

職場の パワーハラスメント 対策ハンドブック

各社の取組事例を参考に



厚生労働省委託事業

1 なぜ職場のパワーハラスメント問題に取り組むのか

- ①パワーハラスメントはすべての職場にとっての課題 ----- 2
- ②パワーハラスメントを受けても半数は何もしない 3
- ③精神障害などの労災補償も増加 ----- 3
- ④「いじめ・嫌がらせ」が相談件数のトップ ----- 4
- ⑤パワーハラスメントによる損失は甚大
一予防・解決を ----- 4

2 職場のパワーハラスメントとは

- ①パワーハラスメントの概念 ----- 5
- ②どのような行為が
パワーハラスメントにあたるのか ----- 5

3 職場のパワーハラスメントの予防と解決

- ①パワーハラスメントへの企業の取組 ----- 6
- ②どのような職場でパワーハラスメントが
発生しやすいのか? ----- 6
- ③職場のパワーハラスメントを
予防するために ----- 7
- 【コラム】企業が具体的に取り組んでいる対策は?
- ④職場のパワーハラスメントを
解決するために ----- 9
- ⑤職場のパワーハラスメントの
予防・解決のポイント ----- 11
- 【コラム】効果があると実感できる取組は?
- 【コラム】相談対応のうまくいった例
- 【コラム】相談対応のうまくいかなかった例

4 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 ----- 14
- 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 ----- 15
- 【コラム】企業での相談窓口の設置状況

- ③必要な指導はしなければならない
大手建設会社 ----- 17
- 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 ----- 18
- ⑤職場の雰囲気が患者さんに伝わる
精神科病院 ----- 19
- 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 ----- 20
- ⑦メンタルヘルス研修と併せて
社会福祉施設 ----- 21
- 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 ----- 22
- ⑨ローテーション勤務の中での研修実施
一般病院 ----- 23
- ⑩労働組合という立場だからこそ自らの姿勢を正す
労働組合 ----- 25
- ⑪職員同士の良好な関係構築がテーマ
高齢者福祉施設 ----- 26
- ⑫各種対策を一通り実施。今後の活動内容を模索
物流業 ----- 27
- ⑬職場の信頼関係構築がハラスメント防止につながる
医薬品製造業 ----- 28
- ⑭風通しの良い職場環境を目指して
障害者福祉施設 ----- 29
- ⑮トップの指針が取組を支える
ホテル ----- 30
- ⑯従業員代表との連携で素早い対応
電気機械器具製造業 ----- 31
- ⑰労使で協力して解決する仕組み
労働組合 ----- 32

5 パワーハラスメント防止に関する規程例

- ①就業規則にパワーハラスメントの
禁止規定を定める例 ----- 33
- ②就業規則に委任規定を設けた上で、
詳細を別規程に定める例 ----- 34
- ③労働協約等の労使協定の例 ----- 36

- 参 考 ----- 38

1

なぜ職場のパワーハラスメント問題に取り組むのか



1 パワーハラスメントはすべての職場にとっての課題

厚生労働省では、平成24年度、国として初となる職場のパワーハラスメントに関する実態調査（以下「実態調査」という。）を実施しました。

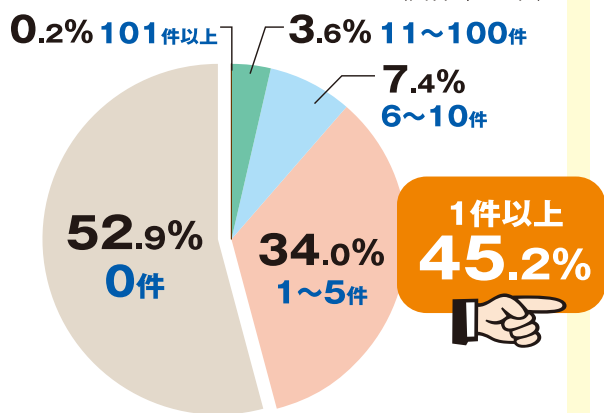
それによれば、過去3年間に45.2%もの企業がパワーハラスメントに関する相談を受け、そのうちの70.8%に実際にパワーハラスメントに該当する事案がありました。一方、従業員

調査では、過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答した人は回答者全体の25.3%でした。

このように職場のパワーハラスメントは、一部の企業や労働者だけの問題ではなく、どの企業、労働者も関係する可能性のある問題といえます。

企業調査 過去3年間の相談件数

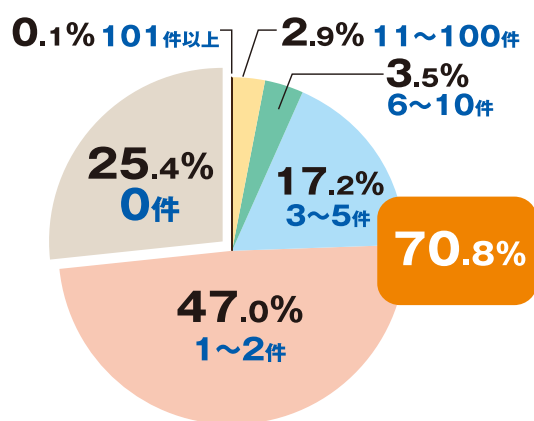
(回答4,580社)



※0件には、「現在も過去もパワハラに関する相談はない」「パワハラに関する相談を受け付けていない」を含む。

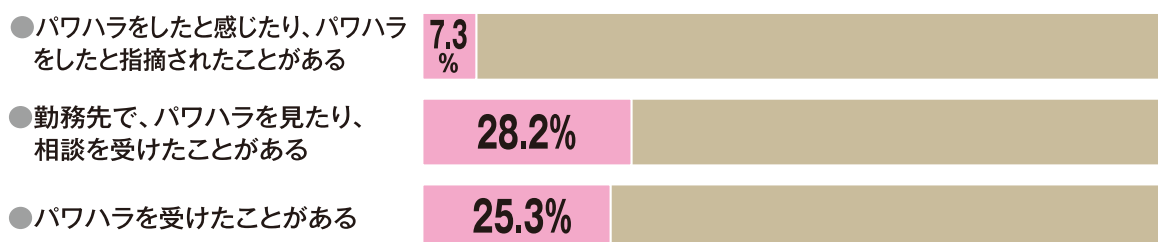
企業調査 相談のうちパワーハラスメントに該当した件数

(回答2,083社)



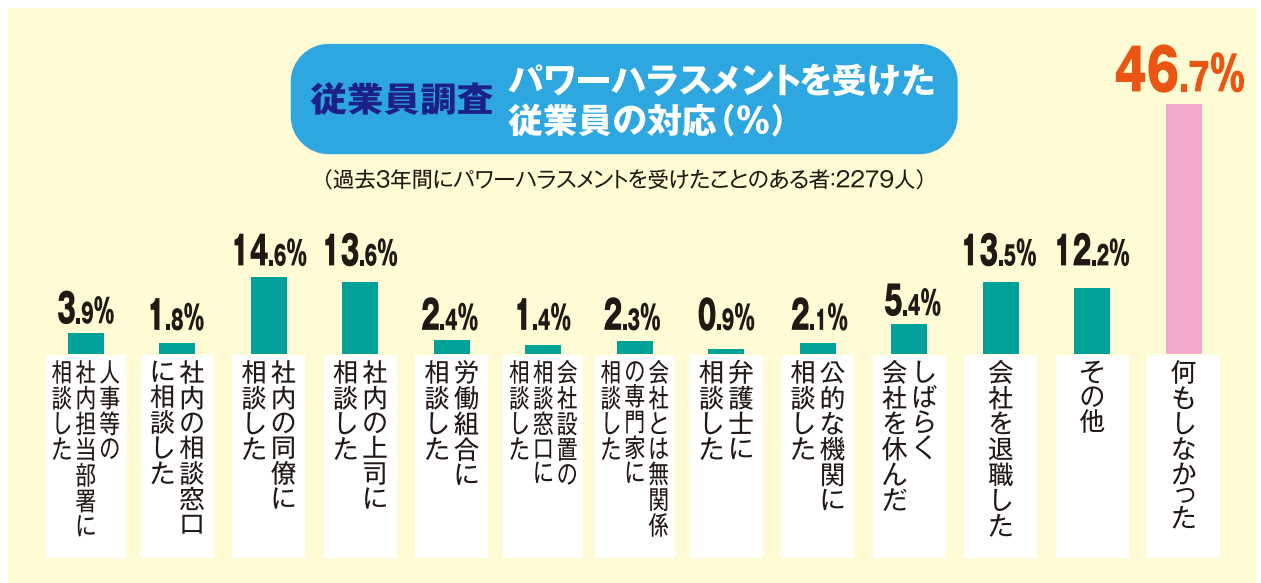
従業員調査 過去3年間のパワーハラスメントについての経験の有無

(回答9,000人)



2 パワーハラスメントを受けても 半数は何もしない

従業員調査で、パワーハラスメントを受けた後でどのような対応をしたかを質問したところ、46.7%が「何もしなかった」と回答しています。



3 精神障害などの労災補償も増加

	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
精神障害の労災補償の支給決定件数全体	308件	325件	475件	436件
(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた	39件	40件	55件	55件
上司とのトラブルがあった	17件	16件	35件	17件
同僚とのトラブルがあった	0件	2件	2件	3件
部下とのトラブルがあった	1件	2件	4件	3件
達成困難なノルマが課された	6件	6件	3件	6件

(出典:厚生労働省「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」)



職場での(ひどい)嫌がらせ、いじめ、暴行や職場内のトラブルにより、うつ病などの精神障害を発病し、労災補償を受けるケースも増えています。

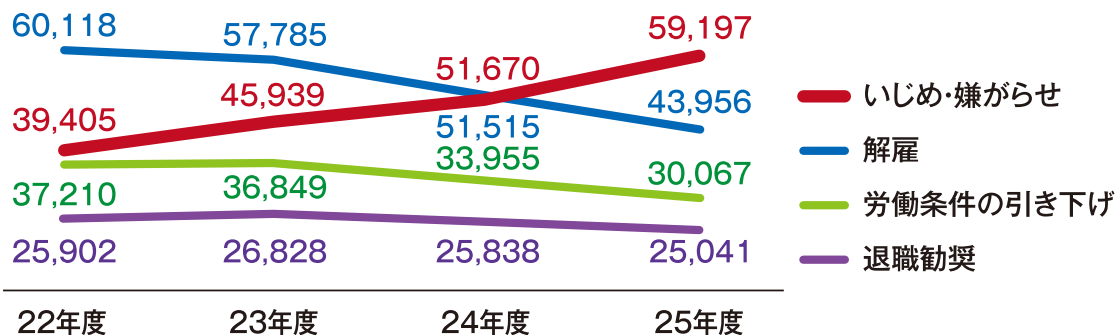
4 「いじめ・嫌がらせ」が相談件数のトップ

都道府県労働局に寄せられる企業と労働者の紛争に関する相談で、「いじめ・嫌がらせ」に関するものは、平成14年度には約6,600件(全体の5.8%)であったものが、平成24年度には51,670件(全体の17%)と「解雇」を抜いて相談件数のトッ

プとなり、引き続き増加傾向にあります。

近年、いじめ・嫌がらせなど、いわゆるパワーハラスメントに関する訴訟の増加もうかがわれ、判決でもパワーハラスメントという言葉が使用される例が見られます。

最近4か年度の主な相談件数の動向



(出典:厚生労働省「平成25年度個別労働紛争解決制度施行状況」)

5 パワーハラスメントによる損失は甚大—予防・解決を

パワーハラスメントが企業にもたらす損失は、想像以上に大きいといえます。

パワーハラスメントを受けた人にとっては、人格を傷つけられ、仕事への意欲や自信を失い、さらに心の健康の悪化にもつながり、休職や退職に至る場合すらあります。(注)

周囲の人たちにとっても、「パワーハラスメント」を見聞き

することで、仕事への意欲が低下し、職場全体の生産性にも悪影響を及ぼしかねません。

パワーハラスメントを行った人も、職場の業績の悪化や社内での自身の信用の低下をもたらし、さらには懲戒処分や訴訟のリスクを抱えることにもなります。

企業としても、これを放置すると、裁判で使用者としての責任を問われることもあり、企業のイメージダウンにもつながりかねません。

パワーハラスメント問題に取り組み、一人ひとりの尊厳や人格が尊重される職場づくりをすることは、職場の活力につながり、仕事に対する意欲や職場全体の生産性の向上にも貢献することになります。



注) 職場のいじめを受けているグループは、受けていないグループに比べて心理的ストレス反応リスクが4倍から5倍、心的外傷後ストレス障害(PTSD)症状の発生リスクが8倍も高いという研究結果もあります(津野香奈美ほか「労働者における職場のいじめの測定方法の開発とその実態、健康影響に関する調査研究」)。

職場の パワーハラスメントとは



1 パワーハラスメントの概念

職場のパワーハラスメントとは、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)

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・嫌がらせを指して使われる場合が多いですが、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ります。

「業務上の指導との線引きが難しい」との指摘もありますが、個人の受け取り方によっては、業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、これらが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当たらないことになります。

2 どのような行為がパワーハラスメントにあたるのか

職場のパワーハラスメントの行為類型としては、以下のものが挙げられます。ただし、これらは職場のパワーハラスメントに当たりうる行為のすべてを網羅するものではなく、これ以外は問題ないということではないことに留意する必要があります。



たとえば、こんな行為

1 身体的な攻撃 暴行・傷害

2 精神的な攻撃 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言

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 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、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

【考え方】

1は、業務の遂行に関係するものでも「業務の適正な範囲」に含まれません。

2と3は、原則として「業務の適正な範囲」を越えると考えられます。

4～6は、何が「業務の適正な範囲」を越えるかは業種や企業文化の影響を受け、具体的な判断も、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによって左右される部分があるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にすることが望ましいです。

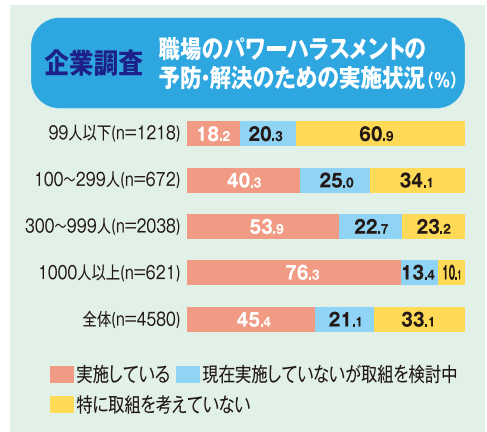
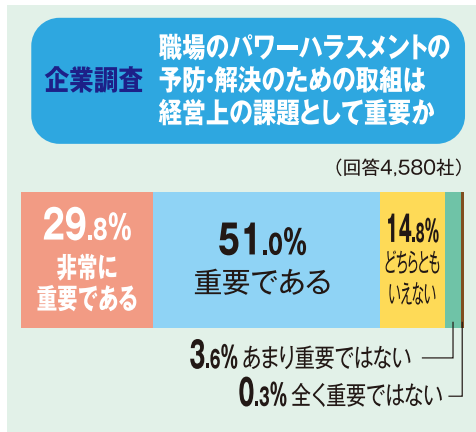
(平成24年1月 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告より)

職場のパワーハラスメントの 予防と解決



1 パワーハラスメントへの企業の取組

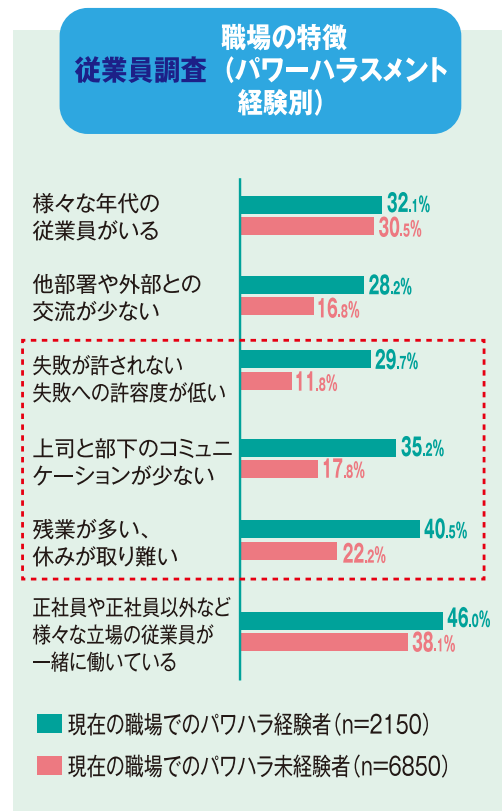
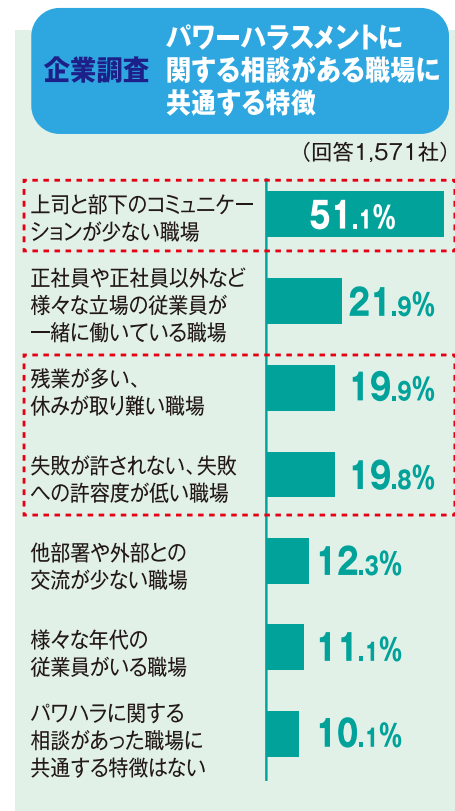
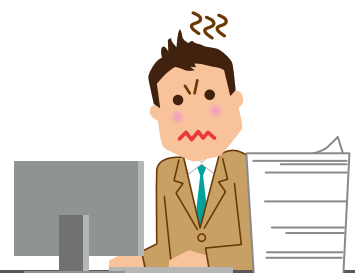
実態調査によると、回答企業全体の80.8%が「パワーハラスメントの予防・解決を経営上の課題として重要」と感じている一方で、実際に予防・解決に向けた取組をしている企業は45.4%にとどまっています。特に従業員99人以下の企業においては、18.2%と2割を下回っている状況です。



(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)

2 どのような職場でパワーハラスメントが発生しやすいのか?

パワーハラスメントが発生している職場の特徴については、企業調査、従業員調査ともに同様の傾向が示されていますが、とくに「残業が多い／休みが取りにくい」「上司と部下のコミュニケーションが少ない」「上司と部下のコミュニケーションが少ない」「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」については、パワーハラスメントの経験の有無によって回答割合の差が大きく、こうした特徴がパワーハラスメントが発生する職場に共通して見られるものと考えられます。



職場のパワーハラスメントは、いったん事案が発生してしまうと、その解決に時間と労力を要します。まずは問題が発生しないように、予防対策を講じることが重要です。

職場のパワーハラスメントを予防・解決するための取組には、企業が単独で行っているもの、企業と労働組合が共同で行っているもの、労働組合が単独で行っているものなど、様々なケースがあります。企業・労働組合が共同で取り組む場合は、お互いの話し合いの場を設置したり、すでにある話し合いの場を活用したりする方法があります。また、労働組合は、自らも相談窓口を設置したり、周知・啓発を行ったりするとともに、

企業に対して対策に取り組むよう働きかけを行うことが望まれます。

企業によって、職場のパワーハラスメントの実態は様々ですから、その対策にも決まった正解はありません。そのため、取組にあたる際には、セクシュアルハラスメント対策などの既存の枠組みを活用するなど、それぞれの職場に即した形で、できることから始めて充実させていく努力が重要となります。

「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」では、主な予防対策として、以下の5つを挙げています。

① トップのメッセージ

まず企業として、「職場のパワーハラスメントはなくすべきものである」という方針を明確に打ち出します。組織としての方針の明確化は、相手の人格を認め、尊重し合いながら仕事を進める意識を育むことにつながります。職場の一人ひとりがこうした意識を持つことこそが、対策を真に実効性のあ

るものとする鍵となります。

さらに、組織の方針が明確になれば、パワーハラスメントを受けた従業員やその周囲の従業員も、問題の指摘や解消に関して発言がしやすくなり、その結果、取組の効果がより期待できるようになると考えられます。

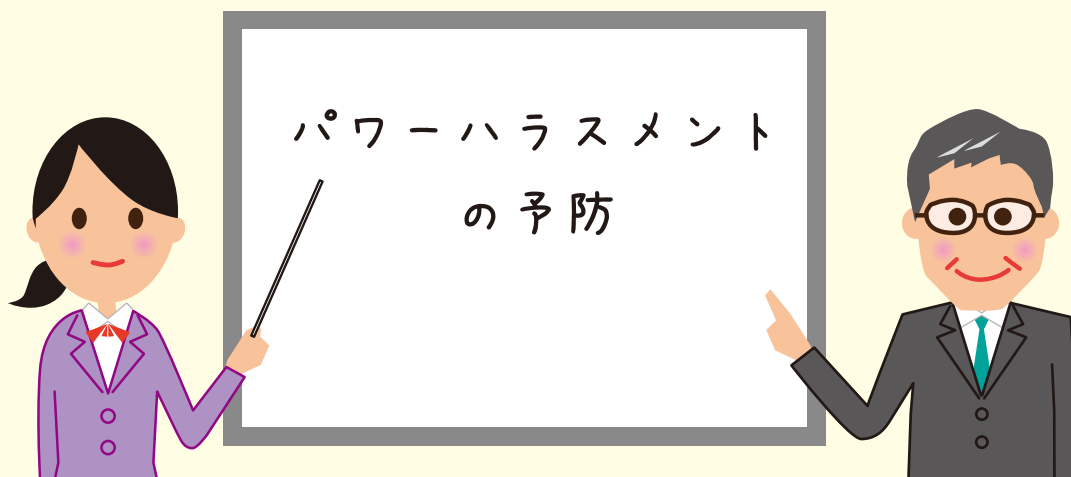
② ルールを決める

就業規則その他の職場の服務規律等を定めた文書において、パワーハラスメント行為を行った者については厳正に対処する旨の方針及び懲戒規定等対処方針を定めます。この場合、パワーハラスメントの防止に関し、より詳しく定めた

い場合は、就業規則に委任の根拠規定を設け、これに基づいたパワーハラスメント防止規程を定めることも有効です。

また、職場のパワーハラスメント防止について「労使協定」を締結し、労使協力して取り組んでいる例もあります。

→就業規則、労使協定の例は、33ページ参照



③実態を把握する

職場のパワーハラスメント防止を効果的に進めるため、職場の実態を把握するためのアンケート調査の実施が有効です。アンケート調査は、パワーハラスメントの有無の把握だ

けではなく、パワーハラスメントについて職場で話題にしたり、働きやすい職場環境づくりについて考える貴重な機会にもなります。

④教育する

予防対策のもっとも一般的で効果も大きいと考えられる方法が、教育・研修の実施です。教育・研修は、大きく分けて、従業員を直接指揮監督する管理監督者向けの研修と、広く従業員の気付きを促す一般従業員向けの研修などがありま

すが、企業の実態に合わせて効果的に実施するとよいでしょう。また、教育・研修は、繰り返し、定期的に行うと効果があるとされています。

⑤周知する

職場のパワーハラスメントの防止に向けて、組織の方針、ルールなどとともに、相談窓口その他の取組について、組織内で共有される情報媒体(情報紙やウェブサイト、ポスター

などの掲示物等)や会合などあらゆる機会を通じて従業員に対し周知・啓発を行い、パワーハラスメント防止に向けた意識を従業員全体に浸透させることが期待されます。



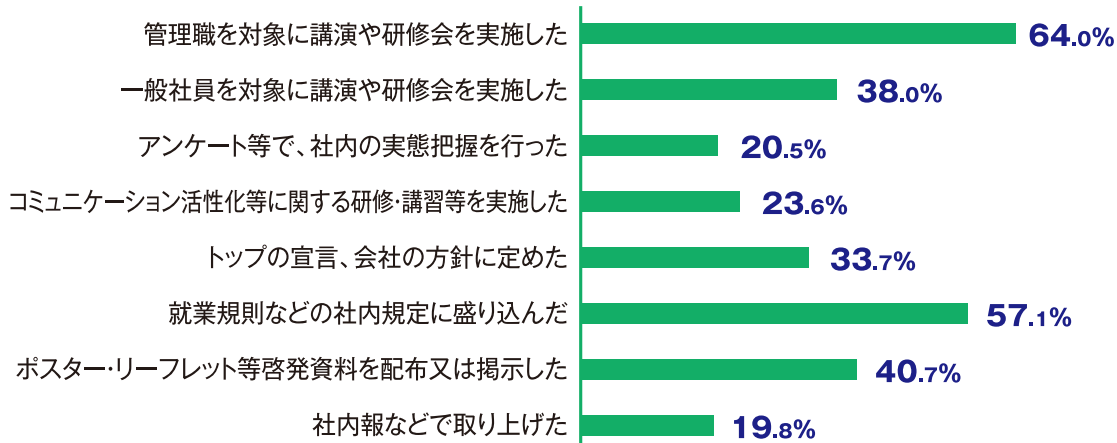
コラム

企業が具体的に取り組んでいる対策は？

パワーハラスメントの予防・解決に向けた取組として実際に企業での実施率が高いのは、「管理職向けの講演や研修」で、取組実施企業の64.0%で実施され、「就業規則などの社内規定に盛り込む」(57.1%)が続いています。

企業調査 パワーハラスメントの予防・解決のために実施した取組

(回答2,080社)



職場のパワーハラスメントを解決するためには、どのような体制が必要で、どのように対応すべきなのでしょう。

「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」では、「相談や解決の場を設置する」と「再発を防止する」が必要であるとしています。

①相談や解決の場を設置する

相談窓口の設置：職場のパワーハラスメントは、それが発生したときの対策のみならず、未然の防止対策が重要です。そのためには、企業内・外の相談・苦情を受け付ける窓口（相談窓口）を明確にし、従業員が気軽に苦情の申し出や相談ができる体制を整えるとともに、相談・苦情に適切かつ柔軟に対応することが必要です。事案によっては解決のために専門家の介入が必要な場合もあります。例えば、産業カウンセラーやメンタルヘルス相談の専門機関や弁護士事務

所と連携することも考えられます。

対策委員会等の設置：相談窓口での解決が困難な場合、内容が重大と判断される場合には、事実関係の調査を行い、パワーハラスメント対策委員会等（苦情処理機関）により、問題の解決を図ります。

パワーハラスメントに関する相談・苦情への対応の流れは、次ページの図を参考にしてください。

②再発防止のための取組

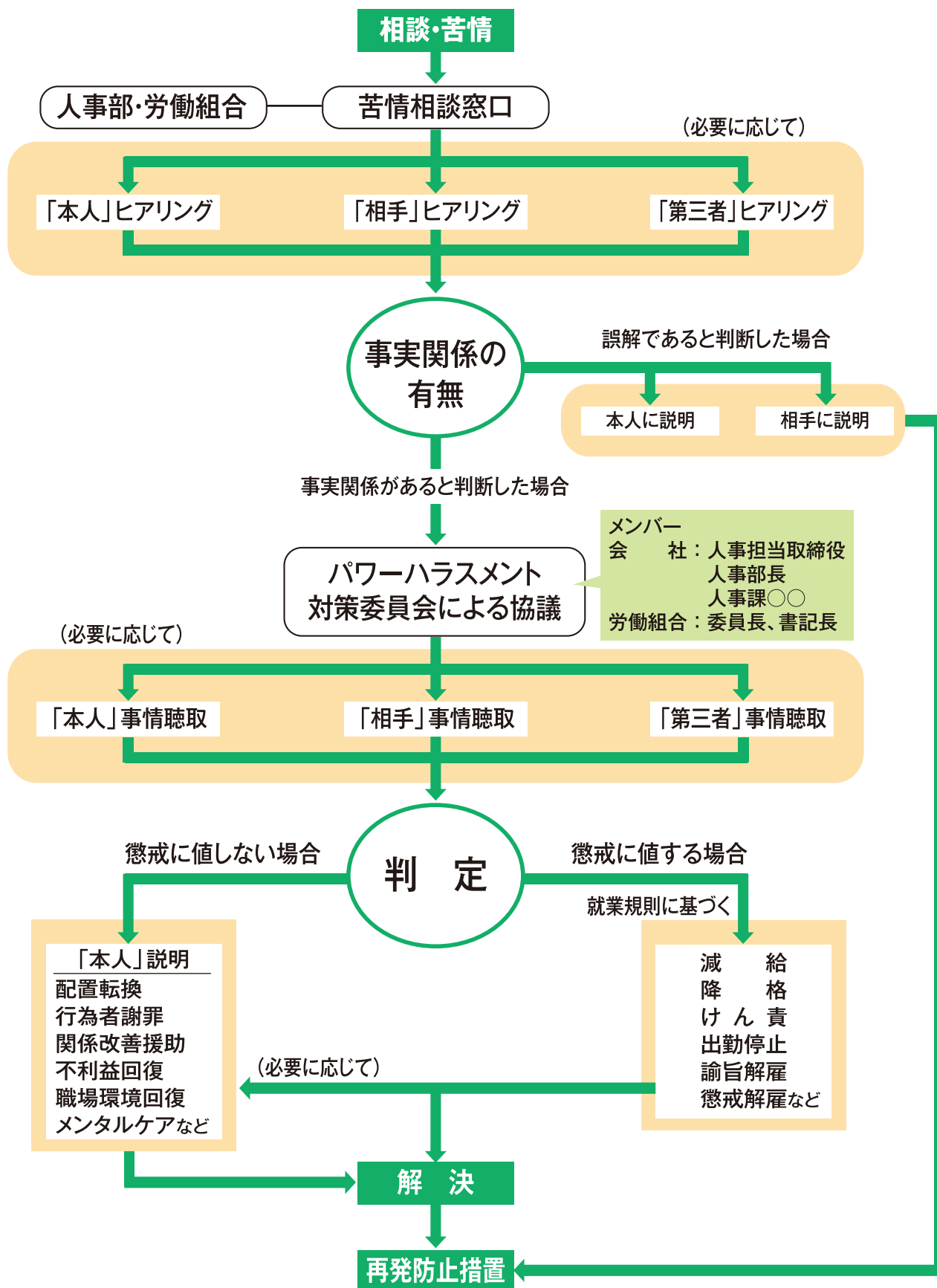
問題解決後の相談者へのフォロー、職場全体としての再発防止の取組も重要です。発生した事案を特別なものとしてとらえるのではなく、職場全体の問題としてとらえ、基本方針の再確認、防止体制の必要な見直し、従業員への周知、研修の実施等再発防止のための対策を行い、職場環境の

改善に努めます。

例えば、改めて「職場のパワーハラスメントはあってはならない」という方針や「行為者については厳正に対処する」ことを社内報や社内ホームページ等で広報・啓発する、研修、講習等を実施するなどです。

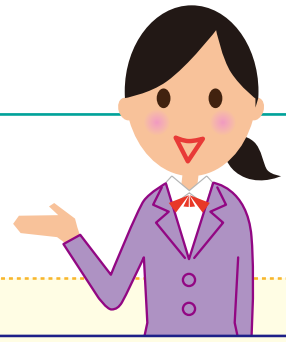


相談・苦情への対応の流れの例



5

職場のパワーハラスメントの予防・解決のポイント



職場のパワーハラスメントの予防・解決への取組に当たっては、以下の3点を意識して進めることが重要であると考えられます。

① 企業全体の制度整備

相談窓口を設置するだけでなく、相談窓口が活用され、解決につながるアクションを促すような仕組み作りもしていく必要があります。さらに、パワーハラスメントに関する研修制

度や、就業規則などの社内規程にパワーハラスメント対策を盛り込むことなど、総合的な取組をしていくことが重要です。

② 職場環境の改善

パワーハラスメントの実態を把握し、解決につながるアクションを促すためには、上位者がパワーハラスメントについて理解した上で、職場のコミュニケーションを円滑にすることにより、パワーハラスメントが生じにくく、誰もが相談しやすい職場環境を作り出すことが重要です。

また、職場における働き方についても、労使で十分話し合っ、労働時間や業務上の負荷によりストレスが集中することのないよう配慮することも、パワーハラスメントをなくすことにつながると考えられます。

③ 職場におけるパワーハラスメントへの理解促進

各企業は、自社の状況を踏まえ、労使の話し合いのもと、会社としてのパワーハラスメントについての考え方を明確にし、職場においてパワーハラスメントの予防・解決への意識啓発を進めていくことで、パワーハラスメントかどうかの判断やパワーハラスメントとはいえない相談への対応といった課題の解決に近づくことが期待されます。

パワーハラスメントの予防・解決への取組を進め、従業員の関心が高まることで、一時的にはパワーハラスメントの相談が増えることも予想されますが、しっかりと相談を受ける中で、各種取組の効果が現れ、将来的には、パワーハラスメントをなくすことにつながると考えられます。



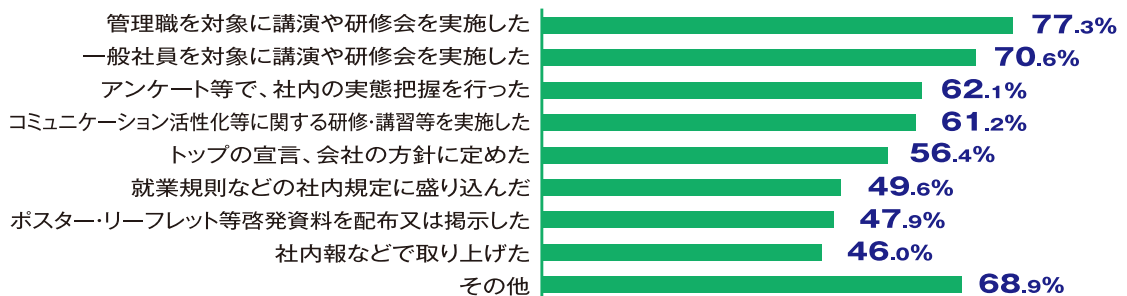
コラム

効果があると実感できる取組は？

パワーハラスメントの予防・解決のために実施している取組のうち、効果を実感している取組は、「管理職を対象に講演や研修会を実施した」、「一般社員を対象に講演や研修会を実施した」、「アンケート等で、社内の実態把握を行った」、「職場におけるコミュニケーション活性化等に関する研修・講習等を実施した」などの順となっており、管理職や一般社員に直接働きかける取組において比率が高くなっています。

企業調査 実施している取組のうち、効果があると実感できたもの

(回答2,080社)





コラム

相談対応のうまくいった例

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休職させるとともに、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。



コラム

相談対応のうまくいかなかった例

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。

