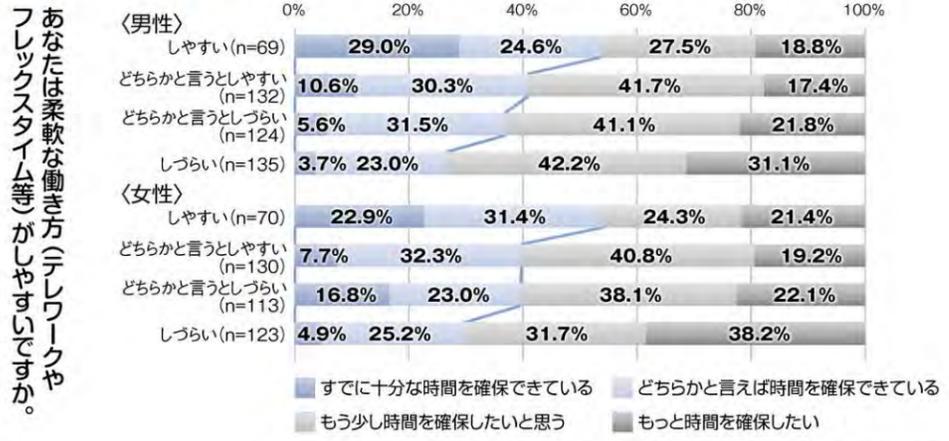


柔軟な働き方がしやすいほうが、育児に関わる時間を確保できている人の割合が高い

コロナ対策でテレワークが進んだ企業も多いかと思いますが、日常的に、柔軟な働き方をしやすくすることによって、ワーク・ライフ・バランスを保てるようにすることが必要です。

【男女別 柔軟な働き方がしやすい程度別】

Q あなたはもっと育児に関わる時間を増やしたいと思いますか。



あなたは柔軟な働き方(テレワークやフレックスタイム等)がしやすいですか。

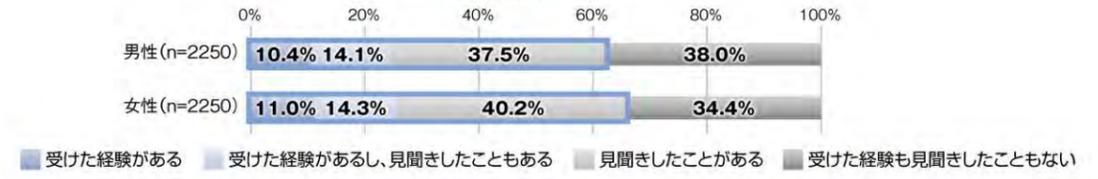
(注)「育児に手がかかる子どもはいない」と回答した人を除いている。

ハラスメントは、受けた経験が男女とも全体の1/4、見聞きした経験を含めると6割以上

健やかに働ける環境を実現するためには、ハラスメントをなくすことが必要です。

Q あなたは、あなたが勤務している企業において過去1年間にハラスメントを受けていやな経験をしたことがありますか。もしくは、職場内でその事実を見聞きしたことがありますか。

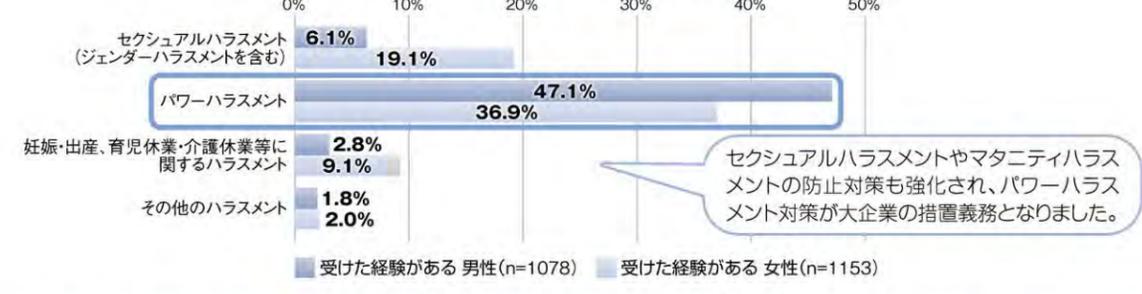
【男女別】



ハラスメント経験で多いのはパワーハラスメント

Q 「受けた経験がある」と答えた方にお伺いします。あなたが受けた行為は下記のうちのどれに当てはまるものでしたか。(いくつでも)

【ハラスメントを受けた経験がある人 男女別】



セクシュアルハラスメントやマタニティハラスメントの防止対策も強化され、パワーハラスメント対策が大企業の措置義務となりました。

●ダイバーシティ推進、女性活躍推進、働き方についての社員対象の意識調査を実施されていない企業様は、ぜひ、当財団へご相談ください。  
●より詳細な調査結果(例えば、企業規模×業種×総合職)をお知りになりたい企業様は、当財団へお問い合わせください。  
ご相談・お問い合わせ先：21世紀職業財団 事業推進部 山谷(やまや)、本道(ほんどう)、和田 kenkyu@jiwe.or.jp 03-5844-1665

施設長の介護職員に対する侮蔑的な叱責が  
相手の人格をおとしめるものであり、  
不法行為に当たるとされた例

事案の概要

本件は、被告法人（特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人）に勤務していた原告ら（X1～X5）が、①被告法人に対し、未払の割増賃金等を請求するとともに、②被告 Y2（同法人の代表者である被告 Y1 の妻）の原告らに対するパワーハラを理由に、被告 Y2 及び被告法人に対して慰謝料を請求したというものである。判決は、①及び②のいずれの請求についても大筋でこれを認容したが、本件では、紙面の都合で②の点についてのみ解説する。

原告らの主張する被告 Y2 のパワーハラ行為は、判決でもその大半が認定されたが、その態様は次のようなものであった。

《原告 X1 に対して》

- ・ バザーの売上金を原告 X1 が横領したと決めつけた。
- ・ 日常的に、原告 X1 に対して「品がない」「ばか」「泥棒さん」などの言葉を浴びせた。



弁護士  
**岩野 高明**  
(いわたかあき)  
ロア・ユナイテッド  
法律事務所

Profile

早稲田大学法学部卒業。  
主な著書として、『第3版 新・労働法実務相談 職場トラブル解決のためのQ&A』（労務行政研究所/2020）『労災の法律相談』（青林書院/2019）『最新整理 働き方改革関連法と省令・ガイドラインの解説』（日本加除出版/2019）『労働事件 立証と証拠収集 改訂版』（創耕舎/2019）『労災民事賠償マニュアル 申請、認定から訴訟まで』（ぎょうせい/2018）『実務Q&Aシリーズ 懲戒処分・解雇』（労務行政/2017）『アルバイト・パートのトラブル相談Q&A—基礎知識から具体的解決策まで—』（民事法研究会/2017）のほか、『労政時報』『ビジネスガイド』の専門誌等への寄稿多数。

《原告 X2 に対して》

- ・ 原告 X2 を叱責する際に「あなたの子どもはかたわになる」と言った。
- ・ 日常的に、原告 X2 に対して「ばか」などの言葉を浴びせた。

《原告 X3 に対して》

- ・ 原告 X3 を叱責する際に「言語障害」などと発言した。
- ・ 原告 X3 の配偶者のほうが原告 X3 より高学歴であることを理由に、原告 X3 に対し、日常的に「格差結婚」「身分が対等ではない」などと発言した。これらの発言は、全体会議の場など他の職員がいる中でもされた。

《原告 X4 に対して》

- ・ 原告 X4 の最終学歴が中学校卒業であることを理由に、原告 X4 に対し、日常的に「学歴がないのに雇ってあげてのに感謝しなさい」などと発言した。このような発言は、全体会議の場など他の職員がいる中でもされた。

《原告 X5 に対して》

- ・ 原告 X5 の業務上のミスを理由に、原告 X5 に便器掃除用のブラシを持ってこさせたいと、原告 X5 に対してこれをなめるよう指示し、当該指示に従わせた。

判決のポイント

Point



1 パワーハラ行為に関する事実認定

裁判所は、被告Y2による前記のパワーハラ行為をすべて認定したが、その理由は次のとおりである。

《原告X1～X4への言動について》

原告らは、被告Y2からそれぞれ暴言等を受けた旨を供述するところ、その文言は、(中略)原告らの身上等を踏まえた具体的内容であり、原告らが自らこのような発言をされたことを口にする事自体が自尊心を傷つけることになるおそれもある中で、精神的に動揺しながらもあえて本人尋問において発言したなどの原告らの供述態度等に照らしても、原告らが虚偽の発言をしたものとは考えにくい。

《原告X5への言動について》

原告X5がトイレブラシを進んでなめるとは通常考えられず、原告X5は、被告Y2の圧迫を受け、場の收拾が着かないと考えてやむなくトイレブラシをなめたとみるべきであるから、被告Y2が原告X5に対してトイレブラシをなめるよう強要したと認めるのが相当である。

2 パワーハラ行為の違法性

被告Y2は施設長として施設の責任者たる地位にあるから、職員等がその職務において不適切ないし不当な行為をした場合に叱

責、指導をすることは、それが社会通念上相当である限り、直ちに違法であるとはいえない。しかしながら、被告Y2の原告らに対する各発言や行動は、職務における叱責、指導の範疇に収まるものではなく、名誉感情を害し、人格をおとしめる発言や行動であるというべきであって、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景として、業務の適正な範囲を超えて、精神的、身体的苦痛を与える発言や行動であると認められるから、不法行為に該当すると認めるのが相当である。

3 被告法人の責任

被告Y2の上記各不法行為は、同人が被告法人の事業の執行について行ったものであるから、被告法人はこれらについて使用者責任に基づく損害賠償責任を負う。

4 慰謝料額

原告らが被告Y2から受けた暴言等の内容、原告らと被告Y2との関係その他本件に顕れた一切の事情を考慮すると、原告らの受けた精神的苦痛を慰謝するに足りる慰謝料は、原告X1、同X2、同X3、同X4についてそれぞれ15万円、原告X5について30万円と認めるのが相当である。

## 【解説】 企業人事の実務上の対応への参考

## 1 事業主のパワハラ防止義務を定める法律の施行

事業主に一定のパワハラ防止措置を義務づける改正労働施策総合推進法(旧雇用対策法)が本年6月1日に施行され(ただし、中小企業の防止措置については令和4年3月31日までは努力義務)、すでに必要な措置の内容を定めた指針も示されている(令和2年1月15日・厚生労働省告示第5号)。これら改正法や指針の解説については本誌第38号(20頁)及び第40号(18頁)に譲ることにして、本稿では、上記の裁判例を題材として、パワハラ裁判を想定した実務上の留意点について解説する。

## 2 本件の被告Y2の発言のパワハラ該当性・不法行為該当性

改正法が定義するパワハラは、①職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害される行為である(労働施策総合推進法第30条の2第1項)。

本件の被告Y2の原告X1～X5に対する言動が、上記の①～③をすべて満たすことは、容易に理解できるであろうと思われる。特に②の点に関しては、相手の学歴が低いことを指摘するなどして侮蔑的な発言をすることは、業務上明らかに必要のない行為だといわざるを得ない。このように、通常は相手は指摘されることを望まないであろう事柄にわざわざ言及する行為は、相手の人格に対する攻撃と評価され得ることから、これにより相手が精神的苦痛を感じればパワハラに該当することになる。

なお、パワハラに該当するからといって、これが直ちに(慰謝料等の支払を要する)不法行為にも該当するかというと、必ずしもそうではない。この点に関し、甲府市・山梨県(市立小学校教諭)事件判決(甲府地判平成30年11月13日・労判1202号95頁)は、「パワハラ」の定義に該当する行為があっても、それが直ちに不法行為に該当するものではないと解され、それがいかなる場合に不法行為としての違法性を帯びるのかについては、当該行為が業務上の指導等として社会通念上許容される範囲を超えていたか、相手方の人格の尊厳を否定するようなものであったか等を考慮して判断するのが相当である」と説示している。

## 3 人格攻撃と評価されやすい事項・表現

学歴のほかには持ち出すべきではない事柄を挙げておくと、出自や家族構成、収入や資産、身体的特徴、病歴や障害等が考えられる。性的指向や性自認に関しても、指針では、「個の侵害」の一類型として、本人の了解を得ない暴露(アウティング)の問題が指摘されており、無用にこれらの事項について侮蔑的・差別的な発言をすれば、学歴等と同様に不法行為になり得るといべきである。

このように、指導の中で業務に無関係な事柄を持ち出すことは、上記の②の点において「業務上必要ではない」という評価になりやすいのだが、一方、「無能」、「低能」、「使えない」、「レベルが低い」などの発言も、要するに「あなたは職場において無価値である」という趣旨の発言であるので、相手に対する人格攻撃と評価されやすい。学歴等とは異なり、業務遂行に対する評価を含んでいるので、業務とまったく無関係というわけではないが、いかなる状況であれ、相手の人格をおとしめることは業務上必要ではないし、指導として相当であるともいえない。

もっとも実際には、「業務上必要ではない」とはいえないうえ、「指導として相当な範囲を超えている」かどうかとも判然としない微妙な言動が問題になる場面も少なくない。これら境界線付近にある言動については、各人がリスクを自覚したうえで、そのような言動が業務上本当に必要かどうか、また、必要であるとしても、表現として相当かどうかを、折に触れ顧みる必要がある。企業には、パワハラ防止を優先的な経営課題として設定し、研修等を通じて従業員を啓発していく姿勢が求められる。

## 4 慰謝料の相場感について

暴言を内容とするパワハラ慰謝料の相場(裁判での認容額)は、数万円から数十万円程度であり、具体的な金額は、暴言の内容や頻度、被害を受けた期間等を考慮して決定されているようである。本件の被告Y2のパワハラに対する慰謝料として認められた額は、原告X1～X4については各15万円、X5については30万円であるが、原告らに対する人格攻撃の程度が大きいことや、被害を受けた期間がそれぞれ短期ではないことを踏まえると(各人の在職期間はX1につ

き14年、X2につき7年超、X3につき6年超、X4につき2年超、X5につき15年超である。)、より具体的に詳細な被告Y2の言動が認定された場合には、賠償額はより高額になっていた可能性がある。

ところでパワハラは、精神障害の発症原因として、労災の認定基準に新たに追加された(令和2年5月29日基発0529第1号)。この点については、従前、心理的負荷を生じさせる出来事の類型として「(ひどい)嫌がらせ・いじめ」という項目が存在したが、改正法の施行に伴い、別項目として独立した形である。

仮にパワハラによって被害者がうつ病等の精神疾患を発症したと認められた場合には、加害者ないし事業主が支払うべき慰謝料の額は跳ね上がる。例としては、プラネットシーアールほか事件判決(長崎地判平成30年12月7日・労判1195号5頁/本誌第38号18頁)が、いじめと評価できる程度の行き過ぎた指導によって適応障害を発症した従業員に対し、加害者及び会社が支払うべき慰謝料の額を250万円としたものがある。さらに、精神疾患を発症した者が自殺にまで至った場合には、数千万円レベルの賠償リスクも顕在化してくる。

## 5 被害申告への対応と加害者に対する措置

従業員が企業にパワハラ被害の申告をしてきた場合には、被害者・加害者の隔離等の措置をとったうえで、当事者らへの事情聴取等の調査を開始することになる。実際の事案では、被害者が被害の事実を申告するも、加害者がこれを否認するという場合も少なくないので、このような場合には、企業としてパワハラの実態があったかどうかを独自に判断する必要に迫られる。各当事者への事情聴取だけではパワハラの有無を判断し得ない場合には、聴取対象を周辺の第三者に拡大する必要も生じるが、それでも判断できない場合には、疑惑を理由に「パワハラの実態あり」として加害者を処罰することは、その後の加害者からの提訴を想定すると(処分等の無効確認請求訴訟)リスクが大きいといわざるを得ない。判断できない場合には、「調査を尽くしたがパワハラの実態を認定することができなかった」という調査結果を被害者に伝えるべきである。もっとも、調査結果は、「パワハラの実態はなかった」というものではなく、「手持ちの資料だけではパワハラの実態があったと判断することが

できなかった(真偽不明)」というものであることを丁寧に説明し、被害者の理解を得られるよう努めるべきである。

一方、パワハラの実態が認められる場合には、加害者に対する制裁も必要になるが、就業規則で処分の内容と対象行為が特定されていない場合には、加害者に懲戒処分を科すことはできない。長い間規則の改定をしていない企業では、パワーハラスメントが懲戒対象行為であることを規則に明記していない場合があるので、法改正を機に点検してみる必要がある。

## 6 証明責任の所在と裁判所に提出される証拠

裁判では、従業員がパワハラ被害を主張して加害者や企業を訴える場合には、従業員自身がパワハラの実態(いつ、どこで、誰が、どのようなパワハラをしたか)を証明しなければならない。一方、企業がパワハラを理由に加害者に懲戒や解雇等の処分をした場合において、被処分者が処分の無効を主張して会社を訴えてきた場合には、企業の側が加害者によるパワハラの実態を証明しなければならない。証明責任を負う当事者が当該責任を果たすことができないときは、その当事者(前者の場合には従業員、後者では企業)が敗訴することになる。いずれの種類の訴訟においても、企業は被告として請求の相手方になることから、従業員からパワハラ被害の申告があった場合には、当初から訴訟を見据えて慎重に対応する必要がある。

なお、裁判で通常想定されるパワハラの実態に関する証拠というのは、被害者による被害当時のメモ、パワハラ発言の録音記録、電子メール、防犯カメラの画像、会社による当事者への聴取記録、及び法廷での当事者らの証言(被害者・加害者・第三者)等である。もっとも、この類の裁判では、録音記録等の客観的な証拠が存在しない場合も多いことから、事実認定がもっぱら当事者らの証言に基づいて行われることも少なくない(本件の事案も、被告Y2の各発言は、もっぱら原告らの証言に基づいて認定されている)。このような場合、証言の信用性の判断は、担当する裁判官の個性にも左右され得ることから、判決内容を見通すことは容易でない。

Explanation



## ハラスメント防止対策への取組みは万全ですか?

今年6月からパワーハラスメント対策関連法が施行され、職場におけるハラスメント防止への措置を講じることは企業の義務となり、相談窓口を設置し体制を整備することが指針に盛り込まれました。併せて男女雇用機会均等法も見直しが図られ、セクシュアルハラスメント・マタニティハラスメント等への防止対策についての規定が強化されました。

当財団では、従業員のハラスメント相談窓口の受託のほか、ハラスメントが起きない環境づくり、実態把握に向けた調査、事案解決のためのサポートを行っています。

### ハラスメント社外相談窓口サービスのおすすめ

当財団の社外相談窓口サービスは、電話とWEBからの相談に対応いたします。

相談員は産業カウンセラーおよび当財団認定資格「ハラスメント防止コンサルタント」の有資格者です。高い専門性と豊富な経験をもつプロの相談員が様々なハラスメントに関する貴社従業員からの相談をお受けします。



### お客さまの声

#### 〈企業担当者〉

- 社内の相談窓口担当者の業務負担が軽くなりました。
- 毎月利用状況の報告があるので、従業員の悩みごとを早い段階で把握することができます。
- 専門的な相談技法をマスターした専門家が対応してくださるので、安心してお任せできました。

#### 〈従業員〉

- 職場の人間関係を気にせずに相談できました。
- 機密やプライバシーが守られるので、安心です。
- フリーダイヤルでかけられるので便利です。

## 防止対策の見直しや職場の実態把握には「ハラスメントお助け隊」をご利用ください!

### ☑ 防止対策の見直し&改善提案

専門家が貴社の防止体制・社内制度などについてヒアリングを行い、課題への対応策や体制強化に向けた取組みをご提案いたします。

例えば...・就業規則・ハラスメント防止規程等の作成・改訂  
・事案解決のための体制づくり  
・研修の企画・実施 等

### ☑ 職場の実態把握

#### ① アンケート調査

定期的にアンケート調査を実施することによりハラスメント問題を早い段階で把握し、対策を講じることができます。また、従業員の意識を高め、ハラスメントの抑止効果も期待できます。

#### ② パーソナルインタビュー／グループインタビュー

専門家が従業員と面談し、職場環境や人間関係に関する悩みや要望をお聴きして報告書にまとめます。会社には言いづらいことも外部の専門家なら話しやすいという利点を活かし、問題の早期発見・解決にお役立てください。(従業員のプライバシーは守ります)

※インタビューを行う専門家は社会保険労務士や産業カウンセラーの有資格者です。「聴く」スキルに加え、労働法やハラスメントに関する知識を備えております。

### お問い合わせ・ご相談

当財団ホームページ「お問い合わせフォーム」をご利用ください。 <https://www.jiwe.or.jp/contactus>

## 第12回 ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験のご案内

21世紀職業財団では、ハラスメント防止教育や事案解決の支援ができる人材を養成する講座を開設し、その知識のレベルを問う試験に合格された方を「ハラスメント防止コンサルタント」として認定・登録しています。

認定コンサルタントは、ハラスメント問題の専門家として全国で活躍する他、当財団が展開するコンサルティング事業において、企業の社内体制の整備や事案解決の支援を行う等、ハラスメントのない快適な職場づくりに向けてさまざまな活躍をしています。

ぜひ、養成講座を受講して専門的な知識を身につけ、認定試験にチャレンジされることをおすすめします。

今年度はコロナウイルス対策のため、オンライン講座も新たに追加いたしました。各講座会場では新型コロナウイルス感染予防として座席間を広くとる対策を講じる予定です。オンラインでの受講が可能な方は、できるだけオンライン講座をお申込みください。



### 養成講座

**東京会場** 2020年9月12日(土) 10:00~17:00、9月13日(日) 9:00~17:00 [2日間]  
ベルサール秋葉原 2F ホール  
(千代田区外神田3-12-8 住友不動産秋葉原ビル)

**大阪会場** 2020年9月5日(土) 10:00~17:00、9月6日(日) 9:00~17:00 [2日間]  
TKPガーデンシティ大阪リバーサイドホテル バンケット6A  
(大阪市都島区中野町5丁目12-30大阪リバーサイドホテル(会館棟))

**オンライン講座** 2020年9月23日(水) 12:00~10月23日(金) 15:00まで  
※大阪もしくは東京会場の講義内容を期間限定配信

### 認定試験

**東京・大阪・広島(3地域)全会場同日開催** 2020年11月8日(日) 13:30~17:00

詳細・お申込みは当財団ホームページから

<https://www.jiwe.or.jp/harassment/consultant>

## 編集後記

3月末までオーダーメイド研修を担当していました。会場で講師の熱のこもった話を聴きながら、受講者の表情が気づきを得て輝く。私たち事務局にとって最高の瞬間です。

当財団も緊急事態宣言に伴い、様々な対策を講じてきました。研修もオンラインを原則とするなど、顧客の皆様には、ご不便をおかけしたことと思います。でもコロナ前に後戻りはできません。しなやかに形を変えながら、「最高の瞬間」を引き続き共有できるようなります。④

ダイバーシティ 21

**DIVERSITY 21** vol.041

2020年6月25日発行

編集・発行

公益財団法人 21世紀職業財団  
〒113-0033

東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階  
TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670

<https://www.jiwe.or.jp>