

# 職場のパワーハラスメント 対策事例集



## 1 全社員の理解で職場の雰囲気が変わる【LPガス販売会社】

### 取組のポイント

- ① 社長から全社員にメッセージを発信
- ② 社員全員に研修を実施
- ③ 相談窓口案内のカードを全員に配布

所在地

東京都

業種

販売業

従業員数

約100人

### 親会社からの指示で活動開始

大手エネルギー会社である親会社からグループ会社に対し、コンプライアンス違反やハラスメントの防止について厳しい指示がありました。それまではパワーハラスメントに関する社内

での訴えや相談はなかったのですが、大きな問題にならないようにということで、社長の指示の下、約1年前からハラスメントの防止活動を始めました。

### まずは全社員の理解を深める研修を実施

最初は管理職を対象に研修を行い、「何がパワーハラスメントなのか」や「パワーハラスメントの影響」などを理解してもらい、「パワーハラスメントのない職場を目指す」ことを共有しました。次に社長から、全社員に対して経営方針として「コンプラ

イアンス違反やハラスメントは社内であってはならないもので、会社として防止対策を行うこと」を表明しました。さらに、全社員を対象にパワーハラスメントについての講習会を開催しました。

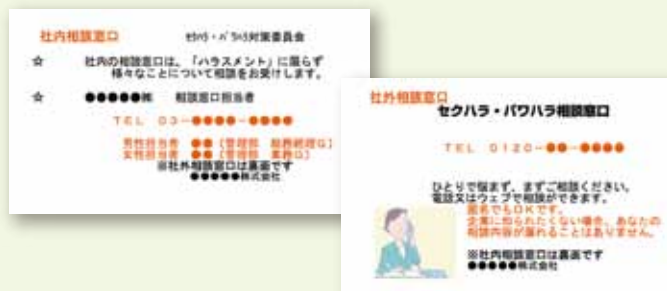
### 相談窓口を整備し、カードで周知

社員が直接相談できる窓口を、社内と社外に設置しています。社内窓口は、男女1名ずつの相談員を置き、社外の相談担当者研修を受講させました。また、少なくとも毎月1回くらいは営業部や支店に電話をかけ、何か問題はないかと尋ねるなど、現場の状況を確認するようにしています。

相談窓口の情報については、名刺大のカードにして、全社員に配布しています。

さらに、実際に問題が起きた場合に当事者から事情聴取を

し、対応策を決める「セクハラ・パワハラ対策委員会」も設置しました。



### 職場の雰囲気が変わった

以前は、現場ではかなり乱暴な言い方をされていて、「なんだお前!ふざけんじゃないよ!」といったことは日常的でした。最近では、「それはパワハラですよ。」と気兼ねなく言い合えるように

なって、お互いに気を遣うようになり、泣き寝入りをせずにものが言える雰囲気になりました。

## 2 自社の風土に合わせた工夫で取組の定着を図る【情報システム運用会社】

<b>取組のポイント</b> ①セクシュアルハラスメント対策の枠組みでルール作り ②相談窓口の周知にはグループウェアを活用 ③定期的な研修による継続した意識づけ	所在地	東京都
	業種	情報システム
	従業員数	約150人

### 対策はまずはルール作りから

平成19年の改正男女雇用機会均等法の施行を機に、セクシュアルハラスメントに対する罰則規定を就業規則に盛り込み、セクシュアルハラスメントは人権侵害であり、許さないとする姿勢を明確にした「セクシュアルハラスメントポリシー」を制定しました。

その後、パワーハラスメントに対する関心が高まってきたこ

とを受けて、平成23年にパワーハラスメントを含めて「ハラスメントポリシー」に改訂し、就業規則にもパワーハラスメントの項目を織り込みました。

こうしたルールを先に制定したのは、社員の大半を占めるIT技術者は、基本ルールを重視する傾向が強いことを考慮したものです。

### 相談のしやすい窓口体制。周知にはITを活用

ハラスメントに関する相談窓口として社内に男女各1名ずつ相談担当者を配置し、相談者研修を受講させると同時に、「ハラスメント相談対応マニュアル」を作成し、相談を受けた際のプロセスをフローチャートにして迅速に対応できるようにしています。

また、親会社にも相談窓口が設置されているほか、より複雑

な問題を相談できる弁護士事務所や、心の悩みを相談できる窓口としてメンタルサポート会社とも契約し、相談しやすい環境作りに努めています。

こうした相談窓口の連絡先などの情報は、社員が毎日のように閲覧するグループウェアに常時掲載しています。

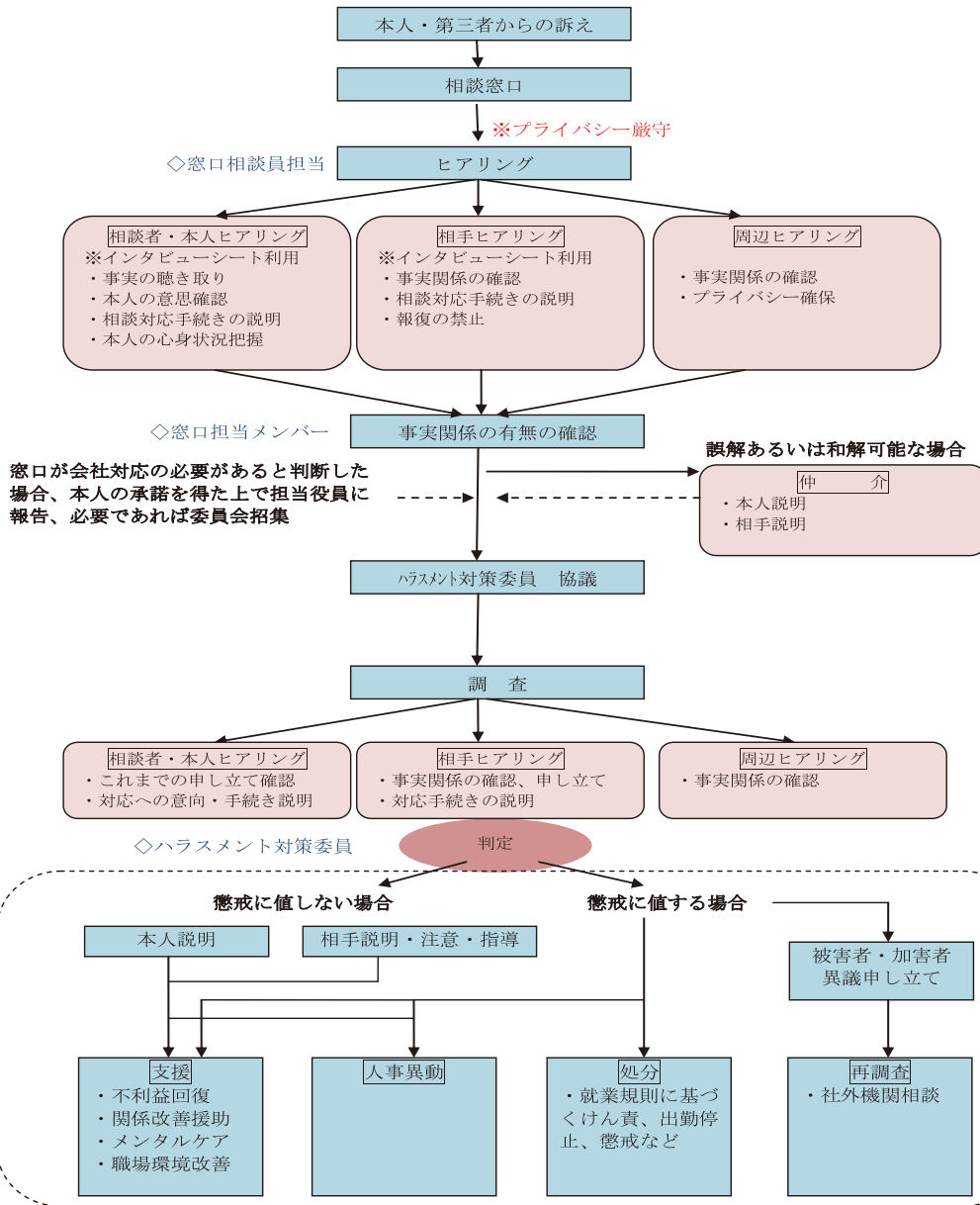
### 継続的に意識の俎上に載せる

ハラスメントポリシーの制定の際には、全社員を対象として社員研修を実施しました。昨年は管理職全員を対象とした研修を行い、参加できない人には教材をパワーポイントにまとめ補講をしました。

ハラスメントの防止には、研修を定期的に繰り返し、常に意識の向上を図ることが大切なので、今後も、年に1回は研修を行うなど全社的に「啓発」をしていくことや、会社が常に「ハラスメントはダメ!」ということを言い続けることが大切だと思っています。



# ハラスメント相談対応の流れ



## コラム

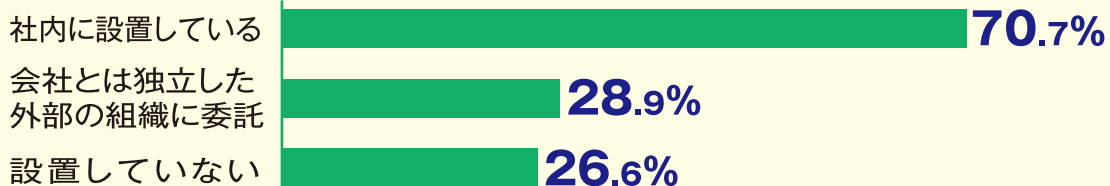
### 企業での相談窓口の設置状況

相談窓口を「社内に設置」している企業は70.7%あり、「会社とは独立した外部の組織(社外)に委託している」を含めると、全体の73.4%が相談窓口を設置しています。

また、従業員規模別調査でみると、従業員1,000人以上の企業では96.6%とほとんどの企業で相談窓口を設置しているのに対して、従業員99人以下の企業では37.1%と低い水準にとどまっています。

#### 企業調査 従業員向け相談窓口の設置

(回答4,580社)



### 3 必要な指導はしなければならない【大手建設会社】

<b>取組のポイント</b> ①グループ行動指針の中でハラスメント防止を明記 ②ハラスメント研修を既存研修体系に組み込み ③相談担当者を各本部、支店に設置。相談体制の複層化	所在地	東京都
	業種	建設業
	従業員数	約8,500人

## 「パワーハラスメント」という言葉だけの独り歩きは困る

数年前からパワーハラスメントという言葉をよく聞くようになりましたが、言葉だけが独り歩きして、現場の管理者や上司が本当に必要な指導を躊躇しては困ります。正しいマネジメン

トのあり方や「パワーハラスメント」とは何か、社内での認識を深めるために、取組を始めました。

## 既存のセクシュアルハラスメント防止対策と同様に取組んだ

仕組みとしては、セクシュアルハラスメント防止に関する方針やルールに倣っています。「企業理念」の下に「グループ行動指針」を定め、その中で基本的人権・多様性の尊重として、

ハラスメント防止に取り組むことを明記しています。

また、就業規則及び別規程にハラスメント防止について規定し、インターネットに掲載して周知を図っています。

## 新入社員に対しハラスメントに巻き込まれないための研修

コンプライアンス研修にハラスメント防止も含め、年に一度は全社員が受けています。役職者に対しては、昇格時の研修でハラスメントについて指導しています。

取り組み方などを教えています。正当な指導を「パワーハラスメントだ」と問題視したり、指導を受けた時の対応の悪さからパワーハラスメントにエスカレートしたりすることを防ぐ効果を期待しています。

新入社員研修では、「セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントに巻き込まれないためにはどうするか」という研修を始めました。業務上必要な注意や指導はパワーハラスメントには該当しないこと、指導を受けた際の態度や対応、仕事への

また、ハラスメントの防止やコミュニケーションの大切さをアピールしたハンドブックを全社員に配布し、啓発に努めています。



## しっかりした相談窓口の体制が安定した活動を支える

各本部や支店ごとに男女1名ずつ相談担当者を置いています。相談担当者の中にはハラスメントに詳しくない者もいたので、相談対応の研修を行い、対応マニュアルを作成しました。

これによって相談担当者の対応のバラつきをなくすとともに、担当者側の精神的な負担を軽減し、落ち着いて話を聞ける環境を整備しました。

## 4 どうやって「上機嫌」な職場を作るか【機械製造ホールディングカンパニー】

<b>取組のポイント</b> ① 自社制作のポスターや冊子で啓発 ② 三行報告で活動を活性化。職場の実態把握も ③ 「こころの電話相談室」を設置	所在地	東京都
	業種	機械製造業
	従業員数	約4,000人

### 昇格研修とポスターでの啓発

日常的な研修は各グループ会社で実施しているので、ホールディングカンパニーとしては、毎年昇格者に対して実施する集合研修の中で、「ハラスメント」を織り込んでいます。

しかし、昇格して何年も経った管理職や未昇格者に対してはこうした機会がないので、独自に制作したポスターをグループ各社に掲示し、冊子を配布することで、啓発に努めています。

今後は、さらに管理職層に対し、コンプライアンスの一部としてハラスメント防止研修を定期的実施していく予定です。



### 「三行報告」という社内の仕組みで活性化

当社では元々、社員全員が毎日、様々な情報やアイデアなどを三行にまとめて社長に提出するという制度があり、その内容をデータベースで管理しています。そこでハラスメント関連のキーワードで検索して情報を抽出し、内容を活用しています。社員は毎日何かを書かなくてはなりませんので、社内外の情報にも敏感になり、政府の動きなどを受けて社内の活動に対する提案を受けることもあります。中には実際のハラスメント事案に関する報告がある場合もあり、実態把握にも役立っています。

ほかに、社内相談窓口として2名体制で電話やメール等で相談を受けています。また、今年から「こころの電話相談室」として、週1回、外部の産業カウンセラーに会社に来てもらい、電話相談を受けています。外部機関への委託だと、毎回相談担当者が変わってしまうことがあるので、個別契約で専用の担当者を置きました。相談窓口やこころの電話相談室に寄せられた相談内容については、相談者の意思を確認して、了解があつ

た場合に、会社に報告する体制をとっています。

このほか、ハラスメント対策委員会を設置し、ポスターや冊子の制作、相談体制の検討や三行報告の分析を行っています。

### コミュニケーションがスムーズならハラスメントは起きない

ハラスメント防止や問題が起こった時の対応も大切ですが、どうやって快適な職場環境—「上機嫌な」職場を作っていくかがとても大切だと思います。例えば、挨拶一つにしても、メールが普及し、すぐ隣の人にもメールで話したりすることがあります。顔を見て話したり、感情を表現したり、という人間関

係が希薄になっているところから、ハラスメントの問題が発生していくのではないのでしょうか。常日頃から、お互いに腹を割って話をするなど、職場内の信頼関係を作り上げることが、一番大切なことだと思います。

## 5 職場の雰囲気が患者さんに伝わる【精神科病院】

### 取組のポイント

- ①労働安全衛生の一環としての取組
- ②患者さんの心情や感情に配慮
- ③外部企業の産業医を兼ねている医師による講演

所在地

埼玉県

業種

病院

従業員数

約400人

### 毎月実施する研修会を舞台に

院内の学習委員会が毎月1回、医療関係の各種テーマで研修会を開催していますが、労働安全衛生の観点から、ハラスメントの内容を盛り込んでどうかということになり、外部から講師を招いてパワーハラスメント研修をしたことが始まりです。その前年にはセクシュアルハラスメントに関する研修も行いました。

その後も、外部企業で産業医を兼ねている院内の医師に、職員を対象にパワーハラスメントに関する講演をしてもらったり、また、購読している医療関係の雑誌にハラスメント関連記事が連載されたときには、それを資料として研修会を行ったりしました。

### ポスターは患者さんの目に触れるところには貼れない

啓発という意味ではポスターの掲示が考えられますが、当院の場合、メンタルヘルス不調で来院される患者さんもいるので、そういう方がパワーハラスメント防止のポスターを見たらどう感じられるでしょうか。「この病院ではパワーハラスメント問題があるからこんなポスターを貼っているのでは？」などと思われれば、病院に対する信頼感が薄れ、治療にも悪影響が出る

可能性もあります。したがって、ポスターは患者さんの目に触れない、職員専用食堂に掲示しています。病院は患者さんが安心できる場所である必要があるからです。

元々、ハラスメントの問題を研修会で取り上げたのも、「雰囲気の良い職場作り」が目的です。それが、患者さんにとっても、雰囲気の良い病院になると思っています。

## 4 事例集

### メンタルヘルスのプロ集団だから周囲が自然にサポートできる

時には業務上の厳しい指導もありますが、職員全体がメンタルヘルスに関してのプロ集団で、患者さんを支える立場ですので、どこまでどうしたら相手はどう感じるのか、みなさん分かっています。周囲の誰かが落ち込んでいても周りの人が気付けてアドバイスができますし、メンタルヘルスに関する受診に対しても一般の人より抵抗が少ないと思います。

セクシュアルハラスメントの相談窓口は設けていますが、パワーハラスメントについてはまだ窓口はありません。しかし、これまでに、何か問題があったような話は噂レベルでも聞いたことがありません。プロの気遣いの中、お互いに自然にサポートできているように思います。

今後も研修などの取組を続け、「ハラスメントのない、そして雰囲気の良い職場」を目指していきたいと思っています。



## 6 当事者が辞めずに活躍してくれることが嬉しい【プラスチック製品製造】

<b>取組のポイント</b> ①社内ホームページに「ハラスメント対策ページ」を設置 ②休憩室やトイレに相談窓口の案内を掲示 ③自己申告シートにハラスメントについての記入欄を設ける	所在地	愛知県
	業種	化学工業
	従業員数	約450人

### パワーハラスメントに関する相談を契機にスタート

平成21年頃、社員からパワーハラスメントに関する相談がありました。内容はさほど深刻ではなかったのですが、当時パワーハラスメントに関する判断基準がなかったため、社内の

ホームページにパワーハラスメントに該当する事例を掲載することから始めました。その後も社員から相談があり、平成22年に初めてハラスメントに関する研修を実施しました。

### ホームページを利用して社内に周知

製造業ですので製造ラインを止める訳にはいきません。研修は各工場で別々に実施し、各課から2名参加してもらい、職場で周知してもらうようにしました。

また、社内教育資料を作成して新人研修を実施すると同時に、社内ホームページにも「ハラスメント対策ページ」を設けて、ハラスメントの概念や対応方法、相談窓口の案内、加害者にならないための事例等を掲載して、啓発しています。



### 相談窓口の案内は誰もが目にする場所に掲示

本社と各工場に男女各1名ずつ相談員を置き、相談窓口の連絡先を、社内ホームページのほか、ポスターにして休憩室やトイレに掲示しています。みんなが頻繁に目にするので、会社としてハラスメント防止に取り組んでいるというアピールになり、

かなりの抑止効果があると思っています。

相談窓口が周知され、一時、相談が増えましたが、最近では、ハラスメントは懲罰の対象であり、いけないことだという認識が徹底してきて、相談もほとんどありません。

### 実態の把握に「自己申告シート」を活用

毎年1回、社員全員が「自己申告シート」を提出しますが、そこにハラスメントの有無についても記載するようにしました。問

題になるような記述があれば、本社の総務部長が本人と連絡を取ったり、事業所長と協議するなど、素早く対応をしています。

### 当事者双方が会社に残り、今も活躍しているケースも

ある例では、上司の話し方が原因で精神的に落ち込み、「辞めたい」という状況に対し、上司は普通に仕事の指示をしているつもりでした。双方の話を聞き、上司の人事異動を相談者にも伝えたところ、少し休みはしましたが、会社を辞めることもな

く、今は元気に働いています。上司も異動先で活躍してくれています。こういう事例は担当者としてとても嬉しいですし、取組をしていて本当に良かったと思います。

## 7 メンタルヘルス研修と併せて【社会福祉施設】

### 取組のポイント

- ①セクシュアルハラスメント対策に上乘せして対応
- ②アンケートによる実態把握
- ③メンタルヘルス研修を含めて教育・研修を実施

所在地

青森県

業種

社会福祉施設

従業員数

約200人

### 理事長と職員の意見交換会がきっかけ

毎年、職員と理事長が直接意見交換をする会を開催しているのですが、その中で、職員から具体的な事例で、パワーハラ

スメントにあたるのではないかと質問がありました。それを契機に、本格的に対策に取り組み始めました。

### 幹部への注意喚起と指示、そして職員の啓発へ

各施設の施設長が集まる幹部会議で、理事長からパワーハラスメントについての注意喚起と防止の指示が行われました。また、啓発パンフレットを作成し、全職員に配布しました。その後も定期的に幹部会議や各所属の会議で注意喚起をしています。

研修は、業務上、全員の参加が難しいため、管理職や相談担当者に重点を置き、現場に研修内容を持ち帰って伝達してもらうようにしています。また、ハラスメントがメンタルヘルスに影響があることもあり、その防止やセルフケアを目的に、全職員を対象に毎年メンタルヘルス研修を実施しています。

### 実態をアンケートで調査

実態把握のためにアンケート調査を実施しています。できるだけ回答しやすいよう、匿名にし、項目を選択する形式の質問を多くするようにしましたが、性別や年齢、職種、雇用形態などの項目があるため、個人が特定されることを危惧して、それらの項目は記入をしていない人もいました。個人が特定されることが大きなリスクであることを実感しました。

アンケートから、パワーハラスメントについての認識が薄い人もいたり、社内の相談窓口では個人が特定されるおそれがあるとの理由で相談しづらいということも分かりました。

### パワーハラスメントかどうかの判断は難しい

業務によって危険を伴う場合、事故を防ぐために指導が厳しくなることもあります。それをパワーハラスメントと感じてしまうこともあります。地域によって方言が異なり、言葉遣いが強い地域の方言で指導されたときに、強く叱責されたように感じることがあります。さらに、当事者同士では何ともなくても、周囲で見聞きしている人が不快に思ったり、恐れを感じたりする場合があります。パワーハラスメントかどうかの判断が難しいので、職場としての基準を作る必要があると考えています。上

**パワーハラスメントについてのアンケート**

パワーハラはあってはなりません。パワーハラをなくすために、実態を調査します。以下のアンケートにぜひご協力ください。

【あなたのプロフィール】(〇で囲って下さい。)

職種 ①事務職員 ②支援職員 ③その他( )

雇用形態等 ①正職員 ②準職員 ③臨時職員 ④非常勤職員

性別 ①男性 ②女性

年齢 ①20代 ②30代 ③40代 ④50代 ⑤60代以上

1. あなたは過去二年間に職場(職務の延長の場も含む)で次のような行為を受けたり、見聞かしたりしたことがありますか。当てはまるものすべての番号を口に入れてください。

①無視された。 ②暴力を受けた。 ③休等の正当な権利行使を認められなかった。 ④人格否定や差別的な発言をされた。 ⑤利用者や保護者、同僚の前などで叱責や注意を受けた。 ⑥職務上必要でないあるいは適切でない仕事を強要された。 ⑦私生活について執拗に聞かれたり介入されたりした。 ⑧時間外労働(残業・休日出勤等)を強制された。 ⑨飲み会などに強制的に参加させられた。 ⑩怒鳴られた。感情的な叱責を受けた。 ⑪家業的に仕事を与えられなかった。 ⑫家業的に過剰な仕事を与えられた。 ⑬仕事の内容を執拗にチェックあるいは、何度もやり直しを命じられた。 ⑭退職を強要された。 ⑮異動を強要された。 ⑯仕事の失敗を執拗に追及された。 ⑰管理職等の考えを一方向的に押し付けられた。 ⑱長期に渡る執拗や指導により精神的負担が大きかった。

⑲その他( )

自分が受けた行為	
職場で見聞かした行為	

2. 上記の行為のうち、特にひどかったものについて具体的にどのような苦痛がありましたか。(裏面の余白に記入可)

3. 上記のハラスメントを行ったのは誰ですか。番号を〇で囲って下さい。(複数回答可)

①所長 ②課長 ③主任・副主任等の上位職や指導する立場にある関係 ④同僚の同僚 ⑤後輩や下位職の同僚 ⑥職場ぐるみ ⑦その他( )

4. 上記のハラスメントについて誰かに相談しましたが、番号を〇で囲って下さい。(複数回答可)

①所長 ②課長 ③主任・副主任等 ④同僚 ⑤友人 ⑥家族 ⑦相談機関(病院、行政など) ⑧その他( ) ⑨相談していない

5. その他、ご意見やご要望、事業団に期待することなど自由にお書きください。(裏面の余白に記入可)

司が必要な指導ができなくては困るので、今後も啓発の継続が必要だと感じています。



## 8 ハラスメント防止で若い社員の離職率が下がった【スーパーマーケット】

### 取組のポイント

- ①毎年実施するアンケートで実態把握
- ②朝礼で向き合って握手
- ③何でも相談窓口で相談対応

所在地

青森県

業種

小売業

従業員数

約540人

### 毎年実施するアンケートが抑止効果を生む

10年ほど前に、セクシュアルハラスメントによる離職者が出たことで、無記名アンケートを実施するようになり、5年前からパワーハラスメントに関するアンケートも始めました。回収率は7割程度ですが、現場の状況把握に大いに役立っています。

一方、アンケートの記入がはげ口となり「すっきりした」という人がいたり、冗談交じりに「アンケートに書くよ」と言い合えたり、アンケートの実施自体がハラスメントの防止に効果があ

ると感じています。

アンケートの冒頭にはトップのメッセージを入れ、ハラスメントに当たる行為の解説も加えて、啓発の役割も持たせています。



### コミュニケーションの強化

部門長以上には、コーチングの勉強や相談事例のディスカッション、傾聴訓練など、様々な教育をしています。今年は心理検査の一つであるエゴグラムを用いて、コミュニケーションにおける自己の特性を知る研修を行いました。

また、朝礼時に向き合って大きな声で挨拶をし、向かいの人と「今日も一日、よろしくお願ひします」という気持ちを込めて握手を交わすという取組もしています。

#### 何でも相談窓口

「相談したいことがあるんだけど、これって誰に相談したら良いんだろう。」と思ったら御電話下さい、プライバシーを守って対応します。

本部総務課 男性スタッフ ●●  
女性スタッフ ●●  
電話番号 0000-00-0000

便宜上、男性スタッフ、女性スタッフと明記したものであり、男性は男性に相談して下さいとか、女性は女性に相談して下さいというものではありません。

### 相談担当として産業カウンセラーの資格を取得

現場内の窓口では相談内容が職場に広まる心配があるので、本部対応とし、ハラスメントに限らず何でも相談することができるようにして、更衣室や休憩室に連絡先を掲示しています。

窓口担当者は相談対応セミナーを受け、相談担当の責任者が産業カウンセラーの資格を取得しました。相談者の気持ちに寄り添うことで相談者の納得も得られ、相談対応の終結のしかたが変わってきたと思います。

### ハラスメントが少なくなって社員の離職率が低下

地域に密着したスーパーマーケットで、従業員の約7割が地元の方です。パワーハラスメントで退職者が出ることは地域での信用を損ないます。長年の取組でハラスメントが減り、管理

者にも指導の後の声掛けなどの配慮がみられ、若い社員の離職率が低下しました。以前は入社3年で約半数が離職していましたが、現在では10%程度になりました。

## 9 ローターション勤務の中での研修実施【一般病院】

<b>取組のポイント</b> ①就業規則の禁止規定に加え、ハラスメント防止規程を制定 ②アンケートの結果を盛り込んだ研修 ③病院利用者からの意見も職場へフィードバック	所在地	群馬県
	業種	病院
	従業員数	約300人

### 最初にルール作りから

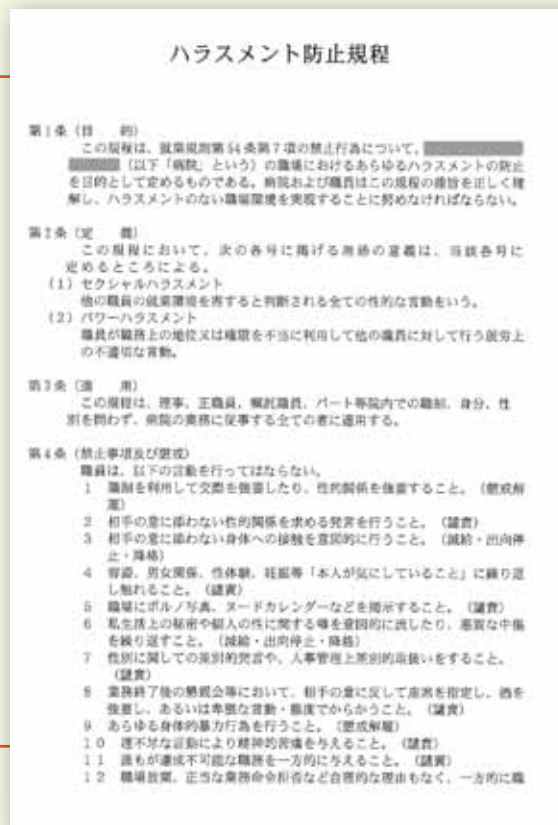
最初はセクシュアルハラスメント禁止を就業規則に規定しました。その後、パワーハラスメントも含め、ハラスメント禁止を就業規則に盛り込み、さらにより具体的な内容を盛り込んだハラスメント防止規程を制定しました。ハラスメント防止規程の制定を機に、トップから各職場長に対してハラスメントに関する注意喚起を行い、職場長が各部署に持ち帰ってその内容を伝達しました。

相談窓口としては、外部の方が相談しやすいとの判断で、社会保険労務士に相談対応をお願いしました。連絡先はハラスメント防止規程の中に盛り込み、それを各部署に配布して周知しています。

### パワーハラスメントのような事案の発生で研修を開始

院内でパワーハラスメントと思われる事案が発生し、研修を実施することになりましたが、研修をより実践的にするために、事前に全職員を対象にアンケートを取り、その内容を研修で取り上げて実際に院内にどのような問題があるのかを管理職や医師に知ってもらうようにしました。

急性期病院なので職員は交代勤務です。急患で職場を離れられないこともありますので、研修の実施には苦労します。研修は18時以降とするなど工夫しています。参加できなかった



職員に対しては、資料を職場長に渡して周知してもらうようにしています。新入職員には、オリエンテーションの中でハラスメントに関する研修をし、規程の内容などについても説明をしています。

