

ハラスメントの 相談窓口の実務



社会保険労務士 田代英治

第3回 相談窓口を機能させる（利用してもらう）方法

相談窓口は、設置しても実際には本来の機能が果たされず、ハラスメント事案の早期発見や早期解決に結び付かないケースが多いように思います。今回は、活きた相談窓口にするためにはどうしたらよいか、機能しない原因を基にその対策を考えてみたいと思います。

1 相談窓口が機能しない原因

パワハラ防止法により、企業にパワハラ対策の実施が義務化されました。その1つに、相談窓口の設置がありますが、すでに、セクハラやマタハラの防止策として設置が義務化されていたので、相談窓口自体はほとんどの企業で設置されていると思われます。

しかし、実際にそれが機能しているかという点、かなり不安を感じている企業が多いようです。相談窓口は設置したものの、まったく反応がないというケースもあるでしょう。実際にハラスメントが起きていないのならよいのですが、何らかの理由で相談窓口が利用されていないということもあります。

そのように相談窓口が利用されない理由として、次のようなことが考えられます。

- (1) 従業員が「ハラスメント相談窓口の存在自体を知らない」「存在は知っているが、どこに連絡したらよいかわからない」という社内への周知・広報が不十分なケース

従業員にとっては、説明会や研修会等でハラスメント相談窓口の存在を一度は耳にしていたとしても、そのときに問題がなければ、そのうち忘れてしまいます。自分に被害が及んだときに初めて「会社に相談窓口があったはず」と思い出すのですが、どこに連絡したらよいか分からない、かといってだれかに尋ねると、相談しようとしていることが知られてしまうので、それもしにくい状況が考えられます。

- (2) 相談窓口の存在を知っていても、「会社を信用できない」という気持ちから相談をためらうケース

一般に、従業員は、会社に苦情をいうこと自体に慣れておらず、そのうえ、ハラスメントの被害を会社に申告してしまったがために、さらに嫌がらせをされて職場にいられなくなってしまったというような話もよく聞きます。これでは、たとえ相談窓口があったとしても、とても相談する勇気が出てこないでしょう。

- (3) そもそも、「相談窓口担当者を信用できない」ために、ハラスメントのことを相談しにくいというケース

この場合、「毎日顔を合わせている間柄なのに、こんな話をしたら、翌日からどんな顔をすればよいのか」「本当に秘密を守ってくれるのだろうか」「あの人は会社側の人だから、きちんと対応してくれるわけではない」等々、従業員が相談窓口担当者に対して、このように考えている可能性もあります。

社内でハラスメント事案が起こっており、人事担当者が「どうやら、あの人がパワハラしているらしい」とうすうす気づいていても、被害者からの申出がない状態では、なかなか動きづらいものです。このような状態を長年放置していると、組織に悪影響を与えますし、複数の従業員にストレスがたまり、やる気をなくし、辞めていってしまいます。

したがって、被害者が自ら相談窓口申し出てくれるというのは、実は事態が悪化する前に收拾するチャンスが会社に与えられるという意味で、とてもありがたいことだといえるかと思えます。

2 社内広報が不十分であることが原因の場合の対応策

上記で示した主な原因ごとに対応策等を考察していきます。

まず、社内広報が不十分な場合ですが、次のような点に留意して、会社をあげてハラスメント事案の早期発見、早期解決に努めていく必要があります。

(1) 必ず複数のルートをつくる

前回は触れましたが、相談できる方法は、口頭、電話、メール、ウェブフォームなどですが、いくつか用意するとよいでしょう。

また、担当者を複数にするというのも基本です。人事労務の責任者を担当者にする、たいていは中高年の男性なので、もう1人、女性でなおかつ年齢も若い従業員を任命するというパターンが多いものです。

これで担当者が2人になり、性別、年齢層にも配慮がなされたこととなりますが、人事労務担当だけではなく、別の部署にも窓口があったほうがよいでしょう。社長直属のセクションであれば、なおよいと思います。加えて、社内だけではなく、社外相談窓口を利用するというのもよいでしょう。

(2) しつこいくらいに何度も周知する

入社時はもちろんのこと、節目ごとに相談窓口の連絡先を書いた周知文書を配布する等、周知の機会を増

やすのがよいでしょう。カード型にして、携帯できるようにするのもよいと思います。

ポスターなどの掲示も悪くないのですが、ずっと貼りっぱなしでは、壁の一部になってしまい、あまり注意を引かないので、定期的に貼り替えるようにしたほうがよいと思います。

(3) どのようなときにどのように相談したらよいかを、具体的に案内する

相談窓口の形式は整っているが、従業員からすると、「会社に相談窓口はあるが、何を相談すればよいのか」「本当にこんなことを相談してよいのか、わからない」「相談窓口があるのはわかっているが、手続きが煩雑すぎて相談する気がなくなった」等の声があがっていることも考えられます。

そこで、周知文や案内文はQ&A形式にしたり、具体的な図表も取り入れたりして、相談者の立場に立って、わかりやすく記載することが必要です。

(4) 窓口担当者による研修会や説明会を実施する

相談窓口担当者が、社内研修会や説明会を定期的実施し、担当者の顔が従業員に見えるようにするのも一考です。どのような人が担当しているのかを実際に見て、知ってもらうことで、相談がしやすくなる効果が期待できます。

また、相談を受ける担当者が、ハラスメントについての知識がなかったり、傾聴などの基本的な技法を身に付けていなかったりすると、不適切な対応をしてしまい、そのことがマイナスイメージとなって広まるのが考えられます。それを防ぐためにも、「研修を受けた担当者がある」という情報を積極的にオープンにしたいものです。

3 相談窓口に対する不安を解消する対応策

次に、従業員が相談窓口相談の際に抱くであろう不安を解消するにはどうしたらよいか、という視点で考えてみます。

(1) 相談者の抱く一般的な不安

相談者の抱く一般的な不安は、以下のとおりです。

- 相談情報の取扱いが明示されていない、あるいは、明示されていても遵守されていないのではないかという不安。それに加えて、トラブルの相手方当事者から報復を受けるのではないかなどという不安がある。
- 人事総務等の部署が社内相談窓口の役割を担う場合、従業員の多くは、相談したことがすべて相手方に筒抜けになると考えがちである。
- 顧問弁護士等を社外相談窓口に行っている場合、従業員からすると、やはり会社サイドの窓口として捉え、自分の立場への影響を警戒する心理が働くことが考えられる。
- 相談窓口が問題解決にどうかかわるのかわからない、ということからくる不安も考えられる。

(2) 相談者の不安の解消策

① 相談窓口に与える役割（問題解決にどうかかわるのか）の明確化

問題の解決を進めるためには事実関係の特定は不可欠でもあり、問題の相手方当事者からも事実関係の確認は当然行うべきものです。「相手に知られずに……」問題解決をするなどということではできないのですから、相談者に対しては、きちんとその旨の説明をしなければなりません。

「相談内容が問題の相手方当事者に知られることはありません」とか、「ここでの相談内容を相談者の承諾なく口外することはありません」等と表示しておきながら、相談者本人が知らないうちに、社内での公然たる事実になっているような、いわばだまし討ちのような状況は問題です。

相談者からの相談内容は、コンプライアンス窓口から逐一、人事などの関係部署に報告されるのであれば、その旨をはっきりと明示しておかなければなりません。

② 問題解決のフローを明確に

さらに、相談者が心配なのは、相談をした内容がどのように扱われるのかという点です。この点については、相談窓口への相談から問題解決に至る手続きの流れを明確にすることで、相談者に安心感を与えることができます。解決までのフローを具体的に示すことが重要です。そしてそのフローに従った解決プロセスを確実に踏むことが重要です。

また、せっかく解決フローを示していても、そのフローにはないルートでの相談内容の通知や知るはずのない同僚などが知っていた等の事実を相談者が知った場合、相談窓口の信頼回復は、きわめて困難になってしまいます。

4 相談窓口に対する不信感や不満を解消する対応策

(1) 相談窓口担当者の対応に対する不信感

相談窓口担当者が相談者に対して次のような対応をすることが不信感を生んでしまい、窓口が利用されなくなってしまう。

- 従業員が相談したのに、「そうした問題は直接人事部へお願いします」「事実関係が特定できないので、対応ができません」「匿名での相談は受け付けられません」等といわれ、門前払いをされてしまう。
- 従業員は話を聞いてほしいのに、窓口担当者は、話をしようと思っても、いつもいるわけではないし、電話もつながらない。いつも忙しそうだし、メールでもうまく伝えられそうにないので、相談するのを躊躇している。

相談窓口の役割として、また与えられた機能によっては、対応できない相談内容もあると思いますが、せっかく相談窓口寄せられた問題を受付けずらせず、門前払いをしてしまったら、その段階でその問題が水面下に埋没してしまうことになります。社内的な解決の余地が十分にあるような問題でも、相談窓口で

は対応してくれないと相談者が考えれば、問題が外部化するリスクは避けられません。

(2) 相談者と相談窓口のギャップを埋める努力が必要

① 相談者の期待するものは問題の解決

相談者の大半が相談窓口に期待するのは、「問題の解決」です。相談者は、相談窓口の問題を報告すれば、問題は解決すると思っています。そうした気持ちの相談者が、相談窓口で相談をしたときに、「ここでは話を聞くだけです」などと返答されたときの落胆は大きいと思われます。もし、ここで話が終わってしまった場合には、せっかく把握できたはずの問題の前兆を、みすみす取り逃すことにもなってしまいます。

実際に、「こんなにつらい思いをしているのに、何もしてくれない」「相談窓口で相談したが、その後まったく音沙汰がない」「状況は何も変わらない」等の気持ちを抱く相談者は、相談窓口に不信感を覚えるかもしれません。

このようなことが起きるのは、相談者が問題として考えている事実を相談窓口の担当者が理解できていないか、あるいは事実関係は理解できていても、それが法的にどう問題なのかを理解できないために、問題であることを人事部の管理職等、次のステップを担当する関係者に伝えきれないことが主たる原因です。

あるいは、相談者が事実関係をうまく説明できていないということも原因かもしれません。つまり、問題の事実が特定できていないか、あるいは、問題として理解できていないかだと思われます。

事実の特定は、相談者と相談窓口担当者の意思疎通の問題であり、一方、問題に対する理解は、相談窓口担当者や人事部等、解決主体となる部署の担当者の意思疎通の問題です。相談者が話す問題の原因の核心はどこにあるのか、本当は何をいいたいのか、これを見極めることです。そして、問題の重要性を理解してもらえるような説明をできるかが、問題解決に至るかどうかの大きな鍵を握っています。

② 相談者の気持ちに寄り添う意識も必要

問題の早期の収束、未然防止を旨とする労務管理を進めることが会社のスタンスである一方、相談者は問題があることを指摘して、早期解決を求めます。会社側は、相談者の指摘する事実が問題とならないことを就業規則などの諸規程や法令判例などを根拠に説明しようとしがちです。

しかし、相談者にとって、事実が問題ではないなどという判断は、受け入れられないことが多いものです。確かに、会社の判断は法的には正しいのかもしれませんが、しかし、相談者の気持ちを収束させ、問題を解決することには、失敗しています。

相談窓口担当者としては、こうした場合、きちんと相談者の気持ちに寄り添って、自分の気持ちを理解してもらっていると感じてもらえることが、相談窓口の役割ではないかと思ひます。

POINT

相談窓口が従業員に利用され、本来の機能が果たせるようにするためには、事あるごとに案内を繰り返す、利用してみようと感じさせる方法を工夫することが大切です。また、会社の相談窓口や担当する人物が従業員に信頼されているかどうかも重要です。相談窓口担当者は、相談者が意を決して、窓口で足を運ぶまでの思いをくみ取り、相手の立場に寄り添う姿勢が大事になります。

【毎月1日号掲載】

PROFILE



田代英治 (たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の實務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。