

職場のコンプライアンスと ハラスメント対策

株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役 中村 葉志生

はじめに

さて、みなさんに問いかけてです。

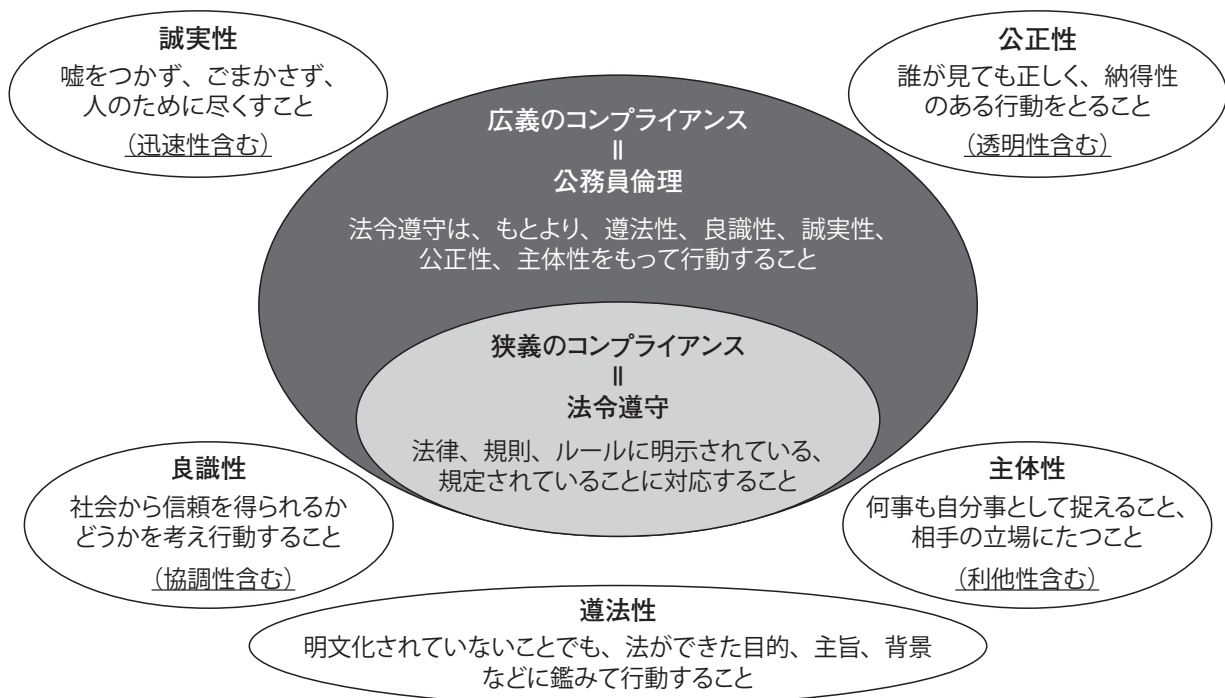
今日、ステークホルダーズ（直訳は利害関係者、実態は業務に関わるすべての関係者：市民の方々、事業者、職員同士、NPO、マスコミなど）から求められているコンプライアンスの実践には、法令遵守（法令など明文化・規定化されたものを守ること）のほかに、どのような行動が私たちには求められていると思いますか。あるいは、日常業

務において、法令遵守のほかに、どのようなことに気をつけて行動をしていますか。

1 コンプライアンスとハラスメントとの関係

「法令遵守のほかに、マナーをわきまえて行動をしている」「笑顔で市民に接するようにしている」など身近なことから、「情報公開を求められることが多い職場なので、事業の透明性の確保には気をつけている」「事業者との接し方には、市民からの要らぬ誤解を招かないように注意して

図1 コンプライアンスの実践に求められる5つの行動側面





中村 葉志生（なかむら はしお）

1959年東京生まれ。わが国有数のシンクタンクである（株）日本能率協会総合研究所において、1990年代にビジネスエシックス（経営倫理）研究センターを立ち上げ、わが国の企業倫理・コンプライアンスに係わる分野の先駆けとなる。現在は、（株）ハリードカンパニー代表取締役社長として、企業倫理、公務員倫理などに係わるコンサルティング活動を海外本社のグローバル企業や日本を代表する企業、そして、行政機関など国内外に展開し活躍中である。各企業の有識者会議委員にも就任している。公務員倫理関係著書では、『自治体コンプライアンス入門』（第一法規）、『公務員倫理を考える』（時事通信出版局）などがある。

いる」など業務に関わることまで様々あるでしょう。

ここでは、みなさんも知っている言葉、広く知られている言葉で、コンプライアンスの実践に求められる行動の視点と中身を整理します（図1参照）。本稿では、狭義のコンプライアンスは法令遵守、広義のコンプライアンスは公務員倫理として話を進めます。

私たちに求められている行動、それはまず、法令遵守です。国内外の法令、省令、条約など明文化・規定化されたものをきちんと守ることで。これは、コンプライアンスの実践における第一義ともなるでしょう。

法令遵守のほかに求められる行動のひとつは、遵法性です。遵法性とは、法令など明文化・規定化されたものを守るとはもとより、法の抜け道を歩まない行動をすることです。明文化されていないからやってもいい、やらなくてもいいではなく、明文化されていないことがあったら、法ができた目的、主旨、背景などに鑑み、その適否を考え行動することです。いわゆる遵法精神をもって行動するとの理解でもいいでしょう。遵法性の方が法令遵守に比べると捉え方が深くなります。法令遵守と遵法性は、どちらもコンプライアンスに求められる基本の行動となるでしょう。

続いて求められる行動は、良識性です。良識性とは、社会から信頼を得られるかどうかを考え行動する、職場の常識と社会の常識とのギャップを

考え行動することです。マナーをわきまえて行動する、社会通念に則って行動する、常識や節度をもって行動するということです。具体的には、市民への言葉遣いに気をつける、歩きスマホは慎む、点字ブロックの上に駐輪しないなどです。良識性には、協調性も含まれると捉えましょう。市民に笑顔で接する、職員同士あいさつを交わす、事業者とも協力して対応するといったことです。

そして、誠実性という行動も求められます。誠実性とは、嘘をつかず、ごまかさず、人のために尽くすことであり、正直に、真剣に、真心をもって行動することです。具体的には、事務処理ミスをしたらすぐに報告する、自分たちにとって都合の悪い事実を隠さない、市民からクレームを受けた時には真摯に迅速に対応するということです。つまり、この誠実性には迅速性、スピーディーといった行動も含まれるとしましょう。

それから、公正性です。公正性とは、誰が見ても正しく、納得性のある行動をとること、誰からも後ろ指をさされない行動をすることです。具体的には、好き嫌いだけで部下を評価しない、特定の人に特別な取り計らいをしないなど身近なことはもちろん、情報を公開して事業の透明性をみせる、説明責任をきちんと果たして地域の方々に理解をしていただくといった広い視点もあります。つまり、透明性ということも含まれるとしましょう。

最後は、主体性です。何事も自分事として捉え

ること、他人事としないことであり、ここでは、当事者意識を持って行動することと理解します。見て見ぬ振りをしない、対岸の火事として傍観しないことです。具体的には、職場でハラスメント（嫌がらせ）をしない、同僚を仲間外れにしたりしないなど身近なことはもちろん、環境に配慮して事業を執行する、社会貢献活動をする、ボランティア活動をするといったことでもあります。つまり、相手の立場にたつという利他性も含まれるとします。

少し話が長くなりましたが、みなさんといっしょに確認したかったことは、コンプライアンスに求められている行動は決して法令遵守だけではないということです。ここから考えるハラスメント行為は、良識性（協調性）もないし、相手の立場にたつという主体性（利他性）が欠けているということです。ハラスメント行為は、コンプライアンスの欠如となります。

2 ハラスメントの種類

最近、ハラスメントと名前のつく言葉が30数種類あるそうです。簡単に確認しておきましょう。

- ①同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるなどの行為をパワーハラスメントという。
- ②相手の意に反する性的言動によって、働く上で不利益を被ったり、性的な言動によって就業環境が妨げられることをセクシュアルハラスメントという。
- ③マタニティハラスメントは、妊娠や出産に関する嫌がらせで妊婦の体形をからかうことなどである。
- ④仕事上のミスを親の育て方が悪いなど気持ちを傷つける嫌がらせをモラルハラスメントという。

⑤イッキ飲みをさせることはアルコールハラスメントとなる。

⑥体臭や口臭、強い臭いの香水などによって周囲に不快感を与えることをスメルハラスメントという。

ここでは、厚生労働省がハラスメント予防の指針等を示しているパワーハラスメント、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の予防の意識を考えます。

3 パワーハラスメント予防の意識を考える

パワハラとは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」です（2019年5月1日現在の厚生労働省による定義。現在、厚生労働省労働政策審議会はパワハラ防止措置を組織で講じるよう法律で義務付けることを検討中）。

より具体的には、概ね以下の6つの類型になります。みなさんの職場の中には、このような意識を持つ人や言動をする人はいませんか。あるいは、このような雰囲気はありませんか。（有・無）で確認してみましょう。

①身体的な攻撃（蹴ったり、殴ったり、体に危害を加えるパワハラ）

ミスをする小突かれたり、頭を叩かれる

（有・無）

②精神的な攻撃（侮辱、暴言など精神的な攻撃を加えるパワハラ）

「おまえは小学生並みだ」「無能だ」などの言葉を聞いたことがある

（有・無）

③人間関係からの切り離し（仲間外れや無視など個人を疎外するパワハラ）

話しかけても無視されたり、すぐそばにいるの

に連絡が他の人を介して行われる (有・無)

④過大な要求 (遂行不可能な業務を押し付けるパワハラ)

「明朝までやっておけ」など日常的に一晩では処理できない量の業務を命じる (有・無)

⑤過小な要求 (本来の仕事を取り上げるパワハラ)

「お前はもう仕事をするな」など長期間にわたり仕事をさせない (有・無)

⑥個の侵害 (個人のプライバシーを侵害するパワハラ)

「誰とラインしているんだよ。見せろよ」など携帯電話を覗き見る (有・無)

各項目の(有・無)は、すべてが(無)になるようにしましょう。

また、このパワハラは、「上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して様々な優位性を背景に行われるものも含まれる」としています。

続いて以下の視点で考えてみましょう。

A 業務の適正な範囲とは、どのような場面だと思いますか (上司が部下を注意すべき場面、あるいは部下が上司から注意をされて納得できるような場面のことです)。

(例：無断遅刻をする、同じミスを繰り返すなど)

B 先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるパワハラにはどのようなことがあると思いますか。

(例：同僚をみんなで見捨てる、上司の適切な指示を聞かないなど)

Aについては、例えば、無断遅刻をする、作事中に緊急性のない私的なラインをする、作業中に不安全行動をする、作業手順をはぶく、同じミス

を繰り返す、会議中に居眠りをする、上司や先輩にタメ口をきくなどがあるでしょう。

したがって、上司の立場として部下に注意すべき場面は注意することや、部下の立場として上司から注意を受けないように努力をすることが大切です。注意すべき場面で注意し合わないと秩序がない職場になってしまいます。

ただし、パワーハラスメントは、相手のメンタルヘルス (心の健康) につながるため、以下のような指導のあり方は気をつけましょう。

◆感情的な言動に気をつける (攻撃的な言葉・態度や相手を無視することはしないことです。機嫌が悪いと口をきかない人もいます。相手を無視することも感情的な言動です)

◆感情的な言動が出てしまった時はフォローする (人間は感情を持っています。感情的な言動が出てしまった時には素直にフォローすることです。「さっきは言い過ぎたな。申し訳ない」「さっきは忙しくて言葉が足りなかった。これからは遠慮なく相談してきてくれ」)

Bについては、例えば、同僚をみんなで見捨てる、ある人だけ昼食に誘わない、同僚を打ち合わせの輪に入れない、本人が嫌がるニックネームをつけていじる、上司の適切な指示を聞かない、上司から挨拶をされても返さないなどがあるでしょう。

今日は、上司や部下、先輩や後輩などの立場を超えて、誰もがパワハラ被害者にも加害者にもなり得る時代です。だからこそ、お互いに同じ職場で働く仲間として尊重し合いながら仕事を進めていきましょう。

4 セクシュアルハラスメント予防の意識を考える

セクハラとは、「相手の意に反する性的言動によって、働く上で不利益を被ったり、性的な言動

によって就業環境が妨げられること」(男性から女性、女性から男性、同性間すべて含む)です。

より具体的には、下記のような行為もセクハラに該当します(職場、時間外の飲食時、事業者の職場、移動中の公用車の中なども含まれます)。みなさんの職場の中には、このような意識を持つ人や言動をする人はいませんか。あるいは、このような状況はありませんか。(有・無)で確認してみましょう。

①容姿および身体上の特徴に関する不必要な言動
「髪型変えたよね? おれの好みだな」「ブサイク芸人の〇〇に似てねー?」等 (有・無)

②性的な冗談・からかい・質問や噂の流布
「婚活は順調?」「昨日と同じネクタイね。さては…」 (有・無)

③わいせつな図画の閲覧、配布、掲示
スポーツ紙の卑猥なページを見る、ピンクチラシを読み回す等 (有・無)

④身体への不必要な接触
「ご苦労様」と言って肩をたたき、何につけても握手をする等 (有・無)

⑤交際、性的な関係の強要
「週末どう?」など休日の予定をしつこく聞く、「ラインを教えて」とせがむ等 (有・無)

⑥その他、性的な言動により、職員の就業意欲を低下させ、能力の発揮を阻害する行為、相手や他の職員に不快感を与えるような行為
相手をジロジロ見る、肌の露出が多い服で仕事を等 (有・無)

各項目の(有・無)は、人間関係、人柄、言い方や表情など個別の状況を考慮する必要があり、明確にセクハラとは言えない言動もありますが、すべてが(無)になるようにしましょう。

続いて以下の視点で考えてみましょう。

A みなさんの職場でも、気になる場面、あるいは、気をつけなければならない場面があればあげてみてください(男性から女性、女性から男性、同性間すべて含む)。

(例:相手が嫌がっていないので容姿の特徴をあだ名で呼ぶなど)

Aについては、例えば、上にも掲げたように、相手が嫌がっていないので容姿の特徴をあだ名で呼ぶなどのほかに、相手が断っているのに2人だけで食事に行こうと何度も誘う、職場での昼食時に男性職員の服装のセンスについて本人に聞こえるように面白がって話題にする、職場の飲み会で、はやし立てられ仕方なく隣の人とハグをするなどがあるかも知れません。

セクハラは「自分の感覚での善し悪し」ではなく、(相手の)「明確な抗議がある」ことや(相手が)「嫌がっていたかどうか」が基準になります。ただし、相手の性格や、その時の状況によっては相手が明確に抗議できない場合もあります。また、加害者にセクハラを意識や知識がないこともあります。

そうした場合は、気づいた周りの人たちで注意することも必要です。「悪気はないかも知れないけど、それはやめたほうがいいよ」「相手が傷ついているかもね」。

加えて、セクハラ行為は、お酒が入った時に起こることが多いといわれています。「ついつい、はめを外しすぎた」「酔っ払って、よく覚えてない」ことがないように、一人ひとりが気をつけていきましょう。

「相手の気持ちに気づかなかった」ことがないように配慮したいものです。日常業務の場面でも、お酒が入る飲み会でも、一人ひとりが気をつけるとともに、お互いが同じ職場で働く仲間として尊重し、注意し合うことが大切です。

5 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント予防の意識を考える

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントには「制度等の利用への嫌がらせ型」と「状態への嫌がらせ型」があります。

みなさんの周りで、以下のような言動を見聞きしたことはありませんか。(有・無)で確認してみましょう。

A 「制度等の利用への嫌がらせ型」とは、制度又は措置(制度等)の利用に関する言動により就業環境が害されるものをいいます。

①解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの

育児休業を取りたいと相談したら「育休を取るなら異動だな」と言われる (有・無)

②制度等の利用の請求等又は制度等の利用を阻害するもの

同僚から「男のくせに育児休業をとるなんてあり得ない」と言われる (有・無)

③制度等を利用したことにより嫌がらせ等をするもの

同僚等が「(介護等のため)残業しない人に仕事は無理だ」と繰り返し言う (有・無)

B 「状態への嫌がらせ型」とは、女性労働者が妊娠したこと、出産したこと等に関する言動により就業環境が害されるものをいいます。

①解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの

妊娠を報告したら「他の人を雇うので早めに辞めてもらいたい」と言われる (有・無)

②妊娠等したことにより嫌がらせ等をするもの

同僚等が「妊婦はいつ休むかわからない。任せられない」と繰り返し言う (有・無)

各項目の(有・無)は、すべてが(無)になるようにしたいものです。

「業務体制を見直すので育児休業の予定があれば教えてほしい」と確認することや、「つわりで体調が悪そうだが少し休んだ方が良いのではないか」と配慮することなどは、業務上の必要性に基づく言動であり、強要しない場合はハラスメントには該当しません。

私たち一人ひとりが抱えている事情や生活は違います。これからも、お互いに同じ職場で働く人として、個人の事情や生活に配慮しながら仕事を進めていきたいものです。そして、ハラスメントには該当しない、業務上の必要性に基づく言動も知り、萎縮せずにお互いを尊重していきましょう。

おわりに

最初に整理したコンプライアンスの実践で求められる5つの行動側面中、遵法性で求められる行動の中身は不変的です。しかし、良識性、誠実性、公正性、主体性で求められる行動の中身は、時代や地域によって変化します。

例えば、良識性で求められる行動の中身でいえば、10年前の常識といまの常識は違うことがあるでしょうし、欧米のマナーと日本のマナーでは違いがあるということです。こうした変化に気づかないとコンプライアンスの欠如と指摘されることがあります。

したがって、

①ステークホルダーズからの期待や要請の変化に気づくこと

②変化に対応して業務を進めることも必要です。

これからも、一人ひとりがコンプライアンスに求められる行動を踏まえながら、自身が置かれている立場をしっかりと理解し日常業務を遂行していきましょう。