



ケーススタディで見る パワハラ問題の職場内解決法

パワハラ規制法が成立しました

2019年5月、労働施策総合推進法が改正され、パワーハラスメント即ちパワハラを規制するための法律が成立しました。パワハラについては、これまで厚生労働省が設置した円卓会議のワーキンググループが報告書を出し、概念やパワハラの6類型を整理するなどの取り組みが進められてきました。

今回の法律は、そうした流れを受けて雇用管理上必要な措置を使用者に義務付ける内容となっています。改正法の措置義務の対象となるパワハラは、①職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であること、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものであること、③それにより雇用する労働者の就業環境が害されること、という三つの要件が定義づけられています（改正法第30条の2第1項）。

そしてこの法律は、大企業は2020年4月から、中小企業は2022年から施行される見通しになっています。しかし、こうした要件だけでは判断が難しいことから、施行までに、厚生労働省の労働政策審議会が議論がされて指針が策定されることになっています。

今回の法律の制定により、企業は相談窓口の設置から職場内での迅速、適切な解決への対応が求められることになりました。しかし、いきなり法律ができて「企業内で解決しろ」と言われても、多くの企業では依然として取り組みに大きな戸惑いを抱えています。そこで、これまでに見てきたコミュニケーション・ギャップを手掛かりに、職場内解決の方法について考えていきます。

なぜ、職場内解決なのか

パワハラと言われる争いは、原因となるこ



金子 雅臣

労働ジャーナリスト

【かねこ・まさおみ】

東京都庁にて長年、労働相談に従事。労働ジャーナリストとしての執筆のかたわら、2008年に一般社団法人職場のハラスメント研究所を立ち上げ、企業向け講演、DVD制作などを手がける。現在は、同研究所所長の他、葛飾区男女苦情処理委員、日本教育心理学会、成蹊学園のスーパーバイザーなどを務めている。主な著書に「壊れる男たち」(岩波新書)、「部下を壊す上司たち」(PHP研究所)等がある。

とが多様であり、一つ一つの争いは様々な現れ方をします。一見、同じようなトラブルでも、登場人物の性格や考え方に左右されることになり、同じような事実についても受け止め方は人によって様々です。

些細な言葉であっても、それを聞き流すことができる人もいるし、見逃しにできない人もいます。しかし、特殊なケースを除けば、多くの場合はまさにコミュニケーション・ギャップが原因です。喧嘩ではないので初めから「相手を辞めさせよう」とか「ダメにしてやろう」という悪意はないことも特徴です。むしろ逆に、「より効率的に仕事を進めるために」であったり、「相手のためを思って言った」「よかれと思って注意をした」などというケースが多いと言えます。

そうしたトラブルが成り行きで「辞めてしまえ」や「絶対に許せない」という方向に発展してしまいがちです。当事者にそうした確信的な悪意がないまま、成り行きで



事態が発展し、お互い引くに引けない状態にまでなってしまったケースが多いのです。そうした争いでも、間に誰かが割って入らない限り、エンドレスな戦いにならざるを得ないことが多いのもパワハラの特徴です。こうした事態は企業にとっても、また当事者にとっても望むところではなく、そこにこそ社内で解決することがより良い結果をもたらすという理由があります。

こうした当事者同士の言い争いでは解決のつかないパワハラの訴えを、社内相談システムで受けて、社内解決の手法で処理され

ることで、そのトラブルの多くは社内コミュニケーション・ギャップとして処理することが可能になります。そして、それを可能にする手法こそが、調整・調停による和解です。以下では、典型的な事例を挙げて、職場内解決の手法を見ていきます。

歩くパワハラへの対処 「通知」で

【事例1】 人事部に匿名の訴え

「ウチの部長はまさに、歩くパワハラ」という言葉がピッタリのタイプの人です。仕事熱心で仕事意欲も強く、消費者目線での仕事がモットーで上司からの信頼も厚いのですが、私たち部下にとってそんな部長の下での仕事は恐怖の日々です。朝から怒鳴りまくるのは日常茶飯事で、時には全員の前で罵倒され、『今月は給料を返納しろ』『辞表を出せ』と罵られることもしばしばです。言っていることや指摘されることは間違いではないのですが、その言動で心身に不調をきたす人も多く、異動希望者も多く出ています。しかし、実力者であるため、誰もが報復を恐れて声を出せません」

こんな匿名での訴えにはどのように対処すればいいでしょうか。誰もが不安を感じているのに言い出せない、つまり匿名性を確保しながら何とかしてほしいという訴えへの一つの対処が「通知」という手法です

解決のヒント：本人にパワハラを自覚させる「通知」というのは、相談者の被害申し立

てにより、行為者に対して申し立てがあったことについて注意喚起・教育的指導を目的に、申し立て内容を通知するというものです。通知をすることで行為者に気づきのきっかけを与え、本人が反省・注意することでの問題の解決を図るというシステムです。

したがって、通知は原則として相談者が特定されないように匿名で行うものとし、相談者の安全とプライバシー保護のために最大限の配慮（通知内容から被害者が特定されないように申し立ての事実のすべてを伝えないなど）を行います。やり方と注意点は以下ようになります。

通知は原則的に行為者本人だけに行われますが、場合によっては行為者の上司などの関係者に立会を求めて行われるケースがあります。申し立てられた被害内容を行為者に提示して注意を促すことが目的です。で、基本的には一方的な通知で完結します。

行為者が通知内容について了解すれば、通知はそこで終わります。また、意見を述べるとどめる場合には、意見の記録を残し、後日への資料とします。しかし、意見にとどまらず異議がある場合には、異議申し立てができます。その場合には申し立て人の意向も検討の上、調整、調停、調査という次の段階へ移行します。

被害申し立て者に関する詮索、嫌がらせ、報復などの行為については禁止されていることを伝え、これに違反した場合には処分があることを伝えます。

コミュニケーション・ギャップは「調整」で解決

【事例2】 仕事上の注意で性格のことまで

言われたくない

経理部門に異動してきたAさんは、経理課長の小言に滅入っています。課長は細かいことまでチェックしないと気が済まない性格で、報告書のすみずみまでチェックを入れて厳しく注意します。「数字はうそをつかない」が口癖で、特に数字の間違いには厳しく、時には「キミはなんでこんな簡単なことができないのか」と厳しく叱責されます。

こんな叱責についてAさんも「数字について厳しく言われることは、仕事上のことでミスをした私が悪いので仕方がない」と受け止めています。問題は、そうした指導の中で、「キミは性格的に経理に向いていない」とか、「そのグズな性格を直さないと経理は務まらない」と言われたり、感情的に「こんな計算は小学生でも間違えない」とまで言われることもあります。

解決のヒント：叱責の真意と言葉の行き過ぎ

「調整」は、相談者および行為者双方の主張を第三者（苦情処理委員など）が公平な立場で聞いて、問題の解決を図る手法です。第三者が双方の主張を聞いて、和解可能と判断される場合には、双方の主張の調整を行い、第三者を入れて対立点を解消します。

調整は次のような手順で進めます。①相談者が調整を求める場合は、両当事者から

のヒアリングを重ねて調整を行います。②調整は、両当事者の円満和解を目指して双方の意見を調整し、そこにある誤解やわだかまりを解消することを目的とします。したがって、当事者が望む場合には、調整委員が当事者の話し合いに立ち会う場合もあります。③調整の結果、円満に和解が成立した場合には、調整委員の立会による和解文書の作成を行います。④調整はあくまで自主的な解決が目的ですから、不調の場合には、相談者は他の問題解決による手続きを求めることができます。

実際にあったこの事例では、課長が感情的になって言い過ぎたことを謝罪し、今後はそうした言動には注意をすることを約束し、Aさんも課長の注意の意図を理解して仕事上の努力をしていく約束をすることで、円満な解決ができました。こうしたケースでは双方が自分の側の問題点を理解しており、対立点が言葉の行き過ぎや感情のもつれです。から、第三者が入ることで双方が冷静になり、調整が可能となります。調整のメリットは、当事者同士ではなかなか解決できない双方のコミュニケーション・ギャップを、第三者が入ることで和解環境をつくり合意形成を図ることができる点にあります。

感情的な対立は調停で解決

【事例3】 報・連・相のない部下と一方的な上司

Bさんは領収書を紛失したため、出張費

の清算について身に覚えのないことで上司から疑われました。さんざん疑った挙句、事実無根であったことが判明したのに詫びるどころか「疑われるようなあなたの日頃の態度が悪い」とまで言われました。Bさんは常に上司から信用されず、疑いの目を向けられているような環境で仕事はできないと訴えました。

上司をヒアリングすると「彼は金銭的にルーズで、しかもやや独善的などころがある。今回の件でも『失くしたものは仕方がない』の一点張り、で、事情を詳しく説明しないために疑われた。自分が日頃から報連相（報告・連絡・相談）をしていないことが、疑いに結びついている自覚が全くない」と説明、あくまで非は部下の側にあると主張しました。

解決のヒント：お互いに一歩下がって考える

両者が感情的に対立し、話し合いでは解決が難しくなっているようなケースでは調整ではなく、調停という手法が有効です。こうしたケースではお互いに意地でも相手に譲らないという態度を取っていることが多く、第三者の介入がない限り折り合いはつかないでしょう。

そこで、第三者が双方を冷静にさせると同時に、双方にそれぞれの非を認め合うように誘導しなければなりません。第三者として間に割って入って、双方が相手の言い分を少しずつ認め合い、双方が一歩下がることでの折り合いを求めることとなります。したがって、調停では第三者が行司役とし



て調停案を出し、それを双方に了解させるという力技が、時には必要になります。

この事例では、ヒアリングを重ねるうちに、Bさんが日頃、上司への報告や連絡が少ないため上司が部下指導に苦勞をしていることが判明しました。一方、上司の方も部下への説明が足りないことが多く、しかも疑いをかけても謝らないなど、対応に問題があったことがわかってきました。そこで調整を試みましたが、上司は「あんな部下に謝る必要はないし、他の職員の手前示しがつかない」と主張し続けたので、①疑ったことについては事実なので非は非として謝罪する、②叱責の理由についてきちんと説明する、③今後は部下への対応を改める

などの調停案を出し、またBさんの方にも報連相がされていない事実を指摘して「上司に報告や連絡を密にすること」を約束し、確認することになりました。

調停では、当事者の離れた距離をいかに埋めるかというのがポイントです。和解は双方の譲り合いの結果成り立つものですが、相手の立場や言い分もある程度は理解して、納得した場合には譲歩するという姿勢が大切と理解することが大事です。

重大な人権侵害が起きた場合は「調査」

【事例4】叱責でうつ病になり休職

新規採用のCさんは、商品管理課に配属されました。明るい性格のCさんは、周囲からの評判もよく張り切って仕事をしていました。しかし、ある日たまたま窓口で商品のクレームを受けて立ち往生してしまいつつかり自信をなくしてしまいました。

少し弱気になっていくCさんに上司のD係長は「あんなクレマーに対応できなくてどうする」「商品管理課として失格だ」と厳しい言葉で注意をしました。落ち込んでいたところに厳しい注意を受けたCさんは、日常業務に集中力を欠き始め、些細なミスが増えてきました。

その後、Cさんはうつ病で長期休職に入ることになり、Cさんの両親から「上司のD係長の対応に問題があった」という訴えが出されました。

解決のヒント…熱血指導と人権侵害

周囲はD係長の指導に原因があると感じていますが、D係長は「オレはCさんの将来を考えて、あえて厳しく指導した」と、いわゆる熱血指導を主張して譲りません。こんなケースでは周囲の意見も含めて調査が必要になります。そして、D係長のパワハラが確認されれば当然に、一定の処分が必要になります。こうしたケースでは「調査」という手法が取られることになります。

調査は、セクハラ問題への対応でも取られることから、ある種なじみのある解決手法と言えるかもしれません。このやり方は、深刻な人権侵害が行われたことを前提に、処分を含めた解決をするための手法です。

セクハラ被害などの深刻な被害は、通常「調整」や「調停」といった和解（＝謝罪）で済むことは少なく、被害者の人権侵害の回復とともに行為者を処罰することが必要になります。同様にパワハラでも、被害が深刻で重大な人権侵害が絡む場合には、行為者の処分が伴う問題となります。

こうした場合には「調査」という手法による解決が求められます。処分となれば、行為者の行ったどの言動が就業規則上の処分対象となるのか、またその言動にはどのような懲罰がふさわしいのかといった処分の軽重について判断をする必要があります。そこで、きちんと調査して事実確認をすることが欠かせない手続きになるのです。