

平成 24 年度第 3 回企業向け人権啓発講座

日 時 平成 24 年 7 月 26 日 (木) 14 時 30 分～17 時

参加型講演 (講演・グループディスカッション)

テーマ パワハラなんか起こらない! 職場を元気にする人権

～一人ひとりの個性と可能性を最大限に活かし、組織力を強めよう!!～

講師 竹内 良 (東京人権啓発企業連絡会専務理事・元 J F E スチール株式会社人権啓発室室長)

皆様、こんにちは。ただ今御紹介いただきました竹内良と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。私は、東京人権啓発企業連絡会という民間の企業で作っている任意団体に所属しております。また、企業としては J F E スチール株式会社に在籍しています。本日は、「パワハラなんか起こらない! 職場を元気にする人権」というテーマでお話させていただきます。

さて、皆さんはメルカトル図法で描かれた世界地図を御存知だと思いますが、ヨーロッパ大陸と南アメリカ大陸は、どちらの面積が広いとお思いでしょうか。実は、ヨーロッパが 990 万平方キロ、南アメリカが 1,780 万平方キロで、南アメリカが倍近いんですが、地図上に描かれた大きさはそんなに変わらないように見えるんです。旧ソビエト連邦とアフリカ大陸も、地図上では旧ソビエトの方が大きく見えたりするのですが、実際は旧ソビエトは 2,227 万平方キロ、アフリカが 3,030 万平方キロで、アフリカの方が広いんです。ちょっと意外ですよ。元々球体を平面に描くことに無理があるわけですが、これは、私たちが普段見慣れているメルカトル図法は、方位を正確に表すには良いのですが、面積比較をするには正しくないということです。面積比較では、ピーターズ・ワールドマップを用いるのが良いと言われています。

これが人権と何の関係があるのかというと、私たちがつい捉われてしまう一種の固定観念に似ていると思うのです。自分が持っている物差しのことです。目の前の人は全然違う物差しを持っているかもしれません。私たちは、持っている物差しが違う者同士で、コミュニケーションを取っていくわけです。物差しが違っていたら、議論がかみ合うことはないですよ。あるいは、自分自身が持っている固定観念に固執した発言をすると、相手に受け入れられないこともあるかもしれません。しかし、固定観念をなくすことは難しいですから、まずは「人は固定観念に捉われることもある」ということを頭の隅に置いていただければと思います。

次に、この表現について考えてみてください。「男だろ、はっきりしろよ」。これは、私の会社の中で、昔は時々聞かれた言葉でした。はっきりしなくてはならないときに、男性も女性も関係ないんですけれどもね。

また、「女だったら、もっと愛想良くしろよ」。これは、セクハラに該当するおそれもあります。逆は

言わないですよね。「女だろ、はっきりしろよ」と聞いたことはありません。「男だったら、もっと愛想良くしろよ」も聞いたことがないですね。このように、男女どちらか一方の性についてのみ成り立つ表現というのは、何か問題を含んでいると思います。

「女の子でもいいから、書類だけ先に届けさせて」、「うちの工場の女の子が、この間どうしたこうした」と、職場で一緒に働く仲間を「女の子」と言うのは、どうでしょうか。おそらく、言っている人は、自分よりも年配の人に対しては、「女の子」とは呼ばないです。自分より若い人に対して言っています。私は、会社の中で、もし性によって社員を区分しなければいけないとすれば、そのときの呼び名は「女の子」ではなくて「女性社員」と言うべきだと思うんですね。「女の子」と言う人は、その人に対して一緒に働く仲間だという意識が、希薄であるか又は欠如していると思います。また、そういったところからセクハラも生まれるんだと思います。一緒に働く大切な仲間だという意識が根底にあれば、セクハラ的言動はしないと思います。

では、「女の子」を改めて女性と言い換えてみましょう。「女性でもいいから、書類だけ先に届けさせて」とすると、どうでしょうか。女性をメッセンジャーとしてのみ見ているということで、文脈としての女性軽視は同じですよ。

「女性特有のきめ細やかさ」は、いかがでしょうか。多分、色々と議論があるところだと思います。かつて、「女性特有の視点でこの問題を考えてみてほしいから、女性だけでプロジェクトチームを作るんだ」ということをやった企業もあります。しかし、きめ細やかさや物事を丁寧に考えるというのは女性特有でしょうか。男性にも、きめ細やかで、丁寧に物事を考えることが得意だという人はいくらでもいると思うんです。

私が所属しておりますJFEスチール株式会社は、2003年にNKK日本鋼管と川崎製鉄という二つの製鉄会社が経営統合して発足した会社です。二つの会社が一緒になったときに本社の中で聞かれた言葉がこれです。「何だ。前の会社じゃ、女がそんなことまで決めていたのか。それは男が決めることだ。女は口出しするな。引っ込んでろ」。こういう発言がまかり通っていました。これが女性の働く意欲を摘んでしまい、能力発揮の場面を失わせてしまうのは容易に想像いただけると思います。

男女雇用機会均等法や男女共同参画社会基本法も、私たちの社会の基本にはなっていますが、残念ながら、当時の私の会社ではこのような状況が残っていたと言わざるを得ないと思います。

こういう話を製鉄所ですると、製鉄所の社員は白けるんですね。「何をきれいごとでおるんだ」と言うわけです。「そんなこと言ったって、うちの製鉄所のあの重量物運搬を女性にも同じようにやらせるのか。無理に決まってるじゃないか」という声が必ず上がります。確かに重量物運搬というような仕事、それだけを切り取れば、圧倒的に男性が優位だと言えると思います。個人差はありますけれども、平均的に女性よりは男性の方がそういう力仕事には向いていると言えます。

でも、皆様の職場もそうですし、私どもの製鉄所の仕事もそうなんですけれども、色々な仕事の組合せで一人分の仕事を考え出すんですね。これを職務設計というわけです。その中の一部に、重量物運搬の部分もあるかもしれません。しかし、その重量物運搬の前後に、あるいは付帯して、色々な仕事があるわけです。それに、重量物運搬の部分も、男性が行うとしても安全で快適に効率良く仕事ができるように、省力化、機械化、自動化、あるいは様々な治具・工具の使用など、多くの工夫をしています。

このように考えますと、私たちの仕事は基本的に、少なくとも男性、女性という性によって能力発揮の場面が限られてしまうということはないと言えます。

ただ昔からの役割分担の意識はあります。男はこうあるべし。女はこうあるべし。この役割分担のことをジェンダーと言い、そのジェンダーを少し見直すことを、ジェンダーフリーと言います。つまり、男性はこうあるべし、女性はこうあるべしという決め付けを見直そうということです。

古典的な役割分担は、男性は外で仕事、女性は家庭の中で家事と育児です。それがいけないと言っているのではないんですね。いわゆる専業主婦という働き方もあるわけですから。そういう家庭がたくさんあるだろうと思いますし、そうではないライフスタイルのカップルもたくさんいます。日本ではまだまだ数は少ないかもしれませんが、女性が外で働いて、男性が家庭の中で家事、育児や地域活動をするカップルもいます。これら全てを認めましょうということなんですね。決め付けないことが大切です。それぞれのカップルによって、色々なライフスタイルがあり、たくさんの選択肢の中から自分たちで決めることができるのです。この選択肢と自己決定というのは、人権を考えるキーワードです。だから決め付けないし、強制しないということです。

ちょっと脱線するんですけども、次のようなフレーズがあったらどんな数字を入れますか。私たちのこの社会では、「〇〇年連続で〇万人以上の人が自殺をしている」。

「14年連続で3万人以上の人が自殺をしている」ですよね。

2007年、2008年は、32,000人が自殺をしています。1年で32,000人ということは、1日に90人です。昨日、90人が自ら命を絶っているわけです。今日、90人が自殺をするんです。明日も90人です。極めて異常な社会になっています。その自殺をする人の多くが、働き盛りの男性だそうです。男性、女性を問わず、このストレス社会の中で色々なストレスを感じます。働く人のメンタルヘルスに取り組んでいる横浜労災病院のドクターが、女性はストレスを感じて自分の体の異変に気付けば病院に来てくれるが、男性は来てくれないと、嘆いています。そのドクターがいる病院の診療科目が、精神科と心療内科というわけで、男性は来てくれないんだそうです。「こんなことでへこたれてどうするんだ。こんなことで自分が精神的に参ってしまうなんていうことが、職場や会社の人事課に知れたら大変なことになってしまう。恥ずかしい」と言って、自分を追い込んでしまいます。その結果、うつになり、それが高じて死に至ってしまうとすれば、こんな不幸な思い込みはないだろうというわけですね。ですから、働

く人のメンタルヘルスの世界で、ラインによるケアが大切だと叫ばれているのです。

ラインによるケアとは、職場の中で、同僚や上司が「最近、あの人ちょっと様子がおかしいね」と、まず気付き、声を掛ける。そして話を聞いて、これは大変だと思ったら、精神科のある病院や産業医などの専門家のいる所に話をつなげる。気付き、声掛け、つなぎ、これがラインによるケアとして大切だと言われています。その背景には、先ほどから申し上げているように、特に男性の場合には自ら医者の方をたたいてくれないという現実があります。

「男だったら、このくらいできるだろう」と言われて、殊更に頑張らなくてはいけないと思う人もいます。この「男だったら」という決め付けや、「女には無理だ」と言われて能力発揮の場面が奪われてしまうことは、たまたま生まれて男性であり、女性であるのに、アンフェアだと思います。ほかにも、皮膚の色、障害の有無、国籍など、生まれによって能力を決め付けられてしまうことがあります。

私たちは、「男だから」、「女だから」のように、色々な「だから」を背負っています。「企業人だから」、「公務員だから」、あるいは「管理職だから」。この「〇〇だから」というのが、その人にとって何か意欲になりプラスに働く分には良いと思うのですが、「〇〇だから」が高じてプレッシャーになってしまいうようであれば、その「〇〇だから」から自分自身を解放することを考えてもいいんじゃないかなと思うんです。「〇〇だから」を捨てるのではなく、うまく付き合うということですね。

それから、同じようなもので、「女らしい」、「男らしい」という言葉があります。この「〇〇らしい」について、ちょっと触れておきたいと思います。「男らしく生きたい」、「私は女らしい」、「男らしい人が好きだ」、これらはその人の価値観ですよ。それは大事にしていいんです。でも、この「〇〇らしい」という物差しから外れる人もいるわけです。男性が、みんなわんぱくでたくましいわけじゃない。家の中で静かに詩集を読んだり、絵を描いていた男性もいます。プロボクサーになりたいと願う女性は、女らしいという物差しからちょっと外れると思いますが、そういう女性もいます。

そこから外れた人に対して言うのが、「〇〇のくせに」です。「男のくせに」、「女のくせに」。ここから差別や排除が始まるんですよ。外れたっていいじゃないかということです。外れるあなたは、「男らしい」、「女らしい」以前に「あなたらしい」んです。「その人らしい」んですよ。これが、人権を考えるとということだと思っただけです。

それでは、企業と人権についての話をします。日本の企業にとって、以前は「人権」イコール「人権問題」だったんです。具体的に言いますと、日本の企業が人権に関わる組織的な取組をスタートさせたのは、同和問題でした。そして、取組を進めていく中で、同和問題だけではなく、障害のある人の問題、男性・女性の性に関わる問題、民族に関わる問題など、様々な人権問題が見えてきました。企業は今も、こういった人権問題の解決に向けて取組を進めています。

ここで、これからの人権を考えるときには、人権問題という言葉から、問題という言葉を取り去った

人権も大事にしていきたいと思うんです。「人権」イコール「人権問題」と捉えると、人権がやっかいなものに感じられ、企業はできれば避けたいと思うでしょう。あるいは人権を提唱する声や団体を好ましくないものという風に偏見を持ってしまう可能性があります。

問題と考えている限り、日常の課題にはなりえません。問題ですから、「それは一部の少数の当事者の問題で、自分とは関係ない」と考えたり、また、「〇〇してはいけない」という不作為の行動規範を学ぶことが人権だという風になってしまいます。もちろんこれも大事ですが、不作為の行動規範で終わってしまいがちです。しかし、人権の主人公は誰かといったら、全ての市民であり、全ての社員なんです。特定の課題を背負っている一部の当事者の問題ではないんです。人権をそういう視点で捉えてみるのが、人権の捉え返しということです。

それでは、人権の捉え返しをしてみましょう。一つは、企業を中心において、その周りの人々の人権を侵害しないということです。これは、本業の企業活動において、社会の人々の人権を尊重するということです。そのときに、周りの人々を賢明な消費者として見るという視点が必要だと思います。人権を人権問題と捉えていると、周りの人々を何か文句を言ってくるかもしれないクレーマーとして見てしまいます。それは誤りです。何か言ってくれることを、有り難い提言だと受け止めるということです。その声に応えられる企業たるべく努力していくことが、評価につながっていくんです。それが企業の社会的責任を意味するのだということです。周りの人々から文句を言われないようにするのが社会的責任ということではないんですね。キーワードは信頼性であり、誠実性だと思います。消費者の声に応え、信頼されることが大切です。

では、従業員の人権を尊重するとか、一人一人を個として尊重するときに、具体的に何をするのでしょうか。この点について、児童虐待防止プログラム「CAP（キャップ）」を日本に紹介した森田ゆりさんという方は、「安心できる。自信を持てる。そして自由がある」、それが個として尊重されるということだと言っています。逆に言うと、「安心できない。自信を持ってない。そして自由がない」、それはその人が個として大事にされておらず、人権が侵害されているということです。

当然、ここで言う自由は、例えば、他人を傷付けない、法律や規則に違反しない、職場秩序を乱さないなど、色々な制約がある中での自由です。これを人権の内在的制約といいます。この世の中に1人だけが生存しているのであれば、人権という概念や人権の内在的制約を、取り上げる必要はないわけですね。しかし、周りの人と異なる自己主張を相対的にコントロールしていかななくてはならない社会の中で、人権を考えていくときには、他人の人権を侵害しない限りにおいて、自らの人権を主張することができるという内在的な制約があるわけです。内在的制約がある中で、人は自分で、職業、婚姻、居住地などについて選択し決定することができます。その自己決定権が完全に保障されていなかったのが同和問題であると、同和対策審議会答申の中に書いてあります。

東日本大震災以降、公共広告機構で繰り返し流されましたけれども、亡くなった童謡詩人の金子みすずさんは、「みんなちがって、みんないい」と言ったわけですね。みんな違っていいんだと。こういう言葉で個の尊重を表しているわけです。日本経済団体連合会は、新ビジョンの中で「個人の多様な価値観、多様性を力にする」と言っています。また、上方落語の露の新治師匠は「自分の人生、自分が主役」という表現で、個の尊重について言っています。それから、「世界に一つだけの花」という歌の歌詞を思い浮かべていただくと、花屋の店先の花のそれぞれが個として輝いているということを歌っているわけですね。色々な色があって、色々な形があって、色々な種類の花がバケツの中に咲いていると。それぞれが自らを誇っていると。それでいいじゃないかと言っているんです。それなのに人間は、それをすぐに比べたがると、ここまで歌っていますよね。正に個の尊重ということを分かりやすい視点から言っているんだと思います。

私はもし、人権とか個の尊重ということを一言で説明しろと言われたら、「言ってもいいよ」ということだという風に考えています。私は皆さんが職場で、周りの同僚、部下を尊重するときの具体的な言動は、「言ってもいいよ」というメッセージを出すことだと思っています。「あなたは自分の思っていること、考えていること、感じていることを発言してもいいよ。私はあなたの考え方を知りたいから、そこに耳を傾けるよ」ということです。そこにコミュニケーションが生まれるわけですね。発言が認められるということは、存在が認められるということだと思っています。「ああ、私はこの職場にいていいんだ。私の言うことに同僚は、上司は耳を傾けてくれるんだ」。そう思うことで社員は元気になって、自分の仕事、自分の職場、自分の組織に対して誇りを持てるんじゃないでしょうか。そういう所で働きがいを持って働くと、自尊感情を高めることもでき、いきいきと能力を発揮できます。能力を発揮したことを、会社が正当に評価したら社員はもっと元気になります。これが繰り返されるようになります。それが実はコンプライアンス（法令遵守）の源泉でもあると思います。

色々な組織がコンプライアンスに取り組んでいます。自分の組織にとって、守らなければいけない法律は何なのかということやその解釈を社会科学的な知識として学んでいます。それはそれでももちろん大事ですよね。その次のステップとして、学んだ法令を遵守します。その精神をどうやって形成しますか。私は、社員を元気にすることだと思っています。社員を元気にすることによって、法令を遵守するという精神を形成することができると思うんです。逆の言い方をすると、職場で不祥事などの問題、例えば労災隠しや談合などがもし起こると、その人は決して自分のやっていることや自分の職場に誇りを持ってないと思います。したがって、人権という切り口で社員を元気にして、自分の仕事や職場に誇りを持てるようにすることが、コンプライアンスの源泉にもなるんじゃないかなという風に思っています。それが結果として、リスクマネジメントにもなるということです。

一方、人権はリスクマネジメントだと言い切る人もいるんですね。でも、人権をリスクマネジメント

と捉えてしまうと、リスクマネジメントは組織防衛ですから、どこまでなら許されるのかという消極的な線引きをするようになってしまい、経営理念として積極的に人権に取り組んでいくという位置付けはできないだろうと思います。

一人一人の社員が元気になる次のステップとして、その社員が集まった職場というものを考えます。職場で働く人々の人権をどのように考えていくかということです。従業員にとって、魅力に富み安全で働きがいのある職場を提供するということは、どこの企業でも考えていることです。皆さんの職場もそうだと思います。社内の規則や制度は、様々な法令にのっとっていますので、会社の規則や制度が法令に違反しているとか、誰かを排除・差別しているということはないと思うんですよね。でも、皆様の会社の制度や規則を適用するに当たっての考え方とか、長い間に培われてきた職場慣行とか、職場の中の人間関係にまで広げると、魅力に富み安全で働きがいのあるということを妨げるような問題は一切ないという会社や職場は、ほとんどないのではないのでしょうか。どの会社や職場にも何か問題はあるのかもしれませんが、何か問題があれば「言ってもいいよ」ということが大事だと思います。話合いの場に出していいんです。一人では言えなかったら、複数で言いましょ。直接の上司に言えなかったら、斜め上の上司に言いましょ。内部告発の奨励になるかもしれませんが、言ってもいいんですよね。

「言ったからといって、すぐには変わらないよ」と言う方もいらっしゃるかもしれませんが。確かに組織が大きくなると、言ったところでどうなるものでもないということもあるかもしれませんが。でも、言うことは大事なんです。言うことによって、職場の中で潜在的にあるかもしれない何かを顕在化させ、みんなで共有してしまうんです。今すぐには変わりませんが、「うちの会社、うちの職場、そこそこ良いところまで行っているけれど、この部分はちょっと問題だよね。それはみんなで共有しておこう」。それによって、次に何かのきっかけがあったときに、一歩踏み出せるわけです。だから、言うことは大事だと思います。言うことによって、魅力に富み安全で働きがいのある職場に一歩近付けるわけですよね。そこで、いきいきと働き、能力を最大限発揮できるということにつながっていくわけです。

「あなたは、明るい職場づくりのために具体的に何をやっているの」と聞くと、「職場でたまには一杯飲みに行く」、「職場でレクリエーションをやる」と言うんです。それも良いですが、基本的には就業時間の中で考えましょう。私は、やはり「言ってもいいよ」というメッセージを出すことだと思います。信頼をベースにした上司と部下との関係、同僚との関係、先輩・後輩との関係、その中で円滑なコミュニケーションが取れるのか取れないのか。それによって、セクハラやパワハラが起きるかどうかの違いが出てくると思うんですよね。

いずれにしても、人権を切り口とした明るい職場作りによって、安全性も生産性も、そしてその企業や職場の創造性の向上までも期待することができるのです。それらは、企業の独自性、競争力につながり、企業価値が高まります。そう考えると、人権への取組は、重要な経営基盤なんですね。

その人権が、戦争、天変地異、事故・犯罪、あるいは差別によって、残念ながら侵害されることがあります。人権が侵害されると言う、すぐに差別のことだと思われるでしょう。確かにそうですが、人権侵害は差別だけではありません。多くの人権侵害の中のワン・オブ・ゼムが差別なんです。戦争こそが人権侵害の最たるものではありませんけれども、企業が取り組む企業研修や社内研修によって、戦争をなくすことはなかなか難しいですよ。でも、差別やハラスメントは、研修によってなくすことができるんじゃないかと思います。

では、差別とは何でしょうか。以前は、自分は「差別はしたことがないよ」と言う社員や、自分は「差別をしたことがないし、だいたい差別はするのもしられるのも特別な人でしょう」と言う社員が大勢いました。「差別がいけないということは分かっている。だから、あなたの話を聞くまでもない」と言う社員もいたんです。でも、差別とは、人をばかにする、仲間外れにする、そして、いじめることなんですよ。このように分かりやすく喝破してくれたのは、2年前に亡くなられた中山英一さんという長野県で部落解放運動をリードされた方です。こう言われると、大変失礼ですけども、皆様の中にも人をばかにしたことはないと言う人は、余りいないのではないのでしょうか。仲間外れにしたり、いじめたりすることが差別だとすると、自分でも知らないところで差別を受けていらっしやるかもしれないし、皆様もどこかで差別をしたことがおありかもしれません。つまり、当事者なんですよ。

その差別の現実を、もう少し企業との関わりで見ると、企業の取組の原点は、先ほど申し上げた部落差別でした。1975年に起きた部落地名総鑑購入事件です。全国で6千の被差別部落の所在地を書いた部落地名総鑑という書物を、多くの企業が購入したのです。昔は採用段階で、応募者が企業に提出する履歴書の中に本籍という欄があり、その本籍地を現住所と同じように所番地まで書いていたんです。その履歴書に書かれた本籍と、この書物とを照らし合わせて、この人は被差別部落出身だと分かるとそれだけで採用しないという就職差別をやりました。そのことに対する運動団体の糾弾と、それに対する反省、それが企業の取組の原点だと思います。

NKKの京浜製鉄所は、今から30年前に、九州の高校生の採用面接で親の職業について質問しました。「ところで君、お父さんは何のお仕事をしているの」。採用面接で親の職業を問うことが差別だということが、その当時は分かっていたんです。この質問に対して、その高校生が「そういう質問には答えたくないです」と言ったんですね。彼は、学校に帰って「NKKの就職試験で、おやじの職業を聞かれたよ」と先生に報告し、学校の先生が問題提起をします。「うちの学校の生徒の中には、親がいない子や、色々な家庭環境の子がいます。親が亡くなったり、親が別れてしまった生徒が、就職試験という非常に緊張する場面で、親の職業を問われたら、どんな気持ちになると思いますか。職業に貴せんはありませんが、親の職業は言いたくないと言う生徒もいますよ」ということですよ。「何よりも、うちの学校の生徒を評価してくれませんか。あなたの会社で働こうというのは、親ではなくて生徒です

よ」という当たり前のことなんです。実は、後日談がありまして、この生徒は親の職業を問われて、一瞬答えようと思ったそうです。でも、親の職業を聞かれたら答えたくない、しんどい、つらい思いをするクラスの仲間の顔が頭をよぎったんです。面接官に少しでも良い印象を与えよう、ありのままを見てもらおう、だから聞かれたことには素直に答えようと思っていました。けれども、その友達のことを考えたら、自分は答えられるから答えるということでは、差別に加担することになるから、自分も答えるのはやめようと思い、「そういう質問には答えたくないです」と言ったんです。すばらしいなと思いませんね。

このようなことに対する反省から、NKKは取組をスタートさせました。今では皆様の職場でもそうだと思いますが、採用に際しては、能力と適性にのみに基づいて決定するんですね。それ以外のことは個人情報として、取り上げてはなりません。親の職業や、親がいるかいないかなどは、採用面接の質問としては、差別につながるので不適切だということです。あくまでも本人のあるがままを見て、予断と偏見のない評価をするということだと思います。能力と適性に関係ないことは、言わない・書かない・提出しないという風に学校側も指導しています。

本当はその先を行かなくてははいけないと思います。今は、能力と適性に関係ないことは、言わない・書かない・提出しないと、行政も企業も学校も認識しています。しかし、これは自分自身のアイデンティティを隠しなさいということにもつながってしまうんですね。中には、自分自身のアイデンティティとして、自分が部落の出身で、その部落の長い伝統・歴史の中で培われてきた技術を持っている自分のおやじの職業を誇りに思っている生徒だっているわけですよね。あるいは、自分は在日の韓国籍だが、自分の民族のアイデンティティを何も隠さなくてはいけないとは思っていないという生徒だっているかもしれませんよね。自分のアイデンティティとして、自由な発想の中で自分を語れない面接もおかしいと思うんです。そのことを、企業の側が質問するのはおかしいですが、自らの意思でそのことを言いたいという人がいたら言ってもらい、言ったことで差別されるような企業ではないと言い切れるところまで、企業内研修を高めておかななくてははいけないと思うんです。それから、今日は触れませんが、企業を取り巻く差別には、同和問題や外国籍のほかにも、障害のある人に対する差別、民族差別など様々なものがあります。

ハラスメントも人権を侵害するものです。ハラスメントの定義については、今年の1月に厚生労働省円卓会議の作業部会で一定の定義が出されました。セクシュアルハラスメントは男女雇用機会均等法の中で、これを禁止するということが定められていますが、パワーハラスメントについては、現在のところはこれを禁止する法律はないということです。

セクシュアルハラスメントは、働く場で性的嫌がらせや攻撃があってはならないということで、法制化もしやすいわけですが、パワーハラスメントの場合、何をもちてハラスメントになるのかの判

断が難しいため、法制化しにくいのでしょうか。パワーハラスメントは、業務との関係性の中で指導することや、間違いを厳しく叱責することと、ハラスメントとの違いについて、どこで線引きをするのかということが非常に難しいだろうと思います。実は、私ども東京人権啓発企業連絡会もこの厚労省の円卓会議にメンバーを出して、一緒に議論させていただきましたが、法制化まではなかなか難しいというところに落ち着きそうです。今後は、そういう中で、先行して取り組んでいる企業の取組事例をいくつか紹介していくことで、ある程度の方向性を示していくことになるだろうと言われています。

ところで、パワハラという言葉が生まれたことによって、役職者が自信を失ってしまうという傾向が出てきました。職場で何か指導したり、ちょっと何か言うと、「パワハラだ」と言われそうで心配しているということですが、それはとんでもないことで、職場の上司は絶大なパワーを持ってもらわなければ困ります。ただし、そのパワーが発揮されるベクトルと程度とタイミングを考えてもらわなければいけませんね。職場での職位・職能、あるいは持っている知識・スキル、これらによってそこにパワーが生まれるということです。

上司の部下に対するパワーというのは分かりやすいですね。また、チームや集団組織のパワーが生まれることもあります。例えば、雇用形態によってとか、正社員が非正規社員に対してとか、本社組織が現場組織に対してとかですね。あるいは、情報や専門スキルを持っている人やパソコンのスキルがある人が、そうではない人に対するパワーを持つことがあります。パソコンスキルを持っている部下が上司に対して、「なんだ、まだできないんですか。この間も教えたじゃないですか」と言うこともあるかもしれません。そういう意味では、職場の中に様々な関係が生まれるということは留意しておく必要があると思います。仕事の発注者、受注者からもパワーが生まれる可能性があります。やはり職位が上の者が、そうでない者に対して行うハラスメントが圧倒的に多いのではないかと思います。

パワハラがどういう悪影響を及ぼすかについては、今さら言うまでもありませんけれども、被害者本人だけでなく、周りの人にも悪影響を与えます。職場の士気、安全性、生産性が下がります。要するに、職場が委縮してしまうということですよね。もしかすると、会社の不祥事の裏にはパワハラがあるのかもしれないですね。あんな上司がいるこんな会社では、自分の会社や職場に誇りが持てないし、社員が元気になれないということです。

中には「昔の上司はもっと厳しかった。それでも俺たちは、一生懸命頑張ってきたんだ。それに比べて、今の若者は」と言う人がいますけれども、自分の過去の成功例が、そのまま今の時代に当てはまるわけではありません。それを当てはめてもしょうがないと思いますね。

それから、気を付けたいのは、いじめと一緒にすけれども、同調・傍観・見て見ぬふり、こういう職場の対応が、ハラスメントを受けている人を孤立させてしまうということもありますね。

さて、パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントのような職場のハラスメントについて、どの

ように考えていこうかということで、お手元の「こんな職場って、どうよ？」という資料を見ていただきたいんです。今から皆様に判定をしていただきます。私が読み上げますので、「こんな職場って、どうよ？」という問い掛けに対して、問題ありは×，やや問題ありは△，許容できるは○，全然問題ないは◎，微妙だねというのは◇で、判定をしてみてくださいませうでしょうか。判定を書きながら、どこがどういう風に問題なのか、どこをどう直せば問題がなくなるのかということを考えてくださいね。

1 番。明日の会議の資料作成をし、印刷ホッチキス止めしていたら「ばかかお前、そんなことは女子にやらせろ」と言う上司

2 番。翌朝の8時からの役員報告を前に、前日夕方部長に事前説明。部長は細かく、資料の内容より体裁にこだわる。文字の大きさ、図表の位置、ラインマーカーの色等修正指示。明日朝7時から、再度説明しろと命令

3 番。アルコールが苦手なS君に向かって室長が、「よくそんなんでも営業が勤まるな」と、言っている。下を向いているS君

4 番。朝、室長から会議室に呼ばれて「プライベートなことで、言いにくいんだけどね、少し香水がきついんじゃないかって、みんなが言っているんだけど…」と、言われた。

5 番。業務報告をしている最中、部長は渡した資料を見ずにパソコンに向かったままで、私とはろくに視線も合わさない。そういうことが多い。

6 番。「おーい、A4の紙がないぞ、紙が」とコピー機の前で怒鳴る上司

7 番。「そんな、甘いこと言っているから現場がつけあがるんだ、もっと本社らしくびしっと言わんか」と言う上司

8 番。上司は「いつ、決まったんだ、俺は聞いてないぞ」と、大きな声を上げることが多い。

9 番。先輩から「あなたって、本当に教えがいのない人ね、何回言っても同じ失敗、やらかすんだから」と、言われた。

10 番。他の人がいる所で室長から「ばかか、お前。うちの会社で良かったな、他ならとっくに首だぞ」と言われる。

11 番。「俺の若かった頃の部長はもっと厳しかったぞ。だけど、みんな必死に働いて、部長の期待に応えたもんだ。それに比べて最近の奴は…」が口癖の部長

12 番。新職場に異動してまだ日が浅い頃、年末年始に合わせて年休を申請したら、上司から「勇気あるな」と言われた。

13 番。社員旅行に行かない理由に、子どもの運動会を言ったら、「職場の人間関係とどっちが大事なんだ」と上司は不快そうだ。

14 番。腰痛で休んだら、あと10キロ痩せろと上司から言われた。

これから、グループで意見交換をしていただけますでしょうか。どこが問題だと思うか、それはなぜなのか、それではどうすれば良かったのか、そんなことを、順不同で結構なんですけれども、皆様で意見交換をしていただければと思います。話合いのルールは、本音で話をしていただきたいということ、聴いたことはこの場限りで外には持ち出さないこと、それから、これは研修の場での話合いになりますので、この人はこんな考え方を持っていて嫌らしい人だなどと思っはいけないということです。お互いに、より良い職場にするための意見交換ということでやりたいという風に思います。

グループの中で、最初に自己紹介をしてから、ディスカッションに入っていただきたいです。幾つかのグループから、意見交換の内容を発表していただくことも考えていますので、その前提でお願いします。ディスカッションの時間は今から 30 分です。

(グループディスカッション)

○竹内

皆様、どうもありがとうございました。

ディスカッションの中で、お気づきになったことの一つとして、これだけの前提ではなかなか判定しにくいというのがありますよね。逆に言うと、だからこそ自由に意見が言える教材でもあろうかと思えます。条件の置き方によって変わってくるということで、無責任なようですが、正解が必ずしもあるわけではないと思います。色々なディスカッションの中で、むしろ正解は皆様の議論の中にきっとあるんだろうなと思います。それから、意見交換をすることによって、御自分の御意見が少し変化されたということもあるかもしれません。それは御自身の判断軸が少し変わったということだと思います。

全てを発表していただくことはできませんので、二、三の項目について、何番はこんな意見が出たよとおっしゃっていただけますでしょうか。

○グループ 3

4 番 (朝、室長から会議室に呼ばれて「プライベートなことで、言いにくいんだけどね、少し香水がきついんじゃないかって、みんなが言っているんだけど…」と、言われた。) について、意見が「問題なし」と「微妙」に分かれました。基本的にこういうことはちゃんと言ってもいいし、会議室に呼んでというのも含めて問題ないのではないかという意見が出た後で、「みんなが言ってるんだけど」という言い方ではなくて、やはり上司として言うなら、「僕はこう思うね」という言い方が良いのではないかというような議論がありました。

○グループ2

8番(上司は「いつ決まったんだ、俺は聞いてないぞ」と、大きな声を上げることが多い)について、私は「微妙」にしたんですけども、「問題あり」の方もいらっしゃったので話をしました。おもしろかったのは、部下が上司をいじめているんじゃないかという意見です。場合によっては、部下が必要なことを上司に言っていなかったのかもしれませんが。また、その上司についても、大きな声を上げなくても話はあるという意見が出ました。部下は上司にちゃんと言ったけれど、上司が忘れていただけだとか、そういうシチュエーションでかなり違ってくるのかなあという風に感じました。どちらにしても職場でコミュニケーションが取れていれば、こういうことは起こらないんじゃないかという意見で、最終的にはきれいにまとまりました。

○グループ6

私自身が気付いたというか、目線が変わったというのが5番(業務報告をしている最中、部長は渡した資料を見ずにパソコンに向かったままで、私とはろくに視線も合わさない。そういうことが多い。)なんですが、目線を合わさないのは「結構やっちゃっているよね」というような意見も出ました。一方、自分が部下になったときには、決裁にすぐにはんこを押してほしいときにあえて持って行ったりするのも、タイミングとしては良いかもしれないという意見も出ました。

○竹内

どうもありがとうございました。

もし、できれば、皆様の職場でこのような判定とディスカッションを御自分の職場バージョンのものを付け加えて、あるいは入れ替えて、一度やってみていただければ大変有り難いと思います。余り事例を細かくしたり、条件を付けないということがポイントです。大まかにすることによって、意見が発展し、膨らんでいくと思います。

この資料は、JFEスチールの中で、私が相談窓口をやっている過程で聞いたことを中心にして、一部は創作のものや誇張したものもあります。これは人権なのかというものもあります。先ほどおっしゃっていただいた一つのコミュニケーションということで整理ができるものもあります。いずれにしましても、私はこの資料を使って会社の中で研修をやっています。

今から申し上げることは、正解でも何でもないので、こんな意見も出たということで、参考例として聞いていただければと思います。

1番は、ばか呼ばわりと男女の仕事の役割分担が問題ですね。「ばかかお前」と言うことと、「そんなことは女子にやらせる」と言うことです。これは冒頭で申し上げたジェンダーにも通じることだと思

ます。

2番は、翌朝の役員報告の準備をどうして前の日の夕方にやるのかという問題があり、まず段取りが悪過ぎます。前日の昼間からやっておけば良いという話ですよ。それから部長の細かい指示ですが、大切なのは中身でしょうということです。最近では紙で資料を作らないで、全部、口頭で済ませるという方法もありますよね。こういうことは、下からは提言しにくいので、上司から「役員報告は全て口頭のみになります」と役員に言ってもらおうというような職場もあるようです。それから「明日の朝7時から」というのは、場合によっては徹夜をしるということかもしれませんよね。この業務指示はどのようなのでしょうか。もちろん夜を徹してでもやらなくてはならない緊急事態はありますが、例えばこの役員報告というのは毎週行われるもので、徹夜での準備が恒常的に行われているとすれば、それは業務指示としても、時間管理としても問題だろうと思います。

3番は、一種のアルコールハラスメントの可能性もあります。営業だからアルコールが付き物というのは、もう昔の話です。今は、全くアルコールが飲めない営業担当役員もいます。そんな人はアルコールの席を抜きにした営業担当としての仕事の仕方を、工夫していく努力をしているわけです。そういうところも見する必要がありますよね。

4番は、プライベートなことだからということで、公然と言うのではなく会議室に呼ぶというのは一つ大切なことではありますよね。それから、「みんなが言っているんだけど」についてですが、あえてみんなが言っているとすることで、客観視しているという考え方もありますし、むしろこういうことを言うときには上司個人として、自分はこう思うよという風に、自分を出して言った方が相手に受け入れられることもあるという御意見もありました。

5番は、視線を合わせたコミュニケーションというのが基本だろうと思いますね。確かに、あえて「ろくに視線を合わさない」ときに、決裁に押印してほしいという作戦はあるのかもしれませんが、これはなかなかユニークな御意見でした。

6番は、「紙がないぞ」と、トイレの前で怒鳴る上司だったら笑えるんですけど、コピー用紙の補給ぐらいは上司も自分でできなくてははいけませんよね。それから怒鳴ることでもないだろうとも思いますね。

7番は、本社と現場との関係ですよ。中央組織と出先機関との上下関係を前提にしたものの言い方については、やはり問題があるだろうと思います。私どもの製鉄所もそうですが、現場があって、初めて本社があるのです。特に物づくりの会社は、当然のことながら現場を大事にしなければ話にならないと思います。

8番は、「俺は聞いてないぞ」と上司が言うのは、職場のコミュニケーションの問題ですよ。

9番は、場合によったら「あなたって、本当に教えがいのない人ね・・・」と言いたくなることはある

と思うんです。ただ、「教えがいのない」とか、「やらかす」のあたりにちょっととげがあるなという風には思います。しかし、本当に繰り返し同じような単純ミスをする人にはびしっと言いたくなるということは、一方ではよく分かることだと思います。

10番は、「首だぞ」とその前の「ばかか」が問題ですね。なお、関西の「あほか」と「ばかか」の語感の違いについては、やはりよく御意見が出る場所だと思います。

11番は、自分の若い頃の成功事例が、そのまま今の人々に当てはまるわけでもないと思いますね。

12番は、社員としての年休申請は当然の権利なのですが、それは業務の繁閑や職場の中での調整を理由に、時期変更をしていただくことはもちろんあります。そういうことを話すべきであって、「勇気あるなあ」は、ただの嫌味ではないかということですよ。

13番は、社員旅行は任意参加というのが大前提だと思います。そのときに、子どもの運動会を理由にしたことに対して、「職場の人間関係とどっちが大事なんだ」は、半強制ですよ。「上司は不快そうだ」ということですが、部下にとってみれば大きなプレッシャーになるわけです。

14番は、人権問題というよりは、もし仮にこういうことがあるとすれば、実際問題としては、職場の上司は部下に対して、「あと10キロ痩せろ」と言うより、もう少し健康を気遣うような言葉を掛けてあげることなんだろうと思います。

これらは全てが、コミュニケーションと関わりがあります。パワハラになるのか、厳しい指導になるのかということの違いは、怒り（おこり）と叱りの違いです。怒りというのは、コントロールできないような感情のむき出しです。叱りというのは、教育的な配慮などの裏打ちがあるということです。

職場では仕事を通じたコミュニケーションと信頼関係を築くことができれば、どんなに厳しいことを言われても、それこそ「ばかか、お前は」と言われても、この人は厳しくて場合によったら口汚い言い方をするけれども、責任感を持っていて、指導力があり、組織を引っ張ってくれている。普段、他の部署から、自分たちを守ってくれている。そのような上司に対する信頼感があれば、部下は付いて行くし、職場の納得感も得られるということだと思いますね。それが無い中で「ばかか、お前は」と言うと、人格否定として受け止められてしまうのです。

コミュニケーションを取っていくとは、お互いが持っているストライクゾーンにお互いがボールを投げましょうということです。ストライクゾーンは、一人ずつ違うと思いますので、そのストライクゾーンを見極めてください。それからもう一つ、相手に要求する際には、自分のストライクゾーンに固執してはだめです。そして、お互いにストライクゾーンを広げる努力をしなければいけないだろうとは思いますが。では、ストライクゾーンを見極め、ストライクゾーンを広げるためには、どうすれば良いのでしょうか。極めて大変なことですが、これもやはりコミュニケーションを使用します。普段から、異なる見解に耳を傾け、異なる意見を述べ、それにまた耳を傾ける関係性を築くことだと思います。

そして、良質なコミュニケーションを目指します。先ほど申し上げた労災隠しや談合であっても、当事者間のコミュニケーションはとても濃密です。でも、そんなコミュニケーションは困るんですよね。良質でなければいけません。では、何が良質なコミュニケーションを可能にするのでしょうか。それは相手と一緒に仕事をする仲間だという認識です。自分は指示をする側、相手はその指示を受けて仕事をする側であったとしても、一緒に仕事をしていくパートナーです。そのパートナーに対する尊敬の念が、良質なコミュニケーションを生みます。それが形成されていけば、セクハラやパワハラをなくしていくことができるのではないかと思います。

私の会社のある役員が、人権研修で私の話を聞いた後、こういうことを言ってくれました。

「全ての社員が、家に帰れば自慢の娘であり、息子であり、尊敬されるべきお父さんであり、お母さんだ。そんな人たちを、職場のハラスメントなんかでうつに至らしめたり苦しめたりしていいわけがないだろう」。大事にしたい言葉だと思っています。

もう1人の役員は、「要するに相手の立場に立つことだよ」と言ってくれました。有り難いんですけど、残念ながら相手の立場には立てないんですよね。しかしそのことを自覚したうえで、そこに近付こうと努力することはできます。それがイメージーションを働かせるということではないかと思っています。

私は「言ってもいいんだよ」を大切に、一人一人が個人として活性化できるような組織が、強い組織であると同時に、良い組織になるのではないかと、ハラスメントをなくすためにも、そんな組織を作っていきたいなという風に思います。

御清聴いただき、どうもありがとうございました。

(終了)