

第 1 章 調査概要

第 1 節 調査研究の目的・手法

本調査研究は、職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント（以下、本章においては「いじめ・嫌がらせ」という）¹の予防・解決に向けて、企業や労働組合が行う取組みについて調査し、労使関係者にとって今後の取組みの参考となる事例を紹介するとともに、国がこの問題について実施すべき政策についての含意を得ることを目的としている。

職場のいじめ・嫌がらせは近年急速に社会問題として顕在化している。例えば、都道府県労働局に寄せられる労働相談の内訳をみると、「いじめ・嫌がらせ」の相談は、平成 14 年には約 6,600 件（5.8%）であったが、平成 22 年度には約 39,400 件（13.9%）と急速に増加しており、「その他」と「その他の労働条件」を除くと、「解雇」（21.2%）に次いで第 2 位となっている²。東京都の労働相談情報センターに寄せられた労働相談でも、労働相談の合計件数はここ 5 年間ほとんど増えていないにもかかわらず、「職場の嫌がらせ」の相談は、平成 18 年度の 4,277 件（7.7%）から平成 22 年度の 7,049 件（13.5%）へと増加傾向が続いている³。

また、労働審判の利用者を対象としたアンケート調査でも、24.3%（73 人、複数回答）の労働者が「パワー・ハラスメント（パワハラ）」に関する問題で、13.3%（40 人、同）の労働者が「セクハラ・パワハラ以外のいじめ・いやがらせ」に関する問題で労働審判手続を利用したと回答しており⁴、行政の労働相談だけでなく、裁判所で行う労働審判手続においても、相応の数の職場のいじめ・嫌がらせの事案が処理されていることがわかる。

企業を対象にした調査（2005 年）では、33%（69 社）の企業が「パワハラあるいはこれに類似した問題」が「発生したことがある」、10%（21 社）が「時折発生している」と回答しており、合わせて 43%の企業でパワハラが発生していることがわかっている⁵。別の企業対象の調査（2010 年）では、「5 年前（2005 年頃）と比べて、パワハラ、あるいはこれに類似した問題」が「2 倍以上に増えていると思う」と回答した企業が 9.8%、「2 倍とまではいえないが増えていると思う」が 44.8%と、54.6%もの企業が増えていると回答している⁶。

¹ 「職場のいじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」という用語が意味するところについては人によって解釈が異なるため、本調査ではこれらに関連すると思われる行為や予防・解決に関する取組みに関して企業と労働組合を対象に幅広くヒアリングをおこなった。この点に関し、厚生労働省「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」は、その報告（2012 年 1 月 30 日）において労使が予防・解決に取り組むべき行為を「職場のパワーハラスメント」ととらえ、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」と概念整理している。

² 厚生労働省「平成 22 年度個別労働紛争解決制度施行状況」（2011 年 5 月 25 日発表）。

³ 東京都産業労働局「労働相談及びあっせんの概要（平成 22 年度）」（2011 年 7 月）44 頁。

⁴ 東京大学社会科学研究所「労働審判制度についての意識調査基本報告書」（2011 年 10 月）111 頁。

⁵ 中央労働災害防止協会「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書」（2005 年 3 月）13 頁。

⁶ 株式会社クオレ・シー・キューブパワー・ハラスメント研究会「職場のパワー・ハラスメント対策取り組み状

このように、企業対象の調査からも、職場のいじめ・嫌がらせが近年増えていることがわかる。

一方、企業や労働組合が、職場のいじめ・嫌がらせの予防・解決に向けてどのような取組みを行っているのかについては、前掲の企業対象の2調査以外では、これまでほとんど明らかにされてこなかった。特に、ヒアリング調査は、2005年調査（中央労働災害防止協会）以来行われておらず、本調査研究では、職場のいじめ・嫌がらせ問題が急速に顕在化するなか、この問題に先進的に取り組む企業や労働組合の対策を事例調査によって明らかにすることが有意義であると考え、ヒアリング調査という手法を用いることとした。

第2節 ヒアリング調査の対象

ヒアリング調査の対象は、39組織（使用者17組織、労働組合22組織（うち、企業別労組12組織、産業別労組7組織、職業別労組1組織、コミュニティ・ユニオン2組織）⁷⁾）である。このうち、多くは関係者の方々からご紹介いただいた。パワー・ハラスメント問題等のコンサルティング業務を行っている株式会社クオレ・シー・キューブ（代表・岡田康子氏）には6社をご紹介いただいた。UIゼンセン同盟（労働条件局千頭洋一氏ほか）を始め、いくつかの産業別労働組合にも加盟組合をご紹介いただいた。そのほか、経営倫理実践研究センター主任研究員星野邦夫氏、労働調査協議会後藤嘉代氏、電機連合宮崎由佳氏ほか、たくさんの方々には組織ご紹介の労をいただき、本調査を実施することができた。

調査対象の組織の業種（事業内容）は、建築、エネルギー、金融、製造（衣料品、食品、住宅建材、自動車、電機等）、卸売・小売、介護、医療事務受託、新聞、保険、人材派遣、販売（医療機器、自動車等）、映画・演劇、化学等と多岐にわたっている。

組織規模は、従業員1,000人～数万人の大企業がほとんどである。従業員300人以下の中小企業はXC社1社のみであった（直接雇用の従業員約300人）。前掲の企業対象の2調査（2005年中央労働災害防止協会、2010年株式会社クオレ・シー・キューブパワー・ハラスメント研究会）は大企業が中心の調査であったため、中小企業の取組みや職場のいじめ・嫌がらせの実態を調査することを本調査の目的の一つとしていたが、この問題に取り組んでいる中小企業は少なく、中小企業の調査対象を確保することは大変困難であった。

調査実施時期は2011年5～12月であり、原則として、当機構の研究担当メンバー1～2名で各組織を訪問して、この問題の担当者から2～4時間ほどお話を聞いた。調査の際には、

況に関する実態調査報告書」（2011年3月）18頁。

⁷⁾ 産業別労働組合とは同一産業もしくは関連する産業に属する労働者を横断的に組織した労働組合、職業別労働組合とは同一職業の労働者を横断的に組織した労働組合、企業別労働組合とは特定の企業ないしはその事業所を組織単位とした労働組合、コミュニティ・ユニオンとは個人で加盟できる地域の労働組合をさす。佐藤博樹ほか『新しい人事労務管理』（第4版、有斐閣、2011年）246頁以下、呉学殊『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤—』（労働政策研究・研修機構、2011年）266頁以下参照。

表 取組み事例掲載組織一覧

	労使の別	ヒアリング対象	業種(事業内容)	規模(従業員組合員数) ^{※1}	ヒアリング日	調査担当者 ^{※2}
1	使	積水ハウス(株)	建築	約 15,000 名	11.5.27 11.6.24	内藤、細川
2	使	XB 社	エネルギー	約 22,000 名	11.6.8	内藤、細川
3	使	XC 社	金融	約 300 名	11.6.15	内藤、細川
4	使	XD 社	医療機器 製造・輸入・販売	500～1,000 名 規模	11.6.22	内藤、姫野
5	使	グンゼ(株)	アパレル等	単体約 2,100 名 連結約 9,000 名	11.6.28	内藤、細川
6	労(企業別)	グンゼ労働組合	アパレル等	約 2,600 名	11.7.26	内藤、細川
7	使	XF 社	食品製造	約 3,000 名	11.7.7	内藤、姫野
8	労(企業別)	XF 労働組合	食品製造	約 1,750 名	11.7.20	内藤、姫野
9	使	YA 社	生鮮食品等 小売	約 8,600 名	11.7.4	内藤、姫野
10	労(企業別)	YA 労働組合	生鮮食品等 小売	約 1,650 名	11.7.4	内藤、姫野
11	労(職業別)	日本介護クラフトユニオン 及び同ユニオン YB 分会	介護	62,196 名 約 2,600 名	11.8.25 11.9.12	内藤、杉村
12	使	YC 社	卸売・小売	連結約 8,500 名	11.12.16	内藤、杉村
13	労(企業別)	YC 労働組合	卸売・小売	約 5,800 名	11.8.26	内藤、杉村
14	使	YD 社	医療事務受託	約 91,000 名	11.10.13	内藤、杉村
15	労(企業別)	YD 労働組合	医療事務受託	約 53,000 名	11.8.29	内藤、杉村
16	使	YE 社	住宅建材 製造・販売	約 1,200 名	11.11.21	内藤、杉村
17	労(企業別)	YE 労働組合	住宅建材 製造・販売	約 1,030 名	11.8.30	内藤、杉村
18	労(企業別)	YF 労働組合	食品製造・販売	約 1,440 名	11.9.21	内藤、杉村
19	使	YG 社	卸売・小売	単体約 1,400 名 グループ総数 約 20,000 名	11.10.27	内藤、杉村
20	労(企業別)	YG 労働組合	卸売・小売	約 11,700 名	11.10.7	内藤、杉村
21	使	ZA 社	食品製造・販売	約 1,000 名	11.5.6	内藤、細川
22	使	ZB 社	人材派遣	連結約 5,100 名	11.6.17	内藤、細川
23	使	ZC 社	人材派遣	連結約 5,000 名	11.7.12	内藤、細川
24	労(企業別)	ZD 労働組合	製造業	約 12,000 名	11.7.19	内藤、細川
25	労(企業別)	ZE 労働組合	自動車関連	-	11.8.2	内藤
26	使	ZF 社	エネルギー関連 事業	単体約 1,000 名 連結約 6,000 名	11.8.3	内藤
27	労(企業別)	ZG 労働組合	自動車販売	約 3,500 名	11.11.9	内藤、細川
28	労(産業別)	UI ゼンセン同盟	—	約 1,112,115 名	11.5.25	内藤、姫野
29	労(産業別)	電機連合	電機・電子・ 情報関連産業	約 600,000 名	11.6.14	内藤、細川
30	労(産業別)	生協労連	生協	約 69,040 名	11.7.13	内藤、細川
31	労(産業別)	映演労連	映画・映像・ 演劇産業	約 1,240 名	11.10.19	内藤、細川
32	労(産業別)	新聞労連	新聞	約 25,000 名	11.10.25	内藤、細川
33	労(産業別)	化学一般労連	化学産業	約 15,000 名	11.10.31	内藤、杉村

※1 従業員数について特に断りのない場合は単体の従業員数を表す。なお、従業員数には派遣労働者等の数を含まないものがある。詳細は各事例における「組織概要」の項目を参照のこと。

※2 いずれのヒアリング調査もメインインタビューは内藤。同行者は主として記録を担当。

調査対象組織の許可を得て、ICレコーダーで会話を録音し、事例概要をまとめる際の参考とした。

本シリーズ第3章では、調査対象の39組織のうち、取組み内容・業種のバランス・調査時期等の観点から、表の33組織に絞り込み、取組み事例の概要を掲載することとした。掲載している事例概要及び資料は、いずれも原案を調査対象に送付し、内容の確認・修正及び掲載許可を受けたものである。原則として組織名は匿名で表記しているが、いくつかの組織には組織名の公表について承諾していただいた。

訪問した2つのコミュニティ・ユニオンにおいては、職場のいじめ・嫌がらせの当事者（被害者）3名からも直接お話をお聞きする機会に恵まれた。事案の詳細だけでなく、当事者として必要と感じる組織の取組み等についてもお話いただき、今後の調査研究における重要な示唆を得ることができた。

なお、労使ヒアリング調査の参考とするため、職場のいじめ・嫌がらせ問題の以下の有識者の方々にお話をお聞きすることができた。いじめメンタルヘルス労働者支援センターの千葉茂氏、経営倫理実践研究センター（BERC）の主席研究員田中宏司氏と主任研究員星野邦夫氏、産業カウンセラー協会関西本部のシニア産業カウンセラー遠藤瑞江氏、産業カウンセラー協会東京支部相談事業部長であり産業カウンセラーの中川智子氏と東京相談室の三浦明代氏、東京都労働相談情報センター大崎事務所の内山仁氏、株式会社クオレ・シー・キューブ代表の岡田康子氏と主任講師の稲尾和泉氏、NPO法人メンタルサポート京都理事で産業カウンセラーの清水良子氏と理事長の山村隆氏である。皆様にはお忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき深く感謝している。

本調査にご協力いただいた企業・労働組合のご担当者、いじめ・嫌がらせの当事者、有識者、組織ご紹介者、全ての方々にこの場を借りて厚くお礼を申し上げます。

第 2 章 調査結果の概要

1. ハラスメントの発生状況等

まず、調査対象組織におけるいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント（以下、本章と次章においては「ハラスメント」という）¹の発生状況等についてみていく。ヒアリング調査で直接聞いた内容と、調査対象組織内で既に実施済みのアンケート調査の結果をもとに概観する。

従業員もしくは組合員を対象として、ハラスメントに関するアンケート調査を行っているのは、調査対象の企業や労働組合のうち、12 組織（XC 社、グンゼ、グンゼ労組、XF 社、YA 労組、日本介護クラフトユニオン、YC 労組、YD 労組、ZA 社、ZD 労組、生協労連、映演労連）である。総合的な従業員・組合員アンケートの中にハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。

(1) ハラスメントの発生割合

〈労働者の約 1 割がパワーハラスメントやいじめを実感〉

これらの組織で行われた職場内のアンケートでは、パワハラやいじめの体験に関し、概ね 1 割の人が「ある」と回答している。

例えば、グンゼの従業員を対象とする CSR アンケートでは、10.4%が「過去 1 年間でパワー・ハラスメント被害を受けたことがある」と回答している。グンゼ労組の 2010 年実施の組合員アンケートでは、約 10%がパワハラを「受けたことがある」と回答しており、会社実施のアンケートと組合実施のアンケートの結果には、一定の相関関係がある。

生協労連の女性部会が 2005 年から 3 年間にわたって実施したアンケートでは、「ここ 1 年間でパワハラを受けたことがありますか」という質問に対し、2005 年は 9.8%、2006 年は 7.2%、2007 年は 9.9%の組合員が「ある」と回答している。

日本介護クラフトユニオンが 2010 年に行ったアンケートでは、「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」は、月給制組合員では 11.8%、時給制組合員では 6.9%、「モラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）がある」は、月給制組合員では 16.6%、時給制組合員では 17.2%であった。

¹ 本シリーズで取り上げる問題は、企業や労働組合では、「職場のいじめ・嫌がらせ」ではなく、「ハラスメント」もしくは「パワーハラスメント（パワハラ）」と呼ばれることが多いようである。したがって、労使の取組みについて記述する本章以下では、労使による用語の利用実態に応じ、「ハラスメント」もしくは「パワーハラスメント（パワハラ）」の語を利用する。なお、セクシュアルハラスメントについては、既に男女雇用機会均等法 11 条に措置義務が規定され、指針で事業主が講ずべき措置の内容について定めていることから、原則として本調査の調査事項から除外した。

〈職場での見聞きは約1～3割〉

一方、自らの体験だけでなく、職場での見聞きを含めると、当然ながら割合は若干上がり、約1～3割となる。例えば、ZA社の従業員アンケートの「最近でもいじめや嫌がらせが見受けられるか」という質問で、2010年実施分では「ある」は10%、2011年実施分では「ある」は9%であり、ZD労組の組合員アンケートでも、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」という回答は10%であったが、YD労組の「組合員意識調査」（2010年）の結果によると、職場にパワハラがあると答えた人は19.3%と2割近くにのぼった。また、生協労連の関東地連による2007年のアンケートで「言葉の暴力がある」との回答は、正規職員で21.6%、非正規職員で15.6%であり、同労連の男女共同参画委員会が実施した「セクハラ&パワハラ調査」で、「パワーハラスメントを体験もしくは見聞きした」は、男性正規職員で20.0%、女性正規職員で24.7%、女性パート職員で15.7%もの回答があった。さらに、映演労連のアンケート調査によれば、職場でハラスメントがあると回答した組合員は、2010年で約31%、2011年で約27.5%にもものぼった。

〈増減の傾向〉

複数年でアンケート調査を行っている組織においては、「パワハラを受けた、見聞きした」割合について、増加・減少の両方の回答があった。例えば、XC社の従業員アンケートでは、パワハラを「受けた」、「見聞きした」との回答は増加している。パワハラ認知が広がった結果、従来はパワハラとは認識されていなかったものが、一種のパワハラと認識されるようになった側面もある。

アンケート結果ではないが、ヒアリングに応じた企業の担当者からも同様の意見が聞かれた。例えば、XB社の担当者によれば、意識の高まりもあり、社内において誰が見ても明らかかなパワハラは減っていると感じるが、他方でふとしたきっかけや個人の関係でパワハラと主張するケースは増えていると感じているようである。ZB社では、2006年の均等法改正後、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントに関する相談が一時的に急増した。ハラスメントとは考え難いものでもハラスメントと相談するケースが増えたのだろうと同社は推測している。同社においては、最近では、ハラスメントに関する相談件数は落ち着き、微増にとどまっている。ZC社でも「パワハラ」という言葉が流行した際に相談件数が一時的に増加し、その後は落ち着く傾向にあるが断続的に相談は寄せられている。

一方、YC労組の2007年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人（対象は正規職員のみ）は、2007年の12.6%から2011年には5.6%へと年々減少傾向にある。同組合では、パワハラ事件が相次いで発生したことをきっかけに、組合機関誌での啓発活動や、労使人権委員会を立ち上げるなどの取組みが2006年以降実施された効果ではないかと考えている。

(2) ハラスメントの行為者

〈ハラスメントの行為者は、上司だけでなく、同僚、部下、取引先や顧客など多様〉

ハラスメントの行為者については、①上司・社長等の場合（いわゆる典型的な「パワーハラスメント」）が多いが、それだけでなく、②同僚（先輩含む）の場合、③部下の場合、④取引先や顧客などの第三者などの場合も存在することがわかった。例えば、日本介護クラフトユニオンの2010年の組合員アンケートでは、「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」の回答のうち、「上司から」は75.7%及び61.7%（月給制組合員、時給制組合員の順、以下同）、「介護サービス利用者から」9.2%及び14.8%、「利用者の家族から」11.8%及び6.2%であり、「モラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）がある」の回答のうち、「上司から」は47.4%及び35.0%、「同僚から」は39.4%及び57.1%となっている。特に、②の同僚（先輩含む）からのハラスメントは少なくないという（XF社、YE労組、ZE労組）。ハラスメントは、職務上に限らない、個別の人間関係における立場の強弱も要因になっているからである（XC社）。

〈雇用形態の異なる労働者間のハラスメント〉

また、同僚といっても、派遣社員や期間社員など就労形態が違う場合もあり、これが人間関係に軋轢を生む一因となっていることも示唆されている（XF社、生協労連）。上記①の上司から部下へのハラスメントの場合も、就労形態でみれば、正社員から派遣労働者等へのハラスメントという側面がある。XC社は、社内アンケート結果から、派遣労働者が立場上ハラスメントに敏感であることを指摘している。派遣社員を雇用する派遣会社ZC社も、派遣社員からの相談事案をもとに同様の可能性を示唆している。YE社でも、職場に正社員と派遣社員という異なる就労形態が混在することで人間関係がぎくしゃくする可能性を示唆している。生協労連は、正社員から委託先の従業員に対するハラスメント、パートからアルバイトに対するハラスメント等、多様な当事者類型が存在することから、取り組む対象としては典型的な「パワー・ハラスメント」よりも少し広げていく必要があると感じている。ただし、実際は、パワーハラスメントの行為者の意識のほうの問題であって、派遣労働者であるがゆえにハラスメント被害を受けやすいというわけでは必ずしもないのではないかと考える派遣会社もある（ZB社）。

〈取引先や顧客など第三者からのハラスメントも〉

上記④のように、取引先や顧客などの第三者が行為者になる場合もある。日本介護クラフトユニオンで「パワー・ハラスメントがある」とした組合員のうち、約1割が、第三者（介護サービス利用者や利用者の家族）からのパワー・ハラスメントを受けていることがわかった。

(3) ハラスメントの態様

ハラスメントの行為として最も極端なケースは暴力（叩く、殴る等）であるが、これはハラスメント事案の行為態様としてはやや例外的である。多いケースは、言葉の暴力（暴言・罵声）・口を利いてくれない（メールのみで指示）・1人だけ挨拶されない・一斉メールが自分だけ届かない・仕事を命じない・仕事を取り上げる（映演労連）、ネグレクト（YG社）、仕事を回してもらえない・暴言や無視（日本介護クラフトユニオン）、厳しい叱責（日本介護クラフトユニオン YB 分会）、机を蹴り上げて威圧・本人に聞こえるように悪口を言う・本人が隣に着席しているのに本人宛ての電話を勝手に切る・上司が部下をプライベートで運転手代わりに使う・仕事を与えない（YE 労組）、業務内容について過度の注意を受ける・仕事を減らされる・無視（ZB 社）、特定の人にばかり仕事を押し付ける・長時間の説教・権限外（以上）の業務を押しつけられる（新聞労連）、大勢の社員の前で正座させ罵声を浴びせる（化学一般労連）といった行為となっている。

2. ハラスメントに関する相談

企業や労働組合に寄せられたハラスメントに関する相談のうち、事案の詳細が聞けたものでは、「上司の『今後、利益を出さなければ辞めてもらう』発言」の事例や「特定の人に対する厳しい叱責や（緊急の）休日出勤要請」の事例（日本介護クラフトユニオン YB 分会）、「セールスの仕方に対する上司の強い叱責・暴言」の事例や「数値目標に関する執拗な業務指導・問責」の事例（YC 労組）、「『おまえはゴキブリだ』『いますぐ死ね』などの暴言と、手や携帯電話で叩いたり足で蹴るなどの暴力」の事例や「パート職員の年休取得者に対する上司の『辞めちまえ』等の嫌がらせ発言」の事例（YF 労組）などがある。ほとんどが上司から部下への指導・マネジメントの過程で行われているものであり、指導等が行き過ぎてパワハラとなっているケースが最も多い。

一方、例えば、上記「特定の人に対する厳しい叱責や（緊急の）休日出勤要請」の事例のように、緊急時の休日出勤の必要性についての説明がなく納得が得られないままになっていたなど、当事者（この事案では上司と部下）のコミュニケーション不足が原因で生じたと思われるものも存在している。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

ハラスメントが発生する背景・原因としてどのようなことが考えられるのか。各労使は実際に対応した相談事例等から様々な背景・原因を推測している。なお、この質問項目については、組織の公式見解ではなく担当者自身の意見を聞いている。

最も多く指摘されたのは、①人員削減・人材不足による過重労働とストレス、及び、②それが引き起こすことが多い職場のコミュニケーション不足である（グンゼ労組、日本介護クラフトユニオン及び同ユニオン YB 分会、YD 労組、YE 労組、新聞労連）。人員が足りない

と、職場は過重労働になり、不満やイライラが募ったり、上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションを取りづらくなる。また、過重労働により心身が疲弊し、上司は自己統制が効かなくなり、過剰な指導・命令をしてしまうことがある。

ハラスメント発生の背景として、③会社から労働者（管理職も含む）への業績向上に対する圧力や業績の悪化によるストレスも多く指摘される（YC 労組、YD 労組、YE 労組、YF 労組、YG 社、映演労連）。その背景には近年の企業間競争の激化がある（YG 社）。また、業績向上への手法としての成果主義への過度の偏重や厳しい営業ノルマもハラスメントの原因になっていると考えられている（YG 労組、ZD 労組、生協労連）。業績が良い部門では問題は生じにくいですが、業績面で余裕がない職場は、人間関係にひずみやトラブルが生じやすいという（積水ハウス）。

人員不足や業績向上に対する圧力は、④管理職をも多忙にし、本来のマネジメント業務に悪影響を及ぼしている。管理職がプレイングマネージャー化していることにより、部下に目が行き届かないこと（XC 社）、職場や個別の労働者の状況を把握できなくなっていること（XB 社、ZE 労組）、管理職自身が仕事に追われるようになり、心身の疲弊により体調不良のまま働いていたり、部下とのコミュニケーションが取れないでいること（YG 社）、会議ばかりで現場に不在であるため、職場のコミュニケーションが取れないこと（ZD 労組）、上司が会社から成果・業績について強い圧力をかけられた結果、部下に対しても同じ態度で臨んでしまう、部下を育てよう、悩みを聞こうとする余力がないという結果になってしまっていること（生協労連）などが指摘されている。

そのほか、⑤暴力を伴うこともある業界特有の徒弟制度的関係（映演労連）、⑥就労形態の多様化（XC 社、グンゼ、グンゼ労組、XF 社、YE 社、ZC 社、生協労連）、⑦事業構造の変化に伴う人事異動の増加（グンゼ）、職場環境の変化（グンゼ労組）、人事異動（出向）（YG 社）、⑧業界の低賃金構造（日本介護クラフトユニオン）、⑨上司部下間あるいは同僚間の人間関係の希薄化及び信頼関係の欠如（グンゼ労組、YA 社）や、成果主義の結果としての同僚間の協力関係やコミュニケーションの希薄化（YG 労組、生協労連）、終業後の同僚・上司との飲食の機会の減少（化学一般労連）、⑩行為者の資質（ZA 社、ZC 社、ZE 労組）や、行為者のハラスメント意識の欠如（YD 労組、ZB 社、生協労連）、⑪行為者になりやすい立場である管理職に対する教育不足（生協労連）、⑫人権意識や個人の尊重の希薄化（YG 労組）、⑬職場内で問題が起きた時に相談に乗ったり仲裁したりする人材がいなくなったこと（YE 労組）、⑭コミュニケーション能力の低下（グンゼ労組）、特に若い管理職のコミュニケーション能力不足（YA 社）等が挙げられている。

管理職に関しては、コミュニケーション能力だけでなく、⑮マネジメント能力の低下も指摘されている。その理由として、1970年代の不況期に新卒採用を抑制したことで、ポストに見合わない人材でも登用せざるを得なくなったこと（YE 労組）、業績だけで評価され、勤務経験やコミュニケーション能力を持たない職員が管理職に昇進する傾向があること（YC 労

組)、介護業界では業界の歴史が浅いこと、また労働移動が激しいことから、勤務実績や管理能力が十分でない人材でも管理職として登用せざるを得ないこと（日本介護クラフトユニオン）が指摘された。

また、⑯ハラスメントが社会問題化した結果、コミュニケーションに神経過敏になり、コミュニケーションのとり方に悩む者が増加していることも指摘されている(XC社、ZE労組)。

第三者（介護サービス利用者）からのハラスメントの場合、⑰お金を払っているという利用者の権利意識、利用者と密室で接する機会が多いため他者の目による抑止力が働かないこと等が発生原因ととらえられている（日本介護クラフトユニオン）。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

ハラスメント対策にいち早く取り組んでいる労使は、どのようなことをきっかけとして、もしくは、どのような意義を見出して、対策を導入するに至ったのだろうか。

最も多かった回答は、①従業員もしくは組合員からハラスメントに関する相談が寄せられたため、もしくは相談が増えてきたために、取り組み始めたというものである(YA 労組、日本介護クラフトユニオン、YC 労組、YD 社、YD 労組、YE 労組、YF 労組、UI ゼンセン同盟、映演労連)。また、相談者から、個別事案の解決ではなく、職場全体に対するハラスメントの啓蒙を希望する声があがったことがきっかけとなって、啓発ポスターの作成から取り組み始めた事例がある(YA 労組)。XC 社では、従業員から匿名で「ハラスメントとは何か、定義は会社で決めているのか」との問い合わせがあったことを重くとらえ取り組みを具体化させた。相談だけでなく、相談の結果としての会社側の対応を対策開始の理由に挙げる組合もあった。YF 労組ではパワハラ事件が発生したが、会社側が適切に対応できなかった（しかるべき人事上の処分を行為者に与えられなかった）ことを契機に取り組む必要性を感じた。

②上部団体や企業別労働組合が取り組み始めたことを契機に、下部組織や企業も対策をとるようになった例もみられる。日本介護クラフトユニオンは、職員間のハラスメントだけでなく、介護サービス利用者やその家族等の第三者からのハラスメントの相談を寄せられることがあり、この問題への対応が必要だった際、上部団体である UI ゼンセン同盟の啓発活動もあって、取り組みを始めた。YA 社が取り組み始めたきっかけは YA 労組の認識・取り組み開始であった。

一方、③人間関係が希薄になりがちな状況があり、これに対処するために対策を導入した事例もあった(グンゼ)。同社では、事業構造の変化に伴って人事異動が増加したり、雇用形態の多様化もあって、ハラスメントやいじめととらえられがちになると考え、対策が講じられた。

④離職の防止、人材育成の観点もある。人の命にかかわる製品を扱う医療機器のメーカー XD 社では、新入社員に厳しい教育指導をする必要があるが、人材育成の観点から離職をできるだけ減らすために、ハラスメント対策の研修を体系的に作り直すことにした。YE 社で

も、人材を最大限に活用するという観点からハラスメントをなくしていかなければならないと考えている。

メンタルヘルスの問題の背景にハラスメント問題が存在していることがあることから、⑤メンタルヘルス対策の一環としてハラスメント対策に取り組むという組合、特に産業別労働組合が多かった（電機連合、生協労連、映演労連、新聞労連、化学一般労連）。ZF 社では、2009年に厚労省の精神障害等にかかわる労災認定についての「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」にいじめの項目が追加されたことを受けて、セクハラだけでなく、ハラスメント全般に広げて対策を行うことにした。

もちろん、メンタルヘルスの問題に限らず、労働者の心身の健康・安全が労働組合にとって最重要課題であるとして、ハラスメントに取り組む意義を労働者の健康・安全に見出している労働組合の例も多い（グンゼ労組「心身ともに健康でイキイキと働けるような職場環境づくり」、ZD 労組「健康で安全な職場づくり」）。

健康・安全にとどまらない⑥良好な職場環境づくりを意義として挙げる組織も多い。XB 社は、セクハラ対策の延長線や人権尊重の視点を挙げながらも、直接的にはこの「良好な職場環境づくり」という観点が最も大きいという。他にも、「明日も会社に行きたい」と思える環境づくり（ZE 労組）、適切な職場環境の実現（XD 社）、風通しのよい職場づくり（グンゼ）、社員の人格・個性を尊重し、満足して働ける職場環境の確保（YA 社）と、良好な職場環境の形成をその意義に挙げる組織（特に企業）は多い。

ところで、企業がハラスメント問題に取り組む場合、「パワー・ハラスメントの禁止」や「良好な職場環境づくり」等、取り組むべき理由や意義が経営理念や行動規範に明記されていることがある（積水ハウス、XB 社、XD 社、グンゼ、YA 社、YD 社、YE 社、YG 社等）。こうした規範等における方針の明記について、担当者からは、取組みを進めるための原動力として重要であると評価されている（積水ハウス）。

ハラスメント問題に取り組む意義について、ほかには、⑦企業イメージを大事にするため（XF 社）、ハラスメントが発生することで生じる様々な企業リスクを回避するため（YE 社）、社会から信頼される企業になるため（CSR の観点）（XB 社）、コンプライアンス（YA 社、YE 社、YG 社）、企業の発展のため（ZA 社）、生産性の向上（XB 社）、経営上の観点（生協労連）、ハラスメントによって従業員が最大限の能力を発揮できない状況は会社にとって不利益になるため（XC 社）といった主に経営側の利益・不利益を重視した意義が挙げられた。

一方、意外に少なかったのが、⑧これが人権問題であるため、という理由であった（積水ハウス、XB 社、生協労連）。

5. ハラスメント対策の具体的内容

(1) アンケート調査

ハラスメント対策の必要性を感じた企業や労働組合は、実際にどのような対策をとってい

るのだろうか。どのような対策をとるにせよ、まずは、職場のハラスメントの実態を把握しようとしている組織が多い。この点に関し、多くの企業・労働組合では、従業員もしくは組合員を対象としたアンケート調査を実施している。調査対象の労使のうち、12組織（XC社、グンゼ、グンゼ労組、XF社、YA労組、日本介護クラフトユニオン、YC労組、YD労組、ZA社、ZD労組、生協労連、映演労連）である。アンケート調査の形態としては、ハラスメントに特化したアンケート調査という形は少なく（YA労組のみ）、総合的な従業員・組合員アンケートの中にハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。

アンケート調査実施上の工夫としては、ハラスメントの有無等に関する設問だけでなく、自由記述欄を設け、どのようなハラスメントが起きているか、生の声を聞いたり（YA労組、YC労組、生協労連など）、アンケート用紙の末尾に、相談を発信するための用紙を添付して、相談を促したりしている（ZA社）。ZA社で2010年に受け付けた相談25件のうち、12件がこの添付用紙を利用したものであり、相談窓口の利用促進につながっている。

(2) 啓発

ハラスメント問題に取り組むことを決めたら、方針を打ち出すとともに、問題の存在を明らかにし、相談窓口を周知、事例を紹介するなどの啓発活動に取り組んでいる。ZF社は、ハラスメント防止の宣言を盛り込む職場のハラスメントに対する基本方針を制定した。同時に、「職場におけるハラスメント防止ガイド」を作成し、基本方針とともに、代表取締役から全構成員宛てにメールで周知した。パワハラ防止の冊子で、パワハラ行為に対する処分について明記するものもある（XB社）。

啓発媒体としては、ハラスメントに特化したガイド・パンフレット・ポスター・ファイル等を新たに作成して啓発・相談窓口の周知を図る方法（XB社、YA労組、YD労組、YF労組）に加え、ハラスメントに限定しないコンプライアンスのマニュアルやハンドブックに、ハラスメント防止に関する項目を挿入し、従業員に配布する方法（XC社、YE社、ZA社）などがある。組織内の広報誌も啓発媒体として利用されている。労働組合では、組合機関紙に事例を報告して啓発したり（YC労組、YG労組）、企業では、社内報にハラスメントの定義と被害に遭った場合の対処法について掲載する（YE社）などして、周知に努めている。

(3) 相談窓口の設置・運営

最も多くの組織で取り組まれているのが、相談窓口の設置もしくは外部窓口の委託である（積水ハウス、XB社、XC社、XD社、グンゼ・グンゼ労組、XF社・労組、YA社・労組、日本介護クラフトユニオン、YD労組、YG社、YG労組、ZA社、ZB社、ZC社、ZD労組、ZE労組、ZF社、UIゼンセン同盟、電機連合）。このうち、3つの企業においては、労使共同の相談窓口が作られている（グンゼ・グンゼ労組、XF社・労組、YA社・労組）。ハラスメントに特化した相談窓口の場合もあれば、総合的な相談窓口のものもある。内部通報窓口

への相談の約9割がハラスメント関連であるなど（XF社）、内部通報窓口がハラスメント相談の受付窓口として事実上機能している企業もある（他にYC社等）。

(4) 研修・教育

ハラスメントに関する研修・教育は、全職員を対象に行う場合（積水ハウス、XB社、XC社、ZF社）、ミドルマネージャーを除く全職員（管理職、一般職員）を対象に行う場合（XF社・労組（共同開催）、主として管理職を対象に行う場合（XD社、YA社、YG社）がある。

相談窓口担当者など、相談を担当する職員に対する研修や教育を行っている企業もある（グンゼ、XF社、ZB社（派遣元の担当者対象）、ZC社（派遣元の担当スタッフ対象に、派遣労働者からの相談・苦情への対応マニュアルの配布））。

興味深いのは、積水ハウスの取組みで、同社では事業所の研修の講師役を事業所長が務め、講師役の事業所長を対象にした研修も行われている。教える立場になることでハラスメントについて詳しくなるとともに、事業所長自らが「所内でのハラスメントは許さない」という姿勢を鮮明にすることで、事業所内幹部のハラスメントを抑止するというメリットが挙げられている。同様の取組みはZC社やZF社でも行われている。また、企業では、ハラスメントの行為者に対する更生研修を設けているところもある（YA社）。

労働組合でも組合員に対してハラスメントの研修を行っている。グンゼ労組では、新任三役、リーダー、執行委員等を対象として実施するだけでなく、支部・分会から要請を受けて行う場合もある。XF労組では組合幹部向けに研修を行った。その後、一部幹部は外部のインストラクター研修を受け、各職場で講師役として、パワハラ防止学習会を実施している。この学習会の対象には組合員だけでなく、基本的に非正規社員を含むという。YA労組では、支部長を対象として研修を行っている。研修資料は上部団体のUIゼンセン同盟のハンドブックを有効活用している。日本介護クラフトユニオンでは、分会の役員を対象に研修を実施している。研修によっては、会社側管理職・役員が参加した回もある。YG労組では、組合員でもある会社の管理職に対し、コーチング講座を行ったことがある。ZE労組では、期初に組合役員に傾聴訓練を実施し、「職場のアンテナ」の役割を認識させるようにしている。

(5) 会社側のその他の対策

ハラスメント予防につながる会社側のその他の対策として、上司と部下の定期面談（XD社、YA社）、キャリアカウンセラー資格を有する社員3名による各事業所でのキャリア面談の巡回実施（XF社）を挙げる会社があった。派遣会社ZB社でも、派遣労働者と担当者との月1回の面談が、問題の早期発見あるいは相談を受け付ける第一の窓口の機能があるとしている。

産業医と契約している会社は多いが、YE社は契約している産業医の連絡先を記載した「心の病相談カード」を全従業員に配布し、携帯させ、メンタルヘルス対策の一環としてハラス

メント予防に活用しようとしている。また、YA 社では、外部 EAP (Employee Assistance Program)²や産業医と契約しているが、彼らから、メンタルヘルスだけでなく、ハラスメント関連でも相談をしたり、助言を受けたりしているという。本人承諾を得られたものについては、EAP 等と情報共有して対応策を検討することもある。

ハラスメント予防に、コミュニケーション促進策や風通し改善を行う労使も多い(積水ハウス、グンゼ、YA 社・労組、ZE 労組)。

他に、「管理できる」管理職を養成するため、360 度評価での振り返りを活用している会社もある(積水ハウス)。成果主義的な評価システムを導入した結果、個人プレーを重視し過ぎる傾向が発生したため、評価項目において「チームワーク」に関する項目を入れ、同時に、行き過ぎた個人主義の悪弊をメッセージとして発信した結果、改善したという企業もあった(XB 社)。

(6) 企業別・職業別労働組合の対策

企業別・職業別労働組合で主に行われている取組みは、会社側とハラスメント問題に関する協議や情報共有を行うということである。YD 社と YD 労組では、月に 2 回、労使 5 名で個別事案について話し合う「苦情処理委員会」を開催している。YC 労組では、ハラスメント問題について話し合うために「労使人権委員会」という常設の労使委員会を設置した(ただし 2009 年 10 月以来開催されていない)。ZD 労組では、2 カ月に 1 回程度の「働きがい推進委員会」において、ハラスメントの実情について議論することがある。そのほか、相談窓口を労使共同で設置している組織は、相談があるたびにインフォーマルに対応を協議することが多い。

産業別労働組合の支援を得て、ハラスメントに関する労使協定の締結に至った組織もある(日本介護クラフトユニオン YB 分会、YE 労組、YF 労組)。この 3 組合が締結した労使協定は、上部団体の UI ゼンセン同盟の「パワーハラスメントに関する協定(例)」を元にしており、主に、ハラスメントの定義、禁止行為、会社側の対応(相談および苦情への対応)、不利益取扱いの禁止などがその内容となっている。これらに加え、懲戒について「前条に掲げる禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則に基づき懲戒処分を行う」と盛り込んだ組合もある(YE 労組)。

日本介護クラフトユニオン YB 分会では、労使協定を締結しただけでなく、規程の導入を会社側に要求し、会社側は就業規則の細則としての「ハラスメントに関する規程」を導入した。映演労連でも、ハラスメント防止規程の導入の一斉要求を行っており、加盟組合のなか

² EAP とは Employee Assistance Program (従業員援助(支援)プログラム)と呼ばれる米国生まれの職場のメンタルヘルスサービスで、企業が自社内部で設置する場合と、外部の EAP 会社にアウトソースして従業員の悩み相談に対応する場合とがある。悩みを持つ従業員に対するカウンセリングが中心。米国ではフォーチュントップ 500 の 90%の企業が EAP を導入し、EAP 会社の数も 12,000 社を上回るといわれている。日本においては、米国系企業・大企業を中心に EAP を設置、もしくは外部 EAP 会社と契約する企業が増加している。

には規程を導入させた組合もある。そのほか、UI ゼンセン同盟が行っているハラスメント撲滅標語募集への応募を組合員に呼びかけ、啓発を行う組合もある（グンゼ労組）。

現場の問題をいかにして把握するかについては、いくつかの組合で、問題の早期解決を目指して、より積極的に現場の問題をすくい上げる工夫をこらしていた。例えば、YC 労組は、分会ごとに職場チェックリストでハラスメントの有無を確認してもらい、あるとされた場合は職場懇談会等を利用して解決を目指している。YE 労組では、組合本部の執行部員が年 2 回全国 34 か所の営業所をすべて巡回して情報収集を行っている。YF 労組では、一般組合員の不満や悩みを職場委員が聞き取り、その声に組合がフィードバックしていく「声⇄声活動」を展開している。

(7) 産業別労働組合の対策

産業別労働組合の対策は、基本的に単組の取組みの支援である。単組にハラスメントに関する取組みの情報や経験がまだまだ多くは蓄積されていない現状において、産別の支援は単組の取組みの大きな推進力になっている。

啓発活動として、ハラスメントに関するセミナーの開催（UI ゼンセン同盟、映演労連）、労働安全衛生に関する学習会におけるハラスメント等の学習（化学一般労連）、ハラスメントに関するハンドブックの作成と加盟組合への配布（UI ゼンセン同盟）、冊子「こころとからだ パワハラ編」の作成・配布（新聞労連）、メンタル対策の一つとしてハラスメント対策を組み込めるよう、メンタルヘルスのガイドラインにハラスメント対策を盛り込み加盟組合に配布する（電機連合）、労働安全ハンドブックにハラスメント対策を盛り込み配布する（生協労連）、ハラスメント撲滅標語募集（UI ゼンセン同盟）などの啓発活動が行われている。

そのほか、春の労働条件闘争の項目へハラスメント問題を盛り込んだり、加盟組合の取組みを促進（UI ゼンセン同盟）、ハラスメント防止規程導入及び相談窓口の設置に関する一斉要求（映演労連）、窓口の設置要求・実現に加え、その後の運用のチェックを行うよう勧める（設置で一段落し、運用の継続的チェックに行き届かないケースが多いのが課題であるため）（新聞労連）、加盟組合の相談窓口等の対象に、非正規労働者を加えるよう働きかけ（電機連合）、単組取組み例に関する情報共有・意見交換の場の設定（生協労連）、協約例の公表及び締結促進・支援（UI ゼンセン同盟、化学一般労連）などの活動を産別に行っている。

6. ハラスメント対策の効果

ハラスメント対策の効果について、最も多く言及されたのは、アンケートで「パワハラを受けた、見聞きした」との回答が増加したことから、問題の周知が進んだ、認識が広まったというものや（XC 社）、相談件数が増加したことから、これまで言い出せなかった社員が相談に来られるようになった、問題が顕在化した、というものである（ZF 社、YA 労組、日本介護クラフトユニオン YB 分会、YF 労組）。

一方、アンケートでパワハラ・セクハラを受けた人の数値が減っていることを効果として挙げる組合もある（YC 労組）。同様に、アンケートで「今後みんなで学習すべきもの」の質問で「パワハラ」の回答が下がっている点につき、パワハラに関する教育が浸透したと評価する企業もある（ZA 社）。

相談のタイミングで効果を測る企業もある。積水ハウスでは、深刻化してからではなく、気になった早い段階から躊躇せず相談してもらえるようになったと感じている。

XD 社では、若手社員の定着率が上がったことをハラスメント対策の効果の一つと考えている。

目に見えるものではないが、「ハラスメントは許されないという空気が醸成されてきている」と感じたり（積水ハウス）、アンケートで「職場は何でも言い合え、風通しがよい」の回答が徐々に増えてきていることに注目する会社もある（グンゼ）。そのほか、労働組合の取り組みの効果として、会社側がハラスメントに関わるリスクを認識するようになったことを挙げる組合もある（映演労連）。

7. 行政等への要望

行政、上部団体、業界団体等に望むこととして一番多くの意見が聞かれたのは、行政によるハラスメントに関する何らかの基準作り（ガイドライン・指針等、定義含む）であった。それ自体の実効性に加え、アナウンス効果も高いと考えられている（ZA 社）。将来的には法整備も必要という声も多い（ZD 労組、日本介護クラフトユニオン）。定義付けも要望が多い。例えば、定義は相談対応においては必要性はさほど高くないが、他方で、研修・教育の材料、または行為者に対する懲戒等の処分の根拠としては必要性が高いという（グンゼ労組）。

一方で、法整備等の難しさ・リスクを指摘する意見もある。細かな類型化・定義化は形式的判断を生み、かえって危険とするもの（XC 社）、どのような言動をしたらアウト・セーフという形式的な線引きは適切ではないとするもの（ZE 労組）である。各組織で個別の事情に応じて判断すべきだとしている。

職場で実際に起きているハラスメント事例やそれに対する労使の取り組み事例の情報も不足しているようである。何が原因で、どのようなパワハラが行われ、どのような対処をしたかということがわかれば参考になる（YF 労組）、各企業ではパワハラ問題に関して、どのような苦勞をしているのか、どのように解決していったのかなどに関する詳しい事例情報が誰でもアクセスできるとよい（YG 社）、直接雇用関係だけでなく、派遣関係の場合の対応例も示してほしい（ZC 社）といった要望である。同じ業界の事例のほうが参考になるだろうから、業界団体が集約・紹介するのがいいという意見も聞かれた（XC 社）。裁判例の紹介についても要望があるが、わかりやすい解説が必要との声が聞かれた（グンゼ、YA 労組）。

啓発活動について、ハラスメントが企業経営へのリスクである点の啓発（日本介護クラフトユニオン、生協労連）、ハラスメント防止のメッセージの発信（XB 社）、マスメディアで

の広報（YD 労組）、各地域での無料セミナーの実施（YA 労組）という要望が寄せられた。

そのほか、労働者が自分で問題の解決を図るためのツール（例えば、コミュニケーションスキルや勤務行動に関する自己のチェックリストの提供等）（グンゼ）、研修に関する支援（研修開催、教材入手等）（グンゼ・グンゼ労組）、業界全体でのワークライフバランスの取組み（YF 労組）や業界の過当競争の見直し（YC 労組）、ハラスメントを生む一因になっている非正規労働を減らしていく労働政策（YE 社）、ハラスメント政策が進むヨーロッパ諸国などの法制度の紹介（YG 社）、相談対応の方法論にかかわる情報（ZB 社）、企業及び学校教育における人権教育の充実（生協労連）、上部団体による具体的な指針の提示（映演労連）、実態調査の政策への反映（新聞労連）、ハラスメントに特化した行政の相談窓口（ZB 社）、小規模企業向けに、業界団体等で窓口業務を受託するシステム（ZB 社）など、様々な意見・要望が挙げられた。