

5

特集  
1

令和6年4月施行！

**改正 労基則等 ケース別対応**

6

社会保険労務士 川嶋 英明

特集  
2**労働審判，裁判上の和解  
解決金額の実態と決定ポイント**

22

弁護士 向井 蘭（杜若経営法律事務所）

特集  
3**ハラスメントグレーゾーン事案  
できること・できないこと**

34

（株）メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

46

両立支援

**企業における育児支援施策のメリットと実務上の留意点**

社会保険労務士 佐佐木 由美子



51

従業員の引抜き

**従業員による引抜行為と会社責任**

弁護士 川畑 大（のぞみ総合法律事務所）

58

採用活動

**退職自衛官をターゲットにした採用活動とは**

特定社会保険労務士 専田 晋一

62

越境学習

**「越境学習」を社内で推進する際のポイント**

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役 伊達 洋駆

67

ストックオプション

**信託型ストックオプションに対する課税明確化と企業対応**

税理士 小林 俊道（税理士小林俊道事務所）

❁ 読者プレゼントはP114に掲載しておりますので、読者アンケートにご協力ください。

❁ 116 次号予告，お客様の個人情報の取扱いについて

会員限定

社士情報サイトの「ビジネスガイドWeb版」でマーク付きの記事をご覧いただくと，関連する裁判例の詳細を読むことができます。

## 連載

### 72 ビジネスガイド情報ファイル

まとめ：ビジネスガイド編集部



### 74 重要用語から労働問題を考える キーワードからみた労働法 第194回 退職金

神戸大学教授 大内 伸哉

### 84 従業員と揉めないための労務トラブル想定問答

第28回 定年後再雇用をめぐる従業員とのやり取り

弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

### 88 経済学で考える人事労務・社会保険

第43回 新しい将来人口推計の読み方と年金制度改革

昭和女子大学特命教授 八代 尚宏

### 92 変形労働時間制の具体的な実務での使い方

第3回 長期の休日の取得

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）



### 96 変わりゆく労働環境のコモンセンスを鍛えよう！ 労働判例の読み方

第45回 ホテルステーショングループ事件

（コロナ禍での所定労働時間の短縮と休業手当の支払い）

弁護士 光前 幸一

## 相談室

#### 104 労働基準法

過半数代表者の選出等

弁護士 岩本 充史

#### 105 労働契約

シフトを減らすことの可否

弁護士 野口 大

#### 106 就業規則

懲戒処分公表

弁護士 高木 美咲穂

#### 107 社内規程

モバイルPC・スマートフォン取扱規程

弁護士 福井 大地

#### 108 多様な働き方

フレックスタイム制下の遅刻・早退・欠勤と  
欠務部分の賃金控除

弁護士 柳瀬 安裕

#### 109 ハラスメント

全否定された場合の行為者ヒアリング

（株）メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

#### 110 メンタルヘルス

職場のワークエンゲージメントを高めるには  
精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

#### 111 労働・社会保険の手続き

時短勤務になったときの社会保険の手続き

特定社会保険労務士 奥村 広美

#### 112 業務の効率化

デジタル化による業務の効率化を目指すなら、  
まずはExcelの活用から

社会保険労務士 安部 敏志

#### 113 労務に関わる税務

学資金を支給する場合の取扱い

税理士法人 山田&パートナーズ 大川 祐果

## 特集1

令和6年4月施行!

# 改正 労基則等 ケース別対応

P6

社会保険労務士 川嶋 英明

令和6年4月に、無期転換ルールおよび労働契約関係の明確化、裁量労働制の見直しに関する労働基準法施行規則等の改正、それに伴う職業安定法施行規則の改正が施行されます。

本特集では、本改正による実務上の注意点や、起こり得る労使間のトラブルケースとその対応について解説します。

## 特集2

# 労働審判，裁判上の和解 解決金額の実態と決定ポイント

P22

弁護士 向井 蘭 (杜若経営法律事務所)

解雇に慎重となる事例が増える中、万が一争いになった場合に想定される解決金の相場については気になるところです。

本特集では、最新の調査結果をもとに、解決金の仕組みと相場、金額の多寡を決めるポイントについて解説します。

## 特集3

# ハラスメントグレーゾーン事案 できること・できないこと

P34

(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

ハラスメント相談対応については、調査したもののハラスメントかどうか判断が難しい「グレーゾーン」事案が少なくありません。

本特集では、ハラスメント事実が確認できなかった事案について、「過去、現在、将来」の時間軸のフレームワークで整理し、「できること」「できないこと」を解説します。

# 改正 労基則等 ケース別対応

社会保険労務士 川嶋 英明

令和5年3月30日に、無期転換ルールおよび労働契約関係の明確化、裁量労働制の見直しに関する労働基準法施行規則の改正と、それらに関連する告示の改正が発出されました。また、この改正と一部関連性がある職業安定法施行規則の改正も令和5年6月に行われていますが、いずれも施行は令和6年4月となります。

今回の改正事項のうち、無期転換ルールおよび労働契約関係の明確化については、労働者に対する労働条件の明示に関する部分であり、怠った場合、単に法違反になるだけでなく、労使間で争いになる可能性もあります。

そのため、改正省令の内容について改めて解説を行うとともに、省令改正後に起こり得る様々なケースとその対応について解説していきます。

## 1 改正概要

まず、令和5年3月30日の労働基準法施行規則およびそれらに関連する告示の改正によって変更されたものは、以下の2つです。

- 労働条件明示事項の追加
- 裁量労働制に関する改正

また、職業安定法施行規則の改正については以下の通りです。

- 職業紹介、労働者の募集等において、求職者等に明示しなければならない事項の追加
- 有料職業紹介事業者の手数料等、返戻金制度に関する事項を記載した書面について、インターネット等によっても情報の提供が可能に

以下、それぞれの改正概要について解説していきます。

### 1 労働条件明示事項の追加

今回の労働基準法関連の省令改正で追加された労働条件の明示事項については、すべての労働者を対象とするもののほか、有期雇用労働者のみを対象とするもの、さらには更新のタイミングで無期転換申込権が発生しているかどうかで明示が必要かどうかが変わるものがあります（図表1）。

#### ① 就業場所・業務の変更の範囲

今回の省令の改正では、すべての労働契約の締結と有期労働契約の更新のタイミングごとに、「雇入れ直後」の就業場所および業務の内容に加え、就業の場所および従事すべき業務の「変更の範囲」についても明示が必要とされました。

図表1 労働条件明示事項の追加

対象労働者	明示のタイミング	追加される明示事項
すべての労働者	すべての労働契約の締結・更新時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業の場所の変更の範囲</li> <li>・従事すべき業務の変更の範囲</li> </ul>
有期契約の労働者	有期労働契約の締結・更新時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通算契約期間または更新回数の上限の明示</li> </ul>
	無期転換申込権が発生する有期労働契約の更新時	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無期転換申込機会の明示</li> <li>・無期転換後の労働条件の明示</li> </ul>

この就業の場所および従事すべき業務の変更の範囲の明示が必要となるのは、限定正社員やパート・アルバイトなどの、就業場所や業務内容に制限があるのが普通の非正規労働者等に限るものではありません。すべての労働者が対象となります。そのため、今回の省令および告示の改正において、最も広い範囲で影響のある改正といえます。

## ② 通算契約期間または更新回数の上限の明示

次に、通算契約期間または有期労働契約の更新回数の上限の明示についてです。こちらは有期契約の労働者が対象となります。

また、こちらの明示事項の追加と合わせて改正された告示では、更新上限を新設または短縮する場合、その理由を有期雇用労働者にあらかじめ（更新上限の新設・短縮をする前のタイミングで）説明することが必要とされています。

なお、労働契約の締結時もしくは更新時の明示事項として追加されたもののうち、就業場所の範囲および業務の変更の範囲については、現行の労基則5条1項1号の3「就業の場所及び従事すべき業務に関する事項」に追記されます。そのため、こちらは労働条件の明示の際に書面の交付が必要となる項目となりますので注意が必要です。

一方、通算契約期間または有期労働契約の更新回数の上限については、現行の労基則5条1項1号の2「期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項」に追記されます。そのため、こちらは有期労働契約を更新する場合に限り、その明示と書面の交付が必要となります。

### ●労働条件の絶対的明示事項（昇給に関する事項を除き、書面の交付での明示が必須）

- (1) 労働契約の期間に関する事項
- (2) 有期労働契約を更新する場合の基準に関する事項（通算契約期間または有期労働契約の更新回数に上限の定めがある場合には当該上限を含む）
- (3) 就業の場所および従事すべき業務に関する事項（就業の場所および従事すべき業務の変更の範囲を含む）
- (4) 始業および終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇ならびに労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項
- (5) 賃金（退職手当および臨時に支払われる賃金等を除く）の決定、計算および支払いの方法、賃金の締切および支払いの時期ならびに昇給に関する事項
- (6) 退職に関する事項（解雇の事由を含む）

### ●労働条件の相対的明示事項

- (1) 退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算および支払いの方法ならびに退職手当の支払いの時期に関する事項
- (2) 臨時に支払われる賃金（退職手当を除く）、賞与およびこれらに準ずる賃金ならびに最低賃金額に関する事項
- (3) 労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項
- (4) 安全および衛生に関する事項
- (5) 職業訓練に関する事項
- (6) 災害補償および業務外の傷病扶助に関する事項
- (7) 表彰および制裁に関する事項
- (8) 休職に関する事項

### ③ 無期転換ルール

次に、無期転換ルールに関する労働条件の明示です。

今回の省令改正によって、無期転換申込権が発生する契約更新時（厳密には無期転換申込をすることができることとなる有期労働契約の締結時）については、以下の項目について労働条件の明示が義務付けられました。

- 無期転換申込に関する事項
- 無期転換後の労働条件

また、併せて改正された告示では、上記と同じタイミングで、無期転換後の賃金等の労働条件を決定するにあたって、他の通常の労働者（正社員等のいわゆる正規型の労働者および無期雇用フルタイム労働者）とのバランスを考慮した事項、例えば業務の内容、責任の程度、異動の有無・範囲等

について、有期雇用労働者に説明するよう努めなければならないともされました。

有期雇用労働者の無期転換ルールでは、有期雇用の契約期間が通算で5年を超える場合に労働者からの申込みによって、無期転換が行われます。一方、この無期転換の申込権については、通算契約期間が5年を超える契約期間中に発生します。

例えば、1年ごとの更新の場合、5回目の契約更新の後の契約期間に無期転換申込権が発生しますが、3年ごとの更新の場合、初回の3年契約が終わった後、更新した次の契約期間中から当該労働者は無期転換の申込みをすることが可能です（**図表2**）。

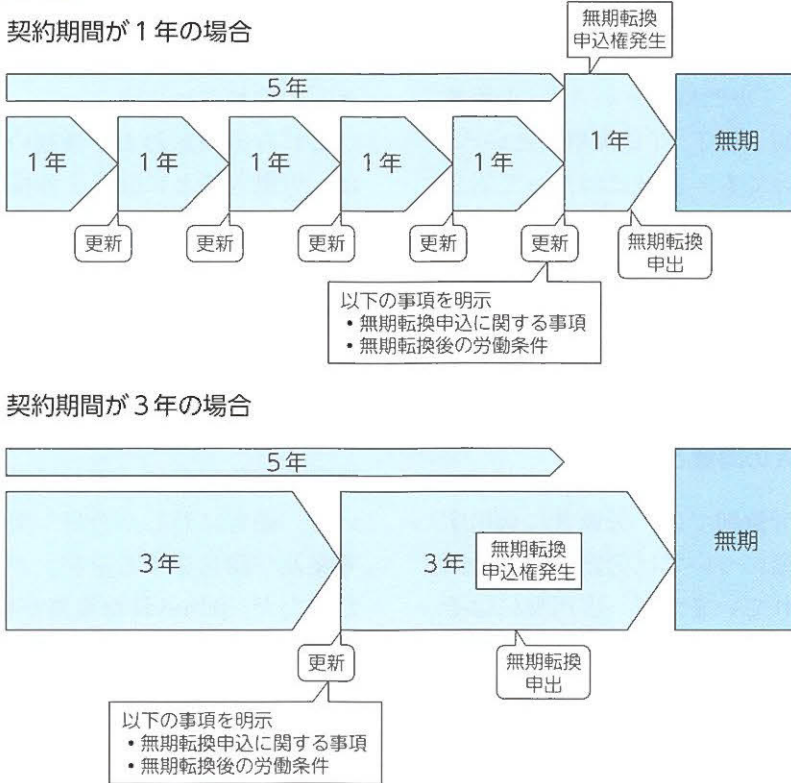
そして、今回の改正ではこの無期転換申込権が発生する契約の更新の際に「無期転換申込に関する事項」と「無期転換後の労働条件」の明示が必要となるわけです。そして、この明示は、1回限りではなく、労働者が無期転換申込をしない場合、契約更新のたびに必要となります。

なお、追加される2つの事項のうち、「無期転換申込に関する事項」については、労働条件の明示の際に書面の交付が必要な事項となります。

一方の、「無期転換後の労働条件の明示」については、通常の労働条件の明示と扱いは同じとなります。つまり、書面の交付が必要とされている別表の(1)から(6)（(2)および昇給に関する事項は除く）に関する部分については、書面の交付によりこれを行う必要があるということです。

無期転換ルールに関連する労働条件の明示は、これまでにないタイミングでの明示事項の追加となるため、実務上、明示漏れがないよう注意する必要があります。

図表2 無期転換申込権発生タイミング



参考1 厚生労働省「モデル労働条件通知書」

労働条件通知書

		年 月 日
殿		
事業場名称・所在地 使用者 職 氏 名		
契約期間	期間の定めなし、期間の定めあり（ 年 月 日～ 年 月 日）	
	※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入	
	1 契約の有無 [自動的に更新する・更新する場合があります・契約の更新はしない・その他（ ）]	
	2 契約の更新は次により判断する。 （ ・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 ・会社の経営状況 ・従事している業務の進捗状況 ・その他（ ） ）	
	3 更新上限の有無（無・有（更新 回まで/通算契約期間 年まで））	
	【労働契約法に定める同一の企業との間での通算契約期間が5年を超える有期労働契約の締結の場合】 本契約期間中に会社に対して期間の定めのない労働契約（無期労働契約）の締結の申込みをしたときは、本契約期間の末日の翌日（ 年 月 日）から、無期労働契約での雇用と転換することができる。この場合の本契約からの労働条件の変更の有無（ 無 ・ 有（別紙のとおり） ）	
	【有期雇用特別措置法による特例の対象者の場合】 無期転換申込権が発生しない期間：Ⅰ（高度専門）・Ⅱ（定年後の高齢者） Ⅰ 特定有期業務の開始から完了までの期間（ 年 か月（上限10年）） Ⅱ 定年後引き続き雇用されている期間	
就業の場所	（雇入れ直後）	（変更の範囲）
従事すべき業務の内容	（雇入れ直後）	（変更の範囲）
	【有期雇用特別措置法による特例の対象者（高度専門）の場合】 ・特定有期業務（ 開始日： 完了日： ）	

# 労働審判，裁判上の和解 解決金額の実態と決定ポイント

弁護士 向井 蘭（杜若経営法律事務所）

解雇無効時の金銭救済制度を検討するにあたり、現行の労働審判、裁判上の和解の解決金額の水準の実態を改めて把握したいと労働政策審議会労働条件分科会が要望したのを受け、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が調査を実施し、令和5年4月25日に報告書「労働審判及び裁判上の和解における雇用終了事案の比較分析」（令和調査）が公表されました。平成26年の調査結果（平成調査）と比較すると、「女性に係る案件の比率が急激に上昇している」、「裁判上の和解においても労働審判においても労働者の勤続期間はほぼ半減している」、「裁判上の和解と労働審判のいずれも解決金額がかなり上昇している」といった変化がありました。

近年、「解雇は難しい」、「日本の解雇規制は厳しい」ということを多くの方が知るようになり、解雇をすることに慎重となる事例が増えてきましたが、一方で、万が一争いになった場合に想定される解決金について問合せを受けることが増えてきています。

そこで、本稿では、上記JILPTの研究報告書をもとに、解決金の仕組み、解決金の相場、解決金が決まる要素を検討していきたいと思います。

## ■ 1 なぜ解雇・退職トラブルで会社は金銭を支払うのか ■

解雇・退職トラブルにおいて、なぜ会社は最終的に金銭を支払うことになるのでしょうか。

### （1）法制度の不存在

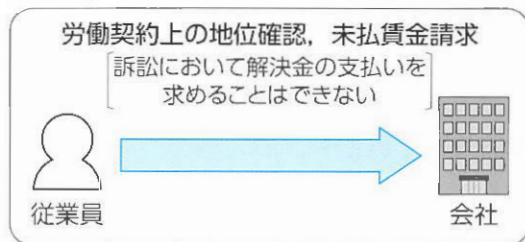
現在、日本の労働法制において、裁判所が会社に対し従業員が退職することを前提に解雇の解決金の支払いを判決で命じることはできません。労働審判制度において、労働審判委員会が、会社の解決金支払義務を認め、従業員は会社を合意退職する旨の労働審判を出すことはありますが、これに強制力はなく、当事者の一方もしくは双方が異議の申立てをすれば、効力がなくなってしまいます。

そのため、解雇事案では、従業員は、解雇が無効であることを前提として労働契約上の地位の確認を求め（未払賃金を同時に請求することが多い）、会社は、解雇が有効であることを前提にして、従業員は労働契約上の地位がないことの確認を求めます。

つまり、本音では、従業員は「会社には戻りたくない。金銭を会社からもらって退職したい」と思っても、「職場に戻りたい。現在も私は会社の従業員である」としか請求できないということになります。



図表1 解雇事案の法的構成



## (2) 解決金の必要性

上記(1)は法的にはその通りなのですが、実際には、多くの場合、会社が従業員に対し解決金を支払って紛争は終了します。

なぜなら、法的には従業員は、解雇が無効であることを前提として労働契約上の地位の確認を求めますが、多くの場合、解雇をされた従業員は、内心では「自分を解雇するような会社には戻りたくない。早く金銭をもらって次の会社に就職したい」と考えるからです。そして、会社も、多くの場合「長々と裁判を続けるよりも、金銭を支払って早く解決したい」と考えます。

すると、「会社には戻りたくない。金銭を会社からもらって退職したい」と考える従業員と、「金銭を支払ってでも会社を退職してほしい」と考える会社側は、「金銭を支払って(受け取って)退職する」という点では利害が一致します。

そのため、従業員に納得して退職してもらうために、会社は解決金を支払う必要性が生じることになります。

## 2 解雇の解決金予測の重要性

解雇の解決金がどの程度必要になるのか、実際に正確に予測することは難しいです。しかし、大体の目安を予測することは十分可能です。解決金を予測することには、

以下のメリットがあります。

### (1) 紛争予防

解雇をすることでその後どのような展開になるのか、どの程度の解決金がかかるのかをある程度予測することが可能になれば、紛争を予防することが可能になります。解雇を検討していた会社も「それほど解決金がかかるのであれば、解雇せずに業務上の指導注意を続けていくようにしたい」、「解雇をせずに退職勧奨をして解決したい」などと方針転換をすることがよくあります。

泥沼の解雇トラブルとなったり、退職勧奨がこじれたりする案件は、最終的に解雇するとどの程度のコストがかかるか、よくわかっていない場合に起きます。会社が安易に解雇・退職勧奨をする場合は、その後の結末が予測できていません。

解雇の解決金の相場を理解することは、紛争の予防に役に立ちます。

### (2) 早期解決

仮に解雇をしたとしても、解決金の予測をすることができれば、無駄に紛争を長引かせることはしなくなります。

例えば、明らかに解雇が無効と事前にわかる場合は、訴訟を長々と続けても意味はありません。訴訟が長引けば長引くほど、本来勤務していたら得られていたであろう未払賃金が膨らみますので、解決金の金額も増額していきます。そのため、明らかに解雇が無効とわかる場合は、早めに退職を前提とした解決金の提示か職場復帰の提示を検討することになります。

解雇をされた従業員にとっても、紛争が早期に解決すれば、紛争が長期化する場合に比べて再就職が容易になります。

解雇の解決金の相場を理解することは、

紛争の早期解決に役に立ちます。

### 3 解決金調査結果

解雇無効時の金銭救済制度について、労働政策審議会労働条件分科会における審議に資するため、JILPTが、厚生労働省からの緊急調査依頼に基づき、全国の裁判所の記録を閲覧して調査を行い、その結果（以下、「研究報告書」という）を令和5年4月に公表しました（令和調査）。

#### (1) 令和調査

以下は解決金を月収表示に直したもので、**図表2**が通常訴訟の和解における解決金額、**図表3**が労働審判の和解における解決金額となります。

通常訴訟における和解金額は平均11.3カ月分、中央値7.3カ月分と、労働審判における和解金額平均6.0カ月分、中央値4.7カ月分よりも高額となっています。

**図表2** 月収表示の解決金額（和解令和）

	件数	%
1月分未満	11	4.0
1-2月分未満	17	6.2
2-3月分未満	23	8.4
3-4月分未満	25	9.1
4-5月分未満	10	3.6
5-6月分未満	19	6.9
6-9月分未満	48	17.5
9-12月分未満	35	12.7
12-18月分未満	33	12.0
18-24月分未満	22	8.0
24-36月分未満	21	7.6
36月分以上	11	4.0
計	275	100.0
平均値（月分）	11.3	
中央値（月分）	7.3	
第1四分位（月分）	3.6	
第3四分位（月分）	14.0	

この内容は筆者の大雑把な実感とも合います。解雇案件で解雇が有効となる可能性が低い場合は、通常訴訟で1年分、労働審判で6カ月分という感覚を持っていて、大体合致しています。

もともと、解決金の金額も下は月収1カ月分未満から上は36カ月分以上まで金額が大きく分かれています。これには様々な要素が関わっており、**4**以下で、筆者なりに分析をしたいと思います。

#### (2) 令和調査と平成調査の比較

##### ① 金額の上昇

令和調査では、平成調査に比べて裁判上の和解と労働審判のいずれも解決金額がかなり上昇しています。

まず、裁判上の和解について見ると、平成調査では100万～200万円未満が36件（20.7%）と最も多く、中央値が2,301,357円であったのに対し、令和調査では100万

**図表3** 月収表示の解決金額（審判令和）

	件数	%
1月分未満	35	4.6
1-2月分未満	90	11.9
2-3月分未満	86	11.4
3-4月分未満	98	12.9
4-5月分未満	86	11.4
5-6月分未満	74	9.8
6-9月分未満	144	19.0
9-12月分未満	59	7.8
12-18月分未満	60	7.9
18-24月分未満	18	2.4
24-36月分未満	4	0.5
36月分以上	3	0.4
計	757	100.0
平均値（月分）	6.0	
中央値（月分）	4.7	
第1四分位（月分）	2.8	
第3四分位（月分）	7.7	

（図表2～3はJILPT「労働審判及び裁判上の和解における雇用終了事案の比較分析」（2023年3月）より）

# ハラスメントグレーゾーン事案 できること・できないこと

(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

## グレーゾーン事案の対応に悩んでいる担当者が多い

ハラスメント相談の中には、ハラスメントかどうかの判断が難しい「グレーゾーン」と呼ばれる事案が少なくありません。どんな対応をとったらよいかかわからず、対応に悩んでいる人事総務担当者も多いようです。

ハラスメントかどうかが明確にならないと、対応できない面があるのは確かです。しかし、「できること」もあります。

本稿では、グレーゾーン事案の対応において「できないこと」と「できること」を明確にするために、「過去、現在、将来」という時間軸のフレームワークを用いて整理してみたいと思います。

## 時間軸のフレームワークで整理すると…

まず、厚生労働省のハラスメント指針<sup>1</sup>の中から、ハラスメントが生じた事実が確認された場合に求められている措置（当事者への措置）を抜き出し、時間軸で分類し

てみます。「過去、現在、将来」で分類すると、表1のように分けられます。「意味合い」の欄は筆者が仮に名付けたものです。

次に、事実確認の結果、起こり得る3つのケースと、それぞれのケースで可能な措置について、「過去、現在、将来」で分類すると、表2のように整理することができます。

表2のBに相当するのが、グレーゾーン事案です。ハラスメントが生じた事実を確認できなかったわけですから、ハラスメントを理由とした懲戒処分や謝罪要求を行うことはできません。事実関係が明確でないのに無理に懲戒処分や謝罪要求を行ってしまうと、行為者とされた人に対する人権侵害につながるおそれがあります。

一方、過去の事実関係が不明でも、現在と将来に対しての措置をとることはできます。申し立てた人にメンタルヘルス不調が生じているのであれば、ハラスメントの有無にかかわらず、安全配慮義務の観点から対応しなければなりませんし、労働条件上の不利益が生じているのであれば、是正する必要があります。また、ハラスメントが生じていない場合であっても、将来起こり

1 事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）、事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（平成18年厚生労働省告示第615号、改正令和2年厚生労働省告示第6号）

表1 指針で求められている措置の時系列分類（過去・現在・将来）

	過去の事実に対して	現在の状況に対して	将来に向けて
指針記載の措置内容	①行為者への懲戒等の措置 ②行為者から被害者への謝罪	③被害者の労働条件上の不利益の回復 ④被害者のメンタルヘルス不調への相談対応	⑤被害者と行為者を引き離すための配置転換 ⑥被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助
意味合い	制裁・謝罪	ダメージの回復	リスクの予防

表2 事実確認結果と可能な措置（過去・現在・将来）

事実確認結果	過去に対する措置	現在の状況に対する措置	将来に向けた措置
A ハラスメントが生じた事実が確認された	可能	可能	可能
B ハラスメントが生じたかどうか確認できなかった（グレーゾーン）	—	可能	可能
C ハラスメントが生じなかった事実が確認された	—	可能	可能

得るリスクを予防するために、人事配置を見直したり、人間関係を調整したりすることが必要な場合もあります。

整理すると、グレーゾーン事案において「できないこと」は、過去についての制裁・謝罪のみであり、現在と将来に関する措置はいずれも「できること」に分類できます。

「できること」はあるわけですから、それらを着実に実施していくことが、グレーゾーン事案への基本的な対応法といえます。

ハラスメント対応においては、「エモーショナル（感情面）」と「ソーシャル（職場環境・人間関係面）」の両面で対応を検討するフレームワークもあります。効果的なフレームワークですが、グレーゾーン事案の場合は、問題が継続したり、再発したりすることが多いため、状況の推移を見極めながら機動的に手を打っていくことがより重要になります。

本稿では、状況の推移を想定しながら対応するために、時間軸のフレームワークで見ていこうと思います。

まずは、グレーゾーン事案に関連する重要なポイントを確認したうえで、その後に、具体的な事例をもとに、対応法を検討していきます。

### ●ポイント1 判断の伝え方

グレーゾーン事案においては、当事者への判断結果の伝え方が重要なポイントとなります。一口に「グレー」と言っても、「黒に近いグレー」もあれば、「白に近いグレー」もあります。どのようなグレーかが伝わるようにしないと、誤解を与えかねません。

例えば、「ハラスメントがあったかどうか判断できなかった」という結論になったときに、結論だけを伝えると「問題はなかった」と受け取られることもあります。そのため、その結論に至った判断プロセスについて説明することが必要です。

行為者とされる人に対しては「今回は、両者の主張が食い違い、ハラスメントがあったかどうかを確認できませんでした。ただ、人事部の中には、『申立者の供述は信憑性が高いと思われるので、ハラスメン

トがあったと認定して厳しい処分にするべき』という意見もありました。申立者の言うことが実際に起こっていたのだとしたら、明らかにハラスメントであるというのが我々の一致した見解です。今回は事実関係について判断できませんでしたが、今後、もし、同様のことが行われたと確認できた場合には、ハラスメントと認定される可能性は非常に高いということに留意して、言動に気をつけてください」などと、判断の詳細を伝える必要があります。グレーの中でも、黒に近いグレーであることを認識してもらわなければなりません。

被害を申し出た人にも、判断プロセスを伝えることが重要です。ハラスメントと認定してもらえなかったことに対する不満は生じるでしょうが、きちんと検討したうえで判断が行われたという会社の姿勢は伝わるはずですよ。

判断の詳細を伝え、透明性を高めることが、行為者の言動の抑止や被害者の納得感向上につながります。

### ●ポイント2 経過観察を取り入れる方法も

パワハラ事案の場合、事実関係が明確にならなかったときには、判断を保留し、経過観察とする方法もあります。

一定期間を区切り、その期間の状況を確認します。被害を申し出た人には、何かあったらすぐに窓口で申し出てもらうようにします。

期間内にハラスメントに類する行為がなければ、ハラスメントは生じていなかったか、ハラスメント的な行為が過去にあったとしても状況は改善されたと判断できます。

逆に、期間内にハラスメントに類する行為があれば、その時点で、ハラスメント認定をして、直ちに必要な措置をとります。

常習的に暴言を使っている人の場合、調査に対して「暴言は言っていない」と主張することはできたとしても、経過観察の期間中に暴言が使われる可能性があります。

相談日以前の過去の情報を集めることは難しいですが、経過観察以降の情報を集めることは可能ですから、それらの情報を判断材料とすることができます。

### ●ポイント3 モニターの委任と報告要請

経過観察をする場合に、人事総務部門が当事者たちの状況を常時見ているわけにはいきません。代わりにモニターして、報告してもらう人を指定することが必要です。通常は、当事者たちの上司に当たる人が該当します。

課長がパワハラ行為を訴えられた事案であれば、上司である部長にモニターしてもらうこととなります。もともと部長には、部下である課長がハラスメント行為をしないように監督する責任があります。その当然の役割を再認識してもらい、モニター結果を定期的に報告してもらうという方法です。

### ●ポイント4 セパレートとディスタンス

表1の「将来に向けて」中に、「⑤被害者と行為者を引き離すための配置転換」という措置があります。これは、ハラスメント行為を行ったことに対するペナルティと受け取られがちですが、今後ハラスメント行為ができないようにする重要な予防措置です。

一般的に人間関係のトラブルの深刻化を防止するためには、セパレート（分離）とディスタンス（距離）が必要とされています。深刻なトラブルの場合は、両者を完全に引き離す分離が必要であり、分離することができない場合などは、距離を空けるこ

とがトラブルの深刻化防止につながると考えられています。

これらのポイントを念頭に置き、具体的な事例をもとに、対応法を検討していきます。

### 事例①

小部屋での叱責行為で、当事者しか事実関係を知らない

事務職として働くAさん（20代女性）は、ある日、B課長（40代男性）から小部屋に呼び出されました。小部屋でB課長から、「こんなミスをして恥ずかしいと思わないのか」と言われ、その後、暴言を繰り返されたと言います。Aさんは非常に辛い気持ちになり、1週間経っても辛い気持ちが続いていたため、相談窓口に申し出ました。

Aさんの了解を得たうえで、人事部次長がB課長に確認すると、B課長は「Aさんはミスが多く、何度言ってもミスが続くので、小部屋に呼んで注意した。反省している様子がまったく見られないので叱責したが、暴言のようなことは言っていない」と主張しました。

両者の主張が食い違っていたため、人事部は周囲の人にも確認しました。「小部屋から出てきたAさんが沈んだ様子だった」と証言した人はいましたが、小部屋でどんな発言があったかは周囲の人にもわかりませんでした。

Aさんのミスが多いことは、周囲の人も知っていました。また、B課長については、「ミスには厳しい人」と言う人が何人もいましたが、「うちの仕事は、ミスは許されないので、厳しく叱られてもしょうがない」と言う人もいました。

両者の主張が食い違っていたため、人

事部次長は、再度両者から話を聞きましたが、依然として主張は食い違い、事実関係は明らかになりませんでした。

#### ▶過去に対する対応

事実関係が明確にならなかった以上、ハラスメント行為があったことを前提とした処分を行うことはできません。しかし、Aさんの主張が正しい可能性もありますから、B課長に対しては、注意喚起につながる説明が必要です。

「今回は、両者の主張が食い違っていて事実関係が明確にならなかったため、ハラスメントかどうかを判断できませんでした。ただ、もし暴言が繰り返された事実があったのだとしたら、パワハラと判断する事案です。人事部内には、『Aさんが抑うつになっているという結果は重大なことだから、パワハラと認定して処分をすべきだ』という意見があったことも付け加えておきます。今後の言動には十分に注意してください」などと説明して、注意喚起を促すことが必要です。

被害を申し出たAさんに対しても、判断プロセスを詳細に説明します。Aさんはパワハラの認定がされなかったことに不満でしょうが、会社が問題を深刻に受け止めて、真摯に検討した経緯については知ってもらうことが大切です。

#### ▶現在の状況に対する対応

Aさんは、心理的にかなり傷つき、抑うつになっているようです。この事案がハラスメントに該当するしないにかかわらず、安全配慮義務の観点からメンタルヘルス対応は必要と考えられます。本人の意向を聞いて、必要があれば、メンタルヘルス対応ができる専門家につないでケアをすることが重要です。

ただ、いきなり専門家に委ねることは、突き放したような印象を与えてしまう可能性もありますので、専門家に委ねることに加えて、社内の方が何度も話を聞いてあげることが重要なサポートになります。

### ▶ 将来に向けた対応

B課長に対しては、「ミスをなくさせるためであっても、行き過ぎた指導があれば、ハラスメントと判断することになりますので、指導には十分に気をつけてください」と伝え、叱責以外の指導法についても考えてもらう必要があります。

また、Aさんに対しては、「課長には、暴言などはしないように注意喚起し、今後もし暴言があったらハラスメントと認定すると伝えました。課長は、そのような暴言を使うことはしないし、指導法も考えerと言ってくれました」などと今後の見通しを伝えて、理解してもらうことが重要です。

なお、Aさんにミスをなくしてもらうことも必要ですから、その点については確認しておくべきでしょう。

「課長は、あなたのミスが減る方法をいろいろと考えているようです。あなた自身はどのようにお考えですか」など、本人がミスについてどのように考えているのかを丁寧に聞いて、課長の指導への橋渡しをすることも重要と考えられます。本人もミスについては反省していて、改善法を考えているかもしれません。そうしたことを課長に伝えて、両者の関係を調整することも大切です。

B課長がミスについてのAさんの事情や気持ちをよく知れば、「ちょっと言い過ぎた面はあったかもしれない。申し訳なかった」などのお詫びの言葉につながるかもしれません。会社から求められる謝罪（「形ばかりの謝罪」になりがち）より、自発的

なお詫びの言葉のほうが相手の気持ちに響くはずですよ。

様々な調整をしても、それでもミスが続くようであれば、職務への適性の問題も考えられます。より適性のある別の職務への異動など、人事的な対応を検討することが、Aさんにとっても、B課長にとっても、良いことかもしれません。

### 事例②

「パワハラ」か「深刻な対立」か判断が難しい

企画部門で働くCさん(30代前半男性)は、「D課長(30代後半男性)からパワハラを受けた」と相談窓口に訴えました。企画を出すと、「こんな企画、通せるわけないだろ。やり直せ」、「頭が悪いのか」、「クソつまらない企画なんか出しやがって」、「俺に逆らうな。生意気なんだ。偉そうなこと言うな」など暴言を繰り返されたそうです。

D課長に確認すると、D課長はあっさりとその事実を認めました。ただ、D課長によると、Cさんの態度が悪く、CさんもD課長に対して暴言を吐いていると言います。

周囲の人に確認したところ、「確かに、課長はCさんへの暴言が多いけど、Cさんも課長への暴言が多いし、Cさんは態度が悪くいつも課長に逆らっている」とか「そもそもあの2人はそりが合わない」などの証言がありました。

売り言葉に買い言葉的な要素がありそうなので、人事担当者は、ハラスメントというより、対立しているという印象を持ちました。

### ▶ 過去に対する対応

「ハラスメント」か「対立が激化したトラブル」かの判断が難しいところです。た