

第2章【予防対策編】どのように予防するか

1 予防対策はなぜ重要か

① 問題の早期発見・早期解決のために

パワーハラスメントへの対応が遅れると、ますます人間関係がこじれ、エスカレートし、深刻な事態に至る恐れがあります。また、問題を放置していると、使用者が果たすべき安全配慮義務を怠ったなどとされ、企業の責任が問われることもあります。

研修や意識啓発等を日頃から進め、社員全体の意識を高めることにより、問題の早期発見・早期解決につながる可能性が高くなります。

② パワハラへの認識を共有するために

職場のパワーハラスメントにあたる行為のうち「過大な要求」などについては、何が「業務上の適正な範囲」を超えるかは、業種や企業文化等により異なる部分もあり、各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。(p4 参照)

社員の認識をそろえ、各々の職場環境で具体的にどんなことがパワハラにあたるのか共通理解を図るためには、研修や意識啓発等を通じ、すべての社員がパワーハラスメントに関する基礎的知識を持つとともに、管理職も一般の社員も、自分の職場においてどんなことがパワーハラスメントに当たりうるのか点検していく必要があります。

③ 生産性の向上のために

パワーハラスメントの防止に取り組むことは、社員のコミュニケーションが円滑で風通しがよく、誰もが気持ちよく働ける職場づくりを進めることにほかなりません。

誰もが働きやすい職場づくりは、職場の生産性の向上に直結します。

2 予防対策のポイント ―労使各々の立場での取組みを促進―

パワーハラスメント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、働く人のだれもが当事者となりうる問題です。(p2 参照)

したがって、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。

そのため、予防対策では、すべての社員が各々の立場で取組みを進めることを促す環境整備と意識啓発が重要です。したがって、トップが明確にメッセージを打ち出すとともに、ルールづくりや社員教育を進めるなど、次の5点がポイントになります。

- | | | |
|--------------------|------------------|------------------|
| (1) トップのメッセージ(p30) | (2) ルールを決める(p31) | (3) 実態を把握する(p34) |
| (4) 教育する(p35) | (5) 周知する(p37) | |

(厚生労働省「円卓会議」ワーキング・グループ報告書による整理)

3 取組方法

(1) トップのメッセージ

- ・ **パワーハラスメントは職場からなくすべきであることを組織のトップが明確に示す。**

■トップが自らメッセージを発信する意味

これまでの企業文化では、会社によっては、“熱血指導”などに象徴されるように、会社のためや本人のためを思っていた言動であれば、行き過ぎた行為も許されると理解されてきた面もありました。

そのため、社員からは、管理職も含め、上層部がパワーハラスメントを容認もしくは許容していると思われがちです。さらには、会社がこういう行為を奨励しているとさえ捉えられていることすらあるかもしれません。

まず、トップをはじめとした上層部がパワーハラスメント防止の必要性和意義を十分に理解し、自ら積極的に取り組むという姿勢や決意を表明し、明確なメッセージを発信することが極めて重要です。

<メッセージの発信方法の例>

- ・ 朝礼や研修の冒頭に社長が意見を表明する
- ・ 社内報に社長のメッセージを掲載する

<トップによるメッセージの例>

- パワーハラスメントは、社員の名誉や尊厳を傷つける、人権にかかわる重大な問題です。
- 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問題であり、労務管理やマネジメントのあり方が問われる問題です。
- コミュニケーション能力や指導力の不足がパワーハラスメントにつながります。管理職は、自らのコミュニケーション能力やマネジメント力の向上のため、日々研鑽してください。
- パワーハラスメントは、職場の人間関係を悪化させ、結局、生産性を低下させます。生産性向上の観点からも、真摯にパワーハラスメント防止に取り組んでください。
- 当社は、パワーハラスメントを決して容認することなく、すべての社員が相手を相互に尊重し合える、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいきます。

(2) ルールを決める

- ・ **就業規則に関係規程を設ける**
- ・ **方針やガイドラインを策定する**

■どのようなルールづくりを行うか

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。(p29 参照)

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** ➡p32

- ・ パワーハラスメント行為の禁止を服務規律として明確に位置づけ、職場におけるパワーハラスメント行為を行った者について厳正に対処する（懲戒処分を行う）旨の方針や、懲戒処分の内容を明らかにするためには、就業規則にパワーハラスメントに関する規定を追加するなど、社員の服務規律としてルールづくりを行います。

◆ **就業規則に基づく防止規程を新たに作成** ➡p32

- ・ パワーハラスメントの具体的な定義や懲戒の適用等について、より詳しく定めたい場合は、就業規則とは別にパワーハラスメント防止規程を作成し、就業規則にパワーハラスメント防止規程への委任規定を設けます。

◆ **方針・ガイドラインの策定** ➡p33

- ・ 社員が守るべき規律だけでなく、管理職の責務、予防や相談対応の体制なども含めた全般的なルールを定め、懲戒処分については従来の就業規則の適用範囲内に委ねる場合は、就業規則とは独立した*方針やガイドラインを策定します。

※就業規則等にパワハラ禁止を規定し、その具体的運用を方針等で定める方法もあります。

■労使の共通理解に基づくルールづくりを

パワーハラスメント対策の取組みにおいては、社員の認識をすり合わせ、そろえていくことが重要となるため、「まずルールづくりが先にありき」と考えるのではなく、実態把握 (p34)、教育 (p35)、周知 (p37) から取り組んでいくことも検討します。

また、労使で話し合いながらルールづくりを進めることが望まれます。

■作成したルールはしっかりと周知を

作成したルールは社員にきちんと周知します。社員への周知徹底が社員の意識を高め、予防対策になるとともに、問題の早期発見・早期解決にもつながります。

ア 就業規則に関係規定を追加

- ① 就業規則の「服務規律」に、パワーハラスメントの禁止に関する規定を追加します。

男女雇用機会均等法に基づいて自社の就業規則において既に整備されているセクシュアルハラスメントに関する規定も参考にするとよいでしょう。

- ② 就業規則の「表彰及び制裁」の懲戒事由に、①で規定したパワーハラスメントの行為を追加します。

<就業規則における規定の例>

(パワーハラスメントの禁止)

第〇条 従業員は、いかなる場合でもパワーハラスメントに該当するか、該当すると疑われるような行為を行ってはならない。

「就業規則作成・見直しのポイント」〔全国社会保険労務士会
連合会・都道府県社会保険労務会（厚生労働省委託事業）〕

イ 就業規則に基づく防止規程を新たに作成

パワーハラスメント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。

就業規則とは独立した「服務規程」を作成する方法もあります。就業規則から独立させることにより、例えば、行政への相談事例や自社内で起きそうな事例を入れて注意喚起を図るなど、柔軟な内容とすることができます。

- ① 就業規則本則に委任規定を追加します。

<就業規則委任規定の例>

(パワーハラスメントの禁止)

第〇条 従業員は、別に定めるパワーハラスメント防止規程を遵守しなければならない。

- ② パワーハラスメント防止の規定を定めます。

<防止規程の例> 株式会社アマダ

(目的)

第1条 この規定は、就業規則に基づき、職場におけるパワーハラスメントを防止するために社員が遵守すべき事項および雇用管理上の措置について定める。

(パワーハラスメント)

第2条 パワーハラスメントとは、職務上の地位又は職場内の優位性を背景にして、本来の業務の適正な範囲を超えて、継続的に相手の人格や尊厳を侵害する行動を行うことにより、当該社員に身体的・精神的苦痛を与え、または就業環境を悪化させる行為をいう。なお行為の悪質・重大性によっては、継続性を要することなくパワーハラスメントに該当する場合がある。

- ② 第1項において職務上の地位又は職場内の優位性を背景にしてとは、直属の上司である場合のほか、キャリア・技能に差のある同僚や部下が教えを請う場合など、相手に対し実質的な影響力を持つ場合も含むものとする。
- ③ 第1項において本来の業務の適正な範囲を超えてとは、業務上の必要がない場合および業務との関係を有するものの通常必要とされる範囲（表現、回数、態様など）を超えている場合をいう。
- ④ 第1項において職場とは、社員が業務を遂行する全ての場所を指し、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の時間も含むものとする。
- ⑤ 第1項において社員とは、労働者派遣法に基づき派遣されている者、業務委託先企業の社員等の関係者を含むものとする。

（パワーハラスメントの禁止）

第3条 就業規則第32条に掲げる職場秩序に関する規律に則り、社員はパワーハラスメントを行うことのないように、十分注意しなければならない。

- ② 職制として指導監督すべき地位にある者は、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。

（懲戒の適用）

第4条 第3条に違反した者は、就業規則第52条第3項または第4項に則り、懲戒の対象とする。ただし次表を基準に、行為の具体的態様（時間、場所（職場か否か）、内容、程度）、当事者同士の関係（職位等）、被害者の対応（告訴の有無）・心情等を斟酌して決定する。

ウ 方針・ガイドラインの策定

- ① 職場のパワーハラスメント防止等のための方針やガイドラインを策定します。
- ② 方針等を実効性のあるものとするためには、労使の話し合いがポイントとなりますので、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します。

<方針・ガイドラインに定める項目の例>

目的、用語、職員の責務管理職の責務、周知・啓発、相談・苦情等への対応、相談窓口、プライバシー保護及び不利益な取扱いの禁止、人事課長の責務、その他

point 労使協定の締結

職場のパワーハラスメントの防止について「労使協定」を締結し、労使で取り組んでいる例もあります。

UAゼンセン同盟（産業別労働組合）では、パワーハラスメントに関する協定（例）を作成し、実際に、この協定例を使用して労使間でパワーハラスメント防止協定を結んだ加盟組合があります。

（協定例の項目）

目的、パワーハラスメントの防止、パワーハラスメントの禁止、方針の明確化及びその周知・啓発、相談・苦情等への対応、相談、苦情申し立て、苦情の処理、不利益取扱いの禁止、施行日

（労働政策研究・研修機構「職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメント対策に関する労使ヒアリング調査」）

(3) 実態を把握する

・ 従業員アンケートを実施する

■実態調査は取組みのスタートライン！

パワーハラスメント対策を効果的に進めるためには、社内の実態を把握するとともに、すべての社員が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。

そこで、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、従業員を対象にアンケート調査を実施します。

従業員アンケート調査は、従業員一人ひとりが自分の職場を見つめ直したり、パワーハラスメントについて職場で話題にしたりするきっかけづくりともなる貴重な機会であり、パワーハラスメント対策の取組みのスタートラインとなるものです。

point 従業員アンケートで分かること

- ・ 「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た。
- ・ 「わが社ではパワハラはない」と思い込んでいたが、自社の実態を認識できた。

<従業員アンケートの例>

- 1 最近話題になっているパワーハラスメント（以下パワハラという）についてお伺いします。
 - (1) 「職場において、立場や地位の弱い人に対して、繰り返し精神的もしくは肉体的な侵害行為を行うことによって、相手の働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」などと言われるパワハラについて知っていますか。
①知っている ②知らない
- 2 次のようなパワハラと思われる言動を職場で見聞きしたり、受けたことがありますか。

(1) 些細なミスへの執拗な叱責	①ある	②ない
(2) 大声などによる感情的な叱責	①ある	②ない
(3) 性格や容貌へのからかいや非難	①ある	②ない
(4) 悪口や陰口で足を引っ張る	①ある	②ない
(5) 休暇の不承認や残業・休日出勤の強制	①ある	②ない
(6) 意見を無視した一方的な仕事の指示・命令	①ある	②ない
(7) 挨拶などで部下を無視する姿勢をとる	①ある	②ない
(8) 仕事の指示・関与を拒否したり、決裁を遅らせる	①ある	②ない
(9) 必要以上の仕事への監視や関与	①ある	②ない
(10) プライバシーへの執拗な詮索	①ある	②ない
(11) 低い評価や無能扱いをされる	①ある	②ない
(12) 配置や異動での不利益な取り扱い	①ある	②ない
(13) その他 (具体的に) _____		
- 3 その行為者は誰ですか。(①上司 ②先輩 ③同僚 ④その他 _____)
- 4 自分が受けたことに対しては何らかの行動をとりましたか。
①相手に抗議した ②周囲に相談した ③無視した

(4) 教育する

・ 研修を実施する

■教育研修は最善の予防対策！

パワーハラスメントの予防に向けて、社員に日頃の言動などを見直すための問題意識を持ってもらうきっかけとして、教育研修は効果的な役割を果たします。

就業規則等のルールづくりも予防のために重要ですが、ルールを強調するだけでは、かえって問題を言い出しにくい雰囲気を生み出す恐れもあります。ルール違反の発覚を避けるあまり、問題の顕在化が妨げられることにもなりかねません。

管理職をはじめとする従業員の問題意識を高め、自主的な取組みを促す**教育研修は最善の予防対策**といえるでしょう。

■管理職研修と従業員研修の両面で

管理職自身の意識改革を図る「管理職研修」と広く従業員の気づきを促す「従業員研修」の両面で行われます。

ア 管理職研修の実施ポイント

- 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、適正な教育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。

<管理職研修の展開例> (N社「研修企画案」を参考に作成)

パワーハラスメントのない職場づくり—パワハラ対策と管理職の役割—

〔所要時間：120分〕

- 1 パワーハラスメントとは〔講義〕
パワーハラスメントがなぜ問題なのかを理解する。
- 2 セルフチェック〔チェックリスト〕
受講者各自が“パワハラ上司度”を自己チェックしてみる。
- 3 問われる職場環境〔講義〕
最近の判例解説などから、パワーハラスメントと使用者責任の関係を理解する。
- 4 何が問題なのか〔講義〕
パワーハラスメント加害者とはどのような社員か、様々なパワーハラスメント加害者のタイプを知り、問題点を理解する。
- 5 事例検討〔DVD*〕
映像による事例で考えるため、DVDを活用してワークを行う。
- 6 叱責は最大のコミュニケーション〔講義〕
正しく指導し、叱責をパワーハラスメントにしないために、どのようなコミュニケーションが必要かを知る。
- 7 どう対処する〔講義〕
職場環境の問題とパワーハラスメント解決力について考える。
- 8 パワーハラスメント対策と管理職〔講義〕
風通しの良い職場とはどのような職場かを考える。

point 関連研修との組み合わせ

パワーハラスメントは、人権問題、コンプライアンス、コミュニケーションスキル、マネジメントスキルなどとも非常に関連が深いので、これらの研修と組み合わせると効果的です。

イ 従業員研修の実施ポイント

- ① 具体的で身近な事例を取り上げる。
- ② 啓発用DVD等を利用する場合、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。

point 社内の問題への気づきの機会に

参加者が当事者意識を持つようにするため、身近な事例や自己の言動を考えさせることで、社内の問題への気づきの機会とすることが重要です。

<従業員研修の展開例> (N社「研修企画案」を参考に作成)

パワーハラスメントのない職場づくり —なぜ起きる、どう対処する—

〔所要時間：90分〕

- 1 パワーハラスメント最新事情〔講義〕
厚生労働省「円卓会議」報告、最近の判例などから、パワーハラスメント問題を考える
- 2 パワーハラスメントの何が問題か〔講義〕
パワーハラスメントがなぜ問題になるのか。最近の職場環境などを踏まえて考える。
- 3 セルフチェック〔チェックリスト〕
パワーハラスメントになる言動はどのようにジャッジするのか。管理職でなくても加害者になり得ることに触れる。
- 4 事例検討〔DVD*〕
パワーハラスメントへの対応法について、映像による事例などで考える。
- 5 どう対処する〔ワークショップ〕
職場環境の問題とパワーハラスメント解決について討議する。
- 6 パワーハラスメント問題と人権〔討議結果発表〕
ハラスメントのない職場をつくるにはどうすればいいのか、討議結果を発表する。

point (参考) アサーティブ研修

「アサーティブ」は、相手からの発言をうまく受け止め、相手の意見を尊重しながら、自分の意見を相手に伝えるための技法です。こうしたコミュニケーションスキルに関する研修もパワーハラスメント防止に役立ちます。

point DVDの活用

パワーハラスメントは具体的な人間関係をめぐる問題であるため、研修では啓発用DVDを利用し、映像を通じて学ぶことも効果的です。DVDの利用とあわせ、討議（ワークショップ）を実施すると、さらに効果的です。（DVDの例は巻末資料参照）

(5) 周知する

・ 組織の方針や取組みについて周知・啓発を実施する

■ あらゆる機会を通じて周知を

パワーハラスメントの防止に向けて、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。

<周知方法の例>

- ・ 社内広報、社内ホームページ等への掲載
- ・ ポスターの掲示
- ・ リーフレットを作成、配付
- ・ パワハラ撲滅を訴える名札やバッジの着用 等

<周知内容の例>

- ・ トップのメッセージ
- ・ パワーハラスメントとは何か
- ・ 我が社において起こりがちなパワーハラスメントの例
- ・ 従業員アンケート結果
- ・ パワハラ上司度 自己チェックリスト
- ・ 防止のための社内のルール
- ・ 相談や苦情の対応窓口 等

point 継続的な周知を

パワーハラスメントをなくすためには、すべての社員の意識改革が求められます。一過性の周知では浸透しません。粘り強く継続的な周知に取り組みましょう。

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

神奈川県では、平成 24 年 11 月に黒岩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から」（本マニュアル巻頭参照）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