

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5回 実際の対処事例（1）

職場でのハラスメントは、労働者の命にもかかわる重大な問題です。多くの企業が従業員からの相談に応じる窓口をつくり、対策に力を入れてきました。ところが、いざその窓口で被害を訴えてみると、窓口担当者が適切な対応をすることができず、問題が大きくなることもあるようです。

パワハラ防止法施行後は、会社がこのような「名ばかり相談窓口」を放置するのは問題です。同指針では、相談窓口について「該当するか否か微妙な場合」でも広く相談に応じ、適切な対応を取るよう求めており、いわゆる相談の門前払いのような対応は今後、かなり難しくなるのではないかと考えます。

労働者としては、会社になおざりにされた場合、各都道府県の労働局に通報する選択肢があります。労働局は、企業が指針に反して違法な状態にあるとみれば、是正指導・勧告をするでしょうし、従わなければ、企業名を公表することもあります。

今後、ますます適切な相談対応が重要となっていくなか、筆者がこれまで社内外の相談窓口担当者として実際に対応した実例や、その後の会社の対応事例をいくつかご紹介いたします。

1 ハラスメント事案の対応 その1

(1) 相談窓口としての初期対応

数年前の話になりますが、顧問先企業の社員から、「上司からセクハラを受けた」という内容の手紙（図表1）を受領しました。筆者はこの会社の社外相談窓口を担当しており、ポータルサイトに「相談窓口の案内（図表2）」が掲載されていました。手紙の主は、この案内をみて、「社内の人には相談しにくいから」とこちらに相談をしてきたようでした。

実際、ハラスメントの相談は、電子メールか電話で受けるケースが多いのですが、手紙での通報の場合もあります。手紙の場合は、匿名での不正告発タイプの通報が多いですが、この事例のように早急な救済を求めて、記名での相談もあります。

ただ、この手紙には、相談者の電話番号やメールアドレス等の連絡先が記載されていませんでしたので、取り急ぎ、手紙の差出人住所に手紙で次のような返事をしました。

「本日、貴翰受領いたしました。貴殿の状態を大変心配しております。早急に、会社としての対応が必要と考えていますが、まずは、ご意向等も含めてヒアリングをさせていただきたいと思っております。ついては、○月●日に事務所にお越しいただくことは可能でしょう

図表 1 相談の手紙

株式会社 田代コンサルティング
代表取締役 田代 英治様

春暖の候、貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

突然の手紙をさしあげる失礼をお許しください。

田代先生は、私が勤務する会社の社外における相談窓口と案内されていたので、連絡させていただきました。

実はご相談したいことがあります。

同じ職場の上司にセクハラをされ、その後も毎日顔を合わせる環境がとても苦痛で、日々の勤務に限界を感じています。

このままでは、精神的にいつまで耐えられるか自信がありません。

以下、セクハラの内容を記しました（注：内容省略）。今後、どのように対処したらいいのか、何か良策があればご指南いただきたく願っています。

何卒、お力をお貸しくくださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

ご多忙の折、大変お手数ではございますが、ご返事を頂戴できれば幸いです。

敬具

〇〇株式会社
東京支店 〇〇 〇〇

か？ ご都合が悪ければ、別の日程で設定しますので、一度メールにてご連絡ください」

(2) 面談・ヒアリングの実施

当方の手紙を郵送して数日後、本人から電子メールで、こちらが提示した日時に面談を希望する旨の連絡がありましたので、その日時に事務所で相談を受けると返信しました。手紙を受領してから、土日を含んで5日目のことでした。電子メールや電話と異なり、手紙のやり取りでは時間はかかりましたが、出来事が詳細に書かれていたので、内容や心情を理解することができて、その分、相談者の気持ちにも寄り添うことができてよかったと思います。

当日無事面談を済ませ、その結果を当会社のフォーム（「連絡シート、図表3」）にまとめました。本人の意向を確認できましたので、正式に苦情相談として受け付け、会社が定める「苦情・相談のフローチャー

ト」に基づき、「連絡シート」を人事部に送付しました。

(3) その後の会社の対応

次のステップとして、人事部長が行為者よりヒアリングを行いました。そこで、行為者は大筋で相談者が主張する事実を認めたということでした。

その後、人事部は、相談者が強く求めていた行為者の配置転換を早々に実施し、相談者と日常的な接触がないように措置しました。

また、相談者は行為者からの報復を恐れて、重い懲罰等は求めておらず、相談者のこの意向については、相談シートや口頭でも伝えていました。会社としては、慎重な態度ながらも、本事案はやはり見逃すことはできない行為であるとして、社内賞罰規程に則り、本件を賞罰委員会に諮りました。

結果として、「行為者を『けん責』処分とし、始末書を提出させることにした」と相談窓口である筆者に

図表2 相談窓口の案内

相談したいことがあります：ハラスメント関連の相談

職場におけるハラスメントのご相談は、以下の窓口までお問い合わせください。

○相談窓口担当者

相談員 田代 英治氏（人事部委託、株式会社田代コンサルティング代表取締役）

電話番号：03-××××-××××

メールアドレス：××××××@tashicon.com

住所：東京都港区新橋〇-●-△

相談員A ×× ××（人事部員 / 内線：5084）

相談員A ×× ××（人事部員 / 内線：5085）

相談方法は、直接口頭・手紙・電話のほか、E-MAILでも受け付けます。

専用メール表示名：SEKUHARA110

相談内容については秘密を厳守します。相談者・相談窓口以外の第三者から事情を聞く必要がある場合には、原則として相談者の了承を得たうえでを行います。

○相談・苦情の対象範囲

- (1) ハラスメントの被害を受けた場合
 - (2) 他人がハラスメントを受けるのを見て、第三者として不快に感じる場合
 - (3) ハラスメントを行ったとの指摘を受けたが、自分の認識とずれがあり、確認したい場合
 - (4) 職場の同僚などからハラスメントの相談を受けたが、対応方法がわからない場合 など
- 以上を対象に、いずれも原則として1年以内に発生した出来事を対象といたします。

○苦情対応のフローチャート

ポータルサイト：「全体情報」－「人事関連マニュアル」－「ハラスメント防止マニュアル」の「苦情・相談フローチャート」を参照願います。

○ハラスメントの防止に関する規程

ポータルサイト：「全体情報」－「人事関連マニュアル」－「ハラスメント防止マニュアル」の「規定」を参照願います。

もフィードバックがありました。

2 ハラスメント事案の対応 その2

上記の事例は、「苦情・相談フローチャート」に基づき、社内手続きを踏んで懲戒処分を科したことで、十分ではないかもしれませんが、行為者に反省を求めることができ、一定の効果があつたのではないかと思います。

一方で、会社側の対応の詰めが甘く、行為者本人に

心の底から反省をさせ、「ハラスメントの何が問題なのか」を理解させることができなかったために、再び問題を発生させてしまった例もあります。

相談窓口が話を聞いて、次のステップにつなげて、その後の対応が拙く、ハラスメントを抑え切れず、次ようにかえって問題が大きくなったケースもありました。

(1) レストランの料理長によるパワハラ相談

2年ほど前の事案ですが、顧問先ホテルの中華調理

図表3 連絡シート

通報日時	201×年○月●日 △時▲分	受付担当者	田代 英治
通報の方法	電話 ・ 電子メール ・ 郵送 ・ 面会 ・ 他 ()		
通報者名	□□ □□	記名	
通報者区分	社員(部署：東京支店) 役職：) ・ 契約社員 ・ 派遣社員 ・ 退職者 ・ 外部(社名：) ・ 他		
=====通報内容=====			
通報対象者	氏名： □□ □□	部署： 東京支店	
不正の内容	いつ	201×年○月■日	
	どこで	(就業時間外の) 飲食店	
	どのような(受付者の主観は排除すること)	・ 身体接触を伴う性的行為 ・ 性的な発言 (詳細は添付の手紙をご参照)	
	不正事実	生じている 生じようとしている ・ その他 ()	
	対象となる法令違反等	男女雇用機会均等法11条セクハラ行為、民法709条不法行為等	
	証拠	あり(書面・録音・録画・ITデータ・その他：) なし	
本窓口以外への通報・相談	上司 ・ 労働基準監督署 ・ 職安 ・ 警察 ・ その他 (カウンセラー)		
通報者への連絡方法	電話番号(自宅・職場・携帯・その他)		
	メールアドレス(自宅・職場・携帯・その他)		
	住所(自宅・職場・その他)		
	その他		
留意事項：通報者の希望する連絡時間帯や希望事項：201×年○月●日9時、当社事務所応接室で面談を行い、本人より内部通報として対応を希望する旨を確認。本人は加害者上司xからの報復を恐れており、そのようなことがないように十分にご配慮願います。			
通報受領の通知	201×年○月●日 通報を受領した旨を通報者へ知らせた日		

のスタッフより、料理長から次のようなパワハラを受けていて、職場に悪い影響が出ているという内容の相談がありました。

- とにかく暴言がひどい(「辞めろ」「業務命令だ。従えないなら辞めてしまえ」「次の人事考課は低くする」「死ね」等)。
- その他、大声で怒鳴る。無視する。タオルや皿等のものを投げる。
- 感情の起伏が激しく、いつキレて怒り出すかわからないため、皆がびくびくしながら業務をしている。
- 退職を検討しているスタッフが多い。
- 中華調理業界でも「人を大事にしない職場」との悪評が立っている。

① 対応

次のステップとして、人事部長に相談内容を報告しました。その後、人事部長、(行為者の上席にあたる)総料理長および担当役員の3者で協議した結果、「嚴重注意」とし、人事部長と総料理長にて本人に口頭で注意をして、「①二度と同様のことはしない。②犯人捜しをしない」ことを約束したと報告がありました。

② 再度のパワハラ相談

その半年後、別のスタッフが直接人事部に相談を持ちかけました。どうやら、前回嚴重注意した以降も言動は改まっておらず、副料理長、主任クラス3人が一度に退職することとなり、危機感を覚えた別のスタッフが相談に来たとのことでした。

人事部長は、このような状況を踏まえ、料理長を自宅待機にし、スタッフ全員にヒアリングをしました。

その結果、料理長を擁護する発言をする者は皆無であり、主にその暴言や感情の起伏が激しいことで、全員がやる気を失っている状況を確認しました。

皆が、「料理長は、腕も良くない（職責も果たせていない）のに、言葉の暴力がひどい。よって、この調理場では学ぶものがない」と感じているようであり、信頼関係はゼロに等しいとのコメントも複数あったとのことでした。

③ 会社としての対応

初回は、温情もあってか嚴重注意にとどめたわけですが、今回は二度目であり、厳しい懲戒処分（「降格」）と配置転換を行うことになりました。

スタッフに手を出す行為はさすがになかったようですが、とにかく言葉の下劣さと料理長の機嫌によって調理場の雰囲気が一変することに、スタッフ全員が嫌気がさしている状況から、いくら猛省を促しても、チームとして機能しないと判断されました。

行為者からは、「そのようなつもりはなかった」「指導の一環だ」等の反論があったようですが、大声で感情的、高圧的かつ攻撃的に叱責したという事実も加味すれば、そのような言い分は通用せず、業務の適正な範囲を超えたパワハラ行為であると認定される可能性が高いと思われます。

前回注意をした後も、犯人捜しを行うとともに、「裏切られた」と大声で叫ぶ等の状況を踏まえた場合、料理長に戻っても良好なチームワーク形成を期待できず、料理長を異動させるという選択肢を考えざるを得ず、その場合、社内にはほかに中華料理の職場がないこともあり、中華の料理長から「降格」させて、他の調理場（洋食もしくは分野にかかわらず、肉や魚の下ごしらえをする部署）に「異動」させることになったということでした。

本人を自宅待機させて進められていた調査が終わり、証拠が出そろったところで、本人からの弁明を聴く機会が設けられ、最終判断がされました。

このように、相談窓口が相談者の話を聞いた後、人事部門等の問題解決のための部署につなぐだけの役割だと、その後の対応の場に臨席できず、事なかれ主義的で適切ではない解決策が推し進められることを見逃してしまう可能性は否定できません。最初に相談を受けて状況を理解している相談窓口担当者は、役割を拡大して問題解決の場面でも適宜関与させ、意見をもらうほうがよいかもしれません。

POINT

相談窓口担当者としては、まず初動を確実に行うことが大切です。相談の通報を受けたら迅速にコミュニケーションを取り、相談者の立場に立ってまずは安心させることが大事だと思います。

また、相談窓口担当者の役割は、相談を受け付けて、適切に（人事部等の）問題解決部署につなぐこととするケースが多いと思われるが、問題解決の場面にも参加して、意見を述べる役割もあるとよい場合もあります。会社上層部だけで判断した甘い処分がハラスメントの芽を根絶させられず、さらにひどいハラスメントを生むことがあることにも留意する必要があります。

【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。