

## ○「パワー・ハラスメントの防止等に関する要綱」の運用について

平成 22 年 12 月 17 日教総第 1031-2 号

教育長通知

令和 2 年 7 月 10 日最終改正

### 第 1 条（目的） 関係

「職員」とは、非常勤職員、会計年度任用職員及び派遣労働者（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（昭和 60 年 7 月 5 日法律第 88 号）第 2 条第 2 号に規定する派遣労働者をいう。）を含む。

### 第 2 条（定義） 関係

- 1 「職務に関する優越的な関係を背景として行われる」言動とは、当該言動を受ける職員が当該言動の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をいう。典型的なものとして、次に掲げるものが挙げられる。
  - （1）職務上の地位が上位の職員による言動
  - （2）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な状況下で行われるもの
  - （3）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
- 2 「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動とは、社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない又はその態様が相当でないものをいい、例えば、次に掲げるものが含まれる。なお、このような言動に該当するか否かは、具体的な状況（言動の目的、当該言動を受けた職員の問題行動の有無並びにその内容及び程度その他当該言動が行われた経緯及びその状況、業務の内容及び性質、当該言動の態様、頻度及び継続性、職員の属性及び心身の状況、当該言動の行為者との関係性等）を踏まえて総合的に判断するものとする。
  - （1）明らかに業務上必要性がない言動
  - （2）業務の目的を大きく逸脱した言動
  - （3）業務の目的を達成するための手段として不適当な言動
  - （4）当該行為の回数・時間、当該言動の行為者の数等、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
- 3 「人格若しくは尊厳を害し」とは、威圧的な言動、いじめ、嫌がらせ、強要等により、相手に精神的、肉体的に苦痛を与えることをいう。

### 第 3 条（所属長の責務） 関係

- 1 所属長の責務には、次に掲げるものが含まれる。
  - (1) パワー・ハラスメントの原因や背景となる要因を解消するため、業務体制の整備など、職場や職員の実情に応じ、必要な措置を講ずること。
  - (2) パワー・ハラスメントが職場で行われていないか、又はそのおそれがないか、勤務環境に十分な注意を払うこと。
  - (3) パワー・ハラスメントに関する苦情相談があった場合（(4)に規定する場合を除く）に、その内容に応じて、迅速かつ適切な解決を図ること。
  - (4) 職員が担当する行政サービスの利用者等からの言動で、当該行政サービスをめぐるとの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中で行われるものであって、当該言動を受ける職員の属する所属の業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするものに関する苦情相談があった場合に、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図ること。
  - (5) パワー・ハラスメントが行われた場合には、再発防止に向けた措置を講ずること。
  - (6) 職員に対して、パワー・ハラスメントに関する苦情の申出、当該苦情等に係る調査への協力その他パワー・ハラスメントが行われた場合の職員の対応に起因して当該職員が職場において不利益を受けないことを周知すること。
- 2 第2項の「不利益」には、勤務条件に関する不利益（昇任、配置換等の任用上の取扱い、昇格、昇給、勤勉手当等の給与上の取扱い等に関する不利益をいう。）のほか、同僚等から受ける誹謗や中傷など職員が受けるその他の不利益が含まれる。

#### 第4条（職員の責務）関係

- 1 「良好な勤務環境を確保する」ことには、自らの権限を行使し得る範囲において、職員間で業務負担が偏らないようにすること、職場における意思疎通の円滑化を図ること等が含まれる。
- 2 「苦情相談に係る問題を解決するため、迅速かつ適切に対処」することとは、自らの権限を行使し得る範囲において、苦情相談を受け、これに迅速かつ適切に対処することをいう。この場合において、必要に応じて相談員や人事当局との連携をとるものとする。

#### 第5条（職員の認識すべき事項）関係

教育長が定める事項は別紙1のとおりとする。

#### 第6条（研修等）関係

- 1 教育長は、職員への一般的な研修のほか、パワハラ防止推進員への専門的な研修を行うものとする。
- 2 「職員の意識の啓発及び知識の向上」を図る方法としては、冊子等の啓発資料の配布、職員ポータルへの掲載、職員の意識調査の実施等が挙げられる。

#### 第7条（パワー・ハラスメント防止推進員の設置）関係

- 1 パワハラ防止推進員は、男女各 1 名とする。ただし、職場の実情によりこれによりがたい場合は、この限りではない。
- 2 パワー・ハラスメントは、セクシュアル・ハラスメント又は妊娠、出産、育児若しくは介護に関するハラスメントと複合的に生じることも想定されることから、パワハラ防止推進員は、「セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する要綱」及び「セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する要綱」の運用について「平成 11 年 3 月 31 日教企総第 1275 号教育長通知」第 7 条に規定するセクハラ防止推進員、「妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止等に関する要綱」（平成 28 年 12 月 28 日教総第 974 号教育長通知）第 7 条に規定するマタハラ等防止推進員を兼ねることとする。ただし、職場の実情によりこれによりがたい場合は、この限りではない。
- 3 パワハラ防止推進員の指定に当たっては、職員の意見を踏まえながら指定するものとする。

#### 第 8 条（苦情相談への対応）関係

- 1 教育長が設置する苦情相談窓口は別紙 2 のとおりとする。
- 2 苦情相談は、パワー・ハラスメントによる被害を受けた本人からのものに限らず、次のものも含まれる。
  - (1) 他の職員がパワー・ハラスメントをされているのを見聞きした職員からの申出
  - (2) 他の職員からパワー・ハラスメントをしている旨の指摘を受けた職員からの相談
  - (3) 部下等からパワー・ハラスメントに関する相談を受けた所属長等からの相談
- 3 教育長は、相談員と連携して適切に苦情相談に対応できるよう、人事当局における相談体制の強化にも努めるものとする。
- 4 教育長は、相談員に対し、責任を持って苦情相談に対応することができるよう、苦情相談に関する知識、技能等を向上させるため、相談員に対する研修を実施するものとする。

#### 第 9 条（職員の認識すべき事項）関係

教育長が定める事項は別紙 3 のとおりとする。

#### 第 10 条（懲戒処分等）関係

「懲戒処分等必要な措置」とは、地方公務員法第 29 条第 1 項の懲戒処分又は訓告、注意その他の人事管理上必要な措置をいう。

## 別紙1

パワー・ハラスメントの防止のために職員が認識すべき事項等について  
(要綱第5条第1項の規定により教育長が定めるもの)

### 1 パワー・ハラスメントとなり得る具体的行為

#### (1) 暴行・傷害(身体的な攻撃)

- ア 書類で頭を叩く。
- イ 殴ったり、蹴ったりする。
- ウ 相手に物を投げつける。

#### (2) 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(精神的な攻撃)

- ア 「辞めちまえ」、「役立たず」、「異動させてやる」、「お前なんかいない」、「俺の顔に泥を塗るな」、「俺が一生懸命働いているのに、何故部下のお前がのほほんとしている」、「バカには何を言っても無駄だ」など、仕事の内容や指示・教育とは全く関係のない、感情にまかせた発言をする。
- イ 人前で激しく叱責する。
- ウ 人格を否定するような罵詈雑言を浴びせる。
- エ 大勢の前で個人名を挙げて非難したり、土下座をさせたりする。
- オ 「あいつはどうしようもない」、「無能だ」などの、侮辱的な噂を流す。
- カ 相手を罵倒・侮辱するような内容の電子メール等を複数の職員宛てに送信する。
- キ 些細な失敗を執拗に批判する。
- ク 相手の意見を聞かず、指導、助言の名の下に一方的に自分の意見を押しつける。

(注)「性的指向又は性自認に関する偏見に基づく言動」は、セクシュアル・ハラスメントに該当するが、職務に関する優越的な関係を背景として行われるこうした言動は、パワー・ハラスメントにも該当する。

#### (3) 威圧的な行為

- ア 机を激しくたたき、いすを蹴飛ばすなど、威圧的な行為をする。
- イ 人前で、書類を何度も激しく机に叩き付ける。
- ウ 自分の意に沿った発言をするまで怒鳴り続けたり、自分のミスを有無を言わず部下に責任転嫁したりする。

#### (4) 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)

- ア 部下や同僚、後輩等の話を無視する。
- イ 故意に仕事上の意見を述べさせない、必要な打ち合わせに参加させないなど、職場内で孤立させる。
- ウ 職場内全員に送付する業務連絡のメールを特定の職員にだけ送付しない。
- エ 部下からの相談等を拒絶する。

#### (5) 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(過大な要求)

- ア 不要不急の用務にもかかわらず、時間外勤務や休日勤務を強要する。
- イ 業務とは関係のない個人的な雑用を強要する。
- ウ 達成不可能な仕事を与え、期限内に全て処理するよう厳命する。
- エ 十分な説明もせず、起案文書を投げ返す。改善点を具体的に指示することなく、何日間にもわたって繰り返し文書の書き直しを命じる。
- オ 執拗に長時間厳しく叱責し続ける。

(6) 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（過小な要求）

- ア 業務実績を理由もなく低く評価する。
- イ 目立ったミスが無いにもかかわらず、仕事を回さない。

(7) 私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

- ア 個人に委ねられるべき私生活に関する事柄について、仕事上の不利益を示唆して干渉する。
  - イ 宴会や旅行、ゴルフなどのレクリエーションへの参加を強要する。
  - ウ 他人に知られたくない職員本人や家族の個人情報と言ふらす。
- （注）（1）から（7）での言動に該当しなければパワー・ハラスメントとならないという趣旨に理解されてはならない。

## 2 懲戒処分

パワー・ハラスメントは懲戒処分に付されることがある。職員以外の者に対し、パワー・ハラスメントに類する言動を行ったときも、信用失墜行為、全体の奉仕者たるにふさわしくない非行などに該当して、懲戒処分に付されることがある。

## 3 パワー・ハラスメントが行なわれることを防ぎ、良好な勤務環境を確保するために

(1) パワー・ハラスメントをしないために

- ア パワー・ハラスメントは、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害するものであることを理解し、互いの人格を尊重し、パワー・ハラスメントを行ってはならないこと。
- イ パワー・ハラスメントを行っている場合でも、「自分がパワー・ハラスメントをしている」という自覚がない場合があることを認識すること。
- ウ 業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示、指導、調整等についてはパワー・ハラスメントに該当しないこと。一方、業務指示等の内容が適切であっても、その手段や態様等が適切でないものは、パワー・ハラスメントになり得ることを認識すること。
- エ 部下の指導・育成は、上司の役割であること。また、指導に当たっては、相手の性格や能力を充分見極めた上で行うことが求められるとともに、言動の受け止め方は世代や個人によって異なる可能性があることに留意する必要があることを認識すること。

- オ 「口が悪いのは愛情の裏返し」、「毒舌も個性」などと思込まないこと。
- カ 自らの仕事への取組や日頃の振る舞いを顧みながら、他の職員と能動的にコミュニケーションをとることが求められること。
- キ パワー・ハラスメントは、職員個人間のトラブルではなく、勤務環境を悪化させる職場全体の問題として認識すること。
- ク パワー・ハラスメントは、相手方から明確な拒否、抗議等の意思表示があるとは限らないことを認識すること。
- ケ パワー・ハラスメントは、職場の人間関係がそのまま継続する歓送迎会等の酒席、レクリエーション、旅行等においても起こりうるので、勤務時間外における言動についても注意すること。

## (2) パワー・ハラスメントに遭わないために

- ア 職員一人ひとりが普段からコミュニケーションを大切にし、誤解や行き違いを生まないように十分留意することが重要であること。相手が苦手であったり、相性が合わない場合もあるが、日々の「報告・連絡・相談」など仕事上のコミュニケーションを怠らないこと。
- イ 自分が「パワー・ハラスメントを受けたかもしれない。」と周りに知らせることでパワー・ハラスメントの深刻化を防ぐことができる場合もある。また、自分のことを理解してくれている人がいることで、精神的に楽になることから、周りに相談できる相手を作っておくこと。

## (3) パワー・ハラスメントを見過ごさないために

- ア パワー・ハラスメントは、特別な人がしている、されているわけではなく、いつでも誰でも被害者にも行為者にもなりうることを認識すること。
- イ パワー・ハラスメントについて問題提起する職員をトラブルメーカーと見て問題を真摯に取り上げないこと、又はパワー・ハラスメントに関する問題を当事者間の個人的な問題として片付けることがあってはならないこと。  
職場会議等などにより解決することができる問題については、問題提起を契機として、良好な勤務環境の確保のために全職員で取り組むことを日頃から心掛けることが必要である。
- ウ 職場からパワー・ハラスメントに関する問題の行為者や被害者を出さないようにするために、周囲に対する気配りをし、必要な行動をとること。  
具体的には、次の事項について十分留意して必要な行動をとる必要がある。
  - (ア) パワー・ハラスメントやパワー・ハラスメントに当たるおそれがある言動が見受けられる場合は、職場の同僚として注意を促すこと。
  - (イ) 被害を受けているケースを見聞きした場合には、声をかけて相談に乗るなど、精神的に支えるとともに、被害者に苦情相談窓口に行くことを勧め、必要に応じて同行すること。
- エ パワー・ハラスメントを直接に受けていない者も気持ちよく勤務できる環境をつくるために、パワー・ハラスメントと思われる言動が行われている状況について上

同等に相談するなどの方法をとることをためらわないこと。

#### 4 パワー・ハラスメントが起きてしまったら

##### (1) 被害を受けたと感じたとき

ア パワー・ハラスメントは、行為者が気づかずに行っている場合が多いため、無視したり、一人で我慢しているだけでは必ずしも状況が改善されるとは限らない。相手に対して拒否や抗議等の明確な意思表示をすることにより、パワー・ハラスメントの行為者に、その言動がパワー・ハラスメントに該当することを気づかせることが大切であること。

イ パワハラ防止推進員や上司、同僚など、信頼できる人に早く相談すること。各職場内において解決することが困難な場合には、内部又は外部の相談機関に相談する方法を考える。相談する際は、次のような事項を整理しておくこと。

①いつ、どこで、誰に何をされたか。②いつから続いているか。③心身にどのような影響が出たか。④相手に対して、どのような対応をとったか。⑤自分の対応を受け、相手はどうしたか。⑥目撃者はいるか。⑦思い当たる原因はあるか。

ウ パワー・ハラスメントについて相談する際は、できるだけ冷静に、落ち着いた態度で臨むこと。冷静さを失い、感情的に話をすると、自分の思いが正確に伝わらず、思わぬ誤解が生じかねないこと。

エ 総務課の苦情相談窓口相談を行うこと。また、総務課が指定する外部相談窓口にも相談できること。なお、人事委員会の「職員からの苦情相談」においても、パワー・ハラスメントに係る相談を受け付けている。

(連絡先)

総務課 人事担当 048-830-6622

人事委員会事務局任用審査課 審査相談担当 048-830-6418

オ パワー・ハラスメントは、相手に自覚がないことも多く、よかれと思つての言動であることもある。相手に自分の受け止めを伝えたり、相手の真意を確認したりするなど、話し合い、認識の違いを埋めることで事態の深刻化を防ぎ、解決がもたらされることがあることに留意すべきである。

##### (2) 行為者の上司の対応

ア 行為者に対しては、本人が気がついていない場合が多いため、深刻な事態に発展する前に早めに指導すること。

イ 被害者に対しては、声をかけて相談に乗ること。被害者が、相談したくてもできない場合が多いため、積極的に声をかけ話を聞くことが大切であること。

ウ 所属長がパワー・ハラスメントの行為者である場合は、その上司が指導等を行うこと。

##### (3) 健康相談の活用

パワー・ハラスメントは、正常な業務運営の支障となるとともに、心身の不調をきたす要因の一つともなり得るため、必要に応じて健康相談を活用すること。

福利課 保健師による相談 048-830-6971

(相談内容により、精神科医師・臨床心理士による相談を勧めることがある。)

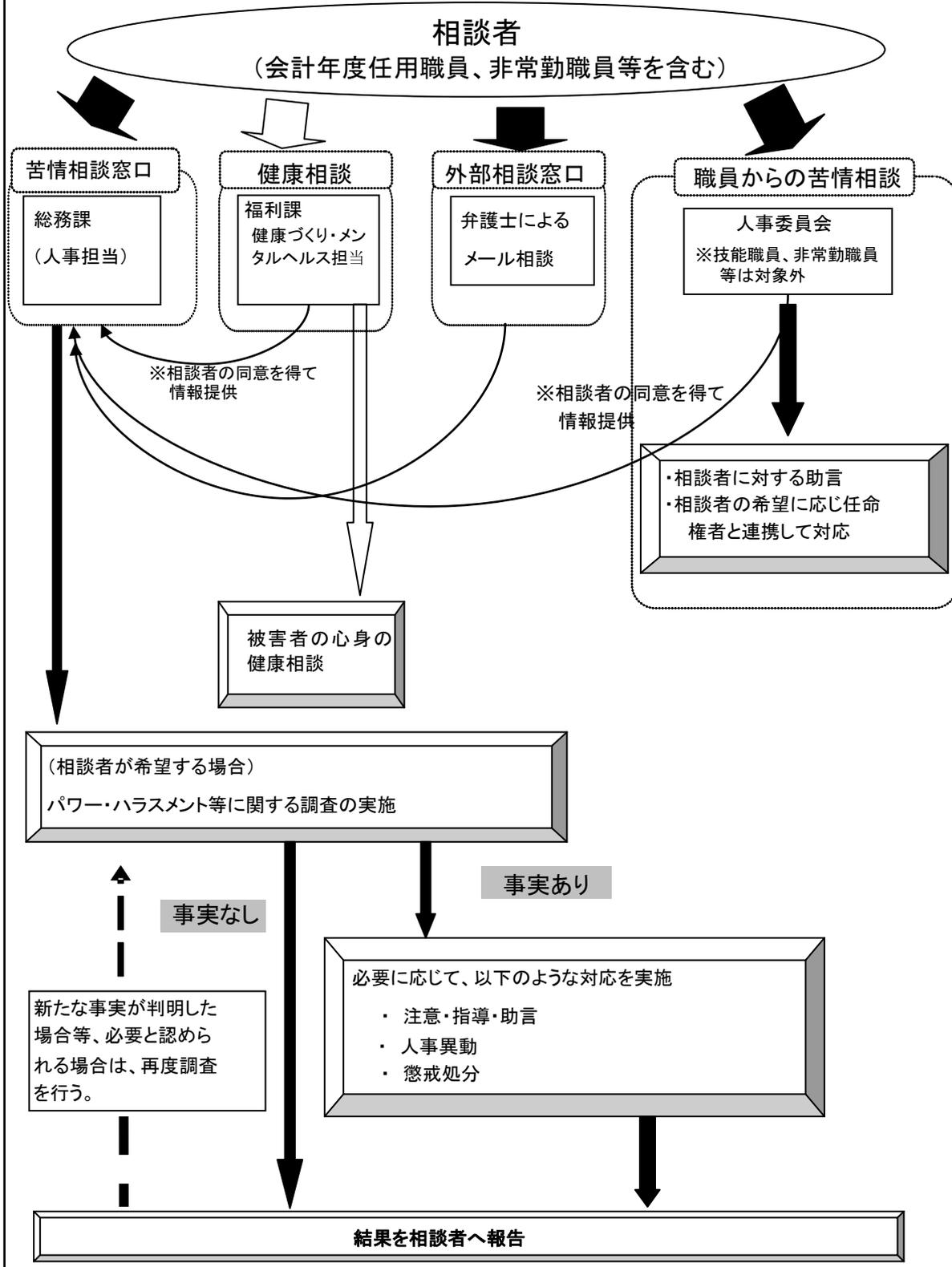
なお、分野別ポータル「福利課」のページに、健康相談に関する情報を掲載している  
ので、必要に応じて参照すること。

別紙2

パワー・ハラスメント等の苦情相談窓口

(要綱第8条第1項の規定により教育長が設置する苦情相談窓口)

# パワー・ハラスメント等の苦情相談窓口



### 別紙3

パワー・ハラスメントに関する苦情相談に対応するに当たり留意すべき事項について  
(要綱第9条第1項の規定により教育長が定める事項)

#### 1 基本的な心構え

職員からの苦情相談に対応するに当たっては、相談員は次の事項に留意する必要がある。

- (1) 被害者を含む当事者にとって最善の解決策は何かという視点を常に持つこと。
- (2) 事態を悪化させないよう、可能な限り迅速な対応を心がけること。
- (3) 関係者のプライバシーや名誉その他の人権を尊重するとともに、知り得た秘密を厳守すること。

#### 2 苦情相談の進め方

##### (1) 苦情相談を受ける際の体制等

- ア 相談員は、原則として複数で対応すること。
- イ 苦情相談を受けるに当たっては、苦情相談を行う職員（以下「相談者」という。）の希望する性の相談員が同席するようにすること。
- ウ 相談員は、苦情相談に適切に対応するため、相互に連携、協力すること
- エ 実際に苦情相談を受ける際には、その内容を見聞きされないように周りから遮断した場所で行うこと。

##### (2) 相談者から苦情相談を受ける際に留意すべき事項

相談者から事実関係等を聴取するに当たっては、次の事項に留意する必要がある。

- ア 相談者の求めるものを把握すること。  
将来の言動の抑止等、今後も発生が見込まれる言動への対応を求めるものであるのか、又は喪失した利益の回復、謝罪要求等過去にあった言動に対する対応を求めるものであるのかについて把握する。
- イ 対応の緊急性の有無を把握すること。  
相談者の心身の状態等に鑑み、苦情相談への対応に当たりどの程度の緊急性があるのかを把握する。
- ウ 相談者の主張に真摯に耳を傾け丁寧に話を聴くこと。  
特に相談者が被害者本人の場合、パワー・ハラスメントを受けた心理的な影響から必ずしも理路整然と話すとは限らない。むしろ脱線することも十分想定されるが、事実関係を把握することは極めて重要であるので、忍耐強く聴くよう努める。また、相談員自身の評価を差し挟むことはせず、相談者の心情に配慮し、その主張等を丁寧に聴き、相談者が認識する事実関係を把握することが必要である。

##### エ 具体的な心構えとしては次の点に留意すること。

- ① 相談者から無理に聞き出すことがないよう、相手のペースを大切にすること。
- ② 自己の価値観は脇に置き、相談者の考えを尊重し、結論を急がないこと。
- ③ 耳で「聞く」のではなく、共感を示しながら心で「聴く」こと。ただし、事態を客観的に見ていく立場は持ち続けること。

オ 事実関係については、次の事項を中心に整理して把握すること。

- ① 当事者（パワーハラスメントの被害者及び行為者とされる者）間の関係
- ② いつ、どこで、どのように行われたか。
- ③ 相談者は、行為者とされる者にどういう対応をとったか。
- ④ 相談者の対応を受け、行為者とされる者はどうしたか。
- ⑤ 所属長やパワハラ推進員等に対する相談を行っているか。
- ⑥ 当事者のみが知り得るものか、目撃者はいるのか。

カ 聴取した事実関係等を相談者に確認すること。

聞き間違いの修正並びに聞き漏らした事項及び言い忘れた事項の補充ができるので、聴取事項を書面で示したり、復唱したりするなどして相談者に確認する。

キ 聴取した事実関係等については、必ず記録して保存しておくとともに、当該記録を厳重に管理すること。

### (3) 行為者とされる者からの事実関係等の聴取

ア 原則として、行為者とされる者から事実関係等を聴取する必要がある。ただし、パワー・ハラスメントが比較的軽微なもの又は行為者とされる者に改善の余地があるもののパワー・ハラスメントとまではいえないようなものであり、対応に緊急性がない場合などは、所属長等の観察又は指導による対応が適当な場合も考えられるので、その都度適切な方法を選択して対応する。

イ 行為者とされる者から事実関係等を聴取する場合は、行為者とされる者に対して十分な弁明の機会を与えること。なお、聴取する場合は、相談者の了解を確実に得た上で実施すること。

ウ 行為者とされる者から事実関係等を聴取するに当たっては、その主張に真摯に耳を傾け丁寧に話を聴く、聴取した事実関係等を行為者とされる者に確認するなど、相談者から事実関係等を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応すること。

### (4) 第三者からの事実関係等の聴取

パワー・ハラスメントについて当事者間で事実関係に関する主張に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合などは、第三者から事実関係等を聴取することも必要であること。

この場合、相談者から事実関係等を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応すること。

### (5) 相談者に対する説明

苦情相談に関し、具体的にとられた対応については、相談者に説明する。

## 3 問題処理のための対応の在り方

### (1) 基本的事項

相談員が、苦情相談に対応するに当たっては、2の(2)を踏まえ、相談者からの話を丁寧に聴きながら適切に対処していく必要がある。また、対応に当たって、相談員が

相談者に対しパワー・ハラスメントに該当するかどうかに関する心証を伝えてはならない。

## (2) 事案に応じた対処

対応に当たっては、パワー・ハラスメントに該当する蓋然性の程度に応じて次のような対処が考えられる。

### ア 相談者の話が事実であれば明らかにパワー・ハラスメントに該当すると思料される事案

相談者の了解を得て、速やかに事案を人事当局に知らせる必要がある。人事当局又は相談者の意向によっては、相談員も事実関係等の聴取の実施等に引き続き協力する。なお、相談者が人事当局に知らせることを望んでいない場合でも、相談者が自傷行為に及ぶ可能性がある場合、深刻な状況にあるとうかがわれる場合など、緊急性が高いと考えられる場合には、相談者自身は人事当局に知らせることを望んでいない旨も含めて、人事当局に連絡する必要がある。

### イ 相談者の話の内容が事実であるとしてもパワー・ハラスメントに該当するかどうか判断が難しい事案

(注) 以下の対処は、相談者がこれらの対処を行うことを希望していることが前提であり、相談者の意向を確認せずに相談員限りの判断で行ってはならない。

#### ① 当事者双方の主張を公平かつ丁寧に聴き、隔たりを埋める。

(例)

人事当局と連携して、行為者とされる者からの事実関係等の聴取及びそれを踏まえた相談者からの事実関係等の聴取を実施する（必要があればそれぞれ複数回実施する。）。その際、過去の事実関係を確認していずれの言い分が正しいのかを判定することを目指すのではなく、双方の主張を聴いて、認識の隔たりを埋めつつ、将来に向けて双方がとるべき対応について共通認識に到達することを目指す。

#### ② 第三者からの事実関係等の聴取を実施し、その結果を踏まえ、人事当局としての判断を示す。

(例)

①の対応を行っても当事者双方が共通認識に到達することが困難な場合には、第三者からの事実関係等の聴取を実施して、事実関係を明らかにした上で、人事当局としての判断を示し、必要な措置を行う。この段階においては、事案への対応は相談員から人事当局に完全に移行していることが多いと考えられるが、人事当局又は相談者の意向によっては、相談員も事実関係等の聴取の実施等に引き続き協力する。

### ウ 相談者の話が事実であるとしても明らかにパワー・ハラスメントには該当しないと思料される事案

相談者の話の内容からすれば、明らかにパワー・ハラスメントには該当しないと思料される場合であっても、相談者が組織的対応を求めているときには、相談者の了解を得て、事案を人事当局に知らせる必要がある。一方、相談者が、相談員限定での対処や相談員からのアドバイスを望んでいる場合には、業務遂行やコミュニケーションの在り方の見直しなどによる解決を助言することも考えられる。