

第 38 回人権・同和問題啓発講演会  
(平成 23 年 3 月 3 日午後 2 時 30 分～4 時)

ハラスメント最新事情 —なぜ起きる、どう対処する—

一般社団法人 職場のハラスメント研究所  
代表理事 金子雅臣 氏

## 最近の傾向（資料1頁）

セクシュアルハラスメントの最近の傾向について、最初にお話をさせていただく。資料の1頁目をご覧ください。東京都へのセクハラ相談件数である。最近3年間の相談件数の推移であるが、全体的には減ってきているものの、依然として2,000件前後で、あまり大きく減っていないと感じる方もいるかもしれない。

セクハラは、環境型と地位利用型に分類される。環境型は、例えば、職場で非常に卑猥な言動をしたり、日頃差別的な言動をするケースで、若干件数が増えている。一方、地位利用型は、立場を利用して性的な付合いを強要したりするケースであるが、大幅に件数は減ってきている。これらの件数の推移は、東京都だけではなく、全国的な傾向になっている。

## 近年の特徴（資料2頁）

近年の特徴について説明する。今ご覧いただいた数字の背景にどんな特徴があるかということであるが、一点目は、企業間の取組みに温度差が出てきたということである。取組みが進んでいるところは進んでいるが、一方で取組みが進まないところははっきりしてきたと言うか、取り組んでもなかなか件数が減らないという問題を抱えている業種、業態もはっきりしてきた。

二点目は、地位利用型の減少と環境型の増加傾向である。先程申しあげたとおり、どちらかという直接性的な行為を仕掛けるとか、そういう問題は減ってきたが、男性と女性のコミュニケーションギャップの問題が表面化し始めている。

三点目は、宴席型セクハラである。皆さんの中でも頭を痛めていらっしゃるかもしれないが、お酒の席でというのは、日本的な風土の問題もあって、問題がなくなる。

こんなことを背景にしながら、企業の責任が厳しく問われ始めている。これはご存知のとおり、男女雇用機会均等法が改正され、企業で取組みを進めてくださいという配慮義務の時代から、きちんとした取組みをせずに事件が起きると企業の責任を問いますよという措置義務の時代になっているからである。

日本のセクハラについての取組みは、アメリカの後追いと言ってもいいと思うが、おおむね20年から25年ぐらいあとを追いかけているような取組みになっている。わが国は、配慮義務から措置義務へと法律が変わったが、アメリカでは、すでに完全禁止規定で、そういう事件が起きると必ず企業の使用者責任が問われるという流れにあると思う。徐々に日本もそういう方向に動き始めていると言ってもいいと思う。

## 企業の取組みに温度差（資料3頁）

配慮義務から措置義務へというのは、企業の責任を厳しく問う流れだと申しあげたが、セクハラについては、企業の職場環境がきちんとしていけばそんなものは起きない。皆さんの現場で言えば、おそらく支店長がそういう問題について厳しい姿勢で、少なくとも「おれが支店長の間はそんな問題起こすなよ」と日頃から行員に話をし、ナンバー2が「支店長がそう言っているのだから、何かあったらおれのところに言ってこい」と指導する。そ

れできちんと対応されるところであれば問題は起きなくなる。ただ、支店長がそういうことについて、緩やかと言うか、酒の上でのことはちょっとくらいは良いというぐらいの感覚を持たれていると、日頃お互いに許容量が広がってしまい、ついついトラブルも起きてしまう傾向になる。

いずれにせよ、トップがきちんとした姿勢を持ち、企業がきちんとした取組みをすれば、こういう問題は生じなくなるという考え方がある。措置義務に法律が変わったのは2007年4月であるが、それ以降、裁判でも企業がきちんとした措置をとっているかどうかを厳しく問い始めている。一審では企業の責任が問われていなかったものが、二審になったら、企業としてはきちんとして取組みをしていた、そういう問題が起きたのは行為者が悪かったからだと主張しても、その主張がなかなか通らなくなっている。そういうことを起こす人間がいたということは、企業で日頃きちんとした取組みが行われていなかったからだというような言われ方をする裁判が増え始めており、企業にとって非常に厳しい状況になっている。

こうした中で、企業の取組みに温度差が生じている。化粧品、下着メーカー等の女性関連メーカーを想像していただければよいが、こういったところは企業イメージが問われるため、厳しく取組みをしているので、もうセクハラ対策はあまりやらなくともよいという流れが出来ている業界である。

自治体も、特に措置義務になってからは、取組みが一段と厳しくなっている。

一方、サービス業と言うか、お客さまと接する業務でこういうセクハラが起きるような企業であると、お客さまに向かって笑顔で接客できないわけであるので、サービスの現場では、セクハラを起こさないよう職場環境をきちんと整備する必要があるということが問題になっている。

それから、介護事業は個人のプライバシーに入り込んでの仕事であるので、介護される人、介護する人、双方から様々なセクハラの訴えが出ている。

また、製造業も、現場を抱えているようなところでは取組みが比較的進んでいない状況である。

ちょっと異色ではあるが、教育分野も、教える、教えられる、指導する、指導を受けるという人間関係の中で、この種の問題が共通して出てくる。それこそ、インターネットで、「大学」「セクハラ」の文字で検索すると、毎月かなりの件数で、裁判やトラブルの事案が掲載されている。これは金融業界も関係するわけであるが、女性を集团的に管理する人や教育に当たる人たちが注意しなければならない共通問題で、教える、教えられるという人間関係の中で起きる問題も徐々に見えてきたと言うか、出てきていると申しあげていいと思う。

## 性的なトラブルからコミュニケーションギャップの問題に（資料4頁）

次に、最近の特徴についての説明で、性的なトラブルからコミュニケーションギャップの問題が表面化しているとお話したが、どういうことかと言うと、「(1)そんなつもりではなかったが、ついつい」というような、今までの男女の差別意識だったり、「(2)」の「女だから」、「女のくせに」とか、「男だから」というような、男性、女性についての仕事上の

区分だったり、差別だったりということが、ついつい、仕事上言葉や態度に出たりして、当人は意識しなくて問題になるケースがある。

それから、(3)の「コミュニケーション手段としての携帯メール」、(4)の「思い違いや思い込み（ストーカー）」は比較的類似しているが、最近はコミュニケーション手段として、携帯でのメールが非常に普及し始めて、場合によっては、私用と仕事上、混同して使われるようになってきている。公私を区分して使っている企業のほうが少ないくらいで、仕事にも携帯メールを使うため、女性の部下に休日に連絡を入れたり、日頃のコミュニケーション手段として使う中で、ついついオーバーランが起きる。他愛のないところで言うと、ハートのマークを入れたり、仕事の連絡だけでは愛想がないだろうと、中高年の方たちは別に悪意はないものの、「休みでデートの最中悪いね」みたいな余計ことを書いたり、全くプライベートなところに私的な感情をちょっと交え、「もうお風呂に入ったか」など、余計なことを打つ人が結構いる。そういうことが問題になったりすることがある。それから、金融業界でもときどき相談を受けることがあるが、最近どこの業種でも非常に気になるのは、思い込み、思い違いによりストーカーめいた事件が起きている。どうもコミュニケーションギャップから、こういう問題も非常に増えているのではないかと思う。

#### セクハラはなぜ繰り返されるのか（資料5頁）

セクハラは、なんで繰り返されるのか、その構造を図式化してみた。

右の四角の中に書いてあることが、左のセクハラの問題を誘引するきっかけになっているということである。

上下関係に関しては、例えば、女性の部下が仕事熱心でいろいろやってくれる、目をかけて指導した、そういう中で、共感を覚えたり、親密さを覚えたり、一体感を覚えたりするが、その仕事の区切りで、ちょっと飲みに行くかという個人的な飲み会をやって、その延長で「望まない性的関心」「望まない性的な行動」という問題が起きる。日頃の指導だ、仕事熱心だ、一体感だ、これは仕事を進めるうえでは大切なことであるが、どうもそこにスプリングボードがあると言うか、そこから発展していくような事件である。

もう一つは、ペア業務が多いが、プロジェクトなどで、一つの目的に向かってみんなで力を合わせて仕事をやる、そういう中で、連帯感だったり、達成感、共同意識で親密さが出てくる。仕事の一定の目的が達せられたところで、打上げをやるということから二次会へ行って、ばらばらになったときにトラブルになる。この種のことが典型であるが、いずれせよ、この右の四角に書いてあることは、仕事を進めるうえでは大事なことである。これは、業務上必要なことではあるが、図の矢印の辺りにきちんとしたハードルを設けないと、問題が生じ易い。言葉は悪いが、職場ではうまくいっている、人間関係がすごくスムーズになっているところでオーバーランが起きる、そんなことが顕著に出てくる。そうなると、俗な言い方をすると、親しき仲にも礼儀ありではないが、この矢印の頭の辺りにきちんとしたハードルを設けることがないと、つい、というようなことで問題となる事件が起きる、こういうことが気になる。

#### 何が問題なのか（資料6頁）

では、何が問題なのか、さらにもう少し考えていただきたいと思う。

いろいろな企業にお邪魔しながら、繰返し起きる事件について、「どのように対応しよう」とか、「いかに防ごう」など、いろいろな相談を受けるが、そういう機会に必ず職場アンケートをやらせていただく。そのアンケートでは、セクハラやパワハラが起きているかどうかについて調査するとともに、企業に対する日頃のロイヤルティだったり、ブランド意識だったり、企業に対する考え方も一緒にヒアリングしている。そうすると、典型的に表れるのは、セクハラが起きる企業はブランド意識が低い傾向があるということである。絶えず、「私は何々銀行の人間として」という意識をきちんと持つ、管理監督者としての責任感を持つ、それから、セクハラという問題は、たまたまAさんが起こした個人的な問題だと捉えるのではなくて、先ほどから申しあげているように、職場環境の問題として捉える等、こういうことをみんながお互いに意識していればセクハラは起きない。しかし、6頁の左側の「管理職のプロ意識欠如」に書いてある3つの項目について、アンケート調査で気になる回答をしている企業は、見事にトラブルが多いという結論に至っている。

そこで、その右側にあるように、たまたま起きたAさん、Bさんの問題であり、個人的な不祥事と捉えずに、職場環境の問題であるので、職場環境を変えていくというように企業で取り組んでいこうと考える。それから、ブランド意識なり、ロイヤルティと関係があるが、そんなことをやったら企業全体の利益を損なうというか、ブランドイメージを傷つけたり、ステータスを傷つけるということに対しての責任、意識をきちんと持っているかどうか非常に重要になる。また、お酒の上の出来事については、どの程度の処分をするのか、企業の対処に温度差がある。その種の厳しさが、企業の風土を表すと申しあげてもいいぐらい、いろいろある。そういう問題に対して毅然とした対応が取れるかどうかということも含めて、取組みを考えていくことが必要だと申しあげてもいいかと思う。

以上、セクハラについて、改めて申しあげなくともお分かりのことと思うが、復習という観点から説明した。

#### 熱血指導かパワハラか（資料7頁）

もう一方で、パワーハラスメント、これは最近よくテーマに取り上げられているわけであるが、ご存知のとおり、法律があるわけではない。法律はないが、現実的には法律があるのに近い状態になっているので、そのことを中心に、何が問題で、何を考えればいいのかということについてお話をしたい。

企業にとって一番厄介なこと、非常に取組みが難しいのは、7頁に書いた、熱血指導かパワハラかの棲み分けであろう。当然、上に立つ人は下にいる人たちを指導、教育しなければいけないのだが、場合によって、厳しく言うのは管理職としての役割であるから、「指導してはまずいの？」みたいなことになるのは困るので、やはりボーダーラインというか、認識を改めてきちんとしておく必要があると思う。

7頁に書いたが、昔は問題にならなかったし、場合によっては個人的な問題と言うか、キレやすい上司という表現がいいかどうか分からないが、どこにでもいるわけであるから、その上司と要領の悪い部下の組合せになれば、大声を上げることが多い。場合によっては怒鳴る場合もあるかもしれない。一方で、駄目な部下をどう指導するか、何度言っても同

じような間違いをする人にやさしく指導してくださいなんていうのもなかなか難しい話である。こういう点を考えると、このパワハラは、理解するのが難しいので、最初に考え方としての大枠を話しておきたいと思う。

今、大相撲では、八百長が問題になっている。実は、一連の不祥事が起きる発端になったのは、「かわいがり」という事件で、裁判になった。あの事件を思い出していただくと分かると思うが、かわいがりというのは、初めから殺してやろうとか、何かとんでもないことをしてやろうなんて考えられていたわけではなく、いずれ横綱に、大関にというような、一つの教育指導が発端となった。それが徐々にエスカレートした部分も含めて社会問題になったわけである。

指導を受けた人も今どきの若い人であるから、厳しい指導に耐えられなかった。何度か逃げ帰ったりということで、ついつい教える側も感情的になったと思う。そういうやり取りの中で、ああいう不幸な事件が起きたわけである。あれも、決して悪意ではないというところからスタートしたわけであるが、殺人事件になり、裁判になったので、当然いろいろな問題が表面化し、ビール瓶やバットで殴ったという問題も出てくる。この事件は、もともとは悪意ではないにしても、事件が表面化し、時代的に取り上げられて、教育指導の在り方まで問題になったわけである。

我々の職場は、相撲界とはもちろん違うが、事務中心の職場であっても、製造業であっても、今までの指導・教育の中で、多少の行き過ぎはあってもいいと言われてきたし、熱血指導という言葉もあり、いいのではないと言われていたことが、ある意味では見直されている。現代流に言うと、そこに問題がないか、言い方を換えると、ビール瓶、バットはないのかということが、改めて我々の世界でも問題になってきたと申しあげてもいいと思う。先程の大相撲の話と同じであるが、現に上司から叱責されて、それがきっかけでうつになって、その結果、自殺してしまったという不幸な事件が、十数件起き、訴訟になっている。

#### **労働問題になってきたパワハラ（資料8頁）**

上司からの叱責が原因で自殺、これは言葉でいうと簡単であるが、そんなに簡単に、うつの原因は職場の上司から叱責されたことだと断定できない。ご存知のように、うつになって自殺するというのは因果関係がはっきりしているが、そもそもうつになった原因は、病院に行っても、医師も判定できないし、俗に複合的要因なんて言われるように、いろいろなことが原因として重なった結果であることから、必ずしも上司からの叱責だけが原因なんてことは言えないということで、従来は、この種のことが労働災害に認定されることはあり得ないと言うか、考えられないことであった。ところが、ここ何年かの裁判の中で、次から次と労働災害に認定された。そのことが労災認定基準見直しの引き金になったと申しあげてもいいと思う。

その一方で、職場の人間関係、これも別な意味で問題になり始めている。

今申しあげた、うつも非常に厄介な問題であるが、最近、メンタルヘルスについて問題に取り上げざるを得なくなってきた。この原因のかなりの部分は、仕事だったり人間関係だったりするわけである。最近の若い人たちを中心とした退職理由で、非常にクローズア

ップされているのが人間関係である。一昔前であると、退職理由は、労働条件が悪いとか、賃金が安いとか、休日が少ないとか、残業が多いとか、そんなことが多かったが、最近は、上司との人間関係がうまくいかないとか、入って見たら職場の人たちに馴染めない等の理由が退職理由の大きなウエイトを占めるようになってきた。

それから、最近ちょっと下火と言うか、あまり話題にはならなくなってきたが、内部告発の引き金になる事件がある。一時期、食料品関係で内部告発が増えたが、職場の人間関係が引き金になる内部告発というのが増えてきている。一番分かりやすいことと言うと、企業には、従来のように、正規職員同士ではなくて、再雇用だったり、再任用の人だったり、嘱託だったり、派遣の人だったり、パート、アルバイト、いろんな人たちが一緒に働く。当然雇用形態の違う人たちであるので、モチベーションも違うし、企業に対するロイヤリティも違うし、日頃思っていることも違う。そういう中ではコミュニケーションギャップがあり、人間関係が複雑であることから、内部告発が起きやすくなったということが一番分かりやすいと思う。

現に、吉兆グループだったり、ミートホープだったり、食品関係で問題になったのは、賞味期限の書換え、生産地のごまかし、いろいろなことがあったが、ああいう中でも、シールの貼替えをしているのはほとんど、パートの人だったり、アルバイトだったり、派遣の人だったりするケースが多い。そうすると、企業の内部事情を、言ってみれば外部の人が知り得る立場になる。しかも、そういう人たちのクビを簡単に切ったり、ちょっとしたことで辞めてもらうみたいなことになると、そのことがきっかけになって内部告発が起きるわけである。

最近、特にスーパーマーケットでの内部告発が非常に増えている。スーパーマーケットでは、近所の主婦をパートで雇って仕事をしてもらっているところが多いわけであるが、依然として店長がパートの人たちを怒鳴りつけたり、朝から商品の並べ方が悪いと言って怒ったりしているようなところであると、簡単に辞めて、内部告発を行うわけである。ましてやそういう主婦は、言ってみれば地域の消費者でもあるので、そんな話が表に出ることによって、スーパーマーケットが潰れるような事件まで出てきている。このような例を想像していただくとわかるが、店長の再教育ということまで必要なぐらい、人間関係というのが問題になり始めてきている。いずれにせよ、職場における人間関係は従来どおりにいかないで、先ほど申しあげたように、多少の行過ぎはあってもいいとか、熱血指導ということでオーバーランが起きる。そんなことが許されない環境になり始めてきていると申しあげてもいいと思う。

実際、先ほど言った、職場で上司から叱責を受けてうつになり、自殺をして、裁判になったケースを一つご紹介するので、自分の職場と比較しながら考えていただければと思う。この裁判では、実際に上司が部下に言った言葉が裁判で取り上げられ、何が問題かということが議論になったケースである。これ以降、このケースがリーディングケースと申しあげてもいいが、労災基準を見直そうというところまで発展していくきっかけになった事件と申しあげてもいいかと思う。

**日研化学事件（H19.10.15 東京地裁判決）（資料9頁）**

どんな事件か簡単に言うと、この会社は、全国に 47 の営業所を有する製薬会社である。静岡営業所は、営業成績が全国 47 か所中 41 番目で成績が悪かったので、本社から営業成績のいい実績を持った係長を送り込んで、現場で指導をさせた。当然そんな背景であるから、何とか営業所の立直しをしようということで、厳しく指導した。その中で、営業指導で「肩にフケが付いている」等と言いつづけた。指導を受けた者は当初は複数いて、係長からすると、そういう人たちが一人前のセールスマンになってくれれば何とか静岡の営業所は再建できると考えて厳しい指導をするが、最終的には一人だけ、なかなか係長の意に叶わない人がいて、その人が、厳しく指導された結果、うつになって、自殺をしたという事件である。

### 問われた言動（資料 10 頁）

係長はどんなことを実際言ったか、これが全部裁判で取りあげられ、新聞に載ったが、その内容を 10 頁に整理した。

最初のころは、「営業成績が上がらない」、「車のガソリン代がもったいない」ということを言われている。

それから、「肩にフケが付いている。病気と違うか」と言われている。病院周りであるから、「フケ症という病気持ち（病人）が病院回りしたら笑い話じゃない」みたいなことを言われていた。また、どうも服装の管理ができていないので、「自分でできなければ奥さんにやらせろ、そんなこと気が付かないようでは、奥さんも失格だな」くらいのことを言われている。

次は、注意されると、おどおどしたかったので、「おまえは対人恐怖症やろ」とか、「誰かがやってくれるだろうと思っているから、何もこたえていないし、顔色ひとつ変わっていない」、予定表にない病院に回ったりしたことについて、「病院の回り方がわからないのか、勘弁してよ。そんなことまで言わなきゃいけないの」と言われた。これが第二段階である。

実際裁判になっているので、本人も証言しているが、最後の方になると、係長はちょっとキレ気味で、「存在が目障りだ、いるだけで迷惑している。お願いだから消えてくれ」、それから、「どこに飛ばされようと、仕事をしないやつだと言いつづけてやる」と言っている。係長は、短期間、静岡営業所で指導して、また本社に戻る予定になっているので、「おれがいる間だけ適当にやろうと思っているだろう、そうはいかんぞ」という趣旨のことを言っている。また、「おまえは会社を食物にして食っている。給料泥棒だ」とも言っている。

こういう言動が果たしてどうなのかということが問題の俎上にのぼった。

なんでこんな言葉が出てきたかと言うと、この方は、自殺するときに、奥さんと、この係長、上司、会社、同僚に遺書を書いていた。別に文句を書いているのではなくて、係長には、「いろいろ指導していただいたけれども、自分はこの年になると今さら一から教えてもらってもなかなかできなかった。大変申し訳ない」というようなことを書いている（この人は、勤続 13 年ぐらいの人である）。会社には、自殺することについて、「こんなことで会社に迷惑をかけて申し訳ない」と謝っている。奥さんに対しては何を書いているかというと、「係長からいろいろ指導を受けたけれども、自分は能力がない、限界だ」というようなことを書いている。その奥さんへの遺書の中で、係長からこういう指導を受けたが、自

分は応えられなかったというようなことを書いている。別に会社を訴えろとか何か言っているわけではない。

係長も、自分がこういうことを言ったことにより追い込んでしまい、そのためにうつになって自殺をしたとは全然思っていない。確かに厳しく指導はしているが、そんなことになっているとは思っていないで、実は、お通夜にも、びっくりして慌てて行っている。

係長は、その場で、奥さんからこの遺書を見せられて、奥さんの側から、あなたこういうこと言ったでしょうと言われるものの、確かにこういうことを言ったが、「おれはご主人を一人前のセールスマンにするために言ったわけで、悪気があって言ったわけではない」「むしろ彼を指導して、きちんとしたセールスマンにしようと思ったので、感謝してほしいぐらいだ」という言い方をしている。ところが、奥さんからすると、ご主人が亡くなられ、自殺する原因がほかに考えられないので、係長とやり取りがあつて、それがきっかけで、最終的には訴訟を提起した。

当時は、上司からの厳しい指導、叱責によってうつになって自殺をしたというのは労働災害に該当するという考えはなかったため、当然労働基準監督署に申し出て却下されたため、その取消しについて裁判を行うとともに同社にも賠償を求め提訴したケースである。

#### 何が問題になったのか（資料 11 頁）

では、裁判で何が問題になったのか。裁判で問われたことは何か。

1 点目は、業務指導の範囲であれば、多少きついことを言ったとしても指導であればいいが、本件は業務指導の範囲を超えているということである。つまり、係長は「背広の管理を奥さんにやらせろ」と言っているが、奥さんのことは業務指導とは関係ないと裁判では言っている。加えて、裁判では、この会社は比較的そういう言動が多いが、例えば、成績が悪いと、「そんな営業成績では子供に成績のことなんか言えないだろう」とか、本人に対する業務指導の範囲ではないことをいろいろ言っているということである。また、先程の「問われた言動」の中で、「目障りだ。もう消えてくれ」ということを言っているが、実質的には「辞めろ」に近いことを言っている。辞めてしまったら業務指導になるわけではないので、「辞めろ」という言い方をしているということは、業務指導の範囲を超えている言い方になっているということである。言ってみれば、業務指導であるならば、その中での厳しさはよいが、範囲を超えては駄目だというのが 1 点目である。

2 点目は、明らかに相手の人格、人権を否定する言動である。これは先程の「問われた言動」の中で言うと、「給料泥棒」と言ったりしている。それから、自殺した者は 13 年ぐら이의キャリアを持っている人であるが、キャリアを否定するようなことを平気で係長が言うことが、人格、人権を否定する言動につながるということである。

他の問題については、時間がないので紹介できないが、他の裁判でも、業務指導の範囲を超えているかどうか、明らかに人格、人権を否定する言動であるかどうかという 2 点がポイントになっている。係長本人が裁判で言っているが、最終段階にくると、もう辞めてもらってもいいと思ったぐらいなことを言っている。そうすると、明らかに業務指導の範囲を超えていたり、人格を否定するものになっている。このような裁判がいくつか続く中で、労働災害の認定基準そのものを見直すという流れになった。

従来は、この種のことは労災認定の入口にすら上らなかったが、11頁の(2)の①から⑤の項目が基準に追加されるようになった。この裁判で問題になったのは、「ひどい嫌がらせ、いじめ」で、業務指導だと思っても、裁判で業務指導の範囲を超えている、または人格、人権を否定する言動であると判断されると、嫌がらせ、いじめだということになり、労働災害の認定基準に該当し問題になるという流れができた。それと同時に、労災認定の考え方のもう一つの柱として、これは先ほどセクハラのところでも申しあげたが、職場環境の問題を指摘している。つまり、労働災害をジャッジするときには、嫌がらせとかいじめに近い業務指導が行われたときに、周囲がきちんと歯止めがかけられるような職場環境にあったかどうかを考慮にいれるということを労働災害の認定基準に打ち出した。

そこで、抽象的なことは分かりにくいと思うので、具体的なもので見ていただくということで、職場で起きる典型的なパターンについて、対処方法も含めて考えていただくため、DVD『事例で考えるパワハラ解決法 ② パワハラ解決技法』（職場のハラスメント研究所企画、金子雅臣監修、株式会社アスパクリエイト）を見ていただきたい。

#### 【DVDの概要】

昨今、職場の力関係を背景にした、いじめ、パワハラが大きくクローズアップされている。

パワハラは、職場において、地位や人間関係で弱い立場の人たちに対して繰り返し、精神的または身体的な苦痛を与えることにより、結果として、相手の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為であるが、パワハラが発生した場合、初期段階で迅速、かつ適切な対応ができることが大切である。

そこで、上司や人事の窓口などに相談が寄せられた3つのケースを見ながら、パワハラ  
の解決法について考えていく。

#### <ケース1：歩くパワハラ上司への対応>

課長は細かいところまで確認しないと気が済まないタイプで、報告書は隅から隅までチェックを入れ、些細なミスまで指摘する。どうしてこんな簡単なことができないのかと、連日のように部下に対して無能扱いを続け、皆、次は自分ではないかと不安に思っている、というケースである。

この課長には、パワハラ上司としての共通した特徴がある。

プレイヤーとして優秀なことが裏目に出て、なかなか相手を認められない、長所を褒められない傾向がある。自分が一生懸命仕事し、結果を残してきた。そういう人たちが、いわゆる現場からいきなり管理職になると、自分がプレイヤーでやってきたときのやり方と部下のやり方とを比較し、結果を出さないと、それはおまえ自身が頑張らないからだ、ないしは、誰だってやればできるはずなのに手を抜いているのではないかと、相手を非難してしまう。

周囲のアドバイスや意見を受け入れない、独善的な傾向がある。「指導のやりすぎじゃないか」と指摘されても、「これはおれのやり方だ」と、相手から言われたことを非難と受け止め、逆に、「余計なことを言うな」と感情的になり、周囲のアドバイスを受け入れない。

結果として、こういった独善性が、指導をパワハラに変えてしまう。

こうした行為者に対する対処として、その直属の上司や人事担当部門が当該行為者にきちんと注意を与える。これを「通知」と言い、行為者にパワハラであることを気付かせる。その場合、相談者、被害者の名前は匿名にして話をするとともに、行為者に対しては、絶対に相手のことを詮索し報復しないよう念を押すことが必要である。

<ケース2：両者に誤解とわだかまりがある場合の対応>

部下が係長昇進の候補になったことを機に、仕事の量が増え、業務後や休日も酒やゴルフの接待が多くなり、そのうち、難しい仕事が出来ないと、課長から、「こんな仕事も出来ないのかと期待外れだ」と言われ、かつ係長昇進の話も見送られ、それについて何の説明もなかったことに不満を抱く。一方、課長は、係長ともなれば、酒やゴルフの接待が多くなるので、その準備のために誘ったのであり、仕事の量を増やしたのも幅広く経験させてやりたいという気持ちからだった。双方の間に誤解とわだかまりがある、というケースである。

上司と部下の双方に誤解があり、コミュニケーションギャップがある場合には、仲介者（事例では人事部）が、公平に両者の話を聞いて、間に立って、お互いの立場を聞いて誤解を解いていく。これを「調整」と言い、仲介者が間に入って調整し、円満な状態に戻すというシステムである。

<ケース3：パワハラを理解していない部下への対応>

課長からプロジェクトから外され、手のかかる部下の面倒をみるように指示された係長はパワハラだと思い、部長に相談。部長が課長に確認したところ、「係長は、先方とトラブルを起こしたため、プロジェクトから外さざるを得なかった。また部下が担当するプロジェクトに遅れが生じたので、そのサポートを依頼した」ということが判明した、というケースである。

両当事者の言い分が違っており、申出人である部下がパワハラを完全に理解していない場合の対応としては、両当事者の上位者が対処するのが最適で、双方からヒアリングし、お互いの意見を「調停」して、収める。ある程度力づくでまとめていくようなところもある。

両当事者の言い分が違っているため、調整するというのは難しいので、間に入る人の意思をかなり前面に出して、君はこの点を引っ込めなさいとか、あなたはこっちの点を改めなさいというようなことで、調停者の指導により、折り合いを付けていくというのが、「調停」というシステムである。

上記の3つのケースでは、当事者の上司や人事部の担当者が状況を理解して解決に当たったが、必ずしもそういう人が職場にいるとは限らない。そういう場合はどうしたらいいかであるが、例えば苦情処理委員会がある場合には、その委員会ルールの中に通知、調整、調停という制度をシステムとして備え置き、特にパワハラの場合は、できればこの3つのシステムの中で解決するのが一番望ましいと考える。

・ パワハラが発生したときは、とにかく迅速かつ適切に解決することが大切で、社員全体  
・ がパワハラは起こさないという意識を持ち、組織全体でパワハラ対策に取り組んでいただ  
・ ければと思う。

---

### 問題になる言動（資料 12 頁）

ここからまとめをしたいと思う。

裁判では、「人権侵害を含む批判」と「教育・指導を超える言動」がパワハラの問題になる。

「人権侵害を含む批判」としては、一つは、相手の性格や心情を批判することが問題となる。「グズな性格を変えろ」とか、「生き方が間違っている」というのは、その表現の仕方が問題になってくる。

二つ目は、本人以外のことまで批判して相手を傷つける。奥さんや子供のことを言われても困るわけである。

三つ目は、本人の努力で変えられないようなこと、例えば「男のくせに」とか、「女なんだから」とか、「育ちが悪い」とか、学歴がどうのこうのとか、本人が努力しても変えられないことを言うことは問題になってくる。

「教育・指導を超える言動」としては、一つは、相手への期待のない批判。この種の裁判はほとんど、周りの上司とか部下も出て証言しているが、行為者に対して証言している人たちも、ちょっとあれはやりすぎだと言っているケースが結構多い。周りから見ても、ちょっと行き過ぎているわけである。言葉でいうと、歩くパワハラみたいな人が、今、裁判の対象になっているケースが多いが、「いくらでもおまえの代わりはいる」とか、「やめてもらって構わない」とか、相手に期待のない批判をする。

二つ目は、精神論的な非難。「要はやる気の問題だ」とか、「結果を出せ」とか、「死んでもやれ」といった根性論みたいなことだけを言い、何をやればいいのか、具体的に指示しない。

三つ目は、全く本人の状況を考えない。何か言えば言い訳と聞いてしまうし、「おまえの意見なんか聞いてない」とか、「そんな泣き言は聞きたくない」ということで、コミュニケーションを拒絶する。

### 管理職の責任（資料 13 頁）

重要なことは、一つは、セクハラであれ、パワハラであれ、管理職の責任、使用者責任が問われるということである。使用者責任というのは、別に社長が出てきて何かやっているわけではないので、代わって、現場で管理職がきちんと、どこまでやれるかということが問題になるわけである。

このため、13 頁の左側に書いてあるとおり「職場環境保全義務」を管理職の義務として整理する必要がある。これは従来から言われていることで、目新しいことはあまりないが、これを文書化するということを、今、いろいろな企業が取り組んでいる。

人事院はこれを文書化している。人事院の場合は何か問題が起きたときに、上司を処分するケースが非常に増えている。そういう場合の根拠法令と言うか、監督責任を問うとき

のために、この種の文書をきちんと整備する必要があるということである。アメリカでは、こういう文書を書いて、それぞれの管理職に配って、契約社会であるのでサインさせるということがあがるが、例えば、④の「職場でハラスメントが発生した場合は、迅速かつ適切に対処する」。つまり、ハラスメントを見聞きした場合は、本人が言ってこないから放置するという対応をすると厄介なことになるので、相手が言うてくるのを待つのではなくて、「こんな話を聞いたけど大丈夫？」と声をかけるというかたちで、積極的に対応させることとしている。

それから、③の「管理監督者自身が部下の模範となるように心掛ける」。この辺りが国家公務員の場合は処分の根拠になっている。セクハラのところでも説明したように、お酒の席で隣に座った女性の体に触ったなんていうと、③の管理監督者自身が部下の模範となる行動を取っていないということで責任を問われるわけである。

右側の「相談を受ける心構え」であるが、管理職にも相談員に近い視点をきちんと持つてもらい必要があるということである。

管理監督者がセクハラやパワハラをやるケースを未然に防ぐために、こういうことを文書化していくというのが、一つの方法だと申しあげてもいいと思う。

#### パワハラ解決手法（資料 14 頁）

パワハラに対する解決の手法をきちんと整備しておく必要がある。

例えば、今、パワハラを受けて非常に悩んでいるという相談があったときに、それが確かにパワハラかどうかというジャッジをしなくてはいけない。それは、12 頁に挙げたようなポイントで考えていただければ良いが、それと同時に、出口と言うか、それをどう解決するかということが大事である。

セクハラは重大な人権侵害があったという前提で取り組む必要があるので調査から始めるが、パワハラは調査の段階以前に前さばきをする必要がある。

通常、セクハラは訴えがあると行為者を呼んで、おまえ、こういうことを言ったか、言わないか、やったか、やらないかという調査から始まるが、パワハラについては、DVD で見ていただいたようにいろいろなケースがある。場合によっては「それって課長、パワハラじゃないですか」みたいに笑って済ますことが出来ることもあれば、一方では深刻に、うつになるようなケースまで含めて、幅は広い。それをきちんと調査の段階以前に前さばきをしなくてはいけない。場合によっては、訴えた人はそこまでは望んでいないのかもしれないのに、いきなり呼びつけて「おまえパワハラやっただろう。こういう訴えがあるぞ、おまえは処分だ」みたいなことを言ったら、訴えた方もびっくりしますし、指導、教育に際して、上司が怯んでしまうようなことになってしまう。そういうことがないように調査以前に前さばきをする必要がある。それが②の調整であり、③の調停である。調整や調停で、行為者の言い分をよく聞く必要がある。

以上のような仕組みをきちんと作っておかないと、そういう訴えがきても対応ができない。こういう方法があるけれども、訴えている人に何を望むということをしちゃんと聞いて、例えば、通知を望むのであれば、匿名で、やったとされる人に通知だけする。言われた人は、おれ、そんなこと言われているのか、そうか、ちょっと気を付けなければぐらいで終

われは、それは処分せずに済むし、当事者に言い分があれば言い分を聞いて、お互いの間を調整したり、調停する。現に今、こういう手法を入れてやっているところは、調整や調停で6割から8割方解決している。

今、セクハラしか対処方針がなく、その方針でパワハラも対処すると、いきなり調査の方法しかないため、かえって問題が複雑化してしまう懸念がある。

また、セクハラで、徐々に性的なトラブルからコミュニケーションギャップになっていると申しあげたが、セクハラのほうにも、調整や調停みたいな手法が今必要である。いきなりセクハラと言われて、処分だということではなくて、訴えている本人も、きちんとあの人に注意だけしておいてほしいという、①の通知から入れるようなシステムを設けることによって、今起き始めているコミュニケーションギャップにより生じるセクハラの対処法にも通じると思う。

今後、各企業でルールの見直しに際して、パワハラの実態を把握したり、セクハラもいきなり調査ではなくて、もうちょっと幅広い解決手法を入れていくということであれば、是非、これらの方法を頭の隅に入れておいて議論していただければと思う。

以 上