

## 中小企業における職場のパワーハラスメント対策の好事例

- 平成28年度働きやすい職場環境形成事業において、職場のパワーハラスメント対策を行っている企業に取材し、「職場のパワーハラスメント対策取組好事例集」としてとりまとめた（平成29年3月）。
- 当該事例集に、従業員数300人未満の企業・団体の事例は12事例。
- 当該12事例においては、特に従業員に対する教育やトップによるメッセージ発出について、特徴的・重点的な取組が行われている。

職場のパワーハラスメント対策取組好事例集で取り上げた事例中、従業員数300人未満の企業・団体（計12事例）における特徴的・重点的な取組の状況

| 取組項目      | 特徴的・重点的に取り組んでいる事例数 |
|-----------|--------------------|
| トップのメッセージ | 9                  |
| ルールを決める   | 6                  |
| 実態を把握する   | 6                  |
| 教育する      | 10                 |
| 周知する      | 5                  |
| 相談や解決の場   | 5                  |
| 再発を防止する   | 1                  |
| その他       | 1                  |

## 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<br>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<br>② ルールを決める……就業規則にハラスメント防止を規定<br>③ 実態を把握する……役員・担当者が常に現場の状況を確認<br>④ 教育する……「何がパワハラなのか」を全社員に研修実施<br>⑤ 周知する……会議の場などを通して周知を図る<br>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って、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。

## 10 毎年実施、10年続けているアンケートをフル活用－J社

|                                                                                                                           |             |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| <b>取り組みのポイント</b><br>③ 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<br>結果は全社に公表する<br>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 | <b>所在地</b>  | 兵庫県   |
|                                                                                                                           | <b>業種</b>   | 製造業   |
|                                                                                                                           | <b>従業員数</b> | 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。

## 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<br>① トップのメッセージ……ハラスメント防止を重視<br>③ 実態を把握………無記名でパワハラ実態調査を実施<br>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<br>⑥ 相談や解決の場……相談につながる体制の整備<br>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、昨年より年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。

## 28 継続的な研修実施や小冊子配布等で未然防止－Z社

|                                                                                                                                                                                                                 |      |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| <b>取組みのポイント</b><br>① 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<br>② ルールを決める……ハラスメント防止規程を作成<br>③ 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<br>④ 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<br>⑤ 周知する……小冊子を配布して周知を図る<br>⑥ 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、本格的に対策に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。

## 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

|                                                                                                                                                                                                                                      |                |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| <b>取組みのポイント</b><br>① 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<br>② ルールを決める……相談の手引の配布、防止ポスターの掲示<br>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<br>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<br>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<br>(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。

## 32 全社員に定期的な研修参加を義務付ける－X社

|                                                                                                                                                                                    |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| <b>取組みのポイント</b><br>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<br>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<br>④ 教育する……全社員、3～4年に一度の研修受講が必須<br>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<br>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るとい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者と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。



## 38 専門家と連携した社員教育 -N社

|                                                                                                                                         |             |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| <b>取組みのポイント</b><br>① トップのメッセージ…「人を大切にしたい」<br>④ 教育する……………総務課長がトップの意を受け推進役となり<br>「何がバワハラなのか」を管理職層に研修実施。<br>◎その他……………メンタルヘルス対策や就業障害補償との連動も | <b>所在地</b>  | 長崎県   |
|                                                                                                                                         | <b>業種</b>   | 小売業   |
|                                                                                                                                         | <b>従業員数</b> | 約240名 |

## トツプの想い

当社は経営理念の中で「お客様第一主義に徹し、自動車を通して社会に貢献し、常に自らを磨き経営効率を高め、依って私たちの幸福を実現する」と掲げており、「人を大切にしたい。ハラスメント問題がきっかけで『人が辞める』ようなことはあってはならない」との強い意思がありました。従業員には「お客様・社会に対してホワイト企業として対応して欲しい」「働きやすい職場環境も含めて、すみずみまでホワイト企業でありたい」と発信しています。そのために経営と従業員の価値観を合わせ、「ハラスメントのない快適な職場環境作り」を目指しています。

## 総務課長の思い

若い人が5年後も10年後も残って主流となり、土台となっていくためにも良好な職場環境を築いておく必要があり、企業の質を上げていく必要があると考えておりました。以前はパワハラ問題への危機感はあったものの、具体的な社員教育は出来ていない状況でした。そこにトップから長崎商工会議所でのハラスメント防止セミナーへの参加指示があり受講しました。今後もメンタルヘルスやハラスメントに関する定期的な社内啓発活動を実施し、相談窓口の整備も視野に入れています。月に1回実施している安全衛生委員会のテーマとしても取り上げていきます。

## 取組みの経緯・内容

- (1) 2015年10月の長崎商工会議所主催「メンタルヘルスと労務管理の視点から見たセクハラパワハラのリスクマネジメントセミナー」に総務課長が参加しました。
- (2) 2016年4月、同セミナーの講師を務めた専門家を改めて招き、社内で管理職向け研修を実施しました。これらのセミナー・研修は、知識を得るための講座のパートと、その知識を応用して参加者同士が討議をするグループワーク形式のパートをセットにして実施したことにより、参加者は多くの気づきを得ることができました。
- (3) 2016年11月、セミナーと併せて、メンタルヘルス不調に対する対策として、一次予防の観点で改正労働安全衛生法に基づくストレスチェックを実施しました。

その後、メンタルヘルス不調に伴う休職発生時に安心して療養できる仕組みづくりとして、就業障害補償制度も導入しました。



## 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<br>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<br>③ 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<br>④ 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

|                                                                                                         |             |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|
| <b>取組みのポイント</b><br>① 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<br>④ 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 | <b>所在地</b>  | 東京都   |
|                                                                                                         | <b>業種</b>   | 情報通信業 |
|                                                                                                         | <b>従業員数</b> | 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れば、「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す。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。

## 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<br>② 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<br>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

|                                                                                                                                   |             |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| <b>取組みのポイント</b><br>① 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<br>④ 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 | <b>所在地</b>  | 東京都      |
|                                                                                                                                   | <b>業種</b>   | その他サービス業 |
|                                                                                                                                   | <b>従業員数</b> | 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ですので、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。

もともと当社のクレド(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しらない人は、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もらってコスト削減

普段からクレド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の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。

## 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

|                                                                                                                                                                                    |             |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>取組みのポイント</b><br>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」<br>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<br>④ 教育する……外部専門機関に「ハラスメント防止研修」を依頼し、社員全員が受講<br>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 | <b>所在地</b>  | 東京都          |
|                                                                                                                                                                                    | <b>業種</b>   | その他<br>サービス業 |
|                                                                                                                                                                                    | <b>従業員数</b> | 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、会社がまとも、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月の育介法・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。