

「パワハラ」との向き合い方

防止法施行、重要な経営課題に

今年6月、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が施行された。企業は、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（厚生労働省告示第5号）」（以下「パワハラガイドライン」）に沿って、改めて自社のパワハラ防止方針を定め、実効性を高めて取り組んでいかなければならない。

法施行の背景

パワハラは今や国際社会における重大な問題であり、パワハラ対策は企業の「労働者」に対する姿勢が問われる重要な経営課題である。セクハラや性暴力を告発する「#MeToo（私も）」運動の世界的な広まりも背景として、2019年6月に国際労働機関（ILO）において職場での暴力やハラスメントを全面的に禁止する初の国際条約が採択された。こ

の条約では、ハラスメントを「身体的、精神的、性的または経済的な害悪を引き起こす可能性のある行為」と幅広く定義し、職場だけではなく出張中、通勤中、さらにはSNS上のやりとりも対象として、「法的に禁止する」と定めた。

日本においては、企業にパワハラ防止の措置を義務付けるパワハラ防止法が昨年5月に成立し、今年6月ついに施行された（中小企業は22年4月から）。従来「日本にはパワハ

ラに関する規制がない」と言われていたところからすると、法律による規定は一歩前進ではある。しかし、パワハラ防止法は、当事者（被害者・加害者）を「雇用する労働者（派遣を含む）」に限定しており、パワハラ行為自体の禁止や罰則には及んでいない。その点、ILOの条約は、対象にフリーランス、インターン実習生、ボランティア等も含めるとともに、パワハラ行為自体への厳しい罰則にも言及している。まだまだ国

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
人事労務部長の経験で得た現場
感を大切に人事関連のコンサル
ティングに従事。

際社会のパワハラに対する考え方との間に温度差があり、かつ、パワハラ禁止に対する実効性に乏しいことは否めない。日本においてもパワハラ防止は急務であり、今回の法施行をきっかけにして本格的に進展させなければならない。

相次ぐパワハラ事件

厚労省が公表した18年度個別労働紛争解決制度の施行状況によると、民事上の個別労働紛争の相談件数32万3481件のうち、「いじめ・嫌がらせ」（パワハラ）に関する相談件数は8万2797件と過去最高を更新、増加の一途をたどっている。またパワハラ防止法成立から施行まで、いまだかつてなくパワハラに対する関心が高まっていたこの1年の

間においても、痛ましい事件は後を絶たなかった。19年8月には、大手電機メーカーの20代の男性新入社員が過労自殺し、県警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。20年1月には大手製造会社の技術部門で勤務していた男性社員が、役員による行き過ぎた指導で体調を崩し自殺。

役員によるパワハラが原因であると企業が認定し、3月末にこの役員を退任させるという事件があった。どちらとも、誰もが知っているような日本を代表する大企業で起きた事件である。一定のパワハラ教育がされていると思われる企業でもこの状況である。

おそらく、前述の2社も、パワハラ事件の企業にもたらず影響が、いかに大きなものを改めて痛感したことだろう。新聞・テレビ等のメディアで大々的に報道されることにより、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、パワハラ行為が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。

さらに、前述の大手電機メーカーは、パワハラを含む労務管理上の問題を理由として、ESG（環境、社会貢献、企業統治）評価が引き下げられたとの新聞報道もあった。企業がこれまで熱心に取り組んできたCSR（企業の社会的責任）活動への信頼を揺るがし、ESG投資家の敬遠をも招きかねないのである。

このように、パワハラが企業に与える影響も正しく理解した上で、経営トップが重要な経営課題であると自覚し、トップから従業員一人ひとりまで、企業全体で「自社にとってパワハラとは何なのか」「パワハラに対して自社はどのような方針であるのか」について共通認識を持つことが重要である。

パワハラとは

では、そもそも何が「パワハラ」なのか。今年1月に厚労省より告示されたパワハラガイドラインに沿って考えてみよう。

パワハラとは、以下の(1)から(3)までの要素を全て満たすものである。

(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

また、客観的に見て、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にも留意してほしい。

(1) 優越的な関係を背景とした言動の例としては、上司だけではなく、業務上必要な知識や経験に差がある同僚や部下からの言動、抵抗や拒絶が困難な集団での同僚や部下からの言動が挙げられている。とはいえ、厚労省が16年度に実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」においては、上司から部下に対するパワハラが最も多く、全体の77・3%を占める結果となった。それを踏まえると、パワハラの大部分は上司から部下によるものであり、その未然防止策が企業において最優先で取り組むべき課題であると考えべきだろう。このように、パワハラの定義をひもときながら、自社においてパワハラが起りやすい状況

や関係性を具体的に列挙し、なぜ発生しやすいのかを考えていくこともパワハラを摘み取るには有効である。

(2) 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動の例としては、①業務上明らかに必要性のない言動、②業務の目的を大きく逸脱した言動、③業務を遂行するための手段として不適當な言動、④当該行為の回数・行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動—が挙げられている。先に「パワハラと指導は違う」と述べたが、パワハラと指導の分岐点は、まさにこの「業務上必要かつ相当な範囲を超えたかどうか」という点だ。

パワハラと指導の分岐点

ここで一つの判例を紹介する。ある保険会社のサービスマン(S・C)で課長代理として勤務をしていた男性は、上司から強い叱咤激励を受けつつも、課長代理の地位に見合う結果を出せていなかった。上司は、そんな部下に対して、本人を含めた十数人に宛て、大きい赤字で「意欲がない、やる気がないなら会社を辞めるべきだ」と思います。当

SCにとつても会社にとつても損失そのものです。あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか。これ以上、当SCに迷惑をかけないでください」というメールを送った、という事件だ。

退職勧告とも受け取られかねない表現が盛り込まれたメールを当該部下以外の従業員にも送る必要があったらどうか。赤文字の大きなポイントでメールをする必要があったらどうか。裁判では、上司からすると叱咤激励を目的としていたとしても、その表現や態度や手段は社会通念上許容される限度を逸脱しており、パワハラの意味があつたとまでは認められないものの、名誉感情を害するとして不法行為の成立が認められ、慰謝料の支払いが命じられた。

パワハラと指導の分岐点である「業務上必要かつ相当な範囲を超えたかどうか」を判断するには、言動の目的、言動を受けた労働者の問題行動の有無、内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、当該言動の態様・頻度・継続性等を総合的に考慮することが求められる。自分の経験や価値観だけを判断基準にしてしまうと、意図せずパワハラを加

害者となつてしまう危険性がある。一度、立ち止まつて客観視し、表現は適切だろうか、ふざかしい伝え方をしているだろうかと考えることが、パワハラと指導の線引きにおいて非常に重要となる。

(3) 労働者の就業環境が害されるとは、当該言動により相手側労働者が身体的または精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなつた結果、能力の発揮に重大な悪影響が生じたり、就業する上で看過できない程度の支障が生じたりすることである。この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当とされている。

以前、パワハラ加害者となつた管理職から、「自分が新人だつた頃はもつと厳しい指導を受けていた。だからこんなことぐらいでパワハラと言われるとは思つてもいなかった。こんなことでメンタル不調になつて会社に来られなくなるとは想像もつかなかつた」と言われたことがある

が、まさに無自覚のうちにパワハラ加害者となつてしまふのである。自分の経験や価値観だけを判断基準として、「こんなこと、これぐらい」と考えてしまふことは本当に危険なことなのである。

パワハラの代表的言動とは

ここまで、まずは「何がパワハラなのか」をテーマにパワハラの本質の3要件の詳細について具体例を含めて述べてきた。次に、パワハラの本質的な言動の種類(6類型)についても触れておこう。

- (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)
- 6類型のうち、特に(5)の過小

な要求はイメージしづらいかもしれない。パワハラガイドラインにおいて、過小な要求については、「気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと」が該当すると考えられる例として挙げられている。逆に該当しないと考えられる例として、「労働者の能力に応じて、一定程度の業務内容や業務量を軽減すること」が挙げられている。この両者を比較すると、どちらも業務量の軽減という意味では同じだが、一方は嫌がらせ、一方は状況を鑑みた育成上の配慮であり、結果に至るまでの目的や状況が全く違う。今回、パワハラガイドラインでは、上記の6類型それぞれについて「該当すると考えられる例」と「該当しないと考えられる例」の両方が明示されている。

パワハラ研修をしていると、「何がパワハラに該当しないかを教えてほしい」と受講者から必ず要望される。おそらくそういった一般的な声も踏まえて、「該当しないと考えられる例」も列挙したのだと推測するが、字面だけを見てうのみにしないでいただきたい。例示された「該当すると考えられる例」と「該当しな

いと考えられる例」をもとに、そのコミュニケーションが起り得る状況や表現方法、様態および受け手側の感じ方等への想像を膨らませた上で、パワハラとそうでないケースで、具体的にどんな違いがあるのかをじっくり考えることにこそ意味がある。

ここまで進めてきたように、パワハラガイドラインで示されたパワハラ定義の3要件、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、パワハラ研修等を通して具体的なイメージ・事例を共有することが、パワハラ対策への重要な一歩である。

求められる防止措置とは

次に、企業はどのような雇用管理上の措置を講じなければならないのかについて、パワハラガイドラインに沿って考えていこう。ガイドラインでは、雇用管理上の措置を以下の四つに分けて明示し、それぞれについて「措置を講じていると認められる例」を列挙しているが、具体的な「措置」を示し義務付けてはいない。つまり、企業に求められる雇用管理上の措置には正解がないため、企業自らパワハラガイドラインの内

容をそしやくした上で自社および自社従業員にとって最善の措置を見出し定め、講じるように委ねられているのである。四つの措置を見てみよう。

(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) 事後の迅速かつ適切な対応

(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

では、順にそしやくして考えていこう。(1)の周知・啓発等については、①就業規則等の文書でパワハラを行つてはならない旨の方針を規定する、②社内報・パンフレット・社内ホームページ等を用いてパワハラの内容およびその発生原因や背景とともにパワハラを行つてはならない旨の方針を記載し配布する、③研修・講習等でパワハラを行つてはならない旨の方針を周知する等の措置例が列挙されている。これらから分

かるように、周知・啓発するための「手段・場所」は問わず、パワハラを断固として許さないという経営トップの揺るぎない意思、パワハラを行つた者に対する懲戒適用等の厳正な対処も含まれたパワハラ禁止方針を、自社従業員に対して漏れなく、継続的に、明確に示し、企業全体の共通認識にまで落とし込むことが重要である。

相談体制の整備を

(2)の相談体制の整備では、相談窓口について、①相談担当者あらかじめ定めること、②相談対応の制度を設けること、③外部の機関に相談への対応を委託すること等、業種・業態、企業規模等の違いをとらえた多様な手段が列挙されている。これらの例を参考に自社の組織体制や組織風土を鑑みた上で、パワハラを未然に防ぐ、または早期に把握し対処するためにはどのような相談体制が適切か、性別関係なく相談しやすいようにどの部署の誰を相談担当者とするのが良いかを考えて、自社従業員が安心・安全に相談できる自社に合った体制を構築することが重要である。例えば、パワハラで問

題となつた大手広告会社では、その反省を踏まえて社員の家族が相談できる「ファミリーホットライン」を開設している。また、筆者自身の経験では、通常のメール・電話窓口に加え、匿名相談ができるよう相談の垣根を下げることも、パワハラ萌芽を早期に摘み取り未然に防ぐ可能性が高まると考える。自社の従業員がパワハラを一人で抱え込むことのないように、相談したいと思わせる体制を考え、相談窓口を設けることが求められるのである。

(3)の事後の迅速かつ適切な対応に関しては、相談者と行為者との間で事実関係に関する主張に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合には、第三者からも事実関係を聴取する等の措置を講ずることがとされている。彼らの尊厳を守り、客観的に冷静に、事実を正しく把握することが求められているのである。

(4)のプライバシー保護措置は言うまでもない。パワハラの情報というものは、性的指向や病歴、家庭状況等が含まれることもある重大かつ繊細な情報であるということをしよく認識した上で、パワハラ防止策を

8日(金) ◇厚生労働省が発表した3月の毎月勤労統計調査(速報値)によると、名目賃金から物価変動の影響を差し引いた実質賃金は前年同月比0.3%減と、3カ月ぶりのマイナスに。新型コロナウイルスの感染拡大で景気が悪化し、企業が残業を減らしているとみられる。

12日(火) ◇トヨタ自動車が、2021年3月期連結決算(国際会計基準)に関し、本業のもうけを示す営業利益が前期比79.5%減の5000億円に落ち込む見通しだと発表。世界的な新型コロナウイルスの感染拡大で、生産・販売への影響が避けられないため。世界販売台数は890万台と13年3月期以来、8年ぶりに1000万台の大台を下回る見込みだ。21年3月期は、売上高に当たる営業収益が19.8%減の24兆円と見込む。新型コロナウイルスの影響が読めないため、純損益の予想は「未定」とした。記者会見した豊田章男社長は「今回のショックはリーマン・ショックよりインパクトははるかに大きい」と危機感をにじませた。

13日(水) ◇東京商工リサーチが発表した4月の全国企業倒産状況によると、負債額1000万円以上の倒産件数は前年同月比15.1%増の743件で、8カ月連続で増加した。新型コロナウイルスの感染拡大による外出自粛で飲食や宿泊業の破綻が相次いだ。特に資本金1000万円未満が全体の66%を占め、中小・零細企業への影響が一段と目立つ。新型コロナウイルスを要因とする倒産は71件で、2月(1件)、3月(12件)から急増。

20日(水) ◇日本政府観光局が発表した4月の訪日外国人数(推計値)は前年同月比99.9%減の2900人だった。新型コロナウイルス感染拡大の影響で大幅に落ち込み、1964年の統計開始以降、初めて単月で1万人を割り込んだ。コロナの衝撃の大きさが改めて示された。下落率は3月の93.0%減を上回り、2カ月連続で過去最大を更新。

22日(金) ◇日本百貨店協会が発表した4月の全国百貨店売上高(203店対象)は、前年同月比72.8%減の1208億円だった。下げ幅は3月(33.4%減)を大きく上回り、過去最大を更新した。緊急事態宣言の発令を受け、ほとんどの店舗で休業を余儀なくされたことが響いた。訪日外国人の激減に伴い、訪日客の消費動向を示す免税売上高は98.5%減の5億円。

27日(水) ◇政府が、新型コロナウイルス流行による社会・経済への影響を緩和する20年度第2次補正予算案を閣議決定した。一般会計の歳出総額は補正予算として過去最大の31兆9114億円。医療体制の強化や企業の家賃支援が柱。民間融資なども含めた事業規模は117.1兆円に上る。1次補正などと合わせ230兆円超の巨額な対策を講じ、コロナ危機の克服に全力を挙げるが、生活苦に陥った人に速やかにお金が行き渡るか政策の実効性が問われる。

28日(木) ◇日産自動車が発表した20年3月期連結決算は、純損益が6712億円の赤字(前期は3191億円の黒字)だった。赤字転落は11年ぶり、損失額は00年3月期に次ぐ過去2番目の規模。販売不振に加え、ゴーン体制下で膨張した過剰な生産能力の削減など構造改革費用が収益を圧迫。立て直しへ海外2工場を閉鎖し、生産能力を20%削減するなどリストラを加速。

29日(金) ◇厚労省が発表した4月の有効求人倍率(季節調整値)は前月比0.07ポイント低下の1.32倍と急落した。16年3月以来4年1カ月ぶりの水準で、求人数は8.5%減と、過去最大のマイナス幅を記録。緊急事態宣言の発令で、経済活動の自粛が広がり、雇用情勢の悪化が続いている。総務省が発表した4月の労働力調査によると、完全失業率(同)は0.1ポイント悪化の2.6%と、2カ月連続で悪化。

講じる必要があるということだ。
このように、パワハラガイドラインの内容をそしゃくし、「パワハラに対して自社はどのような方針でいるのか」を明確にして共通認識にまで落とし込み、他社のまねではなく、自社にとって最善となる具体的な措置を講じることが求められているのである。

パワハラ対策は、企業の「人」と「社会」に対する姿勢を問う重要な経営課題であり、パワハラ対策の実効性を高めるには、経営トップから従業員一人ひとりまで企業全体でパワハラを断固として許さないという意識を醸成することが重要だ。

新型コロナウイルス感染拡大を受けて人と組織の関係性は大きく変わる。「見える労務管理」や「見える人材育成」、「見える社内コミュニケーション」が当たり前でなくなるため、個人の自立と自律を促し、信じて任せるといふ姿勢が企業には求められるだろう。企業理念とも照らし合わせて、人と組織の未来に真摯に向き合い、社会における企業価値・人材価値を守り高めるといふ気概を持ってパワハラ対策にも取り組んでいきたいものである。