

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 参考資料集

平成 24 年 1 月 30 日

この参考資料集は、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（以下、WG）の検討で、委員、ヒアリング対象、事務局から提出された資料の中から、報告の参考となるものをまとめたものである。

## ～目次～

### ○問題の現状 関係資料

- ・職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響①・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1  
(第1回 WG 事務局提出資料3を基に作成)
- ・「仕事のストレスに関する全国調査」での職場のいじめ・嫌がらせの頻度・2  
(第2回 WG 川上委員提出非公表資料を基に作成)
- ・職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響②・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3  
(第1回 WG 事務局提出資料3を基に作成)

### ○職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」の共通認識の必要性 関係資料

- ・職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」に関する定義の例・・・・・・ 7  
(第2回 WG 事務局提出資料1を基に作成)

### ○職場のパワーハラスメントの行為類型 関係資料

- ・職場のいじめ・嫌がらせに関連すると考えられる裁判例（一例）・・・・・・・・・・ 8  
(第2回 WG 事務局提出参考資料1)

### ○職場のパワーハラスメントを予防・解決するために 関係資料

- ・東京ガスグループにおける「元気の出る職場づくり」に関する取組（トップのメッセージ、ルールを決める、教育する、周知する、相談や解決の場を設置するの例）・・・・・・・・ 22  
(第4回 WG 東京ガス（株）萩野氏、村田氏提出資料)
- ・JFE スチール（株）における取組～こんな職場って、どうよ？～（教育するの例）・29  
(第3回 WG JFE スチール（株）竹内氏提出資料を基に作成)

### ○その他労使の取組（（独）労働政策研究・研修機構 労使ヒアリング調査結果より）・・・・ 30

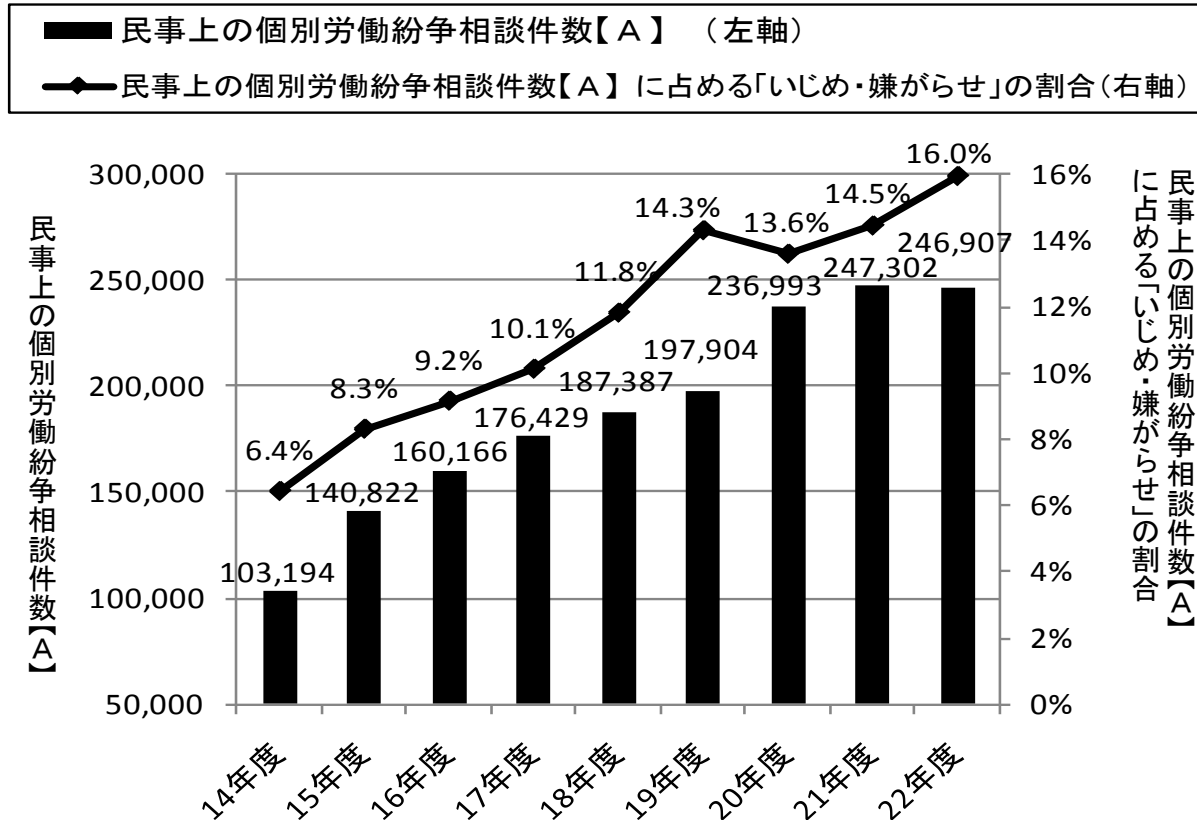
- (第5回 WG 内藤委員提出資料2を基に作成)

# 職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響①

- 職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にある。

## 現状①: 都道府県労働局等への相談の増加

第1図 相談件数の推移



※1 「平成22年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省、平成23年5月)を基に作成。

※2 平成22年度は、上記の相談の中で、いじめ・嫌がらせに関するものは、解雇に関するものに続き2番目に多い。

## 「仕事のストレスに関する全国調査」での職場のいじめ・嫌がらせの頻度<sup>1</sup>

### 1. 調査・解析の概要

- 「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」の研究の一環として、2010年11月～2011年2月に実施。
- 調査の対象者：20歳以上60歳以下の男女5,000名（全国から二段階無作為抽出<sup>2</sup>）。
- 解析の対象者：回答者2,384名（回収率：47.7%）のうち現在働いていると回答した1,633名の中から、解析に使用した項目に欠損値のなかった1,546名を対象とした。

### 2. 調査方法

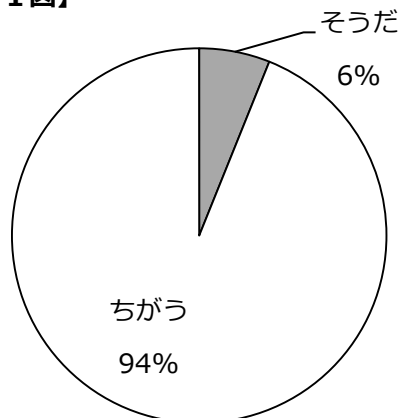
新職業性ストレス簡易調査票の一部として作成した下記の項目1と2について、いずれも「そうだ」「まあそうだ」「ややちがう」「ちがう」の四択で回答してもらい、「そうだ」「まあそうだ」の回答を該当者とした。

1. 職場でのいじめの経験：「職場で自分がいじめ、パワハラにあっている（セクハラを含む）」
2. 職場でのいじめの目撃：「職場でいじめ、パワハラにあっている人がいる（セクハラを含む）」

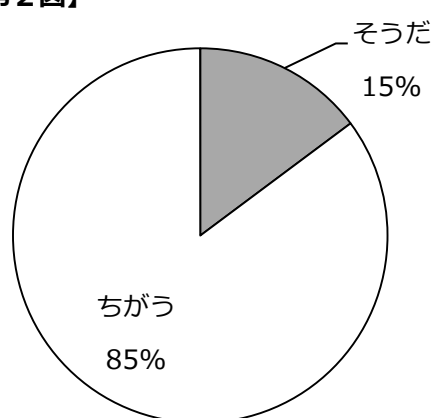
### 3. 調査・解析結果

- 6%（約17人に1人）が職場で自分がいじめ、パワハラにあっている（セクハラを含む）と報告【第1図】
- 15%（約7人に1人）が職場でいじめ、パワハラにあっている人がいる（セクハラを含む）と報告【第2図】

【第1図】



【第2図】



<sup>1</sup> 平成22年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業の一環で、津野香奈美（東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野博士課程）、川上憲人（同教授）の両氏が実施。

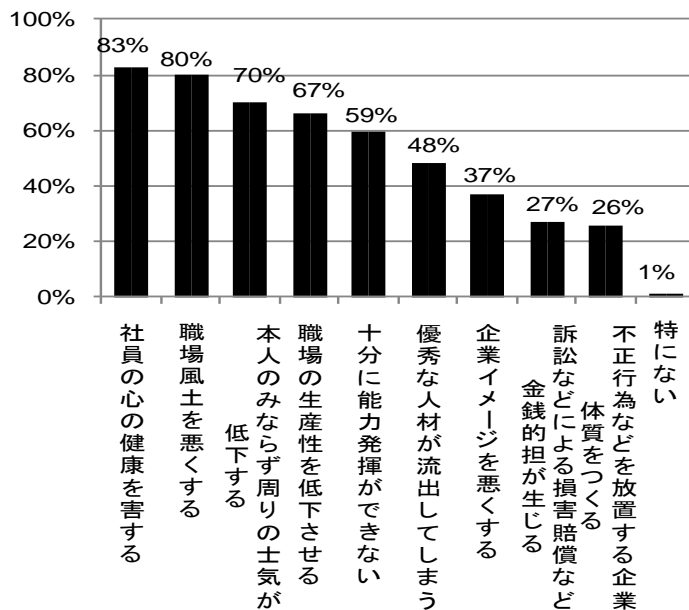
<sup>2</sup> 抽出手順：全国の住民の正確な縮図となるよう、市区町村を①大都市（政令市及び特区）、②中都市（人口20万人以上の市）、③小都市（人口20万人未満の市町村）の3層と地域ブロック（北海道、東北、関東、甲信越、北陸、東海、近畿、中国、九州）を考慮して、人口に比例した合計100地点を無作為抽出。さらに、当該市区町村の住民基本台帳から、1地点につき対象者を50名抽出。

## 職場のいじめ・嫌がらせ問題の現状とその影響②

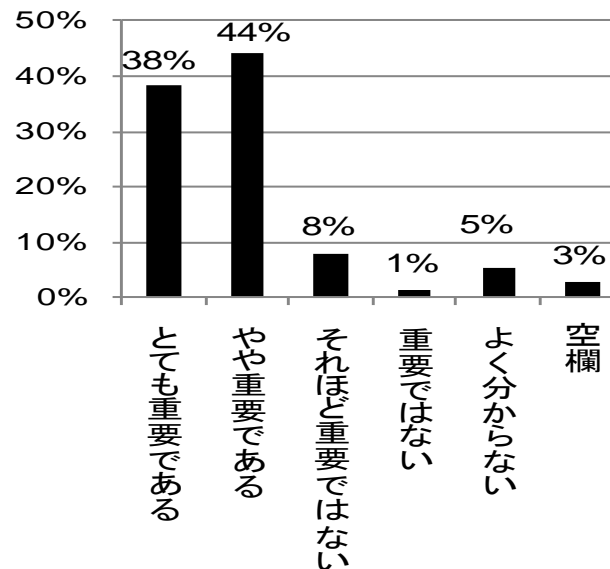
- 企業では、いわゆる「パワハラ」が様々な損失(社員のメンタルヘルス悪化、周囲の士気の低下や職場の生産性の低下など)をもたらし、「パワハラ」対策は重要な課題と認識していることを示す調査結果もある。

### 現状②: 企業の問題意識

第2図「パワハラは企業にどんな損失をもたらすと思いますか」(複数回答可)



第3図「パワハラ対策は経営上重要な課題であると思いますか」



※1 「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。本調査は、調査票を東証一部上場企業1,000社に送付し、209社から回収。

※2 本調査では「パワハラ」を、「職場において、職権などの力関係を利用して、相手の人格や尊厳を侵害する言動を繰り返し行い、精神的な苦痛を与えることによりその人の働く環境を悪化させたり、あるいは雇用不安を与えること」と定義。

# 職場のいじめ・嫌がらせの具体例(都道府県労働局での相談事例)

- ・ 都道府県労働局が取り扱った相談事例では、暴力、傷害、暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視、仕事を与えない等の相談があった。

## 身体的苦痛を与えるもの(暴力、傷害等)

- 段ボールで突然叩かれる・怒鳴る
- 上司がネクタイを引っ張る、叩く、蹴る、物を投げる
- 0℃前後の部屋で仕事をさせられる

## 精神的苦痛を与えるもの(暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等)

- 客の前で「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下への非難を言うミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事を取り上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」・業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

## 社会的苦痛を与えるもの(仕事を与えない等)

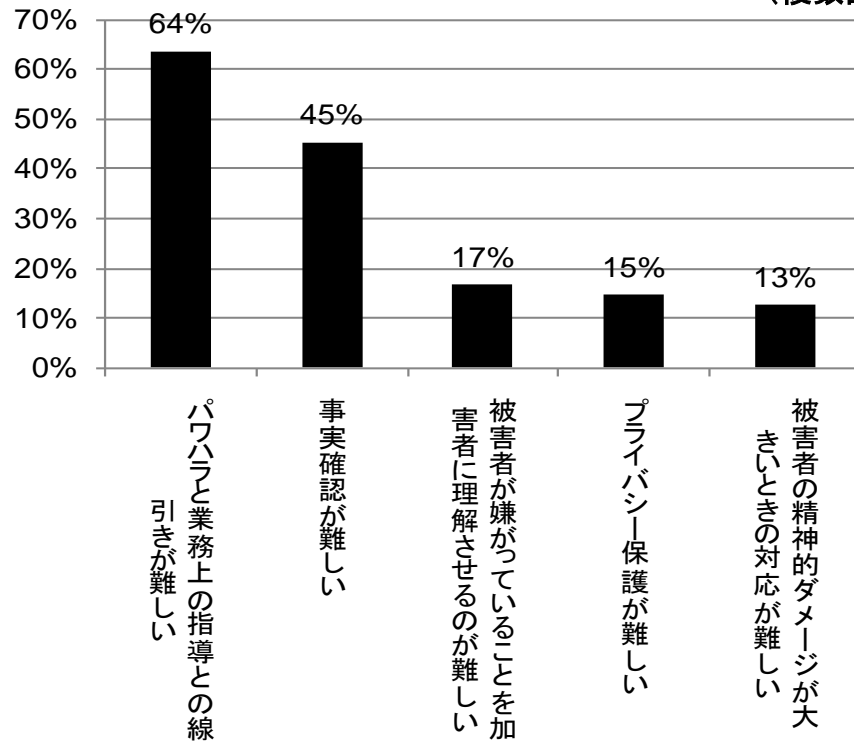
- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えず小部屋に隔離

※ 上記は、全国の47 都道府県労働局のうち4局で2008 年度に取り扱ったあっせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析－雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係－」((独)労働政策研究・研修機構、平成22年6月)を基に作成。

# 職場のいじめ・嫌がらせへの対応に当たっての企業の悩み

- 企業では、職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応に当たって、業務上の指導との線引きが困難などといった問題意識を持っている。

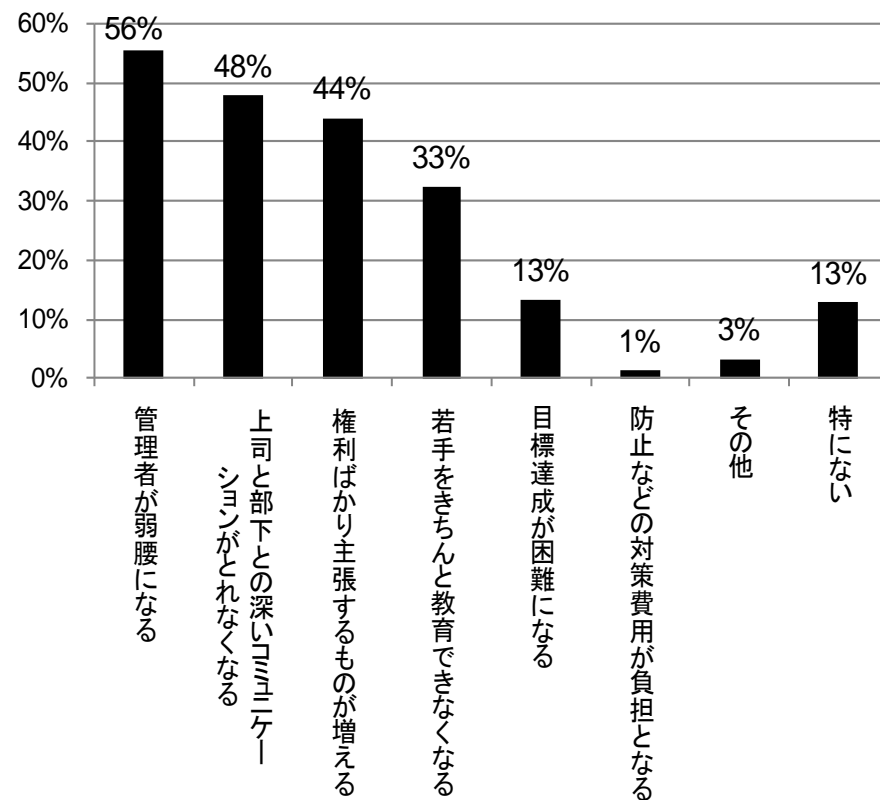
第4図「パワーハラスメントが起きたときに対応が困難と感じること」  
(複数回答)



※1 「使用者の職場環境配慮義務に関する実態調査」(東京都労働相談情報センター、平成18年2月)を基に作成。本調査は、都内に所在する従業員規模30人以上の3,000事業所に調査票を送付し、954事業所から回収。

※2 本調査では、「パワーハラスメント」を「職場において、職務上の地位や影響力を背景に嫌がらせをすること」と仮に定義して実施。

第5図「パワハラ問題を取り上げる場合、職場でどのような問題が派生することに留意する必要がありますか(3つまで)」



※1 前出の「パワーハラスメントの実態に関する調査研究 報告書」(中央労働災害防止協会、平成17年3月)を基に作成。

# 職場のいじめ・嫌がらせ問題への対応の現状

- ・ 労使では、相談窓口の設置、行動規範の明示、研修等を実施するケースがある。
- ・ 行政では、厚生労働省が、個別労働紛争に係る解決援助サービスの提供、職場のメンタルヘルス対策の促進、労災補償といった各施策の枠組みの中で対応を行っているほか、地方自治体が、相談窓口を設置する等の独自の取組を講じているケースがある。
- ・ 裁判では、民事上の損害賠償請求により問題解決を図るケースがあるほか、刑事上の責任を問われることもありえる。

## 労使の対応例(※)

### <企業の対応>

- 相談窓口の設置
- 就業規則や社員の行動基準に盛り込むことによる対応
- 講演や研修会の実施
- 社内報等で広報・啓発
- 社内の実情の把握

### <労働組合の対応>

- 相談窓口の設置
- 対策ハンドブックの作成
- 使用者に対する取組促進の要請

※ 各種調査結果等から収集。

## 行政の対応例

### <厚生労働省の対応>

- 都道府県労働局等で、相談、助言・指導、あっせんといった解決援助サービスを提供
- 職場のメンタルヘルス対策を促進するため、関係指針を策定し、事業場への指導等を実施
- 精神障害等の労災認定

### <地方自治体の対応>

- 相談窓口の設置
- 労働委員会による個別労働関係紛争のあっせん
- 企業向け対応マニュアルの作成
- 職員向け防止指針等の策定

## 裁判による対応例

### <民事上の対応>

- 不法行為による損害賠償請求
- 安全配慮義務違反による損害賠償請求

### <刑事上の対応>

- 暴行罪、脅迫罪、侮辱罪、名誉毀損罪等に問われる可能性がある



# 職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」に関する定義の例

## 職場のいじめ

- 職場およびそれに隣接する場所、時間において従業員若しくは使用者らから一時的若しくは継続的になされる心理的、物理的、暴力的な苦痛を与える行為の総称  
(水谷英夫著 『職場のいじめ・パワハラと法対策』)
- 職場(職務を遂行する場所全て)において、仕事や人間関係で弱い立場に立たされている成員に対して、精神的又は身体的な苦痛を与えることにより、結果として労働者の働く権利を侵害したり、職場環境を悪化させたりする行為  
(東京都産業労働局パンフレット 『職場のいじめ 発見と予防のために』)

## パワーハラスメント

- 職場において、地位や人間関係で弱い立場の人たちに対して、繰り返し精神的又は身体的な苦痛を与えることにより、結果として相手の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為  
(職場のハラスメント研究所)
- 職務上の地位又は職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、継続的に相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、就労者に身体的・精神的苦痛を与える、又は就業環境を悪化させる  
(クオレ・シー・キューブ)
- 職場において、職務上の地位や影響力に基づき、相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、その人や周囲の人に身体的・精神的な苦痛を与え、その就業環境を悪化させること  
※ 職場において:取引先の事務所、顧客の自宅等でも当該労働者が業務を遂行する場所の場合は該当。また、勤務時間外の宴会、休日の連絡等でも業務上の失敗を責める等実質上職務の延長上で行われた場合には該当  
(21世紀職業財団)
- 職務上の権限や上下関係、職場における人間関係等に伴う権力を利用し、業務や指導などの適正な範囲を超えて行われる強制や嫌がらせなどの迷惑行為  
※ 上司から部下への行為に限らず、同僚間や部下から上司に行われる場合や所属組織以外の上部組織、顧客等の取引先関係者から行われる場合もある。  
(全国労働安全衛生センター連絡会議)

## (参考) 教育現場におけるいじめの定義の例

- 同一集団内の相互作用過程において優位に立つ一方が、意識的に、あるいは集合的に他方に対して精神的・身体的苦痛を与えることである。  
(森田洋司著 『いじめとは何か』)
- 当該児童生徒が、一定の人間関係のある者から、心理的・物理的な攻撃を受けたことにより、精神的な苦痛を感じているもの  
(文部科学省 「いじめの問題への取組についてのチェックポイント」(「いじめの問題への取組の徹底について(通知)」別添))

# 職場のいじめ・嫌がらせに関連すると考えられる裁判例(一例)(※)

## 使用者の責任

### 1. 不法行為責任が問われた例

(1) 一般の不法行為(民法709条)が問われた例【事例1~4】

使用者の行為態様が、その権限(例:業務命令権、人事権など)の範囲の逸脱、濫用と評価され、労働者の権利の侵害と損害の発生(例:人格権(名誉)の侵害、精神的苦痛など)が認められる場合がある。

事例1. 認められた例…使用者による労働者の配転(高度専門職から受付へ)は裁量権を逸脱したもとして違法。当該労働者の人格権(名誉)を侵害等し、不法行為を構成する。

事例3. 認められなかった例…使用者による労働者への指導(日報作成)は教育指導的観点からであり、不合理な自己批判を強制されたとの当該労働者の主張は失当というべきである。

(2) 特殊の不法行為(注)(民法715条)が問われた例【事例5・6】

労働者間の行為態様が、その使用者の事業の執行に関して、他の労働者への不法行為を構成すると認められる場合がある。

事例5. 法人Aの職員aらが、労組を脱退した職員bを、施設長が主宰する職員会議の場で組織ぐるみで非難したことは、正当な言論活動の範囲を逸脱したもとして違法。bの人格権を侵害し、bへの不法行為を構成する。aらの不法行為が、事業執行についてなされたことは明らかであり、Aは当該不法行為について、使用者責任を負う。

### 2. 債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

使用者の行為態様(不作為を含む)が、使用者が労働者に対し労働契約上負っている債務不履行責任(安全配慮義務違反。民法415条、国家賠償法1条)が認められる場合がある。

(民事)【事例9・10】

事例9. 認められた例…使用者は従業員間のいじめを認識することが可能であった(いじめが3年近くに及んでいる、職員旅行や職場会議でのいじめがあったなど)にもかかわらず、これを認識して防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められる。

事例10. 認められなかった例…労働者側の、使用者のメンタルヘルス対策の欠如等が安全配慮義務違反を基礎付ける事実との主張は、使用者が職場のメンタルヘルス等の管理者研修を実施しており、当該労働者を含む管理者が受講していることから、認められない。

(行政の事案)【事例7・8】

事例7. 労働者の訴えを聞いた課長は、直ちに、いじめの事実の有無を積極的に調査し、速やかに善後策を講じるべきであったのに、これを怠り、いじめを防止するための職場環境の調整をしないまま、当該労働者の職場復帰のみを図った結果、当該労働者の自殺に至ったものであり、安全配慮義務を怠ったものと言うべきである。

注. 特殊の不法行為とは、民法709条に規定される一般の不法行為の特則として、より重い責任の認められる不法行為の類型をいいます(例. 使用者責任、工作物責任など)。

## 当事者の責任

職場のいじめ・嫌がらせを行った本人は、これを受けた労働者の権利の侵害や損害を発生させたと認められる場合、不法行為責任(民法709条)を負う【事例11・12】。また、職場のいじめ・嫌がらせが集団的、組織的に行われた事案では、使用者の責任も問われる場合がある【事例5、6、9】。

事例11. 上司による部下への指導(当人を非難するメールを当人と職場の同僚に一齐送付)は、(その内容から)部下の名誉感情をいたずらに毀損するものであることは明らかであり、目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、部下への不法行為を構成する。[ただし、本事案では、その目的は是認され、パワーハラスメントの意図があったとまでは認められなかった]

# 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が問われた例

## 事例1. B事件(東京地判 平7.12.4)

### 事案の概要・結果

勤務先Yの管理職（課長）だったXが、YがXに対して行った降格（ライソソ上の指揮監督権を有さないオペレーションズデスクニジャンに）とその後の配転（総務課の受付に）という一連の嫌がらせ行為は、Xら中高年管理職を退職に追い込む意図をもってなされた不法行為であるとして、Yに対し慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料100万円。

### 判旨の概要

まずXのオペレーションズデスクニジャンへの降格について、Y在日支店は、ずっと赤字基調にあり、厳しい経営環境の下、オペレーション部門の合理化、貸付部門や外為部門の強化等の改革が急務となっており、管理職らに対し、新経営方針への理解・協力を求めたが、Xを含む多数の管理職らが積極的に協力しなかったため、新経営方針に協力する者を昇格させる一方、Xを含む多数の管理職を降格させたものである。

この降格によりXが受けた精神的衝撃、失望感は決して浅くはなかったと推認されるが、Yにおいて、新経営方針の推進・徹底が急務とされていたことから、これに積極的に協力しない管理職を降格する業務上・組織上の高度の必要性があったと認められること、Xと同様に降格発令をされた多数の管理職らは、いずれも降格に異議を唱えておらず、Yのとった措置をやむを得ないものと受け止めていたと推認されること等の事実からすれば、Xの降格をもって、Yに委ねられた裁量権を逸脱した濫用的なものとは認められない。

その後の総務課（受付）の配転については、総務課の受付は、それまで20代前半の女性の契約社員が担当していた業務であり、外国書簡の受発送、書類の各課への配送等の単純労務と来客の取次を担当し、業務受付とはいえず、Xの旧知の外部者の来訪も少なくない職場であって、勤続33年に及び、課長まで経験したXにふさわしい職務であるとは到底いえず、Xが著しく名誉・自尊心を傷つけられたであろうことは推測に難くない。

Xに対する総務課（受付）配転は、Xの人格権（名誉）を侵害し、職場内・外で孤立させ、勤労意欲を失わせ、やがて退職に追いやる意図をもってなされたものであり、Yに許された裁量権の範囲を逸脱した違法なものであって不法行為を構成するといふべきである。

## 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が問われた例

### 事例2. S事件（東京高判 平5.11.12）

#### 事案の概要・結果

学校法人Yの設置する高等学校の教諭であるXが、それまで担当していた学科の授業、クラス担任等一切の仕事を外された上、何らの仕事も与えられないまま4年半にわたって別室に隔離され、さらに7年近くにわたって自宅研修をさせられ、年度末一時金の支給停止等の差別的取扱いをされているのは不法行為である等として慰謝料の支払いを求めた。

結果、請求の一部認容。慰謝料600万円（初審は慰謝料400万円）。

#### 判旨の概要

YがXに対し、仕事外し、職員室内隔離、自宅研修という過酷な処遇を行い、さらに賃金等の差別をしてきた原因については、Xが二度にわたって産休をとったこと及びその後の態度が気にくわないという多分に感情的な校長の嫌悪感に端を発し、その後些細なことについての行き違いから、Y側が感情に走った言動に出て、執拗とも思える程始末書の提出をXに要求し続け、これにXが応じなかったため依怙地になったことにあると認められるのであって、その経過において、Xのとった態度にも反省すべき点がなかったわけではないが、この点を考慮しても、Yの行った言動あるいは業務命令等を正当づける理由とはならず、その行為は、業務命令権の濫用として違法、無効であることは明らかであって、Yの責任はきわめて重大である。

このような行為により長年何らの仕事も与えられずに、職員室内で一日中机の前に座っていることを強要されたり、他の教職員からも隔離されてきたばかりではなく、自宅研修の名目で職場からも完全に排除され、かつ、賃金も昭和54年のまま据え置かれ、一時金は一切支給されず、物心両面にわたって重大な不利益を受けてきたものであり、Xの精神的苦痛は誠に甚大であると認められる。

Yは、民法709条、710条、715条、に基づき、その不法行為によってXが被った損害を賠償すべき義務があるところ、Xの精神的苦痛を慰謝すべき賠償額は、本件一連の措置を一体の不法行為として全体的に評価・算定すべきであり、Yの責任の重大さにかんがみると金600万円をもって相当とする。

## 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が問われた例

### 事例3. T事件（東京地判 平22.9.14）

#### 事案の概要・結果

Xは、勤務先Yの正社員として一般事務等に従事していたが、身体、精神の障害により業務に耐えられないことなどを理由として解雇された。Xは、Yの社長Cや上司Dによる集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったなどとして、①不法行為に基づく損害賠償の支払い、②雇用契約上の地位確認等を求めた。結果、請求却下。

#### 判旨の概要

Xは、書類をフアイルする場所を間違える事などが多く、電話対応にも助言を必要とすることが多かったため、CはXに対し、日報を作成させ、業務の反省点、改善点を報告させた。この点について、Xは、日報にどんな些細なことでも反省点を記載しなければ叱責されるため、不合理な自己批判を強制されたと主張しているが、Xが日報に反省点を記載しなかったことを理由にCから叱責された形跡がうかがわれない。

またCは、仕事に慣れるペースが遅いXに対し、教育指導的観点から少しでも業務遂行能力を身につけさせるために、日報の作成を命じたと考えられ、不合理な自己批判を強制したものではないことは明らかである。

Dは、顧客からXのテレアポの感じが悪いという苦情を受けたことから、Xとテレアポの仕方についてミーティングを行ったところ、Xは、Dからかなり厳しく注意をされたと感じたと主張するが、ミーティングの内容は、声を大きくすること、電話の件数をこなすのではなくアポイントの取得を目指すべきであることなど、苦情に対する改善策として至極もつともなものであり、Dは、Xの勤務態度について、かなり厳しく注意したことがうかがわれるが、そこにXに対するいじめや嫌がらせの目的は認められない。

したがって、Yの社長や社員による集団的いじめや嫌がらせを受けて多大な精神的苦痛を被ったというXの主張は失当というべきである。

## 使用者の不法行為（一般の不法行為）責任が問われた例

### 事例4. K事件(最三小判 平成7.9.5)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったXらが、Yが、Xらが特定の政党の党员又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視したり、Xらと接触等をしていないよう他の従業員に働きかけたり、Xらを尾行したり、ロッカー等を無断で開けて私物の写真撮影をしたといった行為は、不法行為にあたり、主張して、Yに対し、慰謝料等の賠償等を請求した事案である。第一審は一部認容し、第二審は、第一審判決を支持したため、Yが上告した。結果、上告棄却。

#### 判旨の概要

Yは、Xらにおいて現実には企業秩序を破壊し混乱させるなどのおそれがあるとは認められないにもかかわらず、Xらが特定の政党の党员又はその同調者であることのみを理由とし、その職制等を通じて、職場の内外でXらを継続的に監視する態勢を採った上、Xらが極左分子であるとか、Yの経営方針に非協力的な者であるなどその思想を非難して、Xらとの接触、交際をしないよう他の従業員に働きかけ、その過程の中で、X 1及びX 2については、退社後同人らを尾行したりし、特にX 2については、ロッカーを無断で開けて私物を写真に撮影したりしたというのである。

そうであればこれらの行為は、Xらの職場における自由な人間関係を形成する自由を不当に侵害するとともに、その名誉を毀損するものであり、また、X 2らに対する行為はそのプライバシーを侵害するものであって、同人らの人格的利益を侵害するものといえ、これら一連の行為がYの会社としての方針に基づいて行われたものであるから、それらは、それぞれYの各Xらに対する不法行為を構成するものといわざるを得ない。原審の判断は、これらと同旨をいうものとして是認することができる。

## 事例5. U事件(名古屋地判 平17.4.27)

### 事案の概要・結果

社会福祉法人Y 1の職員であるXが、職場の施設で開催された職員会議において、同僚5人(Y 2～Y 6)を中心とする職員らにより、組織ぐるみで誹謗・非難された結果、心因反応に罹患した上、PTSDを発症し、精神的損害を被ったとして、Y 1の不法行為及び使用者責任と同僚らの不法行為が共同不法行為関係にあたるとして慰謝料の連帯支払い等を求めた。

結果、請求の一部認容。連帯して慰謝料500万円。

### 判旨の概要

職員会議においては、Y 2らが中心となつて、B労組を脱退しユニオンに加入したXを非難、糾弾する発言(「残念なことに綱領は認められないという職員が出ました。X看護婦です。」、「綱領を否定することは、施設の管理職として、事業に責任を持つ所長として、仲間たちに責任を持つ者として、認めることはできない。」等)をしたばかりか、職員会議に参加した職員らを誘導・扇動し、施設の職員の多くが、Xを非難する内容の発言をしたものであり、その結果、Xは精神的疾患に罹患し、休職を余儀なくされた。

Y 2らの発言内容及びY 2らが他の職員を誘導、扇動したことによる各職員の発言内容に照らせば、Y 2らの行為はY 1の職員及び労働組合員としての正当な言論活動の範囲を逸脱するものといわざるを得ず、違法にXの人格権を侵害したものである。

したがつてY 2らは、共同でXに対する不法行為を行ったものであり、連帯してXに対する不法行為責任を負うべきである。

職員会議がY 1の施設単位で行われる会議であり、施設長によって主催されるものであることなどに照らせば、本件職員会議におけるY 2らの不法行為が、Y 1の事業執行についてされたものであることは明らかであるため、Y 1はY 2らの不法行為について、民法715条に基づき、使用者責任を負う。

## 使用者の不法行為(特殊の不法行為:使用者責任)責任が問われた例

### 事例6. D事件(横浜地判 平2.5.29)

#### 事案の概要・結果

勤務先Y1の従業員であったXが、Y1の取引先であるY2の文書部長から賃借していた本件建物に関し、同文書部長Y2がXが本件建物の明渡に応じるようY1のA専務に協力を求めたところ、Xの直属の上司Y3らが共謀の上、Xに対し人事権、考課権をたてに本件建物の明渡を強要し、Xが明渡を拒否したため、不当な人事考課がなされた。

その結果、Xは得べかりし賃金、明渡を強要されたことにより精神的苦痛を受けたとして慰謝料を請求した。

結果、請求の一部認容。Y1とY2が連帯して慰謝料30万円。

#### 判旨の概要

企業内において、上司が部下の私生活上の問題につき、一定の助言、忠告、説得をすることも一概にこれを許されないものということはできない。

しかし、部下が既に自らの責任において、家主との間で自主的解決に応じないことを決断している場合に、会社の都合で上司が職制上の優越的地位を利用して、家主との和解ないしは明渡要求に応じるよう執拗に強要することは、許された説得の範囲を越え、部下の私的问题に関する自己決定の自由を侵害するものであって、不法行為を構成するものとすべきである。Y3は、Xに対し、人事上の不利益をほのめかしながら、少なくとも2ヶ月間8回にわたり執拗に本件建物を文書部長に明け渡すことを説得し続けたというのであるから、上司として許された説得の範囲を越えた違法な行為とすべきであり、Y3はXが受けた精神的苦痛を慰謝するため金30万円の支払いをもってするのが相当する。

またY3の上記不法行為がY1の事業の執行に関してなされたことが明らかであるから、Y1は、民法715条に基づき、使用者として、Y3と連帯してXに対する損害賠償責任を負うとすべきである。



## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例7. K事件(東京高判 平15.3.25)

#### 事案の概要・結果

Xらの長男であるAがY市の水道局工業用水課に勤務中、同課の課長、係長、主査のいじめ、嫌がらせなどにより精神的に追い詰められて自殺したとして、XらがY市に対し国家賠償法又は民法715条に基づき損害賠償を、課長、係長、主査に対し、民法709条、719条に基づき損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容、Y市はXらそれぞれに対し逸失利益等約1,173万円。XとY市がそれぞれ控訴したが、各控訴棄却。

#### 判旨の概要

課長ら3名が、Aが女性経験がないことについて猥雑な発言やAの容姿について嘲笑をしたこと、主査が果物ナイフをAに示し、振り回すようにしながら「今日こそは切つてやる。」などと脅すようなことを言ったことなどの行為を執拗に繰り返し行った。言動の中心は主査であるが、課長、係長も主査が嘲笑したときには、大声で笑つて同調していたものであるから、これにより、Aが精神的、肉体的に苦痛を被ったことは推測しうるものである。

以上のような言動、経過などに照らすと、課長ら3名の上記言動は、Aに対するいじめといふべきである。また、いじめを受けたことにより心因反応を起し、自殺したものと推認され、その間には事実上の相当因果関係があると認めるのが相当である。

Y市には、市職員の職務行為から生ずる危険だけでなく、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、具体的状況下で、加害行為を防止し、被害職員の安全を確保して職場における事故を防止すべき注意義務がある(以下「安全配慮義務」という。)がある<sup>1)</sup>と解される。精神疾患に罹患した者が自殺することはま<sup>2)</sup>まあることであり、Aの訴えを聞いた上司が適正な措置を講じていればAが職場復帰し、自殺に至らなかつたと推認できるから、Y市の安全配慮義務違反とAの自殺には相当因果関係が認めるのが相当であり、Y市は、安全配慮義務違反により、国家賠償法上の責任を負うといふべきである。

# 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

## 事例8. N事件(福岡高判 平20.8.25)

### 事案の概要・結果

海上自衛隊員であったAが、S護衛艦乗艦中に自殺したことについて、その両親Xらが、①Aの自殺は上官らのいじめが原因である、②国：YにはAの自殺を防止すべき安全配慮義務違反等と主張し、Yに対し、国家賠償法に基づき、損害賠償等を求めた。第一審判決はXらの請求をいずれも棄却したため、Xらはこれを不服として控訴した。

結果、控訴一部認容。Xらに対し、慰謝料計350万円。

### 判旨の概要

Aの上官B班長が、指導の際にAに対し、「お前は三曹だろ。三曹らしい仕事をするよ。」「バカかお前は。三曹失格だ。」などの言辞を用いて半ば誹謗中傷していたと認められるのが相当であり、Aは、家族や同期友人にB班長の誹謗する言動を繰り返し訴えるようになった。これらのB班長の言辞は、それ自体Aを侮辱するものであるばかりでなく、経験が浅く技能練度が階級に対して劣りからである曹候補者であるAに対する術科指導等に当たって述べられたものが多く、かつ、閉鎖的な館内で継続に行われたものであるといった状況を考慮すれば、Aに対し、心理的負荷を過度に蓄積させるようなものであったというべきであり、指導の域を超えるものであったといわなければならない。また、Aの人格自体を非難・否定する言動で、階級に関する心理的負荷を与え、劣等感を不必要に刺激する内容であったのであって、一般的に妥当な方法と程度によるものであったとはどうもいえないから、違法性は阻却されない。

B班長は、Yの履行補助者として、Aの心理的負荷等が蓄積しないよう配慮する義務とともに、Aの心身に変調がないかについて留意してAの言動を観察し、変調があればこれに対処する義務を負っていたのに、上記言動を繰り返し返したのであって、その注意義務(安全配慮義務)に違反し、国家賠償法上違法というべきである。

一方、C班長がAに焼酎の持参を促すものと受け取られかねないような発言をしたこと、Aを「百年の孤独要員」といったことがあること、自宅に招待した際、「お前はとろくて仕事ができない。自分の顔に泥を塗るな。」などといったことはあるが、C班長及びAは、O護衛艦乗艦中には良好な関係にあったことが明らかであり、Aは2回にわたり、自発的にC班長に焼酎を持参したこと、C班長はAのS乗艦勤務を推薦したこと、A一家を自宅に招待し、歓待したこと等からすれば、客観的にみてC班長はAに対し、好意をもって接しており、そのことは平均的な者は理解できたものと考えられるし、Aもある程度理解していたものであって、C班長の言動はAないし平均的な耐性を持つ者に対し、心理的負荷を蓄積させるようなものであったとはいえず、違法性を認めるに足りないというべきである。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例9. S事件(さいたま地判 平16.9.24)

#### 事案の概要・結果

病院Yで勤務するAが、職場の先輩であるY1らのいじめ(Y1の家の掃除、車の洗車、風俗店へ行く際の送迎、「死ぬよ」、「殺す」等の発言等)が原因で自殺したとして、両親であるXらが、Yに対し、雇用契約上の安全配慮義務違反による債務不履行責任(民法415条)を理由に、Y1に対し、いじめ行為による不法行為責任(民法709条)を理由に損害賠償を求めた。

結果、

Y：Xらに対し慰謝料各250万円(Y1との連帯債務)

Y1：Xらに対し慰謝料各500万円(各250万円の限度でYとの連帯債務)

#### 判旨の概要

Y1は、自ら又は他の男性看護師を通じて、Aに対し、冷やかし・からかい、嘲笑・悪口、他人の前で恥辱・屈辱を与える、たたくなどの暴力等の違法な本件いじめを行ったものと認められるから、民法709条に基づき、本件いじめによってAが被った損害を賠償する不法行為責任がある。

Yは、Aに対し、雇用契約に基づき、信義則上、労務を提供する課程において、Aの生命及び身体を危険から保護するように安全配慮義務を尽くす債務を負担していたと解される。Y1らのAに対するいじめは3年近くに及んでいるなど、Yは本件いじめを認識することが可能であったにもかかわらず、これを認識していじめを防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認めることができる。

## 使用者の債務不履行責任(安全配慮義務違反)が問われた例

### 事例10. M事件(高松高判 平21.4.23)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員であったAが自殺したのは、上司から、社会通念上正当と認められる職務上の業務命令の限界を超えた著しく超えた過剰なノルマ達成の強要や執拗な叱責をうけたことによるなどとして、Aの相続人であるXらがYに対し、主位的に不法行為に基づき損害賠償を、予備的に債務不履行(安全配慮義務)に基づき損害賠償を求めた。

結果、第一審は請求の一部認容。Xらに約2,835万円。X, Yらがいずれも控訴したが、控訴審はXの控訴を棄却、Yの控訴を認容。

#### 判旨の概要

##### (第一審)

Aは自らの営業成績を仮装するための不正経理について、上司から叱責を受け、自殺の直前にうつ病に罹患していたと認められることから、不正経理についての上司によるAに対する叱責、注意がAの死亡という結果を生じたと見るのが相当。上司の行った叱責等は不法行為として違法であり、Yに安全配慮義務違反も認められる。Aが心理的負荷から精神障害等を発症し自殺に至ることもあるということを予見することもできたというべきである。うつ病に罹患していることやその兆候を認識できなかったとしても、自殺に至ることは予見可能であったというべきであるし、適切な調査をしていれば、更にその認識可能性はあったというべきである。

##### (控訴審)

Yの営業所は独立採算を基本としており、過去の実績を踏まえて翌年度の目標を立てて事業計画を作成していたものであるから、上司からの過剰なノルマ達成の強要があったと認めることはできない。

上司が不正経理の是正を指示したにもかかわらず、1年以上是正がされなかったことから上司がAに対してある程度厳しい改善指導をすることは正当な業務の範囲内にあり、Aの上司らがAに対して行った指導や叱責は、社会通念上許容される範囲を超えたノルマ強要や執拗な叱責と認められないことから不法行為にあたらぬ。

また、Xらは、メンタルヘルス対策の欠如等を安全配慮義務違反を基礎付ける事実として主張したが、Yは平成16年5月に職場のメンタルヘルス等についての管理者研修を実施しており、Aを含む管理者が受講している事からYにおいてメンタルヘルス対策が何ら執られていないということではないことから、Yの安全配慮義務違反も認められない。業務改善の指導については、必ずしも達成が容易な目標ではなかったものの、不可能を強いるものとはいえないものであり、改善を求めることにより、Aが強度の心理的負荷を受け、精神的疾患を発症するなどして自殺に至るということについて、Aの上司らに予見可能性はなかったというほかない。

## 当事者の責任が問われた例

### 事例11. M上司事件(東京高判 平17.4.20)

#### 事案の概要・結果

Xが、勤務先の上司であるYの「意欲がない、やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思えます」などと記載された電子メールをXとその職場の同僚に送信した行為は名誉毀損又はパワーハラスメントで不法行為を構成すると主張して慰謝料100万円を請求した。

結果、控訴の一部認容。慰謝料5万円。

#### 判旨の概要

本件メールには、退職勧告とも、会社にとって不必要な人間であるとも受け取られるおそれのある表現が盛り込まれており、人の気持ちを逆撫でする侮辱的言辞と受け取られても仕方のない記載などのほかの部分ともあいまって、Xの名誉感情をいたずらに毀損するものであることは明らかであり、上記送信目的が正当であったとしても、その表現において許容限度を超え、著しく相当性を欠くものであって、Xに対する不法行為を構成するというべきである。

Xは、「本件メールは、上司が部下を指導したり叱咤激励するというものではなく、部下の人格を傷つけるもので、いわゆるパワーハラスメントとして違法である」旨主張しているが、本件メールが、その表現方法において、不適切であり、Xの名誉を毀損するものであったとしても、その目的は、Xの地位に見合った処理件数に到達しようXを叱咤督促する趣旨であることがうかがえ、その目的は是認することができるのであって、Yにパワーハラスメントの意図があったとまでは認められない。

## 事例12. N大アカハラ事件(大阪高判 平14.1.29)

### 事案の概要・結果

N大学の公衆衛生学教室の助手であったXが、同教室の教授であったY1から、数々の嫌がらせを受け、その人格的利益を侵害されたとして損害賠償を、Y(県)に対して国家賠償法1条に基づき、Xの精神的損害及び弁護士費用の賠償を請求するとともに、YはXの雇用者として、働きやすい職場環境を提供すべき雇用契約上の義務があるにもかかわらずこれを尽くさなかったとして、債務不履行に基づき、賠償請求をした。

結果、第一審は請求の一部認容、慰謝料50万円及び弁護士費用5万円の支払。XとY県がそれぞれ控訴し、Xの控訴棄却、Y県の控訴一部変更(慰謝料10万円、弁護士費用1万円の支払)。

### 判旨の概要

Y1が、XのA短期大学の兼業申請に押印しなかったことについて、Y1は、Xから提出された兼業承認申請に記載の時間数が三転したことについて、Xに説明を求めたにもかかわらず、Xがこれに応じなかったためであると主張するが、Xは、同申請の兼業時間が変転したのは講義時間数の減少が原因であることを一応説明しているものと認められ、他方Y1は、いわゆる「リアルスケジュール」(新学期が始まる直前にA短期大学において作成される行事予定表)の持参にこだわって、Xの説明を受け付けなかったものと認められる。Xによれば、Y1が持参を求めた時点においては、未だ「リアルスケジュール」は作成されていないものであると認められるのであり、そのような書類の提出にこだわって兼業承認申請への押印を拒否するのは合理性をかくものであるのが明らかであり、嫌がらせの要素があると推認できる。

このことよって、Xは同短期大学の講義を休講せざるを得なかったものであり、兼業承認は公権力を行使するY1の職務上の行為といふべきであり、Y1の当該行為は国家賠償法上の違法行為である。

### 事例13. T事件(大阪地判 平22.1.29)

#### 事案の概要・結果

勤務先Yの従業員Xが、他の女性従業員B、Cをいじめ等の陰険な行動により退職に追い込んだこと、入社3年6ヶ月を経過したにもかかわらず事務スキルが上がっておらず、今後上がる望みがないことを理由に、YがXを解雇したため、XがYに対し、解雇無効(労働契約上の地位確認)と賃金支払いを請求した。XがYに対し、結果、請求認容。労働契約上の地位確認、解雇後の未払賃金の支払。

#### 判旨の概要

他の従業員B及びCがD社長に対し、Xによるいじめ等について苦情を訴えたこと、B及びCが入社後短期間のうちに退職していること等からXとB及びCの間に感情的なトラブルがあったことはうかがわれるが、Xは、B及びCの苦情に係る事実を否定していること、苦情に係る事実関係の真偽について、YはXあるいは他の職員に対して、確認する等の作業を行ったとは認められず、苦情に係る事実があったことを証するに足りる確な証拠があるとは言い難いこと、Xのすぐ隣の席で執務をしていた部長もC及びBからの苦情について、Xに対して注意指導等を行ったとは認められないことなどの点から、XのB及びCに対する言動に多少配慮の欠ける点があったことは否定できないもの、Xが両名に対していじめ等の行為を行っていたとまで認めることはできない。

また、仮に、B及びCの申し出に係るXの言動があったとしても、Yは、当該各事実について、B及びCの言い分とXの言い分を十分に聴取した上で、Xに対して、明確な注意指導あるいは懲戒を行うなどしてXの態度及び職場環境の改善を図るべきであるところ、事実関係の調査を行ったとは認められず、Xの言い分を聴取して適切な措置を執ったことを認めるに足りる確な証拠もないといわざるを得ない。

## **東京ガスグループにおける「元気の出る職場づくり」に関する取組みについて**

### **1. 基本方針**

東京ガスグループ **私たちの行動基準**（7つの約束の第4番目）

「私たちは、ともに働く仲間を大切にします」

#### **(1) 人権の尊重**

- ① 私たちは、人権を尊重し、人種、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障害、学歴、社会的地位などによる差別や嫌がらせを行いません。
- ② 私たちは、雇用形態・性別の違いや肩書きなどにかかわらず、お互いの立場を尊重し、誰に対しても平等に接します。
- ③ 私たちは、セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行動を許しません。また、それらを見過ごすことも許しません。

#### **(2) 元気の出る職場づくり**

- ① 私たちは、一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮でき、お互いの個性を尊重しあえる、活力あふれる職場をつくります。
- ② 私たちは、一人ひとりが必要な情報を共有するとともに、自由に発言、議論できる、風通しの良い職場をつくります。

### **2. 東京ガスの人権啓発への取組み体制**

- (1) 職業安定所からの要請による、公正な採用選考の徹底を契機に  
人権啓発推進体制強化を実施（1979年）  
中央人権啓発推進委員会設置  
支部人権啓発推進委員会設置
- (2) 東京人権啓発企業連絡会に入会（1981年）
- (3) 人事部内に**人権啓発室**を開設（1993年）  
東京ガスグループの人権課題は「円滑なコミュニケーションに尽きる」という見解を経て、**コミュニケーション支援室**に名称改称（2001年）  
経営倫理委員会の方針のもと、専門部門としてコンプライアンス部が設置され人事部より組織移管され、**コンプライアンス部コミュニケーション支援室**となる  
（2002年）
- (4) **人権啓発推進リーダー**の養成（1995年～ ：年間を通じて養成）  
第11期までで164名（現役ベース）養成。  
次期第12期は、2012年5月開講予定。  
人権啓発推進リーダーは、「元気の出る職場づくり」実現のための各職場における推進役。自職場において、研修等積極的に人権啓発活動を行うとともに、職場で発生した一次相談窓口機能も務める。



### 3. 研修プログラム

(1) 階層別研修

新入社員研修・入社3年目研修・担当職1級昇格者研修・主幹職2級昇格者研修

(2) 部門・関係会社・協力会社等の研修支援

(3) 人権啓発推進リーダー養成講座の開催

### 4. 研修の進め方

(1) 講義研修（対話尊重）

日常事例をテーマとした質問による対話

(2) 話し合い型研修（参画型研修）

VTR、ケースワーク、新聞記事等の活用

参加者提供情報の活用

→職場の「ちょっと気になる事例」に基づくグループディスカッションを中心とした話し合い研修

### 5. 相談窓口

(1) 相談窓口

- ・ コンプライアンス推進室
- ・ コミュニケーション支援室
- ・ 各職場、関係会社、ライフバル（協力会社）

(2) 相談件数

2010年度実績 51件

### 6. コンプライアンス・アンケートの実施

コンプライアンス推進室主催

### 7. 新任管理者研修会

人事部主催、服務問題事例集活用

以上

### 3. 研修プログラム

#### (1) 階層別・部門・関係会社・外部研修

研修コース	2010年度		2011年度	
	回数	参加者数 (関係会社参加者)	回数	参加者数
階層別 研修				
新入社員研修	5	822	6	649
入社3年目研修	6	212	9	340
担当職1級昇格者研修	10	241	4	114
主幹職2級昇格者研修	8	147		
採用担当者研修	8	318		
人権リーダー養成講座	5	74	7	105
人権リーダーフォロー研修	1	204		
人権勉強会	1	430		
計	44	2,448		
部門研修	172	4,854		
関係会社研修	1	35		
外部研修講師	11	963		
合計	228	8,300		

\* (関係会社は内数)

#### (2) 主な研修コンテンツ

- ① 新入社員研修：セクハラ（定義等の確認）  
人権入門（ビデオ&ディスカッション）
- ② 3年目研修：パワハラ（ビデオ研修）  
セクハラ（セルフチェックシート）  
ちょっと気になる事例
- ③ 担当職1級：パワハラ（討議シート）  
セクハラ（ケースワーク）  
働きやすい職場を目指して（ビデオ&ディスカッション）
- ④ 主幹職2級：セクハラ（ケースワーク）  
ちょっと気になる事例  
職場の人権（ビデオ&ディスカッション）

「ちょっと気になる事例テーマ」

- ・ 上司と部下
- ・ 先輩と後輩・同僚
- ・ 職場のコミュニケーション（あいさつ）
- ・ 職場のコミュニケーション（さん付け）
- ・ 職場環境
- ・ 協力会社・取引先・発注者
- ・ 性差別
- ・ 学歴
- ・ パワハラ・アルハラ
- ・ 同和問題
- ・ 障害者
- ・ その他

## 5. 相談窓口について

## (1) 相談窓口と受付体制

## ■コンプライアンス推進室

	受付時間	相談方法	備考
社内受付窓口	平日 9-12：13-17	電話・メール	
社外受付窓口	木・金 13-20 (休日を除く)	電話・メール	法律事務所

## ■コミュニケーション支援室

	受付時間	相談方法	備考
社内受付窓口	平日 9-12：13-17	電話・メール・郵便	
社外受付窓口	月～金 12-21 / 土 9-19	電話	社外契約

## (2) 相談件数

## ■年間相談件数

【2010年度】

分類	コミュニケーション支援室		コンプライアンス推進室	コンプラ部合計
	件数	(※内準社員・関係会社)	件数 (※)	件数 (※)
パワハラ	6	3	5	11
性差別 (セクハラ)	6	3	2	8
会社の制度	3	2		
職場問題 (環境)	17	11		
アドバイス依頼	18	2		
身体的諸諸症状	0	0		
プライバシー	1	0		
計	51	21	50 (*31)	101 (*52)

(1) 相談分類がコミュニケーション支援室とコンプライアンス推進室の分類が異なる。

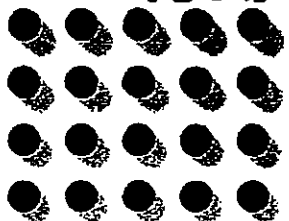
(2) パワハラ相談概要では、上司からの暴言、職場の同僚からの無視、飲酒の強要等

## ■2010年～2007年年間相談件数

分類	2010年	2009年	2008年	2007年
パワハラ	6	9	14	9
性差別 (セクハラ)	6	7	1	2
会社の制度	3	6	3	3
職場問題 (環境)	17	19	10	27
アドバイス依頼	18	18	16	15
身体的諸諸症状	0	0	3	0
プライバシー	1	0	0	0
計	51	59	47	56



## 私たちの行動基準



### 7つの約束

- 1 私たちは、常に信頼され選ばれ続ける「エネルギー・フロンティア企業グループ」の一員として、自ら考え、行動します
- 2 私たちは、常にクリーンでフェアな姿勢を貫きます
- 3 私たちは、どなたに対しても誠実・公正に対応します
- 4 私たちは、ともに働く仲間を大切にします
- 5 私たちは、地球環境を守るために行動します
- 6 私たちは、情報を適正に取り扱います
- 7 リーダーは、先頭に立って自ら行動します

### 経営理念

東京ガスグループは、天然ガスを中心とした「エネルギー・フロンティア企業グループ」として、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、お客さま、株主の皆さま、社会から常に信頼を得て発展し続けていく。

### 企業行動理念

1. 公益的使命と社会的責任を自覚しながら、企業価値を増大させていく。
2. 常にお客さま満足の向上をめざし、価値の高い商品・サービスを提供する。
3. 法令およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって、公正かつ透明な企業活動を行う。
4. 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する。
5. 良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、豊かな社会の実現に貢献する。
6. 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやかかつ強靱な企業体質を実現する。
7. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」を実現する。

## 私たちの行動基準(本文)

### 1 私たちは、常に信頼され選ばれ続ける「エネルギーフロンティア企業グループ」の一員として、自ら考え、行動します

#### (1) 絶えざる革新

- ① 私たちは、お客さまや株主をはじめとする社会からの期待を敏感に察知し、前例にとらわれることなく、絶えざる革新に取り組みます。
- ② 私たちは、自らの役割と責務を理解し自己研鑽に努めるとともに、相互に連携をとりながら、最大限のアウトプットを創出します。

#### (2) もっとお客さまのために

- ① 私たちは、常にお客さまを仕事の中心に置いて行動します。

#### (3) 一人ひとりがブランドメーカー

- ① 私たちは、東京ガスグループのブランド価値を支える「安心」「安全」「信頼」を日々追求します。

### 2 私たちは、常にクリーンでフェアな姿勢を貫きます

#### (1) 法令等の遵守

- ① 私たちは、法令、社内規程や社会的ルールを遵守し、常に、良き社会人・企業人として行動します。
- ② 私たちは、法令、社内規程や社会的ルールに違反もしくは違反のおそれがあるときは、問題解決に向けて、迅速に対応します。

#### (2) 公私のけじめ

- ① 私たちは、仕事上の立場を私的な利益のために利用しません。
- ② 私たちは、会社の財産を私的な目的のために使用しません。

#### (3) 積極的な情報開示

- ① 私たちは、信頼を獲得するために、事業活動の透明性を高め、お客さまや株主、地域社会などに対し、正確な情報を積極的かつ迅速に公開します。

#### (4) 反社会的勢力への毅然とした対応

- ① 私たちは、総会屋、暴力団などの反社会的勢力から、違法または不当な要求があった場合は、毅然とした態度で対応します。
- ② 私たちは、反社会的勢力に対する利益供与や便宜を図るなどの行為は、どのような名目であっても行いません。

### 3 私たちは、どなたに対しても誠実・公正に対応します

#### 3-1. お客さま

##### (1) 期待より一歩先のご満足の実現

- ① 私たちは、お客さまに選ばれ続ける付加価値の高い商品・サービスを提供します。
- ② 私たちは、お客さまの期待を上回る最高の仕事を提供するために、「自分がお客さまだったら」の気持ちで行動します。
- ③ 私たちは、お客さまのお申し出や万が一の事故の場合には迅速かつ誠実に対応するとともに、再発防止を徹底します。

#### 3-2. お取引先

##### (1) 公正な取引

- ① 私たちは、お取引先をビジネスパートナーとして尊重し、誠実に接します。
- ② 私たちは、独占禁止法をはじめとする関係法令を遵守し、自由競争の原理に基づいた、公正な取引を行います。
- ③ 私たちは、立場や権限を利用して、不当な便宜を受けたり、不当な要求をしません。

##### (2) 節度ある関係

- ① 私たちは、お取引先との交流にあたっては、社会的な視点を常に意識し、決して社内外から誤解や不信をもたれないよう行動します。
- ② 私たちは、官公庁職員への対応においては、国家公務員倫理法をはじめとする関係法令に照らして疑義を招くことのないよう、公正な関係を保ちます。

#### 3-3. 地域社会

##### (1) 地域社会との協調と貢献

- ① 私たちは、地域社会を尊重し、積極的な対話、協力を通して良好な信頼関係を築くとともに、東京ガスグループの活動を通して地域社会に貢献します。
- ② 私たちは、自らが地域社会の一員であると認識し、良き一市民として地域社会に貢献します。

## ❖4 私たちは、ともに働く仲間を大切にします

### (1) 人権の尊重

- ① 私たちは、人権を尊重し、人種、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障言、学歴、社会的地位などによる差別や嫌がらせを行いません。
- ② 私たちは、雇用形態・性別の違いや肩書きなどにかかわらず、お互いの立場を尊重し、誰に対しても平等に接します。
- ③ 私たちは、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行動をしません。また、それらを見過ごすことも許しません。

### (2) 元気の出る職場づくり

- ① 私たちは、一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮でき、お互いの個性を尊重しあえる、活力あふれる職場をつくります。
- ② 私たちは、一人ひとりが必要な情報を共有するとともに、自由に発言、議論できる、風通しの良い職場をつくります。

## ❖5 私たちは、地球環境を守るために行動します

### (1) 環境保全活動の推進

- ① 私たちは、環境経営トップランナーとしての当社グループの事業活動のあらゆる場面で、省資源・省エネルギー、廃棄物の発生抑制・再使用・再資源化、グリーン購入などを積極的に推進します。
- ② 私たちは、環境性に優れた天然ガスの利用促進と高効率・低環境負荷の機器・システムを提供します。
- ③ 私たちは、環境にやさしい暮らし(エコライフ)を提唱するとともに、地域社会との環境パートナーシップを大切にします。

#### 前文

1. 東京ガスグループ「私たちの行動基準」は、企業活動が社会的ルールに則り、フェアで健全なものとなるよう、東京ガスグループで働くすべての人(以下「私たち」)が、「自ら考え、行動」し、コンプライアンスを実践するためのものです。
2. この行動基準は、「経営理念」を実現するにあたり、私たち一人ひとりが共有していく価値観や判断基準を示しています。
3. この行動基準の実践により、東京ガスグループが「信頼され選ばれ続ける企業グループ」として成長・発展することを通して、私たちは、豊かな社会の実現に貢献します。

## ❖6 私たちは、情報を適正に取り扱います

### (1) 情報漏洩の防止

- ① 私たちは、業務遂行上知り得た機密情報を適正に取り扱い、在職中および退職後においても漏洩しません。

### (2) 個人情報保護法の遵守

- ① 私たちは、お客さまおよび従業員などの個人情報を適正な方法で取得・管理し、正当な目的の範囲内で利用します。
- ② 私たちは、法律で認められた場合を除き、第三者に個人情報を開示しません。

### (3) 知的財産の尊重と管理

- ① 私たちは、特許権、商標権、著作権などの知的財産権を尊重し、自社の有する権利を保全・活用するとともに、他の有する権利を侵害しません。

### (4) インサイダー取引の禁止

- ① 私たちは、業務に関して知り得た情報をもとに、株などの売買を行うインサイダー取引は一切行いません。

## ❖7 リーダーは、先頭に立って自ら行動します

### (1) リーダーの自覚と行動

- ① 役員をはじめとするリーダーは、自ら本行動基準遵守の範となるとともに、職場における理解と実践を徹底します。
- ② 役員をはじめとするリーダーは、問題が発生した際には、自らが先頭に立って問題解決を図るとともに、組織としての再発防止を徹底します。
- ③ 役員は、必要に応じ、自らを含めて厳正な処分を行います。

## JFE スチール（株）における取組

JFE スチール（株）では、社員の人権研修の一環として、人権は企業にとって重要な経営基盤であることを説明した上で、下記のチェックリスト（事例はいずれも一例）を用いて、社員が意見交換を行うという取組を行っている。

具体的には、講師が事例を一問ずつ読み上げ、受講生が各自で判定をしていく。全部が終わったところで、受講生がグループで判定結果を意見交換する。最後に、講師が「参考」として解説を行っている。

判定には「正解」がある訳ではないが、似たような行為が起こっている職場にとっては、自分の言動への気付きを促すこととなって抑止力が働く効果や、職場で似たような行為があったときに、気軽に指摘し合える効果を期待している。

なお、事例作成のポイントは、①いかにも起こりそうなものにしてあること、②「正解」を判定するには各場面の補足設定が必要な内容としておくことである。

### こんな職場って、どうよ？

魅力に富み、働きがいのある職場にするために、あなたの知識、感性、体験そして想像力で、ちょっとチェックしてみてください。

なお、事例は具体的に職場が特定されないように配慮し、また教材のため一部誇張した部分があることをご了承ください。

1、判定：問題あり× やや問題あり△ 微妙◇ 許容できる○ 問題なし◎

	事例	判定
1	明日の会議の資料作成をし、印刷ホッチキス止めしていたら「馬鹿かお前、そんなことは女子にやらせろ」という上司	
2	翌朝の8時からの役員報告を前に、前日夕方部長に事前説明。部長は細かく、資料の内容より体裁にこだわる。文字の大きさ、図表の位置、ラインマーカーの色等修正指示。明日朝7時から、再度説明しろと命令。	
3	アルコールが苦手なS君にむかって室長が、「よくそんなんで営業が勤まるな」と、言っている。下を向いているS君。	
4	朝、室長から会議室に呼ばれて「プライベートなことで、言いにくいんだけどね、少し香水がきついんじゃないかって、みんなが言っているんだけど・・・」と、言われた。	
5	業務報告をしている最中、部長は渡した資料を見ずにパソコンに向かったままで、私とはろくに視線も合わさない。そういうことが多い。	
6	「おーい、A4の紙がないぞ、紙が」とコピー機の前で怒鳴る上司	
7	「そんな、甘いこと言っているから現場がつけあがるんだ、もっと本社らしくびしっと言わんか」と言う上司。	
8	上司は「いつ、決まったんだ、俺は聞いてないぞ」と、大きな声をあげることが多い。	
9	先輩から「あなたって、本当に教えがいのない人ね、何回言っても同じ失敗、やらかすんだから」と、言われた。	
10	他の人がいるところで室長から「馬鹿か、おまえ・・・。うちの会社で良かったな、他ならとっくにくびだぞ」と言われる。	
11	「俺の若かったころの部長はもっと厳しかったぞ。だけど、みんな必死に働いて部長の期待に応えたもんだ。それに比べて最近の奴は・・・」が口癖の部長。	
12	新職場に異動してまだ日が浅い頃、年末年始にあわせて年休を申請したら、上司から「勇気あるな」と言われた。	
13	社員旅行に行かない理由に、子どもの運動会を言ったら、「職場の人間関係とどっちが大事なんだ」と上司は不快そうだ。	
14	腰痛で休んだら、あと10キロ痩せろと上司から言われた。	

## ハラスメントに関する労使の取組み事例

1. 積水ハウス株式会社
2. XB 社
3. グンゼ株式会社
4. グンゼ労働組合
5. 日本介護クラフトユニオン及び日本介護クラフトユニオン YB 分会
6. YC 社
7. YC 労働組合
8. YD 社
9. YD 労働組合
10. YE 社
11. YE 労働組合
12. YF 労働組合
13. YG 社
14. YG 労働組合
15. ZA 社
16. ZB 社
17. ZC 社
18. ZD 労働組合
19. UI ゼンセン同盟
20. 映演労連
21. 新聞労連
22. 化学一般労連
23. 生協労連

『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの解決・防止に向けた労使の取組み  
—労使ヒアリング調査結果概要—』

(JILPT 資料シリーズ、2012年3月下旬刊行予定、33事例収録) より 23事例抜粋

労働政策研究・研修機構 (JILPT)



## 1. 組織概要

従業員数：約 15,000 名（平成 24 年 1 月末日現在）。本店所在地：大阪。事業拠点：東京支社ほか、5 工場、1 研究所、17 営業本部。事業内容：建築工事の請負及び施工等。企業別労働組合：なし。

## 2. ハラスメントに関する相談

指導が行き過ぎてパワハラに発展する比率が高い。また、人間関係（対上司に限らない）の不調といった内容の相談や、マネジメントの問題（仕事の割り振りの不公平感、指示・指導の仕方が不適切）に関する相談等の占める比率も高い。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・部門の業績

業績が良い部門では問題が起きにくい、業績面で余裕がない部門はそのことがストレス要因となり、人間関係のひずみやトラブルが生じやすい。

### ・経験則ばかりにとらわれた指導

パワハラの行為者になるのは、自分の経験則に基づいた指導が中心で、人の話をじっくり聴くことなく、多様な価値観を尊重せず、一方的な指示・指導をする人が大半である。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・源流は同和問題を中心とした人権研修

ハラスメント対策の取組みの源流は、1980 年代の同和問題を中心とした人権研修の推進である。1999 年改正男女雇用機会均等法の施行を受けて、後述のホットラインを設置した。リスクマネジメントとしてのコンプライアンスという視点も必要ではあるが、あくまでも「人権問題として」とらえている。現在の取組みの直接的契機は、2004 年に実施された外部専門家による講演での「パワハラ」問題の認識である。

### ・企業理念及び経営陣の理解

企業理念の根本哲学＝「人間愛」が背景にある。企業理念に基づいた「企業行動指針」に「従業員の多様性・人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し・・・」とあり、「企業倫理要項」の「パワーハラスメント」の項には、「職権などの権限、権力を不当に用いて、人格や尊厳を傷つけたり、職場環境を悪化させる、ある

いは雇用不安を与えるおそれのある言動は行わない」と明記されている。

企業理念と結び付いた企業行動指針・企業倫理要項の存在は、取組みを進めるための原動力として重要である。また、経営トップの理解と、取組みの継続性が推進力となっている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ヒューマンリレーション研修の実施<sup>1</sup>

①人権問題に関する研修等の推進、②全事業所にヒューマンリレーション推進委員会を設置（推進委員長＝事業所長、推進委員＝管理職）、③全従業員は年に 3 時間以上（推進委員については年 6 時間以上）の研修実施を必須とすることを柱としている。

当初は外部の講師による講演を中心に行っていたが、「内省的な」取組みを行う必要性を感じ、毎年自社で「ヒューマンリレーション研修テキスト」を作成し、社内独自の研修を各事業所で実施するという方法に切り替えていった。現在は、事業所全体の人権教育として、従業員一人ひとりが人権意識を高め、風通しの良い企業風土を醸成するとの観点から、グループ討議中心の研修を実施している。

特徴は、事業所の研修の講師は事業所長が務めることである。事業所長には研修の実施方法を記載した『リーダーズガイド』を配布し、講師となるための研修（講師養成講座）を受講してもらう。こうした手法は、自分が教える立場になることによって、学ぶ内容により詳しくなれるという点で効果がある。事業所長が事業所内のハラスメント問題に理解を深め、事業所長自らが、「所内でのハラスメントは許さない」との姿勢を鮮明にすることで、事業所内幹部のハラスメントを抑止するという効果もある。

### ・相談窓口の設置

セクハラホットライン（セクハラに限らず、パワハラ等も含む人権問題に関する相談）、人事 110 番（労務管理全般に関する相談）、積水ハウスグループ企業倫理ヘルプライン、各事業所の相談窓口、社外 EAP（Employee Assistance Program）などの複数の相談窓口を設ける事で多種多様な問題に対応できる体制を目指している。

セクハラホットラインに比べて事業所窓口への相談件数はまだまだ少ない。この原因は普段一緒にいる人間に、こうした問題は相談しにくいとか、本社の担当者に比して、事業所相談窓口担当者の対応能力に不安を感じている等が背景にあるのかもしれない。

そこで、事業所相談窓口担当者への研修（窓口の意義・役割、相談を受けたときの対応マニュアル、ロールプレイ等）を実施している。その効果が事業所相談窓口担当者経由の相談件数も漸増傾向になってきた。

<sup>1</sup> 同社の研修については、次の事例紹介も参照のこと。<http://www.cuorec3.co.jp/jirei/jirei13.html>

企業倫理要項等に相談者の安全に関する規定を明記している（「申し入れ本人の保護は徹底されます。なお、事実関係の確認に協力した者についても、同様に保護されます。」）。

相談が寄せられた場合の流れは、①相談が来る（電話 or メール）→②相談者本人と面談を実施→③相談者の意向を確認し、相手方へ事実確認というものである。ここで特に重視しているのは、「すべてについて、相談者の意思を尊重する」ことである。

#### ・相談窓口における解決処理

誤解やすれ違いが原因の場合は、相手が「被害を受けた」と感じる事実について、行為者に一定の注意を与える。パワハラ・セクハラ等重篤な事実がある場合は、懲戒諮問委員会を通じた懲戒・異動等の措置を講じる。セクハラは厳しい処分が多いが、パワハラについては処分するか判断が分かれることが多い。その原因としては、①法的根拠がない、②相談者にも要因があるケースもある、③ハラスメントに該当するかどうか判別が困難なケースが多いことなどがある。

#### ・CSRの観点からの風通しのよい職場づくり<sup>2</sup>

CSRの観点から様々なツールによって、風通しのよい職場づくり、コミュニケーションの活性化が図られている。例えば、CSR室による各種広報誌（サステナビリティ・レポートの発行、コミュニケーション誌等）の発行や情報発信（CSRコラムの配信等）、を行っている。現場の従業員の情報、声の提供を通じて、従業員の帰属意識・ロイヤリティを増進し、従業員全体の意識の共有化を図ることが主な目的である。社内誌は、全従業員（関連会社従業員、有期・派遣も含む）に加え、年度末には内定済みの新入社員予定者に送付しているほか、入社2年以内の従業員の実家にも送付している。また、「行動規範実践カード」を配布し、身につけてもらっている。コミュニケーションの活性化により、①不祥事/トラブルの防止、②情報/意識の共有化による能率の増進を目指している。悪い情報こそが上にあがってくる職場風土をつくらなくてはいけない。

#### ・マネージャーの養成システム

研修・試験を通じた科学的な能力判定による「管理できる」管理職養成を行っている。ミドルマネージャーの研修においては、360度評価を導入している。具体的には、新任研修でマネジメントに関する基本的な研修をし、1年後に多面的（360度）評価を行う。そして、その評価を見て自分なりの課題に気づいてもらうというものである。

## 6. ハラスメント対策の効果

<sup>2</sup> 同社の「風通しのよい職場づくり」の活動については、楠正吉「CSR活動を通じた『風通しのよい職場づくり』の活動」関西経協61巻7号（2007年）26頁以下も参照。

ハラスメントは許されないという空気が醸成されてきている。また、ハラスメントの相談について、深刻化してからではなく、気になった早い段階で躊躇せず相談するようになってきているのではないか。

## 7. 今後の課題

#### ・「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」

一朝一夕にハラスメントをゼロにするのは難しいが、ハラスメント対策は、「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」取り組み続けることが大事である。

#### ・管理職に対する教育

ハラスメントをする人間になるかどうかは、本人の資質もさることながら、入社後の「先輩・上司」の影響が大きい。その意味で、先輩・上司を始めとする管理職に対する教育を行うことが大事である。

## 8. 行政等への要望

#### ・法整備が最も重要

法整備により、人々の意識・行動が変わる（例えば、セクハラ、路上喫煙、シートベルトの着用等）。パワハラ定義づけが難しい面があるのは確かだが、だからといってアクションを起こさなければ何も変わらない。明確にダメなものは強行法規で、グレーな部分は指針を出すなど、何らかの整備をすることは必要であろう。均等法が制定された時のように、「小さく産んで大きく育てる」というくらいの深謀遠慮を持ってもらいたい。法が変われば経営者団体・業界団体にも大きな影響を与えるであろう。

## 1. 組織概要

従業員数：約 22,000 名（平成 23 年 3 月末日現在）。事業拠点：本店および 8 支店、3 支社。事業内容：エネルギー事業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・明らかなパワーハラ行為は減っている

意識の高まりもあり、誰か見ても明らかなパワーハラ行為は減っているのではないかと感じる。他方で、ふとしたきっかけや個人の関係で「パワーハラ」と主張するというケースは増えているのではないかと感じる。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

マネジメント（指導）と称してハラスメントをしてしまうケースが基本的に多いと思われるが、この背景には、上司側に、職場の状況把握、部下ひとりひとりの状況把握がきちんとできていないということがありと考えられる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・改正均等法に基づくセクハラ対策の延長線

### ・人権尊重の観点

1971 年ごろから人権尊重の取組みが始まり、第一の転換点は 1970 年代後半における同和問題企業連絡会（目的：同和問題の解決）の結成および加入、第二の転換点は 2004 年の CSR 憲章策定（6 つの柱の 1 つに「人権尊重」を掲げる）である。CSR 憲章に上げられていることは、部門・事業所への落とし込み等において重要な後ろ盾となっている。

### ・「人を大切にする」という企業理念

「人を大切にする」という企業理念は、経営トップからもメッセージを発信しており、ハラスメント対策の原点でもある。人権尊重の視点とともに、直接的には「良好な職場環境づくり」という観点が最も大きい。

### ・生産性の向上

職場を活性化させることは、生産性の向上につながる。また、活気のない職場は、顧客に信用されるわけがないし、事故も起こりやすい。

### ・CSR の観点

ハラスメント問題に取り組む意義とは、CSR そのものである。「社会から信頼される企業」になるために、ハラスメント防止は重要である。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」の配布

従業員のアンケートで、こうした趣旨の冊子を求める意見があったことが発端である。①パワーハラとはどのようなものか、②パワーハラを受けたらどこに相談したらよいのか、③「パワー・ハラスメントを受けないために」、④誰しも加害者になりうることを意識すべしといった趣旨の項目がある。パワー・ハラスメントに関する申出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた厳しい処分がありうることを明記している。配布に際して、実際に研修資料として使うように指示している（職場で読み合わせをする等）。

職場全体として、「ハラスメントは許されない」という雰囲気を作ることが大事である。「ハラスメントは個人（だけ）の問題ではない」というメッセージを伝える努力が必要と考えている。ハラスメントの防止は、「職場全体の意識の高まり」と、「上司・所属長の対応」が重要である。

### ・パワー・ハラスメントの定義

上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」においては、パワー・ハラスメントについて、岡田康子氏による定義<sup>3</sup>を参照し、「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適正な範囲を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける言動を行い、就労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」と定義している。

また、同冊子では、「パワー・ハラスメントというと、一般的には『上司と部下の間で起こるもの』という印象がありますが、同僚との間、部下から上司に、または正社員と派遣社員、あるいは取引先との間で、起こることもあります。」とも説明している。

### ・相談窓口の設置・運用

本店および各事業所に相談窓口を設置している。各事業所では、役職者が担当する相談窓口と、健康管理スタッフが相談員となる 2 つの相談ルートが存在する。窓口の利用方法については、従業員に配布される冊子に書式を添付してある。毎年新たに相談窓口担当者（＝管理職）に就任した者に対する相談窓口研修を実施している。具体的には、相談の受け方、聞き方、事実確認の仕方についてのロールプレイを行う。

2000 年設置のコンプライアンス担当窓口にも相談可能（弁護士等が担当）である。

<sup>3</sup> 岡田康子「許すな！パワーハラスメント」（飛鳥新社、2003 年）19 頁。

### ・相談窓口の利用状況

パワハラ事案が事業所相談窓口から本店まで上がってくるのは数年に1件程度である。さほど深刻でない事案や初期対応の段階で各事業所（現場）が解決しているケースも一定程度存在すると考えている。

「ハラスメントを受けた際に、最初にとる行動はどれか」というアンケート項目の内訳が、①所属長に相談＝約55%、②同僚・友人に相談＝約10%、③行為者に直接抗議する＝約13.5%、④相談窓口相談＝約17%、⑤我慢する＝約5%となっている。この「⑤我慢する」の数値を減らしていくことが重要であり、そのためには窓口の周知が必要である。相談者が窓口の存在を知らないでいる結果、相談できないままに事態が放置されて悪化するということを防ぐことが重要である。

相談窓口は、新入社員研修で必ず周知し、ハラスメント防止研修でも窓口の周知を徹底している。たとえ「被害者」の思い違いでも、それを解くには、相談に来てもらう必要がある。問題が発生したときに「誰かに相談する・できる」のが何より重要である。

窓口の存在自体はおおむね認知されている。あとは、相談に行くという行為に踏み出せるかどうかの問題と考えている。相談に行くのを後押しするために、「ハラスメントは職場の問題だから相談してほしい」と発信している。

### ・相談窓口の対応

ハラスメント事案は、どちらかだけが一方的に悪いというケースは多くない。よって、当事者のそれぞれに対して、きちんと対応することが大事である。

パワハラと認定すべきかどうかの判断が難しいケースがよくある。先輩・上司が非常に熱心に指導している一方、それを受けている側がいじめ・嫌がらせと受け止めてしまっているような事案で、どう対応するのが妥当か悩ましい。セクハラに比べ、行為そのものや行為をした状況などの事情を考慮しなければならず、判断が難しいケースもある。とはいえ、「絶対やってはいけない行為」ははっきりあるので、その最低ラインの線引きは可能である。

どれだけ対策を進めても、事案が一切起らないということは残念ながらあり得ない。起こったときにどれだけ事態を悪化させないで対応し、収められるかが重要である。その意味で、現場での初期対応が大切であり、そこで收拾ができれば理想と言える。

### ・パワハラに対する対処

会社は、パワー・ハラスメントに厳正に対処するとして、以下の事項を上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」に記載している。「①相談・苦情の内容については、必要な範囲でしか本人の情報を開示せず、本人の意思を尊重しながら、迅速かつ厳正に対

応を行います。②パワー・ハラスメントに関する申し出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた、厳しい処分を行うことがあります。なお懲戒には、就業規則に定めるとおり、『けん責』から『懲戒免職』まで6つの種類があり、個々の事案について、同規則の基準、手続きに則り、処分内容を検討することになります。③相談・苦情を行ったことや、事実関係の確認に協力したこと等を理由とした不利益な取扱いは行いません。」

### ・事業所別・階層別研修における人権啓発研修

年に1回以上、人権啓発研修を受けるように奨励している。1人平均年1.23回受講している。

研修の内容は基本的に各事業所の人事担当が決定する。主な内容は、研修ビデオ、講師のレクチャー、ケーススタディ等である。研修内容についてのアンケートは、「パワハラについて聞きたい」の回答が多い。近年は特にパワハラへの関心が飛躍的に上昇している。

研修の際には、指導することに委縮してはいけないということも、同時に伝えている。例えば、「叱ること自体はOKだが、人格否定の言動はダメ」といったことである。

### ・評価項目におけるチームワークの重視

平成13年に成果主義的な評価システムを導入し、個人プレーを重視しすぎる傾向が発生してしまった。その後、平成18年頃、評価項目にチームワークに関する項目を入れ、同時に、行き過ぎた個人主義の悪弊をメッセージとして発信した結果、チームワーク重視の空気になりつつある。

## 6. 今度の課題

### ・研修受講促進

1年に複数回受講している従業員がいる一方で、受講していない者もいるため、年1回は確実に受講させることが課題である。

### ・取組みの継続

気付きにくい問題であるからこそ、取組みを継続していくことが重要である。

## 7. 行政等への要望

### ・ハラスメント防止のメッセージ

ハラスメントの防止が大事だというメッセージを発信してもらいたい。社会の中に、ハラスメント対策の取組みが重要だという認識が広がることが大事である。

#### ・法やガイドライン等の整備

法整備されれば、それが1つの指標となり、注目を集めることにもなる。行政がガイドラインを出す、法律を作る＝社会的に取組みが必要という認識につながる。

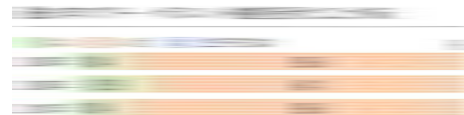
グンゼ株式会社（大阪、ヒアリング実施日 2011.6.28）

#### 1. 組織概要

従業員数：単体約 2,100 名・連結約 9,000 名（平成 23 年 1 月末日現在）。本店所在地：登記上は京都府綾部市、実質的本社機能は大阪府大阪市。事業拠点：大阪本社、東京支社。事業内容：アパレル事業・機能ソリューション事業等。企業別労働組合：あり。

#### 2. ハラスメントの発生状況等

後述のアンケートによれば、「過去 1 年でパワー・ハラスメント被害を受けたことがある」という回答は、2007 年：8.3%、2008 年：10.4%、2009 年：15.9%、2010 年：10.4%と推移している。



同社『CSR 報告書 2011』（2011 年 6 月発行）35 頁より

#### 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・職場環境の変化と希薄な人間関係

事業構造の変化に伴う人事異動の増加、雇用形態の多様化の影響により、人間関係が希薄になりがちである。また、コミュニケーション力が低下してきている層もある。そのようななか、上司などからの厳しい指導について、本来はハラスメントやいじめに当たらないと考えられることまでも、ハラスメントやいじめととらえられがちとなり、かえって本質的な問題解決を難しくしている側面もある。そこで、ハラスメントとは何かを整理、共有し、しない・させない・許さない対策が必要と考えた。

##### ・創業の精神

創業の精神「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」を継承するためには、「風通しのよい職場づくり」が不可欠である。また、風通しを改善することは、ハラスメント防止につながる。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・「風通し改善」の推進

「ハラスメント」問題には、人間関係が大きく影響している。発生した個別の事案への対処に加え、人間関係・信頼関係の構築（＝風通しのよい職場）という根本的な対応

が必要である。

「風通し」とは、利害関係者（管理職、一般従業員等）と必要な情報を双方向で共有することであり、これによって、ミスコミュニケーションを防ぎ、あるいは従業員の不安・ストレスを取り除くことができる。その実現のために、①CSR アンケートで現状把握→②役員、監査役、グループ会社の社長等で構成される全社 CSR 委員会で、CSR アンケート結果をチェックし、改善状況を確認、課題を明確化→③CSR 推進リーダー会議において課題を共有し、推進計画を策定→④各事業所における推進（CSR 研修など）を行う。

CSR 研修の一つとして「風通し改善討議」を行っている。これは、「職場の風通し」について各人に点数づけをしてもらい、発生した個々の評価の差異の原因について討議をし、それを改善するために1人1人がどうすればいいかを議論するものである。このほか、ワールド・カフェ方式での討議（風通しカフェ）やコミュニケーションスキル（聞く、話す）トレーニングなどを実施している。

CSR 研修は、実施回数等の縛りはなく、基本的には各事業所の推進計画に基づいて実施している。年2回のリーダー会議で各部門の活動の進捗状況の確認や優れた活動などの事例発表などを行って取り組みの促進を図っている。また、特に活動の成果があがった部門の表彰もしている。

#### ・ CSR アンケートの実施とその活用・評価

グループ会社を含め、有期契約労働者等を含む全従業員対象に毎年 CSR アンケートを実施している。全体としての数字もさることながら、重視（活用）しているのは部門別のデータである。たとえば、前年と比べ著しい変動があった場合などは、原因究明のため各部門 CSR 責任者等と協議し、対応している。

#### ・ 労使双方の担当者を配置したハラスメント専用の相談窓口

窓口は、中央相談窓口と事業所相談窓口に分かれており、それぞれの窓口で労使の担当者が配置されている。中央相談窓口には、会社側3名（CSR 推進室のメンバー：解決担当者1名および相談担当者2名）と労働組合本部役員2名が、事業所相談窓口には、会社側2名、労働組合側（支部分会）2名と、解決担当者として各労務担当課長1名が配置されている。

中央相談窓口で寄せられた相談件数は、2010年度、労使の窓口をあわせて71件であった（次頁表参照）。うち、「パワー・ハラスメント」と分類されるものは5件、「職場の人間関係」は12件であった。

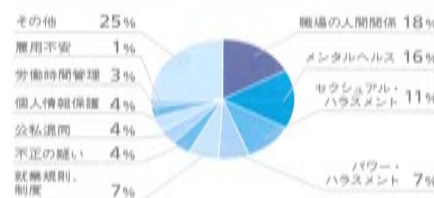
事業所相談窓口は、相談件数が非常に少なく、約8割の事業所で、相談件数がゼロとなっている。原因としては、相談者が、①「身近」な者に弱みを知られたくないという

思いがある、②事業所相談窓口の解決能力に対する疑問を持っている、③身近な相談相手としてはむしろ上司や同僚を活用していることなどが理由であると考えている。

会社（CSR 推進室）と労働組合本部は、中央相談窓口会議を年2回実施し、ハラスメントの相談対応、研修会開催等についての情報交換や、対策の協議を行っている。会社側としては、ハラスメントによる人財喪失は経営問題と考えており、従業員の本音の情報を持っている労働組合の関与も必要と考えている。組合が会社に対応を要求するというより、共同で取り組むとのスタンスが望ましいと考えている。

●中央相談窓口で寄せられた相談内容の内訳 (件)

項目	会社		組合		合計	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
職場の人間関係	12	11	1	1	13	12
メンタルヘルス	9	11	1		10	11
セクシュアル・ハラスメント	13	8			13	8
パワー・ハラスメント		5				5
就業規則、制度	3	1		4	3	5
不正の疑い		3				3
公私混同		3				3
個人情報保護	1	3			1	3
労働時間管理		1		1		2
雇用不安	10	1	4		14	1
その他	25	17	4	1	29	18
合計	73	64	10	7	83	71



同社『CSR 報告書 2011』（2011年6月発行）14頁より

事業所相談窓口担当者に対して研修会を毎年実施している。内容としては、ハラスメントの問題発見、放置しないための対応トレーニングであり、具体的には、ハラスメントの事例をもとに、どのように初期段階で問題を発見し、解決を図るか、問題悪化を防ぐか等を討議する等している。

#### ・ 相談の対応・解決

相談者へは本人の安全・安心の担保を第1に優先し、守秘義務や不利益の禁止を伝えている。傾聴した上で、まず自己解決が図れないかどうか、解決策を一緒に考える。CSR

推進室からの働きかけや人事上の措置は、基本的には「最後の手段」である。

一方で相談者がメンタル不調や鬱を発症している場合等には人事上の措置を働きかけることがある。これは、いじめ・嫌がらせの事実が確認できないケースでも、本人の心身に異常が生じ、安全に勤務できないという事実があれば、安全配慮義務としてこれを解消するための対処をすべきだからである。

ハラスメント問題は、問題が発生している現場で、周囲を巻き込んだ解決が本来は望ましいが、人間関係が希薄になっているため身近に相談できる人がいない場合もある。職場での人間関係の構築が相談、解決につながるケースもある。

## 5. ハラスメント対策の効果

CSR アンケートの「職場は何でも言い合え、風通しがよい」の回答が1つの指標だが、2007年：39.4%、2008年：45.7%、2009年：41.3%、2010年：49.2%と徐々に増加する傾向にあり、また、「いいえ」の割合も、2009年：27.0%、2010年：18.5%と減少している。



同社『CSR報告書 2011』（2011年6月発行）35頁より

## 6. 行政等への要望

### ・法制化については疑問

ハラスメント（パワハラ）そのものを法律にするのは難しいと思っている。理由としては、ハラスメントは、①人間関係の問題を含んでおり微妙な問題があること、②必ずしも一方だけが悪いというケースばかりではないことがある。現在普及している一般的な「パワハラ」の定義をそのまま法制化してしまうと、このようなハラスメント問題の複雑さが捨象され、形式的な判断が横行してかえって混乱をもたらすのではないかと。むしろ、本質的な解決のためのコミュニケーションの促進を図ることが必要な施策であると考えている。

### ・参考となる資料・データの発信

具体的には、過去の判例や事例について、噛み砕いて分かりやすく紹介した資料を提供してほしい。判例は、実例を知るうえでの価値が高いが、膨大であり言葉や背景がつかみにくい。研修で使えるレベルに「翻訳・まとめ」をした上で発信されると非常に有益である。

### ・自己解決のためのツール

従業員自身が自分で問題の解決を図るためのツールがあると有益ではないか。具体的には、コミュニケーションスキルや自分の勤務行動などのチェックリストのようなもの等が考えられる。

### ・研修用の教材等の入手の支援

ハラスメント対策にかかる研修用教材等のコストが企業にとってのハードルになっている。最新の教材紹介や貸出などの支援を強く期待している。

## 1. 組織概要

組合員数：約 2,600 人。組織対象：グンゼ株式会社を含む関係会社 3 社の従業員が加入（正規従業員のみ加入）。支部：全国 14 支部・10 分会等。専従者：専従役員は本部 6 名。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントの発生状況等

2 年に 1 回、組合員満足度調査（回答率約 90%）を実施しており、その中でパワー・ハラスメントに関する設問および自由記述欄等を通じて、組合員の範囲ではあるがハラスメントの実態把握に努めている。2010 年実施の調査で、直近 1 年間でパワハラを「受けたことがある」かどうかについての回答は、「ある」＝約 10%、「どちらとも言えない」＝約 20%、「ない」＝約 70%であった。アンケートの結果と後述の相談窓口への相談件数には乖離があるが、相談窓口に相談にくるのはよほどの場合であると考えている。すなわち、ハラスメントが潜在的には存在しているのであって、アンケートの数値の方が実態に近いと考え、こちらを重視している。

## 3. ハラスメントの背景・原因と考えられるもの

### ・主な背景

第一に、コミュニケーション方法の多様化および双方向でやり取りする機会の減少に加え、伝達するスキルそのものが低下しており、意思疎通不全となっている。第二に、雇用形態の多様化および個人の価値観の多様化の影響で、従業員間あるいは上司と部下の間の人間関係の希薄化および信頼関係の欠如が生じている。第三に、業績の悪化にともなう人員不足等、職場に余裕がない状況や、目まぐるしく変化する環境への即応を迫られる状況から、トラブルや軋轢等が増加している。

### ・具体的な原因

上司・部下ともに心身の疲弊とストレスが生じており、ハラスメントを引き起こす要因の一つとなっている。すなわち、上司は自己統制が効かなくなり、過剰な指導・命令を行うようになってしまう。一方で、部下は適正な範囲の指導に対しても過剰に反応してしまい、ハラスメントと感じるケースが増加していると考えられる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

（組合員だけでなく、全従業員が）心身ともに健康でイキイキと働けるような職場環境づくりが、ハラスメント対策の意義であると考えている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労使双方の担当者を配置したハラスメント専用の相談窓口（詳細は会社側取組み参照）

中央相談窓口の組合側担当者に相談が来た場合、組合だけでは解決が難しいと考えられる事例については、相談者の意向を確認した上で、中央相談窓口の会社側担当者と情報を共有化し、事実に基づき協働して解決にあたる。

事業所相談窓口の組合側窓口担当者は、相談者に向けての間口を広げるためにも事業場毎の支部分会役員から選出している。例えば、直接会社に相談することに抵抗がある人（不利益取扱を懸念している等）のための窓口として相談を受け付け、そこで①自力解決を試みる、②組合の仲介を求める、③会社に対応を求める（会社に相談するので、組合の関与を希望したい）等の選択を図ることができる。

なお、問題解決に向けての事実関係の確認等は、基本的に会社側で対応する。

また、会社側と中央相談窓口会議を年 2 回開催（詳細は会社側取組み参照）し、双方の課題や今後の取組みについて情報を交換している。

### ・組合員満足度調査の活用

全体の数値と部門別の数値との比較をもとに、年に 1 回事業部門長との間で実施される労使連絡協議会、ならびに事業場（支部分会）経営協議会の中で問題提起をし、今後どう対応するか等を協議している。なお、全従業員を対象とした会社実施の CSR アンケートと、組合実施のアンケートの結果には、一定の相関関係があると考えている。また、組合、会社双方のアンケートの実施結果は、事業部門責任者に環境改善を求める際の説得力にもなっている。

### ・研修を通じた啓発

新任三役研修会・リーダー研修会等、組合執行委員対象の労組本部主催研修会のカリキュラムに「ハラスメント防止対策」を組み入れ、そのメンバーから組合員に展開するよう啓発している。さらに、支部分会の要請に応じて、随時、ハラスメント防止研修会を開催している。また、新任三役研修会（参加者約 30 名）では、組合活動をはじめ会議などで参加者の意見を活発に引き出すファシリテーションスキルのトレーニングを組み入れ、組合執行委員のコミュニケーションスキルを高めている。

### ・ハラスメント撲滅標語の募集を通じた啓発

啓発活動のひとつとして、UI ゼンセン同盟の「ハラスメント撲滅キャンペーン」に参加し、ハラスメント撲滅標語の募集を年 1 回行っている。



## 6. 今後の課題

### ・早期の問題発見

相談に来る前の段階での解決が望ましいが、その段階で発見することは難しい。現時点では、組合員満足度調査や会社 CSR アンケート結果から兆候を見出し、ハラスメント研修会開催などによる防止活動に取り組んでいる。

### ・研修参加

会社の研修は就業時間内に全従業員を対象に実施可能だが、組合の実施する研修は原則就業時間外となり、参加メンバーが限定されがちである。支部分会執行委員を参加させ、そのメンバーから組合員に展開し浸透することを期待している。

## 7. 行政等への要望

### ・教育・研修・懲戒のための定義の必要性

特定の言動について、「ハラスメント」と評価するか、「人間関係の軋轢」と評価するか、という問題があるが、相談対応においては、「ハラスメント」に該当するか否かで対応の仕方が変わるわけではない。相談対応においては、ハラスメントか否かを「判定」するよりも、個別の事案に即してどう解決するかが重要と考えており、この観点からは定義の確立はさほど重要性が高くないともいえる。

しかしながら、ハラスメントについての研修・教育に際して分かりやすい基準を示す、あるいはハラスメントを理由として懲戒等の人事上の措置・処分を行うに際しては、やはり明確な規範違反性を示す必要があり、このような観点から、ハラスメントの定義の確立は必要であると考えている。

### ・相談対応のための各種支援

ハラスメント防止対策をさらに推し進めるには、相談対応者のスキルアップが必要であり、研修会等の受講や、企業および組合が研修を実施する際の講師の派遣等についての支援を望む。

日本介護クラフトユニオン（東京、ヒアリング実施日 2011.8.25）

## 1. 組織概要

組合員数：62,196名（2011年2月現在）。組合加盟単位：事業所加盟40分会（ユニオンショップ協定）と個人加盟約80名。上部団体：UIゼンセン同盟及び連合。一企業＝一単組という枠を超えて、介護業界およびその関連業界で働く労働者を組織する職業別労働組合として、2000年4月の介護保険制度施行にあわせ、同年2月27日に結成。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・ハラスメントに関する実態調査の結果

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010年はハラスメントを特集。2010年のアンケートでは「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」11.8%、6.9%（月給制組合員、時給制組合員の順、以下同）／「ある」の回答のうち、「上司からパワハラ」75.7%、61.7%、「介護サービス利用者から」9.2%、14.8%、「利用者の家族から」11.8%、6.2%／「誰にも相談しなかった」47.4%、33.3%／相談しなかった理由「相談しても解決しなかったから」70.8%、74.1%／相談した場合の相談相手「上司」66.3%、61.1%、「同僚」48.8%、57.4%（複数回答あり）／相談した場合「解決に向けて対応してくれた」70.0%、59.3%、「対応してくれなかった」27.5%、37.0%／「モラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）がある」16.6%、17.2%／「ある」の回答のうち、「上司から」47.4%、35.0%、「同僚から」39.4%、57.1%等。調査結果は各職場に通知。

### ・ハラスメントの当事者・行為

職員間でのハラスメントに加えて、介護サービス利用者やその家族等によるハラスメントが多いのが介護業界のハラスメントの特徴。利用者やその家族からのハラスメントは、介助の際に身体をさわる、「抱きつき」といったセクハラ行為、暴言や業務の範囲を超える介助の強要といった行為。職員間でのハラスメントは、上司から仕事を回してもらえない、暴言や無視といったハラスメントが中心。

### ・「職場の人間関係」が理由の離職多い

ハラスメントと直接関連しているわけではないが、同組合の就業意識実態調査（2009年）によれば、現在の仕事の前の介護の仕事を辞めた理由の第1位は「賃金が低い」（月給制組合員24.5%、時給制組合員19.1%）であるが、第2位は「職場の人間関係（上司との関係）」であり、同17.5%及び12.9%であった。「職場の人間関係（同僚との関係）」を理由に挙げた組合員も同7.8%及び9.7%存在している。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・利用者やその家族からのハラスメントの場合

- (1)介護労働（者）が利用者から軽んじて見られていること。
- (2)お金を払う側と支払われる側という関係。お金を払っているという権利意識。
- (3)高齢になると頑固・わがままになり、マナー違反を犯しやすい場合もあること。
- (4)在宅介護の場合、利用者と密室で接する機会も多く、他者の目による抑止力が働かないこと。

#### ・職員間でのハラスメントの場合

- (1)業界の低賃金構造、人手不足による過重労働によって職場内で不満やイライラが鬱積していること。
- (2)業界の歴史が浅いこと、また労働移動が激しいことから勤務実績、管理能力が十分でない人材でも管理職として登用せざるを得ないこと。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

組合結成後、職員間のハラスメントだけでなく、介護サービス利用者やその家族等の第三者からのハラスメント（特にセクハラ）の相談が寄せられることがあり、この問題への対応が必要だったことに加え、上部団体である UI ゼンセン同盟の啓発活動もあり、取組みを始めた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・相談窓口（組合員専用フリーダイヤル）の設置

組合員の相談窓口として本部にフリーダイヤルを設置し、事業所の問題に精通した各分会役員が実際に相談に乗る。相談内容はハラスメントに限らない。ハラスメントに関する相談件数は年間 10 件程度であり、相談件数全体に占めるハラスメントに関する相談件数は多くない。

#### ・ハラスメントに関する組合員を対象とした実態調査の実施

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010 年はハラスメントを特集。

#### ・分会向けのハラスメント対策に関する研修の開催

同組合の教育部がハラスメントに関する研修を行っている。具体的には、分会からの要請を受け、分会役員を対象にハラスメントの基礎知識を身につけてもらい、ハラスメント対策の重要性を共有することを目的に研修を開催。会社側役員が参加した回もある。

その際、映像資料も活用。組合役員が研修で得た情報や知識を一般組合員にどう浸透させていくかが今後の課題。

#### ・ハラスメントに関する労使協定締結の推進

2010 年秋から、各分会で労使協定「セクシュアルハラスメントに関する協定」及び「パワーハラスメントに関する協定」の締結を目指したところ、2010 年末までに 40 分会のうち 12 分会が両協定を締結した。セクハラは均等法指針に明文化された定義があるので会社側も意義を理解するが、法に規定がないパワーハラに取り組むことについては消極的であるため、締結はなかなか難しい。

#### ・パワーハラスメントの定義

同組合の「パワーハラスメントに関する協定」案では、パワーハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労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」と定義している。

### 6. 今後の課題

#### ・ハラスメントに関する労使協定の実際の運用

ハラスメントに関する労使協定の締結は進めてきたが、その中身の運用についてはまだ十分でなく、実際の活用には至っていない。

#### ・介護サービス利用者のマナー向上

利用者からのハラスメントを防止するために、介護を受ける際の利用者のマナー向上に向けての継続的な取組みが必要。

### 7. 行政等への要望

#### ・パワハラ・モラハラを規制する法律の制定

パワハラ・モラハラを規制する法律があれば、使用者と闘う大きな武器になるので、例えば諸外国の法政策を参考にして、これらのハラスメントに関する法律を制定してもらいたい。

#### ・企業経営へのリスクである点の啓発

業界団体・経営者団体には、ハラスメントの存在が会社の利益や売り上げにマイナスに影響するリスク要因であることを会社側に認識してもらえようような啓発活動に取り組んでもらいたい。

## 1. 組織概要

分会員数：約 2,600 名。分会員の範囲：YB 社（介護サービス、本社東京）の従業員（ユニオンショップ協定に基づく）。専従者：1 名（分会長）。YB 社の事業所（拠点）数：全国 9 支店 120 拠点。

## 2. ハラスメントに関する相談内容

以下事例はいずれも、後掲のハラスメントに関する労使協定締結後の相談である。

### 〈事例 1：上司の「辞めてもらう」発言〉

エリアを管轄する支店長代理（30 代前半男性正社員）から「今後、利益を出さなければ辞めてもらう」という趣旨のパワハラ発言を受けたと営業所の 50 代男性正社員から組合（YB 分会）宛てに相談が入る。相談を受けて分会と会社は当人同士の話し合いの場を 2 回設けたが、支店長代理は発言を認めず、相談者は納得できない。会社は、相談者がそう受け止めたということは、やはりそのような発言があったのだらうと判断し、上記の発言をパワハラと認定、被害者の要求を受けて加害者に対して 3 ヶ月間の 10% 減給の懲戒処分を下して決着した。

この事例の背景には、介護業界では年齢が若く職務経験も浅い職員が管理職に登用される場合が多いということ、しかし管理職教育が十分に行われていないということがある。結果、軽率な発言をする管理者が出現。また本事例では、管理者が何人も変わるなか、営業所の運営を事実上支えてきた相談者に対し、異動してきたばかりの支店長代理が上記のような発言をしてしまうなど、営業所とのコミュニケーション・信頼関係ができていなかったという事情もあった。

### 〈事例 2：特定の人に対する厳しい叱責や緊急の休日出勤要請〉

組合（YB 分会）は上司の言い方がきつい、休日出勤も含めて他の社員よりも多く仕事を割り振られて休みたいのに休めないという組合員からの相談を受けた。この相談に対して組合が調査に乗り出したところ、訴えてきた組合員の働き方にも問題があり、また組合員自身が当初、たくさん働いて賃金を多く得たいと訴えていたという事実が発覚した。組合は調査に基づいて組合員との対話を進めていったが納得を得られず、その後、組合員は退職した。

組合は、この事例発生の原因はお互いのコミュニケーション不足であったと見る。YB 社の訪問介護サービスではパート職員のいない時期や時間帯に利用者からの緊急の介護要請があった場合は正規職員が対応せざるを得ないのが現状であったが、管理者はそれを当然視し、厳しい口調で相談者に出勤の指示を出したことで、相談者との関係が悪化

したのではないかと組合は分析している。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・介護業界の慢性的な人手不足

介護業界では介護保険で決められたほぼ最低限の人員配置で運営していることが多く、職員 1 人が病気やけがなどで休むと業務が回らなくなってしまうのが現状。また、人手不足などで余裕がなくなると、コミュニケーション不足になるだけでなく、相手の立場にたって話ができないことも出てくる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・組合本部の指導

同分会にハラスメントに関する相談が寄せられていたわけではなかったが、組合本部のハラスメント防止に関する取組みのなかで協定制の指導を受けて協定締結、規程要求に取り組んだ。

### ・相談先の明確化の必要性

組合や会社に相談が寄せられていなかった理由には、相談窓口がわからないということもあり得たため、パワハラを受けた際どこに相談すれば対応してくれるのか組合員がすぐにわかるようにすることが重要と考え、後掲の労使協定・規程の中に相談窓口の設置や場所を明記した。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・会社側とハラスメントに関する労使協定を締結

UI ゼンセン同盟作成の協定例を参考にした「パワーハラスメントに関する協定」を 2009 年 11 月に締結。ハラスメント問題の啓発およびハラスメントに関する相談窓口の設置が目的。協定締結後は、事業所ごとに開く職場集会で周知した。

同分会の見解では、この労使協定と後掲の規程の射程に、最近増えている介護サービス利用者及びその家族等の第三者からのハラスメントは入っていないとのこと。

なお、介護業界は離職率が高いため、他産業が取り入れているハラスメント対策を、離職防止の観点から求めることは、会社側にも理解されやすかったと考えている（その際、UI ゼンセン同盟加盟の他産業の労働組合の取組みは参考になった）。

### ・組合の要求により会社側が「ハラスメントに関する規程」を導入

2010 年 4 月、就業規則の細則として「ハラスメントに関する規程」を導入。総則（目的、方針の明確化及び周知・啓発、人事部における相談窓口の設置、苦情処理委員会の

設置、苦情処理手続、不利益取扱いの禁止等)、セクハラ(定義、使用者責任)、パワハラ(定義、パワハラ行為の例示とその禁止)の3部からなる。加えて、就業規則上の懲戒解雇事由の1つとして「パワーハラスメントとなる行為」が明記された。

#### ・事業所の管理者対象のハラスメント研修の実施

YB 分会は、会社側が各支店の事業所の責任者たちを集めて行う月 1 回の管理者会議のなかで 30 分～1 時間の時間をもらい、管理者向けのハラスメントに関する研修を行った。講師は組合本部の担当者。管理者は分会員(職場委員であることが多い)でもある。

#### ・パワーハラスメントの定義

同分会と YB 社の「パワーハラスメントに関する協定」では、パワハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労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」と定義している。

### 6. ハラスメント対策の効果

#### ・協定締結、規程導入後のハラスメントの顕在化

労使間でハラスメントに関する協定を締結し、会社が規程を導入後、次第にハラスメントに関する相談が組合や人事部に入ってくるようになった(例えば上記 2 で挙げた相談)。相談については労使で情報を共有し、問題解決にあたっては組合と人事部が連携、協力している。具体的には、隔週で行われる労使協議会、週 1 回の人事部ミーティングへの組合の参加等を通じて行われる。

### 7. 今後の課題

#### ・組合ベースでの管理職教育・研修の実施

会社側はハラスメントに関する管理職教育の取組みが不十分なので、分会としても管理者(分会員)に対しての教育をフォローしていきたい。

#### ・職員間のコミュニケーション

事業所の責任者である正規職員が自らの仕事に忙殺されていること、また訪問介護の勤務形態が直行直帰であることから、事業所内のコミュニケーションが非常に取りづらい状況になっている。今後は営業時間外に職場集会、懇談会をこまめに開くなどしてコミュニケーションをとっていくことが求められる。

#### ・サービス利用者等に対する啓発

サービス利用者やその家族の中には介護労働に対する理解が不十分のために自分の言動や行動がセクハラやパワハラ行為にあたりと認識していない人がいる。今後若い人に介護の仕事をしてもらうためにも、サービス利用者等に介護労働とはどういう仕事か知ってもらい、ハラスメントのない労働環境にしていく必要がある。

### 8. 行政等への要望

#### ・サービス利用者等に対するハラスメント禁止の説明

行政は、サービスを利用しようとする人やその家族に対し、介護労働者に対するハラスメントの禁止について事前説明をしてほしい。

## 1. 組織概要

従業員数：約 8,500 名（2011 年 12 月 16 日ヒアリング実施時点。なお従業員の内訳は、正規社員が約 1,500 名、パート社員、アルバイト社員、再雇用社員の合計が約 7,000 名、その他派遣社員、委託社員が若干名。なお、従業員数は会員企業 6 社と YC 社の合計）。本店所在地：神奈川。事業内容：主力事業は、食品、生活雑貨の店舗販売および宅配事業。その他にも共済、保険事業、介護福祉事業、葬祭事業を営む。組織形態：YC 社は会員企業 6 社の本部機能を集中した組織。

## 2. ハラスメントに関する相談内容

### 〈事例 1：直属上司による退職拒否〉

YC 社の内部通報窓口「コンプライアンスコール」に以下のような通報・相談があった。他のパート社員と言い争いとなったことで退職を決意したパート社員は店長に退職の申し出を行ったが、店長から約 3 時間にわたって執拗に退職の引き留めにあった。数日後、同パート社員は退職届を店長宛てに提出したが、その際、同店長から強引な言動を伴う退職の引き留めにあっただけでなく、さらには退職届の受理までも拒否された。

当該店長はパート社員間のトラブルについて知っていたが、仲裁が苦手であったために、解決に向けた行動を取らなかったのが、問題が発生したそもその原因であると考えられる。パート社員の退職を撤回してほしいという思いでおこなった引き留めが、パート社員に恐怖感と不信感をもたらす結果となり、コンプライアンスコールへの相談に至った。

この相談に対して、コンプライアンスコールは店長の言動や行動は不適切であるとして、行為者である店長に今後の部門運営の正常化と反省を促した。

### 〈事例 2：年下の同僚からの威嚇行為〉

自分が仕事でミスをしたときに同僚から机やいすを蹴り上げる威嚇行為や、強い口調での叱咤を受けたという通報・相談がコンプライアンスコールにあった。相談者、行為者いずれも現場責任者にあたる同僚であったが、行為者は相談者よりも年下であった。

相談を受けたコンプライアンスコールの担当者は、相談者もマネジメントや職務の面で課題があったが、同僚社員の行為および言動はパワハラ的であったと判断して、同担当者は行為者に対して上記のような威嚇行為や言動について反省と今後の改善を求め、是正が行われた。

## 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・雪印食品等の内部告発事件がコンプライアンス経営のきっかけ

後述するように、YC 社では内部通報窓口「コンプライアンスコール」がハラスメント関連の相談窓口として機能しているが、この窓口の設置のきっかけは、2001 年の雪印食品の牛肉偽装事件などの内部告発の事件である。

### ・コンプライアンスや組織の活性化が組織存続につながる

コンプライアンスコール設置の意義には、コンプライアンスや風通しの良い職場にすることで強い組織を作っていくとことがある。そして、それが結果的に組織存続につながると考えている。

## 4. ハラスメント対策の具体的内容

### ・内部通報窓口への相談

上述の YC 社の内部通報窓口、コンプライアンスコールは、①法令遵守、②内部規定違反や不正行為の撲滅、③職場運営上のさまざまな問題、セクハラ、パワハラなど、職場内の問題を解決して、コミュニケーションの改善をはかり、一人ひとりがいきいきと働くことのできる職場環境をつくること、を目的として設置された。

具体的な通報・相談の対応の仕方については、職場運営に関する通報・相談については、基本的には職場内で解決することが前提ではあるが、直接通報者と面談を実施することで、本質的な問題が浮き彫りとなることが多く、周りの職員から事情を聞くなどの調査を行った上で是正措置にあたっている。なお、是正措置としては被害者の上司にあたる人物への注意・勧告や改善計画書の提出の義務付けや是正措置終了報告などがあつた。

2010 年度にコンプライアンスコールに寄せられた相談件数 84 件のうち、パワハラに関する相談は 10 件であった。また 2011 年には第 3 四半期までですでに 12 件に達している。それ以外にも労務管理・その他に該当する相談が 51 件、職場運営に関する相談が 14 件あり（いずれも 2010 年度）、そのなかにはパワハラを伴っているケースも含まれている可能性があるという。

### ・コンプライアンスコール周知のための広報活動

コンプライアンスコールの存在を社員に周知し、利用を促すため、広報用のポスターを各職場に貼り出した。また 2011 年に 1 回、社内報の臨時号において、同窓口の設置目的を説明したり、窓口の利用によって問題解決した事例（ハラスメント関連を含む）を公表して、信頼を得られるよう努めた。

YC 社がこのような広報を行うようになった背景としては、同行った職員へのアン

ケート調査のなかで、何か職場内で問題が生じたときにコンプライアンスコールに通報するかという設問に対して、回答者の約30%が通報しないと答えたことがあった。同社はこの数値の改善を目指して積極的に広報活動を行うようになった。

#### ・労使連携によるハラスメントへの対応

ハラスメントに関するもう一つの相談経路として、労組員が労働組合に相談する事例がある。労組に上がってきた相談の中には、使用者と連携して対応にあたるケースもあった。

担当者によると、労使連携のパターンとしては主に3つある。第一は、労組から使用者への情報提供である。これは労組に上がってきた事案について労組で対応するが、対応の仕方については使用者に情報提供するというものである。第二は、労組による使用者側への対応依頼である。これは非労組員がからむ問題等で労組では対応しきれない事案等について使用者側に対応を要求するというものである。第三は、労使双方での連携対応である。これは労組員同士が当事者である場合等、労使での連携した対応が必要なものである。このケースでは、労組側は本人や当該事業所の分会から事情を聞き、使用者側も直属の上司（労組員である場合もある）や本人、関係者と面談するという形で相談者、行為者双方から情報を収集し、それを共有する。その後、労使がお互いの立場から意見交換し、最終的に使用者側が対応措置を講じる。

### 5. 今後の課題

#### ・コンプライアンスコールの利用促進に向けた広報活動の推進

上述したように、YC社従業員でコンプライアンスコールを利用しないと考えている人は約3割存在するというアンケート結果が出ているので、今後はコンプライアンスコールをもっと利用してもらうために広報活動を積極的に行っていききたい。具体的には、守秘義務や匿名性の保護をアピールすると同時に、上述の社内報でのコンプライアンスコールの解決事例の公表などの取組みを通じ、従業員から信頼を得られるよう努力していきたい。

### 6. 行政等への要望

#### ・発信情報の平易化

行政から発信される情報は、よりわかりやすいものを希望する。ハラスメントに関する情報や指針についても、もっと事業者が活用しやすいものにしてほしい。

#### ・他社の事例の情報提供

他社のハラスメントへの取り組み方やその経緯についてもっと知る機会があると良い。

現状では、他社の事例を知る機会はほとんどない。事例の公表形式は、紙媒体だけでなく、講演や講習という形でも良い。

## 1. 組織概要

組合員数：約 5,800 名（2011 年 5 月 20 日現在）。組合員の範囲：YC グループ（卸売・小売、本社：神奈川県）関連 6 社に所属する全職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし登録パート・アルバイト職員、嘱託職員と一部の関連会社の直接雇用労働者はオープンショップ）。専従役員：9 名（正規 4 名、パート 5 名）、専従書記：2 名（パート 2 名）。上部団体：全労連。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・パワハラに関するアンケート調査の結果

2004 年から毎年実施している「生活・労働実感アンケート」等のアンケートのなかで、パワハラに関する質問を置いている。2006 年秋に実施されたアンケートで「言葉の暴力があった」との回答は、正規職員 21%、パート職員 14%であった。2007 年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人（対象は正規職員のみ）は、2007 年 12.6%から 2011 年 5.6%と減少傾向にある。「この 1 年間に言葉の暴力で傷ついたこと」の自由記述欄には、「バカ、死ぬ」など多くの暴言に関する回答が寄せられている。

### ・ハラスメントの傾向

以前（2005～2006 年頃）は、主に上司の個性に基づく、暴言等のパワハラが発生していたが（例えば下記事例 1）、最近では、数値目標の達成に関する上司からの強い圧力をハラスメントととらえる、もしくはそれが原因でメンタルヘルスの問題を引き起こされるという事例が増えている（例えば下記事例 3）。

また、全体として、パート職員のほうが正規職員よりハラスメントの相談をしやすい傾向にある。正規職員は、報復（失職、降格、異動等）を恐れているか、言っても変わらないとあきらめているように見える。一方、パート職員は家計補助的に働いている場合も多く、報復をそれほど恐れていないのかもしれないと組合は考えている。

## 3. ハラスメントに関する相談内容

### 〈事例 1：上司による強い叱責・暴言〉

2004 年 11 月、ある大型店舗のパート職員が、職場のミーティングで店長からセールスの仕方について 15 分以上にわたり強圧的態度で叱責を受けた。職員は恐怖を感じ、会社の通報窓口相談したが、「パワハラでない」と判断され、それ以上の対応をしてもらえなかったため、2005 年 2 月、YC 労組に相談した。組合は会社側とこの件で協議を続けていたところ、6 月、この店長が、相談に来た職員だけでなく、別の 4 人の正規職員に

もパワハラの言動をしていたことが分かった。被害を受けた職員たちからは「部下を見下した威圧的な発言」「最初は客観的な原因でもそのうち店長の気分で怒鳴られる」、「尋常ではない言い方（激しく怒鳴る）」、「異動面接で退職を強要された」といった訴えがあった。

組合の要請を受け、7 月に行われた会社側のヒアリング調査では、他の職員たちからも、当該店長の言動について、やみくもに怒鳴ったり人前で恥をかかせるなどの行動、「俺の言うことがきけない職員はいらない」などの発言についても問題があることが指摘された。ただ一方で「厳しく叱責されるのは自分が悪いからだ」、「言い方は乱暴だが、言っていることは正しいし、納得できる。今まで仕事をした店長の中で一番良い店長だ」という声もあった。

このように、叱責に対する賛否両論の意見があったものの、同労組は当該店長の言動は業務指導の範疇を超えた人権侵害であると判断し、会社側に改善要求を出した。会社側は、労組との協議を経て、2005 年 8 月、店長の叱責は人権侵害にあたるとの見解を改めて示し、2006 年 2～3 月に被害者たちに対して店長とともに謝罪を行い、また店長には部下を持たないスタッフ職への異動を命じた。

### 〈事例 2：上司によるパート職員の顔写真の撮影〉

中型店舗の店長が職員の顔を覚えるためとして、パート職員全員の顔写真を携帯電話で撮影した。この行為に対し、強い不快感を抱いたパート職員たち（とりわけ、年齢の若い職員）が YC 労組に相談を持ちかけた。相談者らは、組合本部や分会長から助言を受けながら、組合の職場懇談会（後述）の場を利用して、当該行為と写真の処遇について、店長と直接話し合った。結局、店長はパート職員の意向を聞き入れて保存していた顔写真を全て削除した。最終的に、会社は当該店長に部下のいない職への異動を命じた。

### 〈事例 3：数値目標に関する執拗な業務指導〉

2010 年以降、数値目標に関する業務指導に関する相談がみられるようになった。この場合の業務指導とは、暴力や暴言、威圧といった人権侵害的な行為・言動ではない。例えば、ある上司は、繁忙時間帯に正規職員を呼び出し「おまえ、この数字どうするんだ」などと 1～2 時間余りの間、部下の業績結果について執拗に問責した。このような厳しい業務指導によってメンタルヘルスを損なう職員も増えていった。ただ、正規職員本人からは相談がなかなか上がらず、それを見ていたパート職員から相談が入ることが多かった。

こうした業務指導が顕在化した背景には、第一に経営危機の発生を契機に、会社が業績追求方針を強く打ち出したことで、中間管理職、一般職員に対して強い業績向上圧力がかかるようになったことがあった。第二に管理職の職務評価が具体的な業績だけで評

働され、勤務経験やコミュニケーション能力が十分でない職員が出世する傾向があることも YC 労組は指摘している。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・パワハラに関するアンケート調査の実施

2004 年から毎年実施している「生活・労働実感アンケート」等のアンケートの中で、パワハラに関する質問（自由記述欄あり）を設けて実態把握をしている（調査結果は上記 2 参照）。

##### ・労使人権委員会の設置

2004～2006 年頃、上記事例 1 のようなパワハラ（暴言、威圧）が相次いで発生したことをきっかけにして労働組合がこれを人権問題として定例労使協議会で取り上げ、これを受けて 2007 年 2 月～2009 年 10 月の間、労使間でパワハラによる人権侵害について話し合う「労使人権委員会」が計 8 回開催された。同委員会では事件が起きた原因の分析や実際に取られた解決策の総括が行われた。

##### ・組合機関紙を通じたパワハラに関する啓発活動

上記事例 1 のパワハラ事件とこれに関する労使の協議経緯の紹介、およびパワハラとは何かの解説を組合機関紙で計 5 回にわたって連載し、組合員に対してパワハラについての啓発活動を行った（2006 年 6 月～2007 年 6 月）。

##### ・チェックリスト・職場懇談会を活用したハラスメント改善

各分会のパート職員は、分会の会合を開く際に、組合が作成した「職場チェックリスト」（2011 年秋の場合は 17 項目）に○×で回答。×がついた項目については年 2 回開催されるパート職員と所属長との職場懇談会で解決に向けて話し合う。項目のなかには、「セクシュアルハラスメント（性的嫌がらせ、不愉快にさせる言動）はない」及び「パワーハラスメント（嫌がらせ、圧力、強要などと感じられる言動）はない」等がある。職場懇談会後は、改善結果について評価し、チェックリストを組合本部へ提出することになっている。

#### 5. ハラスメント対策の効果

2007 年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人が、2007 年の 12.6%から 2011 年には 5.6%へと減少傾向にあることについて、同組合では、パワハラ事件の発生を契機とした組合機関誌での啓発活動や、労使人権委員会を立ち上げるなどの取組みが 2006 年以降実施された効果ではないかと考えている。

#### 6. 今後の課題

##### ・支部、分会の活動の活性化

現在、一部の支部を除き、支部・分会レベルで職場の状況をつかむ活動がほとんどできていないため、ハラスメントに関する相談も本部が直接対応していかざるを得ない。以前は分会単位での活動があったが、最近は若い組合員（特に正規職員）が業務で忙しかったり、組合に関心がないなどの理由で、分会レベルの活動はなかなか難しい。

#### 7. 行政等への要望

##### ・組織を超えたパワハラの実態に関する情報の共有化

##### ・小売業界における過当競争の見直し

近年、小売業界は過当競争状態にあり、マネジメント上も業績向上が最優先され、ハラスメントの温床となっている。ハラスメントを減らしていくためには過当競争そのものも問題視してほしい。



YD 社（東京、ヒアリング実施日 2011.10.13）

## 1. 組織概要

従業員数：約 91,000 名（社員約 14,000 名〈2011 年 3 月末時点〉。業務社員約 77,000 名〈2011 年 3 月期時点の年平均人員〉）。本店所在地：東京。事業内容：医療関連事業、介護事業、医療・介護関係教育事業。医療関連事業では医療機関における診療報酬請求等を行う医事業務受託事業を中心に行っている。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・パワハラ相談

当初セクハラへの取組みの一環としてセクハラ専用の相談窓口を設置したが、10 年間で 3 件ほどしか相談がなかった。しかし、近年のパワハラ問題に対する認識の高まりを受けて、YD 社労務管理室にも組合や人事部の窓口を通じてパワハラが報告が上がってくるようになり、会社として取り組む必要性を感じるようになった。

### ・「人材こそが財産」という会社理念

また、取り組む決意をした背景には、会社の理念として「人材こそが財産」であり、従業員が安心して働ける職場環境を保証することが使用者の責任という考えがあった。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・苦情処理委員会での情報共有・対応協議

YD 社では労使双方の情報交換の場として苦情処理委員会を設けている。会議は月 2 回程度の頻度で行われ、主に個別事案について話し合われる。労使双方で受けたハラスメントに関する相談に関しても同委員会で情報共有されている。

### ・ハラスメントの事実確認における労使の役割分担

苦情処理委員会で今後の対応が確認された事案については、ハラスメントの実態についての事実確認を労使でどう分担するか話し合う。ケースバイケースであるが、会社側で、当事者をよく知る信頼できる人を探し出して事情を聴ける場合には、会社側のルートでまず情報収集する。そのような人物がいないなど、会社組織ではなかなか真実が伝わってこないような場合には、組合に信頼できる職場委員などがいれば組合ルートで事実確認してもらうなどの方法をとっている。

### ・パワハラと判明した場合の対応

まずは、パワハラやいじめの当事者双方がいる事業所などの現場に、その上の管理職（支店のマネージャー、課長補佐、支店長など）が出向き、現場のミーティングで全員

の前でハラスメントに関する注意喚起を行う。その際、この事案については触れず、ハラスメント全般に関する注意にとどめる。

この注意喚起という方法で事態が改善しない場合は、当該管理職に対して事業所の従業員全員を対象にした面談を要請している。その狙いには、従業員全員と面談することで、被害者が管理職に相談できるということがある。いじめといっても、コミュニケーションの問題や人間関係のすれ違いの問題であることが多く、面談等で解消できるケースも多い。場合によっては異動を行うこともある。

### ・第三者からのハラスメントに対する対応

YD 社では現場で第三者（介護サービス利用者、病院患者、YD 社の業務社員以外の病院職員等）とのトラブルが発生した場合、当事者従業員には「事故・トラブル報告書」を会社側に提出することが義務付けられている。この従業員が第三者からハラスメント被害を受けたという報告書が上がってきた場合には、会社側の対応として被害者の配置転換や顧客との契約打ち切りなどの措置をとることもある。

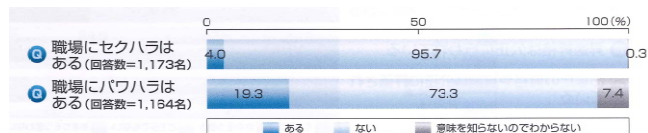
## 1. 組織概要

組合員数：約 53,000 名（2010 年 8 月時点）。組合員の範囲：YD 社グループで働く職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし、臨時従業員など非組合員の範囲あり）。本部：東京。組合支部数：101 支部。専従者：8 名。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・職場で発生したハラスメントの多くがパワハラ

同組合の「組合員意識調査」（2010 年）の結果（以下表）によると、職場にセクハラがあると答えた人が 4.0%であったのに対して、職場にパワハラがあると答えた人は 19.3%であった。



### ・パワハラ当事者間の関係

パワハラ当事者間の関係は上司から部下、同僚同士、部下から上司と様々。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・管理職の指導力やハラスメント意識の欠如

### ・職員間のコミュニケーション不足

人材不足と業績主義→日々の業務や経営目標に追われる→職員間（上司部下間も含む）のコミュニケーションが不足したり、職場環境に配慮する余裕が失われる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・パワハラ相談の増加

相談窓口「労務相談ダイヤル」に、同僚や上司との人間関係に関する相談が増えてきたことと、組合員のメンタルヘルスの悪化を受け、その予防の一環として 2008 年よりメンタルヘルス対策を導入。また、ここ 1～2 年でパワハラに関する相談が増加したため（2010 年 9 月～2011 年 6 月の集計で全相談 350 件中 68 件がパワハラの相談）、同対策の中でハラスメント対策に乗り出す。ハラスメントの被害者あるいは加害者にならないためにはコミュニケーション能力の向上が重要と位置付け、自己理解、他者理解に基づく良好な人間関係の構築のための啓発プログラムを導入、運用に着手した。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ハラスメント啓発とコミュニケーション能力向上のためのマンガ冊子の活用

多くの組合員に興味を持ってもらうためマンガ冊子を利用してハラスメント啓発およびコミュニケーション能力向上に取り組んだ。冊子は組合機関紙に隔月で挟み込み、全組合員に配布。組合役員からアンケートで報告された、社内で実際に起こった事例を元に、現場で起こり得るようなストーリーを盛り込んでいる。

### ・相談窓口の設置

相談窓口は通常の個別対応の労働相談窓口「労務相談ダイヤル」と、会社・組合・仕事に対する苦情や提案等、個別対応を前提としない窓口「パンドラの箱」がある。そのなかで、改善が必要だと思われる投書内容については労使協議の場で報告する。

### ・苦情処理委員会での情報共有・対応協議

月に 2～3 回程度、会社側（労務管理担当者）と組合執行部が従業員から受けた苦情・相談の情報共有、対応協議の場として「苦情処理委員会」（会社側 2 名、組合側 4 名の計 6 名）を開催。近年ハラスメントに関する相談が増えてきたことで、同委員会でもハラスメント対策について話し合われる。

### ・ハラスメント実態についての事実確認における労使の連携

上記苦情処理委員会で今後の対応が確認された事案については、ハラスメント実態についての事実確認を労使双方で行う。加害者、被害者双方の言い分が異なる場合は、組合側は加害者の言い分を被害者に伝え、再度確認を行う。これを複数回繰り返しながら正確な事実把握に努めている。

## 6. 今後の課題

### ・一般組合員（現場レベル）の状況把握が困難

組合の執行部や支部長は内勤であることが多く、現場で働く一般組合員の状況を把握できていないため、現場レベルでのハラスメントの実態が十分つかめていない。

### ・明快な解決策を提示することが困難

パワハラやモラハラは加害者、被害者ともに言い分があり、さらに、相談担当者は現場にいたわけではないので、どちらが正しいか判断できず、具体的な解決策を提示することが難しい。

### ・管理職も含めた従業員全員の意識改革

管理職も含めた従業員全体の意識改革に向けて、会社全体として取り組まなければハラスメントはなくなる。会社側には、管理職教育・研修などでハラスメントに関する啓発活動をもっと実施してほしい。

## 7. 行政等への要望

### ・マスメディアを通じた啓発活動の実施

新聞やテレビなどのマスメディアを通じて、広くハラスメントについての啓発活動を展開してほしい。

### ・パワハラに関する定義の明確化

パワハラに関する定義がないゆえに、具体的な解決策の提示が困難である。従って会社側に対策を求めることが難しいので、公式的な定義付けがあると良い。

YE社（愛知、ヒアリング実施日 2011.11.21）

## 1. 組織概要

従業員数：約 1,200 名（うち、女性正規職員は 1 割）。事業拠点：40 か所（うち、本社 1、支店 1、工場 3、営業所 35）。事業内容：住宅建材の製造および販売。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業コンプライアンスの整備の必要性

グローバル社会の中で生き残るためには利益追求だけでなく、企業コンプライアンスの整備が不可欠。セクハラ・パワハラに関する規定もグローバルスタンダードの企業として整えておく必要があった。

### ・企業リスクの回避

ハラスメントが発生することで生じる様々な企業リスク（被害者からの訴訟による企業イメージの低下等）を回避する事前措置として労使協定を締結した。

### ・人材の最大限の活用

ハラスメントやそれに伴うメンタルヘルス不全等によって従業員が自己の能力を 100% 発揮できなくなると、企業としても大きな損失となる。人材を最大限に活用するという観点からもハラスメントはなくしていかなければならない。

### ・職場環境の改善

YE社では経営方針の一つとして、「明るく風通しの良い職場づくり」を掲げているが、その実現のためには企業内での人権侵害やハラスメントをなくしていくことが重要。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「コンプライアンス・マニュアル」の作成

YE社では 2010 年にコンプライアンスの遵守の重要性を社内に周知することを目的として「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、従業員全員に配布した。マニュアルにはハラスメントの防止や人権尊重について明記されている。

### ・社内報でのハラスメントの啓発

YE社では 2011 年の春期と冬期の社内報でハラスメントの定義と被害に遭った場合の対処法について紹介した。

#### ・外部の相談窓口の設置

YE 社ではメンタルヘルス不全の防止のためにカウンセラーによる外部の相談窓口を設置している。また相談窓口の周知のために窓口の連絡先を記載した「心の病相談カード」を全従業員に配布し、携帯させた。また 1 カ月に 1, 2 回程度、産業医に来てもらい、従業員のメンタルヘルスについて相談に乗る機会を設けた。その際、産業医はハラスメントについての相談を受けることもあるという。

#### 4. 今後の課題

##### ・労使協定の周知徹底

セクハラに続き、最近、パワハラに関する労使協定を締結したが、まだ十分に浸透したとはいえない。協定の存在が認知されなければ制度自体が形骸化する可能性もある。その意味で、パワハラに関する労使協定について社内報などを通じて情報発信しているが、今後も、従業員全体に向けてさらなる周知徹底を図っていきたい。

#### 5. 行政等への要望

##### ・パワハラ防止に関する行政からの通達

行政からのパワハラ防止に関する通達や指針は、企業がハラスメント対策に乗り出す良いきっかけになるので、行政が率先して動いてほしい。

##### ・非正規雇用政策の見直し

近年、製造業への派遣の容認などにより非正規社員が増えてきたが、YE 社でも正社員と派遣社員が混在することで、職場内の人間関係がぎくしゃくするおそれがあった。人事部としてもそれは極めて不本意である。ハラスメントを予防するためにも非正規労働政策の見直し、長期安定雇用に戻していくことこそ、本来あるべき姿であると考えている。

YE 労働組合（愛知、ヒアリング実施日 2011.8.30）

#### 1. 組織概要

組合員数：約 1,030 名。組合員の範囲：YE 社の全正規職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし非正規職員は非組合員）。組織構成：本部（名古屋）、他全国に 2 支部。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

#### 2. ハラスメントに関する相談

##### ・上司によるハラスメント

①業務の範囲を超える部下への命令：上司がプライベートで飲酒した際に部下を運転手代わりに使う。②仕事を与えない：全ての営業担当から外して、全く仕事を与えない。③家族への圧力：業績の上まらない部下の家族に対して業績向上圧力をかける。

##### ・同僚によるハラスメント

①陰湿なハラスメント：被害者が聞こえるように悪口を言う、被害者がとなりに着席しているにもかかわらず被害者宛ての電話を勝手に切る。②露骨なハラスメント：人格否定的な暴言を吐く、机をけり上げて威圧する。

#### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

##### ・上司によるハラスメントの発生背景

- (1)管理職員のマネジメント能力の欠如：1970 年代の不況期に新卒採用を抑制したことで、ポストに見合わない人材でも登用せざるを得なくなった。
- (2)業績至上主義の浸透：業績を上げられる者は善で上げられない者は悪という考え方が蔓延し、業績が上がれば何をやっても良いという風潮がハラスメントを助長している。

##### ・同僚によるハラスメントの発生背景

- (1)労働の強化：会社規模の拡大後、人員は増えずに仕事だけ増えていったことで、従業員の気持ちに余裕がなくなった。
- (2)組織の縦割り化：主力商品における業界再編の中で急激に企業規模が拡大したことで組織が縦割り組織化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になった。
- (3)仲介者不在：職場内で争い事が起きた際に、仲立ちに入れる人が居なくなった。業績主義が浸透するなかでこうした数字に表れない企業貢献が軽視されるようになった。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・労使協定の締結、懲戒処分の明記

悪質なパワハラが職場内で発生したことを受けて、パワハラ予防と対策の観点から労使協定「パワーハラスメントの防止に関する協定」を締結した。ハラスメントの定義、禁止行為、会社側の対応（相談および苦情への対応、再発防止の義務）に加え、懲戒についても「前条に掲げる禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則に基づき懲戒処分を行う」ことを明文化した。

#### ・各地営業所の巡回、情報収集

組合支部のない営業所のハラスメントの実態を把握するために組合本部の執行部が年1～2回、全国34か所あるすべての営業所を巡回し、情報収集している。その際、ハラスメント被害者からの直接の相談はほとんどないため職場の同僚からの通報が重要になる。

### 5. 今後の課題

#### ・ハラスメントの基準が曖昧でハラスメントかどうかの判断が困難

相談される事案の多くはハラスメントかどうか微妙なところで、組合として仲介に入るのが難しい。このような場合は、できる限り当事者以外の意見を聞くこと、そして結論を急がないことが重要になる。

#### ・会社側の取組みが不十分

これまでの管理職教育や研修ではハラスメント問題についてほとんど取り上げられておらず、優先順位は低い。会社は利益を出さないとやっていけないが、もうけ主義に走り過ぎると従業員に心のゆとりがなくなり、ハラスメントが増えるというジレンマがある。

### 6. 行政等への要望

#### ・パワハラに関する法律の制定や通達

会社側も、法律や通達があればパワハラ事案に対して本腰を入れて取り組むようになると思われる。

#### ・上部団体による単組訪問やセミナーの平日開催などの支援活動

UIゼンセン同盟は積極的にセミナーを開催しているが、地方の企業や中小企業はセミナー参加のために遠方に出向いたり、土日開催のセミナーに参加するのは難しいので、直接単組に出向いたり、平日にセミナーを開催してくれると助かる。

## YF 労働組合（東京、ヒアリング実施日 2011.9.21）

### 1. 組織概要

組合員数：約1,440名（2011年現在）。組合員の範囲：YF社（食品製造・販売、本社：東京）の全正規社員（ユニオンショップ協定に基づく）、および約半数のパートタイマー、嘱託。支部数：12支部。専従役員：3名。上部団体：UIゼンセン同盟及び連合。

### 2. ハラスメントに関する相談

#### ・主として営業所で発生

会社の組織は、本社、工場、営業所からなっているが、なかでもパワハラは主に所属人員が少なく、予算がある営業所で生じている。

#### 〈事例1：暴力・暴言を伴うパワハラ〉

2005年、営業部門でパワハラ事件が発生した。上司が若干成績の悪い部下に対して暴言を吐いたり、暴力をふるうなどした。具体的には、「おまえはゴキブリだ」「おまえは人じゃない、サルだ」「もうおまえは要らないから今すぐやめろ」「いますぐ死ぬ」「故郷に帰れ」などの暴言に加え、手や携帯電話で叩いたり、足で蹴るなどの暴力があった。被害者から相談を受けたYF組合は、重大案件ということで、会社側に連絡し、双方で同時に対応を行った。また同組合は被害者たちと面接して事実関係を把握した。会社側は、被害者と加害者に加え、周囲の従業員（管理職含む）からも事情聴取を行った。このときは、被害者から相談の取り下げの要望が出たため、加害者には処罰はなかったが、その後、この上司は同じような事件を起こしたため、経営トップの目が行きとどく経営直轄の部署に異動になり（部下なし）、降格にもなった。また、再教育の研修も受けた。この事件をきっかけに、会社側は、課長・所長以上の全管理職にパワハラに関する啓発教育（映像資料も利用）を行った。

2008年にも、業績の上まらない部下に対してひどい呼び方をしたり、「できないならやめてくれ」などの暴言を発するといったパワハラ行為が発生した。この事案は支部経由で相談が本部に来て、支部長と本部の専従と一緒に取り組んだ。また組合は会社側にも連絡し、会社側は周囲の同僚を含めて面談を実施し、事実確認をしたうえで、その上司を異動させた。

二つの事例ともに加害者となった上司は能力が高く、仕事熱心であったが、部下の指導能力に問題があった。

#### 〈事例2：年休取得者に対する暴言〉

工場によくある相談は、正規社員である管理職が年次有給休暇を取得したパート職員

に対して、朝礼の場等で「辞めちまえ」「有休ばかりとるとやめさせるぞ」といった暴言についての相談であった。そのような工場では、パート職員よりも労働時間・日数が多く、かつ年次有給休暇をほとんど取得しない一部の労働者のグループ（中国人実習生等）がいたという背景があった。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・業績向上に対する上司からの圧力と、そうしたマネジメントを黙認する経営陣の姿勢

### 4. ハラスメント対策導入の経緯

・悪質なパワーハラ行為に対する会社側の対応不十分

2005年、暴力行為や人格否定的な暴言を伴うパワーハラ事件が発生したが(上記事例1)、当時、会社の経営状態が悪く、会社側は会社貢献度の高い管理職のパワーハラ行為への対応が適切にできなかった。このことから組合はパワーハラに関する協定作りの必要性を感じた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

・パワーハラスメントに関する労使協定の締結

UIゼンセン同盟の協定例を元に、パワーハラ防止に関する協定の締結を目指し、2007年7月に協定締結が実現した。このとき、罰則規定の導入も目指したが、会社側から強い反対があり断念した。

・パワーハラスメントの定義

同組合とYF社のパワーハラスメントに関する労使協定では、パワーハラについて「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者に対し労働環境の悪化、あるいは雇用の不安を与えること」と定義している。

・啓発活動、相談窓口の周知

機関紙・ポスター・クリアファイル(社長を含む全役員および全従業員に配布)などでパワーハラについて啓発するとともに、ハラスメントに関する相談窓口として①会社相談窓口、②社外カウンセリング窓口、③「組合なんでも相談窓口」の存在を周知した。

・「声⇄声活動」: 一般組合員からの不満や悩みの聞き取りとそのフィードバック

一般組合員が日ごろ抱えている不満や悩みの声を支部執行委員が聞き取り、「声⇄声用紙」に記入する。聞き取った意見については必ず何らかの形で対応し、その結果を組合

員本人にフィードバックする取組み「声⇄声活動」を実施した。

### 6. ハラスメント対策の効果

・経営トップの交代に伴うパワーハラ件数の減少

2008年、業績重視の社長からコミュニケーション重視の社長に交代したことでパワーハラの発生件数が格段に減った。その要因には、後任の社長が「パワーハラは絶対してはいけない。一切なくそう」というメッセージを会社の経営会議や労使協議などの様々な場で訴えたことがあった。トップマネジメントの運営・管理方針が変われば管理職の意識も変わると実感した。

・「声⇄声活動」を通じたパワーハラ相談

「声⇄声活動」を通じて、職場委員が積極的に組合員の悩みを聞きとったところ、パワーハラに係るような悩み相談もあった。例えば、上司に挨拶をしても返ってこないなどの悩みなどである。

### 7. 今後の課題

・労使協定での罰則規定の付加

パワーハラスメントに関する協定締結後の2008年にも上記事例1のパワーハラ事件が起き、罰則規定を協定に盛り込めなかったことを後悔している。罰則規定が入っていないと抑止力に乏しい面があるため、今後は協定書に罰則規定を入れるよう会社側に要求していきたい。

・レクリエーション活動の推進

職場内でのコミュニケーション機会を増やしていくためにも組合、会社問わずレクリエーション活動を推進していく必要がある。特に営業所は規模が小さく社内でのコミュニケーションが希薄になりがちであるため、重点化して取り組んでいきたい。

### 8. 行政等への要望

・法制化

行政によるパワーハラに関する公的な指針や規制がない現状では会社側は簡単には組合の要求に応じないので、今後法制化されることを望む。

・業界全体でのワークライフバランスの取組み

パワーハラをなくすにはゆとりが必要。今後、業界全体でワークライフバランスに取り組んでほしい。

## ・事例集の作成

その他の企業では、何が原因で、どのようなパワハラ行為が行われ、どのような対処をしたかということがわかれば参考になるので、事例集のようなものを作ってほしい。

YG社（埼玉、ヒアリング実施日 2011.10.27）

### 1. 組織概要

従業員数：約 1,400 名（単体）、グループ従業員総数：約 20,000 名（うち、東京と埼玉の企業が全体の約 8 割を占める）。事業内容：会員企業への商品の卸し販売事業、宅配販売事業、会員企業のためのシステム開発事業。企業別労働組合：あり。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・「上司への不満」に関する相談

コンプライアンス相談室（ヘルプライン）に多く寄せられる相談内容は「上司への不満」に関するものであり、およそ 8 割がパート職員からの相談であった。この場合の上司とは「チーフ」や「リーダー」といった現場責任者の正規職員の他に、「パートリーダー」と呼ばれるパート職員の責任者も含まれる。

### 3. ハラスメントに関する相談

#### ・職務上のネグレクト

数年前、上司が特定の部下の意見に耳を傾けず、部下が職場内で強い疎外感を感じるという相談がヘルプラインにあった。結局、部下にあたる職員がメンタル・ヘルス不全に陥ったこともあり、会社側は上司の部下へのネグレクト行為をパワハラと認定し、上司を異動させた。

### 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・競争の激化

かつては同僚や部下とうまくコミュニケーションをとっていた職場も、近年、企業間競争が激しくなり仕事に追われるようになってきたことで、現場の管理職がコミュニケーション不足や体調不良を抱えながら働くようになってきた。こうした状態が続くうちに次第にパワハラ的な行動をとるようになった。

#### ・組織風土の違いへの適応困難性

YG社の職員は会員企業からの出向職員が多くを占めているため、職員によっては組織風土に適応できず、次第に他の職員とのコミュニケーションがうまくとれなくなり孤立していくケースもある。

### 5. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・企業コンプライアンスの整備・強化の必要性

数年前、安全性に疑いがある商品を販売してしまい企業信用が低下したこと、また社会全体でも企業コンプライアンスに関する関心が高まってきたことでコンプライアンスの整備・強化が進んだ。ハラスメント対策もその一環として整備・強化された。

#### ・職員の満足が利用者の満足につながる

YG 社行動規範の「働くみなさんへのお約束」という項目の中で、セクハラ、パワハラのない職場環境作りや職員同士のコミュニケーションを大切にしたい運営を行動規範として掲げている。こうした「約束」を明記した背景には、企業として消費者に満足してもらいサービスを提供するためには、職員の満足を高めていかなければならないという考えがあった。

### 6. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・相談窓口の設置

ハラスメントに関する相談窓口として、ヘルプラインやセクハラに関する専用相談窓口が設置されている。パワハラに関する相談は主にヘルプラインで受け付けているが、その基本的な対応として、職場同僚や直属の上司などなるべく近い職員に相談することを勧め、そこで解決しないようならもう一度連絡するようにアドバイスしている。この対応で7～8割は職場内で解決しているという。

#### ・パワハラに関する管理職学習会の開催、新任者研修内での啓発

2010年、課長職以上の管理職に対してパワハラについての幹部向け学習会を開催した。その内容はどのような叱責、指導がパワハラに当たるかを解説したものであった。

加えて、現場責任者にあたるマネジャー職に就いた職員を対象にした新任者研修の中でパワハラ問題についての啓発を行った。

#### ・「行動指針」に即した積極的な活動に対する表彰

YG社では、①「組合員の立場に立って自ら行動します」、②「事実に基づいて判断します」、③「常に学び創造力を発揮し、挑戦します」、④「率直に話し合い協力しあいます」、⑤「社員の一員として正直と思いを大切にします」、という5つの行動指針を打ち出し、その項目を満たすような取り組みを積極的に行った職員に対して表彰をしている。項目④の後文では、「互いに尊重し合い、協力し合う職場づくりを進めます」、「上下関係や部門を超えて協力関係を築くことを重視します」といったことが、また⑤では「社会人としての常識を身につけ、常に正直であるとともに、他者への配慮、協同の精神を大切に行動します」といったことが書かれている。YG社は、こうした行動指針に沿って行動することがパワハラ防止につながるとしている。

### 7. 今後の課題

#### ・「グレーゾーン」に対する対応

暴力や暴言が明らかにパワハラに当たることはわかるが、実際に現場で生じているのは、教育的指導かパワハラ的指導か区別がつきにくい「グレーゾーン」のケースである。こうしたグレーゾーンに対する対応を研修などでうまく説明することが非常に難しい。ただこの点をきちんと説明しないと、怒ったり、叱ったりしなければ良いと管理職が誤解することになる。

#### ・コミュニケーションの場の提供

近年、従業員同士の仕事以外での付き合いが格段に減った。特に以前は「飲みニケーション」と呼ばれるような従業員同士のお酒の付き合いが多くみられたが、近年はそれもなくなった。その原因として、シフト制が導入されたことで従業員が同じ時間に帰って帰ることができなくなったこと、また残業時間が多くなり、疲れて帰ることが多くなったことがある。ただ、以前のようなやり方に戻すことはできないので、新しいコミュニケーションの場を作っていく必要がある。

### 8. 行政等への要望

#### ・パワハラについての事例や情報開示

各企業ではパワハラ問題に関してどのような苦勞をしているのか、またどのように解決していったかなど、詳しい事例内容について調査して、誰でもアクセスできるように情報開示してほしい。

#### ・ヨーロッパなどで制定されているパワハラに関する法制度の紹介

ヨーロッパなど諸外国ではどのようなパワハラに関する法制度や判例の解釈があるか紹介してほしい。それを参考にして日本の労働慣習になじむような制度を作っていけばよいのではないかと。



## 1. 組織概要

組合員数：約 11,700 名（うち：8 割がパートタイマー）。組合員対象：YG 社グループの正規職員、非正規職員（パートタイマー、アルバイト、嘱託）、関連子会社職員。組織構成：本部（埼玉）、300 分会（東京、埼玉を中心に全組合員の 9 割超が在籍）。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・労働組合に寄せられたハラスメント相談件数

労働組合に寄せられたハラスメントに関する相談件数は 2009-2010 年が 10 件、2010-2011 年が 9 件だった。ただし、2009-2010 年の相談総件数が 210 件だったのに対して 2010-2011 年は 152 件であり、ハラスメント相談の比率は上昇している。

## 3. ハラスメントに関する相談

### ・強いノルマ達成圧力

利用者拡大のノルマが課せられたある配達職員は、ノルマ達成が困難な状況になると上司からの叱責を恐れ、時間をつぶして深夜になってから帰社した。この職員は上司からのノルマ達成圧力によってメンタルヘルス不全の兆候がみられるようになった。配達職員の上司は、「自分で考えろ」と叱咤するが、営業のやり方について具体的なアドバイスをすることはなかった。

## 4. ハラスメント発生の背景

### ・成果主義の導入

2000 年代初め頃から成果主義が導入され、厳しい営業ノルマが課せられるようになったが、それにより従業員間の協力関係が希薄になったり、評価項目・基準に対する不満が噴出したりするなかで強いストレスを抱える組合員が増加してきた。

### ・人権意識の希薄さ

企業の中で働いていると人権意識や個人の尊重が希薄化しがちである。ハラスメントは人権侵害であるという意識が徹底されなければ、ハラスメントはなくなるならない。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労働組合員を対象とした相談窓口「労組室ホットライン」の設置

組合員の苦情・相談に対応する窓口として「労組室ホットライン」を設置している。労組に来たハラスメント相談で深刻なものは人事担当者やコンプライアンス担当者に報

告し、調査に入ってもらおう。

またハラスメントに関する全般的な問題については経営側と労使協議会の場で話し合っている。

### ・ハラスメント事例の機関紙への掲載

2004 年頃、YG 労組に寄せられた労働相談を組合機関紙に毎月（月 1 回発行）掲載した。掲載した事例の中には職場内のハラスメントも含まれる。同組合によると、機関誌に掲載されたハラスメント事例について、組合員でもある店長たち管理職は、自分の指導がどのように受けとめられているか関心を持って閲覧していた。

### ・組合による管理職研修の開催

2002 年頃から組合員でもある管理職に対して組合主催のコーチング講座を「労働学校」という名称で行った。そこではパワハラにつながるようなマネジメントではなく、自覚や自立を促すようなマネジメントを推奨した。

### ・パワハラの定義

同組合では、パワハラについて、「地位や権限を背景にした威圧的または強制的な言動で、①人権を脅かす言動、②精神的苦痛を受ける言動」と捉えている。

## 6. 今後の課題

### ・成果主義的賃金人事制度の撤廃

これまで会社側は成果主義的な賃金・人事制度を採用してきたが、それはパワハラやメンタルヘルス不全をもたらす原因となっている。今後は成果主義的な制度の見直しを求められる。

### ・分会中心の相談対応

各職場で起きた問題については分会が主体となって対応していくことが重要で、労使協議会も職場単位で行うことが望ましい。ただ、そうなると分会長や職場の果たす役割が大きくなる。そこで、組合経験の浅い分会長に相談対応についてのノウハウを身につけてもらうために分会長・会計責任者会議を開催した。この会議は分会長が参加しやすいよう全国 42 か所で行われた。今後は分会長・会計責任者会議での研修を活かして、分会長らが相談対応のスキルを磨くことや感度のよいアンテナを持てるようになることが重要となる。

## 8. 行政等への要望

### ・パワハラについての基準の制定

どのような行為がパワハラに該当するかの基準を設けてほしい。最初は各企業や労組によって基準の認識が違っていても、基準ができることで議論がされていけば、次第に一般的な総意が形成されてくると思う。

ZA社（東京、ヒアリング実施日 2011.5.6）

### 1. 組織概要

従業員数：約 1,000 名。本店所在地：東京都。事業内容：食品等の製造・販売。企業別労働組合：あり。

### 2. ハラスメントの発生状況等

アンケートの「最近でもいじめや嫌がらせが見受けられるか」という質問項目において、22 年実施分では、ある：10%、どちらともいえない：32%、ない：58%、23 年実施分では、ある：9%、どちらともいえない：32%、ない：58%という回答状況であった。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・上司の資質

ハラスメントが発生する要因の1つとして、個別の上司における資質の問題があるのは事実である。たとえば、同一人物による行為が原因となっている相談が、複数回寄せられることもある。個々人の資質の問題に関しては対策が難しいが、研修を地道に継続するしかないのではないか。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・企業の発展に必要

会社の歴史的な経緯から公益性・社会性といった規範についての意識が伝統的に高い。また、自由な企業風土ということもあり、社内でハラスメント発生の懸念が高いといった具体的なリスクに迫られて取組みを始めたという状況ではなかった。リスク回避の観点ではなく、企業の発展に必要という観点から取組むようになった。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・従業員に対する啓発・研修

「コンプライアンスプログラムハンドブック」を作成し、構成員に交付するとともに、イントラに掲示している。構成員には、正社員・準社員のほか、パート・アルバイトや派遣関係・請負関係で就労する者も含んでいる。また、各部門で、学習会・研修会を定期的実施している。具体的な内容は、コンプライアンスに関する講演・研修等を半日程度で行う等である。さらに、各部門のコンプライアンス推進担当者に対する定期的な研修も実施している。

#### ・社内アンケートの実施

コンプライアンスに関する意識調査のためのアンケートを、グループ会社を含む全従業員対象に、年1回実施している。アンケート用紙の末尾に、相談窓口相談を発信するための用紙が添付されている。

#### ・相談窓口対応

相談窓口における2010年の相談件数は、パワハラ：13件、セクハラ：3件、メンタル：9件、他：8件（重複あり）であった。窓口の受付経路は、書面・メール・電話の3通りあり、2010年の経路別受付件数は、書面：16件、メール：5件、電話：4件（計25件）であった。このうち、「書面」には、前掲「アンケート」に添付されている「発信用紙」を通じた相談も多く含まれており、2010年は12件が該当する。

相談対応の重要事項として、事情聴取は必ず実施責任者・実施担当者の2名一組で実施するようにしている。これは、相談者のプライバシー保護に最大限の配慮をするため、事情聴取実施者の人数を少なくしつつ、記録漏れ・認識の齟齬等を防止するための措置である。

#### ・EAPサービスおよび外部カウンセラー

EAPサービスおよび外部カウンセラーへの相談を取り入れているが、現状では、認知度および利用数はまだそれほど高くない。

#### ・社内規定等で「いやがらせ」の用語を使用

社内規定等では、「パワハラ」ではなく、「いやがらせ」という文言を採用している。「いやがらせ」とは「パワハラ」よりも幅広いものとして考えている。パワハラに関する規定は設けていない。相談窓口の記録の整理上、「パワハラ」という区分はあるが、あくまでも便宜的な区分である。

### 6. ハラスメント対策の効果

#### ・アンケートにおける「今後みんなで学習すべきもの」という項目

パワハラについては、22年＝17%、23年＝15%となっている。これは、パワハラについての教育が十分に浸透したものとみるべきかと考えている。

### 7. 今後の課題

#### ・いわゆる「問題社員」への対応は、精神的負担が大きい

相談窓口の担当者に対する精神的なケアあるいは専門的トレーニングが必要かもしれない。

#### ・研修を実施するための素材

さほど大きくない規模の企業では、社内の事例を素材にするのは難しいため、研修用の教材をどのように用意するか苦労している。

### 8. 行政等への要望

#### ・何らかの罰則・規定を設けることは有意義

罰則等のそれ自体の実効性もさることながら、そうしたものを行政が策定するアナウンス効果が大きいのと思う。例えば、企業における行動基準・行動憲章に影響を与えうるのではないかと。

## 1. 組織概要

従業員数：約 5,100 名（連結・直用労働者のみ（ZB 社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011 年 3 月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点：国内 263 か所・海外 12 か所。事業内容：一般労働者派遣事業・有料職業紹介事業・保育業。企業別労働組合：なし。

## 2. ハラスメントの発生状況

### ・均等法 2006 年改正後、セクハラ・パワハラに関する相談が一時的に急増

ハラスメントとは考え難いものであっても、ハラスメントと申し出るケースも少なくなかったと思われる。最近では、ハラスメントに関する相談件数は微増傾向である。

### ・ハラスメントに関する相談のうち、約 3/4 がセクハラ関係、約 1/4 がパワハラ関係

パワハラ関係の相談の具体例としては、派遣先の上司から、業務内容に関して過度の注意を受けた、仕事量を減らされた、無視されたといった事案が典型である。

### ・同僚間のハラスメント

職務上の上下関係ではなく、同僚間の人間関係に起因する相談もある。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・当事者の相性

同僚間の人間関係に関するトラブルは、ハラスメントに該当しうるケースもあるものの、当事者間の相性などの問題であることが多いと認識している。

### ・行為者の意識

行為者の個々の意識の問題があると考えられる。大企業では多くの場合、ハラスメントに関する研修等が実施されているが、小規模企業は、ハラスメントをコミュニケーションの一環と捉えてしまい、問題として認識しづらい環境となっていることもある。派遣労働者であるがゆえに、ハラスメント被害を受けやすいとは必ずしも思わない。

## 4. ハラスメント対策の具体的内容

### ・研修

新入社員向けの研修に、ハラスメントの定義、社内の相談窓口の紹介、派遣スタッフから相談があった場合の対応法（フローチャート）等について盛り込んでいる。また、

営業所長を対象としたハラスメントに関する責任者研修を定期的実施している。「ハラスメントは許さない」というスタンスに即し、ハラスメントの定義から具体的な対応方法までを学び、意識向上に取り組んでいる。

### ・（派遣労働者向け）スタッフ相談窓口の設置・運営等

従前から、派遣労働者向けの相談窓口を設置・運営している。また、均等法 2006 年改正を受け、窓口の中にハラスメント（セクハラ）専用窓口を設置した。

派遣労働者が直接窓口相談するケースと、当該派遣労働者の担当スタッフに相談があり、そこからスタッフ相談窓口へ回ってくるケースとがある。実感としては、直接窓口に来る事案より、担当スタッフに相談される事案の方が多い。

派遣労働者が、派遣先に苦情・相談をして、派遣先から連絡が入るといったケースもあるが、派遣元相談窓口または担当スタッフに相談に来るケースが圧倒的に多い。派遣元の担当スタッフや相談窓口の方が、派遣労働者としても相談しやすいのではないかと。

### ・相談対応について

ハラスメントに該当すると判断するか否かを一般的に明示する基準はないが、パワーハラスメントは、「本来の業務の範疇を大幅に越えた行為・言動であったか否か」、セクシャルハラスメントは、「相手の意に反する性的な言動で、それに対する反応によって仕事を遂行するうえで一定の不利益を与えたり、それを繰り返すことにより、就業環境を悪化させること」と捉えている。その上で個々の事例に適切に対応することが重要となる。いずれも当該行為者に直接話し合いをもっていくのではなく、セクシャルハラスメント時には相談窓口、パワーハラスメント時には直属の上司に対応を求め解決を図る。派遣先に対して、ハラスメントに関する基礎的な知識を説明し、原状の回復および以後の再発を防止する。

### ・派遣担当スタッフによる対応

担当スタッフと派遣労働者の間で、一般的には月に 1 回程度、面談を実施している。派遣労働者が派遣先でハラスメント問題に遭遇した場合、担当スタッフがそれを発見する、あるいは相談を受け付ける第一の窓口として機能するという側面もある。

### ・担当スタッフの教育

担当スタッフの教育については、前掲の研修のほか、イントラを通じてツールを提供している。内容としては、派遣労働者に問題が発生した場合に適正に取り組み、早期解決するためのフローチャート、マニュアルの提供や、ハラスメントに関する定期的な啓発などである。

#### ・担当スタッフと窓口担当者の役割分担

問題解決は担当スタッフが行い、専任の窓口担当者は必要に応じたアシスト役という位置付けとなる。相談窓口担当者が対応し、事実関係の確認・状況の把握に時間がかかるとを避け、現場を把握している担当スタッフが対応することで早期解決につなげている。相談に対する対応は早い方が解決につながる。

#### 5. 行政等への要望

##### ・相談対応の方法論に関わる情報

相談対応の方法論に関わる資料や研修の機会が少なく、これに関する情報発信があれば有益である。

##### ・相談・紛争事例の紹介

実際に生じている相談事例・紛争事例の紹介・情報提供があると参考になる。

##### ・ハラスメントに特化した行政の相談窓口があれば有用

労働者が相談できる窓口であると同時に、企業の相談窓口担当者が特定の事例について照会・相談をした場合に一定の示唆を与えてくれるような機能を有する窓口が有益であろう。

##### ・業界団体等で窓口業務を受託

相談窓口等を設ける余裕がないような小規模企業向けに、業界団体等で窓口業務を受託するようなシステムがあると有益かもしれない。

ZC社（東京、ヒアリング実施日 2011.6.17）

#### 1. 組織概要

従業員数：約 5,000 名（連結・有期契約労働者含む（ZC社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011年9月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点（グループ会社）：国内約 20 社・海外にも複数の事業拠点あり。事業内容：人材派遣事業・請負委託事業・人材紹介業・再就職支援事業。企業別労働組合：なし。

#### 2. ハラスメントの発生状況等

##### ・現在の相談件数は落ち着いている

「パワハラ」という言葉が流行した際、相談件数が一時的に増え、その後は落ち着く傾向にあるが断続的に寄せられている。全体的には、件数自体が増加したというより、「顕在化」してきたものと考えている。最近では、すべてパワハラではなく、人間関係に関する相談のうち、「ハラスメント」に該当するものと、コミュニケーションの問題に分類されるものとに整理している。

ただし、派遣労働者の内部化が進み、企業内における位置付けが明確化してきた結果、派遣労働者と直用労働者の垣根が小さくなって、派遣労働者であることそれ自体によるストレスは、以前に比べれば相対的に減っているのではないかと。

##### ・上司からだけでなく、同僚間も発生

派遣先の指揮命令者のほか、派遣先の同僚（派遣労働者の同僚も含む）、派遣先の正社員との間でのケースも多い。「指揮命令関係」になくても、接点が多ければ、人間関係の軋轢が生じることはある。典型的な態様は、暴言（怒鳴る等）や、コミュニケーションの取り方に問題があるケースなどである。

#### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

##### ・就労形態の違い

一部には正規従業員－派遣労働者という関係が影響していると思われる相談もある。たとえフルタイムで就労していたとしても、立場が弱いとの意識を感じている派遣労働者はいる。

##### ・行為者の資質

ハラスメントの発生は、行為者の資質に因る部分が大いのではないかと。

### ・ ミスコミュニケーション

相談事例では、単なるミスコミュニケーションと思える事案も少なくない。①労働者がハラスメントについて過敏になりすぎないこと、他方で、②労働者がストレスを感じたのであれば、悪化する前に相談窓口等に伝えることが重要と考えている。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・ 相談増加

「ハラスメントに関する相談が増えているので教えてほしい」との派遣担当スタッフの声がきっかけである。

### ・ 初期対応

後掲の研修を実施する目的として、「初期対応が一番重要」という視点がある。適切な解決を探るため、派遣担当スタッフの「問題発見」と、初期対応が最も重要である。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ 研修

新人従業員に対する初級研修におけるハラスメント教育を実施（内容はセクハラ中心）している。ここでは、チーム長および先輩従業員が輪番で講師を行う。グループ全体の管理職研修では、ハラスメントに関する専門講師による研修等を実施している。

各部門で自主的に実施する中級研修においてもケーススタディを実施している。基本的には、管理職研修で実施した内容を持ち帰り、チーム長が講師となって実施する。中級研修は自主的な取組みであるので、実施状況はチーム次第というのは否定できないが、初級研修の講師役を通じて中間層に対するボトムアップも確保できていると考えている。

### ・ 相談・苦情対応マニュアルの配布

派遣担当スタッフに対し、派遣労働者からの相談・苦情への対応マニュアルを配布している。具体的には、関係部門との協議連携、相談には必ず2人以上で対応、対応経緯の記録化等といった内容である。

### ・ 相談窓口

派遣労働者の相談先は、「キャッチ・ザ・ハート」（派遣労働者の社内相談窓口）、派遣担当スタッフ、「セーフティネット」（外部相談窓口）の3つ。派遣契約締結時に、各窓口について説明している。また、派遣担当スタッフに相談があった場合には、必ずチーム長に報告するようにしている。さらに必要であれば、相談窓口に連絡する。

ハラスメントに関する窓口への直接相談は、（セクハラも含め）年間で10件前後であ

る。窓口に来るのは、客観的（中立的）視点から回答がほしいというケースが多い。他方で、担当スタッフのレベルで解決できているケースがむしろ多い。現場の担当が早期対応しており、相談窓口まで問題が上がってこない面もあるのではないかと。

### ・ 相談対応

派遣先の対応については、教育が行き届いている派遣先企業も多く、問題が生じたときの初動も全体に迅速化する傾向にある。

相談者（派遣労働者）が継続して当該部署で就労を継続し、派遣先のハラスメント行為者が異動になるケースも最近は少なくない。派遣労働者については、派遣先に苦情処理対応や適正な就業環境の維持について（努力）義務が定められていることも影響しているのではないかと。

派遣関係がスムーズに継続していくことが何より重要である。派遣先に対し配慮を求めるとともに、派遣労働者に対して、気持ちの持ち方や、労働者の側でも気をつけるべきこと等についてカウンセリングすることもある。

### ・ ハラスメントの定義

「①業務に関するものであったとしても、社会通念を逸脱した執拗な嫌がらせ、②業務上の地位・権限・専門性を利用した業務外における嫌がらせ」と把握している。

## 6. ハラスメント対策の効果

チーム長や先輩従業員による新人従業員に対する研究の効果として、教える立場である以上、自学独修が必要となり、チーム長らに対するボトムアップ効果もある。

## 7. 行政等への要望

### ・ 定義の明確化で懸念も

定義が明確になれば、問題対応、従業員教育、派遣先への対応が容易になるというメリットがあるので良いと思うが、法制化することで当初は相談が問題化するケースが増加する懸念もある。

### ・ 派遣関係におけるハラスメント対応例の情報

直接雇用関係だけでなく、派遣関係に適用した場合の対応例も示してほしい。

## 1. 組織概要

組合員数：約 12,000 名（男性約 10,600 名、女性約 1,400 名）。組合員の範囲：ZD 社（製造業、本社：東京）を含む関連 12 社の従業員が加入（ユニオン・ショップ制。非正規従業員は非組合員）。支部数：全国 15 支部 41 分会。専従役員：10 名（本部 4 名、支部 6 名）。

## 2. ハラスメントの発生状況等

2010 年 9 月に実施した組合員対象のアンケートでは、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」との回答が 10%であった。職場の人間関係については、「よくないと思う」15%、「どちらともいえない」25%、「そう（＝よくないとは）思わない」65%という結果であった。

同アンケートで、「仕事で精神的ストレスを感じる」と回答した組合員が 81%であるところ、そのうち、「常を感じる」は 20%、「感じるが多い」24%、「時々感じている」37%との結果であった。ストレスの理由については、（自身に対する）パワハラ・いじめがあるからストレスを「常を感じる」2%、「感じるが多い」1%、「時々感じている」0.5%。上司や同僚との人間関係が良くないからストレスを「常を感じる」5%、「感じるが多い」4%、「時々感じている」3%。職場で孤独を感じたり相談相手がいないからストレスを「常を感じる」4%、「感じるが多い」3%、「時々感じている」2%という結果であった。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・問題の顕在化

昔からパワハラ的なことは存在したが、「ハラスメント」「メンタルヘルス」と名前がつき、それに対して社会的な対応がなされるようになったことで顕在化したのではないか。

### ・職場のコミュニケーション・人間関係の欠如

最大の要因は、上司が忙しすぎること。部門内の仕事の管理が精一杯で、部下の管理までしている余裕がない。会議ばかりで現場に不在。組合としては、管理職が現場にいて、部下とのコミュニケーションをとれるような組織づくりの実現が必要であると考えており、組合役員研修や労使協議等を通じて、職場のコミュニケーションの大切さを訴えている。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・健康で安全な職場づくり

組合では、安全衛生の取組みは「労使で最も優先されるべき活動」との共通認識のもと、「健康で安全な職場づくり」を推進。2010 年度運動方針では、安全衛生の取組みの 1 つとして、「セクハラ・パワハラ職場チェックと撲滅に向けた取り組み」を掲げた。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・組合員アンケートでのハラスメントの実態把握

2010 年 9 月に実施した組合員アンケートで、職場のセクハラ・パワハラ・いじめの有無等について質問している（結果は上記 2 参照）。2 年ごとに全組合員に対し実施。その結果は、他の支部の結果も含めて、各支部に伝え、全体および他の支部との比較によって自分の支部の課題が浮き彫りになるようにして、各支部内で取り組むべき課題とし、労使協議の材料にしたりしている。

### ・相談窓口の設置

本部および各支部に 1~2 か所設置されている書記局において、相談窓口を設置（ハラスメントに限らない総合相談窓口）。これは、支部委員の日常の活動でカバーしきれない部分のフォローツールとして設けている。また、組合員は何かあったときに組合に相談できるということを自明のこととして認識しているとは限らないので、普段から窓口の存在をアピールすることで、組合員に「何かあったら相談に行ける」という認識をもってもらい意義がある。また、相談窓口という形を作ることによって、組合役員に対して、組合員の相談を受けなければいけないという自覚を促すという意義もある。

### ・組合役員と組合員との日常の対話集会の開催

組合役員が、ハラスメントを含む職場の問題点・課題を認識するために対話集会を定期的に開催。組合員とのコミュニケーションが重要。

### ・労使「働きがい」推進委員会での労使協議

「働きがい」推進委員会は、不定期（2 カ月に 1 度くらい）に、会社における日常の課題について、労使双方で本音で議論。目的は、議論を通じて問題意識の共有化を図ること。テーマは多岐にわたるが、現場におけるハラスメントの実情について議論することもある。

## 6. 今後の課題

### ・相談にしやすい環境づくり

具体的には、いざというときに組合員が相談に来る気になれるような、組合役員と組合員との人間関係の構築。窓口の周知というよりも、日頃から組合役員が職場でコミュニケーションをしっかりとっていくことが大事である。

## 7. 行政等への要望

### ・法制度化

ハラスメントの定義付け等が難しいのは分かるが、セクハラが制度化後これだけ減ってきているということを考えると、きちんと法制度化することの効果は大きいのではないか。同社の罰則規定でも、セクハラに関する項目はあるが、パワーハラはない。法制度化すれば、会社の規則・罰則の中にも盛り込まれてくるだろう。こういった形になると、法制度化されれば、企業としても何がしかの対応をせざるを得なくなり、間接的に企業の取り組みにも影響を与えうる。

### ・ハラスメントに関する裁判例情報の提供

### ・他社の取り組みとその効果に関する情報提供

UIゼンセン同盟（東京、ヒアリング実施日 2011.5.25）

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,112,115 名（2011 年 9 月時点）。加盟組合数：2,345 組合 61 分会（2011 年 9 月時点）。上部団体：連合。繊維・衣料、医薬・化粧品、化学・エネルギー、窯業・建材、食品、流通、印刷、レジャー・サービス、福祉・医療産業、派遣業・業務請負業など広い範囲の産業の労働者を組織。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

2007～2008 年頃からパワーハラに対する社会的な関心が高まり、流通業や外食業など女性従業員の多い産業で、ハラスメントに関する相談件数が増加し、ハラスメント対策の取り組みが始まった。同組合では特に、フード・サービス部会において取り組みがいち早く始まっており、2009 年、組合全体でその取組みを共有化し始めた。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・各種セミナーの開催

2009 年度から「パワーハラスメント対策セミナー」を開催。2009 年度は東京、大阪、愛知の 3 か所で開催し、合計 252 名が参加。2010 年度は東京、大阪、愛知の 3 箇所で開催し、合計 183 名が参加。

2009 年度は「セクシャルハラスメント・パワーハラスメント対策セミナー」も開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、164 名の参加があった。

2011 年度は、「ハラスメント相談対応、発生防止セミナー」を開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、106 名が参加。

いずれも加盟組合役員だけでなく、会社の人事担当者も参加できる（過去実績では約 1 割が会社側）。内容は、ハラスメントの専門家（コンサルタント、臨床心理士等）や弁護士による説明・質疑応答（2011 年度は相談カウンセリングのロールプレイ、相談体制づくり、発生防止のための体制づくり等を含む）で、時間は 3 時間半、参加費無料。毎回参加希望が多い。

また、同組合の男女参画・社会運動局が行う地方ブロックごとのセミナーにおいても 2010 年度は「ハラスメント」をテーマに研修を行った。都道府県支部や加盟組合から要請を受け、本部担当者がハラスメントのセミナーや研修をすることもあった。

### ・2009 年 5 月に「職場のハラスメント対策ハンドブック」を作成し、加盟組合に配布

「ハラスメントの概念」「職場のハラスメントの実態」「労使のハラスメント対策（ハラスメント発生防止にむけた労働組合の取組みやパワーハラスメントに関する協定（例）



を含む)」などが盛り込まれている 99 ページからなる冊子を作成。ハラスメント対策セミナーを開催した時などに、配布を行っている。それ以外にも、全加盟組合に 1 冊ずつ配布している。実際にこの協定例を使用して労使間でハラスメント防止協定を結んだ事例もある。

セクシャルハラスメント関係でこうした取組みを行っている労働組合はあるが、産別の労働組合で、パワハラを含めてこのようなハンドブック作成を行っていることが、大きな特徴である。

#### ・春の労働条件闘争の項目への盛り込み

加盟組合全体で、春に労働条件の改善要求を出す際に、全組合が統一で取り組む 8 項目の一つとして、ハラスメント対策が掲げられている。これは、各年度において重点的に取り組むべき項目として、ハラスメント対策が認められていることを意味する。

#### ・セクハラ・パワハラ撲滅をテーマとした標語を懸賞付きで募集

2009 年度から毎年、加盟組合員からセクハラとパワハラに関する標語をそれぞれ募集。優秀作品を選定、表彰する。2011 年度は、パワハラについて 2,183 点の応募があった。年々応募数が増えており、関心の高さがうかがえる。

(2011 年度選定優秀作品 (パワハラ部門))

- 「忘れるな “上司と部下” は “人と人”」(東洋紡績労働組合 堅田支部 松永真美さん)
- 「その一言 自分に向けて いえますか?」(ダイエーユニオン 上磯店支部 森谷健彦さん)
- 「無関心、それも立派なパワハラです」(マックスバリュ中部労働組合 矢野麻実さん)

#### ・総合相談窓口「なんでも相談ダイヤル」を設置

ハラスメントに限らない相談窓口を設けており、1 ヶ月あたり約 100 件の相談が寄せられている。うち、「セクハラ・パワハラ」に関しては、2011 年 1~4 月において、毎月 4~9 件ほどの相談が寄せられている。

#### 4. 今後の課題

加盟組合から、ハラスメント対策に関する好事例集を作成してほしいという要望が上ってきた。今後この好事例集の作成に取り組みたい。

映画演劇労働組合連合会 (東京、ヒアリング実施日 2011.10.19)

#### 1. 組織概要

組合員数: 約 1,240 名 (2011 年時点) (男女比は約 58 : 42)。映画各社の内勤労働者の組合加入により女性組合員が増加し、撮影現場の外注化・非労働契約化の影響により男性組合員が減少傾向)。加盟組合: 映画・演劇大手に雇用される労働者、舞台衣装・大道具関係の会社に雇用される労働者、映画・演劇関係のフリーのスタッフ等で、それぞれ構成される労働組合 (6 組合 (6 社) がユニオン・ショップ協定を締結)。専従者: なし (加盟組合の一部に専従者あり)。上部団体: 全労連 (なお、MIC (日本マスコミ文化情報労組会議) に所属)。

#### 2. ハラスメントの発生状況

##### ・アンケート調査の結果等

加盟組合に所属する組合員を対象としたアンケート調査によれば、職場でハラスメントがあると回答したのは、2010 年: 約 31%、2011 年: 約 27.5% である。

##### ・一般的態様

最も極端なケースは、具体的な暴力であるが、これは例外的である。一般的には、言葉の暴力、無視する、口を利いてくれない (メールのみで指示)、1 人だけ挨拶されない、一斉メールが自分だけ届かない、仕事を命じない、取り上げる等のように、有形力の行使というよりも、コミュニケーションに関わるものである。

##### ・ハラスメントとメンタル不全の相関

パワハラを受けたと感じる→うつ状態になる→仕事の能率が低下する→攻撃が激化する (作業能率の低下に対する糾弾・「病気じゃないのか」という責め句等) といった悪循環に陥るケースもある。

##### ・ハラスメントの当事者間の関係

いわゆるパワハラ事案が多いが、組合員同士の事案について相談が来ることもある。

##### ・周囲からの相談

ハラスメントの被害者本人ではなく、周囲から相談が来るケースも多い。ハラスメントの存在が職場のモラルを低下させ、職場の雰囲気悪化させるという副作用があることの表れではないか。

#### 3. ハラスメントに関する相談

〈事例1〉ある男性従業員が、「仕事がないので出社に能わず」などとして無理やり自宅待機に→見かねた女性従業員が労組に相談→当該女性従業員がハラスメントのターゲットに。

〈事例2〉中堅の従業員に対して、1度の失敗に対し何度も何度も叱責・やり直しさせる等→当該労働者の気が滅入ってしまい業務能力が低下→賃下げ。

〈事例3〉女性の上司から女性の部下に対するハラスメント。上司2人が面談として部下を呼び出し、指導の域を超えた言葉の暴力をする、業務時間中にひたすら視線攻撃する等で、3人の従業員が立て続けに退職。

〈事例4〉情報システム部署に中途採用で入ってきたシステム担当者が、元からいたシステム担当者に対するいじめをしていた（隠れて作業を妨害、職場内で疎外させる等）。

#### 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

##### ・産業全体の先行き不透明感

何としてもしがみついていくしかない→他の人間を追い落とすという図式が生じている。

##### ・旧来からの徒弟的な悪弊

徒弟的な悪弊に伴う暴力については、職能団体で解消を目指す動きがみられる。

#### 5. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・パワハラ相談の増加

2009年の夏ごろから、パワハラ案件が急増（労働相談の約半数がパワハラに関する相談）した。これを受けて、同年暮れにパワハラアンケートを実施し、2010年春闘で、会社側にパワハラ防止規程の導入を要求した。それ以前は、ハラスメントに対する一般的な問題意識は有していたものの、具体的に労組として何をすべきかまでは明確には意識していなかった。

##### ・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス関係の相談がこの4～5年増え続けているが、その背景にハラスメントがあると感じることは少なくない。

#### 6. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・ハラスメント防止規程の導入要求

2010年春闘で、ハラスメント防止規程導入の一斉要求をした。労組として譲れない項目は、①ハラスメントの具体的な事例の盛り込み、②相談窓口の守秘義務の明記、③ハ

ラスメントを（周囲で）見聞きした人間の報告義務の盛り込みである。これは、被害者本人の申告待ちにしてしまうと、我慢→メンタル不全になって初めて相談するというパターンになりがちであり、これを防ぐため、見聞きした周囲の報告義務の挿入を図った。

加盟組合の要求にもとづき、T社では、2011年4月にコンプライアンスリスクマネジメント規定に追録、N社では2011年10月にハラスメント防止規程を導入、S社ではパワハラ防止基準の導入を合意し、2011年10月に施行という形で、この点については要求がほぼ実現した。

規程等の作成による抑制・自制効果に期待する場合、具体的な内容を明記した方が効果的ではないか。現に、セクシュアル・ハラスメントについてのガイドラインができたとき、誰もが注目したのは「何がセクハラか」ということであった。

##### ・産別として集会・勉強会の実施

年に2～3回、集会を実施しており、講師を招聘して講演を実施したりしている。昨年ではメンタルヘルスをテーマに講演を実施し、その中にハラスメントも盛り込んだ。

##### ・相談窓口の設置要求

いくつかの会社で、均等法改正時等に設置したセクハラ相談窓口を転用する形で対応しているようである。

#### 7. ハラスメント対策の効果

##### ・ハラスメントの発生＝メンタル不全のリスクという認識の共有

労組の取組み継続の成果として、ハラスメントに関わるリスクを会社側も認識するようになってきた。

##### ・組合員の啓発

組合ニュース等で、ハラスメントの具体例を示す等の成果として、「ハラスメントとはどういうものか」という認識は、組合員にある程度広まっていると思う。

##### ・管理職等に対する啓発

会社がハラスメントに関する規程の導入に際し、就業規則・コンプライアンス規定を変更することがある。当該変更について管理職クラスに対してアナウンスや説明をすることを通じた一定の啓蒙効果はある。また、研修の実施等の動きもみられる。

#### 8. 今後の課題等

##### ・小規模な事業場、企業で問題が発生した場合の解決方法の模索

ハラスメント問題発生時の最も単純な解決方法は当事者を引き離すことだが、小規模な事業場・企業では、こうした解決に限界がある。特に、小規模企業における社長が被害者のハラスメント事案の問題解決が難しい。このような場合、組合による団交を通じて啓蒙を図り、以後も組合員が監視を続けることで再発の抑制を図ることが、現状考えうる対応方法ではないか。

#### ・職場環境や当事者の相性ではなく、個人の資質に問題がある場合の対応

ハラスメントを行った個人の資質に問題がある場合、配転しても配転先で同様の事案が起きる可能性がある。こうした場合、ハラスメント防止規程等を作ることによる抑制・自制効果に期待するしかない。その意味でも、防止規程等に具体的な内容を含めた方が良い。

#### ・制度を整えた会社については、運用の確保が課題

今後の課題は、やはり窓口の運用ということになる。実際、セクハラ担当窓口についても風化しがちな面がある。同窓口が機能していないというわけではないが、均等法改正を受けて設置した当初から、運用規定その他が全くアップデートされていない場合が多い。

#### ・アンケートの継続

加盟組合に所属する組合員を対象としたアンケートについては、適宜アップデートしつつ、継続していきたいと考えている。実態把握もさることながら、継続することによって間接的なハラスメントの抑止効果もあると期待する部分もある。

### 9. 行政等への要望

#### ・公的なガイドラインの公表

ハラスメント防止規程の制定を要求した際、具体的な規程案の作成に際して、信頼できるひな形がなくて困った。行政が法的根拠や実際の裁判例等に基づいたガイドラインを公表してほしい。

#### ・上部団体による労働組合の取組みについての具体的指針

上部団体においては、ハラスメント問題への取組み姿勢が必ずしも具体的ではない。問題の重要性を上部団体として明確にした上で、産別および単組がなしうる具体的な活動についての指針を示してほしい。

日本新聞労働組合連合（新聞労連）（東京、ヒアリング実施日 2011.10.25）

### 1. 組織概要

組合員数：約 25,000 名（インタビュー発言による。公式サイトでは約 27,000 名）。組合員の範囲：加盟単組においては、非正規労働者は組合員ではないケースが大半。近年、規約改正して非正規も組合に取り込む動きも出てきている。加盟単組：86 組合（業界における約 8 割の労組が加盟）。専従者：三役および書記（本部は書記 4 名）。上部団体：なし（なお、MIC（日本マスコミ文化情報労組会議）に所属）。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・「労働相談窓口」での受付件数

2010 年 1 月に「労働相談窓口」を設置した。以降、現在までの全相談件数が 20 件弱であり、このうちハラスメント事案は半数程度である。組合員同士のトラブル・ハラスメントに関する相談も 1 件あった。相談内容の中には、長時間労働の問題とハラスメントの問題が混合したケースもある。具体的な事案としては、特定の人に対してばかり仕事押し付けられる、長時間説教される、権限外（以上）の業務を押し付けられる（本来上司がやるべき業務の部下への押し付け）などといったものである。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・人員削減等による人間関係がうまくいかない職場の増加

かつては、部署や支局に 5 人くらいいて、1 人が合わない人間がいても、他の 3 人でそれが希釈されていた。現在では、人員削減で部門に 2 人きりの職場も増加しており、その相手が相性の悪い人間であれば、職場でのストレスがたまりやすくなる。むろん、人員削減それ自体による 1 人あたりの業務量の増加も、職場がギスギスする原因の 1 つである。

#### ・従業員教育のシステムの未整備

OJT 頼りの「体で仕事を覚える」風潮が業界に残存している。かつてのウエットな人間関係ゆえに成り立っていた「愛ある指導」が、現在のドライな風潮では通用しづらい。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・問題の認知

セクハラに関する問題の認知が先にあり、その後パワハラに関する問題の認知があった。メンタル問題への取組みは比較的早かったが、その背景としてのハラスメント問題に目を向けたのは比較的最近（2006 年ごろ）である。

問題の認知の直接的な契機は、ハラスメントに関する相談が産別に直接来る、あるいは加盟単組に相談が来たものの対応しきれずに産別に相談されるというケースが徐々に増え始めたことである。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### (a) 産別としての取組み

#### ・単組に対して実施するアンケート

1993年ごろから、単組に向けてアンケートを実施している。その中で、「ストレス」に関する項目を入れ込んでいる。具体的には「(職場における) ストレス緩和のために、会社側に要求したことはあるか」などである。

#### ・冊子「こころとからだ」パワハラ編の配布

講師を招聘してのセミナー・勉強会をもとに、冊子を編集・作成した。これを各単組に配布の上、普及を要請している。単組では、新入組合員に配布したり、組合員規則中の相談窓口に関する情報等をあわせて提示したりして、何かあったときに組合が対応可能であることを普及している。

内容面で特に力を入れているのは、相談を受けた場合の対応についてであり、この点をこと細かく記載している。これは、組合員が相談窓口に行った場合に、相談がどう処理されるのかをきちんと組合員に理解させ、特に、秘密が守られることを知らしめることが大事と考えているからである。また、上部組織が漠然と「取り組んでほしい」といっても、単組は何をしたらいいか分からないケースも少なくないので、取組みの具体的な方法を示すことが重要である。

#### ・直接の相談対応

前記の通り、産別組合に直接相談が来る場合もあり、対応している。相談が来た場合、もし単組があれば、以降のプロセスを丁寧に説明し、要望をきちんと聞きつつ、「単組と共同で対応していいか」相談者に打診するのが基本である。もっとも、即答を得られるケースは少ない。背景として、①単組になじみがないから直接産別に相談に来ているというものが多いが、逆に、②相談窓口の担当者が顔なじみであるがゆえに、かえって相談しにくいというケースもある。

#### ・相談窓口の設置等の要求・実現に加え、その後の運用チェックのすすめ

使用者側に相談窓口の設置を要求し、実現させる動きを積極的に後押ししている。窓口の設置要求が実現した単組も、設置された窓口がきちんと活用されているか、運用状況の開示請求、問題点の洗い直し等については、一般的にまだまだうまく取組んでいな

ように思っている。そこで、産別としては、単組に対し情報の開示請求や運用状況のチェックをきちんとするようにすすめている。

なお、単組内部にハラスメント対応の窓口を設置することを進めてはいない。理由は、まず大前提として、労働者の安全配慮義務、労働環境、人権を守る、快適職場形成などは会社側の責任で行うべきであること、加えて、労組は役員(担当者)が頻繁に交代すること、実務的な専門家ではないこと、相談担当者と相談者が同じ職場だった場合、禍根が残る危険があることなどがあげられる。会社側がなかなか対応しないことによって、組合員が不利益を被らないように、会社側が動くまでの一時的な手段として単組内に設置が必要な場合に限り、労組が窓口となるべきである、と考えている。

### (b) 加盟単組の取組み

#### ・取組みの一般的な態様

単組の取組みとしては、第1段階として、アンケート調査を実施し、その結果を受けて、相談窓口の設置等を使用者側に要求するという流れが一般的である。ただし、窓口の設置要求が実現すると、そこで一段落してしまつて運用の継続的チェックにまで行き届いていないケースが多いのが今後の課題である。

#### ・具体的な取組み内容

産別として把握している各加盟単組の取組みとしては、以下のようなものである。

まず、1996年実施アンケートによれば、回答34単組中5単組で会社に対してカウンセラー等の設置要求に取り組んでいる。

個別の取組みを見ると、A 労組では、外部委託のメンタル相談窓口の設置を要求し、実現した。同窓口では、ハラスメントに関する相談についても対応しているようである。また、窓口の対応状況も会社にフィードバックされ、組合の公開要求にも応じている模様である。

B 労組では、従来からセクシャルハラスメントに関する禁止規定が就業規則中に存在したが、これを「ハラスメント」一般についての禁止規定にするように求め、実現した。こうした就業規則等の規定があるのは、加盟単組中10前後である。これらの規定は、全て労組の要求で実現したもので、会社主導で導入されたケースはない。

C 労組では、上司を経由するものと、保健師を経由するものと、複数の相談ルートの設置が実現している。これは、組合の相談窓口設置要求を契機に実現したものであり、相談ルートは、非正規労働者も利用可能のようである。

## 6. 今後の課題

### ・職場の人間関係・ハラスメントに関する問題は、使用者が対処すべき

使用者が安全配慮義務を負っており、基本的な対応は本来会社側が行うべきで、組合は、使用者による対処に際し、当事者たる労働者のフォローをするのが本来の姿である。もっとも、現実には使用者が対応しないので、人権問題として組合が対処している。労働組合は、本来は、会社による対応が無い場合、また、うまく解決できないときの受け皿であるべきだと思う。

#### ・相談窓口の在り方

会社が設置する相談窓口について、外部の相談窓口のみである場合、①外部の窓口が会社の内情をどれだけ深く理解しているか、②会社の改善につなげるきっかけとなるような重大な事案をつかんだ場合、窓口が会社に対して改善取組みの要求をする権限を有しているか、という問題がある（「相談を受ける」だけの対応では（本質的な解決には）不十分ということも）。外部の相談窓口に委託する場合、なるべく会社の内情を分かってもらうこと、また問題があった場合に会社に改善の提案・要求ができる仕組みであることが必要である。

#### ・労働安全衛生についての意識の普及

単組においては、賃金・労働時間といった問題に比べ、安全衛生についての意識は相対的に低くなりがちな面がある。特にハラスメント問題は、組合が取り組む事項としての優先順位がまだまだ高くない面があり、この点の改善が必要と考えている。

#### ・会社による管理職教育のチェック

最近管理職教育にある程度力を入れている会社も少なくない。しかし、管理者教育は、管理職＝非組合員に対する会社の権限に基づく対応であり、その内容が組合に対して開かれていない。単組の側も、「管理職教育をやれ」と要求しながらも、その内容のチェックまで至っていないケースも少なくない。こうした取組みは、「継続」「内容の更新」「内容の評価」が重要であり、「どのような教育が行われているのか」を知り「この視点が不足しているのではないか」などの改善点を見つけ、会社側に要求していくことについても力を入れる必要がある。

#### ・若年層に対する権利意識の涵養

経済情勢その他の影響か、最近の若年層は経営側に対して何かを要求することをためらいがち傾向がある。経営側に気を遣い過ぎる面があり、権利意識の涵養が必要である。

### 7. 行政等への要望

#### ・実態調査の結果の政策・行政実務への反映

具体的には、ハラスメントに基づくメンタル疾患に関して、きちんと実態を踏まえた労災認定基準に見直し（緩和）するなどである。

#### ・ハラスメントに関する指針等、一定のルールの提示

行政が一定の枠組みを示すことで、取り組みやすくなる面がある。単なる文字の通達だけでなく、分かりやすい解説を付けてほしい。裁判例等の実例を踏まえたものを、パンフレットのような形で分かりやすく示すといいのではないか。

## 1. 組織概要

組合員数：約 15,000 名（2002 年時点）。支部数：約 150 支部（2002 年時点）。上部団体：なし（ただし地本単位で加盟することはある）。化学産業で働く労働者を組織する産業別組合。主として中小企業の労働組合が加盟している。

## 2. ハラスメントに関する相談

組合の関西地方本部で受けたハラスメントに関する相談は年に 1~2 件程度であった。ただその中には悪質な事例もあった。

### 〈事例：社長を中心とした集団的パワハラ・いじめ〉

会社社長が夕方からの営業報告会議で酒を飲み出し、泥酔状態の独演会のようになってしまう。社員は帰ることができずに付き合わされていたが、1 名が翌朝午前 4 時ごろになって当日の営業活動もあるので話をまとめてほしいという旨を伝えたところ、これに社長が激昂し、この時を境に他の従業員を巻き込んで悪質なパワハラを行うようになった。さらにかばった 1 名も同様な被害を受け他県へとむりやり転勤させられ、現地でもパワハラやいやがらせを日常的に行った。またこの 2 名は、社長側近の職制ら十数名により約 100 名の従業員の前に座らされ、罵声を浴びせられた。これにより 1 名は PTSD（心的外傷後ストレス障害）を患った（後に労働災害として認定された）。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・「飲みニケーション」の減少

勤務後、職場内の従業員同士でお酒を飲みながら交流を図る「飲みニケーション」が近年減ってきたことが、コミュニケーション不足につながっている。同じ会社でも電車通勤の事業所では飲み会を頻繁に開くので職場内の結束は強いが、車通勤の事業所では結束は弱いという傾向がある。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不全者の増大を受けて、「ハラスメントを許さない職場風土を築く課題を抜きにメンタルヘルス対策は語れない」という方針の下、メンタルヘルス対策の一環としてハラスメント対策に乗り出した。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「心の病に関する予防協約書」とその手引きの作成

同労連では 2008 年、心の健康の保持増進に関するモデル協約「心の病に関する予防協約書」を作成しており、そのなかでメンタルヘルス不全につながるいじめ・パワハラを防止するための規程を設けている。それは、①研修において、いじめ・パワハラに関する教育を盛り込むこと（第 3 条 2 項）、②メンタルヘルスに関する相談があった場合には、パワハラの有無、人間関係を含めた職場環境を労使で調査し、必要な対策を労使合意の上で実施すること（4 条 4 項）、③安全衛生委員会は、職場のいじめ・嫌がらせ（パワーハラスメント）の防止に関する基本的対策、実態調査と問題がある場合の対応、再発防止対策を講じること（6 条 5 項）である。

また、予防協約書の手引きも作成し、そのなかで、派遣労働者へのいじめ・パワハラ発生時の対応策等を案内している。協約書や手引きを加盟単組に配布し、協約締結を支援している。

### ・労働安全衛生に関する学習会の開催

メンタルヘルス不全に関する予防協約の締結を要求するにあたって、メンタルヘルスも含めた労働安全衛生に関する学習会を加盟単組が集まって年に数回開催している。さらに最近は使用者側にも参加を促し、労使の合同学習会も催している。こうした学習会を通じてメンタルヘルスやいじめ・ハラスメントについての理解を深めている。

## 6. 今後の課題

### ・メンタルヘルスに関する理解が進まない

上記予防協約書やその手引きを作成したり、合同学習会を開催したりしているが、労使ともにメンタルヘルスに対する理解が進んでおらず、協約締結までに至った加盟単組は今のところ 1 例しかない。ほとんどの経営者はメンタルヘルス不全が発生する原因を追究しようとならない。

## 7. 行政への要望

### ・上司の部下への仕事の丸投げもパワハラ行為という認識を持ってほしい

パワハラに関する法律や定義を作る際は、暴言や陰湿ないじめ・いやがらせだけでなく、上司が部下に対し適切な指導を行わずに仕事を丸投げし、さらに出てきた結果について低評価を下す行為もパワハラであるという認識を持ってほしい。

## 1. 組織概要

組合員数：69,040 人（2011 年暫定集計値）。組織範囲：生協及び生協関連で働くなかまを組織。組織構成：全国 7 地連（北海道・東北・関東・東海・関西・中四国・九州）、170 単組が加入。専従者：全国の一定規模以上の地域生協労組を中心に配置。上部団体：全労連。

## 2. ハラスメントの発生状況等

加盟組合で行ったいくつかのアンケートの結果から、従業員の約 15～20%がハラスメントが「ある」ないし「受けたことがある」と感じていると思われる。

全体的には上司からのパワハラが圧倒的に多く、典型的な加害者は、店長等であるが、パート労働者・アルバイトに対するハラスメントは、職場の同僚が加害者のケースが多いとするアンケート結果もある。また、正規従業員から委託先の従業員に対するもの、パートからアルバイトに対するもの等、多様な当事者類型があり、取り組む対象としては典型的な「パワー・ハラスメント」よりも、少し広げていかなければならないと考えている。

女性部会によるアンケートでは、「ここ 1 年間でパワハラを受けたことがありますか」について、2005 年は 9.8%、2006 年は 7.2%、2007 年は 9.9%があると回答。関東地連による 2007 年のアンケートで「言葉の暴力がある」は正規職員で 21.6%、非正規職員で 15.6%。男女共同参画委員会が実施した「セクハラ&パワハラ調査」では、「パワーハラスメントを体験もしくは見聞きした」は男性正規職員で 20.0%、女性正規職員で 24.7%、女性パート職員で 15.7%という結果になっている。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・教育不足、人材育成の視点の欠如

企業間の競争が激化するなかで、管理者への教育が追い付かず、求められるマネジメント・スキルに対応できない状況が起こる。また、管理者も成果・業績について経営側から強い圧力をかけられて、部下に対しても同様の態度で臨む、部下の悩みを聞く余裕がない、ということになる。結果として、人材を育成するという視点を持たずにマネジメントをすることになり、パワハラにつながる。

### ・行為者等の認識の低さ

パワハラの行為者は、自分の育ってきた職場環境、現在の職場環境における価値観の変化に気づかない、もしくは対応できていない。また、職権というパワーに上司が無頓

着であること、もしくは半分気づいていながら、そのパワーを利用していることもある。一方、パワハラを受けている側も、啓発不足のために、パワハラとの認識を持たず、メンタルヘルスの問題を抱えるようになってしまうこともある。

### ・行き過ぎた成果主義的賃金・評価制度

「共済（加入者獲得）の数字で人生が決まる」という声が出るほど、職場では数字が全てと受け止める傾向が強くなっている。上司も部下も課題を達成することに精いっぱい、コミュニケーション不足もあり、人間関係が希薄になり、助け合おうという職場風土（チームワーク）がなくなっている。チームで仕事をするのに、評価・責任は専ら個人単位で計られるという矛盾がある。

### ・雇用形態・処遇の多様化による処遇の違い

雇用形態・処遇の多様化による、多様な「上下関係」の発生に基づく「労働者の分断」が発生している。同種の仕事にもかかわらず、処遇に格差が存在することが、職務権限上の上下関係にかかわらず、労働者間の格差意識を醸成し同僚間のハラスメントの典型的要因となる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・ハラスメント問題の顕在化

生協労連の安全衛生委員会である「いのちと健康を守る対策委員会」が担当する 2006 年の交流会で、職場のハラスメントの実態に関する声（例：達成目標が達成できなかった職員に、ミーティングの席で「足手まといの歌」を歌わせる）があがったため、これに関する問題提起および啓蒙の必要性を実感した。

### ・人権問題としての意義

何より、ハラスメント＝人権問題という認識を持っている。労働組合は「（労働者の）人権の砦」である。ディーセント・ワークの実現のためには、その担い手として労働組合が頑張らないといけないと考えている。

### ・メンタルヘルス対策

メンタル不全の背景にはハラスメントがあると考えている。ハラスメント対策は、メンタル不全の防止、ひいては労働者の（心の）健康を守る上で、重要な課題であると考えている。

### ・経営上の観点

ハラスメントが横行する現場は、労働者のモチベーションおよびモラルが低下し、経営にも悪影響を与えると考える。会社の経営という観点からみても取り組むべき課題である。しかし、経営側はまだこのような認識が不十分であるため、こうした意義について、認識してもらえるよう働き掛けていくことが大事と考えている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「いのちと健康を守る交流会」（以下、交流会）を通じた情報共有・意見交換

ハラスメント問題に特化した1泊2日の「STOP パワハラセミナー」（識者の講演、ビデオ研修、先進的取り組み事例の紹介）等を実施。全国の加盟単組から約40名参加。またそれ以降の交流会でも毎年、パワハラを分科会で取り上げ、ハラスメントの定義やハラスメントが起こる背景等の情報共有、単組の事例・取組みに関する意見交流を行っている。

### ・パワハラに関する各種調査の実施

女性部会は、2005年から3年間にわたって、パワハラ認知度と被害の実態についてアンケートを実施。関東地連や男女共同参画委員会でも「言葉の暴力」や「パワハラ」に関するアンケート調査を行っている。

### ・労働安全衛生ハンドブックを通じた啓発

2010年に作成・配布した労働安全衛生ハンドブック「あなたの職場の救急箱」で、ハラスメントの背景や、撲滅のために何をしたらよいか等を記して啓発している。

### ・「パワハラ防止ガイドライン」を作成中

現在、いのちと健康を守る対策委員会において、「パワハラ防止ガイドライン」を作成中であり、将来的にはこれを用いて、各単組において、①経営側に春闘のときに要求書として提出をする、②単組における学習材料とする等の活用を促す予定である。

## 6. 今後の課題

### ・日常の組合活動における、組合と労働者との信頼関係の醸成

女性部会のアンケートによれば、ハラスメントを受けた際、我慢した労働者が圧倒的に多く(44.7%)、また、実際辞めてしまう人も多いと思われる。何かあったときに労働者が相談できるように、日頃から労働組合と労働者との間で信頼関係を醸成することが大事だと考えている。

## 7. 行政等への要望

### ・ガイドライン・指針の作成～長期的には法制度化を

ハラスメントはグレーゾーンが多く、定義を示すのは難しいであろうが、短期的には、指針等で最低限のあるいは抽象的な基準を示し、長期的には具体的な法制度化を望む。

### ・業界・経営者団体及び労働者団体の取組み

行政だけでなく、業界あるいは経営者団体としても、ハラスメントに関する情報の共有および公表・発信をしてもらいたい。それから、労働者の上部団体もしっかりこの問題に気付いて取り組んでほしい。

### ・企業及び学校教育における人権教育の充実

ハラスメントは人権問題ととらえている。学校や企業はいじめやハラスメントを人権問題としてしっかり教育していく必要があるのではないかと。