

2018年4月20日

## 「企業におけるパワハラ予防・事後対応のあり方」

弁護士法人ほくと総合法律事務所  
弁護士・公認不正検査士（CFE）  
岡 本 大 毅

### 1 はじめに

公益財団法人日本レスリング協会（以下「協会」という。）の謝罪会見が記憶に新しい。内閣府公益認定等委員会に対する告発を契機として設置された第三者調査委員会（以下「協会第三者委員会」という。）が協会幹部による特定のコーチ及び選手に対するパワハラ（パワーハラスメント。以下同じ。）を認定した [1] ことを受けての出来事である。当該パワハラの被害に遭った選手（以下「被害選手」という。）がその道の第一人者であったこともあるが、協会側がいち早くマスコミ向け書面にて真っ向から否認の立場を表明するとともに（協会の報道機関宛て平成 30 年 3 月 1 日付「一部報道に関する当協会の見解について」）、協会副会長による「（被害選手は）そもそも選手なんですか？」等の挑発的発言を伴う反論会見も相俟って、大きな社会的関心を呼んだ。

それだけに、上記謝罪会見は協会の旧態依然の様相を広く社会に露呈し、組織としての未成熟さを強く印象付ける恰好となった。特に、従前の強気な態度から一転して謝罪会見に及んだ協会の変わり身の早さに何とも言えない「恰好悪さ」を感じた方も多いのではないだろうか。それは組織対応としての慎重さや一貫性の欠如に対する素朴な違和感とも言える。謝罪会見時における協会会長の「（パワハラはなかった旨の当初発言の趣旨について）ぱっと読んだ感触そのもので言ってしまった言葉でありまして、よくよくこれを見てみると、本日のようなことであったということであります。私のさっと読んだときの発言であった。」との言葉は、協会の初動対応の拙さをよく物語っている。

兎にも角にも、パワハラやその対応への関心が今日高まっている。協会の一連の対応を反面教師として、今一度、各企業において足もとを見つめ直す必要があるように思われる。そこで、本稿では、協会の対応の当否に必要な応じ触れつつ、パワハラ対応のあり方についてあらためて考え方の要点を整理してみたい。

### 2 パワハラとは

#### (1) パワハラの定義

厚生労働省の「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」（以下「厚生労働省検討会」という。）が平成 30 年 3 月 30 日付にて取りまとめた報告書（以下「厚生労働省検討会報告書」という [2]。）によれば、次の 3 要素全てを充足するものが職場のパワハラと定義さ

<sup>1</sup> 協会幹部による被害選手に対する「よく俺の前でレスリングができるな」などの発言や、当該協会幹部による特定のコーチに対する「●（当職注：被害選手）の指導はするな」との発言など合計 4 件のセクハラが認定されている。

<sup>2</sup> 同報告書は、厚生労働省の平成 24 年 1 月 30 日付の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキ

れる。

- ①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること
- ②業務の適正な範囲を超えて行われること
- ③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること

「①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること」とは、「当該行為を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係に基づいて行われること」を意味する。したがって、上司による行為のみならず、同僚又は部下による行為もこのような関係に基づいて行われた場合<sup>[3]</sup>、パワハラに該当し得る。

「②業務の適正な範囲を超えて行われること」とは、「社会通念に照らし、当該行為が明らかに業務上の必要性がない、又はその態様が相当でないものであること」を意味する。

「③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること」とは、「当該行為を受けた者が身体的若しくは精神的に圧力を加えられ負担と感ずること、又は当該行為により当該行為を受けた者の職場環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生ずること」を意味する。

上記①～③の要素のいずれかが欠ける場合、パワハラには該当しない。

## (2) 協会第三者委員会の独自定義

ところで、協会第三者委員会は、平成30年4月5日付調査報告書<sup>[4]</sup>（以下「第三者委員会報告書」という。）において、厚労省検討会報告書の上記判断枠組みを参照しつつも、「職場」を前提とする厚労省検討会報告書の考え方をそのまま当てはめるのは適当でないとして、上記「②業務の適正な範囲を超えて行われること」の要素については、『フェアプレーの精神』や『公平性及び公正性』の観点に立脚して、『スポーツの価値を損なう不適切な行為』であるか否かという判断基準によるとした上で、この判断には「敬意と思いやり」を考慮するべきとした（以下、当該判断基準を「敬意と思いやり基準」という）。

確かに、協会とコーチや選手との間には、一部の例外<sup>[5]</sup>を除いて、直接に労働契約あるいは労働契約類似の契約関係が存在するわけではないことから、厚労省検討会報告書の

---

ング・グループ」の報告をベースに、その後の社会情勢及び社会通念の変化並びに裁判例で示されたパワハラの定義等を踏まえ、学者等の有識者や労使双方から選出された委員による会議体での約10か月に及ぶ議論の結果を内容とするものであり、今日の社会通念を適切に反映した標準的な判断枠組みを示すものとして受け止めてよいように思われる。

<sup>3</sup> 厚労省検討会報告書では、同僚又は部下による「①優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること」として、次の例示がある。

- ・同僚又は部下による行為で、当該行為を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

<sup>4</sup> [http://www.japan-wrestling.jp/wp-content/data/2018/180405\\_dai3sya\\_report.pdf](http://www.japan-wrestling.jp/wp-content/data/2018/180405_dai3sya_report.pdf)

<sup>5</sup> 第三者委員会報告書9頁によれば、ごく一部のコーチが日本オリンピック委員会から選任コーチとして賃金又は謝金を受け取っているとのことである。

判断枠組みをそのまま採用することを躊躇した気持ちは分からなくはない。

しかし、それにしても、敬意と思いやり基準は、もはや上記②の要素（業務の適正な範囲を超えて行われること）の原型をとどめておらず、斬新に過ぎるように思われる。とりわけ、「敬意と思いやり」という考慮要素は文脈に照らして余りに唐突と言わざるを得ないし、判断基準としての客観性にも悖るように思われる。「敬意と思いやり」という独自の考慮要素を持ち出したがゆえに、かえってパワハラの本質ないし本質が曖昧になった印象は否めないし<sup>[6]</sup>、パワハラ当事者双方も腑に落ちた様子も見られず<sup>[7]</sup>、決着に曖昧さを残したように思われてならない。また、「敬意と思いやり」に欠く言動が即パワハラであるかのごとく誤解を与え、企業内の教育・指導に無用な萎縮を生むおそれ（いわゆる過剰反応）も懸念される。

当職の私見は、協会とコーチや選手との間においても、協会のコーチ又は選手に対する「業務」を観念できる以上は、上記②の要素をそのまま適用し、あるいは準用すれば足りたというものである。むしろ、次に述べるとおり、上記②の要素はパワハラの本質を体現したと言っても過言でない、とりわけ重要な要素であるから、上記②の要素をむやみに変容させるべきではないと考える。

### 3 企業がとるべきパワハラ予防

#### (1) 従業員一人一人にパワハラの本質を理解させること

冒頭に引用した謝罪会見時の協会会長の発言（「（パワハラはなかった旨の当初発言の趣旨について）ぱっと読んだ感触そのもので言ってしまった言葉でありまして、よくよくこれを見てみると、本日のようなことであったということでもあります。私のさっと読んだときの発言であった。」）は、パワハラの本質についての認識不足を実に端的に表している。それが当初の慎重さを欠く強気な言動を招き、結果として事の騒動と社会的非難をいっそう大きくしたと言える。このことを見ても、パワハラの本質を正確に認識することの大切さが分かる。

パワハラの本質的な特徴として、ある言動が相手方の意に反し、時にそれが相手に不快感を与えることがあっても、そのことだけでパワハラになるものではない。そのような言動は業務上の注意や叱責を行う場合に伴うことがあるからである。上記②の要素（業務の適正な範囲を超えて行われること）を欠けば、パワハラに該当しない所以である。

この点が他のハラスメントと大きく異なる特徴である。例えば、セクシュアルハラスメン

<sup>6</sup> 上記②の要素をそのまま適用し、あるいは準用した場合に、パワハラ該当性についてどのような判断に至ったのかは、調査に関与していない当職が意見を述べることは適当ではないと考えており、結果的には同じ判断に至った可能性もありうる。

<sup>7</sup> その後の報道を見る限り、告発をしたコーチは、「協会側の調査結果は不十分との認識を示した」（平成 30 年 4 月 7 日・日テレニュース 24）とされるし、パワハラ行為を行ったレスリング協会幹部もパワハラ認定を受けた行為については反省の弁を述べる一方で「第三者調査委員会の調査結果として、私が●氏（当職注：被害選手）のオリンピック 5 連覇を阻止するというようなパワーハラスメント行為は認められなかったことは安堵しております。」とも述べており（レスリング協会ホームページに掲載された謝罪文）、反省の弁が一貫しているとは言い難い。また、レスリング協会の理事らも「パワーハラスメントの定義も責任も分かりました。ただ、すべて謝罪ではなく、正しいことは正しい、と言うことも必要。」「告発状を読み、告発者を責めるわけではないが、なぜこの方法しかなかったのか、と思った。公の場で言うてほしかった。こうした形での告発、結果としてマスコミを騒がせ、誰も得していない。」「ちょっとしたボタンの掛け違いがこんな大きなことになったと思う。」などと反省とは程遠い発言をしている（レスリング協会ホームページ）。

トは、性的な言動に業務上の必要性が認められることは基本的にあり得ないので、上記②の要素の有無、すなわち、業務の適正な範囲を超えて行われたか否かを論じるまでもない。

これに対して、パワハラについては、上記②の要素の有無、すなわち、業務の適正な範囲を超えて行われたか否かが極めて重要であって、業務上の必要性との関係で、それを達成する手段として相当性ある範囲の言動を心掛けていれば、パワハラに該当しない。要するに、業務上の必要性（正当な目的）に見合った相当な手段を選択することが大事であり、このバランスを失したときに、パワハラに該当すると考えられる。

こうしたパワハラの実例を念頭においたアプローチに抛らず、結果としてのパワハラの実例から逆算して言動を決めようとする逆方向のアプローチ（いわば帰納的アプローチ）は極めて危うい。パワハラの実例を収集しようにも際限がないし、得てしてここまでならパワハラに該当しないとの曲解や思考停止に陥り、あるいは、これもあれもダメだとすれば一体どうすればよいのかというように業務上の指導を委縮させるおそれがあり、弊害も大きい。

したがって、パワハラを予防したい企業としては、役職員に対し、パワハラの実例が微妙なグレーゾーンの事例やパワハラに該当するか否かという安易な判断を学習させるのではなく、パワハラの実例を正確に認識させるとともに、目的と手段のバランスに留意して常に業務の適正な範囲内で行動することを学習させるべきである。役職員教育・研修等を通じてこの理解が役職員一人一人に浸透すれば、おのずから企業全体のパワハラに関する感度の向上が期待できる。パワハラの実例の認識が明確であればある程、企業としても、パワハラで処分を受けた当人に対して、何故その言動がパワハラに該当するのかを具体的に説明することができるし、パワハラをしたことの自覚や反省を当人に促すことも比較的容易になるものと思われる。

## (2) 社員間のコミュニケーションの推奨

第三者委員会報告書によれば、協会幹部による特定のコーチに対するパワハラを認定するとともに、ある時期になると「既にパワーハラスメントを云々すべき域を超えて、単なる犬猿の仲の関係にある者同士の喧嘩に墮しているとも思われ」として、両者の不仲を認定している。

ハラスメントと感ずるか否か（ここでは、主に上記③の要素「身体的若しくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること」との関係で問題となる。）は、相手との従前の付き合いの程度が大きく影響を与える。実際、厚労省検討会資料のアンケート結果（「パワーハラスメントに関する職場の特徴」）によっても、過去3年間でパワハラ経験がある者が所属する企業の特徴として、「上司と部下のコミュニケーションが少ない」（35.9%）が、「残業が多い／休みが取り難い」（38.8%）に次いで多く挙げられている。

したがって、パワハラを予防したい企業としては、従業員間（特に上司と部下との間）の普段からのコミュニケーションを推奨すべきである。

## (3) 相談窓口の設置

協会を巡るパワハラ騒動は、内閣府公益認定等委員会という外部機関への告発を端緒とした点でも、社会的関心を集めた。第三者委員会報告書によれば、協会においては、公益通報者保護規程を有し、公益通報の窓口が協会事務局に設置されていたものの、選手やコーチ

には同規程の適用がなく利用し得なかったということであり、協会第三者委員会もその改善を提言しているところである。

仮に、協会内に設置された公益通報窓口が適切に機能していたとしたならば、ここまでの大きな騒動にはならなかったと思われるし、そもそも、事態がここまで深刻化する前に発覚・改善に至った可能性もある。そのため、いわゆる相談窓口の重要性はあらためて言うまでもないと思われる。

もっとも、厚労省検討会資料によれば、パワハラを受けたと感じた者におけるその後の行動に関するアンケート調査において、「社内の相談窓口相談した」がわずかに8.6%にとどまる一方で、「何もしなかった」が41.8%にも上るという結果が出ている。「何もしなかった」理由は、「何をしても解決にならないと思ったから」及び「職務上不利益が生じると思ったから」だけで合計93%超を占めている。こうしたアンケート結果から見ても、社内の相談窓口を単に設置するだけでは不十分であり、窓口担当者のスキルアップや利用による不利益がないことを含めた従業員への周知等の運用強化が必要不可欠であることが分かる。また、経営陣の不正等、相談内容によっては社内の相談窓口への通報を躊躇われる場面も想定されることや公益通報それ自体の重要性（不正の早期発見・改善機能等）に鑑み、外部の相談窓口の設置やその運用強化も積極的に検討されるべきである。

#### 4 企業がとるべきパワハラ事後対応

冒頭でも触れたとおり、協会は、告発を受けて、いち早くマスコミ向け書面にて真っ向から否認の立場を表明したが、結果的に、これを撤回し、謝罪会見に追い込まれていること、謝罪会見時の協会会長の「ぱっと読んだ感触そのもので言ってしまった」などの発言を踏まえると、当初段階で、およそ十分な調査・検討を経ず、不用意に行動に移したものと推察される。しかし、このことが、結果として事の騒動と社会的非難をいっそう大きくした要因の一つであることは間違いない。

パワハラ対応の基本は、まずもって事実調査を行うことである。その上で、事実認定を行い、パワハラ定義に当てはめて、パワハラ該当性判断を行う。この過程が完了するまで、パワハラ該当性に関する対外的な情報発信は控えるべきであるし、この順序を変更すべきではない（この順序を変更したかのような対応を取ったのがまさに協会である。）。これは有事対応一般に当てはまる企業の基本姿勢である。

上記プロセスを経てパワハラに該当するか否かを判断した後は、パワハラ被害を訴えた者、パワハラを行ったとされた者の双方に対し、当該結果を伝えるとともに、その理由（何故パワハラに該当するのか、しないのか等）を分かりやすく説明することが重要である。この理由の説明が不十分だと当事者双方が不満を抱くし、特にパワハラを行った者は何故自分の行為がパワハラになるのか依然理解できないままとなり、再発防止も期待し得ないことになる。

なお、パワハラに該当すると判断された場合は、必ずパワハラを行ったとされた者に対して適切な処分を行う。併せて、原因分析を行った上で、再発防止策を検討してそれを実践する。

以上が、企業がとるべきパワハラ事後対応の要点である。

## 5 最後に

協会を巡る一連のパワハラ騒動は、ある意味、企業にとって示唆に富む経過を辿ったと言える。本事案は、パワハラ要素のうち、上記①（優越的な関係に基づいて（優位性を背景に）行われること）や上記③（身体的若しくは精神的な苦痛を与えること）の要素はほぼ異論なく認められる事案だったと思うが、協会第三者委員会が上記②（業務の適正な範囲を超えて行われること）の要素を採用せず、独自の基準によったことの評価については意見が分かれるところかと思う（当職の私見は上述したとおりである。）。もっとも、少なくとも職場以外で行われるパワハラ該当性を判断する際の先例としての意味はあるだろう。

その後の報道によれば、パワハラを認定された件の協会幹部（以下「本件幹部」という。）は、強化本部長の役職辞任を申し出、受理されたということである。これにより、協会において本件幹部に対する何らかの処分を行う動きは見られない。さらに、協会のホームページによれば、本件幹部が監督を務める大学の女子レスリング部の「新入部員を含む選手ら全員の聞き取りを実施し、●監督（当職注：本件幹部）から指導を受けるとの意思を確認 [8]」したとして、大学側から同人の留任を打診し、承諾を得たという。なお、同大学の学長は、協会の副会長でもある。さらに、協会のある理事は、第三者委員会報告書を踏まえてもなお、「告発状を読み、告発者を責めるわけではないが、なぜこの方法しかなかったのか、と思った。公の場で言ってほしかった。こうした形での告発、結果としてマスコミを騒がせ、誰も得していない。」（協会ホームページ）と発言しているようであるが、余りに当事者意識に欠けるものと言わざるを得ない。

こうした協会ないし協会幹部の動向を見る限り、パワハラに関する意識改革や体制整備が一朝一夕に実現できないものと思ひ知る。とはいえ、今回の騒動が協会にとって絶好の転換期だったといえるから、当職としては、第三者委員会が、（委嘱のスコープ外であったことを理由とするのかもしれないが）原因分析まで第三者委員会報告書に記載しなかったことが惜しまれてならない。

以上

---

<sup>8</sup> 「聞き取り」との表現から、無記名アンケート方式等の匿名性ある方法による意思確認だったとは考え難い。

## 筆者略歴

岡本大毅（おかもとだいき）

e-mail : [dio@hslo.jp](mailto:dio@hslo.jp)

弁護士法人ほくと総合法律事務所

〒102-0083

東京都千代田区麹町二丁目3番地 麹町プレイス9階

TEL : 03-3221-9873

FAX : 03-3221-9874

2005年 関西学院大学法学部卒業、2008年 弁護士登録、一番町綜合法律事務所入所、2010年 弁護士法人ほくと総合法律事務所入所、2014年から2017年までオリックス生命保険株式会社 出向、2015年 公認不正検査士（CFE）認定、2018年から第二東京弁護士会民事介入暴力対策委員会副委員長

企業コンプライアンス、不祥事対応、危機管理、社内・第三者委員会調査、保険業務、労働問題、民事介入暴力対策、紛争対応等。著作として、「保険業務のコンプライアンス【第3版】」（きんざい、共著）、「2018年 労働事件ハンドブック」（労働開発研究会、共著）、「2015年 派遣法改正と実務対応」（第二東京弁護士会、共著）、「保険コンプライアンスの実務」（経済法令研究会、共著）等

掲載日：2018年5月7日