



職場ハラスメントの現状と対策

はじめに

最近ではセクシャルハラスメント（セクハラ）に加え、企業や上司がその地位や職務権限を不当に利用して従業員に嫌がらせを行い、肉体的・精神的苦痛を与えるパワーハラスメント（パワハラ）や、大学教授が部下の教員や学生に研究妨害などを行うアカデミックハラスメント（アカハラ）という言葉が耳にする機会が多くなった。このような行為は従業員の能力発揮の機会を妨げるだけでなく、職務遂行意欲やモラルの低下を招くほか、被害者の心身の健康を損なう恐れもある。そして、事件や裁判となってマスコミに報道されると世間から厳しい批判を浴び、企業や大学の社会的評価を低下させる危険性もある。そうなるともはや従業員間の個人的問題ではなく、使用者責任を問われかねない経営リスクとなる。

職場ハラスメントは水面下でひそかに進行し表面化しにくいことから、正確な発生件数や被害状況をつかむのが難しい上、セクハラ以外は法的規制や公的指針もないため対策に苦慮している企業も多いと言われる。しかし、最近では被害者が退職や自殺に追い込まれたり、訴訟にまで発展するケースも少なくなることから、企業としての早急な対策が求められている。そのためには、職場ハラスメントを正しく理解するとともに、それによってもたらされるリスクをきちんと認識した上で、職場環境の悪化や従業員のパフォーマンス低下に歯止めを掛ける新たなマネジメント体制の確立が必要となる。そこで、本稿では職場ハラスメントの現状について解説するとともに、企業や組織として講じるべき対策を紹介する。

1、職場ハラスメントとは

上司による部下へのいじめ、嫌がらせを「パワハラ」と呼ぶようになって久しいが、これは和製英語で労務コンサルタントの岡田康子氏が2001年に生み出した造語である。岡田氏の定義によれば、パワハラとは「職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて継続的に人格と尊厳を侵害する言動を行い、就業者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」という。この考えの基になったのが、フランスの精神科医マリー＝フランス・イルゴイエヌ医師が1998年に自著の中で発表した「モラルハラスメント」という理論だ。同医師はこの「モラル」という言葉について、「精神的な」という意味のほかに「倫理的な」という意味が込められており、モラルハラスメントとは「倫理に反して精神的な暴力をふるうこと」だと解説した。その上で、職場でのモラルハラスメントについては「身振り、言動、態度、行動など不当な行為を繰り返し、あるいは計画的に行うことによってある人の尊厳を傷つけ、心身に損傷を与えその人の雇用を危険にさらすこと、またそういったことを通じて職場全体の雰囲気を悪化させること」と定義した。つまり、経営者や上司など職場で従業員に対して有利な立場にある者が、その力の差を利用して行ういじめ、嫌がらせが「パワハラ」ということになる。

具体的なパワハラの実態は、長時間に渡るしつ責や執拗な退職勧奨、昇進や昇給の妨害、達成不可能な目標設定のほか、仕事を与えない、無視する、孤立させるなどが挙げられる。ところが、こうした行為は会社の業務命令や上司の指導として行われることが多いため、加害者だけでなく被害者自身もそれがパワハラだと気付いていないケースが見られる。上司は「必要な指導・教育の一環」と自らの行為を正当化する一方、部下も「自分が悪いから仕方ない」と理不尽な行為や不利益処分を受け入れようとする傾向があるという。しかし、行き過ぎた指導で部下の人権を侵害したり、結果としてうつ病になるなど著しい精神的苦痛を与える行為は、上司の地位や職務権限を不当に利用したパワハラとなる。アカハラも大学教授の絶対的な地位や強大な権限を濫用したケースが多く、パワハラの一部だと言える。

セクハラは、改正男女雇用機会均等法 11 条で「職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害される」と定義されている。具体的には、相手に触ったりひわいな言動をするほか、性的な誘いを拒否したことで解雇や減給などの不利益処分をしたり、オフィスに女性の水着ポスターを貼るなどして職場環境を不快にすることを禁じている。一般的には、そうした行為や言動で相手が不快となるかどうかで判断されるが、これは人によってかなり差があるため、通常は相手が不快と感じればセクハラとなる。また、セクハラは男性から女性だけでなく、女性から男性、同性同士の行為も対象となり、雇用形態に関係なく適用される。セクハラはパワハラに比べると認識が浸透しているようだが、実際は被害相談や事件、裁判件数は減る傾向になく、理解は進んでいない状況にある。

パワハラもセクハラ同様、相手がどのように感じたかという点が重要で、上司が「別に悪気はなかった」「教育として必要だった」と弁解しても、部下が「それは嫌がらせだ」と感じればパワハラとなる可能性は高い。とはいえ、パワハラはセクハラと違って相手が不快と感じたからといって、直ちにそのように判断できない場合もある。実際、人材育成の面では時には厳しい指導や教育が必要であり、それが適切なやり方で行われるのなら、一般的にはパワハラには当たらないとされる。つまり、常識的な時間内や回数、方法でのしつ責であれば通常はパワハラとまでは言えないが、それが長時間に渡ったり必要以上に何度も繰り返されたり、相手に恐怖や著しい精神的苦痛を感じさせたりすれば、パワハラに当たる恐れがある。また、暴行や傷害、脅迫、強要、名誉毀損等の違法行為は、即刻パワハラとなる。

2、職場ハラスメントが発生する背景

東京都の労働相談窓口で職場のいじめや嫌がらせが持ち込まれるようになったのは、1995 年頃からと言われる。これは平成不況によるリストラの一環として、人件費削減に向けて給与の高い中高年社員を退職させるため希望退職の募集や整理解雇ではなく、企業がパワハラを行ったことが挙げられる。企業が社員を解雇するには、労働基準法で厳しい要件が課せられており簡単にはできない。また、解雇を行うと企業イメージが低下する恐れもあるため、企業は解雇ではなくパワハラを行って社員が会社に嫌気を差して、自主的に退職するよう仕向けた。具体的には、グループや課などの組織に所属させず座席も隔離して仕事を与えず孤立させたり、能力に見合わない単純作業に従事させてプライドを傷付けるほか、実現不可能なノルマを設定して達成できなければ執拗なしつ責を繰り返す。または、面談と称して「適当な仕事がない」「転職支援会社に登録を」などと執拗に退職を勧奨し、拒否すれば遠隔地への異動や出向、転籍を強要したり、ひどいものでは個室に閉じ込めたり、成果主義の名の下に不当な降格や減給処分をして社員を精神的、経済的に追い詰め、辞表提出に追い込む例も見られる。こうした行為は明らかにパワハラだが、現在でも人員整理や気に入らない社員を追い出す手口として使われているという。

また、最近ではパソコンやメールの普及により従業員間の接触が少なくなるなど、職場内でのコミュニケーションが希薄になっている。その上、リストラによる人員削減の影響で1人当たりの業務量が増加し、給与や昇進も年功序列から成果主義へ移行するなど、職場環境の急激な変化によってストレスが溜まっている従業員が多いと言われている。そうした中、上司はグループの目標達成に向けたノルマに追われ、精神的に余裕がなくなってイライラしていることや、世代間のギャップなどのため部下とうまく意思疎通ができず、営業成績が良くなかったり気に入らない従業員にあたることでストレスを発散している傾向があるとも言われている。このように上司が部下を人間として扱わず、単なる目標達成の道具としか見ていないことが、職場でハラスメントを発生させる原因のひとつになっていると考えられる。

さらに、最近の若者は精神的にもろい、耐性がないと言われる一方、マネジメント能力不足など管理職の資質に欠ける上司も多い。そして、正社員のほか中途採用や派遣・出向社員、アルバイトなど多様な雇用形態の従業員が同じ職場で働いているため、会社や仕事に対する考え方も一律ではなく管理がしにくくなっている状況もある。それに加え、成果主義の浸透により社員は評価や給与への不満が強く、会社への帰属意識が低下していることも挙げられる。そんな中、部下は人事権や査定権など強大な職務権限を持つ上司に対しては弱い立場にあるため、たとえ理不尽なことを言われても我慢するしかなく、ハラスメントを受けやすい環境にあると言える。アカハラも同様に、とかく閉鎖的と言われる大学や研究室内では、強大な権限を持った教授が弱い立場にある部下の教員や学生に、昇進・研究妨害などのいじめや嫌がらせを行って精神的苦痛を与えるなど、教授の資質が問題となっているケースが多い。

セクハラは、社内研修や対応マニュアル整備などの対策は進んでいるが、公的機関への被害相談件数は依然として増加傾向にある。これは、厚生労働大臣（当時）の「女性は産む機械」という発言に代表されるように、日本ではまだ「男尊女卑」の思想が根強くあることや、女性は派遣社員やパート、アルバイトなど男性に比べて弱い立場に置かれていることが多いため、ストレスのはけ口になっていることが考えられる。また、男性はセクハラについて「この程度なら許されるだろう」といった甘い考えが根底にあるなど意識改革が進んでいないことや、「セクハラはなくなるらない」などと開き直る経営者や管理職がいるのも事実で、こうした考えがある限りセクハラを根絶するのは難しいと言わざるを得ない。

3、職場ハラスメントがもたらす影響

セクハラやパワハラに遭うと、被害者は肉体的、精神的に深刻なダメージを受ける恐れがある。最近ではメンタルヘルスの問題がクローズアップされ、最悪の場合は自殺につながる可能性も指摘されており、ハラスメントがその引き金になることも十分あり得る。社員が心身に異常を来たして休職や退職を余儀なくされれば、残った従業員の負担が増えて過労につながったり、職場全体の士気や業務効率が低下することも考えられる。そして、企業が適切な対応をとらずセクハラやパワハラを放置すれば、異動希望者や退職者が増えて優秀な人材が流出することも予想される。そうなると、もはや「働くのにふさわしい職場ではない」として、上司だけでなく企業の経営責任が問われることにもなりかねない。

被害者がセクハラやパワハラを裁判に訴えれば、上司や企業は刑事、民事両面で法的責任を追及される可能性がある。セクハラと違ってパワハラを直接規制する法律は今のところないが、上司が部下の人格攻撃をすれば名誉毀損や侮辱罪、退職勧奨を繰り返せば脅迫や強要罪、執拗なしつ責で被害者が肉体的、精神的苦痛を訴えれば過失傷害罪が適用されたり、企業も民法の使用人責任を問われる恐れもある。さらに、企業は安全配慮義務違反に問われた上、民法の不法行為や債務不履行によって損害賠償を命じられる可能性もある。そうなると、裁判にかかる労力は相当な上、仮に無罪となってもこのような裁判を起こされること自体、企業にとってさまざまな面で不利益となり、大きな経営リスクとなってくる。

具体的には、事件や裁判でセクハラやパワハラの実態が明らかになり、マスコミに報道されると企業や組織、学校のイメージ低下や信用失墜は避けられない。いくらその企業が環境への配慮や社会貢献をうたっている、ハラスメントが行われていることが公になれば、長年に渡って築き上げたイメージやブランドが台無しになってしまう恐れがある。消費者の行動にも影響を与えるのは必至で、生活に身近な商品やサービスを提供している企業であれば、売り上げにも影響して業績悪化を招きかねない。また、取引先や株主などの利害関係者（ステークホルダー）の信頼を失ったり、株価の低下につながることも考えられる。そして、従業員の採用など、優秀な人材の確保に影響が出ることも懸念される。

さらに、セクハラやパワハラの実態に加えて、そうした企業に嫌気をさした従業員や退職者が、報復として社内のこれまでのコンプライアンス違反を告発する可能性もある。サービス残業や不正経理、脱税、談合、贈賄などの違法行為を当局に訴え、捜査のメスが入って企業が法的責任を問われれば世間から痛烈な批判を浴び、トップの責任にまで及ぶ恐れもある。また、こうした実態がマスコミで繰り返し報道されると、その企業は社会的信用を失い信頼回復には長期間を要するなど、経営に与える影響は極めて大きくなる。2006年度から内部告発者を保護する「公益通報者保護法」が施行されたことに加え、パソコンやメールの普及、労働者の権利意識の向上などにより、違法行為の告発件数は増加傾向にある。実際、企業の不祥事に関するマスコミのスクープ記事は、ほとんどが社員や取引先など関係者による告発が発端と言われており、企業の不誠実な対応が続けば、こうした傾向は今後も続くものと思われる。

4、職場ハラスメント裁判例

フランスやスウェーデンなどの欧州諸国では、職場でのハラスメント行為を法律で禁止し罰則を設けている国もあるが、日本ではセクハラ以外を直接規制する法律は制定されておらず、現段階では立法化の動きもない。しかし、これまでの裁判例などからパワハラの実態が被害者が労災と認定されたり、加害者の上司や企業に損害賠償が命じられたケースも増えている。本来、セクハラやパワハラのような職場ハラスメントの問題は組織の中で解決することが望ましいが、経営陣の認識不足や管理職の資質低下、労働組合の弱体化による調整能力の欠如などから、問題がこじれて事態が深刻になり裁判に持ち込まれるケースが圧倒的に多いと言われる。以下、セクハラやパワハラの実態や労災認定された主な事例を紹介する。

【セクハラ】

被告	内容	判決
政治家	選挙運動員の女性が車の中で体を触られるなどしたのに、政治家は会見でセクハラ行為を否定した上、女性を侮蔑する発言をしたとして、女性は名誉毀損で刑事告訴するとともに、損害賠償を求め提訴	刑事：懲役1年6ヵ月 執行猶予3年（大阪地裁） 民事：1100万円（大阪地裁） 政治家は公判前に辞職
大学助教授	女子学生がゼミの指導教官である助教授から、たびたび研究室に呼び出されて体を触られたり、執拗につきまといられるなどしたとして、損害賠償を求め提訴	民事：900万円（仙台高裁） 助教授はその後自殺
銀行支店長	既婚者である元女子行員が、在職中に支店長から執拗に食事に誘われるなどしたため、体調を崩して退職に追い込まれたなどとして、損害賠償を求め提訴	民事：676万円（京都地裁） 支店長はその後退職
会社経営者	女性社員が経営者から執拗に交際を迫られ拒否したところ、暴言を吐かれたり退職を強要されたため、精神的に不安定になったとして、損害賠償を求め提訴	民事：630万円（京都地裁）

【パワハラ】

被 告	内 容	判 決
市役所	男性職員が、先輩から暴言や暴行を受けたため精神疾患を患い自殺。遺族は、先輩と上司が適切な対応をしなかったのが原因として、損害賠償を求め提訴	民事：1173万円（東京高裁）
航空会社	男性社員が退職勧奨に応じなかったため、会社は11年間に渡って無意味な統計作業に従事させた上、退職を強要したのは違法として、損害賠償を求め提訴	民事：330万円（東京高裁）
建設会社	営業所長の男性が、上司から度重なるしつ責を受けたため精神疾患を患い自殺。遺族は、会社が安全配慮義務を怠ったのが原因として、損害賠償を求め提訴	労災認定（新居浜労基署） 民事：係争中（松山地裁）
製造会社	営業部長の男性が、退職勧奨に応じなかったところ、降格・減給処分された上、倉庫作業に従事させられ精神疾患を患ったとして、配転無効などを求め提訴	労災認定（川崎南労基署） 民事：係争中（川崎地裁）

5、職場ハラスメント対策

職場ハラスメントは今や経営者が真剣に取り組むべき問題で、労務管理、人権、コンプライアンス、メンタルヘルス、モチベーション、ブランドリスクなど、さまざまな側面からとらえる必要がある。そこで、企業や組織で職場ハラスメント対策を効果的に進めるには、以下の点に留意することが大切である。

（1）現状把握

上司には人事権や査定権など強大な職務権限があり、その言動や行為は部下にとって大きな影響がある。一方、職務権限は使い方や誤れば部下を傷つける恐れもあるので、上司はセクハラやパワハラへの自覚がなくても、自らの言動や行為が後に問題となる可能性があることに注意すべきである。また、セクハラは被害者への好意やからかいのケースもあるが、パワハラは上司が部下を懲らしめたい、追い出したいという意図のある場合が多いと言われている。部下も仕事に関する注意なので、悪意を持った嫌がらせか指導かの判断がつきにくい面もある。このため、ハラスメントは受けているという自覚がなかったり、声を上げにくかったり、水面下でひそかに進行するため表面化しにくい特徴がある。そこで、職場でのハラスメントの現状を把握する必要があり、そのためにはアンケート調査を実施するのが効果的だ。

（2）理解促進

セクハラやパワハラは一部の特別な人だけが行うものではなく、誰でも加害者や被害者になり得る。ハラスメントを放置すれば訴訟や内部告発のリスクが高まるだけでなく、被害者と加害者双方にとって肉体的、精神的にダメージが大きくなる上、職場環境の悪化によって社員の士気や業務効率の低下にもつながりかねない。このため、そうした行為の「早期発見、早期対処」が大切となり、被害者が訴訟や告発を行うような決定的な対立に陥る前に、企業として早急に手を打つ必要がある。そのためには、経営陣や管理職がセクハラやパワハラなどの職場ハラスメントとそのリスクについて正しく理解するとともに、そうしたハラスメント対策の必要性について、研修などで十分に認識を深めることが重要となる。

(3) 対応整備

セクハラやパワハラは直ちに違法とは言えなくても、被害者にとっては加害者の行為や言動は到底許すことができず、耐え難い苦しみをもたらすものである。そこで、ハラスメントを行った加害者には、断固とした処分を行う必要がある。企業としては、加害者の職位が高かったり営業成績が良い人物であればハラスメントの事実を無視したくなる傾向があるが、このような誠意のない対応に加え、経営陣や上司が保身のためハラスメントの事実を否定したり、ウソついたりすることで被害者の怒りが増幅され、訴訟や告発に至るケースが圧倒的に多いと言われている。ハラスメントは時間が経過すれば事態がこじれて深刻になり解決が不可能になるケースが多いことから、可能な限り早期の段階で対応するよう心掛けることが大切である。そこで、セクハラと同様にパワハラを禁止する社内規定を作った上、対応方針や処分基準、相談窓口の設置などを盛り込んだハラスメント対応マニュアルを整備する必要がある。

(4) 教育訓練

セクハラやパワハラは、加害者の人間性や管理職としての資質に問題がある場合が多いと言われる。グループや課などの組織内に休職・退職者がいる、意見を言う部下が少ないなど職場の雰囲気が良くない原因は、上司に問題がある可能性が高い。また、職制とは上から下への一方的な指示命令システムで、職務権限とは何でも自由にできるものだと考え、部下を家来や使用人のようにしか思っておらず、人の痛みがわからない自分本位の上司も多い。対策としては、管理職教育を徹底するとともに、上司の意識改革が重要となる。「セクハラをなくすのは無理」などセクハラに対する認識が薄かったり、「危機感のない部下へのパワハラはやむを得ない」などパワハラを肯定するような上司もいるが、そのような考え方や教育は現在では「人権侵害」に当たり、部下への対応や指導方法が間違っていることを早く自覚させる必要がある。そのためには、具体的なハラスメントのシナリオを基にしたグループ演習やロールプレイングなどの研修で、自分の言動や行動がどういう影響があるのかを疑似体験させると効果がある。

(5) 保険加入

これまで述べてきたように、最近は職場ハラスメント関連の訴訟が増加傾向にある上、賠償金も以前と比べると高額になっていることから、企業が労働者や退職者、採用応募者などからセクハラやパワハラ、不当解雇などの差別的行為をされたと訴えられた際、裁判費用や敗訴した場合の損害賠償が補償される「雇用慣行賠償責任保険」(EPL)や「会社役員賠償責任保険」(D&O)に加入しておく方法もある。

おわりに

先行き不透明でストレスの多い現代社会では、多くの従業員が精神的な余裕がなくなっている上、終身雇用制が崩れるなど会社への忠誠心も薄れている。そして、価値観の多様化によりこれまでの常識が通用しなくなり、コミュニケーションが難しくなっていることも、セクハラやパワハラを招く一因だと考えられる。そこで、職場ハラスメントを防ぐには、上司・部下ともに日頃から相手はどのようなタイプの人間かを把握しておく必要がある。そのためには、お互い意識的にコミュニケーションを取るとともに、可能な限り相手の立場に立って物事を考えるよう心掛けていけば、相手に対する信頼感が生まれて職場環境も良くなり、ハラスメントの未然防止につながるのではと考える。企業や上司はハラスメントを行って従業員の人格を傷付けたり、能力を押しつぶす権限はない。セクハラやパワハラ、アカハラなどの職場ハラスメントは、人権侵害であり違法行為だと認識することが大切である。

(了)

【参考文献】

- 1、職場いびり MOBBING アメリカの現場から ノア・ダペンポート 他
2002 緑風出版
- 2、モラルハラスメントが人も会社もダメにする マリー＝フランス・イルゴイエンス
2003 紀伊国屋書店
- 3、パワーハラスメントの衝撃 金子雅臣 2003 都政新報社
- 4、許すな、パワーハラスメント 岡田康子 2003 飛鳥新社
- 5、上司殿、それはパワハラです 岡田康子 2005 日本経済新聞社
- 6、パワーハラスメントなんでも相談 金子雅臣 2005 日本評論社
- 7、こんな上司が部下を追い詰める 荒井千暁 2006 文藝春秋
- 8、セクシュアルハラスメントをしない、させないための防止マニュアル
青木 孝 2007 小学館