

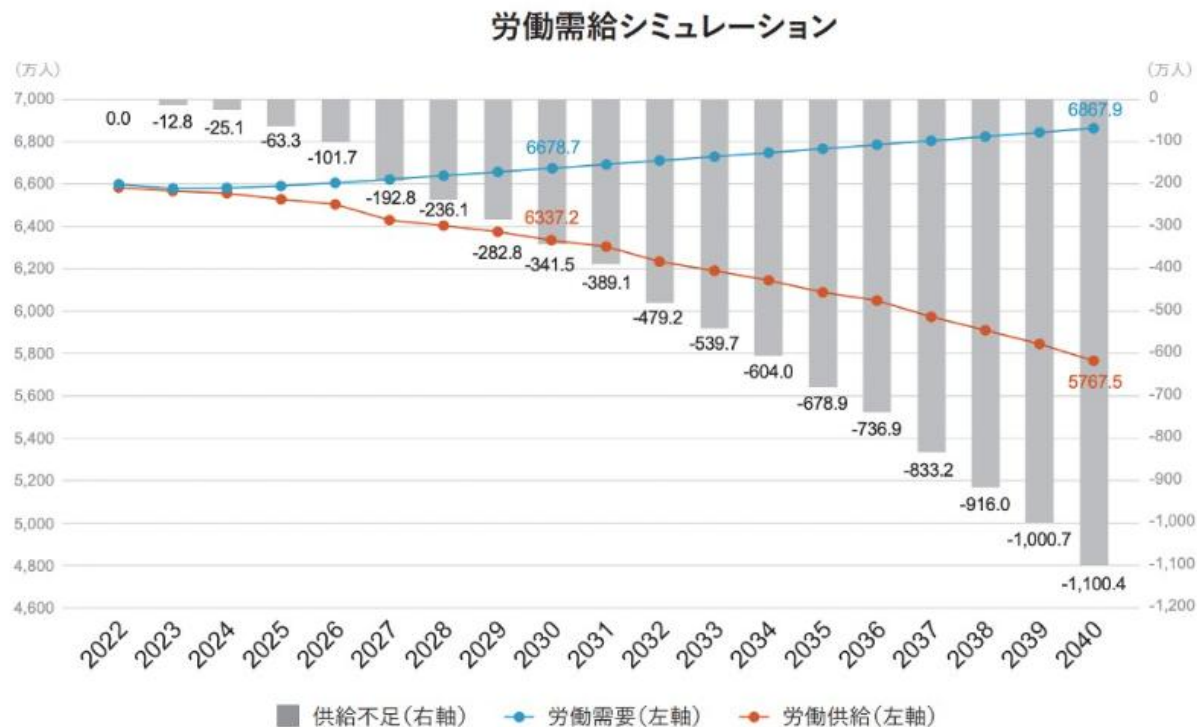
ハラスメント問題の救済制度と企業のガバナンス ～なぜ、e-learningではハラスメントが無くならないのか～

KKM法律事務所

代表弁護士 倉重 公太郎

これからの労働供給制約社会

- 「労働供給制約社会」…単なる人手不足論ではなく、高齢人口が増え続け、労働の担い手となる現役世代の割合が不足することによって日本社会が生活を維持するために必要な労働力を供給できなくなること。
- ハラスメント予防が出来ない会社には人が居なくなる。



引用: リクルートワークス研究所「2040年未来予測から見た、日本が直面する労働供給制約社会と「4つの解決手段」とは」

<https://www.recruit.co.jp/sustainability/service-work/0032.html>

ハラスメント対応は、企業の社会的責任 を越えた経営課題そのもの

- ホワイト化する社会は、ハラスメントに対する許容度は低い(芸能、スポーツ、政治)
- 人権デューデリがB to B契約の前提に
- SNS時代、箝口令は不可能と理解する
- 採用・本業の成果にダイレクトに繋がる
→本業の数字に直結する話
- 「うちにはハラスメントは無いですから」
→ハラスメントは、一度の行為が問題化するよりも、積み
り積もった不満が、裁判・労働組合・労災・病気・退職など
様々な形で露見する

E-learningでハラスメントはなくなるらない

- 一方的な知識付与型研修、受け身の受講だけでは意味が無い
- ハラスメント当事者ほど、自分の話であることに無自覚
- 「自分ごと」化しないと翌日には忘れる
- 「やらされ感」は意識改革や行動変容に繋がらない

本質的な、ハラスメント予防対策

- 特効薬は無い、一步一步の積み重ねであり、時間がかかる
 - 悪い例(懲戒)だけでなく、良いマネジメント対応も共有する
 - マネージャーだけで共有するのではなく、一般メンバーも同じ社内ルールであることを理解する
(ここはe-learningでも良い)
- ハラスメント防止の3本柱(会社措置義務の目的)
 - ①経営トップのコミット(研修冒頭の挨拶と行動)
 - ※経営トップの行動が伴っていることが大前提
 - ②社内で信頼される相談・救済・解決のプロセス(本日のテーマ)
 - ③意識改革・行動変容を促す教育研修

教育研修の目的・ゴール

- ①「ありそうだな」と思うケース設定により、当事者意識を持たせる
→「ダメダメ」ではなく「どう関わるか」、より良いマネジメントは
→見かけた場合、どう対処するか
- ②管理職同士ですら、感覚が異なることを実感し、自分のハラスメント感覚は人と違う「かもしれない」ことを体感する(アンコンシャスバイアスへの気づきを含む)
- ③ミスコミュニケーションはなぜ起こるのかを理解する
例：上司Xは、入社3年目メンバーAの潜在能力を高く評価し、今後の活躍に期待していたが、現実の業務品質や、スピード感から、平均程度の評価にとどまっていることに物足りなさを感じています。
Aのさらなる成長を期待し、面談で「Aさんのアウトプットは、はっきり言って私の期待以下だった。本来もっと出来るはずだよ。このままだと、今後の昇格に影響がでるし、重要なプロジェクトへのアサインも難しくなるね。」と伝えました。
- ③ハラスメントは、一度の行為が問題化するよりも、積もり積もった不満が、裁判・労働組合・労災・病気・退職など様々な形で露見することを理解する
→早めの介入が極めて重要
→「1日3分」だけ動ける人を増やす
- ④自身も相談対象者であることを理解する
- ⑤回避型マネジメントにならないよう、「ハラスメント・ハラスメント」(ハラハラ)に動じないための理論武装・横のつながり

長期的に目指すべきもの

- 顧問弁護士が研修する意味
- 最終的には個人間の「関係性」
→ 1on1スキルを高めて、信頼関係構築
- 1つ1つケースの積み重ねと共有（管理職・一般職）
- 「それ、ヤバイですよ」という空気感を醸成する
- 1年経過ごとにケースのアップデート
→ 相談窓口で待っているのではなく、現場にヒアリングへ行く

なぜ「パワハラだ！」と思われてしまうのか

- ①「イラッ」ときた瞬間に言葉を発している
 - イライラと共に口を開くと、物理的に声が大きくなり、言葉も攻撃的なものを選択しがち
 - イラッきたら6秒待つ
- ②何の目的で指導するかを考える
 - 管理職の役割は組織の成果を出すこと
 - 組織成果を出すためには個人のパフォーマンスを上げること
 - 怒ること、が目的ではなく、パフォーマンス改善が目的
 - 相手を尊重し、結果を責めるのではなく、なぜ出来なかったのか、どうすれば出来るようになるかを考える
- ③なぜ「イライラ」が発生するのかを考える
 - 同じ言葉を言われても「イライラ」する時としないときがある
 - 「イライラ」の原因は自分の心にある
 - 怒りの感情は「二次感情」。そもそも自分に余裕があったり、前向きな精神状態である時には「イライラ」しにくい。
 - なぜ「自分に余裕がないか」を俯瞰して考える
- ④それでもダメなら労務対応として人事に相談
 - 管理職自身も一人で問題を抱えてはいけない

現場にパワハラ防止を伝える際に必要なこと

- 令和の現在、世間の考え方がアップデートされ、「異なる」感覚を持った社員が毎年入社してくることを認識する。
- 立場や年代が異なる社員と感覚が違うこと自体が問題ではない。ダイバーシティだからこそ、共通の「ルール」作りが必要であり、同じ事案を見たときの「受け止め方が違う」ことに自ら「気づく」機会を作る。
- 「昔は良かった」、「今のやり方はダメだ」と一方的に否定するのではなく、「経営課題として」パワハラ対策の必要性を経営トップ及び現場トップが自ら説明し、実際にどのように指導すべきか、メンバー含めて共に考える（人事だけでは現場に浸透しない）。

略歴

倉重 公太朗

kurashige@kkmlaw.jp

慶應義塾大学経済学部卒

KKM法律事務所 代表弁護士 <https://kkmlaw.jp/>

週刊東洋経済「法務部員が選ぶ弁護士ランキング2022」人事・労務部門1位



第一東京弁護士会 労働法制委員会副委員長・労働法基礎研究部会部会長

日本人材マネジメント協会(JSHRM)副理事長、日本CSR推進協会理事

経営法曹会議・日本労働法学会・日本産業保健法学会・日本労務学会・キャリアデザイン学会会員
経営者側労働法専門弁護士。労働審判・仮処分・労働訴訟の係争案件対応、団体交渉(組合・労働委員会対応)、労災対応(行政・被災者対応)を得意分野とする。企業内セミナー、経営者向けセミナー、人事労務担当者・社会保険労務士向けセミナーを多数開催。

著作は30冊を超えるが、代表作は

- ・HRテクノロジーの法・理論・実務(労務行政、編著代表)
- ・【日本版】同一労働同一賃金の理論と企業対応のすべて(労働開発研究会 著者代表)
- ・雇用改革のファンファーレ(労働調査会)・HRテクノロジーで人事が変わる(労務行政 編集代表)
- ・なぜ景気が回復しても給料が上がらないのか(労働調査会、著者代表)
- ・【改訂版】企業労働法実務入門(日本リーダーズ協会 著者代表)
- ・決定版！問題社員対応マニュアル上・下巻 (労働調査会、著者代表)
- ・企業労働法実務入門【書式編】(日本リーダーズ協会2016 著者代表) など多数。

参考：パワハラ対応チェックポイント

- パワハラの定義や考え方を理解しているか
- 管理職と部員の「ザッソウ」を受けているか
- 部員のちょっとした不満を吸収する意識があるか
- 1on1が説教の場になっていないか
- ハラスメント相談窓口は設置され、現場まで周知されているか
- 相談後の対応は適切に行われているか
(相談した意味が無かったという事例が相次ぐと逆効果)
- 再発防止のための対策はとられているか