

第3章 事業主が雇用管理上講ずべき措置

第1節 法律で定められている事業主が雇用管理上講ずべき措置

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、カスタマーハラスメント、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントを防止するために、事業主に対し、以下の必要な措置を講ずることを義務付けています。

※カスタマーハラスメントについても法改正により義務付けられます。

(公布日：令和7年6月11日。施行日：公布後1年6か月以内の政令で定める日)

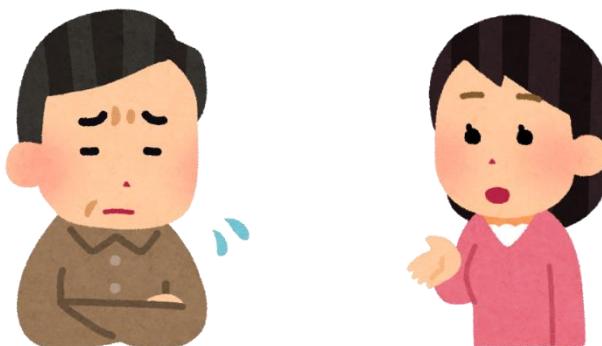
施行日や具体的な措置の内容は、今後政省令等で定められる予定です。

事業主が雇用管理上講ずべき措置

- 1 事業主のハラスメント防止に係る方針等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迅速かつ適切な対応
- 4 併せて講ずべき措置

ちょっとイヤなことがあったら、
すぐに「ハラスメントだ！」と言って…
今どきの者はけしからん。
社会常識がない。

強い立場の人にそう言われたら、
何も声が上がらなくなりますよ。
それに、これまでの自分の常識を再考してみると、
改善の余地もあるかもしれません。



第2節 社内窓口としての具体的な相談対応の流れ

※ 以下、太字1～4は法律で定められた指針の内容の要約です。

1 事業主のハラスメント防止に係る方針等の明確化

及びその周知・啓発



- (1) 事業主（トップ）が以下を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

- ハラスメントの内容
- ハラスメントを行ってはならない旨の方針

（妊娠・出産・育児休業・介護休業等の場合、以下も併せて周知・啓発すること）

- 妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関する否定的な言動が、ハラスメントの発生の原因や背景となり得ること
 - 制度の利用ができること
- (2) ハラスメントの行為者には厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。



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

- (1) 相談窓口をあらかじめ定めること。
- (2) 相談窓口の担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。
- また、ハラスメントの発生のおそれがある場合や、該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応し、適切な対応を行うようにすること。以下を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。



ポイント

以下のことに気を付け、ハラスメントを受けた人が望むことを確認しましょう

- 相談前には、相談者に、承諾なしに内容を誰にも漏らさない旨を伝える。
- ハラスメントを受け、つらい思いをしている相談者的精神的な負担を軽くすることを重視する。
- 相談に真摯に耳を傾け、受けた者の意思決定過程を含めてサポートすることを基本とする。
- **相談を受ける中で、相談者が望むことを確認する。**その中で、「相談者が事業主に具体的な対応を求めるもの」、または「（受けた者が積極的には求めないものの）その内容から、事業主として何らかの対応が必要であると認められるもの」について整理しましょう。



3 職場におけるハラスメントへの迅速かつ適切な対応

→ 次ページ以降にポイント

- (1) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (2) 事実が確認できた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (3) 事実が確認できた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (4) 再発防止に向けた措置を講ずること。

4 併せて講ずべき措置

- (1) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、その旨を労働者に周知すること。
- (2) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として、不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

【1】関係者等の調査（事情聴取と事実確認） を行いましょう



（調査・事情聴取において）

- 聽取内容に係る守秘義務を厳守し、受けた者と行った者の双方の人権とプライバシーの保護に最大限配慮しなければなりません。
- 対象者には以下を伝え慎重に対処しましょう。
 - ・趣旨・目的を正しく説明する。
 - ・調査に協力することにより不利益な取扱いをしないこと。
 - ・名誉や人権、プライバシーなどに充分配慮すること。
- 主觀を排し、当事者の主張や要求を丁寧に聴き取りましょう。
双方の主張を公平に聴きながら客観的な事実を明らかにしていく努力が重要です。
- 調査により、受けた言動の事実とその原因・背景等のすべてを明らかにできることが理想ですが、現実には難しいこともあります。
まずは、**当該言動の内容、程度、頻度**はどのようなもので、**周囲にどのような影響を及ぼしているか**、それが「**雇用管理上問題となるハラスメント（客観的に不適切な職場のハラスメント）**」と認められるほどのものかどうか、について重点的に確認しましょう。

（周辺関係者からの事情聴取等において）

- 必要に応じ、相談者の同意を得た上で、問題を知っている周辺の関係者等からの事情聴取や関係資料の収集を行います。もちろん関係者等のプライバシーも保護する必要があります。

（応急処置について）

- 事実確認が完了していなくても、事案の性質や程度に応じ、必要であれば、受けた者の心身の状態等を考慮し、適切な応急措置（当事者を業務上引き離すなど）をとることも考えましょう。



【2】雇用管理上の問題となる職場のハラスメントといえるか どうかの判断を行いましょう

(事業主としての判断を行う)

○ 当該言動が、単に受けた者にとってのハラスメントにとどまらず、**客観的に不適切であり、対応策が必要な職場のハラスメントであると判断した場合には、その内容と受けた者の要望事項を踏まえ、事業主として行った者に対する方針を決定するとともに、迅速に対応策を講じます※。**

※ 方針と対応策の決定にあたっては、たとえば、人事担当の役職者、要望対応担当者、労働組合の役員等の社員を代表する立場の人などから構成する**ハラスメント対策委員会**のような場を設け、協議、検討することも有効です。

ハラスメント対策委員会

透明性・公平性を確保しつつ、方針と対応策を検討し、事業主に対して助言や勧告を行います。

加えて、事業主の対応についても透明性・公平性を担保すべく、適宜、事情聴取への同席など実作業への参加、処分決定への参画・意見反映等も行います。

ただし、その役割は、事業主による対応のチェック・助言・勧告等にとどまり、最終決定や実施については、あくまでも事業主の責任として行うべきことを認識しておきましょう。

こんなことまで
「セクハラ」「パワハラ」と
言えるのでしょうか？



大切なことは、
分類やネーミングではなく、
具体的に、
どこがどのように不適切で、
改善の余地があるのか、などを
考えることではないでしょうか。

【3】雇用管理上の問題となる職場のハラスメントと判断した場合

具体的な対応策は

「言動の中止」、「配置転換」、「受けた者への謝罪（を促す）」
「行った者の（懲戒）処分」などが考えられます。

（行った者への対応にあたって）

- ・言動の不適切さと受けた者に与えた影響の程度に応じ、
- ・他の事例との均衡を図りながら、
- ・慎重かつ公正に行わなければなりません。

（懲戒処分を行う場合）

就業規則に基づくとともに、相当性の原則、一事不再理の原則、不遡及の原則など、法的なルールにしたがって対応する必要があります。

（受けた者と行った者への説明）

最終的な対応策については、受けた者と行った者へ丁寧に説明を行い、**問題解決と再発防止のために講じたもの**として、十分な理解が得られるようにしなければなりません。

（行った者から受けた者への謝罪について）

対応策として考えられる謝罪は、事業主がこれを強制することはできません。

業務命令で当該言動の中止や以後繰り返さないとの誓約を命じることはできますが、行った者の内心を変えることまで命じることはできないことに留意しなければなりません。

事業主としては、「職務に関係する言動として適切ではなく、受けた者の心身と職場環境などに支障が生じた」ことを丁寧に説明し、反省と謝罪を促しましょう。



【4】雇用管理上の問題となる職場のハラスメントとはいえない と判断した場合

ハラスメント対策委員会などで調査を行った結果、受けた者からの要望の対象とされた何らかの言動が客観的に確認できなかった場合、また、言動そのものは確認できたものの、雇用管理上問題となるハラスメント（客観的に不適切なハラスメント）とまで判断されない場合もあります。

また、客観的に不適切な要素があっても、その程度が軽い等の理由から、「受けた者が要望する処分に値するほどの職場のハラスメントとまで判断できなかった」場合には、その処分までは行えません。

（受けた者に対して）

受け付けた時点以降の経過を含め、確認できなかった事実、判断理由を誠実かつ丁寧に説明します。

（行った者、調査に協力した関係者に対して）

プライバシーに配慮しつつ、適宜必要な内容を説明します。

なお、雇用管理上の問題となる職場のハラスメントといえない場合でも、状況に応じ、次のような防止策等が必要とされることもあります。

- 行った者に対し、受けた者が苦痛・つらいと感じている事実を踏まえ、今後、結果として傷つかないような表現方法への変更などを促します。また、状況によっては、両者の関係（コミュニケーション）改善のための話し合いの場を設けます。
- 当事者双方に必要な説明を行った上で関係改善を促してもなお、改善が図られない場合、当面、可能な範囲でどちらかを配置転換するなどの対応も考えられます。



【5】再発防止、社内啓発

職場でハラスメントに関する問題が発生した場合、

- ・再度、社内において職場におけるハラスメントがあつてはならない旨の方針及び
- ・ハラスメントを行つた者については厳正に対処する旨の方針

を明確にすることで再発を防止することにつながります。

例えば、当事者双方のプライバシーに十分配慮した上で、

(特定の個人が想起されないような例を提示し、)

「ある言動が誰かを傷つける場合があること、不適切になる場合があること、職場のハラスメントに当たる場合があることについて社内全体に注意を促す」
などの啓発を行うことも一つの方法です。

その際、企業がハラスメントのない職場づくりをめざしていること、いつでも気軽に相談して欲しいことなどを改めて周知することが効果的でしょう。

方法としては、文書の掲示・回覧、社内報への記載などが考えられます。

また、併せて、職場のハラスメントに関する意識を啓発するための研修や講習を改めて実施することも再発防止につながるでしょう。

なお、職場におけるハラスメントが生じた事実を確認できなかった場合であっても、社内啓発に向けた措置を行うことは重要です。

【6】要因解消の措置

ハラスメントは行ってはならないものであり、事業主・労働者の責務として、他の労働者に対する言動に注意を払うよう努めるものとされています。

(職場における妊娠、出産、育児休業、介護休業等に関するハラスメントの場合)

これらのハラスメントの場合、原因や背景となる要因を解消するための措置を講じることが必要です。

要因の中には、妊娠した労働者の体調不良による労働能率の低下や所定労働時間の短縮措置の利用等によって、周囲の労働者の業務負担が増大することから生じるものも少なくありません。

要因解消の措置として他の労働者への業務の偏りを軽減するなど、業務体制の整備や業務分担の見直し等が必要です。

関係者の責務について

(事業主の責務)

- (1) 職場におけるハラスメントを行ってはならないことその他職場におけるハラスメントに起因する問題に対する自社の労働者の関心と理解を深めること
- (2) 自社の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、研修その他の必要な配慮をすること
- (3) 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理解と関心を深め、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)

- (1) ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、他の労働者に対する言動に必要な注意を払うこと
- (2) 事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力すること

これらの措置については下記の法律等に定められています。
より詳細に確認されたい方はご参照ください。

セクシュアルハラスメントに関する雇用管理上の措置

【男女雇用機会均等法第11条】【均等法に基づく指針(告示第615号)】

パワーハラスメントに関する雇用管理上の措置

【労働施策総合推進法第30条の2】【労働施策総合推進法に基づく指針】

妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントに関する雇用管理上の措置

【男女雇用機会均等法第11条の3、同法施行規則第2条の3】

【育児・介護休業法第25条、同法施行規則第76条】

【均等法に基づく指針(告示第312号)】【育介法に基づく指針】

第3節 職場のハラスメントを起こさないために、どのようなことに気を付けたらよいか

職場のハラスメントが発生すると、ハラスメントを受けた者はもちろん、ハラスメントを行った者、職場、事業主のすべてに悪影響を及ぼすことになります。

ハラスメントを受けた者は、人格が傷つけられることにより、仕事への自信を喪失し、勤労意欲が低下し、精神的にもダメージを受け、場合によっては休職や退職を余儀なくされることもあります。

ハラスメントを行った者は、場合によっては会社から懲戒処分を受け、民法や刑法上の責任を問われ、社会的信用を失う可能性もあります。

事業主についても、職場の秩序が乱れ、社員の職務へのモチベーションやモラルが低下し、業務遂行や適正・効率的な組織運営が阻害され、生産性の低下につながる恐れがあります。

また、職場のハラスメントを受けたとの相談が寄せられたにもかかわらず、「たいしたことではない」、「個人間の問題で会社は関係ない」などの認識で真摯に対応しない、あるいは、相談を受け付けたとしても検討を尽くさず早々に打ち切るような対応をした場合、「適切な対処をしなかった」として法的手段に訴えられるなど、問題が大きくなる可能性もあります。

法的な争いになれば、事業主は、**使用者としての責任、社会的な責任**を問われ、時間と労力と費用を要するほか、場合によっては損害賠償金の支払いを命じられるケースもあります。また、企業名が対外的に明らかになると、社会的なイメージが大きく低下し、業績が悪化したり、人材の流出や人材確保へも悪影響を及ぼしかねません。



「職場のハラスメントは、企業で働くすべての人たちの人格や尊厳の侵害につながる問題であり、放置すれば、社員、職場、企業経営に重大な影響を与える問題である」という認識を持ち、職場の中で社員がハラスメントと感じるような言動はないか、上司の業務命令や指示の方法は適切か、等々に配慮し、上司と部下、同僚間をはじめ、職場の中で常に良好なコミュニケーションを維持し、風通しの良い職場づくりを通じてハラスメントを防止することを基本姿勢とする取り組みが必要です。

1 人の嫌がることをしない・言わない、私的な感情をむやみに持ち込まないこと

職場のハラスメントを起こさないためのポイントは、社会で生きる人間同士の基本マナーでもある「人の嫌がることをしない・言わない」ことです。

職場は、価値観が異なる他人が集まり、相互に協力しながら業務を遂行する公の場所です。以下のことに気を付けましょう。

- ・お互いの人格を尊重し、お互いが仕事を進める上で大切なパートナーであるという意識を持つこと
- ・業務の遂行に必要がない私的な感情（性的な関心、業務上の上下関係を私的な領域へ拡大する意識など）を持ち込まないこと

2 自己の言動を相手がどのように受け止めるか、感じるかについて意識すること

誰から受けた言動を苦痛に感じるかどうかは、受けた者の感じ方（主観）が直接に影響します。また、人によって、性格や受け止めは異なります。

受けた者にとっての職場のハラスメントが全て雇用管理上問題となるハラスメントになるとは限りませんが、価値観が違う人たちが集まる職場では、常に、**他人が自分の言動をどのように受け止めるか、感じるかを想像しながらコミュニケーションを重ねていくことが望ましい**といえます。

他人と良好なコミュニケーションを図る上では、親しさのつもりの言動であっても、また、「この程度なら相手も受け入れるだろう」と思っても、「相手方がそのように受け取らないこともある」ということに留意しておくことが必要です。

3 自己の言動を相手が嫌がっていると感じたら、すぐにやめること

自己の言動を相手が嫌がっていると感じたらすぐにやめましょう。もし、無意識のうちに相手の人格を傷つけるような言動をしてしまった場合には、すぐにやめて謝りましょう。

もし、あなたが上司で、その言動が部下に対する仕事の指示に関することなら、不適切な部分の言動や表現方法を変えてみましょう。

4 受けた者が「『NO』と言えるとは限らない」、「何も言わなことは『OK』ではない」ということを理解すること

上司と部下など上下関係や立場の強弱関係がある職場において、弱い立場にある者が、強い立場にある者から苦痛に思う言動を受けても、「上司だから何を言われても仕方ない」、「もし『NO』の意思表示をすると不利益な取扱いを受けるのではないか」、「職場の人間関係を悪くしたくない」などの考え方から、必ずしも「NO」の意思表示ができるとは限りません。

「何も言わない=受け入れている」ということではないことを理解しましょう。

5 業務命令、仕事の指示の仕方を考えること

一般的に、労働者が雇用されて働く労働契約関係では、事業主には、業務を進めるため労働者を指揮命令する権利があり、労働者は合理的な命令に従う義務があります。上司から部下に対する業務命令も同様です。

しかし、事業主に指揮命令する権利があるとはいっても、部下の人格や尊厳を侵害するような言動をもって命令しても良いということにはなりません。

また、業務命令そのものに合理性があっても、それに付随する言動の内容、程度、頻度が、客観的にみて部下の人格や尊厳を侵害するものであり、それによって部下の心身の状況に具体的な支障を生じさせているものは、雇用管理上問題となるハラスメントであり事業主として対応すべき対象となります。

職場で上位の立場にある者は、部下に命令することが目的ではなく、命令する内容を部下がきちんと理解し、的確に取り組むことが目的であること、上司から部下への業務命令や指示においてもコミュニケーションが重要であることを、再度確認しましょう。

部下に対して怒りの感情をぶつけたり、自分の思い通りにしようとするのではなく、「部下を育てる」「部下の成長を促す」という観点で指導に取り組みましょう。