

# 職場におけるハラスメント 防止・対応方法

## I

## 職場におけるハラスメント防止対策

職場におけるハラスメントは、職場において労働者の能力発揮を妨げるばかりでなく、企業の社会的評価を著しく低下させることにもなりかねない雇用管理上の問題です。

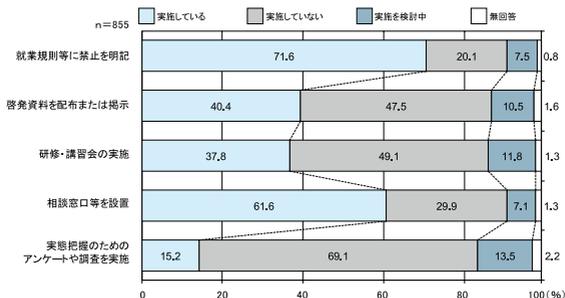
また、一旦発生すると職場内で以前のような関係を再度構築することが困難となったり、被害者にとりかえしのつかない傷を負わせることとなります。そのため、職場におけるハラスメントは予防・防止が非常に重要といえるでしょう。

### 〈セクシュアルハラスメント〉

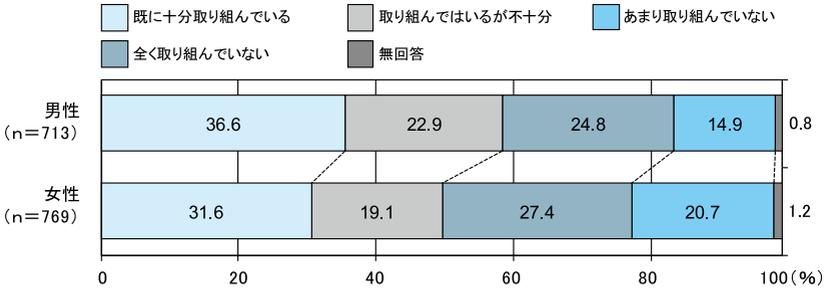
企業は男女雇用機会均等法第11条により、セクシュアルハラスメント防止の方針を明確にするなどの雇用管理上必要な措置を講じなければなりません。

しかし、東京都が実施した調査結果をみると、企業のセクシュアルハラスメント防止策の実施率は低く、企業の防止策に対して「十分だと思う」と回答している従業員は3割程度にとどまります。

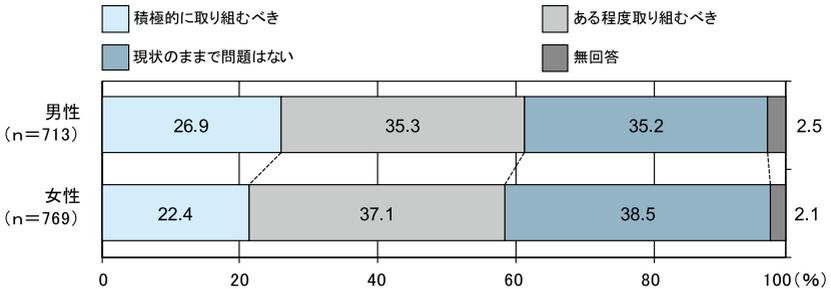
### ■セクシャルハラスメント防止への取組状況（企業調査）



### ■セクシャルハラスメント防止への取組（現状）（従業員調査）



### ■セクシャルハラスメント防止への取組（今後の必要性）（従業員調査）



平成 23 年度「東京都男女雇用平等参画状況調査」（東京都産業労働局）

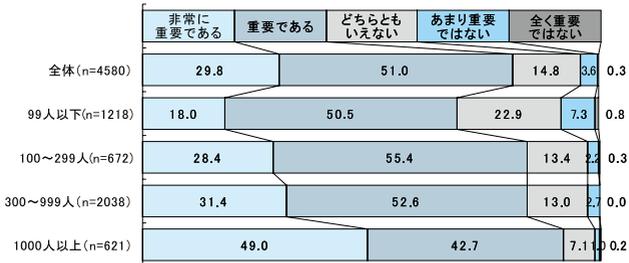
## （パワーハラスメント）

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への相談が増加を続けており、ひどい嫌がらせ等を理由とした精神障害等による労災保険の支給決定が増加しているなど、社会的な問題となっています。

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によると、職場のパワーハラスメントの予防・解決のための取組について、調査に回答した企業全体の80.8%が経営上の課題として重要であると考えています（「非常に重要である」、「重要である」と回答した企

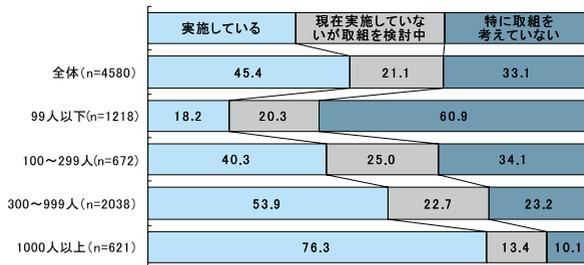
業の合計)。そのようにパワーハラスメントの予防・解決のための取組に対する重要性の認識がある一方、現在パワーハラスメントの予防・解決のための取組を「実施している」のは回答企業全体の45.4%と半数を下回る結果となっています。

#### 職場のパワーハラスメントの予防・解決のための取組は経営上の課題として重要か（企業調査）



(回答：全員、%)

#### 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（企業調査）



(回答：全員、%)

平成 24 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」（厚生労働省）

## 1 防止に取り組む前に

企業が職場におけるハラスメント防止に取り組むにあたっては、企業自身がまず問題の重要性を認識し、職場の現状を踏まえた上で具体的な対策を講じることが必要です。

### (1) 経営者の理解

経営者の意識や姿勢は、企業全体に大きく影響します。経営者自らが、職場におけるハラスメントが重大な問題であることを理解するために、セミナー等への参加も検討してみてください。

### (2) 現状の把握

#### ① 職場の実態・従業員の意識

職場環境の実態、従業員の意識がどうなっているか、アンケートなどを実施して把握します（アンケート例：56ページ参照）。その際、「防止対策」が目的であること、プライバシーの保護には十分配慮することを明確にしてください。また、より正確な実態をつかむため、労働組合がある場合は労働組合と連携して行うことも考えられます。

#### ② 従業員の活用状況

職場におけるハラスメントの問題は、職場環境や従業員の位置づけなど、企業風土に大きく影響されます。防止においては、偏りのない従業員の活用を積極的に行うことも有効です。

#### ③ 企業の姿勢をはっきりと示す

企業として、「職場におけるハラスメントを許さない」ことを明確に打ち出す姿勢が必要です。

## 2 方針の策定、周知・啓発

上記内容を踏まえ、企業としての方針を策定し、周知・啓発します。

### (1) 方針の策定

#### ① 方針策定にあたっての留意点

- ・企業規模や実態に合ったより効果的な対策の構築
- ・労働組合との連携（相談・苦情処理機関の設置、加害者を懲戒処分にする際の調整など）
- ・従業員の意見の反映

#### ② 検討すべき内容

- ・基本方針や具体的対策の周知方法
- ・実態調査などによる現状把握に基づくより効果的な内容の検討
- ・従業員の研修体系の整備
- ・相談窓口・苦情処理機関の設置、役割分担、手続きの流れ（50ページ参照）
- ・事後の対応（労働組合との関係、処分内容などを含む）

### (2) 社内への周知

職場におけるハラスメント防止の第一歩は、会社の姿勢・方針を明確に従業員に伝えることです。企業の姿勢を従業員に理解させることができ、同時に従業員の意識を喚起することで、職場におけるハラスメントの未然防止につながります。

#### ① 周知方法

- ・就業規則への記載（59ページ参照）
- ・社員手帳などへの記載
- ・社内報への掲載、パンフレットの作成・配布（61ページ参照）
- ・朝礼、会議などでの周知

## ② 周知事項

- ・ 職場におけるハラスメント防止の目的
- ・ 職場におけるハラスメントの定義・概念
- ・ 職場におけるハラスメントとみなされる典型例
- ・ 相談窓口・苦情処理手続きの説明
- ・ 懲戒の内容
- ・ プライバシーの保護
- ・ 苦情申出者に対する不利益処分の禁止

## 3 教育・研修

方針を周知するとともに、従業員が職場におけるハラスメントに関する理解を深めるため、教育・研修を実施します。外部の研修に参加させる方法もありますが、自社で実施する方が効果が大きいと思われれます。ここで自社で実施する場合の留意点を挙げておきます。

### (1) 管理監督者向け

職場におけるハラスメントの加害者は、セクシュアルハラスメント・パワーハラスメントともに被害者の上司である事例が多くなっています。また、従業員を直接指揮監督する管理監督者は、職場におけるハラスメントを防止する職場の責任者であり、職場環境に配慮しなければなりません。職場におけるハラスメントの当事者とならないこと、職場環境に配慮し適切な対応をとることに主眼が置かれます。

#### ① 研修内容

- ・ 職場におけるハラスメントの定義、問題が起きるとどうなるか
- ・ 個人間の問題ではなく、職場の問題であることの理解
- ・ 管理監督者の役割と求められる対応
- ・ 会社の方針、防止対策・制度の理解

## ② 方法

- ・ 専門家などによる講義
- ・ ビデオ教材の視聴とグループ討議
- ・ 具体的事例に基づく質疑応答、グループ討議、チェックリストなどによる自己や職場の状況把握・分析

## (2) 一般従業員向け

一般従業員に対しては、個々の従業員が職場におけるハラスメントの当事者とならないよう、問題意識の醸成や具体的対応などに主眼が置かれることになります。

### ① 研修内容

- ・ 職場におけるハラスメントの定義、問題がおきるとどうなるか
- ・ 何が職場におけるハラスメントにあたるのか
- ・ 職場におけるハラスメントはなぜ起こるのか
- ・ 会社の方針、防止対策・制度の理解

### ② 方法

- ・ 専門家などによる講義
- ・ ビデオ教材の視聴とグループ討議
- ・ 具体的事例に基づく質疑応答、グループ討議、チェックリストなどによる自己・職場の状況把握・分析

研修は、全従業員対象、職階別など、研修内容や会社の実態に合わせ効果的に実施し、また定期的の実施することが望まれます。

東京都の労働相談情報センターでは、職場におけるハラスメントに関するビデオソフトを無料で貸出しています。(ビデオソフトリスト：76ページ参照)

## Ⅱ 相談・苦情処理体制

未然防止対策をとっても、職場におけるハラスメントは起こりえます。その際の相談・苦情処理体制を整備し、かつ従業員に周知することが必要です。

### 1 相談窓口の設置

職場におけるハラスメントの問題が発生した場合、迅速かつ適切な対応が重要となります。相談窓口体制を整え、できるだけ初期の段階で解決することが望めます。ただし、相談窓口の対応の範囲を明確にし、深刻な問題などを無理に解決しようとしないうように注意してください。また、相談・苦情の申出のみをもって、相談者を不利益に扱うことのないようにしてください。

#### (1) 相談窓口の設置例

- ・専門の相談担当者を選任する
- ・人事労務担当部署が担当する
- ・専門相談部署を設置（社内・社外）する
- ・労働組合に設置する
- ・社内診察機関、カウンセラーが担当する
- ・法務部門、人権部門に設置する

#### (2) 相談窓口体制の留意点

- ・被害発生時に相談しやすいよう、相談窓口・担当者を明示する
- ・複数の担当者を選任し、男女共含める
- ・人事担当や被害者の上司・カウンセラー等の医療機関と連携し、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
- ・相談担当者に対する研修などを行い、資質の向上を図る
- ・相談対応の方法については、あらかじめマニュアルを作成するなど、ルール化しておく

- ・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
- ・被害者のみでなく、第三者、加害者からの相談も受け付ける
- ・相談者が匿名の場合は、相談の段階では受け付けることが望ましいが、その場合一般的なアドバイス等にとどめ、苦情処理には移行しない
- ・プライバシーの確保（相談室、資料の保管）に配慮する

## 2 苦情処理機関の設置

相談窓口での解決が困難な場合、内容が重大と判断される場合には、事実を調査・確認し、問題解決処理にあたる苦情処理機関が必要とされます。相談窓口と苦情処理機関を別々に設置する場合は、個々の担当の役割分担を明確にし、十分な連携をとることができる体制であることが必要です。

### (1) 苦情処理機関の設置例

- ・相談担当者が人事部門と連携し担当する
- ・人事労務担当部署が担当する
- ・苦情処理・調査専門部署を（社内又は社外に）設置する
- ・苦情処理専門委員会を設置する（労働組合代表や社外有識者を委員とすることも検討する）

### (2) 苦情処理機関体制の留意点

- ・構成員には、職場におけるハラスメント問題に対する十分な認識と理解をもち、公正で客観的な立場から問題処理を図れる者を選任する
- ・男女の編成を考慮して構成員を選任する
- ・機関の実効性を担保するため、機関に独自の当事者間調整や改善指導、人事部門と連携した調整ができるような権限を持たせる、もしくはその権限を持つ者を構成員に選任する
- ・第三者機関（公的機関、弁護士等）によるフォロー体制を整備する

### 3 相談・苦情処理体制の周知、不利益取扱いの禁止

相談・苦情処理体制を有効に機能させていくためには、その体制や設置場所・連絡先、申出方法など手続きの流れを従業員に周知する必要があります。これは実効性の担保だけでなく、企業の姿勢を示すことにもなり、未然防止につながります。また、これらの窓口で苦情等を申し立てたことのみをもって不利益な取扱いをしないことを、重ねて周知することも必要です。

## Ⅲ

### 苦情・相談への対応 ～解決と再発防止～

#### 1 相談・苦情の受付

職場におけるハラスメントの問題解決の第一歩が、相談・苦情の受付です。たとえ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ことがあります。また、この段階での対応次第では、相談者の不信感を生み、問題解決に支障が出るばかりか、会社の職場におけるハラスメント防止体制・取組姿勢そのものへの不信感が生じる可能性もあります。一つ一つの相談に真摯に対応してください。

#### (1) 相談担当者の体制

- ① 相談・苦情を受ける際は、原則として複数で対応する。  
(また、特にセクシュアルハラスメントに関する面談を行う際には担当者のうち一人は相談者と同性の者が同席するよう努める。)
- ② 担当者は相互に連携・協力する。ただしプライバシーに配慮する。
- ③ 相談などは個室等、周囲から遮断した場所で行い、記録の保管についてもあらかじめ配慮しておく。

#### (2) 相談・苦情の受付方法

##### ① 受付票

相談者の主張する事態を把握し相談を円滑に行うため、受付票を作

成し（64ページ参照）、相談者に事前に提出してもらうのがよいでしょう。ただし、被害によるダメージが大きく受付票の記入が困難な場合もありますので、状況に応じた扱いが必要です。

## ② 受理方法・対象

相談の段階では、受付票の提出を義務付けず、電話など他の手段でも受け付ける体制をとっておきましょう。ただし、相談者の意思にもよりますが、相談内容によってはプライバシーへの配慮等を十分説明し、できるだけ面談して話を聞きたいことを伝えましょう。

また、被害者以外からの相談、匿名の相談についても応じるようにしましょう。ただし匿名の相談の場合は、一般的なアドバイスに留まることを説明することが必要です。

## 2 事実関係の確認

相談者が相談・苦情への具体的対応を求めた場合は、問題の内容を調査・確認することになります。他の機関（社内調査委員会など）で調査・確認を行う場合は、当該機関に相談内容を報告し、引き継ぎます。

### (1) 相談者（被害者）とのヒアリングを通じての事実関係の確認

相談者とのヒアリングでは、主に以下の内容を確認しますが、まずは相談者の話を「聴く」姿勢が大切です。無理に聞き出したり、詰問調にならないよう注意してください。また、相談者をとがめるような質問をしたり、この時点で安易な判断を下したりして、相談者の心の傷を深め、相談者との関係を壊してしまうことのないようにしてください。

#### ① 確認事項

- ・ハラスメントの内容（相手、時間、頻度、日時、場所など）
- ・相手との関係（上下関係、私的関係の有無など）
- ・当該行為を受けての相談者の対応（相談者の対応、それを受けた相手の対応など）

- ・管理監督者などの対応（相談の有無、対応の有無など）
- ・被害の程度（仕事への影響、心理的影響など）
- ・証拠の有無（目撃者、同様の被害者、手紙等物的証拠など）
- ・職場の状況（雰囲気、日常的な不快な言動の有無）など

収集した内容は、必ず相談者に確認を取ります。また、問題解決のために必要なこと、相談者の同意なしに他者に開示しないことを説明し、相談者の了解を取って聴取内容を記録しておきます。

## ② 相談者の心身の状況把握

相談者の現在の状態、特に心身の状況を把握し、対応方法を考えます。相談者が精神的にかなり不安定になっている場合は、医療機関を紹介することも必要ですし、当事者を引き離す必要があると認められる場合は、一時的に配置転換や自宅待機を可能にするなど、柔軟かつ迅速な対応が求められます。相談者の意向を確認し、会社が選択肢を用意して相談者に選択してもらうのがよいでしょう。

## ③ 相談者の意向の確認

相談者がどのような解決を望むのか、どこまで事実調査をしてよいか把握・確認します。ただし、相談者自身が問題を整理できていなかったり、精神的に不安定になっていることもあります。その場合は、相談者を急がすことなく、相談者の了解を得た上で、相談者が気持ちを整理できるようになった時点で確認しましょう。

### ア 相談者が要求する解決内容の確認

- ・喪失した利益の回復
- ・謝罪の要求
- ・慰謝料の請求
- ・将来の言動の抑止
- ・加害者の処分
- ・配置転換
- ・会社としての防止対策の強化

## イ 事実調査対象の確認

事実確認のため、原則として加害者とされる者からの事情聴取を行うことを説明します。ただし、相談者が望まない場合や、対応に時間的余裕があり、監督者の観察・指導などの対応が適切と思われる場合などは、柔軟に対応・説明します。また、目撃者、所属長など、どの範囲まで調査を進めてよいかを確認します。

### ④ 不利益な取扱いをしないことの説明

相談・苦情を申し立てたことを理由として、企業が相談者に不利益取扱いをしないことを再度説明します。また、加害者とされる者の事情聴取において、報復的行動を禁止する旨伝えることを説明します。また、そのような行動が見られた場合、すぐに知らせてもらうよう伝えます。

## (2) 加害者とされる者への調査

原則として加害者に事情聴取することになりますが、必ず事前に相談者の了解を取ってください。また、調査に当たっては、はじめから加害者と決め付けることなく、客観的な事実関係の把握に努めてください。

### ① 相談・苦情内容を伝える

加害者とされる者に対し相談・苦情が申し立てられていること、企業として対応する責務があり、事実確認を行う必要があること、問題解決処理までの流れ、プライバシーは厳守することなどを説明します。

### ② 事実関係の確認

十分に弁明の機会を与え、客観的な事実の把握に努めます。

- ・ 相談・苦情の対象となっている行為があったか
- ・ 実際にはどのような行為だったか、いつどこで起こったか
- ・ 当該行為をした理由
- ・ 相手の反応・対応

- ・ 相談者との関係
- ・ 相談者の態度の変化
- ・ 目撃者等、主張を確認できる人間がいるか

### ③ 相談者への報復の禁止

相談者に対する報復的行為の禁止を伝えます。申立ての対象となっている言動を続けることも事実上の報復行為となることを伝えます。

### ④ 当事者間での当該問題についての話し合いの禁止

相談者に対し、相談・苦情の取り下げの強要が行われることもありえます。苦情処理機関で扱われている間は、当事者間で当該問題について話し合うことを禁止する旨伝えます。

### ⑤ 企業の意思の明示

職場におけるハラスメントのない職場を作ることは企業の責務であり、問題に対して企業が責任を持って解決に当たることを明確にします。

## (3) 第三者への調査

当事者間の主張が一致せず、事実確認が十分にできない場合、基本的に以下のようなことについて聞き取りを行います。客観的な事実関係の把握が期待できる一方、問題が外部に漏れやすくなるので、注意が必要です。また、必ず事前に当事者の了解を得ておきます。

### 〈目撃した（同様の被害を受けた）事実の確認〉

- ・ 直接見聞きした行為
- ・ 加害者とされている者から受けた行為、それに対する対応など
- ・ 相談者から直接聞いた話
- ・ 他の目撃者

### 3 事実確認に基づく判断・通知

当事者、第三者からの事情聴取を元に、職場におけるハラスメントの有無を確認します。刑事事件・民事事件としての事実認定は、警察や裁判所が行うこととなりますが、企業としての対応が求められる以上、企業としての判断が必要となります。

#### (1) 調査・確認結果の分析

以下の視点に留意しながら、証言や記録を分析します。

- ・当事者の様子
- ・証言内容等に矛盾はないか
- ・問題発生後の当事者の様子
- ・職務分担の変更や人事考課等に不審な点がないか
- ・加害者とされる者の過去の問題発生の有無
- ・当事者間の軋轢の経緯

#### (2) 職場におけるハラスメントの有無についての判断

調査結果分析により、苦情処理機関として職場におけるハラスメントの有無を判断します。以下の点に留意してください。

- ・公平かつ迅速な対応
- ・当事者の心理状況への配慮（職場の人間関係を考え、当事者が必ずしも明確な意思表示をしているとは限らない、精神的に不安定な状態なので発言内容が変化する場合もある、など）
- ・（場合によっては）公的機関・弁護士等第三者の意見を求める

#### (3) 事実認定結果の説明

当事者双方に、苦情処理機関で行った事実確認の結果を説明します。認定に至った根拠やプロセスを丁寧に説明することが必要です。事実認定が不可能であった場合でもその理由を含め説明します。当事者から事実認定について不服がでた場合は、再度調査することも考えられますが、時間だけが経過し解決処理が進展しないこともありますので、注意が必要です。

#### (4) 相談者が虚偽の申立てをしていると判断した場合

職場におけるハラスメントの発生がどうしても認められず、むしろ誹謗中傷を目的とした申立てであると判断した場合は、虚偽の申立てについては懲戒の対象となりうることを相談者に伝えます。ただし、たとえ虚偽の申立てであったとしても、そこには必ず申立てに至った原因があります。その背景を分析し、職場環境の改善につなげることが求められます。

## 4 問題の解決処理

企業として職場におけるハラスメントの事実があると判断した場合、加害行為を中止させ、被害者が被った不利益を回復するとともに、当事者間の関係改善を図るなど、健全な職場環境の回復を目指します。

### (1) 解決案の提示

問題行為の内容や被害の深刻度に応じ、就業規則や前例などに基づき、解決案を提示します。

- ・被害者の被った不利益の回復（人事考課、昇給、業務割振など）
- ・加害者の上司に対し、加害者への指導・監督の要請
- ・加害者から被害者への謝罪のあっせん（慰謝料など）
- ・加害者（場合によっては加害者の職場など）への研修
- ・当事者を引き離すための配置転換など人事上の処遇や物理的な隔離（被害者の意向を踏まえ、被害者に不利な内容にならないようにする）
- ・加害者の処分、再発防止策

### (2) 加害者の処分

問題となった行為内容や加害者の役職などに応じ、加害者に対し懲戒処分を行うこともあります。その場合はあらかじめ懲戒の事由、種類、程度を就業規則に明示しておかなければなりません。また、処分内容についても、その妥当性（行為の程度等と比較して軽微すぎる、あるいは過酷すぎる）が問われます。企業として公平に判断しなければなりません。

- ・加害者本人への警告・注意（口頭・文書）・始末書提出
- ・減給・出勤停止
- ・休職
- ・降格
- ・諭旨解雇、懲戒解雇

### (3) 当事者双方へのカウンセリング

被害者・加害者ともに心理的ダメージを受けることが多く見られます。特に被害者は、大きな精神的ダメージを受けていることが多く、場合によっては医療機関を紹介するなど、メンタルケアが必要となります。加害者に対しても、自分の言動を相手がどう受け取っていたかを理解させ、誤解を与えないよう促すことが必要です。

### (4) 特別なケースの場合の対応など

#### ① 加害者（被害者）が顧客・取引先などの場合

加害者が社外の者であっても、当該ハラスメントを放置すれば、企業の責任が問われます。相談者の上司に事情を聴くなどして企業として事実確認を行った上で、相手企業の担当者などに事情を説明し、苦情を申し入れる、相談者の意向を伝え対応・調整を求めるなど、企業として対応することが必要です。相手が得意先であったりすると、調整など難しい面も多いでしょうが、使用者としての責務について説明し理解を求めて対応する必要があります。また、相談者には、随時対応策・交渉経過などを説明していくことが必要です。

また、逆に自社の社員が社外の者に対しハラスメントを行った場合にも、企業の使用者責任が問われます。訴えがあった場合、企業は誠実に対応しなければなりません。

#### ② 相談者が派遣社員の場合

派遣元企業に苦情が申し立てられた場合、状況を把握した上できちんと派遣先に申し入れるなど、適切に対応しなければなりません。加害者からの謝罪、派遣先の変更など具体的な対応については、相談者の意向を踏まえ派遣先責任者と連携していくことが必要です。

派遣先企業に苦情が申し立てられた場合は、正規従業員からの申出と同様に、相談者の意向を踏まえ、事実確認を行い、問題となっている行動を中止させ、謝罪するなど、適切に対応しなければなりません。

### ③ 加害者が経営者の場合

加害者が経営者の場合でも、経営者個人の責任はもちろん、企業としても使用者責任が問われます。曖昧に処理することなく、適切に対応してください。とはいえ、実際には社内での解決が困難なことも多いと思われます。労働相談情報センター（74ページ参照）など社外の機関へ相談することも必要です。

## (5) 記録の保存

事情聴取事項（相談票、聴き取り票など）、証拠書類のコピーなどは、記録として必ず保管しておきます。記録に際しては、聴取事項を書面で示す、復唱するなどして、必ず相手に内容確認を行い、また資料の作成・保管にはプライバシーの保護に十分留意してください。

また、当該事件の解決処理、再発防止策までがとられたら、一連の書類を整理・保存します。今後の参考として、また訴訟に発展した場合の資料として必要になります。保管の際は、プライバシーの保護に留意してください。

## (6) 再発の防止に向けた職場環境の整備

職場におけるハラスメント問題の解決は無論重要ですが、問題解決後の相談者へのフォロー・職場全体としての再発防止への取組も重要です。問題解決後も相談者の職場状況に注意し、場合によっては定期的なフォローアップを図ることが必要です。また、当該事案を「特殊な事件」として捉えず、職場全体の問題として捉え、基本方針・防止体制の再確認や改善、従業員への周知・教育など、再発防止のための対策を行い、職場環境の改善に努めましょう。

# 職場におけるハラスメントに関する相談・苦情処理手続きの流れ (例)

