

「パワハラは必ず起きている」**「マ」**とを前提とした意識的、継続的な取り組みが重要

東京大学大学院情報学環教授 佐藤 博樹

厚生労働省は平成23年、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」を設置した。その論点整理のために円卓会議の下に設けられたワーキング・グループ（WG）は昨年1月、パワー・ハラスメントの定義や行為類型、予防・解決法などを示した報告をとりまとめた。これを受けて円卓会議では「職場のパワー・ハラスメントの予防・解決に向けた提言」を発表した。

円卓会議のミッションは パワハラの定義、行為の明示

最初にお断りしておくが、本稿では「企業」「社員」等の単語が頻出する。しかし本誌は公務職場向けの雑誌なので、これらは適宜、「役所」「職員」等に読み替えていただきたい。

さて、はじめに厚生労働省が円卓会議を設置した背景について説明する。

一つは、職場のいじめ・嫌がらせの増加である。厚生労働省が所管する「総合労働相談コーナー」に寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談は、平成14年度には約6600件であったものが、22年度には約3万9400件と急激に増加している。これらは「相談」件数であり、精査した後には「いじめ・嫌がらせ」ではなかった案件も含まれるが、勤労者の間で、職場における「いじめ・嫌がらせ」が増えているという実感が強まっている証左にはなる。

企業の側にも、「いじめ・嫌がらせ」や「パワー・ハラスメント」（以下、パワハラと略す）を、経営上解決すべき問題であるという認識が広まっている。東証一部上場企業を対象とする平成17年の調査*では、43%の企業がパワハラまたはこれに類似する問題が発生したことがあると回答。また82%の企業がパワハラ対策を経営上重要な課題と回答している。

ただ、その一方で企業の人事担当者の間には、「パワハラ対策として具体的に何をすればいいのか」という困惑が広がっている。さらに、「そもそも、

どのような行為がパワハラに当たるのか？ パワハラと業務上の指導のボーダーはどこにあるのか？」という疑問も深い。

こうした状況を受けて、円卓会議は「パワハラの定義を明確にする」「パワハラ行為を類型化し、必要な取り組みを提示する」という2つのミッションを担って設置された。

その詳細は、WG報告と円卓会議提言を読んでいただくとして、本稿ではまず、WG報告で示したパワハラの定義と行為類型について、説明を加えたい。

「職場内の優位性」は 職務上の地位だけではない

WG報告では職場のパワハラの概念を、資料1のように定義した。この中では、3つの文言に注意していただきたい。

まず「同じ職場」という文言である。その範囲は、「同じ部署」であることはもとより「同じ企業内」までを含めた広い範囲でとらえていただきたい。というのは、会社の業務が一つの部署で完結することは稀であるからだ。たとえばプロジェクトチームを編成するとなれば、部署を越えて社員が集まってくる。また経理や総務部門は、日常的に他の部署との関わりが深い。そうしたなかで、パワハラに該当するような事案が出てくることは十分に想定される。

なお、取引先の社員に対するいじめ、

嫌がらせに言及することは、WG報告および円卓会議提言では除外した。納入業者に対し、業務上無関係のことまで指示・強要するような事例は確かにあり、その予防・解決に向けた取り組みはもちろん必要である。ただ、今回の円卓会議では「職場の」パワハラに限定して議論し、報告・提言をまとめた——ということである。

次に注意してほしいのは、「職場内の優位性」という文言である。「パワハラ」と言った時に真っ先に思い浮かぶのは、上司が職務上の地位を背景に部下に対して行う形態だ。実際、この形態がパワハラの中でもっとも多い。しかし、ベテラン社員が上司である若手の管理職をいじめることもある。その背

資料1 「職場のパワー・ハラスメント」の定義

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・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させる行為

<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・グループ報告より>

* パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究(平成17年中央労働災害防止協会)

景にあるのは、「自分のほうが先輩だ」という人間関係上の優位性である。

つまり職場内のいじめや嫌がらせは、上司↓部下だけでなく、部下↓上司、あるいは同僚同士などさまざまな方向性がある。そしてその背景には、職務上の地位だけでなく、人間関係、あるいは専門知識を持っていることなど、さまざまな「優位性」が存在している。そのことを強調するために、「職場内の優位性」という言葉を使った。その趣旨をご理解いただきたい。

なお、本稿ではここまで、職場からなくすべき行為について、「いじめ・嫌がらせ」と「パワハラ」という2種類の言葉を用いてきた。円卓会議の名称自体、職場の「いじめ・嫌がらせ」という言葉を冠している。

実は報告をまとめるに当たり、WG内でどちらの言葉を使うべきか議論が分かれた。「いじめ・嫌がらせ」という言葉は、行為の具体性はよく表す半面、職場内ではなく、もつとプライベートな関係性の中での行為であるという印象がつきまとう。一方、「パワハラ」という言葉は職場内というニュアンスはよく表す半面、「上司から部下へ」という方向性が強く示唆され、前述したような「職場内の（さまざまな）優位性」というニュアンスが捨象されてしまう。

ただ、事例の多くは上司が部下に対して行うものであり、パワハラという言葉も定着している現状に鑑みて、

WG報告では「パワーハラズメント」という言葉を使うこととした。

3つめは「業務の適正な範囲を超えて」という文言である。これは、「職場のパワハラは、業務上の指導との線引きが難しい」という指摘を受けて入れた文言である。これについては後述する。

「業務上の適正な範囲」の 合意形成とていねいな説明を

WG報告では前出・パワハラ の定義を踏まえたうえで、これまでの判例も参考にしつつ、具体的にどのような行為が職場のパワハラに当たるのかを6つの類型に示した（資料2）。

①～③は、「業務上の適正な範囲」云々以前に、明らかにやってはいけない、法的にも問題となる行為である。

一方、④～⑥はパワハラと認定するには、「業務上の適正な範囲」について慎重な判断が求められる行為である。特に④と⑤の行為が「業務上の適正な範囲」であるか否かは職場によって異なり、一律に規定することはできない。

そこでパワハラ対策を考える際、あるいは職場内でパワハラ案件が発生し、それを精査する際に「業務上の適正な範囲」について関係者間で議論し、合意を形成することが重要である。

たとえば④の過大な要求については、部下の育成のため（＝業務上の必要から）、質的あるいは量的に多少

過重な業務を、あえて与えるケースもある。ただ、それはあくまで上司側の認識である。部下からはパワハラ、すなわち「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」と見なされることは十分に考えられる。

こうした認識のズレを防ぐためには、部下育成のために上記のようなケースもあり得ることを、職場内で合意し周知しておくことが必要だ。また上司は、実際に指示する際に、そのことをていねいに部下に説明すべきである。

アンケートや管理職研修は 具体的な事例で示すこと

WG報告では、パワハラ の予防・解決法にも言及した。そこで何より強調したいのは、「職場のパワハラをなくすべきことを、トップに宣言してもらうこと」である。

もつとも、自分の会社ではパワハラなどないと思っている経営幹部（企業トップや人事担当役員）は少なくない。しかし、パワハラは必ず起きていると思っただほうが良い。

そのことを理解してもらうためには、従業員アンケートを実施し、その結果を見せて、まず現状を把握・認識してもらうことが必要である。パワハラ対策に先進的に取り組んでいる企業は、必ず職場アンケートを実施している。

アンケートの際は、「パワハラはありますか？」という漠然とした設問では、期待される回答は出てこない。パワハラという言葉は定着しているものの、その具体的内容が広く認識されているとは言い難いからだ。そこで設問では、パワハラ行為の具体例を挙げたうえで、「そのような行為があったか？」という内容にすべきである。

パワハラ の解決に関しては、WG報告では相談窓口の設置を提案しているが、その際にはパワハラ事例が出やすくする工夫が必要だ。

パワハラに限定せず、職場のさまざまな不満・苦情を広く受け付ける相談窓口にするのはその一例である。先進

資料2 職場のパワーハラスメントの行為類型

- ①身体的な攻撃 暴行・傷害
- ②精神的な攻撃 脅迫・名誉毀損・侮蔑・ひどい暴言
- ③人間関係からの切り離し 仲間外し・無視
- 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

<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・グループ報告より>

的な企業では、社員食堂の食事への不満に至るまで幅広く不満・苦情の相談を受け付ける窓口を設置し、そこからパワハラ事例を抽出するという方法をとっている。「パワハラ」相談窓口に限定してしまうと、パワハラに該当する案件でも、受けた本人はそうでないかと判断してしまい、相談しない場合も少なくないからだ。

パワハラは多くの上司から部下に対して行われている現状に鑑みて、管理職への研修も重要である。研修のポイントは職場アンケートと同様、具体的な事例で示すことである。

パワハラを起こした管理職に聞く「十中八九」私はパワハラをしていない」と言う。パワハラは具体的な事例を挙げながら説明して、はじめて自分の行為がパワハラであったことを理解・納得する。具体例を挙げるということでは、若手社員からパワハラに該当すると思われる事例を収集し、それを管理職に示すことも効果的だろう。

パワハラは横行は「仕事意欲」を減退させる

以上、WG報告のポイントを述べてきたが、ここでなぜ今、企業がパワハラ解消に取り組む必要があるのか、改めて考えてみたい。

パワハラ行為は企業コンプライアンス上、望ましくないものであることは明確である。また放置すれば訴訟リスクを負うことにもなる。ただ、これら

は消極的な理由である。今、求められているのは、「パワハラ解消は人材活用上、欠かせない取り組みである」という積極的な視点だ。

企業の人材活用の基本は、以下の3つに集約される。

①各社員が自分が担うべき役割を理解
②各社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職務能力を保有（能力が不足する場合は能力開発を支援）

③各社員が高い水準の仕事意欲を持続
とりわけ、最近重要になってきているのは③である。というのも、マニュアル化できるような（仕事意欲をあまり必要としない）業務はIT化や外部委託によって減少している一方で、社員自ら「何をすべきか」を考えなければならぬ（仕事意欲が特に必要とされる）業務が増えているためである。

そして実はここにパワハラ問題が影響してくる。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。最悪の場合、優秀な人材までもが離職してしまう。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とらえてほしい。

部下のマネジメントをやる余裕がなくなっている管理職

最後に、パワハラが増加している背景要因について、筆者の考えを述べたい。

一つには、「管理職のプレイングマネージャー化」である。多くの企業で人員削減が進んだ結果、管理職は自分の仕事に忙殺され、部下のマネジメントに割く時間的、心理的余裕がなくなっている。

また、昨今の職場では正社員のほか、有期雇用社員や派遣社員など、さまざまな雇用形態の人が働いている。その立場の差も、パワハラを誘発する一因となる。

たとえば正社員が派遣社員に対し、「最近、顔色悪いね」と声をかけたとか、本人は軽い気持ち、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。WG報告および円卓会議の提言では、前述したように「同じ企業内」で働く人を視野に入れているが、それは正社員だけでなく、「あらゆる雇用形態の人すべて」であることにも、留意されたい。

今の職場は、パワハラ誘発要因が増えているだけでなく、その解決作用が弱体化していることも指摘しておきたい。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、といった光景は、今やあまり見られない。このような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たからこそ、意識的な取り組み（管理職研修の実施や相談窓口の設置など）が重要

になってきたともいえる。

パワハラは必ず起きていと思うたほうが良い、と前述した。加えて言えば、どんなに対策を講じても決してゼロにはならない。しかし、「パワハラはない」という誤った前提に立って何も手を打たなければ、事態はもっと悪化する。

本稿で述べたパワハラ増加の背景要因などは、民間企業と公務職場とで大きく変わるところはないだろう。読者におかれては、「意識的」「継続的に」、パワハラ防止・解消に取り組んでいただきたい。



東京大学大学院情報学環教授
佐藤 博樹（さとうひろき）

昭和28年東京生まれ。56年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。同年雇用職業総合研究所（現・労働政策研究・研修機構）研究員。58年法政大学大原社会問題研究所助教授。平成3年法政大学経営学部教授。8年東京大学社会科学研究所教授。23年4月より現職。著書として、「人材活用進化論」（日本経済新聞出版社）、「人事管理入門（第2版）」（共著、日本経済新聞出版社）、「パート契約・派遣・請負の人材活用（第2版）」（編著、日経文庫）、「男性の育児休業」（共著、中公新書）、「職場のワークライフバランス」（共著、日経文庫）、「ワークライフバランスと働き方改革」（共編著、勁草書房）などがある。
兼職として、厚生労働省労働政策審議会分科会委員、ワークライフバランス推進官民トップ会議委員など。