NPO・ボランティア団体のための

ハラスメント予防対応 実践ハンドブック

mia forza

はじめに

私たち特定非営利活動法人mia forzaでは、2021年度より「NPO・ボランティア団体におけるハラスメント対応事業」に取り組んできました。初年度は、ハラスメント予防・対応の先駆的な取り組みをされている全国のNPOの方々にお話を伺い「NPO・ボランティア団体など社会課題に取り組む団体におけるハラスメント対応に関する調査報告書」を発行させていただきました。2年目は、各団体におけるハラスメント対応窓口の担当者育成研修を行うと同時に、全国の担当者同士のゆるやかなネットワークの構築を目指しました。3年目は、担当者育成研修を継続しながら、弁護士等専門家の方へのヒアリングと研究会を行い、2023年12月には「NPO・ボランティア団体など社会課題に取り組む団体におけるハラスメント対応を考えるフォーラム」を実施いたしました。これら3年間の取り組みから得た知識・ノウハウ・情報を、全国の団体と活動者のみなさまへお届けしたいと考え作成したのが、本書です。

遡ること2001年。私は、暴力被害に遭った方々をサポートする活動として、DVや性暴力、虐待やいじめ、セクハラやパワハラ、アカハラ等の暴力の被害に遭われた方たちからの相談対応にあたっていました。相談者には、NPO・ボランティア団体で活動をしているという方もあり、組織内での人間関係や当事者（利用者）の方々とのトラブル等の相談が寄せられていました。今、振り返るとそれは、パワハラやセクハラでした。しかし、2001年当時、私はそれらの相談を「ハラスメント」として捉えてはいませんでした。なぜ「ハラスメント」として捉えることができなかったのか？そこには「NPO・ボランティア団体＝良きことをなす良き人の集まり」であり、「そのようなところではハラスメントなんて酷いことは起きるはずはない」という思い込みがあったからです。

本事業を開始したきっかけのひとつに、2019年頃からこども食堂で活動する方々からのハラスメント相談が増えてきたということがありました。本事業を立ち上げた際、過去の私の思い込みを彷彿させる声が届きました。

「こども食堂には、ハラスメントなんてない。こどもたちを大切に思っている人たちが、こどもたちのためにやっている尊い活動で、そんなことは起きるはずはない。ハラスメントなどと言って、すばらしい活動の足を引っ張るのか」

NPO・ボランティア団体におけるハラスメントは、団体のミッションや活動者の志、活動の分野や地域、活動に関わる方々の立場を問わず、起きています。本書を通してまずこのことを知り、「予防」と万が一を想定した「備え」に「自分ごと」として取り組んでみてください。

志をもってNPO・ボランティア活動に取り組む時、第一にそこは、安全・安心なところでなくてはなりません。私たちは、安全・安心がなくては、志を形にすることも人とつながることもできません。ハラスメントは、一番の基礎となる安全・安心を脅かすものであり、活動に関わるすべての人に影響を及ぼすことであり、決して許されるものではありません。

この3年間、身を粉にして本事業に取り組んでくださった社労士事務所サステナ星野美佳様、調査やヒアリング、研修や研究会、そしてフォーラムへお力添えを下さった全国のみなさまに感謝申し上げます。

宮城の地で掲げた小さな小さな拳を支え続けてくださった公益財団法人庭野平和財団様と公益財団法人市川房枝記念会女性と政治センター様に、心から感謝申し上げます。

ハラスメントは「遠いもの」ではありません。活動するすべての人に共通する重要な課題であり、ハラスメント予防と対応は私たち活動者とNPO・ボランティア団体の「必須アイテム」です。

本書が、みなさまの活動に少しでもお役立ていただけるようでしたら幸甚です。

社会課題の解決や新たな価値の創出に、みなさまが存分にお力を発揮されますことを願っております。

2024年3月
特定非営利活動法人mia forza
代表理事　門間尚子

mia forza

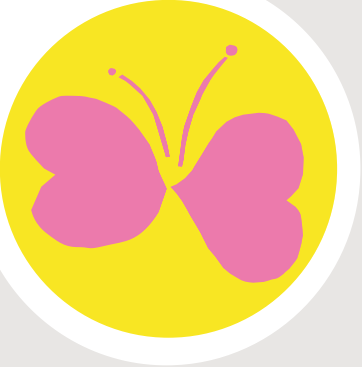
NPO・ボランティア団体（以下、NPO等）にとって、今や、活動や組織を継続する上で、ハラスメント対策は欠かせないものとなっています。

2022年4月からは、事業の大きさを問わず、すべての事業主に対して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、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止措置を講じることを法が義務付けており、スタッフを雇用するNPO等にも、例外なく適用されます。さらにNPO等においては、活動を利用する対象者や、支援するボランティアや協力者など、雇用関係にない人々も多数関与しており、その方々の被害と加害を共に防ぐことも、法による義務付けを超えて求められます。

NPO等は、社会課題への取り組みや様々な支援から取りこぼされてしまっている当事者のための支援活動を精力的に行っていますが、その半面、財政基盤やマネジメント体制の整備が不十分なケースが多く見られます。残念ながら、活動の対象者（参加者・受益者）や支援者、団体の役職員などが加害者・被害者となるハラスメントの事案も生じており、深刻な課題であるとともに、対策の整備を急ぐ必要があります。

NPO等の活動に従事する人、とりわけ理事など事業主の立場にある人は、自組織におけるハラスメントのリスクを認識し、必要な対策を講じなければ、自組織の事業の存続の危機を招いてしまいます。さらには、NPO等に対する社会の不信感につながってしまう可能性さえあるのです。

本書では、NPO等で活動する私たちがハラスメントを起こすことがないよう、自らの活動環境を見直し、必要な対策を進めるために重要なポイントや事例を、簡潔に紹介します。



はじめに ---- 01

目次 ---- 03

ハラスメント対策が必要です！ ---- 04

ハラスメントの定義 ---- 06

NPO等の特徴とハラスメント予防のヒント ---- 09

ハラスメント防止対策はこうやって始めよう！ ---- 11

1. 決める・伝える ---- 12

- 事例紹介①：（公社）セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン ---- 14
- 事例紹介②：（特）マドレボニータ ---- 15

2. 防ぐ ---- 16

- 事例紹介③：（特）夢職人 ---- 18

3. 相談を受ける ---- 19

4. 調査する ---- 23

5. 対応措置を決める ---- 26

NPO・ボランティア団体にもハラスメント対策が必要です！

NPO・ボランティア団体にハラスメント対策が必要なのはなぜでしょうか。法律の面から押さえておきましょう。

雇用されたスタッフには、法律で対策が義務付けられています

2020年（令和2年）、「改正 労働施策総合推進法」が施行されました。事業主に義務付けられたのが、職場におけるパワーハラスメントの防止措置を講じることです。併せて、事業主に相談したこと等を理由とする不利益な取扱いも禁止されました。なお、セクシュアルハラスメントはすでに2007年から、雇用管理上の措置を講じることが男女雇用機会均等法ですべての事業主に義務付けられています。

<労働施策総合推進法（抄）>
（雇用管理上の措置等）
第30条の2 事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 事業主は、労働者が前項の相談を行ったこと又は事業主による当該相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない。

出典：「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」第30条の2
2020年の施行当初は、中小企業*の取り組みは努力義務。
2022年4月からはすべての事業主に義務化されている。
＊中小企業の定義は下記参照
リーフレット「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！」
（厚生労働省都道府県労働局雇用環境・均等部（室））（P1）

事業主の責務と労働者の責務

法律では、事業主の責務と労働者の責務の両方が定められています。

【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
＊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。

出典：「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」第30条の3を基に編集

ここで言う「労働者」には、正規雇用だけでなく、パートタイム、契約社員等の非正規雇用の労働者を含みます。さらに、取引先の関係者や、就職活動中の学生等も対象として措置を講じることが望ましいとされています。つまり、NPO等においては、雇用されている常勤・非常勤の職員に加えて、業務委託契約者、ボランティア、インターン、事業・活動への参加者・利用者なども対象と位置付けて対応を進める必要があります。

事業主はどのような対策をすべき?

職場におけるパワーハラスメントを防止するために講ずべき措置

事業主の方針等の明確化および周知・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**

職場におけるパワハラに関す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

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

8 **再発防止**に向けた措置を講ずること(事実確認ができなかった場合も含む)

併せて講ずべき措置

9 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、その旨労働者に周知すること

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

*労働者が事業主に相談したこと等を理由として、事業主が解雇その他の不利益な取り扱いを行うことは、労働施策総合推進法において禁止されています。

職場におけるパワーハラスメントを防止するために、事業主が雇用管理上講ずべき措置として、左の**10**項目が厚生労働大臣の指針に定められています。事業主は、これの措置を必ず講じなければなりません。

このほか、職場におけるハラスメントを防止するために望ましい取り組みとして、以下が挙げられています。

- 複合的なハラスメントに一元的に相談できる体制整備
- 原因や背景となる要因を解消するための取り組み(コミュニケーションの活性化の研修、適正な業務目標の設定など)
- 自ら雇用する労働者以外*にも同様の方針を示すこと

*例: 他の事業主が雇用する労働者/就職活動中の学生等の求職者/労働者以外の者(個人事業主、インターン、教育実習生等)

- カスタマーハラスメントに関する取り組み

- 相談体制の整備　- 被害者への配慮のための取り組み　- 被害防止のための取り組み

出典:パンフレット「職場における・パワーハラスメント対策・セクシュアルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!」(厚生労働省都道府県労働局雇用環境・均等部(室))(P20)(下線は筆者)

本書では、これらの措置や取り組みについて、より具体的にイメージしやすいように5つのステージに分けて対策を解説していきます。(P.11以降参照)

ハラスメントの定義

わかるようでわからない「ハラスメント」という言葉。「どこからがハラスメント?」と迷うかもしれません。ハラスメントとはそもそも何でしょうか?

ハラスメントとは?

ハラスメント(harassment)とは、広義には「人権侵害」を意味し、性別や年齢、職業、宗教、社会的出自、人種、民族、国籍、身体的特徴、セクシュアリティなどの属性、あるいは広く人格に関する言動などによって、相手に不快感や不利益を与え、その尊厳を傷つけることを指します。法律によりハラスメント防止措置が義務付けられている「職場のハラスメント」は、①パワーハラスメント、②セクシュアルハラスメント、③妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントです。それぞれ、①労働施策総合推進法、②男女雇用機会均等法、③育児・介護休業法などで、具体的なハラスメントの内容が示されています。

それ以外のハラスメントは、厳密な定義がないものも多く、判例などの積み重ねの中で、ハラスメントとして認定されています。

＊「法律上の定義に完全に一致しなければハラスメントではない」とは言い切れません。実際には、ハラスメントの行為は白黒はっきりつけられないことが多いものです。法律上の定義を知り、その予防策を考えることはとても重要ですが、ハラスメントかもしれないという行為に気づいた時には、この定義に合致するかどうかに関わらず、相手に不快感や不利益を与え尊厳を傷つけていないかどうか、より広い視点での対応が必要になります。

職場で起こりうるハラスメントの主な種類

01 パワハラ(パワーハラスメント)

立場や権限(パワー)を用いたハラスメント

02 セクハラ(セクシュアルハラスメント)

相手の意に反する不快な性的言動

03 マタハラ(マタニティハラスメント)

妊娠・出産を理由とするハラスメント

04 育児介護ハラスメント

育児や介護に関する制度の利用を理由とするハラスメント

05 カスタマーハラスメント

顧客等からの著しい迷惑行為

06 リモートハラスメント

リモートワーク中に起こるハラスメント

パワーハラスメントの定義

職場におけるパワーハラスメントの定義

職場で行われる、①から③の要素全てを満たす行為をいいます。

①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は該当しない。
*優位性:上司→部下だけでなく、部下が集団となって上司に優位性をもつ、専門的な知識や豊富な経験を持つ非正規社員が正規社員に対し優位性をもつなど、"優越的な関係"の背景にはさまざまなものがある。
*参考:パンフレット「職場における・パワーハラスメント対策・セクシュアルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!」(厚生労働省都道府県労働局雇用環境・均等部(室)) 定義についての詳細、パワーハラスメントに該当すると考えられる例/しないと考えられる例 など(P2-4)

パワーハラスメントには大きく分けて6つの類型があります。

パワハラの6類型

01 身体的な攻撃

暴行・傷害

(例)
- 殴打、足蹴りを行う。
- 相手に物を投げつける

02 精神的な攻撃

脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言

(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。)
- 長時間にわたって、業務に関する厳しい叱責を繰り返し行う

03 人間関係からの切り離し

隔離・仲間外し・無視

(例)
- 1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

04 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

(例)
- 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

05 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

(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

06 個の侵害

私的なことに過度に立ち入ること

(例)
- 労働者を職場外で継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする

セクシュアルハラスメントの定義

職場において行われる、労働者の意に反する「性的な言動」に対する労働者の対応により、その労働者が労働条件について不利益を受けたり、「性的な言動」により就業環境が害される行為です。

セクシュアルハラスメントには大きく分けて2つの類型があります。

対価型

労働者の労働条件が不利益を受ける

(例)事業主から性的な関係を要求されたが拒否したら、解雇された。

環境型

労働者の就業環境が害される

(例)上司が労働者の腰・胸などに度々触ったため、その労働者が苦痛に感じて就業意欲が低下。

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの定義

妊娠・出産した「女性労働者」や、育児休業等を申出・取得した「男女労働者」の就業環境が害される行為です。

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントには大きく分けて2つの類型があります。

制度等の利用への嫌がらせ型

制度又は措置の利用に関する言動により就業環境が害されるもの。

(例)育児休業の取得について上司に相談したところ、「男のくせに育児休業を取るなんてあり得ない」と言われ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている。

状態への嫌がらせ型

女性労働者が妊娠したこと、出産したこと等に関する言動により就業環境が害されるもの。

---

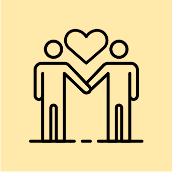
*1 「職場」とは、事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれます。
例：取引先の事務所、取引先と打ち合わせをするための飲食店、顧客の自宅など

*2 「性的な言動」とは、性的な内容の発言及び性的な行動を指し、この「性的な内容の発言」には、性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報を意図的に流布すること等が、「性的な行動」には、性的な関係を強要すること、必要なく身体に触れること、わいせつな図画を配布する等が、それぞれ含まれます。

*3 事業主、上司、同僚に限らず、取引先、顧客、患者及び学校における生徒等も行為者になり得ます。
出典:「職場のハラスメント　対策リーフレット」厚生労働省

NPO等の特徴とハラスメント予防のヒント

ハラスメント対策が必要なのは、企業もNPO等も同じです。そして「限られた経営資源でいかに対策するか」は、特に中小企業と共有する悩みと言えます。ですが、これまで述べたように、雇用関係にない人々も多く関与するNPO等には、特有の課題もあります。

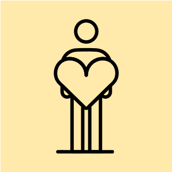


特徴① ミッションに基づく組織体であること

NPO等の特徴の一つとして、社会課題の解決や社会的弱者への支援といったミッションに基づいている点があります。ミッションへの共感や当事者意識を大事にする組織文化は求心力を生み出しますが、一方で、個の侵害（例:個人的事情を共有させる）や過大な要求（例:ミッションを達成するために実現困難な目標を設定する）につながりやすい側面もあります。

「想い」で結びついているゆえに、ハラスメントが深刻化するケースもあります。「想いを共有していて人間関係が良いからハラスメントは起きない」という思い込みで対策を怠った場合などです。また、ハラスメントが起きた時に「信じていたのに裏切られた」という傷つきが大きく、個人的な感情が絡み合って、組織としての対応が難しくなる場合もあります。

想いを大事にする組織体だからこそ、予防のしくみを持つことが大事です。どんな行為がハラスメントにあたるのか、関係者内で共通認識を持ち、相談があった場合にどう対応するか、対応フローを事前に決めておくことで、大事にしたい「想い」の部分と組織としての対応を分けることが可能になります。



特徴② ボランタリーマインドを大事にしていること

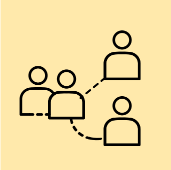
ボランティアの存在やボランタリーマインドを大事にする文化もNPO等ならではのもの。ボランティアとして関わり始め、組織の拡大とともに職員になった人も少なくありません。その場合、「働く場」としての環境整備が必要になります。ところが、一人ひとりの自律性を大事にするあまり、組織に欠かせない制度設計やルールづくりが遅れてしまうケースがあります。不文律のままだと、業務とボランタリーな関わりの境目が不透明だったり、なんとなく共有してきた共通の価値観が新たに関わる人には伝わらなかったり、組織経営上のリスクが高くなります。

職員が業務として行うこととボランティアにお願いすることを分けて考え、それぞれの役割を明確にすることが必要です。職員は業務としての役割を果たしながら、ボランタリーマインドを持って事業に主体的に関わることは可能です。ボランタリーマインドを大事にする価値観をいかに事業への貢献につなげ、それを評価するか。NPO等でも、評価制度の構築や、求めるコンピテンシーの明文化などの模索が始まっています。

特徴③　属人性が高いこと

NPO等では、理事などの経営層が、事務局や事業のマネジャーとして日々の業務を担っていることは少なくありません。人的資源の乏しさから、経営面でも事業面でも「この人がいないと、この組織（事業）は成り立たない」という状況に陥りやすいですが、そうした属人性の高さはハラスメント予防の観点ではハイリスクです。

仮にハラスメントをした行為者が経営層の場合、被害者は「声を上げることで事業の存続が危うくなってしまうのではないか」「自分が相談することによって事業が止まってしまったら受益者が困ってしまう」という心配から、「自分が我慢すれば（もしくは組織を去れば）いい」という発想になりやすく、ハラスメントが発覚しにくくなります。そして本質的な解決につながらないまま時間が経過し、問題の行為が再び起こってしまう悪循環が続きます。そうならないためには、被害者やその近くの人が相談・報告しやすい工夫をする必要があります。どんなに社会的意義の高い事業を行っていたとしても、ハラスメント行為をそのままにしておくことは許されません。ハラスメント行為は個人の問題ではなく、組織として責任が問われる問題です。ハラスメントに対する取り組みを組織全体として進め、業務フローの改善など、しくみとしてハラスメントが起きにくい環境づくりが必要不可欠です。



特徴④　雇用関係だけではない多様な関わりがあること

NPO等には雇用関係にある職員だけでなく、業務委託契約で働く人、委任契約の経営層、ボランティア、インターン、寄付者、そして、活動の対象となる参加者（利用者・受益者）とその家族など、様々な立場の人が関わります。就業規則だけでハラスメント予防を講じたとしても、そもそも就業規則が適用されない人がいるのです。そのような場合には、雇用関係にない関係者も対象とするコンプライアンス規程やハラスメント防止/対応規程を別途つくるなどの取り組みが必要です。

労働施策総合推進法等では、雇用関係にない関係者への対策は推奨であり義務ではありませんが、NPO等では法の範囲に留まらない対策が必要でしょう。自組織にとって必要な対象範囲を整理し、関係者全体にハラスメント対策のメッセージを伝えていくことが大切です。

このほかにもNPO等のハラスメントのリスクを高める要因として、支援者と被支援者という構造的な力関係の存在や、バックオフィス業務に割けるリソース（人材や時間、資金）の不足、知識不足などがあります。リスクの高い状況や言動を事前に想定して組織内で共有することで、自組織のハラスメント予防に役立ててください。

私たち（特）mia forzaは、性暴力やDV、いじめ、虐待等の暴力の被害に遭った方々のサポートを行なっていることから、全国のNPO等や活動者からのハラスメントの相談もたびたび受けてきました。NPO等におけるハラスメントの特徴のひとつとして、さまざまな立場の関係者の間で加害・被害が起きることが挙げられます。例えば、寄付者から団体の代表がハラスメントを受けるケース、ボランティアから職員が受けるケース、利用者からボランティアが被害を受けるケース等です。

特に、寄付者から団体の代表がハラスメントを受けるケースとして、ひとり親やDV被害者等当事者団体代表の女性たちから相談をいただくことが少なくありません。団体代表が、寄付者や会員等の支援者からハラスメントを受けているが、活動や団体の存続のために被害を団体内で相談できずにいる、というものです。このような場合、活動をともに行うメンバーをはじめ周囲の方々がその状況に気づき理解すること、組織として加害者に対して毅然とした対応を行うこと、そして、組織としてハラスメントに対する明確なメッセージを組織内外に伝えることが必要です。これらの対応は、現在起きているハラスメントの解決だけではなく、組織と組織に関係するあらゆる立場の方たちをハラスメントから守ること、いわば将来に向けたハラスメントの予防にもつながります。

ハラスメント防止対策はこうやって始めよう!

本書では、ハラスメント防止対策のステップを5つのステップに分け、解説していきます。

1

決める・伝える

① 組織としての方針・メッセージを決め、伝える
② 規則・規程で禁止行為を明文化し、措置の内容を決める
③ 相談窓口を決め、連絡方法を伝える

2

防ぐ

④ 研修を行い、ハラスメントに対する共通認識をつくる
⑤ 自組織にとってリスクの高い状況を洗い出す
⑥ 予防策を日常業務に組み込む

3

相談を受ける

⑦ 相談窓口の役割と相談を受けた後の流れを決める
⑧ 相談対応シートを活用する

4

調査する

⑨ 調査委員会を設ける
⑩ 関係者にヒアリングし、事実関係を整理する
⑪ 調査結果を意思決定機関に報告する

5

対応措置を決める

⑫ 組織としての対応措置を決める
⑬ 当事者に説明し、再発を防止する

1. 決める・伝える

ハラスメント対策のスタート地点は、組織の姿勢を示すこと。方針を決めてメッセージを伝えるとともに、対策のしくみを作って関係者に知らせていきます。

① 組織としての方針・メッセージを決め、伝える

最初にすべきなのは、組織としての方針・メッセージを決めて組織内外に周知することです。ハラスメントは重大な人権侵害でありその行為を許さないこと、組織全体で取り組む重要な課題であることを明確にします。こうした方針の存在は、相手の人格を認め、尊重し合いながら仕事を進める意識に影響します。また、取り組み姿勢が明確になっていることで、ハラスメントが疑われる時に、職員・関係者間で指摘しやすくなる効果が期待できます。

組織が関わる対象者によっては、対象者に届く特別なメッセージを発信することが有効です。例えばこどもや若者を対象とした事業をしている場合は、「子どもと若者のセーフガーディング*」を参照して、活動の関係者による虐待や搾取など、子どもと若者の権利に反する行為を防止するための取り組みも必要です。

NPO等が事業活動の中で関わるステークホルダーは多岐にわたります。雇用関係にある職員や組織内部関係者だけでなく、事業に関わるステークホルダー全体を意識し、関係者の安全を守るための決意を示すことが、ハラスメント対策の重要な第一歩です。

*「子どものセーフガーディング」とは、「関係者による虐待や搾取など、子どもの権利に反する行為や危険を防止し、安心・安全な活動と運営を目指す組織的取り組み((公社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンのウェブサイトより)」のことです。国際協力活動を主に想定したものではありますが、子どもに加えて若者も対象に加えた取り組みとして「子どもと若者のセーフガーディング」をここでは紹介しています。
参考:セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン編(2020) 子どもと若者のセーフガーディング最低基準のためのガイド 外務省

メッセージに含めたい要素の例

- ハラスメントは重要な問題である
- ハラスメント行為は許さない
- ハラスメント行為は見過ごさない
- ハラスメント行為をしない
- ハラスメント行為をさせない／放置しない
- 組織としてハラスメント対策に取り組む
- トップ自らハラスメント対策に取り組む
- 今年度重点的にハラスメント対策に取り組む
- 職員の意識向上を求める
- ハラスメントと疑われることがあったら相談をしてほしい
- 相談者等に不利益な取り扱いをしない
- 相談者等のプライバシーは守る

参考:あかるい職場応援団 ハラスメント関係資料ダウンロードコーナー「パワーハラスメント対策導入マニュアル(第4版)」

メッセージの例

メッセージの発信方法は、「ハラスメント防止方針」や「人権方針」などとしてまとめたり、就業規則やコンプライアンス規程の中に盛り込んだりするほか、社内報・パンフレット・ホームページ等への掲載などがあります。また、ハラスメントについてだけでなく、組織として大事にしたい価値観を盛り込むなど、組織の特色や文化に応じて様々な方法があります。

トップメッセージの例:(公社)日本非営利組織評価センター
「人権方針」等広義のメッセージ:デンソーグループ(株式会社デンソーおよび子会社、関連会社)の人権尊重に関する取り組み
イベント等での「アンチハラスメントポリシー」:TokyoGirls.rb アンチハラスメントポリシー
カスタマーハラスメント対策としての基本方針の策定:カスタマーハラスメント対策企業マニュアル
トップメッセージのひながた:あかるい職場応援団 ハラスメント関係資料ダウンロードコーナー　参考資料1:トップメッセージ

② 規則・規程で禁止行為を明文化し、措置の内容を決める

組織としての方針・メッセージができたら、具体的な禁止行為や、違反した場合のルールを定めます。就業規則等では、職場の服務規律を定める文書で、ハラスメント行為を行っていた者に対し懲戒規定に基づき厳正に対処する旨を明記します。その定めがなければ、組織として必要な措置をできなくなることがあります。罰則規定の適用条件や処分内容、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。

パターン
1)就業規則のみ
就業規則本文中に、ハラスメントの禁止規定を定め、懲戒規定と連動させる
2)就業規則+ハラスメント規程(もしくはコンプライアンス規程)
就業規則に委任規定を設けた上で、詳細を別規程に定める
3)労使協定
労働者の過半数を代表する者との間でハラスメント防止に関する労使協定を締結する

ポイント
・定義、禁止行為を明文化
・罰則規定の適用条件や処分内容を明確化
・相談・苦情の対応、体制を明記(別途フロー、マニュアル等に定めてもOK)
・相談者の不利益な取扱いを禁止

NPO等で特に注意したい点
・「役職員」の表現、対象の範囲
・外部関係者からの相談・訴えへの対処方針

規程例等の参考:厚生労働省山形労働局 雇用環境・均等室 ハラスメント対策・各種規定例ダウンロードページ

③相談窓口を決め、連絡方法を伝える

誰を相談窓口の担当者に任命するか、人数が限られるNPO等では大きな悩みです。ハラスメントの被害を小さくするためには、できるだけ初期の段階で相談できるしくみが重要ですが、小規模組織では、相談していることが知られてしまうのではないか、相談したことで自分にも組織にも大きな影響が出るのではないかと恐れて、相談をためらうことがあります。相談者の秘密を守りながらも、気軽に相談できるしくみをつくり、それを周知する工夫が必要です。

話しやすい相手を選べるよう窓口担当者を複数名にすることや、通常の業務とは別ラインにすること(例:事務局長を窓口担当にしない)、外部理事や監事など業務に直接かかわっていない方の協力を仰ぐこともポイントです。また、窓口担当者以外の人も、同僚から相談を受けた場合の対応法を知っておくなど、組織全体でハラスメントについての理解を深め、日頃からちょっと気になったことを話せる場づくりをしていきます。
(相談を受ける体制について、詳細はP19を参照)

検討ポイント
■誰を窓口に任命するか(内部/外部)
- 理事・監事・評議員等への協力依頼
- 通常の業務フローとは別ラインで相談できる関係性の構築
- 話しやすさと客観性のバランス
- 窓口担当者を孤立させない/二次被害を防ぐしくみ(チーム制の検討)
- 外部相談窓口として協力してもらえる専門家等との関係づくり

■気軽に相談できるしくみづくりの工夫
- ○○相談会/座談会等の開催(相談窓口担当者との接点づくり/ちょっと気になったことを話せる雰囲気づくり)
- 相談窓口担当者のひととなりを紹介する場づくり
- 同僚から相談を受けた場合の心得等の共有
- ヒヤリハット事例の共有
- ヒヤリハット事例や相談を匿名で投稿できるフォームづくり

●窓口の透明性
- 相談窓口の役割、相談後のフローの明示
- 情報の共有範囲、相談者の秘密が守られることの明示
- 相談をしたこと、協力をしたことによる不利益な取り扱いを受けないことを明示

コラム　事例紹介

組織としての方針・メッセージを伝える相手は「誰」でしょうか?伝える相手によって、伝え方を工夫することが大切です。(特)mia forzaが実施した「ハラスメント対応・窓口担当者研修」より、取り組み事例発表の一部をご紹介します。

事例紹介①:(公社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの「子どものセーフガーディング」の取り組み

セーブ・ザ・チルドレンは、「子どものセーフガーディング」に取り組んでいます。「セーフガーディング」とは、英語で「保護する」「守る」を意味する言葉。セーブ・ザ・チルドレンによる子どものセーフガーディングは、関係者による虐待や搾取など、子どもの権利に反する行為や危険を防止し、安心・安全な活動と運営を目指す組織的取り組みです。

子どものセーフガーディングは、まず組織のスタッフや活動関係者が研修を通じてしっかりと共有し、行動規範を遵守しながら活動を進めています。それに加え、セーブ・ザ・チルドレンでは守られる対象者となる子どもやその保護者に対しても、その内容を伝えることが予防や早期発見のために欠かせないと考えています。

「スタッフが守る 子どもたちへの8のやくそく」は、やさしい言葉で説明したイラスト入り資料です。事業を行う前には「8のやくそく」を必ず説明し、その日の相談窓口となる複数の担当者と相談方法を紹介します。

それでも、子どもたちから声を上げるのは、ハードルが高いことです。「支援物資をもらえなくなるのではないか」「仕返しされるのではないか」差別されるのではないか」といった気持ちを子どもたちが抱いてしまうこともあります。相談件数などをスタッフ間で共有していますが「0件だから良いわけではない」と捉えています。子どもたちが声をあげられるよう一緒に考えていく姿勢を伝え続けることが大事だと考えています。

(公社)セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン作成
「スタッフが守る　子どもたちへの8のやくそく」

事例紹介②:(特)マドレボニータの行動規範

(特)マドレボニータは新たに行動規範を作るとき、自分たちらしいものにできるよう、議論を重ねました。その結果、出来上がったマドレボニータの行動規範は、禁止事項や罰則を並べるものにはなっていません。

代わりに行動規範で表現されているのは、関わる人たちへの信頼です。そして、「こういうことを大切にしたいから、こう取り組みを進めていく」といった前向きな内容になっています。マドレボニータが主催するすべての場が、安心・安全で対等な関わり合いができる場になるように、協力したいと思える表現を意識して作りました。

行動規範が関係者の間に浸透していくための取り組みも欠かせません。マドレボニータでは、毎月の定例オンライン報告会や、インストラクター養成スクールなど各種事業において、全員で読み合わせを行っています。Webサイトにも掲載し、困りごと・ハラスメント相談等の問い合わせ窓口とともに案内しています。

私たちの大切にしたいこと
マドレボニータの行動規範

認定NPO法人マドレボニータは、マドレボニータの運営、事業全てにおいて、参加する全ての人々とともに以下の保障をめざします。以下の文章の全ての主語は「参加する全ての人々」です。

1. その場の全ての人々が対等で、安心・安全な、敬意が示された環境を作ります。
2. 人々が自由かつ完全に個人の個性を、「私は」を主語に表現することができる場所を作ります。
3. 多様な価値観をもった人たちが集まっています。全ての人が同じ文脈を共有していると考えず、質問や異なる意見も率直に表明し合い、話し合います。
4. 年齢や経験年数、立場や性別の違いに関わらず、その場の全ての人の発言、考えかた、アイディア、スキル、貢献に価値があり、それを尊重することを前提とします。
5. 人々が能力や熱意をもって生産的になれる方法を探します。自分とは異なる意見や提案に対しては批判や否定ではなく、質問や提案して対話を活性化させていくことを奨励します。
6. 全ての人々をはずかしめる、自尊心を傷つける、軽視する、見下すなど、あらゆる方法で相手を心理的に傷つけることはしません。
7. もしそのつもりがなくても相手を傷つけてしまった場合は、第三者の仲介なども受けながら謝罪および和解を試みます。
8. 違和感や過失など(誤解も含む)を広く人前で責めるようなことをせず、まず事実関係を本人に確認し、そこから学ぶ題材として特別に扱う時は、必ず事前に本人に了解をとります。
9. すべての人が人格と尊厳をもった一人の人間であり、問題に向き合い、解決する力をもっていることを前提とします。相手を弱者として見下して扱うことは決してしません。
10. 差別や嫌がらせのない環境を提供します。これらのポリシーに違反した人は誰であれ、行為の態様に応じ、厳正に処分されます。

Madre Bonita

© 2021 NPO Madrebonita

(特)マドレボニータの行動規範

2. 防ぐ

ハラスメントを起こさないために、組織ができることは何でしょうか?研修やリスクの洗い出し、予防策の日常業務への組み込みをしていきましょう。

④ 研修を行い、ハラスメントに対する共通認識をつくる

ハラスメントを防ぐためにまず大事なのが、研修です。研修では、何がハラスメントに当たるのか、規程等に記した禁止行為について、関係者全員が具体的なイメージを持てるようにしていきます。例えばパワーハラスメントの「6つの類型」について厚生労働省による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」に具体例が紹介されていますので、そのような資料を参照しながら、共通理解を図っていきましょう。

また、無自覚のうちに加害者にならないための研修も有効です。メンバーへのフィードバック方法など、コミュニケーションスキルやアンガーマネジメントなどを学びます。自らがハラスメント行為をしないよう、自分が相手に対して持つ「権力」に自覚的になること、自分の思考のくせを把握することが、非常に重要です。

並行して、組織の体制や方針に無理がないか、負荷が偏っていないかなどを見直していきましょう。NPO等は、高い理想や問題意識のために、背伸びした事業計画を持ちやすい傾向があります。長時間労働や負荷の偏りなどによるストレスは、職場環境への不満となり、ハラスメントにつながる懸念もあります。限られた資源をどのような優先順位で配分するのか。ハラスメントを防ぐ意味からも、組織として現実的な計画を立て、適切なマネジメントを行うようにします。

「研修」の役割

1. 知識・啓発:「ハラスメントとは」「禁止行為」「ハラスメントにならない指導のありかた」等を学ぶ
2. ケーススタディ・ワーク:ハラスメントが起きやすい状況を知る
3. 対応スキルの取得:アンガーマネジメント、セルフマネジメント、セルフケア等を身に付ける
4. 自組織の方針・体制の説明、浸透、意見収集
5. 自組織のリスク特定、対応の検証（ヒヤリハットケースの共有）こんな時には相談・報告を、という事例共有
6. 専門家との接点づくり

⑤ 自組織にとってリスクの高い状況を洗い出す

ハラスメントが起こりやすい場面は、組織によって異なります。そのため、自分たちの組織にとってリスクが高いのはどういうときか、事前に洗い出して対策を行います。そのためによく使われる手法は、アンケートです。

アンケートでは、過去にハラスメントかもしれないと感じた事象がなかったかどうか、活動の中でハラスメントのリスクを感じる場面がないか、関係者の体験や気づきを共有してもらいます。これは、ハラスメント防止の施策を検討する上で、非常に重要な情報になります。また、アンケートのテーマをハラスメントに限定せず、働き方、あるいは組織運営や中長期計画に関連させた内容として行い、幅広い意見を聞く中でハラスメントにつながる組織課題が明らかになることもあります。

アンケートに協力してもらうために重要なのは、アンケート結果を何のために使いたいのか、誰が集計するか、回答内容や集計結果はどこまで公開されるのか等、情報の取り扱いについてきちんと伝えることです。

ハラスメント予防のための大事な気づき（ときにはつらい経験）を共有してもらうためには、アンケートを実施する側を信頼してもらえるような設計と発信が欠かせません。そして、ハラスメントの気づきを共有する場、過去の体験等の相談を受ける場として、積極的に相談窓口を利用してほしいことを改めて周知しましょう。

実態把握アンケート実施時の検討ポイント

■対象、実施方法、集計・分析体制
- 対象の範囲
  （雇用関係にある職員のみか、業務委託契約者やボランティアなども含めるか）
- 記名か匿名か
  （勤務年数や所属部署等の属性のみ選択してもらう方法もあり）
- 誰が集計するか
  （個別の回答内容にアクセスできる担当は限定し、誰が集計するかを明記する。集計・分析を第三者に協力してもらうことも検討）
- 実施ツール

■結果の活用方法、共有範囲
- アンケートの目的
- 集計結果や分析結果を誰にどの程度共有するのか
- アンケート結果を受けて具体的な対策を講じる会議体はどこか

■自組織に合った設問づくり
- ひな形をアレンジし、自組織に合った設問の表現にする
- 組織として課題に感じている事柄も率直に伝え、意見を募る
- ヒヤリハットが多い場面やハイリスクの場面を想定し、情報収集できる設計にする

＊「答えたくない」も大事な選択肢です。回答への心理的負担を考慮しましょう。

アンケート設問案の参考：あかるい職場応援団 ハラスメント関係資料ダウンロードコーナー
参考資料2：アンケート実施マニュアル／アンケート例

⑥ 予防策を日常業務に組み込む

アンケートを集計・分析し、ハラスメントリスクが高い状況が見えてきたら、その予防策を検討し、日常業務に組み込んでいきます。

例えば、分析結果で多く見られるのが、業務範囲のあいまいさや業務負荷への不満です。これは、パワーハラスメントの「6つの類型」（P7）でいう過大（過少）な要求や人間関係の悪化につながるリスクがあります。予防策としては、契約書（あるいは指示書や引継書等）に記載する業務内容を明確にすることや、チームメンバーそれぞれの役割を確認して責任範囲を共有することなどが挙げられます。当初想定した業務内容に変更があったときは、注意が必要です。あいまいにせず、メールでもよいので、文書化して伝えるようにします。

このように、ハラスメントリスクを防ぐ手立てを講じ、日常の業務フローの一部として実行していきます。

業務フローで見直すポイントの例

事例紹介③：（特）夢職人のボランティア採用プロセス

（特）夢職人は、ボランティアの採用プロセスに、ハラスメント予防のしくみを組み込んでいます。

夢職人は、主に小中学生を対象とした体験事業を行う団体です。宿泊を伴う自然体験やプレーパークなどの活動を支えるのは、約100人のボランティア。子どもに対し身体的・精神的被害を与えるようなボランティアが組織に入るのを防ぐため、夢職人では、ボランティアの採用において、必ず選考を行っています。

選考は、オリエンテーションとグループ面談から始まります。その上で、二次選考となる体験参加を行い、先輩ボランティアとともに行動。合わせて個人面談も実施し、ボランティアを通じてどのようなことを得たいと考えているのか、組織が目指している方向性とのマッチングを慎重に行います。問題がなければ、基礎講習の受講へと進み、団体のミッションやビジョン、ガバナンス、行動規範や、現場でのルール（活動中の撮影禁止など）を確認します。この選考過程では、身分証の提示を求めて虚偽がないことを確認し、また入会前にはボランティアの活動規定（団体の責務、ボランティアの権利、守秘義務等）について、誓約書へのサインを必須としています。

定期研修（各回４時間程度）のテーマの例

- 活動事例を用いたケーススタディ / ロールプレイ
- リスクマネジメント・安全管理
- 応急手当実習
- 野外活動・炊飯実習
- キャンプファイヤー・キャンドルサービス
- チームビルディング・グループワーク
- レクリエーション
- 子どもとのコミュニケーション
- 発達障がいに関する基礎理解
- 社会教育の基礎理解

※定期研修の様子は、以下からご覧いただけます。
https://yumeshokunin.org/category/cat_seminar/

事前打ち合わせ会の流れ（例）：計３時間

1. あいさつ（５分）
2. 前月の申し送り事項の確認（５分）
3. 参加者と役割・メンバー紹介（10分）
4. 企画のねらいと概要（10分）
5. 実踏調査報告：現地紹介、移動・施設に関する諸注意（15分）
6. プログラムの説明、リスクと対処の一覧の説明（20分）
7. タイムスケジュールの説明（10分）
8. 持ち物の確認（５分）
9. 休憩（質問事項の聴取）（10分）
10. 質疑に対する応答（５分）
11. 役割ごとの打ち合わせ（35分）
12. 個人ワーク：担当する役割に応じた個人目標の設定等（15分）
13. グループでのシェアリング（30分）
14. プロジェクトからインフォメーション（５分）

ボランティアとしての活動が決まった後も、夢職人では研修が繰り返し行われます。すべての活動において、事前の説明会と活動後の全体や小グループ、個人でのふりかえり・フィードバックへの参加を義務づけ。それ以外にも、発達障がいに関する基礎理解など、各回4時間程度の定期研修を年4回程度開催しています。また、関わる人たちが異変に気づき声を掛けられる環境をつくるべく、役職員・スタッフ・ボランティアのコミュニケーションがとりやすい工夫も欠かせません。組織内での事故を防ぐとともに、「報告しづらい」状況を生まないための取り組みです。

このようにどんな人に関わってもらいたいのかを明確にし、同時にその人たちが学び続けられるしくみのデザインが大切です 。

3. 相談を受ける

多くの場合、相談窓口はハラスメント対応の最初の接点。相談があった時に適切に対応できるよう、しっかりと準備をしておきましょう。対応フロー例に沿って解説します。

対応フローの例（相談・調査・措置の検討の流れ）

相談窓口

窓口の設置、周知

相談・通報

面談等
- 相談・通報内容を聞く
- 相談・通報内容の整理・記録
- 組織の姿勢、今後の対応の流れを伝える
- 相談者の意向確認
  （調査を望むかどうか、どのような措置を望むか等）

ハラスメント対策委員会、
コンプライアンス委員会等への報告
（内部規定に従い、必要な場合）
（相談者の同意を得られる範囲で）

相談者・通報者の安全確保

相談者・通報者

調査実施についての共有

調 査

【調査を実施する場合】
独立した委員会（調査委員会等）の設置、
委員の任命
- 本人ヒアリング
- 「相手」ヒアリング
- 「関係者」ヒアリング
- 事実関係（およびその前後関係）の確認、整理
- 証拠の収集と保存
- 被害者の保護の必要性の確認

【調査を実施しない場合】
再発防止策の検討（研修実施等）

事実認定

措置の検討

【ハラスメント行為があったと判断できる場合】
措置を検討する機関での協議、決定（コンプライアンス委員会、懲罰委員会等）
- 行為者への措置の検討
- 被害者への支援策の検討
- 再発防止策の検討
- 情報の扱いの検討

【ハラスメント行為があったと判断できない場合】
- 相談者・行為者に組織の検討結果を説明する

（何らかの対応が必要な場合）
- 行為者の行動の問題点を整理し、改善を促す

（希望する場合）
- 和解の支援

アフターケア

- 相談者への報告・説明
- 被害者への支援
- 行為者への対応
- （社内外への説明）

*「行為者」とは、その疑いの通報を受けたものを含む。以下同。

⑦ 相談窓口の役割と相談を受けた後の流れを決める

相談窓口の役割は、相談者からの話を受け止め、整理し、相談者の意向を確認することです。そして、ハラスメントに対する組織の姿勢と、相談後の流れも説明します。現実にハラスメントが生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、ハラスメントに該当するか否か微妙な場合でも、相談を寄せてもらえるようにしましょう。また、ハラスメントの被害者のみならず、周りの同僚や上司などの気づいた人が、事態が深刻になる前に相談できる環境づくりも大切です。そのためには、相談をするとどのような流れで対応がなされるのかや、情報が共有される範囲など、相談後のフローをあらかじめ説明し、信用を得ることが欠かせません。

また、相談窓口担当者としてどのような態度、姿勢で相談を受けるべきか、窓口担当の"心得"も明文化しておきます。どういう姿勢で相談を受けるかを示し、避けたい言動（例:「どうしてもっと早く相談しなかったの」「考えすぎだよ」）や、担当者の役割の範囲を明確にします。

相談を受ける方法は、メールやチャット、オンラインの面談など、各団体に合った方法を設け、その連絡先を周知してください。相談対応（聞き取りや面談等）は、原則として、最初に連絡を受けた窓口担当者が行いますが、客観性の担保のため、できれば複数名での対応が望ましいです。相談対応時には、相談内容を記録し事実を整理します（→相談対応シート項目例）。相談者には、組織の姿勢と相談後の対応フローを伝えるとともに、相談をしたことによる不利益な取り扱いをしないこと、情報を共有する範囲を限定し秘密を守ることも伝えましょう。また、相談者の意向（例:行為者との接点をなくしたい、調査をしてほしい）を確認することも必要です。相談者自身も、最終的に何を望むのかを考えられていないことが多いので、一緒に考えていきます。ハラスメント対応の知識に基づく冷静な視点と、相談者に寄り添うスタンスの両方が大切になります。

相談対応シートの項目（例）

- いつ（年　月　日　時間）/頻度や期間
- 誰から（相談者と行為者の関係:上司・部下・同僚・外部関係者等）
- どのような（場所、状況、具体的な言動など）
- 行為者の言動に対し相談者はどのように感じ、どのような対応をとったか、それに対する行為者の反応
- 他の同席者や目撃者の有無／所属や名前など
- 具体的なメモや手紙、メールの記録等の有無
- 現在の相談者と行為者との状況
- 他にも同様の被害を受けている者はいるか（過去に聞いたことはあるか）
- 想定される理由やきっかけ（背景）
- 誰かに相談はしたか、またその対応
- 相談者の意向
  - 話を聴いてほしい
  - 事情を報告したい
  - 調査をしてほしい
  - 行為者の言動を止めさせたい
  - 行為者に謝罪をしてほしい
  - 行為者との接点をなくしたい
  - 行為者に注意・警告をしてほしい
  - 行為者への懲戒処分　- その他
- 今後の連絡・再確認についての連絡手段・時間帯等の希望
- 情報開示の範囲についての同意
  - 行為者へのヒアリング
  - 証人となる第三者へのヒアリング
  - 法律・医療等の専門家への相談
  - コンプライアンス委員会等への情報共有
  - (調査を実施する場合）調査・ヒアリングチームへの情報共有
  - (組織的措置を検討する場合）理事会・委員会及び事務局への一部情報共有

  ＊上記の情報共有については、適切な対応のためには必要となる場合があること、匿名にするなど一部情報を伏せて共有することも可能であることを伝える。
- 相談者の心身の状況

参考: あかるい職場応援団 ハラスメント関係資料ダウンロードコーナー「相談受付票」

＊上記「相談対応シートの項目（例）」は参考リンク先の「相談受付票」をもとに筆者加筆

《窓口担当者が言ってはいけない言葉や態度》

1. 「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
2. 「どうして、もっと早く相談しなかったのか」と責める
3. 「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
4. 「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
5. 「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
6. 「(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
7. 「そんなことでくよくよせずに、やられたらやり返せばいい」とアドバイスをする
8. 「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
9. 「そんなことは無視すればいい」とアドバイスをする
10. 「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

参考: あかるい職場応援団 ハラスメント関係資料ダウンロードコーナー 参考資料9_パワーハラスメント 社内相談窓口の設置と運用のポイント(第4版)P9

緊急性の確認と医療専門家との連携

窓口担当者は、相談者の様子をよく観察して、対応に時間的余裕があるかどうかを見極めるようにします。相談者が相談をためらうなどして時間を要し、相談がきた時点では事態がすでにかなり深刻になっている場合もあります。相談者の話を注意深く聞き取り、様子を観察して、被害者の早急な保護が必要な場合は組織としての暫定的な措置(配置転換、担当の変更、休暇の付与等)の必要性を委員会等(コンプライアンス委員会等)に伝えましょう。判断に迷う場合は、外部の専門機関に相談する方法もあります。

もしも相談者から「死にたい」などと自殺を暗示する言動があったり、メンタル面でのケアが必要と思われる場合に備え、産業医やカウンセラーなどの専門家に相談、紹介できるルートを確立しておくことも大切です。

また、窓口担当者が深刻な問題を一人で解決しようとしないように注意し、相談の範囲をあらかじめ決め、窓口担当者が相談・連携できる先を決めておきましょう。専門機関の紹介や対策の支援として下記のサイトも参照してみてください。

・産業保健総合支援センター(さんぽセンター)
事業主や人事労務担当者、産業保健関係者を支援する機関。
メンタルヘルス対策をはじめとする産業保健に関する相談、研修、情報提供等の支援を原則として無料で行っている。

・こころの耳(働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト)
働く人や家族向けにメンタルヘルスに関する相談窓口や医療機関等を紹介しているほか、事業主向けにメンタルヘルス対策の解説もしている。

・警視庁総合相談センター　相談ホットライン
相談内容に応じて相談窓口等を案内してもらえる。
また、犯罪被害者ホットラインや性犯罪被害相談電話もある。

相談窓口を利用する際の注意事項の文書例

- ハラスメントに対する組織の方針
  (例:トップメッセージの文章の抜粋や規程類へのリンク等)
- 相談窓口の役割
  (例:ハラスメントを受けた当事者の他、行為を見かけた方、ハラスメントを受けたと言われた方、その他ハラスメントに該当するかわからないが上記に類する懸念がある方からの相談などを広く受け付けること)
- 相談をしたことによる不利益な取り扱いは行わないこと
- 相談者および関係者のプライバシーを守ること
- 相談窓口担当者からの質問項目例
  (例:問題とされる言動がいつどこでどのように行われたか/行為者は誰か/相談者と行為者の関係/目撃者や証人、記録等の有無など)
- 面談等の所要時間の目安
- 面談時の記録の取り扱い
  (例:相談対応シートに基づいて記録のためのメモを行うこと。必要な場合は、相談者の同意を得た上で、問題解決のために情報開示が必要な特定の個人(調査委員会、コンプライアンス委員会等のメンバー、証人となる第三者)または法律や医療等の専門家へ相談内容を共有すること)
- 相談を受けた後の組織としての対応フロー
- 相談者へのお願い
  (例:相談内容について他言しないこと/相談中・調査中は当該案件について当事者間で話し合わないでほしいこと/SNS等での発信をしないこと)

⑧ 相談対応シートを活用する

相談の時間を有効に活用するため、相談者と窓口担当者の間で「相談窓口が何をする場なのか」の共通認識を持つようにしましょう。相談窓口を利用する際の注意事項を文書として整理して事前に共有しておくと、その助けになります。

文書に記載する内容は、ハラスメントに対する組織の姿勢、窓口担当者からの質問例、情報の共有範囲などです。また、プライバシーを順守することや、不利益な取り扱いをしないことも明記します。

また、相談者へのお願いとして、相談中・調査中は当事者間で話し合わないでほしいこと、SNS等での発信を控えてほしいこと等を記載します。

相談対応時は、「相談対応シート」に記入していくとよいでしょう。シートには、基本情報のほかに、相談内容を記入する欄、相談者の意向を記入する欄(謝罪してほしい、接点をなくしたい、調査をしてほしい等)を設けます。相談内容を正確に記録することは担当者の重要な役割です。

調査を希望しない時の対応について

ハラスメントの被害者および相談者にとって、その状況を第三者に話すこと、他の人に知られることは、大きな心理的負荷のかかることです。相談すること自体に大きな勇気が必要であることを、窓口担当者は認識しましょう。なかには、「聞いてもらえるだけでいい」、「調査は希望しない」という相談者もいます。行為者との関係性や職場の人間関係の維持等の問題や、調査フェーズではさらに心理的負荷がかかることなどから、相談者が調査を望まないケースも多くあります。行為者や関係者への事実関係の確認ができないと、組織としての措置(行為者への指導や処分等)はできません。こうした場合にどのように再発防止をするかは難しい課題ですが、ハラスメントに関する研修を組織全体で実施したり、業務フローの中でのリスクを見直すなど、ハラスメントを予防するしくみづくりを進めていく契機にしましょう*。

*相談者の同意を得られれば、相談者の名前や詳しい内容は伏せたまま、ハラスメント事案についての相談があったという事実だけをコンプライアンス委員会等、組織のガバナンスに関わるメンバーに伝え、組織としてハラスメント予防施策を進める必要性を訴えることはできます。

4. 調査する

相談を受け、必要な場合は調査を行います。ハラスメントや人権問題について理解し、適正な調査を行える体制を事前に準備していきます。

⑨ 調査委員会を設ける

相談者が調査を望む場合、もしくは調査を要すると組織が判断した場合は、調査委員会を設けてより詳しく事実関係を調べます。調査を実施するかどうかの判断においては、相談者の意向のほか、下記に該当する場合は、相談者の了承を得た上で、組織として詳細な調査および組織的対応の協議を行うことが必要です。

- 重大な法令違反があることが疑われる場合
- コンプライアンス規程等の内部規定に対する重大な違反があることが疑われる場合
- 組織の信用に大きく影響する懸念がある場合
- 関係者の人権が著しく侵害されている場合
- そのほか、緊急性、重要性が高く、今後の活動への影響が懸念される場合

調査委員の選任、役割について、あらかじめ規程やマニュアル等で定めておくとスムーズです。客観性を保つため、できれば3名以上の構成とすることが望まれます。

「相談を受ける」フェーズでは相談者の話を聞くことが主な目的でした。一方、「調査」フェーズでは、ハラスメントが疑われる具体的行為についての事実関係（およびその言動の前後関係、業務上の必要性等）の確認が主な目的になります。そのため、調査を担う担当者は、ハラスメントや人権問題について理解した上で、当該事案に関する資料等を読んで、確認すべき事項・論点を整理しておく必要があります。

「相談対応」「調査」「措置の決定」はそれぞれ別の担当・委員会や会議体が担うのが原則ですが、小規模組織においては相談窓口担当者が調査まで担う場合もあります。その場合でも、「相談を受ける」フェーズと「調査をする」フェーズは分けて考え、面談の目的が「相談を受ける」ためなのか、「調査」の手続きの一環なのかを相談者に明示する必要があります。

外部協力者に調査委員に入ってもらう場合は、あらかじめ規程等を作成する時に協力を依頼しておきましょう。人選にあたっては、ハラスメントや人権問題に対する理解度や専門性のほか、内部関係者との利害関係（および親族関係）がないかを確認することも忘れてはなりません。また、協力の依頼に対する報酬の有無や予算、想定される面談の件数や時間数についてもわかる範囲で率直に伝えて、どこまで協力してほしいのかの目途を伝えることが重要です。監事や評議員、外部理事などの役員に協力を依頼するのもいいでしょう。調査委員として依頼できる人の候補をいくつか考えて協力依頼をしておき、事案発生時には、その事案の性質によって構成員を検討しましょう。

（一般的に、初対面の専門家等に調査委員就任の依頼を受けてもらうことは非常に困難です。研修や規程策定等を通じて関係性をつくり、いざというときに協力してもらえる関係性を築いておくことが大切です。）

また、調査業務の事務局を担う人やその役割も検討しましょう。調査では、関係者との連絡や日程調整、論点の整理、証拠の確認と保存、ヒアリング結果の記録、報告書のまとめなど、さまざまな事務局業務が発生します。事務局業務を誰が担うのか、その業務に対する報酬の予算はあるのか等検討する必要があります。

調査委員会の構成・人選で気を付けること

- ハラスメント・人権問題に対する理解度、専門性の有無
- 内部関係者との利害関係（および親族関係）がないこと
- 中立的な立場で話を聞き、解決に向けて取り組めること
- 発言、発信、態度に気をつけて秘密保持ができること
- チーム構成員のジェンダーバランスに配慮すること
- 組織の顧問弁護士に当たる人は候補から外すこと

⑩ 関係者にヒアリングし、事実関係を整理する

調査委員会の役割は、相談案件について関係者（行為者、周辺関係者含む）のヒアリングを実施し、事実関係を整理して組織的な措置の検討につなげることです。相談案件の事実認定を行い、ハラスメント被害が認められる場合はコンプライアンス委員会や懲罰委員会、理事会等の組織的措置を検討する会議体に報告します。

関係者へのヒアリングは、原則として2名以上の体制で行いましょう。進行役と記録役など、事前に役割を決めておくほか、ヒアリング事項、確認すべき論点、ヒアリングの流れについて事前にすり合わせをしておくことが望まれます。できれば事前に注意事項等をまとめて関係者に連絡しておき、守ってほしい約束については宣誓書としてサインをもらっておくことも、その後のトラブルを避けることにつながります。

ヒアリング時の説明、注意事項の例

- ヒアリングの位置づけ、手続きの流れ
- 組織としてハラスメント行為は許さないという方針の説明
- 秘密が守られること／秘密を守ってほしいことの説明
- 調査・ヒアリングの記録および情報の取り扱い
- 虚偽の証言をしないこと
- 報復は厳禁であること
- ヒアリングで聞いた内容については他言無用であること

行為者に事実確認を行う際には、中立的な立場で話を聴きましょう。本人には、相談者の認識に誤解があった場合にも報復などは厳禁であること、ヒアリングの内容は他言無用であり、SNS等での発信も禁止することを伝えましょう。

相談者と相手の認識が一致しない場合には、相談者の了承を得てから、同席者や目撃者がいないか、周辺関係者へのヒアリングを行います。関係者に対してもヒアリングの注意事項を伝え、守秘義務について十分理解してもらい、事実確認を行う人数はできる限り絞りましょう。

相談者、行為者、第三者の認識が一致しないときは、認識の食い違いが起きている論点を見極め、証拠を参照しながら、事実として明らかなことと、認識や評価の違いが起きている事象を分けて整理することが必要です。また、特に行為者に対しては、弁明の機会を付与することが重要です。調査委員から一方的に聞くだけでなく、自由に発言できる機会をつくり、言いたいことはないか確かめながら進めます。

調査の過程で、被害者の保護が必要と判断できる場合や事態の悪化が懸念される場合は、調査結果のまとめや組織的措置の決定を待たずに、暫定的な対策を講じる必要があります。事業の担当の変更やサポート役をつける、休暇を付与するなど、一時的に相談者と行為者を離すための安全配慮措置をとります。一定のプロセスが必要な事実認定や組織的措置の検討は時間がかかりますが、被害者の安全を守るための措置は早急に検討、実施しなければなりません。

⑪ 調査結果を意思決定機関に報告する

関係者へのヒアリングが終了したら、コンプライアンス委員会等に報告するための調査報告書を作成します。調査報告書には、下記の項目について記載するといいでしょう。

1) 事案発生の時期
2) 相談者および通報者の名前（匿名希望の場合は匿名）、相談・通報の手段
3) 調査・ヒアリングの内容・期間
4) ヒアリング過程で得られた客観的資料、証拠となり得る情報等
5) 調査・ヒアリングの結果として客観的に認められた事実
6) （組織的措置の必要性に関する調査委員会としての意見）

報告書は、組織的措置を検討するための重要な情報になります。確認できた「事実」と、調査チームとしての「評価」や「意見」は分け、客観的に確認できる事実を根拠とともに列記します。関係者間で認識が異なる事項は、認識の違いがあることと、その論点について記載します。

ハラスメント被害といえるかどうかの事実認定も行う場合は、判断に至った事実と根拠を明記しましょう。ハラスメントの被害と言い切れない（ハラスメントの定義に一致しない）場合においても、被害の状況とその背景を整理して記載し、組織的措置の検討につなげます。

調査報告書等関連資料の取り扱い

調査報告書および関連するヒアリングの資料等は重要な機密情報です。その取り扱いには十分注意しましょう。委員会内でデータを共有する場合はファイルやフォルダにパスワードをかけ、情報にアクセスできる関係者は限定します。特に事実認定の途中段階の記述や証拠のデータなどは、関係者の中でもアクセスできる権限を限定し、内部関係者内であっても情報漏洩に留意します。相談者や行為者に対してもヒアリング記録や報告書は公開せず、組織的措置が決定した際に、その根拠を示す場合等に一部を限定して説明するに留めましょう。

ハラスメント事案の調査においては、多くの場合、当事者の認識の不一致が起こります。誰が何を言ったか、認識の不一致が言語化され、それを当事者が知ることで新たな軋轢と問題を生んでしまう可能性が高くなります。また、調査協力者の情報が漏洩することで、調査協力者が報復を受けたり、不利益な取り扱いを受けることは絶対に避けなければなりません。

調査報告書は、調査委員会から措置を検討する会議体への報告のための文書で、組織的措置の検討につなげることが目的です。そのため、当事者へのフィードバックや、委員以外の内部関係者向けの報告文書とは分けて取り扱うことが必要になります。

5. 対応措置を決める

調査結果を踏まえ、組織としての対応を行います。再発防止につなげるとともに、精神的なケアも必要です。

⑫ 組織としての対応措置を決める

ハラスメントに対する組織としての対応は、ハラスメントの定義と照らし合わせ、以下の要素を踏まえて検討を行います。

- 相談者の被害の状況（身体的、精神的な被害の度合い）
- 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）
- 相談者及び行為者のそれぞれの行動や発言に問題があったと考えられる点
- ハラスメントについての就業規則等の規定内容
- 団体内における過去のケース
- ハラスメントについての裁判例
  （どのような場合に企業や行為者の法的な責任が問われているか）

事実確認および評価の結果には、次の3つのパターンが考えられます。

1. ハラスメント行為があったと判断できる場合
2. ハラスメント行為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 （→P28）
3. ハラスメント行為の事実が確認・評価できない場合 （→P28）

調査委員会からの報告を受け、ハラスメント行為があったと判断できる場合（左記の1）は、就業規則やハラスメント防止規程、コンプライアンス規程等に準じて対応策を協議するほか、行為者への注意・指導、行為者から被害者への謝罪、人事異動などが考えられます。

該当行為の質や頻度を鑑み、懲戒処分に値すると考えられる場合は、就業規則に基づき以下が考えられます。

- 減給
- 降格
- けん責
- 出勤停止
- 諭旨解雇
- 懲戒解雇

特に重大・深刻な場合や、判断に迷う場合は、弁護士や社会保険労務士に相談することも検討しましょう。都道府県労働局の総合労働相談コーナーや弁護士会の法律相談を利用する方法もあります。相談者や行為者等から民事訴訟を提起される恐れがある場合など、紛争の長期化を避けるために、個別労働紛争解決制度のあっせん手続きや労働審判*を活用することも選択肢の一つです。なお、相談対応時の記録や調査委員会でのヒアリングの記録、事実確認の結果などは、訴訟に発展した場合の重要な資料になります。プライバシーの保護に注意しつつ保存しておきましょう。

*個別労働紛争解決制度のあっせん手続き

あっせんは都道府県労働局に設置されている紛争調整委員会の委員（弁護士、大学教授、社会保険労務士などの労働問題の専門家）が、事業主と労働者の双方の主張の要点を確かめ、紛争当事者間の話合いを促進することにより、紛争の解決を図る制度です。双方から求められた場合には具体的なあっせん案を提示します。当事者であっせん案が合意した場合は、民法上の和解契約の効力を持ちます。利用は無料で全国の総合労働相談コーナーから申請が可能です。

*その他の裁判外紛争解決手続き

その他、ADR（Alternative Dispute Resolution）裁判外紛争解決手続きとして、以下の全国の機関が行う調停やあっせん等を活用することも考えられます。（各都道府県の機関によっては手続きを実施していない場合もありますので、ご注意ください。）

・弁護士会
・司法書士会
・日本産業カウンセラー協会
・社会保険労務士会

なお、サービス内容、制度の詳細や利用料については各機関・団体に直接お問い合わせください。

*労働審判

労働審判手続は、労働審判官（裁判官）1人と労働関係に関する専門的な知識と経験を有する労働審判員2人で組織された労働審判委員会が、個別労働紛争を、原則として3回以内の期日で審理し、適宜調停を試み、調停による解決に至らない場合には、事案の実情に即した柔軟な解決を図るための労働審判を行うという紛争解決手続です。労働審判に対して当事者から異議の申立てがあれば、労働審判はその効力を失い、労働審判事件は訴訟に移行します。

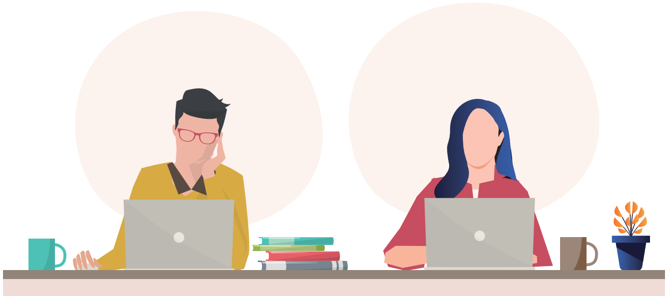
⑬ 当事者に説明し、再発を防止する

組織としての事実認定および組織的措置が決定したら、その内容を相談者および行為者の双方に伝え、組織として取り組んだことの説明をし、理解を得るようにしましょう。

行為者の行動や発言にどのような問題があったのか、その行為は法律や規程に照らしてどのように評価されるのか、また相談者にも問題があった場合には、具体的にどのような問題があったのかを伝えることで、今後同様の問題が起こらないようにしましょう。その際には、当事者の心情に配慮しながらも、組織として調査・検討のプロセスを踏んだうえでの決定であることを伝え、できるかぎり理解してもらうように努めます。決定に不服がある場合に再調査などの申告ができる場合には、その手続きについても伝えましょう。

同じことを繰り返す行為者には、言動に目を配り、タイムリーに適切なアドバイスを行うとともに、定期的な面談が必要です。同様の事案が起きないよう、継続的にフォローしましょう。また、効果的な指導方法やコミュニケーションの手法を学んでもらうように研修を企画することも、再発防止の観点から重要です。

ハラスメントの調査とその結果のフィードバックは、当事者にとって心理的負荷が大きいものです。話を受け取る側の心情に配慮した言葉、態度で説明を行いましょう。メンタル面でのケアが必要と思われる場合には、別途面談を設けて話を聞いたり、ストレスチェックを受診して専門家に相談することをすすめてみましょう。



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（P26の2）

行為者の行動や発言（相談者に問題があった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のか、どうするべきであったのかを明確にすることが必要です。ハラスメントの定義に合致すると判断できなくても、その後の事態の悪化を防ぐために、事業者としてなんらかの対策をとらなくてはなりません。行動や発言にどのような問題があったのかを明確にし、行為者に改善を促して解決につなげるようにしましょう。

ハラスメント行為の事実が確認できない場合、あるいはその行為がハラスメントであると断定できない場合（P26の3）

ハラスメント行為が認められなかったことについて、調査委員会あるいは相談対応者から当事者に説明します。その際には、法律上のハラスメントの定義、内部規程での定義と禁止行為などに照らして、調査で判明した客観的な事実がどのように評価されたのか、理論立てて説明することが重要です。説明する情報の範囲は慎重に検討し、調査協力者のプライバシーを守りながら、組織として客観的に情報を整理し、判断した結果であることを説明する必要があります。

また、組織としての事実認定と、当事者にとっての被害認識は別であり、ハラスメント行為と断定できない場合でも、状態が悪化する場合にはその被害の実態に合わせて組織としての措置を検討していくことを説明しましょう。

当事者が希望する場合は、相談対応者や調査委員が当事者双方の和解を支援することもあり得ます。謝罪をのぞむ場合や誤解をとくためのサポート・仲介をする場合には、中立的な立場で言葉を選びながら、双方の関係の修復をサポートしましょう。

担当者自身のメンタルケアの必要性

ハラスメントの相談対応および調査では、相談対応者、調査担当者にも大きな心理的負荷がかかります。それぞれに求められる役割の範囲や気をつけるべきポイントを予め定めること、相談対応シートなどのツールを作成しておくことは、そうした心理的負荷を軽減することにもつながります。また、担当者を孤立させないためにも、原則として対応は2名以上の複数名で行い、役割を話し合いながら分担して進めることも大事です。さらに、対応に迷った場合などに相談できる専門家がいると担当者の支援にもなります。

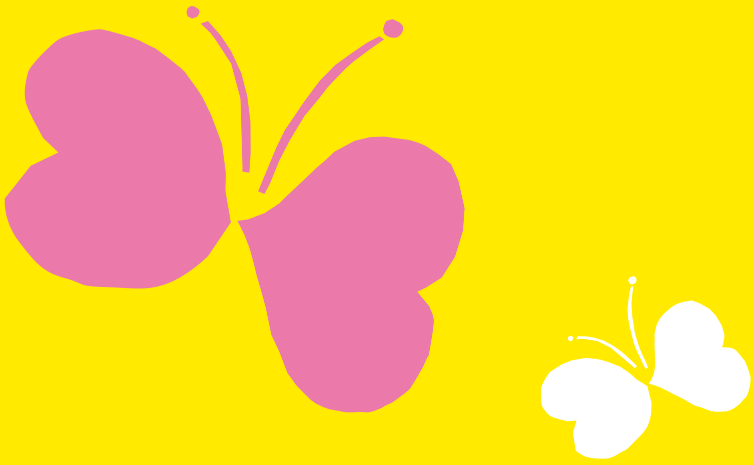
相談対応者、調査担当者、そして組織的措置を決定する立場にある人は、当事者の話を傾聴しながらも冷静な態度で論理的に対応をする必要があります。客観的な事実を積み上げて行う組織としての判断と、個人として受け取る感情とを分けることが必要ですが、そのためには担当者自身もメンタルケアを受けられるような配慮が必要です。P21に掲載したこころの耳（働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト）や産業保健総合支援センター（さんぽセンター）のサービスや情報提供には、担当者の相談に乗ってくれる相談窓口などの紹介もありますので、ぜひ参考にしてみてください。

NPO・ボランティア団体のためのハラスメント予防対応実践ハンドブック
2024年3月
特定非営利活動法人mia forza
このハンドブックは公益財団法人庭野平和財団の助成を受けて作成されました。

協力:
一般社団法人BLP-Network
社労士事務所サステナ
一般社団法人LGBT-JAPAN

事例掲載協力:(掲載順)
公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
公益財団法人日本非営利組織評価センター
特定非営利活動法人マドレボニータ
特定非営利活動法人夢職人

編集:社労士事務所サステナ 星野美佳/オフィスことのわ 近藤圭子
デザイン:渡辺千鶴



ひとりじゃないよ、つながろう

mia forza は イタリア語で「わたしのちから」という意味です。

私たちは困難をかかえる女性やこどもの状況を変えるために、

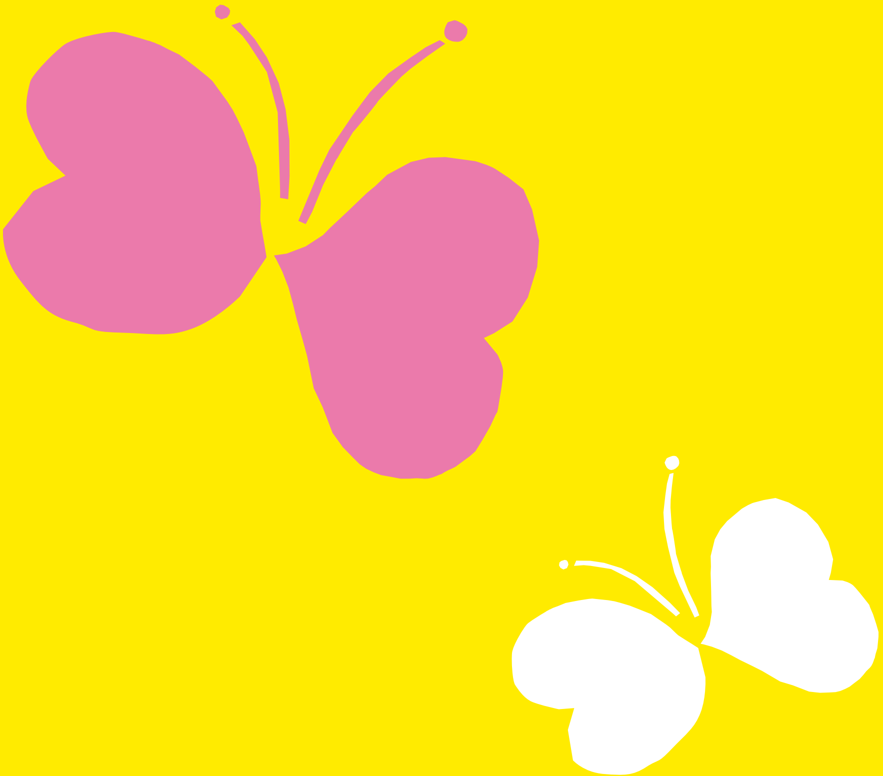
さまざまな事業に取り組んでいます。

NPOやボランティアなど、大切な活動や団体における

ハラスメントへの対応の輪を広げることも、そのひとつです。

これからも、ひとりでも多くの方に寄り添い

「あなたはひとりじゃないよ」と伝え、つながり、応援を続けます。



2024年3月

特定非営利活動法人 mia forza

(C)2024 特定非営利活動法人mia forza All Rights Reserved.

本書の内容について、文章・図表含め、無断転載・無断使用はご遠慮ください。

転載・使用を希望される方は、contact@miaforza.jp まで、必ず事前に

お問い合わせをお願いいたします。