

悩める問題の解決ヒントに！

これから始める

パワハラ対策 施策ガイドブック



はじめに

本資料は、「360度フィードバック」を活用したパワハラ対策について人事担当者様向けに解説する内容です。
よりよい組織づくりの一助にお役立ていただければ幸いです。

【本資料の構成】

- ① パワハラ対策が「**必要な理由**」
- ② パワハラ対策上の「**よくあるお悩み**」
- ③ 360度フィードバックを活用した「**パワハラ対策の手法**」

パワーハラスメント（パワハラ）とは何か？

厚生労働省は、「職場のパワーハラスメント」を、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から③までの3つの要素を全て満たすものと定義しています。

1 優越的な関係？



上司と部下の間だけでなく、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る。「優越的な関係」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれます。

2 業務上必要かつ相当な範囲？



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。業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたとしても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あたりません。

3 就業環境が害される？



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。

引用：厚生労働省「あかるい職場応援団」

パワハラ防止法の施行

パワハラ防止法が2020年6月1日（※中小企業は2022年4月1日～）に施行されています。

パワハラ対策に関する基本的な法律であり、会社としてパワハラ防止に向けた取り組みの実施を求める内容となっています。

パワハラ防止法（概要）

1. 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

・就業規則への記載、社内HP・パンフレット掲載、研修の実施 等

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

・相談窓口の設置、相談担当者への教育、人事との関係 等

3. 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

・双方からの事実確認、第三者機関の利用、懲戒処分の実施、配置等の配慮、再発防止の実施 等

4. （1）から（3）までの措置と併せて講ずべき措置

・プライバシーの保護、不利益な取り扱いの禁止 等



パワハラのパターン

パワハラは様々な形で行われます。代表的なパワハラのパターンは以下の通りですが、これに当てはまらない形で行われるパワハラもあるため注意が必要です。

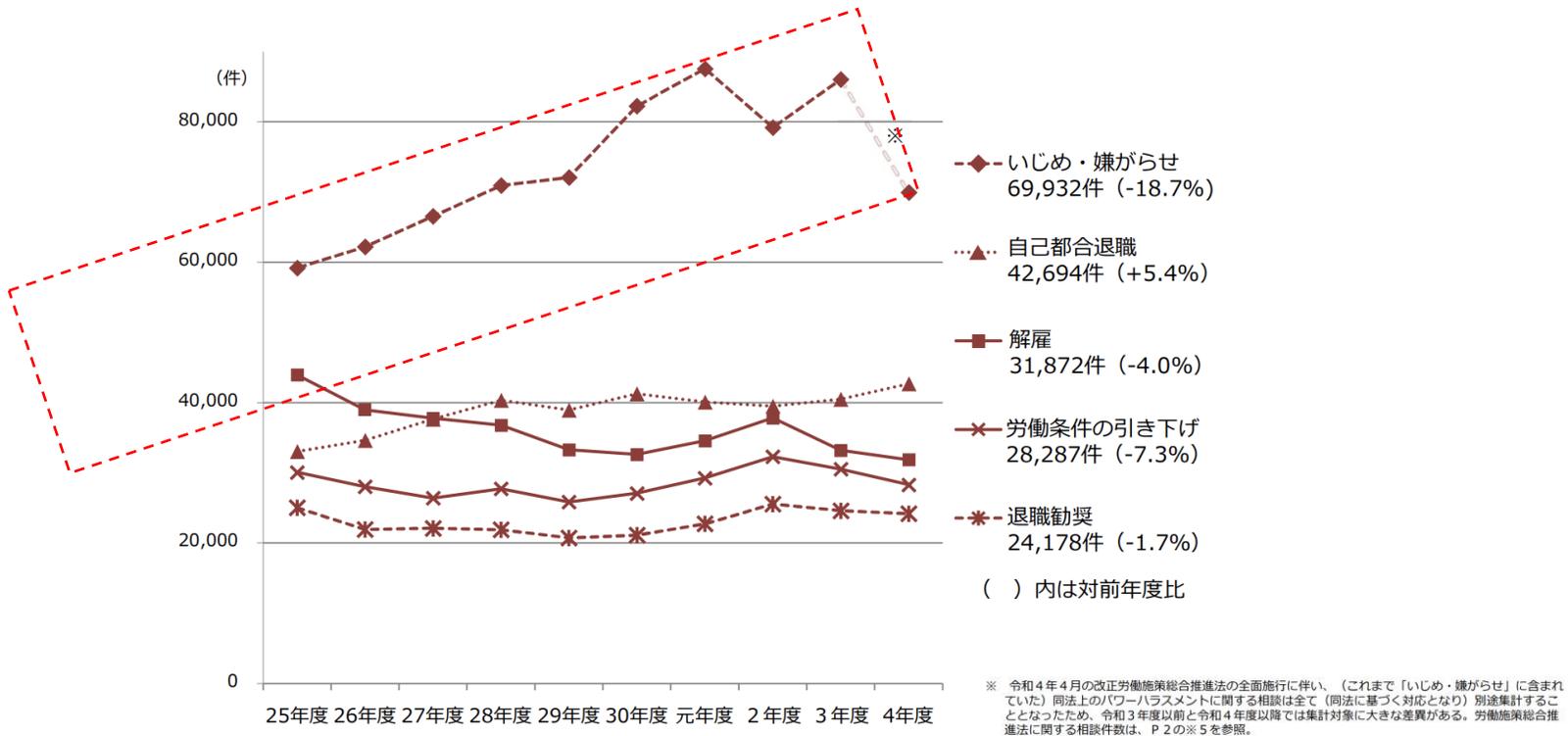


ハラスメントの労働紛争 件数推移

個別労働紛争の発生件数は 令和元年度まで、約10年間上昇し続けました。

とくに「いじめ・嫌がらせ」の発生件数が目立って増加しており、各種ハラスメントの発生が懸念される状況です。

過去、10年間の個別労働紛争解決制度の施行状況



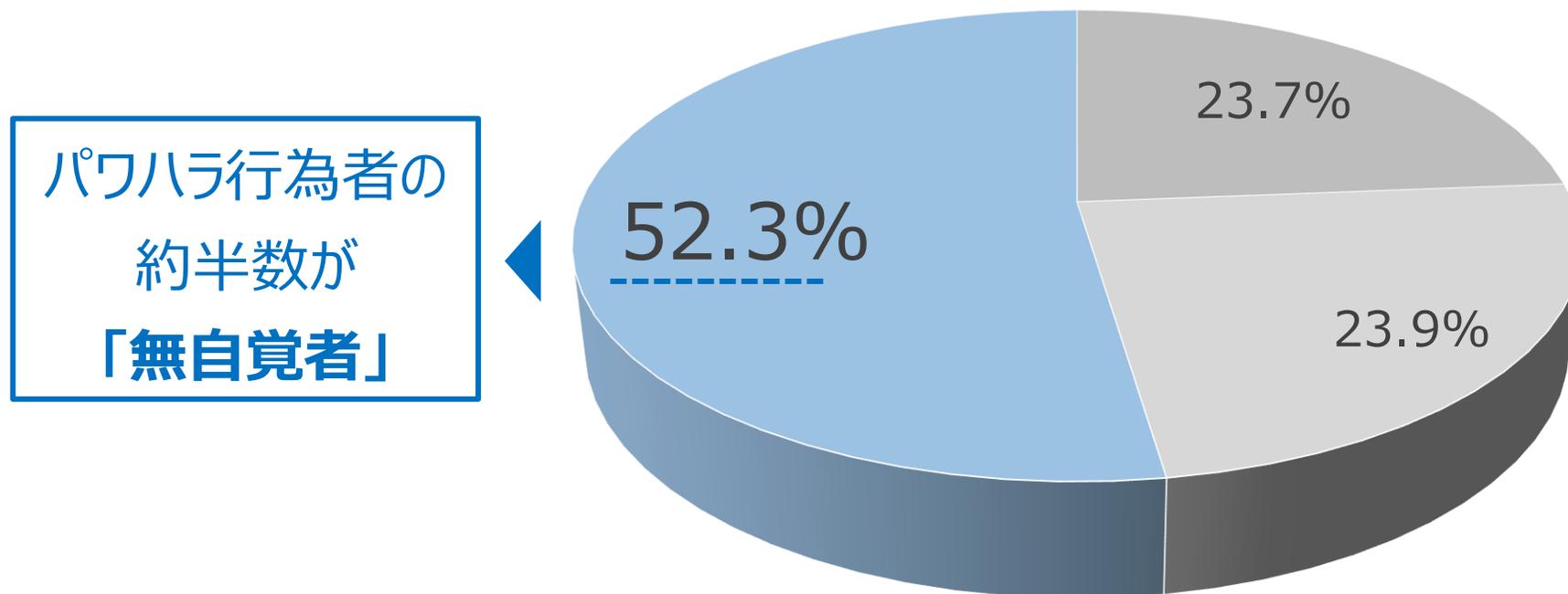
参照：厚生労働省「令和4年度個別労働紛争解決制度の施行状況」(令和5年6月30日)より抜粋

パワハラ問題の現実

パワハラ行為者のうち「約半数」が問題行為を自覚していません。

“自分は大丈夫”と考えている人が、意識せずに行為者になっている可能性があります。

- 自分でもしたと感じている
- 指摘されればそうかもしれないと感じた
- それ以外

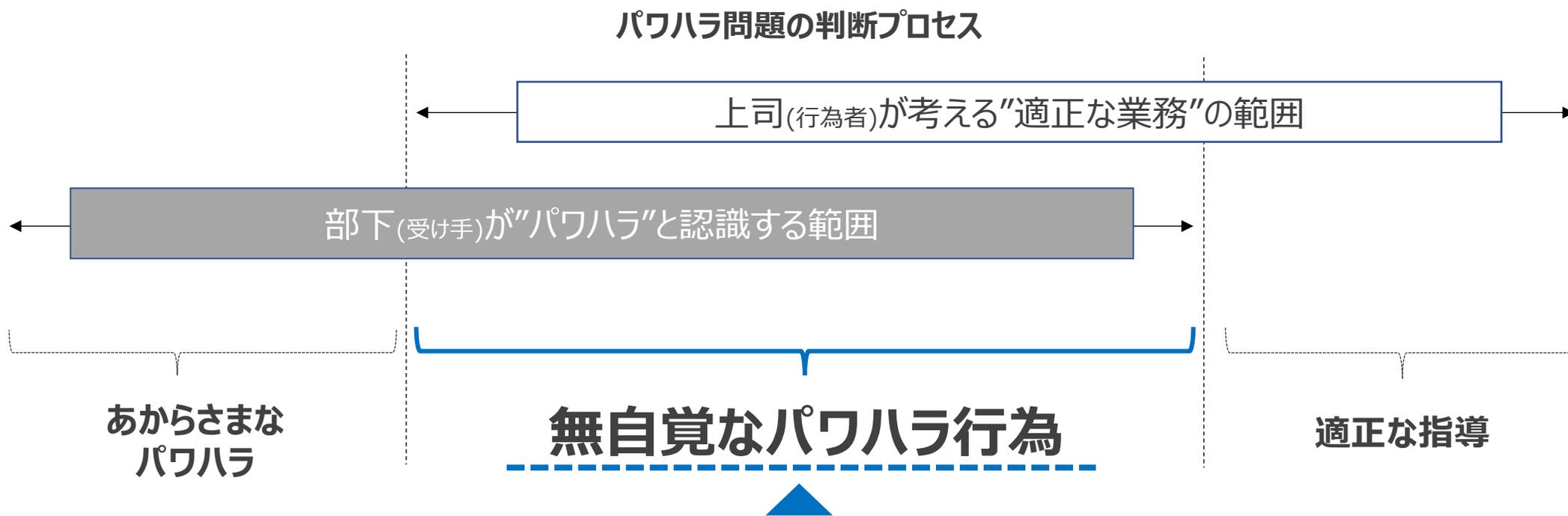


参照：株式会社マネジメントベース「ハラスメント行為者の自覚に関する1万人アンケート調査結果」(21'6月25日)より引用

無自覚なパワハラ行為

例えば上司一部下の関係では、「業務の適正な範囲」について認識の差があることで、**無自覚なパワハラ**が発生します。

無自覚なパワハラは**行為者本人に悪気や自覚がなく、周囲も気づけず見つけづらい**という特徴があります。



行為者本人に悪気や自覚がなく、周囲も気づけず見つけづらい

パワハラ対策の方針

パワハラ問題に対しては①事前に発生を抑える**予防**、②発生した際の**対処**、③今後に向けた**再発防止**が必要になります。それぞれ適切に行うことで企業としてのリスクは最少化し、働きやすい職場づくりに繋がります。

----- 発生前 ----->

予防

ポイント

自制を促すため
**牽制効果の高い
施策を行なう**

----- 発生した際 ----->

対処

ポイント

事実に基づいて
**行為の見極め
を行なう**

----- 発生後 ----->

再発防止

ポイント

フィードバックをし
**行動の改善要請
を行なう**

パワハラ対策のよくあるお悩み

パワハラ対策は人によって異なる認識の問題を扱うことになることに加え、法的な問題に発展する可能性もあることから、人事担当として特に**悩ましさ**が深いテーマとなっており、対策に関するお悩みの声もよくお聞きします。

予防



問題行為を事前に察知し、 予防するのが難しい

リモート環境下、周囲でもパワハラ事実に気付かないことが多くなり、パワハラ問題の発生を把握することが難しくなっています。

対処



パワハラをする社員に 自覚を促すのが難しい

行為者にはパワハラ行為の自覚がないことが多く「自分是对象者のためにやっている」と思い込んでいるため、踏み込んで自覚を促すことが難しいものになります。

再発防止



今後の発生予測が難しく、 再発防止がしづらい

パワハラ問題が再発する可能性があっても、社員から報告を受けることはしづらく、再び対処に追われるケースが生まれてしまうことが少なくありません。

360度フィードバックとは

一緒に働く仲間からのフィードバックが**気づき**につながる



360度フィードバックは
行動の癖へのフィードバック



仕事中的自分を知らる“鏡”

✕ 能力評価

360度フィードバックでの解決手法

問題行為を事前に察知し、
予防するのが難しい



予防

**ハラスメント傾向にある
社員を洗い出せる**

360度フィードバックの回答データから「パワハラを引き起こしやすいタイプ」と類似傾向を持つ方を抽出することができます。

パワハラをする社員に
自覚を促すのが難しい



対処

**自覚がないハラスメント傾向者
に対して啓蒙をすることができる**

回答データやコメントから「本人が気づいていない自身の課題」がわかるため、行為者に自覚を促すことができます。

今後の発生予測が難しく、
再発防止がしづらい



再発防止

**定期的な実施をすることで
再発予防につながる**

360度フィードバックを定期的に行うことで、パワハラ懸念のある職場・管理職への懸念が高まっていないかモニタリングするなど効果的な再発防止ができます。

360度フィードバックを活用した面談

パワハラ行為者との面談に、**360度フィードバックを活用することで、周囲からのコメントを通して事実確認ができるため、従来の面談では行ないづらい「本人への自覚促し」や「行動の改善要請」もスムーズに行なうことができます。**

通常的面談

- ① 現場報告を基に事実確認をする
- ② 「報告内容」と「管理職側との認識」を照らし合わせる
- ③ 管理職が「自己正当性」を主張する
- ④ 一度預かり再び対応を検討する

失敗ケース

「そんな言い方はしていない、そんなつもりはなかった、彼・彼女がこうだったから仕方なかった」など**管理職の主張を聞く一方の面談**となり、事実確認も進まず自覚も促されない結果になる

360度フィードバックを活用した面談

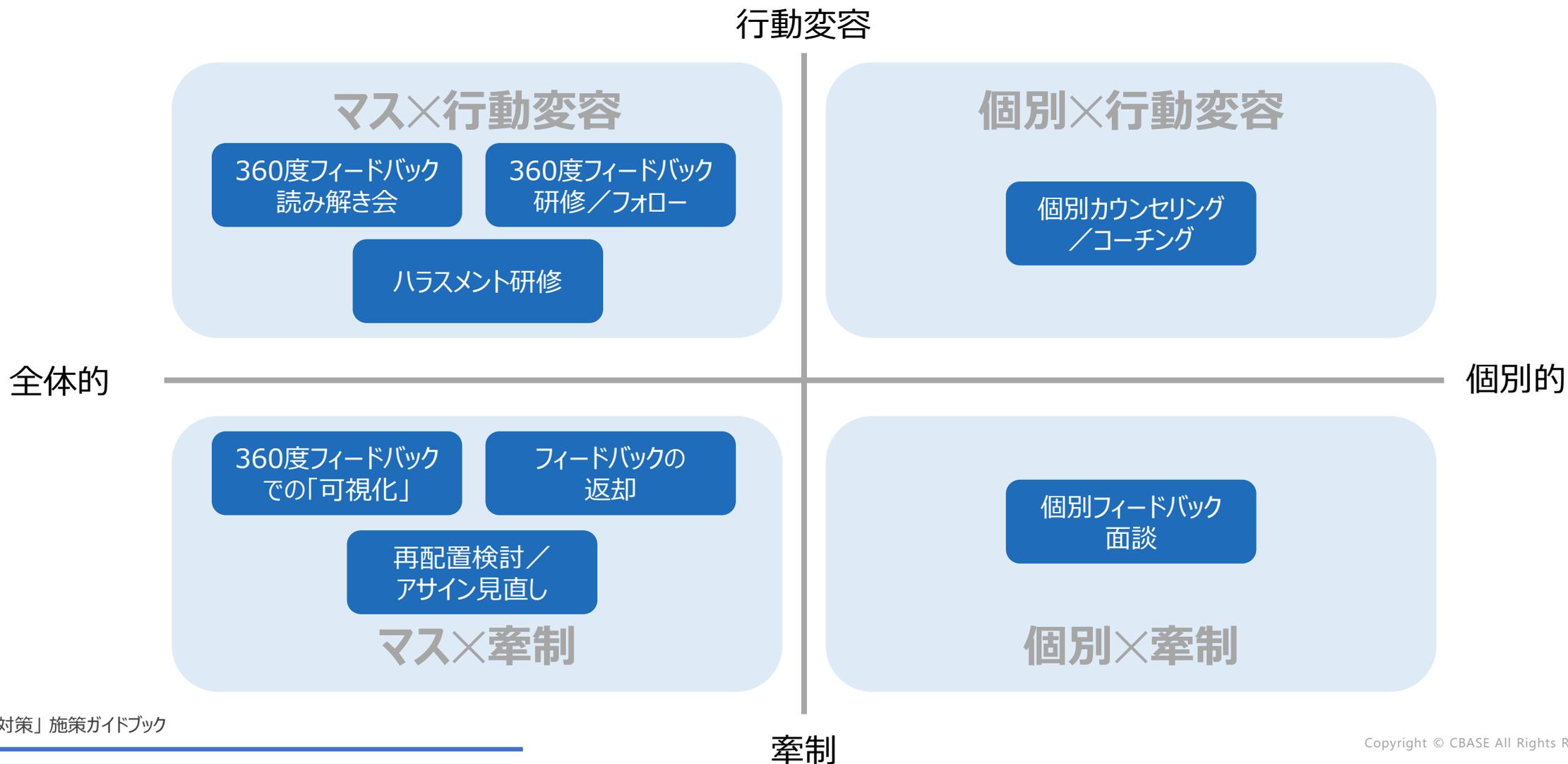
- ① 現場報告 + 360度フィードバックの情報を基に事実確認をする
- ② 「周囲と管理職側の認識相違」を基に、様々な事実を照らし合わせる
- ③ 管理職の「非がある行動」と「考慮すべき状況」を明確にする
- ④ 基本的な対処方法が明確になる

成功ケース

周囲からのコメント、他管理職との比較をしながらの会話が可能になることで、**様々な観点から事実確認ができ、言い合いにならず本人の自覚を促すことにもつながる**

360度フィードバックを活用したハラスメント対策

360度フィードバックを活用したハラスメント対策は、**対策の範囲（個人/全体）**と**目的（行動変容/牽制）**により、**異なったフォローアップ施策を行なうこと**で、より効果を発揮します。



事例紹介 A社



組織概要 業種：運送業 従業員数：10000人～

背景・課題感 全国に営業所があり、各営業所では所長を頂点に正社員からアルバイト・パートまでが働いている。営業所長は現場で成果を出した方がなるケースが多く、管理職になるための研修をあまり受けてきていない方も多い。営業所によってはパワハラなどの問題が発生している。また人事機能が本社しかなく、全国の営業所や地域には人事担当者がいないため丁寧な啓蒙やフォローが難しい。



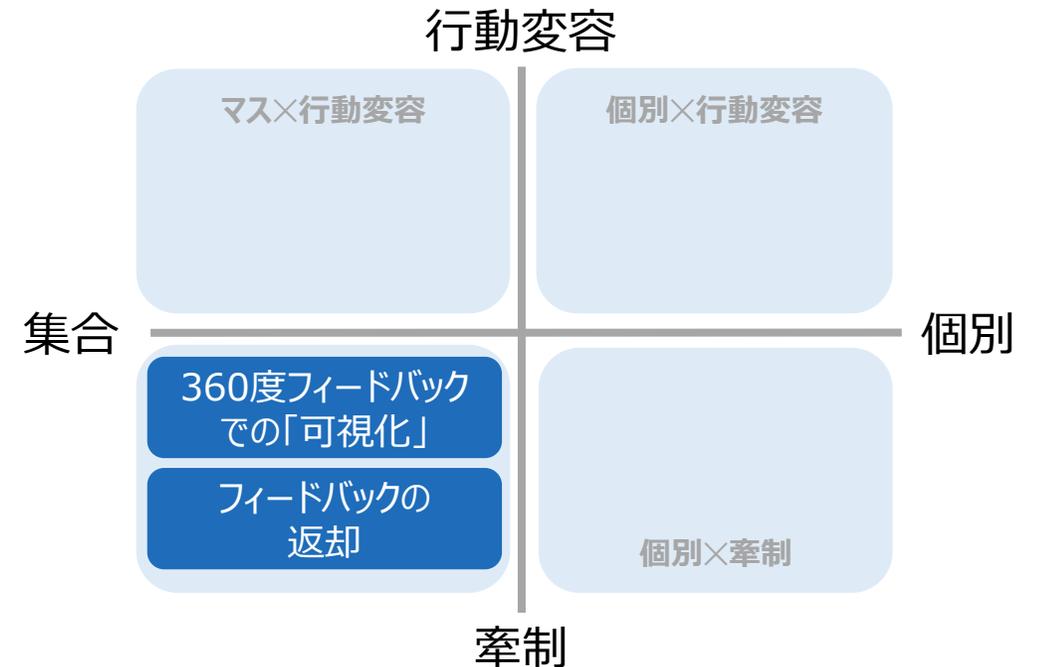
取り組み内容・ポイント

「見られている意識」牽制効果からスタート

360度フィードバックを実施し、営業所長に自分の言動が所内のメンバーにどのように映っているのかをレポートを通じて意識させることからスタート。

パワハラ傾向が高いリスク者を抽出し、個別フォロー

対象者の中から、パワハラリスクが高い方をデータをもとに抽出。個別面談を通じてフォローを実施。



事例紹介 B社



組織概要 業種：IT 従業員数：1000名～

背景・課題感 パッケージシステムを顧客にカスタマイズをして提供。現場管理職がプロジェクトをリードするが、力量が高く、牽引力も強いため事業が拡大。一方、管理職の牽引力が強い反面、メンバーを受容する姿勢が弱いため、心理的安全性が低く、失敗を恐れる文化になり結果として、現場から声が吸いあがらない状況が生まれる。



取り組み内容・ポイント

360度フィードバックにて「メンバーに映る自身」を認識

360度フィードバックを実施し、メンバーから見た時の自分の言動を客観視する機会を設け、受容する姿勢の重要性を認識。

特に影響力が高い役員層にはサーベイコーチングを実施

事業や組織に対する影響力が高く、課題が個別化しやすい役員層については、サーベイコーチングを個別に実施。個々の状況に応じたフォローをすることで行動変化が生まれる。



CBASEサービス紹介

Point 01

直観的に理解できる
フィードバックレポートと
リフレクションをサポート
するCBASE Actionで
気づきを深めます。

本人と他者との認識ギャップを直観的に理解できる
ビジュアライズされたフィードバックレポートと、
リフレクション（内省）をAIを活用して手順や読み
解き方をサポートすることで気づきを深めます。

Point 02

回答者に感謝や決意を伝え
る感謝コメント機能を活用
することで施策の形骸化を
防ぎます。

回答者が誰かは対象者には非公開ですが、システム
上で回答者へ感謝コメントを伝えることができるの
で、回答をどのように生かしているかを伝えること
できます。また伝えることで対象者が改善行動に取
り組む心理的抵抗を軽減します。

Point 03

「気づき」「行動化」「習慣
化」「関係性改善」から「人
事評価活用」までを
システムとコンサルティング
でサポートします。

施策設計からフォローアップまで、各社に応じ
た施策の設計・運営を人事の皆様と伴走します。

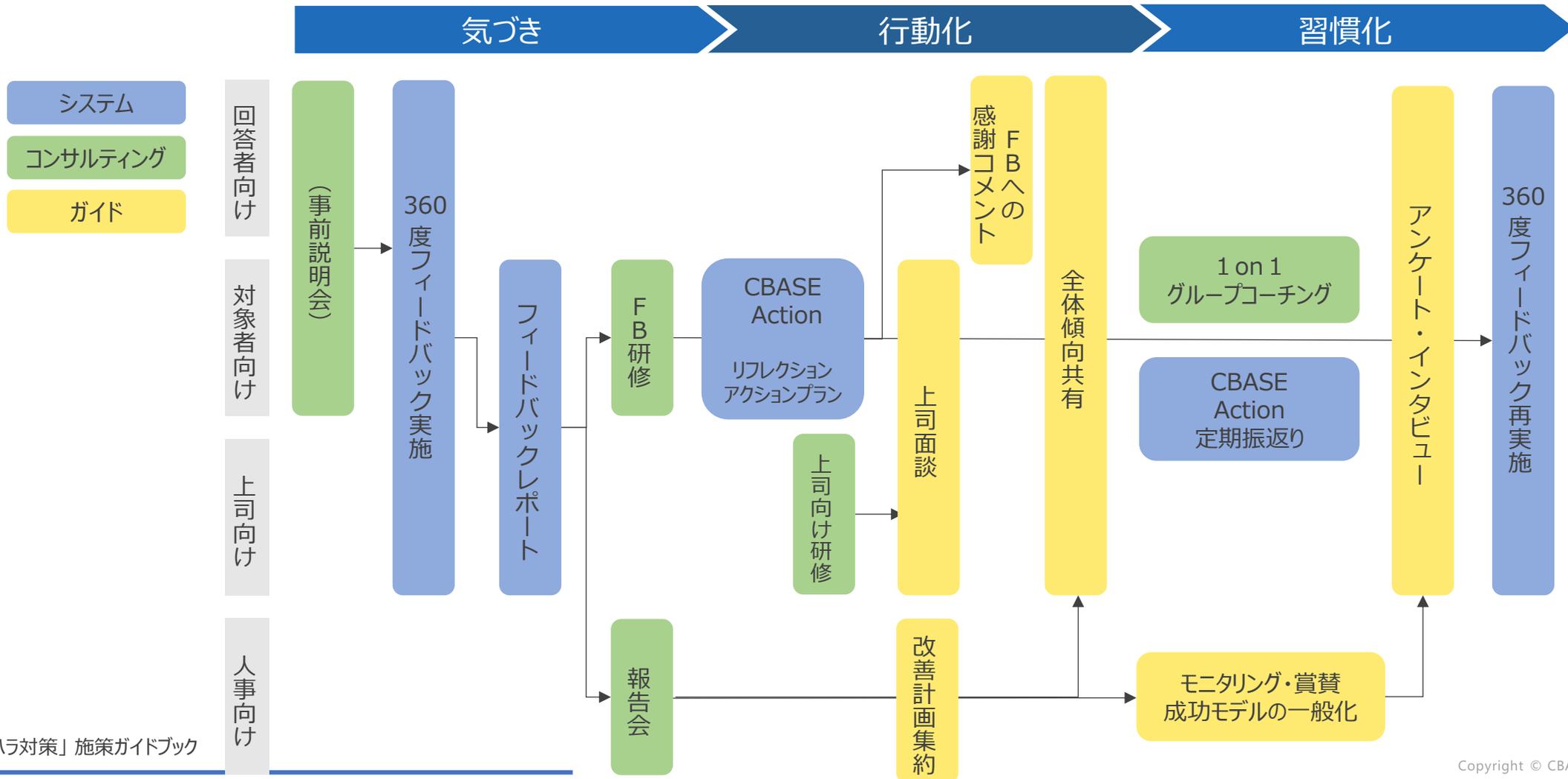
システムとコンサルティングでプロセス全体を伴走



※別途オプション費用が発生いたします

360度フィードバックを起点とした全体プロセス

CBASEは、システム・コンサルティング・ガイドの伴走型サービスで、フィードバック実施～データを活用した行動アップデートまでの全体プロセスを支援します。



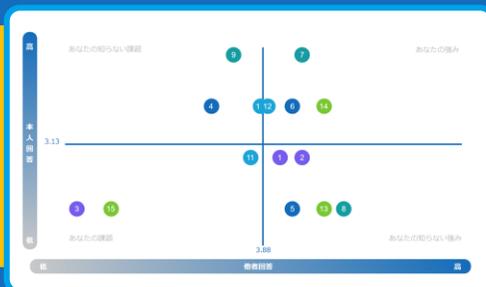
CBASE 360°

360度フィードバックを本格的に運用ができるクラウドシステムです。2006年のリリース以来、360度フィードバックの成功を支えるための改善を重ね、500社以上の提供実績を持っています。



具体的な課題に「気づく」

改善点



強み

CBASEの360度フィードバックレポートは認識ギャップを直観的に理解できるデザインになっており、順を追って読み解いていくことで、自身の強みと改善点がわかります。

具体的なアクションを立てて「行動化」する



CBASEの行動改善シートは、360度フィードバックの読み解き方から目標設定のために考えを深掘りしていくことができる行動改善シートをマニュアルと併せて提供しています。

意識と行動を「習慣化」する



CBASEでは各企業の組織課題に応じて、社員の行動の習慣化やフォローアップのノウハウ提供や研修によるサポートを実施します。

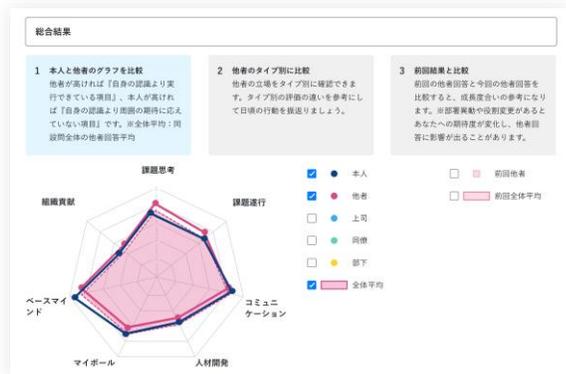
CBASE 360° おすすめ機能・特徴

経験→省察を深め
マインド転換のきっかけを作る

効果的な設問構成



読み解きやすいレポート



適切なフィードバックで省察→概念化に
繋げ具体的行動に繋げる

個人の行動改善までサポート

経験学習を回すための
周囲の支援を得る

動画による面談ガイド提供

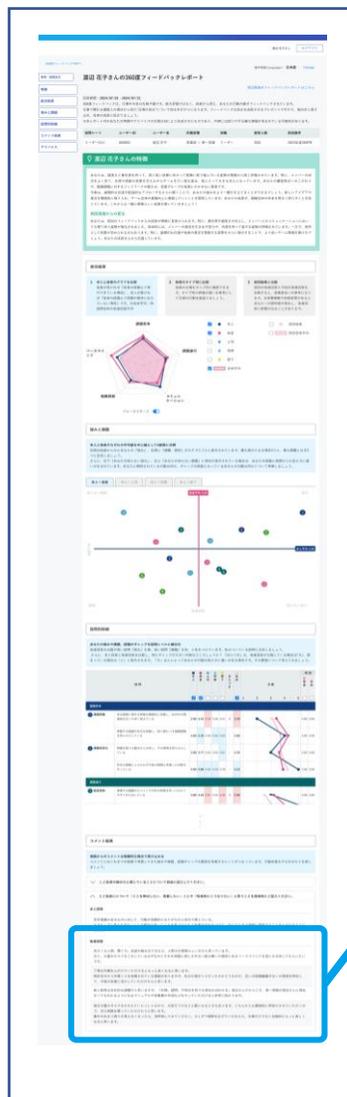


各種ワークショップ提供



CBASE 360° おすすめ機能・特徴

360度フィードバックレポート



フリーコメント欄で「周囲の声」を収集

- 本人はそのつもりは無いと思うが言葉がキツイ所があり一部のメンバーから恐れられている。それ故に相談しにくい雰囲気を感じているメンバーがいるのも事実です。
- 時々ご自身の発言がネガティブに聞こえることがありますので言い方には気を付けられると良いと思います。勿体ないです。
- 今後はグループの実務リーダーとして期待されるお立場になると思いますので、ご自身の発言や持って行き方が周りに影響することも配慮して頂くと良いと思います。
- 厳しいフィードバックも為になるのですが、たまには褒めてほしいと感じているメンバーがいます。
- ●●さんのおかげで現場が回っていますが、抱えすぎだと思います。まだまだ力はないですができることがあれば任せてください。
- 本人の中では伝えたと思っていることでも、担当者には全く伝わっていないこともよくあるので、現場が混乱しています。

フィードバックデータを活用したハラスメント検知 (AI機能)

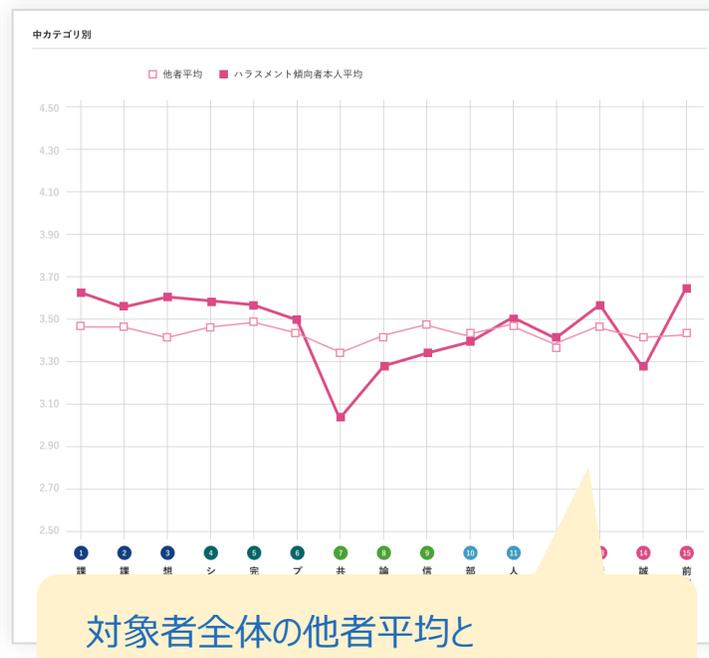
ハラスメントリスクの検知状況



※パワハラリスク検知について

シーベースの組織開発コンサルタントにて設定したハラスメント傾向を含む文脈を数千単位でAIが学習し360度フィードバックコメントに対して分析を実施

全体とハラスメント高リスク者の比較



ハラスメントスコアの比較

全30件 | ハラスメントスコアが高い順 | 表示件数 10

対象者	回答件数	ハラスメントスコア	全体平均	1 担当業務に関する？	2 管理する組織の？	3 問題を経験する？	4 自らの課題に？	5 目先の課題に？	6 持っている資源・？	7 組織の目標達成に？	8 目標達成に向けて？	9 困難に直面して？	10 業務の結果を？	11 相手の結果を？	12 相手の結果を？	13 反対意見にも？
全体平均	1000件	10.00%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
三浦 利伸	20件	5.00%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
高野 沙かり	23件	4.20%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
西宮 純平	14件	4.01%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
山田 太郎	7件	3.70%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
竹中 正太郎	10件	3.46%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
斎藤 裕子	13件	3.02%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
川村 憲利	15件	2.98%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
三上 吉郎	12件	2.87%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
藤 敏行	8件	2.45%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
川原 実隆	7件	1.09%	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

ハラスメント検知率の高い対象者/属性（所属や役職など）をリストで表示、中カテゴリ別/設問別に傾向をどんな項目に特徴が出ているのかを確認

CBASE 360° グループコーチング

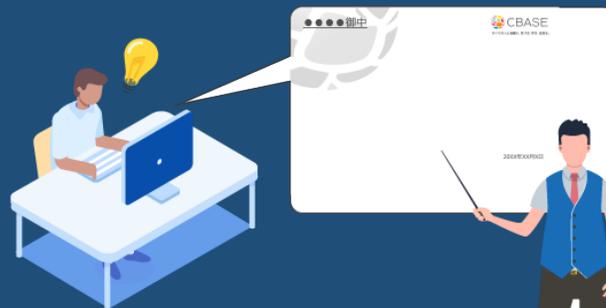
360度フィードバック実施後に得られる「気づき」から、着実な「行動改善」につなげて促せるコーチングサービス。
3ヶ月間、毎週グループで一緒に振り返りと学び合いを積み重ねることで、行動改善の習慣化に繋がります。

360度フィードバックに基づき 改善行動を「設定」



360度フィードバックから感じたこと・読み取ったことから、改善行動を設定。上司、職場メンバーに共有の上、各自での改善行動実践に入ります。

3か月間×週1開催で 改善行動を「定着化」



毎週グループワークで振り返りを実施。振り返りによるセルフコーチング効果や、相互学び合いでの効果により、各自の行動改善を習慣化に繋がります。

改善サイクルを通じて 「組織風土改善」へ



各自がグループコーチングで得たことを踏まえた取り組みを、ブラッシュアップしながら実践することにより、組織内に健全なフィードバック&改善サイクルの風土を醸成します。

コンサルタント紹介（一部）



藤原 誠司

日本トップクラスの360度FBコンサルティング経験数

神戸大学大学院修了後、リクルートに入社。リクルートマネジメントソリューションズにて360度施策の拡販責任者。その後、360度施策に専門特化したSDIコンサルティングの設立を経てシーベースに参画。「労政時報」等への執筆も多数。



吉田 洋介

HR領域における豊富な国内外ビジネス経験

立命館大学大学院修了後、リクルートマネジメントソリューションズ入社。国内外の大手企業からスタートアップまで500社以上の企業に対し、人材採用、人材育成、人事制度、組織調査、1on1導入などの経営支援をおこなう。



大川 徹

多様な業界・職種でのビジネス経験

神戸大学国際人間科学部卒業後、メーカー系SI企業、総合人材サービス企業、大手私鉄、人材開発コンサルティング企業を経てコンサルティング事業の責任者としてシーベースに参画。多様な業界・職種での経験を活かし実践的なソリューションを提案。



菊地 優作

豊富な人材開発、コンサルティング経験

オクラホマシティ大学大学院終了後、日系、英国系の人材育成と組織開発の会社にてマネジャーとして勤務。事前のコンサルティングからワークショップの実施、事後の報告そして今後に向けたご提案までお客様と伴走するコンサルティング業務をおこなう。



長光 将志

職場に入り込んだ人材開発の経験

首都大学東京都市教養学部卒業後、大手ホテル運営会社に入社。その後オーダーメイドの研修会社でのコンサルティング営業経験を経て、シーベースに参画。1社1社の想い・らしさを大切にしたいアプローチで人材開発・組織開発の支援をおこなう。



松山 健太

対人営業とデータ分析のビジネス経験

名古屋大学情報文化学部卒業後、大手損害保険会社での代理店営業、広告コンサルベンチャーでのデータアナリストの経験を経て、シーベースに参画。人と組織の抱える課題を定性・定量両面からアプローチし、課題解決の支援をおこなう。

導入事例



株式会社マネーフォワード様

管理職育成

360度フィードバックを活用したリーダー合宿でマネジメント層のレベルアップを実現。参加者一人ひとりが、「周囲から何が求められているのか」を内省する機会を作りました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



マクセルホールディングス株式会社様

管理職育成

人材育成

管理職に360度フィードバックを導入することで、行動の物差しをつくり、管理職本人に行動改善への気づきと新たなコミュニケーションのきっかけにしてもらいたいと考えました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



公益財団法人福武財団様

組織風土改善

コミュニケーション向上

これまで3年契約の職員が多く、組織の成熟しにくさに課題開かれた組織、成熟した組織を目指すために組織診断を活用しました。

[サイト内で続きを読む>>](#)

サイトで「具体的な取組み」をご紹介中！

ウェブセミナーのご案内

1,000社以上のサービス提供実績に基づくノウハウをご紹介！

LIVE配信・録画配信形式で毎週開催中

開催予定のセミナー情報はこちら(無料)

<https://www.cbase.co.jp/seminar/>

自社課題に対して
役立つ解決策を知りたい

課題別 解決策ガイド
セミナー

360度フィードバックの
導入ノウハウを知りたい

失敗しない360度FB
セミナー

360度フィードバックの
効果を体験してみたい

はじめての360度
フィードバック体験会

お問い合わせ

- ✓ 利用料金を知りたい
- ✓ 詳細な資料が欲しい
- ✓ 運用に関して相談したい
- ✓ デモ画面を見たい
- ✓ 個別に説明をしてほしい
- ✓ 他社サービスとの違いを知りたい



まずは、お気軽にお問い合わせください！



ホームページからのお問い合わせはこちら

<https://www.cbase.co.jp/contact/>



sales@cbase.co.jp



03-5315-4477

営業時間 09:00–18:00(土日祝除く)

株式会社シーベース会社概要

社名	株式会社シーベース
事業内容	<ul style="list-style-type: none">・360度フィードバックシステム「CBASE 360°」の提供・HRサーベイクラウドサービスの提供・人材開発および組織開発サービスの提供
設立	2000年6月29日
資本金	9,000万円
代表者	代表取締役社長 CEO 深井 幹雄
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿2-8-8 ヒューリック新宿御苑ビル7F
営業時間	9:00~18:00（土日祝を除く）
沿革	<p>2000年 システムインテグレーターとして事業スタート 2006年 クラウド型 360度フィードバックシステム「スマレビ for 360°」をリリース 2019年 HRクラウドサービス事業を強化するために、フリンジベンチャーズのグループ会社となる 2021年 人材開発・組織開発研究組織「人・組織テクノロジー研究所」を設立 2022年 フィードバックと対話を活用するトータルサービス「CBASE」へブランドリニューアル 「スマレビ for 360°」を「CBASE 360°」に名称変更 2023年 行動化支援システム「CBASE Action」リリース</p>



<https://www.cbase.co.jp>