

〔令和5年度厚生労働省委託事業〕

## 職場におけるハラスメント対策 (人事労務担当者・相談窓口担当者向け研修)

- 人事労務担当者・相談窓口担当者の役割
- 人事労務担当者・相談窓口担当者の具体的な対応

# はじめに～本研修の目的～

---

職場においては、さまざまなハラスメントの問題が存在します。ハラスメント行為は、働く人の個人としての尊厳を不当に傷つける、社会的に許されない行為です。

また、企業にとっても社会的信用を失うことになり、経営上のリスクとなり得る問題です。

本研修では、「**パワーハラスメント**」「**セクシュアルハラスメント**」および「**妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント**」について、**人事労務担当者・相談窓口担当者として正しく理解し、どのように取り組むか**を学びます。

※カスタマーハラスメント、就活ハラスメントに関する研修は別途ご用意しています。

# はじめに～ハラスメントの発生状況～

令和2年度「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」（厚生労働省）によると…

## <パワーハラスメント>

- 回答者（全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者）のうち、  
**31.4%**（約3人に1人）が、過去3年間に勤務先でパワハラを一度以上経験したと回答した。

## <セクシュアルハラスメント>

- 回答者（全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者）のうち、  
**10.2%**（約10人に1人）が、過去3年間に勤務先でセクハラを一度以上経験したと回答した。

## <妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント>

- 過去5年間に就業中に妊娠/出産を経験した**女性労働者**の中で、  
**26.3%**（約4人に1人）が、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントまたは不利益取扱いを受けたと回答した。
- 過去5年間に育児に関わる制度を利用しようとした**男性労働者**の中で、  
**26.2%**（約4人に1人）が、育児休業等に関するハラスメントまたは不利益取扱いを受けたと回答した。

職場におけるハラスメントは非常に身近な問題です！！

# **1. 人事労務担当者・相談窓口担当者の役割**

## (1) 相談窓口の体制整備・適切な対応の重要性について

相談窓口の対応・体制の整備は、**ハラスメントの防止措置義務**として定められています。

職場におけるハラスメントを防止するため、厚生労働大臣の指針では具体的に、次のような取組が求められています。

### 事業主が雇用管理上講ずべき措置

- (1) 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
- (2) **相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備**
- (3) **職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応**
- (4) **併せて講ずべき措置（プライバシー保護、不利益取扱いの禁止等）**
- (5) **職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置**

※ (5)については職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントを防止するために講ずべき措置のみ適用

人事労務担当者、相談窓口の対応は、ハラスメント防止のため求められる取組のうち、**(2)(3)**にあたる重要な役割を果たしています。企業として取り組むべき大切な役割と捉え、ハラスメント対策に取り組む必要があります。

## (2) 相談対象とするハラスメント

---

相談窓口として取り扱うハラスメントを拡大させることが求められます。

各ハラスメントの定義や判断基準については、下記の教材でご確認ください！

- I. 職場におけるハラスメント対策（事業主向け）
- III. カスタマーハラスメント対策
- IV. 就活ハラスメント対策

新たに注目されるようになった“カスタマーハラスメント”、“就活ハラスメント”は、その対応が望ましい取組とされており、今後従業員や就活生等から相談を受ける可能性がありますので、その考え方や判断基準について整理しておくといよいでしょう。

## **2. 人事労務担当者・相談窓口担当者の 具体的な対応**

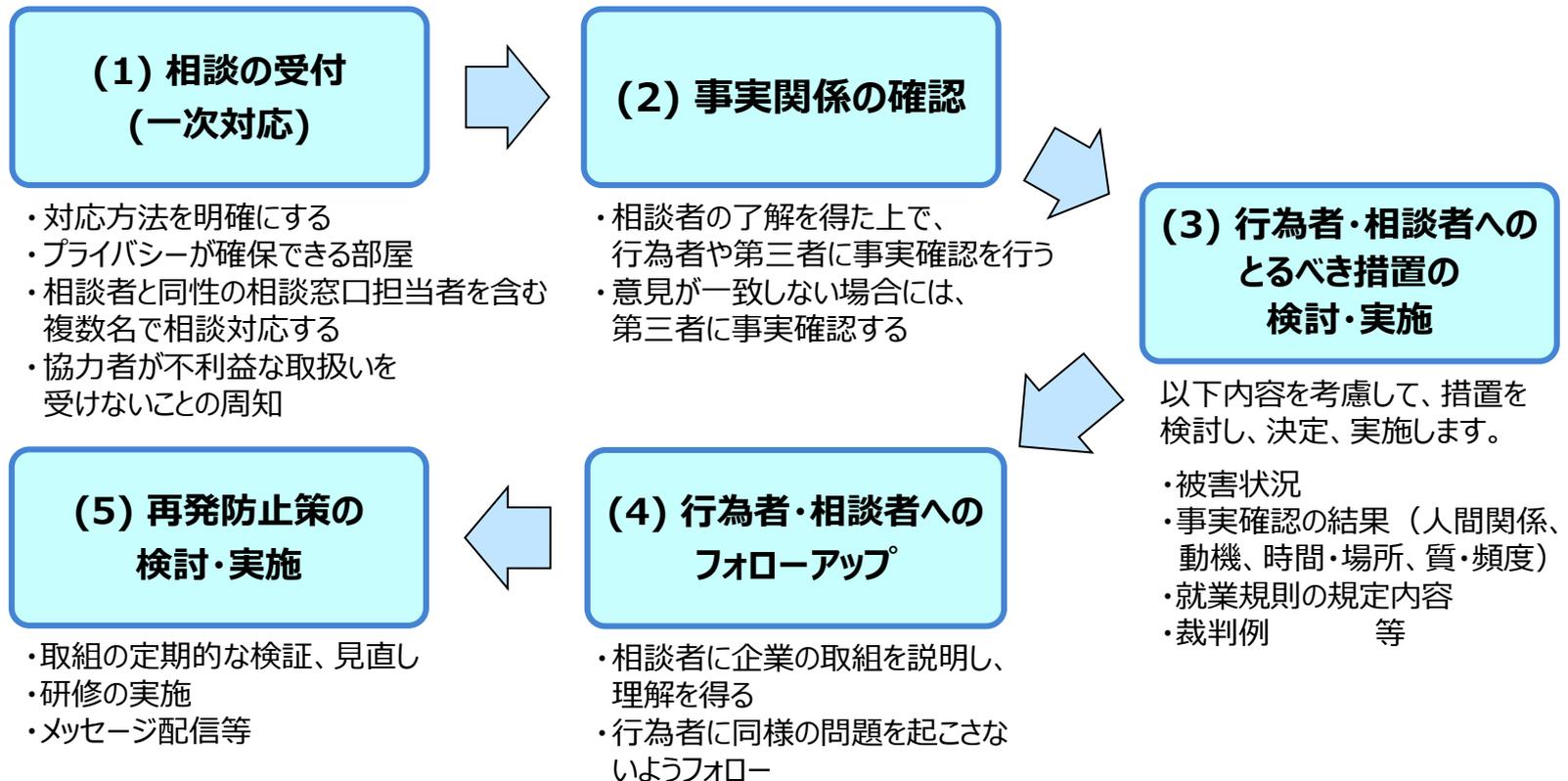
## 2. 人事労務担当者・相談窓口担当者の具体的な対応

# 相談対応の流れ（全体像）

相談窓口担当者が相談を受けた場合、必要に応じ人事部門と連携し、迅速に対応します。問題が大きくなる前に早急に対応することで、ハラスメント事案の解決に近づきます。

下図のうち「相談の受付（一次対応）」は相談窓口（相談窓口担当者）が担いますが、それ以降相談窓口がどこまでを担うか、どこから人事部門に引き継ぐかは企業によります。

### 【解決までの流れのイメージ】



## 2. 人事労務担当者・相談窓口担当者の具体的な対応

### (1) 相談窓口の設置について

#### ポイント

- ☑ 従業員が相談できるように相談窓口を設置し、周知する。
- ☑ 相談しやすくするために、相談者の秘密が守られることや不利益な取扱いを受けないことなどを明確にし、周知する。
- ☑ 相談窓口担当者が十分な対応スキルを持てるよう、対応マニュアルの整備や対応研修なども準備しておく。また、必要に応じて人事担当者及び相談者の上司と連絡を取れる体制とする。
- ☑ 社内に相談窓口を設置するのが難しい場合は、社外の相談窓口の設置を検討する。

※なお、学生（就活生）向けには就活ハラスメント相談窓口も設置し、周知することも望まれます。

#### 《内部相談窓口の設置（例）》

- 管理職や従業員をハラスメント相談員として選任して相談対応
- 人事労務担当部門
- コンプライアンス担当部門/監査部門/人権（啓発）部門/法務部門
- 社内の診察機関、産業医、カウンセラー
- 労働組合

#### 《外部相談窓口の設置（例）》

- 弁護士や社会保険労務士の事務所
- ハラスメント対策のコンサルティング会社
- メンタルヘルス、健康相談、ハラスメントなど相談窓口の代行を専門に行っている企業

## (2) 相談対応の受付（一次対応）

### ポイント

- ☑ 相談者が相談しやすいよう、プライバシーが確保できる部屋を準備する。また、秘密が守られることや相談窓口でどのように対応するか明確にする。
- ☑ 1回の相談時間は長くても1時間程度とする。

### 利用しやすい相談窓口にするため

- 相談者が相談しやすいよう、相談者が不利益な取扱いを受けないことを明確にします。事実関係の調査に協力した人も不利益を受けないようにし、その旨を従業員に周知しましょう。
- プライバシーが確保できる部屋を準備し、秘密が守られることや相談窓口でどのような対応をするか明確にしましょう。
- 相談は面談だけでなく、電話・メールなど複数の方法で受けられるよう工夫しましょう。

### 相談窓口担当者の心構え

- 相談者の話をゆっくり、時間をかけて聞き、話を急かさないようにしましょう。但し、1回の相談時間は長くとも1時間程度とし、1回で終わらない場合は、次の相談日を設けて切り上げます。
- 相談者の主張を正確に把握することが目的のため、自分の価値観や偏見から意見を言うことは原則として控えましょう。

## (2) 相談対応の受付（一次対応）

### 相談窓口における“適切な対応”とは

- 「内容や状況に応じ適切に対応する」とは、具体的には、相談者や行為者などに対して、一律に何らかの対応をするのではなく、労働者が受けているハラスメントの性格・態様によって、状況を注意深く見守る程度のものから、上司、同僚などを通じ、行為者に対し間接的に注意を促すもの、直接注意を促すものなど、事案に即した対応を行うことが望まれます。  
また、対応に当たっては、公正な立場に立って、真摯に対応しなければなりません。相談窓口担当者が相談を受けて終わりなのではなく、事業主がどのように判断したのか、今後組織としてどのように対応していくのか等を相談者本人にフィードバックすることも大切です。
- ハラスメントが実際に確認される場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、職場におけるハラスメントに該当するか否か微妙な場合も、広く相談に対応することが望まれます。
- いわゆる「二次被害（相談者が相談窓口担当者の言動などによってさらに被害を受けること）」を防止するための行動も求められます。
- 相談・苦情を受けた後、問題を放置しておく、問題を悪化させ、被害を拡大させてしまったり、適切に対応してくれないと誤解を受けることとなりますので、初期の段階での迅速な対応が必要です。
- 対応に時間を要する場合、その状況や対応に必要な期間等をあらかじめ相談者に伝えるようにしましょう。

## (2) 相談対応の受付（一次対応）

### 相談に対する傾聴の方法（その1）

1回の面談時間は、50分程度が適当です。相談者が主張する事実を正確に把握することが目的ですので、意見を言うことは原則として控えましょう。

※相談者に共感を示さない以下のような言葉は、厳禁です。

- 「ハラスメントを受けるなんて、あなたの行動にも問題（落ち度）があったのではないかと相談者を責める。
- 「どうして、もっと早く相談しなかったのか」と責める。
- 「それは、ハラスメントですね。それは、ハラスメントとは言えません」と断定する。
- 「これくらいは当たり前、それはあなたの考え過ぎではないか」と説得する。
- 「そんなことはたいしたことではないから、我慢した方がよい」と説得する。
- 「（行為者は）決して悪い人ではないから、問題にしない方がいい」と説得する。
- 「そんなことでよくよせずに、やられたらやり返せばいい」とアドバイスをする。
- 「個人的な問題だから、相手と二人でじっくりと話し合えばいい」とアドバイスをする。
- 「そんなことは無視すればいい」とアドバイスをする
- 「気にしても仕方がない。忘れて仕事に集中した方がよい」とアドバイスをする

## (2) 相談対応の受付（一次対応）

### 相談に対する傾聴の方法（その2）

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、相談窓口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。相談者と相談窓口担当者と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ません。

相談者が何を望んでいるのかを十分確認できた場合や、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、不満を感じることもなく、結果として相談対応がうまくいきます。

相談窓口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、不満を感じます。

相談に当たっては、相談者の話に真摯に耳を傾け、相談者の意向などを的確に把握することが必要です。特に、ハラスメントを受けた心理的影響から理路整然と話すことができない場合がありますので、忍耐強く聞くように努めましょう。

また、相談を受ける場所や時間帯等も、相談者が安心して相談できる状況となるよう工夫しましょう。

## (3) 事実関係の確認

### ポイント

- ☑ 事実確認は、被害の継続、拡大を防ぐため、相談があったら迅速に開始する。
- ☑ 事実確認に当たっては、当事者の言い分、希望などを十分に確認する。
- ☑ 相談者が行為者の言動に拒絶していないことが必ずしもハラスメントを受けたことを否定することにはならないことに留意する。
- ☑ ハラスメントがあったのか、またはハラスメントに該当するか否かの判断に時間を割くのではなく、問題となっている言動が直ちに中止され、就業環境が改善されることが優先される。

相談窓口担当者、人事部門または専門の委員会等は、相談者からあらかじめ了承を得た上で、行為者からも事実関係を確認することが求められます。その際、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止め方など、その認識にも適切に配慮する必要があります。

セクシュアルハラスメントの場合は、必要に応じて、他の事業主に事実関係の確認に協力を求めることも含まれます（協力を求められた事業主には、これに応じる努力義務があります）。

### 相談者と行為者の間で事実関係に関する主張が一致しない場合…

- 第三者からも事実関係を確認しましょう。

### 事実関係の確認を試みたが、解決が困難な場合…

- 調停会議による調停の申請を行うことや、中立な第三者機関に紛争処理を委ねる方法もあります。

## (参考) 行為者聞き取り票

第 回 面談日時	年 月 日( ) : ~ :
担当者	
対象者 (氏名・所属)	
事実確認	<ul style="list-style-type: none"><li>・相談者との関係</li><li>・相談者が主張している事実関係の有無、相違点等 相談のような言動があったか</li><li>・いつ、どこで、どのような言動であったか</li></ul>
行為者の対応・意向	<ul style="list-style-type: none"><li>・なぜ、そのような言動を取ったか</li><li>・加害行為の意識の有無</li><li>・謝罪等の意思の有無</li></ul>
第三者/目撃者	
行為者への対応・説明事項	
次回予定	年 月 日( ) : ~ :
面談後の対応状況	

## (4) 行為者・相談者へのとるべき措置の検討・実施

### ポイント

- ☑ 事実確認の結果を3つのパターンで整理するなどして、対応策を検討する。
  - ハラスメントがあったと確認できる場合
  - ハラスメントがあったと確認することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合
  - ハラスメントの事実が確認できない場合
- ☑ 特に、「ハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合」は、ハラスメントに該当するかを判断しようとするのではなく、行為者の行動や発言にどのような問題があったのかを明確にするようにする。

### 考慮すべき事項

- 企業としてどのような対応をとるかは、ハラスメントの定義や行為類型に照らし合わせ、以下の要素を考慮して検討を行います。
  - 相談者の被害の状況（身体的、精神的な被害の度合い）、心情 等
  - 相談者、行為者、第三者への事実確認の結果  
相談者と行為者の人間関係／当該行為の目的や動機／時間や場所／  
該当行為の程度(質)や頻度(量)

## 2. 人事労務担当者・相談窓口担当者の具体的な対応

# (4) 行為者・相談者へのとるべき措置の検討・実施

- 相談者および行為者双方の言動や発言に問題があったと考えられる点
- 就業規則等の規定内容
- ハラスメントの裁判例（どのような場合に企業、行為者の法的責任が問われているか）

### 行為者への対応（措置）

- 対応案として、行為者への注意・指導、行為者から相談者への謝罪、人事異動、懲戒処分などが考えられます。
- 対応案の検討にあたって、判断に迷う場合は顧問弁護士や社会保険労務士、弁護士会の法律相談、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに相談することが考えられます。

### **《留意点：ハラスメントがあったと判断することはできないが、そのままでは事態が悪化する可能性があり、何らかの対応が必要な場合》**

この場合、対応案の検討にあたって重要なことは、ハラスメントに該当するかどうかの判断ではなく、行為者の行動や発言（相談者に問題がある場合はその行動や発言も含む）にどのような問題があったか、どうすべきかを明確にすることです。

行動や発言にどのような問題があったのか具体的に明確にし、行為者に改善を促すことで、事態が悪化する前に速やかに解決につなげるようにしましょう。

## (4) 行為者・相談者へのとるべき措置の検討・実施

### 被害者・行為者への適切な措置について

**職場におけるハラスメントの事実が確認できた場合、速やかに被害者および行為者に対する措置を適正に行いましょう。**

#### <被害者に対する適正な措置について>

- 被害者に対する適正な配慮の措置には、職場におけるハラスメントにより休業を余儀なくされた場合等であってその労働者が希望するときには、本人の状態に応じ、原職又は原職相当職への復帰ができるよう積極的な支援を行うことも含まれます。

#### <行為者に対する適正な措置について>

- ハラスメントの事実が確認されても、往々にして問題を軽く考え、あるいは話が広がるのを避けるため内密に処理しようとしたり、個人間の問題として当事者の解決に委ねようとした事例がみられます。しかし、こうした対応は、問題をこじらせ解決を困難にすることになりかねません。
- 適正な解決のためには、相談の段階から、事業主が真摯に取り組み、行為者への制裁は、公正なルールに基づいて行うことが重要です。
- 行為者に対して懲戒規定に沿った処分を行うだけでなく、行為者の言動がなぜハラスメントに該当し、どのような問題があるのかを真に理解させることが大切です。

## (5) 行為者・相談者へのフォローアップ

### ポイント

- ☑ 相談者・行為者の双方に対して、企業として取り組んだこと（事実関係についての調査、対応の内容とその考え方）を説明し、理解を得る。
- ☑ 行為者に、行為者の行動や発言にどのような問題があったかを伝え、今後同様の問題が起こらないようにする。
- ☑ 相談者の仕事の進め方などに問題があった場合も同様にどのような問題があったのか伝え、再発防止に繋げる。

### 相談者へのフォローアップ

- 相談者への対応が不十分だと、相談に来た従業員からは、会社は何もやってくれない、相談しても無駄だなどと逆に不信感を与え、事態が悪化してしまうこともあります。そのため、関係部署と協力し、途中経過のフィードバックなどを相談者に行います。

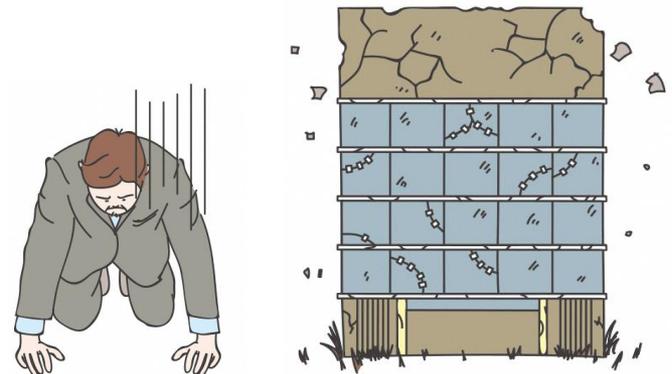
### 行為者へのフォローアップ

- 行為者は、部下を教育していると考えているなど、ハラスメントに該当する行為をしていることを自覚していない場合があります。十分な説明もなく処分すると、不利益取扱いと受け取り、行為者自身も心身の健康に不調を来す可能性があります。処分をする場合、行為者にその理由を説明し、理解してもらうことが重要です。

## (5) 行為者・相談者へのフォローアップ

### 行為者が経営者や役員の場合

- 行為者が経営者や役員の場合でも、ハラスメントを放置すると企業や経営者自身が法的な責任を問われる可能性があります。
- 経営者や役員によるハラスメント行為により、従業員のモチベーションが低下し、職場の雰囲気も悪くなり、生産性が低下することをしっかり理解してもらい、企業からハラスメントをなくすために、まず、経営者や役員がハラスメント行為を行わないことが重要であることを伝えましょう。
- 経営者や役員のハラスメントがあったと相談があっても、社内で解決することが難しい場合があります。その際は、都道府県労働局の総合労働相談コーナーや都道府県庁や都道府県労働委員会などの行政機関を利用することや、労働組合との交渉の場を活用することも検討しましょう。



## (6)再発防止策の検討・実施

### ポイント

- ☑ 取組内容の定期的検証・見直しを行うことで、より効果的な再発防止策の策定、実施に取り組む。

### 再発防止への考え方

- 個別のハラスメント問題解決後も同様の問題が発生することを防ぐため、取組を継続し、従業員の理解を深め再発防止につなげることが重要です。加えて、プライバシーを配慮しつつ、同様の問題が発生しないように社内の主要な会議で情報共有することも大切です。
- 解決にあたって、行為者を処分するだけでなく、同じことが再び繰り返されないように、次のような視点をもって解決を図っていくことも大切です。
  - 対応後の職場が相談者にとって、安全で快適な環境となっているか
  - 行為者が同様の問題を起こすおそれはないか
  - 新たな行為者が発生する環境となっているかいないか

## (6)再発防止策の検討・実施

---

### 再発防止策

#### ➤ 行為者に対する再発防止研修の実施

ハラスメント行為の再発を防ぐため研修を実施します。行為者、被害者の立場も配慮し行うことが必要です。社外セミナーなどに参加してもらい、レポート提出させることも一つの方法です。

アサーション（自分と相手を大切にす表現技法）研修、アンガーマネジメント研修、リーダーシップ研修などで、コミュニケーションの手法、効果的な指導方法を学んでもらうことも重要です。

#### ➤ ハラスメント発生時のメッセージ発信

ハラスメント発生時には、可能であれば何らかのメッセージ・情報の発信をするとよいでしょう。各職場の長である管理職に注意喚起をするだけでも効果が見込めます。

#### ➤ ハラスメント事例の活用

社内で発生したハラスメント事例を記録し、今後の取組に活用することが考えられます。事例ごとに検証し、新たな防止策を検討したり、トップメッセージや企業ルール、研修等の見直し・改善に役立てることが望めます。

## (参考) カスタマーハラスメントの相談対応について

カスタマーハラスメントは、その他のハラスメントと相談対応の流れが異なることが想定されます。

企業の業種や業態、企業文化（顧客への対応方針）などの違いから定義や判断基準が異なるため、各社であらかじめカスタマーハラスメントの定義や判断基準を明確にした上で、**企業内の考え方、対応方針を統一して現場（相談窓口）と共有しておくことが重要**となります。

### (参考) 厚生労働省カスタマーハラスメント対策企業マニュアルで示される定義・判断基準

<カスタマーハラスメントとは>

顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

<カスタマーハラスメントの判断基準>

一つの尺度として、

- ①顧客等の要求内容に妥当性はあるか、
- ②要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲であるか

という観点で判断することが考えられます。

詳細は「Ⅲ. カスタマーハラスメント対策」の教材をご参照ください

# まとめ ～ハラスメント対策チェック～

本日のセミナーを踏まえて、自社における職場のハラスメント防止対策、相談体制についてチェックしてみましょう。

No.	チェック項目	✓
1	セクハラ・パワハラを含むあらゆるハラスメントの相談に対応する相談窓口を設置している。	
2	相談窓口について、全社員に周知している。	
3	相談窓口担当向けの対応マニュアルの用意や研修の実施がある。	
4	相談の受付時には個室の用意等、プライバシーが守られている。	
5	面談だけでなく、電話やメールなど複数の方法で相談を受け付けている。	
6	1回の面談時間は50分程度とし、傾聴（ゆっくり時間をかけて聴くこと）を心掛けている。	
7	相談を受けたら迅速に事実確認を行い、適宜相談者へのフォローアップをしている。	
8	ハラスメント行為者から事実確認をする場合、相談者にはあらかじめ了承を得ている。	
9	ハラスメント事案が発生した場合、行為者、相談者双方に対して、判定結果および企業としての対応を説明することとしている。	
10	ハラスメント行為者に対し、その行為がハラスメントに該当する理由を説明し理解を促すなどのフォローアップをしている。	