

## 相談窓口のご案内

### ■ かながわ労働センター・各支所

月曜日～金曜日（祝・休日・年末年始を除く）／8:30～17:15（12:00～13:00を除く）

（労働相談 110）

- かながわ労働センター・本所 ..... [TEL] 045(662)6110  
[TEL] 045(633)6110 (代)  
横浜市中央区寿町1-4
- 川崎支所 ..... [TEL] 044(833)3141 (代)  
川崎市高津区溝口1-6-12
- 県央支所 ..... [TEL] 046(296)7311  
厚木市水引2-3-1
- 湘南支所 ..... [TEL] 0463(22)2711 (代)  
平塚市西八幡1-3-1

### ■ 女性のための労働相談

第1・2・3・5 金曜日（祝・休日・年末年始を除く）／8:30～17:15（12:00～13:00を除く）  
第4 金曜日 13:00～16:00は女性弁護士相談（かながわ労働センターで予約）

- マザーズ  
ハローワーク横浜内 ..... [TEL] 045(320)0335  
横浜市西区北幸1-11-15  
スマイルワーク内（横浜STビル16階）

### ■ 日曜労働相談

毎週日曜日（年末年始を除く）／9:00～17:00（12:00～13:00を除く）

- かながわ労働センター・本所 [TEL] 045(662)6110

### ■ 夜間労働相談

毎週火曜日（祝・休日・年末年始を除く）／17:15～19:30

- かながわ労働センター・本所 [TEL] 045(662)6110

### ■ 働く人のメンタルヘルス相談（要予約・面接相談のみ）

第1・2・3・4 火曜日（祝・休日・年末年始を除く）／13:30～16:30

- かながわ労働センター・本所 [TEL] 045(633)6110 (代)



# 企業力をアップする！ 中小企業のための パワハラ対策マニュアル

ダイジェスト版



- ハラスメントのない職場づくりを  
神奈川から ..... P.1
- 3. 企業の責任 ..... P.5
- 1. 職場のパワーハラスメントとは？ ..... P.3
- 2. 急増するパワーハラスメントの相談 ..... P.4
- 4. 県内中小企業の取組実態 ..... P.7
- 5. パワハラをどのように予防するのか ..... P.9
- 6. 相談・苦情への対応 ..... P.13
- 相談窓口のご案内 ..... P.15

## ハラスメントのない職場づくりを神奈川から

パワハラや職場のいじめ、嫌がらせ、セクハラなどの「職場のハラスメント」が社会的な問題となっています。かながわ労働センターに寄せられる「職場のハラスメント」に関する相談も5年間で倍増しています。

「職場のハラスメント」は相手の尊厳や人格を傷つけ、さらには心身の健康を害し、深刻な場合は自殺に至るなど、働く人のいのちを危険にさらすこともあります。また、職場風土を悪化させ、職場全体の士気を低下させるなど、企業の生産性の低下にもつながる問題です。

ハラスメントは単に当事者の個人的な問題ではありません。ハラスメントを行った本人はもちろん、社内の問題を放置していた場合などは、企業も責任を問われることがあり、予防や解決に向けた取組みが求められています。

県は、“いのち輝くマグネット神奈川”を目指しています。ハラスメントがなくいきいきと働くことができる職場づくりは、働く人のいのちを輝かせます。それは、企業の魅力の源ともなり、人やものを引きつけるマグネット力を高め、経済のエンジンを回すことにもつながります。

働く人も企業も、自分の職場を見つめ直し、ハラスメントのない職場づくりを神奈川から進めましょう。



神奈川県知事 高橋 修治

## 各界からのメッセージ

日本の会社は依然として企業絶対主義で、企業の都合でその人の能力とは違うものを要求し、その鋳型にはめようとします。上司も仕事への思い入れや家父長的な社風から、必要以上に厳しい態度を取ることになります。

職場には強い理性と合理的なシステムを求めていく必要があると思います。その基本は、管理職を中心にマネジメント能力を高めてもらい、オープンなコミュニケーションを図ってもらうことです。

その一つ目は、職場にフラットな関係を作り出すことです。二つ目は、やはり適材適所の人材活用を進めることです。



学識者 堀田 力さん  
公益財団法人さわやか福祉財団理事長  
厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」座長  
弁護士

何がパワハラとなるのかといった基本的知識を教育すること、つまり研修が必要です。人材育成として、部下に効果的に指導が行きわたるように、継続して指導し続けることが必要です。

また、問題が起きた場合の対処も重要です。スピーディに対応しなければ、どんどん状態が悪化してしまいます。会社としての規程がなければ、問題が起きたときにペナルティを科すこともできませんので、こうした制度を整えて社員に周知することが大切です。

経営者団体 阿部敦茂さん  
社団法人神奈川県経営者協会労務委員長  
株式会社アマダ 取締役兼常務執行役員

パワハラとは何か、そして起きたときの対処方法をマネージャーをはじめ全員がきちんと理解していれば、問題の初期段階で対応することができますので、研修、特にマネージャー研修は大切です。

パワハラ問題が起きた職場は、周囲も働きづらくなりますから、パワハラの影響は当事者だけでなく、職場全体と言えらると思います。誰かが働きづらい職場は、パワハラを要素を持っているとも言えるのではないのでしょうか。

労働団体 高橋洋子さん  
日本労働組合総連合会神奈川県連合会副事務局長

# 1 職場の パワーハラスメントとは？

## 「職場のパワーハラスメント」とは（パワハラ概念）

- 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<sup>\*</sup>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。

<sup>\*</sup>上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間、さらには、人間関係や専門知識などによる部下から上司などの様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

## 例えば、こんな行為（パワハラの行為類型）

|               |  |
|---------------|--|
| 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ことや仕事を与えないこと |
| ⑥ 個の侵害        | 私的なことに過度に立ち入ること                              |

④～⑥：何が「業務の適正な範囲」を超えるかは、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。⇒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。

[厚生労働省「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・グループ報告書（平成24年1月）の整理による。]

## パワハラと指導

業績を向上させ、人を育てるためには、厳しい指導は必要です。上司は職位・職能に応じて上司としての役割を果たすことが求められます。しかし、指導の形をとっていても、次のような言動は、適正な指導とは言えません。

- 人権、人格を傷つける
- 達成不可能なノルマを課す
- 職場での役割や存在までも否定する
- 嫌悪感や否定的メッセージを発して、心理的に追い込む
- 能力や努力を否定し、自信を喪失させて、能力発揮ができない状態に追い込む

Check!

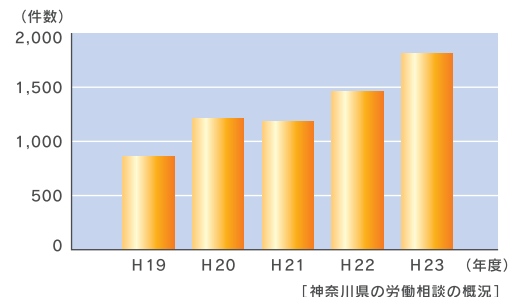
人権や人格を傷つけていないか？  成長につながっているのか？

# 2 急増する パワーハラスメントの相談

神奈川県「かながわ労働センター」では、パワハラなどの「職場の人間関係」に関する相談が急増しています。

平成20年度からは、年間1,000件を上回るようになり、平成23年度は1,800件を超え、平成19年度の2倍以上となっています。

■「職場の人間関係」相談の推移（件数）



## 職場のパワーハラスメントに関する相談事例から

### メンタルヘルスに関わるもの

- 直属の上司からのパワハラにより適応障害となり、休職を申し出たが、課長から診断書を受け取れないと言われた。
- 上司から覚えのない客のクレームなどで叱責され、「辞めろということか」と揉めてしまった。精神的にまいってしまい休職したが、復職が延ばされている。

### 解雇や退職に関わるもの

- 職場の上司、同僚から怒鳴られ、胃痛のため出勤できず、本社の人事課長に相談したところ、職場の上司から解雇を通告された。
- 同僚の仕事ぶりに不満、改善を求めたが、逆に上司から退職を勧奨するようなパワハラ的言動をされた。精神的につらく出勤できない。

[かながわ労働センターに寄せられた相談を参考に作成]



職場のパワーハラスメントに関する訴訟が起こったとき、個人間の問題だとして企業が放置していた場合や対策を怠っていた場合などは、企業(使用者)の責任が問われることがあります。

## 1. 不法行為による損害賠償

故意または過失によって他人の権利や利益を侵害した者には、損害を賠償する責任(=不法行為責任)があります。【民法第709条】

使用者の権限(業務命令権、人事権など)の範囲の逸脱、濫用は、不法行為として使用者の責任を問われることがあります。

### B事件(東京地判 平7.12.4)

勤務先Yが勤続33年の管理職(課長)Xを経営方針に積極的に協力しないとして降格した。その後、通常は20代前半の社員が業務として担当する受付業務に配転させたことは、Xを退職に追い込む意図をもってなされたもので、使用者Yの裁量権の範囲を逸脱した違法なもので不法行為を構成する。

## 2. 使用者等の責任

使用者は、使用する労働者が第三者に損害を与えた場合に損害賠償責任を負うとされています。【民法第715条】

労働者間の行為が、他の労働者への不法行為を構成するとして、その不法行為について使用者の責任を問われることがあります。

### U事件(名古屋地判 平17.4.27)

法人Aの職員aらが、労組を脱退した職員bを、施設長が主宰する職員会議の場で組織ぐるみで非難したことは、正当な言論活動の範囲を逸脱したものとして違法。bの人格権を侵害し、bへの不法行為を構成する。aらの不法行為が、事業執行についてなされたことは明らかであり、Aは当該不法行為について、使用者責任を負う。

## 3. 債務不履行責任(安全配慮義務)

使用者は、労働契約に伴い、労働者に対し、労働者の働きやすい環境を整える義務(=安全配慮義務)があります。【労働契約法第5条】

使用者がパワハラを放置したり、是認したりしていると、安全配慮義務を怠った「債務不履行」の責任を問われることがあります。【民法第415条、国家賠償法第1条】

### S事件(さいたま地判 平16.9.24)

使用者は従業員間のいじめを認識することが可能であった(いじめが3年近くに及んでいる、職員旅行や職場会議でのいじめがあったなど)にもかかわらず、これを認識して防止する措置を採らなかった安全配慮義務の債務不履行があったと認められる。

## ■ パワーハラスメントによる精神障害の労災認定

パワハラを受けたことによる精神障害の発病が、業務による強い心理的負荷(ストレス)によるものと認められる場合、労働災害の認定の対象となります。

### 精神障害の労災認定要件

- 1 認定基準の対象となる精神障害を発病していること
- 2 認定基準の対象となる精神障害の発病前おおむね6か月<sup>※</sup>の間に、業務による強い心理的負荷が認められること
- 3 業務以外の心理的負荷や個体側要因により発病したとは認められないこと

※いじめが長期間継続する場合には6か月を超えて評価

【心理的負荷が「強」と判断される例】

■ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた

- 部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた
- 同僚等による多数者が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた
- 治療を要する程度の暴行を受けた

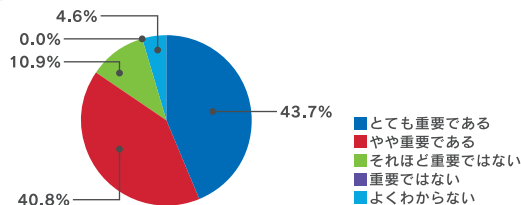
〔厚生労働省「心理的負荷による精神障害の労災認定基準」(平成23年)〕

神奈川県では、県内の50名以上の事業所(1,500事業所)を対象に、パワハラ対策の取組状況などに関する調査を実施しました。

## 1. 8割以上が「経営上重要な課題」と認識

中小企業の事業所の回答では、「パワハラ対策は経営上とても重要である」が43.7%、「やや重要である」が40.8%で、8割以上の事業所で、パワハラ対策を経営上重要な課題であると認識しています。

■パワハラ対策の取組みは経営上重要な課題か

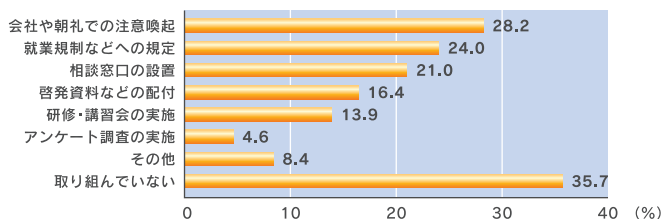


## 2. 相談体制の整備や教育研修の取組みに遅れ

中小企業の事業所の回答では、「会議や朝礼での注意喚起」28.2%、「就業規則などへの規定」24.0%、「相談窓口の設置」21.0%などとなりました。

大企業を含む総集計では、「相談窓口の設置」44.1%、「就業規則などへの規定」32.1%、「研修・講習会の実施」30.3%であることと比較すると、相談体制の整備や教育研修において今後一層の取組みが求められます。

■現在行っている取組み(複数回答)

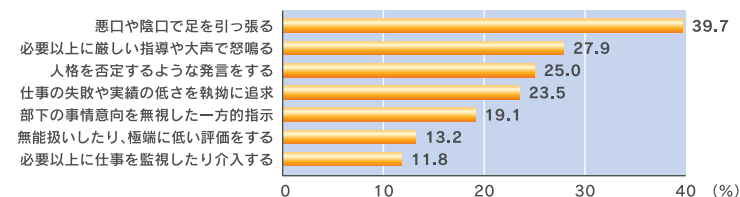


## 3. 約3割の事業所に相談や苦情

1年以内に、職場の人間関係の相談・苦情があった中小企業の事業所が28.6%で、約3割となりました。

その主な内容は、「悪口や陰口で足を引っ張る」が最も多く39.7%で最も高い一方、「必要以上に厳しい指導や大声で怒鳴る」については比較的比率が低くなっています。

■相談や苦情の主な内容上位7項目(複数選択)

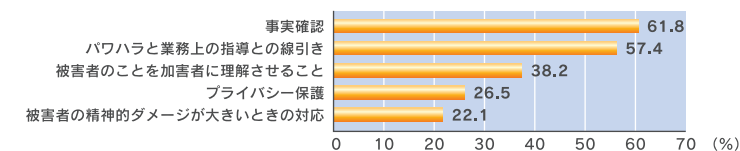


## 4. 対応上の課題—事実確認や業務指導との線引きの難しさ

中小企業の事業所の回答では、「事実確認が難しい」が61.8%、「パワハラと業務上の指導との線引きが難しい」が57.4%で、いずれも約6割となっています。

パワハラ対策に取り組むにあたっては、どのように事実確認を行うのか、業務指導との線引きをどのように行うのかが大きな課題となっています。

■トラブルが起きたとき対応困難と感じること上位5項目(複数選択)



※ 事実確認をきちんと行うためには、管理職をはじめ社員がパワハラについて知識を持ち、そうした知識を踏まえた上で相談者等に対応することや、相談担当者の配置や相談窓口の設置など、相談体制の整備が大切です。詳しくは、P.12~14を参考にしてください。

※ パワハラと業務指導の区別については、P.3を参考にしてください。

## ■ パワハラは誰もが当事者となりうる問題

パワハラにあたりうる行為のうち「過大な要求」などについては、何が「業務の適正な範囲」を超えるかは業種等により異なる部分もあり、企業や職場ごとに認識をそろえていくことが望ましいとされています。

また、パワハラは上司から部下だけでなく、同僚間や部下から上司などにも起こり、働く人の誰もが当事者となりうる問題です【P.3参照】。

## ■ 予防対策のポイント — 労使各々の立場での取組みの促進 —

パワハラを効果的に予防するためには、企業と労働組合（使用者と労働者）とが話し合いをしながら協力してルールづくりに取り組むなど、管理職も含め、組織で働く者すべてがこの問題を意識し、各々の立場でできることから取り組むことが必要です。

したがって、企業としては、そうした取組みが促進されるよう、実態把握や教育、啓発を進めることが大切になります。

### パワハラの予防のために 【詳細はP.10～12】

#### ① トップのメッセージ

#### ② ルールを決める

#### ③ 実態を把握する

#### ④ 教育する

#### ⑤ 周知する

厚生労働省「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・グループ報告書（平成24年1月）

## ① トップのメッセージ

“熱血指導”などの言葉があるように、会社のためや本人のためを思ってしまった言動であれば、行き過ぎた行為も許されると理解され、上層部が容認もしくは許容している、さらには、会社がこうした行為を奨励していると思われるがちです。

そこで、パワハラの予防のためには、まず、トップをはじめとした上層部の姿勢や決意の表明が必要です。

朝礼や研修の冒頭に社長が方針を表明することや、社内報などで社長がメッセージを発信することは、大きな防止効果を発揮します。

### トップメッセージの例

- パワーハラスメントは労働者の個人としての名誉や尊厳を傷つける問題であり、人権にかかわる問題です！
- パワーハラスメントは、個人の問題にとどまらず、職場環境を悪化させる労務管理・マネジメント上の問題です！

## ② ルールを決める

セクシュアルハラスメントについては、男女雇用機会均等法に基づき、厳正に対処する旨の方針や対処の内容を就業規則等に規定することとなっていますが、パワーハラスメントについては、法的に義務づける仕組みは整備されていません。

また、パワーハラスメントは職場で働く誰もが当事者となりうる問題であり、また、各企業の職場の実情に応じ、何がパワーハラスメントに当たるのか、社員の認識をすり合わせ、そろえていく必要があるため、いきなり就業規則を整備した方がよいのかは、判断が必要となります。

そこで、社内ルールづくりについては、職場の実態や社内の理解の程度を勘案し、次の手法から適切な方法を選択し、作成してください。

### ●就業規則に関係規定を追加

- ① 就業規則の「服務規律」に、パワハラへの禁止に関する規定を追加する。
- ② 就業規則の「表彰及び制裁」の懲戒事由に、①で規定したパワハラ行為を追加する。

### ●就業規則に基づく規程を新たに定める

パワハラへの具体的な定義や懲戒の適用等について詳しく定めたい場合には、就業規則に加え、新たな規程を定めます。

- ① 就業規則本則に委任規定を追加する。  
(例「従業員は別に定めるパワーハラスメント防止規定を遵守しなければならない。」など)
- ② パワハラ防止の規程を定める。

### ●方針・ガイドラインの作成

- ① 方針やガイドラインを作成する。
- ② 作成にあたっては、労働組合、労使委員会、安全衛生委員会などの活用も検討する。(方針等を実効性のあるものとするためには、労使の話合いが大切です。)

#### [参考] 労使協定の締結

パワハラ防止について「労使協定」を締結し、労使で取り組んでいる例もあります。

## ③ 実態を把握する

被害を受けたことがあるか、周囲で被害が生じているか、加害者になったことがあるか等について、従業員アンケートを実施します。

パワハラ対策を効果的に進めるためには、社内の実態を把握し、取組みの必要性や重要性の認識を共有していくことが大切です。業界の風土や体質などを背景に「この程度のことは…」と思っていたことが、年齢、性別、ポジションによっては、大きな苦痛を与えている場合もあります。

また、従業員へのアンケートは、従業員一人ひとりが自分の職場を見つめ直したり、職場でパワハラについて話題にしたりする貴重な機会となります。

実態調査は、取組みのスタートラインとなるものです。

## ④ 教育する

管理職をはじめ従業員に日ごろの言動を見直す問題意識を持たせる教育研修は、最善の予防対策です。

### ●管理職研修

- ① 管理職自身がパワハラ行為をしてはならないことを確認する。
- ② 業務に必要な指示、適正な指導のあり方について理解する。
- ③ 部下にパワハラを起こさせない職場環境づくりについて理解する。

人権、コンプライアンス、コミュニケーションスキル、マネジメントなどの研修と組み合わせると効果的です。

### ●従業員研修

- ① 具体的に身近な事例を取り上げる。
- ② 啓発ビデオを活用する場合、討議形式(ワークショップ)を取り入れる。
- ③ 自己チェックリストにより問題意識の見える化を図る。

参加者が当事者意識を持つようになるため、社内の問題への気づきの機会とすることが重要です。

## ⑤ 周知する

トップのメッセージや相談体制などについて、あらゆる機会を通じて従業員への周知を図る必要があります。

- 社内広報誌への掲載
- 社内イントラネットへの掲載
- ポスターの掲示
- リーフレットを作成、配付 等

一過性のものとせず、継続的に周知します。

知事メッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川県から」を  
ご活用ください！

神奈川県では、平成24年11月、知事がパワハラなどの撲滅に向けたメッセージ「ハラスメントのない職場づくりを神奈川県から」[P.1]を発表しました。掲示や配付、携行用などに使える形にした知事メッセージを神奈川県のホームページからダウンロードできます。事業所での掲示、管理職・従業員への配付や朝礼の話題などに活用してください。

なくそうパワハラ神奈川

検索

## 1. 初期段階での対応が大切

パワハラは、時間が経過するほど感情的な対立がエスカレートしたり、被害者のメンタルヘルスケアが必要になるなど、深刻化する恐れがあります。

そこで、初期の段階で、相談や苦情に適切に対応できる体制を整備することが重要です。

## 2. 適切な相談対応の徹底

### (1) 部下や同僚からの相談対応

まずは、部下や同僚からの相談に対し、適切に対応できるようにします。

そのためにも管理職などへの研修【P.12】が重要です。

#### 相談対応の心得

- 相談者の精神的負担を少しでも軽くすることを心がけ、真摯に耳を傾ける。
- どのような解決を望むのかを相談者とともに整理する。

### (2) 相談担当者の指名等

第三者の立場で、相談に対応できるようにする体制を整備します。

- 各課などで相談担当者を指名する
- 相談担当セクション(総務セクション等)を明確にする 等

## 3. 相談窓口の設置

企業規模などに応じ、可能であれば、専門の相談窓口を設置し、窓口内に相談担当者などを配置します。

#### ■ 留意事項

- 窓口の機能を明確にするため、マニュアル等を作成する。
- 窓口には女性を含め、複数の相談担当者を配置することが望ましい。
- 窓口が苦情対応機能まで担う場合は、相談担当者や苦情対応担当者を別にすることが望ましい。
- 人事セクションとは別の独立した窓口とすることが望ましい。

#### ■ 相談窓口の機能(企業の規模などに応じて選択)

|                  |  |
|------------------|--|
| カウンセリング機能        | 相談者の側に立って傾聴し、精神的負担の軽減を図るとともに、相談者による自主的な解決に向けたアドバイスを行う。       |
| 解決支援機能           | カウンセリング機能に加え、事実確認や加害者への働きかけ、相談者と加害者の仲介などの解決までを担う。            |
| 苦情処理セクションへの橋渡し機能 | 苦情処理セクションを設置する場合、カウンセリング機能に加え、相談者に対する制度の説明や同セクションへの引継ぎなどを行う。 |

## 4. 苦情処理セクション(苦情処理委員会など)の設置

さらに可能であれば、相談窓口とは別に、苦情処理セクション(例:苦情処理委員会)を設置します。

苦情処理セクションは、企業内の第三者的機関として、中立で公正な事実確認を行うとともに、加害者への教育的指導や加害者の処分に関する勧告などの権能を有するものとします。

#### ■ 解決に向けた4つの手法

- **通知** ..... 相談者は匿名にして、加害者に教育的指導を行う。
- **調整** ..... 当事者双方の主張を公平に聴取し、当事者を仲介することにより、和解を図る。
- **調停** ..... 当事者による和解が困難な場合、調停案を提示して解決を図る。
- **調査** ..... 被害について厳正な調査を行い、加害者の処分などを含めた解決を図る。

## 5. 外部機関の活用

企業の規模などによっては、企業内の対応だけでは、プライバシーの確保や公正な判断が難しい場合があります。こうした場合、外部機関の活用も併せて検討してください。

|            |   |
|------------|---|
| かながわ労働センター | 神奈川県のかながわ労働センターでは、使用者(企業)の方からの相談も受け付けています【裏表紙参照】。   |
| EAP        | メンタルヘルスケアなどに関する従業員支援プログラム(Employee Assistance Program)を提供する民間有料サービスです。EAP事業者との契約により、専門家による相談対応や研修講師派遣などのサービスの提供を受けることができます。 |