



## 特集

# 職場のパワーハラスメント いじめ・嫌がらせへの対応

都道府県の労働局などに寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談は、年々増加の一途を辿っている。2011年度に全国の総合労働相談コーナーに寄せられた民事上の個別労働紛争の相談件数は、前年比3.8%増の25万6,343件で、このうち「いじめ・嫌がらせ」に関するものが4万5,939件（前年比16.6%増）となっている。いじめ・嫌がらせの相談はここ数年、前年比10%強の勢いで大きく増え続けているのが特徴だ。特集では、こうした現状を踏まえ、労働政策フォーラムの議論に加えて、パワーハラスメントへの対応も視野に入れた労働組合の取り組みなどを通じて、いじめ・嫌がらせ問題への対応を考える。

## 労働政策フォーラム

### 職場のいじめ・嫌がらせ、パワハラ 一今、労使に何ができるのか

近年、職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントは、社会問題として顕在化してきている。メンタルヘルス不調者増加の背景の一つに、職場のいじめ・嫌がらせ、パワハラがあるともいわれており、企業にとっても生産性に悪影響を及ぼし、場合によっては訴訟リスクも生じる恐れがある。二〇一二年五月三十一日にJ-I-L-P-Tが開いた労働政策フォーラムでは、職場のパワハラ予防と解決に向けて、労働行政、研究者、現場の視点で報告・議論がなされた。



基調報告

職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けて

厚生労働省大臣官房参事官（賃金時間担当） 本多 則恵



私からは、今年三月にいじめ問題に関する円卓会議がまとめた「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」を中心に説明します。

この円卓会議は、厚生労働省として初めてパワーハラ問題に特化した取り組みを行うため、昨年度に立ち上げたものです。なぜ厚生労働省がパワーハラ対策に取り組むことになったかについてご説明します。各都道府県の労働局や労働基準監督署には職場のトラブルに関する相談を受け付ける「総合労働相談コーナー」を設けていますが、ここでパワーハラに関する相談が急増していることが第一の理由です。

急増するパワーハラに関する相談

図表1をご覧ください。平成一四年度から総合労働相談コーナーに寄せられる全相談件数が増加していますが、その中でパワーハラの相談件数も増えていきます。グラフには数字は載っていませんが、平成一四年度にはパワーハラに関する相談件数が六六〇〇件ぐらいでした。それが平成二二年度には約三万九〇〇〇件になりました。

このグラフには掲載が間に合いませんでしたが、一昨日の五月二十九日には最新の件数が公表されました。それによると平成二三年度のパワーハラの相談

件数は約四万六〇〇〇件で、前年度から一七%増加しています。平成二二年度以降、三年連続で前年比一〇%増が続いている状態です。相談の中でもっとも多いのは解雇に関するもので平成二三年度は約五万八〇〇〇件ですが、パワーハラはこれに迫る勢いです。

相談事例の一部を紹介すると、「身体的苦痛を与えるもの」としては、段ボールで突然叩かれる、〇℃前後の部屋で仕事をさせられるといったものがありました。また、「精神的苦痛を与えるもの」では、客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」などと罵られたり、仕事を取り上げられて、毎日「辞めてしまえ」と言われるというものがありません。

裁判と異なり、相談コーナーは事実の立証を目的としていませんので、これらの事例は労働者の言い分をそのまま書いたものです。それにしても、ここから想像できることは、人格や尊厳を傷つけられながら、働いている人、また、そのために仕事を辞めざるをえなかった人が相当いるのではないかということです。

企業も経営上の重要な課題と認識

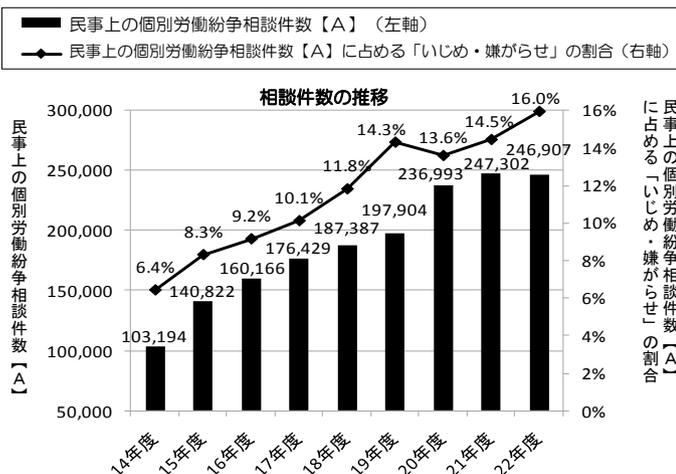
では、パワーハラの問題を企業の担当者ほどのように受けとめているので

でしょうか。そもそも暴力・暴言、無視といった行為は、人の尊厳や人格を侵害するものですから、人権保護、コンプライアンスの観点から、大企業では何らかの対策をとっているところが多いと思われるます。

また、中央労働災害防止協会が大企業を対象に行った調査では、パワーハラが企業に対して、社員のメンタルヘルスの悪化や士気の低下、ひいては職場の生産性の低下などの損失につながることから、経営上重要な課題であると認識されていることが明らかになっています。

パワーハラに対して、厚生労働省では、相談コーナーで受け付けた相談に対して助言を行うほか、企業に対する指導、あっせんといった手法で解決を支援し

図表1：総合労働相談コーナーへの相談件数



※1 「平成22年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省、平成23年5月)を基に作成。

※2 平成22年度は、上記の相談の中で、いじめ・嫌がらせに関するものは、解雇に関するものに続き2番目に多い。

できました。しかし、これまでの対策は事後的な対応に留まっており、パワーハラを予防する観点からの対策は今回の提言がスタートになります。

企業や労働組合の取り組みについては正確なデータがないのですが、ヒアリングによると、大企業を中心に相談窓口の設置、行動規範の明示、研修の実施といった取り組みが行われているようです。ただ、企業全体としては、取り組みが行われているのはごく一部に留まっているという印象です。何がパワーハラなのか、どのような行為を職場からなくすべきであるのかについて、労使や関係者の認識が共有されていない。その結果、企業も対応できずにいるというのが実態です。

### 職場のパワハラ概念を整理

こうした状況を踏まえ、厚生労働省では平成二三年七月に第一回目の円卓会議を開催しました。会議を設置する上で、事務局としてこだわったのは、会議のメンバーに経営者団体にも加わっていただくということです。本当に参加してもらえるのか心配していたのですが、いざ相談したところ、「パワーハラをなくすのは当然だ」とご賛同いただくことができました。円卓会議とワーキンググループには、経団連、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会が参加しました。経営者サイドが参加し、パワーハラ撲滅を呼びかけたことの意義は非常に大きいと思います。

円卓会議では、どのような行為をなくしていくべきかという観点から議論を行い、職場のパワーハラスメントの概念を「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または職場環境を悪化させる行為」と整理しました。

マスコミがこれを「パワーハラの定義」と紹介したせいか、「この概念に当てはまらなければパワーハラではないのか」とか「ここに当てはまるものは法律で禁止されるのか」といった質問を受けることがあります。しかし、これはあくまで、円卓会議という場での概念整理ですから、もちろん法的な拘束力を持つものではありませんし、ここに該当しなければ問題がないかといえはそういうものでもありません。むしろ、この概念を足がかりにそれぞれがパワーハラ対策に取り組んでいただきたいと考えています。

### 「職場内の優位性」と「業務の適正な範囲」

この概念の中で、ポイントとなるのが、「職場内の優位性」と「業務の適正な範囲」です。パワーハラという言葉は上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われることが一般的です。しかし、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあり、こうした行為も含めて考える必要があります。そこで、この概念では、職場内の優位性について、職務上の地位だけでなく人間関係や専門知識などのさまざまな優位性を背景にして行われる行為も対象として整理しました。

次に「業務の適正な範囲」です。これは個人の受け取り方次第では、業務

上必要な指示や注意でも不満に感じることはあると思いますが、これらの行為が業務上の適正な範囲で行われている場合にはパワーハラに当たらないということ。「業務の適正な範囲」という言葉で整理しています。

### 6つの行為類型も提示

この概念整理だけではイメージがわきづらいと思いますので、提言では6つの行為類型を示しました。さらに、行為類型ごとの考え方も示しています（図表2）。

図表2：職場のパワーハラスメントの行為類型と考え方

行為類型	考え方
①暴行・傷害（身体的な攻撃）	業務の遂行に関係するものであっても「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない
②脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃） ③隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）	業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられる。
④業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害（過大な要求） ⑤業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと（過小な要求） ⑥私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）	何が業務の適正な範囲を超えるかについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取り組みを行うことが望ましい。

行為類型の①にある「暴行・傷害（身体的な攻撃）」については、たとえ業務の遂行に関するものであっても、業務の適正な範囲から外れると考えられます。また、②の「脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）」、③の「隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）」も業務上必要な行為とはまず考えられませんので、パワーハラに該当すると思われず。判断が難しいのが④「業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害（過大な要求）」⑤「業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命

じることや仕事を与えないこと（過少な要求）⑥「私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）」です。何が過大なのか、何が過少なのかという判断は、業種や企業文化、また個々の職場の状況、仕事の内容によっても異なる可能性があります。さらに個別事例の判断では、その行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによって左右される部分があります。こうしたグレーゾーンについては、円卓会議で一律に基準を提示するのは難しいという判断に至り、各職場でどういう行為が問題なのか議論し、その範囲を明確にした上で取り組むのが望ましいということになりました。

### 発生状況はそれぞれ異なる

それでは、パワーハラをなくすためにどんな取り組みをするべきでしょうか。まず、企業や労働組合などの組織が取り組むとともに職場の一人ひとりも個人として取り組む、そして国や労使の団体も取り組むことが必要だと思えます。

企業や労働組合による取り組みについて、ひとつ言えることは、パワーハラの発生状況は企業によってそれぞれなので、「これが正解」といえるものはないということです。たとえば、既存のセクハラ対策を拡充する、管理職研修に取り入れるなど、いろいろなやり方があると思います。パワーハラ対策について、ハードルが高いものだと考えずに、まずは取り組んでいただくことが大切です。

次に個人の取り組みです。組織としての取り組みが形だけのものとならな

いよう、職場の一人ひとりもそれぞれの立場から取り組んでいただきたいというメッセージを今回の提言に込めました。

パワーハラ対策は企業が責任を持って行うべきものですが、パワーハラをなくすためには個々人のコミュニケーションスキルや人間関係のあり方に踏み込む必要があります。そこで今回の提言には個人の立場で取り組んで欲しいことを盛り込みました。これは今回の提言の特徴の一つだと思います。

組織のトップマネジメントの立場にある方には、パワーハラは職場からなくすべきものであることを明確に示すこと。上司の立場にある方には、自らがパワーハラをしないことはもちろん、部下にもさせないこと。ただし、上司には、自らの権限を発揮し、職場をまとめあげていく役割があるので、過度に萎縮せず、必要な指導を適正に行うことまではためらってはいけないこともうたっています。

### 職場一人ひとりに求められる取り組み

立場を超えて、職場の一人ひとりに求められる取り組みとして、「人格尊重」「コミュニケーション」「互いの支え合い」の三つを示しました。人格尊重というあまりに抽象的ですが、職場の人間関係を築く上で、人格の尊重を具体的な行動で示すとすれば、それは適切なコミュニケーションを形成する努力ではないかと考えています。

価値観の多様化が進み、一緒に働いている人の間でもコミュニケーションが成り立ちにくくなっています。互い

に意識的に働きかけることではじめてコミュニケーションは成立するものではないでしょうか。

ワーキンググループ報告には、より具体的な例を盛り込みました。たとえば、指導や注意を行う際は、「事柄」を中心に行い、人格攻撃はしないようにする。たとえば、「だから、お前はダメなんだ」といった言い方は避け、「あなたの仕事はここが間違っているので直す必要がある」といった指摘の仕方をするということです。

部下から上司への対応のまずさが、上司のパワーハラを誘発することもありますが、得ますので、部下の立場にある人も、仕事の進め方について上司と率直にコミュニケーションを取ることも大切だと思います。

また、問題が発生したときは、行為を受けた人を孤立させず、互いに支え合うべきことも盛り込みましたが、実はこれは非常に大事なことでないかと考えています。私も若い頃、職場の上司によく怒鳴られました。それをずっと苦しに続けることはありませんでした。それは、怒鳴られた後、同じ職場の先輩や同僚が「大変だったね」「あの上司にはこんな接し方をしたほうがいいよ」とアドバイスをくれたからだと思います。

人間関係のトラブルを職場から完全になくすことはおそらくできないと思いますが、それが深刻化するかどうかは、職場の仲間の支え方次第という側面もあります。

### パワーハラを放置した場合のリスクとは

次に政府の今後の取り組みについてご紹介します。今年度は、職場のパワーハラの予防・解決に取り組む社会的機運を醸成するための周知・広報を行うこととしており、現在、ポスターやリーフレットを作成しているところです。六月初旬には、都道府県労働局などで掲示・配布するほか、厚生労働省のサイトでダウンロードできるようにする予定です。さらにパワーハラに関する情報提供を目的としたポータルサイトを立ち上げるほか、実態把握のため調査研究も年内に実施します。

さて、本日のフォーラムには企業の人事担当者の方も多く参加されており、職場のパワーハラ問題を放置した場合のリスクについて気にされている方も少なくないと思います。このリスクには大きく分けて、労働災害が発生するリスク、訴訟等で法的責任を問われるリスクの二つがあります。

労災については、昨年一二月に仕事によるストレス（業務による心理的負荷）が関係した精神障害の労災認定基準が新たに策定されました。この中にいじめ・嫌がらせによるストレスで精神障害になった場合の認定基準もつくられており、実際に、ひどい嫌がらせ、いじめ、暴行などで労災の認定を受けた件数は、平成二十一年度は一六件、平成二十二年度は三九件にのびりました。

法的リスクについては、いじめをした本人の不法行為が問われるのはもちろん、直接荷担していなくても、いじめを放置した使用者の不法行為責任や

安全配慮義務違反が問われ、損害賠償が求められた事例もあります。

最後になりましたが、ワーキンググループ報告の最後に載せた言葉をご紹介します。これはワーキンググループ

でヒアリングした時、ある企業の役員が言葉として紹介されたものです。

「すべての社員が家に帰れば自慢の娘であり、息子であり、尊敬されるべきお父さんであり、お母さんだ。そん

な人たちを職場のパワーハラスメントなんかでうつに至らしたり苦しめたりしていいわけがないだろう」

皆さんも今日会社に戻つたら、この言葉とともに、ぜひ円卓会議の提言を

職場で広げていただき、それをパワーハラスメントの第一歩としていただきたいと思えます。

## 研究報告

# 職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの 予防・解決に向けた労使の取り組み

JILPT 研究員 内藤 忍



私からは、当機構が昨年度行った「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」の結果をもとにお話したいと思います。具体的には、まず、ハラスメントの問題について、企業と労働組合がどのような取り組みを行っているかをご紹介します。ここでは、単組だけでなく、産業界労働組合の取り組みについてもご報告します。次に、ハラスメント発生の背景・原因について、ヒアリング調査にご協力いただいた企業や労働組合の意見をもとにお伝えします。最後にこれらを踏まえた政策的、実務的インプリケーションをお話したいと思います。

職場のパワーハラスメント問題における今後の課題や行政、労働者団体、経営者団体・業界団体などに期待することも聞いています。

## 相談窓口やアンケート、研修を実施

ハラスメント問題に対する労使の取り組みについては、①相談窓口の設置・運営②アンケート調査による実態把握③啓発・研修・教育の三つをあげる労使が目立ちました。これに加えて、コミュニケーション促進策や職場の風通しの改善を行ったり、労使で情報共有や協議を行い、ハラスメントに関する労使協定を締結する例もありました。

①の相談窓口の設置・運営は、もともと多くの企業で取り組まれている対策で、相談窓口を企業内に置いている場合と外部に委託している場合、内部と外部の両方に置いている場合の三通りがあります。労使それぞれが単独で設置しているケースが多いのですが、中には労使共同で窓口を設置・運営している例もみられました。

ここで紹介したいのは、ゲンゼの労使による共同の取り組みです。同社のハラスメント専用の相談窓口は、中央相談窓口と事業所相談窓口に分かれており、それぞれ労使の担当者を配置しています。窓口寄せられた相談は、必要があれば、相談者の意向を確認したうえで、労使で情報を共有し、共同で解決にあたる仕組みです。

さらに会社と労働組合本部では、年二回、「中央相談窓口会議」を開催し、ハラスメントへの相談対応を含むハラスメント対策について協議しています。

②のアンケート調査による実態把握は、調査対象の約三分の一の労使で行われていました。アンケート実施後、調査結果からハラスメントの実態を把握するだけではなく、アンケートに回答した従業員に結果をフィードバックしている組織もありました。

③の啓発等については、調査対象の企業では、ハラスメントに関し、姿勢・方針の明確化、相談窓口の周知、事例の紹介などの啓発活動や研修・教育を実施しています。

研修の講師は、外部の専門家に委託したり、内部の専任スタッフが務めるケースが多いのですが、一方で事業所や一般社員向けの研修の講師を職場の管理職が務める方法を採用している事例もみられます。

次に多くの企業で取り組まれているわけではないものの、重要と思われる取り組みを二つご紹介します。一つ目は、コミュニケーションの促進策と職場の風通しの改善です。後ほど説明し

複数の要因が相互関連して発生

調査結果の三つ目のポイント、ハラ

ますが、調査では、ハラスメント発生  
の背景・原因のひとつとして、コミュニ  
ケーション不足をあげる声が非常に  
多く、これを踏まえて、改善策を講じ  
ている労使がいくつもありました。た  
とえば、ある企業では各事業所でデ  
スカッションを行い、社員一人ひとり  
に風通しをよくするためにどうしたら  
いいのかを考えてもらっているそう  
です。

労働組合が組織されている企業では、  
労使がハラスメント問題に関する協議  
や情報共有を何らかのかたちで行っ  
ているケースがあります。具体的には、  
ハラスメントに関する労使協定を締結  
したり、組合の要求により、就業規則  
の細則として「ハラスメントに関する  
規程」を導入するなどの事例がみられ  
ました。

調査結果のポイントの二点目として、  
産業別労働組合による加盟組合への支  
援があげられます。労使協定のひな形  
を提示したり、協定締結の促進や支援  
を行う産別がみられたほか、ハラスメ  
ント防止規程の導入や相談窓口の設置  
に関する一斉要求を行う産別もありま  
した。

ハラスメント対策に取り組む単組の  
多くは、産業別労働組合から支援を受  
けています。このことからいえるのは、  
個々の単組にハラスメントに関する知  
識や対策の経験がさほど蓄積されてい  
ない現状において、その支援は加盟組  
合の取り組みの大きな推進力になっ  
ているのではないかとということです。

スメント発生時の背景・要因ですが、ヒ  
アリング調査にご協力いただいた労使  
の担当者から聞いた内容を図表に掲載  
しました。多くの労使が複数の事項を  
回答しており、これらはそれぞれが単  
独でハラスメントの要因となっている  
のではなく、相互に関連して発生する  
可能性を高めているのではないでしょ  
うか。

最後にまとめとして、これまでご紹介  
した調査結果をもとに、政策的イン  
プリーションを三点導き出したとい  
えます。

一点目として、国が産業別労働組合  
や使用者団体などの上部団体が取り組  
みを促すことは一つの手法として有効  
ではないかということです。先程ご紹介  
したように産業別労働組合の取り組  
みが単組の対策推進の鍵となっていま  
す。また、単組が取り組みを始めるこ  
とで、企業の取り組み促進にもつな  
がります。

二点目は、企業の取り組みを推進す  
るためには、国が労使  
の取り組み事例を紹介  
したり、社会的な啓発  
活動を行うことも重要  
だということです。こ  
れは、今回の調査でも  
労使の担当者からもつ  
とも要望が多かった事  
項です。また、事例の  
紹介は行政だけでなく、  
労使団体、業界団体な  
どが行うことも必要で  
す。とくに業界団体に  
対しては、業界特有の  
風土、文化に応じた事  
例を紹介してくれると  
ありがたいという声も  
ありました。

図表 ハラスメント発生時の背景・原因

「ハラスメント発生時の背景・原因と考えられるものは何ですか」

- 人員削減・人材不足による過重労働とストレス
- 職場のコミュニケーション不足
- 会社からの業績向上圧力、成果主義
- 管理職の多忙・余裕のなさ
- 就労形態の多様化
- 業界特有の徒弟制度的関係
- 事業構造の変化(に伴う人事異動)、職場環境の変化
- 業界の低賃金構造
- 上司部下間あるいは同僚間の人間関係の希薄化と信頼関係の欠如
- 行為者の資質やハラスメント意識の欠如
- 管理職に対する教育不足
- 人権意識や個人の尊重の希薄化
- 職場内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
- コミュニケーション能力の低下
- 管理職のマネジメント能力の低下
- お金を払っているという権利意識(ハラスメント行為者が顧客の場合)

JILPT「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」(2011年)より

三点目は、労使の参  
考となるハラスメント  
に関する一定の基準が  
必要だということです。  
厚生労働省の円卓会議  
が示したパワハラの大  
念や行為類型もその一

つですが、今後はさらに発展させてい  
くことが望まれます。

セクハラ対策の拡大で対応を

調査結果を踏まえた実務的インプ  
レーションについてもふれます。ハラ  
スメント対策に取り組んでいる多くの  
企業では、従来のセクシュアル・ハラ  
スメント対策を拡大するかたちで取り  
組みを始めていました。

ご存じのように男女雇用機会均等法  
では、セクハラ対策の措置義務が規定  
されているため、すでにセクハラ対策  
を導入している企業は多いと思います。  
個別パワハラ対策を検討するよりも、  
導入済みのセクハラ対策を拡大するほ  
うが導入しやすいのではないでしょ  
うか。

また、相談窓口を設置する場合は、  
「相談しやすい窓口」となるような心  
けることが重要です。これはパワハラ  
に限らないのですが、企業内に設置さ  
れた紛争、苦情、不満を受け付ける窓  
口の利用率は高くありません(JIL  
PT「職場におけるコミュニケーション  
の状況と苦情・不満の解決に関する  
調査」二〇〇七年)。いじめに関しては、  
プライバシーの問題から相談しにくい  
ことが予想されますので、できる限り  
相談しやすい体制づくりが必要です。  
たとえば、ある企業では窓口担当者  
の顔が見える利用しやすくなるとし  
て、担当者が事前に各企業を回って自  
己紹介したり、イントラネットに顔写  
真を載せるなどの工夫をしています。  
また、相談者のプライバシーを守るこ  
とや、不利益取り扱いをしないことな  
どを周知することも、相談しやすいさ

## 向上につながると思いいます。 労使の連携や外部専門家の活用も

労働組合が組織されている企業では労使の連携が重要であることは言うまでもありません。労使が連携することで組織全体の取り組みが促進されると思います。また、単組が産業別労働組合に所属している場合は、上部団体に支援を仰ぐのも非常に有効な方法です。多くの企業で見られたのが、外部専門家の活用です。こういう問題について、専門家というと、弁護士が思い浮かぶところですが、社会保険労務士、産業カウンセラー、臨床心理士なども重要な役割を担ってくれるでしょう。

日本においても中立的な立場から紛争や労働者の相談に対処するオンブズパーソンという外部専門家を活用している企業もあります(注)。

単に「ハラスメントがダメ」と従業員に啓発するだけでなく、職場のコミュニケーション促進を積極的に仕掛けることも重要です。とくに多様な就労形態の労働者が集まる職場では、ハラスメント問題が起きやすいことから、積極的な対策を打つ必要があります。

企業にとって、コンプライアンスの観点から、関係会社も含めた対策が重要です。今後は海外の支社・子会社なども含めた対策も視野に入れる必要があります。海外支社・子会社については、今回の調査対象となつた組織でも取り組みを行っているところはほとんどなかったのですが、欧米だけでなく、アジアでも労働紛争やハラスメントに関する法的なルール、判例などが存在する国がありますので、きちんと考えていかなければならないと思います。

## 参考になる英国の企業内調停手続き

調査を通じて感じたことは、組織内でいじめ、パワーハラと主張されるケースにはさまざまなレベルのものが存在しており、十把一絡げの対応ではおそらく、よい解決結果は得られないのではないかということです。したがって、レベルごとに区分して、適切な対応ルートを確立することが重要ではないかと思ひます。

どう見てもパワーハラやいじめに該当すると思われる悪質なケースについては、調査後、組織から懲戒処分など人事上の措置がとられます。しかし、客観的にみて、それほど悪質と思われないようなケースや当事者双方のコミュニケーション不足や人間関係の問題に起因するケースも多く、これらのケースについては、組織内で両者の言い分

を調整し、解決する手続が必要ではないかと感じています。

イギリスでは、いじめにかぎらず、企業内の苦情、不満、紛争の解決方法として、企業内の調停手続きが用意されているケースが見られます。また、イギリスでは、「行為準則」という日本の指針に当たるといえるようなルールによって、企業内に苦情処理手続きを設置することが定められており、労働者の苦情申し立てや聴聞の機会が保障されています。こうした取り組みは、企業内で行かずにいじめに関する事実を解決していくかを考えるうえで、実務的にも政策的にも参考になる手法ではないかと思ひます。

(注) 内藤忍「内部通報制度を利用した労働者の苦情処理―労働紛争予防の観点から」JILPT デイスクッション・ペーパー No.09-06(二〇〇九年)二〇頁以下参照。

## 事例報告①

# 積水ハウスグループにおけるヒューマンリレーション向上の取り組み

## 「パワーハラスメント問題と人材育成の課題」

積水ハウス株式会社法務部ヒューマンリレーション室部長 **武田 勝**



増えていきます。

## 企業倫理要項に「パワーハラの罰則規定も」

当社では企業理念を一九八九年に制定しました。その根本哲学は「人間愛」で、これを中心に、基本姿勢として「真実・信頼」、目標として「最高の品質と技術」、事業の意義として、「人間性

豊かな住まいと環境の創造」を掲げています。

この「人間愛」については、「人間は夫々かけがえのない貴重な存在である」という認識の下に、相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする奉仕の心をもって何事も誠実に実践する事である」と、とらまえています。

二〇〇三年には、会社が企業理念に

立脚した行動をとることを内外の関係者に約束した「企業行動指針」を制定、同年、さらにこの指針に基づき、会社全役員、従業員が遵守すべき具体的事項を定めた「企業倫理要項」を制定しました。

この要項の第五章の三にパワーハラスメントの防止に関する項目として、「職権などの権限、権力を不当に用い

たこと、

本日は、当社のパワーハラの防止に向けた取り組みについてご紹介いたします。積水ハウスは一九六〇年に積水化学工業から分離・独立してできた会社です。従業員数は一万四六一六人、うち、男性が一万二〇五三人、女性が二五六三人です。建設業ということもあって、女性の比率は約一八%と少ないですが、ここ七、八年は営業職としての採用が

て、人格や尊厳を傷つけたり、職場環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えるおそれのある言動は行わない」と明記してあります。パワハラそのものはもちろん、そのおそれのある言動も禁止しているのがポイントです。

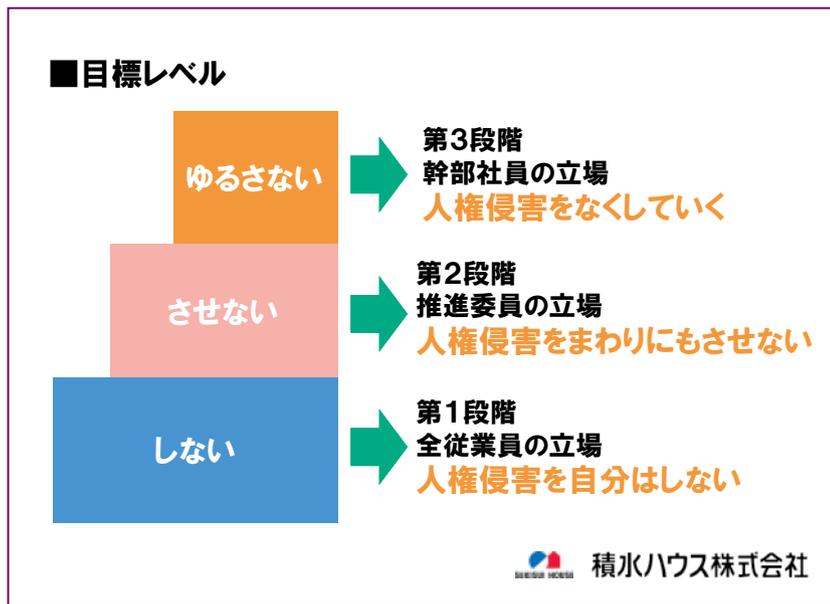
また、要項の七章には罰則規定として、本要項に違反する行為をした者はもちろん本要項違反を放置した者についても、就業規則やその他社内規則に基づき処罰することをうたっています。

当社では企業理念が書かれた冊子を全従業員に配布しており、さらに研修もこれを使いながら進めていますので、全従業員は必ずその内容を理解しているものと考えています。

### 啓発・研修に加えてリスク排除も

では、ヒューマンリレーション室は具体的にどのような仕事をしているのかについてご紹介します。もともと、当社では、一九八〇年頃から、人事部において同和問題、女性問題、外国人問題、障がい者問題といったあらゆる人権問題について研修を推進してきました。ところが、二〇〇〇年代になってから、従業員一人ひとりが人権問題を自分自身のこととして捉えられないのではいかとの反省が出てきたことや、トップからも従業員の人権を守ると同時に社内においてよりよい人間関係を築けるような研修を行うようにとの指示もあつたことから、二〇〇六年に法務部にヒューマンリレーション室を新設し、人事部人権推進室の業務を移管しました。研修の内容についても、セクハラやパワハラ防止、コンプライアンス、メンタルヘルスなど

図表 ヒューマンリレーション研修



にシフトしていききました。法務部が担当するからには、自己啓発や人権教育など自主的な行動だけでなく、会社として積極的にリスクを排除していく体制づくりが必要となりました。研修も社内の人間関係とそれが業績に与える影響なども考慮した内容となっております。

**多岐にわたるHR室の業務**

ヒューマンリレーション室の業務のひとつとして、一九九九年に改正男女雇用機会均等法が施行されたのに合わせて設置されたセクハラホットラインを引

き継ぎ、現在はセクハラだけでなくパワハラや人権問題に関する相談、質問を受け付けています。相談のうち、実際に事案として取り上げるのは年間約八〇件前後ですが、かかってくる相談件数自体はその三倍はあります。

さらに「ヒューマンリレーション研修」も行っていますが、我々の業務として、各部署、関係会社で行う研修の支援や講師の養成・手配をしているほか、相談窓口担当者の養成にも取り組んでいます。

ヒューマンリレーション室のメンバーはわずか四人しかおらず、この人数ではこれらの業務をこなすことは難しいので、全国の事業所、部署、グループ会社ヒューマンリレーション推進委員会という組織を設置しています。推進委員長は各事業所長が務めることになってい

るのですが、まず委員長を教育するため、毎年、全国のグループ会社を含めた事業所長を集め、「講師養成講座」を開催しています。

また、推進委員は管理職、チームリーダー全員が担当することになっていますが、その中から、事業所ごとにセクハラ・パワハラ相談窓口担当者や男女各一名ずつ任命してもらっています。相談窓口担当者に対する研修も年間一〇回程度、東京、大阪でそれぞれ開催しています。もちろん、ホットラインに相談してもいいのですが、事業所内で起こった事案については、事業所内で解決したほうがその後、フォロワーもしやすいことから、このような相談ルートも選択肢として設けています。

業務として、啓発ビデオの紹介、幹旋、貸し出しも行っているほか、毎年、人権週間の時期に全従業員とその家族から「人権標語」を募集しています。毎年二万数千点ほど応募があります。その中から最優秀作品五点と家族の部

一点を選び、ポスターを作成して、事業所に一年間掲示しています。

当社では人権問題に取り組み始めてから一〇年目となる一九九〇年から、毎年一冊ずつヒューマンリレーション研修用のテキストをつくっています。人事部が作成していた時代は「人権啓発レポート」というタイトルでしたが、法務部に移管した二〇〇六年以降は「ヒューマンリレーション研修テキスト」に改められました。社内事例も掲載しており、研修ではこれを事例研究としてどのような対応をすべきかグループで討議してもらっています。

ヒューマンリレーション研修を推進するにあたっては、先ほどご説明したとおり、推進委員長である事業所長が研修講師を務めます。推進委員は年間六時間以上の研修を受講することが定められており、一般の従業員も少なくとも年間三時間以上は研修の受講が義務付けられています。

研修のねらいは、コンプライアンスの徹底と企業倫理要項の遵守により、働きやすい自由闊達な職場風土をつくること、従業員一人ひとりの能力向上と業績向上につながることを理解することにあります。

さらに人権侵害を「しない、させない、ゆるさない」企業体質をつくるとともに、企業理念の根本哲学である「人間愛」を実践し、自らの生き方を学ぶことも目的としています。

この研修では、到達目標となるレベルを設定しています(図表)。第一段階が、全従業員の立場として、「人権侵害を自分ほしくない」こと。第二段階が推進委員の立場として、「人権侵害をまわりにもさせない」こと。第三段階では、幹部社員の立場として、「人権侵害をなくしていく」こととして、そのために積極的な取り組みをしてもらいます。

### 管理職のパワハラへの対応を強化

パワハラについて窓口に寄せられる相談の内訳をみると、管理職によるものが多く、行き過ぎた指導やマネジメ

ント上の問題、これらのベースとして人間関係の不調に関する事案の割合が高くなっています。

また、パワハラの実行者となる上司の傾向としては、多様な価値観を尊重しなかったり、部下の話を聞かなかつたりなど、自分の経験則に基づいた一方的な指導をするケースが多く見受けられます。業績面で余裕のない職場では、それがストレス要因となつて、特にこうした人間関係のトラブルが起りやすい傾向があります。

残念なことにパワハラの実行者の大半は管理職で、資質だけでなく、入社後に配属された職場における上司や先輩の影響を大きく受けています。そこで、研修では講師を務めてもらい、部下に対して、「自分はセクハラやパワハラは絶対しないし、許さないんだ」とはっきり宣言してもらいます。同時に管理職同士による討議で、自分たちの職場における問題を抽出し、討議すること、推進委員全員が自分を律し、見識ある行動ができるようになることをめざしています。

これまで三〇年以上、人権研修を続けてきましたが、ハラスメントをゼロにすることは難しく、年間八〇件前後の事案が発生しています。それでも「繰り返し、愚直に、徹底的に」この問題に取り組み続けていくことが大切ではないかと思えます。

### 若手社員の自尊心の向上も

最近の若手社員は、周囲とうまくいかない原因を周囲や環境のせいにする傾向が一部でみられます。さらに自己肯定感が非常に低く、自信のなさから仕事を任せられると負担に感じてしまう人もいるように思えます。

そんな若手社員に対し、一人前になつてもらうためには、自分自身に対し、ポジティブで好意的になれる「セルフエスティーム(自尊心)」の向上が不可欠だと考えました。そこで、入社三年目の総合職の社員を対象に二泊三日の集合研修を実施しています。そのなかで、自分自身を見つめなおし自己肯定感を高め、将来のあるべき姿に向かって行動できるための目標設定を

します。

ヒューマンリレーション研修の全従業員研修においては、コミュニケーション能力を高めると同時に、ストレス耐性を向上させることをめざして、一昨年は自分自身を知ることがテーマに研修を実施しました。昨年は自己成長エングラムを用いて、自我のバランスを知った上で、上手なセルフコントロールを学ぶメニューを用意しました。さらに今年度はアサーティブな自己表現スキルを身に付けるための研修を行っています。

最後になりますが、当社は、グループ企業も含め、セクハラやパワハラをはじめとするあらゆる人権侵害、いわゆる差別を「しない、させない、ゆるさない」企業体質をつくり、自由闊達な風通しのよい職場づくりを進めていく自律的な人材育成をめざしています。今後も組織的・体系的に、研修などを通じてさらなる啓発の推進と継続が不可欠であると考えています。

## 事例報告②

# ハラスメントのない職場をめざして

## ―労使の取り組み―

全タイヨー労働組合中央執行委員長

白石

裕治



当社は鹿児島、宮崎を中心に九二店舗を展開している生鮮食品を中心としたスーパーマーケットです。従業員数は約八六〇〇人で、そのうち正社員は約一四〇〇人、フルタイム非正規が

約四〇〇人、パートタイマーが約四四〇〇人、アルバイトが二四〇〇人です。職業柄女性の比率は約七割となつています。組合員の範囲は、正社員、非正規フルタイム、パートタイマーで、約

一七〇〇人が加入しています。上部団体はUIゼンセン同盟です。さて、パワーハラスメントが発生する背景、原因要因として、近年、「パワハラ」という言葉が世間で認知され、

一人歩きするようになったことがあると考えています。それ以外では、これまでの右肩上がりの経済から、縮小経済へと向かう中、生産性向上のために人員削減が行われたこともあげられま

図表 従業員アンケート

個人情報を守秘します。

記入されたくない方は、アンケートのみ回答して下さい。

店舗

部門	鮮魚	青果	精肉	惣菜	食品
	家庭用品	衣料品	酒類	会計	庶務
	清掃	その他			

下記以降は必ず記入して下さい。

性別  男性  女性

職種  正社員  嘱託社員  契約社員  パート  アルバイト

年齢  10代  20代  30代  40代  
 50代  60代

本部巡回時・職場にて思いあたるところに○を記入して下さい。

パワハラ チェックシート

1	上司から「おい」とか「おまえ」と呼ばれ名前前で呼んでもらえないことが多い。
2	上司や先輩に対して、悪意を感じる。
3	八つ当たりで、怒られていたりと感じることがある。
4	挨拶をしても無視をされる。
5	明らかに、他の社員に対してと、自分に対しての扱いに差がある。
6	理不尽なことを要求される。
7	怖い上司や先輩がいて、誰も意見をすることができない。
8	上司から仕事を与えられない。
9	「ジョースを強ってこい」など、業務に関係のない命令をされる。
10	仕事でミスをすると、指導という名目でみんなの前で叱責される。
11	酒が飲めないことを馬鹿にされ、断っても無理矢理飲むことを強要される。
12	新人や後輩を辱め、おもしろがる風潮がある。
13	先に帰ろうとすると「もう帰るのか」と嫌味を言われる。
14	「ルマが達成されないと [つかえない] [降格だ] [異動だ]」と言われる。
15	「馬鹿につける薬はない」などと、人格を否定するような発言をする。
16	「どうなってもいいんだな」などと成績や処遇をちらつかせて従わせる。

セクハラチェックシート

17	裸や水着姿のポスター・写真などを職場に貼ったり置いたりする。
18	容貌・体型・年齢等について話題にする。
19	性的なからかいや冗談を言ったり、性的な噂を流したりする。
20	男女交際の程度や性的な経験などについて尋ねる。
21	性的な内容の手紙やメールを送ったり電話をかけたたりする。
22	しつこく食事やデートに誘うなど交際を迫ったり、あとをついたりつきまとったりする。
23	カラオケでのデュエットや酒席でのお酌などを強要する。
24	マッサージなどと称して必要もないのに身体に触る。
25	軽い気持ちで肩や腰、背中などに触ったり、必要以上に接近し身体を密着させたりする。
26	性的な関係を迫る。
27	女性(男性)だからということで特定の仕事を依頼する。
28	「男のくせに根性がない」とか「女には任せられない」などと言う。
29	「うちの女の子(男の子)に届けさせます」などと人格を認めないような呼び方をする。
30	「女ども」「女らしい」などという差別的な言い方をする。
31	「まだ結婚しないの?」「彼(彼女)はいないの?」などと執拗に聞く。

店舗において何か問題点、気づいた点があれば記入して下さい


本部巡回時において何か問題点、気づいた点があれば記入して下さい


以前は指導する側もされる側も温かみをもって信頼関係を築くことができました。しかし、現在は仕事に追われるなか、従業員同士がコミュニケーションをとる余裕もなくなっています。加えて、若手従業員の価値観が変化し、世代間のギャップが大きくなったように感じています。

**アンケートで実態を把握**

パワハラの実態を把握するため、会社側と組合側が協議した結果、まず従業員アンケートを行うことになりました。当初は会社が行う予定でしたが、

二〇〇七年には社長が「タイヨグッドカンパニー(よか企業)宣言」として、「タイヨはすべての従業員が自信と誇りを持って働く企業であり続けます」との見解を打ち出しました。このトップダウンの具現化こそパワハラメント対策の基本だと考えています。

ハラスメント対策ですが、当組合では相談による個別の事案解決よりも、職場全体に対する啓蒙活動を重視しております。そこで各店舗の食堂に「STOP パワハラ」と記載したポスターを掲示しました。

会社側からも、「ハラスメント対策は労使共同で取り組まなければならない優先課題である」との理解を得ています。会社にとっても、パワハラのは発生は、職場の生産性低下や被害者のメンタルヘルス不調を引き起こすといった様々なリスクがあり、生き残っていくためには取り組むべき最重要課題だと位置付けています。

**職場での啓発活動を重視**

ハラスメント対策ですが、当組合では相談による個別の事案解決よりも、職場全体に対する啓蒙活動を重視しております。そこで各店舗の食堂に「STOP パワハラ」と記載したポスターを掲示しました。

組合からアプローチしたほうが実態をつかみやすいのではないかとということになり、私たちが実施することに決まりました。

**図表は、従業員に配布したアンケート用紙です。**

設問内容は、UIゼンセン同盟が作った資料をもとに作成しました。調査対象は管理職を除く正社員、非正規フルタイム、パートさん、アルバイトさんです。約六三〇〇枚配布し、約四〇〇〇枚回収しました。回答者の中には、「自由記述欄に書ききれないから」と手紙に書いた者もいます。この件から、私たちの取り組みに対する従業員の期待をひしひしと感じました。

アンケート調査の結果は、分析した上で、労働組合の支部長会議の場で公表し、支部長から各支部にフィードバックしてもらいました。自由記述欄へ回答する者が多い店舗には組合役員が直接出向き、事実関係を調査しました。ケースによっては、従業員に「ハラスメントは許さない」という訓示をしたり、店舗の担当者に改善要求をしたこともあります。

労使協議会の場では、会社側にも調査結果を示し、対応を協議しました。組合員の一部分から、本部の営業担当の社員が店舗巡回時に挨拶しない、また、こちら側から挨拶しても無視されるといった報告があったことから、調査結果に基づいたパワハラの勉強会を労使共同で開催しました。また、人事部長と私が、各商品部の課長を個別に呼び出し、問題について説明し、その後、各部門でどのように改善するかを協議させています。

図表は、従業員に配布したアンケート用紙です。設問内容は、UIゼンセン同盟が作った資料をもとに作成しました。調査対象は管理職を除く正社員、非正規フルタイム、パートさん、アルバイトさんです。約六三〇〇枚配布し、約四〇〇〇枚回収しました。回答者の中には、「自由記述欄に書ききれないから」と手紙に書いた者もいます。この件から、私たちの取り組みに対する従業員の期待をひしひしと感じました。

図表は、従業員に配布したアンケート用紙です。設問内容は、UIゼンセン同盟が作った資料をもとに作成しました。調査対象は管理職を除く正社員、非正規フルタイム、パートさん、アルバイトさんです。約六三〇〇枚配布し、約四〇〇〇枚回収しました。回答者の中には、「自由記述欄に書ききれないから」と手紙に書いた者もいます。この件から、私たちの取り組みに対する従業員の期待をひしひしと感じました。

## まずは仲間同士の「コミュニケーション」

組合では、UIゼンセン同盟傘下の友好労組「ヨークベニマル労働組合」の活動を参考に会社側と共同で「フレンドリーサービス」というあいさつ運動にも取り組んでいます。これは「恥ずかしがらない、嫌がらない、やってみる」の三つを合い言葉に各従業員が開店前の時間を利用して、「○○さん、おはようございます。今日も一日お願います」と挨拶しながら、店内で従業員同士が握手をするものです。その後、手鏡をもって、身だしなみのチェックを行うほか、店内用語の唱和も行っています。

私もでは、従業員の幸せを第一に考えており、そのために、きちんと挨拶し、コミュニケーションをとることで、職場環境をよくすることを重視しています。働く仲間が幸せを感じることができなければ、お客さまに対して心からの笑顔を見せることもできません。ですから、「まずは仲間同士でコミュニケーションをとりましょう」というスタンスでやっています。

月に一度開催する支部長会議の場を利用して、年数回パワハラの勉強会を開催しています。勉強会では市販の啓発用DVDやUIゼンセン同盟が作成しているハラスメント対策のハンドブックを活用しています。さらにコミュニケーションの活性化を目的に約六〇分から九〇分のグループディスカッションも取り入れています。

また、会社側において、主任会議の中で時間をもらい、私が、実際に

相談のあった事案を報告した上で、職場内におけるハラスメントの状況や同僚とのコミュニケーションの取り方について啓発しています。

## 労使共同の相談窓口も設置

ハラスメント対策の一環として、労使共同で、総合的な相談窓口「タイヨロホットライン」と「全タイヨロ労働組合ハートフルネット」を設立しました。ホットライン、ハートフルネットの電話番号は、労使で発行したポスターやアルバイトを含む全従業員に配布しているコンプライアンスカードに掲載しています。

ハラスメントによるメンタルヘルスの不調を防止するため、外部の産業メンタルヘルスサポート機関「メルス」と契約しています。メルスは病院と提携しており、従業員は、メンタルヘルスはもちろん、ハラスメントに関する外部相談窓口を利用できるようになっています。ハラスメントに関する相談については、相談者本人の承諾が得られるものは、メルスと情報を共有し、対策を検討することもあります。また、ケースによっては、相談者と人事課長が一緒になって、メルスと相談を受けることもあります。相談窓口の電話番号は、「メルスカード」という名刺大のカードに掲載し、全従業員に携帯させています。

職場では年に一回、職業性ストレス調査を行い、従業員ごとの結果と部門ごとの結果をそれぞれ集計しています。部門毎の集計については、各課の課長が対策を行う際の参考としています。今後の取り組みにおける課題について

てご説明します。当社は、土地柄、体育会系の風土があり、これをすぐに変えることは難しいですが、地道に取り組んでいくしかないと考えています。

従業員から持ち上がった事案がハラスメントと判断した場合は、行為者が管理者の場合は、就業規則に基づく措置をとるのももちろん、管理職にまた復帰してもらうために、六カ月間マネジメント業務に関する様々な項目を勉強させるプログラムを作成しています。

## 正規・非正規間のハラスメントにも対応

メンタルヘルス対策の一環で、上司と部下の面談の機会を設けたところ、非常に有効だったことから、ハラスメント対策にも利用することにしました。

最近では、管理職から従業員へのハラスメントよりも、正社員からパートさん、あるいは、キャリアの長いパートさんから新人のパートさんへのハラスメントが増加しています。労使とも問題が潜在化することを懸念しており、早期発見に努めているところです。

従業員から労働組合へ寄せられる相談内容もハラスメントに関するものが増えていますが、その要因のひとつはコミュニケーション不足だと考えています。現在、現場の状況を把握するため、労使共同で店舗を巡回し、従業員の生の声を聞いています。食堂にパートさんやアルバイトさんに集まってもいい、対話集会を開催しています。店長に対する苦情などを労使共同で聴取することで、従業員との信頼関係構築をめざしています。

コミュニケーションを第一に考えた

場合、昨今、思いやりや感謝の気持ちが大事ではないかと労使で考えたことから、「ありがとうキャンペーン」にも取り組んでいます。これは「ありがとう」の言葉を声に出すことで、コミュニケーションを改善し、働きやすい職場を作ることがねらいです。組合では啓発用ポスターを作成し、店内に掲示しています。

働きやすい職場は、雰囲気がよく、従業員がお互いに協力しあう体制ができています。職場全体をすぐに変えることは難しいかもしれませんが、個々の職場や店舗であればすぐにでも改善できると思っています。まずは、従業員一人ひとりが動きだして見る必要があるのではないのでしょうか。

最後になりましたが、パワハラとコミュニケーションは切っても切れない関係にあると思っています。雇う側、雇われる側の関係ではなく、お互いが手伝ってもらっている、助けてもらっている感覚を養っていくことが必要だと思っています。

挨拶も同様で、人間関係においては、役職関係なく、人と接することだと考えています。部長だから、店長だからということではなく、一人ひとりの人間として尊重することが大切です。「ありがとう」と声をかけることは美しい花の種をまくようなものです。口にすればするほど、自分が幸せになり、周囲も明るくなっていきます。ありがとうの言葉を習慣にできたら最高だと思っています。

事例報告③

職場のいじめ・いやがらせ、パワーハラスメント解決のために  
— 労働相談からみる解決のヒント

職場のハラスメント 研究所代表理事 金子 雅臣



私に与えられたテーマは「労働相談からみる解決のヒント」です。そこで、今日は当研究所に寄せられた相談の中から、仕事を進める上で起こるパワーハラのケースに絞ってお話したいと思います。

相談でみられるパワーハラの典型例

図表1は、相談でみられるパワーハラの典型的な例を表したものです。まず左側からご覧ください。上段は、部下や後輩に対する「叱咤・激励」がコミュニケーション不足からパワーハラと受け取られるケース。下段の「教育・指導」は、従来であれば、育成のためであれば許容されていた部分がやはりパワーハラとして受け取られる。

一方、右側は、パワーハラと思われる行為を受けた側の反応です。たとえば、上段の「それは私の仕事ではない」は、上司や先輩から個人的な頼み事をされたり、職務を超える範囲の仕事を押つけられた場合の反応です。

中段の「それは仕事と関係ないだろう」は、プライバシーを詮索されたり、仕事の延長線上で個人的な嗜好についてあれこれ言われた場合です。仕事ができばきでできなかった場合、「親の顔がみたい」などと言われるのもその一つでしょう。育児や介護に関わっている

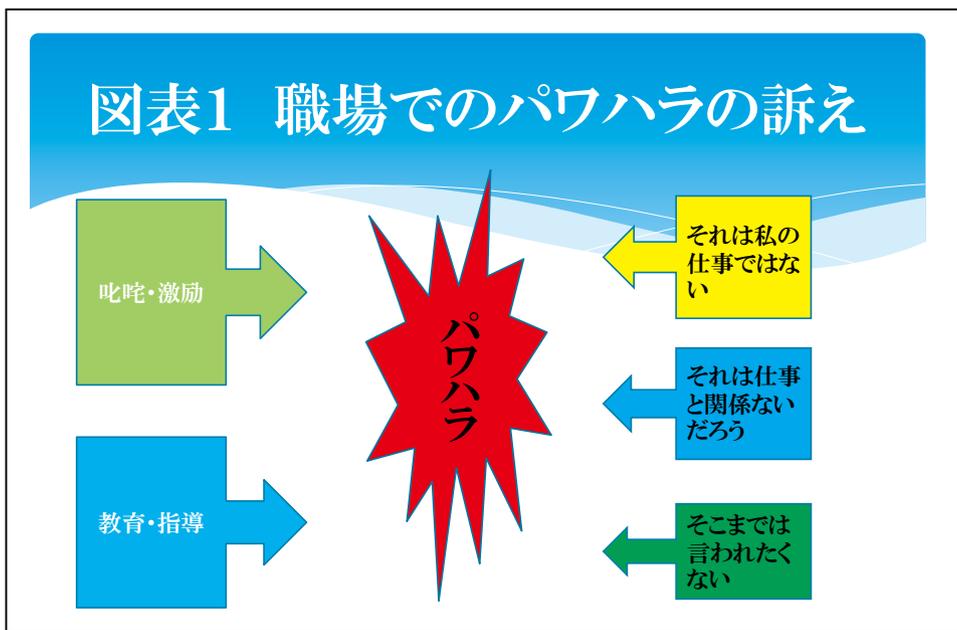
従業員に対して、「そんなことは奥さんにまかせて仕事に専念しろ」もこれにあたります。

下段の「そこまでは言われたくない」は、たとえば、仕事でミスした際の叱責の仕方が非常に侮辱的であったり、本人の積み上げてきたキャリアを頭から否定されたような場合です。これ以外にも主観的な判断に基づき、一方的に本人の能力を否定するような言辞も該当します。

これら以外にも、つい仕事が忙しかったり、売上げが伸びなかったりした場合には、部下に対して、「そんな仕事のやり方じゃ残業をつくられないよ」とか「販売促進月に休暇を取るなんて非常識だ」などと法に抵触する内容の訴えもあります。

皆さんの職場でも、これに近いことが日常的に起こっていると考えたほうがいいと思います。

図表1 職場でのパワーハラの訴え



難しいパワーハラへの対応

では、こうした問題が起こったときの対応で、企業の担当者は何が困難と感じているのでしょうか。

東京都労働相談情報センターが都内三〇人以上の企業を対象に行った調査によると、もっとも多かったのは「パワーハラと業務上の指導との線引きが難しい」で、約六割の企業がこれをあげています。ただ、あまりこの線引きを厳しくすると、上司が萎縮して指導ができなくなってしまう問題が生じます。

二番目に多かった回答は「事実確認が難しいこと」で四五%の企業がこれをあげました。とくにパワーハラの場合、「言った」「言わない」が問題になります。加害者側に「そんなつもりで言ったのではない」と主張されるとハラスメントかどうかのジャッジが非常に困難になります。

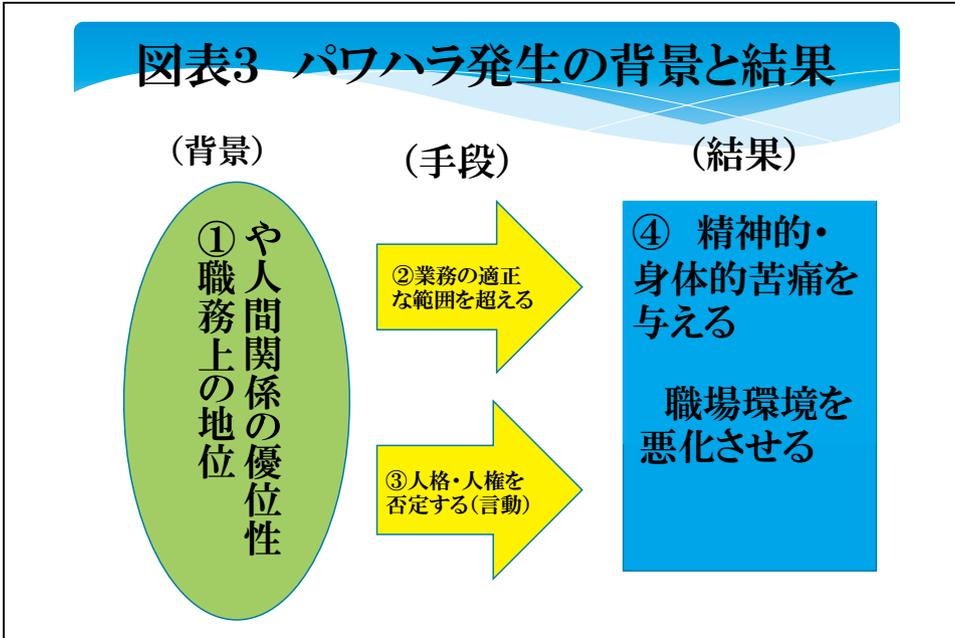
三番目は「被害者が嫌がっていることを加害者に理解させるのが難しい」(一七%)です。加害者に悪意がまったくなく、本人のためを思っていたことでも、パワーハラと受け取られてしまうケースです。

この三つに「プライバシーの保護が難しい」(一五%)、「被害者の精神的ダメージが大きいときの対応が難しい」

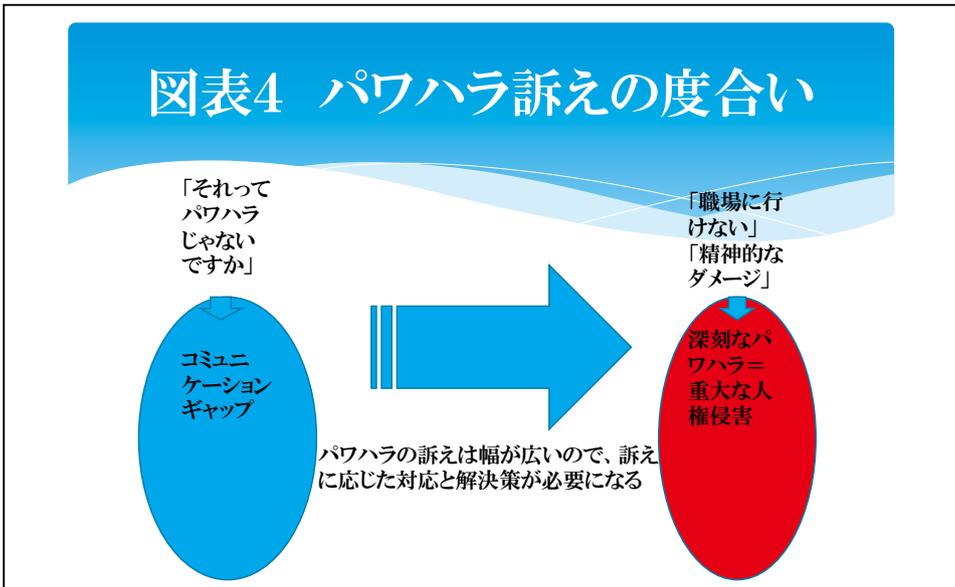
図表2 概念とポイント

概念	ポイント
<p>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優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、<b>相手の人格・人権を侵害</b>するなど精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為</p>	<p>①職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性(背景) ②業務の適正な範囲を超えて(業務命令) ③<b>人格・人権を侵害すること</b> ④精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる</p>

図表3 パワハラ発生の背景と結果



図表4 パワハラ訴えの度合い



(一三%)が続きました。上位三つからは職場でパワハラが起きたときの担当者の戸惑いを感じられます。一方、四番目と五番目は対応上の技術的な問題になります。

**人権・人格の障害を加えると**

先程、本多参事官からの報告にあつたとおり、円卓会議では職場のパワハラ概念と考え方のポイントが示され

ました。これを実際に職場で起こりかちな事例をあてはめる上でもう少しわかりやすくするために、「相手の人格・人権を侵害する」という文言を加えてみました(図表2)。

その上でこのポイントを整理したのが図表3です。①の「職務上の地位や人間関係の優位性」が背景としてあり、これをもとに④の「精神的・身体的苦痛を与える」「職場環境を悪化させる」

という結果が生じます。真ん中の下段に③「人格・人権を否定する(言動)」が現段階で、パワハラと判断する際の一つのポイントと言えるのではないのでしょうか。したがって、今のところは、図の②、③を中心にパワハラを捉えていきたいと思えます。

図表4はパワハラに関する訴えの度合いを整理したものです。左側はコ

ミュニケーションギャップから生じる問題ですが、右側にいくほど深刻な内容になります。一番右側は重大な人権侵害により、職場に行けなくなる、メンタルヘルス不全を引き起こすなどのケースです。図表からもわかるように、パワハラは訴えは、内容の深刻さに幅があります。

したがって、左側のコミュニケーションギャップの問題から、右側の重

## 図表5 パワハラ解決手法

- (1) 通知・・・匿名の訴えで行為者に通知する。
- (2) 調整・・・両当事者の言い分を聞いて調整する。
- (3) 調停・・・両当事者の言い分を聞いて調停する。
- (4) 調査・・・被害者の申立てにより調査を行い懲戒処分などをする。

※解決の基本は、被害者の人権回復である。被害者が「行為者の処分を含めた権利回復」を望むものから、「謝罪だけあればいい」「大袈裟にしないでほしい」など多様である。そうした意向に沿った解決手法で臨むことが大切。

※被害者感情に沿うとともに、企業が厳正に対処しないことによる使用者責任の問題も視野に入れながら、企業秩序維持の観点から厳しく臨むことも必要となる。

訴えで行為者に通知する②調整：両当事者の言い分を聞いて調整する③調停：両当事者の言い分を聞いて調停する④調査：被害者の申し立てにより調査を行い懲戒処分などをする——となつていきます。セクハラに関する訴えがあつた場合、④の調査から入ることが多いのですが、パワハラの場合、「何月何日に部下にこんなことを言ったのだろ」などと言つたところで、行為者のほうにも言い分があるので、問題が複雑化してしまいません。ですから、パワハラの場合、問題に発展する前段階のコミュニケーションセッションも含めて解決できるように手法が必要で、実はこの手法は、大学におけるハラスメント、いわゆるアカハラが問題になりはじめた時に様々な訴えに対応する中で編み出されたものです。今多くの大学でも同様の手法が取り入れられていきます。

①の通知は、たとえば社内に歩くパワハラみたいな人がいて、周囲が実名で声をあげられない場合、苦情処理委員会に匿名で申し出る方法です。委員会には然るべきルートを通じて、行為者に対し、訴えがあつたことを伝えます。この場合、処分は行われませんが、何度か通知をすることで、本人の反省を促します。

②については、当事者同士の言い分が異なる場合、とくに行為者がよかれと思つた行動が問題となつている場合に人が立つて調整することで解決に導きます。

③の調停は、当事者同士の言い分がまったく食い違い、調整も難しいケースで用いられる手法です。第三者が両当事者の言い分を聞いて、行為者側には「いくら善意でもそんなことを言うのはまずいだらう」と言う一方で、被害者側にも「上司の真意はこうなんだから、反発するだけではなく、きちんと受けとめて今後の仕事に活かさない」といった具合に調停を行います。

このように被害者の人権回復を基本とした解決方法であれば、必ずしも行為者への処分を伴わなくても、通知、調整、調停といった段階で解決する場合が少なくありません。

最後になりますが、企業はパワハラが起きたら、被害者の感情を大事にしながらか解決に前向きに取り組むことが重要です。調整や調停といった解決方法は企業の解決に向けた積極的な取り組みがあることで効果を発揮します。

大なる人権侵害まで、訴えに応じた対応と解決策が必要となります。先程、内藤さんのお話の中で、イギリスではこの種の問題について、先進的な事例があるとのことでしたが、実は日本にもすでに同様の手法が確立されています(図表5)。

**パワハラ解決手法**

この手法の流れは、①通知：匿名の

■ 労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究双書

平成23年度 冲永賞受賞

# 労使関係のフロンティア 労働組合の羅針盤

経営資源としての労働組合、労使コミュニケーション！

バブル崩壊以降、労使関係を取り巻く環境は激変しています。本書は、パートタイマーの組織化、CSR に取り組む先進的な労働組合、持株会社化に伴う労務管理・労働組合の動き、個別労働紛争解決に向けたコミュニティ・ユニオンの対応、地域労働運動の展開——などを取り上げて分析しています。危機の時代に対し、労使の高い対応能力が期待されている現在、その羅針盤の役目を果たすべく、労働組合関係者はもちろん、人事労務担当者にもご一読いただきたい内容となっています。

(著) 呉学殊 JILPT主任研究員 A5判 419頁 2011年9月22日発行 ISBN978-4-538-61006-1

定価：3,465円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/

