

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。

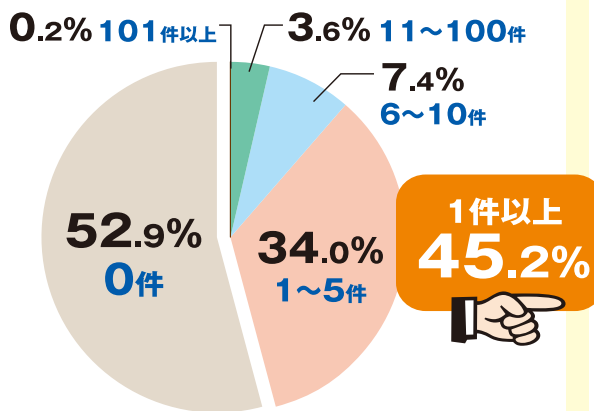
それによれば、過去3年間に45.2%もの企業がパワーハラスメントに関する相談を受け、そのうちの70.8%に実際にパワーハラスメントに該当する事案がありました。一方、従業員

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

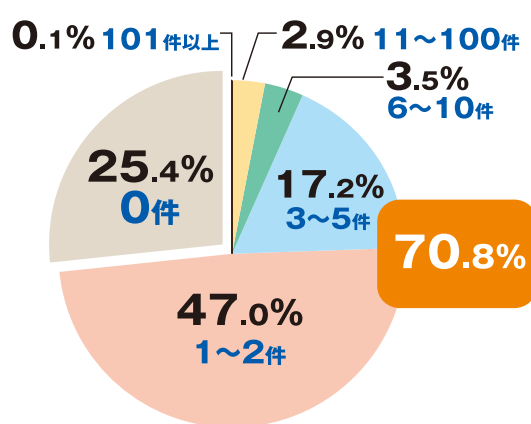
(回答4,580社)



※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。

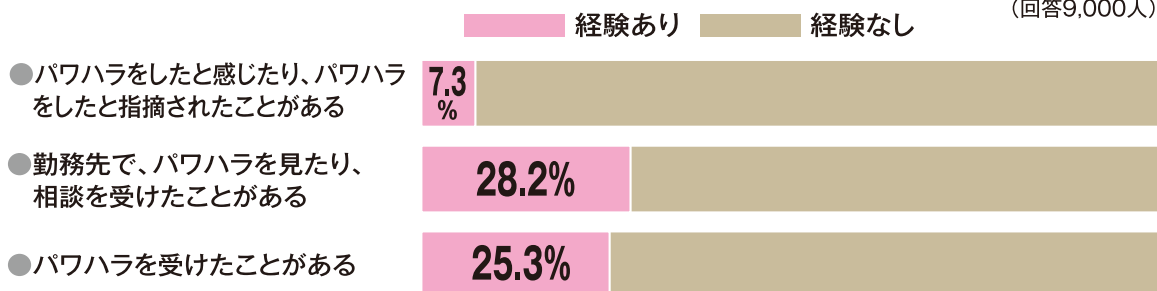
企業調査 相談のうちパワーハラスメントに該当した件数

(回答2,083社)



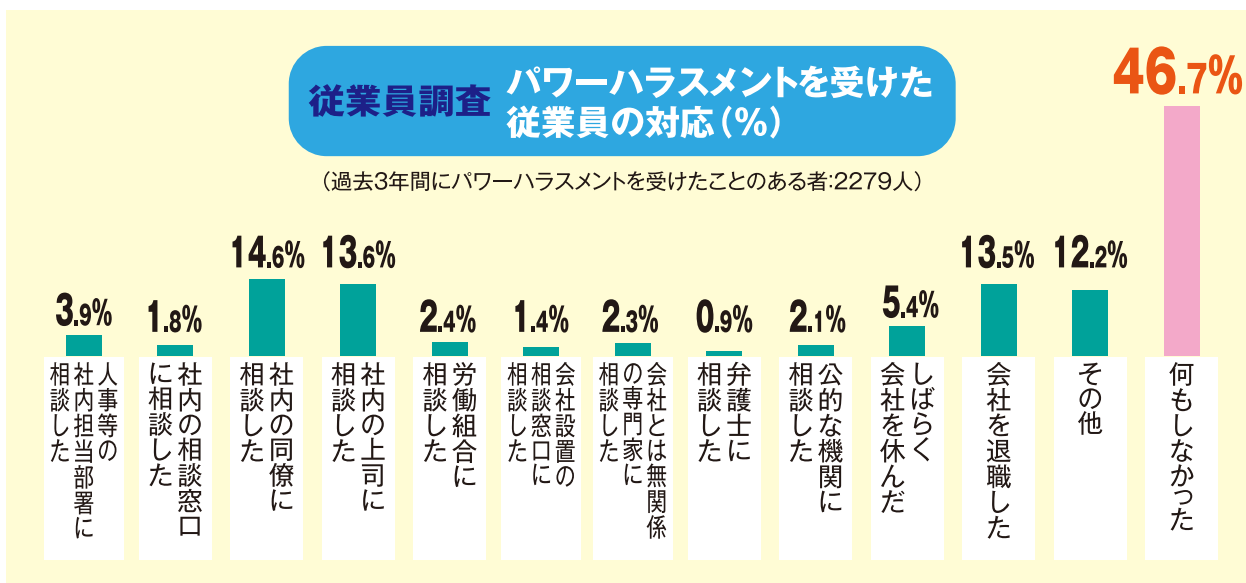
従業員調査 過去3年間のパワーハラスメントについての経験の有無

(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。

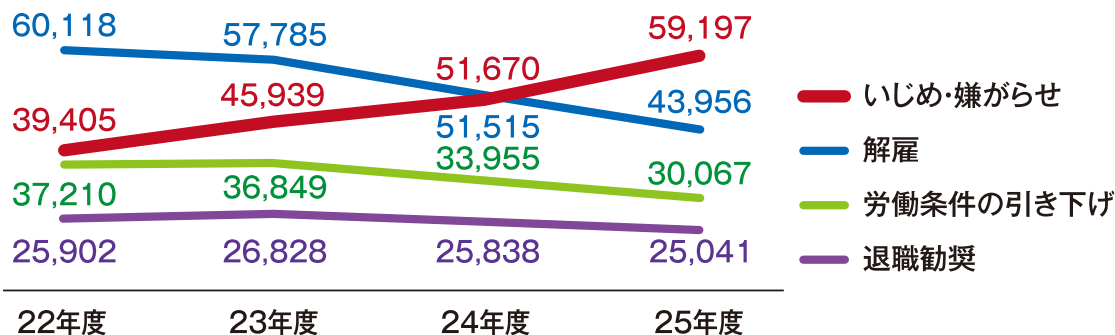
4 「いじめ・嫌がらせ」が相談件数のトップ

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。

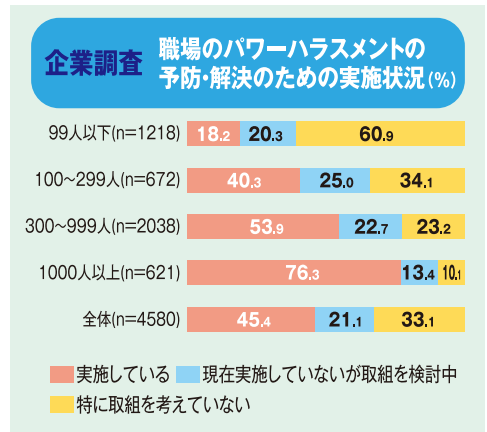
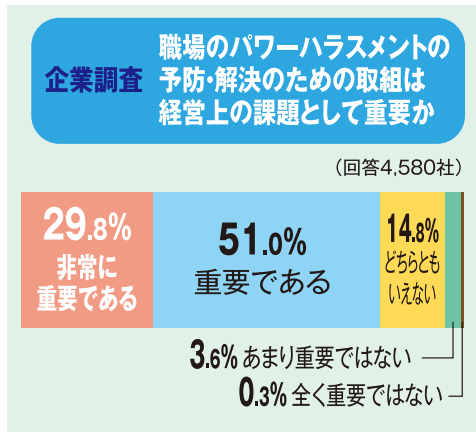
(平成24年1月 職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告より)

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

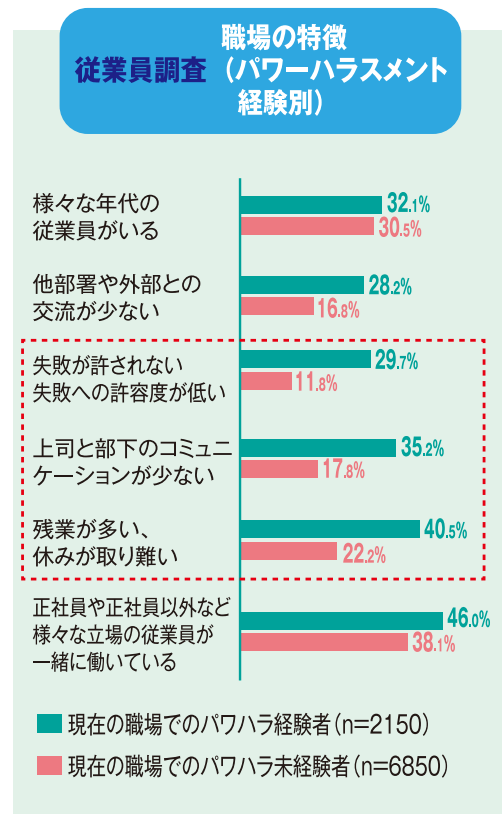
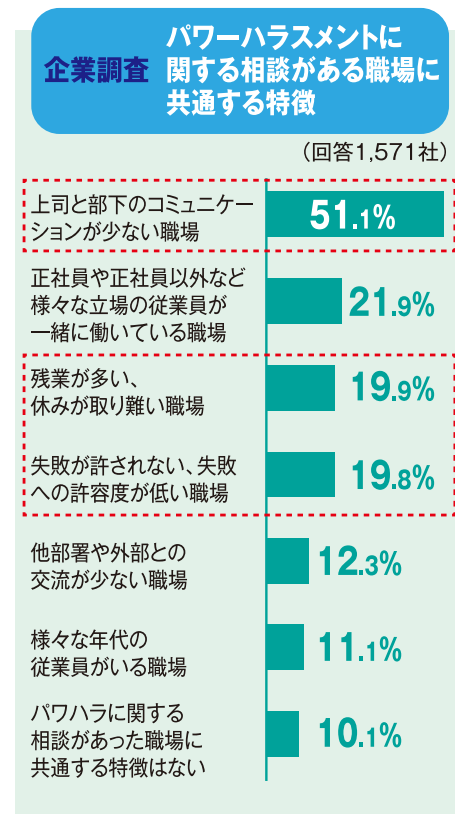
実態調査によると、回答企業全体の80.8%が「パワーハラスメントの予防・解決を経営上の課題として重要」だと感じている一方で、実際に予防・解決に向けた取組をしている企業は45.4%にとどまっています。特に従業員99人以下の企業においては、18.2%と2割を下回っている状況です。



(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。

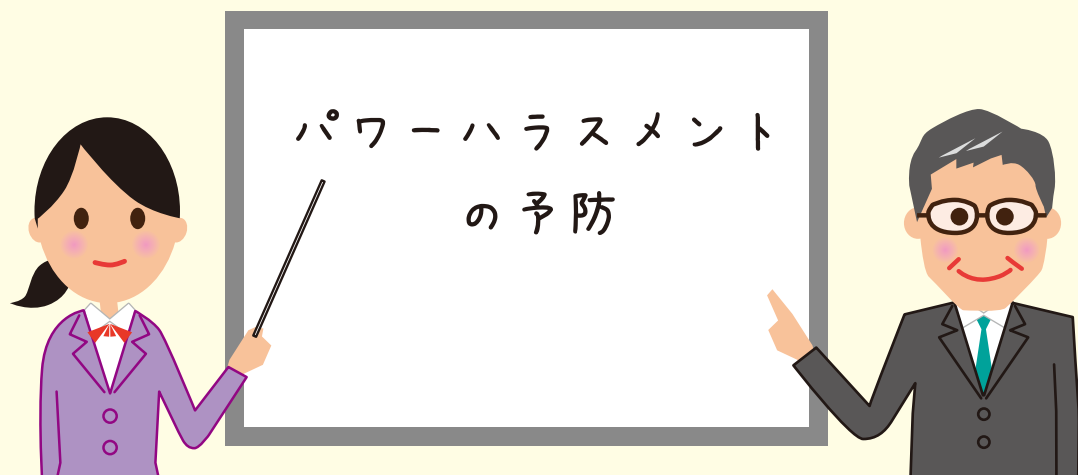
② ルールを決める

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いわれています。

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。



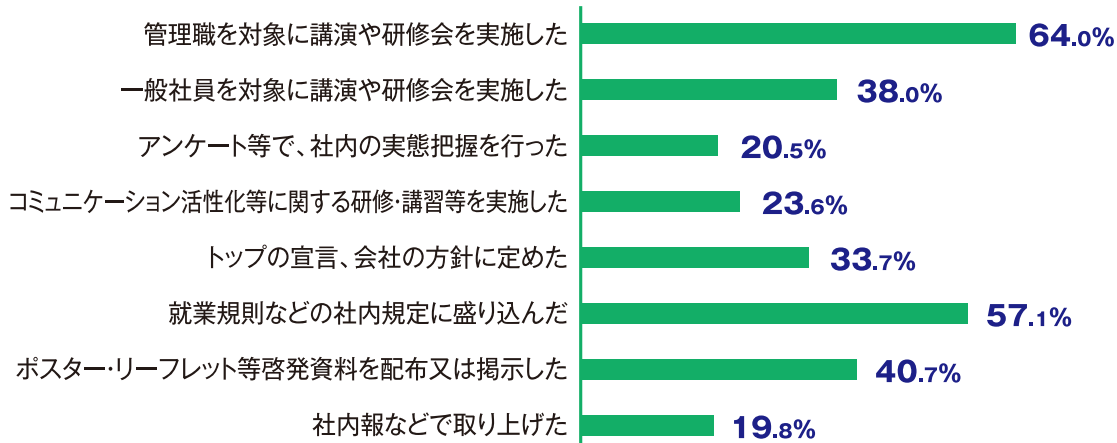
コラム

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。

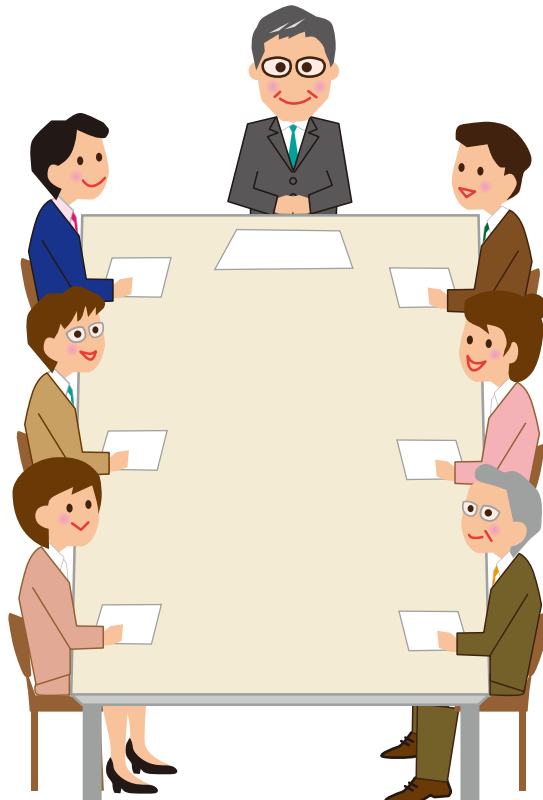
パワーハラスメントに関する相談・苦情への対応の流れは、次ページの図を参考にしてください。

②再発防止のための取組

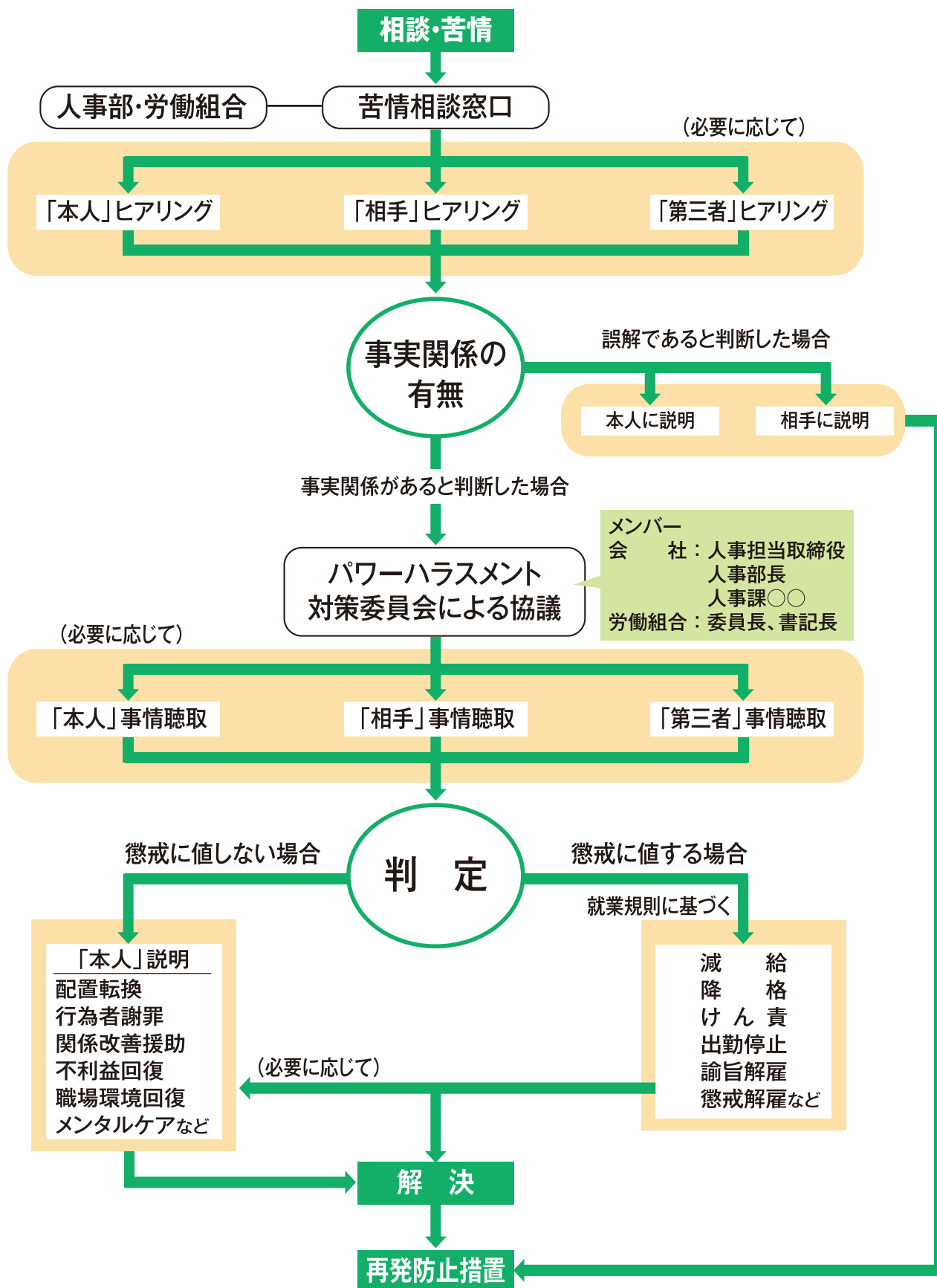
問題解決後の相談者へのフォロー、職場全体としての再発防止の取組も重要です。発生した事案を特別なものとしてとらえるのではなく、職場全体の問題としてとらえ、基本方針の再確認、防止体制の必要な見直し、従業員への周知、研修の実施等再発防止のための対策を行い、職場環境の

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。

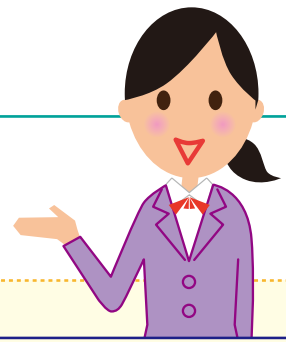


相談・苦情への対応の流れの例



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、申し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。申し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。



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。

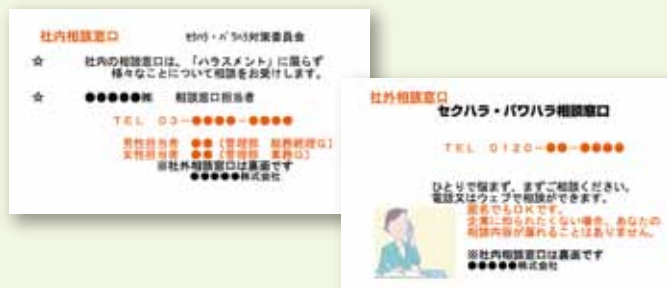
相談窓口を整備し、カードで周知

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】

取組のポイント 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。

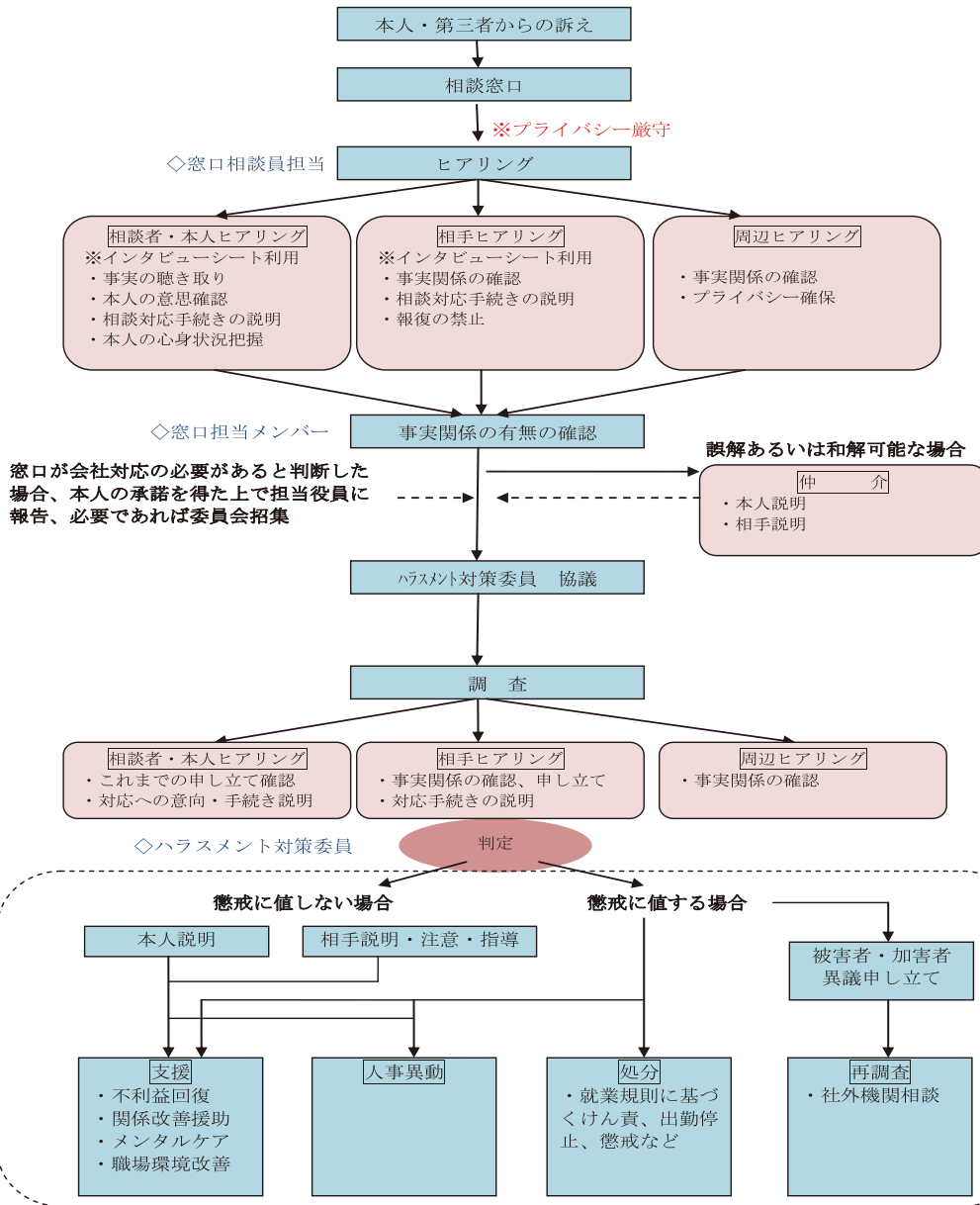
継続的に意識の俎上に載せる

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

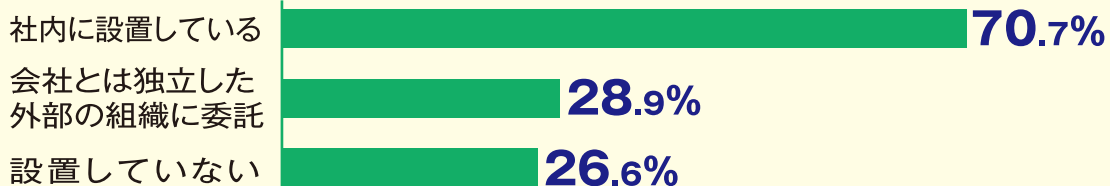
企業での相談窓口の設置状況

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】

取組のポイント 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】

取組のポイント 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】

取組のポイント 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ので、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

製造業でする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】(O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家目的に仕事を与えられなかった。 ⑫家目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する。 ⑭何度もやり直しを命じられた。 ⑮退職を強要された。 ⑯異動を強要された。 ⑰仕事の失敗を執拗に追及された。 ⑱管理職等の考えを一方向的に押し付けられた。 ⑳長期に渡る執拗や指導により精神的負担が大きかった。

㉑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O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同僚 ④同僚の同僚や後輩や下位職の同僚 ⑤職場ぐるみ ⑥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O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ると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】

取組のポイント 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

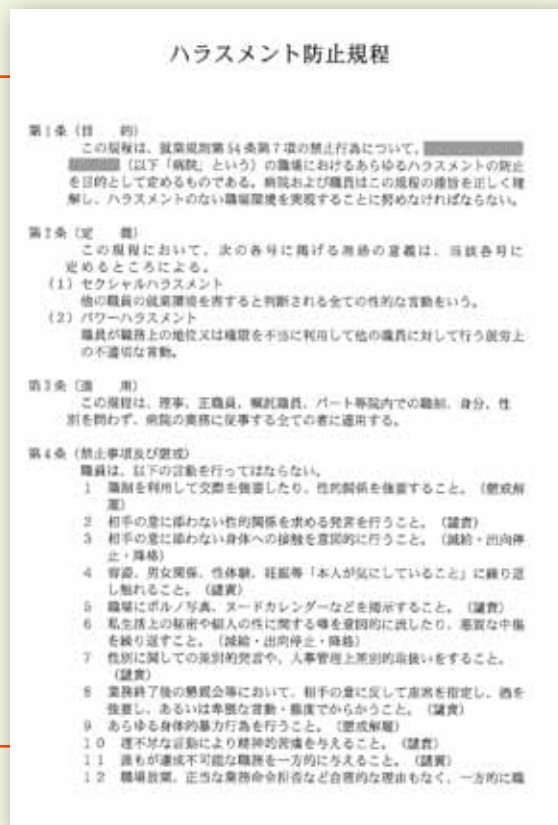
最初はセクシュアルハラスメント禁止を就業規則に規定しました。その後、パワーハラスメントも含め、ハラスメント禁止を就業規則に盛り込み、さらにより具体的な内容を盛り込んだハラスメント防止規程を制定しました。ハラスメント防止規程の制定を機に、トップから各職場長に対してハラスメントに関する注意喚起を行い、職場長が各部署に持ち帰ってその内容を伝達しました。

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。

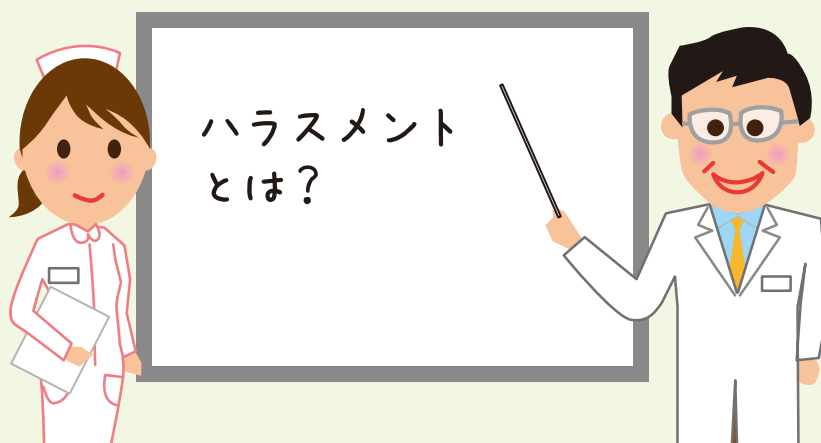
パワーハラスメントのような事案の発生で研修を開始

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っています。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。



病院利用者の方が投函できる「意見箱」も情報源

当院では、患者さんやその家族が病院に対する意見を気軽に投函してもらえるように「意見箱」を設置しています。「医師が看護師を患者の前で怒鳴りつけている。」という投函もありました。病院ではちょっとしたミスが人命に関わることもあるので、医師が看護師に厳しいことを言うこともあります。当事者

にとっては問題がなくても、周囲がそのように感じる場合もあり、難しいところですが、意見箱に投函された意見は、全職場長で回覧し、内容によっては職場長が該当する職員に対して指導を行い、その対応内容を院長に報告しています。




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】

取組のポイント

- ① 自らの姿勢を正すために、まず指針を作成
- ② 解決の道筋をフロー図で提示
- ③ パワーハラスメント対策委員会の定期的な開催

所在地

東京都

業種

労働組合本部

従業員数

約50人

働きやすい職場環境を作るための労働組合としての責務

近年、組合員のメンタルヘルス疾患が多くなってきており、関係機関に対策を講じるよう組合として働きかけを行っていました。その後、人事院や厚生労働省からパワーハラスメントに関する発表がありましたので、都道府県レベルでも対策を講じるように求めてきました。そうした流れの中で要求元である自分たち自身が、パワーハラスメントに関する認識を深める必要があり、活動を始めました。

まず、対策委員会を設置して議論を重ね、「パワーハラスメントの防止に関する指針」を作成しました。さらに全員に研修を行って知識を深め、アンケートを取った後、指針を配布しました。指針の中で、苦情・相談があった場合の解決の道筋を「相談体制・処理フロー」として、示しています。

こうした取組は、意思疎通が図りやすく働きやすい職場環境を作っていくことを使用者側に求めている「労働組合としての責務」だと思っています。



4

事例集

小さい職場で相談しやすい環境をどう作るか…

相談窓口担当者は、労組役員、事務職等いろいろな立場の代表という形で男性2名、女性4名という体制にしました。また、毎月1回、産業医が来訪しますが、来訪日を通知して誰でも自由に相談できるようにしています。さらに、狭い職場内では相談しにくいという場合も考慮して、第三者の外部相談機関とも契約しています。

事案が発生した場合、多くは職場で身近にいる信頼できる人に相談すると思いますが、お互いが顔見知りの狭い職場で、相談を受けるのはすごく難しいと感じます。

これからは、そもそも相談をしなければならない状況をいかに

防ぐか、という視点での取組が大事だと思っています。そういう意味では、朝礼の時、「本日パワーハラスメント対策委員会があります。」というだけでも、抑止効果があるように感じています。



組織全体で問題解決を

職場の中にはどうしても立場上の優位が存在します。問題が起きたときには、職場のチームとして対応すべきなのですが、ともすれば個人の問題になってしまいがちです。問題は

人にあるのではなく、組織の構造にあります。もっと組織全体で問題解決に対応できるようにする必要があります。

11 職員同士の良好な関係構築がテーマ【高齢者福祉施設】

取組のポイント ① トップからの継続したメッセージ ② 一人ひとりの顔の見える人事管理 ③ ISO9001の仕組みの中で運用	所在地	兵庫県
	業種	社会福祉施設
	従業員数	約130人

年2回のマネジメントレビューで、理事長から毎回メッセージ

ISO9001の認証を受けていますので、年度目標を設定し、必ずレビューをする仕組みが法人内に徹底しています。その一環で、各事業所の責任者が理事長に報告をし、評価をもらう「マネジメントレビュー」という機会が年に2回あります。その際、毎回、理事長からは「お互いのコミュニケーションをよく取

りなさい」「連携を忘れないこと」「顔の見える環境作りをなささい」など、職場のコミュニケーションを強化するようメッセージが出されてきました。この内容は、議事録にまとめ、職員で回覧しています。

全職員の人間関係を把握して人事管理

副施設長が、全職員の採用時に面接をし、何か問題があればいつでも相談するように伝えるとともに、日常的に各部署を巡回して職員に声掛けをしています。また、全部署で職員面談を行っていますので、何かあれば、副施設長に報告が上がるようになっています。

人間関係で問題が起こると、それによりサービスがうまく回らなくなり、利用者の方に迷惑がかかるので、小さなことでもす

ぐに対応するようにしています。問題を解決するためには、なるべく早いうちに双方から話を聞くなど、初期対応が非常に大切だと思います。

人が集まれば相性や「好き、嫌い」は必ず出てきますので、法人内の人間関係を把握し、人事異動でも配慮しています。現在の従業員規模だからこそできることかもしれませんが、こういうこともハラスメントの予防になっていると思います。

職員の定着率がとても良くなった

毎年、職員アンケートの中で職員の満足度を図っています。低い点数をつけた人については、話を聞き、新たな目標設定や配置換えなどの対応をしています。

また、不定期ですが、各部署でも自発的にアンケートを実施し、職場内の状況を把握して課題があれば対処しています。

頻繁に状況を把握し、早いうちに対処をしているからでしょ

うか、法人内ではあまり問題は起きていません。

いろいろな要素が複合的に効果を出しているのだと思いますが、最近職員の定着率がとても良くなりました。一年前に在籍した職員の残存率が95%で、退職者も配偶者の転勤などのやむを得ない理由でした。数年前には年間10人もやめてしまうことがありましたので、職場環境改善の成果だと考えています。



12 各種対策を一通り実施。今後の活動内容を模索【物流業】

取組のポイント ①社内ルールの整備 ②全社員に対してハラスメント研修実施 ③内部通報制度で相談対応	所在地	愛知県
	業種	物流業
	従業員数	約300人

女性をハラスメントから守らなくてはならない

物流業は男中心の業態で、ハラスメントに対しては無関心なところがありました。そこに男女雇用機会均等法の改正があり、セクシュアルハラスメント防止として取り組みましたが、ここ2~3年はパワーハラスメントを含めて「ハラスメント」として活動しています。

平成17年に倫理規範を制定し、「人権を尊重し健全な企業風土を作る」と明記しました。その後、セクシュアルハラスメント防止ガイドラインと内部通報規定を定め、就業規則にもハラスメントの禁止を規定しています。セクシュアルハラスメント防止ガイドラインは、パワーハラスメントにも適用しています。

研修とアンケートで社内啓発

全社員を対象に3~4年に1回は研修を受けるようにしています。研修では、上司がやってはいけないことや、ということがハラスメントに該当するか、指導を受ける立場ではどのようなべきか、という内容も含めています。

研修時にはアンケートで、ハラスメントを受けたり見聞きしたりしたことがあるかを聞くのと同時に、内部通報規定につい

て確認し、制度の周知にも利用しています。記述内容によっては調査を行う必要があるため記名式です。アンケートの集計結果は、個別事案を除いて、社内委員会を通して社員にフィードバックします。社内委員会は、労働安全衛生や情報セキュリティなど、社員一人ひとりに関わる課題について協議し、社員に徹底する役割を担っています。

相談対応は内部通報窓口

ハラスメント防止の取組とほぼ同時に内部通報規定を策定したので、相談窓口は内部通報窓口一本とし、専用電話とメールで相談を受け付けています。担当者は、社外のセミナーを受講して対応方法について勉強し、相談があればまず話をよく聞き、事実確認をして対応の要望を聞きます。内容によっては懲

罰委員会に上げることになっています。

他に数年に一度、全社員を対象に業務や職場環境などについてアンケート調査をしています。書面は上司を経由せず、直接総務部が回収して経営層に内容を報告しています。その中で何か問題があれば、所属長に指導をすることもあります。

大きな問題が発生していない=対策がうまくいっている？

手さぐりの対応でしたが、今までに大きな問題は発生していません。対策がうまくいっていると思う反面、まだ顕在化していない問題があるかもしれないとも思っています。

研修も一回りしたのですが、今後の研修内容をどうすべきか悩むところです。アンケートも、もっと内容を深くするにはどうするかと考えているところです。

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】

取組のポイント ①コンプライアンスの一環としての対応 ②上司・部下それぞれの立場での研修 ③幅広い切り口での相談対応	所在地	東京都
	業種	医薬品製造業
	従業員数	約600人

セクシュアルハラスメントとパワーハラスメントの垣根をはずして取り組む

平成19年にセクシュアルハラスメント相談員制度を発足させました。その後、相談内容でもセクシュアルハラスメントとパワーハラスメントの垣根がなくなってきたことから、翌年に名称を「ハラスメント相談員」とし、どんなハラスメントの相談も受け付けるようにしました。

仕組みは、会社や従業員が遵守すべき事項やそのための体制などを定めたコンプライアンス・プログラムに則ったもので、ハラスメント防止規程や就業規則などにもハラスメントについて規定しています。

コミュニケーションに重点を置いた啓発活動

パワーハラスメントはコミュニケーションの問題で発生するという考えから、全社員を対象としてコミュニケーションを円滑にするには、上司と部下それぞれの立場でどのような心構えが必要なのか、という切り口で研修を行っています。数回に分け

て研修を実施し、どうしても参加できない人には、研修を録画したビデオを視聴してもらい、全員の受講を実現しています。また、役員向けには独自のプログラムを用意し、一年おきに研修を行っています。

幅広い相談窓口を準備

平成14年にコンプライアンス全般についてのホットラインを設置し、社員2名、顧問弁護士2名で相談を受けています。また、各事業所に男女各2名いるハラスメント相談員をコミュニケーション相談員と改称し、コミュニケーション全般の相談を受けることにしました。さらに、健康相談など幅広く相談できる外部カウンセラーもお願いしています。これらの窓口については「相談窓口の手引き」を社員に配布して周知していますが、最近は社外に相談するケースが増え、匿名の傾向が強まっています。

相談対応ではできるだけ早く、しっかり対応することを心がけていますが、指導とハラスメントの線引きに難しさを感じます。よかれと思った指導がハラスメントになっていると理解させるのに苦労することもあります。



人材の流動性も必要

会社の規模が大きくなり、職場のメンバーが固定化していると、ハラスメントの可能性が高まるのかもしれませんが。そこに様々な職歴の中途入社者などが入ることで、ハラスメントに発展することもあるようです。そういう意味で、ある程度の人材

の流動性が必要だと考えています。

信頼関係があればハラスメントは起きないと思います。職場の信頼関係をどう築くかが今後の課題です。

14 風通しの良い職場環境を目指して【障害者福祉施設】

取組のポイント ①ハラスメント防止情報を見聞きする機会を増やす ②職員同士のコミュニケーション活性化 ③人事考課面談とアンケートで状況把握	所在地	鹿児島県
	業種	社会福祉施設
	従業員数	約170人

情報を見聞きする機会を増やす

十数年前から、職員の専門性向上や良好な職場環境構築のために「職員研修」を年間6~7回実施しており、その中でハラスメントに取り組んできました。テーマは「人権」「コンプライアンス」「苦情対応」「リスクマネジメント」などです。就業時間外に残業手当をつけて実施し、同内容を2ブロックで開催することで、どちらかに参加できるようになっています。

平成23年にはパワーハラスメント防止規程を制定し、理事長から「ハラスメントは許さない」というメッセージを出しました。毎月の全体職員会や年度始め等の会合の理事長訓示で、他法人の取組等ハラスメント関連の話をしたり、各事業所での朝の打ち合わせで注意喚起をしています。また、職員に周知すべき内容を一枚の紙にまとめて職員室に掲示するなど、ハラスメント防止について見聞きする機会を増やすようにしています。



職員同士の挨拶で風通しを良くする

職員同士は顔見知りでなくても挨拶をすることという基本ルールを定めています。また、定期異動で毎年20~30人程度の職員が異動することで、職場間のコミュニケーション活性化を図っています。挨拶運動の効果もあり、風通しが良くなってきていると思います。

新人に対してはトレーナートレーニー制度といって先輩と新人がペアを組み、何でも相談して何でも教えるという体制にしています。これが両者の成長に効果があるのと同時に、新人の不安や不満の解消につながっていると思います。

面談やアンケートを利用して職員や職場の状況を知る

年2回、人事考課の個別面談の際に、担当業務に関する内容の他、人間関係や体調、個人的な課題なども聞くようになっています。周辺状況も把握した上で業務についての助言をすることで、本人が目標達成に向けて頑張れる環境を整える役割

も果たしています。

毎年実施する「満足度アンケート」は、ハラスメントに特化したものではありませんが、職場の課題なども書くようになって、職場の状況を把握するのに活用しています。

最終目的は「利用者へのサービス向上」

利用者が満足してくださるサービスを提供するためには、職員が気持ちよく働いていることが必要です。風通しの良い職場を作ることで、職員が満足し、納得して働くことができ、結果

として利用者へのサービスの質が向上するものと考えています。

15 トップの指針が取組を支える【ホテル】

取組のポイント ①会社としてのハラスメントを定義し、指針を作成 ②相談窓口とアンケートで実態把握 ③相談事案への徹底した対応	所在地	東京都
	業種	ホテル業
	従業員数	約900人

事案の発生がきっかけ



数年前、社内でパワーハラスメントに該当する事案が発生し、会社としてハラスメントを許さないという経営指針の下、社内教育やパワーハラスメントへの対応体制を整備しました。

先輩の厳しい指導の中で仕事を体で覚えてきた人たちが今度は指導する立場になり、自分たちが受けてきた指導と同様な指導を行った場合、若い人はパワーハラスメントと感じてしまうことがあります。そのため、会社としてハラスメントを定義し、パワーハラスメントに該当する例、しない例を盛り込んだハラスメント防止指針を作成しました。また、就業規則を変更し、ハラスメントの禁止や処分に関する内容を盛り込みました。

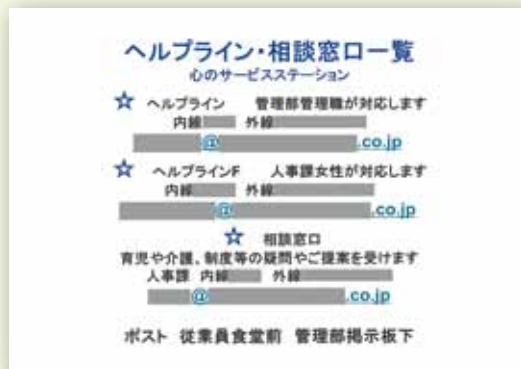
こうした内容は新入社員の導入研修や社員の節目の研修で取り上げて教育しています。

心のサービスステーション=4つのヘルプライン

社員の相談を受けるヘルプラインは4種類。1つは管理部の管理職が対応するヘルプライン。2つ目は女性相談員が話を聞くヘルプラインF。3つ目は育児や介護など様々な相談を受け付ける相談窓口。いずれも電話、FAX、メール、郵便等、あらゆる手段で受け付けています。4つ目が相談ポスト。社員食堂付近で投函する姿が分かりにくいように配慮して設置しています。窓口の一覧は、「心のサービスステーション」として、ハラスメント防止指針と一緒に社員食堂に掲示し、イントラネットでも案内をしています。

また、年に一回、全社員を対象に実施する人事調査シート

に、ハラスメントについての質問項目や自由記入欄を設けています。これは上司を介さずに直接人事に提出されます。



事案への対応を徹底的に

自社の経営理念や運営ノウハウを教えて育てた貴重な人材がパワーハラスメントによって退職したのでは、現場にも対応する労力や人材育成の負担がかかり、最終的にはお客様にご迷惑をおかけすることになるので、事案には徹底的に対応し

ています。

自分の部下が加害者となった場合、上司は部下を守ろうとしますが、そういう場合にも毅然として対応できるのは、トップがしっかりと指針を示してくれているおかげです。

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】

取組のポイント ①従業員代表と連携した職場環境改善活動 ②健康相談室と労務担当者と相談対応 ③労務管理の中で従業員との面談機会を増やす	所在地	京都府
	業種	電機機械器具製造業
	従業員数	約730人

まずは啓発活動

取組を始めるにあたって、社長から「ハラスメント防止に取り組む」という姿勢を社内WEBサイト、全体の朝礼などで宣言してもらいました。それを受けて、毎年啓発教育を受講対象や内容を変えながら実施しています。

ポスターも掲示していますが、ずっと同じ内容だと飽きるのので、何種類か用意して2か月に1回、貼り替えています。

昨年には就業規則を全面改訂し、ハラスメント防止に関する項目を盛り込みました。



従業員代表との良好な関係が取組を助ける

当社には労働組合はありませんが、従業員代表組織がしっかりしていて、社内の情報や意見を的確に吸い上げてくれますので、何かあればすぐに対応できる体制になっています。

さらに、従業員代表と社員10名程度が自主活動として社員

通用口で朝の挨拶運動を行ったり、各部門で自主的に会社周囲のゴミ拾いやバドミントン大会を実行するなど、職場環境改善のために積極的に活動しています。

相談窓口は健康相談室。労務担当者も何でも相談対応

社内の健康相談室の相談担当者が産業カウンセラーでもあり、身体の健康だけではなく、メンタルヘルスやハラスメントに関する相談も受け付けるようにしています。

また、労務担当者も何でも相談を受け付けていますが、「人事」を表に出すとハードルが高いと感じる人も多いので、「労務のおっちゃん」の似顔絵でポスターやカードを作って、気軽に相談できる雰囲気を作っています。相談内容によっては

社会保険労務士や弁護士の方にバックアップしていただいています。



社員とのコミュニケーションの機会を増やす

個別考課の目的でもあるのですが、従業員に対して目標管理やキャリア・デベロップメント・プログラムといったコミュニケーションツールを導入し、上司と部下の面談の機会を増や

すことで職場内での意思疎通の強化を図っています。こうした活動が、遠回りのようですが、相互の信頼関係の構築につながり、ハラスメントの抑止になると考えています。

17 労使で協力して解決する仕組み【労働組合】

取組のポイント ①機関紙や職場集会を通して意識づけ ②労働協約の締結と就業規則の整備 ③労使で運営するハラスメント防止委員会	所在地	福岡県
	業種	労働組合
	従業員数	約3,000人

春闘で要求し、労働協約を締結

社会でパワーハラスメントの問題が顕在化してきていますが、組合で毎年実施している生活実態調査でも、改善したい制度や悩み・不安として「人間関係」「上司とのコミュニケーション」「セクハラ・パワハラ対策」が常に一定の割合であり、減少の兆しがありません。

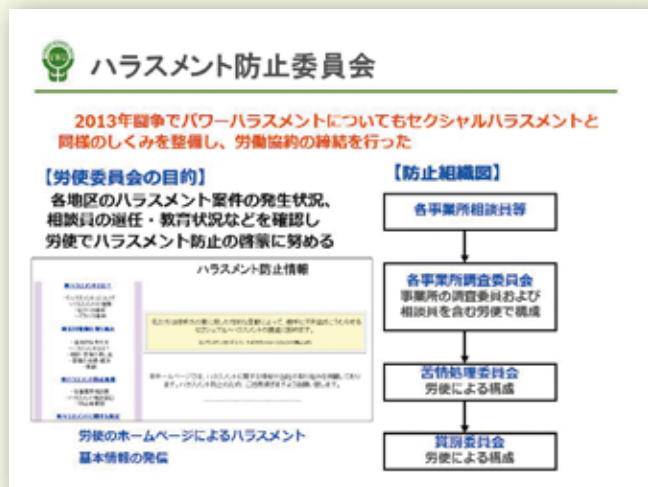
そこで、働きやすい職場環境作りという観点から、平成25

年の春闘でパワーハラスメント対策を要求しました。今回、会社側とも問題意識を共有することができ、従来のセクシュアルハラスメントにパワーハラスメントの項目を加えた「ハラスメントに関する覚書」として新たに労働協約を締結し、併せて就業規則も整備されました。

事案発生時に労使で解決する仕組みを整備

会社として各事業所に男女各1名の相談員を設置しており、匿名で相談できるコンプライアンス110番受付窓口(外部)や労働組合でも相談を受け付けています。相談内容は必要に応じて各事業所の調査委員会での調査を経て、苦情処理委員会、賞罰委員会に上げて、対応を検討していきますが、これらの委員会はすべて労使で構成されています。

また、労使での認識合わせと情報共有を目的に、労使でのハラスメント防止委員会を年1回開催し、会社が事前に収集したハラスメントの発生状況や相談状況を確認しています。



組合機関紙や職場集会が意識づけに

会社は管理職に対する教育を実施しています。労働組合としては、組合機関紙にハラスメントの情報を掲載したり、職場集会で説明することで、従業員の意識づけを図っています。パワーハラスメントは線引きが難しいので、具体的な事例で

設問を作り、ハラスメントに該当するかどうか、参加者と一緒に考えました。人によって考え方や立場も違い、様々な意見が出ましたが、パワーハラスメントについて考える良い機会になりました。

相談しやすい環境作りが課題

相談窓口や事案対応の仕組みは整備されましたが、今まで具体的な事案は発生していません。しかし、潜在的なものがあるかもしれないという危惧があります。会社も組合も、ハラス

メントについて強い問題意識を持っているという情報を従業員に継続して発信していくことが、相談しやすい雰囲気作りにつながると考えています。

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

就業規則本文中に、パワーハラスメントの禁止規定を定め、併せて懲戒規定と連動して適用します。

(職場のパワーハラスメントの禁止)

第〇〇条 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した、業務の適正な範囲を超える言動により、他の労働者に精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

(懲戒の種類)

第〇△条 会社は、従業員が次条のいずれかに該当する場合は、その情状に応じ、次の区分により懲戒を行う。

(略)

(懲戒の事由)

第□□条 従業員が、次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給又は出勤停止とする。

(略)

⑥ 第〇〇条に違反したとき

2 従業員が次のいずれかに該当するときは、懲戒解雇とする。ただし、平素のサービス態度その他情状によっては、第〇△条に定める普通解雇、前条に定める減給又は出勤停止とすることがある。

(略)

⑩ 第〇〇条に違反し、その情状が悪質と認められるとき



就業規則本体に委任の根拠を定め、これに基づいた別規程を定めています。この場合、別規程も就業規則に含まれます。

【就業規則】

(パワーハラスメントの禁止)

第□□条 パワーハラスメントについては、第〇〇条(服務規律)及び第△△条(懲戒)のほか、詳細は「パワーハラスメントの防止に関する規程」により別に定める。

————— パワーハラスメントの防止に関する規程 —————

(目 的)

第1条 この規程は、就業規則第□□条に基づき、職場におけるパワーハラスメントを防止するために従業員が順守すべき事項及び雇用管理上の措置について定める。

(定 義)

第2条 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。

2 前項の「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」とは、直属の上司はもちろんのこと、直属の上司以外であっても、先輩後輩関係など人間関係により、相手に対して実質的に影響力を持つ場合のほか、キャリアや技能に差のある同僚や部下が実質的に影響力を持つ場合を含むものとする。

3 第1項の「職場」とは、勤務部署のみならず、従業員が業務を遂行するすべての場所をいい、また、就業時間内に限らず実質的に職場の延長とみなされる就業時間外を含むものとする。

4 この規程の適用を受ける従業員には、正社員のみならず、パートタイム労働者、契約社員等名称のいかんを問わず会社に雇用されているすべての労働者及び派遣労働者を含むものとする。

(禁止行為)

第3条 前条第1項の規定に該当する行為を禁止する。

2 上司は、部下である社員がパワーハラスメントを受けている事実を認めながら、これを黙認する行為をしてはならない。

(懲戒)

第4条 前条に定める禁止行為に該当する事実が認められた場合は、就業規則第〇〇条及び第△△条に基づき懲戒処分の対象とする。

(相談及び苦情への対応)

第5条 パワーハラスメントに関する相談及び苦情の相談窓口は本社及び各事業場で設けることとし、その責任者は人事部長とする。人事部長は、窓口担当者の名前を人事異動等の変更の都度、周知するとともに、担当者に対する対応マニュアルの作成及び対応に必要な研修を行うものとする。

2 パワーハラスメントの被害者に限らず、すべての従業員はパワーハラスメントに関する相談及び苦情を窓口担当者に申し出ることができる。

3 相談窓口担当者は、前項の申し出を受けたときは、対応マニュアルに沿い、相談者からの事実確認の後、本社においては人事部長へ、各事業場においては所属長へ報告する。人事部長又は所属長は、報告に基づき、相談者のプライバシーに配慮した上で、必要に応じて行為者、被害者、上司並びに他の従業員等に事実関係を聴取する。

4 前項の聴取を求められた従業員は、正当な理由なくこれを拒むことはできない。

5 所属長は、対応マニュアルに基づき人事部長に事実関係を報告し、人事部長は、問題解決のための措置として、前条による懲戒のほか、行為者の異動等被害者の労働条件及び就業環境を改善するために必要な措置を講じる。

6 相談及び苦情への対応に当たっては、関係者のプライバシーは保護されるとともに、相談をしたこと、又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行わない。

(再発防止の義務)

第6条 人事部長は、パワーハラスメントが生じたときは、職場におけるパワーハラスメントがあつてはならない旨の方針及びその行為者については厳正に対処する旨の方針について、再度周知徹底を図るとともに、事案発生の原因の分析、研修の実施等、適切な再発防止策を講じなければならない。

附則 平成〇年〇月〇日より実施

企業と労働組合（労働組合がない場合は、労働者の過半数を代表する者）との間で、パワーハラスメントの防止に関する協定を締結し、労使協力して取り組むことは、職場のパワーハラスメントを防止する上で大きな効果が期待できます。

パワーハラスメント防止に関する協定書

株式会社〇〇（以下「会社」という。）と〇〇労働組合（以下「組合」という。）は、パワーハラスメントの防止に関し、下記のとおり協定する。

（目的）

第1条 会社及び組合は、パワーハラスメントの問題を認識し、労使協力してその行為を防止し、パワーハラスメントのない快適な職場環境の実現に努力する。

（定義）

第2条 この協定において、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い、会社及び組合は、その防止に努めるものとする。

（パワーハラスメントの禁止）

第3条 従業員は、いかなる場合においても、以下に掲げる事項に該当するパワーハラスメント行為を行ってはならない。

- ① 暴行・障害等身体的な攻撃を行うこと
- ② 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言等精神的な攻撃を行うこと
- ③ 隔離・仲間外し・無視等人間関係からの切り離しを行うこと
- ④ 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害等を行うこと
- ⑤ 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
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入ること
- ⑦ その他前条に該当する行動を行うこと

（方針の明確化及びその周知・啓発）

第4条 会社は、職場におけるパワーハラスメントに関する方針を明確にし、全従業員に対してその周知・啓発を行う。

（相談・苦情の対応）

第5条 会社は、パワーハラスメントを受けた従業員からの相談・苦情に対応する相談窓口を社内又は社外に設置し、相談窓口の設置について従業員に周知を図る。また、会社は、相談・苦情に対し、その内容や状況に応じ迅速かつ適切に対応する。

（相談・苦情の申し立て）

第6条 パワーハラスメントを受けていると思う者、又はその発生のおそれがあると思う者は、相

談窓口、苦情処理委員会、相談ホットラインを利用して書面又は口頭で申し出ることができる。
また、申し出は被害を受けている者だけではなく、他の者がその者に代わって申し出ること

（苦情の処理）

第7条 苦情の申し立てを受けたときは、関係者から事情聴取を行うなど適切に調査を行い、迅速に問題の解決に努めなければならない。

苦情処理に当たっては、当事者双方のプライベートに配慮し、原則として非公開で行う。

（不利益取扱いの禁止）

第8条 会社は、職場におけるパワーハラスメントに関して相談をし、又は苦情を申し出たこと等を理由として、その者が不利益を被るような対応をしてはならない。

△△年△△月△△日

〇〇株式会社

代表取締役社長 〇〇〇〇

〇〇労働組合

中央執行委員長 〇〇〇〇

参 考

- 厚生労働省 ホームページ
みんなで考えよう! 職場のパワーハラスメント「あかるい職場応援団」

あかるい職場応援団 検索

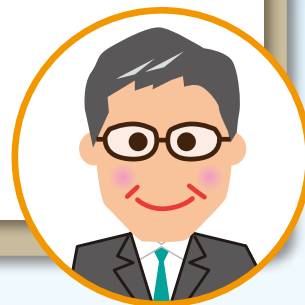
以下のものについて、詳細は、それぞれ、矢印(→)に沿って検索してください。

- **職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言**
(職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議報告) (平成24年3月15日)
「あかるい職場応援団」→「専門家たちの話し合い」→「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言について」
- **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**
(平成24年1月30日)
「あかるい職場応援団」→「専門家たちの話し合い」→「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・グループ報告について」
- **職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書**
(平成24年12月12日)
「あかるい職場応援団」→「職場のパワーハラスメントに関する実態調査(厚生労働省)」(バーナー)



すべての社員は、その家族にとって、
自慢の娘や息子であったり、
尊敬されるお父さんやお母さんであったりする。
そんな人たちを、職場のパワーハラスメントで
苦しめたりすることがあってはいけない。

「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」で
紹介されたある企業役員のメッセージ



職場のパワーハラスメントに関するお問い合わせは
都道府県労働局または労働基準監督署へ



厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>



みんなで考えよう！職場のパワーハラスメント
あかるい職場応援団 <http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/>