

## 第2節 職場でのチェックポイントと対応

特殊な職場の出来事ではない

### 本質理解し対応力向上を

三木 啓子（アトリエエム株式会社代表）

◇…はじめに

私が「職場でのパワハラ、セクハラをなくしたい」との思いでアトリエエムを設立してから10年になる。当時はセンサーショナルに伝えられていた「パワハラ」という言葉も、今や日常茶飯事に語られるようになった。厚生労働省からは2012年に「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」が出され、今年5月には「パワーハラスメント対策導入マニュアル」も発行された。しかし現実には労働者の3人に1人が職場でパ

ワハラを受けており、職場環境は悪化の一途をたどっている。

この状況を打破するために労働組合はどのように取り組みをすすめていくことが必要なのだろうか。労働組合の果たすべき役割について考えてみたい。

◇…ハラスメントとは

ハラスメントとは「悩ませること、苦しめること」という意味で重大な人権侵害である。どのような言動がハラスメントに該当するのだろうか。

①セクハラ

セクハラとは、相手の意に反する性的な言動で、不利益や不快感を与えたり職場環境を悪化させることである。相手は不快に感じていなければセクハラに該当しないわけではない。社会通念上明らかにセクハラに該当する言動は相手の意にかかわらずセクハラである。それに加えて、他の人は不快に感じていなくても、受けた人が不快に感じていればセクハラだといえる。なぜなら職場において業務の遂行のためには、性的な言動は必要ではないからである。男性から女性に対してだけではなく、女性から男性に対しても、また同性間でもセクハラは起こりえ



## アトリエエムの出版物紹介

### 【ブックレット】

相談対応とハラスメントの本質を正しく理解するために2冊併せてご利用ください。

- ①「職場のハラスメント 相談対応術」600円（A5判／64頁）
- ②「ハラスメント 相談員の心得」

500円（B6判／64頁）

【ポケット冊子】（100円／B7判変形／32頁）

- ③「みんな、まじめに楽しく働きたい」
- ④「セクハラ・プリベント」
- ⑤「ここが知ってたかった！ハラスメントQ&A」

③④⑤は総数50冊以上、10冊単位で）

### 【DVD】

- ①「パワー・ハラスメント そのときあなたは…」2万5000円（26分）
- ②「三木啓子のハラスメント相談員セミナー」vol.1～vol.5 5万円

\*いずれも税・送料別

るのである。

### ② パワハラ

パワハラとは、長時間にわたって叱り続ける、他の人の前で怒る、必要な情報や助言を与えず孤立させる、無視をする、暴力をふるうなどがあげられる。明らかに

にパワハラとわかる言動だけでなく、相手を苦しめて人格を否定する言動も該当する。セクハラと違ってその言動を受けた人が精神的苦痛を感じたら、全てがパワハラになるわけではない。正当な指導や指示であればパワハラには該当しないが、相手が苦痛を感じるといことは、何らかの誤解や職場環境の悪化が生じている場合が多い。その部分を取り除く努力は必要であろう。

③ モラハラ  
モラハラとは「不当な行為（身振り・言葉・態度・行動）を繰り返す、あるいは計画的に行うことによって、ある人の尊厳を傷つけ、心身に損傷を与え、その人の雇用を危険にさらすこと。また、そういうことを通じ

て職場全体の雰囲気を悪化させること」である（注1）。具体的には、無視をする、仕事に必要な情報を与えない、人格を攻撃する、悪い噂を流す、軽蔑的な態度をとる、罵倒する、怒鳴る、いじめ・嫌がらせをするなど。

これらセクハラ、パワハラ、モラハラは複合的に起こる場合が多く、いずれも相手の人格を否定し職場環境を悪化させるものである。マタハラ、アルハラ（アルコール・ハラスメント）なども含めて総括的に「職場のハラスメント」として対応することが必要だろう。

### ◇：職場でのチェックポイント

#### ―なぜハラスメントが起こるのか

私は全国の企業、行政機関、教育機関、労働組合などでハラスメント防止セミナー（研修）を実施している。多くの職場でセクハラやパワハラなどのハラスメントが起きているが、なぜ起こるのだろうか。背景の1つには個人の認識・知識不足やモラルの欠如、相手の人権を尊重しない意識などがある。だがそれだけでは

なく、そこには職場環境の問題がある。組織の問題、いわば構造的な問題もあるのである。

### ① 格差社会

職場でのハラスメントが増えている要因の1つが、非正社員の増加である。今や労働者の4割近く、女性では6割近くが非正社員でありその数は年々増加している。しかも、準社員、契約社員、パート、アルバイト、嘱託、派遣と非正社員の中でも雇用形態が区別され、労働者が分断されている。常に雇用不安にさらされ、ハラスメントを受けていても誰にも助けを求めることができず、相談できる人もおらず我慢し退職せざるをえない人が大勢いるのが現状である。

### ② 社会的勢力

社会的勢力（注2）とは、ある集団の構成員が、他の構成員の行動を一定の方向に変えることのできる潜在的な能力である。言うことをきかせる力、すなわち言うことをきくしかないという相手方の認知に基づいて作用する力である。組織では上司は部下に対して、先輩は後輩に対して、正社員は非正社員に対してこの

力を持っている。社会的勢力を持つことがすぐにハラスメントにつながるわけではない。むしろ社会的勢力があるからこそ、組織としてのヒエラルキーをなすことができるともいえる。しかしこれらの勢力を背景にして相手を服従させ支配する、相手をコントロールしようとするときにハラスメントが起こるのである。

大阪の会社に勤務していた男性管理職2人が、部下の女性派遣社員に対して、約1年間にわたり「俺の性欲は年々増すねん」などのセクハラ発言を繰り返していたため、会社から降格と出勤停止などの懲戒処分を受けた。男性2人が降格処分を不服として会社に対し裁判を起こした結果、1審・大阪地裁は処分は有効との判決だったが、2審・大阪高裁は無効との判決。そして今年2月26日、最高裁は男性2人の訴えを退け処分は有効との判決を出した。最高裁は「女性が不快感や嫌悪感を抱いていても、職場での人間関係の悪化を懸念して、相手に抗議や抵抗をしたり、会社に相談することも躊躇（ちゅうちゅう）することがある」との判断を示した。

正社員の上司と非正社員の部下という

力関係を利用して1年間にわたり2人きりの状況で執拗にセクハラが繰り返されていたのである。言葉のセクハラに対して懲戒処分は妥当であるとの最高裁のこの判断は非常に重要である。

### ③ 相互不干渉

ハラスメントを放置し、さらに問題を深刻にするのが組織内での相互不干渉である。隣の部署のできごとだから、あの部長は厳しい指導をする人だから、という意識のもとでハラスメントを放置・容認している組織風土が問題をより深刻化させ、解決を困難にしていくなのである。

この傾向は大学や病院ではより顕著であるが、企業や行政機関でも同様である。

行為者（加害者）に直接抗議をしたり注意をしたりすることは難しいかもしれない。だが被害者に「大丈夫？」「いっしょに労働組合に相談に行きましょうか」と声をかけるなどできることはないだろうか。周囲の人からのアプローチが被害者をどれほど力づけ、救うことになるか。被害者を決して孤立させてはならない。そのためには見て見ぬふりをしない、「傍観者」にならないことが重要である。

#### ④学習性無力感

私はハラスメントを受けた人からこのような言葉をよく聞く。「自分が悪いのだと、ずっと自分自身を責め続けてきた」「周囲の人から能力のない人間だと思われているという恐怖心でいっぱいだった」「誰かに助けを求めたかったがその気力すら失われていった」と。

上司から毎日怒鳴られていても、本人が精神的苦痛を感じていなければ、労働組合はサポートができないと思っっている人もいるのだが果たしてそうだろうか。怒鳴られている人も当初は苦痛に感じていたかもしれない。しかしハラスメントを繰り返して受けているうちに、自分の心の中の不快感や恐怖、相手に対する憎悪や嫌悪の感情を心の奥底に閉じ込めてしまっている。自分のための叱責だと思いいこむことによって、無意識のうちに心のバランスをとろうとするのである。これが学習性無力感（獲得された無力感）（注3）である。

#### ⑤職場研修のあり方

最近では、セクハラやパワハラの社員研修を実施する職場も増えてきている。し

かし果たして実効的な内容になっているだろうか。

研修の目的は、どのような言葉がハラスメントにあたるのかを知って「ベカラズ集」を作ったり、イエローカード、レッドカードとグループ分けをすることではない。ハラスメントが相手の尊厳や名誉を侵害し、働く権利を奪ってしまう重大な人権侵害であることを認識し、なぜハラスメントが起こるのかを一人ひとりが十分に理解することが大切なのである。

#### ◇：相談対応のスキルアップを

以上のことからいえることは、労働組合は労働者からの相談を待っているだけではなく、積極的にサポートをすることが重要であるということである。そのためには相談を受ける人（本稿では暫定的に「相談員」と表記する）が、相談対応についての正しい知識とスキルを持つことが必要である。そこでここからは、ハラスメントの相談対応の留意点について考えていきたい。

#### ①ラポール（信頼関係）を築いて事実を確認する

相談対応では、相談者から話を聴きながら事実の確認をする。いつ、どこで、どのような言動があったのか、現在の心身の状態、どのような解決を望むのかなど。しかし、これらのことを順番に問いただしていくのではなく、相談者にできるだけ多くのことを話してもらいながら聴きだしていくことが重要である。そのためにも、相談員が相談者を信じて話を聴くなかでラポールを築くことが大切である。相談者にとって一番大事なのは、相談員を信頼できるかどうかである。じっくりと話を聴いてもらえる相談員には信頼感をもつようになっていくのである。

#### ②傾聴する

相談者の話を聞いていねいに聴くこと、傾聴はとても大事である。はい、そうですね、なるほどね、とまずはしっかりと受け止め（受容的態度）、そして辛かったですね、我慢してきたのですね、と相手の気持ちに寄り添って共感する（共感的態度）。

ここで大事なポイントは、相談者と同



図表 2-2-1 【よくあるセカンドハラスメントの言動例】

- ① あなたは神経質すぎる（相談者の性格のせいにする）
- ② このくらいは当たり前（相談内容を矮小化する）
- ③ あの人がそんな事をするとは思えない（行為者を擁護する）
- ④ あなたはうそをついている（誹謗・中傷する）
- ⑤ 昔のことを今頃なぜ相談するのか（相談することを非難する）
- ⑥ あなたが退職する方がいい（不利益を与える）

じ気持ちになる（同調）のではないという。相談者といっしょに悲しんだり、怒ったりしてしまつては、自分の気持ちや考えを中心において相談を受けることにつながり、冷静に話が聴けなくなってしまうのである。

### ③ 選択肢を提示する

相談者がどのような解決方法を望んで

いるのかを確認することが大事だが、必ずしも希望通りの対応ができるとは限らない、ということも伝えておく。相談者がどのような解決を望んでいるかわからない場合は、相談員から対応策を複数提示する場合もある。職場環境の改善をすすめていくためには、状況に応じた様々な対応が考えられるが、それを押し付けるのではなく、相談者の意思や希望を尊重することが大事である。

### ④ 相談者と相談を受けた人の安全を守る

相談者が相談をしたことによって、周囲の人から非難やバッシングを受けにくいように慎重に対処することが大切である。行為者から無視されたり罵倒されたり、相談を取り下げようと脅迫されるなど、心身に危害を受けることもある。相談者が不安に感じるときには、いつでも相談を受けられる体制を整えておくことである。

同時に相談員自身の安全を守ることも大事である。相談員が行為者に直接話をしようと思うこともあるかもしれないが、反感を買う場合もある。個人で対峙するのではなく、労働組合として対応をする

べきであろう。

### ⑤ 相談者のメンタルヘルスに注意する

相談者は不眠や食欲不振、頭痛や吐き気、肩こりやめまいなど、心身にも変化があらわれてくることがある。記憶力や思考力が低下してミスを繰り返すことも珍しくない。心身の不調が著しい場合は、治療を優先する方がよい場合もあるので、日頃から医師や保健師、カウンセラーなど専門機関とのネットワークを築いておくことも大切である。

### ⑥ セカンドハラスメント（二次被害）を防止する

相談員の対応によって、さらに相談者を傷つけてしまうセカンドハラスメント（二次被害）を起こさないことも重要である。たとえば「あなたのためを思っている指導」「もう少し我慢が必要」などの言葉である。このように言われた相談者は、自分が責められていると感じてさらに苦しんだり、相談員に不信感を持つことにもつながっていくのである。（図表 2-2-1）

### ⑦ 一番の良き理解者

相談員はカウンセラーではなく、相談

対応はカウンセリングではないが、傾聴して共感をするというカウンセリングマインドを持って、解決に向けた事実確認をすることが重要である。相談を受けてもその場で全てを解決する必要はないし、行為者への対応もすぐにできるとは限らない。むしろその場で解決できることはほとんどないといえるかもしれない。しかし、相談者にとっては状況を正しく理解してくれる人に話を聞いてもらうことが、エンパワメント（注4）につながることもある。その場で解決はできなくても、相談者が相談をして良かったと思えるような対応することである。

相談員は中立でなければならない、話を冷静に聴いてハラスメントかどうかを判断しなければならない、と思っている人がいるがそうではない。中立ではなく、相談者にとって一番のよき理解者なのである。

#### ◇…労働組合の果たすべき役割

たとえハラスメントが解決されても、それまでに相談者は苦しみ傷ついている。

労働組合もその対応に多大な時間とエネルギーを要している。だからこそハラスメントは防止が重要であり、そのためには次のような具体的な取り組みを労使で共に進めていくことが重要である。

仕事ができる優秀な上司かもしれないが、部下のマネジメントができていない人、部下のマネジメントをしている人がそのポジションで良いのかという評価基準の見直しが必要だ。上司からだけでなく、部下や同僚からの評価も加味した「360度評価制度」の導入なども検討するべきであろう。

指導者（管理職）にはパワハラにならない正しい指導方法、マネジメント力を研修などで身につけてもらうことが大事である。

行為者の役職が高かったり業績が良い場合は、組織の対応がずさんになりがちである。トップ（経営者）のハラスメント行為に対しても、公平に対応できるルールと体制をつくることが重要である。

そのような体制をつくるためには、明文化したガイドライン（防止指針）を作り、周知することが大事である。非正社員や相談員も含めた全員に対するハラス

メントセミナー（研修）も欠かせない。ハラスメントを起こさない、起こさない、許さないという職場環境を全員で作っていくことである。（アトリエエムのハラスメント防止5カ条より）

労働者派遣法案、残業代ゼロ法案などが、労働者をとりまく環境はますます厳しさを増している。誰もが安心して健康に働けるように労働条件を整備していくことが、ハラスメントのない職場環境につながっていくといえるだろう。

（注1） モラハラ フランスの精神科医・マリ

ーII フランス・イルゴイエンスが定義した社会的勢力 心理学者のフレンチとレイブンが提唱した概念

（注3） 学習性無力感 マーティン・セリグマンが提唱した概念

（注4） エンパワメント 自分自身の力で問題や課題を解決していくことができる社会的技術や能力を獲得すること

「三木啓子のハラスメントセミナー」

10月2日（金）東京にて開催