人事担当者向け

ハラスメント対応完全マニュアル

～グレーゾーンで困らないための６つの着眼点～

セレクションアンドバリエーション株式会社　アソシエイトコンサルタント　長谷川 亜莉

第１回　『境界線の変化』を周知徹底しよう
第２回　社会の変化に気づかせよう
第３回　パワハラを生まない指導法を普及させよう
第４回　社会の変化を反映するハラスメント事例
第５回　相談窓口体制を強化しよう
✓第６回　解決から再発防止へ向けて

第６回

解決から再発防止へ向けて

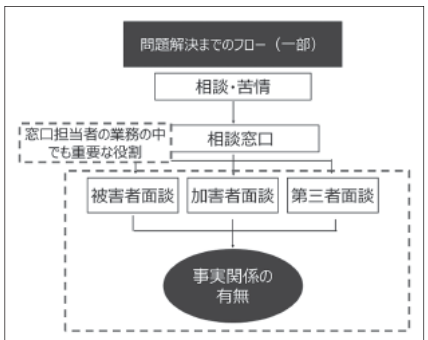
本連載の最終回である今回は，相談窓口担当者の相談の受け方から再発防止に向けて人事担当者が取るべき施策を取り上げます。

1　初動対応のための社員教育を進めよう

「ハラスメントを裁判沙汰にしないためには，相談窓口担当者の初動が最重要」とは，ハラスメント問題を取り扱う弁護士の間では暗黙のルールだそうです。問題がこじれて弁護士が必要になる多くのケースで，被害者は担当者の最初の対応から違和感を覚え，信頼して話せないと思っているからです。被害者と相談員の間で信頼関係が築けるかどうかが肝心だということを覚えておきましょう。

そのために誰が担当しても一定の対応ができるよう手順のマニュアル化を進めていきます。特に重要なポイントは各関係者ヒアリングおよびそれに基づく事実関係の有無の判定です（**図表１**）。

図表１　問題解決の重要ポイント「ヒアリング」



平成29年度9月厚生労働省　職場におけるハラスメント対策マニュアル参考に筆者作成

またマニュアル完成後，それらの共有とアップデートのための担当者勉強会は必須です。そうすることで担当者全員の責任感と意識を高めていきましょう。

まず，相談窓口担当者の心構えとしては，令和２年４月付で発表された『人事院規則』が分かりやすくまとまっています。

「親身な対応」「公平・公正な対応」「迅速な対応」「秘密の厳守」これらの姿勢をしっかり浸透させられるかが対策のポイントになります。職場におけるハラスメント対策マニュアル（平成29年厚労省）においても，「相談者にも問題があるような発言」や「『あの人がそんなことするわけがない』といった自分の偏見に基づく発言」がその後の状況を悪化させると指摘されています。窓口担当者がその場で事実の有無や善悪の判断をしてはなりません。あくまで客観的な情報収集の場であることを人事担当者が中心となって教育していきましょう。

2　特に重要となるヒアリングのポイント

●被害者へのヒアリング

相談窓口担当者は，被害者に対してまずお礼を伝えるところから始めることが効果的です。被害者がハラスメント相談に来るというのはとても勇気が伴う行動です。だからこそ真摯な姿勢で「このたびは，よく相談にいらしてくれました。ありがとうございます。会社の問題として一緒に解決していきたいと思っています」というあいさつから始めるのです。

被害者には守秘義務を説明のうえ，記録に残すことに対して承諾を得ます。そして事前に作成しておいたヒアリングシートを基に事実確認を進めていきます。ヒアリングシートは多くの雛形がありますが，基本情報に加え以下の点を含むものが望ましいでしょう。

- メール／録音データ等の証拠の有無
- 第三者目撃情報の有無
- すでに相談した人の有無
- 今後求める対応
- 行為者や第三者へのヒアリングに対する承認の有無
- 被害者の体調

■ 長谷川 亜莉　セレクションアンドバリエーション㈱　アソシエイトコンサルタント
慶應義塾大学法学部卒。同大学院MBA取得。化粧品メーカーの人事部，アパレルメーカーの管理部門を経て同社に参画。人事制度設計に携わると同時に，メーカーでの経験を生かしたハラスメント研修が好評を得ている。三児の母。
●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル 7F
●TEL：06-6695-7351　●URL：http://www.sele-vari.co.jp

人事部が相談窓口担当者を指導する際には，被害者役と担当者役に分かれた模擬面談を進めることも有効です。

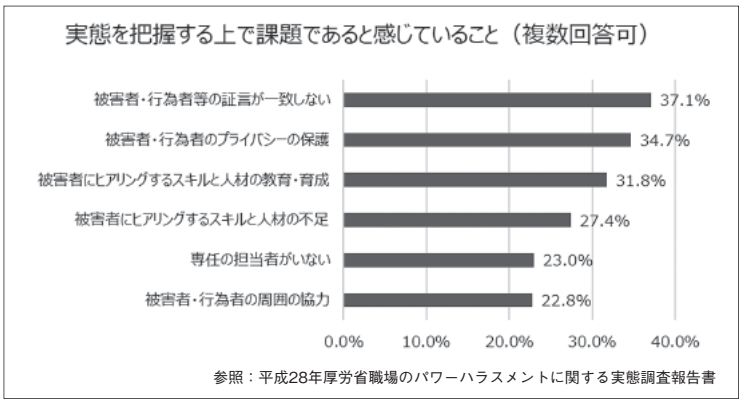
●行為者へのヒアリング

行為者へのヒアリングにおいて大切なのは行為者の尊厳を守ることと，絶対に報復行為を行わないよう厳重に注意することです。自身の言動については「そんなつもりはなかった」と語る行為者がほとんどです。逆上させることなく，安易に同調することもなく，ハラスメントに該当する言動があったかどうかを見極める必要があります。事実があったと決まっているわけではなく，行為者の認識している事実を知りたい旨をしっかり伝えられるようにしましょう。またパワハラの場合は，７割が上司から部下への行為（平成28年厚労省調査結果）であることを勘案すると，ヒアリング時には行為者よりも上位の役職者が臨席することが望まれます。なかにはヒアリングに呼ばれたことにショックを受け混乱する人もいます。行為者の精神的なフォローにも気遣いながら冷静に情報収集を進めていけるスキルが必要です。

●第三者へのヒアリング

事実確認を進めるうえで最も課題となるのが被害者と行為者の証言が一致しない場合です（**図表２**）。第三者へのヒアリングの目的は，被害者・行為者・第三者の意見を一致させることではなく，それぞれの主張を合理的に判断するための情報収集です。第三者へのヒアリングは外部への情報漏洩リスクが高くなりますので，対象メンバーは厳選します。行為者からの報復を恐れて協力を拒む従業員もいるでしょうから，秘密厳守と情報管理の徹底には細心の注意を払いましょう。

図表２　「事実確認」プロセスでの課題



３　事実関係の判定と再発防止のための情報開示

こうして集めた情報は，複数の担当者で分析し総合的に判断します。連載の第１回で図解したように，その行為・言動が「仕事に関係ある内容か」「育成／会社の成長に繋がっているか」「部下の過剰反応ではないか」は大きな判断基準となります。

ハラスメントが解決した後の情報開示にはほとんどの企業が慎重になります。しかし厚労省ハラスメント対策マニュアルにもあるように，再発防止のためには社内の主要な会議での情報開示が大切です。どんな言動がハラスメントと判断され，どんな処分があったのかを話し合うことが，従業員のハラスメントに対する意識を向上させ組織の風土を変えていくきっかけになるからです。予防策と再発防止策は表裏一体の取り組みです。社内への周知教育を定期的に続けながら，起こってしまった事案の教訓を次に活かしましょう。

＊　　＊

ハラスメント対策にゴールはありません。時代とともに境界線は変化し続け，対策の強化がますます求められるからです。人事担当者としての地道な最新情報のアップデートも，従業員が働きやすく活躍できる組織作りに確実に貢献しています。弊社ではそんな皆様の一番のサポーターとしてご支援いたします。いつでもご相談ください。