Passion for Innovation.
Compassion for Patients.℠

Daiichi-Sankyo

職場のハラスメント撲滅のためのシンポジウム

【事例発表】 第一三共グループのハラスメント対策

～ 対応の鍵は”信頼関係” ～

2020年12月9日

第一三共株式会社

本日のアジェンダ

1. 第一三共グループのご紹介

2. ハラスメントの状況

3. ハラスメント対策の取り組み

4. まとめ

１．第一三共グループのご紹介

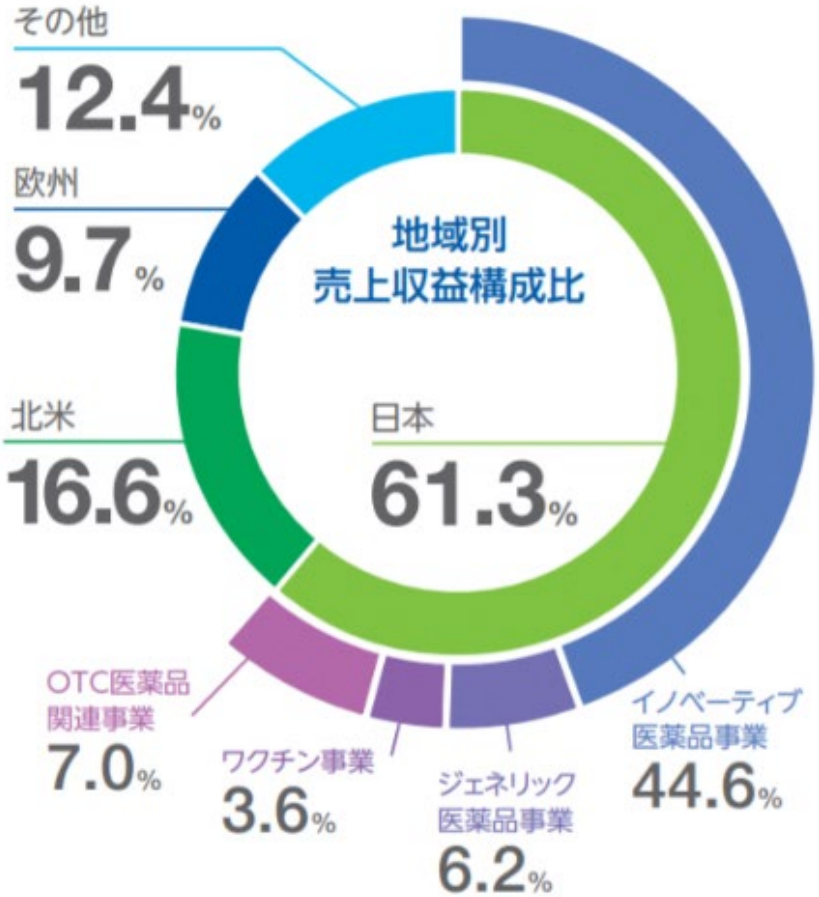
事業の概要①

革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供することで、世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する

2019年度 業績サマリー

		対売上収益比率
売上収益	9,818億円	–
売上原価	3,432億円	35.0%
販売費・一般管理費	3,023億円	30.8%
研究開発費	1,975億円	20.1%
営業利益	1,388億円	14.1%
当期利益(親会社帰属)	1,291億円	13.1%
ROE	10.1%	

負債	7,993億円
純資産	1兆3,063億円
総資産	2兆1,056億円
自己資本比率	62.0%



事業の概要②

中核となる疾病領域を従来の「循環器」から「がん」へシフト

2015年以前

- 循環器事業
- PCP領域*3中心
- グローバル製品
- 自前主義
- 売上規模

2016-2020年度
第4期中期経営計画
2025年に向けた
転換
Transformation

2025年ビジョン

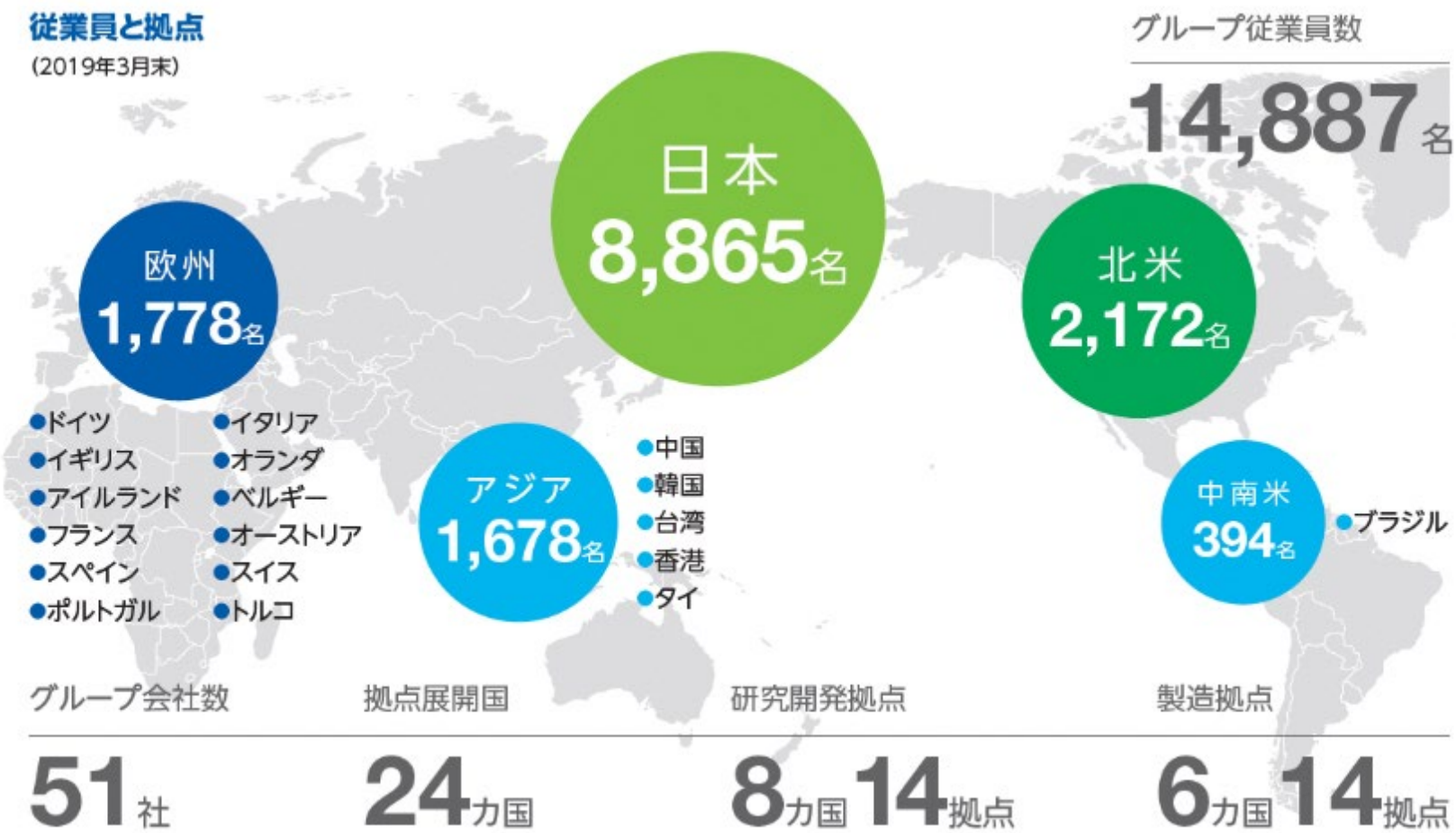
がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業

- がん事業
- スペシャルティ領域*1
- リージョナルバリュー*2
- アライアンス拡大
- 持続的利益成長

*1 病院・専門医で主に処方される医薬品
*2 各国・各地域の事業戦略に適合した製品
*3 一般開業医で主に処方される医薬品

従業員数

グローバルで約1万5千人、うち、日本は約9千人



製薬業界の特色

- ✓ 長い年月と莫大な費用をかけ、低確率で生み出される医薬品
- ✓ 研究開発・生産・営業・スタッフと多種多様な職種

研究開発 | **生産** | **営業**

スタッフ機能

２．ハラスメントの状況

ハラスメントの状況

相談件数

- 毎年一定数のハラスメント相談あり
- ほとんどがセクハラ、パワハラに関する相談
- ここ数年はパワハラの相談件数が増加

事　例

セクハラ

仕事上の親切・にこやかな応対
→“自分に好意がある”と思い込む

・自己中心的な考えから被害者に一方的な好意を寄せる、いわゆる「妄想型セクハラ」

・お酒が絡む場面でのトラブル

宴席での
性的言動

パワハラ

・復職時になっての訴え

休職に入る時点での
十分な原因確認が重要

・いわゆるグレーゾーンへの訴え

パワハラと適正な指導との
違いの共通理解が不可欠

３．ハラスメントへの取り組み

ハラスメント対策の取り組み（全体像）

３つの視点から、“信頼関係”をベースとした対策に取り組む

視　点		目的	鍵となる信頼関係
1	未然予防	ハラスメントを起こさせない	【社員同士（職場）の信頼関係】
2	早期発見・早期対処	深刻化させない	【会社と社員の信頼関係】
3	秩序回復・再発防止	悪影響を残さない	【会社と社員の信頼関係】 【社員同士（職場）の信頼関係】

３－１．【未然防止】

～　ハラスメントを起こさせない　～

経営トップからのメッセージ（抜粋）

自らの言葉で　定期的に　繰り返し

社員の意識醸成のためには、経営トップの姿勢・想いを明確に示すことが重要

2020年6月12日　**人権尊重へのコミットメント**

「米国、欧州、ASCA各地域に拠点を置く当社グループには、多様な社員が働いています。私たちは、いかなる種類の差別も、ハラスメントも認めません。」

2019年10月1日　**コンプライアンスの重要性**

「第一三共グループの役員・社員一人ひとりのIntegrityを実践する行動がお互いによい影響を与え、当社グループに対する信頼がさらに高まっていくことを期待しています。」

2019年1月9日　**2019年新年の挨拶**

「皆さんには、コンプライアンスの重要性を何度も伝えておりますが、繰り返し認識を深めていくことが大切です。今一度、全社員が第一三共のコアバリューであるIntegrityに基づいて、正しい判断・行動をするよう、お願いします。

ハラスメントに関する教育研修

**ハラスメントの正しい知識、それぞれの立場で何をすべきかを
しっかり理解することが重要**

対象者	教育研修
全社員	■ハラスメント研修、コンプライアンス研修
ライン長	■新任ライン長向け研修
役　員	■経営層向けハラスメント研修
相談窓口・人事担当者	■相談窓口担当者研修、人事担当研修

ガイド・マニュアル	啓発資料等	関連資料

（参考）e-ラーニングの一例（2020年11月実施）

Passion for Innovation.
Compassion for Patients.™

職場におけるハラスメントを考える
e-ラーニング

2020年11月

今年はCOVID-19によるテレワークの増加を受けてコンテンツを追加

テレワークにおけるハラスメントの留意点

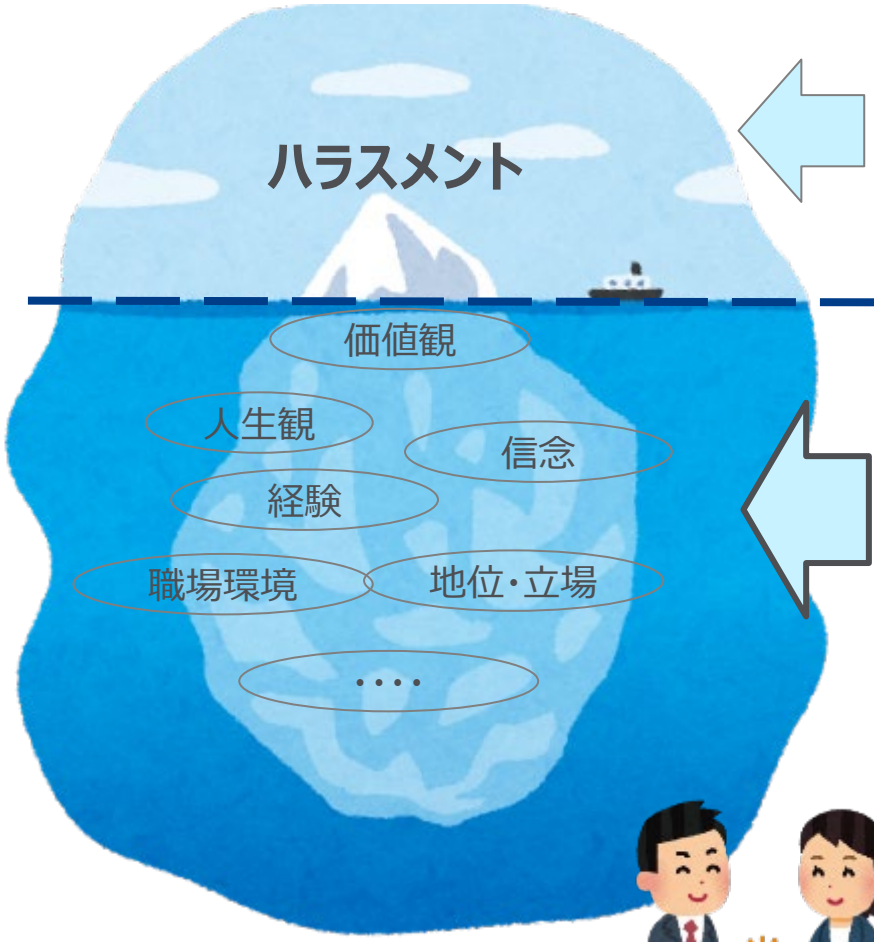
テレワークになることで、コミュニケーションはより取りにくくなります。そのため、コミュニケーションの取り方に、より配慮が必要になってくることを意識しましょう。
また、ハラスメントにつながるような「嫌がらせ」や「無理強い」などをしないように気をつけましょう。

- 文章では、口頭に比べて言葉がきつくなりがちです電話等も活用しましょう。
- 人間関係の切り離しを避ける一方で、頻繁な報告の強要など、過剰な管理にならないように気をつけましょう。

- ビデオ会議でプライベートの空間等を写すことを強要しないようにしましょう。
- プライベートの空間を詮索しないようにしましょう。

潜在要因にアプローチする研修・啓発

ハラスメントの潜在要因にアプローチする研修・啓発により、
ハラスメントを“起こす気にさせない” 職場風土の醸成へ



直接的な研修・啓発

一歩進んで・・・

潜在要因にアプローチする研修・啓発
「人権について」
「Diversity & Inclusion～ LGBTを知ろう ～」
「私達のなかにある“無意識バイアス”に気づく」
「男性の育児参画を促し、誰もが働きやすい職場に」
「介護支援について学ぶ」

⋮

ハラスメントを“起こす気にさせない”

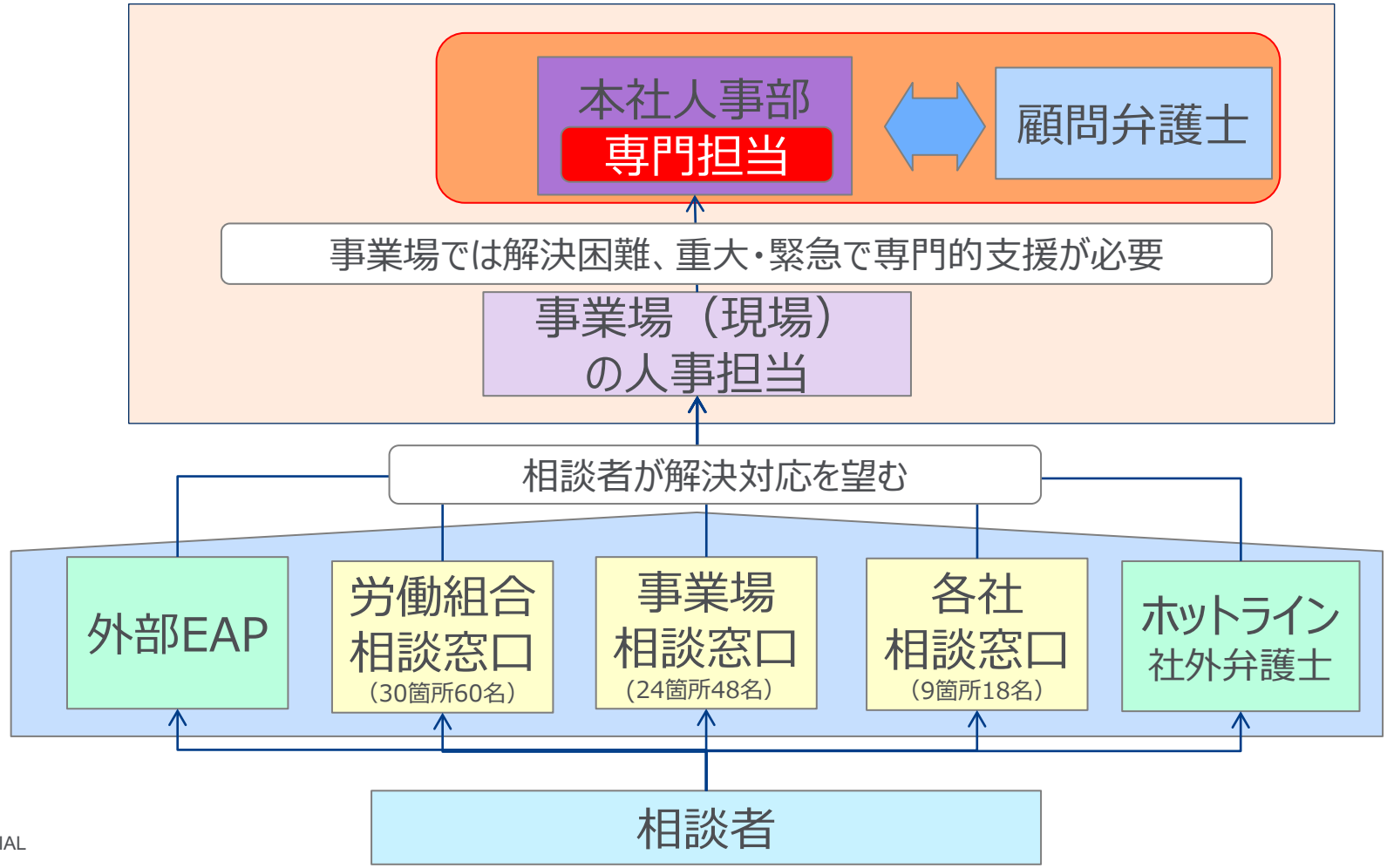
社員間の“心からの”信頼関係へ

３－２．【早期発見・早期対処】

～　深刻化させない　～

第一三共グループの相談・対応体制

- 相談のしやすさを考慮し、社内外に複数の窓口を設置
- 本社人事部に「専門担当」設置、顧問弁護士と連携した対応



相談・対応体制における課題

- ✓ 初動の悪さが事態を悪化（担当者のスキル不足）
- ✓ 現場対応者のスキルのバラつき（マニュアル学習の限界）
- ✓ 情報が上手く集約できず対応にヌケ・モレが発生（連携不足）
- ✓ 本社担当者の専門知識・スキルが定着しない

⋮

本社人事部に「専門担当」を設置

- 専門的支援による現場人事担当のスキル向上
- 当事者（相談者・行為者）にとって信頼性の高い調査
- 顧問弁護士との連携による客観的・公正な判断

専門担当を起点とした信頼のサイクル

専門担当

- 対応方針の決定
  現場への専門的支援
- 素早く情報集約
  弁護士との相談

週１回
定例会

顧問弁護士

必要あれば調査にも同席

調査・判断
のアドバイス

即刻報告
・支援要請

現場対応者（事業場人事）

直観力

- 適切に対処できる
  という安心感
- いち早く問題の
  芽を見つけ出す

自信をもって
調査に臨む

何かあれば
まずは相談してみよう

当事者（相談者・行為者）

- 信頼できる調査（面談）
- 結果への納得感

調査・対応のポイント
（これまでの経験から･･･）

初動対応の重要性

人間関係においてトラブルはつきものだが・・・

初動に成功してこそ、
当事者（相談者、行為者）も会社も救える！

初動対応のポイント

状況把握や原因
究明はその後で・・・

- まずは、相談者（被害者）の精神状態を確認、最優先でケア
- できるだけ早く一次情報の集約・整理
- 専門的なサポートによりしっかり対応方針を定めてアクション

調査対応のポイント①

適切な調査対応は、事案の早期解決と、
結果に対する当事者の納得感につながる

原則

- 面談は対面で（顔の表情が大事）
- 人目（特に社員）の無い場所で
- 先入感をもって結論を急がない
- 評判に惑わされず、冷静に具体的事実を確認
- 時系列で事実関係を把握

「あいつは悪いやつだ！」
↓
「悪い、とはどの様な行動や言動でしょうか？」

相談者の対応

- 不利益を与えないこと、情報厳守を説明し安心させる
- 傾聴の姿勢で温かみのある対応、体調面の気遣い
- 会社への要望をしっかり確認
- 行為者・関係者への調査の承諾（嫌がらせ・報復阻止を約束）
- 相談者の訴えがそのまま認定されるとは限らない事への理解

特にセクハラは辛い行為を思い出すため、顔色を見ながら慎重に

調査対応のポイント②

行為者への対応

- 最初に、虚偽・隠蔽には厳格に対処することをハッキリ告げる
- 指導・叱責、結論めいた発言はしない　調査の目的はあくまで事実の確認
- 自らの行為に対する認識や反省度合いも確認　情状酌量の判断や職場環境の回復措置に反映
- 相談者への嫌がらせ・報復は、それ自体が重大な違反行為と認識させる

よくある問題	対応のポイント
報復を恐れ、 相談者が調査を拒絶	拒絶を理由とした安易な打ち切りは問題の先送り・深刻化に繋がる。できるだけ相談者の不安を取り除き説得する。
匿名での相談	発生場所が特定できる場合は職場環境として調査、改善を図る。
事実認定が難しい 証言が食い違う	周辺情報からできる限りの情報収集を行い、ハラスメントの有無、少なくとも職場環境回復の必要性を検討する。
相談者・行為者が 結論に納得しない	会社が出した結論を安易に覆すことは、逆に社員から信頼を失う。十分調査をして決定した事を丁寧にフィードバック、理解を得る。

３－３．【秩序回復・再発防止】

～　悪影響を残さない　～

再発防止に向けて

ハラスメント対応の最終目的は「職場環境の回復」にある！
（白黒をつけることがゴールではない）

□職場環境の回復を最優先に考えた対策

・被害者の精神的苦痛を取り除く（メンタル面のケア、業務上の配慮等）
・職場内のコミュニケーションを回復させる（職場内教育、人事異動等）
※組織の都合を優先しない！

会社と社員の信頼関係

□組織の問題にスポットを当てた原因究明と解決

・発覚した問題の背景には、そこに影響を与える原因が組織に潜んでいる場合あり
・そうした原因を究明し、解決することが再発防止につながる
例）過度なノルマ・プレッシャー、飲み会を強要する文化など・・・

社員同士（職場）の信頼関係

４．まとめ

ハラスメントの無い快適な職場を目指して

ハラスメントに対する会社の姿勢・取り組み＝社員からの信頼

“大岡裁きは町人に見られている”

信頼を得られれば・・・

“何かあれば会社がキチンと対応してくれる”という安心感

適切な対応の積み重ねが・・・

誰もが安心して力を発揮できる快適な職場へ！

ご清聴
ありがとうございました