

〔令和4年度厚生労働省委託事業〕

職場におけるハラスメント対策研修 (人事労務担当者等向け：ヒアリング編)

- 1. 企業内ハラスメント発生時の流れ、担当者の役割
- 2. 懲戒規定について
- 3. 相談窓口の設置について
- 4. 相談・苦情への対応について
- 5. 事実関係の確認について

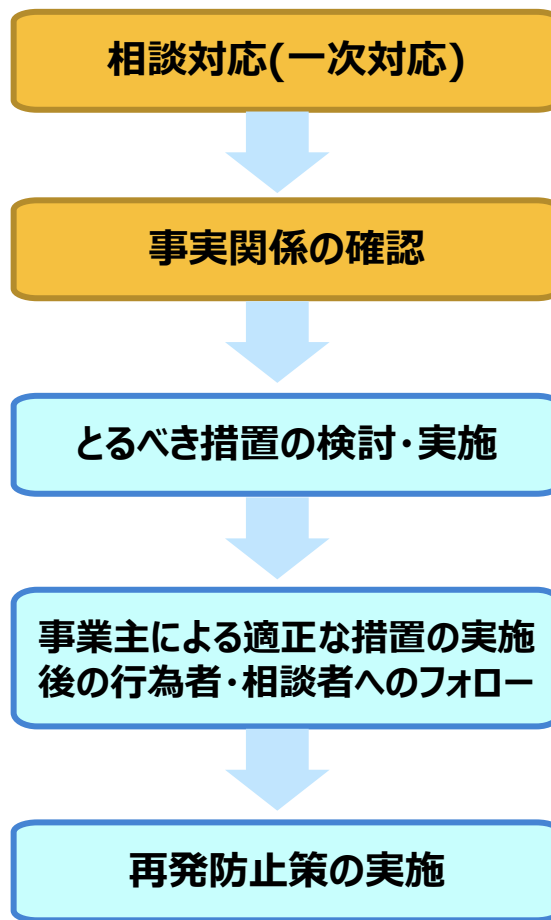
本研修のテーマ

本研修では、ハラスメント事案の相談・解決のための初期対応である、“相談対応（一次対応）”および“事実関係の確認”について説明を行います。

事実確認後の対応策の検討・実施方法に関しては、“対応検討編”をご覧ください。

また、ハラスメントの定義や事業主の措置義務の詳細については、“基礎知識編”をご確認ください。

【解決までの流れ】



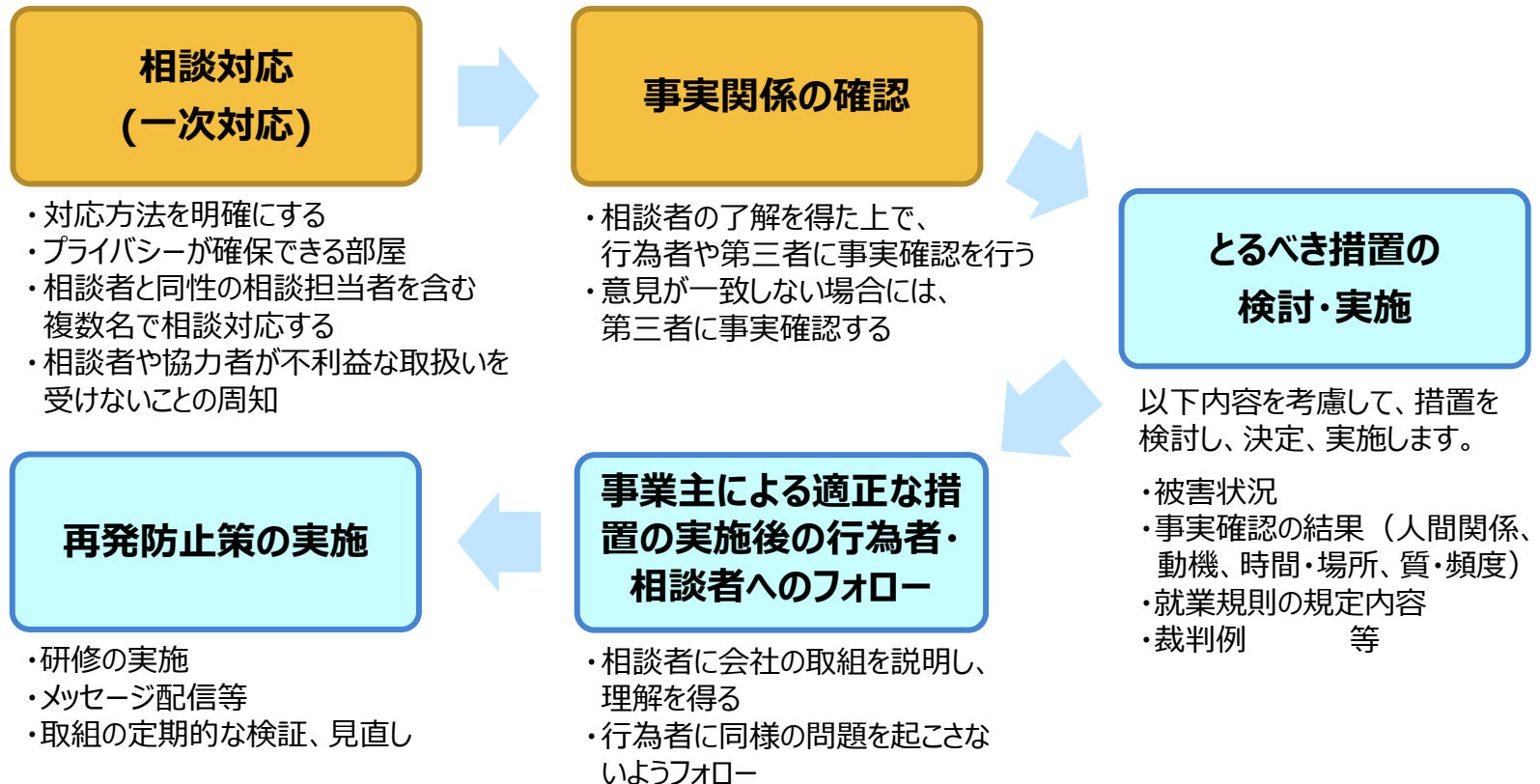
1. 企業内ハラスメント発生時の流れ、担当者の役割

1. 企業内ハラスメント発生時の流れ、担当者の役割

(1) 企業内ハラスメント発生時の流れ

相談窓口担当者が相談を受けた場合、必要に応じ人事部門と連携し、迅速に対応します。問題が大きくなる前に早急に対応することで、ハラスメント事案の解決に近づきます。

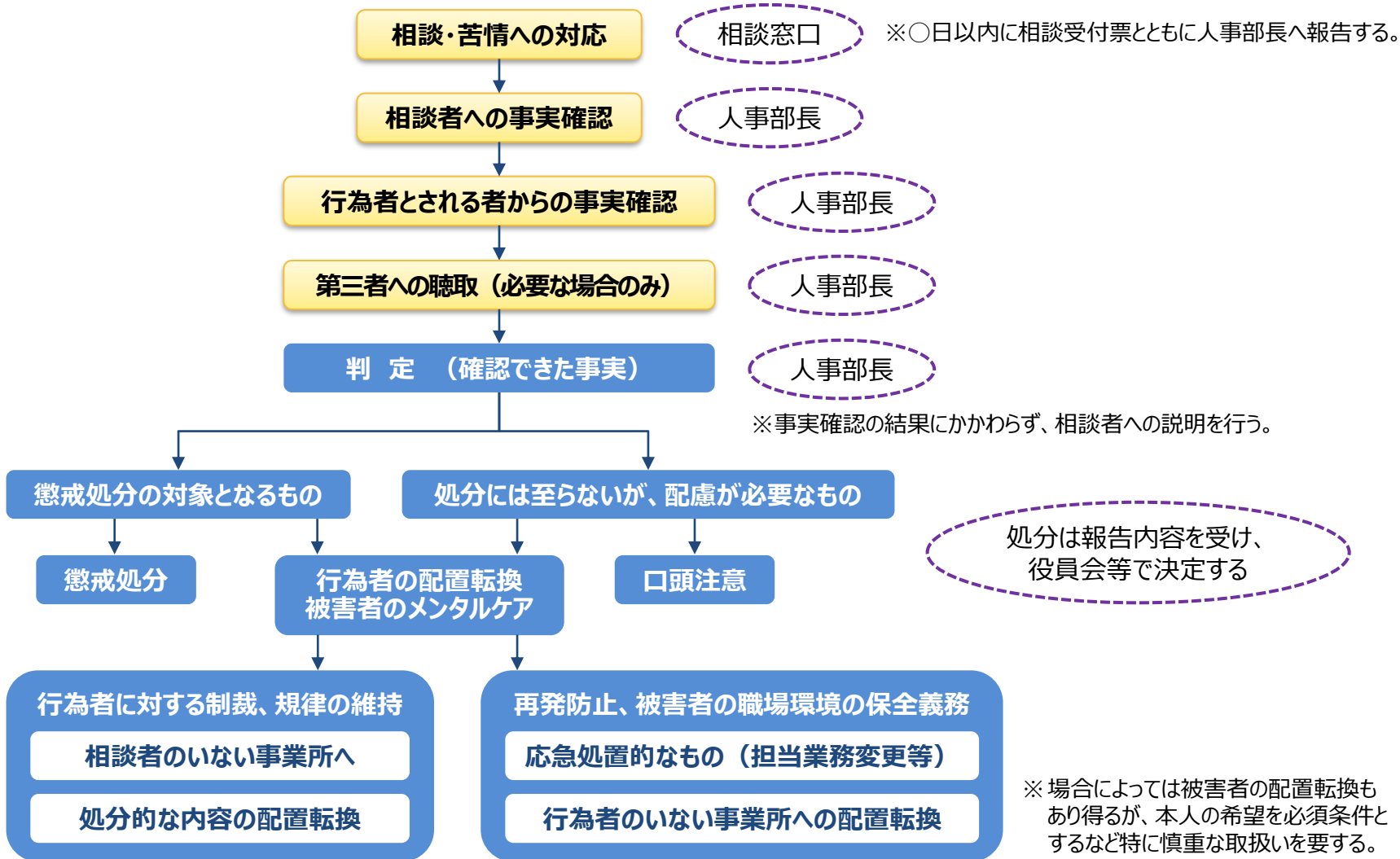
【解決までの流れのイメージ】



1. 企業内ハラスメント発生時の流れ、担当者の役割

(2) 事業主、相談窓口担当者の役割、対応

<各事業所で相談に対応し、本社の人事部長が対応を行うケース> (点線内の記載はあくまで一例であり、組織によります。)



2.懲戒規定について

懲戒規定の明確化及びその周知・啓発

行為者への厳正な対処方針、内容の規定化と周知・啓発

職場におけ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及び対処の内容**を、就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書に規定し、**管理監督者を含む労働者**に周知・啓発すること。

取組例

- 就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書に、ハラスメントに係る言動を行った者に対する懲戒規定を定め、その内容を労働者に周知・啓発すること。
- ハラスメントに係る言動を行った者は現行の就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書において定められている懲戒規定の適用の対象となる旨を明確化し、それを労働者に周知・啓発すること。

ポイント

- 「**対処の内容**」を文書に規定することは、ハラスメントに該当する言動をした場合に具体的にどのような対処がなされるのかをルールとして明確化し、労働者に認識してもらうことによって、ハラスメントの防止を図ることを目的としています。具体的なハラスメントに該当する言動と処分の内容を直接対応させた懲戒規定を定めることのほか、どのようなハラスメントの言動がどのような処分に相当するのかについて判断要素を明らかにする方法も考えられます。

2. 懲戒規定について

【参考】就業規則の規定例

【就業規則】

(職場におけるハラスメントの禁止)

第□条 パワーハラスメント、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については、第○条（服務規律）及び第△条（懲戒）のほか、詳細は「ハラスメント防止規程」により別に定める。

【詳細について定めた別規定】

－ハラスメント防止規程－

(目的)

第1条 本規程は、就業規則第□条に基づき、職場におけるパワーハラスメント、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（以下「ハラスメント」という。）を防止するために従業員が遵守すべき事項について定める。

(定義)

第2条 略

(禁止行為)

第3条 前条の規定に該当する行為を禁止する。

2 上司は、部下である従業員が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○条及び第△条に基づき懲戒処分の対象とする。

※「パワーハラスメント対策導入マニュアル（第4版）」（厚生労働省）をもとに作成

2. 懲戒規定について

【参考】就業規則の規定例（続き）

（相談及び苦情への対応）

第5条 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 ハラスメントの被害者に限らず、すべての従業員は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、上司その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 対応マニュアルに沿い、所属長は、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、ハラスメント事案が生じたときは、職場における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。

3.相談窓口の設置について

相談窓口の設置におけるポイント

ポイント

- ☑ 従業員が相談できるように相談窓口を設置し、周知する。
- ☑ 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扱いを受けないことなどを明確にし、周知する。
- ☑ 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く。また、必要に応じて人事担当者及び相談者の上司と連絡を取れる体制とする。
- ☑ 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する。

《内部相談窓口の設置（例）》

- 管理職や従業員を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

相談窓口の設置におけるポイント

ポイント

- ☑ 相談者が相談しやすいよう、プライバシーが確保できる部屋を準備する。また、秘密が守られることや相談窓口でどのように対応するか明確にする。
- ☑ 1回の相談時間は長くても1時間程度とする。

利用しやすい相談窓口にするため

- 相談者が相談しやすいよう、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。事実関係の調査に協力した人も不利益を受けないようにし、その旨を従業員に周知しましょう。
- プライバシーが確保できる部屋を準備し、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ましょう。
- 相談は面談だけでなく、電話・メールなど複数の方法で受けられるよう工夫しましょう。

相談担当者の心構え

- 相談者の話をゆっくり、時間をかけて聞き、話を急かさないようにしましょう。但し、1回の相談時間は長くとも1時間程度とし、1回で終わらない場合は、次の相談日を設けて切り上げます。
- 相談者の主張を正確に把握することが目的のため、自分の価値観や偏見から意見を言うことは原則として控えましょう。

4.相談・苦情への対応について

相談に対する適切な対応

相談に対する適切な対応

相談窓口担当者が、相談（※）の内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。

相談窓口においては、被害を受けた労働者が萎縮して相談を躊躇する例もあること等も踏まえ、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、ハラスメントが現実に生じている場合だけでなく、発生のおそれがある場合や、ハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応すること。

※ 言動を直接受けた労働者だけでなく、それを把握した周囲の労働者からの相談も含まれます。

取組例

- 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と人事部門とが連携を図ることができる仕組みとすること。
- 相談窓口の担当者が相談を受けた場合、あらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応すること。
- 相談窓口の担当者に対し、相談を受けた場合の対応についての研修を行うこと。

相談に対する適切な対応

相談に対する適切な対応

ポイント

- 相談に当たっては、**相談者の話**に真摯に耳を傾け、**相談者の意向などを的確に把握**することが必要です。特に、ハラスメントを受けた心理的影響から理路整然と話することができない場合がありますので、**忍耐強く聞くように努め**ましょう。また、**相談を受ける場所や時間帯**等も、相談者が安心して相談できる状況となるよう工夫しましょう。
- 「**内容や状況に応じ適切に対応**する」とは、相談者や行為者などに対して、一律に対応するのではなく、**労働者が受けているハラスメントの性格・態様によって、状況を注意深く見守る程度のものから、上司・同僚などを通じ行為者に対し間接的に注意を促すもの、直接注意を促すものなど事案に即した対応を行う**ことを意味します。また、対応に当たっては、**公正な立場に立って、真摯に対応**しなければなりません。相談担当者が相談を受けて終わりなのではなく、**事業主としてどのように判断したのか、今後組織としてどのように対応していくのか**等を相談者本人にフィードバックすることも大切です。
- 「**広く相談に対応**」とは、職場におけるハラスメントが現実^に生じている場合だけでなく、**その発生のおそれがある場合**や、職場におけるハラスメントに該当するか否か微妙な場合も幅広く含めることを意味します。放置すれば就業環境が害するおそれがある相談や、以下などに関する相談も幅広く対象とすることが必要です。
 - ✓ **労働者同士のコミュニケーションの希薄化**などの職場環境の問題 ⇒ **パワハラ**の原因や背景となるおそれ
 - ✓ **性別役割分担意識に基づく言動** ⇒ **セクハラ**の発生の原因や背景となるおそれ
 - ✓ **妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動** ⇒ **妊娠・出産等に関するハラスメント**の原因や背景となるおそれ

相談に対する適切な対応

相談に対する適切な対応

ポイント

- 相談に対する「**適切な対応**」には、いわゆる「二次被害（相談者が相談窓口の担当者の言動などによってさらに被害を受けること）」を防止するために必要な事項も含まれます。
- **相談担当者に対する研修**をするようにしましょう（対応の仕方、カウンセリング手法など）。相談担当者が対応を誤ったために、問題がこじれてしまうことがあります。
- 相談・苦情を受けた後、問題を放置しておく、問題を悪化させ、被害を拡大させてしまったり、適切に対応してくれない（事業主の義務を果たしていない）と誤解を受けることとなりますので、初期の段階での迅速な対応が必要です。また、対応に時間を要する場合は、その状況や対応に必要な期間等を相談者に伝えるようにしましょう。

相談に対する傾聴の方法

相談に対する傾聴の方法（その1）

1回の面談時間は、長くても1時間程度が適当です。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。

- 「ハラスメントを受けるなんて、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。
- 「どうして、もっと早く相談しなかったのか」と責める。
- 「それは、ハラスメントですね。それは、ハラスメントとは言えません」と断定する。
- 「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。
- 「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。
- （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。
- 「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。
- 「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。
- 「そんなことは無視すればいい」とアドバイスをする
- 「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

相談に対する傾聴の方法

相談に対する傾聴の方法（その2）

相談対応の際に大切なことは、相談者の話を「**ゆっくり時間をかけて聴く**」ことです。相談者が「話を十分に聴いてもらった」と納得できると、相談担当者との間に信頼関係が生まれ、結果として相談対応がうまくいきます。相談者と相談担当者の間に信頼関係が構築されない場合は、相談者が困っている内容や自分の気持ちを十分に話すことができません。

相談者が何を望んでいるのかを十分確認できた場合や、事案の解決に向けてどのような手段を選択するかについて相談者の判断に任せることができた場合は、相談者は自分の求めている解決が反映されているため、不満を感じることもなく、結果として相談対応がうまくいきます。

相談担当者の考えを押し付けたり、強引に説得したりした場合は、相談者は自分の求めている解決に至らないため、不満を感じます。

相談に当たっては、相談者の話に真摯に耳を傾け、相談者の意向などを的確に把握することが必要です。特に、ハラスメントを受けた心理的影響から理路整然と話すことができない場合がありますので、忍耐強く聞くように努めましょう。

また、相談を受ける場所や時間帯等も、相談者が安心して相談できる状況となるよう工夫しましょう。

【参考1】相談対応が上手くいった事例

＜女性従業員の悩みをうまく聞き出せた例＞

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、言い出しづらい様子であったため、同性の相談担当者に電話を引き継ぎました。当初、何から話せばよいか困った様子であったため、**「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**する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、簡単な作業しか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、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にしました。後日、相談者は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表に記載**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。

4.相談・苦情への対応について

【参考資料】 相談受付票

第 回 面談日時	令和 年 月 日 () : ~ :
担当者	
相談者	氏名 所属 連絡先
行為者	氏名 所属 相談者との関係
事実確認	・いつ、どこで、どのような言動であったか ・他者に対しても同様の言動はあるか ・現在の状況はどうか
相談者の感情・対応	
第三者・目撃者	
相談者の意向	話を聞いてほしい／事情を報告したい／行為者の言動を止めさせたい／行為者に謝罪をしてほしい／行為者との接点をなくしたい／行為者に注意・警告をしてほしい／行為者への懲戒処分／その他
相談者の心身の状況	
相談者への対応説明事項	
次回予定	令和 年 月 日 () : ~ :
面談後の対応状況	

5.事実関係の確認について

事実関係の確認におけるポイント

ポイント

- ☑ 事実確認は、被害の継続、拡大を防ぐため、相談があったら迅速に開始する。
- ☑ 事実確認に当たっては、当事者の言い分、希望などを十分に確認する。
- ☑ 相談者が行為者からの言動を拒絶していない＝相談者にも非がある とはならないことに留意する。
- ☑ 就業環境の改善を優先する。

相談担当者、人事部門または専門の委員会等は、相談者からあらかじめ了承を得た上で、行為者からも事実関係を確認することが求められます。その際、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止め方など、その認識にも適切に配慮する必要があります。

セクシュアルハラスメントの場合は、必要に応じて、他の事業主に事実関係の確認に協力を求めることも含まれます（協力を求められた事業主には、これに応じる努力義務があります）。

相談者と行為者の間で事実関係に関する主張が一致しない場合…

- 第三者からも事実関係を確認しましょう。

事実関係の確認を試みたが、解決が困難な場合…

- 都道府県労働局による紛争解決援助制度や調停会議などを利用することもできます。

5.事実関係の確認について

【参考資料】 行為者聞き取り票

第 回 面談日時	令和 年 月 日 () : ~ :
担当者	
対象者	氏名 所属
事実確認	<ul style="list-style-type: none">・相談者との関係・相談者が主張している事実関係の有無、相違点等相談のような言動があったか いつ、どこで、どのような言動であったか
行為者の 対応・意向	<ul style="list-style-type: none">・なぜ、そのような言動を取ったか・加害行為の意識の有無・謝罪等の意思の有無
第三者/目撃者	
行為者への対応 説明事項	
次回予定	平成 年 月 日 () : ~ :
面談後の対応状況	

【参考2】 事実確認が上手くいった事例

<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った例>

上司に質問をしても「なぜわからないのか」と言われ、「頭がわるい」、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てはならないこと**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、それがパワー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確認できませんでした。

そこで、パワー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不適切であること、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。

※「パワーハラスメント対策導入マニュアル（第4版）」（厚生労働省）をもとに作成

ケーススタディ <事実確認における事例>

女性従業員Cから、勤務終了後、居酒屋で飲食をした帰りのタクシー車中において、男性従業員Dからスカートを引き上げられたと、上司である総務部長Eに被害申告があった。

これを受けてEは、社内電話でDに30分程度の事情聴取を行い、Cが嘔吐していたため、座席シートが汚れないようスカートを引き上げたとのことを確認した。

Eは当該内容をCに伝え、担当取締役にも、本件行為はセクハラ行為にあたらないと報告した。さらに、Cに対し、セクハラ行為は誤解であると伝え、これ以上問題にしないよう発言した。

その後、Cから相談を受けた労組が本件被害報告を取り上げ、会社が改めて調査を行ったところ、Dの矛盾した主張が確認され、会社として謝罪し、Dに慰謝料を支払わせることになった。

ケーススタディ <事実確認における事例（解答例・解説）>

■ハラスメント事例 <事実確認における事例>

【どの点が問題であったか】の解答例

- 相談対応者の「思い込み」によって、事実関係の正確な調査がなされていない可能性がある。
- 確認方法として、電話一本(30分程度)では、十分な事実確認を行ったと言えず、行為者のプライバシーも確保されていない。

【相談対応者はどう対応すべきであったか/自分ならどう対応したか】の解答例

- 相談者・行為者の人間関係に影響されない相談窓口担当者、人事・労務部門または専門の委員会等が担当し、慎重に相談者、行為者および第三者からヒアリングを行うなど

（解説） 上司・同僚などが事実確認を行う場合、これまでの人間関係などが調査に影響することがあり、事実関係の正確な確認は容易ではありません。そのため、相談者・行為者と近しくない者による事実調査を行うことが重要です。また、事実確認を行う際、本件のように電話一本で行う方法は適切とは言えず、慎重に確認を進めていくことが必要です。