

第1章

パワハラ事案の解決に必要な 知識・技術の全体像

第1節 パワハラ相談は突然に（事案と問）

早速ですが、次の「事案」を読み、Y1社の総務課長の立場に立って、以下の各問について回答を考えてみてください。

〈事 案〉

1 Y1社の概要

あなたは洋菓子・インスタント食品の製造販売業を営む非上場会社であるY1社の総務課長です。

Y1社は1990年4月1日設立の会社であり、2021年2月1日現在において、従業員数は250名（うち無期労働者（正社員）が200名、有期労働者（パートなど）が50名）です。

Y1社は取締役会設置会社であり、取締役は創業者である代表取締役A（60歳男性）と取締役2名の計3名であり、取締役のうち1名は代表取締役の配偶者です。監査役は1名です。株式についてはAが100%保有しています。

Y1社は設立直後、Aの独創的な商品開発により、多くの卸売会

社・小売会社との契約を獲得し、販路を拡大していきましたが、2000年頃から商品の売れ行きが悪くなりました。

Y1社では、2005年頃までAが商品の企画や営業先まで細かく決めて従業員は専らAから指示を受けて企画・営業を行っていましたが、そのような中でたまたま若手従業員に企画を任せた商品が爆発的にヒットすることがありました。Aは自らが細かく指示をすることで従業員が受け身の姿勢で仕事をするようになっていくことに気付き、そのことがY1社の商品企画能力や営業力の向上を阻害していると考えられるようになりました。そこで、Aは従業員の自主性を尊重し、彼らの能力を最大限引き出すことでY1社の競争力を伸ばそうと経営方針を変更することを決意し、Y1理念・行動憲章（巻末資料1〈187頁〉）を作成し、従業員に周知徹底しました。

その後のAの努力もあって、従業員のモチベーション・能力は向上し、売上も回復傾向となり、リーマンショック後の不景気も乗り越えることができました。

Y1社は大企業ではないものの自由な社風と独創性の高い商品が有名となったことから国内でトップクラスの大学を卒業した者や大企業で働いていた優秀な人材が入社を希望するようになり、実際にこれらの優秀な人材の採用に成功してきています。

Y1社は現在、東京本社のほか、神奈川、北海道、名古屋、大阪、福岡、北九州に支店があり、あなたは東京本社に勤務しています。

Y1社の就業規則及び賃金規程は巻末資料2（188頁）のとおりであり、企画職・営業職には歩合給が支給されています。Y1社とXの雇用契約書は巻末資料3（193頁）のとおりです。

2 事件当事者及び関係者に関する情報

2021年2月1日、あなたは、本社洋菓子営業部のX（24歳女性、2019年4月入社）からメールで相談を受けました。内容は、Xと同じ

く本社洋菓子営業部に所属するY2（50歳男性、2012年6月中途採用）からパワハラを受けているというものです。なお、Xは独身です。

Y2はXの上司であり、XはY2の指示に基づき営業業務の補助を行っていました。Xは、この補助業務のほか、担当件数は少ないものの新規契約を取るための営業活動も任されていました。

Xのメールに書かれていたY2のパワハラ行為等の時系列は以下のとおりでした。

『①2019年10月頃、Y2から取引先にある資料を送っておくように指示されていたが、忙しかったこともあってその指示を忘れてしまった。そのことでY2が当該取引先からクレームを受けることになり、そのころからY2に厳しく対応されるようになった。

②2020年2月、Y2から同年2月20日までに作成するよう指示されていた資料の作成が間に合わず、そのことを同月21日にY2に報告したところ、周りには同僚のBないしGがいたにもかかわらず、大声で「おまえは、一体何だったら満足にできるんだ！こんな小学生でもできるぞ。」と怒鳴られた。

③2020年6月頃、再度、Y2から指示されていた資料を取引先に送付するのを忘れてしまった。Y2に直接口頭で言うのは怖かったのでメールで謝罪したら、「またですか。あなたのような無能な人間はY1社に必要なと思います。あなたの替えになる人なんていくらでもありますよ。」との返信があった。

この頃から、失職させられるのではないかと、Y2からまた同僚たちの目の前で怒鳴られるのではないかと不安になり、なかなか眠れなくなった。精神科で診察を受けたところ、「うつ病」と診断された。

④2020年12月頃、Y2から指示された資料の作成で分からないところがあったのでY2に尋ねたところ、「もう入社して2年近くになりますよね。まだこんなことも分からないのですか。他の人はこんなの1

年もしない間に出来るようになっていきますよ。馬鹿にはこの仕事はできませんよ。もう少し頭を使わない仕事に変わった方がいいんじゃないですか。その方があなたのためにもなりますよ。」と言われた。

この頃からY2の顔を見るだけで動悸がするようになり、食欲も減退していった。

⑤2021年1月29日、自分のデスクに座っているとY2が来て、机を叩き「頼んでいた資料はできたんですか。できてないでしょ。座っているだけで給料をもらえていいですね。あなたのような無能な人にはもう何も頼みませんから。よくそんなので会社に来られますね。」と言われた。そのとき、周りには誰もいなかった。

最近は、ろくに仕事もできない自分には価値がないと感じて、生きる気力も無くなってきている。毎日が辛く、どうしたらいいのかわからない。

Y2がいる限り苦しみは続くので、Y2を退職させて欲しい。』

あなたは、Xに「直接会って、じっくりとあなたの話を聴いて、適切に対処していきたい。」旨の返信を行い、Xと同月4日に会って話を聴く約束を取り付け、同日、実際に面談を行いました（聴き取った内容は巻末資料4の3〈201頁〉記載のとおりです。）。

あなたは、同月8日、Xと同期入社であるB（24歳女性、2019年4月入社）からもヒアリングを行いました。Bから聞き取った内容は巻末資料4の1（195頁）のとおりで、BからはXとのメッセージ機能付きアプリのやり取りをプリントアウトしたもの（巻末資料5〈209頁〉）の提出も受けました。

あなたがBからのヒアリングを終えたあと、同じく洋菓子営業部に所属するC（30歳男性、2013年4月入社）からもヒアリングを行いました。Cが述べた内容は巻末資料4の2（199頁）のとおりです。

さらに、B及びCからのヒアリングから業務量が多すぎる可能性が

あると考えてXの最近の残業時間（法定時間外労働時間）を確認したところ、2021年1月77時間、2020年12月70時間、同年11月が72時間であったことが判明しました。このような長時間残業が継続している原因について調査したところ、Y2からXに与えられる仕事の量が若干多いことが判明しましたが、上記のような長時間を要するほどの量ではありませんでした。Xの処理能力が他の従業員に比べて低く、1件当たりに要する時間が長いために結果として長時間残業になっているようでした。

Y2は非常に営業成績の良い従業員で、2020年のY2の売上は4000万円（粗利2800万円）と東京本社洋菓子営業部15名の全売上の25%を占めています。他方で、Xの2020年の売上は500万円（粗利350万円）であり、Y2と比較して良いとはいえない成績でした。

また、Y2の2020年の年収は1200万円で、Xの年収は350万円です（歩合給である粗利の10%を含んでいます。）。Xの右年収の内訳は月平均給与が25万円、賞与が年50万円でした。

X及びY2のいずれも都内に居住しており、Xは東京本社まで片道25分、神奈川支店まで片道50分、Y2は東京本社まで15分、神奈川支店まで45分を要します。

なお、X及びY2ともに今までY1社から懲戒処分を受けたことはありません。

3 上席たちの意向

あなたは、同月9日、B及びCからのヒアリング結果も踏まえて、Xと面談する前にY1社の意向を確認するため本件を総務部長（55歳男性）に相談しました。

総務部長の回答は、「たしかに、Y2さんは言葉が強すぎることもある。ただ、話を聴くとXさんにも非があるようだから、果たしてパワハラといえるのだろうか。そもそも、Xさんが言っていることが本

当のことかどうかも分かりませんね。いずれにせよ、仮にパワハラがあったとしてもY2さんを下手に刺激して退職されたり、やる気を無くされては売上の面から困りますね。なるべく穏便に解決する方向で調整してみてください。」というものでした。

総務部長が人事関係の最高責任者となっている取締役にも話をしたところ、同様の回答だったとのことでした。

4 Y2の言い分

あなたは、2021年2月24日、Y2からXが主張する事実について確認したところ、Xからのメールにあった①から④の行為については概ね事実を認めましたが、⑤については事実を否定しました。

Y2の言い分は概ね以下のとおりでした。

『事実のうち①から④は認めるが、それはXが単純な仕事のミスを繰り返すからであって、かなり厳しく言わないと反省しないと思った。たしかに言い過ぎた面はあるかもしれないが、あくまで仕事上の指導であって、パワハラとはいえないと思う。

⑤についてはそのようなことを言った記憶がない。その日時、私はXさんに「昨日までにお願いしていた資料が提出されていませんね。もう私の方でやるからいいです。」と苛立った口調で言ったのは事実だが、「無能」とか、「よく会社に来られますね。」とかそういうことは言っていない。私がXさんに強く注意していたことからXさんは私のことが嫌いになっていて、それでそんな嘘を言ったのだと思う。

私としては、Xにミスを繰り返さず、仕事ができるようになって欲しいとの思いから厳しく注意しただけであって、それをパワハラなどと言われるのは心外だ。

Y1社のことを考えれば、生産性が著しく低いXの今後の処遇についてはよく考えた方がよいのではないか。』

あなたがY 2の言い分をヒアリングしてまとめた陳述書は巻末資料4の4（206頁）のとおりです。

5 専門家その他関係者の意見

(1) 産業医の意見

あなたはXに産業医の診察を受けるように促し、Xはこれに従って産業医の診察を受けました。

後日、産業医からは、「現在、Xは重症うつ病の状態であり、自殺念慮も強いです。過量服薬の傾向も見られており、Y 2の下で仕事を継続させると症状が増悪すると思われます。何%とか数値化するのは難しいですが、自殺に至る可能性は十分あると考えざるを得ません。XとY 2との接触はなるべく回避した方がよいし、Xはしばらく休職させて治療を受けさせた方がよいです。」との報告を得られました。

(2) 弁護士

あなたは、万が一、Xがパワハラを苦に自殺してしまい訴訟になった場合、どのような見通しとなるかについて顧問弁護士にアドバイスを求めたところ、弁護士の回答は以下のとおりでした。

「訴訟の途中で和解せず、判決で全面勝訴する可能性は低いでしょう。何%というのは難しいですが、強いて言えば15%程度でしょうか。判決で全面敗訴という可能性もそれほど高くありません。もし、全面敗訴した場合、遅延損害金は別にして9212万円程度の損害賠償が命じられるでしょうが、そうなる可能性は25%程度でしょう。民事訴訟は概ね和解で終わっており、本件も60%くらいの確率で和解になると思われます。ご遺族のキャラクターにもよりますが、和解の場合、6700万円程度での和解になるでしょうか。」

なお、弁護士費用については、事件の依頼時にかかる弁護士費用（着手金）が345万円程度と予想され、成功報酬は請求金額から減じた金額の6%+138万円とのことでした（但し、全面敗訴の場合は0円

にしますとのことでした。)

また、弁護士によれば、「この手のケースでは自殺にまでは至らず、自主退職後、パワハラによって退職を余儀なくされたとして慰謝料、逸失利益、弁護士費用を請求される場合もあります。その場合、これもまた何%というのは難しいですが、強いて言えば、全面敗訴して275万円程度の支払が命じられる可能性が10%、150万円程度を支払うことで和解となる可能性が75%、全面勝訴して1円の賠償も命じられない可能性が15%といったところだといえます。」とのことでした。

なお、この場合の弁護士費用（着手金）は22万円程度、成功報酬は請求金額から減じた金額の16%とのことでした。

(3) 洋菓子営業部部长

あなたは、Y2のキャラクターをもっと知るために、両名の直属の上司である洋菓子営業部の部長に、「Y2を懲戒処分にした上で転勤させるなどした場合、Y2はどのような対応を取ってくるであろうか」と尋ねてみたところ、同人の回答は以下のとおりでした。

「Y2はY1社に転職してきて本当に良かったとよく言っており、Y1社のことをかなり気に入っているようです。子どもさんも来年から私立の高校に行くようでお金がかかるようですから、会社がどのようにY2に言うのかにもよると思いますが、そのような処分をしてもY2が退職する可能性は低いでしょう。15%とかその程度でしょうかね。ただ、処分後はY2も部下とのコミュニケーションに気を使うでしょうから、その結果として1年間くらいは20%くらいの粗利減少はあり得るかもしれません。それでも、しっかりと怒りに任せない指導方法を身に付ければ自然と売上は回復していくでしょう。営業成績に何の悪影響も出ない可能性だって十分にあると思いますよ。50%くらいの確率で何の影響も生じないのではないかと思いますよ。」

「長いな!」と思われるでしょう。

たしかに、長いのです。読むのに時間がかかりますし、回答を考えるのにも時間がかかります。ですが、まずは現時点で有する知識だけで本事案の問に対する回答を検討してみてください。検討せずに本書を読むよりもずっと、本書の理解が深まります。

問1 2020年2月4日のXとの面談において、Xからどのようなことをヒアリングし、またXにどのようなことを伝えたらよいでしょうか。

問2 2021年2月4日のXとの面談後、あなたはBから「Y2から『会社が私とXのことで何か調査をしているようだ。私が不利にならないように、あなたに少しお願いがある。』と言われた。」との報告を受けました。

あなたは、事実調査を行いY2からのヒアリングを行って然るべき処分を決定するまでの間、Y2に対してどのような措置を講ずるべきでしょうか。

問3 2021年1月29日のY2の⑤の行為を事実として認定することができるでしょうか。その結論と理由を述べてください。

なお、Xがうつ病に罹患したことについては診断書等により認定できるということを前提とします。

問4 Y1社が特段の措置を講じない、すなわち「放置する」という選択をする場合、当該判断はいくらぐらいのマイナスと評価することができるでしょうか。法的損害に限定して推計してください。

問5 本件において、Y1社はいかなる措置を講ずることが最良と考えられますか。

・・・いかがでしょうか。大体の回答案は導けましたか？社長であるAに対して説得的に今後の処理方針やゴールとするところを説明することはできそうでしょうか。

こと法律の問題となると、「適法か」「違法か」だけに目が向いてしまいがちですが、実務では適法か違法かの判断をただで事足りるということは少ないですし、「判決になってみないと適法なのか違法なのか分からない。」というケースも多いです。

「白」になるか「黒」になるのか分からない……。本書では、このような不確実性の高い状況において企業が合理的な行動を採るために必要な知識・技法を解説していきます。

具体的には、第1章では、上記各問に対する答えを導くために必要な知識・技法の概要と事案との位置付けについてお話します。その上で、第2章では第1章で紹介した知識・技法の一部について弁護士の観点（法律実務の観点）から深掘した解説を行い、第3章では専らリスクの定量化と意思決定の評価技法について解説します。

第3章まで読み終えたら、再度、上記各問を考えてみてください。本書を読む前よりも、多角的に問題を考察することができるようになっていくでしょう。

第4章は第1章ないし第3章までの知識・技法を本件に当てはめた例を解説しています。答えは1つではないですが、1つの「回答例」としてお読みください。



第2節 パワハラ対策の優先事項？（リスク管理の基礎）

1 リスク管理の基本的な考え方

本書を手にとっていただいている以上、読者の皆様はパワハラ対応に関心をもたれているのでしょうか。

しかし、少し待っていただきたい。

本当に、あなたにとってパワハラ対応は優先的に解決しなければならない事項なのでしょうか。

「そうだからこの本を買ってるんですよ。」という声が聞こえてきそうですね。しかし、果たして本当にそういえるのでしょうか。

あなたの会社が大企業で十分な人的資源に恵まれており、パワハラ対応を主な仕事として割り振られているのであれば何も問題はありませぬ。

しかし、あなたの会社が中小企業で人的資源に乏しく、あなたが一人で長時間残業問題、セクハラ・マタハラ対応、製品安全対策、製造工場での労働者災害対応などの広範なリスクに対処しなければならない立場にあるのであれば、パワハラ対応の優先順位はよく考えてから手をつけなければなりません。他に優先すべきリスク対応があるのであれば、そちらからまず解決するのが筋です。

たとえば、Y1社において消費期限切れの材料が常用されていたという事態が判明し、今から商品回収等の顧客の安全を確保するための措置を採らなければならないという状況において、それを後回しにしてパワハラ対応を行うのは妥当とはいえないでしょう。

では、我々はどのようにして数あるリスク対応について優先順位をつけていけばよいのでしょうか。

リスク管理は、基本的に①リスクを知ること、②リスクを避けるこ