

第3章 労使の取組みに関するヒアリング調査結果

1. 積水ハウス株式会社（大阪、ヒアリング実施日 2011.5.27、2011.6.24）

1. 組織概要

従業員数：約 15,000 名（平成 24 年 1 月末日現在）。本店所在地：大阪。事業拠点：東京支社ほか、5 工場、1 研究所、17 営業本部。事業内容：建築工事の請負及び施工等。企業別労働組合：なし。

2. ハラスメントに関する相談

指導が行き過ぎてパワハラに発展する比率が高い。また、人間関係（対上司に限らない）の不調といった内容の相談や、マネジメントの問題（仕事の割り振りの不公平感、指示・指導の仕方が不適切）に関する相談等の占める比率も高い。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・部門の業績

業績が良い部門では問題が起きにくいですが、業績面で余裕がない部門はそのことがストレス要因となり、人間関係のひずみやトラブルが生じやすい。

・経験則ばかりにとらわれた指導

パワハラの行為者になるのは、自分の経験則に基づいた指導が中心で、人の話をじっくり聴くことなく、多様な価値観を尊重せず、一方的な指示・指導をする人が大半である。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・源流は同和問題を中心とした人権研修

ハラスメント対策の取組みの源流は、1980 年代の同和問題を中心とした人権研修の推進である。1999 年改正男女雇用機会均等法の施行を受けて、後述のホットラインを設置した。リスクマネジメントとしてのコンプライアンスという視点も必要ではあるが、あくまでも「人権問題として」とらえている。現在の取組みの直接的契機は、2004 年に実施された外部専門家による講演での「パワハラ」問題の認識である。

・企業理念及び経営陣の理解

企業理念の根本哲学＝「人間愛」が背景にある。企業理念に基づいた「企業行動指針」に「従業員の多様性・人格・個性を尊重するとともに、安全で働きやすい職場環境を確保し・・・」

とあり、「企業倫理要項」の「パワーハラスメント」の項には、「職権などの権限、権力を不当に用いて、人格や尊厳を傷つけたり、職場環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えるおそれのある言動は行わない」と明記されている。

企業理念と結び付いた企業行動指針・企業倫理要項の存在は、取組みを進めるための原動力として重要である。また、経営トップの理解と、取組みの継続性が推進力となっている。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・ヒューマンリレーション研修の実施¹

①人権問題に関する研修等の推進、②全事業所にヒューマンリレーション推進委員会を設置（推進委員長＝事業所長、推進委員＝管理職）、③全従業員は年に3時間以上（推進委員については年6時間以上）の研修実施を必須とすることを柱としている。

当初は外部の講師による講演を中心に行っていたが、「内省的な」取組みを行う必要性を感じ、毎年自社で「ヒューマンリレーション研修テキスト」を作成し、社内独自の研修を各事業所で実施するという方法に切り替えていった。現在は、事業所全体の人権教育として、従業員一人ひとりが人権意識を高め、風通しの良い企業風土を醸成するとの観点から、グループ討議中心の研修を実施している。

特徴は、事業所の研修の講師を事業所長が務めることである。事業所長には研修の実施方法を記載した『リーダーズガイド』を配布し、講師となるための研修（講師養成講座）を受講してもらう。こうした手法は、自分が教える立場になることによって学ぶ内容により詳しくなれるという点で効果がある。事業所長が事業所内のハラスメント問題に理解を深め、事業所長自らが「所内でのハラスメントは許さない」との姿勢を鮮明にすることで、事業所内幹部のハラスメントを抑止するという効果もある。

・相談窓口の設置

セクハラホットライン（セクハラに限らず、パワハラ等も含む人権問題に関する相談）、人事110番（労務管理全般に関する相談）、積水ハウスグループ企業倫理ヘルプライン、各事業所の相談窓口、社外EAP（Employee Assistance Program）²などの複数の相談窓口を設けることで多種多様な問題に対応できる体制を目指している。

セクハラホットラインに比べて事業所窓口への相談件数はまだまだ少ない。この原因は普段一緒にいる人間にこうした問題は相談しにくいことや、本社の担当者に比して、事業所相談窓口担当者の対応能力に不安を感じていること等が背景にあるのかもしれない。

そこで、事業所相談窓口担当者への研修（窓口の意義・役割、相談を受けたときの対応マニュアル、ロールプレイ等）を実施している。その効果か事業所相談窓口担当者経由の相談

¹ 同社の研修については、次の事例紹介も参照のこと。<http://www.cuorec3.co.jp/jirei/jirei13.html>

² EAPについては第2章注2参照。

件数も漸増傾向になってきた。

企業倫理要項等に相談者の安全に関する規定を明記している（「申し入れ本人の保護は徹底されます。なお、事実関係の確認に協力した者についても、同様に保護されます。」）。

相談が寄せられた場合の流れは、①相談が来る（電話 or メール）→②相談者本人と面談を実施→③相談者の意向を確認し、相手方へ事実確認というものである。ここで特に重視しているのは、「すべてについて、相談者の意思を尊重する」ことである。

・相談窓口における解決処理

誤解やすれ違いが原因の場合は、相手が「被害を受けた」と感じる事実について、行為者に一定の注意を与える。パワハラ・セクハラ等重篤な事実がある場合は、懲戒諮問委員会を通じた懲戒・異動等の措置を講じる。セクハラは厳しい処分が多いが、パワハラについては処分するか判断が分かれることが多い。その原因としては、①法的根拠がない、②相談者にも原因があるケースもある、③ハラスメントに該当するかどうか判別が困難なケースが多いことなどがある。

・CSRの観点からの風通しのよい職場づくり³

CSRの観点から様々なツールによって、風通しのよい職場づくり、コミュニケーションの活性化が図られている。例えば、CSR室による各種広報誌（サステナビリティ・レポートの発行、コミュニケーション誌等）の発行や情報発信（CSRコラムの配信等）を行っている。現場の従業員の情報、声の提供を通じて、従業員の帰属意識・ロイヤリティを増進し、従業員全体の意識の共有化を図ることが主な目的である。社内誌は、全従業員（関連会社従業員、有期・派遣も含む）に加え、年度末期には内定済みの新入社員予定者に送付しているほか、入社2年以内の従業員の実家にも送付している。また、「行動規範実践カード」を配布し、身につけてもらっている。

コミュニケーションの活性化により、①不祥事/トラブルの防止、②情報/意識の共有化による能率の増進を目指している。悪い情報こそが上にあがってくる職場風土をつくらなくてはいけない。

・マネージャーの養成システム

研修・試験を通じた科学的な能力判定による「管理できる」管理職養成を行っている。ミドルマネージャーの研修においては、360度評価を導入している。具体的には、新任研修でマネジメントに関する基本的な研修をし、1年後に多面的（360度）評価を行う。そして、その評価を見て自分なりの課題に気づいてもらうというものである。

³ 同社の「風通しのよい職場づくり」の活動については、楠正吉「CSR活動を通じた『風通しのよい職場づくり』の活動」関西経協61巻7号（2007年）26頁以下も参照。

6. ハラスメント対策の効果

ハラスメントは許されないという空気が醸成されてきている。また、ハラスメントの相談について、深刻化してからではなく、気になった早い段階で躊躇せず相談するようになってきているのではないかな。

7. 今後の課題

・「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」

一朝一夕にハラスメントをゼロにするのは難しいが、ハラスメント対策は、「繰り返し」、「愚直に」、「徹底的に」取り組む続けることが大事である。

・管理職に対する教育

ハラスメントをする人間になるかどうかは、本人の資質もさることながら、入社後の「先輩・上司」の影響が大きい。その意味で、先輩・上司を始めとする管理職に対する教育を行うことが大事である。

8. 行政等への要望

・法整備が最も重要

法整備により、人々の意識・行動が変わる（例えば、セクハラ、路上喫煙、シートベルトの着用等）。パワハラ、の定義づけが難しい面があるのは確かだが、だからといってアクションを起こさなければ何も変わらない。明確にダメなものは強行法規で、グレーな部分是指針を出すなど、何らかの整備をすることは必要であろう。均等法が制定された時のように、「小さく産んで大きく育てる」というくらいの深謀遠慮を持ってもらいたい。法が変われば経営者団体・業界団体にも大きな影響を与えるであろう。

2. XB 社（ヒアリング実施日 2011.6.8）

1. 組織概要

従業員数：約 22,000 名（平成 23 年 3 月末日現在）。事業拠点：本店および 8 支店、3 支社。

事業内容：エネルギー事業。企業別労働組合：あり。

2. ハラスメントの発生状況等

・明らかなパワハラ行為は減っている

意識の高まりもあり、誰か見ても明らかなパワハラ行為は減っているのではないかと感じる。他方で、ふとしたきっかけや個人の関係で「パワハラ」と主張するというケースは増えているのではないかと感じる。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

マネジメント（指導）と称してハラスメントをしてしまうケースが基本的に多いと思われるが、この背景には、上司側に、職場の状況把握、部下ひとりひとりの状況把握がきちんとしていないということがあると考えられる。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・改正均等法に基づくセクハラ対策の延長線

現在の具体的な取組みの元となったのは、1997 年の男女雇用機会均等法改正を受けたセクシャルハラスメント対策の取組みである。具体的には、セクハラ防止のための冊子の配布を通じた周知、管理職に対する相談・苦情対策マニュアルの配布および研修の実施、就業規則への処分規定等を実施しており、これらが現在のハラスメント対策の原型となっている。

・人権尊重の観点

1971 年ごろから人権尊重の取組みが始まった。その第一の転換点は 1970 年代後半における同和問題企業連絡会（目的：同和問題の解決）の結成および加入、第二の転換点は 2004 年の CSR 憲章策定（6 つの柱の 1 つに「人権尊重」を掲げる）である。CSR 憲章に掲げられていることは、部門・事業所への落とし込み等において重要な後ろ盾となっている。

・「人を大切にする」という企業理念

「人を大切にする」という企業理念は、経営トップからもメッセージを発信しており、ハラスメント対策の原点でもある。人権尊重の視点とともに、直接的には「良好な職場環境づくり」という観点が最も大きい。

・生産性の向上

職場を活性化させることは、生産性の向上につながる。また、活気のない職場は、顧客に信用されるわけがないし、事故も起こりやすい。

・CSRの観点

ハラスメント問題に取り組む意義とは、CSR そのものである。「社会から信頼される企業」になるために、ハラスメント防止は重要である。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」の配布

従業員のアンケートで、こうした趣旨の冊子を求める意見があったことが発端である。冊子には①パワハラとはどのようなものか、②パワハラを受けたらどこに相談したらよいのか、③「パワー・ハラスメントを受けないために」、④誰しも加害者になりうることを意識すべしといった趣旨の項目がある。パワー・ハラスメントに関する申出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた厳しい処分がありうることを明記している。配布に際して、実際に研修資料として使うように指示している（職場で読み合わせをする等）。

職場全体として、「ハラスメントは許されない」という雰囲気を作ることが大事である。「ハラスメントは個人（だけ）の問題ではない」というメッセージを伝える努力が必要と考えている。ハラスメントの防止は、「職場全体の意識の高まり」と、「上司・所属長の対応」が重要である。

・パワー・ハラスメントの定義

上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」においては、パワー・ハラスメントについて、岡田康子氏による定義⁴を参照し、「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適正な範囲を超えて、継続的に、人格と尊厳を傷つける言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。

また、同冊子では、「パワー・ハラスメントというと、一般的には『上司と部下の間で起こるもの』という印象がありますが、同僚との間、部下から上司に、または正社員と派遣社員、あるいは取引先との間で、起こることもあります。」とも説明している。

・相談窓口の設置・運用

本店および各事業所に相談窓口を設置している。各事業所では、役職者が担当する相談窓口と、健康管理スタッフが相談員となる2つの相談ルートが存在する。窓口の利用方法につ

⁴ 岡田康子「許すな！パワーハラスメント」（飛鳥新社、2003年）10頁

いては、従業員に配布される冊子に書式を添付してある。毎年新たに相談窓口担当者（＝管理職）に就任した者に対する相談窓口研修を実施している。具体的には、相談の受け方、聞き方、事実確認の仕方についてのロールプレイを行う。

2000 年設置のコンプライアンス担当窓口にも相談可能（弁護士等が担当）である。

・相談窓口の利用状況

パワハラ事案が事業所相談窓口から本店まで上がってくるのは数年に 1 件程度である。それほど深刻でない事案や初期対応の段階で各事業所（現場）が解決しているケースも一定程度存在すると考えている。

「ハラスメントを受けた際に、最初にとる行動はどれか」というアンケート項目の内訳は、①所属長に相談＝約 55%、②同僚・友人に相談＝約 10%、③行為者に直接抗議する＝約 13.5%、④相談窓口相談＝約 17%、⑤我慢する＝約 5%となっている。この「⑤我慢する」の数値を減らしていくことが重要であり、そのためには窓口の周知が必要である。相談者が窓口の存在を知らないでいる結果、相談できないままに事態が放置されて悪化するというのを防ぐことが重要である。

相談窓口は、新入社員研修で必ず周知し、ハラスメント防止研修でも窓口の周知を徹底している。たとえ「被害者」の思い違いでも、それを解くには、相談に来てもらう必要がある。問題が発生したときに「誰かに相談する・できる」のが何より重要である。

窓口の存在自体はおおむね認知されている。あとは、相談に行くという行為に踏み出せるかどうかの問題と考えている。相談に行くのを後押しするために、「ハラスメントは職場の問題だから相談してほしい」と発信している。

・相談窓口の対応

ハラスメント事案は、どちらかだけが一方的に悪いというケースは多くない。よって、当事者のそれぞれに対して、きちんと対応することが大事である。

パワハラと認定すべきかどうかの判断が難しいケースがよくある。先輩・上司が非常に熱心に指導している一方、それを受けている側がいじめ・嫌がらせと受け止めてしまっているというような事案において、どう対応するのが妥当か悩ましい。セクハラに比べ、行為そのものや行為をしたときの状況などの事情を考慮しなければならず、判断が難しいケースもある。とはいえ、「絶対やってはいけない行為」ははっきりあるので、その最低ラインの線引きは可能である。

どれだけ対策を進めても、事案が一切起こらないということは残念ながらあり得ない。起こったときにどれだけ事態を悪化させないで対応し、収められるかが重要である。その意味で、現場での初期対応が大切であり、そこで収拾ができれば理想と言える。

・パワハラに対する対処

会社は、パワー・ハラスメントに厳正に対処するとして、以下の事項を上記冊子「ストップ！パワー・ハラスメント」に記載している。「①相談・苦情の内容については、必要な範囲でしか本人の情報を開示せず、本人の意思を尊重しながら、迅速かつ厳正に対応を行います。②パワー・ハラスメントに関する申し出が事実であった場合、職場の規律を乱す行為として、懲戒を含めた、厳しい処分を行うことがあります。なお懲戒には、就業規則に定めるとおり、『けん責』から『懲戒免職』まで 6 つの種類があり、個々の事案について、同規則の基準、手続きに則り、処分内容を検討することになります。③相談・苦情を行ったことや、事実関係の確認に協力したこと等を理由とした不利益な取扱いはい行いません。」

・事業所別・階層別研修における人権啓発研修

年に 1 回以上、人権啓発研修を受けるように奨励している。1 人平均年 1.23 回受講している。

研修の内容は基本的に各事業所の人事担当が決定する。主な内容は、研修ビデオ、講師のレクチャー、ケーススタディ等である。研修内容についてのアンケートでは、「パワハラについて聞きたい」の回答が多い。近年は特にパワハラへの関心が飛躍的に上昇している。

研修の際には、指導することに委縮してはいけないということも、同時に伝えている。例えば、「叱ること自体は OK だが、人格否定の言動はダメ」といったことである。

・評価項目におけるチームワークの重視

平成 13 年に成果主義的な評価システムを導入し、個人プレーを重視しすぎる傾向が発生してしまった。その後、平成 18 年頃、評価項目にチームワークに関する項目を入れ、同時に、行き過ぎた個人主義の悪弊をメッセージとして発信した結果、チームワーク重視の空気になりつつある。

6. 今度の課題

・研修受講促進

1 年に複数回受講している従業員がいる一方で、受講していない者もいるため、年 1 回は確実に受講させることが課題である。

・取組みの継続

気付きにくい問題であるからこそ、取組みを継続していくことが重要である。

7. 行政等への要望

・ハラスメント防止のメッセージ

ハラスメントの防止が大事だというメッセージを発信してもらいたい。社会の中に、ハラスメント対策の取組みが重要だという認識が広がることが大事である。

・法やガイドライン等の整備

法整備されれば、それが1つの指標となり、注目を集めることにもなる。行政がガイドラインを出す、法律を作る＝社会的に取組みが必要という認識につながる。

3. XC 社（東京、ヒアリング実施日 2011.6.15）

1. 組織概要

従業員数：約 300 名（直接雇用者・2010 年 6 月末現在。他に派遣労働者が約 150 名）。本店所在地：東京都。事業拠点：本店のほか顧客向け窓口 1 か所・子会社 2 社。事業容：金融業。企業別労働組合：なし。

2. ハラスメントの発生状況等

・同僚同士のハラスメント

特段ハラスメントが多いというわけではないが、職務上の上下関係に基づくハラスメントだけでなく、個別の人間関係における「上下」が要因のハラスメントも存在すると考えられたため、予防的観点から対策が必要であると考えている。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・従業員数の増加、管理職のプレイングマネージャー化

ビジネス拡大と共に組織が拡大をしており、管理職の目が行き届かなくなっているのではないかと懸念している。管理職も個人の成果を出すことにとらわれがちで、マネジメントに注力できなくなる傾向があるのではないかと考えている。

・顧客対応をする部門におけるプレッシャーの高さ

顧客対応をする部門において、一人ひとりのスタッフに対する重圧が高くなりがちである。こうした部門については、より働きやすい環境を作る必要があると認識している。

4. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・企業理念の具体化の一つとしての取り組み

新しい業態の会社であり、中途採用者や雇用形態の異なる労働者など、多様な人材が混在している。その一人ひとりに高度な業務を担ってもらわなければならない、人材が財産だという社長の強い思いがある。また「どのように形を変えようとも、サービスの基本は私たちの真摯な姿勢にあると考えます。業務を行う私たち一人ひとりが、その能力を最高度に発揮し、その可能性を追求し、自立した個人が自由豁达かつ愉快地業務を行える環境を整備します。」という企業理念に基づいた一貫した方針の中に、ハラスメント対策を位置づけている。

後述の取組みは、こうした企業理念の具体化であり、派遣労働者も含めた全従業員の調査や本格的な研修を行っていることは、「会社がこの問題に本気で取り組んでいく」という姿勢を示した点で意義深いと考えている。社長をはじめ役職者、社員、派遣労働者でも同じように研修を受講したこと自体が、対等な意識を生み出す上で重要なことではないかと考えてい

る。

・従業員からパワハラ定義の要望

従前からハラスメント問題に取り組む必要性は認識していたが、2006年頃に、「ハラスメントっていったいなんなのでしょうか。ハラスメントの定義は会社で決めているのですか」という匿名の従業員からの問い合わせがあり、これを契機に取組みを具体化させた。

・ハラスメントは会社にとって不利益

ハラスメントによって従業員が最大限の能力を発揮できない状況は、会社にとって不利益である。経営において統合的に管理すべきリスクは、市場リスク、信用リスクなど、さまざまなものがあるが、XC社ではハラスメントによって生じるリスクを「人的リスク」と区分し、経営におけるリスクのひとつとして明確に定義づけている。

5. ハラスメント対策の具体的内容

・「コンプライアンス・ハンドブック」にハラスメントの規定を追加

従業員が携行するハンドブックに、「ハラスメントは許しません」という趣旨およびハラスメントの定義の説明等を載せた規定を追加した。

・「職場のヘルプライン」等の相談窓口

狭義の不正・法令違反に限らず、より包括的な通報・相談窓口として、「職場のヘルプライン」（外部の相談窓口）を2007年4月に設置した。2007年～08年まで利用件数がかなり少なく、周知・利用促進の努力をした。具体的には、外部の相談窓口担当者に講師を依頼し、研修を実施する際に「自分たちが相談窓口担当である」ことを示してもらう等である。

また、このほかに、親会社・グループ単位の一般的な相談窓口、セクハラに関するEEO（雇用均等）窓口がある。また、人事部・コンプライアンス部への直接相談もできる。窓口の種類が多いと、相談者の使いやすさ、「社内に知られたくない」、「親会社に知ってもらいたい」等といった様々なニーズに対応できる。

・パワハラに関する啓発

部長以上の役職者に、ビデオを用いたパワーハラスメントに特化したVTR研修（ワークショップ）を2006年中に2回実施した。具体的な内容としては、パワハラ防止のための、部下のタイプ別対処法的なものである。また、翌2007年、部長以上の役職者に対する前期研修に続き、派遣労働者も含めた全従業員に対し、同様のDVD研修を実施した。これにより、ハラスメントの定義および相談窓口の存在については、ほぼ周知されたと考える。その後も、2010年、部長を対象に「パワーハラスメント研修」を行っている。

また、2010年12月には、全従業員に外部専門会社のパンフレット「しない・させない・ゆるさない」を配布し、各部署で読み合わせなどをお願いしている。これによってリマインド効果を狙っている。ハラスメント対策の本質は、コミュニケーションを通じた他者理解の促進であると考えており、このパンフレットの「コミュニケーション」の項目の学習を通じて、それぞれの意識向上に努めたいと感じている。

ハラスメントの予防で大事なものは、ターゲットを絞りすぎず、全員参加で対策をすること、みんなで「ハラスメントを許さない」という土壌を作っていくことだと考えている。

・社内アンケートの実施

セクハラ・パワハラ・メンタルヘルスに関する実態調査（外部専門会社による匿名アンケート調査「職場の健康診断」）を、派遣労働者を含めた全従業員を対象に、2010年と2011年に行った。アンケート実施後に必ず「実施報告会」を開催し、アンケート結果について報告をした上で、アンケート結果を踏まえた内容の研修を考えて実施している。具体的には、2010年は「上手な断り方」⁵や「仲間が困っているときの支援」をテーマに、また2011年はストレスと感じている事柄は自分自身の考え方が生み出していることもありパワーハラスメントについても捉え方や対応の仕方で防ぐことができるという内容を実施した。

自分が答えた調査の結果だけに参加者の関心は高いようであり、研修についての感想で、「ロールプレイもあり具体的に役立った」という趣旨の意見も寄せられている。

6. ハラスメント対策の効果

・パワハラの認知広がる

ハラスメントに関する相談窓口の相談件数推移＝07年：1件、08年：0件、09年：4件、10年：11件、11年上期：6件となっている。社内アンケートの数値を単純に見ると、パワハラを「受けた」、「見聞きした」は増加の傾向にあるが、これはパワハラの認知が広がった結果、従来、パワハラとは認識されていなかった（軽度の）ものが、一種のパワハラと認識されるようになってきている側面があると考えている。

前述の匿名アンケートをみると「コミュニケーションが取れるようになった」や「自分も周りも意識して言動を注意するようになった」などの肯定的意見があり、継続して取り組んでほしいという意見が見られた。

⁵ 素直な気持ちを相手に上手に伝える手法として、いわゆる「アサーティブコミュニケーション」と呼ばれている研修プログラム。XC社では、自分を主語にして話す（アイメッセージ）ことにより、自分も相手も尊重した自己表現をおこない、ハラスメントを未然に防ぐ効果があるものとして社内教育を実施した。

7. 今後の課題

・内部窓口の運用

従業員に対するアンケートの結果などから、相談窓口の選択肢を増やす意味もあり、内部窓口の運用を見直している。具体的には、外部専門会社に委託して内部窓口の相談員教育を始めた。今後、本人自身に問題解決を促す、あるいは気軽に相談できる外部窓口と、会社の問題として本質的な問題解決を行う内部窓口とで、役割分担および効果的な連携をはかりたいと考えている。

・正社員～部長級に対する啓発

社内アンケートの「この行動はハラスメントに該当するか」という問いに関して、役職別のデータでは、役員および契約社員、派遣労働者の層で、それぞれの行動がハラスメントに該当すると回答する割合が比較的高く、正社員～部長級では、比較的低い結果となっている。これは、役員は問題意識が高く状況を厳しく認識しており、また派遣労働者は立場上ハラスメントに敏感であることの反映である一方、正社員～部長級はハラスメントの問題に対して感度が鈍い面が表れているのではないかと考えていた。ただ、後に聞き取り調査を実施したところ、管理職によっては、ハラスメントに該当するかもしれない行為を受けたとしても、自分のところで我慢すればすむ話だと捉えている者もいた。中間管理職ほど、立場上、上司と部下との間でハラスメント問題を自身のマネジメントの問題（行為者と被害者の両方の側面で問題を認識する）として捉えているのではないかと考えている。こうした層について、どのように啓発を図るのが望ましいかを検討していくことが、今後必要であると考えている。

・派遣労働者に対するハラスメントへの対応

派遣労働者、契約社員、正社員が混在して働く部門では、業務の構造の影響もあり、ハラスメントが生じやすい側面がある。こうした点に対応するため、仕事に対する緊張感を保ちつつ、チームとしての意識を醸成することが必要と考えている。その前提として、まずは業務とは別に1対1の対等な個人としてコミュニケーションがとれるようにしなければならない。また、全員が正規従業員だった時とは違う、多様な就労形態の労働者が存在しているということに合わせて、マネジメントも進化していかなければならない。

さらに、派遣労働者に問題が生じた場合、派遣労働者にとっては、基本的に派遣元担当者が一番相談しやすい相手であると考えている。したがって、派遣元担当者からきちんと情報が回ってきて、連携して対応できることが重要となると考えている。

・ハラスメントと指導の境界線の不分明

管理職から「ハラスメントの定義」、具体的な事例の判定を問われることがままある。「ハラスメント教育」を実施した結果、明らかなハラスメントが減少するという効果が見られた

一方で、教育指導との境界を明確にできず、部下とのコミュニケーションの取り方について悩む管理職が存在している。部下の指導の重要性とその方法について教育を行っていくことも必要であると認識している。

8. 行政等への要望

・ 統一的な定義は困難

ハラスメントについて統一的な定義をすることは難しいように思う。こうした定義化や細かな類型化は、かえって形式的判断・思考停止をもたらす危険があるのではないか。むしろ、「ハラスメントは問題である」という一般的な認識を広め、各企業が独自に解決を模索することを推進すべきと思う。

・ 先進事例の情報発信

先進事例の発信等は、取り組む際の参考になり有益である。ただし、企業規模や業態が違えば参考にならない面もあるので、その点に留意すべきである。その意味で、業界団体等が業界における先進事例を発信するののひとつの考え方として効果的ではないかと思われる。

1. 組織概要

従業員数：500～1,000 名規模（派遣契約社員含まず）。本店所在地：東京都。事業拠点：東京ほか、全国に支店等。事業内容：医療機器の製造・輸入・販売（外資系）。企業別労働組合：なし。（2011 年 4 月 1 日時点）

2. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・企業理念の実現

同社の企業理念の中には、各社員の価値を認めることや適切な職場環境を実現することが含まれている。この理念の実現の一環としてハラスメント対策も位置づけられている。

・人材育成・離職防止という観点

同社は人の命にかかわる製品を扱っていることから、新入社員に対しても仕事の水準を高く持つことについては厳しく指導を行っている。同社では扱う製品が専門的な知識を要求される医療機器であることもあり、社員が一人前になる（仕事を覚える）までに時間を要する。このため、入社 3 年以内の新入社員、若手社員の離職は、企業の人材育成の観点からも望ましくないことであったが、2007 年頃には若手社員の退職の増加が見受けられた。質の高い仕事を求めるが故の厳しい指導が行き過ぎて、ハラスメントとなってしまう、といった事態を防ぐために、ハラスメント対策の研修を体系的に作り直し、全社で統一したものを作ることになった。ハラスメント対策を含めた人事的な取り組みが進んだ結果、現在は入社 3 年以内の社員の定着率も上がっている。

3. ハラスメント発生の背景・原因と考えられるもの

・人によって言動の受け止め方が違うことに対する認識の不足

もしハラスメントが起こるとすれば、その背景として、人事権をもつ管理職が相手の立場によって受け止め方が違うということに配慮がおよばず、ハラスメントとなってしまうということも考えられる。

・人命にかかわる仕事の厳しさに由来するプレッシャー

人の命にかかわる仕事に従事しているがゆえに求められる高い目標や正確性に対するプレッシャーも原因になりうると考えられる。

4. ハラスメント対策の具体的内容

・ 新任管理職を対象に研修を実施

新任管理職研修を 2008 年から実施しており、毎年約 50 人が新たに受講している。そのなかで、「ハラスメントのない職場環境づくり」は新任管理職研修でも重要度の高いテーマに設定されている。2011 年 6 月時点で、全管理職の約 7 割がこの研修を受講済みである。同研修では、講義とロールプレイ形式（具体的なケースを用いる）を中心に行われ、資料はオリジナルのものを利用している。特に重点をおいているのは、相手の立場にたって言動を考える必要があるという点である。ロールプレイでは、雇用継続の不安を持っているかもしれない派遣社員と正社員とでは、言動の受け止め方が違う場合があることなどを、具体的な例を挙げて説明している。

また、年 1～2 回、管理職を対象として、管理職の役割とは何であるか、何を実行していく必要があるか等を徹底的に掘り下げて考えさせるマネージャーキックオフミーティングも実施している。

同社でマネージャー向けの取組みに重点を置いている理由は、職場におけるハラスメントを起こさせないためのキーマンが管理職であると考えているからである。管理職研修において特に強調していることは、人材育成が管理職の重要な役割の一つであることと、その過程では部下の話を聞き、褒めて、認めることが重要であるということである。

・ リーダークラスを対象に研修を実施

2011 年からは、職場で後輩の指導にあたる立場のリーダークラスの社員に対する OJT リーダー研修を実施している。そのなかでも、セクハラ・パワハラ防止をテーマにした講義を行っている。

・ e-ラーニング形式で行動規範の啓発

全社員に対しては、1 年に 1 度、e-ラーニング形式で同社の行動規範の啓発を実施している。この行動規範では、一切のハラスメントを容認しないことがうたわれている（ゼロ・トレランス・ポリシー）。また、新卒社員・中途社員ともに入社時の研修において、ハラスメント禁止の方針や相談窓口が設けられていることについて周知している。一般社員向けのハラスメント予防に関する集合研修は、2007 年以降、必要に応じて事業部や部門ごとに実施してきている。

・ コーチング研修

先述の新任管理職研修でも OJT リーダー研修でもコーチングの考え方を組み入れている。また、グローバルカンパニーとして共有しているコーチングの教材や、グローバルで認定された講師を活用した、管理職のコーチングスキル向上の研修も取り入れている。コーチング

の概念を通して、部下の育成や管理職と部下のコミュニケーションについて指導している。

・各部門のグループディスカッション

2010 年からは、マネージャーキックオフミーティングで実施し、効果が得られたことから、各部門で年度の初めなどに行う部門のキックオフミーティングのなかでもグループディスカッションを取り入れている。ディスカッションのテーマとしては、例えば、「早く帰るためにはどうしたらいいか」、「生産性の高い職場にするためにはどうしたかいいか」などを取り上げ、リラックスした形で社員同士の率直な意見交換を目指している。

・グローバルカンパニーとしての相談窓口を設置

日本国内の取組みだけではなく、グローバルカンパニーとしても問題を報告する窓口と公益通報制度を兼ねた電話相談窓口を設置している。ここに寄せられた相談は匿名で、外部団体を經由して各国の人事部に相談内容が寄せられる形式になっている。

・上司と部下の面談の機会

年 4 回（2010 年までは年 2 回）、部下が直属上司と 1 対 1 で 1 時間、主に評価（目標設定とフィードバック）に関して面談する機会が設けられている。管理職の社員には、面談において、目標が達成できた・できなかった、といった評価だけではなく、きちんと部下の話を聞き、次の目標につなげることの必要性について先述のコーチング研修等で指導している。多くの場合、相談窓口や人事部に相談が寄せられる前に、このような面談等の機会を通じて現場で問題を解決できているのではないかと考えている。

そのほかに、各部門に設置されている人事担当の社員が部門員と面談をする機会もある。

5. ハラスメント対策の効果

・若手社員の定着

前述のように、以前、退職者に占める入社 3 年以内の社員が増加した時期もあったが、現在では若手社員の定着率も上がってきており、ハラスメント対策は一定の効果があったと考えている。

6. 今後の課題

・予防・解決のための選択肢の充実

ハラスメントを含む問題が大きくなる前に相談できたり、自分自身で解決したりするための選択肢をより充実させておきたいと考えている。既に導入している EAP（社員支援プログラム）もその一つと考え、社内での認知向上に努めている。

7. 行政等への要望

・啓発

行政には、企業や個人が自ら解決していく力を身に付けるための支援という観点から、ハラスメントとは何か、およびその根絶にむけた考え方の浸透のための情報共有や啓発に取り組んでももらえたらと考える。

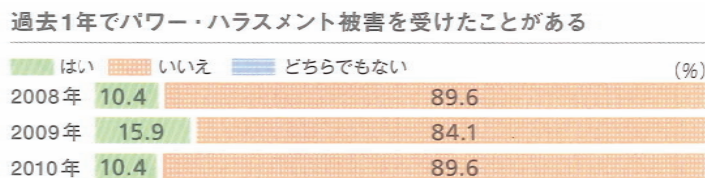
5. グンゼ株式会社（大阪、ヒアリング実施日 2011.6.28）

1. 組織概要

従業員数：単体約 2,100 名・連結約 9,000 名（平成 23 年 1 月末日現在）。本店所在地：登記上は京都府綾部市、実質的本社機能は大阪府大阪市。事業拠点：大阪本社、東京支社。事業内容：アパレル事業・機能ソリューション事業等。企業別労働組合：あり。

2. ハラスメントの発生状況等

後述のアンケートによれば、「過去 1 年でパワー・ハラスメント被害を受けたことがある」という回答は、2007 年：8.3%、2008 年：10.4%、2009 年：15.9%、2010 年：10.4%と推移している。



同社『CSR 報告書 2011』（2011 年 6 月発行）35 頁より

3. ハラスメント対策導入の経緯・意義

・職場環境の変化と希薄な人間関係

事業構造の変化に伴う人事異動の増加、雇用形態の多様化の影響により、人間関係が希薄になりがちである。また、コミュニケーション力が低下してきている層もある。そのようななか、上司などからの厳しい指導について、本来はハラスメントやいじめには当たらないと考えられることまでもハラスメントやいじめととらえられがちとなり、かえって本質的な問題解決を難しくしている側面もある。そこで、ハラスメントとは何かを整理、共有し、しない・させない・許さない対策が必要と考えた。

・創業の精神

創業の精神「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」を継承するためには、「風通しのよい職場づくり」が不可欠である。また、風通しを改善することは、ハラスメント防止につながる。

4. ハラスメント対策の具体的内容

・「風通し改善」の推進

「ハラスメント」問題には、人間関係が大きく影響している。発生した個別の事案への対処に加え、人間関係・信頼関係の構築（＝風通しのよい職場）という根本的な対応が必要で

ある。

「風通し」とは、利害関係者（管理職、一般従業員等）と必要な情報を双方向で共有することであり、これによってミスコミュニケーションを防ぎ、あるいは従業員の不安・ストレスを取り除くことができる。その実現のために、①CSR アンケートで現状把握→②役員、監査役、グループ会社の社長等で構成される全社 CSR 委員会で、CSR アンケート結果をチェックし、改善状況を確認、課題を明確化→③CSR 推進リーダー会議において課題を共有し、推進計画を策定→④各事業所における推進（CSR 研修など）を行う。

CSR 研修の一つとして「風通し改善討議」を行っている。これは、「職場の風通し」について各人に点数づけをしてもらい、発生した個々の評価の差異の原因について討議をし、それを改善するために1人1人がどうすればいいかを議論するものである。このほか、ワールド・カフェ方式での討議（風通しカフェ）やコミュニケーションスキル（聞く、話す）トレーニングなどを実施している。

CSR 研修は、実施回数等の縛りはなく、基本的には各事業所の推進計画に基づいて実施している。年2回のリーダー会議で各部門の活動の進捗状況の確認や優れた活動の事例発表などを行って取組みの促進を図っている。また、特に活動の成果があがった部門の表彰もしている。

・ CSR アンケートの実施とその活用・評価

グループ会社を含め、有期契約労働者等を含む全従業員を対象に毎年 CSR アンケートを実施している。全体としての数字もさることながら、重視（活用）しているのは部門別のデータである。たとえば、前年と比べ著しい変動があった場合などは、原因究明のため各部門 CSR 責任者等と協議し、対応している。

・ 労使双方の担当者を配置したハラスメント専用の相談窓口

窓口は、中央相談窓口と事業所相談窓口に分かれており、それぞれの窓口に応務の担当者が配置されている。中央相談窓口には、会社側3名（CSR 推進室のメンバー：解決担当者1名および相談担当者2名）と労働組合本部役員2名が、事業所相談窓口には、会社側2名、労働組合側（支部分会）2名と、解決担当者として各労務担当課長1名が配置されている。

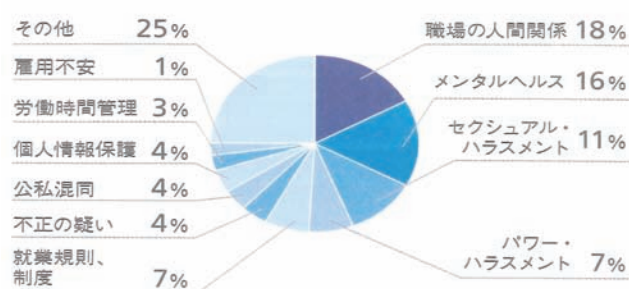
中央相談窓口に寄せられた相談件数は、2010年度、労使の窓口をあわせて71件であった（次頁表参照）。うち、「パワー・ハラスメント」と分類されるものは5件、「職場の人間関係」は12件であった。

事業所相談窓口は相談件数が非常に少なく、約8割の事業所で相談件数がゼロとなっている。原因としては、相談者が、①「身近」な者に弱みを知られたくないという思いがある、②事業所相談窓口の解決能力に対する疑問を持っている、③身近な相談相手としてはむしろ上司や同僚を活用していることなどがあると考えている。

会社（CSR 推進室）と労働組合本部は、中央相談窓口会議を年 2 回実施し、ハラスメントの相談対応、研修会開催等についての情報交換や、対策の協議を行っている。会社側としては、ハラスメントによる人財喪失は経営問題と考えており、従業員の本音の情報を持っている労働組合の関与も必要と考えている。組合が会社に対応を要求するというより、共同で取り組むスタンスが望ましいと考えている。

●中央相談窓口寄せられた相談内容の内訳 (件)

項目	会社		組合		合計	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
職場の人間関係	12	11	1	1	13	12
メンタルヘルス	9	11	1		10	11
セクシュアル・ハラスメント	13	8			13	8
パワー・ハラスメント		5				5
就業規則、制度	3	1		4	3	5
不正の疑い		3				3
公私混同		3				3
個人情報保護	1	3			1	3
労働時間管理		1		1		2
雇用不安	10	1	4		14	1
その他	25	17	4	1	29	18
合計	73	64	10	7	83	71



同社『CSR 報告書 2011』(2011 年 6 月発行) 14 頁より

事業所相談窓口担当者に対して研修会を毎年実施している。内容としては、ハラスメントの問題発見、放置しないための対応トレーニングであり、具体的には、ハラスメントの事例をもとに、どのように初期段階で問題を発見し、解決を図るか、問題悪化を防ぐか等を討議するなどしている。

・相談の対応・解決

相談者へは本人の安全・安心の担保を第 1 に優先し、守秘義務や不利益の禁止を伝えている。傾聴した上で、まず自己解決が図れないかどうか、解決策を一緒に考える。CSR 推進室からの働きかけや人事上の措置は、基本的には「最後の手段」である。

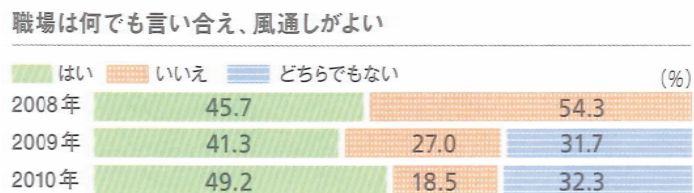
一方で、相談者がメンタル不調や鬱を発症している場合等には人事上の措置を働きかけることがある。これは、いじめ・嫌がらせの事実が確認できないケースでも、本人の心身に異

常が生じ、安全に勤務できないという事実があれば、安全配慮義務としてこれを解消するための対処をすべきだからである。

ハラスメント問題は、問題が発生している現場で周囲を巻き込んだ解決をすることが本来は望ましいが、人間関係が希薄になっているため身近に相談できる人がいない場合もある。職場での人間関係の構築が相談、解決につながるケースもある。

5. ハラスメント対策の効果

CSR アンケートの「職場は何でも言い合え、風通しがよい」の回答が1つの指標だが、「はい」の割合が2007年：39.4%、2008年：45.7%、2009年：41.3%、2010年：49.2%と徐々に増加している。また、「いいえ」の割合も、2009年：27.0%、2010年：18.5%と減少してきている。



同社『CSR 報告書 2011』（2011年6月発行）35頁より

6. 行政等への要望

・法制化については疑問

ハラスメント（パワハラ）そのものを法律にするのは難しいと思っている。理由としては、ハラスメントは、①人間関係の問題を含んでおり微妙な問題があること、②必ずしも一方だけが悪いというケースばかりではないことがある。現在普及している一般的な「パワハラ」の定義をそのまま法制化してしまうと、このようなハラスメント問題の複雑さが拾象され、形式的な判断が横行してかえって混乱をもたらすのではないかと。むしろ、本質的な解決のためのコミュニケーションの促進を図ることが必要な施策であると考えている。

・参考となる資料・データの発信

具体的には、過去の判例や事例について、噛み砕いて分かりやすく紹介した資料を提供してほしい。判例は、実例を知るうえでの価値が高いが、膨大であり言葉や背景がつかみにくい。研修で使えるレベルに「翻訳・まとめ」をした上で発信されると非常に有益である。

・自己解決のためのツール

従業員自身が自分で問題の解決を図るためのツールがあると有益ではないか。具体的には、コミュニケーションスキルや自分の勤務行動などのチェックリストのようなものなど

が考えられる。

・ **研修用の教材等の入手の支援**

ハラスメント対策にかかる研修用教材等のコストが企業にとってのハードルになっている。最新の教材紹介や貸出などの支援を強く期待している。

ハラスメント相談担当者と解決までの流れ

もしあなたが被害を受けたら…

2011年3月

相談しやすい人に相談して下さい。
(電話、メール、投書など、何でもOKです)



相談

事業所の窓口

中央相談窓口

事業所担当者		
●●●●	●●●●	●●●●
職場名	職場名	職場名
内線番号	内線番号	内線番号

支部・分会担当者			
●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
職場名	職場名	職場名	職場名
内線番号	内線番号	内線番号	内線番号

解決担当者	中央相談窓口(会社)	
●●●●	●●●●	●●●●

ホットライン(フリーダイヤル) 〔受付時間9:00～18:00(土・日・祝日を除く)〕	
CSR推進室	0120-770-●●●● mail: ●●●●@docomo.ne.jp

中央相談窓口(組合本部)		
●●●●	●●●●	

ホットライン(フリーダイヤル) 〔受付時間9:00～18:00(土・日・祝日を除く)〕	
0120-876-●●●●	

報告

事業所の解決担当者
●●●●
(内線:)

役割は…

- ・関係者との連絡
- ・当事者との面接
- ・セクハラ、パワハラに該当するかの判断
- ・加害者への注意、指導など必要な措置の実施
- ・事実関係の確認
- ・周辺情報の入手

必要な措置
注意・指導、配置転換、
懲戒など

アフターケア、
必要な説明など

加害者へ

被害を受けた人へ

解決担当者と連携を取り
ながら、解決に向け支援する

事業場での解決が
難しい場合は
CSR推進室に相談

CSR
推進室

働きやすい
職場

相談の内容は、窓口担当者全員に知れ渡ることはありません。誰とどのように話し合っ
て解決していくかは、必ず相談者と相談しながら慎重に進めますのでご安心下さい！