参考資料8

パワーハラスメント

社内相談窓口の設置と運用のポイント

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. 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. 相談窓口の種類の決定

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. 社内相談窓口の役割の決定

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. 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、又は女性のみの構成は避ける
  1. 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。

**（必要に応じて）**

**就業規則に基づく**

**懲戒に値しない場合**

**懲戒に値する場合**

**（必要に応じて）**

**誤解であると判断した場合**

**パワーハラスメント**

**調査委員会による協議**

**相談への対応の流れの例**

**相談**

**｢第三者｣ヒアリング**

**人事部**

**相談窓口**

**｢相手｣ヒアリング**

**相手に説明**

**本人に説明**

**事実であると判断した場合**

**メンバー**

**人事担当役員**

**人事部長**

**人事課○○**

**｢相手｣事情聴取**

**｢本人｣事情聴取**

**｢本人｣説明**

**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**

**メンタルケアなど**

**減　　給**

**降　　格**

**けん責**

**出勤停止**

**諭旨解雇**

**懲戒解雇など**

**解　決**

**再発防止措置**

**｢本人｣ヒアリング**

**｢第三者｣事情聴取**

**（必要に応じて）**

**（必要に応じて労働組合が関与）**

**労働組合**

\*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）

1. 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。

1. 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。

1. 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。
2. 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。
3. 相談者の話をゆっくり、最後まで傾聴します。
4. 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。

1. 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をすることを説明し、了解を得ることが必要です。

1. 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。

1. 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、パワハラに該当するかしないかは、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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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 | * 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。

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。

「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。

「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。



**相談者の意向を**

**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。

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。

「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。

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。

**相談者の了解を**