

Works 152

人事が変われば、社会が変わる。

2019. 02-03
Recruit Works Institute

ハラスメントを
許さない

HARASSMENT

連載

Macro Scope 海を渡ったホモ・サピエンス。その3万年前の冒険とは。

人事のジレンマ 人事部長に必要なのは 人事の広く深い知識 × 事業の経験と理解

極限のリーダーシップ 指揮者 大植英次氏

AIのお手並み拝見 教える力 AIは教師の代わりができるのか

人事は映画が教えてくれる 『何者』に学ぶ若者を迷走させない大人のあり方

統計が物申す 職住近接が進む首都圏

人事、仏に学ぶ 高いプロフェッショナル意識を持つには？

成功の本質 ClipLine (クリップライン)



 RECRUIT

特集

4 ハラスメントを許さない

4 はじめに ハラスメントの存在は、組織の“宿命”なのか

6 ハラスメント、これまでと今を正視する

6 日本のハラスメントの歴史を振り返る

8 職場のハラスメントと対策、その現在地

12 日本のハラスメント、4つの問題点

12 問題点1 “特異”な定義がなされている

14 問題点2 法の整備が不十分である

16 Column: 欧米諸国のハラスメント規制の今

18 問題点3 日本型組織が問題を深刻化する

20 問題点4 人権意識が未熟である

22 ハラスメントを許さない組織へ 4つの先行事例

- 22 ハラスメント対策は経営戦略：アクセンチュア
安心して働ける環境を整えることが、ビジネスとして不可欠
- 24 実効性のある通報体制：大津市役所
誰もが声を上げられるよう通報体制を整え、組織文化を変える
- 26 職場への人権意識の浸透：東京ガス
人権啓発推進リーダーと管理職が職場を牽引して人権意識を高める
- 28 顧客からのハラスメントに向き合う：Homeroom
ハラスメントを受けたことを“色”で報告、即時に介入し、深刻化を防ぐ

30 ハラスメント対策での人事の“困りごと”はこう解決する

34 まとめ：ルールを変えて、意識と現実を変える

石原直子（本誌編集長）

連載



- 36 **Macro Scope**
海を渡ったホモ・サピエンス。その3万年前の冒険とは。
- 40 **人事のジレンマ**
人事部長に必要なのは 人事の広く深い知識 × 事業の経験と理解
- 44 **極限のリーダーシップ**
指揮者 大植英次氏
- 46 **AIのお手並み拝見**
教える力 AIは教師の代わりができるのか
- 48 **人事は映画が教えてくれる**
『何者』に学ぶ若者を迷走させない大人のあり方
- 50 **統計が物申す**
職住近接が進む首都圏
- 51 **人事、仏に学ぶ**
高いプロフェッショナル意識を持つには？
- 52 **成功の本質**
ClipLine（クリップライン）

58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2019年1月22日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

ハラスメントを 許さない

はじめに

ハラスメントの存在は
組織の“宿命”なのか

2017年以降、米国における“#Me Too”に端を発したハラスメントを糾弾するムーブメントが各国に波及した。そうした流れに影響を受けたのか、日本でも政府機関、企業、大学スポーツなどさまざまな組織でセクシュアルハラスメント（以下、セクハラ）、パワーハラスメント（以下、パワハラ）の事案が明るみに出た。2018年12月、パワハラに歯止めをかけるべく議論を重ねてきた労働政策

REPROOF

BOOTHERATION

IRRITATION

HARASSMENT

PESTERING

Text = 入倉由理子（4～21P、28～33P）、城倉 亮（22～27P） Photo = 刑部友康、笹木 淳、鈴木慶子、平山 諭、宮田昌彦

審議会（以下、労政審）は、「女性の職業生活における活躍の推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について」という報告書に基づく建議を厚生労働省に提出し、パワハラ規制に向けての法整備の動きも加速している。

セクハラに関しては、男女雇用機会均等法に企業が取るべき措置義務が既に定められており、大手企業のほとんどでは“対策”が講じられている。パワハラについても法整備が進む前から、相談窓口を設けたり、管理職向けの研修を行ったりする企業は多くあった。しかし、明るみに出る事件や労働局への相談件数の増加を見ても、企業が行ってきた“対策”が奏功しているとは言い難い。

人事を含めた企業人とハラスメントの問題について話していると、この問題に関してどれだけ厳しい態度を取るべきか“逡巡”が見えることがある。曰く「指導とハラスメントの線引きは難しい」「若手と上司の間にコミュニケーションの世代間ギャップがある」「多少の“いじり”やプライベートな会話は職場の潤滑油にもなっている」。こうした理由のもと、「できるだけ起こらないように、ま

た起こったときにスムーズに解決できるように対策しておくことは重要だが、ハラスメントという事象が一定程度起こるのは仕方がないことだ」という結論に至っているように見える。

しかし、見逃してはならないのは、する側にとっては“指導の一環”や“コミュニケーションのための潤滑油”であったとしても、それらに苦しみ、心身の健康を毀損する人が確実にいることだ。今、私たちに求められるのは、ハラスメントを決して許さないという態度である。滋賀大学名誉教授の大和田敢太氏は、ネルソン・マンデラの言葉を援用し、「ハラスメントは宿命ではない。政府・社会・個人の努力により、ハラスメントを根絶し、ハラスメントのない社会を実現できる」と断言する。

では、そのような社会の実現のために、私たちはどのように意識や行動を変えていくべきか。本特集では、ハラスメントの現状をとらえ、そこに内在する問題を明らかにしたうえで、ハラスメントを許さないという姿勢を貫く専門家や企業の取材を通じて、真のハラスメント対策のありようを考える。 本誌編集／入倉由理子

ABUSE OF POWER

DISCRIMINATION

ANNOYANCE

PROVOCATION

ハラスメント、 これまでと今を正視する

セクハラ、パワハラといった言葉で人々に知られることとなったハラスメントという概念がどのように登場し、どのようにその防止策が取られてきたのか。そして、現在、職場にはどのようなハラスメント問題があるのか。

日本のハラスメントの歴史を振り返る

ハラスメントという言葉が人々の注目を集めるようになったのは、「福岡セクシュアルハラスメント事件」として知られる事案がきっかけである。1989年に被害者である女性が裁判を起こしマスコミが関心を示したことで、「セクハラ」という言葉が同年の流行語大賞の新語部門金賞とな

るなど、多くの日本人に認知される場所となった。

裁判の結審は1992年、女性の全面勝訴という形で幕を閉じた。この裁判の成果を、滋賀大学名誉教授の大和田敢太氏は、「それまでは職場のいじめととらえられていた上司の非常識な言動が、“人格権の侵害”で

あると明確に示したこと」だと指摘する。セクハラが人権侵害であるということは、既に30年前に認められているのだ。

一方、被害者の救済という意味では課題が残った。被害者である女性は既に退職に追い込まれており、損なわれた仕事や地位を“回復”するのは難しかった。そして、賠償金額は会社と上司合わせて165万円と、その損害の大きさからすれば微々たるものでしかなかった。

セクハラ、パワハラ防止の立法が進む

この事件のあと、企業では管理職や男性社員に向けて研修を実施するなど、それまでは野放しだったセクハラ問題に対策を講じる動きが生まれた。

「政府でも対策を急ぎました。1997年の改正男女雇用機会均等法で、セ



大和田敢太氏
滋賀大学 名誉教授



内藤 忍^{しの}氏
労働政策研究・研修機構 副主任研究員

企業に課せられたセクハラ防止の措置義務

1 事業主の方針の明確化およびその周知・啓発

- 1 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること
- 2 セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則などの文書に規定し管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること

2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- 3 相談窓口をあらかじめ定めること
- 4 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること

3 職場におけるセクシュアルハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応

- 5 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- 6 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を行うこと
- 7 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと
- 8 再発防止に向けた措置を講ずること（事実が確認できなかった場合も同様）

4 1から3までの措置と併せて講ずべき措置

- 9 相談者・行為者などのプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること
- 10 相談したこと、事実関係の確認に協力したことなどを理由として不利益な取り扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

出典：厚生労働省資料より作成

クハラに関して、事業主はその予防と事後対応に関する配慮をすべきという“配慮義務”が導入されたのです」と、労働政策研究・研修機構副主任研究員の内藤忍氏は、政策の動きを説明する。「その後、2006年の同法改正では、この配慮義務は“措置義務”に強化され、2016年にはマタニティハラスメント（以下、マタハラ）に関する項目も加えられました」（内藤氏）

措置義務とは、事業主にセクハラ防止等のための措置を取ることを義務付けたもので、義務違反の場合には行政指導されることもある。事業主が講ずべき措置には、管理・監督

者を含めた労働者に周知・啓発すること、起こった場合には厳正に対処する方針を明示すること（予防）、相談や苦情の窓口を設置すること（相談対応）、実際に事案が起ってしまった場合には事実を確認し、被害者や行為者に対して適切な措置を講じて、再発防止に努めること（事後対応）などの10種がある（上図）。

後に詳述するが、2018年の労政審は厚生労働省に対してパワハラ防止にも同様の措置義務を事業主に課すことを建議した。この建議は今後、法案要綱となり、国会で審議されることになる。各界でパワハラ問題が次々と明るみに出て、パワハラに対し

てもっと積極的な対策を打つべきという機運が社会全体に生まれ、政府を動かしたのだ。

ハラスメントを禁止する法はない

しかし、こうしたハラスメント防止を法制化する動きがある一方で、財務事務次官のセクハラ問題が世を賑わせていた際に、財務大臣の麻生太郎氏が「セクハラ罪という罪はない」と言ったとおり、日本ではハラスメントそのものを禁止し、関係者の責任を定める法律はないのが現状だ。行為者の責を問うには、民法の不正行為に該当するかで争うしか

いのだ。

しかもパワハラの措置義務化にあたっては、どの法律で規制するのかが議論になっている。セクハラは男女雇用機会均等法、マタハラは同法および育児介護休業法で、というように現在はハラスメントがさまざまに区分されて別のものとして取り扱われており、包括的に規制・管理する法や監督官庁が存在しない。

しかし、このような状態が、いつまでも許されるわけではなさそうだ。米国から端を発した“#Me Too”のムーブメントがもたらしたものは、ハラスメントに対して「声を上げよう」という機運の高まりである。声を上げる人の増加によって、企業が直面するリスクは確実に増えている。

国際的な圧力も高まっている。国際労働機関（ILO）は、2018年6月

の総会で、「仕事の世界における暴力とハラスメント」を議題として挙げた。加盟国に対し、労働におけるあらゆる形態の暴力とハラスメントを防止するための法律や規則を制定することを求める声明を出し、2019年の条約の採択を目指している。これを日本が批准するためには、より一層厳しい規制を設けることが求められる。

職場のハラスメントと対策、その現在地

では、日本において、ハラスメントはどれだけ深刻な問題なのか。その実態をつかむために、ハラスメントに関する調査結果を見ていきたい。日本ではハラスメントは、マタハラ、アカハラ、アルハラなど細かく区分されて語られることが多いが、2大ハラスメントともいうべきセクハラ、パワハラ以外には大規模な調査はほとんど存在しない。この細かい区分があることの問題は後に考察するとして、まずはセクハラ、パワハラに関する調査を見ることで、日本におけるハラスメントの実態を大掴みに理解しておこう。

約3割がセクハラを経験 大手・正社員でより多く

労働政策研究・研修機構の「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（2016年）によれば、セク

ハラを経験したことがある人は、28.7%、約3割に迫る。従業員数1000人以上の大企業に所属している人の経験率が最も高い（32.9%）。また、契約社員（24.6%）、派遣労働者（20.9%）に比べて、正社員の経験率は34.7%と最も高い。

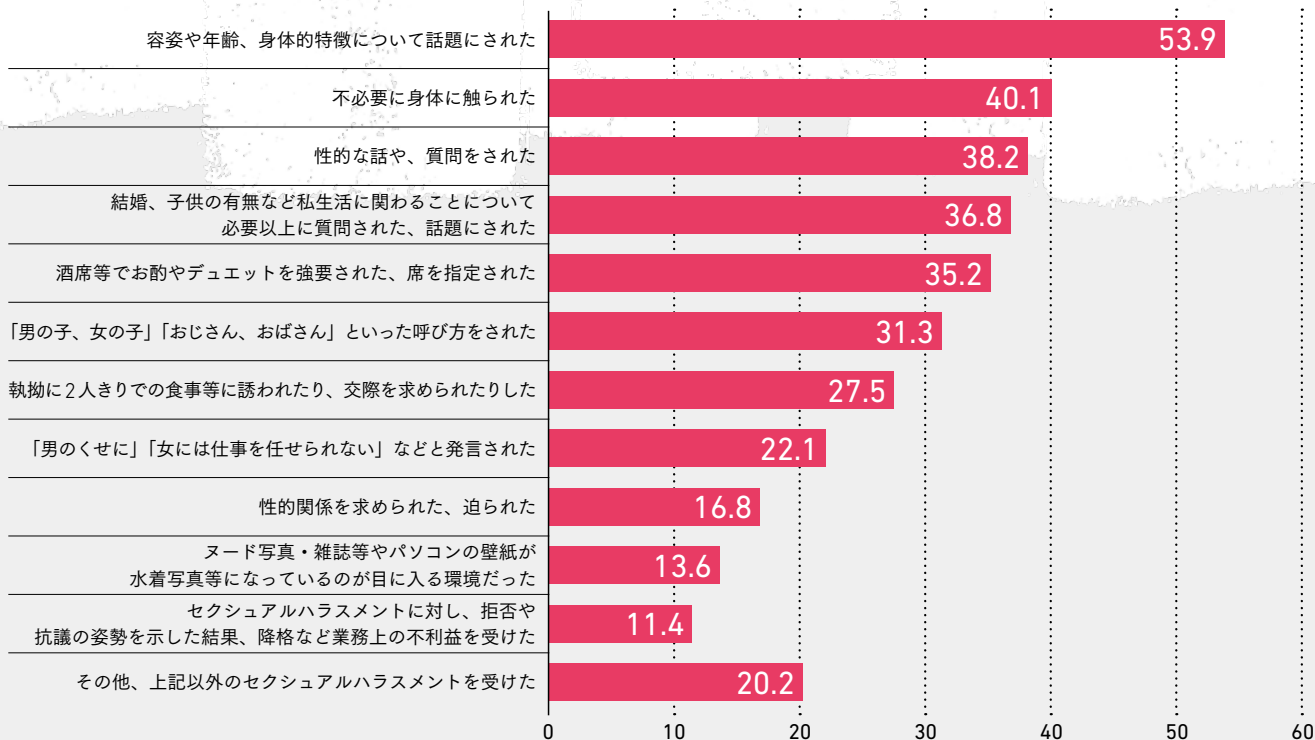
受けたセクハラの内容は、「容姿や年齢、身体的特徴について話題にされた」（53.9%）、「不必要に身体に触られた」（40.1%）、「性的な話や、質問をされた」（38.2%）、「結婚、子供の有無など私生活に関わることに必要以上に質問された、話題にされた」（36.8%）などが上位に並んでいる（数字は、セクハラを経験した人のうち）。

厚生労働省によればセクハラには、“環境型”と“対価型”の2つがある。環境型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動により、労働者の就労環境が不快なものとなり、能力

発揮に悪影響があるなど、就業上、看過できないレベルの支障が生じることをいう。この定義に照らせば、行為者の意図は関係なく、被害者が不快感を持ち、仕事への意欲低下など就労環境を悪化させるだけでセクハラに該当するということだ。調査で上位に挙がる行為を見て、「悪意はないのに」「通常のコミュニケーションの延長でしかない」と感じる人がいるかもしれないが、これらも明らかなセクハラである。

そして、「セクシュアルハラスメントに対し、拒否や抗議の姿勢を示した結果、降格など業務上の不利益を受けた」（11.4%）という、“対価型”のセクハラも起こっている。対価型セクハラとは、労働者の意に反する性的な言動に対して拒否や抗議を行った結果、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的

受けたと思うセクハラ行為 (複数回答)



出典：「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」(労働政策研究・研修機構、2016年)

に見てネガティブな配置転換などの不利益を受けることをいう。セクハラ被害を受けたうえに、それへの抵抗が不利益を生むという、二重の苦しみを味わうことになるのが対価型セクハラの特徴だ。

する側とされる側の意識に開きがあるパワハラ

次に、厚生労働省の「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」を見てみよう。

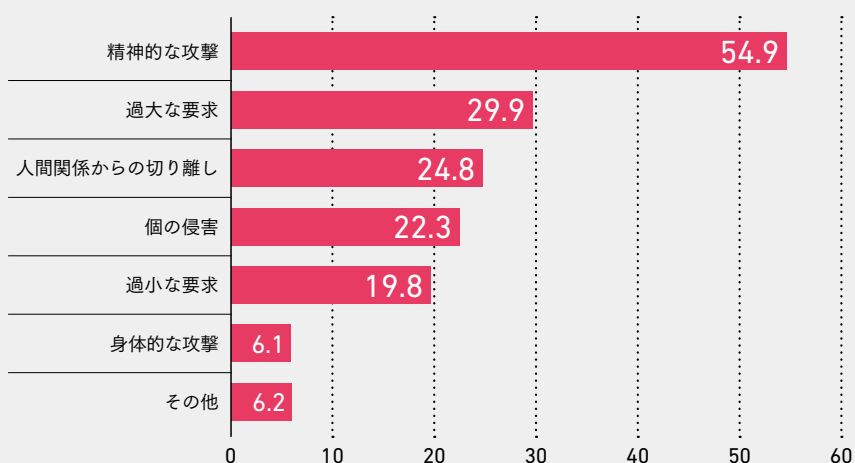
「パワハラを受けたことがある」人は、32.5%と約3分の1にのぼる。同時に、「パワハラを見たり、相談を受けたことがある」という人も30.2%いて、職場のパワハラの多さが見て取れる。一方で、「パワハラをしたと感じたり、パワハラをしたと指摘されたことがある」と回答し

た人は11.7%にすぎず、パワハラがあっても声を上げられない人が多いこと、する側・される側の意識に開きがあることもわかる。

では、どのようなパワハラを受けたと感じているのか。最も多いのは、「精神的な攻撃」の54.9%で、「過大

な要求」(29.9%)、「人間関係からの切り離し」(24.8%)、「個の侵害」(22.3%)、「過小な要求」(19.8%)が続く。前出の大和田氏が「行き過ぎた指導や叱責、研修、その人の能力や置かれた状態に無配慮な仕事のサインメントなど、指示する側にハ

受けたと思うパワハラ行為 (複数回答)



出典：「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」(厚生労働省)

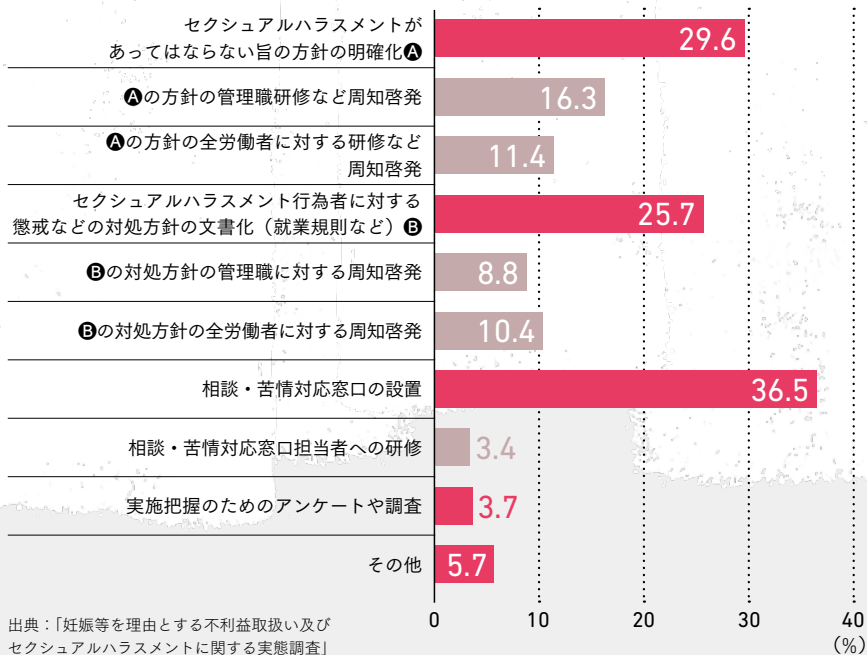
ラスメントという意識がなくても、される側は心身に支障を来すことがある」と指摘するとおり、職場で日常的に行われる行為が「精神的な攻撃」につながっていることは少なくないのだ。「ほかにも労働条件の引き下げや配置転換、不必要な労働へのアサインメントや懲罰的な労働、退職の強要など、職場におけるハラスメントは多くある」（大和田氏）といい、それらも含めれば、セクハラと同様、パワハラも職場に“蔓延している”と言っても過言ではない。

多くの企業がセクハラの措置義務違反の状態

このようなセクハラ、パワハラの実態に対して、企業はどのような対策を講じているのか。

先の労働政策研究・研修機構の調査によれば、セクハラ防止対策に取り組んでいる企業は、59.2%であ

企業が行っているセクハラ防止対策（複数回答）

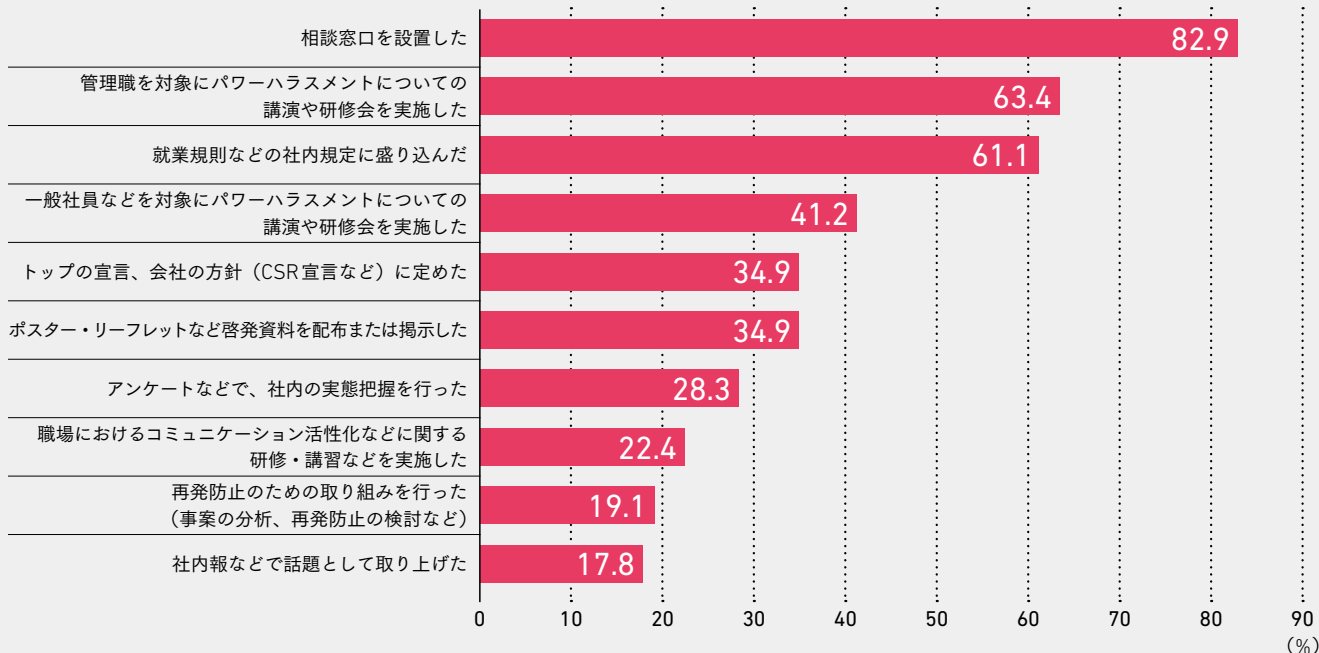


出典：「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査」（労働政策研究・研修機構、2016年）

る。100～999人の企業では92.2%、1000人以上の企業では100%と、ほぼすべての企業が対策を講じている。「問題は、99人以下の中小企業での対策の実施率が55.2%と低いこと、そして、対策の内容で最も多い『相

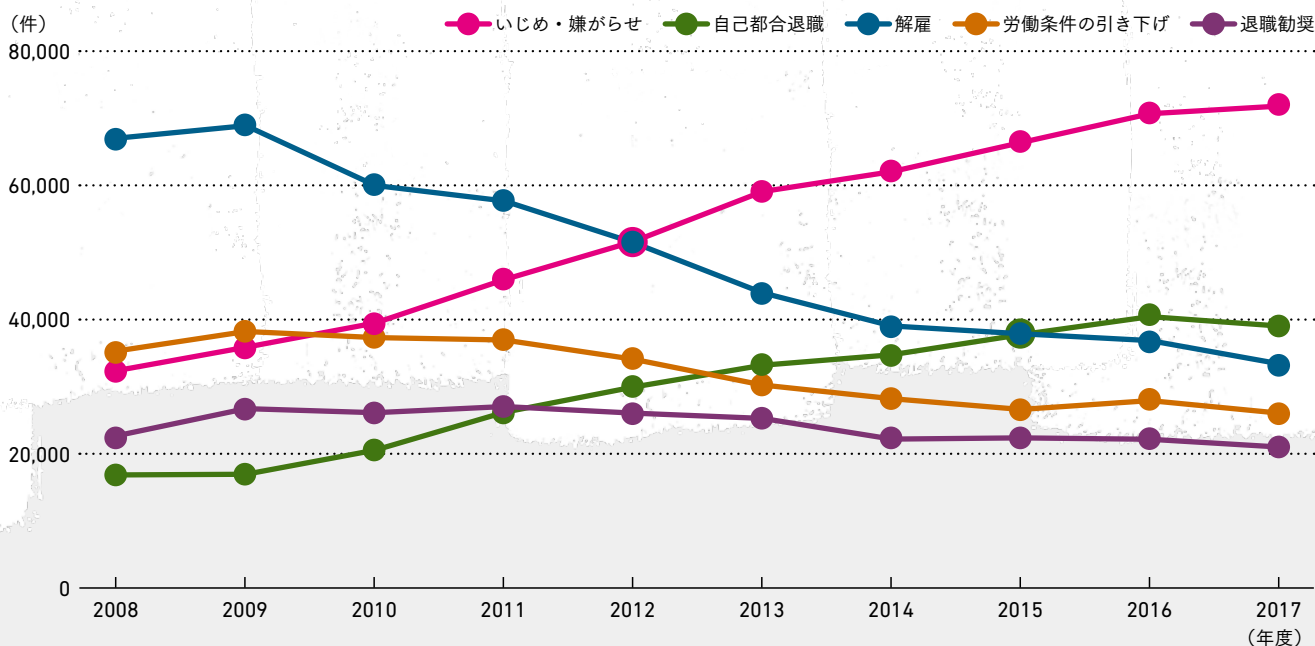
談・苦情対応窓口の設置』ですら36.5%が行っているにすぎないという点です」と、前出の内藤氏は指摘する。上のグラフは、企業がセクハラを防止するために取っている対策だが、その内容は、7ページの措置

企業が行っているパワハラ予防対策（パワハラ対策に取り組んでいる企業のうち。複数回答）



出典：「平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」（厚生労働省）

個別労働紛争相談件数の推移



出典：「平成29年度個別労働紛争解決制度の施行状況」（厚生労働省）

義務の予防と相談対応にあたるものがほとんどで、事後対応は後手に回っている。「措置義務は、すべての企業がすべての項目に取り組むべきものですが、現実的にはそうになっていません。厳密に言えば、多くの企業が措置義務違反なのです」（内藤氏）

パワハラに関しては、現時点では企業に措置義務はないが、先んじて対策を講じている企業は52.2%ある。1000人以上の企業では既に88.4%の企業が実施しているが、セクハラと同様に99人以下の企業では、対策の実施は出遅れており、実施しているのは26.0%にすぎない。「特に取り組みを考えていない」という企業も全体で25.3%ある。実施する内容は、相談窓口の設置や管理職および一般社員向けの研修などが上位に並び、セクハラと同じ傾向を示している（前ページ下図）。

職場のいじめや嫌がらせの相談件数は10年で倍

だが、こうした企業の対策が奏功しているとは、現状では言い難い。先「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の経年の結果を比較すると、パワハラを経験した人の割合は2012年度の25.3%に対し、2016年度は32.5%と増えている。パワハラというものの認知が広まったためもあるだろうが、被害者が増えている深刻な状態である。

厚生労働省が全国に設置している労働局への相談件数も、大幅に増加している。労働局は、労働条件や労働に関する諸問題に関する、労働者と事業主の間の紛争について解決を図る個別労働紛争解決制度の窓口である。その相談件数の過去10年間の推移が上のグラフである。2017年度の相談のなかで最も多いのは「いじ

め・嫌がらせ」であり、その数は7万2067件と、続いて多い「自己都合退職」や「解雇」のほぼ倍だ。注目すべきはその増加率で、10年前の2008年度に比べて倍増している。

「パワハラを受けたら相談していいのだ、相談する場所があるのだ、という認識が広まってきていること自体はいいことですが、相談する人はまだ氷山の一角でしかありません」（内藤氏）。これは、実際に数字にも表れている。「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」において、「過去3年間にパワハラを受けたと感じた者におけるその後の行動」を聞いたところ、「何もしなかった」（40.9%）という回答が最も多かったのだ。

なぜ、ハラスメントは企業が対策を講じても増え続けるのか。ハラスメントにおける問題点を、次項で4つの観点から整理する。

日本のハラスメント 4つの問題点

日本企業でハラスメントがなくならない、あるいは増えている理由は何か。社会や企業の制度や文化そのものに潜む、4つの問題点に迫る。

問題点

1

“特異”な定義がなされている

日本において、“ハラスメント”という言葉は独特の進化を遂げている。「そもそも“パワーハラスメント”ですら和製英語であって、世界で通用する言葉ではない」と、大和田氏は指摘する。ほかに、男性の育児休業や育児時間に関する不利益な取り扱いを示す“パタニティハラスメント（パタハラ）”、教育や研究の場での嫌がらせ行為である“アカデミックハラスメント（アカハラ）”、飲酒の強要や一気飲み、飲めない人への飲酒の勧誘を表す“アルコールハラスメント（アルハラ）”、就職活動中の学生に対して内定を出した企業が就活の終了を求める“就活終われハラスメント（終わハラ）”など、挙げれば切りがない。さまざまな類型の行為や現象が、個別のハラスメントとして説明され、「細分化の傾向は、

国際的にも類を見ない日本の特異な現象」（大和田氏）である。

なぜ、日本では多様な“〇〇ハラ”という言葉が生まれるのか。「もともとセクハラという言葉から一般的になったこともあって、ハラスメントを包括的にとらえる定義がなく、あいまいな状態です。そのため、行為者のハラスメントをする目的や理由、ハラスメントの受け手の属性によって際限なく細かい区分が生まれてしまうのです」（大和田氏）

定義のあいまいさが どんな問題を生むのか

「このような定義のあいまいさは、回り回ってハラスメントの横行につながっている」と、大和田氏は主張する。「まず、ハラスメントの目的や対象による分類がなされているため

に、被害者自身で自分が受けているのは何ハラか考えなければならず、それにうまく該当しない場合や、複数のハラスメントに該当する場合、自分がハラスメントを受けていると主張しにくいという現状があるのです」（大和田氏）

また、“セクシュアル”“パワー”“就活終われ”など、目的や条件をハラスメントの定義に内包してしまうと、それが逆に行為者にとっての抜け道や言い訳になるという問題が生じる。「たとえば、厚生労働省の“パワハラ”の定義には、職務上の優越的な関係に基づいて行われること、業務の適正な範囲を超えて行われること、身体的もしくは精神的な苦痛を与えることの3つの要件が含まれます。『職務上の優越的な関係』を要件にすると、ハラスメントと認められな



大和田敢太氏

い事例が生じます」(大和田氏)。先の「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」でパワハラの実態と被害者の関係を見ると、上司から部下が77.3%と圧倒的に多く、次に「先輩から後輩へ」(30.0%)、「正社員から正社員以外へ」(19.1%)が続く。しかし、数は減るものの、「正社員の同僚同士」(15.5%)、「部下から上司へ」(5.2%)、「後輩から先輩へ」(2.0%)など、ヒエラルキーの下位から上位へのハラスメントも起きていることがわかる。「今の定義では、同僚間や部下からのいじめはパワハラに該当しない、と認定されるかもしれませんが、患者や乗客、顧客など外部からの嫌がらせや言葉の暴力もパワハラといえなくなるのです」(大和田氏)

行為者の“目的”を重視するハラスメントの判定

また、「業務の適正な範囲を超えて」という要件も、「ハラスメントの範囲を大きく限定し得る」(大和田氏)。「個室に“缶詰め”にして行われる研修や、本人の実力をはるかに超えた難易度の仕事を任せられることなどは、たとえ受けた側が強い精神的苦痛を受けたとしても、行為者が

『正当な業務の範囲内』だと主張すればハラスメントにならないという抜け道を用意することになりかねません。国際的には、ハラスメントの認定にあたって、行為者の目的や意図は考慮されないのが普通です。行為者が何を意図していたかにかかわらず、被害者がどのような被害を受けたかによってハラスメントであるかどうかを認定すべきなのです」(大和田氏)

国際的な潮流によれば、「ハラスメントとは『労働者に対して、精神的あるいは肉体的な影響を与える言動や措置・業務によって、人格や尊厳を侵害し、労働条件を劣悪化しあるいは労働環境を毀損する目的または効果を有する行為や事実』ということになる」(大和田氏)という。つまり、“〇〇ハラ”という区分は必要なく、被害者が心身に被害を受けた時点で、すべてハラスメントであるということなのだ。

被害者目線への転換が日本社会の急務

日本においても、“被害者目線への転換”は徐々に起こっている。大和田氏は、「2017年秋の強制わいせつ罪にかかる最高裁判所の判決は、

従来の考え方を大きく転換するものだった」と言う。従来、強制わいせつ罪が成立するためには、加害者が性的な意図や目的を持っていることが要件として求められた。この事案では、被告側は、目的は金銭であり性的意図はなかったと主張したが、最高裁は、加害者の目的ではなく、被害者がどのような被害を受けたかに着目し、従来の考え方を変更して本事案を強制わいせつ罪として認めたのである。

「ハラスメントにも同じ考え方が援用される可能性があります。そうなれば、行為者側が『育成目的だった』『コミュニケーションのつもりだった』など、どういう意図であっても、受けたほうが心身の健康を毀損された場合には、ハラスメントが認められるのです」(大和田氏)

パワハラ議論が進むなか、使用者(企業)側からは「どういう行為がパワハラで、どういう行為はパワハラにならないのか、線引きを明確にしてほしい」という声がある。だが、そのような線引きは抜け道につながりやすい。被害者目線による包括的な定義でハラスメントをとらえることではじめて、“ハラスメントを許さない”社会が実現するのだ。

法の整備が不十分である

次なる問題は、ハラスメントを規制する法整備が十分になされていない点だ。既に述べたように、現在の日本でハラスメントに関する法的な規制といえば、セクハラとマタハラ防止の措置義務を課す男女雇用機会均等法と育児・介護休業法が存在するのみである。すべてのハラスメント行為を禁止し、罰する法律は日本にはないのだ。

セクハラ、マタハラにしても、「行

為を禁止する規定ではなく、“事業主”がすべき措置を定める規定であり、事業主が履行したかどうかを行政が判断し、事業主に是正指導できるというだけのものなのです」と内藤氏は言う。

世界では、ハラスメント行為そのものを禁止する立法のある国が多数派だ。ILOによる80カ国を対象とした調査では、仕事に関する暴力やハラスメントを規制する国は60カ国あ

るが、日本は「規制がない国」に分類された。実際、日本では、ハラスメントの被害者が加害者を訴えるには、主に民法上の不法行為を主張して賠償を求めるしかない。「ハラスメント自体を、人権侵害として禁止し、ハラスメントを行った個人に対して責任を追及したり、被害者が救済を受けることができる法を整備することは、国際的な潮流から見ても急務なのです」（内藤氏）

ハラスメント防止対策等の在り方について 基本的な考え方

職場の（中略）ハラスメントは、**労働者の尊厳や人格を傷つける等の人権に関わる許されない行為であり、あってはならないものである**。また、企業にとっても経営上の損失に繋がることから、防止対策を強化することが必要である。

具体的には、（中略）事業主に対し、その雇用する労働者が自社の労働者等（役員等を含む。）から**パワーハラスメントを受けることを防止するための雇用管理上の措置を義務付けることが適当である**。

職場の**パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントの行為者に対して刑事罰による制裁を科すことや、被害者による行為者等に対する損害賠償請求の根拠を法律で新たに設けることについては**、（中略）今回の見直しによる状況の変化を踏まえた上で、ハラスメントの問題に関する様々な動きも考慮しつつ、**その必要性も含め中長期的な検討を要すると考えられる**。

しかしながら、職場の**パワーハラスメントやセクシュアルハラスメントは許されないものである**、**国はその周知・啓発を行い、事業主は労働者が他の労働者（取引先等の労働者を含む。）に対する言動に注意するよう配慮し、また、事業主と労働者はその問題への理解を深めるとともに自らの言動に注意するよう努めるべき**という趣旨を、法律上で明確にすることが適当である。

出典：「女性の職業生活における活躍推進及び職場のハラスメント防止対策等の在り方について（報告書案）」より抜粋、強調部分は編集部

パワハラ規制も 措置義務に留まる

前述のとおり、2018年12月、労政審は、職場のハラスメント対策の考え方を報告書にまとめた。報告書には、これまで法的な規制がなかったパワハラについて、セクハラと同じ措置義務を事業主に課すべきと記載され、職場のさまざまなハラスメントは「あってはならない」と示された。

また、国、事業主、労働者の三者が守るべき責務も法律で明確化される方向となった。これまで法は、事業主に対して義務を求めるのみだったが、労働者にも、ハラスメントをなくすにあたって責務があることを明示する案が記載された。



内藤 忍 氏

しかし、ハラスメントに対して刑事罰による制裁を科すことや損害賠償請求の根拠規定を設けることに関しては、「中長期的な検討を要すると考えられる」という文言は盛り込まれたものの、最終的に法律で禁止すべきとの結論には至らなかった。「ILOや国連の女性差別撤廃委員会がハラスメント禁止規定の導入を求めるなか、審議会で立法化の議論が足りなかったのは残念です。『あってはならない』と法に明記されるのはいいことですが、理念的なものに留まることなく、被害防止や被害者救済につながる実効的な規定を設けることが必要です」(内藤氏)

被害者は救済されず 企業にはリスクが小さい

実態を見れば、現状ではハラスメントの相談件数は減っていないし、ハラスメントの被害者たちは救済されるどころか非常に厳しい状況に置かれることが多い。11ページで述べたように、ハラスメントの被害に遭っても誰にも相談しないという人が半分近くいる。その理由は、声を上げることによって“割を食う”のが、被害者のほうだからだ。

たとえば、被害者は訴訟を起こす

こともできるが、「ハラスメント訴訟が有効に機能しているとは言い難い」と内藤氏は話す。「セクハラ過去の判決を見ると、会社や行為者を訴え、勝訴したとしても賠償金額は100万円程度が多い。ほとんどの場合、被害者が会社にいづらくなったり、うつになったりして退職に追い込まれるため、少額の賠償金では救済にならないのです」(内藤氏)

また、労働局に相談することもできるが、「労働局の職員は“その行為がハラスメントかどうか”を判断する基準も権限も持たない。これでは救済に限界がある」(内藤氏)という。企業が措置義務を怠っていれば行政指導は可能だが、そうでなければ行政にできるのは、会社と被害を訴えた人との紛争調整(調停など)に留まる。調停によって解決金を得ることもあるが、「これも微々たる金額でしかない」(内藤氏)のだ。

労働局にパワーハラの被害を相談した人々の35.2%が、メンタルの不調を訴えている(労働政策研究・研修機構「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの実態」2015年)。内藤氏らの研究グループは、セクハラ被害を労働局に相談した人14人に聞き取り調査を行っている。「ハ

ラスメントそのものからも精神的なダメージを受けるのですが、その後の会社との話し合いで皆、傷つき、疲れ切っています。裁判で会社と戦う気力・体力・経済力は残っていないのです」(内藤氏)

被害者に負担が集中する現状は、裏を返せば、企業や行為者にとって、リスクが小さいということである。だからこそハラスメントがなくなるともいえる。明確に禁止する法律がないため、「あってはならないこと」という認識が広がらない。措置義務違反をしても社名を公表されることもなく、たとえ訴訟になっても賠償金や和解金は少額で済む。米国や英国では賠償金の額が数億円にのぼることも多い。ハラスメントで訴訟を起こされることは企業にとっても個人にとっても死活問題だが、日本はそうした認識が生まれにくい法制度となっている。

もちろん、“#Me Too”以降、ハラスメントに対して社会は敏感になっており、リスクは大きくなりつつあるため、企業の態度は変わらざるを得ない。だが、本当に“ハラスメントを許さない”社会にするには、法律による明確なハラスメント規制の強化が必要だろう。

米国企業では自主対策 欧州では 法による包括的な規制

ハラスメントへの規制や企業での対策が進んでいる欧米諸国。その背景には何があるのか。そして、どのような規制をしているのか。

“#Me Too”など社会的なムーブメントが起きている米国には、意外にもハラスメントに関する法律の明文規定がないが、公民権法、年齢差別禁止法などの差別を禁止する法律があり、ハラスメントはそれらに違反する差別の一類型だとされている。

米国で高まる ハラスメントの企業リスク

「米国では、社内でハラスメント事案が起きることは、非常に大きな企業リスクだとみなされています」と、話すのは、セクハラを中心にハラスメントの訴訟を多く手掛ける弁護士ケリー・アームストロング氏だ。



ケリー・アームストロング氏
Founding Partner The Armstrong Law Firm

「ハラスメント事案が起きたとき、訴訟による賠償額が数億ドルに及ぶなど巨額なこと、人種、宗教、性別などのあらゆる雇用差別を防止するための米国政府内の独立機関、雇用機会均等委員会で社名が公表されることなど、その影響の大きさがハラスメント対策の推進につながっています。近年は、“#Me Too”に見られるように、被害者が臆せず声を上げるようになってきました。弱い立場だった従業員が、パワーを持ち始めたのです」（アームストロング氏）

対する企業が根本に据えるべきは、“従業員にとって居心地のいい職場をいかにつくるか”という視点だ。「実際、多くの企業が、従業員のストレスを減らすことに、以前よりずっと真剣に取り組むようになってきました」（アームストロング氏）

従業員からハラスメント被害の相談があったときの態度も変わりつつある。「以前は“被害者を責める”空気が強く、被害を訴える人に報復する事案すらあったのですが、現在は、まずはハラスメントがあったのかどうかをきちんと調査するようになっています」（アームストロング氏）

米国では、優秀な人材の獲得競争

が激しい。「そのなかでハラスメントへの対応いかんでは、優秀な人材を逃すことにつながりかねない。そういうリスクへの意識も非常に強いのです」（アームストロング氏）

ハラスメント反対の 社会的合意としての法

一方、欧州では法律による規制が進んでいる。「1989年の『労働者の安全と健康に関する基本指令』は、ハラスメントの禁止をEU加盟各国が国内法化することを求めました。ハラスメントは人権侵害だという共通認識のもと、優先順位の高い政策課題として各国が取り組んでいます」と、大和田氏は説明する。

EUの基本指令を前提に各国が明確にハラスメントを定義し、その行為を禁止している（右ページ図）。ベルギー、フランスは、ハラスメントを対象とした特別法を制定した。また、差別禁止法や平等待遇法のなかにハラスメント禁止を位置づける英国やオランダなどの国もある。

各国で対策内容はやや異なる。「特徴の1つとして、ハラスメントの事前規制（防止）型か、事後救済（処罰）型か、という観点がある」（大

欧州におけるハラスメントの規制

ハラスメント規制に関する EUの動き

EUでは、1989年「労働者の安全と健康に関する基本指令」を公布。2005年には欧州各国の労使団体に対して、労使レベルでハラスメント規制を促進するように勧告。これに基づき、EU諸国ではハラスメントの規制を強化

EUにおけるハラスメントの定義

EUでは、ハラスメントを以下のように定義

職場のハラスメント

管理職や労働者の尊厳を侵し、その健康を害し、または敵対的な職場環境を作り出すことを目的または結果として、一人または複数人の管理職または労働者によって遂行される行為

セクシュアルハラスメント

人間の尊厳を侵害するあらゆる目的を持つ、またはそうした効果を伴う、あらゆる形の好ましくない、わいせつな言葉、言葉以外の行為、または身体に接触するなどの行為



欧州各国の規制

これに基づき、各国がそれぞれハラスメントの定義をしたうえでそれに対する規制をしている

国	根拠法	特徴
ベルギー 事前の防止を重視し 企業内の規制を強化	「労働における暴力、モラルハラスメントあるいはセクシュアルハラスメントに関する2002年6月11日法」	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント防止のために使用者の義務を明確にする ハラスメントを解決するために、企業外部に委嘱するよりも企業内部で行動することを優先する ハラスメント防止と救済のための専門スタッフの役割を強化する 企業外の第三者が従業員に加えるハラスメントを規制するため、企業は具体的措置を講じる
フランス 事後の救済を重視。 処罰も厳格化	「刑法典」「労働法典」 (セクシュアルハラスメント、モラルハラスメント禁止規定)	<ul style="list-style-type: none"> 被害者は解雇その他の直接的・間接的な差別的取り扱いから保護され、証言者や告発者も同様に保護される モラルハラスメントに起因する労働契約の解除(解雇・退職)は無効であり、被害者は損害賠償あるいは復職を選択できる ハラスメントが企業内の懲戒処分の対象となることを明示。刑事罰については、刑法や労働法で1年の禁固刑および1万5000ユーロの罰金刑が下される *フランスでは、モラルハラスメントという言葉がハラスメント全般を指している
オランダ 差別を禁止する 法体系のなかで ハラスメントを規制	「平等待遇法」	<ul style="list-style-type: none"> 採用・募集・昇進・配置、労働条件、職業教育、労働関係終了(退職・解雇)における差別取り扱いを禁止 公的機関として平等待遇委員会が設置され、ハラスメント問題についても調査・判定の権限が与えられている

出典：大和田氏の取材および著書『職場のハラスメント』（中公新書）、厚生労働省資料より編集部作成

和田氏)。前者の代表はベルギー、後者の代表はフランスである。「ベルギーの場合はたとえば、ハラスメント防止のための使用者の義務を明らかにするだけでなく、企業内でのハラスメント防止の実効性を高めるための、さまざまな権限を持つ『労働におけるハラスメント防止と保護の委員会』の設置を企業に義務付けています」(大和田氏)

対して、フランスでは、ハラスメントの行為者に重い禁固刑・罰金刑が科される。

「どのような形になるとしても、社会全体として、明確にハラスメント反対の合意を形成するためには、法

律の制定が欠かせません。一步先んじて取り組む欧州は、日本の今後の参考になるはずです」(大和田氏)

ILOの条約の採択が日本に法律による規制を求める

こうした世界の動きは、日本にとってまったくかわりのないものではない。既に述べたように、2018年のILOの総会では「仕事の世界における暴力とハラスメント」が議題となり、2019年の条約採択に向け動きが始まっている。ILOは、世界の労働者の労働環境や生活条件の改善を大きな目的としており、条約や勧告を通じて国際的な労働基準を設定

してきた。なかでも、“条約”は、これを批准することによって拘束力を持つ。2019年の採択を目指す条約には、「加盟国は仕事の世界における暴力とハラスメントを禁止するための国内法を制定すべき」という文言が盛り込まれる可能性が高い。「条約が採択されれば、日本もこれを批准しないわけにはいきません。そのためにハラスメントを禁止する国内法を制定することになります。いずれ明確に法律で禁止されていくのであれば、企業としては、それに一步先んじて、就業規則などにハラスメントの禁止をうたっていくべきでしょう」(大和田氏)

日本型組織が問題を深刻化する

ハラスメントをなくすためには、組織的な取り組みが必要だ。実際、現時点での日本の法規制においても、防止のための義務を課されているのは“事業主”である。だが、「実際にハラスメントが組織で起こったときには、個人の問題としてとらえられがち」と指摘するのは、米国オレゴン大学教授で、ハラスメントを生む組織文化に関する研究を行うジェニファー・フレイド氏である。「あの人は女性蔑視だ、指導が厳しいなど、行為者のパーソナリティの問題として片づけられることがほとんどです。あるいは、服装が女性的すぎる、仕事ができないなど、被害者の特性の

ほうに原因を押し付けようとする場合すらあります。しかし、ハラスメントが生じるのはむしろ、組織の構造や文化に問題があるからなのです」（フレイド氏）

例外もあるが、多くのハラスメントは組織の“強者”から“弱者”に対してなされる。上司から部下へ。先輩社員から後輩社員へ。正社員から非正規社員へ。そして、男性から女性へ。「このような固定化されたパワーダイナミクス（力関係）が組織には少なからず存在し、これがハラスメントの温床となっています」（フレイド氏）

年齢、性別、雇用形態が生む“強者”と“弱者”

「特に日本の組織には、その特性上、強いパワーダイナミクスが働いています」と、話すのは少子化ジャーナリストの白河桃子氏である。

近年は変化も見られるが、新卒一括採用、年次管理、長期雇用を慣習としてきたために、日本には年功的なヒエラルキーが色濃く残っている。また、女性活躍推進が重要課題となったのは最近のことであり、管理職の多くを男性が占めている。重要な仕事は正社員に任せ、非正規社員

の仕事の価値は低い、という固定観念も根強い。「『この人（強者）に嫌われたらこの組織にはいられない』という意識が、ヒエラルキーの下位に位置する人（弱者）に働きます。一方で強者は“当然の権利”としてパワーを行使していいと考えるのです。パワーの行使はともするとハラスメントにつながります。そして、行為を受ける側は『パワーを行使されるのは仕方のないことだから、ハラスメントを受けても我慢するしかない』と考える。構造的にこうした考えが温存されてきたといえるのです」（白河氏）

組織のなかの偉い人は、部下に激しい怒りをぶつけてもいい。無理な仕事をさせてもいい。異性を性的な対象と見るのも許される。「そうした滑稽なルールが、なぜか組織のなかで脈々と繰り返し学習されてきました。ハラスメントの規制強化の議論にあたって、『指導との線引きが難しい』『“ちゃん”付けで名前を呼ぶのは、コミュニケーションにすぎない』などといった声が企業から出てくるのは、組織がパワーダイナミクスにおける強者のほうを、大事にしてきた結果といえるでしょう」（白河氏）



ジェニファー・フレイド氏
オレゴン大学 教授

労働契約に基づく関係 という意識が薄い

しかし近年では、中途採用の増加、若手の意識の変化、女性活躍推進の機運などもあって、徐々に“日本型組織”の特徴は薄れつつある。それなのになぜ、ハラスメントは今なおなくなるのか。

理由の1つは、「組織内でパワーを持つ人々が、まだ旧パラダイムのなかにいること」(フレイド氏)だ。「組織のパワーダイナミクス上の強者がその力関係を変えたくないのです。自分が好きなきに人を叱りつけたり、性的な冗談を言ったりすることで、自分のパワーを再確認している。これでは、組織文化は変わりません」(フレイド氏)

前出の大和田氏は、「そもそも、使用者や上司が労働者に対してパワーを行使することを、当然視していることが問題です。パワーの行使にはいいものと悪いものがあり、教育や指導はいいパワーの行使、ハラスメントは悪いパワーの行使、と考えている節があります。これは、使用者と労働者、上司と部下の関係は、労働契約という合意に基づく対等平等な関係でしかないという原則を無視しているのです」と主張する。



とうこ
白河桃子氏
少子化ジャーナリスト
相模女子大学 客員教授

また、ハラスメントは組織内だけで起こっているわけではない。強者と弱者のパワーバランスは顧客や取引先との間にも存在する。「お客さまは神様です」という刷り込みが、日本社会には存在する。これも、「モノやサービスを適正な価格で売り買いするという等価交換の対等な関係であることを無視しているからこそ起こる問題」(大和田氏)なのだ。

マネジャーの育成スキルの 不足がハラスメントに

もう1つ、組織がハラスメントを生み続ける理由として、ジャーナリストの治部れんげ氏は、日本企業の昇進システムに内在する課題を挙げる。「日本では、ある職務の能力が高ければ、マネジメント適性を確認したり、部下の育成スキルを身につけさせたりしないまま、管理職に昇格させます。管理職だといっても、どうすれば部下の能力を伸ばし、高い



じぶ
治部れんげ氏
ジャーナリスト

成果を出させることができるのか、その手法を知りません」(治部氏)

マネジメント手法という武器を持たずにマネジャーとなった彼らが頼るのは、“自らの成功体験”である。自らが受けてきたとおりの修羅場体験や叱って伸ばすという方法でやみくもに部下を“指導”した結果、部下の心身にダメージを与えてしまう上司は少なくないのだ。

「目標管理制度というマネジメント手法は多くの企業に導入されていますが、そのツールを使って『何ができて何ができていないのか、できるようにするにはどうするのか』というコミュニケーションをきちんとしているマネジャーは思いのほか少ない。自ら『これではいけない』と気づいた勘のいいマネジャーは部下との接し方を変えるなどしていますが、組織的にマネジャー育成をしていないため、不幸にもハラスメントがあとを絶たないのです」(治部氏)

人権意識が未熟である

前述のように、欧州ではハラスメントは人権侵害であるという認識が明確にあり、人々にも深く浸透している。「国際社会では、人権侵害への批判は極めて厳しくなっている」と話すのは、日本における人権教育の第一人者で、筑波大学名誉教授の福田弘氏だ。「たとえば児童労働をさせている企業や、そこから材料を調達する企業からはモノを買わないという企業、消費者は確実に増えています。ハラスメントも当然、人権侵害だと認識され、ハラスメントがはびこる企業は信頼に値しないと考える企業や投資家も多くなっているの

です」(福田氏)。福田氏の指摘は、ハラスメントの規制に及び腰でいることは、国際社会においては経営的リスクにもなり得ることを示している。

先の労政審の報告書のなかにも「ハラスメントは人権侵害」という記述はあるが、日本でその意識が浸透しているとは言い難い。「そもそも日本では、老若男女を問わず、人権の本質や特徴に関する理解の未熟さが顕著です。自己や他者の人権が侵害されることがいかに許しがたい、犯罪的なことであるかが理解されていないのです」と、福田氏は言う。

人権とは普遍的、不可分的相互補完的なもの

「日本では“人権を守る”とは“思いやりやさしい心を持つこと”と説明されがちです。このような抽象的なとらえ方では、さまざまな形態の人権侵害や差別をなくすことは不可能です」(福田氏)。ハラスメントの抑止の第一歩として欠かせないのは、人権とは何かを真に理解することだというのだ。

では、人権とは何か。

右ページの図は、人権や民主主義の分野で国際社会の基準策定を主導する国際機関、欧州評議会による人

権の定義である。「人権は英語で human rights と表記されます。“rights” と複数形が使われているように、人権は、人間であるという理由だけですべての人が生来保持しているさまざまな具体的な権利や自由からなります」と、福田氏は説明する。

「人権を構成している権利は、表現の自由・結社の自由・生命権・政治的な権利等の自由権、適切な水準の生活を保障される権利・働く権利・教育への権利等の経済的・社会的・文化的権利、そして最近、国連宣言となった平和的生存権など、多岐にわたります」(福田氏)

アメリカ独立宣言、フランス人権宣言以降、人権の重要性は人類社会で広く認識され、実現が目指されてきたにもかかわらず、2度の世界大戦では無数の人々の人権が蹂躪された。その反省に立って1948年、国際連合総会は世界人権宣言を満場一致で採択した。「世界人権宣言は、世界中のすべての人が国籍、人種、性別、年齢などにまったく関係なく、いつでも、どこにいても、対等に保持している人権に関する宣言です。この普遍性こそ、人権の第一の特徴です」(福田氏)

ほかの特徴としては、不可分性や



福田 弘氏

人権教育啓発推進センター理事
筑波大学名誉 教授

人権とは何か

相互補完性が挙げられる。「人権を構成する諸権利は、それぞれが相互補完的に機能するので、たとえ1つの権利や自由でも否定され、侵害されれば、人権全体が毀損されることになるのです」(福田氏)

ハラスメントを許容する “言い訳”は通用しない

このように人権に関する理解を深めると、人権侵害にほかならないハラスメントを、わずかであれ許容しようとする“言い訳”は通用しないことがわかる。「目標が達成できていないのだから、厳しく叱責されても当然」「育児中で時間が限られるのだから、意に染まない異動でも受け入れてもらうしかない」という論理は、まさに人権の普遍性を否定するものであると言わざるを得ない。あるいは、「給料をもらっているのだから、上司が厳しくても我慢すべき」というのも、人権の不可分性や相互補完性と齟齬を来す。経済的充足があったとしても、職場で怯えて過ごさなければならぬとすれば、人権が守られた状態とは言い難いのだ。

こうして人権の本質や特徴などを深く理解してはじめて、「自分の人権を確実に^{まも}護ることができるだけで

なく、他者の人権をも尊重でき、さらに人権侵害や差別の被害者を積極的に支援しようと願い、行動できる自由で民主的な国家社会の主権者、すなわち市民となれる」(福田氏)という。「いわゆる他者への“思いやり”や“やさしさ”ではなく、その人が置かれた立場や状況や感情などを感受し、認識し、解決策を探究するような実践的な“思慮深さ”と、それを実践する“力”の育成が必要です」(福田氏)。国連は、あらゆる人がこの能力を持つ国際社会の形成のために、20年にわたって人権教育に力を入れてきた。

なお欧州評議会は、“誰かの人権を侵害するとは、その人を人間として取り扱わないことであり、人権を擁護するとは、すべての人の尊厳が尊重されるよう要求することである”と規定している。「これは、誰の人権であれ、侵害されるままに放っておいてはならないということです。ハラスメント被害者を親身になって支えるだけでなく、組織や会社における人権侵害の解消のために行動することが求められます。各人がハラスメントに取り組むチームと協力し、問題解決に向けて努力する必要があります(福田氏)

1 人権の定義

人間であるという理由だけで、あらゆる人が保持する諸権利

2 人権の特徴

普遍性

世界中のすべての人が、いつでも、どこにいても、対等に保持している

不可譲性

誰であれ、人間であることをやめることはできないし、人権を失うこともできない

不可分性

誰であれ、「重要ではない」とか「本質的ではない」といった理由で人権を構成するさまざまな権利や自由のいずれをも取り去られることはできない

相互補完性

人権を構成する各権利・自由は、人権という全体の全体的枠組みの相互補完的な要素である

(後略)

出典：Council of Europe (欧州評議会) 'Compassio Manual on human rights education for children' 2007 を福田氏翻訳・要約

ハラスメントを許さない組織へ 4つの先行事例

ハラスメントをなくすためには、ここまで述べてきたようないくつかの問題を解決しなければならない。
ここでは一歩先んじて、“許さない”という態度でハラスメント対策に取り組む4つの事例を紹介する。

ハラスメント対策は経営戦略

HRASSMENT

安心して働ける環境を整えることが ビジネスとして不可欠

アクセント



武井章敏氏
執行役員 人事部長

世界52カ国に拠点を構え、コンサルティングサービスを展開するアクセントは、ハラスメント対策に積極的に取り組む企業だ。同社ではハラスメントへの基本姿勢として“ゼロ・トレランス”をグローバル全体で掲げる。「ハラスメントをいかなる場合にも絶対に認めない、という意味です。これくらいは許されるだろうというような考え方は一切通用しません」と執行役員人事部長の武井章敏氏は語る。

アクセントは、近年、働き方

や組織風土の改革に着手したことをきっかけにハラスメント対策のさらなる強化に踏み出したという。その背景には、従来のコンサルティングサービスの競争が激化するなかで、デジタルや先端テクノロジーを活用したソリューションサービスへのビジネスの転換があった。この方針転換により、デザイナーやデータサイエンティストといった、これまでとは異なるスキルとマインドセットを有する人材が次々と入社することになったのである。

価値観の違いが ハラスメントにつながり得る

「コンサルティング業界では顧客第一主義が浸透し、顧客のためならば長時間労働や休日出勤もいとわない風土があります。それこそが“プロのコンサルタント”だ、という価値観が社内にもありました」（武井氏）

しかしその考え方は、新しく入社したデジタル領域の優秀人材にしてみれば、常識でもなんでもない。「仕事に対する価値観の違いを理解せずに仕事を進めれば、それをハラスメントだと感じる人も出てきてしまうというわけです」（武井氏）。こうした状況を放置すれば、優秀な人材が確保できない。そういった危機感から本格的な対策が開始されることとなった。

まず、全世界の社員を対象とした「Conduct Counts Survey」が実施された。「この調査では、尊重されていないと感じられる行為を自分が受けていないか、誰かが受けているのを見ていないか、ということを確認しています」（武井氏）。集計結果は社員全員に共有される。性別、年齢、入社歴、役職などによる回答傾向の違いを見て、自分の常識がほかの人の常識ではないということを理解してもらいたいからだという。

「2014年の調査では、日本では『明日までにこれをやってほしい』など、『上司からの非現実的だと思われる要求が多い』という結果が出ました。いわゆる“無茶ぶり”ですね」（武井氏）。しかし、最新の調査では、その

結果は大きく改善されたという。「これまで当たり前だった組織風土に疑問を感じている人がいるのだということが共有され、こうした価値観のギャップを解消することに積極的に取り組んだことが効果を上げていると思います」（武井氏）

問題を浮かび上がらせ 共有することで再発を防ぐ

その取り組みで、まず注力したのは、社員が安心して声を上げられる、“スピークアップ”できる仕組みづくりだ。たとえば、アクセンチュアにはハラスメントの専門調査チームがあるが、そのメンバーは、他国のメンバーとともに、高度な情報管理スキルを身につけるための訓練を受けることが義務付けられている。「ハラスメントに対して声を上げる社員の“安心感”を醸成するためには、声を上げて絶対情報に漏れ方をしない、と信じてもらうことが不可欠だからです」（武井氏）

それでも、社内に伝えるのを不安に感じる社員のために、外部にも専門カウンセラーに24時間相談できる窓口を設けている。外部窓口で相談した内容は、社内には絶対伝わらないように徹底されている。

こうした取り組みの結果、“スピークアップ”の件数は大幅に増えた。「実際には、これはハラスメントに当たるのかなどちょっとした相談が多く、重要事案はほとんどありません。しかし、安心して些細なことでもスピークアップできる環境が整わなければ、重要な問題も浮かび上

がってきません」（武井氏）

相談された事案がハラスメントに該当するかどうかは、詳細に定められたガイドラインに基づき判断されている。

ハラスメントと認定された事案は、プライバシーに十分に配慮したうえで、同様のハラスメントが起きないように全社員に共有して注意を喚起する。「こういった行為がハラスメントに該当するか理解してもらうためにも、社員への共有を継続することは不可欠です」（武井氏）

ハラスメント対策は パフォーマンスを高める

こうしたハラスメント対策の効果について、武井氏は次のように語る。「アクセンチュアでは、人材の質がサービスの質に直結します。だから、優秀な人々を集め、彼らが最高のパフォーマンスを上げられるような環境を整えなければなりません」

ハラスメント対策をそのための重要事項と位置づけ、コストがかかるとしてもやり通す。「そうでなければ優秀な人材から見放され、ビジネスチャンスを失うということをすべての管理職が理解しています」（武井氏）

現在は、人材の質も量も高まっている実感があるという。またその結果、ここ数年の業績も好調に推移しているという。

「ハラスメント対策は、経営戦略の一環なのです。表面的に取りつくりただけのハラスメント対策では、会社を存続させていくことは難しくなるでしょう」（武井氏）

誰もが声を上げられるよう通報体制を整え 組織文化を変える

大津市役所

滋賀県の大津市役所では2010年以降、官製談合や横領などといった不祥事が相次いだことを受け、再発防止に向けて対策が打たれた。2012年にコンプライアンスに関する条例を制定、2013年には条例遵守のための具体的な行動を示した推進指針を策定した。さらに2014年にはハンドブックを作成して全職員に周知、コンプライアンス研修を開始した。

それにもかかわらず、2015年、2016年と続けて複数のハラスメント事案が発生した。「体制、制度が整ってきても、職員の意識にまで浸透していませんでした」とコンプライア

ンス推進室長の松岡正人氏は当時の状況を振り返る。大津市長の越直美氏は、ハラスメントは重大な組織の問題だと認識した。そこで自ら旗振り役となり、ハラスメントは特定の個人が起こす問題ではなく、大津市役所の組織文化そのものがハラスメントを生む土壌になっているととらえ、組織文化を変える取り組みに着手した。

通報体制の充実に 組織として取り組む

具体的には大津市役所が注力しているのが、職員が声を上げやすい体制

の整備だ。以前は、ハラスメントの疑いがある事案が発生しても、部署内に情報が留まり、所属長が自らの判断で対応していた。人事課職員支援室長の初田康明氏は「ハラスメントとされる事案は、指導が行き過ぎた結果、というものがほとんどで、決して本人はいじめようとしているわけではない。そうした事情が見えると所属長も、どのように対処すべきか悩むこととなります」と話す。確かに、「指導」とハラスメントの区分は難しい。そこで、各部署にハラスメントの判断を委ねるのではなく、第三者が一定の基準のもと判断すべきだと考えた。事案が起こった場合、コンプライアンス推進室、職員支援室にすぐに情報が届けられる通報体制を構築したのである。

通報の手段は、全部で4つある(右ページ図)。まず、被害を受けた職員が相談窓口の担当者に直接通報する方法がある。2016年には各部署の相談窓口としてコンプライアンス推進員が任命されたことで、通報できる窓口が大幅に拡充された。

また、2016年に、所属長が通報する手段として「ハラスメントの疑い連絡票」がつけられた。自部署内で



松岡正人氏
コンプライアンス推進室長



初田康明氏
人事課 職員支援室長

大津市役所における4つの通報手段

通報手段	通報者	通報先	内容
相談窓口への通報	全職員 (第三者含む)	職員支援室 男女共同参画センター所長 職員団体からの推薦職員 コンプライアンス推進員	相談窓口に通報ができる
「ハラスメントの疑い連絡票」の提出	所属長	コンプライアンス推進室 職員支援室 コンプライアンス推進員	所属長がハラスメントの疑いのある行為を確認もしくは相談された場合に24時間以内に作成し提出する
「ハラスメントの疑い又は不適切と思われる事案に関する申出書」の提出	全職員 (第三者含む)	コンプライアンス推進室	誰でも、いつでもコンプライアンス推進室に直接提出できる
公益目的通報窓口への通報	全職員 (第三者含む)	公正職務審査委員会	外部の弁護士で構成される公正職務審査委員会に直接通報できる

出典：取材をもとに編集部作成

部下から相談を受けるなど、ハラスメントの疑いのある行為を確認した所属長は24時間以内に連絡票を作成し報告することがルール化された。

「ハラスメントの疑い又は不適切と思われる事案に関する申出書」は、所属長以外の第三者や当事者が、コンプライアンス推進室に直接通報するためにつくられた書式だ。

さらに、外部窓口で直接相談する方法も存在する。以前から存在した公益目的通報窓口で、ハラスメントの相談もできるようにしたのだ。外部の弁護士で構成される委員会に連絡し、専門家の目からハラスメントに該当するかどうか判断してもらうことができる。

声を上げやすい体制が整い 第三者からの相談が増加

こうした複数の通報手段を整えるとともに、誰もが利用しやすいように、さらなる工夫を加えている。連絡票や申出書の書類には、各人のパソコンのデスクトップから、すぐにアクセスできる。

また、コンプライアンス推進月間が設定され、ハラスメントや不祥事の防止をテーマに上司と部下の面談が実施されている。気になることがあれば、相談できる機会を意図的に設定しているのだ。

こうした取り組みの成果もあって、年間20件を超えるハラスメントに関する相談が寄せられる。多くの相談はハラスメントに該当するとまではいえないものであったというが、相談件数が増えることは、声を上げやすい体制が整ってきた証拠でもある。

また、同僚など第三者からの相談が多いのも特徴だ。「当事者は声を上げにくいもの。周りの人の通報が早期解決の糸口になると認知してもらうこと、実際にそうした相談が増えていることは、ハラスメントを生む組織文化を改革する、という当初からの課題認識とも合致しています」(初田氏)

全職員への浸透を目指し 進化し続ける

さらに、組織文化の改革の一環と

して、毎年ハラスメント防止研修が実施されている。「ハラスメント防止研修は反復が重要です。人事異動もあれば、新しい職員も入ってくる。職場環境が変われば、新たにハラスメントが発生するかもしれない。年1回の研修は、気づきの機会です」(初田氏)

大津市役所では、本庁舎以外で働く職員も多い。1人でも多くの職員が研修を受けられるよう、会場を各地域に分散させるなどの工夫をしている。

2017年からは、新たな取り組みとして、研修対象を正規職員から非常勤職員にまで広げている。専門性を活かして特定業務に従事する非常勤職員は、長期間所属が変わらないことがあるため、異動の多い正規職員よりも職務に詳しくなる。彼らの言動がハラスメントになることもあり得るのだ。職位の上下関係だけでなく、ハラスメントを生み得るあらゆる固定化された力関係を職場からなくしていくことが、今後の市の課題だという。

人権啓発推進リーダーと管理職が職場を牽引して人権意識を高める

東京ガス

東京ガスは1970年代から長年にわたり、社員の人権意識を高めるための教育に積極的に取り組んできた企業である。人権教育の重要性について、人権啓発を担当しているコンプライアンス啓発室長の青木隆明氏は次のように語る。「たとえ本人に悪意がなくても、無知・無理解・無関心による言動が、人権侵害につながり得ます。人権侵害が職場で生じることが今や企業としてのリスクですから、まず社員一人ひとりが人権について基本から正しく理解することが重要です」(青木氏)

同社では11項目の“私たちの行動

基準”を掲げ、そのなかに「ともに働く仲間の多様性や個性を尊重」するという、人権の尊重に関する内容を定めている。ここにハラスメントのような個人の尊厳を損なう行動をしないことに加え、見過ごすことも許さないと、明確に記載しているのだ(右ページ図)。

「ハラスメントは、誰もが受ける可能性のある人権侵害行為です。人権教育を徹底することによって、ハラスメントを減らすことにもつながると考えています」(青木氏)

人権意識を高めるには 職場レベルの活動が不可欠

東京ガスでは、入社3年目や管理職昇格時などの階層別研修の際に、必ず人権問題を取り扱う時間が確保されている。コンプライアンス啓発室が講師となり、人権に関するテーマを設定し、受講者どうしで議論する。しかし、こういった研修だけでは、人権意識を浸透させるには限界があるという。「グループ全体で約2万6000人いる社員に対して、コンプライアンス啓発室はわずか9人の組織ですから、私たちが対応できるのはほんの一部でしかありません」(青

木氏)

全グループ社員に人権意識を浸透させるためには、日常的に啓発活動が行われることが必要だ。「重要なのは、職場での草の根運動だと考えています。その鍵を握るのが、各現場にいる“人権啓発推進リーダー”と管理職です」(青木氏)

現場の牽引役となる 人権啓発推進リーダーを養成

職場での人権意識の浸透を支える役割として導入されたのが、人権啓発推進リーダーだ。養成講座を修了することで認定されるリーダーは、グループ企業も含めた各現場の営業担当者や、ガス設備の修理・点検の担当者など、その職種はさまざまである。

1995年から養成講座が開始され、これまでに延べ315名がリーダーに認定されている。養成講座は1年間、月1回のペースで開催され、参加者には、じっくりと深い知識を身につけてもらう。「たとえば、毎年夏に高野山で開催される『部落解放・人権夏期講座』を受講する、人権問題に関係する施設や史跡を見学する、新聞から人権問題にかかわる記事を



青木隆明氏
コンプライアンス啓発室長

東京ガスが“私たちの行動基準”に掲げる人権の尊重

私たちは、ともに働く仲間の多様性や個性を尊重し、働きやすい職場を実現します

1 人権の尊重

- 1 私たちは、**人権を尊重し**、児童労働・強制労働を禁止するほか、人種、民族、宗教、性別、年齢、出身、国籍、障がい、学歴、社会的地位、性的指向、性自認による差別や嫌がらせを行いません。
- 2 私たちは、雇用形態、性別の違いや肩書きなどにもかかわらず、**お互いの立場を尊重し、誰に対しても、平等に接します**。
- 3 私たちは、**セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント等の各種ハラスメント、介護休業者への差別など、個人の尊厳を損なう行動をしません**。また、それらを見過ごすこともしません。

2 高いレベルでの労働安全衛生の確保

私たちは、安全衛生の確保のために、安全衛生関係法令の遵守をはじめとしたコンプライアンスの遵守を徹底するとともに、災害・事故リスクのゼロ化に努め、安全衛生を高いレベルで実現します。

3 元気の出る職場づくり

- 1 私たちは、一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮でき、お互いの個性を尊重しあえる活力溢れる職場をつくります。
- 2 私たちは、一人ひとりが必要な情報を共有するとともに、自由に発言・議論できる風通しの良い職場をつくります。

4 ダイバーシティ（多様性）の推進

私たちは、互いの価値観やさまざまな働き方を受け入れるとともに、自らの知識・能力・経験を最大限に発揮します。また、一人ひとりが生産性の向上に取り組みながら社会の多様化するニーズに応えます。

出典：東京ガス「私たちの行動基準」より抜粋、強調部分は編集部

見つけ切り抜いてくるなど、深く人権問題を考えられるようにカリキュラムを工夫しています。最後には参加者に課題発表をしてもらい、講座修了時には認定式を開催して認定証を授与します」（青木氏）

この講座に参加すると、人権意識は飛躍的に高まるという。「少なくとも無知・無理解はなくなりますから、日常的にメディアから得られるニュースのとらえ方なども大きく変わってきます。アンテナの張り方が変わるんですね。推進リーダーに認定された社員には、年1回開催される全社員参加の職場勉強会の企画・運営と、職場での相談窓口の役割を担ってもらいます」（青木氏）

自主的にハラスメント防止のルールがつくられる

職場での人権意識の浸透には、管理職も一翼を担っている。

人権啓発推進リーダー養成講座への参加者は、職場の管理職からの推薦に基づいて決まる。人権意識の高い管理職は、人権教育の必要性を十分に理解しているため、部下を積極的に推薦してくるという。

また、「そうした管理職は人権侵害

が起こりにくい職場環境づくりにも積極的に取り組んでいる」（青木氏）という。たとえば、ハラスメントという人権侵害が起こりやすい場面に、“酒席”がある。アルコールが入ることで、自制がきかなくなり、飲酒を強要したり、嫌がらせや暴言といったハラスメント行動を起こしてしまいがちになる。「もともと職場で飲みに行くことをコミュニケーションの機会とすることの多い会社です。そこでハラスメントが起きる可能性を減らすために、2次会をしない、22時には終了するというようなルールを設定して自主規制する部署も出てきています」（青木氏）

地道な啓発活動を続け人権意識の浸透を図る

しかし、まだすべての職場で人権意識が高まっているとは言い切れない。人権問題について敏感に反応する人もいれば、まだまだ意識が不十分な人もいる。管理職による温度差もあるという。

「私たちの取り組みも道半ばです。研修も毎年テーマを変えたり、工夫しながらやっていますが、新しい社員も入ってきますし、すぐに意識が変わるわけでもありません。啓発活動を地道に続けていくしかないと考えています」（青木氏）

ハラスメントを受けたことを“色”で報告 即時に介入し、深刻化を防ぐ

Homeroom

先の労政審の報告書では、取引先や顧客など外部からのハラスメントに向き合うことに企業が努めるよう促している。米国でも取引先や顧客からのハラスメント行為は多く、特に、チップが従業員の収入源の1つであるレストラン業界では、客からのハラスメントに対して“NO”を言いくいという。そうしたなか、独自にハラスメント対策としてルールを設ける企業がある。カリフォルニア州オークランドを拠点とするカジュアルレストラン、Homeroomだ。

「ルールは簡単なものです」と、同社CEOのエリン・ウェイド氏は説明



エリン・ウェイド氏
創業者 CEO

する。「サービススタッフがハラスメントを受けたと感じたとき、イエロー・オレンジ・レッドの3色のどれかでマネジャーに報告するのです。『あのテーブルのお客さん、イエローです』というように」

イエロー・オレンジ・レッドの意味の違いと、報告を受けたマネジャーがどう対応すべきかは右ページの図を見てほしい。マネジャーはスタッフから色を告げられたら、「本当?」「考えすぎじゃない?」などと質問せず即時に対応する義務がある。

マネジャーは疑うことなく ルールのとおりに対応

「マネジャーは、従業員は本当のことを言っているんだろうか、あのお客さんを失いたくない、などという個別の判断を挟まずに、決められたルールのとおり動く。ここに、大きなメリットがあるのです」(ウェイド氏)。まず、スタッフ側からすれば、いちいち詳細な状況説明をしなくていいし、自分は過剰反応していないかなどと悩まなくていい。そして、客に不快な思いをさせられたうえに、マネジャーの対応でさらに傷つくことがなくなる。マネジャーにとって

は、介入の方法が決まっているので、複雑に考える必要がなくなり、プレッシャーを感じずに済むのだ。

そして、最大のメリットとして、「ほとんどのケースで、深刻化する前に状況を改善できるようになった」ことをウェイド氏は挙げる。プログラムを始めたのは3年前だ。以前は深刻なセクハラが頻繁に起きていた。「セクハラといっても、いきなりものすごくセクシュアルなコメントをしたり、体を触るといことはまずありません。その前にいやらしい目つきや物言いをしたりと、そこに至るまでには段階があるのです。今では“レッド”になる前の段階で介入できるので、レッドまで至ったお客さまに店を出ていってもらうのは年に1回程度です」(ウェイド氏)

客の反応はどうか。「オレンジまでであれば、テーブルの担当スタッフが変わるだけです。途中でテーブル担当が変わることは勤務シフトなどの理由でも起こるので珍しいことではありません。お客さまからすれば、自分に対してイエローやオレンジのシグナルが出されたこともわからないのです」(ウェイド氏)

レッドの場合には、客に去っても

客から受けたハラスメントの通報の仕組み

スタッフ

あのお客様は
イエローです

状況

目つきや物言いがいやらしく感じられて、不快である

あのお客様は
オレンジです

状況

客から「そのシャツすてきだね」「指がきれいだね」などの言葉をかけられ、それに性的な意味合いを強く感じる

あのお客様は
レッドです

状況

体を触られたり、「そのシャツセクシーだね」と言われたりするなど、明らかに性的な言動がある

マネジャー

その客に注意を払い
監視する

テーブルの担当を変える

丁寧に、だが毅然とした態度
で客に店を退出してもらう

出典：取材をもとに編集部作成

らわなければならない。「その場合でも、できるだけポジティブな気持ちでレストランを去ってもらう」（ウェイド氏）。たとえば、スタッフの手を客が撫でた。そういう場合、「そのような意図はなかったと思いますが、当レストランではスタッフに触れることを許していません。お帰りいただくのがルールとなっていて」と、できるだけ丁寧に言って帰ってもらうという。「お客様が怒り出すのでは、と心配する人がいますが、そんなことはありません。恥ずかしくて一刻も早く去りたい、という人のほうが多いですね」（ウェイド氏）

このルールを決めたきっかけは、客からのハラスメントにはどう対応したらいいか、とスタッフに相談を受けたことだった。「私自身もレストランでのアルバイト経験があり、少なからずハラスメントを受けたことがあります。ほかのレストランでも課題視はしていましたが、対策をきちんと講じているところはない。う

ちできちんと対応すれば、従業員に働きやすいと思ってもらえると考えたのです」（ウェイド氏）

スタッフ、マネジャー、客の パワーダイナミクスを変える

このルールを導入するにあたっては、全従業員向けの研修も実施した。「ルールはシンプルですが、これが効力を発揮するためには、2つのパワーダイナミクスを変える必要があります。マネジャーはスタッフよりもパワーがある、そして客は従業員よりもパワーがあるという2つです。どちらも間違った考え方と言いつけなければなりません」（ウェイド氏）

研修では、マネジャーには、自分はスタッフよりも偉いという気持ちを捨ててくれと伝え、スタッフにはマネジャーにきちんとものを言うように教えるという。客との関係性については、「従業員にとってもお客様にとっても、ベストなタイムであること」という同社のミッションス

テートメントが示している。「うちの食事が、お客様にとって素晴らしい時間であってほしい。同時に、スタッフにとってはうちで働くのが素晴らしい時間であってほしい。多くの企業でお客様が一番と言ってしまうがちですが、スタッフも大事であるとメッセージを送っています」（ウェイド氏）

顧客の体験だけにフォーカスすると、時に従業員が犠牲になる。「何千人とお客様が来るなかで、ハラスメント行為をするのはほんの少数です。その人たちに出ていってもらったとしても、スタッフの幸福度が増せば、結果的にお客様からの評判もよくなるのです」（ウェイド氏）

レストラン業界は離職率が高いが、同社では人の入れ替わりが少なく、熟練スタッフが多い。たとえ数人の客を失ったとしても、安全な環境を提供し、そこで安心して長く働いてくれるスタッフが増えることで、長期的に見れば大きな利益になるのだ。

ハラスメント対策での 人事の“困りごと”は こう解決する

人事に携わるほとんどの人々は

ハラスメントはあってはならないと考えているはずだ。

しかし、対策を有効なものにしようとすると、

現場との意識の乖離や指導との線引きなど難しい場面も多い。

ここでは、そうした“困りごと”の解決に取り組みたい。

Q 現場のマネジャーがハラスメントを 気にしすぎて萎縮してしまう

萎縮を理由に対策を怠らない。指導力の向上を

ハラスメントに関してあまりに厳しいルールを設けると、現場のマネジャーが部下とのコミュニケーションにおいて萎縮してしまうという声がある。「『パワハラと言われたくない』という理由で、伸びる見込みのある人だけを育て、見込みのない人は放っておく、という現象が現場で起きているようです」と治部氏は話す。セクハラと言われるのが怖くて、女性の部下を嫌がるマネジャーもいるという。

しかし、マネジャーの萎縮を恐れるがために、ハラスメントに関する規制を厳しくしたくないという発想では、決してハラスメントはなくなる。他者を^{たの}恃んで成果を出す、

成果が出るように他者を育てるといふときの、コミュニケーションの技法、マネジャーとしての行動規範を身につけてもらうマネジャー教育が、ハラスメントをなくすという意味でも必須だ。

「マネジャー側への、指導力を高める研修を実施する必要があります。感情的に叱ったり追い詰めたりするのではなく、具体的に『あなた（部下）はこの職務に対してお金をもらっている』『だからこの仕事を完遂し、この役割を果たす必要がある』『そこに達するために、いつまでにこれとこれを学ぼう』という、要求されるレベルにパフォーマンスが達しているかどうかを基準に部下と話

す訓練を、マネジャーが積まなければなりません」（治部氏）

日本企業のすべてが、部下への指導力を高める教育機会を与えているわけではない。「いい上司」が何をしているのかを人事が研究し、いい上司のスキルを共有する努力も求められます」（治部氏）。現場の正直な声は、「叱らないで人が育つわけがない」というものだろう。それに対して、叱らないで育てる方法を教えるのは人事の責任である。

「常識」を変えるには、ルールの変更が効果的」と白河氏は強調する。「製薬業界では2012年にMRの過剰接待が問題となり、接待の2次会やゴルフなどが禁止されました。最初は不満も出たが、今では異議を唱える人はいないし、過剰接待なしの営業が常識です。ルールを変えれば、叱らないマネジメントを常識にできるのです」（白河氏）



何がハラスメントになるのか、線引きがわからない

過度に具体化せず、包括的な線引きが有効

先の労政審の検討会では、何がハラスメントとなるかがあいまいなままでは、現場が行動しにくいという使用者側の声が多く上がったという。ハラスメントを抑止するためにも、どのような行為がハラスメントにあたるのか、ガイドラインを設けることは重要である。

しかし、ガイドラインをつくること

にはリスクもある。「ここまではOK、ここまではNGと過度に具体的な内容を定めると、ハラスメントの適用範囲を狭める可能性があります。『これを超えなければハラスメントではない』というような抜け道をつくらないように、包括的な内容にしなければなりません」と、大和田氏は強調する。下の図の、ベルギーのモラル

ベルギーのモラルハラスメントの行政解釈

- 1 相手を孤立させること、無視すること、話しかけないこと、同僚から隔離すること、同僚との不和を誘発すること、同僚との会話を禁止すること、勤務シフトを変更すること、会議に呼ばないことなど
- 2 職場ぐるみで批判すること、意見を述べるのを妨げることなど
- 3 信用を失墜させること、仕事を与えないこと、意見を尊重しないこと、権限を取り上げること、無益で不合理な職場に必要な労働を押し付けること、実現できない仕事しか与えないこと、仕事に必要な情報を秘匿すること、過重な負担を課すこと、スキルアップの機会を認めないこと、必要な労働用具を与えないこと、矛盾したあるいは曖昧な指示を与えること、不公平な評価をすること、他の労働者と同じ便宜を与えないことなど
- 4 人格を侵害すること、中傷すること、あざけること、うわさを立てること、宗教的信条、出身や私生活を批判すること、肉体的な特徴を嘲笑すること、まねをすることなど
(後略)

出典：『職場のハラスメント』（大和田政太著、中公新書）より抜粋

ハラスメントの行政解釈を包括的内容の例として参考にしてほしい。

一方で、「マネジャーは社内恋愛をしてはならない」「何秒以上目線を合わせない」「取引先との会食で女性を顧客の隣に座らせない」といった、ハラスメントにつながりやすい具体的な行動を示して、ハラスメントを予防する企業もある。Homeroomのウェイド氏は、ハラスメント対策を講じるなかで、「男性のマネジャーたちが『こんなことを女性が嫌がるとは知らなかった』という言葉は何度も口にした」と言う。「これもハラスメントなのか」という気づきを与えるには有効な手段だ。

「私はよく、研修などの場で、『社長の娘や息子が相手でもそれを言いますか』と質問します。ヒエラルキー型組織の影響を強く受けている人に、ハラスメントにつながる言動を踏み止まらせるためには一定の効果があります。そもそも上司と部下は役割にすぎず、その人の尊厳を傷つける権利はないと、意識改革を促していくべきです」（白河氏）



高い成果を出す人に対して“パワハラ”と言いきく

「業績がすべてを癒やす」という考え方を捨てよ

高い成果を出し続ける人は、たとえ大きな声で部下や後輩を怒鳴るといったハラスメント行為をしても「あ

の人ならば仕方がない」と容認される空気は、どの会社にも少なからずあるようだ。

「特に1990年代前半までに入社した人々は、とても厳しく育てられてきました。厳しい指導によって、自分が育った、成果を出せるようになったという成功体験があるため、それをやらないと人が育たないと思いつている節があります。日本企業の場合、プレーヤーとして優秀だと管理職教

育を受けることなく昇格する人も多いため、自らの成功体験を脱することができず、厳しい指導の再生産がいつまでも続きます」(治部氏)

「業績がすべてを癒やす(業績のいい人は何をやっても許される)」という考え方はとても幼稚であるという

ことを、本人も周囲も自覚すべきだ。成果を上げること以前に、人としての基本的な立ち居振る舞いはすべての人が身につけなくてはならないことを発信し、業績がいいことを理由に他者を睥睨する人には人事が“NO”をつきつける必要がある。

員が多い会社では、テクノロジーの力を借りる方法もあります。事前に従業員にアナウンスすることは必須ですが、メールや電話のログを取り、コミュニケーション上の問題を発見した場合には人事や専門スタッフが確認し、事前介入することで、大事は防げます。自己申告に頼らない仕組みも必要です」(白河氏)

そして、「責任ある立場に就く人の多様性を高めることこそが、最大のハラスメント防止策」(白河氏)である。男性かつ一定以上の年齢層、日本人という、“ほぼ同質のキャラクター”で占められた意思決定の場では、たとえ属性の異なる女性や若手、外国人がハラスメントだと感じることも議題に出されても、「それは放っておくべきではない」という声が起きにくい。「多様性が高まれば、“やっていいこと・いけないこと”の基準が変わっていきます。日本の場合、職場におけるマイノリティは女性です。女性の管理職比率を高めることは、ハラスメントの根絶という観点からとても重要なのです」(白河氏)

Q ハラスメント対策は一応やっているが本当に有効かどうかわからない

トップの発信や明確なルールで人々の安心を醸成

大手企業は法規制の有無にかかわらず、パワハラも含めたハラスメントに、一定の防止対策を講じている場合が多い。「基本的には、相談窓口の設置、ハラスメントが起こったときの調査、是正措置と再発防止措置に取り組むこと。これらはセクハラ防止の措置義務に定められていることであり、今後パワハラにも同様の義務が生じます。この“適法”の範囲では多くの大手企業が対策済みですが、ハラスメントを根絶するために、今後はより“適切”に対処していくことが求められています」(白河氏)

最も重要なことは、「トップがハラスメントにかかわるポリシーを表明すること」だと白河氏は断言する。「ハラスメントは経営リスクであると理解している企業のトップは既に、『ハラスメントはあってはならないこと』だと社内外で発言しています」

前述の通り、労政審の報告書には「あってはならない」と盛り込まれた

が、ハラスメント行為を禁止し、罰する法律はまだない。とはいえ、それに先んじて、就業規則などに「あってはならない」「処罰対象とする」というルールを書くことは企業が独自にできる。トップの発信や明確なルールづくりで、働く人々の安心を醸成したい。

また、ハラスメントの深刻化を防ぐためには、Homeroomのように早い段階で介入することも有効だ。「社

Q 職場でどのようなハラスメントが起きているのか具体的にわからない

プライバシー保護と透明性の担保で信頼関係を

人事がハラスメント対策を進めるうえで、まず壁となるのが、現場の実情を把握しにくいことだ。サーベイを実施しても、本音で回答してく

れているかわからない。相談窓口を設置していても、なかなか来てくれない。サーベイへの正直な回答や相談窓口で話した内容が、ハラスメン

トの行為者に筒抜けになるのではないか、あるいは報復されるのではないかと不安を感じる人は少なくないのだ。

こうした不安の解消には、報復禁止の法制化の議論を本格的に進めるのと同時に、会社・人事が従業員との信頼関係を構築することが欠かせない。そのためにまず人事がすべきことは、“徹底したプライバシーの保護”である。

サーベイを行う場合、「プライバシーは保護されます、と但し書きに書いてあっても効果はありません。物理的に安全な方法で実施する必要があります」と、フレイド氏は説明する。「社外の第三者機関がサーベ

イの主体者になることがまず重要です。そして、ネット上のサーベイに不安を持つ人もいますので、会場を設けて、希望があれば紙と鉛筆を使って行うという企業も米国にはあるのです」（フレイド氏）

また、設問にも知恵を絞る必要がある。「『ハラスメントを受けましたか』という直截な質問では有効な回答を得られないこともあります。正直に回答することを恐れるからです。人事がつくるのではなく、優れた質問を設計できる専門家に入ってもらうことが有効です。従業員が考えていること、置かれた状況を本当に知ろうとするならば、そこにコストをかけるべきなのです」（フレイド氏）

もう1つ、信頼関係を構築するために、人事はハラスメントに関して“透明性を担保”する必要がある。まず、透明にすべきは、具体的な数字だ。「今月は何件ハラスメントの相談があり、事実として認定したのは何件で、処分が何件あった、という事実を共有すべきです。それによって、ハラスメントを禁止するというルールが有効に機能していることが認知されます」（治部氏）

アクセンチュアでは、プライバシーを担保したうえで、個別の事例も共有している。ハラスメントが起こったとき、真摯に対応してくれるという安心感を醸成し、「私も相談に行ってみよう」と思ってもらう効果がある。

Q ハラスメントの行為者に対し どのような処分が妥当かわからない

企業を超えた処分の標準づくりは人事の役割

ハラスメントの行為者への処分では、企業は難しい判断を迫られる。「処分をどの程度にするかは、従業員へのメッセージとなります。処分が軽すぎると、被害を軽く見ている、冷遇しているというメッセージになり、従業員は会社に対して失望感を持つでしょう。転職が容易な時代でもあり、ハラスメント問題に旧世代よりも敏感な若者が出ていってしまうというリスクがあります」（治部氏）

コンプライアンス遵守に対する株主の目も厳しくなっているため、パワ

ハラやセクハラに対して懲戒処分を行う企業もあるなど、処分は厳罰化する傾向にある。

その一方で、「厳罰に処された人が報復に出たり会社を訴えたりするケースも出てきた」と、内藤氏は話す。「管理職2人が、派遣社員の女性に対してセクハラをしたという事案で、その行為者が会社の下した処分が厳しすぎるとして裁判を起こした例がありました。会社側の処分は2人に対して10日と30日の出勤停止などだったのですが、これを不服として会社

を訴えたのです」。地方裁判所は会社の処分は妥当と判断したが、続く控訴審は重すぎると判示、上告審（最高裁判所）では再び処分は妥当とされ、原告の主張は退けられた。

このようなリスクを回避していくには、ハラスメントの禁止規定と同時に、違反があった場合どのような処分をするのかをあらかじめ明文化しておく必要がある。処分について、労働局や弁護士に相談すると同時に、企業同士で率直な議論をしてみることにも意味がある。

ハラスメント対策については、社会にも企業にも蓄積がない。“許さない”という前提に立ち、企業を超えて、処分の“標準”をつくることは、人事の大きな役割である。

ルールを変えて、意識と現実を変える

石原直子（本誌編集長）

本特集の制作には、リクルートワークス研究所の主任研究員、城倉亮も参加した。男性である城倉は、最初のうちは、「この特集をやっていると、自分のやっていることのあれもダメ、これもダメ、と責められている気がしてなかなかつらい」とぼやいていた。

だが途中で彼の態度が変わる。「これくらいは許されるだろう、こんなことまで咎められたら困る、というのはもう通用しないんですね。全部ダメなんだって考えるしかないんですよ」。この意識の転換が起こり得るかどうかが、これが、ハラスメント

を許さない社会になるための重要なポイントだ。

ルール変更を 怯んではならない

「ハラスメントの特集をやります」と社内外で告げると、関心も示してもらったが、より現実的な心配が吐露されることも多かった。曰く、「多くの企業は対策を既に講じているでしょう？ これ以上に何かしろって話になるの？」あるいは「今や問題は、マネジャーがそれで萎縮してしまうことのほうでは？ 部下を持ちたがらないとか、女性の部下とは会

話しないなんていう話も聞く。それに対して何か解はあるの？」

本文を読んでもらえばわかるが、あらためてこれらの質問に答えるとすれば、「企業の対策はまったくもって十分ではないし、マネジャーが萎縮するからこれ以上厳しく言いたくない、というのもナンセンスである。マネジャーに“ハラスメントにならない部下マネジメントのスキル”を獲得してもらう以外にない」という、いささか厳しいものにならざるを得ない。

誰しも、慣れ親しんでいたやり方を変えるのは面倒なことだし、新

HARASSMENT

ルールのもとで自分はやっていけるのかという恐怖心も覚えるものだ。だが、そうした“既存勢力”の側の声に押されてルール変更を怯んではならない。

ルールの変更が、 人々の意識と現実を変える

話は逸れるが、飲酒運転をする人は、近年ごく少なくなった。これは、厳罰化とその周知によって得られた成果だ。道路交通法上は、2007年に飲酒運転の厳罰化、2009年には行政処分の強化、と2段階にわたる改正が行われた。同時期に、飲酒した人に車両を提供した人や、運転者にアルコール飲料を供した人など周辺者に対する罰則も新たに定められた。飲食店などで「お酒を飲んで運転するのは違法です」「No! 飲酒運転」などのステッカーを見かけるようになったのはこの頃からだ。また、2014年には「自動車の運転により人を死傷させる行為等の処罰に関する

法律」という新法が施行され、危険・悪質運転者に対する罰則が、刑法上の業務上過失致死傷罪よりもずっと強化されることになった。

もちろん、未だに飲酒運転とそれによる事故はゼロにはなっていないし、公共交通網が発達していない地域では自家用車を運転する以外に移動手段がないことなどを理由に、厳罰化に反対する声もある。それでも、多くの日本人の感覚は「酒を飲んで運転するなんて、絶対に許されない」ということで統一されている。

ハラスメントに対しても、同じ感覚を、すべての人が持つ社会になるべきである。飲酒運転とハラスメントでは次元が違うという向きもあるかもしれないが、“ハラスメントは重大な人権の侵害”、これは国際的に大前提となっている考え方である。次元が違うと考えること自体が、未熟な人権意識の表れであるともいえる。飲酒運転と同じくらいに厳しい目で、ハラスメントを嫌う社会に、

日本がならなくていい理由はどこにもない。

2018年の労政審では残念ながら先送りとなったが、ハラスメントという行為そのものを禁じる法、そして、それに対する制裁を定める法は、私たちの社会には必要だと考える。もちろん、法律で定めなくともハラスメントが自然に消失するほどに、私たちが成熟していればいいのかもしれない。だが、今それを口にするのは、現実から目を逸らしていることにほかならない。実際には、どんな組織からも、ハラスメントがなくなったという話はずいぞ聞こえてこないからだ。

飲酒運転に関するルールが変わったことで、人々の意識が変わり、その行為（とそれによる死亡事故）が激減したのと同様に、ハラスメントに関するルールを変えて、人々の意識と、ハラスメントとその行為者をなんとなく許容してしまう社会という現実を、変えていこう。 ■

INCLUSION

連載

サイエンティストが導く
地球市民への道

Macro
Scope



人類進化学者

海部陽介氏



Kaifu Yosuke 東京大学理学部卒業、
東京大学大学院理学系研究科博士課程
を就職のため中退。1995年より国立科
学博物館に勤務し、2015年より人類史
研究グループ長。東京大学大学院理学
系研究科生物科学専攻准教授（兼任）。
2012年、日本学術振興会賞受賞。化石
などを通して約200万年にわたるアジ
アの人類史を研究し、ジャワ原人、フ
ローレス原人などの研究で業績をあげ
る。著書・監修書に『人類がたどっ
てきた道』（NHK出版）、『日本人はどこ
から来たのか？』（文藝春秋、古代歴史
文化賞）、『我々はなぜ我々だけなのか』（講談社、科学ジャーナリスト賞・講談
社科学出版賞）がある。

海を渡ったホモ・サピエンス。 その3万年前の冒険とは。

アジアを中心とする各地の遺跡から発掘された人類の骨や遺物をもとに、私たちの祖先が辿った道を解明してきた海部陽介氏。現在、海部氏は、ホモ・サピエンスがどのように日本列島にやってきたのかを明らかにするための、壮大な航海実験に取り組んでいる。なぜ実験をするのか。実験のなかで露わになったものは何か。その答えのなかに、“事実”というものに向き合う1つの方法論が見えてくる。

聞き手=石原直子（本誌編集長）

——私たち日本人の祖先は、いつ、どのように日本に辿り着いたのでしょうか。まずはそこから伺いたいと思います。

日本に人類の遺跡が登場するのは、約3万8000年前。日本列島では原人、旧人の存在は確認されておらず、日本列島に初めてやってきた人類は、ホモ・サピエンスだと考えられています。

アジアには原人が約185万年前に住みつき、その後、約30万年前には旧人も出現しました。しかし、ホモ・サピエンスは、北京原人やジャワ原人、旧人であるネアンデルタール人などの子孫ではないというのは既に定説となっています。ホモ・サピエンスは約30万～20万年前にアフリカで誕生し、5万年前以降にアフリカを出て、ヨーロッパ、アジア、シベリア、オセアニア、そして米国へと大拡散していったのです。それ以前に世界各地にいた原人や旧人と、

ホモ・サピエンスが生きていた時期は重なりますが、ホモ・サピエンスだけが生き残り、原人、旧人は滅びていきます。

では、日本にどのようにホモ・サピエンスが移入してきたのか。サハリンから北海道に至る“北海道ルート”、台湾から琉球列島を北上する“沖縄ルート”、朝鮮半島から対馬を経て北部九州へ至る“対馬ルート”という3つのルートがあったと考えられます。彼らが移入した4万～3万年前は氷期で海抜が今より80メートルほど低く、サハリンと北海道は大陸と地続きでしたから、北海道ルートは陸路になります。ところが、ほかの2つのルートは海路以外考えられません。つまり、航海技術が必要でした。

——3万年以上前に、数十キロ以上の航海をする技術があったというのは、本当に驚きです。

興味深いのは、ホモ・サピエンス

が世界を席卷していくなかで、各地域で多様な文化と技術が生まれていったことです。

ヨーロッパに渡った人々はクロマニヨン人と呼ばれていますが、すばらしい芸術文化を発展させました。ラスコー洞窟の壁画や驚くほど繊細な彫刻などに、それが表れています。もっと北の、シベリアに到達したグループは、寒さに適応するために、機能的な住居を建て、縫い針で縫った毛皮の衣服を身につけていました。そして、ユーラシアの東へ進み、アジアの海に到達したグループは、航海技術を発展させたのです。

ホモ・サピエンスは初めて本格的に舟を使って航海をした人類なのです。彼らが世界中、あまずところなく拡散したのは、航海技術あってこそだといえるでしょう。

学際的なプロジェクトで 3万年前の航海を再現

——すると、やはり知りたくなるのは、3万年以上前にどうやって海を渡ったのかです。

それを明らかにしようとするのが、2016年に正式に始まった「3万年前の航海 徹底再現プロジェクト」です。先に説明した沖縄ルートは、島

が小さく遠いうえに、世界最大の海流である黒潮が横たわっています。そこに舟を漕ぎ出すのは、困難な挑戦であったに違いありません。

私たちの実験は、草束舟、竹筏舟、丸木舟という3種類の舟で、実際に海上を航行するというものです。後の縄文時代に使われていた丸木舟を超える性能の舟は存在しなかったはずですし、現地にある素材を使うことなどを前提にすると、必然的にこの3種類に絞り込まれたのです。

草束舟、竹筏舟の実験は、既に“失敗”に終わっています。「うまくいかないことがわかった」という成果があったともいえます。現在は、本丸の丸木舟で台湾から与那国島に渡る実験に向けて準備しています。

——丸木舟も、当時の技術を使ってつくっているのですよね。

そうです。僕の知識だけではどうにもならず、多様な分野の専門家の力を借りています。たとえば、当時も使われていたであろう石の斧で舟をつくるために、石斧の研究者に協力してもらっています。また、丸木舟は100年前まで普通に使われていたため、それを研究している専門家もいる。彼らのほぼ全員に参加してもらい、勉強会を開いたりします。

もちろん道具だけでなく、海を取り巻く環境の知識も欠かせません。台湾と与那国島の上に横たわる黒潮をどのように渡ったのかは大きな疑問の1つであり、解明するには当時の黒潮の姿を知る必要があります。海洋学者に、スーパーコンピューターを使って、3万年前の海流の再現を依頼しています。

おもしろいことに、このプロジェクトでは、協力を依頼して断られたことがありません。多くの一流の研究者たちが、専門知識を惜しげもなく提供してくれています。研究者は、金銭ではなくやりがい集まるものなのです。

祖先と同じ立場に立つ ということの難しさ

——海部先生がこのプロジェクトを通じて目指すことは何でしょうか。

僕は、祖先の本当の姿を知りたい。アジアの端に到達したホモ・サピエンスが海を渡って日本列島やフィリピンにきたことはわかっています。ただし、どうやってそれが実現したのか、祖先がどうやってここに来たのかわからない。だからこそ彼らと同じ技術、同じ道具だけでどうやって海を渡れるのかを実験しています。

ただ、3万年以上前に生きていた彼らと同じ立場に立って、同じ目でモノを見ることは、想像以上に難しい。たとえば、私たちは地図というものを知っています。地図を思い浮かべて「このルートで行けば渡れるだろう」と考える。しかし、3万年前には地図などなく、彼らにとっては自分の目でとらえられるものが世界のすべてでした。台湾から与那国島が目視できなければ、彼らは海を渡ろうと思わなかったでしょう。

ところが台湾では、台湾から与那国島は見えないといわれています。僕らはどこかから、条件が揃えば見えるはずだと考え、「与那国島が見える場所を探している」という広告を台湾で出してもらったのです。すると、やはりありました。1000メートルほどの山の上から見えたといえます。僕も実際に行き、4日間山ごもりして本当に見えることを確認しました。そこから、与那国島に渡る1つのシナリオが見えてきたのです。

山の上からは確かに海の向こうに島が見える。だが、舟を使って沖に出ると、海流で北のほうに流されていく。何度かそんな経験を積んで、まっすぐ島の方向を目指しても着かないということがわかってくる。だ



から、少し南の地点から出発したであろうと。黒潮は最大幅100キロにおよび、人の早歩きに相当する秒速1.5メートルにもなる流れです。その流れを計算して、見えていない島に渡ろうというのだから、ちょっとしたギャンブルですよ。

移住して子孫を増やしていったわけですから、単独行ではなくある程度の船団だった可能性が高いでしょう。男性だけによる冒険ではなく、女性とともに渡った移住であるということも大事なポイントです。

「なぜ」を繰り返すだけでは 事実には辿り着かない

——彼らは、そんなリスクを冒してまで、なぜ海を渡ろうと思ったのでしょうか。

「彼らがなぜ渡ったのか」という問いには、誰も答えられない。彼らに聞いてみないとわからないのです。人はどうしても「なぜ」から入る。なぜから入ってもいいが、なぜ・なぜ・なぜと繰り返すだけでは事実には到達できません。「どのように行ったのか」というエビデンスを積み上げることで、その先にある「なぜ」の解明ができるかもしれません。

——私たちの祖先は、私たちよりも

ずっとすごい人たちだった可能性が
ありますね。

確かに現時点では、僕らのプロジェクトは彼らを越えられていません。ただし、過大評価も過小評価もしない。調査や実験によって明らかになったことを正しく見る。それが科学者の態度です。

海を渡ることができたから、日本人の祖先がほかの地域に渡ったホモ・サピエンスより優れているということでもありません。お話ししたように、ほかの地域には、芸術や建

築技術を発展させた人々もいたのです。そこに島がたくさんあってこそ、日本や西太平洋で人々は航海技術を磨いたのでしょう。

この研究をやっていると、人間というものを見る目が変わってきます。遺伝子的には、当時の人々と私たちも、そしてもちろん現世人類のアフリカ人や欧州人といった集団間もほとんど変わりません。遺伝子が同じであっても、学習や経験によって人が変わり得るということに、いつも驚かされているのです。

After Interview

「なぜ」だけを繰り返していても本当のことはわからない。今回、最も意外かつ心に残ったのはこの言葉だ。私たちは常に「論理的に考える」と言われ続けている。「So What?」と「Why So?」を繰り返しながら、ものごとを明確にし、意思決定の精度を高めるのは、私たちの習性ですらある。だが海部氏は、祖先のことを知りたいなら、祖先が海を渡った理由を考えるより、彼らが具体的にどう

やって海を越えたのか、その“リアル”を明らかにするほうが、よほど多くのことを教えてくれるはずだ、と言う。

「ユーラシア大陸の東端に到達したホモ・サピエンスは、海を越え日本列島に渡った」という記述を目にしたとき、ふむふむそうかとあっさり納得するのではなく、「いやいや、そんなこと本当にできるか?」と最初の疑問を持てるか。そして、それを実際に確かめる“実験”にとりかかれるか。いわば、“超現実的な行動者”たれということだ。ビジネスパーソンにも、絶対に必要な行動様式だろう。

連載

人事の ジレンマ

人事は常に二律背反に
向き合っている
ジレンマに対する解を探る

今号のジレンマ

人事部長に必要なのは
人事の広く深い知識



事業の経験と理解



北島久嗣氏

ソニー
人事センター 人事1部
統括部長

Kitajima Hisatsugu ソニーに新卒として入社後、労務、人事、研修、採用、事業部人事、海外事業所人事を担当。2015年3月より本社組織人事を担当。2016年2月より採用部を兼務。2018年8月からは、本社組織人事に加えて、グローバルIS部門担当を兼務。

滝山義隆氏

KDDI
総務・人事本部
人事部長

Takiyama Yoshitaka 1995年国際電信電話（KDD）入社後、コンシューマ営業を担当。1998年郵政省に出向。2000年KDDIに帰任後は、ネットワークビジネス推進部にて音声ホールセール営業を担当。2005年にフランス現地法人に出向し、営業・総務・人事・経理一般を担当。2010年に帰任し、人事部にて人事制度企画担当などを経て現職。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

従来、多くの日本企業において、人事部長へのキャリアパスは、人事部門での幅広い経験を積むという形が多かった。一方、事業への深い理解が不可欠だとして、事業部門で活躍していた人材が、人事部門のトップとなるケースもある。どちらの経験も豊富に積めるのが理想だが、現実的には難しい。そこで、人事部門で幅広い経験を積んできたソニーの北島久嗣氏と、事業部門での豊富な経験を持つ KDDI の滝山義隆氏の対談から、人事部長への有効なキャリアパスを描くヒントを探る。

幅広い人事の経験と 最前線の事業経験

滝山：北島さんは、ソニーで主に人事畑を歩んでこられたんですね。

北島：はい。これまで本社では人事、研修、採用と一通り担当しました。また厚木や仙台などの工場の労務や、タイの現地法人で人事総務全般を担当しました。ソニーでは事業個社ごとに人事部組織が設置されています。人事1～5部まであり、私は本社組織を担当する人事1部とIT部門の人事を担当しています。

滝山：ほかの人事部長も、人事経験が長い方が多いのでしょうか。

北島：そうですね。もちろん人事以外の部門を経て人事に来る人もいますが、人事のなかで複数の領域の経

験を積んできた人が多いですね。

一口に人事といっても、採用、評価や処遇などの制度設計から現場のビジネスパートナーとしての個別人事や制度の具体的な運用まで、幅広い領域があります。現場に寄り添う人事としてさまざまな経験を積んでいく必要があると考えています。

滝山：KDDIの人事では、人事部門だけでキャリアを積んできた人は、むしろ少数派です。現在、メンバーは80名ほどですが、うち3分の2は、営業、技術、カスタマーサポートなど各事業部の経験者です。

北島：滝山さんご自身も事業経験が長いのですか。

滝山：はい。コンシューマ営業に始まり、官庁に出向したり、グローバルビジネスを手掛けるなど、事業側

の仕事をしてきました。2005年から5年ほどフランスに出向した際、現地法人の社長に次ぐポジションで、人事、総務、経理と何でもやらなくてはいけなかったのが、そこで少し人事を経験したくらいです。ただ、人事には以前から興味があり、帰国した2010年に自ら希望して人事部に異動となりました。本格的に人事の仕事に携わるのはそこからです。

長期的な視点も 現場への理解も必要

滝山：人事経験者か事業経験者か、もし後任の人事部長を選べるとしたら、北島さんはどうされますか。

北島：やはり人事経験者でしょうか。私は、人事の仕事、とりわけ制度の導入や運用で重要なのは、的確に“流れ”を読むことだと思います。そのためには、人事の領域に長く携わって“人”を知ることが必要でしょう。

たとえば、こんなことがありました。ソニーでは、2015年に社内FA制度を導入しました。継続的に一定以上の評価を得た社員全員に、FA権が付与されます。主体的にキャリアを考え



人事は“流れ”を読む仕事 微妙な変化を見逃さないためには 人事の仕事に長く携わることが必要

北島久嗣 氏

る機会を提供し、他部署への異動も可能にする仕組みです。しかし、導入にあたって懸念もありました。優秀な人材を手放したくない上司が、この制度の対象とならないようあえて低い評価をつけてしまうのではないかとこの制度の懸念は杞憂に終わりました。

滝山：確かに、部門最適が優先されてしまう可能性もありますね。

北島：しかし、もともとソニーには、“個”としての社員の意欲や貢献を重んじ適正に評価する組織文化があります。以前から社内公募の仕組みも根付いていたため、現場のマネジャーにも制度の意義を適切に理解してもらえらるだろうと判断しました。実際、制度を導入した結果、やはり懸念は杞憂に終わりました。

人事では、それまでの経緯を理解したうえで、長期的な視野で変化をとらえ、施策を展開していくことが重要です。人事部長が、社会の動向や組織の一人ひとりの微妙な変化を見逃さず、しっかりと対応していくことによって、組織の文化を維持・発展できるのではないかと思います。

滝山さんが後任を選ぶとしたら、

いかがでしょうか。

滝山：難しいですが、私は事業部経験者だと思います。過去の人事施策のしがらみにとらわれずに人事部の雰囲気を変えることができるからです。オペレーションの忠実な実行に注力していたところから、より部門の話の聞きに行くことを重視するというような変化が期待できます。

北島：人事が現場にいる一人ひとりの声に耳を傾けるということですね。それも大切なことです。

滝山：私自身が人事に配属になって最初に手掛けたのが、グローバル人材交流プログラムの導入でした。当時、海外の社員から非常に大きな要望があり、それを反映して企画したのです。こうした企画は、人事と現場の対話があったから生まれたものでしょう。現場のニーズを知っているメリットは大きいので、今後も現場とのコミュニケーションは密にとっていきたいですね。

常に現場に足を運び 生の会話を重ねていく

北島：人事の経験も、事業の経験も

どちらも重要ですが、同時に2つの経験は積みませんから、どうキャリアを設計していくかがまさにジレンマです。重要なのは、どのようなキャリアかにかかわらず、人事部長に、求められる能力とは何かをあらかじめしておくことでしょうか。人事部長に必要な能力にはどのようなものがあるとお考えですか。

滝山：やはり現場と同じ目線を持つことは必須でしょう。事業部経験があっても、「人事は現場のことをわかっていない」と言われることが少なくありません。人事畑の経験のみの方も多いソニーでは、どのような形で現場理解を深めているのでしょうか。

北島：とにかく現場に出て行って話を聞くことですね。人材のローテーションをどうするか、後任をどう考えているか、潜在的な問題を抱えた社員はいないかなど、直接会話することで現場の生の情報を集め、実態を理解するように心掛けています。

部門のビジネスパートナーとして、現場に入り込み現場の人々と協働する経験が欠かせないと考えています。

事業経験が豊富だからこそ 現場のニーズを深く理解して 成長につながる人事施策が打てる

滝山義隆 氏



滝山：1つ気になることがあります。人事部として新しい施策を打つにしても、人事プロパーばかりの集まりでは、発想が偏ってしまうのではないかとことです。

しかし、先ほどFA制度の話もありましたが、ソニーでは人事プロパーが多くても、新しい施策をどんどん打ち出しています。なぜこうしたチャレンジができるのでしょうか。

北島：まだ十分とは言えませんが、常に経営から変化を見据えて機敏に動くことを求められていると自覚しています。

それと、これは先ほどの“流れを読む”ことと関連するのですが、たとえば新しい制度を入れたとしても、社会の状況や職場の状況は刻々と変わっていくので、いつかはその制度も改定しなければなりません。

ではどのタイミングから見直しを検討し始めるのかというと、極論すれば、導入直後から次の改定を考えるべきです。現場の変化は激しいので、常に変化を追いかけていくことが、現場に合致した運用につながると考えます。

マネジメント経験が 人事のキャリアとしても有効

北島：滝山さんにも伺いたいです。人事部長には人事の知識も求められますが、滝山さんは、ほぼ未経験で人事部にいられて、どのように人事の知識を身につけられたのですか。

滝山：最初は相当苦労しました。グローバル人材交流プログラムを立ち上げたときも、給与をどうするか、社会保険がどうか、まったく知識がなくて1人ではとても作れない。人事経験の長いメンバーに助けをもらって、何とか作り上げました。もちろん自分でも勉強しましたが、やはり何かを作るには人事の経験や深い知識は必要で、そこは周囲のメンバーの協力を得ながら進めることが重要だと思います。上下関係を越えて、わからないことを率直に聞けるような職場風土が必須だと思います。

北島：人事部長へのキャリアを考えると、苦労しながらマネジメント経験を重ねることも有効ですね。部下を評価したり、個別のキャリアを考えたりするなどの人材マネジメント

の経験や、本社と現場の間に立って物事を進める経験など、現場でのリアルな感覚は人事部長の仕事に活かせると思います。滝山さんはまさにそういう経験をされていますよね。

滝山：はい。私自身も、海外駐在時のマネジメント経験が人事の仕事をするうえで非常に役立っています。たとえ小さな組織でも、お金の流れや人の動きなど、会社全体を見る経験は貴重です。というのも、現場経験はもちろん大切ですが、事業部の目線が強すぎると、部分最適に陥りがちなのも事実。マネジメントを経験することによって、全体最適の視点を得ることができます。

北島：ご自身の経験も踏まえて、事業部を経て人事部長になる人には何が必要だと思われますか。

滝山：ローテーションだから人事部長になりました、という腰掛け気分の人では困ります。何よりも重要なのは、人事に対して思いを持っているかどうか。経験の有無の前に、まずは自分なりの強い思いを持って人事の仕事に取り組めることが大前提だと思いますね。

極限の リーダーシップ

指揮者

大植 英次氏 Oue Eiji

大阪フィルハーモニー交響楽団桂冠指揮者。幼少期から音楽に親しみ、桐朋学園にて指揮を学ぶ。レナード・バーンスタインに師事。米国のミネソタ管弦楽団の音楽監督、ドイツのハノーファー北ドイツ放送フィルハーモニー首席指揮者などを歴任。2005年、パイロイト音楽祭の指揮者として日本人で初めて招聘される。音楽普及のためのボランティア活動なども行っている。

米国、ドイツ、スペイン、日本。世界の名だたるオーケストラの音楽監督・指揮を務めてきた指揮者・大植英次氏。巨匠レナード・バーンスタインに師事し、12年間活動を共にした。作曲家の楽譜を大切にした音作り、パッションあふれる指揮は世界中のファンを魅了。指揮だけにとどまらず、「クラシック音楽を、格調は高く、敷居は低く」を信条に、誰もが気軽に楽しめるコンサート「大阪クラシック」を2006年から13年にわたって開催してきた。

指揮者とは、一流の演奏家たちを束ね、本番では観客の力をも味方につけて最高の演奏と最高の場をつくり出す仕事である。だが時に、公演直前での演奏家の急病や楽曲の変更など、想定外の事態が発生することがある。それは指揮者にとってはまさに極限の状態。もちろん、大植氏にもそんなエピソードは枚挙にいとまがない。バーンスタインの代役がその1つだ。

どんなときも“極限”ではない

それは、1990年にバーンスタインがロンドン交響楽団とともに行った日本ツアーでの出来事だった。東京公演が開幕する直前、バーンスタインが体調を崩し、急遽大植氏に指揮が任されることになったのだ。団員たちは急な指揮者変更で動揺し、観客も巨匠の指揮を期待しているという、“アウェー”の極限状態だった。そのなかで、大植氏は楽団を盛り上げ、代役を堂々と務め上げ、見事に期待に応えた。

大植氏はこの経験をこう語る。「極限なんかじゃない。Impossibleという言葉があるけど、僕はこれを“Im possible”だととらえています」

「ベスト以上」を貫く姿勢

なぜ、極限ではない、と言い切れるのか。その背景にあるのは、「常に“Better than Best”を尽くす」という姿勢だ。巨匠の代役という“極限”をも乗り越える、大植氏の Better than Bestとはどのようなものか。

まず、オーケストラが演奏に集中するために、自分のできることはすべてやる。大植氏は、世界中から演奏家を招聘した際に、ビザの発給遅延で一部の演奏家の合流が遅れ、予定通りに全員が揃わないという事態を経験している。オーケストラ全体でのリハーサル時間を満身に確保できない。そんな状況下でも最高の演奏を実現するために、大植氏は曲目を変更し、それぞれの演奏家が持つ強みが引き立つように席順もすべて自ら決めた。さらに、団員たちがよりスピーディにその曲目で目指す表現を理解できるように、一人ひとりの譜面に必要な情報を手書きで書き込み、でき得る限りのサポートをしたという。

練習では、たとえ時間が限られていても、団員の力を1つに結集することが指揮者の役割である。このとき、「上に立つ人こそ、いちばん下からメンバーを見上げる態度でいるべき」と大植氏は言い切る。これが、Better than Bestの第2の姿勢だ。

一流の演奏家である団員たちを信

2014年5月21日、大阪のザ・シンフォニーホールで行われた大阪フィルハーモニー交響楽団「マチネ・シンフォニー Vol.11」。ブラームスの交響曲第2番を指揮する大植氏。




じ、まずは「いちばんいい音を出してほしい」と話す。そして「団員には、『こう演奏しろ』と言うのではなく、イメージを分かち合うという姿勢で伝えるんです」。たとえば「この曲は秋の風景のなかで、風で落ちた葉がすうっと小川を流れていく雰囲気だ」。このように大植氏に言葉をかけられると、団員たちはそれぞれの想像力を膨らませ音を奏でるのだ。「団員はみな、素晴らしい個性を持っている。ベストの上を行こうとするならば、私の表現を押し付けるよりも、一人ひとりがイメージーションを広げ、その個性が共鳴し合うようにしたほうがいいのです」

もう1つ、指揮者にとっての大きな課題は、観客をいかに演奏に引き込むか、である。巨匠の代役のときも、失望している観客に演奏を楽しんでもらうのは至難であったに違い

ない。それでも、「指揮者には後ろに目があるから問題ない」と大植氏は笑う。観客の呼吸、動き、ささやきを繊細に感じ取り、どうすれば観客を巻き込んでいけるのか、常に考える。大植氏は、そのような“配慮の人”だ。

こんなエピソードがある。前述の大阪クラシックで、親子連れの観客がいた。その子どもが、演奏中にぐずりだしてしまった。ほかの観客の不快感を察知した大植氏は、“普段コンサートに来られない人にこそ聴いてほしい”という大阪クラシックの趣旨を、観客に語り始めたのだ。その瞬間、観客の雰囲気は一変する。その親子に前方の席を譲る人が現れるなど、その場が一体化したのだ。

「観客を幸せにしたい。その経験を団員と分かち合いたい」そのために大植氏は Better than Best を貫く。 

常に Better than Best を尽くす
その姿勢が、どんな状況も
乗り越える力になる

今号の能力

教える力

AIは教師の
代わりができるのか

教師の負担軽減や人件費削減などを目的に、教育現場でのAI活用が進んでいる。最近では、教師のサポートとして英語の授業にロボットを導入する学校も出てきた。生徒が話しかけると、発音や文法をチェックしてくれたり、英会話の練習相手として、人間と同じようにおしゃべり続けることができるという。

英語学習ロボット『Musio』を開発するAKAの生松研都氏は、「会話が続くのは、実際の生徒との会話をディープラーニングで学習しているから」と説明する。具体的にはユーザーの発話を聞き取り、テキスト化してデータを蓄積しておき、独自開発したAIエンジンによって、無数のデータセットのなかから最も人間らしい返答を選び出すのだ。

たとえば「ピザが食べたい」と話

しかけると、「どうしたの？ お腹減ったの？」などと友達のように言葉を返してくれる。さらに、独自の感情エンジンが搭載されており、ユーザーの言葉に反応して表情を変えるなどの工夫が凝らされている。

「安全な空間」で
安心して失敗できる

人間のコミュニケーションスタイルを学習したロボットの登場は、生徒たちの学ぶ姿勢にも影響を与えているという。同社の唐見愛氏は、「ロボットを相手にすることで、英語で話すことのモチベーションが高まる」と、その効果を指摘する。

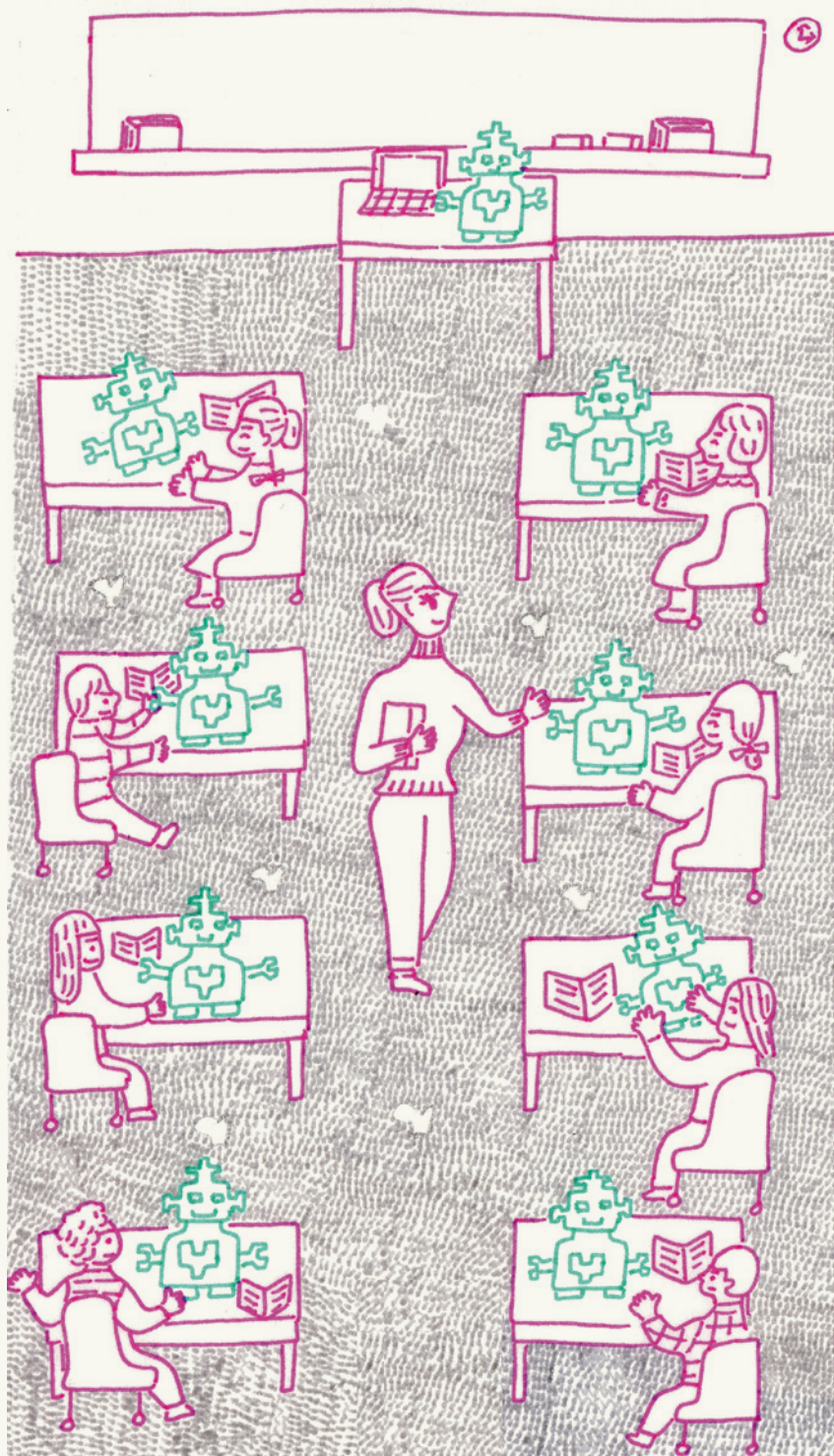
ロボットの利点は、1つには、先生に教えられるというより、友達と会話するような感覚で楽しく学べることだ。もともと、人前で英語を話すことを

「恥ずかしい」と感じている生徒は少なくない。授業中に先生に指名され、皆の前で発音を注意されたり、答えを間違えて友達に笑われたりすると、英語が苦手な生徒ほど、ますます抵抗感を覚えてしまうものだ。しかし、マンツーマンで話すのであれば、恥ずかしさもやわらぐ。しかも、相手は愛らしいロボットなので、思わず話しかけたくなくなるという効果も生んでいる。

さらに重要なのは、ロボットは叱ったり、馬鹿にしたりしないことだ。答えを間違えても、急かさずにヒントを出してくれて、“Try again!”と優しく背中を押してくれる。いわば「安全な空間」で、生徒たちは失敗を怖がることなく、安心して学習できるのだ。

また、ロボットを活用することで、会話の練習量が増えることも大きなメリットといえる。先生1人では数十人の生徒の会話や発音を逐一チェックできないが、生徒1人にロボット1台あれば、生徒は自分のペース・自分のレベルで、発話の練習ができる。個別の学習履歴を残せるので、学びの進捗や習熟度の管理もしやすい。

こうした環境が整うと、生徒は自ら積極的に英語を話すようになる。



おいまつけん と
生松研都氏

AKA

マーケティングマネージャー



とうみ
唐見愛氏

AKA

セールスマネージャー

「指導する」のではなく 「支援する」存在に

「コミュニケーションロボットは、従来の先生のように教壇の上から生徒を指導するのではなく、横に寄り添って共に上達を目指すパートナーのような存在。『教える』のではなく、『学びを支援する』役割を担っているの

です」(唐見氏)

実は今、こうした教育のあり方が改めて注目されている。2020年には、学習指導要領が大幅に改訂され、日本の教育が大きく変わるといわれている。新学習指導要領では英語教育に限らず、「主体的・対話的で深い学び」を取り入れた授業が求められ、

生徒の主体的・能動的な学習がより重視されるようになる。それを支援することは、教師の重要な役割となる。

一般に、小中学校の教師はAIに代替されにくい職業といわれてきた。それは、知識を教えるだけでなく、支援という役割が求められるからだ。

しかし、今やAIが、個人のレベルに合わせて繰り返し学習させたり、モチベーションを高める声かけをしたりするなど、学習の楽しさを伝えることができるようになってきた。AIの進歩によって、生徒を指導し、正解に導くという従来型の教師は姿を消し、生徒一人ひとりに寄り添い、共に答えを見つけていく「支援者」が増え、理想の学びに近づいていく可能性が広がっている。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『何者』は大学生たちの就職活動をテーマとした映画です。

「就活対策本部」を結成した就活仲間が、表面的には協力し合いながらも、本音を隠し、自分を演じ、内心ではお互いへの軽蔑や嫉妬をふくらませていく。この作品が描き出すのは、そんな彼らの心の闇です。

象徴的な登場人物を紹介しておきましょう。

主人公の二宮拓人（佐藤健）は、人や物事を分析する能力に長けています（実際には底が浅いのですが）。そのため、就活仲間に関りにされませんが、裏では仲間たちの欠点を冷静に分析し、嘲笑しています。

留学経験のある小早川理香（二階堂ふみ）は、名刺まで作って自己アピールに努める就活優等生的キャラクター。しかし、前向きに就活を語る彼女の言葉は終始上滑りしています。

拓人も理香も、内定が決まった友人に表向きは「おめでとう」と言いながら、陰では友人の内定先の悪い評判を検索しているような人間です。多くの大人は、この若者たちに嫌悪

若者が自分を偽り
本音を語らないのは
私たち大人の責任である

感を覚えることでしょう。

しかし、大人たちに、「これだから今の若者は……」で終わらせることは許されません。なぜなら、彼らをこんなふうにしてしまったのは私たち大人だからです。何も企業の採用担当者のことだけを言っているわけではありません。この社会を構成するすべての大人が、若者たちに大人というものを間違えて認識させるような言動や態度を積み重ねてきてしまったのです。

この問題も、前回取り上げた組織市民行動（OCB）の視点から論じることができます。OCBが定義する市民とは、自分だけではなく全体に目を向け、目先にとらわれず未来のことを考え、自律的に意思決定ができ、利他の精神を持って相互に支援し合う「大人」のことです。

一方、日本の大人はどうでしょうか。本音を隠して表面的な和を取り繕い、ずる賢いことがむしろ評価される、そんな姿を若者に示してこなかったのでしょうか。だから、若者は「大人とはそういうものだ」と認識し、

『何者』に学ぶ 若者を迷走させない 大人のあり方



『何者』2016年10月公開

監督・脚本 三浦大輔

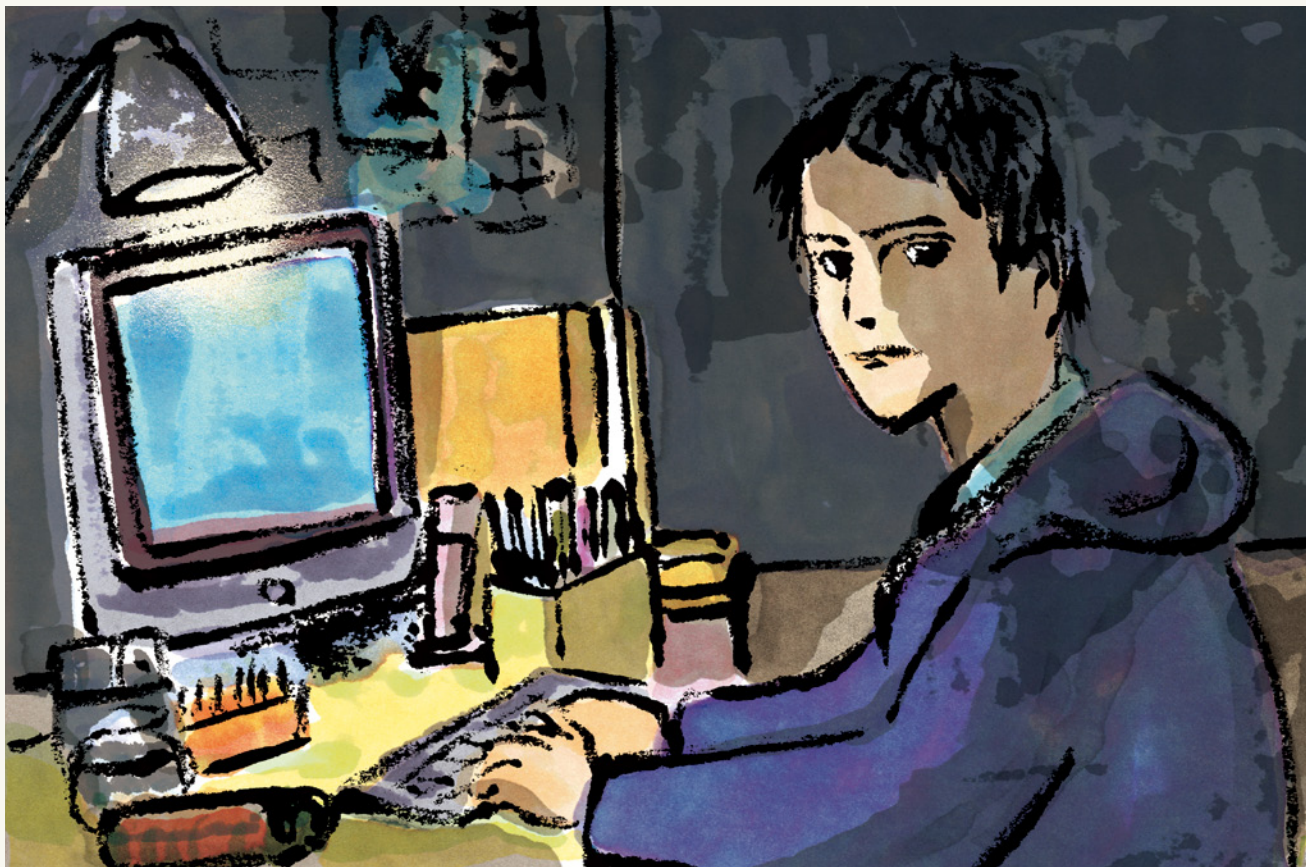
原作 朝井リョウ

キャスト 佐藤健、二階堂ふみ ほか

DVD / ブルーレイ 好評発売中

発売・販売元 東宝株式会社

【あらすじ】元演劇青年である主人公の二宮拓人（佐藤健）をはじめとする5人の大学生が就職活動に取り組む姿を描いた物語。拓人のルームメイトで天真爛漫な元バンドマン神谷光太郎（菅田将暉）、光太郎に片思いする控えめな性格の田名部瑞月（有村架純）、瑞月の友人である小早川理香（二階堂ふみ）と拓人は、理香の部屋に集まり、就活の相談や報告、アドバイスをし合う関係になる。そこに理香の同棲相手ですれ違った就活をシニカルに語り、否定する宮本隆良（岡田将生）も加わり、複雑な人間模様が展開され始める。



表面を取り繕うような人間関係はラストに向かうにつれて破綻していく。拓人と理香がお互いの裏の顔を暴き立て、傷つけ合うシーンはあまりに痛ましい

そこに過剰適応しようとしています。

彼らがそうするのは「怖いから」です。「ありのままの自分が大人の社会で受け入れられるわけがない」という恐怖心から、間違っただ大人像を必死で演じるのです。

大人に過剰適応しようと努力を続ける理香は、結局内定を得ることができません。採用試験のグループディスカッションで偶然、理香と一緒にになった拓人は、「今日も彼女は相変わらずだ。彼女の内面から出てきた言葉はひとつもない」とツイッターで冷たくつぶやきます。これが採用側の評価でもあるのでしょう。

しかし、留学や課外活動の経験を踏まえて生真面目に自分の意見を論じる理香の姿は、まさに大人が表向

き若者に求めているものはずです。彼女をそうさせている大人が、拓人と同じように嘲笑混じりで彼女を拒んでいるのだとしたら、あまりにもアンフェアです。物語の終盤、どうしたらいいのかわからなくなり、泣き崩れる理香の姿に、私は大人の一人として罪の意識を感じざるを得ませんでした。

そこで、ふと私の頭に浮かんだのが『舟を編む』という映画です。主人公は、特異な言語感覚を活かし、辞書の編纂という普通の人なら気が遠くなる仕事に打ち込む若い編集者。

こちらの映画には、対等な立場で対話を重ねながら、主人公の埋もれていた才能を発掘する上司をはじめ、人とのコミュニケーションが苦手な主

人公を支える温かい大人が何人も登場します。周囲の大人たちのフェアな態度や行動が若者を変え、能力を伸ばし、成長させていくのです。

この感動的な世界も、日本の組織の1つの姿として実際に存在してきたと私は思います。『何者』が突きつける問題は極めて深刻ですが、私たちはフェアな「大人」にもなれるのです。その可能性を『舟を編む』は示してくれています。



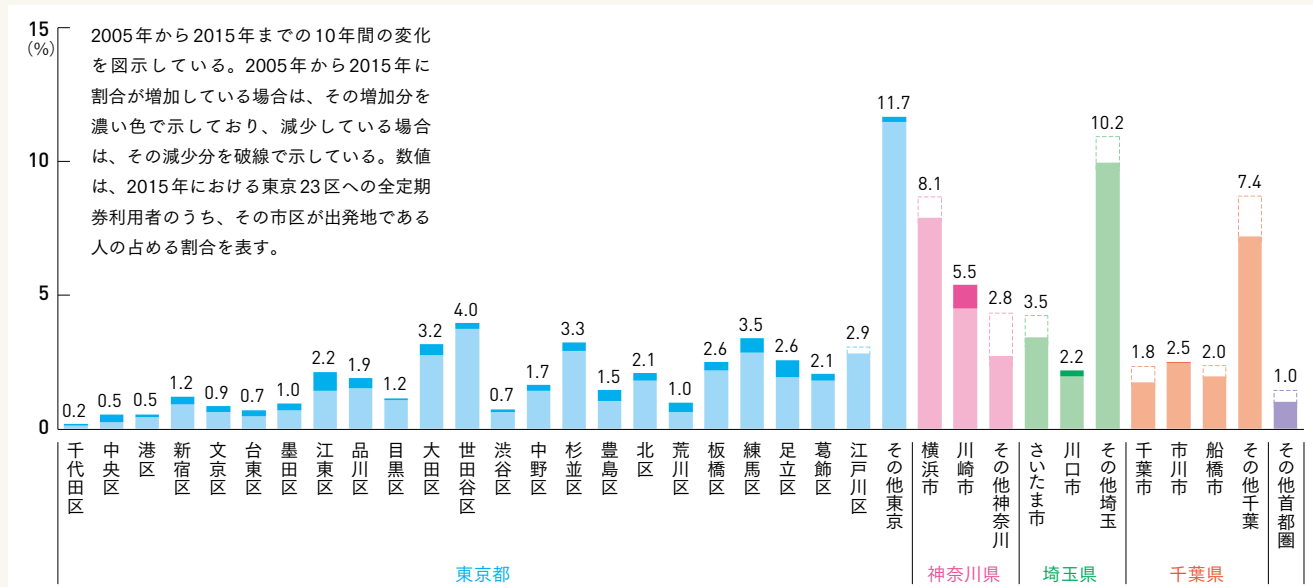
Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

統計が
物申す

職住近接が進む首都圏

「大都市交通センサス」

首都圏・中京圏・近畿圏の三大都市圏における、鉄道など公共輸送網の在り方についての実態を明らかにすることを目的とした調査。1960年から5年ごとに調査を実施しており、2015年調査は12回目にあたる。



最近、都心から会社に通う人が増えたな、と感じることはないだろうか。今回は、国土交通省「大都市交通センサス」をもちいて、東京都心における通勤の実態をみてみよう。

上のグラフは、2015年の東京23区への定期券利用者の出発地の内訳とその10年前からの変化をみたものである。このデータからわかることは、やはり勤務地に近い場所に住む人が増えているということである。東京23区に通勤している人のうち、東京23区に住んでいる人の割合は、2005年には34.8%だったが、2015年には41.4%と増えている。特に、中央区や江東区など主要なビジネス街から至近にある特別区において増加が著しい。

また、東京都以外の都道府県に目を移してみると、神奈川県全体では

17.9% (2005年) から16.4% (2015年) と数値を落としているなか、川崎市の割合は増えている。埼玉県も、全体としては割合が減っているが、川口市は割合が増えており、都心に通う人は、都心へのアクセスのよい場所を選んで住んでいると考えることができる。

職住近接が進行する理由には、共働き世帯の増加や都心の都市開発の進展などがあると考えられるが、このような状況を企業としてはどのようにとらえるべきか。

まず、従業員の健康確保や仕事と家庭の両立の実現を、企業側に求める声が近年ますます強くなっているなか、職住近接はそれを補完する動きとして好ましいものととらえることができる。勤務地に近い場所に住ん

でいる従業員に手当を支給する会社もあるが、それも1つの考え方だ。

一方、もう少し視座を高く持ち、国土の均衡ある発展という観点からいえば、都心一極集中には問題があると考えられることもできるだろう。都心回帰という現象は、企業がまだまだ勤務場所にとらわれた働き方を従業員に強いていることの表れともとれる。企業はテレワークなどの施策を大胆に進め、多様な地域に住む人が働ける環境を整えるべきではないか。

どこに住むかというのは、優れた個人的な問題である。しかし、そこに企業が与える影響は大きい。企業としても、人事施策を考えるにあたって、従業員が住む場所がどうあるべきか、一定の考えを持っておくのがよいだろう。



今号の問い

高いプロフェッショナル
意識を持つには？

説法者

吉村昇洋氏

曹洞宗八屋山普門寺副住職

仏教では思い通りにならない人生と向き合うにあたり、8つの実践手段として「八正道^{はっしょうどう}」が定められています。このうち最初に示されるのが、物事をバイアスなくありのままに見る^{しょうけん}「正見」です。

私たちは「正しくものを見る」というと、真っ先に脳の働きの考えます。しかし、たとえば人間の脳をタコに移植したとしても、足の1本も動かさせないだろうと言われてます。つまり、人間の脳は人間の身体を伴って初めて機能するものであり、正見も「己の身体まで含んだ上で実現する営み」だと考えられます。

仏教では、この身体性を重視します。八正道の最後には、正しく坐禅を組む「正定^{しょうじょう}」があり、この実践が正見を支えます。私が所属する宗派において重視されている修行は、ま

己の所作を見つめ直して
心と体を解き放つべし

さにこの坐禅なのです。

坐禅には、メトロノームの針のように上半身を振る「左右揺振」と呼ばれる姿勢の整え方があります。背骨を軸にして、最初は大きく、そして徐々に振れ幅を小さくしますが、このとき意識的に止めてはいけません。勝手に止まるまで体に委ねると、最もバランスのとれた姿勢で止まり

Yoshimura Shoyo 駒澤大学大学院人文科学研究科修了（仏教学修士）、広島国際大学大学院総合人間科学研究科修了（臨床心理修士）。僧侶として活動するかたわら、臨床心理士、相愛大学の非常勤講師、精進料理を中心とする料理研究家、テレビコメンテーターなどとして幅広く活躍している。著書に『禅に学ぶくらしの整え方』（オレンジページ）などがある。

ます。言い換えると、「作為的な型」に自分をはめ込むのではなく、カミのとれた「自然な型」に身を任せるという感じです。

坐禅を通じてこうした「型」と向き合っていると、心も体も「今まさに自然体になっている」と気づく瞬間があります。これこそがプロフェッショナルのあり方でしょう。とらわれない思考、カミのない態度、言い換えれば「自由」ということです。

ただ、仮にそうしたありようを体験できても、そこで終わりではありません。お釈迦様^{しやくか}が悟りを開かれた後も修行を継続したように、ビジネスパーソンにも継続的な修行が大切です。それは、毎日の仕事や行動を、一つひとつ丁寧に見つめる続けることでしょう。何かに心がとらわれた状態を脱し、あらゆることを丁寧にを行うことで自由へとシフトさせ、プロとしてなすというわけです。

丁寧な行いには、自然と丁寧な思考が宿ります。これはやってみなければ実感がわきません。実践によって身体性をともなった知識に触れることが大切です。



連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

店舗従業員の つながりを生む 新教育システム

Vol.100 ClipLine (クリップライン)



タブレットを持った従業員が自己紹介や挨拶の練習をする同僚を撮影している。その動画をクリップラインに投稿するのだ。イタリアンレストラン、トラットリアチャオトウキョウにて。

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



多店舗展開する外食チェーンなどのサービス業ではパート・アルバイトが貴重な戦力だが、人手不足とともに離職率の高さが大きな課題となっている。そんななか、動画マニュアルを使った従業員教育の新しいシステムをクライアント企業に提供し、離職率の低下を実現して注目を集めているのがClipLine（クリップライン）だ。

同社が開発した「クリップライン」はサービス開始から5年が経った現在、5000店舗、約10万人が利用している。導入企業の一社、フィットネスクラブ大手のティップネスでは、パート・アルバイトの採用半年後の離職率が34%から9%に激減、1年後の離職率も70%から36%に半減した。

動画マニュアルを使う教育サービスは以前からあった。クリップラインの特徴はシステムがクラウド上にあることで、現場の店舗スタッフと本部との間で双方向のやりとりが可能になるところにある。使い方はこうだ。スタッフが店舗でタブレット端末に個人IDでログインすると、トップページに「クリップ」や「ToDo」などのサイドメニューが並ぶ。

クリップとは動画マニュアルのことで、クリックするとその一覧が表示される。ToDoはそのクリップのなかから、スタッフの役割やレベルに応じて習得すべき業務のカリキュラムを抽出したものだ。個々の業務について動作を細かく分解し、それぞれ20～30秒の動画に編集している。短い尺であれば、仕事の隙間時間に閲覧でき、苦手な動作だけを繰り返し見ることできる。

最大の特徴は、クリップを閲覧するだけでなく、自

分の動作をスマートフォンやタブレットで“自撮り”もしくは同僚などに撮影してもらい、その映像を投稿する機能がついていることだ。手本と自分の映像とを並べて比較すれば、違いや改善点に気づきやすい。さらには映像を本部にレポートとして提出し、店舗運営指導にあたるスーパーバイザー（SV）などから遠隔地にいながらレビュー（評価・コメント）を得ることができる。また、映像はほかの店舗のスタッフにも公開されるので、スタッフ同士で「いいね」の評価やコメントをもらうこともできる。一方、本部では、各店舗での従業員のToDoの進捗状況が“見える化”され、把握が容易になる。クリップラインを発案した高橋勇人社長は、その特質をこう話す。

「既存のeラーニングは集合研修の置き換えて、知識の習得が目的でした。しかし、重要なのは、スタッフが正しい方法を『わかっている』だけでなく、実際に『できる』ことです。要は行動を変える。クリップラインの目的は、スタッフに行動変容をもたらすことにあります」

「現場に答えがある」

行動変容は、「わかっている」から「できる」への進展にとどまらない。経験を積んだ店舗スタッフが「このやり方のほうがいいのではないか」と自発的に創意工夫し、仕事の成果に結びつけるケースも少なくない。それを撮影し、投稿する。本部が「手本よりもいい」と判断すれば、「新しい教材」として全店舗に配信する。



トラットリアチャオトウキョウにおけるクリップの一部。ドリンクとフード提供時におけるお手本が収録されている。



同じくトラットリアチャオトウキョウのクリップで、投稿された「かしこまりました」の動画に対しマネジャーや同僚からのコメントがついている。対面しなくても、このようにコミュニケーションが活性化される。

あるいは、本部が出した「今度発売する新商品のお勧めの仕方を考えてください」といった課題に対し、現場のスタッフが動画で投稿できるコンテストを行い、ベストなものを選んで新たな教材にすることもできる。

これまで現場に埋もれていたスタッフの知恵を発掘し、動画にして“見える化”し、横展開して還流させる。この仕組みを「映像音声クリップを利用した自律的学習システム」と題して特許も取得した。高橋が話す。

「パート・アルバイトのスタッフも、貢献欲求を持っています。現場での自分の知恵を、ほかの店舗のスタッフとも共有していく。自律的学習への行動変容です」

現場からの“知の還流”の仕組みは、「サービス業では現場に答えがある」との高橋の確信から生まれた。高橋は以前、コンサルティング会社に勤務し、回転寿司チェーンのあきんどスシローの経営改革に2009年から3年間携わった。直面したのは伝言ゲームの問題だった。情報が営業本部長→SV→店長→スタッフへと伝わる間に、内容が抜け落ちたり、解釈が変わったりしていた。



高橋勇人氏
ClipLine 代表取締役

もう1つの大きな問題は、店舗から本部への情報伝達が滞り、本部からは店舗の状況がよく把握できないことだった。現場でマニュアルより優れた取り組みが行われていても、本部には伝わらない。

「本部の幹部もかつては現場で活躍していたとしても、“10年前の金メダル選手”です。本部のつくるマニュアルは時代遅れかもしれない。店舗のオペレーションは生き物です。最新のマニュアルにリアルタイムで更新されなければいけないのに、できていませんでした」(高橋)

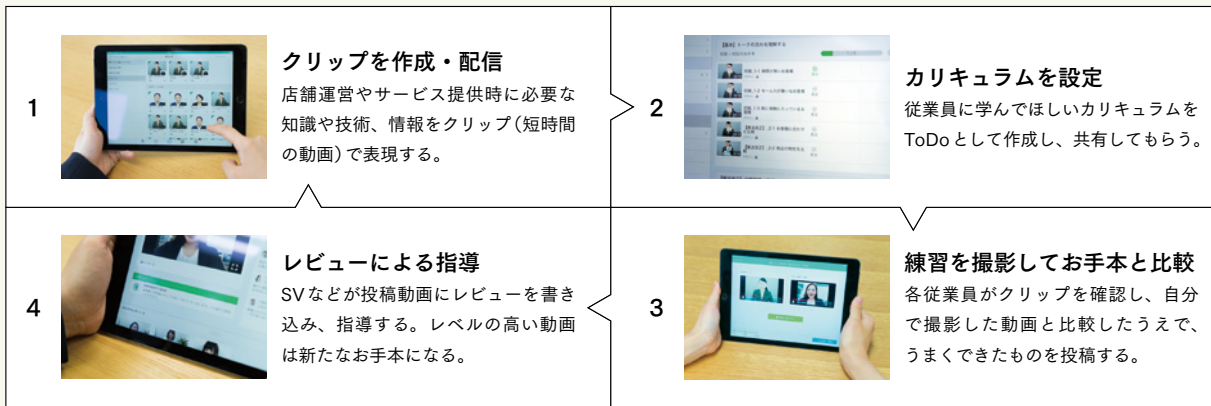
コスト減とスピード感

一方、自身は私生活ではインターネットを使ったビデオ通話を多用していた。店舗のマネジメントに映像を活用したくても、当時は送受信に時間がかかった。それが短期間に環境が一変する。通信回線が高速化し、スマホやタブレットが急速に普及、それを使いこなすユーザーのリテラシーも高まった。高橋は2013年に起業し、システム開発に着手。「従業員教育のコスト削減とマニュアルのスピーディな更新」を打ち出し、事業を開始した。

システムの導入費用は1社平均約150万円、利用料が1店舗毎月1万円かかる。吉野家、日本ケンタッキーフライドチキン、養老乃瀧グループ、高島屋などが次々導入していった。

「たとえば、吉野家さんは全国に1200店舗あります。この規模のチェーン店では、各店舗に毎月新人が1人は入りますから年間1万4400人。新人教育に20時間かかると

クリップラインの仕組み



して、マン・ツー・マンのOJTを行うと膨大なコストです。一方、クリップラインではカリキュラムを一度セットしておけば、OJTにかかわるコストは劇的に削減される。また、動画はポイントを絞って編集するため、対面のOJTなら20時間かかるプログラムが平均30秒のクリップ200～300本で表現でき、トータル1時間40分～2時間30分で学習が可能です。そして、何より現場のベストプラクティスを動画でリアルタイムに横展開できるので、「マニュアルの更新速度が圧倒的に速い」(高橋)

離職の要因は不安感

導入例を見てみよう。前出のティップネスでは、2014年に開業した24時間営業のスポーツジム「FASTGYM24」に2017年10月から導入した。プールやスタジオも併設する総合型と違い、筋トレやランニングなどのマシンに特化。店舗面積も60～100坪と総合型の10分の1の規模で、コンビニより多少広い程度だ。スタッフはパート・アルバイトが2人のみ、常駐時間帯は10～20時でほかの時間帯は無人。月会費は総合型では1万円ほどだが、7000円前後に設定され、20～40代が主なターゲットだ。このタイプのジムは比較的初期投資が軽いため異業種からの参入も相次ぎ、全国で急増している。

マシンの使用はセルフ方式で、スタッフはトレーニングの指導は行わない。受付以外の大半の時間はジム内やシャワー室、トイレなどの清掃に費やされる。顧客の不満要因解消となるため重要な業務だ。開業から3年間は、

SVが1人で10店舗ほどを回りながら、口伝えと紙のマニュアルで教育を行っていたが壁にぶつかっていた。FASTGYM24担当の取締役執行役員、小宮克巳が話す。

「この業態は、好立地にいち早く出店できるかどうか勝負で、当社も4年間で90店舗と年間約20店舗のペースで出店してきました。店舗は1都3県の広範囲に分散しているため、SVの店舗訪問の頻度はどうしても低くなります。スタッフに対するフォローが十分には行き届かず、それが離職率の高さに結びついていました」

スタッフはなぜ辞めていくのか。FASTGYM24事業部長の三島昌彦はその理由を次のようにあげる。

「いちばん大きいのは不安感です。スタッフはスポーツジムなど未経験の主婦や学生、フリーターです。紙のマニュアルを見ても、細かいところはよくわからない。先輩のスタッフも忙しいので聞きづらい。SVは週1回くらいしか来ないし、5名のスタッフでシフトを組むので、必ずしも会えるとは限らない。スタッフは不安を抱えながら、自分なりのやり方で清掃をする。そのため、店舗に

小宮克巳氏
ティップネス 取締役執行役員
経営戦略部・経営管理部
FASTGYM24 事業部担当





FASTGYM24の店舗で、ハンガーが本来あるべき場所からほかにも移動しないよう、場所を示す数字をつけた場面を撮影し、クリップにしている。こうしたノウハウが他店舗に展開される。



FASTGYM24の新人スタッフが、機器の説明クリップを見てその利用法を学んでいる。

よって清掃の方法もまちまちでした。クリップラインならば、正しい方法が全店舗に伝わる。SVがレビューを通じてフォローできる。それが導入の決め手でした」

導入後1年でどう変わったか。三島が続ける。

「1年目のスタッフは、クリップを見るようになってから、来店されたお客様に目を見て挨拶するなど、紙のマニュアルで伝えきれない所作の部分まで劇的に変わりました。そして、2年目以降のスタッフたちからは、自分なりに発想した新しい仕事の仕方をSVに動画で提案し、他店舗と共有しようとする動きが出てきたのです」

コミュニティの生成

現場発の提案により、クリップ数も当初の200本から2000本に増えたという。約40店舗を統括するエリアマネージャーの八木貴之が、1つの例を紹介する。

「月会費が入会月に半額になるキャンペーンを行ったときのことで。ある店舗から、『割引になった金額でご自分に投資してみませんか』と、専門トレーナーによるオプションのパーソナルトレーニングをお勧めするセールストークの例が投稿されました。本部としては価格を下げた入会を誘導するのが目的で、浮いたお金で追加のサービスの利用を促し、対価をいただくという発想はまったくできませんでした。利用者の目線を併せ持ったスタッフならではの発想で、すぐに横展開しました」

高橋の言う「貢献欲求」が喚起されたわけだ。不安から貢献へ。働き方の変化は離職率の低下だけでなく、顧

客の継続率の向上など業績にも反映しているという。加えて、働き方に変化を及ぼした要因として、「一体感や所属欲求が満たされることも大きい」と小宮は話す。

「クリップにはわれわれ本部の社員も出演するため、どの店舗に行っても、スタッフから『クリップラインに出ている人だ』と親近感を持って受け入れてもらえる。以前はないことでした。店舗の異なるスタッフ同士も同じで、クリップ上で互いに顔を認識し、投稿に『いいね』やコメントをし合ったりして、会ってなくてもつながりがある。だから、年1回、全スタッフが集まる場では初対面でも旧知のように打ち解け合い、盛り上がります。新店の応援を募れば、すぐ手をあげてくれる。クリップラインによって、FASTGYM24のスタッフのコミュニティが生まれている。これはすごいと驚かされました」

なぜ、コミュニティが生まれるのか。高橋は「映像にも共感を生む力があるからだ」と言う。

「投稿の映像はスタッフが現場で得た暗黙知の表出です。その映像を見ながら、スタッフ同士で暗黙知を共有できる。暗黙知を共有できれば、場が生まれます。だから、対面で会っているように感じ、共感が生まれるのでしょう」

クリップラインをいち早く導入した吉野家でも、単なる教育システムではなく、「社内における新たなコミュニケーションのインフラ」として位置づけているという。「教える」という一方通行から、相互に「つながる」「共感する」という関係性へ。クリップラインは多店舗展開を行う業態において最も重要な課題に解決策を提供している。(文中敬称略)

1対1から1対nへ 動画で共感を醸成し 効率性と創造性を両立

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

人はものごとを認識する際、1つの流れとしてとらえる。たとえば、ドレミファソラシドの音階。ドの音を聞き、次いでレの音を聞くと、現在のレの音の認識を起点として、1つ前の過去のドの音の記憶が蘇り、ミファソ……と続くと未来を予知する。このように常に「過去・現在・未来の流れ」で認識する。

紙のマニュアルは業務を論理分析し、概念化するため流れが消える。その点、動画は流れをそのままとらえることができるので、人間の認識の仕方 に即しているといえよう。

では、人と人は動画を介して互いに共感を抱くことができるのだろうか。

他者に対する共感 は、基本的には「1対1」の対面で身体性を共有しながら対話することで場が生まれ、相手の微細な動きの流れまでも五感で感じとり、暗黙知を共有するなかでわき上がる。

本来、動画は身体性を持たない。しかし、クリップラインの場合、店舗スタッフ自らが自分の仕事を撮影した動画を投稿し、それに対して、見る側もコメントすることで、そこに対話の場が生

まれる。これにより、身体性の共有はなくとも、共感し合う関係性に限りなく近づくことができるのではないか。

注目すべきは、互いに共感し合うなかで知識創造が行われることだ。クリップラインでは、現場で生まれた暗黙知がクリップという形式知に表出化される。それを見た別のスタッフが共感しながら現在の自分を顧みて、「私もこうありたい」と改善点に気づく。さらには、「私だったらこうする」と自発的に創意工夫し、未来の仕事のあり方を自ら切り開こうとする。ここにも知識創造を見ることができる。

クリップラインが注目を集めるのは、この知識創造のサイクルが、対面のOJTでは「1対1」のペアで生起されるのに対し、クラウドを使うことで、「1対n」の広がりになるからだ。n人のスタッフの一人ひとりがクリップと向き合うときには、前述の動画の特質により、擬似的に「1対1」の共感の関係性が成り立つ。

「1対n」はコスト的にも効率性が高い。同時に、「1対n」であっても、それぞれの間では共感が生まれ、知識創造のサイクルが回る。動画の作成・配信、共有により効率性と創造性を両立させ、いずれも高めているところにクリップラインの強みがある。

読者の声

前号『Works』151号（2018.12－2019.01）に寄せられた読者の声です。

特集『いい賃金』に関するご意見、ご感想

- 賃金は会社から社員へのメッセージです。会社が何を大切にしているのかをダイレクトに伝えるものです。何よりもまず、会社の意思を明確にすることが大事だと思います（コンサルティング）
- いい賃金とは、客観的に公平性が担保されているものであると思いますが、この客観というのが曲者で、世の中には主観しか存在しないと思われま（繊維）
- 外資系の企業と異なり、生涯賃金カーブを意識せざるを得ず、ダイナミックなベースアップには踏み込めません。賞与で調整せざるを得ない環境ではあります（金融）

連載に関するご意見、ご感想

- 統計が物申す：そうだろうと感じていましたが、昼休み時に仕事をする人が増えていると客観的に確認できる貴重なデータです。ただ私の周りでは早く仕事を終わらせたいといった理由で、自主的かつ前向きに仕事をしている人が多いです。休憩を押し付けるのもどうかと思うので、悩ましい問題です（コンサルティング）
- 成功の本質：ヒルトップの「知的作業の善循環サイクル」に感銘を受けました。自分の仕事がなくなることは多くの労働者の目には恐怖に映ります。社員が臆せず実行し、空いた時間を新たなチャレンジに使い、あるいは二足の草鞋を履いて別の仕事に手を出す企業風土を作ったのは素晴らしいです（建設）

編集後記

150号の「無意識のバイアス」、今号の「ハラスメント」。この2つはいわば双子です。“弱者”に対してその尊厳を傷つけるような言動をしてしまう背景には、“強い（偉い）者には弱い者を従わせる権利がある”というバイアスが、職場の異性を性的対象として見てしまう背景には、“女性是对等な仕事仲間ではない”というバイアスが、見え隠れしているのです。（石原）

米国の飲食業界のスタッフたちの収入源の1つが“チップ”です。チップへの期待が顧客との上下関係を生み、顧客の無理な要求を飲むことにつながっていると考え、あるNPOが最低賃金の引き上げとチップの廃止を政府に働きかけています。このようにハラスメントがはびこる社会や組織の課題を特定し、その仕組みを根本的に変えるために行動を起こすことが、求められています。（入倉）

北は北海道、南は鹿児島まで、「成功の本質」で訪れたイノベーションの現場が今回で100カ所目となりました。ここまで実に17年、おぎやあと産まれた赤ん坊が高校2年生になるまでの時間と同じです。ご愛読いただいている皆様のおかげでここまで続けてこられました。野中先生はお元気、執筆担当の勝見さんの筆もますます盛んですので、もうしばらく旅を続けたいと思います。（荻野）

これまで複数の企業で人事を経験し、少なからず「人権」というものに触れてきましたが、今回の特集の取材を経て、ようやく少し理解できたような気がします。「人間であるという理由だけで、あらゆる人が保持する諸権利」という定義、そして、複数形「Rights」であること。人権はほかの権利とは次元が異なり、人が生きるベースとなるものなのだと気づかされました。（城倉）

Next

次号 No. 153 のテーマは

高齢者の ポテンシャル

（仮題）

高齢者への、労働力としての期待が本格的に高まってきた。しかし、確実に“老い”は進む。老化はどのように認知能力や身体に影響を及ぼすのか、高齢者のポテンシャルを本当に活かせる仕事はどのようなものか。先端の科学の知見や、最先端で働く高齢者の実例から考える。

発行は、2019年4月10日（水）です。

BACK NUMBERS



No.151 2018.12-2019.01
いい賃金



No.150 2018.10-11
組織を蝕む無意識のバイアス



No.149 2018.08-09
人手不足を乗り越える



No.148 2018.06-07
在宅ワークリテラシー



No.147 2018.04-05
インクルージョンにはテクノロジーを



No.146 2018.02-03
若者を発芽させる温度



No.145 2017.12-2018.01
出直しの働き方改革



No.144 2017.10-11
フリーランスがいる組織図の描き方

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(隔月偶数月10日発行)。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 CHO (人事最高責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

古寺猛生 (UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事担当)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital

America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 取締役 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/石原直子

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

坂本貴志、白谷輝英、城倉 亮、瀬戸友子、

津田 郁、金井あかり

執筆/勝見 明、木原昌子 (ハイキックス)

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

フォトグラファー/刑部友康、笹木 淳、鈴木慶子、

平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター/内田文武、信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクション

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <http://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256 fax / 03-3575-5229

152 2019.02-03 ハラスメントを許さない

第24巻 第6号 通巻152号2019年2月8日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL 03-6835-9256(編集部)
定価700円 本体648円

