

自社に適したパワハラ対策を 防止法施行から1年、企業価値高める経営戦略

企業に対してパワーハラスメント（パワハラ）防止の措置を講ずることを義務付ける改正労働施策総合推進法、いわゆるパワハラ防止法の施行から約1年。2022年4月からの中小企業への適用を前に、改めてパワハラ防止策の基本的な「型」を振り返るとともに、パワハラ問題の根本原因と向き合い、自社に適した本質的なパワハラ防止策の実行を目指していきたい。

新種のハラスメントも

パワハラ防止法が昨年6月に施行され、従来「パワハラに関する規制がない」と言われてきた日本において初めてパワハラが法律で規定されたということもあり、世間の関心も高く、メディアはパワハラ防止法を積極的に取り上げた。また、多くの企業が、パワハラ問題が企業にもたらす影響の大きさを改めて痛感し、急ぎパワハラ防止策の基本的な「型」づくりを進めた。

それから1年。新型コロナウイルス感染症防止策として拡大しつつあるリモートワークの中で起きる「リモハラ」「テレハラ」という新種のハラスメントが問題視されたり、柔道や空手等のスポーツ団体でのパワハラ問題が取り沙汰されたり、日本のリアルな旧男性社会をまざまざと思い知らされた「わきまえる」問題に国内外から注目が集まったりと、パワハラを含むハラスメントという言葉

を耳にする機会が多かったように思う。

メディア等でパワハラというワードがあがるたびに、他社の動向を横目で見ながら、果たして自社のパワハラ防止策は十分だと言い切れるだろうか、パワハラを未然に防いでいると胸を張って宣言できるだろうか、と自問自答を繰り返してきた企業もあるのではないだろうか。

法施行1年を経て今、見よう見まねのパワハラ防止策の基本的な型から、自社に適した本質的なパワハラ防止策への変容が求められる。

パワハラ防止策の基本的な型
改めて、パワハラ防止策の基本的な型を振り返ろう。

20年1月に厚生労働省より告示された「事業主が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雇用管理上講ずべき措置等についての指針（厚労省告示第5号）」（以下、パワハラガイドラインという）が、企業における基本的なパワハラ対策を示しており、法施行前に多くの企業がこれをお手本にしてパワハラ防止策の基本的な型を作った。

パワハラガイドラインでは、パワハラとは、以下の（1）から（3）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルタント
吉田英里

よしだえり 社労士、キャリア
コンサルタント、産業カウンセラー。スタートアップ企業での人事労務部長経験で得た現場感を大切に人事関連のコンサルティングに従事。現在は三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルティング コンサルティング事業本部組織人事ビジネスユニット
コンサルタント。

までの要素を全て満たすものであると定義している。

(1) 優越的な関係を背景とした言動であつて

(2) 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより

(3) 労働者の就業環境が害されるもの

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワハラに該当しない、つまり、「パワハラと指導は違う」ということがパワハラガイドラインで明示された点も改めて留意されたい。

また、以下の(1)から(6)のパワハラの代表的な6類型と、それぞれの具体例もガイドライン上で示された。

(1) 身体的な攻撃(暴行・傷害)

(2) 精神的な攻撃(脅迫・名誉毀損・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や遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)

(5) 過小な要求(業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度

の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)

(6) 個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)

まずは、パワハラ定義の3要件およびパワハラ6類型とその例を踏まえて、「何がパワハラか」を定義付けし、パワハラ具体的なイメージを共有し合うことがパワハラ防止策の最初の一步である。

そして、企業に求められる雇用管理上の措置として、以下の四つの措置が定められた。

(1) 事業主における、職場のパワハラがあつてはならない旨の方針の明確化や、当該行為が確認された場合には厳正に対処する旨の方針やその対処の内容についての就業規則等への規定、それらの周知・啓発等の実施

(2) 相談等に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

(3) 事後の迅速、適切な対応

(4) 相談者・行為者等のプライバシーの保護等併せて講ずべき措置
ここで改めて注目したいのは、パワハラガイドラインでは、四つの措置それぞれについて、「措置を講じていると認められ得る例」を列挙し

ているだけであり、具体的な「措置」を義務付けてはいないということだ。例えば、パワハラ相談窓口を設置する場合、相談のハードルを下げるために従業員に身近な社内部門に設置してもよいし、情報の秘匿性厳守と客観的視点を得る目的で社外専門家に対応を依頼してもよい。重要なのは、自社の組織体制や組織風土に鑑みたくえで、従業員が安心・安全に相談できる体制を構築することである。

このように、パワハラガイドラインは、パワハラ防止策の基本的な型を示すものすぎず、実効的なパワハラ防止策へと進めていくには、パワハラ問題の根本原因と向き合い、断固としてパワハラを許さないという方針を強く示した上で、自社にとって最善となる具体的な措置を講じていくことが肝要である。

気付きがパワハラを防ぐ

まず、パワハラ問題の重大な根本原因の一つとして、「パワハラに対する無自覚さ」が挙げられる。自分の経験や価値観だけを判断基準として、「こんなことぐらいではパワハラにはならない」「パワハラ

の基本的な知識は持っているから、自分はパワハラとは無縁だ」と決めつけ、無自覚のうちパワハラ加害者となつてしまうのである。この根本原因へアプローチし、気付きを与えることが未然のパワハラ防止策の根幹となる。

直近のパワハラ事件の一つに、部下に暴言を繰り返すなどのパワハラをしたとして減給10分の1(1カ月)の懲戒処分にしたというものがあつた。この事件は、なんとパワハラ防止法を所管する厚労省内で起きたものであり、加害者は、職場で被害相談に乗る「パワハラ相談員」だったという。パワハラを熟知した人であってもパワハラに陥つてしまう、誰もがパワハラに加害者となり得るということを改めて痛感させられる事例だった。

ここで、興味深い調査結果を一つ紹介する。民間調査機関の一般財団法人労務行政研究所が、筑波大学「働く人への心理支援開発研究センタ

「」の学術指導を受けて実施した「職場におけるハラスメントに関する調査」の結果である。職場での発生頻度が高いと想定されるハラスメント言動17項目を設定し、周囲がその言動・行動を行ったか、自分自身がその言動・行動を行ったか、という問い掛けを通して「被害認識（周囲からの被害行為の認識）」と、「加害認識（本人による加害行為の認識）」の観点から調査したものだ。

その結果からは、30代前半より若い層では「被害認識」「加害認識」ともに高い一方で、45歳以降では本人の「加害認識」が低くなる傾向が見られたというのだ。

実際に、筆者も「30代の若手管理職と40代後半以上の管理職との間では、指導とパワハラの違いに対する判断軸の差やパワハラ問題に対する意識の差が顕著であり、このギャップをどのように埋めていくべきか悩む」という相談を受けることがある。同じ管理職とはいえ、社会人として育ってきた環境、自身が受けてきた上司からの指導、築いてきた仕事観・価値観は、個人によって異なるものだ。よって、管理職間でもパワハラに対する感度の差が生じる

のは当然なのだが、これが管理職のパワハラ防止策の重大な盲点である。指導とパワハラの違いの難しさから加害者になりやすい管理職を対象としたパワハラ防止研修の実施は、一般的なパワハラ防止策の一つだ。しかし、パワハラ防止研修の実効性をより一層高めるには、管理職を一つくくりにして、パワハラに対する知識や考え、あるべき姿を植えつけていくだけでは十分とは言えない。

管理職が今の自分自身と自ら向き合っただけでは、パワハラ問題をわが事と捉えられるように促すことが肝要だ。

管理職が客観的に自分自身と向き合う方法として、例えば、「エゴグラム」のようなアセスメントを用いることが考えられる。

「エゴグラム」とは、精神科医のエリック・バーンが創始した心理学理論である交流分析を基に、弟子のジョン・M・デュセイが作り上げた自我の構造を分析する性格診断テストである。

人の性格を五つの心の領域（CP=Critical Parent, NP=Nurturing Parent, A=Adult, FC=Free Child, AC=Adapted

Child）に分けて分析する「エゴグラム」を通して、私はこういった判断をしがちだ、他者に対してこういった見方をしがちだ、といった自分自身では気が付きにくい思考の傾向が明らかとなり、自己理解が促される。

また、自己分析だけではなく、周囲を知る手段として「エゴグラム」を活用するのも有益だ。

例えば、一番身近な部下と関係性が浅い部下という両極端の部下に、管理職自身がなりきってエゴグラムを実施した結果と、部下本人たちが行ったエゴグラムの結果とを比較してみるとどうだろうか。

いかに部下のことを知ったかぶりをしてきたか、色眼鏡で見ていたかと思ひ知らされ、部下に対する見方、部下との向き合い方を改めるきっかけとなるだろう。

管理職向けのパワハラ防止研修の実効性を高めるには、パワハラへの知識や考え方の共通認識の醸成に加えて、自分自身や部下・同僚を客観視する機会を設けることで、自分はパワハラ問題とは無縁だ、自分の指導スタイルは間違っていない、と凝り固まった管理職の思考の癖に気付か

せ、自ら行動変容することを促すことが重要だ。

一貫した方針と落とし込み

前述したように、企業に求められる雇用管理上の措置は、具体的な内容までは定められていない。「事業主における職場のパワハラがあつてはならない旨の方針の明確化や、当該行為が確認された場合には厳正に対処する旨の方針、その対処の内容についての就業規則等への規定、それらの周知・啓発等の実施」が求められているだけであり、どのような形で方針を定め、周知するのかについては、企業に一任している。

パワハラ防止策の基本的な型づくりの段階においては、多くの企業が、既存の就業規則にパワハラ防止条項を追加したり、パワハラ防止指針のみを別建てで新たに策定したりしただろう。確かに、パワハラガイドラインに示された雇用管理上の措置の文字面だけを捉えれば、十分に対応し

ていることになる。しかし、そのパワハラ防止条項や指針をどれだけの従業員が理解し、常に意識しているだろうか。

どんなに理想的なパワハラ防止指針を掲げていたとしても、従業員に認識されることがないようでは絵に描いた餅であり、本質的なパワハラ防止措置をしているとは言い難い。自社のパワハラ防止指針が定まったのであれば、次は、パワハラを許さないという方針を企業理念や行動指針等の自社従業員に「根付かせたいもの」に結び付け、全社の共通認識にまで落とし込んでいくことが重要だ。

まず、企業理念や行動指針、自社の期待する人材像と関連付けて落とし込んでいくことが考えられる。「ハラスメント的な言動をしている人が管理職となっているが、自社の企業理念と矛盾していると感じる」という意見を耳にすることがある。企業理念や行動指針等が従業員に浸透し身近なものとなっているほど、共に働く全ての人がよりどころとしている企業理念や行動指針と矛盾するパワハラ行為を不快に感じるものだ。「当社では、企業理念や行動指針の

このキーワード、この考え方に基づきパワハラ行為を一切禁止する」と明確に示すことは、パワハラ行為に対する社内での共通理解を促すと期待できる。

また、行動評価基準と関連付けて方針を示すことも考えられる。例えば、管理職層や管理職候補層に求められる「人材育成力」「倫理観」「品格」、いわゆる「人間力」といった要素の具体的な行動基準として、パワハラ防止に鑑みた管理職にふさわしい言動・行動を定めることも有効だ。

「パワハラを許さない」という方針を飾りのように掲げておくことが求められているのではない。自社のパワハラに対する方針を、企業理念や行動指針等と関連付けて、社員が常に意識する身近なものにし、全社の共通認識にまで落とし込み、根付かせていくことが本質的なパワハラ防止策への前進において重要なのである。

自社に適した防止策検討の意義

パワハラ事件が企業にもたらす影響が、いかに大きなものなのかという点も改めて確認しておきたい。

ひとたびパワハラ事件が起きれば、新聞・テレビ等のメディアで大々的に報道されることよって、これまで築いてきた企業イメージが崩れ、「パワハラ企業」「ブラック企業」というレッテルを貼られかねない。また、パワハラ行為と認められた場合には、企業も雇用主として、民事上の不法行為、安全配慮義務違反を問われることにもなる。パワハラ問題は、企業価値にも人材価値にも影響を及ぼす重大な経営課題なのだ。

パワハラ問題を自社の経営課題であると認識し、試行錯誤しながらも自社に適したパワハラ防止策の検討、実践を進めている企業もある。例えば、19年に、20代の男性新入社員が過労自殺し、警察が自殺教唆容疑で教育主任の30代男性社員を書類送検するという事件が起きた大手電機メーカーでは、社員教育の充実などを盛り込んだ防止策だけでは十分ではないと外部の弁護士らから指摘を受けて防止策を見直した。

そして、見直しの結果、全役員や全従業員にパワハラハラスメントなどの行為をしない旨を誓わせた宣言書を提出させ、また管理職の任命には上司だけでなく部下も含めた

「360度評価」を21年4月から導入することを決定した。自社の痛ましい経験を反省し、自社に必要な本質的なパワハラ防止策を実行しようとしているのだろう。

パワハラ防止法施行から1年。今はまだ、多くの企業が、法令順守を目的としてパワハラガイドラインに則した基本的な型のパワハラ防止策でとまっているのが現実だろう。もちろん、まずは、パワハラガイドラインに沿って防止策を構築することから始めればよい。

重要なのはそのまま放置するのではなく、他社のパワハラ防止策も参考にしながら、自社に適したパワハラ防止策に変化させていくことだ。

そしてその時には、今後自社をどういった企業としていきたいのか、どういった人材を育てていきたいのか、といった中長期的な企業方針や人事方針とも照らし合わせてパワハラ防止策を考えていきたい。そうして、パワハラ防止策は、法令順守のため、リスクヘッジのための手段ではなく、企業価値、人材価値を守り高める経営戦略であると捉えて真摯に取り組み続けていきたい。