特別寄稿

ハラスメントと人権

社会保険労務士法人グラース　代表社員
特定社会保険労務士　　新　田　香　織

憲法第13条には、すべての国民が個人として尊重されることが謳われています。誰もが自分の人生を幸せに送りたいと願っているのに、ハラスメントという人権侵害によって自己を否定され、それがもとで心に傷を負った結果、社会生活に困難をきたす事態になってしまう人もいます。また、いじめによって理不尽な思いをした経験や、自分が起こしてしまった失敗に対し、異常なほどの剣幕で怒りをぶつけられたなどの経験は一生忘れられないものです。

一昔前は、家庭、学校、職場など組織内の上下関係と規律が重視されていましたので、個人を尊重するという意識が低かったと言わざるを得ませんが、当時の意識のまま同じような言動をとると、今はハラスメントに該当する可能性が高くなっています。

同様に組織マネジメントにおいても、経営陣や管理職層が絶対的存在となって従業員を統治して働かせるスタイルを続けていると、従業員は自由な意見を出すことができないばかりか、メンタル不調者が出るなど不健全な組織となってしまいます。

私は25年近く社会保険労務士の仕事をしていますが、傷病手当金などの手続きや労務コンサルを通して、近年のメンタル不調者の多さと会社に与えるダメージを危惧しています。

そのため本稿では、主に中小企業・小規模事業者の事業主や人事担当者に向けて、ハラスメント対策は「待ったなし」の状況であるということを理解していただけるように、事例を交えてお伝えいたします。

ハラスメントの行為者

ハラスメントを行っているのに、当の本人は自覚がないということが度々あります。

図1にあるように、自分なりにハラスメントを正当化して必要な言動だったと思ってしまうのかもしれません。

ハラスメントは同僚間でも、また立場が下の人から上の人に対しても起きる可能性はありますが、やはり社内で圧倒的に多いのは人事上の地位が上の人から下の人に対するものです。

上司がハラスメントを行っているときはもちろんですが、上司が部下のハラスメントを容認しているようでは、職場のハラスメントはなくなりません。

本気で職場からハラスメントをなくそうと思うのであれば、経営陣が強い意志を持って取り組むことが欠かせません。

図1

【ハラスメントの正当化】

- 相手の成長のためだから‥
- 会社の利益のためには必要なことだから･･･
- 同じ釜の飯を食っている仲間じゃないか･･･
- 「いじり」「からかい」は、親しさの表れだから･･･
- 自分も経験した、これくらい許される･･･

©grasse-sr　1

職場で起こりやすいハラスメント

社会全体でハラスメントに対する意識が変わってきていますので、露骨なセクハラやパワハラは減ってきています。しかし職場によって濃淡はありますが、それでも図２にあるような相手の尊厳を傷つけるような言動が存在します[注1]。

図２のほかにも近年は出産や育児に関するハラスメント（通称：マタハラ）が問題になっています。概して大企業では、出産後の女性の継続勤務も男性の育休取得率も高いのですが、中小企業では限られた人員での体制に負荷がかかることからか、能力が高い女性であっても残業ができないことを理由に本人の意思とは関係なく補助職に就かせる、男性に至っては社内体制面でも取引先に対しても迷惑をかけるという理由で育児休業を阻止するような働きかけを行うというケースも散見されます。

また、複数の民間団体の調査によると、LGBTQの人は人口の10～13％存在していると言われています。これは左利きの人とほぼ同じ割合ですが、社会的には珍しい存在として認識されているのではないでしょうか。採用面接時に性的マイノリティであることがわかったとしたら、また、採用後に職場でそのことを話したら、皆様の会社はどの様に対応されるでしょうか。性的マイノリティの人が本当の自分を話したとき、奇異な目で見られ、差別されるようなことがあるとすれば、これも人権侵害といえるでしょう。

（注１）ハラスメントの定義や防止措置等については、下記の法律に規定されているのですが、わかりやすくお伝えするために、図２では法律の括りには縛られない説明となっていることをご了承ください。
男女雇用機会均等法：セクハラ、マタハラ
育児・介護休業法：マタハラ、ケアハラ
労働施策総合推進法：パワハラ

図２

①性や私的なことに関するハラスメントの例

・下ネタをしばしば発する
・異性に対し業務外に二人きりで会う時間を何度も要求する
・本人の同意を得ずに性的指向を暴露する
・相手が話したくないのに付き合っている人がいるかしつこく尋ねる

②指導とはき違えてハラスメントになっている例

・大勢の前で見せしめの様に叱る
・達成困難な数値目標を課して、できなければ責任を取る様に迫る
・細かいことまで干渉して相手を否定する教え方をする
・「自分で考えろ」「こんなこともできないのか」など具体的な改善策を示さない発言をする

③その他のハラスメントの例

・身長、体重、容貌、髪型など本人が気にしていることをあげつらったり、あだ名にしてからかったりする
・無視、非協力、仲間外れをする
・「辞めてもいいんだよ」「育ちが悪い」「気持ち悪い」など相手の尊厳を傷つけるような発言をする

ハラスメントが起きやすい職場とは

パワハラとセクハラを受けた人を対象に行った厚生労働省の調査(※)では、パワハラとセクハラが起きている職場には下記の特徴があることがわかりました。

- 上司と部下のコミュニケーションが少ない／ない
- ハラスメント防止規定が制定されていない
- 失敗が許されない／失敗への許容度が低い
- 残業が多い／休暇を取りづらい

こういう職場では従業員は気が休まりません。上司と部下の信頼関係がなくて、失敗が許されない職場で、心身ともに疲れている状況であれば、もしミスをしてしまっても隠そうとするでしょう。また、ハラスメントを恐れてひたすら無難に言われたことだけをしようという思考に陥ってしまうだろうことは想像に難くありません。

ハラスメントを容認しておくことのリスク

35年以上に亘って複数の製品の不正検査を行っていた某有名電機メーカーは、上下関係が厳しく、怒号が飛び交っていたと言われています。また長時間労働による過労死やメンタル不調者、ハラスメントによる自殺者など労務管理上もかなり問題があったようです。企業統治機能が崩壊してしまった背景にはパワハラが存在していたことは明らかです。

ハラスメントを容認しておくと、従業員は心を病みます。重いメンタル不調になってしまうと冷静な判断ができず自死を選ぶことすら考えられます。もし遺族が訴えたとしたら、ハラスメントの行為者は不法行為として、会社は安全配慮義務を怠ったとして損害賠償を求められるかもしれません。たとえ自殺者が出なかったとしても、ハラスメントの事実がSNSなどにより広く社会に知れ渡ることで、取引中止、採用難、離職者増加などのたくさんのマイナスの影響が出てくることになるでしょう。

ハラスメントの相談には真摯に対応する

厚生労働省の調査(※)では、パワハラを受けた人の約36％が、セクハラを受けた人の約40％が誰にも相談をしていません。自分の中で何とかやり過ごしている人もいるかもしれませんが、精神的なダメージが大きくて話したくない人や、会社に相談することによって受けるかもしれない不利益や加害者からの報復を心配して相談しない人などもいると思われます。それだけハラスメントの情報は会社に入りにくいということです。被害者が思い切って会社に相談したときには、まずは気持ちに寄り添うことが重要です。相談を受けた人が不意に「あなたにも非があったのではないですか」、「あの人がそんなことするなんて信じられない」などの発言は「セカンドレイプ」と言われているように、被害者の心をさらに傷つけることになります。その結果、絶望的な気持ちになりその後の人生に影響を及ぼすほどのメンタル不調になる人もいます。また、心の傷が怒りや恨みへと変化していき、会社を訴えたり、SNSで拡散したりすることも十分考えらえます。

ある中小企業からのハラスメント相談

先日、ある中小企業の工場長からセクハラとパワハラが酷くてなんとかして欲しいとの相談が入りました。工場長の話では、いじめ、無視などが平然と行われていて職場の人間関係が悪いうえ、会社の代表と役員は永年絶対的な存在としてパワハラとセクハラを繰り返しているとのことでした。セクハラやパワハラの被害を受けてもこれまで労働局に相談する従業員がいなかったこともあってなのか、経営陣はハラスメントに気が付くことなく、むしろ「訴えるものなら訴えればよい」と開き直っている会社でした。

この会社には結局、経営陣の同意が得られなかったため、私が社労士として関わることはできませんでした。実は、この工場長は大企業を定年退職後、この会社に再就職した人で、会社が持ち合わせていなかった新しい知見を期待して採用されていたのですが、コンプライアンス意識が低くハラスメント体質の会社に見切りをつけ、退職を決意した旨のメールを後日いただいたという残念な事例です。

これまではハラスメントが行われても我慢強く耐えてきた人が多かったかもしれませんが、いつまでその状態が続くかということには疑問を持たざるを得ません。

カスタマーハラスメント（通称：カスハラ）にも目を向ける

顧客や取引先など社外の人から受けるハラスメントはカスハラです。厚生労働省の調査[※]では、15％の人が顧客等からのハラスメントを受けたと回答しており、これはパワハラの31.4％に次いで多いハラスメントです。特にホテル、小売店などの接客業や交通機関、コールセンター、行政機関などでは深刻な問題となっています。私は、令和３年度に厚生労働省のカスタマーハラスメント対策企業マニュアル（図３）作成事業委員会に加えていただき、カスハラの定義、カスハラの類型、会社が従業員をカスハラから守るための企業体制づくりについて委員会の方々と検討させていただきました。公的なものとして初めてのカスハラへの企業向け対応マニュアルです。詳しく知りたい方は是非ご覧ください。

図３

『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』（厚生労働省）
https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf

カスハラの定義

業種や業態、企業文化などの違いから、カスハラの判断基準は企業ごとに違いが出る可能性があるので、明確に定義することはできませんが、次のものがカスハラと一般的には考えられます。

顧客・取引先等からのクレーム・言動のうち、**当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なもの**であって、当該手段・態様により、**労働者の就業環境が害される**もの

つまりカスハラにあたるかどうかは、顧客等の要求の内容が妥当かどうか、当該クレーム･言動の手段･態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを総合的に勘案して判断すべきということです。

例えば、不良品を販売してしまったなら良品と交換することになりますが、その商品の価格よりも多くの金額の返金を要求することは、社会通念上不相当と言わざるを得ません。また、要求内容自体は妥当性があったとしても、胸ぐらをつかむ、SNS への暴露をほのめかす、長時間の居座り、名誉を毀損する発言、至近距離で睨みつける、個人攻撃を示唆するなどの態様で行われていれば、やはり社会通念上不相当と考えられます、こうした社会通念上相当な言動が行われた結果、対応した従業員が身体的・精神的に苦痛を受けてまともに仕事ができないようなことがあれば、カスハラとなります。(図 4)

図４

実際に起きているカスハラ行為

～ 小売業、運輸業、飲食サービス業、宿泊業等の12社のヒアリング結果 ～

時間拘束型
- 長時間の拘束、居座り
- 長時間の電話

リピート型
- 頻繁に来店し、そのたびにクレーム行う
- 度重なる電話
- 複数部署にまたがる複数回のクレーム

対応者の揚げ足取り
- 電話対応での揚げ足取り
- 同じ質問を繰返し、対応のミスが出たところを責める
- 当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て

脅　迫
- 脅迫的な言動、反社会的な言動
- 物を壊す、殺すといった発言による脅し
- SNSやマスコミへの暴露をほのめかした脅し

権威型
- 優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求

SNSへの投稿
- インターネット上の投稿（従業員の氏名公開）
- 会社・社員の信用を棄損させる行為

正当な理由のない過度な要求
- 言いがかりによる金銭要求
- 遅延したことによる運賃の値下げ要求
- 難癖をつけたキャンセル料の未払い、代金の返金要求
- 備品を過度に要求する（歯ブラシ10本要望する等）
- 制度上対応できないことへの要求
- 運行ルートへのクレーム、それに伴う遅延への苦情
- 契約内容を超えた過剰な要求

暴　言
- 大声、暴言で執拗にオペレーターを責める
- 店内で大きな声をあげて秩序を乱す
- 大声での恫喝、罵声、暴言の繰返し

セクハラ
- 特定の従業員へのつきまとい
- 従業員へのわいせつ行為や盗撮

その他
- 事務所（敷地内）への不法侵入
- 正当な理由のない業務スペースへの立ち入り

©grasse-sr　（注2）厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」P9を一部抜粋

取引先からのカスハラ、外注先へのカスハラ

カスハラとして問題視されているものの多くは、個人利用など顧客からのものですが、BtoB、つまりビジネス上の会社や個人事業主との間においてもカスハラは起きています。私が関わった会社のなかでも、発注元からの理不尽な要求に苦しむ中小企業が複数ありました。ある中小企業では、取引先の課長が異常なほど怒鳴る人で、営業担当者が次々と疲弊して辞めてしまうため何とかしたいと思いつつも、取引先変更になると経営が立ち行かないのでひたすら耐えているとのことでした。ビジネス上の優位性を背景に、個人事業主や中小企業に対して納期や報酬額の無理難題を突きつけることも、カスハラにあたる可能性を秘めています。また取引先からのカスハラだけでなく、自社が発注する立場にある場合も、相手の会社に配慮しなければ、BtoB のカスハラはなくならないでしょう。（図 5）

図５

BtoBにおいてカスハラに該当する行為の例

・取引先に全責任を負わせるような脅迫
・担当者の人格を否定したり信用を無くすようなメールを関係者に送る
・異常なくらい頻繁にメールを送る
・あり得ないくらいの値下げ交渉
・発注先変更を盾にした無理強い

カスハラを受けた時の会社の対応

カスハラを受けた従業員の心的ストレスは想像に難くありません。当該従業員を休ませる、顧客対応ではない業務に就かせる、定期的に体調等を確認するなどの対応が必要です。また、クレームからカスハラに発展させないためには、商品・サービス提供側に非があればすぐに謝ることです。また、クレームの程度によりますが１人で対応しない、過度に謝罪しない、やっかいなクレームだと決めつけた対応をとらないこともポイントです。

もしカスハラに発展した又はカスハラになりそうな事案が起きた場合には、上司、事業主、大きな組織であれば本部にすぐにつなぐように周知します。また、クレームと対応についての知見を会社でまとめてマニュアルを作って研修することも有効です。このほか、当該顧客と話をする際は、店の奥や喫茶店など気持ちが落ち着く場所で複数人で対応し、録画や録音など後で様子が確認できるようにしておきます。身の危険を感じる場合や悪質で刑法に触れそうな場合は、警察と連携することも考えられます。

名札の着用は本当に必要か

今は簡単に従業員の名札や顔を画像にとりＳＮＳに配信することができてしまいます。大切な従業員を身の危険にさらすようなことがないように、名札の着用・掲示について再考する時になっています。これまでは名札があるから顧客に名前を覚えてもらえる、責任ある接客ができるというメリットがありましたが、今はデメリットの方が上回るのかもしれません。これまでタクシーやバスの運転手、薬剤師などは法律で名札の掲示を規定されていましたが、旅客自動車運送事業運輸規則、薬事法の通達など次々と法改正がなされていますので、今は名札の着用・掲示は必須ではなくなっています。

さいごに

昨年、カスタマーハラスメント企業対策マニュアルをもとに、人事担当者向けにセミナーを行ったのですが、その中に従業員がカスハラを受け、自殺してしまった会社の担当者が参加されていました。今後同様のことが起こらないためにどのような対策が必要なのかを知るために参加されたとのことでしたが、悔しさで震えている様子に、改めてハラスメント防止の必要性に気付かされました。

相手の立場に立って気持ちを察することができればカスハラもパワハラもその他のハラスメントも起きないはずです。しかし頭ではわかっていても、日々の暮らしの中では様々な場面で、自分の物差しで測りそれが正しいと思い込んで相手を否定することがしばしば起こります。例えば、「年齢や立場が上の人には黙って従うもの」、「お客様は偉い」、「会社は売上が第一」というような思い込みがあると、パワハラやカスハラに発展するかもしれません。自分にとっての「こうあるべき」は本当にそうなのかということを今一度考えてみる必要があるのではないでしょうか。

殺伐とした人間関係の中で、幸せに生きることは困難です。働く人の心身が病んでいる職場が、今後成長していくことはまず考えられません。会社という組織を経営し、成長していくには、従業員の心身が健康な状態であることが重要なのは言うまでもありません。それ故、会社は従業員が意見を言いやすい環境をつくることや、過重労働の現場があれば体制を再考するなどの対応を取ることが求められています。働き方改革の名のもとに行われた長時間労働削減のための労働基準法の改正も、ハラスメント防止措置を規定する各種法律も、「人権尊重」につながっていると考えます。

※厚生労働省　令和２年度「職場のハラスメントに関する実態調査」