

寄稿 ①

企業の人材マネジメントとして 不可欠なハラスメント対策： 「パワーハラスメント」を 取り上げて



東京大学 名誉教授
佐藤 博樹

1 はじめに

セクシャルハラスメントやマタニティハラスメントに関して企業が取り組むべき措置義務と同様に、2019年5月の改正労働施策総合推進法によって「パワーハラスメント」(以下ではパワハラと略;いじめ・嫌がらせと同義として使用)に関しても措置義務が導入された。本稿では、パワハラを主に対象として、企業が予防などに取り組む際の課題を検討する。さらに、とりわけパワハラ対策では、企業の取り組みに加えて、職場の管理職のマネジメントの改革が不可欠なことを議論する。

2 「パワハラ」対策の 必要性と取り組みの難しさ¹

第1に、企業による「パワハラ」対策の必要性は、すでに説明したように改正労働施策総合推進法によって、パワハラ防止が事業主の措置義務とされたことがある(大企業は2020年6月から、中小企業は2022年4月から)。措置義務の内容は、①職場においてパワハラを行ってはならないという方針の明確化及び周知・啓発、②相談に応じて適切に対応するために必要な体制の整備、③職場におけるパワハラに係わる事後の迅速・適切な対応、④相談者・行為者等のプライバシーの保護および相談したこと等を理由として不利益されないことの周知・啓発である。これらの措置義務は、すでに指摘したが、パワハラだけでなく、従来のセクハラ及び妊娠・出産・育休等に関するハラスメントについても基本的に同様である。

第2に、改正労働施策総合推進法や指針は、パワハラ

ラだけでなく、それを含めたハラスメントの防止のために事業主や労働者に対して「責務規定」を定めていることに留意することが大事になる。責務規定の内容は、①事業主に関しては、事業主自身や法人の場合はその役員が、ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うことなどが、②労働者に関しては、ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うことなどからなる。この責務規定で留意すべきことは、2つの責務規定の内容の文中に記した「労働者」と「他の労働者」には、自社が雇用する労働者だけでなく、取引先等の他の事業主が雇用する労働者や求職者(就職活動中の学生等)が含まれることにある。企業と雇用関係のない求職者などもハラスメント防止の対象とされているのは、就職活動中の学生などがハラスメントを受けている実態があることによる。例えば、2020年度厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査」は、就職活動やインターンシップの際に、ハラスメントを経験したとする学生が少なくないことを明らかにしている²。企業としては、企業の採用活動に係わる自社の社員やインターンシップの学生を受け入れる職場の担当者などへの意識啓発が大事になる。

第3に、企業として、職場におけるパワハラの実態を「認知」していない場合であっても、労働者調査によるとパワハラが確認できることが多いことへの留意が必要である³。そのため企業によるパワハラへの対策では、まず自社の実態把握から取り組むことが基本となる。また、人事担当者が、パワハラの実態を想定して防止などに取り組もうとしても、経営者が自社にはパワハラなど存在しないと確信している事例も多いことから、職場のパワハラの実態を調査な

どで把握し、その結果を経営者に提示することが重要となる。

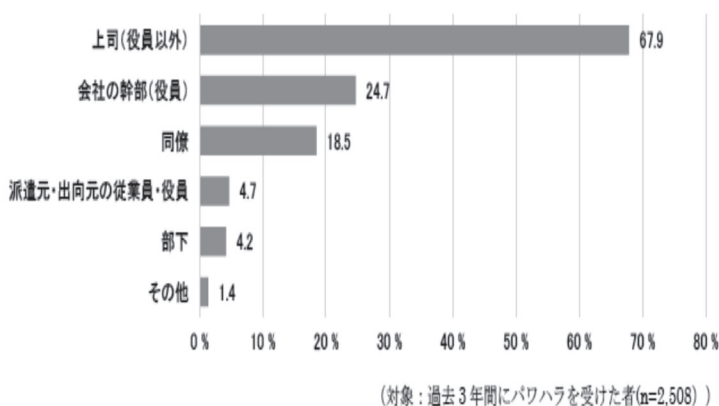
第4に、第2で説明した事業主自身や法人の場合はその役員が、ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払う等の責務規定は、とりわけ中小企業にとって重要な規定となる。その理由は、パワハラの実態は、パワハラを受けた労働者の上司が最も多くなるが、それについて会社の幹部が多いことによる。図1は、パワハラを受けた者に対して、その行為者を尋ねた結果であるが、会社の幹部が第2位で24.7%となっている。

こうした結果、企業の人事担当者がパワハラ予防の対策に取り組む際の課題は、会社の幹部などがパワハラの実態であることを想定して取り組みを行う必要がある。そのため、パワハラを含めた

ハラスメントに関する研修は、まず会社の幹部を対象として開始することが望ましい。

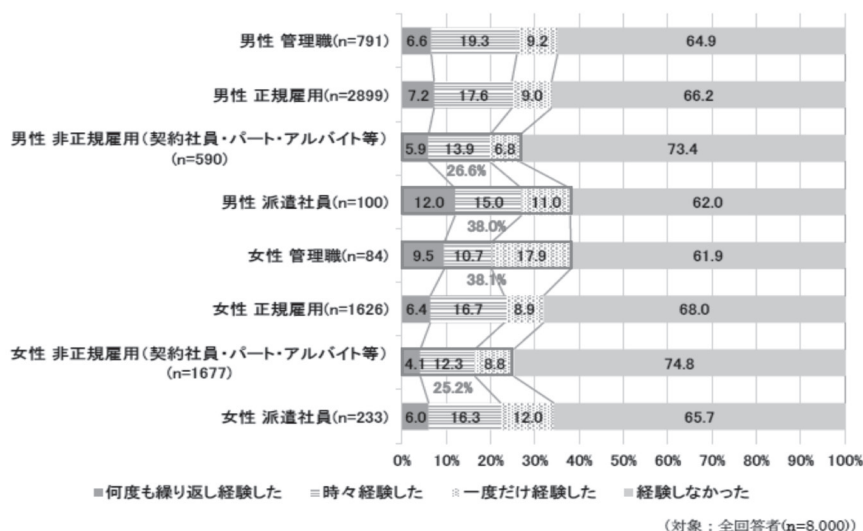
第5に、前掲図1にあるようにパワハラの実態として、職場の管理職が最も多いが、パワハラを行う原因が、当該管理職個人に起因する場合だけでなく、留意も必要となる。管理職個人の問題よりも、パワハラが発生しやすい職場の構造によるものが多いことが明らかにされている。つまり、経営幹部や管理職、さらには社員など個々人を対象としたパワハラに関する研修も重要であるが、パワハラを引き起こしやすい職場の在り方の改革が根本的なパワハラ対策となる。例えば、パワハラの実態では、管理職が最も多いが、同時に管理職はパワハラの実態でもある。この点は、従業員の類型別に過去3年間のパワハラの実態を尋ねた図2の結果で確認できる。

図1 パワハラを行った者（複数回答）



出所：『2020年度厚生労働省委託事業職場のハラスメントに関する実態調査報告書』の労働者調査による。以下も同じ。

図2 過去3年間のパワハラの実態



会社の役員からパワハラを受けた管理職が、その部下にパワハラを行うというパワハラの連鎖の可能性がある。こうした連鎖の背景には、個人的な要因だけでなく、経営の業績不調、長時間労働の職場、失敗が許されない職場風土など構造的な問題が存在する可能性が高い。例えば、図3は、過去3年間にパワハラを経験した者と経験しなかった者、それぞれに勤務先の職場の状況を尋ねたもので、そうした関係を示唆するものとなる。さらに、同上図によると、職場構成員の多様性は、パワハラを抑制する効果が期待できそうでもある。逆に男性のみなど同質的な職場では、

パワハラが起きやすいことがわかる。

第6に、企業によるパワハラ対策は、企業内のみで完結するものではなく、自社の社員が他社の労働者や顧客にパワハラを行ったり、逆に自社の社員が取引先や顧客からパワハラを受けたりすることが少なくないことへの留意が必要である。「職場のハラスメントに関する実態調査」の労働者調査によると過去3年間に顧客などから「著しい迷惑行為」を受けたことがある者は15.0%と決して少ない数字ではない⁴。また、図4によると顧客などから「著しい迷惑行為」を受けた者は、多様な層に広がっている。「著しい迷

図3 職場の状況とパワハラの関係

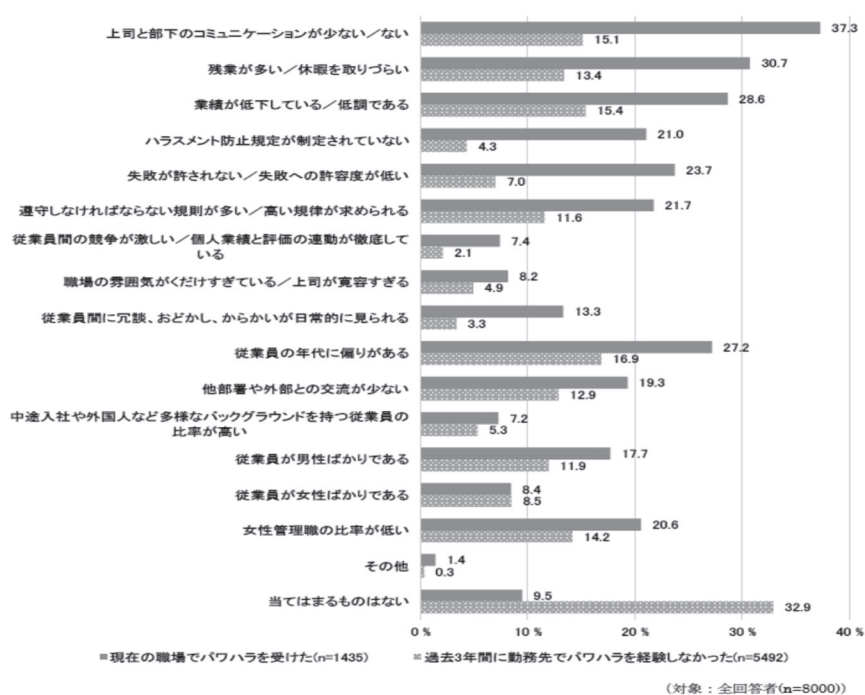
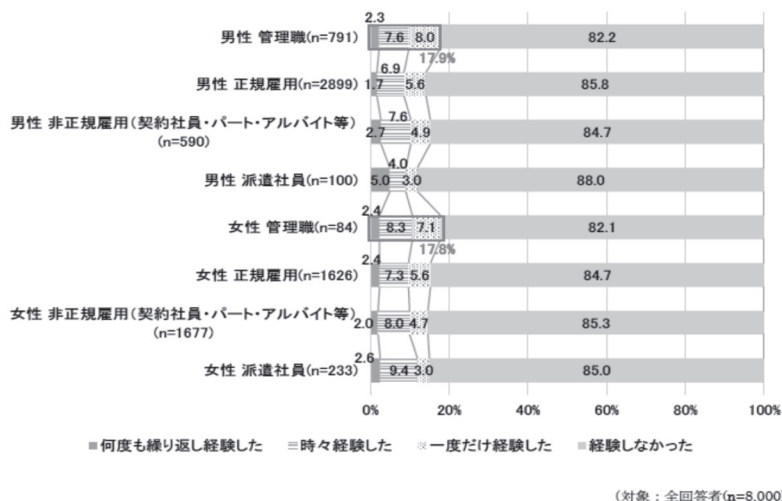


図4 過去3年間に顧客や取引先から受けた迷惑行為の経験の有無



惑行為」の内容は図5で、クレームや暴言などがある。雇用関係のない顧客からのパワハラでは、企業として対応が難しい面もあるが、基本はその原因の解明と自社の社員をパワハラから守る取り組みが不可欠である。自社の労働者と取引先や顧客との間のパワハラは、購買部門や商品部、あるいは対面サービスの業務など労働者の配置部門や担当している業務に関係する場合が少なくない。そのため、そうした業務を担当している労働者への意識的な対応が企業に求められることになる。

最後に、企業による取り組みでは、パワハラのみでなく、多様なハラスメントを含めた総合的な取り組みとするために、研修などの予防措置や相談体制などは一元化が必要となる。

3 パワハラ対策では、企業の人材活用上の視点からの取り組みも必要

パワハラ対策では、法順守だけでなく、企業の人材活用上、不可欠な取り組みであるという積極的な視点が大事になる。この点を説明したい。

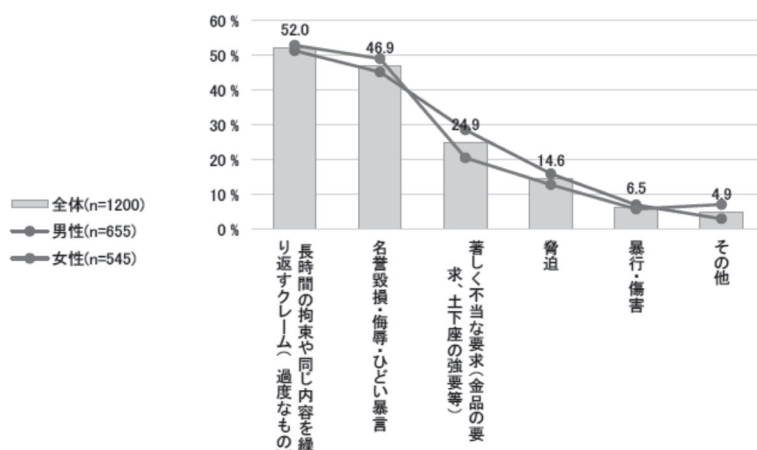
企業の人材活用の基本は、以下の3つに集約される。すなわち、①社員が、自分が担うべき役割を理解すること(役割理解)、②社員が、役割遂行に必要な職務能力を保有していること(能力が不足する場合は能力開発を支援)、さらに、③社員が高い水準の仕事意欲を持續していること(仕事意欲喚起による能力発揮)の3つである。とりわけ、最近重要になっているのは③の仕事意欲である。その理由は、標準化できるような業務は、IT化や外部委託によって減少している一

方、社員自らが仕事自体や仕事の進め方を考える必要が高まっている。言い換えると、仕事の成果が、社員の仕事意欲に依存する部分が増えているのである。社員それぞれが役割遂行に必要な職業能力を保有しているだけでなく、仕事に意欲的に取り組むことが仕事の成果の質を左右するような仕事が増えているのである(佐藤・藤村・八代(2019)の第1章参照)。実はこの点に、企業の人材活用としてパワハラ対策が重要となる理由がある。パワハラが横行しているような職場では、パワハラを受けている本人はもとより、周囲の社員にとっても居心地が悪く、仕事に意欲的に取り組むことはできないことが明らかなことによる⁵。パワハラを受けた社員の心身への影響は、図6で確認できる。最悪の場合、パワハラによって優秀な人材が離職してしまうことになる。つまり、社員がパワハラに直面することは、人材活用の大きな失敗と言える。

さらに、企業の人材活用面から職場でパワハラが増えている要因を指摘しておきたい。

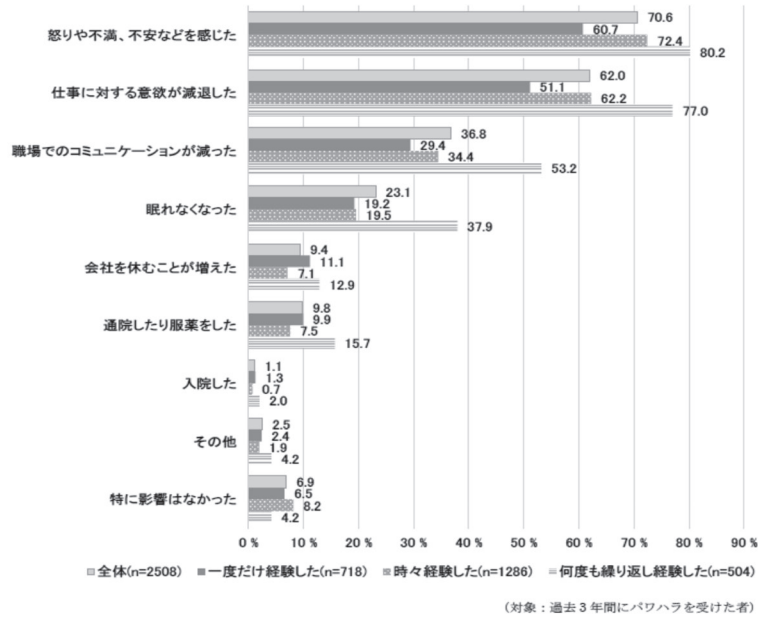
第1に、企業としての人材活用の要は、職場のマネジメントの担い手である部下を持った管理職にあるが、前掲の図1にあるように職場の管理職が、パワハラ予防対策どころか、パワハラを引き起こしている張本人という場合も少なくない。その原因は、前述した職場の要因に加えて、管理職のプレーイング・マネージャー化にある。職場の人員抑制や短期的な成果評価などから、管理職がプレーヤーとしての仕事に忙殺されるなどから、本来、管理職が担うべき部下のマネジメントのための時間的および心理的余裕がなくなっていることがある(企業活力研究所2017など参照)。

図5 顧客や取引先から受けた迷惑行為の内容(複数回答)



(対象：過去3年間に顧客等からの著しい迷惑行為を受けた者)

図6 パワハラの影響への影響（複数回答）



本来、管理職の役割は、部下の働きを通じて自己に課せられた課題を実現することで、そのための権限を付与されている。しかし、その「権限」の使い方を誤るとパワハラとなる。部下を持った課長レベルの管理職の部下マネジメントの基本は、①部下が担うべき役割を理解できるように説明したり情報提供したりすること、②部下が担うべき役割を実現するために必要な職業能力が不足する場合は能力開発を支援すること、③部下が高い水準の仕事意欲を持続できるように支援することの3つにある。しかし、いずれも適切なマネジメントが必要となる。例えば、①に関しては、期初の業務割り当てに加えて、期中に追加の業務が割り当てられ、その追加業務の必要性を十分に説明していない場合などでは、モチベーションの低下だけでなく、自分に対する嫌がらせと部下が誤解することなども生じがちとなる。②の部下の能力開発、とりわけOJTによる能力開発では、能力伸長を目的としてストレッチを必要とする業務を割り当て、同時に適切なアドバイスが必要となる。しかし、能力伸長のための業務割り当てであることを事前に説明していない場合や、現状の能力レベルを適切に把握せず、保有能力よりもはるかに高いレベルの能力が必要となる業務を割り振ると、パワハラに該当することになる。こうした事例は、管理職が自身はパワハラを引き起こす意図がなくとも、部下マネジメントが適切に行われなかった結果、部下からするとパワハラと受け止める事態が発生するのである。こうした点でもパワハラ対策としては、職場の管理職の

部下マネジメント能力の向上と部下とのコミュニケーションの円滑化のための時間確保が極めて大事になる。働き方改革は、管理職の働き方改革から進める必要があるのである。

第2に、部下の多様化も管理職による部下マネジメントを難しくしている要因の一つである。管理職と部下では、キャリア希望や価値観だけでなく、生活経験が異なり、管理職には、自分が希望したことがないことや経験したことがないことを大事にする部下のマネジメントが求められる事態となっている。そのため管理職には、自分が希望したことがないことや経験したことがないことでもそれを理解する努力が求められることになっている。これができずに自分の過去の経験や価値観に基づいて部下の希望や行動に対応すると、部下からはパワハラと受け取られることにもなる。こうしたことから課長など部下を直接にマネジメントする管理職を登用する際には、業務遂行能力のテクニカルスキルのみでなく、ヒューマンスキルを重視することが大事になる。

第3に、職場には正社員のほか、有期契約社員や派遣社員など、さまざまな雇用形態の人が働いており、職場マネジメントが複雑化し、そのことがパワハラを誘発している面がある。前掲の図2によると、有期契約社員や派遣社員に中にもパワハラを経験している者がかなりの割合で存在することが確認できる。例えば、派遣社員に対して正社員が「最近、顔色悪いね」と声をかけたとする。その正社員は、軽い気持ちあるいは良かれと思って発した一言でも、派遣社員

の側からすれば、「健康上の理由で派遣契約を切られる可能性がある」と受け取るかもしれないのである。このような職場では、正社員間だけでなく、多様な雇用形態の社員間の円滑なコミュニケーションがより重要になっているのである。

第4に、以上のように職場には、パワハラを誘発する要因が増えているだけでなく、同時にパワハラに関するインフォーマルな解決機能が弱体化している。上司にきつく叱責された社員にベテラン社員が声をかけ、相談に乗って上司にとりなす、といったインフォーマルなパワハラ相談・解消のチャンネルが職場からなくなってきている。つまり、こうしたことから企業による意識的なパワハラの防止対策の取り組みがより重要になってきているのである。

最後に、パワハラは必ず存在するという前提で、パワハラの防止対策に取り組むことが基本となる。言い換えれば、防止対策を講じても決してゼロにはならない課題であることによる。したがって、企業としては、パワハラの予防対策を人材活用の基本的な課題として継続的に取り組むことが必要となる⁶。

- 1 パワハラを中心に検討するが、ここでの議論はパワハラを含めたすべてのハラスメントに該当することが多い。
- 2 2020年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査」を参照されたい。同調査は、2012年度と2016年度にもほぼ同内容で実施されている。筆者は、過去3回の調査の委員会の委員長として参加している。
- 3 注2の調査と同じ。
- 4 注2の調査の労働者調査による。
- 5 注2の調査を参照されたい。
- 6 厚労省の「あかるい職場応援団」のホームページのダウンロードサイトにパワハラ予防対策のマニュアルや取り組み事例などが掲載されている。

【参考文献】

企業活力研究所・人材研究会（2017）『働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究』企業活力研究所
佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2019）『新しい人事労務管理（第6版）』有斐閣