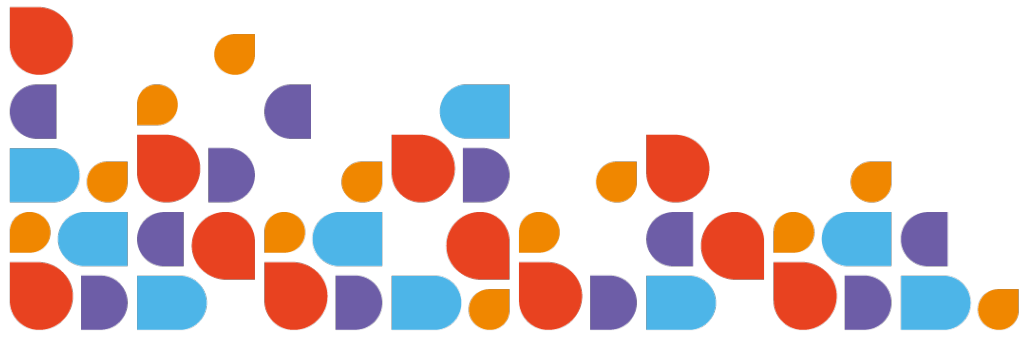


# ベルシステム 24 グループの職場環境改善に向けた取組 ～実効的なハラスメント対策～

株式会社ベルシステム 24 ホールディングス  
楠本 三夏



# 企業概要

本社所在地	東京都港区虎ノ門4丁目1番1号
創業	1982（昭和57）年9月20日
資本金	26,999百万円
売上高	連結：1,357億円（2021年2月期）
従業員数	社員：277名 グループ連結：9,791名、（17,538名） ※（）は有期労働契約雇用者の年間平均人員数
決算期	2月末日
主要株主	伊藤忠商事（株）：40.79% 凸版印刷株式会社：14.35%
子会社	ベルシステム24 CTCファーストコンタクト ※伊藤忠テクノソリューションズとの合弁会社 ポッケ
関連会社	TBネクストコミュニケーションズ ※凸版印刷との合弁会社 Bellssystem24-Hoa Sao Joint Stock Company（ベトナム） True Touch Co., Ltd（タイ）

自社センター拠点数

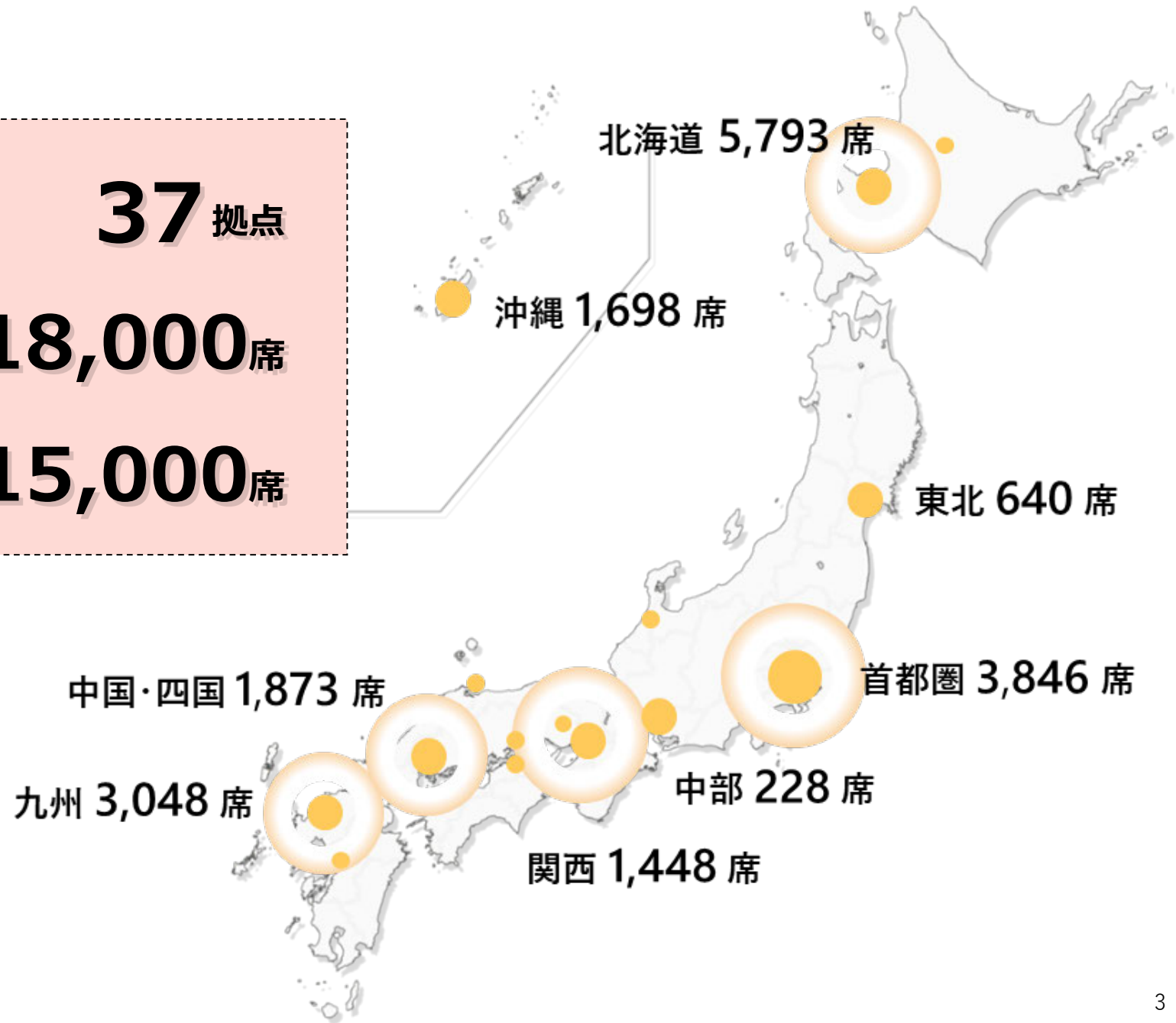
**37** 拠点

自社保有席数

約 **18,000** 席

サテライト席数

約 **15,000** 席





通販・  
EC等の  
受付

メーカーの  
カスタマー  
サポート

テクニカル  
サポート

イベント  
事務局

リコール  
等の緊急  
対策窓口

セールス  
アウト  
バウンド

選挙に  
おける  
出口調査

オムニ  
チャネル

コンタクト  
センター

BPO



## 【企業理念】

イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える

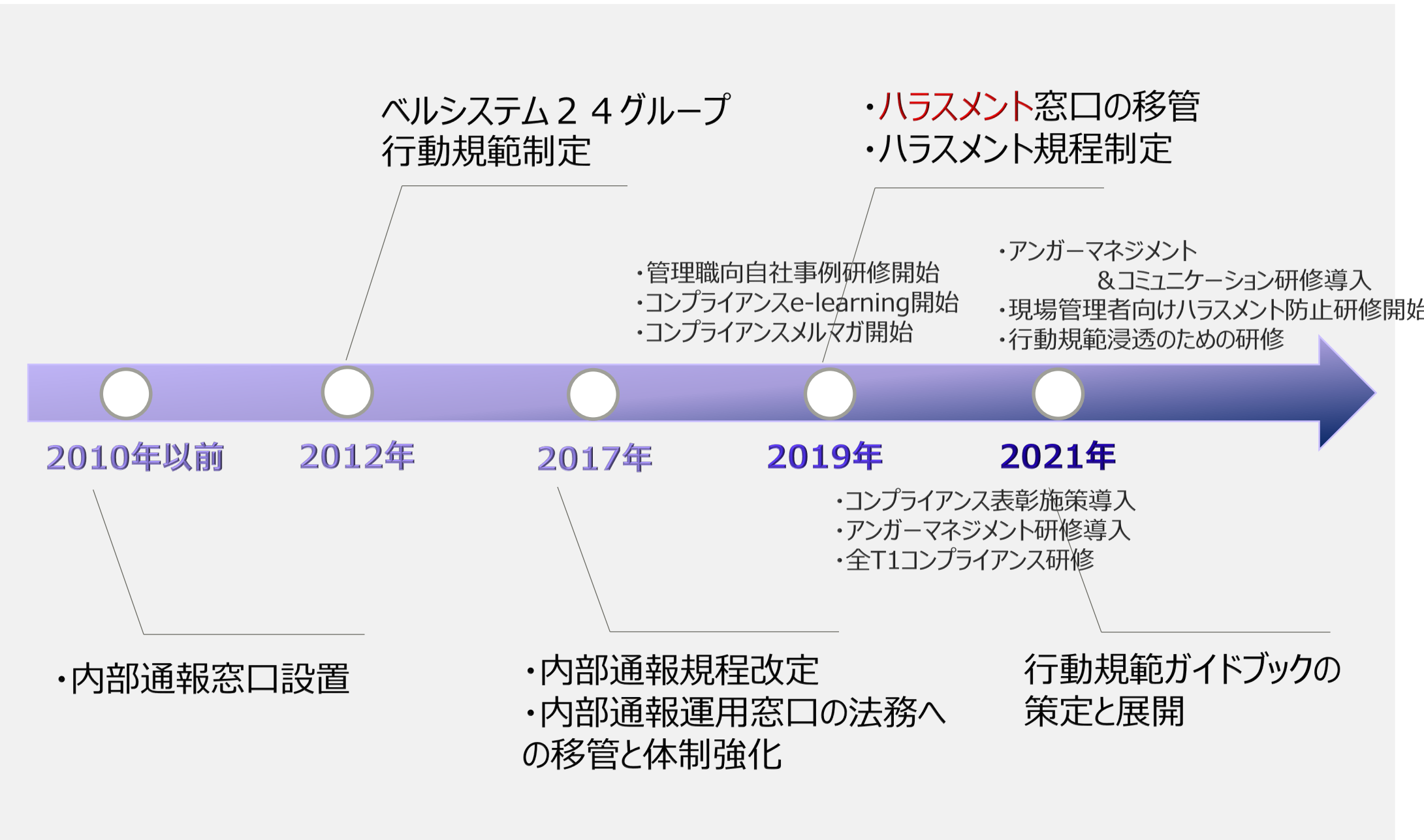
## 【我々の行動理念】

**我々は一人ひとりが常に新たな挑戦を続け、  
楽しく、安心して働ける、人に優しい職場（コミュニティー）を作ります。**

我々は企業としての社会的責任を果たし、持続的で健全な成長を目指します。

我々が作り出した価値を社会に還元し、美しい未来づくりに貢献します。





## マクロ視点



### 【ベルグループにあったルール作り】

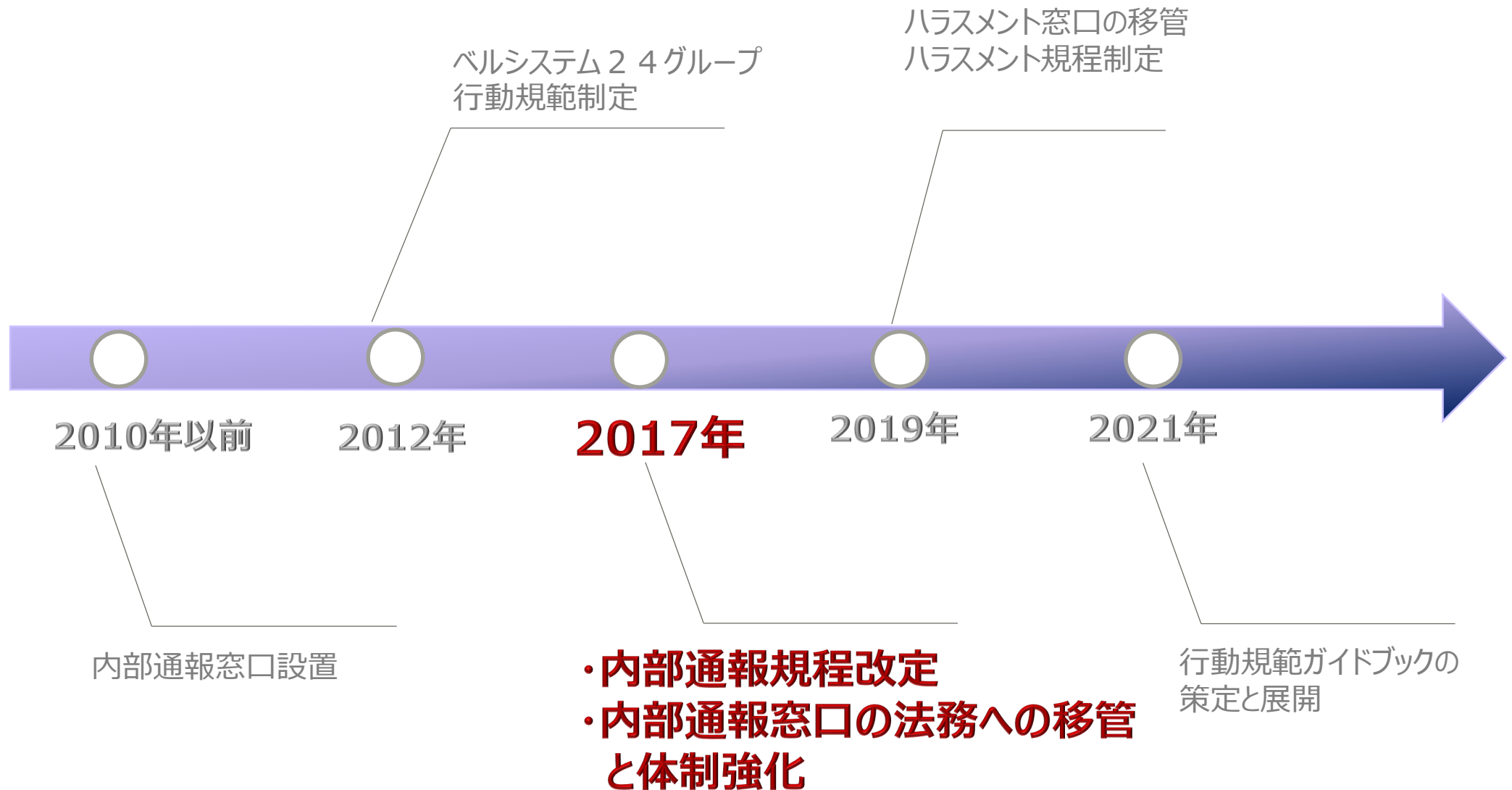
(絵にかいた餅にならないようなベルグループ従業員目線)

- ・ 制度導入時は中央集権、将来的な分権体制を見据えた制度設計
- ・ ビジネスへの影響に配慮したコンプライアンス
- ・ コーポレートガバナンス強化を意識した制度設計

## ミクロ視点



- ・ アンチ官僚主義（現場目線）
- ・ 多面的・重層的な啓蒙
- ・ 公平な視点



## AS IS

- ・法令の定めに従った最低限の運用体制 (ルール・体制)
- ・人事部門の配下として外部窓口のみ設置
- ・非エキスパート社員による対応

## TO BE

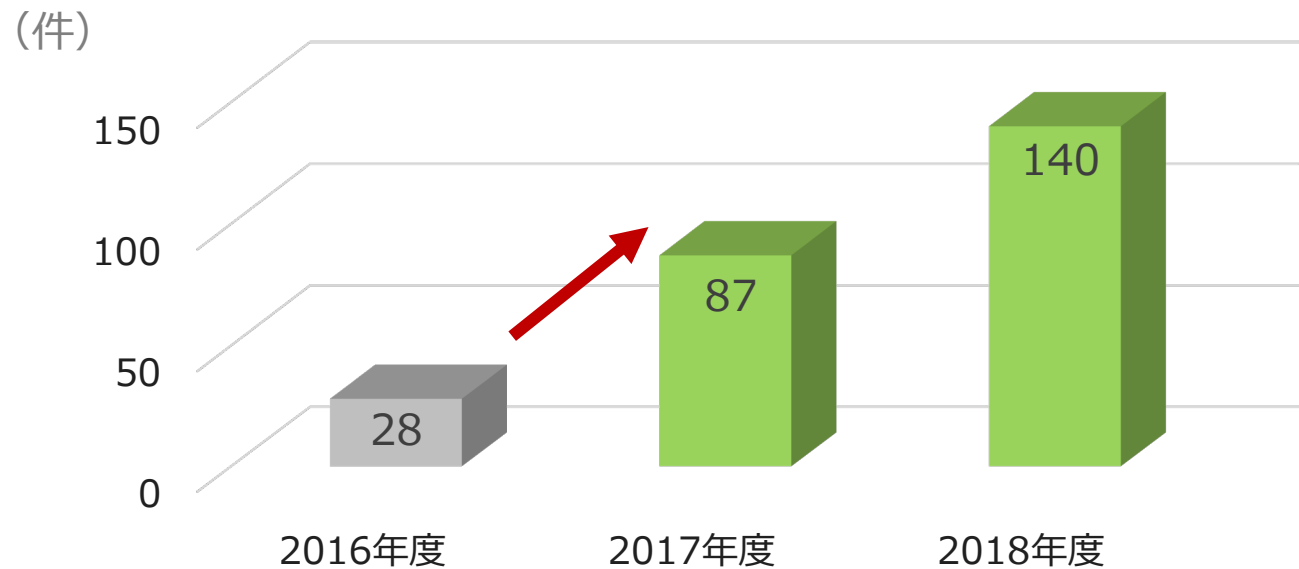
- ・社内窓口の設置
- ・人事権からの分離
- ・周知施策の強化
- ・人員体制強化

## 課題

- ✓ 認知不足 (知られていない)
- ✓ 制度への理解不足 (会社は守ってくれないのでは…等)
- ✓ 内部通報制度への信頼感の欠如→心理的抵抗感
- ✓ エキスパート社員の設置・育成

## 内部通報件数

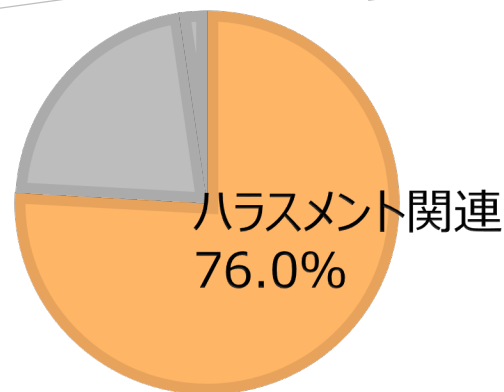
移管後1年で  
**前年比310%**



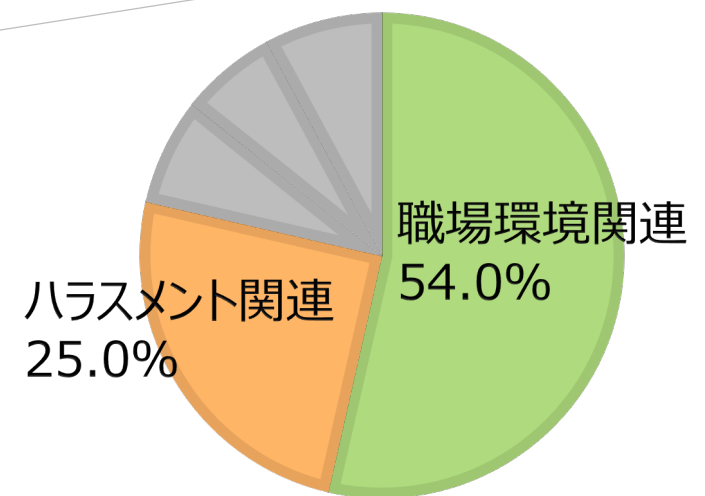
## 内部通報の内容



2016年度



2017年度



2018年度



## 成果を挙げたが、新たな課題が発生

### 通報内容

- ・**職場環境に関する通報が大半**（その大半が非コンプライアンス事案）
- ・**非コンプライアンス事案への対応ルールが無い**
- ・**非コンプライアンス事案であっても職場のパフォーマンス**（離職増加、生産性低下）**を低下させ、無視できない**

### 通報内容に対する課題

- ・**公益通報者保護法の壁**（クイックな解決の必要性）
- ・**帰属意識を高める事が難しい**
- ・**行動規範が従業員へ中々浸透しない**
- ・**専用の相談窓口がない**



**これらに特化したルールと体制の整備が急務！**

## ハラスメント防止規則の制定

### ベルシステム24グループ

### ハラスメントの防止及び排除並びにハラスメント事案への適切な対処等に関する規則

#### 第1章総則

##### 第1条（目的）

本規則は、就業規程に基づき、ベルグループにおけるハラスメントの防止及び排除のために必要な事項、並びにハラスメントに関連する事案が生じた場合に適切に対処するための態勢整備等に関して必要な事項を定めることにより、役職員等が互いに尊重し合う安全安心で快適な職場環境を実現することを目的とする。

## 【目的】安全安心で快適な職場環境を実現

- ✓ 経営トップが重要課題であることを認識し、方針を明確に打ち出し、役職員等に周知する義務を負う
- ✓ ハラスメントを生じさせない職場、環境を実現するための行動指針を明記
- ✓ 事案発生時の対処方法について、主管の法務・コンプライアンス部や人事部、現場部門それぞれの役割分担を明確化
- ✓ 様々なハラスメントをわかりやすく例示
- ✓ 社内相談窓口担当者の心得をハラスメント防止規則に記載 etc

## 1. 運用上の課題解消

- これまでの法令下での必要最低限な体制
- ハラスメントに関する統制ルールが不明確
- ※ 内部通報のほとんどが「ハラスメント」を主張



## 2. パワハラ防止等法令 (+ 社会要請事項) への配慮

法令要請事項以上のハラスメントも禁止事項として明記 (アルハラ・ソーハラ・モラハラ等)

## ハラスメント防止に向けた体制整備・拡充

予防

事案への適切な対応

効果

「コンプライアンス体制強化」

「企業（行動）理念の実現」

## 運用 効率化

- ✓ 主体的に解決する役割部門を  
法務から現場へシフト

## 社会への 対応

- ✓ その他ハラスメントの拡充

コロナ・ハラスメント  
ワクチン・ハラスメント  
在宅ワーク・ハラスメント etc

## 窓口体制 の強化

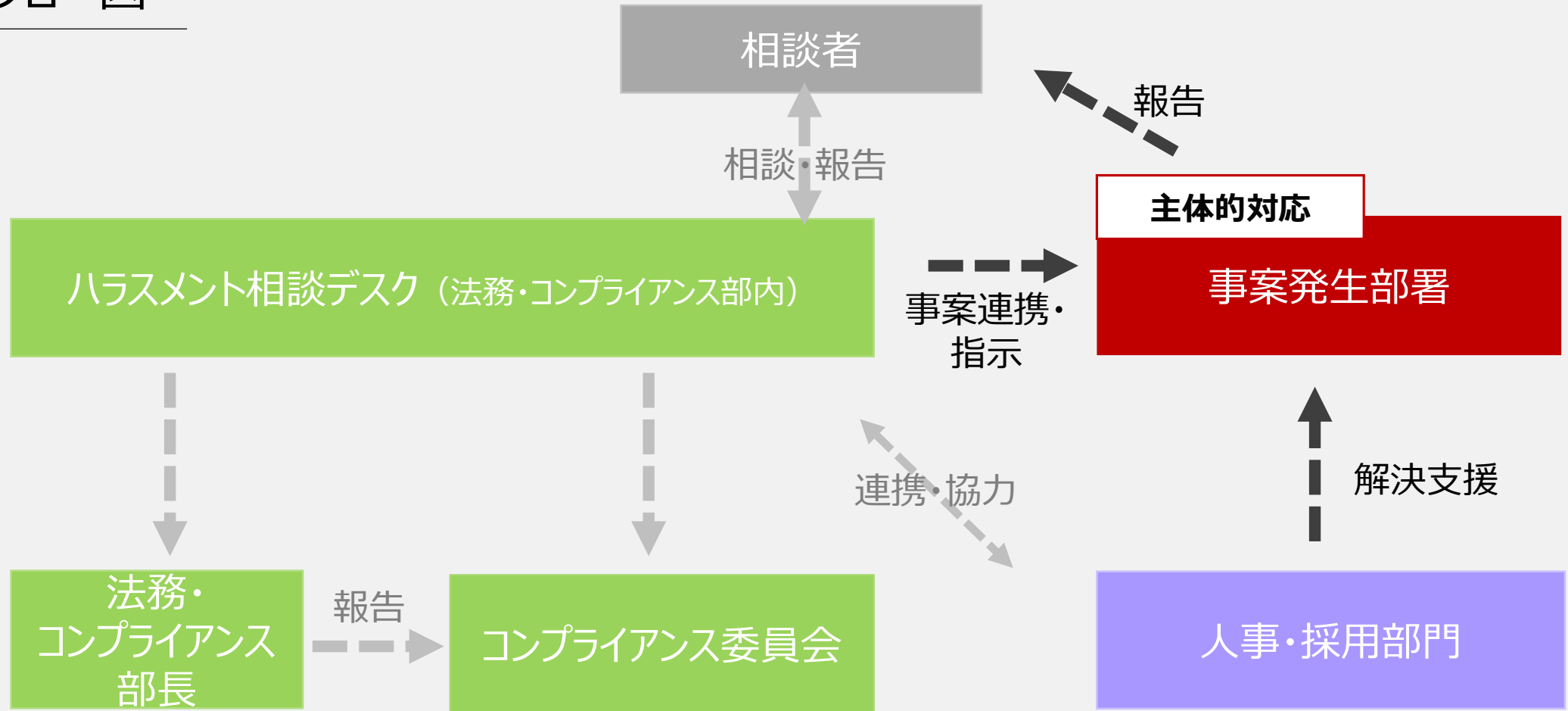
- ✓ 社内相談窓口のメンバー全員は、  
ハラスメント相談員の資格を取得
- ✓ 心理的ケアのため  
産業カウンセラーの資格を取得

## 現在の社内ハラスメント相談窓口体制

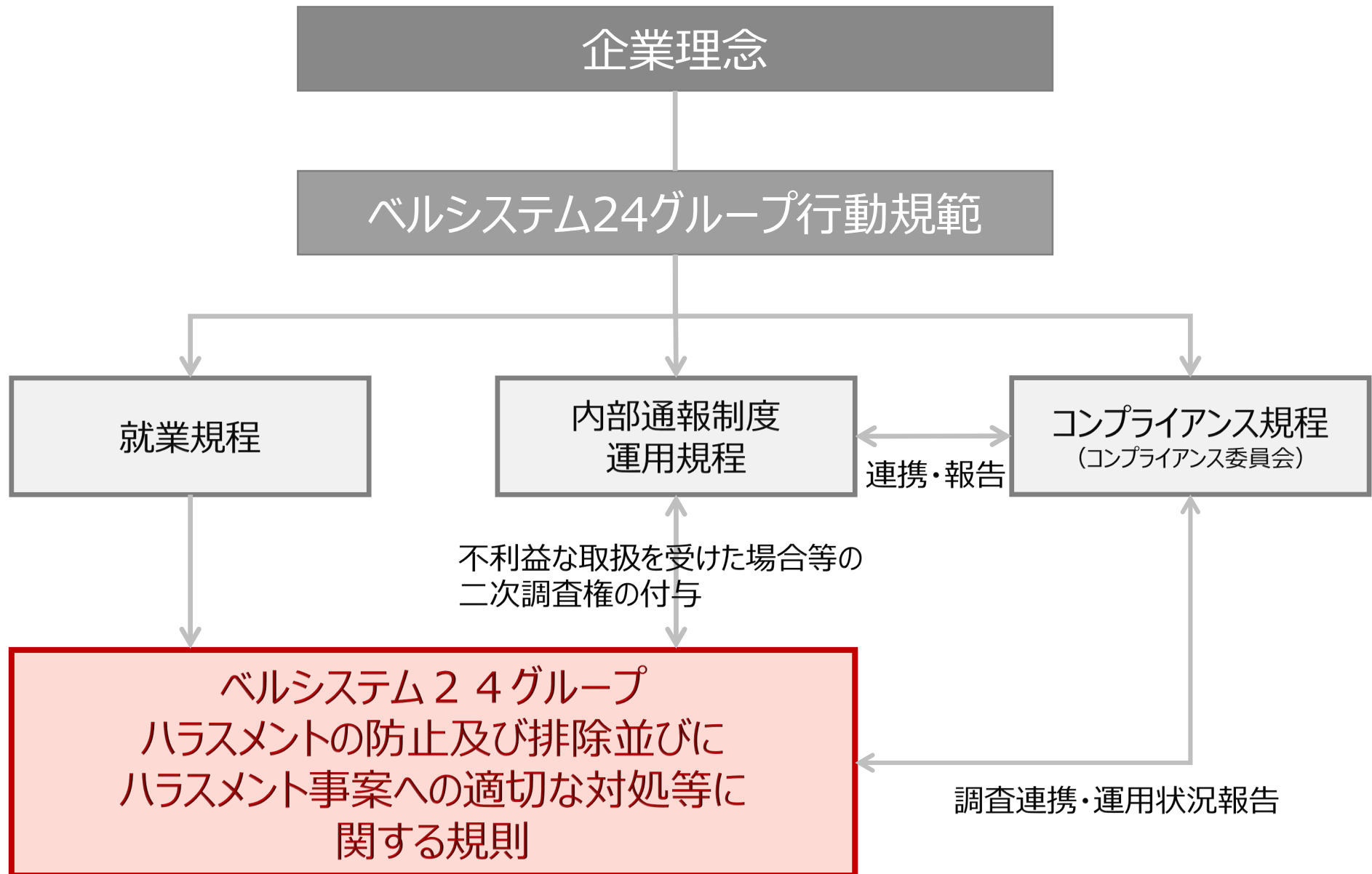




## フロー図



**事案の発生部署で主体的に対応**



## 独自の定義を追加

ハラスメント

当社が独自に定義した  
ハラスメント

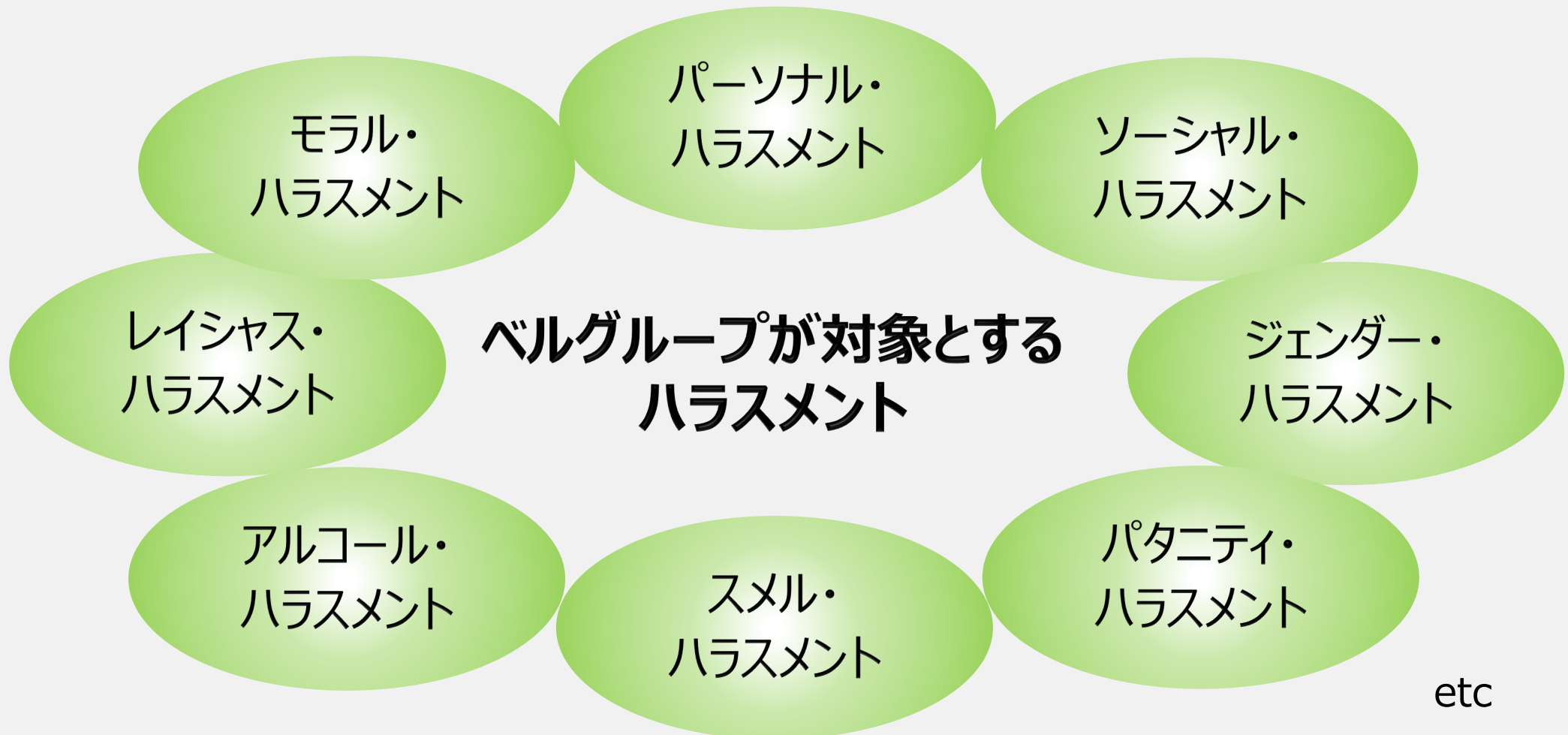
法令で体制整備を  
要求されているハラスメント

職場において、業務上必要かつ相当な範囲を超えて、他の者に不利益や損害を与え又は他の者の個人の尊厳若しくは人格を侵害する行為。

### ポイント

- ・ **広く嫌がらせ全般を定義**
- ・ **派遣社員や業務委託先社員その他、クライアントやベンダーの社員への行為も対象**
- ・ **相談対象者は雇用形態にかかわらずベルグループに従事するすべての者**

法令上の要請事項となっていない下記に例示されるハラスメント事案をベルグループでは禁止事項として明記。



## 第8条（その他ハラスメントの禁止）

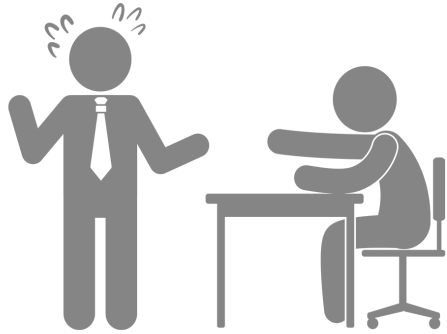
次に掲げる行為は、パワー・ハラスメント、セクシュアル・ハラスメント又は妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントに該当しない場合でも、その他ハラスメントに含まれるものとし、役職員等は、職場において、これらの行為を行ってはならない。

- (1) 皮肉などによって著しく心を傷つけ、又は仲間はずれや無視すること等のこと。モラル・ハラスメント
- (2) 外見、性格又は癖等を中傷し又は面白おかしく指摘し揶揄すること。パーソナル・ハラスメント
- (3) 恋愛に関する話題を振って著しく不快な思いをさせること。ラブ・ハラスメント
- (4) 年齢を理由として不当な嫌がらせを行うこと。
- (5) 年齢による職務能力低下などを指摘して中高年の利害関係役職員等年齢による経験不足などを指摘して利害関係役職員等を侮辱すること。エイジ・ハラスメント  
エイジシルバー・ハラスメント
- (6) 自主退職させることを目的として、合理的な理由もないのに、大勢の前で、配置転換やリストラクチャリングの対象になる等の言動をすることにより役職員等を精神的に追い詰めること。リストラ・ハラスメント
- (7) 情報処理端末等を含む情報処理システムに詳しい役職員等が、これらに疎い利害関係役職員等に対し、専門用語を使用して馬鹿にする等の嫌がらせをすること。テクノロジー・ハラスメント
- (8) 職場における関係を利用して、SNS等のソーシャルメディアでリアクション（反応）を要求すること。ソーシャル・ハラスメント
- (9) 長時間労働を是正するために労働時間を減らすように命じておきながら、業務量の改善や労働時間を減少させるための対策等は明確にせず、従来通りの結果を求めようとすること。時短・ハラスメント



- (10) エアコン等の空調機器の風を特定の役職員等に当たるようにする等 当該役職員等の体調  
を崩させる目的で空調を調節すること。 **エアコン・ハラスメント**
- (11) 「男のくせに酒も飲めないのか」「女のくせにお茶くみもできないのか」「男のくせに女々しい文章を書く」「女がこんな文章をかけるはずがない」等性差別的な言動 **ジェンダー・ハラスメント**
- (12) 独身の利害関係役職員等に対し、同人が不快な思いを明らかにしているにもかかわらず 婚  
姻を勧める言動をすることや、未婚を理由に性格や能力について否 **マリッジ・ハラスメント**
- (13) 人種、皮膚の色、国籍、出身（民族的又は種族的出身）、出身地 宗教等について美  
別的な言動をすること。 **レイシャル・ハラスメント**
- (14) 血液型によって個人の性格等を断定的に決めつけること。 **ブラッドタイプ・ハラスメント**
- (15) 常識の範囲を超えて、体臭（喫煙者の場合の煙草臭を含む。）や 香水の匂いを撒き散ら  
し、周囲の利害関係役職員等を不快な気持ちにさせること。 **スメル・ハラスメント**
- (16) 非喫煙者が不快な思いを明らかにしているにもかかわらず、受動喫煙を強い、又は喫煙を強 要  
要すること。 **スモーク・ハラスメント**
- (17) 酔い潰す目的で飲酒を勧めること、飲酒できない人を侮辱すること又は飲酒できない人に酒 以外  
以外の飲み物を用意しないこと。 **アルコール・ハラスメント**
- (18) 前各号に準ずる行為を行うこと。
- (19) 主管部門がベルグループでハラスメントとしその行為を禁止する旨通知した行為を行うこと。
- (20) その他、その時々<sup>々</sup>の社会通念に照らしてハラスメントとみなされる行為を行うこと。





- ・みんなの前で怒鳴る
- ・挨拶をしても無視される
- ・部下にミスをなすりつける
- ・解雇をほのめかす
- ・相談しても冷たくされる

- ・じっと見る
- ・食事に誘う
- ・身体に触れる
- ・下の名前で呼ばれる
- ・「ちゃん」付けする

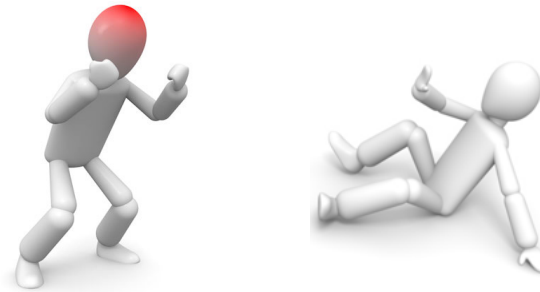
- ・遠回しにワクチン接種の強要
- ・欠勤する時には代替りの人を探すよう言われた
- ・業務終了後の清掃を強制させられた
- ・Zoom上での顔出しを強制させられた

事例概要	複数の従業員からの匿名による相談 【相談内容】 管理者による「仕事をしないで人の悪口ばかり言う行為」「威圧的な言い回し」「学校みたいな仲間外し」等で職場環境が悪化している
調査	関係が疑われる従業員への実調による調査。 (管理者、コミュニケーター (CM) )
結果	相談の事実は確認出来ず、但し新たな事実が発覚。 管理者に対しての不満（言い方がきつい、挨拶しても無視される時がある等） →モチベーションの悪化、離職増加の要因判明。非コンプライアンス事案と認定。
是正措置	非コンプライアンス事案ながら、モチベーション向上を図るため、 管理者を対象にアンガーマネジメント&コミュニケーション研修を実施
効果	・管理者の相手に配慮したコミュニケーションスキルの向上 →職場の <u>人間関係起因で退職するCMが減少</u> 及び <u>職場の雰囲気</u> が明るくなり生産性が向上



初動対応が重要！その後ろにある背景にも着目。

## ハラスメントは負の感情の連鎖を招き、結果、労働生産性の阻害要因となる



### 無礼（失礼）と認識したことによる影響調査 ～ジョージタウン大学の調査結果を引用～

- ・**48%**の人が、仕事にかける労力を意図的に減らしている。
- ・**47%**の人が、仕事にかける時間を意図的に減らしている。
- ・**38%**の人が、仕事の質を意図的に下げている。
- ・**80%**の人が、失礼な態度に気を病んでしまい、そのせいで仕事に使うべき時間を奪われている。
- ・**63%**の人が、失礼な態度を取る人を避けるために仕事に使うべき時間を奪われている。

「負の感情の連鎖」= **労働生産性の阻害要因**

これらの対処に**管理職は労働時間の約13%を奪われている。**

※人材派遣会社アカウンテンプスによる調査結果引用

職場のストレスによって経済にかかるコストは**年5,000億ドル**とも言われている

※アメリカ心理学会（APA）の調査結果引用

人材派遣会社アカウンテンプスによる調査結果参照 25

## ハラスメント事案対応のポイント

対 相談者

- ・ 1件1件丁寧に対応
- ・ 最初は怒って電話をしてくる方がほとんどであるが、電話や対面で話を聞いただけで、すっきりしたと対応が終わることもある
- ・ 相談者に対し粘り強く話を聞く姿勢が重要
- ・ ハラスメント相談ではないただの男女関係のトラブルなども、実は別の不正行為が隠れていることもあるため無下にしない

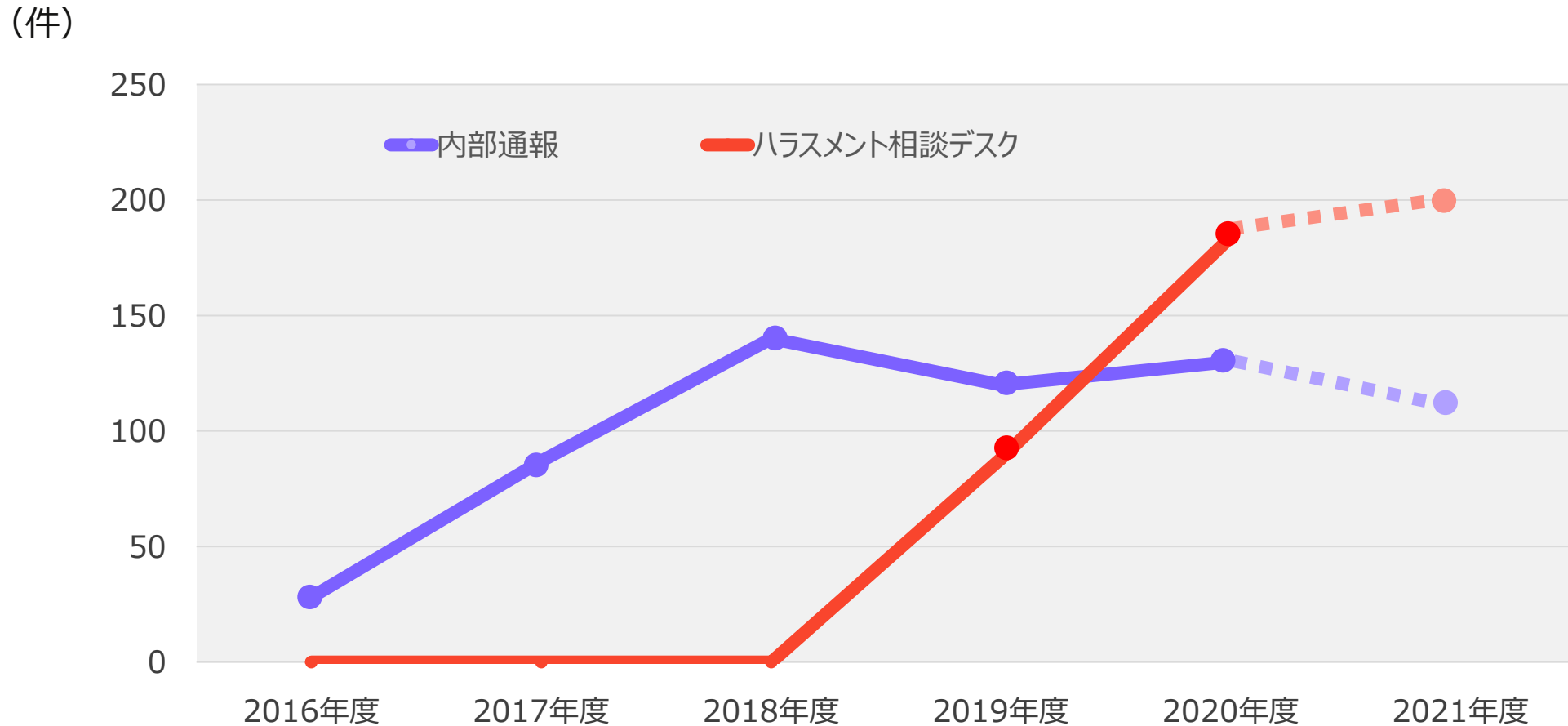
対 相談員

- ・ 日々相談を受けている窓口メンバーに対しての精神的なケア



**粘り強く相談者の話に耳を傾けることが解決の第一歩**

# 内部通報とハラスメント相談件数の推移



**軽微な内容、気軽な相談はハラスメント相談デスクへ流れる傾向に。**  
**風通しの良い職場の指標とされる従業員数 1%の相談が入る様に。**  
(※東洋経済社公表)

多面的・重層的な  
Communication Skill向上  
に向けた啓蒙強化  
(事案の原因の排除)

Bias Training / Assertion training /  
EQ (Emotional Intelligence Quotient) の醸成 /  
Anger Management / Envy (妬み) Control等

現場解決力の更なる強化

法務部門と連携した事案解決を通じた経験値向上 /  
Christine Porath理論の共有 / 聞く力の醸成 /  
心理学 (基本) スキル向上 {例: 従業員に対する心理的安全性の醸成等}

産業カウンセラー業務との  
融合

Mental Careとのパッケージング

世情に合致した  
柔軟なルールの見直し

上記目的の実現のために、躊躇なくハラスメントの体系を  
柔軟に変更していく

**GOAL**

「企業理念の実現」 「生産性向上や離職防止」