

(第 25 回人権・同和問題啓発映画会・講演会 平成 24 年 7 月 26 日 午後 2 時～ 4 時)

職場のパワーハラスメント

～厚労省「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」から

株式会社クオレ・シー・キューブ

代表取締役 岡田康子氏

はじめに

「パワーハラスメント」という言葉は、ずいぶん浸透したが、実はこの言葉は、2001 (平成 13) 年に私どもが造語をして発信したものである。造語から 10 年目に当たる昨年、厚労省で「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」が開催された。円卓会議は、公益財団法人さわやか福祉財団の堀田理事長を中心に、精神科医の香山リカさん他、経営者、組合の労使双方で構成され、さらに円卓会議の下部にワーキング・グループをつくって検討を行った。私は円卓会議およびワーキング・グループの両方のメンバーであったが、ワーキング・グループが 6 回ほど開催された後、今年 1 月にワーキング・グループ報告が公表され、それを円卓会議で検討のうえ、3 月 15 日に「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」が厚労省から公表されたという経緯がある。公表を契機として、いろいろな企業がパワーハラスメントに係る新たな対応に動いており、就業規則に入れる、再度研修をするなどしている。

皆さん方も感じていると思うが、私どもが「パワーハラスメント」と言い始めてから 11 年経って、職場の雰囲気はずいぶん変わってきているのではないだろうか。10 年前を振り返ってほしい。10 年前は、職場で大声を出している方や、「やり直して来い」と言って書類を投げる方が結構いた。今はどうだろうか。だいぶ少なくなっているのではないか。

また、10 年ぐらい前は職場にたくさんの会話があった。でも今は会話が少ないのではないか。本当に必要なことしか会話しないうし、隣の方にもメールでやりとりをする。店舗を持っている企業は、お客さんとどうしても会話をしなければいけないだろうが、それは必要な会話だけである。

10 年前ぐらいに受けた電話相談で、「うちの上司は、自分の名前を呼ぶときは叱るときだけ」と言う事例があった。それはひどい上司だなと思った。しかし、皆さんもこの 1 週間で振り返ってみたい。人との関係で肯定的な発言と否定的な発言のどっちが多かっただろうか。例えば、10 ぐらい会話ががあったとする。忙しくなると会話は 5 つぐらいに減る。その 5 つの会話は、どうしても言わなければいけないもので、いずれも否定的な

発言である。「それじゃ困る」、「やり直してください」ということは、言わなければ仕事がかたうまいから言うのである。

考えてみると、10の会話のうちの1つが「駄目だよ」であれば、相手にしてみれば10%が否定的な会話になる。ところが全然会話がない中で1つ「駄目だよ」と言ったら、100%である。言葉のインパクトが変わっているのである。「昔はそのくらい普通だった」とよく言われるが、職場環境が変わっているから、同じ一言でも全然意味合いが変わってしまっている。そういうことを理解したうえで、今どういうことを言ったらいいのかを考えていかなければいけない。

「パワーハラスメント」という造語を発信して11年目にして提言が出されたわけであるが、正直に言うと、十分議論されたとはいえず、厚労省も今回の提言はパワハラ防止の第一歩だと位置づけている。今日は私なりに解釈したことをお伝えしたい。

今後の対応策が一番重要だと思うので、具体的に職場のパワーハラスメント防止に取り組んでいくときにどうしたらよいかということについて、紹介したい。

職場のパワーハラスメントとは

今年1月に公表された「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」の中身について説明させていただきたい。

厚労省では今年度の活動としてパンフレットを作成している。ホームページからダウンロードできるし、有料かもしれないが印刷物の入手も可能であるので、職場で配付するのもよいのではないだろうか。また、詳細な報告内容について知りたい方は、どのような議論がなされてきたかについても公表されているので、参考にしてはどうかと思う。まず資料3頁にあるとおり、「職場のパワーハラスメント」について定義した。今回の会議で一番意味があったのはここだろう。「職場のパワーハラスメント」の定義を初めて国が示したことによって、会社でも社員に対する教育を推進しやすくなったのではないかと。

もう1つ、円卓会議の中でも、当初は「いじめ・嫌がらせ」、「パワハラ」、「モラルハラスメント」という言葉がきちんと整理されないまま、議論がなされていた。さらに、「セクハラも一緒にしてはどうか」という意見もあった。一般的に「いじめ・嫌がらせ」は、仕事とは関係ないことで同僚同士がやっているようなイメージがある。それに対して、「パワーハラスメント」は、上司が部下に対して、仕事が絡んでやっているようなイメージをお持ちだろう。

今回の提言では、これらの用語を1本にまとめた。資料2頁をご覧くださいと、「1. 問題に取り組む必要性と意義」に、「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」と書いてある。次の「2. 職場からなくすべき行為の共通認識の必要性と行為類型」にも両方書いて

ある。つまり、「いじめ・嫌がらせ」と「パワーハラスメント」の問題は、両方とも職場にある。こういう問題によって職場が大変よくない状況になっているので、これらのことをすべて含めて「職場のパワーハラスメント」と定義するということが決められた。だから、「いじめ・嫌がらせ」も「パワーハラスメント」とした。これがもう1つの大きな意味だろう。

「職場のパワーハラスメント」とは、「同じ職場に働くものに対して」と言っているから、対象者は、正規の職員だけではなく、パート社員、アルバイト社員、契約社員もすべて含むということである。

そういう人に対して「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」と言っている。職場で地位を背景に力をもっているのは役職者である。役職者にはどんな力があるかという、1つは報酬に対する影響力である。もう1つは人事権、あるいは人事への影響力である。その力を利用して「俺の言うことを聞けないやつは飛ばしてやる」、「いつ辞めてもらっても構わない」などと言えばパワハラになる。正社員ならいきなりそれが現実化するとは思わないが、派遣社員など非正規社員にとっては、言葉だけではなく現実化する可能性が十分にある。また、上司は、職務を分担し、指示・命令するとき、ある人にはたくさんの仕事を与える、あるいは全く与えないということによってハラスメントを行っている。

「人間関係などの職場内の優位性を背景に」は、上司だけではなく、職場の中にあるいろいろな力を使って、誰もがやる可能性がある。これは、上司から部下に対するものだけではなく、誰もが加害者にも被害者にもなり得る可能性がある。その力の背景にあるのが、人間関係である。

よくあるのは、仲良しグループをつくって、お昼には絶対ある人を誘わない。これは女性に結構見られるが、女性だけではなく男性の間でもある。いわゆる派閥である。そういう人間関係、集団という力を使ってやるものである。

また、専門的知識や専門的スキルを使うものもある。相手より自分のほうがいろいろなことをよく知っている。そういう人は知らない人をバカにする。自分が優位だと思って相手をバカにするようなことである。このように、職場にはいろいろな力があって、相手より自分のほうが優位だと思う人がやるハラスメント、力の差を使ってやるハラスメントを「パワーハラスメント」という。

最近では、部下が上司にすることがある。でも、よほどのことがないと相談には上がってこない。上司がかっこ悪いと思うからである。これは金融系の事例だが、結構若い人が支店長として配属されることがある。しかし、支店にはベテランの女性がいる。仕事もよくできる、お客さんのこともよく知っている、地域とは非常に密着している、職場の人間関

係も全部掌握している。そこに、30代の若い店長が来て、何も知らないのにちょっと生意気なことを言ったとする。そこでベテランの女性が「気に入らない」と思えば指示に従わないなど消極的な抵抗や、仲間を扇動して無視することが出来る。そういった女性は、役職はないが、実質的なパワーを持っている。「あの人と口を聞かないようにしましょう」と同僚に言ってみたり、「あの人には教えない」と、わざと違うことを教えるなど、上司に十分ハラスメントをすることができる。

実際ハラスメントされた方で、うつになって、集中力もなくなり、交通事故を起こした方がいた。そこまで来れば相談できるだろうが、ちょっとやそつとパワハラされても、なかなか相談できない。これが現実だろう。

ある会社の人事の方が「部下から上司に対してハラスメントすることも、パワハラに当たるのか」という相談に来た。どういう状況なのかよくよく話を聞いてみると、どうも自分がされているようだった。自分が部下からハラスメントをされている、なんて言えないのである。そのため、ハラスメントは潜在化し、エスカレートしていくことが考えられる。役職者は相談に来ないが、実際には部下から上司へのハラスメントは結構あるのではないだろうか。

ハラスメントは、別にオフィシャルな地位を持っている人だけがやっているものではない。だから、誰でもハラスメントをする可能性があるということで、取り組んでいく必要があると思う。

そして「業務の適正な範囲を超えて」というのが難しいところである。これは業界による。厚労省の提言でも、「一概には決められないので、業界によってその職場ごとにいろいろ考えてください」と言っている。今回の参加者は同じ業界の方だから、ある程度共通点があると思う。しかし、同じ銀行であっても、地域によって違う。全国展開している銀行では、東京で起きることと地方で起きることは違う。仕事への意識や人間関係が全然違う。だから、一概に同じようには考えられないということが言える。

セクハラもそうである。東京のほうが割と男女一緒に仕事をしているし、権利意識も高い。だから、ジェンダー的なことでバカにされることを非常に嫌がる。さらにセクハラっぽい発言があったりすると、「これは許せない」とセクハラ相談に来ることはあると思う。一方、地方へ行くと、割と男女の住み分けがきちりできている。その地域の良さでもあるが、個人の意思や能力を無視して、女として扱いたくない不快感を与えれば問題になる。もちろん、本人の意思に反して強引に性的関係を持つのは、どこの地域でも駄目だろう。しかし非常に微妙な、ジェンダーハラスメントに絡むところは、地域によって違って来る。

建設現場を想像していただきたい。現場には「安全第一」と書いてある。だから、安全確保が管理・監督者がやるべき第一の仕事である。安全を侵す部下がいたら、大声も出す

だろう。もしかしたら、実力行使をしなければいけないときもある。管理・監督者は、強制力を使ってでも、部下の考えや行動を変えさせることが仕事である。一方、皆さんの職場では、「これは強制的にやらなければいけない」、「ここは大声出しておかなければいけない」というのは、よほどの緊急事態でもない限り多分ないだろう。同じ一言でも、業種によって違ってくるのである。

それから「精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をパワーハラスメントという」と定義している。私どもはパワハラについて10年以上取り組み、この定義を以前から言っている。私どもの定義とほとんど同じだが、何が違うかということ、今回の定義には「繰り返し」というのが入っていない。「繰り返し」が入らないと、対応に困るのではないだろうか。「1回『バカ野郎』と言われたので、パワハラを受けた」と言われて、「では、相手を処分するか」というとできない。この程度では1回だけならパワハラと言わない。しかし、繰り返し毎日のように言っていたら、パワハラとなる。だからある程度繰り返し性が条件となるだろう。それから、私どもでは「人権や人格などの尊厳を侵害する行為」を付け加えている。パワハラとは、そういう言葉や行動によって、相手の人格や尊厳を侵してしまう行為である。だから、就業規則に入れる場合には、そういう文言を入れておくと広い解釈が可能で対応しやすいであろう。あまり細かい項目を入れると、応用が利かなくなることがあるので、注意していただきたい。

なお、セクハラ判断基準は、男性陣にとっては困ったものだろうが、被害を受けた当事者が性的に不快と感じたという主観である。不快に感じるかどうかは分かりにくい、職場に性的な行為は要らないわけである。だから、不快だということになれば、セクハラになる。では、不快だったら、すべてパワハラだろうか。結論から言うと、不快だからと言って、すべてがパワハラではない。例えば、ミスしたら叱る。相手は不快になるだろう。あるいは、この人には成長してほしいと思って、ちょっと難しい仕事を与える。これも相手が不快になることだってある。職場全体がとても忙しく、全員でそれを乗り越えなければならないときがある。そのような時は多少無理をしてもらわなければならない。それが不快になるかもしれないが、だからといって、それがパワハラではない。パワハラは、不快だけが判断基準ではないということである。

職場のパワーハラスメント行為類型

資料4頁に「職場のパワハラ行為類型」を6つほど出している。正直申しあげると、これもほとんど議論されないまま、報告書となっているので私なりに解釈させていただく。

1番目の「暴行・傷害」は言うまでもなくパワハラに当たるが、そもそもパワハラどころの話ではないかもしれない。刑法上の犯罪であり、あってはならない行為である。殴っ

た場合明らかに暴行と分かるが、ネクタイを掴む、肩を押すといった行為も、肉体的な暴行と言える場合がある。それから、何かを蹴飛ばしたり、何かを投げて、それが相手に当たって怪我をしたら、傷害罪となる。

2番目の「脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」などの精神的な攻撃は、結構範囲が広い。結果的に相手が侮辱されたと思うような言葉である。脅迫であればはっきりするだろうが、相手をバカにする言葉も含まれる。例えば「給料泥棒」、「お前のようなやつは要らない」、「その窓から飛び降りろ」あるいは「小学校から出直してこい」、「お前の頭は豆腐か」など、主に言葉による精神的攻撃である。

3番目の「隔離・仲間外し、無視」は、典型的な事例として、ある人だけ意味もなく倉庫番にして隔離した、あるいは、仕事を全く与えないで、執務室の外に机を置いたというような場合があげられる。これらは意図して行っているので、明確にパワハラと言えるが、無視については、意図していない場合にも故意に無視したのと誤解される虞もあり、その判断は非常に難しい。例えば、意図を持って、繰り返し無視すれば、パワハラとなるのは当然だが、会話が少なく、職員同士の人間関係が非常に希薄な職場では、意図しているわけではなくても無視は起こり得る。後者はパワハラとは言いがたいが、部下のモチベーションを考えるとあまり良いマネジメントは言えない。

そもそも、コミュニケーションは、言葉を交わさなくても、顔と顔を見る、目と目を見ることでも成立する。ところが今職場では、「顔を見る」ということが非常に少なくなっている。これが無視の判断を難しくする状況を生んでいると考えられる。職場ではPCを見て仕事をすることが多い。そうすると、部下が相談にやって来ても、つつい画面を見たまま対応してしまう。こちらは部下を無視しているつもりはなくても、部下にしてみれば、上司がこっちを見てくれない、口をきいてくれないとなると、「私は駄目だ」と勝手に傷つき、落ち込み、病気になってしまい、病院に行ったらうつ病の診断書を持ってくるといったようなケースが結構増えている。

だから、よく管理者には「部下の顔を見てください」と申しあげている。これはとても大事なことである。特に会話が少ない職場では、相手は無視したつもりはなくても、無視されたと相手に誤解を与えてしまうことも考えられる。意図して無視しない限りは、パワハラとは言わないが、部下に誤解を与えないためにも、是非部下の顔を見て対応されるとよいだろう。

4番目の「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」および5番目の「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」の判断も非常に難しい。業務と密接に絡んでくる。

4番目の「過大な要求」は、例えば、新入社員にいきなりノルマを課す、普通の人のがで

きる範囲をはるかに超えた量の仕事を与えるといったことである。

5番目の「過小な要求」は、本来その人が持っているスキル、経験に合わないような非常に軽い仕事だけしかやらせないということである。

4番目、5番目の仕事やノルマの「多い少ない」というのは職場ではよくあることだが、「おかしいな」という量、あるいは全く与えないということになったとしたら、パワハラであるが、少しだけ、多い少ない程度ではパワハラとは言えない。

6番目の「私的なことに過度に立ち入ること」は、例えば、休日あるいは夜間に不要不急のメールを送る、何度も送る、電話をする、あるいは個人的なことに過度に立ち入って根掘り葉掘り聞くことも、該当するかもしれない。

個別労働紛争相談件数と精神障がいへの労災請求・認定の推移等

最近、いじめ・嫌がらせに関する個別労働紛争が増えている。労働局に寄せられている相談件数は、資料5頁のとおりである。そのうち、約15%が「いじめ嫌がらせ」である。

また、6頁は、精神障がいの労災請求と認定の件数の推移であるが、年々増えている。データを見るまでもなく、皆さんの職場でもメンタルヘルスは大きな問題になっているのではないだろうか。労災請求するような案件は非常に深刻な問題であるが、それだけでも2011（平成23）年度で1300件弱あるにもかかわらず、認定件数は325件と、なかなか認められていない。これについては、昨年12月、精神障がいの労災認定基準の見直しが行われ、審査の迅速化や効率化を図り、精神障がいの労災請求事案について、6か月以内の決定を目指すこととされたので、ご確認いただきたい。

7頁は、ハラスメントに絡んだ項目だけを記載している。例えば、ノルマについては、達成困難なノルマが与えられれば、心理的負荷は「強度Ⅱ」である。しかし、達成困難なノルマに、達成できない場合のペナルティーが予告されたという条件がつくと、「強度Ⅲ」になる。非常に精神的負荷が高く、病気になるのも当然だろう。「強度Ⅲ」として認められると、労災として認められる確率がかなり高くなってくる。

また、「退職強要」と「ひどいいじめ・嫌がらせ」は、標準でも「強度Ⅲ」である。この2つはもともと精神的な打撃が大きいということである。「強度Ⅱ」のものも、条件が満たしたら「強度Ⅲ」になる。セクハラも、強制的なわいせつ行為から、「〇〇ちゃんと呼ばれた」というようなことも含めて、範囲はかなり広い。

セクハラについては、強姦やわいせつな行為の強要は心理的負荷が「極度」と分類される。

パワハラと心理的負荷

セクハラについては、男女雇用機会均等法に防止条項がある。一方、パワハラについては特別な法律がないが、企業が積極的に問題に取り組んでいる。また、裁判でも実際に「パワーハラスメント」という言葉が持ち出されて、資料8頁の判決が出ている。

これは、ある役所で、部長が一般の職員を叱責したことがパワハラに該当するという内容の判決だが、部長と職員の間には課長は、部下が叱られることで自分が叱られたような気になる。また、部下が叱られた後、何のフォローもしてあげられず、だんだん落ち込み、うつ病になって、自殺した。遺族が労災申請したが認められなかったので、裁判を起こしたというものである。

判決は、部長は「人前で大声を出して、感情的、高圧的、かつ攻撃的に部下を叱責することもあり、部下の個性や能力に対する配慮が弱く、叱責後のフォローもなく、それが部下の人格を傷つけ、心理的負荷を与えることもあるパワーハラスメントに当たることは明らかである」としつつも、「仕事を離れた場面で部下に対し人格的非難に及ぶような叱責をすることはあったとはいえ、指導の内容も正しいが多かった」と言っている。つまり、部長は仕事以外では叱責していない。人格非難をしていない。指導内容も正しい。しかし、これらの指導がパワハラであること自体が否定されるものではないと言っているのである。

よく加害者の話を聞くと、加害者は「自分は正しいことを言った」、「部下が間違っているから指導した。何が悪い」と言う。でも、ここで書いてあるように、「感情的、高圧的、かつ攻撃的に叱責する」のは駄目である。何を言うかではなくて、どう言うかが、パワハラに当たるか当たらないかの大きなポイントになる。

そういう意味で、教育も難しい。「どう言うか」は、部下指導であり、マネジメントの問題である。

なお、この部長は、課長の仕事ぶりを評価していたそうである。しかし、「それが課長に伝わっていない限り、同僚の心理的負荷を軽減することにはならないというべき」と判決は言っている。今、職場にはストレスが多いが、ストレスを軽減するために、声掛けをすることが重要である。人事評価だけをするのでは駄目で、「よくやってくれているね」と直接的に評価を口にする必要がある。

パワハラと指導の違い

パワハラは、相手をバカにする、排除する、あるいは自分の目的を達成するためになされる行為である。管理者は、部下を通して仕事をするが、よほど指導が上手でない限り、たいていうまいかない。人は思い通りにいかないときに、いら立つ。特別な人でなくても、人を通して仕事をしなければならない立場にある人はパワハラをしやすい状況にある。

だから、特別な人ではなく誰もがパワハラをする可能性があるくらいに思って自分自身の言動をチェックするとよい。

一方、指導は、相手を尊重し、相手の成長を促すことが目的である。うまくいかないのだったら、違う方法を試みて相手の成長になるよう努力する必要がある。自分がいかによいことを言っても、相手の行動や考えが変わらなければ指導とは言わない。

業務上の必要性で言うと、パワハラは業務上の必要性はない個人の生活や人格まで否定するようなことであり、仮に必要性があったとしても、不適切な内容や量があれば対象となる。一方、指導は、「仕事上必要性がある、または健全な職場環境を維持するために必要なこと」である。本来業務の適正な範囲であればいい。勝手なことをする部下がいて、職場秩序が保てない場合に、注意することは指導であり、パワハラではない。

「威圧的、攻撃的、否定的」な態度であればパワハラである。コミュニケーションのうち、言葉の意味・内容は全体の7～8%であり、それ以外は、置かれた立場とか、態度、表情で行われていると言われている。管理者は、自分の顔がそのまま職場の雰囲気になっていると理解してよい。管理者の顔は、部下から、周りから、いつも見られている。それがそのまま職場の雰囲気になるということである。

ところが、多くの場合、自分が不快な態度を取ったり表情をしたら、それが相手にどう受け止められるかということに全く意識が向いてない。管理者は、人からどう見られるか意識して、自分の態度・表情すべてをコントロールし、それが相手にどう受け止められるかというコミュニケーション能力、見た目も非常に重要である。

過去のことを蒸し返す、相手の状況や立場を考えない、完璧主義の人は気をつけていたきたい。失敗したことを叱責する場合に、以前のことを持ち出して「先週もそうだった」、「先月もそうだった」、「去年もそうだった」、「入社以来こうだった」と並べたてる。そのうえ、分析まで始める。そんなことを繰り返されたら、部下にとってはたまらない。だいたい叱責というのはミスから始まるから、「ここまで言われるのは私が悪いから」と、どこかで自分を責めている。途中から人格を傷つけられるようなことを言われても、「やはり私がミスしたからいけない」と思ってしまう。それで思い詰めてしまうことがある。叱責するのは、そんな長い時間でなくていいのではないか。指導の場合は、「タイムリーにその場で」、「相手の受け入れ準備ができているとき」に行くことが重要だろう。

またパワハラの場合は、組織や自分の利益優先である。一方、指導は、部下のためだけではなく、組織にも部下にも利益がなければならぬ。組織としての目標と部下の個人目標を一致させれば部下は動機付けられ、そのときアドバイスも非常に有効である。そうでない場合は、やらされ仕事であり、上司の言葉は単なる説教、小言にしか聞こえない。

では、自分の感情はどうか。パワハラの場合は、いらいらしていたり、怒り、あるいは

不安だったりするが、管理者はこの感情に気づいていないことが、結構多い。自分が感じたこと、感情を言葉にすること、あるいは意識化することによりあまり慣れていないからである。自分がどんな感情を持っているかに気づくことは、とても重要なことである。

結果的には、パワハラによって「部下が委縮する」、「職場がギスギスする」、「退職者が多くなる」。自分はパワハラをやっていなくても、部下同士がやっているかもしれない。そういうことに少し気を配ってみることが大事である。一方、指導の場合は、それによって部下が責任を持って発言したり、行動するようになったり、職場に活気が出てくる。そのためには、日ごろから、上下男女関係なく自由に発言し、意見を聞く職場を作っていくことが大事である。

防止活動の進め方

パワハラ防止のためには、まずトップのコミットメントを明確にし、トップ自ら模範的行動を取っていかねばならない。トップ自身、行動を変えてもらわなければならない。実際やってみると、トップになる人は割と勘がよく、潔いところがある。役員研修を行うことなどにより、問題を放置することがいかに組織にとって損失が大きいのか、トップに知ってもらうことが大事である。

次に、パワハラに関する規定の整備や周知をしていく必要がある。規定を整備し、周知することにより、「今後はパワハラを認めない」と言えるのである。

相談体制の見直しでは、コンプライアンス部門がハラスメントの相談を受けて失敗しているケースが多い。コンプライアンス部門は、法律を犯すようなことがあれば徹底的に調べるが、なかったら問題なしとする。しかし、ハラスメント問題はどうか。コンプライアンス部門が相談を受け、職場全体にヒアリングをかけても、実際はそんなに大した事実は出て来ない。そうすると、結局、何の処分もできないということになる。必要なことは、相談された事実があったら「会社としてどうするのか」という方針もなく調査を行わないことである。調査が必要な場合も周囲の意見を聞くのではなく、何が起きたのかという事実を調べるのが重要である。

予防のための集合研修のポイントは、管理者に対しては、パワハラにならない部下指導をどのようにしたらいいかを教えることである。管理者が萎縮しないよう、きちんと叱ることは大事であり、パワハラにはならないということを伝えていく教育が必要である。ただし、一方的に言うのではなく、やはり議論してもらい、「そんな綺麗ごとではすまない」という意見を十分出してもらおう。その中でどう指導していくのかを考えてもらうことが重要だと思う。

一般社員に対しては、グレーゾーンの話せず、明らかにパワハラになるものと、そう

でないものの区別をきちんと伝えていく。組織で働くからには、自由もあるが責任もある。権利もあるが義務もある。そういうことをきちんと伝えていかないといけない。そのバランスが崩れ、自分の権利だけを主張する人が増えている。少しでも自分の意見が通らなくとハラスメントだと言ってくる人がいるので、ハラスメントの範囲について考えさせ、きちんと伝えていくことが必要である。

パワハラのない職場は、会社が作ってくれたり、上司が作ってくれるものではない。身近に起こったちょっとしたトラブル、不都合なことは、自らがリスクを負ってでも変えていかなければ、何も変わらない。5年後、10年後の職場は、皆さん方が組織の中核になっていくわけだから、そういう職場をつくっていくのは皆さん方だということを伝えていくことが大事である。

DVDを使った職場ディスカッションの進め方

これから皆さんに見ていただくのは、職場でのディスカッションに使用することを想定したDVDである。

1本目は、「連鎖するハラスメント」であり、上司がちょっときついことを言うと、段々ひどいハラスメントを部下が行うということをお分かりいただく講義用のDVDである。

2本目は、「メンタル不調と不適應の部下」、3本目は「転職者と派遣社員」で、ともに討議用のDVDである。

この3本をご覧いただき、ディスカッションしてもらい、どうしたらいいか考える。

なお、本日は上映しないが、セクハラについても「セクハラ的基础 オフィス編」と「宴会編」のほか、近時問題となっている「社内恋愛」と「女性営業職」というDVDがあるので、参考までにお伝えする。

①「連鎖するハラスメント」

基本的には、一通りのハラスメントが盛り込まれている。多少ひどい事例もあるが、その一つひとつに「なぜ駄目なのか」という解説を加えていく。

大きなポイントは、トップが直接言わないにしても、圧力をかけすぎると、いろいろなかたちで組織やメンバーに圧力がかかり、部下がハラスメントをやり始め、ハラスメントの連鎖が起きるということである。同僚同士でも無視はハラスメントになる。

それから、部下側の問題も見えたと思う。上司の言っていることを聞いていない、きちんと仕事をやらないことによって上司を怒らせることもある。また、指示を確認せずに、いちいち上司に聞いてしまうような部下の行動が上司を怒らせることもある。職場にパワハラがないようにしていくには、自分の責任を全うし、仕事をしていかなければならない

ことを学ばせる必要がある。

②「メンタル不調と不適應の部下」

1人目の社員は、いい子を演じてしまって、どんなに大変な仕事でも何とかしようと、結果的に抱え込んで病気になってしまうタイプである。このような状態の社員をどう発見していくか、どのような配慮が必要なのかを課題にすることもできる。

もう1人の社員は、不適應を起こしている。こういう社員にいろいろ「ああしろ、こうしろ」と言っても変わらない。このような社員にどう対応すればいいのかを話し合う。

③「転職者と派遣社員」

この課長はあまり厳しくない。今までのDVDに登場した管理者とはちょっと違うタイプである。結局、課長がきちんと職場をマネジメントしていないと、同僚同士でハラスメントをやり始めたり、特定の人を排除するようなことになる。特に新しい人が入って職場の環境等が変わるときは、人は不安を持ちやすく、自己防衛をしがちになる。そういうときに、どう対応するか、管理者として考えておかなければいけない。

上司のマネジメントが悪いことがハラスメントの原因ではあるが、「上司が悪い」で終わってしまったのでは、一般社員の教育をする場合、何にもならない。「この中にあなたがいたとしたら何ができるか」というところに落としていくことが重要である。

DVDは以上である。資料13頁にまとめているが、ディスカッションのポイントとして、それぞれの立場や気持ちを理解できるような質問を投げかけることが重要である。「どうしてその人はそういうふうな発言をしたのだろう」「どうしてこうなのだろうか」という質問をそれぞれの立場でやっていくことである。

以 上