

21. ZA 社（東京、ヒアリング実施日 2011.5.6）

1. 組織概要

従業員数：約 1,000 名。本店所在地：東京都。事業内容：食品等の製造・販売。企業別労働組合：あり。

2. ハラスメントの発生状況等

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」という質問項目において、22 年実施分では、ある：10%、どちらともいえない：32%、ない：58%、23 年実施分では、ある：9%、どちらともいえない：32%、ない：58%という回答状況であった。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・上司の資質

ハラスメントが発生する要因の 1 つとして、個別の上司における資質の問題があるのは事実である。たとえば、同一人物による行為が原因となっている相談が複数回寄せられることもある。個々人の資質の問題に関しては対策が難しいが、研修を地道に継続するしかないのではないか。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・企業の発展に必要

会社の歴史的な経緯から公益性・社会性といった規範についての意識が伝統的に高い。また、自由な企業風土ということもあり、社内でハラスメント発生の懸念が高いといった具体的なリスクに迫られて取組みを始めたという状況ではなかった。リスク回避の観点ではなく、企業の発展に必要という観点から取り組むようになった。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・従業員に対する啓発・研修

「コンプライアンスプログラムハンドブック」を作成し、構成員に交付するとともに、イントラに掲示している。構成員には、正社員・準社員のほか、パート・アルバイトや派遣関係・請負関係で就労する者も含んでいる。また、各部門で、学習会・研修会を定期的実施している。具体的な内容は、コンプライアンスに関する講演・研修等を半日程度で行う等である。さらに、各部門のコンプライアンス推進担当者に対する定期的な研修も実施している。

・社内アンケートの実施

コンプライアンスに関する意識調査のためのアンケートを、グループ会社を含む全従業員

対象に、年1回実施している。アンケート用紙の末尾に、相談窓口へ相談を発信するための用紙が添付されている（用紙は後掲資料参照）。

・相談窓口対応

相談窓口における2010年の相談件数は、パワハラ：13件、セクハラ：3件、メンタル：9件、他：8件（1件の相談につき複数の内容の重複あり）であった。窓口の受付経路は、書面・メール・電話の3通りあり、2010年の経路別受付件数は、書面：16件、メール：5件、電話：4件（計25件）であった。このうち、「書面」には、前掲「アンケート」に添付されている「発信用紙」を通じた相談も多く含まれており、2010年は12件が該当する。

相談対応の重要事項として、事情聴取は必ず実施責任者・実施担当者の2名一組で実施するようにしている。これは、相談者のプライバシー保護に最大限の配慮をするため、事情聴取実施者の人数を少なくしつつ、記録漏れ・認識の齟齬等を防止するための措置である。

・EAP サービスおよび外部カウンセラー

EAP サービスおよび外部カウンセラーへの相談を取り入れているが、現状では、認知度および利用数はまだそれほど高くない。

・社内規定等で「いやがらせ」の用語を使用

社内規定等では、「パワハラ」ではなく、「いやがらせ」という文言を採用している。「いやがらせ」とは「パワハラ」よりも幅広いものとして考えている。パワハラに関する規定は設けていない。相談窓口の記録の整理上「パワハラ」という区分はあるが、あくまでも便宜的な区分である。

6. ハラスメント対策の効果

・アンケートにおける「今後みんなで学習すべきもの」という項目

パワハラについては、22年＝17%、23年＝15%となっている。これは、パワハラについての教育が十分に浸透したものとみるべきかと考えている。

7. 今後の課題

・相談窓口担当者の精神的負担

中には、会社の考えを説明しても聞く耳をもたなかったり、些細なことを含めて繰り返し苦情を投げかけてきたりする相談者もいる。相談窓口の担当者に対する精神的なケアあるいは専門的トレーニングが必要かもしれない。

- ・ **研修を実施するための素材**

さほど大きくない規模の企業では、社内の事例を素材にするのは難しいため、研修用の教材をどのように用意するか苦勞している。

8. 行政等への要望

- ・ **何らかの罰則・規定を設けることは有意義**

罰則等のそれ自体の実効性もさることながら、そうしたものを行政が策定するアナウンス効果が大きいのと思う。例えば、企業における行動基準・行動憲章に影響を与えうるのではないかな。

1. 組織概要

従業員数：約 5,100 名（連結・直用労働者のみ（ZB 社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011 年 3 月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点：国内 263 か所・海外 12 か所。
事業内容：一般労働者派遣事業・有料職業紹介事業・保育業。企業別労働組合：なし。

2. ハラスメントの発生状況

・均等法 2006 年改正後、セクハラ・パワハラに関する相談が一時的に急増

ハラスメントとは考え難いものであっても、ハラスメントと申し出るケースも少なくなかったと思われる。最近は、ハラスメントに関する相談件数は微増傾向である。

・ハラスメントに関する相談のうち、約 3/4 がセクハラ関係、約 1/4 がパワハラ関係

パワハラ関係の相談の具体例としては、派遣先の上司から、業務内容に関して過度の注意を受けた、仕事量を減らされた、無視されたといった事案が典型である。

・同僚間のハラスメント

職務上の上下関係ではなく、同僚間の人間関係に起因する相談もある。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・当事者の相性

同僚間の人間関係に関するトラブルは、ハラスメントに該当しうるケースもあるものの、当事者間の相性などの問題であることが多いと認識している。

・行為者の意識

行為者の個々の意識の問題があると考えられる。大企業では、多くの場合ハラスメントに関する研修等が実施されているが、小規模企業では、ハラスメントに該当しうる行為をそれ自体コミュニケーションの一環と捉えている、あるいはトラブルが生じたとしても人間関係の問題にすぎず、深刻なものと捉えていないといった傾向があり、解決しなければならない問題として認識しづらい環境となっていることもある。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は必ずしも思わない。

4. ハラスメント対策の具体的内容

・研修

新入社員向けの研修に、ハラスメントの定義、社内の相談窓口の紹介、派遣スタッフから

相談があった場合の対応法（フローチャート）等について盛り込んでいる。また、管理職を対象としたハラスメントに関する責任者研修を定期的実施している。「ハラスメントは許さない」というスタンスに即し、ハラスメントの定義から具体的な対応方法までを学び、意識向上に取り組んでいる。

・（派遣労働者向け）スタッフ相談窓口の設置・運営等

従前から、派遣労働者向けの相談窓口を設置・運営している。また、均等法 2006 年改正を受け、窓口の中にハラスメント（セクハラ）専用窓口を設置した。

派遣労働者が直接窓口相談するケースと、当該派遣労働者の担当者に相談があり、そこから相談窓口へ回ってくるケースとがある。実感としては、直接窓口に来る事案より、担当者に相談する事案の方が多い。

派遣労働者が派遣先に苦情・相談をして、派遣先から連絡が入るというケースもあるが、派遣元相談窓口または担当者に相談するケースが圧倒的に多い。派遣元の担当者や相談窓口の方が、派遣労働者としても相談しやすいのではないかと。

・相談対応について

ハラスメントに該当すると判断するか否かを一般的に明示する基準はないが、パワーハラスメントは、「本来の業務の範疇を大幅に越えた行為・言動であったか否か」、セクシャルハラスメントは、「相手の意に反する性的な言動で、それに対する反応によって仕事を遂行するうえで一定の不利益を与えたり、それを繰り返すことにより、就業環境を悪化させること」と捉えている。その上で個々の事例に適切に対応することが重要となる。いずれも当該行為者に直接話し合いをもっていくのではなく、セクシャルハラスメント時には派遣先の相談窓口、パワーハラスメント時には派遣先の直属の上司に対応を求め解決を図る。派遣先に対して、ハラスメントに関する基礎的な知識を説明することもある。以上のような対応を通じて、原状の回復および以後の再発防止を図っている。

・派遣担当者による対応

派遣元担当者と派遣労働者の間で、一般的には月に 1 回程度、面談を実施している。派遣労働者が派遣先でハラスメント問題に遭遇した場合、担当者が早期に発見する、あるいは相談を受け付ける第一の窓口として機能するという側面もある。

・担当者の教育

担当者の教育については、前掲の研修のほか、イントラを通じてツールを提供している。内容としては、派遣労働者に問題が発生した場合に適正に取り組み、早期解決するためのフローチャート、マニュアルの提供や、ハラスメントに関する定期的な啓発などである。

・担当者と窓口担当者の役割分担

問題解決は担当者が行い、専任の窓口担当者は必要に応じたアシスト役という位置付けとなる。相談窓口担当者が対応し、事実関係の確認・状況の把握に時間がかかることを避け、現場を把握している担当者が対応することで早期解決につなげている。相談対応は早い方が解決につながる。

5. 行政等への要望

・相談対応の方法論に関わる情報

相談対応の方法論に関わる資料や研修の機会が少なく、これに関する情報発信があれば有益である。

・相談・紛争事例の紹介

実際に生じている相談事例・紛争事例の紹介・情報提供があると参考になる。

・ハラスメントに特化した行政の相談窓口があれば有用

労働者が相談できる窓口であると同時に、企業の相談窓口担当者が特定の事例について照会・相談をした場合に一定の示唆を与えてくれるような機能を有する窓口が有益であろう。

・業界団体等で窓口業務を受託

相談窓口等を設ける余裕がないような小規模企業向けに、業界団体等で窓口業務を受託するようなシステムがあると有益かもしれない。

23. ZC 社（東京、ヒアリング実施日 2011.7.12）

1. 組織概要

従業員数：約 5,000 名（連結・有期契約労働者含む（ZC 社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011 年 9 月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点（グループ会社）：国内約 20 社・海外にも複数の事業拠点あり。事業内容：人材派遣事業・請負委託事業・人材紹介業・再就職支援事業。企業別労働組合：なし。

2. ハラスメントの発生状況等

・現在の相談件数は落ち着いている

「パワハラ」という言葉が流行した際、相談件数が一時的に増え、その後は落ち着く傾向にあるが断続的に寄せられている。全体的には、件数自体が増加したというより、「顕在化」してきたものと考えている。最近では、すべてパワハラではなく、人間関係に関する相談のうち、「ハラスメント」に該当するものと、コミュニケーションの問題に分類されるものとの整理している。

ただし、派遣労働者の内部化が進み企業内における位置付けが明確化してきた結果、派遣労働者と直用労働者の垣根が小さくなって、派遣労働者であることそれ自体によるストレスは、以前に比べれば相対的に減っているのではないかと。

・上司からだけでなく、同僚間も発生

派遣先の指揮命令者のほか、派遣先の同僚（派遣労働者の同僚も含む）、派遣先の正社員との間でのケースも多い。「指揮命令関係」になくても、接点が多ければ人間関係の軋轢が生じることはある。典型的な態様は、暴言（怒鳴る等）や、コミュニケーションの取り方に問題があるケースなどである。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・就労形態の違い

一部には正規従業員－派遣労働者という関係が影響していると思われる相談もある。たとえフルタイムで就労していたとしても、立場が弱いとの意識を感じている派遣労働者はいる。

・行為者の資質

ハラスメントの発生は、行為者の資質に因る部分が多いのではないかと。

・ミスコミュニケーション

相談事例では、単なるミスコミュニケーションと思える事案も少なくない。①労働者がハ

ラスメントについて過敏になりすぎないこと、他方で、②労働者がストレスを感じたのであれば、悪化する前に相談窓口等に伝えることが重要と考えている。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・相談増加

「ハラスメントに関する相談が増えているので教えてほしい」との派遣担当スタッフの声がきっかけである。

・初期対応

後掲の研修を実施する目的として、「初期対応が一番重要」という視点がある。適切な解決を探るため、派遣担当スタッフの「問題発見」と初期対応が、最も重要である。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・研修

新人従業員に対する初級研修におけるハラスメント教育を実施（内容はセクハラ中心）している。ここでは、チーム長および先輩従業員が輪番で講師を行う。グループ全体の管理職研修では、ハラスメントに関する専門講師による研修等を実施している。例えば、2012年1月～3月の上級管理職研修は、パワハラ・セクハラをテーマに顧問弁護士が講師となって行っている。

各部門で自主的に実施する中級研修においてもケーススタディを実施している。基本的には、管理職研修で実施した内容を持ち帰り、チーム長が講師となって実施する。中級研修は自主的な取り組みであるので実施状況はチーム次第というのは否定できないが、初級研修の講師役を通じて中間層に対するボトムアップも確保できていると考えている。

・相談・苦情対応マニュアルの配布

派遣担当スタッフに対し、派遣労働者からの相談・苦情への対応マニュアルを配布している。具体的には、関係部門との協議連携、相談には必ず2人以上で対応、対応経緯の記録化等といった内容である。

・相談窓口

派遣労働者の相談先は、「キャッチ・ザ・ハート」（派遣労働者の社内相談窓口）、派遣担当スタッフ、「セーフティーネット」（外部相談窓口）の3つ。派遣契約締結時に、各窓口について説明している。また、派遣担当スタッフに相談があった場合には、必ずチーム長に報告するようにしている。さらに必要であれば、相談窓口に連絡する。

ハラスメントに関する窓口への直接相談は、（セクハラも含め）年間で10件前後である。

窓口に来るのは、客観的（中立的）視点から回答がほしいというケースが多い。他方で、担当スタッフのレベルで解決できているケースがむしろ多い。現場の担当が早期対応しており、相談窓口まで問題が上がってこない面もあるのではないかと。

・相談対応

派遣先の対応については、教育が行き届いている派遣先企業も多く、問題が生じたときの初動も全体に迅速化する傾向にある。

相談者（派遣労働者）が継続して当該部署で就労を継続し、派遣先のハラスメント行為者が異動になるケースも最近は少なくない。派遣労働者については、派遣先に苦情処理対応や適正な就業環境の維持について（努力）義務が定められていることも影響しているのではないかと。

派遣関係がスムーズに継続していくことが何より重要である。派遣先に対し配慮を求めるとともに、派遣労働者に対して、気持ちの持ち方や労働者の側でも気をつけるべきこと等についてカウンセリングすることもある。

・ハラスメントの定義

「①業務に関するものであったとしても、社会通念を逸脱した執拗な嫌がらせ、②業務上の地位・権限・専門性を利用した業務外における嫌がらせ」と把握している。

6. ハラスメント対策の効果

チーム長や先輩従業員による新人従業員に対する研修の効果として、教える立場である以上、自学独修が必要となるため、チーム長らに対するボトムアップ効果がある。

7. 行政等への要望

・定義の明確化で懸念も

定義が明確になれば、問題対応、従業員教育、派遣先への対応が容易になるというメリットがあるので良いと思うが、法制化することで当初は相談が問題化するケースが増加する懸念もある。

・派遣関係におけるハラスメント対応例の情報

直接雇用関係だけでなく、派遣関係に適用した場合の対応例も示してほしい。

1. 組織概要

組合員数：約 12,000 名（男性約 10,600 名、女性約 1,400 名）。組合員の範囲：ZD 社（製造業、本社：東京）を含む関連 12 社の従業員が加入（ユニオン・ショップ制。非正規従業員は非組合員）。組合支部数：全国 15 支部 41 分会。専従役員：10 名（本部 4 名、支部 6 名）。

2. ハラスメントの発生状況等

2010 年 9 月に実施した組合員対象のアンケートでは、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」との回答が 10%であった。職場の人間関係については、「よくないと思う」15%、「どちらともいえない」25%、「そう（＝よくないとは）思わない」65%という結果であった。

同アンケートで、「仕事で精神的ストレスを感じる」と回答した組合員は 81%であり、そのうち、「常を感じる」は 20%、「感じることが多い」24%、「時々感じている」37%との結果であった。ストレスの理由については、（自身に対する）パワハラ・いじめがあるからストレスを「常を感じる」2%、「感じることが多い」1%、「時々感じている」0.5%。上司や同僚との人間関係が良くないからストレスを「常を感じる」5%、「感じることが多い」4%、「時々感じている」3%。職場で孤独を感じたり相談相手がいないからストレスを「常を感じる」4%、「感じるが多い」3%、「時々感じている」2%という結果であった。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・問題の顕在化

昔からパワハラ的なことは存在したが、「ハラスメント」や「メンタルヘルス」と名前がつき、それに対して社会的な対応がなされるようになったことで顕在化したのではないか。

・職場のコミュニケーション・人間関係の欠如

最大の要因は、上司が忙しすぎることで、部門内の仕事の管理が精一杯で、部下の管理までしている余裕がない。会議ばかりで現場に不在。組合としては、管理職が現場にいて部下とのコミュニケーションをとれるような組織づくりの実現が必要であると考えており、組合役員研修や労使協議等を通じて職場のコミュニケーションの大切さを訴えている。

・能力・成果への過度の偏重がもたらす弊害

業績を上げるためには部下の育成が必要であるという意識がある管理職はよいが、業界を取り巻く状況の厳しさもあり、目先の業績だけにとらわれがちな管理職も存在する。管理職に対する評価について、結果（成果）が重視されるのは当然としても、部下の管理能力（育

成・教育能力) についての評価を、もう少し重視すべきではないか。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・健康で安全な職場づくり

組合では、安全衛生の取組みは「労使で最も優先されるべき活動」との共通認識のもと、「健康で安全な職場づくり」を推進。2010 年度運動方針では、安全衛生の取組みの 1 つとして、「セクハラ・パワハラの職場チェックと撲滅に向けた取り組み」を掲げた。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・組合員アンケートでのハラスメントの実態把握

2010 年 9 月に実施した組合員アンケートで、職場のセクハラ・パワハラ・いじめの有無等について質問している(結果は上記 2 参照)。2 年ごとに全組合員に対し実施。その結果は、他の支部の結果も含めて各支部に伝え、全体および他の支部との比較によって自分の支部の課題が浮き彫りになるようにして、各支部内で取り組むべき課題としたり、労使協議の材料にしたりしている。

・相談窓口の設置

本部および各支部に 1~2 か所設置されている書記局において、相談窓口を設置した(ハラスメントに限らない総合相談窓口)。これは支部委員の日常の活動でカバーしきれない部分のフォローツールとして設けられたものである。また、組合員は何かあったときに組合に相談できるということを自明のこととして認識しているとは限らないので、普段から窓口の存在をアピールすることで、組合員に「何かあったら相談に行ける」という認識をもってもらう意義がある。また、相談窓口という形を作ることによって、組合役員に対して、組合員の相談を受けなければいけないという自覚を促すという意義もある。

・組合役員と組合員との日常の対話集会の開催

組合役員が、ハラスメントを含む職場の問題点・課題を認識するために対話集会を日常的に開催。組合員とのコミュニケーションが重要。

・労使「働きがい」推進委員会での労使協議

「働きがい」推進委員会では、不定期(2カ月に1度くらい)に、会社における日常の課題について、労使双方で本音で議論している。目的は、議論を通じて問題意識の共有化を図ることにある。テーマは多岐にわたるが、現場におけるハラスメントの実情について議論することもある。

6. 今後の課題

・相談に来やすい環境づくり

具体的には、いざというときに組合員が相談に来る気になれるような、組合役員と組合員との人間関係の構築。窓口の周知というよりも、日頃から組合役員が職場でコミュニケーションをしっかりと取っていくことが大事である。

7. 行政等への要望

・法制度化

ハラスメントの定義付け等が難しいのは分かるが、セクハラが制度化後これだけ減ってきているということを考えると、きちんと法制度化することの効果は大きいのではないか。ZD社の罰則規定でも、セクハラの記事はあるが、パワハラはない。法制度化すれば、会社の規則・罰則の中にも具体的に盛り込まれてくるだろう。どういった形になると、法制度化されれば企業としても何がしかの対応をせざるを得なくなり、間接的に企業の取り組みにも影響を与えうる。

・ハラスメントに関する裁判例情報の提供

裁判例で、どのような事例に対し、法的にどのような判断が示されたかについて、整理された情報の提供があれば、取組みに当たってさまざまに役立てることができる。

・他社の取組みとその効果に関する情報提供

他社ですでに実施されている取組みにつき、とりわけ、ある取組みについてどのような効果があったかという点についての情報が提供されれば、今後取組みを進めていこうとする企業・労働組合にとって有益ではないだろうか。

25. ZE 労働組合（ヒアリング実施日 2011.8.2）

1. 組織概要

組織範囲：ZE 社（自動車関連）の正社員等。ユニオンショップ協定を締結。女性比率約 11.7%。
上部団体：自動車総連及び連合。

2. ハラスメントの発生状況等

全体としては、上司から部下に対する行為のケースが多いが、組合員同士のいじめ・ハラスメントに関する相談もある。一般従業員同士でもハラスメントがありうる。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・当事者の資質

マネジメントも一要素だが、むしろ当事者の個別の性質に起因する部分が多い。

・コミュニケーション不全

寄せられる相談の多くはコミュニケーション不全の問題と思われる。就業中のコミュニケーション、特に上司と部下の間の会話が減っている。一方、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ついて神経過敏になっており、部下と「どう接していいかわからない」、「距離のつかみ方がわからない」という管理職の声も聞かれている。

・業務の高度化等によるゆとり・余裕のなさ

業務の高度化や業務プロセスの複雑化等によって職場に時間的なゆとり・余裕がなくなりつつある。このため、以前より一人ひとりの状況を把握しづらくなっている面もあるのではないかと。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・セクハラ窓口のパワハラを追加

男女雇用機会均等法改正を受けて 1999 年にセクハラ相談窓口を設置。その後、2006 年 10 月に、パワハラを相談対象に加え、「セクハラ・パワハラに関する窓口」とした。

・イキイキとやりがいをもって働ける環境づくり

ハラスメント対策導入には、「明日も会社に行きたい」と思える環境づくりの一環としての意義がある。入社した以上、イキイキとやりがいを持って働いてほしい。障害や問題があれば、その除去の手助けをするのが労働組合の役割と考えている。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・相談窓口の設置・運営

同組合では、「セクハラ・パワハラに関する窓口」を本部に設置・運営しており、多くは相談者本人がこの本部窓口で直接アクセスしてくる。問題を周囲に知られたくなく、現場の組合役員には相談しづらいという面があるのかもしれない。

基本的には職場レベルで解決できるのが最もよいと考えている。第三者が入るのではなく、身近で解決することにより、職場の課題解決能力を高めるという効果もある。相談者の了解を得た上で、支部の組合役員及び職場の管理職等の協力により解決を図るケースが多い。

相談対応にあたって重要なことは、相談者との信頼関係の構築である。相談者の納得が得られなくても、そのわだかまりの解消までしっかり対応しないと、本質的な解決が得られず問題が再発することにもなりかねない。

・組合役員に対する研修

組合役員に対しては、期初の研修で傾聴訓練を実施するなど、「職場のアンテナ」としての役割を強く意識させている。ハラスメント事案の職場での解決には、職場の組合役員の相談受付能力が重要であり、組合役員が相談に耳を傾けることで組合員が相談しやすくなる効果があると考えている。

・コミュニケーション促進のための取組み

活動の方針に対話というキーワードを導入し、コミュニケーションの強化を年々強調している。具体的には、年に十数回実施する会社側との懇談会や組合員が参画する職場会を重点化している。

6. 行政等へ望むこと

・メッセージの発信

日本全体としてこの問題に取り組むべきというメッセージを発信できれば意義は大きい。しかし、その際、過剰反応を生まないようにする配慮は必要だと思う。

また、形式的にどのような言動をしたらアウト・セーフという線引きは難しい面があるとも思う。表面に現れた言動それ自体ではなく、どういう背景・関係性の中でそれが生じたのが重要である。したがって、言っている言葉・いけない言葉というよりは、例えば、相手の立場にたって発言・行動していきましょうといったようなメッセージを社会に発信することが重要なのではないかと。