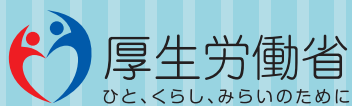


# パワーハラスメント対策導入マニュアル

---

～予防から事後対応までサポートガイド～

2014年度



# 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 .....	10
3. 本マニュアルを活用した取組の実施 .....	12
3.1. トップのメッセージ .....	12
3.2. ルールを決める .....	14
3.3. 実態を把握する .....	20
3.4. 教育する .....	24
3.5. 周知する .....	26
3.6. 相談や解決の場を提供する .....	29
3.7. 再発防止のための取組 .....	35
4. パワーハラスメント対策の取組の継続 .....	37
4.1. 持続した取組にしていくために .....	37

## <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 自習用テキスト
- 参考資料 6 周知用ポスター
- 参考資料 7 周知用手持ちカード
- 参考資料 8 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

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増加しているなど、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

	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度
精神障害の労災補償の支給決定件数全体	234 件	308 件	325 件	475 件	436 件
（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	16 件	39 件	40 件	55 件	55 件
上司とのトラブルがあった	9 件	17 件	16 件	35 件	17 件
同僚とのトラブルがあった	0 件	0 件	2 件	2 件	3 件
部下とのトラブルがあった	0 件	1 件	2 件	4 件	3 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 24 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 32.0%（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 25.3%（図 2 参照）であり、この問題が社会的な問題として顕在化してい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 1,700 社及び民間企業に勤務している者約 9,000 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/2r9852000002qx6t.html>

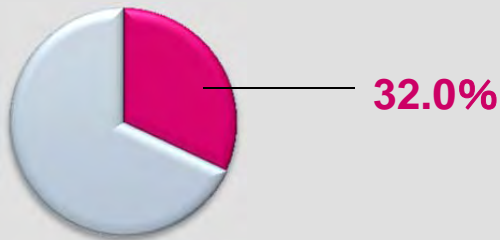


図 1 過去3年間に、従業員からパワーハラスメントに該当する相談を受けたことがある企業

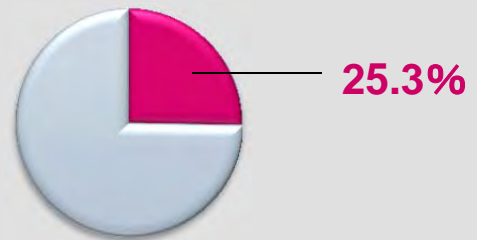


図 2 過去3年間に、パワーハラスメントを受けたことがあると回答した従業員

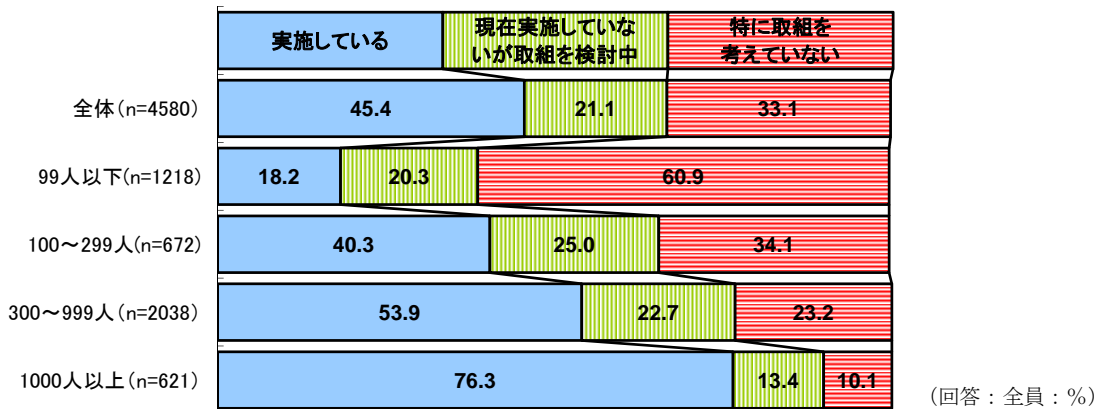


図 3 (企業調査) 職場のパワーハラスメントの予防・解決のための取組の実施状況

「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 24 年度)

さらに、個別労働紛争解決制度の施行状況(平成 25 年 5 月)では、「いじめ・嫌がらせ」がすべての相談の中でトップの件数となったこと(図 4 参照)、平成 25 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 55 件に増加して、具体的な出来事別の支給決定件数のうち最も多い類型となったことなど、問題は深刻化しています。また、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。

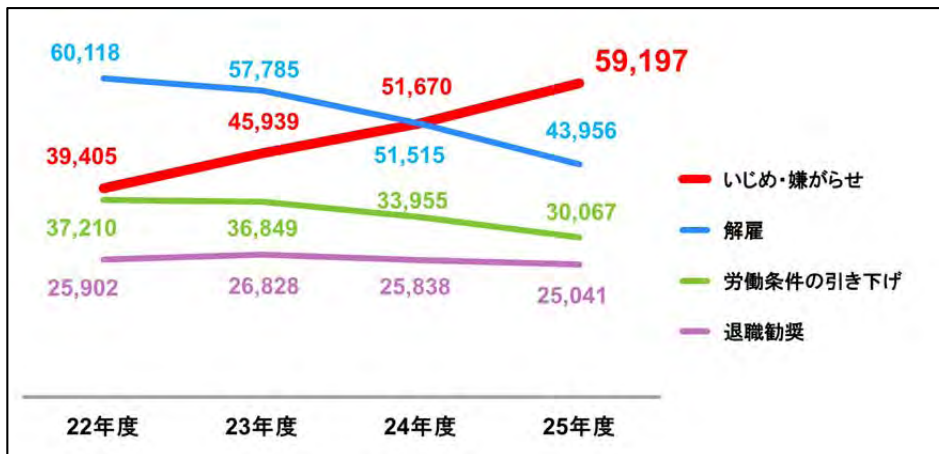


図 4 民事上の個別労働紛争の相談内容の件数の推移

「平成 25 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）。

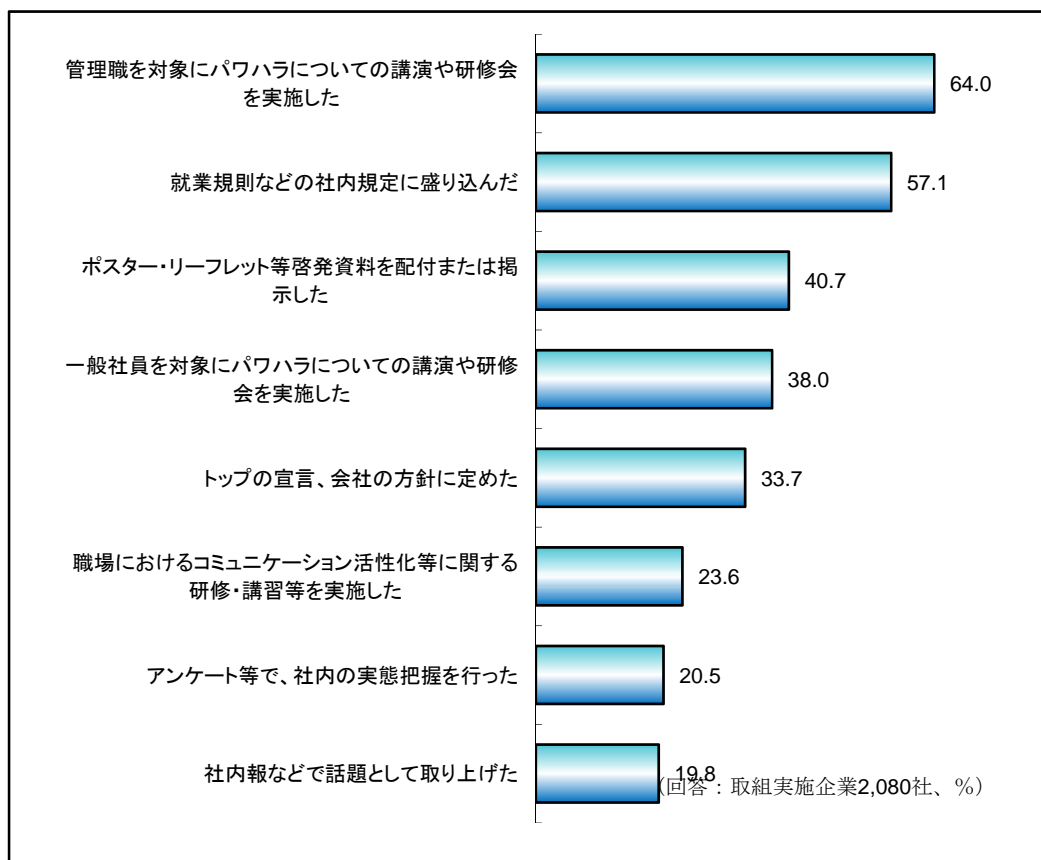


図5（企業調査）パワーハラスメントの予防・解決のために実施している取組

「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24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）。

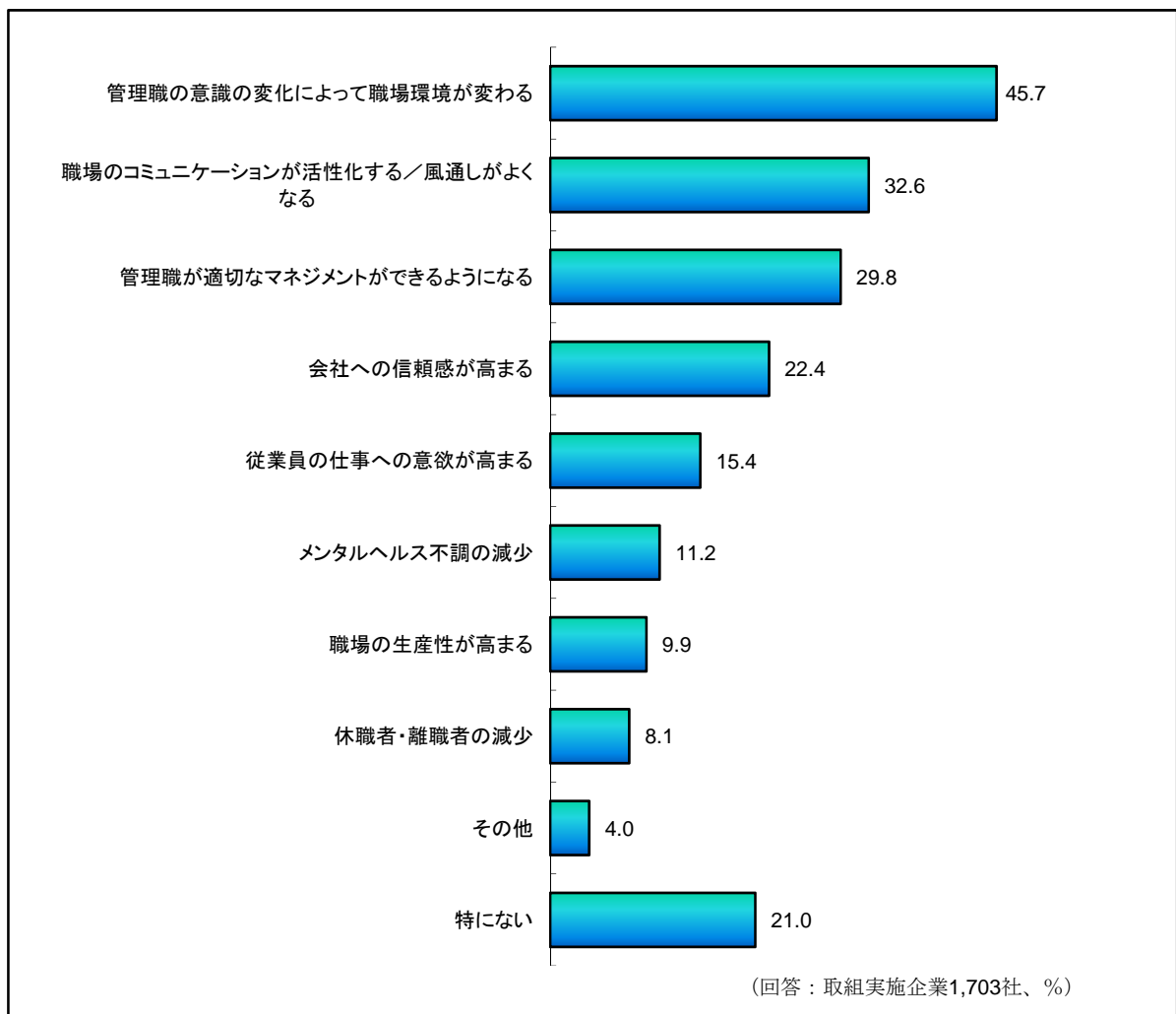


図6（企業調査）パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めた結果、  
予防・解決以外に得られた効果

「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24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 パワーハラスメントの行為類型

行為類型	具体例
1. 身体的な攻撃	暴行・傷害
2. 精神的な攻撃	脅迫・名誉棄損・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	業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、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

## ■ 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。

## ■ 裁判例等

- 「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。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「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 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、注意したり、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、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 C に損害を賠償するよう判示した。</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、先輩看護師の F から飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、暴言等のいじめを受け、自殺した。</p> <p>判決内容： 判決では F の E に対するいじめを認定し、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 に対し、安全配慮義務の債務不履行責任（民法 415 条）を認めた。</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 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的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、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償責任を認めた。</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及び会社I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）</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と判示した。</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。

## 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>3</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決める
  - 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

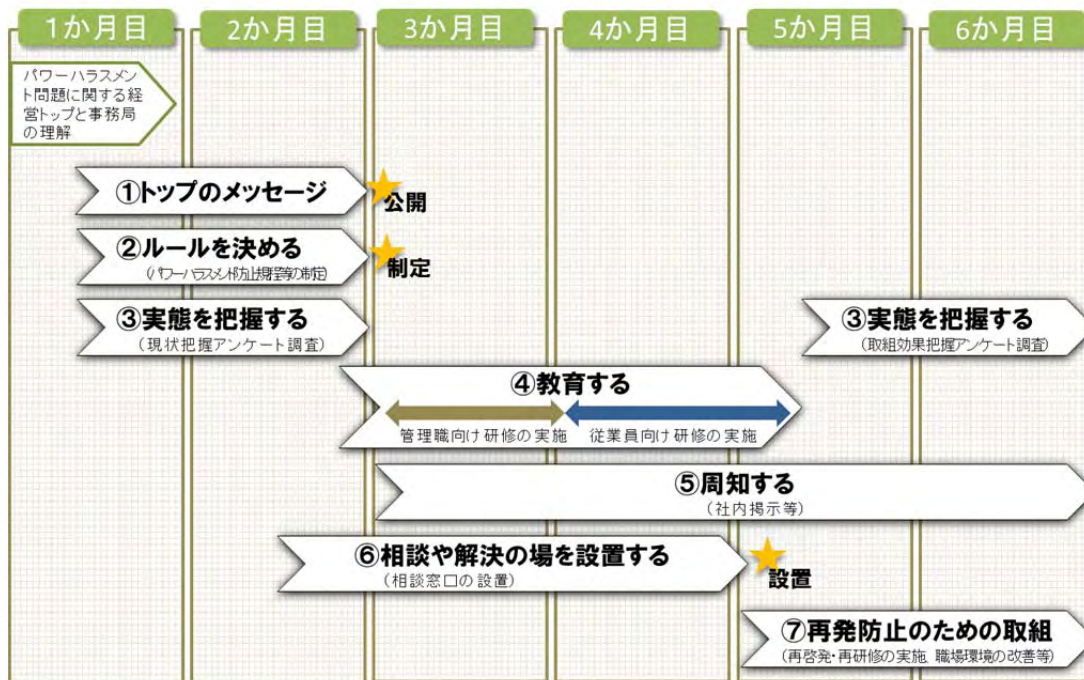
<sup>3</sup> 「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」は、厚生労働省のパワハラ総合情報サイト「あかるい職場応援団」から無料でダウンロードすることができます。

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

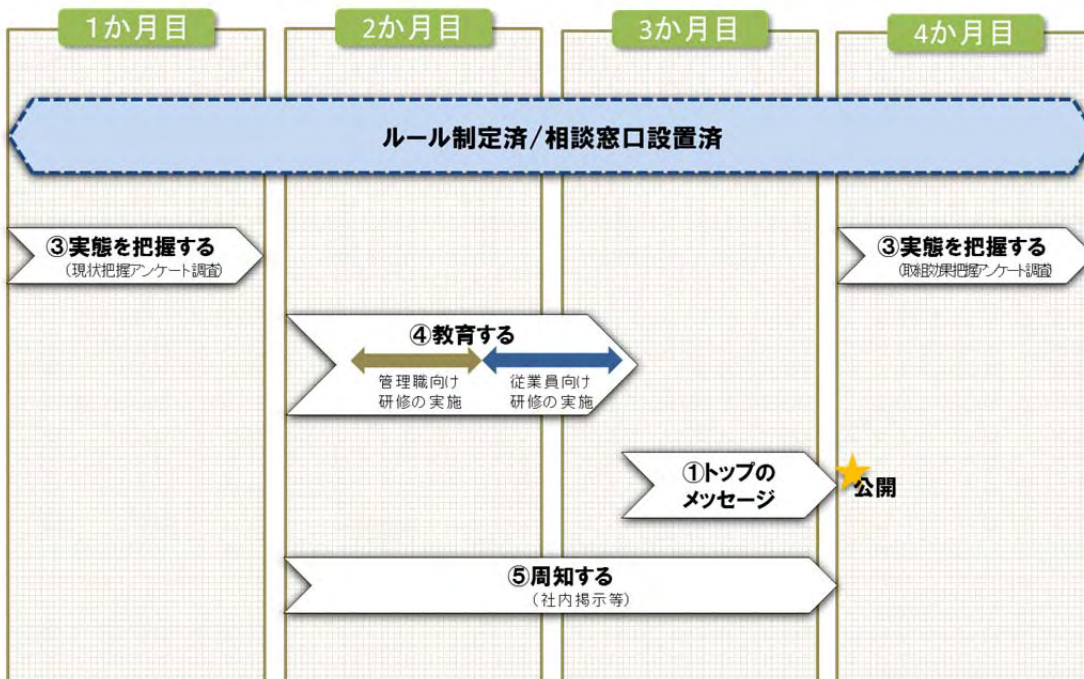
前述の7つの項目に取り組んで、企業としての基本的枠組みを6か月で構築するためのスケジュール例は、下記取組スケジュール例1のとおりです。また、一部の取組を既に実施しており、4か月でさらに活動を広げていく場合のスケジュール例は、下記取組スケジュール例2のとおりです。

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みましょう。

● 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。

- 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、事前に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

出典：「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」

【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きる。

(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。
- ✓ 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.	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.	パワーハラスメントのタイプ(6 類型)
Q6.	パワーハラスメントの具体的な内容
Q7.	行為者とあなたとの関係
Q8.	パワーハラスメントを受けた後の行動
Q9.	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.	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.	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.	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.	<p>会社のパワーハラスメントへの取組状況(個別評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ パワーハラスメントに関する相談先を知っているか</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ パワーハラスメント行為を確認した際に、加害者に対し適正に対処していると思うか</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
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.	会社への要望

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.	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.	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.	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.	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.	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.	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.	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による、上司の変化

### ■ 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）」のひな形及び「取組実施後の効果把握アンケート（事後調査）」のひな形を盛り込んでいます。御利用ください。



## 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。
- ✓ 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元に認識する
    - ◇ パワーハラスメントの加害者、会社の責任について判例を含めて確認する
    - ◇ 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加害者、会社の責任について判例を含めて認識する
    - ◇ 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）、  
 「自習用テキスト」（参考資料5）を用意しています。  
 御利用ください。

## 3.5. 周知する

### ！ポイント

- ✓ 積極的・能動的に、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。

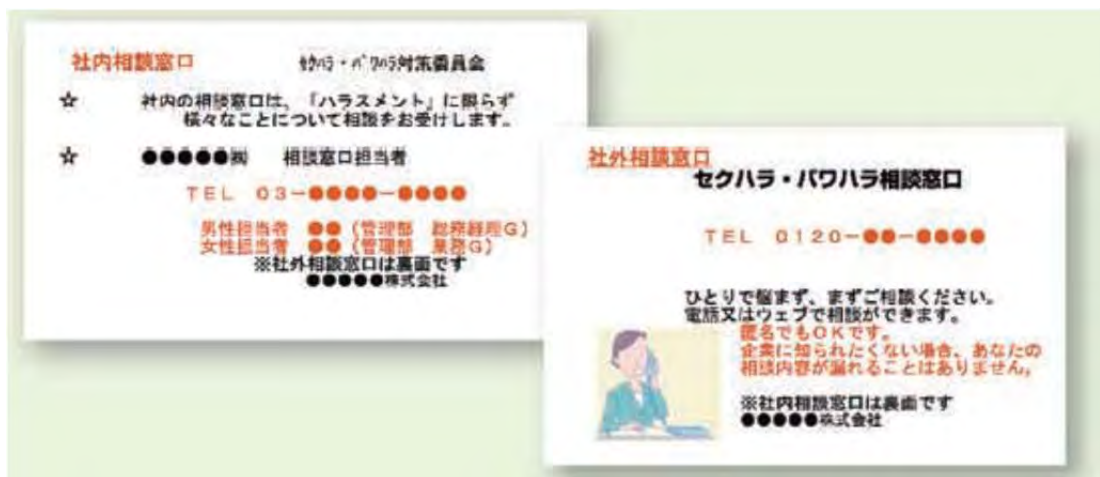
### ➤ 人事部門や組織長による具体的取組内容の説明会の実施

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6)及び「周知用手持ちカード」(参考資料7)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

- ✓ 相談窓口は守秘義務を負うことやプライバシーを保護すること、また、相談者等が不利益な取扱いを受けないことなどを明確にしましょう。
- ✓ 相談窓口の対応が公平・公正であることを明確にし、相談しやすい窓口を設置しましょう。
- ✓ 相談担当者が十分な対応スキルを持てるよう、対応マニュアルの整備や対応研修なども準備しておきましょう。
- ✓ 社内に相談窓口を設置するのが難しい場合は、社外の相談窓口の設置を検討しましょう。

### ■ 基本的な考え方

- 適切かつ迅速に対応する必要があります。

パワーハラスメント問題が発生した場合、被害者はもちろんのこと、周囲のメンバー、行為者自身、そして組織にも悪影響が及ぶことは先に述べたとおりです。パワーハラスメントは、時間の経過に伴って対立が深まる、より一層の被害者のケアが必要になるなど、被害の程度が深刻化していくことが起こり得ます。このため、初期の段階で、発生した相談に対して適切かつ迅速に対応することが求められています。
- 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確認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。
- 守秘義務を負うことやプライバシーを保護することを明確にします。

相談者が相談しやすいようにするには、秘密が守られることを明確にしておく必要があります。また、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」とすることも考えられます。
- 中立・公正な立場で事実関係を確認します。

相談窓口は、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、解決に向けて事実確認を行うことが大切です。

### ■ 相談対応への体制整備の進め方

- 相談対応については、組織内に相談体制（管理職等による相談対応、相談窓口による対応、産業医による相談対応など）を設ける方法と、組織外に相談窓口（産業カウンセラー、メンタルヘルス専門家、弁護士などの専門家によるもの）を設置して対応していく方法が考えられます。いずれの場合も、従業員が気軽に相談ができる体制を整え、適切かつ柔軟に対応することが必要となります。また、労働組合に相談が持ち込まれるケースもあります。労働組合と協働して相談対応できる体制を整える必要があります。
- 相談窓口での解決が困難なとき、内容が重大であると判断されるときには、パワーハラスメント調査委員会等による解決を図ります。
- 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、対応マニュアルの整備や対応研修なども準備しておきましょう。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。

### ■ 管理職等による相談対応

- パワーハラスメントについては、相談者の上司である管理職に相談が持ち込まれる可能性があります。相談を受けた管理職には、事態を悪化させないよう、迅速に相談の内容及び事実を確認することが求められます。このため、管理職は、パワーハラスメントに関し十分に理解しておく必要があります。
- また、パワーハラスメントは、同僚との間、先輩後輩との間でも起こり得ますので、すべての従業員が当事者となる可能性があります。このため、管理職だけでなくすべての従業員が、パワーハラスメントに関する基本的知識を身につけて、同僚同士等でも相談に乗れるようにしておくとともに相談窓口につなげるように周知を図ることも大切です。

## ■ 窓口の種類ごとのメリット・デメリット及びポイント

- 窓口の種類ごとのメリット・デメリット及びポイントについて、表6に整理します。

表6 相談窓口のメリット・デメリット及びポイント

窓口の種類	メリット	デメリット	ポイント
管理職等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者から身近な存在として感じてもらえるため、気軽に相談しやすい</li> <li>● 職場環境などの状況を把握しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者等自身がパワーハラスメントの行為者であることがある</li> <li>● 相談者から秘密が守られないのではないかと不安を持たれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者に対し、パワーハラスメントを理解させるための研修をしっかりと行う</li> </ul>
内部の窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者から身近な存在として感じてもらえるため、気軽に相談しやすい</li> <li>● 窓口担当者も職場環境などの状況を把握しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談者から秘密が守られないのではないかと不安を持たれる</li> <li>● 窓口担当者を知っている場合には、利用しづらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可能であればカウンセラー等の専門家を窓口担当者とする</li> <li>● 一般従業員が担当する場合は、マニュアル等を作成し、継続的に研修を行って、対応能力の向上に努める</li> </ul>
外部の窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 弁護士、医師等の専門家による対応が受けられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具体的な職場環境等の理解が不十分な場合がある</li> <li>● 行為者や周囲の人に対する事実関係の調査をすることが難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談者の同意なく、組織に氏名、内容等を伝えないという措置を講じ、情報管理体制を整える</li> <li>● 個々の相談内容から考えられる組織の問題点について、外部窓口からフィードバックしてもらう</li> </ul>



■ 相談への対応の流れの例

- 相談への対応の流れの例は図8のとおりです。

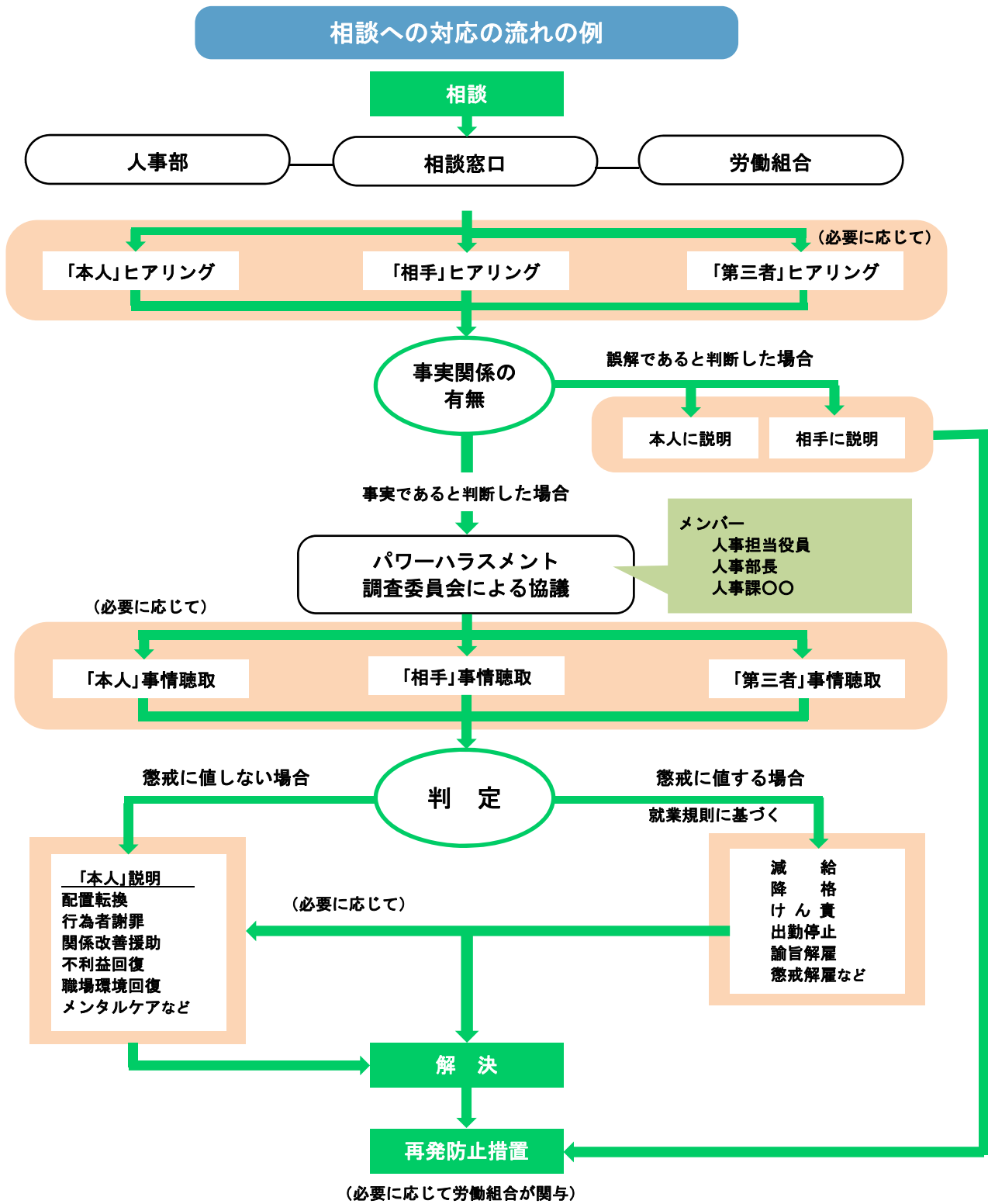


図8 相談への対応の流れの例

出典：「職場のパワーハラスメント対策ハンドブック」（一部改）

### ■ 相談対応における留意点

- 相談担当者は、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必要です。その際に、留意すべき点は以下のとおりです。
  - 迅速な対応を行う
  - 当事者による自主的な解決に任せず、上司や関係部署が連携して対応する
  - 相談者の気持ちをよく慮って、言葉や態度で傷つけないよう配慮する
  - 「その程度のことはよくあることだ」、「あなたにも問題があったのではないかなど、相談者に共感を示さない言葉は厳禁
  - 相談のしやすさ、プライバシーの保護を十分に確保する
  - 複数名での相談を原則とする
  - 相談者と同性の窓口担当者が同席する
  - 相談者とともに事実関係を整理する
  - 記録を取る など

### ■ 相談者へのフォロー

- 相談者へのフォロー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。
- 相談者はパワーハラスメントを受けたことで、大きな苦痛を感じており、それが心身の不調をもたらすことがあります。心身の健康が悪化している可能性がある場合は、産業医等の専門家とも連携し、適切に対応していく必要があります。

### ■ 行為類型ごとの具体的事例とその対応方法

- 参考までに、行為類型ごとに、パワーハラスメントに該当する具体的事例と対応方法を整理しました（表7参照）。あくまで一例ですので、実際の対応に当たっては当該事案の事実関係を踏まえて、適切に御対応ください。
- 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の認識で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。

表7 行為類型ごとの具体的事例とその対応方法の例

行為類型	具体的事例	対応方法の例
身体的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提案書を上司に提出したところ、「出来が悪い」と怒鳴られ、灰皿を投げつけられて、眉間を割る大けがをした</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談窓口による事実確認の実施、パワーハラスメントの認定</li> <li>● 行為者の懲戒処分</li> <li>● 被害者の配置転換</li> </ul>
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場の同僚の前で、直属の上司から、「ばか」「のろま」などの言葉を毎日のように浴びせられる</li> <li>● 教育訓練という名目で懲罰的に規則の書き写しなどを長時間行う</li> <li>● 自分だけでなく、周囲の同僚も怯えて職場環境が極めて悪化している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談窓口による事実確認の実施、パワーハラスメントの認定</li> <li>● 行為者の懲戒処分</li> <li>● 被害者の配置転換</li> </ul>
人間関係からの切り離し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事のやり方を巡って上司と口論してから、必要な資料が配布されない、話しかけても無視される状態が続いている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相談窓口による事実確認の実施、パワーハラスメントの認定</li> <li>● 行為者による謝罪</li> <li>● 行為者への再発防止研修</li> </ul>
過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出向先企業でとても一晩では処理しきれない量の業務を命ぜられた</li> <li>● 出向先は、重要な取引先でもあり、とても断ることができずに毎晩徹夜をしている状況である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出向元による事実確認の実施</li> <li>● 出向先と出向元との協議</li> <li>● 改善しない場合には、出向の取りやめ</li> </ul>
過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バスの運転手が公道で軽い接触事故を起こしたところ、上司が激怒して、翌日から3週間にわたり営業所の草むしりだけをさせられた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当部門による事実確認の実施、パワーハラスメントの認定</li> <li>● 行為者の謝罪、その後和解</li> <li>● 被害者の運転業務への復帰</li> </ul>
個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有給休暇を取得して旅行に行こうとしたところ、上司から「誰と、どこへ行くのか、宿泊先はどこか」などと執拗に問われ、有給休暇の取得も認められなかった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当部門による事実確認の実施、パワーハラスメントの認定</li> <li>● 行為者の謝罪</li> <li>● 被害者の配置転換</li> </ul>



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8)を用意しています。  
 相談担当者研修や対応マニュアル作成などに御利用ください。

## 3.7. 再発防止のための取組

### ！ポイント

- ✓ パワーハラスメント行為の再発防止も重要な取組です。相談者への迅速な対応、事案の早期解決が再発防止につながります。
- ✓ そのために、早期対応に加えて、行為者の外部研修受講、レポート提出なども有効な手段です。
- ✓ 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。

### ■ 再発防止に当たっての考え方

- 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、様々な取組が必要です。そのために重要なことは、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。
- 会社として、一時的かつ特別な取組ではなく、会社経営、マネジメントの課題として、継続的に取り組むことが再発防止につながります。
- また、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。
- 再発防止に向け、相談の段階から適切に処置します。組織がパワーハラスメントの相談を受けた、あるいはパワーハラスメントを認識した場合には、できる限り相談者の希望に沿った形で解決を図っていくことが求められます。解決に当たって重要なことは、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う可能性が残ることです。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

- 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

社内事例を記録し、研修などで活用することも考えられます。行為者、被害者への配慮が必要である場合には、社外の同様な事例を利用するとよいでしょう。事例ごとに検証し、新たな防止策を検討したり、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。

➤ 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9、10参照）。

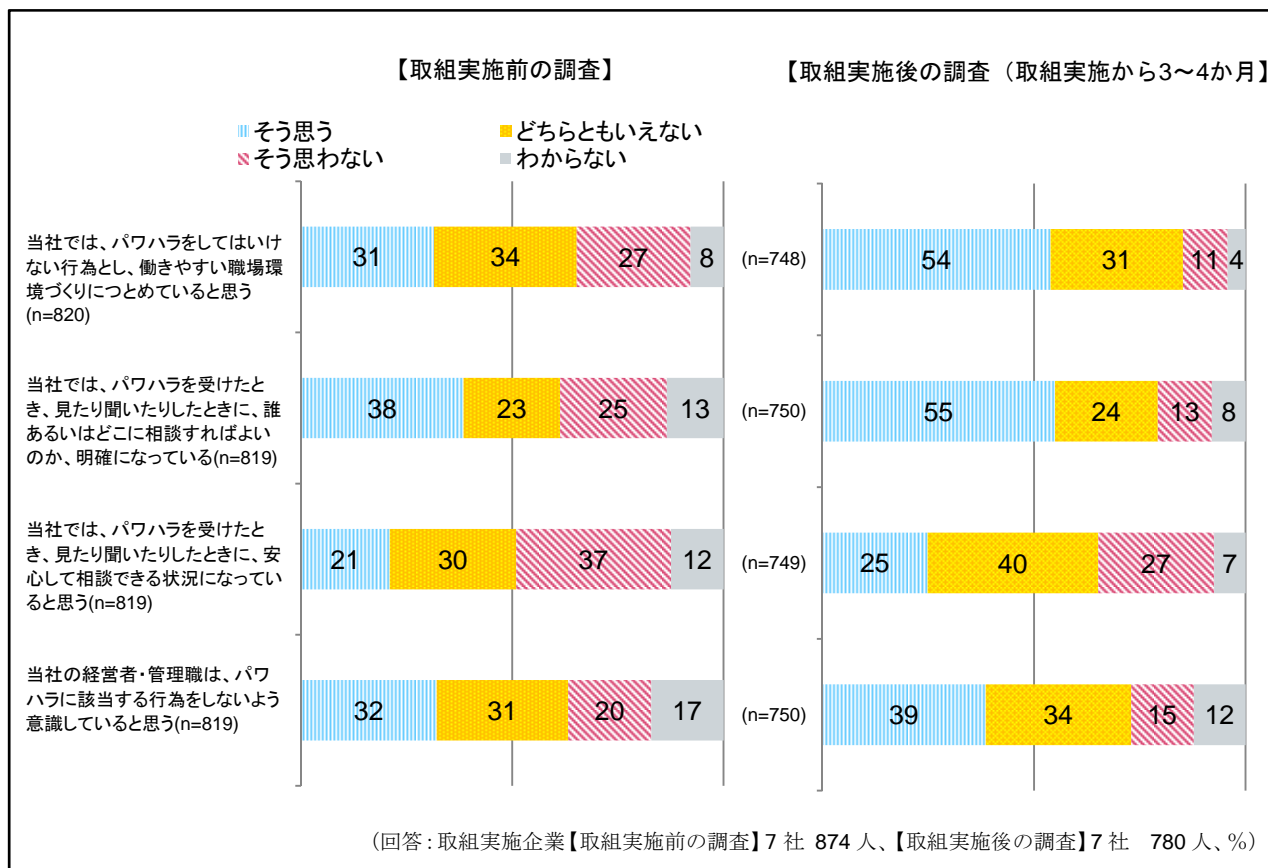


図9 パワーハラスメント対策の取組実施前後の職場環境の変化

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

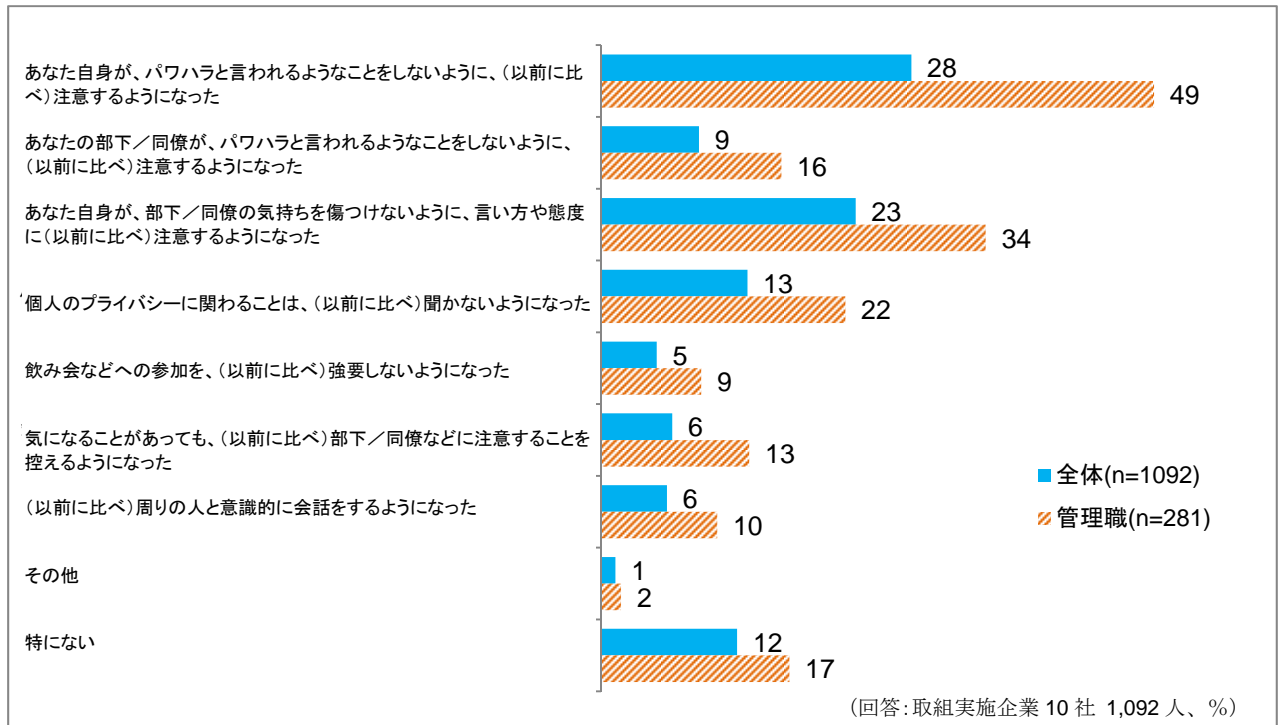


図 10 パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めたことによる自身の変化

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 11 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。

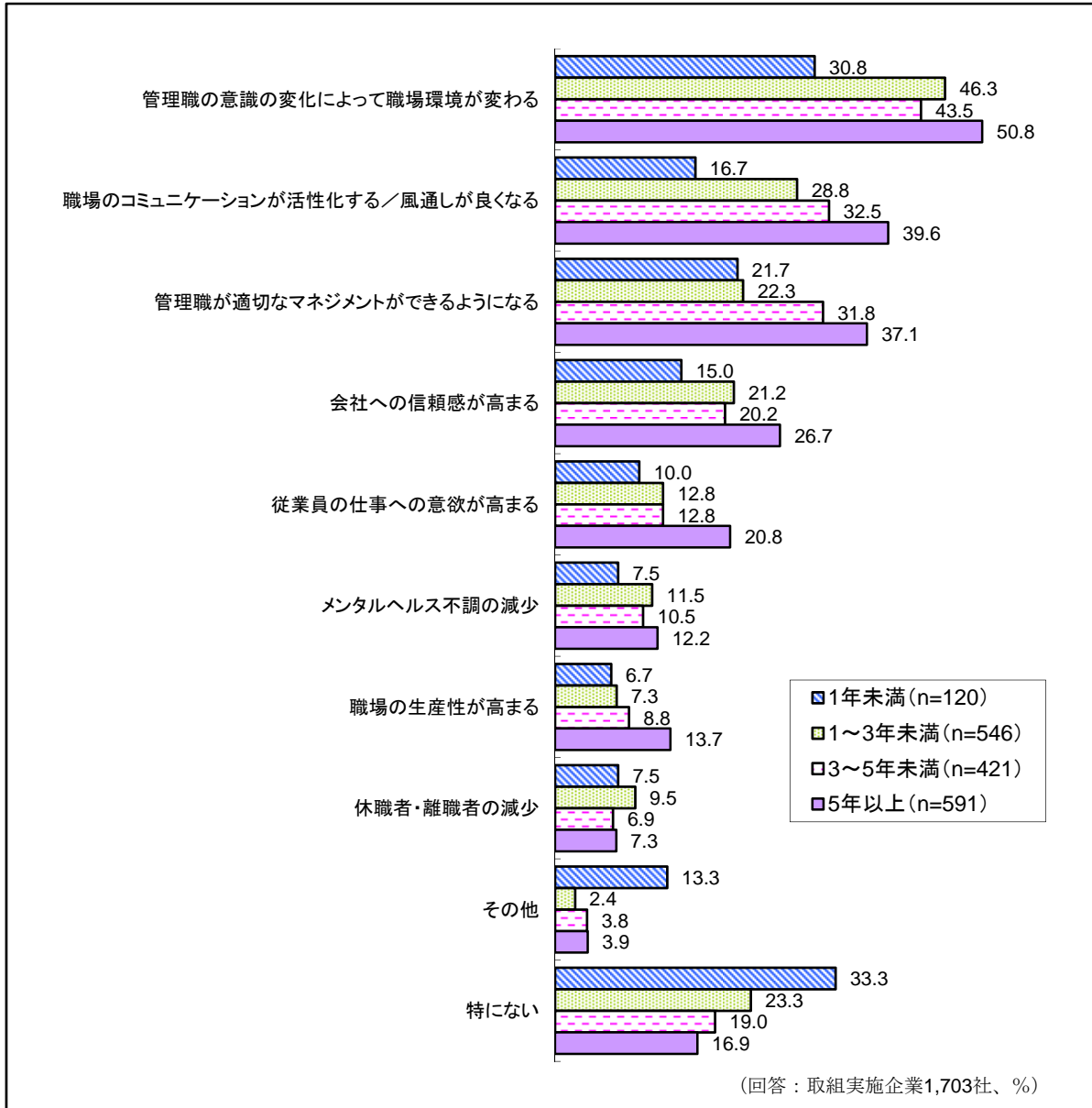


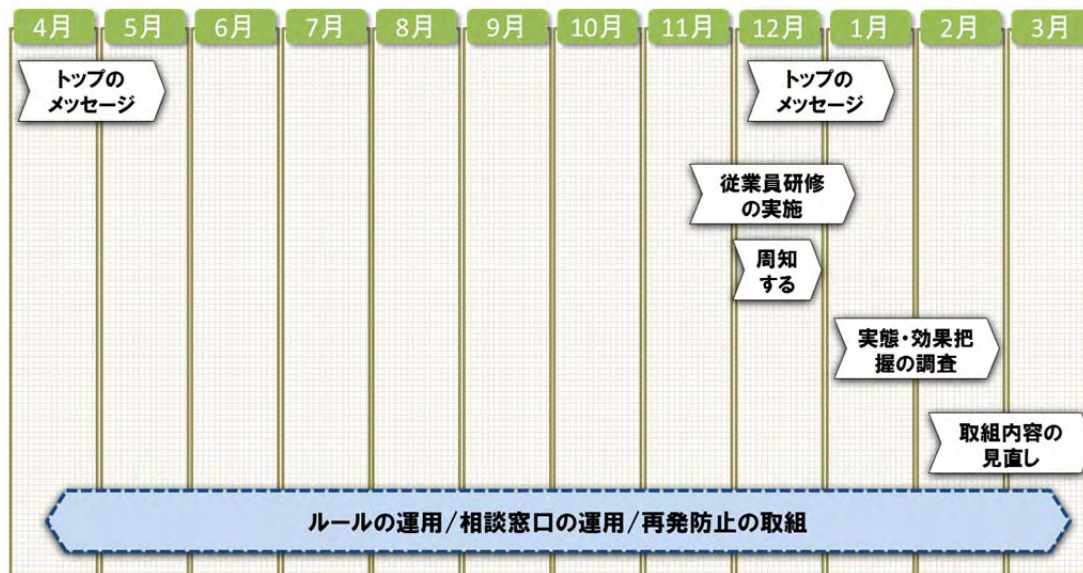
図 11 (企業調査) パワーハラスメントの予防・解決の取組を進めた結果、  
予防・解決以外に得られた効果 (取組実施期間別)

「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。



