

## 1. 組織概要

従業員数：約 1,200 名（うち、女性正規職員は 1 割）。事業拠点：40 か所（うち、本社 1、支店 1、工場 3、営業所 35）。事業内容：住宅建材の製造および販売。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業コンプライアンスの整備の必要性

グローバル社会の中で生き残るためには利益追求だけでなく、企業コンプライアンスの整備が不可欠。セクハラ・パワハラに関する規定もグローバルスタンダードの企業として整えておく必要があった。

### ・企業リスクの回避

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（被害者からの訴訟による企業イメージの低下等）を回避する事前措置として労使協定を締結した。

### ・人材の最大限の活用

ハラスメントやそれに伴うメンタルヘルス不全等によって従業員が自己の能力を 100% 発揮できなくなると、企業としても大きな損失となる。人材を最大限に活用するという観点からもハラスメントはなくしていかなければならない。

### ・職場環境の改善

YE 社では経営方針の一つとして「明るく風通しの良い職場づくり」を掲げているが、その実現のためには企業内での人権侵害やハラスメントをなくしていくことが重要。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「コンプライアンス・マニュアル」の作成

YE 社では 2010 年にコンプライアンスの遵守の重要性を社内に周知することを目的として「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、従業員全員に配布した。マニュアルにはハラスメントの防止や人権尊重について明記されている。

### ・社内報でのハラスメントの啓発

YE 社では 2011 年の春期と冬期の社内報で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紹介した。

#### ・外部の相談窓口の設置

YE 社ではメンタルヘルス不全の防止のためにカウンセラーによる外部の相談窓口を設置している。また相談窓口の周知のために、窓口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、携帯させた。また1カ月に1, 2回程度、産業医に来てもらい、従業員のメンタルヘルスについて相談に乗る機会を設けた。その際、産業医はハラスメントについての相談を受けることもあるという。

### 4. 今後の課題

#### ・労使協定の周知徹底

セクハラに続き、最近、パワハラに関する労使協定を締結したが、まだ十分に浸透したとはいえない。協定の存在が認知されなければ制度自体が形骸化する可能性もある。その意味で、パワハラに関する労使協定について社内報などを通じて情報発信しているが、今後も、従業員全体に向けてさらなる周知徹底を図っていきたい。

### 5. 行政等への要望

#### ・パワハラ防止に関する行政からの通達

行政からのパワハラ防止に関する通達や指針は、企業がハラスメント対策に乗り出す良いきっかけになるので、行政が率先して動いてほしい。

#### ・非正規雇用政策の見直し

近年、製造業への派遣の容認などにより非正規社員が増えてきたが、YE 社でも正社員と派遣社員が混在することで職場内の人間関係がぎくしゃくするおそれがあった。人事部としてもそれは極めて不本意である。ハラスメントを予防するためにも非正規労働政策の見直し、長期安定雇用に戻していくことこそ、本来あるべき姿であると考えている。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,030 名。組合員の範囲：YE 社の全正規職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし非正規職員は非組合員）。組織構成：本部（名古屋）、他全国に 2 支部。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントに関する相談

### ・上司によるハラスメント

①業務の範囲を超える部下への命令：上司がプライベートで飲酒した際に部下を運転手代わりに使う。②仕事を与えない：全ての営業担当から外して、全く仕事を与えない。③家族への圧力：業績が上がらない部下の家族に対して業績向上圧力をかける。

### ・同僚によるハラスメント

①陰湿なハラスメント：被害者が聞こえるように悪口を言う、被害者がとなりに着席しているにもかかわらず被害者宛ての電話を勝手に切る。②露骨なハラスメント：人格否定的な暴言を吐く、机をけり上げて威圧する。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・上司によるハラスメントの発生背景

- (1) **管理職員のマネジメント能力の欠如**：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。
- (2) **業績至上主義の浸透**：業績を上げられる者は善で上げられない者は悪という考え方が蔓延し、業績が上がれば何をやっても良いという風潮がハラスメントを助長している。

### ・同僚によるハラスメントの発生背景

- (1) **労働の強化**：会社規模の拡大後、人員は増えずに仕事だけ増えていったことで、従業員の気持ちに余裕がなくなった。
- (2) **組織の縦割り化**：主力商品における業界再編の中で急激に企業規模が拡大したことで組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になった。
- (3) **仲介者不在**：職場内で争い事が起きた際に、仲立ちに入れる人が居なくなった。業績主義が浸透するなかでこうした数字に表れない企業貢献が軽視されるようになった。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・労使協定の締結、懲戒処分の明記

悪質なパワハラが職場内で発生したことを受けて、パワハラ予防と対策の観点から労使協定「パワーハラスメントの防止に関する協定」を締結した。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、再発防止の義務）に加え、懲戒についても「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」ことを明文化した。

##### ・各地営業所の巡回、情報収集

組合支部のない営業所のハラスメントの実態を把握するために組合本部の執行部が年1～2回、全国34か所あるすべての営業所を巡回し、情報収集している。その際、ハラスメント被害者からの直接の相談はほとんどないため職場の同僚からの通報が重要になる。

#### 5. 今後の課題

##### ・ハラスメントの基準が曖昧でハラスメントかどうかの判断が困難

相談される事案の多くはハラスメントかどうか微妙なところで、組合として仲介に入るのが難しい。このような場合は、できる限り当事者以外の意見を聞くこと、そして結論を急がないことが重要になる。

##### ・会社側の取組みが不十分

これまでの管理職教育や研修ではハラスメント問題についてほとんど取り上げられておらず、優先順位は低い。会社は利益を出さないとやっていけないが、もうけ主義に走り過ぎると従業員に心のゆとりがなくなり、ハラスメントが増えるというジレンマがある。

#### 6. 行政等への要望

##### ・パワハラに関する法律の制定や通達

会社側も、法律や通達があればパワハラ事案に対して本腰を入れて取り組むようになると思われる。

##### ・上部団体による単組訪問やセミナーの平日開催などの支援活動

UIゼンセン同盟は積極的にセミナーを開催しているが、地方の企業や中小企業はセミナー参加のために遠方に出向いたり、土日開催のセミナーに参加するのは難しいので、直接単組に出向いたり、平日にセミナーを開催してくれると助かる。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,440 名（2011 年現在）。組合員の範囲：YF 社（食品製造・販売、本社：東京）の全正規社員（ユニオンショップ協定に基づく）、および約半数のパートタイマー、嘱託。  
支部数：12 支部。専従役員：3 名。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントに関する相談

### ・主として営業所で発生

会社の組織は、本社、工場、営業所からなっているが、なかでもパワハラは主に所属人員が少なく、予算がある営業所で生じている。

### 〈事例 1：暴力・暴言を伴うパワハラ〉

2005 年、営業部門でパワハラ事件が発生した。上司が若干成績の悪い部下に対して暴言を吐いたり、暴力をふるうなどした。具体的には、「おまえはゴキブリだ」、「おまえは人じゃない、サルだ」、「もうおまえは要らないから今すぐやめろ」、「いますぐ死ね」、「故郷に帰れ」などの暴言に加え、手や携帯電話で叩いたり、足で蹴るなどの暴力があった。被害者から相談を受けた YF 組合は、重大案件ということで、会社側に連絡し、双方で同時に対応を行った。また同組合は被害者たちと面接して事実関係を把握した。会社側は、被害者と加害者に加え、周囲の従業員（管理職含む）からも事情聴取を行った。このときは、被害者から相談の取り下げの要望が出たため加害者には処罰はなかったが、その後、この上司は同じような事件を起こしたため、経営トップの目が行きとどく経営直轄の部署に異動になり（部下なし）、降格にもなった。また、再教育の研修も受けた。この事件をきっかけに、会社側は、課長・所長以上の全管理職にパワハラに関する啓発教育（映像資料も利用）を行った。

2008 年にも、業績の上がらない部下に対してひどい呼び方をしたり、「できないならやめてくれ」などの暴言を発するといったパワハラ行為が発生した。この事案は支部経由で相談が本部に来て、支部長と本部の専従が共同で取り組んだ。また組合は会社側にも連絡し、会社側は周囲の同僚を含めて面談を実施し、事実確認をしたうえで、その上司を異動させた。

二つの事例ともに加害者となった上司は能力が高く仕事熱心であったが、部下の指導能力に問題があった。

### 〈事例 2：年休取得者に対する暴言〉

工場によくある相談は、正規社員である管理職が年次有給休暇を取得したパート職員に対して、朝礼の場等で「辞めちまえ」、「有休ばかりとるとやめさせるぞ」といった暴言についての相談であった。そのような工場では、パート職員よりも労働時間・日数が多く、かつ年

次有給休暇をほとんど取得しない労働者（中国人実習生）がいたという背景があった。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

- ・業績向上に対する上司からの圧力と、そうしたマネジメントを容認する経営陣の姿勢

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

- ・悪質なパワーハラ行為に対する会社側の不十分な対応

2005年、暴力行為や人格否定的な暴言を伴うパワーハラ事件が発生したが（上記事例1）、当時、会社の経営状態が悪く、会社側は会社貢献度の高い管理職のパワーハラ行為への対応が適切にできなかった。このことから組合はパワーハラに関する協定作りの必要性を感じた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

- ・パワーハラメントに関する労使協定の締結

UIゼンセン同盟の協定例を元に、パワーハラ防止に関する協定の締結を目指し、2007年7月に協定締結が実現した（協定本文は後掲資料参照）。このとき、罰則規定の導入も目指したが、会社側から強い反対があり断念した。

- ・パワーハラメントの定義

同組合とYF社のパワーハラメントに関する労使協定では、パワーハラについて「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者に対し労働環境の悪化、あるいは雇用の不安を与えること」と定義している。

- ・啓発活動、相談窓口の周知

機関紙・ポスター・クリアファイル（社長を含む全役員および全従業員に配布）などでパワーハラについて啓発するとともに、ハラスメントに関する相談窓口として①会社相談窓口、②社外カウンセリング窓口、③「組合なんでも相談窓口」の存在を周知した（後掲資料参照）。

- ・「声⇄声活動」：一般組合員からの不満や悩みの聞き取りとそのフィードバック

一般組合員が日ごろ抱えている不満や悩みを支部執行委員が聞き取り、「声⇄声用紙」に記入する。聞き取った意見については必ず何らかの形で対応し、その結果を組合員本人にフィードバックする取組み「声⇄声活動」を実施した。

## 6. ハラスメント対策の効果

### ・経営トップの交代に伴うパワハラ件数の減少

2008年、業績重視の社長からコミュニケーション重視の社長に交代したことでパワハラの発生件数が格段に減った。その要因には、後任の社長が「パワハラは絶対してはいけない。一切なくそう」というメッセージを会社の経営会議や労使協議などの様々な場で訴えたことがあった。トップマネジメントの運営・管理方針が変われば管理職の意識も変わると実感した。

### ・「声⇄声活動」を通じたパワハラ相談

「声⇄声活動」を通じて職場委員が積極的に組合員の悩みを聞きとったところ、パワハラに関係するような悩み相談もあった。例えば、上司に挨拶をしても返ってこないなどの悩みなどである。

## 7. 今後の課題

### ・労使協定での罰則規定の付加

パワーハラスメントに関する協定締結後の2008年にも上記事例1のパワハラ事件が起き、罰則規定を協定に盛り込めなかったことを後悔している。罰則規定が入っていないと抑止力に乏しい面があるため、今後は協定書に罰則規定を入れるよう会社側に要求していきたい。

### ・レクリエーション活動の推進

職場内でのコミュニケーション機会を増やしていくためにも、組合、会社問わずレクリエーション活動を推進していく必要がある。特に営業所は規模が小さく会社内でのコミュニケーションが希薄になりがちであるため、重点化して取り組んでいきたい。

## 8. 行政等への要望

### ・法制化

行政によるパワハラに関する公的な指針や規制がない現状では会社側は簡単には組合の要求に応じないので、今後法制化されることを望む。

### ・業界全体でのワークライフバランスの取組み

パワハラをなくすにはゆとりが必要。今後、業界全体でワークライフバランスに取り組んでほしい。

### ・事例集の作成

他の企業では、何が原因で、どのようなパワハラ行為が行われ、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ので、事例集のようなものを作ってほしい。

## 協 定 書

株式会社（以下「会社」という。）とゼンセン同盟（以下「組合」という。）とは、「パワー・ハラスメント防止の取り組み」について、協議を重ねた結果、下記の通り合意・確認しましたので、ここに本協定を締結し、会社・組合代表者記名の上、夫々一通保有するものとします。

## 記

## 第1条 目的

会社はパワー・ハラスメント行為の問題を認識し、その防止について定めパワー・ハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力する。

## 第2条 パワー・ハラスメントの防止

会社はこの規定において、以下の行為をパワー・ハラスメントと規定し、その発生の防止に努める。「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格の尊厳を傷つける行為を行い、就労者に対し労働環境の悪化、あるいは雇用の不安を与えること」。

## 第3条 パワー・ハラスメントの禁止

従業員はいかなる場合においても、次の各号に該当するパワー・ハラスメント行為を行ってはならない。

- (1) 身体的暴力行為を行うこと
- (2) 法令あるいは社内規則等に違反する行為を強要すること
- (3) 人格を著しく傷つける発言を繰り返すこと
- (4) 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
- (5) 明らかに達成することが不可能な職務を一方的に与えること
- (6) 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
- (7) 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝えない等の行為を繰り返す、職務の遂行を妨害すること
- (8) 発言を無視する等、職場内で孤立させる行為を繰り返す、精神的苦痛を与えること
- (9) 業務上の必要がないことを強制的に行わせること
- (10) その他各号に準ずる言動を行うこと

## 第4条 方針の明確化及びその周知・啓発

会社は職場におけるパワー・ハラスメントに関する方針を明確にし、全従業員に対してその方針の周知・啓発を行う

## 第5条 相談・苦情への対応

会社はパワー・ハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情対応の「相談窓口」を社内（外）に設置し、相談担当者の研修、啓発活動を行う。また、会社は相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ適切に対応する。

2. 相談担当者は、相談者の相談内容や個人情報についてみだりに第三者に漏洩してはならない。
3. 相談担当者は、相談の内容に応じて迅速かつ適切に問題に対処しなければならない。

## 第6条 苦情申し立て

パワー・ハラスメントを受けていると思う者、またはその発生の恐れがあると思う者は、苦情処理委員会、内部情報報告制度（ホットライン）及び社内相談窓口を利用して書面または口頭で申し出ることができる。

また、申し出は被害を受けている者だけでなく、他の者が被害を受けている者に代わって申し出ることでもできる。

## 第7条 苦情処理

苦情の申し立てを受けたときには、関係者による事情聴取を行うなど適切な調査活動によって、迅速に問題処理しなければならない。

苦情処理については、双方のプライバシーを保護するため、原則として非公開とする。

## 第8条 不利益取り扱いの禁止

会社は職場におけるパワー・ハラスメントに関して相談をし、または苦情を申し出たこと等を理由として、その者が不利益を被るような対応をしてはならない。

2007年 7月 1日

株式会社

取締役社長

ゼンセン同盟 労働組合

中央執行委員長





# パワー・ハラスメント(労使協定事項)

## 快適な職場づくりで業績改善



### パワー・ハラスメントとは何

「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」



### 行ってはならない行為

- ① 身体的暴力行為を行うこと
- ② 違反行為を強要すること
- ③ 人格を著しく傷つける発言を繰り返し行うこと
- ④ 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
- ⑤ 明らかに達成することが不可能な職務を一方向的に与えること
- ⑥ 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
- ⑦ 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝えない等の行為を繰り返し、職務の遂行を妨害すること
- ⑧ 発言を無視する等、職場内で孤立させる行為を繰り返し、精神的苦痛を与えること
- ⑨ 業務上の必要がないことを強制的に行わせること
- ⑩ その他前各号に準ずる言動を行うこと



### 苦情の申立先

パワー・ハラスメントを受けていると思う人、またはその発生の恐れがあると思う人は、書面または口頭で申し出ることができます。

また、申し出は直接被害を受けている人だけでなく、他の人が被害を受けている人に代わって申し出ることもできます。

#### 社内相談窓口

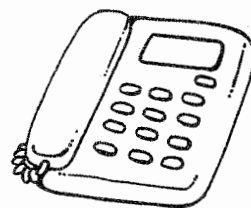
電話番号:080-1338-  
Eメール:Mentalsoudan@.co.jp

#### 社外カウンセリング窓口

社名: 株式会社  
電話番号:0120-  
Eメール:sodan@

#### 組合なんでも相談窓口 (労働組合)

電話番号:0120-



# 気軽に・早めに相談下さい

# 「これってもしかしてパワハラ…？」

～あなたの職場にはありませんか？～

## パワハラは近くで起こっている？

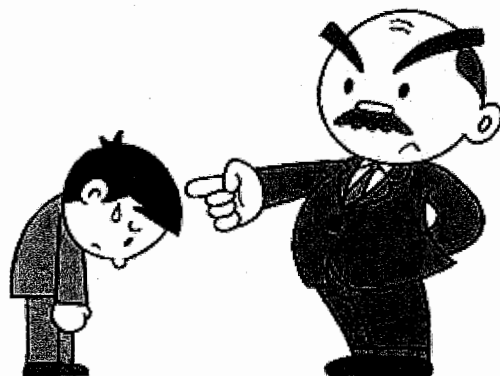
パワハラと聞いて、皆さんは何を想像しますか？ 上司の怖い顔、威圧的な指示、人格否定などの暴言やプレッシャー、そしてそれを見て見ぬふりをする周囲の反応…。以前職場で見かけた光景や、自分が受けた体験を想像された方も少なからずいらっしゃると思います。さまざまな調査や裁判例などを見てみると、近年、パワハラで争われた事例は増加傾向にあります。今やパワハラは本やドラマの中だけの問題ではないのです。

## どこからがパワハラ？

日頃の職場でのやり取りで、どのような場合がパワハラとみなされるのでしょうか？一般的にパワハラとは「職権などの力関係を利用して、繰り返し相手の人格や尊厳を傷つける言動を行い、精神的な苦痛を与えて働く環境を悪化させること」とされています。しかし、これはあくまでも一般的な概念であり、日本ではまだ法整備が進んでいないため、きちんとした定義が確立していないのが現状です。ただし、これまでの裁判例やさまざまなアンケート調査等から、上司が部下に対して「威嚇する、暴力を振るう、人格を否定する、わざと無視する、わざと過重労働に追い込む…」などの具体的な言動があれば、パワハラに該当する可能性が高くなるのではないかと思います。しかし、ここで最も重視しなければいけないことは、「パワハラであるか否かの線引きをする」ことではなく、「部下の個性や立場、気持ち等に配慮したかどうか」ということです。

## 大切なのはコミュニケーション

パワハラ問題に発展する大きな要因は、上司と部下における信頼関係の欠如、言い換えれば「コミュニケーション不足」だと思います。上司が部下に対して不機嫌な顔で注意したり、顔も見ずに指示を出したり、挨拶も交わさないような接し方では、部下がネガティブに受け止めてしまい、信頼関係が損なわれかねません。また、日頃からコミュニケーションが不足していると、些細な叱責をきっかけに大きな問題に発展することもあるでしょう。会社では上司と部下の関係でも、一人の人間としては対等です。パワハラ問題を起こさないために、まずは対話から初めてお互いを理解しましょう。みなさんは今日一日、部下(上司)とどんな会話をしましたか？



## 1. 組織概要

従業員数：約 1,400 名（単体）。グループ従業員総数：約 20,000 名（うち、東京と埼玉の企業が全体の約 8 割を占める）。事業内容：会員企業への商品の卸し販売事業、宅配販売事業、会員企業のためのシステム開発事業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・「上司への不満」に関する相談

コンプライアンス相談室（ヘルプライン）に多く寄せられる相談内容は「上司への不満」に関するものであり、およそ 8 割がパート職員からの相談であった。この場合の上司とは「チーフ」や「リーダー」といった現場責任者の正規職員の他に、「パートリーダー」と呼ばれるパート職員の責任者も含まれる。

## 3. ハラスメントに関する相談

### ・職務上のネグレクト

数年前、上司が特定の部下の意見に耳を傾けず、部下が職場内で強い疎外感を感じるという相談がヘルプラインにあった。結局、部下にあたる職員がメンタルヘルス不全に陥ったこともあり、会社側は上司の部下へのネグレクト行為をパワハラと認定し、上司を異動させた。

## 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・競争の激化に伴う繁忙

かつては同僚や部下とうまくコミュニケーションがとれていた職場でも、近年、企業間競争が激しくなり仕事に追われるようになってきたことで、現場の管理職がコミュニケーション不足や体調不良を抱えながら働くようになってきた。こうした状態が続くうちに次第にパワハラ的な行動をとるようになったと考えられる。

### ・組織風土の違いへの適応困難性

YG 社の職員は会員企業からの出向職員が多くを占めているため、職員によっては組織風土に適応できず、次第に他の職員とのコミュニケーションがうまくとれなくなり孤立していくケースもある。

## 5. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業コンプライアンスの整備・強化の必要性

数年前、安全性に疑いがある商品を販売してしまい企業信用が低下したこと、また社会全

体でも企業コンプライアンスに関する関心が高まってきたことでコンプライアンスの整備・強化が進んだ。ハラスメント対策もその一環として整備・強化された。

#### ・ 職員の満足が利用者の満足につながる

YG 社行動規範の「働くみなさんへのお約束」という項目の中で、セクハラ、パワハラのない職場環境作りや職員同士のコミュニケーションを大切にした運営を行動規範として掲げている。こうした「約束」を明記した背景には、企業として消費者に満足してもらうサービスを提供するためには、職員の満足を高めていかなければならないという考えがあった。

### 6. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・ 相談窓口の設置

ハラスメントに関する相談窓口として、ヘルプラインやセクハラに関する専用相談窓口が設置されている。パワハラに関する相談は主にヘルプラインで受け付けている。その基本的な対応としては、職場同僚や直属の上司などなるべく近い職員に相談することを勧め、そこで解決しないようならもう一度連絡するようにアドバイスしている。この対応で 7～8 割は職場内で解決しているという。

#### ・ パワハラに関する管理職学習会の開催、新任者研修内での啓発

2010 年、課長職以上の管理職に対してパワハラについての幹部向け学習会を開催した。その内容はどのような叱責、指導がパワハラに当たるかを解説したものであった。

加えて、現場責任者にあたるマネジャー職に就いた職員を対象にした新任者研修のなかでパワハラ問題についての啓発を行った。

#### ・ 「行動指針」に即した積極的な活動に対する表彰

YG 社では、①「組合員の立場に立って自ら行動します」、②「事実に基づいて判断します」、③「常に学び創造力を発揮し、挑戦します」、④「率直に話し合い協力しあいます」、⑤「社員の一員として正直と思いやりを大切にします」、という 5 つの行動指針を打ち出し、その項目を満たすような取組みを積極的に行った職員に対して表彰をしている。項目④の後文では、「互いに尊重し合い、協力し合う職場づくりを進めます」、「上下関係や部門を超えて協力関係を築くことを重視します」といったことが、また⑤では「社会人としての常識を身につけ、常に正直であるとともに、他者への配慮、協同の精神を大切に行動します」といったことが書かれている。YG 社は、こうした行動指針に沿って行動することがパワハラ防止につながるとしている。

## 7. 今後の課題

### ・「グレーゾーン」に対する対応

暴力や暴言が明らかにパワハラに当たることはわかるが、実際に現場で生じているのは、教育的指導かパワハラの指導か区別がつきにくい「グレーゾーン」のケースである。こうしたグレーゾーンに対する対応を研修などでうまく説明することが非常に難しい。ただこの点をきちんと説明しないと、怒ったり、叱ったりしなければよいと管理職が誤解することになる。

### ・コミュニケーションの場の提供

近年、従業員同士の仕事以外での付き合いが格段に減った。特に以前は「飲みニケーション」と呼ばれるような従業員同士の飲食を交えた付き合いが多くみられたが、近年はそれもなくなった。その原因として、シフト制が導入されたことで従業員が同じ時間に終わって帰ることができなくなったこと、また残業時間が多くなり疲れて帰ることが多くなったことがある。ただ、以前のようなやり方に戻すことはできないので、新しいコミュニケーションの場を作っていく必要がある。

## 8. 行政等への要望

### ・パワハラについての事例調査とその情報開示

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、またどのように解決していったかなど、詳しい事例内容について調査して、誰でもアクセスできるように情報開示してほしい。

### ・ヨーロッパなどで制定されているパワハラに関する法制度の紹介

ヨーロッパなど諸外国ではどのようなパワハラに関する法制度や判例の解釈があるか紹介してほしい。それを参考にして日本の労働慣習になじむような制度を作っていけばよいのではないか。

## 1. 組織概要

組合員数：約 11,700 名（うち：8 割がパートタイマー）。組合員対象：YG 社グループの正規職員、非正規職員（パートタイマー、アルバイト、嘱託）。関連子会社職員。分会所在地：東京、埼玉が中心で全組合員の 9 割超が在籍する。分会数：約 300 分会。上部団体：全労連他。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・労働組合に寄せられたハラスメント相談件数

労働組合に寄せられたハラスメントに関する相談件数は、2009-2010 年が 10 件、2010-2011 年が 9 件だった。ただし、2009-2010 年の相談総件数が 210 件だったのに対して 2010-2011 年は 152 件であり、ハラスメント相談の比率は上昇している。

## 3. ハラスメントに関する相談

### ・強いノルマ達成圧力

利用者拡大のノルマが課せられたある配達職員は、ノルマ達成が困難な状況になると上司からの叱責を恐れ、時間をつぶして深夜になってから帰社した。この職員は上司からのノルマ達成圧力によってメンタルヘルス不全の兆候がみられるようになった。配達職員の上司は、「自分で考えろ」と叱咤するが、営業のやり方について具体的なアドバイスをすることはなかった。

## 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・成果主義の導入

2000 年代初め頃から成果主義が導入され、厳しい営業ノルマが課せられるようになったが、それにより従業員間の協力関係が希薄になったり、評価項目・基準に対する不満が噴出したたりするなかで強いストレスを抱える組合員が増加してきた。

### ・人権意識の希薄さ

企業の中で働いていると人権意識や個人の尊重が希薄化しがちである。ハラスメントは人権侵害であるという意識が徹底されなければ、ハラスメントはなくなるならない。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労働組合員を対象とした相談窓口「労組室ホットライン」の設置

組合員の苦情・相談に対応する窓口として「労組室ホットライン」を設置している。労組

に来たハラスメント相談で深刻なものは人事担当者やコンプライアンス担当者に報告し、調査に入ってもらおう。

またハラスメントに関する全般的な問題については経営側と労使協議会の場で話し合っている。

#### ・ハラスメント事例の機関紙への掲載

2004年頃、YG 労組に寄せられた労働相談を組合機関紙に毎月（月1回発行）掲載した。掲載した事例の中には職場内のハラスメントも含まれる。同組合によると、機関誌に掲載されたハラスメント事例について、組合員でもある店長たち管理職は、自分の指導がどのように受けとめられているか関心を持って閲覧していた。

#### ・組合による管理職研修の開催

2002年頃から組合員でもある管理職に対して組合主催のコーチング講座を「労働学校」という名称で行った。そこではパワハラにつながるようなマネジメントではなく、自覚や自立を促すようなマネジメントを推奨した。

#### ・パワハラの定義

同組合では、パワハラについて、「地位や権限を背景にした威圧的または強制的な言動で、①人権を脅かす言動、②精神的苦痛を受ける言動」と捉えている。

### 6. 今後の課題

#### ・成果主義的な賃金・人事制度の撤廃

これまで会社側は成果主義的な賃金・人事制度を採用してきたが、それはパワハラやメンタルヘルス不全をもたらす原因となっている。今後は成果主義的な制度の見直しが求められる。

#### ・分会中心の相談対応

各職場で起きた問題については分会が主体となって対応していくことが重要で、労使協議会も職場単位で行うことが望ましい。ただ、そうすると分会長や職場の果たす役割が大きくなる。そこで、組合経験の浅い分会長に相談対応についてのノウハウを身につけてもらうために分会長・会計責任者会議を開催した。この会議は分会長が参加しやすいよう全国42か所で開催された。今後は分会長・会計責任者会議での研修を活かして、分会長らが相談対応のスキルを磨くことや感度のよいアンテナを持てるようになることが重要となる。

## 8. 行政等への要望

### ・パワハラについての基準の制定

どのような行為がパワハラに該当するかの基準を設けてほしい。最初は各企業や労組によって基準の認識が違っていても、議論が進んでいけば次第に一般的な総意が形成されてくると思う。