

ハラスメント最新事情

ーセクハラ、パワハラのない風通しのよい職場づくりー

労働ジャーナリスト、職場のハラスメント研究所所長

金子 雅臣

ー 目 次 ー

1. はじめに
2. セクハラとは何か?
 - ◎ 言葉のセクハラで最高裁判決
 - ◎ なぜセクハラ、どこがセクハラ
 - ◎ 軽微なセクハラについての判断（裁判）
 - ◎ 遅れている日本人の意識（法律）
3. パワハラとは何か?
 - ◎ これってパワハラですか？
 - ◎ 受けた側の心理
 - ◎ 心理的負荷による精神障害の認定基準 いやがらせ
 - ◎ パワーハラスメントとは（厚労省）
 - ◎ パワハラの三大条件
 - ◎ パワハラでないもの
 - ◎ パワハラをする人はどんな人
 - ◎ 最近の判例から
 - ◎ 職場でのパワハラの訴え
 - ◎ パワハラの解決方法
4. 終わりに
 - ◎ 管理監督者の責任

1. はじめに

ご紹介いただきましたように、今日はセクハラ・パワハラを中心にお話をしようと思います。あんまり難しい話は抜きにしようとして「ハラスメント最新事情」というタイトルをつけました。ごく最近またいろいろセクハラ・パワハラ市場をにぎわすことが多くなりました。そんなことを含めて改めてここでセクハラ・パワハラについて考えてみようということです。特にパワハラの方はまだ法律もないですし、むしろ企業でのマネジメントの問題として何を考えたらよいかそんなことが中心になると思います。後ほど、私が作ったものですがDVDで具体的に「こんな時にどうする」といったことを中心に解決方法を見ていただきたいと思います。法律がないので「これやったら駄目、あれやったら駄目」とか、これはパワハラかどうかというのを一生懸命ジャッジしてもあまり意味あることではないのです。それよりもその種の問題が起きた時にどんな解決を職場で出来るか、今そのことの方が大事だと思うので一応の判断基準をお話します。

2. セクハラとは何か？

最初にセクハラについてです。難しいことは言わないといいながらいきなり定義が書いてありますが、何で書いているかというと3行ぐらいたいしたことは書いてないということを見てもらうためのものです。パワーポイントの『セクハラとは何か』です。強いて言うと、アンダーラインが引いてある「性的な言動」とか「労働条件につき不利益」、「就業環境が害される」といったこのあたりのところは何となく分かるけど、あとは何言ってんのといった文章です。これは実はわざとというと変ですが非常に抽象的に書いてあります。何故かという解釈を時代によって変える。だからある意味あまり詳しくは書かないでだんだん時代によって解釈を変えていくという流れがあります。

年配の方はご存知かもしれませんが、セクハラが日本に入ってきた時に何がセクハラなのかということで厚生労働省が法律を作った際に2つの例を挙げました。一つは何かというと「職場にヌードポスターを貼るな」、もう一つは「カラオケでデュエットを強要するな」というこの二つでした。今職場にヌードポスターを貼るなんてありえないですよ、昔はそれが基準だった。ところが「今はそんなのないよ」というのと同じように実は解釈が変わっている。その意味でひょっとすると皆さんの頭の中でセクハラってなんだろうと思っていることが、今の時代で急速に変わってきたかもしれないのです。昨年、言葉のセクハラで最高裁まで裁判が行われました。それは言葉のセクハラです。今までのように触ったとか何かをやったというならともかく、言葉のセクハラで処分される。しかも管理職をはずされるという処分を受けることが起きています。様々なセクハラに限らず「モラハラ」というのが芸能人の間で離婚の原因になったり、俗に言うハラスメント全体が改めて問題になってきている。先ほど第一講の松波先生のお話でいうと社会的なバリアというかいろんな障害、これは特に男女、パワハラになると男女に限りませんが、いろんなバリアが角度を変えて問題になってきている。夫婦間で今までは良かったけれども、夫婦間でも我慢

が出来ないということが離婚原因になったりする。これも男女、夫婦の間のバリアということになるでしょう。ですから改めてセクハラについてもそんな視点で考えていただければいいと思います。

「2 わかりますか、セクハラ」ということで下段に書いていますが、1点目の何となくとんでもない下品なことを言う。お酒の席で度の過ぎた発言をすればまずいと周りも思いますし、やめた方がいいよということです。2点目は被害者女性、よく女性が判断するよと言われますがその辺になると「えっ女が判断するのか」、「男の方はその辺のことは分からないじゃない」ということで、このあたりのことになるとぐらぐらです。3、4点目になると同じことを言ってもセクハラになったりならなかったり、人によっても違ったり、この辺にくると大半の男性の方は「なに言ってるんだよ」という話しになるかもしれません。こういったことも含めてセクハラってどうなのということです。

◎ 言葉のセクハラで最高裁判決

先ほどちょっとふれました最高裁までいった言葉のセクハラですが、皆さんの企業でどうか分かりませんが言葉のセクハラで出勤停止、管理職からはずされた、降格はありうるかどうかです。少し言い過ぎたかもしれないが、それでこんな厳しい処分受けたらどうなるという話ですが、これは現に大阪市の外郭団体で起きた事件です。市から委託を受けてやっている水族館の管理職の課長代理の方が複数ですが、そこに派遣できていた30代の女性に、本人たちから言わせれば軽い冗談も含めて日頃のコミュニケーションとしてやったというのが言い分ですが、いずれにせよそのことを持って処分されて納得がいかない。言葉ですからこれも皆さんの所でこういう問題があったらどうするかということもありますが、本人に聞いても「そこまで言ったかな」、「言ったかもしれないけど、お酒の席で覚えてない」、「言っていない」とかいろいろ出てきます。警察でもないのできちんと調べて言った言わないと決めつけるわけにもなかなかいかない。二番目は「確かに言った」という部分もあるものの、言っていない部分も含んでいるという語尾が曖昧なわけです。そもそも調べる時に「言っただろうが！」と聞かれて「まあ、言ったかもしれない・・・」と言ったら処分されてしまった。三番目はこれが一番大事だろうと思いますが、言葉で降格ということです。抱きついたとか押し倒したとか強引にキスしたとかというなら処分されてもある程度は覚悟がつくけれども、言葉でそこまでやるかというのが一番彼らの納得いかなかった部分です。皆さんの企業はともかくとして、私もいろんな企業の相談を受け裁判例もいろいろ対応していますので、世間相場で言うと嚴重注意です。お酒の席で昨夕、まわりの女性にきついことを言った。「俺に付き合え」なんて余計なことを言ったりするぐらいであれば、呼び出されて「お前昨日酒飲み過ぎたぞ、ちょっとやりすぎだぞ、今後気をつけろ。お前について苦情が出てるよ」ということで嚴重注意。それが大体相場かなというところでは。それがここまでなったために納得できなかったということです。

◎ なぜセクハラ、どこがセクハラ

実はこの中身がどうなのかというのが、この言葉そのものが裁判で取り上げられて問題

になりこれも新聞に載りました。この辺のことは本人たちも認めた。認めたことだけで、それ以外にも結構あるのです。お手元の『なぜセクハラ、どこがセクハラ』を見ていただくと分かりますが、彼らからすると30歳の派遣の人たちですから「30歳だと20歳ぐらいの子から見るとおばさんじゃないの、まとめてよく言っているじゃないの」という感じですが。この全体を見てちょっときつかなというのはいずれで「夫婦間は何年もセックスレスやねん」とか下品かなと思います。下から三番目の「俺の性欲は年々増すねん」という、これもちょっと聞いていても下品かなと思います。これで判断するのか。それ以外はほとんど彼らは冗談だったり本当のことではないと。一番下は彼女たちが給料が低くて嘆いていたので「女だったら夜の仕事をすると金になるよ。俺の行っているキャバクラ紹介するよ」というノリです。だから相手がそう言ったから受け答えしただけだと。

皆さんなりに読んで感じるところがそれぞれあると思いますが、これで管理職はずされるといのはどうかということですが、現に今、はずされて裁判になった。そうすると皆さんだったらどうジャッジするか。裁判所ですからジャッジする以上は「大体こんなことでアウトになる」という、大体なんてことは言えないわけで何でこれが駄目なのかという理由です。何で駄目なのかは知らなくてはいけないことかなと思います。特に最近、この種の裁判と言うのは結構起きています。嚴重注意でも争いになりますし、なかなかこういう処分がもめて最高裁までいくということはないのですが、言葉で解雇になっている人もいます。しかし、ほとんどは地方裁判所で終わりです。何で終わりかということ、こんなに恥ずかしいことを何年も最高裁まで争うなんてお互いに嫌なわけですが。先ほどの最高裁までいったのも成り行きがあつて、一審の地方裁判所は「いやあ、いいんじゃないのこの程度の処分は」となったが、二審が「いや、ちょっと重過ぎるんじゃない」となって最高裁が又ひっくり返して「これでいいんだ!」と二転、三転した。裁判所も揺れるぐらい厄介だということも含めてあります。

最近は大きく言うと2つのポイントでいろんな裁判が争われています。一点目は「そんなつもりはない、あくまでコミュニケーションだ」という主張です。二点目は「嫌だったらいやだと言ってくればよかったのに。嫌だと言われればしつこくはやらないよ。嫌だと思っていなかったし相手も調子を合わせていて NO!とも言っていない。だから男の立場でいうとなかなか分からなかったし調子に乗っていたところはあるけど、それで処分はないんじゃないか」というところですが。恐らく皆さんも何かあるとすればこの類のことということになると思います。こういう裁判がこここのところずっといろんな所で続いていました。そろそろその決着をとる時代的な背景もあるのですが、このことについて裁判所はかくかくしかじかと言わなくちゃいけない。何と言ったかということ「セクハラについてのジャッジポイントはこういうことだよ」と。これは皆さんの常識とそんなに変わらないと思いますが、裁判所の言っていることなので少し難しい言い方しています。

◎ 軽微なセクハラについての判断（裁判）

『軽微なセクハラについての判断（裁判）』のところですが。「おおよそ職場において、上

司が部下に対してする身体的接触や性的発言のすべてが違法性を有する不法行為に該当するわけではない」。何を言っているかという、エッチなことを言ったり身体に触ったりしたらなんでもセクハラというわけではないとわざわざ言っています。それはこういうことを含めて判断しますと言った。一番目は被害者がどういうふうにな不快感を持ったか。これは何度も言われていますから分かっていると思います。二番目に職務上の地位、この辺が皆さん疎いかもかもしれませんが、2人の関係性、この関係性が問題だと言いました。三番目、言ったことやったことの中身。これは押し倒したとか身体に触ったとか度合いはいろいろあります。その言ったことの中身がどうなのか。四番目は「NO!」と言われたのにしつこく繰り返されるということです。五番目はそもそも何のためにそんなことを言ったのか。特に性的な関係を求める「俺と一緒にホテル行かないか」とか「俺と付き合えよ」みたいなことを言うと下心というか意図があるわけです。それから相手に差別的なことを言って職場から追い出す。「おばさん」、「くそばばあ」とかが出てきますけどもそういうとんでもないことを言って相手を職場から追い出す動機や意図。大きな流れではこういったことで判断をしますと裁判所は言いました。この辺のことは皆さんも何となくこんなことで判断するんだろうなといったところです。

ところが今回の裁判では何と言ったかという、①と②で概ね判断しますと言いました。つまり①と言うのは被害者の不快感、派遣の女性が2人いたのですが1人は辞めています。辞める時に「とてもじゃないけどこの職場で毎日あんなへんなこと言われて嫌だから勤めるのは嫌だ」と言って辞められました。それを受けて処分をするわけです。だから当然被害者の不快感辞めるぐらいははっきりしています。②の職務上の地位と関係性、これがなかなか皆さんも分かりにくいかもしれませんが要は課長代理という管理職と派遣の職員の力関係、人間関係の中で言われた。こっちの人は「NO!」とか「嫌だ」とは言えない。そういう立場で圧倒的に力関係の差がある、こういう中で言っている。特に「管理職の人たちは会社と一体になってこういうセクハラをなくすためにやらなくちゃいけない立場の人なのに、自ら率先してこんなことを言ったらだめでしょう」というこの職務上の地位、関係性を非常に厳しく見たのです。①の不快感を本人がどれぐらい感じているか。これは多少男性の方は分かりにくいかもしれませんが。②の職務上の地位は非常にはっきりでできます。基本これで判断しますと言いました。

では、男性たちが主張しているのは何かと言うと③で「俺の言ったことそんなにひどいこと?」、「コミュニケーションの一貫だし押し倒したわけでもない、抱きついたらわけでもない。そんなひどいことやっていないでしょう」。⑤はそもそもこれは事実ですが、別に派遣の女性たちに俺に付き合えと言ったわけでもないしホテル行こうと言ったわけでもない。性的な関心を示した言葉はなく下心は確かでない。そうすると男性側の立場から言うと③、⑤で主張したのに裁判では①、②で判断すると言われた。③、⑤は完全に関係ないとは言っていないのですが、①、②を中心に考えてジャッジしますと言っています。そもそもジャッジ基準がこのように矢印が変わったと言っていると思います。②は先ほどちょっと分

かりにくいかもしれないと言ったこととの絡みで説明しますと、この関係性というのは非常に大事です。一番目のところで言った、同じことを言っても人によってセクハラになったりならなかったりというのがこの関係性です。関係というのはAさんとBさんの関係です。ありうるのは恋人同士、他人、夫婦、親子、親戚なんでもいいです。一番分かりやすいのは恋人同士と他人です。恋人同士だったら肩に手をかけられて問題ありませんが、他人に肩に手をかけられると痴漢になるかもしれません。ですから、この2人の関係によってセクハラの度合いが違うというのがこれです。それと職場の中での地位です。特に職場の中でセクハラ全面的に禁止というのは職場の中では上司と部下と同僚ぐらいしかいないわけで、肩に手を回しても腰に手を回してもいいということにはなりません。ですから、職場では一切セクハラ禁止だよということになるわけです。世間一般でいうとその関係性で人間関係を入れてOKな場合とアウトの場合がある。関係によってはこれが同じことを言っても、人によってなったりならなかったりということですが、要は①、②の判断基準に変えますという流れが具体的に出てきた。これが今回の最高裁のジャッジです。だから男性の皆さんは③、⑤あたりを考えているとどうも違うという流れになってきている。

◎ 遅れている日本人の意識（法律）

先ほどの障害者差別解消法の話ではないですが、日本は非常にこのセクハラについては遅れています。最初は全く分からなかった。アメリカで三菱自動車がセクハラ事件を起こし訴訟になり大騒ぎになって、そこらあたりから日本にも法律を作らないといけないという流れになってきます。少し振り返ってみてもらうと分かりますが、1990年に日本に初めてセクハラに関する法律が入ってきます。その時にどういう法律だったかという、被害者は女性労働者だけでした。日本には男女差別という考え方しかなかったし、今でもあまりありません。女性が男性を差別することはなくて、もっぱら男性が女性を差別する。それを何とかしなければということで「均等法」がスタートしました。女性の地位を高めるために何とかしようということで法律の中に入れました。だから当然被害者は女性で加害者は男性です。ここからスタートしましたから、先ほど申し上げたように「被害者女性が判断するのか」というのはここから始まりました。女性が被害者になって嫌だと思ったらセクハラになる可能性があるというところからスタートしました。当時は男性が被害を受けた場合は「逆セクハラ」、これはマスコミが週刊誌で言ったことです。ですからセクハラではない、男が受けると「逆セクハラ」という表現をしていました。ところがこれはありえないわけで、男性だろうと女性だろうとセクハラは起きる。男性だって嫌なことがいっぱいあるわけですからそういうことを踏まえて2007年に改正をして、その時に「女性労働者」という言葉を「労働者」に変えたのです。つまり「労働者」と変えることによって男も女も入っているということで、女性から男性へのセクハラもある。「逆セクハラ」という言葉はここでなくなり、両方ありとなりました。さらに一昨年2014年に、均等法の指針の中で男から女、女から男だけではなく「同性間」もある。つまり、男同士、女同士これでもセクハラがあるということが指針の中に解釈に入れました。

こうして概ね 15 年かけて男も女もみんなとなりましたが、実はアメリカやヨーロッパは初めからそんな馬鹿なことは言っていないのです。男だとか女だとかといったことではなく、性による差別は一切駄目とされました。特に性に絡んだものはセクハラというのは共通だったのです。国際会議などで一生懸命セクハラの議論をしている時に、日本だけ外野にいて何か日本は訳のわからないことを言っているぐらいのことでした。それがようやく法律的にもここまできた。先ほどの最高裁の裁判の結果も同じです。実は国際的な水準にかなり合わせてきました。それはどういうことか、例えばアメリカでセクハラは何かというと「職場において上司から性的な発言をされたり、誘いを受けたりした時に NO!とは言えない、これ何とかなんない」というところからスタートしています。だからまさしく「ポジションの差があって NO!と言いたいけれど言えない、言ったら解雇になるかもしれない。それはいくらなんでもないんじゃない。それを禁止する」というのが基本的なセクハラの考え方でした。「職場で NO!」と言えない。

日本でこの法律が出来る前に三菱自動車がアメリカで何をやったかという、日本と同じ感覚で女性従業員に接したわけです。身体に触るぐらいのことはコミュニケーションで、当時の日本ではそんなの当たり前で肩や腰に手を回したりもよくある。お酒の場では無礼講で言いたいことを言う。「最近太ったの、何で結婚しないんだ」みたいなことを平気で言ったら、アメリカの女性はビックリして「なんで、そんなプライベートなことを上司から言われたいいけないんだ」と集団訴訟を起こされたわけです。三菱はびっくりして何で訴えられたのかも分からなかった。そこからセクハラが始まったのです。要は非常にスタートラインが遅れていて、特に男性がこのセクハラはなかなか分かりにくいということで、先ほどの③、④、⑤というのはどちらかといえば日本向けのオプションです。日本の男性はなかなか分からないから、この辺のことを入れながら判断をしていくよと言っていたのです。もうそろそろセクハラについて分かっていいのではないかと③、④、⑤についてはトーンダウンさせた。こんなふうに理解してもらえればいいと思います。最高裁に言葉のセクハラが訴えて出てきた時に以前のように「注意しとくよ」、「聞いてみるけどあんまり記憶ないみたいよ」といった、そういういい加減なことではだんだん立ちいかなくなってきました。特に管理職の皆さんはもうそういうことはやってはいけないと決定しておく必要があります。そして処分についても、嚴重注意からちょっとグレードアップする意識を持っていないと、そのことがいったん表に出た時にはこの裁判が出てきますし、均等法の 11 条に「企業はその種の苦情にきちんと処理対応しなければいけない」と書いてあるので十分対応したかどうか問われる段階にきています。今日おいでになった皆さんは半歩ぐらい進んだセクハラの理解・解釈が出来ると思っています。皆さんに職場の中の取り組みを進めていただけると非常に先進的というか一歩進んだセクハラ対策が出来ると思っています。

3. パワハラとは何か？

次にパワハラについてです。冒頭にも言いましたが、パワハラについてはまだ法律がありません。法律がないだけに、なかなか皆さんの職場の中でどんなふうに行われているかと考えると、大声で感情的になって怒鳴ったらパワハラと言われたとか、これはパワハラになるのかということが話題になったりといった状況があると思います。一方では、セクハラではないが被害者がそう受け止めたらそうなるといった形で本人のことを中心に考える。そんなことになったら教育・指導が出来ない。何でもかんでもパワハラだと言う人がいるかもしれない。ちょっとしたことで受け止め方はずいぶん違いますから、こんなことになったらちょっと厄介だよねと言うあたりのことはおそらく皆さんの企業でも話題になっているかと思います。そこで今日はパワハラについても 2 項目ぐらいに絞って、こういふことで職場のマネージメントを考えていただくポイントをお話していこうと思います。

◎ これってパワハラですか？

そもそもパワハラって何？と考えてもらうために最初に問題になった典型的な事件を取り上げてみました。これは薬を作り販売もしている製薬会社、全国チェーンを展開している会社で静岡の営業所が非常に営業成績が悪かった。そこで本社から係長クラスの人に来て、過去に営業の実績がある人を送り込んで静岡の営業所を何とか建て直そうということになりました。当然派遣された係長さんは現場でセールスマンを集めて、結構厳しい指導をして何とか静岡の営業所の成績を上げようとした。彼自身も個人的にも静岡の営業所で頑張って成績を上げたら本社に課長で戻れると約束をされていた人です。本人もやる気満々で行ったわけですからこの指導が厳しくなるのは当たり前で、そこで現場で指導はしたものの 1 人なかなか自分の思い通りに動いてくれない人がいた。その人に結構厳しいことを言ったりやったりしたのです。勤続 13 年ぐらいの人でいわゆる中堅です。そこそこの成績を上げていたのですが、その指導の厳しさと自分のやり方のハレーションで本人は結構悩んで成績はむしろ落ちてきた。そんな中で彼自身が鬱に近くなり、本人は内緒で病院に行ったりしていたのですが、上司は気がついてない。職場も気がついてない、奥さんはちょっとそれらしい兆候に気がついたぐらいの段階です。長期に休職したり、休んだりしていればあの人は危ないと言う話になりますが、そういう段階もなくいきなり自殺をしてしまった。

係長さんはビックリしてお通夜に駆けつけている。だからまさか自分が彼を追い詰めているなんてまるっきり思っていない。通夜の場で「自分も優秀なセールスマンをひとり失って非常にショックだけど、家族の皆さんも大変でしたね。大変に残念なことでした。何があったんですか」みたいなことを聞いたわけです。『営業現場での事件「そんなつもりはなかった」』というページの真ん中あたりに書いてありますが、彼は遺書を 8 通ぐらい残している。まさしく、言った側と受けた側の方の状況が見える形になったのです。駆けつけた係長さんはそこで遺書を見せられているのです。だけど書いている人は相手を責めているわけではなくて、どっちかというと自分を責めている。

◎ 受けた側の心理

奥さんの遺書の中には係長から言われたことを書いてある。だから奥さんはその遺書を見て係長さんに問い詰めをしているのです。そのことに対して彼が言い訳をしたのが、こういうことです。「いやいやお前の旦那のことを思って、だから厳しいことを言ったんだ」。俗に言う熱血指導です。「全体の営業成績を上げないといけないという自分の立場があったから決して悪意はない。セールスとしてどうなんだというのが周りからも不満があったりしたんで、周りの人もいろいろ言っている」と言い訳した。いずれにせよ予期せぬことで係長さんはビックリしたんです。そこで見せられた遺書ですがこれが裁判でオープンになりました。『受けた側の心理』というページです。亡くなられた方の気持ちがどうなっているかというのはめったには分かりにくいわけですが、前半の方では会社に謝っています。「自分は中堅になっていて今さら係長からいろいろ言われて営業のやり方を変えろと言われても、それはもう無理だからとあります。問題はアンダーラインのところ。「存在が目障りだ、居るだけでみんな迷惑している、お前のカミさんも気がしれん、お願いだから消えてくれ!」とか「車のガソリン代ももったいない」、「何処へとばされようと、仕事をしないヤツだと言いつらしたる」。最終的には「お前は会社をクイモノにしている。給料泥棒!」と言われた。

まあここまで言われたらどうだという感じですか。「お前のカミさんも気がしれん」というのはちょっと切ないと思います。セールスマンでこういう背広だとふけが目立ちますよね。どうもふけがついていることがあったりして「セールスマンなのに身だしなみどうなの」という注意を受けている。何回か受けているので「お前は自分で出来ないならカミさんにやらせろ」と言って、それでも直さなかったのが「カミさん、なにやっているんだ」と。ガソリン代がどうのこうのというのは、セールスの世界ではよく言われます。どこへとばされようと仕事の出来ないやつだと言ってやるとは、先ほども言いましたが彼の成績はむしろ落ちていました。係長は成績を上げて課長で本社に戻るつもりですから「こいつは俺の足をひっぱてんじゃないか」、「わざと成績を落としているんじゃないか」と。それで「俺が本社に戻ったらお前なんか仕事しないやつだと言ってやるぞ」といったことを言っている。「会社を食い物にしている。会社泥棒」は、ここまで言ったらどうなのだというところですか。

◎ 心理的負荷による精神障害の認定基準 いやがらせ

これは裁判になりました。結果、これはパワハラと裁判で認定されました。要はここでの意識です。言っている側はそんなつもりはまるっきりない、受ける側は死ぬほど苦しんでいる。このギャップが非常に問題だというのが一番社会的にも問題になっている。ましてや仕事でやっていることですから個人でケンカをしている話ではなくて、仕事上、お互いに動きが取れない中で起きてしまう。そうなれば仕事が原因で仕事をやっている最中、いわゆる業務起因性と業務遂行性というこの二つの要件に当てはまれば労働災害ということになります。労災の認定基準の中にもこういう考え方を入っていました。仕事で鬱

になった時、労災にするか否かを判定しないといけない。その判定基準の中に入れるようになりました。平成 23 年ですから、そんな古い話しではないです。

これはさらにグレイドスリーという一番労災認定が厳しくされる可能性があるジャッジポイントの中に出てきました。『心理的負荷による精神障害の認定基準 いやがらせ』というページです。見てみると分かりますが「治療を要する程度の暴行を受けた」というのと並んでいるわけですから、いってみれば精神的に殴られたというのとイコールのようなものでこういう認定基準がされます。ですから法律はないものの半ば法律があるようなものです。「こういうことをやっているといったら労災認定になります」と言われれば、会社として今までどおり厳しく何を言ってもいい、熱血指導なんだからといったことでは許されなくなってきた。ブレーキがかかることになってきたわけです。

◎ パワーハラスメントとは（厚労省）

これで世間的にもパワハラというのは広まりました。厚生労働省もそろそろ何とかしなければいけないということでセクハラと同じように法律を作ってきちんと規制しようという考え方を基本に円卓会議をしました。有識者を集めて会議をしました。私も少し関わりましたが、かといってパワハラの認定基準を作るのはなかなか難しい。特に職場の中で先ほどのような事件が起きたときに何が問題かという点、『パワーハラスメントとは（この厚労省）』というページのアンダーラインの真ん中あたり、「業務の適正な範囲を超えて」の部分です。仕事の範囲を超えてやったらまずいだろう、あくまで仕事の範囲の中で指導や教育するのはいいけどそれを超えたらまずい。では超える超えないというのはどこか。重度の体罰とか大相撲の可愛がりとか、とんでもないことをやればアウトだとわかります。体罰もいいという主張から、だんだんまずいだろうとなっていくわけですが。体罰のようなものはボーダーラインを引きやすい。殴る蹴るというのは分かりやすいが、精神的な殴る蹴るはなかなか難しい。

法律までつくるのは少し待とうという段階です。ただ具体的にどんなことかということだけは示そうと右の「行為類型」にあるような内容が示されています。ただこれは事例で(1)から(4)ぐらいまでは皆さん説明しなくてもお分かりでしょうが、(4)、(5)あたりはややこしいですね。特に(4)の「過大な要求」といわれると、うちの会社はそれぞれに目標を与えている、車屋さんであれば普段 10 台売っている連中に 20 台売って来いというのは目標で、目標は高くしなければなりません。そういう具体例になると「過大か、過大じゃないか」というのはものすごく難しいわけです。「過小」の方は逆で、部長にトイレ掃除をやらせるとか課長に受付をやらせる、要はポジションにふさわしくない、どっちかというプライドを傷つけるような仕事をやらせて毎日の仕事を取り上げたりして辞めちまえと。リストラの時にさんざんやったいじめのようなものです。だからこのあたりのことが依然としてひっかかりながら今の状況があると言ってもいいです。

◎ パワハラの三大条件

とはいえ、今の段階で職場のマネジメントとして何を考えればいいのか。今申し上げ

ました労災認定、裁判、この厚労省の概念・類型の三つぐらいをふまえると大体共通していることはこういうことです。先ほどの厚労省のパワハラ概念も見ながらチェックしてもらおうと、裁判所も同じようなことを言っています。『パワハラの三大条件』というページを見てください。ポイントはこの三つです。「力関係」というのはあえて説明していませんが力のある人が力のない人をいじめるというのは当たり前ですから、こんなのは覚える必要もないしそれがどうしたと考える必要もないかもしれません。ただし、注意が必要なのは部下から上司もある。ポジションが上から下だけではなくて、例えば IT 関係とかであれば若い人の方が非常に技術が高い、部長だといくら威張ったって全然若い人にはかなわない。そうすると経験とか技術で負ける人がいじめられるという逆転があるわけです。それから非常に仲間意識の強い職場で所長だけ異動してくる。そうするとみんな仲良しですので「今度来た所長生意気だからみんなで足ひっぱってやろう」とか仲間でグルになっていじめるといふものもあります。そういう「力関係」という単純にポジションだけじゃなく下からもあるということも含めてですが、どっちにしても力のある人が力のない人をいじめぐらいのことだから覚えてもらう必要ないです。

問題は「人格否定」と「業務範囲の逸脱」です。これが繰り返し言われています。「人格否定」の方はいいんです。あえてそこに書き込みましたが差別的なことを言う、相手のプライドを傷つける、「バカ」だの「ブス」だの「間抜けだ」と言うのが一番典型的でしょうが、とにかく相手を傷つけるような言い方をする。こんなことはいろんな意味で、例え企業であってもそれはやめようとなります。相手の人権を侵害するようなことは言わない。そんな流れでいいと思います。問題は「業務範囲の逸脱」。皆さんがそれぞれの企業の中で自分の会社ではこうやったらアウトでここからはオッケーというボーダーラインをどこに引くかということです。共通に引けるかというとなかなか引けない。それぞれの企業に持ち帰って考える時は上の説明で考えてください。いろんなことを部下に言います。厳しいことも言う、テーブルを叩くなどいろいろありますけれども、言ったことが業務上必要なことだと後で説明できるかどうか。これは簡単なことなのです。もしこれが裁判で争いになった時に裁判所は聞きます。「あなた何であんなことを言ったの」と。先ほどの話を思い出していただくと「給料泥棒」とか「お前なんかどこいったって仕事しないやつだと言ってやる」とか、教育か指導のいずれにもなっていません。「これ何のために言ったの」、「俺の足ひっぱっていると思ったから」。これらは仕事上の教育とか指導ではなとはっきりしてきます。つまり彼がそういうことを聞かれた時にそれを説明できるかどうか、というのがポイントです。皆さんいろんな仕事があるでしょうが、言ったことが「仕事上こういうつもりでこういう考え方で教育・指導で言ったんだよ」と説明が出来ないことを言ったらアウトというわけです。説明が出来るのであればいい。へ理屈で無理やりつなげるようなことは駄目です。誰が聞いても、職場にいる人たちがそういうことで言ったのかと思えればいいと言うことです。要はとんでもないことを言ったらアウトです。業務としての指導で説明がつくかどうか。

もう少し身近な話でいうと、例えばギャンブルが好きでギャンブルになると目の色が変わりどうも仕事では、いまいち気合が入っていない。「お前ギャンブルばかりやってないでいい加減仕事に集中しろ、パチンコやめろ」みたいに言われると、それはやっている側からすると言われたくないことです。俺はパチンコやるために仕事に来ているんだという人もいるかもしれないし、ギャンブルが生きがいかもしれない。そういう人にギャンブルやめろというのは、仕事の必要性とは関係ない、気合をとって関係ないです。それは基本的にアウトです。ただ「いやいやお前は経理担当だろ。ギャンブルにはまって何か起きたらお前真っ先に疑われるぞ。だからちょっとギャンブルはそこそこにしたほうがいいよ」。これは業務上の説明がつくから OK です。こういう際どいのがいっぱいありますが、要は業務上の指導としてきちんと説明がつくかどうかというところがポイントだということです。

◎ パワハラでないもの

『パワハラでないもの』というページに書いていますが、組織上のルールで必要なことや業務上の必要性があること、また、部下の評価で最近上司から嫌われて C 評価をつけられたというようなことでパワハラだと騒ぐ人もいますが、そういう時は「そうじゃないよ、あなたの評価にはこういう評価基準があって、こうなって何段階評価でやっているんだよ」というように説明できればいいわけです。いずれにせよこの四角で囲んだ「その命令や支持が仕事上の必要性のあることについて、説明が可能なものであることがポイント」になります。今日ご参加の管理職の方には、部下を叱る時にはこの点を頭において欲しいわけです。テーブルを叩くとか大声を上げるとか、これがアウトではないのです。これでパワハラだとジャッジされて裁判にはならない。そうではなくて大声を上げるというのは感情的になっている、テーブルを叩くほど感情的になっているからとんでもないことを言うてしまうのです。仕事と関係ないことを言ったりするのは感情的になるから出てくる言葉であって、問題は感情的になって先ほど言ったようなことに足を踏み込んでしまう。何でそれ言ったのか、何で会社の上司にそこまで言われる必要があるのかと問われた時に説明が出来ない。こちらもそれはパワハラだと言われた時に反論が出来ないわけです。パワハラというのは強いて言えば力関係もありますが、先ほどの2つのポイントを入れながらジャッジしてもらおう。

◎ パワハラをする人はどんな人

『パワハラをする人はどんな人』と書いていますが、パワハラやる人はかなりタイプが決まっていて、しかもある意味では熱血指導というか部下の指導に本気になっている人が逆に陥りやすい傾向もあります。熱血指導であっても先ほど言ったようなことを超えるとパワハラに変わるという点を特に注意してもらおう。私もそういった事件をしょっちゅう扱っていて処分の問題などで面談したりもしますが、ある意味では気の毒な面もあるのです。それはこういうことです。相手との人間関係ですからついつい感情的になるものの、結果的には、どうもやはり相手がそんなふうに辛いとは思ってなかった、そう言ってくれば

よかったのにといったことになってしまう。このあたりがなかなか相手の気持ちがキャッチできないところで、冒頭に説明したように言った側と言われた側の意識ギャップが出てくることとなります。こういったところは後になって言われても困りますし、事前に分かっているとはいけないよということです。

◎ 最近の判例から

先ほど冒頭のところでは少し古い裁判を取り上げましたが、最近の裁判も同じ流れの中にあるというのを説明するために『最近の判例から』ということで平成 26 年 7 月の判決を出しています。この事件は単純な事件なのですが、この会社でコンピューター化をするためにいろんな業務を一括してコンピューターの中に入れて予算と決算をリンクさせ、今どれだけ予算を使っているか、結果的にどれだけ残っているかというようなシステムを作ろうとしました。それを担当した X さんがいろいろやってそんな合理的なシステムが出来ればよかったもののなかなか出来ない。コンピューターの中に数字を全て入力することで同時に仕事を整理できるようなシステムにすることが難しい。現場からもクレームが出たりして七転八倒しながら努力したものの出来なくなった。そのため上司を途中で交代させたわけですが、この上司が厳しく「早く何とかせい」ときつく言った。そしたら完全に鬱とまではいかないものの、鬱に近い状態になってしまった。本人は今の状態では非常に辛いというので、来年の 3 月ぐらいには異動させてもらえるという人事をもらい「そこまで頑張れ」ということでやっていました。ところが、途中でへこたれて「少し休みたい」と言ったら上司が「だったら 3 月の異動もなくなるよ。それまで有給休暇などでつなげ」と言ったわけです。彼にしてみたら 3 月の異動まで何とか頑張っただけで、もう鬱気味なところをがまんしながら頑張っていたところに、これを言われてメルトダウンしてしまった。これは労災だ、パワハラだということで訴えたのです。

簡単な事件ですがこの上司がこれも厳しいことを言っていた。「お前は新入社員以下だ、もうお前には任せられない」。本人は軽度の鬱状態になっていましたから、時々間違ったことを言ってくると「何で分からないんだ、お前はバカだ」といったような暴言を結構吐いているわけです。何でそんなことを言ったのか、問題はどこにあるのかということです。一番目は先ほど説明した人格、人権を否定する。相手の名誉や感情を傷つけるような言い方をしたらそれは叱咤激励にもならないし相手をへこますだけで、それは全然教育・指導にはならない。二番目は相手の注意・指導のためとはいうものの説明がつかないことを言っている。「お前はバカだ」といったようなことは注意・指導としても全然説明がつかない。要はそのような業務の範囲を超えているというジャッジをしているわけです。まさしく先ほど言ったポイントが問題なわけで、大きい声を上げるとかテーブルを叩くとかといったことではなく「言っていることの中身、それをきちんと客観的にこういう判断で評価します」という判例がごく最近も出ています。

最近の裁判では同じような流れが出ていますが、いろんな裁判で出てくる中で特に皆さんが職場のマネージメントとして改めて留意して欲しいのはこういうことです。自分の価

値観で相手を否定する。これはさっき言ったように説明がつかないのです。「お前はさぼっている」。本人は一生懸命やっているのに勝手にさぼっていると言われてもどうしようもないです。「根性がない」というのも言っていることは何となくは分かるが、「じゃあ根性は どうしたらいいんですか」という話になります。「やる気」もそうです。言っている本人は 自分なりの価値基準を持っているのですが、相手イコールじゃないですからこんな抽象的なことを言われてもどうしようもない。それから「性格、人格」です。教育・指導という以上は相手を全否定したら教育・指導にならない。「もうお前は使えない、お前の代わりなんていくらでもいるんだ」といったことを言うことです。相手に全く期待感を持たない、「君には期待していない」というのは辞めろと言うことと同じです。

◎ 職場でのパワハラへの訴え

この種のことは大抵裁判で教育・指導とはとてもいえないという評価になります。こういったことが職場でどのような形で現実起きてくるかということです。『職場でのパワハラへの訴え』というページを見てください。左側は言った本人です。叱咤・激励のつもりであり、教育・指導のつもりです。ところが右側の受ける側は「そんなことを言われてもムリ」、「それは仕事と関係ないだろう」。これはまさしく業務の範囲ではないということです。一番下の「そこまでは言われたくない」、これは人格・人権を否定されプライドを傷つけられる。こういう形で出てくるのはパワハラだと言っているのです。

◎ パワハラへの解決方法

ただ、冒頭に言いましたようにパワハラだとジャッジしてもしようがないのでこれをどう解決するかという話をしたいと思います。セクハラと違ってパワハラはコミュニケーションギャップです。言っている側と受ける側の意識ギャップが非常にあるという点です。セクハラのように抱きついて何が悪いという話にはならないけれども、パワハラについては熱血指導も含めて受ける側と言っている側のコミュニケーションギャップが非常にあるわけですね。したがって、これはある程度職場環境で改善できます。

分かりやすくいうとこの段階であれば、例えば課長が部下を連れて昼食に行く。その時に部下から「課長この前の言い方ないんじゃないですか、あれってパワハラですよ」と言われる。課長の方からすれば「バカ言うな、パワハラなんてもんじゃないよ」。けれども部下が「あの夜は眠れませんでしたよ」と言ったら「えっ、そんなに参ったのかよ。じゃあ今度気をつけるよ」。こういった段階です。そのコミュニケーションさえ出来ていれば、言ってくればまさしくやり取りの中で解決できます。ところが、そういったことを課長に言えなかったり、悩んでいて本当に眠れなかったりしたらどんどん向こうに行ってしまうわけですね。このコミュニケーションギャップの段階のところでは何とか止められないか、戻れないのかということです。

セクハラはこれがありません、セクハラは戻れない。けれどもパワハラは戻れるのです。気がつかずにやっているケースも含めて「分かった、よしおれ止めるから、ごめん」と言えば戻れるわけですね。セクハラはお尻を触っておいてごめんと言っても戻りません、アウ

トです。その戻れる段階のところでは職場においてどんなことが出来るか。『パワハラ解決方法』というページを見てください。4点を書いています。一つ目は「通知・・・匿名の訴えで行為者に通知する」。二つ目が「調整・・・両当事者の言い分を聞いて調整する」。三点目は「調停・・・両当事者の言い分を聞いて調停する」。四点目が「調査」です。これはセクハラの時に行います。セクハラがあったら本人を呼び出して「お前〇月〇日こんなことをやっただろう、言っただろう」といった形で調査が始まるわけです。ところがその前に(1)、(2)、(3)という段階で職場でのいろんな解決の方法があります。これをDVDでそれぞれ説明もついていますので、それも含めて見ていただきましょう。

DVDの上映

◎進行（アナウンサー）

今、職場の力関係を背景にしたいじめ、パワーハラスメントが大きくクローズアップされています。厚生労働省の定義によると、同じ職場で働くものに対して職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に業務の適正な範囲を超えて精神的身体的苦痛を与える、または、職場環境を悪化させると定義されるパワハラ。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す。そこで今日は、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解決法について考えていきたいと思います。まず、最初の事例をご覧ください。

三宅課長「何だこの成績は、これが努力した結果だと。結果がついてこない努力は、努力していないのと同じだよ」

森「今月は休暇返上で頑張ったんですが」

三宅課長「言い訳はいいよ。大体時間をかけて成果が上がらないというのは、無能だと言うことだよ。分かってないのかな、この前も言ったよね、後手後手に回るとビジネスチャンスを失うからね」

松原部長「何かあった？」

部下の女性社員「・・・いえ」

松原部長「森君、ちょっといいかな。さっきはだいぶ厳しくやられていたけど大丈夫か」

森「ええ、成績が上がっていないので仕方がないんですが。いつものことで正直参っています」

松原部長「俺も三宅課長のことは気になっていたんだ。よかったら話を聞かせてくれな
いかな」

森「実は三宅課長は細かいところまで確認しないと気がすまないタイプで、報告書は隅から隅までチェックを入れるんです。それで、些細なミスまで指摘されて、どうしてこんな簡単なことが出来ないのかと連日のように無能扱いされ続けて。これは

私だけじゃないんです。皆も次は自分ではないかと不安になっています」
松原部長「皆がそんなふうに感じているなら放っておけないな。俺の方から話してみるよ」

森「はい。でも私が話したことは知られたくないんですが」

松原部長「それは心配しなくていい。君の名前は出さずに注意するから」

部下「そうですか」

◎進行

ここからは長年東京都で労働相談を担当し現在「職場のハラスメント研究所」所長を務める金子雅臣さんと一緒に進めていきたいと思います。金子さんよろしくお願ひします。今の事例の三宅課長ですが、こんなパワハラ上司がいては部下がやる気をなくすのも当然だと思います。こうしたパワハラ上司には共通した特徴があると言うことでこちらに整理してみました。まず一つ目、プレイヤーとしては優秀であるということです。

◎金子雅臣さん

そうですね、自分がこうやって一生懸命頑張って結果を残してきた。そういう人たちが今現場からいきなり管理職になる。そうするとどうしても自分のプレイヤーでやってきた時のやり方と部下を比較して、相手がなかなか目標達成できないとか頑張っていると言うのを認められないんです。「俺はこうやって来たんだ、お前だって頑張ってやれば出来るんだ」と。非常にプレイヤーとして優秀なことが裏目に出るとなかなか相手を認められない、長所をほめられないというところにいっちゃうんです。そして自分はこうして頑張って来たと言う自負がある。

ある意味では自分が結果を出してきていることに対することですから、マイナスではないんですけど、ただそれが今度は結果を出さないと「それはおまえ自身が頑張らないからだ。誰だってやれば出来るはずなのに手を抜いているんじゃないか」というような個人的なものの見方にいってしまう。そうすると相手を非難してしまうという、これが裏側にちょっとありましてそれが出ちゃうとやっばりまずいと言うことでしょう。

そして周囲のアドバイスや意見を受け入れない傾向があるということです。これは一番目と二番目と違って非常に厄介なといいますか。一番目、二番目はある意味では会社にとってはプレイヤーとして優秀で結果を残している人ですから評価が高いんですけど、そういう人に限って非常に独善的になってしまう。そうするとなかなか周囲のアドバイスを受け入れなかったり、良かれと思ってあんまり指導のやりすぎじゃないかというふうに言われても、「これは俺のやり方だ」と相手から言われたことを非難と受け止めて逆に余計なことを言うな見たいになってしまう。つまり独善性が指導をパワハラに変えてしまう、こういうポイントになるかと思います」

◎進行役

それではこうした上司に対して事例に登場した松原部長はどのように対応したのか続

きをご覧ください。

松原部長「かけて」

三宅課長「失礼します」

松原部長「君の評判はいろいろ聞いてね」

三宅課長「どうせ悪いうわさでしょう。文句言う暇があったら、少しでも成績上げろ
と言いたいですよ」

松原部長「実はね、冗談ではなくそのことについて話が聞きたいんだ」

三宅課長「ああ、はあ・・・」

松原部長「君の教育や指導方法にいろいろと問題があるという声が上がっているんだ。
部下の士気をそいで部下をスポイルしているんじゃないかと」

三宅課長「誰ですか、そんな苦情を言うやつは」

松原部長「この際、誰が言っているかはいい。君の叱責は教育の範囲を超えてると言
いたいんだけど。どうだ、部下を無能扱いしたり、バカとかのろまど
も言っているそうだね」

三宅課長「それは確かに、多少は厳しいことを言ったかもしれませんが。普通のこと
ですよ」

松原部長「では聞くが、君の言動が部下を傷つけているという現実についてはどう受
け止めるか」

三宅課長「残念ながら、私の気持ちが理解されなかったと」

松原部長「気持ちが理解されないどころか、反対に受けとられてしまっている。それ
はつまり、コミュニケーションが成り立っていないということではないか。
君は部下のためと思っているのかもしれない。でもそれが伝わらなければ、
意味がない」

三宅課長「そうかもしれません」

松原部長「今後は、気をつけると約束できるか」

三宅課長「はい」

松原部長「念のために言っておくけど、誰が告げ口をしたかの詮索や調査、報復など
は考えないことだ」

三宅課長「分かりました」

◎進行

金子さん、今の松原部長の対応はいかがですか。

◎金子雅臣さん

そうですね。部長の立場からきちんと注意を与える。非常に典型的、本人に対して注
意が出来るケースです。制度としましてはこのフリップを用意しましたが、「通知」と

いう形で行為者に気づかせる。このケースですとこの上司が注意を与えるわけですが、相談者、被害者の申し立てを本人にどうやって伝えるか、そういうシステムなんです。ですから本人がその指導、その中身を受けて教育的な指導を受ける。でそこで本人が注意をする。そのためには、誰が言ったかというのはある程度匿名にして本人に気づきを与えるといいですか。この場合は特に行為者というか、この方は力があつたりということと報復したりということにならないようにという注意が必要なシステムです。

◎進行

それでは次の事例をご覧ください。

人事部の異動調査で異動を希望した商品企画部の小宮山主任、この日小宮山主任は人事部に呼ばれました。

小宮山主任「失礼します」

人事部「今日来てもらったのは、異動希望調査に体調不良とあつたからなんです。体調はどんな具合なんですか」

小宮山主任「どこがどうというわけでもないんですが、気分が優れないというか。眠れないこともあつて」

人事部「眠れないというと、何か心配事でも？体調を崩すケースは職場の人間関係が絡んでいる場合が多いんですよ。もしよかったら話して見ませんか」

小宮山主任「実は、上司との関係でちょっと悩んでまして」

人事部「上司と言うと、河野課長ですよ。どんなことがあつたんですか」

小宮山主任「実は、半年ほど前に河野課長に呼ばれたんです」

（＊小宮山主任と河野課長のやり取り）

河野課長「小宮山君、ちょっといいかな。」

小宮山主任「はい」

河野課長「小宮山君ここだけの話、君は係長の候補の一人に上がっていてね」

小宮山主任「ぼくがですか」

河野課長「うん。僕も君を推薦したいと思っている。だからいっそう頑張つて欲しいんだ。」

小宮山主任「ありがとうございます」

河野課長「期待しているよ」

小宮山主任「はい」

・・・・・・・・

小宮山主任「それ以来、仕事の量が増えました。時間外の飲み会やゴルフなどにも付き合わされるようになって、それでも課長の期待にこたえようと頑張つたんです。そのうち難しい仕事を与えられ、それで出来ないと「こんなことも出来ないのか期待はずれだった」などと言われるようになって」

(＊小宮山主任と河野課長のやり取り)

河野課長「君はまだこんなことも出来ないのか」

小宮山主任「申し訳ありません」

河野課長「君には期待していたんだけどな」

.....

小宮山主任「結局、係長にはなれませんでした」

人事部「なるほど」

小宮山主任「頑張ってきたのに期待だけ持たせて、挙句の果てに昇進見送りしかも理由も教えてくれないなんて正直のところ救われないというかやりきれないというか。それで思い切って異動を希望することにしたんです。」

人事部「小宮山さん、本当にあなたは商品企画部から異動したいんですか」

小宮山主任「商品企画はずっと希望していた仕事だし、正直なところ河野課長との問題がなければずっと続けたい仕事ではあります」

人事部「分かりました。私の方から河野課長に話しをしてみましようか」

小宮山主任「そうですね。お願いします」

その翌日、河野課長は人事部に呼ばれました。

人事部「小宮山さんから異動の希望が出ているのはご存知ですよね」

河野課長「ええ、せっかく実力を付けてきていたのに。でも体調が悪いんじゃないかと思って無理やり納得しているんですがね」

人事部「実は、体調が悪いのは河野課長との関係で悩んでいるとのことなのですが」

河野課長「悩んでいる？」

人事部「ええ」

河野課長「それは、私に問題があるということですか」

人事部「いえいえ、そうは言ってません。小宮山さんは、今回係長になれなかったことで理由も分からないし報われないと、気にしているようなのですが」

河野課長「そうですね。参ったな」

人事部「係長昇進のことで過剰な期待があったんじゃないですか」

河野課長「係長昇進の件は残念でした。係長となれば酒やゴルフ接待の機会が多くなるので準備したほうが良いと思ったし、仕事についても幅広く経験させるつもりだったんです。でも、評価委員会から結果的に駄目を出されてしまって」

人事部「評価委員会からの結果は彼に伝えましたか」

河野課長「もちろん伝えました、ただ、理由は話していませんが。今にして思うと小宮山君はそれを知りたかったんですね」

人事部「それが分かっていたら、悪意がなかったことを小宮山さんに理解してもらったうえでもう一度やり直してみるというのはいかがですか」

河野課長「そんなことが出来るのですか」

人事部「ええ、私の方から小宮山さんに提案してみます」

河野課長「ぜひ、お願いします」

人事部「分かりました」

◎進行

今の事例は上司と部下の双方に誤解があり、それぞれの言い分にずれがあったケースですが、金子さんこうしたコミュニケーションギャップがある場合はどんな解決法が適しているのでしょうか。

◎金子雅臣さん

「調整」というやり方ですが、双方に誤解がある、思いにずれがあるということです。そんな場合は特にこのケースは人事が間にたっていますから、公平に両方の話しを聞いて間にたってお互いの立場を聞いて誤解を解いていく。円満な状態に戻すということです。そしてもう一度そこからスタートしようとそんな間に入って調整する役割、それが「調整」というシステムです。

◎進行

では、三つ目の事例をご覧ください。

宣伝部の中田係長は直属の上司である小松課長と折り合いが悪く、最近自分は不当に扱われていると思うようになりました。これ以上我慢できないと考えた中田係長は小松課長の上司に当たる三井部長に相談することにしました。

中田係長（電話）「三井部長、お忙しいところすみません。宣伝部の中田です。ご相談したいことがあるんですが…はい、わかりました。伺います」

三井部長「パワハラに耐えられない？」

中田係長「そうなんです」

三井部長「それで、小松課長のパワハラとは具体的にどんなこと」

中田係長「理由もなく、新商品の広告プロジェクトからはずされたんです」

三井部長「KY 薬品の新商品だな」

中田係長「そうです。あのプロジェクトは私のような経験者がいないと動きません。

それなのに課長は思い切って新しいメンバーでやってみたいと言うんです」

三井部長「課長にも何か考えがあるんじゃないか」

中田係長「そうでしょうか。それにプロジェクトはずしただけではなく、佐藤君のサポートをやってくれと言ってきたんです。あんな手のかかる若手を私に押し付けて面倒を見させるというのはパワハラ以外の何者でもないです」

三井部長「うん」

中田係長「とにかく、このままでは小松課長とは仕事は出来ません。何とか対策をお願いできないでしょうか」

三井部長「分かった。私から小松課長に話しをしてみよう」

中田係長「よろしくお願いします」

(翌日のこと)

小松課長(電話)「はい、小松です……はい、すぐに伺います」

(小松課長は三井部長に呼ばれました)

小松課長「…そんなことを言っているんですか」

三井部長「まあ、私も見ていてどうも君と中田君の関係がギクシャクしているように感じていたし、いい機会だから話を聞こうと思うんだ」

小松課長「KY薬品の広告プロジェクトのことを言っていたと思うんですが」

三井部長「うん、それでどうなの」

小松課長「確かに、あのプロジェクトは当初彼の企画で始まりました。でも中田君は先方とトラブルを起こしまして、それで彼には外れてもらうことにしたんです」

三井部長「そうか。あと、佐藤君のサポートを押し付けられたとも言っていたが」

小松課長「あれは、佐藤君のプロジェクトに遅れが出ていたんで、そのてこ入れのためですよ。佐藤君の面倒を見ることで彼に欠けているリーダーとしての自覚を身につけてもらいたかったんですがね」

三井部長「そうか」

(三井部長と中田係長)

三井部長「中田君、小松課長から話を聞いたよ。君に真意が伝わらなくて彼も困っているようだ」

中田係長「困っている？ほんとうにそうなのかな」

三井部長「君は小松課長のことをパワハラだと言うが、パワハラになるかどうかの基準は知っているのかな」

中田係長「改まって基準と言われますと、そこまではちょっと」

三井部長「パワハラかどうかは、一つは相手の人格を傷つけるような言動があったかどうか、そして業務の範囲を超えて指導・指示があったかどうか。この二つを基準に判断される。相手の人格は傷つけるような言動というのは、バカとかのろまといった言動だ。この点は小松課長はどうかな」

中田係長「人格を傷つける言動ですか？それはないかもしれません」

三井部長「それと、業務の範囲を超えた指示があったのかというのはどうかな」

中田係長「課長の独断でプロジェクトをはずされたことは、範囲を超えているんじゃないですか」

三井部長「君は先方とトラブルを起こしているだろう、仕方なかったんじゃないか。
あと、佐藤君のサポートを押し付けたとも言っていたが、これだって遅れているプロジェクトをてこ入れしようとするのは当然じゃないか」

中田係長「そうですか」

三井部長「業務上必要な注意はパワハラとはいえない。君も少し自分の仕事を振返って反省すべき点は反省した方がいいんじゃないか」

中田係長「わかりました」

◎進行

金子さん、今の三井部長の対応はいかがでしたか。

◎金子雅臣さん

上司が的確に入ってこの問題を処理するという極めていいケースになっています。

◎進行

今のようなケースはなんと言うんでしょうか。

◎金子雅臣さん

そうですね、「調停」という言い方ですが両当事者の言い分が完全に違ってくる。違ってきた時に調整すると言うのはなかなか難しいですから、言ってみれば間に入っている人の意志を前面に出して「君の方がこっちはこの点を引っ込めなさい」とか「こっちは点は改めなさい」ということで多少調停者の指導に意味合いをこめて折り合いをつける。当事者の相互からヒアリングをしてお互いの意見を調停しておさめる。ある意味、ある程度は力づくでまとめるということも含めて、「調停」という言い方をします。

◎進行

ところで今日取り上げた三つの事例では、当事者の上司や人事の担当者が状況を理解して解決に当たりましたが、必ずしもそういう人が職場にいるとは限りませんよね。そういう場合はどうしたらいいでしょうか。

◎金子雅臣さん

そうですね、たまたま今回は上司だったり人事だったりがある程度妥当な判断をして解決に当たる。現実にもそういうことも結構あるんですけども、いずれにせよこういうものがある程度システムになっていく必要があると思います。ですから、苦情処理委員会がある場合についてはルールの中に「通知」、「調整」、「調停」という制度をシステムとしておく。そのことを出来るようになれば解決の方法をいろいろ持っている、特にパワハラの場合はこの三つのシステムの中で解決するのが一番望ましいというふうに思います。

◎進行

金子さん、どうも今日はありがとうございました。パワハラが発生した時は、とにかく迅速かつ的確に解決することが大切です。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います。

「事例で考えるパワハラ解決技法」(全2巻)
の第2巻「パワハラ解決法」より
監修:金子雅臣

————— DVD 終わり —————

言葉で説明するよりも見てもらったほうがいだろうということで、大体の勘どころはつかんでいただけたのではないかと思います。大学では「アカハラ」といったことがあったことからこういうシステムが入っており、以前から取り組みもされています。また実際に、企業でもこのようなシステムを入れており、そうすると訴える人も「通知」で解決してくださいとか「調整」してください、「調停」してくださいと訴える中で言うてくるケースも多いのです。そうすると訴えの6割から7割はこの(1)から(3)までのところで解決します。皆さんの企業でもぜひ検討していただければと思います。

4. 終わりに

◎ 管理監督者の責任

最後になりますが、特に最近この種の問題は非常に増えてきており、セクハラと同じことなのですが、こういった事象が出てきた時にきちんと対応しないと使用者の責任という問題が出てきます。「まあしょうがない、あいつとこいつは人間関係が悪いんだから」といって放置しておく、職場環境そのものについて企業が責任を持たないといけません。これはセクハラの時も職場環境配慮義務と言われていたわけですが、いずれにせよこういう問題について起きたら放置しておかないで、何らかの対応をしないと企業の責任だということが言われるようになってきました。

実はこれもあちこちで具体的な取り組みになってきています。先ほどから言っているパワハラが起きたときの解決手法と同時に、管理監督者についてはある程度この問題を再認識してもらうことが大事です。管理職になったらこれまでと意識を変えて、きちんとこういう問題についての対応能力を持たないといけない。「あんな課長に相談してもしようがないよね」なんて言われるようであれば困るわけです。職場においてこの種の問題が起きたらすぐ相談が入ってくるようなチャンネルになってもらう。そして自らが、特に大半はパワハラについては一つの管理職の心構えで解消できますから、先ほどから指摘しているようなことを研修などを通じてきちんと行っていただく。その結果として「管理監督者の責任」というページで示しているような文書で管理職の責任を明確にする。

内容を見ていただくと、一つ一つはたいしたことはなく当たり前のことしか言っておりません。特に④に書いているように末端の管理職であってもこの種のことを見たら放置せ

ず、適切に対処する。放置しておく事態はさらに厄介になっていくわけで、なるべく早めに対処するためのルールを管理職自身に理解してもらおうという意味で、文章化していくことも一つの方法だと考えていただければいいと思います。これは国家公務員に関わる人事院で作っている管理監督者の責任というのを土台にしていますから、国家公務員についてもこういったルールを作りながらやっているということを理解していただければいいのではないかと思います。限られた時間で早口になりながらお話ししたこともあり、分かりにくい点もあったとは思いますが、ぜひ今日をきっかけに職場での取り組みをいろいろとやっていただくことを期待して私からの話を終わりたいと思います。