

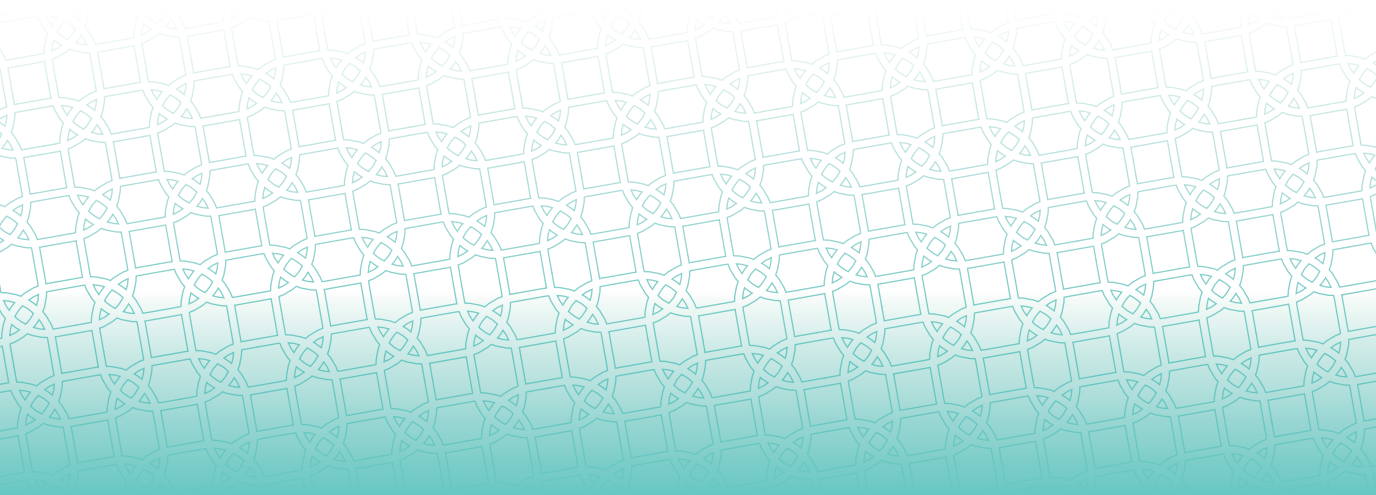
実務情報 S E R I E S

2020

12

管理職こそ
知っておきたい

「ハラスメント防止」 ガイドブック



はじめに

ハラスメント対策は、今日の人事労務管理において、もはや避けて通れない、重要な課題です。ハラスメントが悩ましいのは、たとえば経営者や人事部が、ハラスメント対策について強く問題意識を有していたとしても、実際に発生するのは各職場である点です。このため、経営者や人事部が気付いたときには、すでに深刻な事態となっていることがあります。こうしたことから、ハラスメント防止の必要性について職場で共有し、未然防止を徹底的に図ることが必要であり、とりわけ職場の管理職の役割が重要です。

本冊子では、中小企業の管理職に向けて、ハラスメントのリスクと問題点を確認したうえで、ハラスメントの内容および法的留意点を踏まえて会社が講ずべき対策を解説します。また、管理職が気を付けるべき言動などのポイントについても紹介します。

〔執筆〕

坂本直紀 社会保険労務士法人
特定社会保険労務士・人事コンサルタント

坂本 直紀

さかもと なおき 就業規則・人事制度の見直し、メンタルヘルス対策、労働環境の改善などに注力する。中小企業の人事・労務コンサルティングなどのほか、各種研修講師としても活躍中。厚生労働省「職場におけるハラスメント対策総合支援事業（周知・広報）」に係る企画委員メンバー（2019年度）。

実務情報 Series CONTENTS

管理職こそ知っておきたい

「ハラスメント防止」ガイドブック

1	ハラスメントのリスク	3
2	ハラスメントの内容	5
3	会社が講ずべき措置	10
4	管理職が気をつけるべき言動	12
5	コミュニケーションの円滑化	14

1 ハラスメントのリスク

ハラスメントにおける悪影響

ハラスメントが会社で発生すると、社内でさまざまなリスクが生じます。

図表1は、厚生労働省が行なった、パワーハラスメント（パワハラ）の実態に関する調査研究報告書です。「パワハラは企業にどんな損失をもたらすと思いますか」の項目で、最も多いのが「社員の心の健康を害する」、いわゆるメンタルヘルス不調です。

一般的にパワハラが発生した場合、通常は1回きりで終わらず、執拗に行なわれているのが実情です。その場合、被害者のメンタル不調が悪化し、自己の精神的なコントロールが効かなくなり、自殺念慮（自殺したいという願望）の症状を引き起こしたり、最悪の場合は自殺行為に結びつくこともあります。

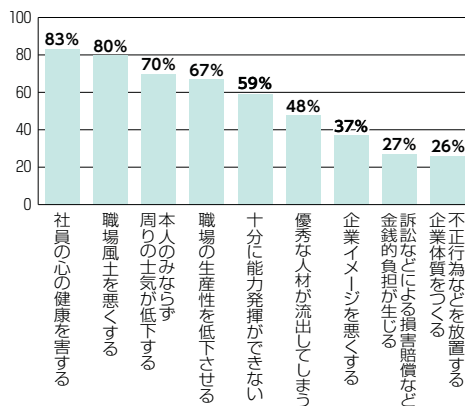
また、「本人のみならず、周りの士気が低下する」の回答が多いことも、注目されます。すなわち、パワハラは被害を受けた本人ばかりではなく、周囲の社員にも悪影響を及ぼすのです。

同僚が日々、パワハラ被害を受ける様子を目の当たりにしていると、「次は、自分が標的になるかもしれない」と感じることもあるでしょう。その結果、いつの間にか直接被害を受けていない社員たちも萎縮し、能力発揮に支障が生じるケースも出てきます。なかには、見切りをつけて、転職してしまう社員が出てくるかもしれません。

このように、パワハラが社内で頻繁に行なわれていると、離職率が高まり、ひいては優秀な社員の確保・定着に悪影響が生じてしまいます。同様に、パワハラ以外のハラスメント（セクシュアルハラスメントや妊娠・出産

図表1 パワハラがもたらす損失

「パワハラは企業にどんな損失をもたらすと思いますか」
(複数回答可)



出典：厚生労働省「これってパワハラ？」

等にかかわるハラスメントなど)についても、さまざまな悪影響を及ぼします。

行為者側の責任、法的リスクなど

ハラスメントを発生させた行為者には、厳しい法的責任が課されることがあります。

まず、行為者の責任として、刑法による刑事責任が追及される可能性があります。たとえば、次図表2のようなケースがあげられます。

また、民法による民事的責任が追及される可能性もあります。

具体的には、不法行為（民法709条）に基づき、これによって生じた損害を賠償する責任を負うことがあります。

さらに行為者は、このような法的責任に留まらず、自社の就業規則上の懲戒処分の対象になる可能性があり、内容が悪質な場合は懲戒解雇のような厳しい処分になることもあります。

会社側の責任

会社にも法的責任が課される場合があります。具体的には、会社は、安全配慮義務（労働契約法5条）を負っており、この安全配慮義務に違反し、被害者に損害を与えた場合は、債務不履行により、損害賠償義務を負うリスクがあります（民法415条）。

また、使用者責任（民法715条）を負うこともあります。それぞれの法的責任の内容は、図表3に示すとおりです。

ハラスメントにおける職場と労働者の考え方

「パワハラ」「セクハラ」とは、「職場」において行なわれる行為者の行為や言動により、「労働者」の就業環境が害されたり、「労働者」の能力の発揮に重大な悪影響が生じることを言います。以下、「職場」と「労働者」について見ていきます。

(1) 職場の考え方

「職場」とは、会社が雇用する社員が、業務を遂行する場所を指します。

当該社員が通常就業している場所以外でも、業務を遂行する場所であれば、「職場」に含まれると解されています。

通常就業する場所以外の例としては、「出張先」「業務で使用する車中」「取引先との打合わせの場所（接待の席も含む）」があげられます。

また、業務終了後の飲み会が開催される場所についても、参加に強制力がある程度伴っていたり、あるいは職場の関係者間の懇親会の場合は、ハラスメントにおける職場に該当する可能性があります。よくあるケースですが、お酒が入ると、気が大きくなりやすいものです。パワハラやセクハラの発生リスクが高まりますので、注意しましょう。

■図表2 ハラスメント行為者の法的責任

行為	罰則
強制わいせつ (刑法176条)	6か月以上10年以下の懲役
傷害 (刑法204条)	15年以下の懲役または50万円以下の罰金
暴行 (刑法208条)	2年以下の懲役もしくは30万円以下の罰金または拘留もしくは科料
脅迫 (刑法222条)	2年以下の懲役または30万円以下の罰金
強要 (刑法223条)	3年以下の懲役

■図表3 会社が課される法的責任

<p>●安全配慮義務（労働契約法5条）</p> <p>使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとしている。</p>
<p>●債務不履行責任（民法415条）</p> <p>債務者がその債務の本旨に従った履行をしないときは、債権者は、これによって生じた損害の賠償を請求することができる。</p> <p>※ここでの債務者は会社、債権者は労働者を指す</p>
<p>●使用者責任（民法715条）</p> <p>ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負うことになる。</p> <p>※ハラスメントの場合、ここでの被用者は主に上司、第三者は主に部下を指す</p>

(2) 労働者の考え方

「労働者」とは、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、いわゆる非正規社員を含む会社が雇用する社員のすべてを指します。

また、派遣社員については、派遣元企業および派遣先企業のいずれも適切に対策を講じる必要があります。

2 ハラスメントの内容

パワーハラスメント

職場におけるパワハラとは、図表4の①～③の要素をすべて満たすものを指します。

ただし、いずれも客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行なわれる適正な業務指示や指導は、パワハラに該当しません。

なお、パワハラは力関係が影響しますので、一般的には上司が行為者、部下が被害者のケースが多いですが、最近は、部下から上司へのパワハラも珍しくなくなりました。

また、代表的なパワハラと言動の類型として、①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個の侵害の6類型が厚生労働省の指針で示されています。

そのうえで、各類型に対して、「該当すると思われる例」および「該当しないと思われる例」が次図表5のとおり例示されています。

あくまで典型的な例ですので、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とされています。

■図表4 職場におけるパワハラの内容（すべて満たすものが該当）

職場におけるパワハラの要素	具体的な内容
①優越的な関係を背景とした言動	<ul style="list-style-type: none"> ●会社の業務を遂行するに当たって、言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗また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なわれるもの（例） <ul style="list-style-type: none"> ・職務上の地位が上位の者による言動 ・同僚または部下による言動で、当該言動を行な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なうことが困難であるもの ・同僚または部下からの集団による行為で、これに抵抗または拒絶することが困難であるもの
②業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	<ul style="list-style-type: none"> ●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、またはその態様が相当でないもの（例） <ul style="list-style-type: none"> ・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当な言動 ・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
③労働者の就業環境が害される	<ul style="list-style-type: none"> ●当該言動により労働者が身体的また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うえで看過できない程度の支障が生じること ●この判断に当たっては、「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、就業するうえ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

■図表5 代表的なパワハラの言動6類型

No.	行為	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・障害)	①殴打、足蹴りを行なうこと ②相手に物を投げつけること	①誤ってぶつかること
2	精神的な攻撃 (脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言)	①人格を否定するような言動を行なうこと (相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む) ②業務の遂行に関する、長時間にわたる厳しい叱責を必要以上に繰り返し行なうこと ③他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を、繰り返し行なうこと 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すること	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、一定程度強く注意をすること 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なった労働者に対して、一定程度強く注意をすること
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こと ②1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	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こと 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こと
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こと ②新卒採用者に対し、必要な教育を行わないう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 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なわせること	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こと 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こと
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なわせること ②気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えないこと	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こと
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こと 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こと	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なうこと ②労働者の了解を得て、当該労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、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

セクシュアルハラスメント

職場におけるセクシュアル・ハラスメント（セクハラ）は、次のように定義されています。

職場において行なわれる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、または当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること

職場と労働者の考え方は、前述のとおりです。注意すべき点としては、男女とも、「行為者にも被害者にもなり得る」ということです。たとえば女性社員が男性社員の性的体験を流布したり、不必要なボディタッチをすれば、セクハラに該当します。

異性に対するものだけでなく、同性に対するものも該当します。たとえば、前述の性的体験の流布でいえば、ある男性社員（行為者）が男性社員（被害者）の性的体験を不特定多数に話すことがあげられます。

また、いわゆるLGBTの人に対しても、性的言動を行えばセクハラに該当します。

つまり、被害者の性的指向や性自認にかかわらず、「性的な言動」であれば、セクハラに該当するということです。簡単に言葉の定義を明示します。

- **性的指向**……恋愛がいずれの性別を対象とするかを示すもの。一般的には異性愛だが、同性愛者もいる
- **性自認**……性別に関する自己の認識。一般的には、心の性と身体の性が一致しているが、そうでない人もいる

セクハラの行為者は、社内の社員だけとは限りません。取引先などの他社の社員から、自社の社員がセクハラを受けることもあり得ます。こうした場合、セクハラ被害を受けた社員を雇用する会社は、セクハラ行為者が属する会社に対し、事実確認などを求めて、自

社の社員の保護を図るとよいでしょう。

(1) 性的な言動

性的な言動とは、「性的な内容の発言および性的な行動」を指します。

- 例) 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
- 例) 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、強制わいせつ行為、強姦など

(2) 対価型セクハラ(労働条件を不利益にする)

対価型セクハラとは、「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すること」を意味します。

具体的には、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、あるいは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があげられます。

- 例) 事務所内において事業主が労働者に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、その労働者を解雇すること
- 例) 出張中の車中で、上司が労働者の腰、胸などに触ったが、抵抗されたため、その労働者について不利益な配置転換をすること

(3) 環境型セクハラ(就業環境を悪化させる)

環境型セクハラとは、前述のセクハラの定義において、「性的な言動により就業環境が害されること」を意味します。

具体的には、労働者の意に反する性的な言動を受けたことにより、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うえで看過できない程度の支障が生じることを意味します。

例) 事務所内において上司が、労働者の腰、胸などにたびたび触ったため、その労働者が苦痛に感じて、その就業意欲が低下している

例) 取引先において同僚が、労働者に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、その労働者が苦痛に感じて仕事が手につかなくなっている

(4) 性別役割分担意識に基づく言動

「男らしい」「女らしい」等の性別役割分担意識に基づく言動は、「ハラスメントの発生の原因や背景」となり得ます。

こうした言動が直接ハラスメントに該当するとは言えませんが、こうした言動をなくすることが、セクハラ防止の効果を高めるうえで重要になります。

例) 男のくせに根性がない

例) 女には仕事を任せられない

例) 家族を養うのは男の役目

例) この仕事は女性には無理

例) 子どもが小さいうちは、母親は子育てに専念すべき

妊娠・出産等のハラスメント

職場における妊娠・出産等に関するハラスメントとは、次のように定義されています。

「職場」において行なわれる上司・同僚からの言動（妊娠・出産したこと、育児休業等の利用に関する言動）により、妊娠・出産した「女性労働者」や育児休業等を申出・取得した「男女労働者」等の就業環境が害されること

なお、ここでのハラスメントは、マタニテ

ィハラスメント（マタハラ：妊娠中の社員への嫌がらせなど）以外にも、パタニティハラスメント（パタハラ：男性の育児休業取得を阻害することなど）や、介護休業の利用を阻害することなども該当します。

そして、厚生労働省の指針では、妊娠・出産等のハラスメントとして、「制度等の利用への嫌がらせ型」と「状態への嫌がらせ型」があげられています。

(1) 制度等の利用への嫌がらせ型

制度等の利用に際して行なう嫌がらせも、ハラスメントに該当します。

たとえば、次に掲げる制度等の利用に関して、不適切な言動がなされたことで就業環境が害されることを指します。

- ・産前休業
- ・妊娠中および出産後の健康管理に関する措置（母性健康管理措置）
- ・育児休業
- ・介護休業
- ・子の看護休暇
- ・介護休暇
- ・所定外労働の制限
- ・育児のための所定労働時間の短縮措置

① 解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの

労働者が、制度等の利用の請求等をしたい旨を上司に相談したことや、制度等の利用の請求等をしたこと、制度等の利用をしたことにより、上司がその労働者に対し、解雇その他不利益な取扱いを示唆することもハラスメントに該当します。

ハラスメント行為者となり得るのは、上司です。1回でもハラスメントに該当します。

例) 育児休業の取得を上司に相談したところ、「休みを取るなら辞めてもらう」と言われた

例) 子の看護休暇の取得について上司に相談したところ、「次の査定の際は、降格されると思え」と言われた

② 制度等の利用の請求等または制度等の利用を阻害するもの

具体的には以下のような言動が該当します。ハラスメント行為者となり得るのは、上司および同僚です。上司は1回でも該当し、同僚は繰り返しまたは継続的であれば該当します。

- 労働者が制度の利用の請求をしたい旨を上司に相談したところ、上司がその労働者に対し、請求をしないように言うこと
- 労働者が制度の利用の請求をしたところ、上司がその労働者に対し、請求を取り下げよう言うこと
- 労働者が制度の利用の請求をしたい旨を同僚に伝えたところ、同僚がその労働者に対し、繰り返しまたは継続的に、請求をしないように言うこと
- 労働者が制度利用の請求をしたところ、同僚がその労働者に対し、繰り返しまたは継続的に、その請求等を取り下げよう言うこと

例) 介護休業の取得について上司に相談したところ、「介護休業を取るなんてあり得ない」と言われ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている

例) 育児休業について請求する旨を周囲に伝えたところ、同僚から「自分なら請求しない。あなたもそうすべき」と言われた。「でも自分は請求したい」と再度伝えたが、再度同様の発言をされ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている

③ 制度等を利用したことにより嫌がらせ等をするもの

労働者が制度等の利用をしたところ、上司・同僚がその労働者に対し、繰り返しまたは継続的に嫌がらせ等をするものが該当します。ハラスメント行為者となり得るのは、上司および同僚です。上司、同僚いずれも、繰り返しまたは継続的であれば該当します。

例) 上司または同僚が「短時間勤務をしてい

る人には、しっかりした仕事は任せられない」と繰り返しまたは継続的に言い、雑務ばかりさせられる状況となっている

例) 上司または同僚が「子の看護休暇を取得するなんて迷惑だ」と繰り返しまたは継続的に言い、就業するうえで看過できない程度の支障が生じている

男性の育児休業について

女性社員の育児休業の取得、育児短時間勤務の制度利用等については、比較的、多くの企業で理解が進んできました。

一方、男性社員が、たとえば育児休業を利用する場合、なかなか取得が難しいということもあります。その理由として、育児休業を言い出しにくい職場の雰囲気や仕事が忙しくて残業が恒常化している等が考えられます。

男性社員が育児休業の取得を希望する場合は、業務配分の適正化等を通じて、希望を叶えてあげようとするといでしょう。

(2) 状態への嫌がらせ型

たとえば、社員に次に掲げる事由が発生したことにに関して、不適切な言動がなされたことで就業環境が害されることを指します。

- 妊娠したこと
- 出産したこと
- 産後の就業制限の規定により就業できず、または産後休業をしたこと
- 妊娠または出産に起因する症状により労務の提供ができないこともしくはできなかったことまたは労働能率が低下したこと

それらに該当する具体的な言動は、次の①～②のとおりです。

① 解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの

女性労働者が妊娠等したことにより、上司がその女性労働者に対し、解雇その他の不利益な取扱いを示唆することです。

ハラスメント行為者となり得るのは、上司です。1回であっても該当します。

例) 上司に妊娠を報告したところ「他の人を雇うので早めに辞めてもらうしかない」と言われた

② 妊娠等したことにより嫌がらせ等をするもの

女性労働者が妊娠等したことにより、上司・同僚がその女性労働者に対し、繰り返しまたは継続的に嫌がらせ等を行うことです。

ハラスメント行為者となり得るのは、上司および同僚です。上司、同僚いずれも、繰り返しまたは継続的であれば該当します。

例) 上司・同僚が「妊婦はいつ休むかわからないから仕事は任せられない」と繰り返しまたは継続的に発言し、仕事をさせない状況となっており、就業をするうえで看過できない程度の支障が生じている

③ ハラスメントに該当しない言動

業務分担や安全配慮等の観点から、客観的

にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものはハラスメントには該当しないことになります。

具体例としては、次のようなことがあげられます。

例) 業務体制を見直すため、上司が育児休業をいつからいつまで取得するか確認すること

例) 業務状況を考えて、上司が「次の妊婦健診はこの日は避けてほしいが、調整できるか」と確認すること

例) 上司が、長時間労働をしている妊婦に対し、「妊婦には長時間労働は負担が大きいだろうから、業務分担の見直しを行ない、残業量を減らそうと思うがどうか」と配慮すること

例) 上司・同僚が「つわりで体調が悪そうだが、少し休んだほうがよいのではないか」と配慮すること

ただし、労働者の意を汲まない一方的な通告は、ハラスメントとなる可能性があるもので、注意が必要です。

3 会社が講ずべき措置

法律および指針により、会社はハラスメントについて以下の雇用管理上の措置義務が課せられています。

ただし、中小企業は、パワハラに関する雇用管理上の措置義務については、2022年3月31日までは努力義務になります。

事業主の方針の明確化 およびその周知・啓発

① ハラスメントの内容、方針等の明確化と周知・啓発

職場におけるハラスメントの内容および職

場におけるハラスメントを行なってはならない旨の事業主の方針等を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発します。

また、妊娠・出産等のハラスメントは、併せて、妊娠・出産等、育児休業等に関する否定的な言動が、職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの発生の原因や背景となり得ること、制度等の利用ができることを明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発することになります。

取組み例としては、就業規則、研修、社内のパンフレットなどにより、社内へ周知・啓発します。

(2) 行為者への厳正な処方針、内容の規定 化と周知・啓発

職場におけるハラスメントに係る言動を行なった者については、厳正に対処する旨の方針および対処の内容を、就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書に規定したうえで、管理監督者を含む労働者に周知・啓発します。

取組み例としては、就業規則において、ハラスメントに係る言動を行なった者を懲戒処分の対象として明確に規定することがあげられます。

相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

(1) 相談窓口の設置

相談への対応のための窓口（相談窓口）をあらかじめ定め、労働者に周知します。

取組み例としては、相談担当者を定めたり、相談に対応するための制度を設けることがあげられます。また、外部の機関を利用する場合もあります。

(2) 相談に対する適切な対応

相談窓口担当者が、相談の内容や状況に応じて適切に対応できるようにします。

また、相談窓口においては、被害を受けた労働者が萎縮して相談を躊躇する例があることも踏まえ、相談者の心身の状況や当該言動が行なわれた際の受止めなど、その認識にも配慮します。

ハラスメントが現実には生じている場合だけでなく、発生のおそれがある場合や、ハラスメントに該当するか否かが微妙な場合であっても、広く相談に対応します。

会社の有効な取組みの例としては、相談対応マニュアルなどに基づき、相談窓口の担当者が対応したり、相談窓口の担当者に対し、相談対応についての研修を行なうことがあげられます。

職場におけるハラスメントへの 事後の迅速かつ適切な対応

(1) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること

事案に係る事実関係を迅速かつ正確に確認します。また、他社の社員が関係する場合は、必要に応じて、他の事業主に事実関係の確認に協力を求めます。

取組み例としては、相談窓口の担当者が、相談者および行為者の双方から事実関係を確認することがあげられます。その際は相談者の心身の状況などにも適切に配慮し、必要に応じて第三者からも事実関係を聴取します。

(2) 被害者に対する適正な配慮の措置の実施

職場におけるハラスメントが生じた事実が確認できた場合においては、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行ないます。

取組み例としては、事案の内容や状況に応じ、被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪、被害者の労働条件の不利益の回復などがあげられます。

(3) 行為者に対する適正な措置の実施

ハラスメントの事実が確認できたら、速やかに行為者に対する措置を実施します。

取組み例としては、就業規則などに基づき、行為者に対して必要な懲戒その他の措置を講じることがあげられます。併せて事案の内容や状況に応じ、被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助、被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪等の措置を講じます。

再発防止措置の実施

改めて職場におけるハラスメントに関する方針を周知・啓発する等の再発防止に向けた措置を講じます。

必要に応じて、他の事業主にも協力を求めます。なお、職場におけるハラスメントが生じた事実が確認できなかった場合も、同様の措置を講じます。

取組み例としては、ハラスメント対策研修を、改めて実施することがあげられます。

併せて講ずべき措置

(1) 当事者などのプライバシー保護のための措置の実施と周知

職場におけるハラスメントに関する相談者・行為者等の情報は、その相談者・行為者等のプライバシーに属するものです。

したがって、相談への対応またはそのハラスメントに関する事後の対応に当たっては、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ずるとともに、その旨を労働者に対して周知します。ここでの「プライバシー」には、性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の個人情報も含まれます。

取組み例としては、相談者・行為者等のプライバシーの保護のために、相談窓口の担当者に必要な研修を受講させることがあげられます。

(2) 相談、協力等を理由に不利益な取扱いをされない旨の定めと周知・啓発

労働者が職場におけるハラスメントに関し、事業主に対して相談したことや、事実関係の確認等の事業主の雇用管理上講ずべき措置に協力したことなどを理由として、解雇その他の不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発します。

取組み例としては、ハラスメントの相談等を理由として、その労働者が解雇等の不利益な取扱いをされない旨を就業規則などに規定し、労働者に周知・啓発します。

職場における妊娠・出産等に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの発生の原因や背景となる要因を解消するため、業務体制の整備など、事業主や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講じます。

取組み例としては、妊娠等した労働者の周囲の労働者への業務の偏りを軽減するよう、適切に業務分担の見直しを行ったり、業務の点検を行ない、業務の効率化などを行なうことがあげられます。

4 管理職が気をつけるべき言動

思い込みは注意

被害者は、職場での上下関係や人間関係を考慮して、拒否の意思表示が行なえず、嫌だと思いつつも我慢したり、笑ってごまかしたりすることも少なくありませんので、注意が必要です。

たとえば、女性の新入社員が男性管理職か

らボディタッチを受けたとしましょう。そのときに、周囲の目を気にするなどにより、抵抗の意思表示ができなくても不思議ではありません。

そのときに、「この女性の新入社員はボディタッチを受容している」と男性管理職が都合よく解釈し、行為がエスカレートすることがあります。その結果、セクハラ行為が繰り返されてしまうことも考えられます。

「この程度なら許される」とか「親しさの表われ」というのは、自分勝手な思い込みである場合があります。

まずはどのような言動がハラスメントに該当するのか理解し、適切な言動を心掛ける必要があります。

相談を受けたときの対応

(1) 迅速かつ適切な対応

ハラスメントの被害を受けたときは、被害者が社内の相談窓口相談することが考えられますが、まず職場内の管理職に「ハラスメントで困っている」旨の相談が行なわれる場合があります。

ハラスメントについては、迅速かつ適切に対応することで、ハラスメントの被害の拡大を防ぐことが重要です。相談を受けたときの対応次第で、トラブルが深刻になるか否かが決まりますので、相談を受けた管理職は、非常に大切な役割を有していると言えます。

(2) 客観的な対応

職場の管理職が相談を受けた場合は、あくまでも「客観的な立場」で事実確認することに留意する必要があります。

一般的にハラスメントは、力関係が影響しますので、上司が行為者で、部下が被害者となるケースが多いです。

たとえば、行為者が取締役（男性）で、被害者が部下である一般社員の女性のケースで、セクハラの相談を受けたとしましょう。このときに、行為者をかばったり（例：男性はみんなそのようなものだ）、被害者に非があるような発言（例：君にも隙があったんじゃないか）をすれば、相談者との信頼関係がなくなり、トラブルが深刻化するリスクが生じます。

図表6に示すのは、相談を受けたときのNG発言例です。こうした発言をしないよう

図表6 相談を受けたときのNG発言例

・不用意な慰め

「あなたがとても魅力的だから、そのようなことをしたと思うよ」

・相談者にも問題があるような発言

「あなたの発言や行動に問題があったり、あなたに隙があったのではないか」

・きちんと対応する意思を示さない発言

「そのうち時間が解決してくれますよ」

・行為者を一般化するような発言

「男性(女性)はみんな、そんなものだよ」

・相談者の意向を配慮せず、個人的見解を押しつけるような発言

「上司に謝罪させたら、あなたは職場に居づらくなるよ」

に心がけましょう

なお、行為者として名指しされた者を、最初から悪者と決めつけないようにしましょう。事実を確認するときは、行為者として名指しされた者の言い分をしっかりと聞いて判断し、対応する必要があります。

(3) 傾聴とプライバシーへの配慮

相談を受けているときは、自分の意見は抑えて、相談者の話を傾聴します。傾聴時に心掛けることは、次の4つです。

- ・相談者が話をしているときは、話をさえぎらない

- ・相談者の考え方が自分の考えと違っても、否定しない

- ・時々、相談者が話した内容を反復して確認する

- ・自分が話すときは、相談者が話し終わってから話す

また、相談者に対して、秘密を厳守すること、相談したことによって不利益な取扱いを決してしないことを、あらかじめ伝えます。

行為者や第三者に対して事実確認をする場合には、事前に相談者の許可を得てから対応

することも併せて伝えるとよいでしょう。

(4) 最後に、ねぎらいの言葉を

必要に応じて、相談者にねぎらいの言葉をかけるとよいでしょう。たとえば、次のような感じです。

「これまで、いろいろ大変なことがありましたね。よく勇気を出して、相談に来てくれました。長時間お話を聞かせてもらいましたが、なかには思い出したくない出来事もあったかもしれません。あなたの勇気と頑張りに、心から感謝します」

相談を受けた管理職は、このように信頼して相談してくれた相手に対して、誠実な姿勢で対応することが重要です。

お酒の場

歓送迎会、忘年会等、酒が入る場面では、自制心がコントロールできず、セクハラのリスクが高まります。

以下に示すのは、一般的な酒席でのNG例です。こうした言動をしないように注意しましょう。

- ボディタッチをする（例：手を握る、脚を触る、肩を抱く、頭をなでる等）
- 連絡先をしつこく聞く（例：LINE交換をしつこく迫る）
- タクシーに無理やり一緒に乗り込む
- 膝の上に座らせる

テレワーク時

新型コロナの影響で、テレワークを行なう会社も増えてきました。ただし、テレワークにおいても、ハラスメントまがいの言動をしないように注意する必要があります。

以下に示すのは、テレワークにおけるNG例です。こうした言動をしないように、くれぐれも注意しましょう。

- オンライン飲み会の強要（業務時間外のため）、飲みすぎは要注意
- セクハラ発言（パジャマに着替えろ、など）
- 大勢の人がつながっている状態での暴言（オンライン電話／会議、グループチャット、複数名のメールなど）
- プライベートに入り込む（部屋のなかを見せろ、など）
- 特定の人を孤立させる（孤立させるために会議に呼ばない）

カスタマーハラスメント

他の会社の雇用する労働者等からのパワハラや顧客等からの著しい迷惑行為により、部下が就業環境を害されることのないよう、配慮することが大切です。

部下からの相談に応じて、適切に対応するために必要な体制を整備しておくといよいでしょう。

5 コミュニケーションの円滑化

ハラスメントは、社員に対して精神的・身体的苦痛を与えたり、職場環境を悪化させる言動です。その結果、メンタルヘルス不調などが発生する場合があります。したがって、

こうしたハラスメントと真逆である職場内コミュニケーションの円滑化を図ることが有効です。

そのためには、①名前を覚える、名前を言

う、②あいさつする、③ほめる、④感謝する、の4つを心掛けることが有効です。

名前を覚える、名前を言う

自己啓発書で世界的に著名なデール・カーネギーは、著書『人を動かす』において、名前を覚えることの大切さについて、「名前は、当人にとって、最も快い、最も大切な響きを持つことばであることを忘れない」と述べています。

名前を呼ばれると、自分が“認められた”と感じる効果があり、呼んでくれた人に親近感を抱く傾向があります。職場内で、不適切なあだ名や「バイトさん」のようなかたちで相手を呼んだりすることがないように、注意します。

あいさつする

あいさつ1つで、人間関係がうまくいったり、いかなかったりすることがあります。それは、あいさつが明確な内容を持たない言葉であるがゆえに、あいさつする人の心がそのまま表面に表われ、相手に「心のなか」が見えてしまうからです。

また、あいさつの背景には、相手を尊重する側面があります。気持ちよいあいさつが飛び交う職場にすることで、ハラスメント発生の防止につながります。

ほめる

上司と部下との間の信頼関係を強固にするうえで、「ほめる」ことを心掛けるとよいでしょう。人は誰でも人からほめられると嬉しいものです。

そして、「ほめる」と「叱る」の関係はお

おむね8:2くらいが適切といわれています。すなわち、ほめる量が叱る量よりも、圧倒的に多くなります。

普段から、部下をほめていると、いざ部下を指導（叱責）する際も、「この人は、自分のために思って指導してくれている」と感じて、前向きに上司の言うことに耳を傾けてくれます。

感謝する

自分の持っている幸せに気づく方法に、感謝するという行為があります。感謝することは、その存在をありがたいと感じ、それがあのおかげで自分が助けられていると思うことです。「ありがたい」と心から思うことで幸せな気分になり、会社や仲間を大切に思えるようになります。

感謝を伝える代表的な言葉は「ありがとう」です。このシンプルな一言が社内で当たり前のように飛び交っていれば、職場環境が良好になります。以下に示すのは、上司が部下に感謝を伝えるときの例です。

例)「〇〇の件、ありがとう」

例)「先日の資料の件、ありがとう。おかげで打合わせをとてスムーズに進められたよ」

例)「〇〇さんのおかげだよ」

例)「今回のプレゼンがうまくいったのは、

Aさんの日頃の頑張りのおかげだよ」

「ほめること」と「感謝すること」は、パワハラとは真逆の行為です。これらが職場内で習慣化されていれば、パワハラ予防にもなります。



いかがでしょうか。上記4つの内容について、少しでも、できることから始めていき、職場内で習慣化していくことが大切です。

その結果、ハラスメントが発生しにくい良好な職場環境の形成につながります。