

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4版)

目次

1. 相談窓口の設置	1
1.1. 相談窓口の種類	1
1.2. 安心して相談できる相談窓口の設置	2
1.3. 相談担当者の役割	5
1.4. 相談担当者の人選	5
1.5. 相談対応手順	6
2. 相談窓口（一次対応）	7
2.1. 利用しやすい相談窓口にするために	7
2.2. 相談窓口（一次対応）担当者の心構え	8
2.3. 相談内容の整理	9
2.4. 相談窓口（一次対応）担当者のスキルアップ	10
2.5. その他の留意点	10
3. 事実関係の確認	13
3.1. 事実関係の調査	13
3.2. 第三者への事実関係の調査	14
4. 行為者・相談者へのとるべき措置を検討	16
4.1. 対応案の検討	16
4.2. 懲戒に値すると判断した場合	19
5. 行為者・相談者へのフォローアップ	22
5.1. 行為者・相談者の双方への説明	22
5.2. 相談者へのフォローアップ	23
5.3. 行為者へのフォローアップ	24
5.4. 行為者が経営者や役員の場合	26
6. 再発防止策の検討	27
6.1. 再発防止への考え方	27
6.2. 再発防止策	28

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）

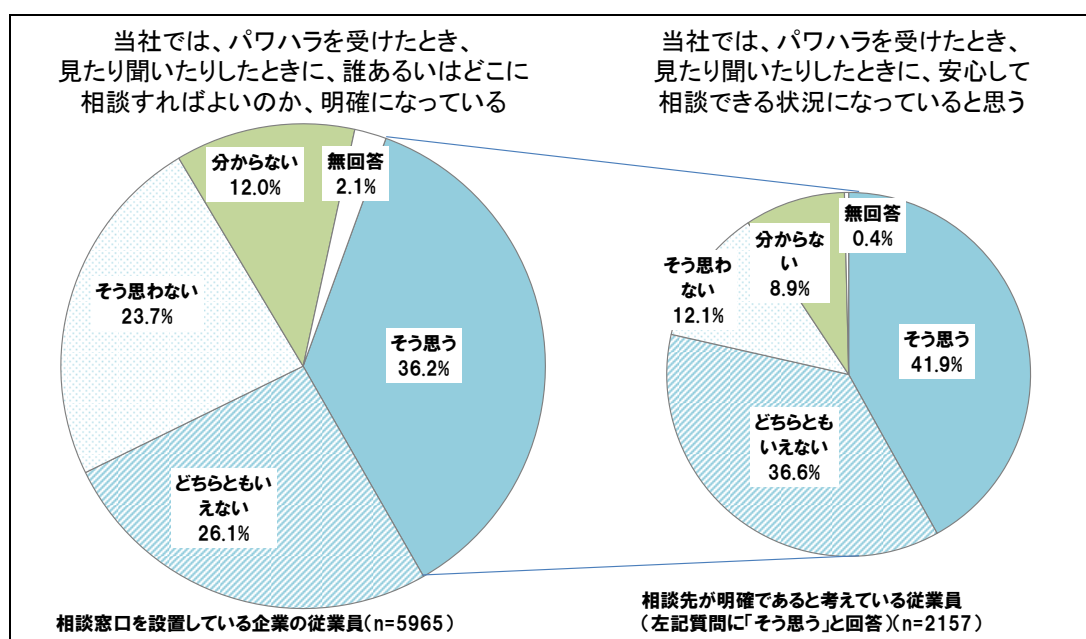
《安心して相談できると考える従業員はどれくらいいるか》

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¹

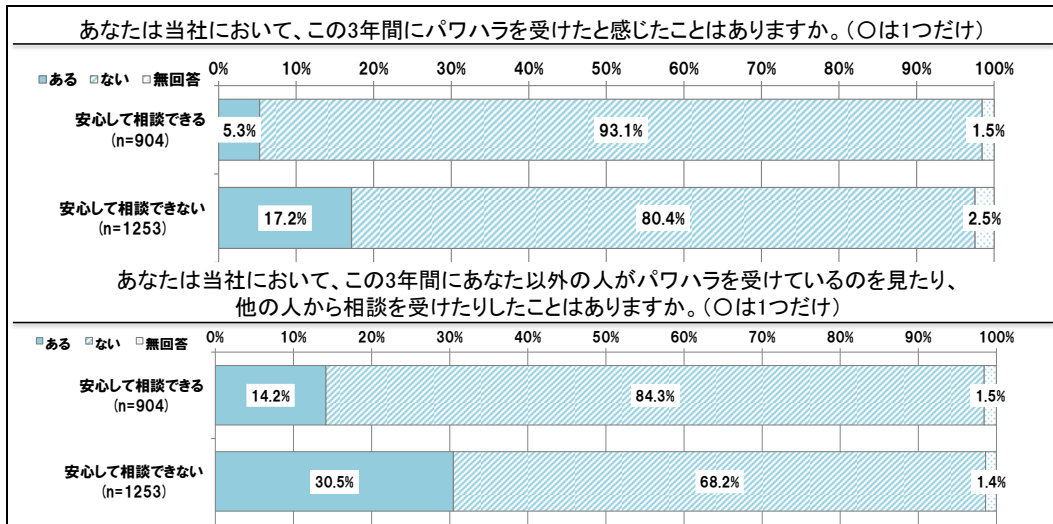
次に、図表 2 のグラフでは、図表 1 の右のグラフで、相談先が明確であると考えている従業員 2157 名について、「安心して相談できる」層（図表 1 右のグラフで「そう思う」を選択）と「安心して相談できない」（同「そう思う」以外を選択）層に分けて分析しています。

「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

¹ 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

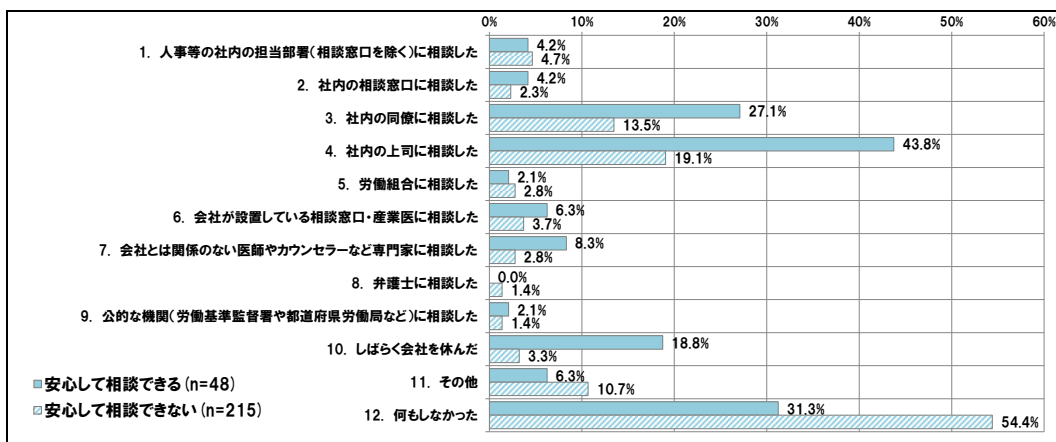


厚生労働省 平成 27 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業」における実態調査

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る場合があります。

《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ら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。

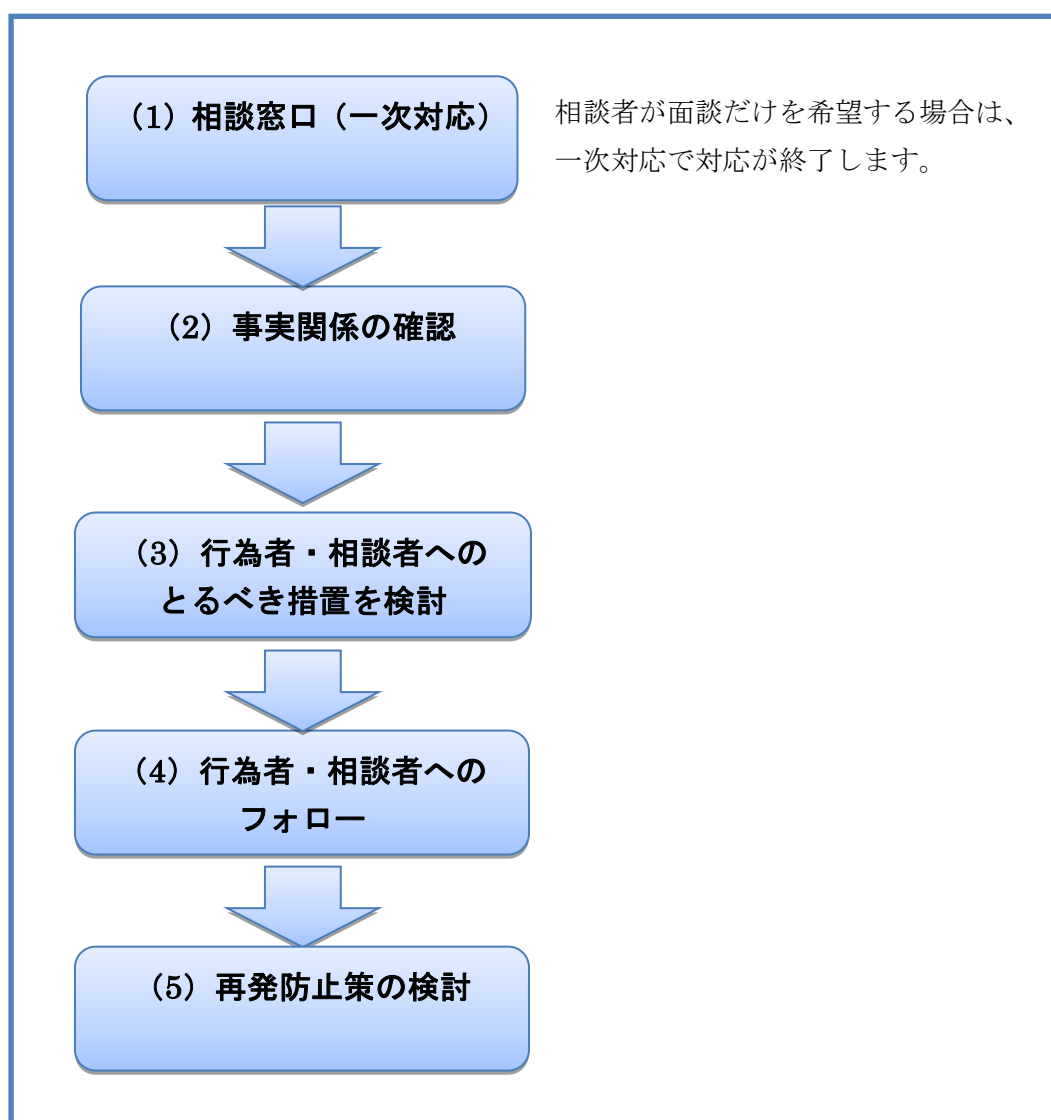
《複数の担当者を選任できない場合》

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。

《窓口担当者が言っ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せばいい」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で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で、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でな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て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せられなくなりました。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がありました。

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^(※1)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^(※2)
(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みます)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がありました。

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なら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、特に対応を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ー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がありました。

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ったものの、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にご相談があっても、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行為者のパワー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ー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。