



職場のハラスメント対策

近年、職場のハラスメント防止に取り組む動きが進んでいる。厚生労働省の「平成30年度雇用均等基本調査（確報版）」では、6割超の企業がセクシュアル・ハラスメントや妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止策を講じていた。今年5月には、職場でのパワーハラスメントの防止策に取り組むことを、企業等に義務づける労働施策総合推進法が成立。今後、企業において、パワハラ防止に向けた対応が促進されることが予測される。ハラスメントのない職場を実現させるには、こういった取り組みが必要なのか。有識者からの提言や、安心して働ける職場づくりに取り組む労働組合等の活動などから、実効的なハラスメント対策を考える。

有識者からの提言

パワーハラスメントを防ぐために求められるもの

労働現場からみたパワーハラスメント——劣化する労働現場

労働ジャーナリスト 金子 雅臣

パワハラ防止で必要な企業の取組みと求められる労働者の対応

第一芙蓉法律事務所弁護士 木下 潮音

産業保健の観点から考えるパワハラ予防対策

神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科講師 津野 香奈美

パワハラ防止で必要な企業の取組み

旬報法律事務所弁護士 新村 響子

パワハラ防止法制の課題と展望

明治大学法科大学院専任教授 野川 忍

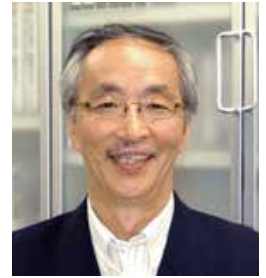
意図せぬパワハラを防いで人が育つ組織になる

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 藤村 博之

(五十音順)

労働現場からみたパワーハラスメント —劣化する労働現場

労働ジャーナリスト 金子 雅臣



1 パワハラをめぐる二つの見解

職場でのパワーハラスメント（以下、パワハラという）を防ぐため、企業に相談窓口の設置などの防止策を義務づける改正労働施策総合推進法が成立した。この法律をめぐるのは果たしてどの程度の防止の効果が期待できるのかどうかについての議論はいろいろにある。本稿では、その法規制の功罪をめぐる基本的な問題点についてふれてみたい。

そもそもパワハラの現状のとらえ方をめぐっては、厚生労働省の有識者検討会でも議論が交わされたように、大きくは二つの見解がある。その一つは、「あくまで職場の単なるコミュニケーションギャップの問題」であり、「個人的な指導の行き過ぎの問題だ」とする見解であり、もう一つは「職場の重大な人権問題」であり、「深刻な労働問題だ」とする見解である。

この両者の主張は、対策をめぐる議論にも大きな違いとなってくる。前者は極力個人の指導上の問題ととらえて、指導との線引きの難しさから、まずはガイドラインにとどめることでよしとするものになる。一方、後者はパワハラ問題が生じる職場環境の劣悪化を防ぐため、より厳しい法規制を求めるということになる。

こうした議論を交わした結果、今回の法規制は企業の措置義務という、どちらかと言えば、前者の主張に沿う形で決着をみた。しかし、相談現場から見た場合、両者の主張の是非はともかく、あまり生産的な議論だったようには思えない。

表面的に言えば、こうした議論自体はいわば同じ現実を入り口で見ようとするのか、出口で見ようとするのかという違いであり、つまり、現実はどちらもありであり、まさに入り口と出口の議論だからである。具体的な現実を即して言えば、前者の言うような入り口では単なるコミュニケーションギャップや個人的な言動に見えるパワハラが、時には発展して自死にいたる重大な問題に発展することもあるということである。

2 パワハラは個人的な問題ではない

ここで問題にすべき大切なポイントは、むしろこの両者の主張をつなぐ議論である。つまり、「なぜ、個人的な逸脱に見えるパワハラが時には重大な問題に発展してしまうのか」ということの方である。実際に起きている多くのパワハラ事件を見た場合に、一過性の「単なるコミュニケーションギャップ」の様相で現れるパワハラが、そうした個人的なレベルではとらえきれない現実が多く現れてくる。そして、その多くは深刻な労働問題へと発展する可能性が高いことである。

パワハラ事件の一つひとつには、起きるべくして起きる原因があり背景がある。その背景に注目しない限り、有効な対策は出てこない。分かりやすく言えば、一見同じように見える暴言や行き過ぎた指導のパワハラであっても、背景はそれぞれである。ある時は行き過ぎたリストラの結果であり、性差別的な職場環境や体育会系的な企業体質だったりということである。

つまり、現実には起きているパワハラは、個人的なパワハラ体質の上司がたまたま起こした問題という表面的なとらえ方では決定的に不十分である。そこには必ず、真の要因があり、それは一様ではないということである。そして、それを明らかにしていくことこそが問題解決のカギになる。また、そうした視点がない限り、起きたパワハラの説明はつかない。

さて、そうした視点で今回の改正法を見た場合に「優越的な関係を背景にした言動で、業務上必要な範囲を超えたもので、労働者の就業環境が害されること」という要件は、すでに指摘したように、あくまで「個人の逸脱」に視点をあてた定義ということができる。その限界は、こうした定義ではパワハラの原因をとりえることができないことにある。つまり、この定義の当てはめでは、そのパワハラが「なぜ、起こされたのか」という原因に踏み込む視点は出てこない。

3 背景にある職場環境の変化

近年激増する傾向にあるパワハラの一つひとつの事件に目をこらしてみると、職場環境の変化こそがパワハラの原因であることが分かる。たとえばリストラが至上命令となっている職場ではリストラ要員とされる人たちに向けられた退職強要などのパワハラが問題になる。また、パート、アルバイト、派遣、契約社員といった非正規雇用労働者の多い職場ではそうした人たちに向けられた差別的な処遇や、差別的な言動に問題が集中して起きる。

そうした目に見える職場環境の変化がなくとも、成果主義や業績主義を強める職場では、仕事が増えてスピードが上がり、ミスに厳しいことをめぐるトラブルが増えている。また、そこに生み出される過度な競争意識は、職場の協調性を失わせて、相互の足の引っ張り合いでパワハラが表面化する。

いずれにせよ、パワハラは、こうした職場環境の変化から生み出される職場の人間関係の悪化の結果であることは間違いない。つまり、近年の職場環境の変化が個々人の人間関係に変化をもたらし、それが原因でパワハラと言われる事象が多発しはじめてきているということである。

そうであるとすれば、パワハラを一過性の事象としてとらえるのではなく、職場の人間関係を悪化させている原因を更に探らなければ有効な対処はできないことは明らかである。現象だけにこだわって、行為者、被害者だけに注目して事例ごとの特性をいろいろとあげつつあっても、そこには有効な対処法は出てこないということになる。

そもそもパワハラという現象が社会問題化しはじめた理由は、上司の過度な叱責や非難という職場の人権侵害の横行からメンタル不全が増加したことによる。その結果、うつ病になったり自殺という痛ましいショッキングな事件が引き金となっていたことは周知のとおりである。そうした裁判が繰り返されているが、その背景には絵で描いたような労働環境の急速な悪化がある。

ブラック企業などといわれるトンデモ企業にかぎらず、「仕事が増え」「スピードが上がり」「ミスに厳しい」というのが今日の企業の共通した状況である。今、どこの企業でも抱え込まざるをえない過剰な競争は、職

場環境を大きく変化させようとしている。

言いかえれば、背景にこうした時代の変化に伴う職場環境の変化がある以上、パワハラは、その変化をとらえた理解が必要となる。また、これまでのようにパワハラを個人的な問題としてとらえて、特殊個人的な事情によって起こされるものと考えているかぎり、その本質は見えてこないということである。その意味ではパワハラが個人の問題として扱われる時代から職場環境の課題としてとらえなければならぬ時代に入ったと言ってもいい。

4 実態を明らかにするために

広がるパワハラを訴えていると、これまでの労働問題と重なりを見せながら、その背景にある原因を問題にしているテーマであることがわかる。具体的には、ある時は「解雇」や「賃金不払い」、更には「出向・配転、異動」などというこれまでの労働問題と同じ土俵で起きてはいるが、パワハラはその起きた原因や背景までを問題にしていることである。

つまり、結果は同じ「解雇」ではあってもパワハラは、その原因がリストラだったり、それに伴う過度な退職強要だったりというその原因やプロセスの不当性を主張するものになっていることである。パワハラという主張は、なぜその解雇は問題なのか、なぜその解雇は不当なのかを問題にしているからである。

そうした背景やプロセスを解明するためには、今回の法律で要件として出されている、①優位な立場を背景に、②職務の適正な範囲を超えて、③職場環境を悪化させる、というくりだけでは到底起きていることの実像を把握することができないことは明らかである。同じ解雇であっても、その原因別にそれぞれをパターン化してそれぞれの原因を分析し、職場実態に踏み込むことに向けた分類の手法が必要であり、そうした手法でより原因に近づくことで、実態が明らかになる。

ハラスメントという言葉が提起している労働問題の原因に向けた取組の必要性は、結果による分類からより原因に向けた実態把握と分析を求めるものである。これまでの労働問題として一括されてきた解雇はもちろん、賃金不払いなど、あらゆる労働問題がハラスメントとして訴えられはじめている現象は、労働現場のより深刻化する実態を反映したものに他ならない。

5 パワハラの実相

ちなみに、私の受けてきた具体的な相談事例や訴えを主要な原因別に分類して、その典型事例をパターン化してみると、次のようになっている。

① リストラ型・・・解雇せずに自己退職に追い込む

(事例) 仕事を取り上げられ、トイレ掃除や雑用だけやらされる。

組織再編を口実に、自宅から2時間半もかかる支店に配転されて仕事も与えられない。「具体的な仕事はそのうち決める。それまではトイレや階段の掃除、そして雑用をしているように」と言われて3カ月も経っている。(小売業：90人：女性)

(事例) 降格配転で、精神的に追い込まれて情緒不安になった。

経営難で、打開策の検討会議で企画を批判されて、自信を無くしていた。その後、「嫌なら辞めてもいいんだぞ」と言われて、降格配転をされてしまった。そのうち食欲不振などの身体症状が出てきて、睡眠薬を常用、精神安定剤も投与されるようになっていく。(設計会社：150人：男性)

② 職場環境型・・・閉鎖的な職場（軍隊式、体育会系、異質排除）

(事例) 毎日怒鳴られて仕事をしていて、自律神経失調症になった。

上司から「オマエ」呼ばわりされて怒鳴られたり、「仕事のがろい」などと怒鳴られてばかりいる。部長に直訴したが、かえって状況が悪化して、最近では「やる気がないのか、それなら仕事はいいから帰れ」とまで言われる。そのため、自分の感情がコントロールできなくなっている。(小売業：350人：男性)

(事例) 時間外のつき合いまで強要され、拒否したらいじめに遭っている。

エックス線の技師として働いているが、職場のリーダーがいて、全てを仕切っている。仕事上の指示は仕方がないと思うが、私用で買い物に行かされたり、夜の飲み会なども半強制的に参加を強要される。都合が悪く参加しないと露骨に仕事上の差別扱いを受ける。

(病院：400人：男性)

③ 人間関係型・・・希薄な人間関係での摩擦

(事例) 仕事のやり方で店長と口論になって契約更新拒否された。

店長は感情の起伏の激しい性格で、日頃から些細なことでも激高する。自分はその度にビールピンを投げつけられたり、皿をぶつけられたりしていた。あまりひどいので、辞めることにしたら「ロクに仕事もせずに、勝手に辞めるやつに払う金はない」と言われている。

(飲食店：10人：女性)

(事例) 真面目に仕事をやったことで、職場から浮いてしまいいじめに遭っている。

調理関係の仕事をやっているが、トイレに入っても手を洗わない人や、床に落とした食材をそのまま知らない顔で使う人がいて我慢ができない。そのことで苦情を言ったら、「どうせ食べるのはボケ老人だから、いいんだ」と言い返されてしまった。何かにつけて皆いい加減で、性格的に几帳面な仕事しかできないことから職場で浮いてしまって、いじめに遭っている。(老人ケア施設：500人：女性)

④ 労働強化型・・・仕事中心主義の職場の人間関係

(事例) 納期に追われ、少しでもミスをすると思えば懲罰的な懲罰をされる。

流れ作業で工作機械の組み立てをしているが、誰かがミスをするとならばコンベアが止まり作業が停滞してしまう。納期がせまってきて、ミスが多くなるとサービス残業をしなければならない。ミスの多い者は、全員に土下座して謝罪させられる。(製造業：55人：男性)

(事例) グループ仕事で遅れが許されず、遅れの責任を取らされる。

弁当屋で総菜作りをしているが、グループ作業のため個人の遅れが全体に影響する。作業の遅い人はリーダーに怒鳴られるため、緊張して余計に遅れる。リーダーに指名された人は責任と称して休み時間に一人で全体の作業をさせられる。(仕出し業：46人：女性)

⑤ 過剰競争型・・・ノルマや成果を問われる競争的な職場

(事例) 少しでも成績が落ちると「能力がない」と責められる

訪問軒数が多く、飛び込みセールスもあるために成績が月によってムラがある。前月比で成績が落ち込むと、月例会で「やる気がない」「能力がない」などと上司に責められる。上司も班のノルマを課せられているので、立場は分かるが、酷すぎると思う。(リフォームセールス：87人：男性)

(事例) 上司の低い評価で、賞与が大幅に減額されて

しまった。

自分で提出した目標を上司が「低すぎる」と勝手に訂正した。予想どおりの結果だったため、「やはり設定が無理でした」と言うと、「キミの努力が足りなかった」と、低い評価を受けてボーナスが半減になってしまった。実績は昨年より上がっているのに、納得できない。(証券レディー：180人：女性)

6 原因に迫る分析が不可欠

さて、こうしたパワハラの実態を見た上で今回の要件をあらためて見てみると、原因を問うことなく「業務の適正な範囲の逸脱」をしているかどうかという平面的な現象だけをとらえようとする定義であるといえる。

例えて言えば部下に「タバコを買いに行かせたりする」ことは、まさに形式的には私的な行為であり、とても適正な業務命令とは言えない。その意味では、まさに「業務の必要性のない」業務の適正な範囲を超えた命令になる。しかし誰が考えても、そのことだけでパワハラになるわけではない。

そこに、原因にかかわる理由が付加されることではじめてパワハラとなる。例えば「お前はどうせ仕事ができないのだからタバコでも買いに行ってくい」などという嫌がらせの意図が示されることではじめてパワハラになる。差別的な言動で、人権侵害の意図が加わることで初めてパワハラとなる。

そもそも、理論的にも原因がない結果はありえないのであり、パワハラも原因をとらえないかぎりその本質は見えてこない。パワハラは「業務上の必要な範囲を超えたかどうか」という結果と平面的な枠組みではとらえきれない。つまり、「なぜ、そうした言動をしたのか」という原因にさかのぼることで、はじめて現実が見えてくる。

まさに、今回の法制化の限界はそこにある。狭い範囲でパワハラを解釈しようとすることの無理がある。そこで、今回の法整備をそうした限界のある視点であることを前提にして、パワハラを結果から原因に迫る立体的にとらえた解釈を与えていくことが大切になる。

典型的には、一見、歩くパワハラ体質の上司がたまたま起こしたパワハラに見えるケースでも、その原因を探れば、実は過大な目標に向けた企業の方針があり、それを受けた上司の暴力的な指導を容認する企業の体

質が現れてくる。また、女性への差別的な言動のパワハラ背景には、モラルダウンした職場環境があり、性差別的な日常の仕事の進め方が浮上する。

その意味でパワハラは、企業の遵法意識のリトマス試験紙的な役割ももっている。まさに、ブラック企業やコンプライアンスが問われる企業のパワハラ不祥事が起きやすいこともこうした範疇にある。ブラック企業として指弾される企業や長時間労働が問題になる企業、更にはコンプライアンスが問われる企業には、まさに絵で描いたようにパワハラがつきまとうことである。

7 モラルダウンする職場

近年、社会問題化した電通事件、スルガ銀行事件などにみられるように繰り返される企業の違法行為の裏側にはパワハラが必ずと言っていいようにへばりついている。パワハラはこうした企業体質を抜きにしては考えられないテーマでもある。

周知のように電通事件では、「休日返上で作成した資料をボロクソに言われた。体も心もズタズタ」「若い女の子だから見返りを要求される」など悲痛なハラスメントの訴えがツイッターに残されている。

また、スルガ銀行のケースでは、「数字ができないなら、ビルから飛び降りろと言われた」「上司の机の前に起立し、恫喝される。机を殴る、蹴る。持って行った稟議書を破られて投げつけられる」「ものを投げつけられ、パソコンにパンチされ、オマエの家族皆殺しにしてやると言われた」など、第三者委が公表した調査報告書には、行員らの壮絶な体験談がつつられている。いずれも融資拡大など成績が伸びなかったときに叱られた例だという。個人営業部門ではこの役員の下で過大なノルマが設定され、支店長以下の職員に達成に向けたプレッシャーがかけられた。その中で不正が横行したと言われている。

こうした例を挙げるまでもなく、モラルダウンした職場ではハラスメントに限らず、コンプライアンスを含めた問題が発生しやすくなるということである。まさに「健全な職場ではハラスメントは起きない」ということに注目する必要がある。

モラルダウンした職場と不祥事をしっかりと結びつける接点にハラスメントがある。腐った根、つまり企業利益一辺倒で何でもアリという風土にハラスメント

が起きており、その結果としてコンプライアンスが問われて不祥事というあだ花が咲く。労働条件に限らず、働きやすい健全な企業活動がなければ、パワハラは根絶できない。

こうした企業不祥事とパワハラの切っても切れない関係をうかがわせる事件はあとを絶たない。電通の過労死事件が、長時間労働とは別に想像を絶する厳しいパワハラがあったと囁かれ続けるように、不祥事とハラスメントの根深いつながりを無視することはできない。

8 職場が劣化する原因

どこの職場でも仕事が増え続け、仕事に求められるスピードが速くなる職場、そして、些細なミスも許さない厳しい職場が増えている。そんな職場の変化が、ストレスを生み出し“苛立つ職場”を作り出す。お互いに適切な人間関係を生み出すための距離がとれない、息苦しい職場が多くなってきて他人のことなど構ってられない職場環境で、モラルダウンが起きはじめていることこそが問題なのである。

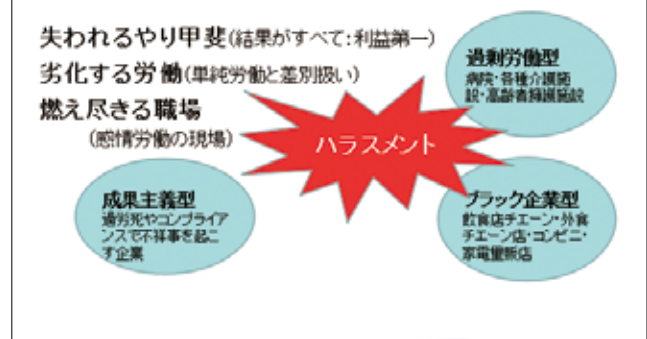
近年、パワハラがテーマとなった典型的な企業の不祥事事件や過労死事件などの特徴を図で示してみると図のようになる。つまり、ここには問題にされなければならない企業の体質や仕事の進め方、労務管理手法に根本的な問題があり、それが原因でパワハラが起きていることが端的に示されている。

過度な成果主義は、大企業を中心とする利益最優先のために顧客の信頼を裏切る不祥事が相次いでいる背景になっている。結果がすべてという労務管理の手法は、遵法意識を低下させ、過労死を日常化させるような、なりふり構わないモラルダウンした職場を生み出している。

過剰労働型の職場とは、仕事に求められる献身性がそこで働く人たちの感情を失わせるような働き方である。介護施設などのように、その働き方が過酷なだけでなく、そこでは個人の感情を押し殺して働くことが求められ、感情がマヒしていく。そして、そうした過剰な働き方によって押しえつけられた感情が時には暴発するような事件が繰り返し引き起こされている。

ブラック企業と言われる利益のためには法違反をものもしない働かせ方は、企業競争の激しさを受けて、そのすそ野を限りなく広げている。

図 ハラスメント職場の特徴



そこで、今回の法規制は結果だけを問題にする法律であるという限界をとらえて、そこを入り口にして原因を問う取組を進めることが大切になる。具体的には相談や裁判に現れるパワハラ事例を分析して類型化することで、①企業における人権侵害の基準を明確化する、②そうした基準で行政が判断し指導ができるようにする、③企業内人権意識の徹底でパワハラ解決能力を高める、などが差し当たっての課題となる。

パワハラが起きた場合に個別のケースを個別の問題ではなく企業の職場環境を問題にする視点を据えて原因を究明する取組が求められている。

9 問われる職場の人権感覚

さて、パワハラの実相を検討しながら、今回の法規制の実効性について考えてきたが、結論的に言えば、今回の規制法では現状のパワハラを規制する有効な手段となるかについては疑問が多いと言わざるをえない。

その理由は、すでに幾度か触れてきたように、パワハラを表面的にとらえて、その原因に迫る規制法になっていないことである。そもそも、このパワハラ規制をめぐるには二つの立場があるということを冒頭に触れたが、その見解の違いはパワハラ規制に向けた基本的な姿勢の問題の違いであることがわかる。つまり、「あくまで職場の単なるコミュニケーションギャップであり、指導上の個人の行き過ぎの問題だ」とする見解は、職場環境の問題であることを意図的に無視することにより、企業の責任を回避したいというものである。

それに対して、もう一つの立場は「職場の重大な人権問題」であり、「うつ自殺に発展しかねない深刻な労働問題だ」とする。この見解は、まさに背景にある企業のモラルダウンやそれによって引き起こされる人

権侵害に焦点を当てて企業の責任を問うというものである。

つまり、あくまでコミュニケーション上の問題としてとらえようとする視点からは、何としても企業責任を回避しようという意図が見えてくる。企業の人権侵害が問題になれば、当然に企業の責任が問題になる。そこで、何としても個人の問題にとどめておきたいという思惑が込められている。

しかし、強調してきたように原因を問うことなくパワハラを究明するというには無理があるし、より立体的なとらえ方をしようとするれば、その背景には必ず企業責任が見えてくる。そこを避けるため「業務上の必要性」という平面的なとらえ方をしようとしていることに無理がある。つまり、「業務上必要な範囲」などという範囲内にパワハラを押し込めて判断しようとするのは無理である。

今日の労働者生活に降りかかるすべての労働問題は、ある意味ではパワハラ化しはじめている。「解雇」は究極のハラスメントであるし、「賃金未払い」は労働者の生活を脅かす“脅かし”であろうし、「配転・出向

も家庭生活に大きな影響を与えずにはおかない“嫌がらせ”ともいえる。こうした労働問題のすべてがパワハラ化する異常事態の陰で進行する職場の劣化現象こそが問題にされなければならない。

今、まさに問われているのは企業利益優先のあまり過度に行き過ぎた企業競争がもたらす数々の横行する人権侵害である。そして、そのことが表面化する事態がパワハラなのである。こうしたパワハラという事象をとらえて、その背景にある働き方を問い直す視点こそが求められている。

プロフィール

職場のハラスメント研究所所長。
東京都庁にて長年、労働相談に従事。労働ジャーナリストとしての執筆のかたわら、2008年に一般社団法人職場のハラスメント研究所を立ち上げ、企業向け講演、DVD制作などを手がける。現在は、研究所所長の他、葛飾区男女苦情処理委員、日本教育心理学会、成蹊学園のスーパーバイザーなどを務めている。主な著書には「壊れる男たち」(岩波新書)、「部下を壊す上司たち」(PHP)、「職場いじめ」(平凡新書)、「ホームレスになった」(筑摩文庫)など。DVD監修としては、「マタハラのない職場づくりのために」(ASP)、「なくそう! 職場に潜む心の病」(映学社)などがある。



労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

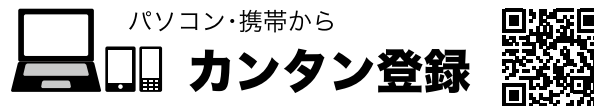
イベント

行政や研究機関などのイベント案内(セミナー、講習会、シンポジウムなど)。

雇用・労働分野の最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



メールマガジン労働情報 検索

<https://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6253 Fax: 03-5903-6114

ホームページ: <https://www.jil.go.jp/>

パワーハラ防止で必要な企業の取組みと求められる労働者の対応

第一芙蓉法律事務所弁護士 木下 潮音



はじめに

筆者は多数の企業の人事労務担当者からの法律相談を受ける立場であり、最近では職場で発生したいろいろなハラスメント事案の解決までの対応を検討するだけでなく、ハラスメント防止のための企業の取組み、体制作りに関わることが多数となっている。その内容として、主に企業の経営者や管理者に対してハラスメント防止についての研修を行っている。本稿は、そのような研修において特に伝えるべきと考えている内容を書き記したものである。内容は筆者の実務経験に基づくものであることをあらかじめお断りさせていただく。

1 職場でのハラスメント対策の重要性

職場におけるハラスメント対策は、企業の人事労務管理及びコンプライアンス対策において日常的に重要な課題となっている。2007年からセクシュアル・ハラスメント防止については男女雇用機会均等法に基づく企業の防止措置義務の履行であり、2017年からマタニティハラスメント対策が同様に男女雇用機会均等法及び育児介護休業法に基づく企業の防止措置義務の履行となった。2019年5月に改正された労働施策総合推進法に基づいて、2020年以降はパワーハラスメント対策についても企業の防止措置義務の履行として取組みを求められることになる。同法によって、パワーハラスメントは「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されること」と定義されることとなった。

しかし、これらの法令に基づく企業の防止措置義務を待つまでもなく職場における環境配慮義務及び安全配慮義務の内容としてハラスメント防止が求められているのである。

少子高齢化に伴って、職場では労働力不足が問題と

なっている。新卒学生の採用は「売り手市場」といわれ、競争が厳しく、企業で働くことの魅力をアピールしなければならない。女性活躍が実現する職場となるためには、男女ともに結婚、妊娠、育児、介護といったライフイベントを職場から離脱することなく実現することを可能とすることが必要である。従業員がワークライフバランスを実現するためには、就労場所や労働時間の長短の選択を可能とするような多様性のある労働契約を提供できるようにしなければならない。働き方改革は、長時間労働を防止し、正社員(無期、フルタイム雇用)と有期や短時間労働契約社員、さらに派遣就労する者についても、均衡・均等処遇を実現しようとするものであるが、このような改革が進められれば、職場には多様な形態の従業員が混在することとなるのであり、企業はいろいろな考え方、働き方の労働者を活用できないと人材確保ができないこととなる。しかし、多様な契約形態の違いは、職場で正社員を優越的な地位に置くことになりかねず、適切な対策がなされなければハラスメントが発生しやすい環境となってしまう恐れがある。

改めて言うまでもなく企業と従業員は契約関係であり、企業の経営者、使用者も従業員から評価され、選択されると考えなければならない。ハラスメントがある職場では従業員が能力を発揮できないばかりでなく、心身の不調から労働災害(過労死・過労自殺)の発生、休業や退職につながり、企業の評価を著しく低下させることにつながるのである。

2 職場でハラスメント対策の意義

多様な従業員がそれぞれ生かされる職場の環境の維持改善のためにハラスメント対策が必要であることは前述の通りであるが、さらに、職場でハラスメント防止がなされていることは業務上の不正の防止にもつながるものである。実際に企業活動において様々な不正が認められた事例から、パワーハラスメント対策が不

十分な職場では、業務上の不正が行われ職場で容認されてしまうリスクが極めて高いといえることができる。

事業活動においてコンプライアンスが重視されることは繰り返し確認されているが、実際にはパワーハラスメントへの恐怖から、正常な判断ができない状況に陥ることになり、パワーハラスメントを受けないためにはルール違反もいとわない、上司のパワーハラスメントを受けるぐらいなら、不正につながる上司の指示に抵抗することを自分で考える必要はないと考えてしまうのである。このような職場では、パワーハラスメントと併せて社会的逸脱行為も発生しがちである。例えば、通勤途上での痴漢や盗撮などの犯罪行動やアルコール依存ばかりでなく違法薬物の乱用事案等が現実には我が国の職場で発生している状況であり、企業の人事労務管理者はこれらの従業員の逸脱行為への対応にも追われることとなっている。

さらに、ハラスメント事案が発生すると、職場の要員に大きな影響が出てしまう。被害者は心身の故障による休業を余儀なくされたり、突発的な退職が発生したりする。パワーハラスメントが繰り返されている職場では、従業員の大量退職すら起きるが、最近のSNS等ネットや業界内の風評によって、職場に問題があることが社外にも知られるところとなり、新規の採用は困難となる。中途採用を試みて応募者に内定を通知したにもかかわらず、インターネットの書き込みでパワハラが多いと書いてあるのでその情報の真偽を確認するまでもなく内定を辞退されてしまうのである。

3 パワーハラスメント予防対策

(1) パワーハラスメントはどのような行為か

職場でパワーハラスメント予防対策を行うためには、具体的にどの様な行為がパワーハラスメントとなるのかについて、職場で認識することが必要となる。パワーハラスメントの行為類型としては次の6類型に分析することが知られているところである。

- | | |
|---------------|------------------|
| ① 身体的な攻撃 | 暴行・傷害 |
| ② 精神的な攻撃 | 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言 |
| ③ 人間関係からの切り離し | 隔離・仲間外し・無視 |
| ④ 過大な要求 | 業務上明らかに不要なことを要求 |
| ⑤ 過小な要求 | 仕事を与えない等 |

- | | |
|--------|-----------------|
| ⑥ 個の侵害 | 私的なことに過度に立ち入ること |
|--------|-----------------|

これらの具体的な行為事例としては次のようなものを挙げることができる。

「身体的な攻撃」としては、仕事をミスする作業者に対して、先輩社員が指導と称して手をあげる事例がある。繰り返しミスをする者に対しては、指導する側の苛立ちから明らかな暴力が振るわれてしまうことがある。軽微な有形力の行使(軽く頭をたたくなど)には我慢をすることでやり過ごしていた被害者が、暴力に対する恐怖を覚えてパワーハラスメントを申告してくることになる。周りの従業員も暴力を見て見ぬふりをするような職場で孤立した被害者が助けを求めることもある。

「精神的な攻撃」としては、仕事のミスに対して「不細工」、「無能」、「辞めちまえ」、「死ぬ」など暴言で人格否定する上司の言動があげられる。また、家族や出身学校などで侮辱や差別する言動もある。

パワーハラスメントと業務上の指導の違い・境界はどのようなどころにあるのかを問われることがあるが、自分の考えを長時間にわたって指導と称して押し付ける態度や自分の納得しない報告は受入れず、「駄目だし」を繰り返すことは、明らかに業務の適正な範囲を超え、社会的に相当な言動ではないと認めることができるものであり、パワーハラスメントに当たるものである。

「人間関係からの切り離し」としては、業務能力に問題のある従業員に退職勧奨をしたうえで、あえて一切の業務を取り上げて、存在を無視する行為があげられる。このような行為は上司が個人として行う場合よりも、何らかの組織の決定に基づいて行われることがあり、より問題となるものである。

「過大な要求」、「過小な要求」といわれる行為類型については、パワーハラスメントの被害を訴える従業員の主観のみで「過大」「過小」が決定されるものではなく、客観的な基準に基づいて判断されなければならない。パワーハラスメントについて、「被害者が不利益に感じたことは、上司が業務上必要だと考えて行った指示でもパワハラといわれてしまうのではないか」または「部下にパワハラといわれるのが怖くて業務指示に消極的な管理職が増えてしまい、業務効率が悪化するのではないか」という相談を受けるが、主観

的なとらえ方のみをもってパワーハラスメントに該当するものではなく、むしろ、第三者が事実を確認することで客観的にパワーハラスメントも事実認定することができることを認識することが重要である。

「個の侵害」については、従業員の私的なプライバシーを侵害することを指すが、それよりも「休日の上司からのメール」によって、時間外労働を指示されたり、行動を拘束されたりすることが問題となるものであり、時間外労働や休日労働の指示も業務上必要かつ相当な範囲を超えた場合はパワーハラスメントに当たることを管理者(特に管理監督者)が認識しなければならない。労働時間、休日、休憩時間の法定の限度や36協定の上限を無視した業務指示は労基法違反である。また、業務指示の内容が労働契約上「必要かつ相当な範囲を超えた」場合にはパワーハラスメントとなる。例えば、上司が個人的な要務をアシスタント等に命じることなどである。

パワーハラスメントとなりうる行為を認識するに当たっては、パワーハラスメントと認定される行為が、行為者の明確ないじめや加害の意図を必要とするものではないことを理解することが必要である。パワーハラスメントの加害者となる者は、被害者に対して大声で叱責するなどという自分の行為を認識していても、それは被害者に対する指導の範囲で加害の意図がなかったのだから、パワーハラスメントには当たらないと主張することが多い。被害者が不利益に感じたからというだけでハラスメントと認定することができないことは事実であるが、客観的に業務の適正な範囲を超えて社会的に相当でない行為が行われているにもかかわらず、加害者の認識によってパワーハラスメントが認定できないというものではない。個別的な人間関係が構築されているから、他の者が行えばパワハラに当たる行為でも自分だけはそうではないとまで言い切る加害者も存在するが、そのような「言い訳」を容認することは適正ではない。

(2) パワーハラスメント防止の教育研修

ハラスメント防止の措置義務として「事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発」が行われなければならない。このため、就業規則や従業員の行動規範などの文書にハラスメント防止を記載するだけでなく、教育研修をくり返すことが重要である。教育研修に当

たっては、経営者、管理者、一般社員及び窓口担当者というように従業員を階層別に分けて、それぞれに向けた内容で実施することが望ましい。

経営者に対してはハラスメントを防止できないことが企業にとってどのようなリスクを招くかについて認識できる内容とし、ハラスメント防止が経営課題であることを自らの言葉で発言できることを目標とする。管理者に対しては、パワーハラスメントの実行者になる可能性が最も高い階層と認識して、自らの部下に対する日常の言動が問題とならないかを自己点検できるような内容とする。特に新任管理者については、管理者のスキルとして労務管理の重要性を学ぶ研修が行われるのが通常であるが、その中で部下の指導とパワーハラスメントといわれる言動の区別を学習する機会が必要である。

一般社員については、ハラスメント被害者になる可能性が高いと思われるので、企業が取り組むハラスメント相談通報窓口について明らかにし、日常の上司の言動や職場での人間関係、コミュニケーションで悩んだり疑問を感じたりしたことがあったら、積極的な窓口活用を促す内容とする。その際、相談者や通報者のプライバシーが保護され、不利益取り扱いの恐れもないことを十分に理解できるように説明することが必要である。

さらに、相談通報窓口担当者について別個の教育研修を行うことが有意義な対策となる。窓口担当者には、相談者が窓口を信頼できるようにその話に対して傾聴の姿勢で聞き取ることを意識させなければならない。窓口担当者は、長時間の対話や繰り返しの相談通報に疲労することもあり、相談者に対して、実際には拒絶を示す態度を採っていると受け止められてしまうこともある。窓口担当者には十分に訓練の機会を与えることが重要である。

このような教育研修は定期的に行われることが必要であり、企業によってはeラーニングを活用しているところもある。しかし、一方的な視聴に終わりやすいeラーニングだけでなく、集合研修の機会を設けて、その中で質問や場合によってはロールプレイングなどの方法も取り入れることで教育研修の有効性が増すのである。特に、具体的なハラスメント事案が発生した職場では再発防止策として必ず集合研修の機会を設けることが望ましいと思われる。

4 相談通報窓口の設置と運用

ハラスメント防止の措置として「相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備」と「職場におけるハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応」が必要である。

(1) 相談通報窓口の設置

相談通報窓口については、企業の内部だけでなく外部窓口を活用することが多く行われるようになった。企業内部の窓口では、通報者から通報内容等が即時に会社関係者に知られてしまう恐れがあるのではないかと、匿名性が担保できないのではないかと不安に感じることもあり、労働法等の専門性を有する弁護士が対応できるため、法律事務所が外部の相談通報窓口として指定されることも多い。内部窓口の場合は、通報された部署、関係者や業務内容をよく知っているため調査等の対応がしやすいという利点がある。一方、外部窓口の場合は匿名性が確保できるので相談等がしやすいという利点がある。

(2) 相談通報の問題点

相談通報は、その後の調査等を効率的に行うためには、通報者が顕名で具体的内容を通報することが望ましいが、実際には匿名で抽象的な内容にとどまる通報も行われている。このような通報は取り扱いを誤ると社員に対する誹謗中傷行為を容認することにもつながりかねず、場合によっては対応不能なものとして無視することもありうる。相談通報窓口が信頼を得て、具体的な通報を得ることが重要である。また、最近では、「上司から常にパワハラをされている」など具体性のない通報も多くみられる。「パワハラ」という言葉では何が問題となるのか、全く不明であり、通報者には、いわゆる5W1Hという通り、具体的な行為内容を明確にさせることが重要である。被害者と主張する従業員に具体的な被害内容を「パワハラ」という言葉を使わずに表現してもらうことから調査対象が明らかになるのである。

(3) 事後の対応

通報その他の方法で職場にパワーハラスメントの事実があるらしいと認識した場合には、迅速に事実調査

をし、必要に応じて被害者の不利益の回復、職場秩序・安全対策としての人事異動などの措置、加害者に対する就業規則に基づく不利益処分、再発防止策などを行うことになる。

事実調査に当たっては、事案に応じて、被害者・加害者とされるものだけをヒアリングする場合と広く職場内の状況を関係者からヒアリングする場合とがある。プライバシーに配慮が必要な事案であれば調査対象は限定することが望ましい。一方、通報者以外にも同様の被害を受けている者があるのではないかと思われる事案では、幅広く組織内の状況を確認するために調査範囲を広げることになる。また、この調査では、通報された問題の他にも業務上の不正行為など職場で隠されていた違法または不当な行為が発見できることがある。

通報後、事実調査を行うなどの時間が必要である場合に、被害者の状況(メンタルトラブルの発症等)によっては、直ちに被害者を休業させる、または人事異動などの方法で加害者と分離させることが必要になることがある。この時、被害者として相談通報した者が、そのことによって不利益取り扱いを受けたと誤認しないように十分な理解と同意を得て行うことが重要である。例えば、加害者とされた上司には「傷病による欠勤である」と報告しながら、被害者には賃金等で不利益がないように配慮するなどの方法を取るようになる。

調査の結果、ハラスメントに該当すると判断された場合には加害者に対する注意指導や場合によっては懲戒処分の対象とすることになる。この時、被害者が自らの通報で加害者に不利益処分があると報復されることを怖れて、加害者の処分は望まないと主張することがある。しかし、加害者に対する処分などは被害者のために行うものではなく組織としての秩序維持回復の



ためのものであるから、被害者の意向のみに左右されるものではない。この場合も被害者には不利益が及ばないことを理解させて、企業として必要な処分等を毅然と行うことが重要である。なお、被害者等のプライバシー保護の観点から懲戒処分の開示を行うかについては慎重な検討が必要である。

(4) 再発防止策

ハラスメントが繰り返される職場であることは企業活動のリスクであり、必ず再発防止策がとられなければならない。前述の教育研修のほか、業務の運営方法の中に不適切な行動につながりやすい要因となる事実はないかを探求して排除していくことが重要である。人員の不足や長時間労働が横行している職場では、パワーハラスメントが起りやすい危険がある。また、行き過ぎた成果主義・ノルマの追求も不正とパワーハラスメントにつながると認識すべきである。ハラスメントの要因となる事実を改善することなしには再発防止策として有効な手段とはならないのである。

5 まとめにかえて

ハラスメント防止策の実施は企業の適正な業務運営を支えるものであり、従業員に快適で安全な職場環境を提供して、その能力の発揮を最大化することにつながるものである。すべての職場でハラスメントが一掃されることを願うものである。

プロフィール

第一芙蓉法律事務所弁護士。

早稲田大学法学部卒。1982年10月司法試験合格、1985年4月司法修習終了。1992年イリノイ大学カレッジオブロー卒業、LLM取得。1985年4月弁護士登録、第一東京弁護士会入会。同年同月、橋本合同法律事務所入所。1986年11月第一芙蓉法律事務所設立に参加。2004年4月第一東京弁護士会副会長就任（2005年3月退任）、2010年4月東京大学法科大学院客員教授就任（2013年3月退任）、2013年4月東京工業大学副学長就任、現在に至る。経営法曹会議常任幹事。

好評発売中!

社会生活に必携の労働関係法規を持ち運べるコンパクトサイズに

労働関係法規集 2019年版

労働関係の法令を幅広く収録

基本的な法令のほか、必要な告示や指針等も収録し、労働法の学習だけでなく実務にも役立つよう編集しています。企業の人事担当者、労働組合の方はもちろん、広く一般の皆様にもご活用いただけます。

2019年版の主な改正法令等

- 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（労働基準法の一部改正）
- 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律
- 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働者の多様な事情に応じた就業を促進するため法律の題名変更）
- 労働安全衛生法（産業医の機能強化を目的とした改正）
- 障害者の雇用の促進等に関する法律（精神障害者の雇用義務等）



(独)労働政策研究・研修機構【編】
B6判変型 960頁
2019年7月31日刊行
* 2019年9月第3刷
ISBN978-4-538-14031-5
定価 1,389円+税

◆お問合せ先

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 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



産業保健の観点から考える パワハラ予防対策

神奈川県立保健福祉大学大学院 ヘルスイノベーション研究科講師 津野 香奈美



1. パワーハラスメント(パワハラ)の定義

パワハラは、平成23年度の厚労省「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・グループにおいて、「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」と定義された。セクシュアル・ハラスメント(セクハラ)等と異なり、性や性別に関係なく起こり、職場の誰もが被害に遭う可能性があることが特徴である。同じような概念に職場のいじめという言葉があるが、いじめもパワハラも基本的には何らかのパワー(職位や社会的地位等の権力、集団、知識、在籍年数等)を背景として起こるものであり、概念としてはほとんど同じである。

その後パワハラ対策が進むにつれ、企業側からは「どこまでがパワハラで、どこまでがパワハラでないのかの区別をつけるのが難しい」という意見がよく聞かれるようになった。そこで平成29年度の厚労省「職場におけるパワーハラスメント防止対策についての検討会」では、①優越的な関係に基づいて(優位性を背景に)行われること、②業務の適正な範囲を超えて行われること、③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること又は就業環境を害すること、の3つが揃う場合に、パワハラと認定するという考えを示した。逆に言えば、この3点を満たさない場合は、パワハラでないと判断される。また、③については「平均的な労働者の感じ方」を基準とすることが同時に提案された。これは、例えば企業側が「長期にわたる無視や能力に見合わない仕事の付与等により、就業意欲を低下させる行為」は他の社員も経験している行為であり問題ないと主張したいと思ったとしても、他の企業の平均的な労働者の感じ方を基準にした場合考えるとその行為は身体的若しくは精神的な苦痛を与える行為であるため、パワハラと認定する、というように客観的な判断が可能

になることを意味する。

そして令和元年である本年5月にはついに、事業主にパワハラ防止の雇用管理上の措置を義務付ける法律(労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律)が成立した。その中でパワハラは、「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの」と定義されている。この動きを踏まえ、本稿では、筆者らが行ってきたパワハラの実態・健康影響・規定要因の研究成果を紹介するとともに、労働者の健康の保持増進を支援する産業保健の立場から、今後どのようにパワハラ防止対策を進めていけば良いのかについて述べる。

2. パワハラの実態

日本全国で、パワハラを受けている労働者はどのくらいいるのだろうか?まずそれを明らかにするため、我々は住民基本台帳を利用して調査を行った(Tsuno et al., 2015a)。具体的には、全国の住民の正確な縮図となるよう、市区町村(①政令市及び特区、②人口20万人以上の市、③人口20万人未満の市町村)と地域ブロック(北海道、東北、関東、甲信越、北陸、東海、近畿、中国、九州)を考慮して、人口に比例した合計100地点を無作為抽出し、さらに当該市区町村の住民基本台帳から1地点につき対象者を50名抽出し、回答を依頼した。

調査の結果、雇用者の6.1%(17人に1人)が過去30日間に職場でパワハラ(セクハラも含む)を受けており、14.8%(7人に1人)が職場でパワハラがあると認識していることがわかった。日本の雇用者数は約6,000万人であるため、その6.1%とすると、全国で約360万人がパワハラにあっているという計算になる。これは、我が国の全公務員数である約332万人よりも、数十万人も多い数値である(国家公務員約58万人・地方公務員約332万人、平成29年現在)。こ

れだけの人がパワハラ被害を受けることによって生産性が低下したり健康状態が悪化したり人材が流出することを考えると、日本社会への打撃は非常に大きいことが容易に想像できるだろう。

では、どのような人が職場でパワハラを受けているのだろうか？我々の調査(Tsuno et al., 2015a)では、若年者(29歳以下)、高卒未満、世帯年収250万円未満、主観的社会階層(自分自身が日本社会の中でどの階層に属しているかどうかの認識)が低い労働者が、よりパワハラを受けていることが明らかになった。雇用形態別で見ると派遣社員がより被害に遭っている一方で、性別や、会社・事業場の規模では差は見られなかった。

これには、どのような理由が考えられるのだろうか。一つは、例えば高卒未満の労働者、世帯年収250万円未満の労働者は、そもそも福利厚生や社内制度のしっかりとした企業に就職することができていない可能性があり、ブラック企業と呼ばれるような、パワハラ行為が多発している、従業員使い捨ての心理社会的に安全でない職場で仕事をしている可能性である。二つ目として、こういった労働者は社内での職位が低く、パワハラの矛先になりやすい可能性も考えられる。というのも、基本的にパワハラは職位、学歴、知識などのパワーのある者からパワーのない者に対して行われるものであるため、学歴や収入が低い労働者、雇用の不安定な派遣社員等は、格好のターゲットになりやすいのである。つまり、社会経済的階層の下の方に位置する労働者は立場も弱く、不安定な立場に置かれており、パワハラを受けやすい可能性があると言える。また同時に、不安定な立場だからこそ、上司や同僚からの言動を、よりパワハラだと感じやすいという可能性も考えられる。

3. パワハラ健康影響

職場のパワハラは、被害者に様々な健康影響をもたらす。これまでの研究で、パワハラは心理的ストレス反応やうつ病を発症させるだけでなく、心身愁訴や、狭心症・心筋梗塞・虚血性心不全などの心疾患、また全身に激しい痛みが生じる線維筋痛症なども発症させることがわかっている(津野、2013; 2016)。それ以外にも、職場における他のストレス要因(長時間労働、報酬の低さ、不安定な雇用等)には見られない、パワハラに特有の健康影響の特徴として、2つの点が

あげられる。まず一つ目は、「PTSD(心的外傷後ストレス傷害)症状を引き起こす」という点、二つ目は「(パワハラを直接受けていない)周囲にも影響を及ぼす」点である。

我々の研究(津野ら、2011)で、パワハラを受けていると、受けていない場合と比べて約12倍もPTSD症状を持つリスクが高いという結果が明らかになっている。PTSD症状には主要なものとして、①精神的不安定による不安、不眠などの過覚醒、②トラウマの原因になった傷害、関連する事物に対する回避、③事故・事件・犯罪の目撃体験等の一部や、全体に関わる追体験(フラッシュバック)がある。大声で怒鳴って人格否定をするタイプのパワハラを例にとると、①上司から怒鳴られたことで神経が高ぶって夜眠れない、②上司の顔を見ると動悸がしてくるため顔を見ることができない、会社に行くことができない、③上司から怒鳴られている映像が頭の中で再生され、何度も再体験してしまう、が具体的な例としてあげられる。また、パワハラ行為が終わって5年経過した後にも、なお被害者の65%がPTSDに関連する症状を持っていたことが報告されていることから(Einarsen, 1999)、こういった健康影響が長期間にわたって続くことがわかっている。

パワハラに特有の健康影響の二つ目は、「周囲にも影響を及ぼす」という点である。実は、パワハラを直接受けた本人ではなく、その行為を目撃した人もメンタルヘルス不調になることが国外で報告されている。そこで我々の研究では、それをさらに一歩進めて、「職場にパワハラが存在していると、その職場に所属している従業員の健康やモチベーションはどうなるのか」を検討した(Tsuno et al., 2018)。例えば、自分自身がパワハラのターゲットになっていなくても、同僚がいじめやパワハラを受けていたら、「次は自分がターゲットになるのでは？」と怖くなったり、「見ていて辛い。被害者が可哀想だ」と思いながらもうまく助けることができずに罪悪感を持ったり、なんとなく気持ちが落ち着かなかったり、居心地の悪さや働きにくさを感じるのではないかと考えたのである。

我々はこれをパワハラのスピルオーバー(波及)効果と名付け、関東地方のある市の地方公務員2,000名を対象に、1年間の追跡調査を行った。初回調査時に職場にパワハラが存在するかを測定し、その職場に所

属する職員の1年後の心理的ストレス反応と離職意思との関連を見たところ、実際に、個人がパワハラを受けたかどうかに関係なく、パワハラが存在する職場にいと、その職場に所属する職員が1年後にメンタルヘルス不調になるリスクが上がるということが立証された。これは離職に対しても同じで、パワハラが存在する職場に勤めていると、公務員という雇用が安定した立場にも関わらず、その職場を辞めたいという意思が高まることが示された。

なぜ、自分自身がパワハラを受けていないのに、具合が悪くなったり、仕事を辞めたいという気持ちが高まったりするのだろうか？その理由は、二つあると考えている。一つ目は、「パワハラが存在する職場」が「心理社会的に安全でない職場」の代理指標となっている可能性である。例えば、パワハラが発生しているような職場では意見が言いにくい、尊重されないといった特徴がある。そのため、そういった職場で働いていると、ストレスを感じたり離職したいと思ったりする可能性が高まるのではないかとということだ。もう一つの考えられる理由は、「職場にパワハラが存在すること」によって、職場や会社への不信感や雇用不安が上昇するからではないかというものだ。自分自身がパワハラの次のターゲットになることを恐れる従業員もいるだろうし、パワハラが起こっていることに対して会社が何もしてくれない、という事実は、会社への不信感を助長させ、従業員に絶望感を感じさせる可能性があるのではないかとということである。

このことから、行為者と被害者との間の問題だと認識されがちなパワハラだが、職場全体に影響が及ぶ問題であることを念頭に置いて、対応する必要があると言える。また、被害者側も「自分だけが我慢していれば良い」と考えるのではなく、誰かに相談したり助けを求めたりすることが、周囲の人のためにもなる（さらなる被害を防いだり、さらなる職場環境の悪化を防ぐことに貢献できる）のだということが理解できれば、より早く相談につなげることができるかもしれない。もちろん、行為者がパワハラをしないようにする、そしてその場にいる周囲の人間が傍観せず、すぐに注意したり介入したりすべきであることは言うまでもない。パワハラが組織内に存在するこ

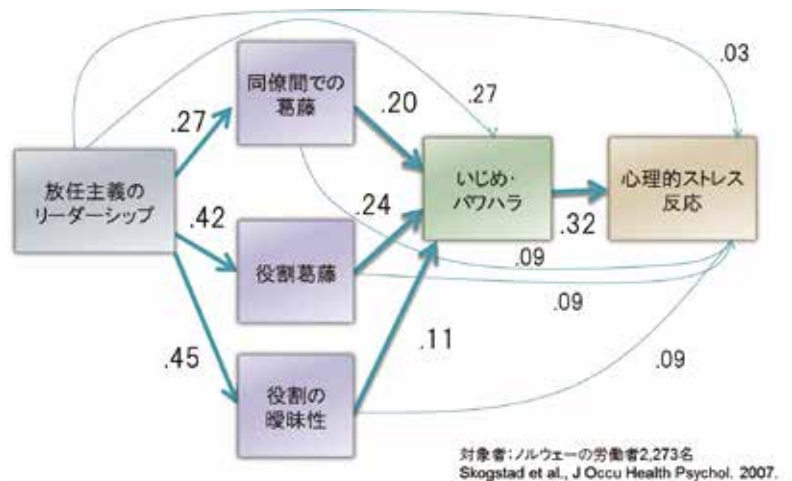
と自体が、従業員をメンタルヘルス不調にさせ、離職を促進させる可能性があることを念頭に、パワハラ対策を進めていくことが必要と言える。

4. パワハラ発生要因としての管理職のリーダーシップ

パワハラの行為者として最も多く報告されるのは、「上司」「職位が上の人」である。例えば我々の調査では、被害者の75%が「上司」からパワハラを受けたと回答していた（なお「同僚」からは41%、「部下」からは9.4%であった）。そのため、まずは最も行為者となりやすい管理職に、部下を適切にマネジメントする方法を教育・研修する機会を増やすことが重要である。ただ、現在のパワハラ防止教育・研修は、「この行為をするとパワハラになる」「これもいけない」等、管理職を委縮・疲弊させてしまうようなものが多いと感じている。その結果、管理職が部下と関わることを躊躇し、放任的なマネジメントスタイルをするようになってしまったら、それこそがいじめ・パワハラを発生・増加させることに繋がりがかねない。

パワハラと関連する上司のリーダーシップ形態の筆頭は「専制型（一国の王様のように、自分の思い通りに部下を服従させるタイプ）」であるが、実はもう一つは、「消極放任型」である。例えばノルウェーで労働者2,273名を対象に行われた横断研究によると、直属の上司が放任主義の指導であることと、いじめ・パワハラが起きることとの間に有意な正の相関がみられた（Skogstad, 2007）。また、我々が地方公務員約

図 消極／放任型リーダーシップと職場のいじめ・ハラスメントとの関係



1,000名を半年間追跡した調査では、上司が消極放任型だった場合、実際に将来パワハラが発生することが明らかになっている (Tsuno et al., 2015b)。

放任主義とは「リーダーシップの不在」とも言われ、部下に指示・教育をしない、必要とする時にその場にはいないなど、管理職としての任務であるリーダーシップを発揮しない形態のことで、直接的な影響と間接的な影響があることが指摘されている (図)。直接的な影響としては、「関心を示してもらえない」「指導してくれない」と部下が感じ、パワハラを受けていると感じること、間接的な影響としては、明確な指示がないことで、従業員の間で役割葛藤・役割の曖昧さが発生し、安心して仕事ができる環境が失われ、従業員同士のコンフリクトが増えることにより、職場内で部下同士によるいじめやパワハラが発生することが報告されている。パワハラで訴えられるのを恐れて部下に積極的に関わらない管理職が増えていると聞くと、行き過ぎた消極型リーダーシップは逆効果をもたらすのである。

5. 産業保健の観点から考えるパワハラ防止対策

それでは、産業保健の観点からどのようにパワハラ防止対策を進めたら良いだろうか。ここでは、メンタルヘルス対策の一環としても実施可能なパワハラ防止対策案を述べる。

1) 管理職へのリーダーシップ教育

管理職のリーダーシップ形態がパワハラが発生や予防に大きく影響することから、防止対策としてリーダーシップ教育を進めていくことが求められる。そのためにはまず、管理職が自分自身のリーダーシップ形態やマネジメントスタイルについて、アセスメントツール等を用いて現状を認識することが重要である。

消極放任型がパワハラを発生させることは既に述べたが、我々は同時に、「個別配慮型」リーダーシップがパワハラが発生を予防することも明らかにした (Tsuno et al., 2015b)。個別配慮型とは、部下の長所を見極め、ひとりひとりの長所を生かせるような仕事を与えたり、部下を一人の人間として関心を寄せたりするリーダーシップ形態である。放任型の上司とは真反対の形態であるが、決して特別なスキルが必要

とされるものではない。例えば、英国安全衛生庁 (HSE) は、管理職が部下のストレスを予防したり減らしたりする上で重要と思われる4つの領域 (①部下への配慮と責任：自分の感情をコントロールし、誠実に対応する、②現在と将来の仕事を管理し伝達する、③チームメンバーに対応する、④困難な状況において合理的に考え、対処する) について、具体的にどのような行動をすれば良いのか、今現在どの程度が達成できているのかを評価できる調査票を公開している (東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野のホームページ <https://mental.m.u-tokyo.ac.jp/jstress/> で日本語版も公開されている)。これらのツールを用いて自分で評価したり、あるいは部下に評価してもらったりして、自分の行動を客観視し、できていない部分があれば改善して行くことが有効である。

日本においては、リーダーシップとは何か、どのようなものが最も効果をもたらす適切なマネジメントなのかについての十分な教育研修を受けないまま、管理職になってしまうことが多いと感じている。その結果、自分が部下として経験した上司の行動をフォローすることになるので、それがパワハラ上司だった場合、悲劇が起こる。自分が見てきたパワハラ上司の行動を真似るわけにはいかないとわかっているにもかかわらず、大きなフラストレーションを感じてしまうのである。そのため、管理職研修では常に「では、どうしたら良いか」の解決策をセットで提示しないと、上司をさらに追い込んでしまう。本来であれば組織が求めるリーダーシップ像を企業側から提示することが重要であるし、企業は上司のリーダーシップ・マネジメント教育にもっと費用と時間を費やすべきであると言える。

2) ストレスマネジメント力強化

実は、上司自身のストレス度も部下のパワハラ認識と関連があることがわかっている (Mathisen et al., 2011)。つまり、上司自身が「ストレスを感じている」と報告すればする程、その部下は「上司からパワハラを受けている」と報告する傾向にあるのである。そのため、上司のストレスを減らす事ができるような職場環境改善はもちろん、上司自身がストレッサーにうまく対処できるようにサポートすることが、パワハラ防止対策には大切である。逆に言えば、上司がストレッサーにうまく対処できるようになれば、部下がパワハ

ラを受けたと感じることも減る可能性があると言える。上司に対するセルフケア教育が、パワハラ防止対策にも有効と言える。

上司の立場にある人から、どうしても部下に対してネガティブな感情が抑えられない、という声も聞かれる。基本的に人は、ネガティブなところに着目すると、さらにネガティブなものが見つかりやすいものである。そのため、「アイツはだめ」「アイツはできない」「アイツは生意気」と部下に対して思っていると、ダメなところばかりがより目について、さらにイライラしてしまうという悪循環に陥る。この「過度の一般化」が、思考停止、さらなるイライラの原因となる。そこで視点を変え、例えば「アイツは『だめ』ではない。『苦手』or『方法を知らない』のだ」と考えるようにすると、一歩引いた立場で部下を観察することができるようになる。観察の結果、具体的にどこが苦手なのかがわかると、対策を講じることができるのである。こういった認知の修正（認知行動療法）も、ストレスへの対処力向上に寄与する。そのため、個別に面談やカウンセリングを行うことで上司を支援するメンタルヘルス対策も、パワハラ防止対策として有効に機能するであろう。

3) 職場全体の礼儀正しさの向上

パワハラ発生後に、環境改善の介入を行うのは困難である（既に行為者―被害者関係が固定化していることが多いため）。そのため、いかに発生を予防するのかが重要となってくる。そこで近年、インシビリティ（非尊重的態度）やシビリティ（礼儀正しさ、礼節）が注目されている。特にインシビリティ（例：意見が尊重されない、無視される等）は、日本人労働者の半数が経験しているのに加え、パワハラ発生の前段階に位置するものであるため改善可能であるとされている（Tsunno et al., 2017）。

米国では退役軍人病院において実際に職場風土改善プログラムが行われており、従業員間の非尊重的行為を減らし礼儀正しさを高める半年間の介入を実施した結果、従業員の不満、燃え尽き、欠勤が低減し、患者満足度が高まったという報告がされている（Leiter et al., 2011）。しかもこの効果は、介入を終了して半年以上が経過した後においても、さらに良い方向に数値が動くという結果が得られている（Leiter et al.,

2012）。そのため、人間関係の問題は、改善には時間がかかるものの、職場全体での取り組みを行うことで職場風土そのものが変化し、効果が長期にわたって得られる可能性があると言うことができる。この介入プログラムはCivility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW)としてファシリテーター育成等が主に米国で進んでおり、日本においてもCREWプログラム実施マニュアル（Web公開：<https://hp3.jp/wp-content/uploads/2019/06/03.pdf>）が作成されている。これらのツールを用い、非尊重的行為が蔓延している職場を良い方向に変えることができれば、パワハラ防止はもちろん、職場全体の働きやすさや生産性向上にも貢献できるだろう。

6. 産業保健部門としての対応

1) ハラスメント相談窓口、コンプライアンス部門や人事等の関連部門との連携

現在、大企業であれば、ハラスメント対応のための専門部門（コンプライアンス部門等）、キャリア相談窓口、健康管理部門、EAP(Employee Assistance Program:従業員支援プログラム)等の外部相談窓口と、複数の相談窓口が対応している場合も多い。まずは企業内で、ハラスメント相談窓口としてどの部門が周知されているのか、また実際に相談対応する人は誰なのかを確認しておく必要がある。予め産業保健スタッフがハラスメント相談部門の担当者と面識を持ち、ハラスメント相談が寄せられた場合に、どのようにリファー（紹介）すれば良いか、連携方法を決めておくことと良いだろう。逆に、ハラスメント相談部門に対し、心身の不調が疑われる従業員に関して早めに産業保健部門にリファーしてもらうようにすると、深刻なメンタルヘルス不調になる前に、治療に結びつけることができ、双方にメリットがある。

2) ハラスメント問題に対する健康管理部門の役割の明確化

ハラスメント相談に産業保健スタッフに関わるメリットとして、①コンプライアンスや人事に「訴え」てしまうと、大ごとになって結果的に職場に居づらくなることも心配して相談できなくて悩んでいる人にも対応できること、②健康問題（夜眠れない、動悸がする等）に専門家として対処できること、があげられる。

ハラスメント相談の専門窓口としてではなく、一次相談を受け付ける部門として機能することができれば、心身の健康や行為者との関係が深刻な状況になる前に、早めに対処できる可能性がある。ハラスメントの事実確認や会社としてどう対応するかについてはあくまでも専門部門にまかせ、健康管理部門では本人の悩みに寄り添いつつ、健康問題に対処するという役割が發揮できると良い。他部門の相談窓口とどのように役割分担するか、社内でもお互い明確にしておくことと連携もしやすいただろう。

7. おわりに

パワハラは、行為を受けた被害者にはもちろん、行為者側、使用者側にも心理的・身体的・時間的負担を強いる。精神的・身体的健康が損なわれれば、仕事の生産性も低下する危険性が大きく、職場全体の生産性低下も免れない。現在、どこの組織においても、人員削減により恒常的に忙しい事態が続いており、ストレスフルな状況であることは否めない。そのような状況だからこそ、余裕の無さから、不必要なパワハラをしよう上司や労働者を減らすために、企業・組織はより防止対策に力を入れる必要があると言える。今後の労働者人口減少時代において、持続可能性の高い組織作りの一環として、人材確保のためにもパワハラ発生防止のための対策をこれまで以上に進めていくことが企業には求められるだろう。

一方で、パワハラ対策は、意外にもメンタルヘルス対策として行えるものも多い。産業医や看護職等の産業保健スタッフがいる産業保健部門と、ハラスメント相談や認定等を行う社内の専門部門（人事やコンプライアンス）とがうまく連携し、パワハラ被害の重症化の防止や発生の未然防止に寄与することが今後さらに

求められていくだろう。

【参考文献】

- Einarsen S. The nature and causes of bullying at work. *Int J Manpower*. 1999; 20: 16-27.
- Leiter MP, Laschinger HKS, Day A, Oore DG. The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *J Appl Psychol*. 2011; 96: 1258-1274.
- Leiter MP, Day A, Oore DG, Laschinger HKS. Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *J Occup Health Psychol*. 2012; 17: 425-434.
- Mathisen GE, Einarsen S, Mykletun R. The relationship between supervisor personality, supervisors' perceived stress and workplace bullying. *J Business Ethics*. 2011; 99: 637-651.
- Skogstad A, Einarsen S, Torsheim T, Aasland MS, Hetland H. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *J Occup Health Psychol*. 2007; 12: 80-92.
- Tsuno K, Kawakami N, Tsutsumi A, Shimazu A, Inoue A, Odagiri Y, Yoshikawa T, Haratani T, Shimomitsu T, Kawachi I. Socioeconomic determinants of bullying in the workplace: a national representative sample in Japan. *PLoS ONE*. 2015a; 10: e0119435.
- Tsuno K, Kawakami N. Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: a six-month prospective study. *Ind Health*. 2015b; 53: 139-151.
- Tsuno K, Kawakami N, Shimazu A, Shimada K, Inoue A, Leiter MP. Workplace incivility in Japan: reliability and validity of the Japanese version of the modified Work Incivility Scale. *J Occup Health*. 2017 May 25;59(3):237-246.
- Tsuno K, Kawachi I, Kawakami N, Miyashita K. Workplace bullying and psychological distress: a longitudinal multilevel analysis among Japanese employees. *J Occup Environ Med*. 2018; 60: 1067-1072.
- 津野香奈美, 森田哲也, 井上彰臣, 安部陽子, 川上憲人. 労働者における職場のいじめの測定方法の開発とその実態, 健康影響に関する調査研究. *産業医学ジャーナル*. 2011; 34: 79-86.
- 津野香奈美. 職場のいじめ・パワーハラスメントの健康影響と組織への影響. *産業ストレス研究*. 2013; 20: 207-216.
- 津野香奈美. 職場のいじめ・パワーハラスメントの規定要因と健康影響・組織への影響に関する最新知見. *ストレス科学*. 2016; 31: 37-50.

プロフィール

神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科講師。東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。公衆衛生学修士、博士（保健学）、博士（医学）。和歌山県立医科大学医学部衛生学講座助教、同講師、ハーバード公衆衛生大学院客員研究員を経て、2019年より現職。専攻は社会疫学、精神保健学、行動科学。産業カウンセラー、キャリア・コンサルタント、21世紀職業財団ハラスメント防止コンサルタント、東京大学大学院客員研究員。著書に『産業保健の複雑データを集めてまとめて伝えるワザ（メディカ出版）』（監修）等がある。

JILPT 海外調査シリーズ

2019年2月28日発行 A5判 296頁 ISBN978-4-538-51003-3

カンボジアの労働・雇用・社会 — 日系進出企業の投資環境 —

アジア地域の労働・雇用・社会を進出日系企業の視点から調査した「JILPT海外調査シリーズ」の第3作

メコン地域の中央に位置する南部経済回廊の要衝の地。内戦や地雷というかつての負のイメージから脱却し、タイやベトナムとともに共同体の一角として存在感を増すカンボジア。そのカンボジアに進出する日系企業が円滑な経営を行うために必要な労働・雇用・社会の情報を収集しました。カンボジアの社会経済の特質、労働市場、労働法制、労使関係、社会保障などの情報を網羅的に整理した、カンボジアの労働情勢を正しく理解するための1冊です。



定価: 2,000円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 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
または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



パワハラ防止で必要な企業の取り組み

旬報法律事務所弁護士 新村 響子



増加する職場のパワーハラスメント

都道府県労働局等に設置した総合労働相談コーナーに寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談は年々増加しており、2012年度以降は相談内容の中でトップとなり、引き続き増加傾向にある(図1)。厚生労働省が2016年度に行った「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」(以下、「厚労省パワハラ調査」という)では、過去3年間にパワハラを受けたことがあると答えた労働者は、32.5%であった。連合が行った「仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査2019」でも、「職場でハラスメントを受けたことがある」と答えた労働者は全体の38%に及び、中でも「脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言などの精神的な攻撃」というパワハラを受けたとの回答が最も多かった。

パワハラによる被害も深刻である。連合の同調査では、ハラスメントを受けた人の54%が「仕事のやる気喪失」、22%が「心身不調」を訴え、19%が「退職・転職」したと回答している。精神障害の労災補償状況においても、「ひどい嫌がらせ・いじめ、又は暴行を受けた」「上司とのトラブルがあった」などの職場のいじめ・嫌がらせを理由とする労災認定件数は増加傾向にあり、職場のパワハラが原因で精神障害を発症するという深刻な事態を示している。

企業のパワハラ防止義務を認める裁判例の増加

そのような中、裁判実務では、パワハラについて加害者に不法行為、企業に使用者責任を負わせるとともに、企業に対しては「職場環境配慮義務」としてパワハラ防止義務

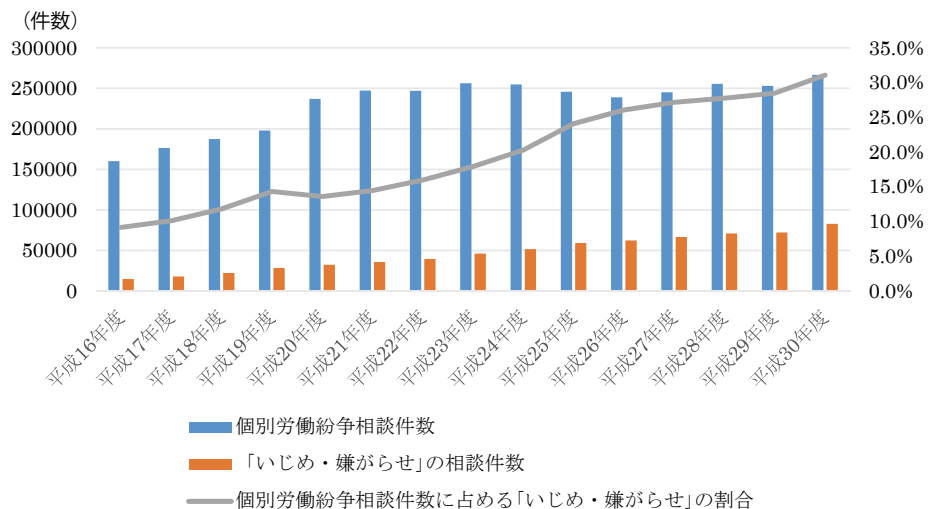
があると判示する裁判例が増加している。リーディングケースである川崎市水道局(いじめ自殺)事件・東京高裁平成15年3月25日判決は、「職務行為それ自体についてのみならず、これと関連して、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、市は、具体的状況下で、加害行為を防止するとともに、生命、身体等への危険から被害職員の安全を確保して被害発生を防止し、職場における事故を防止すべき注意義務がある」として、パワハラのない職場環境づくりが事業主の義務であることを明らかにした。その後も、パワハラにより心身の健康を損なう恐れがあった労働者に配置転換などの措置をとらなかった事案や、パワハラを放置した事案において、企業の職場環境配慮義務違反が認められている。

実効的なパワハラ防止対策が必要

厚労省パワハラ調査では、パワハラ予防・解決に向けた取組を実施している企業は52.2%と半数にすぎず、取組が十分になされていないのが現状である。

今回、労働施策総合推進法の改正により事業主に対してパワハラに対する防止等の措置が法制化されたこ

図1 民事上の個別労働紛争件数の推移



とにより、企業は対策を義務付けられることになる。

しかし、措置義務を形式的に履行しさえすれば、職場のパワハラがなくなるわけではない。セクハラでは、事業主に対してセクハラ防止等の措置義務が課されてから10年以上が経過したが、厚生労働省が2016年に行った「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」では正社員の34.7%がセクハラを経験したと回答している。すなわち、事業主に対する措置義務が法制化されてもセクハラはなくなっておらず、パワハラについても措置義務の法制化によってどれだけ防止効果が得られるのかは疑問である。

なぜ措置義務が法定されていてもセクハラがなくなるかといえば、企業が措置義務を形式的に履行していたとしても、その具体的な取り組み内容が不十分であるために、セクハラ防止対策として機能していないことが一つの理由であろう。

また、措置義務を履行していても、実際にパワハラが起きてしまえば、その被害に対する損害賠償責任も免れない。損害賠償事件・名古屋地裁平成29年12月5日判決では、東証一部上場企業でパワハラが起きたことについて、当該企業は就業規則でパワハラへの厳正な対処を規定し、イ

ントラネットにセクハラ・パワハラ防止コンテンツを設けて具体例や防止対応策、相談窓口などを掲載し、パワハラ防止研修も行っていたが、それらの措置が実際には奏功していなかったのであるから、被用者の選任、監督につき相当の注意をしたとはいえないとして使用者責任が肯定された。

企業は、パワハラと真摯に向き合い、予防のための実効的な対策をとることが求められている。

具体的に必要な対策とは

それでは、具体的にどのような取り組みが必要か、いくつか指摘しておきたい。

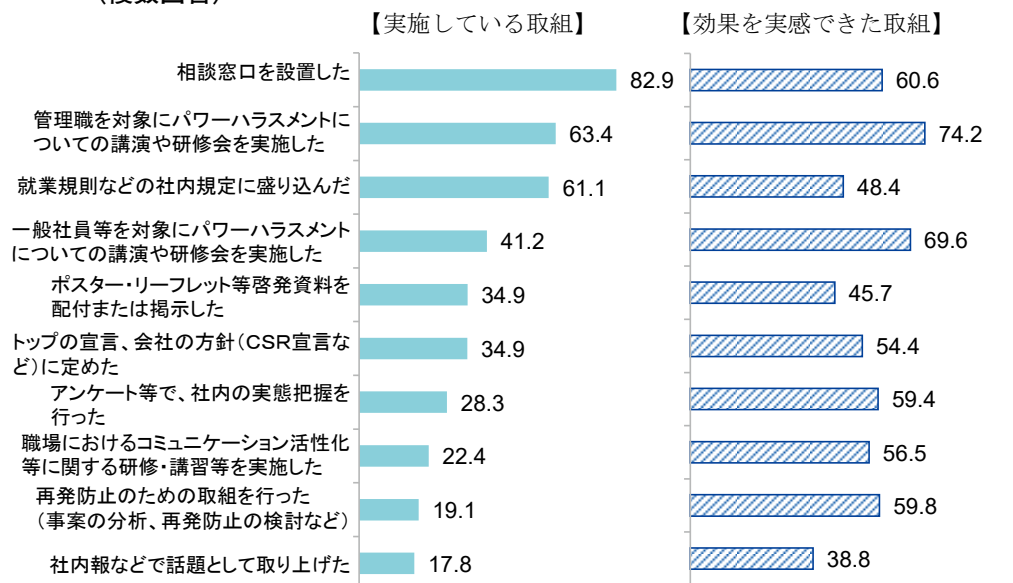
① ハラスメント防止研修

事業主の措置義務の具体的内容を定めた現在のセクハラ、マタハラ指針では、方針を明確化し、労働者に周知・啓発していると認められる例として、就業規則等で規定すること、社内報等に記載すること、研修や講習等を実施することが挙げられており、パワハラ指針も同様となることが予想される。そのため、就業規則にハラスメントが懲戒事由にあたることを定めたことのみをもって周知・啓発を行ったとしている事業主も多い。

しかし、就業規則の文言は一般的にハラスメントを禁止する旨のみの抽象的文言に留まる上、労働者の多くは、就業規則に目を通しておらず、何か問題がある場合や関心がある場合にだけ参照する程度であるため、就業規則に記載したことのみをもってハラスメント防止にどれだけ寄与しているかは疑問である。

パワハラを予防するためには、労働者一人ひとりが

図2 パワーハラスメントの予防に向けて実施している取組／効果を実感できた取組（複数回答）



（対象：パワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施している企業（n=2394、図表5参照）、単位%）

（対象：それぞれの取組を実施している企業、単位%）

（注）「効果を実感できた取組」の比率は、それぞれの取組を実施している企業のうち、その取組を「効果を実感できた取組」と回答した企業の割合である。）

資料出所：厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」

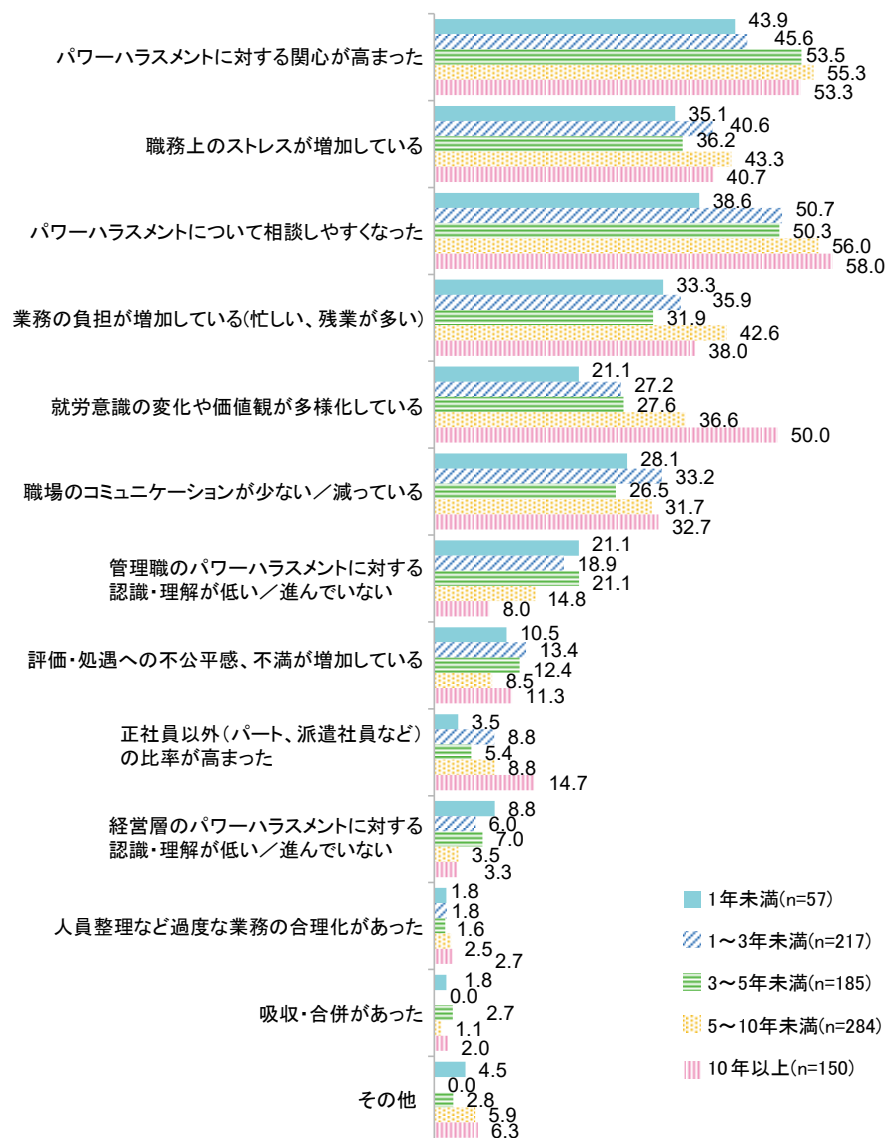
パワハラとは何かを真摯に考える機会、すなわち研修を実施することが重要である。厚生労働省の上記パワハラ調査でも、効果を実感できた取り組みのトップが「管理職を対象にパワーハラスメントについての講演や研修会を実施した」となっている(図2)。裁判例では、セクハラ的事案ではあるが、防止研修を新入社員にのみ行い、中途採用社員には行っていなかったケースで、中途採用社員にも指導・教育を適切に実施していれば、セクハラ行為に及ぶことを未然に防ぐことができた蓋然性が高い、として企業の職場環境整備義務違反が肯定された例もある(東京地裁平成28年12月21日判決)。管理職を含む従業員全員に対して研修が求められているといえよう。

また、その内容も、表面的なものに留まらず、裁判例等の具体的な事例、パワハラと業務指導との境界線、部下とのコミュニケーションスキル、ハラスメントの相談窓口・対処方法など、具体的なものとすべきである。

②相談しやすい窓口づくり

「我が社にはパワハラ相談が1件もない。全く問題のない職場だ。」との声を聞くことがあるが、果たして相談がないのはよいことだろうか。これだけハラスメントが社会的に問題となっている中で、全く相談がないというのは逆におかしい。上記厚労省パワハラ調査でも、パワハラ予防・解決のための取組を実施して

図3 パワーハラスメントに関する相談件数が増加した／変わらなかった理由(複数回答、取組を始めてからの期間別)



(対象: パワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施している企業(図表5参照)で、「取組を始めてからの期間」に回答した企業(図表13参照)のうち、「パワーハラスメントに関する相談があり、以前(3年前)と比べて増加している」または「パワーハラスメントに関する相談があり、以前(3年前)と変わらない」と回答した(図表35参照)企業、単位%)

資料出所: 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」

いる企業ほどパワハラ相談が多く、パワハラについて相談がしやすくなったことによりパワハラ相談が増加したという調査結果が示されている(図3)。相談窓口を作るだけでなく、相談しやすい窓口となっているかを企業はチェックしなければならない。

現状では、相談窓口の在り方に問題がある例も極めて多い。相談窓口が設置されていても、機能してなかったり、相談した内容が相談者の了解なく管理職全員に共有されたり、社内に漏洩して噂になる、相談したことによって加害者からの報復や人事措置により不

利益な取り扱いを受ける、逆に被害者のほうが人格障害ではないかと非難されるなどの二次被害を受ける、などである。決めつけずに相談を聞く傾聴スキルや守秘義務、プライバシー保護のあり方など、相談を受けてヒアリングを行う担当者のスキルやノウハウを育成し、相談しやすい窓口づくりが必要である。

また、相談窓口相談したにもかかわらず、何らの対応もされなかった、あるいはいつの間にか調査が終了しており結果を知らされなかったことに不満を抱く労働者も多い。セクハラ事案では、相談窓口の責任者が、速やかに調査を開始し、公正で客観的な立場から問題の迅速な処理、解決に当たるべきところ、何らの措置も取らなかった不作為が違法であるとしてハラスメント慰謝料とは別個に慰謝料が認容されるケースが相次いでいる（Y市役所（セクハラ損害賠償）事件・横浜地裁平成16年7月8日判決など）。適切な事後対応の不作為は、それ自体が不法行為となりかねないことを肝に銘じるべきである。それと同時に、相談者の納得のいく解決のためにも、調査結果の相談者への報告は適切に行ってほしい。

③労使での取り組み

海外では、ハラスメント対策を労使による取り組み事項としている国も多いが、日本では労働組合による取り組み、労使共同での取り組みは、あまり行われていないように感じられる。上記厚労省のパワハラ調査では、パワハラを受けたと感じた者のうち、労働組合に相談をしたのは、わずか2.3%にすぎない。職場において、労働組合が相談窓口として認知されていない・選択されていない現状が表れている。

労働組合は、自身でハラスメント防止についての研修等を行う、より相談しやすい窓口としてのアピールを行うといった活動が必要であろう。それと同時に、事業主においても、ハラスメント対策について労働組合の意見を聞き、労使が協力して取り組みを行うことが望ましい。特に、実際にハラスメント相談が寄せられた際には、事実調査における調整役として、あるいは職場環境が悪化しないためのサポート役として、労働組合が本来果たすべき役割は重要である。

④職場環境の改善

上記厚労省のパワハラ調査では、パワハラが起きや

すい職場の特徴として、上司と部下のコミュニケーションが少ないこと、失敗が許されない・失敗への許容度が低いこと、残業が多い・休みが取り難いことが挙げられている。パワハラは、そういった職場の環境が要因となっていることを忘れてはならない。逆に言えば、そういった環境が改善されなければ、パワハラはなくなるのである。長時間労働といった日本の企業が抱える根本的な課題の解決に取り組むことが必要である。

また、実際にパワハラ相談が寄せられても、行為者と被害者の証言が食い違っていたり、パワハラかどうかの判断がつかないために、結局パワハラの有無を判断せずあいまいにしたまま何らの措置も取られないことが多い。しかし、パワハラ相談が寄せられる背景には、何らかの職場環境の悪化があると考えなければならない。パワハラかどうかの判断が「グレー」の場合であっても、「パワハラとは認められない」で終わるのではなく、職場環境の改善に真摯に取り組む姿勢が必要である。

業務指導とパワハラとの線引きはどのように考えるか

パワハラについては、適正な業務指導との線引きの難しさがしばしば指摘される。法制化にあたっては、経営側より、パワハラ防止が法的に義務付けられることによって上司による部下への指示や指導が躊躇されたり、上司と部下とのパワハラに対する認識のずれにより必要以上の摩擦が生じ指導する側が委縮するのではないかと意見が述べられていた。

もっとも、多くの裁判例を通じて、業務指導とパワハラを分ける一定の要素を抽出することは可能である。裁判例は、業務指導としてされた叱責等の言動において、①人格否定、名誉毀損となる言動の有無、②退職、解雇、懲戒処分、降格・減給などの不利益処分を示唆する言動の有無、③本人の立場、能力、性格、④指導の回数、時間、場所、⑤他の者との公平性、⑥本人の帰責性、業務上の指導の必要性、などを総合的に考慮して、社会通念上許容される指導又は叱責の範囲を明らかに超える精神的攻撃に当たると評価できる場合に、「業務上の適正な範囲」を超える違法なパワハラであると認定している。

まず、①人格否定、名誉毀損となる発言があるかど

うか、は最も重要な要素である。「ぶち殺そうか」「馬鹿野郎」「給料泥棒」「使えねえな」「アホ」「新入社員以下」などが典型例であるほか、「ホモ」「デブ」「気持ち悪い」「お前と結婚するやつの気が知れない」など容姿や性的指向・性自認を理由とした中傷もある。いくら指導目的があろうとも、このように人格や名誉を毀損する言葉は、それ自体が労働者の重要な権利を侵害する可能性がある一方で、教育・指導という目的との関係では何ら意味を持たない。「バカ」とあえて人格を否定する言葉を使わずとも指導はできるし、いくら「バカ」と言っても合理的な業務上の指導効果がないことは明らかであろう。

また、②退職、解雇、懲戒処分、降格・減給等の不利益処分を示唆する言動とは、例えば、「辞めろ」「クビだ」「処分をする」「他の仕事を探せば」などがある。労働者にとって、退職を求められることは、会社において自身が不要な存在であるとの認識を抱くうえ、雇用継続に対する不安を生じさせる脅迫になりうる。

指導にあたっては、③本人の立場、能力、性格に応じた指導も求められる。例えば、社会福祉法人備前市社会福祉事業団事件・岡山地裁平成26年4月23日判決では、先輩Bによる後輩Aへの指導について、Aの仕事ぶりが不十分であり、Bが責任を持って仕事をしていたがためにされたものであると認めつつも、Aの判断能力や作業能力が低下し、叱責されたとき、顔色が変わり固まっているのが目につくようになったにもかかわらず、Aの判断能力や作業能力が低下している原因を十分見極めることなく、仕事ができなくなっているAに対し、更なる叱責を繰り返したことは、「Aの能力や性格に応じた指導ではない」と指摘されている。このように、人格を否定する発言が直接的になされていなくても、「何でできないの」と責め続け、本人が委縮したり泣いたりしているのに叱責を続けるような場合は、行き過ぎた指導としてハラスメントに当たる場合がある。

④指導の回数、時間、場所も要素の一つである。アークレイファクトリー事件・大阪高裁平成25年10月9日判決では、「それが1回だけといたものであれば違法とならないこともあり得るとしても、被控訴人によって当惑や不快の念が示されているのに、これを繰り返し行う場合には、嫌がらせ時には侮辱といった意味を有するに至り、違法性を帯びるといふべきである」

との指摘がなされている。個別に一つひとつ見れば違法とまでは言えない言動でも、頻度が多かったり、時間が長かったりすればパワハラになりやすくなる。

場所については、同僚や顧客など他の人の前での叱責は、本人を辱めることになり、名誉毀損にもつながりかねないため、望ましくない。厳しい叱責が他人の前で行われていたことを指摘する裁判例は多い。その点を明確に指摘したのが、富国生命保険ほか事件・鳥取地裁米子支部平成21年10月21日判決である。生命保険会社の支店長が同僚らの前で、営業職員Xに、顧客への不告知教唆を問いただしたことについて、判決は、「不告知を教唆することは、その職業倫理に反する不名誉な事柄なのであるから、その点について、上司として問いただす必要があるとすれば、誰もいない別室に呼び出すなどの配慮があつて然るべき」と指摘し、違法性を肯定している。

⑤他の者との公平性も一つの要素であろう。同じ問題がありながら、一方のみを加重に叱責することは、公平性を失する。例えば、国家公務員共済組合連合会（C病院）事件・福岡地裁小倉支部平成27年2月25日判決では、同じ医療過誤に関与した看護師2名と比較して原告の落ち度が明らかに大きいとは認められないにもかかわらず、他の2名の看護師が作成した報告書とはその趣旨が異なるといえる反省文を原告にのみ書かせたことは、複数の部下を指導監督する者として公平に失する扱いであったと指摘されている。

一方、不正経理などの重大な問題を起こした場合や、生命・身体の安全に関わる医療現場でミスを繰り返すなど、⑥本人の帰責性が極めて大きく、厳しい指導の必要性が認められる場合には、ある程度厳しい物言いであっても許容される場合もある。

企業におけるパワハラ防止対策やパワハラの該当性の判断にあたっては、これらの要素は参考になる。ただし、裁判所で判断されているのは「違法性」のあるパワハラかどうかである。企業において「適切な職場環境づくり」という視点からは、パワハラをより広く捉えて対策・改善を講じることが必要であることに留意されたい。

ILO条約を批准しハラスメント防止法を制定すべき

ここまで企業に求められるハラスメント対策につい

て論じてきたが、今回の法改正に留まらず、より踏み込んだハラスメント法規制の必要性を最後に述べておきたい。

2019年6月21日、国際労働機関（ILO）において、暴力とハラスメントを禁止する条約が成立した。同条約では、ジェンダーに基づくものを含め、肉体的、心理的、性的、経済的な損害をもたらすか、それを意図した受け入れがたい行動・慣行を「暴力とハラスメント」と定義し、労働者のみならず働くすべての人々、インターンやボランティア、求職者、さらには使用者としての個人も広く保護対象として、加盟国に対して禁止法の制定、救済・支援策の具体化などを求めている。

ILO条約と比べると、セクハラ・マタハラ・パワハラのための縦割り規制で、禁止規定は設けず事業主に対する措置義務だけに留まる日本のハラスメント規制は、出遅れていると言わざるを得ない。

また、日本のハラスメント法制は、セクハラ、マタハラ、パワハラについて、同じような条文が別々の法律に規定され、それぞれ別に指針が定められるという法構造が極めてわかりにくく、ハラスメントに対する理解不足を助長させている。現実には、SOGIハラスメント（性的指向・性自認を理由とするハラスメント）や顧客・取引先等の第三者からのハラスメント、レイシャルハラスメントなど、現在の法規制ではカバーしきれないハラスメントも問題となっている。よって、日本においても、同条約を批准するとともに、職場におけるあらゆるハラスメントを包括的に規制する独立のハラスメント防止法の制定が必要である。

さらに、これだけハラスメントが深刻な社会問題となっている現状に鑑みれば、事業主の措置義務に加え

て、労働者がハラスメントを受けずに働く権利を有すること（権利規定）及びいかなるハラスメントも許されないこと（禁止規定）を法律に明記すべきである。権利規定や禁止規定が設けられることによって、事業主の責任とは「ハラスメントを起こさないこと」という本質的な責任として位置づけられるであろうし、行政指導についてもより踏み込んだ指導が可能となろう。なお、ハラスメントの司法救済は、民法の不法行為概念により構成されているが、不相当なセクハラに当たるが金銭をもって慰謝すべき不法行為にまでは当たらない、として被害者が救済されない事例も散見される。行為禁止規定の創設にあたっては、損害賠償請求の根拠となりうる規定の創設及び被害者の立証責任の軽減の検討も必要である。

今回の法改正によってパワハラ防止対策に注目が集まっているが、企業における取り組み、法制度のあり方ともに、全く不十分であると感じる。ハラスメントは、労働者の人格という重要な権利を侵害する行為であり、絶対になくしていかなければならない。そういった強い意識のもとで取り組みを行っていくことが求められている。

プロフィール

旬報法律事務所弁護士。

2005年、弁護士登録(58期)。東京弁護士会、旬報法律事務所所属。役職として、日本労働弁護団本部常任幹事・事務局次長、東京都労働相談情報センター民間労働相談員、東京都ウィメンズプラザ法律相談員。担当分野として、労働者側で労働事件を数多く取り扱っている。主な著書として、『ブラック企業・セクハラ・パワハラ対策』旬報社（共著）など多数。

JILPT 海外調査シリーズ

2016年3月17日発行 A5判 123頁 ISBN978-4-538-51001-9

インドの労働・雇用・社会 — 日系進出企業の投資環境 —

アジア地域の労働・雇用・社会を進出日系企業の視点から調査した「JILPT海外調査シリーズ」の第1作

12億の人口を超えて今なお成長を続けるインド。そのインドに進出する日系企業が円滑な経営を行うために必要な労働・雇用・社会の情報を収集しました。インド経済社会の特質、労働市場、労働法制、労使関係、社会保障などの情報を網羅的に整理した、インドの労働情勢を正しく理解するための1冊です。



定価: 2,000円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 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
または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



パワハラ防止法制の課題と展望

明治大学法科大学院 専任教授 野川 忍



序 パワーハラスメントをめぐる課題

セクシュアル・ハラスメントと異なりパワーハラスメントは、日本固有の概念であって、国際的な認知を受けていない。もともと日本においてハラスメントという概念が一般的に知られるようになったのは、1980年代に米国で普及していた「sexual harassment」という言葉が日本に紹介され、にわかに注目を浴びてからであった⁽¹⁾。かつての日本社会では、職場で頻繁に見られた女性従業員に対する性的言動は、男性優位の実情の中で一般的に許容されるとみなされており、女性たちの不満と違和感は封殺されていた。セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）という概念が、それは許されない行為であるという認識とともに日本社会でも普及したことで、職場における人格的利益の尊重という発想への端緒が生まれたといえる。

その後かなりの時間を経て、実は職場におけるハラスメントは性的言動によるものに限られないという事実がようやく認識されるようになり、まず普及したのがパワーハラスメント（パワハラ）である。これは、クオレ・シー・キューブ社の岡田康子会長の発案とされているが、セクハラに対する取り組みが強化される中で速やかに大方の認識を得て、後述のように裁判例においてもこの概念が使用されるようになった。たとえば、いじめや嫌がらせなども含めた広い意味でのパワーハラスメントについて、都道府県労働局における労働相談の激増がみられ、平成14年には全相談数の5%強（約6,600件）であったものが、10年ほどを経た平成23年には16%（約46,000件）にまで達している。

政府も比較的早くから動き出し、平成12年に示された「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」では、「職場のパワーハラスメントとは、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」であるとの定義案が盛り込まれ、またパワハラに該当する行為類型として、身体的攻撃、精神的攻撃、人間関係からの切り離し、過大な要求、過小な要求、個の侵害という、今般のパワハラ防止法でも採用された6つが指摘されている。さらに平成29年に決定された「働き方改革実行計画」では、長時間労働撲滅の一環としての職場環境整備が促され、職場のパワーハラスメント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行うことが明記された。これを受けて2017年に厚労省内に設置されたのが「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」（座長：佐藤博樹・中央大学教授）であり、1年間にわたって議論を重ねた結果、2018年3月に、報告書をまとめている。

他方で、職場における労働者の人格的利益侵害行為はさらに多様でありうることが理解されるようになり、セクハラ、パワハラに加えて、マタニティーハラスメント（マタハラ）、パタニティーハラスメント（パタハラ）、アカデミックハラスメント（アカハラ）、カスタマーハラスメント（カスハラ）と、次々とハラスメントの類型が拡大された。このうちマタハラ、パタハラについては雇用均等法において一定の対応が定められている（11条の2）が、ハラスメントの類型はさらに拡大する傾向にある。

これに対して国際的には、後述するILO条約が議論されるよりかなり以前から、日本のようにハラスメントを類型ごとに規制する方向ではなく、端的に人格権侵害行為一般の規制というスタンスがみられる。すなわち、EUでは「求められざる行為が人間の尊厳を侵し、かつ脅迫的、敵対的、冒瀆的、屈辱的又は攻撃的な環境を作り出す目的により、又は効果をもって行われる」行為が一律に禁止され、制裁の対象となっている（一般雇用均等指令2条3項）し、ドイツでも、一般平等取扱法3条3項において「第1条に掲げる理由

(人種、民族的出自、性別、宗教もしくは世界観、障害、年齢または性的嗜好)の一と関連する望まれない行為方法が、該当する者の尊厳を傷つけ、かつ、威圧的、敵対的、侮辱的、屈辱的もしくは不快感を与える環境を生み出すことを目的とし、またはそのような作用をもつとき」は違法となると規定されている。

こうした中で、5月に「パワハラ防止法」と俗称される新たな法ルールが設けられ、従来存在しなかったパワハラ防止のための措置が使用者に義務付けられるにいたった。他方で、ジュネーブでは6月に、ILO総会で職場における暴力とハラスメントを一般的に禁止し、違反者に制裁を科す条約が採択された。

本稿は、この象徴的な事態を踏まえ、「パワハラ防止法」の意義を国際的な視野も考慮に入れたうえで検討し、最近の裁判例の傾向を概観しつつ、ハラスメントへの法的対応につき展望を試みたい。

1. ILOハラスメント条約とパワハラ防止法

まず、パワハラ防止法の内実が、新たな法令の制定によりパワハラを禁止し、違反者に制裁を科するとう、一般に想定されるようなものとはかなり異なることを確認する必要がある。

5月29日に成立したのは、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」であり、2018年に成立した「働き方改革関連法」と同様、既存の法律の改正のみで成り立っている法律であって、「パワハラ防止法」という新たな実定法が成立したわけではない。しかも、パワハラ対策を管轄してきたのが厚労省雇用環境・均等局の雇用機会均等課であり、同課は女性活躍推進法についても管轄するので、同法における事業主の義務の強化を内容とする改正に併せて、ハラスメント対策についても労働施策総合推進法と雇用均等法等に手を入れてこれを強化することとしたものである。このような事情から、法律の題名にパワハラを想定させる語句が存在せず、またセクハラ、マタハラ防止強化のための規定をも抱き合わせとしているという形での法改正となった。

このうち、具体的にパワハラについて防止措置が記載されているのは労働施策総合推進法であり、第4条の「国の施策」及び新設第8章「職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して事業主の講ずべき措置等」において、かなり詳細な定めが

設けられた。

第一に、国は「職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題」についても「総合的に取り組まなければならない」(同法4条、同14号)ので、パワハラ対策についての国の施策が義務付けられたことになる。ただ、この表現は特にパワハラに限定されているとは解せないので、いわばハラスメント対策のための一般的な対応が国に要請されているとみることもできよう。

第二に、事業主に対しては、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより労働者の就業環境が乱されないよう、相談に応じ、また適切に対応するための必要な体制の整備などの雇用管理上必要な措置を義務付けている(同法30条の2第1項)。さらに、相談等をした労働者に対する不利益な取り扱いが禁止されている(同第2項)。この不利益取扱いの禁止は、セクハラおよびマタハラの場合と同じ内容である。なおこの措置を講じるための指針が定められることとなっており(同3項)、今後はこの指針の内容が注目されることとなろう。また、法文中にパワハラの実態が盛り込まれたことは重要である(正確には、「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が乱される」場合がパワハラとなる(30条の2第1項))。

第三に、国、事業主及び労働者の責務が明記された。すなわち同法30条の3では、国に対し、パワハラ問題に対する事業主その他国民一般の関心と理解を深めるため、広報活動、啓発活動その他の措置を講じることを義務付け、また事業主に対しては、研修の実施などパワハラ防止のための必要な配慮をするとともに、自らもパワハラ問題について理解に努め、労働者に対する言動に必要な注意を払う努力義務を課した(1~3項)。また留意すべきは、パワハラが直接的には労働者間で生じることが一般的な問題であることを踏まえ、労働者についても、これについての理解を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うとともに、事業主が講ずる措置に協力する努力義務が課されていることである。これにより、パワハラが国—事業主—労働者それぞれの立場において協力して対応すべき問題であることが明らかにされているといえよう。

第四に、今回の改正ではパワハラ対策の一環として使用者が予防や啓発のための研修を実施することなどが勧められるとともに、個別労働紛争解決のためのシステムにパワハラ問題も乗ることが明らかにされていることも注目されよう。

具体的な全貌は指針の内容によって明らかにされるとしても、少なくとも、今回の法改正は、当初予想されていたレベルよりもかなり踏み込んだ対応が仕組まれており、政府のパワハラ対策に対する意欲の一端が垣間見れることは評価できる。

II. パワハラをめぐる判例と評価

パワーハラスメントについては、以前は職場における「いじめ」、使用者の労働者に対する人格的利益侵害行為の一環として検討されていた（課長待遇だった労働者が、経営方針に異議を唱えたことなどから降格され、やがて受け付け業務にまで回されたことが損害賠償の対象となったバンク・オブ・アメリカ・イリノイ事件（東京地判平7・12・4労判685号17頁）、職員の自殺がいじめによるものと認められて国家賠償が命じられた川崎市水道局事件（横浜地川崎支判平14・6・27労判833号61頁）など）。

これに対して近年では、パワーハラスメントという概念それ自体が学説、判例の双方で認識されるようになり（学説の動向については、根本到「職場のパワーハラスメントと人格権」講座労働法の再生4巻49頁）、それぞれ検討が進むと同時に、パワハラをめぐる裁判例が一挙に増加していることが注目される。

一方、現在に至るまで、パワハラについて明確な定義が定着し、その不当性や違法性についての判断基準が構築されつつある、とまでは言えない（パワハラ防止法を踏まえて最近の判例を検討したものとして、町田悠生子「企業のパワハラ防止義務化と最新判例分析」（労働法学会報2696号4頁））。

これまでパワハラについて触れた裁判例の判断をみると、「人事担当者であるという優越的地位に乗じて、原告を心理的に追い詰め、長年の勤務先である被告会社の従業員としての地位を根本的に脅かす嫌がらせ（パワーハラスメント）」（三洋電機コンシューマエレクトロニクス事件（鳥取地判平20・3・31））とされた事案を嚆矢として、「（パワハラとは）組織・上司が職務権限を使って、職務とは関係のない事項あるいは

職務上であっても適正な範囲を超えて、部下に対し、有形無形に継続的な圧力を加え、受ける側がそれを精神的負担と感じたときに成立するものをいう」（損保ジャパン調査サービス事件（東京地判平20・10・21））などの定義が試みられ、「自己の職務上の優位性を背景に精神的・身体的苦痛を与えるなどといったパワハラ行為」（社会福祉法人県民厚生会ほか事件（静岡地判平26・7・9））、「職務上の地位や人間関係等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苦痛等を与える攻撃であって、厚生労働省が策定する提言においても、通常の業務遂行上の必要性を想定できないために原則としてパワーハラスメントに当たるとされている類型の行為」（暁産業ほか事件（名古屋高金沢支判平27・9・16））、「パワハラは、一般に、職場内の優勢を背景に、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をいうものとして理解される」（三井倉庫ホールディングス事件（東京地判平28・7・26））、「職務上の地位又は職場内の優位性を背景に本来の業務の適正な範囲を超えて継続的に相手の人格や尊厳を侵害する言動で、就労者に身体的・精神的苦痛を与え、就業関係を悪化させる行為」（日本郵便事件（福岡高判平28・10・25））など、おおむね共通の理解が醸成されつつ、それが法的にどのように評価されるのかについて明確な判断が示されるまでには至らず、特に通常加害者を訴える際に根拠とされる不法行為については、「世上一般にいわれるパワーハラスメントは極めて抽象的な概念で、内包外延とも明確ではない。そうだとするとパワーハラスメントといわれるものが不法行為を構成するためには、質的にも量的にも一定の違法性を具備していることが必要である。したがって、パワーハラスメントを行った者とされた者の人間関係、当該行為の動機・目的、時間・場所、態様等を総合考慮の上、『企業組織もしくは職務上の指揮命令関係にある上司等が、職務を遂行する過程において、部下に対して、職務上の地位・権限を逸脱・濫用し、社会通念に照らし客観的な見地からみて、通常人が許容し得る範囲を著しく超えるような有形・無形の圧力を加える行為』をしたと評価される場合に限り、被害者の人格権を侵害するものとして民法709条所定の不法行為を構成するものと解するのが相当である。」（ザ・ウィンザーホテルズインターナショナル事件（東京地判平

24・3・9労判1050号68頁)といった「総合判断」にならざるを得ない。

パワハラによって労働者が心身に失調をきたす例は最近も頻繁に訴訟となっており(ゆうちょ銀行(パワハラによる自殺)事件(徳島地判平30・7・9労判1194号49頁)、国・さいたま労基署長(パワハラによるうつ病)(東京地判平30・5・25労判1190号23頁)、ビーピー・カストロールほか事件(パワハラによるうつ病から休職・解雇)(大阪地判平30・3・29労判1189号118頁)、神奈川SR経営労務センター事件(パワハラ休職退職扱い)(横浜地判平30・5・10労判1187号39頁)、国・神戸西労基署長(阪神高速パトロール)事件(パワハラ自殺)(大阪高判平29・9・29労判1174号43頁)、さいたま市(パワハラ自殺)事件(東京高判平29・10・26労判1172号26頁)など)、個人としての人格を十分に尊重された職場で働く労働者の利益がどこまで保護されるようになるかは、今回のパワハラ防止法を受けて、加害者の行為がパワハラとして認定しうる具体的基準や、違法性の判断の枠組みなどが、今後明らかにされる指針の内容にどれだけ明確に示されるかにかかっているといえよう。

Ⅲ. ILO条約と「ハラスメント一般法」の展望

今回成立したパワハラ防止法は、他方で、国際標準に照らすと十分とは言えない。特に平仄を合わせたわけではないが、ILO総会では、ハラスメント対策に関する一般条約が採択された(2019年6月)。日本は、政府と労働側は賛成票を投じたものの、使用者側、具体的には経団連は棄権している。この対応の差が、同条約と今回のパワハラ防止法との温度差を示している。

この条約はまず、「暴力とハラスメント」を一括して対象としており、これらを禁止する法令の制定を加盟各国に求めていることが特徴である。日本のように、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティーハラスメント・・・などとハラスメントの種類を区別しておらず、同条約でいう暴力もしくはハラスメントとは、一回であれ繰り返してあれ受け入れがたい態度や行為あるいは脅しであって、目的もしくは結果が肉体的、精神的、性的、経済的な危害を加えるものであり、ジェンダーに起因する暴行およびハラスメントを含む、とされる(第1条1項(a))。また、同条約は、労働者および、インターンや訓練中の者な

どであって各国法において労働者と同等の位置づけを与えられる人々、さらにボランティアや求職者、仕事の応募者、使用者のために行為する者も対象となることを明記している(2条1項)。そして、批准国はすべての者が暴力とハラスメントから自由に働くことができることを尊重し、促進し、また実現しなければならない(4条1項)。そして批准国は、このために暴力やハラスメントの禁止、違反者への制裁、被害者の救済、実効性確保のための仕組みなどを法定することが義務付けられている。

この条約はその他、こうした原則を具体化するための詳細な規定を設けており、まさにハラスメント対策一般法の通称にふさわしい内実を備えているといえる。

今般日本において成立したパワハラ防止法は、この条約に照らすともちろんその要請に十分応える内容にはなっておらず、いわば条約と同等の法制度を整えるための第一歩が踏み出された、という評価がふさわしいであろう。ハラスメントを個別に対象としているため、なお多くのハラスメント行為が規制の外に置かれてしまっているのみならず、サンクションは具体的に定められておらず、民事損害賠償さえ一般民事法の制度によることとなっていることなどはその一端である。

では、なぜ日本の法制度は国際標準に見劣りしてしまっているのだろうか。

その理由の一つとして明らかに指摘できるのは、労働契約関係の特殊性である。日本の労働契約の一般的特性として、パートナーシップ契約といえる内実を有していることはつとに知られている。特に正社員といわれる無期雇用、職務・勤務地無限定の労働者は、特定もしくは一定範囲の業務に従事することが義務なのではなく、使用者たる会社という組織の一員として当該組織の運営に包括的に貢献し、組織への属性を最優先することが求められる。したがって、職場の人間関係は家族もしくはそれ以上の濃密な密着度が理想とされ、多少の暴力・暴言、権利侵害行為は家族の場合と同様に一定程度許容される、との暗黙の了解が成り立っていたといえる。これは当然ながら企業社会において一定の経営上の成果をあげてきたために定着してしまっているものであり、それは、従業員が一丸となって、私利私欲を超えて会社のために行動することにより、思わぬ経済変動や深刻な不況など当該企業における危機も、大量解雇や大規模な争議などに直面するこ

となく克服することが可能となる、という面に端的に表れている。この実態が、法的には、使用者の強大な人事権の承認と手厚い雇用保障という労使の取引によって成り立っていることは筆者のかねてより指摘して来たことである（拙著「労働法」（2018年、日本評論社）374頁）が、ここから、日本の職場では、使用者による労働者への、現在の基準ではハラスメントに当たるさまざまな行為・態度が黙認されることとなったのみならず、人間関係の濃密さやそこから生じる嫉妬・排外的空気などによる同僚間の「いじめ」などが頻発することとなる。

こうした実態を踏まえると、日本においてハラスメント防止のための一般法が成立するためには、職場における人格的利益の尊重や保護を実現するための社会的合意が前提となる。「ウチにはウチのルールがある」というように、当該会社の中だけで通用するような前近代的上下関係や強圧的管理が一扫されることが急務と言えよう。

この点において想起されるのは、上述の、「職場におけるパワーハラスメント防止対策についての検討会」の実態である。筆者はこの検討会のメンバーとして、1年間にわたる議論に参加したが、そこで最も痛感したのは、使用者側の対応の過剰な固さであった。使用者サイドを代表すると自覚しておられた（審議会ではないので、実際には全委員が同じ「識者」としての立場であるが）委員の一人は、検討会の開始から報告書をまとめる最終段階に至るまで、議論の内容はそれなりに進化し、議場における認識の共有も徐々に深められていったにも関わらず、終始、「規制は必要ない。パワハラを緩和するためのガイドラインを役所が作って啓発すればよい。」という全く同じ意見に固執し、

パワハラ防止のために法制度や社会が何をできるかにつき、積極的にコミットしようとする態度は残念ながらみられなかった。議場外では、「あれではまるで、テープに入れられた内容が毎回流されているようではないか」という厳しい指摘も聞かれたところである。

しかし、曲がりなりにも具体的な「措置」を義務付ける法的ルールが成立したことで、日本もハラスメント対策について新たな段階に入ったことは間違いない。セクハラ、マタハラ、そしてパワハラという、問題となっているハラスメントのうち主要な三類型について一定の法的規整が用意されたことで、ハラスメント一般法への機運が自然と高まることが予想される。今後は、端的な禁止規定や制裁規定を設けるか否か、ハラスメント行為を包括的に対象とする法制度を射程に入れた取り組みを実際に行うための課題の検討が進められることとなろう。

[注]

1 奥山明良「職場のセクシュアル・ハラスメント」（有斐閣）

プロフィール

明治大学法科大学院専任教授。
主著「労働法」（2018年、日本評論社）
専攻 労働法

第38回（平成27年度）労働関係図書優秀賞 受賞！

労働政策研究・研修機構（JILPT）研究双書

母子世帯のワーク・ライフと経済的自立

（著）周 燕飛 JILPT副主任研究員 A5判 208頁 2014年6月20日発行 ISBN978-4-538-61010-8

めざせ! WLB 型経済的自立——理想的なソリューションとは

「福祉から就業へ」、母子世帯政策は2000年代以降に大きく転換。しかし、実際は母子世帯への福祉給付が引き続き増加。シングルマザーへの就業支援策は本当に効果があったのか。就業で経済的自立は理想論に過ぎないのか。母子世帯の貧困問題は解消できるのか。調査データと緻密な分析に基づき、労働経済学的視点からその問題点と解決策に鋭く斬り込む。



定価：1,800円＋税

◆お求めは書店（インターネット書店） 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
または当機構まで 電話：03-5903-6263 FAX：03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



意図せぬパワハラを防いで人が育つ組織になる

法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授 藤村 博之



なぜこれがパワハラなのかわからない

「おまえは、あほか。何やっとなんじゃ。しっかりせい！」上司が部下に対してこう言ったとき、部下はパワハラだと感じるだろうか。「君は、いったい何をしていますか。しっかりしてもらわないと困ります。」上司のこの発言を部下はパワハラだと感じるだろうか。答えは、「感じることもあれば、感じないこともある」である。言葉遣いがぞんざいだから必ずパワーハラスメントになるかという、そうではない。言われた側がどう受け止めるかにかかっている。

言葉づかいだけではない。声のトーンや言い方も関係している。言葉はていねいでも、言い方が気に障ることがある。それゆえ、厚生労働省が開設しているホームページ「あかるい職場応援団」には、数多くの動画が用意されている。明らかに人格を否定するような言葉や言い方は論外である。難しいのは、上司・先輩の側から見たときに、「どうしてパワハラだと言われなければならないのか」という場合である。上司や先輩が当然の指導だと考えていることを部下・後輩は「パワハラをされた」と感じ、ハラスメント委員会などに訴える。

当該委員会から「事情聴取をしたい」という呼び出しがあって初めて、パワハラに加害者であることを知り、愕然とする。「そんなつもりで言ったものではありません」と釈明しても、なかなかわかってもらえない。すると、上司・先輩は次のように考える。「あれでパワハラだと言われるのなら、お客様に迷惑がかかるとか対外的な信用に関わる場合を除いて、彼に注意するのはやめよう。」これは、人材育成上、とても困った状態を引き起こす。指導されるべきときに指導されないと、潜在能力が十分に引き出されず、能力向上が中途半端になってしまうからである。これは、企業にとってだけではなく、労働者本人にとっても問題である。

この小論では、パワーハラスメントという言葉に萎縮することなく、上司・先輩が部下・後輩をしっかり

指導して人が育つ組織にしていくには何が必要かを考えてみたい。(ア)上司と部下だけでなく職場全体で情報を共有する仕組みを作り実行すること、(イ)相手が十分理解できるように説明する力を身につけること、(ウ)上司と部下の間には認識のギャップがあり、それを小さくする努力を継続することの3点が重要である。

職場での情報共有が希薄になっている

最近の日本企業の職場は静かである。話し声はほとんど聞こえず、キーボードをたたく音だけが聞こえる。会社に行って一日働いたけれど、誰とも話さなかったという人がいる。今や職場での情報のやりとりは、ネットを介して行われるようになっており、電話で話すというのは、過去の遺物になりつつある。

確かに、メールは便利である。同じ文面やファイルを、一気に何百人、場合によっては何千人にも送ることができる。しかも、コストがほとんどかからない。相手が自分の席にいるかどうかにかかわらず、情報を届けられることができる。電話だと、席を外しているとかけ直すという手間がかかるが、メールにはそれがない。

1990年代までの日本企業の職場は、結構うるさかった。あちこちで電話が鳴り、方々で話し声が聞こえた。ふだん偉そうにしている課長が電話口で頭を下げているのを見て、何か問題が起こっていると想像できた。隣に座っている先輩が顧客と電話で話しているのを聞いていると、「ああ、あのような言い方をすればいいんだ」というのを知ることができた。

何もせずに一日職場に座っていると、いろいろな情報が耳から入ってきた。そうして受けとめた断片的な情報と会議で正式に伝えられる情報を総合すると、いま誰がどのような仕事をしていて、どんな状態なのか、職場ではどのような問題が起こっているのかといったことを職場構成員が共有することができた。

しかし、2000年になってコンピュータが一人一台支給されるようになると、情報のやりとりは、メール

を使ってネット上で行われるようになった。以前は、聞くととはなしに入っていた情報がいらなくなった。確かに、職場は静かになった。しかし、職場内の情報共有が十分に行われないう事態が発生した。

本来は、このような状況に対して、人事部が何らかの対応をすべきであった。放っておくと情報共有ができないのなら、新たな手法を管理職に提供して、職場構成員間の情報共有を活発にする手助けをすべきであった。しかし、人事部は、ほとんど何もしなかった。その結果が現在の問題を引き起こしている。

フリーアドレスの問題点

最近、大都市のオフィスで「フリーアドレス」が増えている。一人ひとりが決まった机を持って働くのではなく、毎日座る場所が変わる。オフィスのスペースを効率的に利用することができるので注目されている。しかし、フリーアドレスには、人が育たなくなるという落とし穴がある。

ある大手電機メーカーがいち早くフリーアドレスを導入したところ、若手の人材育成が停滞したという。机が決まっていれば、毎日同じ人と一緒の場所にいる。仮に、隣に座っている後輩がおかしなことをしそうになったら、先輩として注意するのは当然のことと考え、指導する。後輩の側も、ちょっとしたことで質問しやすい。しかし、フリーアドレスだと、隣に座る人について、顔は知っているけれども、どういう人かは良くわからない。明らかにおかしいことをしていれば注意するが、そうでなければ放っておく。若手の側も、いつも隣にいる先輩なら質問しやすいが、他部署の人には質問しにくい。先輩がちょっと離れたところに座っていると、わざわざそこまで行って質問しなくてもいいかということになる。これは、若手の育成には良い環境とは言えない。フリーアドレスを実施するなら、若手の指導についてこれまでにはない仕組みを用意する必要があるというのが、前述の大手電機メーカー人事担当者の述懐である。

職場の情報共有不足がパワハラを起こす

職場の情報共有が希薄になると、誰がどのような課題を抱えて仕事をしているのか、職場全体で取り組まなければならない課題の優先順位はどうなっているのかという点の認識がバラバラになる。上司・先輩がす

ぐに対処しなければならない問題だと考えているのに、部下・後輩にはそれが十分に伝わっていないという状態である。上司・先輩からすれば、他の業務はとりあえず脇に置いて迅速に対応してほしいのに、部下・後輩は「いま担当している業務で手一杯ですから、それが終わってから取りかかります」という反応を示す。すると、上司・先輩は、声を荒げて「おまえ、何言ってんだ！そんなことはいいから、まずこれをやれ！」と頭ごなしに言う。言われた側は、なぜそれほどまでに熱くなっているのか理解できない。かくして、上司・先輩から「パワハラをされた」と感じることになる。

職場の緊急課題が何かを共有できていれば、このような行き違いは起こらないはずである。上司・先輩が当該案件の対応に急いでいることがわかっているならば、自分の担当業務を一時的に放り出してでも、指示に従わなければならないと考えるはずである。情報共有が不十分だと、部下・後輩は、上司・先輩が「いきなり怒りだした」と感じてしまうのである。

仕事には急を要する場面がある。余裕があれば、経緯を説明して協力を依頼することができるのだが、間髪入れない対応をしなければならないとき、言葉がきつくなり、説明も不十分になる。「そこは、上司・先輩が気をつけなければならない」というのは正論だが、現場ではそうは言ってもらえないことがある。ふだんから情報共有ができていれば、「A社のあの件」と言っただけで、ことの重大さを部下・後輩も瞬時に理解し、臨戦態勢を取ることができる。

情報共有には直接会うことが有効

現代の多くの職場では、情報が共有しにくくなっていくことはすでに述べた。職場構成員の認識違いによるパワハラを防ぐには、新しい状況に合った情報共有の仕組みを導入し、実践することが必要である。では、どうすればいいのだろうか。

メールなどの情報ツールを充実させて、必要な情報をいつでも見られるようにすることが考えられるが、効果は限定的である。それは、文字による情報提供には限界があるからである。太字になっていたり、赤字で書いてあったりすると、一時的には注意を引くが、長く記憶にとどまることは期待薄である。やはり、直接会って話をすることに優るものはない。職場構成員が一緒にいる時間をできるだけ増やすことが、情報共

有には必要である。

フレックスタイム制やテレワーク、フリーアドレスなど、職場構成員が一緒にいる時間がどんどん短くなっている。だからこそ、意図的にみんなが集まって、現状を語り、問題や課題を共有することが求められている。朝礼や夕礼といった昔ながらの手法を新たな視点で活用することも一つの方法である。

朝礼や夕礼の効果

筆者の友人が、ある情報関連企業で人事課長をしていたとき、朝礼と夕礼を大切にすることで、職場の情報共有を図っていた。彼の職場では、毎朝9時に朝礼が始まる。朝礼では、各構成員が今日一日の業務をみんなに説明する。その説明を受けて、課長は質問したり、指示を出したりする。彼の職場には7人の部下がいたので、朝礼には約20分かかっていた。

終業30分前に夕礼が始まる。再び、各人が今日一日の状況についてみんなに報告する。ある人はこんな状況を話す。「今日は、ここまで完了させようとして業務に入ったのだけれども、〇〇の仕事が飛び込んできて、その処理に時間を取られた。今日は、この業務を完了させて終わりたい。」この発言を聞いた課長は、「どれくらいの時間で終わりそうか」と聞く。その部下は「1時間半でできると思います」と答える。それを受けて、課長が言う。「では、君に1時間半の残業を命じる。」残業は、勝手にするものではない。上司の指示を受けて、するものであるという原則を実践していた。夕礼には約15分を要したが、これを行うことで勝手に残業する部下がいなくなったという。

朝礼で20分、夕礼で15分、合計35分はムダではないか考える読者がいるかもしれない。しかし、この時間をかけることで、かえって全体の労働時間は短くなったそうである。それは、お互いにどのような業務に取り組んでいるのかがわかるので、教え合うことが活発になったからだという。

アナログとデジタルの融合

ナレッジ・マネジメントの掛け声のもと、各企業はデータベースを充実させてきた。各人が作成した資料をデータベースに登録しておいて、誰でも使えるようにすれば、省力化につながるとして相当な金額を投資してきた。しかし、データベースは、期待されるほど

利用されていない。それは、資料を作った人がデータベースに登録するときにつけるキーワードと、使いたい人が検索のときに入れるキーワードが必ずしも一致しないからである。もちろん、全文検索は可能だが、それをすると、ヒット数が1000件を超えてしまい、結局、使い物にならないとなってしまう。

先ほどの職場で、朝礼のときに「今日から、こういった新しい業務に取り組みます」と後輩が発言する。すると、先輩が「それなら、2年前に自分が担当した業務に似ているから、そのときに作った資料を使うといいよ。データベースには、〇〇というキーワードで入れてあるから、探してみて」と言う。その担当者は、必要な資料を手に入れることができ、8時間かかる仕事が4時間で終わるのである。すべてをデジタル化して対応するのではなく、アナログを少し挟むことで、デジタルの良さが生きてくる事例である。

フレックスタイム制の職場では、朝礼や夕礼をするのは難しいだろう。だったら、昼礼とか職場ミーティングといった名前をつけて、一日一回は職場構成員全員が集まって現状報告をし、情報交換する場を設けるとよい。面と向かって話した内容は、深く印象に残る。何か問題が発生して、全員が一丸となって対処しなければならぬとき、「先週話した、あの件」と言えば、みんなの認識が一致する。そうすれば、認識違いによるパワハラも起こらないはずである。

相手がわかるように説明する

次に、説明を十分にすることが意図せぬパワハラ防止になる点を考えてみたい。日本は、ハイコンテクスト社会だと言われてきた。構成員が多く情報を共有していたために、すべてをていねいに説明する必要はなかった。何かをしようとするとき、1から10まで言う必要はなく、6ぐらいから始めれば十分だった。

しかし、日本社会の多様性が増してきた。いわゆるダイバーシティである。特に外国人の場合、共通で持っている情報が少ないので、すべてのことをていねいに説明しなければならない。ここで、多くの日本人はとまどう。説明したことのない1から5の説明を求められるのである。何をどう言えば相手がわかってくれるのか混乱してしまい、「こうだからこうなんだ」という説明にならない言葉を繰り返すことになる。

グローバル人材をどう育てるかという点がしばしば

議論になる。語学力や異文化理解、異文化コミュニケーション能力といった言葉が出てくるが、具体的に何ができることなのか曖昧である。筆者は、グローバル人材に最も求められる能力は、自分が考えていることを相手がわかるように説明できることだと考えている。

相手が日本語を解するのであれば日本語で説明すればいいが、日本語がわからない場合は、相手が理解できる言語を使わなければならない。その限りにおいて、語学力が必要となる。次に、相手が慣れ親しんでいる表現方法に合わせて、こちらの考えを伝えなければならない。これがなかなか難しい。例えば、部屋の広さを説明するとき、6畳くらいの大きさだから、six tatamiesと言うと、畳を見たことのない人には何のことかわからない。メートル法を使っている国の人ならten square metersと言わなければならないし、ヤード・ポンド法を使っている国の人ならone hundred square feetと言わなければわかってもらえない。

相手がわかるように説明するには、相手の文化や生活様式を知り、自分の言いたいことを翻訳して伝えることが求められる。日本語で説明できないことは、外国語でも説明できない。グローバル人材の育成には、相手がわかるように説明するにはどうすればいいかを日本語で説明できるように訓練することが近道である。

実は、共通して持っている情報が少ないという点では、管理職層と若手の間にも似たような状況が起きている。最近の若者はテレビを観ないと言われる。事実、筆者が勤務する大学の学部学生にたずねると、テレビはほとんど観ないと言う。彼ら、彼女らは、ネットを通して情報収集している。職場で若手社員に「昨日のドラマおもしろかったよね」と言っても、話が通じないのである。

共通して持っている情報が少なくなると、それを補う必要が出てくる。それを怠ると、意図せぬパワハラになる危険性が高まる。それは、いきなりきつい言葉で注意されると、自分の至らなさを反省する前に、相手のことを理不尽だと感じ、それがパワハラという感覚になっていくからである。十分な説明がなく、自分の落ち度を指摘されると、たいていのは驚く。「なぜ、この人はこんな言い方をするのだろう。そんな言い方をしなくてもいいのに」と思う。上司としては、部下の成長を思って発した言葉なのに、それが本来の意図とはズレた形で部下に伝わってしまう。

働き方改革の効果

上司の側に余裕がなくなっていることが説明不足に拍車をかけている。現在、多くの企業では、管理職にも一担当者としての役割を担わせている。プレーイング・マネジャーと表現されているが、これには無理がある。それは、プレーヤーとマネジャー両方の役割を高い水準で同じように果たすのは至難の業だからである。通常は、まず、プレーヤーとしての結果を出そうとする。プレーヤーとしての結果がある程度見えてきたら、マネジャーの役割に気を配ることになる。部下との対話が必要なことがわかっていても、時間的、精神的な余裕がないために、部下と十分向き合うことができない。すなわち、説明不足が起こっているのである。

企業にとって働き方改革が大きな課題になっているが、業務を効率化して労働時間を適正な水準に戻すことは、手段であって目的ではないはずである。みんなが定時に帰るようになれば、働き方改革は成功したというものではない。効率化によって生み出された時間を使って、上司と部下の対話を確実に行うことや職場構成員間の情報共有を高めることが必要であり、それによって、新しい発想が生まれ、イノベーションにつながるものが究極の目的である。働き方改革は、パワハラ防止にも良い効果をもたらすと考えられる。

ギャップを認識する

意図せぬパワハラを防止する3つめの方法は、部下は自分が考えているようには考えていないことを上司が認識するとともに、上司と自分の認識の間には常にギャップがあることを部下が知っていることである。上司と部下の間に存在する認識の差をゼロにするのはとても難しい。それは、上司から見えている状況と部下が理解している状況が違うからである。

上司と部下は、それぞれ一定の役割を担って働いている。経験も違えば、入ってくる情報も違う。上司があることを部下に説明したとしても、上司自身が理解しているように部下が理解する保証はない。逆もまたしかりである。ここで必要なことは、両者の認識にギャップがあることを出発点にして、上司と部下が対話することである。

筆者が実施したあるアンケート調査で、上司と部下に次のような質問をしたことがある。

(対上司)「部下を指導していて、小さなことをみつけてほめるようにしていますか。あるいは、まとまった結果を出したときにほめるようにしていますか。」

(対部下)「あなたの上司は、あなたの働きぶりに対して、小さなことでもほめてくれますか。あるいは、まとまった結果を出したときだけほめてくれますか。」
上司は、小さなことをみつけてほめるようにしていると回答し、部下は、まとまった結果を出したときだけ上司はほめてくれると回答した。上司と部下の認識は大きく食い違った。

同じアンケートで次のような質問をした。

(対上司)「あなたは、どのようにして部下の悩みを把握するようにしていますか。」

(対部下)「あなたの上司は、どのようにしてあなたの悩みを把握するようにしていますか。」
上司の答えで最も多かったのは、「自分から部下のところに行って一対一で話を聴く」であった。他方、部下の答えで最も多かったのは「自分で上司のところへ相談に行く」であった。

これら二つの質問に対する答えが如実に示しているのは、上司が考えるように部下は考えていないことで

ある。上司が部下にある指示を出したとき、部下がそれをパワハラだと感じる理由がここにある。

地道な対話を重ねる

では、どうすればいいのか。残念ながら特効薬はない。時間をかけて、地道な対話を重ねるしかない。確かに手間がかかる。時間的余裕がなければできないことである。だからこそ、働き方改革が必要なのである。

相手の立場に立って考えればいいと言われる。しかし、相手の立場に立つのは、そう簡単ではない。ともすれば「何でこんなこともわからないんだ」と言いたくなる。しかし、それでは対話は深まらない。まずは、相手の話を聴くことである。とことん聴くという態度を示して、信頼関係ができれば、少々きつい言葉でも部下は受け入れる。意図せぬパワハラを防ぐ決め手は、対話を通して信頼関係を築くことである。

プロフィール

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。
人材育成論、労使関係論専攻。最近の著書に『新しい人事労務管理[第6版]』（有斐閣、共著）がある。

◆ 労働政策研究・研修機構(JILPT)の職業情報・就職支援ツールをご紹介します ◆

カード式職業情報ツール

OHBYカード

カード式職業情報ツール「OHBYカード」は、カードを使ったキャリアガイダンスツールです。430職種の職業情報を、写真・イラスト・チャート・動画などで紹介する「職業ハンドブックOHBY」の内容を48枚の必要最小限のカードにまとめました。このカードを使って作業を行う中で、自分の興味や関心を知り、同時に、知っておくべき必要最小限の職業情報も得ることができます。



販売価格

カード	700円 (本体価格・税別)
活用の手引き	300円 (本体価格・税別)
カード+活用の手引き	1,000円 (本体価格・税別)

FAX・E-mail または当機構HPよりご注文を承ります

ご注文内容、お名前、送付先ご住所、連絡先（電話・FAX・E-mailのいずれか）をFAXまたはE-mailにてお送りください。
当機構HPへは「OHBYカード」で検索、または下記アドレスへ
<https://www.jil.go.jp/publication/hrsys/ohbycard.html>

お問合せ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究調整部 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