

ハラスメント対策を契機に 「働きがいのある職場」をめざす

日本総合研究所 高橋千亜希



第1回 人事の実務家が知るべきパワハラ概論

① はじめに

ここ数年、パワーハラスメント（以下、パワハラ）やセクシャルハラスメント（以下、セクハラ）に対する社会の関心は急激に高まり、これらの防止に向けた企業側の対策も重視される時代になってきました。しかし中小規模の企業では、人事部（または人事担当者）がさまざまな業務を少ない人数で担当している事情もあり、ハラスメントの予防にまで手が回っていない企業が少なくないように見受けられます。実際、「何から手をつけたらよいのか見当がつかない」「問題が起きてからの対症療法しかできていない」といった相談をよく伺います。

そこで全10回からなる本連載においては、前半で、実際の事例をヒントにしながら「ハラスメントの予防と具体的な対策」についてお伝えします。後半では、「ハラスメントが発生しにくい職場を

つくることはより競争力の高い企業になるための1つの契機である」ととらえ、「働きがいのある職場」をめざす際のポイントについて解説を行います。

ハラスメントはいくつかのタイプに分類されますが、第1回となる今回は、特に問題視されている「パワハラ」に焦点をあて、世間の動向やパワハラが企業に与える影響、加えて、「どのような行動がパワハラに該当するのか」についてみていきます。

② パワハラをめぐる近年の動向

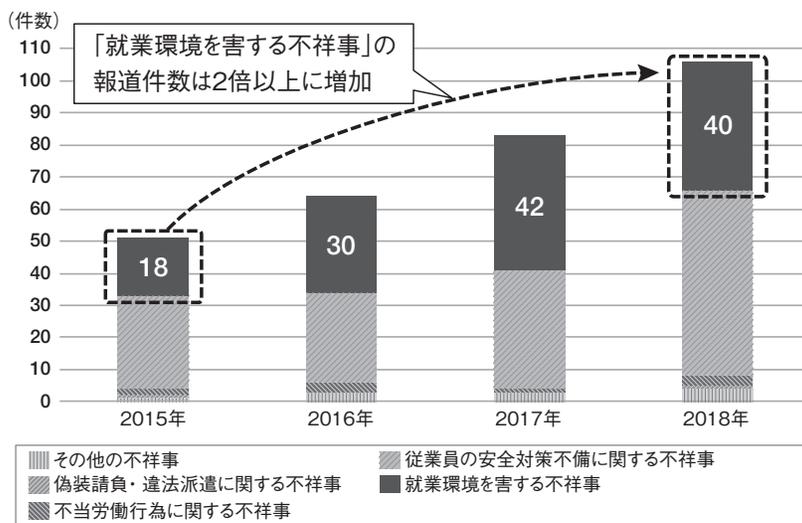
パワハラを巡る最新動向といえ、2019年5月29日、パワハラ防止を義務付ける関連法が参院本会議で可決、成立しました。これにより、罰則を伴う禁止規定はないものの、事業主には「相談体制の整備」などのパワハラ防止策を整備することが義務化されます。この改正法ではパワハラ以外にも、セクハラやマタニティーハラ

ズメントなど一連のハラスメントが防止の対象となります。大企業では2020年、中小企業では2022年までにパワハラ防止策・体制を整備することが義務化される見通しです。

この法案成立からもわかる通り、近年、パワハラへの関心は非常に高まっています。日本総合研究所の調査によれば、企業の不祥事に関する報道のうち、パワハラを誘発する「就業環境を害する不祥事」の報道件数は、2015年に比べて2018年では2倍以上となっています【図表1】。

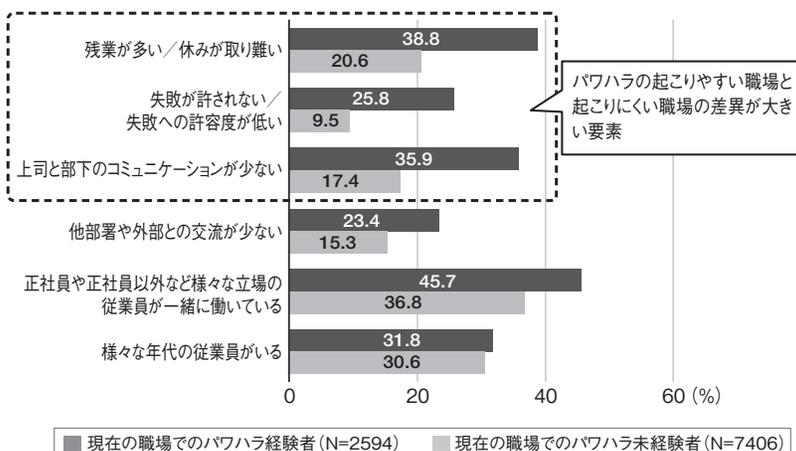
実際に、厚生労働省『平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査』（以下、実態調査）によれば、過去3年間に社員からパワハラに関する相談が1件もなかった企業は、わずか6.8%にとどまっていることから、パワハラは今や一部の企業だけの問題ではなく、どの企業でも起こり得る問題といえます。

図表1 企業の不祥事に関する報道件数の推移



【出所】株式会社日本総合研究所「不祥事データベース」に基づいて作成

図表2 パワハラが発生しやすい職場の特徴



【資料出所】平成28年度厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」に基づいて日本総研作成

③ パワハラによって企業が被る損失

では、実際に職場でパワハラが発生すると、企業はどのような損失を被るのでしょうか。まずわかりやすいケースとしては、パワハラの実行者となった社員はもちろ

ん、企業側も安全配慮義務を怠ったとして、損害賠償を請求される可能性があります。過去の判例によれば、実際に支払命令が下った事例は決して珍しくありません。また、パワハラ行為によって被害者が精神病を患ったと診断された場合は、傷害罪にあたるとして

15年以下の懲役か50万円以下の罰金等が科される可能性もあります。

しかし、パワハラによって企業が被る損失は、このようにはっきりと目に見えるものばかりではありません。ここで少し、「パワハラが起こりそうな企業」をイメージしてみてください。実態調査によれば、ハラスメントが起こりやすい職場の特徴として、「残業が多い／休みが取り難い」「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」「上司と部下のコミュニケーションが少ない」といった傾向があげられています【図表2】。

このような職場では、職場の雰囲気が悪く、社員同士が自由に発言できなかつたり、能力を十分に発揮できなくなるおそれがあります。これが常態化してしまうと、職場全体のモラルが低下し、生産性の低下や業績の悪化にもつながりかねません。また、パワハラをきっかけに社員の休職・退職などが繰り返された場合は、貴重な戦力を失うことになります。優秀人材の獲得がきわめて困難な昨今、人材の流失は事業の継続性や業績に影響を与える大きな問題といえます。また、「SNS時代」とも呼ばれる現代では、企業の不祥事はすぐにインターネットで拡散され、一度出回った企業の悪評は数年たってもインターネット上に残されます。こうなると企業イ

図表3 パワハラによる企業の損失

パワハラの影響先	概要
賠償金の発生	・安全配慮義務を怠ったとして、損害賠償を請求される可能性
社員の生産性の低下	・職場の雰囲気が悪く、社員同士が自由に発言できなかったり、能力を十分に発揮できなくなる恐れ
人材確保の困難	・社員の退職などが繰り返された場合は、貴重な戦力を失う ・インターネットで情報が拡散した場合、企業イメージが悪化し、新たな人材を採用することも困難

業績に
影響

【資料出所】日本総研作成

メージは悪化し、新たな人材を採用する際にも苦勞することとなります。このように、パワハラは企業の存続にもかかわる重大な問題の1つといえるでしょう【図表3】。

4 管理職のジレンマ

では、パワハラ予防・解決に向けて、企業はどのような取組みを行っているのでしょうか。実態調査によれば、予防・解決に取り

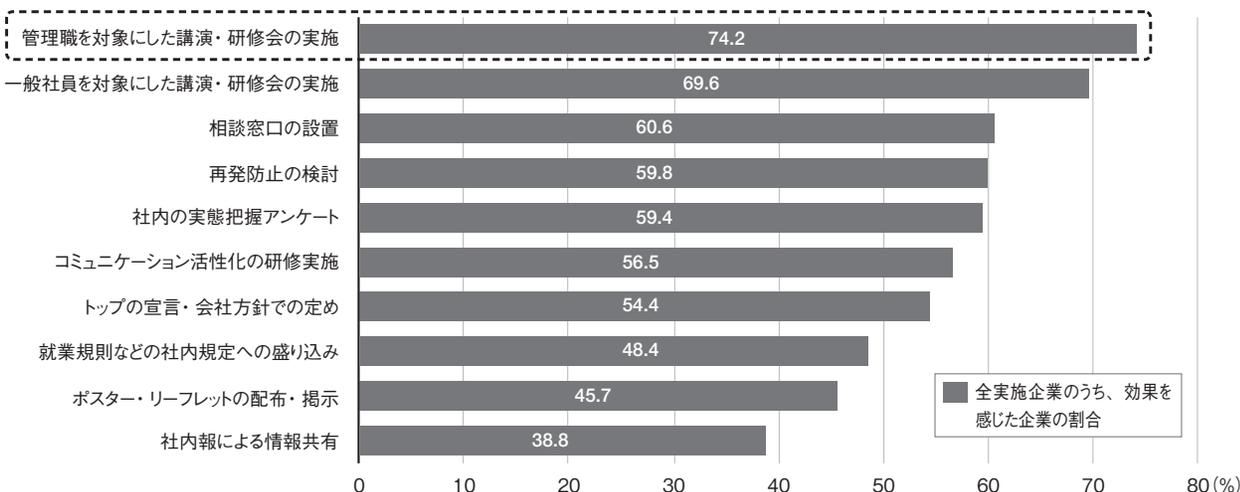
組んでいる企業の割合は全体の52%にあたり、取組みを検討中の企業まで含めると全体の約80%を占めています。具体的な取組みとして、相談窓口の設置、就業規則の改定などさまざまな取組みが行われていますが、最も効果を実感できた取組みとしてあげられているのは、「管理職を対象にした、パワハラについての講演・研修」です【図表4】。

このような研修は、パワハラ問

題の重大さや行為者とならないための留意点について理解を促す目的で実施され、筆者も講師として登壇する機会があります。多くの場合、管理職の日ごろの言動や指導方法から見直す機会として位置づけられ、管理職の意識改善など一定の効果を発揮します。反面、実際に管理職の方々と接していると、多くの方がジレンマと葛藤していることに気づかされます。

本来、管理職には部下を指導・育成する責務があり、ときには厳しい指導や叱責などが必要となる場面もあるはずですが、昨今パワハラへの関心が高まり、部下が被害者として声をあげやすくなっているなかで、マネジメントは年々難しいものとなっているのではないのでしょうか。実際、「本来必要とされる指導であっても控えてしまう」という悩みを抱える

図表4 パワハラ予防に向けて企業が実施している取組みとその効果



【資料出所】厚生労働省『平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査』に基づいて日本総研作成

管理職は少なくありません。パワハラが起こらなくなるのはもちろん望ましいことですが、これでは企業として人材育成が進まず、新たな問題として頭を悩ませる結果となってしまいます。では、パワハラを予防し、なおかつ管理職が業務上の監督・指導を臆せず行うためには、どのような取組みが必要なのでしょう。

まず重要となるのは、「どこまでがセーフで、どこからがアウトなのか」という判断基準を適切に理解することです。そこでここからは、パワハラについて実務的に理解を深めるために、改めてパワハラ の定義から解説を行います。

5 「パワハラ」について、実務的に理解するために

●パワハラ の定義

5月29日に成立したパワハラ防止法では、パワハラは「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動」と明記されました。実はこれまでパワハラには明確な定義はなく、厚生労働省の『パワーハラスメント対策導入マニュアル』では、パワハラ の構成要素が示されていました。その構成要素として、①優越的な関係に基づいて行われる、②業務の適正な範囲を超えて行われる、③身体的もしくは精神的な苦痛を与えることまたは就業環境を害すること、という3つがあげられますが、より実務的

図表5 パワハラ の6類型

①	身体的な攻撃	蹴ったり、殴ったり、体に危害を加える	・叩く、殴る、蹴るなどの暴行を加える ・丸めたポスターで頭を叩く、小突く ・資料を投げつける
②	精神的な攻撃	侮辱、暴言など精神的な攻撃を加える	・同僚の前で「バカ」などの言葉を毎日のように浴びせる ・懲罰的に、就業規則の書き写しを命じる ・本人だけでなく、周囲の社員も怯えるような態度で接する
③	人間関係からの切り離し	仲間外れや無視など個人を疎外する	・必要な資料を度々配布しない ・話しかけられても無視し続ける ・職場の全員参加する忘年会等に1人だけ呼ばない
④	過大な要求	明らかに遂行不可能な業務を押し付ける	・一晩では処理しきれない量の業務を度々命じる ・毎晩徹夜となるような仕事を割り振る
⑤	過小な要求	本来の仕事を取り上げる	・長期間、仕事を与えずに放置する ・営業職に草むしりのような仕事ばかり任せる ・事務職に倉庫業務だけを任せる
⑥	個の侵害	個人のプライバシーを侵害する	・年次有給休暇の取得を認めない ・執拗に私生活や休日の予定を聞く ・携帯電話やロッカーなどの私物を覗き見る

【資料出所】厚生労働省『パワハラ対策についての総合情報サイト』に基づいて日本総研作成

図表6 職場のあるある事例を題材にしたケーススタディ (例)

これは業務の適正な範囲での指導？ ケーススタディ(1)

A部長は、部下のB君から、今日のB君の仕事内容に関して質問を受けた。その時はたまたま忙しい時間帯だったので、みんな（B君以外の同僚やお客さんなど）がいる前で、「もう俺がやるからいい！」と伝えた。

↓

①	A部長の対応は、業務の適正な範囲での指導といえるでしょうか？	○ いえる × いえない
②	①で×とした場合、A部長のどこが問題でしょうか？	
③	①で×とした場合、A部長は、どのように対応すべきでしょうか？	

【グループ討議メモ】

【資料出所】日本総研作成

に理解するために「優越的な関係」と「業務の適正範囲」についてももう少しみ砕いてみましょう。

まず「優越的な関係」には、職務上の地位に限らず、人間関係や

専門知識・経験などさまざまな優位性が含まれます。したがって、上司・部下間だけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われる行為もパ

ワハラとみなされる可能性があります。

次に、「業務の適正な範囲」については、業種や職種、企業に根付いた風土等の影響を受けるため、残念ながら画一的な基準はありません。各企業・職場で「何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか」、その範囲を明確にすることが重要とされています。

その際に参考となるのは、代表的なパワハラ行為の6類型です【図表5】。実際の判例を踏まえると、これらの行為が「長期間にわたって繰り返されていたかどうか」という「継続性」もポイントとなることが多いようです。

●実務的な理解を促すうえで 有効な研修のあり方

パワハラはその見極めが難しく、各企業・職場での認識合わせが不可欠といえます。ただしここで改めて重要なのは、「業務上必要な指示・指導であれば、相手が不満を感じる場合であってもパワハラにはあたらない」という事実です。職場のパワハラ対策は、業務上必要な指示・指導を妨げるものではなく、サポートするものでなければなりません。

そこで有効なのは、「職場のあるある事例を用いた研修」です。図表6は、あるA社の研修で用いたケーススタディの一例です。このケーススタディは、A社で日ごろから問題視されている「パワ

ハラ予備軍」の言動を題材にして作られています。実際の研修ではこれらを数題用意し、「どこがパワハラに該当する行為なのか」「業務の適正な範囲で指導するためには、どのような対応が望ましいのか」といった視点で、管理職同士でグループ討議を行い、その後、1題ずつ解説を行い、会社としての標準的な見解・ガイドラインを示します。

このような研修を通じて、管理職はお互いのコミュニケーションのあり方を見直すことができるだけでなく、「どこまでが適正な指導で、どこからがパワハラに該当するのか」を実務に沿って適切に理解することが可能となります。また、これらのケーススタディをマニュアルとしてとりまとめて管理職に配布し、日頃から浸透を図ることも有効な施策といえるでしょう。

6 最後に

今回は、全10回連載の第1回として、人事の実務家が知るべきパワハラ概論について整理しまし

た。パワハラを予防する取組事例としては、ケーススタディを活用した研修をご紹介しましたが、このほかにもさまざまな取組みが各企業では行われています。

また、パワハラはあくまでもハラスメントのなかの1つであり、近年ではセクハラ、マタハラ（マタニティハラスメント）、ジタハラ（時短社員ハラスメント）などにも厳しい目が向けられています。企業の長期的な成長・存続に向けては、これらの防止はいずれも避けては通れない課題となりました。

第2回では企業を取り巻く環境変化をESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から改めて俯瞰し、第3回以降では、実際の事例をヒントにしなが、各ハラスメントへの予防と対策について理解を深めます。

注) 本誌は、判例や厚生労働省のマニュアルに基づいて、筆者が人事コンサルタントとしての視点から独自に解説を行ったものです。実際のパワハラ事案や判例、パワハラ判断基準については、弁護士等の専門家までお問い合わせください。

PROFILE



高橋 千亜希 (たかはし ちあき)

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 人事組織・ダイバーシティ戦略グループ コンサルタント 産業カウンセラー

立教大学大学院 現代心理学研究科修士課程修了後、国内独立系コンサルティングファームに入社。2016年に日本総研入社後も、人事制度の構築・運用、組織開発、人材育成など一貫して人事組織コンサルティングに従事。民間企業の支援から官公庁の委託調査まで幅広く手がけている。