



連絡先：〒445-0853

愛知県西尾市桜木町3-51-3 林ビル2階

電話：0563-53-0220 F A X：0563-53-0222

e-mail: inoue@aisan-law.jp

# あいさん事務所便り

## やはり増えてきたと感じるパワハラ紛争 ～お金よりも心を重視する傾向か？

最近、ハラスメントに関する紛争も増えてきたように感じます。パワハラ法制の整備等の影響もありましょうが、これほど裁判まで増えるとは予想しませんでした。

わが国では、慰謝料の相場は低いので、ハラスメント裁判はそれ程増えないと予測していましたが、それは甘い考えでした。社会が成熟し、お金の多寡よりも心を重視する人が増えたのかもしれませんが、訴訟の経済的なメリットがなくとも、傷つけられた心を許すことはできないということでしょう。

一方で、使用者側としては、数十万の慰謝料が認められても直接の損害は大したことがないかもしれません。しかし、いったん裁判を起こされれば、世間にブラック企業であるかの印象をもたれます。このレピュテーションによる無形の損失は甚大なものとなるでしょう。ブラック企業という評判が立つと、社員の採用すらも困難になります。

そこで、今回も使用者側に厳しい最新裁判例で注意喚起したうえで、パワハラにならないアプローチ、組織のパフォーマンスが上がる具体的指導法をご紹介します。

## K市交通局事件（神戸地判 R3.9.30）

### ～ささいな言動もパワハラ認定される

事案は、K市交通局に勤務していた職員が、被告K市に対し、自身の上司からパワハラを受けたと主張して、国家賠償法に基づく損害賠償

を求めた事案です。裁判所は、上司のパワハラと職員の適応障害発症との間に因果関係があるとして、損害賠償等請求の一部を認め、慰謝料50万円を認容しました。

この上司は、足で職員の座っている椅子を蹴ったり、職員に対し、「ここは学校じゃない」「文章の書き方を教えるところじゃない」「本俸が高いのだから、本俸に見合う仕事をしなさい」などと発言したりしていました。

椅子を蹴るという暴行がパワハラであるのは当然と言えますが、裁判所は、さらに進んで、上司の「ここは学校じゃない」「文章の書き方を教えるところじゃない」という発言は、書面を作成する能力を否定するものであり、そして、「本俸が高いのだから、本俸に見合う仕事をしなさい」という発言は、年功序列で定まった給与の多寡を持ち出して、相手を非難するものといえ、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動としてパワハラ認定をしました。

## 「業務の適正な範囲」内の指導なら OK

### ～けれども、それが難しい

椅子を蹴るのは明らかにダメだとしても、上記の上司の発言くらいは誰しもしてしまいがちです。特に、ミスを繰り返す従業員に対しては、厳しい言葉も出るでしょう。しかし、上記程度の発言でもパワハラにされてしまうなら、一体どうやって注意指導をしたらいいのか、頭を抱えてしまう方も多いかと思えます。

この点、そもそもパワハラとは、職場において行われる①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その雇用する労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素をすべて満たすものをいいます。①と③の要件は緩やかに認められるため、②の要件、すなわち、当該言動が「業務の適正な範囲」（社会的相当性）を逸脱しているか否かが、主たる判断要素となります。

とはいえ、『業務の適正な範囲』内の注意指導ならパワハラではない」と頭では理解していたとしても、実際にその場になると、適切な言葉やアプローチが分からなくなってしまうことも多いでしょう。

### パワハラにならない魔法の呪文 ～「も・かん・じ・き・は」

そこで、パワハラ対策としても覚えてほしいのが、相手に指示をする際に留意すべき、次の5要素です。

① 指示内容の目的（「何のための指示か伝える」）
② 指示内容の完了の定義（「作業のゴールの状態を明確にする」）
③ 指示内容が抽象的な場合は参考事例（「過去の類似事例や書式を交付する」）
④ 指示内容の期限、優先順位（「期限はいつまでか、また、作業が複数ある場合はその優先順位も明示する」）
⑤ 配慮、動機付けの言葉（「ここはよくできているね」「いつもありがとう」「分からないところがあったらいつでも聞いて」等の声かけ）

部下に指示をするときにも、この5要素が欠かせません。なぜでしょうか？

上司も忙しいため、部下に対して、「〇〇をやっておいて」とひと言だけで済ませてしまうことが多いと思います。「言わなくてもできて当たり前」と思い込み、雑な指示をしてしまいがちです。しかし、部下は、上司の「当たり前」

が分からないので、上司の求めている結果が出せません。

そうすると、上司の想定していたことを部下がやっていないため、上司は「言われなくても普通ここまでやるでしょ！」「ちょっと考えれば分かるだろう！」と怒りがこみ上げて来ます。その結果、部下はさらに萎縮して一人で問題を抱え込んでしまう悪循環に陥ってしまいます。

この悪循環こそがパワハラの原因ですが、その背景には、上司自身が「当たり前」と思っていることを、部下にとっても「当たり前」と思い込んでいることにあります。

しかし、人の数だけ「当たり前」の感覚は違いますので、指示を正確に伝えるためには、自分の「普通」と相手の「普通」は異なることを意識し、そのギャップを埋めるために5要素で伝えることが重要です。とくに、「⑤配慮、動機付けの言葉」は忘れがちですが、部下のモチベーションを上げるためには不可欠です。

この5要素「目的・完了・事例・期限・配慮」の頭文字をとって、私は「も・かん・じ・き・は」という語呂合わせを作りましたが、魔法の呪文として覚えて頂けると幸いです。

### ～当事務所よりひと言～

パワハラ上司の共通点は、自分の「普通」と部下の「普通」が違うことを意識できていないことにあります。この「できて当たり前」という思い込みは、組織のコミュニケーションと信頼関係を損なう危険なものです。

逆に、自身の「普通」を常に見直していれば、パワハラにならないだけでなく、指示に対するパフォーマンスと業務効率も増加し、相手の安心感や信頼性も高まります。

かのドラッカーも、「部下がミスをした場合は、たいてい上司の指示の仕方に問題がある」と言っています。部下がミスをしたときこそ、「も・かん・じ・き・は」の指導法を活用してみてください。