

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27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27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27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27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27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27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 27 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 27 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							○	○

**職場のパワーハラスメント対策
取組実施前の実態把握/取組実施後の効果把握のための**

アンケート実施マニュアル

内容

1. 本資料の目的.....	2
2. アンケートの実施に当たって.....	3
3. 調査仕様の決定.....	4
1) アンケートの実施方法を決める.....	4
2) アンケートの対象者を決める.....	5
4. 質問を定める.....	6
参考1 取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）ひな形.....	7
5. 調査を実施する.....	14
6. 集計・分析.....	16
1) 集計について.....	16
2) 分析について.....	17
7. 結果の活用.....	19
参考2 取組実施後の効果把握アンケート（事後調査）ひな形.....	21
参考3 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（従業員調査）.....	26
参考4 取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）モデル事業参加企業の回答結果.....	33

1. 本資料の目的

パワーハラスメントの予防・解決のための取組の中でも、従業員を対象にしたアンケート調査は有効な取組の一つです。

平成 26 年度モデル事業¹の中で実施した従業員向けアンケートでも、効果を期待する取組としてアンケートの実施は高い支持を受けています（図 1 参照）。

アンケート調査には主に以下の点で利点があります。

- ✓ パワーハラスメントの実態の把握につながる。
- ✓ パワーハラスメントを許さないという会社の姿勢を示す。
- ✓ 従業員のパワーハラスメントに対する知識を高めたり、気付きを与えることでパワーハラスメント行為を抑制する。
- ✓ アンケート結果を研修等に二次活用することで、社員のパワーハラスメントに対する理解を深めたり、働きやすい職場をつくっていくための検討材料となる。

上記のような効果を発揮するためには、できるだけ多くの従業員の方の率直な回答を得ることが欠かせません。

アンケートを効果的に実施するためには、いくつかの配慮、工夫が必要です。平成 26 年度モデル事業参加企業で実際に実施いただいた経験、意見を踏まえ、そのノウハウを本資料で御紹介します。

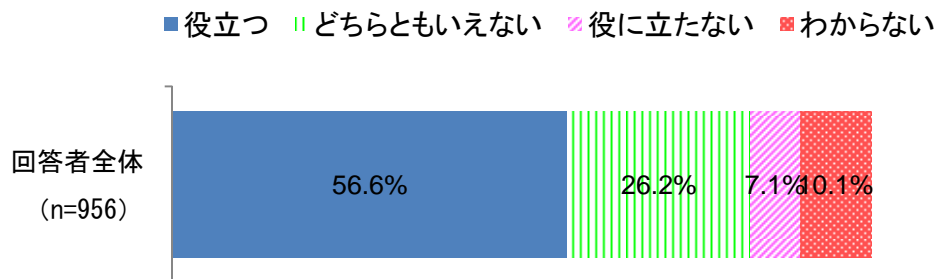


図 1 「実態把握のためのアンケート調査」はパワハラ予防・決に役立つと思いますか？²

¹厚生労働省の平成 26 年度委託事業「働きやすい職場環境形成事業（パワーハラスメント対策のためのサポートガイド策定のための調査研究）」において、20 社のモデル企業に、パワーハラスメントの予防・解決の取組を約半年間実施いただきました。

²上記グラフはモデル事業の中で実態把握のためのアンケート調査を実施いただいた企業のうち、関連する質問を行った 7 社、956 名の従業員の方の回答です。「実態把握のためのアンケート調査」は「トップメッセージ」と並んで「役に立つ」との回答が多くみられました。

2. アンケートの実施に当たって

アンケート実施の大まかな流れを説明します（図2参照）。まず、調査の仕様を決めます。具体的にはアンケートの実施方法を決め、アンケートの対象者の範囲を定めます。次いで質問を定め、実際に調査を実施し、回収したアンケートを集計・分析し、結果を活用（必要に応じて従業員へのフィードバック）するといった流れです。

調査仕様を決めてから分析結果がまとまるまで、1か月半～2か月程度の期間をみておくとよいと思われます。（アンケートの実施期間（回収期間）、集計・分析の複雑さで前後します）

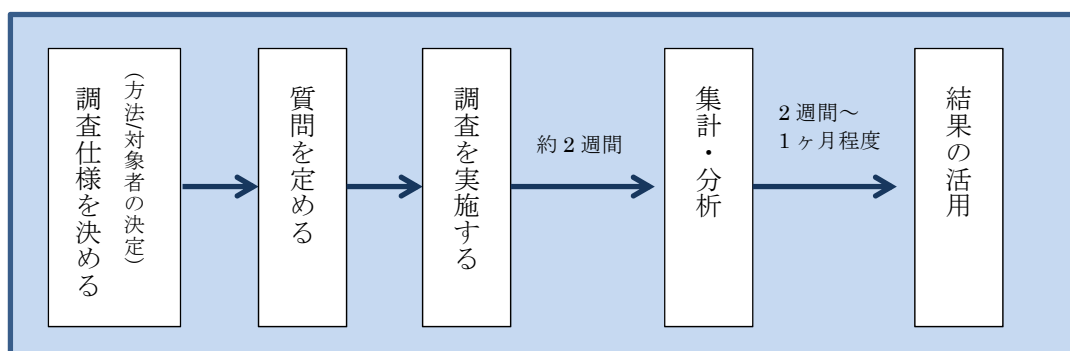


図2 アンケート実施の流れ

3. 調査仕様の決定

調査仕様として決定すべきものには、大きく 2 つあります。1 つはアンケートの実施方法を決めることであり、もう 1 つはアンケートの対象をどこまでの範囲にするかということです。

1) アンケートの実施方法を決める

具体的には、まず、自社で分析から結果の取りまとめまで一貫して実施するか、又は外部に委託するか、を決めます。例えば、上述のモデル事業に参加いただいた企業では、外部にアンケートの回収、集計・分析を依頼し、従業員が回答したアンケートの中身を会社が見られないようにするという形での実施を希望されるケースが多くありました。従業員が安心して回答できるようにするための配慮です。

自社で調査を実施すると決めた場合は、次に調査方法を決定します。以下、本資料では自社で調査を実施することを前提に解説していきます。

調査手法については、それぞれに一長一短があります(表 1 参照)。事務局の負担を考えると、情報セキュリティ、パソコンの使用状況など環境が許すのであれば、インターネットでの実施が最も負担が少ないと言えます。従業員の回答のしやすさなどを考慮し、最終的に調査手法を選定します。

表 1 主な調査手法とメリット、デメリット

手法	紙	電子ファイル	インターネット
内容	調査票を印刷し、配布する方法。	eメールでワードやエクセルなどの調査票を配布し、回答してもらう方法。 回収方法は、電子ファイルをメールで回収する場合と回答者が印刷したものを回収する場合がある。	インターネット上でアンケート調査を実施する仕組みで、アプリケーションサービスプロバイダー(ASP)を利用すると、簡単にアンケートの作成、実施ができる。 「Web アンケート」、「アンケート ASP」といったキーワードで検索するとサービス提供事業者を見つけることができる。対応している OS、端末も異なるので自社に適したものを選択するとよい。
メリット	① パソコンやメールアドレスの有無に関わらず実施できる。 ② アンケートの全体のボリュームが把握しやすく、空いた時間に少しずつ回答ができ、回答の負担が小さい。	＜印刷済を回収する場合＞ ① (事務局が)調査票を印刷する手間がかからない。 ② 紙の②と同じ。 ＜メールで回収する場合＞ ① 印刷の手間、費用がかからない。 ② アンケートの集計の負担が比較的少ない。 ③ 紙②と同じ。	① 印刷の手間、費用がかからない。 ② 回答を必須にしたり、単数、複数回答などの制御ができるため、ヌケ、モレが防げる。 ③ アンケート回答の入力が不要で集計の手間が少ない。 ④ 個人が特定されにくい。
デメリット	① 印刷の手間、費用がかかる。 ② 回答のヌケ、モレが発生しやすい。回答者条件などを付けても守られないケースがある。 ③ 回収の際に回答内容が漏れたり、筆跡などで個人が特定されるのではないかと懸念を抱かれる可能性がある。 ④ 分析のためには、回収したアンケート票の回答を1件1件データ入力する必要があり、負担が大きい。	＜印刷済を回収する場合＞ ① 従業員一人一人にパソコンやメールアドレスがないと実施にくい。 ② 印刷費用がかかる。 ③ 回収の際に、回答内容が漏れるのではないかと懸念を抱かれる可能性がある。 ④ 紙②、④と同じ。 ＜メールで回収する場合＞ ① 印刷済①と同じ。 ② 回答者個人が特定される。 ③ 紙②と同じ。	① 従業員一人一人にパソコンやメールアドレスがないと実施にくい(ASPによっては、スマートフォンや携帯電話に対応しているものもある)。 ② 自社の情報セキュリティの設定などで使用できない場合がある。 ③ アンケートの回答途中で保存する機能がない場合には、一気に全問回答しなければならず回答者の負担が少なくない。

2) アンケートの対象者を決める

アンケートの対象者については、管理職のみを対象とする場合と、従業員全員を対象とする場合があります。また、全事業場ではなく一部の事業場を対象にすることもあり得ます。

さらに、派遣社員を対象に含める場合は、派遣元の理解を得るなどの配慮が必要となります。

4. 質問を定める

質問項目については、取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）（参考 1、p.7 以降に掲載。以下、「ひな形調査票（事前）」という。）をぜひ御活用ください。ひな形調査票（事前）は、汎用的な質問（Q1~Q16、Q20~Q23）と自社の取組の実施状況に合わせて変更可能な質問（Q17~Q19 ☆印をつけています）に分かれています。適宜、自社に合わせて見直しながら実施してください。また、p.13 ではモデル事業参加企業でのケースを踏まえ、会社の取組や実態等に合わせて質問項目を変更する場合の例と留意点を紹介します。

なお、パワーハラスメント対策の取組を実施した後に、その取組の効果測定を行う目的としてアンケート調査を実施する場合は、取組実施後の効果把握アンケート（事後調査）（参考 2、p.21 以降に掲載。以下、「ひな形調査票（事後）」という。）を御活用ください。

参考 1 取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）ひな形

近年、職場のパワーハラスメント(以下 パワハラ)が大きな社会問題となっています。パワハラは、パワハラを受けた人は言うに及ばず、周りで働く人にも大きな心の傷を与え、職場環境を大きく損ないます。

パワハラのない働きやすい職場を、従業員の皆さんと一緒に築いていくために、皆さんが日頃働いている職場の実態を把握する目的でアンケート調査を行うこととなりました。より働きやすい職場をつくるためにも、忌憚のない御意見をぜひお寄せください。なお、回答内容は、アンケート集計担当者限りとし、**回答者名等の個人名や部署名が行為者や職場の同僚等に伝わることはなく、アンケートの回答内容を理由にあなた自身が不利益な取扱いを受けることは一切ありません。**安心して御回答ください。(なお、パワハラに関する実状について、個人名等を会社に積極的に伝えたいという要望をいただいた場合は、人事担当者へ限り伝えますので、末尾の御要望欄にチェックの上、記載してください。)

はじめに、御回答者御自身についてお伺いします

Q1. あなたののおおよその勤続年数をお教えてください。(〇は1つだけ)

- | | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 半年未満 | 4. 3年以上～5年未満 | 7. 15年以上～20年未満 |
| 2. 半年～1年未満 | 5. 5年以上～10年未満 | 8. 20年以上 |
| 3. 1年以上～3年未満 | 6. 10年以上～15年未満 | |

Q2-1. あなたの役職をお教えてください。(〇は1つだけ)

- | | | |
|--------------------|--------------|---------|
| 1. 経営者・役員 | 4. 正社員 | 7. 派遣社員 |
| 2. 管理職(課長職よりも上の役職) | 5. パート・アルバイト | 8. その他 |
| 3. 管理職(課長相当の役職) | 6. 契約社員・嘱託社員 | |

Q2-2. あなたが管理している従業員の人数(パートや派遣社員などの正社員以外を含みます)をお教えてください。(〇は1つだけ)

- | | | |
|-----------------------|----------|-----------|
| 1. 0人(部下、管理している人はいない) | 3. 3～5人 | 5. 11～20人 |
| 2. 1～2人 | 4. 6～10人 | 6. 21人以上 |

勤務先における職場の人間関係についてお伺いします

Q3. あなたは、現在の職場の人間関係について、どのように感じていますか。(〇は1つだけ)

- | |
|--------------|
| 1. 大変良好だと思う |
| 2. 良好だと思う |
| 3. どちらともいえない |
| 4. 良好ではない |

パワハラの御経験についてお伺いします

この調査ではパワハラを「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」としています。

上司から部下に対して行われる行為だけでなく、先輩と後輩、同僚同士などの間において、地位や経験や人数など様々な優位性を背景に行われる行為を含んでいます。また、業務上必要な注意や指導は含まず、業務上不要又は過剰で適正でないとと思われる範囲で行われたものがパワハラになります。御回答に当たって参考にしてください。

Q4. 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。

勤務期間が3年に満たない場合は、入社してからの期間についてお答えください。(〇は1つだけ)

- | |
|------------------------------|
| 1. あなた自身がパワハラを受けたことがある→Q5に進む |
| 2. パワハラを受けたことはない→Q9に進む |

Q5. あなたが受けたパワハラは以下の6つのタイプのどれに該当するか教えてください。
複数の職場でパワハラを受けた経験がある場合は、最も新しい職場で受けたものについて教えてください。
(○はいくつでも)

1. 暴行・傷害(身体的な攻撃)
2. 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)
3. 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)
4. 業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)
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(過小な要求)
6. 私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)
7. その他(具体的に)

Q6. Q4で回答いただいたパワハラは具体的にどのようなものでしたか。(自由記述)

Q7. Q4で回答いただいたパワハラについて、行為をした人とあなたとの関係として当てはまるものをすべて教えてください。
(○はいくつでも)

1. 上司から部下へ
2. 先輩から後輩へ
3. 正社員から正社員以外(パート、派遣社員など)へ
4. 正社員の同僚同士
5. 部下から上司へ
6. 後輩から先輩へ
7. 正社員以外(パート、派遣社員など)から正社員へ
8. 正社員以外(パート、派遣社員など)の同僚同士
9. その他(具体的に)

Q8. Q4で回答いただいたパワハラを受けてどのような行動をしましたか。(○はいくつでも)

1. 人事等の社内の担当部署(相談窓口を除く)に相談した
2. 社内の相談窓口に相談した
3. 社内の同僚に相談した
4. 社内の上司に相談した
5. 労働組合に相談した
6. 会社が設置している相談窓口・産業医に相談した
7. 会社とは関係のない医師やカウンセラーなど専門家に相談した
8. 弁護士に相談した
9. 公的な機関(労働基準監督署や都道府県労働局など)に相談した
10. しばらく会社を休んだ
11. その他(具体的に)
12. 何もしなかった

Q9. 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。
勤務期間が3年に満たない場合は、入社してからの期間についてお答えください。(○は1つだけ)

1. パワハラを見たり相談を受けたことがある →Q10に進む
2. パワハラを見たり相談を受けたことはない →Q14に進む

Q10. あなたが見たり、相談を受けたパワハラは以下の6つのタイプのどれに当てはまるか教えてください。
パワハラを見たり、相談を受けた経験が複数ある場合は、最も新しい職場でのものについて教えてください。(〇はいくつでも)

1. 暴行・傷害(身体的な攻撃)
2. 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)
3. 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)
4. 業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)
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(過小な要求)
6. 私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)
7. その他(具体的に)

Q11. Q9で回答いただいた、あなたが見たり、相談を受けたパワハラは具体的にどのようなものでしたか。(自由記述)

Q12. Q9で回答いただいた、あなたが見たり、相談を受けたパワハラについて、パワハラをした人と被害者との関係として当てはまるものをお教えてください。(〇はいくつでも)

1. 上司から部下へ
2. 先輩から後輩へ
3. 正社員から正社員以外(パート、派遣社員など)へ
4. 正社員の同僚同士
5. 部下から上司へ
6. 後輩から先輩へ
7. 正社員以外(パート、派遣社員など)から正社員へ
8. 正社員以外(パート、派遣社員など)の同僚同士
9. その他(具体的に)

Q13. Q9で回答いただいたパワハラを見たり、相談を受けたりした後、あなたはどのような行動をしましたか。(〇はいくつでも)

1. 被害者の話を聞いた
2. 被害者にアドバイスをした
3. 自分自身が相談窓口などに知らせた／相談した
4. その他(具体的に)
5. 何もなかった

Q14. あなたは当社において、この3年間に、部下、同僚、上司などにパワハラをしたかもしれない、と感じる言動をしたことはありますか。
勤務期間が3年に満たない場合は、入社してからの期間についてお答えください。(〇は1つだけ)

1. パワハラをしたと感じたことがある
2. パワハラをしたことはない

Q15. 管理職の方にのみ聞きます。

最近3年間を振り返ったときに、部下や業務を指導している者に対して、したことがあるものをすべて教えてください。(〇はいくつでも)

1. 部下のミスについて「何をやっている！」と強い調子で叱責する
2. 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
3. 部下を叱責しながら近くにあったものさしで頭を叩く
4. 「これ以上仕事でミスをしたら降格だ」と言う
5. 職場の従業員がいる前で机を叩き、声を荒げて指導する
6. 「そんな態度でよく仕事ができるな」と嫌みを言う
7. ヤル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、職場の同僚も宛先に入れて送信する
8. 終業後の飲み会や休日の予定に付き合うことを部下に強く指示した
9. ささいなミスについて、しつこく指導した
10. 会議室に一人だけで電話番号をさせるなど本来業務から疎外する
11. 「説明しても分からないだろうから」という理由で打合せから外す
12. 業務の相談をしているとき、パソコンに向かったままで視線を合わさない
13. 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
14. 仕事を進める上で必要な情報を故意に与えない
15. 能力に見合わない程度の低い業務を継続的に命じる
16. 突然、開発プロジェクトの責任者を外し、全く経験のない業務を与える
17. 手間がかかる部下に「今日はもう何も仕事しなくていいよ」と言う
18. 個人的な趣味・嗜好について必要以上に聞く
19. 何度も遅刻を繰り返す部下に対し、同僚の前で叱責する
20. 上記に当てはまるものはない

Q16. 管理職の方にのみ聞きます。

パワハラに関連して、あなた御自身が普段から気を付けたり、気にしていることはありますか。当てはまるものをすべて教えてください。(〇はいくつでも)

1. あなた自身が、パワハラと言われるようなことをしないように、注意している
2. あなたの部下が、パワハラと言われるようなことをしないように、注意している
3. 部下、同僚の気持ちを傷つけないように、言い方や態度に注意している
4. 個人のプライバシーに関わることは、聞かないようにしている
5. 飲み会などへの参加を、強要しないようにしている
6. 気になることがあっても、部下／同僚などに注意することを控えるようにしている
7. (まんべんなく)周りの人と意識的に会話をするようにしている
8. その他(具体的に)
9. 特になし

会社のパワハラへの取組についてお伺いします

注)★がついている Q17～Q19 は企業の取組の実情に合わせて項目を変更します。

Q17★ 当社のパワハラ予防・解決に向けた対応についてお伺いします。以下のそれぞれの項目は、あなたの職場にどの程度当てはまりますか。(○は1つずつ)

	そう思う	どちらとも いえない	そう思わな い	分からない
1. 当社では、パワハラ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つとめていると思う	1	2	3	4
2. 当社では、パワハラを受けたとき、見たり聞いたりしたときに、誰あるいはどこに相談すればよいのか、明確になっている	1	2	3	4
3. 当社では、パワハラを受けたとき、見たり聞いたりしたときに、安心して相談できる状況になっていると思う	1	2	3	4
4. 当社では、パワハラが疑われる行為について、相談を受け付けた場合などに、当事者や関係者へのヒアリングなど、実態の把握を行っていると思う	1	2	3	4
5. 当社では、パワハラ行為を確認した際に、加害者に相応の処分をするなど対処していると思う	1	2	3	4
6. 当社では、パワハラ行為を確認した際に、被害者の要望を聞いたり、ケアをするなどの対処をしていると思う	1	2	3	4
7. 当社の経営者・管理職は、パワハラに該当する行為をしないよう意識していると思う	1	2	3	4
8. 当社の従業員は、パワハラに対する理解、認識がしっかりしていると思う	1	2	3	4

Q18★ あなたは会社が、パワハラについて、従業員に説明したり、研修等を行うなどの予防・解決のための取組を行っていると思いますか。(○は1つだけ)

1. 積極的に取り組んでいる
2. 取り組んでいる
3. ほとんど取り組んでいない
4. 全く取り組んでいない
5. 分からない

Q19-1★ 当社では、パワハラ予防・解決のための取組として、以下の取組を実施しています。あなたが知っていたものをすべてお教えてください。(○はいくつでも)

Q19-2★ 当社が実施しているパワハラ予防・解決のための取組は、役立つと思いますか。(○は1つずつ)

	Q19-1 知っている 取組	Q19-2			
		役立つ	どちらとも いえない	役に 立たない	分からな い
1. 「パワハラを起こさせない」というトップのメッセージ、意思表示	1	1	2	3	4
2. 罰則規定などのルール化	2	1	2	3	4
3. 実態把握などのアンケート調査	3	1	2	3	4
4. 研修の実施	4	1	2	3	4
5. パワハラ防止・予防のポスター掲示	5	1	2	3	4
6. 専門の相談窓口の設置	6	1	2	3	4
7. その他()	7	1	2	3	4
8. 知っているものは1つも無い	8				

Q20. あなたは、会社が、パワハラ予防や解決のための取組をする必要があると思いますか。(○は1つだけ)

1. 積極的に取り組むべき
2. 取組は必要だが慎重に進めるべき
3. 取り組む必要はない
4. 分からない

Q21. あなたが、会社がパワハラ取組を進めることについて、Q20のようにお答えになった理由をお教えてください。(自由記述)

Q22. あなたは、パワハラ予防・解決のための取組として、会社が実施した方がよい、又は力を入れた方がよいと思うものはありますか。あなたがよいと思うものをすべてお教えてください。(○はいくつでも)

1. 「パワハラを起こさせない」というトップのメッセージ、意思表示
2. 罰則規定などのルール化
3. 実態把握などのアンケート調査
4. 研修の実施
5. パワハラ防止・予防のポスター掲示
6. 専門の相談窓口の設置
7. その他()

Q23. パワハラ、いじめ・嫌がらせへの取組に関し、会社への要望があれば御記入ください。(自由記述)

パワハラに関する実情について、人事担当者への個人名等の情報提供を希望される場合は、チェックをして、内容を記載してください。

以下の、パワハラに関する実情について人事担当者への情報提供を希望します。

伝えたい内容(必要に応じて記入者名等も記載してください):

以上

【質問項目を変更する場合の例と留意点】

質問に関してモデル事業参加企業において変更しているケースを紹介します（表 2 参照）。

表 2 モデル事業参加企業におけるアンケートひな形の変更事例

質問	質問内容	変更事例
職位(Q1)	選択式で以下の選択肢を設定。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者・役員 ・ 管理職(課長職よりも上の役職) ・ 管理職(課長相当の役職) ・ 正社員 ・ パート・アルバイト ・ 契約社員・嘱託社員 ・ 派遣社員 ・ その他 	→自社の職位・職制に合わせて見直し。 →事業部門別に職位を質問→出向者、プロパー社員の区別を新たに質問として追加
パワーハラスメントの経験	過去 3 年間に下記の経験の有無を質問。 “本人がパワーハラスメントを受けた”、 “見たり相談を受けた”、 “パワーハラスメントをした”	→過去 3 年を 1 年に見直し
部下への対応状況(Q15)	管理職に対し、過去 3 年間に部下に対して行ったことがある行為を質問。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下のミスについて「何をやっている！」と強い調子で叱責する ・ 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 など 	→同項目について、管理職に対しては“自分自身が行った行為”を、管理職以外に対しては“自分自身が対象になった行為”、“見かけた行為”に変更

上述のように、質問項目について適宜変更は可能です。

また、質問項目について、会社の取組や実態に合わせて新規に質問を追加することももちろん可能です。

その場合のアンケートの質問の種類についてですが、アンケートには、予め提示している選択肢の中から当てはまるものを選んでもらう設問（＝選択式）と、質問に対し文章や単語などを回答者自身で自由に記述いただく設問（＝自由記述）の大きく 2 種類の設問方法があります。

選択式の設問の方が回答しやすく、内容の分析もしやすいといったメリットがあります。

ただし、選択枝で提示している内容以外の回答はほとんど得られないため、選択枝を検討する際には、十分に仮説を立て、多くの人の意見が反映できるようにしましょう。選択枝の検討が十分でないと、“その他”の項目を挙げる人の比率が高くなったり、当てはまる選択枝がなく回答できない人が増えるなど、実態の把握が難しくなります。

自由記述の質問は回答者の負担が大きく、自由記述の質問が多いと回収率が下がる可能性があります。また、“特にありません”といった回答が目立つなど、想定した回答が得られない可能性もあります。そのため、自由記述の質問は、予め仮説が立てにくかったり、全く予想がつかない事項、又は、より具体的かつ詳細な情報を得たい事項に絞ることをお勧めします。

5. 調査を実施する

調査の仕様を決め、質問が確定したら、予め決めておいた調査方法に従い、調査を実施します。

従業員の規模、事業所数、従業員の勤務形態などによって変わりますが、一般的には、アンケートの実施期間（回答期間）は2週間程度見ておくとよいでしょう。

アンケートは、原則として無記名で実施することをお勧めします。テーマの性格上、回答によって個人が特定され不利益を被る可能性があることが疑われると、回答率が下がったり、当たり障りのない回答をしてしまい実態が把握できないことがあるからです。一方、従業員の中には、「どうしても会社に伝えたい」という想いを持っている人もいるかもしれません。その場合は、任意で名前等を記載させる欄を設けるとよいでしょう。

アンケートの実施に当たっては、単にアンケート用紙やURLを配布するだけではなく、実施の趣旨を記載し、できればトップのメッセージと併せて配布するとよいでしょう。

アンケート期間中、しかるべきタイミングでアンケートの回答の督促を行います。タイミングは後述のように調査手法によって異なります（図3参照）。また、回収期限を過ぎてもアンケートの回答が続いている場合や回収率が低い場合などは、回収期間を延ばすなど柔軟に対応してください。

回収率については、企業によって異なりますが50%が一つの目安となります。

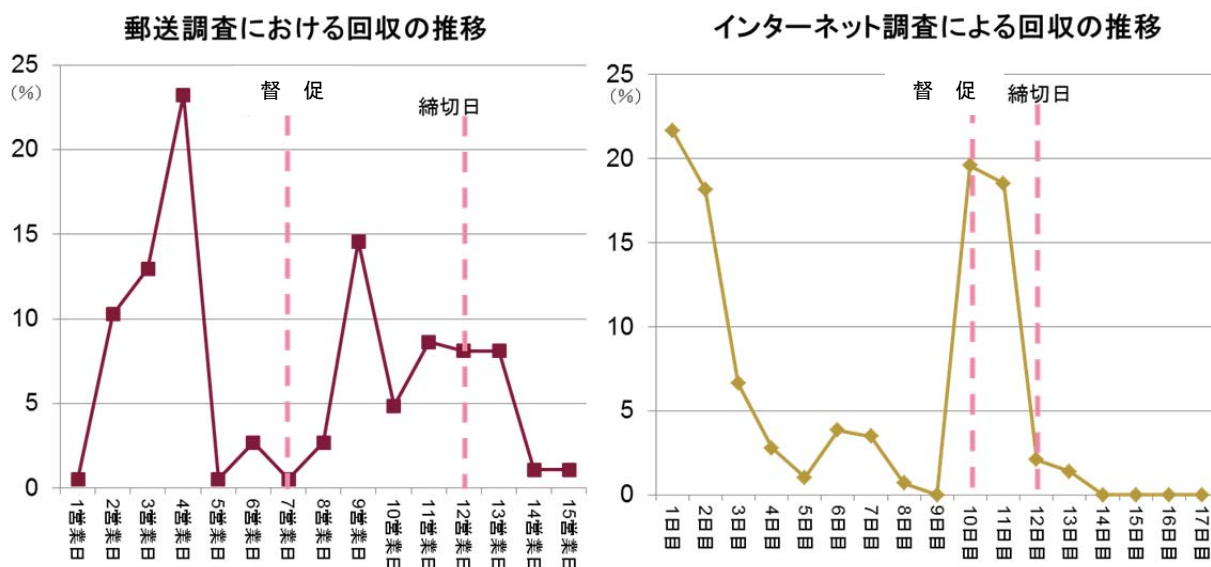


図3 モデル事業参加企業における調査手法別の回収率の推移

回収率（アンケートへの協力率）を高める工夫

- ① 回答の秘密を厳守する。無記名を原則とし、回収者以外が回答内容を見ることがないことを約束した上で実施する（一人一人が封をした上で回収するなど）。
- ② 実施目的や意義などを記載した趣意書を添えて実施する。
- ③ 経営トップのメッセージの発信などとタイミングを合わせて実施する。
- ④ 質問量を抑えたり、記述式の質問を極力減らすなど回答者の負担を減らす。
- ⑤ 実施時期に配慮する。唐突にアンケートを実施すると従業員が不審を感じる。前述のトップメッセージや、組織改編、人権週間に合わせて実施するなど、実施のタイミングについても意識する。
- ⑥ 継続的に実施する場合には、アンケート結果をフィードバックしたり、アンケート結果を受けて働きやすい職場づくりに向けた取組を進めるなど、回答したことが活かされていることを示す。
- ⑦ 適切なタイミングで督促を行う。紙や電子ファイルで実施している場合は締切の3日～1週間前くらいのタイミングで、インターネットで実施している場合は、実施1週間後くらいのタイミングと締切直前のタイミングで実施するとよい。

6. 集計・分析

1) 集計について

集計については、専門の集計ツールがなくても EXCEL®などの一般的な表計算ソフトでも行うことができます。

【アンケートの入力】

アンケートの回答の入力は表 3 のようにすると集計がしやすくなります。

表 3 アンケート入力のサンプル

No.	Q1(単数回答)	Q2.(単数回答)		Q3.(複数回答)					Q4.(自由記述)
		役職	その他	1	2	3	4	その他	
1	4	7	XXXX	0	0	0	0		業務時間外に……
2	5	2		0	1	0	1	XXX	
...

- ① 回答者番号：入力ミスがないか後で確認したり、誤入力を修正できるように、回収したアンケート票に連番を振ることをお勧めします。また、入力に当たっては1回答者の回答を1つの行に入力していきます。
- ② 単数回答の入力方法：単数回答の問への回答は基本的に1列に入力します。
その他の回答の入力方法：例えば、「7. その他（具体的に： ））」というように“その他”で文字の記入を求める質問については、「7.X X X」というように、1つのセルに選択肢の番号と記入された文字の両方を入力するのではなく、回答を入力する列には「7. その他」の選択肢の番号の「7」数字のみを入力し、隣の列に「X X X」というように回答のあった文字を入力するようにしてください（参照 表 3 Q2）。
- ③ 複数回答の入力方法：複数回答の回答は1つのセルに「2,4」といったように回答のある番号を複数入力するのではなく、1選択肢番号ごとに1セルを割り当て、回答がある選択肢番号に“1”、回答がなければ“0”を入れると集計が容易です。また、単数回答のときと同様に、「4. その他（具体的に ））」といった選択肢がある場合は、「その他」の選択肢の番号の「4」の列に「1」を入力し、隣の列に文字文章を入力するようにしてください（参照 表 3 Q3）。
- ④ 自由記述：自由記述の回答については、基本的に1セルに1つの回答を入力するようにします。

【集計】

集計については、単純集計と質問と質問を掛け合わせたクロス集計の大きく分けて2つのタイプがあります。いずれの場合も、平成24年度に実施した実態調査³から分かる他の企業一般の傾向や他の項目との比較をしやすいするため、回答が挙がった件数をカウントするだけでなく、比率、%の数値を出しておくとい良いでしょう。

クロス集計では、役職別やパワーハラスメントの経験の有無についての質問と、他の質問を掛け合わせるとい良いでしょう。部門別など分析したい切り口があれば、それができるように、質問項目に付け加

³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。

えておく必要があります。ただ、あまり詳細な情報を得ようとするとう個人が特定されやすくなり、回答されにくくなるおそれがありますので注意が必要です。

クロス集計に使う質問（例）

- ① 役職： 管理職／一般社員／派遣社員
- ② パワーハラスメントを受けた経験： パワーハラスメントを受けた／受けていない
- ③ 部門： 本社部門／製造部門 など

回答数が少ない場合は、質問項目をそのまま活用してクロス集計をするよりも、回答数が一定程度の人数になるよう、複数の選択肢をまとめた上でクロス集計をするとうよいでしょう。人数が 1 桁といったように少ないと、回答が 1 人変わるだけで、%の値が 10%以上変化するので、比較する意味が薄れます。

2) 分析について

アンケートの集計を終えたら、調査結果の分析を行います。過去に同じ質問でアンケートを行い、過去の値と時系列で比較することができれば、過去に比べて改善したか悪化したかというように評価をすることができます。初めてアンケートをした場合は、ひな形の調査票を活用すれば、平成 24 年度に実施した実態調査の質問の回答結果⁴（参考 3、p.26 以降に回答結果を掲載）や平成 26 年度にモデル事業参加企業において実施した調査の結果（参考 4、p.33 以降に回答結果を掲載）と比較することができます。分析に当たっては、表 4 の対照表を参照し、自社の状況が他の企業の一般的な状況と比較してどの位置にあるか、参考にしてください。

表 4 ひな形調査票（事前）の質問項目と平成 24 年度の実態調査の対照表

質問内容		質問形式	平成 24 年度実態調査との比較可否
Q1	勤続年数	選択式	
Q2-1	役職（職位）	選択式	
Q2-2	部下の人数	選択式	
Q3	職場の人間関係の評価	選択式	
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	選択式	可（Q18-1）
Q5	パワーハラスメントのタイプ（6 類型）	選択式	可（Q22）
Q6	パワーハラスメントの具体的な内容	自由記述	不可
Q7	行為者とあなたの関係	選択式	可（Q24）
Q8	パワーハラスメントを受けた後の行動	選択式	可（Q25）
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	選択式	質問が異なるため参考（Q18-2）
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）	選択式	質問が異なるため参考（Q32）
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	自由記述	不可
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	選択式	質問が異なるため参考（Q34）
Q13	パワーハラスメントを見たり、相談を受けた後の行動	選択式	質問が異なるため参考（Q35）
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	選択式	可（Q18-3）
Q15	過去 3 年間に部下にしたことのある行為	選択式	可（Q11）
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	選択式	可（Q13）
Q17	会社のパワーハラスメントへの取組状況（個別評価）	選択式	不可
Q18	会社のパワーハラスメントへの取組状況（全体評価）	選択式	可（Q14）
Q19-1	会社のパワーハラスメント対策の取組に対する認知	選択式	不可
Q19-2	パワーハラスメント対策の各種取組の効果	選択式	不可
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	選択式	可（Q17）
Q21	会社がパワーハラスメント対策に取り組む必要性への理由	自由記述	不可
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	選択式	不可
Q23	会社への要望	自由記述	不可

⁴調査結果の詳細を厚生労働省ホームページに掲載しています。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002qx6t.html>

また、クロス集計を行って回答グループ間の比較を行うと自社の課題が把握しやすくなります。

例えば、平成 26 年度のモデル事業でアンケート調査を行った企業では、管理職と一般社員（又は管理職以外）のグループで比較するといった分析を行っています。その結果、「管理職でも一般社員でもパワーハラスメントを受けた比率に大きな違いがなかった」、「(会社のパワーハラスメント対策の取組について) 管理職の認知度は高いが、一般社員の認知度が低い」といったことが判明した企業もありました。また、ある企業では「特定の部門においてパワーハラスメントを受けたと感じている従業員の比率が高い」といった結果も出ています。事前に検証したい仮説を立て、仮説に対してどのような結果だったか、仮説が裏付けられたか、又は仮説とは異なる結果になったか、など分析を行うと今後の取組の参考になります。

分析について特に注意していただきたい点

1. 例えば管理職と一般社員といったグループ間で結果を比較する際、特にそれぞれのサンプル数が少ない場合などでは、数%の値の違いでよい悪いなどの判断をしないようにしてください。5人しか回答がなかった場合、1人違っただけで20%数値が変わります。細かい数値の違いにこだわり過ぎないようにしましょう。
2. パワーハラスメントを受けた人の比率について、アンケートのひな形では「過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じたことがあるか」といった質問の仕方をしています。あくまでも当事者の主観ですので、この経験がすべてパワーハラスメントに該当するとは言えないことに注意する必要があります。
3. 平成24年度の実態調査はインターネットで不特定多数の企業・団体等に勤務している方に対して実施したものです。調査を実施してから数年を経過しており、当時とパワーハラスメントに対する社会の認識や理解も変わっています。あくまでも目安として参考程度に御覧ください。

7. 結果の活用

本資料の冒頭で、アンケート調査には以下の点で利点があると御紹介しました。

- ✓ パワーハラスメントの実態の把握につながる。
- ✓ パワーハラスメントを許さないという会社の姿勢を示す。
- ✓ 従業員のパワーハラスメントに対する知識を高めたり、気づきを与えることでパワーハラスメント行為を抑制する。
- ✓ アンケート結果を研修等に二次活用することで、社員のパワーハラスメントに対する理解を深めたり、働きやすい職場をつくっていくための検討材料となる。

このように、パワーハラスメントの実態調査は、パワーハラスメントの実態把握だけでなく、パワーハラスメントを許さないという企業姿勢を示す上でも役に立つほか、従業員に気づきを与えるきっかけとなります。

ただし、こうした効果を得るには、多くの従業員に参加してもらうことが必要であり、そのためには匿名性を担保したり、従業員が安心して回答できる環境を整える必要があります。

また、アンケート結果を分析し、自社の取組をどのように見直すかを検討し、従業員に見える（分かる）形で改善のための行動を実施することが効果を高めるために必要です。アンケートのフィードバックがないと、「会社に何を言っても変わらない」という諦めが生まれ、パワーハラスメントの予防・解決の点で逆効果になりかねません。また、次にアンケートを実施しても十分な回答が得られなかったり、回答しても本音を書かなかったりと、実態把握が困難になります。

アンケート結果の活用としては、以下が挙げられます。

- ① アンケート結果を分析し、自社の課題を見つけ、課題に沿ったパワーハラスメントの予防・解決のための取組を実施する。
 - ⇒ 平成 26 年度のモデル事業の参加企業では、調査結果の分析を受けて「一般社員向けのパワーハラスメント研修」を計画したり、トップメッセージの継続的な発信を計画したり、パワーハラスメントに関する詳細な調査・ヒアリングを行ったり、対策を進めました。
- ② アンケート結果を活用して従業員研修を実施する。
 - ⇒ 平成 26 年度のモデル事業の参加企業では、パワーハラスメントを受けたと感じた従業員の比率やパワーハラスメントと感じた行為を題材にして従業員向けの研修を実施しました。「なぜパワーハラスメントが起こるのか」、「どうしたらパワーハラスメントを減らせるか」などのテーマを設定し、グループディスカッションを行い改善策を議論しました。「座学だけの研修と違い、身近で実際にあったことを題材にしているので迫力が違いました」といった感想が寄せられるなど、高い評価を得ました。
 - ※ 結果の活用の際は、個人が特定されないよう、ある程度抽象化することが必要です。
- ③ 調査結果をトップメッセージとともにフィードバックする
 - ⇒ トップメッセージは会社の姿勢を示す上で非常に有効な取組であり、アンケート結果はトップメッセージを発信する上で、有力なコンテンツの 1 つになります。どのようなアンケート

結果だったのか、それを経営トップとしてどう受け止め、これからどのような対応を
こうしているのかを発信することで、トップメッセージの効果を高めることにもつな
がります。

- ※ 結果のフィードバックの際は、個人が特定されないよう、ある程度抽象化することが必要
です。

アンケートを有効に活用し、自社のパワーハラスメント対策の充実、働きやすい職場づくりを進めて
いただくとよいでしょう。

参考2 取組実施後の効果把握アンケート（事後調査）ひな形

当社では、この数か月間、パワハラのない働きやすい職場をつくるために、パワハラ予防・解決に向けた取組を進めてきました。会社が進めている取組に対する率直な御意見をお聞かせいただき、今後の取組に活かしていきたいと考えています。

趣旨を御理解いただき、アンケートに御協力いただきますよう、お願いします。

なお、回答内容は、アンケート集計担当者限りとし、回答者名等の個人名や部署名が行為者や職場の同僚等に伝わることはなく、アンケートの回答内容を理由にあなた自身が不利益な取扱いを受けることは一切ありません。安心して御回答ください。

はじめに、御回答者御自身についてお伺いします

Q1. あなたののおおよその勤続年数をお教えてください。（〇は1つだけ）

- | | | |
|--------------|----------------|----------------|
| 1. 半年未満 | 4. 3年以上～5年未満 | 7. 15年以上～20年未満 |
| 2. 半年～1年未満 | 5. 5年以上～10年未満 | 8. 20年以上 |
| 3. 1年以上～3年未満 | 6. 10年以上～15年未満 | |

Q2. あなたの役職をお教えてください。（〇は1つだけ）

- | | | |
|--------------------|--------------|---------|
| 1. 経営者・役員 | 4. 正社員 | 7. 派遣社員 |
| 2. 管理職（課長職よりも上の役職） | 5. パート・アルバイト | 8. その他 |
| 3. 管理職（課長相当の役職） | 6. 契約社員・嘱託社員 | |

Q3. あなたが管理している従業員の数（パートや派遣社員などの正社員以外を含みます）をお教えてください。（〇は1つだけ）

- | | | |
|-----------------------|----------|-----------|
| 1. 0人（部下、管理している人はいない） | 3. 3～5人 | 5. 11～20人 |
| 2. 1～2人 | 4. 6～10人 | 6. 21人以上 |

パワハラの御経験についてお伺いします

Q4. あなたは、当社において、この最近3年間にパワハラを受けたり、見たり、相談を受けるなど、パワハラについて経験したことはありますか。

勤務期間が3年に満たない場合は、入社してからの期間についてお答えください。（〇はいくつでも）

- | |
|--|
| 1. あなた自身がパワハラを受けたことがある |
| 2. あなた以外の方がパワハラを受けているのを見たり、相談を受けたことがある |
| 3. パワハラを受けたことも、見たり相談を受けたこともない |

会社のパワハラ予防・解決のための取組についてお伺いします

★については、実際に行った取組に合わせて項目を修正したり、質問の追加、削除を行ってください。

Q5.★ 当社では、パワハラ予防・解決のための取組として、☆月以降、下記の取組を行っています。あなたが御存知の取組をすべてお選びください。(○はいくつでも)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. トップメッセージの発信
(経営トップから、「パワハラを起こさせない、許さない」というメッセージ、意思表示を行う)2. パワハラに関するルールの制定・見直し
(ハラスメント規程などでパワハラを禁止行為に定めたり、罰則規定を設けるなど禁止行為としてルール化する)3. パワハラに関する実態調査の実施
(従業員を対象としたアンケート調査などを通じて、パワハラの実態を把握する)4. パワハラに関する研修・教育の実施
(管理職向け又は一般の従業員を対象に集合研修、Eラーニングなどの形で研修・教育を実施する)5. パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施
(ポスターの掲示や標語の制定・周知、ハンドブックの配布などを通じてパワハラ防止・予防を従業員に周知する)6. パワハラに関する相談窓口の設置
(パワハラ単独又はセクハラやコンプライアンスと一緒にパワハラを扱う、社内又は社外の相談・通報窓口を設置)7. その他() |
|---|

Q6.★ 「トップメッセージの発信」を御存知と回答した(Q5で1に○がついた)方にお伺いします。
トップメッセージをお読みになりましたか。(○は1つだけ)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. メッセージをしっかり読み内容も認識している2. メッセージをさらっと読んだだけで、内容はあまり認識していない3. メッセージに気付いてはいたが、読んではいない4. その他() |
|--|

Q7.★ 「パワハラに関するルールの制定・見直し」を御存知と回答した(Q5で2に○がついた)方にお伺いします。
パワハラに関するルールについて、最も当てはまるものを1つだけお選びください。(○は1つだけ)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 規程があることは認識しているが、内容として不十分だと感じている2. 規程があることは認識しており、内容についても妥当だと感じている3. 規程があることは認識しているが、内容が厳しすぎると感じている4. 規程があることは認識しているが、内容は認識していない5. その他() |
|---|

Q8.★ 「パワハラに関する実態調査の実施」を御存知と回答した(Q5で3に○がついた)方にお伺いします。
アンケートには回答しましたか。(○は1つだけ)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. アンケートに回答した2. アンケートは知っていたが、回答が会社に伝わる懸念があったので回答しなかった3. アンケートは知っていたが、回答しても何も変わらないと思ったので回答しなかった4. アンケートは知っていたが、面倒だったので回答しなかった5. アンケートは知っていたが、回答をするのを忘れた6. 回答期限を過ぎてからアンケートに気が付いたため、回答できなかった7. その他() |
|--|

Q9.★ 「パワハラに関する研修・教育の実施」を御存知と回答した(Q5で4に○がついた)方にお伺いします。
研修には参加しましたか。(○は1つだけ)

- | |
|---------------------------------------|
| 1. 研修に参加した |
| 2. 研修の対象になっていることは知っていたが、参加できなかった |
| 3. 研修の対象になっていたことを、研修後に知った |
| 4. 研修を実施していることは知っていたが、受講の対象にはなっていなかった |
| 5. その他() |

Q10.★ パワハラに関する研修に「参加した」(Q9で1に○がついた)方にお伺いします。
研修はいかがでしたか。当てはまるものをすべてお選びください。(○はいくつでも)

- | |
|------------------------------------|
| 1. パワハラの実態、内容について理解できた |
| 2. 今後の部下の育成・指導がしやすくなった |
| 3. 今後の部下の育成・指導に不安を感じた |
| 4. 自分自身の部下・後輩・同僚などへの対応を見直すきっかけとなった |
| 5. 会社のパワハラに対する姿勢、取組が理解できた(再認識した) |
| 6. 参加してよかった |
| 7. 時間の無駄だった |
| 8. その他() |

Q11.★ 「パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施」を御存知と回答した(Q5で5に○がついた)方にお伺いします。

パワハラ防止・予防に関するポスターなどを見ましたか。(○は1つだけ)

- | |
|--|
| 1. パワハラ防止・予防に関するポスターなどを見た |
| 2. パワハラ防止・予防に関するポスターなどを掲示していることなどは認識していたが、見てはいない |
| 3. その他() |

Q12.★ 「パワハラに関する相談窓口の設置」を御存知と回答した(Q5で6に○がついた)方にお伺いします。

パワハラに関する相談窓口について、最も当てはまるものを1つだけお選びください。(○は1つだけ)

- | |
|--|
| 1. パワハラに関する相談窓口があることを認識しており、活用したことがある |
| 2. パワハラに関する相談窓口があることを認識しているが、活用したことはない |
| 3. パワハラに関する相談窓口があることを知らなかった |
| 4. その他() |

Q13.★ 当社が実施している以下のパワハラの予防・解決のための取組は、パワハラの予防・解決に役立つと思われるか。(○は1つずつ)

	役立つ	どちらとも いえない	役に立たない	分からない
1. トップメッセージの発信	1	2	3	4
2. パワハラに関するルールの制定・見直し	1	2	3	4
3. パワハラに関する実態調査の実施	1	2	3	4
4. パワハラに関する研修・教育の実施	1	2	3	4
5. パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施	1	2	3	4
6. パワハラに関する相談窓口の設置	1	2	3	4
7. その他()	1	2	3	4

Q14.★ 当社が実施している以下のパワハラ予防・解決のための取組のうち、パワハラ予防・解決に最も役に立つと思われる取組、又はあなたが最も印象に残っている取組を1つだけお選びください。(○は1つだけ)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. トップメッセージの発信 | 5. パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施 |
| 2. パワハラに関するルールの制定・見直し | 6. パワハラに関する相談窓口の設置 |
| 3. パワハラに関する実態調査の実施 | 7. その他() |
| 4. パワハラに関する研修・教育の実施 | 8. 1つもない |

Q15. 会社のパワハラ予防・解決に向けた取組について、どのように感じていますか。(○は1つだけ)

- | |
|------------|
| 1. 行き過ぎである |
| 2. ちょうどよい |
| 3. 少し不足である |
| 4. 全く不足である |
| 5. 分からない |

Q16. あなたは、今後も会社がパワハラ予防・解決の取組を続けることに対して、どのようにお考えですか。(○は1つだけ)

- | | |
|--------------------|---------|
| 1. 積極的に取り組むべき | →Q17 |
| 2. 取組は必要だが慎重に進めるべき | →Q17 |
| 3. 取り組む必要はない | →Q20に進む |
| 4. 分からない | →Q20に進む |

Q17.★ 当社が実施している以下のパワハラ予防・解決のための取組のうち、特に内容や取組方法を見直した方がよいと思われるものを1つだけお選びください。(○は1つだけ)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. トップメッセージの発信 | 5. パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施 |
| 2. パワハラに関するルールの制定・見直し | 6. パワハラに関する相談窓口の設置 |
| 3. パワハラに関する実態調査の実施 | 7. その他() |
| 4. パワハラに関する研修・教育の実施 | 8. 1つもない |

Q18.★ Q17でお答えいただいた取組のどのような点を見直した方がよい、どのように見直せばよいと思われますか。どのようなことでも結構ですので、具体的に御記入ください。(自由記述)

--

Q19.★ 今後、パワハラ予防・解決のために、会社が継続的に取り組んだ方がよい、又は今後新たに取り組んだ方がよいと思う取組をすべてお選びください。(○はいくつでも)

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1. トップメッセージの発信 | 6. パワハラに関する相談窓口の設置 |
| 2. パワハラに関するルールの制定・見直し | 7. パワハラ再発防止のための取組 |
| 3. パワハラに関する実態調査の実施 | 8. その他() |
| 4. パワハラに関する研修・教育の実施 | |
| 5. パワハラ防止・予防に関する周知活動の実施 | |

Q20. 会社がパワハラ予防・解決の取組を進めたことで、あなた自身や職場に変化が出てきたと感じていますか。以下のそれぞれの項目について、当てはまるものをお選びください。(○は1つずつ)

	そう思う	どちらとも いえない	そう 思わない	分からな い
1. あなた自身のパワハラへの理解が高まった	1	2	3	4
2. 職場のコミュニケーションが活発になった／活気がでてきた	1	2	3	4
3. パワハラにあったときや見たときに、上司や窓口等に相談しやすくなった	1	2	3	4
4. パワハラが疑われる言動をする人が少なくなった／なくなった	1	2	3	4
5. 部下(又は上司・同僚)とのコミュニケーションが取りにくくなった	1	2	3	4
6. パワハラが疑われる言動をした人を注意しやすくなった	1	2	3	4
7. 管理職が部下を指導、育成しにくくなった	1	2	3	4
8. パワハラを許さないという会社の姿勢を感じるようになった	1	2	3	4

Q21. 会社がパワハラ予防・解決の取組を進めたことで、あなた御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りますか。当てはまるものをすべてお選びください。(○はいくつでも)

1. あなた自身が、パワハラと言われるようなことをしないように、(以前に比べ)注意するようになった
2. あなたの部下／同僚が、パワハラと言われるようなことをしないように、(以前に比べ)注意するようになった
3. あなた自身が、部下／同僚の気持ちを傷つけないように、言い方や態度に(以前に比べ)注意するようになった
4. 個人のプライバシーに関わることは、(以前に比べ)聞かないようになった
5. 飲み会などへの参加を、(以前に比べ)強要しないようになった
6. 気になることがあっても、(以前に比べ)部下／同僚などに注意することを控えるようになった
7. (以前に比べ)周りの人と意識的に会話をするようになった
8. その他(具体的に)
9. 特にない

Q22. 会社がパワハラ予防・解決の取組を進めたことで、あなたに業務を指示する人(=あなたの上司)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りますか。当てはまるものをすべてお選びください。(○はいくつでも)

1. パワハラと言われるようなことをしないように、(以前に比べ)注意するようになった
2. あなたやあなたの同僚が、パワハラと言われるようなことをしないように、(以前に比べ)注意するようになった
3. あなたやあなたの同僚の気持ちを傷つけないように、言い方や態度に(以前に比べ)注意するようになった
4. 個人のプライバシーに関わることは、(以前に比べ)聞かないようになった
5. 飲み会などへの参加を、(以前に比べ)強要しないようになった
6. 気になることがあっても、(以前に比べ)あなたやあなたの同僚などに注意することを控えるようになった
7. (以前に比べ)周りの人と意識的に会話をするようになった
8. その他(具体的に)
9. 特にない

Q23. パワハラをなくすために、会社として、今後新たに実施した方がよいと思う取組があれば御記入ください。(自由記述)

--

以上

参考3 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（従業員調査）

調査の概要

調査手法： インターネット調査（マクロミル社 調査協力者パネルを使用）

調査実施期間： 事前調査 平成24年7月19～22日

本調査 平成24年7月27～30日

調査対象： 全国の企業・団体にお勤めの20-64歳までの男女
公務員、自営業、経営者、役員は除く。

サンプル数： ランダムサンプル 9,000名

（就業構造基本調査を参考に性、年代、正社員・正社員以外の3点から割付を実施）

従業員調査の割付

	男性			女性			合計		
	正社員	正社員以外	合計	正社員	正社員以外	合計	正社員	正社員以外	合計
20～29歳	750	250	1,000	500	400	900	1,250	650	1,900
30～39歳	1,300	150	1,450	500	500	1,000	1,800	650	2,450
40～49歳	1,050	50	1,100	400	550	950	1,450	600	2,050
50～64歳	1,150	300	1,450	450	700	1,150	1,600	1,000	2,600
合計	4,250	750	5,000	1,850	2,150	4,000	6,100	2,900	9,000

調査結果（取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）と比較可能な質問のみ抜粋）

Q18-1 あなたは過去3年間にパワーハラスメントを受けたことはありますか。

		該当数 (人)	経験あり (%)	経験なし (%)
全体		9000	25.3	74.7
性別	男性	5000	26.5	73.5
	女性	4000	23.9	76.2
性別× 職種	管理職(男女)	771	31.1	68.9
	男性正社員	3530	26.8	73.2
	女性正社員	1799	29.0	71.0
	男性正社員以外	750	20.9	79.1
	女性正社員以外	2150	19.3	80.7
従業員 規模	99人以下	3583	25.0	75.0
	100～299人	1287	27.4	72.6
	300～999人	1140	25.5	74.5
	1000人以上	2306	26.9	73.1

Q22 あなたが受けたパワーハラスメントは以下の6つのタイプのどれに当てはまるか教えてください。(いくつでも)

該当数		脅迫・ 名誉 毀損・ 侮辱・ ひどい 暴言 (精神的 な攻撃)	暴行・ 傷害 (身体的 な攻撃)	隔離・仲 間外し・ 無視(人 間関係 からの 切り離 し)	業務上明 らかに不 要なこと、 遂行不可 能なこと の強制、 仕事の妨 害(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 (過小な要求)	私的な ことに 過度に 立ち入 ること (個の 侵害)	その他	
		(人)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
全体		2279	4.3	55.6	24.7	28.7	18.3	19.7	8.6
性別	男性	1325	5.8	55.8	21.5	31.2	20.4	17.1	6.3
	女性	954	2.2	55.3	29.0	25.2	15.4	23.2	11.7
性別 × 職種	管理職(男女)	240	4.6	53.3	17.5	29.6	24.2	10.4	3.3
	男性正社員	946	5.6	56.6	21.7	32.1	20.2	18.6	6.4
	女性正社員	522	2.5	55.7	28.4	24.9	13.8	23.9	11.1
	男性正社員以外	157	8.3	55.4	26.8	29.9	16.6	17.8	8.9
	女性正社員以外	414	1.9	54.8	30.2	24.6	16.9	22.7	13.0
従業 員 規模	99人以下	894	4.5	54.8	27.9	28.2	19.0	22.7	8.6
	100～299人	353	2.8	53.8	27.2	30.3	16.4	17.6	7.6
	300～999人	291	5.5	60.8	22.0	29.9	21.6	13.1	6.2
	1000人以上	620	4.5	56.1	18.2	29.4	17.3	17.9	9.0

Q24 Q22 で回答いただいたパワーハラスメントについて、行為をした人とあなたとの関係として当てはまるものをお教えてください。(いくつでも)

該当数		上司 から 部下 へ	先輩 から 後 輩へ	正社員 から正 社員以 外へ	正社 員の 同僚 同士	部下 から 上司 へ	後輩 から 先輩 へ	正社員 以外 から 正社 員へ	正社 員以 外の 同僚 同士	その 他	
		(人)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
全体		2279	77.7	15.7	10.6	4.5	1.3	1.6	1.8	2.4	3.6
性別	男性	1325	84.9	13.2	6.8	4.1	1.4	1.9	1.0	1.3	3.1
	女性	954	67.7	19.2	15.8	5.1	1.0	1.2	2.8	3.9	4.3
性別 × 職種	管理職(男女)	240	89.2	7.9	0.8	3.8	2.9	1.7	1.7	0.0	3.8
	男性正社員	946	87.8	13.5	3.7	4.4	1.1	2.1	0.6	0.6	2.7
	女性正社員	522	77.2	19.9	2.1	7.5	1.3	1.3	2.9	0.8	3.6
	男性正社員以外	157	61.8	19.1	33.8	2.5	1.3	1.3	1.9	7.0	4.5
	女性正社員以外	414	54.6	18.6	33.8	2.2	0.7	0.7	2.9	8.0	5.1
従業 員 規模	99人以下	894	76.6	18.3	9.7	5.3	1.3	1.8	2.1	2.1	4.1
	100～299人	353	77.9	14.7	10.5	5.9	2.3	2.8	2.0	2.0	3.7
	300～999人	291	77.3	12.4	10.0	3.8	1.0	1.0	1.0	3.1	4.1
	1000人以上	620	83.2	12.9	10.0	2.9	1.0	1.1	1.5	1.3	2.6

Q25 Q22 で回答いただいたパワーハラスメントを受けてどのような行動をしましたか。

該当数		人事等の社内担当 部署に相談した	社内の相談窓口に相 談した	社内の同僚に相談し た	社内の上司に相談し た	労働組合に相談した	会社が設置している 相談窓口相談した	医師やカウンセラー など専門家に相談し た	弁護士に相談した	公的な機関に相談し た	しばらく会社を休ん だ	会社を退職した	その他	何もなかった	
(人)		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
全体		2279	3.9	1.8	14.6	13.6	2.4	1.4	2.3	0.9	2.1	5.4	13.5	12.2	46.7
性別	男性	1325	2.9	1.8	11.2	10.7	2.6	1.5	2.3	1.1	1.9	5.7	10.1	10.7	53.5
	女性	954	5.2	1.7	19.3	17.5	2.0	1.2	2.4	0.7	2.4	5.1	18.1	14.2	37.3
性別 × 職種	管理職(男女)	240	3.3	1.3	10.4	10.4	2.5	0.8	1.7	1.3	2.5	3.3	2.9	10.0	60.0
	男性正社員	946	2.5	1.9	12.1	11.2	3.1	1.8	2.3	0.8	1.8	6.2	9.5	10.4	52.5
	女性正社員	522	4.8	1.3	20.1	17.8	2.1	1.1	3.1	1.1	2.9	4.8	12.6	14.6	40.8
	男性正社員以外	157	3.8	1.9	8.3	8.9	1.9	1.9	3.2	1.9	2.5	5.1	24.8	15.3	45.2
従業員 規模	女性正社員以外	414	6.0	2.2	18.1	17.1	1.2	0.7	1.4	0.2	1.4	5.8	25.4	13.3	33.8
	99人以下	894	2.1	1.1	13.6	12.4	1.2	0.8	2.1	1.2	3.4	4.4	17.6	13.6	45.7
	100～299人	353	4.2	1.4	14.7	15.3	3.4	1.4	2.5	0.6	2.0	5.1	11.9	11.9	46.5
	300～999人	291	6.2	1.7	13.4	15.5	2.4	2.1	2.4	0.7	1.0	6.9	10.3	11.7	47.1
	1000人以上	620	4.7	3.1	17.3	12.7	3.9	2.1	2.7	1.0	1.0	6.1	6.3	10.3	50.3

Q18-2 あなたは過去3年間に自分自身はパワーハラスメントを受けたことはないが、勤務先でパワーハラスメントを見たり、相談を受けたことがある。

		該当数 (人)	経験あり (%)	経験なし (%)
全体		9000	28.2	71.8
性別	男性	5000	28.2	71.8
	女性	4000	28.1	71.9
性別× 職種	管理職(男女)	771	37.2	62.8
	男性正社員	3530	28.0	72.0
	女性正社員	1799	31.6	68.4
	男性正社員以外	750	21.1	78.9
	女性正社員以外	2150	24.7	75.3
従業員 規模	99人以下	3583	24.4	75.6
	100～299人	1287	31.7	68.3
	300～999人	1140	28.7	71.3
	1000人以上	2306	34.2	65.8

Q32 あなたが見たり、相談を受けたパワーハラスメントは以下の6つのタイプのどれに当てはまるか教えてください。

		該当数 (人)	暴行・ 傷害 (身体的な 攻撃) (%)	脅迫・名 誉毀損・ 侮辱・ひ どい暴 言(精神的な攻 撃) (%)	隔離・仲 間外し・ 無視(人 間関係 からの 切り離し) (%)	業務上明 らかに不 要なこと、 遂行不可 能なこと の強制、 仕事の妨 害(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(過小 な要求) (%)	私的な ことに過 度に立ち入 ること(個の 侵害) (%)	その他 (%)
全体		2535	6.2	58.0	23.6	23.6	15.6	14.8	4.5
性別	男性	1410	6.7	57.2	19.7	25.0	16.5	12.8	3.6
	女性	1125	5.5	59.0	28.4	21.8	14.6	17.3	5.5
性別× 職種	管理職(男女)	287	5.9	58.9	16.7	25.1	17.8	10.1	3.5
	男性正社員	989	6.9	57.0	19.7	25.0	16.0	13.8	3.3
	女性正社員	569	6.2	57.8	27.6	25.1	14.6	18.1	5.4
	男性正社員以外	158	7.0	56.3	24.7	23.4	18.4	13.3	5.1
	女性正社員以外	532	4.9	60.2	29.7	18.4	14.1	16.2	5.8
従業員 規模	99人以下	875	6.5	54.9	25.4	25.6	16.3	18.4	4.6
	100～299人	408	5.9	56.1	26.2	23.5	16.4	15.0	4.4
	300～999人	327	6.1	59.9	25.7	24.8	15.0	14.1	3.7
	1000人以上	789	6.0	61.0	17.9	21.8	14.4	11.5	3.9

Q34 パワーハラスメントをした人と被害者との関係として当てはまるものをお教えてください。(いくつでも)

該当数		上司 から 部下 へ	先輩 から 後輩 へ	正社 員か ら正 社員 以外 へ	正社 員の 同僚 同士	部下 から 上司 へ	後輩 から 先輩 へ	正社 員以 外か ら正 社員 へ	正社 員以 外の 同僚 同士	その 他	
(人)		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
全体		2535	75.1	16.4	11.2	5.8	1.5	1.4	1.5	3.1	2.6
性別	男性	1410	80.5	15.4	8.1	4.9	1.4	1.5	1.3	1.4	2.2
	女性	1125	68.4	17.7	15.1	7.0	1.5	1.3	1.9	5.2	3.0
性別 × 職種	管理職(男女)	287	79.8	11.5	8.0	5.6	2.8	2.1	1.0	0.7	2.1
	男性正社員	989	81.7	15.8	5.6	4.8	1.1	1.4	1.3	0.7	2.0
	女性正社員	569	74.0	16.5	5.3	8.8	1.6	1.2	1.4	1.8	3.0
	男性正社員以外	158	72.2	20.9	24.1	5.7	2.5	1.3	1.3	7.6	3.2
	女性正社員以外	532	62.6	18.8	25.9	4.9	0.9	1.3	2.4	8.8	3.2
	その他	237	72.2	19.4	11.0	7.2	1.3	1.7	0.0	5.1	1.3
従業 員 規模	99人以下	875	72.3	17.1	11.5	7.2	1.4	2.2	1.6	3.1	3.8
	100～299人	408	75.5	15.7	8.3	6.6	1.7	1.0	1.2	2.9	2.2
	300～999人	327	74.9	17.1	11.6	6.1	1.2	0.6	2.1	2.1	1.8
	1000人以上	789	80.1	14.2	10.8	4.1	1.5	1.0	1.3	2.2	1.8

Q35 パワーハラスメントを見たり、相談を受けたりした後、あなたはどのような行動をしましたか。

該当数		被害者の話 を聞いた	被害者にアド バイスをした	自分自身が 相談窓口など に知らせた/ 相談した	その他	何もしなかつ た	
(人)		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
全体		2535	45.5	26.7	5.7	6.3	39.4
性別	男性	1410	40.4	28.6	5.0	5.4	42.3
	女性	1125	51.9	24.4	6.6	7.4	35.9
性別 × 職種	管理職(男女)	287	46.3	39.7	9.8	10.1	31.7
	男性正社員	989	38.9	26.6	4.3	4.4	43.9
	女性正社員	569	52.5	24.8	7.2	6.3	34.6
	男性正社員以外	158	43.7	22.8	2.5	3.8	46.8
	女性正社員以外	532	50.4	23.3	5.5	8.3	38.3
従業 員 規模	99人以下	875	52.0	26.9	5.0	7.8	34.1
	100～299人	408	43.6	27.7	5.6	5.9	42.4
	300～999人	327	45.6	25.1	7.3	7.6	37.9
	1000人以上	789	39.5	28.3	6.7	4.6	43.1

Q18-3 あなたは過去3年間にパワーハラスメントをしたと感じたり、パワーハラスメントをしたと指摘されたことがある(職場で冗談半分で言われたものは除く)

		該当数 (人)	経験あり (%)	経験なし (%)
全体		9000	7.3	92.7
性別	男性	5000	8.6	91.4
	女性	4000	5.5	94.5
性別× 職種	管理職(男女)	771	12.8	87.2
	男性正社員	3530	8.3	91.7
	女性正社員	1799	7.2	92.8
	男性正社員以外	750	5.7	94.3
	女性正社員以外	2150	4.1	95.9
従業員 規模	99人以下	3583	7.1	92.9
	100～299人	1287	8.5	91.5
	300～999人	1140	6.3	93.7
	1000人以上	2306	8.3	91.7
	分からない	684	3.5	96.5

【管理職のみの質問】

Q11 あなた御自身が普段部下に接する際に、したことがあることをすべてお教えてください。

	管理職全体 (人)	771
部下のミスについて「何をやっている！」と強い調子で叱責する	(%)	17.8
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	(%)	0.9
部下を叱責しながら近くにあったものさしで頭を叩く	(%)	1.2
「これ以上仕事でミスをしたら降格だ」と言う	(%)	3.8
職場の従業員がいる前で机を叩き、声を荒げて指導する	(%)	7.7
「そんな態度でよく仕事ができるな」と嫌みを言う	(%)	7.3
ヤル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、職場の同僚も宛先に入れて送信する	(%)	1.0
会議室に一人だけで電話番号をさせるなど本来業務から疎外する	(%)	1.0
「説明しても分からないだろうから」という理由で打ち合わせから外す	(%)	4.5
業務の相談をしているとき、パソコンに向かったままで視線を合わさない	(%)	13.0
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	(%)	2.2
仕事を進める上で必要な情報を故意に与えない	(%)	2.7
能力に見合わない程度の低い業務を継続的に命じる	(%)	3.5
突然、開発プロジェクトの責任者を外し、全く経験のない業務を与える	(%)	1.7
手間がかかる部下に「今日はもう何も仕事なくていいよ」と言う	(%)	3.4
個人的な趣味・嗜好について必要以上に聞く	(%)	4.3
何度も遅刻を繰り返す部下に対し、同僚の前で叱責する	(%)	15.4
上記に当てはまるものはない	(%)	60.8

【管理職のみの質問】

Q13 パワーハラスメントに関連して、あなた御自身が普段から気をつけたり、気にしていることはありますか。

	管理職全体	(人)	771
あなたが自身がパワーハラスメントと言われるようなことをしないように注意している	(%)		67.1
あなたの部下がパワーハラスメントと言われるようなことをしないように注意している	(%)		31.3
部下、同僚の気持ちを傷つけないように言い方や態度に注意している	(%)		56.8
個人のプライバシーに関わることは聞かないようにしている	(%)		43.2
飲み会などへの参加を強要しないようにしている	(%)		47.1
気になることがあっても部下／同僚などに注意することを控えるようにしている	(%)		10.5
(まんべんなく)周りの人と意識的に会話をするようにしている	(%)		31.0
その他	(%)		0.8
特になし	(%)		14.7

Q14 あなたの勤務先はパワーハラスメントについて、従業員に説明したり、研修等を行うなど予防・解決のための取組をしていますか。

		該当数 (人)	積極的に取 り組んで いる (%)	取り組んで いる (%)	ほとんど取 り組んで いない (%)	全く取り組 んでいない (%)	分からない (%)
全体		9000	4.6	19.5	22.9	34.9	18.1
性別	男性	5000	5.4	23.3	25.6	31.7	14.0
	女性	4000	3.6	14.7	19.6	38.9	23.2
性別 × 職種	管理職(男女)	771	10.9	36.2	31.6	17.1	4.2
	男性正社員	3530	4.7	22.0	25.8	35.0	12.5
	女性正社員	1799	3.6	16.3	21.9	44.3	13.8
	男性正社員以外	750	2.9	16.9	19.6	30.3	30.3
	女性正社員以外	2150	3.5	12.8	17.3	34.9	31.5
従業員 規模	99人以下	3583	1.3	6.6	20.0	55.1	16.8
	100～299人	1287	2.2	16.9	29.0	34.4	17.6
	300～999人	1140	4.5	25.7	28.4	23.4	18.0
	1000人以上	2306	11.7	40.2	23.5	11.8	12.8

Q17 あなたは勤務先が、どの程度積極的にパワーハラスメントの予防・解決に向けた取組をすべきだと思いますか。

		該当数 (人)	積極的に取 り組むべき (%)	取組は必要だ が慎重に進め るべき (%)	取り組む必要 はない (%)	分からない (%)
全体		9000	27.8	43.8	12.4	15.9
性別	男性	5000	31.2	44.3	10.9	13.6
	女性	4000	23.7	43.1	14.4	18.9
性別 × 職種	管理職(男女)	771	33.5	53.2	7.4	6.0
	男性正社員	3530	32.4	43.0	11.4	13.2
	女性正社員	1799	27.8	43.7	13.3	15.2
	男性正社員以外	750	22.9	42.8	11.6	22.7
	女性正社員以外	2150	20.1	42.0	15.5	22.3
従業員 規模	99人以下	3583	18.8	39.5	22.2	19.5
	100～299人	1287	25.9	52.5	7.4	14.2
	300～999人	1140	35.7	46.8	5.7	11.8
	1000人以上	2306	41.1	45.9	4.5	8.5

参考4 取組実施前の実態把握アンケート（事前調査）モデル事業参加企業の回答結果

調査の概要

調査手法： インターネット調査または印刷済の調査票を従業員に配布し郵送等によって回収

調査実施期間：平成26年8月～11月

（実施時期は企業によって異なるものの、回答期間は概ね2～3週間で実施）

調査対象： モデル事業参加企業のうち、本調査を実施した15社の従業員2,005名

Q1. あなたのおおよその勤続年数をお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	2,004
半年未満	7.8%
半年～1年未満	5.4%
1年以上～3年未満	19.6%
3年以上～5年未満	12.5%
5年以上～10年未満	25.0%
10年以上～15年未満	11.6%
15年以上～20年未満	5.2%
20年以上	12.9%

Q2-1. あなたの役職をお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	2,003
管理職	22.0%
正社員	49.0%
その他	29.0%

Q2-2. あなたが管理している従業員の人数をお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	1,555
0人(部下、管理している人はいない)	63.8%
1～2人	7.7%
3～5人	10.9%
6～10人	6.1%
11～20人	6.2%
21人以上	5.3%

Q3. あなたは、現在の職場の人間関係について、どのように感じていますか。

当該質問の回答者数(人)	2,005
大変良好だと思う	11.9%
良好だと思う	53.3%
どちらともいえない	27.1%
良好ではない	7.6%

Q4. 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。

当該質問の回答者数(人)	1,980
あなた自身がパワハラを受けたことがある	21.8%
パワハラを受けたことはない	78.2%

Q5. あなたが受けたパワハラは以下の6つのタイプのどれに該当するかお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	424
暴行・傷害(身体的な攻撃)	2.1%
脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)	55.9%
隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)	25.5%
業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)	32.8%
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(過小な要求)	11.8%
私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)	21.9%
その他	15.6%

(Q6 自由記述のため省略)

Q7. あなたにパワハラ行為をした人とあなたとの関係として当てはまるものをお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	421
上司から部下へ	62.7%
先輩から後輩へ	21.1%
正社員から正社員以外へ	11.2%
正社員の同僚同士	10.5%
部下から上司へ	3.6%
後輩から先輩へ	1.9%
正社員以外から正社員へ	2.4%
正社員以外の同僚同士	4.0%
その他	8.8%

Q8. パワハラを受けて、あなたはどのような行動をしましたか。

当該質問の回答者数(人)	419
人事等の社内の担当部署(相談窓口を除く)に相談した	6.9%
社内の相談窓口で相談した	3.8%
社内の同僚に相談した	26.3%
社内の上司に相談した	24.3%
労働組合に相談した	1.0%
会社が設置している相談窓口・産業医に相談した	0.7%
会社とは関係のない医師やカウンセラーなど専門家に相談した	4.1%
弁護士に相談した	1.0%
公的な機関(労働基準監督署や都道府県労働局など)に相談した	0.7%
しばらく会社を休んだ	4.3%
その他	12.2%
何もなかった	41.8%

Q9. あなたは当社において、この3年間にあなた以外の方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。

当該質問の回答者数(人)	1,987
パワハラを見たり相談を受けたことがある	35.3%
パワハラを見たり相談を受けたことはない	64.7%

Q10. あなたが見たり、相談を受けたパワハラは以下の6つのタイプのどれに該当するかお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	692
暴行・傷害(身体的な攻撃)	2.6%
脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)	61.4%
隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)	25.4%
業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)	29.6%
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(過小な要求)	11.3%
私的なことに過度に立ち入ること(個の侵害)	14.9%
その他	9.0%

Q12. あなたが見たり、相談を受けたパワハラについて、パワハラをした人と被害者との関係として当てはまるものをお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	696
上司から部下へ	69.5%
先輩から後輩へ	19.7%
正社員から正社員以外へ	13.5%
正社員の同僚同士	11.1%
部下から上司へ	2.3%
後輩から先輩へ	2.4%
正社員以外から正社員へ	2.3%
正社員以外の同僚同士	3.3%
その他	6.2%

Q13. パワハラを見たり、相談を受けたりした後、あなたはどのような行動をしましたか。

当該質問の回答者数(人)	691
被害者の話を聞いた	63.0%
被害者にアドバイスをした	35.3%
自分自身が相談窓口などに知らせた／相談した	5.9%
何もしなかった	25.3%
その他	11.0%
当てはまるものはない	0.9%

Q14. あなたは当社において、この3年間に、部下、同僚、上司などに自分自身がパワハラをしたかもしれない、と感じる言動をしたことはありますか。

当該質問の回答者数(人)	1,976
パワハラをしたと感じたことがある	10.8%
パワハラをしたと感じたことはない	89.0%
無回答	0.2%

Q15. 部下や業務を指導している者に対して、したことがあるものを全てお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	492
部下のミスについて「何をやっている！」などと強い調子で叱責する	11.2%
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	0.4%
部下を叱責しながら近くにあったものさしで相手や周りの物を叩く	0.0%
「これ以上仕事でミスをしたら降格だ」などと脅かすような言葉を投げかける	0.2%
職場の他の従業員がいる前で声を荒げて指導する	2.8%
「そんな態度でよく仕事ができるな」などと嫌みを言う	2.6%
ヤル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」などのメールを本人に送るとともに、職場の同僚も宛先に入れて送信する	0.2%
終業後の飲み会や休日の予定に付き合うことを部下に強く指示する	1.4%
ささいなミスについて、しつこく指導する	2.8%
会議室に一人だけで電話番号をさせるなど本来業務から疎外する	0.0%
「説明しても分からないだろうから」という理由で打ち合わせから外す	1.4%
業務の相談をしているとき、パソコンに向かったままで視線を合わせない	11.0%
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	0.2%
仕事を進める上で必要な情報を故意に与えない	0.4%
能力に見合わない程度の低い業務を継続的に命じる	0.4%
突然、開発プロジェクトの責任者を外し、全く経験のない業務を与える	0.2%
手間がかかる部下に「今日はもう何も仕事しなくていいよ」と言う	0.6%
個人的な趣味・嗜好について必要以上に聞く	2.2%
何度も遅刻を繰り返す部下に対し、同僚の前で叱責する	1.2%
上記に当てはまるものはない	54.5%
無回答	17.9%

Q16. パワハラに関連して、あなた御自身が普段から気を付けたり、気にしていることはありますか。当てはまるものをすべてお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	448
あなた自身が、パワハラと言われるようなことをしないように、注意している	75.2%
あなたの部下が、パワハラと言われるようなことをしないように、注意している	25.5%
部下、同僚の気持ちを傷つけないように、言い方や態度に注意している	73.5%
個人のプライバシーに関わることは、聞かないようにしている	42.7%
飲み会などへの参加を、強要しないようにしている	48.5%
気になることがあっても、部下／同僚などに注意することを控えるようにしている	8.3%
(まんべんなく)周りの人と意識的に会話をするようにしている	48.5%
その他	3.3%
特にない	5.1%

Q17. 当社のパワハラの予防・解決に向けた対応についてお伺いします。以下のそれぞれの項目は、あなたの職場にどの程度当てはまりますか。

	当該質問の回答者数(人)	そう思う	どちらともいえない	そう思わない	分からない
当社では、パワハラ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つとめていると思う	1,820	34.4%	33.7%	24.9%	7.0%
当社では、パワハラを受けたとき、見たり聞いたりした時に、誰あるいはどこに相談すればよいのか、明確になっている	1,820	45.7%	21.9%	21.5%	10.9%
当社では、パワハラを受けたとき、見たり聞いたりしたときに、安心して相談できる状況になっていると思う	1,818	22.1%	31.2%	35.0%	11.7%
当社では、パワハラが疑われる行為について、相談を受け付けた場合などに、当事者や関係者へのヒアリングなど、実態の把握を行っていると思う	1,819	21.9%	25.2%	24.9%	28.0%
当社では、パワハラ行為を確認した際に、加害者に相応の処分をするなど対処していると思う	1,821	8.1%	25.3%	31.0%	35.5%
当社では、パワハラ行為を確認した際に、被害者の要望を聞いたり、ケアをするなどの対処をしていると思う	1,821	18.9%	26.3%	23.4%	31.4%
当社の経営者・管理職は、パワハラに該当する行為をしないよう意識していると思う	1,819	33.5%	31.1%	21.1%	14.2%
当社の従業員は、パワハラに対する理解、認識がしっかりしていると思う	1,765	20.7%	39.9%	23.8%	15.6%

Q18. あなたは会社が、パワハラについて、従業員に説明したり、研修等を行うなどの予防・解決のための取組を行っていると思いますか。

当該質問の回答者数(人)	1,829
積極的に取り組んでいる	5.9%
取り組んでいる	38.9%
ほとんど取り組んでいない	27.2%
全く取り組んでいない	10.1%
分からない	18.0%

Q19-1. 当社では、パワハラの予防・解決のための取組として、以下の取組を実施しています。あなたが知っていたものをすべてお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	1,333
「パワハラを起こさせない」というトップのメッセージ、意思表示	26.7%
罰則規定などのルール化	23.3%
実態把握などのアンケート調査	13.8%
研修の実施	46.3%
パワハラ防止・予防のポスター掲示	26.0%
専門の相談窓口の設置	55.1%
その他	0.7%
知っているものは1つもない	6.4%

Q19-2. 以下に挙げた取組は、パワハラの予防・解決に役立つと思いますか。当社で実施しているいないに関わらず、あなたの考えに近いものをお教えてください。

	当該質問の回答者数(人)	そう思う	どちらともいえない	そう思わない	分からない
「パワハラを起こさせない」というトップのメッセージ、意思表示	1,060	55.3%	23.3%	12.5%	9.0%
罰則規定などのルール化	1,189	56.0%	24.8%	6.4%	12.8%
実態把握などのアンケート調査	956	56.6%	26.2%	7.1%	10.1%
研修の実施	1,181	56.1%	26.2%	9.1%	8.6%
パワハラ防止・予防のポスター掲示	1,041	38.9%	32.9%	20.3%	7.9%
専門の相談窓口の設置	1,235	61.4%	23.5%	7.0%	8.2%

Q20. あなたは、会社が、パワハラの予防や解決のための取組をする必要があると思いますか。

当該質問の回答者数(人)	1,942
積極的に取り組むべき	41%
取組は必要だが慎重に進めるべき	52%
取り組む必要はない	2%
分からない	5%
無回答	0%

(Q21 自由記述のため省略)

Q22. あなたは、パワハラ予防・解決のための取組として、会社が実施した方がよい、又は力を入れた方がよいと思うものがありますか。あなたがよいと思うものをすべてお教えてください。

当該質問の回答者数(人)	1,933
「パワハラを起こさせない」というトップのメッセージ、意思表示	43.4%
罰則規定などのルール化	35.1%
実態把握などのアンケート調査	46.9%
研修の実施	37.5%
パワハラ防止・予防のポスター掲示	20.0%
専門の相談窓口の設置	47.6%
その他	6.6%

(Q23 自由記述のため省略)

以上

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～

講師の方へ：

- ✓ 可能であれば、厚生労働省「あかるい職場応援団」HPに、事例の動画(その3「パワハラにならない叱り方」 3-1 アウト！レベル)があるので、本レジメp.18部分で、受講者に見せてください。

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

- ✓ スライドの赤字部分は、企業によって異なる部分です。実態に合わせて変更してご利用ください。

- **パワーハラスメントとは何かを知る**
- **加害者の責任と、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**

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の行為類型

- (1) 身体的な攻撃 暴行・傷害
- (2) 精神的な攻撃 脅迫・暴言等（名誉棄損・侮蔑）
- (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 業務上明らかな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) 個の侵害 私的なことに過度に立ち入ること

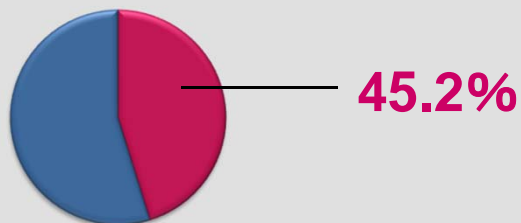
* 上記は職場のパワーハラスメントのすべてを網羅するものではないことに留意する必要があります。

（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）

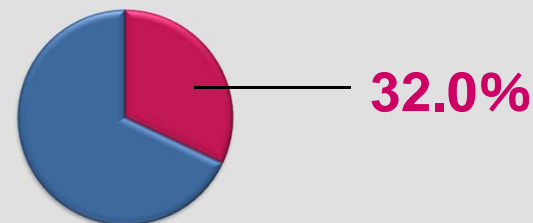
1-3. パワーハラスメントの現状（1）

■ パワーハラスメントの発生状況

過去3年間に従業員からパワーハラスメントに関する相談を受けたことがある企業

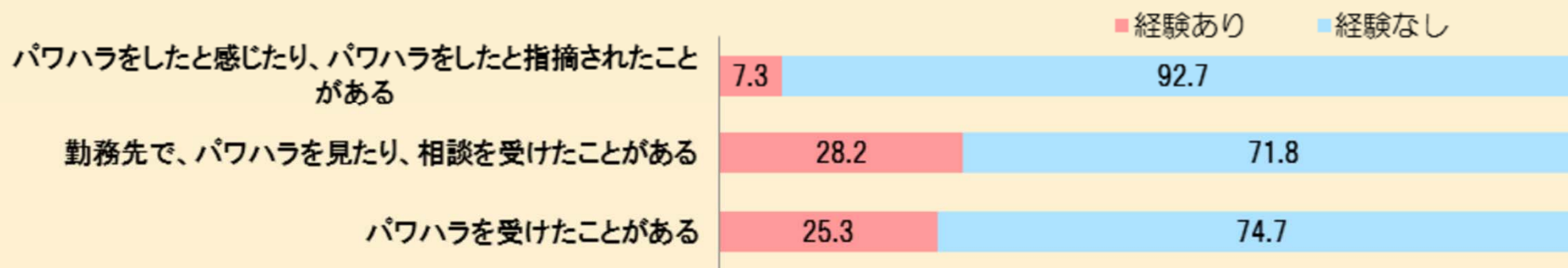


実際にパワーハラスメントに該当する事案のあった企業



（平成24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:4580社）

（従業員調査）過去3年間のパワーハラスメントについての経験の有無 （回答:9,000人）



（平成24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）

1-4. パワーハラスメントの現状 (2)

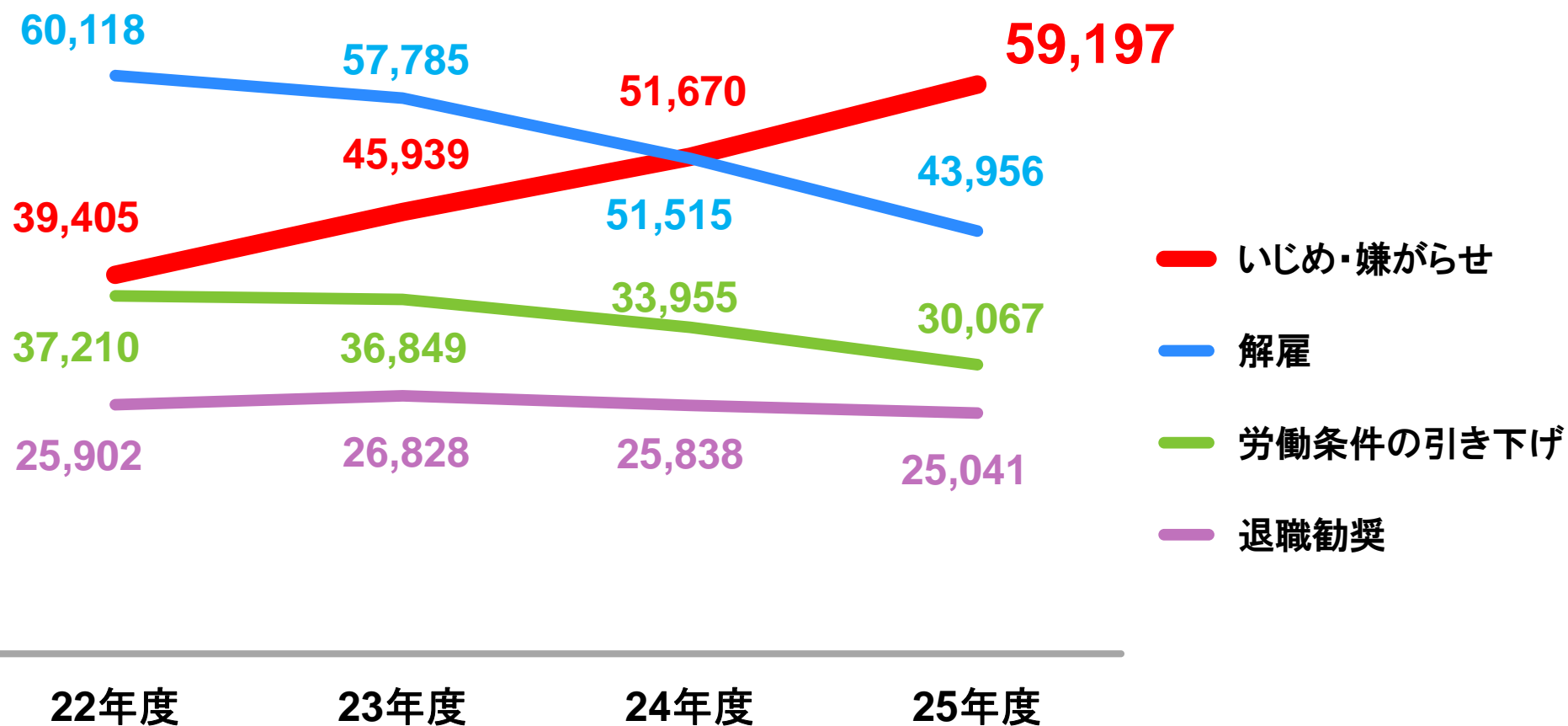
■ 精神障害の労災補償も増加

精神障害の労災補償の支給決定件数全体	22年度 308 件	23年度 325 件	24年度 475 件	25年度 436 件
(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	22年度 39 件	23年度 40 件	24年度 55 件	25年度 55 件
上司とのトラブルがあった	22年度 17 件	23年度 16 件	24年度 35 件	25年度 17 件
同僚とのトラブルがあった	22年度 0 件	23年度 2 件	24年度 2 件	25年度 3 件
部下とのトラブルがあった	22年度 1 件	23年度 2 件	24年度 4 件	25年度 3 件

(厚生労働省「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」より)

1-5. パワーハラスメントの現状 (3)

■ 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25年度個別労働紛争解決制度施行状況」より)

2-1. 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

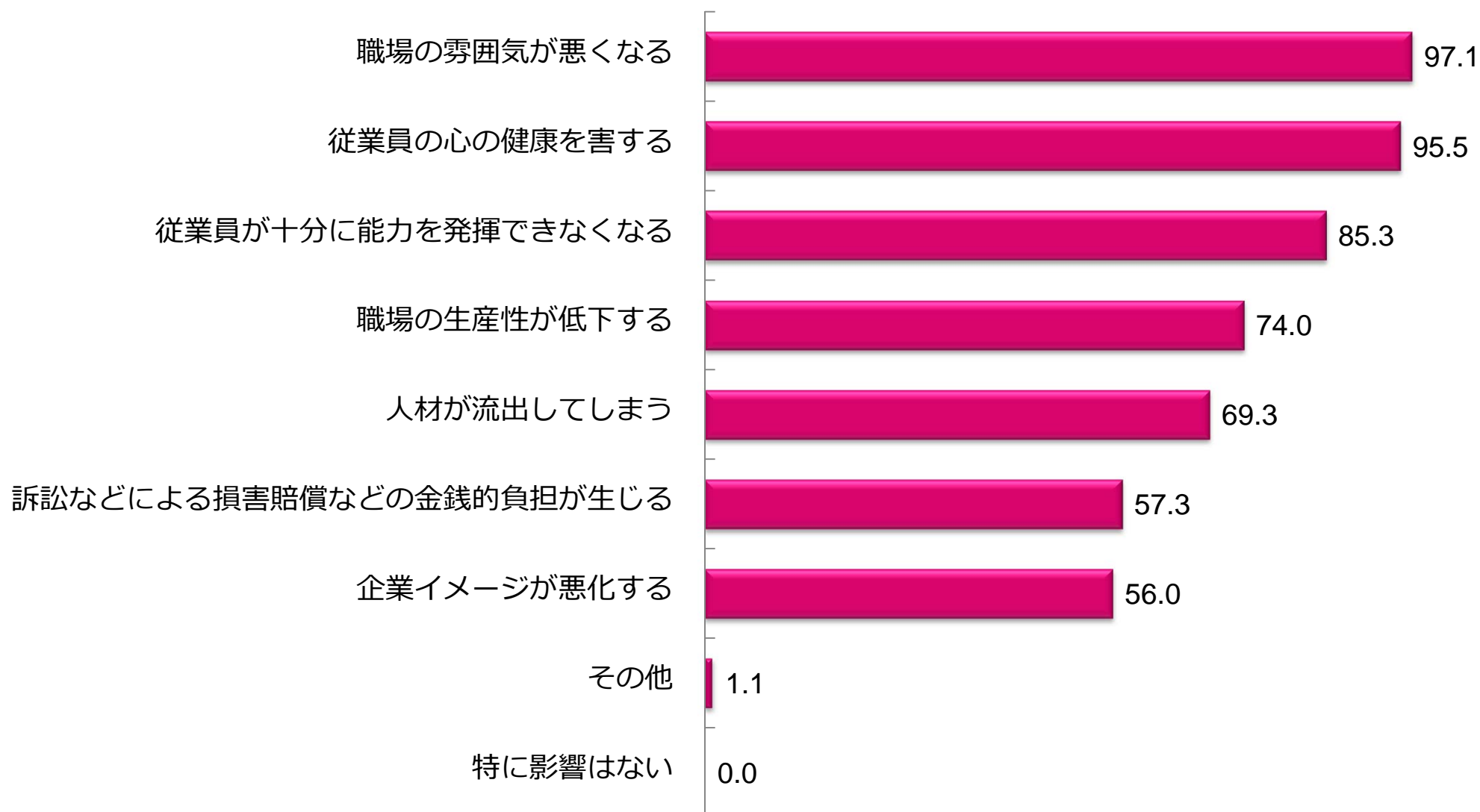
■ 会社への影響は？

- 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

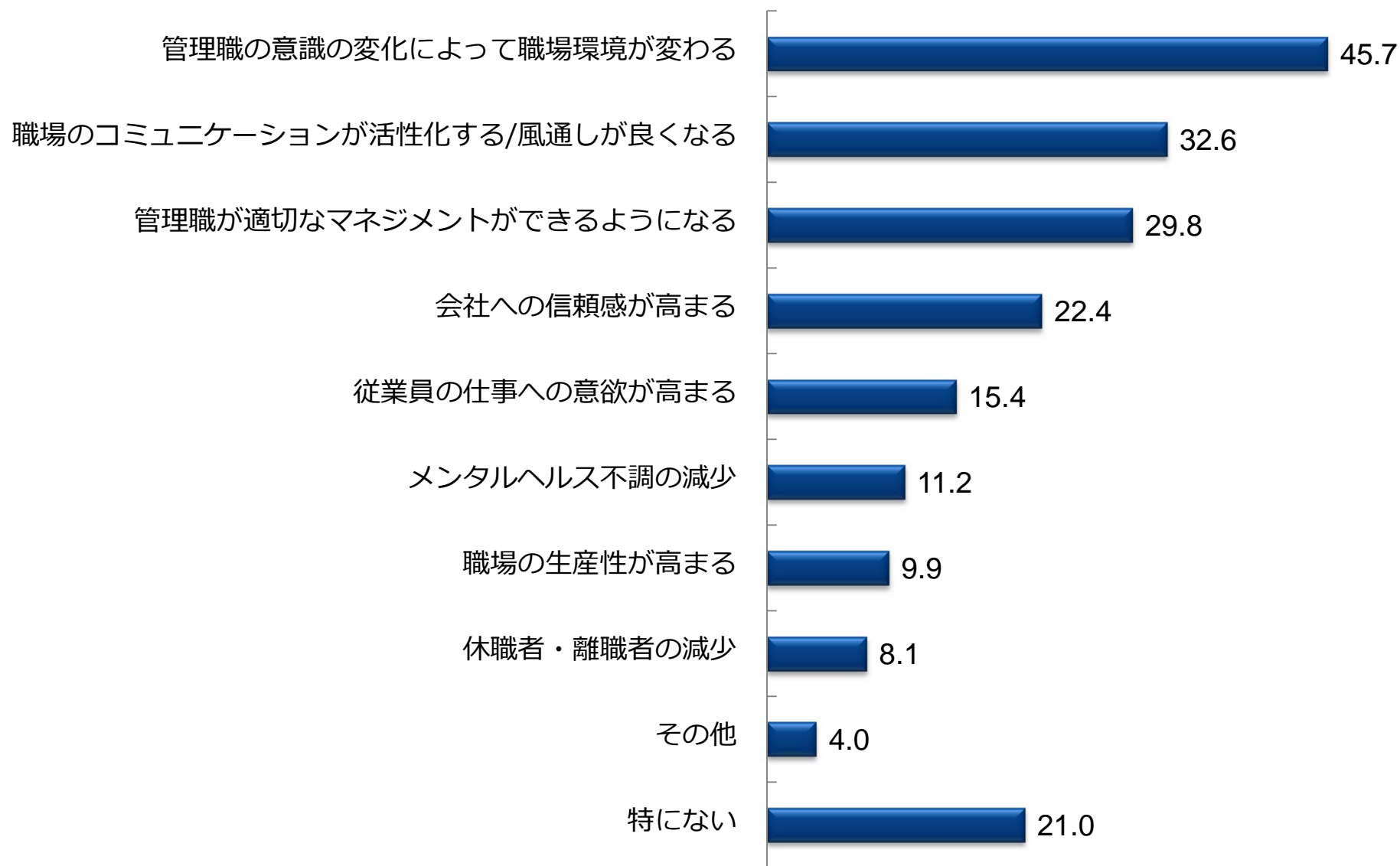
- コンプライアンス上の問題
民法、刑法、就業規則違反

2-2. パワーハラスメントによる影響は？



(平成24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:従業員300名以上の企業2937社)

2-3. パワーハラスメント予防・防止対策を実施した結果は？



(平成24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:パワーハラスメント対策実施企業1703社)

3-1. パワーハラスメント加害者の責任

もし、あなたが加害者になったら

■ 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：名誉棄損、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●条参照）：「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等

3-2. 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) (1)

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)

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。
判決内容:	<u>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、本件の場合は、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。</u>

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)

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。
判決内容:	判決ではFのEに対するいじめを認定し、 <u>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。</u>

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)

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。
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、 <u>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。</u>

3-3. 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裁量(仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日労判690-13)

概要:	鉄道会社II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入れなかった。
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認され、目的においても不当なもので、 <u>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II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)</u>

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。
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、 <u>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。</u>

4-1. パワーハラスメントとは？（定義） -再掲-

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）

4-2. パワーハラスメントの行為類型 -再掲-

- (1) 身体的な攻撃 暴行・傷害
- (2) 精神的な攻撃 脅迫・暴言等（名誉棄損・侮蔑）
- (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 業務上明らかな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) 個の侵害 私的なことに過度に立ち入ること

* 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。

（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）

4-3. 職場のパワーハラスメント具体例

身体的苦痛を与えるもの（暴力、傷害等）

- 段ボールで突然叩かれる、怒鳴る
- ネクタイを引っ張られる、叩かれる、蹴られる、物を投げられる
- 0℃前後の部屋で仕事をさせられる

精神的苦痛を与えるもの（暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等）

- 客の前で罵声を浴びせる「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下を非難するミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事を取り上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」、業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

社会的苦痛を与えるもの（仕事を与えない等）

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えられず小部屋に隔離

※上記は、全国の47都道府県労働局のうち4局で2008年度に取り扱ったあっせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析－雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係－」（独）労働政策研究・研修機構、平成22年6月）を基に作成。

（「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 参考資料集」より）

4-4. 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、近くにあった物差しで頭を叩く
- ✓ 「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、「俺が残っているのに先に帰るのか」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に入れて送信する
- ✓ 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

4-5. 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ていたんだ!

納期は、基本の「き」だろ! 部長はペ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!

お前に任せた仕事だといっても、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くださいとお詫びして来い!

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)

4-6. 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！」「仕事しなくて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。

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。

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。プレッシャーに弱い若者も多い。
 - ✓ 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。

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□□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、平素のサービス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

6-2. わが社でのパワーハラスメントに関する相談への対応の流れ

1. 本人ヒアリング

相手ヒアリング／第三者ヒアリング（必ず本人の了解をとってから）



2. 事実関係の有無確認

有の場合 無（誤解）の場合 ➡ 本人、相手に説明



3. パワーハラスメント調査委員会による協議



4. （必要に応じて） 本人、相手、第三者事情聴取



5. 判定、対応

「配置転換」「行為者謝罪」「関係改善援助」「不利益回復」「職場環境回復」

「メンタルケア」等

<懲戒に値する場合（就業規則●条参照）>

「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等



6. 再発防止

（「●●社相談窓口マニュアルより」）

6-3. 職場でパワーハラスメントが起きてしまったら

■ パワーハラスメントを受けた人は

- パワーハラスメントを我慢していても解決しません。逆にエスカレートする可能性もあります。
- 一人で悩まず、上司に相談しましょう
- 上司に相談できない場合は、人事部●●課や社内相談窓口、あるいは、社外相談窓口にご相談しましょう

■ パワーハラスメントに気付いた人は

- 見て見ぬふりをしていては職場環境が悪化してしまうかもしれません。他人ごとではなく、自らにも降りかかってくる可能性もあります。

■ パワーハラスメントを受けた人から相談があった場合

- 公平、迅速な対応を心がけましょう
- ゆっくり時間をかけて相談者の話を聞きましょう
- 相談者の了解を得て、上司と人事部●●課に報告しましょう
- 相談者の意向を聞きながら、早急に解決を図りましょう
- 個人情報には十分注意しましょう

人事部●●課： 内線●●

社内相談窓口： 内線●●

社外相談窓口： ●●－●●●●●●－●●●●

最後に（トップメッセージ）

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。

代表取締役 ●●

従業員向け研修資料

～職場のパワーハラスメントを考える～

講師の方へ：

- ✓ 可能であれば、厚生労働省「あかるい職場応援団」HPに、事例の動画(その3「パワハラにならない叱り方」 3-1 アウト！レベル)があるので、本レジメp.11部分で、受講者に見せてください。

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

- ✓ スライドの赤字部分は、企業によって異なる部分です。実態に合わせて変更してご利用ください。

**従業員全員が互いに尊重し合い
パワーハラスメントを起こさせない
よりよい・働きやすい職場をつくる**

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の行為類型

- (1) 身体的な攻撃 暴行・傷害
- (2) 精神的な攻撃 脅迫・暴言等（名誉棄損・侮蔑）
- (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 業務上明らかでない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) 個の侵害 私的なことに過度に立ち入ること

* 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。

（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）

2-1. 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

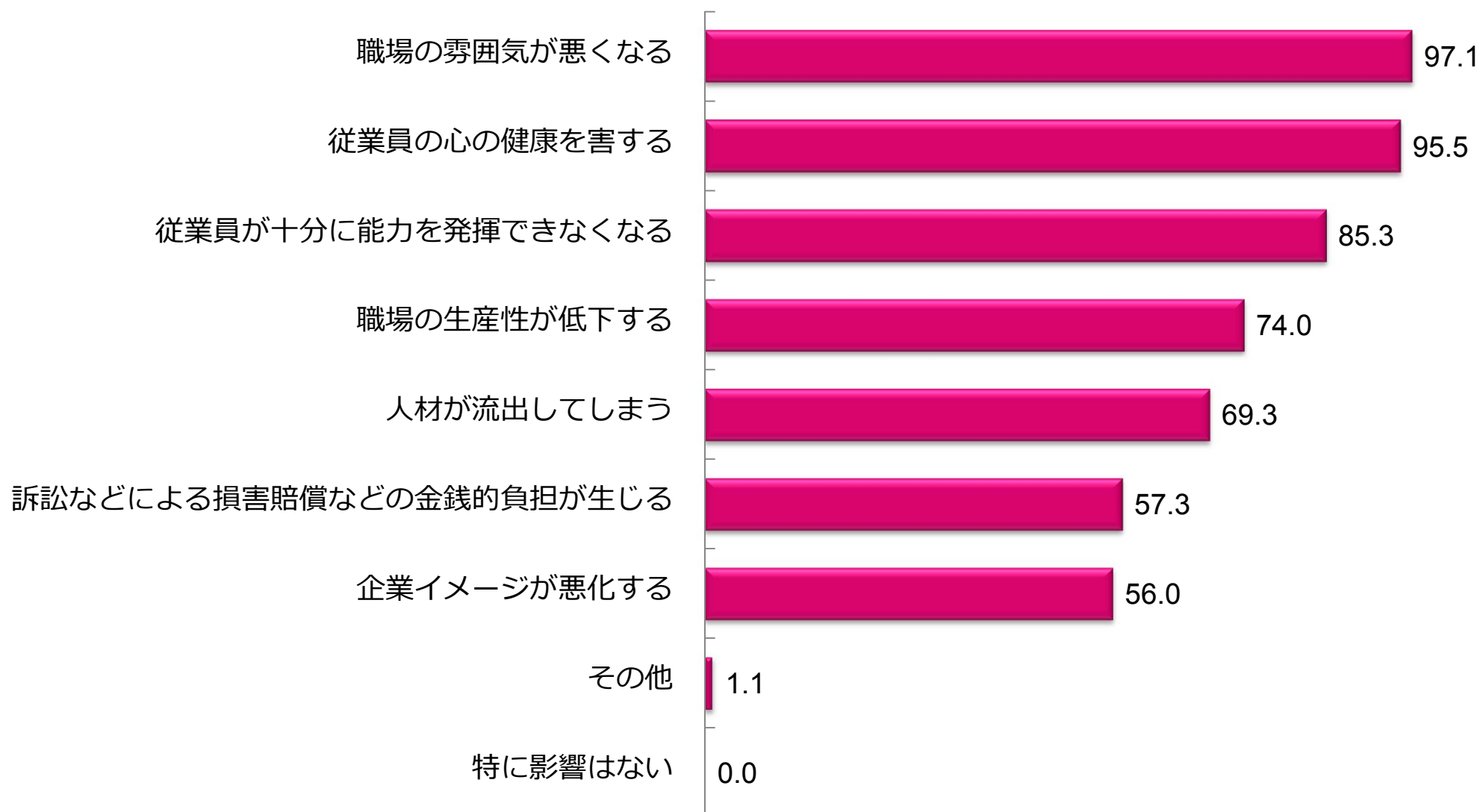
■ 会社への影響は？

- 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

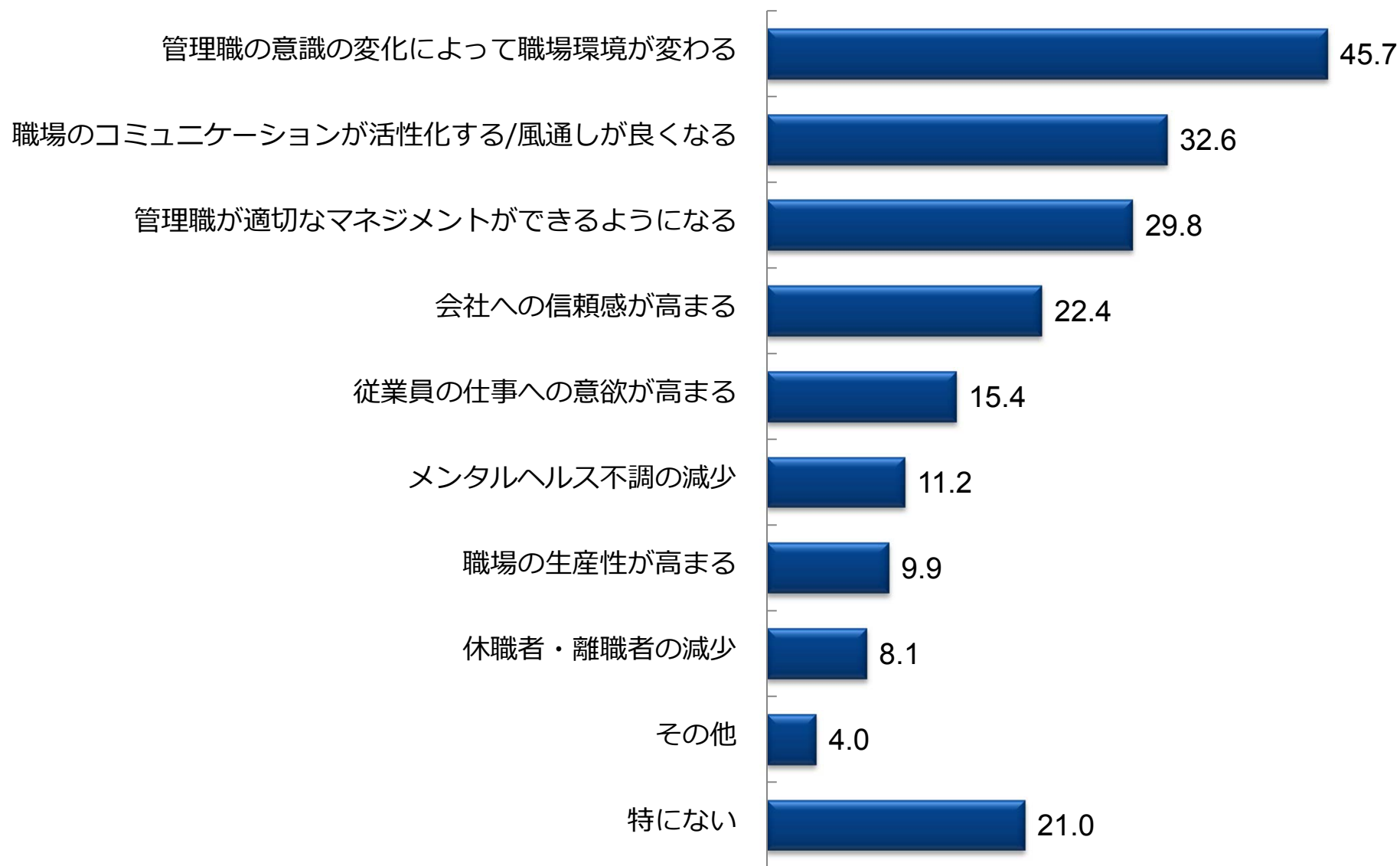
- コンプライアンス上の問題
民法、刑法、就業規則違反

2-2. パワーハラスメントによる影響は？



(平成24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:従業員300名以上の企業2937社)

2-3. パワーハラスメント予防・防止対策を実施した結果は？



(平成24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:パワーハラスメント対策実施企業1703社)

3-1. パワーハラスメント加害者の責任

もし、あなたが加害者になったら

■ 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：名誉棄損、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●条参照）：「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等

4-1. 職場のパワーハラスメント具体例

身体的苦痛を与えるもの（暴力、傷害等）

- 段ボールで突然叩かれる、怒鳴る
- ネクタイを引っ張られる、叩かれる、蹴られる、物を投げられる
- 0℃前後の部屋で仕事をさせられる

精神的苦痛を与えるもの（暴言、罵声、悪口、プライバシー侵害、無視等）

- 客の前で罵声を浴びせる「バカ、ボケ、カス、人としてなっていない」
- 社長の暴言「何でもいからハイと言え、このバカあま」
- 私生活への干渉
- 部下を非難するミーティングを上司が行ったケース
- ロッカー室冷蔵庫内の私物食品の盗みを疑われる
- 仕事を取り上げ、毎日「辞めてしまえ」
- 呼び名は「婆さん」、業務命令はいつも怒声
- 同僚が手や髪の毛を触る、不愉快な発言

社会的苦痛を与えるもの（仕事を与えない等）

- 社員旅行参加を拒絶される
- 回覧物を回されない、暑気払いや忘年会によべれない
- 中国転勤を断ったところ、仕事を与えられず小部屋に隔離

※上記は、全国の47都道府県労働局のうち4局で2008年度に取り扱ったあっせん事例。「個別労働関係紛争処理事案の内容分析－雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係－」（独）労働政策研究・研修機構、平成22年6月）を基に作成。

（「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 参考資料集」より）

4-2. 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、近くにあった物差しで頭を叩く
- ✓ 「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、「俺が残っているのに先に帰るのか」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に入れて送信する
- ✓ 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

4-3. 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、この先輩はそのような対応をするのか

先輩 : 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?

先輩 : 俺は、何も聞いてないぞ! 納期はどういう話になっていたんだ!
納期は、基本の「き」だろ! 部長はペ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….

先輩 : 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!
お前に任せた仕事だといっても、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、先方に謝罪に行ききちんとお詫びして来い!
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. 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、管理職には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！」「仕事しなくて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得ます。

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。

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。プレッシャーに弱い若者も多い。
 - ✓ 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。

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□□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、平素のサービス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

6-2. わが社でのパワーハラスメントに関する相談への対応の流れ

1. 本人ヒアリング

相手ヒアリング／第三者ヒアリング（必ず本人の了解をとってから）



2. 事実関係の有無確認

有の場合 無（誤解）の場合 ➡ 本人、相手に説明



3. パワーハラスメント調査委員会による協議



4. （必要に応じて） 本人、相手、第三者事情聴取



5. 判定、対応

「配置転換」「行為者謝罪」「関係改善援助」「不利益回復」「職場環境回復」

「メンタルケア」等

<懲戒に値する場合（就業規則●条参照）>

「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等



6. 再発防止

（「●●社相談窓口マニュアルより」）

6-3. 職場でパワーハラスメントが起きてしまったら

■ パワーハラスメントを受けた人は

- パワーハラスメントを我慢していても解決しません。逆にエスカレートする可能性もあります。
- 一人で悩まず、上司に相談しましょう
- 上司に相談できない場合は、人事部●●課や社内相談窓口、あるいは、社外相談窓口にご相談しましょう

■ パワーハラスメントに気付いた人は

- 見て見ぬふりをしていては職場環境が悪化してしまうかもしれません。他人ごとではなく、自らにも降りかかってくる可能性もあります。

■ パワーハラスメントを受けた人から相談があった場合

- 公平、迅速な対応を心がけましょう
- ゆっくり時間をかけて相談者の話を聞きましょう
- 相談者の了解を得て、上司と人事部●●課に報告しましょう
- 相談者の意向を聞きながら、早急に解決を図りましょう
- 個人情報には十分注意しましょう

人事部●●課： 内線●●

社内相談窓口： 内線●●

社外相談窓口： ●●－●●●●●●－●●●●

最後に（トップメッセージ）

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。

代表取締役 ●●

自習用テキスト

～職場のパワーハラスメントを考える～

企業のご担当者へ：

スライドの赤字部分は、企業によって異なる部分です。実態に合わせて変更してご利用ください。

- **パワーハラスメントとは何かを知る**
- **加害者の責任と、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

パワーハラスメント。
よく聞く言葉だけど、うちの職場にあるのかなあ…。
そもそもパワーハラスメントってなんだ？

それをこれから一緒に学んでいきましょう！

ここでは、上記の4つの項目について学ぶことで、職場のパワーハラスメントを防ぎ、従業員全員が互いに尊重し合い、よりよい職場・働きやすい職場をつくることを目的としています。
最後までしっかりと読んで、理解し、よりよい職場・働きやすい職場を一緒につくっていきましょう。

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）

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です。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つといえます。また、「業務の適正な範囲を超えて」の部分に線が引いてありますが、この点も重要なポイントです。

1-2. 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）
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	<ul style="list-style-type: none"> •足で蹴られる（女性） •胸ぐらを掴む、髪を引っ張る、火の着いたタバコを投げる（男性）
(2) 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"> •みんなの前で、大声で叱責。物をなげつけられる。ミスをみんなの前で、大声で言われる（女性） •人格を否定されるようなことを言われる。お前が辞めれば、改善効果が300万出るなど会議上で言われた（男性）
(3) 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"> •挨拶をしても無視され、会話をしてくれなくなった（女性） •他の人に「私の手伝いをするな」と言われた（男性）
(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)	<ul style="list-style-type: none"> •終業間際に過大な仕事を毎回押し付ける（女性） •休日出勤しても終わらない業務の強要（男性）
(5) 過小な要求 (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"> •従業員全員に聞こえるように程度の低い仕事を名指しで命じられた。（女性） •営業なのに買い物、倉庫整理などを必要以上に強要される（男性）
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	<ul style="list-style-type: none"> •交際相手の有無について聞かれ、過度に結婚を推奨された（女性） •個人の宗教を、みんなの前で言われ、否定、悪口を言われた（女性）

* 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）

ひどいなあ、こんなことあるのかな？などと思う方もいるかもしれませんが、これらは、実際の相談内容に基づいたものです。

このようなパワーハラスメントが実際に起こっているという事実を認識していただければと思います。また、皆さんが気付いていないだけで、あなたの職場で起こっているかもしれません。

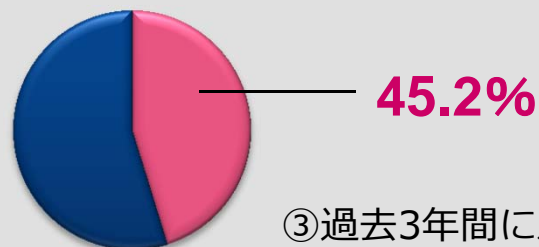
厚生労働省「あかるい職場応援団」HPに事例の動画があるので、是非一度見てみてください。

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

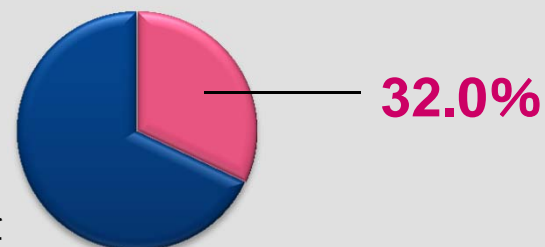
2-1. パワーハラスメントの現状（1）

■ パワーハラスメントの発生状況

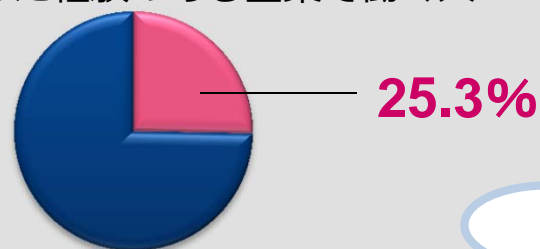
①過去3年間に従業員からパワーハラスメントに関する相談を受けたことがある企業



②実際にパワーハラスメントに該当する事案のあった企業



③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のある企業で働く人



え…？4人に1人がパワーハラスメントを受けたことがあるなんて、思っていたよりかなり多いですね。

そうですね。パワーハラスメントの相談があったという企業が45%というのも、高いわね。

（平成24年度 厚生労働省「職場

平成24年度に全国の4580社の企業（企業調査）と約9000人の職場で働く人（従業員調査）に対して実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の結果です。上の円グラフですが、過去3年間に従業員からパワーハラスメントの相談を受けた企業（①）は45.2%となっています。また、32%の企業が、実際にパワーハラスメントに該当する事案があった（②）と回答しています。一方、従業員調査では、25.3%の人が、過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがある（③）と回答しています。4人に1人が、パワーハラスメントを受けたことがあることとなります。

2-2 パワーハラスメントの現状 (2)

■ 精神障害の労災補償も増加

精神障害の労災補償の支給決定件数全体

22年度	308件	23年度	325件	24年度	475件	25年度	436件
------	------	------	------	------	------	------	------

(ひどい) 嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた

22年度	39件	23年度	40件	24年度	55件	25年度	55件
------	-----	------	-----	------	-----	------	-----

上司とのトラブルがあった

22年度	17件	23年度	16件	24年度	35件	25年度	17件
------	-----	------	-----	------	-----	------	-----

同僚とのトラブルがあった

22年度	0件	23年度	2件	24年度	2件	25年度	3件
------	----	------	----	------	----	------	----

部下とのトラブルがあった

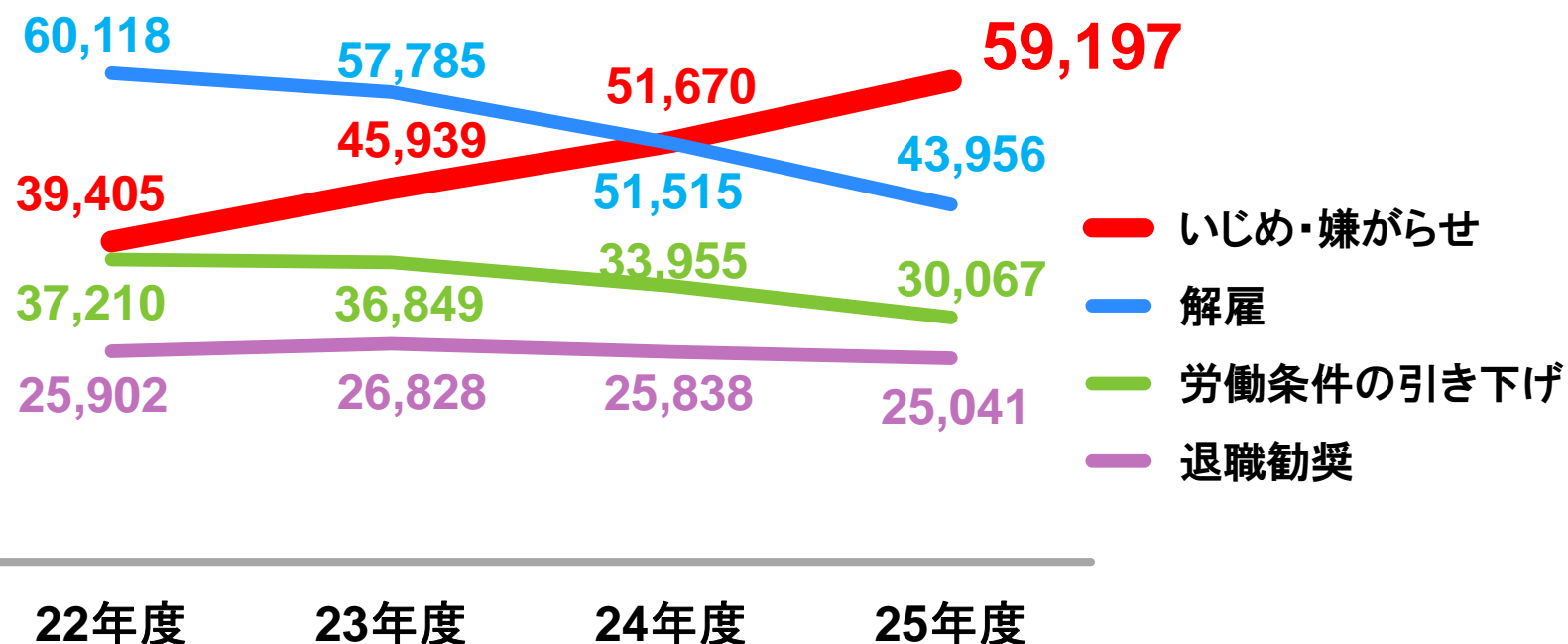
22年度	1件	23年度	2件	24年度	4件	25年度	3件
------	----	------	----	------	----	------	----

パワーハラスメントが年々増加してきていることが、この表からわかるわね。(「状況」より)

上の表を御覧ください。「精神障害」による労災補償の件数を示したものです。この原因の一つが、いじめ嫌がらせなどのパワーハラスメントと考えられ、危惧されています。

2-3. パワーハラスメントの現状 (3)

■ 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25年度個別労働紛争解決制度施行状況」より)

このグラフは、全国の労働局に設置されている、総合労働相談コーナーに寄せられた相談のうちの労働基準法などの違反を伴わない、いじめ・嫌がらせ、解雇などの民事的な個別労働紛争の上位4分野の件数の推移を表しています。

相談件数は、年間約100万件、そのうち民事的な個別労働紛争は約25万件ありますが、この件数は僅かですが年々減少しています。

こうした中、いじめ・嫌がらせに関する相談件数は右肩上がりが増え、平成25年度に最も多い相談事由になっています。

3-1. なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？（1）

■ 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



ギスギスしていたり、
上司が怖い職場だと、働く意欲も
わかりませんよね。

なぜ、職場のパワーハラスメントは問題なのでしょう
か？

- 心身の健康を害し、休職に至ったり、場合によっては退職やその後の健康被害などで働けなくなってしまうといったことが考えられます。
- また、職場環境の悪化が考えられます。雰囲気はもちろん、自由な発言ができなかったり、働く意欲がわからない、さらに、やる気をなくし、能力を十分発揮できなくなってしまうなど考えられます。

3-2. なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？（2）

■ 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



パワーハラスメントは
企業の存続を脅かす、
重大な問題の1つなんです！

会社への影響としては
生産性が低下し、業績が悪化することが考えられます。
退職願が提出されるなど、人材が流出する可能性があります。また、従業員が退職するなどは、事業の継続性が問題になりかねません。

- 被害者や家族などから訴訟が提起され損害賠償を求められ、大きな負担が生じる可能性があります。場合によっては会社の業績にも影響しかねません。
- 裁判になれば、「〇〇事件」として名前が残り、ネットなどで広がるばかりか、従業員を大事にしない会社などの噂が広がり、採用にも影響が出かねません。企業イメージが悪化する可能性があります。

3-3. なぜ職場のパワーハラスメントが問題なのか？（3）

■ コンプライアンス上の問題

民法、刑法、就業規則違反



う～ん、パワーハラスメントが問題なのは分かったけど、うちの会社は重大な問題だって認識してるのかなあ？

どうでしょう？
その辺りは、会社のアンケート結果を
みてみましょう。

- ...と考えられます。
- ▶ 不法行為（就業規則違反）に基づく債務不履行責任などの民事上の責任や、暴力、脅迫、侮辱などの刑事上の責任が問われることがあります。また、就業規則に定めがある場合などには、就業規則違反になり得ます。訴訟になれば、パワーハラスメントの行為者と会社が被告となり、場合によっては責任を問われ、賠償金を支払うことになるおそれもあります。
 - ▶ パワーハラスメントを放置することは、重大なコンプライアンスの問題にも発展しかねないと言えます。

確認テスト 1

- 以下の文章の（ ）に最もよく当てはまる文言を選択してください。

パワーハラスメントにより、社員や会社にもさまざまな影響が出る。例えば、社員に関して言えば（ ）を害することも考えられ、ケースによっては休職や働けなくなることにもなりかねない。

1. 心の健康

2. 自然環境



回答 1

- 正解： 心の健康

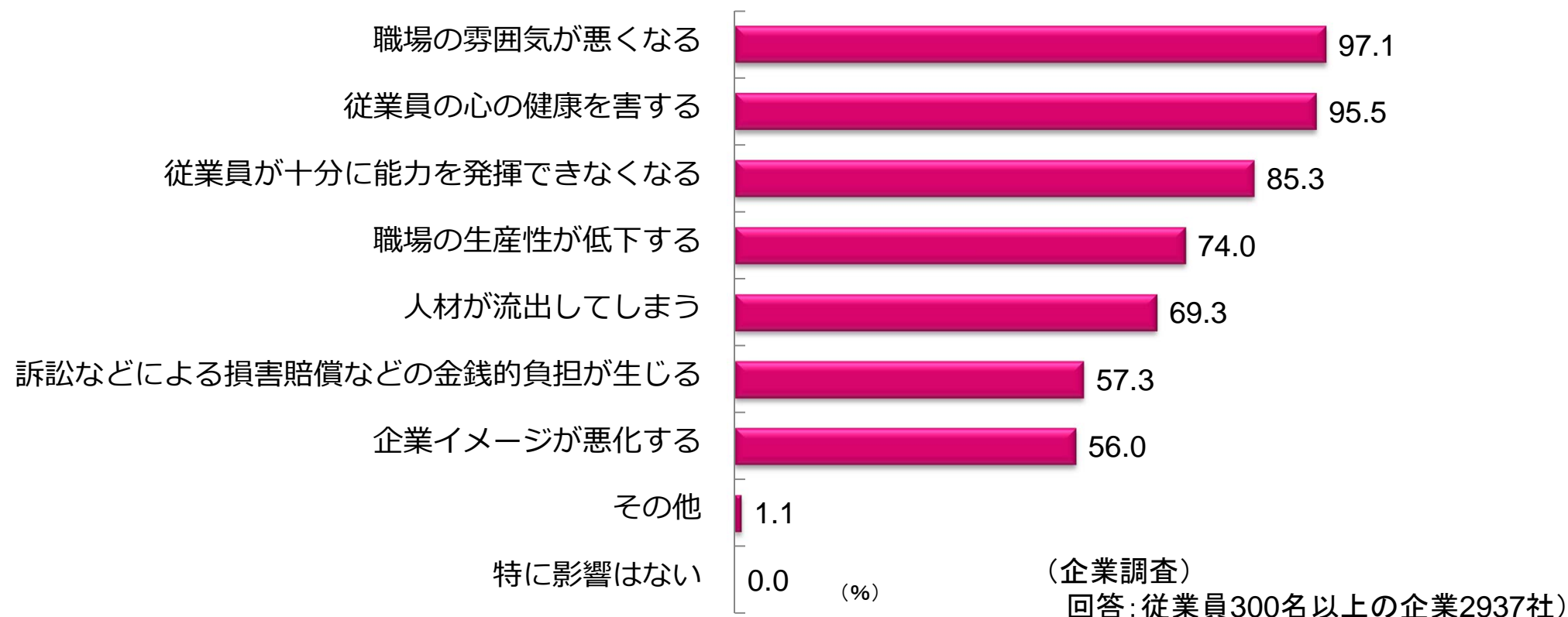
解説：

パワーハラスメントを受けた結果、心身の健康を害し、休職に至ったり、場合によっては退職やその後も健康を害したことで働けなくなってしまうといったケースも少なくありません。

精神障害による労災補償の支給決定件数は、平成25年度は436件となっており、平成21年度の234件のおよそ2倍となっています。



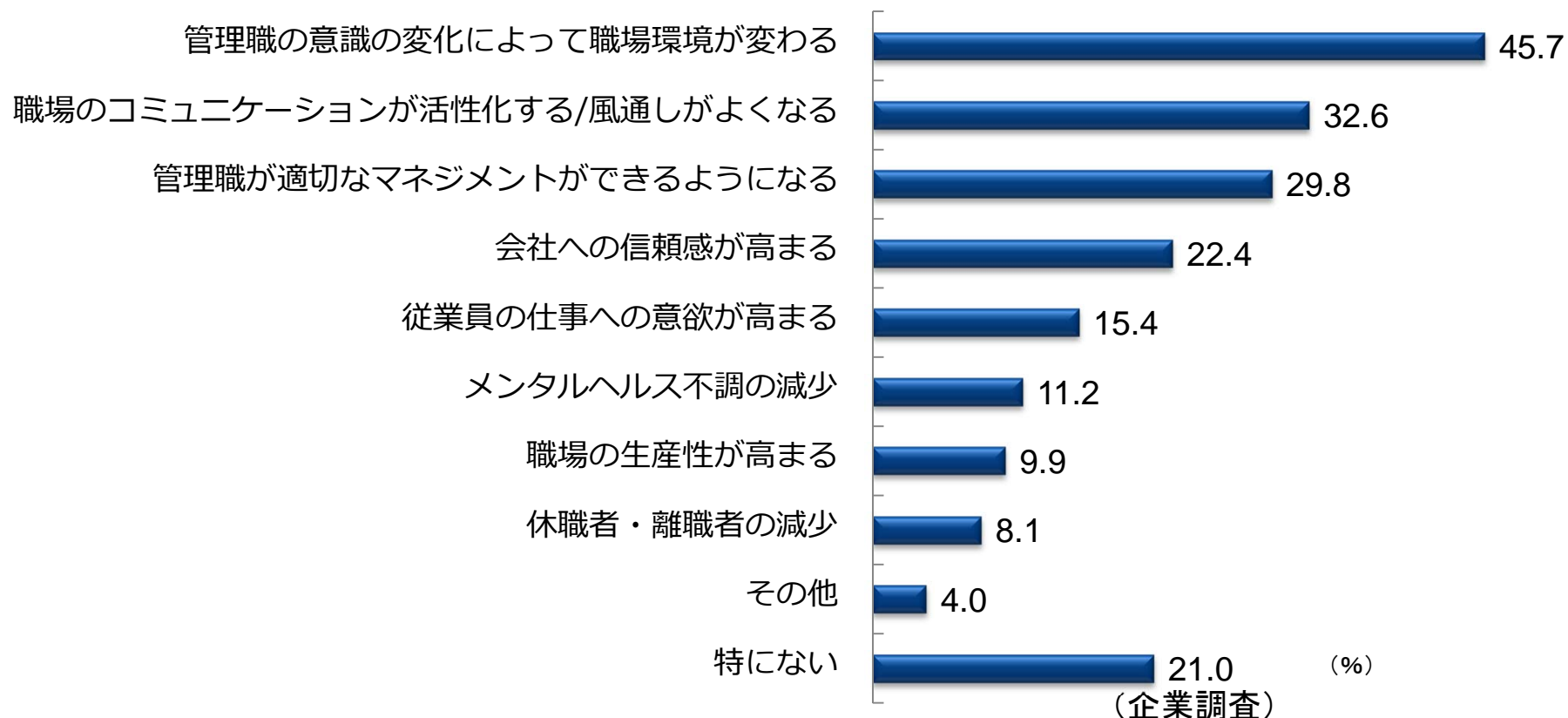
3-4. パワーハラスメントによる影響は？



(平成24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)

このグラフは、先ほどの「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」の企業調査の結果です。パワーハラスメントが職場や企業に与える影響について、ほぼすべての企業が「職場の雰囲気が悪くなる」、「従業員の心の健康を害する」と回答しています。さらに「従業員が十分に能力を発揮できなくなる」「職場の生産性が低下する」などが多くなっています。複数回答となっており、大半の企業が5つ以上の項目をチェックしています。パワーハラスメントは企業、職場のさまざまな点に影響すると捉えられていることがわかります。

3-5. パワーハラスメント予防・解決の取組を実施した結果は？



(平成24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) 回答: パワーハラスメント対策実施企業1703社

パワーハラスメントの予防・解決に取り組むことで、パワーハラスメントの予防・解決以外に、どのような効果があったかを質問したのが、上のグラフです。

「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」、次が「職場のコミュニケーションが活性化する・風とおしがよくなる」。そして「管理職の適切なマネジメントができるようになる」と続いています。パワーハラスメントの予防・解決の取組をすることで、働きやすい、活気のある職場環境に近づいていると、企業の方は実感していることがうかがえます。

4-1. パワーハラスメント加害者の責任

もし、あなたが加害者になったら・・・・

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条の使用者責任

刑事罰に課せられる

- ✓ **刑事罰：名誉棄損、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●条参照）：「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等**

あなたがパワーハラスメントの加害者になった場合、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。

裁判にならないまでも、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、注意や指導をすることも必要です。



確認テスト 2

- 以下はパワーハラスメントの加害者の責任に関する文章です。文章中の①（ ）及び②（ ）に最もよく当てはまる文言をそれぞれ選択してください。

もしあなたが加害者になった場合、民事上の責任として①（ ）を請求される可能性がある。また、ケースによっては、名誉棄損や、侮辱罪、脅迫罪、暴行罪、傷害罪などの②（ ）に課せられることもある。社会的信用や社会的地位を失うだけでなく、自身の家庭が崩壊することもある。

1. 刑事罰

2. 損害賠償

回答 2

■ 正解：

もしあなたが加害者になった場合、民事上の責任として①（**損害賠償**）を請求される可能性がある。また、ケースによっては、名誉棄損や、侮辱罪、脅迫罪、暴行罪、傷害罪などの②（**刑事罰**）に課せられることもある。社会的信用や社会的地位を失うだけでなく、自身の家庭が崩壊することも考えられる。

解説：

パワーハラスメントの加害者となった場合、民法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。実際に、裁判などで賠償責任を問われる事例が出ています。さらに、刑事事件となると、懲罰や罰金刑に科せられる可能性もあります。

裁判にならないまでも、会社がパワーハラスメント行為に当たると判断した場合は、懲戒処分などで職場内での信用や地位を失ったり、家庭の崩壊も考えられます。そうならないためにも、日ごろから、自身の言動には十分注意をする必要があります。

4-2. 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) (1)

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)

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。

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、本件の場合は、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。

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)

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。

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。

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)

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。

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。

4-3. 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裁量(仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日労判690-13)

概要:	鉄道会社II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入れなかった。
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II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。
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。

5-1. パワーハラスメントとは？（定義） -再掲-

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）

具体的には

どんなことがパワーハラスメントに
当たるんですか？

いじめ・嫌がらせ問題に関する

ポイントです。パワー

先輩間、同僚間、さらには、

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つといえます。また、「業務の適正な範囲を超えて」の部分に線が引いてありますが、この点も重要なポイントです。

確認テストの後で実際に企業であった事例を、いくつかのタイプに分けて紹介するわね。

確認テスト 3

- 以下はパワーハラスメントの定義について整理した文章です。文章中の①（ ）及び②（ ）に最もよく当てはまる文言を、それぞれ選択してください。

「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①（ ）を背景に、業務の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。」

（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. 適正な範囲

2. 優位性

回答 3

■ 正解：

「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①（**優位性**）を背景に、業務の②（**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。」

解説：

平成24年1月に厚生労働省の「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」において、(1)職場の「いじめ・嫌がらせ」、「パワーハラスメント」の現状と取組の必要性、(2)どのような行為を予防・解決すべきか、(3)この問題への取組の在り方等について議論を重ね、整理された定義です。

パワーハラスメントというと、上司から部下への行為と捉えがちですが、“優位性”を背景としている点に特徴があります。“優位性”とは上司から部下という職務上の立場もあれば、大人数と少人数、職務経験など、さまざまなものが含まれます。そのため、一般社員の同僚間、更には部下から上司に対して行われたものもパワーハラスメントに該当します。

また、「業務の適正な範囲を超えて」とありますが、厳しい指導が全てパワーハラスメントに該当するわけではなく、業務上の適正な範囲内と認められるものはパワーハラスメントに該当しません。

5-2. パワーハラスメントの行為類型 -再掲-

パワーハラスメントの行為類型	被害の実例（性別）
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	<ul style="list-style-type: none"> •足で蹴られる（女性） •胸ぐらを掴む、髪を引っ張る、火の着いたタバコを投げる（男性）
(2) 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"> •みんなの前で、大声で叱責。物をなげつけられる。ミスをみんなの前で、大声で言われる（女性） •人格を否定されるようなことを言われる。お前が辞めれば、改善効果が300万出るなど会議上で言われた（男性）
(3) 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"> •挨拶をしても無視され、会話をしてくれなくなった（女性） •他の人に「私の手伝いをするな」と言われた（男性）
(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)	<ul style="list-style-type: none"> •終業間際に過大な仕事を毎回押し付ける（女性） •休日出勤しても終わらない業務の強要（男性）
(5) 過小な要求 (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)	<ul style="list-style-type: none"> •従業員全員に聞こえるように程度の低い仕事を名指しで命じられた。（女性） •営業なのに買い物、倉庫整理などを必要以上に強要される（男性）

暴力は一発アウト！
ですね


•実際相手の有無について聞かれ、過度に結婚を推奨された（女性）
•人の宗教を、みんなの前で言われ、否定、悪口を言われた（女性）

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）


ひといい。このことかな？などと思う方もいるかもしれませんが、これらは、実際の相談内容に基づいたものです。
このようなパワーハラスメントが実際に起こっているという事実を認識していただければと思います。また、皆さんが気付いていないだけで、あなたの職場で起こっているかもしれません。
厚生労働省「あかるい職場応援団」HPに事例の動画があるので、是非一度見てみてください。
<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/movie>

5-3. 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、近くにあった物差しで頭を叩く
- ✓ 「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、「俺が残っているのに先に帰るのか」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に入れて送信する
- ✓ 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



特に管理職の皆さんは、日頃の言動を振り返ってみてください。もし、上記に該当するようなことがあれば、これを機に改善するよう心掛けください。また、周囲でこのようなことを目にしたり、気付いたら、ぜひ、指摘し改善を図ってください。決して、放置することがないようにしてください。



5-4. 職場のパワーハラスメントについて考える (1)

映像をご覧ください、以下の点について考えてみてください。

- ✓ 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



5-5. 職場のパワーハラスメントについて考える (2)

先ほどの映像のやりとりです。

上司 : ①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ていたんだ!
納期は、基本の「き」だろ! 部長はペ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②….

上司 : じゃあ、なんでクレームが来るんだ!! ③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④給料泥棒!

お前に任せた仕事だといっても、自分だけで判断して進めるのは⑤100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、先方に謝罪に行ききちんとお詫びして来い!

最初から言い訳なんかするんじゃないぞ、⑥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)

「パワーハラスメントになる可能性がある」こととして、下線を引いた部分が該当します。

①ケンカ腰、感情的/②多々良君の説明を最後まで聞かない/③子供みたいに言い訳するんじゃない!
④「給料泥棒!」⑤「100年早い!」「半人前のくせして思い上がって」→人格・能力の否定
⑥「早く行け!」→心理的に追い込んでいる

次に、「なぜこの上司はそのような対応をするのか」ですが、以下が考えられます。

上司自身がパワーハラスメントについて理解していない/感情をコントロールできない/相手を尊重していない/激しく怒ることで、指導の効果が上がると考えている/元々話し方に問題があることに、自分で気付いていない/職場全体に、このような対応を当たり前と考える風潮がある/誰も注意しない



5-6. 職場のパワーハラスメントについて考える (3)

上級レベル

これなら僕も、尊敬できるよい上司に恵まれたと、頑張って仕事ができます！

私も、このような上司を目指して、自分自身を振り返ってみるわ。部下の成長をサポートするために、上司としても成長しなければいけないわね。

のか、理想的な対応が、部下の成長をサポートする視点で指導します。部下が、自分のミスを受け止め、理解し、主体的に行動を改善していきようになれば、それはよりよい指導です。

冷静に相手の言葉を受け入れ、その上で具体的な問題点、その理由、今後求められる行動などについて部下の成長をサポートする視点で指導します。部下が、自分のミスを受け止め、理解し、主体的に行動を改善していきようになれば、それはよりよい指導です。

5-7. 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！」「仕事しなくて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得ます。

業務上適切な範囲かどうか、が問題なん
ですね。なんでもかんでもパワーハラス
メントっていうことではないんですね。

業務を進めるために、会社の業績
を上げるためには、時には、「業務上の適正な範囲」として

そうね。
業務指導は必要なことです。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えるといいわね。

取引先のアポイント時間を間違えて、遅刻して、「何やってんだ！」と強い口調で叱ったとしても「業務上の適正な範囲」として、これだけでパワーハラスメントとは言えません。
しかし、この言葉に加えて、「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！」「仕事しなくていいからかえって寝てろ！」などと言ったり、執拗に繰り返し言い続ける場合など、パワーハラスメントとなり得ます。

確認テスト 4

- 以下はパワーハラスメントと業務指導に関する文章です。文章中の（ ）に最もよく当てはまる文言を選択してください。

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る。業務上必要な指示や注意・指導などもその一つである。
（ ）と認められる限り、パワーハラスメントには当たらない。

1. 業務外でも常識の範囲内

2. 業務上の適正な範囲



回答 4

■ 正解：

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る。業務上必要な指示や注意・指導などもその一つである。

（**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らない。

解説：

管理職は、人材を育成するなどの重要な役割を担っており、マネジメントの一環として一定の権限が与えられています。人材育成のために必要な厳しい指導を、部下によってはパワーハラスメントと感じる人もいるかもしれませんが、そういった厳しい指導も「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とは言えません。

確認テスト 5

- 以下の中で、たとえ指導の形を取っていても、パワーハラスメントになり得る言動をお選びください。

1. 職場での役割や存在まで否定する
2. 社員の成長に資するもの
3. 嫌悪感や否定的な発言により、心理的に追い込む



回答 5

■ 正解：

職場での役割や存在まで否定する

嫌悪感や否定的な発言により、心理的に追い込む

解説：

上記は、人権侵害や人格否定に当たるものや社員の成長に悪影響を及ぼすものの例で、パワーハラスメントとなり得ます。つい一時の感情に任せて強い言葉を発してしまうことがあるかもしれません。最近ではイライラをコントロールする「アンガーマネジメント」といった手法もでてきています。感情をうまくコントロールしましょう。



確認テスト 6

- 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チェックしてください。

1. 指導するために個室に呼び、間違った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、いらないんだよ」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。

回答 6

■ 正解と解説：

1. **指導するために個室に呼び、間違った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。

4. **上司が、部下の失敗に対して、「この役立たず、いらないんだよ」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し行う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。

6-1. 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
 - 雇用形態の多様化、意識の変化 ⇒お互いを尊重し合う意識の欠如、異質な
 - 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



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。

企業間の競争の激化、業務の多忙化、業績不振など職場環境の変化や雇用関係の多様化、意識の変化、古い職場の体質や倫理観の欠如などがきっかけになっているとも言えます。こういったことを注意・改善することがパワーハラスメントの発生を防ぐことになるとも言えます。

確認テスト 7

- 以下はパワーハラスメントが起こる原因について述べた文章です。文章中の①（ ）及び②（ ）に最もよく当てはまる文言をそれぞれ選択してください。

パワーハラスメントの原因は、様々なことが考えられるが、職場の①（ ）が少なくなっていることや、②（ ）が許されない、②（ ）への許容度が低いなどもその要因の一つと考えられている。また、昔ながらの指導方法である、「緊張感を持たせる」ことで人が動くという誤解も、パワーハラスメントを起こしてしまう原因といえる。

1. コミュニケーション

2. 失敗

■ 正解：

パワーハラスメントの原因は、様々なことが考えられるが、職場の①（**コミュニケーション**）が少なくなっていることや、②（**失敗**）が許されない、②（**失敗**）への許容度が低いなどもその要因の一つと考えられている。また、昔ながらの指導方法である、「緊張感を持たせる」ことで人が動くという誤解も、パワーハラスメントを起こしてしまう原因といえる。

解説：

パワーハラスメントが起きる要因として、企業間の競争の激化やIT化、雇用形態の多様化、考え方の違いなどにより、職場内のコミュニケーションや人間関係が希薄化することで、異質なものを排除しがちな風土が職場に生まれることが大きな要因と考えられています。また、「緊張感を持たせれば人間は動く」という固定概念がパワーハラスメントに結びついてしまうケースもあり、過度な責任感や使命感からくる、「完璧であれ」「努力がすべて」「強くなくてはならない」「急げ」という考えがパワーハラスメントにつながる場合があります。

6-2. 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。プレッシャーに弱い若者も多い。
 - ✓ 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を理解（管理職）



では、パワーハラスメントをなくすためにどうすればよいでしょうか。
管理職を含め、従業員全員が、パワーハラスメントについて十分理解し、その防

まれます。
また、職場内のコミュニケーションが、パワーハラスメントをなくすためにも重要
コミュニケーションの中で、誤解が生じないように十分注意することを心掛けてくだ
お互いを尊重し、理解し、自らの言動を振り返り、パワーハラスメントが起こら
とが重要です。

特に、管理職は、自分の行為がパワーハラスメントになっていないか常に注意してください。自分の
経験や価値観による思い込みがないか、いつも振り返るようにしてください。また、パワーハラスメ
ントを受けていても、誰にも相談できない人もいます。そのような人がいないか、変調に目を配るの
も大事なことです。管理職は、職場のパワーハラスメントを許さない、よりよい職場環境の整備に努
める役割を担っていることを十分理解し行動してください。

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。

確認テスト 8

- 以下は職場のパワーハラスメントをなくすために必要なことについて述べた文章です。文章中の①（ ）及び②（ ）に最もよく当てはまる文言をそれぞれ選択してください。

職場のパワーハラスメントをなくすためには、従業員全員が、十分にパワーハラスメントについて①（ ）することが必要である。また、お互いを②（ ）し、理解することも重要である。自らの行為がパワーハラスメントになっていないかも常に注意しなければならない。

1. 理解

2. 尊重

回答 8

■ 正解：

職場のパワーハラスメントをなくすためには、従業員全員が、十分にパワーハラスメントについて①（理解）することが必要である。また、お互いを②（尊重）し、理解することも重要である。自らの行為がパワーハラスメントになっていないかも常に注意しなければならない。

解説：

会社は、従業員に対し、安全で働きやすい職場環境を整備する責任があります（安全配慮義務）。従業員全員がパワーハラスメントについて十分理解し、その防止に努めることが望まれます。また、従業員がお互いを尊重し、理解し、自らの言動を振り返り、パワーハラスメントが起こらないように努めることも重要です。自分の経験や価値観による思い込みがないか、いつも振り返るようにしてください。

7-1. 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□□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、平素のサービス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

7-2. わが社でのパワーハラスメントに関する相談への対応の流れ

1. 本人ヒアリング

相手ヒアリング／第三者ヒアリング（必ず本人の了解をとってから）



2. 事実関係の有無確認

有の場合 無（誤解）の場合 ➡ 本人、相手に説明



3. パワーハラスメント調査委員会による協議



4. （必要に応じて） 本人、相手、第三者事情聴取



5. 判定、対応

「配置転換」「行為者謝罪」「関係改善援助」「不利益回復」「職場環境回復」

「メンタルケア」等

<懲戒に値する場合（就業規則●条参照）>

「減給」「降格」「譴責」「出勤停止」「諭旨解雇」「懲戒解雇」等



6. 再発防止

（「●●社相談窓口マニュアルより」）

7-3. 職場でパワーハラスメントが起きてしまったら

■ パワーハラスメントを受けた人は

- パワーハラスメントを我慢していても解決しません。逆にエスカレートする可能性もあります。
- 一人で悩まず、上司に相談しましょう
- 上司に相談できない場合は、人事部●●課や社内相談窓口、あるいは、社外相談窓口にご相談しましょう

■ パワーハラスメントに気付いた人は

- 見て見ぬふりをしていては職場環境が悪化してしまうかもしれません。他人ごとではなく、自らにも降りかかってくる可能性もあります。

■ パワーハラスメントを受けた人から相談があった場合

- 公平、迅速な対応を心がけましょう
- ゆっくり時間をかけて相談者の話を聞きましょう
- 相談者の了解を得て、上司と人事部●●課に報告しましょう
- 相談者の意向を聞きながら、早急に解決を図りましょう
- 個人情報には十分注意しましょう

人事部●●課： 内線●●

社内相談窓口： 内線●●

社外相談窓口： ●●－●●●●●●－●●●●

最後に（トップメッセージ）

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。

代表取締役 ●●



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)

〇〇株式会社 ハラスメント防止方針	
➤	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)

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	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

平成 27 年 3 月

1. 効果的な社内相談窓口を設置するためのポイント

1.1 相談窓口の意義・必要性の整理

効果的な社内相談窓口を設置するためには、まず企業として、相談窓口の意義や必要性を整理することが望まれます。例えば、以下のように整理できます。

相談窓口の意義・必要性（例）

パワーハラスメントを解決するためには、初期の段階で迅速かつ適切に相談対応することが重要です。相談者が納得できない状態で、時間が経過すればするほど、相談者は感情的になり、解決がますます困難になります。また、放置すれば、相談者が心身の健康を害し休職したり、また、職場内の環境悪化などにもつながりかねません。

相談窓口において、初期の段階で**迅速かつ適切**に相談対応することで、相談者の納得感を高め、問題の早期解決を促すとともに、職場環境の悪化を防ぐことができます。

1.2 相談窓口の種類の設定

相談窓口には、一般的に、人事部門などの社員が対応する社内相談窓口と、弁護士・社会保険労務士など外部に委託して対応する社外相談窓口があります。かけられるコスト、人員などの企業の事情を考慮して、どちらかあるいは両方を設置することになります。

この資料では、社内相談窓口を設置する場合のポイントについて述べます。

1.3 社内相談窓口の役割の設定

まず、相談窓口の役割を明確にする必要があります。なぜなら、そうすることで担当者の心構えや修得しておくべき知識が違ってくるからです。人事部門などが窓口となる場合には、解決や職場環境の改善までがその役割となり得ますが、人事部門以外の窓口であっても、解決が可能な相談であれば当該窓口にて解決の主体を担います。

役割には、以下のような例があり得ます。いずれの場合にも、相談窓口は中立・公正な立場で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重要です。

- 初期対応の窓口としての役割（例）

相談者からの相談を受け、プライバシー保護や会社のパワーハラスメントに対する方針の説明、受けたパワーハラスメント内容や相談者の要望などを確認し、相談記録を作成する。解決が難しい相談であれば、人事部門などへ引き継ぐ。

- 相談解決の担当部門としての役割（例）

上記の初期対応に加え、解決の主体となる。関係部門と相談した上で、具体的な解決方法を決定し、実行する。

- 職場環境改善や再発防止などの担当部門としての役割（例）

解決後あるいは並行して、問題が発生した職場の環境の改善や悪化防止、再発防止のための行為者への再研修などを担う。関係部門と相談した上で、取組内容を決定し、実行する。

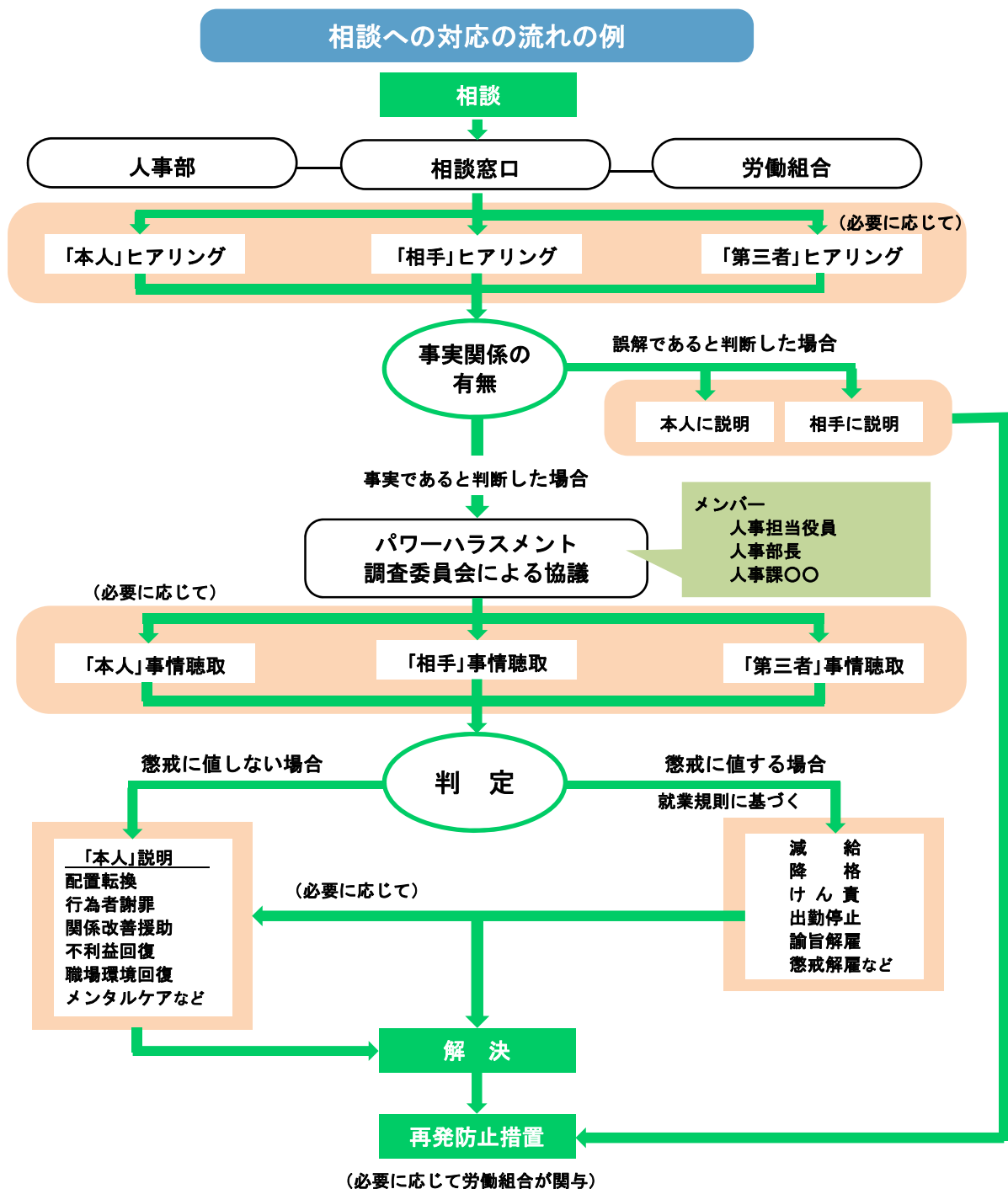
1.4 相談担当者の人選

相談窓口は、従業員から見て相談しやすい窓口であることが必要です。そのためには、例えば、以下のように、窓口となる相談担当者の人選などを工夫をすることも考えられます。

- ✓ 社内的に人望も厚く、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する
- ✓ 複数名で対応し、男性のみ、又は女性のみ構成は避ける

1.5 相談対応手順の決定

相談受付から解決に至るまでの手順を決定します。例えば、以下のような流れが考えられます。



*職場のパワーハラスメント対策ハンドブックより (一部改)

2. 社内相談窓口における対応のポイント

2.1 相談受付時の一次対応のポイント

相談受付時の一次対応の基本的な流れとポイントは、以下のようになります。

- ① 相談者の希望日時を確認し、プライバシーが確保できる部屋を準備します。
ポイント ・メールや電話による相談は、相談内容を正確に、また十分に聴取できない可能性があることから、相談者とは面談して話を聴くことが望ましいと言えます。ただし、相談者の意向を尊重し、面談の強制はしないようにしましょう。
・相談者の秘密が守られるように、相談者への連絡方法や、面談の時間と場所に注意しましょう。
- ② 相談担当者は、相談者の精神状態を確認し、まずは、冷静に話ができるよう落ち着かせることを心がけます。
ポイント ・基本的な心構えは、「2.2 相談担当者の心構え」を参照してください。
・原則として複数名で対応し、1名は話を聞き、もう1名が記録をとるようにしてください。
・可能であれば、相談者と同性の相談担当者も同席してください。
- ③ 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）等を説明します。
- ④ 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す。
- ⑤ 相談者の話をゆっくり、最後まで傾聴します。
- ⑥ 十分話を聴き、相談者も落ち着いて話ができるようになったら、事実関係を整理し、相談者とともに確認します。
 - ✓ 相手は誰か
 - ✓ いつ、どこで、どのようなことをされたのか
 - ✓ 業務中か、業務外か
 - ✓ 過去にも同様なことがあったか、あれば回数や頻度は
 - ✓ 周囲で知っている人はいるか、また同様な対応を受けている人はいるか**ポイント** ・具体的な内容を聴くようにしてください。ただし、無理に聴くような対応は避けてください。
・誤解がないように、相談者とともに相談内容を整理してください。聴きとった内容を整理して、一つ一つ相談者に「～という理解でよいですか」と確認してください。

- ⑦ 聴取後、上司や人事関係部門などと連携し解決を図ることについて同意を得ます。
- ポイント** ・被害が深刻な場合、人事上の処分などを検討せざるを得ないケースもあります。しかし、相談対応時の安易な解決方法の提案や約束は、後日、問題になる可能性があります。相談者に対し、関係部門と検討の上で対応することを説明し、了解を得ることが必要です。
- ⑧ 行為者や、他従業員へ事実関係を確認する場合には、その旨を事前に相談者に伝え、同意を得る必要があります。
- ポイント** ・行為者や他従業員からの事情聴取を行う場合、事前に相談者の十分な理解と了解を得てください。
- ・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、事実関係の確認のために必要であること、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す。相談者の意向を尊重して対応します。
- ⑨ 相談記録票（別添資料を参照）へ記載・保存します。
- ポイント** ・記録書類の取扱い、保存は厳重にする必要があります。
- ・証拠書類（手帳や業務記録など）があれば、コピーし保存してください。

2.2 相談担当者の心構え

相談担当者は、以下の点に留意しましょう。

➤ 相談者の話を十分に聴く

- 相談者の話をゆっくり、時間をかけて聴いてください。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でください。
- 中立的な立場で相談を受けてください。また、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てください。
- 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ください。言葉や態度で傷つけないように配慮してください。
「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、厳禁です。

➤ プライバシーの保護

- 相談者のプライバシーの保護を十分に確保してください。
- 相談者が被害者以外の第三者（例えば、同僚へのパワーハラスメントを見た従業員など）の場合も、相談者、被害者を含めたプライバシーの保護には十分配慮をする必要があります。
- 行為者のプライバシーの保護についても十分注意してください。

2.3 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、相談者からは、会社は何もしてくれない、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います。そうし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ってください。

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。

また、再発防止につなげるために、行為者への対応も併行して行うことが重要です。

2.4 相談後の対応

➤ 相談内容が、パワーハラスメントに該当する場合

- 窓口の役割が、相談の受付及び初期対応のみであれば、相談内容を人事など関係部門に報告し、対応を委ねてください。
- 解決も役割に含まれるのであれば、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）、解決方法について弁護士や社会保険労務士に相談してください。また、労働局などの「個別労働紛争解決システム（＝総合労働相談コーナー）」を活用することもできます。

- 事案が、パワーハラに該当するかどうかは、まず、パワーハラスメントの定義・類型に照らし、厚生労働省策定の「心理的負荷による精神障害の認定基準について」や厚生労働省「あかるい職場応援団」サイトに掲載されている裁判例などを参考にして判断してください。
- 刑事事件などに至る可能性がある場合は、担当部門へ引き継ぎます。
- なお、会社が訴えられるような場合、民事訴訟の前に、労働審判を活用することも選択肢の一つです。

*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。

- 参考までに、行為類型ごとに、パワーハラスメントに当たる具体的事例と対応方法を整理しました。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。

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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 行為者の懲戒処分 ● 被害者の配置転換
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 行為者の懲戒処分 ● 被害者の配置転換
人間関係からの切り離し	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 行為者による謝罪 ● 行為者への再発防止研修

過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 出向元による事実確認の実施 ● 出向先と出向元との協議 ● 改善しない場合には、出向の取りやめ
過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 行為者の謝罪、その後和解 ● 被害者の運転業務への復帰
個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 行為者の謝罪 ● 被害者の配置転換

➤ 相談内容が、パワーハラスメントではない（誤解等）と判断できた場合

- 事実関係を精査した結果、誤解などパワーハラスメントではないと判断した場合は、相談者に判断理由を十分に説明することが必要です。
- 行為者にも、結果を説明する必要があります。

参考：相談対応のうまくいった例 （職場のパワーハラスメント対策ハンドブックより）

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。

また、相談者が何を望んでいるのかを十分に確認できた場合や、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、不満を感じることがなく、結果として相談対応がうまくいきます。

事例1 十分に話を 聴く

相談者は会社が契約している外部相談窓口に、「上司が業績不振であるためいつもイライラしており、感情的に怒鳴るため、職場の雰囲気が悪い。みんながびくびくしているので、生産性も上がらない」と、相談しました。相談者はカウンセラーに十分話を聴いてもらい、自分の気持ちを整理することができた結果、防止研修実施など会社全体でハラスメント防止に取り組むことを会社に求めました。

その相談者の意向をきちんと受け止めた会社の担当部門が、会社のハラスメント防止への取組を周知し、従業員を対象にハラスメント防止研修を行うなど、再発防止に取り組みました。

事例2 相談者の了解 専門家の アドバイスを もらう

「上司からのたび重なる厳しい叱責や他の社員の前で罵倒するなどの行為により精神的に追い込まれている」という相談に対し、相談担当者は相談者の了解を得て、相談内容を人事部門に報告しました。報告を受けた人事部門は、行為者がかなり高い職位にあることもあり、対応に迷い、専門機関に相談し、行為者ヒアリングの留意点・対応手順等についてアドバイスを受けた後、行為者に対応しました。



事例3 相談者の意向を 尊重する

「上司がたびたび暴言をはいたり、私的なことに過度に立ち入る」という相談を受けたハラスメント防止委員会が、「今後、同じ職場では一緒に働けない」という相談者の意向を尊重し、人事部門と協議しました。

その結果、精神的にダメージを受けている相談者を一時求職させるとともに、行為者の懲戒処分を行い、本人の了解のもと相談者の配置転換を行いました。その後、相談者は新しい職場に復職し、元気に働き続けています。

参考：相談対応のうまくいかなかった例 （職場のパワーハラスメント対策ハンドブックより）

相談者と相談担当者（カウンセラー）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ずに、結果として相談対応がうまくいきません。

また、相談者が何を望んでいるのかを十分に確認しなかった（できなかった）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、結果として相談対応がうまくいきません。

事例1 十分に話を 聴かない

従業員が複数名で「シフトの組み替えを公平にしてほしい、パワーハラスメントのない職場環境に改善してほしい」旨を会社に申し立てました。人事・労務担当者は、申立てを行った従業員たち及び行為者とされた者から1回ヒアリングしたのみで、対応を終了してしまいました。申立てを行った従業員たちにしてみれば、十分に話を聴いてもらえなかったという気持ちが強く、その後に会社から示された報告書にも納得がいかず、事態が悪化してしまいました。

事例2 相談者の了解を 取らない

「上司に無視され、仕事を妨害される」という相談に対し、相談担当者が相談者の了解を得ずに行行為者や第三者にヒアリングを行ってしまいました。第三者からこの事実を知った相談者は大変ショックを受け、その後、相談担当者に信頼をおけなくなり、自分の気持ちをきちんと伝えられなくなってしまいました。このケースでは、相談担当者が信頼を得られなくなったために、結果として問題がこじれてしまいました。

事例3 相談を真摯に 受け止めない

上司（課長）の厳しい指導について部下から相談を受けた部長が、行為者をかばい、「課長は、君のために指導しているのであって、君の我慢が足りないのではないか、君ももう少し仕事を頑張れないのか」と発言しました。

部長にやっとの思いで相談した相談者は、部長の発言に大変傷つき、会社に相談しても仕方ないと諦めて、その後、会社を辞めてしまいました。

【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	