

熊本県訪問看護ステーション連絡協議会

ハラスメントフリーな職場を作ろう

～信頼とコミュニケーションが
職場のハラスメント防止につながる～

令和5年11月4日（土）

管理者が知っておきたいハラスメントの知識について

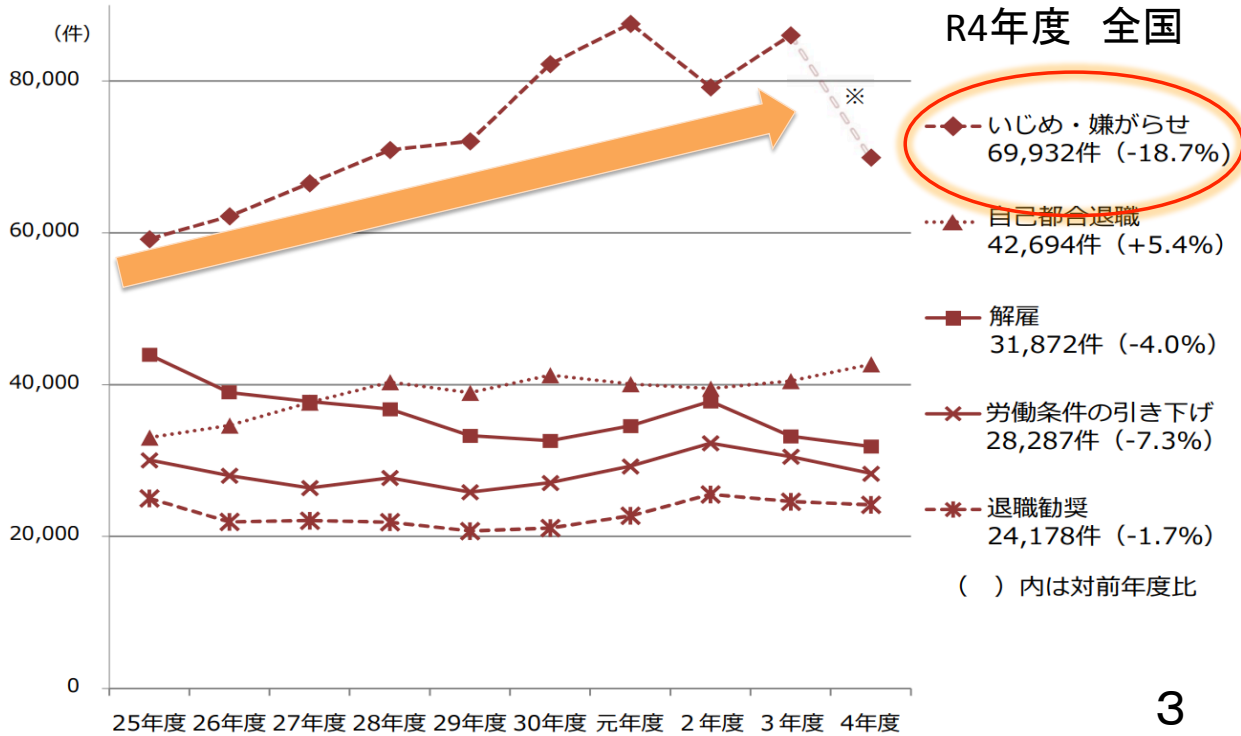
熊本県医療勤務環境改善支援センター

医療労務管理アドバイザー 小笠原 宏美

研修の内容

- **職場のハラスメントの基礎知識**
- **ハラスメント対策の必要性**
- **組織で取り組むハラスメント防止対策**
- **ハラスメントへの実際の対応**

民事上の個別労働紛争 主な相談内容別の件数推移(10年間)

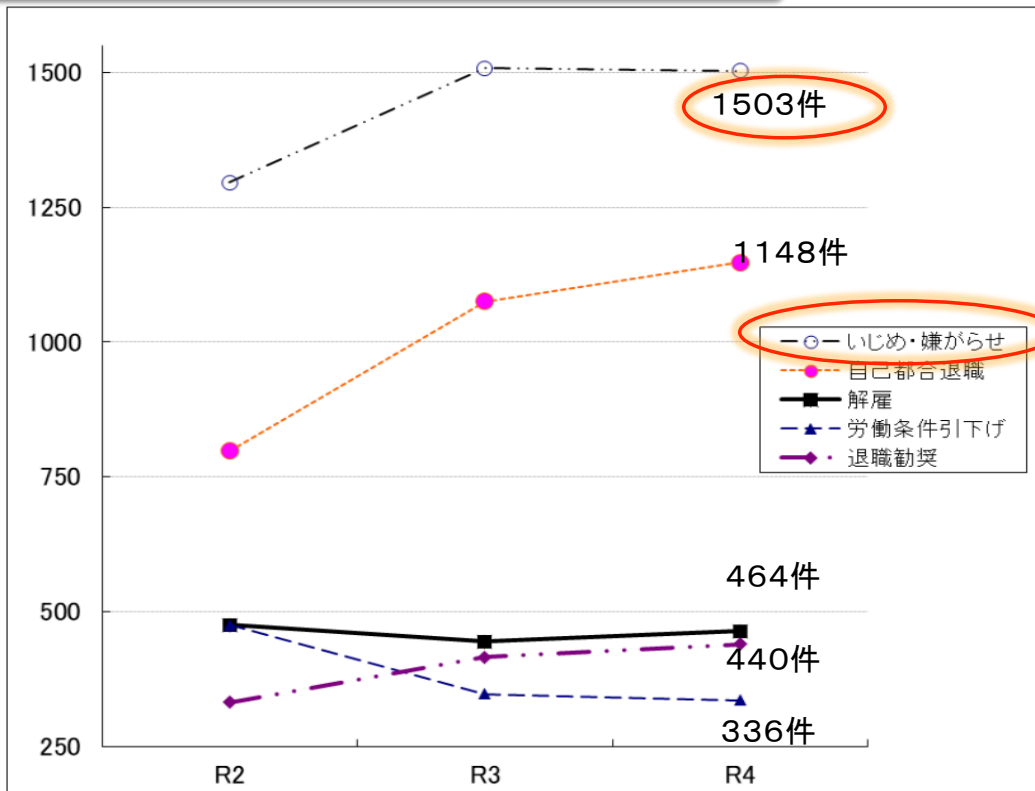


3

※ 令和4年4月の改正労働施策総合推進法の全面施行に伴い、(これまで「いじめ・嫌がらせ」に含まれていた)同法上のパワーハラスメントに関する相談は全て(同法に基づく対応となり)別途集計することとなったため、令和3年度以前と令和4年度以降では集計対象に大きな差異がある。労働施策総合推

民事上の個別労働紛争相談の主な相談内容の推移

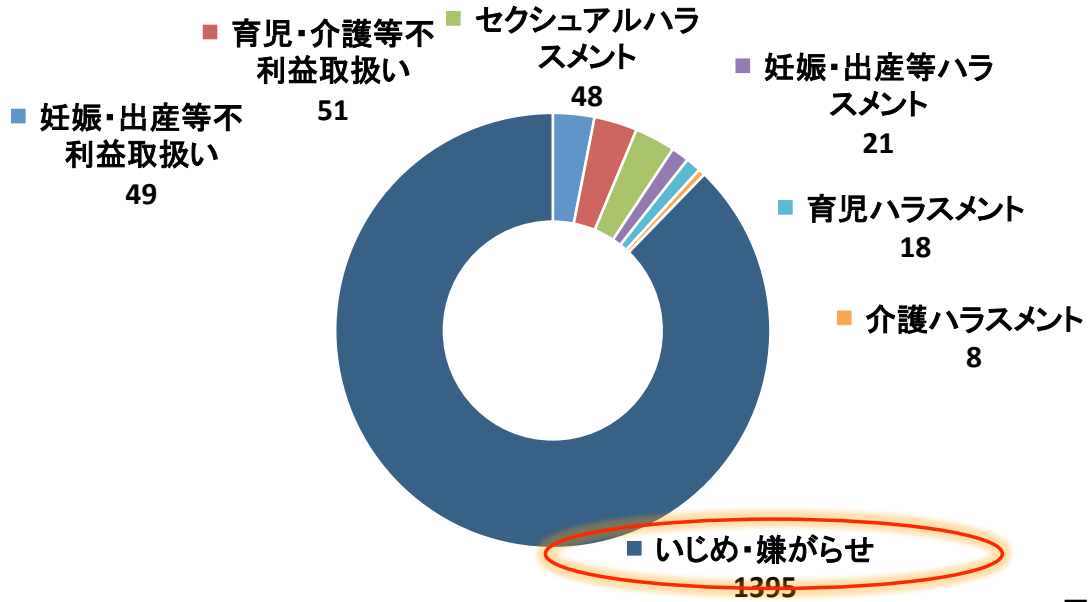
R4年度 熊本県



4

■ ハラスメントに関する相談状況

R1年度 熊本県

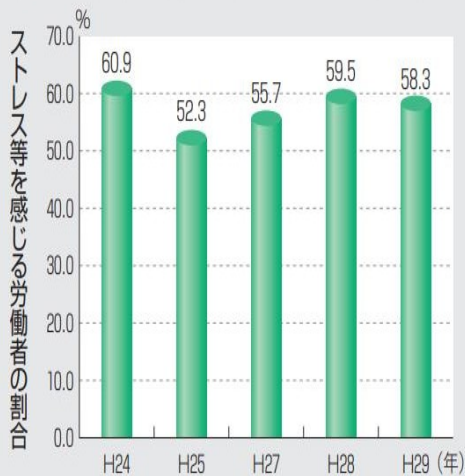


資料出所: 熊本労働局「令和元年度個別労働紛争解決制度の状況」

5

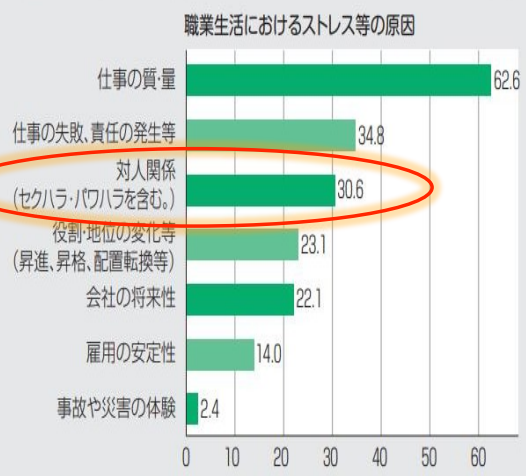
近年、経済・産業構造が変化する中で、仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じている労働者の割合が高くなっています。

図1 職業生活での強いストレス等の状況



注: H26は当該項目を調査していない
「労働安全衛生調査(実態調査)」(厚生労働省 各年版)

図2 職業生活における強いストレス等の原因



強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者を100としたときの割合(%)

資料「平成29年労働安全衛生調査(実態調査)」(厚生労働省)

6

1.職場のハラスメントの基礎知識



①セクハラ（セクシュアルハラスメント）
相手の意に反する不快な性的言動



②マタハラ（マタニティハラスメント）
妊娠・出産を理由とするハラスメント



③育児介護ハラスメント
育児や介護に関する制度の利用を理由とするハラスメント



④パワハラ（パワーハラスメント）
立場や権限（パワー）を用いたハラスメント

※ ②と③をあわせて、「妊娠・出産・育児休業等ハラスメント」となります。

7

パワーハラスメントの定義

法律上の定義→a～cの3要素がポイント

「職場において行われる

a)優越的な関係を背景とした言動であって、

b)業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより

その雇用する労働者の

c)就業環境が害されること」

(労働施策総合推進法第30条の2)

8

用語の説明

職 場	<p>事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所</p> <p>例 ・出張先 ・業務で使用する車中 ・勤務時間外の懇親の場 ・医療関係者との打ち合わせの場所(接待の席も含む)</p> <p>【判断基準】職務との関連性、参加者、参加や対応が強制的か任意かといったことを考慮</p>
言 動	発言又は行動
労働者	いわゆる正社員のみならず、パートタイム労働者、契約社員等いわゆる非正規労働者を含む事業主が雇用する労働者の全て派遣労働者
行為者	パワーハラスメントの言動を行う者

9

職場におけるパワーハラスメントの内容

令和2年1月15日厚生労働省告示第5号

定義 職場において行われる **a優越的な関係を背景とした言動であって、b業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、c労働者の就業環境が害されるもの**であり、a～cまでの要素を全てみたすもの。

職場におけるパワハラ の3要素	具体的な内容
a 優越的な関係を背景とした言動	<p>○ 当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるもの</p> <p>(例) ・ 職務上の地位が上位の者による言動 ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの 等</p>
b 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	<p>○ 社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの</p> <p>(例) ・ 業務の目的を大きく逸脱した行為 ・ 業務を遂行するための手段として不適当な行為 ・ 当該行為の回数、行為者の数等、その様態や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える行為</p>
c 労働者の就業環境が害される	<p>○ 当該言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること</p> <p>(例) ・ 暴力により傷害を負わせる行為 ・ 激しい暴言を吐く等により人格を否定する行為 ・ 何度も大声で怒鳴る、厳しい叱責を執拗に繰り返す等により恐怖を感じさせる行為 ・ 長期にわたる無視や能力に見合わない仕事の付与等に就業意欲を低下させる行為</p>

- 個別の事案の判断に際しては、相談窓口の担当者等が相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要。

a 「優越的な関係を背景とした言動」とは

パワハラを受ける労働者が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性（確からしさ）が高い関係を背景として行われること

- ・ 職位上の地位が上位の者による言動
- ・ 同僚又は部下による言動で業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これを抵抗又は拒絶することが困難であるもの

11

b 「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指す

- ・ 業務上明らかに必要性のない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務を遂行するための手段として不適當な言動
- ・ 当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

【判断基準】

様々な要素（言動の目的、言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容・程度を含む言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況※、行為者の関係性等）を総合的に考慮することが適當

※「属性」・・・例 経験年数や年齢、障害がある、外国人である 等
「心身の状況」・・・例 精神的又は身体的な状況や疾患の有無 等

12

c 「労働者の就業環境が害される」とは

労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること

【判断基準】

「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当

言動の頻度や継続性は考慮されるが、強い身体的又は精神的苦痛を与える態様の言動の場合には、1回でもこの要素を満たす場合がある

13

＜職場におけるパワハラに該当すると考えられる例／該当しないと考えられる例＞

以下は代表的な言動の類型、類型ごとに典型的に職場におけるパワハラに該当し、又は該当しないと考えられる例。
個別の事案の状況等によって判断が異なる場合もあり得ること、例は限定列举ではないことに十分留意し、職場におけるパワハラに該当するか微妙なものも含め広く相談に対応するなど、適切な対応を行うようにすることが必要。

※例は優越的な関係を背景として行われたものであることが前提

14

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
(1) 身体的な攻撃(暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行う ② 相手に物を投げつける	① 誤ってぶつかる
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	① 人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。 ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる激しい叱責を繰り返す ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返す ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信	① 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意 ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる
(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)	① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる	① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる
(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)	① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ② 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない	① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する	① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

★プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要

1. 身体的な攻撃（暴行・傷害）

該当すると考えられる例

- ・殴打、足蹴りを行うこと。
- ・相手に物を投げつけること。

介護現場における例

- ・介助のミスをした際足を蹴られる
- ・服を掴まれ強く引っ張られる
- ・書類で頭を叩かれる



15

2. 精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）

該当すると考えられる例

- ・人格を否定するような言動を行うこと。
（相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。）
- ・業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返すこと。
- ・他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返すこと。
- ・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信すること。

介護現場における例

- ・睨みつけながら「なんでこれくらいできないの？」「仕事が遅いから邪魔しないで」と技術やスピードを非難する
- ・「ちゃんとしないとクビだよ」と脅される
- ・「学歴低すぎ」「役立たず」「クズ」と暴言を吐かれる
- ・利用者の前で長時間怒鳴られる



16

3.人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)

該当すると考えられる例

- ・自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりすること
- ・一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させること

介護現場における例

- ・ある職員のみを意図的に会議や打ち合わせから外したり、必要な連絡、申し送り事項を伝えない
- ・仕事を教えず、不必要な自宅待機を命じる
- ・話しかけても応えてくれない、無視される
- ・飲み会やイベントなどに自分だけ誘われない



17

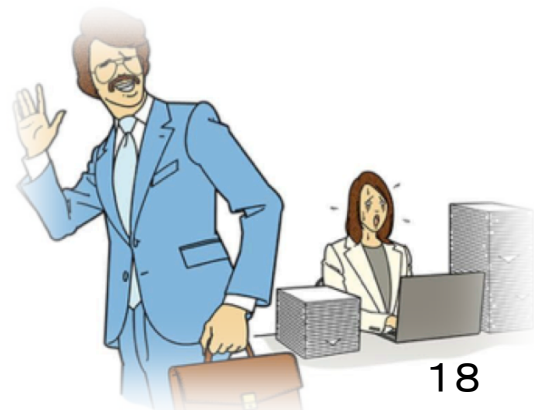
4.過大な要求(業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)

該当すると考えられる例

- ・長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずること
- ・新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責すること
- ・労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせること

介護現場における例

- ・人手不足だからと言って休日出勤や始業1時間前には出勤するよう指示する
- ・入浴・排泄介助などの負担の大きい業務を忙しい部下に全て押し付ける
- ・無理なシフトを組まされ強要される
- ・介護記録1年分の書き直しを強要する



18

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）

該当すると考えられる例

- ・管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせること
- ・気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと

介護現場における例

- ・介助業務をさせず電話番や受付、書類整理、掃除、洗濯など 雑務のみをやらせる
- ・理由もなくシフトを減らされる
- ・「私がやるからどいて」「何もしなくていいよ」と言われ仕事や指導をしてもらえない



19

6.個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

該当すると考えられる例

- ・思想・信条を理由とし、労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりすること
- ・労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること

★プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要

介護現場における例

- ・個人のSNSなどを監視される
- ・先輩が休日の過ごし方や、交際相手の存在などプライベートを無理やり聞き出そうとする
- ・有給休暇や飲み会に欠席する際の理由を深掘りされる



20

セクシュアルハラスメントとは

「**職場**」において行われる「**労働者**」の意に反する「**性的な言動**」に対する労働者の対応により、その労働者が労働条件について不利益を受けたり、「性的な言動」により就業環境が害されることです。

男女雇用機会均等法11条 「**職場**」「**労働者**」についてはP.11 参照

職場におけるセクシュアルハラスメントには、同性に対するものも含まれます。

また、被害を受ける者の性的指向※¹や性自認※²にかかわらず、「性的な言動」であれば、セクシュアルハラスメントに該当します。

※¹ 人の恋愛・性愛がいずれの性別を対象とするか ※² 性別に関する自己認識

「性的な言動」の例

① 性的な内容の発言

性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報（噂）を流布すること、性的な冗談やからかい、食事やデートへの執拗な誘い、個人的な性的体験談を話すこと など

② 性的な行動

性的な関係を強要すること、必要なく身体へ接触すること、わいせつ図画を配布・掲示すること、性的な内容の噂を流すこと、食事やデートなどへの執拗な誘い など

21

セクシュアルハラスメントの背景になり得る言動について

【対価型セクシュアルハラスメント】

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（拒否や抵抗）により、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けること

【環境型セクシュアルハラスメント】

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなどその労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること

「男らしい」「女らしい」など、固定的な**性別役割分担意識**※に基づいた言動は、**セクシュアルハラスメントの原因や背景**になってしまう可能性があります。

※性別役割分担意識：「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきである」といった性別に基づく役割意識

- ✓ 「男のくせになよなよして」「家族を養うのは男の役目」
- ✓ 「お茶出しは女性の仕事」「まだ結婚しないのか」
- ✓ 「子どもが小さいうちは母親は子育てに専念すべき」
- ✓ 「相変わらず色気のない」「子供産まないの？」

22

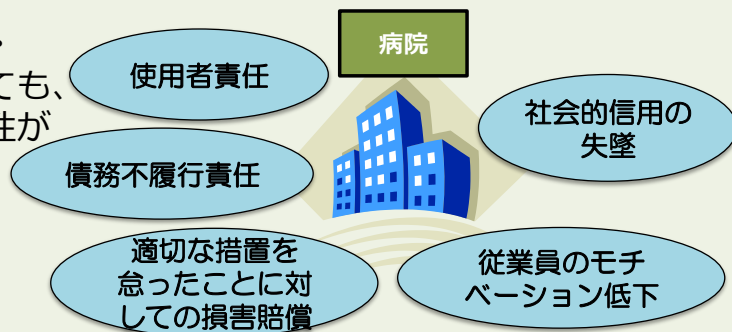
2.ハラスメント対策の必要性

ハラスメント行為者等の責任

もし、あなたがハラスメントの行為者になってしまったら・・・



損害賠償の請求、罰金、社会的信用の失墜等・・・個人としても、組織としても、多大な影響が生じる可能性があります。



23

【参考】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

上司からパワーハラスメントを受けて適応障害に陥ったとして、慰謝料請求をした事案	
概要:	社会福祉法人Mの経営するデイサービスセンターのセンター長であった原告が、上司である被告法人Mの常務理事N(「被告理事」)からパワーハラスメントを受けて適応障害に陥ったとして、安全配慮義務違反及び不法行為に基づく損害賠償として慰謝料請求をした事案。
判決内容:	被告理事Nが職務上の立場を利用して日常的に原告に対し威圧的な言辞を用いたり、業務上の適正な範囲を超える業務を強要したとまで評価し得るような具体的事実を認めるに足る証拠はないとし、被告理事Nの行為はいずれも職務遂行目的で行われ、内容も不当でないと判断された。
先輩によるいじめと会社の法的な責任を追求した事案	
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。遺族(両親)がAおよびD病院に対し、いじめによってEが自殺に追い込まれたとし、民事損害賠償請求を提起した。
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。
必要な教育などが行われないまま職務につき叱責、いじめについて損害賠償請求した事案	
概要:	医療法人Yの新人看護師Xが、Yから、必要な教育や指導を行わないまま職務に就かせ、業務上の間違いを誘発させたにもかかわらずXの責任として先輩A・Bから叱責を受けた。職場でXを無視し孤立させ、退職させられたとして損害賠償請求した。
判決内容:	判決は、解雇は無効。先輩A・Bによる注意・指導は業務上の指示の範囲内にとどまるもの、Yには安全配慮義務違反および不法行為を構成するようなパワハラおよびいじめ並びに違法な退職強要の事実はいずれも認めることはできないとされた。

判断基準1

言動が、職員を育てる目的で行われたものか？
それとも嫌悪の感情や退職に追い込む目的によるものか？

- ・辞めてしまえ！などの退職強要発言
 - ・「新人でもできる」「新人以下だ」などの侮辱発言
- 社内試験に合格することができなかつた場合は退職する旨の文書を作成させ、会社に不要な人物であることを確認する旨の職場アンケートの実施を示唆して退職を迫った

判断基準2

言動の内容が指導目的であっても行き過ぎがないか？

- ・必要な指導をしないまま叱責を続ける
 - ・必要もないのに他の職員の面前で大声で叱責
 - ・達成不可能なノルマを課す
- 指導の際、自分の横に立たせ、フロア全体に聞こえるような大声で怒鳴りつけた

判断基準3

言動の内容に被害者に対する人格的な攻撃を含んでいるかどうか？

- ・容姿、国籍、信仰、病気など 業務と関係ないパーソナルな部分を否定・攻撃する。
- 「あなた何歳で日本に来たんだけ？日本語わかってる？」

25

判例から見るセクハラ的判断基準

① 職場において行われたものか

飲食後に女性を自宅マンションまで送り、家に上がって抱きつくなどした行為について不法行為を構成すると判断。自宅まで送った行為については、上司としての立場を利用した事情もなく職務を行う上でなされたものではないとして、会社の使用者責任は否定された。

② 労働者の意に反するものであるか

管理職2名が女性従業員2名に対して「もうそんな歳なん。結婚もせんとこんなところでなにしてんの。親泣くで」「30歳は、22,3歳の子から見たら、おばさんやで」「もうお局さんやで。怖がられてるんちゃう」「毎月お給料全部使うやろ。足りんやろ。夜の仕事とかせへんのか」などと発言した行為について、極めて露骨で卑猥な発言で、強い不快感、嫌悪感、屈辱感を与える行為であり、従業員の就業意欲の低下や能力発揮の阻害を招くと判断された。

③ 行われた言動が性的なものであるか

男性上司(准看護師副主任)が、女性看護師A・B・Cに対し「いいケツしとるな」「処女か」などと発言、雑誌を読んでいる時に太ももをなでたりした行為について、A・B・Cにとって嫌悪感をもよおすものであり環境型セクハラと判断された。

26

職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

「事業主」は、以下の措置を必ず講じなければなりません。

- (1) 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
 - ①職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
 - ②行為者について厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること
- (2) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - ③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
 - ④相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること
- (3) 職場におけるパワーハラスメントにかかる事後の迅速かつ適切な対応
 - ⑤事実関係を迅速かつ正確に確認すること
 - ⑥速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと
 - ⑦事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと
 - ⑧再発防止に向けた措置を講ずること
- (4) (1) から (3) までの措置と併せて講ずべき措置
 - ⑨相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること
 - ⑩相談したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

27

企業に「不利益取扱いの禁止」が課される

不利益取扱いの禁止（均等法第11条、労働施策総合推進法第30条の2など）

- ①2020年6月1日から、
パワハラ相談や相談対応への協力（企業による調査に対し事実を証言したことなど）
を理由とする解雇その他の**不利益取扱い**を法律で禁止

※セクハラ、マタハラ、育児介護ハラスメントにおいても同様の規定が新たに盛り込まれた
（今後、ハラスメント防止措置とセットで不利益取扱いの禁止も規定）

- ②規定の意義：企業に対する抑止力、より相談しやすい環境の実現

※従来も、相談や事実の証言を理由とする解雇その他の不利益取扱いは、
労働者が争えば権利濫用等の理由で無効とされた
→法律で禁止することで、そうした行為の抑止、行政の働きかけなどが期待できる
（安心して相談できる環境を整備することで、被害者の泣き寝入りを防ぐ）

28

妊娠・出産等に関するハラスメントに関する法律

事業主や人事労務権限を持つ担当者による、以下の「不利益取扱い」については、従前から法律※で禁止されています。

※ 男女雇用機会均等法 第9条第3項、育児・介護休業法 第10条等

「妊娠・出産」「育児休業・介護休業の申出や取得」を理由とする**不利益取扱い**の例
妊娠や出産したこと、育児休業・介護休業の申出や取得などを理由として、解雇すること、降格させること、不利益な配置変更、期間を定めて雇用される者について契約の更新をしないこと 等

平成29年1月1日から上記に加えて以下の「ハラスメントの防止措置」が事業主に義務付けられました。

◇ **上司・同僚**からの妊娠・出産等に関する言動により、
妊娠・出産等をした女性労働者の就業環境を害することがないように防止措置を講じること
(男女雇用機会均等法 第11条の2)

◇ **上司・同僚**からの育児・介護休業等に関する言動により、
育児・介護休業者等の就業環境を害することがないように防止措置を講じること
(育児・介護休業法 第25条)

29

3. 組織で取り組むハラスメント防止対策

パワハラを見て見ぬふりをしない「環境作り」というアプローチ

- ① **企業として「パワハラを許さない」ということを従業員等に発信**
 - ・経営トップによるメッセージの発信
 - ・就業規則、懲戒規程等へ規定（パワハラの禁止を明文化、懲戒事由への追加）
- ② **パワハラを見聞きした際の（上司または相談窓口への）通報を促進**
 - ・相談窓口の周知を繰り返すとともに、秘密遵守等を徹底
 - ・研修を繰り返すことで、パワハラとは何か、具体的かつ正確な知識を広める

役員、管理職、一般従業員を問わず、誰しものが取り組めること

- ① **「礼儀正しく」ということ（職場の雰囲気を変えていく）**
最も簡単な方法の例：今日から丁寧に話す（例：「さん」を付ける、敬語を使う）
- ② **パワハラの問題に関心を持ち、研修等の機会を積極的に活用すること**

30

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。）

● 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。

〇〇年〇月〇日

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。

〇〇年〇月〇日

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を努めます。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。

〇〇年〇月〇日

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。

〇〇年〇月〇日

代表取締役社長 □□□□

厚労省明い職場応援団HP パワーハラスメント対策導入マニュアル(第4版)参考資料



さあっ、進もう！
ハラスメントのない
あかるい社会へ

厚労省明い職場応援団HP ハラスメント資料ダウンロードコンテンツ

年 月 日

（事業名）
**は
ハラスメントを許しません！！**

職場におけるハラスメントは、従業員の尊厳を傷つけるとともに、従業員が能力を發揮できず、職場環境も悪化し、会社にとっても業務の遂行を阻害し社会的評価に影響を与える問題です。
わが社では下記のハラスメントを許しません！！

セクシュアルハラスメントとは、職場において行われ、意に反する性的な言動に対する従業員の対応によりその従業員が労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が悪化することです。

- 性的な冗談、からかいや荷問
- わいせつ画像の配付、掲示
- 性的な内容の噂を意図的に流す
- 身体への不必要な接触
- 食事やデートにしつこく誘う
- 交際、性的な関係の強要
- 性的な言動を拒否した社員を辞めさせる

※異性に対する行為だけでなく同性への行為も対象となります。

パワーハラスメントとは、職場内での組織的な関係を前提とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、従業員の就業環境が悪化することです。

- 他の労働者の前で、上司から大声で威圧的な叱責を繰り返す
- 一人でできない量や終業間際に不急の仕事押しつけられる
- 嫌がらせのために他の部署に異動させられ、仕事を与えられない
- 上司や同僚から無視される
- 物を投げつけられる

妊娠している方や育児休業・介護休業等を利用する方へ...

休業等の制度利用のためには、業務配分の見直し等が必要な場合があります。制度の利用をためらう必要はありませんが、早めに関係する部署と相談して下さい。

また、気持ちよく制度を利用するためにも、日頃から業務に携わる社員とのコミュニケーションを図ることを大切にしましょう。

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントとは、職場において行われる上司・同僚からの言動により、従業員が妊娠等した場合、あるいは育児・介護休業等を利用（又は利用しよう）した場合には、その従業員の就業環境を悪化させることです。

- 上司に妊娠を報告したところ「他の人を雇うので辞めてもらうしかない」と言われた
- 育児（介護）休業の取得について上司に相談したところ「男のくせにありえない」と言われ、取得をあきらめた
- 育児短時間勤務をしていたら、同僚から「働き盛りの年齢」と何回も言われ、精神的に非常に苦痛を感じている

ハラスメントをしたことが確認された場合には就業規則に基づき、懲戒処分の対象となることがあります。行為の具体的態様（時間、場所、内容、程度）、当事者同士の関係や被害の程度、心情等を総合的に判断して処分を決定します。

相談窓口：部署名 _____

担当（氏名） _____

メール _____

- ★「従業員」とは、正社員、契約社員、パート、アルバイト、派遣社員等、当社で働いている**すべての従業員**です。
- ★育児・介護休業等に関するハラスメントを除き、**インターンシップや求職者も対象**です。
- ★一人で悩まず、**早めに相談**して下さい。
- ★相談には公平に、相談者だけでなく行為者等についても**プライバシーを守って対応**します。
- ★必要に応じて関係者から事実関係を確認し、再発防止対策を講じるなど**適切に対応**します。
- ★相談者、事実関係の確認等に協力した方に対し、**不利益な取り扱いは行いません**。

【よくある疑問】受け手が「パワハラ」と思ったら、すべてパワハラ？

結論はNO

法的には、平均的な労働者の感じ方が判断の出発点

(ただし、行為者との関係性、受け手の体調や性格など、個別の事情も加味した判断がなされることに注意)

※最終的に「裁判になったらこう判断される」という枠組みを、企業内の調査や認定にも活かすことが考えられる

「指導のあり方」からのアプローチ：指導方法の探究、共有

(指導について十分に学んだことのないまま指導をする、という局面も少なくない)

①指導ルール（マニュアル）の策定

- ・指導する際の時間、場所、人数等のマニュアル化
- ・指導に関するキーワードとして「人格」を意識
→ミスに対する指導であれば、指導の対象はミスの原因と再発防止等であって、ミスをした者の人格否定であってはならない
- ・「成長を期待して負荷の掛かる仕事を任せている」のであれば、それを説明すべき
→「言わなくてもわかってくれていると思っていた」はやはり通用しない（職場の多様性を意識）

②指導する側が指導の記録を作成

- ・記録すると思うだけで冷静に
- ・記録を読み返すことで、指導が効果を上げているか否かなどを検討可能
(なお、パワハラと主張された場合の反論材料にもなる：「証拠」としての意義)

指導記録の例

① 指導対象者

② 指導の目標

③ 指導の経緯

④ 気づいた点

指導記録	
記録開始日 ○○ 年 ○月 ○日	
指導対象者 □□□□	部署 経理課
指導の目標 仕事の性質上、細かい数字が重要であるが、数字のミスが多い。数字のミスをなくしてもらいたい。	
指導の経緯 ○月○日 数字のミスが多いので、口頭で注意。 ○月○日 度重なるミスに対して強く注意。 (大声で怒鳴った。ちょっとまづかったか) ○月○日 さらにミスが続く。会議室でミスについて指導。確認をしているのかと聞くと、確認を怠っている様子。必ず、数字のチェックをしてから出すように指導。 ○月○日 しばらくミスはなかったが、再びミスが目立つ。会議室で何か原因があるのか聞く。体調の不良ではなさそう。きちんと確認しているのかわからない。確認すれば数字のミスは減らせる。必ず確認するように指導。 本人は、確認すると約束。30分ほど指導。 ○月○日 周囲の人間に状況を聞く。ミスの原因不明。確認不足以外には考えにくい。適性不足か。	
気づいた点 強く注意しても、ダメだった。叱ってもミスがなくなる気がしない。何か良い方法はないか。 適性不足なら配置換え必要か。部長との相談が必要か。	
作成者 部署 経理課 役職 課長 氏名 □□□□	

パワーハラスメントを起こさないために

パワーハラスメントを防止するためには、以下などの点が大切です。

- パワーハラスメントの内容や要因について十分に理解しましょう。
- 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しましょう。
 - ✓ ため息、腕組み、鼻で笑う、舌打ち、眉間のシワ、挨拶を返さない、物に当たる（叩く・蹴る）
- 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しましょう。
 - ✓ 管理職等が普段から自分の職場で働く職員の行動様式や人間関係を観察し、「いつもと違う様子」に気づくことが必要

気づきのポイント・・・遅刻、早退、欠勤が増える 休みの連絡がない（無断欠勤がある） 残業、休日出勤が不釣合いに増える 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する 業務の結果がなかなかでこない 報告や相談、職場での会話がなくなる（あるいはその逆） 表情に活気がなく、動作にも元気がない（あるいはその逆） 不自然な言動が目立つ ミスや事故が目立つ 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

- 上司・部下、従業員同士のコミュニケーションを活性化させましょう。
 - ✓ 日常的な会話を心がける
 - ✓ 定期的に面談やミーティングを行う
 - ✓ 上司や同僚からパワーハラスメントを受けたと感じたら、一人で悩まないで、周囲の人や相談窓口気軽に相談してみる
- 自分の感情をコントロールするスキルを身につけましょう。
 - ✓ 自分の感情に気付く（怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み、・・・）
 - ✓ 相手を見て接し方を工夫する
 - ✓ 不要な誤解を招かないコミュニケーションを心掛ける

セクシュアルハラスメントをしないようにするために

セクシュアルハラスメントの防止については、基本的な心構えとして、次のことを認識してください。

1. 性に関する言動に対する受け止め方には個人間で差があり、セクシュアル・ハラスメントに当たるか否かについては、相手の判断が重要であること。
 - (1) 親しさを表すつもりの方の言動であっても、本人の意図とは関係なく相手を不快にさせてしまう場合があること。
 - (2) 不快に感じるかどうかは個人差があること。
 - (3) この程度のことは相手も許容するだろうという勝手な憶測をしないこと。
 - (4) 相手との良好な人間関係ができているという勝手な思い込みをしないこと。
2. 相手が拒否し、または嫌がっていることが分かった場合には、同じ言動を決して繰り返さないこと。
3. セクシュアルハラスメントであるかどうかについて、相手からいつも意思表示があるとは限らないこと。
(セクシュアルハラスメントを受けた者が、職場の人間関係等を考え、拒否することができないこともある。)
4. 場所が社外でも、職場の人間関係がそのまま持続する歓迎会の酒席のような場で、セクシュアルハラスメントは起こる可能性があること。
5. 従業員間のセクシュアルハラスメントだけに注意するのではなく、取引先など社外の人に対する言動にも注意すること。

37

 ハラスメント裁判事例、他社の取組などハラスメント対策の総合情報サイト
あかるとい職場応援団

 あかるとい職場応援団 公式Facebook

 あかるとい職場応援団 X (旧Twitter)

 厚生労働省
ひと、くらし、みらいのために

文字サイズ 小 中 大

トップページ	ハラスメント基本情報	ハラスメントで悩んでいる方	管理職の方	人事担当の方	その他	相談窓口のご案内	Q&A
--------	------------	---------------	-------	--------	-----	----------	-----

見たい事例動画をサクッと検索!
これってハラスメント?動画をチェック!
詳しくはこちら!

「ハラスメントで困った」悩んでいる方



「ハラスメントって言われた!」管理職の方



「社内でハラスメント発生!」人事担当の方



 **ハラスメント関係資料ダウンロードコンテンツ** パワーハラスメント対策導入マニュアル等

38

4. ハラスメントへの実際の対応

職場でハラスメントを受けたら？

① どんなことをされたのか記録する

パワハラと思われる行為をされた場合は、いつどこで誰が何を何のために（5W1H）したのかを記録する
→後々の事実確認などで有効なので、メモや録音などの方法で記録を残しておくことよい

② 周囲に相談する

パワハラは我慢していても解決しない→それどころかエスカレートする可能性もある
→一人で悩まず、まず同僚や上司に相談
(周りの協力を得ることで、パワハラを行う本人が自らの行為に気づく場合も)

③ 会社の窓口や人事担当者に相談する

上司に相談できない場合は、人事部や社内相談窓口相談
(会社等の組織は、相談者が不利益にならないようプライバシーの確保に配慮することとなっている)

④ 外部の相談窓口相談する

社内に相談窓口がない場合や、社内では解決できない場合は、外部の相談窓口相談
→全国の労働局・労働基準監督署にある総合労働相談コーナーは、
無料で相談を受け付けており、電話でも相談可能です

<外部相談窓口について>

<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/inquiry-counter>

39

【職場のハラスメントについて、意思表示をする書面の一例】

書面例①

セクハラの場合で、行った者に強く抗議し、言動の中止を求めるとき

要 望 書

〇〇〇〇 課長 〇〇様

A課長は、〇年〇月〇日、〇〇〇（場所）で、私に対し「男性経験は多いほうがよい」と発言され、また、〇月〇日には、〇〇〇（場所）で体を触られました。

このような言動は、女性を性的な関心の対象としてのみ見るものであり、勤務時間外とはいえ、私が望むものではなく、強い不快感を覚えたところです。

また、上司として信頼していたA課長のこのような言動は、職務上の信頼関係も崩してしまうものであり、このままでは私の職務に支障が出てまいります。

このような言動は、男性上司の女性の部下に対するセクシュアルハラスメントです。男女雇用機会均等法に基づき、今後、私が精神的な苦痛を受けることなく職務に精励することができるよう、このような言動を厳に謹んでいただくよう、強く要望いたします。

〇年〇月〇日

〇〇〇〇 〇〇課 〇〇〇 〇〇〇（氏名）

書面例②

セクハラの場合で、会社に苦情を申し立て、対応を要求するとき

通 知 書

〇〇〇〇 代表者役職名・氏名 様

私こと〇〇〇〇は、〇年〇月〇日〇時頃、〇〇において、〇〇部〇〇〇〇氏から、私の意に反する性的な言動（セクシュアルハラスメント）を受けました。

〇〇〇〇氏は、私の上司であり、申し出をためらっていましたが、精神的な打撃が強く、現在、身体症状が出て、出勤することができません。これは、個人間の問題ではなく、当病院の女性社員の就業環境が著しく侵害された労務管理上の問題です。

つきましては、男女雇用機会均等法に基づき、早急に事実関係をご確認の上、迅速かつ適切な対応をお願いいたします。

なお、私が〇〇〇〇氏から受けた性的な言動の内容等については、別添記録をご精読ください。

〇年〇月〇日

〇〇〇課 〇〇〇 〇〇〇（氏名）

40

書面例③

パワハラの場合で、まずは相手に気持ちを伝え、言動の様態の変更などを求めるとき

ご相談

〇〇〇〇 〇〇課〇〇長 〇〇〇〇 様

日頃からのご指導、ご鞭撻に深く感謝申し上げます。ご多用のところ、突然お手紙を差し上げて申し訳ございません。大変悩んでいることがあり、〇〇係長にご相談させていただきたく、ペンを取りました。

実は、時折、〇〇係長から職務に係るご指導をいただく際、突然大声で怒鳴られたり、わからない点をお聞きすると、「そんなこともわからない社員は不要だ」と厳しく言われ、その後一切の質問を受け付けていただけないということがございます。そのようなご対応は、〇〇長からのご指導の一環であることは心得ているつもりですが、私にとっては大変辛く感じられ、また、その後気持ちが動転し、さらに失敗を重ねてしまうのではないかと不安にとらわれるばかりで、とても改善を考えられる精神状態ではございません。

私の至らぬ点をご指導頂けることは感謝しており、真摯に改善していく所存です。ただ、大声で怒鳴られることなく、また、ご多忙のためすべてについてとは申しませんが、私からの質問について、お答えのヒントだけでも具体的にアドバイスいただければと望んでおります。

このようなことを直接申し上げると単に不満を申し上げているような印象を与えてしまうのではないかと悩んでおりますが、先週から不眠が続くなど、体調に影響が出てきております。

引き続き、〇〇長のご指導を賜りながら、職務に精励していく所存ですので、趣旨をご理解賜り、善処頂きますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

〇年〇月〇日
〇〇〇〇 〇〇課 〇〇〇〇 (氏名)

書面例④

パワハラの場合で、上司等に指揮命令系統上の対応を求めるとき

ご相談

〇〇〇〇課 〇〇長 〇〇〇〇 様

いつもお世話になっております。ご多用のところ申し訳ございません。ご相談にのっていただきたいことがあり、お手紙を差し上げました。

実は、〇〇部長から職務に係るご指導をいただく際に、突然、大声で怒鳴られたり、わからない点をお聞きすると、「そんなこともわからない社員は不要だ」と言われ、一切質問を受け付けていただけないということがしばしばございます。最近、そのような〇〇部長からの対応が非常に辛く、日々戸惑っております。

私の至らぬ点をご指導頂けることは感謝しており、真摯に改善していく所存です。ただ、大声で怒鳴られることなく、また、通常の話し方で具体的な改善点をご指摘頂くことを切に望んでおります。

このようなことを〇〇長に申し上げてよいものかどうか悩んでおりましたが、2週間前から不眠が続き、また、職務中においては、いつ怒鳴られるか不安で集中力を欠き、さらに能率が落ちていくように思われてなりません。

現段階で他に相談等を持ち込む意思はございません。できるだけ早く〇〇長に詳しい事情をお聴きいただけますことを願っております。本書を送付させていただいた後、当方からご連絡させていただきますので、どうかご配慮、ご対応の程、よろしく願い申し上げます。

併せまして、本内容につきましては、くれぐれも〇〇長限りのお取り扱いにてお願い申し上げます。

〇年〇月〇日
〇〇〇〇 〇〇課 〇〇〇〇 (氏名)

職場のハラスメント記録のつけ方例 (セクシュアルハラスメントの場合)

記録には以下の項目などを書きとどめましょう。

- いつ
- どこで
- 誰から
- どのような言動を受けたか
- その言動に対してどのように感じたのか
- その言動に対してどのような対応をしたか
- なぜそのような対応をしたのか
- 言動を受けたときに他に誰がいたか
- 周囲はどのような状況だったか
- 行為者と病院側に望むこと、求めることは何か

日 時	事実経過		受けた者の気持ち、対応の趣旨など
	行った者の言動等	受けた者の対応状況等 (第三者の関係状況含む)	
〇月〇日 〇時頃	<ul style="list-style-type: none"> ・忘年会の後、係長から、同僚の男性社員と共にタクシーで自宅まで送ると誘われ、同乗。途中で同僚が降りた後、「恋人はいるのか」と繰り返し聞かれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・誘いに応じる。 ・「恋人はいません」と答え続ける。 ・帰宅後、母親に話す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・同僚も一緒であるため、特に断る理由なし。 ・繰り返し聞かれることが嫌だったが、上司であり、関係が気まずくなくなってはいけないと思った。
〇月〇日 〇時頃	<ul style="list-style-type: none"> ・残業。仕事を終えて帰ろうとすると、係長から「自家用車で家まで送る」と誘われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・誘いに応じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夜道を歩かなくてすむ。 ・忘年会の日のことも気になったが、上司であり、断つてその後の関係が気まずくなくなってはいけないと思った。
〇月〇日 〇時頃	<ul style="list-style-type: none"> ・車内で係長が「君が残業していた時は嬉しかった」と発言。 ・自宅近くの信号で止まっている時に肩に手を回してきた。 ・払った後、右手を握ってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・聞くだけで返答せず。 ・黙ってさりげなく係長の手を払う。 ・握られないように両手を動かす。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一方的な不快な発言だった。 ・拒否の意思表示。 ・暗に防御と行動の中止を求める。 ・翌日からの仕事に支障が出たら困るので、はっきりと拒否できなかった。
〇月〇日 〇時頃	<ul style="list-style-type: none"> ・自宅前に着き、車から降りる。 ・係長は、嬉しそうに「また明日」と発言。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ありがとうございます」と言って車を降りる。 ・帰宅後、電話で友達に話す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・送ってもらったことに対する形式的な発言。 ・翌日からの仕事に苦痛になった。

「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等を作成しました！

カスハラ対策マニュアル・リーフレット・ポスターが完成

厚生労働省は、関係省庁と連携の上、顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆるカスタマーハラスメント）の防止対策の一環として、「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」や、マニュアルの概要版であるリーフレット、周知・啓発ポスターを作成いたしました。

マニュアルやリーフレットには、学識経験者等の議論や顧客と接することが多い企業へのヒアリングを踏まえ、カスタマーハラスメントを想定した事前の準備、実際に起こった際の対応など、カスタマーハラスメント対策の基本的な枠組みを記載しています。

いずれも厚生労働省ホームページからダウンロードできます。企業のご担当者様をはじめ、幅広くご利用いただければ幸いです。

<マニュアル>



<リーフレット>



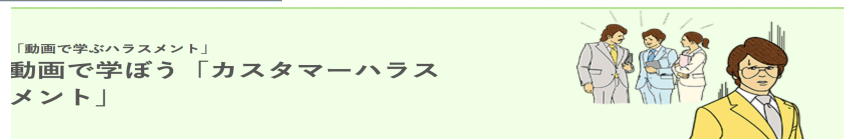
<ポスター>



●マニュアル・リーフレット・ポスターはいずれも、厚生労働省ホームページ「職場におけるハラスメントの防止のために（セクシュアルハラスメント/妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント/パワーハラスメント）」からダウンロード可能です。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html

43



動画で学ぼう「カスタマーハラスメント」



44