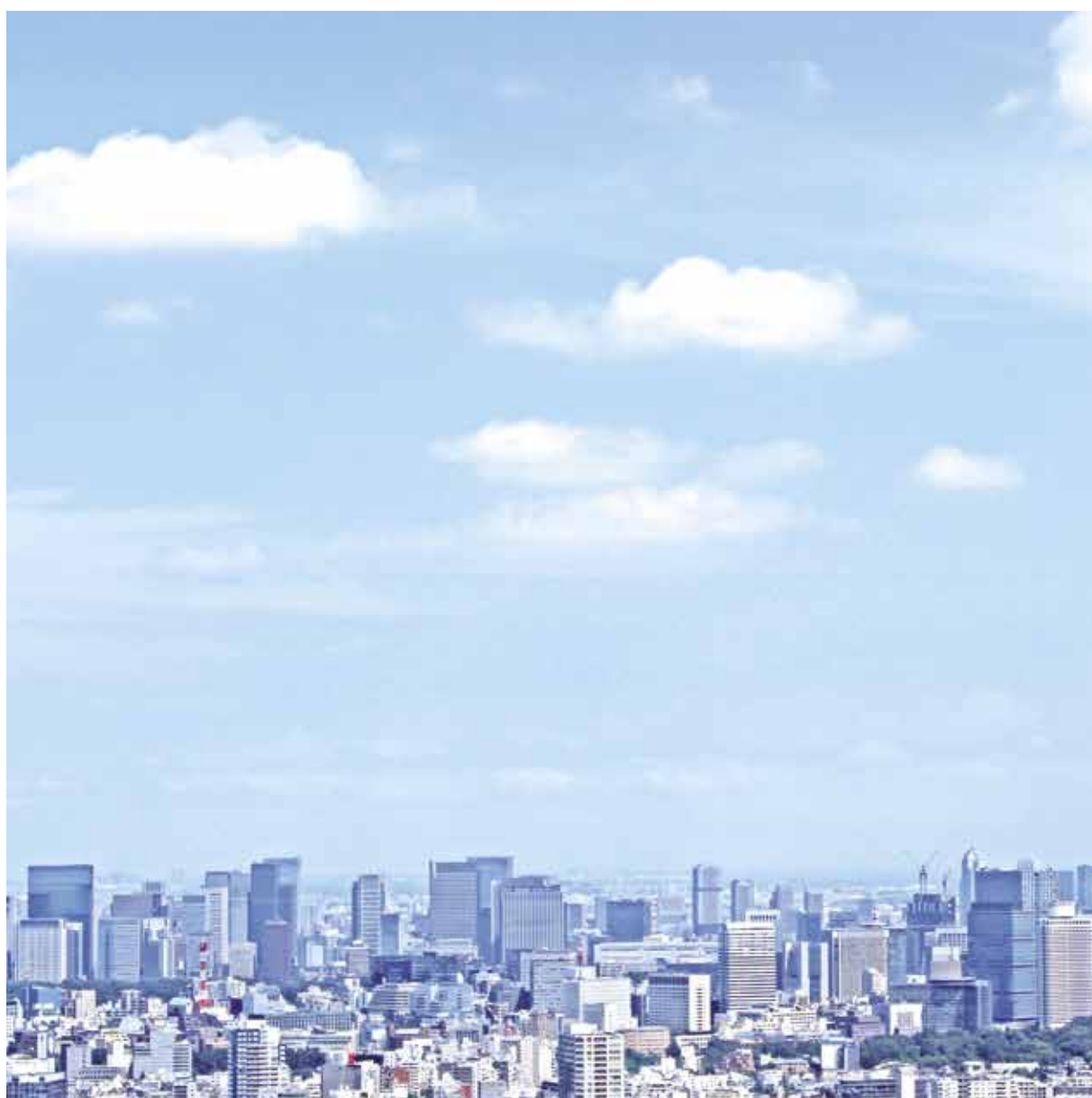


# パワーハラスメント対策導入マニュアル

予防から事後対応までサポートガイド

第2版



# 目次

1. はじめに .....	2
1.1. 職場のパワーハラスメントの現状と本マニュアルの目的 .....	2
2. パワーハラスメント対策の導入に当たって .....	6
2.1. パワーハラスメントに関する経営トップと事務局の理解 .....	6
2.2. パワーハラスメント対策の基本的枠組みの構築手順 .....	14
3. 本マニュアルを活用した取組の実施 .....	16
3.1. トップのメッセージ .....	16
3.2. ルールを決める .....	18
3.3. 実態を把握する .....	24
3.4. 教育する .....	28
3.5. 周知する .....	30
3.6. 相談や解決の場を提供する .....	33
3.7. 再発防止のための取組 .....	42
4. パワーハラスメント対策の取組の継続 .....	44
4.1. 持続した取組にしていくために .....	44

## <参考資料>

参考資料 1 トップのメッセージ

参考資料 2 アンケート実施マニュアル (※)

参考資料 3 管理職向け研修資料

参考資料 4 従業員向け研修資料 (※)

参考資料 5 管理職向け自習用テキスト (※)

参考資料 6 従業員向け自習用テキスト (※)

参考資料 7 周知用ポスター

参考資料 8 周知用手持ちカード

参考資料 9 パワーハラスメント社内相談窓口の設置と運用のポイント

参考資料 10 相談窓口 (一次対応) 担当者のためのチェックリスト

参考資料 11 パワーハラスメント相談記録票

※参考資料 2、4、5、6 については、ポータルサイト「あかるい職場応援団」からダウンロードの上ご活用ください。

※その他、集計担当者のための「アンケート集計シート (事前調査・簡易版用)」もポータルサイトあかるい職場応援団からダウンロードできます。

「あかるい職場応援団」パワハラ研修資料ダウンロード先 <https://no-pawahara.mhlw.go.jp/download/>

本書の著作権は、厚生労働省に帰属します。パワーハラスメントの防止に資する目的で利用する場合には、本書を自由かつ無償で御利用いただけます。

# 1.はじめに

## 1.1. 職場のパワーハラスメントの現状と本マニュアルの目的

職場のパワーハラスメントは、近年、都道府県労働局や労働基準監督署等への相談が増加を続け、ひどい嫌がらせ等を理由とする精神障害等での労災保険の支給決定件数が高水準で推移するなど、社会的な問題として顕在化してきています（表 1 参照）。

表 1 精神障害の労災補償状況

	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	27 年度	28 年度
精神障害の労災補償の支給決定件数全体	325 件	475 件	436 件	497 件	472 件	498 件
（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	40 件	55 件	55 件	69 件	60 件	74 件
上司とのトラブルがあった	16 件	35 件	17 件	21 件	21 件	24 件
同僚とのトラブルがあった	2 件	2 件	3 件	2 件	2 件	0 件
部下とのトラブルがあった	2 件	4 件	3 件	0 件	1 件	1 件

「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」（厚生労働省）

このような状況の中、厚生労働省では、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」及び「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」の取りまとめ（平成 23 年度）、ポスター・リーフレット・パンフレットの配布及びパワハラ情報総合サイト「あかるい職場応援団」<sup>1</sup>の運営による「提言」等の周知（平成 24 年度）といった取組が実施されてきています。

一方で、平成 28 年度に厚生労働省が実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」<sup>2</sup>によると、過去 3 年以内にパワーハラスメントに該当する相談を受けた企業は 36.3%（図 1 参照）、過去 3 年以内にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した者は 32.5%（図 2 参照）であり、この問題が依然として社会的な問題であることが明確に示されたと同時に、従業員規模が小さい企業ほど、パワーハラスメント対策が進んでいないという課題も明らかになりました（図 3 参照）。

<sup>1</sup> 職場のパワーハラスメント問題の予防・解決に向けた様々な情報発信を行っているサイトです。

<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>

<sup>2</sup> 職場のパワーハラスメントの実態を把握するため、従業員（正社員）30 人以上の企業約 20,000 社及び民間企業に勤務している者 10,000 名に対してアンケートを実施したものです。詳細は厚生労働省ホームページを参照ください。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000163573.html>

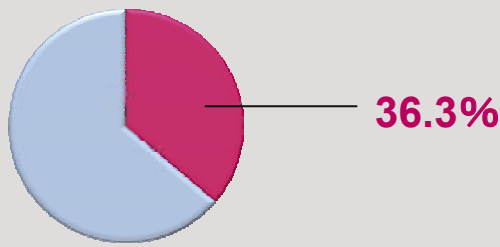


図 1 過去3年間に、従業員からパワーハラスメントに該当する相談を受けたことがある企業

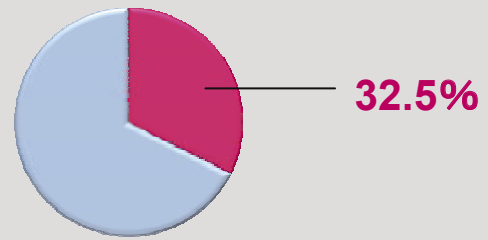


図 2 過去3年間に、パワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員

「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 平成28年度)

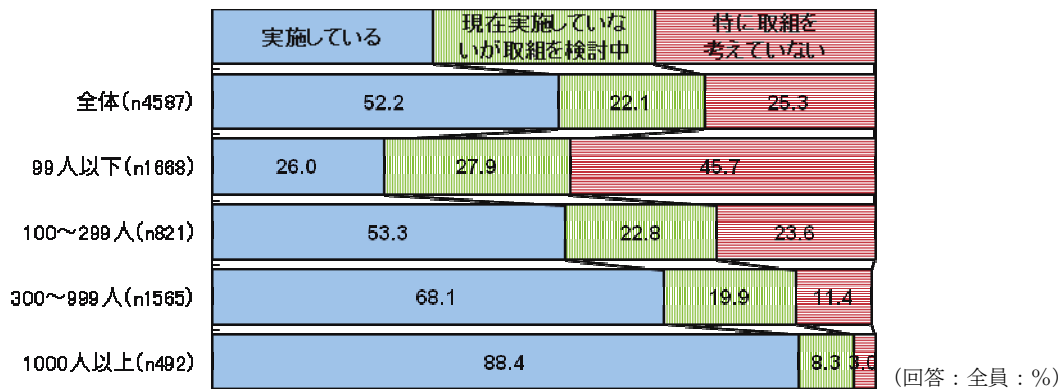


図 3 (企業調査) 職場のパワーハラスメントの予防・解決のための取組の実施状況

「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 平成28年度)

また、個別労働紛争解決制度の施行状況(平成29年6月)では、「いじめ・嫌がらせ」が平成24年度以降すべての相談の中でトップの件数となっていること(図4参照)、平成28年度精神障害の労災補償状況において、「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の件数が74件と、具体的な出来事別の支給決定件数のうち多数を占めています。さらに、若者の「使い捨て」が疑われる企業等において、職場のパワーハラスメントの問題がしばしば見られると指摘されています。

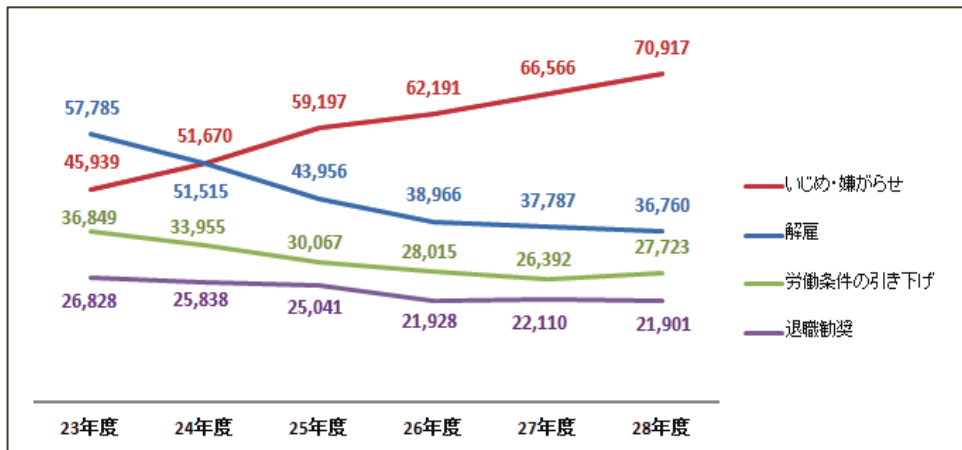


図 4 民事上の個別労働紛争の相談内容の件数の推移

「平成28年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省)

職場のパワーハラスメントが与える影響は深刻です。職場は、私たちが人生の中で多くの時間を過ごす場所であり、様々な人間関係を取り結ぶ場でもあります。そのような場所で、パワーハラスメントを受けることにより、人格や尊厳を傷つけられたり、仕事への意欲や自信をなくしたり、また、こうしたことが心の健康の悪化につながり、場合によっては休職や退職に追い込まれたり、生きる希望を失うことさえあるのです。

職場のパワーハラスメントは、受ける人だけの問題ではありません。周囲の人たちがそうした事実を知ることによって、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼす可能性があります。

また、パワーハラスメントを行った人にとっても、社内での自分の信用を低下させかねず、懲戒処分や訴訟のリスクを抱えることにもなり、自分の居場所が失われる結果を招いてしまうかもしれません。

さらに、企業にとっても、業績悪化や貴重な人材の損失につながるおそれがあります。また、企業として職場のパワーハラスメントに加担していなくても、問題を放置した場合は、裁判で使用者としての責任を問われることもあり、イメージダウンにつながりかねません。

こうした悪い影響や損失を回避するためにも、企業において具体的な取組を進めることが求められており、実際に多くの企業がパワーハラスメントの予防・解決に向けた各種取組を実施しています（図5参照）。

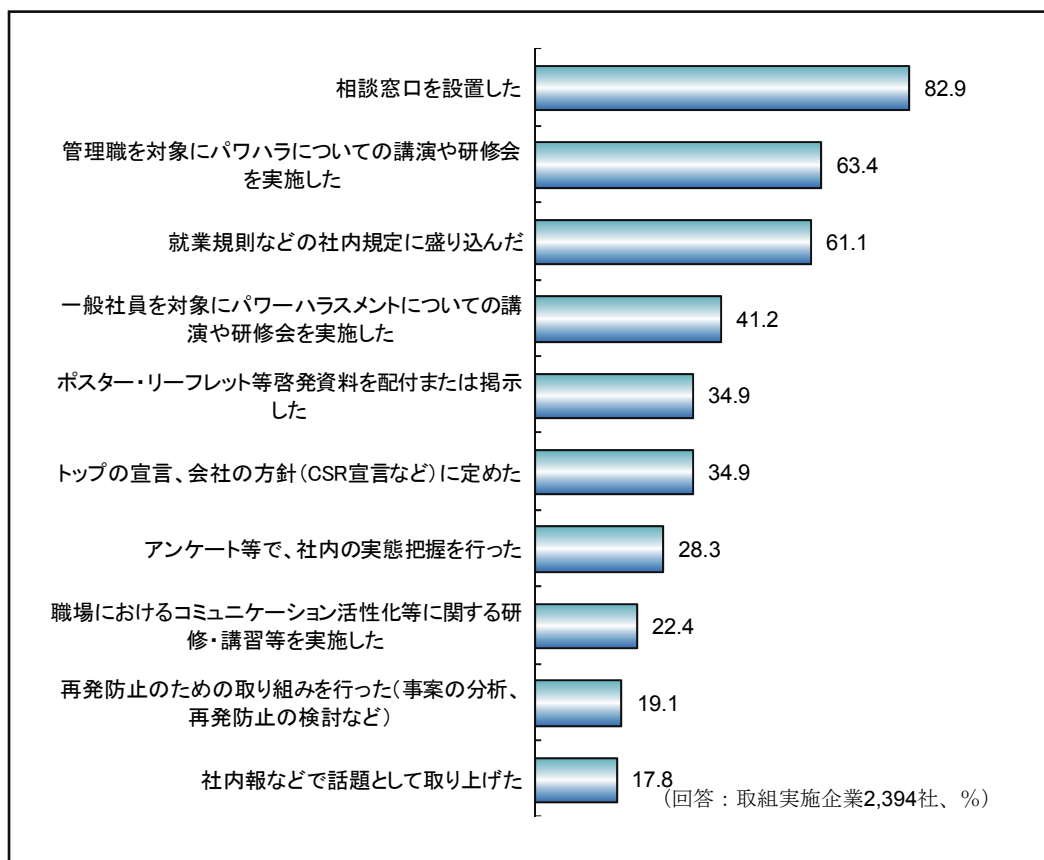


図5 (企業調査) パワーハラスメントの予防・解決のために実施している取組

「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 平成28年度)

現状では、職場のパワーハラスメントをなくすための取組は難しいと考える企業が少なくありませんが、その一方で、きちんと対策に取り組み、成果を上げている企業もあります。取り組み始めたきっかけは企業によって様々ですが、取組を進める中で、パワーハラスメントの予防・解決以外にも、企業の発展、職場の士気や生産性、企業イメージ、コンプライアンスなど、様々な点で対策の効果を認識するに至っています（図6参照）。

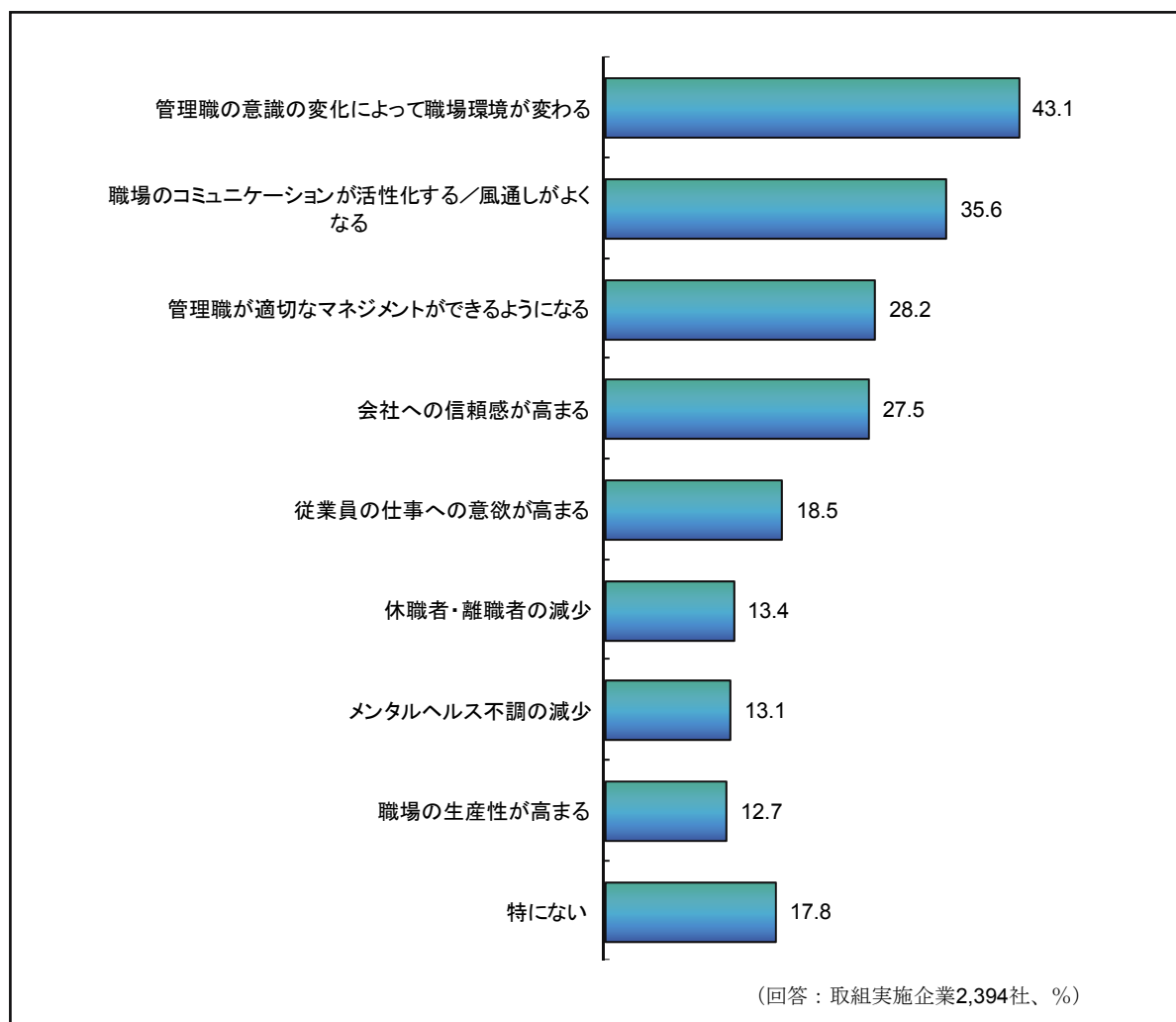


図6（企業調査）パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めた結果、  
予防・解決以外に得られた効果

「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 平成28年度）

本マニュアルは、個々の企業において、パワーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するに当たり、その進め方や参考となるツール・情報等を提供することを目的とします。

## 2. パワーハラスメント対策の導入に当たって

### 2.1. パワーハラスメントに関する経営トップと事務局の理解

パワーハラスメント対策を導入するに当たり、経営トップと導入を担当する事務局は、まずパワーハラスメントとは何かを理解する必要があります。

以下を参考に、どのような行為がパワーハラスメントに該当するのか、パワーハラスメントが発生した場合に、被害者や企業にどのような影響があるかを理解しましょう。

#### ■ パワーハラスメントの定義

- **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**職場内での優位性**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をいいます。
- **職場内での優位性**…パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いですが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあります。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれます。
- **業務の適正な範囲**…業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたりません。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められます。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければなりません。
- 具体的なパワーハラスメント事案が発生した場合に、それがパワーハラスメントであったかどうか判断するには、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうか等詳細な事実関係を把握し、各職場での共通認識や厚生労働省の「あかるい職場応援団」サイトに掲載されている裁判例も参考にしながら判断します。

#### ■ パワーハラスメントの行為類型

- 例えば、表 2 のような行為がパワーハラスメントとして挙げられます。ただし、これらは職場のパワーハラスメントすべてを網羅するものではなく、これ以外は問題ないということではないことに留意が必要です。

表2 過去3年間に、自身が受けたと感じたパワーハラスメントの具体的な内容（抜粋）

類型	内容例（性別、年齢）
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ いること自体が会社に対して損害だと大声で言われた（男性、50歳以上）</li> <li>✓ ミスしたら現金に換算し支払わされる（女性、40歳代）</li> <li>✓ 全員が観覧するノートに何度も個人名を出され、能力が低いと罵られた（男性、20歳代）</li> </ul>
過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多大な業務量を強いられ、月80時間を超える残業が継続していた（男性、20歳代）</li> <li>✓ 明らかに管理者の業務であるにもかかわらず、業務命令で仕事を振ってくる（女性、40歳代）</li> <li>✓ 絶対にできない仕事を、管理職ならやるべきと強制された（女性、50歳代）</li> </ul>
人間関係からの切り離し	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 今まで参加していた会議から外された（女性、50歳以上）</li> <li>✓ 職場での会話の無視や飲み会などに一人だけ誘われないなど（男性、30歳以上）</li> <li>✓ 他の部下には雑談や軽口をしているが、自分とは業務の話以外一切ない（男性、50歳以上）</li> </ul>
個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 出身校や家庭の事情等をしつこく聞かれ、答えないと総務に聞くと言われた（女性、40歳代）</li> <li>✓ 接客態度がかたいのは彼氏がないからだと言われた（男性、20歳代）</li> <li>✓ 引っ越したことを皆の前で言われ、おおまかな住所まで言われた（女性、20歳代）</li> </ul>
過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 故意に簡単な仕事をずっとするように言われた（男性、30歳代）</li> <li>✓ 一日中掃除しかさせられない日々があった（男性、20歳代）</li> <li>✓ 入社当時に期待・希望していた事とかけ離れた事務処理ばかりさせられる（女性、50歳以上）</li> </ul>
身体的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ カッターナイフで頭部を切りつけられた（男性、20歳代）</li> <li>✓ 唾を吐かれたり、物を投げつけられたり蹴られたりした（男性、20歳代）</li> <li>✓ 痛いと言ったところを冗談っぽくわざとたたく（女性、40歳代）</li> </ul>

※例については、「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報告書」中、「過去3年間にパワハラを受けたことがある」と回答したものから抜粋。



## ■ 要因

- 「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」問題が社会問題として顕在化した背景には、企業間競争の激化による従業員への圧力の高まり、職場内のコミュニケーションの希薄化や問題解決機能の低下、上司のマネジメントスキルの低下、上司の価値観と部下の価値観の相違の拡大など、多様な要因があるとされています。

## ■ 対策実施の意義

- 人は他者との関わり合いの中で生きていく存在であり、職場は人生の中で多くの時間を過ごす場所であるとともに、多様な人間関係を取り結ぶ場でもあります。そのような場所でパワーハラスメントを受けることで、人格を傷つけられる、仕事への意欲や自信を喪失する、ひいては心の健康を悪化させ、休職や退職に至る場合もあります。
- 本人だけでなく、周囲の人たちもパワーハラスメントを見聞きすることで、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼしかねません。
- パワーハラスメントを行った人も、職場の業績の悪化や社内での自身の信用の低下をもたらし、さらには懲戒処分や訴訟のリスクを抱えることにもなります。
- 企業にとっても、パワーハラスメントによって、組織の生産性に悪影響が及ぶ、貴重な人材が休職や退職に至るなど大きな損失になります。また、仮にパワーハラスメントに企業として加担しなくとも、裁判によって使用者責任を問われることもあり、企業のイメージダウンにつながりかねません。
- パワーハラスメント問題へ取り組む意義は、これらの損失の回避だけにとどまらず、一人一人の尊厳や人格が尊重される職場づくりが、職場の活力につながり、仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献するという利点があります。

## ■ パワーハラスメントについて裁判で問われた法的な責任の例

- 「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」問題が発生すると、仮に企業が加担していなくとも、裁判によって、その責任を問われる可能性があります。
  - 安全配慮義務違反による債務不履行責任  
(使用者が労働者に対し負っている安全配慮義務に違反すると認められる場合)
  - 権利の濫用等による不法行為責任  
(業務命令権や人事権などの範囲の逸脱・濫用であると認められる場合)
  - 使用者責任としての不法行為責任  
(企業が遂行する事業に関して、使用する労働者が第三者に損害を与えた場合)
- 表 3 にその例を示します。このほか、厚生労働省の「あかるい職場応援団」サイトにも多数の事例が掲載されています。

表3 パワーハラスメントに関する裁判例

<p>上司の注意指導等とパワーハラスメント (東京地裁八王子支部判決平成2年2月1日 労判 558-68)</p>	<p>概要： 製造業 A 社の工場に勤務していた B の後片付けの不備、伝言による年休申請に対し、上司 C が B に対して反省文の提出等の注意指導を行った。B は「上司 C の常軌を逸した言動により人格権を侵害された」と主張して A 社及び上司 C に対し、民事上の損害賠償請求をした。</p> <p>判決内容： 上司には所属の従業員を指導し監督する権限があり、注意し、叱責したことは指導監督する上で必要な範囲内の行為とした上で、本件の場合、上司 C の、反省書の作成や後片付けの再現等を求めた行為は、指導監督権の行使としては、裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るとして、A 社と上司 C に対し不法行為（民法 709 条）に基づき、連帯して 15 万円の損害の賠償をするよう判示した。</p>
<p>先輩によるいじめと会社の法的な責任 (さいたま地裁判決平成 16 年 9 月 24 日 労判 883-38)</p>	<p>概要： D 病院に勤務していた看護師 E は、先輩看護師 F から飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、何かあると「死ねよ」と告げたり、「殺す」などといった暴言等のいじめを受け、自殺した。</p> <p>判決内容： 判決では先輩看護師 F の E に対するいじめを認定し、先輩看護師 F に E の遺族に対する損害を賠償する不法行為責任（民法 709 条）と、勤務先である D 病院に対し、安全配慮義務の債務不履行責任（民法 415 条）を認め、先輩看護師 F が E の遺族に対し負うべき損害賠償額を 1,000 万円と命じ、D 病院に対して、先輩看護師 F と連帯して 500 万円の損害を賠償するよう判示した。</p>
<p>内部告発等を契機とした職場いじめと会社の法的責任 (富山地裁判決平成 17 年 2 月 23 日 労判 891-12)</p>	<p>概要： 勤務先 G の闇カルテルを新聞や公正取引委員会に訴えた H へ、転勤や昇格停止、長期間にわたる個室への配席等を行った G 社に対し、H が損害賠償請求をした。</p> <p>判決内容： 判決は、人事権行使は相当程度使用者の裁量の判断に委ねられるものの、裁量権は合理的な目的の範囲内で、法令や公序良俗に反しない程度で行使されるべきであり、これを逸脱する場合には違法であるとして、不法行為（民法 709 条）及び債務不履行（民法 415 条）に基づく損害賠償責任を認め、請求を一部認容し、慰謝料 200 万円、財産的損害 約 1,047 万円、弁護士費用 110 万円の損害の賠償をするよう判示した。</p>

<p>肉体的・精神的苦痛を与える教育訓練と上司の裁量                  (仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日 労判690-13)</p>	<p>概要： 鉄道会社Iに勤務するJは労働組合のマークが入ったベルトを身につけて作業に従事していたところ、上司Kが就業規則違反を理由に取り外しを命じ、就業規則全文の書き写し等を命じ、手を休めると怒鳴ったり、用便に行くことも容易に認めず、湯茶を飲むことも許さず、腹痛により病院に行くことも暫く聞きいれなかった。</p> <p>判決内容： 就業規則の軽微な違反に留まるベルト着用に対し、就業規則の書き写しを命じたことは合理的教育的意義を認めがたく、Jの人格を徒らに傷つけ健康状態に対する配慮を怠るものであったこと、教育訓練は見せしめを兼ねた懲罰的目的からなされたものと推認され、目的においても不当なもので、肉体的精神的苦痛を与えてJの人格権を侵害するものであるとして、教育訓練についての企業の裁量を逸脱、濫用した違法なものであるから、上司K及びI社に対し、不法行為(民法709条)と使用者責任(民法715条)による損害賠償責任を認め、慰謝料20万円と弁護士費用5万円の損害の賠償を判示した。</p>
<p>退職勧奨とパワーハラスメント                  (大阪地裁判決平成11年10月18日 労判772-9)</p>	<p>概要： Lは航空会社Mの客室乗務員であったが、通勤途中の交通事故による欠勤後、M社から就業規則上の解雇事由に該当するとして、約4か月間・30回以上にわたる退職勧奨を受け、解雇されるに至った。このM社の行為に対し、Lから人格権侵害による損害賠償請求がなされた。</p> <p>判決内容： 本件解雇は、就業規則に規定する解雇事由に該当せず、M社の対応は、頻度や面談時間の長さ、Lに対する言動など、社会通念上許容される範囲を超えて単なる退職勧奨とは言えず、違法な退職強要として不法行為(民法709条)と認め、退職強要に対する慰謝料50万円、弁護士費用5万円の損害の賠償を判示した。</p>

<p>パワハラ放置に基づく会社の損害賠償責任（東京地裁判決平成 22 年 1 月 29 日）</p>	<p>概要： コンピュータネットワークの構築等を業とする N 社の契約社員であった O が、部長 P によるパワーハラスメント行為等により、3 か月の自宅療養を要する抑うつ状態及び身体障害と診断されたところ、N 社には、これを知っていたにもかかわらず放置した等の過失があるとして、部長 P 及び N 社に対し、不法行為等に基づく損害賠償請求をした。</p> <p>判決内容： ①部長 P が、O につき業務について満足な指導を受けることができていないことを知りうる状況にありながら、会議の席上で厳しく O の仕事ぶりを揶揄し、金員を要求するような言動をしたり、退職を勧めるような言動をしたことは不法行為を構成し、②N 社には、従業員が業務について十分な指導を受けた上で就労できるような職場環境を保つ労働契約上の付随義務違反が認められる等と判断し、部長 P は不法行為（民法 709 条）により、N 社は使用者責任（民法 715 条）により、部長 P 及び N 社は連帯して 55 万円（慰謝料 50 万円、弁護士費用 5 万円）の損害を賠償するように判示した。</p>
<p>経営者によるパワハラ（東京地裁判決平成 27 年 1 月 15 日）</p>	<p>概要： 職業紹介等の事業を業とする Q 社に雇用されていた R が、Q 社の代表取締役である S 等から執拗にパワーハラスメントを受けたとして、Q 社及び社長 S に対し、不法行為等に基づく損害賠償請求をした。</p> <p>判決内容： 社長 S の R に対する「まじでむかつく、おまえ」、「本当に、いなくなしてほしい」などチャットにおける一連の発言及び①違法な業務命令に基づいたり、②多額の損害賠償義務があることを自認させて心理的負荷を加えることを主たる目的とした合計 6 通の始末書の作成指示が不法行為を構成するものとして、社長 S は不法行為（民法 709 条）により、Q 社は使用者責任（民法 715 条）により、連帯して 50 万円の損害（慰謝料）を賠償するように判示した。</p>

## ■ 予防対策のポイント

- 職場のパワーハラスメントは、いったん事案が発生してしまうと、その解決に時間と労力を要します。まずは問題が発生しないように、予防対策を講じることが重要です。
- 予防するための取組には、企業が単独で行っているもの、企業と労働組合が行っているもの、労働組合が単独で行っているものなど、様々なケースがあります。
- 企業によって、職場のパワーハラスメントの実態は様々であり、その対策に決まった正解はありません。取組に際しては、セクシュアルハラスメント対策などの既存

の枠組みを活用するなど、それぞれの職場に即した形で、できることから始めて充実させていくことが重要です。

### ■ 性的指向や性自認についての理解とパワーハラスメントについて

- 性的指向<sup>3</sup>や性自認<sup>4</sup>についての不理解を背景として、「人間関係からの切り離し」などのパワーハラスメントにつながる場合があります。このようなことを引き起こさないためにも、職場で働く方が、性的指向や性自認について理解を増進することが重要です。

### ■ 総合的なハラスメント対策の重要性について

- 職場では、さまざまなハラスメントが発生するおそれがあります。パワーハラスメントだけでなく、セクシュアルハラスメントや、妊娠・出産、育児休業等に関するハラスメント<sup>5</sup>、性的指向・性自認に関するハラスメント等で職場環境を害されるようなこともあってはなりません。
- また、例えば、セクシュアルハラスメントとパワーハラスメントが同時に発生することや、一見パワーハラスメントと考えられる事案にセクシュアルハラスメントとしての要素が含まれていることもあります。
- このようなことを踏まえて、あらゆるハラスメントのない働きやすい職場づくりに向けて、企業として総合的にハラスメント対策を講じるよう心がけましょう。

---

<sup>3</sup> 性的指向 (Sexual Orientation) 恋愛感情又は性的感情の対象となる性別についての指向のことです。

◆同性を好きになる女性：レズビアン ◆同性を好きになる男性：ゲイ ◆同性を好きになる方：バイセクシャル

<sup>4</sup> 性自認 (Gender Identity) 自己の性別についての認識のことです。

◆身体・戸籍の性別と性自認が一致しない方：トランスジェンダー

<sup>5</sup> 職場における妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント対策やセクシャルハラスメント対策は事業主の義務です！！

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137178.html>

- (参考) 職場におけるセクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント防止対策について
  - 職場におけるセクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント防止対策として、以下の 11 項目（セクシャルハラスメントについては 10 項目）がすべての事業主に義務づけられています（男女雇用機会均等法第 11 条・第 11 条の 2、育児・介護休業法 25 条）。各職場で、「セクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント防止規定」等の社内規定を設ける、「セクシュアルハラスメントや妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントは許しません!」といった文書を掲示する等の対応をしている場合、パワーハラスメントについても併せて盛り込み、総合的に対応することが効果的でしょう。

### **1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発**

- (1) 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妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの内容、妊娠・出産等に関する否定的な言動が職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの発生の原因や背景になり得ること、ハラスメントがあってはならない旨の方針、制度等が利用できることを明確化し、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、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントに係る言動を行った者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、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 職場におけるハラスメントに係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適正に行うこと。
- (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 職場における妊娠・出産・育児休業に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置(※妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについてのみ規定)**

- (9) 業務体制の整備など、実情に応じ、必要な措置を講ずること。

### **5 1から4までの措置と併せて講ずべき措置**

- (10) 相談者・行為者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。
- (11) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取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。

## 2.2. パワーハラスメント対策の基本的枠組みの構築手順

個々の企業において、パワーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するためには、「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」<sup>6</sup>、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」等で示されている以下の7つの取組（図7参照）について、実施するとよいでしょう。

### 予防するために

- ① トップのメッセージ
  - 組織のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す
- ② ルールを決める
  - 就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する
  - 予防・解決についての方針やガイドラインを作成する
- ③ 実態を把握する
  - 従業員アンケートを実施する
- ④ 教育する
  - 研修を実施する
- ⑤ 周知する
  - 組織の方針や取組について周知・啓発を実施する

### 解決するために

- ⑥ 相談や解決の場を設置する
  - 企業内・外に相談窓口を設置する、職場の対応責任者を定める
  - 外部専門家と連携する
- ⑦ 再発防止のための取組
  - 行為者に対する再発防止研修等を行う

図7 基本的なパワーハラスメント対策として取り組むべき項目

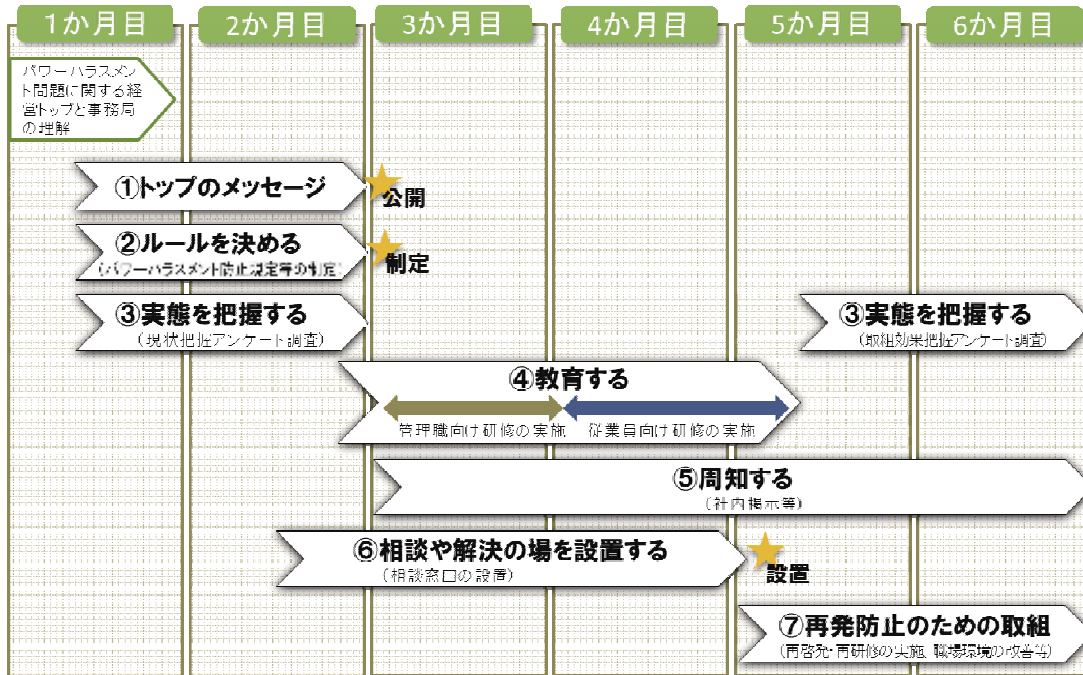
<sup>6</sup> 「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」は、厚生労働省のパワハラ総合情報サイト「あかるい職場応援団」から無料でダウンロードすることができます。

ダウンロード先：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download>

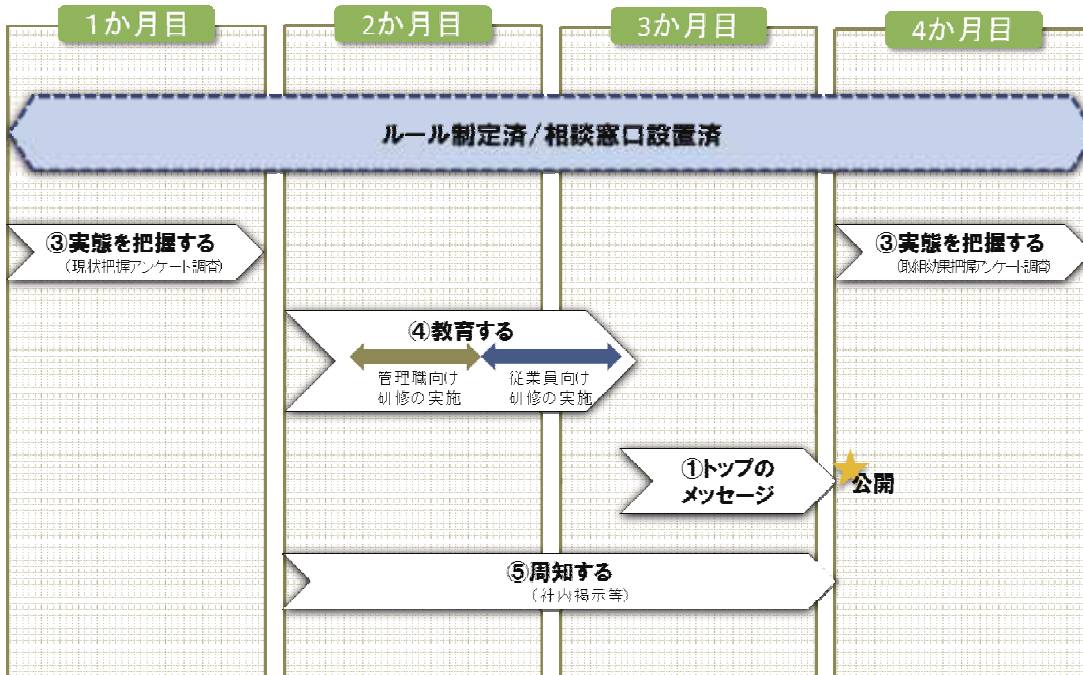
前述の7つの項目に取り組んで、企業としての基本的枠組みを6か月で構築するためのスケジュール例は、下記取組スケジュール例1のとおりです。また、一部の取組を既に実施しており、4か月でさらに活動を広げていく場合のスケジュール例は、下記取組スケジュール例2のとおりです。

このスケジュール例を参考に、企業の実態に合わせて取り組ましましょう。

● 取組スケジュール例1：7つの項目すべてを実施するケース



● 取組スケジュール例2：一部の取組を既に実施しており、さらに活動を広げていこうとするケース



それぞれの取組の詳細は、次ページ以降で述べます。



## 3. 本マニュアルを活用した取組の実施

### 3.1. トップのメッセージ

#### ！ポイント

- ✓ パワーハラスメントは、企業のトップから全従業員が取り組む重要な会社の課題であることを明確に発信しましょう。
- ✓ パワーハラスメントの防止が、なぜ重要なのか、その理由についても明確に伝えましょう。
- ✓ メッセージの発信とともに、具体的活動が早期に実施できるよう、準備をしておきましょう。

#### ■ トップのメッセージの効果

- 企業として「職場のパワーハラスメントはなくすべきものである」という方針を、トップのメッセージの形で明確に打ち出すことが望まれます。トップのメッセージは、方針やガイドライン、規程等と厳格に分ける必要はなく、それらをまたがるような位置付けであっても問題ないでしょう。
- 組織として、そのような方針が明確になることにより、相手の人格を認め、尊重し合いながら仕事を進める意識が育まれます。
- 組織の方針が明確になれば、パワーハラスメントを受けた従業員やその周囲の従業員も、問題点の指摘や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、取組の効果がより期待できます。

#### ■ トップのメッセージに含まれる要素

- トップのメッセージに含まれた方がよいと考えられる要素には、次のようなものがあります。

- パワーハラスメントは重要な問題である
- パワーハラスメント行為は許さない
- パワーハラスメント行為は見過ごさない
- パワーハラスメント行為をしない
- パワーハラスメント行為をさせない／放置しない
- 会社として、パワーハラスメント対策に取り組む
- トップ自らパワーハラスメント対策に取り組む
- 今年度、重点的にパワーハラスメント対策に取り組む
- 従業員の意識向上を求める
- パワーハラスメントがあったら相談を
- 相談者等に不利益な取扱いをしない
- 相談者等のプライバシーを守る
- 人権等の尊重

#### ■ トップのメッセージの例

- トップのメッセージには、次のようなものがあります。パワーハラスメントだけにとらわれず、他のハラスメントについてもあわせてメッセージを発信するとよいでしょう。

- ハラスメント行為は人権にかかわる問題であり、従業員の尊厳を傷つけ職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。
- 当社は、ハラスメント行為は断じて許さず、すべての従業員が互いに尊重し合える、安全で快適な職場環境づくりに取り組んでいきます。
- このため、管理職を始めとする全従業員は、研修などにより、ハラスメントに関する知識や対応能力を向上させ、そのような行為を発生させない、許さない企業風土づくりを心掛けてください。



#### 取組ツール

「トップのメッセージ」の各種のひな形（参考資料1）を用意しています。  
御利用ください。

## 3.2. ルールを決める

### ！ポイント

- ✓ 労使一体で取組を進めるために、労働協約や労使協定などでルールを明確化することが効果的です。
- ✓ 罰則規定の適用条件や処分内容、また、相談者の不利益な取扱いの禁止などを明確に決めましょう。
- ✓ ルールは、従業員にとって分かりやすく、できる限り具体的な内容としましょう。
- ✓ 就業規則などにルールを盛り込む場合には、労働組合や労働者の代表などの意見を聴くことが求められています。就業規則の変更の目的や意義を十分伝え、意見交換した上でルールを決めましょう。
- ✓ 就業規則を変更した場合は、その内容の周知が義務付けられています。従業員への説明会や文書の配布なども忘れず実施しましょう。

### ■ ルールの種類

- 就業規則その他の職場の服務規律等を定めた文書で、パワーハラスメント行為を行っていた者については、懲戒規定等に基づき厳正に対処する旨を定めます。このとき、パワーハラスメント防止についてより詳細な規定を定めたい場合は、就業規則に委任の根拠規定を設けて、パワーハラスメント防止規程を定めることも有効です。
- また、職場のパワーハラスメント防止について、「労使協定」を締結し、労使で協力して取り組んでいる例もあります。

### ■ ルールの例

- 就業規則、労使協定の例を、次に掲載しますので参考にしてください。

【就業規則本文中に、パワーハラスメントの禁止規定を定め、懲戒規定と連動させる例】

(職場のパワーハラスメントの禁止)

第〇〇条 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した、業務の適正な範囲を超える言動により、他の労働者に精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

(懲戒の種類)

第〇△条 会社は、従業員が次条のいずれかに該当する場合は、その情状に応じ、次の区分により懲戒を行う。

(略)

(懲戒の事由)

第□□条 従業員が、次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

(略)

⑥ 第〇〇条に違反したとき

2 従業員が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の服務態度その他情状によっては、第〇△条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。

(略)

⑩ 第〇〇条に違反し、その情状が悪質と認められるとき



出典：「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」

## 【就業規則に委任規定を設けた上で、詳細を別規程に定める例】

就業規則本体に委任の根拠規定を定め、これに基づいた別規程を定めます。この場合、別規程も就業規則に含まれます。

## 【就業規則】

(パワーハラスメントの禁止)

第〇〇条 パワーハラスメントについては、第〇〇条(服務規律)及び第△△条(懲戒)のほか、詳細は「パワーハラスメントの防止に関する規程」により別に定める。

### パワーハラスメントの防止に関する規程

(目的)

第1条 この規程は、就業規則第〇〇条に基づき、職場におけるパワーハラスメントを防止するために従業員が順守すべき事項及び雇用管理上の措置について定める。

(定義)

第2条 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をいう。

2 前項の「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」とは、直属の上司はもちろんのこと、直属の上司以外であっても、先輩後輩関係などの人間関係により、相手に対して実質的に影響力を持つ場合のほか、キャリアや技能に差のある同僚や部下が実質的に影響力を持つ場合を含むものとする。

3 第1項の「職場」とは、勤務部署のみならず、従業員が業務を遂行するすべての場所をいい、また、就業時間内に限らず実質的に職場の延長とみなされる就業時間外を含むものとする。

4 この規程の適用を受ける従業員には、正社員のみならず、パートタイム労働者、契約社員等名称のいかんを問わず会社に雇用されているすべての労働者及び派遣労働者を含むものとする。

(禁止行為)

第3条 前条第1項の規定に該当する行為を禁止する。

2 上司は、部下である社員がパワーハラスメントを受けている事実を認めながら、これを黙認する行為をしてはならない。

(懲戒)

第4条 前条に定める禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則第〇〇条及び第△△条に基づき懲戒処分の対象とする。

(相談及び苦情への対応)

第5条 パワーハラスメントに関する相談及び苦情の相談窓口は本社及び各事業場で設けることとし、その責任者は人事部長とする。人事部長は、窓口担当者の名前を人事異動等の変更の都度、周知するとともに、担当者に対する対応マニュアルの作成及び対応に必要な研修を行うものとする。

2 パワーハラスメントの被害者に限らず、すべての従業員はパワーハラスメントに関する相談及び苦情を窓口担当者に申し出ることができる。

3 相談窓口担当者は、前項の申し出を受けたときは、対応マニュアルに沿い、相談者からの事実確認の後、本社においては人事部長へ、各事業場においては所属長へ報告する。人事部長又は所属長は、報告に基づき、相談者のプライバシーに配慮した上で、必要に応じて行為者、被害者、上司並びに他の従業員等に事実関係を聴取する。

4 前項の聴取を求められた従業員は、正当な理由なくこれを拒むことはできない。

5 所属長は、対応マニュアルに基づき人事部長に事実関係を報告し、人事部長は、問題解決のための措置として、前条による懲戒のほか、行為者の異動等被害者の労働条件及び就業環境を改善するために必要な措置を講じる。

6 相談及び苦情への対応に当たっては、関係者のプライバシーは保護されるとともに、相談をしたこと、又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行わない。

(再発防止の義務)

第6条 人事部長は、パワーハラスメントが生じたときは、職場におけるパワーハラスメントがあってはならない旨の方針及びその行為者については厳正に対処する旨の方針について、再度周知徹底を図るとともに、事案発生の原因の分析、研修の実施等、適切な再発防止策を講じなければならない。

附則 平成〇年〇月〇日より実施

**【労使協約等の労使協定の例】**

企業と労働組合（労働組合がない場合は、労働者の過半数を代表する者）との間で、パワーハラスメントの防止に関する協定を締結します。労使で協力して取り組むことは、職場のパワーハラスメントを防止する上で大きな効果が期待できます。

### ————— パワーハラスメント防止に関する協定書 —————

株式会社〇〇(以下「会社」という。)と〇〇労働組合(以下「組合」という。)は、パワーハラスメントの防止に関し、下記のとおり協定する。

(目的)

第1条 会社及び組合は、パワーハラスメントの問題を認識し、労使協力してその行為を防止し、パワーハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力する。

(定義)

第2条 この協定において、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をいい、会社及び組合は、その防止に努めるものとする。

(パワーハラスメントの禁止)

第3条 従業員は、いかなる場合においても、以下に掲げる事項に該当するパワーハラスメント行為を行ってはならない。

- ① 暴行・傷害等身体的な攻撃を行うこと
- ② 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言等精神的な攻撃を行うこと
- ③ 隔離・仲間外し・無視等人間関係からの切り離しを行うこと
- ④ 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害等を行うこと
- ⑤ 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こと
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入ること
- ⑦ その他前条に該当する行動を行うこと

(方針の明確化及びその周知・啓発)

第4条 会社は、職場におけるパワーハラスメントに関する方針を明確にし、全従業員に対してその周知・啓発を行う。

(相談・苦情の対応)

第5条 会社は、パワーハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情に対応する相談窓口を社内又は社外に設置し、相談窓口の設置について従業員に周知を図る。また、会社は、相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ迅速かつ適切に対応する。

(相談・苦情の申立て)

第6条 パワーハラスメントを受けていると思う者、又はその発生のおそれがあると思う者は、相談窓口、苦情処理委員会、相談ホットラインを利用して書面又は口頭で申し出ることができる。また、申し出は被害を受けている者だけではなく、他の者がその者に代わって申し出ることでもある。

(苦情の処理)

第7条 苦情の申立てを受けたときは、関係者から事情聴取を行うなど適切に調査を行い、迅速に問題の解決に努めなければならない。

苦情処理に当たっては、当事者双方のプライベートに配慮し、原則として非公開で行う。

(不利益取扱いの禁止)

第8条 会社は、職場におけるパワーハラスメントに関して相談をし、又は苦情を申し出たこと等を理由として、その者が不利益を被るような対応をしてはならない。

△△年△△月△△日

〇〇株式会社

代表取締役社長 〇〇〇〇

〇〇労働組合

中央執行委員長 〇〇〇〇

出典：「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」



### 3.3. 実態を把握する

#### ！ポイント

- ✓ アンケートでの実態把握は、対象者が偏ることがないようにしましょう。
- ✓ より正確な実態把握や回収率向上のために、匿名での実施が効果的です。
- ✓ 従業員向けの相談窓口を設置している場合は、アンケートと合わせて必ず相談窓口を紹介しましょう。
- ✓ アンケート以外の方法として、安全管理者や産業医へヒアリングしたり、評価面接など個人面談の際に自己申告項目に入れるなど、複数の方法で行うことも有効です。

#### ■ 実態把握の方法とタイミング

- 職場のパワーハラスメント防止対策を効果的に進められるように、職場の実態を把握するためのアンケート調査を早い段階で実施します。アンケート調査は、パワーハラスメントの有無や従業員の意識の把握に加え、パワーハラスメントについて職場で話題にしたり、働きやすい職場環境づくりについて考える貴重な機会にもなります。
- 調査手法としては、紙や電子ファイルでの実施に加え、インターネット上で実施する仕組みもあります。インターネット上では、無料又は低額のアプリケーションサービスプロバイダーを利用し、簡便にアンケートを作成・実施することができます。
- 本マニュアルに沿って、パワーハラスメント防止対策の枠組みを構築した場合は、構築後に再度アンケート調査を実施することで、効果を検証するとよいでしょう。

### ■ 実態把握アンケートの項目例

実態把握のための事前調査の項目例を以下に示します（表4参照）。また、取組の効果を把握するために適した事後調査の項目例を次ページに示します（表5参照）。設問内容や選択肢は、参考資料2を御参照ください。

表4 取組実施前の実態把握のための質問項目（事前調査）

回答者の属性に関する質問(回答者名を記載しない)	
Q1.	勤続年数
Q2-1.	役職
Q2-2.	管理している従業員数
職場の人間関係に関する質問	
Q3.	職場の人間関係の評価
パワーハラスメントに関する経験	
Q4.(Q1)	過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じた経験
Q5.(Q2)	パワーハラスメントのタイプ(6類型)
Q6.(Q3)	パワーハラスメントの具体的な内容
Q7.(Q4)	行為者とあなたの関係
Q8.(Q5)	パワーハラスメントを受けた後の行動
Q9.(Q6)	過去3年間にパワーハラスメントを見たり、相談を受けた経験
Q10.(Q7)	見たり相談を受けたパワーハラスメントのタイプ(6類型)
Q11.(Q8)	見たり相談を受けたパワーハラスメントの具体的な内容
Q12.(Q9)	見たり相談を受けたパワーハラスメントの行為者と被行為者の関係
Q13.	パワーハラスメントを見たり、相談を受けた後の行動
Q14.	過去3年間にパワーハラスメントをしたと感じた経験
管理職の意識、行動	
Q15.	過去3年間に部下にしたことのある行為
Q16.	パワーハラスメントに関して普段から気を付けていること
会社のパワーハラスメントに対する取組 ※Q17-Q19-2は企業の取組状況に応じて適宜修正	
Q17.	会社のパワーハラスメントへの取組状況(個別評価) ・パワーハラスメントをしてはいけない行為とし、働きやすい職場環境づくりに努めているか ・パワーハラスメントに関する相談先を知っているか ・パワーハラスメントに関して、安心して相談できる状況になっているか ・パワーハラスメントに関する相談を受けた後、相談窓口はパワーハラスメントの有無についての調査を行っているか ・パワーハラスメント行為を確認した際に、行為者に対し適正に対処していると思うか ・パワーハラスメント行為を確認した際に、被害者に対し適正に対処していると思うか ・経営者・管理職は、パワーハラスメントに該当する行為をしないよう意識しているか ・同僚は、パワーハラスメントに対する理解、認識がしっかりしているか
Q18.	会社のパワーハラスメントへの取組状況(全体評価)
Q19-1.	会社のパワーハラスメント対策の各種取組に対する認知
Q19-2.	パワーハラスメント対策の取組の効果
Q20.	会社がパワーハラスメント対策に取り組むことの必要性
Q21.	Q20の回答理由
Q22.	会社が実施した方がよいと思うパワーハラスメント対策の取組
Q23.(Q10)	会社への要望

( )内の項目番号は、回答者の負担を軽減し、最低限の実態把握を行いたい場合（簡易版）の項目です。詳細は参考資料2※をご参照ください。

表5 取組実施後に効果を把握するための質問項目（事後調査）

回答者の属性に関する質問(回答者名を記載しない)	
Q1.	勤続年数
Q2.	役職
Q3.	管理している従業員数
Q4.(Q1)	過去3年間にパワーハラスメントを受けたり、見たり、相談を受けた経験
会社のパワーハラスメントに対する取組の評価 ※Q5-Q14、Q17-Q19 は企業の取組状況に応じて適宜修正	
Q5.	会社のパワーハラスメント対策の各種取組に対する認知
Q6.	トップメッセージを読んだか
Q7.	パワーハラスメントに関するルールに対する評価
Q8.	パワーハラスメントに関する実態調査(事前)への回答状況
Q9.	パワーハラスメントに関する研修への参加状況
Q10.	パワーハラスメントに関する研修の評価
Q11.	パワーハラスメント防止・予防に関するポスターなどを見たか
Q12.	パワーハラスメントに関する相談窓口の認知と利用状況
Q13.(Q2)	パワーハラスメントの予防・解決のために実施している各種取組の効果
Q14.(Q3)	パワーハラスメントの予防・解決のために実施している取組の中で最も役に立つと思う取組
Q15.(Q4)	会社のパワーハラスメントへの取組状況(全体評価)
Q16.	会社がパワーハラスメントの予防・解決の取組を続けることに対する評価
Q17.	会社のパワーハラスメント対策の取組の中で、特に見直した方がよい取組
Q18.	Q17で挙げた取組の改善すべき点
Q19.	パワーハラスメントの予防・解決のために、会社が継続的に取り組んだ方がよい取組
Q23.	今後新たに実施した方がよいと思う取組
会社のパワーハラスメントに対する取組を進めたことによる職場等の変化	
Q20.(Q5)	会社がパワーハラスメントの予防・解決の取組を進めたことで、自分自身や職場に変化が出てきたと感じるか
Q21.(Q6)	会社がパワーハラスメントの予防・解決の取組を進めたことで、自分自身や上司が気を付けるようになったり、気にするようになったりしたことはあるか
Q22.(Q7)	会社に今後新たに取り組んでほしい施策

( )内の項目番号は回答者の負担を軽減し、最低限の効果測定を行いたい場合（簡易版）の項目です。詳細は参考資料2※をご参照ください。

※参考資料2「アンケート実施マニュアル」は、厚生労働省のパワハラ総合情報サイト「あかるい職場応援団」から無料でダウンロードすることができます。

ダウンロード先：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download>

### ■ 実態把握アンケート結果の利用

- アンケート調査を実施しておきながら、その後のアクションがなければ従業員に不信感を抱かせることとなります。アンケート結果を公表して従業員の意識を高めることに利用したり、分析結果に応じた取組を始めるなど、アンケート実施後の対応が必要です。
- アンケート調査により、職場においてパワーハラスメントが多く発生しているということが判明した場合は、原因を究明し、後述の「3.7. 再発防止のための取組」に記載の「職場環境の改善」のための取組を検討しましょう。
- 前述の実態把握アンケートの例では、パワーハラスメントを受けたり見たりした経験を聞いています。ある行為がパワーハラスメントであるかどうかは、回答者によって認識が異なるものですので、結果の分析の際には留意する必要があります。



### 取組ツール

「アンケート実施マニュアル」（参考資料2）※を用意しています。  
その中には、

- ・「取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）」のひな形
- ・「取組実施後の効果把握アンケート（事後調査）」のひな形
- ・それぞれの簡易版のひな形

を盛り込んでいます。

また、集計担当者のための「アンケート集計シート（事前調査・簡易版用）」をポータルサイトあかるい職場応援団からダウンロードできます。自社の状況にあわせて御利用ください。

※参考資料2「アンケート実施マニュアル」は、厚生労働省のパワハラ総合情報サイト「あかるい職場応援団」から無料でダウンロードすることができます。

ダウンロード先：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download>

## 3.4. 教育する

### ！ポイント

- ✓ 教育のための研修は、可能な限り全員が受講し、かつ定期的を実施することが重要です。中途入社に従業員にも入社時に研修や説明を行うなど、漏れなく、全員が受講できるようにしましょう。
- ✓ 管理監督者と一般従業員に分けた階層別研修の実施が効果的です。ただし、企業規模が小さいなどの場合は、管理監督者と一般従業員と一緒に研修を受講してもよいでしょう。
- ✓ 研修内容には、トップのメッセージ内容を含めるとともに、会社のルールの内容、取組の内容や具体的な事例を加えると効果的です。

### ■ 教育のための研修の内容

- 予防対策で最も一般的で効果が大きいと考えられる方法が、教育のための研修の実施です。研修は、可能な限り対象者全員に受講させ、定期的な、繰り返して実施するとより効果があります。
- 研修は以下のように、管理監督者向けと一般従業員向けに分けて実施すると効果的です。ただし、企業規模が小さいなどの状況によっては、分けせずに行うことも考えられます。

#### ➤ 管理監督者向け研修

- ◇ パワーハラスメントとは何か（定義・行為類型）を確認する
- ◇ パワーハラスメントの社会的な現状を様々なデータを基に認識する
- ◇ パワーハラスメントの行為者、会社の責任について確認する
- ◇ パワーハラスメントの具体事例を確認し、パワーハラスメントと業務上の指導との違いを認識する
- ◇ パワーハラスメントの予防方法を認識する
- ◇ パワーハラスメントに関係する自社のルール（規定、相談窓口など）を確認する
- ◇ トップメッセージ  
など

#### ➤ 一般従業員向け研修

- ◇ パワーハラスメントとは何か（定義・行為類型）を認識する
- ◇ パワーハラスメントが与える影響について認識する

- ◇ パワーハラスメントの行為者、会社の責任について認識する
- ◇ パワーハラスメントの具体事例を確認し、パワーハラスメントと業務上の指導との違いを認識する
- ◇ パワーハラスメントの予防方法を認識する
- ◇ パワーハラスメントに関係する自社のルール（規定、相談窓口など）を確認する
- ◇ トップメッセージ  
など

### ■ 研修の実施方法

- 各研修は、下記に示した取組ツールを活用すれば、従業員を講師として実施することが可能です。
- また、「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」や、「あかるい職場応援団」(<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>)の動画などを利用してよいでしょう。
- 職場の状況によっては、集合研修が難しい場合があります。その場合は下記に示した取組ツールを利用し、資料を対象者に渡し、自習形式で行うという方法があります。
- 社会保険労務士等の専門家に、講師を依頼することも考えられます。
- 企業によっては、パートタイム労働者などに対して研修の時間がとれない場合があります。その場合は、入社時に相談窓口の説明をする、ポスター等による周知活動を強化するなど、研修以外の取組にも力を入れるとよいでしょう。



### 取組ツール

「管理職向け研修資料」（参考資料 3）、  
 「従業員向け研修資料」（参考資料 4）、  
 「管理職向け自習用テキスト」（参考資料 5）、  
 「従業員向け自習用テキスト」（参考資料 6）を用意しています。  
 御利用ください。

※参考資料 4 「従業員向け研修資料」、参考資料 5 「管理職向け自主用テキスト」  
 参考資料 6 「従業員向け自習用テキスト」は、厚生労働省のパワハラ総合情報サ  
 イト「あかるい職場応援団」から無料でダウンロードすることができます。  
 ダウンロード先：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download>

## 3.5. 周知する

### ！ポイント

- ✓ 組織の方針、ルールや相談窓口などについて、積極的に、周知に取り組みましょう。
- ✓ 周知と具体的な取組が一体となったものとなるようにしましょう。
- ✓ 計画的かつ継続した周知を実施していきましょう。

### ■ 周知の目的

- パワーハラスメントの防止に向け、組織の方針、ルールなどとともに、相談窓口やその他の取組について周知することが必要です。この周知は、単にポスターなどで伝えるだけではなく、会社が本気で取り組んでいることや、その取組内容を理解してもらえるものでなければなりません。就業規則のように従業員の給料や休暇など待遇にかかわるものであれば、掲示やパソコンなどにデータとして開示し、自らが必要に応じ見ることができるようにする方法もありますが、パワーハラスメントの防止のためには、より積極的、能動的な周知が必要です。
- 周知を確実なものにするためには、各種取組を目に見える形で実施し、従業員に、会社が真剣に取り組んでいることを実感してもらうことが必要です。そのためにも、トップのメッセージやルール、パワーハラスメント防止対策の取組意義などを従業員にしっかり伝え、理解してもらうことが重要です。また、周知を確実なものにするための手段として、「3.4.教育する」で示した研修などの教育も効果的と言えます。

### ■ 周知の手段

- 周知の手段としては以下のようなものが考えられます。

#### ➤ トップ自らが、取組方針を周知

トップの関与が重要であることは言うまでもなく、

- ・ トップ自らが取り組む重要課題であること
- ・ 組織一体として取り組む課題であること

を明確に示すことが必要です。

また、役員、部長クラスなど経営に近い立場にいる者は、自らも、「パワーハラスメント防止対策・撲滅など」の発信を行うことが効果的です。

頻度としては、年2回（半年に1回）程度、定期的にメッセージを発信するとよいでしょう。

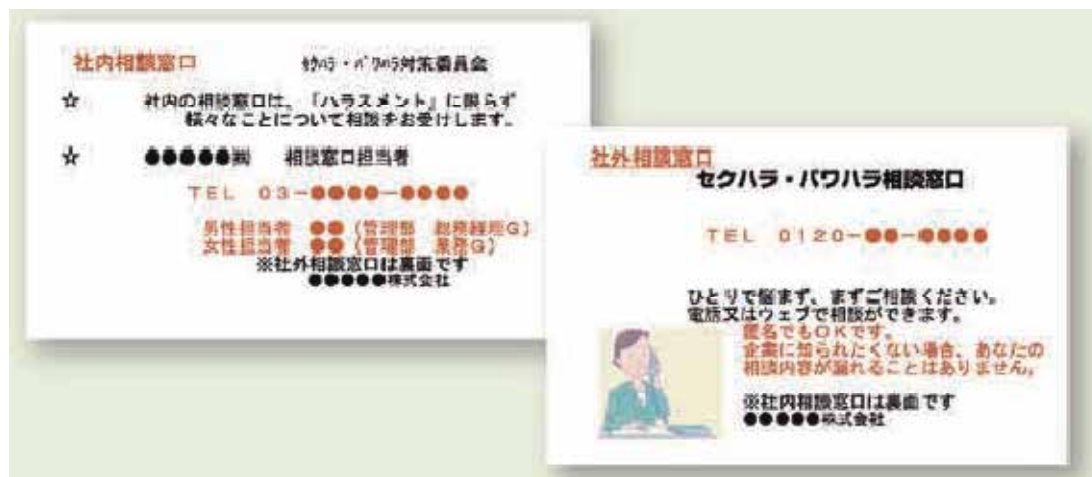
### ➤ 人事部門や組織長による具体的取組内容の説明会の実施

トップのメッセージ発信に伴い、具体的な会社の取組を、人事部門や組織長から説明を行うことが望まれます。その際には、効果を高めるための工夫が必要です。具体的には以下のような工夫があります。

- ・パワーハラスメントの定義、具体的な例などを盛り込む
- ・取組の意義、目的を明確に伝える
  - －人権の尊重、働きやすい職場づくり、組織の活性化、人材の維持/定着率の向上など
- ・パワーハラスメントが発生することによるデメリットを伝える
  - －組織の停滞、従業員相互間の不信感の増大、人材の流出、業績への影響など
- ・(過去の) 社内又は外部のパワーハラスメントの具体例を紹介する
- ・就業規則に罰則規定があれば、その具体的な内容を説明する

### ➤ 相談窓口の案内

相談窓口に関して、どのように利用できるかや、相談者が守られ安心して相談できる窓口であることを、ポスターなどの掲示で周知します。さらに、従業員の意識を高め、窓口の存在や取組を知ってもらうために、従業員に名刺大の携帯用カードを配布している例もあります。



携帯用カードの例

出典：「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」



### ➤ ポスターの掲示

同じポスターを掲示し続けるのではなく、年に1回程度作り替え、張り替えると周知効果が高まります。

パワーハラスメントのみのポスターに加えて、働きやすい職場づくりに関連する他のポスター（セクシュアルハラスメント、健康相談など）があれば、それにも併記し、周知の機会を増やすことも考えられます。ポスターには、相談窓口の連絡先は必ず記載するようにしましょう。



ポスターの例

### ➤ その他の周知

労使での協力ができれば、労働組合などの冊子を活用することも一案です。また、評価面接・個人面談などで上司から伝えるようにすることで、会社としての取組の中での周知であることを示すことができます。



### 取組ツール

「周知用ポスター」（参考資料7）及び「周知用手持ちカード」（参考資料8）のひな形を用意しています。御利用ください。

## 3.6. 相談や解決の場を提供する

### ！ポイント

- ✓ 従業員が相談できるように相談窓口を設置しましょう。
- ✓ 相談しやすくするために、相談者の秘密が守られることや不利益な取り扱いを受けないこと、相談窓口でどのような対応をするかを明確にしておきましょう。
- ✓ 相談対応は以下の流れで行いましょう。
  - 1) 相談窓口（一次対応）
  - 2) 事実関係の確認
  - 3) とるべき措置の検討
  - 4) 行為者・相談者へのフォロー
  - 5) 再発防止策の検討

### ■ 相談窓口の設置

- 従業員が相談しやすい相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみを作りましょう。
- 相談窓口には、内部相談窓口と外部相談窓口があります。それぞれの窓口がパワーハラスメントを含めたさまざまな相談に対応できると、相談しやすくなります。

#### 《内部相談窓口の設置（例）》

- 管理職や従業員をパワーハラスメント相談員として選任して相談対応
- 人事労務担当部門
- コンプライアンス担当部門/監査部門/人権（啓発）部門/法務部門
- 社内の診察機関、産業医、カウンセラー
- 労働組合

#### 《外部相談窓口の設置（例）》

- 弁護士や社会保険労務士の事務所
- ハラスメント対策のコンサルティング会社
- メンタルヘルス、健康相談、ハラスメントなど相談窓口の代行を専門に行っている企業

### ■ 相談担当者の役割

- 相談担当者の役割には、相談の受付(一次対応) という役割に限る場合と、相談の受付(一次対応)だけでなく、事実確認なども行う役割があります。相談の受付(一次対応)という役割に限る場合は、その後の事実関係の調査等は、人事担当部署などに引き継ぐ仕組みとしてもよいでしょう。
- 組織内に相談窓口を設置する場合、相談担当者が十分な対応スキルを持てるよう、本マニュアルの研修資料(参考資料3、4、5、6)※や「相談窓口(一次対応)担当者のためのチェックリスト」(参考資料10)を活用し、対応の流れ、対応の心構えなどを理解させることが重要です。  
※参考資料4、5、6については、ポータルサイト「あかるい職場応援団」からダウンロードの上ご活用ください。

ダウンロード先：<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download>

### ■ 相談対応手順

- 相談窓口(一次対応)から再発防止策として、例えば、以下のような流れが考えられます。

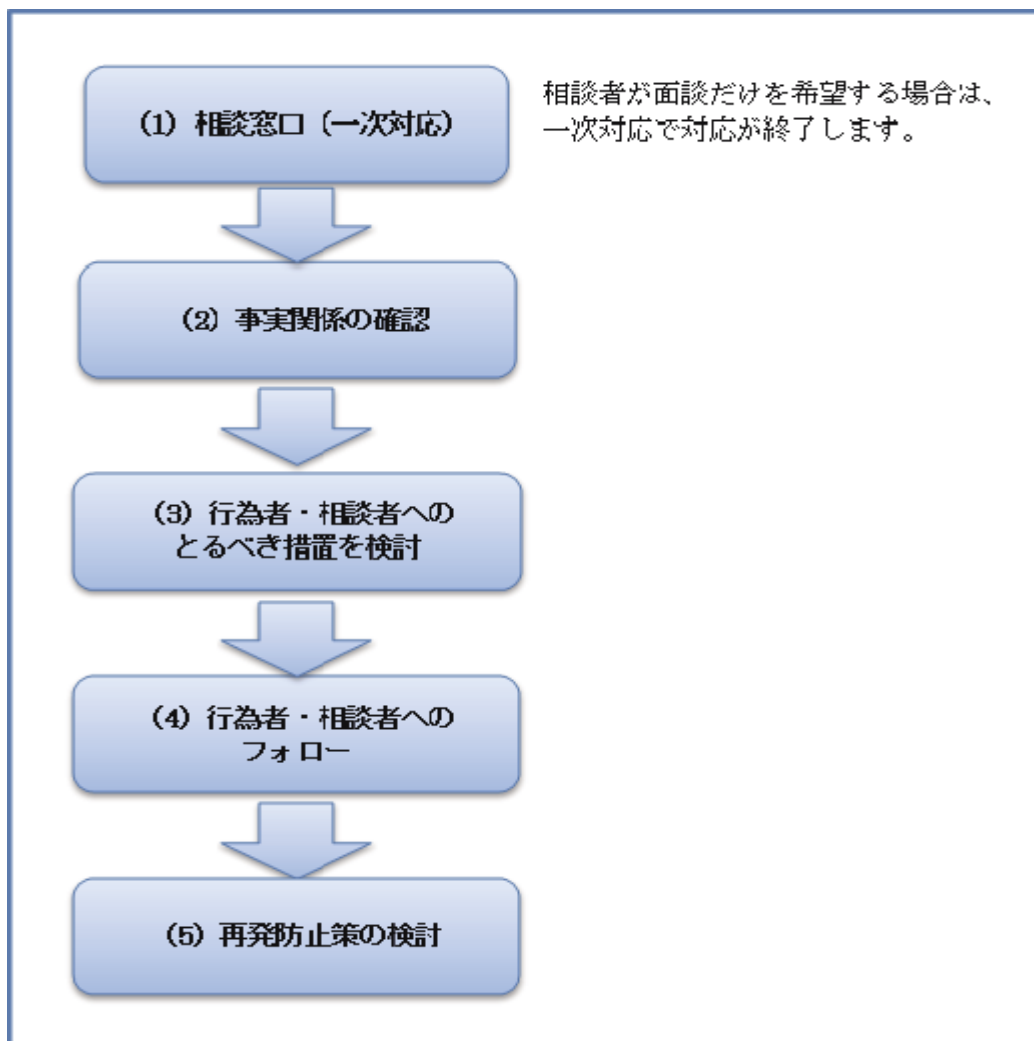


図 8 相談への対応の流れ(例)

### ■ 相談窓口（一次対応）

- 相談しやすくするために、相談者の秘密が守られることや不利益な取り扱いを受けないこと、相談窓口でどのような対応をするかを明確にしておきましょう。
  - 相談窓口は、相談窓口・担当者を明示し、相談方法は、面談に限定せず、電話や手紙・電子メール等でも可能な体制とするとよいでしょう。
  - 相談者や相談内容の事実関係の調査に協力した人が不利益な取扱いを受けることがないようにして、その旨を従業員に周知しておくことが必要です。
  - 相談者が相談しやすいようにするために、プライバシーが確保できる部屋を準備しましょう。また、秘密が守られることや相談窓口でどのような対応をするかを明確にしておきましょう。
- 人事担当や相談者の上司・カウンセラー等と連携し、適切な対応が取れるよう、あらかじめフォロー体制を整備しておくとともに、相談者のみでなく、第三者、行為者からの相談も受け付けられるようにします。
- 相談窓口（一次対応）担当者の心構えとして、相談者の話をゆっくり、時間をかけて聴いて、内容の確認を急ぐあまり、話をせかすようなことはしないようにしましょう。ただし、1回の相談時間は長くても50分程度としましょう。相談が1回で終わらない場合は、次の相談日を設定して切り上げることにより、相談者が気持ちを切り替える時間や冷静な時間をもつことになり、相談の効果を高めます。そのため、1回の相談時間は50分程度であることを事前に相談者に伝えて、開始するとよいでしょう。
- 軽微と思われる内容であっても、深刻な問題が潜んでいる場合や、この段階での対応次第で、相談者の不信感を生み、問題解決に支障が出るばかりか、会社に対する不信感が生じる可能性があります。加えて、相談窓口担当者は、相談者の話を傾聴する姿勢が大切であることを認識し、詰問にならないように注意する必要があります。
- 相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合には、産業医などの医療専門家等へのルートを確立しておくことも大切です。

## ■ 事実関係の確認

- 相談者の了解を得た上で、行為者や第三者に事実確認を行いましょう。
- 行為者に対して事実確認を行う際には、中立的な立場で行為者の話を聴きましょう。また、相談者の認識に誤解があった場合にも、報復などは厳禁であることを伝えましょう。
- 相談者と相手の意見が一致しない場合には、同席者や目撃者は、同様のパワーハラメントを受けている者に事実関係の調査を行います。
- 第三者に話を聞くことで、当該問題が外部に漏れやすくなるので、第三者にも守秘義務について十分理解してもらい、事実確認を行う人数は、できる限り絞りましょう。
- 相談者、行為者、第三者の意見が一致するとは限りません。それぞれの主張を合理的に判断する情報と考えるようにしましょう。

## ■ 行為者・相談者へのとるべき措置

### ■ 対応案の検討

- 会社としてどのような対応をとるかは、パワーハラメントの定義や行為類型と照らし合わせて、以下の要素を踏まえて検討を行います。
  - 相談者の被害の状況（身体的、精神的な被害の度合い）
  - 相談者、行為者、第三者への事実確認の結果
    - ◇ 相談者と行為者の人間関係
    - ◇ 当該行為の目的や動機
    - ◇ 時間や場所
    - ◇ 該当行為の程度（質）や頻度（量）
  - 相談者及び行為者のそれぞれの行動や発言に問題があったと考えられる点
  - パワーハラメントについての就業規則の規定内容
  - パワーハラメントについての裁判例  
(どのような場合に企業や行為者の法的な責任が問われているか)

### 《事実確認及び評価の結果》

- 事実確認及び評価の結果には、次の3つのパターンが考えられます。
  - パワーハラメントがあったと判断できる場合
  - パワーハラメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合
  - パワーハラメントの事実が確認・評価できない場合

- 対応案としては、行為者又は相談者への注意・指導、行為者から相談者への謝罪、人事異動、懲戒処分などが考えられます。
- 対応案の検討に当たって、判断に迷った場合は顧問弁護士や社会保険労務士、弁護士会の法律相談、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに相談することが考えられます。

《パワーハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合の留意点》

- この場合、対応案の検討にあたって重要なことは、パワーハラスメントに該当するかどうかを判断することではなく、行為者の行動や発言（相談者に問題があった場合はその行動や発言も含みます）にどのような問題があったのか、どうすべきであったのかを明確にすることです。
- 行動や発言にどのような問題があったのか具体的に明確にし、行為者に改善を促すことで、事態が悪化する前にすみやかに解決につなげるようにしましょう。

#### ■ 懲戒に値すると判断した場合

- 企業秩序を維持するために必要であると考えられる場合には、懲戒処分を検討し懲戒処分は、就業規則に基づき以下が考えられます。
  - 減給
  - 降格
  - けん責
  - 出勤停止
  - 諭旨解雇
  - 懲戒解雇
- 特に重大・深刻な場合、相談者が懲戒処分等を希望している場合は、相談の内容によっては（被害が大きいケース、判断に迷うケース等）、手遅れにならないうちに解決方法について弁護士や社会保険労務士に相談することをお勧めします。
- 「パワーハラスメント相談記録票」、事実確認の結果は、訴訟に発展した場合の重要な資料になりますから、プライバシーの保護に注意して保存します。
- 会社が相談者から民事訴訟を提起される恐れがある場合など、紛争の長期化を避けるため、個別労働紛争解決制度のあっせん手続きや労働審判を活用することも選択肢の一つです。

### ■ 行為者・相談者へのフォローアップ

- 相談者・行為者の双方に対して、会社として取り組んだこと（事実関係についての調査、対応の内容とその考え方）を説明し、理解を得るようにしましょう。
- 行為者の行動や発言にどのような問題があったかを伝えて同様の問題が起こらないように継続的なフォローアップを行きましょう。
- 同じことを繰り返す行為者の上長は、行為者の言動に目を配り、タイムリーに適切なアドバイスを行うとともに、定期的な面談が必要です。たとえば、人事管理上フラグを立てる等により、継続的なモニタリングを行い、フォローすることも考えられます。加えて、行為者が、効果的な指導方法やコミュニケーションの手法を継続的に学んでもらうことも考えられます。
- 相談者にも仕事の行い方などに問題があった場合には、行動や発言にどのような問題があったのかを伝えることで、今後同様の問題が起こらないようにしましょう。



#### 取組ツール

「パワーハラスメント社内相談窓口の設置と運用のポイント」（参考資料9）、「相談窓口（一次対応）担当者のためのチェックリスト」（参考資料10）、「パワーハラスメント相談記録票」（参考資料11）を用意しています。実際の相談対応の事例も盛り込んでいますので、参照してください

■ 安心して相談できる会社の実現を目指しましょう

- 相談窓口の整備は重要ですが、ただ体制を構築するだけでは十分ではありません。窓口をしっかりと周知するとともに、従業員が安心して相談できると感じられる環境づくりが非常に重要です。
- 図9のグラフは、平成27年度モデル事業に参加頂いた企業のうち、相談窓口を設置している企業14社での従業員アンケート結果です。
- 左のグラフを見ると、相談窓口を設置している企業であっても、社内で相談先が明確になっていると考えている従業員の割合は4割に満たない36.2%となっています。単に相談窓口を設置するだけでなく、相談先として従業員が相談窓口を思い浮かべることができるよう、窓口を周知することが重要であることがわかります。
- また、右のグラフは、社内の相談先が明確であると考えている従業員に対して、「社内は安心して相談できる状況か」をたずねた結果です。相談先が明確であると考えている従業員であっても、安心して相談できると考える層は半数に満たない41.9%に留まっています。

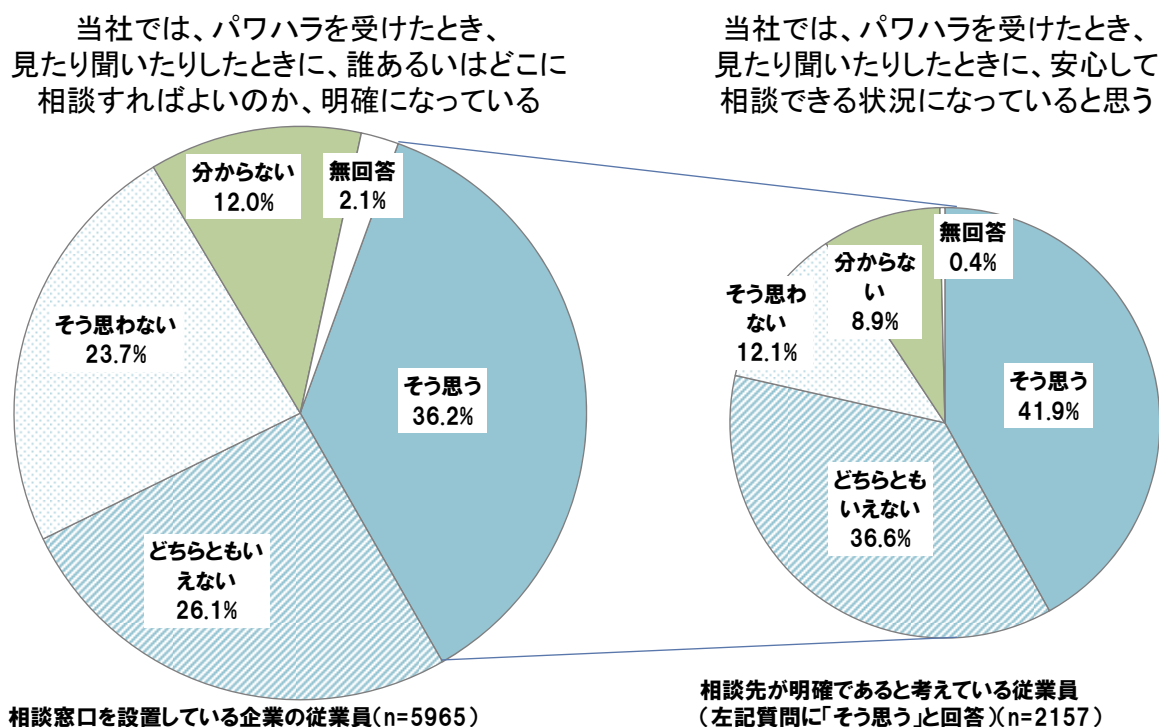


図9 「相談先の明確さ」と「安心して相談できるか」

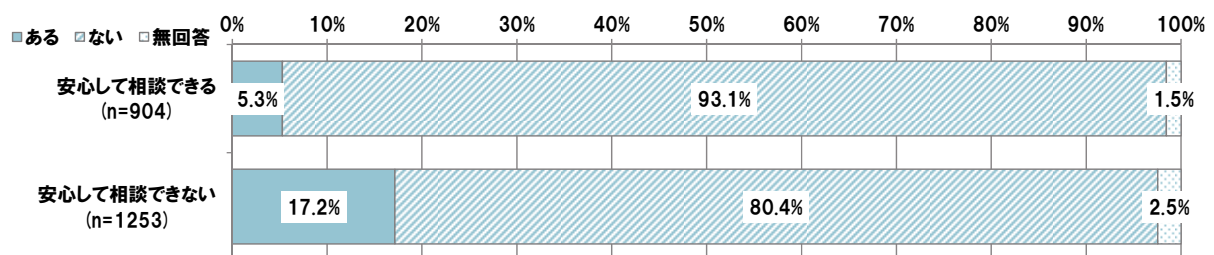
厚生労働省 平成27年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査<sup>7</sup>

<sup>7</sup> モデル企業17社の従業員計6289名に対してアンケート調査を実施。  
図9結果は、当該企業17社のうち、相談窓口を設置している14社の回答結果。



- このアンケート結果についてもう少し見ていきましょう。図 10、11 では、前ページ図 9 のグラフで、相談先が明確であると考えている従業員 2157 名を、「安心して相談できる」層（図 9 右のグラフで「そう思う」を選択）と「安心して相談できない」（同「そう思う」以外を選択）に分けて分析しました。
- 図 10 のグラフを見ると、「安心して相談できる」層は、パワハラを受けた経験、見たり相談を受けた経験のいずれも、「安心して相談できない」層に比べ、割合が低くなっていることがわかります。

あなたは当社において、この3年間にパワハラを受けたと感じたことはありますか。(〇は1つだけ)



あなたは当社において、この3年間にあなた以外の人がパワハラを受けているのを見たり、他の人から相談を受けたりしたことはありますか。(〇は1つだけ)

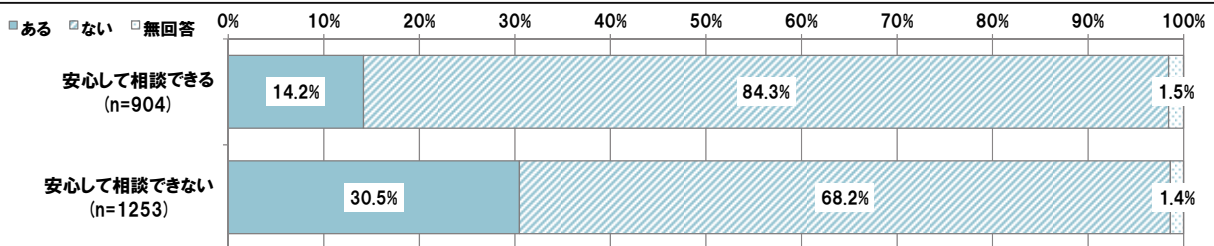


図 10 「安心して相談できるか」とパワハラの発生状況

厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

- また、図 11 のグラフは、「パワハラを受けた」従業員に対して、パワハラを受けてどのような行動をとったかを複数回答で聞いたアンケートです。
- この結果を見ると、「安心して相談できる」層は、「安心して相談できない」層に比べ、パワハラを受けて「何もしなかった」とする回答が 20 ポイント以上低く、上司や同僚、担当部署等、会社の誰かに相談ができていることがわかります。

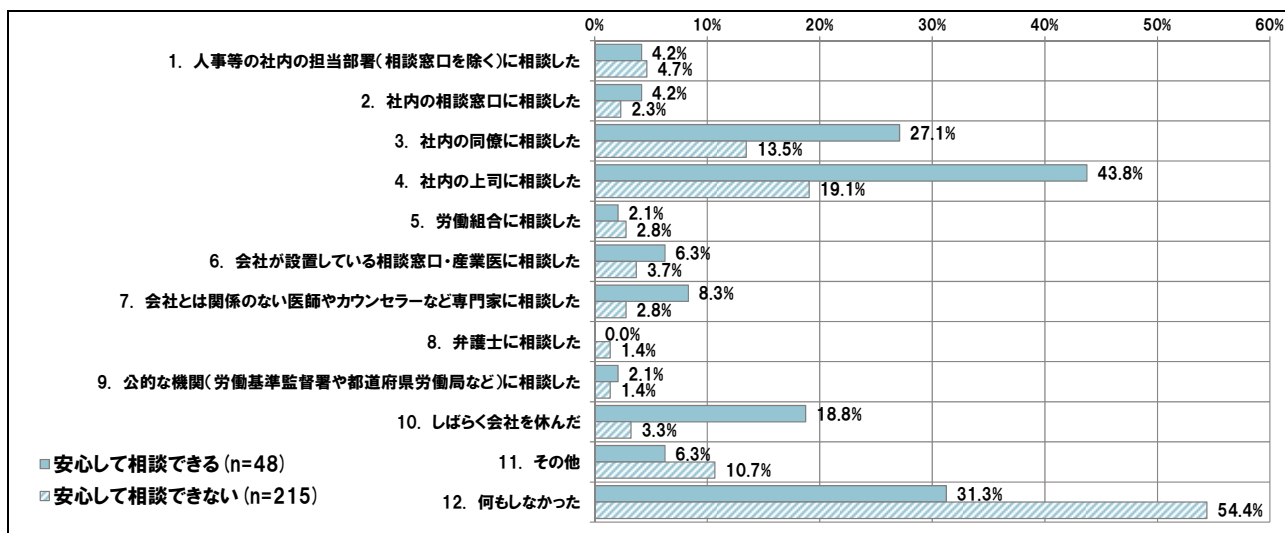


図 11 パワーハラスメントを受けてどのような行動をしたか

厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

- これらのデータからわかるように、ただ相談窓口を設置するだけでなく、窓口を周知するとともに、従業員が相談しやすくするための環境づくりをすることが非常に重要です。



取組ツール

「パワーハラスメント社内相談窓口の設置と運用のポイント」(参考資料 9)では、窓口の設置手順だけでなく、その周知方法や、従業員がより安心して相談できる窓口とするためのポイントをまとめていますので、参照してください

## 3.7. 再発防止のための取組

### ！ポイント

- ✓ 再発防止策は予防策と表裏一体です。予防策に継続的に取り組むことが再発防止につながります。
- ✓ 取組内容の定期的検証・見直しを行うことで、より効果的な再発防止策の策定、実施に取り組みましょう。

### ■ 再発防止への考え方

- 再発防止策は、予防策と表裏一体の取組です。予防策を着実に実施していくことが、再発防止にもつながるといえます。
- パワーハラスメント問題が解決した後も同様の問題が発生することを防ぐため、重要なことは、取組を継続し、従業員の理解を深め再発防止につなげることです。定期的な見直しや改善を行い継続的に取り組むことも一つの方法です。
- また解決に当たって、行為者を処分するだけでは、最悪の場合、同じことが再び繰り返されるといいう可能性が残ります。これを防ぐためには、次のような視点を持って解決を図っていくことが大切です。
  - その後の職場が相談者にとって、安全で快適な環境となっているか
  - 行為者が同様の問題を起こすおそれはないか
  - 新たな行為者が発生する環境となっていないか

### ■ 再発防止策

- 取組内容の定期的検証・見直しを行うことで、より効果的な再発防止策の策定、実施に取り組みましょう。
- 再発防止策としては、以下のようなものが考えられます。

#### 《行為者に対する再発防止研修の実施》

- パワーハラスメント行為の再発を防ぐために研修を実施します。本人の立場も配慮し行うことが必要です。社内で対象者を集めての研修は、お互い顔を合わせることになるので、できれば避けた方がよいでしょう。社内にこだわることなく、社外セミナーなどに参加してもらい、レポート提出などをさせるのも一つの方法です。

《事例発生時のメッセージ発信》

- ▶ 事例発生時には、可能であれば何らかのメッセージ・情報の発信をするとよいでしょう。職場を預かる管理職に注意喚起をするだけでも効果が見込まれます。

《事例の活用》

- ▶ 社内事例ごとに検証し、新たな防止策を検討し、毎年のトップメッセージや会社ルール、研修などの見直し・改善に役立てることが望まれます。またプライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内の主要な会議で情報共有することも大切です。

《管理職登用の条件》

- ▶ 例えば、管理職登用にあたり、部下とのコミュニケーションの取り方や部下への適正な指導や育成にあたる人材かどうかを昇格の条件とすることも考えられます。

《職場環境の改善のための取組》

- ▶ パワーハラスメント行為の防止に当たり、職場環境の改善のための取組を行います。パワーハラスメントが起きてしまう要因には、例えば職場内のコミュニケーションや人間関係の希薄化、長時間労働の恒久化が考えられます。コミュニケーション不足により、異質なものを排除する風土が生まれ、また長時間労働による疲弊がパワーハラスメントへとつながっていく可能性があります。このような状況が考えられる場合は、職場内のコミュニケーションの強化や長時間労働対策を行うなど、職場環境を改善することがパワーハラスメントの予防にもつながります。

## 4. パワーハラスメント対策の取組の継続

### 4.1. 持続した取組にしていくために

#### ！ポイント

- ✓ 取組は一過性ではなく、継続的に実施していきましょう
- ✓ 毎年のスケジュールを立てて、取組を進めましょう
- ✓ 年に1回程度、取組内容を見直しましょう

- パワーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築した後も、取組を継続的に実施していく必要があります
  - 取組を実施することで、パワーハラスメントに関する職場環境も従業員の意識も向上することが期待できます（図 12、13 参照）。

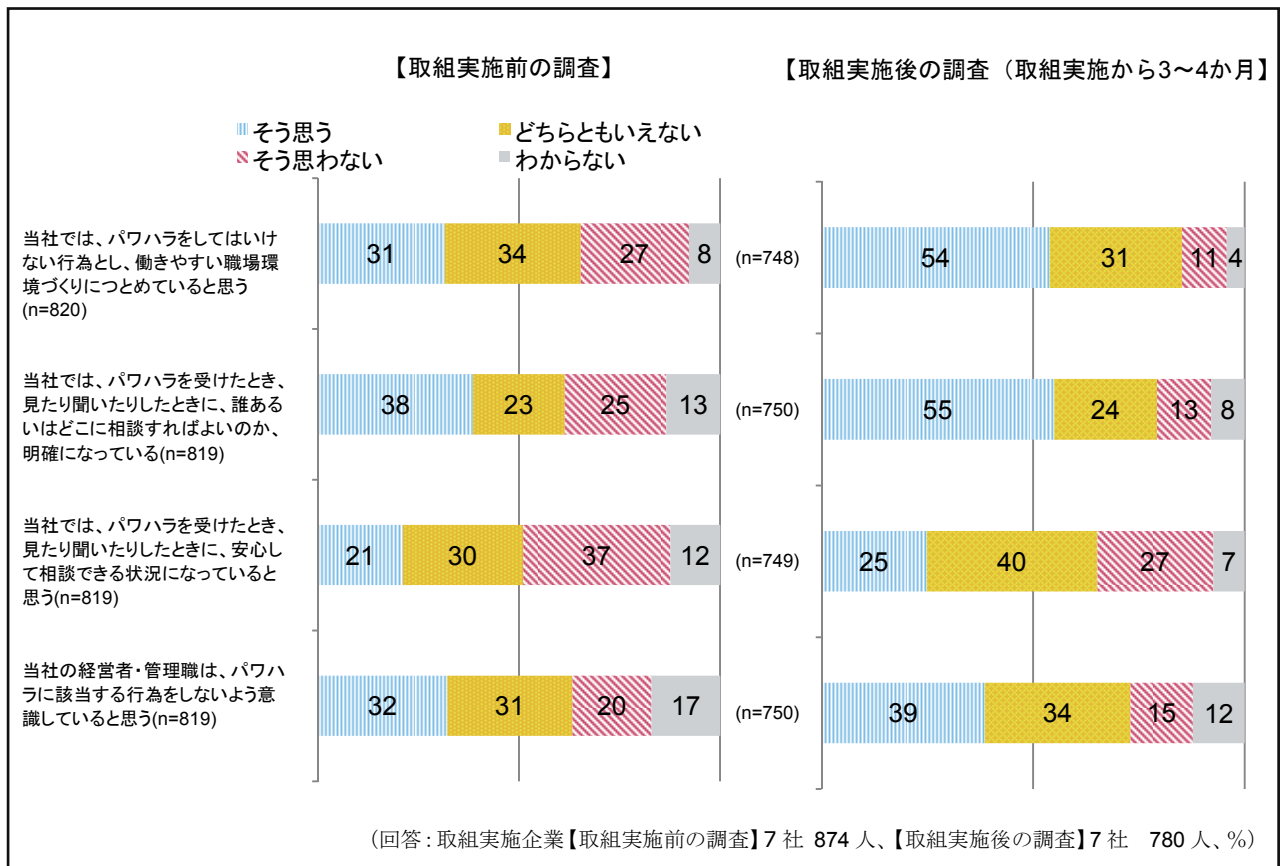


図 12 パワーハラスメント対策の取組実施前後の職場環境の変化

厚生労働省 平成 26 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

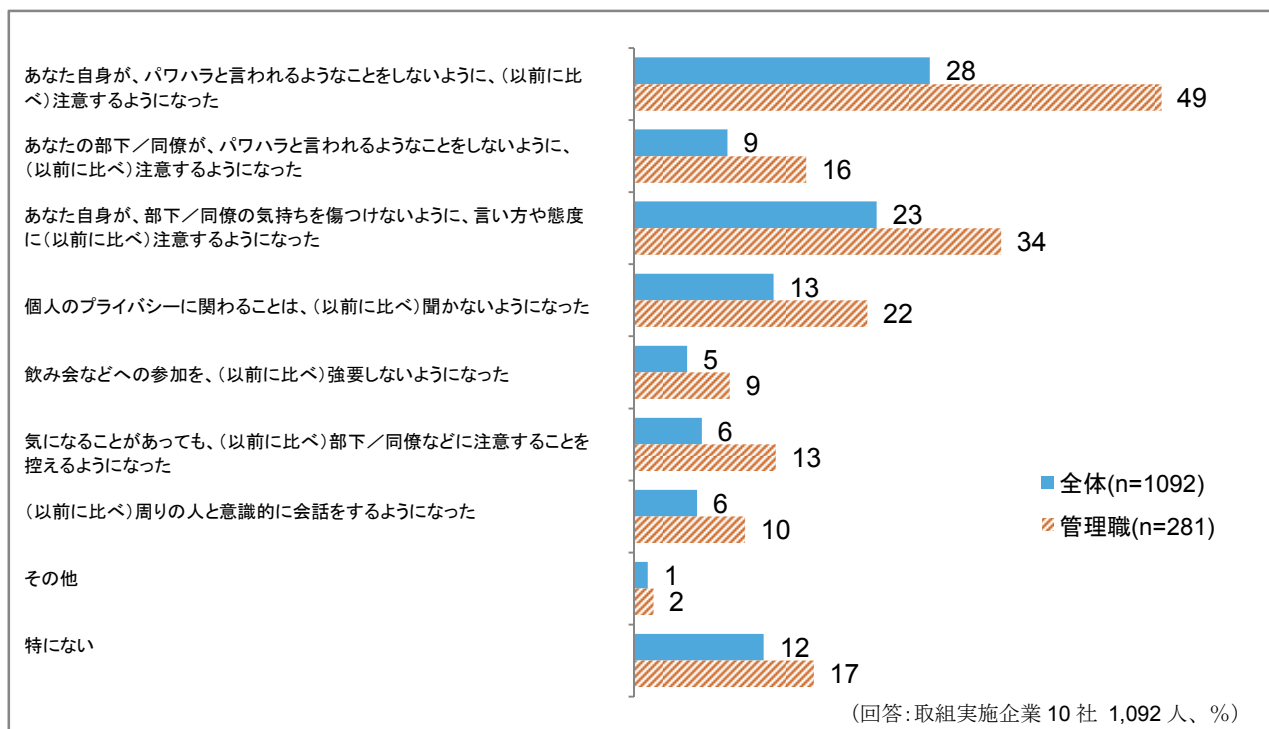


図 13 パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めたことによる自身の変化

厚生労働省 平成 26 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

- しかし、取組が一過性に終わってしまうと、やがてパワーハラスメント対策の重要性が忘れられ、パワーハラスメントを許さないという会社風土が根付かないままとなってしまう。また、自分ではそれと意識せずにパワーハラスメント行為を行う従業員も見られるようになります。繰り返し教育や周知を行っていかねばよい変化は持続しないばかりか、元に戻ってしまうおそれもあります。

- パワーハラスメント対策の取組を継続して実施すると、取組の実施期間が長いほど、その効果は大きくなる傾向があります（図 14 参照）。取組を継続して実施し、パワーハラスメントのない職場を目指しましょう。

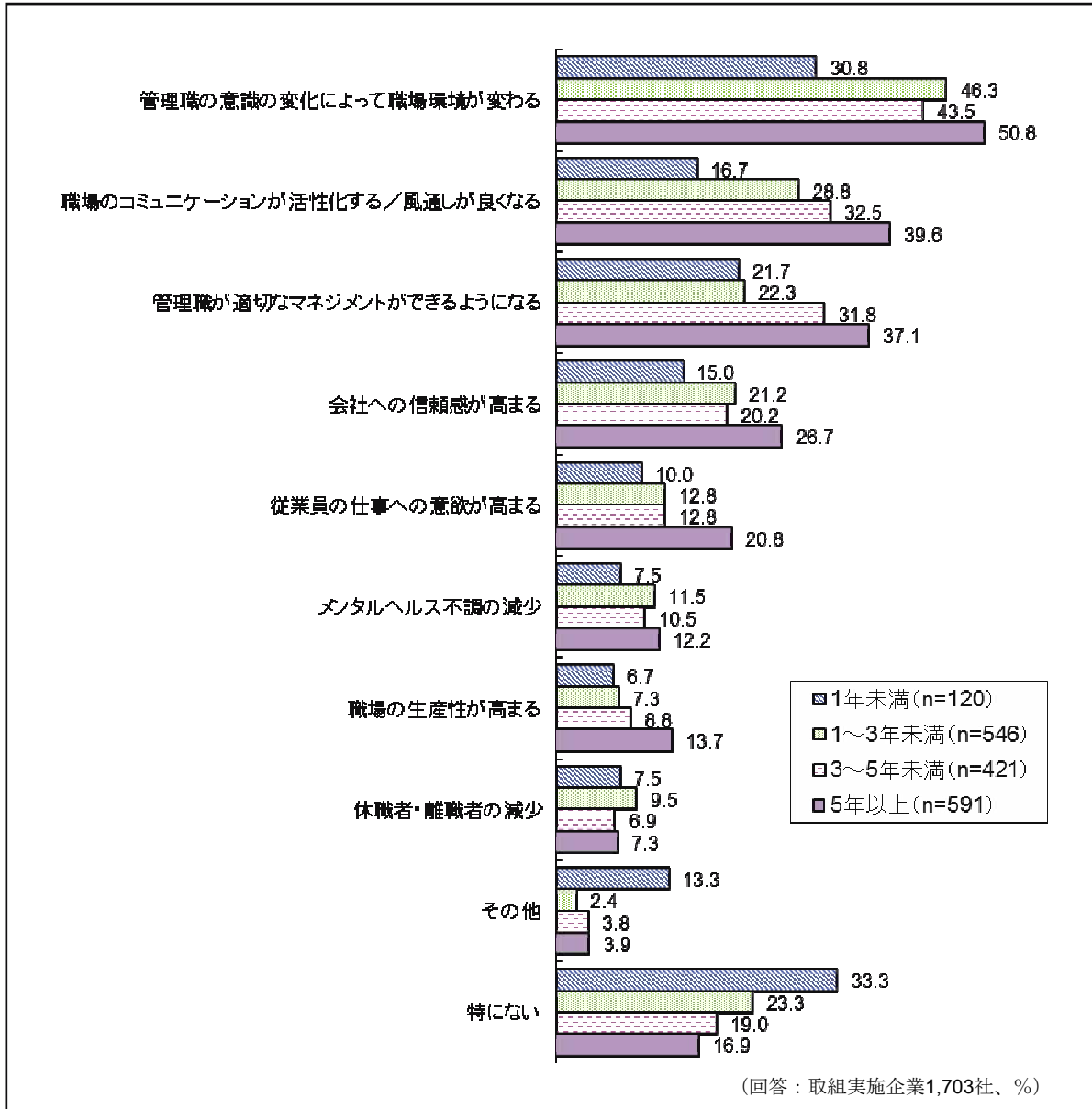


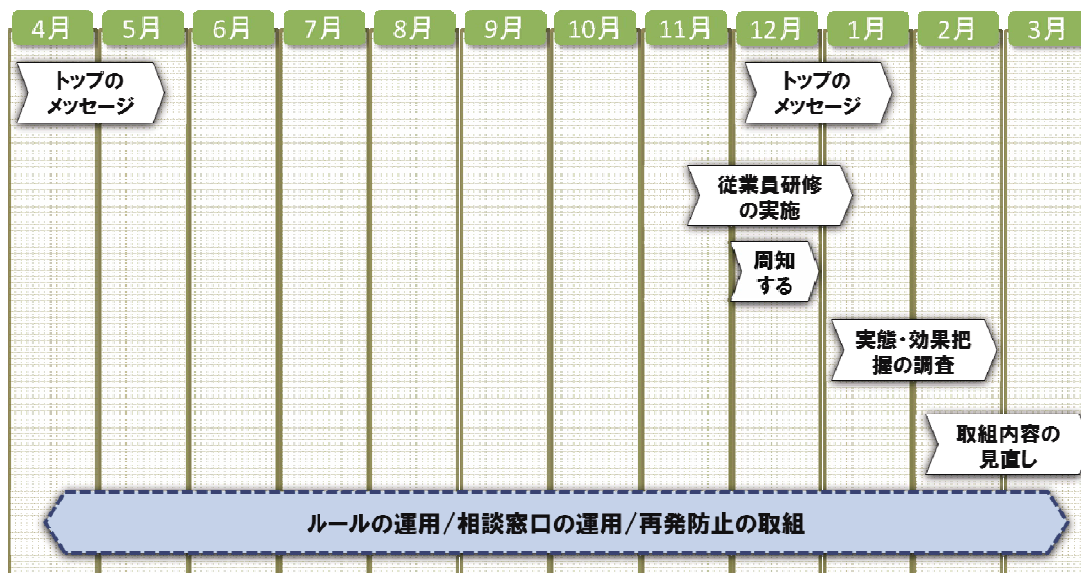
図 14 (企業調査) パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めた結果、  
予防・解決以外に得られた効果 (取組実施期間別)

「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 平成 24 年度)

■ 継続的に実施していくために、毎年のスケジュールを立てて計画的に取組を進めましょう

- 継続的に毎年実施する取組のスケジュール例は以下のとおりです。企業の特徴に合わせて、適宜修正して実施しましょう。

スケジュール例 継続的に毎年実施する場合



- 実態・効果把握の調査を、毎年あるいは数年に1度実施して、傾向の変化を見ることが取組の適正な見直しにつながります。アンケート票は「3.3 実態を把握する」で使用したものを修正して使用するとよいでしょう。

■ 取組の見直し

- 継続して取組を実施していく中で、取組の効果を高めていくためには、必要に応じて取組内容を見直すことが重要です。実態・効果把握の調査の結果、従業員研修に対する感想、相談窓口への相談件数の推移、内容の変化などを材料にして、年に1回程度、現在の取組の検証を行い、改善点などがあれば見直しをすることをお勧めします。



平成 26 年度作成の「パワーハラスメント対策導入マニュアル～予防から事後対応までサポートガイド～」に基づき、学識経験者、労務管理や労働政策に精通する有識者、パワーハラスメント対策の実務に精通する者で構成する研究委員会を設置し、改訂を行った。

平成 27 年度の研究委員会の委員は、次のとおりである。

<委員>

	稲尾 和泉	株式会社クオレ・シー・キューブ DIW 推進室 室長
	久保村 俊哉	株式会社イトーヨーカ堂 人事室 勤労厚生部 勤労担当マネジャー
座 長	佐藤 博樹	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
	武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
	尾藤 明彦	リンテック株式会社 人事部 副部長
	古澤 真美	合同会社 FMS 産業医・労働衛生コンサルタント

<事務局>

	村林 俊行	ロア・ユナイテッド法律事務所 パートナー弁護士
	三谷 慶一郎	株式会社 NTT データ経営研究所 情報戦略コンサルティングユニット ユニット長 兼 グループ事業推進センター センター長
	加藤 真由美	株式会社 NTT データ経営研究所 グループ事業推進センター シニアマネジャー
	坂本 太郎	株式会社 NTT データ経営研究所 グループ事業推進センター シニアコンサルタント
	小川 英輔	株式会社 NTT データ経営研究所 グループ事業推進センター コンサルタント

なお、平成 26 年度は東京海上日動リスクコンサルティング株式会社、平成 27 年度は株式会社 NTT データ経営研究所が厚生労働省より委託され、事業を行った。



## トップのメッセージ

トップのメッセージは、方針やガイドライン、規程等と厳格に分ける必要はなく、それらをまたがるような位置付けであってもよいでしょう（ひな形6～8について、会社の方針として会社名で発信してもよいでしょう）。

### ● ひな形1（マニュアルより）

#### ハラスメントについて

ハラスメント行為は人権にかかわる問題であり、従業員の尊厳を傷つけ職場環境の悪化を招く、ゆゆしき問題です。当社は、ハラスメント行為は断じて許さず、すべての従業員が互いに尊重し合える、安全で快適な職場環境づくりに取り組んでいきます。

このため、管理職を始めとする全従業員は、研修などにより、ハラスメントに関する知識や対応能力を向上させ、そのような行為を発生させない、許さない企業風土づくりを心掛けてください。

平成〇〇年〇月〇日

〇〇株式会社 代表取締役社長 □□□□

### ● ひな形2

#### 職場のパワーハラスメントについて

- 職場のパワーハラスメントは、人格や尊厳を傷つける行為です。当社は、そういったパワーハラスメント行為は断じて許しません。
- 当社は、パワーハラスメントのない、また、すべての従業員が互いに尊重し合える、安全で快適な職場づくりに取り組んでいきます。

平成〇〇年〇月〇日

〇〇株式会社 代表取締役社長 □□□□

※「パワーハラスメント」を「ハラスメント」に変更して、セクシュアルハラスメント等を含めたメッセージとしてもよい。

● ひな形 3

職場のパワーハラスメント防止に向けた取組

パワーハラスメントは、人権にかかわるものであり、相手の名誉や尊厳を傷つけるばかりか、職場の環境も悪化させる問題です。

当社は、そういったパワーハラスメントを決して許しません。また見過ごすこともしません。実際にそういったパワーハラスメントに気付いたら、すぐに上司に相談してください。上司に相談しにくい場合は、直接、私に（社内の相談窓口）に相談してください。

私自身、先頭に立って、パワーハラスメントのない、安全で働きやすい職場づくりに努めます。皆さんも、これから実施する研修などを受けて、パワーハラスメントを発生させない、また許さない職場づくりに心掛けてください。

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

※「パワーハラスメント」を「ハラスメント」に変更して、セクシュアルハラスメント等を含めたメッセージとしてもよい。

● ひな形 4

〇〇年度 職場のパワーハラスメント防止に向けた取組について

本年度、より働きやすい職場を目指し、パワーハラスメントの研修を実施します。パワーハラスメントは、人権にかかわるものであり、相手の名誉や尊厳を傷つけるばかりか、職場の環境も悪化させる問題です。

そういったパワーハラスメントを発生させないために、当社は、皆さんにパワーハラスメントに関する知識を学んでもらい、より安全で快適な職場づくりを目指します。

また、当社としては、パワーハラスメントを決して許しません。見過ごすこともしません。パワーハラスメントの行為があれば、すぐに上司に相談してください。上司に相談しにくい場合は、直接私に（社内の相談窓口）に相談してください。

よりよい職場づくりを目指し、一緒に、取組を進めていきましょう。

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

● ひな形 5

〇〇年度 職場のパワーハラスメント防止に向けた取組について

今年度、当社としてパワーハラスメント防止対策を実施します。すべての社員は、皆さんの家族にとって、自慢の娘や息子であったり、尊敬されるお父さんやお母さんであったりします。そういった皆さんたちが、職場のパワーハラスメントで苦しんだりすることは決して許されることではありません。

当社は、社員全員が、「パワーハラスメントをしない、させない、許さない、そして見過ごさない」ために、取組を徹底します。

研修なども実施しますので、パワーハラスメントに関する知識を学び、パワーハラスメントのような行為を発生させない、許さない企業風土づくりを心掛けてください。

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

● ひな形 6

〇〇株式会社 パワーハラスメント防止方針

- 当社は、パワーハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行為を許しません。また、それらを見過ごすことも許しません。
- 当社の従業員は、パワーハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行為を行ってはなりません。
- 当社は、パワーハラスメントなどの解決のために相談窓口を設け、迅速で的確な解決を目指します。相談者や、事実関係の確認に協力した方に対し、不利益な取扱いはい行いません。また、プライバシーを守って対応します。

→ハラスメント相談窓口 内線〇〇〇

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

※「パワーハラスメント」を「ハラスメント」に変更して、セクシュアルハラスメント等を含めたメッセージとしてもよい。

● ひな形 7

〇〇株式会社 人権方針

- 当社は、人権、人格、個性、個人の多様な価値観を尊重します。
- 当社は、差別的言動、暴力行為、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどの個人の尊厳を損なう行為を行いません。

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

● ひな形 8

〇〇株式会社 コンプライアンス方針

当社では〇〇株式会社の経営理念に基づいて、役員始め社員一同が遵守すべき規程を制定し、社員全体のコンプライアンスの意識を高めるようにしています。もし役員及び社員がコンプライアンスに反する行為を行った場合、迅速に対応し、問題解決を図ります。

➤ 責務

我々は、国内外の法令、定款、規程やその精神を尊重し、これを遵守し、社会人としての良識と責任を持って行動します。

➤ 社員の尊重

我々は、すべての人々の人格・人権を尊重し、いわれなき差別・セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントなどの行為を行いません。また、ハラスメントを放置せず健全な職場環境を維持します。

<他の項目の要素（例）>

- 公正な取引活動、反社会勢力との断絶、環境保護など

平成〇〇年〇月〇日  
代表取締役社長 □□□□

**参考：メッセージの要素**

トップメッセージ要素	ひな形番号							
	1	2	3	4	5	6	7	8
パワハラは重要な問題である	○	○	○	○	○			
パワハラ行為は許さない	○	○	○	○	○	○		
パワハラ行為は見過ごさない			○	○	○	○		
パワハラ行為をしない					○	○	○	○
パワハラ行為をさせない／放置しない					○			○
会社として、パワハラ対策に取り組む	○	○		○	○	○		
トップ自らパワハラ対策に取り組む			○					
今年度、重点的にパワハラ対策に取り組む				○	○			
従業員の意識向上を求める	○		○	○	○			
パワハラがあったら相談を			○	○		○		
相談者等に不利益な取り扱いをしない						○		
相談者等のプライバシーは守る						○		
人権等の尊重							○	○





## 管理職向け研修資料

～職場のパワーハラスメントを考える～

### 本研修の目的

- パワーハラスメントとは何かを知る
- 行為者の責任と、企業に求められるもの（企業の責任）を理解する
- パワーハラスメントをなくすためには、どうすればよいか学ぶ
- パワーハラスメントが起きた際の対応について学ぶ

### 講師、研修担当者様へ

#### ✓ 研修は、概ね60分～90分程度で実施するのがよいでしょう。

- 短い時間でもグループワークを取り入れたり、事例の参考としてビデオを観たりすると実践的な研修になります。たとえば、「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」のようなクイズ形式の事例を、【※】個人ワークグループワークで実施します。なぜパワーハラスメントに該当するか、該当しないかを個人で考えた上で、グループで討議するよいでしょう。
- 加えて、研修の最後に参加者が日頃感じていることや研修の感想等を発表する時間を設けると、参加者の生の声を聞くことができますので、職場の問題や課題を参加者同士で共有することができます。

#### ■ 90分で実施する場合のタイムテーブル(例)

- (5分) オープニング/経営層の挨拶「社長メッセージ」等
- (5分) 「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」回答とその理由も考える(※個人ワーク)
- (20分) 本資料を説明
- (10分) ビデオ「1-3」(7:31)：日頃の信頼関係が大切！
- (10分) ビデオ「1-3」(02:09)：先輩から後輩への無様・いじめ(※グループワーク)
- (10分) 本資料を最後まで説明
- (10分) 「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」(※解説)
- (10分) わが社のルール等
- (10分) クロージング
- (出席者の数名の方から感想を一言いただく)

#### ■ 60分で実施する場合のタイムテーブル(例)

- (5分) オープニング/経営層の挨拶「社長メッセージ」等
- (5分) 「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」回答とその理由も考える(※個人ワーク)
- (15分) 資料を説明
- (5分) 「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」(※グループワーク)
- (10分) 「4-4 職場のパワーハラスメントについて考える」(※解説)
- (10分) わが社のルール等
- (10分) クロージング
- (出席者の数名の方から感想を一言いただく)

#### 研修担当者様：

本スライドは、研修の進め方を例示したものです。研修資料の投影や配布にあたっては、本スライドを削除してご使用ください。

<http://www.co-nanaharashibu.co.jp/movie>

※によって異なる部分です。自社に合わせて変更してご利用ください。

本研修資料の著作権は、厚生労働省に帰属します。パワーハラスメントの防止に資する目的で利用する場合には、本資料を無償でご利用いただけますが、出典は、厚生労働省の本資料であることを明示していただき。

### 1-1. パワーハラスメントとは？（定義）

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(※1)を背景に、業務の適正な範囲(※2)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をいう。

※1 職場内の優位性

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもある。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれる。

※2 業務の適正な範囲

業務上の必要な指示や注意・指導を不適に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたらない。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められる。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければならない。

(平成24年1月「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告」より)

## 1-2. パワーハラスメントとは？（定義）

これは、厚生労働省の「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ」で整理したパワーハラスメントの定義です。

「職場内の優位性」というところがポイントになります！！  
 パワーハラスメントは、上司から部下への行為が多いのですが、それ以外に、先輩・後輩間、同僚間、さらには、部下から上司、パート社員から正社員の行為もパワーハラスメントに当たります。

たとえば、「初めて現場に異動してきた社員が、分からないことをパート従業員に聞いたところ、『上司のあなたが知らないことは、私達にはわからない』と言われ続け、ストレスから、休職に追い込まれた。」というようなことがありました。職場での「経験」も優位性の1つと言えます。

また、「業務の適正な範囲を超えて」の部分に線が引いてあるが、この点も重要なポイントになります。



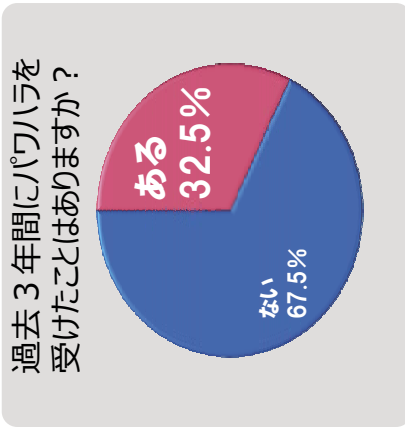
## 1-3. パワーハラスメントの行為類型

パワーハラスメントの行為類型	被害の実例（性別、年齢）
精神的な攻撃 (脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・いること自体が会社に対して損害だと大声で言われた（男性、50歳以上）</li> <li>・ミスしたら現金に換算し支払われる（女性、40歳代）</li> <li>・全員が閲覧するノートに何度も個人名を出され、能力が低いと罵られた（男性、20歳代）</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多大な業務量を強いられ、月80時間を超える残業が継続していた（男性、20歳代）</li> <li>・明らかに管理者の業務であるにもかかわらず、業務命令で仕事を振ってくる（女性、40歳代）</li> <li>・絶対にできない仕事を、管理職ならやるべきと強制された（女性、50歳代）</li> </ul>
人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今まで参加していた会議から外された（女性、50歳以上）</li> <li>・職場での会話の無視や飲み会などに一人だけ誘われないなど（男性、30歳以上）</li> <li>・他の部下には雑談や軽口をしているが、自分とは業務の話以外一切ない（男性、50歳以上）</li> </ul>
個々の侵害 (私的なことと適度に立ち入ること)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出身校や家庭の事情等をしつこく聞かれ、答えないと総務に聞くと言われた（女性、40歳代）</li> <li>・接客態度がかわいたのは彼氏がいないからだと言われた（男性、20歳代）</li> <li>・引越したことを皆の前で言われ、おおまかな住所まで言われた（女性、20歳代）</li> </ul>
過大な要求 (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こと)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・故障に簡単な仕事をせずとすように言われた（男性、30歳代）</li> <li>・一日中掃除しかさせられない日々があった（男性、20歳代）</li> <li>・入社当時に期待・希望していた事とかけ離れた事務処理ばかりさせられる（女性、50歳以上）</li> </ul>
身体的な攻撃（暴行・脅害）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カッターナイフで頭部を切りつけられた（男性、20歳代）</li> <li>・唾を吐かれたり、物を投げつけられたり蹴られたりした（男性、20歳代）</li> <li>・痛いと言ったところを九談っほくわさどたく（女性、40歳代）</li> </ul>

\*被害の実例として、自社で起っている事例や起りえる事例を個人が特定されないように説明してもよいでしょう。  
 \*上記は職場のパワーハラスメントのすべてを網羅するものではないことに留意する必要があります。  
 (厚生労働省「あかるい職場応援団」サイトより)

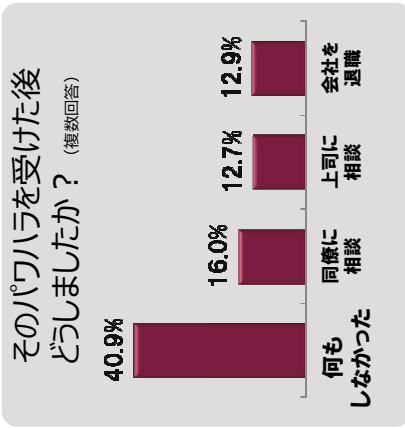
## 1-4. パワーハラスメントの現状（1）

■ パワーハラスメントの発生状況（パワーハラを受けた経験）



(平成28年度 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」従業員調査より) 「職場のパワーハラスメントを受けたことありますか？」 (回答：10,000人)

■ パワーハラスメントを受けて（被害者の行動）



(平成28年度 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」従業員調査より) 「職場のパワーハラスメントを受けた場合、どのような行動をしましたか？」 (回答：3,250人(過去3年間にパワーハラを受けたと回答した者))

## 1-5. パワーハラスメントの現状（2）

■ 都道府県労働局に寄せられた企業と労働者の紛争に関する相談の状況



(厚生労働省「平成28年度個別労働紛争解決制度施行状況」より)

## 2. なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？

### ■ 社員への影響は？

- 心身の健康を害し、休職等に至る
- 職場環境の悪化

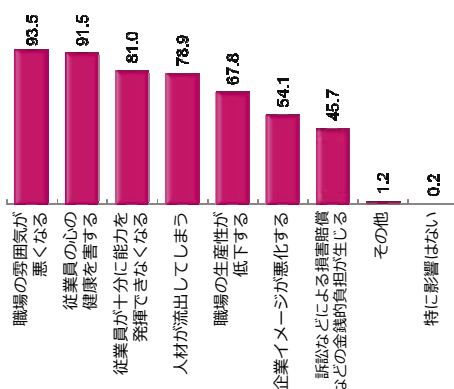
### ■ 会社への影響は？

- モラルの低下⇒生産性の低下⇒業績の悪化
- 人材の流出
- 訴訟による賠償⇒業績の悪化
- 企業イメージの悪化⇒人材採用への影響

### ■ その他

- コンプライアンス上の問題  
民法、刑法、就業規則違反

### ■ パワーハラスメントによる影響（複数回答）



（平成28年度 厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」より）  
（企業調査 回答：4,587社）

## 3-2. パワーハラスメント行為者の責任

あなたがパワーハラスメントの行為者になった場合、どんなことが起こるでしょうか。

まず、民事上の責任です。民法709条の不法行為責任に基づく損害賠償を請求される可能性があります。また、会社には民法415条の債務不履行責任（安全配慮義務違反）に基づく損害賠償を請求される可能性があります。

また、刑事事件として訴えられる可能性もあります。例えば、パワーハラスメント行為によって被害者が精神病を患った（医師の診断あり）場合、傷害罪に当たる可能性があります。その場合、15年以下の懲役、または50万円以下の罰金などが科せられる可能性があります。

裁判にならなくても、職場内での信用や、地位を失ったり、家庭への影響、家庭の崩壊なども考えられます。管理職の方は、自分自身の言動はもちろん、あなたの部下がそのような行為をしないよう、注意や指導することも必要です。



## 3-1. パワーハラスメント行為者の責任

もし、あなたが行為者になったら・・・

### ■ 民事上の責任として損害賠償を請求される

- ✓ 民事上の責任：（行為者には）民法709条の不法行為責任  
（会社には）民法415条の債務不履行責任（安全配慮義務違反）  
民法715条の使用人責任

### ■ 刑事罰に課せられる

- ✓ 刑事罰：名誉毀損、侮辱罪、脅迫罪、暴行罪、傷害罪等

### ■ 社会的信用、社会的地位を失う。自身の家庭が崩壊する。

- ✓ 懲罰規定（就業規則 ● 参照）：「減給」「降格」「謹慎」「出動停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等

## 4-1. あなたは大丈夫ですか？

- ✓ 問題がある企画書について、書類を投げつけて修正を命じる
- ✓ 部下を叱責しながら、近くにあって物差しで頭を叩く
- ✓ 「説明しても分からないだろう」と、一人だけ打ち合わせから外す
- ✓ 仕事が終わって帰ろうとする部下に、「俺が残っているの先に帰るのか」と言う
- ✓ 顧客からの苦情について、部下の説明を疑い、結果的には部下には責任がなかったにも関わらず、「疑われるのはお前の日ごろの態度が悪いからだ」と謝ろうとしない
- ✓ やる気を引き出そうとの意図で「意欲がないなら会社を辞めるべき」とのメールを本人に送るとともに、職場の同僚もccにいられて送信する
- ✓ 明らかに納期に間に合わないと分かっている資料の作成を命じる
- ✓ 能力に見合わない程度の低い業務を継続的に命じる
- ✓ 「俺の若いころは、もっと厳しかったんだ。それに比べ、今の若い者は、甘やかされている」と日ごろから言う
- ✓ 個人的な趣味・嗜好について必要以上に聞く
- ✓ 特定の部下だけを、何度も同僚の前で叱責する
- ✓ 特定の同僚を仲間外れにする

#### 4-2. 職場のパワーハラスメントについて考える

以下の事例を読んで、考えてください。

- ✓ どの部分がパワーハラスメントになる可能性があるか
- ✓ なぜ、この上司はそのような対応をするのか

上司：おい！多々良！早く来い！納期の件で佐藤商事の部長よりクレームだ！！  
 多々良：本当ですか？  
 上司：俺は、何も聞いてないぞ！納期はどういう話になっちゃったんだ！  
 納期は、基本の「き」だろ！部長はベナルティを要求しているぞ！  
 多々良：先方の担当者には確認を取って、了解いただいて…  
 上司：じゃあ、なんでクレームが来るんだ！子供みたいに言い訳するんじゃない！  
 なんで納期がズレると分かった時点で報告・相談しなかった！  
 うちの信頼を損なうような大問題になったらどうするつもりだ！怠慢だぞ！この給料泥棒！  
 お前に任せただけの仕事だとしても、自分だけで判断して進めるのは100年早い！  
 半人前のくせして思い上がって自分を過信するな！  
 まずは、先方に謝罪に行ってきたらいいぞ、早くお詫言いで来い！  
 最初から言い訳なんかするんじゃないぞ、早く行け！

(厚生労働省 あかるい職場応援団HP「動画で学ぶ」より)

#### 4-4. 職場のパワーハラスメントについて考える

- 以下のものはパワーハラスメントに該当するでしょうか。
- パワーハラスメントに該当すると思うものを選び、その理由を隣の人と一緒に議論してみてください。

1. 指導するために個室に呼び、間違っただけなのに、対応を指摘し指導した。
2. 職場の同僚の誰に挨拶をしても無視され、社員旅行参加を拒絶された。
3. 先輩から、私用の買い物や、車の送り迎えを無理強いされた。
4. 上司が、部下の失敗に対して、「この役立たず、いらねーんだよ」と職場のメンバーに聞こえるような大声で叱責し、その後、何度も同様な叱責が続いた。
5. 目標を達成できない社員を長時間正座させ、定規で頭を叩きながら説教をした。

#### 4-3. パワーハラスメントと業務指導

- 職場の業務を円滑に進めるために、管理職に一定の権限が与えられています。
- 業務上必要な指示や注意・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上の適正な範囲」と認められる限り、パワーハラスメントには当たりません。

例えば、

- ✓ 取引先のアポイント時間を間違えて部下が遅刻したときに、同行した上司が、「何やってんだ！」と叱った。

→それだけではパワーハラスメントとは言えません。

しかし、

- ✓ さらに「だからおまえとは仕事をしたくないんだ！」「噂どおり役立たずだな！」「仕事しないでいいから帰って寝てろ！」などと言う。
- ✓ それが日常的に繰り返される。

→パワーハラスメント行為となりえます。

業務指導は必要です。パワーハラスメントの正しい知識を持ち、萎縮することなく、自信を持って温かく業務指導を行いましょう。

#### 4-4. 職場のパワーハラスメントについて考える (回答1)

- 正解と解説：

1. 指導するために個室に呼び、間違っただけなのに、対応を指摘し指導した。  
**非該当**

単に個室に呼び、指導を行っただけでは、「業務上の適正な範囲」ともいえるため、パワーハラスメントとは言えません。

2. 職場の同僚の誰に挨拶をしても無視され、社員旅行参加を拒絶された。  
**該当**

無視、仲間外しはパワーハラスメントに該当します。

3. 先輩から、私用の買い物や、車の送り迎えを無理強いされた。  
**該当**

業務に関係のない私用の命令（業務上明らかに不要なことの強制）はパワーハラスメントに該当します。

研修担当者様：  
 本スライドは個人・グループワーク用問題の正解と解説を記載しています。研修資料を配布する場合は、本スライドを除いて配布し、グループワークが終わってから配布する等の工夫をください。

#### 4-4. 職場のパワーハラスメントについて考える (回答2)

##### ■ 正解と解説：

4. 上司が、部下の失敗に対して、「この役立たず、いらなんだよ」と職場のメンバーに聞こえるような大声で叱責し、その後、何度も同様な叱責が続いた。

##### 該当

暴言を周囲の人にも聞こえるように繰り返すことはパワーハラスメントに該当します。

5. 目標を達成できない社員を長時間正座させ、定規で頭を叩きながら説教をした。

##### 該当

長時間正座させることや定規で頭を叩くことはパワーハラスメントに該当します。

研修担当者様：  
本スライドは個人・グループワーク用問題の正解と解説を記載しています。研修資料を配布する場合は、本スライドを隠して配布し、グループワークが終了してから配布する等の工夫をしてください。

#### 5-2. 職場のパワーハラスメントを予防するためには (2)

##### ■ パワーハラスメントについての十分な理解

- パワーハラスメントにならないためのコミュニケーション  
円滑な職場コミュニケーションの醸成・業務上の指示や指導・教育の適切な方法の理解

- ✓ 叱る対象は？
- ✓ 自分の感情に気付く。怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み
- ✓ 攻撃でなく「自分の要望を伝える」
- ✓ 相手を見て接し方を工夫する。
- ✓ 不要な誤解を招かない。

##### ■ お互いの尊重、理解

- 自らの行為がパワーハラスメントとなっていないか注意

##### ■ 隠れたパワーハラスメントがないか、周囲のメンバーの変化に注意

- パワーハラスメントを起こさせない、職場環境づくりの役割理解 (管理職)

研修担当者様：  
左記は一つの例であり、パワーハラスメントをなくす対応のすべてを網羅するものではないことに留意する必要があります。会社の実態に合わせて、適宜修正し、御活用ください。

#### 5-1. 職場のパワーハラスメントを予防するためには (1)

##### ■ なぜパワーハラスメントが起きてしまうのか

- ✓ 「しごく」ことで人が動く(業績が上がる、生産性が高まる)という誤解
- ✓ 感情のヒートアップ コントロールのきかない否定的感情

##### ■ 職場環境

- ✓ 上司と部下のコミュニケーションが少ない
- ✓ 正社員や正社員以外の様々な立場の従業員が一緒に働いている
- ✓ 残業が多い・休みが取り難い
- ✓ 失敗が許されない、失敗への許容度が低い
- 競争の激化、業務の多忙化、業績不振など職場環境の変化  
⇒職場コミュニケーションの希薄化
- 雇用形態の多様化、意識の変化  
⇒お互いを尊重しあう意識の欠如、異質なもの排除
- 古い職場の体質や倫理観の欠如  
⇒指導・教育に名を借りたいじめ、集団的な職場いじめ

研修担当者様：  
左記は一つの例であり、パワーハラスメントが起きる原因のすべてを網羅するものではないことに留意する必要があります。会社の実態に合わせて、適宜修正し、御活用ください。

#### 6-1. わが社のルール

##### (職場のパワーハラスメントの禁止)

第〇〇条 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した、業務の適正な範囲を超える言動により、他の労働者に精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

##### (懲戒の種類)

第〇△条 会社は、従業員が次条のいずれかに該当する場合は、その情状に応じ、次の区分により懲戒を行う。

##### (略)

##### (懲戒の事由)

第〇□条 従業員が、次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

##### (略)

⑥ 第〇〇条に違反したとき

2 従業員が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素の服務態度その他情状によっては、第〇△条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることができる。

##### (略)

⑩ 第〇〇条に違反し、その情状が悪質と認められるとき



【参考】パワーハラスメント関係の裁判例から考える企業に求められるもの  
(企業の責任) (2)

肉体的・精神的苦痛を与える教育訓練と上司の職責 (仙台高裁秋田支部判決平成24年12月25日 労判690-13)

概要: 鉄道会社に勤務するLは労働組合のマークが入ったベルトを身につけて作業に従事していたところ、上司Kが就業規則違反を理由に取り外しを命じ、就業規則全文の書き写し等を命じ、手を休めると怒鳴ったり、用便に行くことも容易に認めず、湯茶を飲むことも許さず、腹痛により病院に行くことも置く間きいれなかった。

判決内容: 就業規則の軽微な違反に留まるベルト着用に対し、就業規則の書き写しを命じたことは合理的教育的意義を認めがたく、Jの人格を徒らに傷つけ健康状態に対する配慮を怠るものであったこと、教育訓練は見せしめを兼ねた懲罰的目的からなされたものと推察され、目的においても不当なもので、肉体的精神的苦痛を与えてJの人格権を侵害するものであるとして、教育訓練についての企業の載重を逸脱、濫用した違法なものであるから、上司K及び会社Jに対し、不法行為による損害賠償責任を認めた(民法709条、715条)

退職勧奨とパワーハラスメント(大阪地裁判決平成11年10月18日 労判772-9)

概要: Lは航空会社Mの客室乗務員であったが、通勤途中の交通事故による欠勤後、Mから就業規則上の解雇事由に該当するとして、約4か月間、30日以上にわたる退職勧奨を受け、解雇されるに至った。このMの行為に対し、Lから人格権侵害による損害賠償請求がなされた。

判決内容: 本件解雇は、就業規則に規定する解雇事由に該当せず、Mの対応は、頻度や面談時間の長さ、Lに対する言動など、社会通念上許容される範囲を超えて単なる退職勧奨とは言えず、違法な退職勧奨として不法行為と判示した。







STOP POWER HARASSMENT!!



# NO パワハラ

## あかるい職場へ直進

一人で悩まず  
みんなで考えよう！





## 周知用手持ちカード

### 1) パワーハラスメント防止に関する方針を記載する例

(表)

<u>〇〇株式会社 ハラスメント防止方針</u>	
➤	当社は、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなど、個人の尊厳を損なう行為を許しません。また、それらを見過ごすことも許しません。
➤	当社の従業員は、ハラスメントなどの個人の尊厳を損なう行為を行ってはなりません。
➤	当社は、ハラスメントなどの解決のために相談窓口を設け、迅速で的確な解決を目指します。相談者や、事実関係の確認に協力した方に対し、不利益な取扱いはいりません。また、プライバシーを守って対応します。

(裏)

<b>ハラスメント相談窓口</b>	
ハラスメントを受けた、見た方は、そのままにせず、上司若しくは下記窓口にご相談してください。秘密は厳守します。	
人事総務部 担当	●● (女性) ▲▲ (男性)
内線	〇〇〇

2) メッセージ、スローガンを記載する例

(表)

ハラスメントは  
しない！させない！許さない！  
そして、見逃さない！

みんなで作ろう、  
ハラスメントのない職場！！

(裏)

**ハラスメント相談窓口**

ハラスメントを受けた、見た方は、そのままにせず、  
上司若しくは下記窓口にご相談してください。秘密は厳守  
します。

人事総務部 担当

●● (女性)

▲▲ (男性)

内線 ○○○

# **パワーハラスメント**

## **社内相談窓口の設置と運用のポイント**

### **(第2版)**

## 目次

<b>1. 相談窓口の設置</b> .....	<b>70</b>
1.1. 相談窓口の種類 .....	70
1.2. 安心して相談できる相談窓口の設置 .....	71
1.3. 相談担当者の役割 .....	74
1.4. 相談担当者の人選 .....	74
1.5. 相談対応手順 .....	75
<b>2. 相談窓口（一次対応）</b> .....	<b>76</b>
2.1. 利用しやすい相談窓口にするために .....	76
2.2. 相談窓口（一次対応）担当者の心構え .....	77
2.3. 相談内容の整理 .....	78
2.4. 相談窓口（一次対応）担当者のスキルアップ .....	79
2.5. その他の留意点 .....	79
<b>3. 事実関係の確認</b> .....	<b>82</b>
3.1. 事実関係の調査 .....	82
3.2. 第三者への事実関係の調査 .....	83
<b>4. 行為者・相談者へのとるべき措置を検討</b> .....	<b>85</b>
4.1. 対応案の検討 .....	85
4.2. 懲戒に値すると判断した場合 .....	88
<b>5. 行為者・相談者へのフォローアップ</b> .....	<b>91</b>
5.1. 行為者・相談者の双方への説明 .....	91
5.2. 相談者へのフォローアップ .....	92
5.3. 行為者へのフォローアップ .....	93
5.4. 行為者が経営者や役員の場合 .....	95
<b>6. 再発防止策の検討</b> .....	<b>96</b>
6.1. 再発防止への考え方 .....	96
6.2. 再発防止策 .....	97

## 1. 相談窓口の設置

### ◇ ポイント

- ✓ 相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみを作りましょう。
- ✓ 相談窓口は、内部相談窓口と外部相談窓口があります。
- ✓ 相談担当者として、男女共含めた複数の担当者を選任するとよいでしょう。
- ✓ 相談窓口を設置するだけでなく、従業員が安心して相談できるようにしましょう。

### 1.1. 相談窓口の種類

従業員が相談しやすい相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみを作りましょう。

相談窓口には、内部相談窓口と外部相談窓口があります。それぞれの窓口がパワーハラスメントを含めたさまざまな相談に対応できると、相談しやすくなります。

#### 《内部相談窓口の設置（例）》

内部の相談窓口として以下を設置する例があります。セクシュアルハラスメントやコンプライアンスの相談窓口と一本化してもよいでしょう。

- 管理職や従業員をパワーハラスメント相談員として選任して相談対応
- 人事労務担当部門
- コンプライアンス担当部門/監査部門/人権（啓発）部門/法務部門
- 社内の診察機関、産業医、カウンセラー
- 労働組合

### 《外部相談窓口の設置（例）》

外部相談窓口としては、以下のような企業が代行を受け付けています。

- 弁護士や社会保険労務士の事務所
- ハラスメント対策のコンサルティング会社
- メンタルヘルス、健康相談、ハラスメントなど相談窓口の代行を専門的に行っている企業

## 1.2. 安心して相談できる相談窓口の設置

相談窓口の整備は重要ですが、ただ体制を構築するだけでは十分ではありません。従業員が安心して相談できる会社であると感じることが最も大切です。

相談窓口について周知する際に、安心して相談できる環境であることを知らせるとよいでしょう。

### 《安心して相談できる相談窓口のポイント》

- 相談者のプライバシーが確保できる部屋を準備していること
- 相談内容の秘密が守られること
- 相談者が不利益な取り扱いを受けないこと
- 相談対応の全体の流れがわかりやすいこと（相談窓口の役割や、解決までの流れ、会社のパワーハラスメントに対する方針（パワーハラスメントは許さない等）等の説明）



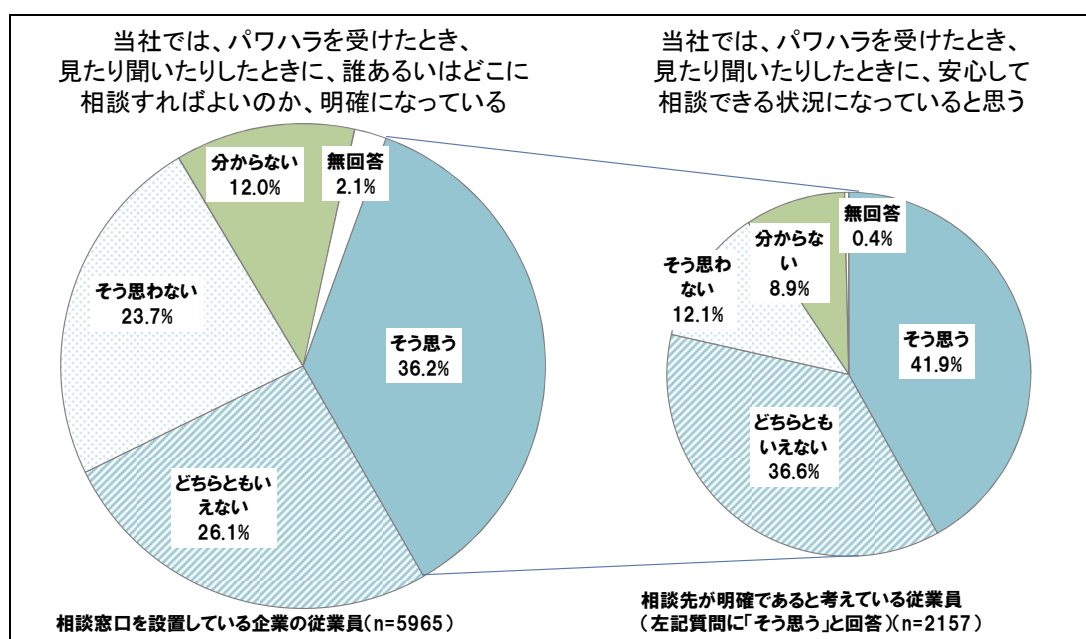
## 《安心して相談できると考える従業員はどれくらいいるか》

図表 1 のグラフでは、平成 27 年度モデル事業に参加頂いた企業のうち、相談窓口を設置している企業での従業員アンケート結果です。

相談窓口を設置している企業であっても、社内で相談先が明確になっていると考えている従業員の割合は4割に満たない 36.2%となっています。単に相談窓口を設置するだけでなく、相談先として従業員が相談窓口を思い浮かべることができるよう、窓口を周知することが重要であることがわかります。

また、右のグラフは、社内の相談先が明確であると考えている従業員に対して、「社内は安心して相談できる状況か」をたずねた結果です。相談先が明確であると考えている従業員であっても、安心して相談できると考える層は半数に満たない 41.9%に留まっています。

図表 1 「相談先の明確さ」と「安心して相談できるか」



厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査<sup>1</sup>

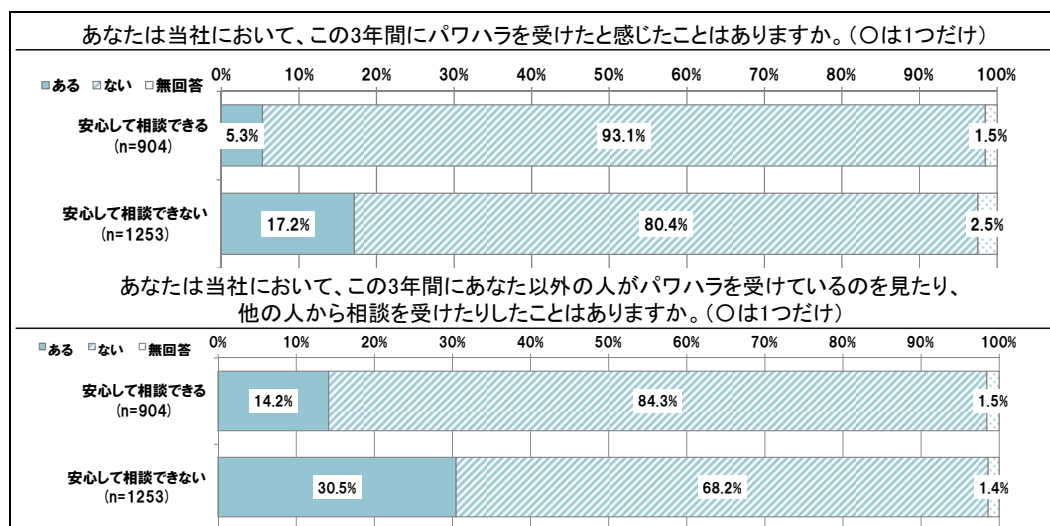
次に、図表 2 のグラフでは、図表 1 の右のグラフで、相談先が明確であると考えている従業員 2157 名について、「安心して相談できる」層（図表 1 右のグラフで「そう思う」を選択）と「安心して相談できない」（同「そう思う」以外を選択）層に分けて分析しています。

「安心して相談できる」層は、パワハラを受けた経験、見たり相談を受けた

<sup>1</sup> モデル企業 17 社の従業員計 6289 名に対してアンケート調査を実施。  
図表 1 結果は、当該企業 17 社のうち、相談窓口を設置している 14 社の回答結果。

経験のいずれも、「安心して相談できない」層に比べ、割合が低くなっていることがわかります。

図表 2 「安心して相談できるか」とパワーハラスメントの発生状況

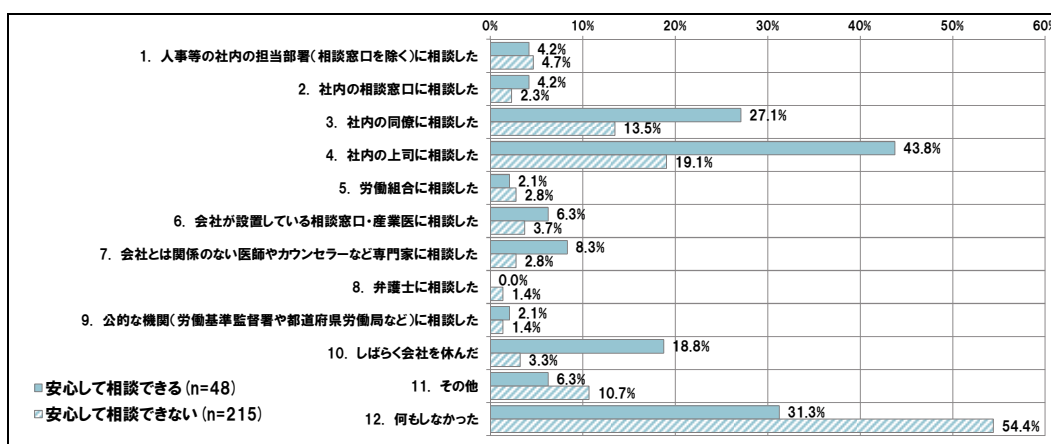


厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

また、図表 3 のグラフは、「パワハラを受けた」従業員に対して、パワハラを受けてどのような行動をとったかを複数回答で聞いたアンケートです。

この結果を見ると、「安心して相談できる」層は、「安心して相談できない」層に比べ、パワハラを受けて「何もしなかった」とする回答が 20 ポイント以上低く、上司や同僚、担当部署等、会社の誰かに相談ができていることがわかります。

図表 3 「パワーハラスメントを受けてどのような行動をしたか」



厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

これらのデータからわかるように、ただ相談窓口を設置するだけでなく、窓口を周知するとともに、従業員が相談しやすくするための環境づくりをすることが非常に重要です。

### 1.3. 相談担当者の役割

相談担当者の役割には、相談の受付(一次対応) という役割に限る場合と、相談の受付(一次対応) だけでなく、事実確認なども行う役割があります。

#### 《相談の受付(一次対応) という役割に限る場合》

事業所の規模が大きく、多くの従業員からの相談を受けるだけでも負担が大きという場合、或いは、パワーハラスメントだけではなく、セクシュアルハラスメント等を含めて様々な相談に対応する窓口である場合は、相談窓口は一次対応として、相談者からの相談を聞いて、その後の事実関係の調査等は、人事担当部署などに引き継ぐ仕組みとしてもよいでしょう。

セクシュアルハラスメント等に関する既存の相談窓口が設置されている場合、その活用を検討してもよいでしょう。

#### 《相談の受付(一次対応) だけでなく、事実確認なども行う役割がある場合》

事業所規模が小さい場合、あまり相談の数が多くないと想定される場合は、管理職や人事担当部署などのしかるべき従業員をパワーハラスメント相談員として指名し、周知を図ることにより、相談体制を構築する方法も考えられるでしょう。

この場合、人事担当部署の従業員が事後の対応まで一貫して関わることにより、円滑かつ適切な解決につながれるというメリットが考えられます。

### 1.4. 相談担当者の人選

相談担当者は、ハラスメントや人権問題に対する十分な理解を持つ者を選任します。

何よりも中立的な立場で相談を受け、解決に向けて取り組むことができる人材を選出する必要があります。

相談担当者として、男女共含めた複数の担当者を選任するとよいでしょう。

### 《相談窓口担当者が事実確認まで実施する場合》

相談者の心情に配慮しながら、相談者の主張と事実関係を整理し、中立・公平な立場で事実関係を整理する力量も必要になります。

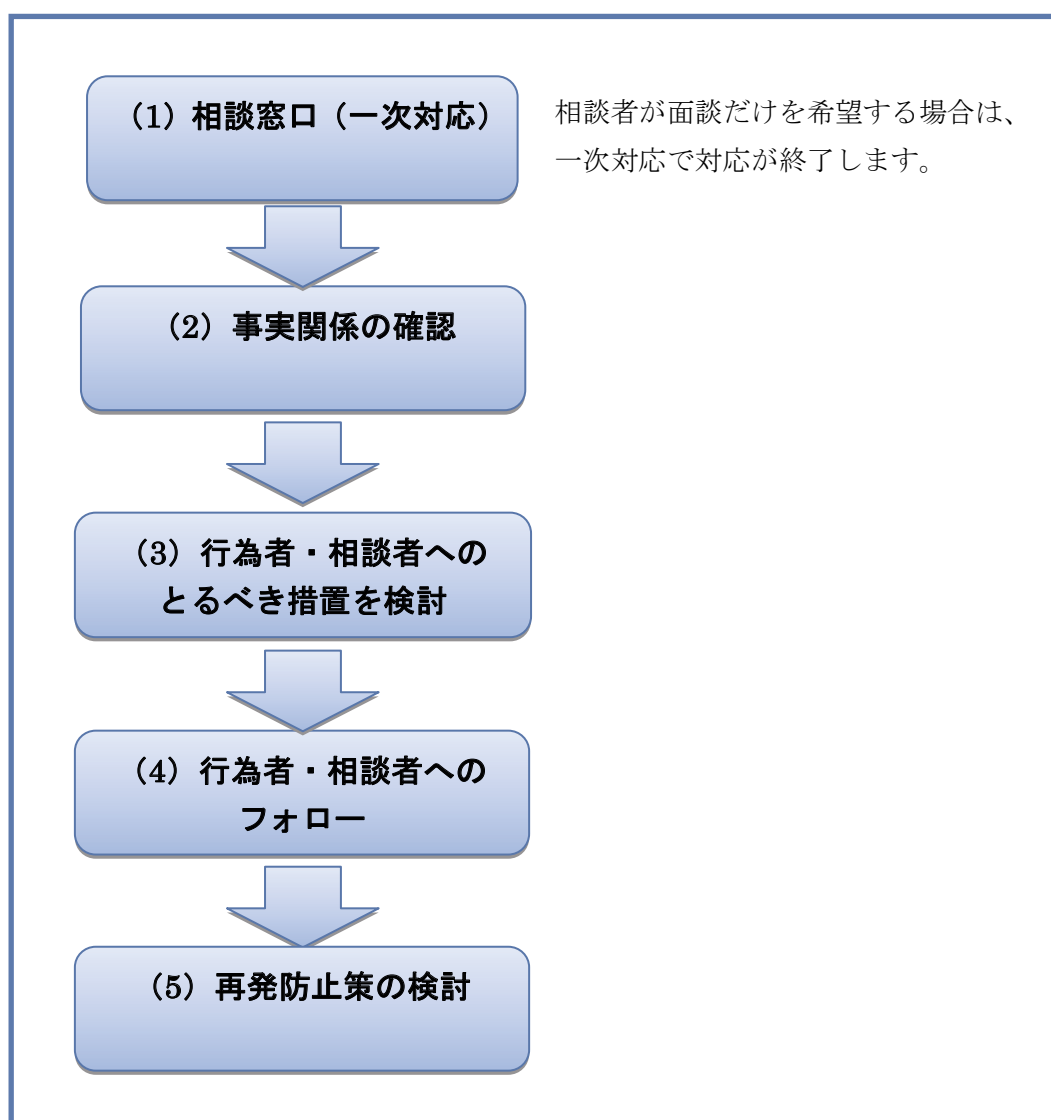
### 《複数の担当者を選任できない場合》

小規模事業者等で、複数の担当者を選任できない場合は、予め相談窓口の担当者が連携できる体制（外部機関等）整備しておくことも大切です。

## 1.5. 相談対応手順

相談窓口（一次対応）から再発防止策として、例えば、以下のような流れが考えられます。

図表 4 相談への対応の流れ（例）



## 2. 相談窓口（一次対応）

### ◇ ポイント

- ✓ 相談者が相談しやすいようにするために、プライバシーが確保できる部屋を準備しましょう。また、秘密が守られることや相談窓口でどのような対応をするか明確にしておきましょう。
- ✓ 1回の相談時間は長くても50分程度としましょう。

### 2.1. 利用しやすい相談窓口にするために

相談窓口を設置しても、実際に従業員からすぐに相談が寄せられない場合があります。従業員にとっては、パワーハラスメントについて相談することは、ハードルが高いため、窓口で相談しやすくするための工夫が必要です。

相談窓口は、被害発生時に相談しやすいよう、相談窓口・担当者を明示し、迅速に対応します。相談方法は、面談に限定せず、電話や手紙・電子メール等でも可能な体制とするとよいでしょう。

また、ポスター、リーフレットや研修資料などを使用し、従業員に対して相談窓口や担当者を周知することも必要です。

相談者が相談しやすいようにするには、相談者が不利益な取扱いを受けないことを明確にします。相談者や相談内容の事実関係の調査に協力した人が不利益な取扱いを受けることがないようにして、その旨を従業員に周知しておくことが必要です。

加えて、プライバシーが確保できる部屋を準備しましょう。秘密が守られることや相談窓口でどのような対応をするか明確にしておきましょう。

相談者が相談していることが、周囲の人に知られてしまわないような相談受付の仕組みを用意する必要があります。相談窓口が守秘義務を負う事は重要ですが、「相談窓口は秘密を厳守する」ことにすると、相談窓口の担当者が必要なときに社内で相談できなくなる場合もあります。「解決のために必要な関係者に

は、相談者と協議の上で情報を開示することもある。」ことも説明する必要がある場合が考えられます。

人事担当や相談者の上司・カウンセラー等と連携し、適切な対応が取れるよう、あらかじめフォロー体制を整備しておくとともに、相談者のみでなく、第三者、行為者からの相談も受け付けられるようにします。

より一層、相談窓口を身近な存在にするために、相談窓口担当者が、従業員に困っていることや悩んでいることがないかを声をかけながら、社内を歩いてみると、今まで聞こえてこなかったちょっとした悩みごとや今度相談したいことがあると気軽に持ちかけられるという例もあります。相談窓口担当者は、連絡を待っているだけでなく、従業員の職場を定期的に巡回してみることも効果的です。

## 2.2. 相談窓口（一次対応）担当者の心構え

相談者にとっては、会社に相談するのはハードルが高いことであることを理解しましょう。

相談者の話をゆっくり、時間をかけて聴いて、内容の確認を急ぐあまり、話をせかすようなことはしないようにしましょう。ただし、1回の相談時間は長くても50分程度としましょう。相談が1回で終わらない場合は、次の相談日を設定して切り上げることにより、相談者が気持ちを切り替える時間や冷静な時間をもつことになり、相談の効果を高めます。

そのため、1回の相談時間は50分程度であることを事前に相談者に伝えて、開始するとよいでしょう。

相談者のプライバシーを守ること、相談によって社内で不利益な取扱いを受けないことを説明しましょう。

中立的な立場で相談を受けるようにして、相談者の心情に配慮しながら、相談しやすい対応を心がけましょう。

自分の価値観や偏見を持つことは厳禁です。あくまで、相談者が主張する事実を正確に把握することが目的ですので、意見を言うことは原則として控えます。

相談者の気持ちを慮って、言葉や態度で傷つけないように配慮しましょう。

## 《窓口担当者が言うてはいけない言葉や態度》

- (1) 「パワハラを受けるなんて、あなたの行動にも問題(落ち度)があったのではないかと相談者を責める
- (2) 「どうして、もっと早く相談しなかったか」と責める
- (3) 「それは、パワハラですね/ それは、パワハラとは言えません」と断定する
- (4) 「これくらいは当たり前、それはあなたの考え過ぎではないか」と説得する
- (5) 「そんなことはたいしたことではないから、我慢した方がよい」と説得する
- (6) 「(行為者は)決して悪い人ではないから、問題にしない方がいい」と説得する
- (7) 「そんなことでよくよせずに、やられたらやり返せばいい」とアドバイスをする
- (8) 「個人的な問題だから、相手と二人でじっくりと話合えばいい」とアドバイスをする
- (9) 「そんなことは無視すればいい」とアドバイスをする
- (10) 「気にしても仕方がない。忘れて仕事に集中した方がよい」とアドバイスをする

## 2.3. 相談内容の整理

相談者とともに相談内容を確認し、パワーハラスメント相談記録票（参考資料9別添）に記入しましょう。

その上で、人事担当部署などに相談内容を伝え、事実関係を確認することや対応案を検討することについて同意を得ましょう。

### 《パワーハラスメント相談記録票の項目(例)》

- ✓ いつ(年 月 日 時間)/ 頻度や期間
- ✓ 誰から
- ✓ どのような(場所、状況、具体的な言動など)
- ✓ 他の同席者や目撃者の有無/所属や名前など
- ✓ 他にも同様の被害を受けている者はいるか
- ✓ このような行為に至る想定される理由(背景)

## 2.4. 相談窓口（一次対応）担当者のスキルアップ

相談窓口担当者に対しても、まずは、他の従業員と同様にパワーハラスメントについての研修を行い、パワーハラスメントの定義やその具体的な事例について理解することが重要です。本マニュアルの研修資料（参考資料 3, 4, 5, 6）を活用して、研修を行いましょ。その上で、「相談窓口（一次対応）担当者のためのチェックリスト」（参考資料 10）を活用し、相談窓口担当者に、対応の流れや対応の心構えなどを説明しましょ。

また、例えば、セクシュアルハラスメントとパワーハラスメントが同時に発生する場合や、一見パワーハラスメントと考えられる事案にセクシュアルハラスメントとしての要素が含まれていることなどもあることから、相談窓口担当者は自分のパワーハラスメントのイメージにとらわれないようにしましょ。

相談窓口担当者が人事異動などにより交代する場合は、引き継ぎ（相談対応の状況や留意点）を行うようにしましょ。

加えて、相談窓口担当者が、パワーハラスメント、メンタルヘルス、人権問題、コンプライアンス、ダイバーシティ等の理解やカウンセリングマインドが醸成できるようにしましょ。

年 1 回程度、知識やスキルのブラッシュアップのため、他の研修（労務管理についての研修や、コンプライアンスの研修）の機会を活用して、相談窓口担当者への研修を行うことも有効です。

社内で研修の開催が難しい場合は、社外の類似の研修を受講してもよいでしょう。

## 2.5. その他の留意点

軽微と思われる内容であっても、深刻な問題が潜んでいる場合や、この段階での対応次第で、相談者の不信感を生み、問題解決に支障が出るばかりか、会社に対する不信感が生じる可能性があります。加えて、相談窓口担当者は、相談者の話を傾聴する姿勢が大切であることを認識し、詰問にならないように注意する必要があります。

相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合には、産業医などの医療専門家等へのルートを確立しておくことも大切です。



また、相談担当者が深刻な問題などを無理に解決しようとしないように注意し、相談の範囲を予め決めておきましょう。

相談担当者が人事・労務部門以外の場合は、人事・労務部門に迅速に照会します。

相談者の心身の状況によっては、適切な紹介（医療専門機関などへ紹介）ができるように、会社として連携しておくとい良いでしょう。

## 相談対応のうまくいかなかった例(1)

### ～相談窓口担当者が勝手に判断してしまった例～

ある日、ハラスメント相談窓口にも男性従業員より匿名で相談の電話がありました。当該従業員は、女性上司が子どもの学校の成績、共働きの妻の年収、休日の過ごし方などのプライベートについて、根ほり葉ほり聞いてくるのが苦痛であるということでした。そのため、女性上司に悪気はなく、業務を指示するにあたり、部下のプライベートな事情や生活状況等を考慮することを目的で聞いているのだから、パワハラにはあたらないと話したところ、相談者は怒った様子で「じゃあ、もういいです。」と告げて、電話が切られてしまいました。

## 相談対応のうまくいかなかった例(2)

### ～相談者に了解を得ずに事実確認をしてしまった例～

ハラスメント相談窓口にも、管理職の男性が青い顔をして訪ねてきました。

当該男性管理職は、部下3人が業務時間中にひそひそと自分の悪口を話していることを小耳にはさみ、自分が仕事を頼むと「今、必要ですか？今じゃなくてもいいんじゃないですか」と言ったり、舌打ちをしたりもします。外出先から電話をしても、業務が忙しいことを理由に電話口になんかいいことさえあるということでした。

相談担当者は、急ぎ対応した方が良くと考え、相談者に了解を得ることなく、該当の部下3人に事実確認を行ったところ、あっという間に職場中に当該管理職が相談に行ったことが知られてしまい、問題がこじれてしまいました。

## 相談対応のうまくいった例

### ～女性従業員の悩みをうまく聞き出せた例～

ある日、ハラスメント相談窓口に女性従業員より相談の電話がありました。

「どのようなことでお困りでしょうか」と聞いても、言い出し辛いような様子が伺えたため、同性である女性の相談担当者に電話を引き継ぎました。当初、相談者は何から話せば良いのか困った様子で言い淀んでいたため、「間」を大切にしつつ、お互いの信頼関係の形成を意識しながら傾聴していくことで、徐々に警戒心が説かれ、相談内容に入ることができました。

女性従業員は、現在、取引先のお客様先に出向しており、出向にあたり上司から大事な取引先であり、上手くやるようにと念を押されていました。出向先のグループリーダーから飲み会の誘いを受けたものの、家庭の用事があったために参加を断ったところ、翌日から当該リーダーや数名の従業員に挨拶をしても無視されるようになったほか、書類のコピー等、簡単な作業しか仕事を任されなくなりました。出向元の上司から念を押されていることもあり、事態の解消を自分から言い出すことができずに、3 か月経過したところでした。

一通り相談者の状況を確認したところで、すでに1 時間を経過していたため、今後の対応については、後日、改めて電話で相談を受けることとしました。後日、相談者は会社としての対応(事実調査など)を希望されるとのことでしたので、今後の会社としての対応プロセスを確認し、改めて担当者から連絡することとしました。相談窓口担当者は、相談内容を相談管理票に記載するとともに、「会社対応の希望ありの事案」として、ハラスメント調査の責任部門にあたる人事部への引き継ぎのため、報告を行いました。

### 3. 事実関係の確認

#### ◇ ポイント

- ✓ 相談者の了解を得た上で、行為者や第三者に事実確認を行いましょう。
- ✓ 行為者に対して事実確認を行う際には、中立な立場で行為者の話を聴きましょう。また、相談者の認識に誤解があった場合にも、報復などは厳禁であることを伝えましょう。
- ✓ 相談者と相手の意見が一致しない場合には、同席者や目撃者もしくは、同様のパワーハラスメントを受けている者に事実関係の調査を行います。
- ✓ 第三者に話を聞くことで、当該問題が外部に漏れやすくなるので、第三者にも守秘義務について十分理解してもらい、事実確認を行う人数は、できる限り絞りましょう。
- ✓ 相談者、行為者、第三者の意見が一致するとは限りません。それぞれの主張を合理的に判断する情報と考えるようにしましょう。

#### 3.1. 事実関係の調査

行為者に対して事実確認を行う際には、中立な立場で行為者の話を聴きましょう。行為者も大切な従業員の一人名ですから、最初から犯人扱いをしたり、語気を荒げたりすることなく、事実をしっかりと聞き取ることが大切です。

相談者の認識に誤解があった場合にも、相談者が会社に居づらくなったり、報復を受けたりしないように配慮して事実確認を行いましょう。

通常は、相談者と行為者に事実確認を行い、意見が一致しない場合に第三者に事実確認を行います。

ただし、緊急性が高い場合や、証拠隠滅の恐れがある場合は、行為者の前に第三者に事実確認を行う場合もあります。

## 3.2. 第三者への事実関係の調査

相談者と相手の意見が一致しない場合には、第三者に事実確認の調査を行います。同席者や目撃者もしくは、同様のパワーハラスメントを受けている者の中から、行為者や相談者が話を聞いてもらいたいと指名した従業員に事実関係の調査を行います。

ただし、第三者に話を聞くことで、当該問題が外部に漏れやすくなるので、事実確認を行う人数は、できる限り絞って行います。第三者にも守秘義務について十分理解してもらうようにしましょう。

相談者にも「●●さんと●●さんだけに話を聞いている」とはっきり伝えるとよいでしょう。

また、事実確認の目的は、相談者、相手、第三者の意見を一致させることではなく、それぞれの主張を合理的に判断する情報と考えるようにしましょう。

《同席者や目撃者もしくは、同様のパワーハラスメントを受けている者への事実関係の調査項目》

- ✓ 実際に相談対象となっている行為はあったか
- ✓ 相談者との関係
- ✓ いつ(年 月 日 時間)/ 頻度や期間
- ✓ どのような(場所、状況、具体的な言動など)
- ✓ 他の同席者や目撃者の有無/所属や名前など
- ✓ 他にも同様の被害を受けている者はいるか
- ✓ このような行為に至る想定される理由(背景)
- ✓ パワーハラスメントを受けた相談者の反応や行為者の反応など

## 第三者への事実確認の実施例

### ～相談者と行為者の主張が一致しない場合～

上司が「相談者の作った資料を丸めて投げつけてくる」、「シャープペンの芯で頭をつついてくる」等の行為を行うという相談が窓口にありました。

相談者と面談を行ったところ、日常的に行為を受けているとのことであり、日々身体的苦痛を感じている様子でした。相談者の了解の下、相談担当者と人事部の担当部長の2名で行為者に事実確認を行うこととしました。

行為者は、コミュニケーションの一環として、日頃からボディランゲージ(身体的な接触)を行った事実は認めたものの、相談があった「資料を投げつける」等の行動はしていないと主張しました。

また、行為者は、相談者との関係性は良好であると認識していました。また、相談者の作るひどい資料を丁寧に添削してきたとも話しました。

相談者と行為者との間の事実認識が一致しなかったことについて、相談者に改めて説明を行い、相談者と今後の対応を再考した結果、職場の第三者にも事実調査を実施することとしました。

職場への事実調査は、行為者の上司にあたる担当部長A、行為者・相談者と業務上接点がある同じオフィスで働く同僚B、同僚Cの3人に対して事実調査のヒアリングを行いました。3人には、事前に3人にだけ話を聞くことと、守秘義務厳守である旨を伝えて行いました。

まずは担当部長Aへ事実確認を行ったところ、行為者が日頃から厳しい言葉で指導している状況はある程度認識していたものの、相談者の資料がひどいことは前任の課長からも聞いており、丁寧に指導しているという認識でした。

次に、同僚Bに事実確認を行ったところ、行為者が相談者に、「頭を叩く」、「肩を突き飛ばす」等の場面をしばしば目撃していました。行為は、夜遅い時間帯に行われることが多く、「指導」を超えているのではないかと思っていたと話しました。同僚Cへの事実確認からも、同僚Bと同様の意見が出ました。行為は、担当部長Aの目に触れない夜間帯で行われていたため、担当部長Aは把握できていませんでした。

職場への調査結果を受けて、相談者の申告どおり、日頃から身体的な苦痛を受けている状況であると会社が判断しました。

環境改善のため、相談者の要望も踏まえ、業務上、行為者との接触を断つような配置換えを行いました。

## 4. 行為者・相談者へのとるべき措置を検討

### ◇ ポイント

- ✓ 事実確認の結果には、3つのパターンが考えられます。その結果をふまえて、対応案を検討しましょう。
  - パワーハラスメントがあったと判断できる場合
  - パワーハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合
  - パワーハラスメントの事実が確認・評価できない場合
- ✓ 特に、「パワーハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合」については、パワーハラスメントに該当するかを判断しようとするのではなく、行為者の行動や発言にどのような問題があったのかを明確にするようにしましょう。

### 4.1. 対応案の検討

会社としてどのような対応をとるかは、パワーハラスメントの定義や行為類型<sup>(※1)</sup>と照らし合わせて、以下の要素を踏まえて検討を行います。

- 相談者の被害の状況（身体的、精神的な被害の度合い）
- 相談者、行為者、第三者への事実確認の結果
  - 相談者と行為者の人間関係
  - 当該行為の目的や動機
  - 時間や場所
  - 該当行為の程度（質）や頻度（量）

- 相談者及び行為者のそれぞれの行動や発言に問題があったと考えられる点
- パワーハラスメントについての就業規則の規定内容
- パワーハラスメントについての裁判例<sup>(※2)</sup>  
(どのような場合に企業や行為者の法的な責任が問われているか)

(※1) 定義と行為類型については、パワーハラスメント対策導入マニュアル(6ページ～7ページ)を参照ください。

(※2) 裁判例については、パワーハラスメント対策導入マニュアル(9ページ～11ページ)やポータルサイト「あかるい職場応援団」を参照ください。

#### 《事実確認及び評価の結果》

事実確認及び評価の結果には、次の3つのパターンが考えられます。

- パワーハラスメントがあったと判断できる場合
- パワーハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合
- パワーハラスメントの事実が確認・評価できない場合

対応案としては、行為者又は相談者への注意・指導、行為者から相談者への謝罪、人事異動、懲戒処分などが考えられます。

対応案の検討に当たって、判断に迷った場合は顧問弁護士や社会保険労務士、弁護士会の法律相談、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに相談することが考えられます。

#### 《パワーハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合の留意点》

この場合、対応案の検討にあたって重要なことは、パワーハラスメントに該当するかどうかを判断することではなく、行為者の行動や発言(相談者に問題があった場合はその行動や発言も含まれます)にどのような問題があったのか、どうするべきであったのかを明確にすることです。

行動や発言にどのような問題があったのか具体的に明確にし、行為者に改善を促すことで、事態が悪化する前にすみやかに解決につなげるようにしましょう。

## 行為者への対応例

### ～パワーハラスメントがあったと判断できないが、事態が悪化する可能性がある例～

上司に質問をしても「なぜわからないのか」と言われ、「頭が悪い」、「朝10時に今日はもう帰ってもいい」などの罵声をこの半年毎日のように浴びせられているという相談が相談窓口にありました。

相談にあたっては、外に声が漏れない部屋を用意して、相談担当者男女2名が、落ち着いた気持ちで話してもらえるように配慮しました。

相談者が「会社としての対応」を希望したために、行為者に事実確認を行うこととしました。

事実確認にあたっては、相談担当者1名と管理職への教育などを担当している人事部の副部長の2名で対応することとしました。また、行為者には、秘密厳守であることと報復などがあるのではないことを最初に告げて事実確認を開始しました。

行為者は、大きな声で叱ったり、指導したりした事実は認めたものの、それがパワハラに該当する罵声や罵倒にあたる言動であるという認識は持っていませんでした。そのため、相談者の了解を得た上で、職場の第三者にも事実確認を行いました。外勤の多い営業職の従業員がほとんどだったため、事実関係をはっきりと確認できませんでした。

そこで、パワハラがあったと判断できないけれども、このままでは事態が悪化する可能性があるとして、部下に指導する際には、怒鳴ったり、人格を攻撃することは望ましくないこと、部下の仕事の行い方にどのような問題があったのかを具体的に指摘し、改善することが上司の役割であること、について行為者と繰り返し話し合い、理解を促しました。

複数回の話し合いの結果、行為者は次第に言動に変化がみられるようになっていきました。



## 4.2. 懲戒に値すると判断した場合

企業秩序を維持するために必要であると考えられる場合には、懲戒処分を検討します。

懲戒処分は、就業規則に基づき以下が考えられます。

- 減給
- 降格
- けん責
- 出勤停止
- 諭旨解雇
- 懲戒解雇

特に重大・深刻な場合、相談者が懲戒処分等を希望している場合は、相談の内容によっては（被害が大きいケース、判断に迷うケース等）、手遅れにならないうちに解決方法について弁護士や社会保険労務士に相談することをお薦めします。

また、「パワーハラスメント相談記録票」、事実確認の結果は、訴訟に発展した場合の重要な資料になりますから、プライバシーの保護に注意して保存します。

なお、会社が相談者から民事訴訟を提起される恐れがある場合など、紛争の長期化を避けるため、個別労働紛争解決制度のあっせん手続きや労働審判を活用することも選択肢の一つです。

### \*個別労働紛争解決制度のあっせん手続き

あっせんは都道府県労働局に設置されている紛争調整委員会の委員（弁護士、大学教授、社会保険労務士などの労働問題の専門家）が、事業主と労働者の双方の主張の要点を確かめ、紛争当事者間の話し合いを促進することにより、紛争の解決を図る制度です。双方から求められた場合には具体的なあっせん案を提示します。当事者であっせん案が合意した場合は、民法上の和解契約の効力を持ちます。利用は無料で全国の総合労働相談コーナーから申請が可能です。

### \*その他の裁判外紛争解決手続き

その他、ADR（Alternative Dispute Resolution）裁判外紛争解決手続きとして、以下の全国の機関が行う調停やあっせん等を活用することも考えられます。

（各都道府県の機関によっては手続きを実施していない場合もありますので、

ご注意ください。)

- 弁護士会
- 司法書士会
- 日本産業カウンセラー協会
- 社会保険労務士会

なお、サービス内容、制度の詳細や利用料については各機関・団体に直接お問い合わせください。

### **\*労働審判**

労働審判手続は、労働審判官（裁判官）1人と労働関係に関する専門的な知識と経験を有する労働審判員2人で組織された労働審判委員会が、個別労働紛争を、原則として3回以内の期日で審理し、適宜調停を試み、調停による解決に至らない場合には、事案の実情に即した柔軟な解決を図るための労働審判を行うという紛争解決手続です。労働審判に対して当事者から異議の申立てがあれば、労働審判はその効力を失い、労働審判事件は訴訟に移行します。

## 懲戒処分の対応例

### ～行為がエスカレートしていった事例～

作業手順が遅い従業員を先輩従業員が暴言を吐くなどが頻繁にありました。

最初は、作業手順などを丁寧に教えていましたが、なかなか作業を覚えられない後輩従業員に対して、「お前は本当にばかだ。早く辞めろ」などの暴言をするようになっていきました。それを見ていた同じ職場の同僚は、上司に相談していましたが、先輩従業員が指導の一貫として行っている行為と見ており、特に対応していませんでした。しかし、先輩従業員の行為は次第にエスカレートし、暴言が連日続き、後輩従業員の作業着や備品を蹴飛ばすなどの行為も見られたことから、同じ職場の同僚は心配になり、第三者として相談窓口に通報を行いました。

相談を受けた相談窓口の担当者は、総務部長と相談し、相談窓口担当者と総務部長で後輩従業員本人(被害者)と同じ職場の4～5名に事実確認を行いました。

事実確認を行った結果、1年以上にわたる暴言がなされていたことがわかり、すぐに先輩従業員(行為者)を自宅待機(処分確定ではないので、有給休暇扱い)とし、総務部長が先輩従業員(行為者)との面談を重ねました。

第三者から通報を受けてから1ヶ月程度の間には事実確認を行うとともに、就業規則に基づき、総務部長が指名した懲戒委員会メンバーで処分の検討を行いました。

結果、先輩従業員(行為者)と看過していた上司への懲戒処分ならびに先輩従業員(行為者)を別の支店に異動させました。

再発防止策として、従業員全員に対してパワハラへの理解を深めるための研修を行いました。

## 5. 行為者・相談者へのフォローアップ

### ◇ ポイント

- ✓ 相談者・行為者の双方に対して、会社として取り組んだこと（事実関係についての調査、対応の内容とその考え方）を説明し、理解を得るようにしましょう。
- ✓ 行為者の行動や発言にどのような問題があったかを伝えることで、今後同様の問題が起こらないようにしましょう。
- ✓ また、相談者にも仕事の行い方などに問題があった場合には、行動や発言にどのような問題があったのかを伝えることで、今後同様の問題が起こらないようにしましょう。

### 5.1. 行為者・相談者の双方への説明

行為者・相談者の双方に対して、会社として取り組んだことを説明し、理解を得るようにしましょう。

- 事実関係についての調査
- 対応の内容とその考え方
- 行為者の行動や発言にどのような問題があったのか、どうすべきであったのか
- 相談者にも仕事の行い方などに問題があった場合には、行動や発言にどのような問題があったのか、どうすべきであったのか

相談者に行為者の具体的な処分の内容を伝えることは個人情報を伝えることにあたるので、一般的には「会社の就業規則に則り、処分する」と伝えるに留めることが望ましいでしょう。

## 5.2. 相談者へのフォローアップ

相談者へのフォローアップを十分に行う必要があります。

それが不十分だと、相談に来た従業員からは、会社は何もやってくれない、相談しても無駄だなどと、逆に不信感を与え事態が悪化してしまうこともあります。そういったことが起こらないように、関係部門と協力し、途中経過のフィードバックなどを相談者に行います。

### 相談者へのフォローアップ例

#### ～相談者が報復を受ける不安への対応例～

相談者は、先輩従業員から、自身の体型について揶揄され、痩せることを強要される、毎日のように体重の報告を求めてくるなど、業務とは関係のないことを強いられ、出社するのが苦痛であるとの相談が窓口にありました。

相談者の了解の下、行為者に事実確認をした結果、相談者の申告どおり、日常的に業務の範疇を超えた対応を強いられている状況であることが確認できました。

事実調査を担当した相談担当者と総務部の課長の2名より、相談者に調査結果の説明を行いました。行為者へ事実確認の内容を説明し、行為者本人が事実を認めていること、会社は本事案の原因は行為者側にあると判断していること、行為者本人も反省している様子であったことを相談者に伝えました。事実確認の内容については、おおむね納得した様子でした。

一方で、今後の会社としての対応措置を検討するにあたり、相談者の希望を確認したところ、相談者は、行為者の顔をみるとドキドキしてしまうことから、行為者の異動を希望し、異動が不可能であるならば、行為者に対する会社からの処分を望んでいました。

行為者の要望を踏まえて、人事部の部長と課長は、相談者が所属する部署の責任者である本部長と検討を重ね、相談者と行為者が業務上接点を持たない体制変更を行うこととしました。

対応案の決定を受けて、体制変更を行う考えがあることを人事部長から相談者に説明を行い、今後は行為者との接点がなくなることで、相談者の了解を得たものの、相談者は、行為者から報復を受けないどうか不安な様子でしたので、行為者の上長から強く注意・指導を行うとともに、今後半年間は、相談者と相談担当者、人事部の課長の3名で定期的に面談を行うこととしました。

加えて、健康管理の観点で、定期的な産業医との面談を薦めました。

### 5.3. 行為者へのフォローアップ

行為者へのフォローアップは、時間をかけてじっくり行う必要があります。例えば、部下を教育していると考えているなど、行為者は正しいことをしていると認識している場合があります。その場合に、十分な説明もなく行為者を処分すると、納得感を持たれないばかりか、行為者自身も心身の健康に不調を来す可能性があります。処分をする場合は、行為者にその理由を説明し、理解してもらうことが重要です。

再発防止のために継続的なフォローアップを行うことも重要です。

同じことを繰り返す行為者の上長は、行為者の言動に目を配り、タイムリーに適切なアドバイスを行うとともに、定期的な面談が必要です。

たとえば、人事管理上フラグを立てる等により、継続的なモニタリングを行い、フォローすることも考えられます。

加えて、行為者が、効果的な指導方法やコミュニケーションの手法を継続的に学んでもらうことも必要です。たとえば、以下の外部研修に出席することも有効です。

- 効果的な指導方法のためのワークショップ（ほめ方や叱り方を知る）
- アサーション研修（自分と相手を大切にす表現技法を知る）
- アンガーマネジメント研修（「怒り」をうまくコントロールすることで、エネルギーやモチベーションに変える）
- リーダーシップ研修（チームの作り方など）

## 行為者へのフォローアップ例

### ～同じことを繰り返す行為者への対応例～

課長Aが、部下を個室に呼び出して長時間怒鳴りつけることが日常的に行われており、職場に  
来られなくなった部下が出てきてしまっているとの通報が窓口にありました。

匿名による通報であったため、被害者本人による通報か、第三者による通報か確認できなかつ  
たものの、相談窓口担当者と人事部との間で対応を検討し、状況を把握するために、行為者の上  
司へ事実確認を行うこととしました。

事実確認は、人権啓発室の室長と行為者の上司にあたる部長Bの2人の間で行われました。部  
長Bは、状況のある程度把握していましたが、業務上必要な指導の範囲と認識。しかし、行為者は  
課長に昇格して日が浅いこともあり、普段から行き過ぎた言動が見受けられ、部下への配慮が欠  
けているとの意見が伺えたため、部長Bを通じて注意・指導を行うこととしました。

課長Aへの注意・指導は、周りに話が漏れないよう会議室を準備し、部長Bと課長Aの2人で  
行いました。部長Bが、怒鳴りつけることは業務上の指示・指導に必要なものではないことを伝え、今  
後は慎むよう注意を行いました。課長Aは、大声で叱った事実は認めたものの、業務遂行上必要  
な処置であり、部下の業務の進め方では、納期に間に合わないとし、人格や尊厳を損なう言動は  
ないと認識しており、当初は注意を受けていることに不服な様子が伺えました。

しかし、部下に直接指示を行う立場にある課長として、相手の置かれた状況や心情、心身の調  
子に十分な配慮が必要であることを丁寧に伝えていくことで、次第に通報内容を真摯に受け止め、  
今後は言動を改めることを約束するに至りました。

課長Aには、管理職としてのスキル向上のためのリーダーシップ研修、アンガーマネジメント研  
修、アサーション研修などの受講を指示するとともに、部長Bが日常的に納期に遅れる部下に対す  
る指導方法を課長Aと検討することとしました。

## 5.4. 行為者が経営者や役員の場合

行為者が経営者や役員の場合であっても、パワハラを放置することは、企業や経営者自身が法的な責任を問われる可能性があります。

※裁判例は、「パラーハラスメント対策導入マニュアル」の「パワハラ放置に基づく会社の損害賠償責任（東京地裁判決平成 22 年 1 月 29 日）」や「経営者によるパワハラ（東京地裁判決平成 27 年 1 月 15 日）」を参照してください。

行為者となった経営者や役員に、厳しく叱責された従業員は、モチベーションが低下し、職場の雰囲気も悪くなり、職場の生産性も低下することをしっかり理解してもらい、会社からパワハラをなくすために、まず、経営者や役員の方がパワハラ行為を行わないことが重要であることを伝えていきましょう。

経営者や役員のパワハラがあったと相談窓口で相談があっても、社内で解決することが難しい場合があります。その際には、都道府県労働局の総合労働相談コーナーや都道府県庁の労働相談などの行政機関を利用することや、労働組合やユニオンとの交渉の場を活用することも検討してみましよう。



## 6. 再発防止策の検討

### ◇ ポイント

- ✓ 再発防止策は予防策と表裏一体です。予防策に継続的に取り組むことが再発防止につながります。
- ✓ 取組内容の定期的検証・見直しを行うことで、より効果的な再発防止策の策定、実施に取り組みましょう。

### 6.1. 再発防止への考え方

再発防止策は、予防策と表裏一体の取組です。予防策を着実に実施していくことが、再発防止にもつながるといえます。

パワーハラスメント問題が解決した後も同様の問題が発生することを防ぐため、重要なことは、取組を継続し、従業員の理解を深め再発防止につなげることです。定期的な見直しや改善を行い継続的に取り組むことも一つの方法です。加えて、プライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内の主要な会議で情報共有することも大切です。

また解決に当たって、行為者を処分するだけでは、最悪の場合、同じことが再び繰り返されるといいう可能性が残ります。これを防ぐためには、次のような視点を持って解決を図っていくことが大切です。

- その後の職場が相談者にとって、安全で快適な環境となっているか
- 行為者が同様の問題を起こすおそれはないか
- 新たな行為者が発生する環境となっていないか

## 6.2. 再発防止策

再発防止策としては、以下のようなものが考えられます。

### 《行為者に対する再発防止研修の実施》

パワーハラスメント行為の再発を防ぐために研修を実施します。本人の立場も配慮し行うことが必要です。社内で対象者を集めての研修は、お互い顔を合わせることになるので、できれば避けた方がよいでしょう。社内にこだわることなく、社外セミナーなどに参加してもらい、レポート提出などをさせるのも一つの方法です。

### 《事例発生時のメッセージ発信》

事例発生時には、可能であれば何らかのメッセージ・情報の発信をするとよいでしょう。職場を預かる管理職に注意喚起をするだけでも効果が見込まれます。

### 《事例の活用》

事例ごとに検証し、新たな防止策を検討し、毎年のトップメッセージや会社ルール、研修などの見直し・改善に役立てることが望まれます。またプライバシーに配慮しつつ、同様の問題が発生しないように、社内の主要な会議で情報共有することも大切です。

### 《管理職登用の条件》

例えば、管理職登用にあたり、部下とのコミュニケーションの取り方や部下への適正な指導や育成にあたる人材かどうかを昇格の条件とすることも考えられます。

### 《職場環境の改善のための取組》

パワーハラスメント行為の防止に当たり、職場環境の改善のための取組を行います。パワーハラスメントが起きてしまう要因には、例えば職場内のコミュニケーションや人間関係の希薄化、長時間労働の恒久化が考えられます。コミュニケーション不足により、異質なものを排除する風土が生まれ、また長時間労働による疲弊がパワーハラスメントへとつながっていく可能性があります。このような状況が考えられる場合は、職場内のコミュニケーションの強化や長時間労働対策を行うなど、職場環境を改善することがパワーハラスメントの予防にもつながります。

## 再発防止策例

### ～時間外勤務や労働時間管理についての改善も行った例～

先輩従業員より、休日の前日になって突然、とても1日ではこなし切れない大量の仕事を命じられ、休日明けまでに作業完了するよう求められることが続き、そのため休日を返上しての作業を毎週のように、この半年強いられているとの相談が窓口にありました。

相談担当者が相談者と面談し、職場への事実調査を行った結果、相談にあったように休日対応が当たり前の状態になっていることが確認できました。加えて、会社として承認した休日勤務ではなかったため、休日対応した場合も手当が支給されず、無給での労働を強いられている状況であることが判明しました。

事態の再発を防止するために、人事部長主導の下、再発防止策の検討とともに、今回の事態を招いた原因として、「①残業の指示を一般従業員が行っていたこと」、「②行為者のパワハラへの理解が不足していたこと」、「③職場で労働時間の実態管理が何もされていなかったこと」の3点の問題が明らかになりました。

そのため再発防止策として、「①休日出勤を含む時間外勤務は管理職の承認を必要とすることを職場に通達」、「②行為者を含む現場のリーダクラスを対象にパワハラへの理解を深めるための研修を開催」、「③労働時間の実態管理のため、タイムカードによる勤怠管理を職場に導入」を決め、職場環境を改善することとしました。



相談窓口（一次対応）担当者のためのチェックリスト

基本的な流れ	ポイント
1 相談者のプライバシーが確保できる部屋を準備しましょう。	—
2 相談者が冷静に話ができるよう心がけましょう。	✓ できる限り、相談者が女性の場合は、女性の相談担当者も同席できるようにしましょう。
3 相談内容の秘密が守られることを説明しましょう。	✓ 相談者のプライバシーを守ること、相談者の了解なく行為者に話をしないこと、相談によって社内で不利益な取扱いを受けないことを説明しましょう。
4 相談対応の全体の流れを説明しましょう。	✓ 相談窓口の役割や、解決までの流れ、会社のパワーハラスメントに対する方針（パワーハラスメントは許さない等）等の説明をしましょう。
5 相談者の話をゆっくり、最後まで傾聴しましょう。	<p>✓ 1回の面談時間は、50分程度が適当です。            ✓ 相談者が主張する事実を正確に把握することが目的ですので、意見を言うことは原則として控えましょう。            ※相談者に共感を示さない以下のような言葉は、厳禁です。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>(1) 「パワハラを受けるなんて、あなたの行動にも問題（落ち度）があったのではないか」と相談者を責める。              (2) 「どうして、もっと早く相談しなかったのか」と責める。              (3) 「それは、パワハラですね/それは、パワハラとは言えません」と断定する。              (4) 「これくらいは当たり前、それはあなたの考え過ぎではないか」と説得する。              (5) 「そんなことはたいしたことではないから、我慢した方がよい」と説得する。              (6) 「（行為者は）決して悪い人ではないから、問題にしない方がいい」と説得する。              (7) 「そんなことでよくよせずに、やられたらやり返せばいい」とアドバイスをする。              (8) 「個人的な問題だから、相手と二人でじっくりと話し合えばいい」とアドバイスをする。              (9) 「そんなことは無視すればいい」とアドバイスをする。              (10) 「気にしても仕方がない。忘れて仕事に集中した方がよい」とアドバイスをする。</p> </div>
6 事実関係を整理し、相談者とともに確認しましょう。	<p>✓ いつ、誰から、どのような行為を受けたか、目撃者はいたか等を整理し、パワーハラスメント相談記録票（参考資料9別添）に記入しましょう。            ✓ 証拠書類（手帳や業務記録など）があれば、コピーし保存しましょう。</p>
7 人事担当部署などに相談内容を伝え、事実関係を確認することや対応案を検討することについて同意を得ましょう。	<p>✓ 相談者が行為者や他従業員からの事情聴取を望まない場合は、確認ができなければ、会社としてこれ以上の対応（行為者への指導や処分等）はできないことを説明しましょう。            ✓ 相談者の意向を尊重して対応しましょう。</p>
※ 相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合には、産業医などの医療専門家等へすみやかに相談しましょう。	—

【相談者の情報】

相談受付日時	年 月 日
氏名	
所属	
連絡先 (内線又は携帯)	
メールアドレス	@
社員番号	

【内容】

いつ	誰から(相談者との関係)	どのような (受けた場所、状況、パワハラと感じた具体的な言動など)	同席者や目撃者の有無 ／所属や名前など
① 年 月 日 時ごろ			
② 年 月 日 時ごろ			
③ 年 月 日 時ごろ			
④ 年 月 日 時ごろ			

**(裏面) パワーハラスメント相談記録票**

受付NO  

【相談内容の整理】

類型	具体例	相談内容への当てはめ	社内規程上の位置付け
①身体的な攻撃	暴行、障害		
②精神的な攻撃	脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言、人格否定的な発言		
③人間関係からの切り離し	隔離、会議・研修に出席させない、仲間外し、挨拶をしない、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	能力・経験とかけ離れた程度の低い仕事の命令、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、プライバシーを暴露される		
①～⑥以外	退職強要、異動・配置転換、降格、権限を奪う、他人のミスの責任を負わせる、差別的な呼び方・あだ名で呼ぶ、監視をされる		

【相談者の生活・身体・精神への影響】

休暇取得	
時間外、休日労働	
身体面への影響	
精神面への影響	

【その他確認事項】

対象は自分だけか、人を区別して行われているのか	
上司、同僚、外部相談機関等への相談状況	
職場環境への影響	
相談者の希望 例：調査してほしい、指導してほしい、配置転換等の人事上の措置、様子を見たい、等	