

6

## スポットワーク・スキマバイト 法的論点と実務

特集 1

### ▶トラブル防止と 労働条件通知書・就業規則 6

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）

### ▶業務の切り出しと募集の仕方 16

社会保険労務士 田代 英治

22

特集 2

## 逆パワハラ（部下からの パワハラ）への 実務対応

(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

30

### ■採用

### 採用選考時に心身の健康状態をどこまで聞いてよいのか

弁護士 向井 蘭（杜若経営法律事務所）

40

### ■注目裁判例

### 労災認定への事業主による不服申立て 最高裁初判断と実務への影響

弁護士 岩出 誠（弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所）

48

### ■外国人雇用

### 育成就労制度の創設と選ばれる企業になるための対応の検討

特定社会保険労務士・特定行政書士 橋本 裕介

54

### ■不正行為

### 不正を行った従業員への懲戒処分と実務留意点

弁護士 野口 大（野口&パートナーズ法律事務所）

弁護士 加守田 枝里（野口&パートナーズ法律事務所）

62

### ■会社登記

### 登記事項証明書における代表取締役の住所非表示措置

司法書士・行政書士 永渕 圭一

66

### ■メンタルヘルス

### メンタルヘルス不調者が発生したときの周囲へのケアや配慮

特定社会保険労務士・公認心理師・精神保健福祉士 山本 喜一

70

### ストレスの仕組みについての医学的基礎知識

精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

■連載

74 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



76 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207回 退職事由

神戸大学教授 大内 伸哉

88 経済学で考える人事労務・社会保険

第56回 在職老齢年金廃止の是非

昭和女子大学特命教授 八代 尚宏

92 総務・人事の仕事におけるChatGPTの活用法

第11回 ちょっと便利な文章校正と変換（前編）

社会保険労務士 加藤 秀幸

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58回 退職予定社員の会社情報の取扱い違反と懲戒解雇

弁護士 光前 幸一

100 従業員と揉めないための労務トラブル想定問答

第41回 定年後再雇用をめぐる従業員とのやり取り（14）

弁護士 岸田 鑑彦（杜若経営法律事務所）

■相談室

104 労働基準法

移動時間の労働時間性

弁護士 岩本 充史

105 労働契約

私生活上の問題行動を理由とする解雇

弁護士 加守田 枝里

106 就業規則

法内残業の要件と残業代等

弁護士 荒井 徹

107 社内規程

私的アカウントの不適切投稿に対する懲戒処分と損害賠償

弁護士 中野 博和

108 多様な人材の活用

フリーランスの特別加入制度の拡大

社会保険労務士 石崎 大介

109 労働時間

所定労働時間を6時間未満とする短時間勤務制度の適否

社会保険労務士 安部 敏志

110 ハラスメント

各種ハラスメントの共通点に着目する

（株）メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

111 メンタルヘルス

メンタルヘルスを回復させる休日の過ごし方  
精神科産業医 西上 貴志（あすか産業医事務所）

112 労働・社会保険の手続き

見落としがちな随時改定のケース

特定社会保険労務士 大城 敦子

113 労務に関する税務

業務と併せて私的観光を行う場合の海外渡航費の取扱い

税理士法人 山田&パートナーズ 大川 祐果

✿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

社労士情報サイトの「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。

## 特集1

# スポットワーク・スキマバイト 法的論点と実務

## ▶トラブル防止と労働条件通知書・就業規則

P6

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）

## ▶業務の切り出しと募集の仕方

P16

社会保険労務士 田代 英治

現在、「スポットワーク」「スキマバイト」などと呼ばれる、空き時間を利用した短時間、単発での働き方へのニーズが高まっています。仲介企業によるマッチングサービスの利用等により労働者はスキマ時間を利用した働き方が容易になり、深刻化する企業の人手不足への対応策としてさらなる活用が予想されるところです。

一方、このような働き方については、企業側で受け入れるための体制づくりが必要になり、正しい法知識を持たないまま利用していると、思わぬトラブルが発生することもあります。本特集では、このようなスポットワーク、スキマバイトの受入れに伴う法的留意点と実務対応について解説しています。

## 特集2

# 逆パワハラ（部下からの パワハラ）への 実務対応

P22

（株）メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

パワハラは通常、上司から部下への行為によるものが想定されますが、部下から上司への「逆パワハラ」も発生しています。「逆パワハラ」には複雑な背景があることも少なくなく、被害者が窓口に相談に行くことをためらうこともあるため、対応が難しいところです。

本特集では、逆パワハラがもたらす深刻な影響と対策、相談対応のポイント等について解説しています。

## スポットワーク・スキマバイト

## トラブル防止と労働条件通知書・就業規則

弁護士 木下 達彦（隼あすか法律事務所）

## 1 急増しているスポットワーカー

近時、空き時間を利用してスポットで仕事を行うスポットワーク（短時間の単発での働き方。「スキマバイト」ともいう）の活用が増えています。短時間での単発での働き方自体はこれまでもあった働き方（単発バイトなどの名称）ですが、最近は、スポットワーカーが1,000万人を超える、半年で3割増というデータもあり、急激にその数が伸びています（日本経済新聞2023年6月22日朝刊）。近時の増加は、飲食店などの人手不足という需要の存在や、副業・兼業の解禁やスポットワーク仲介サービスによるマッチングの容易さなどが原因になっていると考えられます。

しかし、スポットワークは短時間・単発の働き方ですので、使用者側からみれば手間を考えると労働法令を遵守する動機が小さいところです。

本稿においてはスポットワークを短時間の単発での働き方として、「日々雇用される者」、すなわち1日の契約期間で雇い入れられ、その日限りでその労働契約が終了する労働者（昭和29年9月15日基収第4025号）であることを前提に、どのような法令が適用されるのか、また、どのようなトラブルがあり得るのかを検討したうえで、労働条件通知書・就業規則をどのように作成すべきかを検討したいと思います。

## 2 労働法規の適用関係

## (1) 労働基準法、労働契約法等

まず、スポットワーカーについては、労働者として労働基準法や労働契約法、男女雇用機会均等法、最低賃金法などの適用があることは押さえておきたい点です。これらの法律においては、労働者の定義において日々雇用される者を除外していないためです。したがって、例えば、労働基準法上の労働条件明示義務はスポットワーカーに対しても履行する必要があることはいうまでもありません。

もっとも、個別の規定においては、日々雇用される者について取扱いを異にするものがあります。例えば、労働基準法20条の解雇予告は、日々雇用される者に対しては原則として適用されませんが、1カ月を超えて引き続き使用されるに至った場合には例外として解雇予告が必要です。なお、この1カ月は休日を含む暦日の1カ月です。

また、平均賃金の算出方法（労基法12条7項、昭和38年10月11日労働省告示第52号）は、日々雇用される者は、稼働にむらがあるばかりでなく、日によって就業する事業場を異にし、賃金額も変動することが多く、一般常用労働者の平均賃金と同一に取り扱うことは適当ではないことを理由に、厚生労働大臣が別に定める金額を平均賃金とす

ることとしており、具体的には、以下の計算方法で算出します。

- (1) 本人に同一事業場で1カ月間に支払われた賃金総額÷その間の総労働日数×73/100
- (2) (1)により算定し得ない場合で当該事業場で1カ月間に働いた同種労働者がいる場合  
同種労働者の賃金総額÷その間の同種労働者の総労働日数×73/100
- (3) (1)(2)で算定し得ない場合、または当該算定が不適当と認め申請した場合  
都道府県労働局長が定める金額

また、日々雇用される者に対して平均賃金により計算する場面は図表1の通りです。継続雇用を前提とする規定は適用されません。

**図表1 平均賃金の適用場面**

	原 則	例 外
解雇予告手当	適用なし	1カ月を超えて引き続き使用されるに至った場合は適用あり
休業手当	適用あり	
年次有給休暇を取得した日の賃金	適用なし (継続勤務6カ月の要件を満たさない)	日々の労働契約の更新の場合は適用があり得る
災害補償等	適用あり	
減給制裁の制限	適用あり	

その他、日々雇用される者は労働者名簿の作成義務の対象者ではありません（労基法107条）。

このように日々雇用される者について特殊な取扱いはあるものの、前述のように、労働条件の明示義務（労基法15条）などの規定は一般の労働者と同様に適用されることになりますので、スポットワーカーに対しても雇用条件通知書による明示は必要と

いえます。

## (2) 育児・介護休業法

他方、育児・介護休業法では、対象労働者から日々雇用される者が除外されており（育介法2条1号、2号）、日雇労働者は育児・介護休業の取得や育児・介護休業法上の措置を求めることができません。これは、育児・介護休業が雇用継続を目的とし、長期の休業を想定していることによるものです。

## (3) パート有期労働法

次に、パート有期労働法の適用はあるのでしょうか。

この点、「短時間労働者」（パートタイマー）については、1週間の所定労働時間が同一の事業主に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働者に比し短い労働者と定義されています（同法2条1項）。そして、通達（平成26年7月24日基発0724第2号）において、短時間労働者の定義において1週間の所定労働時間を用いるのは、雇用保険法等労働関係法令の用例を見ると1週間を単位としていることにならったものであり、「日雇労働者のように1週間の所定労働時間が算出できないような者は、法の対象とならない。ただし、日雇契約の形式をとっても、明示又は默示に同一人を引き続き使用し少なくとも1週間以上にわたる定形化した就業パターンが確立し、上記の方法により1週間の所定労働時間を算出することができる場合には、法の対象となる」としています。

この通達を踏まえると、スポットワーカーは原則、短時間労働者（パートタイマー）には該当せず、短時間労働者に適用される規定の適用はないことになります。

次に、「有期雇用労働者」に該当するかですが、有期雇用労働者は事業主と期間の

定めのある労働契約を締結している労働者と定義されています（同法2条2項）。期間の定めの下限については、労働契約法17条2項が、「使用者は、有期労働契約について、その有期労働契約により労働者を使用する目的に照らして、必要以上に短い期間を定めることにより、その有期労働契約を反復して更新することのないように配慮しなければならない」と規定していますが、訓示規定と解されており、また、労働基準法において下限の規制はないことから、1日の労働契約も可能になります。このことから、スポットワーカーも「有期雇用労働者」に該当するとして、有期雇用労働者と同じ保護があります。

したがって、スポットワーカーは短時間労働者に該当しないとしても、有期雇用労働者に該当しますので、有期雇用労働者として同法の保護を受けることができます。

その結果として、図表2のような保護がスポットワーカーにも与えられますので、使用者は注意する必要があります。

**図表2 有期雇用であることから受ける主な保護**

- ・雇入れ時の労働条件の文書などでの明示（6条）
- ・雇入れ時の雇用管理の改善措置の内容の説明（14条1項）
- ・求めがあった場合の、通常の労働者との待遇の相違の内容・理由や待遇の決定にあたって考慮した事項の説明（14条2項）
- ・相談に対応する体制の整備（16条）
- ・不合理な待遇差を設けることの禁止（8条）
- ・差別的取扱いの禁止（9条）
- ・賃金や教育訓練は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ職務の内容、職務の成果、意欲、能力、経験などを勘案して決定、実施するよう努めること（10条、11条

2項）

- ・職務の内容が通常の労働者と同じ場合は、職務の遂行に必要な能力を付与する教育訓練を通常の労働者と同様に実施すること（11条1項）
- ・福利厚生施設の利用の機会の付与（12条）

#### （4）労働者派遣法

労働者派遣法においては、「日雇労働者」を「日々又は30日以内の期間を定めて雇用する労働者」と定義し、30日以内の短期派遣を原則として禁止しています（派遣法35条の4）。そのため、スポットワーカーの派遣社員は原則として存在しないことになります。

もっとも、例外として、専門的業務のうち日雇派遣を認めて日雇労働者の適切な雇用管理に支障を及ぼすおそれのない業務（派遣法施行令4条1項）で、雇用機会の確保が特に困難な場合として政令（平成24年8月10日政令211号）で特定されている者（高齢者（60歳以上）、昼間学生、副業として日雇派遣に従事する者、主たる生計者でない者。同施行令4条2項）について、日雇派遣が認められています。

#### （5）労働保険、社会保険

労災保険法は日々雇用される者と一般的の労働者を区別していません。

他方、雇用保険法においては、「日雇労働者」を日々雇用される者、あるいは30日以内の期間を定めて雇用される者とし（同法42条）、かつ、法定の要件を満たした場合に日雇労働被保険者として扱っています（同法43条）。

次に、健康保険法は、臨時に使用される者であって、日々雇い入れられる者、また

は2カ月以内の期間を定めて使用される者であって、当該定めた期間を超えて使用されることが見込まれない者は、日雇特例被保険者となる場合を除き、被保険者となることができないとしています（同法3条1項2号）。厚生年金保険法でも、日々雇い入れられる者、または2カ月以内の期間を定めて使用される者であって、当該定めた期間を超えて使用されることが見込まれないものは適用除外されています（同法12条1項1号）。

### ③ スポットワーカーをめぐるトラブル

#### （1）突然のキャンセルの場合の取扱い

スポットワーカーをめぐるトラブルとして、例えば以下のような事例があります。

**事例** 引越しの業務に就労する日の朝に会社から連絡があり、業務量と比較して人数が多く過ぎたことを理由に当日の業務がキャンセルとなった。この場合、労働者はその日に得られるはずの賃金を請求できるか。

#### ① 休業手当

労働基準法26条は、使用者の帰責事由がある休業の場合、休業期間中、平均賃金の6割以上の手当を支払う義務を定めています。使用者の責めに帰すべき事由は、使用者の故意・過失または信義則上これと同視すべき事由よりも広く、経営上の障害も天災事変などの不可抗力に該当しない限り含まれると解されています。したがって、本事例のように使用者の過失による就労不能の場合は休業手当を支払う義務があります。

#### ② 賃金請求権

本事例において、労働者は、休業手当を超えて、本来得られるべき賃金全額の請求をすることが可能でしょうか。本事例は、使用者が労働者の就労を事前に拒否する意思を明確にしていますので、労働者の労務提供は履行不能となっています。このような就労拒否の事例について、債権法改正前の民法536条2項を根拠に、就労拒否について正当性がない場合には債権者（使用者）の責めに帰すべき事由による就労不能であるとして、労働者の賃金請求権を認める裁判例が多くあり、他方、就労拒否が正当である場合には賃金請求を否定している裁判例があります。

債権法改正により、民法536条2項の文言が「債務者は、反対給付を受ける権利を失わない」から「債権者は、反対給付の履行を拒むことができない」に変更されていますが、これは危険負担制度の効果が反対給付債務の消滅から履行拒絶権の付与に改められたことに伴う字句の修正をしたものにすぎないとして、改正前の解釈が変更されておらず、改正法の下でも使用者の帰責事由により労務の提供ができなくなった場合には改正後の民法536条2項に基づき賃金請求をすることができる、とされています（筒井・村松編著『一問一答 民法（債権関係）改正』（商事法務））。したがって、使用者の帰責事由のある就労拒否について、労働者は賃金請求をすることができます。

ただし、そのためには労働者は、履行不能が使用者の帰責事由によるものであること、かつ、その前提として労働者が客観的に就労する意思と能力を有していることを主張立証する必要があるという裁判例があります（東京地判平成9年8月26日労判734号75頁）。なお、異なる判断をした裁判

例もある)。

したがって、スポットワーカーが、客観的に就労の意思と能力を有していることと、使用者の帰責事由を立証した場合には、賃金請求権が認められることとなります。

ただし、民法536条2項は任意規定ですので、当事者の合意により適用を排除することが可能です。

## (2) 賃金の支払い

スポットワーカーの賃金の支払いについては、即日支払いをする使用者もいますが、即日ではない場合に、賃金の支払いがない、または遅いというトラブルが生じるケースがあります。

この点、労働基準法24条2項には、毎月1回以上一定期日払いの原則があります。「一定期日」について、「毎月第2月曜日」という支払日の定め方は該当しない（1年間には変動幅が7日間もある）とされているものの、毎週一定曜日にしか勤務しないパートタイム労働者についてはこの定め方も経済生活安定のための次善の策であり、適法と考えるべきという見解（菅野・山川著『労働法第13版』（弘文堂））があります。スポットワーカーについてはどこまでが許容されるのかは難しいところですが、一律に一定の曜日を支払日とすると、就労日の翌日から起算して6日支払われないケースもあることになり経済生活安定に反するといえそうです。就労日もしくは就労日の翌営業日までに支払う、などの定め方のほうがよいのではないかと考えます。

なお、銀行口座への振込みや資金移動業者の口座への支払い（デジタル払い）の場合は、労働者の同意を取得する必要があります（通貨払い原則の例外。労基法24条1項ただし書）。

また、振込手数料を賃金額から控除して

振り込むことは賃金の全額払いの原則（労基法24条1項）に反します。この点、日雇派遣労働者に対する賃金の翌日振込について振込手数料を天引きしたことは賃金全額払いの原則に反し、かつ本人の自由意思による同意を得ていないので不法行為が成立するとした凸版物流ほか1社事件（東京高判平成30年2月7日労判1183号39頁）があります。振込手数料は会社負担であることを明記することも推奨されます。

## (3) 情報漏洩

スポットワークは単発での就労であり、通常は会社の機密情報や個人情報に触れる業務をさせないとと思われますが、それでも顧客と接触する業務の場合には会社の機密情報や個人情報に触ることは想定されます。したがって、就労時ならびに就労後においても、機密保持の誓約書などの取得や就業規則での規定などの対策を立てるべきです。

## (4) 教育訓練、労働災害

スポットワーカーの場合、過去の勤務実績がない場合や履歴書を提出させないケースもありますし、また、単発の就労者に費用と労力をかけて教育をすることは現実的ではありません。その場合は、未経験者でもできる定型的で簡易な業務をさせるなど、労働災害が発生しないように配置することが安全配慮義務の履行として適切です。労災保険法は日々雇用される者と一般的の労働者を区別していませんので、スポットワーカーにも適用があります。

また、教育訓練は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間・有期雇用労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力および経験その他の就業の実態に関する事項に応じ、当該短時間・有期雇

用労働者に対しても実施するように努めるべきで（パート有期労働法11条2項），スポットワーカーの職務の内容が通常の労働者と同じ場合は，職務の遂行に必要な能力を付与する教育訓練を通常の労働者と同様に実施する必要があります（パート有期労働法11条1項）。

#### （5）正社員との待遇の差

前述のようにスポットワーカーの職務は，正社員とは異なる未経験者でもできる定型的な仕事が多いことから，この議論が起きることはほとんどないと思われますが，スポットワーカーの職務の内容が正社員と同一である場合に，有期雇用労働者との待遇差が不合理であるという主張がされる可能性があります。判例（最二小判平成30年6月1日の2判例）からは，無事故手当，作業手当，給食手当，通勤手当などの差は不合理とされる可能性が高いと考えられます。

#### 4 労働条件通知書例（次ページ参考1）

スポットワーカーに対しては，日々雇用される者として，①労働基準法15条1項，労働基準法施行規則5条1項各号の雇用条件明示義務，および②パート有期労働法に基づく明示義務があります。図表3は，今年施行となった有期雇用労働者に対する明示事項，ならびにパート有期労働法上の明示事項をまとめたものです。

なお，厚生労働省が出している日雇型の

図表3 追加が必要な労働条件明示事項

	明示事項	明示時期
2024年 4月施行 の労働条 件明示	就業場所・業務の 変更の範囲	契約の締結 時と更新時
	更新の上限の有無 と内容	
	無期転換申込機会	無期転換申 込権が発生 する契約の 更新時
	無期転換後の労働 条件	
パート有 期労働法 上の明示 事項	昇給の有無	契約の締結 時と更新時
	退職手当の有無	
	賞与の有無	
	相談窓口	

雇用条件通知書のひな形には図表3に挙げた記載がありませんので，この点も追加し，明示・交付するべきと考えます。

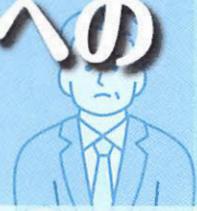
#### 5 就業規則例（13ページ参考2）

スポットワーカーに適用する就業規則については，スポットワーカー（日々雇用される者）が有期雇用される者であることから，有期雇用者の就業規則があるのであればこれを適用するか，あるいは，有期雇用労働者の就業規則をベースに，1日の契約期間であるという特殊性から適用が想定されない規定を除外することが考えられます。参考2は厚生労働省のパートタイム有期雇用労働者の就業規則例をベースに，スポットワーカーには通常適用されないであろう規定を除外したものです。

#### 【執筆者略歴】木下 達彦（きのした たつひこ）

弁護士。隼あすか法律事務所パートナー。東京大学法学部卒。経営法曹会議会員。2014年経団連労働法フォーラム島根大会にて「女性社員等の活用をめぐる法的留意点」を発表。本誌において2023年7月号から12月号まで『変形労働時間制の具体的な実務での使い方』をテーマに連載するなどの多数の執筆をしている。

# 逆パラハラ（部下からのパワハラ）への実務対応



(株)メンティグループ 代表取締役 加藤 貴之

## 1 「逆パワハラ」とは何か

### (1) 部下からのパワハラ防止も重要な課題

ハラスメントには様々なタイプのものがありますが、あまり認知されていないハラスメントとして、「部下が上司に対して行うパワー・ハラスメント（パワハラ）」があります。

筆者が企業研修などの場で、「パワハラの中には、部下が上司に対して行うものもある」という話をすると、「知らなかった。上司が部下に対して行うものがパワハラだと思っていた」と言う人が結構います。

パワハラ問題に携わっている方はご存じだと思いますが、なぜ部下の行為がパワハラに該当するケースがあるのかというと、部下のほうが上司よりパワーを持っていることもあるからです。例えば、ある部署の職務に精通したベテラン社員は、新任の上司より業務面ではパワーを持っているともいえます。新任上司は、ベテラン社員の協力を得なければ業務を円滑に進められないため、そのベテラン社員からハラスメント行為をされても注意しにくく、場合によってはずっと我慢を強いられます。こうした状況は、部下によるパワハラ行為と解釈することができます。

厚生労働省の『令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書』によれば、パワハラを受けたと回答した人のうち、

3.6%の人は部下からパワハラを受けたと回答しています。割合としては小さいですが、部下から上司に対するパワハラは実際に起こっています。

### (2) よく起こりがちな逆パワハラの例

以下、部下が上司に対して行うパワハラを「逆パワハラ」と呼ぶことにしますが、逆パワハラの例としては次のようなものがあります。

#### <ケース1>

製造部門で管理職を務めていた人が、人事異動で管理部門の課長に就任した。新課長はベテラン課員との打合せの際に、「この程度のことも知らないのに、よくうちの課長が務まりますね」と吐き捨てるように言われた。課長が指示を出そうとしても、ベテラン課員に「全部、こっちでやりますから、黙っていてください」などと言われ、業務の報告すらしてもらえない状況が続いている。課長が話しかけても、ベテラン課員は露骨に嫌そうな顔をし、非協力的な態度を続けている。

#### <ケース2>

前任の課長が別部署に異動し、その職場のリーダー格の男性は、自分が昇格して課長になれると思っていた。ところが、別部署にいた年下の女性社員

が抜擢されて課長に就任した。リーダー格の男性は、それを快く思わず、年下の新課長に聞こえるように「チッ、わかつてないな。違うんだよ！」と言ったり、暴言を吐いたりして新課長への侮辱を繰り返している。新課長は、リーダー格の男性に協力してもらわないと進められない仕事もあるため、我慢し続けている。

### <ケース3>

デジタル技術に詳しい部下たちが、技術に詳しくない課長を見下したような発言を繰り返している。課長がシステムのことについて教えてもらおうとしても「どうせわからないですよね」と言われて断られる。課長は部下たちからシステムについて何も報告してもらえないため、状況を把握できずにいる。やむなく報告を求めるとき、部下たちは面倒くさそうな態度になる。

### (3) 逆パワハラに見られるパターン

これらのケースは一例であり、他にも多様な逆パワハラのケースがあります。中には、かなり陰湿なものもあるようです。職

場では上司に従っているように見せているけれども、陰で上司の評判を落とす噂を流しているケースや、上司に対する暴言などはまったくないものの、上司からの指示をなかなかやろうとせずに遅延させる嫌がらせもあると見られています。

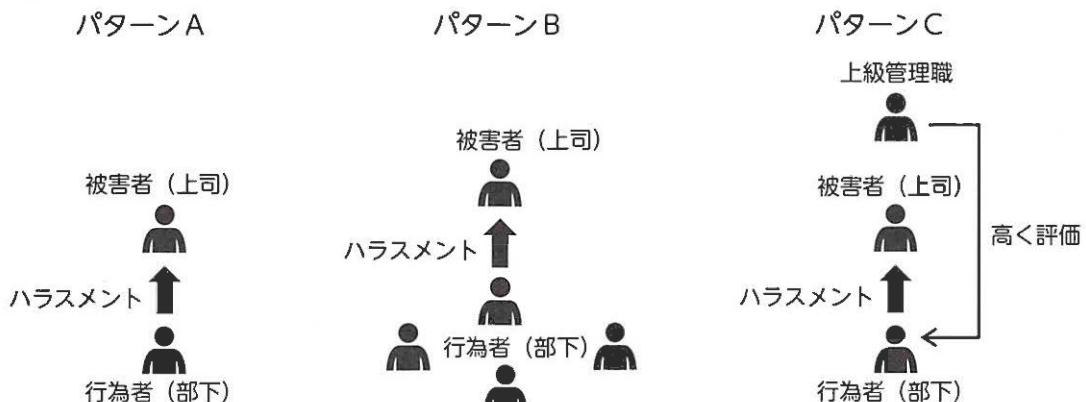
逆パワハラには多種多様なケースがありますが、構造的には3つほどのパターンに分けられます(図表)。いずれのパターンも、前提として、当該部署の業務に関しては部下のほうが上司より知識・経験が豊富で、業務上のパワーを持っているものとします。

パターンAは、個人対個人のハラスメントです。部下が上司に対して反感を持っている場合や、部下が誰に対しても強く当たるタイプの場合に起こりやすいパターンです。

パターンBは、集団対個人のハラスメントです。行為者は複数のこともあります、行為者が1人であっても、周囲の人が行為者を支持しているときには同様の構図となり、上司は孤立状態に追い込まれます。周囲の人たちは誰一人不適切なことをしているとは思っていない可能性も高く、被害者である上司が声を上げない限りなかなか発覚しません。

パターンCは、行為者(部下)が上級管理職から高く評価されているパターンで

**図表** 逆パワハラのパターン



す。行為者は、上級管理職の後ろ盾のようなものを感じているため、上司に対するハラスメント行為が繰り返されることがあります。行為者が社長や役員の縁故者であるケースも考えられます。

パターンCはパターンBと同時に起こることがあります。周囲の人たちは、行為者が上級管理職から高く評価されていることを知っているため、行為者を支持したり、あるいは行為を黙認したりということが起こります。パターンCとパターンBが同時に起こっているときは、被害者にとって四面楚歌の状況であり、事態が深刻化することがあります。

## 2 逆パワハラはなぜ深刻な問題か

### (1) 逆パワハラがもたらす影響は深刻

逆パワハラがもたらす影響は深刻です。被害者は、上司の立場にありながら部下からハラスメントを受けるわけですから、プライドは傷つき、心理的なダメージは非常に大きくなります。

一般的に「管理職は休まない、離職しない」と思われがちですが、管理職であっても休みが増えたり、離職したりする可能性はあります。組織にとって要となる管理職が離職すると、業務運営に大きな影響を及ぼします。

逆パワハラは、周囲の人に与える影響も小さくありません。例えば、22ページのケース2のように、若くして登用された人が年上の部下から暴言を吐かれる姿を見れば、「昇進しても大変な思いをするだけかもしれない」と思う人も出てきます。会社が若手人材を積極的に登用したいと思っていても、若手から昇進を拒否される可能性もあります。

他にも、組織にとって様々な悪影響があります。

部下が上司の指示に従わない状態が続いたらしくなります。また、部下が上司に報告を上げない状態が放置されると、情報が上がらない組織風土になってしまふかもしれません。

会社の人事戦略にも影響を及ぼします。部下たちが自分たちの気に入らない上司に嫌がらせをして追い出す（追い込む）ことに成功してしまうと、会社が総合的に判断して行った人事の意味が失われてしまします。

このように、逆パワハラは、被害者と組織の双方に様々な悪影響を及ぼします。

### (2) 逆パラハラの被害者は声を上げにくい

逆パワハラは発覚しにくいため、事態が深刻化してしまうことがあります。なぜ発覚しにくいのかというと、被害者である上司が声を上げにくく、他人に相談しにくい面があるからです。

被害を受けた上司は、部下の非協力的な態度を、自身の指導力のなさや、リーダーシップのなさと受け取られてしまうことを心配して、なかなか声を上げることができません。部下に暴言を吐かれたり、無視されたりすることは恥ずかしいことであるという思いもあり、他人にそのことを知られたくないという人もいます。また、部下に協力してもらわないと業務が進まないため、「ハラスメント」という言葉を持ち出して、ことを荒立てるようなことはしたくないという人もいます。

逆パワハラの場合、誰かに相談したとしても「上司なんだからそのくらいは、自分でなんとかできるでしょう？」などと言われかねないため、相談しても何も変わらな