

特集 個性を認め合える社会とは

04

労働者の権利行使はなぜ阻まれるのか
——深刻化する経営服従型ハラスメント

坂倉 昇平 (NPO法人 POSSE 理事)

坂倉 昇平氏
(写真撮影：村田克己)

1. 労働相談と権利行使のあいだ

労働者の権利行使のサポートを行う団体として、NPO 法人 POSSE を 2006 年に発足させてから今年で 16 年となる。長時間労働、残業代未払い、パワハラ・セクハラ、退職勧奨、解雇、労働条件の切り下げ……。職場のさまざまな人権侵害に対して、法制度の知識や対処法のアドバイス、専門家・専門機関の紹介などをしてきた。2014 年には個人加入できる労働組合として総合サポートユニオンを立ち上げ、会社に対する団体交渉や抗議行動などを通じて、労働者が声を上げ、事件を最後まで解決したり、職場環境を継続的に改善させたりするための、より直接的な支援を行ってきた。

年々、POSSE や総合サポートユニオンに寄せられる相談件数は増加傾向にある。コロナ禍の 2020 年には、年間約 5000 件の労働相談が寄せられるようになった。相談窓口として周知されてきたことに加え、労働環境の過酷さが増していること、そして労働者の権利意識の高まりも反映されているものと思われる。

ただし、労働相談の増加にもかかわらず、そこから職場で労働者としての権利を行使するに至るまでには、いまだに高い壁の存在を感じざるを得ない。

「あんまり大ごとにしたくないんですけど」

「自分だとは会社にバレないように問題にできないんですか？」

これらは、筆者が労働相談を受ける中で、よく向けられる言葉である。会社に自身の名前を伏せたまま、誰かに助けを求めて解決を図ることは、労働問題においては非常に難しい。労基署に会社を調査してもらう場合も例外ではない。誰からどのような通報があったのかを告げないと、会社に現場の実態をはぐらかされやすく、労基署は動きづらくなってしまう。このように、職場で人権を守るには、自分自身が会社に対して向き合うという局面が、多かれ少なかれやってくる。だが、労

働相談をしてくる人ですら、そこに躊躇してしまい、声をあげることをあきらめてしまうケースが非常に多い。

その背後には、労働相談にすら辿り着けず、職場以外の誰かを頼るという選択肢すら思い浮かばない人や、自分が受けている被害を人権侵害として認識できない大勢の人がいることは想像に難くない。

なぜ権利行使ができないのだろうか？労働者の権利行使を萎縮させるのには、さまざまな理由がある。法律や制度の知識がないから、仕事が忙しすぎて余裕を失っているから、家族に止められるから、これまで目上の人に異議を唱えた経験がないから……。そうした理由の一つに、「経営者の論理」を労働者が内面化してしまうということがある。「自分が文句を言ったら、会社に迷惑をかけてしまう」「職場で自分がつらい思いをしているのは、会社の役に立っていない自分のせい」などと思い込まされてしまうのだ。特にその意識が労働者に植え付けられるきっかけとして、職場のいじめ・ハラスメントの影響が大きい。いじめ・ハラスメントはそれ自体が人権侵害であるが、人権侵害の告発をさらに抑え込むという効果も持つのである。

筆者は、これまでの労働相談を受けてきた経験から、職場のハラスメントが労働者の権利行使を抑え込んでいるという点に注目して、昨年『大人のいじめ』（講談社現代新書）という本を出版している。本稿でもその内容に即して、労働者の権利行使とハラスメントの関係について論じていきたい。

2. 労働者はなぜ黙らされてしまうのか

大手飲食店で起きたパワハラ・暴力事件

まずは、象徴的な労働相談を紹介しよう。2020 年 6 月以降、パワハラ防止法が施行され、大企業にパワハラ防止措置が義務付けられる一方で、大手飲食グループの店舗に勤務する正社員 A さんが、店長から暴行を伴うパワハラを受けていたという事例だ。

学生の頃から飲食店でアルバイトをしていた A さんは、利用者を喜ばす接客業に魅力を見出すようになり、新卒で同社に入社した。A さんは、店長候補として複数の店舗を経験したのち、新しい店舗に配属された。ところがこの店舗では、店長による罵倒が日常的だった。ミスをする、「死ね、殺されてーのか」「お前の目はビー玉か？」などと怒鳴る。頭をはたかれ、胸ぐらをつかまれることは日常的だった。ふくらはぎを蹴られることも何回もあり、転倒した A さんが打撲と診断され、痛みで休まざるを得ない日もあるほどだった。そんな日でも、店長は骨折しても松葉杖をついて出勤した同僚の例をあげ、出勤するよう促した。土下座による謝罪をさせたことも複数回あった。

ある日に至っては、A さんのちょっとしたミスに激昂した店長が A さんを壁に押し付けて、「どれだけ無駄なことをやっているかわかっているのか」と怒りながら拳で殴り、肋骨を骨折させた。全治 1 ヶ月だったが、A さんは 2 日間だけ休んだ後、痛み止めを服用し、湿布を貼り、サポーターを巻きながら出勤し続けた。店長はその後もしも悪びれることなく、「お前は喉元すぎれば忘れるから、勉強になったな」「また、あばら折られてえのか？」と A さんに言い捨

て、暴力を止めようとした同僚のアルバイトに「こいつは動物だから、痛みを与えねえとわからねえから」と言い放った。

背景にあった過酷な労働

こうした露骨なパワハラだけではない。店長はAさんが同店舗で働き始めてすぐ、休憩をとれていないにもかかわらず、アルバイトを通じて、休憩をとっている体にして勤怠記録を修正するよう伝えた。また、Aさんがシフト時間より大幅に早く来ないと怒り、休日にもAさんと呼び出してタダ働きさせることも相次いだ。Aさんがトイレに行っていると、店長は「オムツ穿いて出勤すれば」とまで言い放った。

店長が「無駄」な動きを極限まで嫌い、Aさんを酷使したのは理由があった。実際に同店舗では他店舗に比べても業務量が非常に多く、従業員の数が追いついていなかったのだ。しかも閉店時間が夜遅いため、片付けなどの業務は終電までに終わらない。Aさんはプレッシャーから、毎週2日は店舗に寝泊まりして深夜まで働くようになった。客席のソファで睡眠をとり、早朝からまた勤務を再開する。風呂に入れない日が続いた。最大で29連勤する日もあった。月150時間を超える残業を延々と繰り返していたが、勤怠記録上は基本的に月20時間程度の残業しか計上しなかった。店長によるパワハラだけ見ると、店長自身の人格の問題ばかりを疑いたくなってしまうが、Aさんにこうした過酷な業務量をこなさせるために行われていたと言えよう。

パワハラを「放置」した会社

こうしたパワハラは店舗の客席にも響いていた。「殺すぞてめー」「くそ野郎」「ゴ

ミ野郎」などの発言が聞こえたとして、店長の暴言に対するクレームのメールや電話も1年の間に少なくとも4つ寄せられていた。驚くべきことに、客からのクレームは、店長の上司である営業部長、そしてブランドのトップである営業本部長にまで共有されていた。店長のパワハラ疑惑を会社は把握できていたのだ。ところが、パワハラは「放置」された。3回目のクレームで初めて営業部長が店長にヒアリングするも、当然店長はパワハラを否認。しかも会社は、Aさんや従業員には、ヒアリングらしいヒアリングをしなかった。この結果、会社はパワハラがあったとは判断せず、簡単な店長への指導のみで終わり、その後も店長のパワハラは繰り返された。

同社では年数回のパワハラ研修も行われており、店長も営業部長も参加していた。店長は後に、筆者たちの質問に対し、「指導のため熱くなりすぎた」「教育的指導で過度な指導を行ってしまった」として、パワハラという認識がなかったと回答している。パワハラ研修は全く意味をなさなかったのだ。

「恐怖」と「経営の論理」による権利意識の剥奪

最終的にAさんは精神疾患を発症。NPO法人POSSEに相談して休職し、総合サポートユニオンを通じて、会社へ調査を行わせ、上記の被害を会社におおむね認めさせることができた。現在、再発防止策や補償などを求めて交渉中だ。

しかし、Aさんはなぜ、これほどまでに人権侵害に遭いながら、全く声を上げられなかったのだろうか。一つは、「店長になるため」という思いがあった。Aさんは接客の仕事に「やりがい」を感じており、一

生の仕事にしようと考えていた。告発することによって、その夢が失われてしまうと思い込んでしまったのだ。というのも、Aさんは他店舗の業務にヘルプに行ったとき、そこの従業員に休日の予定を聞かれて、休日に違法な出勤をしていることについて「口を滑らせて」しまったことがあった。そのことが店長に伝わり、「俺を辞めさせたいのか」と殴られるという「報復」を受けたことがあったのだ。また、パワハラに対する客からの相次ぐクレームが会社に「無視」されていたことも、会社への不信感に輪をかけていた。ハラスメントによる報復の恐怖、会社への信頼感のなさという経緯から、会社に相談しても改善しないどころか、自分の夢を叶えるのに不利になるとしてしまったのだ。

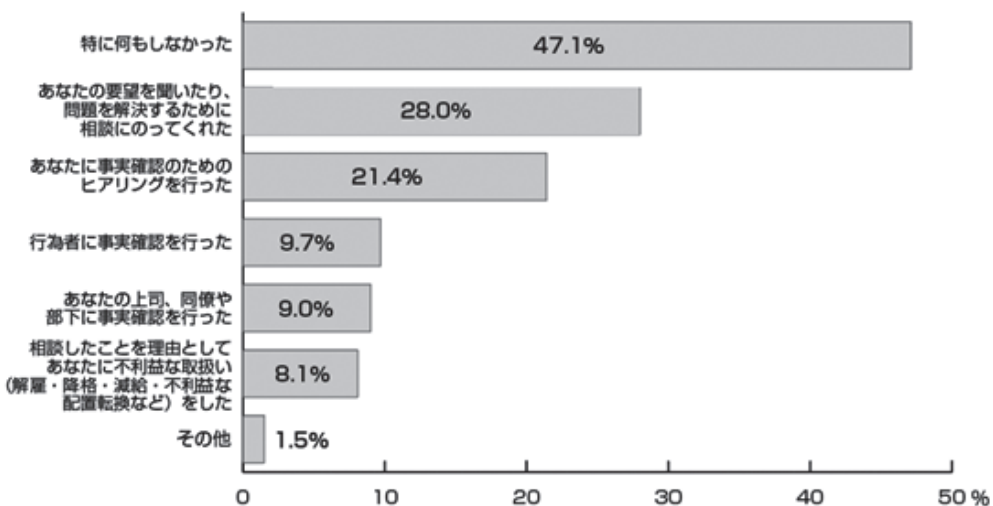
もう一つは、同僚のアルバイトからも告発を引き止められたことだ。このアルバイトは、店舗の「リーダー」という立場を任されていた。Aさんが暴力やパワハラについて悩んでいると、「営業所を潰す気？」「店長を刺さないで（告発しないで）」と説

得されてしまったのだ。もしパワハラを告発したら、店長が何らかの形で「追放」されてしまうかもしれない。従業員にパワハラを通じて過酷な業務量をこなさせる店長は、ある意味で「有能」だ。店長が代わってしまったら、この店の運営は成り立たなくなってしまう可能性が高い。つまり、Aさんの人権よりも、店舗の運営が成り立たなくなってしまうことを優先するよう促したのである。そしてAさんもその説得に応じてしまった。自分が殴られ、蹴られ、罵声を浴びせられ、骨折させられても、それよりも店舗の利益を選んでしまったのである。

ハラスメントが「合理的」？

被害が特にひどい事例を紹介したが、会社がパワハラを「放置」する事例が珍しくないことは、統計でも明らかだ。2020年に実施され、2021年に厚労省が公表した「職場のハラスメントに関する実態調査」の労働者調査によれば、「パワハラ」を知った後の勤務先の対応として、「特に何もしなかった

図1 パワハラの相談を受けた後の勤務先の対応



厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」(2020年度)をもとに作成

なかった」が47.1%にのぼっており、ほぼ半数を占めて1位となっている。企業のほぼ5割が、相談を受けてもなお、職場いじめを「放置」している。さらに、相談者に要望を聞いたり、問題を解決するための相談にのったりしたのが28%。逆に言えば、72%は相談者に要望を確認していないということだ。同様に、78.6%が相談者に事実のヒアリングをせず、91.3%が加害者に事実のヒアリングをしていない。そればかりか、8%が相談者に解雇・減給・降格・不利益な配置転換などを行っていることがわかっていく。

「働き方改革」がこれだけ叫ばれてきた中、2020年に実施された調査でのこの数字は驚くべき高さであるといえよう。

このことは、ハラスメント対策の「不足」ではなく、あえてハラスメントを放置することが、既存の労務管理において何らかの意味で、企業にとって「合理的」であるという可能性を示している。ハラスメントの行為者が自らの振る舞いに意識的であれ無意識的であれ、そのハラスメントを起すままにしておくことが、企業や経営者にとって何らかのかたちで「都合良く」機能するのではないか。

ハラスメントによって、労働者たちがどれだけ理不尽な職場でも、受け入れて働くように「しつけられて」いく。筆者はこれを「経営服従型」のハラスメントと呼んでおり、大きく三つの機能があると考えている。

まず、一つ目が「職場ストレス発散型」だ。つらい労働によって生じたストレスを、その労働環境に責任のある会社や経営者に向けるのではなく、職場の同僚や部下にハラスメントを行うことで発散するもので、結果的に不満の矛先をそらす「効果」がある。

二つ目が、「心神喪失型」だ。長時間労働を伴う理不尽なハラスメントによって思

考を停止させ、「心神喪失」状態に陥らせることで、労働者が現状に疑問を抱かなくなり、黙々と過酷な労働に従事するようになるというものだ。

三つ目は、「規律型」だ。経営の論理に従順でないと見なされた労働者が、「いじめても良い」「人として扱わなくても許される」対象とされ、激しい職場いじめの標的となる。他の労働者たちは、自分を会社にとって役に立つ存在と定義し、「能動的」に働くようになるというものだ（後述）。

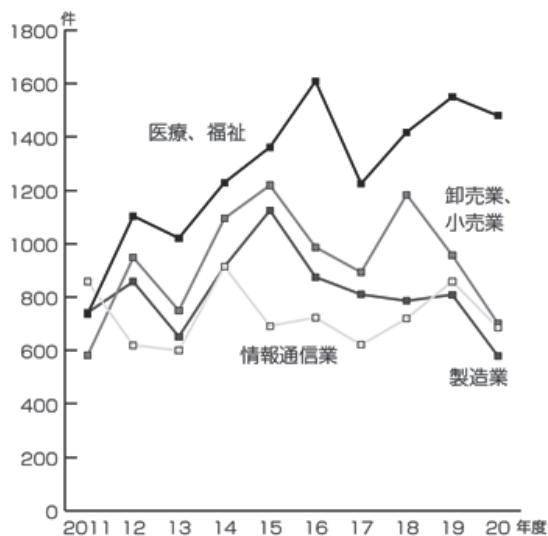
先ほどの飲食店のケースも、こうした三つのパターンが混在したケースであると言える。

医療・福祉におけるハラスメントが一番多い

次に、ハラスメントの労働相談が一番多い業界の具体的な事例を見てみたい。東京都産業労働局の「東京都の労働相談の状況」の集計によれば、2020年度の職場いじめの相談のうち、「医療・福祉」（1480件、18.9%）が業界として最多数だ。しかも、2位の「卸売業、小売業」（702件、8.9%）、3位の「情報通信業」（686件、8.7%）に2倍の差をつけている。2011年度の同統計では1位が「情報通信業」（858件、11.7%）だったが、翌2012年から9年連続で「医療、福祉」が1位であり、2011年の737件から1480件と、10年で2倍に急増している。

こうした医療や福祉業界のハラスメントの多さには、経営者の対応が大きく影響している。厚労省が2020年度に実施した「職場のハラスメントに関する実態調査」の数字を見てみよう。勤務先が「パワハラ」の「予防・解決のための取り組み」を行なっているかという質問に対して、業種別に労働者

図2 産業別（上位4位）の職場いじめ相談の推移



東京都産業労働局「東京都の労働相談の状況」をもとに作成

の回答がまとめられている。

取り組みを行なっている一位は「金融業、保険業」の61.7%、二位が「情報通信業」の56.0%だ。これに対してワースト一位は「医療・福祉」で、27.1%しかない。全体平均である39.2%を10ポイント以上下回り、全業種で唯一、3割を割り込んでいる。言い換えれば、医療・福祉業界では、7割以上の職場において、パワハラ対策を講じていないということだ。

保育・介護職場のハラスメントの具体例

ハラスメントの労働相談の件数が最も多い「医療・福祉」の職場でも、病院や障害者福祉施設なども多い中、ずば抜けているのは保育と介護だ。筆者が執行委員を務める労働組合「総合サポートユニオン」の支部「介護・保育ユニオン」に寄せられた労働相談から、これらの業界のハラスメントの具体的事例を見てみたい。なお、いずれも行政ではなく、民間が運営する施設だ。

【保育園のケース1】

100人ほどの園児を抱える大規模認可保育園。主任や正社員の保育士が、言うことを聞かない園児を暗い部屋に閉じ込める習慣が常態化していた。年長の園児が保護者に訴えて、虐待があったのではないかと保護者会で追及されたが、園長は「暗い部屋でプラネタリウムをしていた」という説明で乗り切った。

この対応に疑問を呈した非正規保育士のBさんが、靴箱の名札を剥がされ、泣いている園児をあやすために持ってきていた私物の人形もなくなり、手作りした園児の名札もゴミ箱に捨てられていた。主任の保育士も、Bさんにだけ、締め切りが迫っている資料を直前まで配布しないことや、行事の計画表を渡さず情報を流さないことがあった。Bさんの翌月の勤務表が真っ白に塗りつぶされ、シフトが抹消されていたこともあった。年度末には、Bさんだけが「みんながBさんの苦情を言っているから」と園長に雇い止めされた。

【保育園のケース2】

50人ほどの園児を抱える東京都認証保育園。発達の遅れがある男の子が折り紙に参加せず、部屋の隅で遊んでいたところ、担任保育士が馬乗りになって、足を引きずって、羽交い締めにして、無理やり参加させようとした。別の2歳児が、散歩の途中、「おしっこ」と訴えてきたので、担任に相談すると、「なんで今頃言うの、知らないわよ。勝手にすれば」と言われ、そのままオムツにおしっこをさせることに。

保育士のCさんが園長に報告したところ、園長から担任に形式的な注意がなされたが、いじめが始まった。担任から徹底的に無視され、朝の挨拶や休憩中の世間話、園児についての情報共有までスルーされる

ようになった。園長は、まともに取り合ってくれなかった。Cさんは退職して、保育士業界を辞めた。

【介護施設のケース1】

介護福祉士のDさんは派遣会社に登録し、100名以上が入居する介護施設で働きはじめた。働く前の説明では、「感染症予防はきっちりしています」「看護師も常駐しています」と言われていた。

実際には看護師はおらず、排泄介助や清掃の際に手袋をはめず、消毒液による手指消毒も行わない、不衛生な介護が常態化していた。Dさんは派遣会社の相談窓口に、「話が違う」と苦情を伝えた。すると、現場リーダーの介護士から面談の呼び出しを、「お前、外に漏らしただろ」「気に入らなければ辞めてもらっていい」と怒られ、その後いじめが始まった。特に、わからないことを質問すると「そんなことも知らねえのか」と当てつけのように叱責されるようになった。

派遣会社に相談しても、「合わないなら仕方ない」とつれない対応に終始するだけだった。Dさんはうつ病を発症。病院でストレス軽減の薬を処方されており、病状が悪化しないうちに退職予定。

【介護施設のケース2】

老人ホームで無期雇用の時給制で介護士として働いていたEさんは、施設のフロアリーダーを務める先輩介護士からいじめられていた。他の職員や入居者の前で大声で叱責し、顔を合わせるたびに怒声を浴びせてきた。密室で1時間ほど「方針に従わないからクビにする」と詰められたこともあった。

この施設は、寝たきりの要介護5の高齢者が多く利用していたが、「リハビリです」

と言い聞かせて、足元がおぼつかない入居者を無理やり立って歩かせていた。車椅子を揃えず、トイレまでの歩行を促すためとして、おむつの使用も禁止されていた。夏の冷房も使用制限され、Eさんは施設内で熱中症になり倒れてしまった。これらを支配人に相談すると「リーダーの言うことを聞くように」「リーダーに謝りなさい」と言われてしまった。いじめは続き、Eさんは精神的な負担から胃腸炎を発症。退職した。

「規律型」の3パターン

あまりに業務量が過酷であるために、「ケア」の質に支障をきたしている職場で、そのことに疑問を持ち、経営の論理に従順でないとみなされた労働者が、「いじめても良い」対象として扱われ、激しいハラスメントの標的となっている様子がうかがえる。経営服従型のハラスメントには、職場ストレス発散型、心神喪失型、規律型の3パターンがあると前述したが、こうしたケアの職場では、労働者の内面を経営の論理に積極的に適合させる、規律型のハラスメントが多く見られる。そして、規律型の効果はさらに3つに分けられると筆者は考えている。

まず、第一に、職員の「矯正」である。資格を取得したばかりで、丁寧なケアをしようと意気込む「青臭い」新入社員が典型的な「標的」だ。あるいは、これまで良い職場環境に恵まれて良質なケア労働に従事してきたため、従来どおりの丁寧なサービスにこだわろうとするベテラン労働者なども同様だ。利益追求を優先する施設にとっては、教科書で奨励されるような、理想的な保育や介護を実践しようとする職員は、現場を引っ掻き回す「厄介者」になる。残業やシフトに個人的な都合を主張してくる

労働者も「同罪」だ。彼らに「現実的な」やり方を思い知らせ、とにかく上司や先輩、そして「コストカット」の論理に服従し、文句を言わない職員に育てることに、いじめが利用される。

第二に、職員の「排除」である。無視や侮辱などで精神的苦痛を与えたり、問題をでっち上げて「容疑」を被せたりすることで、なかなか言うことを聞かず、「矯正」されない「不適格」な職員を追い出し、「選別」するというわけだ。

第三は、「反面教師化」だ。従順でない職員に対するいじめは、他の職員への「見せしめ」の「効果」がある。場合によっては、そのいじめに他の同僚たちを参加させることもある。これらを通じて、被害者以外の職員たちに、保育や介護を丁寧にしたと、自分の都合を主張したりしてはいけなないと、繰り返し自覚させるのだ。意図したものではなかったとしても、いじめを主導する加害者自身も、こうしたアイデンティティをさらに強めていくことになる。

同僚によるハラスメント

こうした「規律型」のハラスメントにおいては、管理職の上司だけでなく、先輩を含む「同僚」が大きな役割を果たしていることが多い。大した権限があるわけでもなく、会社から将来を約束されているわけでもない同僚が、積極的にハラスメントの加害者になったり、同調したりするのである。【保育園のケース1】は明確だろう。前述の飲食店のケースでも、ハラスメントの告発をAさんに思い止まらせたのは、同僚のアルバイトによる説得であった。同僚が受け入れていたのはまさに経営の論理であり、実質的にハラスメントの「共犯者」になっていたのだ。

同僚によるハラスメントの多さについては、次のデータがある。2020年5月末から、厚労省の精神障害の労災認定の基準となる出来事の項目において、従来の「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」が、「上司等」による「パワーハラスメント」と、「同僚等」によるものに二分化された。加害者が上司であったり、豊富な知識や経験を持っていたり、集団であったりと、被害者に対して「優越的な関係」にあると判断された場合に「上司等」によるものとして前者に分類され、そうでない同僚による行為は後者になる。

2020年5月末から翌年3月末まで、「上司等」による「パワーハラスメント」として労災が認定された事例は99件である。一方、筆者が厚労省労働基準局補償課に直接確認したところ、同期間に「同僚等」に分類されたものは62件であるという。つまり、精神障害の発症に追い込まれ、かつ労災が認定されるほどひどいハラスメント160件のうち、少なくとも38%、約4割が同僚によるものであるということだ。それどころか、「パワハラ」6割の中に、「優越的な関係」にある同僚の行為も含まれている可能性がある。

このように、同僚によるハラスメントは決して無視できるものではない。そこには、経営の論理の内面化が影響していると言って良いのではないだろうか。

3. なぜ過酷な労働が拡大しているのか

産業構造の変化と労務管理の変容

ここで、職場の人権侵害をもたらす労働環境の劣化について、近年の日本の産業構

造の変化と日本企業の労務管理の変容から考えたい。1980年代から90年代にかけて、日本型雇用慣行は変容を余儀なくされていった。大量生産・大量消費を前提とした、耐久消費財の製造業を中心とした経済成長が行き詰まったからだ。企業は賃金を低く抑えるため、また飽和した市場を拡大するために、アジアを中心に生産拠点をグローバル展開し、国内では「産業の空洞化」が進行した。

その一方、衰退する製造業に代わり、新たな「成長産業」として、国内では広義のサービス業が拡大した。外食や小売のチェーン、ITなどだ。加えて、従来は女性が「主婦」として無償で担わされるか、国や自治体が担当していた介護や保育などの公共サービスやケアに関わる分野についても、国は市場を開放し、企業が利益を求めて参入した。

しかし、こうした業界において企業が利益を拡大するには限界がある。労働集約的な産業であり、また求められる業務内容は限定的なものとなるため、技術革新や労働者の能力開発によって、製造業のように労働生産性が上がるわけではない。このため、従来の日本型雇用の「年功賃金」「終身雇用」が前提としていた、労働者の長期的な育成が必要とされなくなった。そこでは、労働者を「できるだけ安く・長く」働かせることが、利益のために不可欠となっていった。

「ブラック企業」と非正規雇用の拡大

そのための労務管理の典型例は、以下の通りだ。まず、正社員として大量に採用された若者は、入社間もないうちから長時間労働や大量の業務を命じられる。そこで、労働者は早期に選別される。「使える」労働者、つまり長時間労働、未払い残業、ハ

ラスメントを伴う業務に精神的・身体的に耐えられ、経営者に対して不満を言わずに従順に従う者だけが残され、耐えられない労働者は退職していくことになる。選別を「生き延びた」労働者は、消耗品のように、その心身の限界まで働かされることになる。うつ病を発症するなどして力尽き、使い捨てられる。

こうして若者たちは大量に離職するが、また新たな労働者が大量に採用され、また使い潰されるというサイクルが繰り返される。この選別と使い捨ての過程で、多くの若年正社員が過労死や精神疾患に追いやられた。彼らは、企業の利益のためには「死なせても良い」存在として扱われたのだ。

2000年代後半から、インターネットを起点として「ブラック企業」という用語が広がり、日本中に定着したが、背景には、こうした正社員の働かせ方の変化があった。この労務管理は、サービス業以外の様々な業界にも及ぶようになっていった。

この「できるだけ安く・長く」働かせる、「使い潰し」型の労務管理は、労働者を体力や精神力の限界まで酷使する、長時間労働の職場だけに広がったわけではなかった。「コスト」となる労働者の数を最小限に抑える一方で、一人当たりの業務量を最大限まで増やし、休憩や休暇をろくに取らずに働かせるのである。

若手正社員だけでなく、業種によっては中高年の正社員も対象となった。またフルタイムで働く契約社員や派遣社員、さらには主婦パートや学生アルバイトなどの非正規雇用にも広がっている。サービス業を中心に、基幹的な業務が単純化・画一化・マニュアル化され、非正規雇用にも任されるようになった。低賃金にもかかわらず、責任や業務量は膨大になっていった。

こうして過酷な労働が日本中で常態化す

る中で、労働者にそれを耐えさせるために、ハラスメントが増えていったと考えられるのだ。

なぜケア業界でハラスメントが多いのか

医療・福祉、なかでも介護・保育業界は、こうした労務管理のあり方をもっとも象徴していると言って良いのではないだろうか。90年代まで、介護や保育は、行政や非営利団体による限定的な福祉と、女性に押し付けられた家事労働によって成り立っていた。しかし、介護・保育は新たな「成長分野」として国策に位置づけられ、2000年代以降は市場に開放され、利益優先の民間企業が参入しやすいよう規制緩和が繰り返された。その結果、介護・保育を中心とする福祉業界の労働者数は、約150万人(2002年)から約450万人(2020年)へと飛躍的に増加している。

しかし、福祉の市場化による「経済成長」は、大きな矛盾を伴うことになった。というのも、ケアはその性質上、利益追求と相反するものだからだ。本当にケアを重視するのであれば、相手に対して時間をかけ、必要なケアを丁寧に行っていくことが必要となる。

だが、利益追求を優先すると、それどころではなくなる。まず、かなり低い賃金(こうしたケア労働は女性が「無償」で負担させられていたことから、ただでさえ評価が不当に低く、賃金水準も劣悪だ)で、職員数を限界まで少なく抑え、一方で利用者やサービスを目一杯詰め込む。そしてタスクを粛々とこなし、話にろくに耳を貸さず、ひどい場合は怒鳴りつけるなどして、利用者を「コスパ」よく管理することこそが、望ましい「ケア」になっていく。それに伴い、現場に予算がろくに回されず、必要な

備品も利用者や労働者の負担にするなどして、経費を切り詰める手法も珍しくない。

こうして、ケアの最低限の質すら保てなくなっていく。筆者たちの団体のもとには、過密労働によってトイレ休憩すら取れずに心身を壊したという労働相談や、利用者一人一人へのサービスが手薄になり、重大事故の危険や虐待が横行しているにもかかわらず、施設長や本社が苦情を放置するという相談が多い。「私は、会社のお金儲けのためにこの仕事を選んだんじゃないんです」という労働者の悲痛な声が、後を絶たない。

人のために役立つことを志望して就職した労働者が、こんな現状に疑問を抱くのは、人として当たり前のことだ。しかし、丁寧なケアを大事にしたり、そのためにも自らの生活や健康に気を使ったり、ましてや労働者としての権利を主張したり、利用者への虐待や不正を告発するような労働者は、過酷な労働環境に染まり切った職場にとって「敵」であり、いじめのターゲットになってしまう。経営者や管理職にとってはもちろんのこと、従順な同僚にとっても、逼迫した労働環境のなかで、周囲の負担を増やして「迷惑をかける」「許しがたい」存在として映ってしまう。職場の厳しさを思い知らせるか、追い出さなければならない……。そこでは、上司や先輩の指示が不条理であっても、とにかく黙々と従う労働者であることが理想とされるようになる。

さらに、かつてはケアに理想を抱いていた労働者が「被害者」となったのち、やがて新たなハラスメントの「加害者」に変貌していくこともある。あるいは、ケアへの希望を捨て、失意のまま、職場どころか業界からも去っていくことになる。このように、過酷すぎる労働と、踏みにじられるケアの矛盾を背景に、ハラスメントが常態化

しているのだ。

4. 労働者の権利行使を可能にするために

日本の労働者は昔から権利行使が
できなかった？

なぜここまで、日本社会に「規律型」のハラスメントが浸透してしまったのだろうか。ここでは、日本社会はもともと、人権侵害を「正当化」する経営の論理に対抗する力が、歴史的に弱かったことを述べていこう。

従来の日本型雇用といえば、「終身雇用」と「年功賃金」に象徴される「安定」「平等」の仕組みだと考えられがちだ。しかし、実際には、現在の職場いじめの温床となる、「会社への従属」と労働者間の「競争」が行きわたっていた。

欧米型の雇用システムは「職務」を基準としている。労働者は特定の職務に従事しており、職務が同一なら、どの企業の労働者でも基本的に同じ賃金が支払われる。どこまでを職務の範囲とするか、どの職務をどれくらいの賃金水準にするかには、企業を横断した産業別の労働組合との交渉が大きく影響する。「企業」ではなく、自分の「職業」にアイデンティティを持つ労働者の組合が、社内や業界内の「抜け駆け」を制限することで、自分たちの労働条件を自分たちでコントロールしていた。

同じ職務であれば、誰でも同じ賃金が払われるというルールは、企業を横断し、性別や人種を超えて、労働者を「平等」に扱わせるという社会的な論理を、労働の現場に打ち立てた。

一方、日本型雇用の正社員においては、

この職務という基準が存在しない。賃金の決め方も昇進も、会社任せとなっていた。まず、従事する職務じたいが限定されていない。社内を頻繁に異動させられ、様々な職務を柔軟にこなしながら、徐々に課長や部長へと出世の階段を昇ることになる。

さらに、昇給や昇格において、欧米型の労務管理ではありえない全正社員への「査定」が導入された。しかも、日本の正社員に対する査定は、職務という客観的な基準ではなく、個人の「能力」によって決められた。その能力とは、「企業への貢献度」である。

サービス残業や休日出勤を積極的に引き受け、有給休暇も申請しない。遠距離への突然の転勤も、慣れない業務への転換も受け入れて、家族ぐるみの引っ越しや単身赴任、理不尽な業務にも耐える、そうした「態度」や「人格」が評価された。このため、日本型雇用の正社員は、家事や育児を負担する必要のない（主婦である配偶者に押し付けることのできる）「男性」であることが大前提であった。

どこまで昇給・昇格するかは、個々の労働者の貢献度によって決まる。入社当初は同期が横並びでスタートするが、徐々に差が開き始める。自身の余暇や健康、家庭の事情など、あらゆる価値観を企業に従属させ、労働者たちは出世競争に明け暮れた。

その過程で労働者が内面化するのは、その職業の労働者としてではなく、その会社の「社員」としてのアイデンティティである。その「見返り」として、長期雇用や年功賃金が保障された。こうした環境の中で、「従属」と「競争」は、自分が生きるため、配偶者を養うため、子どもを育てるための、唯一の選択肢であると考えられたのだ。

その結果、日本の労働者は世界でも突出して、会社の利益に強くとらわれ、どのよ

うな命令にも従うようになってしまった。そして、社内の同僚とも競わされ、「分断」させられていった。経営の論理に歯止めをかけ、ハラスメントや人権侵害を押しとどめる力を生み出す素地は、あらかじめ失われていたということだ。

そして、いまや「見返り」が保障されなくなったにもかかわらず、一生懸命働けば会社が報いてくれるかもしれないという、わずかな「幻想」にすがって、日本の労働者の多くは今日に至るまで、「従属」から「対抗」への転換ができないままなのである。

「包摂」する余裕のあった日本型雇用と、その「例外」

従来の日本型雇用においても、ハラスメントや人権侵害といえる行為はあった。ただし、客観的には人権侵害にあたる行為であっても、基本的には長期雇用と社内での「育成」を前提としたものが多かったと言えよう。理不尽であっても、社内に「包摂」するシステムの一環だったといえる。

あまり仕事ができない労働者であっても、他の業務に就かせたり、別の上司や先輩をつけたりと、「適性」のある職場を見繕い、時間をかけて「育成」した。もちろん、あくまでなんらかのかたちで会社の利益に「貢献」するよう期待されてのことであるから、会社の「温情」的な措置であり、限界はあった。とはいえ、短期的な評価によって排除まではしないという「余裕」があったのだ。

ただし、それは労働者が「従順」であるという条件のもとに限られていた。正社員の男性であっても、積極的に企業の命令に異を唱え、権利を主張する者は、「例外」的に容赦ない排除の対象となった。会社に迎合しない労働組合の組合員に対しては、

徹底的なハラスメントが行われた。

日本の産業構造が変化し、労務管理も変容する中で、この従来の「例外」的なハラスメントが「一般化」し、現在の経営服従型いじめが生まれたと考えられる。

なお、日本型雇用においては、そもそも女性や非正規雇用、外国人労働者らは、正社員になることすらできず、差別され続けていたことも見落としてはならないだろう。

コロナ禍で声を上げた非正規雇用の女性たち

近年、こうした労働者の権利意識に変化が見られる「兆し」がある。

コロナ禍において労働相談が寄せられたのは、女性の労働者、特にサービス業で勤務する女性非正規雇用労働者が圧倒的に多かった。「女性なら、夫が稼いでいるはずだから問題にはならない」と言わんばかりに、あっさり解雇したり、シフトを全く入れなかったりなどして、彼女たちを会社が切り捨てるケースが相次いだ。相談に来る女性たちは、フルタイム勤務で収入を得て、家計の多くを支えている人ばかり。単身で親と生活していたり、シングルマザーであったり、共働きだが配偶者も非正規であったりという方も非常に多く、仕事をクビになったことによって、急速に生活困窮に陥っていた。

そして、相談だけでなく、実際に声をあげて闘う女性が続出した。

一例をあげよう。Fさんは、都内の大手百貨店の地下に店舗を構える和菓子屋で働いていた。1日8時間・週5日のフルタイムで勤務し、勤続期間は2年半以上。実質的な職場のリーダーだった。ただし、Fさんは派遣社員であり、3ヶ月ごとの不安定な雇用契約の更新を続けていた。また、Fさんはこれまでシングルマザーとして子ど

もを育て（いまは子どもは独立）、現在は年金生活者である父親を養っていた。

そんな折、2020年4月の緊急事態宣言の実施により、百貨店が休業となり、和菓子屋も5月中旬まで休業。派遣会社は「不可抗力」で法的義務はないとして、Fさんに休業補償を一切しなかった。Fさんは頭が真っ白になったという。5月中旬から百貨店は営業を再開しましたが、来客が減少したこともあり、シフトは大幅に半減し、月収も半減。しかし、シフト削減分についても、派遣会社は一切補償を認めてくれなかった。

そして、5月末には、6月末での和菓子屋との派遣契約の終了を言い渡された。同時に、派遣会社との雇用も6月末で切られることが判明。4月から3ヶ月間、何の休業補償もないまま、追い討ちをかけるように、派遣会社からも放り出されてしまったのである。

Fさんは総合サポートユニオンに加盟して、派遣会社と団体交渉を行い、会社の前で抗議行動を行った結果、納得のいく条件で無事解決することができた。

前述のように、非正規雇用の女性は長らく労働運動において、あまり注目されてこなかった（もちろん、闘っている人たちはいた）。しかし、コロナ禍において、企業にも夫にも頼れず、経営の論理という「幻想」から自由になった女性たちが、権利行使に踏み切る様子が注目されたことは、非常に象徴的な出来事である。

身近な職場から経営の論理に対抗する実践を

貧困と過酷な労働が激化する一方で、女性の非正規労働者に限らず、これからの労働者は、かつてのような企業の「恩恵」に預かれる可能性はますます閉ざされてい

る。特に若い世代は顕著だ。そんな中で、会社への「幻想」ではなく、権利行使を当然と考える労働者が増えていく可能性は高いのではないだろうか。

コロナ禍以降、筆者たちのもとには、自身の権利を行使したいという労働者はもちろんのこと、労働運動でインターンをして、闘う人を支援したいという学生や若い社会人も増えている。これまでの私の経験の中でも見たことのない勢いである。従順であることよりも、人権を求める新しい世代が生まれていると言えよう。

特にケアや地域、社会貢献など、会社の利益のためではない目的で働く労働者には、高い志を抱いてこの仕事についたにもかかわらず、利益追求と従属が何よりも優先されて、その業務の質がおざなりにされる現状に、強い疎外感を抱いている人が多いはずだ。

労働者を従属させて使い潰す社会からの転換は、喫緊の課題である。しかし、このことについて、筆者は国や政治家、経営者に大きな期待を抱いていない。どれだけ立派な政策ができたとしても、一般の労働者の権利意識が変わらないと、またハラスメントによって現場レベルで誤魔化されてしまうだろう。いまのこの経済のあり方、労働者やケアのあり方が犠牲にされる社会に、違和感をもった人たちが、「足下」の職場から変えていくことが重要だ。そのために、ハラスメントを跳ね返し、経営の論理に対抗する労働者の権利行使を支援して、その実践を広めていくことが、遠回りに見えて、一番の近道だと考えている。