平成28年度第1回企業向け人権啓発講座

日時：平成28年5月26日（木）13:30～16:30

場所：京都私学会館

テーマ：ハラスメント対策の心得

～防止に努め、発生に正しく対処するために～

講師：辻 孝司氏（京都はるか法律事務所 弁護士）

【はじめに】

○講師

今日は私が皆さんの前で話をしますが、皆さんにも色々話をさせていただこうと思っています。

皆さんが、御覧になっている私の姿や言葉は、誰が見ても同じはずですが、ところがその受け止め方は、こちらにいる人とこちらにいる人では違います。ハラスメントも同じことです。ある人にとっては、それは特に問題にならないかもしれない。でも、ある人にとっては、それはとても心が傷付く言動であるかもしれません。同じものを見ていても、それをどう感じるかは、人によって違いがあるということです。今日はそのことを皆さんに御理解をいただき、お帰りいただければと思っています。

【講演】

○講師

それでは、レジュメに従って話をしていこうと思います。

ハラスメントということが問題になり、我々弁護士にも、よく相談があります。「レジュメに職場におけるハラスメント」ということで、代表的なものを三つ書いています。

「セクシュアル・ハラスメント」、「パワー・ハラスメント」、最近よく言われるようになった「マタニティ・ハラスメント」というものです。ほかにもたくさんあり、何とかハラスメントというようにすぐ言葉が作られるものや、何でもかんでもハラスメントということになるのですが、代表的なものはこういったものです。

セクハラという言葉は流行語大賞になったことがあります。1989（平成元）年頃です。その頃から、セクハラという言葉が使われるようになり、今や日常用語になっています。

今日来られている方は、企業や団体の人事、総務、あるいは経営に携わっておられる立場の方と伺っています。では、ハラスメントがなぜ問題なのか。もちろん、その被害を受けた方が傷付くということはあるのですが、企業・組織にとって大きなリスクがあるということを御理解していただきたいと思っています。

一つ目は、損害賠償請求をされたときに人材を喪失するという直接的な不利益があります。被害者からハラスメントの加害者本人に対して損害賠償請求もできますが、それだけではなく、その加害者への監督が不十分だったという理由で、会社側が損害賠償請求をされることにもなります。

そして、その被害者になった人が退職したり、加害者になった人を処分して辞めさせるということになれば、会社の中で一生懸命育ててきた人材を失ってしまうこととなります。その人を育成するために、これまで掛けてきたコストが全て失われてしまう、無駄になってしまう、そういう損失があります。

二つ目に、生産性が下がるということです。職場秩序が乱れ、雰囲気や人間関係が悪くなります。そのことによって業務へ支障が生じ、労働能力が低下します。企業として生産性が下がるという問題が出てきます。

三つ目に、社会的評価の下落です。ハラスメントを受けたということで裁判になり、判決が出ました。もし、そんなことが報道されたとしたら、皆さんの会社のイメージはどうなるでしょう。そんな会社に就職したいと新しい人が入ってきてくれるでしょうか。ブラック企業という烙印を押されてしまうかもしれません。最近、そういう烙印を押される企業もあって、本当の実態はどうか分からない面もありますが、インターネット社会であり、インターネットで出回ってしまうと一気にそういった評価をされてしまいます。

最近、評価を下げている会社は、引越店とか牛丼店などがいわゆるブラックな企業であるというようなことが言われています。そうすると、お客さんも来てくれなくなり、イメージの低下で社会的評価も下がってしまうので会社としては大きな損失につながってしまうことがあります。こういう問題が生じると場合によっては企業や組織に対して致命的なダメージを与えてしまう可能性すらあるので、だからハラスメント対策をしなければならないということです。

被害者の観点から見ると、ハラスメントは人格を侵害する違法な行為です。ハラスメントに関しては、労働契約法5条で定められており、2ページ目にその法律の条文を書いています。

「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。」ということで、安全配慮義務ということが定められています。

例えば、工場で機械に巻き込まれてけがをしないようにきっちりと安全配慮した措置を取りなさいということだけでなく、職場環境としても精神的な疾患であるうつ病とかについても、配慮をしなければならないということも含まれています。ハラスメントの防止というのは、そういう意味では法律上の義務であり、それをしなければならないということです。

その結果、皆さんの会社にもあると思いますが、今では多くの企業や組織でハラスメントに対する規定であるセクハラ規定やハラスメント規定というものが作られていると思います。また、研修を実施したり、相談窓口を作っている所もあると思います。

それでも、我々弁護士へのハラスメントの相談というのはむしろ増加していますし、厚生労働省の統計でも相談は増加しているそうです。恐らく裁判も増えていると思います。なぜ増えるのか、減らないのかということが問題であり、その辺り、後で考えていきたいと思っています。

それでは、少し皆さんにも頭を使って作業をしていただこうと思います。レジュメをめくっていただくとチェックリストを載せています。ハラスメントになるか、ならないかというのを皆さんに少し考えていただこうと思います。ハラスメントになると思った項目には、四角の所に、チェックしてみてください。

順番に1個ずつ説明していきます。

- 部下に交際を求めたが断られたので、仕事中心に無視する。
- 部下を食事に誘ったが断られたので、プロジェクトからはずした。

- 付き合っている部下の査定に手心を加えた。
- 異性の部下を食事に誘う。
- 出張中、ホテルの部屋で飲もうと誘った。
- 酔いつぶれた異性の同僚を自宅に泊めた。
- 職場で、性的な会話をする。
- 性的な経験を尋ねる。
- 忘年会の席で、性的な会話をする。
- 忘年会の席で、男性上司の隣に女性を座らせる。
- 繰り返し、「結婚はまだ?」「こどもはまだ?」と尋ねる。
- カラオケでデュエットさせる。
- 「何々ちゃん」「何々くん」という下の名前と呼ぶ。
- 服装、化粧が派手だと注意する。
- 「男のくせに」「女のくせに」と怒る。
- 社内不倫。
- 早く結婚するように勧める。
- つわりを理由の遅刻、早退に嫌な顔をする。
- 妊娠中の女性に出張を命じる。
- 出産、子育てのためには、仕事をやめた方がいいと勧める。
- 妊娠、出産を機に契約期間を終了させる。
- 仕事覚えが悪い部下を、大声で叱責する。
- 仕事覚えの悪い部下に、残って勉強するように指示する。
- マニュアルを渡して、週末にしっかり読んでこいと指示する。
- 仕事が遅いからと、残業をさせる。
- 叱るときに、やる気がない、努力が足りないと言う。
- 「ばか野郎」「グズ」「のろま」「クビだ」など屈辱的な言葉で叱責する。
- 叱りながら、足を蹴る、頭をはたく、殴る。
- 叱りながら、ボールペンや書類で頭を小突く。
- ノルマを達成できなかった社員を、他の社員の前でバカにする。
- 部下のミスを、人前で強い口調で叱責する。
- 長時間にわたって叱責する。
- 部下がミスをしたときに、辞めてしまえと言う。
- 今度ミスしたら辞めてもらうからなど、退職願を書かせて預かる。
- 失敗したら、他部署に異動させると言う。
- 社内メーリングリストで、成績不振、失敗、病欠を他の社員に知らせる。
- 必要な情報、指示を与えない。
- 仕事のやり方を教えない。
- 過重なノルマや一人では無理な仕事を与える。
- 仕事上のミスで生じた損害の賠償を求める。
- 急に会社を辞めるなんて無責任だと言って、会社を辞めさせない。
- いつも終業間際に過大な仕事を指示する。
- 特定の人を部署の食事会や飲み会に誘わない。
- 能力や経験に見合わない、レベルの低い業務を課す。
- 仕事を与えず、雑用ばかり言いつける。
- 必要以上に仕事の様子を監視したり、口をはさむ。

- 緊急の仕事でないのに休日や夜間に連絡を入れる。
- 部下を飲みに誘ったが断られたので、プロジェクトから外した。
- いつも慕ってくれてなついている部下の査定に手心を加えた。
- 忘年会の後、二次会に強引に連れて行く。
- 出張中、強引に風俗に連れていく。
- 部下にタバコやコーヒーを買いに行かせる。
- 休日、ゴルフに行くのに、車で送迎させる。

○講師

どうでしょうか、この中では、例えば性的な経験を尋ねるのは駄目だというのは、皆さんの中では常識になっているという気はしますが、こういったチェックをすると皆さんから、この言葉だけでは分からない、なる場合もあるし、ならない場合もあるだろう、程度の問題もあるし、もう少し具体的でないと、何とも判断しにくいという意見がありますが、それはそのとおりなのです。私が読み上げたような言葉だけでは、これは明らかにハラスメントになる場合が多いだろうというものはありますが、必ずしもハラスメントに当たるのか、当たらないのかということ、はっきりしない部分があります。

裁判ではどうなのかというと、チェックしていただいた所の下に判断基準というものがあります、裁判官がハラスメントになるのか、ならないのかという基準をしっかりと立ててくれました。判断基準に書いてありますが、言動の目的、内容、方法、程度、回数などの事実を総合的に考慮して、社会通念上、許容される行為と言えるか否かというところが、法律上、違法と言えるハラスメントに当たるのか否かということの基準だということです。

ただ、この基準を言われても、このケースがハラスメントに当たるのかどうかということとは分かりません。そのとおりだと思いますが、だから具体的なケースに当てはめたときに、それがハラスメントになるのか、ならないかと言われると、基準は立てられているけれども、今一つ、基準になってないような抽象的な基準です。

では、実際にどうするかというと、ケース・バイ・ケースで考えていくしかありません。回数、程度、目的など、そういったことを色々考えてどうなのかということ判断するしかなく、なかなか難しいです。

同じ事件を見ても、弁護士によっては、それはハラスメントになるだろうという場合もあるし、ちょっと言い過ぎた所はあるが、ハラスメントと言われるほどのものではないという意見を持つ弁護士もいるなど、曖昧さもあります。

その下に、今後は被害者基準で考えていく傾向があると書いていますが、加害者側は、「それは違う。こいつに何とか仕事を覚えさせてやろう、一人前にしてやろうと思って一生懸命しただけであって、少しきつい言い方をしたかもしれないが、それは、そいつのためを思って言っただけだ。そんなきついこと言っていない。」と言います。被害者側は、「いえいえ、そんなことはない。僕はもう会社にも行けなくなってしまう、メンタルクリニックにも通うようになって、薬も手放せなくなったのです。」というようなことになってくる。

それぞれの言い分が水掛け論になって対立しているときにどうするのかというと、最近では、裁判所も徐々に被害者基準になってきています。先ほど、会場の座席のこちらの方がどう、こちらの方がどうということを私が言いましたが、セ

クハラとかハラスメントも一緒に、ハラスメントだという人もいれば、ハラスメントではないという人もいる場合にどう考えるのかというと、被害者が加害者の言動によって、とても傷付いたということが、余程不合理な話でない限りはハラスメントになるという考え方になってきています。もちろん被害者側が、まるで無茶なことを言っている場合もあるので、さすがにそういう場合は、それは無理だということになりますが、傾向としては被害者の方が認められやすいという傾向が出てきています。特に皆さんのように、企業で労務管理とかをされる側の立場の方は、そういうリスクを十分に踏まえたうえで、色々と判断をしていただく必要があると思います。

次は、このチェックリストにあるようなことで、実際に私の所へ相談が来た事例を紹介します。

相談に来た人は、大きな企業の従業員で、営業課長でした。グローバル企業と言われるような日本を代表するメーカーです。その会社から子会社に出向し、大阪で働いていた方が、うちの事務所に相談に来られました。

課長がいたのは大阪の支店ですが、毎月、営業課長が集まって営業会議をやるわけです。そこで、営業1課、2課、3課が、それぞれ先月の実績はどうだったかということ報告し、今度はこうしなければいけないというような会議をするわけです。

その方は、営業3課の課長だったのですが、ある会議の席上、パワーポイントを使って各課の実績を発表したわけです。営業1課は、2,538万円で、目標達成率158%です。そういうことをして3課は、85%で目標達成できませんでした。「今月も3課は目標を達成できませんでした。来月こそは頑張りましょう。」、達成できなかったことは事実ですから、来月は頑張るといって、まあいいだろうと思います。

ただ、このときのパワーポイントは、これだけではなかったのです。会議の席上、何人もの方がいる所で、こういうイラストを入れるのです。

この3課の営業課長というのは、私よりも年上の方で、もう50代半ばぐらいですけど、まあ、年相当でそれなりに髪の毛が少し薄いのです。本人も結婚して、子どももいますが、そのことをいちいち気にしてはおられません。ただ、人前で、こういう感じのイラストですので、ばかにしていますよね。やはり、みんなの前で、こんなことを見せるのはひどいのではないかということをおっしゃいました。

この方はこういうことがあったりして、少しうつ病になってしまい、しばらく会社に行ったり行けなかったりというような状態でした。

そうすると今度は、部長から社員宛のメーリングリストがあり、従業員の方に、一斉に送ったメールがこれです。「今月もあと1週間です。皆さん、担当先をもう一度振り返って、漏れはないか確認しましょう。死ぬ気になってやれば、何でもできます。張り切ってください。」という、営業3課、月末に向けて頑張れよということを行っているわけです。

そこに、「いつものように休んでいる人もいますが。」と言って、うつ病になって出社できなくなった営業課長のことを書いています。下に星マークで、「辻課長は今日も自宅出勤」といって顔文字で残念な顔が書いてありますが、これはスタンプです。メールとかを使われている方は、自分の署名として、最後に名前、電話番号、メールアドレスとかを自動的に全てのメールに入るように設定されてい

る方がいると思いが、この部長が送るメールには、全部、これが入るのです。これは誰かが特定の人に送っているメールではなくて、従業員全員に一斉に送れる、そういうメーリングリストのメールで入ってくるのです。こういうメールを送っていたということを出勤している同僚の従業員から聞いて、これはひどいことだということで、相談に来られたわけです。

この方の場合、出向して子会社で働いたので、その会社にあるハラスメント窓口相談に行かれましたが、今一つきっちりと対応してもらえなかったのもので、今度は自分の出向元である親会社の窓口相談に行ったところ、すぐ動いて、配置換えをしてくれたようです。この方は結局、出向先から元に戻って、何とか職場復帰されて、元気になりました。そういった形です。

今、見ていただいたようなことは、極めてレベルが低く、幼稚です。私も現実のものを見たときに、何という子どもじみたことをしているのだろうと思いました。

これだけ世の中でハラスメントというものが問題になっているのに、なぜそんな下らないことが起こっているのかということです。

レジュメの5ページ目を御覧になってください。

今日、皆さんが参加されているような研修を、企業でも実施している所が結構ありますし、ハラスメントがニュースになるなど、一般常識になっている面もあり、浸透してきています。

今時、職場の自分のデスクの周りに、水着女性のグラビア写真を貼っているような人はまずいませんよね。そんなことはあり得ないようになりました。昔なら、そうではありませんでした。今では、そんなことは絶対あり得ません。だから、そのこともセクハラになるということ、世の中の人には知っているのです。どういふ場合にハラスメントになるのかということは、皆さんが色々なことを御存じで、そういう意味では、認識というものはあるのです。

それなのになぜ起こるのかということ、思い込みです。「自分は特別で、相手は好意を持ってくれている。」、これは、かなり多いですね。「嫌がっていない。」、「相手がむしろ積極的に喜んでくれている。」、「恋愛関係にある。」、「親身になってやっている。」、「相手のためにしてあげている、相手は困っていない。」、「職場のために、嫌なことも俺がやっている。」、「これも仕事のうちだ。」など、こういう思い込みがあります。良かれと思ってやっている、相手のためにやっているなど、こういった思い込みがハラスメントを進めてしまうということです。

もう一つの発生原因は、関係性の問題です。上下関係、指導する側と指導される側、指示する側と指示される側というようになります。雇う側と雇われる側というのもあります。

思い込みの原因の中で「相手は嫌がっていない。むしろ喜んでくれている。」と思い込む加害者は非常に多いのです。ほとんどのハラスメント事件の弁解では、それが出てきます。

笑顔だったと、喜んでいと。「向こうから来た返信のメールを見ると『いつもありがとうございます』と書いているのに、なぜ僕がハラスメントと言われなあかんのですか。」という反論が返ってきます。でも、それは立場が違うのです。上にいる人間と下にいる人間で、下にいる人間は、たとえ嫌だと思っても、そう言えない。「ありがとうございます。いつもお世話になります」、そう返事を返してきます。嫌な顔なんて、自分の上の人間にできません。何か嫌なことをされ

でも。笑顔で返さないといけないのです。

そこに思い込みが入ります。相手はそう言うけれども、もしかしたらこれはどうなのか。本当にそう思っているのかというのを片隅に思って、自分の考えていることは思い込みではないのかということに注意しないといけません。

それから、ハラスメントをする人は、決して特別な人ではありません。意地の悪い人、性格の悪い人、根性の曲がっている人、そんな人がハラスメントをしているわけではありません。加害者は普通の人です。むしろ、いい人である場合が結構あります。ただ、そういう人であっても、ここに書いているように、人である以上、弱さを持っているのです。

欲求とか感情のコントロールが効かない、他者を落とすことで、支配することによって満足感を待ちます。相対的な自己実現、自分のプライドを守る、自己防衛・正当化、相手を下に落とすことによって自分が達成できる。自己中心的で他者を尊重できない。自分に対する甘さ。ああ、これぐらいやったら、構わないのではないか、許されるのではないかとというのが自分に対する甘さです。

こういうものは、人であれば誰もが持っているもので、私も持っています。人として、当然、思いとか感情とか欲望とかがある中で、それをいかにして理性でコントロールしていくかということが、最終的にはハラスメントの防止につながってくると思います。

レジュメの最初のページで企業のリスクは三つあるというお話をしました。そのリスクを背負ってでも、こんなつまらないことをするのかということです。そこを冷静に考えて、損得計算をすれば、絶対やらないような話です。そういうことをちゃんと振り返って考えないといけません。

ハラスメントは、子どもたちのいじめと一緒にです。ただ、深刻なのは、職場でのハラスメントの場合、生活の基盤がそこにあるということです。会社に行けなくなった、辞めたらよいというわけには行かないのです。そこで働いて家族を養い続けなくてはならない、自分が食べていけないといけないのです。そうすると、逃げられなくなる、そこに、責任感の強い人、まじめな人、完璧主義な人、上司から言われると「ああ、これは僕が悪いのだ。僕ができないので、もっと頑張らないといけない。」とってしまう人がいます。そういう人は、ますますマイナスに陥ってしまいます。最悪の場合には、うつ病や心身症になったりした結果、自殺してしまうケースも出てしまうというのがハラスメントの良くない所です。

最後のページに法的責任ということが書いています。これは、最初に書いた三つのリスクを法律的に言うところになりますということを書いていますが、予防のためにとということと、発生時の対応ということを書いていますが、本当に一番重要なことは思い込みではないか、もう1人の冷めた自分を持っているかどうかということです。

もう一つが、最近の裁判所も被害者目線で判断してきているということだから、疑われるようなこと、余計なことは、しないことです。「危うきに近寄らず」です。

スキンシップ、昔は、そういうのもあったのかもしれませんが、それが本当に必要かと言われると、そういう方法もあるのかもしれないけれども、絶対にそれをやらないといけないというものでないだろうし、余計なことはしないということです。

職場としては、ここに書いていますが、会社としての強いメッセージが必要だと思えます。それから、職場の一人一人が意識を持って職場を見ること。

ここに来られている皆さんは、恐らく意識が元々高い方だし、そういうことを求められているポジションにおられる方だと思います。それを他の職場にも広げていただいて、「これはちょっとまずいのではないか。こういうことは、ちょっと駄目なのではないか。」ということ、一人一人が持てるかどうかです。

常に問題意識を忘れないこと。自分のことになるとついついできなくなってしまふのは、人としては当然です。

それからルールを定めること、アンテナを張って職場の実態把握に努めること、こういったことが必要だろうと思います。

また、この後のディスカッションでも皆さんに考えていただこうと思いますが、いざ発生してしまった場合にどうしたらいいのかということです。初期段階で防いでしまうことが重要です。

先ほど、チェックリストを書いてもらいました。程度の問題がありますが、「それは少しまずいのでは。」と、気楽に注意すれば、それで終わる話もたくさんあるはず。その段階で、それを見過ごしてしまうとか、そこで、「これ、少しよくなかった。ちょっと気を付けてあげた方がいいのではないか。」とかいうことが言えるかどうか。問題になります。「それぐらいなら、あれぐらいなら、これぐらいなら、まあいいか。」という意識でいると、だんだんそれが上がっていってしまうことになるのです。

グレーゾーンやイエローカードで大体解決するのですが、違法なハラスメントになったらもうどうしようもないので、そこになる前に解決していくということです。

それから、一人で抱えない、個人の責任にしない。「被害者が悪い。」「加害者が悪い。」とか、「そいつがおかしいからこんなことになった。」ということにしてしまうと、いつまでたっても問題は解決しません。

皆さんの周りで、こういった場面を御覧になるようなことがあったら、そういった窓口があるのなら窓口に行く。あるいは、上司の方にとりあえず報告することが必要です。最後に、研修、議論を繰り返すということも重要です。

今日は私がこうやってお話をしていますが、皆さんは、今までに、私以外の講師にも色々な角度からハラスメントの講義を受けたことがあるでしょうし、色々な本も読まれたことがあると思います。同じような話も出てきていると思いますが、同じことを繰り返してもいいのです。1年たったら忘れまじ、意識が下がっていきますから、同じことでも繰り返し、1年に1回ぐらい、こういうことを思い出すという機会を作っていただいたら、常に高い意識を持ってやっていけるのではないかと思います。

では、少し時間が過ぎましたが、私からの話はこれぐらいにさせていただきます、ちょっと休憩を取らせていただきます。

その後は、皆さんにグループディスカッションをしていただき、皆さんから発表していただきます。

それでは、2時半から再開しますので、それまで休憩とさせていただきます。

【ロールプレイ】

○講師

今から、皆さんに簡単な劇をやっていただこうと思います。代表で5人の方に御協力をお願いします。

それを見ていただいたうえで、その事案について、どうだろうということを議論していただきたいと思います。

ナレーションをしていただく方、上司の長田課長役の方、部下の谷山さん、大月さん、菊川さんという、この5人の役の御協力をお願いします。是非、やってみたいという方、おられませんか。実は学生時代に演劇部だったという方、腕に覚えのある方は是非名乗り出ただければと思います。アナウンサーになりたかったという方でも結構です。もし、立候補がなければ、私が一方的に選ばせていただきますが、せっかくですので人前でやってみたいという方、おられませんか。

○受講者

せっかくなので。

○講師

こういう形の研修は何度かしていますが、立候補していただいたのは初めてです。ありがとうございます。大きな拍手をお願いします。

皆さんに台詞^{せりふ}を覚えてくださいというような無茶なことは言いませんし、演技を着けてくださいとも言いませんので、読合せをしていただいたら、それで十分です。よろしいですか。マイクが3本しかないので、適当にセリフのある方に回していただくようお願いします。

あとは、私が適当に御指名をさせていただきます。

では、皆さんお願いします。

○ナレーション役

入社2年目の菊川さんは、日頃からやや時間にルーズな所があり、時々始業時間に遅れてしまいます。この日の朝も、始業時間に10分近く遅れてきたため、とうとう長田課長の雷が落ちてしまいました。

○菊川さん役

「おはようございます。」

○長田課長役

「何してんのや。お前、また遅刻か。しょっちゅう遅刻してくるけど、仕事はチームワークや。みんなに迷惑掛けてること分かってんのか。謝らんかい。」

○菊川さん役

「すいません。ちょっとアレルギーの薬を飲んでるので、どうしても朝、起きるのが辛くて。」

○長田課長役

「なんや、また言い訳かいな。そんな病気やったら、仕事無理や。辞めてもろたらどや。ゆっくり休んだらどうや。」

○谷山さん役（心の声）

（さすが長田課長や、よう言ってくれはったわ。しょっちゅう遅刻やしな。朝眠いのは当たり前やん。それでもちゃんと起きて、時間までに出勤してくるのが社会人の常識やろ。）

○大月さん役（心の声）

（長田課長もいきなり怒らなくてもいいのに。あんな言われ方したら、周りも朝からテンション下がるわ。）

○ナレーション役

菊川さんは長田課長の怒鳴り声に圧倒されて、バツが悪そうにうつむいたまま黙ってしまいました。何も言えなかったのです。その後、自分の席に座って仕事を始めたのですが、だんだんと長田課長の言動に腹が立ってきました。

○菊川さん役（独り言）

（何も皆の前で大声で怒鳴ることないのに、侮辱された気がするわ。これってパワハラとちゃうん？）

○ナレーション役

上司や周りのわだかまりが解消できないまま、その日も課内会議が開催されました。怒りが収まらない菊川さんは、これはパワハラではないかと思い詰め、後日、ハラスメント相談窓口に相談に行きました。

○講師

はい。ありがとうございました。

いかがでしたか。予想以上の名演技で、特に長田課長役の方が名演技でしたね。とても素晴らしい実演をしていただき、ありがとうございました。どうぞ、席へお戻りください。

シナリオを皆さんにお配りしていますので、どういうことだったかということ振り返っていただきながら、下に四つのテーマを書いています。

一つ目は、菊川さんの弁護人だったら、長田課長の発言のどういう点が問題だと主張しますか。その理由は何ですか。

二つ目は、今度は立場を替えて、皆さんが長田課長の弁護人だったら、どういう主張をして反論しますか。

三つ目は、長田課長の言動は指導かパワハラのどちらだと思えますか。その理由はなんですか。

四つ目は、より良い職場にするためには、どうしたらいいと思うかというテーマについて、皆さんに考えていただこうと思います。

今からグループを作りたいと思います。四つテーマがあるので、四人一組になっていただいて、後で発表していただくのですが、一人一回ずつは発表をしていただこうと思いますので、テーマによってそれぞれテーマ1、テーマ2、テーマ3、テーマ4の担当の方を決めていただきたいと思います。

今からグループ分けしますが、私がグループを作ります。私が今ここにいますので、皆さんに誕生日順に並んでいただきます。

私のいるところを先頭にして、1月1日生まれの人から順番に誕生日順にお並びいただきたいと思います。前後の方に何月何日かをお互い確認していただいております。

では、四人一組にしますが、本日の参加者が36名ということなので、9つのグループを作りますので、先頭の方から1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9まで数えていただいて、9の次の方は、また1から数字を言って、また9まで言っていただいてということで、同じ番号の人同士がグループになっていただくと、丁度四人一組のグループが出来るということになります。

では、お願いします。

(受講者が1から9までの番号を順番に発言)

では、自分の番号同士の方でお集まりいただき、グループを作ってください。

(グループごとに集まる。)

4人で集まっていたら、話ができるように4人で固まって、適当に座っていただけますか。部屋は広いので、部屋の端まで全部使っていただいたら結構ですので、グループごとに分かれてください。

(グループに分かれて座る。)

○講師

それぞれのグループでディスカッションしていただきますが、まず初めに、簡単に自己紹介をしていただいた後、担当者を決めてください。後ほど、発表していただきますが、テーマ1について発表する人、2について発表する人、3について発表する人、4について発表する人を決めてください。

5人のグループは一人余るので、テーマ4について、2人発表してください。

では、発表者を決めていただいたら、この事例を基にテーマ1, テーマ2, テーマ3, テーマ4について、グループでディスカッションしていただき、発表者の方は発表できるように、準備をお願いします。

今、2時45分を少し過ぎているくらいですので、時間は3時20分ぐらいまでとします。大体30分程度で、四つのテーマについての答えをまとめていただきたいと思います。

今日はハラスメントを防止しようというテーマなので、こういう答えをしなければいけないのかとか、そういうことは考えなくても結構です。御自分のバランス感覚、あるいは職場での経験などを基に、これはこうした方がいいのではないか、ここは問題があるのではないかとということを率直に言っていただければと思います。それではお願いします。

【グループディスカッション指導】

○講師

活発に議論をしていただきました。この後、皆さんから発表していただきます。ホワイトボードに皆さんの発表を書きますので、後ろの方のグループの方は前の方に移動してきてください。

では、発表していただこうと思います。まず、テーマの1番で菊川さんの弁護

人だったらどうでしょうということです。こちらのグループからお願いします。

○発表者 1

一番問題だと思うのは、「仕事無理だ、会社を辞めてゆっくり休んだらどうだ。」というような言い方をみんなの前で一方的にされたことです。

それから、最初のナレーションのときに、日頃から時間にルーズで、時々、始業時間に遅れてくるということが書かれていますが、恐らく日頃からそのことについて指導している形跡がなく、いきなり雷が落ちたということです。やはり2年目の方なので、まだまだ社会人として分からないことも多いと思いますので、いきなり雷を落とすのではなく、日頃からもう少しコミュニケーションを取って、指導しておくということが必要だったのではないかと、それが問題だと主張します。

○講師

ありがとうございます。では、そちらのグループ、お願いします。

○発表者 2

長田課長の発言の問題点は、今の方と同じですが、まず、課員の前で大声で叱責してしまったこと、なおかつ、その発言が非常に感情的で、暴力的で、威圧的で、脅しであったことです。会社を辞めてしまえというような発言が、それに該当するかと思います。以上です。

○講師

はい、ありがとうございます。では、そちらのグループ、お願いします。

○発表者 3

暴言とか、みんなの前で叱責というのは、今まで出た意見と同じですが、あと一つ、この人の弁護をすればしたら、日頃から遅刻していたことに対して、監督者として、体調管理をしていなかったという点、その辺りを聞いてなかったのではないかとという点などがあります。

○講師

ありがとうございます。そのお隣のグループ、お願いします。

○発表者 4

皆さんと同じですが、これまでこの課長が、日頃遅刻していたことに対して理由を把握していなかったことが問題だと思います。

それから、アレルギーのことを病気と言って、病気だったら仕事は無理だろうというようなことを言ったのは、病気の人に対してよくない発言だと思います。

○講師

病気の人に対する不適切な発言、言動だったということですね。

では、一番後ろのグループ、お願いします。

○発表者 5

ほとんど出ていますが、遅刻を繰り返さないためのアドバイスというものが、怒る前に一つあった方がよかったのではないかと思います。

○講師

ありがとうございます。では次のグループ、お願いします。

○発表者6

まず、菊川さんが「おはようございます。」と入って来たのに、社会人として「おはようございます。」の挨拶もなく、いきなり怒鳴るといのは駄目だということです。

また、みんなの前で叱責することや「会社を辞めろ。」「体調が悪い＝会社を辞めろ。」ということも問題だと思います。辞めるのではなくて、体調が悪ければ休養してもらうなどの方法もあります。感情的になって、部下を指導できていない所が問題だと思います。

○講師

ありがとうございます。いっぱい出ましたね。その隣のグループ、お願いします。

○発表者7

長田課長のあのような言動の後、そのまま会議が始まってしまい、もんもんとした気持ちになったのですが、谷山さんにも、大月さんにも、ましてや課長にも相談をできるような状態ではなく、思い詰めてしまったという点も主張できると。相談できるような雰囲気ではなかったということ、あるいは誰もフォローしてくれなかったという所も問題としてあると思います。

○講師

ありがとうございます。その後ろのグループ、お願いします。

○発表者8

菊川さんの弁護人がどこまでヒアリングするのか分かりませんが、谷山さん、大月さんからも状況を聴いたとして、やはり大月さんが、「長田課長がいきなり怒らなくてもいいのに。」というようなことや「あんな言い方やったら、周りも朝からテンションが下がる。」というようなこと、周囲もそのように感じている状況だったということを考えれば、そこは問題だと主張できると思います。

○講師

見ていた周りの人も不愉快になるほどのものだったという、そんな言い方をしていることが駄目だという、そういう主張ができるということですね。

そちらのグループ、お願いします。

○発表者9

皆さんから意見が出ているので、もう言うことはないのですが、やはり問題は多くて、皆さんが指摘している事項は非常に問題だと思います。朝入ってきて、

いきなり事情も聴かずに「謝れ。」というように大きい声で叱責している所が、普段からも遅刻原因の把握ができていないというのは問題だと思います。

○講師

ありがとうございます。ほかにここもおかしい、この菊川さんにしてみればひどいじゃないかという点はないですか。

ほかにないようでしたら、次に、立場を変えていただき、長田課長の弁護人になったとして、「いやいや、長田課長は悪くないですよ。長田課長は当たり前ですよ。」ということを書いてあげないといけませんよね。

順番を替えて、そちらの一番後ろのグループからお願いします。

○発表者10

長田課長の弁護人だったということですが、日頃から、菊川さんが時間にルーズなうえに、この文章からは連絡もなかったということです。だから、みんなの前で遅刻したことにに関して叱責するのは、職場の士気を守るためにもやむを得なかったのではないかと思います。

先ほど、病気なら仕事は無理だとか、会社を辞めろとか、ゆっくり休んだらどうだなどについては言い過ぎの部分がありますが、恐らく何回も遅刻された中で、長田課長もやはり人間ですので、少し感情的になってそこまで言ってしまったということです。少し感情で言い過ぎた部分について許されるわけではないのですが、パワハラまでは行かないのではないかと思います。

○講師

では、こちらのグループ、お願いします。

○発表者11

弁護人だったということですが、注目したのは、怒っている長田課長の言葉で、「しょっちゅう遅刻してくるけれども、仕事はチームワークだぞ。みんなに迷惑掛けていることが分かっているのか。」とその後の谷山さんの心の声で「よく言ってくれた。」という所があります。

察するところで、長田課長としては、他の社員に対する示しの部分になると思いますが、そういう秩序をきちっと直していただく、また、菊川さんは入社2年目で経験も少なく、半人前の所が見受けられるので、その点について叱責することで直ればというつもりで、少し強い語調で叱責してしまいましたが、叱責という範囲で収められるのではないかと思います。

○講師

ありがとうございます。こちらのグループ、お願いします。

○発表者12

今の二つの班とほとんど同じですが、長田課長を弁護するのは、非常に難しい面があります。あえて弁護するならば、社会人2年目で、1年目の新入社員ではないこと、その自覚がないということです。先ほどの皆さんの提案と一緒に、長田課長がその職場の士気を保つという面から、我慢の限界を超えてしまったとい

うのはありますが、その点については情状酌量の余地があるのではないか。今回叱責してしまったことは仕方ありませんが、上司ですので、職場の士気を高めるということも含めて、今回は情状酌量でお願いできないかと思っています。

○講師

隣のグループ、お願いします。

○発表者13

長田課長の弁護人だった場合の反論ですが、確かに言い方は少し行き過ぎの所がありますが、やはり元々の原因は、菊川さんが日頃から時間にルーズだったということです。それに来てすぐ「おはようございます。」の一言ですが、普通なら、事前に遅れるという連絡をすることが社会人のルールであるのに、それがなかったのだから、そこを強く叱責というか、注意したというように思います。

他の職員の声でも、ここに書いていますが、「長田課長、よう言ってくれた。」という所は、他の課員もそう思っていたところがあります。直接的には、菊川さんを怒っていますが、やはり職場のこと全体を見て、引き締める意味で言ったのではないかと思います。あえて反論するとすれば、その辺りではないかと思います。

○講師

職場全体を引き締めるためにということですね。そのことに無理があるとは、私は思わないですね。こちらのグループ、お願いします。

○発表者14

皆さんとほとんど同じですが、恐らく菊川さんが日頃から時間にルーズな所と、その当日も連絡がなかったということ、謝罪の言葉もない感じであり指導しなければならない人だという前提で、長田課長の言い方は問題があったかもしれませんが、内容的には「仕事はチームワークやで」とか、「みんなに迷惑かけていることを考えるように。」というようなことで、正当な指導をしているという見方を無理矢理しました。

○講師

ありがとうございます。では、そちらのグループ、お願いします。

○発表者15

もうほとんど出てしまっていますが、やはり長田課長は、チームワークに危機感を持たれているのだと思います。谷山さんが言っているように、やはりチームで仕事をしていく中では、10年目や8年目のベテランがほかのメンバーに対しても、そういう部分の指導がなされていたのかどうかは分かりません。そういうことも含めて、長田課長が大声を出したことは、その部下に対して、同僚としてどういう指導ができたのかということもあったのではないかと、事務全体のことを考えての発言であったのではないかと、ある程度は指導のようなことだと思います。

○講師

ありがとうございます。次は、こちらのグループをお願いします。

○発表者16

皆さんと同じですが、まず菊川さんの人間性から検討すると、平素から時間にルーズであり、遅刻する前に事前の連絡がなかった。それから本人が全く反省をしていないということです。同僚にも謝罪の念が見られない。したがって、同僚とのコミュニケーションも取れていなかったのではないだろうか。こういう彼女だったので、今回はその場で叱らないと効果がないということで指導をした。怒っているのではなく、叱っているのです。したがって、声がやや大きくなるのは当然だろうということです。

それからアレルギーの話が言い訳的に出てきましたが、もしアレルギーであるならば、事前に会社に申告をしていれば、会社としても対処方法の検討もできたし、それなりの指導もできたのではないだろうかと思います。

それから課長の指導方法については、谷山さんも課長の指導に納得しているということなので、適切な指導の範囲であったと我々は結論付けました。

○講師

まるで弁護士のように、かなり論理的でしたね。法廷で聞いていたら、それはあり得ると私は納得しているような気がします。

それでは、そのお隣のグループ、お願いします。

○発表者17

弁護しにくい所はありますが、出てない意見としては、そもそも遅刻をよくしているということは、恐らく就業規則に規定されている内容に抵触しているのではないかと。したがって管理職として、指導するのは当然だという点です。

○講師

ありがとうございます。一番後ろのグループ、お願いします。

○発表者18

長田課長の発言はありますが、みんながきっちりと出勤しているのに、彼女だけしょっちゅう遅刻している。それに対して彼女は、事前に電話もしてこないし、その場ですぐに謝ることもない。彼女はアレルギーの薬の影響であると言っていますが、恐らく彼女の性格に少し問題があると思います。

彼女のルーズさに対して、みんなが不平不満など心のストレスを持っていて、それがかなりたまっていた。そのような状態で、この日にまた続いたので、長田課長は堪忍袋の緒が切れたのではないかと。そういう場面ですが、ここはあえてみんなの前で怒ることによって、みんなが思っていること、不平不満を代弁して収めようとした。長田課長の思いはそうだろうということです。

○講師

ありがとうございます。

皆さんの意見だと、長田課長を弁護するのはなかなか難しいですね。我々は弁

護が仕事なので、どんな人から依頼されても何らかの弁護をしなくてはならないのですが。

長田課長と菊川さんの方向で見ているので、もしかしたら長田課長を弁護しにくいかもしれませんが、今度は、菊川さんがハラスメントの窓口相談に行くと、長田課長の上司である部長が、「これは、けしからん。」ということで、長田課長に対して何らかの指導をしたり、怒ったりということがあるかもしれませんよね。

それに対して、今度は長田課長が、いやいや、俺は正しいことをしただけ。課長としてやるべきことをしたのに、こんなことを言われるのはおかしい。俺に対するパワハラだ。」ということを長田課長が言うかもしれません。

もし皆さんが、更に上の部長というポジションにあつて、長田課長に対してどう対応するのかということ考えたときに、部長である皆さんが長田課長に対して何らかの指導をすることで、今度はそれがパワハラだと言われないかを考えると、そこのバランスがどうなるのかという所が問題になってくると思います。

そういうところで、三つ目に進みますが、長田課長の言動は、指導なのか、パワハラなのかどちらだと思いますか、また、その理由は何かということでジャッジをしていただく必要があります。

皆さんがその両方の更に上のポストになれば、そこを判断しなければなりません。あるいは、上のポストになっても、この問題はハラスメントの窓口を持ち込まれて、ハラスメント対策の調査委員会のようなものが設置され、この事案を採り上げることになったら、一定の結論を出すこととなります。これは、パワハラであり、長田課長に駄目だという判断をするのか、それとも、まあこの程度であれば、指導であり、ハラスメントにはならないというような判断をするのかです。3つ目のテーマでは、その所はどうでしょうかということですので、発表をお願いします。

○発表者19

指導か、パワハラか、どちらと思うかということですので、指導としては、その場の注意は当然の話だと思いますし、対応方法も色々あったと思いますが、発言が余りにも感情的であり、特に「謝れ」、「会社を辞めて云々」という発言は暴言だと思います。以上のことから、結論として、どっちかと言われたら、これは恐らくパワハラだろうという結論になりました。

○講師

そちらのグループ、お願いします。

○発表者20

こちらのパワハラではないかという結論です。

理由は、谷山さんの心の声を聴いて、菊川さんの日常的な行動はルーズであり、また、上司への遅刻理由の未報告といった背景もあり、長田課長は、たまりにたまったものが、一気に感情的な発言に結び付いたものだと思います。結果的には具体的な指導となる発言がないままに終わっていることからパワハラだと考えます。

○講師

具体的な指導がなく、ただ怒っているだけということですね。
次のグループ、お願いします。

○発表者 2 1

感情的になり、ここの文面だけで終わっている。この後、例えば、それならこういうことを報告しないといけないなどのフォローの言葉が一言あると、それは指導の一連の流れだということが言えると思いますが、ここで終わっていると、感情的な暴言で、相手には指導として伝わっていないということになりました。

○講師

ありがとうございます。では、その前のグループ、お願いします。

○発表者 2 2

課長が、他の職員に対して仕事はチームワークであり、みんなに迷惑を掛けていることをよく分かっていないので指導したのかもしれませんが。菊川さんもこれから気を付けますという言葉もありましたが、アレルギーの薬を飲んでいるのでと言った後に、「そんな病気なんやったら仕事は無理やろ。」「会社辞めてゆっくり休んだらどうや。」と人前で一方的に怒鳴ったので、これは、パワハラだと思います。

○講師

人前で一方的に怒鳴ったので、パワハラだということですね。
こちらのグループ、お願いします。

○発表者 2 3

どちらかと言えば、指導ではなく、パワハラだと思います。

その理由としては、感情的であり、言葉の選び方が非常に悪い。もう少しほかの言い方があったのではないかと、課長職なので、その辺りの言葉の選び方ができたのではないかと思います。

○講師

ではそちらのグループ、お願いします。

○発表者 2 4

パワハラだと思います。大勢の前で叱責していること、「辞めろ。」という、会社を辞めなさいという屈辱的な発言があったこと、具体的な指導もなく感情的な暴言が、課長のはげ口となっているのではないかとということです。

○講師

ありがとうございます。
その前のグループはまだですね、お願いします。

○発表者 25

どちらかと判断するならば、パワハラであると思います。長田課長ですが、2回目の話し方が、もう少し柔らかい言い方であれば、そこは人前であっても、許容される範囲ではないか。ただ、その下の「言い訳か。」「辞めてしまえ。」の所はもう暴言の域に入るので、この2番目の発言がなければというところです。

遅刻が多いことを差し引いてもパワハラであると結論付けました。

○講師

次のグループ、お願いします。

○発表者 26

「会社を辞めて、ゆっくり休んだらどうや。」という表現ですが、これは会社を辞めさせようとしている表現と捉えられる場合もあるので、パワハラに該当するのではないかと思います。

○講師

私は弁護士なので、パワハラなどの労働問題をたくさん持ち込まれますが、「辞める。」「辞めない。」ということはとても大切なことです。こういうときには、「お前なんか辞めてしまえ。」と言うのかもしれませんが、解雇という話になると、それは労働関係の根本に関わる部分であり、極めてデリケートな問題となります。

仮に、この言葉が会社からの退職勧奨であったり、解雇予告という話に捉えられるようなことになれば、それがどこまで本気で言ったのかという話になるわけで、やはり雇用関係においては極めてデリケートな話であります。

それでは、次のグループお願いします。

○発表者 27

指導かパワハラかということであれば、これは明らかにパワハラの実例です。理由としては、菊川さんがパワー・ハラスメントじゃないかと思いつめて、ハラスメント相談窓口に行っていますし、パワハラと違うかと、もう自分でパワハラと位置付けていますので、元からパワハラと取扱うしかなく、パワハラということだと思います。

○講師

ありがとうございます。

○発表者 28

雷が落ちてしまったというその叱責、そして次に、「会社辞めて」という退職勧奨という点から見ると、もうこれはパワハラだと思いました。

この流れからいって指導を考えるとしたら、やはり2年間、日頃から少し時間にルーズであったのに2年間どうしてきたのかというと、そういった指導ができていなかった。

そして、その後、社内会議がもう1回開催されましたが、そのときにこの件を採り上げなかった。やはり遅刻は業務にかなりの支障があるので、きちんと会議

の中や個人的に面接をするなどして採り上げるべきではなかったのか。やはり指導という形や面接という形で、こういうことを解決しようとしなかった長田課長の行動はパワハラをしていると考えました。

○講師

ありがとうございました。皆さん、全員一致でパワハラですが、どうですかね。これ、本当にパワハラにまでなりますか。違うと思う人はいますか。

○発表者 29

例えば、社内の懲罰委員会などで審議する立場になった場合、このケースで懲罰や懲戒の処分をすると、逆に長田課長側から訴えられて負けるのではないかと思います。というのは、繰り返してではなく、単発でしたことに関して、これだけ重い処罰をしてしまうと、逆に会社としては、少し判断がまずいのではないかと思います。

○講師

どうですか、ほかに同じような御意見の方はおられませんか。

○発表者 30

少し偏見的な言い方かもしれませんが、もし長田課長が島耕作のようなイケメンであり、このような言い方ではなく、逆に菊川さんが水商売風の派手な感じで、こういう言動だった場合、周りの見方もまた偏見で変わると思いますし、持って行き方次第では、どちらの場合もあり得るという感じがします。

○講師

そうですね。その人のキャラクターとか、そういったことも判断要因になるかもしれないです。

このような問題が起こった場合に、ハラスメント関係の委員会に入って判断するとしたら、今回のケースで長田課長に対して何らかの処分を、懲戒規定に基づくような処分をすることは、少し無理があるのではないかと思います。

これは私のバランス感覚によるものかもしれませんが、双方に対して、何らかの指導や注意をするなど、その程度で終わりではないか。人事上の不利益な処分をどちらかに課すというのは厳しいと思います。

ただ、遅刻したことに対しては、就業規則などに基づいて何らかの不利益処分があるかもしれませんが、しかし、そのやり取りに関しては、長田課長の方にどうこうという処分は正直難しいのではないかと思いますというのが、私の感覚です。

もちろん、もっと厳格に処分すべきだということもあり得るかもしれませんが、先ほど少し言いましたが、長田課長を指導したりする上司の立場で判断するとしたら、これで長田課長に何らかの不利益処分を科すことになると、後に長田課長側から争われた場合に、勝てない可能性があるのではないかと思います。

上司としての指導とか叱責のより望ましい方法と、最終的な処分をどうするのか、更に違法性があるのかないのか、裁判にまで進む可能性もあるので、そういった中で色々と検討する中で、その線引きが変わってくるのではないかと思います。

す。

私は、弁護士になる前に、大学を出てから新入社員で会社に入って、4年間サラリーマンをしていました。その頃は、今回の長田課長のようなレベルではなかった時代です。大学を出た直後なので、二十四、五年前の話しですが、こんなものではなかったです。人気就職企業ランキングの上位に入っており、極めてスマートな会社に就職したつもりだったのですが、全然そのようなイメージと違っていました。喝入れと言って、いきなり先輩から集められて、怒鳴り付けられたりとか、お客さんの前でも蹴りが入ることとか、そんなことが平気であるような時代でした。

今日は、年齢的には私よりも先輩の皆さんも結構おられますが、多分そういったことを経験されている方もおられるでしょうし、そういう感覚や時代からすれば、今回の長田課長の言動などどこが問題なのか、これぐらい当たり前だろうという気もしなくもありません。ただ、時代とかそういった意識というのも変わってきていて、必ずしもそういうことが通用するわけではないので、今回は少し厳しい判定になっています。

さて、ここまではこれで良いのですが、もう少し前向きに考えていくことも必要ですよ。

次のテーマに移ります。より良い職場にするためには、どうすればいいと思いますかというものです。こちらのグループからお願いします。

○発表者31

3点あります。

まずは、リーダーの教育です。叱責ではなくて、コーチング的な諭し方という指導方法とか、ハラスメントに対する教育などもリーダー教育として必要ではないか。

二つ目が、菊川さんに対しても、就業ルールに基づいた反省を促す必要がありますので、適正な就業ルールに基づき何らかのけん責的な処分ができるのであれば、それもしながら、適切な指導をする。

三つ目は、コミュニケーションを取るという点です。上司と本人とのコミュニケーションもありますし、チーム間で話し合い、ルール違反ですとか、ハラスメントに対してどのように取り組んでいくのかというのを共有すべきだと考えています。

○講師

ありがとうございます。その後ろのグループお願いします。

○発表者32

文章の中で「また遅刻か。」というのがあります。その中で部下と上司のコミュニケーション、それから体調管理についても日頃から何もされていなかったのかと感じていまして、やはり部下とのコミュニケーション、体調管理、同僚同士のコミュニケーションを取っていただいたうえで、この課の全体会議として今後どうしていくかというテーマで会議を持っていけばよいのではないかと思います。

○講師

ありがとうございます。その後ろのグループ、お願いします。

○発表者 3 3

まず、コミュニケーション不足が原因だと思います。課内の先輩、後輩同士でもう少しコミュニケーションを取るべきであり、長田課長が職場で、例えば一緒に飲みに行ったり、御飯を一緒に食べたりして、そういう雰囲気作りをもっとしていれば、こういう言い方をしても、パワハラというような受け止めをされなかったのではないかと。それから先輩方が常に遅刻している2年目の職員に遅刻をなくすためにアドバイスをするべきであった。

例えば、遅刻1回当たり100円の罰金を貯金箱の中に入れて、たまったら、みんなでおやつを食べるとか、少し遊び心でそういったことをやってみてはどうかという意見もありました。それから課長もそうですが、このメンバーにハラスメント教育を受けてもらうのも一つであると思います。

○講師

ありがとうございます。一番後ろのグループ、お願いします。

○発表者 3 4

まず、大勢の前で怒鳴ったということで、菊川さんと長田課長で話し合ってもらうことが必要だと考えます。怒鳴ったことで大月さんや菊川さんにはわだかまりが出来ていますが、それも話し合いや指導によって無くすということです。

菊川さんについては、個人の問題ではなく、病気の問題などもあるのであれば、手術をするなども含めて対応するなりして、谷山さんたちとの溝を埋めていくことが必要だと思います。ただ一方で、そういうことが全ての人、全ての場合に出来るかどうかということも、難しいのではないかと思います。

忙しすぎる会社、医療現場などでは、厳しい言葉がたくさん出ることもあるだろうし、丁寧な指導をすることがなかなか難しい状況もあります。

それ以外には、その長田課長の性格、コンディションなどがあるだろうと思いますが、そういうときに、菊川さん、ほかの社員、長田課長との間で信頼関係があれば、また違う言い方をしたのではないかと意見がありました。

やはり、より良い職場を作るためには、その短期的な対応だけではなくて、コミュニケーションというか、信頼関係をどう築いていくのかということも重要です。信頼関係を築くためには、若手社員などはコミュニケーションを取るのなかなか難しいのではないかと意見もありました。

○講師

ありがとうございました。その前のグループ、お願いします。

○発表者 3 5

私たちのグループは2年目の菊川さんがいきなり課長から怒られるということについて、実はチームワークがなかったのではないかと考えました。特に谷山さん、大月さんなどは、心の声ではなくて、先輩から後輩へのアドバイスをするなどの対応が必要ではなかったのか。また、逆に部下が課長に物を言えるというコ

コミュニケーションがなく、チーム全体として風通しが良くなかったという意味では、その辺りをもう少し改善すれば、こういうことにはならなかったのではないかと思います。

やはり部下に対しても、上司に対しても言いやすい、風通しのある職場が良い人間関係作りになるということです。

○講師

前のグループ、お願いします。

○発表者36

全部出てしまい、発言することがなくなった感じがしますが、言葉を替えて言いますと、仲間意識が非常に薄いのではないかとあります。つながりを持つためには、いいことでも、悪いことでも、嫌なことでも、仲間同士で話し合える場がない、そういう雰囲気がないということです。

それからもう一つは、感情を押さえて、心を表せない雰囲気であった。長田課長ではありませんが、言うべきことは言う、それが良い職場を作っていくのではないかと思います。

○講師

では、次のグループ、お願いします。

○発表者37

皆さんが言われた意見と大体同じですが、やはりこちらも風通しが悪いという意見が一番出ていました。その中で、菊川さんの先輩に当たる谷山さんや大月さんが会議のときに声を出せなかったという点、その後も菊川さんに対してフォローであったり、指導ができていなかったという点が問題ではないか。やはりそういうことができるような職場環境を作っていくことが大きいのではないかとということです。

もう一点は、課長という立場で厳しい指導を求められる中で、ワンクッション置いてベテランの谷山さんや大月さん辺りが、菊川さんを指導するような環境を作っていければ、もっと良かったのではないかと意見がありました。

もう一点は、アレルギーの薬を飲んでいることに対する彼女への配慮、例えば早い時間に起きるといことがしんどいのであれば、会議を朝一番にせずにもう少し時間を遅らせるとか、そういった対応もできたのではないかと思います。

○講師

ありがとうございます。次のグループ、お願いします。

○発表者38

皆さんの意見と重複しますが、最終的に、菊川さんはハラスメント相談窓口にご相談に行きましたが、相談前に課内で収めることができたのではないかとということです。より良い職場にするためには、長田課長に対して助言する方がいればということです。例えば、谷山さんが「課長のお怒りはもつともですが、今の発言はどうなんですか。」というようなことが言える環境であれば、こういった問

題は起きなかったのではないのでしょうか。

また、菊川さんが2年目で、その次の大月さんが8年目で少し年数が開いているのですが、この間でもう少し気軽に相談できる環境を作っていれば、こういった問題は起こらなかったと思います。

○講師

ありがとうございます。最後のグループ、お願いします。

○発表者39

ほぼ、皆さんがおっしゃったとおりになりますが、まず、全員のコミュニケーション不足が原因ではなかったのかなと思います。この事例だけで見ると、菊川さんがアレルギーの薬を飲んでいるということを行っているのに対して、課長は言い訳かと発言し、谷山さんと大月さんの心の声にも、薬、体の状態に関する事について何も思っていなかったのは、恐らく菊川さんの状態を職場の皆さんは余り知ってなかったのではないかと思います。まずは、菊川さんの体の状態を職場の皆さんに知ってもらう、どういった薬を飲んで、どういう副作用が出ているのかといったことを踏まえて、例えば、その薬を違う薬にして副作用を抑えることができないのかなど、そういったことを話し合うような場を設けてはどうかと思いました。

あとは、医師の診断書で、この人はアレルギーであり、薬の副作用によりそういう状態になった、そういった医師の診断書があれば、出勤時間に関しては、検討の余地があるのではないかと思います。

○講師

ありがとうございます。たくさん出していただきました。

「診断書を出してくれ。」と言うと、実は「アレルギーはうそだった。」「あときはすみませんでした。」という動きがあるかもしれませんが、このシナリオではよく分かりません。

たくさんアイデアを出していただき、どの意見も非常に建設的であり、皆さんの経験の中から出てきた改善策だと思います。

今日は、ほとんど面識のない方とグループを組んで話していただきました。母体となっている職場の雰囲気だとか、規模だとか、人間関係とかも、それぞれ別々でしょうし、年齢層ばらばらだと思います。それに伴って職場におけるポジションも色々な方が来られていると思います。経験とか立場によって物の見え方、考え方も変わってくるだろうと思います。

そうした中で、誕生日で適当にグループを作り、強引にミックスして話していただいたことが、今日の研修で非常に貴重な経験をしていただけたのではないかなと思っています。

全く違う価値観の方がいたり、自分の全く知らない経験をしている方がいたり、そういう話をお互いに聴いていただく機会になったのではないかと思います。

この僅かなシナリオの中でも、皆さんで、一生懸命、時間を取って考えていただき、アイデアを出していただいたので、これだけ皆さんの問題が分かり、改善策を考えていただくことができました。皆さんが本当に真面目に、一生懸命取り組んでいただいたおかげだと思っています。

皆さんがそれぞれまた職場にお持ち帰りいただいて、他の周りの皆さんと考えていただく機会が持てれば、ますます皆さんの職場を良くすることができるだろうと思います。

今回の事案は、本当に長田課長が悪いのかということです。もしかしたら、今日はこういう事例だったから、それは駄目なのではないかという意見になったのかもしれない。

もしかすると、皆さんの身近な所で、大なり小なりこういったことは起こっていることかもしれません。最初の講義の中で言いましたが、人は、どうしても感情的になったり、自分の満足感を得ようとしたりすることはあるので、そういう面が出てきてしまいます。

今日は、たくさんのアイデアが出てきました。色々知識やそれはそうだということを経験して、気づきを持つということも大切でしょうし、全体会議やコミュニケーション、先輩からのアドバイスなど、色々出ましたが、複数の物の見方が出てくることによって、色々な改善策が出てくるのだらうと思います。

是非、それぞれの職場でこういった問題意識を忘れずにお持ちいただいて、周りの皆さんとまた話をしていただければと思います。

同じようなシナリオでやっても、参加していただくメンバーによって、色々新しいことが出てくるので、私も勉強になりました。本当にありがとうございます。

今日は、本当に暑い中で皆さんお忙しいところ、貴重な時間を割いていただきました。もうお気付きの方もおられると思いますが、今回のシナリオは、長(田)、谷(山)、(大)月、菊(川)ということで、あと鶏と船が加わると、そろそろ祇園祭のコンチキチンということで、正に本日、四条烏丸で講座をさせていただくためのシナリオを公表させていただきました。

まもなくこの京都は、祇園祭の季節になってきますが、皆さんの職場が暑さに負けることなく爽やかな職場に、風通しのいい職場になっていただくことを願って、講演を終わりにさせていただきます。本当にありがとうございました。

【質疑応答】

○司会

辻先生、ありがとうございました。

続きまして、質疑応答に移らせていただきます。御質問のある方は、挙手をお願いいたします。

○質問者1

本日のこういった事例で、企業の規模や特徴によって色々なケースがあり、対処法があると思いますが、いわゆる企業側の責任というと、配慮事項、環境を整備するといった部分を求められるなど、こういった事象を会社として具体的に認識できていたら、それなりに対処ができると思います。

例えば、今回のケースであれば、課長と菊川さんの間に何らかのセクハラやパワハラがあって、組織に相談窓口がなく、結果的に辞めてしまった。辞めた後に、こういったパワハラがあったという形で、突然、訴訟になった。そのときに初めて企業サイドとしては、そういう事実認識があったことを知ることになります。全く知らなかったといった場合、会社としての管理責任や企業のリスクなど、判

例があるのかどうか分かりませんが、分からなかったということで許されるものなのかを教えていただけないでしょうか。

○講師

まず知っていたのか、知らなかったのかということの大きな違いがあります。企業側に法的な責任が生じるかどうかは、企業側に過失があったかどうかということになります。知っていて、何の対応も取らなかったということになれば、対応を取らなかった所に過失があるということになります。

知らなかった場合にそれで済むのかというと、容易に知ることができるような、知ろうと思えば知ることができるのにしていなかったということになれば、そこに過失が出てきます。

具体的には、ハラスメントに関する規定を作っていなかったとか、相談窓口を作っていなかったなどです。また、ハラスメントについての研修や指導を全くしていなかったとなると、知らなかったとしても、それは何も対応を取っていなかったからそれが会社の知るところとならなかったということになり、過失を問われる可能性があります。ですから企業側は、そういうことを避けるために、きちんと規則や窓口を作っておく。その窓口がどこにあるのかということのを全従業員に周知をしておくということが必要となります。それから研修を定期的に、例えば年1回でも実施しておくことです。そこまでやっていて、それでも申出がなくて知り得ない、知らなかったということで、後になって何か訴えられたとしても、十分な対応を取っていたので、過失はないということになると思います。

○質問者2

本日は有意義な講演をありがとうございました。私どもの企業では、昨年10月から社内にハラスメント関係の委員会を作ってから、半年以上たちますが、まだ、1件も窓口への相談がありません。ただ、そういう問題が全くないかということそうではなくて、実際にはパワハラという言葉をよく耳にします。よくよく聴いていると、相談したら後から仕打ちを受けるのではないとか、嫌がらせを受けるのではないかという声が聞こえてきます。こういう場合、もう少し相談の門戸を広げるためにはどうしたらよいか、話しやすくするためにはどうしたらよいかということをお悩んでいまして、そのことについてアドバイスいただけたらと思います。

○講師

今までされていることで十分なのかもしれませんが、やはり「こういう窓口が出来ました。」ということやそれに対して「秘密は守りますよ。」ということをどれだけ周知できるかということです。

そういう内容を文書で周知するということです。恐らく規則が出来たり、委員会が出来た際にそういったことをされていると思いますが、恐らく配布しても関係ない人は右から左に、即刻ごみ箱に捨ててしまうというようなことはよくあることです。あとはどこかに掲示をし、いつでもそれを見ることができる状態にしておくこと。配布したときに問題を抱えてなければ捨ててしまいますので、いざ問題が発生して困ったと思ったときに、誰でも見られる所に掲示してあるということやそういう文書のPRが必ずしも十分にできないのであれば、研修とかの機

会の中で、「こういった相談窓口がうちの会社にはあって、相談の秘密は守りますよ。不利益になることはないですよ。」というようなことを、何度も説明するしかないですね。

また、難しいかもしれませんが、匿名の投書箱のようなものを作ったらどうかと思います。より広くできるだけ救済しようと思えばそういうのを作ることも一つです。ただ、変な中傷、^{ひぼう}誹謗が紛れ込んでくる可能性もあるので、それはそれとして責任を持って選別するというのであればよいのかもしれませんが。

○質問者3

本日はどうもありがとうございました。

一つアドバイスを頂きたいのですが、事象が発生したときに、申出人と相手側にヒアリング、事情を聴くことがあると思います。そして、その周りの第三者とか関係者にもヒアリングしたときに、周りの人の意見を聴くことも大切という話ですが、その辺のコンセンサスがないと、その第三者が、「あれはどう見ても、指導の範囲を超えていますよ。」や「もうパワハラだってみんな言っていますよ。」という意見になるかもしれない。第三者から意見を聴取するということは、その辺の問題があると思うのですが。

○講師

第三者に何を聴くかということです。

まず一つは、第三者とか当事者以外の人に話を聴くかどうかという所ですが、まず申出をした人の意向というものもあると思います。被害を訴えて申し出た人が、必ずしもこの問題をオープンにしたいとは思っていない可能性があるわけです。そんな所に訴え出たとか、そんな被害を受けたということを人に知られたくない。周りの人たちには秘密にしてほしいという場合があるので、まずはその了解を取ってからでないといけないことです。

それから第三者に、何を聴くかだと思います。例えば、今回のケースで大月さんとか谷山さんにどういう出来事があったのかという事実を聴き取るのは意味があると思います。でも、どっちが悪いと思うのかと聴くことは意味がないし、むしろ問題があるのかなと思います。例えば、「いや、菊川さんが悪いと思います。あんなの絶対駄目ですよ。」ということ、いくらその人から聴き取ったとしてもそれは余り意味がないことです。それを判断するのは、ハラスメントの委員会だったり、人事や総務のしかるべきポジションの人だったり判断することになります。

その事実以外の要素によって、いいとか悪いか、要はその人が好きとか嫌いとか、通常からの態度が悪いとか、そんなことを言っている可能性もあるし、それを判断すべき立場でもない。そこを聴いても余り意味がないです。だから意見とか評価に当たるものをできるだけ排除して、事実は何だったのかということ、聴き取るということを心掛けたうえで、聴き取るのならよいと思います。多数決では決まらないということです。

○司会

時間が迫っておりますので、あと1名だけとさせていただきます。

○質問者 4

すごく細かい話になりますが、先ほどの事例の話で、その周りの方にも事情聴取をする際に、了解を取って録音させてもらえれば一番良いのですが、そうではなくメモとかの記録となった場合、法廷における証拠能力というのはどの程度になるのですか。証拠能力というか、どの程度までそういうメモや記録を用意しないといけないものなのでしょうか。

○講師

もちろん記録が残っているのであれば、そのときにその人がそういうものを書いたという事実の証明にはなるので、そういう意味では証拠になります。そこに書いてある内容が真実であるか否かということは、また別の話となります。ただ、例えば、事件、ハラスメントが起こったのが、平成27年4月であったといったときに、平成27年4月とか5月の段階で、何かのそういう聴き取りをした記録が残っているとすれば、そこに書いてある内容が本当にそうなのかどうかの判断はさておき、そのときにその人がこういう内容を書いたということでは意味があります。

その次に、ではその内容が真実か否かということになってくると、その出来事が起こった直後に作っているものだから真実である、それ以外にも内容が具体的、合理的に書かれているなど、色々な評価があり、それで信用できるのかどうかということを評価していくことになるわけです。

ただ、弁護士の立場から言うと、何でもできるだけ記録化して証拠は残しておいてもらったほうがよいです。それと、誰かから話を聴き取って記録した内容を、その人に見せて、今日聴き取った内容はこういうことで間違いはないですかということを確認して、そうです、そのとおりです僕の言ったとおり書いてくれていますと言ったら、間違いはないですとってサインしてもらおうということになれば証拠としての価値を高めます。

○司会

それでは先生、少し時間も延びてしまっておりますので、ここで質疑は終了させていただきます。それでは、本日御講演いただきました辻先生に、今一度、拍手をお送りいただきますようお願いいたします。

ありがとうございました。

(終了)