

第 33 回人権・同和問題啓発講演会 (Web セミナー)  
(配信期間：令和 2 年 11 月 26 日～12 月 25 日)

職場におけるパワーハラスメントへの取り組みについて

特定社会保険労務士・産業カウンセラー  
中辻 めぐみ 氏

## 職場におけるパワーハラスメントへの取り組みについて

特定社会保険労務士・産業カウンセラー

中辻めぐみ氏

### 1. 最近のご相談事例から

まずパワーポイント資料の最近のご相談事例を読み上げたい。「俺がどれだけお前で苦勞してるか分かる？なんなら俺が退職届出しといてやるよ。」「酒の席での『バカ野郎』『死ぬ』は許容範囲でしょ？」「男性社員に猫なで声で話す同僚 A が嫌い。賛同する同僚たちとその同僚 A と口をきかなかっただけ、これがいじめ？」というような発言について、これがハラスメントに当たるのかというご相談がある。実は、こういったご相談は、大手の会社でもある。

ここでひとつ裁判事例を見ていきたい。3 頁にあるこの美研事件（東京地裁 平 20.11.11 労判 982 号 81 頁）は、東京地裁のものである。ハラスメントというと、自殺や損害賠償が 1 億円を超えるような大きな裁判が注目されるが、実はうつ病や職場内のいじめが原因で退職せざるを得なくなり、損害賠償を請求するケースも起こっている。つまり、この裁判では、どの企業でもハラスメントは起こりうるということを示しているのではないかと思う。

### 2. パワーハラスメントの定義

職場におけるパワーハラスメント防止のため、2020 年 6 月から、改正労働施策総合推進法が施行され、雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となり、適切な措置を講じていない場合には、是正指導の対象となった。ただし、中小企業は 2022 年 4 月からである。

#### (1) パワーハラスメントの定義

ここで、パワーハラスメントの定義について簡単にお伝えしたい。職場におけるパワーハラスメントとは、3つの要素、①優越的な関係を背景とした言動、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、③労働者の就業環境を害すること、をすべて満たすものとなっている。この3つの要素をすべて満たすときにパワーハラスメントになる。

この 6 頁にある「パワーハラスメントの防止対策」というのは検討会で出た資料で、表の第 1 の要素の「優越的な背景に基づいて」の右の欄に「当てはまる行為の主な例」として、職務上の地位が上位の者と書かれている。具体的には、「上司」がここに当てはまる。しかし、部下であったとしても、例えば、上司が 4 月に異動してきた場合、その上司は、その新しい部署では経験値がないわけである。長いことその部署で働いている部下の

ほうが、その時点では、業務上の経験がある。こうなってくると、上司はその部下に話を聞かないと仕事ができない。その場合は、部下のほうが優越的な背景を持つというかたちになる。第2の要素の「業務の適正な範囲を超える」とは、何か。「当てはまる行為の主な例」として、例えば、業務上の必要性がない、業務の目的を大きく逸脱した行為というのが該当する。そして第3の要素の「身体的もしくは精神的な苦痛を与える、または就業環境を害する」とは、具体的には、暴力により傷害を負わせる、著しい暴言を吐く、何度も大声で怒鳴る、長期にわたる無視をするといったことが該当する。

## (2) パワーハラスメントの類型、事例

行為類型については、以前から言われている6つの行為類型は変わっていない。その中でも、特にご相談の多い「精神的な攻撃」を見ていきたい。最初に7頁の表の左列にある①～③を満たす例の部分に、「上司が部下に対して人格を否定するような言動をする」とある。例えば、「バカ野郎」、「死ね」、「辞めてしまっても構わない」というような発言が該当する。一方、①～③を満たさないと考えられる例としては、「遅刻や服装の乱れなど社会的ルールやマナーを欠いた言動・行動が見られ、再三注意をしても、それが改善されない部下に対して上司が強く注意をする場合」である。これは②、③には該当しないので、満たさない。つまり、この場合はパワーハラスメントにはならない。注意していただきたいのは、この6つの行為類型は、限定列举ではない。したがって、ここに該当しなかったとしても、先ほどのパワーハラスメントの定義から考えていくと、パワハラになる可能性もあるということは覚えておいてほしい。

事業主が講ずべき措置（義務）として、①パワハラに関する方針の明確化、周知・啓発、②相談体制の整備、③事後の迅速かつ適切な対応、④プライバシー保護、⑤不利益取扱いの禁止が課せられている。

## カスタマーハラスメントへの対応

次に、検討会において言及された「顧客や取引先からの著しい迷惑行為」、いわゆるカスタマーハラスメントについて考えていきたい。今回の検討会のなかで、パワーハラスメントの法律の中にカスタマーハラスメントを入れるか否かという話があったが、結果的には、「望ましい取り扱い」ということになった。

ここで皆様方から事前に頂いたご質問を見ていきたい。「今般のパワハラ法対策の中で、顧客からのハラスメント（いわゆるカスタマーハラスメント）への対応について、事業主への対応が明記されたが、銀行としてどのように対処していけばいいか?」、「クレームが届いても、取引口座があるお客様なのか、店頭での一見客なのかわからない」、「クレーム

を受けたと行員から言われても誰もその現場を見ていない」といただいている。

これに対する答えだが、あくまでも「望ましい行為」というところになるが、このような取り組みについて3つ示されている。まず1つは、「行員への相談に応じる」、「適切に対応する」ということだ。したがって、例えば誰もその現場を見ていなかったとしても、クレームを受けた行員から相談があるのであれば、しっかりと相談を受ける、そして、その対応方法について考えていくことが望ましいということになる。2つ目は、「被害者への配慮を行う」となっている。具体的には、メンタルヘルスの相談や、カスタマーハラスメントを行っている先に対して一人で対応させない等が望ましいと言われている。

そして3つ目は、「被害防止のための取り組み」である。例えば、もしカスタマーハラスメントが行われた場合、または受けた場合にどのように対応したらいいかを理解するため、マニュアルの作成や研修の受講等が挙げられる。この3つを対応することが望ましいと言われている。これらの中で、皆さまが「うちだったらこれができるかな」と思うことをぜひやっていただければと思う。

## 企業の安全配慮義務

それでは、今から企業の安全配慮義務についてお話をさせていただきたい。

改めて、安全配慮義務とは何か。これは労働契約法の第5条に定められているもので、

「労働者の生命、身体等の安全を確保しなさい」となっている。生命というのは読んで字のごとく命ということだが、身体等の「等」の中には「心」が入る。この安全配慮義務を守らなかったらどうなるか。それは、安全配慮義務違反となる。私は以前、「この安全配慮義務違反を一言で表すとどんなふうになりますか」と、ある弁護士の先生に聞いてみたことがある。そうすると、「中辻さん、簡単だよ。予見可能性を前提とした結果回避義務違反のことだよ」と言われたのだが、私には全くわからなかった。分かりやすくするために、図（資料12頁）にしている。

例えば、仮に皆さんの職場でハラスメント行為が行われているとする。皆さんの職場では今までハラスメント行為の結果メンタルヘルス不調になる人がいなかったとしても、先ほどの裁判の事例を見ればメンタルヘルス不調になる可能性があるといえる。これはすでに予見可能性があると考えるのである。さらには、結果的にメンタルヘルス不調になった場合、多くの方が、「メンタルヘルス不調になったのは、このハラスメント行為が原因である」ということで、管轄の労働基準監督署に労災の申請をする。そこで労災として認定をされたとなると、民事訴訟につながっていくというのが、今のひとつの流れである。

では民事訴訟につながったら、その裁判の場でどうなるか。この裁判の場で、ハラスメント行為が行われていれば、予見可能性があって、メンタルヘルス不調になることはわかっ

ていたわけだから、なぜ最初のハラスメント行為が行われている段階で結果を回避する義務を怠ったのかということで、ここで安全配慮義務違反が問われてくる。したがって、ハラスメント行為が行われていたら、すぐに介入をするということが求められてくる。そして、ハラスメント行為を起こさないために未然に防止しなければいけない。これは、事業主に課せられた義務であり、しっかり果たしていくということが重要である。仮に、もしそのようなことが起こってしまった場合には、問われる法的責任がある。会社または加害者に対して、それぞれ民事責任や刑事責任という法的な責任が問われる。ぜひ、皆さまにも周知をしっかりといただき、このようなことが起こらないようにしていただきたい。このような対応を一つひとつ積み重ねていくことが大切になってくる。そのうえで、企業の安全配慮義務を果たすことが必要になってくる。

### **3. 厳しさがあったからこそ今がある？ 部下とのギャップに悩む上司**

しかし現実には、「厳しさがあったからこそ今がある」（資料 14 頁）という声も聞こえ、部下とのギャップに悩む上司が非常に増えてきている。例えば、遅刻が多く、何度も注意しているが改善されない部下がいるとする。その部下に対して、「時間を守ることは当たり前なことだと何度言ったらわかるんだ」と叱責したら、部下から精神的な攻撃であると言われたという例がある。あるいは、入社 3 年経過後に、スキルアップのため以前より少しレベルの高い仕事を任せることにしたところ、「自分の能力とかけ離れた仕事だ、過大な要求だ」と部下から言われたという例がある。このように、上司と部下の認識の違いというのが今、多く見えてきている。このままの状態にすると、部下に対して業務範囲内の注意ができない上司や何でもパワハラと受け止めてしまう社員が出てくる。そのためには、教育研修が重要である。今日のような研修というのも、非常に意味があると思っている。

#### **教育・研修が重要**

実際に私が多くの企業様にお伝えをさせて頂いている中で、6 つほどポイントを絞ってお話をしている。

1 つ目は、まずパワハラ の定義や行為タイプの周知である。法令に関する周知の徹底というところは、しっかりと押さえておきたいところである。

2 つ目は、判例などの説明である。どこが問題であったのか、どのような法的責任が今後問われていくのか、そして、どのような対応を行えば良かったのか等を判例をもとにしながら検討するというのも非常に重要かと思う。

3 つ目は、労災認定についての説明である。先ほど申し上げたように、例えばハラスメン

トによってうつ病になった場合、労災認定になるという話があった。しかし、ここは経営層と管理職のみというところで限定的にお話をするようにしている。

4つ目は、事例検討である。1つの事例を用いて、グループワーク形式でそれぞれの意見をシェアし、課題を見つける。職場内でどのようなことができるのか、改善点を考えていく。これは身近な例として考えていただけるので非常に良い。

5つ目は、就業規則の懲戒処分の説明である。例えばハラスメントが起こった際の対応として、当社の就業規則の懲戒処分の中でどこに該当するのかということを皆さまにあえてお伝えすることもある。実際に、ある企業でハラスメントが非常に多い顧問先があった。そこで、就業規則を大々的にプロジェクターに映して「この行為は懲戒処分のここに当たり、場合によっては降格になる」という話をしたことがある。そうすると、ハラスメント行為を何度も繰り返す社員の方が、自分のことをいわれているとわかったのか、下を向いたことがあった。その説明があつてから、ハラスメントはなくなったと聞いている。会社としての姿勢を示すという意味でも必要かと思う。

そして、最後に6つ目がハラスメントの相談時の対応だ。後ほど、管理職、一般職において、どのようにやっていけばいいのか、ハラスメントの相談があつたときの対応について少し触れていきたい。

### コロナ禍の研修について

実際には、どのように研修を行っているのか。現在、コロナ禍なので、今日のように、対面ではなく、録画したものを皆さまに見ていただくということもある。その中で、主な研修方法がリモート研修である。例えば、在宅勤務者の方にも見ていただけるように、講師のみがリモートで行う方法がある。集合研修を行っている会社も中にはあるが、その場合は、ソーシャルディスタンスを保って実施している。受講者の対象については、経営層や管理職、一般職、非正規の方等である。できれば、階層別研修が望ましい。先ほど申し上げたように、例えば労災の件を一般職の方にお話をすると、「あれも労災じゃないか、これも労災じゃないか」という意見も中にはあるので、あくまでもリスクをお伝えするという意義で考えると、経営層と管理職だけにお話をしていることもある。例えば、経営者ではなく管理職に向けて、「部下の話をしっかり聞いてください」という話をするときに、一般職も混じってこの話を聞くと、何かトラブルが起こったときに、「管理職が話を聞かないのが悪いんだ」と捉えてしまうことがあるので、階層別ごとに研修を行うこともポイントになる。

また、研修の開催頻度に関しては、年に1回、ないしは半年に1回、四半期に1回が望ましい。単発というケースもあるが、多くの会社がだいたい年に1回である。半年に1回行

っている会社は、フィードバックとしてやっていることが多い。四半期に1回というのは、研修の受講人数が多い場合に、人数を分けて実施しているケースもある。単発は、再発防止ということで行うこともある。

講師に関しては、人事担当者や産業保健スタッフなる産業医、保健師、産業カウンセラーあと EAP (Employee Assistance Program)の方、その他外部講師が挙げられる。テーマによって講師を変えていくのもいいのではないだろうか。

研修時間に関しては、1時間から2時間が望ましいと思う。管理職の方達を2時間以上拘束することはなかなか難しいので、だいたい1時間から2時間が望ましい。2時間になる場合は、休憩が必須である。特にリモート研修の場合は、集中して話を聞くことができる時間はだいたい50分ぐらいとされているため、短い時間で休憩を入れつつ実施されるといいだろう。

あと、研修の実施とともに事前課題や終了後のアンケートの実施を行うと、効果の測定ができるため、おすすめである。また、録画して全員参加にするのもいいだろう。特に管理職は突発的な仕事があったり、どうしても出席することができないということもある。全員に見てもらいたい内容は、研修を録画して、終了後にアンケートを提出していただくことで、見たか見なかったかを確認するといい。ただ、外部講師の場合、録画に関しては事前に許可を取っておいたほうがいいかと思う。

#### 4. これってパワーハラスメント？

##### <事例1>

先ほどもお話をさせていただいたが、研修の中で「事例検討」とお伝えさせていただいた。ここでは4つの事例について、皆さんと一緒に考えていきたい。まず事例1を見ていきたい。

ミスをした部下に対し、「どうして、こんな結果になったんだ！」「いつも報告しろと言ってるだろう！」と叱責をしている上司がいる。確かに言われている部下にも問題はあるが、かれこれ1時間近く叱っているようだ。内容を聞いていると、そこまで叱責するほどのものなのか？とってしまう。

さて、これをパワーハラスメントと思われるだろうか。先ほど、パワーハラスメントというのは、「3つの要素がすべて該当するとハラスメントに該当する」というお話をさせていただいたと思う。まず最初に、「ミスをした部下に対し」ということから、上司が部下に対して行っている行為から、優越的な立場に当たるということで、ここは①に該当する。次に、かれこれ1時間近く叱っているとある。もし、そこまで叱責するほどの内容の

ものではないということであれば、②には該当しない。しかし、もし例えば、執拗にこのような叱責が繰り返し行われた場合、就業環境を害するということになるので、③に該当する。したがって、叱責をすることが悪いわけではないが、叱責の内容が、果たして1時間近く叱る内容なのか、ないしは、その叱責が何度も何度も繰り返されていくとなると、これはパワハラになる可能性がある。このあたり、注意して考えていただければと思う。

### <事例2>

続いて事例2を見ていきたい。

職場での懇親会の際に、支店長から「一杯どうだ？」と言われた。自分はあまりお酒が得意ではないので「申し訳ありません。今日はちょっと・・・」と断ると、先輩から「おい！〇〇支店長のお酒が飲めないのか！」と言われ、同僚からも「出世の道を自ら外すのか～」と言われた。冗談のようにも聞こえるが、実際には断れない雰囲気だ。懇親会ではいつもこんな調子で、この雰囲気にとっても閉塞感を感じる。

これはいかがだろうか。まず、支店長が「一杯どうだ？」というのは一般的な話かもしれない。しかし、そこに輪をかけて先輩や同僚からこのような言葉が出てくると、日々仕事をするうえで、この先輩の指示を聞かなければ対応できないということであるならば、①の優越的な立場に立っているということになる。懇親会の席というところは、本来であれば業務上ではないのだが、親睦を図る、通常の労をねぎらうというような形で、一般的には仕事の延長線上のようにも捉えられる。考えなければならぬのは、「お酒を飲むこと」である。この「一杯どうだ？」の「お酒を飲むこと」は、業務上必要ではないわけである。先輩や同僚がお酒を飲むことを繰り返し強要するような形で行った場合、やはりこれは社会通念上、許容される範囲を超えてくる。たとえ懇親会の席であったとしても、やはり仕事の延長線上というように考えるとすれば、就業環境を害されていくというようになってくる。もしこのような状況が現状であるのであれば、ハラスメントに該当する恐れがあるため、この段階でやめていただければと思う。特にお酒の席は、無礼講という形で、このようなことが起こりがちだが、後になってハラスメントと言われることがある。「一杯どうだ？」という言葉に対して「すみません」と返ってきたら、「じゃあ別のものを」というようにスマートに変えていただければいい。

### <事例3>

次に事例3を見ていきたい。

先日、上司からみんなの前で叱られました。『一体、君は何度言ったらわかるんだ。遅刻

をするなどあれほど言っただろう！ 今月で4回目だぞ！ 時間を守るのは社会人としての常識だろう！』と暴言を吐かれました。」これは本人の主観である。これってパワーハラですよね？

これはいかがだろうか。実は、こういったご相談が結構増えてきている。これは、先に申し上げると、パワーハラスメントには該当しない。上司からということで、ここは①の優越的な立場に当たるというところになるが、部下が遅刻を何回も繰り返しているとする。そこに対して、社会人としての常識というところだが、業務上の必要性ありの範囲になってくるだろうと思う。また就業環境の悪化とまでは言えず、いわゆる②と③には該当しないので、パワーハラスメントにはならない。しかしこの発言の中に、例えば、「社会人として常識だろう、バカ野郎」というような言動があったり、何度も何度も繰り返して「お前は遅刻が多いから、だからダメなんだ」というように発言した場合は、就業環境が悪化するということになるので、パワーハラスメントに該当する。このあたりもご注意ください。

#### <事例4>

次に事例4である。今、オンライン上の会議や打ち合わせが増えてきている。テレワークというところで、コロナ禍におけるパワーハラスメントに関連する部分もあるので、お伝えさせていただきたい。実際にあった例である。

普段から叱責ばかりしている上司がいる。オンライン会議の中で当該上司から「誰か意見はないのか？」と言われたが、通常の会議と異なり発言のタイミングが難しい。誰が発言するのかとお互いタイミングを見計らっていたら「だからお前たちはダメなんだ！ 在宅になって仕事をさぼっているんじゃないのか！ 頭が回っていないんだろ！」と画面越しに怒られた。家族も一緒に在宅勤務していたり、子供が近くにいたりしてミュートを外せない者もいるのになあと思いつつ何も言えずに叱責に耐えた。妻から「あなたの職場、大丈夫？」と言われた。

これはいかがだろうか。こちらも上司ということから優越的な立場にいるということで、まず①に当てはまる。続いて、②の「業務上の必要性があるかないか」という点において、例えば発言がなかったということに対して、上司が「だからお前たちはダメなんだ」、「さぼっているんじゃないか」、「頭が回っていないんだろ」というような発言は、叱責をする中では必要のない発言である。したがって、②も該当してくるということになる。③の就業環境が悪化しているかどうかというのは、この事例だけではわからないかもしれないが、「叱責に耐えた」ということから、過去にもそのような叱責が何度も繰り返

されているのであれば、就業環境を悪化しているということで、パワーハラスメントになる可能性が非常に高い事例ということになる。

このように、オンライン会議の場合、全員で顔を合わせて話をしているときと違って、特に雰囲気というのが読めない。したがって、なかなか発言ができないこともある。それを慮ることなく「ダメなんだ」というように言うってしまうというのは、かなり、上司としても、マネジメント能力としてもどうなのかと思うところでもある。このような発言はないとは思いますが、ご注意をいただきたいところである。

## 5. 指導とハラスメントの違い

先ほどは事例をご覧いただいた。その中で、やはりご相談が多い内容として、実際に指導とハラスメントの違いがよくわからないというご相談がある。そのため、21 頁の表を用いて説明をさせていただきたい。

管理職の方であるならば、ご自分の職場を少し振り返っていただきたい。この表の「注意すべき項目」の中にある「結果」の部分に記載の「職場に活気があるか」（指導）ないしは、「部下が委縮しているかどうか」（パワハラ）というところを見ていただきたい。例えば皆さまが会議で席を外していたときには、その場が和気あいあいとしているが、職場に戻ったら急にシーンとなった場合、部下が萎縮してしまっている可能性がある。これが直接パワーハラスメントに該当するというわけではないのだが、パワハラ傾向があるかもしれないと思っていただきたい。

まず考えるべきは「目的」である。特に、相手に注意をする際は、「相手の成長を促す」ということをポイントに考えていただいて、注意をしていただきたい。例えば、同じミスを繰り返す部下がいるとする。そうすると、上司としては「前にも言ったのに」とカッとなる気持ちはわからないわけではないが、感情的になってしまうと、相手を排除するような言い方になってしまう恐れがある。同じミスを繰り返す部下であったとしても、どのようにしたら彼が、彼女が成長するだろうか、上手くできるようになるのだろうかという目的で考えていくと、次の「必要性」の部分で、「仕事上で必要性がある部分」だけを伝えるようになる。しかし腹が立ってくると、「だからお前はダメなんだ」、「死ね」というような言動になってくる。ここが「業務上の必要性がない」ということになってくるのである。

「態度」は、本当にあからさまなもので、相手の成長を促すのであれば、やはり「相手の話をしっかり聞こう」という態度になるので、肯定的になり、受容的になってくる。それに対して、怒りがやってくると、威圧的な攻撃的な態度、また相手に対しても否定的な態度になってくる。

さらに、「タイミング」というところも重要である。何かミスがあったとしたならば、タ

イムリーにその場で指摘をするというところが大切である。例えば、1年前、3年前のミスで「前にもそうだったじゃないか」というように、過去のことを何度も繰り返し指摘することは、先ほどの「目的」にもつながってくるが、相手を排除するとしか考えられないような状況になってくる。

「注意すべき項目」の中にある「誰の利益か」というところで、「組織と相手に利益がある」(指導)ということが重要である。自分の利益を優先し、「自分の時間が取られる」、「このミスが自分の責任になってくる」と考えると、先ほどのように攻撃的になってくるのである。優越的な立場にある方であるならば、部署を引っ張っていくという立場なので、組織と相手のために自分の言動を考えることが大切である。その結果、職場に活気が出る。したがって、まずは結果から考えていただけるといいと思う。

そこで、改めてご自身の普段の対応を振り返っていただきたい。もし 22 頁のような状況が起こった場合、あなたはどうか。

「部下に「来週の木曜日までに報告してほしい」と依頼した仕事が締切前々日になっても報告がありません。その業務内容に関しては、案件が難しいため、上司である自分自身に随時相談をしながら進めることを事前に伝えています。」

代表的な例として3つの例が挙げられている。この A、B、C、どちらに近かったらうか。

ここで、23 頁の「自分のコミュニケーションパターンを知る」というところを見ていきたい。この A のパターンは、「アグレッシブ」と言われる。このアグレッシブというのは、自分の主張をはっきりと表現できるという意味ではいいが、ただ、相手の気持ちや考えを無視して、一方的に自分の主張を押し付けるところがある。具体的には、大声で怒鳴る、巧妙に自分の言い分を通そうとすることが挙げられる。「君のため」と言いながら、全く君のためじゃないというタイプがアグレッシブのパターンである。

B の「ノンアサーティブ」は、相手の気持ちを尊重するタイプだ。一般的にはいい人と言われるが、ビジネスにおいてはいろいろと問題が出てくる。従順で素直だが、自分の気持ちを言わず、曖昧な言い方をする。そうなるとストレスが増えてきて、怒りが溜まりやすくなる。その結果、このノンアサーティブの人は、怒りが溜まってくるとアグレッシブに変わると言われている。アグレッシブの人は、実はノンアサーティブの人を攻撃しやすいと言われている。

C の「アサーティブ」が理想的な態度と言われる。これは、相手の気持ちも自分の気持ちも尊重するということである。相手が受け取りやすい言動で、自分が伝えたいことを伝え

ることができる。お互いが嫌な思いをしないということになる。したがって、今後もし自分が A や B だということであれば、C のアサーティブを取り入れていただければと思う。

### 増えてきている「理詰めの指導」は？

先ほどアグレッシブのお話をさせていただいたが、今増えてきている「理詰めの指導」というお話をさせていただきたい。実際に、大手企業や公務員、銀行といったところに多い内容である。「理詰めの指導」は、言動そのものやコンテンツに問題はない。しかし、自分の主義は「正しい」、「私はやっているから」という信念から承認欲求が非常に強すぎるものである。だからこそだと思うが、レジリエンスが非常に高い。本来困難だろうと思うようなことも乗り越えられるのである。だが、「これぐらいパワーハラスメントにはならないよね」というコンプラ意識が希薄なところがある。そして、経過ではなく結果が全てとなり、最終的にどういう結果になったかというところを評価される面がある。そして、ハイパーフォーマーということで、仕事上では「切れ者」と言われる。しかし、自分ができるがゆえに、部下に対して容赦がないところがある。だから、できないことがわからない。さらに言うと、ご自分のお考えが正しいと思っているので、「私の言うことを聞きなさい」、「君の意見は聞いてない」というようなことが多かったりする。

こうなってくると、本人に自覚がないので修正されにくく、非常に難しい。仕事ができる人なので、その仕事面では評価されやすく、地位が高いというところもあり、周囲もなかなか注意できないというところもある。ある公務員の中では、総務部長がこのハイパーフォーマーで、パワーハラスメントの責任者であるため、「どこから攻めていったらいいでしょうか」というような話もあった。

ここで、そのままにしておくとうどうなるのか。周囲がつぶされていくのである。精神科医の松崎先生はこの状態を代理症（レジリエンスの暴走）とおっしゃっていた。松崎先生の解説によれば、ご家族の場合、本人に代わってお子さんや奥さんに何らかの結果が出てくる。ここは私の専門分野ではないので詳細は割愛させていただくが、職場でよく起こるパターンとして、本人に代わって部下がうつになってつぶれていくということが非常に多い。加えて、若者のイノベティブで荒削りな種をつぶすというところも出てくる。実際に、成果としては出てくるのだが、イノベーションの芽を摘むということになる。若者が持っている柔らかい固定観念のないところをしっかりと伸ばしていかないと次のことができないが、自分のコピーを作りたがるので、自分と全く同じものを作ろうとする。例えば、コピー用紙をさらにどんどんコピーしていくと、解像度は下がっていく。それと同じで、組織と人材の劣化につながってくる。

では、どうするかというと、管理職のマネジメントが重要になってくる。若者に対して、

あくまでも自分の「経験」と「スキル」を伝えるというところを明確にし、継承することが大切である。「自分のコピーではないのだ」ということである。今のこの時代、特に新型コロナウイルス感染症が起こって、先が見えない状況になっている。アフターコロナになったときに、本当に価値観は変わってくるのだと思う。そのときに、前と同じことをやってもダメである。この優秀な人材やイノベティブな芽を摘まないということ、自分はいくまでも育てるのだということ意識してもらおう。ここをしっかりとお伝えしていくことが求められる。

しかし、部下にも問題がある場合もある。未成熟であったり、未熟な自己愛もある。あと、異なったワークモチベーションということがある。具体的に言うと、例えばまだ仕事が終わってないのに、「もう、帰ります」という例が挙げられる。ちょっとした仕事を渡しても、「いや、もうこれは過大な要求です」と言われたりすると、「いやいや、そうじゃないでしょう」ということも当然あると思う。しかしそうなったときには、松崎先生の言葉を使うとするならば、この若者を使えるようになるまで教育をしていくということになる。そのときにスパルタで教えるのではなくて、相手の成長を願いながら、肯定的な問いを掛けて相手を成長させていくが今後求められる。

## 6. パワハラが起こった時の対応

それではここで、27 頁の 6. パワハラが実際に起こったときはどのように対応すればいいのかというお話をさせていただきたい。

社員から「毎日のように上司から大声で叱責されています。先日はお客様先で『バカヤロー！仕事をやめてしまえ！』と言われました。さすがに耐えられません。こんな劣悪な環境では働けません。上司のパワハラをとめてください。」と言われました。当該上司は、仕事ができる優秀な社員です。訴えが起こっている部署は当社の中でも忙しく、殺気だった雰囲気であったことは事実です。しかし、訴えを起こしている社員は、その部署の中では成績はあまり振るわず、どちらかといえば『お荷物状態』となっている者です。叱責される側に大いに問題があると思うのですが…。何よりパワハラか否かは本人の受け取り方だと思います。近頃はなんでも『パワハラ』と言い出す者が多く、その類ではないかと思いますが、このような場合でも対応をしなければいけないのでしょうか？」

皆さまはどのように考えるだろうか。このときに重要なことは、まずは、訴えがあったのであるならば、本人に了解を取って行為者に話を聴き、周囲のヒアリングを行なって、事実か否かを確認するということである。パワハラか否かというところは、最終的に考えることである。あともう一点、実は間違っているところがある。パワハラか否かは、本人の

受け取り方ではない。あくまでも、先ほどお話をしたとおり「3つの要件に該当しているかどうか」ということである。逆に言えば、本人がパワーハラだと受け止めたとしても、3つの要件に該当しないのであれば、パワーハラスメントにはならない。パワーハラスメントは、本人の受け取り方ではないという点がポイントとなってくる。

### 訴えがあった場合の対応

では、訴えがあった場合、どうしたらいいか。まず①「本人の話を最後まで聴く」というところである。ここは非常に重要なところである。先ほどのように、なんでもかんでもパワーハラと受け取ると、徐々に途中から話を聴かなくなったり、ないしは「君はそう言うけど、事実そうじゃないんじゃないの」というように話の腰を折ったりする場合がある。これは絶対 NG である。そのときに訴えている内容は、必ずメモに取ってほしい。メモに取ったうえで、「私が聴いた事実について、これで間違いないか」ということを、改めて本人に、その場で確認をしていただきたい。

さらに、行為者への事実の確認である。このときには「加害者」とは言わない。あくまでも加害者かどうかはわからないので、「行為者」である。本人に行為者への事実の確認、そして、周囲への社員の事実確認を行なってよいかを必ず尋ねる。そして、本人に同意を得ることが大切である。行為者からの報復への防止、相談をしたことによる不利益は絶対に受けることはないと確約したうえで介入することの同意を得るようにしていただきたい。もし、同意を得られない場合には、会社として対応することが難しいということを丁寧に説明していただきたい。

本人の同意が得られないケースは、実はハラスメントではかなり多い。ここで、もし「いや、そうは言っても嫌です」という話になった場合は、いったんは「わかった、その代わりに、また1週間後に話を聴かせてほしい」ということで再度お話を聴くようにする。無理強いしても、なかなか「うん」と言ってもらえないこともある。ただし、気をつけなければならないのは、実際に体調不良を訴えているようであれば、「気持ちが変わったら、また相談するように」とも勧めてほしい。しかし、ずっと気持ちが変わらないという状況になるかもしれないので、先ほど申し上げたように、「ではまた1週間後に」ということで、あまり日を置かずに再度話を聴く機会を設けておいていただければと思う。

一方で、例えば、「眠れない」、ないしは、「イライラする」というような体調不良を訴えているようであれば、産業医への面談や専門医への受診を促すということをやっていただきたい。

### 事実確認に関しての注意（本人の同意を得て行うこと！）

次に、事実確認に関しての注意について、先ほどもお話をさせていただいたが、本人の同意を得て行うということが非常に重要である。ここで、1つ目のポイントとして、行為者に対しては『「事実の確認をする」というスタンスで行う」ということが非常にポイントとなる。決して加害者であると決めつけてはならない。仮にパワハラ行為と思われる事実があったとしても、どんな経緯があったのかを丁寧に聴くことが重要である。

以前、私どもが対応させていただいた例の中で、確かにパワーハラスメントと思われる行為があった。しかし話を聴くと、そのような経緯になってしまった原因もなるほどと頷けることもあった。したがって、まずは、「なぜそういうことをしてしまったのか」ということを丁寧に聴くことが大切だ。中には、行為を隠蔽したり、もしくは虚偽の申請を行うこともある。その場合は、そこで完結せずに、「じゃあまた話を聴くことになると思うけれども、その際には協力をしてほしい」としっかりと伝えておく。なお、事実確認を行ったことをもって、訴えた社員への報復を行なった場合には、会社としては厳しい対応を取るということをしっかりと確約しておいていただきたい。

次に、2つ目のポイントとして、周囲の社員に対しては、行為者に確認する際と同様、本人から同意を得て事実確認を行うことが重要である。このときには、「事実を述べてほしい」と伝えていただき、その周囲の社員が事実を伝えたことをもって不利益な扱いはしないことを確約する。内容が特定されることを嫌がって、事実を述べない方達もいるので、その点は配慮を行わなければならない。例えば、その人しか知らない内容を聞いた場合には、その人が言ったということが分からないようにするため、「いろんな社員から直接聴いたが、そういう事実があった」というように情報を丸めるといった配慮は必要である。さらに、このような聴き取り調査があったということを他者へ口外することを禁止し、他の部署だけではなくて同じ部署の中でも言わないでほしいと伝えていただきたい。

最後に3つ目のポイントとして、最終的に、総合的な意見を取りまとめ、パワハラ行為があったか否かという判断を行う。周囲の社員の聴き取りの内容と行為者の発言に疑義がある場合には、再度行為者に事実の確認を行う。これを丁寧にやっていくと、だいたい事実が出てくるだろう。

### 具体的な対応

それでは、具体的な対応として、相談を受けたらどのように対応するのか。配布資料の中の「相談窓口（一次対応）担当者のためのチェックリスト」と、「パワーハラスメント相談記録票」を見ていただきたい。

「相談窓口担当者のためのチェックリスト」には、1.から7.までの基本的な流れがある。まず「1.相談者のプライバシーが確保できる部屋を準備する」とある。例えば会議室など

他の方から会話が聞こえない場所をご用意いただければと思う。2、3、4は読んでいただければお分かりかと思うので、割愛させていただきたい。「5.相談者の話をゆっくり、最後まで傾聴しましょう」は非常に重要なところなので、ポイントを絞ってお話をしたい。ここにポイントが書いてあるが、1回の面談時間は、50分程度が適当である。お話し始めると1~2時間になることもあるかと思うが、聴いている側も非常に辛い状況になる。まだ話もあるかもしれないが、いったんここで止め、「続きはまた別のところで聴かせてもらうよ」という形で、まずは50分を目指していただく。

続いてのポイントとして、相談者が主張する事実を正確に把握するためにも、基本的には、意見を言わないということである。相談者に共感を示さないような、(1)~(10)のような言葉は厳禁である。例えば、「そんなのパワハラなのか」というような言動である。実際に、ハラスメントの相談を受けていると、聴いている側も実はつらくなるのである。したがって、どうしても「パワハラなの？」と言ってしまうということもあるが、(1)~(10)の言葉はNGワードであるということは、しっかりと覚えておいてほしい。

特に(3)「それは、パワハラですね/それは、パワハラとは言えません」というように断定するということだ。よくありがちなことは、本人は主観で物事を言うので、明らかにパワーハラスメントを受けているかのようにどうしても聞こえてしまう。その場で、「それは、パワハラだ」と本人に向かって言ってしまうと、「会社の人に相談をしたら、パワハラだとその場で言われました」ということになる。しかし、実際にヒアリングを行っていくと、パワハラではなかったということもある。一方で、逆に「パワハラとは言えませんね」とも言えない。事実を確認していくと、パワハラだったとなることもあるので、ここではジャッジをしないことがポイントだ。本人から実際に、「これは、パワハラだと思いますか」と聞かれる場合もある。その際には、今は意見を聴いている場であって、パワハラか否かという判断をするのは、ここではない」ということで、「パワハラかどうかというのは、今はここでは言えません」とおっしゃっていただければと思う。

基本的な流れの最後のところに、「※相談者から『死にたい』などと自殺を暗示する言動があった場合には、産業医などの医療専門家等へすみやかに相談しましょう。」というところがある。非常に重要なところだが、たとえ冗談であったとしても、この「死にたい」という言動、ないしは「どこか遠くに行きたい」、「自分なんかいなくてもいいんです」というような言動になってくると、これは自殺念慮ということになるので、速やかな対応が必要になってくる。この場合は、産業医、医療機関に速やかに相談し、すぐに対応していくという形をとっていただければと思う。本来、個人情報保護法の観点から本人の同意が必要になってくるが、それを超える言動であった場合には、即対応が必要である。

Excel ファイルになっている資料「パワーハラスメント相談記録表」は、表面と裏面がある。これらに則って話を聴いていただくと、話を整理しやすい。もし、ご相談があるということでお話を聴いたならば、最初からパワーハラスメントの相談かどうかは当然わからないので、まずは聴いた話をメモをして、この記録票に再度写し直していただくという形を取っていただければと思う。裏面の最後のほうに、「その他確認事項」というところがあるので、これについても、聴いておいていただければと思う。

### 苦情・対応相談時の対応

それでは、パワーポイント資料に戻っていただき、31 頁をご覧ください。「苦情・対応相談時の対応」について、一般的な流れを書かせていただいた。会社によっては、対応が違うというところもあるかと思うが、大まかな流れということでお伝えをさせていただきます。

まず最初に、被害者・第三者からの訴え、ないしは苦情相談窓口で情報が上がってくる。その後、ヒアリングを行い、そのうえで関係者に事実の確認を行う。そして、その確認内容を、セクハラ・パワハラ対策委員によってパワハラに該当するかどうか協議をしていく。改めてもう一度事情聴取を行い、判定になる。判定をした後に、就業規則にもとづいた懲戒処分に該当するのか、該当しないのかといったところを最終的に決定していく。これが苦情対応相談時の対応の流れになる。

### 会社としての対応

パワハラ行為があった場合に、会社の就業規則にもとづいて対応するということになるが、懲戒事由に該当した場合は、懲戒処分をしなければならない。この際に重要なことは、「明確性・該当性」というところである。きちんと就業規則にそれが明確になっているかどうかということである。

就業規則に条文の内容が該当しているかどうか、「相当性」のチェックも必要である。ハラスメントからは少し離れるが、懲戒処分の対象として窃盗罪がある。窃盗した場合は解雇という処分が相当であると就業規則に書いてあったとする。例えば、会社の備品のペンを自分の筆箱に入れて、持って帰ったとする。これは、窃盗と言えれば窃盗になるが、その窃盗があったから解雇になるかというと、社会通念上の相当性はないだろうということになる。したがって、この相当性は該当しないということになる。あと「不遡及」ということがある。一回認めたものを、またもう一回戻すということとはできない。

「二重罰の禁止」、「弁明の機会を与える」、「平等主義」ということも注意が必要である。二重罰の禁止とは、いったん処分をしておいて、あとになってまた出てきたとしても、二

重罰はできないということである。「弁明の機会を与える」については、懲戒処分が特に重ければ重いほど、弁明の機会をしっかりと与えなければならない。「平等主義」とは、例えば A さんがパワーハラスメントをしたとする。この A さんに対しては、始末書で終わった。しかし、B さんが A さんと同程度のパワーハラスメントをしたのに、B さんに対しては、降格という処分を下したとなると、これは平等主義が該当しなくなるということになる。これら全てを総合的に考えて、懲戒処分を決定していくことが求められる。

次に、訴えを起こした社員は、被害者になるわけだが、実際に、パワハラに該当したかどうかの判断、懲戒処分についての有無について経緯を説明していく必要がある。パワハラでない判断した場合は、丁寧な説明が求められる。また懲戒処分に関しては、公表しない可能性もあるので、訴えを起こした社員には、口外をしないことを確約する。例えば、彼が始末書になったとしても、「パワハラがあって、始末書になったんだって」というようなことは口外しないと確約するということである。なぜかと言うと、パワーハラスメントの行為を行なったこと自体は確かにいけないことであるが、その方も同じ組織の人間である。だから、行為は行為として処罰をするが、それ以上のことは、やはり相手の人権を守るという意味でも、口外はしないということである。

そして再発防止として、しっかりと教育を行うことが必要である。ハラスメント防止セミナーを行うこともいいが、例えば、管理職にはマネジメント教育、一般社員にはセルフケアを伝えることも有効である。またアンガーマネジメントで、怒りの特性や自分の怒りの傾向を学ぶことも有効と言われている。

### コンプライアンスカードの活用

コンプライアンスカードの活用も非常に有効である。実際にコンプライアンスの窓口があり、存在を知っていたとしても、直接的に関与するということがなかなか理解できないということもある。例えば、コンプライアンスカードを作成して、いつも持ち歩いてもらうということも非常に重要である。

ただ、カードをお渡しするだけでは、なかなかその利用が増えないことも事実としてある。今までにコンプライアンスカードをうまく利用された会社の好事例として、実際に、相談窓口の担当者が定期健康診断時に「お菓子とドリンクコーナー」を作成して待機した。皆さま、朝ごはんを召し上がっていない、お昼ご飯を召し上がっていないので、お腹が空いている。したがって、健康診断終了時に立ち寄ってもらい、「私達、相談窓口をやっているの、何かあったら声を掛けてね」というように顔を皆さまのところに売りに行くという例があった。

その他にも、面白かった例として、出勤時にエレベーター前で、保健師の方、人事の方そ

して、相談窓口担当者が、一列に並んで、「おはようございます。バナナはいかがですか」と言って、バナナを手渡す際に、「相談窓口はこちら」というようなカードをお渡ししたという PR もあった。また、別の会社の例として、それぞれの部署の定例会議の中で、「5分間だけ時間をください」と言って、相談窓口の周知を行ったりしているところもある。あとは、相談窓口担当者の研修を繰り返し行い、スーパーバイザーもつけている事例もある。やはり、実際に相談窓口の方も悩むということもあるので、スムーズに対応できるように、スーパーバイザーもつける。このようにすると、さらに利用が増える。こういった好事例もご参考にいただければと思う。

まずは、コンプライアンスカード作成していただいて、皆さまに周知することをぜひやっていただきたい。

## 7. 働きやすい職場をつくるために ワークエンゲイジメントを高めていく

まとめとして、34 頁の「働きやすい職場をつくるために」というお話をさせていただいた。本日は、「ハラスメントを防止するために」というお話をさせていただいた。そういう意味では、最初に「ハラスメントのない職場をつくる」というところになるが、これはあくまでも「目的」ではなく、「目標」である。最終的な目標として、矢印の行き先を見ていただくと、「ワークエンゲイジメント高く働く職場をつくる」とある。その中間点として、「働きやすい職場をつくる」というところである。

働きやすい職場をつくるためには、そもそもハラスメントはなくさなければならない。ハラスメントというのは、人格を否定し、人の尊厳を傷つけるものである。ハラスメントがあっては、当然のことながら、働きやすい職場にはならない。したがって、まずはハラスメントをなくしていき、そして、働きやすい職場をつくっていく。最終的には、このワークエンゲイジメント高く働く職場をつくるということが目標となる。

このワークエンゲイジメントとは何か。このワークエンゲイジメントというのは、仕事に対して誇りを持ち、そしてその仕事をすることによって活力を得て、生き生きしている状態のことをいう。まさに、この職場で働くことが好き、仕事をするによってお客様や社会に貢献することができる、これがワークエンゲイジメントの考え方である。こういうワークエンゲイジメントの高い社員がたくさんいれば、その職場は、当然のことながら生産性も上がってくる。

### ワークエンゲイジメントを高める上司・先輩とは

このワークエンゲイジメントを高める上司・先輩について、最後にお伝えさせていただきたいと思う。まず3つポイントがあると言われている。

まず1つ目は、仕事に対するポジティブな話ができるということである。これを常に言える上司・先輩のもとであれば、「自分もそうになりたい」ときっと思われるだろう。一方で、「この仕事が嫌だ」とか、「早く辞めたい」なんて言っていると、「ああ、そうなんだ」と思ってしまう。したがって、「私達の仕事は〇〇のために役に立っている。私自身はこの仕事に誇りを持っているんだ。」と仕事に対するポジティブなお話ができているかどうかが大切である。

そして、2つ目は、ゴール設定の再確認である。皆さまのお仕事の中で当然多忙な時期がたくさんあるかと思うが、そのときにでも「今週の〇〇までは頑張ろう！」と、どこに向かっているのか、道しるべを立てることが必要である。特に部下は、経験値がやはり浅いので、いつまでもずっと忙しいようなイメージを持ってしまう。また、見通しが立たないとなると、これが徐々にストレスになってくる。したがって、経験値豊かな上司・先輩であるならば、道しるべをしっかりと伝えるということも重要になってくる。

最後にチームのサポートというところである。これは個人単位で動くのではなく、チームとして支え合っていることを意識させるということである。具体的には、「ありがとう、君のお陰で皆が助かっているよ！」という言葉をかけられるかどうかである。今日もテレワークのお話をさせていただいた。職場によっては、テレワークのできる場所とできないところがあるだろう。その中で、「あなたたちが毎日出社してくれているから、ないしは、出勤率が多いから、みんなが助かっているんだよ」という一言をかけるだけでも、この不平等感というのは変わっていくと言われている。

ぜひ、この3つのポイントをしっかりと押さえて頂く上司・先輩になっていただければ、ワークエンゲイジメントが高まっていくことにつながる。その結果、お互いが支え合うようになり、お互いを尊敬し合える。逆に言えば、こういった取り組みがハラスメントをなくすと言えるかもしれない。ぜひ取り組んでいただければと思う。