

特集

ハラスメントを 許さない

はじめに

ハラスメントの存在は
組織の“宿命”なのか

2017年以降、米国における“#Me Too”に端を発したハラスメントを糾弾するムーブメントが各国に波及した。そうした流れに影響を受けたのか、日本でも政府機関、企業、大学スポーツなどさまざまな組織でセクシュアルハラスメント（以下、セクハラ）、パワーハラスメント（以下、パワハラ）の事案が明るみに出た。2018年12月、パワハラに歯止めをかけるべく議論を重ねてきた労働政策

REPROOF

BOTHERATION

IRRITATION

HARASSMENT

PESTERING

Text = 入倉由理子（4～21P、28～33P）、城倉 亮（22～27P） Photo = 刑部友康、笹木 淳、鈴木慶子、平山 諭、宮田昌彦

審議会（以下、労政審）は、「女性の職業生活における活躍の推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について」という報告書に基づく建議を厚生労働省に提出し、パワハラ規制に向けての法整備の動きも加速している。

セクハラに関しては、男女雇用機会均等法に企業が取るべき措置義務が既に定められており、大手企業のほとんどでは“対策”が講じられている。パワハラについても法整備が進む前から、相談窓口を設けたり、管理職向けの研修を行ったりする企業は多くあった。しかし、明るみに出る事件や労働局への相談件数の増加を見ても、企業が行ってきた“対策”が奏功しているとは言い難い。

人事を含めた企業人とハラスメントの問題について話していると、この問題に関してどれだけ厳しい態度を取るべきか“逡巡”が見えることがある。曰く「指導とハラスメントの線引きは難しい」「若手と上司の間にコミュニケーションの世代間ギャップがある」「多少の“いじり”やプライベートな会話は職場の潤滑油にもなっている」。こうした理由のもと、「できるだけ起こらないように、ま

た起こったときにスムーズに解決できるように対策しておくことは重要だが、ハラスメントという事象が一定程度起こるのは仕方がないことだ」という結論に至っているように見える。

しかし、見逃してはならないのは、する側にとっては“指導の一環”や“コミュニケーションのための潤滑油”であったとしても、それらに苦しみ、心身の健康を毀損する人が確実にいることだ。今、私たちに求められるのは、ハラスメントを決して許さないという態度である。滋賀大学名誉教授の大和田敢太氏は、ネルソン・マンデラの言葉を援用し、「ハラスメントは宿命ではない。政府・社会・個人の努力により、ハラスメントを根絶し、ハラスメントのない社会を実現できる」と断言する。

では、そのような社会の実現のために、私たちはどのように意識や行動を変えていくべきか。本特集では、ハラスメントの現状をとらえ、そこに内在する問題を明らかにしたうえで、ハラスメントを許さないという姿勢を貫く専門家や企業の取材を通じて、真のハラスメント対策のありようを考える。 本誌編集／入倉由理子

ABUSE OF POWER

DISCRIMINATION

ANNOYANCE

PROVOCATION

ハラスメント、 これまでと今を正視する

セクハラ、パワハラといった言葉で人々に知られることとなったハラスメントという概念がどのように登場し、どのようにその防止策が取られてきたのか。そして、現在、職場にはどのようなハラスメント問題があるのか。

日本のハラスメントの歴史を振り返る

ハラスメントという言葉が人々の注目を集めるようになったのは、「福岡セクシュアルハラスメント事件」として知られる事案がきっかけである。1989年に被害者である女性が裁判を起こしマスコミが関心を示したことで、「セクハラ」という言葉が同年の流行語大賞の新語部門金賞とな

るなど、多くの日本人に認知される場所となった。

裁判の結審は1992年、女性の全面勝訴という形で幕を閉じた。この裁判の成果を、滋賀大学名誉教授の大和田敢太氏は、「それまでは職場のいじめととらえられていた上司の非常識な言動が、“人格権の侵害”で

あると明確に示したこと」だと指摘する。セクハラが人権侵害であるということは、既に30年前に認められているのだ。

一方、被害者の救済という意味では課題が残った。被害者である女性は既に退職に追い込まれており、損なわれた仕事や地位を“回復”するのは難しかった。そして、賠償金額は会社と上司合わせて165万円と、その損害の大きさからすれば微々たるものでしかなかった。

セクハラ、パワハラ防止の立法が進む

この事件のあと、企業では管理職や男性社員に向けて研修を実施するなど、それまでは野放しだったセクハラ問題に対策を講じる動きが生まれた。

「政府でも対策を急ぎました。1997年の改正男女雇用機会均等法で、セ



大和田敢太氏
滋賀大学 名誉教授



内藤 忍^{しの}氏
労働政策研究・研修機構 副主任研究員

企業に課せられたセクハラ防止の措置義務

1 事業主の方針の明確化およびその周知・啓発

- 1 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること
- 2 セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則などの文書に規定し管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること

2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- 3 相談窓口をあらかじめ定めること
- 4 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること

3 職場におけるセクシュアルハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応

- 5 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- 6 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を行うこと
- 7 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと
- 8 再発防止に向けた措置を講ずること（事実が確認できなかった場合も同様）

4 1から3までの措置と併せて講ずべき措置

- 9 相談者・行為者などのプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること
- 10 相談したこと、事実関係の確認に協力したことなどを理由として不利益な取り扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

出典：厚生労働省資料より作成

クハラに関して、事業主はその予防と事後対応に関する配慮をすべきという“配慮義務”が導入されたのです」と、労働政策研究・研修機構副主任研究員の内藤忍氏は、政策の動きを説明する。「その後、2006年の同法改正では、この配慮義務は“措置義務”に強化され、2016年にはマタニティハラスメント（以下、マタハラ）に関する項目も加えられました」（内藤氏）

措置義務とは、事業主にセクハラ防止等のための措置を取ることを義務付けたもので、義務違反の場合には行政指導されることもある。事業主が講ずべき措置には、管理・監督

者を含めた労働者に周知・啓発すること、起こった場合には厳正に対処する方針を明示すること（予防）、相談や苦情の窓口を設置すること（相談対応）、実際に事案が起ってしまった場合には事実を確認し、被害者や行為者に対して適切な措置を講じて、再発防止に努めること（事後対応）などの10種がある（上図）。

後に詳述するが、2018年の労政審は厚生労働省に対してパワハラ防止にも同様の措置義務を事業主に課すことを建議した。この建議は今後、法案要綱となり、国会で審議されることになる。各界でパワハラ問題が次々と明るみに出て、パワハラに対し

てもっと積極的な対策を打つべきという機運が社会全体に生まれ、政府を動かしたのだ。

ハラスメントを禁止する法はない

しかし、こうしたハラスメント防止を法制化する動きがある一方で、財務事務次官のセクハラ問題が世を賑わせていた際に、財務大臣の麻生太郎氏が「セクハラ罪という罪はない」と言ったとおり、日本ではハラスメントそのものを禁止し、関係者の責任を定める法律はないのが現状だ。行為者の責を問うには、民法の不正行為に該当するかで争うしか

いのだ。

しかもパワハラの措置義務化にあたっては、どの法律で規制するのかが議論になっている。セクハラは男女雇用機会均等法、マタハラは同法および育児介護休業法で、というように現在はハラスメントがさまざまに区分されて別のものとして取り扱われており、包括的に規制・管理する法や監督官庁が存在しない。

しかし、このような状態が、いつまでも許されるわけではなさそうだ。米国から端を発した“#Me Too”のムーブメントがもたらしたものは、ハラスメントに対して「声を上げよう」という機運の高まりである。声を上げる人の増加によって、企業が直面するリスクは確実に増えている。

国際的な圧力も高まっている。国際労働機関（ILO）は、2018年6月

の総会で、「仕事の世界における暴力とハラスメント」を議題として挙げた。加盟国に対し、労働におけるあらゆる形態の暴力とハラスメントを防止するための法律や規則を制定することを求める声明を出し、2019年の条約の採択を目指している。これを日本が批准するためには、より一層厳しい規制を設けることが求められる。

職場のハラスメントと対策、その現在地

では、日本において、ハラスメントはどれだけ深刻な問題なのか。その実態をつかむために、ハラスメントに関する調査結果を見ていきたい。日本ではハラスメントは、マタハラ、アカハラ、アルハラなど細かく区分されて語られることが多いが、2大ハラスメントともいうべきセクハラ、パワハラ以外には大規模な調査はほとんど存在しない。この細かい区分があることの問題は後に考察するとして、まずはセクハラ、パワハラに関する調査を見ることで、日本におけるハラスメントの実態を大掴みに理解しておこう。

約3割がセクハラを経験 大手・正社員でより多く

労働政策研究・研修機構の「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（2016年）によれば、セク

ハラを経験したことがある人は、28.7%、約3割に迫る。従業員数1000人以上の大企業に所属している人の経験率が最も高い（32.9%）。また、契約社員（24.6%）、派遣労働者（20.9%）に比べて、正社員の経験率は34.7%と最も高い。

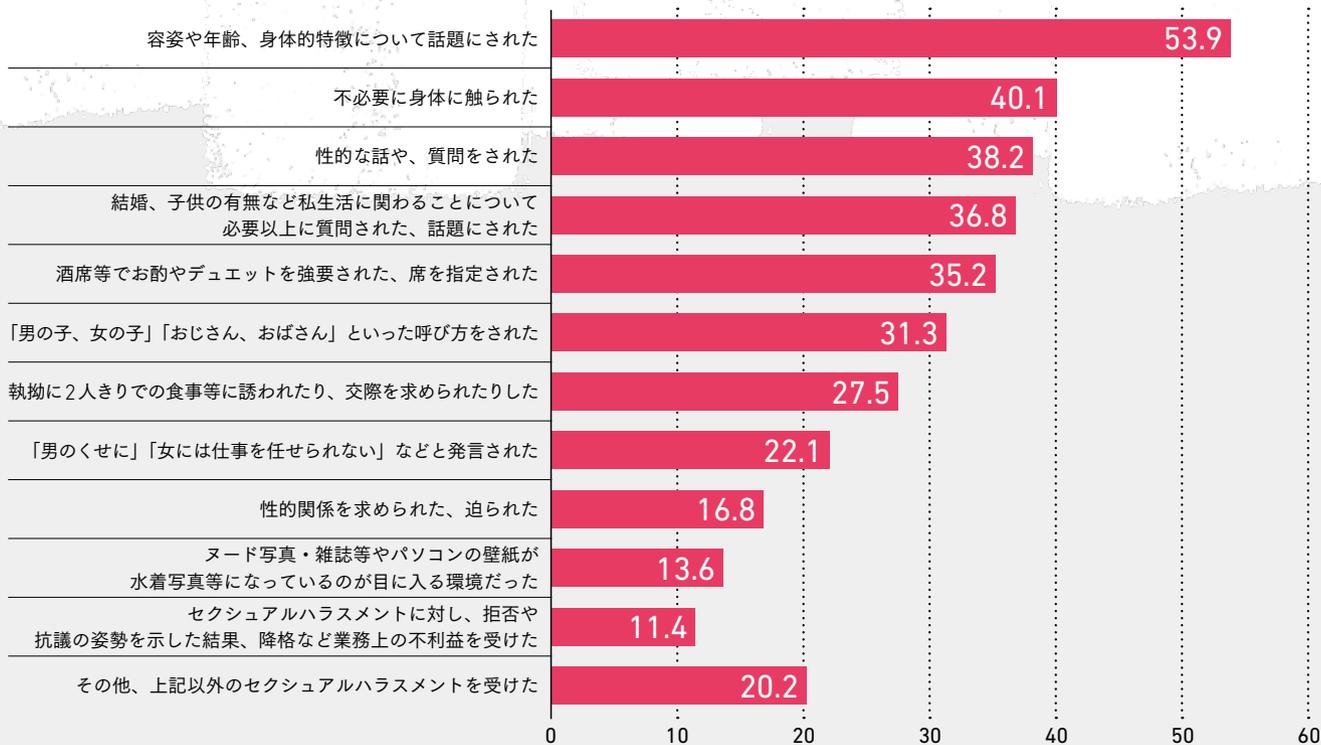
受けたセクハラの内容は、「容姿や年齢、身体的特徴について話題にされた」（53.9%）、「不必要に身体に触られた」（40.1%）、「性的な話や、質問をされた」（38.2%）、「結婚、子供の有無など私生活に関わることに必要以上に質問された、話題にされた」（36.8%）などが上位に並んでいる（数字は、セクハラを経験した人のうち）。

厚生労働省によればセクハラには、“環境型”と“対価型”の2つがある。環境型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動により、労働者の就労環境が不快なものとなり、能力

発揮に悪影響があるなど、就業上、看過できないレベルの支障が生じることをいう。この定義に照らせば、行為者の意図は関係なく、被害者が不快感を持ち、仕事への意欲低下など就労環境を悪化させるだけでセクハラに該当するということだ。調査で上位に挙がる行為を見て、「悪意はないのに」「通常のコミュニケーションの延長でしかない」と感じる人がいるかもしれないが、これらも明らかなセクハラである。

そして、「セクシュアルハラスメントに対し、拒否や抗議の姿勢を示した結果、降格など業務上の不利益を受けた」（11.4%）という、“対価型”のセクハラも起こっている。対価型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動に対して拒否や抗議を行った結果、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的

受けたと思うセクハラ行為（複数回答）



出典：「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（労働政策研究・研修機構、2016年）

に見てネガティブな配置転換などの不利益を受けることをいう。セクハラ被害を受けたうえに、それへの抵抗が不利益を生むという、二重の苦しみを味わうことになるのが対価型セクハラの特徴だ。

する側とされる側の意識に開きがあるパワハラ

次に、厚生労働省の「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」を見てみよう。

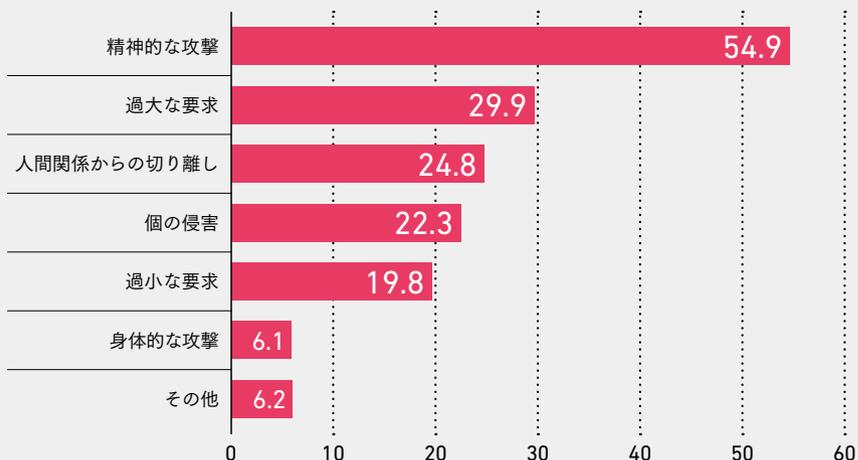
「パワハラを受けたことがある」人は、32.5%と約3分の1にのぼる。同時に、「パワハラを見たり、相談を受けたことがある」という人も30.2%いて、職場のパワハラの多さが見て取れる。一方で、「パワハラをしたと感じたり、パワハラをしたと指摘されたことがある」と回答し

た人は11.7%にすぎず、パワハラがあっても声を上げられない人が多いこと、する側・される側の意識に開きがあることもわかる。

では、どのようなパワハラを受けたと感じているのか。最も多いのは、「精神的な攻撃」の54.9%で、「過大

な要求」（29.9%）、「人間関係からの切り離し」（24.8%）、「個の侵害」（22.3%）、「過小な要求」（19.8%）が続く。前出の大和田氏が「行き過ぎた指導や叱責、研修、その人の能力や置かれた状態に無配慮な仕事のアサインメントなど、指示する側にハ

受けたと思うパワハラ行為（複数回答）



出典：「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」（厚生労働省）

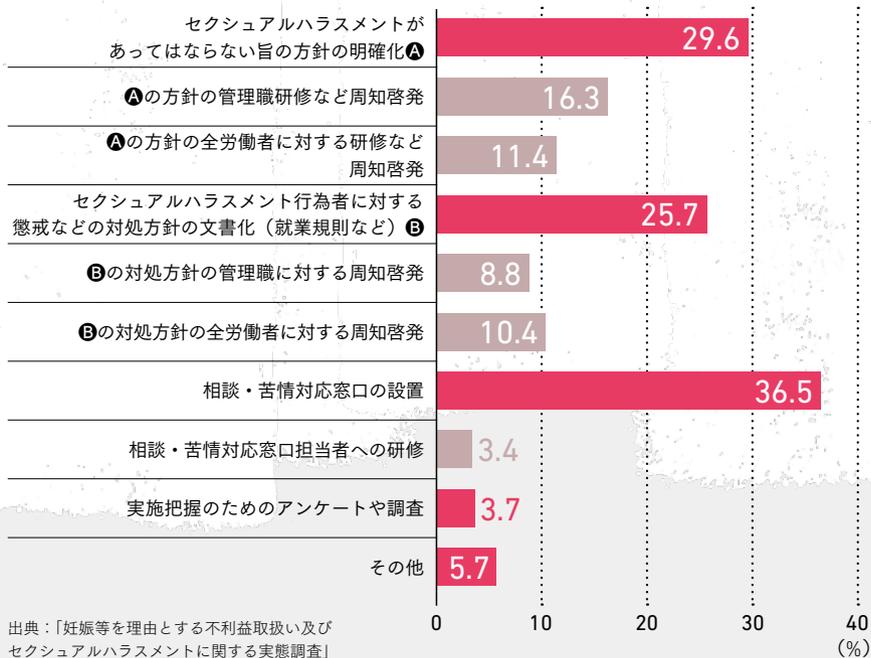
ラスメントという意識がなくても、される側は心身に支障を来すことがある」と指摘するとおり、職場で日常的に行われる行為が「精神的な攻撃」につながっていることは少なくないのだ。「ほかにも労働条件の引き下げや配置転換、不必要な労働へのアサインメントや懲罰的な労働、退職の強要など、職場におけるハラスメントは多くある」（大和田氏）といい、それらも含めれば、セクハラと同様、パワハラも職場に“蔓延している”と言っても過言ではない。

多くの企業がセクハラの措置義務違反の状態

このようなセクハラ、パワハラの実態に対して、企業はどのような対策を講じているのか。

先の労働政策研究・研修機構の調査によれば、セクハラ防止対策に取り組んでいる企業は、59.2%であ

企業が行っているセクハラ防止対策（複数回答）

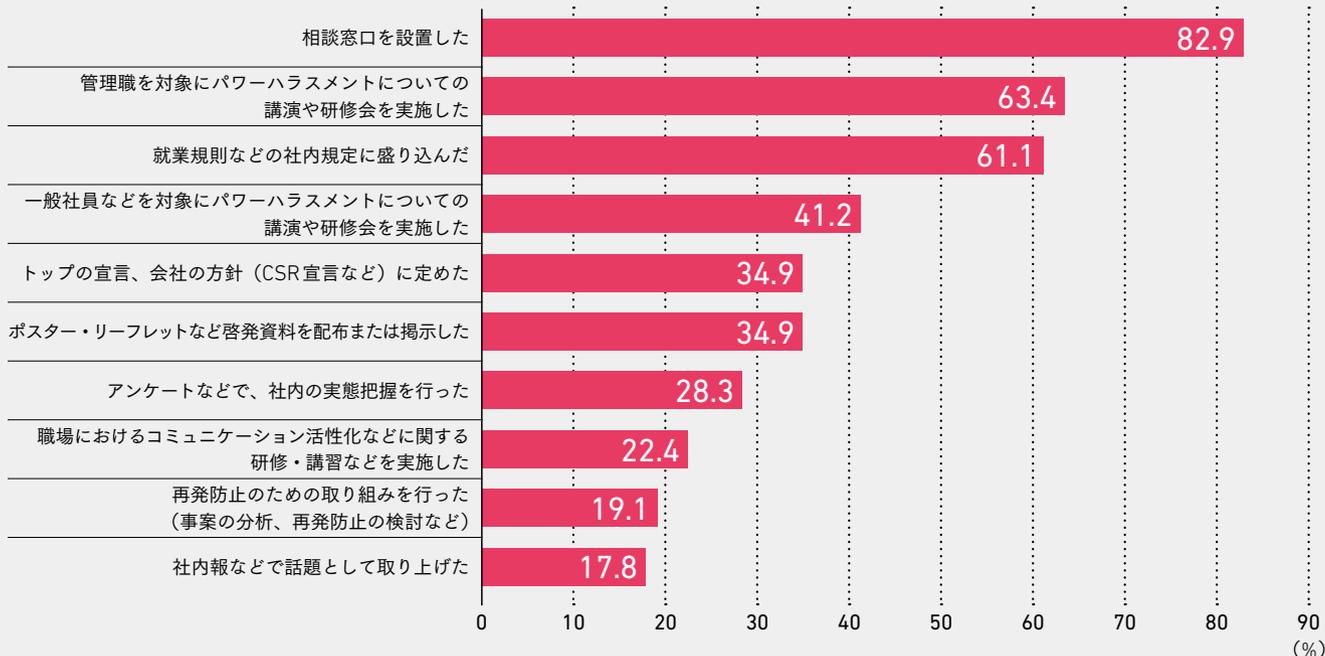


出典：「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（労働政策研究・研修機構、2016年）

る。100～999人の企業では92.2%、1000人以上の企業では100%と、ほぼすべての企業が対策を講じている。「問題は、99人以下の中小企業での対策の実施率が55.2%と低いこと、そして、対策の内容で最も多い『相

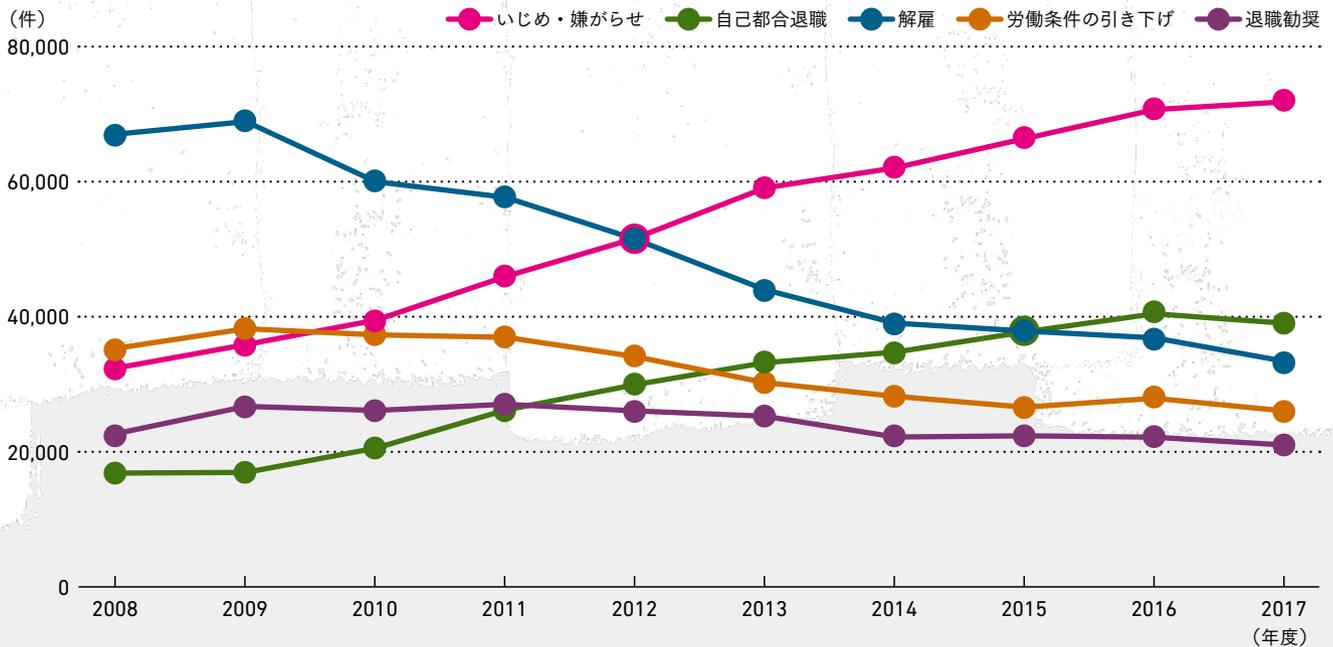
談・苦情対応窓口の設置』ですら36.5%が行っているにすぎないという点です」と、前出の内藤氏は指摘する。上のグラフは、企業がセクハラを防止するために取っている対策だが、その内容は、7ページの措置

企業が行っているパワハラ予防対策（パワハラ対策に取り組んでいる企業のうち。複数回答）



出典：「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」（厚生労働省）

個別労働紛争相談件数の推移



出典：「平成29年度個別労働紛争解決制度の施行状況」（厚生労働省）

義務の予防と相談対応にあたるものがほとんどで、事後対応は後手に回っている。「措置義務は、すべての企業がすべての項目に取り組むべきものですが、現実的にはそうになっていません。厳密に言えば、多くの企業が措置義務違反なのです」（内藤氏）

パワハラに関しては、現時点では企業に措置義務はないが、先んじて対策を講じている企業は52.2%ある。1000人以上の企業では既に88.4%の企業が実施しているが、セクハラと同様に99人以下の企業では、対策の実施は出遅れており、実施しているのは26.0%にすぎない。「特に取り組みを考えていない」という企業も全体で25.3%ある。実施する内容は、相談窓口の設置や管理職および一般社員向けの研修などが上位に並び、セクハラと同じ傾向を示している（前ページ下図）。

職場のいじめや嫌がらせの相談件数は10年で倍

だが、こうした企業の対策が奏功しているとは、現状では言い難い。先「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の経年の結果を比較すると、パワハラを経験した人の割合は2012年度の25.3%に対し、2016年度は32.5%と増えている。パワハラというものの認知が広まったためもあるだろうが、被害者が増えている深刻な状態である。

厚生労働省が全国に設置している労働局への相談件数も、大幅に増加している。労働局は、労働条件や労働に関する諸問題に関する、労働者と事業主の間の紛争について解決を図る個別労働紛争解決制度の窓口である。その相談件数の過去10年間の推移が上のグラフである。2017年度の相談のなかで最も多いのは「いじ

め・嫌がらせ」であり、その数は7万2067件と、続いて多い「自己都合退職」や「解雇」のほぼ倍だ。注目すべきはその増加率で、10年前の2008年度に比べて倍増している。

「パワハラを受けたら相談していいのだ、相談する場所があるのだ、という認識が広まってきていること自体はいいことですが、相談する人はまだ氷山の一角でしかありません」（内藤氏）。これは、実際に数字にも表れている。「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」において、「過去3年間にパワハラを受けたと感じた者におけるその後の行動」を聞いたところ、「何もしなかった」（40.9%）という回答が最も多かったのだ。

なぜ、ハラスメントは企業が対策を講じても増え続けるのか。ハラスメントにおける問題点を、次項で4つの観点から整理する。

日本のハラスメント 4つの問題点

日本企業でハラスメントがなくならない、あるいは増えている理由は何か。社会や企業の制度や文化そのものに潜む、4つの問題点に迫る。

問題点

1

“特異”な定義がなされている

日本において、“ハラスメント”という言葉は独特の進化を遂げている。「そもそも“パワーハラスメント”ですら和製英語であって、世界で通用する言葉ではない」と、大和田氏は指摘する。ほかに、男性の育児休業や育児時間に関する不利益な取り扱いを示す“パタニティハラスメント（パタハラ）”、教育や研究の場での嫌がらせ行為である“アカデミックハラスメント（アカハラ）”、飲酒の強要や一気飲み、飲めない人への飲酒の勧誘を表す“アルコールハラスメント（アルハラ）”、就職活動中の学生に対して内定を出した企業が就活の終了を求める“就活終われハラスメント（終わハラ）”など、挙げれば切りがない。さまざまな類型の行為や現象が、個別のハラスメントとして説明され、「細分化の傾向は、

国際的にも類を見ない日本の特異な現象」（大和田氏）である。

なぜ、日本では多様な“〇〇ハラ”という言葉が生まれるのか。「もともとセクハラという言葉から一般的になったこともあって、ハラスメントを包括的にとらえる定義がなく、あいまいな状態です。そのため、行為者のハラスメントをする目的や理由、ハラスメントの受け手の属性によって際限なく細かい区分が生まれてしまうのです」（大和田氏）

定義のあいまいさが どんな問題を生むのか

「このような定義のあいまいさは、回り回ってハラスメントの横行につながっている」と、大和田氏は主張する。「まず、ハラスメントの目的や対象による分類がなされているため

に、被害者自身で自分が受けているのは何ハラか考えなければならず、それにうまく該当しない場合や、複数のハラスメントに該当する場合、自分がハラスメントを受けていると主張しにくいという現状があるのです」（大和田氏）

また、“セクシュアル”“パワー”“就活終われ”など、目的や条件をハラスメントの定義に内包してしまうと、それが逆に行為者にとっての抜け道や言い訳になるという問題が生じる。「たとえば、厚生労働省の“パワハラ”の定義には、職務上の優越的な関係に基づいて行われること、業務の適正な範囲を超えて行われること、身体的もしくは精神的な苦痛を与えることの3つの要件が含まれます。『職務上の優越的な関係』を要件にすると、ハラスメントと認められな

法の整備が不十分である

次なる問題は、ハラスメントを規制する法整備が十分になされていない点だ。既に述べたように、現在の日本でハラスメントに関する法的な規制といえば、セクハラとマタハラ防止の措置義務を課す男女雇用機会均等法と育児・介護休業法が存在するのみである。すべてのハラスメント行為を禁止し、罰する法律は日本にはないのだ。

セクハラ、マタハラにしても、「行

為を禁止する規定ではなく、“事業主”がすべき措置を定める規定であり、事業主が履行したかどうかを行政が判断し、事業主には是正指導できるというだけのものなのです」と内藤氏は言う。

世界では、ハラスメント行為そのものを禁止する立法のある国が多数派だ。ILOによる80カ国を対象とした調査では、仕事に関する暴力やハラスメントを規制する国は60カ国あ

るが、日本は「規制がない国」に分類された。実際、日本では、ハラスメントの被害者が加害者を訴えるには、主に民法上の不法行為を主張して賠償を求めるしかない。「ハラスメント自体を、人権侵害として禁止し、ハラスメントを行った個人に対して責任を追及したり、被害者が救済を受けることができる法を整備することは、国際的な潮流から見ても急務なのです」（内藤氏）

ハラスメント防止対策等の在り方について 基本的な考え方

職場の（中略）ハラスメントは、**労働者の尊厳や人格を傷つける等の人権に関わる許されない行為であり、あってはならないものである**。また、企業にとっても経営上の損失に繋がることから、防止対策を強化することが必要である。

具体的には、（中略）事業主に対し、その雇用する労働者が自社の労働者等（役員等を含む。）から**パワーハラスメントを受けることを防止するための雇用管理上の措置を義務付けることが適当である**。

職場の**パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントの行為者に対して刑事罰による制裁を科すことや、被害者による行為者等に対する損害賠償請求の根拠を法律で新たに設けることについては**、（中略）今回の見直しによる状況の変化を踏まえた上で、ハラスメントの問題に関する様々な動きも考慮しつつ、**その必要性も含め中長期的な検討を要すると考えられる**。

しかしながら、職場の**パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントは許されないものである**、**国はその周知・啓発を行い、事業主は労働者が他の労働者（取引先等の労働者を含む。）に対する言動に注意するよう配慮し、また、事業主と労働者はその問題への理解を深めるとともに自らの言動に注意するよう努めるべき**という趣旨を、法律上で明確にすることが適当である。

出典：「女性の職業生活における活躍推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について（報告書案）」より抜粋、強調部分は編集部

パワーハラの規制も 措置義務に留まる

前述のとおり、2018年12月、労政審は、職場のハラスメント対策の考え方を報告書にまとめた。報告書には、これまで法的な規制がなかったパワーハラについて、セクハラと同じ措置義務を事業主に課すべきと記載され、職場のさまざまなハラスメントは「あってはならない」と示された。

また、国、事業主、労働者の三者が守るべき責務も法律で明確化される方向となった。これまで法は、事業主に対して義務を求めるのみだったが、労働者にも、ハラスメントをなくすにあたって責務があることを明示する案が記載された。



内藤 忍 氏

しかし、ハラスメントに対して刑事罰による制裁を科すことや損害賠償請求の根拠規定を設けることに関しては、「中長期的な検討を要すると考えられる」という文言は盛り込まれたものの、最終的に法律で禁止すべきとの結論には至らなかった。[ILOや国連の女性差別撤廃委員会がハラスメント禁止規定の導入を求めるなか、審議会で立法化の議論が足りなかったのは残念です。『あってはならない』と法に明記されるのはいいことですが、理念的なものに留まることなく、被害防止や被害者救済につながる実効的な規定を設けることが必要です] (内藤氏)

被害者は救済されず 企業にはリスクが小さい

実態を見れば、現状ではハラスメントの相談件数は減っていないし、ハラスメントの被害者たちは救済されるどころか非常に厳しい状況に置かれることが多い。11ページで述べたように、ハラスメントの被害に遭っても誰にも相談しないという人が半分近くいる。その理由は、声を上げることによって“割を食う”のが、被害者のほうだからだ。

たとえば、被害者は訴訟を起こす

こともできるが、「ハラスメント訴訟が有効に機能しているとは言い難い」と内藤氏は話す。「セクハラ過去の判決を見ると、会社や行為者を訴え、勝訴したとしても賠償金額は100万円程度が多い。ほとんどの場合、被害者が会社にいづらくなったり、うつになったりして退職に追い込まれるため、少額の賠償金では救済にならないのです」(内藤氏)

また、労働局に相談することもできるが、「労働局の職員は“その行為がハラスメントかどうか”を判断する基準も権限も持たない。これでは救済に限界がある」(内藤氏)という。企業が措置義務を怠っていれば行政指導は可能だが、そうでなければ行政にできるのは、会社と被害を訴えた人との紛争調整(調停など)に留まる。調停によって解決金を得ることもあるが、「これも微々たる金額でしかない」(内藤氏)のだ。

労働局にパワーハラの被害を相談した人々の35.2%が、メンタルの不調を訴えている(労働政策研究・研修機構「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの実態」2015年)。内藤氏らの研究グループは、セクハラ被害を労働局に相談した人14人に聞き取り調査を行っている。「ハ

ラスメントそのものからも精神的なダメージを受けるのですが、その後の会社との話し合いで皆、傷つき、疲れ切っています。裁判で会社と戦う気力・体力・経済力は残っていないのです」(内藤氏)

被害者に負担が集中する現状は、裏を返せば、企業や行為者にとって、リスクが小さいということである。だからこそハラスメントがなくなるともいえる。明確に禁止する法律がないため、「あってはならないこと」という認識が広がらない。措置義務違反をしても社名を公表されることもなく、たとえ訴訟になっても賠償金や和解金は少額で済む。米国や英国では賠償金の額が数億円にのぼることも多い。ハラスメントで訴訟を起こされることは企業にとっても個人にとっても死活問題だが、日本はそうした認識が生まれにくい法制度となっている。

もちろん、“#Me Too”以降、ハラスメントに対して社会は敏感になっており、リスクは大きくなりつつあるため、企業の態度は変わらざるを得ない。だが、本当に“ハラスメントを許さない”社会にするには、法律による明確なハラスメント規制の強化が必要だろう。

米国企業では自主対策 欧州では 法による包括的な規制

ハラスメントへの規制や企業での対策が進んでいる欧米諸国。その背景には何があるのか。そして、どのような規制をしているのか。

“#Me Too”など社会的なムーブメントが起きている米国には、意外にもハラスメントに関する法律の明文規定がないが、公民権法、年齢差別禁止法などの差別を禁止する法律があり、ハラスメントはそれらに違反する差別の一類型だとされている。

米国で高まる ハラスメントの企業リスク

「米国では、社内でハラスメント事案が起きることは、非常に大きな企業リスクだとみなされています」と、話すのは、セクハラを中心にハラスメントの訴訟を多く手掛ける弁護士のケリー・アームストロング氏だ。



ケリー・アームストロング氏
Founding Partner The Armstrong Law Firm

「ハラスメント事案が起きたとき、訴訟による賠償額が数億ドルに及ぶなど巨額なこと、人種、宗教、性別などのあらゆる雇用差別を防止するための米国政府内の独立機関、雇用機会均等委員会で社名が公表されることなど、その影響の大きさがハラスメント対策の推進につながっています。近年は、“#Me Too”に見られるように、被害者が臆せず声を上げるようになってきました。弱い立場だった従業員が、パワーを持ち始めたのです」（アームストロング氏）

対する企業が根本に据えるべきは、“従業員にとって居心地のいい職場をいかにつくるか”という視点だ。「実際、多くの企業が、従業員のストレスを減らすことに、以前よりずっと真剣に取り組むようになってきました」（アームストロング氏）

従業員からハラスメント被害の相談があったときの態度も変わりつつある。「以前は“被害者を責める”空気が強く、被害を訴える人に報復する事案すらあったのですが、現在は、まずはハラスメントがあったのかどうかをきちんと調査するようになっています」（アームストロング氏）

米国では、優秀な人材の獲得競争

が激しい。「そのなかでハラスメントへの対応いかんでは、優秀な人材を逃すことにつながりかねない。そういうリスクへの意識も非常に強いのです」（アームストロング氏）

ハラスメント反対の 社会的合意としての法

一方、欧州では法律による規制が進んでいる。「1989年の『労働者の安全と健康に関する基本指令』は、ハラスメントの禁止をEU加盟各国が国内法化することを求めました。ハラスメントは人権侵害だという共通認識のもと、優先順位の高い政策課題として各国が取り組んでいます」と、大和田氏は説明する。

EUの基本指令を前提に各国が明確にハラスメントを定義し、その行為を禁止している（右ページ図）。ベルギー、フランスは、ハラスメントを対象とした特別法を制定した。また、差別禁止法や平等待遇法のなかにハラスメント禁止を位置づける英国やオランダなどの国もある。

各国で対策内容はやや異なる。「特徴の1つとして、ハラスメントの事前規制（防止）型か、事後救済（処罰）型か、という観点がある」（大

欧州におけるハラスメントの規制

ハラスメント規制に関する EUの動き

EUでは、1989年「労働者の安全と健康に関する基本指令」を公布。2005年には欧州各国の労使団体に対して、労使レベルでハラスメント規制を促進するように勧告。これに基づき、EU諸国ではハラスメントの規制を強化

EUにおけるハラスメントの定義

EUでは、ハラスメントを以下のように定義

職場のハラスメント

管理職や労働者の尊厳を侵し、その健康を害し、または敵対的な職場環境を作り出すことを目的または結果として、一人または複数人の管理職または労働者によって遂行される行為

セクシュアルハラスメント

人間の尊厳を侵害するあらゆる目的を持つ、またはそうした効果を伴う、あらゆる形の好ましくない、わいせつな言葉、言葉以外の行為、または身体に接触するなどの行為



欧州各国の規制

これに基づき、各国がそれぞれハラスメントの定義をしたうえでそれに対する規制をしている

国	根拠法	特徴
ベルギー 事前の防止を重視し 企業内の規制を強化	「労働における暴力、モラルハラスメントあるいはセクシュアルハラスメントに関する2002年6月11日法」	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント防止のために使用者の義務を明確にする ハラスメントを解決するために、企業外部に委嘱するよりも企業内部で行動することを優先する ハラスメント防止と救済のための専門スタッフの役割を強化する 企業外の第三者が従業員に加えるハラスメントを規制するため、企業は具体的措置を講じる
フランス 事後の救済を重視。 処罰も厳格化	「刑法典」「労働法典」 (セクシュアルハラスメント、モラルハラスメント禁止規定)	<ul style="list-style-type: none"> 被害者は解雇その他の直接的・間接的な差別的取り扱いから保護され、証言者や告発者も同様に保護される モラルハラスメントに起因する労働契約の解除(解雇・退職)は無効であり、被害者は損害賠償あるいは復職を選択できる ハラスメントが企業内の懲戒処分の対象となることを明示。刑事罰については、刑法や労働法で1年の禁固刑および1万5000ユーロの罰金刑が下される *フランスでは、モラルハラスメントという言葉がハラスメント全般を指している
オランダ 差別を禁止する 法体系のなかで ハラスメントを規制	「平等待遇法」	<ul style="list-style-type: none"> 採用・募集・昇進・配置、労働条件、職業教育、労働関係終了(退職・解雇)における差別取り扱いを禁止 公的機関として平等待遇委員会が設置され、ハラスメント問題についても調査・判定の権限が与えられている

出典：大和田氏の取材および著書『職場のハラスメント』（中公新書）、厚生労働省資料より編集部作成

和田氏)。前者の代表はベルギー、後者の代表はフランスである。「ベルギーの場合はたとえば、ハラスメント防止のための使用者の義務を明らかにするだけでなく、企業内でのハラスメント防止の実効性を高めるための、さまざまな権限を持つ『労働におけるハラスメント防止と保護の委員会』の設置を企業に義務付けています」(大和田氏)

対して、フランスでは、ハラスメントの行為者に重い禁固刑・罰金刑が科される。

「どのような形になるとしても、社会全体として、明確にハラスメント反対の合意を形成するためには、法

律の制定が欠かせません。一步先んじて取り組む欧州は、日本の今後の参考になるはずです」(大和田氏)

ILOの条約の採択が日本に法律による規制を求める

こうした世界の動きは、日本にとってまったくかわりのないものではない。既に述べたように、2018年のILOの総会では「仕事の世界における暴力とハラスメント」が議題となり、2019年の条約採択に向け動きが始まっている。ILOは、世界の労働者の労働環境や生活条件の改善を大きな目的としており、条約や勧告を通じて国際的な労働基準を設定

してきた。なかでも、“条約”は、これを批准することによって拘束力を持つ。2019年の採択を目指す条約には、「加盟国は仕事の世界における暴力とハラスメントを禁止するための国内法を制定すべき」という文言が盛り込まれる可能性が高い。「条約が採択されれば、日本もこれを批准しないわけにはいきません。そのためにハラスメントを禁止する国内法を制定することになります。いずれ明確に法律で禁止されていくのであれば、企業としては、それに一步先んじて、就業規則などにハラスメントの禁止をうたっていくべきでしょう」(大和田氏)

日本型組織が問題を深刻化する

ハラスメントをなくすためには、組織的な取り組みが必要だ。実際、現時点での日本の法規制においても、防止のための義務を課されているのは“事業主”である。だが、「実際にハラスメントが組織で起こったときには、個人の問題としてとらえられがち」と指摘するのは、米国オレゴン大学教授で、ハラスメントを生む組織文化に関する研究を行うジェニファー・フレイド氏である。「あの人は女性蔑視だ、指導が厳しいなど、行為者のパーソナリティの問題として片づけられることがほとんどです。あるいは、服装が女性的すぎる、仕事ができないなど、被害者の特性の

ほうに原因を押し付けようとする場合すらあります。しかし、ハラスメントが生じるのはむしろ、組織の構造や文化に問題があるからなのです」（フレイド氏）

例外もあるが、多くのハラスメントは組織の“強者”から“弱者”に対してなされる。上司から部下へ。先輩社員から後輩社員へ。正社員から非正規社員へ。そして、男性から女性へ。「このような固定化されたパワーダイナミクス（力関係）が組織には少なからず存在し、これがハラスメントの温床となっています」（フレイド氏）

年齢、性別、雇用形態が生む“強者”と“弱者”

「特に日本の組織には、その特性上、強いパワーダイナミクスが働いています」と、話すのは少子化ジャーナリストの白河桃子氏である。

近年は変化も見られるが、新卒一括採用、年次管理、長期雇用を慣習としてきたために、日本には年功的なヒエラルキーが色濃く残っている。また、女性活躍推進が重要課題となったのは最近のことであり、管理職の多くを男性が占めている。重要な仕事は正社員に任せ、非正規社員

の仕事の価値は低い、という固定観念も根強い。「『この人（強者）に嫌われたらこの組織にはいられない』という意識が、ヒエラルキーの下位に位置する人（弱者）に働きます。一方で強者は“当然の権利”としてパワーを行使していいと考えるのです。パワーの行使はともするとハラスメントにつながります。そして、行為を受ける側は『パワーを行使されるのは仕方のないことだから、ハラスメントを受けても我慢するしかない』と考える。構造的にこうした考えが温存されてきたといえるのです」（白河氏）

組織のなかの偉い人は、部下に激しい怒りをぶつけてもいい。無理な仕事をさせてもいい。異性を性的な対象と見るのも許される。「そうした滑稽なルールが、なぜか組織のなかで脈々と繰り返し学習されてきました。ハラスメントの規制強化の議論にあたって、『指導との線引きが難しい』『“ちゃん”付けで名前を呼ぶのは、コミュニケーションにすぎない』などといった声が企業から出てくるのは、組織がパワーダイナミクスにおける強者のほうを、大事にしてきた結果といえるでしょう」（白河氏）



ジェニファー・フレイド氏
オレゴン大学 教授

労働契約に基づく関係 という意識が薄い

しかし近年では、中途採用の増加、若手の意識の変化、女性活躍推進の機運などもあって、徐々に“日本型組織”の特徴は薄れつつある。それなのになぜ、ハラスメントは今なおなくなるのか。

理由の1つは、「組織内でパワーを持つ人々が、まだ旧パラダイムのなかにいること」(フレイド氏)だ。「組織のパワーダイナミクス上の強者がその力関係を変えたくないのです。自分が好きなきに人を叱りつけたり、性的な冗談を言ったりすることで、自分のパワーを再確認している。これでは、組織文化は変わりません」(フレイド氏)

前出の大和田氏は、「そもそも、使用者や上司が労働者に対してパワーを行使することを、当然視していることが問題です。パワーの行使にはいいものと悪いものがあり、教育や指導はいいパワーの行使、ハラスメントは悪いパワーの行使、と考えている節があります。これは、使用者と労働者、上司と部下の関係は、労働契約という合意に基づく対等平等な関係でしかないという原則を無視しているのです」と主張する。



^{とうこ}
白河桃子氏
少子化ジャーナリスト
相模女子大学 客員教授

また、ハラスメントは組織内だけで起こっているわけではない。強者と弱者のパワーバランスは顧客や取引先との間にも存在する。「お客さまは神様です」という刷り込みが、日本社会には存在する。これも、「モノやサービスを適正な価格で売り買いするという等価交換の対等な関係であることを無視しているからこそ起こる問題」(大和田氏)なのだ。

マネジャーの育成スキルの 不足がハラスメントに

もう1つ、組織がハラスメントを生み続ける理由として、ジャーナリストの治部れんげ氏は、日本企業の昇進システムに内在する課題を挙げる。「日本では、ある職務の能力が高ければ、マネジメント適性を確認したり、部下の育成スキルを身につけさせたりしないまま、管理職に昇格させます。管理職だといっても、どうすれば部下の能力を伸ばし、高い



^{じぶ}
治部れんげ氏
ジャーナリスト

成果を出させることができるのか、その手法を知りません」(治部氏)

マネジメント手法という武器を持たずにマネジャーとなった彼らが頼るのは、“自らの成功体験”である。自らが受けてきたとおりの修羅場体験や叱って伸ばすという方法でやみくもに部下を“指導”した結果、部下の心身にダメージを与えてしまう上司は少なくないのだ。

「目標管理制度というマネジメント手法は多くの企業に導入されていますが、そのツールを使って『何ができて何ができていないのか、できるようにするにはどうするのか』というコミュニケーションをきちんとしているマネジャーは思いのほか少ない。自ら『これではいけない』と気づいた勘のいいマネジャーは部下との接し方を変えるなどしていますが、組織的にマネジャー育成をしていないため、不幸にもハラスメントがあとを絶たないのです」(治部氏)

人権意識が未熟である

前述のように、欧州ではハラスメントは人権侵害であるという認識が明確にあり、人々にも深く浸透している。「国際社会では、人権侵害への批判は極めて厳しくなっている」と話すのは、日本における人権教育の第一人者で、筑波大学名誉教授の福田弘氏だ。「たとえば児童労働をさせている企業や、そこから材料を調達する企業からはモノを買わないという企業、消費者は確実に増えています。ハラスメントも当然、人権侵害だと認識され、ハラスメントがはびこる企業は信頼に値しないと考える企業や投資家も多くなっているの

です」(福田氏)。福田氏の指摘は、ハラスメントの規制に及び腰でいることは、国際社会においては経営的リスクにもなり得ることを示している。

先の労政審の報告書のなかにも「ハラスメントは人権侵害」という記述はあるが、日本でその意識が浸透しているとは言い難い。「そもそも日本では、老若男女を問わず、人権の本質や特徴に関する理解の未熟さが顕著です。自己や他者の人権が侵害されることがいかに許しがたい、犯罪的なことであるかが理解されていないのです」と、福田氏は言う。

人権とは普遍的、不可分の相互補完的なもの

「日本では“人権を守る”とは“思いやりやさしい心を持つこと”と説明されがちです。このような抽象的なとらえ方では、さまざまな形態の人権侵害や差別をなくすことは不可能です」(福田氏)。ハラスメントの抑止の第一歩として欠かせないのは、人権とは何かを真に理解することだというのだ。

では、人権とは何か。

右ページの図は、人権や民主主義の分野で国際社会の基準策定を主導する国際機関、欧州評議会による人

権の定義である。「人権は英語で human rights と表記されます。“rights” と複数形が使われているように、人権は、人間であるという理由だけですべての人が生来保持しているさまざまな具体的な権利や自由からなります」と、福田氏は説明する。

「人権を構成している権利は、表現の自由・結社の自由・生命権・政治的な権利等の自由権、適切な水準の生活を保障される権利・働く権利・教育への権利等の経済的・社会的・文化的権利、そして最近、国連宣言となった平和的生存権など、多岐にわたります」(福田氏)

アメリカ独立宣言、フランス人権宣言以降、人権の重要性は人類社会で広く認識され、実現が目指されてきたにもかかわらず、2度の世界大戦では無数の人々の人権が蹂躪された。その反省に立って1948年、国際連合総会は世界人権宣言を満場一致で採択した。「世界人権宣言は、世界中のすべての人が国籍、人種、性別、年齢などにまったく関係なく、いつでも、どこにいても、対等に保持している人権に関する宣言です。この普遍性こそ、人権の第一の特徴です」(福田氏)

ほかの特徴としては、不可分性や



福田 弘氏

人権教育啓発推進センター理事
筑波大学名誉 教授

人権とは何か

相互補完性が挙げられる。「人権を構成する諸権利は、それぞれが相互補完的に機能するので、たとえ1つの権利や自由でも否定され、侵害されれば、人権全体が毀損されることになるのです」(福田氏)

ハラスメントを許容する “言い訳”は通用しない

このように人権に関する理解を深めると、人権侵害にほかならないハラスメントを、わずかであれ許容しようとする“言い訳”は通用しないことがわかる。「目標が達成できていないのだから、厳しく叱責されても当然」「育児中で時間が限られるのだから、意に染まない異動でも受け入れてもらうしかない」という論理は、まさに人権の普遍性を否定するものであると言わざるを得ない。あるいは、「給料をもらっているのだから、上司が厳しくても我慢すべき」というのも、人権の不可分性や相互補完性と齟齬を来す。経済的充足があったとしても、職場で怯えて過ごさなければならぬとすれば、人権が守られた状態とは言い難いのだ。

こうして人権の本質や特徴などを深く理解してはじめて、「自分の人権を確実に^{まも}護ることができるだけで

なく、他者の人権をも尊重でき、さらに人権侵害や差別の被害者を積極的に支援しようと願い、行動できる自由で民主的な国家社会の主権者、すなわち市民となれる」(福田氏)という。「いわゆる他者への“思いやり”や“やさしさ”ではなく、その人が置かれた立場や状況や感情などを感受し、認識し、解決策を探究するような実践的な“思慮深さ”と、それを実践する“力”の育成が必要です」(福田氏)。国連は、あらゆる人がこの能力を持つ国際社会の形成のために、20年にわたって人権教育に力を入れてきた。

なお欧州評議会は、“誰かの人権を侵害するとは、その人を人間として取り扱わないことであり、人権を擁護するとは、すべての人の尊厳が尊重されるよう要求することである”と規定している。「これは、誰の人権であれ、侵害されるままに放っておいてはならないということです。ハラスメント被害者を親身になって支えるだけでなく、組織や会社における人権侵害の解消のために行動することが求められます。各人がハラスメントに取り組むチームと協力し、問題解決に向けて努力する必要があります(福田氏)

1 人権の定義

人間であるという理由だけで、あらゆる人が保持する諸権利

2 人権の特徴

普遍性

世界中のすべての人が、いつでも、どこにいても、対等に保持している

不可譲性

誰であれ、人間であることをやめることはできないし、人権を失うこともできない

不可分性

誰であれ、「重要ではない」とか「本質的ではない」といった理由で人権を構成するさまざまな権利や自由のいずれをも取り去られることはできない

相互補完性

人権を構成する各権利・自由は、人権という全体の全体的枠組みの相互補完的な要素である

(後略)

出典：Council of Europe (欧州評議会) 'Compassio Manual on human rights education for children' 2007を福田氏翻訳・要約

ハラスメントを許さない組織へ 4つの先行事例

ハラスメントをなくすためには、ここまで述べてきたようないくつかの問題を解決しなければならない。
ここでは一歩先んじて、“許さない”という態度でハラスメント対策に取り組む4つの事例を紹介する。

ハラスメント対策は経営戦略

HRASSMENT

安心して働ける環境を整えることが ビジネスとして不可欠

アクセンチュア



武井章敏氏
執行役員 人事部長

世界52カ国に拠点を構え、コンサルティングサービスを展開するアクセンチュアは、ハラスメント対策に積極的に取り組む企業だ。同社ではハラスメントへの基本姿勢として“ゼロ・トレランス”をグローバル全体で掲げる。「ハラスメントをいかなる場合にも絶対に認めない、という意味です。これくらいは許されるだろうというような考え方は一切通用しません」と執行役員人事部長の武井章敏氏は語る。

アクセンチュアは、近年、働き方

や組織風土の改革に着手したことをきっかけにハラスメント対策のさらなる強化に踏み出したという。その背景には、従来のコンサルティングサービスの競争が激化するなかで、デジタルや先端テクノロジーを活用したソリューションサービスへのビジネスの転換があった。この方針転換により、デザイナーやデータサイエンティストといった、これまでとは異なるスキルとマインドセットを有する人材が次々と入社することになったのである。

価値観の違いが ハラスメントにつながり得る

「コンサルティング業界では顧客第一主義が浸透し、顧客のためならば長時間労働や休日出勤もいとわない風土があります。それこそが“プロのコンサルタント”だ、という価値観が社内にもありました」（武井氏）

しかしその考え方は、新しく入社したデジタル領域の優秀人材にしてみれば、常識でもなんでもない。「仕事に対する価値観の違いを理解せずに仕事を進めれば、それをハラスメントだと感じる人も出てきてしまうというわけです」（武井氏）。こうした状況を放置すれば、優秀な人材が確保できない。そういった危機感から本格的な対策が開始されることとなった。

まず、全世界の社員を対象とした「Conduct Counts Survey」が実施された。「この調査では、尊重されていないと感じられる行為を自分が受けていないか、誰かが受けているのを見ていないか、ということを確認しています」（武井氏）。集計結果は社員全員に共有される。性別、年齢、入社歴、役職などによる回答傾向の違いを見て、自分の常識がほかの人の常識ではないということを理解してもらいたいからだという。

「2014年の調査では、日本では『明日までにこれをやってほしい』など、『上司からの非現実的だと思われる要求が多い』という結果が出ました。いわゆる“無茶ぶり”ですね」（武井氏）。しかし、最新の調査では、その

結果は大きく改善されたという。「これまで当たり前だった組織風土に疑問を感じている人がいるのだということが共有され、こうした価値観のギャップを解消することに積極的に取り組んだことが効果を上げていると思います」（武井氏）

問題を浮かび上がらせ 共有することで再発を防ぐ

その取り組みで、まず注力したのは、社員が安心して声を上げられる、“スピークアップ”できる仕組みづくりだ。たとえば、アクセンチュアにはハラスメントの専門調査チームがあるが、そのメンバーは、他国のメンバーとともに、高度な情報管理スキルを身につけるための訓練を受けることが義務付けられている。「ハラスメントに対して声を上げる社員の“安心感”を醸成するためには、声を上げても絶対に情報は不用意な漏れ方をしない、と信じてもらうことが不可欠だからです」（武井氏）

それでも、社内に伝えるのを不安に感じる社員のために、外部にも専門カウンセラーに24時間相談できる窓口を設けている。外部窓口で相談した内容は、社内には絶対伝わらないように徹底されている。

こうした取り組みの結果、“スピークアップ”の件数は大幅に増えた。「実際には、これはハラスメントに当たるのかなどちょっとした相談が多く、重要事案はほとんどありません。しかし、安心して些細なことでもスピークアップできる環境が整わなければ、重要な問題も浮かび上

がってきません」（武井氏）

相談された事案がハラスメントに該当するかどうかは、詳細に定められたガイドラインに基づき判断されている。

ハラスメントと認定された事案は、プライバシーに十分に配慮したうえで、同様のハラスメントが起きないように全社員に共有して注意を喚起する。「こういった行為がハラスメントに該当するか理解してもらうためにも、社員への共有を継続することは不可欠です」（武井氏）

ハラスメント対策は パフォーマンスを高める

こうしたハラスメント対策の効果について、武井氏は次のように語る。「アクセンチュアでは、人材の質がサービスの質に直結します。だから、優秀な人々を集め、彼らが最高のパフォーマンスを上げられるような環境を整えなければなりません」

ハラスメント対策をそのための重要事項と位置づけ、コストがかかるとしてもやり通す。「そうでなければ優秀な人材から見放され、ビジネスチャンスを失うということをすべての管理職が理解しています」（武井氏）

現在は、人材の質も量も高まっている実感があるという。またその結果、ここ数年の業績も好調に推移しているという。

「ハラスメント対策は、経営戦略の一環なのです。表面的に取りつくりただけのハラスメント対策では、会社を存続させていくことは難しくなるでしょう」（武井氏）

誰もが声を上げられるよう通報体制を整え 組織文化を変える

大津市役所

滋賀県の大津市役所では2010年以降、官製談合や横領などといった不祥事が相次いだことを受け、再発防止に向けて対策が打たれた。2012年にコンプライアンスに関する条例を制定、2013年には条例遵守のための具体的な行動を示した推進指針を策定した。さらに2014年にはハンドブックを作成して全職員に周知、コンプライアンス研修を開始した。

それにもかかわらず、2015年、2016年と続けて複数のハラスメント事案が発生した。「体制、制度が整ってきても、職員の意識にまで浸透していませんでした」とコンプライア

ンス推進室長の松岡正人氏は当時の状況を振り返る。大津市長の越直美氏は、ハラスメントは重大な組織の問題だと認識した。そこで自ら旗振り役となり、ハラスメントは特定の個人が起こす問題ではなく、大津市役所の組織文化そのものがハラスメントを生む土壌になっているととらえ、組織文化を変える取り組みに着手した。

通報体制の充実に 組織として取り組む

具体的には大津市役所が注力しているのが、職員が声を上げやすい体制

の整備だ。以前は、ハラスメントの疑いがある事案が発生しても、部署内に情報が留まり、所属長が自らの判断で対応していた。人事課職員支援室長の初田康明氏は「ハラスメントとされる事案は、指導が行き過ぎた結果、というものがほとんどで、決して本人はいじめようとしているわけではない。そうした事情が見えると所属長も、どのように対処すべきか悩むこととなります」と話す。確かに、「指導」とハラスメントの区分は難しい。そこで、各部署にハラスメントの判断を委ねるのではなく、第三者が一定の基準のもと判断すべきだと考えた。事案が起こった場合、コンプライアンス推進室、職員支援室にすぐに情報が届けられる通報体制を構築したのである。

通報の手段は、全部で4つある(右ページ図)。まず、被害を受けた職員が相談窓口の担当者に直接通報する方法がある。2016年には各部署の相談窓口としてコンプライアンス推進員が任命されたことで、通報できる窓口が大幅に拡充された。

また、2016年に、所属長が通報する手段として「ハラスメントの疑い連絡票」がつけられた。自部署内で



松岡正人氏
コンプライアンス推進室長



初田康明氏
人事課 職員支援室長

大津市役所における4つの通報手段

通報手段	通報者	通報先	内容
相談窓口への通報	全職員 (第三者含む)	職員支援室 男女共同参画センター所長 職員団体からの推薦職員 コンプライアンス推進員	相談窓口に通報ができる
「ハラスメントの疑い連絡票」の提出	所属長	コンプライアンス推進室 職員支援室 コンプライアンス推進員	所属長がハラスメントの疑いのある行為を確認もしくは相談された場合に24時間以内に作成し提出する
「ハラスメントの疑い又は不適切と思われる事案に関する申出書」の提出	全職員 (第三者含む)	コンプライアンス推進室	誰でも、いつでもコンプライアンス推進室に直接提出できる
公益目的通報窓口への通報	全職員 (第三者含む)	公正職務審査委員会	外部の弁護士で構成される公正職務審査委員会に直接通報できる

出典：取材をもとに編集部作成

部下から相談を受けるなど、ハラスメントの疑いのある行為を確認した所属長は24時間以内に連絡票を作成し報告することがルール化された。

「ハラスメントの疑い又は不適切と思われる事案に関する申出書」は、所属長以外の第三者や当事者が、コンプライアンス推進室に直接通報するためにつくられた書式だ。

さらに、外部窓口で直接相談する方法も存在する。以前から存在した公益目的通報窓口で、ハラスメントの相談もできるようにしたのだ。外部の弁護士で構成される委員会に連絡し、専門家の目からハラスメントに該当するかどうか判断してもらうことができる。

声を上げやすい体制が整い 第三者からの相談が増加

こうした複数の通報手段を整えるとともに、誰もが利用しやすいように、さらなる工夫を加えている。連絡票や申出書の書類には、各人のパソコンのデスクトップから、すぐにアクセスできる。

また、コンプライアンス推進月間が設定され、ハラスメントや不祥事の防止をテーマに上司と部下の面談が実施されている。気になることがあれば、相談できる機会を意図的に設定しているのだ。

こうした取り組みの成果もあって、年間20件を超えるハラスメントに関する相談が寄せられる。多くの相談はハラスメントに該当するとまではいえないものであったというが、相談件数が増えることは、声を上げやすい体制が整ってきた証拠でもある。

また、同僚など第三者からの相談が多いのも特徴だ。「当事者は声を上げにくいもの。周りの人の通報が早期解決の糸口になると認知してもらうこと、実際にそうした相談が増えていることは、ハラスメントを生む組織文化を改革する、という当初からの課題認識とも合致しています」(初田氏)

全職員への浸透を目指し 進化し続ける

さらに、組織文化の改革の一環と

して、毎年ハラスメント防止研修が実施されている。「ハラスメント防止研修は反復が重要です。人事異動もあれば、新しい職員も入ってくる。職場環境が変われば、新たにハラスメントが発生するかもしれない。年1回の研修は、気づきの機会です」(初田氏)

大津市役所では、本庁舎以外で働く職員も多い。1人でも多くの職員が研修を受けられるよう、会場を各地域に分散させるなどの工夫をしている。

2017年からは、新たな取り組みとして、研修対象を正規職員から非常勤職員にまで広げている。専門性を活かして特定業務に従事する非常勤職員は、長期間所属が変わらないことがあるため、異動の多い正規職員よりも職務に詳しくなる。彼らの言動がハラスメントになることもあり得るのだ。職位の上下関係だけでなく、ハラスメントを生み得るあらゆる固定化された力関係を職場からなくしていくことが、今後の市の課題だという。

人権啓発推進リーダーと管理職が職場を牽引して人権意識を高める

東京ガス

東京ガスは1970年代から長年にわたり、社員の人権意識を高めるための教育に積極的に取り組んできた企業である。人権教育の重要性について、人権啓発を担当しているコンプライアンス啓発室長の青木隆明氏は次のように語る。「たとえ本人に悪意がなくても、無知・無理解・無関心による言動が、人権侵害につながり得ます。人権侵害が職場で生じることが今や企業としてのリスクですから、まず社員一人ひとりが人権について基本から正しく理解することが重要です」(青木氏)

同社では11項目の“私たちの行動

基準”を掲げ、そのなかに「ともに働く仲間の多様性や個性を尊重」するという、人権の尊重に関する内容を定めている。ここにハラスメントのような個人の尊厳を損なう行動をしないことに加え、見過ごすことも許さないと、明確に記載しているのだ(右ページ図)。

「ハラスメントは、誰もが受ける可能性のある人権侵害行為です。人権教育を徹底することによって、ハラスメントを減らすことにもつながると考えています」(青木氏)

人権意識を高めるには 職場レベルの活動が不可欠

東京ガスでは、入社3年目や管理職昇格時などの階層別研修の際に、必ず人権問題を取り扱う時間が確保されている。コンプライアンス啓発室が講師となり、人権に関するテーマを設定し、受講者どうしで議論する。しかし、こういった研修だけでは、人権意識を浸透させるには限界があるという。「グループ全体で約2万6000人いる社員に対して、コンプライアンス啓発室はわずか9人の組織ですから、私たちが対応できるのはほんの一部でしかありません」(青

木氏)

全グループ社員に人権意識を浸透させるためには、日常的に啓発活動が行われることが必要だ。「重要なのは、職場での草の根運動だと考えています。その鍵を握るのが、各現場にいる“人権啓発推進リーダー”と管理職です」(青木氏)

現場の牽引役となる 人権啓発推進リーダーを養成

職場での人権意識の浸透を支える役割として導入されたのが、人権啓発推進リーダーだ。養成講座を修了することで認定されるリーダーは、グループ企業も含めた各現場の営業担当者や、ガス設備の修理・点検の担当者など、その職種はさまざまである。

1995年から養成講座が開始され、これまでに延べ315名がリーダーに認定されている。養成講座は1年間、月1回のペースで開催され、参加者には、じっくりと深い知識を身につけてもらう。「たとえば、毎年夏に高野山で開催される『部落解放・人権夏期講座』を受講する、人権問題に関係する施設や史跡を見学する、新聞から人権問題にかかわる記事を



青木隆明氏
コンプライアンス啓発室長

東京ガスが“私たちの行動基準”に掲げる人権の尊重

私たちは、ともに働く仲間の多様性や個性を尊重し、働きやすい職場を実現します

1 人権の尊重

- 1 私たちは、**人権を尊重し**、児童労働・強制労働を禁止するほか、人種、民族、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障がい、学歴、社会的地位、性的指向、性自認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もかかわらず、**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、パワーハラスメント、マタニティハラスメント等の各種ハラスメント、介護休業者への差別など、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しません。**

2 高いレベルでの労働安全衛生の確保

私たちは、安全衛生の確保のために、安全衛生関係法令の遵守をはじめとしたコンプライアンスの遵守を徹底するとともに、災害・事故リスクのゼロ化に努め、安全衛生を高いレベルで実現します。

3 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溢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。

4 ダイバーシティ（多様性）の推進

私たちは、互いの価値観やさまざまな働き方を受け入れるとともに、自らの知識・能力・経験を最大限に発揮します。また、一人ひとりが生産性の向上に取り組みながら社会の多様化するニーズに応えます。

出典：東京ガス「私たちの行動基準」より抜粋、強調部分は編集部

見つけ切り抜いてくるなど、深く人権問題を考えられるようにカリキュラムを工夫しています。最後には参加者に課題発表をしてもらい、講座修了時には認定式を開催して認定証を授与します」（青木氏）

この講座に参加すると、人権意識は飛躍的に高まるという。「少なくとも無知・無理解はなくなりますから、日常的にメディアから得られるニュースのとらえ方なども大きく変わってきます。アンテナの張り方が変わるんですね。推進リーダーに認定された社員には、年1回開催される全社員参加の職場勉強会の企画・運営と、職場での相談窓口の役割を担ってもらいます」（青木氏）

自主的にハラスメント防止のルールがつくられる

職場での人権意識の浸透には、管理職も一翼を担っている。

人権啓発推進リーダー養成講座への参加者は、職場の管理職からの推薦に基づいて決まる。人権意識の高い管理職は、人権教育の必要性を十分に理解しているため、部下を積極的に推薦してくるという。

また、「そうした管理職は人権侵害

が起こりにくい職場環境づくりにも積極的に取り組んでいる」（青木氏）という。たとえば、ハラスメントという人権侵害が起こりやすい場面に、“酒席”がある。アルコールが入ることで、自制がきかなくなり、飲酒を強要したり、嫌がらせや暴言といったハラスメント行動を起こしてしまいがちになる。「もともと職場で飲みに行くことをコミュニケーションの機会とすることの多い会社です。そこでハラスメントが起きる可能性を減らすために、2次会をしない、22時には終了するというようなルールを設定して自主規制する部署も出てきています」（青木氏）

地道な啓発活動を続け人権意識の浸透を図る

しかし、まだすべての職場で人権意識が高まっているとは言い切れない。人権問題について敏感に反応する人もいれば、まだまだ意識が不十分な人もいる。管理職による温度差もあるという。

「私たちの取り組みも道半ばです。研修も毎年テーマを変えたり、工夫しながらやっていますが、新しい社員も入ってきますし、すぐに意識が変わるわけでもありません。啓発活動を地道に続けていくしかないと考えています」（青木氏）

ハラスメントを受けたことを“色”で報告 即時に介入し、深刻化を防ぐ

Homeroom

先の労政審の報告書では、取引先や顧客など外部からのハラスメントに向き合うことに企業が努めるよう促している。米国でも取引先や顧客からのハラスメント行為は多く、特に、チップが従業員の収入源の1つであるレストラン業界では、客からのハラスメントに対して“NO”を言いくいという。そうしたなか、独自にハラスメント対策としてルールを設ける企業がある。カリフォルニア州オークランドを拠点とするカジュアルレストラン、Homeroomだ。

「ルールは簡単なものです」と、同社CEOのエリン・ウェイド氏は説明



エリン・ウェイド氏
創業者 CEO

する。「サービススタッフがハラスメントを受けたと感じたとき、イエロー・オレンジ・レッドの3色のどれかでマネジャーに報告するのです。『あのテーブルのお客さん、イエローです』というように」

イエロー・オレンジ・レッドの意味の違いと、報告を受けたマネジャーがどう対応すべきかは右ページの図を見てほしい。マネジャーはスタッフから色を告げられたら、「本当?」「考えすぎじゃない?」などと質問せず即時に対応する義務がある。

マネジャーは疑うことなく ルールのとおりに対応

「マネジャーは、従業員は本当のことを言っているんだろうか、あのお客さんを失いたくない、などという個別の判断を挟まずに、決められたルールのとおり動く。ここに、大きなメリットがあるのです」(ウェイド氏)。まず、スタッフ側からすれば、いちいち詳細な状況説明をしなくていいし、自分は過剰反応していないかなどと悩まなくていい。そして、客に不快な思いをさせられたうえに、マネジャーの対応でさらに傷つくことがなくなる。マネジャーにとって

は、介入の方法が決まっているので、複雑に考える必要がなくなり、プレッシャーを感じずに済むのだ。

そして、最大のメリットとして、「ほとんどのケースで、深刻化する前に状況を改善できるようになった」ことをウェイド氏は挙げる。プログラムを始めたのは3年前だ。以前は深刻なセクハラが頻繁に起きていた。「セクハラといっても、いきなりものすごくセクシュアルなコメントをしたり、体を触るといことはまずありません。その前にいやらしい目つきや物言いをしたりと、そこに至るまでには段階があるのです。今では“レッド”になる前の段階で介入できるので、レッドまで至ったお客さまに店を出ていってもらうのは年に1回程度です」(ウェイド氏)

客の反応はどうか。「オレンジまでであれば、テーブルの担当スタッフが変わるだけです。途中でテーブル担当が変わることは勤務シフトなどの理由でも起こるので珍しいことではありません。お客さまからすれば、自分に対してイエローやオレンジのシグナルが出されたこともわからないのです」(ウェイド氏)

レッドの場合には、客に去っても

客から受けたハラスメントの通報の仕組み

スタッフ

あのお客様は
イエローです

状況

目つきや物言いがいやらしく感じられて、不快である

あのお客様は
オレンジです

状況

客から「そのシャツすてきだね」「指がきれいだね」などの言葉をかけられ、それに性的な意味合いを強く感じる

あのお客様は
レッドです

状況

体を触られたり、「そのシャツセクシーだね」と言われたりするなど、明らかに性的な言動がある

マネジャー

その客に注意を払い
監視する

テーブルの担当を変える

丁寧に、だが毅然とした態度
で客に店を退出してもらう

出典：取材をもとに編集部作成

らわなければならない。「その場合でも、できるだけポジティブな気持ちでレストランを去ってもらう」（ウェイド氏）。たとえば、スタッフの手を客が撫でた。そういう場合、「そのような意図はなかったと思いますが、当レストランではスタッフに触れることを許していません。お帰りいただくのがルールとなっていて」と、できるだけ丁寧に言って帰ってもらうという。「お客様が怒り出すのでは、と心配する人がいますが、そんなことはありません。恥ずかしくて一刻も早く去りたい、という人のほうが多いですね」（ウェイド氏）

このルールを決めたきっかけは、客からのハラスメントにはどう対応したらいいか、とスタッフに相談を受けたことだった。「私自身もレストランでのアルバイト経験があり、少なからずハラスメントを受けたことがあります。ほかのレストランでも課題視はしていましたが、対策をきちんと講じているところはない。う

ちできちんと対応すれば、従業員に働きやすいと思ってもらえると考えたのです」（ウェイド氏）

スタッフ、マネジャー、客の パワーダイナミクスを変える

このルールを導入するにあたっては、全従業員向けの研修も実施した。「ルールはシンプルですが、これが効力を発揮するためには、2つのパワーダイナミクスを変える必要があります。マネジャーはスタッフよりもパワーがある、そして客は従業員よりもパワーがあるという2つです。どちらも間違った考え方と言いつけなければなりません」（ウェイド氏）

研修では、マネジャーには、自分はスタッフよりも偉いという気持ちを捨ててくれと伝え、スタッフにはマネジャーにきちんとものを言うように教えるという。客との関係性については、「従業員にとってもお客様にとっても、ベストなタイムであること」という同社のミッションス

テートメントが示している。「うちの食事の、お客様にとって素晴らしい時間であってほしい。同時に、スタッフにとってはうちで働くのが素晴らしい時間であってほしい。多くの企業でお客様が一番と言ってしまうがちですが、スタッフも大事であるとメッセージを送っています」（ウェイド氏）

顧客の体験だけにフォーカスすると、時に従業員が犠牲になる。「何千人とお客様が来るなかで、ハラスメント行為をするのはほんの少数です。その人たちに出ていっても、スタッフの幸福度が増せば、結果的にお客様からの評判もよくなるのです」（ウェイド氏）

レストラン業界は離職率が高いが、同社では人の入れ替わりが少なく、熟練スタッフが多い。たとえ数人の客を失ったとしても、安全な環境を提供し、そこで安心して長く働いてくれるスタッフが増えることで、長期的に見れば大きな利益になるのだ。

ハラスメント対策での 人事の“困りごと”は こう解決する

人事に携わるほとんどの人々は

ハラスメントはあってはならないと考えているはずだ。

しかし、対策を有効なものにしようとすると、

現場との意識の乖離や指導との線引きなど難しい場面も多い。

ここでは、そうした“困りごと”の解決に取り組みたい。

Q 現場のマネジャーがハラスメントを 気にしすぎて萎縮してしまう

萎縮を理由に対策を怠らない。指導力の向上を

ハラスメントに関してあまりに厳しいルールを設けると、現場のマネジャーが部下とのコミュニケーションにおいて萎縮してしまうという声がある。「『パワハラと言われたくない』という理由で、伸びる見込みのある人だけを育て、見込みのない人は放っておく、という現象が現場で起きているようです」と治部氏は話す。セクハラと言われるのが怖くて、女性の部下を嫌がるマネジャーもいるという。

しかし、マネジャーの萎縮を恐れるがために、ハラスメントに関する規制を厳しくしたくないという発想では、決してハラスメントはなくなる。他者を^{たの}恃んで成果を出す、

成果が出るように他者を育てるといふときの、コミュニケーションの技法、マネジャーとしての行動規範を身につけてもらうマネジャー教育が、ハラスメントをなくすという意味でも必須だ。

「マネジャー側への、指導力を高める研修を実施する必要があります。感情的に叱ったり追い詰めたりするのではなく、具体的に『あなた（部下）はこの職務に対してお金をもらっている』『だからこの仕事を完遂し、この役割を果たす必要がある』『そこに達するために、いつまでにこれとこれを学ぼう』という、要求されるレベルにパフォーマンスが達しているかどうかを基準に部下と話

す訓練を、マネジャーが積まなければなりません」（治部氏）

日本企業のすべてが、部下への指導力を高める教育機会を与えているわけではない。「いい上司」が何をしているのかを人事が研究し、いい上司のスキルを共有する努力も求められます」（治部氏）。現場の正直な声は、「叱らないで人が育つわけがない」というものだろう。それに対して、叱らないで育てる方法を教えるのは人事の責任である。

「常識」を変えるには、ルールの変更が効果的」と白河氏は強調する。「製薬業界では2012年にMRの過剰接待が問題となり、接待の2次会やゴルフなどが禁止されました。最初は不満も出たが、今では異議を唱える人はいないし、過剰接待なしの営業が常識です。ルールを変えれば、叱らないマネジメントを常識にできるのです」（白河氏）



何がハラスメントになるのか、線引きがわからない

過度に具体化せず、包括的な線引きが有効

先の労政審の検討会では、何がハラスメントとなるかがあいまいなままでは、現場が行動しにくいという使用者側の声が多く上がったという。ハラスメントを抑止するためにも、どのような行為がハラスメントにあたるのか、ガイドラインを設けることは重要である。

しかし、ガイドラインをつくること

にはリスクもある。「ここまではOK、ここまではNGと過度に具体的な内容を定めると、ハラスメントの適用範囲を狭める可能性があります。『これを超えなければハラスメントではない』というような抜け道をつくらないように、包括的な内容にしなければなりません」と、大和田氏は強調する。下の図の、ベルギーのモラル

ベルギーのモラルハラスメントの行政解釈

- 1 相手を孤立させること、無視すること、話しかけないこと、同僚から隔離すること、同僚との不和を誘発すること、同僚との会話を禁止すること、勤務シフトを変更すること、会議に呼ばないことなど
- 2 職場ぐるみで批判すること、意見を述べるのを妨げることなど
- 3 信用を失墜させること、仕事を与えないこと、意見を尊重しないこと、権限を取り上げること、無益で不合理な職場に必要な労働を押し付けること、実現できない仕事しか与えないこと、仕事に必要な情報を秘匿すること、過重な負担を課すこと、スキルアップの機会を認めないこと、必要な労働用具を与えないこと、矛盾したあるいは曖昧な指示を与えること、不公平な評価をすること、他の労働者と同じ便宜を与えないことなど
- 4 人格を侵害すること、中傷すること、あざけること、うわさを立てること、宗教的信条、出身や私生活を批判すること、肉体的な特徴を嘲笑すること、まねをすることなど
(後略)

出典：『職場のハラスメント』（大和田政太著、中公新書）より抜粋

ハラスメントの行政解釈を包括的内容の例として参考にしてほしい。

一方で、「マネジャーは社内恋愛をしてはならない」「何秒以上目線を合わせない」「取引先との会食で女性を顧客の隣に座らせない」といった、ハラスメントにつながりやすい具体的な行動を示して、ハラスメントを予防する企業もある。Homeroomのウェイド氏は、ハラスメント対策を講じるなかで、「男性のマネジャーたちが『こんなことを女性が嫌がるとは知らなかった』という言葉は何度も口にした」と言う。「これもハラスメントなのか」という気づきを与えるには有効な手段だ。

「私はよく、研修などの場で、『社長の娘や息子が相手でもそれを言いますか』と質問します。ヒエラルキー型組織の影響を強く受けている人に、ハラスメントにつながる言動を踏み止まらせるためには一定の効果があります。そもそも上司と部下は役割にすぎず、その人の尊厳を傷つける権利はないと、意識改革を促していくべきです」（白河氏）



高い成果を出す人に対して“パワハラ”と言いきく

「業績がすべてを癒やす」という考え方を捨てよ

高い成果を出し続ける人は、たとえ大きな声で部下や後輩を怒鳴るといったハラスメント行為をしても「あ

の人は仕方がない」と容認される空気は、どの会社にも少なからずあるようだ。

「特に1990年代前半までに入社した人々は、とても厳しく育てられてきました。厳しい指導によって、自分が育った、成果を出せるようになったという成功体験があるため、それをやらないと人が育たないと思いつている節があります。日本企業の場合、プレーヤーとして優秀だと管理職教

育を受けることなく昇格する人も多いため、自らの成功体験を脱することができず、厳しい指導の再生産が続いてつまでも続きます」(治部氏)

「業績がすべてを癒やす(業績のいい人は何をやっても許される)」という考え方はとても幼稚であるという

ことを、本人も周囲も自覚すべきだ。成果を上げること以前に、人としての基本的な立ち居振る舞いはすべての人が身につけなくてはならないことを発信し、業績がいいことを理由に他者を睥睨する人には人事が“NO”をつきつける必要がある。

員が多い会社では、テクノロジーの力を借りる方法もあります。事前に従業員にアナウンスすることは必須ですが、メールや電話のログを取り、コミュニケーション上の問題を発見した場合には人事や専門スタッフが確認し、事前介入することで、大事は防げます。自己申告に頼らない仕組みも必要です」(白河氏)

そして、「責任ある立場に就く人の多様性を高めることこそが、最大のハラスメント防止策」(白河氏)である。男性かつ一定以上の年齢層、日本人という、“ほぼ同質のキャラクター”で占められた意思決定の場では、たとえ属性の異なる女性や若手、外国人がハラスメントだと感じることも議題に出されても、「それは放っておくべきではない」という声が起きにくい。「多様性が高まれば、“やっつけていいこと・いけないこと”の基準が変わっていきます。日本の場合、職場におけるマイノリティは女性です。女性の管理職比率を高めることは、ハラスメントの根絶という観点からとても重要なのです」(白河氏)

Q ハラスメント対策は一応やっているが本当に有効かどうかわからない

トップの発信や明確なルールで人々の安心を醸成

大手企業は法規制の有無にかかわらず、パワハラも含めたハラスメントに、一定の防止対策を講じている場合が多い。「基本的には、相談窓口の設置、ハラスメントが起こったときの調査、是正措置と再発防止措置に取り組むこと。これらはセクハラ防止の措置義務に定められていることであり、今後パワハラにも同様の義務が生じます。この“適法”の範囲では多くの大手企業が対策済みですが、ハラスメントを根絶するために、今後はより“適切”に対処していくことが求められています」(白河氏)

最も重要なことは、「トップがハラスメントにかかわるポリシーを表明すること」だと白河氏は断言する。「ハラスメントは経営リスクであると理解している企業のトップは既に、『ハラスメントはあってはならないこと』だと社内外で発言しています」

前述の通り、労政審の報告書には「あってはならない」と盛り込まれた

が、ハラスメント行為を禁止し、罰する法律はまだない。とはいえ、それに先んじて、就業規則などに「あってはならない」「処罰対象とする」というルールを書くことは企業が独自にできる。トップの発信や明確なルールづくりで、働く人々の安心を醸成したい。

また、ハラスメントの深刻化を防ぐためには、Homeroomのように早い段階で介入することも有効だ。「社

Q 職場でどのようなハラスメントが起きているのか具体的にわからない

プライバシー保護と透明性の担保で信頼関係を

人事がハラスメント対策を進めるうえで、まず壁となるのが、現場の実情を把握しにくいことだ。サーベイを実施しても、本音で回答してく

れているかわからない。相談窓口を設置していても、なかなか来てくれない。サーベイへの正直な回答や相談窓口で話した内容が、ハラスメン

トの行為者に筒抜けになるのではないか、あるいは報復されるのではないかと不安を感じる人は少なくないのだ。

こうした不安の解消には、報復禁止の法制化の議論を本格的に進めるのと同時に、会社・人事が従業員との信頼関係を構築することが欠かせない。そのためにまず人事がすべきことは、“徹底したプライバシーの保護”である。

サーベイを行う場合、「プライバシーは保護されます、と但し書きに書いてあっても効果はありません。物理的に安全な方法で実施する必要があります」と、フレイド氏は説明する。「社外の第三者機関がサーベ

イの主体者になることがまず重要です。そして、ネット上のサーベイに不安を持つ人もいるので、会場を設けて、希望があれば紙と鉛筆を使って行うという企業も米国にはあるのです」（フレイド氏）

また、設問にも知恵を絞る必要がある。「『ハラスメントを受けましたか』という直截な質問では有効な回答を得られないこともあります。正直に回答することを恐れるからです。人事がつくるのではなく、優れた質問を設計できる専門家に入ってもらうことが有効です。従業員が考えていること、置かれた状況を本当に知ろうとするならば、そこにコストをかけるべきなのです」（フレイド氏）

もう1つ、信頼関係を構築するために、人事はハラスメントに関して“透明性を担保”する必要がある。まず、透明にすべきは、具体的な数字だ。「今月は何件ハラスメントの相談があり、事実として認定したのは何件で、処分が何件あった、という事実を共有すべきです。それによって、ハラスメントを禁止するというルールが有効に機能していることが認知されます」（治部氏）

アクセンチュアでは、プライバシーを担保したうえで、個別の事例も共有している。ハラスメントが起こったとき、真摯に対応してくれるという安心感を醸成し、「私も相談に行ってみよう」と思ってもらう効果がある。

Q ハラスメントの行為者に対し どのような処分が妥当かわからない

企業を超えた処分の標準づくりは人事の役割

ハラスメントの行為者への処分では、企業は難しい判断を迫られる。「処分をどの程度にするかは、従業員へのメッセージとなります。処分が軽すぎると、被害を軽く見ている、冷遇しているというメッセージになり、従業員は会社に対して失望感を持つでしょう。転職が容易な時代でもあり、ハラスメント問題に旧世代よりも敏感な若者が出ていってしまうというリスクがあります」（治部氏）

コンプライアンス遵守に対する株主の目も厳しくなっているため、パワ

ハラやセクハラに対して懲戒処分を行う企業もあるなど、処分は厳罰化する傾向にある。

その一方で、「厳罰に処された人が報復に出たり会社を訴えたりするケースも出てきた」と、内藤氏は話す。「管理職2人が、派遣社員の女性に対してセクハラをしたという事案で、その行為者が会社の下した処分が厳しすぎるとして裁判を起こした例がありました。会社側の処分は2人に対して10日と30日の出勤停止などだったのですが、これを不服として会社

を訴えたのです」。地方裁判所は会社の処分は妥当と判断したが、続く控訴審は重すぎると判示、上告審（最高裁判所）では再び処分は妥当とされ、原告の主張は退けられた。

このようなリスクを回避していくには、ハラスメントの禁止規定と同時に、違反があった場合どのような処分をするのかをあらかじめ明文化しておく必要がある。処分について、労働局や弁護士に相談すると同時に、企業同士で率直な議論をしてみることにも意味がある。

ハラスメント対策については、社会にも企業にも蓄積がない。“許さない”という前提に立ち、企業を超えて、処分の“標準”をつくることは、人事の大きな役割である。

ルールを変えて、意識と現実を変える

石原直子（本誌編集長）

本特集の制作には、リクルートワークス研究所の主任研究員、城倉亮も参加した。男性である城倉は、最初のうちは、「この特集をやっていると、自分のやっていることのあれもダメ、これもダメ、と責められている気がしてなかなかつらい」とぼやいていた。

だが途中で彼の態度が変わる。「これくらいは許されるだろう、こんなことまで咎められたら困る、というのはもう通用しないんですね。全部ダメなんだって考えるしかないんですよ」。この意識の転換が起り得るかどうかが、これが、ハラスメント

を許さない社会になるための重要なポイントだ。

ルール変更を 怯んではならない

「ハラスメントの特集をやります」と社内外で告げると、関心も示してもらったが、より現実的な心配が吐露されることも多かった。曰く、「多くの企業は対策を既に講じているでしょう？ これ以上に何かしろって話になるの？」あるいは「今や問題は、マネジャーがそれで萎縮してしまうことのほうでは？ 部下を持ちたがらないとか、女性の部下とは会

話しないなんていう話も聞く。それに対して何か解はあるの？」

本文を読んでもらえばわかるが、あらためてこれらの質問に答えるとすれば、「企業の対策はまったくもって十分ではないし、マネジャーが萎縮するからこれ以上厳しく言いたくない、というのもナンセンスである。マネジャーに“ハラスメントにならない部下マネジメントのスキル”を獲得してもらう以外にない」という、いささか厳しいものにならざるを得ない。

誰しも、慣れ親しんでいたやり方を変えるのは面倒なことだし、新

HARASSMENT

ルールのもとで自分はやっていけるのかという恐怖心も覚えるものだ。だが、そうした“既存勢力”の側の声に押されてルール変更を怯んではならない。

ルールの変更が、 人々の意識と現実を変える

話は逸れるが、飲酒運転をする人は、近年ごく少なくなった。これは、厳罰化とその周知によって得られた成果だ。道路交通法上は、2007年に飲酒運転の厳罰化、2009年には行政処分の強化、と2段階にわたる改正が行われた。同時期に、飲酒した人に車両を提供した人や、運転者にアルコール飲料を供した人など周辺者に対する罰則も新たに定められた。飲食店などで「お酒を飲んで運転するのは違法です」「No! 飲酒運転」などのステッカーを見かけるようになったのはこの頃からだ。また、2014年には「自動車の運転により人を死傷させる行為等の処罰に関する

法律」という新法が施行され、危険・悪質運転者に対する罰則が、刑法上の業務上過失致死傷罪よりもずっと強化されることになった。

もちろん、未だに飲酒運転とそれによる事故はゼロにはなっていないし、公共交通網が発達していない地域では自家用車を運転する以外に移動手段がないことなどを理由に、厳罰化に反対する声もある。それでも、多くの日本人の感覚は「酒を飲んで運転するなんて、絶対に許されない」ということで統一されている。

ハラスメントに対しても、同じ感覚を、すべての人が持つ社会になるべきである。飲酒運転とハラスメントでは次元が違うという向きもあるかもしれないが、“ハラスメントは重大な人権の侵害”、これは国際的に大前提となっている考え方である。次元が違うと考えること自体が、未熟な人権意識の表れであるともいえる。飲酒運転と同じくらいに厳しい目で、ハラスメントを嫌う社会に、

日本がならなくていい理由はどこにもない。

2018年の労政審では残念ながら先送りとなったが、ハラスメントという行為そのものを禁じる法、そして、それに対する制裁を定める法は、私たちの社会には必要だと考える。もちろん、法律で定めなくともハラスメントが自然に消失するほどに、私たちが成熟していればいいのかもしれない。だが、今それを口にするのは、現実から目を逸らしていることにほかならない。実際には、どんな組織からも、ハラスメントがなくなったという話はずいぞ聞こえてこないからだ。

飲酒運転に関するルールが変わったことで、人々の意識が変わり、その行為（とそれによる死亡事故）が激減したのと同様に、ハラスメントに関するルールを変えて、人々の意識と、ハラスメントとその行為者をなんとなく許容してしまう社会という現実を、変えていこう。 ■

INCLUSION