



メンタルヘルス不調を予防するための 会社の役割と従業員の役割

—安全配慮義務の具体化を目指して—

矢 野 功

概要 ストレスがメンタルヘルス不調を招くことが知られており、雇用契約による支配従属関係を誤解した「許されないストレス」は有害である。

会社は、営利を目指す経営判断を法規制と調整を図りつつ進めるが、濫用手法を巧みに利用すれば非難されずに「許されないストレス」が行われ、安全配慮義務による規制が機能しなくなる。これを正常な姿に戻すためには、従業員は、自らが属する共同体で醸成された自分の価値観（分別）による会社への牽制が有効である。

これらを踏まえ、安全配慮義務を上手く機能させるために、従業員と会社はそれぞれ立場から真摯に主張しあうと共に、会社は従業員をして自らの共同体へ戻らせる時間を確保することを提案したい。

キーワード 支配従属関係、濫用手法、経営判断、自分の価値観（分別）、共同体
原稿提出日 2012年9月3日

Abstract Mental bad-condition is caused by some stresses. And, the stress related from some misunderstanding for master and servant relations of employment is unnecessary and harmful.

Any Companies are aimed at making some money by Business-Judgment, and comply with the law. The employer is under safe-keeping obligation the employee. But, if the employer performs abuse of administrative order right, the employer can give the employee the stress that is unnecessary and harmful without some penalties.

It is effective that the employee brakes the employer by their sense of value (called "FUNBETSU" in Japanese) which produces from their community.

Key words master and servant relations of employment, abusive use, Business Judgment, one's sense of value, community

1. 従業員の生活の中にあるストレス

1-1 会社生活と私生活

従業員のメンタルヘルス不調の原因は、業務による心理的負荷(会社生活における事情)、業務以外の心理的負荷(本人自身や家族など私生活における事情など)及び本人の個人的要因(既往歴、社会適応状況、性格傾向など)が複雑に関係しあって発症するといわれている⁽¹⁾。

当然ことだが、従業員への心理的負荷(ストレス)は、会社生活と私生活から受けるわけであり、これらの時間的配分は概ね次のようになる。すなわち、会社生活が所定労働時間(8時間)+休憩(1時間)+通勤(2時間)=11時間であるのに対して、私生活は睡眠(8時間)を除くと5時間となり、この中で食事や入浴あるいは趣味や自己啓発をこなさなければならない。そして、従業員が会社生活で受けるストレスは、その原因が業務にあれば人間関係にあれば、従業員が会社生活を離脱して私生活(家族とは別の自分だけの生活があれば、その場合も含む)の中でくつろぎ、癒し、あるいは生気を取り戻すなどしてストレスを転嫁し、解消し、あるいは軽減するべきであり、私生活での時間をきちんと過ごしていれば十分対応できることが経験により理解されている。

1-2 従業員の会社中心の生活スタイル

ところが、現実の従業員の生活を鑑みれば、会社では恒常的に残業があり、通勤時間がとても長いので、どうしても私生活の時間は減ることになってしまう。会社でのストレスをリセットし職場の疲労を癒すにも、私生活や睡眠の時間が少なくなれば、これらに効果もあまり期待できないことが想定される。

こうした面がある一方では、業務に伴うストレスを受けても、その業務をやり遂げた時の自らの“達成感”を覚え、あるいは上司や同僚から賞賛を受けることで“励み”となり精神的な充実感を得る場合があることを、従業員は経験として知っている。更に、幸運に恵まれれば、会社からの“見返り(人事評価が良くなり、昇進の可能性が高まるなど)”が期待できるので、多少無理をしてもストレスを克服して業務をこなそうとする傾向にある。

このように、従業員は、会社生活での避けられないマイナス面と会社生活でしか得ることのできないプラス面とを共に抱えて巧みに均衡を保とうとして、そのストレスがメンタルヘルスに悪影響を及ぼすかもしれないリスクを感じても、ただそれだけでは、自分の生

活を見直し私生活の充実を図ろうとする強い動機付けには至らないというのが実務における実感である。

1-3 会社の自主的な配慮に対する問題

確かに、従業員のストレスに対しては、“達成感” “励み” “見返り” などといった会社の自主的な配慮により解消するチャンスがある。しかし、これらの配慮は、実務では、いわゆる“恩恵的措置”としか理解できないような、かなり不確実且つ不安定な代物と言わざるを得ない。これよりも、会社に従業員が会社生活で受けるストレスを私生活で解消させる客観的な指標として、法理として確立された安全配慮義務に期待したいため、まずその法理とその実態を確認しておく。

2. 安全配慮義務による会社に対する規制

2-1 安全配慮義務の定義

会社生活においては従業員が受けるストレスに対して、従業員の健康に関わる会社が負う安全配慮義務の法理は、昭和50年に最高裁判決で確立されたものといわれている。そして、その後の判例では、雇用契約上の安全配慮義務を「労働者が労務提供のため設置する場所、設備若しくは器具を使用し、または使用者の指示の下に労務を提供する過程において、労働者の生命及び身体を危険から保護するように配慮すべき義務」（最高裁判所判決昭和59年4月10日－川義事件－）と定義している。また平成19年に制定された労働契約法第5条では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働できるよう、必要な配慮をするものとする。」と定められている⁽²⁾。

2-2 会社と従業員の信頼関係から導かれる安全配慮義務

そもそも雇用契約の基本的義務としては、会社の「報酬（賃金）支払義務」と従業員の「労務提供義務（会社の業務命令に従って労務を提供する）」から成り立っている。これに加えて、雇用契約が継続的な関係であり、しかも「生身の人間」が関わってくることから、会社と従業員との間には信頼関係を築くことが大切であり、労働契約法では信義誠実の原則が確認された（労働契約法3条）。

会社も従業員も、それぞれ相手の利益に配慮し、誠実に行動するということからいくつかの付随義務が考えられている。具体的には、従業員は、会社の指示に従っていても、“た

だ働けばよい”といったことではなく“仕事の趣旨（なぜその仕事をするか）”や“要求される水準（Q（品質）C（効率）D（納期）S（安全）E（環境）などの要素）”をクリアするように働く（誠実労働義務）ことが求められるし、“片手間に働けばよい”ということではなく“勤務時間中は仕事以外のこと（例えば、私用電話、私用メールなど）を行わない”（職務専念義務）ことを守らなければならないといった具合である。これに対して、会社は、「命令どおりに働かせればいい、後のことは知らん」というぞんざいな扱いをするのではなく「生命、身体あるいは健康を職場での危険に晒さないように目配り心配りをする」（安全配慮義務）ことが求められる⁶³。

このように、安全配慮義務も雇用契約に基づく会社と従業員との信頼関係を支える付随的な義務の一つと考えなければならない。

3. 安全配慮義務を実際に使う段階における問題点

3-1 安全配慮義務の抽象性に由来する問題

安全配慮義務の説明という点、概ねこのレベルで終わってしまうので、かなり抽象的な概念であるという感が拭えず、「具体的に何をすれば安全に配慮したことになるのか？」という質問に対して十分に答えられていない。すなわち、例えば交通安全における「制限時速（時速80km）を超えるな」とか「横断歩道は青信号で渡れ」といった具合に、会社や上司あるいは部下にとって具体的な所作やトラブル対応に関わる基準や指針を示してもらわなければ使い物にならないというのが実務の立場からの本音である。

安全配慮義務という言葉には、従業員が会社生活で受けるストレスを解消させようとするならば、どうしても会社が従業員の個人領域（プライベート）に踏み込む問題である故に、会社に対して“具体的な行為”ではなく“その場に応じた配慮”を求めているという意図が読み取れる。この課題を現実の職場の中での会社と従業員あるいは従業員相互のコミュニケーションという観点から考えると、健康、特に精神面について、従業員本人であれ上司であれ同僚であれそれぞれ個人差があり、上司の性格や周りにいる同僚といった職場の人間関係など不確定要素が大きく影響してくるので、予め「こうしてはいけない」とか「こうすればよい」といった単純明快な基準を自ら設けにくいであろうことは想像に難くない。

このように、安全配慮義務の明確な基準や指針が作りにくいことは否めないし、だからといって、「それぞれの就業現場で具体的な状況を踏まえて上手いことやってくれ」といわれても、会社であれ上司であれ、戸惑うばかりである。

3-2 個々の従業員に接する上司が抱える深刻な問題

このように事前に基準や指針が明らかになっていないにも拘らず、職場のコミュニケーションを円滑に保たなければならないわけである。繰り返しになるが、上司や周りの同僚が持っている個人的な職場での過ごし方の“経験”と“知恵”によって上手く乗り切ろうとする“努力”に支えられているように見受けられる。これに関しては、会社、殊に従業員に接する上司が抱える深刻な問題を考えておかなければならない。

まず、“上司の姿勢”である。つまり、従業員との距離の取り方や私生活と会社生活におけるウエイトのおき方がどうしても上司ごとに異なってしまう。例えば、従業員の健康（メンタルヘルス）に真正面から取り組もうとする方は、メンタルヘルスに関して「ある症状から、どのような病気が疑われるか」といった医学的な専門知識、あるいは「何をすれば、どの程度の責任が生じるのか」といった法的な専門知識のいずれも持ち合わせていない故に、何が適切な行動なのか大いに迷うだろう。他方、経済合理性やリスク管理に関心の強い方は、他人と関わる故に義務が生じ責任を負うのであるから、自分が非難されたりトラブルに巻き込まれたりしないように、自ら積極的な関与を避ければよいではないかと考えるだろう。

また、“上司の葛藤”も考えなければならない。すなわち、「困難な問題だが、解決して人（部下）を助けたい」という反面「解決できない場合に、自分が責任を負うという不利益を回避したい」という葛藤の中で、どうしても自らのことを優先しまいがちになるという避け難い事情を抱えている。つまり、上司は、それぞれ会社内の立場によってストレスを抱え、与えられた役割を果たそうとする過程で抱えきれないストレスにどう対応していくのかを考える場面で、冷静さを失い、「他人のことを顧みることなく、ひたすら自らに有利な結論を導こうとする」傾向に陥り、その方向に向けて自らの経験や知恵を駆使してしまうのである。

3-3 「安全配慮義務の内容を見直し、具体的行動の指針を策定したい」

以下では、会社の安全配慮義務について、雇用契約における信頼関係と会社の意思決定の場面を踏まえて、“運任せの配慮”や“躊躇しながらの配慮”を解消して“実施が担保される配慮”を導く、即ち「安全配慮義務」の中身を検討して会社の実務で利用可能なルールにする方策の立案に挑戦するものである。

4. 会社生活で受けるストレス（その1）「許されるストレス」

4-1 従業員の健康への会社による関与

従業員は、雇用契約に基づく労務提供義務をきちんと果たすために、身体的にも精神的にも健康を保たなければならない。しかも従業員の健康はプライバシーに属するので、会社が従業員本人の了解なしに情報を収集することが許されない領域であり、当然のことながら、従業員の健康は従業員自身が維持管理しなければならない。

こう述べると、会社からは「従業員の健康は従業員の自己責任であるから、会社は無関心でいい」といった見解を伺うことがある。しかし、前述のように、会社生活は、従業員の1日の中でかなりのウェイトを占めている。しかも、会社は、雇用契約に基づく法律関係の下で、労務提供の内容を決定し実行し評価する（成果主義）と共に、職場環境を整える権限を持っていることから、従業員に対し職場内での協調性を求め、殊更に「少々のストレスがあっても、自分で対応できる力（ストレス耐性）を高めるように求める。

このように、会社は、従業員が会社では多様かつ大量のストレスを与えているのであるから、従業員が上手く対応できているかにつき大いに関心を持つことが必要だと考える。

4-2 業務命令による「許されたストレス」

会社と従業員とは、雇用契約に基づき、会社が従業員に業務を命じ、従業員がそれに従って業務をするという支配従属関係があることから、会社が従業員にストレスを与えることが予定されている。もっとも、それは無条件ではなく、雇用契約関係、すなわち業務命令の範囲内という内在的な制約があると考えなければならない。従業員が受けるストレスは、適正な労務提供が正常な業務命令に基づいて行われている限り、前述のように従業員が帰宅して、私生活の中で対応できるのであるから、この範囲内のストレスならば、会社による従業員への「許されたストレス」といえる。

これに関して、現実の業務命令では従業員が「これは違法ではないのか」など確証はなくても何か疑問を感じる場面に遭遇することもあるし、配属命令を受けてもその職場が意に沿わぬ場合もあるかもしれない。しかし、従業員の立場で業務命令や人員配置に対していちいち文句をつけることが憚られるし、また会社にとって従業員の疑問に対してもいちいち説明しては業務効率を損なうことを懸念することも無理からぬところがある。

もっとも、この見解に対しては、多くの方が違和感を覚え、更に批判にさらされること

を承知しているが、日本での実務を考える場合には、これらもまた「許されたストレス」に含まれるものであると考えておくことをとりあえずの結論としたい。

4-3 「許されたストレス」に対する会社の配慮

会社は、従業員が帰宅してストレスを完全に消滅していることを見届ける必要が無いことは言うまでもない。なぜなら、従業員がストレスに対してどのように対応するのかは、あくまでも本人の精神的健康に属する問題であり、会社が立ち入ることができないからである。会社の基本的な立場は、従業員に適正な雇用関係の下でのストレスを与えるが、これに対して従業員がストレスに対応するための私生活の時間を確保できる状態を作る機会を与えることに止まる。

しかし、現実に事業活動を営む会社では、業務繁忙の最中に仕事に関係なく従業員を契約通り帰宅させることはできるはずもなく、また法的に解雇が難しい現状で、従業員の数を制限し繁忙期を残業で乗り切ろうとする経営判断も正常な範囲内と考えられる。従って、タイムリーに私生活の時間を確保することは、「理念としては理解できても現実は無理だ」ということになる。

これに対しては、日々の私生活での時間確保に代えて閑散期に“少し長めの休暇（いわゆるバカンスを意味するわけではない）”を与えることも配慮の選択肢一つであると考えられる。また、これに関して、“慰労（例えば、会社の負担で酒食を提供するなど経済的給付）”という形での会社の配慮も考えられる。個人的な見解ではあるが、仕事でのストレスがあったとしても、“少し長めの休暇”あるいは“慰労”によって、場合によっては（サービス残業が常態化している現実を冷静に考えれば），“時間外労働に対する割増賃金の多さ”によっても、何かしらほっとした感覚を味わったことを覚えており、これらの配慮がストレスを和らげる効用を無視できないように思う。その反面、この効用は限定的なレベルの限られることも経験として理解している（これらの欲求は徐々にエスカレートするもので、人の性とは言いながら、会社の対応策としては決め手とはなり得ない）ので、会社の実情に合わせた様々な措置と上手く組み合わせた方策を構築することが求められよう。

5. 会社生活で受けるストレス（その2）「許されないストレス」

5-1 職場環境によるストレス

会社が雇用契約関係の下とはいえ残業や休日労働が多く、私生活の時間を確保できない状況が常態化しているならば、不適正な雇用契約関係と考えなければならない。例えば、自己啓発と称して帰宅しない従業員を見て見ぬふりする場合、あるいは露骨に健康を無視した長時間の残業が業務として組み込まれている場合などが考えられる。これらに対しては、人件費など予算管理の面から残業によるコストを厳しく制限し、場合によっては、会社が職場から従業員の退出手を強制するなど、会社がわずかな自律と自制に気付けば比較的容易に対策の講じることが不可能ではないと思われる。

ここでは、職場環境、すなわち職場の人間関係に由来する問題として、上司が支配従属関係を錯覚してあるいは意図的に利用して、部下に有害なストレスを仕掛けてしまうケース（いわゆるハラスメント）について考えてみたい⁽⁴⁾。

5-2 部下を支配しようとする誘惑が招く「許されないストレス」

前述の通り、会社と従業員は雇用契約関係が成立しており、実際の職場では、上司と部下が相互に信頼し事業を営み経営目標を達成するわけだが、翻って考えると、上司が部下に命令し、部下は上司に従うという支配従属関係が存在していることが見えてくる。この関係の下で、上司は「部下を意のままに動かして経営目標を達成に邁進できる」し、部下は「上司に従っていれば難しい判断せずたとえ失敗しても責任を問われることはない」という信頼関係の下で、それぞれの役割を果たすことが予定されている。

このように、支配従属関係の下では上司が難しい課題を命じても部下は黙って従うのが常であり、また業務とは直接的には関係ない命令であっても信頼関係を壊したくないから従うことになることが経験によって知られる。

ところが、上司という肩書によって自分に与えられた権限に由来する力を実感してみたい軽い気持ち（部下に危害を加えようとする意図はないにせよ）で、支配従属関係が通常の業務命令ではなく、単に「部下をコントロール」すること自体を目的として行動してしまうことがある。更に、自らの権力を目に見える形で自覚したいという誘惑が大きくなると、「部下の意思を無視して、自らの思い通りに動かす」ということになり、従業員を“人”としてではなく“モノ（材）”として扱うことになり、こうなると有害なストレスにより深

刻な事態を引き起こすリスクが潜むことを容易に想像できる。

5-3 部下を支配して癒されたい衝動が招く「許されないストレス」

他方、上司も、会社の厳しい事業運営や困難な経営目標達成のために粉骨砕身して業務を遂行しようとするが、上手くいくことが保証されているわけではないから、どうしてもやり場のないストレスを抱えてしまう。

上司が、部下に対して、自分とは違う価値観（差別意識、嫉妬や羨望）への戸惑い、自らの能力を否定されるのではないかという恐怖、職場の不文律や公然の秘密に対する嫌悪などによって形成された「口にできない積鬱」を解消するため、「部下をコントロールできる」立場を奇貨として、部下に対して意図的に有害なストレスを加えることで自らを癒そうとする衝動に駆られてしまう選択をすることも無理からぬ次第である。

付け加えるならば、これに時間的な要素が加われば、上司自らが若いときに体験した理不尽な仕打ちを、上司になった暁に自らの部下に同様の理不尽さを体験させることによって贖おうとする場合にも、似たような場面が生じてしまう。

5-4 上司の本音「悪いことはしていないはずだ」

このようにハラスメントへの誘惑や衝動に負け部下に有害なストレスを与える上司であっても漫然とハラスメントをするわけではなく、上司自身も会社の従業員であるから、自らに降りかかる不利益には極めて敏感である。もしも自らのハラスメントが会社に見つかってしまえば、会社からペナルティ（懲戒処分あるいは不利益取扱い）を受けるかもしれないというリスクを抱えているのである。当然ではあるが、このような上司は、「自らのハラスメントを咎められてもペナルティを受けても構わないから、『〇〇（特定の従業員氏名）』にはハラスメントを続けるぞ」とするほどの強い決意はない。それ故、ハラスメントをするにあたって、上司の上役や周りに注意を払い、常に利害計算をしつつ、探りを入れながら徐々にハラスメントをエスカレートさせていくことを経験として知っている。

確かに、暴力など非人間的手段を用いるケースでは部下が被害者として過酷な状況におかれているとはいえ、犯罪まがいの行為であり、会社としては端的に懲戒処分の対象とすることができるので、このような上司は、「悪いことはしていない」と言い逃れができないはずである。これに対して、より深刻な問題を引き起こすのは、上司が表面的には「お前のために言っているのだ」あるいは「若い時の苦勞は将来きっと役立つものだ」いった枕詞をつけ、形式的には業務命令の範囲内ないし正当な支配従属関係に基づいて指導助言を

しているかのような説明（実は、言い訳にすぎないのだが…）をして、「悪いことはしていない」と胸を張りながら、実質的にはハラスメントを意図的に与えていたことを経験として知っている。

5-5 同僚の本音「自分が不利になることに関わりたくない」

ハラスメントが実行される周りにいる従業員たち（同僚）も、自らの立場に敏感であることに変わりはない。すなわち、周りに注意を払い、常に利害得失の計算をしながら、傍観していることが多いようである。この場面で、「ハラスメントをやめさせる」ことは、正しいとしても上司と敵対するという大きなリスクを抱えることになるため、決して選択肢に入らない。あくまでも、時と場の空気を読んで上司の態度に合わせるが多いことが経験として知っている。この“傍観”という形で上司の態度に対して消極的に賛成をすることで、自らの立場を防衛するようになる。

翻って考えれば、同僚の立場からは、上司と共にハラスメントに直接関与していないと自覚することで、「上司のハラスメントに対し、自らも積極的に加担しているのではないか」という心の痛みを軽くしようと知恵を巡らせるようである。

5-6 会社の本音「優秀な上司を咎めることはできない」

このような上司の仕掛けるハラスメントに対しては、一般的に、それが「悪」であるとの共通認識の下に「ペナルティを加えるべきだ」とか「再発防止を図るべきだ」という意見には賛成する方が大勢を占めるであろう。しかし、現実には、さほど単純なものではない。というのも、上司の行動は、暴力や非人間的な手段による露骨なハラスメントではなく、少なくとも表面的ないし形式的には正当な行為（業務命令あるいは指導）であるからである。

実際に、ある従業員に対する上司の行為がハラスメントに該当していたとしても、周りの従業員や会社から「彼（彼女）は、業績向上に多大な貢献をしているのに、部下に対してきつく指導したというだけで加害者扱いするのか」との反論を受けることを経験として知っている。ここで注目すべきことは、上司が、雇用関係の下での正当な業務命令ないし注意や指導するとか、会社の一員として会社の目的、すなわち「儲けること（営利）」に貢献することは、会社にとって「正」であることから、「正しい振舞いに対しては決して非難できない」という結論に至ってしまう。そして、たとえ少し行き過ぎていたとしても「会社のためにやったことで、悪気はない（正しい）ではないか」と意図的に正当化する方向

で判断されることになってしまうため、結果としてハラスメントを黙認する羽目に陥る。

6. 会社の経営判断とそれに対する牽制

6-1 会社の「営利を目指し、可能な手段を見つけろ」と従業員の健康～経営判断

こう考えてくると、安全配慮義務を雇用契約の枠内で考えているだけでは限界があり、それ故、以下では、その背後に存在する会社の“経営判断（Business Judgment）”について検討することが必要である⁵⁾。

会社は、例外なく持続的に「儲ける（営利）」を獲得していくために、市場で競争優位を確保し、経済的合理性と論理整合性を備えた一連の施策を決定していく。このように、会社の“経営判断（Business Judgment）”の場面では、「損すればやらない」「儲かるからやる」という徹頭徹尾『営利』を中心に据えた議論となる。この『営利』を目指すための手段を検討する過程では、「あらゆる可能性を検討し、できることは何でもしよう」との枠組みの中で社内の知恵を結集して「探り当てた可能な方策を実行させる」ことによって道を開くのである。

この場面では、例えば、「従業員を大切にする」を強調しても「福利厚生のための予算を確保するために、経営目標の利益を下方修正する」ことはないし、あるいは昨今流行の法令遵守を叫んでいても「法を遵守するなら、損をしても構わない」という結論には絶対に至らない。そして、ある従業員の健康に悪影響がある懸念される場合でも、「従業員の健康に問題が生じるならば無条件にNOだ」という単純な結論に至ることは皆無といってよく、例えば、「これまでずっとこのやり方で乗り切ってきた。〇〇さんだけを特別扱いにすることはできない。」などといった経験と論理を巧みに使い、これらの配慮を否定してひたすら『営利』を確保する方向に結論を誘導しがちになることを経験として知っている。

6-2 経営判断の基礎にある「幸福の追求」と「知恵の駆使」～経営の原動力

そもそも、会社は、『営利』そのものを目的としているわけではない。その根底には、国民の生活を想い、「よりよい生活を求める」という『（幸福を追求する）意欲』を基礎とし、そのために「可能な手段を実際に使えるように工夫して実現しよう」とする『（知恵を駆使する）技能』を備えておき、個々の事業活動を展開して「儲ける（『営利』）」ことによってこれらを実現する原動力となっているわけである。

ところが、実際には、往々にして、目的であるはず『（幸福を追求する）意欲』が遠くを

追いやられ、本来は手段であるはずの『営利』が目的になってしまい、ともすれば、「目的のためならば、手段を選ばない」と言い出す者まで出てくる始末である。こうなってくると、人の不利益には目を閉じたまま、たとえ苦痛があっても耳を貸さない事態となる。更に、人の不幸を糧として自らの幸せを築くことさえも何の抵抗感がなくなってしまう。

このように、『(幸福を追求する)意欲』と『(知恵を駆使する)技能』を駆使して可能な方策を探るという“経営判断(Business Judgment)”の発想は、程度の差こそあれ、本来の目的を実現する原動力となる反面、それを超えて暴走する危険を併せ持つことを認識しておかなければならない。

6-3 原動力に対する制御装置「ルールの枠内で実施せよ」～法規制(安全配慮義務)

この危険を回避するために会社を牽制する役割を果たすのが、法規制(今回のテーマで言えば、安全配慮義務)のはずである。会社が事業活動で「可能な方法」を見つけたからといって、何をしてもしよいかではなく、法令遵守とかコンプライアンスといった視点、すなわち「ルールの枠内で事業活動を行わせる(違反すれば制裁あるいは不利益が待っている)」ことによって対策とすることが実効性をもつこととなる。例えば、ハラスメントの事実に見て見ぬふりをし、あるいは従業員の過重労働を見過ごして従業員の健康被害を招くことに対して、事前にこれらが違法であることを明らかにし、もしも違反したら何らかの制裁あるいは不利益を覚悟しなければならないことを示して「思いとどまらせる」ことを目指すわけである。

もっとも、法律やルールが存在するだけで上手く適正に規制できるというわけではないし、たとえ法律やルールを守っているとしても「可能な手段であれば何でも実行する」という暴走を止めることは理論的にも実務でも難しいのである。例えば、事業活動において法律やルールにより規制される詐欺に該当しない限り、「嘘をつく」こと自体は許されている。同様に、上司が物理的・精神的な危害を加えない限り、「身勝手な振る舞い」や「嫌味を言う」こと自体は規制されない。また、具体的且つ明白な差別的取扱いでない限り、「優越感により相手を蔑(さげす)む」こと自体は制限されない。これらによる具体的な問題は枚挙のいとまがない。

そもそも、法律で規制されている領域は客観的に損害が生じる場合に限られるので、法規制の上では一応の合法的であることを装っているが、実質的には前述の暴走を隠蔽するような微妙な言動を招いてしまうのである。これらを巧みに操ることができれば、形式的に法律を遵守し「法律やルールが禁じていることはしない」としても、実質的には法律の

目的を逸脱し、あるいは限界を超え、結果として「法律が予定しない害悪を生じさせる」可能性（濫用手法）があることは否定できない。⁽⁶⁾

安全配慮義務の視点から具体的に述べれば、上司が、部下に、「君が嫌いだ」といった「邪（よこしま）な意図」を隠し、些細な過ちを殊更に指摘したうえで「仕事をきちんと仕上げなさい」といった業務命令による指導という雇用契約の範囲内で正当な手段を装って伝えることができるのだが、部下から見れば、上司の言外の意図がピンピン伝わってくるのであり、この公式を知っていれば、実質的に部下を合法的に傷つけることできてしまうのである。

6-4 制御装置に対する適正利用「自ら判断して、正しく行動する」～分別

そこで、行為だけ見ると法律やルールに反しているとはいにくい、言外に真意から傷つけられる場面に對抗する方策を考えてみたい。

そもそも法律やルールは、典型的なケースでどのようなルールがあるのかを言語や文字で表現されるという“形”を足掛かりにしているので、微妙なケースについて書き尽くすことはできない。また、過去の事例の中から似て非なるものを排除して類似のものから共通事項を演繹的にまとめたものなので、未知のケースを網羅して書けるはずがない。

このような法律やルールが持つ限界を克服するためには、単純には語りつくせない法の趣旨である正邪曲直の本質を探らなければならない。すなわち、法律の文言や他人の言動から“我田引水”を図るのではなく、自らが「何が大切なのか」「どうすれば幸せを招くことができるのか」「この苦痛を取り除く術はあるのか」に対する答えを求めて築いた“自分の価値観（分別）”を基礎として結論を導くことが必要なのである。

例えば、「法に書いてあることだけを守り、書いていないことは何をしてよい」との立場から生ずる「邪（よこしま）な意図」を「法律の表現に合致している」という正しさに隠そうとする言動、あるいは「他人の関与」を奇貨として「あの人の言った通りに実行しただけで私には責任がない」という責任転嫁の弁明、といった「意図的に間違った行為をしておきながら、あえて責任回避を企てる」という姿勢に対して、しっかりとした“自分の価値観（分別）”を抛り所とすることで、毅然と「そのような誤魔化しを許さない、それは排除されるべきだ」との非難ができるものと信ずる。

ただ、この“自分の価値観（分別）”は、一人一人違うのであり、違うことを前提として話を進めなければならない。そして、会社という組織の中では、違う価値観を持つ者が、それぞれの“自分の価値観（分別）”に基づいて議論を重ねることによって、組織特有の価

価値観を形成して企業風土に醸成していくことが大切なのである。こう述べていくと、「それでは他人の意見を丁寧に聞かなければならず、経済的に時間的に無駄ではないか」との反論が予想されるが、この所作に時間をかけることこそが、人を人として尊重しその自由を守りつつ民主主義によって調整を図る仕組みに則った行動基準であることを理解して頂くようお願いしてやまない。⁽⁷⁾

7. 従業員という立場から離れた個人の立場

7-1 会社の一員として「従業員」と会社を外から見る「個人」

今一度、話しを会社が『営利』を目的として事業活動をするに戻して、従業員の側から考えてみる。確かに、従業員にとって、会社が「営利」を目的として事業活動すること自体には何ら不都合はなく、その会社に雇用される自らの立場を考えると、会社のバッジをつけ、社歌を歌い、帽子（あるいはヘルメット）をかぶり、制服に袖を通せば、「営利」すなわち会社の意向に沿った「振舞い」に軸足を置いた思考に傾いてしまうのは、やむを得ないところであろう。殊に、（本来の姿ではないが、現実）「営利」という目的のための手段を選択する場面では、「大きな目的を実現するためには小さな犠牲は避けられない」と考えがちになり、例えば、『営利』の前に従業員の健康がないがしろにされる傾向にあることもうなずける。

そして、その活動が支配従属関係にある上司 vs 従業員によって支えられている故、一部の従業員に対して意図的に不利益を与えることによって、あるいは意図的ではなくとも不適切な対応によって、「許されないストレス」が生じる危険性を抱えていることが理解できる。このような前提の下で、会社も「営利」という目的が達成を強調する余り、従業員のメンタルヘルスに悪影響を与えるような状況も見過ごされてしまい、結果として、上司である従業員には何の咎めもなく部下である従業員にはなお我慢を強いること（近時、従業員にストレス耐性を身につけることを強く求める傾向を見るにつけ、この懸念は現実味を帯びてきている）になってしまう。このような事態は何としても避けたい。

この問題を解決するためには、会社の組織あるいは会社の一員である“従業員”の立場に止まっていたは難しく、“従業員”としての立場を離れて“個人”に立ち返り、自らの“自分の価値観（分別）”をベースとして「人と人が生きていくルール（倫理）」を中心に据え、正邪曲直あるいは是非善悪の判断結果に基づいて、会社あるいは上司に対して自存自衛の行動をとることによって、「許されないストレス」への悪の連鎖を断ち切り、個人の健

全性を取り戻せるのではないかと思う。

7-2 個人の分別を支える“共同体”の存在

従業員が一個人に立ち返り“自分の価値観（分別）”や「人と人とが生きていくルール（倫理）」をベースに考え直すといっても、個人の努力で何とかするという類のものではない。やはり典型的な場面としては、家族ということになる。例えば、もしも親あるいは妻や子供らに説明をしたならば「そんな恥ずかしいことはやめて！」あるいは「そんなあくどいことは止めるべきだ」など、従業員が属する家族からの叱責されることで自らの行動を考え直すことは、ごく自然な姿といえよう。（セクハラを防止する手段として上司に対して「妻や子にはずかしくない行為」を求める例は、これと同様の発想である）

もっとも、これに限られるわけではなく、例えば、その会社特有の社風として先輩から「会社の名に恥じないように行動せよ」とか同僚から「そんなことが先輩に見つかったら怒られるぞ」など、従業員相互で形成された人間関係（会社という「営利」の機能集団の中にあるが、これとは別の代物）にからの忠告や指導によっても同様の効果が期待できるのである⁽⁸⁾。

これらの例には限られないが、従業員の属する“共同体”で培われた「人と人とが生きていくルール（倫理）」による判断によって形成された“自分の価値観（分別）”が大きな意味を持つのである。会社の事業活動では「営利」にウエイトをおくことが避けられず、「許されないストレス」が意図的にあるいは誤って見過ごされ、それが従業員のメンタルヘルスが最悪の事態を迎えるかもしれないというリスクに対して、“共同体”に支えられた従業員が会社に対して“自分の価値観（分別）”に基づき事前に具体的なリスク回避の提案を行うことで、会社の事業活動に牽制機能を備えることが大切である。⁽⁹⁾

8. 社内牽制機能の整備 —安全配慮義務の具体化—

以上の検討を踏まえ、安全配慮義務の具体化につきまとめておきたい。

8-1 従業員がクレームを提出する“勇気”とそれ受け入れる上司の“高貴なる者の義務”

従業員のメンタルヘルスを正常に保つのは、あくまでも従業員自身であることを自覚しなければならない。それ故、もしも「許されたストレス」を受けたにも拘らず、会社の配慮がない場合に、従業員が具体的な対応措置をクレームとして申し入れなければならない

わけである。

具体的には、上司であれ部下であれ、本人のメンタルヘルスに悪影響がある懸念される場合に、自らが“自分の価値観（分別）”に従い、その健康リスクの存在を指摘し、睡眠時間を確保するなどの具体的方策をクレームとして、決然と提出する“勇氣”をもたなければならない。これも容易とはいえないが、より問題なのはこれを受ける上司である。上司には、このようなクレームを引き受ける義務、すなわち“高貴なる者の義務（ノブレス・オブリージュ noblesse oblige）”⁽¹⁰⁾の視点から真摯に検討することを提案したい。

もっとも、安全配慮義務にこのような義務を付加させることについては、抵抗があると推測するが、従業員の立場にいる人の健康に関わることであるから、是非とも理解して頂きたいのである。

8-2 会社による上司に対するペナルティ

会社は、部下の“勇氣”と上司の“高貴なる者の義務”の関係を積極的に支持する姿勢を示すため、「許されないストレス」の加害者となった上司に対して懲戒処分あるいは不利益（あくまでも反省を求め信頼関係を大切にすることを想起させるためのもので、過酷な懲戒処分を望むものではない）を加えることが必要である。特に、「会社が求める「営利」に貢献したならば、たとえハラスメントをしても構わない」と言って憚らない輩に対しては、毅然とした態度で誤りを正すよう求めなければならない。

そして、同僚である部下（従業員）も、傍観を決め込むのではなく、“自分の価値観（分別）”に則り「ハラスメントをするような上司を許さない」という意思表示をして、会社によるペナルティに賛同を示すことを望みたい。

8-3 会社生活と私生活とのバランスの確保～個人の分別による冷静な判断を保つ

会社が「営利」を目指してとそれを実行すると共に、以上2つの従業員健康に対する配慮が、会社の事業活動を真に適正にしておくために大切であることを理解して頂きたい。そして、この配慮を実効性あるものにするためには、従業員が会社の一員としてずっと拘束されるのではなく、“自分の価値観（分別）”によって判断できる場、すなわち従業員を心の拠り所となる“共同体”に戻らせなければならない。

具体的には、従業員が家庭に帰り、あるいは信用できる仲間と集い、そこで過ごす時間を確保して“自分の価値観（分別）”により会社の事業活動と冷静に向き合い、更に「人と人が生きていくルール（倫理）」に基づいた適正な牽制を提案できる環境に身を置く機会

を確保することが大切なのである。

8-4 社内牽制機能による会社の経営と従業員の生活への期待

確かに、これらの方策は、会社にとっても従業員にとっても、手間がかかり、時間を要し、費用を費やすことになる。これまで、業務効率性が優先され、与えられた目標の下で従属と達成感を味わうことに慣れ親しみ、“自分の価値観（分別）”による自律と自制を求められなかったことを考えると、どうしても否定的に結論に至ることが懸念される。

しかし、会社は、その本来の目的である『(幸福を追求する)意欲』と『営利』を見失わず、これを“自分の価値観（分別）”に根差した健全な従業員がしっかりと支え、且つ会社と従業員が議論を重ねてお互い冷静に折り合いをつけていくことで、従業員のメンタルヘルス不調による損失を避け、会社の持続的発展と従業員の生活安定との両立を図ることが期待できることを積極的に評価して頂きたい。

9. 最 後 に

安全配慮義務という法律上のルールについて語ることが主要なテーマであることについては一貫しているつもりである。しかし、これを読まれた方からは、これでは法の論理よりも精神論が優先しているのではないかとの批判が予想される。この点について弁明しておく。

実は、企業法務に実務に携わってはきた私の目には、一般的に、法律に対し、法文が書かれている「法律要件」や「法的効果」という法律知識に論理的思考を加えれば、全てが明快に解決できるという固定観念が強いことに戸惑いを感じ続けてきた。法とは、世間でいわれる「人と人が生きていくルール（倫理）」の内のある一部分を抽象的にまとめただけであって、「法律さえ守ればそれで済む」というわけではないはずであると思う。

例えば、契約交渉にあたって、法律知識と論理的思考を振りかざして「説得する」ことで相手を屈服させることを目指すのではなく、相手との間で信頼に基づく合意を形成し、相手に「納得してもらう」ために、“自分の価値観（分別）”を確立し、「何が正しく、何が間違っているか」を他人（従業員、顧客、株主、債権者など）にきちんと説明し、相手の満足との折り合いを探ることこそが“初めの一步”であることを痛切に感じてきた。⁽¹¹⁾

この視点から、本論を述べてきたわけである。法律には論理的思考が欠かせないが、真つ当な“自分の価値観（分別）”を失ったままで法律を扱うならば、たとえ与えられた『目

標』を達成できても、人の『幸福』には寄与しないというリスクを抱えているという現実を是非とも理解して頂くよう切に願うものである。

なお、この起案中に、厚生労働省から「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告(平成24年1月30日)」が公表された。興味深い内容であるが、今回の検討には間に合わなかった。今後の検討課題としたい。

以上

注

- (1) 厚生労働省「精神障害の労災認定」(平成21年4月)
- (2) 菅野和夫「労働法(第9版)」(弘文堂)P397-
- (3) 同「労働法(第9版)」(弘文堂)P78-
- (4) 内藤朝雄「いじめの社会理論」では、学校でのいじめについて語られているが、職場のいじめにもあてはまる部分が多いように思われ、「許されないストレス」については、同書を参考にさせて頂いた。
- (5) ここでの「経営判断」「法規制」「分別」については、アンドレ・コント＝スポンヴィル「資本主義に徳はあるか」(小須田健&コリーヌ・カンタン訳)(紀伊國屋書店)、奥村宏「株式会社に社会的責任はあるか」(岩波書店)などの考え方を基礎としている。ただ、同じ結論に至ったわけではなく、またこれらの要素の解明が今回の論点ではないため、引用は差し控え、別論で検討することとした。
- (6) これらは「権利の濫用」と呼ばれ、「形の上では遵法ではあるが、実は本来の目的を逸脱し、限界を超え、結果として違法な結果を得る」ことを指す。民法でも「権利の濫用は、これを許さない」(第1条第3項)と定めてこれを戒めているが、現実には“抜け穴”など上手く立ち回ることによって法律による牽制が無意味になってしまうリスクを秘めていることを覚悟せねばならない。
- (7) 現実には、自分の違う価値観に遭遇した時に、「若いくせに生意気だ」や「空気の読めない奴だ」などを指摘される場面をしばしば見かける。これでは、他人を『人』として認めずに特定の価値観を押し付けて、いわゆる『同』を強制するものであり、嫌悪を感じると言わざるを得ない。これに対して、会社という組織の中では、様々な価値観の中で折り合いをつけていく、いわゆる『和』を大切にすることこそが正に民主主義を抛り所とした組織作りを企図したものであると考える。会社も従業員も、両者を区別して真摯に自制することを望みたい。(「子曰く、君子は和して同せず」孔子「論語」子路篇による)
- (8) 基本的には従業員の“自分の価値観(分別)”がベースとなるが、これが従業員に広く行われれば会社として特定の価値観を共有する“共同体”が形成されることも考えられよう。ただ、この場合には、それぞれ異なる“自分の価値観(分別)”を収斂するためと称して、特定の価値観を押し付ける方が少なくない。これでは意味がない。手間と時間がかかっても、議論や質疑を重ねて個人相互の距離感を保ちつつそれぞれが“自分の価値観(分別)”を穏やかに醸成していくことが求められる。
- (9) 企業の不祥事を糾すのは、従業員個人の判断に基づいた内部告発がきっかけになっていることが少なくない。現実の内部告発が、「裏切り者」として不幸な結末を招いていることを忘れてはならない。従業員個人の力を内部告発という企業も従業員も傷つく仕組みに頼ることには疑問なしとはいえない。
- (10) 平たく言えば「上司らしく振舞え」ということになる。

- (11) そもそも“分別”さえ持てばよいというわけではない、この意味で、“初めの一步”と述べている。というのも、“分別”は個人個人によって異なるものであり、共同体や会社という社会の中では、個人の“分別”を超えたその社会特有の“共通の価値観”が形成され、それが個人に還元され成長することになる。ただ、現実にはさほど簡単に済む話ではなく、ある社会の中で既に形成された“共通の価値観”を個人に強制するなど、“分別”と“共通の価値観”の間で葛藤が存在し、これをどう克服するかが重要なテーマとなる。しかし、このテーマは経営や法や倫理といった個々の世界を離れ、更に底流に潜む問題であり、今回のテーマの中で語るのは難しいので、別論としたい。

以上