

企業とハラスメント防止の課題

有限会社ビジネス・パートナー・オフィス代表取締役

桑野 里美

はじめに

1. 職場におけるハラスメント問題の現状
 - ◎ お伝えしたい三つのこと
 - ◎ 労働局(雇用均等室)に寄せられた相談から
 - ◎ セクシュアルハラスメント
 - ◎ パワーハラスメント
 - ◎ 労災認定の三つのハードル
 - ◎ メンタルダウン
 - ◎ L G B Tに対するセクハラ
2. あらゆるハラスメントへの理解を深めよう
 - ◎ ハラスメントを予防する
 - ◎ 私の経験から
 - ◎ マタハラ、パタハラとは
 - ◎ 職場のパワハラとは
 - ◎ アンガーマネジメント
3. 企業に求められるハラスメントの防止対策と留意点
 - ◎ 実態調査の必要性
 - ◎ マタハラ・パタハラ相談への対応
4. 裁判例で学ぶNG対応

はじめに

皆さん、こんにちは。私は大阪生まれの大阪育ちで大阪弁しかしゃべれないので、非常に早口で大阪弁でまくしたてる90分になることを、まずご容赦いただきたいと思っています。しっかり90分で私が伝えたいことを3つに絞らせていただいて皆さんにお伝えをしようと思っています。ご紹介いただきました通り、いろんなところでいろんなお話をさせていただいてきた経験上、一方通行でしゃべるよりも確認しながら、隣の人と「こういうふうに理解したんだけど…」と確認をしながら進めた90分の方が、間違いなくお持ち帰りいただく情報量の奥深さが変わると思っています。これは私の実体験ですので、ぜひご協力を賜りたいと思います。「隣同士で意見交換をしていただけませんか」と申しあげることがありますので、お隣のいらっしゃらない方は、移っていただけると、非常に助かります。ぜひご協力をお願いしたいと思います。

今日、お集まりの皆様方で、前回行われたLGBTのお話を聞けなかったという方、どれくらいいらっしゃいますか。皆様、御聞きになられていますね。LGBTのお話も法律改正の部分にとどめさせていただいて、もう一度確認をさせていただこうと思います。今日はおそらく企業の代表もしくは人事担当者の方がお集まりいただいていると思いますので、労務管理の視点からお話をします。私は大阪から、こういう研修の情報発信をさせていただいていて、今ちょっと頭を打っているなと感じています。ハラスメントの取り組みの目指すべき頂上（ゴール）は何かというと、誰かを容赦なくやめさせることでは当然ないわけですし、全ての人々がにこにこ笑いながら働ける環境が作られている状態がゴールイメージだと思います。頂上に上がる道は、たぶん立場によってそれぞれ変わる気がします。管理職は管理職の立場で、そして一般従業員の方は一般従業員の立場でと。社長様は、人事担当者はというようにいろいろ切り口は違ってもいいけど、目指すところは「そこなんだ」と、忘れずに取り組みを進めていただきたいです。こういう取り組みをしてもらわないと困ると言い方はしませんが、自分のところで出来ることを参考に取り入れていただければと思います。

昨日、次の講座の間に、ある社長さんがそっと声をかけてくださって、「やらのアカンことが、ぎょうさんわかったわ。もう、何かヒヤヒヤするわ」と言ってくださいました。「ヒヤヒヤするわ」と思ってくださいるのが、実は私の今日の目的であります。このまま、ええ加減な取り組みしていたら大変なことになりますよということを、まずお伝えしようと思っています。もちろん、十分取り組んでいただいている企業様もおありだとは思いますが、今一度という視点でこういうところが抜けていませんかとご紹介しようと思っています。これが今日の目的です。危機意識を持っていただき、もう一度確認していただくということです。

1. 職場におけるハラスメント問題の現状

◎ お伝えしたい三つのこと

一つ目、様々なハラスメントが今取りざたされています。セクシュアルハラスメントが均等法にのってから、もう久しいわけであります。当時は性差別の問題というより、女性差別ということに偏った（「偏った」というのは私の主観ですが）法律だったのですが、性差別の問題に変わりました。性差別の問題に変わってなお一歩踏み出したのが、今年の1月1日以降施行されました、前回紹介されたLGBT（性的マイノリティ）の方々への取り組みです。もともと概念の中にはあったものが、それをはっきりさせたということです。性的マイノリティの方々への性的嫌がら

せ、性的暴力や言動については均等法の及ぶところで、対象者から漏らしてもらったら困りますとなってきています。こういった様々なハラスメントに対して本当に理解が出来ているかということです。これも実態把握をしていただきたいと思います。管理職研修でこのハラスメントのことを申し上げるのが一番多いのですが、管理職の方々の特性と云ったら失礼かもしれませんが(ステレオタイプ的で恐縮ですが)、やはり法律の話から入るのが一番すんなり来る方がとても多いです。法律は、背景があるからできるのです。必要とされているということを、まず忘れないで頂きたい。法律を条文で覚えるのではなく、何のためにこんな法律が必要なのかというスタンスで、法律改正について把握をしてもらいたいと思っています。でも、まずそれが一番すんなりと胸に落ちるといふ方がとても多い気がしますので、そういった切り口でもご紹介をさせていただきます。現状、実際にどれぐらいの被害の訴えがあって、どれぐらい対策に悩まれている企業があるかということもデータでお伝えしようと思います。

二つ目、今私が頭を打っていると申しあげたのは、ハラスメント研修はもう「やったら駄目だ研修」から脱皮しないといけないと思います。あれを言っちゃ駄目だ、これを言っちゃ駄目だ。これを言ったらセクハラになる、あれを言ったらパワハラになるといった、「あかんあかん研修」と私は言っていますが、「あかんあかん研修」から脱皮しなければなりません。何故ならば、あかんあかんと言われて放棄する方が実際には多く、中小企業の社長様が嘆かれています。「最近パワハラが恐ろしくて、きちんと指導をする管理職が減った。甘っちょろいことばかり言っているのは部下が育たん」という本音が聞こえてきます。上手に叱っているのだったらいいのですが、叱ることを放棄する。これは社長にしてみたら管理職手当返上してほしいという感じです。管理職の手当の中には、部下を育てる手当が間違いなく含まれているわけです。指示、命令をするだけでなく、部下を育てるといふ手当です。そういうことを放棄してしまう。これがハラスメントの防止の功罪だと言われると、これははきちがえたとらえ方だと思っています。そういうふうにおっしゃられる方々に一歩踏み出す何か手立てを提供しなければと思っています。つまり、「やったら駄目だ」ぐらいのことはみんな大体認識をしていただいていますので、「じゃあ、どう言えばいいの」、「じゃあ、どう伝えればハラスメントにならないの」と気づきにつなげていく研修が必要と思っています。今日は、その研修の中身について掘り下げる時間はありませんので、私が普段やらせていただいている研修の「やったらあかん研修」から、一歩踏み出すにはどうしていいのかというレジュメをご提供していますので、どうぞそれをご参考になさっていただければと思います。毎年のようにきちんとハラスメント研修を組み立てていただいている企業様では、こういう取り組みが進み始めています。ただの法律知識だけではなく、ただのマネジメントということでもなく、コミュニケーションの質の高め方を学んでいただくというふうになら変わってきていますので、ぜひご参考にしていただけたらと思います。理解を深めて、どう行動変革するかということにつなげていただくことです。

三つ目、これは裁判事案で簡単なご紹介にとどまりますが、ハラスメント相談を受ける立場という方どれぐらいいますか、半数以上の人ですね。最初の一步目が失敗して裁判沙汰ということが非常に多いです。そのあたりの危機感を持っていただきたいです。会社の取り組みがちょっと甘い、もしくは遅れすぎて大変な目に合ってしまうという事案を裁判事案でご紹介したいと思います。そんなことで、大きく分けて三つです。均等には喋れませんがこの三つをご紹介させていただいて、90分後には「何かちょっとやっとなかなアカンな」と思っていたら大変あ

りがたいと思っております。

◎ 労働局(雇用均等室)に寄せられた相談から

まず、現状についてです。これはよく見慣れたデータだと思いますが、データの中でもここは見落とさないで欲しいところをお話させていただきます。セクシャルハラスメントのご相談、これは労働局の中に均等室があって47都道府県に設置されている男女雇用機会均等法を担当する行政機関です。行政機関ですので、これを見ていただくと分かりますが、パワハラはここには入っていません。パワーハラスメントは均等法の中には書かれていませんので、ここでは相談を受けません。別の相談機関が相談を受けます。ただ大阪と東京は、パワハラ相談も窓口一本化ということになりましたので、今後そういう動きになっていくのかもしれませんが。まだこのデータを取った時には、セクハラ相談とパワハラ相談は一緒にしていませんのでここには載っていないと理解をしてください。均等法のご相談で、労働者から寄せられるご相談の一番はやっぱりセクハラです。でも少し落ち着いています。セクハラが減ったわけでは決してない。振り分けられたと考えていただくといいかなと思います。何に振り分けられたかというとマタニティハラスメントです。マタニティハラスメント、プラス結婚に対するハラスメントです。これが9条にのっているのですが、その相談は400件増えました。そして母性健康管理の相談が1364件、ちょっと微増しています。こういうご相談が少しずつ増え始めているのを知っておいてください。何故ならば、実は均等室は行政機関で、均等法違反がないかチェックする機関です。均等室に労働者の方が相談に行きます。これを申告と言います。申告をすると、均等室は呼び出して事実がどうなっていますかという権利を持っている。呼び出されたらその呼び出しに対応しなければいけない。そこで均等法違反が見つかることがあります。セクハラ相談で労働者から相談があり、事情を聴きたいと呼び出されて均等法の取り組みを点検します。そうすると、沢山出てくるのが何かという、是正指導が出るわけです。均等法違反または均等法違反のおそれがありますと指導されるのは何でしょうか。

◎ セクシュアルハラスメント

一番多いのは、やはりセクハラが圧倒的に多いです。わざわざ私が○印を省いたのは何故かという、相談に比べて母性健康管理の是正指導が群を抜いて多いと思いませんか。先ほど見ていただいた、ご相談の方は1300件程度にもかかわらず、是正指導は5000件を超える。何が言えるでしょうか。母性健康管理の取り組みは全くないがしろにされている実態が見えてくるわけです。だから叩いてほこりが出たイメージです。健康管理が全く出来ていない事業所さんがとても多いことを知っておいていただききたい。何故かと言いますと、この取り組みの甘さをほっといたらマタハラにつながるからです。「今はうち、妊娠した人も出産する予定の人もいないから、こんな母性健康管理の取り組みなんか誰か発生してからでいいんと違うの」と甘く考えていたら、いざ妊娠しましたという時に、もうあたふたあたふたします。ほとんどの事業所さんは悪意がありません。是正指導を受けながら、悪意を持って取り組みをしていないのでなく、やらないといけないということを知らないだけです。例えば、妊娠後期には月に2回ぐらい検診を受けないといけないのですが、その検診を受ける権利をはばむと、これはまさしくマタハラです。「何を言うてんのや。そんな検診なんか受けてる暇ないで。うちこんなに忙しいし、人手不足やのに。そんな

な妊娠なんか、病気ちゃうで」なんて言っちゃうと、どうでしょうか。この言動は、もう間違いなくマタハラになります。取り組みが出来ていないことに危機意識を持って欲しいです。ぜひ、こういうことが必要という勉強はしておいて欲しい。もし妊娠、出産を控える従業員が発生したら、こういうことが必要だと、これぐらいの知識は持ち合わせておいていただきたいです。

母性を守る取り組みの中で労働基準法の中にもきちんと書いてあるのですが、生理休暇があります。妊娠、出産をすでに終えた方でも生理は当然あるわけで、その生理は母性を守るためにある休暇です。申し出によらないといけません。労働基準法にはこう書いてあります。著しく就労が困難な女性が請求した時に与えなければならない。「…ねばならない」です。「何や君は、君の生理休暇の取り方ちょっとおかしいん違うか」と言ってしまったり、そういう考えがチラチラ出てしまって、どうも母性に対する理解がないというのがあります。母性と言うより女性の体、身体の特徴について理解がないために、そういうハラスメントをしてしまうという方も中にはいらっしゃるようです。反対のことを言うと「最近桑野さん、生理のことなんかをしゃべったら間違いなくセクハラやと言われるから、生理休暇なんかもう言うがままやで…」みたいなことをおっしゃったりします。言うがままというのもどうなのかと私は思ったりしますが、きちんと、本当に必要な人に届く制度にしておかないと、これはお互いにぎくしゃくするもです。例えば、「あいつこの前も取ったよな、2週間もたってないぞ」という感じで、そういった生理休暇の請求の仕方をしたとするならば、それは問題提議していただいていた方がいいと思います。そこは躊躇することはありません。セクハラと言われても、そんなことは気にしなくていいです。中には一か月に2回生理がある方もいらっしゃいますから、レッテルを貼ってもらっても困るのですが、事情を聴かないというのはまた違います。そのあたりのことをきちんと配慮したうえで話を聞いてあげる。先ほどの相談の中で、特に生理休暇のことが多いわけではありません。ほとんどが検診のことでの相談ですが、でも少なからず生理休暇の取り方についてもご相談がないわけでもないということで押さえておいていただければと思います。つまり何が言いたいかというと、妊娠、出産を控えている人だけに配慮をしているのでは足りませんということです。このびっくりするほどの是正指導の数。ぜひ、この母性健康管理の取り組みの遅れを認識していただければと思います。

◎ パワーハラスメント

パワーハラスメントは労働基準法違反がある場合は、相談を労働基準監督署が引き受けてくれます。ところが、パワーハラスメントの多くは「労働基準法を守っているけど…」というご相談が結構あります。例えば、残業と言うのは36協定がなければ残業させたらダメです。36協定で月に30時間と言う協定を結びます。30時間以内だったら合法的な残業を命じることが出来ます。でも「私にだけ残業を命じられるんです」となったら、どうでしょうか。これ合法的かもしれませんが、いじめ、嫌がらせの匂いがします。こういう相談は監督署にしてみるとちょっとお手上げ状態です。合法的ですから、指導の仕方が難しいわけです。こういうご相談は実は総合労働相談コーナーといって、監督署とは違うご相談対応の窓口相談することになっています。こういったご相談が今年、年間100万件を超えている。そして、残念ながらそのうちの約25%が個別労働紛争解決処理機関まで進む。第三者の方に話を聞いてもらって、折り合いをつけて解決を導くところです。こういうところにご相談をされる方が25%もいるという事実について知

っておいてほしいと思います。私は多いと思っています。この個別労働紛争解決処理機関は、民間もありますし労働局にもあります。弁護士会とか社労士会とかというところも、この相談上であっせんの中に入ってやるということが出来ます。どういうご相談が個別労働紛争のどこまで上がるかという、ご覧いただいたらわかる通り、平成23年にいじめや嫌がらせは2位です。その前の年は3位でした。それが平成24年に逆転しまして、ここから水を分けて第一位は職場のいじめ、嫌がらせ、いわゆるパワーハラスメントのご相談です。これが現実ということを知っておいていただきたいと思います。

その増え方は尋常ではありません。13年間の間に10倍以上増えているのが職場のいじめ、嫌がらせの実態です。増えたわけではなく「言ってもいいんだ、訴えてもいいんだ」という権利意識が芽生えているわけです。セクシュアルハラスメントでも当初そうでした。何かモヤモヤするけれどもセクハラという言葉が入ってきて、初めて自分たちが「あ～、それぞれ」という言葉を持ちました。「私たちって守られるのね。こういうことって言ってもいいのね」。個人間の問題とか感じ方の違いと思って自分がナーバスなだけかと思っていたセクハラが、訴えていいとなった。気持ちよく働く環境作るために、セクハラは必要ないです。何となく個人間の問題、感じ方の違いということで、自分は成績も上がらないし、上司の期待にも応えられないと思おうとしていた人が、自分だけがこんな言われ方をするのは違うのではないかと思い始めて、職場のいじめや嫌がらせをきちんと訴えられるようになりました。

ちょっとここから、片耳つむっていただけたらと思いますが、私は訴える側の相談も、訴えられる側の相談も立ち会ったことがあります。訴えられる側の社長様の立場にしてみたら、こういう問題が結構あるのです。「こんなに一生懸命に育ててかわいがったのに、何がいじめやねん」。「こんなにかわいがったのに…」というところにボタンのかけ違いがすごい多いです。相手はそうは受け取ってくれず、残念なことがとても多い。そうなってしまったら、相手はいじめられたと受け止め、傷ついていることは間違いないので取り返せない。何を申し上げたいかという、思いがけずかもわかりませんがそう受け取られるような言い方をして傷つけてしまった事実については、現実です。傷つけてしまったという現実については、謝るというスタンスです。どうすればいいかをこれから考えていくという落としどころしか仕方がないです。でも社長様にしてみると「なんで謝らなあかんねん。こっちはまったく悪気ないねんで」とおっしゃいますが、人の心というのはそういうものではありません。そういう思いがけずというのが、とても多いちょっとしたボタンのかけ違いです。愛があると言っても愛は見えませんが、態度や言葉、それから継続性ということをきちんと意識をしておいてもらわないと、愛があっても単なるいじめにしか映らないというタイプの指導の仕方の方もいます。そのあたりの自分とずいぶんかけ離れた認識を持たれてしまうということの自覚も必要かなと思っています。私は、全てが実際にいじめられているのかという、そうではないだろうと思うケースが沢山あるのではないかと思います。でも、こんなに沢山の方が相談に来られて、実際25%の方がテーブルにのってしまうという事実は知っておいていただきたいです。

◎ 労災認定の三つのハードル

次は労務管理です。例えば、総務や人事部長さんは実感されていると思いますが、メンタルダウンする方が増えました。ストレスチェックが義務化され、健康経営という言葉があるように、

心身の健康というのは使用者が絶対に守らないといけない義務だというスタンスが必要です。精神的な病気になってしまったら、困るのは事業主さんでもあり、もちろん労働者の方でもあります。業務上か外かの判断基準が労災にはあり、業務遂行性と業務起因性と言います。この二つが兼ね備えて初めて業務上が認められる、つまり労災が認められます。ところが、お気をつけいただきたいのですが、セクシュアルハラスメントと職場のいじめや嫌がらせが要因の精神疾患については業務遂行性を必要としません。つまり、仕事中の出来事ばかりを評価するものではないということです。平たくいいますと、後ほど予防法のところで均等法の考え方を申しますが、仕事中の出来事だけで判断しませんというのは、セクシュアルハラスメントと職場のいじめ、嫌がらせだけです。これに気を付けてください。他は、「業務時間中の出来事ですか」、「その業務が原因で病気やけがになりましたか」というこの二つの問いに対してYESでなければ、業務上は認められないです。アフターファイブの宴会の席でのセクハラは職場のセクハラとして訴えられるし、それに対応しないとイケない。アフターファイブの宴会の席でセクハラをされていて、それが原因で病気になったという相談は知らないと言えない。認定されるということになります。そのあたりのことを意外にご存じないことがあります。

平成23年～24年にグンと認定率が上がっています。認定率が上がったのは、実はここで基準が改まりました。三つのハードルと呼んでいますが、まず一つ目は何かというと、病名が付かないとイケません。労働者の立場で精神疾患が、例えば「パワハラを受けたので私は不眠症になりました。だから休んでいる間の保障をしてもらいたいから労災請求して欲しい」とご相談を受けても不眠症ではダメです。病名が付くということは、「ICD-10」という基準があります。そのF2～F4にかかる病名でなければ、残念ですが労災を認める病名とはいえません。鬱傾向とか不眠症は残念ですが除外されます。それは私が決めたものでないので、労働者の方からご相談を受けた時に「不眠症なんです」、「食欲不振で」とか言われても、まずお医者様のところに行って病名をはっきりさせて来てくださいと言います。その病名がまだ食欲不振という程度であれば、残念ですが認定基準クリアすることができませんと言います。労働者の方々は「嘘」とおっしゃいますが、基準が三つあります。F2～F4にかかる鬱病や急性ストレス反応、パニック障害、そういった病名になっていきます。そういう病名が付かないと請求しても却下されます。

二つ目のハードルは、その精神的負荷の強さです。業務中の出来事でどんな負荷を受けたか、その負荷の強弱によります。これを判断するのは監督署がしっかりとヒヤリングをします。結構ていねいにヒヤリングをしてくれ、その強弱によるわけです。実はこれは強中弱と三段階あって、強と診断されれば労災の認定が受けられ易いと理解をしてください。通常セクシュアルハラスメントは、精神的負荷は中程度だと判断されます。でもセクハラを受けてパワハラを受けて、仕事で失敗してと、いろんなことが複数重なった場合は、中+中=強になったり、中+弱=強になったりと、監督署がいろいろヒヤリングをした結果として強にするというケースもあります。パワーハラスメントは強です。上司や同僚とのトラブルは中です。でも職場のいじめ、嫌がらせは強です。何がどう違うかということ、目的です。職場のいじめ、嫌がらせは、目的がいじめることになってしまっていたら、それは精神的負荷を強くすると言われます。パワハラの場合で、いきなり「こいつ気に入らん」とはなりません。大体上司が部下にするパワーハラスメントは、思ったよりも伸びないとか、何を教えてもちっともきちんとやれへんとか、そういうことが度重なり「こいつあかんわ」と思った時に、「お前、いい加減にしとけよ」となるわけです。一生懸命やるけど

失敗ばかりして「もう、こいつ何やしてもアカンな」ともやもやしなが、最初のうちはていねいに教えていた。これを本人が「厳しい言い方ばかりされて、自分が病気になったのはあの上司の言動や」と言ったとしても、おそらくこれは中程度です。ところがこれがずっと度重なって、もう書類を見ずに「もうそこ置いとけや」と言うのは、指導目的から外れます。この「置いとけ」の作業は、指導目的で正当化されません。挨拶してきても無視するというのは、そういう指導方法は正当化されません。そうなると、放り投げるとか挨拶しても無視するという行為は、これはいじめという目的でやっていると評価されます。そうなると、項番が変わります。職場のいじめや嫌がらせは項番29だったと思いますが、労働局のホームページを見ていただいたら、この判断基準が載っていますのでぜひ見てください。上司のいじめや嫌がらせは30、同僚が31だったと思います。複合的にいろんな言動を受けたら、ここからここまでは上司は指導目的で使っているが、これはちょっと指導目的から外れますと判断されるようなケースは、強と判断を受ける可能性があるということです。指導目的で無視したとか、指導目的で「馬鹿野郎、何やってんだ」とみんなの前で言ったとしても難しいと思います。確かに、当初はそうだったと思います。入口は指導、出口はパワハラにエスカレートするケースが多いと思います。

三つ目は個人的要因がないことです。個人的要因とは何かというと、例えば、大切な肉親が亡くなったとか、離婚をしたとか個人的要因で精神的負荷が弱まっている時にパワハラを受けたということであれば、もともとの個人的要因のダメージと企業内で受けたダメージとどちらが病気の引き金になったのかということ判断していきます。個人的要因がないことが三つ目のハードルです。この三つのハードルをクリアして、初めて認定を受けられるということで、認定率はみなさんが思った以上に低いかもしれません。最初作ったばかりの時は戸惑いがあったかもしれませんが、認定率がぐんと上がっています。今少し落ち着き始めています。いずれにしても過去には3割を切っているような時もありました。23年の12月に判断基準が変わったのですが、このあたりから非常に丁寧なヒヤリングをしてくださるようになったのかなと思っています。

◎ メンタルダウン

もう一つメンタルダウンのお話をします。これも厚生労働省の労働者の健康状態を調べる調査ですが、5年に一度健康状態を調べます。その中で強い不安や悩み、ストレスの第1位は何かというと過去10年間全然変わらず、職場の人間関係の問題です。人間関係の調整にしっかりと軸足を置いて取り組みをしないといけない。これはパワハラを訴えられることだけでなく、メンタルダウンする方を減らすという取り組みでもあるわけです。別の言い方をしますと電通事件があり、二度目の自殺者が出ました。1度目の自殺者の時には23歳のバリバリの体育会系の営業社員だったと聞いています。彼も長時間労働の過労自殺を強いられたということで、そこから電通は一生懸命その問題に取り組んでいる優良企業だと信じていたのです。ところが、また二人目の自殺者を生みました。あれは、まさしくパワハラだと私は思います。直接的に残業しろと言われてたわけではないと思いますが、帰れない雰囲気、仕上げないといけない雰囲気、この雰囲気作りが残っていたのではないかなと思います。勝手な推測ですが2人目の自殺者を作るというのは、やはり環境面でどうだったのかと疑問を持たざるを得ないです。「帰っていいよ」、「君、体大丈夫か、何ぼ若いいうても、無理したらアカンで」とか、そういうことが普通に言える環境だったら、自殺に追い込まれるほど追いつめられないと思います。つまり人間関係の問題は企業にとって、

とても大切です。企業を守るためにも、それから労働者の人権を守るためにも絶対大切だと、当たり前のことを言っています。そんなことに、うなずけない人はいないと思います。こんなことを管理職研修でやらしていただくと、みんな「分かってる、分かってる」となります。私は最初にこういうワークをします。よく会社の社是で「風通しの良い職場環境」と書いてあったりします。そこで質問するわけです。「風通しの良い職場環境を守るために朝からあなたが気を付けたことは何ですか、気を付けるためにどういう行動をしましたか」と問いかけると、皆さん「う～ん」と悩まれたり、たまに手をパッと挙げて「いつも最初に僕が会社に来て、みんなの顔を見て挨拶をしています」といって、素晴らしいですねとなりますが、意識している人と意識していない人の行動が大きく違うわけです。大切なことは、まず自分は出来ているかという問いかけを自分にすることだと思います。

今日は皆さんにも同じワークをやってみたいと思います。三つ行動パターンを申し上げますので、自分に一番近い行動パターンを考えてみてください。「明日、皆さんのところに新しいパートの女性がやってきます。年齢は50代というところまでは聞いている。次の日の朝、皆さんが出勤をしました。入り口に私が立っています。見たこともない誰やこれと言う存在です。皆さんはどのような行動をとるか」。三つパターンを言います。もしかしたら昨日聞いた人かな。年の頃も女性というところも合ってるし、そうかもしれんなど思ったところまでみんな一緒です。①自分から声をかけて「おはようございます。聞いてるんですが、今日から来られる方ですか」と、こっちから尋ねて行って自分から挨拶をする。②大人のマナーで会釈ぐらいはする。それで同僚たちと「おはよう」と挨拶をするだろう。③誰やこの人と思いつつ、たぶん知らん顔して職場の中に入っていきたくらい。ここで大切なことはええかっこしないことです。自分はどうか振り返ってください。

少し隣同士でしゃべってみてください。本来の自分はこういう行動はとらないが、会社という立場だったらこういう行動をとる。最初はそれでもいいです。やりやすいところから、やっていただけたらいいです。これを今度は皆さん立場を変えてください。皆さんが朝一そこに立っている人になってみてください。どんな人たちだったら安心して働けると思うか。この問いかけで分かりますね。間違いなく①の人です。来るたび来るたびに「今日から来る人ですか、僕〇〇と言います。よろしくお願いします」と声をかけられたら、間違いなくホッとするのはずです。これが、風通しが良い職場環境と言います。③の人は②を目指す。②の人は①を目指す。①の人は誰でもどんな時でも①を目指していただきたい。私が初めてこの話をした時に情景設定をしていなかったのです。設定せずに誰かが立っているという、パッと手が上がりまして、「その人は男の人ですか、女の人ですか」、「年はどれくらいですか」と言われました。「男の人やったらせえへんのかい、女やったらどうすんねん」。この情景設定がいるのかなと思っていましたが、中にはやはり女性には…というのがあるのでしょうか。悲しかったけど、そういう方もいらっしゃる。どんな場合でもどんな人にでもきちんと声かけられるかと、胸に手を当ててじっと考えると「う～ん」と思えるのはずです。

私が何を申し上げたいかというと、結局環境や人間関係は誰かに作ってもらうものではありません。職場環境はいろんな人の行動の塊でしかありません。だから、わがままでいいです。「自分だけは変ったろ」ってみんなが思えるかどうかです。自分だけは、自分から挨拶しに行く人になろうと決められるかどうかにかかってきます。ただ管理職の方は間違いなく影響力がありますから、

そういう行動の背中を見せて欲しいです。課長自ら、長自ら、そうやって自分から挨拶に行っている。「よろしく頼むわな。うちの課な、こんな感じで無愛想なやつもおるけど頼むわな。何かあったら、言うて来てや」。こう自らやってくださったら、間違いなく「あ、しまった。自分あいさつに行かなかった」と絶対に思います。金融機関では支店長は3年か4年ぐらいに大体転勤になります。ある金融機関に行かせていただきました。前に来た時と全然雰囲気が変わっていました。私は年金の話もするので、年金の研修に3年に1回ぐらいは呼ばれます。郵便局で、前来た時は講師である私が誰かに引き連れられて、奥の局長室に行っても誰一人として挨拶をしません。「だれ、これ」みたいな感じです。民営化になるとコロッと雰囲気が変わりました。まずトップの局長が変わられました。行ったら一斉にみんなが立って、「先生よろしくお願ひします」という雰囲気でニコニコ笑って挨拶をしてくれる。間違いなく気分がいいです。「雰囲気変わられましたね」と言いましたら「そうですか、僕は前を知らないんで…」とおっしゃっていました。トップが変わるとこんなに変わるのかというふうに、管理職の方には影響力があります。それは指導でもなんでもなく、「自分たちの職場以外の人がここに足を踏み入れるということは自分たちにとって間違いなくお客様だから、お客様目線で自分たちの行動がはかれるということをいつも意識しときなさい」ということを徹底しただけです。なるほど、お客様目線というのが前はなかったのかなど思ったりもします。職場の雰囲気を変えるのは難しいとおっしゃるかもしれませんが、間違いなく変わります。わがままでいいです。まず自分の会社全部は無理に決まっていますから、自分の周りにいる人たちで自分たちの雰囲気を変えてしまうということを目指していただければと思います。

職場の人間関係の問題で、病気にさせないということも必要です。病気になった人も地獄、病気にさせてしまった会社も大きなダメージがあるのが、この精神疾患です。治療はすごく長引きます。3ヶ月、4ヶ月で治って帰ってくる人よりも、はるかに1年6か月とか休んでという方もいらっしゃる。それはこの数値を見ていただいたら分かる通りです。イギリスは精神疾患にかかる費用が2兆円と言っていました。日本でも変わらないでしょう。ある健保組合を持っている大きな会社さんにこの話をしまして、ちょっと調べてみてくださいと言いました。そしたら興味を持ってくださり、精神疾患にかかっている通院や治療費をどれぐらい健保組合から出しているか調べて、ものすごくびっくりされていました。「こんなにか」と、いきなりメンタルヘルスの取り組みのギアが入りました。休んでいる方も決して自分が長引いて休もうと思っている人は、ほとんどいません。そういう意味ではしっかりと、こういうことがないように、病気にさせないという努力のためにもコミュニケーションの質はやはり考えていただきたいと思っています。

◎ LGBTに対するセクハラ

平成28年の第314号告知、つまり通達です。通達で性的指向または性自認に関わらず、セクシュアルハラスメントの対象になることが明示されています。だから、自分のところではLGBTのことを全然勉強していないとか、全く知らずに何ですかそれというのは、許されないと理解をしておいてください。前回お話を聞かれたと思うので改めては申しあげませんが、LGBTの方がどれぐらいの頻度でいらっしゃるか聞かれましたか。血液型がAB型の人どれぐらいいらっしゃいますか、ちょっと周りを見渡してみてください。40人に一人か二人ぐらいです。左利きの方どれぐらいいますか、これは、実は日本の特徴です。日本は左利きがすごく違和感があるので、

子どもの頃に矯正されている人がすごく多い。生活に不便ということもあるでしょうが、異端児扱いされてきた歴史があります。実はAB型と同じくらいいるはずですが、同じ頻度でいらっしゃいます。LGBTの存在は、それくらいあると言われていました。今、大阪市淀川区は教育の場にLGBTの教育を入れています。子どもたちにそういう存在を教えるというのはとても大切なことです。LGBTの当事者の方が最初に頭を打つのはいつかということ、トイレの問題です。自分は家庭の中で排泄していた時には何も意識していなかったことが、ある日男と女に分けられて、突きつけられるということです。それと、LGBTの方々の中のあるあるでよくあるのが、何かきっかけでなるという誤解です。「男子校におったからゲイになる」、「女子高におったからレズになる」という、何かきっかけだという勝手な思い込み。よくあるのが「お前は男の良さを、知らんのやろう」、「女の良さを、知らんのや」といって風俗に連れて行かれるというLGBTハラメント。これは本当に誤解です。当事者の方にいつ自分はそうだと自覚しましたかと聞くと、だいたいトイレの問題とかで小学校に上がった時です。少しずつ少しずつ、自分はもしかしたらと思い始めているだけであって、きっかけではないです。ここは絶対に忘れないで欲しいと思います。これは前回もお聞きになられたと思うのでこれくらいにします。

2. あらゆるハラメントへの理解を深めよう

では、ハラメントの理解を深めるための取り組みということで、このあたりは何度も学ばれていると思うので、誤解のあるところだけ言います。先ほども申しあげましたように、職場と言う概念は、時間と場所の概念が限定されていない。ハラメントの研修をやらせていただいて一番多いとらえ方ですが、ハラメントは刑法に触れるようなものだけではありません。例えば、セクハラでいうと強制わいせつ罪や強姦罪、パワハラでいうと名誉棄損罪や暴行罪、恐喝罪といった刑法に触れるようなものだけがハラメントだという思い込みは全くの誤解です。そういう取り組みだけやっていたのでは全然足りない。職場の現実にあっていないです。どうぞ就業規則をご覧ください。就業規則にうちはこれは許しませんと書いてあるのは、もっと範囲が広いはず。少なくとも管理職の方々にはわが社の就業規則ぐらいは理解しようということをお願いしたいと思います。

◎ ハラスメントを予防する

均等法はさらにそれを上回っています。何故かということ、予防法だからです。予防だから、こういうところに気をつけるような取り組みをしてもらわなかったら、こんな悪質なハラメントを生みますという法律なので、概念を広めてとらえる書き方がしてあります。今から私が申し上げるのは、こんなことまでハラメントと思わないといけないのですかというようなことです。思わないといけないのです。だって防止するためだから、それぐらいの危機感やそれぐらいの感受性を持ち合わせてもらわないと駄目です。ここはよくある誤解なので、ぜひお気をつけいただきたいと思います。まず、職場と言う概念は非常に広くとらえていますので、時間も場所も限定されていません。アフターファイブだろうがお酒の席だろうが一緒です。職場の人間関係がそのまま引きずられてあったなら、その職場の人間関係だからこそ「なに触ってんねん」と思うようなことでも我慢します。「ちょっと、こっち来てお酒ついで」と言われ、「なんでやねん、私あんたのホステスちゃうし」と思うようなことでも我慢します。職場の人間関係があるからこそです。

パワハラでもそうです。何で休日にまで僕は部長をゴルフに送らないといけないんでしょうか。運転手じゃないんですけどといった感じですね。ぜひ予防のためには概念を広げて取り組みを進めていただく、もっと理解をしていただくことが必要です。それから、よくある誤解、このギャップは本当に感じ取っていただくのが一番です。

女性も男性もほぼほぼ同数いるような場で、このワークをやってみてください。「皆さんは15階建ての15階に住んでいます。夜中の一時です。エレベーターに乗り込もうと15階のボタンを押したら、向こうからタタタッと走ってきて、肩でハッハッと息をしている異性が乗り込んできました。彼、彼女は10階を押しました」。つまり深夜の1時狭い空間の中に肩で息をしながら、ちょっとふらついて自分の方に近づいてくるような気がする、その方とその空間の中で時間を過ごさないといけないわけです。怖さも含めて、ちょっと嫌だなと思う人手を挙げてください。しっかり手を挙げて周りを見渡していただくといいのですが、女性二人がいます、二人とも手が挙がっています。これが同数だったらはっきり分かります。刷り込みもあるかもしれませんが、ある意味のギャップです。男性にしてみたら「襲うかい、知らんわそんなん、近づくかい」って言うのです。でも、その空間が怖い。だから身を固くしますし、できるだけ近づかないようにしようとします。それでまたここでコミュニケーションギャップが生まれて「お前なんか襲うかい」という思いと、「こっちも別にあなたを信頼してないわけじゃないけれども、とにかく怖いんです」と身を固くする態度と、「なんでそんなチカンみたいな扱いされなあかんねん」というすれ違いが生まれてしまうことが日常的にあります。これはエレベーターの中だけではなくて、心理学的なものだとも言われています。圧倒的に腕力が違います。ですから距離や空間のとらえ方が違うということ、これは理解しておいて欲しい。そんなつもりはないというのではなく、そんなつもりがなくても怖さを感じるという瞬間はあるのです。嫌だという感覚があるというところから話を聞いてあげないと、なかなか理解が進まないと思います。反対もあると思います。女性が理解しづらい男性の辛さもあると思いますので、どうぞお気をつけください。

もう一つあるのが意に反することです。「キムタクが言うたら、何でもオッケーなんやろ」とか言われるのですが、そんなことはありません。キムタクが痴漢したって、やはり痴漢は痴漢です。でも関係性が関わってくる。キムタクに限って私に痴漢をするはずがないと思う関係だったら、ならないと思います。しかし、そんな関係を絶対に築けているはずはないですから、だからいきなり触られたら絶対に痴漢だと思います。あの人に限って私を傷つけるはずがないという信頼関係があれば、その言葉そのものによって傷つけられることが減るという話です。意に反するかどうかというのは、ある意味よく言われます。「相手が嫌だと言ったら、もうセクハラになるんですよ」というのは、当たらずとも遠からずです。何故ならこっちの基準でははかれない。こちらがいくら良かれと思って、褒め言葉のつもりで関係を親密にするつもりで言った一言でも、傷つけてしまうということがあります。相手は自分ではないですから。自分基準ではどうしても測れないから、そこは傷つけてしまった事実で謝罪です。「理解が足らんかった、悪かった。そんなつもりなかったけども、次気をつけるわな」。これでいいのです。そこでテーブルひっくり返さないで欲しいわけです。「なに言っとんねん、そんなことばかり言ってるから女あかんねん」とか言っていたら全然話になりません。同じ関係でも状況によって違います。「桑野さんずっとパンツ姿ばかり見てるけど、スカート履いたら何かカッコいいな。スカート姿もなかなか素敵ですよ」と、昼間の明るい時に何となく一対一の場でそっと褒められたら、嬉しかったりするかもしれません。

ところが、状況が違い、言い方も変わると同じ褒め言葉でも褒め言葉にならないことがあります。今から長崎まで夜の暗い道、営業車に2人の時に何で今言う、といったタイミングで「桑野さん、スカートとってもよく似合うよ」。こんな声でいきなり車の中で言われたら、いくら褒め言葉でも褒め言葉にはなりませんということです。いくら信頼関係があっても状況によっては変わることがあります。前後の背景にもよるでしょう。もう一回言います。意に反するかどうかというのは、相手の物差しで測られるものなので、理解しようとする努力をして欲しいです。ギャップがあることの理解をしておいて欲しいと思います。

もう一つがよくある誤解です。これはパワハラの方で申し上げた方が良くかもしれませんが、あるところで私がパワハラの研修をやらせてもらうことになり、打ち合わせに行きました。来週来いと言われるからには、絶対何かあったはずで、何かあるのかなと思って打ち合わせに行ったら、もう怒鳴り声が聞こえるわけです。そしてゴミ箱がドンガラガッシャンとなって、「お前、何やっとなじゃ」という怒鳴り声とともにものすごい物音を立てる。間違いなくその打ち合わせ会場はシーンと凍りついたようにみんなが黙っている。その後5分ぐらいかかって、ヒソヒソと始まるわけです。ある編集会社さんで、それまで活気のある議論をあちこちグループでされていたはずで、その所長さんが親会社さんから来て、それからというものいっぱいいろんな人が辞めてしまう。これはアカンということで、私の所に所長そのものに気付きを与えてもらいたいということでご依頼がありました。その周辺の人たちに与えるダメージは非常に大きいわけです。怒鳴られている人だけではなく、怒鳴られている周りの人たちも同じだけダメージを受けているということ。これはセクハラでも全く一緒です。セクハラを受けている人だけが傷ついているわけではなく、「また、あの子あんなこと言われている。また、あんなことされている」と思っている周りの人たちも非常にダメージがあります。例えば周辺の人の問題提議をします。均等法では、これは予防法ですからそれは無視できませんという扱いです。

◎ 私の経験から

私の過去の30年前の会社の話をしましょう。課長がお昼ご飯を終わり、スポーツ新聞を持ってこられる。バーンと広げてわざと内面が見えるように折りたたみ、ものすごい卑猥な記事をわざわざ見せるようにしていると私は思っていました。それで私たちの反応を見るのです。「また、課長のあれ始まったで」と、私たちはクモの子を散らすように課長のそばから離れるよう自己防衛をしていました。私が直接的に「それってセクハラになるので気をつけて欲しい」と言っていたらよかったです。その当時は言えなかった。課長はおそらく私たちがその時にセクハラだと言ったら、こう言ったと思います。「君に触ったか。君に直接なんか言うたわけちゃうやろ」と絶対に言っているはずで、「その中に載っている女性と私たちをホンマにきちんと区別できるんですか。その目で私たちを見ないって言いきれますか」と質問したら、どういう反応をしたでしょう。でもその時に私は、とにかく自己防衛するのが精いっぱいでした。嫌な思いをしなくていいように逃げるしかなかったです。こういう対応で良かれと思ってもらったら困ります。今だったら「課長の持ち込みの新聞どうにかなりませんか。私たちにとってああいうのを読まれるのはとっても嫌なんです」と言えます。そう言われたらこれは動かないといけません。相手と言うのは言われた当事者だけでなく、環境もあるということです。セクハラを生むかもしれないという環境、それもきちんと見届けてほしいということです。

LGBTのお話は先ほどしましたが、ただもう一つだけ申し上げておきたいのは、トランスジェンダーは最近では芸能界の方でカミングアウトされている方が多いので、特によく目にしますが、それでもまだ性差があることは分かりますか。男性から女性に変わられる方は、すごくオープンにされています。芸能界でも女性から男性は一人もいませんというぐらい、この中でもまだ性差が残っています。私は女性から男性に性別変更される方が発生したということで、相談を受けた会社があります。一生懸命応援するためにどういう取り組みが必要か、かなりの配慮をいろいろしてくださっています。そこで私がLGBTハラスメントをやってしまった。女性から男性ですから、私が会った時にはまだ見た目は女性です。娘と同じ年でした。どういうことを望みますか、どういう対応を希望されますか。トイレや更衣室のこと、名前の変更をいつするのか、お客様へのカミングアウトをどうするのかといったことを様々聞きました。見た目が完全に変わる予定だったのでそういう話をしていて、こうやってしまった。性別変更のためには非常に厳しい外科的手術が必要です。ホルモン注射をし始めておっぱいを取るという予定の手術日のことなどを聞いて、そんなに膨らみも大きくなかったから母親的な気持ちになって、「いいんじゃないの、手術しなくても」と言ってしまった。そうすると彼の顔つきがきつと変わって、もうため息です。「なんだ理解者だと思っていたのに、この程度か」という顔でした。やってしまったと思いました。彼はこう言いました。「桑野さん、明日の朝、桑野さんの股間から男性器が生えていたらどう思いますか。嫌でしょ、一瞬でも早く取りたいと思いませんか。僕は生まれてきた時から今までずっと、このおっぱいにそういう感覚を持っています。どうしてそれが分からないの」という感じで言われて、頭ガツーンと打ちました。こういうLGBTハラスメントを私も言っちゃったと、ひたすら謝りました。「ごめんね、全然当事者の気持ちに寄り添えてなかったね。まだまだだね、私って」と言ったら、「いいんです、少しずつ理解をしてもらったらいいです」と言われました。恥ずかしながら私のLGBTハラスメント、カミングアウトしました。1年ぐらい前の話です。そういうこともありますので、まだまだ私たちが知らない少数派の話があると思います。ぜひ学びを深めてください。「職場のLGBT読本」という本に、これから企業でどんなふうに取り組んでいったらいいのかということが書かれていますので、どうぞご参考になさってください。大阪市淀川区に、「虹色ダイバーシティ」という団体があります。私も非常に注目させていただいています。

◎ マタハラ・パタハラとは

次にマタハラです。これはマタニティ・ハラスメントで裁判を起こした方が立ち上げたホームページから引っ張ってきています。全部ここに寄せられた本物の当事者の声です。短い言葉でまとめているので、ここまで本当に厳しい言葉が言われたのかと思うかもしれませんが、言われた方からしてみたらこの言葉しか残らないくらい、ショックなわけですね。前後にいろいろあったとしてもこの言葉は心にグサッと刺さるわけでありました。だからやはり、思いがけずというところに気をつけていただきたいと思います。妊娠、出産に関する女性の変化とか体調がどうなるかということに対する無知から出てくる言葉がとても多いように感じます。これも個人差があります。私のように全くつわりを経験していない人は、たぶんつわり期間中でも働けたと思いますが、出産が終わるまでつわりがある方もいらっしゃる。その人にとってみれば、時差出勤の請求は当たり前です。満員電車なんかとても乗れないと言われていました。時差出勤は医師がそれを言って

くれて、本人が請求すれば認めないといけないにもかかわらず、「何を言うてんのや、そんな余裕ないで」と言ってしまうと、これは間違いなくハラスメントです。そういうことも含めると、もう少し妊娠、出産にかかる勉強は必要ではないかと思います。パタニティ・ハラスメントを今日初めて聞くという方、手を挙げてください。育児休業は男性も取れます。これぐらいのことはみなさんご存じのはずです。ところが人事担当者だけが知っていて、わが社は男性が全く育休を取ったことがないという時には、やはりパタニティ・ハラスメントがまだまだあると理解をされていて欲しいと思います。父性を発揮する権利を奪う言動のことです。この取り組みをきちんとやっていただくというのが1月1日に、育児介護休業法の改正で盛り込まれました。父性を否定するような、つまり父親が育児休業をするような時それを阻む言動は、当然相談にのらないといけません。そういったことが無いような取り組みを進めていかないといけないというのが今回の改正点でございます。学びを深めていきましょうということです。

◎ 職場のパワハラとは

パワハラについては皆さんもよくご存じですね。ここには上下関係とは書いていません。上下関係ではないです。下から上へもあり得ます。

あるお弁当屋さんの事例です。お弁当屋さんはパートの労働者の方々が地元採用です。店長だけが新規学卒者。その地域のことを知らない。お弁当屋さんですから、どこで何があるなど地域の行事をよく知っていますので、この時におにぎりを仕入れておけばよく売れるとわかるわけです。店長は地域採用のパートの人たちに任せていました。パートの人たちはそれをうまく利用して、実は店長を騙して沢山仕入れては廃棄処分をするというのを繰り返していました。店長をいじめる目的です。沢山仕入れては「店長、これ賞味期限切れやし持って帰るで」と言って、持って帰っていた。これを度々やると売上は上がらず費用は沢山かかる。どんどん赤字になり社長から叱られます。間に入ってパートさんたちは店長をいじめる。それで辞めてしまうのです。1年間で3人やめた時に、やはりこれはおかしいと思って見に行きました。彼女たちに私は「あなたたちがやっているのはパワハラです」と言ったら、彼女たちは「パワハラって上から下にやるんじゃないんですか。私パートなんですけど」。「違う」と私は言いました。数と言うのはものすごく大きなパワーです。たった1人の店長を5人も6人もいるパートさんによってたかいていじめるのはすごく簡単です。これはれっきとしたパワハラですよと言いました、ちょっと厳しい言い方をしました。罰則がありますから処分しますと言ったわけです。そうすると彼女たちは「実はそんなつもりはないのです」と。彼女たちは彼女たちでいじめをする理由は確かによく分かりました。それはそれで社長にきちんと提言するので、あなたたちがやったパワハラについてはきちんと謝罪をしてもらいたいと申し上げました。理解をさせていただいて、謝罪を店長が受け入れたというところで終わりました。

一般従業員研修で下から上へも十分ありうるということをきちんとっておかないと、パワハラ研修をやるとみんな被害者意識で聞くわけです。自分たちは被害者でしかないと思っているのですが、それは違います。3人いれば2対1になって、2が1をいじめるというのがある。小学生みたいと思うかもしれませんが、職場のいじめであなたたちも加害者に十分なりうるということを理解してもらわないといけませんと言います。誰でも加害者になりうるし被害者にもなる。そんな感覚で自分のやっていること本当に大丈夫かと思って、見直さないといけません。ハラス

メントはそういう広い理解をしておかないと、誤解で理解が全く進まないということが出てくると思います。職場のパワハラについて、書いてある通りですがこの6番だけ皆さんに見ていただきたいなと思います。1番これは分かりますね、体罰は絶対禁止です。学校教育法でもすべて否定されているのと同じように、暴力行為は指導目的には使えません。これは徹底していただきたいなと思います。いくら愛があっても駄目です。少し言葉が足りないかもしれませんが、そう思っておいてください。

全部省いて6番の「私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)」です。個の侵害については、本当に私もそうですが理解を進めてもらいたいと思います。あるホテルの営業マンが夏休みに彼女と東京ディズニーランドに旅行を計画していました。五月雨休暇ですので、上司は働いていて、部下は休暇を取っている。こんな状況です。普段は与えられた携帯電話を持ち歩くのが慣習になっています。ところがその営業社員は会社に置いていった。彼が担当するお客様からクレームの電話がありました。会社で鳴るわけです。課長はかんかんです。「あいつ仕事を何やと、思っとんねん」と、彼が休暇を終わってお菓子を配っている時に頭越しに「こら、仕事を何やと思っとんねん」と怒鳴ったわけです。そうすると彼はバンと机を叩いて「パワハラや」と言った。「有給休暇中に何をしようが会社に届け出るんですか。何でそこまで言われなあかんのですか。これってパワハラですよ、訴えてやる」と、人事に訴えに行ったわけです。人事の方が頭を抱えて私のところに来ました。「これ、どないしたらいいですかね」と相談にいられたケースです。

ちょっと隣同士でしゃべってみてください。どう思いますか、感覚的で結構です。もし相談されたら皆さんはこれをパワハラだと思うか、どう解決をしたらいいと思うか話をしてみてください。管理職研修などで、これを一回やってみてください。本音で語るという大前提です。課長の怒鳴り方も理解できる、自分も同じことをやってしまうかもという方、手を挙げてください。正直ですね、ありがとうございます。そうはいうものの、パワハラという訴えに関しては対応しないといけません。それはそれ、これはこれと言う感じです。理解できるという方はすごく多いのですが、しかしなのです。一番気を付けないといけなかったことは、私は解決の糸口と一緒に考える立場ですから、パワハラかどうかは判断しませんが、相手がパワハラと言っているのですから、パワハラ相談としてきちんと引き受けてください。これをほったらかしたら駄目です。「おまえが持って行かないからだろ」といったような終わり方は絶対しないでください。おそらくこの二人にはトラブルがあるはずですが、私は解決の糸口になるか分からないが、「部下の人に、これなんで置いていったと聞いてください」と言いました。普段は持って帰っているわけで、その日だけ置いて行ったことに糸口があるはずですが、そうすると実はその課長、24時間指導者だったのです。24時間、ハッと気づいた時に「お前明日の〇〇忘れるなよ」とメールする。電話で「明日、迎えに来いよ」と言う。友だちとお酒を飲んでいるのに、とたんに仕事に引き戻されるわけです。プライベートな時間がないのです。彼に言わせると彼女と初めての東京ディズニーランドで、甘い時間にそんなピリピリなったら嫌だという思いが勝って、彼は電話を置いていったわけです。これはもし課長が公私混同しておらず、お休みの日に電話をかけない、メールは適正な時間に送るというきちんとしたルールなり、配慮ができる人だったらおそらく彼は置いて行っていないはずですが、その上司にも「あんたもな」というところがあるわけです。「あなたにも少し改まっていたかかないとプライバシーの侵害です」と言いますと、みんな「う〜ん」となります。昔はそんなことを気にしなくても良かったのと言われます。しかし、それでは駄目です。

どんな時に指導をしないといけないかという感覚は、おそらくみなさんが思っている以上にずれています。職場の中で聞いてみてください。ぜひこのワークをやってみてください。世代間でずいぶん感じ方が違うことが明確になると思います。点検してみてください。

◎ アンガーマネジメント

一歩踏み出すためにどういうことが必要かという、どうしてもカーッと頭に血がのぼってしまう人がいらっしゃいます。その方の言い分は「あいつが悪いねん。怒らせたんはあいつや」という感じです。でも怒らせたのは確かにそうかもしれないが、その方法で指導することが本当に指導として効果的かどうかという踏みとどまり方をして欲しいということです。それに役立つのがアンガーマネジメントという心理トレーニングです。こういう感じ方の違いを意見交換していただくのも一つですし、思いが簡単には伝わらないというコミュニケーションギャップを学んでいただくのも一つです。もう一つ言うと、パワーハラスメント研修でよく使わせていただいているのはこれだけです。「叱る」と「怒る」は、どちらが部下指導にふさわしいと思いますか。部下指導にふさわしいのは叱るだと思える人、手を挙げてください。怒るだと思える人、いらっしゃいませんね、こういうものです。皆さん区別がついていらっしゃいます。だから部下指導は怒るではなくて、叱ってほしいです。叱っているかなとちょっと冷静に考えていただく、これだけのことです。冷静さを取り戻さなければ叱れません。そのためには感情のコントロールが重要です。冷静さを取り戻すために、アンガーマネジメントという感情のコントロールをしていただきたいということです。

アンガーマネジメントは、例えば「そんな言うけど、できへんで」という方もいらっしゃいます。怒るなど言っているものではありません。冷静さを失った怒り方を相手にいくら見せても、相手にはその指導目的が伝わりません。怒りは理想と現実のギャップで生まれます。こうあって欲しいとか、こうあるべきも含めてです。でも目の前の人にはそれをしてくれません。バランスが崩れて怒りがわきます。怒りは第2感情です。第1次感情はすべて相手に対する希望、理想です。ここに指導の目的があります。それを伝えるために怒りの感情を直接的に衝動的に出すのではなく、少し冷静さを取り戻して、相手に分かりやすい言葉で伝えることが指導です。叱るということです。こういうふうに言うと「それは、できません」とおっしゃる。ところが、ちょっと皆さん考えてみてください。今、子どもさんがいると仮定してください。しかも小さい子どもさんです。スーパーに子どもと一緒に行って、「あれ、買って」と駄々をこね始めました。大の字になって、バタバタ言っています。周りの人たちが、通りにくいなといったすごい迷惑そうな顔をして通っていく。自分としてもたまらんと感情がこみ上げてきて、「いいかげんにしなさい」と言った瞬間に会社から与えられた電話が鳴りました。パッと見てみたら社長からでした。怒りに任せて「もしもし何ですか？」って怒鳴りますか？言わないでしょう。言わない自分が容易に想像できますね。瞬間的に皆さんはアンガーマネジメントできています。つまりできるのです。どんな状況でもできるようになるのが理想的ですが、訓練を積み重ねると私たちはそうそう簡単にカーッとならず済むトレーニングをすることが出来ます。アンガーマネジメントをぜひ学んでいただきたいと思います。いろんなところで入門講座をやっています。私はそのファシリテーターの一人でもあります。資料の中に入門講座のレジュメも提供しておきますので、こんなことを学ぶのだと興味を持って足を運んでいただければと思います。私たちが伝えているのは、怒りとい

うのは自然な感情なのでなくすことは不可能だということです。だって、期待を持たなければ怒りはわきません、部下に何の期待も持たなければ私たちは腹立ちません。腹が立つというのは、上司には絶対持って回ったものだと思います。みんなが期待を上回る行動がとれるとは思えないわけです。なので、怒りの感情とうまくつき合うということが必要ですという伝え方をしています。

3. 企業に求められるハラスメントの防止対策と留意点

◎ 実態調査の必要性

ハラスメントの防止に取り組むために、どの切り口で皆さんが経営者に切り込んでいくかということですが、まずは経営者の理解が進まないハラスメントの取り組みは間違いなく前へ進みません。私はその経営者を動かす切り口として実態調査からやって欲しいと申し上げています。ハラスメントの研修を引き受けさせてもらった時に必ずご提案をするのは、「ハラスメントの実態調査されましたか」と聞きます。していないと言ったら、これを機にやりませんか。そうすると経営者が驚くぐらいの実態が明らかになります。「うち、今まで1回も相談なかったのに、こんなにハラスメントを受けたやつがおんのか」とおっしゃいます。ここから入っていただく方が、危機感が出てくると思います。ですので、実態調査をやっていただくといいのではないかと思います。経営者を動かすためにも、ぜひ取り組んでみてください。

◎ マタハラ・パタハラ相談への対応

セクハラ防止指針は全部で10の対策という形で、今までご案内をしてきましたが、一つ対策を加えてマタハラ、パタハラの相談も引き受ける。こういう取り組みをしていただくのが望ましいと書かれています。マタハラ相談、パタハラ相談が育児介護休業法の方で入っていますので、これからきちんとハラスメントが起こらない環境づくりのために指針が整備されている。マタハラ、パタハラというのは取る人はいいいけど、残された人に業務の負担が増えるわけです。その人たちが「また、あの人1年もないのに2人も妊娠するの、私いつまでこんな残業すんねん」ということです。ここにきちんと寄り添ってあげずに、みんなで応援しようという応援の旗ばかり振っていたら駄目です。やはり業務改善をしてあげないと、残された人が本当に心から応援できません。ここが、あるというのが特徴的です。業務体制の整備をしないとマタハラ、パタハラは減りません。今まで通りではなくて、きちんと業務分担を見直して効率化を図ってあげないと、残された人から受けるハラスメントを感じるわけです。そういったことがあるので、ここをきちんとやってくださいというのが今回の改正の中で指針の中に盛り込まれている。このことを知っていただきたいということです。

4. 裁判例で学ぶNG対応

この裁判は何かというと、残念ながら、派遣社員からのセクハラ相談を適当にあしらってしまった事案です。部長さんに派遣社員さんが痴漢行為を受けたことを訴えたが、そのやった人に対してヒヤリングをすると「彼女が車の中でもどしてしまった。だから、スカートが汚れたから、スカートを手で払っただけだ」ともってもらしい言い訳を聞いて、それをう呑みにして「あの派遣社員、いかな」ということで契約解除しているのです。その契約解除してしまった派遣社員

さんが組合に申し立てて、組合交渉ということで社長が今度は乗り出して事実関係を調査した結果、この上司Bさん「やりました」と言ったわけです。どうなったかという、残念ながら二人とも処分されました。会社の処分に対して、この二人が重すぎると、会社の処分を不服として申し立てたというのが裁判事案です。この裁判は会社の厳しい態度を評価しています。そして調査方法についての不公平感を「あかん」と言ってくれました。大切なことは調査の段階できちんと公平に、派遣社員さんであろうがパート労働者であろうが、何の差別もなくハラスメントの相談として引き受けるという公平な態度が必要だということです。ぜひ、こういった裁判事案に学んでいただければと思います。時間がまいりましたので終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。