

パワハラ認知の因子分析

認知の因子分析	
能 力 否 定	7 ミスや成績不良をネチネチと叱られるようなこと
	6 ミスや成績不良を皆の前で大声で叱られるようなこと
	5 あほ、バカ、出来が悪いなどと馬鹿にされること
	27 煙味を言われること
無 視 視	10 自分だけが情報を与えられないこと
	11 あいさつしない、口をきかないなど無視されること
	12 仕事を与えられない、または具体的な指示がされないこと
	13 普通では達成できる、ほどの仕事を与えられること
脅 迫	2 机をたたく、書類を投げるなど脅されるようなこと
	4 「絞めろ」、「お前はいるない」などと退職を促すようなこと
	3 「言うことをきかないなら・・・」などと、暗に脅かすようなこと
	胸ぐるみをつかむ、蹴り飛ばされるようなこと
個 の 侵 害	8 歳や性別などで差別的な言葉や扱いをされること
	9 学歴や容姿などを取り上げて笑いものにされること
	25 私生活に干渉されること
	26 夏令や旅行への参加を強要されること
権 利 否 認	23 使い走りなど上司の私用をさせられること
	21 少しの休憩時間も取れないこと
	22 休暇や早退などの制度利用を許可してくれないこと
	24 仕事をこなすために必要な教育を受けられないこと
19 説明もないまま、突然仕事が変更されること	
18 権限がないのに責任を問われること	

Copyright © CuoreCo., Ltd.

「パワーハラスメント」 クオレ・シー・キューブの定義



職務上の地位

又は職場内の優位性を背景にして、

本来の業務の適正な範囲を超えて、

継続的に

相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、

就労者に身体的・精神的苦痛を与える

又は就業環境を悪化させる

Copyright © CuoreC3, Co., Ltd.

4

モラルハラスメント イルゴイエンの定義



「不当な行為（身振り、言葉、態度、文書）を繰り返しあるいは計画的に行うことによって、他人の
人権や尊厳または精神的、身体的統合性を侵害し、
その者の雇用を危険にさらし、またそうしたこと
を通して職場環境を悪化させるあらゆる行動」

Copyright © CuoreC3, Co., Ltd.

5

職場のいじめ・嫌がらせ検討課題の整理

2011年7月11日

(株)クオレ・シー・キューブ

岡田 康子



パワハラに関する企業の対策の変化

2001年

2010年

- ・経済環境の変化、激化
- ・雇用形態の変化、多様化
- ・成果主義の弊害

- ・IT化、バーチャル化
- ・技術ノウハウの空洞化
- ・業界の再編、

- ・成果を出せば横暴なマネジメントも可
- ・管理の弱体化を懸念

- ・コンプライアンス意識の高まり
- ・メンタルヘルス問題の増加

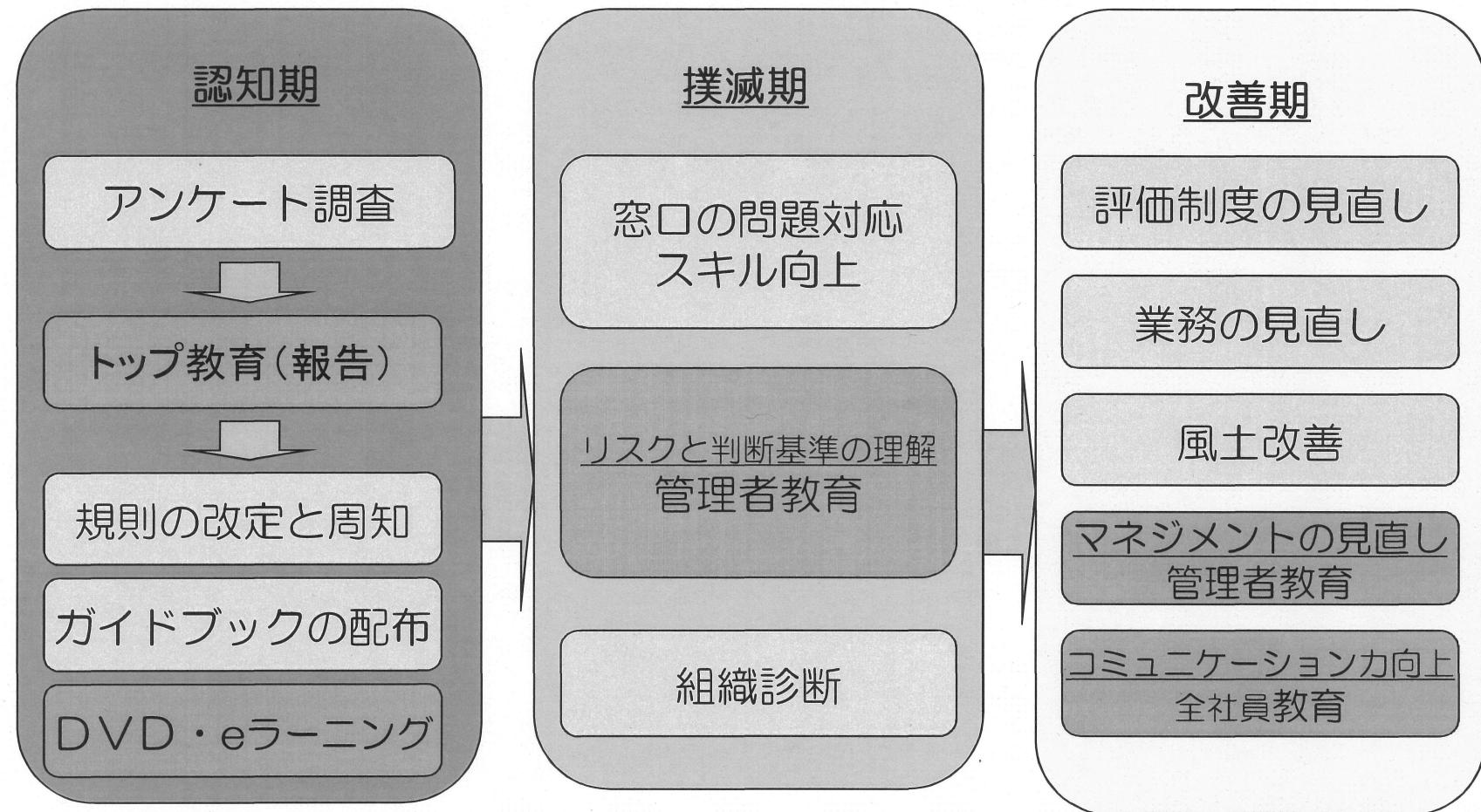
ひどいパワハラへの警告

- 人権問題としての取り組み
- 相談窓口の混乱
- 通達、冊子の配布

効果的マネジメントへ

- 就業規則に規定
- 相談体制の強化
- 窓口担当者教育
- 人事、研修部門への教育の広がり
- 教育は具体的解決策へ
▶部下指導、メンタルヘルス
- 社員、非正規社員の耐性強化
- 関連会社、取引会社への通達、教育

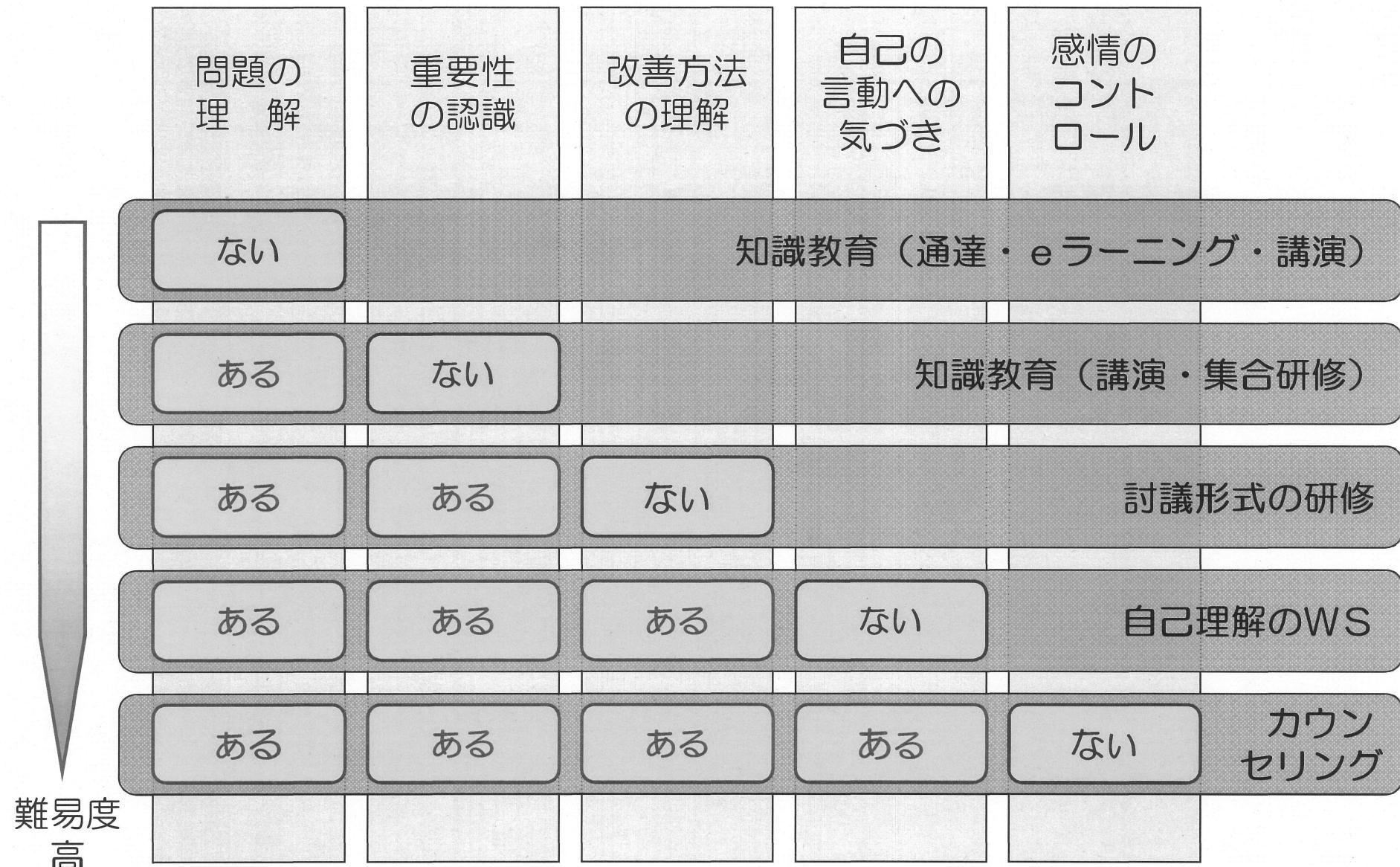
ハラスメント対策の導入



DVD、eラーニング、
アンケートなどを使って一律に展開

状況に合わせて個別に展開

個人のハラスメント行動へのアプローチ



■ハラスメントの定義と分類

- セクシュアルハラスメント、ジェンダーハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメント、アルコールハラスメント等

■ハラスメントの実態

■ハラスメントと法的責任、裁判事例

■諸外国の動向

■企業・団体のハラスメント対策の実態

■行政が行うべき施策範囲の検討

職場のパワー・ハラスメント対策
取り組み状況に関する実態調査
報告書

平成 23 年 3 月

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

まえがき

「パワー・ハラスメント」という言葉を提唱してから10年、経済・雇用環境の変化に伴い、ますますパワー・ハラスメントやいじめの問題が取り上げられ、安全配慮義務という枠組みから、企業に対しても対策が求められています。しかしそのような中でも、企業におけるパワー・ハラスメントに関する実態、パワーハラスメント問題に対する対応、対策状況は十分には明らかになつていません。

そこで今回、パワー・ハラスメントの対策について企業がどのようなことを行っているのか、またハラスメントに対する認識や対応策等の実状がどのように変化しているのか明らかにする目的として、調査研究を行うこととしました。

本報告書は、メンバーが保有するハラスメントに関する知識・情報を整理し、発表することでハラスメント防止活動を行う人々に貢献することを目的として2009年に発足した「パワー・ハラスメント研究会(代表 岡田康子 クオレ・シー・キューブ代表取締役)」がその活動の一環として行った、調査研究の結果を取りまとめたものです。(株)クオレ・シー・キューブおよび研究会メンバーは、この調査結果を活かし、今後も有効な対策展開や事業を実施してまいります。また、パワー・ハラスメント対策を進める上での参考資料として、事業主やパワー・ハラスメント対応担当者、従業員の皆様にもご活用いただければ幸いです。

最後に、本調査研究をとりまとめるにあたって東京大学大学院 医学系研究科の津野香奈美さん、そしてメンバーの方々には大変ご尽力いただきました。並びに、お忙しいなか調査にご協力頂きました各企業の担当者の方々に、厚く御礼申し上げます。

平成23年3月

(株)クオレ・シー・キューブ

目次

I 本調査の目的と調査概要

1 調査の目的	1
2 調査概要	1
3 研究会構成	2

II 調査結果のまとめ

1 調査結果について	3
2 結果を受けての提言・今後のステップ	10

III アンケート回答結果

1. 会社概要	13
2. パワハラの実態・内容、5年前との比較	15
3. パワハラ問題の影響について	29
4. パワハラの行為者、5年前との比較	30
5. パワハラとは判断できなかったケースについて	32
6. パワハラ相談窓口について	39
7. パワハラの訴えがあったときの対応について	41
8. パワハラ防止に向けた活動内容について	46
9. パワハラと指導との違い	49
10. パワハラがもたらす企業への損失について	51
11. パワハラ問題に取り組む上での懸念材料について	52
12. 経営層への期待	53
13. 行政への期待	54
14. 自由記述	55

IV 資料

1. アンケート案内文	61
2. アンケート用紙	62
3. 集計表	74

I 本調査の目的と調査概要

1 調査の目的

2005 年に中央労働災害防止協会が『パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究 報告書』を発表して以来、複数の企業を対象として、パワー・ハラスメントに関する対応状況や防止対策の実態を調査した報告はほとんどない。今回、企業においてハラスメントの防止対策を進めていく上で、2005 年の調査と比較して、企業におけるハラスメントに対する認識や対応策等の実状がどのように変化しているのか明らかにすることを目的として調査を行った。

2 調査概要

研究会メンバーが保有するハラスメントに関する知識・情報を整理し、発表することでハラスメント防止活動を行う人々に貢献することを目的として設置された「パワー・ハラスメント研究会」において、調査目的、調査方法、調査内容、調査結果等について検討を行い、調査報告書として取りまとめることとした。調査方法としては、(株)クオレ・シー・キューブ主催の Web アンケート調査を実施することとし、研究会で下記の事項について検討した。

1) 調査対象

対象業種：全産業

記入担当者：企業におけるハラスメント・コンプライアンス問題担当者

2) 方法

(株)クオレ・シー・キューブのメールマガジンにて、アンケート実施要項を告知。対象者はメールマガジン受信者のうち、過去(株)クオレ・シー・キューブにてハラスメントに関連する何らかの研修や教育を受講、教材を購入、あるいは相談や問い合わせ等をしたハラスメント問題に対応する担当者とし、Web アンケートの URL、パスワードを知らせ、アクセスしてもらい回答を得た。Web アンケートの構築は(有)エデュテイメントネットに委託して実施した。

3) 調査時期：平成 22 年 11 月 16 日～12 月 10 日

4) 回答数および回収率

対象数：534

回答数：175 (回収率：32.8%)

解析除外対象数：12

(同一会社・同一担当者からの回答 1 件、組合 5 件、法人団体 3 件、自治体 2 件、大学 1 件)

最終解析対象数：163 (有効回答率：30.5%)

5) 調査の集計・分析

調査の集計および解析は、(株)クオレ・シー・キューブが行った。解析は、クロス表による χ^2 二乗検定、またはフィッシャーの正確確率検定を行った。尚、有意確率は両側 5%未満とした。

3 研究会構成

本研究会(パワー・ハラスメント研究会)は、研究会メンバーが保有するハラスメントに関する知識・情報整理し、発表することでハラスメント防止活動を行う人々に貢献することを目的として設置されたものである。パワー・ハラスメント研究会の委員は下記の通り。

代表

岡田 康子／ 株式会社 クオレ・シー・キューブ 代表取締役

メンバー

北岡 大介／ 北岡社会保険労務士事務所

田代 英治／ 株式会社 田代コンサルティング

多田 記子／ ガイディア

辻 雅治／ 三菱化学株式会社

津野 香奈美／ 東京大学大学院 医学系研究科 精神保健学分野

原 昌登／ 成蹊大学 法学部

村松 邦子／ 株式会社 ウエルネス・システム研究所

ロバーツ, G. S／ 早稲田大学大学院 アジア太平洋研究科

柳田 善弘／ 有限会社 エデュテイメントプラネット

木下 悅子／ 有限会社 エデュテイメントプラネット

志村 翠／ 株式会社 クオレ・シー・キューブ

稻尾 和泉／ 株式会社 クオレ・シー・キューブ

岩崎 葉子／ 株式会社 クオレ・シー・キューブ

事務局

株式会社 クオレ・シー・キューブ

有限会社 エデュテイメントプラネット

II 調査結果のまとめ

1. 調査結果について

パワー・ハラスメント(以下「パワハラ」と言う)に関する実態、対応、対策の状況について、アンケート調査を実施し、以下に取りまとめた。本調査におけるパワハラの定義(2010年改訂)は、下記の通りである。

職務上の地位または職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、
継続的に相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、
就労者に身体的・精神的苦痛を与え、または就業環境を悪化させる行為

なお、調査結果の読み取りに際して、アンケート調査の対象企業は(株)クオレ・シー・キューブと何らかの関わりを持っているところが多く、パワハラに関して比較的意識の高い担当者が回答していること、また回答企業はパワハラに関して比較的意識の高い企業である可能性が強いことを十分に考慮する必要がある。

(1) 会社概要

製造業 3割、創業年数 50 年以上が 5 割、従業員数 3,000 人以上が 4 割

回答企業の3割強が「製造業」であり、続いて「サービス業」、次に多い「金融・保険業」、「卸売・小売業」がそれぞれ 1 割強であった。創業年数は、「50 年以上」が最も多く 5 割強、次いで 30~50 年未満が約 2 割、従業員数は「3,000 人以上」が最も多く 4 割と、比較的大企業が多かった。

回答者の半数以上が「総務・人事」、3 割が「コンプライアンス部」

回答担当者については、「総務・人事部」に所属する者が半数を超え、次に「コンプライアンス部」が 3 割弱、「CSR」が約 1 割であり、9 割弱が関東地方に勤務していた。

(2) パワハラの実態・内容、5 年前との比較

半数以上が、5 年前と比べてパワハラ問題が「増えている」と回答

5 年前(2005 年頃)と比べると、社内におけるパワハラ問題が「2 倍以上に増えていると思う」、または「2 倍まではいかないが増えていると思う」と回答した割合を合わせると半数を超え、多くの企業がパワハラ問題は増えていると認識していることが示唆された。

過去 1 年間に、「1~5 件」のパワハラ問題が発生

過去 1 年間に発生したパワハラ問題は、6 割が「1~5 件」と回答したもの、「20 件以上」と回答した企業も 1 割弱いた。また、創業年数が長く、従業員数が多い会社ほど、発生件数も多い傾向が見られた。

7割以上の企業で「人格を傷つける発言、嫌味など、私的なことで嫌がらせ行為」が発生

過去5年間に発生しているパワハラ問題の内容については、回答企業の7割が「人格を傷つける発言、嫌味など、私的なことで嫌がらせ行為があつたケース」が発生していると回答し、次に「ミスを皆の前で叱責したり、「能なし」「給料泥棒」など能力を否定する言動があつたケース」は6割強、「指導と称して厳しすぎる教育を行なつたケース」は6割弱の企業が「発生している」と回答した。業種によつても違いが見られ、例えは発生している割合が高い上位3位の中に「胸ぐらをつかむ・書類を投げる等の暴力行為や脅迫行為があつたケース」が入つた業界は、「建設業」、「運輸業」、「宿泊・飲食サービス業」のみであつた。

5年前と比べて増えたパワハラ内容は、「私的な嫌がらせ行為」「指導と称した厳しすぎる教育」「能力を否定する言動」

上記のパワハラ内容のうち、5年前と比べて増えたと感じるケースを聞くと、最も多かつた上位3つの項目は「人格を傷つける発言、嫌味など、私的なことで嫌がらせ行為があつたケース」、「指導と称して厳しすぎる教育を行なつたケース」、「ミスを皆の前で叱責したり、「能なし」「給料泥棒」など能力を否定する言動があつたケース」でいずれも5割弱であつた。

5年前と比べて減ったパワハラ内容は、「暴力行為や脅迫行為」「セクハラ」「労働法関連行為」

一方で、5年前と比べて減ったと感じるパワハラ内容を聞くと、上位3つは「胸ぐらをつかむ・書類を投げる等の暴力行為や脅迫行為があつたケース」(5割弱)、「結婚できないやつは半人前だ」等、セクハラやジェンダー・ハラスメントがあつたケース」(2割強)、「サービス残業の強要、退職勧奨など労働法関連の行為があつたケース」(2割強)であり、上記の増えたと感じるケースと異なる内容のものが抽出された。過去5年の間に、発生しているパワハラ内容が異なつてきている可能性が示唆される。

(3) パワハラ問題の影響について

「被害者にメンタル問題が発生」企業が8割、「職場が混乱した」企業は6割

過去5年間に何らかのパワハラ問題が発生したと答えた企業に、その結果どのような影響が及ぼされたのかを聞いたところ、最も多かつた回答は「被害者にメンタル問題が発生した」で8割強、次いで「職場が混乱した」が約6割であった。一方で加害者側に発生した影響として、「加害者が自主退職した」、「加害者にメンタル問題が発生した」と答えた者も、それぞれ1割弱いた。

従業員数1,000人未満の企業と、従業員数1,000人以上の企業とで、パワハラの影響の内容に差があるか見たところ、「被害者にメンタル問題が発生した」、「被害者・加害者以外の周辺従業員にメンタル問題が発生した」の項目に関して、従業員数1,000人以上の企業の方が、従業員数1,000人未満の企業に比べて、有意に割合が高いという結果が得られた。逆に、有意ではなかつたものの、従業員1,000人未満の企業では、従業員数1,000人以上の企業に比べて「加害者にメンタル問題が発生した」、「加害者が自主退職した」割合が高く、従業員規模によって影響に何らかの違いがある可能性が考えられる。

(4) パワハラの行為者、5年前との比較

9割以上が「上司から部下へ」パワハラ

パワハラの行為者については、9割以上が「上司から部下へ」行なっていたと回答した。5年前と比べて増えたケースを聞いたところ、最も多かった項目は「上司から部下へ」、次に「先輩から後輩へ」、「正社員から契約・派遣社員へ」でともに2割であった。一方で、5年前と比べて減ったケースについても、最も多かった項目は「上司から部下へ」で、次に「正社員から契約・派遣社員へ」であり、増えたケースと内容にあまり違いが見られなかった。このことから、主な行為者が上司や先輩、正社員に固定されており、それよりも弱い立場である部下、後輩、契約・派遣社員が標的となるケースがまだまだ多い、という状況がうかがえる。

(5) パワハラとは判断できなかったケースについて

半数以上の企業で、「パワハラとは判断できないようなケースがあった」

これまでにパワハラという訴えがあったが、パワハラとは判断できないようなケースがあったかどうかを聞いたところ、半数以上が「あった」と回答した。

どのようなケースで判断に困ったかを自由記述で聞いたところ、約90件の回答が寄せられた。最も多く寄せられた内容は下記の2点である。

- 業務上の指示・命令・指導に対し、部下が過剰に反応してパワハラと認識して訴えるなど、相談者に問題が見られるケース
- 被害者側と加害者側の主張が食い違い、事実確認ができないケース

(6) パワハラ相談窓口について

「セクハラや他のハラスメント問題と共に窓口を設けている」企業が7割強

パワハラの相談窓口を設けているかについて、「パワハラ専門の窓口を設けている」と回答した企業は1割弱あったが、「セクハラや他のハラスメント問題と共に窓口を設けている」と答えた企業が最も多く、7割を超えていた。

「総務・人事部」で相談を受けている企業が約7割

相談を受けている部門は「総務・人事部」が最も多く、約7割であった。「決まっていない」と回答した企業は0社であり、何らかの部門が相談を受け付けていることがわかる。

(7) パワハラの訴えがあったときの対応について

「加害者へのヒヤリング」を行った企業が8割弱、「被害者の話を聞いた」「第3者ヒヤリング」も7割

パワハラの訴え・相談があった場合の初期対応について聞くと、「加害者へのヒヤリングを行なって事実関係を確認した」が8割弱で最も多く、「被害者の気持ちが落ち着くまで、話を聞いた」、「第3者ヒヤリングを行なって事実関係を確認した」がともに7割程度で、次に多かった。まず訴えや相談があつた場合、事実確認を行っている企業が多いことがわかる。

加害者に対して、7割強の企業が「厳重注意」、「配置転換」「被害者への謝罪」も5割が実施

加害者に対する対応としては、「厳重注意」が最も多く7割強、続いて「配置転換」が5割強であり、「被害者への謝罪」という回答も5割弱あった。「解雇以外の懲戒処分」も4割強の企業が行なっており、何らかの強い処分を行っていることがわかる。

被害者に対して、8割の企業が「相談に乗った」、「配置転換」「顛末を説明」は5割が実施

被害者に対する対応としては、「相談に乗った」が最も多く8割を超え、次に「配置転換」、「顛末を説明した」がともに5割であった。その一方で、「被害者側の非を指摘し、改善を求めた」という回答も2割弱確認された。相談に乗ったり、加害者がいる職場から配置転換を行ったりと、被害者をサポートする対応が基本的には多くあげられたが、近年、客観的に見てパワハラとは認められないような指導についてもパワハラと訴えるケースがあると言われていることから、「被害者側の非を指摘し、改善を求めた」ケースも少なくない企業が対応策としてあげていることが考えられる。

発生部署に対して、7割の企業が「管理監督者への注意・指導」、「パワハラ防止教育の実施」は5割弱

発生部署に対する対応としては、「管理監督者への注意・指導」という回答が最も多く7割を超え、「パワハラ防止教育を実施」した企業も5割弱いた。当事者への介入だけでなく、パワハラが起こった発生部署に対しても何らかの介入をしていることがわかる。

(8) パワハラ防止に向けた活動内容について

「講演や研修会を実施した」企業が7割、「相談窓口の設置」5割

パワハラ防止に向けた活動について、「講演や研修会を実施した」企業が最も多く、7割を超えていた。他にも「パワハラ相談を受けられる相談窓口を設置した」が5割弱、「社内報などで話題として取り上げた」4割、「アンケート等で、社内の実態把握を行った」4割弱、「就業規則や行動基準に盛り込んだ」4割弱など、幅広い対応をしていることが見受けられる。2005年の中災防調査では、最も多かった回答が「特に行っていない」(3割)であり、次に「パワハラ相談も受けられる相談窓口を設置した」(3割)、「講演や研修会を実施した」(2割強)、「就業規則や行動基準に盛り込んだ」(2割弱)であることと比較すると、対象企業に違いが見られるものの、何らかの対策を行っている企業の割合が多くなっている可能性が示唆された。

「講演や研修会を実施した」場合の手法は、「集合研修」が8割

上記の質問で「講演や研修会を実施した」と回答した企業に対して、どのような手法を用いたか聞くと、「集合研修」が最も多く8割弱であった。しかし、どのくらいの時間を使用して研修を行ったかについては今回聞いていないため、10分でも行うと「行なった」と回答できるという点は考慮すべきである。

「講演」「集合研修」の対象者は、「管理監督者」9割、「一般社員」6割、「経営層」5割

上記の質問で「講演」「集合研修」をしたと回答した企業に対して、どの対象者に実施したかを聞いたところ、「管理監督者」が最も多く9割を超える、次に「一般社員」(6割強)、「経営層」(5割弱)と続いた。しかし「相談担当者」に対しては2割以下の企業しか研修を行っておらず、パワハラの訴えや相談があった時に真っ先に対応するであろう担当者が研修を受けていないことは、誤った対応をする恐れがあり危惧すべきである。

(9) パワハラと指導との違い

パワハラは経営上重要な問題であると、10割が「そう思う」

パワハラは経営上重要な問題かについては、ほぼ10割が「強くそう思う」または「そう思う」と回答した。2005年の中災防調査で、「パワハラ対策は経営上、重要な課題であるかと思いますか」という設問に対し、「とても重要である」、「やや重要である」と8割弱が回答していることと比較すると、パワハラ対策を重要な課題であるととらえている企業がさらに多くなっている可能性が示唆された。

半数以上の企業が、パワハラと指導との違いを「研修等で口頭で説明している」

会社としてパワハラと指導との違いを明確に示しているかについて、「文書で示してはいないが、研修等で違いを口頭にて説明している」が最も多く半数以上、「パワハラ防止方針などの社内文書に、パワハラになる行為と指導行為との違いを盛り込んでいる」が3割弱いたもの、「違いを明確にしていない」企業も約2割いた。

(10) パワハラがもたらす企業への損失について

パワハラは「社員の心の健康の悪化」「職場風土の悪化」「周りの士気低下」「生産性低下」をもたらす

パワハラが企業にどんな損失をもたらすかについて、9割以上あげた項目は「社員の心の健康を害する」、「職場風土を悪くする」、「本人のみならず周りの士気が低下する」、「職場の生産性を低下させる」であった。

2005年の中災防調査では、最も多かった回答が「社員の心の健康を害する」で8割強、「職場風土を悪くする」8割弱、「本人のみならず周りの士気が低下する」7割弱、「職場の生産性を低下させる」7割弱であり、回答の多い項目の順位は本調査と変わらないものの、本調査の方が「損失をもたらす」と回答する企業の割合が高いという結果が得られた。

(11) パワハラ問題に取り組む上で懸念材料について

「権利ばかり主張する者が増える」ことを懸念している企業は7割弱

パワハラ問題に取り組んでいている中で懸念材料としてあげられるものとして、最も多かった項目は「権利ばかり主張する者が増える」で7割弱、続いて「管理者が弱腰になる」6割強であった。

2005年の中災防調査では、最も多かった項目は「管理者が弱腰になる」5割強、「上司と部下の深

いコミュニケーションがとれなくなる」5割弱であり、それと比較すると、懸念材料として「権利ばかり主張する者が増える」ケースが増えている可能性が示唆される。

(12) 経営層への期待

「職場風土改善、業務改善などの、間接的な取り組み支援」は、約6割の企業が「実施済みだが不十分」

パワーハラ防止活動に関する経営層への期待は、「その他」以外の全ての項目で「既に実施している」の回答が半数以上であったが、そのなかで「実施済みだが不十分」である割合が最も高かった項目は、「職場風土改善、業務改善などの、間接的な取り組み支援」(約6割)、次に「パワーハラを放置することのリスク認識」(5割強)であった。また、「未実施・今後に期待」である割合が最も高かった項目は、「人員・予算の面など、防止対策への直接的な取り組み支援」(3割強)、次に「全社に対するパワーハラ防止宣言の明文化と周知」(3割)であった。ほとんどの項目が既に実施済みであり、対策としては取り組んでいるものの、未だ十分とは言えない状況がうかがえる。

(13) 行政への期待

7割弱の企業が、行政へ「パワーハラ防止ガイドラインの作成」を求めている

パワーハラ防止活動に関する行政への期待として、最も多かった回答は、「パワーハラ防止ガイドラインの作成」(7割弱)であり、半数程度が期待すると回答した項目は「パワーハラ自己診断などのツールの提供」、「パワーハラに関する啓発教育」、「パワーハラに関する法整備」であった。

2005年の中災防調査では、「パワーハラ防止ガイドラインの作成」(6割強)、「パワーハラ自己診断などのツールの提供」(4割強)、「パワーハラに関する啓発教育」(4割弱)の項目が多くあげられており、それと比較すると、5年前に比べ「パワーハラに関する法整備」についての期待が高まっていることが示唆される。

(14) 自由記述

自由記述欄には、51件の意見が寄せられた。そのなかで複数(3件以上)寄せられた意見は「特に若手で、パワーハラを理由に権利主張する社員が増えている」(10件)、次に「厳しい指導とパワーハラの境界線が難しい」(9件)、「経営層、または人事がパワーハラ体質であり、防止対策推進や相談窓口が機能していない」(3件)、「国による法や指針がないと、対策を進めることが難しい」(3件)であった。下記に一部を抜粋する。

特に若手で、パワーハラを理由に権利主張する社員が増えている

- 被害者が強くなっているのが最近の傾向だと思います。一部ですが、自分の納得いかないことを「パワーハラ」として訴えて、自分の腹いせのために会社に上司を懲らしめてもらおうとする姿勢を感じます。このような相談者は、パワーハラに該当しない旨を伝達しても納得しない場合が多いので、社としてどこまで対応すべきか悩みます。(製造業、3,000人以上)
- 「権利」を誤って解釈し苦情を申し立てる人に対し、「権利」とはそもそも社会的に正しいこと

が前提であるといった啓発活動も重要と思います。加害者に対する「こういうことをしてはいけない」という教育だけではなく、不快感のみを捉えて権利を主張することの是非を正しく理解できるような啓発をしないと、企業の健全な活動が損なわれるよう思います。(金融・保険業、3,000人以上)

- 第三者からするとあくまでも業務指導の範囲を逸脱していないと思われるのに被害者であると強く訴える者への対応。行政も会社を守る意識も持つてもらいたい。労働者・会社どちらにも不利にならないような啓蒙活動を望む。(サービス業、300人未満)

厳しい指導とパワハラの境界線が難しい

- パワハラ対策を執る部署として、パワハラと指導の区別を明確に打ち出すのが難しいと感じています。「業務の適正な範囲を逸脱」という部分が判断しづらく、加害者と被害者の意識の差がもっとも大きいのがこの部分だと思います。(製造業、3,000人以上)
- 現実問題として、「そういう言い方はないだろ」と思えるような上司の発言は存在するものの、「指導」の名の下に、特に上位者からは「最近はパワハラパワハラと自分の無能は棚に上げて直ぐに逃げたがる。昔は、なにくそ、と食いついてきたもんだ。何をどう言えばよいか悩んでしまう。」との声がある。研修等では整理して語ることはできるものの、現実の問題の中では整理できない複雑な応用問題が多い。ケース毎に丁寧に対応する他はないのが現実。全般的には、昔ながらの理不尽な不条理な「ガツン！」はなくなったが、振り子が振れ過ぎた反作用の中にいると思っている。全員が相手の立場を尊重して、やさしく会話できることが理想であるが、現実いろんな人間がいてどこに妥協点を持ってくるかは難しい問題。(製造業、3,000人以上)

経営層、または人事がパワハラ体質であり、防止対策推進や相談窓口が機能していない

- 表面的には制度や窓口(外部機関とも契約)を作り、十分対応しているようなアナウンスをしているが、ハラスメントの相談窓口自体が経営TOPになっていて、その経営層の多くがパワハラの張本人であるので、相談しようがなく困っています。(卸売・小売業、300人未満)
- 経営者や上層部がパワハラであるので、一社員であるコンプライアンス担当者が改善することは非常に難しい。経営者が自分のスタイルを容認しており、変えようとしないのでパワハラが蔓延している。(その他、1,000~2,999人)

国による法や指針がないと、対策を進めることが難しい

- 法律への明文化が弱く、インパクトが小さいので、減らない。景気低迷による雇用不安に伴い、むしろ増えている。国として、動かないと改善されない。(情報通信業、300人未満)
- 国が定める、もしくは認めるような指針が無いので、施策や対応が手探り状態になってしま。(サービス業、1,000~2,999人)

2. 結果を受けての提言・今後のステップ

パワハラが深刻な問題として取り上げられているものの、その実態調査はあまり行なわれていない。特に防止対策など企業の取り組み状況についての調査は、2005 年の中央災害防止協会の調査以来行なわれていなかった。しかし、ここ数年でパワハラ問題は様変わりし、その対応や教育にも変化が見られる。そのような中で今回「職場のパワー・ハラスメント対策取り組み状況調査」を行なったが、その結果、複雑化するパワハラ問題に対する相談窓口担当者の苦悩が浮き彫りにされた。

今回の回答者は(株)クオレ・シー・キューブに関係する企業の担当者であり、積極的にこの問題を取り組んできた企業である。その点からすると日本全体の実態を表したものとは言い難いが、試行錯誤しながらも先駆的に取り組んだ企業の担当者の意見は、今後防止対策に取り組む企業にとって参考になるはずである。

今回の調査結果を踏まえての提言を、以下のようにまとめた。

(1) マネジメントの見直しでパワハラ防止を

パワハラ問題は増えているという実態が見えてきたが、その内容は変化している。5 年前と比べて暴力や脅迫行為、違法行為の強要など明らかな行為は減少しているが、嫌がらせや厳しすぎる指導、能力否定などの行為は増えていることが明らかになった。このことは、パワハラ問題がコンプライアンス問題から人材マネジメント問題へと移行してきていると見ることもできる。また、パワハラ加害者自身に起因する異常行動であるというよりは、さまざまなプレッシャーの狭間で、加害者自身も押しつぶされそうな状態で起きている職場環境問題であるともいえる。その点からすれば、今後はハラスメントを生み出す組織的なプレッシャーを解明していくことが重要であると思われる。また、仕事の指示、役割分担、無理・無駄の見直し、支援関係の醸成など日常的なマネジメントを如何に行っていくかということに取り組んで行くことが重要である。

(2) パワハラ判断基準を明確にし、毅然とした対応を

パワハラかどうかの判断に迷った相談があったという回答が半数以上あったが、その理由の1つは判断基準のあいまいさと事実確認の進め方にあると思われる。自社では何をもってパワハラと判断するのか、その明確な基準が無いまま聞き取り調査を行なっても、結局は具体的争点が曖昧なまま、双方の主張が食い違ってしまうケースが多く見受けられる。その結果、処分を行うことができず、被害者には過剰な期待を持たせることで不満を残すことにもなりかねない。まずその行為が会社にとってなぜ問題なのかを明確にしたうえで、事実の有無を調査するのが本来である。そのためには、就業規則や行動規範などでその判断基準を明確にし、相談窓口担当者の役割を明確にすることが必要だ。

また、ハラスメント問題は感情的なしこりを残すことが多い。それを少しでも回避するためには相談者、行為者双方の考え方や感情を尊重しながら問題解決を図ることができる、相談員の育成が必須であろう。その上でも相談者が納得しないのであれば、労働局のあっせん等を活用するなど、第 3 者に公平な判断をしてもらい必要以上に抱え込まないことも大切である。

(3) 企業人としての基礎教育と自律支援を

判断に迷うケースでは、相談者側に問題があった（第3者から見ると業務上の指示・命令・指導の範囲にしか見えない行為に、相談者側がパワハラであると過剰に反応した）とする意見が多く上げられていた。自由記述にも「パワハラを理由に権利主張する社員が増えている」といった意見が最も多かったことから、今後の担当者がハラスメント防止対策に取り組む上での課題として、が見えてきたように思われる。

パワハラ問題に取り組んでいている中で懸念材料としてあげられるものとしても「権利ばかり主張する者が増える」が7割弱、続いて「管理者が弱腰になる」が6割強あったが、これらの課題への対応は、パワハラ問題を減少させていくことでもあるが、企業力を向上させることにもつながるはずである。社員に対しては、企業人としての基礎的教育、対人関係力、さらには自由と責任、権利と義務意識をバランスよく保つことができる自律した大人を養成していく必要があろう。また、管理者に対しては、誤解を受けることなく状況に合わせて的確に指示・指導ができるようなマネジメント教育が必要となってくる。その前提として、管理者自身も自分の存在肯定、仕事へのコミットメントをベースにした人への信頼感を持つことが大切である。今、企業の中で社員にも管理者にも最も求められている教育は、血の通った人としてのあり方、人との生の交流を実感できる人間力教育ともいべき教育でないだろうか。

(4) パワハラを生み出す職場環境の見直しを

パワハラ防止教育は管理者対象だと9割、一般社員に対しても6割強の企業で実施しているが、経営陣への教育は5割弱にとどまっている。相変わらずパワハラは上司から部下に対して行なわれているという回答（9割以上）が示すように、上司のパワーの行使とハラスメントの関係は深い。その点から考えれば、社内でもっともパワーを有する経営陣に教育を実施することが必須である。直接パワハラを行なうことは少ないかもしれないが、部門責任者に業績プレッシャーを与えたり、無理・無駄を強いることで間接的なパワハラを行なっている可能性がある。今回の自由記述をみると、経営陣自らのパワハラ行為があるという報告もあったが、これらの行為を放置することは企業にとっては大きなリスクであることは再認識すべきであろう。また、経営陣への期待として「職場風土改善、業務改善などの、間接的な取り組み支援」は、約6割の企業が実施済みだが不十分と回答している。経営陣には実態調査の報告や競合他社の動向をテーマとした報告会などを開催することで、自らのハラスメント行為の防止と対策への理解を求めておく必要あろう。

(5) 今後の取り組み

今回の調査は（株）クオレ・シー・キューブに関する企業を対象に行なったものであるため、取り組みが進んでいる企業についての報告となった。実際には、中小企業などではまだ対策は不十分であることが推測される。たとえ自社社員の問題ではなくても、派遣社員、委託先社員など自社の職場で働いている社員、あるいはグループ企業社員間で起きていることでも自社への負の影響は多大である。そのためにも各企業がパワハラ対策の取り組みを取引先にも広げていくことが必要であろう。

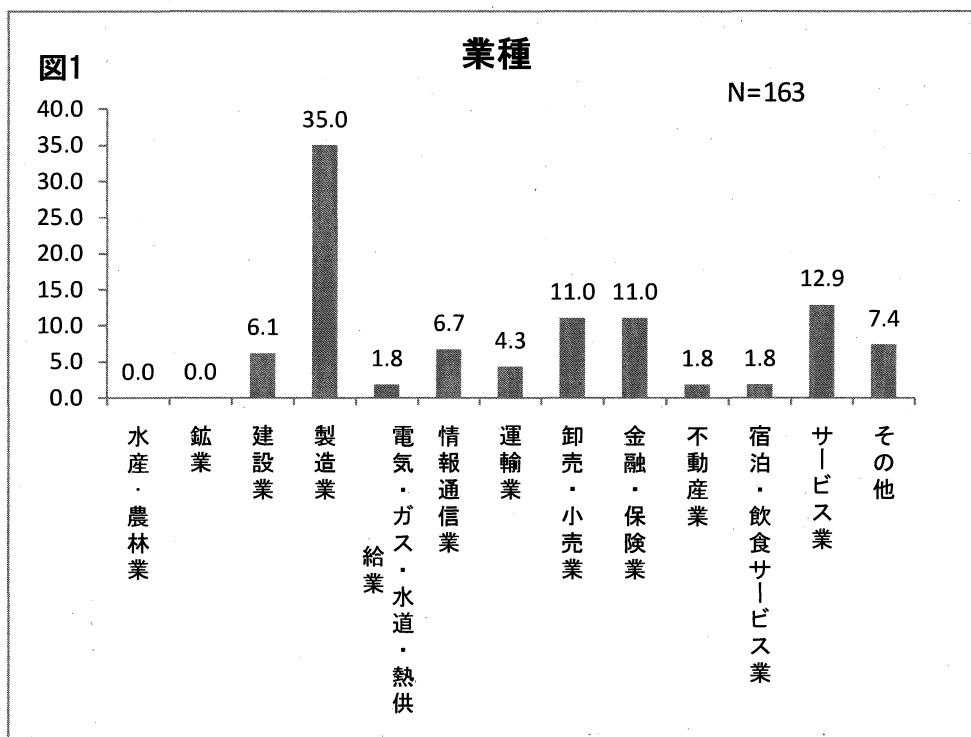
今回の調査は事業者を対象にした調査であったが、今年中に全従業員に対してパワハラの実態、意識、心身の健康度と職場風土や仕事の進め方などとの関係を明らかにする調査を実施する予定である。既に起きてしまっているパワハラ問題の処理をするばかりでなく、積極的な予防対策を打つことで社員にとってより働きやすい職場づくり、またそれが企業にとって業績向上につながることを願っている。

III アンケート回答結果

1. 会社概要

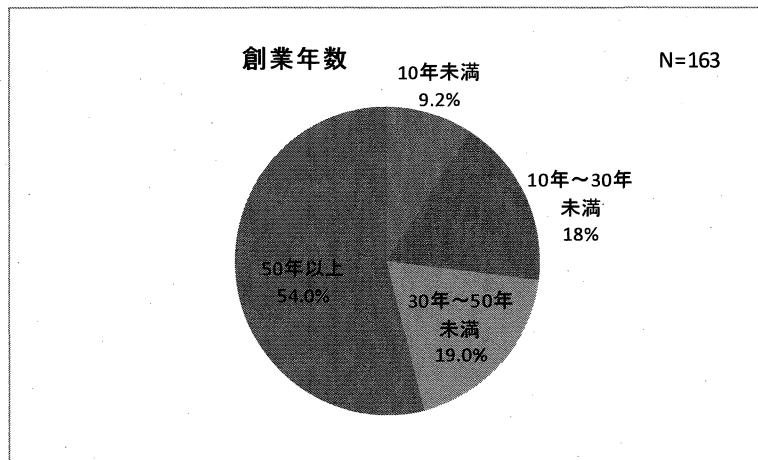
(1) 業種

製造業が35.0%(57社)で最も多く、次いでサービス業12.9%(21社)、金融・保険業と卸売・小売業がそれぞれ11.0%(18社)、その他7.4%(12社)、情報通信業6.7%(11社)、建設業6.1%(10社)、運輸業4.3%(7社)、そして宿泊・飲食サービス業、不動産業、電気・ガス・水道・熱供給業がそれぞれ1.8%(3社)ずつであった。(図1)



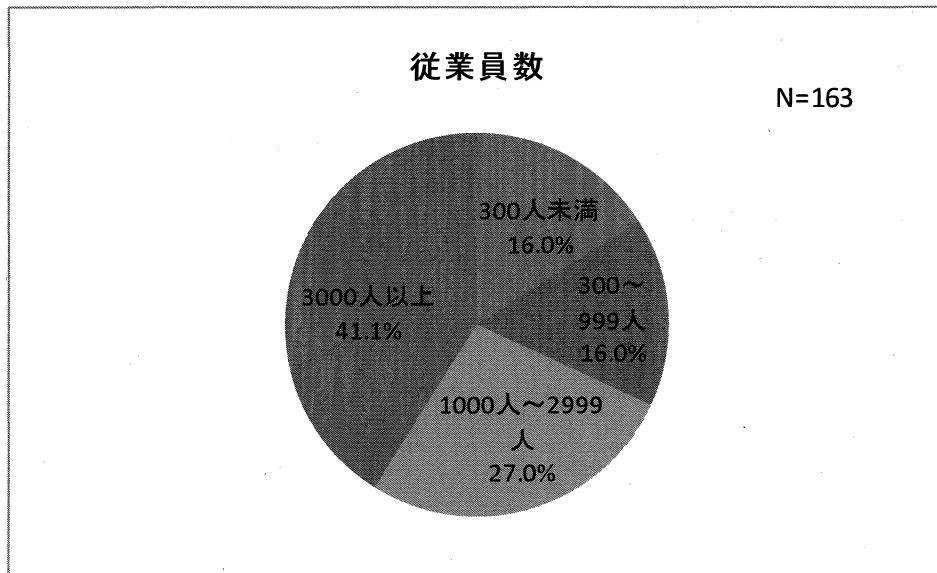
(2) 創業年数

回答企業の創業年数は、50年以上が54.0%(88社)、次いで30~50年未満が19.0%(31社)、10~20年未満が9.2%であった。



(3) 従業員数

回答企業の従業員数は、3,000人以上が41.1%(67社)で最も多い、次いで1,000~2,999人が27.0%(44社)、300~999人と300人未満は16.0%(26社)ずつであった。



2. パワー・ハラスメント(以下「パワハラ」と呼ぶ)の実態・内容、5年前との比較

Q1. 貴社では、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は増えていますか。

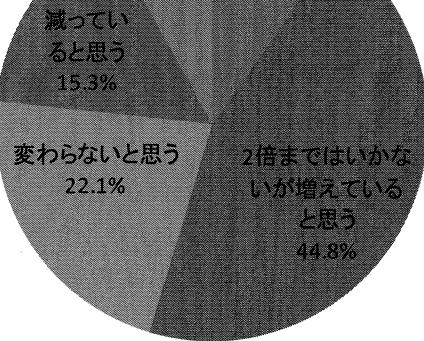
本調査におけるパワハラの定義(再掲・(株)クオレ・シー・キューブによる定義):『職務上の地位または職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、継続的に相手の人格や尊厳を侵害する言動を行うことにより、就労者に身体的・精神的苦痛を与え、または就業環境を悪化させる行為』

「2倍以上に増えていると思う」と「2倍まではいかないが増えていると思う」のを合わせると54.6%であり、半数以上が「増えている」と回答した。

Q1. 貴社では、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は増えていますか。

過去5年間で一度も発生したことがない 8.0%

2倍以上に増えていると思う 9.8%



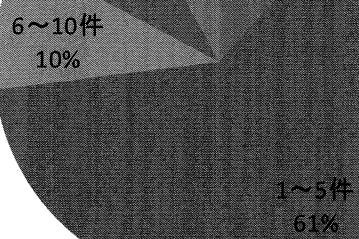
N=163

● 過去1年間で、何件くらい発生しましたか？

過去1年間に発生したパワハラ問題は、「1～5件」と回答した企業が最多く、61%(100社)であった。

過去1年間で、何件くらい発生しましたか？

20件以上 8%
11～19件 9%
0件 12%

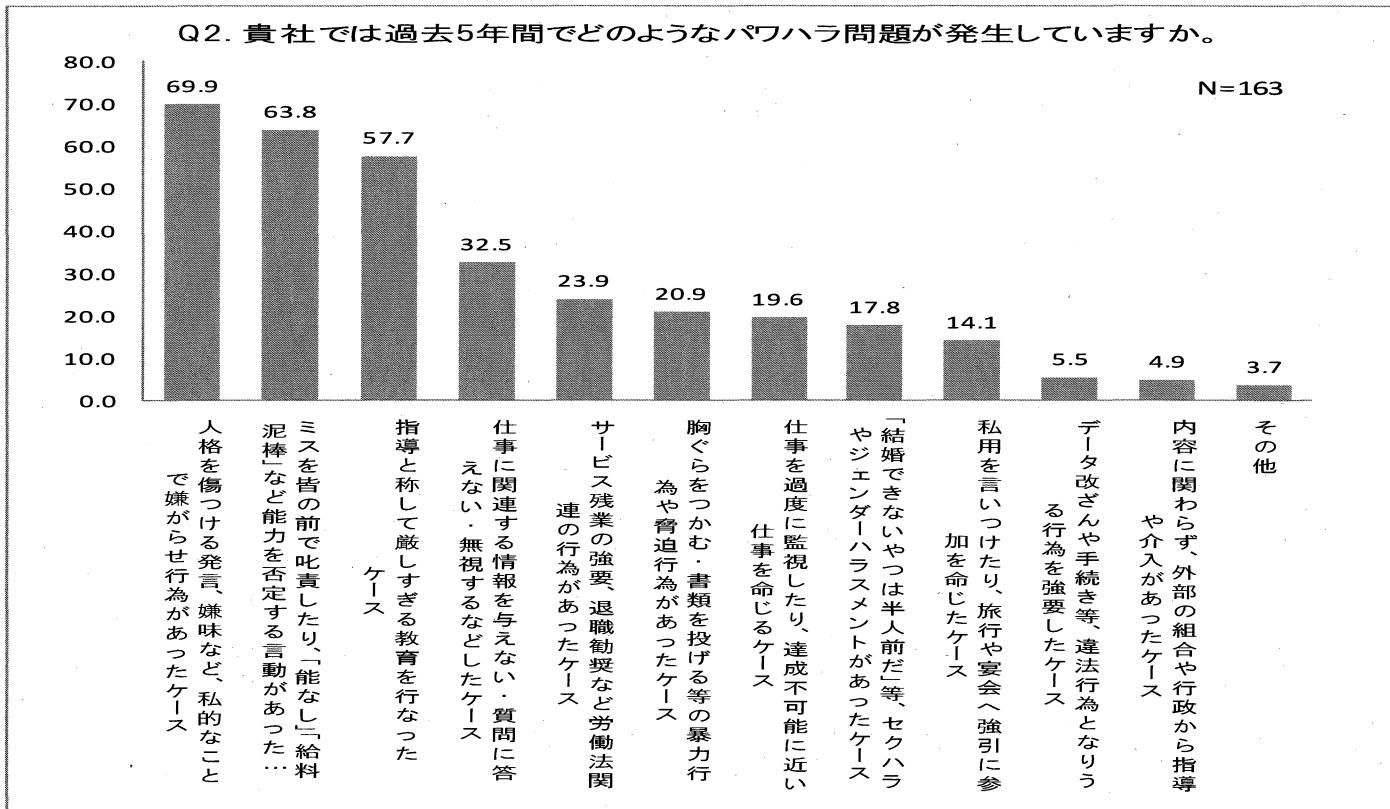


N=163

Q2. 貴社では過去5年間でどのようなパワハラ問題が発生していますか。

A) パワハラの内容

回答企業の7割から「発生している」と回答が寄せられた項目は、「人格を傷つける発言、嫌味など、私的なことで嫌がらせ行為があったケース」であった。次に多かった項目は、「ミスを皆の前で叱責したり、「能なし」「給料泥棒」など能力を否定する言動があったケース」で63.8%、「指導と称して厳しすぎる教育を行なったケース」は57.7%の企業が「発生している」と回答した。



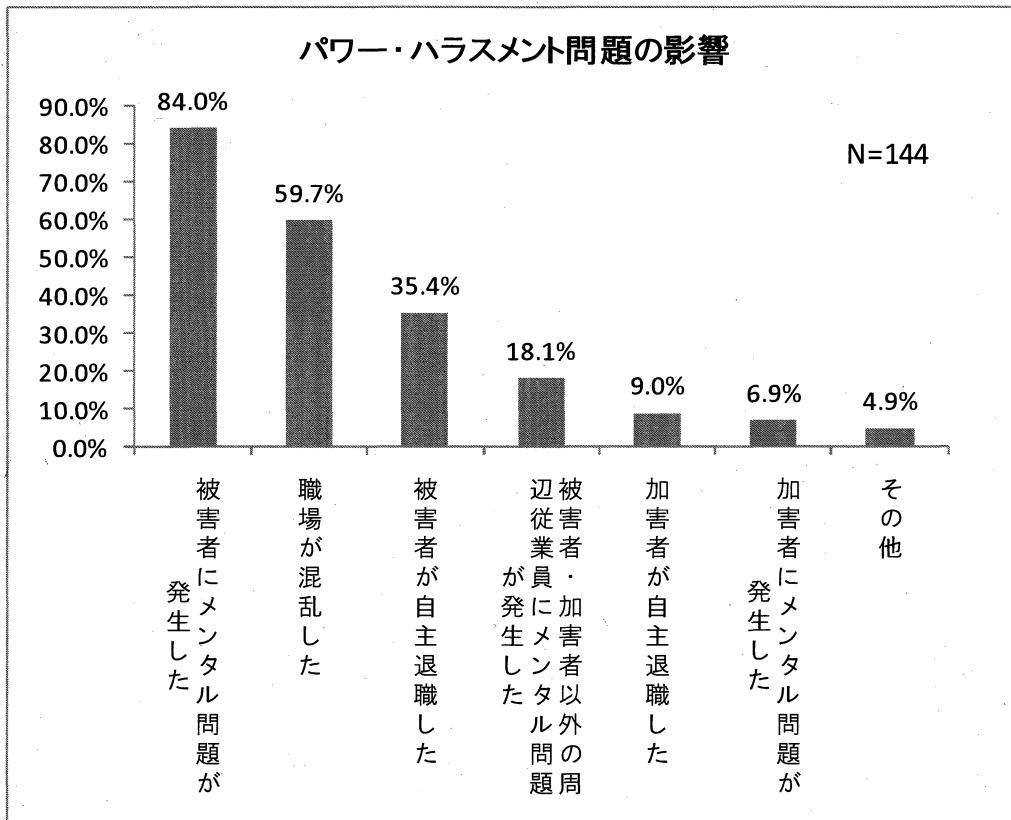
その他 回答内容

- 言葉の暴力・直接的な暴力によるケースはありません。態度や本人も気づかぬうちに追い詰めてしまっていることが多いと思います。51(製造業、1000~2999人)。
- 酒が飲めないくせに営業をやっているバカとお客様の前で言う。57(電気・ガス、3000人以上)
- 業務命令を与えられたあと、物に当たるなどの行為があつた。65(卸売・小売、300人未満)
- パワハラはしたくないけど、とプレッシャーをかける。95(不動産業、1,000人~2,999人)
- 転居を伴う異動を強要し、応じない場合は「どうなってもしらない。」と威すような発言を行つた。102(建設業、1,000人~2,999人)

Q2. 貴社では過去5年間でどのようなパワハラ問題が発生していますか。

B) パワー・ハラスメント問題の影響

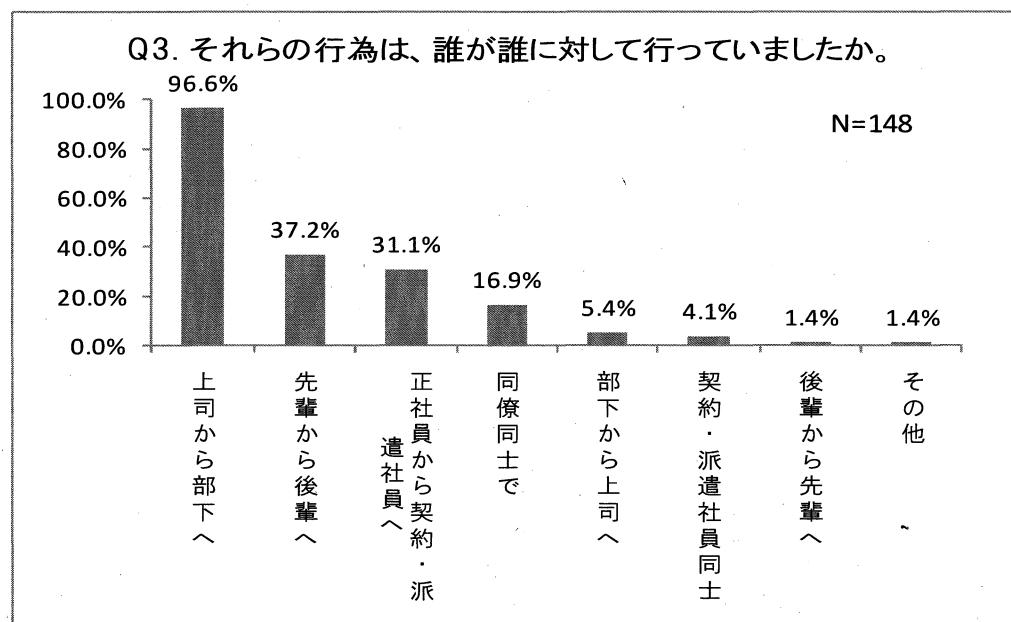
過去5年間の間に何らかのパワハラ問題が発生したと答えた回答者に、その結果どのような影響が及ぼされたのかを聞いた。その結果、最も多く回答のあった項目は「被害者にメンタル問題が発生した」が84.0%、次いで「職場が混乱した」が59.7%であった。「加害者が自主退職した」、「加害者にメンタル問題が発生した」と答えた者も、それぞれ9.0%、6.9%いた。



4. パワー・ハラスメントの行為者、5年前との比較

Q3. それらの行為は、誰が誰に対して行っていましたか。(複数回答可)

「上司から部下へ」という回答が最も多く、96.9%であった。



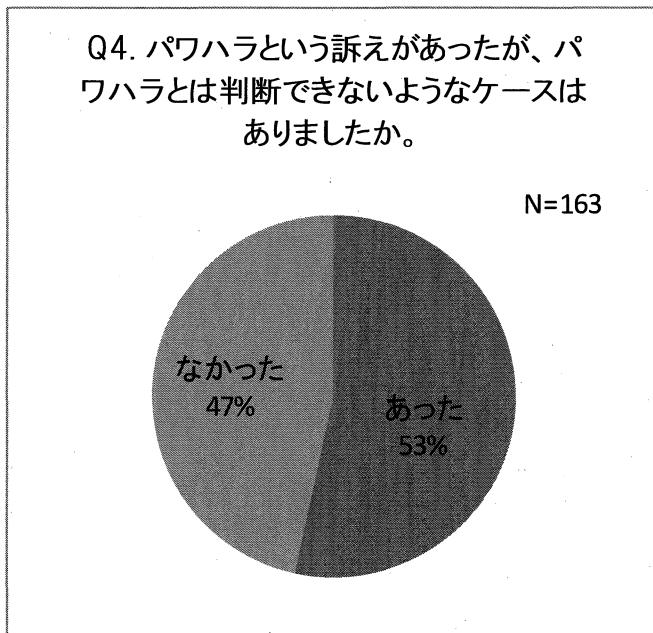
その他回答

- ベテラン派遣社員から新任の正社員上司へ。15(製造業、3000人以上)
- お客様から弊社担当社員。89(情報通信、3000人以上)

3. パワー・ハラスメントとは判断できなかったケースについて

Q4. パワハラという訴えがあったが、パワハラとは判断できないようなケースはありましたか。

半数以上(53%)が、パワハラという訴えがあったが、パワハラとは判断できないようなケースがあったと回答した。



・その場合、どのようなケースで判断に困りましたか(自由記述)。

<抜粋>

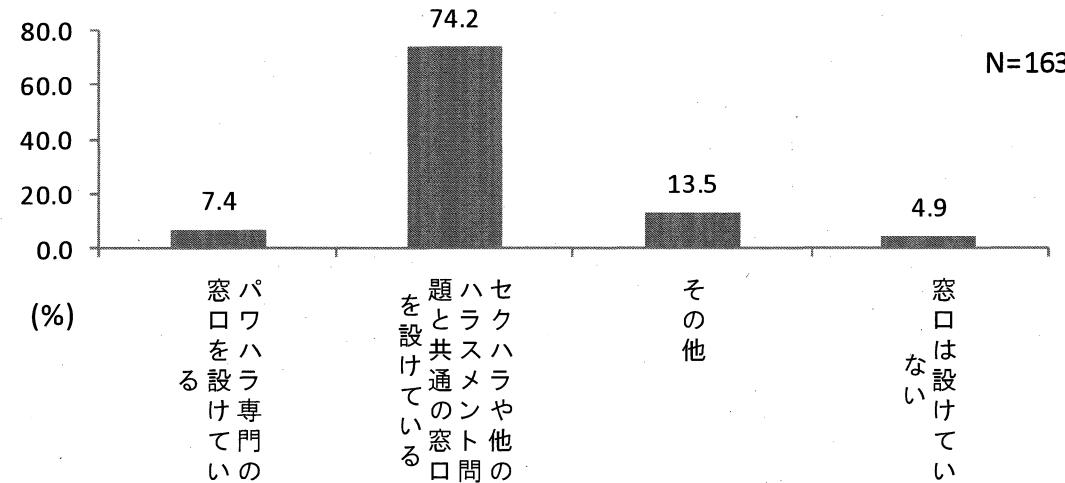
- いじめによりうつ病発症との調停を申し立てられたが、いじめといえる程度のものか(単なる人間関係不良では?)、会社として申出があった際には加害者を異動させる等の措置を実施しており責任を問われるのか、うつ病との因果関係があるのか、について疑念。1(サービス業、3,000人以上)
- パワハラ的な言動があったが、継続的ではなく、単発的であった時。2(不動産業、1,000人～2,999人)
- 業務上の指示・命令・指導をパワハラと受け取るケース。若手に多い相談である。周りの証言も取るが、確証が得られず、指導の仕方に注意するよう上司を指導することしか出来なかった。4(情報通信業、1,000人～2,999人)

4. パワー・ハラスメント相談窓口について

Q5. 貴社ではパワハラの相談窓口を設けていますか。

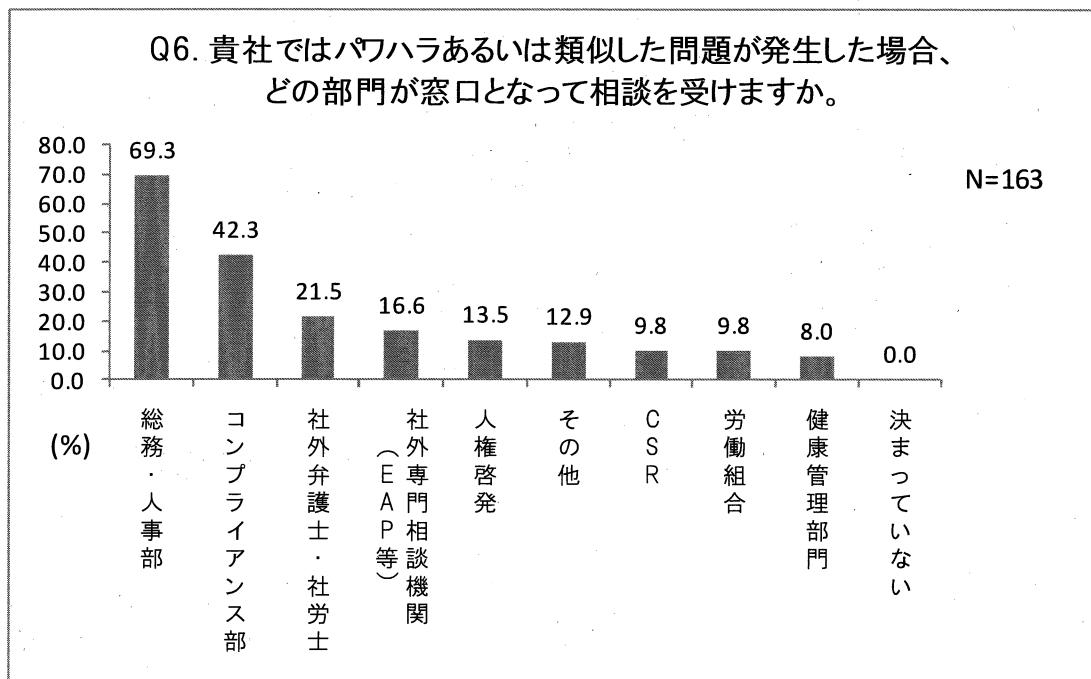
「パワハラ専門の窓口を設けている」と回答した企業も7.4%あったが、「セクハラや他のハラスメント問題と共に窓口を設けている」と答えた企業が最も多く、7割を超えていた。

Q5. 貴社ではパワハラの相談窓口を設けていますか。



Q6. 貴社ではパワハラあるいは類似した問題が発生した場合、どの部門が窓口となって相談を受けますか。

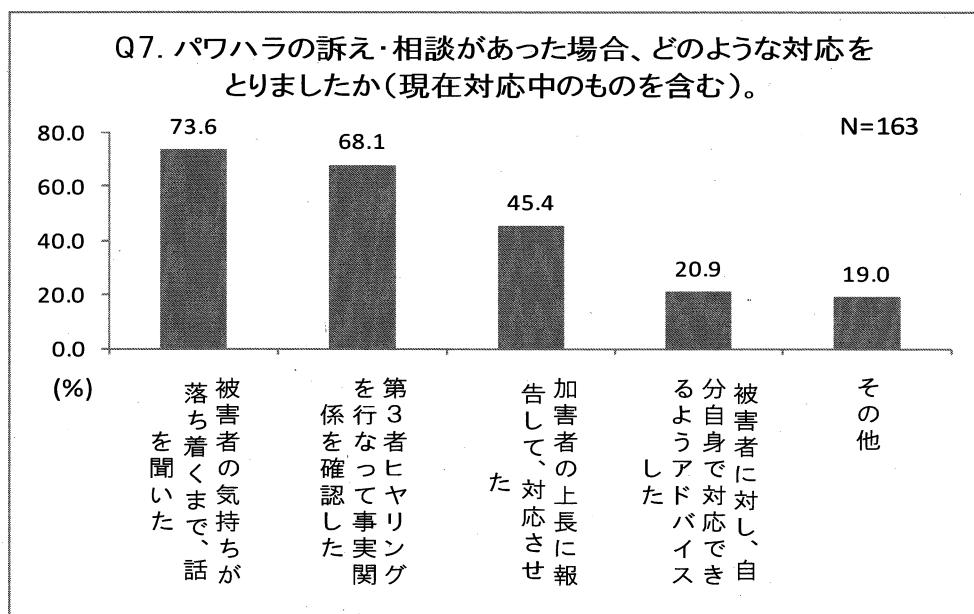
相談を受けている部門では「総務・人事部」が最も多く、69.3%であった。「決まっていない」と回答した企業は0%であり、何らかの部門が相談を受け付けていることがわかる。



5. パワー・ハラスメントの訴えがあったときの対応について

Q7. パワハラの訴え・相談があった場合、どのような対応をとりましたか(現在対応中のものを含む)。

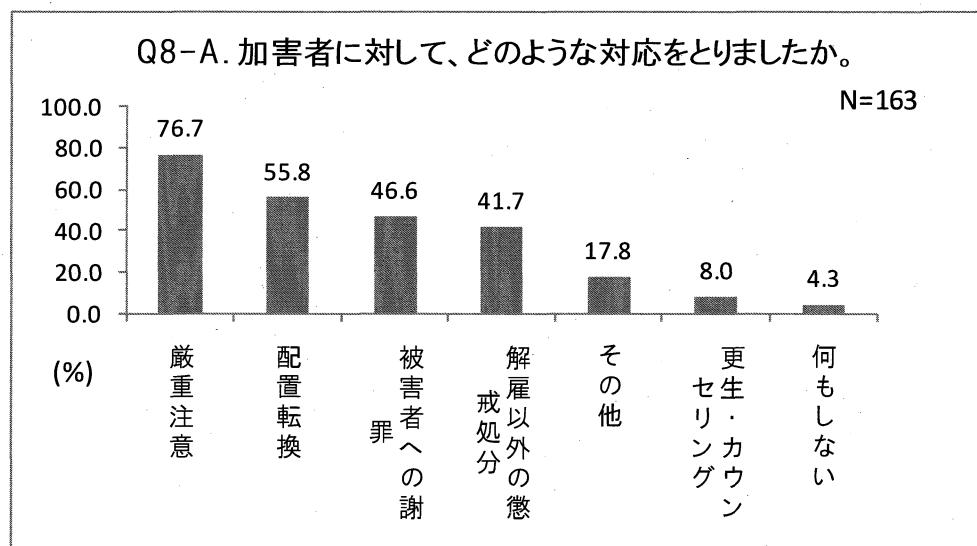
「被害者の気持ちが落ち着くまで、話を聞いた」、「第3者ヒヤリングを行なって事実関係を確認した」がともに7割程度で、最も多かった。



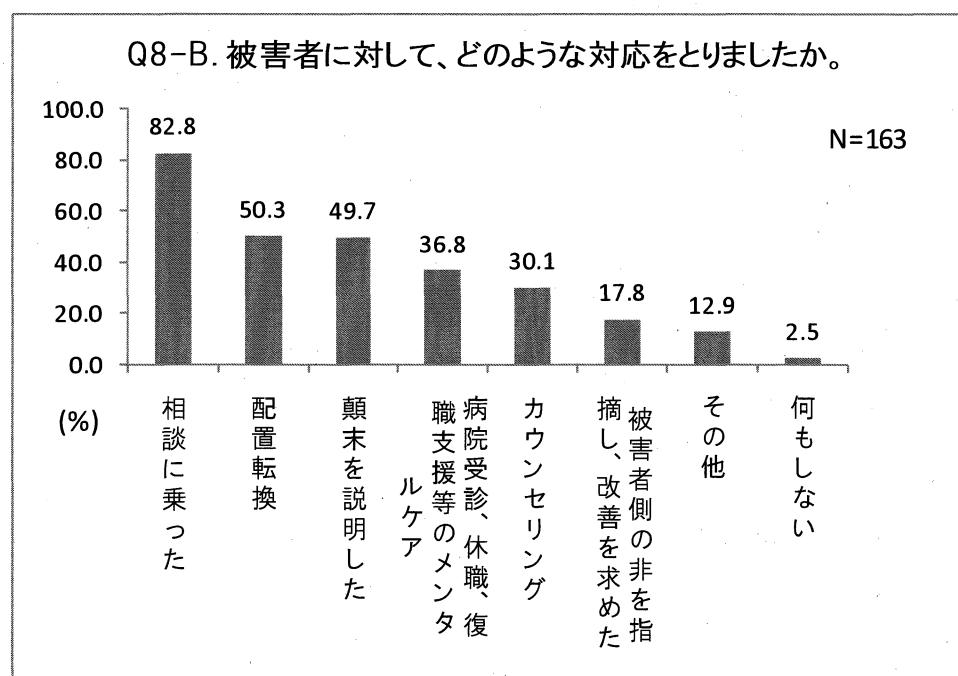
Q8. その結果パワハラ問題と認定した場合、どのような対応をとりましたか(現在対応中のものを含む)。

A) 加害者に対して(複数回答可)

加害者に対しては、「厳重注意」が最も多く76.7%、続いて「配置転換」が55.8%であり、「被害者への謝罪」という回答も46.6%あった。

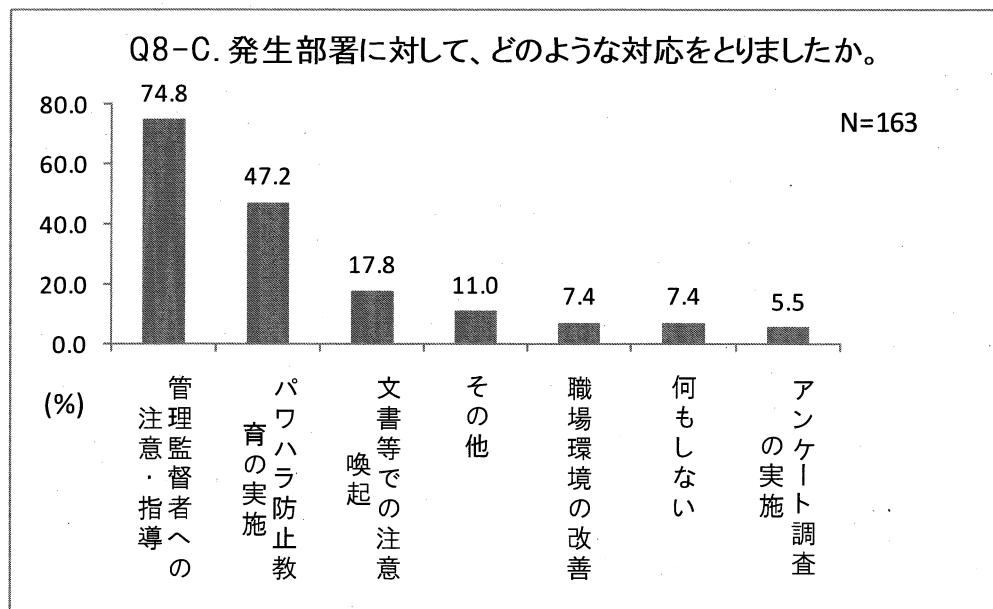


B) 被害者に対して(複数回答可)



C) 発生部署に対して(複数回答可)

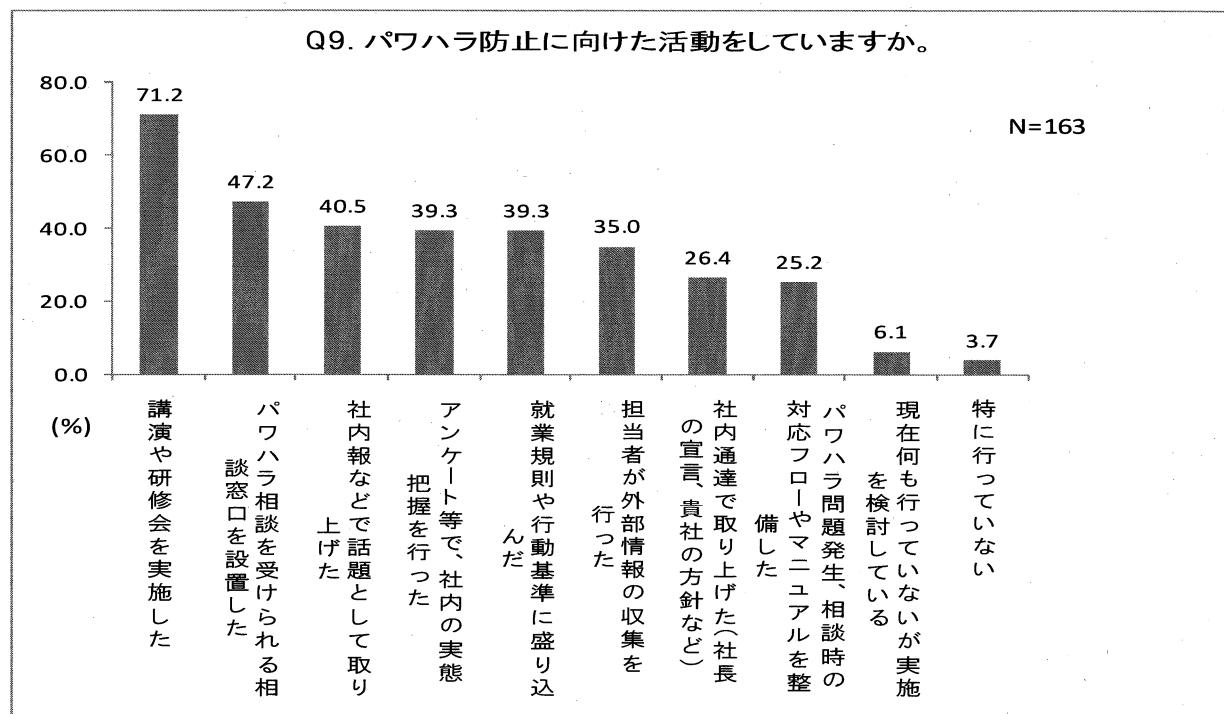
発生部署に対しては、「管理監督者への注意・指導」という回答が最も多く74.8%、「パワハラ防止教育の実施」と答えた担当者も47.2%いた。



パワーハラスメント防止に向けた活動内容について

Q9. パワハラ防止に向けた活動をしていますか。(複数回答可)

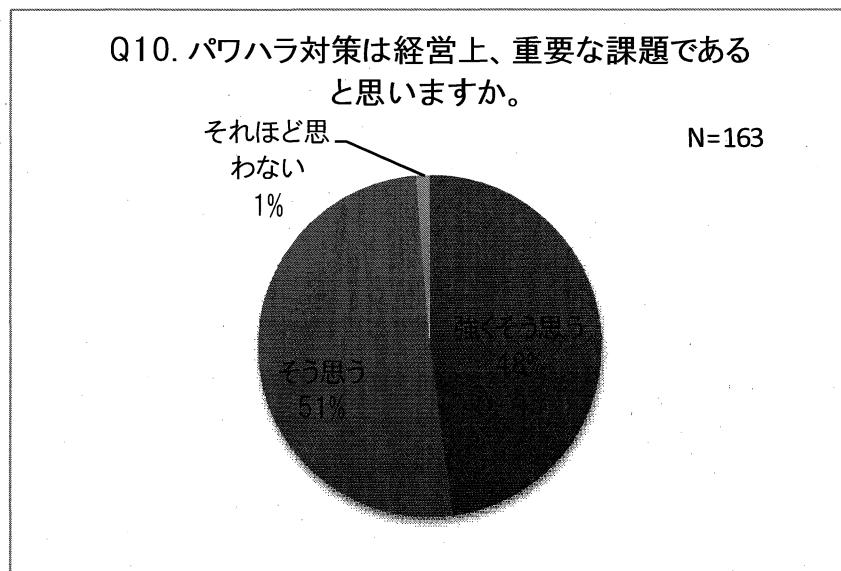
「講演や研修会を実施した」と答えた担当者が最も多く、7割を超えていた。講演や研修会について、どのような手法を用い、どの対象者に向けて実施したかは、後ほど述べる。



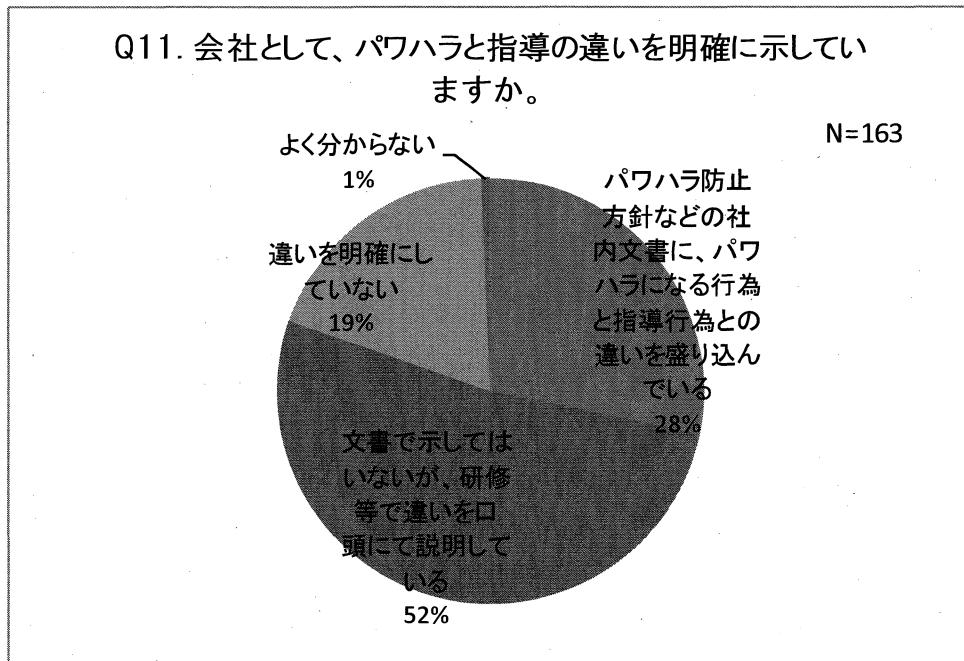
6. パワー・ハラスメントと指導との違い

Q10. パワハラ対策は経営上、重要な課題であると思いますか。

「強くそう思う」48%と「そう思う」51%を合わせると、99%が重要であると回答した。「それほど思わない」、つまり「あまり重要でない」と答えた企業は、わずか1%であった。

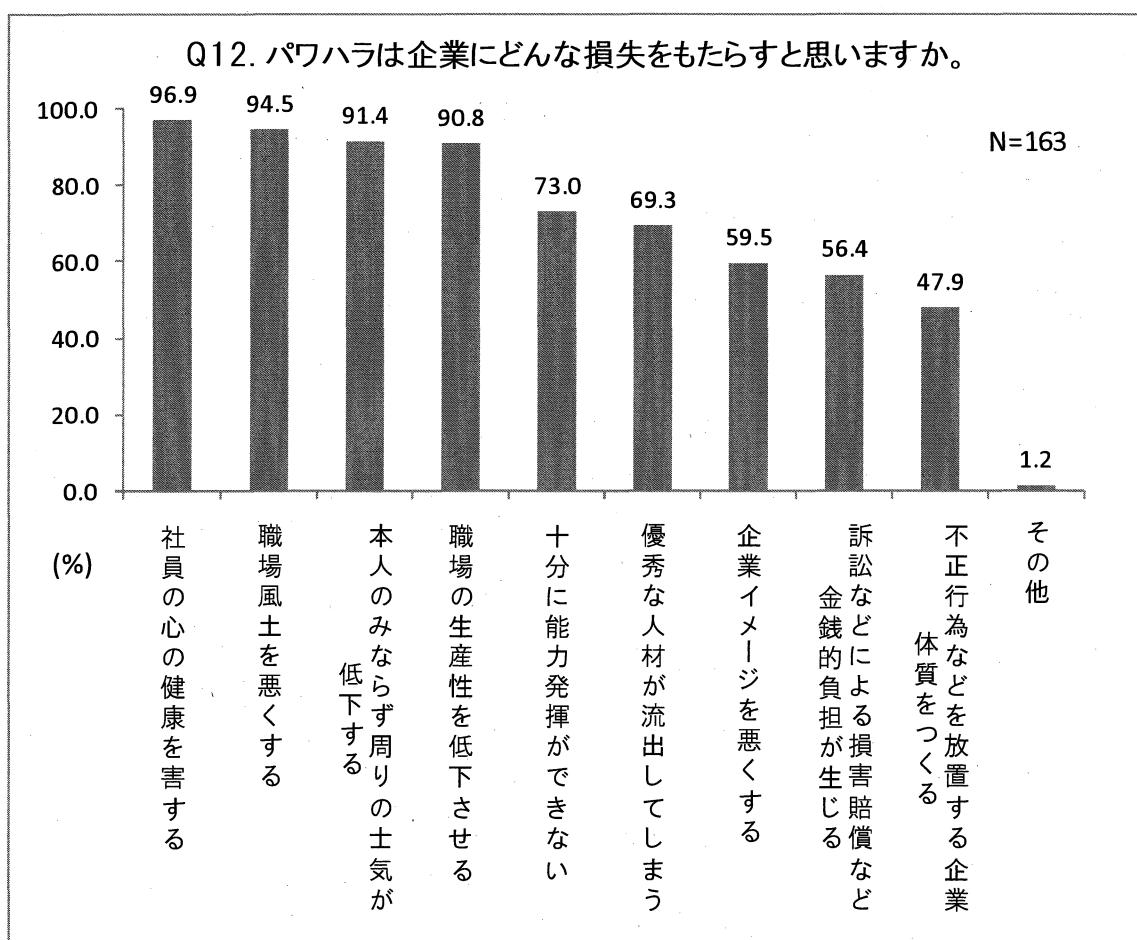


Q11. 会社として、パワハラと指導の違いを明確に示していますか。



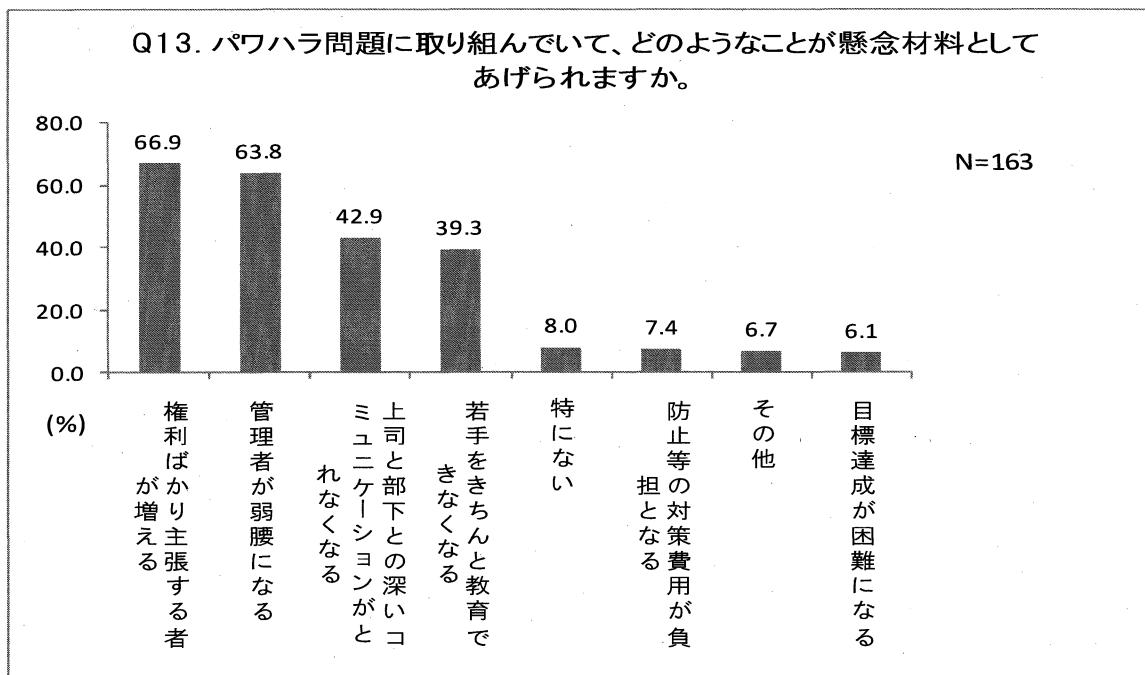
7. パワー・ハラスメントがもたらす企業への損失について

Q12. パワハラは企業にどんな損失をもたらすと思いますか。(複数回答可)



8. パワー・ハラスメント問題に取り組む上での懸念材料について

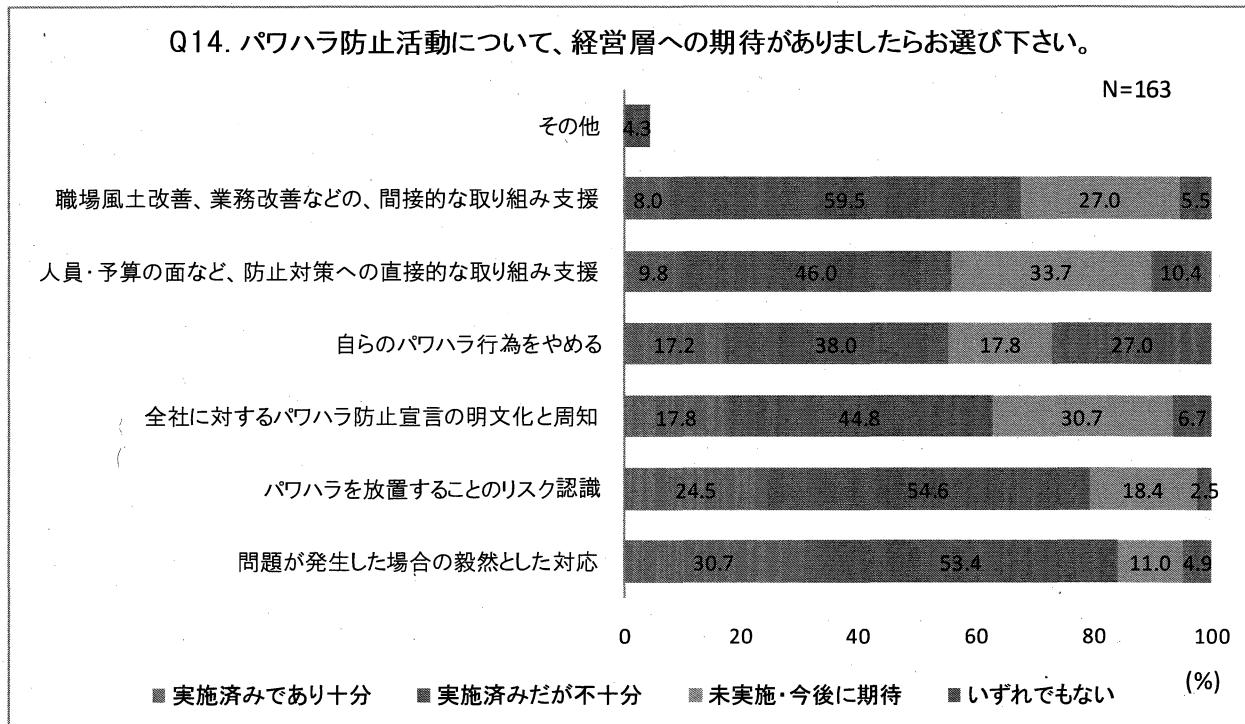
Q13. パワハラ問題に取り組んでいて、どのようなことが懸念材料としてあげられますか。(複数回答可)



9. 経営層への期待

Q14. パワハラ防止活動について、経営層への期待がありましたらお選び下さい。

既に実施済みのもの、今後期待されるもの、それぞれにチェックして下さい。(複数回答可)



10. 行政への期待

Q15. パワハラ防止活動について行政への期待がありましたらお選び下さい。(複数回答可)

