

26. ZF 社（東京、ヒアリング実施日 2011.8.3）

1. 組織概要

従業員数：単体約 1,000 名・連結約 6,000 名（2010 年 12 月末現在）。本店所在地：東京都。
事業内容：エネルギー関連事業。企業別労働組合：あり。

2. ハラスメントに関する相談

全体として相談件数は少ないが、上司部下のコミュニケーションに関する相談が寄せられることがある。同僚間の問題に関する相談は今のところない。

対策導入後に寄せられた相談のなかには、本人の思い込み、双方の意識のすれ違い・誤解、コミュニケーション不足に基づく相談が含まれている。会社としては、こうした相談の当事者の誤解を解くことも働きやすい職場の実現のためには重要と考えている。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・社員の価値観の変化

時代とともに社員の価値観は多様化し、会社との距離感も変化してきている。そうした変化が、上司の指導の受け取り方に影響を与えているのではないかと感じている。

・上司の指導方法とコミュニケーションの希薄化

管理職の中には、上述のように社員の価値観が多様化しているにもかかわらず、過去に自分が受けてきた方法で部下を指導してしまうことがある。以前は、厳しく指導をしても、それをフォローするコミュニケーションが取れていたが、今はそれができていないということも原因にあると思われる。

・評価に対する不満

ハラスメント相談を受ける中で、上司に正当に評価されていないのではないかとという不満・ストレスが問題の原因の一つに挙げられるケースもある。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・精神障害等に係る労災認定の判断指針の改正とコンプライアンス

対策導入の直接的なきっかけは、2009 年 4 月、厚労省が精神障害等に係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」を一部改正したことである⁷。また、同社ではコンプライアンスの取組みが続けられており、コンプライアンスという

⁷ 同改正では、心理的負荷を与えうる出来事として、「ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」（心理的負荷の強度Ⅲ）、「達成困難なノルマが課された」（強度Ⅱ）が追加され、「部下とのトラブルがあった」の心理的

後押しもあった。そこで、1999年以來取り組んでいたセクシュアルハラスメントの取り組みをハラスメント全般に広げて取り組むことにした。

・意義はコンプライアンスと管理職の指導力強化

取り組みの意義は、「コンプライアンス」と「管理職の指導力強化」にあると考えている。これらを行うことができれば、①部下の成長・能力の向上、②優秀な人材の確保、③職場のメンタルヘルス対策につながり、結果的には「組織力強化の実現」となると考えている。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・社内の体制作り

(1) 職場のハラスメントに対する基本方針の策定

2009年11月、職場のハラスメントに対する基本方針を制定した。これは、1999年に策定したセクシュアルハラスメント（性的嫌がらせ）に対する基本方針を改定したものである。

この方針においては、ハラスメント防止の宣言をし、ハラスメントについて定義している。そして、以下の施策の継続的实施を挙げる。すなわち、①職場におけるハラスメント防止ガイド（後述）の周知徹底、②相談窓口の設置・対応、関係者のプライバシー保護、相談や事実関係の確認への協力を理由とした不利益取扱いの禁止、③迅速かつ正確な事実調査を含む問題解決と再発防止、④ハラスメントに対する会社の毅然たる態度での対応、⑤研修の実施、社員各人の意見を反映した防止策と対応策の充実⁸である。この方針に沿って、ハラスメント全般に関する取り組みを開始した。

(2) ハラスメント防止ガイドの作成

2009年11月、上記方針策定と同時に、職場におけるハラスメントを未然に防止する目的から職場におけるハラスメント防止ガイドを作成した。

同ガイドでは、第一に、「職場」が何を指すか明記している。第二に、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他のハラスメント⁹の定義・典型例・起こさないための留意点等が記載されている。それらを起こさないための留意点として、コミュニケーションを積極的に取ることの重要性も挙げられている。そのほか、ハラスメントに関する相談窓口や相談があった場合の問題解決フローについて周知している。

負荷の強度がⅠからⅡに修正された。

⁸ 労使協議や事業所の人事担当管理職に対する研修等において社員の意見を収集した。

⁹ 同ガイドでは、その他のハラスメントとして、モラルハラスメント（精神的ないじめ・いやがらせのことで、周囲には気づかれないような些細な言葉や態度を陰湿に繰り返すことで相手の人格を傷つけ、就業環境を悪化させる言動）や、同僚間などの嫌がらせ・いじめ、出身地・学歴・年齢・身体の特徴等をもとにした差別的発言等が挙げられている。

(3) ハラスメント相談窓口の設置

ハラスメントに関する相談窓口を3ヶ所設置している。①法務、人事労務、医務室の職員5名を担当者とした、ハラスメントに特化する社内相談窓口、②ハラスメントに限らないコンプライアンスの社内相談窓口、③外部専門会社に委託したコンプライアンスの社外相談窓口である。

(4) 基本方針、防止ガイド、相談窓口の周知

2009年11月に職場のハラスメントに対する基本方針を制定後、代表取締役から、非正規職員を含む同社の全従業員宛てに同基本方針と防止ガイドをメールで送信し、周知を図った。

・全階層を対象にした階層別研修の実施

上記基本方針を策定する前の2009年7月に、役員向けにハラスメント研修を行った。そして、同年10月より、全階層を対象とした階層別研修を実施した（新入社員、一般社員、管理職、役員、出向者、関係会社社長・労務担当者）。これらが一巡したところで、役員については2010年7月に2回目の研修を行った。管理職研修だけでなく、同社の関係者全員を対象に階層別に研修を実施していることが特徴である。

また、一般社員対象のハラスメント研修では、事前に管理職研修を受けた上司（部長や支店長など）が講師を務める形をとった。講師を務める管理職を対象とした研修は、外部専門会社に講師を依頼した。管理職には、一般社員研修において、自らはハラスメントを行わないと宣言するよう伝えた。管理職が自ら研修の講師を務め、自らも宣言することにより、一般社員にも内容が伝わりやすくなるのではと思っている。

・労使協議における課題抽出

現場に問題がないかどうかのチェックは労使協議の場でも行う。例えば、労働組合は年1～2回組合員を対象としたアンケートを実施しており、職場の雰囲気や上司とのコミュニケーションに関する質問をしている。このアンケート結果について、労使協議会で議論し、個別の問題については職場ごとの労使協議会で議論する。

・関係会社の取組み促進

同社による研修や情報提供を通じ、グループ会社のうち、現在、ほとんどの会社で、同社の基本方針を踏襲している。また、グループ会社の社員は、それぞれの会社の窓口に加え（ある場合）、上述のコンプライアンスに関する②社内相談窓口と③社外相談窓口も利用することができる。

6. ハラスメント対策の効果

・対策導入後のハラスメント相談の増加

以前は、ほとんどハラスメントに関する相談はなかったが、基本方針の制定や研修実施後は年に数件ほど相談があがってくるようになった。周知・意識啓蒙はできてきていると思う。早い段階で問題があがれば問題が大きくなる前に解決できる。ハラスメント対策の効果の一つと考えている。

また、管理職から、部下をどう指導したらいいかなどの相談が寄せられるようになった。ハラスメントの啓蒙が、指導のあり方を考えるきっかけにつながっていると感じる。

7. 今後の課題

・管理職がすべき指導方法に関する教育

ハラスメント研修で「してはいけない指導」は理解しても、「すべき指導」がわからない。つまり、自分にとっては簡単にできることを部下ができない場合、部下にどのように教えたらいかが分からない管理職がいる。部下に体系化して伝える方法に関するトレーニングが管理職教育の一環として導入できればいいと考えている。

・コミュニケーションスキル

ハラスメント問題は、よほど悪質なものを除き、コミュニケーションの掛け違いから起きているものが多いと思われるので、コミュニケーションスキルに関する研修を検討したい。

・パワハラ対策の弊害

パワハラ対策の「薬」が効き過ぎて、管理職は委縮し、労働者は義務を果たさずに権利を主張するだけになっていないか、対策が管理職の指導力強化の阻害要因になっていないかを確認することが必要と感じている。

8. 行政等への要望

・一般社員に向けた啓発も必要

ハラスメントをしてはいけないというメッセージを企業がはっきりと伝え、管理職だけでなく一般社員も、ハラスメントとはどういうものを理解することが重要である。また一方では、上司から部下への仕事上の指導は必要なものであること、日ごろのコミュニケーションや基本的な挨拶、上司へのホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）などが重要であること等について同時に啓発していくことも重要であると考えます。

27. ZG 労働組合（東京、ヒアリング実施日 2011.11.9）

1. 組織概要

組合員数：約 3,500 名（インタビュー発言による）。組合員の範囲：ZG 社（自動車販売業、本社：東京）および関係会社の従業員で構成し、ユニオン・ショップ制。非典型労働者は組織化対象外。組合結成：1947 年。支部：地域・職種等の別により 19 支部。専従者：本部三役（中央執行委員長、中央執行副委員長 2 名、中央書記長）4 名。上部団体：なし。

2. ハラスメントの発生状況等

・件数及び態様

相談件数そのものはこの 3 年間で減少傾向にある。上司と部下という図式のものだけでなく、組合員同士（同僚間）、先輩・後輩関係のトラブルに関する相談もある。最近増えているのは、特定の上司・労働者が職場の雰囲気悪化させているという相談である。

3. ハラスメントに関する相談

〈事例：「優秀」な支店長によるハラスメント〉

支店長が、（他の職種の間人も参加している）朝礼等で、ことある毎に自分の部下（支店長自身がかつて担当していた職種）を貶める発言を繰り返していた例がある（「〇〇（職種名）はバカですから」、「このままだとお前ら全員〇〇（格下げ）だ」、「お前の代わりはいくらでもいる」等）。この事案では、支店長が帰宅した後に、職場で集まって組合の支部長が事例を集約し、会社の本部長に対して当該支店長の人事異動を「要求」まではしないものの、解決のためには「必要」ということを仄めかした。結果、会社側は、支店長の異動＋口頭注意を行い、解決した。背景に、「自分はできたのに何でお前はできないのか！」という支店長の意識があったのではないか。実際、営業成績はしっかりあげている「優秀な」支店長だった。

4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・ノルマ

会社収益を上げるために、厳しいノルマを課すことで職場環境が悪化し、さらに収益が悪化するという負のスパイラルが典型例である。

5. ハラスメント対策導入の経緯

・処遇としての「職場環境」

近年の不景気で金銭面での処遇改善に限界が生じていることもあり、職場環境（＝同組合の考える「心の報酬」）を強調する方向にシフトしていった。そもそも金銭面の処遇改善には会社の収益を向上させる必要→収益を上げるためには組合員が 100%のパフォーマンスを発

揮ることが必要→その基盤となるのは良好な職場環境である、という論理も背景にある。

6. ハラスメント対策の具体的内容

・職場環境改善フロー

組合に相談が来た場合に、まずは（会社側を交えずに）組合単独で調査・事情聴取等の情報の集約を行う。そして、会社に対する「報告」として、相談に対する組合の見解に加え、具体的な解決案も提示する手法を採用していることが大きな特徴である。

第一段階は、問題の背景を含む事実の把握である。すなわち、相談者本人、そして必要に応じて周囲の組合員に対して事情聴取を行い、問題を組合が解決できるか、会社が解決すべきかの整理をする。例えば、人事権の行使が解決に必要ななら、組合単独ではできない。事情聴取に際しては、話を大きくしない・小さくしないことを心がける。どうしても、人間関係の好き嫌いが反映されがちなので注意が必要である。

第二段階は、相談者が何を望んでいるかを知ることである。相談者は厳しい処罰（懲戒・異動）を望みがちだが、悪質事例を除いて、そう簡単に「処罰」すべきではなく、対人関係の問題解決は単純ではないことを理解してもらう。

第三段階は、事実関係の調査・聴取を踏まえて、組合から会社に対して「報告」をする。報告は、なるべく現場に近いレベルから、それに応じた会社の機関に対して行う（職場委員から会社の支店長へ、組合の支部長から会社の本部長へ等）。重要なのは、「組合としての見解を明確にする」（どちらかが悪いのか、双方が悪いのか等）、「解決のための将来像を伝える」（当事者の自助努力で解決できそうか、解決のための介入が必要か等）こと。

第四段階は、問題解決後に職場委員会を開催してフォローを行う。これは、「結果報告」ではなく、「これからの話をしよう」ということ。すなわち、問題が解決して終わりではなく、問題が解決した以上、前向きに働く雰囲気を作るのが重要である。

・職場で解決できることは職場で解決

組合の役員や顧問弁護士が介入し、現場のハラスメントの行為者（管理職）を糾弾すれば、その場限りでは簡単に解決するかに見えるが、残るのは非常に雰囲気が悪い職場という副作用である。これを避けるため、なるべく、個人・職場委員（+支部長・執行委員）と行為者・支店長（+本部長）のレベルまでで解決するようにしている。

・ハラスメントの予防

問題は「解決すべきもの」ではなくて、「発生させないこと」が究極の目的である。現状は、相談への対応がメインで、その経験から将来の再発予防に繋げるという流れである。しかし、理想は、問題の発生予防が先に来て、解決は派生的な対応であるべきである。

具体的には、①組合役員による職場巡回（組合役員が職場に出向くことによって、会社の

役職者（支店長等）に緊張感を与えることも抑止力として効果あり）、②挨拶の励行（大きな声であいさつすると、悪い気が起きにくいし、コミュニケーションのもととなる）、③大きな問題があったときの懲罰事例を組合員に紹介（抑止力とともに、当たり前に見逃していた行為が「問題」であることに気付かせる効果も）などがある。

7. 今後の課題等

・ 職場巡回・職場委員会の定着

巡回は、単に見回りをするというのではなく、現場の組合員と話をする、コミュニケーションをとるといった点が重要である。時間的な余裕のなさ、職場の雰囲気などが原因で十分に実施できていない部門もある。組合活動は本来ボランティアなものであるため、本部で拘束することはしたくないが、職場委員会をきちんとやっていない職場には危険信号を感じるため、状況を見に行ったりしている。

・ メンタル対策

メンタル疾患の背景にハラスメントがあることをつかむことについては組合も関与することがある一方、メンタル疾患それ自体の解決は専門家が担うべきであるため、会社の仕事（従業員相談室、産業カウンセラー資格を有する従業員等）と考えている。

・ 窓口の外部化の是非

パワハラについては、社内で解決可能であるし、むしろそうすべきで、外部に出すのはかえって難しい。内部事情が分からない人が適切に対処するのは困難である。外部からの客観的な評価に基づいて、本質的な解決ができるかは疑問がある。

8. 行政等への要望

・ 国から経営者団体への提言、経営者団体から経営者への提言

国は、経営者（団体）に対しては、ハラスメントは企業の社会的評価を低下させるだけでなく、競争力も低下させるという視点から働きかけを行い、また、各業界も業界全体として取り組むことが重要ではないか。単に、規範的にダメだというよりも、企業収益の視点からの働きかけが有効であると思う。また、労使の共同の取組みの必要性を強調すべきである。

・ ルールの発信・浸透

現状でも、判例を通じて形成された一定のルールはある。国がガイドラインを出す、法制化するのは無益とは思わないが、明文のルールを作っても現場レベルまでの浸透は簡単な話ではない。とって、監督行政ばかり強化してもうまくいくとは思えない。ルールを発信した上で、労使による自主的な解決を促すのが良いのではないか。