

Business Ethics

経営人のナビゲーター

# 経営倫理



Business Ethics Research Center

2022年（令和4年）  
10月25日発行

No.104

ISSN 1343-487X

## 公正 Justice

「公明正大」とは、  
「公平さ」を保つとともに、  
「正義」を実現し、  
能力に見合った  
フェアな処遇等を目指す。

## 公平 Fairness

男女雇用機会均等による雇用、  
能力に応じた  
適切な処遇等を実現し、  
あらゆるステークホルダーズへの  
公平対応を目指す。

## 「三公の精神」とは

## 公開 Openness

「公明正大」の実現には、  
「公開の精神」が必要であり、  
経営の「透明性の確立」を  
目指す。

— C O N T E N T S —

**特集 ● ハラスメント防止に向けた取り組み**

1	日本企業はハラスメントを克服できるのか？ Can Japanese companies overcome harassment ? 星野邦夫 Kunio Hoshino	03
2	サントリーグループのハラスメント防止の取り組み Suntory Group's anti-harassment measures 南部有香 Yuka Nambu	08
3	「笑顔」につながるハラスメント防止の取り組み Efforts to prevent harassment to create a workplace full of "Smiles" 近藤由美 Yumi Kondo	12
4	NEXCO 西日本グループのハラスメント防止に向けた取り組みについて The prevention of harassment at NEXCO-West Group 山岡丈太 Jota Yamaoka	17
5	ニッポン火腿グループのハラスメント防止に向けた取り組み Efforts to prevent harassment in the NH Foods Group 大竹祥司 Shoji Ohtake	23

# 日本企業はハラスメントを克服できるのか？

Can Japanese companies overcome harassment ?



経営倫理実践研究センター 上席研究員

星野邦夫 Kunio Hoshino

## 1. パワハラ防止法とハラスメント指針の問題点

先ず名前がおかしかった。世間が注目する中、令和元年6月5日、官報で公布された法律第二十四号は『女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律』<sup>1</sup>とあった。どこにもパワーハラスメントとは書いてない。中身を見ると、改正労働施策総合推進法第30条の2にあったのは、

事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されること（筆者注：下線部分がパワハラの定義）のないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

女性活躍の推進とパワハラは別物のはずだが、と思いつつよく読むと、この法律は新設のパワハラ対策と従来からあるセクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、ケアハラスメント、パタニティハラスメント等の関連法の強化を含めた包括的ハラスメント防止法であることがわかった。

新設のパワハラ対策法が目玉なのになぜこういったわかりにくい名前を付けたのか、私は不思議に思った。

次に定義が問題である。

パワーハラスメントの法律上の定義は前項の下線部分である。立法化の原点となったのは、厚生労働省が2011～2012年に主催した有識者会議「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」である。その報告書（2012年3月発表）<sup>2</sup>の定義はこうであった。

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為。

つまり被行為者の苦痛と、職場環境の悪化の両方を含めるとしている。しかもこの定義は立法直前の厚労省主催の「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」報告書（2018年3月）<sup>3</sup>でも踏襲されていた。ところが新法の定義では「精神的・身体的苦痛を与える又は」の部分が消えている。不当に「精神的・身体的苦痛を与える」ことは人権の侵害行為であるが、そこを削除したのである。

さらに、判断基準も問題である。

新法施行の直前に出された「ハラスメント関係指針」（『事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針』）<sup>4</sup>では

③（筆者注：労働者の就業環境が害されること）の判断にあたっては「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当である。

と言い切った。

被害者不在とも見えるこの判断基準は公布直前に開かれた「労働政策審議会」で労働界や法曹界などから猛反発があったと聞く。そのためか、指針の次項（7）で「個別の事案の判断に際しては、相談窓口の担当者等がこうした事項に十分留意し、相談を行った労働者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要である」と、言い訳がましい注釈をつけたとみられる。

法律と指針にみる最大の問題は、「ハラスメントは人権侵害」という本質になるべく触れないように骨抜きをして、「就業環境整備法」ともいうべき従来法の枠に、今回もまた抑え込んでしまったことである。

## 2. ガラパゴス的发展を遂げた日本のハラスメント防止法

振り返るに日本ではハラスメントを細分化し、〇〇ハラと次々命名する奇妙な文化がある。日本のハラスメント防止関連法もまた、それぞれを既存の労働法に紐付けし、定義と判断基準、事業者の講ずべき措置などを指針として定めてきた。かくしてセクハラは男女雇用機会均等法第11条、マタハラは男女雇用機会均等法第11条の3、ケアハラ（介護休取得者へのハラスメント）およびパタハラ（育休を取る男性へのハラスメント）は介護休業法第25条、パワハラは労働施策総合推進法第30条として事業者の防止措置を法制化してきた。

いずれも立法化のもととなった有識者会議では「ハラスメントは人権侵害であり許されないもの」という大前提が共有化されていたのに、法律になると人権部分の記載がほとんどなくなり、「就業環境整備法」のようなことになっているところが問題である。

職場で問題となっているハラスメントはまだまだある。モラルハラスメント（産業医が好んで使うところの精神的な暴力。パワハラに似ているが優越的な関係があるとは限らない）。カスタマーハラスメント（お客や販売先から受けるもの）、オワハラ（就活終われハラスメント＝就活生が人事担当者から受けるもの）、エイジハラスメント（年齢を根拠にいじめるもの）、スメルハラスメント（体

臭やたばこ臭・香水などによる迷惑行為)などと際限がない。新種もすぐ出てくる。それらが野放しになっているのは既存の労働法にうまく紐付けができないからだと思われる。

日本のハラスメント防止関連法は国際法や国際基準とは隔絶した、ガラパゴスの発展を遂げたと言えよう。

### 3. 人権後進国日本

ハラスメントの本質は人格と尊厳を傷つける行為、すなわち人権侵害の一つであり、「就業環境整備法」に収まるものではない。世界第3位の経済大国日本と言われるが、こと人権についてはしばしば後進国とか途上国とか言われる。

- ・ 難民受け入れ認定率は常に1%未満でG7中でも際立つ最低値。
- ・ 「ジェンダーギャップ指数」(男女平等度の指標)は156カ国中120位(2021年)。
- ・ 日本版「現代奴隷制度」とも言われる「技能実習制度」。同制度で来日している40万人超の外国人労働者の多くはブローカーに多額の借金を背負い、低賃金と劣悪な環境の中に置かれたままだ。
- ・ IGC(「国内人権機関」)は未設置。「国内人権機関」とは、国連が推進している人権保護推進組織。例えば、障がい者や外国人という理由で、賃貸契約や雇用契約を断られた場合、調査を実施。差別や人権侵害が認められた場合は裁判所等を経ずして行政に連絡し、問題解決をはかる独立機関。2021年時点ですでに世界196カ国のうち117カ国が設置している。

### 4. 「ILO 暴力・ハラスメント禁止条約」の早期批准を

日本で「パワハラ防止法」が成立した2019年、ジュネーブでは国連の国際労働機関(ILO)において、『仕事の世界における暴力及びハラスメントの撤廃に関する条約(第190号)』(いわゆる「ILO 暴力・ハラスメント禁止条約」)<sup>5</sup>が6月21日の総会で可決された。内訳は賛成439票、反対7票、棄権30票。

日本は政府代表と労働者代表(連合)が賛成、使用者代表(経団連)は棄権した。棄権というのは極めて少数派である。パワハラ防止は経営にとっても必要なはずだが、なぜ棄権したのか私にはわからない。

ところで「ILO 暴力・ハラスメント禁止条約」は、日本のハラスメント防止法とどう違うのか。日本は、セクハラ、マタハラ、ケアハラ、パタハラ、パワハラと個別に法制化をしてきたが、ILO条約はパワハラを含む包括的ハラスメント禁止条約である。

条約の前文を読むと、この条約は『フィラデルフィア宣言』(1944年)『世界人権宣言』(1948年)の文脈上に位置する、国際人権条約の一つでもあることがわかる。「仕事の世界における暴力とハラスメントは人権侵害または虐待の一形態であり得ること、また機会均等に対する脅威であり、容認できない」という一文がある。

つまり、「労働のあらゆる場においても人権は守られなくてはならない」とする。決して日本のような「就業環境整備法」ではない。したがって適用範囲は取引先、顧客、就職志願者、ボランティアにまで及ぶ。本条約に従えば日本のモラハラ、カスハラ、オワハラ、エイハラ、スメハラなども適用可能となる。さらに「ハラスメントは禁止行為であり、各国の国内法で制裁する」としている。

すでにフランスでは2002年にモラルハラスメント禁止法（日本のパワハラを含む）が成立し、違反者と違反企業には刑事罰（最大懲役2年と罰金4万5千ユーロ）が課されることとなった。EU各国はこれを参考に罰則のある法制化を進めている。

表1 ILO暴力・ハラスメント禁止条約と日本のハラスメント防止法の違い

	ILO暴力・ハラスメント禁止条約	日本のハラスメント防止法
ハラスメントの定義	身体的、精神的、性的、経済的に危害を引き起こす可能性のある行為と慣行（セクハラ、パワハラ、モラハラ等ハラスメント全般を包括）	個別に定義。パワハラは「優越的な関係を背景に業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により就業環境を害すること」
行為の扱い	法的に禁止する	企業に対策・防止策を義務付ける（行為自体を禁じてはいない）
罰則	制裁を行う（各国の国内法で）	なし（当局の勧告に従わない場合は企業名を公表する場合がある）
法の適用範囲	事業者、労働者に加え、取引先、顧客、就職志願者、ボランティア等	事業者とその管理下の社員に限定
被害者の救済措置	効果的な紛争解決メカニズム、報復の防止、被害者への補償、被害者が自ら異動する権利など	主に企業の相談窓口等で対応。求めに応じて労働局があっせんや調停を行う場合がある

## 5. 「見えざる手」は見えてきた

ILO条約第190号は国際条約なので、国会の承認がないと批准とはならない。では批准を日本政府が渋ったらどうなるか。日本はILO条約の「雇用及び職業における差別待遇の禁止（第111号）」などを批准していない国なので、それは十分あり得ることだ。

しかし日本の会社であってもグローバル企業なら、ILO条約第190号に適應せざるを得ないであろう。経営に透明性を欠く企業、環境負荷を軽減できない企業、人権の保護に鈍感な企業は消費者の反感を買い、労働者は集まらず、投資家からは見放される。

2000年代の初め頃、「社会的責任投資」という新しい投資概念が期待を込めて語られていたが、日本の機関投資家は概して鈍感だった。ところが2020年代の現在、気が付いてみるとESG投資はすでに世界の資本市場のメインストリームになっている。GSIAの調査によれば、世界のESG投資の投資残高は2020年には35兆3010億ドルまでに増加しており、これは調査対象全投資残高の35.9%にあたること<sup>6</sup>。

また、第三者機関による「企業の人権ベンチマーク＝CHRB（Corporate Human Rights Benchmark）」も定着している。直近のスコアを見ると、ファーストリテイリング、イオン、キリンは比較的に健闘しているが、その他の日本企業は総じて低いのが現状である<sup>7</sup>。

しかし、嘆くことはなさそうだ。実は私は、最近BERCの会員企業のある人から、これらの動きを裏付ける話を聞いて意を強くした。当社は素材メーカーであるが、GAFAMの一角の企業との取引契約で、以前からあった人権条項に加えて相手が指定する監査機関の監査に応じなければならない

いことが新たに盛り込まれた。違反すれば契約の解除と損害賠償責任が明記されるようになったという。

一段と厳しくなる ESG 投資の判断基準は企業をよりサステナブルな方向へ導いている。「見えざる手」はこんな形で見えてきているのかもしれない。グローバル企業は世界で生きのびなくてはならない。ガラパゴス島で安穩としているわけにはいかないのだ。

---

注

- 1 <https://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/gian/198/pdf/s0801980381980.pdf> (2022年9月26日閲覧)
- 2 <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000021hkd.html> (2022年9月26日閲覧)
- 3 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000201255.html> (2022年9月26日閲覧)
- 4 [https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00011660&dataType=0&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00011660&dataType=0&pageNo=1) (2022年9月26日閲覧)
- 5 [https://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS\\_723156/lang-ja/index.htm](https://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS_723156/lang-ja/index.htm) (2022年9月26日閲覧)
- 6 <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=39388> (2022年9月26日閲覧)
- 7 <https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/news/00069/#:-:text> (2022年9月26日閲覧)

# サントリーグループの ハラスメント防止の取り組み

Suntory Group's anti-harassment measures



サントリーホールディングス株式会社 リスクマネジメント本部 コンプライアンス室長

南部有香 Yuka Nambu

## 1. サントリーグループが考えるコンプライアンスとは

サントリーグループは2003年、企業理念を実現するための考え方や行動のあり方を「サントリーグループ企業倫理綱領」として制定し、コンプライアンス経営をスタートさせた。当時はまだ耳馴染みの無かった「コンプライアンス」という言葉をより理解しやすくするため、企業倫理綱領の序文には「Comply with another's wish= 相手の期待に応える」という説明を加え、説明会開催および冊子配布により全グループ従業員に周知を行った。

ここで述べている「相手」とは、我々の事業に関わる全てのステークホルダーであり、お客様、取引先、地域社会等、社外のステークホルダーのみならず、従業員もその中に含んでいる。つまり、従業員が互いの期待に応えるために考え、行動することはコンプライアンス活動の原点であると捉

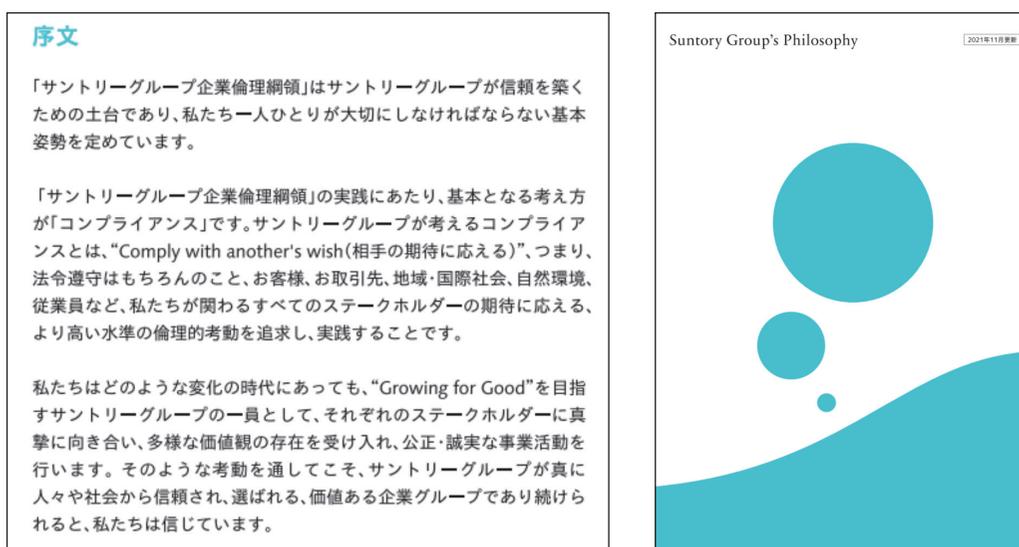


図1 サントリーグループ企業倫理綱領（序文）・ハンドブック（Suntory Group's philosophy）

えている。また、「人と自然と響きあう」を企業理念に掲げる私たちが目指すサントリーらしいコンプライアンスとして、「人を大切にする」「自らの意思で考動する」「変化をとらえる」を推進活動の3本柱に掲げている。このような考え方については、毎月コンプライアンス室が発信しているメールマガジンや年に1度行われる企業倫理綱領に関する職場ディスカッションの中で取り上げ、周知・啓発を図っている。今回のテーマとなっているハラスメントに対応する際も、この「相手の期待や要望にこたえる」「人を大切にする」というサントリーグループ企業倫理綱領に立ち戻り判断することが重要だと考え、取り組んでいる。

## 2. ハラスメント発生状況の把握

ハラスメントの発生状況は、年に1回人事部門と協働で行う従業員意識調査と、後述する内部通報の通報状況から把握している。意識調査の中では、「直近1年でコンプライアンスに反することまたは反するか迷ったことはあるか」との問いを設けており、「あり」と回答した場合の選択肢（複数回答）に「セクハラ」「パワハラ」を含めている。

2022年の調査では、調査対象約20,000名中「違反または迷うことがあった」と回答した人が8%（約1,600名）であった。そのうち、「セクハラ」と回答した人が17%（約270名）、「パワハラ」と回答した人は71%（1,100名）にのぼった。調査結果はシステムを通じ、グループ各社・部署で選出されたリスクマネジメント推進責任者が自ら閲覧・分析をすることが可能であるため、それぞれで結果を分析・共有し課題にどう対処していくかを協議する場を設定してもらっている。この場には各組織のマネジメント層が集まるため、コンプライアンス室メンバーも参加し、具体的な対応策について助言を行っている。

また、具体的な違反行動など自由にコメントできる欄も設けているが、ここには具体的なハラスメントの通報が書き込まれるケースもあるため、予めコンプライアンス室メンバーしか閲覧できないようにして情報管理を徹底、内容は各社・部署のトップ層とリスクマネジメント推進責任者に絞って別途共有する場を設けている。

このほか、「ハラスメントがあった場合に相談しやすい雰囲気か」という5段階評価での質問を設け、風土面でのハラスメント抑止力がどの程度醸成されているかを計っている。この回答は往々にしてメンバー層と管理職層で大きく評価が分かれるところであり、特にその差が大きい組織にはコンプライアンス室から組織風土そのものに対する改善アプローチを提言している。

## 3. ハラスメント関連通報への対応と処分

内部通報によってハラスメントが訴えられるケースも少なくない。通報件数を2021年度と2022年度の上期で比較したところ、総件数は減っているものの、「パワハラ」や一歩間違えれば「パワハラ」とも言われかねない「マネジメント」に関する通報は減っていないことがわかった。その中には、コロナ禍前のように自由にコミュニケーションできない状況が続き、難しいマネジメントを迫られるケースが多くなった結果、メンバーとの行き違いが生じたケースもあった。また、厳しい販売目標に向けてメンバーを鼓舞したつもりの行動が、行き過ぎた部分がありメンバーがメンタルダウンを起こすに至ったケースもあった。

一方「セクハラ」は件数としては少ないものの、ゼロにはなっていない。残念ながらその多くは

酒席で発生しており、酒類を販売する当社の責務として極めて深刻に受け止めている。今年はコロナの一時的な収束で飲食の機会が増え、久々の酒席で気が緩んだことが原因と思われる事案も発生した。

こうした通報に関しては、公益通報者保護法に基づき改定したグループ内部通報制度規定に則り、調査対応を行っている。その結果、サントリーグループのブランドを毀損するような重篤なコンプライアンス違反であると認められた場合は、まず法務部・総務部などの関係部署と協議のうえ懲戒委員会を開催し、違反行為者に対する最終的な処分を決定している。処分内容については、実名は伏せた形で社内イントラに掲示するが、「セクハラ」に関しては被害者への配慮の目的で掲示そのものを行わないようにしている。また掲示の際は、再発防止に向けた牽制の意味も込め、処罰対象者が特定されない範囲でどのような行為が処罰の対象となったかを短く書き添えている。「パワハラ」はマネジメントの範囲と区別しづらい点があるが、こうした内容を周知することで、自身または同僚の行為が処罰対象となりうる「パワハラ」か否かを判断するうえでの参考としてもらえていると考える。

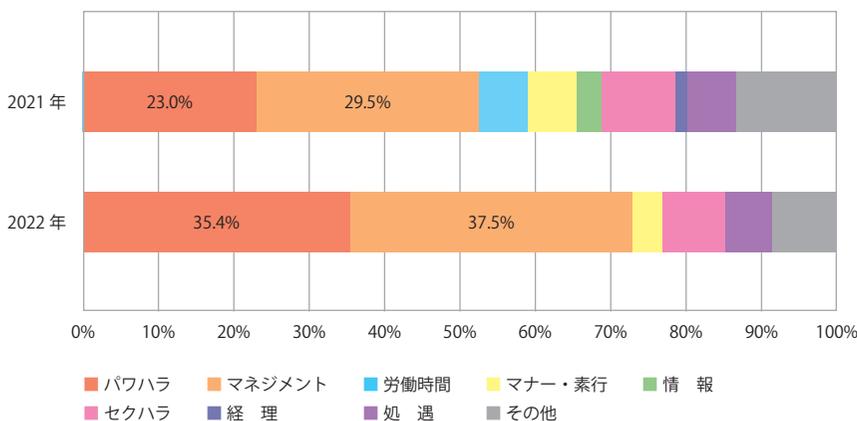


図2 サントリーグループホットライン 通報内容別構成比

#### 4. ハラスメント防止のための啓発活動

マネジャー昇格時研修においては、必ずハラスメントに関する講義を盛り込むことにしている。また、冒頭に記した企業倫理綱領の理解促進活動として実施している、年1回のディスカッションでハラスメントをテーマに取り上げたり、毎月発信しているメルマガで最近の通報内容の傾向などを伝えたりすることで広く啓発を図っている。そうした定期的な活動に加え、前述の調査結果を踏まえハラスメント理解度が著しく低い、またはハラスメント通報が頻発している組織に対してはコンプライアンス室が個別に研修を行っている。具体的な取り組み事例を述べると、実際に「パワハラ」の事案が発生した部門において、全マネジャーを対象とした「ハラスメント防止セミナー」を開催し、コンプライアンス室より「パワハラ」の定義や起こりやすい環境についての説明を行った。また、営業部門の取引先（法人）から様々な経営課題への改善提案を当社セールスが求められるケースがあることに着目し、その要請に応える施策の一つとして、取引先社員向けのコンプライアンスセミ

ナー開催を企画し、当社セールスがその講師を担うという取り組みを試験的に実施している。この狙いは、教える側となる当社セールス自身においても襟を正し「ハラスメントとは」、ひいては「コンプライアンス」をより深く理解する契機につなげるということである。取引先におけるコンプライアンスの啓発活動にも寄与できるということで Win-Win の施策となっており、現在、この施策を当該営業所の全マネジャーが経験できるよう、コンプライアンス室として支援しているところである。

一方で、「セクハラ」に関しては前述の通り酒席を介しての問題発生が多いことから、改めてハラスメントの啓発と併せてドリンクスマート（酒席であるべきマナー・モラルの順守）研修を課題部署に対して行っている。また酒席外でも、管理職が親しい間柄だと勝手に認識した若手女性社員に対して不適切な発言をするケースもあったため、改めて「人を大切にする」との原点確認すべく具体的な「セクハラ」該当事例周知とともに啓発を繰り返し伝えていくほかないと考えている。ハラスメントの被害者に対しては、場合によっては配置転換などの人事的措置を講じながら、内部通報制度規定に則った情報統制策を徹底して二次被害の発生を防止している。また、懲戒処分がなされた後も通報者に対して不利益な状況が発生していないかを確認し、その保護に当たっている。

## 5. 今後の課題

以上、主に「パワハラ」「セクハラ」についての施策を述べてきたが、最近ではそれ以外にも「ジェンダーハラスメント」や「カスタマーハラスメント」など、様々な切り口でのハラスメント課題に直面することが多くなっている。特に「カスタマーハラスメント」については、実際に当社社員の営業活動の様子を隠し撮りされ、SNS 上に掲載するなど悪質な事案も発生している。お客様は重要なステークホルダーではあるが、「人を大切にする」点において明らかに反していると認められる行為には、会社として毅然として立ち向かう必要がある。この他にも、私的な関係を要求されたり、暴言を吐かれたりといったケースも聞かれるようになってきているため、会社として対応基準を作成し、周知していきたいと考えている。お客様からのこうした行為は拒みにくいことに加え、当事者が、我慢することが当たり前と思い込んで周りに相談せずに深刻化する危険性もあることから、まずは「カスタマーハラスメントとは」という点からメールマガジンにて取り上げ、社内周知を図っている。

このように年々多様化してきている「ハラスメント」に対し、当社では人事・総務等の他部門と連携しながら対応に当たっている。最近では SDGs の観点からも人権に対する取り組みを進めていく必要がある。従前のハラスメントの定義や枠組みに囚われることなく、当社の「相手の期待に応える」「人を大切にする」視点を大切にしながら、コンプライアンスの更なる浸透と実践を推進したいと考えている。

# 「笑顔」につながる ハラスメント防止の取り組み

Efforts to prevent harassment  
to create a workplace full of “Smiles”



大鵬薬品工業株式会社 コンプライアンス部コンプライアンス推進課 課長

近藤由美 Yumi Kondo

## 1. 大鵬薬品工業株式会社の企業理念

大鵬薬品は「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」という企業理念に基づいて、人々の健康な生活を維持向上させるために有用な医薬品やコンシューマーヘルスケア商品を提供する事業を展開しています。事業活動においては、当社のコンプライアンスプログラムおよび関連する法令・諸規定を順守し、「社会から信頼される存在価値のある企業」を目指しています。ハラスメント防止もその一環として取り組んでいます。

### 企業理念

私たちは人びとの健康を高め  
満ち足りた笑顔あふれる  
社会づくりに貢献します。

## 2. ハラスメント防止対策の3本柱

当社はコンプライアンス委員会（取締役、執行役員等の経営幹部で構成）を中心軸として、経営層が先頭に立ってコンプライアンスを推進しており、ハラスメント防止対策は、その重点項目のひとつです。

当社が考えるハラスメント防止対策は（1）定期的なハラスメントアンケート、（2）従業員教育、（3）いつでも相談できる体制作りの3本柱を中心としています。

### 大鵬薬品のハラスメント防止の取り組み

- （1）定期的なハラスメントアンケート
- （2）従業員教育
- （3）いつでも相談できる体制作り

我々が目指している「職場」は、大鵬薬品で働く一人ひとりがお互いを尊重し、価値観の違いによ

り生まれる様々な問題を、まずは従業員が自ら考え「自分たちで解決していける職場」です。しかし、問題があって相談したいと思っても身近な人には打ち明けにくい従業員も少なからず存在しますので、定期的なアンケートは状況を聞き取る良い機会になっています。まずは、このハラスメントアンケートから順に、当社で実施しているハラスメント防止の3つの取り組みを紹介していきます。

## (1) 定期的なハラスメントアンケート

ハラスメントアンケートは、年2回全従業員を対象に実施しています。調査内容は、①現在ハラスメントを受けているか、②受けている場合は、誰から、いつ、どのようなハラスメントを受けたか（類型の選択と詳細の記述）、③周囲でハラスメントを見聞きしているか等、最大14問をwebシステムで聴き取ります。

以前はハラスメントの有無や働きやすさなど60問を超える聴き取りをしていましたが、「現在ハラスメントを受けている従業員の救済」を主目的とするために調査項目の見直しを行い、2022年に改定しました。設問内容を現状確認に絞ったことで設問数を減らすことができ、回答する側、集計する側の手間を減らし、頻度を年2回に上げました。こまめに実施することでハラスメントの早期発見、早期対応の実現を目指しています。

アンケートの集計結果は、コンプライアンス部で内容を確認後、迅速に経営幹部に共有します。共有時には匿名化処理を行いプライバシーの保護を徹底し、業務上の不利益が生じないように細心の注意をはらい管理しています。なお、緊急対応を要すると判断される内容が記載されていた場合には、内部通報ヘルプライン部会（人事部、総務部、コンプライアンス部で構成）等で対応を検討

<p><b>【セクハラ】</b> _____</p> <p><b>Q1:現在、あなたはセクハラを受けていますか?</b></p> <p>1. 受けている 2. 受けていない</p> <p>以下 Q1 で1と回答した人のみ</p> <p><b>Q2:あなたが受けているセクハラはどの類型に当てはまりますか? (複数選択可)</b></p> <p>1. 性的な冗談やからかい 2. 性的な事案関係に関する質問 3. 性的な内容の噂を流された 4. 食事やデートへの執拗な誘い 5. 不必要な身体への接触 6. 性的な関係の強要 7. 性的な言動に対して拒否・抵抗したことによる不利益な取り扱い 8. その他</p> <p><b>Q3:あなたが受けているセクハラについて差し支えない範囲で具体的に(いつ・誰から、どのようなことをされたか)教えてください。</b></p> <p><b>【パワハラ】</b> _____</p> <p><b>Q1:現在、あなたはパワハラを受けていますか?</b></p> <p>1. 受けている 2. 受けていない</p> <p>以下 Q1 で1と回答した人のみ</p> <p><b>Q2:あなたが受けているパワハラはどの類型に当てはまりますか? (複数選択可)</b></p> <p>1. 身体的な攻撃(暴行、傷害) 2. 精神的な攻撃(脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言) 3. 人間関係からの切り離し(隔離、仲間外し、無視) 4. 過大な要求(業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害) 5. 過小な要求(業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えない) 6. 個の侵害(私的なことに過度に立ち入る) 7. その他</p> <p><b>Q3:あなたが受けているパワハラについて差し支えない範囲で具体的に(いつ・誰から、どのようなことをされたか)教えてください。</b></p>	<p><b>【マタハラ・パタハラ】</b> _____</p> <p><b>Q1:現在、あなたはマタハラ・パタハラを受けていますか?</b></p> <p>1. 受けている 2. 受けていない</p> <p>以下 Q1 で1と回答した人のみ</p> <p><b>Q2:あなたが受けているマタハラ・パタハラはどの類型に当てはまりますか? (複数選択可)</b></p> <p>1. 制度の利用を拒否された、または利用を諦めざるを得ないような言動をされた 2. 制度の利用を伝えたと、または利用したところ業務上の不利益を受けた 3. 妊娠・出産・育児に関連して降格など業務上の不利益を受けた、または示唆された 4. 妊娠・出産・育児について心ない言葉を言われた 5. 妊娠・出産・育児について業務上の配慮がない 6. その他</p> <p><b>Q3:あなたが受けているマタハラ・パタハラについて差し支えない範囲で具体的に(いつ・どのようなことをされたか)教えてください。</b></p> <p><b>【見聞きしているハラスメント】</b> _____</p> <p><b>Q1:現在、あなたの周りでセクハラ、パワハラ、マタハラ・パタハラを見聞きしていますか?</b></p> <p>1. 見聞きしている 2. 見聞きしていない</p> <p>以下 Q1 で1と回答した人のみ</p> <p><b>Q2:ハラスメントを見聞きしているのは自部署内ですか他部署ですか? (複数選択可)</b></p> <p>1. 自部署内 2. 他部署</p> <p><b>Q3:あなたの周りで見聞きしているハラスメントの種類を教えてください。(複数選択可)</b></p> <p>1. セクハラ 2. パワハラ 3. マタハラ・パタハラ</p> <p><b>Q4:あなたの周りで見聞きしているハラスメントについて差し支えない範囲で具体的に(いつ・誰か・誰に・どのようなことを、など)教えてください。</b></p>
--	--

図1 ハラスメントアンケート概要

することもあります。

ハラスメントに対する具体的な対応については、専用フォームを用いて管理・運用しています。経営幹部自身が対応状況（未着手・対応中・完了など）、対応内容（どのように対応したか、など）等を専用フォームに入力する形で情報共有を行い、対応状況を経営幹部同士で見える化できるよう工夫しています。このようにハラスメント対応は経営幹部が中心となり、コンプライアンス部、人事部と連携して1件ずつ確実に解決へと導くようにしています。

アンケートの目的や必要性、活用実態等を従業員に対して丁寧にアナウンスすることを心がけることで、アンケートは9割を超える回答率を維持しています。

## (2) 従業員教育

従業員教育として目指しているところは、「ハラスメントとは何か」「なぜハラスメントはいけないのか」という基礎知識の習得と、「どのような行為がハラスメントにあたるのか」という具体的な事例学習です。これらを通じ自らの行動を振り返ることで行動変容に繋げていきたいと考えています。現在行っている教育プログラムから、今回は①全従業員対象の配信教育、②部門別研修、③管理職研修について紹介します。

### ① 全従業員対象の配信教育

5分で学べるコンプライアンス教育として「週刊4527」と名付けたマイクロラーニングを毎週、全従業員に向けて配信しています（株式会社エデュテイメントプラネットのeラーニングシステム「GRONIA」を利用）。PC・スマートフォンでアクセスでき、1回のレッスンが5分で完結するマイクロラーニングを用いることで、学習時間の確保が難しい社員でも柔軟に学習可能となっています。そのうち月に1回は「GOOD-BYE ハラスメント」シリーズとし、社内で実際に起きたハラスメント事例、社内でおこりうる事例、ハラスメントの考え方などをクイズ形式で出題し、解答と解説を行っています。例えば最近の研修テーマとしては「セクハラのはりやにしない、被害者にならない

The image shows a quiz interface titled "クイズ1" (Quiz 1) with a progress indicator "2/5". The question asks to choose YES or NO based on a scenario about a sales team's performance. The correct answer is YES. To the right, a speech bubble from a tiger illustration asks if the user's words, actions, and attitude have become "baw-hara" (harassment) and encourages using "週刊4527" for reflection.

クイズ1 2/5

Q クイズです

[YES/NOを選びましょう]  
次の行為がパワハラにあたる場合はYESを、あたらない場合はNOを選択してください。

自分たちの営業チームは、売上目標の達成に向けてチーム一丸となって動いている。各人が目標数値を負っているが、数値の進捗がよくない部下には、深夜や休日など業務外の時間を使って達成のためのプランを毎日提出するように指導している。

YES NO

正解

自分の言葉が、行動が、態度が  
パワハラになっていないか？  
週刊4527を振り返りのきっかけ  
にしてみてください！

図2 「週刊4527」の画面イメージ

めには?」「アンコンシャス・バイアスって?」「“業務上必要かつ相当な範囲を超えた”言動とは?」などを取り上げました。

「週刊 4527」を通じてさまざまなハラスメント事例を紹介している目的は、事例を学ぶことで、自身の普段の言動を振り返るきっかけにしてほしい、という点がひとつです。「自分はこんな風に厳しく指導されてきた」「これまでと同じように指導していれば大丈夫」という考え方では、自身の行為がパワハラに該当していることに気づかないことがあります。そのような場面に対して気づきを与えられるコンテンツとなるよう工夫を凝らしています。また、適正な指導に対してもハラスメントと誤解する従業員もいることから、ハラスメントの定義なども定期的に配信することで理解を深めるようにしています。

「週刊 4527」の受講率は9割を超えており、受講推進の旗振り役はコンプライアンス委員会委員である経営幹部が実施しています。

## ② 部門別のハラスメント防止研修

もうひとつ、研修として力を入れているのは部門別に実施するハラスメント防止研修です。この研修は部門からのリクエストに応じて実施しており、それぞれの部門が抱えている問題を事前にヒアリングし、テーマを決めています。また、コンプライアンス部による講義のみではなく、グループワークを組み入れることでハラスメントを他人事ではなく、自分事として考えてもらえるよう工夫をこらしています。例えば「これってパワ

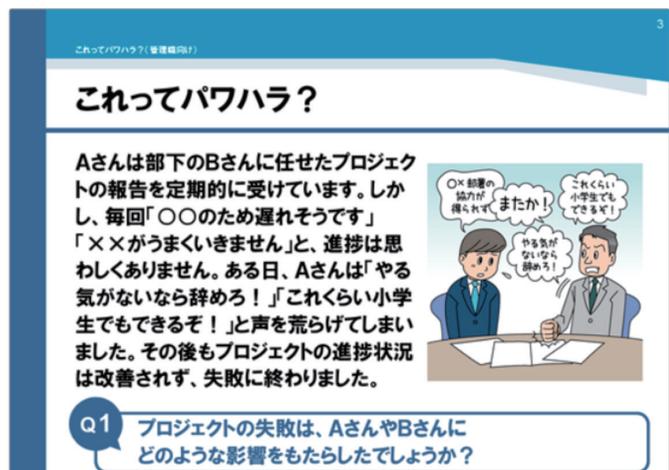


図3 こんぶろカスタム研修資料例

出所：ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社「こんぶろカスタム」

ハラ?」「声をかけにくい人との接し方は?」などをテーマとした5～6名単位のグループディスカッションは有効な手段と感じています。グループワークのテーマは、ハイテクノロジーコミュニケーションズ株式会社 (HTC) が公開している「こんぶろカスタム」を参考にコンプライアンス部で作成しています。ご興味のある方は、ぜひ HTC に連絡してみてください。

## ③ 管理職対象のハラスメント防止研修

当社では管理職に昇格したタイミングでハラスメント防止研修を実施しています。職場で起こるパワハラについて調査すると「指導だと思って発した言動が相手にはパワハラだと受け取られてしまった」といった声がよく聞かれます。その対策として、管理職には「指導とパワハラの境界線」「パワハラが生じる職場の特徴」などをテーマに講義やディスカッションを行っています。またパワハラは防がなければいけませんが、パワハラを恐れてマネジメントが機能しなくなるということもまた、同時に防ぐ必要があります。その部分に焦点をあてたケーススタディーを意識している点が特

長です。管理職には被害者を守ることはもちろん、行為者を作らない目線と会社を守る目線も併せて持ってもらえるような研修になるよう工夫しています。

### (3) いつでも相談できる体制作り

残念ながらハラスメントアンケートからの個々の案件をひとつひとつ対策、解決しても、従業員教育を充実させても、ハラスメントの根絶には到達していないのが現状です。その対策として、ハラスメントに悩んでいる従業員に早急に対応できるよう相談窓口を設置しています。悩んだ時にすぐに相談できるよう、相談窓口の案内ポスターを各事業所に掲示し、あわせて携帯カードを全従業員に配布しています。電話、メール、webで相談できる体制で、匿名でも利用できます。

まずは社外カウンセラーが相談を受けますが、相談者が社内対応を希望する場合はカウンセラーが在籍するダイヤルサービス社から人事部に連絡が入り、人事部が当該従業員の相談に直接対応します。また、このような相談窓口が身近なものであることを周知するために、前出の「週刊4527」などを通じて広報に努めています。



図4 全従業員に配布している携帯カード

## 3. おわりに

ハラスメントがなく、多様な価値観・意見を尊重し、働く人がお互いを大切に敬意を持って接する職場では、誰もが意見を言いやすく、安心して働くことができます。そのような健全な職場からは、良いアイデアも生まれやすくなり会社の成長に繋がります。ハラスメントフリーの実現は、従業員の笑顔で満ち足りた職場環境をつくる土台となり、最終的には企業理念である「私たちは人びとの健康を高め 満ち足りた笑顔あふれる 社会づくりに貢献します。」につながると期待し、これからも取り組んでいきたいと考えています。

# NEXCO 西日本グループの ハラスメント防止に向けた 取り組みについて



The prevention of harassment at  
NEXCO-West Group

西日本高速道路株式会社 総務部総務法務課 課長代理

山岡丈太 Jota Yamaoka

## 1. はじめに

当社では、コンプライアンスの徹底と、より高度な倫理観を確立するため、各組織（本社・支社・事務所）にコンプライアンス推進本部を設置し、コンプライアンス推進計画の作成、実施及び実施状況の検証を行っている。

また、自律的な社内秩序の維持、不祥事の抑制・抑止を図るため、コンプライアンス通報・相談窓口を設置するとともに、各職場に職場環境相談員（第2節(1)参照）を配置し、社員からのコンプライアンスに関する通報や相談に対応している。

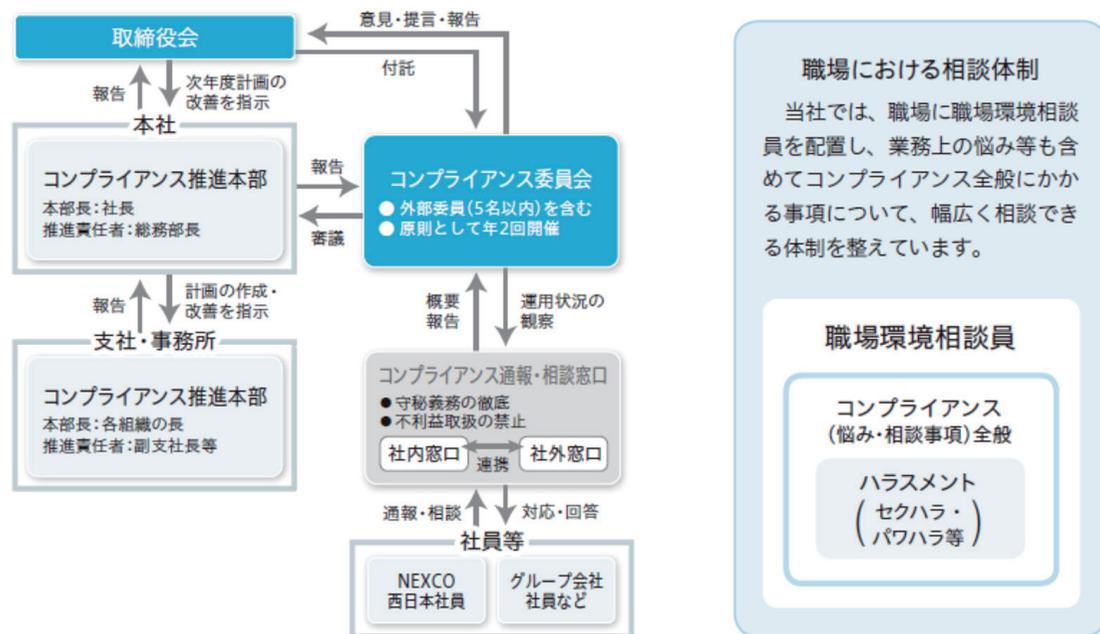


図1 コンプライアンス体制のイメージ

さらに、公正かつ透明性の高い企業活動を行うため、客観性かつ多様な知見を有する外部委員を含むコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス向上に向けた意見や提言をいただいているところである。

コンプライアンスの中でも、ハラスメントに関する問題は、昨今、報道等で目にする機会が多くなっている。当社のコンプライアンス通報・相談においてもパワハラ割合が最も高く、当社としても同じ問題意識を持っている。厚生労働省の調査によると、企業と労働者の紛争に関する労働局への相談件数においては、「解雇」や「退職」よりも、「いじめ・嫌がらせ」の相談が圧倒的に多く、しかも増加傾向にある。男女雇用機会均等法関連の相談件数においては、「セクハラ」が最も多く、次いで「妊娠・出産等に関するハラスメント」の相談件数が多くなっている。また、「パワハラ」については、厚生労働省が定期的に行っている民間企業への調査によると、実に32.5%の人が“過去3年間にパワハラを受けたことがある”と感じており、そのうち多くの人が、パワハラを受けた後、何もしなかったと回答している。

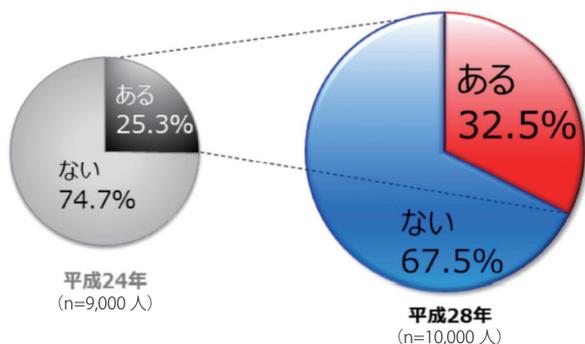


図2 「過去3年間に、パワーハラスメントを受けたことがある」と回答した従業員

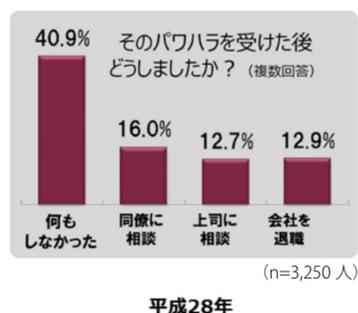


図3 「パワハラを受けた後の行動」

出典：「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）

このように、ハラスメントに関する問題は、社会的な課題となっており、そうした状況を受けて、令和2年6月1日に改正労働施策総合推進法が施行されたところである。この法改正により、パワハラが法令によって定義されるとともに、セクハラや妊娠・出産・育児等のハラスメントに関しても、相談したことによる不利益な取り扱いを禁止することが明記されることとなった。また、同法に基づき厚生労働大臣が定める指針により、相談体制の整備や教育研修、相談があった際の適切な対応など、事業主が雇用管理上講ずべき措置が明記され、義務化されることとなった。

ハラスメントが引き起こす問題としては、ハラスメントを受けた人は、仕事の意欲がなくなり、心身の健康を損なうことや、同じ職場の人たちのモラルや活力の低下を誘引し、職場環境の悪化を招き、業務効率の低下や企業イメージの悪化につながる恐れがある。このように、ハラスメントは単に個人間の問題に留まらず、多くの人を巻き込み、結果的に会社にも多大な損失をもたらすことになる。

ハラスメントの起こる要因としては、加害者の性格や資質に加え、適切な相談窓口がないことや社員への教育が不十分であることなどの様々な要因が重なって起こるものと考えられることから、当社では、主に相談窓口の充実や社員教育の強化に取り組んでいる。

## 2. 相談窓口の充実

近年、社員の価値観が多様化する中で、職場の問題や社員の悩みも千差万別である。社員が相談したくても相談できないということがないように、社員が個々の事情に応じて、相談窓口を選択できるように様々な窓口を設置している。

ここでは、特にハラスメント全般の相談を受け付ける「職場環境相談員」と「コンプライアンス通報・相談窓口」の概要について紹介する。

### (1) 職場環境相談員

#### ① 職場環境相談員制度

令和2年6月の改正労働施策総合推進法の施行に併せて、当社では、職場環境相談員制度を創設し、職場における相談窓口の一元化や全ての職場に相談員を配置するなど、社員一人一人が相談しやすい体制を構築している。

#### ■ 従来の制度からの変更点

##### i. 相談窓口の一元化

従来は、職場におけるコンプライアンス上の悩みや相談事項等コンプライアンス全般を受け付ける「コンプライアンス推進責任者」と、セクハラ、マタハラ、パタハラ等を専門に受け付

#### 【従前】



#### 【改正後】

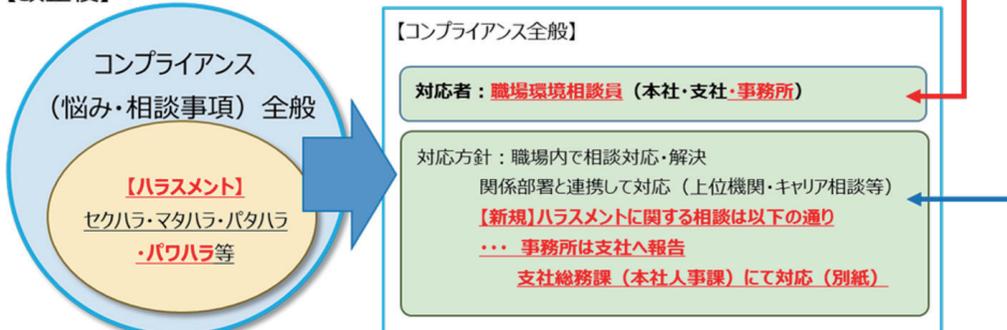


図4 相談体制のイメージ

ける「セクシュアル・ハラスメント等苦情相談員」を設置しており、事案に応じてそれぞれの窓口で対応してきたところであるが、法改正を機に、社員がより相談しやすい体制を構築するため、窓口の一元化を図り、ハラスメント全般の相談を受け付けることとした。

## ii. 全ての職場に設置

これまで相談員が設置されていなかった事務所を含め、全ての職場に相談窓口を設置することとし、事務所が相談を受けた場合には、必要に応じて上部機関と連携して対応することとしている。

## ② 職場環境相談員の役割

職場環境相談員は、社員からの相談対応の役割を担うことはもとより、各職場における風通しの良い職場づくりやコンプライアンス意識の啓発など日常業務においてコンプライアンス違反を起こさせない、未然防止の役割も担っている。

風通しの良い職場づくりについては、挨拶や声掛けを積極的に行うなど、職場のコミュニケーション活性化に向けた取り組みを行い、コンプライアンス意識の啓発については、各職場におけるコンプライアンス推進計画の作成や実践など、職場での啓発活動の主導的な役割を担っている。

## ③ 職場環境相談員のスキル強化

職場環境相談員は、各職場の社員から身近な相談全般を受け、解決に向けて対応する役割を担っているため、相談員には、社員が悩みを抱えた時に気軽に安心して相談でき、解決に向けて適切に対応できるスキルが求められる。

そのため、当社では、毎年、職場環境相談員研修を実施し、ハラスメントに関する知識向上を図るとともに、相談を受ける際の心構え、面談の進め方、注意点などを習得させるよう、相談員のスキル向上を図っている。

## (2) コンプライアンス通報・相談窓口

### ① 通報・相談窓口制度

当社の窓口制度は、平成17年に公益通報者保護法に基づき定めた社内制度をもとに運用しており、通報窓口の設置場所としては、社内窓口と外部弁護士窓口がある。また、通報者は、当社及びグループ会社で働いている方（正社員、アルバイト、派遣労働者等）に限らず、取引関係（請負契約、物品納入契約、役務提供契約等）のある企業等の労働者の方からの通報・相談も受け付けることとしている。通報の受付方法は、信書か電子メールとしているが、顕名に限らず匿名の通報にも対応することとしている。

なお、グループ会社においても、当社と同様の制度を整備し、各社毎に窓口を設置しているところであるが、当社の窓口グループ会社に関する通報が寄せられた場合は、通報者の了解を得たうえで、当社の窓口とグループ会社の窓口が連携して対応することとしている。

### ② 通報・相談窓口の意義

通報・相談窓口の存在意義は、通報者の会社に関するコンプライアンス上の問題意識を速やかに

拾いあげて、自浄作用を働かせることにある。窓口事前に相談があることで、通報者は、自身の救済や問題解決につながるとともに、会社としてもリスク管理や業務改善の効果も見込まれる。

当社では、窓口の信頼性を高めるために、通報者保護や守秘義務の徹底を社内イントラやホームページで周知するとともに、窓口の対応者は、中立的な立場から公正な調査・評価を行うことは当然のこととして、どんな小さな案件でも真摯に丁寧に対応することを徹底している。

### ③ 職場環境相談員との役割の違い

職場環境相談員は、各職場の社員が相談員となって、職場内での解決を目指すものであるが、コンプライアンス通報・相談窓口は、職場内で聞かれたくないものや、相談員自体が関係する場合など、職場内での解決が困難な案件などにも対応している。

### ④ 通報・相談窓口の受付実績

当社の窓口の運用実績としては、平成17年の運用開始以降、年間40件程度の件数で推移してきたが、令和2年度は、約80程度に件数が倍増した。この要因としては、令和2年の改正労働施策総合推進法の施行により、パワハラに関する通報が増加したことによるものと思われる。

## 3. 社員教育の強化

### (1) 社員研修による意識啓発

当社では、新入社員、中堅担当者、新任役職者（リーダー、マネージャー）等に対する階層別研修において、コンプライアンスに関するカリキュラムを確保し、コンプライアンス意識の浸透を図っている。

ハラスメント関係についても、各階層別研修において個別のカリキュラムを設け、職場におけるパワハラの定義や適正な指導の範囲を理解させるなど、ハラスメント防止の意識向上を図っている。

### (2) 各啓発ツールによる意識啓発

令和3年5月、ハラスメントに関する学習資料として「ハラスメント防止ハンドブック」を作成した。ハラスメントの定義や態様、ハラスメントが引き起こす問題点やハラスメントが発生しないための職場づくりの方法、発生時の対応や相談窓口を網羅的に掲載することにより、全社員への意識啓発を図った。

また、全社員に配布しているコンプライアンスカードや、社屋内に掲示するポスターに相談窓口を掲載することで社員の意識啓発と相談窓口の活用を呼びかけた。

### (3) ハラスメントWEB適正検査

令和3年12月、全ての管理職を対象にハラスメント適正の自己検査を実施した。管理職が自らの性格特性と部下への指導方法を客観的に見つめ直す機会をつくることにより、ハラスメントを防止することへの理解を深め、ハラスメントが起らない職場環境をつくるための一助とした。この検査によって、「自らが普段意識していない自身の性格に気づくことができた。」との声もあった。

#### (4) コンプライアンス講演会

当社では、9月を「NEXCO 西日本グループ企業倫理月間」として、社員のコンプライアンス意識を高めるための取り組みを集中的に実施しているところである。その企業倫理月間の取り組みとして、毎年、外部講師によるコンプライアンス講演会を開催し、継続的にパワハラに関するテーマも取り上げている。

#### (5) 職場討議

当社では、各職場（本社支社各部、事務所）におけるコンプライアンス意識の継続的な維持向上と情報共有を図るために、年2回、職場討議を実施することとしており、そのうち1回は全社共通テーマで実施している。

その中でも、社員に対するハラスメントへの理解浸透は重要課題であるとの認識のもと、定期的に「ハラスメント」をテーマに設定し討議を行ってきており、令和4年度も「パワハラ」と「職場のいじめ」をテーマとしている。

### 4. 今後の課題と対応

最近の報道などにおいて、ハラスメントの起こる要因について、適正な相談窓口がないことや、社員教育が不十分であるというだけでなく、業務多忙などの不満がはけ口を求めてハラスメントを発生させ、止められなくなる「構造的な問題」があると指摘されている。当社としても、業務の負担が、社員に対するプレッシャーやストレスとなって無自覚のうちに発言が過激になったり、あるいは要求が過大になったりしないように、パワハラやいじめを起こすことがないような風通しの良い職場環境を構築していくことが重要だと考えている。自覚してパワハラを起こすことは言語道断であるが、特に無自覚のうちに（悪気はなくて）パワハラを起こしてしまう状況の改善が必要である。

こうした状況を踏まえ、当社においては、社員一人ひとりが、ハラスメントは人権侵害でありコンプライアンス違反であるという認識を深めるとともに、無自覚で起こり得る、あるいは、職場環境や業務状況によって、誰もが加害者にも被害者にもなり得るといった自覚を促すべく、引き続き、職場討議やコンプライアンス講演会などの様々な取り組みを進めていく。

# ニッポンハムグループの ハラスメント防止に向けた 取り組み

Efforts to prevent harassment in  
the NH Foods Group



日本ハム株式会社 コンプライアンス部

大竹祥司 Shoji Ohtake

今回はハラスメント防止がテーマであるが、当社にとって、コンプライアンスの取り組みが加速した出来事、忘れてはならない出来事があります。少し過去を振り返り、その出来事から現在のハラスメント防止の取り組みまで紹介させていただきます。

## 日本ハム株式会社 会社概要

設立年月日	1949年5月30日
事業内容	食品の製造・販売等
従業員数	単体：2,239人 グループ合計：27,649人（2022年3月 / 平均臨時雇用者数含む）
事業所	自社農場：151ヶ所 製造拠点：92ヶ所 物流・営業拠点：262ヶ所 研究・検査拠点：3ヶ所（2022年4月連結）

## 1. コンプライアンス取り組みの転換期

2002年当社が関与する牛肉偽装事件が発覚しました。BSE（牛海綿状脳症）と呼ばれる病気が全国的に発生したことで、国が補助金で国産牛肉を買い取ることになり、販売不振により多くの在庫を抱えた一部の社員がその買取制度を悪用したものでした。世間を裏切ったこの行為により、当社グループは社会の信頼を一瞬にして失った不祥事でした。

当時の第三者委員会の調査より、当社グループの問題点が指摘されました。それは「過度な業績至上主義」「人事・情報の障壁」「監査・管理の軽視」の三点にありました。事業部間、職場単位、それぞれ交流が少なく風通しが良いと言えない風土でありました。この不祥事は、一部の部門が起こしたことでしたが、原因は、当社グループ全体の組織風土にありました。そして、この不祥事を機にコンプライアンスの取り組みが加速しました。

## 2. コンプライアンス推進体制の構築

遵法意識を希薄にしてしまった企業風土を変えるべく、企業理念にある「食を通して社会に貢献する」との顧客視点に立った企業活動を推進することにより、遵法経営の確立に向け取り組みました。

### 《主な取り組み（2002年の再発防止策）》

- ◇「企業倫理委員会」の設置
- ◇「日本ハムグループ行動規範」の改訂、細則策定とその周知徹底
- ◇従業員からの「コンプライアンス受付窓口」および「社内相談窓口」、「一般消費者からのご意見・ご提言受付窓口」の設置
- ◇社外取締役の選任、執行役員制度導入の検討
- ◇「お客様サービス室」の設置 等

2022年現在、前述の取り組みが継続されコンプライアンス体制が構築されています（図1）。

コンプライアンス委員会は、取締役社長が指名する取締役、執行役員、有識者、コンプライアンス部長、労働組合役員代表をもって構成され、ニッポンハムグループ全体のコンプライアンス状況の確認と方針の検討を行っています。また、各社・各部門で取り組みを進める「コンプライアンス推進委員会」、各社コンプライアンス推進委員会の代表が具体策を検討する「コンプライアンス・リーダー会議」が相互に連携し、より良いコンプライアンス経営の徹底に取り組んでいます。

また、コンプライアンスに関わる重要な情報などはコンプライアンス部で一元管理し、取締役、監査役、執行役員、間接部門部長に即時報告されるとともに、取締役会やコンプライアンス委員会にも報告されています。

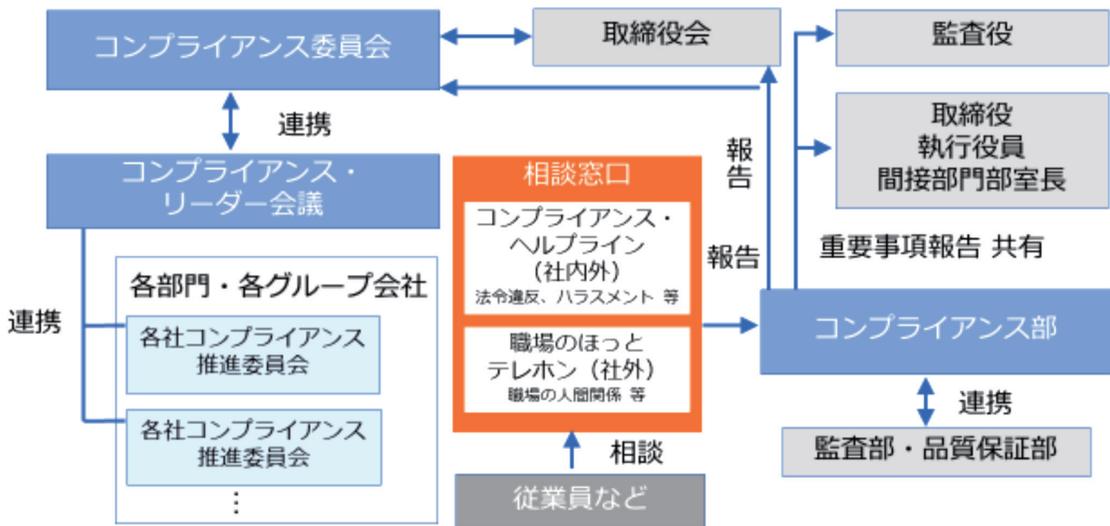


図1 コンプライアンス体制

### 3. 相談窓口の設置と再編

設置当時、従業員から小さな出来事でも良いので、ルール・規則に抵触していること、ハラスメントに関することがあれば、見て見ぬふりせず、連絡するようにカードやポスターを用いて啓蒙活動に取り組みました。

窓口がスタートして20年、相談件数は直近5年平均で200件にのぼります。内容は、規則ルールに関する通報が減少し、人間関係、ハラスメントの相談中心に変化しました。職場に近い問題が数多く寄せられ、相談窓口求められる対応が幅広くなってきました。

2021年、改正公益通報者保護法に基づき、窓口の有効性を高めるべく、不正やハラスメントの窓口（コンプライアンス・ヘルプライン）と、職場の幅広い悩みを受ける窓口（職場のほっとテレホン）に再編しました。結果、ルール違反の疑い等の相談対応が上がるようになり、職場の幅広い相談を受ける窓口も相談件数が増加傾向です。今まで活用がなかった従業員層にも窓口が認知され、「相談しやすさ」が高まっていると感じています。



図2 現在の相談窓口

### 4. 職場のモニタリング

様々な取り組みを行っていますが、周囲の従業員や窓口相談されず、表面化していないコンプライアンス違反が残っている可能性があるため、以下の活動を継続しています。

#### (1) コンプライアンス事業所訪問

コンプライアンス部メンバーが、定期的に各事業所に訪問し、従業員ヒアリングを行い、不正やハラスメント等、潜在しているリスクを抽出する活動です。責任者から契約社員まで幅広い階層の従業員の意見が聞け、組織風土の把握が可能になります。結果は内容に準じて関係部署と連携し、問題解決に努めます。

#### (2) コンプライアンス アンケート

グループ全ての従業員に協力を依頼しています。定期的実施することで、職場の不正やハラスメントの有無、職場風土の変化の確認、実施してきた施策の検証などを行います。

また、定期的実施することで牽制機能の役割もあると考えます。

今期においては、アンケート内容と分析手法を見直し、結果→検証→改善のサイクルを一層高めることに取り組んでいます。

### 5. ハラスメントを防止する取り組み

ニッポンハムグループハラスメント防止規程を制定し、コンプライアンス階層別研修を実施、従業員に対して意識改革や啓蒙活動に取り組んでいます。また、コンプライアンス推進委員会を中心に、各部門・各職場で、グループ行動基準・ハラスメント防止ブックを用いた勉強会や読合せを行い、ハラスメントの正しい知識の習得に取り組んでいます。

近年では、ハラスメント防止のため、不適的な言動や行動のみに着目して言動を抑制する取り組みだけでは、職場の活力を失う可能性があると感じます。そのため、職場環境の点検に目を向けることや、プラスの言葉を増やし、前向きなコミュニケーションを促進する活動を行っています。

### 《主なハラスメント防止の取り組み》

#### ◇ コンプライアンス階層別研修

管理職以上の役職者に対して、毎年階層別研修を実施しています。コンプライアンス推進の責任者として、自らが起こさないことは勿論のこと、「ハラスメントが発生する要因にもなる物理的な職場環境や仕事内容を整備すること」「トップ、責任者が、明確なハラスメント防止メッセージを出すこと」「部下への指導スタイルを点検して、承認行為を増やすこと」などの取り組みを行なっています。

#### ◇ コンプライアンス推進委員会の活動

今期中期経営計画のテーマは「誇れる職場づくり～話し合い、認め合い、成長する～」と定め、多様な従業員の価値観を尊重し、職場の活力を高める活動を目指しています。ハラスメントの取り組みは、未然防止に焦点を当て、円滑に双方向のコミュニケーションが行われるように、現場の主体的な施策・活動を大事にしています。ボトムアップの活動をつくることは、健全で風通しの良い組織風土の基盤を強化する為には、重要な取り組みと考えます。

### 《コンプライアンス推進委員会の取り組み（一部）》

#### ◎ 職場のメンバーをより理解する活動

コロナ禍によるコミュニケーション不足を打開するため、職場のチーム紹介シートを作成。マスクなしの顔写真（イラストでも可）や、好きなこと、趣味を任意で共有することで、お互いの人柄や価値観、意外な一面を知る機会を創出しています。この活動を期初に実施することで、一年間の職場の活性化に繋がると考えます。現在は、このシートを活用して、部門間交流を始めています。特にコロナ禍での新入社員や異動者とのコミュニケーションが促進することを期待しています。

#### ◎ 褒める活動「いいねコミュニケーション」の推進

“褒めること”を浸透させるために昨年から実施しています。褒める言葉の中で、照れずに言葉にし易い「いいね!」に着目し、上司から部下・従業員同士で感謝の想いをメッセージカードにして伝えています。ライン作業を担当する工場等においては、コミュニケーションが希薄になることが懸念されます。まずは上司からの「いいね!」を



図3 「チーム紹介シート」イメージ

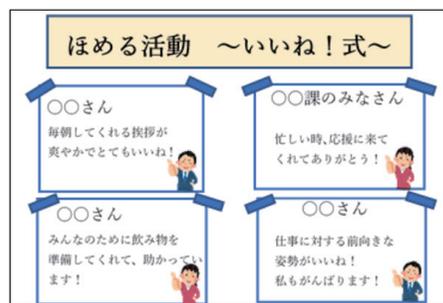


図4 「メッセージカード」イメージ

継続することが大切です。実施から約1年、活動が定着し職場の士気も高まっています。

## 6. 今後の課題

繰り返しになりますが、ハラスメント防止策として、言動や行動を是正する活動だけが続ければ、職場の活力を失いかねず、会社の成長を鈍化させることにも繋がると考えます。やはり、職場環境を適正に整えること、「正しいハラスメント知識」×「コミュニケーション促進」により、前向きな職場風土をつくるのが適切な防止策と感じています。また、当社グループの部門間においてハラスメント防止の取り組みに濃淡が表れるようになり、それぞれの職場の特性に合わせたきめ細かい対応が必要になってきました。そのためには、コンプライアンス部は各部門と課題を共有し、現場との共感を持って活動に取り組む事が大切と感じています。

相談窓口については、これまではハラスメントや労務管理の知識を中心に対応してきましたが、これからは、「SDGs」「ビジネスと人権」等の取り組みが進み、窓口はよりグローバル化、より複雑化するため、対応の高度化が求められるものと感じます。当社グループにおいては、当部の独立性を保ちながら、第三者機関や（社内）他部署連携を行い、包括的に解決していく体制を構築することが必要と考えます。

そして、高いコンプライアンス意識と活動レベルを維持するためには、2002年の牛肉偽装事件の風化を防ぐことが、最も重要な施策の一つであると考えます。

編集委員長：中村暢彦

編集委員：佐久間健 高本真樹（日立製作所） 田中 均  
平野 琢 星野邦夫 真柄敏也（協和キリン）  
村瀬次彦 吉野純一郎 内田玲子 （順不同）

## 経営倫理 No.104

©無断禁転載・複製

2022年（令和4年）10月25日 発行

編集人：編集委員長 中村暢彦

発行人：一般社団法人経営倫理実践研究センター

専務理事 中村暢彦

〒107-0052 東京都港区赤坂1-1-12 明産溜池ビル8階

TEL：03-6441-0640 FAX：03-6441-0641

<https://berc.gr.jp/>

電子メール：office@berc.gr.jp

製 作：株式会社白桃書房

〒101-0021 東京都千代田区外神田5-1-15

TEL：03-3836-4781 FAX：03-3836-9370