

パワハラ対策の義務化と産業保健

2019年5月に改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）が成立し、2020年6月より施行されているが、本特集では、パワハラがもたらす問題と産業保健スタッフに求められる役割についてあらためて考えるとともに、事業場における対策のポイントについても紹介する。

特集

1

パワハラ対策をめぐる法改正と職場における対応について

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課

1. はじめに

令和元年5月に成立した、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律（令和元年法律第24号。以下「改正法」という。）により、パワーハラスメント防止のための雇用管理上の措置義務の新設、セクシュアルハラスメント等の防止対策の強化等を行うため、労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（昭和41年法律第132号。以下「労働施策総合推進法」という。）、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和47年法律第113号。以下「男女雇用機会均等法」という。）、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号。以下「育児・介護休業法」という。）等を改正した。改正法は、令和2年6月より施行されている。（ただし、パワーハラスメント防止のための措置義務は、中小事業主については、令和4年4月より施行。）

本稿では、改正法によるパワーハラスメント防止対策の法制化とセクシュアルハラスメント等の防止対策の強化の内容について紹介する。

2. 改正法及び関係省令・指針の概要

職場におけるハラスメント対策

1. 職場におけるパワーハラスメント防止対策の法制化（令和2年6月1日施行。ただし、中小事業主については、令和4年4月1日施行。）

事業主に、職場におけるパワーハラスメントを防止するための雇用管理上の措置を義務づけることとした。職場におけるパワーハラスメントの内容及び事業主が雇用管理上講ずべき措置等の内容については、労働施策総合推進法に基づく指針（パワハラ防止指針）により、次のとおりとされている。

ア 職場におけるパワーハラスメントの内容

職場におけるパワーハラスメントとは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の

就業環境が害されるものであり、①～③までの要素をすべて満たすものをいう。なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、該当しない。

職場におけるパワーハラスメントの3要素の具体的な内容は表1のとおりである。

個別の事案について、その該当性を判断するに当たっては、当該事案におけるさまざまな要素^{*}を総合的に考慮して判断することが必要であり、その判断に際しては、相談窓口の担当者等が相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止め等その認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要である。

※当該言動の目的、当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者の関係性、当該言動により労働者が受ける身体的又は精神的な苦痛の程度等

イ 職場におけるパワーハラスメントの防止のために事業主が講ずべき措置

事業主は、当該事業主の雇用する労働者又は当該事業主(その者が法人である場合にあっては、その役員)が行う職場におけるパワーハラスメントを防止するため、次の措置を講じなければならない。

◆ 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ① 職場におけるパワーハラスメントの内容・パワーハラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ② 行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること

◆ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること

◆ 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと^{※1}
- ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと^{※1}

表1. 職場におけるパワーハラスメントの3要素の具体的な内容

職場におけるパワーハラスメントの3要素	具体的な内容
① 優越的な関係を背景とした言動	<ul style="list-style-type: none"> ● 当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるもの。 (例) <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務上の地位が上位の者による言動 ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの 等
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの。
③ 労働者の就業環境が害される	<ul style="list-style-type: none"> ● 当該言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること。 ● この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当。

⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること^{※2}

◆ そのほか併せて講ずべき措置

- ⑨ 相談者・行為者等のプライバシー^{※3}を保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること
- ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

※1 事実確認ができた場合

※2 事実確認ができなかった場合も同様

※3 性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含む。

2. 職場におけるセクシュアルハラスメント等の防止対策の強化(令和2年6月1日施行)

職場におけるパワーハラスメントに加え、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても、防止対策の強化を行った。具体的には、国、事業主及び労働者の責務の明確化、事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止等を盛り込んでいる。

以上が改正法等の主な内容である。産業保健スタッフの皆様におかれても、こうした改正の内容をご承知いただき、ハラスメントのない誰もが生き活きと能力を発揮して、高いパフォーマンスで働けるような職場環境づくりに向けた取組を進めていただくようお願い申し上げたい。

厚生労働省ハラスメント対策特集ページ

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html

職場における ハラスメント対策の重要性

株式会社産業予防医業機構 代表取締役 朝長 健太

ともなが けんた ● 2007年産業医科大学医学部卒業、同年医師免許取得。食品会社、化学会社等において、メンタル対策、化学物質対策、がん等の疾病治療と就業の両立支援等に従事。2016年より、厚生労働省労働基準局医系技官として勤務。2018年より現職。

1. ハラスメント対策の必要性

2019年6月に労働施策総合推進法が改正され、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法とあいまって、2020年6月より、ハラスメント対策が段階的に義務化されることになった。産業医をやっていると、「何故ここまでハラスメント対策が必要になったのか」と質問されることがたびたびある。その時は、歴史をさかのぼって説明するようにしている。

日本の江戸時代には、切捨御免の制度があり、主従関係に基づく無礼討ちは、主人が有する家臣への懲罰権の行使として認められていた。例えば、坂本龍馬と親交があり有名な武市瑞山とその部下は「主君に対する不敬行為」により、切腹や斬首の懲罰を受けることになった。現代になってみると、これは命を奪う究極のハラスメントといえるが、その時代には必要な手段であった。その後明治になり、三権分立の下で法令による統治が徐々に開始されたものの、廃刀令ができたのが1876年であり、暴行に関する法律についても、1880年の旧刑法を経て、暴行罪とし

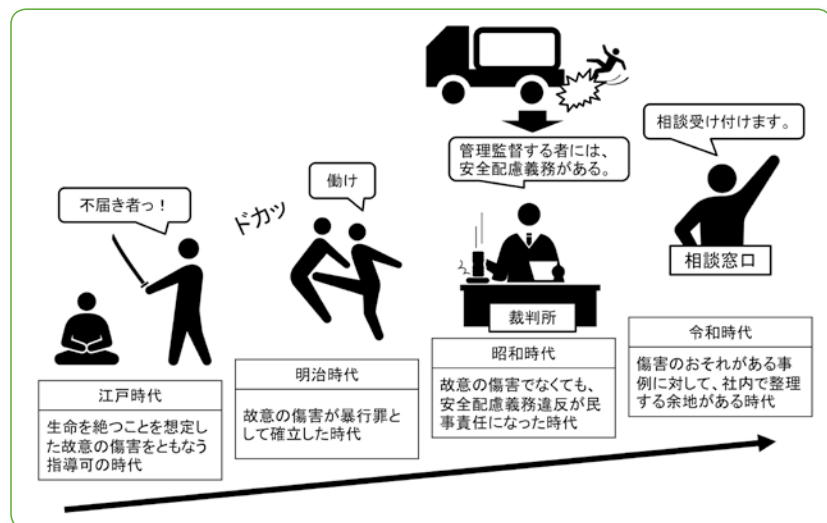
て完成するには1907年まで議論が繰り返されていた。上司が部下の命を奪う究極のハラスメントが許されていた時代から、刑法において暴行について一定の定義が確立するために、数十年の議論を要することになった。しかし、ここまでは、労使に特記した内容ではなく、さらに故意に基づく責任の有無であった。

その後、1975年に、業務中の交通死亡災害の責任が問われる裁判があり、管理監督者が安全配慮義務を果たしていない場合は、故意でなかったとしても民事上違法性があると認められた。これで、事業者は故意でなくても危険予知および危険回避を行わなかった傷害に労働契約上の責任を負うことが明文化されるようになった。さらに、2000年には過大な要求等に起因する精神的な不健康に対しても危険予知と危険回避を行う必要性が示された。

このように、ハラスメントは時代とともに変化し、その対策も、故意に殺したりケガをさせるという刑法に該当する違法行為を禁止することから、身体的・精神的に不健康にならないように、危険予知と危険回避をするべき労働契約上の安全配慮へと、段階的に進化してきたのである

(図1)。そして、故意犯や安全配慮義務違反と比べて、明確に線引きが困難なハラスメントのおそれがある行為を、社内で解決するために、労使にハラスメントへの理解と必要な注意等を行う責務が課せられることとなった。特に、これまで法律に規定のなかったパワーハラスメントについて、労働施策総合推進法第30条の2第1項「事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該

図1. 故意の傷害に対する認識の変化



出典：筆者作成

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」、同条第2項「事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない」（以下「労働施策総合推進法による対策」という。）と定められたことは、大きな変化であったといえる。

したがって、ここまでハラスメント対策が必要になった理由は、先人達が文字通り血と汗を流して、どのように労使関係を構築すべきかを議論してきた結果なのである。

2. ハラスメントに関する整理

ハラスメントについては、優越的な関係を背景とし、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により、労働者の就業環境が害されることの3要件をすべて満たしていることが定義となっており、行為類型として、身体的な攻撃、精神的な攻撃、人間関係からの切り離し、過大な要求、過小な要求、個の侵害の6つが示されている。

例えば、上司が部下の背中から襟首をつかんで投げ倒した場合を考えてみよう。もしこれが原因で怪我をしたとしたら、身体的な攻撃によるハラスメントに該当する可能性がある。しかし、騒音がとどろく工事現場で、資料を確認しながら歩く部下の数歩先に、落とし穴のように乗っただけで崩れる足場があったとしたらどうであろう。上司が襟首をつかんだことにより、優越的な関係を背景とし、労働者の就業環境は害されたが、救命のためにやむを得ない行為であり、業務上必要かつ相当な範囲の中で行われたと評価できる。この事例は確かに特異な状況である。だが、労働とは他の人ではできないことを行い、労働者独自の付加価値を生み出すことである。いわゆる普通のことをするだけであれば、付加価値を生み出すことができず、企業の利益は低下し、果ては労働者報酬の原資が枯渇してしまう。労働者とは特異なことを繰り返し、金銭を稼ぐプロのことである。したがって、ハラスメントについては、道徳的行為を遵守することや他社の良好事例を盲目的に模倣するのではなく、企業の特異性を踏まえて対策をする必要がある。

さらなる注意点として、2018年3月付け「職場のパワー

ハラスメント防止対策についての検討会報告書」において、「パワーハラスメントは業務上の適正な指導との境界線が明確ではないため構成要件の明確化が難しく、構成要件を明確にしようとするすると制裁の対象となる行為の範囲が限定されてしまうことや、行為者の制裁だけでは職場風土の改善等根本的な解決にはつながらない可能性があること等のデメリットが指摘された。また、暴行等の悪質な行為については、既存の刑法違反に該当する可能性が高く、あえてパワーハラスメントと定義して対応することへの疑問も呈された。一方、中長期的には検討に値するという意見も示された」とあり、今後ハラスメント防止対策が不十分な企業が労働者の健康障害を引き起こす不良事例が発生すると、刑法違反を視野に入れた議論が行われるおそれがあることを念頭に置く必要がある。

今はまだ、ハラスメントが疑われる個別具体的な案件について、刑法違反、労働契約上の安全配慮義務違反、または労働契約上正当な行為のいずれに該当するかを企業内で協議する余地があるといえる。しかし、今後ハラスメントについて事業者が刑事責任を問われるようになるか否かは、不良事例を駆逐するほどの良好事例を社内外にどれだけ示せるかにかかっており、読者の方々の双肩にかかっているといえる。

3. 事例に基づくハラスメント対策

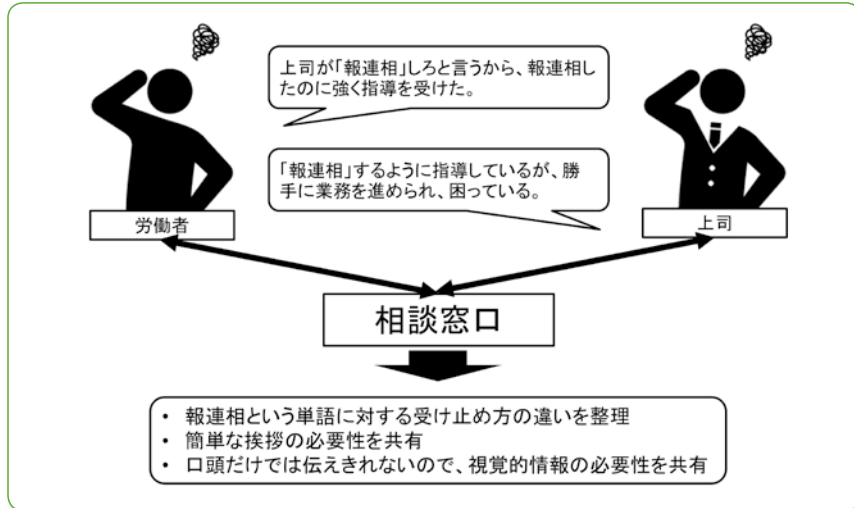
ハラスメント対策の詳細は、関係法令および指針に詳細が示されているので、今回は労働施策総合推進法による対策に基づいた事例を示す。

まず、1例目として、報告・連絡・相談（以下「報連相」という。）に関する事例である。20歳代半ばの労働者が「上司に報連相を行っているにもかかわらず、報連相をするように強く指導を受ける」という訴えのものであった。もし、上司が実行されている報連相を繰り返し要求することで、精神的な攻撃または過大な要求を行っている場合は、十分にハラスメントに該当する。

そこで、上司に一般論の話として報連相に関する事実確認を行ったところ、「突然、実行した結果を伝えられることがあり、そういった部下に対しては『報連相しろ』と強く指導することがある」とのことであった。

その情報を元に、あらためて労働者の話を聞いたとこ

図2. 問題の解決に至る合意形成



出典：筆者作成

る、報告とは「結果を報告すること」と認識していた。さらに、上司の注意を引きつけるための報告前の挨拶をしていなかった。当然、労働者は日常会話では挨拶するが、「報連相しろ」と繰り返し指導を受けていたことから、まずは報告との意識が強くなり、挨拶を忘れていたようである。

産業医としては、会話の最初は簡単な挨拶が必要であることを指導した。その後、報告には進捗の報告と結果の報告があるので、まずは進捗を報告することが必要であることを説明した。それに加えて、資料や現場の視覚的情報を利用する必要性を踏まえて、最終的な流れとして、挨拶、進捗の報告、相談、確認、結果の報告の順で上司とコミュニケーションをとるように指導した。数カ月後のフォローアップ面談では、業務が円滑に進んでおり労働者の精神的・社会的健康は向上していた(図2)。

なお、本人からの相談受付後に、円滑に上司からの事実確認につなげられたのは、その事業所では日頃から産業医と管理職が情報共有するフローが存在し、産業医と管理職の信頼関係が構築されていたことが大きいといえる。

2例目は、細かい指示に関する30代後半主任級の労働者の事例である。上司の業務に対する細かさは、成果物の質を向上させるために重要であるが、主任級の労働者にとっては、その必要性の理解は当然にあった。しかし、その上で「上司が細かすぎて、仕事が進まずにストレスである」との訴えであった。本事例も精神的な攻撃または過大な要求がある場合は、十分にハラスメントに該当する。

そこで、本人の同意のもと上司と面談をしたところ、主

任級の労働者は入社以来営業系で研鑽を積んでおり、顧客視点の細かさで成果物の質を向上させる考えを持っていた。現在の部署は総務系であり、数カ月前に初めて異動してきたとのことであった。その労働者に上司は、段取りや出納管理等の調整や整理を行う総務系の視点で細かさを求めているのである。細かく確認して成果物の質を上げるという表現は同じであるが、そのバックグラウンドとなる考え方が異なっているため、成果物に対して求める質が異なっていたのである。

産業医としては、育ってきた文化的環境が異なることを共有し、上司がより具体的な指示を行うこと、労働者には総務系の観点を理解することを、それぞれに指導した。その後の経過観察面談では、労働者のストレスは解消し、営業系と総務系の考えの相乗効果について楽しそうに説明してくれた。

4. まとめ

日本では、ほとんどの国民が個人事業主であった江戸時代から、資本の投下により法人という形態をとり集団で経済発展することを選択した明治時代以降、労使関係のあり方について多くの課題を認識し、その改善のために議論を繰り返してきた。その中で、課題に真面目に取り組んだ者が良好事例を示してきたことで段階的に発展し、労働施策総合推進法による対策として、ついにハラスメントに関する義務が法令に落とし込まれることとなった。

法令の義務は全事業者が達成できることでなくてはならないため、相談の受付とその対応に絞った内容になっているが、関係者の合意形成を求めて情報収集と協議を行えば、これだけでほとんどの課題は解決できてしまう。

「ハラスメント対策」と浮き足立つことなく、今までの歴史と文化を大事にし、相互理解を目標に話し合いを繰り返すことが大事である。それでも難しい場合は、適切な専門家を交えることが重要である。各企業が適切にハラスメント対策を実施することで、良好事例の蓄積と不良事例の駆逐が達成され、事業者や労働者が刑事罰に問われるような法令改正が起きないことを祈念する。

ハラスメントがもたらす 問題と対策のポイント

小笠原六川国際総合法律事務所 代表弁護士 小笠原 耕司

おがさわら こうじ ● 1984年一橋大学法学部卒業。ハドソン・ジャパン債権回収株式会社取締役、東海大学法科大学院教授、東海大学総合社会科学研究所研究員、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科講師、同大学経済学部講師、一般社団法人産業ソーシャルワーカー協会理事等を歴任。東京銀座法律事務所代表弁護士を経て、2004年より現職。

1. ハラスメントがもたらす問題

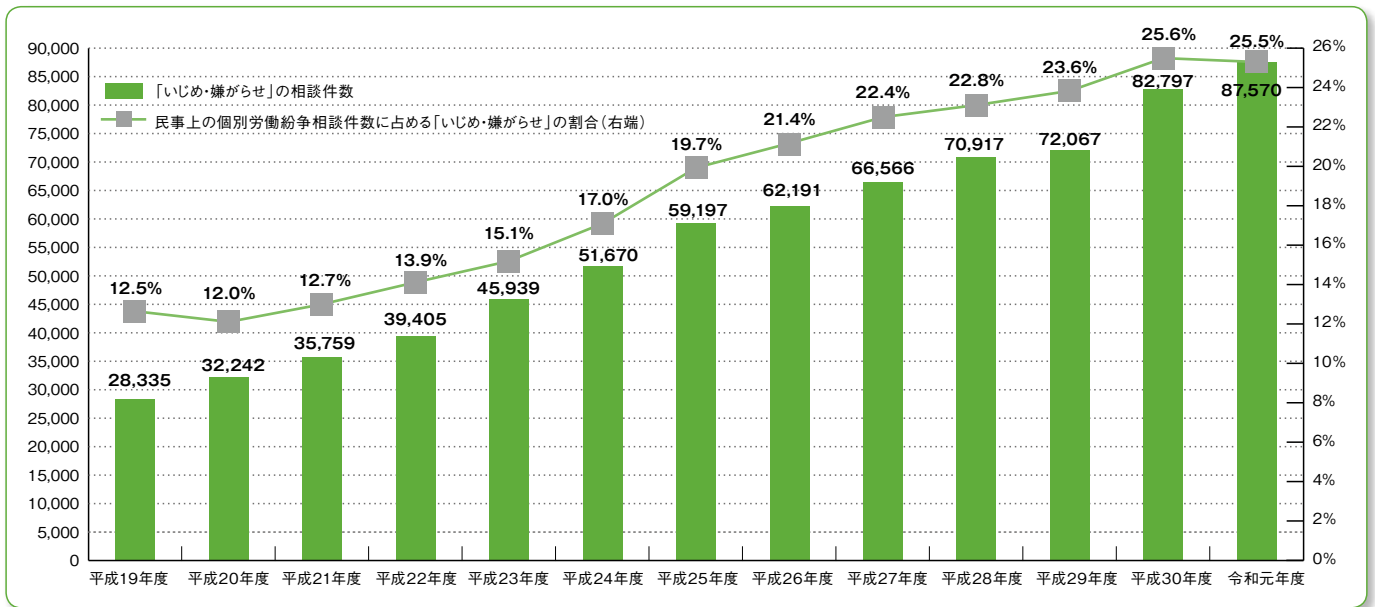
(1) 増加するパワハラ

近年パワハラは増加傾向にあり、都道府県労働局等に設置された総合労働相談コーナーに寄せられる相談件数や、企業内でのパワハラの発生状況ともに増加傾向にある(図1)。また、社内に設置した相談窓口でのパワハラ相

談も多い。ハラスメントの内容としては、いわゆるハラスメント6類型*1のうち、「精神的な攻撃」が多くなっている。各企業もパワハラ対策は経営上の課題として、ほとんどの会社が認識している。

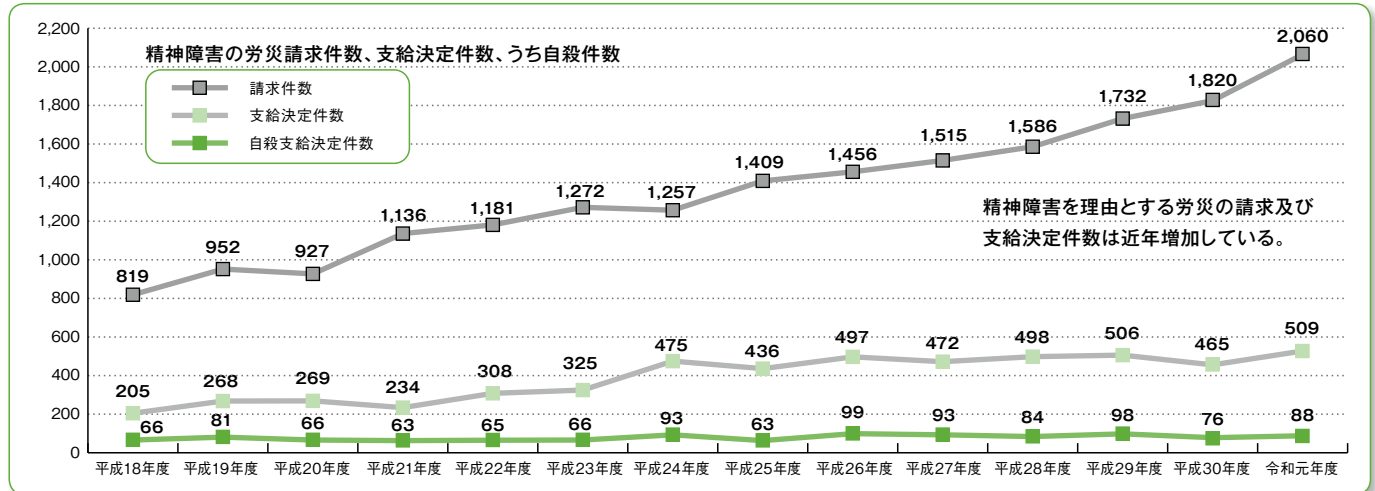
また、精神障害を理由とする労災の請求および支給決定件数も増加している(図2、3)。

図1. 都道府県労働局等への相談件数



出典：「あかるい職場応援団」(厚生労働省)

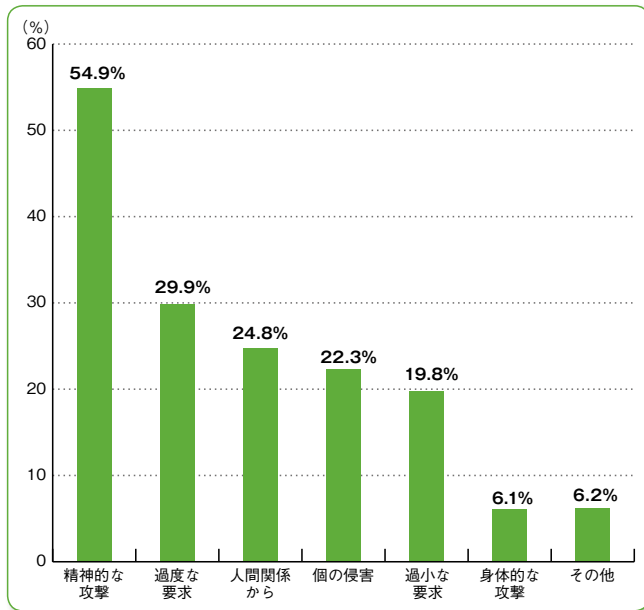
図2. 精神障害の労災補償状況



精神障害を理由とする労災の請求及び支給決定件数は近年増加している。

出典：「過労死等の労災補償状況」(厚生労働省)

図3. 受けたパワーハラスメントの内容



出典：「あかるい職場応援団」（厚生労働省）

(2) パワハラの影響

企業でパワハラが発生すると、当事者である上司と部下はもちろんのこと、周りの社員にも悪影響がおよび、ひいては会社の生産能力が低下する。さらには、労使関係の紛争にまで発展したり、上司や会社さらには役員への訴訟リスクへと発展しかねない。そうすると、対外的にいわゆる“ブラック企業”と見なされ、企業価値が低下して取り返しのつかない事態に発展する。例えば、従業員がミスをするたびに上司から厳しい口調で叱責されたにもかかわらず、会社がそれを放置したうえ、時間外労働が増加したため、従業員が強い心理的負荷を受けてうつ状態に陥り、自殺した事案に対し、東京地裁平成26年11月4日の判例は、パワハラを行った上司に対し不法行為責任を認めただけでなく、会社に対して使用者責任および債務不履行責任(安全配慮義務違反)を理由に総額5,574万6,426円の支払いを認めた。さらに、代表取締役個人に対しても会社法429条1項に基づく同額の損害賠償請求が認められた。

このように、企業がハラスメント対策を怠ると、多額の損害賠償請求が不法行為責任および債務不履行責任(安全配慮義務違反)を理由に請求されることになり、特に中小企業にとっては死活問題になりかねない。

また、訴訟に至らずともパワハラに対する労働基準監督署の対応も厳格化してきており、いわゆる“ブラック企業”の公表や、行政罰・刑事罰をもって厳しく処断されることとなる。

2. パワハラの対策

(1) 改正労働施策総合推進法の防止措置

改正労働施策総合推進法によると、企業がとるべき対策として、①事前の予防策、②事後の解決策が以下のとおり義務化されている。

〈事前の予防策〉

- 事業主における、職場のパワーハラスメントがあつてはならない旨の方針の明確化
- パワーハラスメントが確認された場合には厳正に対処する旨の方針やその対処の内容についての就業規則、ガイドライン等への規定
- それらの周知・啓発・教育研修等の実施
- 相談や苦情に適切に対応するために必要な体制の整備

〈事後の解決策〉

- 迅速な原因究明
- 外部の専門家の活用(調査手続等)
- 就業規則に基づき、行為者への適切な懲戒処分を検討
- 行為者と被害者の職場を離す等職場環境の正常化
- 被害者への配慮措置(休職・復職支援等)
- 行為者に対する再発防止の研修

(2) 企業のとるべき事前の予防策

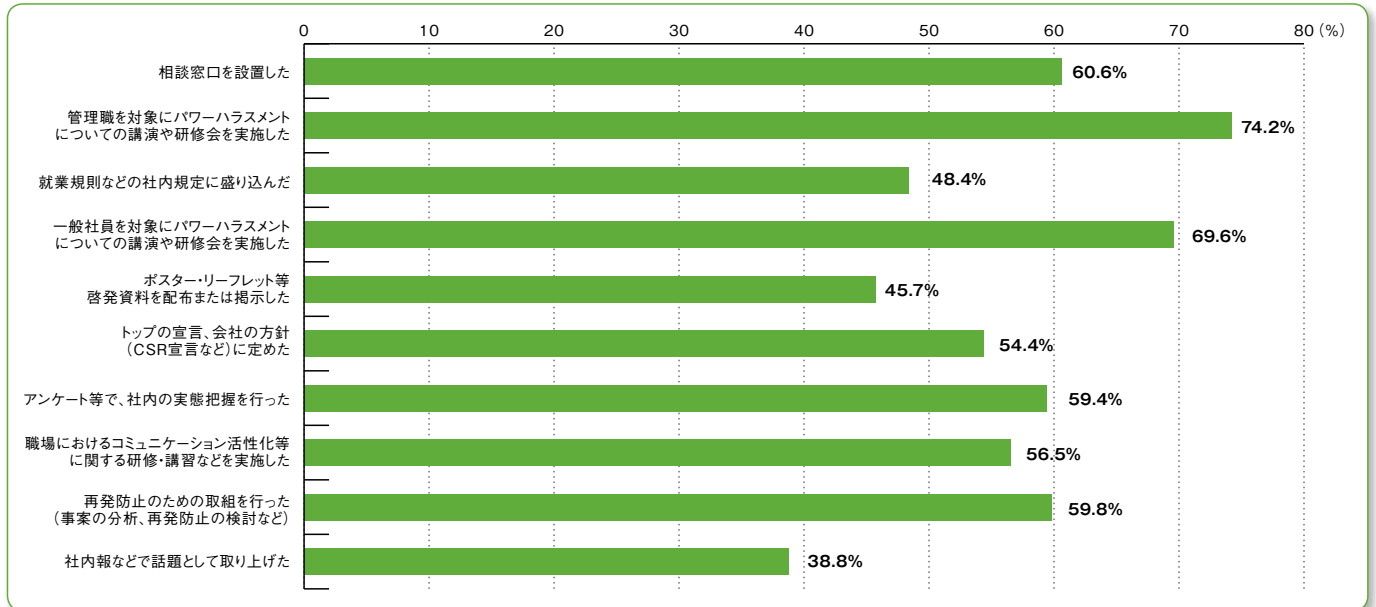
各企業も相談窓口の設置や就業規則の改定、またはポスター・社内報の配布や研修会・講演会の実施、さらにはアンケートで社内の実態調査を行う等の対策を行っているところが多い(図4)。

(3) 企業による事後の解決策

① 迅速な原因究明、外部の専門家の活用

まず、ハラスメントの問題が発生した場合、迅速かつ正確に原因を究明する必要がある。問題は企業の人事部・総務部のハラスメントの担当者が、被害者・加害者双方の主張が食い違った場合、どこまで事実関係を正確に調査・把握することができるかである。この点、社内手続きでは限界があるため、弁護士等の外部の専門家や、場合によっては調停等の手続きを利用して実効性ある原因の

図4. 効果を実感した取組



出典：「あかるい職場応援団」（厚生労働省）

究明が望まれる。

②就業規則の改訂

企業の就業規則を改定し、懲戒処分を新設すべきである。

③被害者への配慮措置

被害者のプライバシーに配慮することはもちろんのこと、うつ病等の精神疾患が発生した場合には、休職・復職支援等の段階的配慮が必要となる。

④再発防止

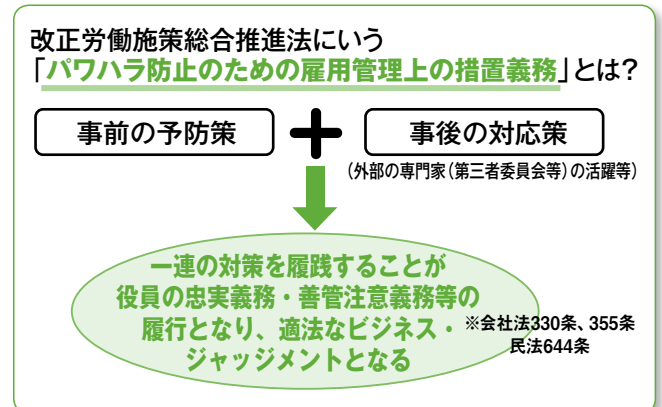
再発防止のために、(ア)行為者に対する指導および研修、(イ)会社全体に対する再発防止のための研修も重要となろう。

3. 労働法から会社法へ

以上のように、ハラスメントがもたらす問題はかなり深刻な状況をもたらし、対策も多岐にわたる。企業はいかにしてハラスメント対策を実効性あるものにできるかが今後の最大の課題といえる。

そのためには、アメリカでエンロン事件^{*2}が発生した際に制定されたコンプライアンスの規定である、いわゆるCOSO^{*3}の基準やSOX法^{*4}に見られるように、トップの意識改革が肝要である。これまで、パワハラは労働問題

図5. パワハラ法制化を踏まえて企業が取るべき対応



出典：筆者作成

の1つとして取り上げられてきたが、最近では労働契約法上の安全配慮義務の問題として取り上げられている。さらには、先に見た会社法429条に基づく役員の損害賠償請求事件のように、今後は会社法上の問題としてパワハラを認識する必要がある(図5)。すなわち、企業のコンプライアンスおよびコーポレートガバナンスに直結する問題意識を代表取締役をはじめとする役員が強く認識し、会社法上の問題として自らの善管注意義務・忠実義務の実践として対策を講じる必要がある。これによって、会社一丸となってパワハラ対策に取り組むことが可能となり、ひいてはホワイト企業と評価される会社経営につながるであろう。

*1 ①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過少な要求、⑥個の侵害の6つ。

*2 2001年にアメリカの大手エネルギー会社エンロンが起こした巨額不正会計事件。

*3 トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)の略で、ビジネス倫理、内部統制、企業統治を通じての財務報告の品質改善を目的に米国で設立された。

*4 2001年のエンロン事件を背景に米国で施行されたSOX法は、1992年にCOSOが公表した内部統制のフレームワークを基本概念に、企業における経営の健全化、明確化を目的としている。

各種のハラスメント防止措置をベースに 根本的な芽を摘む新たな試みに挑戦

日産自動車株式会社

日本を代表する大手自動車メーカーである日産自動車株式会社（以下、日産）では、「安全衛生基本方針」を掲げ、従業員の安全はもちろん、健康面についても最優先で確保することを全社的な方針として推進してきた。国内・海外の全事業所において、同方針に基づき、労働環境と安全衛生面に関する統一的なマネジメントをグローバルに展開しているが、その一環として、いち早くパワハラを始めとした各種のハラスメント対策を推進している。2021年初頭からは、パワハラの芽を摘むことも視野に入れて、管理職に対する新たなマネジメント研修もスタートした。そこで、日産のパワハラ対策全般と新たな取組について、全社メンタルヘルス統括産業医である宋 裕姫さんにお話を伺った。

1. パワハラ対策を中心に、 さまざまなハラスメントを防止

宋さんによると、日産のハラスメント対策は主に3つの施策が柱となっている。1つ目は「ハラスメントデスク」で、メールでの相談窓口を設置し、職場の悩みをいつでも相談できるようにしているという仕組みだ。これは社内イントラネットや事業場に掲示するポスターで周知している。2つ目は「ハラスメント防止のためのポスター」を各事業所に掲示して、ハラスメント行為の禁止を啓発。そして3つ目は「パワハラ防止のためのeラーニング」であり、管理監督者向けに毎年1回実施するものだ。

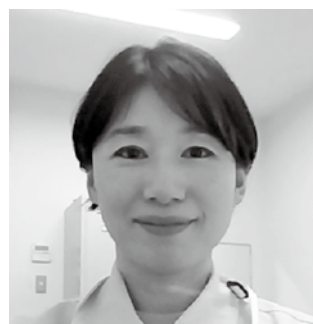
日産ではパワハラだけでなく、セクハラや妊娠出産にまつわるハラスメントなど、多くのハラスメントに対応するため、相談窓口は「ハラスメントデスク」という名称としているが、eラーニングによる教育の中心は「パワハラ」である。アウト・セーフレベルの事例や、アンガーマネジメント、NG集なども盛り込んだ充実した内容となっている。

こうしたパワハラ防止措置をしっかりと行った上で、「パワハラがなぜ起きるのか?」、「どのような対策を取ればパワ

ハラが起きないのか?」ということについて、ある部門と連携して管理職の意識改革に取り組んでいるのが宋さんだ。

「各種取組の効果で、管理監督者は『パワハラはダメ』ということは分かっています。でも、自分が育てら

れた昔ながらの手法しか知らない方の中には、口調が強すぎてしまったり、逆に何もいえずに抱え込むなどになってしまうことがあります」と宋さん。そういう管理職に対して、パワハラ防止教育を行う際には、あわせてマネジメントスキルを教える必要がある。それが「ピープルマネジメント」(図1、2参照)である。

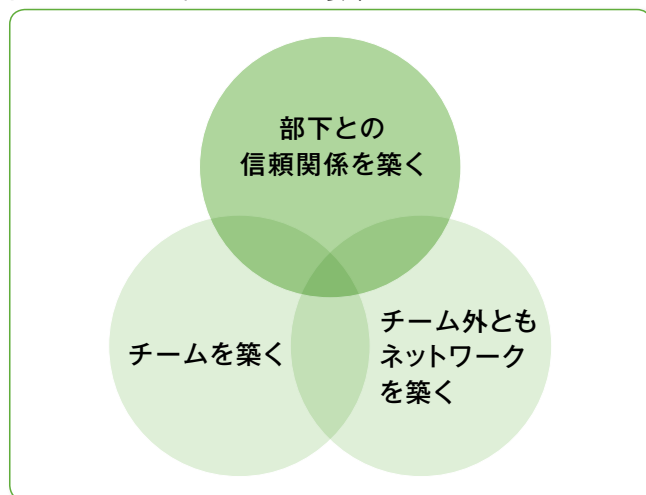


日産自動車株式会社
全社メンタルヘルス統括産業医
宋 裕姫氏

2. ハラスメントを許容する雰囲気が メンタル休業につながっていた

もともと日産は全体的にメンタル休業率が少なく、それは2005年頃から過重労働対策、職場環境改善活動、セ

図1. ピープルマネジメントの3要素



出典：宋氏作成

ルフケア・ラインケア教育、相談窓口の整備、休復職支援など、メンタルヘルス対策の基盤を強化してきた成果だという。さらにメンタル不調を防ぐために、休業の原因を分析したところ、「上司と話すのが嫌だ」、「私の職場はハラスメントを許容する風土にある」と回答する場合に休業リスクが高いという結果が得られた。明確なハラスメントではないが、「そんな雰囲気がある」と感じていると休業のリス

クが高いのだ。そこで休業者が比較的多いある部門の経営層は、「フロアなどで大きな声で業務上の指導をするのはやめましょう」と呼びかけたり、仕事の負荷を低減するために人員を増やすなど、さまざまな取組を開始したところ、年々休業者数が減っていき、手応えを感じていたという。

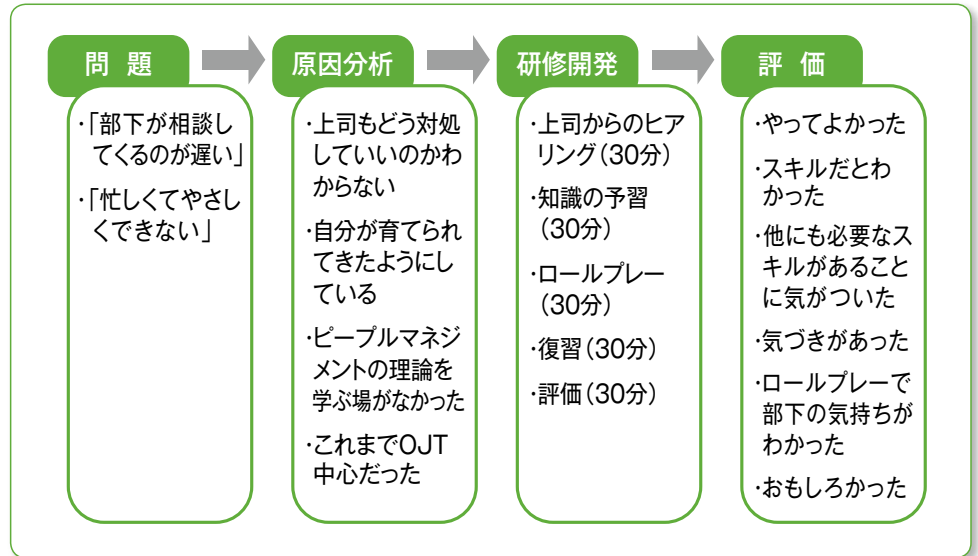
「しかし、新型コロナの影響で、今年健康診断の間診を対面から書面ベースにしたところ、メンタル面で相談したいことがある、と相当数の方から回答があったのです。その方たち全員と面談して原因をコード化したら、その中の1つに『上司のマネジメントスキル』の問題が浮かび上がってきました」と宋さん。

例えば、上司にヒアリングしたところ、「経験の少ない若手に仕事の負荷が偏っている」、「自身も忙しく、優しく指導する余裕がない」という回答があった。「管理職の方によくお話を聞いてみると、タスクとプロジェクトのマネジメントはとても上手なのです。一方で、これはおそらく日産だけの問題ではないと思いますが、ピープルマネジメントについては系統だった教育がないため、スキルとして身につけていませんでした」と宋さん。

3. 経営課題解決としても期待される ピープルマネジメント

こうした分析結果を部長会と共有したときに、「実はピープルマネジメントはメンタル休業だけではなく、人材育成や働き方改革を実現するための経営課題としても挙がっている」と知らされる。そこで、これを系統的に教えることがパ

図2. 日産のある部門におけるピープルマネジメント研修の開発方法



出典：宋氏作成

ワハラ防止と経営課題の解決への有効なアプローチではないかと結論づけたのが、2020年の下期だった。これをふまえて、まずは、なぜピープルマネジメントのスキルが必要なのかということと、ピープルマネジメントにどのようなスキルがあるのかということの社内周知に現在取り組んでいるところだ。

モデルケースとして、ある管理職にピープルマネジメントの概念を講義したところ、「タスクを達成するためのマネジメントしか知らなかった」、「気持ちに寄り添うとか、考えたこともありませんでした」といわれて宋さん自身も驚いたという。

「ピープルマネジメントという概念は、日本ではまだ新しく耳慣れないものですが、ハラスメント防止という面だけでなく、イノベーションを起こしたり、オペレーションの効率化や認知の強化、人材流出の防止など、メリットが多いのです。これを伝えることで、管理監督者の皆さんが『このスキルを身につければ自分にもよいことが起きるかも』といった期待感を持ってもらえたらいいですね」と今後への抱負を語る宋さん。同社におけるピープルマネジメントへの取組はまだ端緒についたばかりだが、ハラスメント防止の先に見える経営課題の解決へ向けた、力強い第一歩となることを期待したい。

会社概要

日産自動車株式会社
事業内容：自動車の製造、販売および関連事業
設立：1933年
従業員：22,717名(単独)、136,134名(連結)
所在地：神奈川県横浜市