

【アトリエエム株式会社代表取締役・三木啓子さん】 パワハラへの取り組みを 企業文化育むチャンスに

2019年03月25日／佼成新聞-WEB版

インタビュー



職場におけるパワーハラスメントの被害が後を絶たない。平成29年度に都道府県の各労働局に寄せられた相談件数は、過去最多の7万2067件に上った。事態の深刻さを踏まえ、厚生労働省は今年、職場における「パワハラ」防止措置を企業に義務付ける法案を国会に提出する。パワハラをなくしていくに

は、何が必要か。労働に関わる人権問題に詳しいアトリエエム株式会社の三木啓子代表取締役に対策について聞いた。

法制化はパワハラ解決の一步 声を上げられる職場環境に

——パワハラは、なぜ減らないのでしょうか？

各企業でパワハラの本質が理解されず、根本的な解決に至っていないからだと考えています。パワハラとは、職務上の地位や立場の優位性を背景に、主として経営者や上司などが部下に対し、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える行為を指します。大半は組織に起因する問題なのですが、パワハラは、個人間のトラブル、個人の性格の問題として捉えられがちです。そうした誤解が、パワハラがなくなる理由だと思います。

例えば、人手不足が常態化している職場や、厳しいノルマが課せられている職場では、パワハラが発生しやすくなります。目標を達成するために、処理しきれないほどの業務が社員に強られる企業では、“上司がパワハラ的な指導を部下にせざるを得なかった”という状況が生まれてしまうからです。この場合、本来は増員や目標数の見直しを図る必要がありますが、多くの企業では、パワハラの行為者への指導や、当事者を引き離すために配置転換で対処するのが一般的です。しかし、根本的に職場の労働環境は変わっていませんから、同じ事が繰り返されてしまいます。こうしてハラスメントの連鎖が起こるわけです。

また、人は自分が受けた方法で、他人を指導しがちですから、パワハラ的な指導を受けた人は、自分の部下や後輩に対しても同じ事を繰り返す傾向にあります。さらに、強権的、高圧的な指導が行われている現場を見た人が、「その指導でもパワハラにはならない」と認識し、誤った指導方法が組織内に蔓延（まんえん）して被害者が増加する一因となります。

——今回の法制化は、パワハラ問題を解決する決め手になるのでしょうか

法が施行されれば、多くの企業でパワハラ防止の方針が示されると同時に、相談体制がつくられ、啓発や再発防止の取り組みが行われるでしょう。これまで、パワハラに関する対策が企業の努力に頼るものだったことを考えれば、解決に向けた一歩になると思います。

しかし、法制化で、問題が一気に解決されていくかといえば、疑問が残ります。男女雇用機会均等法のもとで、セクシャルハラスメントに対する措置義務が定められましたが、法整備後も相変わらず約3人に1人が被害を受けている現状があるからです。

そこには、ハラスメントの被害者が、職場で声を上げられないという立場や環境上の問題が潜んでいます。セクハラ同様、パワハラ被害を受けている人の多くは、上司との力関係に屈したり、「トラブルメーカー」「神経質な人」と周囲からバッシングを受けたりすることを恐れ、声を上げたくても、そうすることができないのです。企業側にとっても、「パワハラがある企業」だと社会から評価されてしまうことはリスクになります。たとえ、従業員が勇気を振り絞って訴えても、問題が公にならないように、配置転換などで済ませてしまうというケースは、法改正だけでは改まらないのではないかと思います。

パワハラは人権侵害 正しい理解を持って

——企業が取るべき対策とは？

まずは被害者が声を上げやすい環境を整えるために、企業のトップが「パワハラは許しません」と宣言することです。

パワハラ被害者は、上司との力関係に屈してしまうケースが多いので、トップが「パワハラは許さない」という姿勢を強く示すことで、被害者が声を発しやすくなります。加えて、その宣言通りに企業がパワハラ問題と向き合っているかを、従業員が監視していくという会社全体の取り組みが大切です。

当然、全社員がパワハラについて正しく理解する研修は欠かせません。研修が重要なのは、「パワハラが人権侵害である」という認識が不足しているが故に、被害者が人権を侵されているにもかかわらず、当事者も周囲の人も声を上げられない状況があるからなのです。



時々、「パワハラをする上司がいるのですが、彼（彼女）は業績を上げているから、彼（彼女）の行為を誰も問題として指摘できない」という声を聞くことがあります。冷静に考えてもらいたいのですが、仮に業績を上げている人であっても、その成果の裏で他人の人権が侵害されている状況があるのであれば、評価を考え直す必要があります。

メンタルヘルス不調を招く危険性の高いパワハラは、人材を育成する上で大きなリスクと言えます。貴重な人材をつぶしているのですから、企業に大きな損失を与えているのです。そのリスクを取り除けない経営陣や管理職は本来、管理能力を問われてしかるべきでしょう。いくら業績を上げていても、人権を侵害する行為に及んでいる人を、「仕事ができる人」とは評価できないはずです。

ですから、「パワハラが人権侵害である」という認識を、研修を重ねて全社員が深めると同時に、パワハラ的な指導を行う上司に対して、「それ、パワハラです」と指摘できる従業員が少しずつ組織に増えることが、被害者が孤立しない組織をつくる上でとても重要なのです。

双方の意見をよく聞き、事態の原因や経緯を探る

——正当な指導とパワハラの見分けが難しいという課題もあるようですが

法律の施行に合わせて、パワハラとなる指導の具体例が提示される予定です。各企業はそれを参考にして、「パワハラにならない指導方法」を確立することが重要です。管理職がそのスキルを身につけ、従業員と管理職が垣根を越えて協力し、それぞれの職務を遂行していける、そんな職場を築いてほしいと思います。



もちろん、組織には立場の上下関係があり、さまざまな考えの人が働いていますから、パワハラをゼロにすることは簡単ではありません。パワハラをなくしていく上で大切なのは、パワハラの行為者を排除するのではなく、一つ一つのパワハラの言動（指導）を排除していくことです。まして、被害者を排除するようなことがあってはなりません。

ですから、各企業や組織は安易な対応を取らず、「なぜ、行為者はパワハラ的な指導を行ったのか」「なぜ、被害者はパワハラだと感じたのか」について双方の意見をよく聞き、事態の原因や経緯を探っていくことが重要になります。問題が発生した時に、そうした調査を重ね、パワハラが発生しにくい環境を少しずつ企業内に構築していくことが、ひいては組織に関わる全ての人の権利を尊重

し、それによって風通しの良い企業文化の醸成につながっていくのではないのでしょうか。

「明日もこの職場で働きたい」と従業員に思ってもらえる組織——そうした企業に生まれ変わるチャンスが、パワハラの問題を丁寧に解決していく中にこそあるのではないかと考えています。

プロフィール

みき・けいこ アトリエエム株式会社代表取締役。産業カウンセラー。民間企業、男女共同参画センター等での勤務を経て、2005年に同社を設立。企業に向けたパワハラ、セクハラ等あらゆるハラスメントの防止研修、人権研修、メンタルヘルス研修、ワーク・ライフ・バランスならびに人材育成事業等を行っている。