

**厚生労働省
平成28年度
働きやすい職場環境形成事業**

**職場のパワーハラスメント対策
取組好事例集**

平成29年3月

はじめに

近年、私たちの働く職場は急激な変化にさらされてきました。

IT 化が進み、人と人が直接折衝する場面が減ることで、人間関係が希薄になってきました。また、成果主義の導入により、厳しい目標が課されることもあります。さらには景気の低迷に伴う人員削減や合理化により、一人ひとりの業務量が増え、ストレスが蓄積されています。このような変化はどの職場にも共通してみられるものです。

こうした状況は、働く人々の心身にも影響を与え、様々な問題を引き起こす背景となり、「パワーハラスメント」もそうした背景から生じる深刻な問題の一つです。

平成24年度に厚生労働省が実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」によると、過去3年以内にパワーハラスメントに該当する相談を受けた企業は 32.0%、過去3年以内にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した者は 25.3%であり、この問題が社会的な問題として顕在化していることが明確に示されたと同時に、従業員規模が小さい企業ほど、パワーハラスメント対策が進んでいないという課題も明らかになりました。

その一方で、きちんと対策に取り組み、成果を上げている企業もあります。取り組み始めたきっかけは企業によって様々ですが、取組みを進める中で、パワーハラスメントの予防・解決以外にも、職場の士気や生産性、企業イメージ、コンプライアンスなど、様々な点で対策の効果を認識するに至っています。

本書では、取組みのコンテンツに沿って先進企業の好事例を掲載しましたので、ぜひ自社の取組みの参考にしてください。

目次

01	ケースブックと500人の行動指針推進リーダーで未然防止 P社(東京都).....	9
02	現場での働きかけと継続的な取組みによる予防 Q社(愛知県).....	10
03	企業行動憲章にもとづいた積み重ねを一步一步 D社(東京都).....	11
04	職場コミュニケーション活性化からの社内環境整備 S社(愛知県).....	13
05	ハラスメント防止に向けたトップの強力なメッセージを直接伝える。調査結果を受け、従業員の意識を変える研修を企画実施 Y社(東京都).....	14
06	なんでも相談できる仕組みを多面的に設ける X社(兵庫県).....	15
07	eラーニング研修を修了しないと日常のイントラネット使用不可 T社(東京都).....	17
08	「人が財産」のフードサービスだからこそ N社(東京都).....	18
09	製造部門リーダーにコミュニケーション研修 K社(東京都).....	19
10	毎年実施、10年続けているアンケートをフル活用 J社(兵庫県).....	20
11	研修は基礎編から対話・気づき編へ T社(東京都).....	22
12	全職員の理解を深め、ハラスメントを防止する X市役所(東京都).....	23
13	人事部門が主導する職場環境の整備 S社(滋賀県).....	24
14	「パワハラをしないさせない職場づくりを進める～職場リーダーのコミュニケーション研修の内容を組合内広報誌で全職員に公開 K生協(兵庫県).....	25
15	グループ本社の仕組みを活用しつつ複数の独自施策を組み合わせ D社(東京都).....	27
16	若年層や女性の気持ちに丁寧に寄り添う F社(福岡県).....	29

17	教職員だけでなく学生にどのように伝えていくか R 大学(京都府).....	30
18	人事部門 3 カ年計画で「働きやすい環境を確保」 Z 社(大阪府).....	32
19	厚労省パワハラ対策セミナーをきっかけに本腰 J 社(大阪府).....	34
20	継続的な取組みを重視 B 社(大阪府).....	35
21	やるべきことを着実に積み重ねて良好な人間関係 K 社(福岡県).....	36
22	丁寧な相談窓口を目指し、信頼を獲得 X 大学(東京都).....	37
23	働きやすい職場環境づくりを手探りで推進中 Z 公立病院(東京都).....	38
24	グローバル企業として「多様な個々人に敬意を」 N 社(神奈川県).....	39
25	委員会制による継続的な取組み S 社(大阪府).....	40
26	「ハラスメントの禁止」を明言 C 社(東京都).....	41
27	法改正を受けて学習会・ミニ学習会実施 X 社(埼玉県).....	42
28	継続的な研修実施や小冊子配布等で未然防止 Z 社(愛知県).....	43
29	トップの強い意志で多様性の重視を推進 Z 社(東京都).....	44
30	ハラスメントのない快適なキャンパスライフを Z 大学(秋田県).....	45
31	店の管理は人の管理。心の研修で店長に覚醒を促す S 社(東京都).....	46
32	全社員に定期的な研修参加を義務付ける X 社(愛知県).....	47
33	スモハラ防止はパワハラ防止に通ず N 協会(東京都).....	48

34	隔週発行の全教職員向けメルマガなどで啓発 Y 大学(山梨県)	50
35	全管理職にハラスメント防止研修受講を徹底 N 社(東京都)	51
36	年 2 回のハラスメント防止月間で重点的に B 社(東京都)	52
37	職場単位のミーティングでハラスメントを話し合う X 保険(東京都)	53
38	専門家と連携した社員教育 N 社(長崎県)	54
39	組織も個人も高めるプロ集団を目指して X ホテル(東京都)	55
40	トップの明確なメッセージとコミュニケーション改善研修でハラスメントを予防 W 社(東京都)	56
41	全学に STOP ! Harassment リーフレットを設置 Z 大学(神奈川県)	57
42	コンプライアンス推進の一環として K 社(東京都)	58
43	人事部門で手作りのケーススタディ研修を開発 X 社(東京都)	59
44	原則をベースに、現場ならではの運用に向けて A 保育園(東京都)	60
45	小さいながらもワーク・ライフバランスを意識して G 社(東京都)	61
46	意識調査結果を生かし判断基準を「見える化」 Z 社(東京都)	62
47	社長がインパクトをもって「根絶」の基本方針を宣言 T 社(東京都)	63
48	グローバル製造業としてのハラスメント防止対策 S 社(静岡県)	64
49	女性活躍推進をきっかけに 3 年間ハラスメント発生ゼロ S 社(東京都)	65
50	「老舗の小組織」として創業時の良さをどう継承するか R 社(東京都)	66

～～～好事例紹介ページの「取組みのポイント」について～～～

この「好事例集」では、次の「パワハラ対策 7つの取組*」について、各企業・団体に特徴的・重点的に取り組んでいるものを本文で詳しく採り上げて紹介しています。

*厚生労働省『パワー・ハラスメント対策導入マニュアル』（第2版）14 ページより

【7つの取組】

- ① トップのメッセージ
- ② ルールを決める
- ③ 実態を把握する
- ④ 教育する
- ⑤ 周知する
- ⑥ 相談や解決の場を設置する
- ⑦ 再発防止のための取組

【紹介ページ例】

各企業・団体の紹介ページにおいては「取組みのポイント」を枠内で示しますが、続く本文でこの「7つの取組」のどれを重点的に採り上げているかを表すために、7つすべての丸数字項番が表示されていない場合があります。

例えば、「②ルールを決める」「④教育する」「⑤周知する」を本文で重点的にご紹介している場合は、「取組みのポイント」の枠内では次のような表記となります。

「取組みのポイント」

- ② ルールを決める……経営ビジョンに～(略)
- ④ 教育する……行動指針リーダーの～(略)
- ⑤ 周知する……ケースブックの～(略)

この時、表記されていない「①トップのメッセージ」「③実態を把握する」「⑥相談や解決の場」「⑦再発を防止する」については実施していないということではありません。

13 ケースブックと500人の行動指針推進リーダーで未然防止 - P社

取組みのポイント

②ルールを決める……経営ビジョンに基づく行動指針の制定・改定。	所在地	東京都
④教育する……行動指針リーダーの任命と組織化。	業種	製造業
⑤周知する……ケースブックの発行と絶えざる改訂。	従業員数	約9,000名

「ケースブック」の絶えざる改訂


当社では1960年代に定めた経営理念がありました。時代の変化に合わせて、21世紀を迎える西暦2000年に新しい経営ビジョンを定めました。

経営ビジョンとして、今後目指すべき事業領域とともに新しい経営理念や全社員が守るべき行動指針を定める一方、社員一人ひとりに周知し、その指針を実行できるよう、具体的なケースを集めた「ケースブック」を製作し配布しました。ケースブックは常々見直し、平均すると3～4年に1回は改訂しています。

人権の尊重は従来から周知啓発してきましたが、この行動指針の中で改めてハラスメントの上位概念として捉え、2004年からはハラスメントの事例が「ケースブック」の最初の項目に登録しています。2010年の大改訂では、さらにパワー・ハラスメントにも言及するようになりました。

「行動指針推進リーダー」の任命と組織化

行動指針も、読んで頭でわかっているだけでは絵に描いた餅です。階層別研修や新任管理職研修で教育するのは当たり前ですが、一人ひとりの日常行動に浸透するように、10年ほど前から「行動指針ケースブック」を発行し、



01 ケースブックと500人の行動指針推進リーダーで未然防止-P社

取組みのポイント ② ルールを決める…経営ビジョンに基づく行動指針の制定・改定 ④ 教育する…行動指針リーダーの任命と組織化 ⑤ 周知する…ケースブックの発行と絶えざる改訂	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約9,000名

「ケースブック」の絶えざる改訂

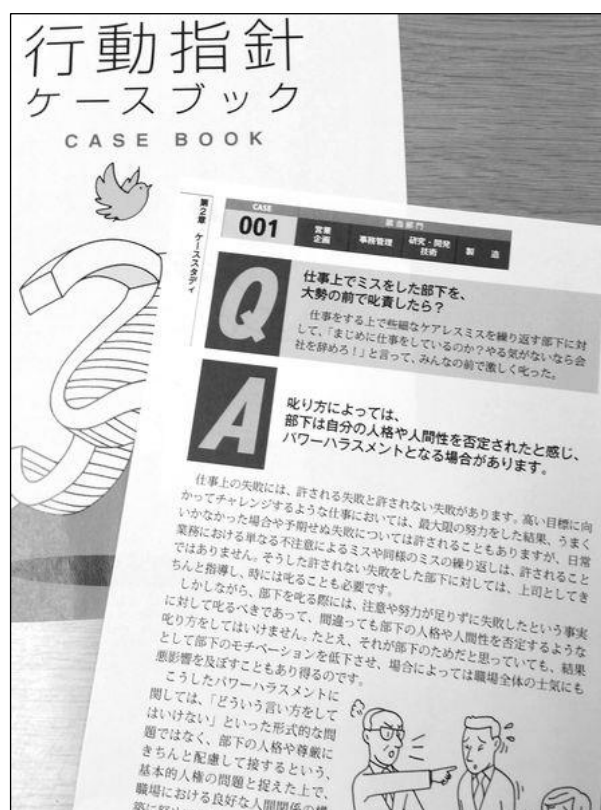
当社では1960年代に定めた経営理念がありましたが、時代の変化に合わせ、21世紀を迎える西暦2000年に新しい経営ビジョンを定めました。

経営ビジョンとして、今後目指すべき事業領域とともに新しい経営理念や全社員が守るべき行動指針を定める一方、社員一人ひとりに周知し、その指針を実行できるよう、具体的なケースを集めた「ケースブック」を製作し配布しました。ケースブックは常々見直し、平均すると3～4年に1回は改訂しています。

人権の尊重は従来から周知啓発をしてきましたが、この行動指針の中で改めてハラスメントの上位概念として捉え、2004年からはハラスメントの事例が「ケースブック」の最初の項目に登場しています。2010年の大改訂では、さらにパワーハラスメントにも言及するようになりました。

「行動指針推進リーダー」の任命と組織化

行動指針も、読んで頭でわかっているだけでは絵に描いた餅です。階層別研修や新任管理職研修で教育するのは当たり前ですが、一人ひとりの日常行動に浸透するように、10年ほど前から「行動指針推進リーダー」の制度を始めました。これは全国の主任・係長クラスを中心に毎年500人程度、任期1年の職場推進リーダーとして任命し、各職場単位での勉強会の企画・運営や指針の読み合わせなどを担わせます。リーダーは上司の推薦で選ばれ、年2回本社で実施する集合研修に参加します。特に製造現場は従来からメーカーとして労働安全やISO指針の浸透のためにこのようなリーダー制を採っていたので、ハラスメント防止もこの枠組みにうまく載せて運用していることとなります。



月刊「行動指針通信」の発行

また、本社の事務局からは月に1回、推進リーダーに向けて世の中で起こった事例やトピックを題材にした「行動指針通信」を発行しています。毎号、推進リーダーから職場に伝達、周知されています。すでに140件近く蓄積されており、バックナンバーをイントラネットで閲覧できるようになっています。

02 現場での働きかけと継続的な取組みによる予防－Q社

取組みのポイント ① トップのメッセージ……役員が現場で直接ハラスメント防止指導を行う ② ルールを決める……就業規則にハラスメント防止を規定 ③ 実態を把握する……役員・担当者が常に現場の状況を確認 ④ 教育する……「何がパワハラなのか」を全社員に研修実施 ⑤ 周知する……会議の場などを通して周知を図る ⑥ 相談や解決の場……相談窓口を設置する一方、役員が現場で直接相談に乗る	所在地	愛知県
	業種	製造業
	従業員数	約250名

パワハラ対策を始めたきっかけ

過去、社内でハラスメントを原因とするトラブルが起きました。その時に、ハラスメントによるトラブルがいかに会社に良くない影響を与えるかを実感し、「もう二度とこのようなトラブルを起こしてはいけない。そのためには、対策をしっかりと行わなければ」という意識が生まれました。

ルール作りと外部専門家を招いての研修実施

まず取り組んだのは、就業規則にハラスメント全般の禁止規定を盛り込むことです。当時はまだパワハラという言葉は知られていませんでした。そこで、先にあったセクハラ禁止規定の充実と洗練を進めながら、パワハラが注目されるようになったところで「セクハラ、パワハラを含むハラスメントを禁止する」という規定に変更し、社員への周知を図りました。次に行ったのは、ハラスメント防止研修の実施です。社員にどのような言動がセクハラやパワハラになるかを知ってもらうために、弁護士や損害保険会社、労働基準協会などに研修講師を依頼し、この10年間で5回ほど実施しました。研修を行うことで意識が高まり、明らかに良い方向に向かっているという効果は認められたのですが、時間の経過とともにだんだんと意識が薄れてしまう社員が見受けられたことも事実です。今後も内容や頻度を工夫しながら、継続的に行うことが大事だと感じています。

役員が現場で直接指導を行う

当社のパワハラ対策で特徴的なことは、役員が率先して現場に赴き、パワハラになりそうな言動を見かけたら、その場で注意をしていることです。当社では以前から役員が毎日のように現場に行き、新入社員からベテラン社員までさまざまな社員と仕事の話や世間話をしていました。その中で、管理職が不適切な言い方で部下を指導している場面を見かけたら、その場で「そんな威圧的な言い方をしてはいけない」といった注意をしています。1回のみでの注意ではなかなか改まりませんが、見かける都度、根気よく何回も指摘することを繰り返すうち、管理職も自分の言い方の問題点に気づくようになり、今では不適切な指導は見られなくなりました。このように役員が現場に密着しているので、人間関係などの相談を受けることも多々あります。そこで適切な対応ができていますので、パワハラ問題としてこじれる前の“芽”の段階で摘めているのではないかと思います。

現在、パワハラの訴えはゼロに

上記のような取組みの結果、職場風土が変わり、今のところパワハラを受けたという訴えは1件もありません。現在はさらに一歩踏み込んで「パワハラ予防は働きやすい職場づくりから」ということで、長時間労働の抑制の取組みを行っています。例えば、仕事を1人で担当するのではなく、チームで担当し助け合うことを基本原則とすることで、1人に残業が集中することを防ぐ、などです。今後もハラスメントのない働きやすい職場づくりに向けて、取組みを継続していきたいと思っています。

03 企業行動憲章にもとづいた積み重ねを一步一步-D社

取組みのポイント	所在地	東京都
②ルールを決める……企業行動憲章で従業員も含むステークホルダーを「信頼関係者」と定義し、透明な内部統制を進める	業種	娯楽業
③ 実態を把握する……事件事故の連絡基準や報告基準を明確化し、法務部門が一元的に集約し自社事例としてナレッジ化		
④ 教育する……自社事例を題材に言動の自己点検 アルバイトも対象とした全社eラーニング開始 “ゾーン人事”が店舗で働く人の声に耳を傾ける	従業員数	約9,300名
⑤ 周知する……週刊で社内の最新ニュースを配信 月刊で社内報を配布		
⑥ 相談や解決の場……4つのルートで万全の受け皿		

「従業員を守る」

当社は、日本全国に約400店舗のパチンコホールを展開するグループの中核企業です。当社は創業当初から身近で安心な空間を提供する娯楽業として「パチンコ、パチスロを安心して、気軽に楽しめる、日常の娯楽に改革する」ことを目指しています。「企業行動憲章」はトップの姿勢としての宣言です。

ステークホルダーへの情報開示や女性社員活躍の推進、災害復興への積極的な支援、社員の地域ボランティア活動の奨励、業界初の労働組合結成の後押しなどで、憲章の目指すところを少しずつ積み重ねて実現しています。いろいろな意味で「従業員を守る」、この会社で胸を張って働けるようにするためのパワハラ／セクハラなどのハラスメント防止も、その最重要施策のひとつなのです。

店長クラスが事例で具体的に学ぶ

お客さまが安心して楽しめる空間づくりのためには、お店で働く人びとが生き生きしていることが大切です。店長、副店長といった責任ある立場になった人は、そのつどコンプライアンス(法令遵守)、メンタルヘルス管理、ハラスメント防止などの研修を受けます。店舗役職者になってからも定期的にハラスメント防止などの研修を受けています。

当社の研修の特徴は、とにかく具体的な自社事例を題材に、ふだん意識していない自分の言動を自己点検できるようなロールプレイを主体としていることです。



自社内の報告をもとにナレッジ(智恵)化

事例は、各現場で起こる事件事故の報告をもとにしています。本部へ連絡しなければならない基準や事例として所定の書式で提出しなければならない基準などが、細かく明確に定められており、それらはすべて法務・リスク管理部へ集約されて分析され、会社としてのナレッジ(智恵)となります。

犯人探しや処罰のためではなく、真の原因を突き止めて二度と起こらないようにするための、もっとも大切な情報になります。このような生きた自社事例だからこそ臨場感が伝わり、ハラスメント防止のために襟を正してもらえるのです。

また、グループ各社を含む15,000人を対象としたeラーニングを毎年実施しており、受講後は確認テスト実施します。接客とチームワークが決め手となる現場である以上、これだけのエネルギーを注ぐ意味が大いにあると思っています。



27人のゾーン人事担当がつねに店を巡回

全国約400店舗は27の”ゾーン”に分けて管理しており、それぞれのゾーンに人事担当を置いています。この”ゾーン人事担当”は常に各店を回り、現場をつぶさに観察し、店長を始め働く人の声に耳を傾けて、場合によっては介入したり支援したりしています。このような地域分けはチェーンストア経営の基本的な体制でもありますが、これだけの人事担当者を充てて巡回しているというのは、あまり例がないのではないのでしょうか。

4種類の相談ルート

当グループでは従業員向けに4つの相談ルートがあります。

通常の相談ルートは、上司やゾーン人事担当ですが、その他にコンプライアンス(法令遵守)のための「ホットライン」、気軽に心身の健康相談ができる「グループ相談室」、外部の専門会社に委託している「EAP*相談室」、そして組合の相談窓口です。このように多重化し、考えられる限りの敷居を低くすることで、「会社は従業員の話を聞く体制をとってくれている」と安心してもらえるメッセージを発信しています。

まだまだ完全ではありませんが、今後も力を緩めることなく、ハラスメントの起こらないあかるい職場作りを目指していきたいと思えます。

*EAP 従業員支援プログラム(Employee Assistance Program)のこと。カウンセリングをはじめ、組織に働く人のメンタル面の問題解決につながるさまざまなサービスのことで、主に外部の専門機関が契約に基づいて企業・団体に提供することが多い。

04 職場コミュニケーション活性化からの社内環境整備－S社

取組みのポイント ① トップのメッセージ……社内のポータルサイトに方針を掲示している ② ルールを決める……就業規則にハラスメント禁止を規定 ③ 実態を把握する……アンケートを実施 ④ 教育する……管理職に向けた研修を実施 ⑥ 相談や解決の場……相談窓口の設置	所在地	愛知県
	業種	専門・技術 サービス業
	従業員数	約360名

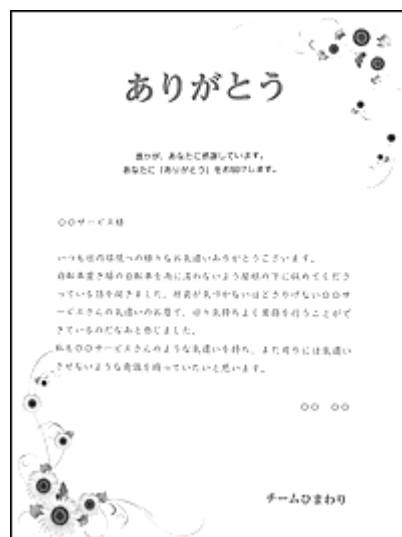
「社内コミュニケーションを良くしたい」という自主的なグループの発足

当社では、所属事業場を問わない女性社員のグループが社内のコミュニケーション活性化のために、自発的に活動を行っています。きっかけは「同じ会社なのに顔も知らない社員同士がいる」ことに気づき、ショックを受けたある一人の女性社員の想いからでした。本社には280名くらいの社員が在籍しているのですが、仕事上の縦のラインはもちろん、横同士のコミュニケーションをもっと充実させるにはどうしたら良いかと考え、数人の女性社員に声をかけグループ「チームひまわり」を発足しました。

コミュニケーションをよくする取組み

グループでは月に1回会合を行い、様々な企画を立てて実行しています。例えば、ビジネスマナーや業務改善等についての社内報を出したり、グループが運営する社内サイトを立ち上げたり、コミュニケーション活性化に役立つ様々な情報を発信しています。

そのサイトを利用した取組みのひとつに「ありがとうのお届け便」があります。これは、社内で誰かに感謝したいことを社内サイトに書き込むと、グループメンバーがそれを専用の用紙に印刷し、本人に手渡すというものです。心の中では感謝していても、なかなか口に出して言えない社員もいますので、それを本人に代わって伝えるための仕組みです。そのため、投稿は匿名でもOKにしています。サプライズで渡すと感激して泣き出す社員もいたようです。



会社が行うパワハラ予防の取り組み

上記の取組みは会社がパワハラ予防のために始めたものではありませんが、結果として社内風土が改善され、パワハラ予防につながっていると考えています。もちろん会社としても、トップのメッセージとして社内サイトにハラスメント防止の方針を掲げ、就業規則にもハラスメント禁止を規定しています。さらに、メンタルヘルス対策と合わせて、アンケートの実施や管理職向けの研修も行いました。社内相談窓口も設置し、男性1人、女性2人を相談担当者にしています。

パワハラはコミュニケーションの問題

私たちは、コミュニケーションが上手くとれていない職場ではパワハラが生まれやすいと考えています。そういう意味で自主グループの活動は効果を上げていると思います。実際ここ1年、相談窓口にはパワハラ相談は来ていません。引き続き組織で解決できる風通しの良い職場コミュニケーションを目指して、これからも会社と社員が力を合わせて取り組んでいきたいと思っています。

05 ハラスメント防止に向けたトップの強力なメッセージを直接伝える。 調査結果を受け、従業員の意識を変える研修を企画実施 -Y社

取組みのポイント ① トップのメッセージ…トップより直ちにハラスメント防止対策の指示 研修にあたって社長訓示を全事業所にライブ中継 ② ルールを決める…「行動基準」にハラスメント防止を明記 ③ 実態を把握する…アンケート調査でハラスメントの実態と従業員意識を把握 ④ 教育する…全従業員を対象とした研修を実施 アンケート結果から生産現場の職制を対象に作業内容に即した体感型の研修を企画実施	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約2,300名

事案の発生を機に社長から直ちにハラスメント防止対策実施の指示

当社は国内に6工場がある装置産業型の会社です。その業態から工場はどうしても男性中心で年功的な職場になりがちで、職制や年長者は、過去自分が受けた指導で若年層を指導することもあり、時にして職場でのコミュニケーション不足を生むこともありました。更には、最近では女性の工場への配属もあり、残念ながらハラスメント事案が発生してしまいました。社長より「我々メーカーは安全が何よりも優先する。その基本は快適な職場にあり、言い換えればハラスメントのない職場である。直ちにハラスメント防止の対策をとるように」との指示がありました。この指示をうけハラスメント防止に向けての対策を取ることになりました。まず実施したのが、全役員従業員を対象としたハラスメント防止研修でした。その研修目的は、「ハラスメントだとは思わなかった」「そんなつもりではなかった」という言い訳を今後いっさい許さない会社にする事でした。

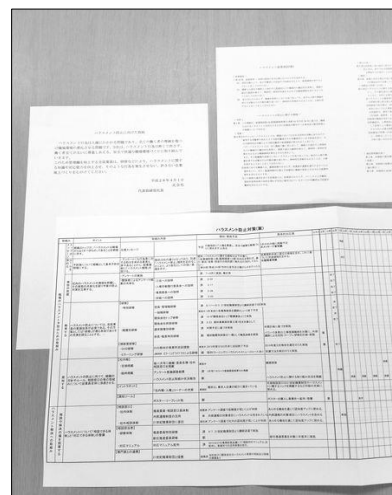
実態把握と意識調査を実施、事実に向き合う

全役員従業員を対象とした研修と並行して、ハラスメントの有無とハラスメント意識の把握のためのアンケート調査を約2,400人の従業員・嘱託・派遣を対象として実施しました。アンケート用紙は匿名で自由記述欄も設けました。提出方法は、後納郵便で人事部門に直送してもらい、労組の立ち会いのもとで投函地域がわからないように消印を削除するなど徹底しました。回収率は8割を超えましたが、生産現場からパワハラと思われる指摘が予想以上に多く、人事部門としてはこのアンケートの結果とその内容について真摯に受け止める必要がありました。

初めての体感型ハラスメント防止研修を全工場で実施

アンケート結果から、喫緊の対応は生産現場の職制に対するハラスメント防止研修の実施と考えました。ハラスメント防止研修については、従来より階層別研修の座学で行っていましたが、今回の工場研修では実際の工場の作業内容に即した複数の場面を想定した、体験型のロールプレイを採り入れました。この研修の目的は、行為者・被害者・傍観者をそれぞれ体験することでその立場の感情を理解し、ハラスメントの防止に繋げることでした。研修後のレポートには研修の成果を感じさせるものがある一方、職制の若手に対する指導への悩みも記されており、その実態を知ることができました。研修の最後は「ハラスメント防止の重要性を再認識し、一方、“安全”については萎縮することなく自信を持って指導して頂きたい。」との言葉で終わりました。

「行動基準」と綿密な研修日程表



06 何でも相談できる仕組みを多面的に設ける－X社

取組みのポイント ⑦ トップのメッセージ……「社員一人ひとりを大切に」 ③ 実態を把握する……経営理念の実践を把握するマネジメント層へのアンケート調査を実施 ⑥ 相談や解決の場……一つの入り口だけに限定しない、多面的な仕組み	所在地	兵庫県
	業種	金融業
	従業員数	350名以上

経営理念が実践できているか？ アンケート調査で実態把握！

当社では経営理念に「社員一人ひとりを大切に」ことを貫いており、トップも常々「私達社員は一つの家族であり皆を息子や娘と思っている」、「何か悩みをもっている社員がいれば相談に乗り救っていききたい」というメッセージを社員に対して発信していました。このような経営理念に基づく風土は従前から培われてきたものと言えますが、この社風(風土)が、各営業店や本部に浸透し、風通しのよい職場環境につながっているかが大切です。

そこで風通しがよく働きやすい職場環境を向上させるために、マネジメント層のリーダーシップに関するアンケート調査を実施しました。調査では直属の上司部下の関係のみならず、関係する部署のメンバーからも回答を求め、リーダーシップの発揮度や改善してもらいたい点や、提案事項等について情報収集しました。これは、一部の意見抽出とするのではなく、関係する全ての視点から幅広く意見を集め、一つひとつ丁寧に対処していきたいという思いからの方法でした。このアンケート調査によって、マネジメント層の部下や関係者への接し方、コミュニケーション等に関する実際の声や要望を把握することができ、本人にも結果を開示することで改善や行動変化につながっています。

さらに社員の声を吸い上げる方法～トップに直接悩み相談

このマネジメント層アンケートだけではなく、他にも社員の声や悩みを吸い上げる施策に力を入れています。その一つは、トップへの悩み相談アンケートです。これはトップと社員が直接やり取りし、さまざまな悩みごとを相談できるものです。相談内容は、家庭や家族に関する事、経済的な事、人間関係について等どんなことでも構いません。全員対象で実施し、相談ごとが無い場合も含めて全員トップにアンケートを提出します。相談事があった社員に対してはトップ自ら直接本人と電話、あるいは面談し、内容によって必要な場合は関係部署にも対応の指示があり支援するようになっています。この仕組みを通じて、職場の人間関係の関連事項としてパワハラ傾向やそれに関連する内容等も寄せられることがあり、早期に対応できるきっかけとなっています。

また、上記の悩み相談アンケートに加え、トップの携帯電話番号を全社員に周知していることから、誰もが、いつでも、トップに悩みごと等を直接相談できる体制となっています。

周囲からの情報も含め、機能する相談窓口

上記の取組み以外に、コンプライアンス強化という観点から、ハラスメントを含めた相談窓口を設置しています。

相談窓口の社員の携帯電話番号を社員に周知し、直接相談できる体制にしています。また、外部の弁護士へ直接相談できる体制も用意しています。

このようなホットライン体制を設けることでいつでも誰でも相談できる体制にしています。例えばパワハラに関しては、当事者間ではお互いに気づかず進行してしまうケースがあるでしょう。叱責を受け続ける部下は自分のせいだから仕方がないと反省し続け、上司は本人の成長の為としてどんどんエスカレ

一トしてしまう場合等がそれです。

客観的な周囲の第三者の目からは行き過ぎだと見受けられ、初めて前記のホットラインから情報が入り、歯止めをかけるに至ったケースがあります。

新人を丁寧に育成する教育訓練室

また、もう一つのしくみとしては、経営理念に基づき「人を育てる」ことが会社の根本であると考え、教育訓練室をトップ直轄の組織として配置しています。

教育訓練室は、新入社員研修や、職場の上司などとやり取りする交換日記のような「研修ノート」を通じて、新入社員が最初に接し、教育を受けるチームであり、身近な先輩という存在です。その信頼関係を断ち切ることなく、研修終了後も新入社員からの様々な悩みについて相談役となって受け止めています。職場になじむにはどうすればいいか、少しきつく叱られ落ち込んだことや職場でうまくいかないこと等についてなど、包み込むような愛情をもって手厚く相談に乗り、心理面からも具体的な仕事の面からもケアが受けられる拠り所となっています。新入社員と職場の長との潤滑油的な役割としてお互いの橋渡し役となることもあり、些細なことであっても親身になってフェース・トゥ・フェースで相談に乗ってもらえる体制です。

このように社員の声を伝える仕組みを幾重にも用意しています。

一人ひとりに目を向ける温かみのある会社

このような何でも相談できる仕組みを多面的に用意することで、社員が一人で悩まずに問題が小さいうちに解決・改善に向けて動き出せるきっかけを作ることができていると思います。また、一つひとつ、一人ひとりへのきめ細かい対応が、当社ならではの家族的な雰囲気を作り出し、お互いを親子・兄弟のように思いあう風土となっているのではないかと思います。温かみのある会社であることが社員を通じてお客様にもお伝えできるものと信じています。

07 eラーニング研修を修了しないと日常のイントラネット使用不可－T社

取組みのポイント ④ 教育する……………年4回実施するeラーニング研修をクリアしないと イン트라ネットにアクセス不能 年に1回のマネージャークラス向け研修 ⑤ 周知する……………「コンプライアンス・マニュアル」の全社員配布	所在地	東京都
	業種	建設業
	従業員数	約2,500名

eラーニング研修を修了しなければ日常業務ができない

大手親会社のグループ企業として新築住宅販売、リフォーム、不動産など、個人向け住宅の建築関連事業を展開しています。

セクハラ、パワハラを中心としたハラスメント防止は、社員がビジネスパーソンとして徹底すべきこととして親会社によって位置づけられており、コンプライアンス遵守の一環としてこれを学ぶためのeラーニングシステムが親会社からグループ企業に提供されています。また、システムを通じた研修をきちんと受講し修了しないと、さまざまな日常業務で使わなければならないグループ共通のイントラネット(社員専用のデータベース)を利用できない仕組みとなっています。したがって当社をはじめ各グループ企業の従業員は必ず、年4回のeラーニングを受講・修了しています。

念入りな店長研修～現場のチームワークがポイント

住宅という商品は、大変高価で、アフターサービスやリフォームまで含めると非常に長期間にわたってお客さまとお付き合いする商品です。お客さまの暮らし方のコンサルティングにも等しいやり取りを通じ、買っていただければ後々まで大きな売上となる性質の商品ですので、営業に対しては業績に対する達成意識はとてもしビアに求められます。

当社では住宅展示場を“店”と呼びますが、展示場長つまり店長は年齢層や経験がまちまちな部下を平均して3～4人指導管理しながらそれぞれの現場を任せ、業績責任を果たさなければなりません。いろいろな意味で現場のチームワークを良くしていかなければ、当社の店は成り立ちません。

店長はこのように大変責任ある立場にありますので、年に1回、集合研修の受講を義務付けられています。このプログラムの中では特に、業績追求とハラスメント防止の「両立」をしっかりと伝えています。

営業所長研修でコンプライアンス・マニュアルの浸透へ

グループ全体の仕組みに加え、住宅事業領域の内容に絞り込んで編集した「コンプライアンス・マニュアル」を冊子にして全社員に配布しています。本冊子は店(展示場)をエリアごとに統括するマネージャーである営業所長の研修においても活用しています。

マネージャーたちは研修を終えると、今度は自分が講師となって「コンプライアンス・マニュアル」の内容を担当エリア店の社員間に浸透させることとしています。自分が教え、伝える立場になると、受け身で受講するだけでなく、人は俄然本気になります。

お客さまとのコミュニケーションを含め、社内の対人関係が良好でなければ、住宅という商品をお客さまにお届けすることはできません。生き活きとした活力に満ちた展示場のチームが当社の強みなのです。

08 「人が財産」のフードサービスだからこそ—N社

取組みのポイント ⑤ トップのメッセージ…社長自らがビデオメッセージでコンプライアンス遵守を呼びかけ ⑥ ルールを決める…コンプライアンスの徹底を明文化 ④ 教育する…全社員にコンプライアンス研修実施 正しい指導を受けた体験を社内報で共有化 ⑤ 周知する…携帯用のカードを全社員に配布、ポスターも掲示 ⑥ 相談や解決の場…相談窓口を設置しポスターなどに連絡先を明記	所在地	東京都
	業種	その他サービス業
	従業員数	約44,000名

ヘルスケアフードサービス業界は人が財産

全国レベルで給食サービスを提供している、生命と健康に深く関わる企業です。職場の特徴として、各契約先内の厨房に多数の栄養士・調理員を派出していること、地域ごとに非常に多数の職場が存在すること、それぞれの地元で採用する非正規社員のかたが多いことです。

当社ではことさら「パワーハラスメント」に限った防止策を採っているわけではありませんが、女性職員が多く、早くからセクシュアルハラスメント防止に取り組む一方、事業の性格上「コンプライアンスを厳しく守る」という位置づけで、あらゆる社員に「ハラスメント防止」を徹底させています。

トップ自ら研修ビデオでメッセージ発信。多様な研修を実施

新入職時には非正規社員も含めて必ず「初任者研修」を行い、社長自ら直接語りかける「コンプライアンス・メッセージ」のビデオを視聴してもらいます。こういったトップメッセージとともに、その理念と行動規範を明文化した「ポケットガイド」と呼んでいる携帯用のカードを全社員に持たせて、意識の喚起と維持を図っています。

役員と全国の支店責任者には、年1回の「コンプライアンス研修」の受講を必須とする一方、管理職向けには、自分の怒りのパターンを知り部下に対する指導を効果的にする「アンガーマネジメント研修」を導入し始めています。

憲章と相談窓口「ホットライン」の掲示、周知

このような全社的な動きの周知のために、啓発ポスターを2種、職場内に掲示しています。一つは「コンプライアンス憲章」で、もうひとつは「パワハラ、セクハラ、しない、させない、ゆるさない！」という会社としてのメッセージです。この憲章とメッセージは全社統一で発信されているもので、相談窓口の電話番号が本部、支店別に掲載されているとともに、社外に委託している第三者機関宛の「職場のヘルプライン」が掲載されています。社内・社外に複数のルートを設けることで、相談しやすさを全社員に訴えています。

「ありがとう」の輪を社内報を通じて広げる

ハラスメントの発生する根底には、相手に対する感謝の表現が足りないということがあります。そこで年に2回、テーマを決めて「『ありがとう』につながる体験を全社で共有する」運動をしています。社員からエピソードを投稿してもらい、受賞作を社内報に掲載します。最近のテーマでは「厳しかったけれど今でも『ありがとうございました』と言える心に残る思い出」です。愛情を持った正しい指導はパワハラとは根本的に異なり、成長の糧になるのだという実感を綴ってもらい、共感を呼びました。こうした地道な積み重ねがハラスメントのない企業風土を醸成していくことと信じています。

09 製造部門リーダーにコミュニケーション研修-K社

取組みのポイント ④ 教育する……製造部門リーダーのコミュニケーション研修を充実 アサーティブや傾聴、コーチング、ロールプレーイング まで	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約2,500名

伝統ある製造業のCSR

社員のすべての行動や当社の企業活動は、人権尊重、社会貢献、地球環境保護、コンプライアンスなどの方針を明文化した、「経営理念」「行動指針」「企業行動憲章」「役職員行動基準」に基づき行っています。

また、当社の長い歴史のなかでは、社会に対する責任を果たしうる社員を育成するため、教育・研修にも力を入れてきました。

多様な研修で人材開発

教育・研修は、階層別研修、専門・職能別研修、安全衛生教育、語学研修、自己啓発支援などさまざまなプログラムで構成しています。ほかにも、メンタルヘルス研修(セルフケア研修、ラインケア研修)、人権研修、ダイバーシティ研修、ハラスメント研修といった特別研修を年々強化しています。これらは、多様な価値観を受け入れ、人権侵害や差別がなく、公正で働きがいのある企業風土づくりの一環として行っています。

ハラスメント防止体制

「職場におけるハラスメント防止・排除等の措置に関する方針」を策定し、全社に浸透させています。また、管理職を対象としたハラスメント研修を定期的実施し、防止効果の向上に努めています。中でもパワーハラスメントについては、メンタルヘルス研修(ラインケア研修)の中でも取り上げ、業務や安全確保のための指揮・命令とハラスメントとの違いを十分理解させる取組みを続けています。

製造現場のリーダーを対象としたコミュニケーション研修

8年前から実施しているストレスチェックや集団分析を通して、各職場の対人関係でのストレスや相互支援の状況が把握できるようになりました。

こうした取組みをきっかけに、製造現場のコミュニケーション向上にも目を向け、小集団をまとめるリーダーを対象とした研修を新たに取り入れました。製造現場の社員には、特殊技能をはじめ、機械保全、品質管理、安全衛生、環境管理など、製造活動に必要な教育を行っていますが、これらに加え、仕事に対する意識の世代間ギャップの存在や部下の多様化(性別、国籍等々)を前にし、これまで現場で踏襲してきた部下育成だけでは上手くいかない状況において、コミュニケーションスキルを体系的に教育する必要性を認識したことから、新たな研修の導入に至りました。

研修では、普段の部下育成シーンを再現するロールプレーイングを多く取り入れ、ビデオ撮影をします。その映像を見て、いかに高圧的な言い方であったかを受講者自身が省みるのと同時に、受講者全員で論評することで、部下との接し方を真剣に考える絶好の機会となっています。

10 毎年実施、10年続けているアンケートをフル活用－J社

取組みのポイント ④ 実態を把握する……アンケートでの実態把握を毎年10年続けている結果は全社に公表する アンケートの仕組みを社員の誰もが知っており、うまく活用することでトラブルの未然防止に繋がった例もある	所在地	兵庫県
	業種	製造業
	従業員数	約290名

アンケートで実態把握を10年継続

当社では、ハラスメント対策においては「予防」が最も大切だと考え取り組みを進めてきました。まずは実態を把握するところから始めようということで約10年前からアンケート調査を実施しています。調査結果を精査すると、社員一人ひとりのハラスメントに対する認識や理解がまちまちであることが浮き彫りになりました。そこで、どのようなことがハラスメントなのか共通認識を醸成させていくことが重要だと考えるに至りました。

アンケート結果を全社に公表する

アンケートの形式は、選択式と記述式で構成しています。質問項目はモデルアンケート等を活用しながら当社版のオリジナル項目にしました。記名か無記名かは任意にしています。記述式では、質問や意見等が示せるようにしており、その件について個別相談を望むかについても意思確認するなど、きめ細かい個別対応を持ち味としています。これは現在の社員規模で、ある程度社員の顔が見える組織体制だからこそできる良さと考えています。問題を見つけて罰することが目的ではなく、あくまでハラスメントの「予防」が主の目的である原点に立ち返り、ささいな誤解やずれで関係性がこじれてしまわないよう、出来るだけの配慮を行っています。

アンケートはその分析結果を全社に公表します。公表することがアンケート活用におけるポイントだと感じています。選択式による数値や傾向値の公表だけにとどまらず、自由記載部分に寄せられる意見や「こういうケースはパワハラではないか？」という問いに対して、精査した上で会社としてはどのように考えているか丁寧に考えを提示しています。もちろん個別に踏み込んだ対応や相談が必要な場合は先に述べたように慎重な対応を進めますが、一定の寄せられた問いに対して、ハラスメントの概念や定義に沿って見解を示していくことで、全社的なハラスメントに対する認識の醸成、理解浸透が進んでいるように感じています。

また、このアンケートを継続的に毎年行っていることで、社員誰もがこの仕組みを知っており、定期的な意識づけと、実態や意見を伝える機会の提供になっています。アンケートの精査を行っていく中で、その部署のマネジメントの状態やモチベーション、マネジメント職層とメンバーとのコミュニケーション等が垣間見えることもあります。アンケートがきっかけとなり、了解を得た上で必要に応じて関係者や上司を巻き込んだ対応を進めることで、問題が深刻になる前に善処できたケースもありました。

研修で強化

毎年継続してアンケートを実施することで、当社の現場での実態を掴むことが出来ています。社員の価値観が多様化する中で、コミュニケーションがきちんと取れているかが大変重要であると実感しています。現場のマネジメントが鍵であり、指導方法をはじめとした管理職層のマネジメントスキルの一層の向上が求められることから、ライン管理職への研修を実施しています。また、新入社員に対しても、

入社時研修では社会人として求められる行動や期待、仕事についての認識を深め、ハラスメントとは何か理解を進める機会を設けています。

さらなるコミュニケーションの充足が今後の課題

忙しい業務の中でいかにしてコミュニケーションを充足させていくかが課題だと感じています。ライン管理職個人の力量によるものだけではなく、仕組みづくりも必要であり、人事考課面談を制度として設定することで、仕組みとして実施される重要なコミュニケーション場面となっています。面談の進め方やポイントをまとめたツールを作成し、ライン管理職に提供して面談の実施をサポートしています。

ただ一方で、仕組みとして設定することと、管理職の力量で柔軟に個別に対応していくこと、この両方のバランスをいかに保っていくかも大切だと考えています。ハラスメントを気にするあまり指導がしづらくなるとの懸念を言われることがあります。必要な場面で、的確に指導し、社員を育成する為には、ベースとなるコミュニケーションがきちんと取れ、信頼関係が築けているかがポイントとなると考えています。

11 研修は基礎編から対話・気づき編へーT社

取組みのポイント ④ 教育する………段階を追ってさまざまなハラスメント防止研修 ⑤ 周知する………イントラネットのトップページに「相談窓口」「通報 窓口」のバナーを掲示 ⑥ 相談や解決の場………人事部門内に2人体制	所在地	東京都
	業種	建設業
	従業員数	約660名

設備系建設のパイオニア

当社はオフィスビルや商業施設・病院等の建築に伴う建設設備業です。エキスパートの持つ経験と技術力が競争力となる領域でもあり、人を大切にする企業としての自負があります。一方で建設現場での労働安全の確保のために現場での緊張は高く、旧来の指導を受けて育ってきた人ほど部下や後輩をつい厳しい口調で指導してしまうことがありました。

まずは全員にハラスメント防止の基礎研修

当社では従来からもセクハラについてはさまざまな対応をしてきましたが、2015年度からは全社員を対象にしたハラスメント防止の基礎編研修を全6回にわたり実施するなど本格化させました。この研修への参加を終えたあとは、eラーニングシステムで集合研修の振り返りを入力しなければ完全に修了したことにならない仕掛けとし、聞きっぱなしの研修に終わらせない工夫をしました。

意外な収穫としては、このeラーニングの自由記述欄でいろいろな意識の違いなどを読むことができ、次にどうつなげていくかのヒントを得られました。

対話と気づきを進めた2年目の研修

2016年度は、前年の研修である程度基礎知識がついていることを前提に、ハラスメントに対する認識をより深めるために、グループワークとセルフチェックリストを組み合わせ、対話が必要な研修としました。ハラスメントに対する認識は一人ひとり微妙に違うことにまず気づき、性別や職種での意識の違いがもの見事に浮き彫りにされました。これは「べからず」を覚える研修ではなく、相手によって感じ方、受け取り方が違う、それを尊重しながら必要なことをどう伝えればよいかということ、対話を通して気づきながら学んでいく研修でした。印象的だったのは「怒る」と「叱る」は違うと講師に諭され、深く頷く人が多かったシーンです。現場ではカラッとした性格でも短気な人が少なくない中で、相手がきちんと受け取れるような叱り方をしているか？というこのフレーズは琴線に触れたようです。今後はアンガー（怒り）マネジメントの研修も企画しています。

また、役員向けには弁護士を招聘してコンプライアンスとハラスメントの研修を、部門長向けにも改めてハラスメント防止研修を行いました。

相談窓口

相談窓口は、男性の人事部長と女性の主任の社内2人体制および外部相談窓口を設置しています。イントラネットのトップページには「ハラスメント相談窓口はこちら」、「コンプライアンスの通報窓口はこちら」というバナーが常に掲示されており、窓口の存在はよく知られていると思います。上記のeラーニングの自由記述で、ちょっと気になる書き込みをした人には直接アクセスして事情を聴くこともあります。上司や先輩の一言から「ボタンの掛け違い」をしているものも多く、真意を聞いたり、配慮がなかったことを率直に謝罪してもらったりして解消していくことも少なくありません。

12 全職員の理解を深め、ハラスメントを防止する－X市役所

取組みのポイント ⑦ トップのメッセージ・・・「基本方針」でハラスメント防止を明言 ⑧ ルールを決める・・・要領や規定を定め、ハラスメント防止を推進 ⑨ 実態を把握する・・・毎年1/3の職員に研修を行い、アンケートを回収 ⑩ 教育する・・・3年に一度は必ず受講する研修を毎年開催 ⑪ 周知する・・・広報紙を年1回以上配布、新入職員への周知 ⑫ 相談や解決の場・・・相談窓口と苦情処理委員会を設置 ⑬ 再発を防止する・・・①～⑥を継続して実施	所在地	東京都
	業種	官公署
	従業員数	約3,800名

あらゆるハラスメントに対応

以前からセクシュアルハラスメント相談窓口はありましたが、平成 25 年からパワハラも含めすべてのハラスメントに対応することを目的とした「ハラスメント相談窓口」となりました。相談員は 5 名です。相談の申出があった場合、男女 1 名ずつ計 2 名の相談員が 3 日以内に対応します。また、心身の不調がみられる相談者・関係者に対しては、事業場内の産業保健スタッフと連携できる体制も確立しており、スタッフが面談を行ったり、外部の医療機関への紹介もしています。

繰り返し、理解のための研修と周知を

ハラスメントは人権侵害です。職員一人ひとりが正しい知識を得て互いに尊重し協力して働きやすい職場環境づくりに取り組んでいくことが重要なため、全職員に 3 年に一度、新しい判例や改正法令を含む研修を受講させています。また、管理職向けに外部講師を招いて 2 年に一度ハラスメント防止研修を行っています。2015 年はアンガーマネジメントについての研修を開催し、パワーハラスメントにならない指導や感情コントロールについて学びました。一方 2013 年度からは市内公立小中学校の校長・副校長向けにハラスメント防止研修を行う等、関係団体へのハラスメント防止活動の協力もしています。

また新入職員（非正規も含む）へプリントを配布したり、研修資料を職員用ポータルにアップする等、相談窓口の周知と知識の向上を図っています。

セクシュアルハラスメント	「雇用法」第65条の2第1項第1号の「セクシュアルハラスメント」として、就業規則で禁止する。被害者（注）は、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。
パワーハラスメント	「労働契約法」第16条第1項第1号の「パワーハラスメント」として、就業規則で禁止する。被害者（注）は、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。
モラハラ	「労働契約法」第16条第1項第2号の「モラハラ」として、就業規則で禁止する。被害者（注）は、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。また、就業規則の定めにより、損害賠償請求権を行使する権利を有する。

コミュニケーションギャップの改善がハラスメントを防ぐ

どのようなハラスメントも、大きな原因のひとつに、コミュニケーションギャップがあります。そこで近年は、新任職員研修、メンタルヘルス研修、健康関連研修等でもできるだけ良好なコミュニケーションについて取り上げるようにしています。また、今後ストレスチェックの職場診断をハラスメントのない職場環境づくりに活用できないか、検討をしているところです。

人財育成によるハラスメント防止

毎年複数の管理職や相談員が外部研修に参加し、人財（X 市では「財」の字を使用）育成も行っていきますが、今後はハラスメント防止のための専門的な知識を有する者（現在1名）を増やすことも検討しています。

13 人事部門が主導する職場環境の整備－S社

取組みのポイント ④ 教育する……指導者層に対する研修をはじめ、全正社員への研修実施 相談担当者のコミュニケーション研修実施	所在地	滋賀県
	業種	製造業
	従業員数	約300名

パワハラ背景

機械部品を製造している現場では、親会社からの出向者、正社員、有期契約社員、派遣社員など様々な雇用形態の人びとが混在しています。そうした多様な社員の間には、保有している技能・知識や経験・生産性に大きな差があります。当然、技術等の高い者が低い者を指導することになるのですが、「そんなこともできひんのか」といった言葉が人によってはパワハラと感じられることがあります。

また、生産現場においては素早く正確に製品を作れる者が高く評価される傾向にあります。指導に多少の行き過ぎがあったとしても、会社はどうしても現場の生産能力の維持を重視するため、スキルの高い者を大事にしようとする。そうした体制が、経験の浅い社員から見ると「パワハラでは？」と思わせる雰囲気をもたらし助長する面がありました。

指導者層をはじめ、さまざまな立場の社員に対する研修の実施

こうした雰囲気を払拭するため、2015年春に、指導的立場にある者を対象としてパワハラ防止研修を実施しました。同年秋には、正社員全体を対象を広げて実施しています。これは、ほぼすべての正社員に、派遣社員や下請け企業の社員など当社と直接雇用関係にない方と接する機会があり、それが広い意味でのパワハラにつながりかねないと考えたことによります。

また、相談窓口の担当者は社員の中から任命していますが、担当者に対する研修も実施しています。窓口の利用者は決して多くはないものの、相談者を尊重しつつ適切に自己表現ができる、アサーティブなコミュニケーションの技法をアドバイスしたり、外部講師を招いて研修会を開催しています。

人事部門の役割

生産現場においては、スキル以外にも厳格な規律性や協調性が求められますから、その指導の中ではある程度厳しい言葉が使われることは仕方ないと考えています。しかし、人間関係を決定的に破壊することになっては元も子もありません。人事部門としては、職場内でのコミュニケーションが円滑にできる環境づくりが重要になりますが、個別の人間関係にどの程度関わるのが妥当なのかの見極めが難しいと考えています。

また、パワハラとを感じる社員の背景には、経験・技能・知識の格差があることを考えれば、社員のレベルの底上げが必要です。人材育成もまた人事部門の大切な仕事です。

14 「パワハラをしないさせない職場づくり」を進める～ 職場リーダーのコミュニケーション研修の内容を 組合内広報誌で全職員に公開

—K生協

取組のポイント ④ 教育する……………職場リーダーを対象にハラスメントとコミュニケーション・指導の研修を実施 ⑤ 周知する……………④の研修内容を組合内広報誌に広く詳しく掲載し周知 ⑥ 相談や解決の場……組合事務所に相談窓口を設置	所在地	兵庫県
	業種	小売業
	職員数	約9,400名

コミュニケーションがポイントと確信

当組合としては、「未然にハラスメントの発生を防ぎ、皆が気持ちよく働けるハラスメントのない職場づくりを進めたい」という思いでこの間取り組みをすすめてきました。具体的には、組合事務所に相談窓口を設置し、被害者(当労働組合の組合員対象)からの相談を受け付けることやメンタルヘルスをテーマとした研修等の実施など、様々な角度から防止対策に取り組んでいました。

これらの取り組みを通じて、ハラスメントが起きる要因の一つには、コミュニケーションによる部分が大きく、それが防止のポイントになっているのではないかと考えるに至っていました。

更なるステップアップ

採用環境の激化に伴い、当組合においても一人ひとりに期待される職務・職責が大きくなり、忙しく限られた時間の中で、勤務シフトが異なるメンバーがコミュニケーションを充足させることは非常に難しく、組合としては危機感を募らせていました。しかし一方で、生協の組合員(お客様)からのご要望は多様化し、きめ細かな対応が一層求められるようになっていきます。ご要望に応じていくことは、当生協が地域で支持され続けるためにも大変重要な課題です。

「まずは働く職員が気持ち良く働ける職場でなければ、貴重な声を反映させることはできない」と考え「気持ち良く働ける職場づくり⇒気持ちの良い仕事ぶり⇒支持され続ける K 生協」へ繋がる好循環をしたいと思います。そこで、『職場』の中心者である「職場リーダー」を対象にハラスメントとコミュニケーション・指導の研修を実施しました。

参加型研修と広報誌による周知

研修は、事例研究やグループワークを交えた参加型による実践的な研修を行いました。

職場リーダーが一同に会する機会に研修会を設定し、多くのメンバーと意見交換し合うことで自分たちが取り組むべき問題であると実感を高めていきました。

リーダーは職場の中で中間的立場であり、被害者・加害者いずれにもなってはいけない、「職場全体」としてハラスメントのない職場にしていくのは自分達の役割だと感じ『パワハラをしないさせない職場づくり』が重要だと認識が深まりました。従来からの被害者対応にとどまらず、加害者を作らない『しないさせない』を目指し、さらなる取り組みとして今回の研修内容を当組合の広報誌に詳しく掲載し、周知を図ることになりました。

また、広報誌の紙面の中で大きく紙面を使い、コミュニケーションを通じた指導のポイントや注意点、すぐできる日常指導のやり方を振り返るチェックリスト等、具体的な研修の内容を盛り込みました。広報誌の配布は、組合員以外に管理職も対象であるので、研修参加者以外にも『ハラスメントをしないさせ

ない職場づくり』の浸透をはかりました。

広報誌による詳しい周知は、反響が大きかった

広報誌には、読者からの感想や意見を返してもらえよう返信ツールを添付していますが、これまでの号や他のテーマに対する返信の数に比べて、非常に返信数が多く、読者の関心の高さが示されました。

返信では「自分の指導のやり方を改めるきっかけになった」「職場を皆で良くしていくという意識が芽生えた」「(ハラスメントのような)場面を見たら、放置せずみんなで声を掛け合い協力し合おうと思った」といった意見が寄せられました。

今回の反応の大きさも踏まえ、今後もこれで終わることなく、『パワハラをしないさせない職場づくり』に向け、継続的に浸透をはかっていくことが重要だと考えています。



15 グループ本社の仕組みを活用しつつ複数の独自施策を組み合わせ —D社

取組みのポイント ③ 実態を把握する……年1回の従業員満足度調査と自己申告制度 ④ 教育する………管理者層の集合研修、グループ全体で必須のeラーニングと人権研修 ⑤ 周知する………社内報、イントラネット、啓発ポスターで周知 ⑥ 相談や解決の場…複数のホットラインと臨床心理士のカウンセリング	所在地	東京都
	業種	情報通信業
	従業員数	約650名

従業員満足度調査と自己申告制で早めにキャッチ

実態を把握するという点で、当社では年に1回従業員満足度(ES)調査を行っており、基本的に匿名で日頃の不満や悩みを早めにキャッチしています。

同時に人事的には自己申告制度を活用し、人事総務部門や直属上司の両方にコミュニケーションすることが可能としており、こういった制度を通じて問題の把握に努めています。なお、2016年度からは上司との関係に問題を抱えている社員に対応するため、人事に直接相談することができる相談窓口を設置しました。

eラーニングと人権研修をイントラネットで周知

当社は大手IT会社のグループ会社ですが、本社の方針により教育面ではグループ全体に必須のeラーニングを全社員が年に1回受講することが義務付けられています。

このeラーニングでは、職場での基本的なルール、就業規則とともに、法令に沿ったセクシュアルハラスメント/マタニティハラスメント等、ハラスメント防止の基礎的な学習をします。これらのeラーニングの結果については回答者の匿名性を確保しつつ、傾向や課題が本社からグループ会社に伝えられますので、その情報をもとに現場主導でのハラスメント対策の改善につなげています。

また、ハラスメントの問題は人権教育の一環として位置づけており、グループ全体の人権研修のあとに職場で学習会を継続し、定着を図っています。

上記のeラーニングの他に、新任管理職へのハラスメント防止教育を必須とするほか、管理者(課長以上)向けにグループワークを織り込んだ集合型研修を実施しています。

また、こういった研修実施のニュースを社内報やイントラネットに掲載し、会社としての取組みを従業員に周知する他、厚生労働省のハラスメント防止のポスターを社内に掲示し、ハラスメントの無い職場づくりに向けた意識の醸成を図っています。

複数のホットラインで吸い上げ

相談窓口としては「ホイッスルライン」と呼ばれるグループ内ホットラインがあります。これは電話でもメールでもチャンネルが用意されており、社内のイントラネットの掲載に加え、全社研修の時には連絡先を周知しています。

受け付ける窓口として①セクシュアルハラスメントだけ、②ハラスメント全般と分けており、いずれも契約している弁護士に繋がり、そこから必要があればグループ本社に吸い上げられ、各グループ企業の人事部門にフィードバックされます。

臨床心理士によるカウンセリング

また、当社独自の対面相談窓口として、臨床心理士資格を持った外部機関のカウンセラーによる

「よろず相談」の窓口を開いており、10年近く続けています。カウンセリングは、原則毎週1回、午後にご利用することが可能です。場所は、社員のプライバシーを配慮することから社員が訪ねることが少ない部屋を確保し、さまざまな相談や悩みを聴いています。なお、内容によっては、本人の同意を得た上で人事部門に共有され、必要に応じて人事が職場への介入を行うなど、早期対応を図る機能として活用しています。

MEMO

16 若年層や女性の気持ちに丁寧に寄り添う－F社

取組みのポイント ⑭ トップのメッセージ…ハラスメントに強い姿勢で取り組む旨を表明 ⑮ ルールを決める…防止規程を作成、掲示板で自由に閲覧可能 ⑦ 教育する…コンプライアンス研修の他にパワハラ防止研修も ⑧ 周知する…イントラネットでパワハラの実例も閲覧できる ⑨ 相談や解決の場…相談に来づらい若年層には丁寧なヒアリング	所在地	福岡県
	業種	建設業
	従業員数	約370名

経営者の指示で取組みを開始

10年ほど前、経営者が「コンプライアンスは企業経営の根幹」であるとして「ハラスメントに対し強い姿勢で取り組む」との表明がありました。その時点から、コンプライアンスを含めた相談窓口を設置し、広く周知を図りました。

ルールを決め、教育、周知の徹底を図る

2013年、パワハラの実例を盛り込んだパワハラ防止規程を作成し、電子掲示板で自由に閲覧できるようにしました。

研修は毎年2回、外部講師を招いた全社員向けのコンプライアンス研修を実施。この研修には、全員がシフト調整をして受講しています。研修終了後にはアンケートを実施していますが、社員から出された意見等を丁寧に拾い上げ、社内で検討して対応するようにしています。また一般社員、管理職向けにパワハラ防止に特化した社内研修も随時、実施しています。

4月採用者、中途採用者についても、それぞれの新人研修の際に、ハラスメント防止教育を取り入れており、社員の認識を共通にし、声を上げやすい、相談しやすい環境づくりを図っています。

若年層に耳を傾ける新しい取組み

2015年から、入社1年～3年目の社員に対して、毎年9月にアンケートとヒアリングを実施しています。というのも、マニュアルや相談体制を整えても新人社員にとっては相談自体のハードルが高いこと、また、職場の人間関係が出来ていないため周りが悩みに気づきにくいからです。

ヒアリングは職場のOJT、残業時間といった職場の現状とともに、上司・同僚との人間関係(嫌だと感じた言動)、寮や飲食時での不愉快な言動、プライベートな詮索、飲酒の強要がないか等についてです。

ヒアリングの際は、事前に社員に対し、「絶対に不利益に繋がらないこと」をしっかりと伝えて実施しているので、かなり本音が聴けていると思っています。これまでの結果を分析した上でデータ化し、職場環境の改善と若年者の定着率向上に繋がっています。

効果

建設・土木分野では女性技術者も出てきています。以前は男性中心の職場であり、縦社会の組織のなかで、表現や言葉がどうしても命令調になりがちでしたが、最近は相手を不快にさせないことや、言い方を変えるなど、相手の立場を考えて表現や言葉を使い分けているという声を耳にするようになりました。

17 教職員だけでなく学生にどのように伝えていくか—R大学

取組みのポイント ③ 実態を把握する…ハラスメント防止委員会や相談窓口の存在を周知するためにアンケートを実施 ④ 教育する………定期的、継続的な研修の実施 相談員経験者を増やすことで組織としての経験を蓄積 ⑤ 周知する………ハラスメント防止、啓発用のポスターやてびきを作成（日本語英語併記） ⑥ 相談や解決の場…相談窓口を利用しやすくする工夫として、分散する4キャンパスすべてに総勢90人の相談員を配置	所在地	京都府
	業種	教育(大学)
	従業員数 (教職員数)	約4,300名

社会的な注目「アカハラ」

2000年から設置していたセクシュアル・ハラスメント相談室を2007年にハラスメント防止委員会に改組しました。社会的にいわれる「アカデミックハラスメント」が取り上げられるようになり、本大学としてもセクハラ以外の「アカハラ」を含めたハラスメントに対応できる組織の整備と、相談体制の強化が目的でした。委員会に改組して、様々な取り組みを進めていますが、本大学では教職員のみならず学部生・大学院生も相談対象者であり、相談窓口やハラスメント防止委員会について、大多数を占める学生への取り組みは大きなテーマとなっています。

対象者35,000人以上！

本大学は、教職員の「働く場所」という位置付けにとどまらず、もとより学部生・院生にとっての学びの場であり、「アカハラ」を含めたハラスメントに対応する必要があります。その対象となる学生・院生は35,000人を超えます。しかし、すべての教職員・学部生・大学院生等が一斉に集まる機会はほぼなく、まず相談窓口や防止委員会の存在を知ってもらうことが重要でした。さらに、本大学はこの20年のあいだに新たなキャンパスを開設し現在は4か所のキャンパスで構成されています。

そこで、まずは防止委員会や相談窓口を広く周知することを目的として、2010年にアンケート調査を実施し認知度向上をはかりました。次に、身近で気軽に相談できるよう、相談窓口を各キャンパス全てに設け、相談員を多数(全体で約90名)配置することにしました。相談員は、職員だけではなく、教員も含めて配置し体制を整備するとともに、毎年前・後期2回の相談員研修を実施しています。

継続的な研修による理解浸透

ハラスメント防止においては研修による理解浸透、知識やスキルの充足が大きな役割を果たすと考え、ガイダンスやオリエンテーションの場も活用し、継続的に実施しています。

役員対象、教員対象、職員対象、さらには新任教職員、新任管理職、新任のハラスメント防止委員やハラスメント相談員を対象とした研修等、継続的に行っています。

一方、学部生や大学院生については、周知方法や理解浸透の施策が限られることから効果的な策を模索しているところでしたが、新たな取組として、大学院生にはオリエンテーションでの啓発を始めました。残るは32,000人にのぼる学部生対象の研修ですが、実施は量的にも時間的にも非常に難しい状況である上、いかに参加を喚起できるかが課題となっています。

日本語英語併記のツールと多くの相談員の配置でサポート

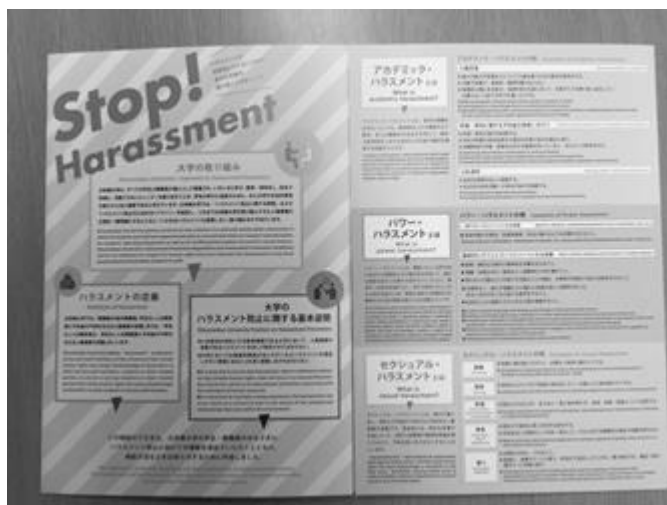
課題となっている学部生への取組みの一つとして、ポスターや「ハラスメント相談のてびき」を作成し

活用しています。

「てびき」は、本大学における取組みや基本姿勢、ハラスメントとは何か、相談の流れ等をわかりやすくまとめたパンフレットでホームページにも掲載しダウンロードが可能です。

ポスターや「てびき」は、大学の国際化対応の一環として、日本語が堪能でない教職員・学生・大学院生にも対応できるよう、日本語・英語併記とし広く理解が行き渡ることを期待しています。

また、総勢約90名の相談員の配置や連絡先、英語相談の可否やカウンセラー資格の有無もオープンにして、相談者が、自由に、身近なあるいは相談しやすい場所、相談員を選択できるようにしています。



相談員経験者を増やすことで、組織全体のハラスメント理解へ

約90名の相談員は定期的に交替し、多くの教員・職員が相談員を経験するようにしています。多くの経験者が増えることで研修の受講機会も増え、組織全体としてハラスメントに対する理解・浸透が進んでいます。

今後は、これまでの取り組みに加え、アンケート等による実態把握を模索し、改善につなげていきたと考えています。



18 人事部門3カ年計画で「働きやすい環境を確保」-Z社

取組みのポイント ⑩ トップのメッセージ……ハラスメント問題に強い危機感を表明、通達発信 ⑪ ルールを決める……ハラスメント防止規程を労使協定に組み入れ ⑫ 実態を把握する……人事部門で「職場環境調査」を2回実施 ⑬ 教育する……eラーニングをベースに管理職に集合研修 ⑭ 相談や解決の場……多様なハラスメントも一つの窓口で対応 ⑮ 再発を防止する……透明な解決プロセスと相談者を尊重した対応で 職場環境改善を実現	所在地	大阪府
	業種	建設業
	従業員数	約7,600名

パワハラ対策を始めたきっかけ

従来より社長自らがハラスメント問題について強い危機感を持っており、社長通達によってハラスメント防止規程(労使協定に組み入れ)を周知するなどの取組みを進めていました。更に近年のダイバーシティやメンタルヘルス推進など社会環境の変化に迅速に対応するため、本社人事部門の3か年(2014~2016)方針においても「働きやすい環境を確保する」と掲げ、2014年に全社内のハラスメント実態を把握するための「職場環境調査」を実施して幅広い防止活動に取り組んできました。なお、対策後の経過を把握するために、引き続き2016年にも第2回調査を実施しています。

eラーニングをベースに集合研修へ

新入社員導入研修の中でハラスメントについてセッションを設ける一方、2016年には一部の事業所で一般職層に向けてハラスメント防止研修を実施しました。全従業員に向けては「パワハラ度チェック」を盛り込み自己の認識度をチェックするeラーニングを実施しています。

管理職対象の集合研修としては、2014年度にライン長以上の全管理職層にパワーハラスメント防止(管理者編)研修を実施し、その後も毎年、新任ライン長を対象に継続して防止研修を実施しています。

多様なハラスメントも一つの窓口で対応

ハラスメント相談窓口は、本社及び全本支店に相談担当者を選任し、役割明示や相談担当者のスキル習得のための社内研修及び社外研修を実施しています。また、若年社員を中心に相談窓口への関心や認知度は高いとは言えないことから、一般職層向けの研修の中でも相談体制について説明をして周知啓発に努めています。

セクハラ(LGBTを含む)、パワハラ、マタハラを一つの窓口で総合的に対応しています。相談担当者は原則2人で対応する等、相談対応についてのルールを作成しています。また、利用しやすくするために常にイントラネットの中で相談窓口の案内を掲載しており、担当者変更の都度更新しています。

具体的な解決処理プロセスと再発防止対策~相談者対応

事案によっては必要に応じて顧問弁護士などと連携しながら対応を進めており、人事規定で定める事実認定委員会を経て、懲戒委員会により処分を決定します。懲戒処分は最終的に社長が決裁者となります。

再発防止対策としては、相談者の意向を確認の上、行為者に注意を促す、或いは規程に則り懲戒処分や、場合によっては配置転向等の実施により職場環境の改善に努めています。また、その後は相談者へきちんと対応のフィードバックを行って理解を求めています。

取組みの結果、職場環境はより改善へ

管理職社員は、女性社員育成・ハラスメント防止・若年社員教育など、日々多種多様な問題に直面しているものの、職場環境調査結果からも「ハラスメント問題を取り上げることで管理職も一般職も良く理解し、むちゃな事をする人はいなくなっている。数年前に比べるとかなり少なくなっている。いろんな取組によって職場環境は良くなるはず」との意見も寄せられています。

社内では管理職社員を中心にパワハラ防止への関心は確かに高まってきており、人前での激しい叱責を控え、相手を思いやりながらも、きちんと自己主張するというアサーティブな表現を取り入れながら個別に指導する社員が増えています。

今後も継続的な取組みを進めることで、一層の職場環境改善に努めたいと思います。



新任ライン長を対象としたハラスメント防止研修の様子

19 厚労省パワハラ対策セミナーをきっかけに本腰-J社

取組みのポイント ① トップのメッセージ……ハラスメント防止を重視 ③ 実態を把握………無記名でパワハラ実態調査を実施 ⑤ 周知する………衛生委員会が社労士、産業医と連携し啓発活動 ⑥ 相談や解決の場……相談につながる体制の整備 ⑦ 再発を防止する……セミナーとマニュアルを参考に計画立案～実行中	所在地	大阪府
	業種	その他サービス業
	従業員数	約130名

今まで

ハラスメント研修は4年前に1回だけ実施したことがありましたが、「仕事を前向きに取り組む」と「新しい発想」をテーマに社員研修の実施を推進した社長の新たな指示を受け、昨年からは年1回定期的に実施することとしました。また、この取組みを加速させるために、社内の推進責任者が2016年8月に大阪で開催された厚生労働省の「パワハラ対策取組支援セミナー」を受講しました。

目からうろこ

ところがこのセミナーを受講して当社のハラスメント対策が十分でないことに気づき、衝撃を受けました。研修を受けるまでは、従業員就業規則にハラスメント防止規定を定め、ハラスメント防止研修を実施していれば、ハラスメント対策はできているものと思っていたのです。

相談につながる体制の整備

そこで、セミナーで配布された「パワハラ対策導入マニュアル」を参考に、さっそく秋からの年間スケジュール(2016/10～2017/9)を立案し、「7つの取組」に沿って具体的なステップを策定しました。現在推進中ですが、このような取組みのフレームに沿って PDCA(plan-do-check-act)サイクルを回していきます。

パワハラ実態調査を実施、結果を分析

「実態調査」では、全従業員向けに無記名アンケートを実施しました。その結果、パワハラを受けたことがあると回答した人の割合は、全国平均を下回ってはいたものの、会社の予想を上回る高い割合でした。しかし、こういった実態調査を実施することで、「パワハラのない職場づくり」を会社が目指していることを全従業員に伝えることができたので、今後は従業員からの相談につながるよう、体制を整備していきたいと考えています。

衛生委員会の稼働とハラスメント防止の啓発活動

衛生委員会でも啓発活動を進めています。同委員会では、各部署から選ばれた30～40歳代の一般職社員が、毎月1回集い、目標とする「ご機嫌な職場づくり」に沿った活動などについて話し合っています。ハラスメント防止については、社労士や産業医と連携して情報を発信し、全員参加による推進体制の確立に取り組んでいます。

今後に向けて～「方針はトップダウンで、活用はボトムアップで」

ハラスメント対策は、まだ体制を整えている最中との認識です。方針はトップが号令をかけて示し、取組みの活動は現場が担うボトムアップ方式です。そして会社として、試行錯誤、見直しを重ねながら、定着させていきたいと思っています。

20 継続的な取組みを重視－B社

取組みのポイント ⑩ トップのメッセージ……大企業グループの一員として親会社の理念浸透 ⑪ ルールを決める……就業規則に懲戒事由としてハラスメント禁止を規定 ⑫ 教育する……管理職、役員も体系的に徹底的に研修を実施 ⑬ 周知する……「人権啓発ブック」を全社員に配布 ポスターを掲示し日頃からパワハラ防止を喚起 ⑭ 相談や解決の場……親会社の相談窓口利用が可能	所在地	大阪府
	業種	建設業
	従業員数	約340名

体系的な教育訓練の必要性

当社は、建設業の中でも主に修繕工事から付帯した設計、工事管理業務、建物検査業務等を担っており、一つの現場に大勢の社員が関わるということがあまりありません。したがって、日常の業務を通じて人材育成するOJTだけでは限界があり、集合教育や教材などのツールを充実させることで、企業理念の浸透、品質の向上、安全の確保、技術・技能の承継等を図っています。

また、社会的責任を大きく問われる大企業グループの一員であることから、一旦不祥事等が起こればグループ全体の信頼やイメージの低下につながるため、徹底した研修が体系的に行われています。

ルール化とパワハラ防止研修の充実

パワハラについては、従来から就業規則の懲戒事由として明確に規定されており、社員を講師として研修を行っていました。

しかし、広く世の中の最新の動きを研修内容に反映させるため、毎年6月には外部専門家を講師に迎え、全社員を対象にして研修を行うこととしました。研修では参加者から現場の実体験に根ざしてかなり突っ込んだ質問が出るなど、社員の意識は着実に高まっています。

その他にも、管理職に対しては毎年10月にコンプライアンス研修を実施しています。さらに、経営者に対しては親会社が実施する研修への参加が義務付けられており、パワハラを含めた不祥事の防止とグループ内での意思統一が図られています。

日常的な啓発活動

パワハラにならないために何をすべきか、パワハラを受けたとき、または見かけたときにどのような行動を取るべきかについては研修の中でも学ぶことですが、すぐに日常の行動が変化するというものではありません。そこで、「コンプライアンスの手引き」「人権啓発ハンドブック」を社員に配布し、ポスターを社内に掲示するなど、日ごろからパワハラを防止するための行動につなげようとしています。

さらに、親会社の倫理相談室も利用することができるなど、パワハラ未然防止に向けた継続的な取組みを行っています。

当社ではこうした地道な活動を続けることで、社員の意識や能力を高め、生き活きと働ける環境を作っていきたいと考えています。

21 やるべきことを着実に積み重ねて良好な人間関係－K社

取組みのポイント ④ ルールを決める…企業倫理規程にハラスメント防止(パワハラ含む)を記載し、パワハラ防止を強化 ⑤ 実態を把握する…アンケートを実施し、人事労務的に必要があれば機動的に対処 ⑥ 教育する…質、量ともに高いレベルで継続。さらに自社独自のマニュアル作成への足がかりとする ⑥ 相談や解決の場…相談者が自分で選べる3つのルートを用意	所在地	福岡県
	業種	専門・技術 サービス業
	従業員数	約1,300名

関連企業の指導により取組みを開始

取組みのきっかけは、関連企業から「ハラスメント防止への取組み」への指導があったことからです。以前の企業倫理規程の中にも、すでに、「ハラスメントを許さない」という姿勢が織り込まれていましたが、2013年に「セクハラ防止パンフレット」に加え「パワハラ防止」の記載内容を強化し、全社を挙げての取組みをより強化しました。

実態の把握と機動的な対応

職場の実態を把握するため、アンケートを実施しています。アンケート結果の中で、パワハラと思われる状況や指摘があった場合は、速やかに、人事労務部門の担当者が双方から個別にヒアリングを行い、実態の把握後、必要に応じて、配置転換などの措置もとるようにしています。

教育研修の充実を図る

パワハラを防ぐためには、継続的な研修で、常に意識を持ってもらうことが重要だと考えています。毎年の定期研修はもとより、新人研修、新任一般管理職研修、新任特別管理職研修等を随時実施しています。さらに、派遣社員についても、毎年、全員に対し、1回以上の研修を行っています。

研修については、マンネリ化しないよう、講義、ビデオ、グループ討議形式、質疑形式など、常に受講者にとって新鮮な刺激となるよう工夫しています。

また年1回のコンプライアンス月間には、弁護士等の外部講師や、関連企業の協力を得て、パワハラ防止教育を実施しています。

複数ルートで相談を受け

相談のためのルートとして次の3つのルートを作っています。①本人が所属長に相談後、所属長が本社の相談窓口(人事労務部門)に繋ぐ、②本人が直接本社相談窓口(人事労務部門)に相談する、③外部の相談窓口(関連会社の相談窓口)に電話で相談する。

どのルートを選択するかは、本人の自由です。外部の相談窓口があることは、社内では知られたくないという社員にとって安心感を与えるものと思っています。

今後の取組み～さらに働きやすい職場に向け

管理職、一般社員、女性社員間のパワハラを含めたハラスメント全般に対する意識が高まってきており、人間関係、コミュニケーションが良好になってきていると感じています。

今後は、パワハラ予防により重点をおいた取組みを進めていきたいと考えており、これまでの研修や資料に独自の視点を加えた階層別の新たなマニュアルの作成を計画しています。

22 丁寧な相談窓口を目指し、信頼を獲得—X大学

取組みのポイント ① トップのメッセージ…学長、理事長等の連名で宣言を発信 ② ルールを決める…職業倫理と対応取扱要領を制定して浸透 ④ 教育する…部課長研修を2年に1回実施 ⑤ 周知する…学内ニュース、イントラHPでの周知とともに携帯用カードを配布 ⑥ 相談や解決の場…各キャンパスに設定し人事課が中心となって対応	所在地	東京都
	業種	教育(大学)
	従業員数	約6,500名

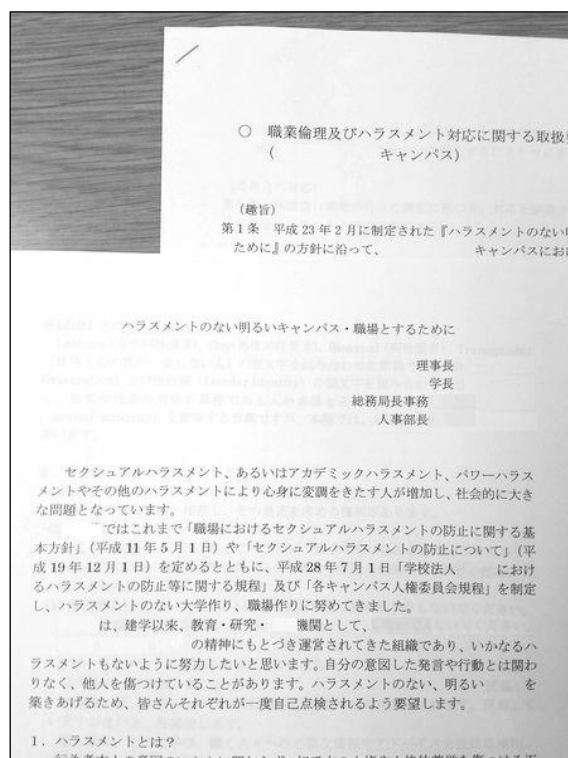
トップの宣言

「学問の場でハラスメントはあってはならない」との学校の強い意思として、理事長、学長、総務責任者、人事責任者の連名で「ハラスメントのない明るいキャンパス・職場とするために」という宣言を発信しています。

ルールを決め周知～研修を実施

教職員が守るべき職業倫理とハラスメント対応の取扱要領を定めており、対象者に周知しています。文書として定めているだけでなく、学内ニュースやイントラHPで詳しく解説したり、ケーススタディなどとともに紹介したりすることによって浸透と理解を深めています。

また、職員には内容をコンパクトにまとめた携帯用のカードを作成して配布し、職員証と一緒に持ち歩けるようにしています。この内容をきちんと定着させるために、2年に1回、外部講師を招いて部課長研修会を開催しています。ここではハラスメント防止をマネジメント全般や評価者訓練とともに、リスク管理の一環として教育しています。



丁寧な対応の相談窓口を目指して

複数キャンパスに分かれていますので、それぞれに相談窓口が設定されています。センターとなるキャンパスでは人事課が対応しています。現状ではまだ1名体制ですが、今後の相談担当の育成のためにインターン的にもう1名を同席させ、経験を積ませています。相談窓口担当者の組織的な研鑽と育成、人員増は、今後ますます大切なことと捉えています。

人事課が時間をかけてきちんと対応してきていることが浸透した結果、以前より相談件数としては増えました。これは、潜在的にくすぶっていたことが健全に表面化したとも言えますので、良いことであると認識しています。事実、当初はハラスメントの申し立てであっても、丁寧に傾聴するうちに相談者本人が内省を深めたり、ご本人が話しているうちに気づきを得て出直したりすることも多いので、知らないあいだに深刻化することは減ったのではないのでしょうか。

相談対応時にもっとも心がけていることは「相談者を徹底的に守る」、「事実関係の確認は予見を持たずにニュートラルにあたる」、「行為者と申し立てられた人には『あなたにとっても組織にとってもリスクなので、ともに知恵を絞って解消していこう』という当事者性を求める姿勢であたる」ことだと思っています。

23 働きやすい職場環境づくりを手探りで推進中－Z公立病院

取組みのポイント ② ルールを決める……「働きやすい職場環境づくり」施策の発進 ④ 教育する……院内でのパワハラ勉強会の発足→委員会設置へ ⑤ 周知する……窓口設置の周知と信頼感の醸成 ⑥ 窓口や解決の場……本庁と独立した当病院の窓口設置	所在地	東京都
	業種	医療業
	従業員数	約700名

ハラスメント対策の取組みを開始

2014年度初めより、この病院単独では初の試みとして「働きやすい職場環境づくり」に乗り出しました。公立病院であるため、本庁にはももとの行政の枠組みでパワハラ相談窓口はありますが、出先機関としての独自の体系作りは今回が初めてでした。そこで、実効性のある仕組みづくりを目指し、まずは定期的な勉強会で十分な検討を行い、院内での調整等を経て、正式な委員会として設置、活動する運びとなりました。

勉強会から研修設計に向けて

委員会設置に先立って、勉強会でまずは「要綱」と「マニュアル」の作成をはじめました。ただし詳細かつ膨大な情報を、さまざまな誤解や独自解釈を避けながら現場にわかりやすく伝えていくためには、さらに周到な研修設計が必要だと痛感しています。ハラスメントという問題は仕事や人間関係の中で起こってくるものなので、個々の対応が異なります。病院特有の多職種による連携や独特の組織体制や命令系統などを考慮して対応することが必要です。こういった施策に取り組むとき、多忙な職員たちが新しい情報をどう受け止めて、どう消化するだろうか、という想像力を働かせなければなりません。

相談窓口の位置づけ――まず安心と信頼を

今回の取組みについては、まず今までのような「どうして良いかわからない」、「どこに相談すれば一番良いのか」という個人レベルの不安を払拭し、駆け込み寺的な安心感を与える情報として「相談窓口はここです」というシンプルな発信・周知を徹底してみたいと考えています。相談してもいいのだ、あそこなら話を聞いてくれる、という信頼感を得るためには、一定の時間が必要だと思っています。そうすることで「組織として、働く人を守りますよ」というメッセージを出していきたいと切に望んでいます。

今後に向けて

上司やパワーを持った立場からのハラスメントはもちろん考えられますが、逆に専門技術や知識を持った部下から上司へのキツイ当たり方、心無い接し方といったモラルハラスメントも心配されます。こういったことも含めた研修を来年度に向けて企画していきます。

まずは全体の底上げ的な基礎研修を実施してみて、その反応や希望を聞きながら、この職場においては管理職層から教育したほうが効果が高いのか、それとも一般層から学んでもらったほうが良いのか、あるいは同時にやるならどこまでのレベルで、どんなステップで進んでいくのか見極めていきたいと考えています。

また、ハラスメントだよりの発行やアンケートによる定期的な情報発信やハラスメント投書箱の設置による相談しやすい仕組みづくりなどを進めるとともに、各職場とのヒアリングも実施する予定です。

委員会自らが能動的に動き、働きやすい職場をつくる。手探りを繰り返しながら、働きやすい職場づくりを一步一步進めていきたいと思えます。

24 グローバル企業として「多様な個々人に敬意を」-N社

取組みのポイント ②ルールを決める……クレド(信条)で多様性の尊重をうたう ③実態を把握する……「やる気、やり甲斐」のアンケートを実施 ④教育する……海外赴任前に海外文化と対人関係の研修を実施 評価者訓練で「面談の質を上げる」取組み ⑥相談や解決の場……マルチチャンネルでの通報・相談ルートあり	所在地	神奈川県
	業種	製造業
	従業員数	約4,800名

企業のプロフィール

多数の製品別・事業別企業で構成されるグループの1社です。グループの他の企業は国内、海外にも多く展開しており、また当社のようにいちグループ企業でありながら海外事業所を多く抱えているところもあります。外国人社員も非常に多く在籍して活躍しています。グループ全体として国内、海外を問わず関連会社同士で連携して相乗効果を生むようなビジネスモデルですので、グローバルに普遍的なクレド(経営の信条)と、ダイバーシティ(多様性)の重視、という2つの価値観が欠かすことのない2本の柱です。クレドは毎朝、朝礼で唱和しています。

働き方改革はハラスメント防止と関連

こうした背景を持ちつつ、働き方という面ではまだまだ日本人男性を中心とした、同質性の高い職場環境での、残業の多い働き方が見受けられます。今後の労働力の状況を見れば、特に日本国内では女性が働きやすい職場にしていかなければ会社が成り立ちませんし、会社としては2020年までに思い切って残業を削減するために働き方改革に取り組んでいるところです。育児や介護で貴重な人材が離職するような事態を避け、いろいろな事情という多様性を持った人びとがそれぞれに助け合えるようにしなければなりません。それをきっかけにして旧来的なパワハラも霧消していくでしょう。

多文化と多様性

当社では現地法人との人事交流が盛んで、毎年数十名の海外赴任予定者に赴任前研修を受講させます。例えばそういった文化の違う海外では「人前で叱る」という行為はいわゆるパワハラ以前に絶対にNGですが、そういったことも研修で習わない限り気が付きません。それは日本における人権問題というより、個々人の尊重という原則から外れるからです。こうして海外で日本とはまったく違う社会や職場文化を経験してくると、真の意味のダイバーシティを体感し、「相手に対する敬意」を身に着けてくる人が多いです。

傾聴と相談でパワハラ防止

2016年7月に初めて200人の管理職を対象に「評価者訓練」の研修を行い、「面談の質を上げる」ことにチャレンジしました。教材を使いながらロールプレイを織り交ぜ、積極的傾聴を身につける訓練です。今まで思いもよらなかった自分のコミュニケーションの癖に気づいてもらうことも多かったようで好評でした。これもパワハラ防止に役立つことと思います。

現状、現場の声を反映するルートとしては、内部通報のためのグループ全体の窓口、当社の独自窓口、弁護士事務所、グループ会長への直訴、と4つあります。これは相談というよりコンプライアンスの要請によるものですが、さまざまな施策を組み合わせながら、最適なチューニングをしていきたいと思っています。

25 委員会制による継続的な取組み－S社

取組みのポイント ③ 実態を把握する…従業員アンケートを実施 パワハラ防止研修後のアンケートも実施 ④ 教育する………3年間かけて全事業所・全社員を対象に	所在地	大阪府
	業種	製造業
	従業員数	約2,800名

ハラスメント防止体制の構築

上場企業である当社では、原則として毎週経営会議を開催し、経営上重要な事項の報告・審議を行っており、CSRの様々な分野についても論議を行っております。

また、その下部には社内通報窓口として「企業倫理ホットライン」「海外子会社相談窓口」が設けられています。

2014年12月、同経営会議の下に管理部門担当役員をトップとして、部署横断的なメンバー約20名で構成される委員会を新たに発足しました。

この委員会では地球温暖化防止、社会貢献活動などとともに、社内におけるハラスメントの防止も含めた全社的なCSR活動方針を決定するCSRレポートを作成しステークホルダーに公表しています。

また、同委員会の下には、6つの部会が設けられており、社員の活性化や環境など、分野ごとの施策の具体的な推進に向けた議論が行われています。

アンケート・研修の実施

2015年5月には、今後の社内研修内容の決定や社内行動ルール策定の参考にするため、国内事業所だけでなく、海外事業所も含めた全社員を対象に、パワハラについてのアンケートを実施しました。

その結果、残念ながら社内でパワハラ行為があることが認識されているにもかかわらず、本人や周囲の者は何も対応していない実態が明らかになりました。

アンケート結果を受け、パワハラについての認識を深め、被害を許さないという社内の雰囲気づくりの必要性が明らかになりました。そこで、全社員を対象とした啓発活動として研修を実施することとしました。

研修の成果と今後の課題

研修は3年間かけて全事業所の全社員を対象に実施することとしており、まだ途上です。

これまでに研修を実施した事業所でのアンケート結果によると、「ハラスメントはなくなる」との否定的な意見も一部には見られるものの、おおむね「快適な職場環境を目指したい」とする前向きな意見が多くなっています。

もっとも、どこまでが業務上正当な指導・叱責の範囲なのかということは一概に定義できず、人によって感じ方も異なるところがパワハラ問題の難しいところのようです。

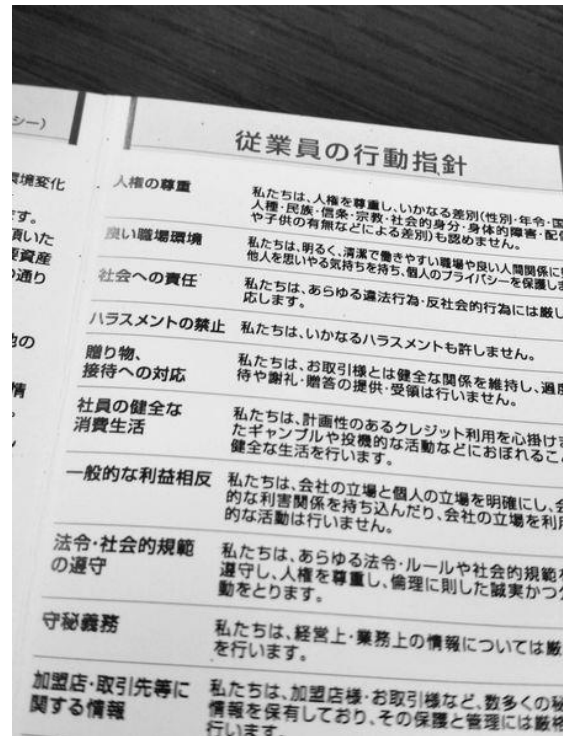
26 「ハラスメントの禁止」を明言－C社

取組みのポイント ②ルールを決める……「行動指針」での「ハラスメント禁止」の明文化 ③実態を把握する……毎年コンプライアンス・アンケートを実施 ④教育する……階層別研修とWEB学習の実施 ⑤周知する……コンプライアンスカードを各人が携帯 ⑥相談や解決の場……グループ、弁護士等複数の「アラーム・ライン」活用	所在地	東京都
	業種	金融業
	従業員数	約350名

コンプライアンス重視の一環として

金融業というお客さまからの信頼で支えられている事業という性格もあり、社内外でのコンプライアンスの意識向上を図るため、日々の継続的な啓蒙活動を実践しています。例えば各部門の朝礼では、「コンプライアンスカード」の項目を回り持ちで読み上げています。

ハラスメント防止は、パワハラに限らずセクハラ、マタハラも含めて、当社の経営計画の重点取組み課題としてうたっている「コンプライアンス体制の強化」のひとつとして捉えています。したがって社内文書である「従業員の行動指針」では「人権の尊重」とともに「ハラスメントの禁止」を別項目でうたっています。



ハラスメント防止研修は様々なアプローチで全員受講

毎年、ハラスメント防止研修は必ず実施しています。階層別には、①上級管理職研修②中間管理職研修③スタッフ研修 で行います。

また、事業の性格上、パート・アルバイト等の非正規社員も多く働いていますが、その方たちにも会社で提供しているWEB学習でハラスメントの基本やケーススタディを学んでもらいます。

職場関連での酒席が多くなる年末には、様々なハラスメントが起こりやすいこともあり、例年この時期を前に外部講師を招聘してハラスメント防止勉強会を実施しています。

全従業員向けのコンプライアンス・アンケート

コンプライアンス部の主管で、毎年、非正規社員も含めた全従業員向けに「コンプライアンス・アンケート」を実施します。内容は労務問題・コンプライアンス上の問題・ハラスメント問題の有無など50問ほどありますが、すべて無記名で答えてもらい、小さな兆しを見逃さない仕組みにしています。

また、「アラーム・ライン」としてグループ、弁護士事務所等、社内以外に複数の窓口を設置し、相談しやすい体制を築いています。

ハラスメント問題については、ケースは様々ありますが、多くは人間関係やコミュニケーション不足から起因する問題であると考えます。そういうものに軋みが出てしまうと、コンプライアンス上のリスクは高まります。ふだんから互いを尊重し合い、支え合う職場環境にしていくことによってリスクを低減するとともに、明るい職場を作っていきたいと思えます。

27 法改正を受けて学習会・ミニ学習会実施-X社

取組みのポイント ④ 教育する……………ハラスメント防止学習会と職場ミニ学習会 ⑤ 周知する……………エシックスカードを各人で携帯 ⑥ 相談や解決の場……コンプライアンス相談室(委託先、取引先も可) 他、労働組合にも相談窓口あり	所在地	埼玉県
	業種	小売業
	従業員数	約3,500名

法改正にあわせた学習会の開催

パワハラ、セクハラについては人権の問題ですので、その研修については定期的に繰り返し学習会を開催しています。特に直近では雇用機会均等法・育介法の改正がありましたので、こういった機会を捉えて実施しています。また、近年の無視できないテーマとしてLGBT(性的少数者)への偏見・差別・ハラスメントも「許しません」と明言しています。

職場ミニ学習会で浸透、定着

業務委託先などを含めれば全体で2万人近い非常に大きな所帯ですので、必ず職場ミニ学習会の開催をして浸透をお願いするという仕掛けをしています。

ミニ学習会とは、各職場単位で、忙しい中でも10分ほど時間を割いてもらい、教材をもとに読み合わせをしてもらうというものです。実施した場合はきちんとその事実を人事部門に報告してもらいます。

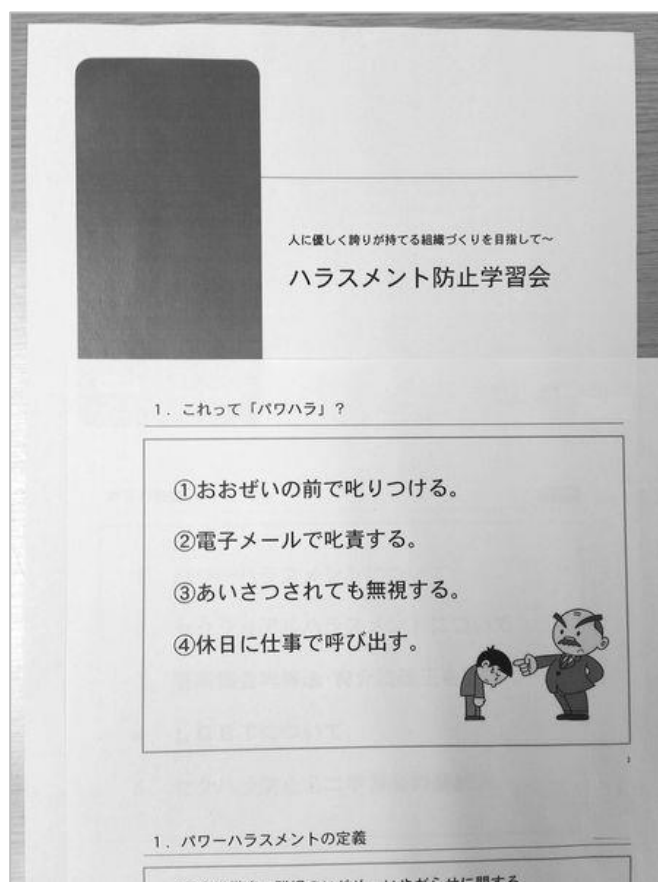
非常にシンプルで地道なやり方ですが、たった10分でも同じ職場の人が声に出して読み合わせるというのは、個別に黙読を促すのと比べて格段に定着します。また「その場に居る人は一人残らず参加する」という目的を達することができます。

携帯カードで振り返り

コンプライアンスの意識醸成と通報・相談窓口の周知のために「エシックス(倫理)カード」というものを制作し、職員全員に持たせています。裏面が災害時や緊急時の連絡カードにもなっていますので、財布などに入れて常に携帯してください、とお願いしています。

基本的にはご自身の行動をコンプライアンスに照らして振り返ってもらうものですが、そこには当然、人権の尊重、個人の尊重という意味でのハラスメント禁止が含まれています。

今後も生活者からの目線で、よりよい職場作りに挑戦していきたいと思えます。



28 継続的な研修実施や小冊子配布等で未然防止－Z社

取組みのポイント 22 トップのメッセージ……社長からハラスメント禁止のメッセージを発表 23 ルールを決める……ハラスメント防止規程を作成 24 実態を把握する……相談窓口やEAPカウンセラーの相談にて把握 25 教育する……管理職向けと一般社員向けに継続的な研修実施 26 周知する……小冊子を配布して周知を図る 27 相談や解決の場……相談窓口、ハラスメント委員会の設置	所在地	愛知県
	業種	運輸業
	従業員数	約220名

パワハラ対策を始めたきっかけ

親会社からの要請や世間的なハラスメント問題への関心の高まりの中で、契約をしている会社のカウンセラーから研修の実施を勧められたこともあり、本格的に対策を取り組むことになりました。

管理職、一般社員それぞれに研修実施

まず行ったのは、ハラスメント防止研修の実施です。120名ほどの管理職を対象に、ほぼ1年おきに3回ほど実施しました。1回のみではなかなか浸透しないため、内容を工夫しながら継続的に行っています。さらに、最近のハラスメント相談の内容を見ると、ハラスメントには該当しないような、人間関係やコミュニケーション上の問題だと思われるものをハラスメントとして相談してくるケースが多々見受けられます。そこで若い社員達にも、どのような言動がハラスメントになるのかを知ってもらうため、一般社員向けの研修も実施しました。

ルールづくりと小冊子配布等による周知

次にルールづくりに取り組みました。元々就業規則にはセクハラやパワハラ禁止の規定が載っていたのですが、より詳しく規定するため、ハラスメント防止規程を作成し、パワハラ、セクハラとなる言動の定義や、ハラスメントの申し立てがあった場合に委員会を立ち上げて解決するまでの流れを明確化しました。



また、社員向けの行動基準の中にもハラスメント予防の文言を盛り込み、あわせて相談窓口の連絡先を掲載しています。

さらに、常にハラスメント予防を意識してもらえるよう社員一人ひとりにハラスメント防止に関する小冊子を配布しました。この小冊子には、ハラスメントのチェックリストが載っているのですが、各部でこのチェックリストの読み合わせを実施し、人事に報告してもらうという取り組みも行っています。

定期的な委員会開催でハラスメントのない職場づくりへ

元々、大きなハラスメント問題は起こっていなかったのですが、相談窓口の設置により悩みを話しやすくなったという効果があると思います。また、管理職は「研修後、言い方に気を付けるようになった」と言っており、働きやすい職場づくりにもつながっています。

当社では6カ月に一度ハラスメント委員会を開催し、直近の相談内容の分析をして次の対策を検討しますが、今後もハラスメントのない明るい職場づくりに向けて様々な取組みを行っていこうと考えています。

29 トップの強い意志で多様性の重視を推進－Z社

取組みのポイント ① トップのメッセージ…「多様性の重視が会社の今後を決める」 ② ルールを決める…企業理念を大幅に見直し、多様性重視へ ④ 教育する…多様性推進とハラスメント防止をリンクさせた研修を企画 ⑥ 相談や解決の場…人事系窓口とコンプライアンス推進系窓口	所在地	東京都
	業種	小売業
	従業員数	約4,200名

「このままでは会社が立ち行かなくなる」

大手企業の系列で、電子機器の小売店舗(ショップ)を全国展開する企業です。最近当社のトップになった者が欧米でのビジネス経験が長く、着任してすぐに「ダイバーシティ(多様性)を確保していかなくは会社が立ち行かなくなる」というメッセージを強力に発信し始めました。現在、社長直下のプロジェクトを立ち上げ、その浸透のために音頭を取っています。

女性の育児離職防止や障がい者雇用に関連して、当社はわりあいと先進的に取り組んできたものの、それぞれの施策は個別の事情を持った人びとへの個別配慮として実施されてきた感があります。「ダイバーシティ」という視点は、働く人にさまざまな事情や個性～文字通りの多様性～があつて当たり前であるという理念から各種の施策を括り直すとともに、今後の日本社会において多様性こそが新しい競争力の源泉である、と明確に打ち出した形です。

ダイバーシティとハラスメント防止をリンクさせた研修を企画

管理職は全国で約330名いますが、多様な雇用形態の人が入り交じる販売の現場で「そんなつもりではなかった」のにパワハラ的な言動をとってしまう人もいます。ハラスメントはパワハラに限らず、セクハラも絡んだりしてきますが、結局は「相手の価値観を尊重できない」、「相手の感じ方を想像できない」で「パワーの有る人が自分の要求を通そうとして発生する」、ということで、いわば多様性の対極にある感じ方、ものの見方が、ハラスメントの元凶だとも言えます。

そこで2017年度からは、ダイバーシティ推進とハラスメント防止をリンクさせた研修をスタートすべく企画中です。きちんとダイバーシティへの理解が進めば、おのずとハラスメントが起こらなくなるはず、という仮説を以って臨みますが、実際の反応や効果は謙虚に観察して次につなげて改善していきたいと思ひます。

柔軟に2つの相談窓口が連携運用

社内の相談窓口は2種類あります。ひとつはコンプライアンス推進部門が構える内部通報窓口で、もう一つは人事部門が用意する育児・介護の当事者、障がい者、LGBTの方々などの相談の受け皿です。もともとこの2つの窓口は狙いや性質は違いますが、はっきり二分できない相談もあり、その場合は部門同士で連絡を取り合います。

パワハラ対策はセクハラに比べまだまだ手を付け始めたばかりですが、密接に絡み合っているものでもありますので、もっとも効果的な対策を模索していきたいと思ひます。

30 ハラスメントのない快適なキャンパスライフを—Z大学

取組みのポイント ⑧ トップのメッセージ……大学をあげてハラスメント防止対策の実行を表明 ⑨ ルールを決める……相談の手引の配布、防止ポスターの掲示 ④ 教育する……「キャンパスハラスメントについて」の研修を職員（教員および事務職員）・学生・相談担当者の3グループを対象に個別に行う ⑤ 周知する……大学の方針やハラスメント防止規程を掲示し周知 学生生活GUIDEハンドブックにハラスメントに関する記載を盛り込む	所在地	秋田県
	業種	教育(大学)
	従業員数 (教職員数)	約100名

開学以来の取組みです

キャンパスでハラスメントは決してあってはならないことです。本学では開学時からハラスメント防止対策委員会を組織内に設けて、防止に関し積極的にかつ具体的に取り組んできました。

均等法 11 条の指針に沿った対応を学生・職員・相談員それぞれに万遍なく行う

- ① まずは「事業主の方針の明確化およびその周知・啓発」ですが、学内にポスターを貼り大学の方針を明確に示すと共に、ハラスメントの防止等に関する規定を定めています。
- ② 「相談・苦情への対応」として学内で8名の相談員を設け、学生には相談窓口・相談員名を明示しています。
- ③ 「事後の迅速かつ適切な対応」としてハラスメント防止等対策のフローを定めています。
- ④ 「プライバシーの保護」を学生ハンドブックに明記しています。

学生には特に十分な周知徹底を行う

学内に「ストップザハラスメント」ポスターを貼ると共に、学生生活GUIDEハンドブックにハラスメントに関する記載を盛り込んでいます（定義・相談体制など）。さらに、外部から専門の講師を招き研修（講義およびグループ討議「ハラスメントを防止するための具体的な行動とは？」）を行っています。



相談員は研修を受けスキルアップを図る

ハラスメント相談員は内部の職員8名から構成されています。均等法 11 条の指針では相談窓口を予め定めること、および相談窓口担当者が、適切に、広く相談に対応すること、の事項が示されています。

相談窓口担当者が適切に相談に応じることが必要なので、外部から専門の講師を招き研修（講義、事例検討、ロールプレイなどのワーク）を行い、相談員のスキルアップに取り組んでいます。

職員間のハラスメント(パワハラ・セクハラなど)の防止にも取り組む

キャンパスでは学生だけではなく職員も就業しており、職員間でのハラスメントの発生の可能性も否定できません。外部から専門の講師を招き研修（講義、事例検討、ロールプレイなどのワーク）を行ない、職員間のハラスメントの防止と対応にも取り組んでいます。

31 店の管理は人の管理。心の研修で店長に覚醒を促す－S社

取組のポイント ③実態を把握する……2年ごとに従業員意識調査を実施 ④教育する……業務研修等に加え「心の研修」を実施 他、多様な研修を組み合わせ ⑤周知する……「クレド(信条)カード」の製作・配布と毎日の朝礼で 持ち回りで1項目ずつ唱和 ⑥窓口や解決の場……10年以上練り上げた運用で信用を獲得した相談 窓口	所在地	東京都
	業種	飲食サービス業
	従業員数	約18,000名

企業のプロフィール

大手流通系列で飲食関連の事業領域を複数持つ企業です。接客の現場とともに厨房の現場もあり、加えて正社員が約1割であとの9割はパートタイマーという構成ですので、伝統的に人間関係がもつれやすい職場環境ではあります。平均的な店で20～30名が働き、大きいところでは80名もの人びとが働いています。つまり、店の管理はイコール「人の管理」に尽きます。店長の差配は、職場環境を大変に大きく左右します。

店長がキーパーソン。豊富な研修メニューで人間関係能力をアップ

店長研修は通常、円滑で確実なオペレーションのための「業務研修」、労務や計数管理のための「マネジメント研修」、その他「CSR研修」「ダイバーシティ研修」などがありますが、「人の管理」の質の向上のために、全国800人の店長向けに丸1日を費やして「心の研修」を実施しています。この研修ではロールプレイを含め、人間関係への「気づき」のためにいろいろな体験をしてもらいますが、参加者からはおおむね好評です。また、他にもアンガー(怒り)マネジメント、ダイバーシティ(多様性)マネジメント、イクボス研修(育児をする部下を持つ上司のための研修)などいろいろチャレンジしています。

ワーク・ライフバランスを視野に入れて

今後課題となってくるのは、介護問題を抱える社員が増えることでしょう。人口が減り始めた日本社会で、業務を知り尽くしたベテラン社員が介護のために離職してしまうのは会社にとって大変な痛手です。誰もが介護の当事者となり得ることを理解し、どうカバーし合うか、という観点で働き方の見直しに着手していきます。

練り上げた相談窓口業務

相談窓口については社内・社外と使い分けながら10年以上練り上げてきました。

厳しい労働環境を「しかたがない」と諦めがちな人も多いのですが、その諦めはシビアな現場業務の中で閉塞感につながり、結果的にハラスメントや不祥事を生む土壌になります。相談窓口では、そういったことの一つ一つを諦めないで話してください、きちんと受け止めて話を聴きます、ということを丹念に粘り強く打ち出して、環境改善の糸口を探していきます。



32 全社員に定期的な研修参加を義務付ける－X社

取組みのポイント ② ルールを決める……就業規則に規定しガイドラインを策定 ③ 実態を把握する……研修においてアンケート方式で実態を把握 ④ 教育する……全社員、3～4年に一度の研修受講が必須 ⑤ 周知する……社内イントラネットや社内研修でガイドラインを周知 ⑥ 相談や解決の場……男女の担当者別に相談窓口を設置	所在地	愛知県
	業種	運輸業
	従業員数	約250名

パワハラ対策を始めたきっかけ

10年位前から当社においても「快適な職場づくり」の必要性を認識し、ハラスメント対策に取り組み始めました。はじめはセクシュアルハラスメント対策のみでしたが、近年パワーハラスメントも問題視されるようになり、あわせて対策を始めました。

研修は毎年実施し、3～4年に一度の参加を義務付ける

対策のメインはハラスメント防止研修の実施です。当社では管理職、一般社員を問わず、全社員を対象としています。

研修自体は毎年実施しており、社員毎に参加年度を記録して、3～4年に一度は参加することを必須としています。なぜ、3～4年に一度かというと、ハラスメントはその時々によって解釈や判断が変わることもあり、以前はグレーゾーンだったが今ではパワハラになったケースもあるため、最新の情報を理解してもらうた



めに継続的な研修受講が必須だと考えているからです。研修の中では、自分がパワハラとなるような言動を行っていないかチェックリストをもとに振り返り、パワハラに関する理解を深めています。

ガイドラインの作成や周知等

ルールづくりでは、就業規則への規定とは別にガイドラインを作成し、具体的にどのような言動がパワハラに当たるのかを説明しています。ガイドラインには相談窓口の連絡先を掲載していますが、男性相談担当者と女性相談担当で内線番号を変えて、電話をかける時点で相談しやすい担当者を選んでかけられるよう工夫しています。このガイドラインは社内のイントラネットに掲示し、誰でも見られるようにしています。さらにハラスメント防止研修の中でもガイドラインや相談窓口の紹介をして周知に努めています。さらに、毎年作成する安全衛生計画に、ハラスメント防止研修を計画し、取り組んでいます。

取組みによる成果

相談や通報の実績は、社内委員会に報告され、ハラスメント防止に向け、情報共有と快適な職場環境づくりに反映する仕組みとなっています。

また、ハラスメント対策を実施してからは、管理職から「研修を受けて、言い方に気を付けるようになった」との言葉もあり、取組みの効果は出ていると感じています。

33 スモハラ防止はパワハラ防止に通ずーN協会

取組みのポイント 28 トップのメッセージ……理事長からハラスメント禁止のメッセージを発信 29 ルールを決める……協会内のハラスメント防止規程を作成 ④ 教育する……自主活動グループ「チームSWAN」の呼びかけと「卒煙」チャレンジ支援 ⑤ 周知する……職場内の目立つ場所にポスター掲示	所在地	東京都
	業種	専門・技術 サービス業
	従業員数	約1,300名

協会の背景

当協会は、「日本の健康を創る、“Well-Being Japan”」を掲げ、「労働寿命の延伸」を支援することで「健康寿命の延伸」を図ることを目指し、企業や健康保険組合の定期健康診断・特殊健康診断、特定健康診査、生活習慣病健診、ストレスチェックなどの健康診断事業と、その結果に基づく、健康管理・保健指導、健康増進活動などの健康管理支援事業を実施している労働衛生機関です。

喫煙は個人の自由？

一般に喫煙が健康に悪いことはすでに常識とされており、喫煙人口は長期的に漸減してはいます。しかし、成人の喫煙自体は法的に禁止されているわけではなく、まだまだ個人の嗜好品として存在しています。当会は企業をはじめ社会に対して健康増進を呼びかける団体ですが、職員には、中高年を中心として喫煙者が少なくなかったことも事実です。喫煙は個人的嗜好とされていますが、周囲への健康影響も大きいため、現在では「残業時間を含む勤務時間内は全面禁煙」(＝喫煙のために業務を止めることはいけません)としています。



スモハラはあらゆるハラスメントに通ずる構図を含んでいた

このような対応に至ったのは、私たち自身が健康増進を目指す団体であることを改めて確認したことです。残念ながら、少し以前には、就業後の飲酒を伴う職場行事等で、周囲への配慮を欠くマナー違反の喫煙があり、下位者など弱い立場の人たちに、結果的に受動喫煙を強いていたこともありました。その場で喫煙をやめるよう申し入れがあっても「その程度で下げさな」という甘い認識に留まることもありました。

そこにはセクハラやパワハラに見られるのと同じような「無自覚と自己中心性」「他者への尊重の欠落」といった構図が見られたと同時に、職場の優位性を背景にした言動だったとも見ることができ、いわば「スモークハラ」であったと言えます。これらの問題を通じて「ハラスメント」に対して、正面から向き合い、解決しなければならないという気運が高まりました。

禁止するだけでなく、寄り添う「卒煙チャレンジ運動」を

このような組織としての「全面禁煙」という強い意思表示とともに、ボトムアップの支援運動もスタートしました。協会の産業保健スタッフを中心とした有志による「チーム SWAN(吸わん)」が発足し、依存に悩む職員が「禁煙」(中断のイメージ)ではなく「卒煙」(永遠に手を切る)できるよう、さまざまな情報を紹介し、味方として支援を行いました。

この活動と支援を協会内に広くアピールするために、所内の目立つところ、主要な動線にたくさんのポスターを貼り出していますので、職員はもちろん、来所されたお客さまにもよく見られています。その結果、協会内の喫煙者は減少し、時間外の喫煙マナーの改善も達成されました。

ポスターには「チーム SWAN への連絡をお待ちしています！」とあり、メールアドレスとインターネットの URL が記載され、スタッフへの多様なアクセス方法を確保しています。

さまざまなハラスメントの原因は何らかの心理的な要因や依存からくるものもあり、行為者となる本人も苦しんでいる場合も多いものです。それは禁止や取り締りだけでは解決できません。チーム SWAN はハラスメント問題の相談窓口ではありませんが、違うやり方、違う生き方に一歩踏み出すためには、他者の支援や寄り添いも必要だということを教えてくれていると思います。

34 隔週発行の全教職員向けメルマガなどで啓発－Y大学

取組みのポイント ⑩ トップのメッセージ……副学長から「人権侵害のない明るい職場」宣言 ⑪ ルールを決める……「防止ガイドライン」に各種ハラスメントを明記 ④ 教育する……一般職員向けと相談員向け研修をそれぞれ年1回 ⑤ 周知する……教職員向けのメルマガを発行し、ハラスメントに関する他法人事例やメンタルヘルス対策、窓口案内など多彩な情報を提供 ⑥ 相談や解決の場……教職員向けとともに学生向けにも	所在地	山梨県
	業種	教育(大学)
	従業員数 (教職員数)	約3,500名

トップの宣言とルールへの明記

当学では副学長から教職員向けに「人権侵害のない明るい職場」を作ろうというメッセージが発せられており、ハラスメント防止委員会の委員長も副学長が務めています。ポイントとして「より早い段階で解決を図る」という姿勢を堅持しています。

ルールは、2016年に人権侵害防止についての規則改正を行い、より噛み砕いた形で解説した「ガイドライン」を、印刷物や学内イントラネットで閲覧することが可能です。

ガイドラインでは、例えば「人権侵害の定義と形態」として、アカデミック、パワー、セクシュアル、モラル、マタニティなど、各種のハラスメントの用語説明を明確に行っており、「何が、どう、ハラスメントなのか」を知ることができるとともに、解決のプロセス、学内の関係委員会等の役割、被害者の保護などが透明性高く解説されています。

大学人権侵害防止等に関するガイドライン

目次

1. このガイドラインの目的	2
2. 本学の基本姿勢	2
3. ガイドラインの適用範囲	2
4. 人権侵害の定義と形態	3
(1) 用語説明 (2) アカデミック・ハラスメント (3) パワー・ハラスメント (4) セクシュアル・ハラスメント (5) モラル・ハラスメント (6) マタニティ・ハラスメント	

大学ハラスメント防止 メールマガジン / 第25号

* メルマガ発行1周年 * 【2016年11月15日発行】

人権侵害防止等に関するガイドラインは、下記HPに掲載しています。
http://intra.ac.jp/campus_harassment/

今	回	の	標	語					
『言い過ぎた、反省するなら伝えよう』									

+ 他法人等の事例25 + 〇〇大学教授が女子学生2人にセクハラと認定、懲戒解雇
 指導する女子学生にセクハラ行為をしたとして〇〇大学は、60代の男性教授を懲戒解雇した。大学は被害者の特定につながるとして教授の氏名や学部などは明らかにしていない。
 〇〇大学によると、教授の研究室に所属する女子学生2人に、研究室や学

隔週発行の全教職員向けメールマガジンで啓発

当学での試みで「少しずつでも効果があれば」と実施しているのは、職員課から全教職員向けに2週に1回程度発行している「ハラスメント防止メールマガジン」(メルマガ)です。

構成は

- 「今回の標語」(写真のものは『言い過ぎた、反省するなら伝えよう』)
- 「他法人等の事例」(同 「〇〇大学教授が女子学生2人にセクハラと認定、懲戒解雇」)
- 「厚生労働省 こころの耳より」(同 「ストレスの軽減・緩和」「相談」「対処」など)

といった有用な情報を過不足なく編集し、ガイドラインの学内のイントラネットでの参照先や相談窓口のメールアドレス、電話番号などは毎回必ず示しています。

さらに、現在は全教職員へのアンケート調査を行っています。ハラスメントの実態把握や意識調査とともに、これまでやってきている研修やメルマガの状況を、客観的に、目に見える形で確かめ、今後も防止対策に取り組んでいきたいと考えています。

35 全管理職にハラスメント防止研修受講を徹底－N社

取組みのポイント ② ルールを決める…就業規則に禁止を明記、グループ全体にも適用 ③ 実態を把握する…従業員意識調査を年1回程度実施 ④ 教育する…管理職ハラスメント防止研修は受講が義務 ⑤ 周知する…ハラスメント防止訴求と相談窓口案内のポスター ⑥ 相談や解決の場…グループ各社にも相談窓口担当	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約26,000名

就業規則に加え「防止規程」も

「ハラスメントを許さない」という考えのもと、経営幹部をはじめ働くすべての従業員にハラスメント防止を周知しています。就業規則にハラスメントの禁止を明記するとともに「ハラスメント防止規程」を制定しています。同規程をグループ全体に周知し、これを踏まえて各グループ会社でも同様の規程を設けています。

ハラスメント防止に向けた管理職教育

当社では、職場環境の悪化による生産性の低下、メンタルヘルス問題、労災と訴訟リスク、企業の法的責任などへの対策を目的として、経営幹部や管理職を対象とした「ハラスメント防止や良好な職場コミュニケーションのための研修」を開催しています。

既存の管理職はすべて受講が終了しており、2015年は未受講の海外帰任者を対象に11回実施し、66人が受講しました。

また、上期に新任管理職を対象に6回実施し114人が受講しましたが、下期からは新任管理職候補者全員を対象を広げて12回実施し、172人が受講。合計で年間352人が受講しました。

このハラスメント防止研修の受講は管理職としての必須要件としており、未受講は一切許されません。なお、同様の研修を各グループ会社のハラスメント相談窓口担当者に対しても実施し、担当者を通じて各社で従業員教育を進めています。今後も引き続き、新任管理職候補を対象とした研修を実施し、ハラスメント撲滅に向け、取り組んでいきます。

ポスターで周知

2015年はハラスメント防止および相談窓口の周知を目的にポスター2種類を作成し、本社およびグループ会社に掲示しました。年によってテーマを変え、さまざまな角度からハラスメント防止を訴えています。

各グループ会社の相談窓口が定期的に窓口連絡会で交流

本社および国内グループ会社では事業所ごとにハラスメント相談窓口を設置しています。本社では人事部門の4名が「ハラスメント相談担当」として当たっていますが、全員が産業カウンセラーの資格保持者であり、相談窓口として最も大切な初動での「傾聴」「気持ちの受け止め」については万全です。

相談窓口の設置以降、認知度が高まるにつれて相談件数は増加傾向にあるものの、ハラスメント件数は近年ほぼ増減なく推移しています。

事業所、グループ会社の担当者を対象に定期的に「窓口連絡会」を開催し、各窓口の運用状況について把握・共有するとともに、マニュアルの確認や対応方法の指導を継続的に行っています。

36 年2回のハラスメント防止月間で重点的に－B社

取組みのポイント ⑤ 教育する……………毎年2回の「ハラスメント防止月間」で必ず全社員がハラスメント防止を研修 ⑥ 周知する……………防止月間にポスター、社内報など複数の手段で周知 ⑦ 相談や解決の場…10年以上の歴史を持つ「内部通報システム」	所在地	東京都
	業種	運輸業
	従業員数	1,000人以上

安全輸送とCSRへの強い思い

当社では使命としてCSR実現への強い意識から、パワハラ対策の「7つの取組」はすべて実行しています。現場の人間関係に軋みが出てくると、自ずとサービス品質面でリスクが高まるからです。あえてご紹介するとしたら、特に「相談対応」、「重点的な意識喚起」という面では、以下のように力を入れています。

「内部通報システム」

10年ほど前から「内部通報システム」を立ち上げ、あらゆることの社内受け皿を設けています。社内報に毎回必ず窓口連絡先を掲載し、敷居をできるだけ低くして「耳を傾ける」という姿勢を堅持しています。

年間計画に基づき、年に2回の「ハラスメント防止月間」

衛生計画は必ず年間で策定し実行しており、年間2回「月間」を定めて集中的に日常業務での意識と動作を点検しています。特にメンタルヘルスやコンプライアンスに大きく関わるハラスメントについては人権侵害の問題として重視しており、同時期に必ず「ハラスメント防止月間」を設定し、防止月間であることを本社として宣言して意識喚起し、全国の営業所に至るまで浸透させます。

この期間は年間受講できるeラーニングにもパワハラ分野のコンテンツが設けられ、全社員が受講できるようにしています。さらに、従業員が出先でも簡単に受けられるようモバイル対応をしています。

この月間での周知は、社内ポスターの掲示、社内報での紹介、安全衛生委員会の議題としての取り上げ、管理職向けの「セルフチェック」実施など、あらゆる機会を捉えて重層的に行っています。

現場で考える

こういった本社発の号令もさることながら、現場ごとに「ハラスメントを起こさないコミュニケーションはどうあるべきか」を現場自身に考えさせることが大事だと捉えています。自分たちで考えて自分たちで実行することは、定着する可能性が高いからです。例えば小さなことですが、近年は事務・営業職はもちろん、ドライバーにも女性が多くなったこともあり、お互いにきちんと苗字で呼ぶ、「さんづけ」で柔らかく言葉を発する、といったことを相互尊重のコミュニケーションの第一歩として推奨しています。

37 職場単位のミーティングでハラスメントを話し合うーX保険

取組みのポイント ③ 実態を把握する…全社員アンケートで活気やハラスメント意識を調査 ④ 教育する………役員参加の部課長向け研修でパワハラ撲滅研修 年2回、eラーニングでコンプライアンス・テスト 月1回、職場コンプライアンス・ミーティング開催 ⑤ 周知する………携帯カードで「ホットライン」を周知 ⑥ 相談や解決の場…グループ全体と独自ホットラインの複線化	所在地	東京都
	業種	金融業
	従業員数	約3,200名

マネジメント層向け研修でパワハラパートを設定

2015年度からマネジメント層を対象とした宿泊研修がスタートしています。経営幹部育成のために経営陣が1日半かけて指導しますが、この研修の中で「パワーハラスメント防止研修」を設定しています。

コンプライアンス推進の中で

金融業の例に漏れず、当社でもコンプライアンスは重要視しており、全社員に対して教育を徹底しています。社内におけるコンプライアンスのルールは従来から整備していますが、それを実行するのは社員であり、社員の「意識」や考え方は必ず言動になって表面化します。

そこで、意見交換を通じて常に意識を高く持つように指導しています。当社では職場単位で月に1回、コンプライアンスについて考える「コンプライアンス・ミーティング」を開催しています。正規・非正規問わず全社員を対象としており、社員が持ち回りで司会を務めながら、1時間ほどコンプライアンスに関する具体的な事例をもとに、意見交換をしています。その中でハラスメント関連のテーマもよく出ています。

機微な話を職場単位で顕在化できれば、ハラスメントにありがちな「ボタンの掛け違い」は早期に解消できると考えています。

窓口案内の携帯カード

携帯できる名刺大のカードを制作して全社員に配布しています。

「社外窓口」と、「社内窓口」の両方について、連絡先、連絡方法、対応に関する手順、不利益取扱いを決して無いことなどが明記されています。

39 組織も個人も高めるプロ集団を目指して—Xホテル

取組みのポイント ① トップのメッセージ…年に1回のトップ全国巡回でメッセージ発信 ⑧ 実態を把握する…無記名のコンプライアンス・アンケートを実施 ⑨ 教育する…階層別研修に加えキーワード研修を充実する計画	所在地	東京都
	業種	宿泊業
	従業員数	約200名

トップが年に1回、全国を巡回

大手の企業グループの一員である中規模の都市型ホテルです。従業員の男女比率は男性55%、女性45%で、外国籍の従業員も8カ国、10%にのびります。

当社では年に1回、トップから経営方針を説明しますが、トップ自らが全国のホテル(事業所)を巡回して、現場の全従業員に直接語りかけます。また、各拠点の責任者は年に2回集められてより詳しい経営方針を学び、持ち帰って各拠点の従業員にブレイクダウンしています。基本的に拠点ごとの独自色が強かった歴史があるので、その良さは残しながらも、必要な標準化と一体感の醸成を進めるために、トップからの意思伝達とマネージャー層の交流はこれからもますます力を入れていきます。

無記名のコンプライアンス・アンケートの結果を次年度に反映

グループ企業本体のコンプライアンス部門の音頭で、非正規社員も含めて無記名のアンケートを実施しています。この結果は本部で社長、総務部門、セクション長など幹部で共有され、コンプライアンス意見交換会が持たれます。この議論の結果は、次年度の経営方針会議に総務部門から報告する形になっています。

「階層別研修」と「キーワード研修」

人材育成の研修内容は、今までは幅広く、教養的でゼネラルな内容でした。また、例えば「フロント」や「レストラン」、「ハウスキーピング」と言った、セクションと呼ばれる専門職能別に分かれたマネジメントが永らく続いてきました。

それぞれのセクションでエキスパートになって成長していくことは、プロフェッショナルとしてももちろん歓迎すべきことですが、閉鎖的で偏狭な環境下での育成であってはなりません。グローバル化が進む一方ますます労働力が不足していく中で、透明性が高く合理的な育成システムが求められます。

そこで、2017年度からは階層別研修を強化して改めて「組織」としての足腰を作ります。経験に応じて、会社全体と後輩、後継者育成に貢献する視点を養ってほしいと思います。

また「キーワード研修」と言って、特に採り上げて学んでもらいたいもの、例えば「コンプライアンスとハラスメント防止」や「個人情報とプライバシー保護」というようなテーマで重点的にやっています。ハラスメント防止については、昨年度にセクハラ防止、今年度はパワハラ防止、そして来年度はマタハラ防止を、という具合に積み重ねていきます。

研修の体系はちょうど今このように変革期を迎えており、こういった研修を続けることで、今後は互いの専門性や経験を認め合い自らも高めながら、組織全体としてのパフォーマンスを発揮できるプロ集団になっていきたいと思っています。そうすれば自ずと視点が高くなり、ハラスメントも起こらなくなるでしょう。

40 トップの明確なメッセージとコミュニケーション改善研修でハラスメントを予防－W社

取組みのポイント 31トップのメッセージ…「自立」と「相互支援」の2つの軸でハラスメント排除 ⑦ 教育する…………ハラスメント防止のコミュニケーション研修をまずリーダー層向けに計画	所在地	東京都
	業種	情報通信業
	従業員数	約70名

「二つの軸」を職場の原則として明言

IT 開発、特にお客様の職場に開発エンジニアを常駐させて一体となって開発を行っていく当社では、人材こそがすべての提供品質であり会社の財産です。経営者として「物」＝給与面の充実だけでなく、社員の「心」が健康な状態で働ける「物心両面の幸福」を実現する環境を作ることを目指しています。そのためにこの会社の従業員の最も大切な二つの軸として「自立」と「相互支援」を浸透させ、その過程であらゆるハラスメントを排除するようにトップからのメッセージとして明確に言葉にしています。

「ありがとう」が飛び交う職場へ

お互いに仲間のことを思いながら仕事をする癖をつけていけば、「お客様のことを思った」「細やかな心配りができた」といったより良いサービスへの糧となります。同時に、社員同士で気持ちよく仕事ができることで「心」の幸福が得られるはずで、そして、温かな空気が流れる、「ありがとう」が飛び交う職場を実現することができます。この「自立」と「支援」を軸に組織を作っていくわけですが、その組織はベクトルが一方通行な組織ではなく、「上司と部下で一緒に取り組む」、「自立して、自ら考えて動く」という双方向で、かつ個人が生きる組織でありたいと考えています。

コミュニケーション改善研修への挑戦

このような組織づくりのために、小さな会社ですが、コミュニケーションを日々改善する研修を採り入れようとしています。IT 開発では、間違いが発生しないように文書主義が採られ、情報の伝達・記録に一定の様式が用いられますが、仕事の生産性を上げるためには「感情」の表明や受け止めは実はとても大切です。当社が導入を計画中の研修は、この事柄の伝達よりむしろ「感情」の伝達を意識して「お互いを受け止める」訓練を主体としています。最初に外部講師に入ってもらって、まずリーダー層に「いかに『組織の感情』がストレスと生産性を左右するか？」を体験してもらいます。次にリーダー層自らが自分の部下たちに同様の体験をさせられるよう訓練する予定です。

まだ結果は出ていませんが、リーダー層のこのような研修を通じて「相手の気持ちと活かす良いコミュニケーションとは」ということを精力的に学んでもらい、パワハラのない風通しの良い職場環境を実現してもらいたいと思います。

41 全学にSTOP! Harassmentリーフレットを設置－Z大学

取組みのポイント ⑫ トップのメッセージ……学長から「ハラスメント防止の徹底について」発信 ⑬ ルールを決める……ハラスメントの防止と対策に関するガイドライン制定 ⑭ 実態を把握する……教職員意識調査を実施 ⑮ 教育する……外部講師を招聘し人権啓発研修を実施 ⑯ 周知する……A-4三つ折のリーフレットを印刷し、教務課等、学生の窓口を設置、全学にメール配信 ⑰ 相談や解決の場……教職員合同で「窓口委員」を担当	所在地	神奈川県
	業種	教育(大学)
	従業員数 (教職員数)	約3,000名

トップの宣言と研修

当学では学長と理事長の連名で「コンプライアンス／ハラスメント防止の徹底について」という文書を発しています。また、「ハラスメントの防止と対策に関するガイドライン」を制定し、誰でも閲覧可能にしています。

ハラスメント防止研修は毎年1回、5～10分で済ませられるeラーニング上で実施しています。ハラスメント防止はテーマが幅広いので、とすると総花的になりがちになり、拡散して定着しません。今年度はひとつ「アンガー(怒り)マネジメント」をテーマとして取り上げて、自分の怒りについて学んでもらう機会を作りました。

STOP! Harassment リーフレット

学生、教職員両方に共通仕様でA-4三つ折のリーフレットを制作し、まず簡単に「ハラスメントって何?」「ハラスメントはなぜ問題になるの?」という基本的な知識を伝えています。

次に「ハラスメントにあったら」「どうやって相談すればよいか」、「ハラスメント解決のための全学組織(ハラスメント防止委員会、窓口委員、コーディネート委員会、調査委員会)」の紹介、そして「相談の流れ」や連絡先などが明記されています。

学生向けには入学時に周知する一方、学生の窓口となる部門に設置しています。

総勢15名の窓口委員

窓口委員、つまり相談窓口担当者は、教職員から人柄、資質を見させていただいたうえで選出し、大学のホームページ上に連絡先を掲載しています。当学は複数のキャンパスと施設に分かれているため、常時15名体制となっています。



42 コンプライアンス推進の一環として-K社

取組みのポイント ⑦ 実態を把握する…全従業員の意識調査を実施 ⑧ 教育する…コンプライアンス研修、店長研修 ⑨ 周知する…ポスターの全店掲示 ⑩ 相談や解決の場…人事部門の女性がカウンセリングも含め対応	所在地	東京都
	業種	小売業
	従業員数	約1,700名

中堅小売業としての課題

北海道から九州まで90店舗弱を展開する小売業です。

働く人びととしては、この業界の常として女性を主体とするパート／アルバイトが多く、人数では全社の7割を占めますが、正社員、管理職は圧倒的に男性が多いです。社内体制は、セクハラなど法定の規程や窓口は整備していましたが、パワハラ対策として特別には設定しておらず、ハラスメント対策全般の中で対応しています。

まずコンプライアンス体制と研修の充実から

近年、コンプライアンス室を本部内に設置し、毎週「コンプライアンス室通信」を全店に発信しています。また、新入社員や中途採用社員には接客研修を受けさせていますが、この研修の前にコンプライアンス研修を行うくらい力を入れており、その中でセクハラ／パワハラ防止に触れています。

研修の感想の中で、例えば、近年はセクハラに対する意識が高まってきているためか、男性管理職が同性として言いやすい男性に偏って厳しく指導しがちなのでは、という指摘がありました。女性を仕事の対等なパートナーとして見ずに指導を避けるという意味では隠れたセクハラですし、男性になら強く言えると勘違いしているとすれば、パワハラの前兆とも言えます。

店長研修では、今年度はコンプライアンスを中心に進めていますが、これからはハラスメント防止とともにアンガー(怒り)マネジメントをプログラムにとり入れていきたいと思えます。

相談窓口とその周知

社内ホットラインとして電話、メール、FAX を用意しており、人事部門の女性係長が受けます。人事部門以外には絶対に情報がもれない体制をとっています。

小さなサイズですが親しみやすいデザインのポスターを全事業所の社員休憩室などに掲示するよう指導しています。

1年に1回の内部監査では全国の店舗を回り、このポスターがきちんと掲示されているかどうか、パート／アルバイトまで相談窓口の存在を会社から知らされているか等も調査します。



43 人事部門で手作りのケーススタディ研修を開発－X社

取組みのポイント ① 教育する……コンプライアンスやハラスメントの研修教材は、臨場感を醸す自社事例を内製開発し、討議の場を作る ◎その他……CSR部門も、テーマを決めて職場内意見交換をさせる	所在地	東京都
	業種	生活関連 サービス業
	従業員数	約2,600名

ハラスメントやコンプライアンス研修のプログラム開発は外部に丸投げしない

当社は消費者向けにサービスを販売する企業です。ネット販売も盛んではありますが、店頭販売をする支店も多数持っていますので、そこでのマネージャーの指導のあり方は非常に重要であり、研修を通じたトレーニングが必須です。

イントラネットから教材をダウンロードさせて「読んでおいてください」だけでは意識は変わりませんし、もったいないです。研修というのは人事部門としてせつかく対面で社員に投げかけができるチャンスなのです。研修全体の企画も教材も、出来る限り自分たちの手で作り上げながら反応を見ていきたい。外部ベンダーや講師を依頼する場合であっても、研修意図、構成などはかなりの部分まで私たち自身が考え抜き、必要なところだけ外部リソースを組み合わせる、という考え方です。

リアリティあふれる仮想支店でのシーンをディスカッション

例えば、管理職向けのハラスメント研修で重要なコンセプトは、いかに「昔と今では時代が違う」ということを体感してもらえるかです。昨年実施した研修の教材としたケース(事例)は、まさに「昔、こんなケースがあったよね」ということをリアルに想起させるような、「仮想支店」でのシーンを人事部門のメンバーが切り取ってきて、読み物として創作したものでした。完全に内製です。

リアルさを感じさせればさせるほど、絶対的な正解というものはないとは思いますが、前述の仮想支店の運営で是正すべきと考える点を各人が持ち寄り、これを数名のグループで検討しあい、最後に発表して共有化し総括する、というワークショップ形式を採りました。

全体で4時間近くを費やす研修ですし、運営側としては準備も総括も大変ですが、受講者には恐らくかなりのインパクトと効果があったのではと思います。

職場内ディスカッション(意見交換)の実施

当社では、日常業務の連絡や確認以外に、こういった社員同士のディスカッションを盛んにする職場文化を醸成する仕掛けを施しています。

人事部門の他にも CSR 推進部門がリードする施策として、年に1回、職場全員が参加しているいろいろなテーマについて職場内での意見交換を促すものがあります。テーマは人権啓発やパワハラ/セクハラ問題、コンプライアンス上の課題などです。

意見を表明し、他人の考えに耳を傾けること、気づきを得ることを職場で日常化することで、無自覚なハラスメントは間違いなく減ると思います。

44 原則をベースに、現場ならではの運用に向けて－A保育園

取組みのポイント ⑩ ルールを決める・本部のガイドラインに基づき施設ごとに運用 ④ 教育する……外部専門機関に「ハラスメント防止研修」を依頼	所在地	東京都
	業種	福祉
	従業員数	約70名

独立した大手法人の福祉分野の一員として

当施設は、大手法人の系列となる保育園です。ハラスメント防止についてはグループ本部が「ハラスメント予防・対応のためのハンドブック」をすべての施設の管理者と相談員及び職員向けに発行しています。ただし、グループに属する施設数が膨大であること、分野によって事業内容が分かれていることなどから、日常の業務管理面では施設ごとの独立性が非常に高いため、ハンドブックの大原則としての指針をもとに施設ごとに運用することが求められています。研修についても、グループ本部が主催し参加を奨励される管理者一般のコンプライアンス研修や業務研修はありますが、個別に事業分野が異なる各施設の現場で、すぐに役立てられる社内プログラムは、あまり多くないのが実態です。

また各施設の人員構成は正職員よりも非正規職員のほうが圧倒的に多く、しかも施設ごとに採用をしていくので、専門職としての自負とスキルレベルは高く持ってもらいながらも、このグループに働いている認識をより強く持つことで基準を浸透させて、ハラスメントのない職場を作っていくことが課題です。

ハラスメント防止研修の実施

そこで2016年度は外部機関に専門の講師派遣を依頼し、当施設の職員全員を対象として『職場におけるセクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止のために』という研修を開催しました。グループ本部の指示ではなく、当施設独自の判断としてハラスメント防止をテーマとして設定し学んでもらうことで、上記の課題解決への第一歩としたかったのです。

研修内容は、セクハラ／パワハラの一般的な実態と傾向、法的な根拠、行政の動向、ハラスメントの行為類型・判断基準、ハラスメントを起こさないためのポイント、相談・申立てのポイント、対応側のポイントなど、ハラスメント防止のために最低限必要な知識です。

今後に向けて

課題は2つあります。

一つ目には、継続していくこと。他業界、他社では当たり前の研修かもしれませんが、人の入れ替わりが激しい業界ではありますが、まずはここからスタートし、組織としての積み重ねをしていかなければならないと考えています。

二つ目には、保育という現場に適した運用を実施できるようになっていくこと。大事なお子さまを預かる施設として、児童の安全確保と質の高い保育サービスの提供、保護者との信頼関係と良好なコミュニケーションの構築、職員同士の緊密なチームワークを実現していかなければなりません。ハラスメント防止の基準にせよ研修にせよ、グループ本部のリソースや外部の専門家の力を借りつつ、少しずつ当施設に合った、自分たちの視点と経験が生きた運用を実現できたら良いと思います。

45 小さいながらもワーク・ライフバランスを意識して－G社

取組みのポイント 32トップのメッセージ…「率直に語り、耳を傾け、行動する」行動基準でハラスメントが発生しない職場文化を作る ⑧ 教育する……………ワーク・ライフバランスとハラスメント防止の専門家と協働してケース提供とノウハウ吸収を両立	所在地	東京都
	業種	その他サービス業
	従業員数	約10名

小規模チームでも志を高く

当社は E コマース事業構築やコンサルティング、企業研修などを提供サービスとしています。各人がスペシャリストであり、ICT(情報コミュニケーション技術)を駆使して連絡・調整することはもちろん、ネット上で仕事を分担し合ったり補完したりしています。また、代表者が日本各地の企業や団体、自治体などへのトップセールスやコンサルティングのために出張で飛び回っていたり、顧客のフロアに詰めていることもあったりするので、社員全員が一堂に介して顔合わせることが少ないです。

そこで、できるだけ機会を作ってリアルに話し合える「場」と時間を作っており、その貴重な機会には仕事の進捗の話よりも、働き方やコミュニケーションのあり方について振り返る時間になっています。

もともと当社の credo(信条)として「率直に語り、耳を傾け、行動する」を定めてあります。ミーティングで代表者が必ず言うことは「楽しくやろう」、「『やる時はやる』が、ワーク・ライフバランスが良い働き方をしよう」、「互いの持ち場に責任を持ちながら、助け合える職場にしよう」ということです。

ワーク・ライフバランスとハラスメントは裏表

特にワーク・ライフバランスは最近の流行語のようですが、当社のようなバーチャルな技術や操作によってリアルな商品を動かしていく事業では、代表者を含めて、個々の社員のリアルな「ライフ」の部分が充実していないと、企画やコンサルティングの質が非常に落ちるのです。

そしてワーク・ライフバランスが崩れれば、それはハラスメントの温床になります。各人の専門性や守備範囲は堅持してもらいますが、助け合わなければならない場面で助け合わない人や、当事者意識を持ってチーム全体の課題を考えようとならない人は、他人より楽に、有利に、自分のためだけに動く発想と原理が勝ちます。そこでは必ず強要や心理的操作が生まれ、ハラスメントが発生します。それでは、こんな小さなチームの会社は成り立ちません。

専門家のビギナーに自社を実験台にしてもらってコスト削減

普段から credo に基づいたストレートなコミュニケーションを心がけているものの、もっと効率を上げてワーク・ライフバランスを保ち、ハラスメントにつながらないコミュニケーションを学んでいくために、専門家(プロフェッショナル)との協働を開始しています。ただしまともに専門家を依頼して診断してもらったり研修をしてもらったりするとそれなりの対価が発生し、小さな会社には過大なコスト負担となります。そこでうまく Win-win(相互メリットの創出)できるような仕組みを考えています。

具体的には、ワーク・ライフバランスやハラスメント防止に関する資格取得を目指している人、資格を取得したばかりの人に、この会社でのコンサルティング実践を兼ねながら、事例研究をしてもらいます。それがうまくいけば、次の団体では当社の顧客企業にその方々をご紹介したり、当社の企業研修事業で活躍していただいたりという可能性もあります。

小さい所帯ならでは機動性と柔軟性を活かして、新しい働き方のプロたちと互いにメリットとなる協働をできたらと思っています。

46 意識調査結果を生かし判断基準を「見える化」-Z社

取組みのポイント ⑫ ルールを決める・・・⑬を参考にハラスメント防止のためのガイドライン策定 ⑬ 実態を把握する・・・全従業員の意識調査を実施 ⑭ 教育する・・・・・・・フローチャートと参考例の作成 ⑮ 周知する・・・・・・・イントラネットでの周知	所在地	東京都
	業種	運輸業
	従業員数	約3,500名

ハラスメント意識調査の結果分析から一歩一歩

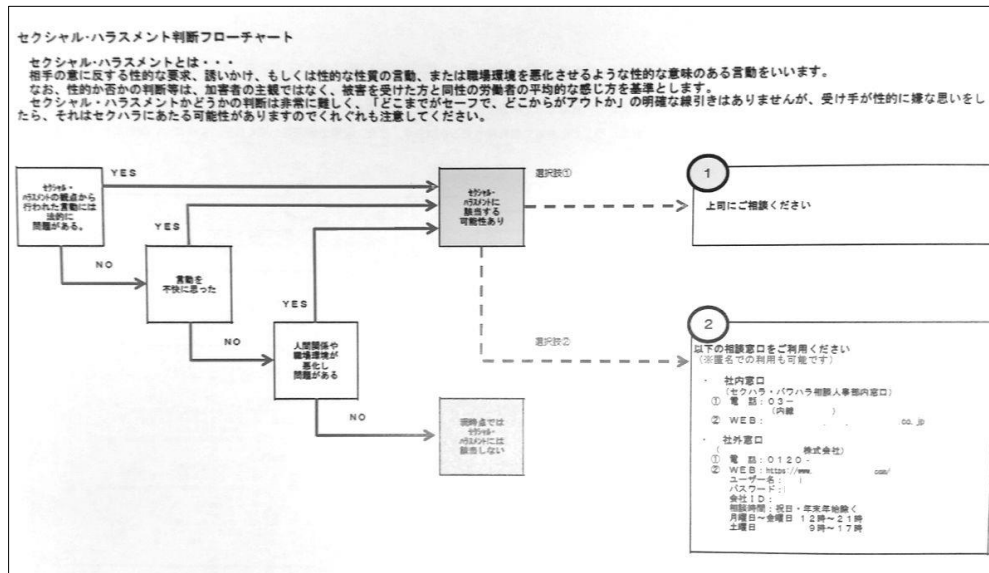
2014年に全社的にハラスメントに関する意識調査をアンケートで実施しました。その中で見えてきたことは、ハラスメント防止意識の不足、正しい知識の不足(上司からの叱責自体をパワハラと感じる)、参考となるハラスメント事例の不足などで、すぐに人事部門と法務部門で連携し、社内資料作成や研修企画を開始しました。資料は、イントラネットでダウンロードできるようにしています。

また、さまざまな現業部門を抱える当社としてのオリジナルなハラスメント・ガイドラインが欲しいとのニーズも高く、こちらも策定を進めました。

ハラスメント判断基準のフローチャートを作成

さらに、自分の言動がハラスメントに当たるかどうかわからない、ハラスメント行為を見聞きした時にどこに相談したら良いかわからない、ハラスメントに関する相談を受けた時にどのように対処したら良いかわからない、という声に答えるために、セクハラ、パワハラについての判断基準フローチャートを作成しました。ごく簡単なものですが、見える化をすることで社員にとってはとても安心できたようです。このチャートで YES/NO で判断できない場合は窓口へ相談ができるよう、連絡先も掲載しています。

フローチャート例: セクシュアルハラスメントの場合



今後に向けて

ハラスメント事例については、今回は一般的な参考例の提示にとどまりましたが、さまざまな種類の現場で働く当社の社員にとってリアリティを感じられるよう、今後はオリジナルな事例集の作成も視野に入れています。部門によってはすでに自分たちの現場に合ったものを作成し始めたところもあり、ハラスメント問題を「自分ごと」として捉えようという動きをととても心強く思っています。

47 社長がインパクトをもって「根絶」の基本方針を宣言－T社

取組みのポイント ⑬ トップのメッセージ…「防止・根絶に関する基本方針」を社長名で発信 ⑭ ルールを決める…「基本方針」は労使で協議して決定 ④ 教育する…管理職研修などで「基本方針」を必修に ⑤ 周知する…社内掲示板やイントラネットでの周知	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約1,200名

「職場におけるハラスメント防止・根絶の基本方針」を社長名で発信

従来からセクハラ、パワハラを中心にヘルプライン・相談窓口などの防止体制をとっておりましたが、2017年1月からのいわゆるマタハラ禁止の法制化に合わせて、ハラスメント防止に対する会社の姿勢を明らかにするために、右のような文書を社長名で発信しました。ここまでに至る内容の検討は労使で協力して行いました。

またハラスメント防止については、今まで社内では人事総務部門からの情報発信のひとつとして捉えられていたようでしたが、今回あえて社長自らが記名し、しかも「根絶」という強い言葉を使って発信したことは、当社ではインパクトをもって受け取られたようです。

さまざまな社内研修で必修項目に

この「基本方針」は今後、新年度からのあらゆる社内研修で必修項目として学ぶ予定です。

研修の種類は簡単に列挙しますと、新任管理職向けをはじめとするライン・マネジメント研修、内部統制・コンプライアンス研修、経理研修、グローバル人材研修などです。

経理研修においては、多数ある関連会社への出向時に経理責任者が人事担当兼任で赴任するため、基本的な人事労務管理についても学びます。グローバル人材研修においては、当社は北米をはじめ欧州、東南アジア・オセアニア、中国・台湾、中東にも現地法人を展開している中で、アサーティブ・コミュニケーション(相手も自分も生きる爽やかな自己主張)のプログラムを導入しており、文化や習慣、価値観が違う外国人の同僚や顧客とどう良好なコミュニケーションをとるかを学び、ハラスメント防止に役立っています。

各位

職場におけるハラスメント防止・根絶に関する基本方針

代表取締役社長 兼 CEO

1. 職場におけるハラスメント

職場におけるハラスメントは、労働者の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であるとともに、労働者の能力の有効な発揮を妨げ、また、会社にとっても職場秩序や業務の遂行を阻害し、社会的評価に悪影響をおよぼす問題です。

相手方の望まない性的言動により、労働条件に不利益を与えること、または就業環境を害する行為(セクシャルハラスメント)、職場における職権等の立場または職場内の優位性を背景にして本来の業務の範囲を超えて個々の社員の人格や尊厳を侵害する言動を行うこと(パワーハラスメント)、また、妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動により当該労働者の就業環境が害される行為(マタハラ、パタハラ)などがハラスメントに該当します。なお、セクシャルハラスメントには同性に対するものも含まれ、被害を受けた者の性的指向又は性自認にかかわらず当該者に対する差別的な言動であれば、本方針の対象となります。

当社としては、これらのハラスメントにあたる言動を固く禁止するとともに、ハラスメント行為に関しては厳正な処分を行いません。相手の立場に立って、善悪の言動を振り返り、ハラスメントのない、快適な職場を作っていきます。

2. ハラスメント行為の禁止

「就業規則第8条(ハラスメントの禁止)」にある行為とは次の通りです。

<セクシャルハラスメント>

- ① 性的な冗談、からかい、質問
- ② わいせつ図画の閲覧、配付、掲示
- ③ その他、他人に不快感を与える性的な言動
- ④ 性的な噂の流布
- ⑤ 身体への不必要な接触
- ⑥ 性的な言動により社員等の就業意欲を低下させ、能力発揮を阻害する行為
- ⑦ 交際、性的な関係の強要
- ⑧ 性的な言動に対して拒否等を行った部下等従業員に対する不利益取扱いなど
- ⑨ LGBTなどの性的指向や性自認に対する差別的な言動

※LGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダーの略称)

<パワーハラスメント>

本来業務の適正な指導の範囲を超えて、以下の行為が断続的に行われている場合

- ① 目に見える暴力や身体的な苦痛を与える等の身体的侵害
- ② 脅迫や名誉毀損、侮辱、酷い暴言、多数の面前での叱責等の精神的侵害
- ③ 無視、隔離、仲間はずれ、仕事を与えない等の人間関係からの切り離し
- ④ 能力と比べて、明らかに達成不可能なノルマを与え続ける等の過大な要求
- ⑤ 能力と比べて、明らかに程度の低い単純な作業を与え続ける等の過小な要求
- ⑥ プライベートな内容に過剰に踏み入る等の個の侵害

<妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント>

- ① 部下又は同僚が妊娠・出産・育児・介護に関する制度や措置を利用することを阻害する言動
- ② 部下又は同僚が妊娠・出産・育児・介護に関する制度や措置を利用したことによる優遇がらみ

48 グローバル製造業としてのハラスメント防止対策－S社

取組みのポイント ② ルールを決める…防止ガイドラインとともに懲戒規程を制定 ③ 実態を把握する…従業員アンケート調査で総務・人事の施策に対する感想や職場の雰囲気などを調査 ⑥ 教育する…新任管理職研修、新任関連会社社長研修で触れる ⑦ 周知する…相談窓口をイントラネットで掲示 ⑧ 相談や解決の場…社内・社外の相談窓口を設定	所在地	静岡県
	業種	製造業
	従業員数	約13,000名

グローバル展開が進んだ製造業

当社は世界中に拠点を持って活動する企業で、国内の中核企業だけでも1万人を超える社員が働いています。従来から高いレベルの労働安全衛生体制を築いていると同時に、大企業に求められるCSRを推進してきました。

三大ハラスメントのガイドラインを改定

2009年、セクシュアルハラスメントに関するガイドラインを定めて周知しました。2017年1月には法改正に伴い、いわゆるマタニティハラスメントを、さらにはこの機会にパワーハラスメントをガイドラインに加え、同時に就業規則の懲戒規程にも明記しました。

これらのガイドラインでは、「会社はハラスメントを容認しない」という宣言、それぞれのハラスメントの定義、相談窓口の連絡先、解決のモデル・プロセス(流れ)・調査や懲戒のあり方、相談者のプライバシー保護と不利益取扱いの禁止などが基本的な構成として定められています。

新任管理職や関連会社責任者への研修

階層別研修での「新任管理職研修」の労務管理のプログラムの中では、必ずハラスメントをレクチャーしています。

また、国内外の関連会社へ赴任する責任者に対しても、「新任責任者勉強会」を実施します。この研修でも、事業所責任者としての最低限の管理項目とともにハラスメントを発生させない組織運営を実行できるよう学ばせています。

アンケート調査や周知、相談窓口

全社レベルで従業員に対し、アンケートを実施し、総務・人事の施策に対する感想や意見などとともに、職場の雰囲気などを調査しています。

相談窓口は人事部門で受けるもののほかに、社外のカウンセラー相談窓口も設定しています。これらの相談窓口の連絡先は、イントラネットとともに社員食堂の掲示板やテーブル上の表示で周知しています。

49 女性活躍推進をきっかけに3年間ハラスメント発生ゼローS社

取組みのポイント ① トップのメッセージ…女性活躍推進から職場改革へ ①① 実態を把握する…女性の意見を吸い上げる女性会議を招集 ①② 教育する…毎年2回の「ハラスメント防止月間」で必ず全社員がパワハラ防止研修を受講 ①③ 周知する…防止月間にポスター、社内報など複数の手段で訴求	所在地	東京都
	業種	運輸業
	従業員数	約370名

社長が「女性活躍の推進はメリットがある」と大号令。女性会議を招集

当社は大手運輸会社のグループ企業の一員です。競争環境が厳しくなるとともに、思うように業績が伸びない苦しい時期がありました。小所帯で人的資源が限られ、アイデア不足と労働力不足がじわじわと深刻化する中で活路を拓くためには、男性社会だった運輸業界の殻を壊して女性社員に活躍してもらうしかないという「待ったなし」の危機感で現社長がプロジェクトを開始しました。

全国に10数カ所ある比較的小規模な営業所からも数少ない女性社員を何度も招集して、「業績を回復するにはどうしたら良いか?」、「働きやすい職場とは?」などについて意見を吸い上げる会議を持ちました。小さな会社にしては英断だったかもしれませんが、女性社員たちも社長の熱意に動かされ、職場環境の改善や新しいサービス、接客のあり方などで今までにないヒントやアイデアを出してくれました。

女性が小さな男性社会を変えた

人数では現在20%程度を占める女性社員ですが、それぞれの職場に帰って改革の先鋒となってくれ、職場の風土や働き方が明らかに変わってきました。女性たちが、運輸業の小さな男性社会を変えたのです。お陰さまで業績はV字回復し、しかもこの3年間、深刻なハラスメント事案の発生はゼロです。

私たちは「ハラスメントをなくすには」というアプローチではなく、女性を中心に今まで通りの仕事やサービスのあり方を根本的に考え直す「働き方改革」のチャレンジの結果として、ハラスメントの発生を抑えることができたのだ、と思います。

労働環境改善研修は「働き方改革」

営業所長など幹部社員や現場のキーとなる係長には、年に1回は労働環境改善のための研修を行っています。これは外部講師を招聘してロールプレイやグループ発表をしながら、自分の仕事のやり方の棚卸しを進めるものです。ふだんこういった討議の習慣が少ない会社でしたから「他人の考え方や経験を聞けるのが一番ためになる」という感想をもらっています。

また営業所長会議は月に1回開催していますが、この席に年に1回は女性プロジェクトのメンバーから参加してもらい、成果発表や提案、参加の感想発表などをしてもらっています。これは大きな刺激になっているようです。

労働安全面からの「適材適所」「傾聴」「積み重ね」

研修のほか、運輸安全のためのさまざまな社内施策は行政や親会社からの厳しい指導で長年当たり前のようになっています。ただ、運輸安全の基盤は、1対1の人間関係できちんと向き合って話し、適材適所で花開くためにどうしたら良いかの話し合いを積み重ねて納得づくの処遇をすることであり、それがひいてはハラスメントを起こさないための基本動作なのだ、と思っています。

50 「老舗の小組織」として創業時の良さをどう継承するかーR社

取組みのポイント ① トップのメッセージ・・・「ハラスメントを問題視する。放置しない」 ② ルールを決める・・・社労士の監修で就業規則を見直し「ハラスメント禁止」を明記。罰則規程の検討も公表 ⑤ 教育する・・・外部専門機関に「ハラスメント防止研修」を依頼し、社員全員が受講 ⑥ 相談や解決の場・・・社外電話相談と社内窓口担当者の設定	所在地	東京都
	業種	その他 サービス業
	従業員数	約30名

良いサービスを生み出すための言い合う文化

あるビジネス・トウ・ビジネス領域での専門性の高いサービス業です。この領域ではかなりの歴史と実績の積み重ねがあるので、小さいながらも会社としてのブランド力は高いと自負しています。仕事を進め、品質を確認するための打合せの場では、意見をぶつけ合わないの良いものを創れないため、もともと自由闊達にものを言い合う風土だったと思います。

ちょうど難しいサイズの組織は「30人」前後

ところが、経営環境の変化に伴う人の入れ替わりや事業構造の変化の中で、一部の上位者のパワーが際立ちすぎたことで自由闊達さが衰え、打合せが「静かになった」と感じる人が出てきました。

また、歴史的に拡大を追わなかったことから、現在まで30人程度を維持していますが、このサイズの集団は全員がお互いに知り合いでありながら、ともすると疑心暗鬼に陥る危険性がある規模です。

そして、創業者である代表の判断や意思決定を直感的に理解できる古参社員と、そうではない社員のあいだの溝が生まれる危険性も増してきていました。このような条件が複合的に重なってきて、パワハラやいじめ・嫌がらせが発生するリスクが急増していました。

原点回帰と新しい取組み

当社代表のマネジメントスタイルはじっくりと部下に任せるタイプでしたが、パワハラ未然防止のために次のような新しい取組みを鮮明に打ち出すことで、「会社はパワハラを問題視する。放置しない」という明確なメッセージ性を持たせました。

一つ目には、社員全員を対象としたパワハラ防止研修です。この規模の会社にとってコスト負担は大きなものでしたが、これは単なるコストではなく、会社がまとまり、さらにより良いパフォーマンスを上げていくための大切な投資である、という考え方です。二つ目には、社会保険労務士の監修のもとでの就業規則の改正です。この1月の育児法・均等法改正に合わせた見直しの中で、明確にハラスメント防止の文言を入れました。これらのルール改正のプロセスや、さらに罰則規定の制定やパワハラを取扱う委員会の設置も今後検討していることなどを社員に公表していますから、パワハラのリスクを下げる抑止力になっていると考えます。

小さな組織ですので今までいろいろと「言わずもがな」であったことが多いと思いますが、はっきりと決意を示したことで、社員に安心と勇気を与えられたと思います。

古参社員は「われわれが会社という場をハッピーなものにして次の世代に受け渡さなければ」と言い、代表は「仕事はもともと大変なもの。できるだけストレスなく働けるよう、そしてやり遂げた時にみんなで喜び合えるような環境を作るのが会社の役目」と言います。

これが当社の原点ですし、そのためにこそ新しい取組みを継続していきます。

平成29年3月発行

平成28年度厚生労働省働きやすい職場環境形成事業 好事例集作成分
「職場のパワーハラスメント対策取組好事例集」

受託：公益財団法人 21 世紀職業財団



パワーハラ裁判事例、他社の取組など
パワーハラ対策についての総合情報サイト
あかるい職場応援団

<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>