

JILPT 資料シリーズ

No.100 2012年4月

# 職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント 対策に関する労使ヒアリング調査 —予防・解決に向けた労使の取組み—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント 対策に関する労使ヒアリング調査

－予防・解決に向けた労使の取組み－

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントが、近年急速に社会問題として顕在化している。都道府県労働局に寄せられる労働相談において「いじめ・嫌がらせ」の相談は、平成14年には約6,600件（5.8%）であったが、平成22年度には約39,400件（13.9%）と急速に増加しており、「その他」と「その他の労働条件」を除くと、「解雇」（21.2%）に次いで第2位となっている。また、裁判や労働審判においても、職場のいじめやパワーハラスメントをめぐる事件が増えてきている。

職場のいじめ・嫌がらせは、労働者の尊厳や人格を傷つけるだけでなく、時にはメンタルヘルスを損なうことにもつながる。また、本人や職場の生産性を低下させたり、貴重な人材を流出させたりして、企業にも大きな損失をもたらすと言われている。

こうした事態を受けて厚生労働省も対策に着手し、2011年7月、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」を発足させた。同円卓会議の付託を受けて発足した「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」は議論を重ね、2012年1月に報告をまとめた。これを受け、円卓会議は同3月、「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」を取りまとめて発表している。

一方、日本の企業や労働組合が、職場のいじめ・嫌がらせの予防・解決に向けてどのような取り組みを行っているのかについては、わずかな調査を除き、これまでほとんど明らかにされてこなかった。特に、労使に対するヒアリング調査は、中央労働災害防止協会による2005年の調査以来行われていない。そこで、労働政策研究・研修機構（JILPT）では、この問題に先進的に取り組む企業や労働組合の対策を事例調査によって明らかにすることに意義があると考え、ヒアリングを実施することとした。なお、本調査研究は、プロジェクト研究のサブテーマ「職場のいじめ・いやがらせに関する紛争・対策の研究」の一環である。

ヒアリング調査にご協力いただいた企業や労働組合の皆様、いじめ・嫌がらせの当事者（被害者）の方々、有識者の皆様にこの場を借りて厚くお礼を申し上げます。

本資料シリーズが、政策担当者をはじめ、企業経営者、人事担当者、労使団体、業界団体、職場で働く全ての人々の参考になり、職場からいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントがなくなることを心から願っている。

2012年4月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山口 浩一郎

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
<small>ないとう</small> 内藤 <small>しの</small> 忍	労働政策研究・研修機構 研究員	全編
<small>ほそかわ</small> 細川 <small>りょう</small> 良	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー 拓殖大学政経学部非常勤講師	第3章事例 1～ 3、5、6、21～ 25、27、29～32
<small>すぎむら</small> 杉村めぐる	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程	第3章事例 11 ～20、26、33
<small>ひめの こうすけ</small> 姫野宏輔	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員 東京大学大学院人文社会系研究科（社会学）博士課程	第3章事例 4、 7～10、28

※全体の編集は、内藤が担当した。

※所属は 2012 年 3 月末時点

## 目 次

<b>第1章 調査概要</b> .....	1
第1節 調査研究の目的・手法.....	1
第2節 ヒアリング調査の対象.....	2
<b>第2章 調査結果の概要</b> .....	5
1. ハラスメントの発生状況等.....	5
(1) ハラスメントの発生割合.....	5
(2) ハラスメントの行為者.....	7
(3) ハラスメントの態様.....	8
2. ハラスメントに関する相談.....	8
3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの.....	8
4. ハラスメント対策導入の経緯・意義.....	10
5. ハラスメント対策の具体的内容.....	11
(1) アンケート調査.....	11
(2) 啓発.....	12
(3) 相談窓口の設置・運営.....	12
(4) 研修・教育.....	13
(5) 会社側のその他の対策.....	13
(6) 企業別・職業別労働組合の対策.....	14
(7) 産業別労働組合の対策.....	15
6. ハラスメント対策の効果.....	15
7. 行政等への要望.....	16
<b>第3章 労使の取組みに関するヒアリング調査結果</b> .....	19
1. 積水ハウス株式会社.....	19
2. XB 社.....	23
3. XC 社.....	28
4. XD 社.....	33
5. グンゼ株式会社.....	37
6. グンゼ労働組合.....	43
7. XF 社.....	46
8. XF 労働組合.....	50
9. YA 社.....	51

10. YA 労働組合	54
11. 日本介護クラフトユニオン及び同ユニオン YB 分会	60
12. YC 社	72
13. YC 労働組合	75
14. YD 社	84
15. YD 労働組合	86
16. YE 社	89
17. YE 労働組合	91
18. YF 労働組合	93
19. YG 社	99
20. YG 労働組合	102
21. ZA 社	105
22. ZB 社	109
23. ZC 社	112
24. ZD 労働組合	115
25. ZE 労働組合	118
26. ZF 社	120
27. ZG 労働組合	124
28. UI ゼンセン同盟	127
29. 電機連合	138
30. 生協労連	141
31. 映演労連	148
32. 新聞労連	153
33. 化学一般労連	158

# 第 1 章 調査概要

## 第 1 節 調査研究の目的・手法

本調査研究は、職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント（以下、本章においては「いじめ・嫌がらせ」という）<sup>1</sup>の予防・解決に向けて、企業や労働組合が行う取組みについて調査し、労使関係者にとって今後の取組みの参考となる事例を紹介するとともに、国がこの問題について実施すべき政策についての含意を得ることを目的としている。

職場のいじめ・嫌がらせは近年急速に社会問題として顕在化している。例えば、都道府県労働局に寄せられる労働相談の内訳をみると、「いじめ・嫌がらせ」の相談は、平成 14 年には約 6,600 件（5.8%）であったが、平成 22 年度には約 39,400 件（13.9%）と急速に増加しており、「その他」と「その他の労働条件」を除くと、「解雇」（21.2%）に次いで第 2 位となっている<sup>2</sup>。東京都の労働相談情報センターに寄せられた労働相談でも、労働相談の合計件数はここ 5 年間ほとんど増えていないにもかかわらず、「職場の嫌がらせ」の相談は、平成 18 年度の 4,277 件（7.7%）から平成 22 年度の 7,049 件（13.5%）へと増加傾向が続いている<sup>3</sup>。

また、労働審判の利用者を対象としたアンケート調査でも、24.3%（73 人、複数回答）の労働者が「パワー・ハラスメント（パワハラ）」に関する問題で、13.3%（40 人、同）の労働者が「セクハラ・パワハラ以外のいじめ・いやがらせ」に関する問題で労働審判手続を利用したと回答しており<sup>4</sup>、行政の労働相談だけでなく、裁判所で行う労働審判手続においても、相応の数の職場のいじめ・嫌がらせの事案が処理されていることがわかる。

企業を対象にした調査（2005 年）では、33%（69 社）の企業が「パワハラあるいはこれに類似した問題」が「発生したことがある」、10%（21 社）が「時折発生している」と回答しており、合わせて 43%の企業でパワハラが発生していることがわかっている<sup>5</sup>。別の企業対象の調査（2010 年）では、「5 年前（2005 年頃）と比べて、パワハラ、あるいはこれに類似した問題」が「2 倍以上に増えていると思う」と回答した企業が 9.8%、「2 倍とまではいかないが増えていると思う」が 44.8%と、54.6%もの企業が増えていると回答している<sup>6</sup>。

<sup>1</sup> 「職場のいじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」という用語が意味するところについては人によって解釈が異なるため、本調査ではこれらに関連すると思われる行為や予防・解決に関する取組みに関して企業と労働組合を対象に幅広くヒアリングをおこなった。この点に関し、厚生労働省「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」は、その報告（2012 年 1 月 30 日）において労使が予防・解決に取り組むべき行為を「職場のパワーハラスメント」ととらえ、「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又は職場環境を悪化させる行為」と概念整理している。

<sup>2</sup> 厚生労働省「平成 22 年度個別労働紛争解決制度施行状況」（2011 年 5 月 25 日発表）。

<sup>3</sup> 東京都産業労働局「労働相談及びあっせんの概要（平成 22 年度）」（2011 年 7 月）44 頁。

<sup>4</sup> 東京大学社会科学研究所「労働審判制度についての意識調査基本報告書」（2011 年 10 月）111 頁。

<sup>5</sup> 中央労働災害防止協会「パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書」（2005 年 3 月）13 頁。

<sup>6</sup> 株式会社クオレ・シー・キューブパワー・ハラスメント研究会「職場のパワー・ハラスメント対策取り組み状

このように、企業対象の調査からも、職場のいじめ・嫌がらせが近年増えていることがわかる。

一方、企業や労働組合が、職場のいじめ・嫌がらせの予防・解決に向けてどのような取組みを行っているのかについては、前掲の企業対象の2調査以外では、これまでほとんど明らかにされてこなかった。特に、ヒアリング調査は、2005年調査（中央労働災害防止協会）以来行われておらず、本調査研究では、職場のいじめ・嫌がらせ問題が急速に顕在化するなか、この問題に先進的に取り組む企業や労働組合の対策を事例調査によって明らかにすることが有意義であると考え、ヒアリング調査という手法を用いることとした。

## 第2節 ヒアリング調査の対象

ヒアリング調査の対象は、39組織（使用者17組織、労働組合22組織（うち、企業別労組12組織、産業別労組7組織、職業別労組1組織、コミュニティ・ユニオン2組織）<sup>7</sup>）である。このうち、多くは関係者の方々からご紹介いただいた。パワー・ハラスメント問題等のコンサルティング業務を行っている株式会社クオレ・シー・キューブ（代表・岡田康子氏）には6社をご紹介いただいた。UIゼンセン同盟（労働条件局千頭洋一氏ほか）を始め、いくつかの産業別労働組合にも加盟組合をご紹介いただいた。そのほか、経営倫理実践研究センター主任研究員星野邦夫氏、労働調査協議会後藤嘉代氏、電機連合宮崎由佳氏ほか、たくさんの方々には組織ご紹介の労をいただき、本調査を実施することができた。

調査対象の組織の業種（事業内容）は、建築、エネルギー、金融、製造（衣料品、食品、住宅建材、自動車、電機等）、卸売・小売、介護、医療事務受託、新聞、保険、人材派遣、販売（医療機器、自動車等）、映画・演劇、化学等と多岐にわたっている。

組織規模は、従業員1,000人～数万人の大企業がほとんどである。従業員300人以下の中小企業はXC社1社のみであった（直接雇用の従業員約300人）。前掲の企業対象の2調査（2005年中央労働災害防止協会、2010年株式会社クオレ・シー・キューブパワー・ハラスメント研究会）は大企業が中心の調査であったため、中小企業の取組みや職場のいじめ・嫌がらせの実態を調査することを本調査の目的の一つとしていたが、この問題に取り組んでいる中小企業は少なく、中小企業の調査対象を確保することは大変困難であった。

調査実施時期は2011年5～12月であり、原則として、当機構の研究担当メンバー1～2名で各組織を訪問して、この問題の担当者から2～4時間ほどお話を聞いた。調査の際には、

---

況に関する実態調査報告書」（2011年3月）18頁。

<sup>7</sup> 産業別労働組合とは同一産業もしくは関連する産業に属する労働者を横断的に組織した労働組合、職業別労働組合とは同一職業の労働者を横断的に組織した労働組合、企業別労働組合とは特定の企業ないしはその事業所を組織単位とした労働組合、コミュニティ・ユニオンとは個人で加盟できる地域の労働組合をさす。佐藤博樹ほか『新しい人事労務管理』（第4版、有斐閣、2011年）246頁以下、呉学殊『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤—』（労働政策研究・研修機構、2011年）266頁以下参照。

表 取組み事例掲載組織一覧

	労使の別	ヒアリング対象	業種(事業内容)	規模(従業員組合員数) <sup>※1</sup>	ヒアリング日	調査担当者 <sup>※2</sup>
1	使	積水ハウス(株)	建築	約 15,000 名	11.5.27 11.6.24	内藤、細川
2	使	XB 社	エネルギー	約 22,000 名	11.6.8	内藤、細川
3	使	XC 社	金融	約 300 名	11.6.15	内藤、細川
4	使	XD 社	医療機器 製造・輸入・販売	500～1,000 名 規模	11.6.22	内藤、姫野
5	使	グンゼ(株)	アパレル等	単体約 2,100 名 連結約 9,000 名	11.6.28	内藤、細川
6	労(企業別)	グンゼ労働組合	アパレル等	約 2,600 名	11.7.26	内藤、細川
7	使	XF 社	食品製造	約 3,000 名	11.7.7	内藤、姫野
8	労(企業別)	XF 労働組合	食品製造	約 1,750 名	11.7.20	内藤、姫野
9	使	YA 社	生鮮食品等 小売	約 8,600 名	11.7.4	内藤、姫野
10	労(企業別)	YA 労働組合	生鮮食品等 小売	約 1,650 名	11.7.4	内藤、姫野
11	労(職業別)	日本介護クラフトユニオン 及び同ユニオン YB 分会	介護	62,196 名 約 2,600 名	11.8.25 11.9.12	内藤、杉村
12	使	YC 社	卸売・小売	連結約 8,500 名	11.12.16	内藤、杉村
13	労(企業別)	YC 労働組合	卸売・小売	約 5,800 名	11.8.26	内藤、杉村
14	使	YD 社	医療事務受託	約 91,000 名	11.10.13	内藤、杉村
15	労(企業別)	YD 労働組合	医療事務受託	約 53,000 名	11.8.29	内藤、杉村
16	使	YE 社	住宅建材 製造・販売	約 1,200 名	11.11.21	内藤、杉村
17	労(企業別)	YE 労働組合	住宅建材 製造・販売	約 1,030 名	11.8.30	内藤、杉村
18	労(企業別)	YF 労働組合	食品製造・販売	約 1,440 名	11.9.21	内藤、杉村
19	使	YG 社	卸売・小売	単体約 1,400 名 グループ総数 約 20,000 名	11.10.27	内藤、杉村
20	労(企業別)	YG 労働組合	卸売・小売	約 11,700 名	11.10.7	内藤、杉村
21	使	ZA 社	食品製造・販売	約 1,000 名	11.5.6	内藤、細川
22	使	ZB 社	人材派遣	連結約 5,100 名	11.6.17	内藤、細川
23	使	ZC 社	人材派遣	連結約 5,000 名	11.7.12	内藤、細川
24	労(企業別)	ZD 労働組合	製造業	約 12,000 名	11.7.19	内藤、細川
25	労(企業別)	ZE 労働組合	自動車関連	-	11.8.2	内藤
26	使	ZF 社	エネルギー関連 事業	単体約 1,000 名 連結約 6,000 名	11.8.3	内藤
27	労(企業別)	ZG 労働組合	自動車販売	約 3,500 名	11.11.9	内藤、細川
28	労(産業別)	UI ゼンセン同盟	—	約 1,112,115 名	11.5.25	内藤、姫野
29	労(産業別)	電機連合	電機・電子・ 情報関連産業	約 600,000 名	11.6.14	内藤、細川
30	労(産業別)	生協労連	生協	約 69,040 名	11.7.13	内藤、細川
31	労(産業別)	映演労連	映画・映像・ 演劇産業	約 1,240 名	11.10.19	内藤、細川
32	労(産業別)	新聞労連	新聞	約 25,000 名	11.10.25	内藤、細川
33	労(産業別)	化学一般労連	化学産業	約 15,000 名	11.10.31	内藤、杉村

※1 従業員数について特に断りのない場合は単体の従業員数を表す。なお、従業員数には派遣労働者等の数を含まないものがある。詳細は各事例における「組織概要」の項目を参照のこと。

※2 いずれのヒアリング調査もメインインタビューは内藤。同行者は主として記録を担当。

調査対象組織の許可を得て、ICレコーダーで会話を録音し、事例概要をまとめる際の参考とした。

本シリーズ第3章では、調査対象の39組織のうち、取組み内容・業種のバランス・調査時期等の観点から、表の33組織に絞り込み、取組み事例の概要を掲載することとした。掲載している事例概要及び資料は、いずれも原案を調査対象に送付し、内容の確認・修正及び掲載許可を受けたものである。原則として組織名は匿名で表記しているが、いくつかの組織には組織名の公表について承諾していただいた。

訪問した2つのコミュニティ・ユニオンにおいては、職場のいじめ・嫌がらせの当事者（被害者）3名からも直接お話をお聞きする機会に恵まれた。事案の詳細だけでなく、当事者として必要と感じる組織の取組み等についてもお話しいただき、今後の調査研究における重要な示唆を得ることができた。

なお、労使ヒアリング調査の参考とするため、職場のいじめ・嫌がらせ問題の以下の有識者の方々にお話をお聞きすることができた。いじめメンタルヘルス労働者支援センターの千葉茂氏、経営倫理実践研究センター（BERC）の主席研究員田中宏司氏と主任研究員星野邦夫氏、産業カウンセラー協会関西本部のシニア産業カウンセラー遠藤瑞江氏、産業カウンセラー協会東京支部相談事業部長であり産業カウンセラーの中川智子氏と東京相談室の三浦明代氏、東京都労働相談情報センター大崎事務所の内山仁氏、株式会社クオレ・シー・キューブ代表の岡田康子氏と主任講師の稲尾和泉氏、NPO法人メンタルサポート京都理事で産業カウンセラーの清水良子氏と理事長の山村隆氏である。皆様にはお忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただき深く感謝している。

本調査にご協力いただいた企業・労働組合のご担当者、いじめ・嫌がらせの当事者、有識者、組織ご紹介者、全ての方々にこの場を借りて厚くお礼を申し上げます。

## 第 2 章 調査結果の概要

### 1. ハラスメントの発生状況等

まず、調査対象組織におけるいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント（以下、本章と次章においては「ハラスメント」という）<sup>1</sup>の発生状況等についてみていく。ヒアリング調査で直接聞いた内容と、調査対象組織内で既に実施済みのアンケート調査の結果をもとに概観する。

従業員もしくは組合員を対象として、ハラスメントに関するアンケート調査を行っているのは、調査対象の企業や労働組合のうち、12 組織（XC 社、グンゼ、グンゼ労組、XF 社、YA 労組、日本介護クラフトユニオン、YC 労組、YD 労組、ZA 社、ZD 労組、生協労連、映演労連）である。総合的な従業員・組合員アンケートの中にハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。

#### (1) ハラスメントの発生割合

##### 〈労働者の約 1 割がパワーハラスメントやいじめを実感〉

これらの組織で行われた職場内のアンケートでは、パワハラやいじめの体験に関し、概ね 1 割の人が「ある」と回答している。

例えば、グンゼの従業員を対象とする CSR アンケートでは、10.4%が「過去 1 年間でパワー・ハラスメント被害を受けたことがある」と回答している。グンゼ労組の 2010 年実施の組合員アンケートでは、約 10%がパワハラを「受けたことがある」と回答しており、会社実施のアンケートと組合実施のアンケートの結果には、一定の相関関係がある。

生協労連の女性部会が 2005 年から 3 年間にわたって実施したアンケートでは、「ここ 1 年間でパワハラを受けたことがありますか」という質問に対し、2005 年は 9.8%、2006 年は 7.2%、2007 年は 9.9%の組合員が「ある」と回答している。

日本介護クラフトユニオンが 2010 年に行ったアンケートでは、「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」は、月給制組合員では 11.8%、時給制組合員では 6.9%、「モラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）がある」は、月給制組合員では 16.6%、時給制組合員では 17.2%であった。

---

<sup>1</sup> 本シリーズで取り上げる問題は、企業や労働組合では、「職場のいじめ・嫌がらせ」ではなく、「ハラスメント」もしくは「パワーハラスメント（パワハラ）」と呼ばれることが多いようである。したがって、労使の取組みについて記述する本章以下では、労使による用語の利用実態に応じ、「ハラスメント」もしくは「パワーハラスメント（パワハラ）」の語を利用する。なお、セクシュアルハラスメントについては、既に男女雇用機会均等法 11 条に措置義務が規定され、指針で事業主が講ずべき措置の内容について定めていることから、原則として本調査の調査事項から除外した。

### 〈職場での見聞きは約1～3割〉

一方、自らの体験だけでなく、職場での見聞きを含めると、当然ながら割合は若干上がり、約1～3割となる。例えば、ZA社の従業員アンケートの「最近でもいじめや嫌がらせが見受けられるか」という質問で、2010年実施分では「ある」は10%、2011年実施分では「ある」は9%であり、ZD労組の組合員アンケートでも、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」という回答は10%であったが、YD労組の「組合員意識調査」（2010年）の結果によると、職場にパワハラがあると答えた人は19.3%と2割近くにのぼった。また、生協労連の関東地連による2007年のアンケートで「言葉の暴力がある」との回答は、正規職員で21.6%、非正規職員で15.6%であり、同労連の男女共同参画委員会が実施した「セクハラ&パワハラ調査」で、「パワーハラスメントを体験もしくは見聞きした」は、男性正規職員で20.0%、女性正規職員で24.7%、女性パート職員で15.7%もの回答があった。さらに、映演労連のアンケート調査によれば、職場でハラスメントがあると回答した組合員は、2010年で約31%、2011年で約27.5%にもものぼった。

### 〈増減の傾向〉

複数年でアンケート調査を行っている組織においては、「パワハラを受けた、見聞きした」割合について、増加・減少の両方の回答があった。例えば、XC社の従業員アンケートでは、パワハラを「受けた」、「見聞きした」との回答は増加している。パワハラ認知が広がった結果、従来はパワハラとは認識されていなかったものが、一種のパワハラと認識されるようになった側面もある。

アンケート結果ではないが、ヒアリングに応じた企業の担当者からも同様の意見が聞かれた。例えば、XB社の担当者によれば、意識の高まりもあり、社内において誰が見ても明らかかなパワハラは減っていると感じるが、他方でふとしたきっかけや個人の関係でパワハラと主張するケースは増えていると感じているようである。ZB社では、2006年の均等法改正後、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントに関する相談が一時的に急増した。ハラスメントとは考え難いものでもハラスメントと相談するケースが増えたのだろうと同社は推測している。同社においては、最近では、ハラスメントに関する相談件数は落ち着き、微増にとどまっている。ZC社でも「パワハラ」という言葉が流行した際に相談件数が一時的に増加し、その後は落ち着く傾向にあるが断続的に相談は寄せられている。

一方、YC労組の2007年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人（対象は正規職員のみ）は、2007年の12.6%から2011年には5.6%へと年々減少傾向にある。同組合では、パワハラ事件が相次いで発生したことをきっかけに、組合機関誌での啓発活動や、労使人権委員会を立ち上げるなどの取組みが2006年以降実施された効果ではないかと考えている。

## **(2) ハラスメントの行為者**

### **〈ハラスメントの行為者は、上司だけでなく、同僚、部下、取引先や顧客など多様〉**

ハラスメントの行為者については、①上司・社長等の場合（いわゆる典型的な「パワーハラスメント」）が多いが、それだけでなく、②同僚（先輩含む）の場合、③部下の場合、④取引先や顧客などの第三者などの場合も存在することがわかった。例えば、日本介護クラフトユニオンの2010年の組合員アンケートでは、「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」の回答のうち、「上司から」は75.7%及び61.7%（月給制組合員、時給制組合員の順、以下同）、「介護サービス利用者から」9.2%及び14.8%、「利用者の家族から」11.8%及び6.2%であり、「モラルハラスメント（精神的な嫌がらせ）がある」の回答のうち、「上司から」は47.4%及び35.0%、「同僚から」は39.4%及び57.1%となっている。特に、②の同僚（先輩含む）からのハラスメントは少なくないという（XF社、YE労組、ZE労組）。ハラスメントは、職務上に限らない、個別の人間関係における立場の強弱も要因になっているからである（XC社）。

### **〈雇用形態の異なる労働者間のハラスメント〉**

また、同僚といっても、派遣社員や期間社員など就労形態が違う場合もあり、これが人間関係に軋轢を生む一因となっていることも示唆されている（XF社、生協労連）。上記①の上司から部下へのハラスメントの場合も、就労形態でみれば、正社員から派遣労働者等へのハラスメントという側面がある。XC社は、社内アンケート結果から、派遣労働者が立場上ハラスメントに敏感であることを指摘している。派遣社員を雇用する派遣会社ZC社も、派遣社員からの相談事案をもとに同様の可能性を示唆している。YE社でも、職場に正社員と派遣社員という異なる就労形態が混在することで人間関係がぎくしゃくする可能性を示唆している。生協労連は、正社員から委託先の従業員に対するハラスメント、パートからアルバイトに対するハラスメント等、多様な当事者類型が存在することから、取り組む対象としては典型的な「パワー・ハラスメント」よりも少し広げていく必要があると感じている。ただし、実際は、パワーハラスメントの行為者の意識のほうの問題であって、派遣労働者であるがゆえにハラスメント被害を受けやすいというわけでは必ずしもないのではないかと考える派遣会社もある（ZB社）。

### **〈取引先や顧客など第三者からのハラスメントも〉**

上記④のように、取引先や顧客などの第三者が行為者になる場合もある。日本介護クラフトユニオンで「パワー・ハラスメントがある」とした組合員のうち、約1割が、第三者（介護サービス利用者や利用者の家族）からのパワー・ハラスメントを受けていることがわかった。

### (3) ハラスメントの態様

ハラスメントの行為として最も極端なケースは暴力（叩く、殴る等）であるが、これはハラスメント事案の行為態様としてはやや例外的である。多いケースは、言葉の暴力（暴言・罵声）・口を利いてくれない（メールのみで指示）・1人だけ挨拶されない・一斉メールが自分だけ届かない・仕事を命じない・仕事を取り上げる（映演労連）、ネグレクト（YG社）、仕事を回してもらえない・暴言や無視（日本介護クラフトユニオン）、厳しい叱責（日本介護クラフトユニオン YB 分会）、机を蹴り上げて威圧・本人に聞こえるように悪口を言う・本人が隣に着席しているのに本人宛ての電話を勝手に切る・上司が部下をプライベートで運転手代わりに使う・仕事を与えない（YE 労組）、業務内容について過度の注意を受ける・仕事を減らされる・無視（ZB 社）、特定の人にばかり仕事を押し付ける・長時間の説教・権限外（以上）の業務を押しつけられる（新聞労連）、大勢の社員の前で正座させ罵声を浴びせる（化学一般労連）といった行為となっている。

## 2. ハラスメントに関する相談

企業や労働組合に寄せられたハラスメントに関する相談のうち、事案の詳細が聞けたものでは、「上司の『今後、利益を出さなければ辞めてもらう』発言」の事例や「特定の人に対する厳しい叱責や（緊急の）休日出勤要請」の事例（日本介護クラフトユニオン YB 分会）、「セールスの仕方に対する上司の強い叱責・暴言」の事例や「数値目標に関する執拗な業務指導・問責」の事例（YC 労組）、「『おまえはゴキブリだ』『いますぐ死ね』などの暴言と、手や携帯電話で叩いたり足で蹴るなどの暴力」の事例や「パート職員の年休取得者に対する上司の『辞めちまえ』等の嫌がらせ発言」の事例（YF 労組）などがある。ほとんどが上司から部下への指導・マネジメントの過程で行われているものであり、指導等が行き過ぎてパワハラとなっているケースが最も多い。

一方、例えば、上記「特定の人に対する厳しい叱責や（緊急の）休日出勤要請」の事例のように、緊急時の休日出勤の必要性についての説明がなく納得が得られないままになっていたなど、当事者（この事案では上司と部下）のコミュニケーション不足が原因で生じたと思われるものも存在している。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

ハラスメントが発生する背景・原因としてどのようなことが考えられるのか。各労使は実際に対応した相談事例等から様々な背景・原因を推測している。なお、この質問項目については、組織の公式見解ではなく担当者自身の意見を聞いている。

最も多く指摘されたのは、①人員削減・人材不足による過重労働とストレス、及び、②それが引き起こすことが多い職場のコミュニケーション不足である（グンゼ労組、日本介護クラフトユニオン及び同ユニオン YB 分会、YD 労組、YE 労組、新聞労連）。人員が足りない

と、職場は過重労働になり、不満やイライラが募ったり、上司と部下間においても同僚間においてもコミュニケーションを取りづらくなる。また、過重労働により心身が疲弊し、上司は自己統制が効かなくなり、過剰な指導・命令をしてしまうことがある。

ハラスメント発生の背景として、③会社から労働者（管理職も含む）への業績向上に対する圧力や業績の悪化によるストレスも多く指摘される（YC 労組、YD 労組、YE 労組、YF 労組、YG 社、映演労連）。その背景には近年の企業間競争の激化がある（YG 社）。また、業績向上への手法としての成果主義への過度の偏重や厳しい営業ノルマもハラスメントの原因になっていると考えられている（YG 労組、ZD 労組、生協労連）。業績が良い部門では問題は生じにくいですが、業績面で余裕がない職場は、人間関係にひずみやトラブルが生じやすいという（積水ハウス）。

人員不足や業績向上に対する圧力は、④管理職をも多忙にし、本来のマネジメント業務に悪影響を及ぼしている。管理職がプレイングマネージャー化していることにより、部下に目が行き届かないこと（XC 社）、職場や個別の労働者の状況を把握できなくなっていること（XB 社、ZE 労組）、管理職自身が仕事に追われるようになり、心身の疲弊により体調不良のまま働いていたり、部下とのコミュニケーションが取れないでいること（YG 社）、会議ばかりで現場に不在であるため、職場のコミュニケーションが取れないこと（ZD 労組）、上司が会社から成果・業績について強い圧力をかけられた結果、部下に対しても同じ態度で臨んでしまう、部下を育てよう、悩みを聞こうとする余力がないという結果になってしまっていること（生協労連）などが指摘されている。

そのほか、⑤暴力を伴うこともある業界特有の徒弟制度的関係（映演労連）、⑥就労形態の多様化（XC 社、グンゼ、グンゼ労組、XF 社、YE 社、ZC 社、生協労連）、⑦事業構造の変化に伴う人事異動の増加（グンゼ）、職場環境の変化（グンゼ労組）、人事異動（出向）（YG 社）、⑧業界の低賃金構造（日本介護クラフトユニオン）、⑨上司部下間あるいは同僚間の人間関係の希薄化及び信頼関係の欠如（グンゼ労組、YA 社）や、成果主義の結果としての同僚間の協力関係やコミュニケーションの希薄化（YG 労組、生協労連）、終業後の同僚・上司との飲食の機会の減少（化学一般労連）、⑩行為者の資質（ZA 社、ZC 社、ZE 労組）や、行為者のハラスメント意識の欠如（YD 労組、ZB 社、生協労連）、⑪行為者になりやすい立場である管理職に対する教育不足（生協労連）、⑫人権意識や個人の尊重の希薄化（YG 労組）、⑬職場内で問題が起きた時に相談に乗ったり仲裁したりする人材がいなくなったこと（YE 労組）、⑭コミュニケーション能力の低下（グンゼ労組）、特に若い管理職のコミュニケーション能力不足（YA 社）等が挙げられている。

管理職に関しては、コミュニケーション能力だけでなく、⑮マネジメント能力の低下も指摘されている。その理由として、1970年代の不況期に新卒採用を抑制したことで、ポストに見合わない人材でも登用せざるを得なくなったこと（YE 労組）、業績だけで評価され、勤務経験やコミュニケーション能力を持たない職員が管理職に昇進する傾向があること（YC 労

組)、介護業界では業界の歴史が浅いこと、また労働移動が激しいことから、勤務実績や管理能力が十分でない人材でも管理職として登用せざるを得ないこと（日本介護クラフトユニオン）が指摘された。

また、⑩ハラスメントが社会問題化した結果、コミュニケーションに神経過敏になり、コミュニケーションのとり方に悩む者が増加していることも指摘されている(XC社、ZE労組)。

第三者（介護サービス利用者）からのハラスメントの場合、⑪お金を払っているという利用者の権利意識、利用者と密室で接する機会が多いため他者の目による抑止力が働かないこと等が発生原因ととらえられている（日本介護クラフトユニオン）。

#### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

ハラスメント対策にいち早く取り組んでいる労使は、どのようなことをきっかけとして、もしくは、どのような意義を見出して、対策を導入するに至ったのだろうか。

最も多かった回答は、①従業員もしくは組合員からハラスメントに関する相談が寄せられたため、もしくは相談が増えてきたために、取り組み始めたというものである(YA 労組、日本介護クラフトユニオン、YC 労組、YD 社、YD 労組、YE 労組、YF 労組、UI ゼンセン同盟、映演労連)。また、相談者から、個別事案の解決ではなく、職場全体に対するハラスメントの啓蒙を希望する声があがったことがきっかけとなって、啓発ポスターの作成から取り組み始めた事例がある(YA 労組)。XC 社では、従業員から匿名で「ハラスメントとは何か、定義は会社で決めているのか」との問い合わせがあったことを重くとらえ取り組みを具体化させた。相談だけでなく、相談の結果としての会社側の対応を対策開始の理由に挙げる組合もあった。YF 労組ではパワハラ事件が発生したが、会社側が適切に対応できなかった（しかるべき人事上の処分を行為者に与えられなかった）ことを契機に取り組む必要性を感じた。

②上部団体や企業別労働組合が取り組み始めたことを契機に、下部組織や企業も対策をとるようになった例もみられる。日本介護クラフトユニオンは、職員間のハラスメントだけでなく、介護サービス利用者やその家族等の第三者からのハラスメントの相談を寄せられることがあり、この問題への対応が必要だった際、上部団体である UI ゼンセン同盟の啓発活動もあって、取り組みを始めた。YA 社が取り組み始めたきっかけは YA 労組の認識・取り組み開始であった。

一方、③人間関係が希薄になりがちな状況があり、これに対処するために対策を導入した事例もあった(グンゼ)。同社では、事業構造の変化に伴って人事異動が増加したり、雇用形態の多様化もあって、ハラスメントやいじめととらえられがちになると考え、対策が講じられた。

④離職の防止、人材育成の観点もある。人の命にかかわる製品を扱う医療機器のメーカー XD 社では、新入社員に厳しい教育指導をする必要があるが、人材育成の観点から離職をできるだけ減らすために、ハラスメント対策の研修を体系的に作り直すことにした。YE 社で

も、人材を最大限に活用するという観点からハラスメントをなくしていかなければならないと考えている。

メンタルヘルスの問題の背景にハラスメント問題が存在していることがあることから、⑤メンタルヘルス対策の一環としてハラスメント対策に取り組むという組合、特に産業別労働組合が多かった（電機連合、生協労連、映演労連、新聞労連、化学一般労連）。ZF 社では、2009年に厚労省の精神障害等にかかわる労災認定についての「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」にいじめの項目が追加されたことを受けて、セクハラだけでなく、ハラスメント全般に広げて対策を行うことにした。

もちろん、メンタルヘルスの問題に限らず、労働者の心身の健康・安全が労働組合にとって最重要課題であるとして、ハラスメントに取り組む意義を労働者の健康・安全に見出している労働組合の例も多い（グンゼ労組「心身ともに健康でイキイキと働けるような職場環境づくり」、ZD 労組「健康で安全な職場づくり」）。

健康・安全にとどまらない⑥良好な職場環境づくりを意義として挙げる組織も多い。XB 社は、セクハラ対策の延長線や人権尊重の視点を挙げながらも、直接的にはこの「良好な職場環境づくり」という観点が最も大きいという。他にも、「明日も会社に行きたい」と思える環境づくり（ZE 労組）、適切な職場環境の実現（XD 社）、風通しのよい職場づくり（グンゼ）、社員の人格・個性を尊重し、満足して働ける職場環境の確保（YA 社）と、良好な職場環境の形成をその意義に挙げる組織（特に企業）は多い。

ところで、企業がハラスメント問題に取り組む場合、「パワー・ハラスメントの禁止」や「良好な職場環境づくり」等、取り組むべき理由や意義が経営理念や行動規範に明記されていることがある（積水ハウス、XB 社、XD 社、グンゼ、YA 社、YD 社、YE 社、YG 社等）。こうした規範等における方針の明記について、担当者からは、取組みを進めるための原動力として重要であると評価されている（積水ハウス）。

ハラスメント問題に取り組む意義について、ほかには、⑦企業イメージを大事にするため（XF 社）、ハラスメントが発生することで生じる様々な企業リスクを回避するため（YE 社）、社会から信頼される企業になるため（CSR の観点）（XB 社）、コンプライアンス（YA 社、YE 社、YG 社）、企業の発展のため（ZA 社）、生産性の向上（XB 社）、経営上の観点（生協労連）、ハラスメントによって従業員が最大限の能力を発揮できない状況は会社にとって不利益になるため（XC 社）といった主に経営側の利益・不利益を重視した意義が挙げられた。

一方、意外に少なかったのが、⑧これが人権問題であるため、という理由であった（積水ハウス、XB 社、生協労連）。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### (1) アンケート調査

ハラスメント対策の必要性を感じた企業や労働組合は、実際にどのような対策をとってい

るのだろうか。どのような対策をとるにせよ、まずは、職場のハラスメントの実態を把握しようとしている組織が多い。この点に関し、多くの企業・労働組合では、従業員もしくは組合員を対象としたアンケート調査を実施している。調査対象の労使のうち、12組織（XC社、グンゼ、グンゼ労組、XF社、YA労組、日本介護クラフトユニオン、YC労組、YD労組、ZA社、ZD労組、生協労連、映演労連）である。アンケート調査の形態としては、ハラスメントに特化したアンケート調査という形は少なく（YA労組のみ）、総合的な従業員・組合員アンケートの中にハラスメントに関する質問項目を設定していることが多い。

アンケート調査実施上の工夫としては、ハラスメントの有無等に関する設問だけでなく、自由記述欄を設け、どのようなハラスメントが起きているか、生の声を聞いたり（YA労組、YC労組、生協労連など）、アンケート用紙の末尾に、相談を発信するための用紙を添付して、相談を促したりしている（ZA社）。ZA社で2010年に受け付けた相談25件のうち、12件がこの添付用紙を利用したものであり、相談窓口の利用促進につながっている。

## **(2) 啓発**

ハラスメント問題に取り組むことを決めたら、方針を打ち出すとともに、問題の存在を明らかにし、相談窓口を周知、事例を紹介するなどの啓発活動に取り組んでいる。ZF社は、ハラスメント防止の宣言を盛り込む職場のハラスメントに対する基本方針を制定した。同時に、「職場におけるハラスメント防止ガイド」を作成し、基本方針とともに、代表取締役から全構成員宛てにメールで周知した。パワハラ防止の冊子で、パワハラ行為に対する処分について明記するものもある（XB社）。

啓発媒体としては、ハラスメントに特化したガイド・パンフレット・ポスター・ファイル等を新たに作成して啓発・相談窓口の周知を図る方法（XB社、YA労組、YD労組、YF労組）に加え、ハラスメントに限定しないコンプライアンスのマニュアルやハンドブックに、ハラスメント防止に関する項目を挿入し、従業員に配布する方法（XC社、YE社、ZA社）などがある。組織内の広報誌も啓発媒体として利用されている。労働組合では、組合機関紙に事例を報告して啓発したり（YC労組、YG労組）、企業では、社内報にハラスメントの定義と被害に遭った場合の対処法について掲載する（YE社）などして、周知に努めている。

## **(3) 相談窓口の設置・運営**

最も多くの組織で取り組まれているのが、相談窓口の設置もしくは外部窓口の委託である（積水ハウス、XB社、XC社、XD社、グンゼ・グンゼ労組、XF社・労組、YA社・労組、日本介護クラフトユニオン、YD労組、YG社、YG労組、ZA社、ZB社、ZC社、ZD労組、ZE労組、ZF社、UIゼンセン同盟、電機連合）。このうち、3つの企業においては、労使共同の相談窓口が作られている（グンゼ・グンゼ労組、XF社・労組、YA社・労組）。ハラスメントに特化した相談窓口の場合もあれば、総合的な相談窓口のものもある。内部通報窓口

への相談の約9割がハラスメント関連であるなど（XF社）、内部通報窓口がハラスメント相談の受付窓口として事実上機能している企業もある（他にYC社等）。

#### **(4) 研修・教育**

ハラスメントに関する研修・教育は、全職員を対象に行う場合（積水ハウス、XB社、XC社、ZF社）、ミドルマネージャーを除く全職員（管理職、一般職員）を対象に行う場合（XF社・労組（共同開催）、主として管理職を対象に行う場合（XD社、YA社、YG社）がある。

相談窓口担当者など、相談を担当する職員に対する研修や教育を行っている企業もある（グンゼ、XF社、ZB社（派遣元の担当者対象）、ZC社（派遣元の担当スタッフ対象に、派遣労働者からの相談・苦情への対応マニュアルの配布））。

興味深いのは、積水ハウスの取組みで、同社では事業所の研修の講師役を事業所長が務め、講師役の事業所長を対象にした研修も行われている。教える立場になることでハラスメントについて詳しくなるとともに、事業所長自らが「所内でのハラスメントは許さない」という姿勢を鮮明にすることで、事業所内幹部のハラスメントを抑止するというメリットが挙げられている。同様の取組みはZC社やZF社でも行われている。また、企業では、ハラスメントの行為者に対する更生研修を設けているところもある（YA社）。

労働組合でも組合員に対してハラスメントの研修を行っている。グンゼ労組では、新任三役、リーダー、執行委員等を対象として実施するだけでなく、支部・分会から要請を受けて行う場合もある。XF労組では組合幹部向けに研修を行った。その後、一部幹部は外部のインストラクター研修を受け、各職場で講師役として、パワハラ防止学習会を実施している。この学習会の対象には組合員だけでなく、基本的に非正規社員を含むという。YA労組では、支部長を対象として研修を行っている。研修資料は上部団体のUIゼンセン同盟のハンドブックを有効活用している。日本介護クラフトユニオンでは、分会の役員を対象に研修を実施している。研修によっては、会社側管理職・役員が参加した回もある。YG労組では、組合員でもある会社の管理職に対し、コーチング講座を行ったことがある。ZE労組では、期初に組合役員に傾聴訓練を実施し、「職場のアンテナ」の役割を認識させるようにしている。

#### **(5) 会社側のその他の対策**

ハラスメント予防につながる会社側のその他の対策として、上司と部下の定期面談（XD社、YA社）、キャリアカウンセラー資格を有する社員3名による各事業所でのキャリア面談の巡回実施（XF社）を挙げる会社があった。派遣会社ZB社でも、派遣労働者と担当者との月1回の面談が、問題の早期発見あるいは相談を受け付ける第一の窓口の機能があるとしている。

産業医と契約している会社は多いが、YE社は契約している産業医の連絡先を記載した「心の病相談カード」を全従業員に配布し、携帯させ、メンタルヘルス対策の一環としてハラス

メント予防に活用しようとしている。また、YA 社では、外部 EAP (Employee Assistance Program)<sup>2</sup>や産業医と契約しているが、彼らから、メンタルヘルスだけでなく、ハラスメント関連でも相談をしたり、助言を受けたりしているという。本人承諾を得られたものについては、EAP 等と情報共有して対応策を検討することもある。

ハラスメント予防に、コミュニケーション促進策や風通し改善を行う労使も多い(積水ハウス、グンゼ、YA 社・労組、ZE 労組)。

他に、「管理できる」管理職を養成するため、360 度評価での振り返りを活用している会社もある(積水ハウス)。成果主義的な評価システムを導入した結果、個人プレーを重視し過ぎる傾向が発生したため、評価項目において「チームワーク」に関する項目を入れ、同時に、行き過ぎた個人主義の悪弊をメッセージとして発信した結果、改善したという企業もあった(XB 社)。

## (6) 企業別・職業別労働組合の対策

企業別・職業別労働組合で主に行われている取組みは、会社側とハラスメント問題に関する協議や情報共有を行うということである。YD 社と YD 労組では、月に 2 回、労使 5 名で個別事案について話し合う「苦情処理委員会」を開催している。YC 労組では、ハラスメント問題について話し合うために「労使人権委員会」という常設の労使委員会を設置した(ただし 2009 年 10 月以来開催されていない)。ZD 労組では、2 カ月に 1 回程度の「働きがい推進委員会」において、ハラスメントの実情について議論することがある。そのほか、相談窓口を労使共同で設置している組織は、相談があるたびにインフォーマルに対応を協議することが多い。

産業別労働組合の支援を得て、ハラスメントに関する労使協定の締結に至った組織もある(日本介護クラフトユニオン YB 分会、YE 労組、YF 労組)。この 3 組合が締結した労使協定は、上部団体の UI ゼンセン同盟の「パワーハラスメントに関する協定(例)」を元にしており、主に、ハラスメントの定義、禁止行為、会社側の対応(相談および苦情への対応)、不利益取扱いの禁止などがその内容となっている。これらに加え、懲戒について「前条に掲げる禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則に基づき懲戒処分を行う」と盛り込んだ組合もある(YE 労組)。

日本介護クラフトユニオン YB 分会では、労使協定を締結しただけでなく、規程の導入を会社側に要求し、会社側は就業規則の細則としての「ハラスメントに関する規程」を導入した。映演労連でも、ハラスメント防止規程の導入の一斉要求を行っており、加盟組合のなか

---

<sup>2</sup> EAP とは Employee Assistance Program (従業員援助(支援)プログラム)と呼ばれる米国生まれの職場のメンタルヘルスサービスで、企業が自社内部で設置する場合と、外部の EAP 会社にアウトソースして従業員の悩み相談に対応する場合とがある。悩みを持つ従業員に対するカウンセリングが中心。米国ではフォーチュントップ 500 の 90%の企業が EAP を導入し、EAP 会社の数も 12,000 社を上回るといわれている。日本においては、米国系企業・大企業を中心に EAP を設置、もしくは外部 EAP 会社と契約する企業が増加している。

には規程を導入させた組合もある。そのほか、UI ゼンセン同盟が行っているハラスメント撲滅標語募集への応募を組合員に呼びかけ、啓発を行う組合もある（グンゼ労組）。

現場の問題をいかにして把握するかについては、いくつかの組合で、問題の早期解決を目指して、より積極的に現場の問題をすくい上げる工夫をこらしていた。例えば、YC 労組は、分会ごとに職場チェックリストでハラスメントの有無を確認してもらい、あるとされた場合は職場懇談会等を利用して解決を目指している。YE 労組では、組合本部の執行部員が年 2 回全国 34 か所の営業所をすべて巡回して情報収集を行っている。YF 労組では、一般組合員の不満や悩みを職場委員が聞き取り、その声に組合がフィードバックしていく「声⇄声活動」を展開している。

### **(7) 産業別労働組合の対策**

産業別労働組合の対策は、基本的に単組の取組みの支援である。単組にハラスメントに関する取組みの情報や経験がまだまだ多くは蓄積されていない現状において、産別の支援は単組の取組みの大きな推進力になっている。

啓発活動として、ハラスメントに関するセミナーの開催（UI ゼンセン同盟、映演労連）、労働安全衛生に関する学習会におけるハラスメント等の学習（化学一般労連）、ハラスメントに関するハンドブックの作成と加盟組合への配布（UI ゼンセン同盟）、冊子「こころとからだ パワハラ編」の作成・配布（新聞労連）、メンタル対策の一つとしてハラスメント対策を組み込めるよう、メンタルヘルスのガイドラインにハラスメント対策を盛り込み加盟組合に配布する（電機連合）、労働安全ハンドブックにハラスメント対策を盛り込み配布する（生協労連）、ハラスメント撲滅標語募集（UI ゼンセン同盟）などの啓発活動が行われている。

そのほか、春の労働条件闘争の項目へハラスメント問題を盛り込んだり、加盟組合の取組みを促進（UI ゼンセン同盟）、ハラスメント防止規程導入及び相談窓口の設置に関する一斉要求（映演労連）、窓口の設置要求・実現に加え、その後の運用のチェックを行うよう勧める（設置で一段落し、運用の継続的チェックに行き届かないケースが多いのが課題であるため）（新聞労連）、加盟組合の相談窓口等の対象に、非正規労働者を加えるよう働きかけ（電機連合）、単組取組み例に関する情報共有・意見交換の場の設定（生協労連）、協約例の公表及び締結促進・支援（UI ゼンセン同盟、化学一般労連）などの活動を産別は行っている。

## **6. ハラスメント対策の効果**

ハラスメント対策の効果について、最も多く言及されたのは、アンケートで「パワハラを受けた、見聞きした」との回答が増加したことから、問題の周知が進んだ、認識が広まったというものや（XC 社）、相談件数が増加したことから、これまで言い出せなかった社員が相談に来られるようになった、問題が顕在化した、というものである（ZF 社、YA 労組、日本介護クラフトユニオン YB 分会、YF 労組）。

一方、アンケートでパワハラ・セクハラを受けた人の数値が減っていることを効果として挙げる組合もある（YC 労組）。同様に、アンケートで「今後みんなで学習すべきもの」の質問で「パワハラ」の回答が下がっている点につき、パワハラに関する教育が浸透したと評価する企業もある（ZA 社）。

相談のタイミングで効果を測る企業もある。積水ハウスでは、深刻化してからではなく、気になった早い段階から躊躇せず相談してもらえるようになったと感じている。

XD 社では、若手社員の定着率が上がったことをハラスメント対策の効果の一つと考えている。

目に見えるものではないが、「ハラスメントは許されないという空気が醸成されてきている」と感じたり（積水ハウス）、アンケートで「職場は何でも言い合え、風通しがよい」の回答が徐々に増えてきていることに注目する会社もある（グンゼ）。そのほか、労働組合の取り組みの効果として、会社側がハラスメントに関わるリスクを認識するようになったことを挙げる組合もある（映演労連）。

## 7. 行政等への要望

行政、上部団体、業界団体等に望むこととして一番多くの意見が聞かれたのは、行政によるハラスメントに関する何らかの基準作り（ガイドライン・指針等、定義含む）であった。それ自体の実効性に加え、アナウンス効果も高いと考えられている（ZA 社）。将来的には法整備も必要という声も多い（ZD 労組、日本介護クラフトユニオン）。定義付けも要望が多い。例えば、定義は相談対応においては必要性はさほど高くないが、他方で、研修・教育の材料、または行為者に対する懲戒等の処分の根拠としては必要性が高いという（グンゼ労組）。

一方で、法整備等の難しさ・リスクを指摘する意見もある。細かな類型化・定義化は形式的判断を生み、かえって危険とするもの（XC 社）、どのような言動をしたらアウト・セーフという形式的な線引きは適切ではないとするもの（ZE 労組）である。各組織で個別の事情に応じて判断すべきだとしている。

職場で実際に起きているハラスメント事例やそれに対する労使の取り組み事例の情報も不足しているようである。何が原因で、どのようなパワハラが行われ、どのような対処をしたかということがわかれば参考になる（YF 労組）、各企業ではパワハラ問題に関して、どのような苦勞をしているのか、どのように解決していったのかなどに関する詳しい事例情報が誰でもアクセスできるとよい（YG 社）、直接雇用関係だけでなく、派遣関係の場合の対応例も示してほしい（ZC 社）といった要望である。同じ業界の事例のほうが参考になるだろうから、業界団体が集約・紹介するのがいいという意見も聞かれた（XC 社）。裁判例の紹介についても要望があるが、わかりやすい解説が必要との声が聞かれた（グンゼ、YA 労組）。

啓発活動について、ハラスメントが企業経営へのリスクである点の啓発（日本介護クラフトユニオン、生協労連）、ハラスメント防止のメッセージの発信（XB 社）、マスメディアで

の広報（YD 労組）、各地域での無料セミナーの実施（YA 労組）という要望が寄せられた。

そのほか、労働者が自分で問題の解決を図るためのツール（例えば、コミュニケーションスキルや勤務行動に関する自己のチェックリストの提供等）（グンゼ）、研修に関する支援（研修開催、教材入手等）（グンゼ・グンゼ労組）、業界全体でのワークライフバランスの取組み（YF 労組）や業界の過当競争の見直し（YC 労組）、ハラスメントを生む一因になっている非正規労働を減らしていく労働政策（YE 社）、ハラスメント政策が進むヨーロッパ諸国などの法制度の紹介（YG 社）、相談対応の方法論にかかわる情報（ZB 社）、企業及び学校教育における人権教育の充実（生協労連）、上部団体による具体的な指針の提示（映演労連）、実態調査の政策への反映（新聞労連）、ハラスメントに特化した行政の相談窓口（ZB 社）、小規模企業向けに、業界団体等で窓口業務を受託するシステム（ZB 社）など、様々な意見・要望が挙げられた。

## 第3章 労使の取組みに関するヒアリング調査結果

1. 積水ハウス株式会社（大阪、ヒアリング実施日 2011.5.27、2011.6.24）

### 1. 組織概要

従業員数：約 15,000 名（平成 24 年 1 月末日現在）。本店所在地：大阪。事業拠点：東京支社ほか、5 工場、1 研究所、17 営業本部。事業内容：建築工事の請負及び施工等。企業別労働組合：なし。

### 2. ハラスメントに関する相談

指導が行き過ぎてパワハラに発展する比率が高い。また、人間関係（対上司に限らない）の不調といった内容の相談や、マネジメントの問題（仕事の割り振りの不公平感、指示・指導の仕方が不適切）に関する相談等の占める比率も高い。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・部門の業績

業績が良い部門では問題が起きにくいですが、業績面で余裕がない部門はそのことがストレス要因となり、人間関係のひずみやトラブルが生じやすい。

#### ・経験則ばかりにとらわれた指導

パワハラの行為者になるのは、自分の経験則に基づいた指導が中心で、人の話をじっくり聴くことなく、多様な価値観を尊重せず、一方的な指示・指導をする人が大半である。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・源流は同和問題を中心とした人権研修

ハラスメント対策の取組みの源流は、1980 年代の同和問題を中心とした人権研修の推進である。1999 年改正男女雇用機会均等法の施行を受けて、後述のホットラインを設置した。リスクマネジメントとしてのコンプライアンスという視点も必要ではあるが、あくまでも「人権問題として」とらえている。現在の取組みの直接的契機は、2004 年に実施された外部専門家による講演での「パワハラ」問題の認識である。

#### ・企業理念及び経営陣の理解

企業理念の根本哲学＝「人間愛」が背景にある。企業理念に基づいた「企業行動指針」に「従業員の多様性・人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し・・・」

とあり、「企業倫理要項」の「パワーハラスメント」の項には、「職権などの権限、権力を不当に用いて、人格や尊厳を傷つけたり、職場環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えるおそれのある言動は行わない」と明記されている。

企業理念と結び付いた企業行動指針・企業倫理要項の存在は、取組みを進めるための原動力として重要である。また、経営トップの理解と、取組みの継続性が推進力となっている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ヒューマンリレーション研修の実施<sup>1</sup>

①人権問題に関する研修等の推進、②全事業所にヒューマンリレーション推進委員会を設置（推進委員長＝事業所長、推進委員＝管理職）、③全従業員は年に3時間以上（推進委員については年6時間以上）の研修実施を必須とすることを柱としている。

当初は外部の講師による講演を中心に行っていたが、「内省的な」取組みを行う必要性を感じ、毎年自社で「ヒューマンリレーション研修テキスト」を作成し、社内独自の研修を各事業所で実施するという方法に切り替えていった。現在は、事業所全体の人権教育として、従業員一人ひとりが人権意識を高め、風通しの良い企業風土を醸成するとの観点から、グループ討議中心の研修を実施している。

特徴は、事業所の研修の講師を事業所長が務めることである。事業所長には研修の実施方法を記載した『リーダーズガイド』を配布し、講師となるための研修（講師養成講座）を受講してもらう。こうした手法は、自分が教える立場になることによって学ぶ内容により詳しくなれるという点で効果がある。事業所長が事業所内のハラスメント問題に理解を深め、事業所長自らが「所内でのハラスメントは許さない」との姿勢を鮮明にすることで、事業所内幹部のハラスメントを抑止するという効果もある。

### ・相談窓口の設置

セクハラホットライン（セクハラに限らず、パワハラ等も含む人権問題に関する相談）、人事110番（労務管理全般に関する相談）、積水ハウスグループ企業倫理ヘルプライン、各事業所の相談窓口、社外EAP（Employee Assistance Program）<sup>2</sup>などの複数の相談窓口を設けることで多種多様な問題に対応できる体制を目指している。

セクハラホットラインに比べて事業所窓口への相談件数はまだまだ少ない。この原因は普段一緒にいる人間にこうした問題は相談しにくいことや、本社の担当者に比して、事業所相談窓口担当者の対応能力に不安を感じていること等が背景にあるのかもしれない。

そこで、事業所相談窓口担当者への研修（窓口の意義・役割、相談を受けたときの対応マニュアル、ロールプレイ等）を実施している。その効果か事業所相談窓口担当者経由の相談

<sup>1</sup> 同社の研修については、次の事例紹介も参照のこと。<http://www.cuorec3.co.jp/jirei/jirei13.html>

<sup>2</sup> EAPについては第2章注2参照。

件数も漸増傾向になってきた。

企業倫理要項等に相談者の安全に関する規定を明記している（「申し入れ本人の保護は徹底されます。なお、事実関係の確認に協力した者についても、同様に保護されます。」）。

相談が寄せられた場合の流れは、①相談が来る（電話 or メール）→②相談者本人と面談を実施→③相談者の意向を確認し、相手方へ事実確認というものである。ここで特に重視しているのは、「すべてについて、相談者の意思を尊重する」ことである。

### ・相談窓口における解決処理

誤解やすれ違いが原因の場合は、相手が「被害を受けた」と感じる事実について、行為者に一定の注意を与える。パワハラ・セクハラ等重篤な事実がある場合は、懲戒諮問委員会を通じた懲戒・異動等の措置を講じる。セクハラは厳しい処分が多いが、パワハラについては処分するか判断が分かれることが多い。その原因としては、①法的根拠がない、②相談者にも原因があるケースもある、③ハラスメントに該当するかどうか判別が困難なケースが多いことなどがある。

### ・CSRの観点からの風通しのよい職場づくり<sup>3</sup>

CSRの観点から様々なツールによって、風通しのよい職場づくり、コミュニケーションの活性化が図られている。例えば、CSR室による各種広報誌（サステナビリティ・レポートの発行、コミュニケーション誌等）の発行や情報発信（CSRコラムの配信等）を行っている。現場の従業員の情報、声の提供を通じて、従業員の帰属意識・ロイヤリティを増進し、従業員全体の意識の共有化を図ることが主な目的である。社内誌は、全従業員（関連会社従業員、有期・派遣も含む）に加え、年度末期には内定済みの新入社員予定者に送付しているほか、入社2年以内の従業員の実家にも送付している。また、「行動規範実践カード」を配布し、身につけてもらっている。

コミュニケーションの活性化により、①不祥事/トラブルの防止、②情報/意識の共有化による能率の増進を目指している。悪い情報こそが上にあがってくる職場風土をつくらなくてはいけない。

### ・マネージャーの養成システム

研修・試験を通じた科学的な能力判定による「管理できる」管理職養成を行っている。ミドルマネージャーの研修においては、360度評価を導入している。具体的には、新任研修でマネジメントに関する基本的な研修をし、1年後に多面的（360度）評価を行う。そして、その評価を見て自分なりの課題に気づいてもらうというものである。

<sup>3</sup> 同社の「風通しのよい職場づくり」の活動については、楠正吉「CSR活動を通じた『風通しのよい職場づくり』の活動」関西経協61巻7号（2007年）26頁以下も参照。

## 6. ハラスメント対策の効果

ハラスメントは許されないという空気が醸成されてきている。また、ハラスメントの相談について、深刻化してからではなく、気になった早い段階で躊躇せず相談するようになってきているのではないかと。

## 7. 今後の課題

### ・「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」

一朝一夕にハラスメントをゼロにするのは難しいが、ハラスメント対策は、「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」取り組み続けることが大事である。

### ・管理職に対する教育

ハラスメントをする人間になるかどうかは、本人の資質もさることながら、入社後の「先輩・上司」の影響が大きい。その意味で、先輩・上司を始めとする管理職に対する教育を行うことが大事である。

## 8. 行政等への要望

### ・法整備が最も重要

法整備により、人々の意識・行動が変わる（例えば、セクハラ、路上喫煙、シートベルトの着用等）。パワハラやセクハラなどの定義づけが難しい面があるのは確かだが、だからといってアクションを起こさなければ何も変わらない。明確にダメなものは強行法規で、グレーな部分は指針を出すなど、何らかの整備をすることは必要であろう。均等法が制定された時のように、「小さく産んで大きく育てる」というくらいの深謀遠慮を持ってもらいたい。法が変われば経営者団体・業界団体にも大きな影響を与えるであろう。

## 1. 組織概要

従業員数：約 22,000 名（平成 23 年 3 月末日現在）。事業拠点：本店および 8 支店、3 支社。  
事業内容：エネルギー事業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・明らかなパワハラ行為は減っている

意識の高まりもあり、誰か見ても明らかなパワハラ行為は減っているのではないかと感じる。他方で、ふとしたきっかけや個人の関係で「パワハラ」と主張するというケースは増えているのではないかと感じる。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

マネジメント（指導）と称してハラスメントをしてしまうケースが基本的に多いと思われるが、この背景には、上司側に、職場の状況把握、部下ひとりひとりの状況把握がきちんとできていないということがあると考えられる。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・改正均等法に基づくセクハラ対策の延長線

現在の具体的な取組みの元となったのは、1997 年の男女雇用機会均等法改正を受けたセクシャルハラスメント対策の取組みである。具体的には、セクハラ防止のための冊子の配布を通じた周知、管理職に対する相談・苦情対策マニュアルの配布および研修の実施、就業規則への処分規定等を実施しており、これらが現在のハラスメント対策の原型となっている。

### ・人権尊重の観点

1971 年ごろから人権尊重の取組みが始まった。その第一の転換点は 1970 年代後半における同和問題企業連絡会（目的：同和問題の解決）の結成および加入、第二の転換点は 2004 年の CSR 憲章策定（6 つの柱の 1 つに「人権尊重」を掲げる）である。CSR 憲章に掲げられていることは、部門・事業所への落とし込み等において重要な後ろ盾となっている。

### ・「人を大切にする」という企業理念

「人を大切にする」という企業理念は、経営トップからもメッセージを発信しており、ハラスメント対策の原点でもある。人権尊重の視点とともに、直接的には「良好な職場環境づくり」という観点が最も大きい。

## ・生産性の向上

職場を活性化させることは、生産性の向上につながる。また、活気のない職場は、顧客に信用されるわけがないし、事故も起こりやすい。

## ・CSRの観点

ハラスメント問題に取り組む意義とは、CSRそのものである。「社会から信頼される企業」になるために、ハラスメント防止は重要である。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」の配布

従業員のアンケートで、こうした趣旨の冊子を求める意見があったことが発端である。冊子には①パワハラとはどのようなものか、②パワハラを受けたらどこに相談したらよいのか、③「パワー・ハラスメントを受けないために」、④誰も加害者になりうることを意識すべしといった趣旨の項目がある。パワー・ハラスメントに関する申出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた厳しい処分がありうることを明記している。配布に際して、実際に研修資料として使うように指示している（職場で読み合わせをする等）。

職場全体として、「ハラスメントは許されない」という雰囲気を作ることが大事である。「ハラスメントは個人（だけ）の問題ではない」というメッセージを伝える努力が必要と考えている。ハラスメントの防止は、「職場全体の意識の高まり」と、「上司・所属長の対応」が重要である。

### ・パワー・ハラスメントの定義

上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」においては、パワー・ハラスメントについて、岡田康子氏による定義<sup>4</sup>を参照し、「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適正な範囲を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

また、同冊子では、「パワー・ハラスメントというと、一般的には『上司と部下の間で起こるもの』という印象がありますが、同僚との間、部下から上司に、または正社員と派遣社員、あるいは取引先との間で、起こることもあります。」とも説明している。

### ・相談窓口の設置・運用

本店および各事業所に相談窓口を設置している。各事業所では、役職者が担当する相談窓口と、健康管理スタッフが相談員となる2つの相談ルートが存在する。窓口の利用方法につ

<sup>4</sup> 岡田康子「許すな！パワーハラスメント」（飛鳥新社、2003年）10頁

いては、従業員に配布される冊子に書式を添付してある。毎年新たに相談窓口担当者（＝管理職）に就任した者に対する相談窓口研修を実施している。具体的には、相談の受け方、聞き方、事実確認の仕方についてのロールプレイを行う。

2000年設置のコンプライアンス担当窓口にも相談可能（弁護士等が担当）である。

### ・相談窓口の利用状況

パワハラ事案が事業所相談窓口から本店まで上がってくるのは数年に1件程度である。さほど深刻でない事案や初期対応の段階で各事業所（現場）が解決しているケースも一定程度存在すると考えている。

「ハラスメントを受けた際に、最初にとる行動はどれか」というアンケート項目の内訳は、①所属長に相談＝約55%、②同僚・友人に相談＝約10%、③行為者に直接抗議する＝約13.5%、④相談窓口相談＝約17%、⑤我慢する＝約5%となっている。この「⑤我慢する」の数値を減らしていくことが重要であり、そのためには窓口の周知が必要である。相談者が窓口の存在を知らないでいる結果、相談できないままに事態が放置されて悪化するというのを防ぐことが重要である。

相談窓口は、新入社員研修で必ず周知し、ハラスメント防止研修でも窓口の周知を徹底している。たとえ「被害者」の思い違いでも、それを解くには、相談に来てもらう必要がある。問題が発生したときに「誰かに相談する・できる」のが何より重要である。

窓口の存在自体はおおむね認知されている。あとは、相談に行くという行為に踏み出せるかどうかの問題と考えている。相談に行くのを後押しするために、「ハラスメントは職場の問題だから相談してほしい」と発信している。

### ・相談窓口の対応

ハラスメント事案は、どちらかだけが一方的に悪いというケースは多くない。よって、当事者のそれぞれに対して、きちんと対応することが大事である。

パワハラと認定すべきかどうかの判断が難しいケースがよくある。先輩・上司が非常に熱心に指導している一方、それを受けている側がいじめ・嫌がらせと受け止めてしまっているというような事案において、どう対応するのが妥当か悩ましい。セクハラに比べ、行為そのものや行為をしたときの状況などの事情を考慮しなければならず、判断が難しいケースもある。とはいえ、「絶対やってはいけない行為」ははっきりあるので、その最低ラインの線引きは可能である。

どれだけ対策を進めても、事案が一切起こらないということは残念ながらあり得ない。起こったときにどれだけ事態を悪化させないで対応し、収められるかが重要である。その意味で、現場での初期対応が大切であり、そこで収拾ができれば理想と言える。

### ・パワハラに対する対処

会社は、パワー・ハラスメントに厳正に対処するとして、以下の事項を上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」に記載している。「①相談・苦情の内容については、必要な範囲でしか本人の情報を開示せず、本人の意思を尊重しながら、迅速かつ厳正に対応を行います。②パワー・ハラスメントに関する申し出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた、厳しい処分を行うことがあります。なお懲戒には、就業規則に定めるとおり、『けん責』から『懲戒免職』まで6つの種類があり、個々の事案について、同規則の基準、手続きに則り、処分内容を検討することになります。③相談・苦情を行ったことや、事実関係の確認に協力したこと等を理由とした不利益な取扱いはいりません。」

### ・事業所別・階層別研修における人権啓発研修

年に1回以上、人権啓発研修を受けるように奨励している。1人平均年1.23回受講している。

研修の内容は基本的に各事業所の人事担当が決定する。主な内容は、研修ビデオ、講師のレクチャー、ケーススタディ等である。研修内容についてのアンケートでは、「パワハラについて聞きたい」の回答が多い。近年は特にパワハラへの関心が飛躍的に上昇している。

研修の際には、指導することに委縮してはいけないということも、同時に伝えている。例えば、「叱ること自体はOKだが、人格否定の言動はダメ」といったことである。

### ・評価項目におけるチームワークの重視

平成13年に成果主義的な評価システムを導入し、個人プレーを重視しすぎる傾向が発生してしまった。その後、平成18年頃、評価項目にチームワークに関する項目を入れ、同時に、行き過ぎた個人主義の悪弊をメッセージとして発信した結果、チームワーク重視の空気になりつつある。

## 6. 今度の課題

### ・研修受講促進

1年に複数回受講している従業員がいる一方で、受講していない者もいるため、年1回は確実に受講させることが課題である。

### ・取組みの継続

気付きにくい問題であるからこそ、取組みを継続していくことが重要である。

## 7. 行政等への要望

### ・ハラスメント防止のメッセージ

ハラスメントの防止が大事だというメッセージを発信してもらいたい。社会の中に、ハラスメント対策の取組みが重要だという認識が広がることが大事である。

### ・法やガイドライン等の整備

法整備されれば、それが1つの指標となり、注目を集めることにもなる。行政がガイドラインを出す、法律を作る＝社会的に取組みが必要という認識につながる。

### 3. XC社（東京、ヒアリング実施日 2011.6.15）

#### 1. 組織概要

従業員数：約 300 名（直接雇用者・2010 年 6 月末現在。他に派遣労働者が約 150 名）。本店所在地：東京都。事業拠点：本店のほか顧客向け窓口 1 か所・子会社 2 社。事業容：金融業。企業別労働組合：なし。

#### 2. ハラスメントの発生状況等

##### ・同僚同士のハラスメント

特段ハラスメントが多いというわけではないが、職務上の上下関係に基づくハラスメントだけでなく、個別の人間関係における「上下」が要因のハラスメントも存在すると考えられたため、予防的観点から対策が必要であると考えている。

#### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

##### ・従業員数の増加、管理職のプレイングマネージャー化

ビジネス拡大と共に組織が拡大をしており、管理職の目が行き届かなくなっているのではないかと懸念している。管理職も個人の成果を出すことにとらわれがちで、マネジメントに注力できなくなる傾向があるのではないかと懸念している。

##### ・顧客対応をする部門におけるプレッシャーの高さ

顧客対応をする部門において、一人ひとりのスタッフに対する重圧が高くなりがちである。こうした部門については、より働きやすい環境を作る必要があると認識している。

#### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・企業理念の具体化の一つとしての取り組み

新しい業態の会社であり、中途採用者や雇用形態の異なる労働者など、多様な人材が混在している。その一人ひとりに高度な業務を担ってもらわなければならない、人材が財産だという社長の強い思いがある。また「どのように形を変えようとも、サービスの基本は私たちの真摯な姿勢にあると考えます。業務を行う私たち一人ひとりが、その能力を最高度に発揮し、その可能性を追求し、自立した個人が自由豁达かつ愉快地に業務を行える環境を整備します。」という企業理念に基づいた一貫した方針の中に、ハラスメント対策を位置づけている。

後述の取組みは、こうした企業理念の具体化であり、派遣労働者も含めた全従業員の調査や本格的な研修を行っていることは、「会社がこの問題に本気で取り組んでいく」という姿勢を示した点で意義深いと考えている。社長をはじめ役職者、社員、派遣労働者でも同じように研修を受講したこと自体が、対等な意識を生み出す上で重要なことではないかと考えてい

る。

#### ・従業員からパワハラ定義の要望

従前からハラスメント問題に取り組む必要性は認識していたが、2006年頃に、「ハラスメントっていったいなんなのでしょうか。ハラスメントの定義は会社で決めているのですか」という匿名の従業員からの問い合わせがあり、これを契機に取り組みを具体化させた。

#### ・ハラスメントは会社にとって不利益

ハラスメントによって従業員が最大限の能力を発揮できない状況は、会社にとって不利益である。経営において統合的に管理すべきリスクは、市場リスク、信用リスクなど、さまざまなものがあるが、XC社ではハラスメントによって生じるリスクを「人的リスク」と区分し、経営におけるリスクのひとつとして明確に定義づけている。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・「コンプライアンス・ハンドブック」にハラスメントの規定を追加

従業員が携行するハンドブックに、「ハラスメントは許しません」という趣旨およびハラスメントの定義の説明等を載せた規定を追加した。

#### ・「職場のヘルプライン」等の相談窓口

狭義の不正・法令違反に限らず、より包括的な通報・相談窓口として、「職場のヘルプライン」（外部の相談窓口）を2007年4月に設置した。2007年～08年まで利用件数がかかなり少なく、周知・利用促進の努力をした。具体的には、外部の相談窓口担当者に講師を依頼し、研修を実施する際に「自分たちが相談窓口担当である」ことを示してもらう等である。

また、このほかに、親会社・グループ単位の一般的な相談窓口、セクハラに関するEEO（雇用均等）窓口がある。また、人事部・コンプライアンス部への直接相談もできる。窓口の種類が多いと、相談者の使いやすさ、「社内に知られたくない」、「親会社に知ってもらいたい」等といった様々なニーズに対応できる。

#### ・パワハラに関する啓発

部長以上の役職者に、ビデオを用いたパワーハラスメントに特化したVTR研修（ワークショップ）を2006年中に2回実施した。具体的な内容としては、パワハラ防止のための、部下のタイプ別対処法的なものである。また、翌2007年、部長以上の役職者に対する前期研修に続き、派遣労働者も含めた全従業員に対し、同様のDVD研修を実施した。これにより、ハラスメントの定義および相談窓口の存在については、ほぼ周知されたと考える。その後も、2010年、部長を対象に「パワーハラスメント研修」を行っている。

また、2010年12月には、全従業員に外部専門会社のパンフレット「しない・させない・ゆるさない」を配布し、各部署で読み合わせなどをお願いしている。これによってリマインド効果を狙っている。ハラスメント対策の本質は、コミュニケーションを通じた他者理解の促進であると考えており、このパンフレットの「コミュニケーション」の項目の学習を通じて、それぞれの意識向上に努めたいと感じている。

ハラスメントの予防で大事なものは、ターゲットを絞りすぎず、全員参加で対策をすること、みんな「ハラスメントを許さない」という土壌を作っていくことだと考えている。

### ・社内アンケートの実施

セクハラ・パワハラ・メンタルヘルスに関する実態調査（外部専門会社による匿名アンケート調査「職場の健康診断」）を、派遣労働者を含めた全従業員を対象に、2010年と2011年に行った。アンケート実施後に必ず「実施報告会」を開催し、アンケート結果について報告をした上で、アンケート結果を踏まえた内容の研修を考えて実施している。具体的には、2010年は「上手な断り方」<sup>5</sup>や「仲間が困っているときの支援」をテーマに、また2011年はストレスと感じている事柄は自分自身の考え方が生み出していることもありパワーハラスメントについても捉え方や対応の仕方でも防ぐことができるという内容を実施した。

自分が答えた調査の結果だけに参加者の関心は高いようであり、研修についての感想で、「ロールプレイもあり具体的に役立った」という趣旨の意見も寄せられている。

## 6. ハラスメント対策の効果

### ・パワハラ認知広がる

ハラスメントに関する相談窓口の相談件数推移＝07年：1件、08年：0件、09年：4件、10年：11件、11年上期：6件となっている。社内アンケートの数値を単純に見ると、パワハラを「受けた」、「見聞きした」は増加の傾向にあるが、これはパワハラ認知が広がった結果、従来、パワハラとは認識されていなかった（軽度の）ものが、一種のパワハラと認識されるようになっている側面があると考えている。

前述の匿名アンケートをみると「コミュニケーションが取れるようになった」や「自分も周りも意識して言動を注意するようになった」などの肯定的意見があり、継続して取り組んでほしいという意見が見られた。

<sup>5</sup> 素直な気持ちを相手に上手に伝える手法として、いわゆる「アサーティブコミュニケーション」と呼ばれている研修プログラム。XC社では、自分を主語にして話す（アイメッセージ）ことにより、自分も相手も尊重した自己表現をおこない、ハラスメントを未然に防ぐ効果があるものとして社内教育を実施した。

## 7. 今後の課題

### ・内部窓口の運用

従業員に対するアンケートの結果などから、相談窓口の選択肢を増やす意味もあり、内部窓口の運用を見直している。具体的には、外部専門会社に委託して内部窓口の相談員教育を始めた。今後、本人自身に問題解決を促す、あるいは気軽に相談できる外部窓口と、会社の問題として本質的な問題解決を行う内部窓口とで、役割分担および効果的な連携をはかりたいと考えている。

### ・正社員～部長級に対する啓発

社内アンケートの「この行動はハラスメントに該当するか」という問いに関して、役職別のデータでは、役員および契約社員、派遣労働者の層で、それぞれの行動がハラスメントに該当すると回答する割合が比較的高く、正社員～部長級では、比較的数値が低い結果となっている。これは、役員は問題意識が高く状況を厳しく認識しており、また派遣労働者は立場上ハラスメントに敏感であることの反映である一方、正社員～部長級はハラスメントの問題に対して感度が鈍い面が表れているのではないかと考えていた。ただ、後に聞き取り調査を実施したところ、管理職によっては、ハラスメントに該当するかもしれない行為を受けたとしても、自分のところで我慢すればすむ話だと捉えている者もいた。中間管理職ほど、立場上、上司と部下との間でハラスメント問題を自身のマネジメントの問題（行為者と被害者の両方の側面で問題を認識する）として捉えているのではないか。こうした層について、どのように啓発を図るのが望ましいかを検討していくことが、今後必要であると考えている。

### ・派遣労働者に対するハラスメントへの対応

派遣労働者、契約社員、正社員が混在して働く部門では、業務の構造の影響もあり、ハラスメントが生じやすい側面がある。こうした点に対応するため、仕事に対する緊張感を保ちつつ、チームとしての意識を醸成することが必要と考えている。その前提として、まずは業務とは別に1対1の対等な個人としてコミュニケーションがとれるようにしなければならない。また、全員が正規従業員だった時とは違う、多様な就労形態の労働者が存在しているということに合わせて、マネジメントも進化していかなければならない。

さらに、派遣労働者に問題が生じた場合、派遣労働者にとっては、基本的に派遣元担当者が一番相談しやすい相手であると考えている。したがって、派遣元担当者からきちんと情報が回ってきて、連携して対応できることが重要となると考えている。

### ・ハラスメントと指導の境界線の不分明

管理職から「ハラスメントの定義」、具体的な事例の判定を問われることがままある。「ハラスメント教育」を実施した結果、明らかなハラスメントが減少するという効果が見られた

一方で、教育指導との境界を明確にできず、部下とのコミュニケーションの取り方について悩む管理職が存在している。部下の指導の重要性とその方法について教育を行っていくことも必要であると認識している。

## 8. 行政等への要望

### ・ 統一的な定義は困難

ハラスメントについて統一的な定義をすることは難しいように思う。こうした定義化や細かな類型化は、かえって形式的判断・思考停止をもたらす危険があるのではないか。むしろ、「ハラスメントは問題である」という一般的な認識を広め、各企業が独自に解決を模索することを推進すべきと思う。

### ・ 先進事例の情報発信

先進事例の発信等は、取り組む際の参考になり有益である。ただし、企業規模や業態が違えば参考にならない面もあるので、その点に留意すべきである。その意味で、業界団体等が業界における先進事例を発信するのほひとつの考え方として効果的ではないかと思われる。

## 1. 組織概要

従業員数：500～1,000 名規模（派遣契約社員含まず）。本店所在地：東京都。事業拠点：東京ほか、全国に支店等。事業内容：医療機器の製造・輸入・販売（外資系）。企業別労働組合：なし。（2011 年 4 月 1 日時点）

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業理念の実現

同社の企業理念の中には、各社員の価値を認めることや適切な職場環境を実現することが含まれている。この理念の実現の一環としてハラスメント対策も位置づけられている。

### ・人材育成・離職防止という観点

同社は人の命にかかわる製品を扱っていることから、新入社員に対しても仕事の水準を高く持つことについては厳しく指導を行っている。同社では扱う製品が専門的な知識を要求される医療機器であることもあり、社員が一人前になる（仕事を覚える）までに時間を要する。このため、入社 3 年以内の新入社員、若手社員の離職は、企業の人材育成の観点からも望ましくないことであったが、2007 年頃には若手社員の退職の増加が見受けられた。質の高い仕事を求めるが故の厳しい指導が行き過ぎて、ハラスメントとなってしまう、といった事態を防ぐために、ハラスメント対策の研修を体系的に作り直し、全社で統一したものを作ることになった。ハラスメント対策を含めた人事的な取り組みが進んだ結果、現在は入社 3 年以内の社員の定着率も上がっている。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・人によって言動の受け止め方が違うことに対する認識の不足

もしハラスメントが起こるとすれば、その背景として、人事権をもつ管理職が相手の立場によって受け止め方が違うということに配慮がおよばず、ハラスメントとなってしまうということも考えられる。

### ・人命にかかわる仕事の厳しさに由来するプレッシャー

人の命にかかわる仕事に従事しているがゆえに求められる高い目標や正確性に対するプレッシャーも原因になりうると考えられる。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・ 新任管理職を対象に研修を実施

新任管理職研修を2008年から実施しており、毎年約50人が新たに受講している。そのなかで、「ハラスメントのない職場環境づくり」は新任管理職研修でも重要度の高いテーマに設定されている。2011年6月時点で、全管理職の約7割がこの研修を受講済みである。同研修では、講義とロールプレイ形式（具体的なケースを用いる）を中心に行われ、資料はオリジナルのものを利用している。特に重点をおいているのは、相手の立場にたって言動を考える必要があるという点である。ロールプレイでは、雇用継続の不安を持っているかもしれない派遣社員と正社員とでは、言動の受け止め方が違う場合があることなどを、具体的な例を挙げて説明している。

また、年1~2回、管理職を対象として、管理職の役割とは何であるか、何を実行していく必要があるか等を徹底的に掘り下げて考えさせるマネージャーキックオフミーティングも実施している。

同社でマネージャー向けの取組みに重点を置いている理由は、職場におけるハラスメントを起こさせないためのキーマンが管理職であると考えているからである。管理職研修において特に強調していることは、人材育成が管理職の重要な役割の一つであることと、その過程では部下の話聞き、褒めて、認めることが重要であるということである。

##### ・ リーダークラスを対象に研修を実施

2011年からは、職場で後輩の指導にあたる立場のリーダークラスの社員に対するOJTリーダー研修を実施している。そのなかでも、セクハラ・パワハラ防止をテーマにした講義を行っている。

##### ・ e-ラーニング形式で行動規範の啓発

全社員に対しては、1年に1度、e-ラーニング形式で同社の行動規範の啓発を実施している。この行動規範では、一切のハラスメントを容認しないことがうたわれている（ゼロ・トレランス・ポリシー）。また、新卒社員・中途社員ともに入社時の研修において、ハラスメント禁止の方針や相談窓口が設けられていることについて周知している。一般社員向けのハラスメント予防に関する集合研修は、2007年以降、必要に応じて事業部や部門ごとに実施してきている。

##### ・ コーチング研修

先述の新任管理職研修でもOJTリーダー研修でもコーチングの考え方を組み入れている。また、グローバルカンパニーとして共有しているコーチングの教材や、グローバルで認定された講師を活用した、管理職のコーチングスキル向上の研修も取り入れている。コーチング

の概念を通して、部下の育成や管理職と部下のコミュニケーションについて指導している。

#### ・各部門のグループディスカッション

2010年からは、マネージャーキックオフミーティングで実施し、効果が得られたことから、各部門で年度の初めなどに行う部門のキックオフミーティングのなかでもグループディスカッションを取り入れている。ディスカッションのテーマとしては、例えば、「早く帰るためにはどうしたらいいか」、「生産性の高い職場にするためにはどうしたかいいか」などを取り上げ、リラックスした形で社員同士の率直な意見交換を目指している。

#### ・グローバルカンパニーとしての相談窓口を設置

日本国内の取組みだけではなく、グローバルカンパニーとしても問題を報告する窓口と公益通報制度を兼ねた電話相談窓口を設置している。ここに寄せられた相談は匿名で、外部団体を經由して各国の人事部に相談内容が寄せられる形式になっている。

#### ・上司と部下の面談の機会

年4回（2010年までは年2回）、部下が直属上司と1対1で1時間、主に評価（目標設定とフィードバック）に関して面談する機会が設けられている。管理職の社員には、面談において、目標が達成できた・できなかった、といった評価だけではなく、きちんと部下の話を聞き、次の目標につなげることの必要性について先述のコーチング研修等で指導している。多くの場合、相談窓口や人事部に相談が寄せられる前に、このような面談等の機会を通じて現場で問題を解決できているのではないかと考えている。

そのほかに、各部門に設置されている人事担当の社員が部門員と面談をする機会もある。

### 5. ハラスメント対策の効果

#### ・若手社員の定着

前述のように、以前、退職者に占める入社3年以内の社員が増加した時期もあったが、現在では若手社員の定着率も上がってきており、ハラスメント対策は一定の効果があったと考えている。

### 6. 今後の課題

#### ・予防・解決のための選択肢の充実

ハラスメントを含む問題が大きくなる前に相談できたり、自分自身で解決したりするための選択肢をより充実させておきたいと考えている。既に導入しているEAP（社員支援プログラム）もその一つと考え、社内での認知向上に努めている。

## 7. 行政等への要望

### ・啓発

行政には、企業や個人が自ら解決していく力を身に付けるための支援という観点から、ハラスメントとは何か、およびその根絶にむけた考え方の浸透のための情報共有や啓発に取り組んでもらえたらと考える。

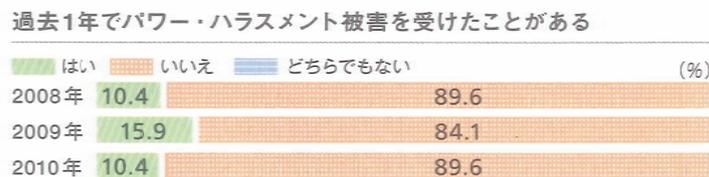
## 5. グンゼ株式会社（大阪、ヒアリング実施日 2011.6.28）

### 1. 組織概要

従業員数：単体約 2,100 名・連結約 9,000 名（平成 23 年 1 月末日現在）。本店所在地：登記上は京都府綾部市、実質的本社機能は大阪府大阪市。事業拠点：大阪本社、東京支社。事業内容：アパレル事業・機能ソリューション事業等。企業別労働組合：あり。

### 2. ハラスメントの発生状況等

後述のアンケートによれば、「過去 1 年でパワー・ハラスメント被害を受けたことがある」という回答は、2007 年：8.3%、2008 年：10.4%、2009 年：15.9%、2010 年：10.4%と推移している。



同社『CSR 報告書 2011』（2011 年 6 月発行）35 頁より

### 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・職場環境の変化と希薄な人間関係

事業構造の変化に伴う人事異動の増加、雇用形態の多様化の影響により、人間関係が希薄になりがちである。また、コミュニケーション力が低下してきている層もある。そのようななか、上司などからの厳しい指導について、本来はハラスメントやいじめには当たらないと考えられることまでもハラスメントやいじめととらえられがちとなり、かえって本質的な問題解決を難しくしている側面もある。そこで、ハラスメントとは何かを整理、共有し、しない・させない・許さない対策が必要と考えた。

#### ・創業の精神

創業の精神「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」を継承するためには、「風通しのよい職場づくり」が不可欠である。また、風通しを改善することは、ハラスメント防止につながる。

### 4. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・「風通し改善」の推進

「ハラスメント」問題には、人間関係が大きく影響している。発生した個別の事案への対処に加え、人間関係・信頼関係の構築（＝風通しのよい職場）という根本的な対応が必要で

ある。

「風通し」とは、利害関係者（管理職、一般従業員等）と必要な情報を双方向で共有することであり、これによってミスコミュニケーションを防ぎ、あるいは従業員の不安・ストレスを取り除くことができる。その実現のために、①CSR アンケートで現状把握→②役員、監査役、グループ会社の社長等で構成される全社 CSR 委員会で、CSR アンケート結果をチェックし、改善状況を確認、課題を明確化→③CSR 推進リーダー会議において課題を共有し、推進計画を策定→④各事業所における推進（CSR 研修など）を行う。

CSR 研修の一つとして「風通し改善討議」を行っている。これは、「職場の風通し」について各人に点数づけをしてもらい、発生した個々の評価の差異の原因について討議をし、それを改善するために1人1人がどうすればいいかを議論するものである。このほか、ワールド・カフェ方式での討議（風通しカフェ）やコミュニケーションスキル（聞く、話す）トレーニングなどを実施している。

CSR 研修は、実施回数等の縛りはなく、基本的には各事業所の推進計画に基づいて実施している。年2回のリーダー会議で各部門の活動の進捗状況の確認や優れた活動の事例発表などを行って取組みの促進を図っている。また、特に活動の成果があがった部門の表彰もしている。

#### ・ CSR アンケートの実施とその活用・評価

グループ会社を含め、有期契約労働者等を含む全従業員を対象に毎年 CSR アンケートを実施している。全体としての数字もさることながら、重視（活用）しているのは部門別のデータである。たとえば、前年と比べ著しい変動があった場合などは、原因究明のため各部門 CSR 責任者等と協議し、対応している。

#### ・ 労使双方の担当者を配置したハラスメント専用の相談窓口

窓口は、中央相談窓口と事業所相談窓口に分かれており、それぞれの窓口に労使の担当者が配置されている。中央相談窓口には、会社側3名（CSR 推進室のメンバー：解決担当者1名および相談担当者2名）と労働組合本部役員2名が、事業所相談窓口には、会社側2名、労働組合側（支部分会）2名と、解決担当者として各労務担当課長1名が配置されている。

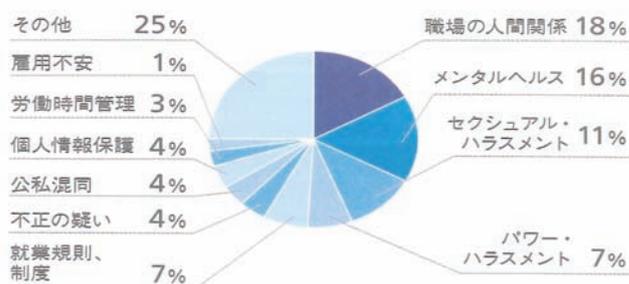
中央相談窓口に寄せられた相談件数は、2010年度、労使の窓口をあわせて71件であった（次頁表参照）。うち、「パワー・ハラスメント」と分類されるものは5件、「職場の人間関係」は12件であった。

事業所相談窓口は相談件数が非常に少なく、約8割の事業所で相談件数がゼロとなっている。原因としては、相談者が、①「身近」な者に弱みを知られたくないという思いがある、②事業所相談窓口の解決能力に対する疑問を持っている、③身近な相談相手としてはむしろ上司や同僚を活用していることなどがあると考えている。

会社（CSR 推進室）と労働組合本部は、中央相談窓口会議を年 2 回実施し、ハラスメントの相談対応、研修会開催等についての情報交換や、対策の協議を行っている。会社側としては、ハラスメントによる人財喪失は経営問題と考えており、従業員の本音の情報を持っている労働組合の関与も必要と考えている。組合が会社に対応を要求するというより、共同で取り組むスタンスが望ましいと考えている。

●中央相談窓口寄せられた相談内容の内訳 (件)

項目	会社		組合		合計	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
職場の人間関係	12	11	1	1	13	12
メンタルヘルス	9	11	1		10	11
セクシュアル・ハラスメント	13	8			13	8
パワー・ハラスメント		5				5
就業規則、制度	3	1		4	3	5
不正の疑い		3				3
公私混同		3				3
個人情報保護	1	3			1	3
労働時間管理		1		1		2
雇用不安	10	1	4		14	1
その他	25	17	4	1	29	18
合計	73	64	10	7	83	71



同社『CSR 報告書 2011』（2011 年 6 月発行）14 頁より

事業所相談窓口担当者に対して研修会を毎年実施している。内容としては、ハラスメントの問題発見、放置しないための対応トレーニングであり、具体的には、ハラスメントの事例をもとに、どのように初期段階で問題を発見し、解決を図るか、問題悪化を防ぐか等を討議するなどしている。

### ・相談の対応・解決

相談者へは本人の安全・安心の担保を第 1 に優先し、守秘義務や不利益の禁止を伝えている。傾聴した上で、まず自己解決が図れないかどうか、解決策を一緒に考える。CSR 推進室からの働きかけや人事上の措置は、基本的には「最後の手段」である。

一方で、相談者がメンタル不調や鬱を発症している場合等には人事上の措置を働きかけることがある。これは、いじめ・嫌がらせの事実が確認できないケースでも、本人の心身に異

常が生じ、安全に勤務できないという事実があれば、安全配慮義務としてこれを解消するための対処をすべきだからである。

ハラスメント問題は、問題が発生している現場で周囲を巻き込んだ解決をすることが本来は望ましいが、人間関係が希薄になっているため身近に相談できる人がいない場合もある。職場での人間関係の構築が相談、解決につながるケースもある。

## 5. ハラスメント対策の効果

CSR アンケートの「職場は何でも言い合え、風通しがよい」の回答が1つの指標だが、「はい」の割合が2007年：39.4%、2008年：45.7%、2009年：41.3%、2010年：49.2%と徐々に増加している。また、「いいえ」の割合も、2009年：27.0%、2010年：18.5%と減少してきている。



同社『CSR 報告書 2011』（2011年6月発行）35頁より

## 6. 行政等への要望

### ・法制化については疑問

ハラスメント（パワハラ）そのものを法律にするのは難しいと思っている。理由としては、ハラスメントは、①人間関係の問題を含んでおり微妙な問題があること、②必ずしも一方だけが悪いというケースばかりではないことがある。現在普及している一般的な「パワハラ」の定義をそのまま法制化してしまうと、このようなハラスメント問題の複雑さが拾象され、形式的な判断が横行してかえって混乱をもたらすのではないかと懸念している。むしろ、本質的な解決のためのコミュニケーションの促進を図ることが必要な施策であると考えている。

### ・参考となる資料・データの発信

具体的には、過去の判例や事例について、噛み砕いて分かりやすく紹介した資料を提供してほしい。判例は、実例を知るうえでの価値が高いが、膨大であり言葉や背景がつかみにくい。研修で使えるレベルに「翻訳・まとめ」をした上で発信されると非常に有益である。

### ・自己解決のためのツール

従業員自身が自分で問題の解決を図るためのツールがあると有益ではないか。具体的には、コミュニケーションスキルや自分の勤務行動などのチェックリストのようなものなど

が考えられる。

- ・ **研修用の教材等の入手の支援**

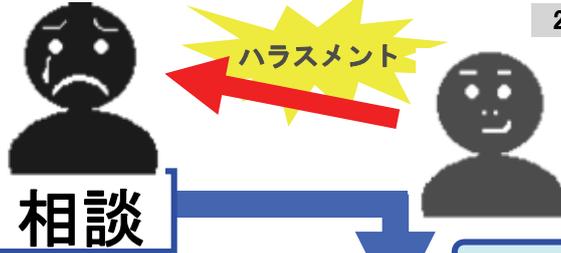
ハラスメント対策にかかる研修用教材等のコストが企業にとってのハードルになっている。最新の教材紹介や貸出などの支援を強く期待している。

# ハラスメント相談担当者と解決までの流れ

2011年3月

もしあなたが被害を受けたら…

相談しやすい人に相談して下さい。  
(電話、メール、投書など、何でもOKです)



事業所の窓口

中央相談窓口

事業所担当者		
●●●●	●●●●	●●●●
職場名	職場名	職場名
内線番号	内線番号	内線番号

支部・分会担当者			
●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
職場名	職場名	職場名	職場名
内線番号	内線番号	内線番号	内線番号

解決担当者	中央相談窓口(会社)	
●●●●	●●●●	●●●●

ホットライン(フリーダイヤル) [受付時間9:00~18:00(土・日・祝日を除く)]	
CSR推進室	0120-770-●●●●
	mail: ●●●●@docomo.ne.jp

中央相談窓口(組合本部)	
●●●●	●●●●

ホットライン(フリーダイヤル) [受付時間9:00~18:00(土・日・祝日を除く)]	
0120-876-●●●●	

解決担当者と連携を取りながら、解決に向け支援する

**報告**

事業所の解決担当者  
●●●●  
(内線: )

役割は…

- ・関係者との連絡
- ・当事者との面接
- ・セクハラ、パワハラに該当するかの判断
- ・加害者への注意、指導など必要な措置の実施
- ・事実関係の確認
- ・周辺情報の入手

必要な措置  
注意・指導、配置転換、  
懲戒など

アフターケア、  
必要な説明など



事業場での解決が難しい場合は  
CSR推進室に相談



相談の内容は、窓口担当者全員に知れ渡ることはありません。誰とどのように話し合って解決していくかは、必ず相談者と相談しながら慎重に進めますのでご安心下さい！

## 6. グンゼ労働組合（大阪、ヒアリング実施日 2011.7.26）

### 1. 組織概要

組合員数：約 2,600 名。組合員の範囲：グンゼ株式会社を含む関係会社 3 社の正規従業員。  
支部：全国 14 支部・10 分会等。専従者：専従役員は本部 6 名。上部団体：UI ゼンセン同盟  
及び連合。

### 2. ハラスメントの発生状況等

2 年に 1 回、組合員満足度調査（回答率約 90%）を実施しており、その中でパワー・ハラ  
スメントに関する設問および自由記述欄等を通じて、組合員の範囲ではあるが、ハラスメ  
ントの実態把握に努めている。2010 年実施の調査で、直近 1 年間でパワハラを「受けたこと  
がある」かどうかについての回答は、「ある」＝約 10%、「どちらとも言えない」＝約 20%、  
「ない」＝約 70%であった。アンケートの結果と後述の相談窓口への相談件数には乖離があ  
るが、相談窓口に相談にくるのはよほどの場合であると考えている。すなわち、ハラスメ  
ントが潜在的には存在しているのであって、アンケートの数値の方が実態に近いと考え、こ  
ちらを重視している。

### 3. ハラスメントの背景・原因と考えられるもの

#### ・主な背景

第一に、コミュニケーション方法の多様化および双方向でやり取りする機会の減少に加え、  
伝達するスキルそのものが低下しており、意思疎通不全となっている。第二に、雇用形態の  
多様化および個人の価値観の多様化の影響で、従業員間あるいは上司と部下の間の人間関係  
の希薄化および信頼関係の欠如が生じている。第三に、業績の悪化にともなう人員不足等、  
職場に余裕がない状況や、目まぐるしく変化する環境への即応を迫られる状況から、トラブ  
ルや軋轢等が増加している。

#### ・具体的な原因

上司・部下ともに心身の疲弊とストレスが生じており、ハラスメントを引き起こす要因の  
一つとなっている。すなわち、上司は自己統制が効かなくなり、過剰な指導・命令を行うよ  
うになってしまう。一方で、部下は適正な範囲の指導に対しても過剰に反応してしまい、ハ  
ラスメントと感じるケースが増加していると考えられる。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

（組合員だけでなく、全従業員が）心身ともに健康でイキイキと働けるような職場環境づ  
くりが、ハラスメント対策の意義であると考えている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労使双方の担当者を配置したハラスメント専用の相談窓口（詳細は会社側取組み参照）

中央相談窓口の組合側担当者に相談が来た場合、組合だけでは解決が難しいと考えられる事例については、相談者の意向を確認した上で、中央相談窓口の会社側担当者と情報を共有化し、事実に基づき協働して解決にあたる。

事業所相談窓口の組合側窓口担当者は、相談者に向けての間口を広げるためにも事業場毎の支部分会役員から選出している。例えば、直接会社に相談することに抵抗がある人（不利益取扱を懸念している等）のための窓口として相談を受け付け、そこで①自力解決を試みる、②組合の仲介を求める、③会社に対応を求める（会社に相談するので、組合の関与を希望したい）等の選択を図ることができる。

なお、問題解決に向けての事実関係の確認等は、基本的に会社側で対応する。

また、会社側と中央相談窓口会議を年2回開催（詳細は会社側取組み参照）し、双方の課題や今後の取組みについて情報を交換している。

### ・組合員満足度調査の活用

全体の数値と部門別の数値との比較をもとに、年に1回事業部門長との間で実施される労使連絡協議会、ならびに事業場（支部分会）経営協議会の中で問題提起をし、今後どう対応するか等を協議している。なお、全従業員を対象とした会社実施のCSRアンケートと、組合実施のアンケートの結果には、一定の相関関係があると考えている。また、組合、会社双方のアンケートの実施結果は、事業部門責任者に環境改善を求める際の説得力にもなっている。

### ・研修を通じた啓発

新任三役研修会・リーダー研修会等、組合執行委員を対象とする労組本部主催研修会のカリキュラムに「ハラスメント防止対策」を組み入れ、そのメンバーから組合員に展開するよう啓発している。さらに、支部分会の要請に応じて、随時、ハラスメント防止研修会を開催している。また、新任三役研修会（参加者約30名）では、組合活動の一環として行われる会議などで参加者の意見を活発に引き出すファシリテーションスキルのトレーニングを組み入れ、組合執行委員のコミュニケーションスキルを高めている。

### ・ハラスメント撲滅標語の募集を通じた啓発

啓発活動のひとつとして、UIゼンセン同盟の「ハラスメント撲滅キャンペーン」に参加し、ハラスメント撲滅標語の募集を年1回行っている。

## 6. 今後の課題

### ・ 早期の問題発見

相談に来る前の段階での解決が望ましいが、その段階で発見することは難しい。現時点では、組合員満足度調査や会社 CSR アンケート結果から兆候を見出し、ハラスメント研修会開催などによる防止活動に取り組んでいる。

### ・ 研修参加

会社の研修は就業時間内に全従業員を対象に実施可能だが、組合の実施する研修は原則就業時間外となり、参加メンバーが限定されがちである。支部分会執行委員を参加させ、そのメンバーから組合員に展開し浸透することを期待している。

## 7. 行政等への要望

### ・ 教育・研修・懲戒のための定義の必要性

特定の言動について、「ハラスメント」と評価するか、「人間関係の軋轢」と評価するか、という問題があるが、相談対応においては、「ハラスメント」に該当するか否かで対応の仕方が変わるわけではない。相談対応においては、ハラスメントか否かを「判定」するよりも、個別の事案に即してどう解決するかが重要と考えており、この観点からは定義の確立はさほど重要性が高くないともいえる。

しかしながら、ハラスメントについての研修・教育に際して分かりやすい基準を示す、あるいはハラスメントを理由として懲戒等の人事上の措置・処分を行うに際しては、やはり明確な規範違反性を示す必要があり、このような観点から、ハラスメントの定義の確立は必要であると考えている。

### ・ 相談対応のための各種支援

ハラスメント防止対策をさらに推し進めるには、相談対応者のスキルアップが必要であり、研修会等の受講や、企業および組合が研修を実施する際の講師の派遣等についての支援を望む。

## 1. 組織概要

従業員数：約 3,000 名（2010 年 3 月末時点。従業員の内訳は正社員約 2,200 名、非正規社員約 800 名）。本店所在地：大阪。事業拠点：東京本社、大阪本社その他、全国に約 10 支店、約 20 営業所等。事業内容：食品製造業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・就業形態と価値観の多様化

過去の正社員中心の時代と異なり、同じ従業員同士といっても派遣社員や期間社員などで立場が違い、また仕事をする目的も人それぞれであり、これが職場のコミュニケーションを難しくしている側面もあるように感じる。

### ・管理職の役割の変化

管理職がプレーヤーの要素も担いつつマネジメントを行うことから、同僚間の人間関係等の問題が生じた場合も、24 時間稼働で 3 交代制の工場等では管理職の目が行き届きにくいこともその背景の一つと考えている。部下ひとりひとりに十分目を配れていない現状もある。

## 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・マネジメントへの影響

パワハラという新しい概念が出てきて、何がハラスメントに該当するのかの解釈が人によってばらばらで、各個人が戸惑いをもち始めてきた。管理職が指導をすること自体に躊躇する状況も出つつあったため、パワハラに関する正しい理解をする必要があると感じた。

### ・企業イメージの維持

コンプライアンス違反やハラスメントの発生が組織の活力低下を招くことは言うまでもないが、それに加えて企業イメージが損なわれるという懸念が、ハラスメント問題に取り組むきっかけの一つである。

## 4. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労使共同のハラスメント相談窓口の設置・運営

従前から存在していたセクハラに関する相談窓口を、2010 年からパワハラまで含めた総合窓口としてリニューアルし、この問題に取り組み始めた。窓口は各事業所に設置され、会社（人事部）と労働組合それぞれから 1～2 名ずつ、合計 3～4 人で体制を作っている（後掲資料「相談窓口体制」参照）。相談をしたい人はこの窓口相談を寄せる。原則として名前を明

かして相談する。

相談窓口に寄せられる案件は、内容の重要度・深刻度から A レベル、B レベルの 2 つに分類される。A レベルは、「相談窓口で対応が出来ない、もしくは、明らかに法に触れるような重大な案件」であり、「明らかに法に触れるような重大な案件」の例としては、身体的暴力等を受けた場合、「辞めろ」などの脅迫的言動や「ばか」などの侮辱的な言動の繰り返し、その他法令に違反する行為の強要、人権侵害行為などが想定されている。A レベルに該当しないものは B レベルとなる。相談者に対して適切なアドバイスを行い、相談者に適切な対応を行ってもらうことで、相談者が納得する案件である（ハラスメント相談のフローについては後掲資料参照）。

各事業所の相談窓口がどう相談に対応するかについては、セクハラ・パワハラ防止委員会（XF 労働組合・人事部）作成の「ハラスメント対応マニュアル（相談窓口用）」を用意している。

A レベルの問題は、人事部（場合によってはコンプライアンス統括部も）と組合本部で構成する「セクハラ・パワハラ防止委員会」において事実確認を行い、対応を検討することになる。その際、相談者には、絶対に相談者の不利益にならないように対応することを説明して、了承を得ることになっている。どうしても了承が得られない場合には、相談者匿名にて同委員会に報告する。

A レベルの案件は年間に 4～5 件ぐらいある。同委員会での事実確認は、マネージャークラスの人物が現場でヒアリングを行っていくという形をとることが多い。内部通報窓口やこれらの相談窓口の存在は、イントラネットや職場に貼っているポスターなどを通じて従業員に周知している。

### ・内部通報窓口

コンプライアンス統括部が管轄する内部通報窓口に関して、2002 年から 2007 年までの利用件数が少なかったことを受けて、2007 年からリニューアルした（コンプライアンス統括部の「内部共通窓口」と外部の法律事務所の「外部共通窓口」を用意）。結果、年間 10～20 件の相談が寄せられるようになり、2010 年に関しては 90%がハラスメント関連の相談であった。匿名でも受け付けている。各部署に窓口に関するポスターを掲示して周知している。

相談窓口や内部通報窓口に寄せられる相談は、上司から部下のハラスメントの問題よりも、同僚間の問題（言葉づかいや態度）のほうが多いように感じる。問題となる言動に関して、相談者と周囲の受け取り方が違っている場合も多い。

### ・研修・啓発

前述のように、パワハラという新しい概念が出てきて、どこまでが指導でどこまでがハラスメントに該当するのかの解釈が人によってばらばらで、管理職が指導に躊躇するという状

況も出つつあったため、窓口の設置だけでなく、パワハラとは何かに関する啓発活動を行って、正しい理解を広める必要性を感じた。

具体的には、外部専門家を講師によんで、各部署長及びハラスメント相談の窓口担当者に対しパワハラに関する学習会を実施した。また、労使共同で、上級マネージャー、マネージャー、一般社員を対象に、ハラスメント防止学習会を実施した。

コンプライアンス統括部は、全国の事業所や関係会社を回り、ミドルマネージャー層、中間管理職層を対象に、「コンプライアンス学習会」を実施した。学習会のなかでは、パワハラを取り上げ、概念の説明、ケーススタディ、後述のアンケート結果のフィードバック等を行った。コミュニケーション関係では、アサーション研修も行った。また、同部が発行する「コンプラ通信」では、モラルハラスメントやアルコールハラスメントなどに関する啓発を行った。

#### ・アンケートの実施

コンプライアンス統括部は、2008年から年に1回ずつ、コンプライアンスに関するアンケートを実施している。「あなたの職場はハラスメント、セクハラ、いじめ等がない職場ですか」などのハラスメントに関する質問項目と、「自由に話し合える職場ですか」、「上司からの指示がおかしいという場合、ノーと言えますか」などの職場のコミュニケーション状態に関する質問項目が含まれている。また、人事部が3年に1回、従業員の意識調査を実施している。調査結果は部署ごとにとりまとめ、各部署の担当者に送付してフィードバックしている。

ハラスメントやコミュニケーションに関する両調査の結果をみると、大きな経年変化はないが、一定の割合の問題は未だ存在していると感じている。

#### ・キャリア相談の専門員による全員面談

メンタルヘルス対策の一環でメンタルヘルス専門の産業医と契約しているほか、キャリアカウンセラー資格を有する3人のベテラン社員が専門員となり、各事業所で「キャリア面談」を全員に巡回実施している。個別の報告はもらっていないが、職場の風土等の傾向などの定期報告をしてもらっている。全体的な傾向の把握と個別労働者のケアの2つの目的がある。

### 5. 今後の課題

#### ・ミドルマネージャー層の研修

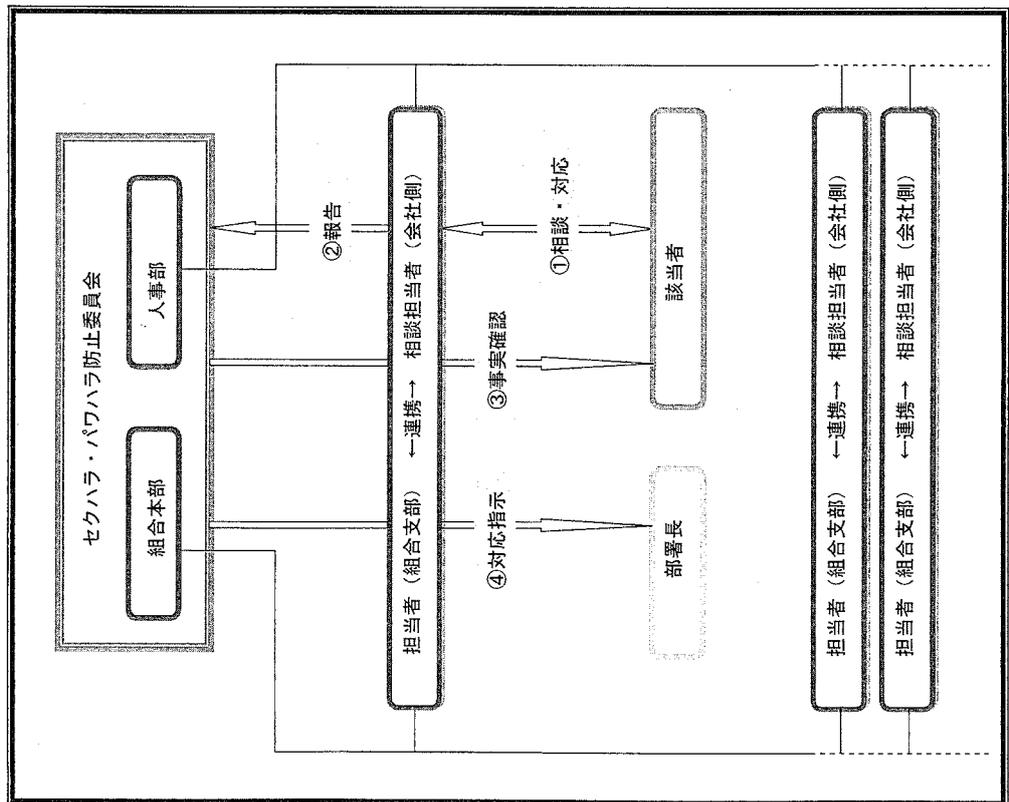
現在はまだミドルマネージャー層へのハラスメント研修が未実施のため、今後その層に広げていきたい。

#### ・マネジメントの学習の継続

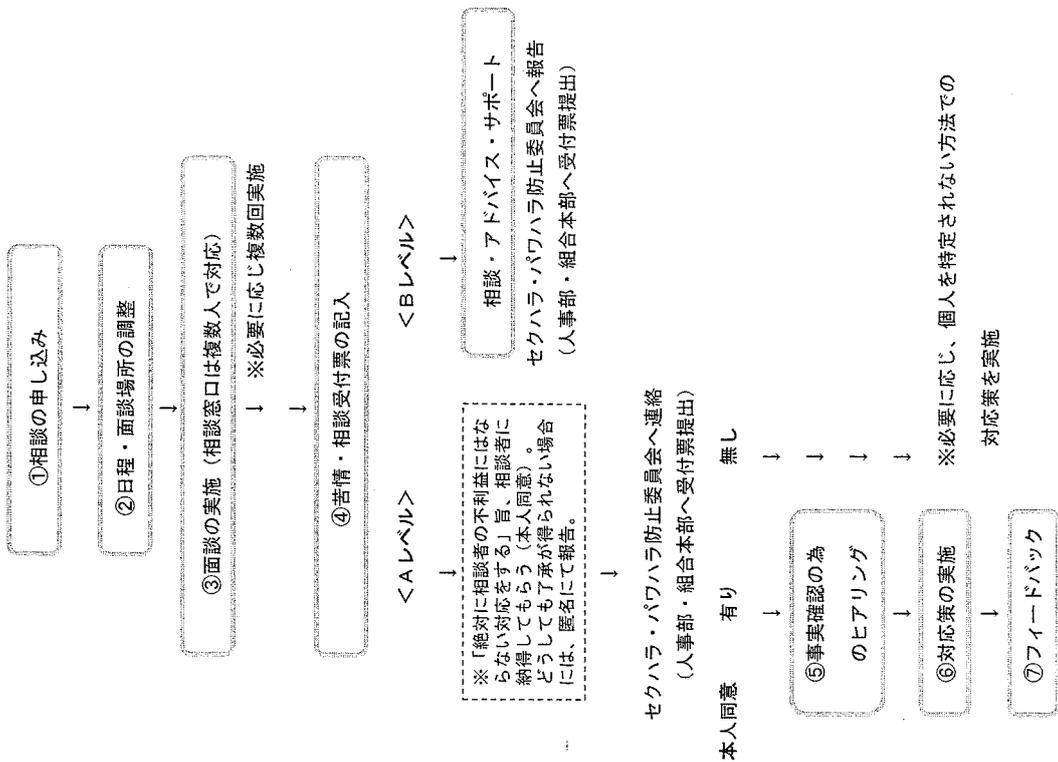
管理職に対し、パワハラに関する学習だけではなく、マネジメントの学習も継続して続けて行っていきたい。

～相談窓口体制～

相談窓口担当者は、セクハラ・パワハラ防止委員会（組合・会社（人事部）にて組織）のメンバーとして、活動をして頂きます。



(別紙) ハラスメント相談のフロー



※受付票は、人事部長、組合長宛 にメールまたは社内便にて送付して下さい。

## 8. XF 労働組合（大阪、ヒアリング実施日 2011.7.20）

### 1. 組織概要

組合員数：約 1,750 名（2011 年 5 月時点）。うち分会員約 150 名（勤続 4 カ月以上のパートタイマーは「分会員」として労働組合に加盟することができる）。組合員の範囲：XF 社の従業員。支部：全国 16 支部。専従者：1 名。上部団体：なし。

### 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

数年前から、活動の重点項目の中にメンタルヘルス、セクハラ・パワハラに関する学習や対応を労使で取り組むという項目を入れて取り組んでいる。

### 3. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・労使共同のハラスメント相談窓口の設置・運営

ハラスメントに関する相談窓口を労使共同で各事業所に設置・運営している（詳細は会社側取組みを参照）。

#### ・パワハラの研修

2009 年秋に、外部講師を招き、工場の組合幹部 50 名を対象にパワーハラスメント対策の講習会を実施した。2010 年 10 月には、組合幹部 9 名が外部専門会社の実施しているパワハラのインストラクター養成講座を受けた。その幹部らが、2010 年 11 月から各事業所を回り、2011 年 5 月までにのべ 55 回、マネージャー、一般社員（基本的に非正規社員を含む）を対象に講師役としてパワハラ防止学習会を実施していった。学習会では、DVD 教材も利用した。

#### ・組合員同士のコミュニケーション促進

労働組合が発行している機関誌には毎回アンケートページを付けており（回答者には景品つき）、これを通じて機関誌を手にとって読んでもらい、事業所内や従業員同士のコミュニケーション促進を図れるよう取り組んでいる。

### 4. 行政等への要望

#### ・事例に基づいた啓蒙

パワハラの実態は難しいと思うので、どういう事例がパワハラに該当するか、具体的な事例に基づいた啓蒙が効果的だと思う。

## 1. 組織概要

従業員数：約 8,600 名（社員約 1,400 名、嘱託約 400 名、準社員約 4,400 名、アルバイト約 2,400 名）。本店所在地：鹿児島県。事業拠点：鹿児島県を中心に 92 店舗。事業内容：生鮮食品等の小売業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・生産性に追われる厳しい仕事環境

以前は、企業の売り上げも利益も上がり、人員も多いという時代だったが、今はどの企業でも、ぎりぎりの生産性に追われる仕事環境で、コミュニケーションの余裕がない。

### ・信頼関係の構築の困難

以前は、指導を受ける側も、指導する側が暖かみを持って指導していることを理解していたが、今はそうした人間関係・信頼関係を築くことができなくなっているのではないかと感じる。職場の仲間と仕事外で関係性を作る機会も以前より少なくなった。加えて、価値観が変化し（例えば個人主義）、世代間の意識のギャップが大きくなったように感じる。

### ・若い管理職の経験不足に基づくコミュニケーションの問題

若い従業員が各部門の管理職になることが増えてきているが、経験の浅い若い管理職にコミュニケーション能力不足を感じることもある。例えば、年上の準社員等の職位の労働者に対し、基本的な挨拶ができなかったり、言葉遣いがよくなかったりすることがある。人生の大先輩かつ一緒に働く仲間に対する言動については、しっかり教えていきたいと考えている。

## 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・社員が働きやすい環境づくり

労働組合の認識がきっかけとなり、労使共同で取り組み始めた。同社では「グッドカンパニー（よか企業）宣言」（すべての社員が自信と誇りと志を持って働く企業であり続けます）を 2007 年に出しており、行動規範に「社員の人格・個性を尊重し、満足して働ける職場環境の確保に努めます」とうたっている。このトップダウンの具体化がハラスメント対策と考えている。

また、会社にとっては、パワハラが起きれば職場の生産性が落ちる、被害者のメンタルヘルスの問題を引き起こす、という様々なリスクが考えられる。会社が生き残っていくためにもコンプライアンスの観点からの取り組みは重要である。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・相談窓口の設置・運用

ハラスメントを含めた総合的な相談窓口「ホットライン」を労使共同で設置・運用している。労使双方の相談窓口の連絡先を「私たちのコンプライアンスカード」に明記し、アルバイト等を含む全従業員に配布している。また、セクハラ相談等に対応するため、女性窓口を新設した。

##### ・ハラスメントの研修

毎年3月に、全10部門の主任、チーフ、部門長を対象にパワハラ講習会を実施している。労働組合から提供してもらった市販のDVDを見た後、講義を聞く。また、地区ごとに店舗の店長が集まる「地区店長会議」の場で、店長を対象に実例を用いたケーススタディを含むパワハラの研修を実施した。2011年7月には、店舗を回って指導する本部社員を対象にも研修を行った。

##### ・職場のコミュニケーション活性化のための挨拶運動

職場の人間関係を築くことがパワハラ防止に最も重要であると考え、職場のコミュニケーションを活性化させるため、講師を呼んで学び、労使共同で「身だしなみを整え、従業員同士が笑顔で握手して挨拶する運動（フレンドリーサービス）」を2010年に一部店舗から開始した。2011年6月には運動を全店に拡大した。そもそも、フレンドリーサービスは顧客に最高の接客を行うための全社的な取組みである。その一環として、まずは働く仲間の人間関係が第一と考え挨拶運動を行っている。

「フレンドリーサービス」にはブロンズ・シルバー・ゴールドの認定制度がある。社長自ら、パート労働者に「今日一日お疲れ様です」と挨拶して握手して回ったり、認定取得に励むなど、熱心に取り組んでいる。

##### ・店舗巡視時の意見聴取

内部監査のために店舗を巡視することがあるが、その際に、店舗のパート職員やアルバイト職員に無記名のアンケートを配布して記入してもらっている。アンケートでは「パワハラ・セクハラがありますか」という質問をしており、ここで把握して対応したケースもある。巡視は毎月約6店舗のペースで実施している。

##### ・EAPや産業医等の外部専門家の利用

契約している地元のEAP機関（従業員支援プログラム）<sup>6</sup>や産業医とは、メンタルヘルス

<sup>6</sup> EAPについては第2章注2参照。

だけでなく、ハラスメント関連でも相談をしたり、助言を受けたりしている。本人承諾が得られたものについては、EAP等と情報共有して対応策を検討することもある。メンタルヘルスとパワハラはコミュニケーションの問題でつながるところがあり、一体で取り組む必要性を感じている。

#### ・上司と部下の面談

メンタルヘルスの取組みのなかで、EAPとも相談し、上司と部下の個人面談を行ったところ有効であることがわかった。ハラスメント防止にも利用できる手法だと考え、上司と部下が定期的に面談をする目標面談制度を導入した。

### 5. 今後の課題

#### ・取組みの継続

長い会社の伝統のなかで、意識を変えるのはなかなか難しい。特に土地柄、体育会系の風土があり、取組みを地道に継続していくことが大切だと考えている。

#### ・更生研修の実施

ハラスメントであると判断した場合には、行為者である管理者に対し、就業規則に規定しているとおりの措置をとるだけでなく、管理職に復帰してもらうため、6カ月間、マネジメント業務に関する様々な項目を勉強させるマネジメントプログラムを作成したところである。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,650 名。組合員の範囲：7 時間以上働く YA 社の従業員（非正規労働者を含む）。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・認識の高まりによる問題の顕在化

以前から、「指導」や「しつけ」という名目で厳しい教育を行うことはあったが、それが「パワハラ」という言葉で顕在化してきたのは社会問題化した近年になってからである。ただし今の状態は、振り子が反対に振れたような状態で、「パワハラ」の言葉が一人歩きしていて、何でもかんでも「パワハラ」と言われるようになってしまっているように感じる。

## 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

ハラスメントの相談者が、自身の名前を明らかにして個別の事案を解決することよりも、職場全体に対するハラスメントの啓発を要望することが多かったため、啓発のためのポスターを作成することになった。

## 4. ハラスメント対策の具体的内容

### ・啓発ポスターの作成

相談者から啓発の要望が多かったことから、2011 年 1 月、「STOP パワハラ」の A3 大の啓発ポスター（後掲資料参照）を作成し、職場に掲示した。

また、2012 年 2 月からは、「ありがとうキャンペーン」を全支部で開始した。「言葉の最後に声に出してありがとうって言ってみませんか？」という啓蒙活動を実施している。感謝の気持ちを表すことで、コミュニケーション不足の改善に繋がるという考えでスタートした。ポスターも A3、A4、B5 版を作成し配布した。

### ・ハラスメントに関するアンケート調査の実施

2011 年 3 月、ハラスメントの実態をつかむため、組合員だけでなく全従業員（アルバイト等を含む）を対象に、ハラスメントに関する無記名のアンケート「職場環境調査」を配布した（調査票は後掲資料参照）。店舗ごとに 6,244 通配布し、約 4,000 通を回収した（回収率約 70%）。例えば、パワハラチェックシートで「挨拶をしても無視をされる」に○を記入した人は 24%であった。4 分の 1 の約 1,000 通に自由記述欄への回答があった。

ハラスメントの当事者に関しては、上司から部下に対するもののほか、キャリアの長いパート職員から新しく職場に入った人に対するものも見受けられる。

アンケートの結果は、労働組合の「支部長会議」の場で公表し、支部にフィードバックした。苦情や自由記述欄への回答が多い店舗等には、組合役員が出向き、従業員に直接、ハラスメントは許されないという話をしたり、店舗の担当者に対して改善を要求したこともあった。

会社側にも労使協議会において結果を示し、対応を協議した。「挨拶をしても無視をされる」の割合が高かったことから、労使共同で行っている挨拶運動（フレンドリーサービス、詳細は会社側取組みを参照）の推進を確認した。また、会社側の人事部長と一緒に、各商品部の部長を呼んで説明をした後、個別にどう改善するかを聞いたりした。

#### ・相談窓口の設置・運用

労使共同で相談窓口「ホットライン」を、組合単独では相談窓口「ハートフルネット」を設置・運用している。どちらもハラスメントを含めた総合的な相談窓口である。

#### ・職場のコミュニケーション活性化のための挨拶運動

職場のコミュニケーションを活性化させるため、労使共同で「身だしなみを整え、従業員同士が笑顔で握手して挨拶する運動（フレンドリーサービス）」を実施している（詳細は会社側取組みを参照）。

#### ・支部長に対するパワハラ研修等

月に1回行う支部長会議の場を利用して、年2回程度、パワハラ啓発の勉強会を実施している。市販のDVDやUIゼンセン同盟が作成した資料「職場のハラスメント対策ハンドブック」（UIゼンセン同盟の資料参照）を活用している。また、支部長会議ではコミュニケーションの円滑化を目的に、40～60分間のグループディスカッションも行っている。

#### ・会社の担当者会議でハラスメント問題を説明

組合が、会社側にお願いをして、主任会議のなかで10分の時間をもらい、現在のハラスメントの状況や同僚同士どのように接するべきのかなどのコミュニケーションの問題について話した。

### 5. ハラスメント対策の効果

#### ・相談の増加

啓発ポスターを貼り出したことで、ハラスメントに関する相談が従前より多く寄せられるようになった（月1～2件であったのが、一時的に週2～3件に増加）。会社側より労働組合側の窓口の方が従業員にとって敷居が低いと感じられるのか、利用率が高い。

## 6. 今後の課題

### ・相談窓口の信頼性の確保

何か問題が生じて、問題を相談したり、問題に関する事実を伝えたりすることで、不利益や報復を受けるのではと考えて、口を閉ざしてしまうこともある。特に、その地域に住んでいて異動が事実上困難であるパート職員などはそう考える傾向が強い。したがって、相談後、相談者等を守っていくという姿勢を示すことが必要と感じている。

### ・労使協定の締結

UI ゼンセン同盟の協定案を利用して、労使協定を締結したいと考えており、会社側に提案中である。

## 7. 行政等への要望

### ・各都道府県での無料セミナー開催

民間会社のコンサルティングやセミナーには、財政的にも地理的にも参加が難しい。行政等が各都道府県で事例を交えた無料の講習会等を開催してほしい。現在では、紙媒体の資料が中心となっているが、企業内で起こっている事例はケースバイケースであるため、インタラクティブな講習がほしい。

### ・事例・判例の紹介

パワハラ関係の判例を調べることがあるが、理解が難しいため、わかりやすく解説してほしい。また、例えば、連合や UI ゼンセン同盟で把握している、訴訟までは至らずに解決したケースなどを紹介してもらえれば、実践的で参考になると思う。

# STOP パワハラ

## 職場におけるパワーハラスメントとは

職場において、職務上の地位や影響力に基づき、相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、その人や周囲の人に身体的・精神的な苦痛を与え、その就業環境を悪化させること、また雇用不安を与えること。口頭だけではなく、電話、メール、手紙等を含みます。

## (職務上の地位や影響に基づき)とは

上司が部下に対して、社員が準社員さんアルバイトさんに対しては当然直接の上司以外であっても相手に対して実質的に影響力のある者による行為を含みます。

(例)

- ◇ バカ、クズ、辞めろなどと言う
- ◇ 存在が目障りだ、居るだけでみんなが迷惑している。
- ◇ お前は会社を食い物にしている、給料泥棒だ。
- ◇ 大声で怒鳴る。
- ◇ ゴミ箱を蹴る。
- ◇ 机をたたく。
- ◇ 身体や性格の特徴をなじる
- ◇ 孤立させる
- ◇ わざと噂やゴシップを広める
- ◇ 他人にミスを負わせる
- ◇ 無理に飲み会に誘う
- ◇ 非難メールを繰り返す
- ◇ 仕事が出来ないなどと叱責する など

## 思い込みは危険

「この程度なら許される」とか「本人の成長のために指導する」とか「自分が若いときはもっと厳しかった」というのは、自分勝手な思い込みである場合があります。相手は職場での上下関係や人間関係を考え、我慢しているかもしれません。相手の立場を考え、言い分を聴いて下さい。さもないと、意思、思い込みとは別に、相手に威圧感を感じさせたり、不快に思うことがあります。

相手の立場や気持ちを尊重し、どのような言動がパワーハラスメントになるのかを正しく認識しましょう！

お互いに信頼関係を築きながら働きやすい職場にしましょう！

# 職場環境調査

働きやすい職場環境にするために現状を把握し、改善したいと思います

記入後は折ってゼロハンテープ等で中身が見えないようにし、支部長に渡して下さい

ハラスメント (Harassment) とは、いろいろな場面での『嫌がらせ、いじめ』を言います。その種類は様々ですが、他者に対する発言・行動等が本人の意図には関係なく、相手を不快にさせたり、尊厳を傷つけたり、不利益を与えたり、脅威を与えることを指します。重要なことは相手がどのように感じ、考えるかは個人によって違うということであり、この点を充分認識して行動しましょう。

セクシュアル・ハラスメントとは？  
セクシュアル・ハラスメントとは、本人が意図する、しないにかかわらず、相手が不快に思い、相手が自身の尊厳を傷つけられたと感じるような性的発言・行動を指します。

パワー・ハラスメントとは？  
職務上位にある者が、本人が意図する、しないにかかわらず、その地位及び職務上の権限を背景に人権を侵害する発言・行動で相手（部下など）に精神的な苦痛を与えることです。

## 労働組合

個人情報を守秘します。

記入されたくない方は、アンケートのみ回答して下さい。

店舗						
部門	鮮魚	青果	精肉	惣菜	食品	
	家庭用品	衣料品	酒類	会計	庶務	
	清掃	その他				

下記以降は必ず記入して下さい。

性別	男性	女性			
職種	正社員	嘱託社員	契約社員	パート	アルバイト

年齢	10代	20代	30代	40代
	50代	60代		

本部巡回時・職場にて思いあたるところに○を記入して下さい。

### パワハラ チェックシート

1	上司から「おい」とか「おまえ」と呼ばれ名前で呼んでもらえないことが多い。
2	上司や先輩に対して、悪意を感じる。
3	八つ当たりで、怒られていると感じることがある。
4	挨拶をしても無視される。
5	明らかに、他の社員に対してと、自分に対しての扱いに差がある。
6	理不尽なことを要求される。
7	怖い上司や先輩がいて、誰も意見をすることができない。
8	上司から仕事を与えられない。
9	「ジョーズを買ってこい」など、業務に関係のない命令をされる。
10	仕事でミスをする、指導という名目でみんなの前で叱責される。
11	酒が飲めないことを馬鹿にされ、断っても無理矢理飲むことを強要される。
12	新人や後輩を脅め、おもしろがる風潮がある。
13	先に帰ろうとすると「もう帰るのかと嫌味を言われる」。
14	ノルマが達成されないと「つかえない」「降格だ」「異動だ」と言われる。
15	「馬鹿につける糞はない」などと、人格を否定するような発言をする。
16	「どうなってもいいんだな」などと成績や処遇をちらつかせて従わせる。



## 11. 日本介護クラフトユニオン（東京、ヒアリング実施日 2011.8.25）

### 1. 組織概要

組合員数：62,196名（2011年2月現在）。組合加盟単位：事業所加盟40分会（ユニオンシヨップ協定）と個人加盟約80名。上部団体：UIゼンセン同盟及び連合。一企業＝一単組という枠を超えて、介護業界およびその関連業界で働く労働者を組織する職業別労働組合として、2000年4月の介護保険制度施行にあわせ、同年2月27日に結成。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・ハラスメントに関する実態調査の結果

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010年はハラスメントを特集。2010年のアンケートでは「パワーハラスメント（権力や地位を利用した嫌がらせ）がある」11.8%、6.9%（月給制組合員、時給制組合員の順、以下同）／「ある」の回答のうち、「上司からパワハラ」75.7%、61.7%、「介護サービス利用者から」9.2%、14.8%、「利用者の家族から」11.8%、6.2%／「誰にも相談しなかった」47.4%、33.3%／相談しなかった理由「相談しても解決しないと思ったから」70.8%、74.1%／相談した場合の相談相手「上司」66.3%、61.1%、「同僚」48.8%、57.4%（複数回答あり）／相談した場合「解決に向けて対応してくれた」70.0%、59.3%、「対応してくれなかった」27.5%、37.0%／「モラルハラスメント（精神的嫌がらせ）がある」16.6%、17.2%／「ある」の回答のうち、「上司から」47.4%、35.0%、「同僚から」39.4%、57.1%等（後掲資料の調査結果参照）。調査結果は各職場に通知。

#### ・ハラスメントの当事者・行為

職員間でのハラスメントに加えて、介護サービス利用者やその家族等によるハラスメントが多いのが介護業界のハラスメントの特徴。利用者やその家族からのハラスメントは、介助の際に身体をさわる、「抱きつき」といったセクハラ行為、暴言や業務の範囲を超える介助の強要といった行為。職員間でのハラスメントは、上司から仕事を回してもらえない、暴言や無視といったハラスメントが中心。

#### ・「職場の人間関係」が理由の離職多い

ハラスメントと直接関連しているわけではないが、同組合の就業意識実態調査（2009年）によれば、現在の仕事の前の介護の仕事を辞めた理由の第1位は「賃金が低い」（月給制組合員24.5%、時給制組合員19.1%）であるが、第2位は「職場の人間関係（上司との関係）」であり、同17.5%及び12.9%であった。「職場の人間関係（同僚との関係）」を理由に挙げた組合員も同7.8%及び9.7%存在している。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・利用者やその家族からのハラスメントの場合

- (1)介護労働（者）が利用者から軽んじて見られていること。
- (2)お金を払う側と支払われる側という関係。お金を払っているという権利意識。
- (3)高齢になると頑固・わがままになり、マナー違反を犯しやすい場合もあること。
- (4)在宅介護の場合、利用者と密室で接する機会も多く、他者の目による抑止力が働かないこと。

#### ・職員間でのハラスメントの場合

- (1)業界の低賃金構造、人手不足による過重労働によって職場内で不満やイライラが鬱積していること。
- (2)業界の歴史が浅いこと、また労働移動が激しいことから勤務実績、管理能力が十分でない人材でも管理職として登用せざるを得ないこと。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

組合結成後、職員間のハラスメントだけでなく、介護サービス利用者やその家族等の第三者からのハラスメント（特にセクハラ）の相談が寄せられることがあり、この問題への対応が必要だったことに加え、上部団体である UI ゼンセン同盟の啓発活動もあり、取組みを始めた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・相談窓口（組合員専用フリーダイヤル）の設置

組合員の相談窓口として本部にフリーダイヤルを設置し（後掲資料の広報ポスター参照）、事業所の問題に精通した各分会役員が実際に相談に乗る。相談内容はハラスメントに限らない。ハラスメントに関する相談件数は年間 10 件程度であり、相談件数全体に占めるハラスメントに関する相談件数は多くない。

#### ・ハラスメントに関する組合員を対象とした実態調査の実施

同組合で毎年行っている就業意識実態調査の中で、2010 年はハラスメントを特集（調査結果は上記及び後掲資料参照）。

#### ・分会向けのハラスメント対策に関する研修の開催

同組合の教育部がハラスメントに関する研修を行っている。具体的には、分会からの要請を受け、分会役員を対象にハラスメントの基礎知識を身につけてもらい、ハラスメント対策の重要性を共有することを目的に研修を開催。会社側役員が参加した回もある。その際、映

像資料も活用。組合役員が研修で得た情報や知識を一般組合員にどう浸透させていくかが今後の課題。

#### ・ハラスメントに関する労使協定締結の推進

2010年秋から、各分会で労使協定「セクシュアルハラスメントに関する協定」及び「パワーハラスメントに関する協定」の締結を目指したところ、2010年末までに40分会のうち12分会が両協定を締結した。セクハラは均等法指針に明文化された定義があるので会社側も意義を理解するが、法に規定がないパワハラに取り組むことについては消極的であるため、締結はなかなか難しい。

#### ・パワーハラスメントの定義

同組合の「パワーハラスメントに関する協定」案では、パワハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

### 6. 今後の課題

#### ・ハラスメントに関する労使協定の実際の運用

ハラスメントに関する労使協定の締結は進めてきたが、その中身の運用についてはまだ十分でなく、実際の活用には至っていない。

#### ・介護サービス利用者のマナー向上

利用者からのハラスメントを防止するために、介護を受ける際の利用者のマナー向上に向けての継続的な取り組みが必要。

### 7. 行政等への要望

#### ・パワハラ・モラハラを規制する法律の制定

パワハラ・モラハラを規制する法律があれば、使用者と闘う大きな武器になるので、例えば諸外国の法政策を参考にして、これらのハラスメントに関する法律を制定してもらいたい。

#### ・企業経営へのリスクである点の啓発

業界団体・経営者団体には、ハラスメントの存在が会社の利益や売り上げにマイナスに影響するリスク要因であることを会社側に認識してもらえるような啓発活動に取り組んでもらいたい。

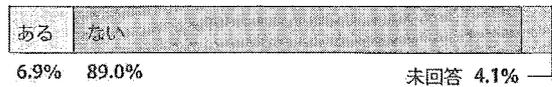
月給制：配布 3,000 名、回答 1,287 名、回収率 42.9%

時給制：配布 3,000 名、回答 1,181 名、回収率 39.4%

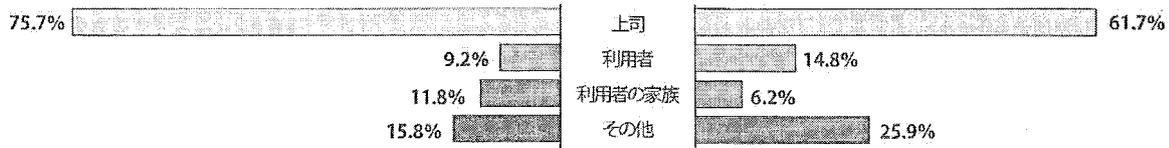
月給制組合員

時給制組合員

Q22(1) パワーハラスメント(権力や地位を利用した嫌がらせ)の有無



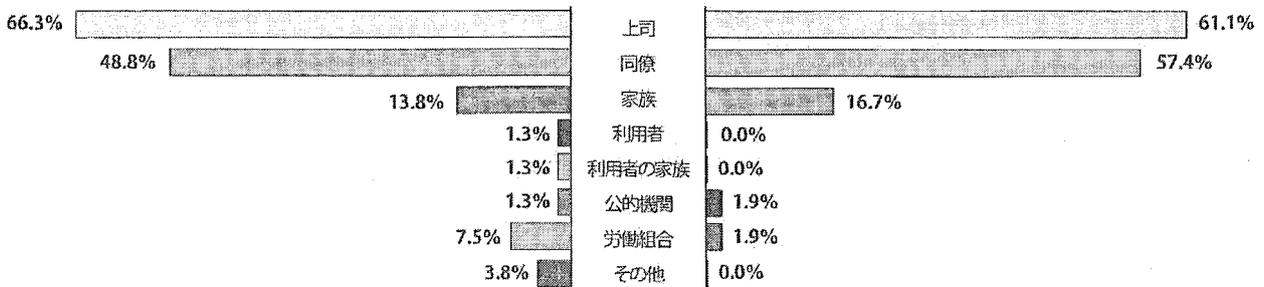
Q22(2) (1)で「ある」と回答した方へ 誰から受けたか



Q22(3) 誰かに相談をしたか



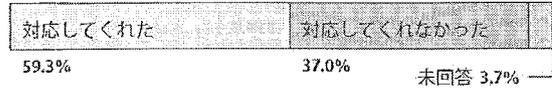
Q22(4) 相談をした相手



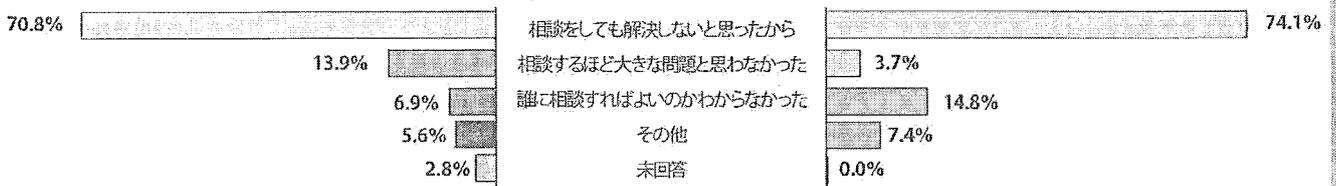
月給制組合員

時給制組合員

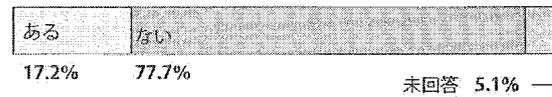
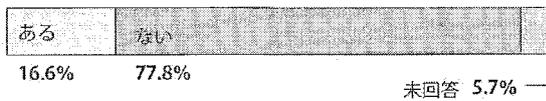
Q22(5) 解決に向けての対応



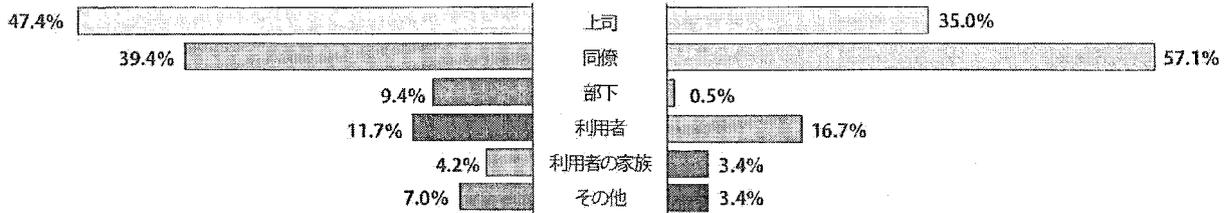
Q22(6) (5)で「相談しなかった」と回答した方へ 相談しなかった理由



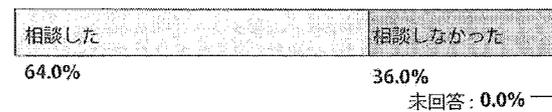
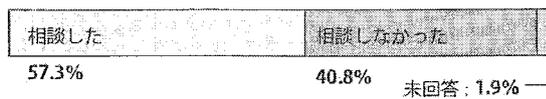
Q23(1) モラルハラスメント(精神的な嫌がらせ)の有無



Q23(2) (1)で「ある」と回答した方へ 誰から受けたか



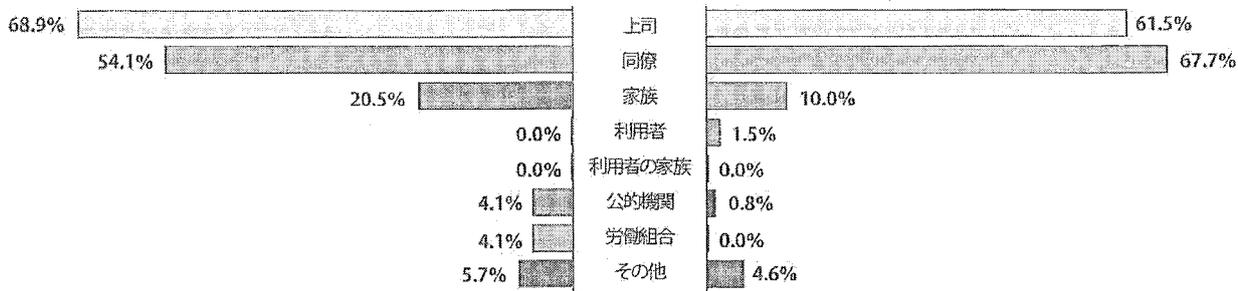
Q23(3) 誰かに相談をしたか



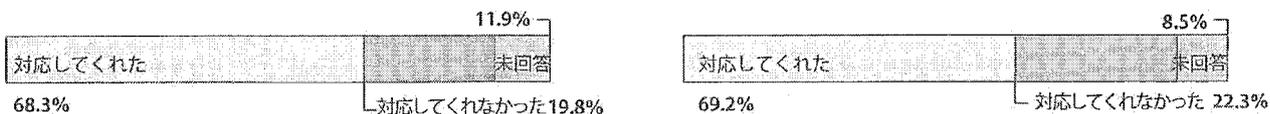
月給制組員

時給制組員

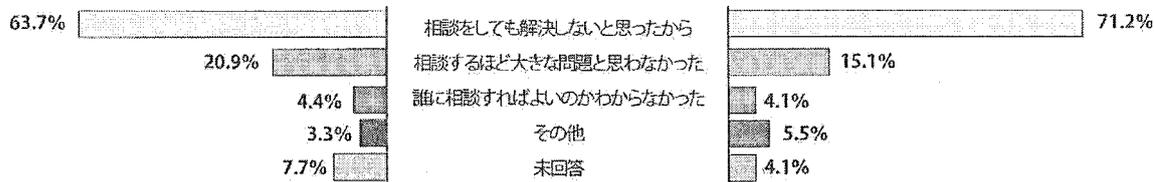
Q23(4) 相談をした相手

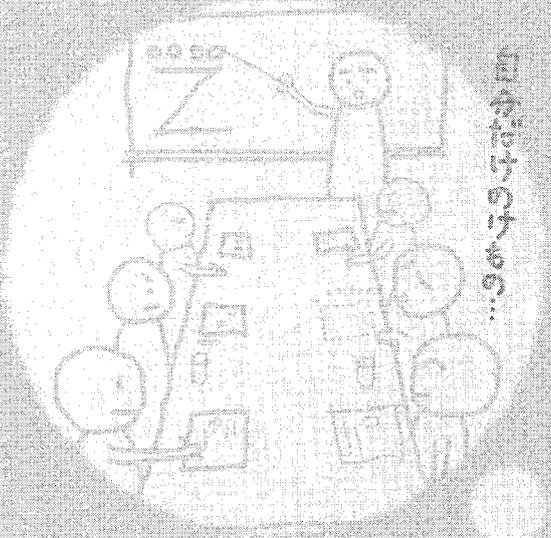


Q23(5) 解決に向けての対応

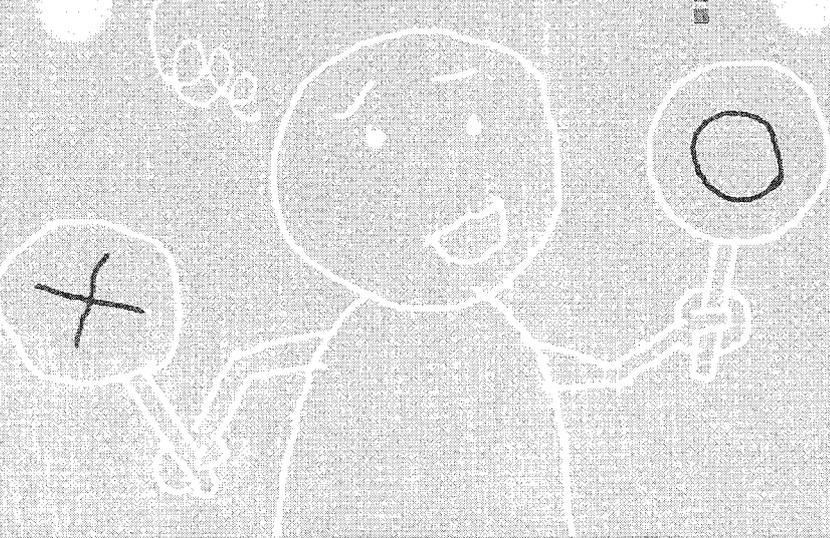
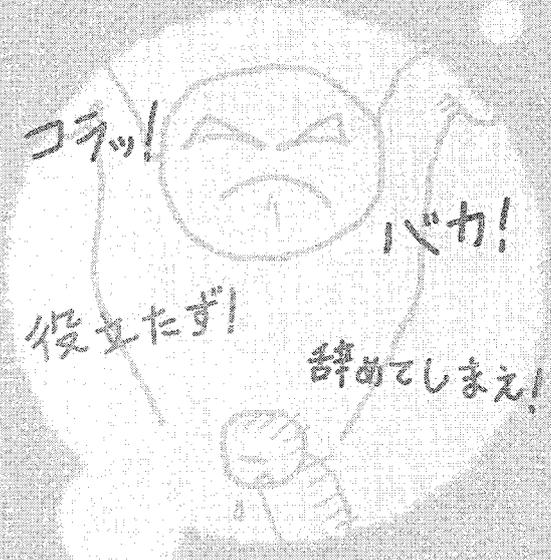


Q23(6) (Q1で「相談しなかった」と回答した方へ) 相談しなかった理由





正しい答えを知っていますか？  
セクハラとパワハラの正しい知識を持ちましょう。



一人で悩んでいないで、  
相談してください。  
苦情には公平に対処し、  
場合によっては就業規則に  
従った処分を行います。  
プライバシーは守られますので  
安心してご相談ください。

相談窓口

**NCCU** 日本介護クラフトユニオン (NCCU)  
0120-372-931

受付時間  
10:00▶17:00  
(土・日・祝日を除く)

## 11. 日本介護クラフトユニオン YB 分会（東京、ヒアリング実施日 2011.9.12）

### 1. 組織概要

分会員数：約 2,600 名。分会員の範囲：YB 社（介護サービス、本社東京）の従業員（ユニオンショップ協定に基づく）。専従者：1 名（分会長）。YB 社の事業所（拠点）数：全国 9 支店 120 拠点。

### 2. ハラスメントに関する相談内容

以下事例はいずれも、後掲のハラスメントに関する労使協定締結後の相談である。

#### 〈事例 1：上司の「辞めてもらう」発言〉

エリアを管轄する支店長代理（30 代前半男性正社員）から「今後、利益を出さなければ辞めてもらう」という趣旨のパワハラ発言を受けたと営業所の 50 代男性正社員から組合（YB 分会）宛てに相談が入る。相談を受けて分会と会社は当人同士の話し合いの場を 2 回設けたが、支店長代理は発言を認めず、相談者は納得できない。会社は、相談者がそう受け止めたということは、やはりそのような発言があったのだろうと判断し、上記の発言をパワハラと認定、被害者の要求を受けて加害者に対して 3 ヶ月間の 10%減給の懲戒処分を下して決着した。

この事例の背景には、介護業界では年齢が若く職務経験も浅い職員が管理職に登用される場合が多いということ、しかし管理職教育が十分に行われていないということがある。その結果、軽率な発言をする管理者が出現した。また本事例では、管理者が何人も変わるなか、営業所の運営を事実上支えてきた相談者に対し、異動してきたばかりの支店長代理が上記のような発言をしてしまうなど、営業所とのコミュニケーション・信頼関係ができていなかったという事情もあった。

#### 〈事例 2：特定の人に対する厳しい叱責や緊急の休日出勤要請〉

組合（YB 分会）は上司の言い方がきつい、休日出勤も含めて他の社員よりも多く仕事を割り振られて休みたいのに休めないという組合員からの相談を受けた。この相談に対して組合が調査に乗り出したところ、訴えてきた組合員の働き方にも問題があり、また組合員自身が当初、たくさん働いて賃金を多く得たいと訴えていたという事実が発覚した。組合は調査に基づいて組合員との対話を進めていったが納得を得られず、その後、組合員は退職した。

組合は、この事例発生の原因はお互いのコミュニケーション不足であったと見る。YB 社の訪問介護サービスではパート職員のいない時期や時間帯に利用者からの緊急の介護要請があった場合は正規職員が対応せざるを得ないのが現状であったが、管理者はそれを当然視し、厳しい口調で相談者に出勤の指示を出したことで、相談者との関係が悪化したのではないかと組合は分析している。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・介護業界の慢性的な人手不足

介護業界では介護保険で決められたほぼ最低限の人員配置で運営していることが多く、職員1人が病気やけがなどで休むと業務が回らなくなってしまうのが現状。また、人手不足などで余裕がなくなると、コミュニケーション不足になるだけでなく、相手の立場にたって話ができないことも出てくる。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・組合本部の指導

同分会にハラスメントに関する相談が寄せられていたわけではなかったが、組合本部のハラスメント防止に関する取組みのなかで協定作りの指導を受けて協定締結、規程要求に取り組んだ。

#### ・相談先の明確化の必要性

組合や会社に相談が寄せられていなかった理由には、相談窓口がわからないということもあり得たため、パワハラを受けた際どこに相談すれば対応してくれるのか組合員がすぐわかるようにすることが重要と考え、後掲の労使協定・規程の中に相談窓口の設置や場所を明記した。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・会社側とハラスメントに関する労使協定を締結

UIゼンセン同盟作成の協定例を参考にした「パワーハラスメントに関する協定」を2009年11月に締結（協定本文は後掲資料参照）。ハラスメント問題の啓発およびハラスメントに関する相談窓口の設置が目的。協定締結後は、事業所ごとに開く職場集会で周知した。

同分会の見解では、この労使協定と後掲の規程の射程に、最近増えている介護サービス利用者及びその家族等の第三者からのハラスメントは入っていないとのこと。

なお、介護業界は離職率が高いため、他産業が取り入れているハラスメント対策を、離職防止の観点から求めることは、会社側にも理解されやすかったと考えている（その際、UIゼンセン同盟加盟の他産業の労働組合の取組みは参考になった）。

#### ・組合の要求により会社側が「ハラスメントに関する規程」を導入

2010年4月、就業規則の細則として「ハラスメントに関する規程」を導入。総則（目的、方針の明確化及び周知・啓発、人事部における相談窓口の設置、苦情処理委員会の設置、苦情処理手続、不利益取扱いの禁止等）、セクハラ（定義、使用者責任）、パワハラ（定義、パワハラ行為の例示とその禁止）の3部からなる。加えて、就業規則上の懲戒解雇事由の1つ

として「パワーハラスメントとなる行為」が明記された。

#### ・事業所の管理者対象のハラスメント研修の実施

YB 分会は、会社側が各支店の事業所の責任者たちを集めて行う月 1 回の管理者会議のなかで 30 分～1 時間の時間をもらい、管理者向けのハラスメントに関する研修を行った。講師は組合本部の担当者。管理者は分会員（職場委員であることが多い）でもある。

#### ・パワーハラスメントの定義

同分会と YB 社の「パワーハラスメントに関する協定」では、パワハラについて「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

### 6. ハラスメント対策の効果

#### ・協定締結、規程導入後のハラスメントの顕在化

労使間でハラスメントに関する協定を締結し、会社が規程を導入後、次第にハラスメントに関する相談が組合や人事部に入ってくるようになった（例えば上記 2 で挙げた相談）。相談については労使で情報を共有し、問題解決にあたっては組合と人事部が連携、協力している。具体的には、隔週で行われる労使協議会、週 1 回の人事部ミーティングへの組合の参加等を通じて行われる。

### 7. 今後の課題

#### ・組合ベースでの管理職教育・研修の実施

会社側はハラスメントに関する管理職教育の取組みが不十分なので、分会としても管理者（分会員）に対しての教育をフォローしていきたい。

#### ・職員間のコミュニケーション

事業所の責任者である正規職員が自らの仕事に忙殺されていること、また訪問介護の勤務形態が直行直帰であることから、事業所内のコミュニケーションが非常に取りづらい状況になっている。今後は営業時間外に職場集会、懇談会をこまめに開くなどしてコミュニケーションをとっていくことが求められる。

#### ・サービス利用者等に対する啓発

サービス利用者やその家族の中には介護労働に対する理解が不十分なために自分の言動や行動がセクハラやパワハラ行為にあたると認識していない人がいる。今後若い人に介護の

仕事を続けてもらうためにも、サービス利用者等に介護労働とはどういう仕事か知ってもらい、ハラスメントのない労働環境にしていく必要がある。

## 8. 行政等への要望

### ・サービス利用者等に対するハラスメント禁止の説明

行政は、サービスを利用しようとする人やその家族に対し、介護労働者に対するハラスメントの禁止について事前に説明をしてほしい。

## パワーハラスメントに関する協定

株式会社 [ ] (以下「会社」という) とUIゼンセン同盟日本介護クラフトユニオン (以下「組合」という) は、パワーハラスメントに関し、下記のとおり協定する。

### 1. 目的

会社および組合は、パワーハラスメントの問題を認識し、労使双方が相協力してその行為を防止するとともに、それらの行為を根絶することを決意し、パワーハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力することを目的とする。

### 2. パワーハラスメントの防止

この協定において以下の行為をパワーハラスメントと規定し、その発生を防止する。

「職場における地位や職権など相手に対してのなんらかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範囲を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」。

### 3. パワーハラスメントの禁止

従業員は、いかなる場合においても、次の各号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) 身体的暴力を行うこと
- (2) 違法行為を強要すること
- (3) 人格を著しく傷つける発言を繰り返し行うこと
- (4) 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
- (5) 明らかに達成することが不可能な職務を一方的に与えること
- (6) 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
- (7) 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝えない等の行為を繰り返し、職務の遂行を妨害すること
- (8) 発言を無視する等職場内で孤立させる行為を繰り返し、精神的苦痛を与えること
- (9) 業務上の必要性がないことを強制的に行わせること
- (10) その他前各号に準ずる言動を行うこと

### 4. 方針の明確化及びその周知・啓発

会社は、職場におけるパワーハラスメントに関する方針を明確化し、従業員に対してその方針の周知・啓発をする。

### 5. 相談・苦情への対応

会社はパワーハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情への対応のための「相談窓口」を社内(外)に設置し、相談担当者の研修、啓発活動を行う。また、会社は相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ適切かつ柔軟に対応する。

### 6. 相談

職場においてパワーハラスメントを受けた従業員は「相談窓口」に書面または口頭で相談を申し出ることが出来る。

(1) 相談を受けた相談担当者は、相談者の相談内容や個人情報について第三者に漏洩してはならない。

(2) 相談担当者は、相談の内容に応じた迅速かつ適正に問題に対処しなければならない。

### 7. 苦情申し立て

パワーハラスメントを受けていると思う者、またはその発生の恐れがあると思う者は、苦情処理委員会に所定の文書に記入し申し出ることができる。ただし、口頭の申し立てによってもこれを行いうることができる。また、申し出は直接被害を受けている従業員だけでなく、他の従業員が被害を受けている従業員に代わって申し出ることできる。

### 8. 苦情の処理

従業員から苦情の申し立てを受けるときは、関係者による事情聴取を行うなど適切な調査活動によって、迅速に案件を処理しなければならない。苦情処理については、双方のプライバシーを保護するため、原則として非公開とし、その関係者は個人の機密保持を厳守しなければならない。

### 10. 不利益取り扱いの禁止

会社は、職場におけるパワーハラスメントに関して相談をし、または苦情を申し出たこと等理由として、その者を不利益に取り扱ってはならない。

### 11. この協定は、平成21年11月12日より施行する。

平成21年11月12日

株式会社 [ ]  
代表取締役社長

UIゼンセン同盟  
日本介護クラフトユニオン  
会長 河原 四良



## 12. YC 社（神奈川、ヒアリング実施日 2011.12.16）

### 1. 組織概要

従業員数：約 8,500 名（2011 年 12 月 16 日ヒアリング実施時点。なお従業員の内訳は、正規社員が約 1,500 名、パート社員、アルバイト社員、再雇用社員の合計が約 7,000 名、その他派遣社員、委託社員が若干名。なお、従業員数は会員企業 6 社と YC 社の合計）、本店所在地：神奈川、事業内容：主力事業は、食品、生活雑貨の店舗販売および宅配事業。その他にも共済、保険事業、介護福祉事業、葬祭事業を営む。組織形態：YC 社は会員企業 6 社の本部機能を集中した組織。企業別労働組合：あり。

### 2. ハラスメントに関する相談内容

#### 〈事例 1：直属上司による退職拒否〉

YC 社の内部通報窓口「コンプライアンスコール」に以下のような通報・相談があった。他のパート社員と言い争いとなったことで退職を決意したパート社員は店長に退職の申し出を行ったが、店長から約 3 時間にわたって執拗に退職の引き留めにあった。数日後、同パート社員は退職届を店長宛てに提出したが、その際、同店長から強引な言動を伴う退職の引き留めにあっただけでなく、さらには退職届の受理までも拒否された。

同社によると当該店長は、パート社員間のトラブルについて知っていたが、仲裁が苦手であったために解決に向けた行動を取らなかったことが、問題発生のもそもその原因であった。パート社員の退職を撤回してほしいという思いでおこなった引き留めが、パート社員に恐怖感と不信感をもたらす結果となり、コンプライアンスコールへの相談に至った。

この相談に対して、コンプライアンスコールは店長の言動や行動は不適切であるとして、行為者である店長に今後の部門運営の正常化と反省を促した。

#### 〈事例 2：年下の同僚からの威嚇行為〉

自分が仕事でミスをしたときに同僚から机やいすを蹴り上げる威嚇行為や、強い口調での叱咤を受けたという通報・相談がコンプライアンスコールにあった。相談者、行為者いずれも現場責任者にあたる同僚であったが、行為者は相談者よりも年下であった。

相談を受けたコンプライアンスコールの担当者は、相談者にもマネジメントや職務の面で課題があったが、同僚社員の行為および言動はパワハラ的であったと判断して、行為者に対して上記のような威嚇行為や言動について反省と今後の改善を求め、是正が行われた。

### 3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・雪印食品等の内部告発事件がコンプライアンス経営のきっかけ

後述するように、YC 社では内部通報窓口「コンプライアンスコール」がハラスメント関

連の相談窓口として機能しているが、この窓口の設置のきっかけは 2001 年の雪印食品の牛肉偽装事件などの内部告発の事件である。

#### ・コンプライアンスや組織の活性化が組織存続につながる

コンプライアンスコール設置の意義には、コンプライアンスや風通しの良い職場にすることで強い組織を作っていくということがある。そして、それが結果的に組織存続につながると考えている。

### 4. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・内部通報窓口への相談

上述の YC 社の内部通報窓口、コンプライアンスコールは、①法令遵守、②内部規定違反や不正行為の撲滅、③職場運営上のさまざまな問題、セクハラ、パワハラなど、職場内の問題を解決してコミュニケーションの改善をはかり、一人ひとりがいきいきと働くことのできる職場環境をつくること、を目的として設置された。

職場運営に関する具体的な通報・相談の対応の仕方については、基本的には職場内で解決することが前提ではあるが、直接通報者と面談を実施することで本質的な問題が浮き彫りとなることも多く、当人や周りの職員から事情を聞くなどの調査を行った上で是正措置にあっている。なお、是正措置としては被害者の上司にあたる人物への注意・勧告や改善計画書の提出の義務付けや是正措置終了報告などがあつた。

2010 年度にコンプライアンスコールに寄せられた相談件数 84 件のうち、パワハラに関する相談は 10 件であつた。また 2011 年には第 3 四半期までですでに 12 件に達している。それ以外にも労務管理・その他に該当する相談が 51 件、職場運営に関する相談が 14 件あり（いずれも 2010 年度）、そのなかにはパワハラを伴っているケースも含まれている可能性があるという。

#### ・コンプライアンスコール周知のための広報活動

コンプライアンスコールの存在を社員に周知し、利用を促すため、広報用のポスターを各職場に貼り出した。また 2011 年に 1 回、社内報の臨時号において、同窓口の設置目的を説明したり、窓口の利用によって問題解決した事例（ハラスメント関連を含む）を公表して、信頼を得られるよう努めた。

YC 社がこのような広報を行うようになった背景としては、同社が行った職員へのアンケート調査のなかで、何か職場内で問題が生じたときにコンプライアンスコールに通報するかという設問に対して、回答者の約 30%が通報しないと答えたことがあつた。同社はこの数値の改善を目指して積極的に広報活動を行うようになった。

## ・労使連携によるハラスメントへの対応

ハラスメントに関するもう一つの相談経路として、労組員が労働組合に相談するケースがある。労組に上がってきた相談の中には、使用者側と連携して対応にあたるケースもあった。

担当者によると、労使連携のパターンとしては主に3つある。第一は、労組から使用者側への情報提供である。これは労組に上がってきた事案について労組で対応するが、対応の仕方については使用者側に情報提供するというものである。第二は、労組による使用者側への対応依頼である。これは非労組員がからむ問題等で労組では対応しきれない事案等について使用者側に対応を要求するというものである。第三は、労使双方での連携対応である。これは労組員同士が当事者である場合等、労使の連携した対応が必要なものである。このケースでは、労組側は本人や当該事業所の分会から事情を聞き、使用者側も直属の上司（労組員である場合もある）や本人、関係者と面談するという形で相談者、行為者双方から情報を収集し、それを共有する。その後、労使がお互いの立場から意見交換し、最終的に使用者側が対応措置を講じる。

## 5. 今後の課題

### ・コンプライアンスコールの利用促進に向けた広報活動の推進

上述したように、YC社従業員でコンプライアンスコールを利用しないと考えている人は約3割存在するというアンケート結果が出ているので、今後はコンプライアンスコールをもっと利用してもらうために広報活動を積極的に行っていききたい。具体的には、守秘義務や匿名性の保護をアピールすると同時に、上述の社内報でのコンプライアンスコールの解決事例の公表などの取組みを通じ、従業員から信頼を得られるよう努力していききたい。

## 6. 行政等への要望

### ・発信情報の平易化

行政から発信される情報は、よりわかりやすいものを希望する。ハラスメントに関する情報や指針についても、もっと事業者が活用しやすいものにしてほしい。

### ・他社の事例の情報提供

他社のハラスメントへの取り組み方やその経緯についてもっと知る機会があると良い。現状では他社の事例を知る機会ほとんどない。事例の公表形式は、紙媒体だけでなく、講演や講習という形でも良い。

## 1. 組織概要

組合員数：約 5,800 名（2011 年 5 月 20 日現在）。組合員の範囲：YC グループ（卸売・小売、本社：神奈川県）関連 6 社に所属する全職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし登録パート・アルバイト職員、嘱託職員と一部の関連会社の直接雇用労働者はオープンショップ）。専従役員：9 名（正規 4 名、パート 5 名）。専従書記：2 名（パート 2 名）。上部団体：全労連他。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・パワハラに関するアンケート調査の結果

2004 年から毎年実施している「生活・労働実感アンケート」のなかで、パワハラに関する質問をしている。2006 年秋に実施されたアンケートで「言葉の暴力があった」との回答は、正規職員 21%、パート職員 14%であった。2007 年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人（対象は正規職員のみ）は、2007 年 12.6%から 2011 年 5.6%と減少傾向にある。「この 1 年間に言葉の暴力で傷ついたこと」の自由記述欄には、「バカ、死ね」など多くの暴言に関する回答が寄せられている（いずれも後掲資料参照）。

### ・ハラスメントの傾向

以前（2005～2006 年頃）は、主に上司の個性に基づく、暴言等のパワハラが発生していたが（例えば下記事例 1）、最近では、数値目標の達成に関する上司からの強い圧力をハラスメントととらえる、もしくはそれが原因でメンタルヘルスの問題を引き起こされるという事例が増えている（例えば下記事例 3）。

また、全体として、パート職員のほうが正規職員よりハラスメントの相談をしやすい傾向にある。正規職員は、報復（失職、降格、異動等）を恐れているか、言っても変わらないとあきらめているように見える。一方、パート職員は家計補助的に働いている場合も多く、報復をそれほど恐れていないのかもしれないと組合は考えている。

## 3. ハラスメントに関する相談内容

### 〈事例 1：上司による強い叱責・暴言〉

2004 年 11 月、ある大型店舗のパート職員が、職場のミーティングで店長からセールの方について 15 分以上にわたり強圧的態度で叱責を受けた。職員は恐怖を感じ、会社の通報窓口に相談したが、「パワハラでない」と判断され、それ以上の対応をしてもらえなかったため、2005 年 2 月、YC 労組に相談した。組合は会社側とこの件で協議を続けていたところ、6 月、この店長が、相談に来た職員だけでなく、別の 4 人の正規職員にもパワハラ的言動を

していたことが分かった。被害を受けた職員たちからは「部下を見下した威圧的な発言」、「最初は客観的な原因でもそのうち店長の気分で怒鳴られる」、「尋常ではない言い方（激しく怒鳴る）」、「異動面接で退職を強要された」といった訴えがあった。

組合の要請を受けて7月に行われた会社側のヒアリング調査では、他の職員たちからも、当該店長の言動について、やみくもに怒鳴ったり人前で恥をかかせるなどの行動、「俺の言うことがきけない職員はいらない」などの発言についても問題があることが指摘された。ただ一方で「厳しく叱責されるのは自分が悪いからだ」、「言い方は乱暴だが、言っていることは正しいし、納得できる。今まで仕事をした店長の中で一番良い店長だ」という声もあった。

このように、叱責に対する賛否両論の意見があったものの、同労組は当該店長の言動は業務指導の範疇を超えた人権侵害であると判断し、会社側に改善要求を出した。会社側は、労組との協議を経て、2005年8月、店長の叱責は人権侵害にあたるとの見解を改めて示し、2006年2～3月に被害者たちに対して店長とともに謝罪を行い、また店長には部下を持たないスタッフ職への異動を命じた。

### 〈事例2：上司によるパート職員の顔写真の撮影〉

中型店舗の店長が職員の顔を覚えるためとして、パート職員全員の顔写真を携帯電話で撮影した。この行為に対し、強い不快感を抱いたパート職員たち（とりわけ、年齢の若い職員）がYC労組に相談を持ちかけた。相談者らは、組合本部や分会長から助言を受けながら、組合の職場懇談会（後述）の場を利用して、当該行為と写真の処遇について、店長と直接話し合った。結局、店長はパート職員の意向を聞き入れて保存していた顔写真を全て削除した。最終的に、会社は当該店長に部下のいない職への異動を命じた。

### 〈事例3：数値目標に関する執拗な業務指導〉

2010年以降、数値目標に関する業務指導に関する相談がみられるようになった。この場合の業務指導とは、暴力や暴言、威圧といった人権侵害的な行為・言動ではない。例えば、ある上司は、繁忙時間帯に正規職員を呼び出し「おまえ、この数字どうするんだ」などと1～2時間余りの間、部下の業績結果について執拗に問責した。このような厳しい業務指導によってメンタルヘルスを損なう職員も増えていった。ただ、正規職員本人からは相談がなかなか上がらず、それを見ていたパート職員から相談が入ることが多かった。

こうした業務指導が顕在化した背景には、第一に経営危機の発生を契機に、会社が業績追求方針を強く打ち出したことで、中間管理職、一般職員に対して強い業績向上圧力がかかるようになったことがあった。第二に管理職の職務評価が具体的な業績だけで評価され、勤務経験やコミュニケーション能力が十分でない職員が出世する傾向があることもYC労組は指摘している。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・パワハラに関するアンケート調査の実施

2004年から毎年実施している「生活・労働実感アンケート」等のアンケートの中で、パワハラに関する質問（自由記述欄あり）を設けて実態把握をしている（調査結果は上記2及び後掲資料参照）。

##### ・労使人権委員会の設置

2004～2006年頃、上記事例1のようなパワハラ（暴言、威圧）が相次いで発生したことをきっかけにして労働組合がこれを人権問題として定例労使協議会で取り上げ、これを受けて2007年2月～2009年10月の間、労使間でパワハラによる人権侵害について話し合う「労使人権委員会」が計8回開催された。同委員会では事件が起きた原因の分析や実際に取られた解決策の総括が行われた。

##### ・組合機関紙を通じたパワハラに関する啓発活動

上記事例1のパワハラ事件とこれに関する労使の協議経緯の紹介、およびパワハラとは何かの解説を組合機関紙で計5回にわたって連載し、組合員に対してパワハラについての啓発活動を行った（2006年6月～2007年6月）。

##### ・チェックリスト・職場懇談会を活用したハラスメント改善

各分会のパート職員は、分会の会合を開く際に、組合が作成した「職場チェックリスト」（2011年秋の場合は17項目）に○×で回答。×がついた項目については年2回開催されるパート職員と所属長との職場懇談会で解決に向けて話し合う。項目のなかには、「セクシュアルハラスメント（性的嫌がらせ、不愉快にさせる言動）はない」及び「パワーハラスメント（嫌がらせ、圧力、強要などと感じられる言動）はない」等がある。職場懇談会後は、改善結果について評価し、チェックリストを組合本部へ提出することになっている（後掲資料参照）。

#### 5. ハラスメント対策の効果

2007年以降のアンケートで、パワハラ・セクハラを受けたと答えた人が、2007年の12.6%から2011年には5.6%へと減少傾向にあることについて、同組合では、パワハラ事件の発生を契機とした組合機関誌での啓発活動や、労使人権委員会を立ち上げるなどの取組みが2006年以降実施された効果ではないかと考えている。

## 6. 今後の課題

### ・ 支部、分会の活動の活性化

現在、一部の支部を除き、支部・分会レベルで職場の状況をつかむ活動がほとんどできていないため、ハラスメントに関する相談も本部が直接対応していかざるを得ない。以前は分会単位での活動があったが、最近はや若い組合員（特に正規職員）が業務で忙しかったり、組合に関心がないなどの理由で、分会レベルの活動はなかなか難しい。

## 7. 行政等への要望

### ・ 他組織のパワハラやその取組みに関する情報

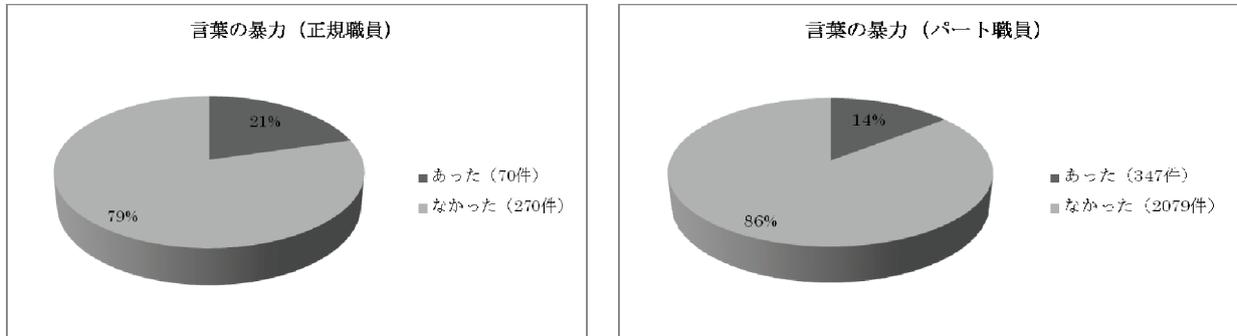
自分たちの職場のことしかわからないので、他組織のパワハラに関する状況や取組みについての情報があれば参考になる。

### ・ 小売業界における過当競争の見直し

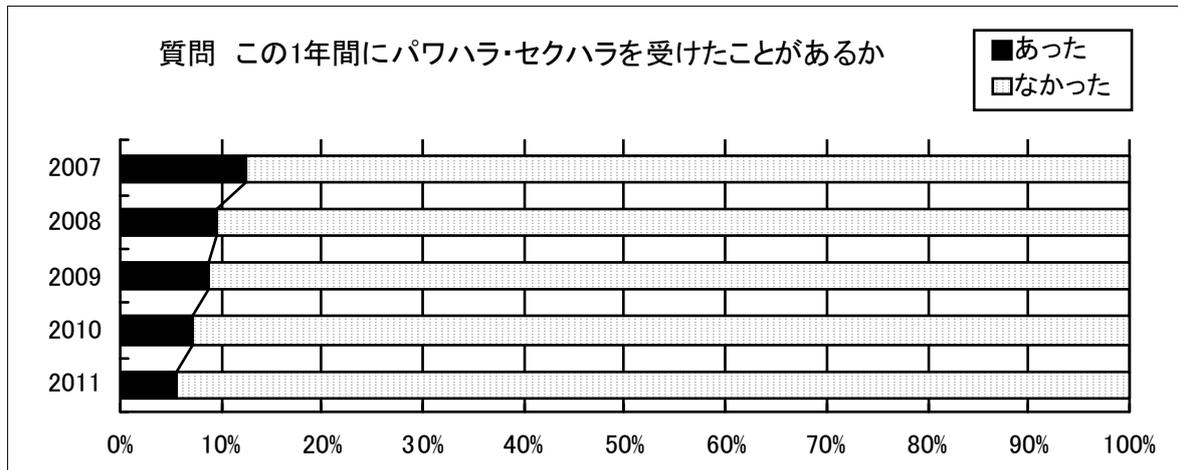
近年、小売業界は過当競争状態にあり、マネジメント上も業績向上が最優先され、ハラスメントの温床となっている。ハラスメントを減らしていくためには過当競争そのものも問題視してほしい。

〈資料〉YC 労働組合「生活・労働実感アンケート」結果

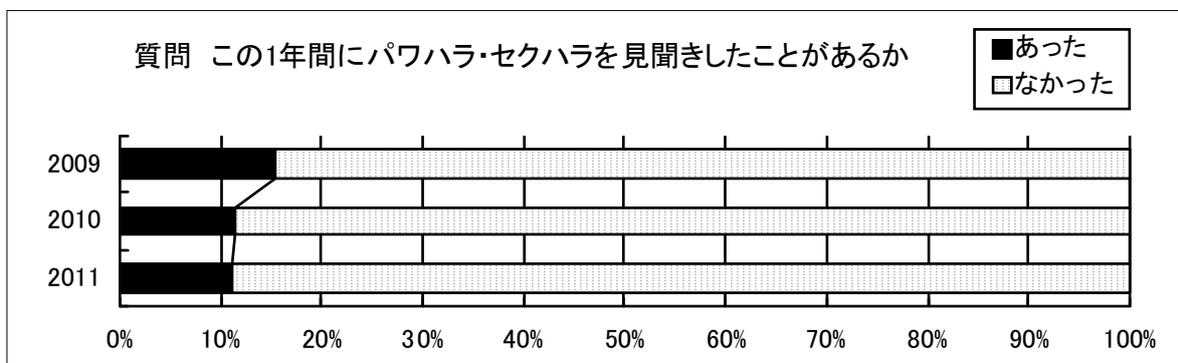
(1) 2006 年秋実施アンケート結果より



(2) 2007～2011 年アンケート結果より (対象は正規職員のみ)



■アンケートの回答に見る限り一貫して改善傾向にある。



### (3) 2011年アンケートの自由記述欄より

◎この1年間にパワハラ・セクハラを受けたことはありますか

- ・数字が取れないのに休むのか、と言われた
- ・サービス残業のことを言ったら、そんなことを言うなら仕事をふらないと言われた
- ・身体が不自由なことをバカにされた
- ・部下の意見を聞こうとしない
- ・個人の人格まで否定された
- ・理不尽にどなられる
- ・いつ、やめるの？
- ・あいさつをしない

◎この1年間にパワハラ・セクハラを見聞きしたことはありますか？

- ・必要以上に数値目標達成を迫られていた
- ・部下への注意の仕方が威圧的
- ・人によって態度が違う。威圧的
- ・長時間の打ち合わせ
- ・大勢の前で罵倒する
- ・上司が大声で怒鳴りつける
- ・会議の席で個人攻撃する
- ・脳がどうにかなってるからみてもらえ！どうせひきとり手もない

### (4) 2006年秋実施アンケートの自由記述欄より

■正規職員の回答から——この1年間に言葉の暴力で傷ついたことはありますか？

- ・いない
- ・清掃要員として飛ばされるよ
- ・いちいち数えきれない。覚えきれない。日常茶飯事。
- ・希望退職の面接で言われた
- ・いない
- ・責任の所在がわからないのに、おまえが悪いと決め付けた上司
- ・上司、転職について
- ・希望退職の面接で、パート職員と同じような賃金と仕事をしてもらうことになるかもしれない。
- ・お詫び対応
- ・ものすごく傷つくというわけではないが、「ばかだから」と連発されるとイヤになる。
- ・部になくてともいいんだけどね。と部長が言ったよとリーダーから告げられたこと。
- ・お前はやる気があるのかといわれた。
- ・数字が獲得できなければ、有休は取得できない。
- ・労災なのに通院に行かせてくれない等、いろいろある。
- ・ゼロの成果では帰るな。
- ・「ハァーだから…」とにかく、やりきれ！

- ・じゃあ、あなたは完璧なの！
- ・能力がない
- ・自分自身が発言し、自分自身が傷ついている。
- ・チーフのくせにと言われました。
- ・店長の変わりはいくらでもいる。
- ・いろいろありすぎて書ききれません。
- ・上司が仕事上の事でケンカ腰の言動・態度をとった。
- ・粗大ゴミ回収日に店長に君がゴミじゃないのかと言われた。冗談でいったんでしょが・・・
- ・ふざけんな！
- ・お前がいうことじゃないだろう！
- ・暴力レベルではないが、店長のレベルに落差がありすぎる。(現店長のことではない) 職員に所謂タメ口、ぞんざ

- いな言い方、仕事を丸投げ、まったくフォローがない、等
- ・汗臭い、きたない、食べるな、休憩するな。
- ・頭ごなしにどなり続けられた。そのため神経の病になった。
- ・バカ、死ね。
- ・お前は使えないやつだ。
- ・若造扱い、外様扱いが多く、若造がバイヤーやチーフでは他社になめられる等
- ・コメントしたくない・・・
- ・よく覚えていないが、冷めた返事
- ・暴力ではないが、仕事が丸投げ的な感じで回ってきたり、そういう場面

■パート職員の回答から——この1年間に言葉の暴力で傷ついたことはありますか？

- ・あんたの上司は私だ。
- ・「いいかげんにおぼえてよ」「遅いからいい。別の仕事をして」これは機械の操作に関してトラブルが起こった時に言われたものです。覚えていないわけではなく、キャリアの方が期待するほど早く出来ないことにいらだった言葉でしたが、その方が期待されるほどはほとんどの方が早くできるわけではありません。
- ・誰に向かって言ってるの！！(チーフパートの絶対的権限)
- ・人の能力を馬鹿にした態度と言葉。
- ・女性が大多数の職場なので、冷静さを欠くような物の言い方が多いように思います。具体的には、相手を馬鹿にするような発言ですね。物の言い方、受けとり方もあるので、今現在は気にしてはおりません。
- ・指導的役職者から断定的、威圧的の言葉を感情的にあびせられた。上から押しつけの言葉ばかりで指導する感じではない。自分を否定されるのは悲しい。
- ・書けません。ストレスの元凶です。
- ・面と向かって言わないで陰で反対のことを言っているのを聞いたり、あらさがしをされたり。
- ・店長と仕事の話をしている中で、以前に言った事と違っていたのでその事を言ったら、「言った言わないじゃない。あなたはそうして敵を作っているのですね！」
- ・仕事に向いていない。
- ・パートどおしのことばで命令的。
- ・リーダーさんの指示の出し方など。
- ・チーフから事情の説明もなく頭ごなしに命令口調で仕事の指示をされた時は不快に感じました。時々、気分言葉で発する傾向にあるようです。
- ・他の人と比較する言葉
- ・髪形について、みっともない、鏡で全身を写して来な

- いと さんのいる売場通路で荷出し中に言われた(店長に)。
- ・そんな事も分からないのか。
- ・店長からの罵声、商品をけとばす。その日の気分でコロコロ変わる。こんな人がなぜ店長をしているか理解に苦しむ。
- ・無視される。
- ・入職3年半ですが、15~20年勤務の方ばかりで、入店した時はイジメがすごく、毎日、何十回も暴言が泣かされました。現在は自分がチーフになり(8ヶ月)、新人さん達には優しくしています。自分がされて辛かったので。今でも店で、暴言を言う人は少々いますが！だいぶ良くなってきました。仲間、働く者同志、仲良くやりたいです！
- ・この仕事ができなければやめていただきます。
- ・この店がつぶれたら〇〇さんと〇〇さんのせいだ。
- ・パートからの提案や意見は絶対と言っていいほど否定する。
- ・「一筆書いて」とおわびの言葉を書かされた。
- ・店長。会話をしている途中で方言らしきことばが出てしまいました。 さんのいる店内(入口)で、そのことばきらいだ、へどがでる、やめてくれる！！と言われました。
- ・訳も解らず頭ごなしにどやされる(出勤してすぐに不機嫌な顔で怒り始める)。
- ・「 やお店にクレームが名指しで来ています。このお店の古くから働いている人だけです」何人の方です。
- ・日々、小言と注意の繰り返しで、名前を挙げて言う。
- ・支払い済みのお米をロッカーに入れていたところ、店長にレシート提示を求められ、ドロボー的な扱いをされた。

## 生活・労働実感アンケートから

- ・職員に原稿を「まちがっているのでは」と持っていった所、「それくらいわからないのか!」と強い口調で言われ、やる気がなくなります。(言葉の暴力になるかどうかわかりませんが)
- ・ばばあ! (年齢、能力、etc. についての言葉)
- ・半年前の事を過ぎた時点で言われた。
- ・あなたなんかそんな仕事あるわけないでしょう。
- ・「新人なのに」
- ・「件数が少ないのに」
- ・あなたたちは私の1/100ぐらいしか仕事をしていない。
- ・残業するなんて100年早い。
- ・「これだけのことをしてもらわないと、高いお金を出してパートを雇っている意味がない」と言われた。
- ・同僚(やや先輩)の、状況をよくわかっていない上での非難、見下すような言葉。
- ・仕事にミスしたのに上司にあやまりにこないと言われた。チーフパートからもあやまりに行ってほしいと言われた。私だけのミスにされてしまった。
- ・身に覚えがないことで何度もヒステリックに怒鳴られた。この仕事はとても好きですが、そういう時はやめたくなくなりました。今でも思い出すとイライラします。
- ・お客様の件で話をしたところ、「ふ〜ん」「ふ〜ん」と言われ、背中を向けられ、人の話をバカにして聞かない。
- ・「〇〇さんは仕事が遅くて時間内にできないけど、本当はこれぐらいはやってあたりまえなのよ」と他の人に聞こえるように言う。「〇〇さんにはできるのに、どうしてできないのかな」
- ・上司から「おばさん」と言われた。
- ・いろいろ。「てめえ」「きさま」いつものことです。
- ・「全然ダメ」「あーもういい、ここはやるからあっちあっち」こういう言い方はないだろう。本人は言ったことをすっかり忘れてる。「年だからかな〜」などなど、きりなし「あなたの年代では、こんなのないでしょう?」歳のことをよく言われる。
- ・以前の店長がパート会などで興奮すると暴力的な態度や言葉で発言するので、怒らせると怖いので、皆あまり発言できなくなった。顔をうかがってしまう。
- ・「バカ」
- ・「ブス」
- ・毎日毎日いじめとも思える暴言でやめたくなくなりました。(異動してきてまもなく)
- ・わからないことを聞くと、そんなことも知らないのかと。
- ・ありすぎて書けないが、上司だから我慢している。
- ・仕事の事で話していたのに「私語」と決めつけられて頭ごなしに注意された。
- ・「俺に逆らうのか」他にもあったと思いますが忘れました。(カード通す前に売場の不備に気づきなおしていた

- が、もう上がってといわれた。多分イライラしてたんだと思います。)
- ・いろいろあり、言葉の暴力がどこまでになるかがわからない。
- ・言えません。
- ・店長よりです。ひどすぎて思い出すのもつらいです。
- ・~をやったのかよ、など腹立たしい言葉。
- ・レベルが低い。
- ・やめるなら早く言え、次の人をさがすから。
- ・月間シフト作成後、イレギュラーと特注文が入り回らない時に、「自分が作ったシフトだろうが」と強い口調でみんなの前でののしられた。くやしかった。その他にも冷蔵庫に入っている時、ドアを足でけて閉められた。何回もあった。
- ・仕事の話をしていても無駄口をきくなと言われた。
- ・誰だれさんとはとくに終わるのにまだ終わってないの!!
- ・部門移動させるぞと大きな声でおどかされた。
- ・いつやめて頂いてもけっこうです、と言われました。
- ・遊びに来ているのかと言われた。
- ・勤務中に「何を悠長に構えているんだ」と店長に言われました。まじめにしているのに傷つきました。



2011年秋闘 職場チェックリスト

パート職員	職場チェックリスト	事業所名	分会長名
<p>分会を開いたらみんなで下の項目について「○：できている・△：だいたいできている・×：できていない」で評価します。「×」が見ついた項目は、職場懇談会を開いて所属長に改善してもらいましょう。また、チェックリストにはないことから所属長に改善してほしいことがあれば職場懇談会を開催して解決しましょう。職場懇談会で所属長に改善してほしいことから伝え、その結果を「改善状況」の欄に「○・△・×」で示してください。</p>			
チェック項目	評価	改善状況	特徴的なことがあれば書いてください
<p>①就業規則はだれもが見ることができる場所にある</p> <p>②就業実績表は必ず本人が確認しサインしている</p> <p>③契約更新時（2011年6月）には所属長または副所属長との面接で契約内容の確認をおこなった（登録パート職員・シニアパート職員は3月と9月に行うことになっています）</p> <p>④必要な人員は確保され、残業が恒常的になっていない</p> <p>⑤残業ルールは守られている（残業は申請によって行われることになっています）</p> <p>⑥不払い（サービス）労働はない</p> <p>⑦職場パトロールは毎月実施されている（作業所・休憩室の温度や湿度が適当・照明の状態が適切）</p> <p>⑧労働安全衛生委員会は職場パトロール終了後に毎月行われている（職場パトロールは労働安全衛生委員会の前日までにを行うことになっています）</p> <p>⑨新人パート・アルバイトに安全教育が行われている</p> <p>⑩ 体操は毎日全員が行っている</p> <p>⑪仕事に必要な備品（事務用品、手袋、タオルなど）はそろっている</p> <p>⑫仕事上のケガなどが上司に報告されている</p> <p>⑬長時間契約のパートの休憩時間がシフト化されていて必ずとれている</p> <p>⑭有給休暇は申し出れば基本的には取れる</p> <p>⑮パート会や部門会は毎月開催され意見を言う時間がある</p> <p>⑯セクシャルハラスメント（性的嫌がらせ、不愉快にさせる言動）はない</p> <p>⑰パワーハラスメント（嫌がらせ、圧力、強要などと感じられる言動）はない</p> <p>☆チェック項目にないことから所属長に改善してほしいことごとりと職場懇談会後の改善状況を書いてください。</p>	<p>△ 評価 ・ × 「で 評価 して みて 改善 項目 は、 職場 懇談 会 で 所</p>	<p>△ 評価 ・ × 「で 評価 して みて 改善 項目 は、 職場 懇談 会 で 所</p>	

☆職場懇談会を開催した分会は職場チェックリストを労組書記局にカバンかFAX

で必ず返信してください。

## 1. 組織概要

従業員数：約 91,000 名（社員約 14,000 名〈2011 年 3 月末時点〉、業務社員約 77,000 名〈2011 年 3 月期時点の年平均人員〉）。本社所在地：東京。事業内容：医療関連事業、介護事業、医療・介護関係教育事業。医療関連事業では医療機関における診療報酬請求等を行う医事業務受託事業を中心に行っている。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・パワハラ相談の増加

当初セクハラへの取組みの一環としてセクハラ専用の相談窓口を設置したが、10 年間で 3 件ほどしか相談がなかった。しかし、近年のパワハラ問題に対する認識の高まりを受けて、YD 社労務管理室にも組合や人事部の窓口を通じてパワハラの報告が上がってくるようになり、会社として取り組む必要性を感じるようになった。

### ・「人材こそが財産」という会社理念

また、ハラスメント対策に取り組む決意をした背景には、会社の理念として「人材こそが財産」であり、従業員が安心して働ける職場環境を保証することが使用者の責任という考えがあった。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・苦情処理委員会での情報共有・対応協議

YD 社では労使双方の情報交換の場として苦情処理委員会を設けている。会議は月 2 回程度の頻度で行われ、主に個別事案について話し合われる。労使双方で受けたハラスメントに関する相談に関しても同委員会で情報共有されている。

### ・ハラスメントの事実確認における労使の役割分担

苦情処理委員会で今後の対応が確認された事案については、ハラスメントの実態についての事実確認を労使でどう分担するか話し合う。ケースバイケースであるが、会社側で、当事者をよく知る信頼できる人を探し出せて事情を聴ける場合には、会社側のルートでまず情報収集する。そのような人物がいらないなど、会社組織ではなかなか真実が伝わってこないような場合には、組合に信頼できる職場委員などがいれば組合ルートで事実確認してもらうなどの方法をとっている。

### ・パワハラと判明した場合の対応

まずは、パワハラやいじめの当事者双方がいる事業所などの現場に、その上の管理職（支店のマネージャー、課長補佐、支店長など）が出向き、現場のミーティングで全員の前でハラスメントに関する注意喚起を行う。その際、この事案については触れず、ハラスメント全般に関する注意にとどめる。

注意喚起という方法で事態が改善しない場合は、当該管理職に対して事業所の従業員全員を対象にした面談を要請している。その狙いには、従業員全員と面談することで被害者が管理職に相談できるということがある。

いじめといっても、コミュニケーションの問題や人間関係のすれ違いの問題であることが多く、面談等で解消できるケースも多い。場合によっては異動を行うこともある。

### ・第三者からのハラスメントに対する対応

YD社では現場で第三者（介護サービス利用者、病院患者、YD社の業務社員以外の病院職員等）とのトラブルが発生した場合、当事者従業員には「事故・トラブル報告書」を会社側に提出することが義務付けられている。同社従業員が第三者からハラスメント被害を受けたという報告書が上がってきた場合、会社側の対応として被害者の配置転換や顧客との契約打ち切りなどの措置をとることもある。

## 15. YD 労働組合（東京、ヒアリング実施日 2011.8.29）

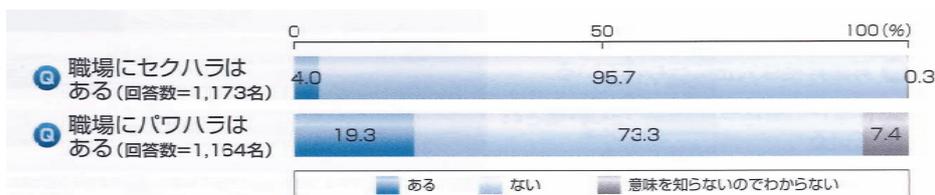
### 1. 組織概要

組合員数：約 53,000 名（2010 年 8 月時点）。組合員の範囲：YD 社グループで働く職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし、臨時従業員など非組合員の範囲あり）。本部：東京。組合結成：1992 年。組合支部数：101 支部。専従者：8 名。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・職場で発生したハラスメントの多くがパワハラ

同組合の「組合員意識調査」（2010 年）の結果（以下表）によると、職場にセクハラがあると答えた人が 4.0%であったのに対して、職場にパワハラがあると答えた人は 19.3%であった。



#### ・パワハラ当事者間の関係

パワハラ当事者間の関係は上司から部下、同僚同士、部下から上司と様々。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・管理職の知識と指導力の欠如

#### ・人材不足と業績主義に基づく職員間のコミュニケーション不足

人材不足や業績主義の導入により、日々の業務や経営目標に追われ、その結果、職員間（上司部下間も含む）のコミュニケーションが不足したり、職場環境に配慮する余裕が失われたりしている。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・パワハラ相談の増加

相談窓口「労務相談ダイヤル」に同僚や上司との人間関係に関する相談が増えてきたことと、組合員のメンタルヘルスの悪化を受け、その予防の一環として 2008 年よりメンタルヘルス対策を導入。また、ここ 1～2 年でパワハラに関する相談が増加したため（2010 年 9 月～2011 年 6 月の集計で全相談 350 件中 68 件がパワハラの相談）、同対策の中でハラスメン

ト対策に乗り出す。ハラスメントの被害者あるいは加害者にならないためにはコミュニケーション能力の向上が重要と位置付け、自己理解、他者理解に基づく良好な人間関係の構築のための啓発プログラムを導入、運用に着手した。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ハラスメント啓発とコミュニケーション能力向上のためのマンガ冊子の活用

多くの組合員に興味を持ってもらうためマンガ冊子を利用してハラスメント啓発およびコミュニケーション能力向上に取り組んだ。冊子は組合機関紙に隔月で挟み込み、全組合員に配布。組合役員からアンケートで報告された、社内で実際に起こった事例を元に、現場で起こり得るようなストーリーを盛り込んでいる。

### ・相談窓口の設置

相談窓口は通常の個別対応の労働相談窓口「労務相談ダイヤル」と、会社・組合・仕事に対する苦情や提案等、個別対応を前提としない窓口「パンドラの箱」がある。そのなかで、改善が必要だと思われる投書内容については労使協議の場で報告する。

### ・苦情処理委員会での情報共有・対応協議

月に2～3回程度、会社側（労務管理担当者）と組合執行部が従業員から受けた苦情・相談の情報共有、対応協議の場として「苦情処理委員会」（会社側2名、組合側4名の計6名）を開催。近年ハラスメントに関する相談が増えてきたことで、同委員会でもハラスメント対策について話し合われる。

### ・ハラスメント実態についての事実確認における労使の連携

上記の苦情処理委員会で今後の対応が確認された事案については、ハラスメント実態についての事実確認を労使双方で行う。加害者、被害者双方の言い分が異なる場合は、組合側は加害者の言い分を被害者に伝え、再度確認を行う。これを複数回繰り返しながら正確な事実把握に努めている。

## 6. 今後の課題

### ・一般組合員（現場レベル）の状況把握が困難

組合の執行部や支部長は内勤であることが多く、現場で働く一般組合員の状況を把握できていないため、現場レベルでのハラスメントの実態が十分つかめていない。

### ・明快な解決策を提示することが困難

パワハラやモラハラは加害者、被害者ともに言い分があり、さらに、相談担当者は現場に

いたわけではないので、どちらが正しいか判断できず、具体的な解決策を提示することが難しい。

- ・ **管理職も含めた従業員全員の意識改革**

管理職も含めた従業員全体の意識改革に向けて、会社全体として取り組まなければハラスメントはなくなる。会社側には、管理職教育・研修などでハラスメントに関する啓発活動をもっと実施してほしい。

## 7. 行政等への要望

- ・ **マスメディアを通じた啓発活動の実施**

新聞やテレビなどのマスメディアを通じて、広くハラスメントについての啓発活動を展開してほしい。

- ・ **パワハラに関する定義の明確化**

パワハラに関する定義がないゆえに、具体的な解決策の提示が困難である。したがって会社側に対策を求めることが難しいので、公式的な定義付けがあると良い。

## 1. 組織概要

従業員数：約 1,200 名（うち、女性正規職員は 1 割）。事業拠点：40 か所（うち、本社 1、支店 1、工場 3、営業所 35）。事業内容：住宅建材の製造および販売。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業コンプライアンスの整備の必要性

グローバル社会の中で生き残るためには利益追求だけでなく、企業コンプライアンスの整備が不可欠。セクハラ・パワハラに関する規定もグローバルスタンダードの企業として整えておく必要があった。

### ・企業リスクの回避

ハラスメントが発生することで生じる様々な企業リスク（被害者からの訴訟による企業イメージの低下等）を回避する事前措置として労使協定を締結した。

### ・人材の最大限の活用

ハラスメントやそれに伴うメンタルヘルス不全等によって従業員が自己の能力を 100% 発揮できなくなると、企業としても大きな損失となる。人材を最大限に活用するという観点からもハラスメントはなくしていかなければならない。

### ・職場環境の改善

YE 社では経営方針の一つとして「明るく風通しの良い職場づくり」を掲げているが、その実現のためには企業内での人権侵害やハラスメントをなくしていくことが重要。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「コンプライアンス・マニュアル」の作成

YE 社では 2010 年にコンプライアンスの遵守の重要性を社内に周知することを目的として「コンプライアンス・マニュアル」を作成し、従業員全員に配布した。マニュアルにはハラスメントの防止や人権尊重について明記されている。

### ・社内報でのハラスメントの啓発

YE 社では 2011 年の春期と冬期の社内報でハラスメントの定義と被害に遭った場合の対処法について紹介した。

#### ・外部の相談窓口の設置

YE 社ではメンタルヘルス不全の防止のためにカウンセラーによる外部の相談窓口を設置している。また相談窓口の周知のために、窓口の連絡先を記載した「心の病相談カード」を全従業員に配布し、携帯させた。また1カ月に1, 2回程度、産業医に来てもらい、従業員のメンタルヘルスについて相談に乗る機会を設けた。その際、産業医はハラスメントについての相談を受けることもあるという。

### 4. 今後の課題

#### ・労使協定の周知徹底

セクハラに続き、最近、パワハラに関する労使協定を締結したが、まだ十分に浸透したとはいえない。協定の存在が認知されなければ制度自体が形骸化する可能性もある。その意味で、パワハラに関する労使協定について社内報などを通じて情報発信しているが、今後も、従業員全体に向けてさらなる周知徹底を図っていきたい。

### 5. 行政等への要望

#### ・パワハラ防止に関する行政からの通達

行政からのパワハラ防止に関する通達や指針は、企業がハラスメント対策に乗り出す良いきっかけになるので、行政が率先して動いてほしい。

#### ・非正規雇用政策の見直し

近年、製造業への派遣の容認などにより非正規社員が増えてきたが、YE 社でも正社員と派遣社員が混在することで職場内の人間関係がぎくしゃくするおそれがあった。人事部としてもそれは極めて不本意である。ハラスメントを予防するためにも非正規労働政策の見直し、長期安定雇用に戻していくことこそ、本来あるべき姿であると考えている。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,030 名。組合員の範囲：YE 社の全正規職員（ユニオンショップ協定に基づく。ただし非正規職員は非組合員）。組織構成：本部（名古屋）、他全国に 2 支部。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントに関する相談

### ・上司によるハラスメント

①業務の範囲を超える部下への命令：上司がプライベートで飲酒した際に部下を運転手代わりに使う。②仕事を与えない：全ての営業担当から外して、全く仕事を与えない。③家族への圧力：業績の上まらない部下の家族に対して業績向上圧力をかける。

### ・同僚によるハラスメント

①陰湿なハラスメント：被害者が聞こえるように悪口を言う、被害者がとなりに着席しているにもかかわらず被害者宛ての電話を勝手に切る。②露骨なハラスメント：人格否定的な暴言を吐く、机をけり上げて威圧する。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・上司によるハラスメントの発生背景

- (1) **管理職員のマネジメント能力の欠如**：1970 年代の不況期に新卒採用を抑制したことで、ポストに見合わない人材でも登用せざるを得なくなった。
- (2) **業績至上主義の浸透**：業績を上げられる者は善で上げられない者は悪という考え方が蔓延し、業績が上がれば何をやっても良いという風潮がハラスメントを助長している。

### ・同僚によるハラスメントの発生背景

- (1) **労働の強化**：会社規模の拡大後、人員は増えずに仕事だけ増えていったことで、従業員の気持ちに余裕がなくなった。
- (2) **組織の縦割り化**：主力商品における業界再編の中で急激に企業規模が拡大したことで組織が縦割り化し、その結果、職場の横のつながりが希薄になった。
- (3) **仲介者不在**：職場内で争い事が起きた際に、仲立ちに入れる人が居なくなった。業績主義が浸透するなかでこうした数字に表れない企業貢献が軽視されるようになった。

#### 4. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・労使協定の締結、懲戒処分の明記

悪質なパワハラが職場内で発生したことを受けて、パワハラ予防と対策の観点から労使協定「パワーハラスメントの防止に関する協定」を締結した。ハラスメントの定義、禁止行為、会社側の対応（相談および苦情への対応、再発防止の義務）に加え、懲戒についても「前条に掲げる禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則に基づき懲戒処分を行う」ことを明文化した。

##### ・各地営業所の巡回、情報収集

組合支部のない営業所のハラスメントの実態を把握するために組合本部の執行部が年1～2回、全国34か所あるすべての営業所を巡回し、情報収集している。その際、ハラスメント被害者からの直接の相談はほとんどないため職場の同僚からの通報が重要になる。

#### 5. 今後の課題

##### ・ハラスメントの基準が曖昧でハラスメントかどうかの判断が困難

相談される事案の多くはハラスメントかどうか微妙なところで、組合として仲介に入るのが難しい。このような場合は、できる限り当事者以外の意見を聞くこと、そして結論を急がないことが重要になる。

##### ・会社側の取組みが不十分

これまでの管理職教育や研修ではハラスメント問題についてほとんど取り上げられておらず、優先順位は低い。会社は利益を出さないとやっていけないが、もうけ主義に走り過ぎると従業員に心のゆとりがなくなり、ハラスメントが増えるというジレンマがある。

#### 6. 行政等への要望

##### ・パワハラに関する法律の制定や通達

会社側も、法律や通達があればパワハラ事案に対して本腰を入れて取り組むようになると思われる。

##### ・上部団体による単組訪問やセミナーの平日開催などの支援活動

UIゼンセン同盟は積極的にセミナーを開催しているが、地方の企業や中小企業はセミナー参加のために遠方に出向いたり、土日開催のセミナーに参加するのは難しいので、直接単組に出向いたり、平日にセミナーを開催してくれると助かる。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,440 名（2011 年現在）。組合員の範囲：YF 社（食品製造・販売、本社：東京）の全正規社員（ユニオンショップ協定に基づく）、および約半数のパートタイマー、嘱託。  
支部数：12 支部。専従役員：3 名。上部団体：UI ゼンセン同盟及び連合。

## 2. ハラスメントに関する相談

### ・主として営業所で発生

会社の組織は、本社、工場、営業所からなっているが、なかでもパワハラは主に所属人員が少なく、予算がある営業所で生じている。

### 〈事例 1：暴力・暴言を伴うパワハラ〉

2005 年、営業部門でパワハラ事件が発生した。上司が若干成績の悪い部下に対して暴言を吐いたり、暴力をふるうなどした。具体的には、「おまえはゴキブリだ」、「おまえは人じゃない、サルだ」、「もうおまえは要らないから今すぐやめろ」、「いますぐ死ね」、「故郷に帰れ」などの暴言に加え、手や携帯電話で叩いたり、足で蹴るなどの暴力があった。被害者から相談を受けた YF 組合は、重大案件ということで、会社側に連絡し、双方で同時に対応を行った。また同組合は被害者たちと面接して事実関係を把握した。会社側は、被害者と加害者に加え、周囲の従業員（管理職含む）からも事情聴取を行った。このときは、被害者から相談の取り下げの要望が出たため加害者には処罰はなかったが、その後、この上司は同じような事件を起こしたため、経営トップの目が行きとどく経営直轄の部署に異動になり（部下なし）、降格にもなった。また、再教育の研修も受けた。この事件をきっかけに、会社側は、課長・所長以上の全管理職にパワハラに関する啓発教育（映像資料も利用）を行った。

2008 年にも、業績の上がらない部下に対してひどい呼び方をしたり、「できないならやめてくれ」などの暴言を発するといったパワハラ行為が発生した。この事案は支部経由で相談が本部に来て、支部長と本部の専従が共同で取り組んだ。また組合は会社側にも連絡し、会社側は周囲の同僚を含めて面談を実施し、事実確認をしたうえで、その上司を異動させた。

二つの事例ともに加害者となった上司は能力が高く仕事熱心であったが、部下の指導能力に問題があった。

### 〈事例 2：年休取得者に対する暴言〉

工場によくある相談は、正規社員である管理職が年次有給休暇を取得したパート職員に対して、朝礼の場等で「辞めちまえ」、「有休ばかりとるとやめさせるぞ」といった暴言についての相談であった。そのような工場では、パート職員よりも労働時間・日数が多く、かつ年

次有給休暇をほとんど取得しない労働者（中国人実習生）がいたという背景があった。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

- ・業績向上に対する上司からの圧力と、そうしたマネジメントを容認する経営陣の姿勢

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

- ・悪質なパワーハラ行為に対する会社側の不十分な対応

2005年、暴力行為や人格否定的な暴言を伴うパワーハラ事件が発生したが（上記事例1）、当時、会社の経営状態が悪く、会社側は会社貢献度の高い管理職のパワーハラ行為への対応が適切にできなかった。このことから組合はパワーハラに関する協定作りの必要性を感じた。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

- ・パワーハラメントに関する労使協定の締結

UIゼンセン同盟の協定例を元に、パワーハラ防止に関する協定の締結を目指し、2007年7月に協定締結が実現した（協定本文は後掲資料参照）。このとき、罰則規定の導入も目指したが、会社側から強い反対があり断念した。

- ・パワーハラメントの定義

同組合とYF社のパワーハラメントに関する労使協定では、パワーハラについて「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者に対し労働環境の悪化、あるいは雇用の不安を与えること」と定義している。

- ・啓発活動、相談窓口の周知

機関紙・ポスター・クリアファイル（社長を含む全役員および全従業員に配布）などでパワーハラについて啓発するとともに、ハラスメントに関する相談窓口として①会社相談窓口、②社外カウンセリング窓口、③「組合なんでも相談窓口」の存在を周知した（後掲資料参照）。

- ・「声⇄声活動」：一般組合員からの不満や悩みの聞き取りとそのフィードバック

一般組合員が日ごろ抱えている不満や悩みを支部執行委員が聞き取り、「声⇄声用紙」に記入する。聞き取った意見については必ず何らかの形で対応し、その結果を組合員本人にフィードバックする取組み「声⇄声活動」を実施した。

## 6. ハラスメント対策の効果

### ・経営トップの交代に伴うパワハラ件数の減少

2008年、業績重視の社長からコミュニケーション重視の社長に交代したことでパワハラの発生件数が格段に減った。その要因には、後任の社長が「パワハラは絶対してはいけない。一切なくそう」というメッセージを会社の経営会議や労使協議などの様々な場で訴えたことがあった。トップマネジメントの運営・管理方針が変われば管理職の意識も変わると実感した。

### ・「声⇄声活動」を通じたパワハラ相談

「声⇄声活動」を通じて職場委員が積極的に組合員の悩みを聞きとったところ、パワハラに関係するような悩み相談もあった。例えば、上司に挨拶をしても返ってこないなどの悩みなどである。

## 7. 今後の課題

### ・労使協定での罰則規定の付加

パワーハラスメントに関する協定締結後の2008年にも上記事例1のパワハラ事件が起き、罰則規定を協定に盛り込めなかったことを後悔している。罰則規定が入っていないと抑止力に乏しい面があるため、今後は協定書に罰則規定を入れるよう会社側に要求していきたい。

### ・レクリエーション活動の推進

職場内でのコミュニケーション機会を増やしていくためにも、組合、会社問わずレクリエーション活動を推進していく必要がある。特に営業所は規模が小さく会社内でのコミュニケーションが希薄になりがちであるため、重点化して取り組んでいきたい。

## 8. 行政等への要望

### ・法制化

行政によるパワハラに関する公的な指針や規制がない現状では会社側は簡単には組合の要求に応じないので、今後法制化されることを望む。

### ・業界全体でのワークライフバランスの取組み

パワハラをなくすにはゆとりが必要。今後、業界全体でワークライフバランスに取り組んでほしい。

### ・事例集の作成

他の企業では、何が原因で、どのようなパワハラ行為が行われ、どのような対処をしたかということがわかれば参考になるので、事例集のようなものを作ってほしい。

## 協 定 書

株式会社（以下「会社」という。）とゼンセン同盟（以下「組合」という。）とは、「パワー・ハラスメント防止の取り組み」について、協議を重ねた結果、下記の通り合意・確認しましたので、ここに本協定を締結し、会社・組合代表者記名の上、夫々一通保有するものとします。

## 記

## 第1条 目的

会社はパワー・ハラスメント行為の問題を認識し、その防止について定めパワー・ハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力する。

## 第2条 パワー・ハラスメントの防止

会社はこの規定において、以下の行為をパワー・ハラスメントと規定し、その発生の防止に努める。「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格の尊厳を傷つける行為を行い、就労者に対し労働環境の悪化、あるいは雇用の不安を与えること」。

## 第3条 パワー・ハラスメントの禁止

従業員はいかなる場合においても、次の各号に該当するパワー・ハラスメント行為を行ってはならない。

- (1) 身体的暴力行為を行うこと
- (2) 法令あるいは社内規則等に違反する行為を強要すること
- (3) 人格を著しく傷つける発言を繰り返すこと
- (4) 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
- (5) 明らかに達成することが不可能な職務を一方的に与えること
- (6) 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
- (7) 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝えない等の行為を繰り返す、職務の遂行を妨害すること
- (8) 発言を無視する等、職場内で孤立させる行為を繰り返す、精神的苦痛を与えること
- (9) 業務上の必要がないことを強制的に行わせること
- (10) その他各号に準ずる言動を行うこと

## 第4条 方針の明確化及びその周知・啓発

会社は職場におけるパワー・ハラスメントに関する方針を明確にし、全従業員に対してその方針の周知・啓発を行う

## 第5条 相談・苦情への対応

会社はパワー・ハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情対応の「相談窓口」を社内（外）に設置し、相談担当者の研修、啓発活動を行う。また、会社は相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ適切に対応する。

2. 相談担当者は、相談者の相談内容や個人情報についてみだりに第三者に漏洩してはならない。
3. 相談担当者は、相談の内容に応じて迅速かつ適切に問題に対処しなければならない。

## 第6条 苦情申し立て

パワー・ハラスメントを受けていると思う者、またはその発生の恐れがあると思う者は、苦情処理委員会、内部情報報告制度（ホットライン）及び社内相談窓口を利用して書面または口頭で申し出ることができる。

また、申し出は被害を受けている者だけでなく、他の者が被害を受けている者に代わって申し出ることでもできる。

## 第7条 苦情処理

苦情の申し立てを受けたときには、関係者による事情聴取を行うなど適切な調査活動によって、迅速に問題処理しなければならない。

苦情処理については、双方のプライバシーを保護するため、原則として非公開とする。

## 第8条 不利益取り扱いの禁止

会社は職場におけるパワー・ハラスメントに関して相談をし、または苦情を申し出たこと等を理由として、その者が不利益を被るような対応をしてはならない。

2007年 7月 1日

株式会社

取締役社長

ゼンセン同盟 労働組合

中央執行委員長



# パワー・ハラスメント(労使協定事項)

## 快適な職場づくりで業績改善



### パワー・ハラスメントとは何

「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」



### 行ってはならない行為

- ① 身体的暴力行為を行うこと
- ② 違反行為を強要すること
- ③ 人格を著しく傷つける発言を繰り返し行うこと
- ④ 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
- ⑤ 明らかに達成することが不可能な職務を一方向的に与えること
- ⑥ 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
- ⑦ 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝えない等の行為を繰り返し、職務の遂行を妨害すること
- ⑧ 発言を無視する等、職場内で孤立させる行為を繰り返し、精神的苦痛を与えること
- ⑨ 業務上の必要がないことを強制的に行わせること
- ⑩ その他前各号に準ずる言動を行うこと



### 苦情の申立先

パワー・ハラスメントを受けていると思う人、またはその発生の恐れがあると思う人は、書面または口頭で申し出ることができます。

また、申し出は直接被害を受けている人だけでなく、他の人が被害を受けている人に代わって申し出ることもできます。

#### 社内相談窓口

電話番号:080-1338-  
Eメール:Mentalsoudan@.co.jp

#### 社外カウンセリング窓口

社名: 株式会社  
電話番号:0120-  
Eメール:sodan@

#### 組合なんでも相談窓口 (労働組合)

電話番号:0120-



# 気軽に・早めに相談下さい

# 「これってもしかしてパワハラ…？」

～あなたの職場にはありませんか？～

## パワハラは近くで起こっている？

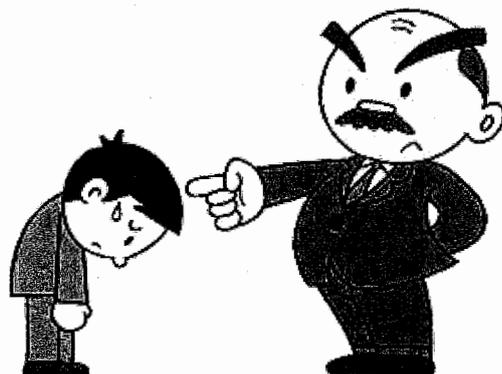
パワハラと聞いて、皆さんは何を想像しますか？ 上司の怖い顔、威圧的な指示、人格否定などの暴言やプレッシャー、そしてそれを見て見ぬふりをする周囲の反応…。以前職場で見かけた光景や、自分が受けた体験を想像された方も少なからずいらっしゃると思います。さまざまな調査や裁判例などを見てみると、近年、パワハラで争われた事例は増加傾向にあります。今やパワハラは本やドラマの中だけの問題ではないのです。

## どこからがパワハラ？

日頃の職場でのやり取りで、どのような場合がパワハラとみなされるのでしょうか？一般的にパワハラとは「職権などの力関係を利用して、繰り返し相手の人格や尊厳を傷つける言動を行い、精神的な苦痛を与えて働く環境を悪化させること」とされています。しかし、これはあくまでも一般的な概念であり、日本ではまだ法整備が進んでいないため、きちんとした定義が確立していないのが現状です。ただし、これまでの裁判例やさまざまなアンケート調査等から、上司が部下に対して「威嚇する、暴力を振るう、人格を否定する、わざと無視する、わざと過重労働に追い込む…」などの具体的な言動があれば、パワハラに該当する可能性が高くなるのではないかと思います。しかし、ここで最も重視しなければいけないことは、「パワハラであるか否かの線引きをする」ことではなく、「部下の個性や立場、気持ち等に配慮したかどうか」ということです。

## 大切なのはコミュニケーション

パワハラ問題に発展する大きな要因は、上司と部下における信頼関係の欠如、言い換えれば「コミュニケーション不足」だと思います。上司が部下に対して不機嫌な顔で注意したり、顔も見ずに指示を出したり、挨拶も交わさないような接し方では、部下がネガティブに受け止めてしまい、信頼関係が損なわれかねません。また、日頃からコミュニケーションが不足していると、些細な叱責をきっかけに大きな問題に発展することもあるでしょう。会社では上司と部下の関係でも、一人の人間としては対等です。パワハラ問題を起こさないために、まずは対話から初めてお互いを理解しましょう。みなさんは今日一日、部下(上司)とどんな会話をしましたか？



## 1. 組織概要

従業員数：約 1,400 名（単体）。グループ従業員総数：約 20,000 名（うち、東京と埼玉の企業が全体の約 8 割を占める）。事業内容：会員企業への商品の卸し販売事業、宅配販売事業、会員企業のためのシステム開発事業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・「上司への不満」に関する相談

コンプライアンス相談室（ヘルプライン）に多く寄せられる相談内容は「上司への不満」に関するものであり、およそ 8 割がパート職員からの相談であった。この場合の上司とは「チーフ」や「リーダー」といった現場責任者の正規職員の他に、「パートリーダー」と呼ばれるパート職員の責任者も含まれる。

## 3. ハラスメントに関する相談

### ・職務上のネグレクト

数年前、上司が特定の部下の意見に耳を傾けず、部下が職場内で強い疎外感を感じるという相談がヘルプラインにあった。結局、部下にあたる職員がメンタルヘルス不全に陥ったこともあり、会社側は上司の部下へのネグレクト行為をパワハラと認定し、上司を異動させた。

## 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・競争の激化に伴う繁忙

かつては同僚や部下とうまくコミュニケーションがとれていた職場でも、近年、企業間競争が激しくなり仕事に追われるようになってきたことで、現場の管理職がコミュニケーション不足や体調不良を抱えながら働くようになってきた。こうした状態が続くうちに次第にパワハラ的な行動をとるようになったと考えられる。

### ・組織風土の違いへの適応困難性

YG 社の職員は会員企業からの出向職員が多くを占めているため、職員によっては組織風土に適応できず、次第に他の職員とのコミュニケーションがうまくとれなくなり孤立していくケースもある。

## 5. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・企業コンプライアンスの整備・強化の必要性

数年前、安全性に疑いがある商品を販売してしまい企業信用が低下したこと、また社会全

体でも企業コンプライアンスに関する関心が高まってきたことでコンプライアンスの整備・強化が進んだ。ハラスメント対策もその一環として整備・強化された。

#### ・ 職員の満足が利用者の満足につながる

YG 社行動規範の「働くみなさんへのお約束」という項目の中で、セクハラ、パワハラのない職場環境作りや職員同士のコミュニケーションを大切にした運営を行動規範として掲げている。こうした「約束」を明記した背景には、企業として消費者に満足してもらうサービスを提供するためには、職員の満足を高めていかなければならないという考えがあった。

### 6. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・ 相談窓口の設置

ハラスメントに関する相談窓口として、ヘルプラインやセクハラに関する専用相談窓口が設置されている。パワハラに関する相談は主にヘルプラインで受け付けている。その基本的な対応としては、職場同僚や直属の上司などなるべく近い職員に相談することを勧め、そこで解決しないようならもう一度連絡するようにアドバイスしている。この対応で 7～8 割は職場内で解決しているという。

#### ・ パワハラに関する管理職学習会の開催、新任者研修内での啓発

2010 年、課長職以上の管理職に対してパワハラについての幹部向け学習会を開催した。その内容はどのような叱責、指導がパワハラに当たるかを解説したものであった。

加えて、現場責任者にあたるマネジャー職に就いた職員を対象にした新任者研修のなかでパワハラ問題についての啓発を行った。

#### ・ 「行動指針」に即した積極的な活動に対する表彰

YG 社では、①「組合員の立場に立って自ら行動します」、②「事実に基づいて判断します」、③「常に学び創造力を発揮し、挑戦します」、④「率直に話し合い協力しあいます」、⑤「社員の一員として正直と思いを大切にします」、という 5 つの行動指針を打ち出し、その項目を満たすような取組みを積極的に行った職員に対して表彰をしている。項目④の後文では、「互いに尊重し合い、協力し合う職場づくりを進めます」、「上下関係や部門を超えて協力関係を築くことを重視します」といったことが、また⑤では「社会人としての常識を身につけ、常に正直であるとともに、他者への配慮、協同の精神を大切に行動します」といったことが書かれている。YG 社は、こうした行動指針に沿って行動することがパワハラ防止につながるとしている。

## 7. 今後の課題

### ・「グレーゾーン」に対する対応

暴力や暴言が明らかにパワハラに当たることはわかるが、実際に現場で生じているのは、教育的指導かパワハラ的指導か区別がつきにくい「グレーゾーン」のケースである。こうしたグレーゾーンに対する対応を研修などでうまく説明することが非常に難しい。ただこの点をきちんと説明しないと、怒ったり、叱ったりしなければよいと管理職が誤解することになる。

### ・コミュニケーションの場の提供

近年、従業員同士の仕事以外での付き合いが格段に減った。特に以前は「飲みニケーション」と呼ばれるような従業員同士の飲食を交えた付き合いが多くみられたが、近年はそれもなくなった。その原因として、シフト制が導入されたことで従業員が同じ時間に終わって帰ることができなくなったこと、また残業時間が多くなり疲れて帰ることが多くなったことがある。ただ、以前のようなやり方に戻すことはできないので、新しいコミュニケーションの場を作っていく必要がある。

## 8. 行政等への要望

### ・パワハラについての事例調査とその情報開示

各企業ではパワハラ問題に関してどのような苦勞をしているのか、またどのように解決していったかなど、詳しい事例内容について調査して、誰でもアクセスできるように情報開示してほしい。

### ・ヨーロッパなどで制定されているパワハラに関する法制度の紹介

ヨーロッパなど諸外国ではどのようなパワハラに関する法制度や判例の解釈があるか紹介してほしい。それを参考にして日本の労働慣習になじむような制度を作っていけばよいのではないか。

## 1. 組織概要

組合員数：約 11,700 名（うち：8 割がパートタイマー）。組合員対象：YG 社グループの正規職員、非正規職員（パートタイマー、アルバイト、嘱託）。関連子会社職員。分会所在地：東京、埼玉が中心で全組合員の 9 割超が在籍する。分会数：約 300 分会。上部団体：全労連他。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・労働組合に寄せられたハラスメント相談件数

労働組合に寄せられたハラスメントに関する相談件数は、2009-2010 年が 10 件、2010-2011 年が 9 件だった。ただし、2009-2010 年の相談総件数が 210 件だったのに対して 2010-2011 年は 152 件であり、ハラスメント相談の比率は上昇している。

## 3. ハラスメントに関する相談

### ・強いノルマ達成圧力

利用者拡大のノルマが課せられたある配達職員は、ノルマ達成が困難な状況になると上司からの叱責を恐れ、時間をつぶして深夜になってから帰社した。この職員は上司からのノルマ達成圧力によってメンタルヘルス不全の兆候がみられるようになった。配達職員の上司は、「自分で考えろ」と叱咤するが、営業のやり方について具体的なアドバイスをすることはなかった。

## 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・成果主義の導入

2000 年代初め頃から成果主義が導入され、厳しい営業ノルマが課せられるようになったが、それにより従業員間の協力関係が希薄になったり、評価項目・基準に対する不満が噴出したたりするなかで強いストレスを抱える組合員が増加してきた。

### ・人権意識の希薄さ

企業の中で働いていると人権意識や個人の尊重が希薄化しがちである。ハラスメントは人権侵害であるという意識が徹底されなければ、ハラスメントはなくなるならない。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・労働組合員を対象とした相談窓口「労組室ホットライン」の設置

組合員の苦情・相談に対応する窓口として「労組室ホットライン」を設置している。労組

に来たハラスメント相談で深刻なものは人事担当者やコンプライアンス担当者に報告し、調査に入ってもらおう。

またハラスメントに関する全般的な問題については経営側と労使協議会の場で話し合っている。

#### ・ハラスメント事例の機関紙への掲載

2004年頃、YG 労組に寄せられた労働相談を組合機関紙に毎月（月1回発行）掲載した。掲載した事例の中には職場内のハラスメントも含まれる。同組合によると、機関誌に掲載されたハラスメント事例について、組合員でもある店長たち管理職は、自分の指導がどのように受けとめられているか関心を持って閲覧していた。

#### ・組合による管理職研修の開催

2002年頃から組合員でもある管理職に対して組合主催のコーチング講座を「労働学校」という名称で行った。そこではパワハラにつながるようなマネジメントではなく、自覚や自立を促すようなマネジメントを推奨した。

#### ・パワハラの定義

同組合では、パワハラについて、「地位や権限を背景にした威圧的または強制的な言動で、①人権を脅かす言動、②精神的苦痛を受ける言動」と捉えている。

### 6. 今後の課題

#### ・成果主義的な賃金・人事制度の撤廃

これまで会社側は成果主義的な賃金・人事制度を採用してきたが、それはパワハラやメンタルヘルス不全をもたらす原因となっている。今後は成果主義的な制度の見直しが求められる。

#### ・分会中心の相談対応

各職場で起きた問題については分会が主体となって対応していくことが重要で、労使協議会も職場単位で行うことが望ましい。ただ、そうすると分会長や職場の果たす役割が大きくなる。そこで、組合経験の浅い分会長に相談対応についてのノウハウを身につけてもらうために分会長・会計責任者会議を開催した。この会議は分会長が参加しやすいよう全国42か所で開催された。今後は分会長・会計責任者会議での研修を活かして、分会長らが相談対応のスキルを磨くことや感度のよいアンテナを持てるようになることが重要となる。

## 8. 行政等への要望

### ・パワハラについての基準の制定

どのような行為がパワハラに該当するかの基準を設けてほしい。最初は各企業や労組によって基準の認識が違っていても、議論が進んでいけば次第に一般的な総意が形成されてくると思う。

## 21. ZA 社（東京、ヒアリング実施日 2011.5.6）

### 1. 組織概要

従業員数：約 1,000 名。本店所在地：東京都。事業内容：食品等の製造・販売。企業別労働組合：あり。

### 2. ハラスメントの発生状況等

アンケートの「最近でもいじめや嫌がらせが見受けられるか」という質問項目において、22 年実施分では、ある：10%、どちらともいえない：32%、ない：58%、23 年実施分では、ある：9%、どちらともいえない：32%、ない：58%という回答状況であった。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・上司の資質

ハラスメントが発生する要因の 1 つとして、個別の上司における資質の問題があるのは事実である。たとえば、同一人物による行為が原因となっている相談が複数回寄せられることもある。個々人の資質の問題に関しては対策が難しいが、研修を地道に継続するしかないのではないかと。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・企業の発展に必要

会社の歴史的な経緯から公益性・社会性といった規範についての意識が伝統的に高い。また、自由な企業風土ということもあり、社内でハラスメント発生の懸念が高いといった具体的なリスクに迫られて取組みを始めたという状況ではなかった。リスク回避の観点ではなく、企業の発展に必要という観点から取り組むようになった。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・従業員に対する啓発・研修

「コンプライアンスプログラムハンドブック」を作成し、構成員に交付するとともに、イントラに掲示している。構成員には、正社員・準社員のほか、パート・アルバイトや派遣関係・請負関係で就労する者も含んでいる。また、各部門で、学習会・研修会を定期的実施している。具体的な内容は、コンプライアンスに関する講演・研修等を半日程度で行う等である。さらに、各部門のコンプライアンス推進担当者に対する定期的な研修も実施している。

#### ・社内アンケートの実施

コンプライアンスに関する意識調査のためのアンケートを、グループ会社を含む全従業員

対象に、年1回実施している。アンケート用紙の末尾に、相談窓口へ相談を発信するための用紙が添付されている（用紙は後掲資料参照）。

#### ・相談窓口対応

相談窓口における2010年の相談件数は、パワハラ：13件、セクハラ：3件、メンタル：9件、他：8件（1件の相談につき複数の内容の重複あり）であった。窓口の受付経路は、書面・メール・電話の3通りあり、2010年の経路別受付件数は、書面：16件、メール：5件、電話：4件（計25件）であった。このうち、「書面」には、前掲「アンケート」に添付されている「発信用紙」を通じた相談も多く含まれており、2010年は12件が該当する。

相談対応の重要事項として、事情聴取は必ず実施責任者・実施担当者の2名一組で実施するようにしている。これは、相談者のプライバシー保護に最大限の配慮をするため、事情聴取実施者の人数を少なくしつつ、記録漏れ・認識の齟齬等を防止するための措置である。

#### ・EAP サービスおよび外部カウンセラー

EAP サービスおよび外部カウンセラーへの相談を取り入れているが、現状では、認知度および利用数はまだそれほど高くない。

#### ・社内規定等で「いやがらせ」の用語を使用

社内規定等では、「パワハラ」ではなく、「いやがらせ」という文言を採用している。「いやがらせ」とは「パワハラ」よりも幅広いものとして考えている。パワハラに関する規定は設けていない。相談窓口の記録の整理上「パワハラ」という区分はあるが、あくまでも便宜的な区分である。

### 6. ハラスメント対策の効果

#### ・アンケートにおける「今後みんなで学習すべきもの」という項目

パワハラについては、22年＝17%、23年＝15%となっている。これは、パワハラについての教育が十分に浸透したものとみるべきかと考えている。

### 7. 今後の課題

#### ・相談窓口担当者の精神的負担

中には、会社の考えを説明しても聞く耳をもたなかったり、些細なことを含めて繰り返し苦情を投げかけてきたりする相談者もいる。相談窓口の担当者に対する精神的なケアあるいは専門的トレーニングが必要かもしれない。

- ・ **研修を実施するための素材**

さほど大きくない規模の企業では、社内の事例を素材にするのは難しいため、研修用の教材をどのように用意するか苦勞している。

## 8. 行政等への要望

- ・ **何らかの罰則・規定を設けることは有意義**

罰則等のそれ自体の実効性もさることながら、そうしたものを行政が策定するアナウンス効果が大きいのと思う。例えば、企業における行動基準・行動憲章に影響を与えてくれるのではないか。



## 1. 組織概要

従業員数：約 5,100 名（連結・直用労働者のみ（ZB 社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011 年 3 月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点：国内 263 か所・海外 12 か所。  
事業内容：一般労働者派遣事業・有料職業紹介事業・保育業。企業別労働組合：なし。

## 2. ハラスメントの発生状況

### ・均等法 2006 年改正後、セクハラ・パワハラに関する相談が一時的に急増

ハラスメントとは考え難いものであっても、ハラスメントと申し出るケースも少なくなかったと思われる。最近では、ハラスメントに関する相談件数は微増傾向である。

### ・ハラスメントに関する相談のうち、約 3/4 がセクハラ関係、約 1/4 がパワハラ関係

パワハラ関係の相談の具体例としては、派遣先の上司から、業務内容に関して過度の注意を受けた、仕事量を減らされた、無視されたといった事案が典型である。

### ・同僚間のハラスメント

職務上の上下関係ではなく、同僚間の人間関係に起因する相談もある。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・当事者の相性

同僚間の人間関係に関するトラブルは、ハラスメントに該当しうるケースもあるものの、当事者間の相性などの問題であることが多いと認識している。

### ・行為者の意識

行為者の個々の意識の問題があると考えられる。大企業では、多くの場合ハラスメントに関する研修等が実施されているが、小規模企業では、ハラスメントに該当しうる行為をそれ自体コミュニケーションの一環と捉えている、あるいはトラブルが生じたとしても人間関係の問題にすぎず、深刻なものとして捉えていないといった傾向があり、解決しなければならない問題として認識しづらい環境となっていることもある。派遣労働者であるがゆえに、ハラスメント被害を受けやすいとは必ずしも思わない。

## 4. ハラスメント対策の具体的内容

### ・研修

新入社員向けの研修に、ハラスメントの定義、社内の相談窓口の紹介、派遣スタッフから

相談があった場合の対応法（フローチャート）等について盛り込んでいる。また、管理職を対象としたハラスメントに関する責任者研修を定期的実施している。「ハラスメントは許さない」というスタンスに即し、ハラスメントの定義から具体的な対応方法までを学び、意識向上に取り組んでいる。

#### ・（派遣労働者向け）スタッフ相談窓口の設置・運営等

従前から、派遣労働者向けの相談窓口を設置・運営している。また、均等法 2006 年改正を受け、窓口の中にハラスメント（セクハラ）専用窓口を設置した。

派遣労働者が直接窓口相談するケースと、当該派遣労働者の担当者に相談があり、そこから相談窓口に戻ってくるケースとがある。実感としては、直接窓口に来る事案より、担当者に相談する事案の方が多い。

派遣労働者が派遣先に苦情・相談をして、派遣先から連絡が入るというケースもあるが、派遣元相談窓口または担当者に相談するケースが圧倒的に多い。派遣元の担当者や相談窓口の方が、派遣労働者としても相談しやすいのではないかと。

#### ・相談対応について

ハラスメントに該当すると判断するか否かを一般的に明示する基準はないが、パワーハラスメントは、「本来の業務の範疇を大幅に越えた行為・言動であったか否か」、セクシャルハラスメントは、「相手の意に反する性的な言動で、それに対する反応によって仕事を遂行するうえで一定の不利益を与えたり、それを繰り返すことにより、就業環境を悪化させること」と捉えている。その上で個々の事例に適切に対応することが重要となる。いずれも当該行為者に直接話し合いをもっていくのではなく、セクシャルハラスメント時には派遣先の相談窓口、パワーハラスメント時には派遣先の直属の上司に対応を求め解決を図る。派遣先に対して、ハラスメントに関する基礎的な知識を説明することもある。以上のような対応を通じて、原状の回復および以後の再発防止を図っている。

#### ・派遣担当者による対応

派遣元担当者と派遣労働者の間で、一般的には月に 1 回程度、面談を実施している。派遣労働者が派遣先でハラスメント問題に遭遇した場合、担当者が早期に発見する、あるいは相談を受け付ける第一の窓口として機能するという側面もある。

#### ・担当者の教育

担当者の教育については、前掲の研修のほか、イントラを通じてツールを提供している。内容としては、派遣労働者に問題が発生した場合に適正に取り組み、早期解決するためのフローチャート、マニュアルの提供や、ハラスメントに関する定期的な啓発などである。

#### ・担当者と窓口担当者の役割分担

問題解決は担当者が行い、専任の窓口担当者は必要に応じたアシスト役という位置付けとなる。相談窓口担当者が対応し、事実関係の確認・状況の把握に時間がかかることを避け、現場を把握している担当者が対応することで早期解決につなげている。相談対応は早い方が解決につながる。

### 5. 行政等への要望

#### ・相談対応の方法論に関わる情報

相談対応の方法論に関わる資料や研修の機会が少なく、これに関する情報発信があれば有益である。

#### ・相談・紛争事例の紹介

実際に生じている相談事例・紛争事例の紹介・情報提供があると参考になる。

#### ・ハラスメントに特化した行政の相談窓口があれば有用

労働者が相談できる窓口であると同時に、企業の相談窓口担当者が特定の事例について照会・相談をした場合に一定の示唆を与えてくれるような機能を有する窓口が有益であろう。

#### ・業界団体等で窓口業務を受託

相談窓口等を設ける余裕がないような小規模企業向けに、業界団体等で窓口業務を受託するようなシステムがあると有益かもしれない。

## 23. ZC 社（東京、ヒアリング実施日 2011.7.12）

### 1. 組織概要

従業員数：約 5,000 名（連結・有期契約労働者含む（ZC 社から別組織に派遣される労働者は含まず）・2011 年 9 月末現在）。本店所在地：東京都。事業拠点（グループ会社）：国内約 20 社・海外にも複数の事業拠点あり。事業内容：人材派遣事業・請負委託事業・人材紹介業・再就職支援事業。企業別労働組合：なし。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・現在の相談件数は落ち着いている

「パワハラ」という言葉が流行した際、相談件数が一時的に増え、その後は落ち着く傾向にあるが断続的に寄せられている。全体的には、件数自体が増加したというより、「顕在化」してきたものと考えている。最近では、すべてパワハラではなく、人間関係に関する相談のうち、「ハラスメント」に該当するものと、コミュニケーションの問題に分類されるものとの整理している。

ただし、派遣労働者の内部化が進み企業内における位置付けが明確化してきた結果、派遣労働者と直用労働者の垣根が小さくなって、派遣労働者であることそれ自体によるストレスは、以前に比べれば相対的に減っているのではないかと。

#### ・上司からだけでなく、同僚間も発生

派遣先の指揮命令者のほか、派遣先の同僚（派遣労働者の同僚も含む）、派遣先の正社員との間でのケースも多い。「指揮命令関係」になくても、接点が多ければ人間関係の軋轢が生じることはある。典型的な態様は、暴言（怒鳴る等）や、コミュニケーションの取り方に問題があるケースなどである。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・就労形態の違い

一部には正規従業員－派遣労働者という関係が影響していると思われる相談もある。たとえフルタイムで就労していたとしても、立場が弱いとの意識を感じている派遣労働者はいる。

#### ・行為者の資質

ハラスメントの発生は、行為者の資質に因る部分が多いのではないかと。

#### ・ミスコミュニケーション

相談事例では、単なるミスコミュニケーションと思える事案も少なくない。①労働者がハ

ラスメントについて過敏になりすぎないこと、他方で、②労働者がストレスを感じたのであれば、悪化する前に相談窓口等に伝えることが重要と考えている。

#### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・相談増加

「ハラスメントに関する相談が増えているので教えてほしい」との派遣担当スタッフの声がきっかけである。

##### ・初期対応

後掲の研修を実施する目的として、「初期対応が一番重要」という視点がある。適切な解決を探るため、派遣担当スタッフの「問題発見」と初期対応が、最も重要である。

#### 5. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・研修

新人従業員に対する初級研修におけるハラスメント教育を実施（内容はセクハラ中心）している。ここでは、チーム長および先輩従業員が輪番で講師を行う。グループ全体の管理職研修では、ハラスメントに関する専門講師による研修等を実施している。例えば、2012年1月～3月の上級管理職研修は、パワハラ・セクハラをテーマに顧問弁護士が講師となって行っている。

各部門で自主的に実施する中級研修においてもケーススタディを実施している。基本的には、管理職研修で実施した内容を持ち帰り、チーム長が講師となって実施する。中級研修は自主的な取り組みであるので実施状況はチーム次第というのは否定できないが、初級研修の講師役を通じて中間層に対するボトムアップも確保できていると考えている。

##### ・相談・苦情対応マニュアルの配布

派遣担当スタッフに対し、派遣労働者からの相談・苦情への対応マニュアルを配布している。具体的には、関係部門との協議連携、相談には必ず2人以上で対応、対応経緯の記録化等といった内容である。

##### ・相談窓口

派遣労働者の相談先は、「キャッチ・ザ・ハート」（派遣労働者の社内相談窓口）、派遣担当スタッフ、「セーフティーネット」（外部相談窓口）の3つ。派遣契約締結時に、各窓口について説明している。また、派遣担当スタッフに相談があった場合には、必ずチーム長に報告するようにしている。さらに必要であれば、相談窓口に連絡する。

ハラスメントに関する窓口への直接相談は、（セクハラも含め）年間で10件前後である。

窓口に直接来るのは、客観的（中立的）視点から回答がほしいというケースが多い。他方で、担当スタッフのレベルで解決できているケースがむしろ多い。現場の担当が早期対応しており、相談窓口まで問題が上がってこない面もあるのではないかな。

#### ・相談対応

派遣先の対応については、教育が行き届いている派遣先企業も多く、問題が生じたときの初動も全体に迅速化する傾向にある。

相談者（派遣労働者）が継続して当該部署で就労を継続し、派遣先のハラスメント行為者が異動になるケースも最近は少なくない。派遣労働者については、派遣先に苦情処理対応や適正な就業環境の維持について（努力）義務が定められていることも影響しているのではないかな。

派遣関係がスムーズに継続していくことが何より重要である。派遣先に対し配慮を求めるとともに、派遣労働者に対して、気持ちの持ち方や労働者の側でも気をつけるべきこと等についてカウンセリングすることもある。

#### ・ハラスメントの定義

「①業務に関するものであったとしても、社会通念を逸脱した執拗な嫌がらせ、②業務上の地位・権限・専門性を利用した業務外における嫌がらせ」と把握している。

### 6. ハラスメント対策の効果

チーム長や先輩従業員による新人従業員に対する研修の効果として、教える立場である以上、自学独修が必要となるため、チーム長らに対するボトムアップ効果がある。

### 7. 行政等への要望

#### ・定義の明確化で懸念も

定義が明確になれば、問題対応、従業員教育、派遣先への対応が容易になるというメリットがあるので良いと思うが、法制化することで当初は相談が問題化するケースが増加する懸念もある。

#### ・派遣関係におけるハラスメント対応例の情報

直接雇用関係だけでなく、派遣関係に適用した場合の対応例も示してほしい。

## 1. 組織概要

組合員数：約 12,000 名（男性約 10,600 名、女性約 1,400 名）。組合員の範囲：ZD 社（製造業、本社：東京）を含む関連 12 社の従業員が加入（ユニオン・ショップ制。非正規従業員は非組合員）。組合支部数：全国 15 支部 41 分会。専従役員：10 名（本部 4 名、支部 6 名）。

## 2. ハラスメントの発生状況等

2010 年 9 月に実施した組合員対象のアンケートでは、「職場にセクハラ・パワハラ・いじめがあると思う」との回答が 10%であった。職場の人間関係については、「よくないと思う」15%、「どちらともいえない」25%、「そう（＝よくないとは）思わない」65%という結果であった。

同アンケートで、「仕事で精神的ストレスを感じる」と回答した組合員は 81%であり、そのうち、「常を感じる」は 20%、「感じることが多い」24%、「時々感じている」37%との結果であった。ストレスの理由については、（自身に対する）パワハラ・いじめがあるからストレスを「常を感じる」2%、「感じることが多い」1%、「時々感じている」0.5%。上司や同僚との人間関係が良くないからストレスを「常を感じる」5%、「感じることが多い」4%、「時々感じている」3%。職場で孤独を感じたり相談相手がいないからストレスを「常を感じる」4%、「感じるが多い」3%、「時々感じている」2%という結果であった。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・問題の顕在化

昔からパワハラ的なことは存在したが、「ハラスメント」や「メンタルヘルス」と名前がつき、それに対して社会的な対応がなされるようになったことで顕在化したのではないか。

### ・職場のコミュニケーション・人間関係の欠如

最大の要因は、上司が忙しすぎることで、部門内の仕事の管理が精一杯で、部下の管理までしている余裕がない。会議ばかりで現場に不在。組合としては、管理職が現場にいて部下とのコミュニケーションをとれるような組織づくりの実現が必要であると考えており、組合役員研修や労使協議等を通じて職場のコミュニケーションの大切さを訴えている。

### ・能力・成果への過度の偏重がもたらす弊害

業績を上げるためには部下の育成が必要であるという意識がある管理職はよいが、業界を取り巻く状況の厳しさもあり、目先の業績だけにとらわれがちな管理職も存在する。管理職に対する評価について、結果（成果）が重視されるのは当然としても、部下の管理能力（育

成・教育能力) についての評価を、もう少し重視すべきではないか。

#### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

##### ・健康で安全な職場づくり

組合では、安全衛生の取組みは「労使で最も優先されるべき活動」との共通認識のもと、「健康で安全な職場づくり」を推進。2010 年度運動方針では、安全衛生の取組みの 1 つとして、「セクハラ・パワハラ職場チェックと撲滅に向けた取組み」を掲げた。

#### 5. ハラスメント対策の具体的内容

##### ・組合員アンケートでのハラスメントの実態把握

2010 年 9 月に実施した組合員アンケートで、職場のセクハラ・パワハラ・いじめの有無等について質問している(結果は上記 2 参照)。2 年ごとに全組合員に対し実施。その結果は、他の支部の結果も含めて各支部に伝え、全体および他の支部との比較によって自分の支部の課題が浮き彫りになるようにして、各支部内で取り組むべき課題としたり、労使協議の材料にしたりしている。

##### ・相談窓口の設置

本部および各支部に 1~2 か所設置されている書記局において、相談窓口を設置した(ハラスメントに限らない総合相談窓口)。これは支部委員の日常の活動でカバーしきれない部分のフォローツールとして設けられたものである。また、組合員は何かあったときに組合に相談できるということを自明のこととして認識しているとは限らないので、普段から窓口の存在をアピールすることで、組合員に「何かあったら相談に行ける」という認識をもってもらう意義がある。また、相談窓口という形を作ることによって、組合役員に対して、組合員の相談を受けなければいけないという自覚を促すという意義もある。

##### ・組合役員と組合員との日常の対話集会の開催

組合役員が、ハラスメントを含む職場の問題点・課題を認識するために対話集会を日常的に開催。組合員とのコミュニケーションが重要。

##### ・労使「働きがい」推進委員会での労使協議

「働きがい」推進委員会では、不定期(2カ月に1度くらい)に、会社における日常の課題について、労使双方で本音で議論している。目的は、議論を通じて問題意識の共有化を図ることにある。テーマは多岐にわたるが、現場におけるハラスメントの実情について議論することもある。

## 6. 今後の課題

### ・相談に来やすい環境づくり

具体的には、いざというときに組合員が相談に来る気になれるような、組合役員と組合員との人間関係の構築。窓口の周知というよりも、日頃から組合役員が職場でコミュニケーションをしっかりと取っていくことが大事である。

## 7. 行政等への要望

### ・法制度化

ハラスメントの定義付け等が難しいのは分かるが、セクハラが制度化後これだけ減ってきているということを考えると、きちんと法制度化することの効果は大きいのではないか。ZD社の罰則規定でも、セクハラの記事はあるが、パワハラはない。法制度化すれば、会社の規則・罰則の中にも具体的に盛り込まれてくるだろう。どういった形になろうと、法制度化されれば企業としても何がしかの対応をせざるを得なくなり、間接的に企業の取り組みにも影響を与えうる。

### ・ハラスメントに関する裁判例情報の提供

裁判例で、どのような事例に対し、法的にどのような判断が示されたかについて、整理された情報の提供があれば、取組みに当たってさまざまに役立てることができる。

### ・他社の取組みとその効果に関する情報提供

他社ですでに実施されている取組みにつき、とりわけ、ある取組みについてどのような効果があったかという点についての情報が提供されれば、今後取組みを進めていこうとする企業・労働組合にとって有益ではないだろうか。

## 25. ZE 労働組合（ヒアリング実施日 2011.8.2）

### 1. 組織概要

組織範囲：ZE 社（自動車関連）の正社員等。ユニオンショップ協定を締結。女性比率約 11.7%。  
上部団体：自動車総連及び連合。

### 2. ハラスメントの発生状況等

全体としては、上司から部下に対する行為のケースが多いが、組合員同士のいじめ・ハラスメントに関する相談もある。一般従業員同士でもハラスメントがありうる。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・当事者の資質

マネジメントも一要素だが、むしろ当事者の個別の性質に起因する部分が多い。

#### ・コミュニケーション不全

寄せられる相談の多くはコミュニケーション不全の問題と思われる。就業中のコミュニケーション、特に上司と部下の間の会話が減っている。一方、ハラスメントが社会問題化した結果、コミュニケーションについて神経過敏になっており、部下と「どう接していいかわからない」、「距離のつかみ方がわからない」という管理職の声も聞かれている。

#### ・業務の高度化等によるゆとり・余裕のなさ

業務の高度化や業務プロセスの複雑化等によって職場に時間的なゆとり・余裕がなくなりつつある。このため、以前より一人ひとりの状況を把握しづらくなっている面もあるのではないかと。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・セクハラ窓口のパワハラを追加

男女雇用機会均等法改正を受けて 1999 年にセクハラ相談窓口を設置。その後、2006 年 10 月に、パワハラを相談対象に加え、「セクハラ・パワハラに関する窓口」とした。

#### ・イキイキとやりがいをもって働ける環境づくり

ハラスメント対策導入には、「明日も会社に行きたい」と思える環境づくりの一環としての意義がある。入社した以上、イキイキとやりがいを持って働いてほしい。障害や問題があれば、その除去の手助けをするのが労働組合の役割と考えている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・相談窓口の設置・運営

同組合では、「セクハラ・パワハラに関する窓口」を本部に設置・運営しており、多くは相談者本人がこの本部窓口で直接アクセスしてくる。問題を周囲に知られたくなく、現場の組合役員には相談しづらいという面があるのかもしれない。

基本的には職場レベルで解決できるのが最もよいと考えている。第三者が入るのではなく、身近で解決することにより、職場の課題解決能力を高めるという効果もある。相談者の了解を得た上で、支部の組合役員及び職場の管理職等の協力により解決を図るケースが多い。

相談対応にあたって重要なことは、相談者との信頼関係の構築である。相談者の納得が得られなくても、そのわだかまりの解消までしっかり対応しないと、本質的な解決が得られず問題が再発することにもなりかねない。

### ・組合役員に対する研修

組合役員に対しては、期初の研修で傾聴訓練を実施するなど、「職場のアンテナ」としての役割を強く意識させている。ハラスメント事案の職場での解決には、職場の組合役員の相談受付能力が重要であり、組合役員が相談に耳を傾けることで組合員が相談しやすくなる効果があると考えている。

### ・コミュニケーション促進のための取組み

活動の方針に対話というキーワードを導入し、コミュニケーションの強化を年々強調している。具体的には、年に十数回実施する会社側との懇談会や組合員が参画する職場会を重点化している。

## 6. 行政等へ望むこと

### ・メッセージの発信

日本全体としてこの問題に取り組むべきというメッセージを発信できれば意義は大きい。しかし、その際、過剰反応を生まないようにする配慮は必要だと思う。

また、形式的にどのような言動をしたらアウト・セーフという線引きは難しい面があるとも思う。表面に現れた言動それ自体ではなく、どういう背景・関係性の中でそれが生じたのが重要である。したがって、言っている言葉・いけない言葉というよりは、例えば、相手の立場にたって発言・行動していきましょうといったようなメッセージを社会に発信することが重要なのではないか。

## 1. 組織概要

従業員数：単体約 1,000 名・連結約 6,000 名（2010 年 12 月末現在）。本店所在地：東京都。  
事業内容：エネルギー関連事業。企業別労働組合：あり。

## 2. ハラスメントに関する相談

全体として相談件数は少ないが、上司部下のコミュニケーションに関する相談が寄せられることがある。同僚間の問題に関する相談は今のところない。

対策導入後に寄せられた相談のなかには、本人の思い込み、双方の意識のすれ違い・誤解、コミュニケーション不足に基づく相談が含まれている。会社としては、こうした相談の当事者の誤解を解くことも働きやすい職場の実現のためには重要と考えている。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・社員の価値観の変化

時代とともに社員の価値観は多様化し、会社との距離感も変化してきている。そうした変化が、上司の指導の受け取り方に影響を与えているのではないかと感じている。

### ・上司の指導方法とコミュニケーションの希薄化

管理職の中には、上述のように社員の価値観が多様化しているにもかかわらず、過去に自分が受けてきた方法で部下を指導してしまうことがある。以前は、厳しく指導をしても、それをフォローするコミュニケーションが取れていたが、今はそれができていないということも原因にあると思われる。

### ・評価に対する不満

ハラスメント相談を受ける中で、上司に正当に評価されていないのではないかとという不満・ストレスが問題の原因の一つに挙げられるケースもある。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・精神障害等に係る労災認定の判断指針の改正とコンプライアンス

対策導入の直接的なきっかけは、2009 年 4 月、厚労省が精神障害等に係る労災認定についての「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」を一部改正したことである<sup>7</sup>。また、同社ではコンプライアンスの取組みが続けられており、コンプライアンスという

<sup>7</sup> 同改正では、心理的負荷を与えうる出来事として、「ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」（心理的負荷の強度Ⅲ）、「達成困難なノルマが課された」（強度Ⅱ）が追加され、「部下とのトラブルがあった」の心理的

後押しもあった。そこで、1999年以來取り組んでいたセクシュアルハラスメントの取り組みをハラスメント全般に広げて取り組むことにした。

#### ・意義はコンプライアンスと管理職の指導力強化

取り組みの意義は、「コンプライアンス」と「管理職の指導力強化」にあると考えている。これらを行うことができれば、①部下の成長・能力の向上、②優秀な人材の確保、③職場のメンタルヘルス対策につながり、結果的には「組織力強化の実現」となると考えている。

### 5. ハラスメント対策の具体的内容

#### ・社内の体制作り

##### (1) 職場のハラスメントに対する基本方針の策定

2009年11月、職場のハラスメントに対する基本方針を制定した。これは、1999年に策定したセクシュアルハラスメント（性的嫌がらせ）に対する基本方針を改定したものである。

この方針においては、ハラスメント防止の宣言をし、ハラスメントについて定義している。そして、以下の施策の継続的实施を挙げる。すなわち、①職場におけるハラスメント防止ガイド（後述）の周知徹底、②相談窓口の設置・対応、関係者のプライバシー保護、相談や事実関係の確認への協力を理由とした不利益取扱いの禁止、③迅速かつ正確な事実調査を含む問題解決と再発防止、④ハラスメントに対する会社の毅然たる態度での対応、⑤研修の実施、社員各人の意見を反映した防止策と対応策の充実<sup>8</sup>である。この方針に沿って、ハラスメント全般に関する取り組みを開始した。

##### (2) ハラスメント防止ガイドの作成

2009年11月、上記方針策定と同時に、職場におけるハラスメントを未然に防止する目的から職場におけるハラスメント防止ガイドを作成した。

同ガイドでは、第一に、「職場」が何を指すか明記している。第二に、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他のハラスメント<sup>9</sup>の定義・典型例・起こさないための留意点等が記載されている。それらを起こさないための留意点として、コミュニケーションを積極的に取ることの重要性も挙げられている。そのほか、ハラスメントに関する相談窓口や相談があった場合の問題解決フローについて周知している。

---

負荷の強度がⅠからⅡに修正された。

<sup>8</sup> 労使協議や事業所の人事担当管理職に対する研修等において社員の意見を収集した。

<sup>9</sup> 同ガイドでは、その他のハラスメントとして、モラルハラスメント（精神的ないじめ・いやがらせのことで、周囲には気づかれないような些細な言葉や態度を陰湿に繰り返すことで相手の人格を傷つけ、就業環境を悪化させる言動）や、同僚間などの嫌がらせ・いじめ、出身地・学歴・年齢・身体の特徴等をもとにした差別的発言等が挙げられている。

### **(3) ハラスメント相談窓口の設置**

ハラスメントに関する相談窓口を3ヶ所設置している。①法務、人事労務、医務室の職員5名を担当者とした、ハラスメントに特化する社内相談窓口、②ハラスメントに限らないコンプライアンスの社内相談窓口、③外部専門会社に委託したコンプライアンスの社外相談窓口である。

### **(4) 基本方針、防止ガイド、相談窓口の周知**

2009年11月に職場のハラスメントに対する基本方針を制定後、代表取締役から、非正規職員を含む同社の全従業員宛てに同基本方針と防止ガイドをメールで送信し、周知を図った。

#### **・全階層を対象にした階層別研修の実施**

上記基本方針を策定する前の2009年7月に、役員向けにハラスメント研修を行った。そして、同年10月より、全階層を対象とした階層別研修を実施した（新入社員、一般社員、管理職、役員、出向者、関係会社社長・労務担当者）。これらが一巡したところで、役員については2010年7月に2回目の研修を行った。管理職研修だけでなく、同社の関係者全員を対象に階層別に研修を実施していることが特徴である。

また、一般社員対象のハラスメント研修では、事前に管理職研修を受けた上司（部長や支店長など）が講師を務める形をとった。講師を務める管理職を対象とした研修は、外部専門会社に講師を依頼した。管理職には、一般社員研修において、自らはハラスメントを行わないと宣言するよう伝えた。管理職が自ら研修の講師を務め、自らも宣言することにより、一般社員にも内容が伝わりやすくなるのではと思っている。

#### **・労使協議における課題抽出**

現場に問題がないかどうかのチェックは労使協議の場でも行う。例えば、労働組合は年1～2回組合員を対象としたアンケートを実施しており、職場の雰囲気や上司とのコミュニケーションに関する質問をしている。このアンケート結果について、労使協議会で議論し、個別の問題については職場ごとの労使協議会で議論する。

#### **・関係会社の取組み促進**

同社による研修や情報提供を通じ、グループ会社のうち、現在、ほとんどの会社で、同社の基本方針を踏襲している。また、グループ会社の社員は、それぞれの会社の窓口に加え（ある場合）、上述のコンプライアンスに関する②社内相談窓口と③社外相談窓口も利用することができる。

## 6. ハラスメント対策の効果

### ・対策導入後のハラスメント相談の増加

以前は、ほとんどハラスメントに関する相談はなかったが、基本方針の制定や研修実施後は年に数件ほど相談があがってくるようになった。周知・意識啓蒙はできてきていると思う。早い段階で問題があがれば問題が大きくなる前に解決できる。ハラスメント対策の効果の一つと考えている。

また、管理職から、部下をどう指導したらいいかなどの相談が寄せられるようになった。ハラスメントの啓蒙が、指導のあり方を考えるきっかけにつながっていると感じる。

## 7. 今後の課題

### ・管理職がすべき指導方法に関する教育

ハラスメント研修で「してはいけない指導」は理解しても、「すべき指導」がわからない。つまり、自分にとっては簡単にできることを部下ができない場合、部下にどのように教えたらいかが分からない管理職がいる。部下に体系化して伝える方法に関するトレーニングが管理職教育の一環として導入できればいいと考えている。

### ・コミュニケーションスキル

ハラスメント問題は、よほど悪質なものを除き、コミュニケーションの掛け違いから起きているものが多いと思われるので、コミュニケーションスキルに関する研修を検討したい。

### ・パワハラ対策の弊害

パワハラ対策の「薬」が効き過ぎて、管理職は委縮し、労働者は義務を果たさずに権利を主張するだけになっていないか、対策が管理職の指導力強化の阻害要因になっていないかを確認することが必要と感じている。

## 8. 行政等への要望

### ・一般社員に向けた啓発も必要

ハラスメントをしてはいけないというメッセージを企業がはっきりと伝え、管理職だけでなく一般社員も、ハラスメントとはどういうものを理解することが重要である。また一方では、上司から部下への仕事上の指導は必要なものであること、日ごろのコミュニケーションや基本的な挨拶、上司へのホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）などが重要であること等について同時に啓発していくことも重要であると考えます。

## 1. 組織概要

組合員数：約 3,500 名（インタビュー発言による）。組合員の範囲：ZG 社（自動車販売業、本社：東京）および関係会社の従業員で構成し、ユニオン・ショップ制。非典型労働者は組織化対象外。組合結成：1947 年。支部：地域・職種等の別により 19 支部。専従者：本部三役（中央執行委員長、中央執行副委員長 2 名、中央書記長）4 名。上部団体：なし。

## 2. ハラスメントの発生状況等

### ・件数及び態様

相談件数そのものはこの 3 年間で減少傾向にある。上司と部下という図式のものだけでなく、組合員同士（同僚間）、先輩・後輩関係のトラブルに関する相談もある。最近増えているのは、特定の上司・労働者が職場の雰囲気を変化させているという相談である。

## 3. ハラスメントに関する相談

### 〈事例：「優秀」な支店長によるハラスメント〉

支店長が、（他の職種の人間も参加している）朝礼等で、ことある毎に自分の部下（支店長自身がかつて担当していた職種）を貶める発言を繰り返していた例がある（「〇〇（職種名）はバカですから」、「このままだとお前ら全員〇〇（格下げ）だ」、「お前の代わりはいくらでもいる」等）。この事案では、支店長が帰宅した後に、職場で集まって組合の支部長が事例を集約し、会社の本部長に対して当該支店長の人事異動を「要求」まではしないものの、解決のためには「必要」ということを仄めかした。結果、会社側は、支店長の異動＋口頭注意を行い、解決した。背景に、「自分はできたのに何でお前はできないのか！」という支店長の意識があったのではないか。実際、営業成績はしっかりあげている「優秀な」支店長だった。

## 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・ノルマ

会社収益を上げるために、厳しいノルマを課すことで職場環境が悪化し、さらに収益が悪化するという負のスパイラルが典型例である。

## 5. ハラスメント対策導入の経緯

### ・処遇としての「職場環境」

近年の不景気で金銭面での処遇改善に限界が生じていることもあり、職場環境（＝同組合の考える「心の報酬」）を強調する方向にシフトしていった。そもそも金銭面の処遇改善には会社の収益を向上させる必要→収益を上げるためには組合員が 100%のパフォーマンスを発

揮ることが必要→その基盤となるのは良好な職場環境である、という論理も背景にある。

## 6. ハラスメント対策の具体的内容

### ・職場環境改善フロー

組合に相談が来た場合に、まずは（会社側を交えずに）組合単独で調査・事情聴取等の情報の集約を行う。そして、会社に対する「報告」として、相談に対する組合の見解に加え、具体的な解決案も提示する手法を採用していることが大きな特徴である。

第一段階は、問題の背景を含む事実の把握である。すなわち、相談者本人、そして必要に応じて周囲の組合員に対して事情聴取を行い、問題を組合が解決できるか、会社が解決すべきかの整理をする。例えば、人事権の行使が解決に必要ななら、組合単独ではできない。事情聴取に際しては、話を大きくしない・小さくしないことを心がける。どうしても、人間関係の好き嫌いが反映されがちなので注意が必要である。

第二段階は、相談者が何を望んでいるかを知ることである。相談者は厳しい処罰（懲戒・異動）を望みがちだが、悪質事例を除いて、そう簡単に「処罰」すべきではなく、対人関係の問題解決は単純ではないことを理解してもらう。

第三段階は、事実関係の調査・聴取を踏まえて、組合から会社に対して「報告」をする。報告は、なるべく現場に近いレベルから、それに応じた会社の機関に対して行う（職場委員から会社の支店長へ、組合の支部長から会社の本部長へ等）。重要なのは、「組合としての見解を明確にする」（どちらかが悪いのか、双方が悪いのか等）、「解決のための将来像を伝える」（当事者の自助努力で解決できそうか、解決のための介入が必要か等）こと。

第四段階は、問題解決後に職場委員会を開催してフォローを行う。これは、「結果報告」ではなく、「これからの話をしよう」ということ。すなわち、問題が解決して終わりではなく、問題が解決した以上、前向きに働く雰囲気を作るのが重要である。

### ・職場で解決できることは職場で解決

組合の役員や顧問弁護士が介入し、現場のハラスメントの行為者（管理職）を糾弾すれば、その場限りでは簡単に解決するかに見えるが、残るのは非常に雰囲気が悪い職場という副作用である。これを避けるため、なるべく、個人・職場委員（+支部長・執行委員）と行為者・支店長（+本部長）のレベルまでで解決するようにしている。

### ・ハラスメントの予防

問題は「解決すべきもの」ではなくて、「発生させないこと」が究極の目的である。現状は、相談への対応がメインで、その経験から将来の再発予防に繋げるという流れである。しかし、理想は、問題の発生予防が先に来て、解決は派生的な対応であるべきである。

具体的には、①組合役員による職場巡回（組合役員が職場に出向くことによって、会社の

役職者（支店長等）に緊張感を与えることも抑止力として効果あり）、②挨拶の励行（大きな声であいさつすると、悪い気が起きにくいし、コミュニケーションのもととなる）、③大きな問題があったときの懲罰事例を組合員に紹介（抑止力とともに、当たり前に見逃していた行為が「問題」であることに気付かせる効果も）などがある。

## 7. 今後の課題等

### ・ 職場巡回・職場委員会の定着

巡回は、単に見回りをするというのではなく、現場の組合員と話をする、コミュニケーションをとるといった点が重要である。時間的な余裕のなさ、職場の雰囲気などが原因で十分に実施できていない部門もある。組合活動は本来ボランティアなものであるため、本部で拘束することはしたくないが、職場委員会をきちんとやっていない職場には危険信号を感じるため、状況を見に行ったりしている。

### ・ メンタル対策

メンタル疾患の背景にハラスメントがあることをつかむことについては組合も関与することがある一方、メンタル疾患それ自体の解決は専門家が担うべきであるため、会社の仕事（従業員相談室、産業カウンセラー資格を有する従業員等）と考えている。

### ・ 窓口の外部化の是非

パワハラについては、社内で解決可能であるし、むしろそうすべきで、外部に出すのはかえって難しい。内部事情が分からない人が適切に対処するのは困難である。外部からの客観的な評価に基づいて、本質的な解決ができるかは疑問がある。

## 8. 行政等への要望

### ・ 国から経営者団体への提言、経営者団体から経営者への提言

国は、経営者（団体）に対しては、ハラスメントは企業の社会的評価を低下させるだけでなく、競争力も低下させるという視点から働きかけを行い、また、各業界も業界全体として取り組むことが重要ではないか。単に、規範的にダメだというよりも、企業収益の視点からの働きかけが有効であると思う。また、労使の共同の取組みの必要性を強調すべきである。

### ・ ルールの発信・浸透

現状でも、判例を通じて形成された一定のルールはある。国がガイドラインを出す、法制化するのは無益とは思わないが、明文のルールを作っても現場レベルまでの浸透は簡単な話ではない。とって、監督行政ばかり強化してもうまくいくとは思えない。ルールを発信した上で、労使による自主的な解決を促すのが良いのではないか。

## 1. 組織概要

組合員数：約 1,112,115 名（2011 年 9 月時点）。加盟組合数：2,345 組合 61 分会（2011 年 9 月時点）。上部団体：連合。繊維・衣料、医薬・化粧品、化学・エネルギー、窯業・建材、食品、流通、印刷、レジャー・サービス、福祉・医療産業、派遣業・業務請負業など広い範囲の産業の労働者が組織。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

2007～2008 年頃からパワハラに対する社会的な関心が高まり、流通業や外食業など女性従業員の多い産業で、ハラスメントに関する相談件数が増加し、ハラスメント対策の取り組みが始まった。同組合では、特にフード・サービス部会において取り組みがいち早く始まっており、2009 年、組合全体でその取り組みを共有化し始めた。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・各種セミナーの開催

2009 年度から「パワーハラスメント対策セミナー」を開催。2009 年度は東京、大阪、愛知の 3 か所で開催し、合計 252 名が参加。2010 年度は東京、大阪、愛知の 3 箇所で開催し、合計 183 名が参加。

2009 年度は「セクシャルハラスメント・パワーハラスメント対策セミナー」も開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、164 名の参加があった。

2011 年度は、「ハラスメント相談対応、発生防止セミナー」を開催。東京、大阪の 2 か所で開催し、106 名が参加。

いずれも加盟組合役員だけでなく、会社の人事担当者も参加できる（過去実績では約 1 割が会社側）。内容は、ハラスメントの専門家（コンサルタント、臨床心理士等）や弁護士による説明・質疑応答（2011 年度は相談カウンセリングのロールプレイ、相談体制づくり、発生防止のための体制づくり等を含む）で、時間は 3 時間半、参加費無料。毎回参加希望が多い。

また、同組合の男女参画・社会運動局が行う地方ブロックごとのセミナーにおいても 2010 年度は「ハラスメント」をテーマに研修を行った。都道府県支部や加盟組合から要請を受け、本部担当者がハラスメントのセミナーや研修をすることもあった。

### ・2009 年 5 月に「職場のハラスメント対策ハンドブック」を作成し、加盟組合に配布

「ハラスメントの概念」、「職場のハラスメントの実態」、「労使のハラスメント対策（ハラスメント発生防止にむけた労働組合の取り組みやパワーハラスメントに関する協定（例）を含む）」などが盛り込まれている 99 ページからなる冊子を作成（「Ⅲ部 労使のハラスメント対

策」の部分については後掲資料参照)。ハラスメント対策セミナーを開催した時などに、配布を行っている。それ以外にも、全加盟組合に1冊ずつ配布している。実際にこの協定例を使用して労使間でハラスメント防止協定を結んだ事例もある。

セクシャルハラスメント関係でこうした取組みを行っている労働組合はあるが、産別の労働組合で、パワハラを含めてこのようなハンドブック作成を行っていることが大きな特徴である。

#### ・春の労働条件闘争の項目への盛り込み

春に労働条件の改善要求を出す際に加盟組合が統一で取り組む8項目の一つとして、ハラスメント対策が掲げられている。これは、各年度において重点的に取り組むべき項目として、ハラスメント対策が認められていることを意味する。

#### ・セクハラ・パワハラ撲滅をテーマとした標語を懸賞付きで募集

2009年度から毎年、加盟組合員からセクハラとパワハラに関する標語をそれぞれ募集。優秀作品を選定、表彰する。2011年度は、パワハラについて2,183点の応募があった。年々応募数が増えており、関心の高さがうかがえる。

(2011年度選定優秀作品(パワハラ部門))

「忘れるな “上司と部下” は “人と人”」(東洋紡績労働組合 堅田支部 松永真美さん)

「その一言 自分に向けて いえますか?」(ダイエーユニオン 上磯店支部 森谷健彦さん)

「無関心、それも立派なパワハラです」(マックスバリュ中部労働組合 矢野麻実さん)

#### ・総合相談窓口「なんでも相談ダイヤル」を設置

ハラスメントに限らない相談窓口を設けており、1ヶ月あたり約100件の相談が寄せられている。うち、「セクハラ・パワハラ」に関しては、2011年1~4月において毎月4~9件ほどの相談が寄せられている。

## 4. 今後の課題

加盟組合から、ハラスメント対策に関する好事例集を作成してほしいという要望が上がってきた。今後この好事例集の作成に取り組みたい。

### Ⅲ部 労使のハラスメント対策

#### 1. 男女雇用機会均等法に即したハラスメント対策

男女雇用機会均等法においては、職場におけるセクシュアルハラスメント対策について、雇用管理上必要な9項目の措置を講ずることが事業主に義務づけられている。派遣労働者に対しては、派遣元のみならず派遣先の事業主も措置を講じなければならない。必要な措置を講じず、是正指導にも応じない場合、企業名公表の対象となる。

まずは、当然のことであるが、この法で定められたセクシュアルハラスメント対策を労使で徹底して確実に行わなければならない。さらに、この取り組みを行った上での課題を労使で共有して、さらに効果性の高い対策の立案にむけて労使協議し、改善にむけた取り組みを地道に続けていくことが重要である。

そして、パワーハラスメント対策についても、以下に示す雇用管理上必要な9項目の措置と同様の取り組みをすることが、有効であり必要である。なお、UIゼンセン同盟は、これらの厚生労働省指針を踏まえた上で、職場の実情等も考慮した事項も加えて指針としている。(参考資料50頁参照)

#### 男女雇用機会均等法

(職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置)

第11条 事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 厚生労働大臣は、前項の規定に基づき事業主が講ずべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針を定めるものとする。

職場におけるセクシュアルハラスメントを防止するために事業主が雇用管理上講ずべき措置は、厚生労働大臣の指針において以下の9項目が定められている。

#### (1) 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

1) 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容及び職場におけるセクシュアルハラスメントがあつ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。

<方針を明確化し、労働者に周知・啓発していると認められる例>

- 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において、あつてはならない旨の方針を規定し、内容と併せ、労働者に周知・啓発すること。

- 社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に内容及びあつてはならない旨の方針を記載し、配布等すること。
- 内容及びあつてはならない旨の方針を労働者に対して周知・啓発するための研修、講習等を実施すること。

<ポイント>

◇ 「その他の職場における服務規律等を定めた文書」として、従業員心得や必携、行動マニュアル等就業規則の本則ではないが就業規則の一部をなすものが考えられる。

◇ 「研修、講習等」を実施する場合には、調査を行う等職場の実態を踏まえて実施する、管理職層を中心に職階別に分けて実施する等の方法が効果的と考えられる。

2) 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者については、厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

<方針を定め、労働者に周知・啓発していると認められる例>

- 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において、セクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者に対する懲戒規定を定め、その内容を労働者に周知・啓発すること。

○ セクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者は、現行の就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において定められている懲戒規定の適用の対象となる旨を明確化し、これを労働者に周知・啓発すること。

<ポイント>

◇ 「対処の内容」を文書に規定することについては、セクシュアルハラスメントに係る性的な言動をした場合に具体的にどのような対処がなされるのかをルールとして明確化し、労働者に認識させ、もってセクシュアルハラスメントの防止を図ることを目的とするものである。懲戒規定において具体的な性的言動の態様を処分の内容に直接対応させて規定することのほか、どのような性的言動がどのような処分に相当するか判断するに当たっての判断要素を明らかにする方法も考えられる。

◇ 懲戒規定を就業規則の本則以外において定める場合には、就業規則の本則にその旨の委任規定を定めておくことが必要となるので注意すること。

#### (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) 相談への対応のための窓口(相談窓口)をあらかじめ定めること。

<相談窓口をあらかじめ定めると認められる例>

- 相談に対応する担当者をあらかじめ定めること。
- 相談に対応するための制度を設けること。
- 外部の機関に相談への対応を委託すること。

<ポイント>

- ◇「窓口をあらかじめ定める」とは、窓口を形式的に設けるだけではならず、実質的な対応が可能な窓口が設けられていることをいう。
- ◇このためには、労働者が利用しやすい体制を整備しておくこと、労働者に対して周知されていることが必要である。

4) 相談窓口の担当者が、相談に対し、その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、相談窓口においては、職場におけるセクシュアルハラスメントが現実的に生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、職場におけるセクシュアルハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応し、適切な対応を行うようにすること。

<相談窓口の担当者が適切に対応することができるようにしていると認められる例>

- 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と人事部門とが連携を図ることができる仕組みとすること。
- 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、あらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応すること。

<ポイント>

- ◇「内容や状況に応じ適切に対応する」とは、具体的には、相談者や行為者等に対して、一律に何らかの対応をすることを指すものではない。労働者が受けている性的言動等の性格・態様によって、状況を注意深く見守る程度のものから、上司、同僚等を通じ、行為者に対し間接的に注意を促すもの、直接注意を促すもの等事案に即した対応を行うことを意味する。なお、対応に当たっては、公正な立場に立って真摯に対応すべきである。
- ◇「広く相談に対応」とは、職場におけるセクシュアルハラスメントを未然に防止する観点から、相談の対象として、職場におけるセクシュアルハラスメントそのものでなくともその発生のおそれがある場合、セクシュアルハラスメントに該当するか否か微妙な場合も幅広く含めることを意味する。例えば、勤務時間後の宴会等で生じたセクシュアルハラスメントについての相談も幅広く対象とすることが必要である。

(3) 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

5) 事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認すること。

<事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認しているとして認められる例>

- 相談窓口の担当者、人事部門又は専門の委員会等が、相談者及び行為者とされる者の双方から事実関係を確認すること。  
また、相談者と行為者とされる者との間で事実関係に関する主張に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合には、第三者からも事実関係を聴取する等の措

置を講ずること。

- 事実関係を迅速かつ正確に確認しようとしたが、確認が困難な場合などにおいて、均等法第18条に基づく調停の申請を行うことその他中立な第三者機関に紛争処理を委ねること。
- <ポイント>

- ◇事案が生じてから、誰がどのようにに対応するのか検討しているのでは対応を遅らせることになる。迅速かつ適切に対応するためには、問題が生じた場合の担当部署や対応の手順などをあらかじめ明確に定めておくこと。
- ◇事実確認は、被害の継続、拡大を防ぐため、相談があったら迅速に開始すること。
- ◇事実確認に当たっては、当事者の言い分、希望を十分に聴くこと。
- ◇事実確認が完了してはなくても、当事者の状況や事案の性質等に応じて、被害の拡大を防ぐため、被害者の立場を考慮して臨機応変に対応すること。

6) 職場におけるセクシュアルハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、行為者に対する措置及び被害者に対する措置をそれぞれ適正に行うこと。

<措置を適正に行っているとして認められる例>

- 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書における職場におけるセクシュアルハラスメントに関する規定等に基づき、行為者に対して必要な懲戒その他の措置を講ずること。
  - 併せて事案の内容や状況に応じ、被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪、被害者の労働条件上の不利益の回復等の措置を講ずること。
  - 均等法第18条に基づく調停その他中立な第三者機関の紛争解決案に従った措置を講ずること。
- <ポイント>
- ◇セクシュアルハラスメントの事実が確認されても、往々にして問題を軽く考え、あるいは企業の体裁を考慮して秘密裏に処理しようしたり、個人間の問題として当事者の解決に委ねようとする事例がみられる。しかし、こうした対応は、問題をこじらせ解決を困難にすることになりかねない。  
真の解決のためには、相談の段階から、事業主が真摯に取り組み、また、行為者への制裁は、公正なルールに基づいて行うことが重要である。

7) 改めて職場におけるセクシュアルハラスメントに関する方針を周知・啓発する等の再発防止に向けた措置を講ずること。  
なお、職場におけるセクシュアルハラスメントが生じた事実が確認できなかった場合においても、同様の措置を講ずること。

＜再発防止に向けた措置を講じていると認められる例＞

- 職場における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及び職場におけるセクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者について厳正に対処する旨の方針を、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等すること。
- 労働者に対して職場におけるセクシュアルハラスメントに関する意識を啓発するための研修、講習等を改めて実施すること。

＜ポイント＞

◇たとえば事実確認ができなくても、こうした相談が寄せられたということとは、これまでの周知方法や対応方法等に何らかの問題があったからだと考えられる。これまでの防止対策を再点検し、改めて周知し直すこと。

#### (4) (1)～(3)の措置と併せて講ずべき措置

8) 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る相談者・行為者等の情報は当該相談者・行為者等のプライバシーに属するものであることから、相談への対応又は当該セクシュアルハラスメントに係る事後の対応に当たっては、相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講ずるとともに、その旨を労働者に対して周知すること。

＜プライバシーを保護するために必要な措置を講じていると認められる例＞

- 相談者・行為者等のプライバシー保護のために必要な事項をあらかじめマニュアルに定め、相談窓口の担当者が相談を受けた際には、そのマニュアルに基づき対応するものとする。
- 相談者・行為者等のプライバシーの保護のために、相談窓口の担当者に必要な研修を行うこと。
- 相談窓口においては相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じていることを、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に掲載し、配布等すること。

＜ポイント＞

◇職場におけるセクシュアルハラスメントの事案に係る個人情報、特に個人のプライバシーを保護する必要がある事項だから、事業主は、その保護のために必要な措置を講ずるとともに、その旨を労働者に周知することにより、労働者が安心して相談できるような必要がある。

9) 労働者が職場におけるセクシュアルハラスメントに関し相談をしたこと又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として、不利益な取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。

＜不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者にその周知・啓発することについて措置を講じていると認められる例＞

- 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において、労働者が職場におけるセクシュアルハラスメントに関し相談をしたこと、又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として、その労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定し、労働者に周知・啓発すること。

- 社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に、労働者が職場におけるセクシュアルハラスメントに関し相談をしたこと、又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として、その労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を記載し、労働者に配布すること。

＜ポイント＞

◇実質的な相談ができるようにし、また、事実関係の確認をすることができるようにするためには、相談者や事実関係の確認に協力した者が不利益な取扱いを受けないことが必要であることから、これを理由として、労働者に周知・啓発することを定めている。

◇事業主の方針の周知・啓発の際や相談窓口の設置にあわせて、周知することが望ましい。

## 2. ハラスメント発生防止にむけた労働組合の取り組み

### (1) ハラスメント発生防止のための研修会・学習会の実施

ハラスメント対策に取り組むには、この問題に対する正しい理解が必要である。そのための効果的な方法は、組合として定期的な研修や検討の場を設け、問題の十分な理解を深めることである。研修会・学習会をより実効あるものにするためには、その対象を組合役員と組合員にわけて、それぞれ実施することが必要である。

#### 1) 組合役員対象の研修会・学習会の実施

組合役員に対する研修は、労働組合としてハラスメント発生を防止していく体制を整備し、問題認識を共有化するためにも重要である。

＜研修会の主な内容例＞

- ハラスメントの基本的概念や問題の本質
- 組合員の人権や労働条件、精神面に及ぼす影響
- 解決に向けての取り組み 等

#### 2) 組合員対象の研修会・学習会の実施

組合員に対する研修は、ハラスメントの正しい理解はもちろんのこと、個人の人権や就業環境を含む労働条件、精神面に重大な影響を及ぼす問題であることを啓発することが中心となる。また、ハラスメント問題の背景にある性や雇用区分別の誤った固定観念や役割分担意識についても、正しい理解を得るようにならなければならない。

研修会の実施にあたっては、男女双方を交え、意見交換や討論が行われることが効果的である。また、定期的な組合員研修時や新入組合員研修時等の研修実施も有効である。

3) 会社への要請

セクシュアルハラスメント防止に関する事業主の方針の明確化及びその周知・啓発の配慮が、男女雇用機会均等法に義務づけられた。研修・講習などについては、労働組合として取り組むと同時に、事業主に対しても実施を要請することが必要である。対象として、全従業員、管理職、昇格時の従業員、新入社員、契約更新時のパートタイマー等が考えられる。まずは、事業主、役員など経営トップが、この問題の重要性を理解することが重要である。会社としての配慮を欠いた場合は、加害者のみならず会社も重大な責任が問われることも、労使で正しく認識しなければならない。

(2) 積極的なPR活動の展開

ハラスメント問題に関する意識や関心を高めるためには、多様な媒体を使ったPR活動の強化が有効である。

1) PR活動の取り組み例

- 組合機関紙・誌への掲載
- ポスター、ちらし、パンフレット等の作成
- 標語、キャッチコピーの募集、キャンペーン活動の実施 等

2) 会社への要請

社内報、パンフレットなど、広報または啓発のための資料等に職場におけるハラスメントに関する事項を記載し、配布することを会社に要請することが必要である。ハラスメント防止対策の第1歩は「セクシュアルハラスメントを絶対に許さない」とする企業の方針を明確にし、その方針を全従業員に向けて周知することである。

(3) アンケート調査の実施

「この職場にはハラスメントはないし、これからも起こり得ない」という意識がある職場で、ハラスメントが発生してしまった場合、適切に対応されない場合も考えられる。ハラスメント防止のための最初の取り組みとして、まずは職場の実態を把握するためのアンケート調査の実施が有効である。従業員も生の意見を取り入れることで、有意義な取り組みにつながります。実施にあたっては、次の点に留意が必要である。

1) アンケートの目的の明確化

実施にあたり、ハラスメント防止について検討するための調査であることを明確にすることが重要である。

2) プライバシーの保護

アンケートを実施すると個人名が書かれることがあるなど、ハラスメントを受けた側にとっても、行った側にとっても、個人のプライバシーに深く関わる問題であるということに配慮が必要である。

回収にあたっては、次の点を検討されたい。

- 無記名にする
- 回収ボックスを用意する
- 調査用紙と一緒に返信用の封筒を渡す
- 回収用の封筒はノリやホッチキスで止める
- 職場委員が回収に回る

3) 組合員全体を対象としたアンケート調査の実施

実態を正確に把握するためにも、組合員全体を対象とすることが望ましいといえる。また、セクシュアルハラスメントの被害者の多くは女性だが、男女の意識のギャップを調査するためにも、女性のみを対象とするのではなく、男性に対しても実施することが重要である。

4) 答えやすい内容にする

職場の実態を把握するためにも、○×で答えるなど、答えやすい内容にするよう工夫が必要である。セクシュアルハラスメントに関するアンケートについては下記の例を参考されたい。

5) 事後の対応

急を要する事態が訴えられた場合等は、速やかに対処しなければならぬ。事後の対応については、アンケート調査の実施前に検討しておく必要がある。調査の結果、ハラスメントの被害等が現れていないからといって、ハラスメント防止の取り組みを行わなくてもよいということではない。常に働きやすい職場づくりを進めることが大切である。

6) 会社への要請

アンケート調査の実施にあたっては、非組合員を含めて対象とするなど、会社と協力して実施することも重要である。

セクシュアルハラスメントに関するアンケート (例)

該当する番号を選んで○印をつけてください

- Q 1. あなたの年齢層は？  
 1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代以上

Q 2. あなたは独身ですか既婚者ですか？

1. 独身 2. 既婚者

Q 3. あなたは女性ですか男性ですか？

1. 女性 2. 男性

Q 4. あなたは「セクシュアルハラスメント」という言葉を知っていますか？

1. 言葉も内容もよく知っている  
 2. 言葉は知っているが、内容はよく知らない  
 3. 知らない

Q 5. あなたは職場でセクシュアルハラスメントを受けた経験がありますか？

1. 経験がある  
 2. 経験がない

〔Q6～Q10は、Q5で「経験あり」の場合のみ回答してください〕

Q6. どのようなセクシュアルハラスメントを受けましたか？（あてはまるものすべて○をつけてください）

1. 性的な冗談やからかい等
2. 食事やデートへの執拗な誘い
3. 性的な含みのある手紙や電話を執拗に受けた
4. いやらしい目で見られた
5. 私生活上のプライバシーに関わる事柄について質問されたり、不愉快な話をされた
6. 「性的にふしだらだ」等と性的な噂を流された
7. 性的関係を持つことを要求された
8. 身体に触られた、抱きつかれた
9. スード写真等を見せられたり、机や壁に掲示されたりして、不愉快な気持ちにさせられた
10. その他（自由記入）

Q7. どの程度ありましたか？

1. まれにあった
2. 時々あった
3. しばしばあった

Q8. セクシュアルハラスメントを行った相手は誰ですか？

1. 同僚
2. 仕事上の先輩
3. 部下
4. 直属の上司
5. その他の管理職
6. 取引先の相手
7. 顧客
8. その他（自由記入）

Q9. あなたはその時どのような対応をとりましたか？

1. 無視した
2. 相手にはっきりイヤだと伝えた
3. 「やめないと他の人に話す」等、何らかの行動をとると言った。
4. それとなくイヤだということを相手にわからせようとした
5. その他（自由記入）

Q10. そのことについて、誰かに相談しましたか？

1. 親しい同僚や先輩に相談した
2. 友人や家族に相談した
3. 上司に相談した
4. 労働組合に相談した

5. 労政事務所や弁護士等、社外の人や機関に相談した
  6. 上記以外に相談した（自由記入）
  7. 相談しなかった  
〔全員にお伺いします〕
- Q11. 職場のセクシュアルハラスメントをなくしていくためには何をしていけば良いと思いますか（自由記入）

ご協力ありがとうございました

#### (4) ハラスメント発生防止についての労働組合・会社の考え方の明確化

##### 1) 労働組合としての考え方の明確化

ハラスメントは雇用上の労働問題であり、ハラスメントのない職場づくりは労働者が快適に働くために大切なことである。労働組合として取り組むべき重要な課題であることを確認・宣言し、ハラスメント防止についての取り組み方針を決定し、その防止のための積極的な取り組みが必要である。

##### 2) 会社への要請

男女雇用機会均等法において、セクシュアルハラスメント防止に関する事業主の方針の明確化が義務づけられた。会社に対して積極的に、方針を明確にするよう働きかけていかなければならない。

会社の方針の明確化の方法として、

- 従業員心得や必携、行動マニュアル等の服務上の規律を定めた文書に職場におけるセクシュアルハラスメントに関する事項を記載し、配布または掲示する。
- 就業規則に職場におけるセクシュアルハラスメントに関する事項を規定する。（懲戒規定についても検討する）
- 労使協定ないし労使共同宣言といった形式で取り組む。

等がある。

※セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント防止のため労使協定例は、資料集85～88頁を参照。

##### (5) ハラスメントの相談・苦情への対応

相談・苦情への対応のために、労働組合・会社に相談窓口を設けることや苦情処理委員会での対応などルールを定めておくことが必要である。

1) 労働組合が相談を受けたとき

##### ① 担当者

- 担当者を明確にしておく。同性に相談できることが望まれる。
- 担当者は、ハラスメントに対する十分な認識と理解を持つことが必要である。

- ② 相談を受けるにあたって
  - 相談の方法は面談によるものに限定せず、電話や手紙、電子メール等でも対応するようにし、相談しやすくなるよう工夫することが必要である。
  - 相談を受けたら、その人の立場に立ち、誠意を持って事情を聴き、助言すること。何よりも「きちんと話を聴く」といった姿勢が望まれる。
  - 相談者の立場に立った真摯な対応をとること。
    - 些細な内容と考えると、その場で拒絶したりするようなことがあれば、何の解決にもならないどころか問題が悪化しかねない。
    - 相談内容がハラズメントにあたらぬ場合やグレゾーンの問題の場合でも、受け付けを拒否せず、対応すること。
    - 相談者がどのような解決を求めているのか確認すること。
    - できるだけ速やかに対応すること。
    - 相談した組合員とその相手方のプライバシーの保護を図ること。秘密が守られることを組合員に向けて十分に周知しておくこと。
    - 公正で客観的な立場から問題の処理を図ること。
    - 相談を受けるにあたっては、簡単な受付票に記入してもらい（書いてみると相談者も気持ちの整理ができる）ことが望まれるが、緊急を要する場合は電話での相談等、口頭で相談を受けられる場合もある。
    - 担当者が記録する場合には、申し出た組合員にその内容を見せて確認してもらおうこと。
    - 必要な場合には、相談者に代わって事実を確認したり、相手方の話を聴くなど、できる限り事実確認を行って助言すること。
- ③ 会社の窓口等との連携
  - 会社の相談窓口ないし人事部門と連携できるような仕組みを、あらかじめ整備しておくこと。
  - 苦情処理委員会が処理することが適当と判断した場合は、相談者の承諾を得た上で苦情処理委員会にて対応するなど、ルールを確認しておくこと。
  - 会社の相談窓口の対応が不十分であったり、速やかな対応がはかられず組合員から相談があった場合には、労働組合として会社に迅速かつ適切な対応を求めることが必要である。会社への要請
    - 2) 会社への要請
      - 男女雇用機会均等法において、セクシュアルハラズメントに関する相談・苦情への対応、セクシュアルハラズメントが生じた場合の事後の迅速かつ適切な対応をすることへの配慮が、会社に義務づけられている。企業規模の大小を問わず、すべての事業所の義務とされている。会社に次のことを要請されたい。
        - ① 相談・苦情の窓口の設置
          - ①-1 窓口設置の周知
          - 相談・苦情の窓口を設置し、従業員に周知すること。
          - ②-2 担当者
            - 担当者をあらかじめ定めしておく。同性に相談できるようにすること。

- 相談担当者に対し、十分な知識と理解を持った専門の担当者としての研修を実施すること。
- ③-3 相談を受けるにあたって
  - 相談の方法は面談によるものに限定せず、電話や手紙、電子メール等でも対応するようにし、相談しやすくなるよう工夫すること。
  - 相談者の立場に立ち、誠意を持って事情を聴き、助言すること。何よりも「きちんと話を聴く」といった姿勢が望まれる。
  - 公正で客観的な立場から問題の処理を図ること。
  - 相談者の立場に立った真摯な対応をとること。
    - 些細な内容と考えると、その場で拒絶したりするようなことがあれば、何の解決にもならないどころか問題が悪化しかねない。そのような場合、適切な対応を怠った事業主の責任は重いものとなること。
    - 相談内容がハラズメントにあたらぬ場合やグレゾーンの問題の場合でも、受け付けを拒否せず、適切な対応をとること。
    - 相談者がどのような解決を求めているのか確認すること。
    - できるだけ速やかに対応すること。
    - 相談者とその相手方のプライバシーの保護を図ること。秘密が守られることを従業員に向けて十分に周知しておくこと。
    - 公正で客観的な立場から問題の処理を図ること。
    - 相談を受けるにあたっては、相談者に簡単な受付票に記入してもらい（書いてみると相談者も気持ちの整理ができる）ことが望まれるが、緊急を要する場合は電話での相談等、口頭での相談も受けること。
    - 担当者が記録する場合には、相談者にその内容を見せて確認すること。
    - 相談・苦情に対応する担当者が事実関係の確認を行うこと。
      - 事実確認に当たっては、
        - ◇ 被害の継続・拡大を防ぐため、事実確認は迅速に開始すること。
        - ◇ 事実確認の結果は客観的に判断する。先入観で評価したり、苦情を無視するようなことがあってはならないこと。
      - ◇ 行為者とされる従業員に対し、ハラズメントの苦情申立てがあったことを伝え、その本人からも事情説明を受けて事の真意を確認すること。
      - ◇ 行為者とされた者についても慎重かつ適切なアプローチをとること。
      - ◇ 必要があれば他の従業員などから広く情報を得ること。
      - ◇ 事実確認は関係者の名誉や人権等を不当に侵害することのないよう、慎重かつ相応の配慮を持って行うこと。
    - 必要な場合は相談者の立場を考慮して適切な対応をとること。
- ② 苦情処理委員会の設置
  - 苦情申し立てを受けたときは、苦情処理委員会が苦情の処理ができる。委員会の構成は労使双方、必ず男女で構成するものとする。

- 既存の労使協議会等に苦情処理機関としての機能を付与することによって対応することも考えられる。
- ハラスメントを受けていると思う者、またはその発生の恐れがあると思う者は、苦情処理委員会に所定の文書に記入し申し出ることができる。ただし、口頭の申し立てによってもこれを行うことができる。また、申し出は直接被害を受けている従業員だけでなく、他の従業員が被害を受けている人に代わって申し出ることでもできること。
- 苦情の申し立てを受けたときは、関係者による事情聴取を行うなど適切な調査活動によって、迅速に案件を処理しなければならぬこと。
- 苦情処理については、双方のプライバシーを保護するために原則として非公開とすること。
- 相談または苦情を申出たことを理由としてその者に不利益な取り扱いをしてはならないこと。
- ③ 事後の対応
  - 事後の措置は、被害者が被った不利益の回復を図り、できるならば当事者間の関係を改善し、健全な職場環境の回復をめざすこと。
  - 事後の措置は、とりわけ被害者にとって適切かつ効果的な解決となるような観点から行うこと。
  - 具体例として、
    - ◇ 直接加害者本人に、またはその上司を通じて注意を促すなどして、問題となっている行動を中止させ、謝罪させること。
    - ◇ 当事者にお互いの考えや職場の状況を理解させるためのカウンセリングを行うこと。
    - ◇ 当事者を引き離すための配置転換等、人事処遇面において配慮する等、関係の改善に向けての措置を講ずること。
    - ◇ 被害者が労働条件などで不利益を受けている場合には、その回復を図ること。
    - ◇ 被害者は精神的に多くのダメージを受けることが多く、場合によっては被害者に対するメンタルケアも行うこと。
    - ◇ 加害者が顧客や取引先の相手ならば、被害者の配置転換等を考慮し、場合によっては、相手企業の管理者に苦情を申し入れること。
- (6) ハラスメント被害遭遇時の留意点の周知
 

従業員がハラスメント被害に遭ったら以下の点に留意し、早期の解決に努めるよう周知させることが必要である。

  - ① 意思表示をはっきりし、嫌なことは嫌と言うこと。不快に思ったら、率直に相手に伝えること。

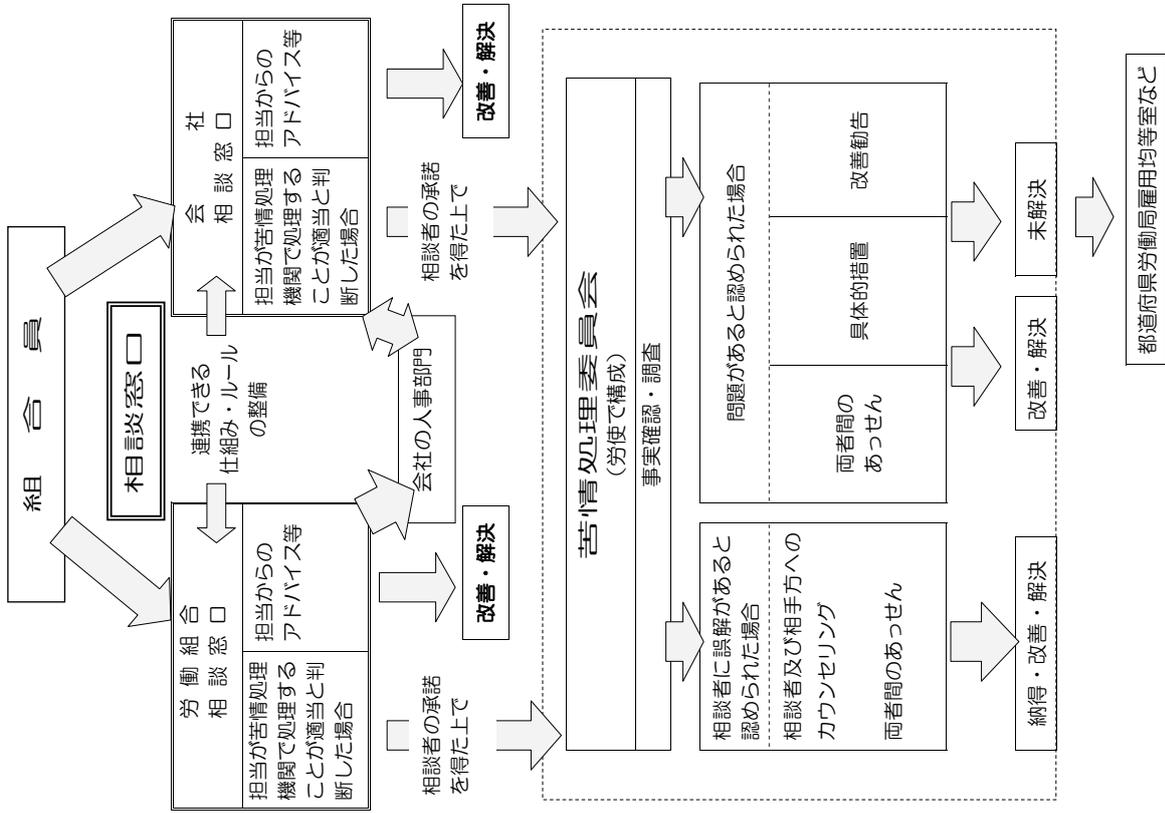
不快な言動を無視したり受け流したり、黙って我慢していることは、嫌がっていることが相手に伝わらない。勇気を持って、その場で意思表示をすること。

意思表示する際には、次の点に気をつけること。

  - ◇ 「意に反する」ということを繰り返しを繰り返して意思表示する。

- ◇ セクシュアルハラスメントを行った相手の人格を否定するのではなく、どういう言動が不快なのかを指摘する。
- ◇ セクシュアルハラスメントを行った相手にどうしてほしいか、誤解を生じないように伝える。
- ◇ セクシュアルハラスメントを行った相手に「あなたは失礼だ」ではなく、「あなたのその行為が失礼だ」と落ち着いて伝える。
- ② 記録を残すこと、証拠となるものがあれば残すこと。
- ③ 問題を紙に書いて整理すること。
  - ◇ 問題を整理する際には、次の点に気をつけること。
  - ◇ あまり自分を責めないようにする。
  - ◇ 事実を正確かつ具体的に説明できるようにする。
  - ◇ どのような解決を求めているのか、自分の考えをはっきりさせる。
- ④ 一人で悩まず、信頼できる人に相談すること。
  - (同じような被害にあっていている人がいるかもしれない)
  - ⑤ 労働組合に相談すること。
  - ⑥ 上司や企業のハラスメント相談窓口相談すること。
  - ⑦ 取引先や顧客から受けたセクシュアルハラスメントの場合には、早めに自分の会社の上司やセクシュアルハラスメント相談窓口相談に相談し、会社としての対応を求めると。個人の対応では、仕事を巻き込んだトラブルにも発展しかねない。

苦情・相談への対応



## パワーハラスメントに関する協定（例）

〇〇労働組合と〇〇株式会社は、パワーハラスメントに関する事項に関し、下記のとおり協定する。

### 記

1. 目的  
会社はパワーハラスメント行為の問題を認識し、その防止について定めパワーハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力することとする。
2. パワーハラスメントの防止  
会社は、この規定において以下の行為をパワーハラスメントと規定し、その発生を防止する。  
「職場における地位や職権など相手に対しての何らかの優位性を発揮できる力を背景にして、本来業務の範疇を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける行為を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」。
3. パワーハラスメントの禁止  
従業員は、いかなる場合においても、次の各号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) 身体的暴力行為を行うこと
  - (2) 違法行為を強要すること
  - (3) 人格を著しく傷つける発言を繰り返し行うこと
  - (4) 人格を著しく傷つける噂を社内・外に流布すること
  - (5) 明らかに達成することが不可能な職務を一方的に与えること
  - (6) 合理的な理由なしに一定の期間仕事を与えないこと
  - (7) 故意に必要な情報を与えない、連絡事項を伝ええない等の行為を繰り返し、職務の遂行を妨害すること
  - (8) 発言を無視する等、職場内で孤立させる行為を繰り返し、精神的苦痛を与えること
  - (9) 業務上の必要性がないことを強制的に行わせること
  - (10) その他前各号に準ずる言動を行うこと
4. 方針の明確化及びその周知・啓発  
会社は、職場におけるパワーハラスメントに関する方針を明確にし、全従業員に対してその方針の周知・啓発を行う。
5. 相談・苦情への対応  
会社は、パワーハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情対応の「相談窓口」を社内（外）

に設置し、相談担当者の研修、啓発活動を行う。また、会社は、相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ適切かつ柔軟に対応する。

### 6. 相談

職場においてパワーハラスメントを受けた従業員は「相談窓口」に書面または口頭で相談を申し出ることが出来る。

- (1) 相談を受けた相談担当者は、相談者の相談内容や個人情報について第三者に漏洩してはならない。
- (2) 相談担当者は、相談の内容に応じた迅速かつ適切に問題に対処しなければならぬ。

### 7. 苦情申し立て

パワーハラスメントを受けていると思う者、またはその発生の恐れがあると思う者は、苦情処理委員会に所定の文書に記入し申し出る事ができる。ただし、口頭の申し立てによってもこれを行うことができる。

また、申し出は直接被害を受けている社員だけでなく、他の社員が被害を受けている社員に代わって申し出ることできる。

### 8. 苦情の処理

苦情の申し立てを受けたときは、関係者による事情聴取を行うなど適切な調査活動によって、迅速に案件を処理しなければならない。

苦情処理については、双方のプライバシーを保護するため、原則として非公開とする。

### 9. 不利益取り扱いの禁止

会社は、職場におけるパワーハラスメントに関して相談をし、または苦情を申し出たこと等を理由として、そのものを不利益に取り扱ってはならない。

10. この協定は、平成21年〇月〇日より施行する。

以上

平成21年〇月〇日

〇〇株式会社

代表取締役社長 〇〇〇〇 印

〇〇労働組合

中央執行委員長 〇〇〇〇 印

## 1. 組織概要

組合員数：約 600,000 名。加盟組合数：直加盟組合数 158、全国 37 地方協議会で構成。上部団体：連合。電機・電子・情報関連産業およびその関連産業の労働者を組織する産業別労働組合。

## 2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・メンタルヘルス対策の一環としてのハラスメント対策

ハラスメント問題については、これに起因したメンタルヘルス不調なども発生していることから、安全衛生対策や「メンタルヘルス対策ガイドライン」などの政策の中で課題の一つとして位置づけ、取組みを推進している。1990 年代後半、業界におけるグローバル競争激化による過重労働やコミュニケーションの希薄化を背景として、メンタルヘルスの問題が深刻化する中、社会的なメンタルヘルスへの関心の高まりを受け、「加盟組合で働く人とその家族のためのセーフティネット」として、1999 年に「心の健康相談センター（電機連合ハートフルセンター）」を設立し、電機連合独自のメンタルヘルスサポートを行っている。労働者が安心していきいきと働ける環境を作るのは労働組合の使命だと考えている。

### ・労働組合がハラスメント問題に取り組む意義

労働組合は、組合員にとって身近な相談相手であり、職場の実態を把握している存在でもある。上記であげたようなコミュニケーションや人とのつながりに関する課題の解決は、本来企業より労働組合の方がきめ細かに対応できる部分でもあり、コミュニケーションの活性化を通じて職場の課題や問題の早期発見・未然防止に繋げることが重要と考えている。

## 3. ハラスメント対策の具体的内容

### ・メンタルヘルスの電話相談窓口を設置・運営

メンタルヘルスの相談窓口の年間受付件数 1,500 件弱のうち、職場生活・人間関係の問題は 200～300 件ほどで、最も多い。その中でも、具体的にいじめ・嫌がらせの類を受けているという相談は 2010 年で 31 件であった。

### ・加盟組合への徹底

①ハラスメント防止研修、②相談窓口の設置等の環境整備、③再発防止措置等について、加盟組合が使用者に対策を求めるための具体的な取組みを、「安全衛生対策指針」や「メンタルヘルス防止ガイドライン」に盛り込んでいる。これらの政策は、加盟組合に配布するとともに加盟組合向けのホームページにも掲載しており、毎年職場点検活動も実施している。

#### ・非正規労働者への対応

非正規労働者へのハラスメントも増加していることから、非正規労働者も相談窓口等の対象とするように取り組んでいる。非正規労働者は、雇用を喪失することを恐れ、なかなか相談できない傾向にあるため、ハラスメントを受けた非正規労働者本人ではなく、見かねた同僚の正規従業員が窓口で相談に来ることもある。そもそも組合の相談窓口を知らない場合や利用できることを知らない場合も多いと考えられるため、まずは相談窓口を周知することが重要であると考えている。

#### ・加盟組合の取組みについて

大手企業の組合は、制度や窓口の整備などについては基本的に対応できていると思われる。しかし、非専従しかいない中堅中小の組合では、積極的に対応することが難しい。近年は労働法制の改正が頻繁かつ複雑化し、非専従役員が中心の中堅中小の組合が、改正の都度、理解を深めていくことが難しくなっており、産別としては、中堅中小の組合に対する労働法の周知をより徹底していかなければいけないと考えている。

### 4. 今後の課題

#### ・相談窓口の運用の難しさ

相談窓口を設置したとしても、それをどう運用するかは企業（組合）により異なる。ハラスメントに関する紛争は不定型であり、個別事案に即した対応が必要となるため、相談対応等についてのかっちりしたマニュアル等を確立するのが難しいという問題がある。

また、ハラスメントについては、労働者（組合員）に相談しにくい意識・風潮があるようだ。たとえば、人事評価に対する苦情・相談窓口に比べ、利用が少ない傾向にある。

相談の受付、受付後の対応に共通する問題として、加害者が上位役職者であった場合、本人による通報・相談、周囲からの事情聴取が難しいなどの課題がある。

#### ・取組みに対する意識の問題

ハラスメント問題は企業にとっての「恥部」という意識があるためか、その存在を明らかにすることについては抵抗感もあるのではないか。このため、産別としてハラスメントの実態を把握することが難しい。また、「労働条件」のように全員が直面している問題ではないため、組合員の中に「自分には関係ない」と思ってしまう人がどうしても生じがちであり、理解を深める取組みが必要である。

### 5. 行政等への要望

#### ・定義やガイドライン等の策定は有用

現状ではパワーハラスメントに関する定義がない状態で、労使が手探りで対応しているが、

厚労省の円卓会議等での議論を通じてイメージが明確になっていくことで労使とも取り組みやすくなることを期待している。

・ 啓発

労使双方ともハラスメントについての問題意識はあるが、労働時間やメンタル不全の問題等の他の問題に偏りがちな側面があるのが現状である。厚労省の円卓会議の議論等を通じて、ハラスメント問題に取り組む機運が醸成されることを期待したい。

## 1. 組織概要

組合員数：69,040人（2011年暫定集計値）。組織範囲：生協及び生協関連で働くなかまを組織。組織構成：全国7地連（北海道・東北・関東・東海・関西・中四国・九州）、170単組が加入。専従者：全国の一定規模以上の地域生協労組を中心に配置。上部団体：全労連。

## 2. ハラスメントの発生状況等

加盟組合で行ったいくつかのアンケートの結果から、従業員の約15～20%がハラスメントが「ある」ないし「受けたことがある」と感じていると思われる（後掲資料参照）。

全体的には上司からのパワハラが圧倒的に多く、典型的な加害者は店長等であるが、パート労働者・アルバイトに対するハラスメントは、職場の同僚が加害者のケースが多いとするアンケート結果もある。また、正規従業員から委託先の従業員に対するもの、パートからアルバイトに対するもの等、多様な当事者類型があり、取り組む対象としては、典型的な「パワー・ハラスメント」よりも少し広げていかなければならないと考えている。

女性部会によるアンケートでは、「ここ1年間でパワハラを受けたことがありますか」について、2005年は9.8%、2006年は7.2%、2007年は9.9%があると回答。関東地連による2007年のアンケートで「言葉の暴力がある」は正規職員で21.6%、非正規職員で15.6%。男女共同参画委員会が実施した「セクハラ&パワハラ調査」では、「パワーハラスメントを体験もしくは見聞きした」は男性正規職員で20.0%、女性正規職員で24.7%、女性パート職員で15.7%という結果になっている。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・教育不足、人材育成の視点の欠如

企業間の競争が激化するなかで、管理者への教育が追い付かず、求められるマネジメント・スキルに対応できない状況が起こる。また、管理者も成果・業績について経営側から強い圧力をかけられて、部下に対しても同様の態度で臨む、部下の悩みを聞く余裕がない、ということになる。結果として、人材を育成するという視点を持たずにマネジメントをすることになり、パワハラにつながる。

### ・行為者等の認識の低さ

パワハラの行為者は、自分の育ってきた職場環境と現在の職場環境における価値観の変化に気づかない、もしくは対応できていない。また、職権というパワーに上司が無頓着であること、もしくは半分気づいていながら、そのパワーを利用していることもある。一方、パワハラを受けている側も、啓発不足のためにパワハラとの認識を持たず、メンタルヘルスの問

題を抱えるようになってしまうこともある。

#### ・行き過ぎた成果主義的賃金・評価制度

「共済（加入者獲得）の数字で人生が決まる」という声が出るほど、職場では数字が全てと受け止める傾向が強くなっている。上司も部下も課題を達成することに精いっぱい、コミュニケーション不足もあり、人間関係が希薄になり、助け合おうという職場風土（チームワーク）がなくなってきた。チームで仕事をするのに、評価・責任は専ら個人単位で計られるという矛盾がある。

#### ・雇用形態・処遇の多様化による処遇の違い

雇用形態・処遇の多様化による、多様な「上下関係」の発生に基づく「労働者の分断」が発生している。同種の仕事にもかかわらず処遇に格差が存在することが、職務権限上の上下関係にかかわらず労働者間の格差意識を醸成し、同僚間のハラスメントの典型的要因となる。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・ハラスメント問題の顕在化

生協労連の安全衛生委員会である「いのちと健康を守る対策委員会」が担当する 2006 年の交流会で、職場のハラスメントの実態に関する声（例：達成目標が達成できなかった職員に、ミーティングの席で「足手まといの歌」を歌わせる）があがったため、これに関する問題提起および啓蒙の必要性を実感した。

#### ・人権問題としての意義

何より、ハラスメント＝人権問題という認識を持っている。労働組合は「(労働者の)人権の砦」である。ディーセント・ワークの実現のためには、その担い手として労働組合が頑張らないといけないと考えている。

#### ・メンタルヘルス対策

メンタル不全の背景にはハラスメントがあると考えている。ハラスメント対策は、メンタル不全の防止、ひいては労働者の(心の)健康を守る上で、重要な課題であると考えている。

#### ・経営上の観点

ハラスメントが横行する現場は、労働者のモチベーションおよびモラルが低下し、経営にも悪影響を与えると考える。会社の経営という観点からみても取り組むべき課題である。しかし、経営側はまだこのような認識が不十分であるため、こうした意義について認識してもらえよう働き掛けていくことが大事と考えている。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「いのちと健康を守る交流会」（以下、交流会）を通じた情報共有・意見交換

ハラスメント問題に特化した1泊2日の「STOP パワハラセミナー」（識者の講演、ビデオ研修、先進的取り組み事例の紹介）等を実施。全国の加盟単組から約40名参加。またそれ以降の交流会でも毎年、パワハラを分科会で取り上げ、ハラスメントの定義やハラスメントが起こる背景等の情報共有、単組の事例・取組みに関する意見交流を行っている。

### ・パワハラに関する各種調査の実施

女性部会は、2005年から3年間にわたって、パワハラの認知度と被害の実態についてアンケートを実施。関東地連や男女共同参画委員会でも「言葉の暴力」や「パワハラ」に関するアンケート調査を行っている（後掲資料参照）。

### ・労働安全衛生ハンドブックを通じた啓発

2010年に作成・配布した労働安全衛生ハンドブック「あなたの職場の救急箱」で、ハラスメントの背景や、撲滅のために何をしたらよいか等を記して啓発している（後掲資料参照）。

### ・「パワハラ防止ガイドライン」を作成中

現在、いのちと健康を守る対策委員会において、「パワハラ防止ガイドライン」を作成中であり、将来的にはこれを用いて、各単組において、①経営側に春闘のときに要求書として提出をする、②単組における学習材料とする等の活用を促す予定である。

## 6. 今後の課題

### ・日常の組合活動における、組合と労働者との信頼関係の醸成

女性部会のアンケートによれば、ハラスメントを受けた際、我慢した労働者が圧倒的に多く(44.7%)、また、実際辞めてしまう人も多いと思われる。何かあったときに労働者が相談できるように、日頃から労働組合と労働者との間で信頼関係を醸成することが大事だと考えている。

## 7. 行政等への要望

### ・ガイドライン・指針の作成～長期的には法制度化を

ハラスメントはグレーゾーンが多く、定義を示すのは難しいであろうが、短期的には、指針等で最低限のあるいは抽象的な基準を示し、長期的には具体的な法制度化を望む。

### ・業界・経営者団体及び労働者団体の取組み

行政だけでなく、業界あるいは経営者団体としても、ハラスメントに関する情報の共有お

よび公表・発信をしてもらいたい。それから、労働者の上部団体もしっかりこの問題に気付いて取り組んでほしい。

・ **企業及び学校教育における人権教育の充実**

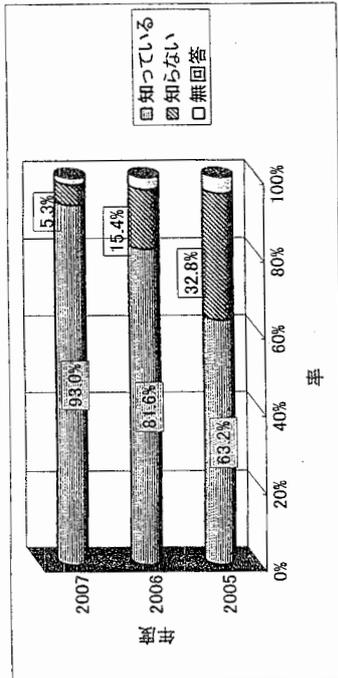
ハラスメントは人権問題ととらえている。学校や企業はいじめやハラスメントを人権問題としてしっかり教育していく必要があるのではないか。

# パワハラ認知度&実態について—各調査から

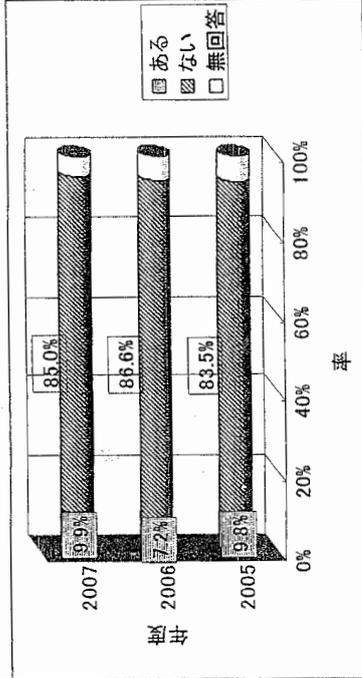
2007年2月19日 生協労連書記局

生協労連女性部会ではここ3年にわたって、「パワーハラスメント」に関する啓蒙と実態調査を実施してきました。ここでは、「パワーハラスメント」の認知度及び被害の実態について示します。

□ 「パワーハラスメント」の認知度  
質問項目：「パワーハラスメントについて知っていますか」



□ 「パワーハラスメント」の被害の実態  
質問項目：「この1年間でパワーハラスメントを受けたことがありますか」



□ 具体的な内容(2007年)

- できない仕事を指導もないのにさせて「速う！」と怒るなど。
- 「給料貰っているんでしょ！」。
- 元上司と話す時、命令口調で言われストレスを感じる（今は別の部署）。
- 差別。会議の中で中傷など。

- 上司から。
- 言えません。
- 体調が悪いのに仕事を押し付けられる。言うことが都度変わる。八つ当たりされる。
- 「育児時短をとっていることで周囲が迷惑している。もって周りのことを考えなさい」ずっと前の部署では仕事を教えない状態。その前に部署は仕事を与えない。メンバーに入れない。
- 「おんざあ辞めちまえ」30分（15分×2回）わたって言われた。ひどい人が1人いる。止めてもらいたい人権侵害だ。
- 自分に非がないのに打ち合わせ中に一方的に怒鳴られた。上司に報告したところパワハラと言われヘルプラインに電話したが何回かけてもつながらませんでした。
- 大声で怒鳴り、自分の言うことを強制する。
- 他部署の人間から、申請書類の行き違いで大勢の前で怒鳴られたことがある。
- 暴言。
- 上司から罵声をあびせられた。
- 仕事のミスで人間性まで批判された。
- 言葉の問題。
- 問答無用で担当業務をはずされた、以降すべてにおいて無視された。
- 人事権はないけど、役員との交友関係を盾にして女性職員や派遣社員に嫌がらせを繰り返したり、食事を強要したりした人がいました。
- 毎日23時まで別室で「辞めろ」と遠まわしに言われた。
- 次から次へとさまざまな新しい業務を与えられ、具体的な指導がなかった。もともと1.5人分の仕事量であったりした。
- 公の場で本人在・不在に関わらず業務以外の事で執拗な指導を受けた。
- 面接の時「いつまで時短を取るつもりなの？」と聞かれた（現在子どもが3歳で小学校1年政まで取るつもり（1日1時間）。生理休暇にどうこうというよりは「だから女は使いたくない」と態度に出る。
- 言いたくない。
- 「もうベテランなんだから、このくらいいい仕事は簡単にできるでしょう」みたいないわれ方をする。
- 体調が悪くても営業ノルマができないなら配達させることを考える。
- 職場全員に聞こえる大声で怒鳴られた（直属の上司に）。
- いじわる。威圧的な態度。上司の部下や好きな人とそうでない人への態度が違う。
- パワハラかわからないが、自分の言われて嫌なことを言われた。たぶん、本人は悪気があっていて・いるとはおもっていない。
- 物の言い方が威圧的でグサッと心にささることを言う。
- 営業以外の仕事はありませんと人事教育から言われた。
- 事業所内で数字のことでのりられた。
- 言葉の暴力。
- いわれのないヒステリー。
- いやみを言われる。
- 言葉で・・・
- 軽いレベルのものならしよっゆうある。
- 異動についてしつこく質問された。
- 職場で見かけた。その人は労組の相談していた。
- 電話で怒鳴られた。
- パイト・パートさんより先に帰らないよう注意を受けた。

□ 対処と結果について  
 <対処について>

項目	人数	率
窓口に相談	4	5.3%
労組や同僚に相談	8	10.5%
本人に直接抗議	6	7.9%
がまんした	34	44.7%
その他	8	10.5%
無回答	16	21.1%
[人数]	76	100.0%

<対処の結果>

項目	人数	率
はい	18	23.7%
いいえ	30	39.5%
無回答	28	36.8%
[人数]	76	100.0%

□ セクハラ・パワハラを職場で受けたり、見たり、聞いたこと  
 ⇒ 別項の「パワハラの見聞き」を参照のこと

○ 関東地連では、2007年春闘準備のための生活実感アンケートで「言葉の暴力」調査を実施しました。結果は以下の通りです。

<正規>

項目	人数	率
ない	262	78.4
ある	72	21.6
計	334	100.0

正規で「ある」との回答は21.6%、非正規では15.6%でした。生協労連で実施している他の調査結果でもほぼ15%~20%の結果が出ています。

<非正規>

項目	人数	率
ない	2950	84.4
ある	547	15.6
計	3,497	100.0

パワハラをなくすためのとりくみが労使で求められています。

○ 男女共同参画委員会で実施した「セクハラ&パワハラ」調査から

質問項目：「あなたはこの1~2年の間に自分の職場でパワーハラメント（上司・先輩が職権を背景に、業務の範囲を超えて、人格と尊厳を侵害する言動・いじめ）や、セクシュアル・ハラズメントを体験したり、見聞きしたことがありますか。」

項目	正規男	正規女	パート女
両方ある	12.6	19.2	10.3
パワーハラズメントを体験または見聞きした	20.0	24.7	15.7
セクシャルハラズメントを体験または見聞きした	4.2	4.1	4.5
両方ない	61.7	50.7	67.7
無回答	2.1	1.4	1.8

# 2007年女性部会アンケートから パワハラの見聞き

2007年2月19日 生協労連女性部会事務局

- ・ 自分がしているかもしれない。
- ・ Aさんが言えばOKで、Bさんが言えば怒る。Aさんが言えば笑って答え、Bさんが言えば無視。
- ・ ここで書かなくても働く人全員知っていること。私も含めてだれも何もしない（見て見ぬふり?）。
- ・ たまに早く帰ろうとすると「今日はデート?」とかいちいちうるさい人がいる。仕事以外のことで話しかけられるとストレスを感じる人がいます。職場に（特に共同購入事業に）女性職員が減ってきているので「一人職場」になりやすい。これから先不安です。
- ・ 子どものいない夫婦に「子どもはまだまだか」「早く作れ」など言ったり、体に触ったりするひとがいる（複数）。言われた人に「止めて」といっても「いいじゃないか」というようなことを言われる。労組の役員もいう。
- ・ 上司の都合（気分）で怒鳴る時がある。
- ・ 不倫の話（パートさんに対す）。チェッカーへのいじめ。
- ・ 生理休暇を申し出たが人員不足のため断られた人がいた。
- ・ 風邪を引くと「裸で寝ているからだ（事実ではない）」と言われる。飲み会でよく触られたりします。
- ・ 以前、上司に私を部下としてではなく女性としての扱いを受けた。未だにその人の顔を見るのがイヤ
- ・ 「3人目はないだろう。いいよな～女は妊娠して休めるから～もう妊娠したら仕事ないで。」
- ・ 上司が気に入らない部下に対して「いつでも異動させてやれるんだぞ」的な態度で圧力をかけている
- ・ 男性上司が女性に付き合いを求める。拒否されて嫌がらせ。
- ・ 女性をバカにする発言。
- ・ 今の職場は比較的良好ですが、以前の職場は管理の立場にあるものが「今から残って活動するよね～」とかいったり、一般の担当も仕方なく残業してたら「ダラダラ時間調整しているよ」とか、子どもが熱があるとき、独身の男性から「何とかしてこい」といわれたり、某支所で主任が仕事を与えなかったり、グループからははずれたり「子どもがおるかからって甘えるな」と言った。
- ・ 不快な言葉が飛び交う。
- ・ ありますが、言えません。
- ・ 身体を触られた。
- ・ 罵倒・見下した言葉遣い。
- ・ やめたほうがいいと思います。[ ] 店で聞きました。
- ・ 相手の意識が変わらないかざり、本人には自覚がないので解決はしないと思います。
- ・ 上司はコミュニケーションのつもりらしいが、パートさんの頭を小突いていた（具合が悪かったのに）。
- ・ 自分の意に沿わない人物を辞めさせるよう追い込みだ入り、異動させる。特に派遣の人に対して気に入らないとひどい。
- ・ パートさんがミスをするとか嫌味っぽく怒られたりしているのを聞く。
- ・ 職場で怒鳴るのはパワハラでは？自分が怒られていなくてもどうかと思う。
- ・ 「職員さんに考えてもらいますから、囁託には命令だけでよい。理由や期日は要らない」ということを聞いたりしました。2年前なのでその方は異動して今はいません。

・ パワハラとはっきり言えないかもしれませんが、格下だからか女性だからか、かなり失礼(ひどい)な言葉遣いをする人がいて非常に不快な思いをすることがあります(相手によって態度を変えるので)。

・ セクハラを受けて辞めた人がある。その事業所ではパワハラも横行していた。

・ 昔はパワハラを受けていました。少し前同じ人間が別の職員にも悪質な嫌がらせをしていたと聞き唾然とした。

・ 特定の人物に対して暴言。

・ 部内会議の場で「上司の悪口は言わないように」といい、休憩中(休み)も、上司と仲がいい人を監視につけ、何も言わせないようにしていた。当然休み中は全員同じ時間に取らせられた。部内全員の前で「こんなこともわからないの！今までどんな部署にいたの！」とバカにされた。

・ 上司が部下を事務所内で1時間も2時間も怒鳴りつけた。

・ ずっと前だが(そのころはパワハラという用語自体なかった)生鮮関係の部長が喫煙室などで怒鳴り、関係のない我々でも大変不快。当該部署の人には今でも言うパワハラ以外の何物でもなかった。

④ 下位層からのパワハラ。PCに詳しい若年者から、異動してきた年長層へ。職場歴の長い派遣層から異動してきた正規社員へなど。

・ 上司から叱責の仕方が威圧的だなどと思うことはあります。腹が立っているのだからうけど、怒鳴りつけられると部下という立場上反論できないし、その内容が承知できないときなどはストレスを感じるのでは？

・ 時間外に派遣の女性と個室で打ち合わせが度々されている。本人がセクハラ・パワハラと申告していないので何ともいえないが。

・ 男性職員→女性職員、パート職員、派遣職員へのパワハラがあったと聞いている。

・ 女性の身体について平気で話し、言葉遣いが乱暴だ

・ 限度などはよくわかりませんが、パワハラでは？と思うことは若干見かけます。

・ 他の部署で女性職員、派遣社員にのみ聞こえる距離と声で「うるさい」とか「早く帰れ」などと言うのは聞いた。

・ 前は嫌味な人が上だったのでとても嫌だった

・ 男性職員が女性の派遣社員(複数)のお尻を触ったり、お酒の席で抱きついたりされていたました。このことで辞めた派遣職員が複数います。

・ モラハラも大変な問題です。近くで異動になった人がいます。

・ 人事部長がセクハラやパワハラをしているのに、本人は気づいていない。怖いのでだれも指摘できない。

・ 個配さんに必要以上の指導(偽装請負?)

・ リーダーが配送担当(自分より年上の人)を繰り返し怒鳴りつけている。

⑤ 威圧的な言葉で接し、「契約を切るよ」と脅される。

・ 相手によって口調がきつくなったり緩くなったり差別がある。

・ 自由裁量制に移行しないと首だというようことを言われた。

・ 閑職扱い。

・ 自分でできることもやらせず、人がして失敗するのを見て楽しむ人がいます。

・ 太っているので関連した些細なことを言われる。○○さんには狭くて通れない。食べ物に毒だとか。

・ 同僚が仕事上の目標数値がいかないことで、人格まで否定されるようなことを言われている。それがもともとで退職した人もいる。

⑥ 充分な引継ぎやOJTもなしに仕事をふり、自分の望む結果がでないと「なぜ、こんなやり方をしたんだ！」と余計なことに首を突っ込むなど！と強い口調で責める。上司の機嫌が悪いとき、仕事の質問をして怒られるなど...

・ 昔の組織研。

・ 業務の会議中、年下の上司から「お母さん、どう思いますか？」などと言われた。あなたのお母さんじゃない!

⑦ 以前拡大が取れなかったときに、「仕事しないでそこにいるだけで賃金もらえるなんていいな」と嫌味を言われた。

・ インターシッピングの学生が女性ということわざをわざわざ職場の会議の資料に「女性学生」と書いてあった。女性でも男性でも「学生」ではないはず。変更があり男子学生になったら残念を強調していた。上司の本心とはいえばパート職員や他の女性が会議の発言としては不適切。

・ 朝か「バカヤロウ」と叫んでいた。自分に向けられたものでなくても精神的に辛かった。

・ 他の事業所で、あれはパワハラだろうと思ったことはありません。

・ 机を蹴ったりしながら怒鳴る。

・ 男女平等と言っている人が子育てをしているだけで、ハンディを持っているといわれ、チャレンジも評価してもらえなかった。

・ 職場全体に聞こえる大声で、営業数字のとれない女性職員に対し「身体でとってこい」といってた上司がいた。(本人には嫌悪にならなかったようだが)

・ パワハラも自覚次第ですが、大声で人前で長々と怒られる。

・ 最近はよくありませんでしたが、以前は会議の場や欠席者への非難や個人的攻撃があったと思います。本人に直接言うべきです。また、心構え的なことでしようが、幹部職員は日曜以外は休まなものです。留守番は女性でないとダメだとか？(セクハラですよ?)

・ セクハラ・パワハラだと思うほどひどい言われ方、態度は思い当たりません

・ センターで飲み会とかかすとひどいかな? 仕事中はコミュニケーションのつもりでやっていると思うが、ひいきしてたり...

・ 男性職員が定時職員を怒鳴りつけて泣かせた(8人に対して)

・ 言葉でいるいる。例えば「死ぬ」とか。

・ 冬の交替休み、希望を出せるのに何も告げられなまま勝手にシフトを組まれた

・ 女性は特別待遇でいいといわれた(男女共同参画の主旨がわかっていない)

・ 高齢の管理職の方の中には指導する、注意する際、大声を出す人がいる。怒鳴られたことのない人には苦痛だろうと思う。

・ 前にいたセンターで数字が行っていない人をリーダーがつめていた。同期も「数字の予定がたないのに週末の予定は立つのか」と言われたそうです。

・ パワハラ学習研修会に自費で休んでいくように言われた。11万以上払っているのにそれ以外にも「いじめ」的発言あり。

・ 何でもかんでもセクハラ、パワハラというのおかしい

・ うつ病の人にしんどい演技をするのとちがうのかと、上司が言っていた。

・ 専務に「おばさん」「お母さん」と言われた。専務はそれがセクハラだという自覚はないようだった。以前移籍するとき、店長も了解で断ったら、店長に移籍について説得するよう圧力がかった。

・ 下着を注文したら納品書を見られ、他の人に読まれた。

・ 男性の上司に携帯電話の持ち受け画面を見せてといわれ見せた。それはかまわなかったのですがその後何かボタンを操作していき気持ち悪かったが何もいえないかった。

・ 幹部職員がパート職員に対して多数に聞こえるように叱責していた。聞いていて不快だった。

・ 環境的セクハラ・女性一人のときに男性がワイ談をする。

・ 課長職によるパート職員への暴言を聞いた(仕事の仕方や態度、人格否定、頭ごなしに叱る)

・ パート同士のパワハラ。仕事を押し付けたりするようなことを見ることがあります。

## 31. 映画演劇労働組合連合会（映演労連）（東京、ヒアリング実施日 2011.10.19）

### 1. 組織概要

組合員数：約 1,240 名（2011 年時点）（男女比は約 58：42。映画各社の内勤労働者の組合加入により女性組合員が増加し、撮影現場の外注化・非労働契約化の影響により男性組合員が減少傾向）。加盟組合：映画・演劇大手に雇用される労働者、舞台衣装・大道具関係の会社に雇用される労働者、映画・演劇関係のフリーのスタッフ等で、それぞれ構成される労働組合（6 組合（6 社）がユニオン・ショップ協定を締結）。組合結成：1952 年 3 月 25 日（2004 年 10 月 18 日に現名称に変更）。専従者：なし（加盟組合の一部に専従者あり）。上部団体：全労連（なお、MIC（日本マスコミ文化情報労組会議）に所属）。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・アンケート調査の結果等

加盟組合に所属する組合員を対象としたアンケート調査によれば、職場でハラスメントがあると回答したのは、2010 年：約 31%、2011 年：約 27.5%である。

#### ・一般的態様

最も極端なケースは具体的な暴力であるが、これは例外的である。一般的には、言葉の暴力、無視する、口を利いてくれない（メールのみで指示）、1 人だけ挨拶されない、一斉メールが自分だけ届かない、仕事を命じない、取り上げる等のように、有形力の行使というよりも、コミュニケーションに関わるものである。

#### ・ハラスメントとメンタル不全の相関

パワハラを受けたと感じる→うつ状態になる→仕事の能率が低下する→攻撃が激化する（作業能率の低下に対する糾弾・「病気じゃないのか」という責め句等）といった悪循環に陥るケースもある。

#### ・ハラスメントの当事者間の関係

いわゆるパワハラ事案が多いが、組合員同士の事案について相談が来ることもある。

#### ・周囲からの相談

ハラスメントの被害者本人ではなく、周囲から相談が来るケースも多い。ハラスメントの存在が職場のモラルを低下させ、職場の雰囲気を変悪化させるという副作用があることの表れではないか。

### 3. ハラスメントに関する相談

〈事例 1〉ある男性従業員が、「仕事がないので出社に能わず」などとして無理やり自宅待機に→見かねた女性従業員が労組に相談→当該女性従業員がハラスメントのターゲットに。

〈事例 2〉中堅の従業員に対して、1 度の失敗に対し何度も何度も叱責・やり直しさせる等→当該労働者の気が滅入ってしまい業務能率が低下→賃下げ。

〈事例 3〉女性の上司から女性の部下に対するハラスメント。上司 2 人が面談として部下を呼び出し、指導の域を超えた言葉の暴力をする、業務時間中にひたすら視線攻撃する等で、3 人の従業員が立て続けに退職。

〈事例 4〉情報システム部署に中途採用で入ってきたシステム担当者が、元からいたシステム担当者に対するいじめをしていた（隠れて作業を妨害、職場内で疎外させる等）。

### 4. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・産業全体の先行き不透明感

何としてもしがみついていくしかない→他の人間を追い落とすという図式が生じている。

#### ・旧来からの徒弟的な悪弊

撮影現場、舞台の現場等では、徒弟的な悪弊を背景に、暴力を含むハラスメント的な行為は以前から存在していた。会社が制作する作品の現場で生じたハラスメントについては、会社の管理責任の問題として組織的な解決を求める道が存在しているが、被害者だけでなく加害者もフリーの立場（監督、役者など）である場合、対応が難しい。このような状況については、職能団体において問題化され、解消を目指す動きが生じつつある。

### 5. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・パワハラ相談の増加

2009 年の夏ごろから、パワハラ案件が急増（労働相談の約半数がパワハラに関する相談）した。これを受けて同年暮れにパワハラアンケートを実施し、2010 年春闘で会社側にパワハラ防止規程の導入を要求した。それ以前は、ハラスメントに対する一般的な問題意識は有していたものの、具体的に労組として何をすべきかまでは明確には意識していなかった。

#### ・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス関係の相談がこの 4~5 年増え続けているが、その背景にハラスメントがあると感じることは少なくない。

## 6. ハラスメント対策の具体的内容

### ・ハラスメント防止規程の導入要求

2010年春闘で、ハラスメント防止規程導入の一斉要求をした（規程については後掲）。労組として譲れない項目は、①ハラスメントの具体的な事例の盛り込み、②相談窓口の守秘義務の明記、③ハラスメントを（周囲で）見聞きした人間の報告義務の盛り込みである。これは、被害者本人の申告待ちにしてしまうと我慢→メンタル不全になって初めて相談するというパターンになりがちであり、これを防ぐため、見聞きした周囲からの報告義務の挿入を図った。

加盟組合の要求にもとづき、T社では2011年4月にコンプライアンスリスクマネジメント規定に追録、N社では2011年10月にハラスメント防止規程を導入、S社ではパワハラ防止基準の導入を合意し、2011年10月に施行という形で、この点についてはいくつかの加盟組合で要求がほぼ実現した。

規程等の作成による抑制・自制効果に期待する場合、具体的な内容を明記した方が効果的ではないか。現に、セクシュアル・ハラスメントについてのガイドラインができたとき、誰もが注目したのは「何がセクハラか」ということであった。

### ・産別として集会・勉強会の実施

年に2～3回、集会を実施しており、講師を招聘して講演を実施したりしている。昨年はメンタルヘルスをテーマに講演を実施し、その中にハラスメントも盛り込んだ。

### ・相談窓口の設置要求

いくつかの会社で、均等法改正時等に設置したセクハラ相談窓口を転用する形で対応しているようである。

## 7. ハラスメント対策の効果

### ・ハラスメントの発生＝メンタル不全のリスクという認識の共有

労組の取組み継続の成果として、ハラスメントに関わるリスクを会社側も認識するようになってきた。

### ・組合員の啓発

組合ニュース等でハラスメントの具体例を示す等の成果として、「ハラスメントとはどういうものか」という認識は、組合員にある程度広まっていると思う。

### ・管理職等に対する啓発

会社がハラスメントに関する規程の導入に際し、就業規則・コンプライアンス規定を変更することがある。当該変更について管理職クラスに対してアナウンスや説明をすることを通

じた一定の啓蒙効果はある。また、研修の実施等の動きもみられる。

## 8. 今後の課題等

### ・小規模な事業場、企業で問題が発生した場合の解決方法の模索

ハラスメント問題発生時の最も単純な解決方法は、当事者を引き離すことだが、小規模な事業場・企業では、こうした解決に限界がある。特に、小規模企業における社長が加害者のハラスメント事案の問題解決が難しい。このような場合、組合による団交を通じて啓蒙を図り、以後も組合員が監視を続けることで再発の抑制を図ることが、現状考えうる対応方法ではないか。

### ・職場環境や当事者の相性ではなく、個人の資質に問題がある場合の対応

ハラスメントを行った個人の資質に問題がある場合、配転しても配転先で同様の事案が起きる可能性がある。こうした場合、ハラスメント防止規程等を作ることによる抑制・自制効果に期待するしかない。その意味でも、防止規程等に具体的な内容を含めた方が良い。

### ・制度を整えた会社については、運用の確保が課題

今後の課題は、やはり窓口の運用ということになる。実際、セクハラ相談窓口についても風化しがちな面がある。同窓口が機能していないというわけではないが、均等法改正を受けて設置した当初から、運用規定その他が全くアップデートされていない場合が多い。

### ・アンケートの継続

加盟組合に所属する組合員を対象としたアンケートについては、適宜アップデートしつつ、継続していきたいと考えている。実態把握もさることながら、継続することによって間接的なハラスメントの抑止効果もあると期待する部分もある。

## 9. 行政等への要望

### ・公的なガイドラインの公表

ハラスメント防止規程の制定を要求したとき、具体的な規程案の作成に際して、信頼できるひな形がなくて困った。行政が法的根拠や実際の裁判例等に基づいたガイドラインを公表してほしい。

### ・上部団体による労働組合の取組みについての具体的指針

上部団体においては、ハラスメント問題への取組み姿勢が必ずしも具体的ではない。問題の重要性を上部団体として明確にした上で、産別および単組がなしうる具体的な活動についての指針を示してほしい。



## 32. 日本新聞労働組合連合（新聞労連）（東京、ヒアリング実施日 2011.10.25）

### 1. 組織概要

組合員数：約 25,000 名（インタビュー発言による。公式サイトでは約 27,000 名）。組合員の範囲：加盟単組においては、非正規労働者は組合員ではないケースが大半。近年、規約改正して非正規も組合に取り込む動きも出てきている。組合結成：1950 年。加盟単組：86 組合（業界における約 8 割の労組が加盟）。専従者：三役および書記（本部は書記 4 名）。上部団体：なし（MIC 日本マスコミ文化情報労組会議の構成メンバー）。

### 2. ハラスメントの発生状況等

#### ・「労働相談窓口」での受付件数

2010 年 1 月に「労働相談窓口」を設置した。以降、現在までの全相談件数が 20 件弱であり、このうちハラスメント事案は半数程度である。組合員同士のトラブル・ハラスメントに関する相談も 1 件あった。相談内容の中には、長時間労働の問題とハラスメントの問題が混合したケースもある。具体的な事案としては、特定の人に対してばかり仕事が押し付けられる、長時間説教される、権限外（以上）の業務を押し付けられる（本来上司がやるべき業務の部下への押し付け）などといったものである。

### 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

#### ・人員削減等による人間関係がうまくいかない職場の増加

かつては、部署や支局に 5 人くらいいて、1 人氣が合わない人間がいても他の 3 人でそれが希釈されていた。現在では、人員削減で部門に 2 人きりの職場も増加しており、その相手が相性の悪い人間であれば職場でのストレスがたまりやすくなる。むろん、人員削減それ自体による 1 人あたりの業務量の増加も、職場がギスギスする原因の 1 つである。

#### ・従業員教育のシステムの未整備

OJT 頼りの「体で仕事を覚える」風潮が業界に残存している。かつてのウェットな人間関係ゆえに成り立っていた「愛ある指導」が、現在のドライな風潮では通用しづらい。

### 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

#### ・問題の認知

セクハラに関する問題の認知が先にあり、その後パワハラに関する問題の認知があった。メンタル問題への取組みは比較的早かったが、その背景としてのハラスメント問題に目を向けたのは比較的最近（2006 年ごろ）である。

問題の認知の直接的な契機は、ハラスメントに関する相談が産別に直接来る、あるいは加

盟単組に相談が来たものの対応しきれずに産別に相談されるというケースが徐々に増え始めたことである。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### (a) 産別としての取組み

#### ・単組に対して実施するアンケート

1993年ごろから、単組に向けてアンケートを実施している。その中で、「ストレス」に関する項目を入れ込んでいる。具体的には「(職場における) ストレス緩和のために、会社側に要求したことはあるか」などである。

#### ・冊子「こころとからだ」パワハラ編の配布

講師を招聘してのセミナー・勉強会をもとに、冊子を編集・作成した。これを各単組に配布の上、普及を要請している。単組では、新入組合員に配布したり、組合員規則中の相談窓口に関する情報等をあわせて提示したりして、何かあったときに組合が対応可能であることを普及している。

内容面で特に力を入れているのは相談を受けた場合の対応についてであり、この点を細かく記載している。これは、組合員が相談窓口に行った場合に、相談がどう処理されるのかをきちんと組合員に理解させ、秘密が守られることを知らしめることが大事と考えているからである。また、上部組織が漠然と「取り組んでほしい」といっても、単組は何をしたらいいかわからないケースも少なくないので、取組みの具体的な方法を示すことが重要である。

#### ・直接の相談対応

前記の通り、産別組合に直接相談が来る場合もあり、対応している。相談が来た場合、もし単組があれば、以降のプロセスを丁寧に説明し、要望をきちんと聞きつつ、「単組と共同で対応していいか」相談者に打診するのが基本である。もっとも、即答を得られるケースは少ない。背景として、①単組になじみがないから直接産別に相談に来ているというものが多いが、逆に、②相談窓口の担当者が顔なじみであるがゆえに、かえって相談しにくいというケースもある。

#### ・相談窓口の設置等の要求・実現に加え、その後の運用チェックのすすめ

使用者側に相談窓口の設置を要求し、実現させる動きを積極的に後押ししている。窓口の設置要求が実現した単組も、設置された窓口がきちんと活用されているか、運用状況の開示請求、問題点の洗い直し等については、一般的にまだまداولまなく取り組めていないように思っている。そこで、産別としては、単組に対し情報の開示請求や運用状況のチェックをきちんとするようにすすめている。

なお、単組内部にハラスメント対応の窓口を設置することを進めてはいない。理由は、まず大前提として、労働者の安全配慮義務、労働環境、人権を守る、快適職場形成などは会社側の責任で行うべきであること、加えて、労組は役員（担当者）が頻繁に交代すること、実務的な専門家ではないこと、相談担当者と相談者が同じ職場だった場合、禍根が残る危険があることなどがあげられる。会社側がなかなか対応しないことによって組合員が不利益を被らないように、会社側が動くまでの一時的な手段として単組内に設置が必要な場合に限り、労組が窓口となるべきである、と考えている。

## （b）加盟単組の取組み

### ・取組みの一般的な態様

単組の取組みとしては、第1段階としてアンケート調査を実施し、その結果を受けて相談窓口の設置等を使用者側に要求するという流れが一般的である。ただし、窓口の設置要求が実現すると、そこで一段落してしまつて運用の継続的チェックにまで行き届いていないケースが多いのが今後の課題である。

### ・具体的な取組み内容

産別として把握している各加盟単組の取組みとしては、以下のようなものである。

まず、1996年実施アンケートによれば、回答34単組中5単組で会社に対してカウンセラー等の設置要求に取り組んでいる。

個別の取組みを見ると、A労組では、外部委託のメンタル相談窓口の設置を要求し、実現した。同窓口では、ハラスメントに関する相談についても対応しているようである。また、窓口の対応状況も会社にフィードバックされ、組合の公開要求にも応じている模様である。

B労組では、従来からセクシャルハラスメントに関する禁止規定が就業規則中に存在したが、これを「ハラスメント」一般についての禁止規定にするように求め、実現した。こうした就業規則等の規定があるのは、加盟単組中10前後である。これらの規定は、全て労組の要求で実現したもので、会社主導で導入されたケースはない。

C労組では、相談ルートにつき、上司を経由するものと、保健師を経由するものと、複数の相談ルートの設置が実現している。これは、組合の相談窓口設置要求を契機に実現したものであり、相談ルートは、非正規労働者も利用可能のようである。

## 6. 今後の課題

### ・職場の人間関係・ハラスメントに関する問題は、使用者が対処すべき

使用者が安全配慮義務を負っており、基本的な対応は本来会社側が行うべきで、組合は、使用者による対処に際し、当事者たる労働者のフォローをするのが本来の姿である。もっとも、現実には使用者が対応しないので、人権問題として組合が対処している。労働組合は、

本来は、会社による対応が無い場合、また、うまく解決できないときの受け皿であるべきだと思う。

#### ・相談窓口の在り方

会社が設置する相談窓口について、外部の相談窓口のみである場合、①外部の窓口が会社の内情をどれだけ深く理解しているか、②会社の改善につなげるきっかけとなるような重大な事案をつかんだ場合、窓口が会社に対して改善取組みの要求をする権限を有しているか、という問題がある（「相談を受ける」だけの対応では（本質的な解決には）不十分ということも）。外部の相談窓口に委託する場合、なるべく会社の内情を分かってもらうこと、また問題があった場合に会社に改善の提案・要求ができる仕組みであることが必要である。

#### ・労働安全衛生についての意識の普及

単組においては、賃金・労働時間といった問題に比べ、安全衛生についての意識は相対的に低くなりがちな面がある。特にハラスメント問題は、組合が取り組む事項としての優先順位がまだまだ高くない面があり、この点の改善が必要と考えている。

#### ・会社による管理職教育のチェック

最近管理職教育にある程度力を入れている会社も少なくない。しかし、管理者教育は、管理職＝非組合員に対する会社の権限に基づく対応であり、その内容が組合に対して開かれていない。単組の側も、「管理職教育をやれ」と要求しながらも、その内容のチェックまで至っていないケースも少なくない。こうした取組みは、「継続」、「内容の更新」、「内容の評価」が重要であり、「どのような教育が行われているのか」を知り「この視点が不足しているのではないか」などの改善点を見つけ、会社側に要求していくことについても力を入れる必要がある。

#### ・若年層に対する権利意識の涵養

経済情勢その他の影響か、最近の若年層は経営側に対して何かを要求することをためらいがち傾向がある。経営側に気を遣い過ぎる面があり、権利意識の涵養が必要である。

### 7. 行政等への要望

#### ・実態調査の結果の政策・行政実務への反映

具体的には、ハラスメントに基づくメンタル疾患に関して、きちんと実態を踏まえた労災認定基準に見直し（緩和）するなどである。

**・ハラスメントに関する指針等、一定のルールの提示**

行政が一定の枠組みを示すことで、取り組みやすくなる面がある。単なる文字の通達だけでなく、分かりやすい解説を付けてほしい。裁判例等の実例を踏まえたものを、パンフレットのような形で分かりやすく示すといいのではないか。

## 1. 組織概要

組合員数：約 15,000 名（2002 年時点）、支部数：約 150 支部（2002 年時点）、特定の上部団体はなし（ただし地本単位で加盟することはある）。化学産業で働く労働者を組織する産業別組合。主として中小企業の労働組合が加盟している。

## 2. ハラスメントに関する相談

組合の関西地方本部で受けたハラスメントに関する相談は年に 1～2 件程度であった。ただその中には以下のような悪質な事例もあった。

### 〈事例：社長を中心とした集団的パワハラ・いじめ〉

会社社長が夕方からの営業報告会議で酒を飲み出し、泥酔状態の独演会のようになってしまう。社員は帰ることができずに付き合いされていたが、1 名が翌朝午前 4 時ごろになって当日の営業活動もあるので話をまとめてほしいという旨を伝えたところ、これに社長が激昂し、この時を境に他の従業員を巻き込んで悪質なパワハラを行うようになった。さらにかばった 1 名も同様な被害を受け他県へとむりやり転勤させられ、現地でもパワハラやいやがらせを日常的に受けた。またこの 2 名は、社長側近の職制ら十数名に約 100 名の従業員の前に座らされ、罵声を浴びせられた。これにより 1 名は PTSD（心的外傷後ストレス障害）を患った（後に労働災害として認定された）。

## 3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

### ・「飲みニケーション」の減少

勤務後、職場内の従業員同士でお酒を飲みながら交流を図る「飲みニケーション」が近年減ってきたことが、コミュニケーション不足につながっている。同じ会社でも電車通勤の事業所では飲み会を頻繁に開くので職場内の結束は強いが、車通勤の事業所では結束は弱いという傾向がある。

## 4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

### ・メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不全者の増大を受けて、「ハラスメントを許さない職場風土を築く課題を抜きにメンタルヘルス対策は語れない」という方針の下、メンタルヘルス対策の一環としてハラスメント対策に乗り出した。

## 5. ハラスメント対策の具体的内容

### ・「心の病に関する予防協約書」とその手引きの作成

同労連では 2008 年、心の健康の保持増進に関するモデル協約「心の病に関する予防協約書」を作成しており、そのなかでメンタルヘルス不全につながるいじめ・パワハラを防止するための規定を設けている。それは、①研修において、いじめ・パワハラに関する教育を盛り込むこと（第 3 条 2 項）、②メンタルヘルスに関する相談があった場合には、パワハラの有無、人間関係を含めた職場環境を労使で調査し、必要な対策を労使合意の上で実施すること（4 条 4 項）、③安全衛生委員会は、職場のいじめ・嫌がらせ（パワーハラスメント）の防止に関する基本的対策、実態調査と問題がある場合の対応、再発防止対策を講じること（6 条 5 項）である。

また、予防協約書の手引きも作成し、そのなかで、派遣労働者へのいじめ・パワハラ発生時の対応策等を案内している。協約書や手引きを加盟単組に配布し、協約締結を支援している。

### ・労働安全衛生に関する学習会の開催

メンタルヘルス不全に関する予防協約の締結を要求するにあたって、メンタルヘルスも含めた労働安全衛生に関する学習会を加盟単組が集まって年に数回開催している。さらに最近では使用者側にも参加を促し、労使の合同学習会も催している。こうした学習会を通じてメンタルヘルスやいじめ・ハラスメントについての理解を深めている。

## 6. 今後の課題

### ・メンタルヘルスに関する理解が進まない

上記予防協約書やその手引きを作成したり、合同学習会を開催したりしているが、労使ともにメンタルヘルスに対する理解が進んでおらず、協約締結までに至った加盟単組は今のところ 1 例しかない。ほとんどの経営者はメンタルヘルス不全が発生する原因を追究しようとしな

## 7. 行政への要望

### ・上司の部下への仕事の丸投げもパワハラ行為という認識を持ってほしい

パワハラに関する法律や定義を作る際は、暴言や陰湿ないじめ・いやがらせだけでなく、上司が部下に対し適切な指導を行わずに仕事を丸投げし、さらに出てきた結果について低評価を下す行為もパワハラであるという認識を持ってほしい。

## 化学一般労連【心の健康の保持・増進に関する統一要求書】 心の病に関する予防協約書

●●●株式会社(以下会社という)と化学一般労働組合連合関西地方本部●●●(以下組合という)は、会社で働く労働者の心の病を予防し、かつ心の健康を保持増進するために、次の通り協約を締結する。

### 第1章 会社の安全衛生配慮義務 (会社の安全衛生配慮義務)

第1条 会社はその事業を通じて、事業場におけるメンタルヘルスケアの重要性を認識し、心の病の発生を予防するための取り組みを積極的に推進するとともに、快適な職場環境の形成を通じて、社員の心の健康の保持増進に努める。また、心の病が発生した場合は、当該者及び関連する者の支援並びに当該職場の改善に努める。

2) 会社は、本条第1項を履行するため、「心の健康づくり計画」を策定し、①予防、②早期発見・早期治療、③治療・ケアに関する取り組みを実施する。

3) 労働者が心の病を発症した場合、当該者及び当該職場の状況(労働時間、肉体的精神的負荷、労務管理、人間関係など)を労使で速やかに調査し、因果関係の究明に努める。業務との因果関係を否定できない場合は、労働災害として取り扱い、再発防止策の立案と実行及び当該者に対し別途定める補償を行う。

4) 業務以外の要因による発症であっても、療養・休業中・職場復帰における支援は同様に行う。

5) 本人・家族等が労災申請を求める場合、労使は積極的に協力する。

6) 本協約の摘要を受ける対象者は、直接・間接を問わず当該事業所で働く者とする。

なお、その他臨時に雇用される者、派遣労働者等の教育については、必要に応じて労使で協議する。

### 第2章 心の病の予防活動 (心の健康づくり計画)

第2条 会社は「心の健康づくり計画」を立案、実施する。立案は、会社、労働組合、衛生管理者・衛生推進者、産業医による、職場環境等の評価と問題点の把握および職場環境の改善を審議の場において行う。計画の実施については年2回チェックを行い、その計画性、継続性、実現性

及び予算の確保に関して安全衛生委員会を確認後、社員に周知する。

2) 計画の立案と実施に当たっては、「4つのケア」(セルフケア・ライオンによるケア・事業場内産業保健スタッフ等によるケア・事業場外資源によるケア)を推進し、関係者に対する教育研修・情報提供を保障すると共に、健康情報保護のための事業場内の取り決めを定める。

(セルフケア・ラインによるケア・事業場内産業保健スタッフの教育)

第3条 セルフケアの全体教育、ラインによるケア対象者教育、事業場内産業保健スタッフ対象教育は、各1回30分以上6回以上行う。

2) 教育・情報提供については、厚生労働省指針(「労働者の心の健康の保持増進のための指針」H18.3.31)で示された教育研修・情報提供の内容にじめ及びパワーハラスメントに関する教育を盛り込む。

(メンタル不調の気付きと対応)

第4条 会社は、中央労働災害防止協会の「職業性ストレス簡易評価」を社員に紹介するなど、セルフチェックができる環境を整える。

2) 会社は、社員がセルフチェックを実施し、相応のストレス状態にある場合、相談できる窓口を準備し、それを周知させる。  
相談窓口とは、職制、同僚、事業場内産業保健スタッフ(産業医、衛生管理者・推進者、保健師・看護師、カウンセラーなど)、労働組合、事業場外資源などを言う。

3) 会社は、社員からの相談があった場合、当該者のプライバシーを保護すると共に勤務評価などに反映させてはならない。

4) 会社は、相談があった場合、当該者の置かれている職場環境(労働安全衛生環境、労働時間、業務量、業務の質、納期、人員、裁量権、人間関係、セクハラ・パワハラの有無など)を労使で調査し、必要な対策を労使合意の上で実施する。

5) 会社は、事業場毎にメンタルヘルスケア推進の実務を担当する事業場内メンタルヘルス推進担当者を選任する。

(産業保健スタッフの権利)

第5条 会社は、衛生管理者・推進者、保健師・看護師、カウンセラーなどの継続的な教育研修、知識習得等の機会を保障する。

2) 会社は、産業医及び衛生管理者・衛生推進者、安全衛生委員に対し、職場環境の改善など労働安全衛生法に基づく権限を保障する。

(安全衛生委員会の役割)

第6条 安全衛生委員会は、「心の健康づくり計画」の計画性、継続性、実現性及び予算の確保を検討し承認する。

2) 事業場内の各職場の労働時間と有給休暇の取得状況を示し、適切な労

働時間管理がされているかについて検証を行う。  
3) 不適切な状況が確認されたら、権限を有する担当者を決め、改善計画の立案、承認後の実施、評価、改善結果のまとめを随時フォローしていく。

4) 方法及び事業場で定められた時間外・休日労働時間を超えた労働者の医師による面接指導および確実な事後措置の実施を確認する。

5) 職場におけるいじめや嫌がらせ（パワー・ハラ・ラス・メント）の防止に関する基本的対策、実態調査と問題がある場合の対応、再発防止対策をとる。

#### (福利厚生)の推進)

第7条 会社は、心の健康を増進し、心の病の発症を予防するため、休憩室、便所、宿泊施設、食堂、集会所、その他の福利厚生施設の充実を図る。

2) 会社は、社員旅行、行事（体育祭・文化祭・ボウリング大会等）、文化体育活動などの活動に対して予算を確保し、その活動に協力する。

### 第3章 心の病を発症した場合の対応

(心の病が発症した場合の対応)

第8条 会社は、社員が心の病を発症した場合に関する手順・体制（支援チーム）を定め、それに従って当該者のフォローを行うものとする。

2) 発症初期と職場復帰時に関しては以下のような対応を図る。

(発症した初期の対応)

心の病が発症した場合の初期の対応は、以下の点を配慮する。

- ・ スタッフによる連絡窓口を設定し、職制その他からの連絡を避ける。
- ・ 業務に関する連絡は避ける。
- ・ 頻繁な連絡・定期的な連絡は避ける。
- ・ 通院して治療を受けると共に、必要に応じて診断書を貰い休暇の手続きを行う。

(職場復帰にあたっての配慮)

職場復帰にあたっては、本人の状況に合わせ、以下のような柔軟なならし勤務を行う。

- ・ 業務の都合を優先せず、本人への配慮に基づいて、元の職場や別の職場を選定する。単身赴任の解消など事業場の変更も考慮する。
- ・ 1週間に1から数日程度の出勤日の調整。
- ・ 数時間から半日程度の業務時間の調整。
- ・ 比較的簡単な事務作業や比較的単純で軽度で体を動かさず作業など状況に応じた業務内容の配慮。
- ・ ならし勤務中の状況フォローをする主治医及び産業医の判断に応じた出勤日、業務時間、業務内容の変更。

3) 会社は、当該職場など関連する者についても、集団又は個別の話し合いを実施し、心のケア及び業務配慮を必要に応じて実施する。

### 第4章 その他

(その他)

第9条 その他、本協約の運用に関し、疑義が生じた場合は、労使で誠実に協議し、解決を図る。

2008年〇月〇日

---

JILPT 資料シリーズ No.100

職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント

対策に関する労使ヒアリング調査

— 予防・解決に向けた労使の取組み —

発行年月日 2012年4月20日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2012 JILPT

Printed in Japan

\* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)