

# 適切な指導とパワハラ防止

## ■介護現場をよくする管理職養成講座 シリーズ 第6回

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社  
代表取締役 榊原 宏昌

# ご受講にあたって

## ■第1部 10:00～11:30

zoomセミナー（参加者の**お名前やお顔は出ません**）

ご意見/ご感想/ご質問（チャット）に対し**リアルタイムに応答**

※「**すべてのパネリスト**」宛にチャットをお願いします

## ■第2部 11:30～12:00

**希望者**による口頭でのご質問・ご相談・他の参加者との交流等  
参加者の**お名前やお顔は出ます**（ビデオOFFは可能）

■事前に資料送付、セミナー後に「**動画データ**」と「**資料**」を送付します

※急用やネット環境不良等の場合は後日動画でご視聴下さい

※**法人内のみ**のご活用にとどめて下さい

■動画+資料は**一般販売**もさせていただきます（**以前のものもご視聴可能!**）

# 講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員  
京都大学経済学部卒業後、特別養護老人ホームに介護職として勤務  
社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、  
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる  
15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える  
4児の父、趣味はクラシック音楽。ブログ、facebookは毎日更新中、日刊・週刊のメルマガ配信中  
Zoomセミナー、動画講座も配信中。介護の読書会、介護現場をよくするオンライン・コンサルティング 主催  
天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

- HMS介護事業コンサルタント ■WJU介護事業運営コンサルタント
- C-M-A-S介護事業経営研究会スペシャリスト ■全国有料老人ホーム協会 研修委員
- 日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■一般社団法人 考える杖 理事
- 稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員
- 出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数
- 平成20年第21回GEヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞
- 榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

# 介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究&活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

# はじめに

管理職になったら何をどうすればよいのか？

管理職は現場において、どこにポイントを置いて指導すればいいのか？

こうしたことを教わる機会は意外に少なかったりします。

また、管理職を教えていく側、  
管理職の上司の側においても、  
どういうふうに教えていけばよいか  
困っていることが多いものです。

このセミナーシリーズでは、  
管理職の方と管理職の上司の方に向けて  
介護現場をよくするために管理職が身につけたい  
考え方と具体策をお話します。

# 本日の内容

- パワハラの定義と適切な指導とは
- パワハラ防止の具体策

# 本日の内容

■ パワハラ の定義と適切な指導とは

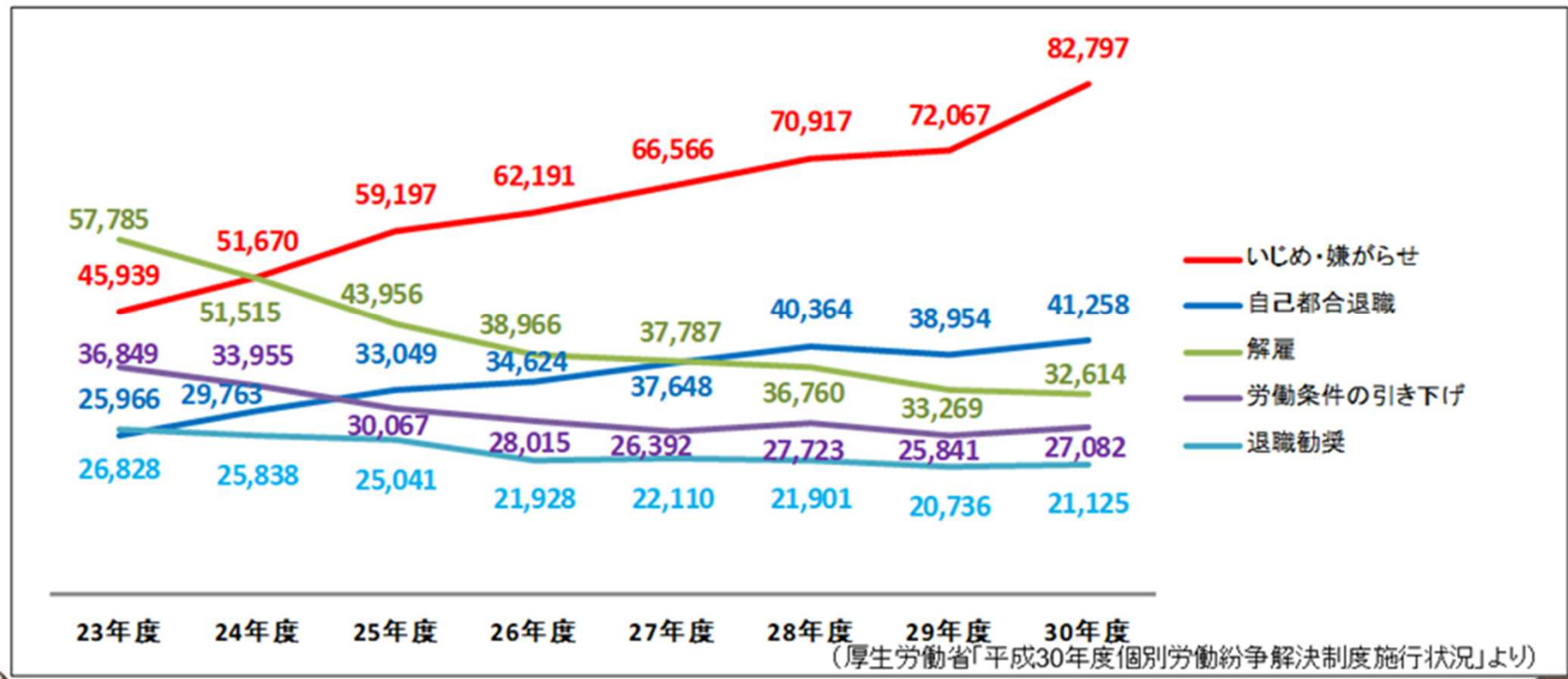
# パワハラ防止法( 2020年6月施行)

- ・ 大企業は2020年6月、中小企業は2022年4月から
- ・ 現行では罰則規定はなく、防止措置を義務付けたもの
  - ※ただし、裁判沙汰になる可能性はある
  - ※ただし、メンタル不調から労災になる可能性はある
- ・ 改善が行われなかった場合には、法人名の公表がある  
→個人だけの責任ではなく、法人の責任でもある



# パワハラについて

## ■ 都道府県労働局に寄せられた企業と労働者の紛争に関する相談の状況



# パワハラについて

## 上司の注意指導等とパワーハラスメント（東京地裁八王子支部判決平成2年2月1日 労判558-68）

概要	製造業A社の工場に勤務していたBの後片付けの不備、伝言による年休申請に対し、上司CがBに対して反省文の提出等の注意指導を行った。Bは「Cの常軌を逸した言動により人格権を侵害された」と主張してA社及びCに対し、民事上の損害賠償請求をした。
判決内容	上司には所属の従業員を指導し監督する権限があり、注意したり、叱責したことは指導監督する上で必要な範囲内の行為とした上で、本件の場合、Cの、 <u>反省書の作成や後片付けの再現等を求めた行為は、指導監督権の行使としては、裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るとして、A社とCに損害を賠償するよう判示した。</u>

## 先輩によるいじめと会社の法的な責任（さいたま地裁判決平成16年9月24日 労判883-38）

概要	D病院に勤務していた看護師Eは、先輩看護師のFから飲み会への参加強要や個人的用務の使い走り、暴言等のいじめを受け、自殺した。
判決内容	判決ではFのEに対するいじめを認定し、 <u>FにEの遺族に対する損害を賠償する不法行為責任（民法709条）と、勤務先であるDに対し、安全配慮義務の債務不履行責任（民法415条）を認めた。</u>

## 内部告発等を契機とした職場いじめと会社の法的責任（富山地裁判決平成17年2月23日 労判891-12）

概要	勤務先Gの闇カルテルを新聞や公正取引委員会に訴えたHへ、転勤や昇格停止、長期間にわたる個室への配席等を行ったGに対し、Hが損害賠償請求をした。
判決内容	判決は、人事権行使は相当程度使用者の裁量的判断に委ねられるものの、 <u>裁量権は合理的な目的の範囲内で、法令や公序良俗に反しない程度で行使されるべきであり、これを逸脱する場合には違法であるとして、不法行為及び債務不履行に基づく損害賠償責任を認めた。</u>

# パワハラについて

## 肉体的・精神的苦痛を与える教育訓練と上司の裁量（仙台高裁秋田支部判決平成4年12月25日労判690-13）

概要 :	鉄道会社IIに勤務するJは労働組合のマークが入ったベルトを身につけて作業に従事していたところ、上司Kが就業規則違反を理由に取り外しを命じ、就業規則全文の書き写し等を命じ、手を休めると怒鳴ったり、用便に行くことも容易に認めず、湯茶を飲むことも許さず、腹痛により病院に行くことも暫く聞きいれなかった。
判決内容 :	就業規則の軽微な違反に留まるベルト着用に対し、 <u>就業規則の書き写しを命じたことは合理的教育的意義を認めがたく、Jの人格を徒らに傷つけ健康状態に対する配慮を怠るものであったこと、教育訓練は見せしめを兼ねた懲罰的目的からなされたものと推認され、目的においても不当なもので、肉体的精神的苦痛を与えてJの人格権を侵害するものであるとして、教育訓練についての企業の裁量を逸脱、濫用した違法なものであるから、上司K及び会社IIに対し、<u>不法行為による損害賠償責任を認めた</u>（民法709条、715条）</u>

## 退職勧奨とパワーハラスメント（大阪地裁判決平成11年10月18日 労判772-9）

概要 :	Lは航空会社Mの客室乗務員であったが、通勤途中の交通事故による欠勤後、Mから就業規則上の解雇事由に該当するとして、約4か月間・30回以上にわたる退職勧奨を受け、解雇されるに至った。このMの行為に対し、Lから人格権侵害による損害賠償請求がなされた。
判決内容 :	本件解雇は、就業規則に規定する解雇事由に該当せず、Mの対応は、 <u>頻度や面談時間の長さ、Lに対する言動など、社会通念上許容される範囲を超えて単なる退職勧奨とは言えず、違法な退職強要として不法行為と判示した。</u>

# パワハラについて

## 職場におけるパワーハラスメントの内容

### <職場におけるパワーハラスメントとは>

○ 職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①～③までの要素を全てみたすもの。

→ 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、該当しない。

職場におけるパワハラの3要素	具体的な内容
① 優越的な関係を背景とした言動	<p>○ 当該事業主の業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける労働者が行為者に対して抵抗又は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 (例)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職務上の地位が上位の者による言動</li><li>・ 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</li><li>・ 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 等</li></ul>
② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動	<p>○ 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</p>
③ 労働者の就業環境が害される	<p>○ 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、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等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</p> <p>○ この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当</p>

○ 個別の事案の判断に際しては、相談窓口の担当者等が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などその認識にも配慮しながら、相談者及び行為者の双方から丁寧に事実確認等を行うことも重要。

# パワハラについて

職場のパワーハラスメント（パワハラ）とは、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での優位性を背景に、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をいいます。

【パワハラの6類型】（注）すべてを網羅するものではありません。

パワハラの行為類型	典型例
①身体的な攻撃（暴行・傷害）	叩く、殴る、蹴るなどの暴行を受ける。丸めたポスターで頭を叩く。
②精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）	同僚の目の前で叱責される。他の職員を宛先を含めてメールで罵倒される。必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱る。
③人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）	1人だけ別室に席をうつされる。強制的に自宅待機を命じられる。送別会に出席させない。
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）	新人で仕事のやり方もわからないのに、他の人の仕事まで押しつけられて、同僚は、皆先に帰ってしまった。
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）	運転手なのに営業所の草むしりだけを命じられる。事務職なのに倉庫業務だけを命じられる。
⑥個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）	交際相手について執拗に問われる。妻に対する悪口を言われる。

※パワハラの定義と6つの行為類型は、「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」によります。

# パワハラについて

代表的な言動の類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
(1) 身体的な攻撃 (暴行・傷害)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 殴打、足蹴りを行う</li> <li>② 相手に物を投げつける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 誤ってぶつかる</li> </ul>
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 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。</li> <li>② 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し行う</li> <li>③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行う</li> <li>④ 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てに送信する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 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をする</li> <li>② その企業の業務の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、一定程度強く注意をする</li> </ul>
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 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</li> <li>② 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する</li> <li>② 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</li> </ul>

# パワハラについて

<p><b>(4) 過大な要求</b>            (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)</p>	<p>① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる</p> <p>② 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</p> <p>③ 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</p>	<p>① 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</p> <p>② 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</p>
<p><b>(5) 過小な要求</b>            (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)</p>	<p>① 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</p> <p>② 気にいらぬ労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない</p>	<p>① 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</p>
<p><b>(6) 個の侵害</b>            (私的なことに過度に立ち入ること)</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>★ プライバシー保護の観点から、機微な個人情報を暴露することのないよう、労働者に周知・啓発する等の措置を講じることが必要</p> </div>	<p>① 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</p> <p>② 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に他の労働者に暴露する</p>	<p>① 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</p> <p>② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報（左記）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</p>

# パワハラについて

## 事業主及び労働者の責務

以下の事項に努めることが、事業主・労働者の責務として法律上明確化されます。

### 【事業主の責務】

- 職場におけるパワーハラスメントを行ってはならないこと等これに起因する問題（以下「ハラスメント問題」という。）に対する労働者の関心と理解を深めること
- その雇用する労働者が他の労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うよう研修を実施する等、必要な配慮を行うこと
- 事業主自身(法人の場合はその役員)がハラスメント問題に関する関心と理解を深め、労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うこと

### 【労働者の責務】

- ハラスメント問題に関する関心と理解を深め、他の労働者（※）に対する言動に注意を払うこと
- 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力すること

※ 取引先等の他の事業主が雇用する労働者や、求職者も含まれます。



# パワハラについて

## 職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、以下の措置を必ず講じなければなりません（義務）。

### ◆ 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ① 職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ② 行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること

### ◆ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること

### ◆ 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと（注1）
- ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと（注1）
- ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること（注2）

注1 事実確認ができた場合 注2 事実確認ができなかった場合も同様

### ◆ そのほか併せて講ずべき措置

- ⑨ 相談者・行為者等のプライバシー（注3）を保護するために必要な措置を講じ、その旨労働者に周知すること 注3 性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含む。
- ⑩ 相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取り扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

# パワハラについて

## 望ましい取組

望ましい取組についても、責務の趣旨も踏まえ、積極的な対応をお願いします！

※ 【★】の事項については、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについても同様に望ましい取組とされています。

## 職場におけるパワーハラスメントを防止するための望ましい取組

- セクハラ、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等と一元的に相談に応じることのできる体制の整備【★】
- 職場におけるパワハラの原因や背景となる要因を解消するための取組
  - ・コミュニケーションの活性化や円滑化のための研修等の必要な取組
  - ・適正な業務目標の設定等の職場環境の改善のための取組
- 必要に応じて、労働者や労働組合等の参画を得つつ、アンケート調査や意見交換等を実施するなどにより、雇用管理上の措置の運用状況の的確な把握や必要な見直しの検討等に努めること【★】

# パワハラについて



ハラスメント裁判事例、他社の取組など  
ハラスメント対策の総合情報サイト

あかるい職場応援団



あかるい職場応援団  
公式Facebook



あかるい職場応援団  
公式Twitter

検索ワード...



文字サイズ 小 中 大



厚生労働省  
ひと、くらし、みらいのために

トップページ

ハラスメント基本情報

ハラスメントで悩んでいる方

管理職の方

人事担当の方

その他

相談窓口のご案内

Q&A

パワーハラスメント対策導入マニュアル(第4版)が  
完成しました!

詳しくはこちら!

「ハラスメントで困った」  
悩んでいる方



「ハラスメントって言われた!」  
管理職の方



「社内でハラスメント発生!」  
人事担当の方



# 上司・管理職の指導・伝え方

帝京平成大学 渡部卓教授「かりてきたねこ」

- ・「か」感情的にならない
- ・「り」理由を話す
- ・「て」手短かに済ませる
- ・「き」キャラクター、性格や人格に触れない
- ・「た」他人と比較しない
- ・「ね」根に持たない
- ・「こ」個別に伝える

※伝える力（お願いごとをする力）

→仕事の成果を決める！

# 上司・管理職の指導・伝え方

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、該当しない！

## 期待のずれとは

- ・あらゆる対人ストレスを、役割期待のずれとして考える
- ・期待している役割を果たしてくれなかったり、やらないでほしいと思うことをされてしまったりすると、ストレスを感じる
- ・あるいは、相手が自分に期待している役割が、自分の苦手なことだったりやりたくないことだったりするとストレスになる。
- ・機能するリーダーとは、相手に期待する役割を適切に伝えられる人
- ・何かうまくいっていないと感じる時は、自分が何を期待されているのか相手に聞いてみると役立つことが多いもの
- ・職場の基準を作っていくこと

水島広子「部下をもつ人の職場の人間関係」より

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

11

21

Copyright (c) hiromasa sakakibara.All rights reserved.

# 上司・管理職の指導・伝え方

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、該当しない！

- ・ 「客観的」「業務上必要」「相当な範囲」  
「適正な業務指示・指導」とは？
- ・ 期待する内容について、  
規程やマニュアル等の文書で明確にする
- ・ 周知する、教育・訓練する
- ・ 個々の実施状況、習熟度を把握し、育成する

# 期待する内容（規程・マニュアル）

## 第3章 服務規律

### （服務の基本原則）

第13条 従業員は、職務上の責任を自覚し、誠実に職務を遂行するとともに、会社の指示命令に従い、職務能率の向上及び職場秩序の維持に努めなければならない。

### （服務規律）

第14条 従業員は、以下の事項を守らなければならない。

- （1）従業員は互いに人格を尊重し、礼儀正しく、和をもって従業員相互の向上に努めること。
- （2）常に健康に留意し、明朗かつ積極的な態度を持って勤務すること。
- （3）勤務中は職務に専念し、正当な理由なく勤務場所を離れないこと、また、みだりに私語を交わさないこと。
- （4）勤務時間中、私用の電話やメールの送受信等を行わないこと、また、携帯電話やパソコン、スマートフォン等の電子機器を会社内に持ち込む場合には、必ず電源を切ったうえで（消音、マナーモード等の音声を発しないための措置のみでは不可）、職務以外の目的で操作しないこと。
- （5）インターネットの利用、電子メールの送受信は、職務以外の目的で行わないこと。なお、会社は、従業員のインターネットの利用、電子メールの使用状況を確認するため、インターネットの表示履歴及び、電子メールの送受信の内容を本人の承諾なく閲覧することがある。

# 期待する内容（規程・マニュアル）

（6）Facebook、Twitter、LINE、Instagram等のソーシャル・ネットワーキング・サービス、ブログ、ネット掲示板、その他一般のクラウドサービス（以下、「SNS等」という。）を利用している従業員は、会社の許可を得た場合を除き、SNS等を利用する際、機密情報はもちろん、会社内の出来事や顧客、他の職員、取引先に関する一切の情報を漏えい又は開示しないこと。

（7）勤務時間中及び会社内においては、原則として政治活動、宗教活動その他これらに類する行為を行わないこと（勤務時間外及び会社外においても、従業員の地位を利用して、他の従業員、顧客、取引先その他の会社関係者に対して当該活動を行わないこと）。

（8）会社構内において事前に許可を受けることなく、演説、集会、文書等の配布、貼付、回覧、掲示等の行為を行わないこと。

（9）勤務時間中又は会社内において、事前に許可なく販売活動、勧誘活動その他これらに類似する行為を行わないこと（勤務時間外及び会社外においても、従業員の地位を利用して、他の従業員、顧客、取引先その他の会社関係者に対して当該活動を行わないこと）。

（10）職場の整理整頓に心がけ、常に清潔を保つとともに、火災・盗難の防止及び安全衛生（特に施設内感染の防止）に注意すること。

（11）電熱器、ライター等の火気、凶器その他業務に必要でない危険物を許可なく携帯しないこと。

（12）他者に対して親切丁寧に接し、職務に相応しい言葉遣いや態度に注意を払い、他者に不安や不信感を抱かせる行為は避けること。

（13）会社の許可を得ずに、他の使用者に雇用され、又は自ら事業を行わないこと。

（14）許可なく職務以外の目的で会社の施設、物品等を使用しないこと。



# 期待する内容（規程・マニュアル）

（15）自己の業務上の権限を超えて専断的なことを行わないこと、判断に迷う場合には、速やかに上司及びその代理人への「報告、連絡、相談」を行うこと。

（16）暴力団、暴力団員、暴力団準構成員、暴力団関係企業、総会屋、社会運動等標榜ゴロまたは特殊知能暴力集団等、その他これに準ずる者(以下、「反社会的勢力」という)を不当に利用し、反社会的勢力の維持・運営に関与し、又は反社会的勢力と社会的に非難されるべき関係を有するなど、反社会的勢力との密接な関係をもたないこと。

（17）職務に関連して自己の利益を図り、又は他より不当に金品を借用し、もしくは贈与を受ける等不正な行為を行わないこと。

（18）会社の名誉や信用を損なう行為をしないこと。

（19）在職中及び退職後においても、業務上知り得た会社、取引先等の機密を漏えいしないこと。

（20）酒気を帯びて就業しないこと。

（21）その他従業員としてふさわしくない行為をしないこと。

# 期待する内容（規程・マニュアル）

（ソーシャルメディアの適正利用）

第20条 従業員がソーシャルメディア（Facebook、Twitter、LINE、InstagramなどのSNS、ブログ等）を利用する際には、在職中はもちろん退職後においても次の各号に掲げる事項を遵守しなければならない。

- （1）会社の信用を失墜させるような発信は厳に慎むこと。
- （2）会社及び他者の技術上、営業上、経営上の機密情報並びに会社の情報や会社内の出来事、顧客、従業員、取引先に関する一切の情報を発信してはならないこと。
- （3）会社はもちろん、同僚、患者や取引先その他いわゆる他人に対する中傷は発信してはならないこと。
- （4）人種や宗教、性別等に関する中傷、特定の個人に対する侮辱やプライバシーを侵害する内容、わいせつな内容は発信してはならないこと。
- （5）つねに誠実な態度で良識ある発信を行うよう、心がけること。
- （6）会社に関連した事柄を発信する際には、身元(氏名、必要な場合には会社での所属)を明らかにし、一人称で行うこと。また、「このサイトの掲載内容は私個人の見解であり、会社の立場や意見を代表するものではありません」との免責文を入れること。
- （7）読み手がどのような受止め方をするかを考え、内容、表現に留意すること。特に政治・宗教など意見が分かれる問題については、より慎重に行うこと。
- （8）発信してよいか迷ったら、所属長や同僚に相談するか、発信しないようにすること。

# 期待する内容（規程・マニュアル）

				20180925更新 担当（ ）			
大項目		中項目		小項目			
				入浴ケア			
目的・達成基準							
標準時間							
用具等							
説明 見学	本人 実施	先輩 確認	手順	理解、実施内容	留意点	コツ	理由
入浴前							
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■バイタルサインの測定や利用者へのヒアリング等による体調、意向確認を行い、入浴の可否について確認			
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■バイタルサインや医療職の指示、既往歴などに基づいて、利用者の状態に応じた入浴方法が選択	洗髪をするかどうか確認が必要な利用者もいます。		
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	トイレの確認			
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	入浴用具と入浴後の用意（入浴後に着る衣類、オムツ、洗身タオル、バスタオルなど）	入浴中の準備は目を離すことになり危険！事前準備が命。衣類やタオルに破れやゴムの緩みはないかも確認		
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	■体調や気候に配慮しながら、利用者の好みの洋服を選んでもらう	「どの服がよいですか？」「AとB、どちらがよいですか？」		
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	脱衣室、浴室の準備。24度程度が適当。お湯の温度も確認すること。	事前にシャワーを流しておくこと蒸気であたたまる。浴室の窓が閉まっているかも確認		
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	手すりや床の石鹸が残っていないか、前の利用者の汚れが残っていないか確認	他人の汚れは気になるものです		
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	滑り止めマットがきちんと設置してあるか	しっかりおさえないと逆に危険！利用者にとって必要な用具がセッティングしてあるかも確認。シャワーヘッドは壁側を向けておく		

# 期待する内容（規程・マニュアル）

12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】無表情	
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】怒ったような表情	
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】腕組みをして話す	
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】利用者、家族、職員の悪口や愚痴を言う	
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】何度も同じ説明をする際、呆れた顔や、面倒くさそうな表情	
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】疲れた表情、眠そうな顔	あくびを遠慮なくするのは×
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】物にあたる、雑な物の扱い、物を投げる、足で扱う	
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】暗い声で話す	
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】物を置くときに、大きな音を立てる	
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	【不適切】足音をドンドンたてて歩く	

# 本日の内容

## ■ パワハラ防止の具体策

# パワハラ防止の具体策

- 職場の業務を円滑に進めるために、管理職に一定の権限が与えられています。
- 業務上必要な指示や注意・指導などもその一つです。厳しい指導であっても、「業務上の適正な範囲」と認められる限り、パワーハラメントには当たりません。

例えば、

- ✓ 取引先のアポイント時間を間違えて部下が遅刻したときに、同行した上司が「何やってるんだ！」と注意した。  
→それだけではパワーハラメントとは言えません。

しかし、

- ✓ さらに「だからおまえとは仕事をしたくないんだ！」「噂どおり役立たずだな！」「仕事しなくていいから帰って寝てろ！」などと人格を否定するような言動を行う。  
→パワーハラメント行為に該当する場合があります。

# パワハラ防止の具体策

## ■ なぜパワーハラスメントが起きてしまうのか

- ✓ 「しごく」ことで人が動く（業績が上がる、生産性が高まる）という誤解
- ✓ 感情のヒートアップ　コントロールのきかない否定的感情

## ■ 職場環境の問題

- ✓ 上司と部下のコミュニケーションが少ない
  - ✓ 正社員や正社員以外の様々な立場の従業員が一緒に働いている
  - ✓ 残業が多い・休みが取り難い
  - ✓ 失敗が許されない、失敗への許容度が低い
- 
- 競争の激化、業務多忙、業績不振など職場環境の変化  
⇒職場コミュニケーションの希薄化
  - 雇用形態の多様化、意識の変化  
⇒お互いを尊重しあう意識の欠如、異質なものの排除
  - 古い職場の体質や企業風土、倫理観の欠如  
⇒指導・教育に名を借りたいじめ、職場での集団的ないじめ

# パワハラ防止の具体策

- パワーハラスメントについての十分な理解・関心を深め、他の労働者（※）に対する言動に必要な注意を払う。

（※）取引先等の他の事業主が雇用する労働者や退職者も含まれます。

- パワーハラスメントにならないためのコミュニケーションを心がける。  
円滑な職場コミュニケーションの醸成・業務上の指示や指導・教育の適切な方法の理解

- ✓ 叱る対象・理由は正当な範囲かどうか
- ✓ 自分の感情を認識する（怒り、怖れ、悲しみ、焦り、妬み）
- ✓ 攻撃でなく「改善点を的確に指摘・指導」する
- ✓ 相手を見て接し方を工夫する
- ✓ 不要な誤解を招かないコミュニケーションを心掛ける

- 隠れたパワーハラスメントがないか、周囲のメンバーの変化に注意
- パワーハラスメントを起こさせない、職場環境づくりの役割理解（管理職）
- 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力する



# パワハラチェックリスト

## 管理職用 チェックリスト

管理職自身で、自分がパワハラの行為者になる可能性の大きさをチェックします。

- ①  部下や年下の人から意見を言われたり、口答えをされたりするとイラッとする。
- ②  自分が間違っていたとしても、部下に対して謝ることはない。
- ③  自分は短気で怒りっぽいと思う。
- ④  感情的になって、すぐその場で叱っている。
- ⑤  厳しく指導をしないと、人は育たないと思っている。
- ⑥  なんとなく気に入らない部下や目障りと感じる部下がいる。
- ⑦  仕事のできない部下には、仕事を与えないほうが良いと思う。
- ⑧  業績を上げるためには、終業時刻間近であっても残業を要請するのは当然だと思う。
- ⑨  部下が自分の顔色を窺っているような雰囲気がある。
- ⑩  できる上司は、部下の家庭環境などプライベートな詳細情報まで把握しているものだと思う。
- ⑪  学校やスポーツで体罰をする指導者の気持ちは理解できる。

# パワーハラチェックリスト

3項目以上該当したら要注意。日頃の言動に注意するとともに、一度、パワーハラスメントの具体例に関する研修やパワーハラスメント問題を防ぐ指導法に関する研修を受けることをお勧めします。

ハラスメント問題を予防するためには、単に行動だけ気をつけるのではなく、怒りの感情をコントロールしたり、部下に対して心を開いて受け入れたり、相手の立場になって共感するなど、心の内側から気をつけることも大切です。どんな人でも、状況や相手によって、ハラスメントと誤解されてしまうこともありますので、ときどき振り返ってみるとよいでしょう。

監修： 臨床心理士・社会保険労務士 涌井美和子

# パワハラチェックリスト

## 職場環境 チェックリスト

職場内でパワーハラスメントの問題が発生する可能性の大きさをチェックするためのリストです。

- ①  朝夕の出退社するとき、挨拶をする人がほとんどいない。
- ②  トップや管理職は、自分の職場にはパワハラは存在しないと考えている。
- ③  人は厳しく指導することで育つという意識が強い職場だ。
- ④  今の職場には失敗やミスが許されない雰囲気がある。
- ⑤  業務上のノルマが厳しく求められ、目標が達成できなかった時のペナルティが大きい。
- ⑥  上司に対して、意見や反論は言えない雰囲気だ。
- ⑦  職場の誰かが困っていても、助け合える雰囲気ではない。
- ⑧  職場内での問題について、職場内で話し合っ解決しようと雰囲気がない。
- ⑨  正社員やパート、派遣社員等、様々な立場の人が一緒に働いているが、上下関係が絶対的で、立場を意識した発言が散見される。
- ⑩  人の陰口や噂を耳にすることが多い。

# パワーハラチェックリスト

3 項目以上に該当する場合は要注意。職場としてパワーハラスメントの概念を理解する研修を実施したり、組織のトップからハラスメント防止のためのメッセージを発信するなどの予防対策を検討する必要があるようです。

ハラスメントが起こりやすい職場の特徴の1つに「挨拶をしない」「トップの認識が低い」「激しすぎるノルマ」「ミスを許さない組織風土」などがあります。

また、コミュニケーションが一方的であったり、助け合ったり、話し合う雰囲気が乏しくすぎすぎた雰囲気の職場も、ハラスメントが起こりやすい職場といえます。

監修： 臨床心理士・社会保険労務士 涌井美和子

# パワハラチェックリスト

## パワハラ ストレス チェックリスト

個人が自分のストレス状況をチェックするためのリストです。

- ①  最近、ひどく疲れているように感じる。
- ②  最近、夜よく眠れないことがある。
- ③  朝、職場に出勤するのがつらいと感じる。
- ④  仕事でミスをするのが怖くて、不安だ。
- ⑤  最近、集中力が落ちて、仕事でのミスが増えたように思う。
- ⑥  自分は他の人に比べて、上司や先輩に叱られることが多い。
- ⑦  自分は今の仕事に対して能力が足りないと思うことが多い。
- ⑧  なんとなく、周囲の人が自分の悪口を言っているように感じる。
- ⑨  職場で疎外感を感じることもある。
- ⑩  職場には、信頼して相談できる人がいない。
- ⑪  職場では、気楽に日常的な会話をする雰囲気がない。
- ⑫  上司の命令や業務上のノルマは絶対だと思う。

# パワハラチェックリスト

3項目以上該当するようなら要注意。5項目以上該当したら一度臨床心理士や心理カウンセラーなどの専門家に相談することをお勧めします。

ハラスメントを受け続けると、自分に自信が持てなくなったり、能力を十分に発揮できなくなったり、うつ病などメンタル不調になる可能性も高くなります。無理をして頑張りすぎず、早めに、信頼できる人に相談するようにしましょう。

監修： 臨床心理士・社会保険労務士 涌井美和子

# パワーハラチェックリスト

## 職場のパワーハラスメントチェック

あなたは職場で次のような言動を受けたり、見聞きしたことがありますか？

- ①  叱りながらものさしや書類で頭を小突く。
- ②  ものを投げつけたり、ごみ箱を蹴りつける。
- ④  部下のミスに対し、人前で強い口調で叱責する。
- ⑤  「バカ」「愚図」「のろま」など屈辱的な言葉で叱責する。
- ⑥  「お前なんかクビだ」と脅かす。
- ⑦  挨拶をしても無視し、会話をしない。
- ⑧  必要な情報、指示を与えない。
- ⑨  部署全体の食事会や飲み会に誘わない。
- ⑩  過重なノルマや一人では無理な仕事量を与える。
- ⑪  いつも終業間際に過大な仕事を課す。
- ⑫  突然、全く経験のない重要な業務を課す。
- ⑬  その人の能力や経験に見合わない程度の低い業務を課す。
- ⑭  仕事を与えず、通常業務に属さない雑用を強要する。
- ⑮  必要以上に仕事を監視したり関与したりする。
- ⑯  交際相手の有無を聞かれ、結婚を推奨する。
- ⑰  個人の宗教について公表し批判する。
- ⑱  緊急の仕事ではないのに休日や夜間に連絡を入れる。

# パワーハラチェックリスト

「パワーハラスメント」は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われる場合が多いですが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあります。

また、「業務上の指導との線引きが難しい」との指摘もありますが、業務上必要な指示や注意・指導を、個人の受け取り方により不満に感じたりする場合でも、これらが業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントには当たらないことになります。

上司が部下を厳しく指導することが必要な場面もありますが、上記①から⑨のように、暴力を振るったり、相手の人格を否定するようなことを言ったり、無視したりすることは「業務の適正な範囲」とは言えません。

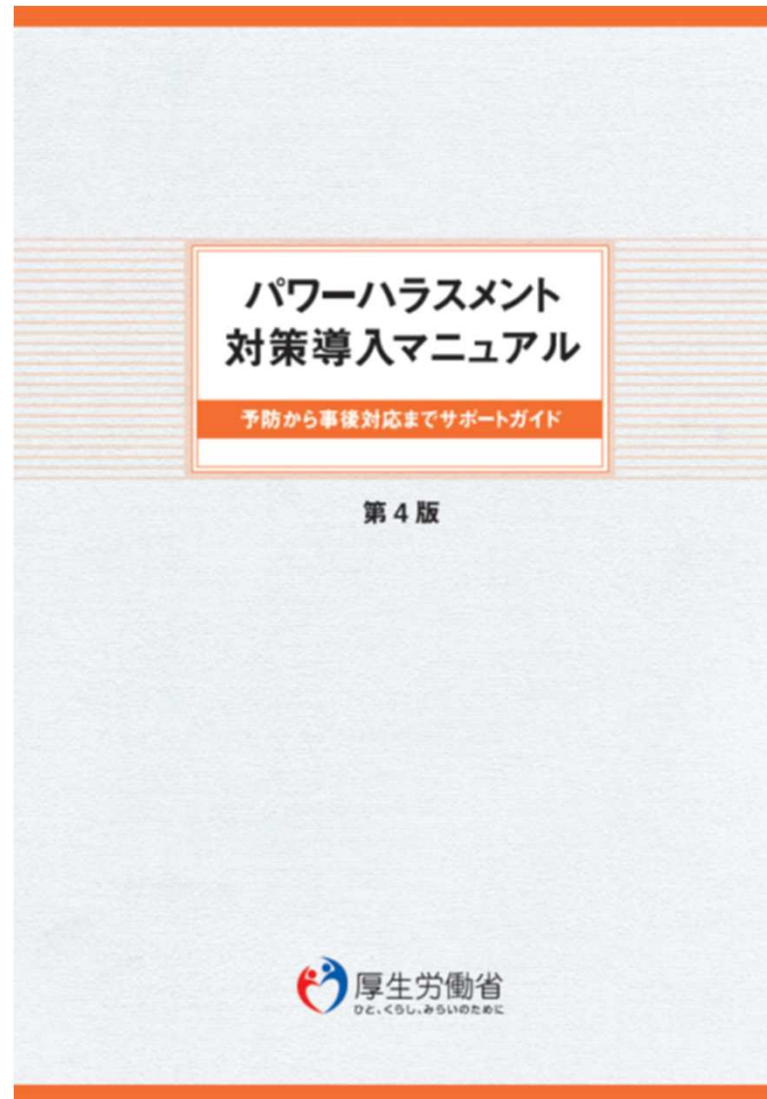
また、⑪⑭⑯～⑱も、線引きが難しい場合もあるかもしれませんが、かなり問題がある行為といえます。

さらに、⑩⑫⑬⑮の場合は、「業務上の適正な範囲」の線引きが難しく、その行為が行われた状況や行為の継続性によっても、パワーハラスメントか否かの判断が左右される場合もあるため、それぞれの職場で、どこまでが「業務の適正な範囲」なのかを明確にすることが望まれます。

監修：臨床心理士・社会保険労務士 涌井美和子



# パワーハラ防止の具体策



# パワハラ防止の具体策

## 3.1. トップのメッセージ

### ！ポイント

- ✓ パワーハラスメントは、企業のトップから全従業員が取り組む重要な会社の課題であることを明確に発信しましょう。
- ✓ パワーハラスメントの防止がなぜ重要なのか、その理由についても明確に伝えましょう。
- ✓ メッセージの発信とともに、具体的活動が早期に実施できるよう、準備をしておきましょう。

# パワハラ防止の具体策

## 3.2. ルールを決める

### ！ポイント

- ✓ 労使一体で取組を進めるために、労働協約や労使協定などでルールを明確化することが効果的です。
- ✓ 罰則規定の適用条件や処分内容、また、相談者の不利益な取扱いの禁止などを明確に定めましょう。
- ✓ ルールは、従業員にとって分かりやすく、できる限り具体的な内容としましょう。
- ✓ 就業規則などにルールを盛り込む場合には、労働組合や労働者の代表などの意見を聴くことが求められています。就業規則の変更の目的や意義を十分伝え、意見交換した上でルールを決めましょう。
- ✓ 就業規則を変更した場合は、その内容の周知が義務付けられています。従業員への説明会や文書の配布なども忘れず実施しましょう。

# 就業規則の例

（職場のパワーハラスメントの禁止）

第15条 職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景にした、業務の適正な範囲を超える言動により、他の従業員に精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

（セクシュアルハラスメントの禁止）

第16条 性的言動により、他の従業員に不利益や不快感を与えたり、就業環境を害するようなことをしてはならない。

（妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントの禁止）

第17条 妊娠・出産等に関する言動及び妊娠・出産・育児・介護等に関する制度又は措置の利用に関する言動により、他の従業員の就業環境を害するようなことをしてはならない。

（その他あらゆるハラスメントの禁止）

第18条 第15条から前条までに規定するもののほか、性的指向・性自認に関する言動によるものなど職場におけるあらゆるハラスメントにより、他の従業員の就業環境を害するようなことをしてはならない。

# 職場におけるハラスメントの防止に関する規定

## (目的)

第1条 本規定は、就業規則第〇条に基づき、職場におけるパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント（以下「職場におけるハラスメント」という）を防止するために従業員が遵守すべき事項を定める。なお、この規定にいう従業員とは、正社員だけでなく、契約社員及び派遣労働者も含まれるものとする。

（パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント及び妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの定義）

第2条 パワーハラスメントとは、優越的な関係を背景とした言動であって、業務上の必要かつ相当な範囲を超えたものにより、就業環境を害することをいう。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、職場におけるパワーハラスメントには該当しない。

2 セクシュアルハラスメントとは、職場における性的な言動に対する他の従業員の対応等により当該従業員の労働条件に関して不利益を与えること又は性的な言動により他の従業員の就業環境を害することをいう。また、相手の性的指向又は性自認の状況にかかわらず、異性に対する言動だけでなく、同性に対する言動も該当する。

3 前項の他の従業員とは直接的に性的な言動の相手方となった被害者に限らず、性的な言動により就業環境を害されたすべての従業員を含むものとする。

4 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントとは、職場において、上司や同僚が、従業員の妊娠・出産及び育児等に関する制度又は措置の利用に関する言動により従業員の就業環境を害すること並びに妊娠・出産等に関する言動により女性従業員の就業環境を害することをいう。なお、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントには該当しない。

5 第1項、第2項及び第4項の職場とは、勤務部店のみならず、従業員が業務を遂行するすべての場所をいい、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を含むものとする。

# 職場におけるハラスメントの防止に関する規定

## (禁止行為)

第3条 すべての従業員は、他の従業員を業務遂行上の対等なパートナーとして認め、職場における健全な秩序並びに協力関係を保持する義務を負うとともに、その言動に注意を払い、職場内において次の第2項から第5項に掲げる行為をしてはならない。また、自社の従業員以外の者に対しても、これに類する行為を行ってはならない。

### 2 パワーハラスメント(第2条第1項の要件を満たした以下のような行為)

- ①殴打、足蹴りするなどの身体的攻撃
- ②人格を否定するような言動をするなどの精神的な攻撃
- ③自身の意に沿わない従業員に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離するなどの人間関係からの切り離し
- ④長期間にわたり、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下で、勤務に直接関係ない作業を命じるなどの過大な要求
- ⑤管理職である部下を退職させるため誰でも遂行可能な業務を行わせるなどの過小な要求
- ⑥他の従業員の性的指向・性自認や病歴などの機微な個人情報について本人の了解を得ずに他の従業員に暴露するなどの個の侵害

### 3 セクシュアルハラスメント(第2条第2項の要件を満たした以下のような行為)

- ①性的及び身体上の事柄に関する不必要な質問・発言
- ②わいせつ図画の閲覧、配付、掲示
- ③うわさの流布
- ④不必要な身体への接触
- ⑤性的な言動により、他の従業員の就業意欲を低下せしめ、能力の発揮を阻害する行為
- ⑥交際・性的関係の強要
- ⑦性的な言動への抗議又は拒否等を行った従業員に対して、解雇、不当な人事考課、配置転換等の不利益を与える行為
- ⑧その他、相手方及び他の従業員に不快感を与える性的な言動

# 職場におけるハラスメントの防止に関する規定

- 4 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント(第2条第5項の要件を満たした以下のような行為)
- ①部下の妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置の利用等に関し、解雇その他不利益な取扱いを示唆する言動
  - ②部下又は同僚の妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置の利用を阻害する言動
  - ③部下又は同僚が妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置を利用したことによる嫌がらせ等
  - ④部下が妊娠・出産等したことにより、解雇その他の不利益な取扱いを示唆する言動
  - ⑤部下又は同僚が妊娠・出産等したことに對する嫌がらせ等
- 5 部下である従業員が職場におけるハラスメントを受けている事実を認めながら、これを黙認する上司の行為

(懲戒)

第4条 次の各号に掲げる場合に依り、当該各号に定める懲戒処分を行う。

- ①第3条第2項(①を除く。)、第3条第3項①から⑤及⑧及び第4項の行為を行った場合  
就業規則第▽条第1項①から④までに定めるけん責、減給、出勤停止又は降格
- ②前号の行為が再度に及んだ場合、その情状が悪質と認められる場合、第3条第2項①又は第3条第3項⑥、⑦の行為を行った場合  
就業規則第▽条⑤に定める懲戒解雇

# 職場におけるハラスメントの防止に関する規定

(相談及び苦情への対応)

第5条 職場におけるハラスメントに関する相談窓口は本社及び各事業場で設けることとし、その責任者は人事部長とする。人事部長は、窓口担当者の名前を人事異動等の変更の都度、周知するとともに、担当者に対する対応マニュアルの作成及び対応に必要な研修を行うものとする。

2 職場におけるハラスメントの被害者に限らず、すべての従業員は、パワーハラスメントや性的な言動、妊娠・出産・育児休業等に関する就業環境を害する言動に関する相談を相談窓口の担当者に申し出ることができる。

3 対応マニュアルに沿い、相談窓口担当者は相談者からの事実確認の後、本社においては人事部長へ、各事業場においては所属長へ報告する。報告に基づき、人事部長又は所属長は相談者のプライバシーに配慮した上で、必要に応じて行為者、被害者、上司その他の従業員等に事実関係を聴取する。

4 前項の聴取を求められた従業員は、正当な理由なくこれを拒むことはできない。

5 対応マニュアルに沿い、所属長は人事部長に事実関係を報告し、人事部長は、問題解決のための措置として、第4条による懲戒の他、行為者の異動等被害者の労働条件及び就業環境を改善するために必要な措置を講じる。

6 相談及び苦情への対応に当たっては、関係者のプライバシーは保護されるとともに、相談をしたこと又は事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行わない。

(再発防止の義務)

第6条 人事部長は、職場におけるハラスメント事案が生じた時は、周知の再徹底及び研修の実施、事案発生の原因の分析等、適切な再発防止策を講じなければならない。

(その他)

第7条 性別役割分担意識に基づく言動は、セクシュアルハラスメントの発生の原因や要因になり得ること、また、妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動は、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの発生の原因や背景となり得ることから、このような言動を行わないよう注意すること。

附則 本規定は令和〇年〇月〇日より実施する。



# パワハラ防止の具体策

## 3.3. 実態を把握する

### ！ポイント

- ✓ アンケートでの実態把握は、対象者が偏ることがないようにしましょう。
- ✓ より正確な実態把握や回収率向上のために、匿名での実施が効果的です。
- ✓ 従業員向けの相談窓口を設置している場合は、アンケートと合わせて必ず相談窓口を紹介しましょう。
- ✓ アンケート以外の方法として、安全管理者や産業医へヒアリングしたり、評価面接など個人面談の際に自己申告項目に入れるなど、複数の方法で行うことも有効です。

# アンケート例

## パワーハラスメントに関するアンケート調査

このアンケート調査は、社内におけるパワーハラスメントに関する従業員の意識や実態を把握して、パワーハラスメント防止対策を検討し、取り組んでいくために実施するものです。個人の特定や被害の事実を調べる目的ではありませんので、安心して率直な回答をいただくようお願いいたします。

Q 1	性別	・男性	・女性	Q 2	雇用形態	・正社員	・正社員以外
Q 3	年齢層	10代	・20代	・30代	・40代	・50代	・60代以上
Q 4	パワーハラスメントという言葉を知っていますか。						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・言葉も内容も知っている</li> <li>・言葉は知っているが、内容はよくわからない</li> <li>・知らない</li> </ul>						
Q 5	最近1年間において、社内で次のような言動・行為がありましたか。						
	①身体を小突く、ものを投げつける	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	②人前での感情的な叱責	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	③人格否定や差別的な言葉による叱責	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	④性格や容貌などへのからかいや非難	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑤悪質な悪口や陰口	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑥挨拶や話しかけを無視	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑦必要な情報を与えない、会議から外す	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑧休暇取得の拒否、残業・休日出勤の強制	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑨一方的で遂行不可能な業務指示・命令	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑩必要以上の仕事への監視・関与	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑪能力や経験に見合わない仕事の常時強制	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑫私生活についての過度な介入	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑬飲み会などへの参加強制	・されたことがある	・したことがある	・見聞きしたことがある	・ない		
	⑭その他 ( )						

# アンケート例

Q 6 その行為者は誰ですか。(複数回答可) ・上司 ・先輩 ・同僚 ・部下後輩 ・自分自身 ・その他 ( )
Q 7 行為者の年齢層は(複数回答可) ・10代 ・20代 ・30代 ・40代 ・50代 ・60代以上
Q 8 Q 5のような言動や行為を受けたことがあると回答した方へ ①そのときどのような対応をしましたか。(複数回答可) ・行為者に抗議した ・上司、先輩、同僚に相談した ・人事部等の社内の担当部署に相談した ・しばらく会社を休んだ ・何もしなかった ・その他 ( ) ②そのとき、会社にどのような対応をしてほしいと思いましたか。(複数回答可) ・行為者を処分して欲しい ・行為者を配置転換して欲しい ・自分を配置転換して欲しい ・会社には知らせたくない ・特に要望はない ・その他 ( )
Q 9 Q 8①で何もしなかったと回答した方へ なぜ何もしなかったのですか。(複数回答可) ・職務上何か不利益を被るのではないかと思った ・行為者を刺激しては更にエスカレートすると思った ・何をしても解決しないと思った ・どこへ相談したらよいかわからなかった ・自分が我慢すればよいと思った ・行動するほどのことではないと思った ・その他 ( )
Q 10 社内のパワーハラスメント防止の対策についてどう思いますか。(複数回答可) ・職場全体で取り組むべき ・問題が起こったら取り組めばよい ・取り組む必要は感じられない ・よくわからない

# アンケート例

Q11 パワーハラスメント防止のために会社が取べき措置について（複数回答可）

- ①企業トップや幹部の意識改革
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ②管理職の意識啓発研修
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ③一般社員の意識啓発研修
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ④相談・苦情窓口の設置
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ⑤就業規則に制裁規定を盛り込む
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ⑥問題発生時の迅速な対応
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ⑦適切なコミュニケーションで互いの人格を尊重し支え合えるような職場風土
  - ・ぜひ必要
  - ・まあ必要
  - ・あまり必要ない
  - ・必要ない
- ⑧その他（ ）

Q12 パワーハラスメントを受けた場合、社内の相談・苦情窓口を利用するとして心配なことは？（複数回答可）

- ・プライバシーが守られるか
- ・相談して異動など不利益な事態にならないか
- ・問題解決にならないのではないかと
- ・行為者がますますエスカレートしないか
- ・その他（ ）
  
- ・特に心配はない

Q13 社内の職場環境について、当てはまると思うことは？（複数回答可）

- ・朝夕の出退社するとき、挨拶をする人がほとんどいない
- ・トップや管理職は、自分の職場にはパワハラは存在しないと考えている
- ・人は厳しく指導することで育つという意識が強い職場だ
- ・今の職場には失敗やミスが許されない雰囲気がある
- ・ノルマが厳しい
- ・目標が達成できない時のペナルティが大きい
- ・上司に対して、意見や反論は言えない雰囲気だ
- ・職場の誰かが困っていても、助け合える雰囲気ではない
- ・職場内での問題について、職場内で話し合っ解決しようという雰囲気ではない
- ・正社員やパート、派遣社員等、様々な立場の人が一緒に働いているが、上下関係が絶対的で、立場を意識した発言が散見される

# アンケート例

Q14 その他、パワーハラスメントについてご自由にお書きください。

# パワハラ防止の具体策

## 3.4. 教育する

### ！ポイント

- ✓ 教育のための研修は、可能な限り全員が受講し、かつ定期的を実施することが重要です。中途入社に従業員にも入社時に研修や説明を行うなど、漏れなく、全員が受講できるようにしましょう。
- ✓ 管理監督者と一般従業員に分けた階層別研修の実施が効果的です。ただし、企業規模が小さいなどの場合は、管理監督者と一般従業員と一緒に研修を受講してもよいでしょう。
- ✓ 研修内容には、トップのメッセージ内容を含めるとともに、会社のルールの内容、取組の内容や具体的な事例を加えると効果的です。

# パワハラ防止の具体策

## 3.5. 周知する

### ！ポイント

- ✓ 組織の方針、ルールや相談窓口などについて、積極的に、周知に取り組みましょう。
- ✓ 周知と具体的な取組が一体となったものとなるようにしましょう。
- ✓ 計画的かつ継続した周知を実施していきましょう。

# パワハラ防止の具体策

## 3.6. 相談や解決の場を提供する

### ！ポイント

- ✓ 従業員が相談できるように相談窓口を設置しましょう。
- ✓ 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り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。
- ✓ 相談対応は以下の流れで行いましょう。
  - 1) 相談窓口（一次対応）
  - 2) 事実関係の確認
  - 3) とるべき措置の検討
  - 4) 行為者・相談者へのフォロー
  - 5) 再発防止策の検討



# パワハラ防止の具体策

## 3.7. 再発防止のための取組

### ！ポイント

- ✓ 再発防止策は予防策と表裏一体です。予防策に継続的に取り組むことが再発防止につながります。
- ✓ 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、実施に取り組みましょう。

# パワハラ防止の具体策

## 4.1. 持続した取組にしていくために

### ！ポイント

- ✓ 取組は一過性ではなく、継続的に実施していきましょう
- ✓ 毎年のスケジュールを立てて、取組を進めましょう
- ✓ 年に1回程度、取組内容を見直しましょう

# パワハラ防止の具体策

厚生労働省  
平成28年度  
働きやすい職場環境形成事業

職場のパワーハラスメント対策  
取組好事例集

平成29年3月

# パワハラ防止の具体策

## 01 ケースブックと500人の行動指針推進リーダーで未然防止－P社

取組みのポイント ② ルールを決める…経営ビジョンに基づく行動指針の制定・改定 ④ 教育する…行動指針リーダーの任命と組織化 ⑤ 周知する…ケースブックの発行と絶えざる改訂	所在地	東京都
	業種	製造業
	従業員数	約9,000名

## 02 現場での働きかけと継続的な取組みによる予防－Q社

取組みのポイント ① トップのメッセージ…役員が現場で直接ハラスメント防止指導を行う ② ルールを決める…就業規則にハラスメント防止を規定 ③ 実態を把握する…役員・担当者が常に現場の状況を確認 ④ 教育する…「何がパワハラなのか」を全社員に研修実施 ⑤ 周知する…会議の場などを通して周知を図る ⑥ 相談や解決の場…相談窓口を設置する一方、役員が現場で直接相談に乗る	所在地	愛知県
	業種	製造業
	従業員数	約250名

# パワハラ防止の具体策

## 03 企業行動憲章にもとづいた積み重ねを一步一步 – D社

取組みのポイント ② ルールを決める……企業行動憲章で従業員も含むステークホルダーを「信頼関係者」と定義し、透明な内部統制を進める ③ 実態を把握する……事件事故の連絡基準や報告基準を明確化し、法務部門が一元的に集約し自社事例としてナレッジ化 ④ 教育する……自社事例を題材に言動の自己点検 アルバイトも対象とした全社eラーニング開始 “ゾーン人事”が店舗で働く人の声に耳を傾ける ⑤ 周知する……週刊で社内の最新ニュースを配信 月刊で社内報を配布 ⑥ 相談や解決の場……4つのルートで万全の受け皿	所在地	東京都
	業種	娯楽業
	従業員数	約9,300名

## 06 何でも相談できる仕組みを多面的に設ける – X社

取組みのポイント ⑦ トップのメッセージ……「社員一人ひとりを大切に」 ③ 実態を把握する……経営理念の実践を把握するマネジメント層へのアンケート調査を実施 ⑥ 相談や解決の場……一つの入り口だけに限定しない、多面的な仕組み	所在地	兵庫県
	業種	金融業
	従業員数	350名以上

# パワハラ防止の具体策

## 21 やるべきことを着実に積み重ねて良好な人間関係－K社

取組みのポイント ④ ルールを決める・・・企業倫理規程にハラスメント防止（パワハラ含む）を記載し、パワハラ防止を強化 ⑤ 実態を把握する・・・アンケートを実施し、人事労務的に必要があれば機動的に対処 ⑥ 教育する・・・・・・質、量ともに高いレベルで継続。さらに自社独自のマニュアル作成への足がかりとする ⑥ 相談や解決の場・・・相談者が自分で選べる3つのルートを用意	所在地	福岡県
	業種	専門・技術 サービス業
	従業員数	約1,300名

# 上司機能の重要性

- ・ 指導、育成
- ・ 仕事を振る、役割を与える（部下の育成のために）
- ・ 面談
- ・ 把握、理解、共感、承認
- ・ 評価
- ・ PDCA（目的、目標、計画、役割分担、実施、チェック、改善）
- ・ 数字の管理
- ・ 法令遵守
- ・ 方向づけ、ルール、仕組みづくり
- ・ 周知、意見交換、徹底
- ・ 話し合い、会議、一緒に考える
- ・ 甘やかすわけではないが、守る
- ・ 上下、横の報連相
- ・ 結果責任、実施責任、説明責任、育成責任、**成長**責任
- ・ **責任= あきらめない、正当化しない、卑下しない、何かに責任をなすりつけない**

# 本日の内容

- パワハラの定義と適切な指導とは
- パワハラ防止の具体策



# 講演・コンサルティング実績と主なテーマ

- 保健・医療・福祉サービス研究会「小規模多機能の完全理解と開設運営ノウハウ習得講座全6回コース」「介護支援専門員の理論と実務完全マスター全6回コース」
- WJUI監査法人「改正社会福祉法セミナー」
- C-MAS介護事業経営研究会「小規模多機能の管理運営」「介護事業所の営業」
- 日総研出版「ケアマネジメント業務の実践力&指導力セミナー全3回」「管理者育成全6回コース」
- 関西看護出版「介護現場の虐待防止の具体策」「ケアマネジャー受験対策合宿講座」
- TKC全国会「小規模多機能と看護小規模多機能の経営実態」
- アドバンス経営「稼働率アップ!10の秘訣セミナー」
- 株式会社日本経営「小規模多機能の管理運営」
- 地域密着ケア・地域包括ケア全国研修会「介護事業所の虐待防止」
- ビズアップ総研「ケアプラン立案の方程式」
- 福祉と介護研究会35「ケアプラン立案の方程式」
- 雲母書房「介護現場の虐待防止の具体策」
- 倶楽部くればす「介護現場をよくする話」
- リコージャパン「人を活かす介護施設の人事制度とキャリアパス構築」
- 東海医療科学専門学校 作業療法科「日常生活活動学全7回コース」
- 福祉の資格の学校キャリアアップ「ケアマネ受験対策講座」「スキルアップセミナー(毎月)」
- 全国有料老人ホーム協会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛知県一宮市ケアマネT「介護保険改正の動向」
- 福島県福島市介護支援専門員連絡協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 静岡県掛川市介護支援専門員連絡協議会「困難が介護観を深くする!」
- 岐阜県グループホーム協会「介護現場の虐待防止の具体策」「権利擁護全3回」
- 三重県社会福祉士会「介護現場の権利擁護」
- 三重県介護支援専門員協会桑員支部「介護予防ケアプラン」
- 三重県介護支援専門員協会三河支部「ケアプラン立案の方程式」
- 街かどケア滋賀ネット「介護事業所の管理運営」
- 広島県尾道市介護支援専門員連絡協議会「指導者のためのケアプラン立案の方程式」
- 島根県浜田地区広域行政組合「ケアマネジメントの虐待防止力!」
- 鳥取県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会「地域包括ケアにおける小規模多機能の役割」
- 鳥取県鳥取市「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県松山市社会福祉協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県社会福祉協議会「個別ケアの具体策」
- 四国ブロックヘルパー研修会「介護事業所の管理・運営」
- 香川県グループホーム・小規模多機能連絡協議会「介護事業所の虐待防止の具体策」
- 北海道の社会福祉法人「介護職の魅力と責任 再発見講座」
- 北海道の医療法人「小規模多機能の開設支援」
- 青森県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営」
- 福島県のNPO法人「ケアプラン立案の方程式」
- 福島県の社会福祉法人「経営幹部・管理者・ケアマネ育成」「法令遵守」「マニュアル作成支援」
- 新潟県の社会福祉法人「ケアマネジメント全3回コース」
- 東京都の株式会社「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 愛知県の社会福祉法人「マニュアル作成支援」
- 愛知県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営全3回コース」
- 愛知県の医療法人「契約書、重要事項説明書の見直し」
- 愛知県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 愛知県の株式会社「介護事業所の管理」「家族・地域との連携」
- 愛知県の株式会社「介護職の基本姿勢」
- 愛知県の医療法人「月3回の介護塾(管理職、ケアマネ、介護職向け)」
- 岐阜県の医療法人「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 三重県のNPO法人「サービス提供責任者の業務」
- 滋賀県の社会福祉法人「介護事業所の管理運営全2回」
- 滋賀県のNPO法人「ケアマネジャー受験対策講座」
- 山口県の医療法人「小規模多機能の管理運営」
- 鹿児島県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 宮崎県の株式会社「小規模多機能の開設支援」

# 著書・雑誌連載



# 天晴れ介護サービスのオンライン企画

1. 現場力強化シリーズ（管理者向け、ケアマネ向け、新人向けなど）
2. 経営力強化シリーズ（事業経営実践塾等）
3. 法定研修シリーズ（身体拘束、虐待、個人情報等）
4. ニュースまとめ（月1回のマンスリージャーナル、facebookライブ）
5. ビジネススキル（社会人として身につけておきたい基本）
6. マニュアル・データシリーズ（経営力向上に資するマニュアルやデータ）
7. テーマ別グループコンサルティング（5人限定）
8. 個別相談会（無料、月5名程度）
9. セミナーダイジェスト（facebookライブにて）
10. 対談シリーズ（facebookライブにて）

- 1回2時間程度
- 顔出し・名前出しなし！
- セミナー終了後に「動画」と「資料」をお送りしますので、当日都合が悪い方もご受講頂けます
- 法人内研修にもご活用頂けます



# 10月のオンライン企画（詳細はHPより）

## ➤10月10日（土）

10：00～12：00 小規模多機能セミナー（第4回）加算・減算／中重度者受入

19：30～21：30 ケアマネジャー向けセミナー（第6回）各種サービスの活用とルール

## ➤10月12日（月）

9：00～12：00 zoom無料相談会（お一人様30分）4枠

21：00～22：00 facebookライブ（9月のzoomセミナーダイジェスト）

※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定

## ➤10月17日（土）

20：00～21：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル10月号）

## ➤10月26日（月）

10：00～12：00 管理職向けセミナー（第6回）適切な指導とパワハラ防止

14：00～15：30 医療・介護・福祉業界で「個人」としてのキャリアアップを考える

19：30～21：30 法定研修シリーズセミナー（第4回）認知症ケア②

# 11月のオンライン企画（詳細はHPより）

## ➤11月7日（土）

10：00～12：00 小規模多機能セミナー（第5回）家族支援／地域連携／個別ケア

19：30～21：30 ケアマネジャー向けセミナー（第7回）基本報酬・加算・減算

## ➤11月14日（土）

21：00～22：00 facebookライブ（10月のzoomセミナーダイジェスト）

※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定

## ➤11月21日（土）

10：00～16：00 zoom無料相談会（お一人様30分）5枠

21：00～22：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル11月号）

## ➤11月27日（金）

13：30～17：00 医療・介護・福祉業界で「個人」としてのキャリアを考えるシリーズ

## ➤11月29日（日）

10：00～12：00 管理職向けセミナー（第7回）不適切ケアと虐待防止

14：00～16：00 介護現場をよくするマニュアルシリーズ（ケアマネジメント編）

19：30～21：30 法定研修シリーズセミナー（第5回）認知症ケア③BPSDのケア

# 介護現場をよくする管理職養成講座

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌