

## 第3章【問題解決編】相談や苦情への対応

### 1 相談・苦情対応の基本

#### ① 初期段階での対応が大切

パワーハラスメントは、時間が経過するほど感情的な対立がエスカレートし、さらには被害者のメンタルケアが必要になるなど、深刻化する恐れがあります。

問題が発生したら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 企業内解決がなぜ重要か

早期解決のためにも、被害者の立場からも、また、職場環境の改善を進めるためにも、職場のパワーハラスメントの問題が発生したら、企業内で解決することが重要です。

しかし、「社内で揉み消す」といった対応では、問題を潜在化させ、より深刻なリスクとなっていく恐れがあります。相談や苦情にきちんと対応し、当事者の納得性を高めるとともに、問題の発生を職場環境の改善につなげるための体制整備が求められます。

#### ■ 早期解決のために

パワーハラスメントは職場の極めて具体的な人間関係を背景として起こることが多いことから、企業内において職場の状況や雰囲気、仕事の進め方を把握している人が間に入り、実情に応じた解決策を講じることで、早期に問題解決を図ることができます。

#### ■ 相談者の立場の尊重

パワーハラスメントは、特に初期段階においては「大声で怒鳴る」「ささいなミスについてしつこく叱られる」など、仕事を進める上でのやや行きすぎた行為や、人間関係の行き違いなどによるものも多いと考えられます。

こうした段階では、被害者としても、「あまり大げさにはしたくない」「謝ってもらえればいい」「今後、注意してもらえればいい」など、争いを拡大するのではなく、職場環境を改善し、気持ちよく働けるようにしてもらいたいと望んでいることも多く、コミュニケーション能力の向上やマネジメントの改善などにより、企業内で問題を解決することが重要となります。

#### ■ 職場環境の改善

企業内で問題を主体的にきちんと解決することにより、職場環境の改善が図られ、パワーハラスメントのリスク軽減や生産性の向上につながります。

#### ③ 企業・事業所の規模や職場の実態に合わせた体制整備を

「様子を見る」「社内で揉み消す」といった対応では、メンタルヘルスや離職などのリスクが高まる恐れがあります。さらには、問題を放置した企業の責任を問われる恐れもあります。

「規模が小さいから無理」「忙しいからそんな暇はない」「問題が起こったら対応すればいい」などと考えるのではなく、相談・苦情対応の重要性を認識し、問題が発生したら、企業・事業所の規模や職場の実態に応じた対応をきちんとできる体制を日頃から整備しておくことが大切です。本マニュアルで紹介する手法を参考に、今できることから取り組んでいくことが求められます。

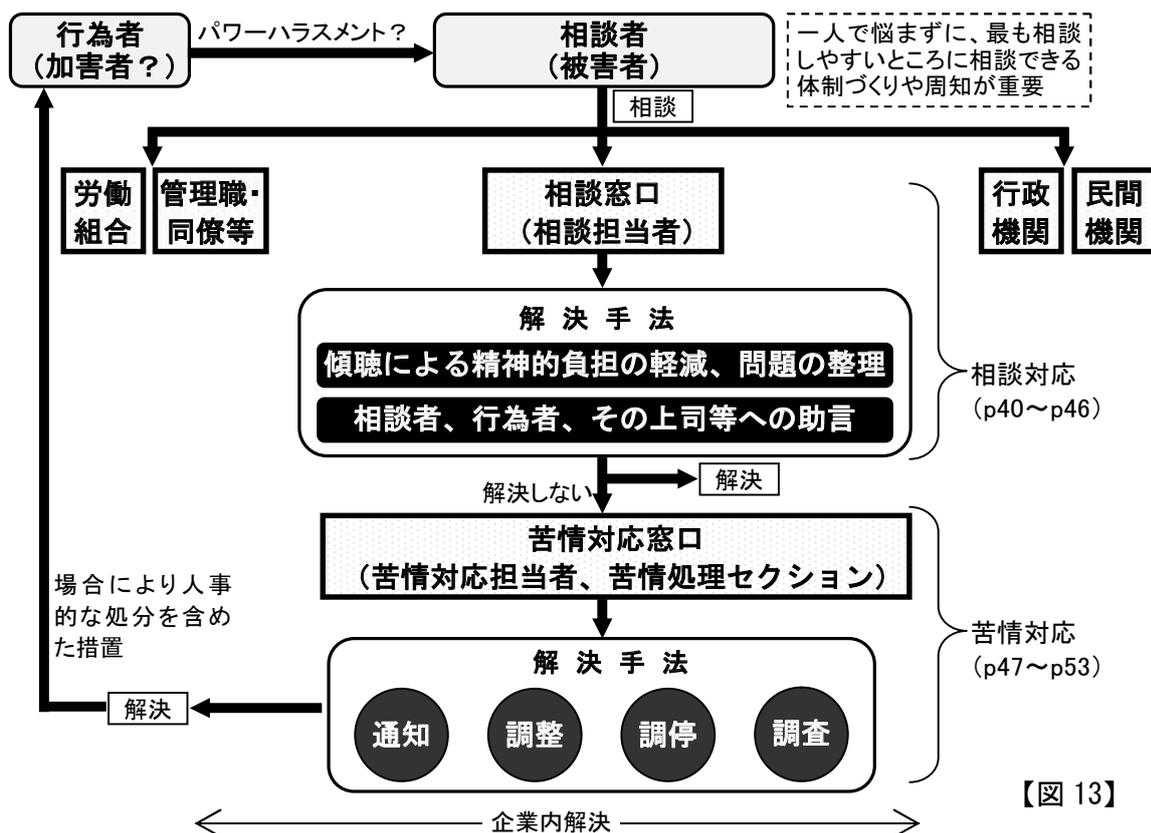
#### ④ 相談対応と苦情対応の区別

本マニュアルでは、「相談対応」と「苦情対応」を区別しています。

実際の対応体制を相談対応窓口と苦情処理セクション等に組織的に分けるかどうかは、企業の規模等により判断することとなりますが、そうした組織的な役割分担がない場合でも、相談者等に対し、どちらの立場で対応しているのかを意識して接することは、問題の解決に役立ちます。(相談対応から苦情対応までのイメージは図13を参照)

	相談対応	苦情対応
対応者の立場	原則として被害を訴える人の立場に立って対応	中立・公正の立場で対応
接し方	よく傾聴する	厳正に事実確認をする
解決に向けたアプローチ	原則として当事者による自主的な解決の促進	被害者と行為者(加害者)の間立っての介入や、権限の行使
解決手法	相談者の精神的負担の軽減や問題の整理、アドバイス(相談者に対する自主的な解決の助言、行為者やその上司に対する指導方法改善等の助言)	「通知」「調整」「調停」「調査」による問題の解決を図り、場合により人事的な処分を行う

#### ■相談・苦情対応の全体イメージ



【図13】

## 2 相談対応

### (1) 相談対応の心得

#### ア 被害者からの相談

相談対応では、原則として、被害を訴える人の立場に立って、よく傾聴し、まず、被害者の精神的負担の軽減を図ることが大切です。

#### **point** 相談対応の基本

- 相談者の精神的負担を少しでも軽くすることに心がけ、真摯に耳をかたむける。
  - ・ 相談者の気持ちの整理の手助けをするようにアドバイスする。
  - ・ 内容の整理を焦らず、まずは聞き役に徹する。
  - ・ 相談者のペースに合わせながら、相談者の要望を聞いていく。
  - ・ 相談者の立場に立ち、自分の価値観での判断や、偏見を持つことは厳禁。
- 相談者へのプライバシーの配慮に最大限の注意を払う。
- 相談の内容や状況に応じ、相談者の了解を得て、相談者の上司や人事部門に連絡を取る。
- メンタルヘルスケアが必要と思われる場合には、社内の産業保健スタッフとの連携を図るとともに、心療内科、精神科への受診を促す。(p42 参照)

#### **point** 相談による「二次被害」

相談では、相談者が相談をしたことで再度傷ついてしまうこと（二次被害）がないよう注意する必要があります。

##### 【二次被害の例】

- ①相談者の落ち度や責任を指摘する  
「あなたにも落ち度がある」「あなたにも問題がある」
- ②相談者の性格を問題にする  
「あなたは神経質すぎるのではないか」「あなたは生真面目すぎる」
- ③行為を一般化する  
「そんなことはよくあることだ」「会社というのはそんなところだ」

#### イ 周囲からの相談

##### ■本人の被害を周囲が相談

周囲からの相談でも、まずは相手の話をよく聞くことが原則です。

しかし、本人以外からの相談は、たとえ善意であっても、本人の意思を完全に代弁できる訳ではなく、本人の意思に反することもあるため、慎重に対応する必要があります。

##### 【対応のポイント】

- ・ 本人が直接相談に来るか、信頼のおける上司等に相談するよう促す。
- ・ 本人のプライバシーに十分配慮する。

- ・ その職場の状況に直接接する立場にある場合は、注意深く経過観察する。

### ■周囲からの間接的被害の相談

直接の被害者の周囲の人が「不快な職場環境は何とかならないのか」などと間接的な被害を訴える場合です。

そうしたケースでは訴えてくる人にも当事者性があるので、被害者本人からの相談と同様に、不快感等を訴える人の立場に立って、よく傾聴することが大切です。

こうしたケースは、「職場環境改善の要望」と捉えることができます。しかし、多くの場合、一般的な職場環境改善の取り組みでは、そうした要望に応えることはできないでしょう。やはり、行為者への働きかけなど、直接の被害者に関わる取り組みが必要となり、直接的な被害者本人に何らかの影響を及ぼす可能性が高くなります。

#### 【対応のポイント】

- ・ 直接の被害者のプライバシーや人権に配慮して、職場環境の改善に取り組む。
- ・ 必要に応じ被害者本人からヒアリングを行い、本人の意向を尊重しつつ、本人からの相談対応に移行する。
- ・ 行為者からの事情聴取や行為者への指導などを行う場合、事前に直接の被害者の十分な理解と合意を得ておく。

#### **point** (参考) 職場での噂などへの対応

当事者からの訴えや相談もなく、事実かどうかとも判然としない噂や、問題の発生をどこかで聞いたというような場合、どのように対応したらいいのでしょうか。

#### ■取り組みのスタートや強化のきっかけ

社内の対策を検討できる立場にある場合は、予防対策や相談対応などの取り組みをスタートさせたり強化させたりするきっかけと捉え、何らかの取り組みに着手しましょう。

- ・ 従業員アンケートの実施
- ・ 相談窓口の設置や再告知
- ・ 管理職研修の実施 など

#### ■職場環境改善のための労務管理・マネジメントとして対応

こうした噂などを職場環境改善のためのきっかけと捉え、現場の管理職が労務管理・マネジメントの問題を点検し、改善することにより、問題を未然に防いだり、潜在的な問題を顕在化させて、職場環境の改善につなげたりすることができることもあります。(チェックすべき労務管理・マネジメント上の問題は、p8を参照してください。)

パワーハラスメントの防止は使用者としての職場の安全配慮義務の一環(p16)であることから、当事者からの訴えを待つことなく、現場の管理職がこうした取り組みを行うことは、使用者の安全配慮義務を果たす取り組みとしても重要です。

## ウ メンタルヘルスケアを必要とするケース

### ■管理職等による早期の「気づき」が大切

パワーハラスメントによるストレスで、労働者のメンタルヘル스에不調を来たすことがあります。本人にまったく自覚のないまま、事態が悪化することがありますので、管理職等が普段から自分の職場で働く人の行動様式や人間関係を観察し、「いつもと違う様子」に気づくことが必要です。

#### 【気づきのポイント】

- 遅刻、早退、欠勤が増える
- 休みの連絡がない（無断欠勤がある）
- 残業、休日出勤が不釣合いに増える
- 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する
- 業務の結果がなかなかでてこない
- 報告や相談、職場での会話がなくなる（あるいはその逆）
- 表情に活気がなく、動作にも元気がない（あるいはその逆）
- 不自然な言動が目立つ
- ミスや事故が目立つ
- 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

(厚生労働省・独立行政法人労働者健康福祉機構「職場における心の健康づくり」)

### ■いつもと違う様子に気づいたら

いつもと違う様子に気づいたら、まずは「声かけ」が重要です。

#### 【声かけの例】

- 眠れてますか
- なんだか辛そうだけど…
- どうしたの。何を悩んでいるの。よかったら話して。
- 元気なさそうだから心配なんだけど…

(神奈川県精神保健センター「こころサポーター手帳」)

### ■「死にたい」と打ち明けられたら〔TALK（トーク）の原則〕

T…Tell＝「あなたのことをとても心配しています」と伝える。

A…Ask＝はっきりと「自殺をすることまで考えていますか？」と誠実に尋ねる。

L…Listen＝「聴く」悩んでいる人の言葉を傾聴する。

K…Keep safe＝「安全を確保」し、適切な援助を求める。

(同「こころサポーター手帳」)

### ■専門家への橋渡し

メンタルヘルスケアの必要性に気づいたら、早急に社内の産業保健スタッフへの相談や、心療内科、精神科の受診を勧めるなど専門的な相談窓口への橋渡しを行います。

なお、相談を受けていて何か違和感や、通常とは違う様子を感じる場合、すぐに専

門家に相談できるよう、日ごろから専門家と連携し、相談窓口を確認するなど、準備をしておくことが大切です。

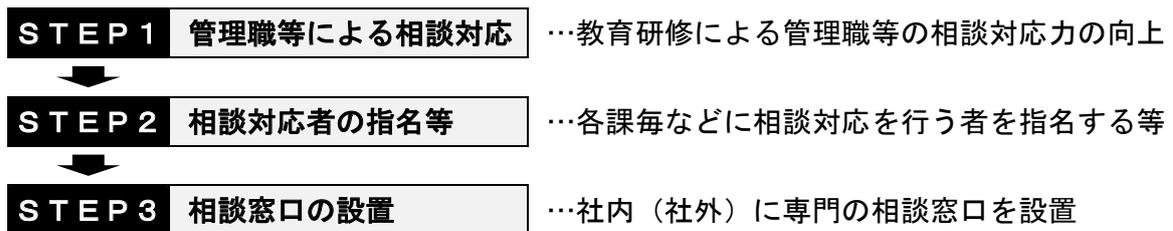
#### 【相談窓口紹介のポイント】

- ・ 相談者にていねいに情報提供を行う。
- ・ 相談窓口に確実につながることができるように、相談者の了承を得たうえで、可能な限り連絡先に直接連絡を取り、相談の場所、日時等を具体的に設定して相談者に伝える。
- ・ 一緒に連絡先に出向くことが難しい場合は、地図やパンフレットを渡したり、連携先へのアクセス（交通手段、経費等）等の情報を提供するなどの支援を行う。
- ・ 連携した後も、必要があれば相談にのることを伝える。

(同「こころサポーター手帳」)

## (2) 相談体制の整備の進め方

企業・事業所の規模や職場の実態などに応じて、次のステップで社内の相談体制を整備します。



## (3) 管理職等による相談対応【STEP 1】

相談体制の整備にあたっては、まず、パワーハラスメントの相談を受けることが多いと考えられる管理職が、部下からの相談に適切に対応できるようにすることが必要です。

さらに、パワーハラスメントは、上司から部下だけでなく、先輩後輩間、同僚間、部下から上司など様々な人間関係で起こり、すべての働く者が当事者となりうる問題であることから、すべての従業員がパワーハラスメントについて基本的知識を持ち、同僚同士でも一定の相談に対応できるようにしておくことも必要です。

そのため、管理職研修を通じ、管理職は管理職としての責務を自覚するとともに、従業員研修を通じ、従業員に各々の職場の問題への気づきを促し、あらゆる社員が相談を受けたとき、パワーハラスメントは相手の人格や尊厳を否定する許されない行為であるという基本認識をもって対応できるようにする必要があります。<p35 参照>

すべての社員による相談対応力の向上が相談体制の基礎となると言えます。

## (4) 相談対応者の指名等【STEP 2】

第2ステップとして、可能であれば、第三者の立場で、ある程度の相談に対応できる相談対応者や相談対応セクションを明確にします。これにより、被害者が社内の自分のラインの上司以外の人（組織）に安心して相談できるようにします。

例えば、次のような対応が考えられます。

- ① 各課毎に相談対応者を指名する。
- ② 新入社員に対応するメンター（同世代の助言者）を指名する。
- ③ 既存のセクション（課）などの中から、相談に対応するセクション（課）を決めて、そのセクションで相談に対応することを明らかにする。（総務セクションでの対応が考えられるが、可能であれば、それ以外の中立性の高いセクションでの対応が望ましい。）

なお、相談対応者の指名等を行ったら、従業員に周知徹底します。

## (5) 相談窓口の設置【STEP 3】

### ア 相談窓口の必要性

第3ステップとして、社内（場合により社外）に専門の相談窓口を設置します。

問題が起こった場合の相談は、まずは友人や同僚、上司に相談することが多いかもしれません。しかし、誰もがそうした相談相手がいるとは限らないこと、身近な人には相談できないケースもあることから、問題の初期段階で、気軽に安心して相談ができ、迅速かつ適切な解決能力を持った相談窓口が求められます。

### イ 相談窓口の機能

相談窓口の機能は、次の3タイプが考えられます。企業の規模、職場の実態等に応じて選択してください。

	機能概要	カウンセリング	苦情処理	苦情処理セクションへの橋渡し
【タイプⅠ】 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。	○	× (総務セクション等に対応)	× (苦情処理セクションはなし)
【タイプⅡ】 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(行為者)への働きかけ、相談者と加害者(行為者)の仲介などの解決までを担う。	○	○	× (相談窓口苦情処理までを担う)
【タイプⅢ】 苦情処理セクション橋渡し機能	苦情処理セクション(次項)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。	○	× (苦情処理は相談窓口とは別の専門のセクションで行う)	○

### ウ 相談窓口の設置にあたっての留意点

相談窓口の設置にあたっては、次の点に留意します。

- ・ 相談しやすい時間や場所への配慮。
- ・ プライバシーへの配慮ができる相談スペース（相談室）を確保する。
- ・ 窓口の社内への周知を徹底する。
- ・ 社内の産業保健スタッフや、外部の医療機関、関係機関との連携を図る。

## エ 相談担当者の選任

相談窓口における相談担当者の選任にあたっては、次の点に留意します。

- ・ 人権問題に対する十分な理解を持つ者であること。
- ・ 1人で対応せず、できる限り複数で対応できるよう、複数の者を選任する。
- ・ セクハラ、男女差別が関連するケースも考えられるため、女性を選任する。
- ・ 専門スキルの研修（相談対応の手法、カウンセリング等）を行い、資質の向上を図る。

## オ 相談の受付方法

相談の受付方法について、相談のしやすさやプライバシーへの配慮を考慮し、次の点を検討し、整理します。

- ・ 相談の方法を面談に限定するのか、電話や手紙、電子メール等でも対応するのか。
- ・ 匿名での相談を受け付けるのか。
- ・ 被害者だけでなく、広く情報を得るため、第三者や行為者・加害者（「パワハラと言われていて困惑している」「(自分の言動について)これはパワハラなのか」など）からの相談も受け付ける。

## カ 相談の流れ

① 基本的事項の説明（相談者が混乱している場合などは、冒頭ではなく、②～④の中で落ち着いてきた中で、頃あいを見て説明する。）

- ・ 相談から苦情処理までの解決方法を丁寧に説明する。
- ・ 相談者のプライバシーを守り、相談をしても、相談者に不利益にはならない旨を説明する。
- ・ 会社はパワーハラスメントを許さないスタンスであることを明確に伝える。

② 相談者の話に耳を傾け（傾聴）、精神的負担を軽減することにより、落ち着いて話ができるようにする。

③ 事実関係（相手、行為内容、時間、頻度、日時、場所など）をていねいに確認し、相談者とともに事実関係を整理していく。

### 【事実関係の確認のポイント】

- ・ 誰からそのような行為（言動）を受けたのか。
- ・ どのような言動があったのか。
- ・ その言動が起きたのは、どのような状況だったのか。
- ・ 仕事の最中か、勤務時間外か。
- ・ その言動の頻度は、どの程度か。

※被害者や行為者等の言動について、相談者の記憶にある限り正確に確認する。

④ 相談者が何を求めているかを把握し、相談者とともに問題を整理していく。

⑤ どのような解決を望むかを相談者とともに整理する。

※ 相談の一般的な心得は、p40を参照してください。

⑥ ③で事実確認した内容や相談者の要望等を相談票に記入し、整理、保存する。

## キ 解決に向けた相談

相談者が自ら解決方法を主張する場合、「クビにしてほしい」「左遷させてほしい」など極端なものになりがちです。そこで、時間をかけながら、相談者とともに要望を整理し、気持ちを落ち着かせた中で、アドバイスをすることが必要です。

### 【アドバイスの例】

- ・ 行為者に拒否の意思を示す
- ・ 行為者の上司への相談を促す
- ・ 本人の同意を得て行為者の上司に相談担当者から注意を促す

また、被害が深刻な場合は、解決のために、人事対応（配転、降格）や配慮（同一の職場内での配置換え）、さらには人事的な処分（懲戒）による解決が必要となることもあります。

こうした場合、相談レベルでの安易な提案はかえって事態を混乱させる恐れがありますので、本人の同意のもとに人事担当セクション等と調整したり、苦情処理セクションに橋渡しをしたりすることが必要です。

### 【解決方法の例】（解決手法については p50～p53 を参照）

- ・ 職場環境の改善に向けた会社の対応（朝礼や掲示などでの警告、個人的な注意、研修など）
- ・ 加害者の「反省文」や「謝罪文」の提出
- ・ 加害者への一定の対応（厳重注意、配置転換、懲戒処分）
- ・ 喪失した利益の回復（慰謝料の請求など）
- ・ 同一職場内の配置換え

## (6) 相談対応方法の共有化

以上の事項を企業・事業所の状況に併せて整理して相談対応のマニュアルを作成し、相談担当者が共有します。

### 3 苦情対応

相談対応で解決にまで持ち込めない場合、あくまで中立・公正の立場で被害者と行為者の間に立って問題の解決を図り、必要に応じ処分等を行うことが必要となります。

こうした対応を、本マニュアルでは、「苦情対応<sup>※</sup>」と呼んでいます。（「相談対応」と「苦情対応」の区別は p39 を参照してください。）

※ 本マニュアルにおける「苦情対応」は、いわゆる「クレーム対応」とは異なります。

#### (1) 苦情対応体制の整備

相談対応と苦情対応では、対応者の立場や解決に向けたアプローチなどが異なるため（p39）、できる限り、2つの対応を人的もしくは組織的に区分する体制にすることが望まれます。

体制整備の手法は、企業や事業所の規模、職場の実態に応じ、次のような形から選択してください。

#### ①人事セクションによる苦情対応

従業員の処遇や人事上の処分等を取り扱う人事セクションで対応する体制であり、人事上の処分等を含めた対応を行いやすい体制です。

しかし、処分等を行う部署が直接ジャッジを行う形となりますので、苦情の申立てをしづらくなる、処分等の結果に対して被害者や行為者に十分な納得性が得られない恐れがあるといったデメリットもあります。

#### ②相談窓口による苦情対応

相談窓口において一定の苦情対応まで行う体制で、相談窓口の機能（p44）のうち、「解決支援機能」（タイプⅡ）に対応する形です。

メインの機能は「相談」であるため、処分の勧告を行うといった本格的な苦情対応は難しく、そうした対応が必要な場合は人事セクションにつなぐことになると思われます。行為者からも事情を聞き取り、被害者と行為者の間に立って、あっせんを行うといった対応が想定されます。

なお、苦情対応にあたっては、相談対応した担当者とは別の担当者が対応することが望まれます。

#### ③独立した苦情処理セクションを設置して対応

中立性の確保を最大限確保するため、人事セクションからも相談窓口とからも独立した苦情処理セクションを設置して、苦情対応する形です。

#### 【苦情処理セクションを設置する場合の留意点】

- ・ 人事的な発想を離れて、様々な立場から検討できるように、複数セクションからの構成員による委員会形式（例：パワーハラスメント苦情処理委員会）であること

が望ましい。

- ・ パワーハラスメントに関する苦情を受け付ける「苦情処理相談窓口」を設置する。  
「苦情処理相談窓口」は、①人事セクションに設置する形、②相談窓口を設置する形、③独立して設置する形が考えられる。

## (2) 苦情対応の流れ

苦情対応担当者は、苦情の申立て内容が虚偽であることが客観的に明白である場合などを除き、原則として苦情の申立てを受け付け、できる限り速やかに対応します。

### ア 事情聴取の実施

#### (7) 被害者からの事情聴取

##### ① 被害者からの事情聴取の原則

相談対応では、広く情報を得るため、第三者等からの相談も広く受け付けますが（p45）、苦情対応は、被害者本人の明確な意思に基づき、本人の意向を確認しながら手続きを進める必要があるため、苦情対応の申立ては被害者本人のみから受け付けることとします。（友人や親などの代理人からの申立ては受け付けないこととします。）

##### ② 行為者等からの事実調査についての合意

- ・ 行為者、上司、同僚、目撃者等のうち、どの人から事情聴取をするかを確定し、被害者の合意を得ます。
- ・ 行為者等からの事情聴取における相手方への事実（被害者の訴え）の告知範囲などを確認します。
- ・ 聞き取り項目については、相談対応における事実関係確認のポイント（p45）を参照してください。

#### (イ) 行為者からの事情聴取

- ・ 被害者を守るため、事情聴取があったことや、その内容について行為者の守秘義務を設けるとともに、事情聴取を実施するにあたり、行為者に守秘義務の遵守を確認します。
- ・ その上で、事実関係や被害者の訴えの内容については、被害者の合意の範囲内で、事情聴取のために必要な最低限の事実だけを伝えます。（行為者が上司や周囲に情報を伝え、噂話になる恐れがあります。）
- ・ 行為者からの事情聴取で、被害者を侮辱するなど被害者にダメージを与える内容は、被害者にどの程度伝えるのかは、二次被害を考慮し注意が必要です。
- ・ 聞き取り項目については、相談対応における事実関係確認のポイント（p45）に準じてください。

#### (ウ) 行為者の上司や同僚からの事情聴取

行為者の上司や同僚に事情聴取を行う場合、下記項目の確認がポイントとなります。

- ・ いじめや嫌がらせのことを知っていたか否か
- ・ 結果として加害者に加担するような行為があったか否か
- ・ いじめや嫌がらせの事実を知ったときにとった対応の内容
- ・ 被害者が深刻な状況にあったことについて把握していたか否か
- ・ やめさせる努力をしたか否か、もし努力した場合は何をしたのか
- ・ やめさせる努力をしなかったとすれば、その理由は何だったのか
- ・ 事情聴取のあったこと、そこでの内容についての守秘義務について

#### イ 事情聴取等の記録・証言の取扱い

深刻なケースでは、刑事事件になることも想定し、記録の作成・保存については厳正な取り扱いをします。

##### (ア) 記録の作成・保存

- ・ 記録は、聴取内容を書面で示したり、復唱したりするなどして、必ず聴取した相手に内容に相違がないかを確認します。
- ・ メモ、日記、診断書など被害に関する証拠書類は、本人の同意を得てコピーをとります。
- ・ 適切な対応を行うためには、事情聴取等の記録をきちんと作成し、しっかりと保存することが大切です。したがって、事情聴取での聴取事項（記録票、メモ）、証拠書類のコピー等は、必ず記録として保存します。なお、異動や退職などで担当者が交替しても、記録が保存されていれば、スムーズに引き継ぎが行われます。
- ・ 個人情報が出ないように、資料の収集は必要最小限にとどめるとともに、作成及び保存に際し、プライバシーの保護について十分に留意します。

##### (イ) 刑事事件に関わる場合

ケースが刑事事件などに関わる場合、本人の言い分を口述筆記したものに署名を求め、証言として整理します。署名を拒否された場合は次のような点を伝えて理解を求めます。

- ・ その証言のみで判定がされるわけではないこと。
- ・ 署名のない証言は採用されない場合もあること。
- ・ 虚偽の証言により証言された相手の名誉を傷つけることを防ぐためにも署名が必要であること。
- ・ 証言は公表を前提とするものではないこと。

なお、録音をする場合は、相手方の了解を得てから行います。

### (3) 解決手法の概要

#### ア 4つの解決手法

苦情対応において問題の解決を図る手法として、次の4類型があります。

この4類型を意識し、企業・事業所の規模や職場の実態に応じて活用し、解決を図ることで、当事者の納得性が高く、また問題をしっかりと解消する形で、解決を図ることが期待できます。

類 型	相談者の匿名性*	概 要
I 通知	○	相談者は匿名にして、加害者に教育的指導を行う。(p51)
II 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。(p52)
III 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。(p52)
IV 調査	×	被害について最終的な調査を行い、加害者への処分などによる解決を図る。(p53)

※ 行為者に対する匿名性で、匿名性の「×」は、一般に公表するという意味ではありません。

#### イ 解決手法の選択

##### ■調査は原則として最終的な手法

- ① まず、「通知」「調整」「調停」による解決を図ります。
- ② それでも解決に至らない場合、最終的な手法として「調査」を行います。

※ ただし、重大な人権侵害が起きていると判断される深刻な事案については、直ちに「調査」を行うことも考えられます。

##### **point** 「調査」と「事実確認」「事情聴取」との違い

苦情処理における「調査」は、調査の結果によっては、行為者を加害者として認定し、何らかの処分を行うことも前提に、厳正に行うもので、相談対応における「事実確認」(p45)や苦情対応の初期段階における「事情聴取」(p48)とは異なるものです。

##### ■被害者による選択が原則

苦情対応では、「通知」において匿名とはいえ、行為者に対し所属長等から指導が行われること、また、「調整」「調停」では、場合により被害者が行為者と対面しなければならないなど、被害者の主体的な関わりが必要となります。

したがって、4つの解決手法のうち、どの手法を選択するのかは、被害者自身が選択することが原則です。

被害者が、匿名での解決を望む場合は、「通知」による解決を図ることとなります。

なお、状況に応じ、相談対応で解決が図れないか、被害者に落ち着いて考えてもらうことも必要です。

## ■被害者による解決手法の選択

したがって、解決手法の選択にあたっては、被害者に解決手法を提示し、各々の内容を十分に説明し、被害者の十分な理解のもと、主体的に選択してもらう必要があります。そのためには、どの手法が最も望ましい解決につながり、被害者の納得性が高まるのか、被害者とともに整理する必要があります。

相談者に解決手法を選択してもらうにあたっては、次の方法が考えられます。

- ① 相談対応において要望を整理し、苦情対応担当者が引き継ぎ、選択
- ② 苦情対応における苦情申立ての相談の段階で選択
- ③ 苦情対応における苦情申立ての相談を受け、苦情処理セクション（パワーハラスメント苦情処理委員会など）の意見を聞き、その意見を被害者に伝えた上で選択

## ■解決措置の着手

4つの解決手法に基づく解決措置に着手するにあたっては、上記で整理した被害者の要望を踏まえながら、事情聴取で整理した事実関係により、その必要性を判断します。

### (4) 具体的な解決手法～「通知」「調整」「調停」「調査」～

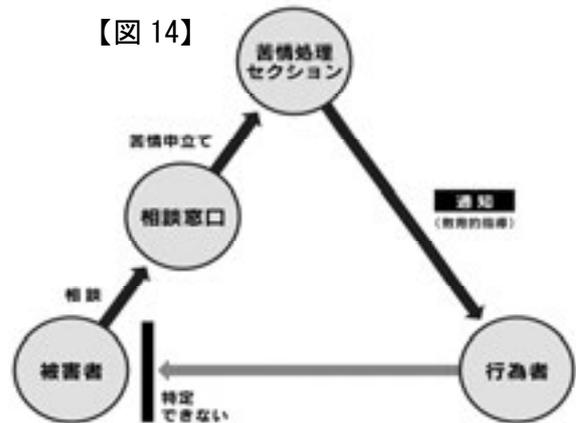
#### ア 通知

苦情の申立てを行った被害者は匿名にした上で、所属長等が口頭または文書で行為者に対して「通知」し、注意喚起や教育的指導を行い、反省を促します。（図14）

#### 【留意事項】

- 「通知」は、申立てを行った被害者が特定されないよう、被害者のプライバシーと安全の保護に最大限の配慮を行う。
- 「通知」は、行為者の所属長（または苦情処理セクション）から行う。
- 「通知」の主な内容
  - ・ 申立てられた被害内容について、プライバシーに最大限配慮した形で整理した概要を提示する。
  - ・ なぜ、その行為がパワーハラスメントに該当するのかの根拠を提示する。
  - ・ 今後、パワーハラスメント行為を行わないことや指導方法の改善等について注意を喚起する。
  - ・ 申し立てた相談者の探索、嫌がらせ、報復などを行わないよう警告する。
  - ・ 異議がある場合は、苦情処理セクションに異議を申し出ることができることを告知する。
- 「通知」による効果がなかったとの相談があった場合は、「調整」「調停」「調査」による解決について、相談者の意思を確認する。

【図14】



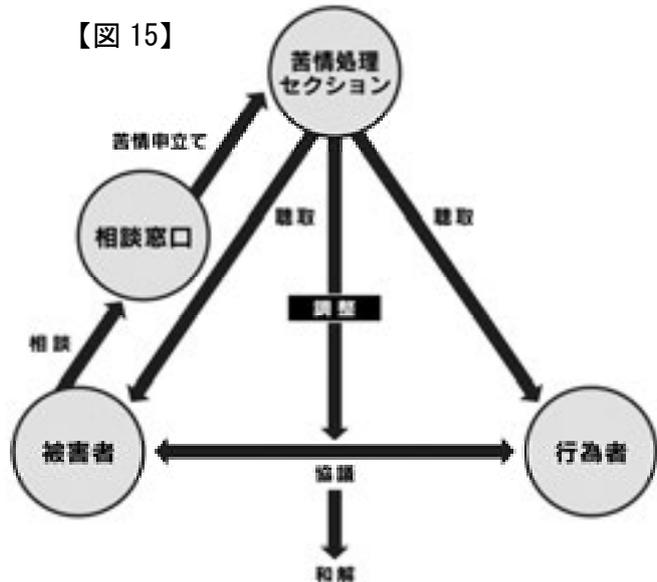
## イ 調整

被害者と行為者の双方の主張を公平な立場で聴取し、双方の合意点見いだすよう「調整」し、仲介することにより和解させる。(図 15)

### 【留意事項】

- 「調整」には、必要に応じて外部の専門家（弁護士など）を特別委員に加えることができるようにしておくと、①専門知識によるアドバイスが得られること、②第三者の客観的判断による参考意見が得られることにより、調整のプロセスへの当事者双方の信頼性が高まり、和解に向けた協議をより円滑に進めることができる。
- 「調整」が不調の場合、相談者に、苦情処理セクションに対して他の問題解決の手段を求めることができることを告知する。

【図 15】



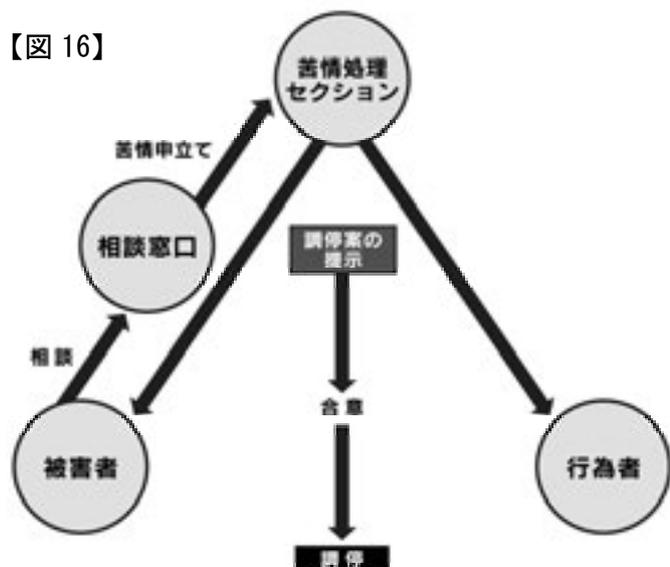
## ウ 「調停」

被害者の申立て内容（被害内容）に対し、行為者が異なる主張をし、調整ができない場合、苦情処理セクションが「調停案」を提示し、両者の合意を得ることにより解決を図る。(図 16)

### 【留意事項】

- 苦情処理セクションにおいて調停案を作成する。
- 苦情処理セクションは、当該調停案を被害者および行為者の双方に提示する。
- 被害者および行為者の両者が調停案に合意し、「調停」が成立した場合、合意文書を作成する。
- 「調停」には、必要に応じて外部の専門家を特別委員に加えることができるようにしておく。
- 「調停」が不成立の場合には、相談者に苦情処理セクションに対して他の問題解決手段を求めることができることを伝える。

【図 16】

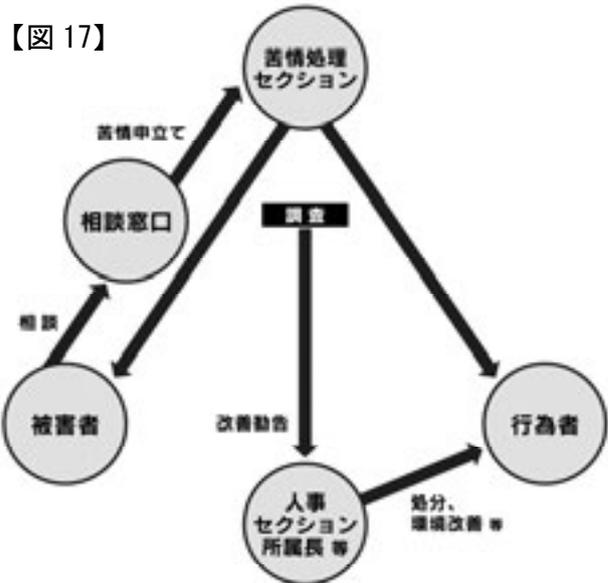


## エ 「調査」

「通知」、「調整」、「調停」による救済措置等が困難、もしくは、重大な人権侵害が起きていると判断される場合、パワーハラスメント行為の存否を確定するための「調査」を行い、調査結果に基づき、行為者の処分（懲戒）などを行う。（図 17）

### 【留意事項】

- 「調査」では、必要に応じ、被害者、関係者などの出席を求め、資料を提出させ、意見または説明を聴くことができるものとする。
- 「調査」のため出席の要請を受けた者は、意見の陳述または弁明をすることができる。
- 概ね2ヵ月以内に終了することを目途とし、迅速な解決に努める。
- ハラスメントの行為が確定された場合、苦情処理セクションは報告書により、必要な措置（懲戒処分）をとるよう、人事セクション等に改善勧告等を行う。
- 改善勧告、処分などの要請があった場合、関係所属長や人事セクション等の責任者は、苦情処理セクションに対して、勧告の実施内容についての報告義務を負う。
- 苦情処理セクションは、必要に応じ、外部の専門家を委員に加えることもできるものとする。



## 4 再発防止の措置

問題が解決したと思っても、その後問題が再燃したり、その余波が職場に悪い影響を残したりすることがあるので、解決後も再発防止に努めます。

### ■ 再発防止のポイント

- ・ 相談者への報復の禁止
- ・ 秘密の厳守の徹底
- ・ 防止研修の実施

**point** (参考) セクシュアルハラスメント再発防止に向けた措置を講じていると認められる例

- 職場におけるセクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針及び職場におけるセクシュアルハラスメントに係る性的な言動を行った者について厳正に対処する旨の方針を、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報又は啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等すること。
- 労働者に対して職場におけるセクシュアルハラスメントに関する意識を啓発するための研修、講習等を改めて実施すること。
- セクシュアルハラスメントに関する相談が寄せられた場合は、たとえ事実確認ができなくても、これまでの防止対策に問題がなかったかどうか再点検し、改めて周知を図りましょう。
- 社内で相談しづらい雰囲気がないか、相談の対応状況を検討しましょう。  
(厚生労働省「事業主の皆さん 職場のセクシュアルハラスメント対策はあなたの義務です!!」)

## 5 外部機関の活用

### ■社内の相談対応の課題

厚生労働省が委託により実施した「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」（平成24年7月～9月）では、過去3年間にパワーハラスメントを受けた経験がある人の対応について、「人事等の社内の担当部署に相談した」が3.9%、「社内の相談窓口相談した」が1.8%と、極めて低い数値となっています。一方で、「何もしなかった」が46.7%で、半数近くとなっています。こうしたことから、パワーハラスメントの被害をいかに相談に結びつけ、早期に解決を図ることができるかが大きな課題であることが改めて浮き彫りになりました。

特に中小企業では、被害者は、企業内解決に対して次のような不安を抱きがちです。

- ・ 人間関係が緊密な中で、プライバシーが確保されるのか。
- ・ 周知の間柄が予断や偏見を生み、中立・公正な判断をしてもらえないのではないか。
- ・ 職場の地位や力関係が働き、納得のいかない強引な解決に導かれるのではないか。
- ・ 法規や裁判例などの知識が乏しく、狭い世界の中で、正しい判断をしてもらえるのか。

### ■外部機関のサービス利用との組み合わせも検討要素に

こうしたことから、中小企業では大企業にもまして、相談等への対応の体制が十分機能しない恐れもあります。また、社内の人的資源に限られていることから、企業内解決のみにこだわるのではなく、社外の外部機関のサービスを併せて利用し、社内の資源と社外の資源を上手に組み合わせ、対策を進めることも検討する必要があります。

#### ■ 外部機関によるサポート（例）

- ① 関連情報の提供
- ② 具体的な事案に関するアドバイス
- ③ 研修講師の派遣、研修用ビデオ等の紹介
- ③ 企業に代わり、社員からの相談対応、カウンセリングなどを実施

### ■企業内の主体的取組みを基本に

ただし、職場のパワーハラスメントは、働く者すべてが当事者となりうる問題であり、すべての従業員が自らの職場を見つめ直すとともに、管理職が職場のマネジメントの改善に取り組むことが対策の最も基本的な考え方になりますので、民間有料サービスに“丸投げ”するだけの対応では、問題の解決につながらない恐れがあります。

パワーハラスメント対策は、企業内の主体的取組みがあくまで基本です。本マニュアルを参考にできることから取り組んだ上で、外部機関の活用も検討してみてください。

### ■具体的な外部機関

ここでは、外部資源として、行政機関によるサービスについては、労働問題としてのパワーハラスメント問題の解決の観点から、神奈川県「かながわ労働センター」を、民間企業による有料サービスについては、メンタルヘルスとしてのパワーハラスメント問題の解決の観点から、EAP（employee assistance program）と言われるサービスを紹介します。

## (1) かながわ労働センター

神奈川県「かながわ労働センター」では、労使間のトラブルが円満に解決され、合理的な労使関係が確立できるよう中立的な立場から問題点を整理し、法律や判例の考え方を説明し、状況に応じた具体的な解決方法や解決に至る道筋を助言する労働相談等の事業を実施しています。相談は無料で、相談に関して秘密は厳守します。労働者だけでなく使用者からの相談も受け付けています。(巻末資料参照)

### 【主なサービス】

- ・ 一般労働相談
- ・ あっせん指導（自主的解決が困難で相談者からの要請があった場合に、かながわ労働センターの判断に基づき、労使間の自主的な話し合いの仲介等を行います。）
- ・ 働く人のメンタルヘルス相談
- ・ 各種労働講座の開催、出前労働講座の実施
- ・ 事業所訪問（事業所を訪問し、労務管理等の助言等を行う）
- ・ 啓発資料の作成・配布

## (2) E A P

E A Pは、従業員支援プログラム（employee assistance program）の省略形で、もともとは、企業内で従業員のメンタルヘルスケアのための包括的なプログラムを作成し、実施することを意味していますが、こうした取組みを外部の企業や専門家に委託ないし委嘱する「外部E A P」のことを一般に「E A P」と呼んでいます。

### 【主なサービス（例）】

- ・ 社外相談窓口の開設
- ・ カウンセラーの派遣
- ・ メンタルヘルス研修の実施（管理職研修等）
- ・ 従業員のストレスチェック
- ・ メンタル不調による休職者の職場復帰支援

### **point** （参考）職場における心の健康づくりにおける事業場外資源の例

- ・ 地域産業保健センター
- ・ 都道府県産業保健推進センター（メンタルヘルス対策支援センター）
- ・ 健康保険組合 ・ 労災病院 ・ 中央労働災害防止協会
- ・ 労働者健康保持増進サービス機関
- ・ 労働衛生コンサルタント、産業カウンセラー、臨床心理士、精神保健福祉士等
- ・ 精神科、心療内科等の医療機関 ・ 地域保健機関
- ・ 各種相談機関等 ・ 産業医学振興財団
- ・ 医師会（日本医師会及び都道府県医師会） ・ 産業医科大学  
（厚生労働省・独立行政法人労働者健康福祉機構「職場における心の健康づくり」）