

組織全体でパワーハラスメントを防ぐ
～ハラスメントにこだわらない対処をしていますか～

独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員
内藤 忍 氏

私は、独立行政法人労働政策研究研修機構で労働法の研究をしている。もともとは厚生労働省で職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議が始まったときに、職場のいじめの6類型をつくったワーキンググループに入っていた。その後、日本の職場のパワハラ実態調査に関わったり、ハラスメント対策を後方的に支える委員会なども経験してきた。ここ数年は、東京都のカスタマーハラスメント行政の委員などを務めている。パワハラ法制化の際は、国会で参考人として意見陳述などをしてきた。

今日は特にパワーハラスメントについて、実態とその影響の大きさについて、そして現行法と今年改正された法律や条例について話したい。そして、現行法制に問題があることを知っていただき、それを踏まえて組織としてどう取り組んだらいいのか皆様と一緒に考えたい。

■現状

厚生労働省は三、四年に一度、職場のハラスメントに関する実態調査を行っているが、パワハラは過去3年間に約2割の人が受けていると回答している。セクハラも6.3%ということで、少ないながらも減っていない。そして、最近増えているのが、顧客等からの著しい迷惑行為、カスタマーハラスメントと呼ばれるハラスメントである。

いじめ・嫌がらせ・パワハラ・セクハラなどを受けた人は、国の出先の機関である都道府県労働局の総合労働相談コーナーに相談をすることができる。職場のいじめ・嫌がらせ、パワハラに関する相談は合計で約13万件に上り、過去12年連続で圧倒的なトップとなっている。ただし、労働局に相談に訪れる人は、事案が深刻化したケースであり、全国調査では被害者全体のわずか3.1%にとどまることが分かっている。したがって、約13万件といっても氷山の一角であり、実際にはもっと多い。

セクハラ6.3%を、男性、女性、管理職、正社員といった属性・職種別で見ると、男性よりも女性の被害が多いことは事実だが、男性が被害を受けるケースもある。また、立場の弱い人や非正規社員などが主に被害を受けていると考えられがちだが、むしろ管理職のほうが高いという結果になっている。男性も被害に遭うし、管理職も被害に遭う。誰

もが被害に遭うというのがハラスメントである。

都道府県労働局に寄せられた仕事上のセクハラ相談件数で男女別を見ると1割弱が男性であり、性別を問わずセクシュアルな行為を受けていることが分かる。件数としても毎年7,000件前後で高止まりの状態にある。

業種別にパワハラ経験率を見ると、金融業の18.0%というのは平均的な数字である。厚生労働省が企業を対象に過去3年間のパワハラ相談の有無を調査した結果、金融業・保険業は76.9%と最も高かった。これはハラスメント相談ができてきている良い傾向だろう。やはり大企業はしっかり取り組まれているというのが私の印象である。パワハラ、セクハラの実態は圧倒的に上司、役員が多い。ただし、必ずしも上司から部下だけではなく、同僚同士または部下から上司のハラスメントもある。

パワハラが起きる職場の特徴は、残業が多い、休みを取りづらい、上司と部下のコミュニケーションが少ない、あるいは、ない、失敗が許されない、失敗への許容度が低い、ハラスメント防止規定が制定されていない職場である。その中でも、残業が多い、コミュニケーションが少ない、防止規定が制定されていないというのは、ぜひ変えていただきたい。失敗が許されない職場では、声を荒げたり、言い方がきつくなったりすることは起こり得るものとして捉え、重点的な対策を行う必要がある。

■ハラスメントによる影響

ハラスメント要因となる鬱等の精神障害の労災認定が増えている。実際に私がヒアリング調査でハラスメントの被害者の方に会い、労災申請をされたかを聞くと、ほとんどの人が労災申請できることを知らなかった。労災申請が増えていると言っても、請求認定はまだ氷山の一角である。都道府県労働局に相談や紛争解決の援助を求めてきた人を対象とした調査もしたことがあるが、メンタルヘルス不調に陥っている人は3分の1を超えていた。医者にかかり、診断書を取得している人も2割以上いた。

昔は、パワハラの実態に「繰り返し要件」というのがあったが、今は一度だけでもパワハラとして認められる可能性がある。パワハラを何度も繰り返し経験すると深刻な影響に発展するのは確かだが、一度だけであっても心身への影響は多大である。

ハラスメントを受けた人がその後どういう行動をとったか、調査結果を見ると、何もせず我慢した人が一番多く、会社を退職した人も少なくない。一方、社内の相談窓口相談した人は少なく、相談窓口の利用率は非常に低い状況になっている。

■労働局いじめあつせん申請後の雇用の状況

労働局の調査を見ると、あっせんを労働局に申請して紛争解決の援助に至ったケースにおいては、あっせんが終わった後に雇用を継続できたのはわずか4.9%で、退職、雇い止め、解雇といった人が8割を超えている。パワハラ・いじめが深刻化し、早期に解決できなかった場合、8割以上の人が会社を辞めている。会社側から見れば人材流出である。いじめ被害者にとっても、雇用継続が困難になる。心身への影響もあり、すぐに他の会社に復帰することも、退職後に元の会社に復帰することも簡単ではない。

■パワハラが組織にもたらす損失

パワハラによって企業にも相当なコストがかかってくる。イギリスの試算では、被害者や行為者などが休職や退職をした場合、人材採用コストのほか調査者の時間コストなどがかかってくる。実際に訴訟に発展したり、SNS等で拡散された場合の対外イメージへの影響が仮にゼロと見積ったとしても、少なくとも合計2万8,000ポンドぐらいになる。今日のレートで言うと580万円ぐらいかかる計算になる。

■現行法（パワハラ法規制・2020年施行）

2019年に改正、2020年に施行された労働施策総合推進法では、パワハラの事業主に対する措置義務が新設され、パワハラ指針にもセクハラ指針と同じ10項目が導入された。履行しない民間の事業主に対しては是正指導が行われている。指導や勧告に従わない事業主がいた場合、事業主名が公表できるという規定も置かれている。

①事業主のパワハラ措置義務

労働施策総合推進法の30条の2に、「事業主は、①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、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない」と規定されている。①、②、③が職場のパワハラの要素である。

しかし、この条文があるがゆえに①から③の要素ばかりが注目されがちであるが、30条の2の肝は、むしろ後段である。「こういったことがないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備や雇用管理上必要な措置を講じる」ことこそ重要なのである。

パワハラ指針の定める10項目は全て義務であり、次の3つが柱になっている。

1. 事業主の方針の明確化と周知・啓発。
2. 相談体制の整備。

3. 実際に相談等が来たら、迅速かつ適切な対応をする。

このほか4番目として、プライバシー保護や不利益な取扱いをしないことを周知・啓発することも必要である。

パワハラ、セクハラ、ハラスメントではまだ事業主名の公表はされたことがないが、男女雇用機会均等法の妊娠労働者の不利益取扱い禁止9条3項違反で事業主が公表になった実例がある。ハラスメントの措置義務も、もし従わない場合は、行政制裁が発動されることはあり得る。民間事業主だけでなく、実は地方公共団体も事業主に入っており、地方公共団体の教育委員会も事業主として法的義務を履行しなければならない。

②事業主・役員・労働者のハラスメントの責務

日本では、事業主に対する法規制だけが先行していたが、2019年にILO（国際労働機関）の「仕事の世界における暴力とハラスメントの条約」ができたのを契機に、日本においても同年、役員・労働者に対するハラスメントに関する責務が導入された。具体的には、役員・労働者の責務として、他の労働者に対する言動に注意を払うよう努めなければならないといった内容である。ここでいう「他の労働者」は、単に同じ職場、同じ雇用者の下で働く仲間だけでなく、取引先の人なども含まれている。事業主としては、自分の労働者が他の企業の労働者に対してパワハラを行っていないか注意していかないとけない。また、措置義務のほかにも事業者の責務規定として、研修の実施が明記されている。

カスタマーハラスメントの「カスタマー」は、スーパー等のお客様から自分の組織の労働者まで、銀行で言えば、銀行に来ているお客様から行員までを指すが、それだけではなく取引先との間で起きることもある。取引先の人から自社の人を受けるカスハラのほか、自社の従業員や役員から取引先の従業員に対して起こるカスハラもある。仕事上、自社の従業員が他の企業、組織の人に加害していないかは、企業・組織として十分注意をしていかなければならない。

③性的指向・性自認に関するハラスメント

2019年まで、日本にはセクハラ、マタハラ、ケアハラと言われるハラスメントしかなかったが、諸外国では属性に関するハラスメントがあり、むしろそちらのほうがパワハラに先行して規制されることが多かった。これが日本においてはなかったため、裁判などでいろいろな問題が明らかになってきた。2019年の法改正で、パワハラの中にSOGIハラが含まれるようになった。指針にも、パワハラに該当すると考えられる例として、相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うことが挙げられ、アウティングについても一緒に取り組む必要があることが明記された。その背景には、多くのSOGIハラが訴訟で争われ、違法と判断されてきた事例が積み重なっていることがある。有名な事件として、経済

産業省に務めているトランス女性の職員が女性トイレの使用を制限された事案がある。相手の性自認に関する侮辱的な言動は法的に許される限度を超えているとして裁判所は違法と判断し、高裁も最高裁も違法と認めた。

アウトィングについても、大阪の病院で提訴された事例がある。戸籍上の性別を女性に改めたトランスの人が、働き始めた病院で上司から元男性と明かしていいかと聞かれ、必要ないと伝えたのだが、上司は問題ないとして同僚たちの前で明かした事例がある。その結果いじめを受け、本人が病院の6階から飛び降り自殺を図って大けがをした。さらに、カミングアウトの強制も起きており、これもハラスメントの一種だと考えられる。

組織を超えた第三者からの SOGI ハラも報道されている。保健所の男性職員が市民から結婚観を何度も聞かれ、話を終わらせたくて性的指向を答えたが、逆に今度は市民の方から性的指向を打ち明けられて不快な思いをしたと保健所幹部あてに訴えがあった。これを受け、保健所幹部は本人の承諾を得ずに勝手に周囲の人に性的指向をアウトィングした。最終的に、幹部はその男性職員に対しカミングアウトを制限するよう求め、それにショックを受けた男性職員は結局退職してしまったという事例である。

■性的指向・性自認以外の属性に関するハラスメント

2019年の法改正のときに、性的指向・性自認以外に、性別（ジェンダー）、障害、年齢などの属性に関するハラスメントについても、国会で議論になった。そのときまで日本においては、これらの属性に関する規制がない状態だったが、行政通達に「性的指向・性自認以外の労働者の属性に関する侮辱的な言動についても、職場におけるパワハラの一つの要素を全て満たす場合には、これに該当すること」と記載されるに至った。

ちなみに欧州では、属性とは一般的に、年齢、障害、性自認、人種・国籍、宗教・信条、性別、性的指向などを指している。こういった一般的なハラスメント、属性にもとづかないハラスメントより率先して、被差別グループに対する差別・ハラスメントが規制されるべきだが、それがされていなかったということで、この2019年のハラスメントの法改正で手当されたということである。しかし、パワハラ指針や通達に書かれているだけなので、見落とされがちである。ぜひこの機会に、きちんとパワハラ対策の中で取り組まれてきているのかを確認いただければと思う。

■現行法（セクハラ指針・2013年改正）

実は2013年にセクハラ指針が改正されたときに、セクハラ背景として性別・役割・分担意識といったジェンダーにもとづく言動もあると考えられ、ジェンダーハラスメント

も併せて取り組んでいく必要があるということがすでに盛り込まれていた。

最近、ジェンダーハラスメントについて興味深い調査を見つけた。民間企業の管理部門や士業に、ジェンダーハラスメントを受けたことがあるか聞いたものである。男女別で見ると女性の方が受けていると答えているが、注目すべきは年代別である。年代が下になればなるほど、若くなればなるほど受けている人が多い。さらに、ジェンダーハラスメントが理由で転職した経験があるかについては、転職をしたことがある人が2割で、検討したことがある人も37.5%となっている。性別で見ると男女差はなく、年代別では年代が若くなればなるほど多い。50代以上は若年層より少ないが、ないわけではない。今や、確実に取り組まなければならない属性に関するハラスメントになっている。

■2019年法改正の内容

ここまで2019年の法改正の話をしてきたが、パワハラ指針において、事業主の対応として、義務ではないものの、することが望ましい取組を二つ挙げている。一つはカスタマーハラスメント、そして、もう一つが求職者に対するハラスメントへの対応である。これらについて、指針の中で取り組むことが望ましい旨が明記されている。資料42頁の⑤の「反対に」と書かれているところだが、これは、実は2019年にもともと入る予定ではなかった。2018年に財務省事務次官が報道機関の女性労働者にセクハラをするという事件が起きたことを契機に、2019年には「行為者を雇用する事業主は、被害者の事業主からセクハラ措置義務実施の協力を求められた場合に、応ずるよう努めなければならない。」という規定が設けられた。組織を超えてセクハラが起きたときに、被害を受けたという相談を受けたら、自社で事実確認を行う必要がある。しかし、事実確認の際に話を聞けるのは被害者のみで、行為者側からは聞き取れないため、事実関係が明らかにならない。だから、その行為者の会社に依頼する、要請する必要がある。この「反対に」のところは、それを明文化したものである。行為者を雇用する事業主は、被害者の事業主から、セクハラ措置義務実施の協力を求められた場合は応じるよう努めなければならない。そのために急遽入ったような規定である。

そもそもセクハラは、行為者が組織に雇用されている場合でもそうでない場合でも、事業主が予防・対応義務を果たさなければならないことになっているが、このことがあまり知られていない。今年改正されたカスハラの前置義務化は2026年末までに施行されるが、それまでの間にセクハラにもきちんと対応することが重要である。

■現行法（カスハラ対策）

カスハラについて、事業主の望ましい取組を以下に挙げる。

- (1) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- (2) 被害者への配慮のための取組み
- (3) 被害を防止するための取組み

また、自社の労働者が B to B のカスタマーハラスメントの行為者にならないように注意することが必要である。

2025 年 6 月 4 日に、カスハラ対策が事業主の対応として義務化された。新しい労働施策総合推進法 33 条の項にはカスハラへの対応も含まれることとなり、事業主はカスハラ措置義務実施について協力を求められた場合には、応ずるよう努めなければならない。2026 年末に施行だが、カスハラについては条例が非常に早く進んでいる。すでに施行されている「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」には、カスタマーハラスメントの禁止規定があり、ILO 条約や国際基準を先取りしている。そこでは国の法と比べて就業者も行為者も範囲を広くとっている。国にはまだカスタマーハラスメントの禁止規定がないが、東京都条例なども意識して今後つくっていくはずなので、併せて見ておく必要がある。

■2025 年法改正

今回のハラスメント法改正は小幅な見直しで、カスハラ対応の義務化と求職者等に対する事業主のセクハラ対応の義務化のみだった。カスハラ対応の義務化についてはまだ審議中なので、審議会の動向を注視する必要がある。

■求職者等に対するハラスメント防止の動き

参考までに、就職活動中の学生に対して就活中にセクハラを受けた経験を聞いた調査がある。それによると、31.9%の人がセクハラを受けたと回答しており、男性が 34.3%、女性が 28.8%だった。これは人権問題であると同時に、行為者の組織名が公表されるので、組織にとっては大きなイメージダウンになる。受けた行為を見ると、「不必要な体への接触」「性的な関係の強要」は男女とも同じぐらいだが、「性的な冗談やからかい」は女性のほうが多く、「SOGI に関する冗談やからかい」は男性のほうが多かった。受けた場所も多様である。

今の若い層は、昔と比べ、学校教育の中で確実に人権を学んできている。今の小学生や中学生は、もっと学んでいる。例えば、プライベートゾーンだから人に触らせない、見せないという意識がある。いじめ対策も、しっかり法にもとづいてやられている。だから職場に入る前の就職活動中にハラスメントを受けて驚くわけである。そして職場に入っても

っと驚き、転職を考える。よく若い人がすぐ会社を辞めることが問題になっているが、会社としても貴重な人材を流出させないために、そして労働者としてもせっかく就職した会社を辞めないために、労働者側と組織側の人権に関する知識のアップデートが確実に必要である。こういった対策が求職者に対するハラスメントに関して義務化されるかは、現在、労働政策審議会雇用環境均等分科会において審議中である。公表されている素案をチェックし、ぜひ対策を先取りしたいところである。

参議院の厚生労働委員会の附帯決議で、求職者等に対するセクハラだけでなく、パワハラ、マタハラ、ケアハラの防止も指針に書くことが政府に要請されている。したがって、セクハラに限定せずに対応することが肝要である。

実際に、私は今回のご依頼をいただいて、就活生になったつもりで銀行のハラスメントの対応を調べてみた。三井住友銀行は、分かりやすくホームページに掲載していた。名古屋銀行は、採用活動における行動規範を制定し、窓口の設置についての文書も出していた。ただ、必ずしも全ての銀行が社外の就活生から見て分かりやすいかたちになっているわけではないだろう。義務化される前に、早急に次の就活生に間に合うように対応していただければと思う。

■ILO「仕事の世界における暴力とハラスメントの条約（190号）・勧告（206号）」（2019年6月採択）

2019年6月、まさに前回の法規制と同じときに190号条約と206号勧告が出た。そこで暴力・ハラスメントの禁止規定、被害者の保護や救済が義務付けられた。保護対象は、雇用形態にかかわらず、就労するあらゆる人である。これについて、まだ日本は対応できていない。ILO条約の採択のときには、各国の政府と労働者側、使用者側の3者が総会にきた。政府は2票持っていて、労働者が1票、使用者が1票である。日本政府は2票とももちろん、この条約採択を支持するかたちで投じた。この後、日本として批准をするために国内法を改正するという段階にある。ちなみに、労働者側はもちろん1票賛成票を投じ、日本の使用者側は経団連が出ているが、残念ながら棄権というかたちになっている。

日本の労使でも早速、この国際基準を踏まえて取り組もうとしているところもある。労金は、共同メッセージというかたちでILO条約を踏まえたガイドラインを統一指針として定めていくことを発表している。ガイドラインももちろんできている。労使共同で、日本の法律ではなく、これから日本が批准を目指す国際基準を踏まえて取り組むことには大きな意味がある。

■相談窓口のあり方

ここまで法の側面からの説明をしてきた。事前にできることは、方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること、そして、就業規則等の文書に処分のことを書いて周知・啓発し、相談窓口を定めて周知することである。これが日本のハラスメントの取組の中核になっている。実は周知については、2019年に法改正で追加されたところである。「予め定めること」までしか規定されていなかったが、労働者側に届いていない実態があったため、周知することまでが義務となった。また、実際に相談が来たときに、相談窓口担当者が適切に対応できるようにすることも義務化されている。

被害を受けた人に対する厚労省の実態調査によると、ハラスメント相談窓口はほとんど利用されていない。労働組合も同様に窓口として機能していないことが浮かび上がっている。社外の専門家による窓口も、どうしても組織のことをよく知らなかったり、相談者である被害者側の対応を変えさせようとするばかりで、行為者である相手側にアプローチしてくれない。そういうことで利用されていない側面がある。

相談しない理由は、「職務上不利益が生じると思ったから」「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなることが懸念されたから」「行為がさらにエスカレートすると思ったから」「職場内で公になることは懸念されたから」「窓口や担当部署が公正に取り扱うと思えなかったから」「相談しにくい雰囲気があったから」が多かった。

最も多いのは、「何をしても解決にならないと思ったから」というもので、重複回答だが、パワハラ 65.6%、セクハラ 52.7%となっている。したがって普通に設置して周知しただけでは窓口に来てもらえない。組織をよく知っていながら不利益取扱いにならないよう中立的な立場の人や組織が窓口を担当し、公正に運営できる仕組みづくりが必要である。窓口が公正に運営されていると事前に分からなければ、相談者は利用しようとは思わない。公正な仕組みが利用者に予め見えるようにする工夫が必要である。誰しも何か困ったことがあったら、「あの人に相談しようかな」と思うものである。やはり決め手は人である。だから、相談に対応する人の名前や写真を出すなどの工夫をしている企業もある。

中立的な第三者の立場をとるのはなかなか難しいが、工夫しているところもある。その一例として、オンブズを紹介する。アメリカの企業は、医療機関や学術研究機関、連邦政府機関などの組織で、オンブズと言われる人たちが職場でいろいろな相談を受けている。ハラスメントもその大きなテーマの一つである。一般的には組織の経営幹部から任命され、組織内にオンブズオフィスを設置している。紛争などが生じたときは、独立的、中立的、非公式な立場から守秘義務を持って問題解決に当たっている。私の勤務先でも、オンブズパーソンを呼んで話を聞いたこともある。日本でも導入している事例があり、現在、

エーザイや九州工業大学が採用している。こうしたかたちで、労働者の不利益な取扱いやプライバシー漏洩などの懸念を払拭するような仕組みもある。

■組織としてどう取り組むべきか

法の規制基準というのは、最低限のものである。金融業・保険業は、パワハラの実験が平均的で、相談対応がある程度他の業種よりできていると考えるならば、今、国が行っている法規制のレベルに合わせた取組では、効果が期待できない。アンケートなどによって、組織の風土、女性管理職の割合、ハラスメント関連の実態を把握し、ハラスメント発生につながる職場の問題点を洗い出し、それぞれの職場に合った対策をすることが金融業においても大事である。当然、念頭に置くべきは、国際条約のILO条約である。また、トップのメッセージ発信が、風土を変えるに当たって非常に重要である。組織のトップが、「ハラスメントは職場からなくすべきである」という姿勢を明確に示すことで、管理職を含めた意思疎通が図られ、風土が変わっていく。

ハラスメントは、行為者のキャラクターだけでなく職場環境の問題も大いに寄与しており、そのことを組織として自覚し予防に取り組む必要がある。一つの事案が起きたら、当然プライバシーには配慮しながら、理由・背景を掘り下げて、次の事案の予防に活かす。もし、職場に労働組合等があるならば、できればそこで定期的に取り組や事案について話し合うといい。衛生委員会などで労働者側の委員と話をする場も有効である。

そして、早期に相談してもらえよう、相談しやすい窓口の運用が急務である。きちんと対応しないなどもってのほかであり、相談することが特異なことではない雰囲気をつくらなければならない。

また、日本の指針に欠けているのは、早期介入である。パワハラでもセクハラでも、何か起きる前に、担当者も周囲も早期介入を心がけてほしい。実は国際的には、かなりここが重要視されている。私は、国際職場のいじめ・ハラスメント学会に入っているが、そこではいかに組織が早期介入を行うかが一つの大きなテーマになっている。日本の指針には早期介入の重要性が入っていないので、非常に危機感を持っている。放置せず、周囲の人にも傍観をしないことが大切である。

■パワハラ相談しにくい属性：年代が上の人、男性、管理職

パワハラ窓口相談に来ない層がある。厚労省の実態調査によると、パワハラ行為を受けても年代が高くなっていくほど「何もしなかった」という人が多くなる。男性、女性で見ると、男性のほうが「何もしなかった」人が多い。女性に多いのは、相談窓口の代わり

に、「社内の上司に相談」、「同僚への相談」、それから「家族や社外の友人に相談」が男性の倍以上ある。さらに雇用形態を見てみると、「何もしなかった」人の割合は、管理職が一番多い。したがって、「年代が上の人」、「男性」、「管理職」の3つに当てはまる人は、窓口で待っていてもまず相談に来ないため、メンタルヘルスには特に気を配らなければならない。

■組織はどう取り組むべきか（相談対応のあり方）

私がヒアリング調査で会った人たちは、労災申請ができることも知らず、休職し、やはり復帰できずに退職していったケースが多い。その後たまに連絡をくれた人もいたが、転職できず生活保護をもらっていたり、転職ができて非正規でしか働けなかったりと、多くの人が以前と同じようには働けていなかった。それは、人権問題でもあり、人材流出でもあり、世の中から働ける人材が減るということでもある。

だから、とにかく早期介入が大事である。会社としては、待ちの姿勢だけでは足りない。本人だけではなく周囲の人を含め、早めの気づきと介入が求められる。さらに、相談を受けたら、本当に実効的な解決が引き出せるようにしないといけない。プライバシーは重要だが、解決できていることをある程度プライバシーを保護しながら見せる必要がある。数字だけでも効果がある。相談件数と解決件数を数字で示している企業もある。そういった工夫ができるかと思う。

■労使の協議の推奨（パワハラ指針）

2019年法改正、2020年施行のパワハラ指針の中に「10項目の措置を講じる際に、必要に応じて労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、その運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努めることが重要」ということが盛り込まれた。この方法として、労働安全衛生法に規定する衛生委員会の活用が明記された。衛生委員会というのは、メンタルヘルスを扱うところである。労働者の心の健康には、セクハラ等の職場内のハラスメントを含む職場の人間関係等の環境が影響を与えるということが、労働安全衛生法の指針にも書かれている。メンタルヘルスを扱う衛生委員会なら、ハラスメントも同時に扱えるだろう。

実際に、衛生委員会でパワーハラスメントを取り上げている病院がある。そこではアンケート調査を行い、問題が多かった職場に対してはさらに衛生委員会メンバーが聞き取り調査をしている。その後、聞き取り調査を行った職場ごとに調査結果の報告会を開催し、主体的にどのようにしたらいいか対策を検討してもらい、月1回の話し合いを設けている。

さらに、毎月の衛生委員会でその話合いの議事録と対策の進捗状況を報告してもらう体制にしている。法律も組織も上意下達に陥りがちだが、この病院では調査をして問題を明らかにしたら、現場の人たちで主体的に対策を考えてもらっているのは特筆に値する。

■事実確認・ハラスメント判断時に注意すべき点

ハラスメントは、事実確認をしてからハラスメントかどうか判断する段階がある。そして、ひとたびハラスメントが認定されたら、行為者に対する措置（異動、処分など）を考えなければならない。ハラスメント認定においては、行為者の捉え方や意図・目的、行為者側の事情のみならず、被行為者にもたらした影響についても考慮することが各種の法的ルールに明記されており、言動を受けた相手の受け止め方も大きなポイントになる。

均等法の通達では、セクハラに関して「労働者の意に反する性的な言動」および「就業環境を害される」の判断に当たっては、労働者の主観も重視しつつ、一定の客観性も必要とされている。国家公務員に適用される人事院規則 10-10 には、「性に関する言動に対する受け止め方には個人間で差があり、セクハラに当たるか否かについては相手、受け手の判断が重要である」と明記されている。

また、「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会報告」では、「指導に当たっては、相手の性格や能力を充分見極めたうえで行うことが求められるとともに、言動の受け止め方は世代や個人によって異なる可能性があることに留意する必要がある」と明記されている。

2019 年法改正の参議院附帯決議でも、「パワーハラスメントの判断に際しては、「平均的な労働者の感じ方」を基準としつつ、「労働者の主観」にも配慮すること」が明記された。それを受けてできたパワハラ指針においては、「個別の事案の判断に際しては、相談を行った労働者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、事実確認を行う」と書かれている。

したがって、ハラスメントだと言われたら、全部ハラスメントだということでもない。訴える側にもハラスメントが何かを理解してもらうため、管理職や役員だけではなく全労働者に対してきちんとした教育をすることが求められる。人は、一つの言動に対しての受け止め方が多様である。だから、コミュニケーションのあり方をみんなで考え直す必要がある。

①留意すべきこと

主に管理職に分かってもらわないといけないことがある。仕事上・指導上の言動は、管理職側に「相手のことを思って良かれと指導した」「いじめるなど、そんなつもりはなかつ

た」という思いがあったとしても、行為者の意図や思いにかかわらず、言動を受ける側がどう受け止めるか、相手の精神状態がそれを言われても問題ないかが重要である。管理職や役員は、そもそも他の人よりも強いからその立場にいるわけであり、自分と他人を置き換えて考えることはできない。「自分ならこう言われても大丈夫」「自分の時代なら当たり前だった」ではなく、「自分がこう言ったらその相手はどう思うか」を想像し、相手の様子を観察することが大切である。人は多様な受け止め方をするということを理解してほしい。

職場は仕事をする場であり、多様な人々が仕事のためのコミュニケーションを取り合っている。「ハラスメント」に該当するか否かに関わらず、仕事を阻害するような結果（受け手が悩んで生産性が落ちたり、メンタルヘルスを患ったりするなど）になっては、管理者にとっても、組織にとっても意味がない。双方の仕事が進むような阻害しないコミュニケーションの方法を改めて考えていく必要がある。

仕事の世界で「ハラスメント」と言われる問題は、そもそも「違法な行為を避ける」という目的で捉えるべきではなく、「同僚とどのようにコミュニケーションしたらお互いの仕事が進むか、気持ちよく進められるのか」という視点で考えるべきではないだろうか。

②留意すべきこと

そもそも法を守るためや裁判に訴えられないためにハラスメントの取組を行うのではない。皆さまの職場である銀行、銀行以外の人も含め、自社だけではなく他の職場で働く人も含め、あらゆる世界で働く人の人権を守り、働きやすい職場をつくるのが目的であるはずである。その観点からすれば、今、起きていることや、相談されている言動がハラスメントに該当するか否かは、論点の一つでしかない。ハラスメントに該当するかどうかを考えるのではなく、すべての人にとって良好な就労環境を提供するために、働いている人の小さな悩みや相談に早期に介入できることが肝要である。それが結果的にハラスメントのない環境につながるのではないかと思っている。

参考までに、私が頭の中にいつも思い描いている図を示す。Aを頂点に、B、C、Dの順に並ぶピラミッド型の図がある。本当に深刻な、刑法に該当するような行為がAで、その下のBが民法の「不法行為」と判断されるような言動、いわゆる民事の裁判で問題となるような行為である。そして、Cが労働施策総合推進法や均等法で「措置義務」の対象になるような行為である。Dは、A～Cには該当しないが各職場で起きている、ちょっとした苦情や不満、人間関係の問題で放置することが本人にとっても組織にとっても望ましくないものである。Dをきちんと適切に早期に対処すれば、A、B、Cの問題は生まれないのではないだろうか。ハラスメント対策を考えるとき、どうしてもC以上を念頭に置いて、パ

ワハラに該当するか否かばかりを考えてしまいがちだが、そうではなく、そこまで至らないことが大事なのである。

■おわりに

ハラスメントは、取り返しのつかない影響（被害）がありうる労働紛争の一つである。人権問題でもあり、組織にとっては貴重な人材の損失・流出の問題でもある。特に、若い人が去ってしまうことのないよう、とにかく予防、発見、早期介入が大事である。

法やハラスメント指針は、どんな組織でも取り組めるような最低基準しか定めていない。セクハラ指針10項目が、何年経ってもパワハラ指針と同じ基準しか設定されていないのは、不思議だと思わないだろうか。こんなに取り組んでいる企業が増えているのに、全く同じ基準しか入っていない。だから、それぞれの職場で何が問題になっているかを把握して、それに沿った取組をもっと先進的にやるべきである。そして経年的に把握して、取組の効果を測定する。効果があるのだったら続け、なければ、何が違うのか考えていく。

ハラスメントかどうか、違法な行為かどうか、組織の規範に違反しているかどうかだけにこだわるべきではない。指針にも「幅広く相談対応をする」と明記されている。それ以前の小さな問題に積極的に対応していくことが、結果としてハラスメントが起きない職場につながる。

年代で人権・ハラスメント問題への敏感さは全く違う。人権教育・啓発推進法の施行以降、学校教育の中で人権について学ぶ機会が非常に多く設けられてきた。そのような教育を受けた年代がすでに職場に入ってきている。職場で働く我々がアップデートする時期である。

そして最後に、今や行為者も大切な人材である。懲戒処分や懲戒解雇により行為者を職場から追放したとしても、その行為者も生きていくためにどこかに就労しないといけないわけである。だから、単に追放するだけでなく、なぜそういう行為が起きてしまったのか、なぜしてしまったのか、その職場でどうしてそれを止められなかったのか、職場に原因はなかったのか、修復的な振り返り、反省、議論を職場でできないかと思っている。海外では、こういった修復的手法、修復的正義を職場のハラスメントにおいて導入している国もある。日本においても、人材が大切な時代であるので、職場からただ追放するだけではなく、更生という面にも目を向けていけないだろうかと考えている。

【質疑応答】

司会：事前にいただいているご質問について、先生のご回答をお願いしたい。まず、最初のご質問である。ハラスメント防止の取組を形だけで終わらせないために、組織文化として根づかせるにはどのような工夫が必要か。

内藤氏：形だけで終わらせないことは非常に重要である。特に、取組が進んでいる金融業界においては、どのように実質化していくかがポイントになってくる。コンプライアンス部門や人事部門が「これをやりなさい」「これは駄目だ」という考えだけでは、なかなか自分で考えるようにはならない。職場の実態をデータ化し、どう変えていけばいいのか考え、自分たちが主体となって動けるような取組につなげることが重要である。自分はハラスメント行為をしないと思っても、周囲の人はするかもしれない。そうなったら、どうリアクションをしていくか。先ほど病院の衛生委員会の事例を紹介したが、そういった場で主体的に対策を検討してもらい、ただ計画をつくるだけではなく、進捗を報告させるという方法もある。

司会：次の質問を読み上げる。組織として、属人的なパワハラ気質をいかに抑制するかのヒントをいただきたい。パワハラは個人の性格なり人格形成なりに依拠する部分も大きく、当該個人の意識改革は難しいと認識しているので、先生の見解を伺いたい。

内藤氏：行為者も大切な人材ではあるが、やはり現場としては、人はなかなか変わらないということを感じるところもあるだろう。ハラスメントを行ってしまう背景には、職場だけの問題ではなく、いろいろな問題を抱えている可能性がある。職場とは関係ない、家庭の問題や自分のもともとの性格の問題、持っている病気の悩みなど、様々な背景がある。なかなか一筋縄ではいかないが、その人のキャラクターだけでハラスメントが成立するかというと、それだけでも言えない。おそらくキャラクターに加え、企業風土や周囲の黙認・傍観する態度があり、それが相まって、その人のキャラクターが際立ってしまい、行為が起きてしまう。

できることとしては、まず周囲がそれを許さないことである。周囲が許さない雰囲気をつくるためには、トップが「絶対ゼロハラスメントだ」という号令をかける必要がある。いかにトップにメッセージを出してもらうかは担当者として苦慮するところだが、まず職場の実態がどうであるかを把握し、まずはそれをトップに理解してもらう。そのうえでトップからメッセージを出してもらい、風土を少しずつ変えていけば、おそらく若い人にも届くはずである。そして、属人的なパワハラ気質を持っている人も、なかなかその気質を

発揮するまでには至らなくなっていくだろう。環境的な面では、そういう対策が取れる。

また会社としては、パワハラ気質を持つ人が何も起こすことのないよう、原因となりうるところにも切り込んでいくべきである。人とのコミュニケーションは避けられないとしても、少なくとも部下の指導はさせないようにしたり、他者に危害を与えることのない配置を考えたりすることも必要かもしれない。

私はこの間、「じゃあ、あんたが作ってみろよ」というテレビドラマを見た。その中に出てきている男性の中間管理職の人がちょっとしたことで「ハラスメントだ」と言われて、出勤停止になるシーンがあった。何かあって、すぐ「ハラスメントだ」と言われても、行為者である本人は心当たりがないかもしれない。だから、やはり行為者の話も聞く必要がある。

ドラマでは、行為者が部下におにぎりをあげてしまい、「オニハラ」と言われるシーンがあったが、それは絶対にハラスメントではない。行為者としては何らかの意図があった。だから両者の意見を聞き、行為者の意図もちゃんと理解してあげれば、行為者も「じゃあ、次はやめよう」と考えるかもしれない。頭ごなしに「ハラスメントだからやめなさい」では、逆に行為者も萎縮して、次から部下と何もコミュニケーションを取れなくなってしまうかもしれない。だからハラスメントだと決めつける前に話を聞き、「こういうふうにしてみないか」と提案をしてみる。そういうプロセスが大事である。

ハラスメントかどうかの問題ではないのは、行為者に対しても同じである。ハラスメントだと言われると、そこで思考停止してしまう。金融業の会社の場合、すぐにハラスメント認定をしないと対外的な面が気になるかもしれないが、内部では行為者も貴重な人材であることに間違いはない。次からはしないようにきちんと反省してもらい、仕事で活躍してもらえれば、それに越したことはないと思う。

内藤氏：質問が出ていないようなので、少し条例のことも説明したい。実は、各自治体でハラスメントに関する条例をつくっている場合がある。例えば、東京都渋谷区の条例では、パワーハラスメントについて、2条（5）で、「他者に対する発言、行動等が本人の意図に関係なく相手や周囲のものを不快にさせ、尊厳を傷つけ、不利益を与え、または、脅威を与えることを言う」と明記している。渋谷区民宛になっているが、区に住む人、区で働く人、区で学ぶ人、区を訪れる人、その他、区に関わる様々な人が対象だろう。そういう意味で言うと、皆さまのお仕事にも関わる可能性がある。他にも暴力やジェンダー平等など人権の規定がいろいろあり、その中で「何人もいかなる暴力およびハラスメントをしてはならない」という禁止事項が7条2項にある。事業者の責務として、事業者は区が

実施する人権を尊重し、政策に協力するということが明記されている。渋谷区に関わる人たちは、この7条2項の規制がかかっていることになる。

では、パワハラが起きた場合にどういうことをなし得るか。相談および苦情への対応という条項があり、渋谷区長に対しての相談、または苦情の申し立てをすることができる。それに対して区長は必要に応じて調査を行い、適切な助言または指導を行うと規定されている。

自治体の条例で人権より多いのは、男女共同参画推進条例である。かなりの自治体で、セクシャルハラスメントの禁止と苦情処理手続が明記されている。私は横浜市の男女共同参画推進条例の苦情処理担当の専門相談員だが、セクハラやジェンダーのハラスメント事例がたくさん来ている。企業におけるセクハラや性差別の事案もあり、企業の調査も行っているが、横浜の場合は市長から企業に対して指導を行うこともある。

このように国の法律だけではなく、自治体の条例でもハラスメント関係の規制がある。ときには自治体の長から調査が入って指導を受けることもあり得る。どの程度制度が動いているかは自治体にもよるが、私が担当している横浜市は規模も大きいので比較的動いているほうかもしれない。横浜をはじめ、東京都渋谷区や豊島区など、取組が進んでいる自治体の規定がどうなっているかは、しっかり目配りする必要がある。