

そこが知りたい! 「実践 働き方改革 労務管理講座」

第3回

ハラスメントが引き起こす心の健康障害 ～「損失」の視点から考える～

社会保険労務士法人中村・中辻事務所
代表社員 中辻めぐみ

1. 今昔物語 ～「荒ぶる上司」が「仏」に変わった話～

今は昔、昭和の時代に「荒ぶる上司」と、一人の部下から恐れられる者がおりました。

その上司の名は「宮崎課長」、部下の名は「今井」と申します。

耳をすますまでもなく、いつものように隣の部署にも響き渡る叱責の声が聞こえてまいります。

「今井! バカ野郎! なんだ! この小学生みたいな資料は! 一体何年この仕事をやっているのだ? やる気がないなら今すぐ辞めてもいいのだぞ! 辞表持ってこい! 君は仕事をなめているのか!」

「も…申し訳ありません! 再考させていただきます!」

猛々しい表情で叱責する宮崎課長。蛇ににらまれた蛙のように一步も動けず、直立不動のまま聴く今井。かたずをのんで見守る周囲の社員達。そこには恐ろしいほどの静寂が流れております。

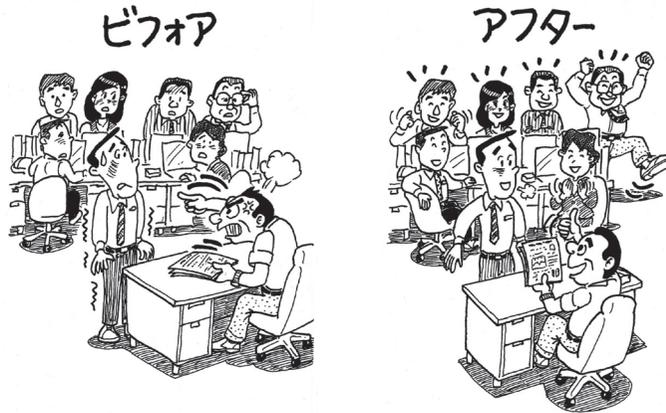
必死になってやり直し、恐る恐る宮崎課長に提出すると、先ほどまでの様子とは打って変わった表情で「うん。やればできるじゃないか。君ならできると思っていたのだよ。私が言いたいのはこういうことだ。仕事はただやればいいんじゃない。誰のために、何のためのやるのか、それが芯になっていなきゃだめなのだよ。よくつかんだな。」と宮崎課長。安堵の表情とともに笑みを浮かべる今井。

「荒ぶる上司」の宮崎課長が「仏」に変わった瞬間でございました。

「よし! 今日は仕事が終了したら皆で飲みに行くか? 君も来なさい。おごってやるぞ!」「はい! ありがとうございます。」嬉しそうな表情の今井。周囲の社員も「良かった」「安心した」といった表情に変わります。

酒を酌み交わしながら、仏に変わった宮崎課長が、今井に対し仕事に対する姿勢や今後のあり方を教えて下さったそうでございます。

その後、宮崎課長は「荒ぶる上司」となることはなく、部下の今井も仕事にまい進していったと伝えられております。



2. 今はもう許されない、ハラスメント行為

以前はこのようなやりとりが職場で見られていたと思います。珍しいことではなく、組織・上司・部下の信頼関係のもと、厳しい指導の中に愛情を感じる場面の一つとして受け入れられていたように思います。

しかし先ほどの上司の発言は、現在では「パワーハラスメント」といわれる可能性の高いものです。

また昨今では職場に限らず、厳しい練習を耐え抜いてきているスポーツ選手の世界でも「パワハラ疑惑」が度々注目されるようになってきました。

加害者だと訴えられた指導的立場にいる方達の発言をTVや新聞報道で見聞きすると、「それってやっぱりパワハラと言われるような内容だと思うなあ。うーん、でも、自分がやったことが正しいと思っているのだろうなあ。」と感じてしまいます。

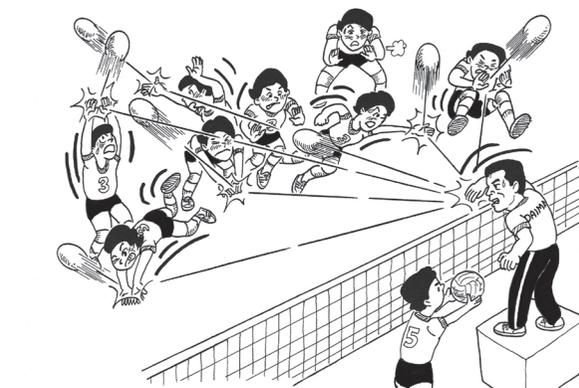
もちろん、全てが公になっていない部分もあるでしょうから、内部の人間しか分からないこともあるでしょう。

その部分を除いても、なお、若いスポーツ選手達が今、勇気を振り絞って声を上げている様子を見ると「指導者側がもっとパワハラに対する認識を高める必要があるのではないか？」と思うのです。

しかし一方でこんな見方もできます。加害者側の言い分です。

スポーツの世界で頂点を極めるには、並大抵の努力ではその地位に登りつめることができないことは想像に難くありません。栄光をつかむのは一握りであって、実力ともに精神力も問われるがゆえに、厳しい練習を日々重ねていくのでしょうし、時には理不尽なこともありつつも、それに耐える、耐え抜く。まさに「スポ根！」

現役を退き指導者の立場になった時、それらが成功体験となって、自分の来た道を伝えていく、全てではありませんが、そのような考え方が招いている可能性もあるのではないかと思います。



ここで、職場に視点を戻します。冒頭の上司と部下の例のように、若い頃にそのような指導を受けてきた方が上司になった時に、同じような振る舞いをした結果「パワハラだ」と訴えられるケースが増えてきました。

加害者と被害者側のそれぞれのヒアリングを行うと、加害者の多くが「部下のためになると思った。」「以前の自分はいくら以上のことを上司にされてきたけれど、愛情だと感じていてパワハラだとは思わなかった。」と主張します。いずれも「良かったと思って。」これらが共通認識となっているようです。



先ほどのスポーツ選手の世界で起きていることと、そう変わりはないのではないかと感じます。

3. ハラスメント行為は職場環境の悪化だけでなく生産性の低下にもつながる

本稿は「働き方改革」をテーマとした内容ですが、なぜ今回「ハラスメント」を取り上げるのか、ここでお伝えさせていただきます。先ほどは、パワーハラスメントの事例ですが、セクシュアルハラスメントや、いわゆるマタニティハラスメントも含まれます。

ハラスメント行為は、職場環境が悪化することや、被害者がメンタルヘルス不調を起こすことは既に多くの方がご存知のことと思います。これらのことが起きた場合、その後、企業にとってどのような損失があるのか、「損失」に着目してお伝えしたいと思います。

既に2回の連載の中で「働き方改革」の目的の1つに生産性の向上をお伝えしました。反対に生産性の低下を招くものとしてハラスメントが横行している職場では、職場の雰囲気は良いものとは決して言えず、休職者や退職者が多発する傾向にあります。

休職中は仕事に携わることはできません。つまりその間、企業は働き手を失う訳です。さらに退職すれば、今まで任せていた業務の担い手がいなくなるだけでなく、また、新しい人材を採用するための費用やその採用に関わる時間の捻出、採用後には教育も必要です。

また、休職者や離職者の代わりに職場の誰かが行わなければならない、周囲の負担が増えることからモチベーションの低下にも繋がりがかねません。

今、例を出したものだけを見ても「損失」となるものばかりです。(本来ならば、採用やその後の教育は、新しい人材の確保や能力向上のため、生産性の向上に繋がりますが、ここでは退職者が多発するための補充であるため「損失」と考えることとします。)



4. 企業の信用失墜になることもある

実際に筆者が企業から「休職者や離職者が増えている部署がある」とご相談を受ける際には、ハラスメント行為がその部署の中で行われていないかを尋ねます。すると企業規模関係なく、該当するケースが多くあります。

言葉を失うほどひどいケースも稀にあります。「会議の際に上司である自分と反対の意見を発言したことを理由に、かっとなって部下の首を絞めつけた。」「命じら

れたノルマを達成できずに社に戻ってきた部下に対し、上司が殴る蹴るの暴行をして、結果的に全治1週間のけがを負わせた。」などの明らかな問題行為が認められるものもありました。

それらの行為を企業としても問題行為であることを認識しながら、そのままになっているという話を聞き、なぜ、見過ごしているのかと問うと「確かに問題行為ではありますが、売上が誰よりも高い優秀な社員なので…。」「当社にとって重要なお客様を任せられる社員なので…。」といった答えが返ってくるのです。さらに「被害者である部下にも問題がありまして…。」とも言われます。

確かに「売上」を上げること、「重要なお得意様」と強力なグリップができている社員は企業にとっては、大切にしたいと思う気持ちは理解できます。

また経緯を聞けば、上司がそこまで思わずカッ！となってしまう部下にも多少の問題があったことも分かります。

しかし感情のままに、ハラスメント行為を行ってよいという理由には決してなりません。

当該行為があることを知っておきながら、そのままにしておくことは大きなリスクとなり得るのです。

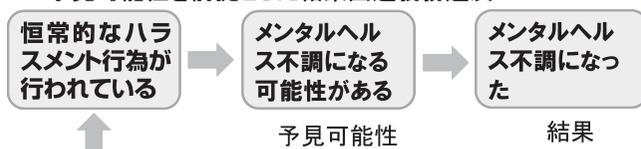
企業の安全配慮義務

労働契約法

(労働者の安全への配慮)
 第五条 使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。

安全配慮義務違反

予見可能性を前提とした結果回避義務違反



なぜ、結果を回避する義務を怠ったのか？

上の図に示すとおり労働契約法第5条によって、企業には「安全配慮義務」が課されています。どのような時に問われるのかをお伝えしたいと思います。

例えば、X社でハラスメント行為がありつつも、企業はその事実を知らず知らずのうちにしなかったとします。その結果、被害者Yが「うつ病」を発症し、労災の請求を行いました。労基署の調査の結果「労災認定」されたとします。その後、YがX社を相手取り民事訴訟に発展した場合に、「安全配慮義務」が問われてくるのです。

その際、先にお伝えしたような「加害者は当社にとって、売上を上げてくる優秀な人材でして…」などの企業の言い分は裁判の席では通用しません。

メンタルヘルス不調になる「予見可能性」があることを知りながら、なぜ結果を回避する義務を怠ったのか?と「安全配慮義務違反」が問われてくることになるのです。

5. 現場では周囲のパフォーマンスを落とす可能性も

またX社のみならず、加害者である者に対しても、不法行為責任なども問われてきます。裁判になれば、長い時間を費やすことになり、裁判に係る担当者や役員らのその間の精神的な負担も想像以上にかかるものです。この時間や精神的な負担も「損失」といえます。

もちろん、裁判にいかないまでも周囲の負担は大きなものがあります。

なぜ、そう言えるのか? 筆者が担当した事例をご紹介します。ある顧問先の企業においてハラスメント行為があり、調査に乗り出した結果、打ち合わせ時にいつも顔を合わせる方が加害者だったと判明したのです。

当該企業の就業規則や懲罰委員会の規則どおりにいけば、厳しい処分は免れないものでした。直属の上司や周囲の社員もとても悩んでおり、私自身も私情を挟むことは許されないと知りながら、心の中では「なんとかならないものか」と思う気持ちもわずかにありました。

しかしながら、被害者がおり、かつ、当該行為そのものは許されるものではありません。粛々と対応をしていくしかありませんでした。

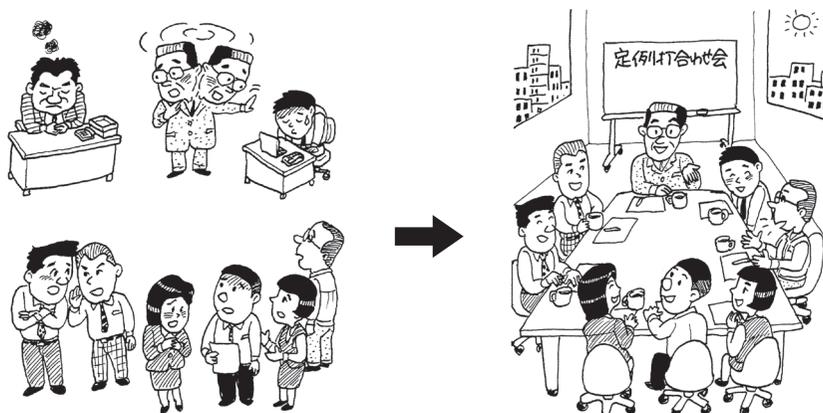
最終的なその企業の判断に、当該加害者は納得をし、被害者も「早急に対応してくれたのでこれ以上、事を荒立てる気はない。」と言ってくれました。

しかし、この間、特に直属の上司の方が、どれだけ苦悩されていたか、見ていて本当につらいものでした。周囲の社員の方たちも同様でした。「気になって仕事が手につかない。」と打ち明けてくれた方もいます。

もちろん、被害者の気持ちを考えれば、想像もできないほどの苦しみだったと思います。それが分かるがゆえに、加害者の行為そのものを許せないと思う気持ちと同時に大切な部下を、懲戒処分の対象にしなければいけなかった上司の揺れる気持ちが伝わってきて、私自身も辛かったのです。

毎月、定期的に打ち合わせを行っていたテーブルに、加害者となった社員の姿はもうありません。新しいメンバーとなり、何事もなかったように次の課題に向けて取り組んでいます。

私情や目先の利益にとらわれず厳しい懲戒処分の対象とした決断を行った企業に対し敬意を示すとともに、その舞台裏にあった周囲の辛さを間近に見てきたからこそ、改めてハラスメントのない職場にすることがどんなに重要なことなのか、考えさせられたケースでした。



6. 「アブセンティーイズム」と「プレゼンティーイズム」

ここで少し話題を変えて、今まではあまり注目されてこなかった「プレゼンティーイズム」という考え方についてお伝えしたいと思います。

下の図をご覧ください。

健康障害＝休職だけではない

アブセンティーイズム	プレゼンティーイズム
病気やけがによる欠勤や休職のこと <small>→うつ病による休職など</small> (本来は仕事をさぼったり、休んだりする傾向のある人を指す)	体調が優れない中、仕事をしようと努めている。 しかし生産性が上がらない状態のこと (花粉症、偏頭痛、寝不足など) <small>→過重労働による疲労</small>

損失は？

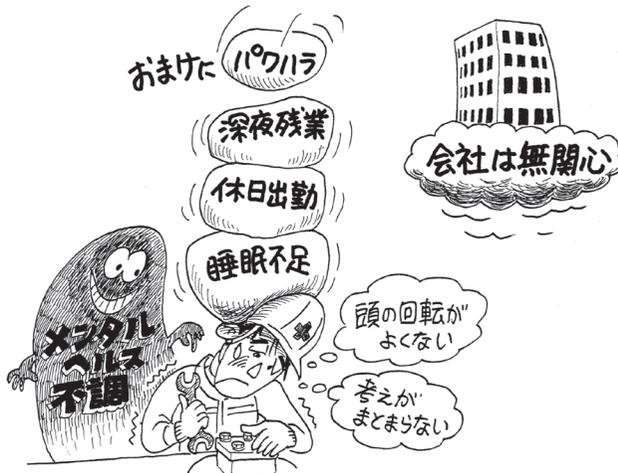
前述の3でお伝えさせていただきましたがハラスメント行為によって、メンタルヘルス不調になるケースも多く、結果的に休職となることもあります。休職期間中は、休職者は業務に携わることができませんから、企業側からすればその間は「損失」になるわけです。このように休んでいる状態を「アブセンティーイズム」といわれ、今まではこの部分が注目されていました。

一方、現在は「見えない損失」である「プレゼンティーイズム」も注目されるようになってきました。ある研究*¹によれば、アブセンティーイズムよりもプレゼンティーイズムの損失が高いという結果も出ています。

プレゼンティーイズムとは、「出社はしているものの体調が今一つすぐれないため生産性が上がらない状態」を指します。

例えば、深夜残業や休日出勤が続き、睡眠不足の状態となっていることを想像してみてください。しっかり休息を取れているご自身の体調の良い時と比較すると「なんとなく頭の回転がよくない」「今日は考えがまとまらないなあ」と気づかれるのではないのでしょうか？

また、ハラスメント行為を受けている場合も、同様のことが起こり得ます。本来、健康な状態の心は強く、少々ストレスを受けても、跳ね返す力を持っています。しかし、繰り返し人格を否定するような言動（パワハラ）や身体接触や性的言動が行われる（セクハラ）、これらの行為を会社に相談しても何の対応も取ってくれない場合などは、どんなに強い心を持っていたとしても、次第に心の元気がなくなり、メンタルヘルス不調になっていきます。



このような状態の時に、頑張って出社しても、生産性の高い仕事ができるのでしょうか？ 答えは、NOですよね。結果的に「うつ病」などの精神疾患を発症し、休職になる可能性もありますし、例え復帰してきても、しばらくは元のパフォーマンスにまで時間がかかる状態が続きます。つまり、プレゼンティーイズムの状態です。

そのように考えますと、ハラスメント行為は「損失しか生み出さない」とも言えるのではないのでしょうか？

7. ハラスメント行為を防止するために

それでは、ハラスメント行為を防止するために、どのような対応を行えば良いのでしょうか？「予防」と「解決」に分けてお伝えします。

(1) 予防するために

① トップのメッセージ

組織のトップが、職場のパワハラは職場からなくすべきであることを明確に示しましょう。

② ルールを決める

就業規則に関係規定を設けましょう。

③ 社内アンケートなどで実態を把握する

従業員アンケートを実施しましょう。

④ 教育をする

研修を実施しましょう。

⑤ 社内での周知・啓発

組織の方針や取組について周知・啓発を実施しましょう。

①ですが、トップのメッセージはとても重要です。経営会議や社内のHPなどにトップ自らの言葉で発信、掲示して周知することで、会社の方向性を明らかにします。

②セクハラに関しては、男女雇用機会均等法により明記されている企業も多いと思われませんが、パワハラやいわゆるマタニティハラスメントまで記載されていないところもあります。以前、筆者の顧問先で悪質なパワハラがあったにも関わらず、懲戒処分の対象にパワハラが明記されておらず、処分を見送らざるを得なかったケースもありました。

③ハラスメントの実態を把握するためには、有用な方法です。無記名などにすることで、広く声を拾うことができます。なお、具体的なハラスメント行為を目撃している、実際に被害にあって悩んでいる社員がいる場合、無記名では特定できないために対応できないこともあります。同時に社内の相談窓口を紹介し、相談をすることで不利益になるものではないことを合わせてアンケート用紙に書いておくと良いでしょう。

④教育は重要です。知らずに行っている場合もありますし、被害を受けている社員もハラスメント行為として認識しておらず、一人で抱えてしまっていることもあります。社内研修を開いて、ハラスメントの知識を周知させましょう。

厚労省のあかるい職場応援団 (<https://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/movie/index>) では「動画で学ぶパワハラ」で、様々なシチュエーションを取り入れて分かりやすくパワハラを学ぶコンテンツを作成しています。

⑤上記④の際に、①トップからのメッセージの発信や②就業規則の説明や、③アンケートの結果などを周知しましょう。筆者が顧問先に行った企業内研修では、今までの取り組みを周知しました。結果的に、社内でハラスメント行為は許さないといった風土の醸成に功を奏しました。

(2) 解決するために

①相談や解決の場を提供する

企業内・外に相談窓口を設置し、職場の対応責任者を決めましょう。

②再発防止のための取り組み

行為者に対する再発防止研修等を行いましょ

(参考資料：「あかるい職場応援団」「厚生労働省HPより」)

①相談窓口を明記しておく、いざ困った時にどこに相談すれば良いのかが分かります。筆者の顧問先(従業員数500名程度)では、相談窓口が企業内・外に「18か所」あるところもあります。企業内の相談窓口の担当者に対しては、事前に「相談時におけるノウハウ」を教育し、「相談窓口対応マニュアル」も事例に合わせて、毎年刷新しています。担当が変わる度に教育を行っており、どんな小さな声でも拾い上げています。おかげで大きな問題に発展することはありません。過去にハラスメント行為によって、うつ病になった社員がいて労災認定となったことをきっかけに、社長が「会社として大事な社員の心の健康を守れなかった。」という反省から現在の制度をつくるきっかけになりました。

②行為者に対する研修も、もちろんですが、全員での研修も効果的です。程度や内容にもよりますが、自社の中で実際にあった事例などを使って皆さんで考えてもらうということも良いでしょう。その際には、過去起こした加害者への糾弾が目的ではないので、そのままストレートに表現するのではなく、少し内容を変えたり、オブラートに包んだりすることが望ましいです。

このように、ハラスメント行為を職場から無くしていくことで、未然に予防ができますし、仮に起こってしまった際にも迅速な対応ができます。

実際に企業の支援をして思うことですが、「ハラスメント行為を許さない」と強い意志をもって取り組んでいるところは、組織も健全ですし、業績も向上しているところが多いように感じます。

それは「そこで働く人」を大切にしているからではないか、と思うのです。今回は「損失」という視点で職場の中のハラスメントをお伝えしてきましたが、生産性の向上は「人を大切にする」ことの中にもヒントがあるように思えます。

それでは、また次回、誌面でお目にかかることを楽しみにしております！

* 1. 健康リスク数別労働生産性損失の平均割合(n=2,264)

Boles, M., Pelletier, B., & Lynch, W. (2004).

The relationship between health risks and work productivity. JOEM, 46(7), 737-745.