

# 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4回

## ハラスメント相談があった場合の対処法 (窓口担当者の対応のポイント)

企業が、相談窓口を設け、従業員から相談があったら迅速に調査を行い、不適切な言動があれば指導や懲戒を行い、紛争を自主的に解決するという一連の対応のなかで、重要な役割を演じるのは、いうまでもなく「窓口担当者」です。

今回は、その「窓口担当者」の対応について、注意すべきポイントを解説していきます。

### 1 相談窓口対応業務の難しさ

人事異動等により初めて人事労務業務を担当し、相談窓口担当に任命された場合、これまでに経験のない重い業務を担うことになるため、多くは不安な気持ちになることでしょう。

また、ベテランの管理職が、ハラスメント相談窓口の担当者に任命されることもあるかもしれません。管理職クラスの行為者に対する事実確認では、同等の職位の窓口担当者が行ったほうがスムーズに進むこともあるでしょう。

いずれにしても、次のようなこの業務に特有の困難さがあるがゆえに、窓口担当者は戸惑うことでしょうし、彼らの負担ははかりしれません。

#### (1) 他人を理解することが難しい

相談者は自分が理不尽な思いをしたことについて、だれかに話を聞いてほしいと相談してきます。これま

で耐え忍んできたことを一気に吐き出すように話すため、長時間に及ぶこともあります。

長時間の相談対応は集中が途切れ、相談者の気持ちを酌むことはもちろん、内容を理解することさえ難しくなります。そうなると、相談者のことをわかろうとする気持ちもそがれ、拒否反応さえ生まれかねませんから、注意が必要です。

#### (2) 自分の価値観が揺さぶられる

相談者が自分の価値観とは異なる話を続けることもあるでしょう。ふだんの会話ではそういった話を聴く機会はありません。結構つらい経験となるかもしれません。

その経験は、自分の価値観を見直すきっかけになると同時に、足元が揺らぐようで不安になったり、初めての体験に戸惑う自分に違和感を抱いたりするかもしれません。

#### (3) 話の展開が読みにくい相談が多い

相談者の話にはまとまりがないことが多く、「この人は、いったい何をいいたいのだろうか？」と頭に疑問符を浮かべながら聴くこともありえます。このつらさが、怒りに変わる場合もあるだろうと思います。

あたかも長いトンネルのなかで双方が感情的に交わることなく、手探り状態が続く状態は、心理的な負担も大きくなるものです。

## 2

## 窓口担当者に必要な心構えとスキル

このように難しさを伴う業務の担当者には高度なスキルが必要です。なかでも重要なのが、コミュニケーションスキルであり、実際には経験を積んでいかないと身に付けることは難しいかもしれません。

実際、ハラスメントの被害を受けた人や、そう感じている人への対応は、一般のキャリア面談や業務上の相談を受けるのとは、異なった「スキル」や「心構え」が必要になります。その際、次のような点に注意して対応する必要があります。

### (1) 相手の心情に寄り添う

相談者の多くは、相談窓口は自分の味方になってくれるものと思って相談してきます。しかし、窓口担当者としては、相談者の話を一方的にうのみにして取り上げるわけにはいきません。1つひとつ聞き返して事実関係を慎重に確認していこうとすると、「私の話を信用していない」と相談者を失望させたり、怒らせてしまったりすることがあります。

一般に部下の立場の従業員からの相談では、将来への不安や業務量、業務内容に関する不満などについて話を聞くことが多いでしょう。しかし、ハラスメント行為を受けた人は、具体的に職場のだれかから自分が「傷つけられた」と感じており、そのことによって業務に支障が出ていることが考えられます。

その苦しい思いを受け止めることなく、「こんな解決方法があるからやってみて」などと、一般の相談と同じように安易にアドバイスなどをしてしまうと、「真剣に取り組んでくれない」と怒らせてしまったり、被害を受けた人のダメージがさらに大きくなったりすることがあります。

### (2) 事実と考えを区別して聴く

窓口担当者は、具体的なハラスメント行為がどのようなことなのか、事実確認を迅速に、しかも正確に行うスキルが求められます。これはただ相手の話を聞く

だけでなく、相手の気持ちに寄り添いながら的確な質問を投げ、それを受け止める能力が求められます。

ハラスメント相談では、「あの人の行為はハラスメントではないか」「行為者への処罰を求める」といった相談に対して、安易な発言は禁物です。不適切な初期対応により、問題が発展することもあります。そのため、相談者のなかで複雑にからまっている「事実」と、その事実を自分がどのように「受け止め（考え）」、そのときどのような「気持ち」になったのかを区別して聴くことが大切です。

### (3) 自分で勝手に判断しない

会社の相談窓口の位置づけや権限、問題解決の手順について理解していない者が、自分の勝手な判断で事実調査してしまうと、知らないうちに会社のルールを逸脱してしまうことが考えられます。もしも、窓口担当者の対応が原因で、被害者が深く傷つき、そのことで会社を訴える、ということにでもなったら、会社はもちろんのこと、窓口担当者のその後の人生にも、多大な影響が及ぶことでしょう。

窓口担当者が相談者の発言を「おかしいことをいつている」と勝手に判断し、その相談者の上司に対して、不用意に「あなたの部下にこんなことをいつている社員がいます。注意したほうがいいですよ」などといってしまった結果、相談者が配転される事態になった例もあります。

この事例は裁判で争われましたが、最高裁で配転の無効と損害賠償が確定しました（オリンパス事件・最高裁第一小法廷平24.6.28決定、判例集未掲載）。上司が取引先から営業秘密を知る技術者を引き抜こうとしていることをその部下が知ることになり、社内の相談窓口に通報しましたが、あろうことか窓口担当者から通報内容が上司に伝わり、3回にわたって別の部署に配転されたという内容です。

窓口担当者が勝手な判断をし、初期対応を誤ったために、相談者も会社も致命的な損害を被ることになった事例です。

### 3

## 窓口担当者の知識やスキルの習得方法

近年、ハラスメント問題と労災認定の関連がより深くなっていることから、この問題に対する会社の対応は、今後ますます重要になっていきます。

### (1) ハラスメントに関する知識の習得

ベテランの社員にありがちですが、「自分は経験があるから大丈夫」だといっているような人でも、会社のルールや相談窓口の役割を的確に理解していなければ、会社の相談窓口としての役割を果たすことは難しいでしょう。

会社として、問題解決の手順や窓口の役割が決まっていますので、まず、それを理解してもらう必要があります。その際に、厚生労働省が運営しているパワハラ関連のサイト「明るい職場応援団」(<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/>)のなかにある「パワーハラスメント社内相談窓口の設置と運用のポイント(第4版)」をじっくり読んで、最低限必要な知識やスキルを理解してもらうようにします。これに従って対応していけば、窓口担当者としてなんとかやっていけそうな自信が得られそうです。

### (2) 相談対応スキルの習得

相談対応業務は、基本的な知識の習得に加えて、専門的な教育研修を受講して、相談対応のスキルをある程度マスターしないとなかなか難しいものです。座学だけでなく、ケーススタディを基にグループ討議、ロールプレイ、フィードバックをもらうような参加型で実践的な内容の研修がよいでしょう。

窓口担当者になったら、すぐにこのような研修を受講すべきです。筆者も窓口担当者になってすぐに受講したことがありますが、実際に受講してみると、「こんなに難しいものだとは思わなかった」「何の知識もスキルもなく相談を受けていたら、間違えた方向に持って行ってしまいうだろう。今後は、そういうことが起きないように、気をつけて対応したい」と、有意義な

気づきを得ることができました。

### 4

## 相談窓口の役割の周知の徹底

前回は触れましたが、相談窓口の開設にあたって、相談窓口の役割について十分に社内に周知しておく必要があります。具体的には、社内報やイントラネット等で、以下のように窓口の役割を十分に周知しておくことです。これは、相談窓口にとって社員に約束した行動基準になると同時に、窓口担当者が誤解なく業務を遂行するうえでも重要になります。

① ハラスメントの相談は当社の〇〇〇〇で受け付けます。

電話番号、メール、文書あて先、匿名の可否等。

② 相談したことで処遇上の不利益な取扱いをすることはありません。

③ 相談者了解のうえで、行為者の言動について調査をする場合があります。

相談窓口が勝手に調査をすることはありませんし、相談者の同意を得ながら慎重に進めていきます。

④ 場合により、同じ職場の関係者(第三者)を調査する場合があります。

相談窓口が勝手に調査をすることはありませんし、相談者の同意を得ながら慎重に進めていきます。

⑤ 相談者のプライバシーに配慮します。

相談者の秘密情報の守秘義務がありますので、確実に遵守します。

⑥ 調査の結果により、関係者を指導または懲戒する場合があります。

会社は、会社の判断基準に基づき、公平・中立的な立場から評価・判断します。

⑦ なお、社外の相談窓口として、××××もあります。

社外窓口は相談者の秘密情報の守秘に努めますが、社員の生命等に重大な危険が迫っているよう

な場合は、会社に連絡する場合があります。

## ⑧ 関連する相談窓口の案内

メンタルヘルス相談窓口／健康カウンセリング  
相談窓口／その他相談窓口について案内します。

## 5 相談対応業務の 運営上注意すべきポイント

かつて企業で社内相談窓口を担当していた筆者の経験に基づき、相談対応業務の運営上で特に注意すべき点として、以下をあげておきます。

### (1) 担当者と相談者の関係に注意する

相談者は大きなストレスを抱え、最後の駆け込み先に駆け込むような心境で相談してくる場合が少なくありません。その気持ちには配慮しつつも、事実を確認できない状態では判断できないという立場を崩してはなりません。

### (2) 証言者の利害関係に注意する

第三者ヒアリングといっても、職場のなかでは第三者が相談者や行為者と利害関係を持っている場合があります。口裏合わせやだれかを陥れるための証言もありうると認識したうえで、対応しなくてはなりません。

### (3) 相談者の秘密保持には最大限注意する

調査にあたっては、関係者には調査内容に関する守秘義務が生じることを伝えますが、調査対象者が増えてくると、どうしても漏洩のリスクは高くなります。ですから、調査対象者は必要最低限に絞ることが大事です。また、調査にあたっては、「情報守秘義務に関する誓約書」にサインをもらうなどするといいでしょう。

### (4) ハラスメントか否かを断定する必要はない

まずは、行為者が自身の不適切な言動に気づいて、

その行為を改めることが重要なのであって、処罰するかどうかは目的ではありません。もちろん、懲戒処分が必要な重篤な場合もありますが、そのような場合を除けば、窓口担当者がハラスメントかどうかの断定が必要な場面は少ないでしょう。

### (5) 相談者の健康状態や安全を第一に考える

調査をしたが、行為者には特段の不適切行為はなかった。しかし、相談者は深く傷つき、病んでいるというような場合、「ハラスメントはなかった」で済まされるケースは少ないと思われます。相談者の健康回復のために、行為者と接しない他部署への配置換えすることや、心のケアのために専門家の受診を勧める必要があります。

## POINT

社内相談窓口が機能するためには、重要な役割を担っている窓口担当者の相談対応レベルアップがとて重要になります。ほとんどの場合、窓口担当者に任命された当初は十分な知識やスキルが備わっていませんので、まずは専門的な教育が必要となります。初動対応を間違えると組織として大きなリスクを負うこととなりますので、窓口担当者の選定とスキルアップはとて重要なものと認識すべきです。

【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実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。