

企業におけるハラスメント対応実務者のための

ハラスメント相談・通報窓口 対応マニュアル



改正パワハラ法では、事業者がハラスメントの通報を受けた場合には、迅速かつ適切な対応を取らなければならないとされています。

では、具体的にはどのような対応を取るべきなのでしょうか。ポイントを解説します。



- 1 相談・苦情への対応の流れ（例）
- 2 パワハラとは何か
- 3 パワハラの種類
- 4 相談・苦情対応
 - (1)相談受付
 - (2)調査
 - (3)事実認定
 - (4)措置・処分

2

3

4

5

6

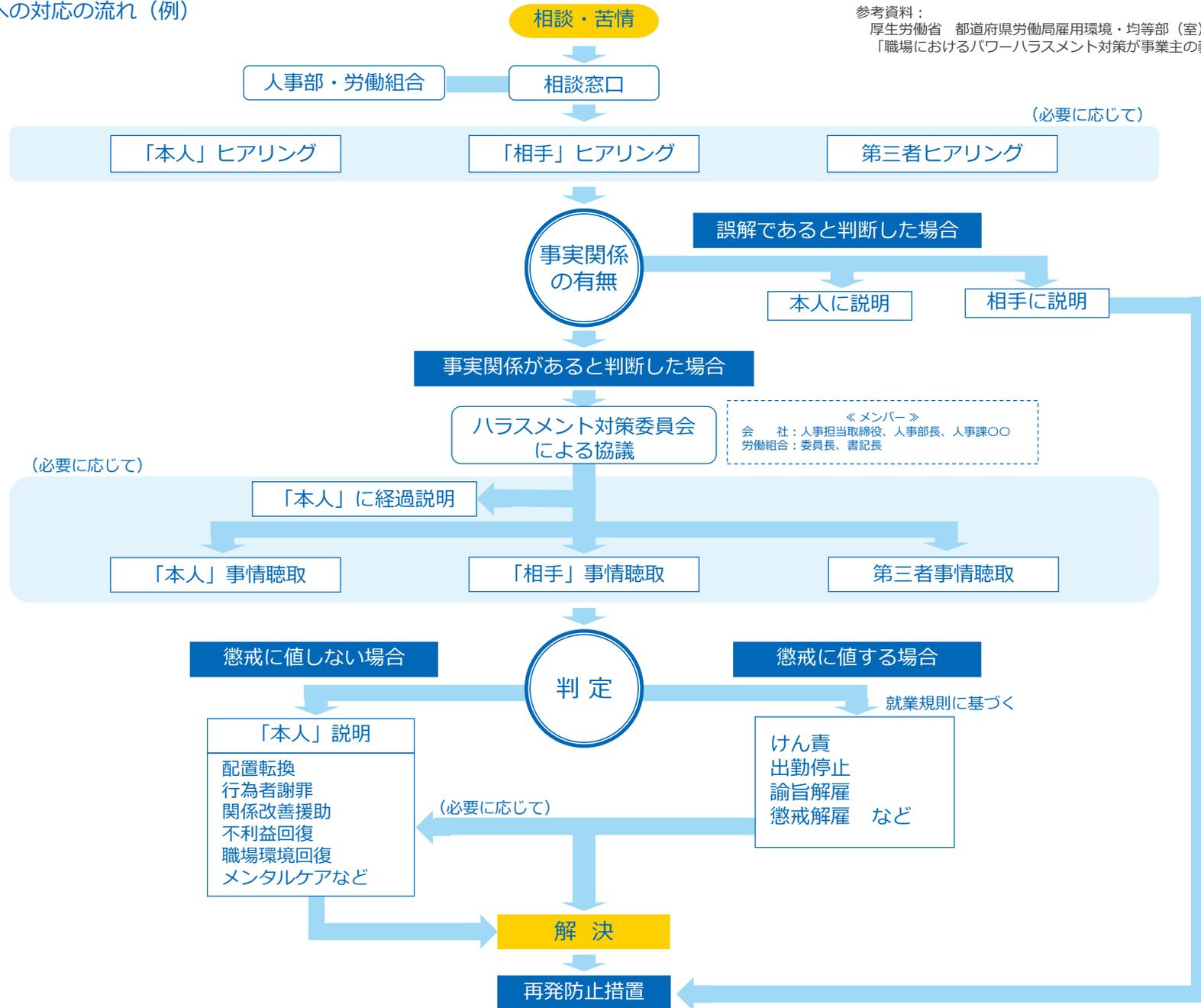
7

8

アンカーライン
ハラスメント社外窓口サービス  Anchor Line

1 相談・苦情への対応の流れ（例）

参考資料：
厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部（室）パンフレット
「職場におけるパワーハラスメント対策が事業主の義務になりました！」
（令和4年1月）



2 パワハラとは何か？

パワハラ 3要素

- ① 職場において優越的な関係を背景とした言動
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
- ③ 労働者の就業環境が害される

3つの要素を
全て満たすもの

パワハラ

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワハラには該当しません。

職場 とは

事業主が雇用する労働者が **業務を遂行する場所** を指します。

以下のような場所も「職場」に含まれる場合があります。

出張先



業務で使用する車



取引先との打合せ場所



労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、労働者が業務を遂行する場所であれば「職場」に含まれますが、その判断に当たっては、**職務との関連性、参加者、参加や対応が強制的か任意か**といったことを考慮して個別に行う必要があります。

優越的な関係を背景とした言動 とは

業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が **パワハラをしたとされる行為者**（以下「行為者」という。）に対して **抵抗や拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景**として行われるものを指します。

例えば、

- ・職務上の地位が **上位**の者による言動
- ・同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動 とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないものを指します。

該当性判断に際しての考慮要素

- 当該言動の目的
- 当該言動を受けた労働者の問題行動の有無
- 内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況
- 業種・業態
- 業務の内容・性質
- 当該言動の態様・頻度・継続性
- 労働者の属性や心身の状況（※）
- 行為者の関係性等

（具体例）

- ・ミスをしたことに対して「死ね」と言う。
- ・何時間もの間叱責する。
- ・その他当該行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

※ 「属性」
（例）経験年数や年齢、障害がある、外国人である 等
「心身の状況」
（例）精神的又は身体的な状況や疾患の有無 等

労働者 とは

正規雇用労働者のみならず、**パートタイム労働者、契約社員など**いわゆる非正規雇用労働者を含む、**事業主が雇用する全ての労働者**をいいます。



就業環境が害される とは

当該言動により、労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

判断基準：平均的な労働者の感じ方 ※1回でも就業環境を害する場合あり

3 パワハラ6つの類型

職場におけるパワハラの状況は多様ですが、代表的な言動の類型としては以下の6つの類型があり、類型ごとに典型的にパワハラに該当し、又はしないと考えられる例としては以下のようなものがあります。

① 身体的な攻撃

(暴行・傷害)



該当すると考えられる例

- 殴打、足蹴りを行う。
- 相手に物を投げつける

該当しないと考えられる例

- 誤ってぶつかる

企業において該当性が問題になった実例

- 指導に熱が入り、手が出てしまった。
(頭を小突く、肩をたたく、胸倉をつかむなど)
- 繰り返しミスをする部下に対し、ヘルメットの上から叩く等の体罰を与えた。
- 指導に熱が入り、物を投げて怪我をさせた。
- 宴会の席でのマナーに関する注意が過熱し、後輩を蹴飛ばした。

② 精神的な攻撃



該当すると考えられる例

- 人格を否定するような言動を行う。
(相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む)
- 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返す。
- 他の労働者の面前における大声で威圧的な叱責を繰り返す。
- 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛に送信する。

該当しないと考えられる例

- 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して、一定程度強く注意する。
- その企業の業務内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意する。

企業において該当性が問題になった実例

- 「バカ」「ふざけるな」「役立つ」「給料泥棒」「死ぬ」等暴言を吐く
- 大勢の前で叱責する、大勢をあて先に入れたメールで暴言を吐く
- 十分な指導をせず、放置する
- 指導の過程で個人の人格を否定するような発言で叱責する
- ため息をつく、物を机にたたきつけるなど威圧的な態度を取る

③ 人間関係からの切り離し



該当すると考えられる例

- 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする。
- 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる。

該当しないと考えられる例

- 新規に採用した労働者を育成するために短期集中的に別室で研修等の教育を実施する。
- 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる。

企業において該当性が問題になった実例

- ある社員のみを意図的に会議や打ち合わせから外す
- 仕事を割り振らず、プロジェクトから疎外する

※これらの例は限定列举ではありません。また個別の事案の状況等によって判断が異なることもありえますので、事業主の方は十分留意して、職場におけるパワハラに該当するか微妙なものも含め、広く相談に対応するなど適切な対応が求められます。

④ 過大な要求



該当すると考えられる例

- 長期にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境での勤務に直接関係のない作業を命ずる。
- 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する。
- 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる。

該当しないと考えられる例

- 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる。
- 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる。

企業において該当性が問題になった実例

- 英語が苦手な社員を海外業務に就かせる
- 十分な指導を行わないまま、過去に経験のない業務に就かせる
- 自分の業務で手一杯であるのに、他の同僚の仕事を振られた
- 資料作成を行うため、休日出勤を強いられた

⑤ 過小な要求



該当すると考えられる例

- 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる。
- 気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない。

該当しないと考えられる例

- 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する。

企業において該当性が問題になった実例

- プロジェクトに参加させてもらえず、本人から「経営貢献したい」と相談があった

⑥ 個の侵害



該当すると考えられる例

- 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする。
- 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ず、当該労働者の了解を得ず他の労働者に暴露する。

該当しないと考えられる例

- 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う。
- 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す。

企業において該当性が問題になった実例

- パートナーや配偶者との関係など、プライベートを詮索する
- しつこく飲み会に誘う、職場の懇親会を欠席するに当たり理由を言うことを強要する

参考資料：厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部(室)パンフレット
「職場におけるパワーハラスメント対策が事業主の義務になりました！」(令和4年1月)

4 相談・苦情対応

(1) 相談受付

(2) 調査

(3) 事実認定

(4) 措置・処分

相談窓口の設置

従業員が相談しやすい相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみを作りましょう。

相談窓口には、**内部相談窓口**と**外部相談窓口**があります。それぞれの窓口がパワハラを含めたさまざまな相談に対応できると、相談しやすくなります。

内部相談窓口の設置例

- ・管理職や従業員をパワー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
- ・社内の診察期間、産業医、カウンセラー



外部相談窓口の設置

- ・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



従業員が安心して相談できる窓口であると感じることが、最も大切です！

相談対応手順（例）

(1) 相談受付

相談窓口での一次対応
相談者が面談だけを希望する場合は、一次対応で対応が終了

(2) 調査

被害者、加害者、第三者等へのヒアリング
証拠の収集

(3) 事実認定

供述や証拠に基づき事実認定

(4) 措置・処分

加害者への措置・処分の検討
被害者へのフォロー
再発防止策の検討

相談受付（一次対応）

相談担当者の役割

- (1) 相談の受付（一次対応）という役割に限る場合
※その後の事実関係の調査等は人事担当部署に引き継ぐ仕組みを確立する
- (2) 相談の受付（一次対応）だけでなく、事実確認なども行う場合

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**、相談窓口でどのような対応をするかを明確にしておきましょう。

相談受付（一次対応）時のチェックリスト

- 相談者のプライバシーが確保できる部屋を準備する
- 相談者が冷静に話ができるよう心掛ける
- 相談内容の秘密が守られることを説明する
- 相談対応の全体の流れを説明する
- 相談者の話をゆっくり、最後まで傾聴する
- 事実関係を整理し、相談者とともに確認する
- 人事担当部署などに相談内容を伝え、事実関係を確認することや対応案を検討することについて同意を得る

相談受付（一次対応）時の聴取事項

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 相談者 | <input type="checkbox"/> 行為者 |
| <input type="checkbox"/> 問題行為 | <input type="checkbox"/> 相談者の感情・対応 |
| <input type="checkbox"/> 第三者・目撃者 | <input type="checkbox"/> 他者への相談 |
| <input type="checkbox"/> 相談者の意向 | <input type="checkbox"/> 相談者の心身の状況 |

- * 相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があった場合には、産業医などの医療専門家等へすみやかに相談しましょう。
- * 聞き取りが不十分だった場合は、再聴取が必要となります。
- * 相談内容によっては相談受付時点でハラスメント該当性の判断をできる場合があります。

ポイント 加害者・第三者へのヒアリング

加害者・第三者へのヒアリングを行う際には、被害者本人の希望を聞きましょう。



被害者

希望する

- ・職場環境を悪化させないように調査

希望しない

- ・第三者窓口等の告知
- ・顧問社労士、顧問弁護士に相談

調査の順序・内容**原則**

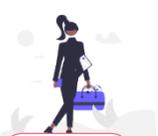
被害者 → 加害者 → 第三者 の順に聞く

例外

加害者本人の影響力が大きそうな事案は、周囲の第三者から先に聞く



被害者



加害者



第三者

ヒアリング



会社

ポイント 5W1Hがはっきりとわかるように

人間関係	当該行為の 動機・目的
時間・場所	パワハラ の態様

加害者への聞き取り**加害者への聞き取りのチェックリスト**

- 相談者との関係
- 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
 - ▷ いつ、どこで、どのような言動であったか
- なぜ、そのような言動を取ったか
- 加害行為の意識の有無
- 謝罪等の意思の有無

**証拠の収集**

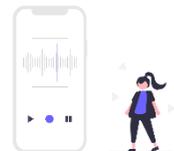
ヒアリングと並行して、根拠づける証拠も収集しましょう。

当事者の供述内容
の記録・保存

当事者についての
第三者への調査

客観性の高い証拠チェックリスト

- パワハラ行為の様子を記録した録画、もしくは録音
- パワハラに該当すると考えられるメールのやり取りの記録
- パワハラに該当すると考えられる業務指示書等
- 業務日誌
- タイムカード
- 入退館記録
- 本人のメモ書き 等



4 相談・苦情対応

(1) 相談受付

(2) 調査

(3) 事実認定

(4) 措置・処分

事実認定

当事者の主張が一致する場合は、争いのないものとして、当該事実を認定できます。

当事者の主張が一致しない場合は、録音等の客観的証拠、信用性のある第三者の供述から事実を認定していきます。



当事者の主張	別の証拠	事実認定
一致	—	○
不一致	録音・録画・メール ・業務指示書等	○
	第三者の供述	○or△
	なし	△or×

例1 主張が一致している場合



被害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、加害者に「辞めてしまえ！」と大声で怒鳴りつけられた。



加害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、被害者に「辞めてしまえ！」と大声で言った。

事実認定

争いのないものとして事実認定する。

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、加害者が、被害者に対し、「辞めてしまえ！」と大声で言った。

例2 主張が一致していないが、録音がある場合



被害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、加害者に「辞めてしまえ！」と大声で怒鳴りつけられた。



加害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、被害者と話したが、「辞めてしまえ！」など言っていない。

録音



加害者と思われる声の主が「辞めてしまえ！」と大声で言う様子

事実認定

録音を客観的証拠として事実認定する。

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、加害者が、被害者に対し、「辞めてしまえ！」と大声で言った。

例3 主張が一致していないが、第三者の供述がある場合



被害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、加害者に「辞めてしまえ！」と大声で怒鳴りつけられた。



加害者

令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、被害者と話したが、「辞めてしまえ！」など言っていない。

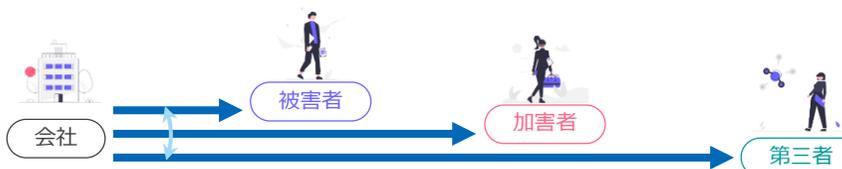
令和2年7月1日午後6時ごろ、職場で、誰かが、大声で怒鳴る様子が聞こえた。声の感じから怒鳴っているのは加害者だとは思うが、何と言っていたのかもよく分からなかった。そのとき私は2人のいる部屋とは違う部屋にいた。



第三者

事実認定

被害者、加害者、第三者それぞれに、主張・供述の異なる部分を確認しながら判断する。



4 相談・苦情対応

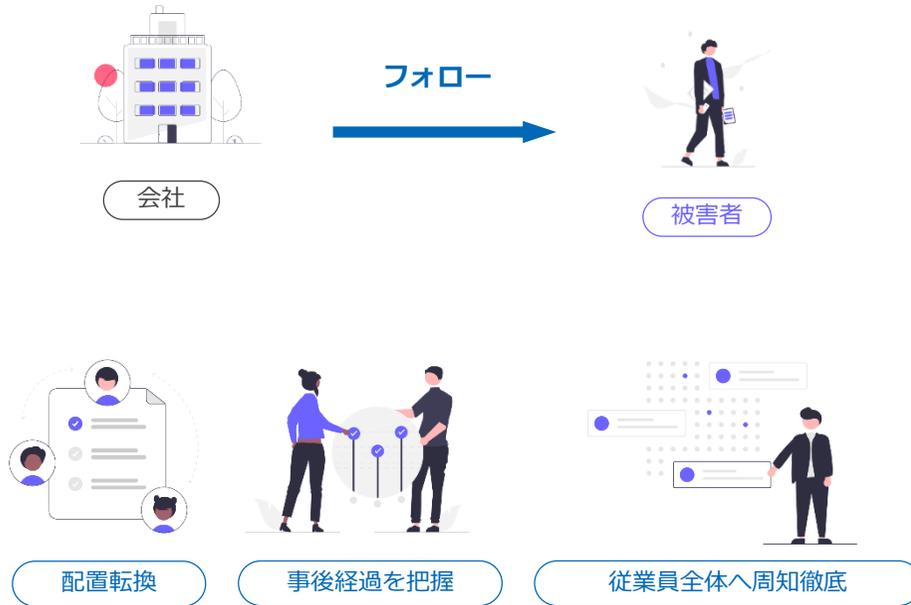
(1) 相談受付

(2) 調査

(3) 事実認定

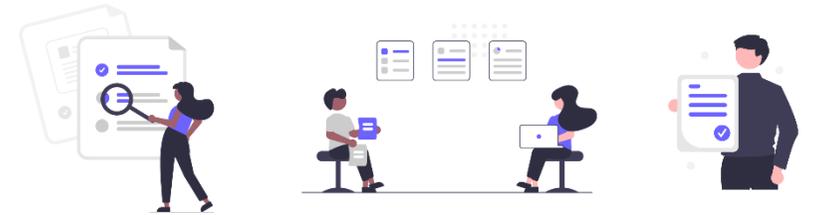
(4) 措置・処分

被害者へのフォロー



懲戒処分のポイント

これらのポイントを満たしているか確認しましょう。



就業規則の懲戒の定めの有無

弁明の機会の付与

書面の交付



一事不再理効



理由の追加・差し替えの禁止

ポイント

配置転換する際の注意点

- 
- ①被害者本人に希望を聞く。(記録)
 - ②被害者が加害者と同じ職場を希望しないなら、加害者を優先して配置転換する。
 - ③そもそも配置転換ができなければ、業務でペアを組ませない等最大限の配慮をする。

放置してはいけません！

処分の目安

(人事院規則抜粋)

事由		免職	停職	減給	戒告
パワーハラスメント	著しい精神的又は身体的な苦痛を与えたもの		●	●	●
	指導、注意等を受けたにもかかわらず、繰り返したもの		●	●	
	強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患させたもの	●	●	●	
職場内秩序を乱す行為	暴行		●	●	
	暴言			●	●

Anchor Line

弁護士法人いかり法律事務所 運営

ハラスメント・公益通報

社外窓口サービス「アンカーライン」

Appeal point
3つのポイント



法律事務所が外部窓口として
通報を受け付けます。



社内対応の際は弁護士が
助言や相談に応じます。



社内調査が難しい場合は
弁護士に調査を任せられます。

法律事務所が必要な体制の整備と
運用を全面バックアップ！

コンプライアンスを
徹底するなら、
ハラスメント専用の弁護士を

ハラスメント対応サポートプラン

月額 **55,000円**~^(税込)

24時間 WEB フォーム受付
電話受付 [平日 10:00~18:00]

- ・ 通報回数上限なし (目安: 従業員 300 人まで)
- ・ 弁護士への相談タイムチャージ年間 20 時間分含まれます。
- ・ 内部窓口等への通報事案についても弁護士に相談できます。

2022年4月1日から中小企業でもパワハラ防止措置が義務化

行為者のみならず、会社も民事上の責任 (安全配慮義務違反・使用者責任) として損害賠償を請求された裁判事例もあります。



内部窓口だけで大丈夫？

内部窓口だけでは従業員が通報を萎縮してしまったり、通報受付後に窓口担当者のもとで適切に処理されなかったりすることが起こり得ます。

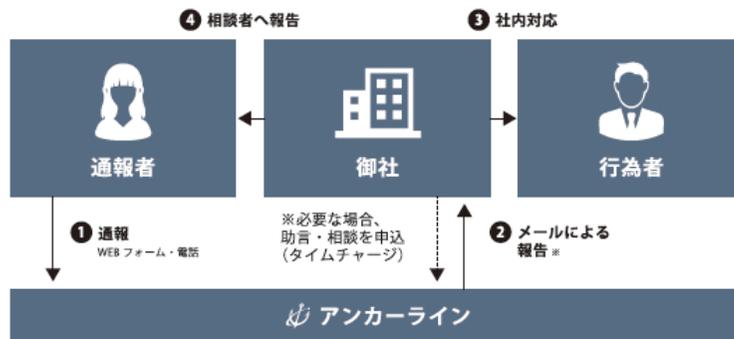
外部に窓口を設けることで通報しやすくなり、第三者だからこそ中立・公正な立場から助言ができるので、企業としてその後の適切な対応が可能になります。

顧問弁護士だけで大丈夫？

顧問弁護士が外部通報窓口を担当する例もありますが、万が一、訴訟などの紛争に発展した場合、従業員から通報を受け付けた立場であるため訴訟を担当することは利益相反関係の恐れがあり、通報段階で見逃した情報について訴訟で利用することも守秘義務違反に問われる恐れが生じます。

コンプライアンスを徹底するなら、ハラスメント専用の弁護士を外部窓口指定するのがベストです。

Flow diagram 対応フロー



※ 主な報告内容: 原則全て報告します。但し、相談者が開示を希望しない項目は報告しません。その場合でも、相談通報があった事実は報告します。

Campaign

ハラスメント対策
初回無料相談実施中

お見積りも含めてハラスメント対策全般について、
初回無料での相談対応をさせて頂いておりますので、是非ご利用ください。

ハラスメント対策相談・お見積り・資料請求・お問い合わせなど WEB フォーム お電話 にてお問い合わせください。

ハラスメント・公益通報
社外窓口サービス「アンカーライン」

弁護士法人いかり法律事務所 福岡県弁護士会所属
〒810-0011 福岡市中央区高砂 1-24-20 ちくぎん福岡ビル 8F
TEL: 092-707-1155 / FAX: 092-707-1154

ハラスメント対策 初回無料相談実施中！
アンカーラインハラスメント 検索

092-707-1155 (平日 9:30 - 18:30)

WEB フォーム

