

2015.11.1

## 労災リスク・インフォメーション <第19号>

### パワーハラスメント対策のあるべき姿

#### 1. パワーハラスメントとは

パワーハラスメント（以下「パワハラ」という）という言葉が、世の中で普通に使用される言葉、一般的に広く知られた言葉になって久しい。社会の何らかの現象に名前がつくことには大きな意味がある。これらの言葉が一般化したことには、この言葉が示す現象の広がりがある背景にあると考える。

さて、この言葉には様々な定義があるところだが、2012年厚生労働省が組織した「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」では、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与え、または職場環境を悪化させる行為」と定義されている。

近年のパワハラ事例では、従来の「上司から部下へ」という場合に留まらず、「同僚から同僚へ」「部下から上司へ」「非正規社員から正社員へ」といった形の事例も数多く見られるようになっている。この定義は、このような状況の変化に着目して作られたものである。

また、この円卓会議では、パワハラを6つの具体的な行動類型としてまとめている（表1）。

表1 パワハラの実践的な行動類型

| 類 型 名        | 概 要                                          |
|--------------|----------------------------------------------|
| ①身体的な攻撃      | 暴行・傷害など                                      |
| ②精神的な攻撃      | 脅迫・暴言など                                      |
| ③人間関係からの切り離し | 隔離・仲間外し・無視など職場の人間関係から切り離す行為                  |
| ④過大な要求       | 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害               |
| ⑤過小な要求       | 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと |
| ⑥個の侵害        | 私的なことに過度に立ち入ること                              |

出典：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書に基づき当社で構成

この報告書では、表1に示した類型のうち、①、②、③は業務上の正当性が認められることは通常考えにくく、原則としてパワハラとなること、また、④、⑤、⑥については、職場の文化や風土によってもパワハラとなるかどうかの線引きが異なることから、職場で共通の認識を具体化することが重要であるとしている。

#### 2. パワハラが職場に与える影響

法律面での影響、レピュテーション面での影響、組織風土面での影響の3つに分けて解説する。

##### （1）法律面での影響

##### ①損害に応じて金銭を支払う責任（民事責任）

パワハラは、職場内で一般に認められる秩序維持のための措置や教育指導として許される限度を超える行為であり、違法行為である。そのため、生じた損害に応じて、その行為を行った本人およびその行為に適切に対応しなかった職場が金銭を支払わなければならないことがある。

具体的な請求の根拠としては、民法709条による不法行為責任、同715条による使用者責任、同415

条による債務不履行責任などである。

これらによる賠償額は、発生した損害に応じて変わるが、被害を受けた本人が死亡した場合や、生涯にわたって介護が必要な状態となった場合は、特に高額となることがある。

## ②法律上の処罰を受ける責任（刑事責任）

パワハラには様々な行為が含まれるが、刑法に触れる行為については、業務上の指導だったか否かに関わらず、処罰を受けることがある。

過去のパワハラ事例で問題となった事例としては、強制わいせつ罪（刑法 176 条）、傷害罪（刑法 204 条）、暴行罪（刑法 208 条）、脅迫罪（刑法 222 条）、強要罪（刑法 223 条）、名誉棄損罪（刑法 230 条）、侮辱罪（刑法 231 条）、恐喝罪（刑法 249 条）などがある。

### （２）レピュテーション面での影響

レピュテーションとは、特定の個人もしくは組織について、人々が、こういう会社・街・国だと感じているその認識のことをいう。レピュテーションリスクとは、単なるインターネット上の風評によるリスクではなく、社会から寄せられる期待と実態のギャップが明らかになることによるリスクをいう。このギャップが明らかになることにより、企業が受けるマイナスのインパクトは大きなものがあり、事業の存続を困難にすることもある。

これを職場の問題として考えると、社会の一般的な期待として、職場の中でパワハラが行われていることは許容されなくなっている。特にその職場が官公庁や大企業などであればあるほど、このような行為が行われていることが明るみに出た場合の影響は大きくなる。

### （３）組織風土面での影響

組織風土とは、明文化されてはいないものの、組織の構成員の中で共有された考え方や行動様式をいい、組織内における暗黙のルール、企業文化、組織文化等ともいわれる。

パワハラが横行している組織内では、その行動が正当化され、やがて当然のものとして捉えられ、知らず知らずのうちに先輩から後輩に継承されることになる。

## 3. 企業の対策

企業の対策として、パワハラを禁止するルールを作り、これを運用するとともに、職場の問題を相談できる社外の窓口を設置するとよいといわれる。確かにこれらは有効だろうが、一方で規模の小さな企業では、社外窓口の設置はコスト上困難なことも多いだろう。

筆者は、これまで数多くの職場のパワハラ対応に従事してきたが、職場を構成するすべての人が身につけるべきスキルを習得する機会がなかったことが、パワハラの原因となっていると感じることが多い。ここでは、経営者・管理者や一般従業員向けに有効な教育研修について、紹介する。

### ①とるべき行動の明確化

厚生労働省が示すパワハラに関する会社規則のひな形は、次頁に示す通りになっている。

従業員は、いかなる場合においても、以下に掲げる事項に該当するパワーハラスメント行為を行ってはならない。

- ① 暴行・障害等身体的な攻撃を行うこと
- ② 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言等精神的な攻撃を行うこと
- ③ 隔離・仲間外し・無視等人間関係からの切り離しを行うこと
- ④ 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害等を行うこと
- ⑤ 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入ること

このような規則は、職場規律を明確にする効果があるうえ、パワハラ発生時の社内規律違反行為に対する処罰の根拠として必要である。

ただ、これを読んだ人間は、「では、どうしたらいいのか」という疑問を持つだろう。「してはならない」という表現は、「●●のような場合は●●のように行動する」という前向きでかつ具体的な表現に改め、社内のガイドラインとして、社内の研修などに活用することが行動変容には有効である。

表2 規則とガイドラインの関係

| 社内規則上の表現例                         | ガイドライン上の表現例                                                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 暴行・傷害等身体的な攻撃を行ってはならない。            | 従業員指導において激しい怒りを感じた場合は、30分以上時間をおく。また、その後の指導に当たっては、第三者を加えて話し合いを行う。   |
| 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言等精神的な攻撃を行ってはならない。 | 従業員指導においては、従業員の課題と解決期限及び解決したとという状態を具体的に表現して伝える。一回の指導時間は最大30分までとする。 |
| 隔離・仲間外し・無視等人間関係からの切り離しを行ってはならない。  | 職場に出勤したら、自分から挨拶する。挨拶されたものは必ず挨拶を返す。                                 |
| 私的なことに過度に立ち入ってはならない。              | 従業員本人の個人情報のうち、所属長が収集する情報は、別表(※)に示すもののみとする。                         |

※ 別表には健康診断や入社時の心理テストの結果、メールの内容、位置情報、賞罰、成績等が示されている。

## ②ソーシャルスキル

ソーシャルスキルとは、人間関係を円滑に進めるための一定のルールを把握し、これを適切かつ効果的に実行することができる技量をいう。

職場における人間関係は、組織の目標達成に向けた協働行動の前提だが、この前提が成立していない職場が多い。人間関係が悪い職場で観察される上司と部下の言い分を一例として示す(表3)。

表3 上司と部下の関係が悪い場合によくみられるお互いの言い分(例)

| 上司の言い分                                        | 部下の言い分                                                          |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 部下が自分の指示を実行しません。                              | 上司の指示はあいまいで、どのように動くべきかが理解できないため、実行できないのです。そもそも上司は自分の話を聞いてくれません。 |
| 部下の話は言い訳ばかりで聞いてもらえないのです。余計なことをいう暇があれば実行すべきです。 | どのように動くべきかが理解できないため、実行できないのです。                                  |

表3に示したやり取りを確認すると、上司、部下ともに問題を抱えている。

上司は、部下が自分の指示を実行しないのは、部下だけの責任だと考えているが、自らの指示を実行させるにあたって、部下が何をどのようなステップを踏んで取り組めばよいかについて言語化ができていない。一方、部下も上司のあいまいな指示に対し、適切な確認を行う、具体的なステップを自分から提案して、共通の理解を醸成するといった対応ができていない。

おそらくこのような組織では、組織の目標を達成することは難しい。ソーシャルスキルは、このような状況を変化させるために有効である。ソーシャルスキルの一例を示す(表4)

ソーシャルスキルは、技術である。本人の性格とは無関係であり、誰でも適切な教育と訓練を受けることで身につけることができる。職場の管理者の多くが、このような教育を受けないまま、職務に従事するのは不幸なことだと筆者は考える。

表4 ソーシャルスキルの一例

| 分類         | 具体的なスキル群の一例                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対話         | 相手の話を過不足なく聞き取る。<br>明瞭簡潔な情報を送り出す。<br>表情や身振り手振りを活用して、相手との心理的な距離を縮める。                                                              |
| チームワーク     | チームの中での話し合いの機会を定期的に設定する。<br>問題解決の基本的な手順を共有する（コンフリクトマネジメント）。                                                                     |
| リーダーシップ    | 部下に対し、自己開示などを行い、心理的な距離を縮める。<br>部下との公式、非公式な情報交換チャンネルを設置し、運用する。<br>部下の業務を確認し、成長を認め、適切なフィードバックを行う。<br>ティーチングとコーチングを使いわけ、自律的な成長を促す。 |
| ストレスマネジメント | ストレス源となっている困りごとについて、助力を要請する。                                                                                                    |

このようなスキルは、経営者・管理者だけではなく、あらゆる従業員が身につけるべきものであり、従業員教育体系の中で計画的に技量の向上を図っていくことが重要である。

### ③気づかせる仕組みづくり

経営者・管理者に自分の行動を振り返れとただ言っても難しい。自分の行動の課題に気づく機会を作ることが望ましい。多面評価などを人事制度に取り入れるのはその一例である。ただ、多面評価の結果をそのまま処遇に取り込んだ企業では、社内での事前の話し合いにより、全員を高評価するなどの現象が発生したことも知られている。管理者や従業員の行動を上司以外の関係者にも評価してもらう仕組みを作る場合は、処遇とは連動させないことが重要である。

人事組織系の専門家等へのヒアリングの結果からは、純粋に本人の気づきを促す目的で行うと、社内で行われている非公式な評価が素直に本人に伝えられることが多いという結果が得られている。逆の発想で、小さなことや些細なことを見つけて、褒め、感謝の気持ちを本人に伝える「サンクスカード」を導入するのもよいだろう。もらうカードの多寡は誰にでもわかる。もらうサンクスカードが少ない従業員が、サンクスカードを多くもらう従業員の行動をまねる動機が働く。

## 4. 終わりに

先日ある方から教えていただいた話を紹介する。

ある会社の経営幹部が「最近の若手はけしからん。エレベーターで会っても挨拶もせん。何をやっているのだ」と激怒した。そのことを聞いた会長がこの幹部を呼び出して尋ねた。

会長 「その若手に対して、あなたが挨拶をしたら、無視されたのですか？」

幹部 「いえ、違います」

会長 「なぜ自分から挨拶をしなかったのですか。若手に対して、わが社の人間が取るべき行動を体で示す良いきっかけだったではないですか」

そして会長は「怖かったのかもしれない。びっくりしたのかもしれない。自分の物差しだけで相手を測ってはいかんと思いますよ」と付け加えたという。

この話は単にパワハラ対策やスキル教育に留まらない、職場でのあるべき姿を示すリーダーの役割の重要性を示している。リーダーが職場のあるべき姿とはどのような姿だろうかと自らに問いかけ、考え、行動に移し、振り返る。その積み重ねなくして、組織風土の改善は難しい。

以上

安全文化グループ 上席コンサルタント

小山 和博

kazuhiro.koyama@ms-ad-hd.com

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業の災害防止活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。  
災害や事故の防止を目的にしたサーベイや各種コンサルティングを実施しています。弊社コンサルティングに関するお問合せは下記の弊社連絡先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

株式会社インターリスク総研 災害リスクマネジメント部 安全文化グループ  
千代田区神田淡路町 2-105 TEL:03-5296-8944/FAX:03-5296-8942

<安全文化グループ>

①労働災害に関するリスクを網羅的に把握し、対策を講じたい

⇒労災リスク診断

貴社の事業所にお伺いし、労働安全衛生に関する活動状況や、労働災害の発生状況を確認したうえで、貴社の労働安全衛生に必要な対策を診断書として提供します。

②従業員のモチベーションや安全文化に関する状況を把握したい

⇒職場ストレス・モチベーション診断/安全文化診断

従業員の皆さまにWEBを通じたアンケートにご回答いただくことで、貴社従業員のモチベーション・ストレスや安全文化に関する状況を把握できます。

③社内での事故を減らしたい

⇒ヒューマンファクターサーベイ

職場での事故発生の原因を「従業員の注意不足」で済ませていませんか？従業員の注意不足が生じる根本要因を把握し、必要な対策を診断書として提供します。

不許複製/Copyright 株式会社インターリスク総研 2015