

## 屏東縣政府 函

地址：900219屏東縣屏東市自由路527號  
聯絡人：張之馨  
聯絡電話：08-7320415#6533  
電子信箱：a002722@oa.pthg.gov.tw

受文者：屏東縣三地門鄉地磨兒國民小學

發文日期：中華民國115年5月14日  
發文字號：屏府人考字第1155085037號  
速別：普通件  
密等及解密條件或保密期限：  
附件：如說明三 (376530000A115508503700-1.pdf)

主旨：轉知公務人員保障暨培訓委員會檢送「政府機關職場霸凌調查作業指引」1份，請查照。

說明：

- 一、依據公務人員保障暨培訓委員會(下稱保訓會)115年5月6日公護字第1159060073號函辦理。
- 二、保訓會為建立明確、周延且具公信力之調查機制，確保職場霸凌案件之受理、調查及處理程序具備客觀性、公正性與保密性，訂定旨揭作業指引，請各機關參據辦理。
- 三、檢附保訓會原函影本(含附件)1份。

正本：本府所屬一級機關、本府所屬二級機關、本縣各鄉鎮市公所、本縣各鄉鎮市民代表會、各高國中、各國小

副本：本府人事處



## 公務人員保障暨培訓委員會 函

地址：116205臺北市文山區試院路1之3號

承辦人：黃崇瑋

電話：(02)8236-6973

電子信箱：will077@csptc.gov.tw

受文者：屏東縣政府

發文日期：中華民國115年5月6日

發文字號：公護字第1159060073號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：如主旨 (9060073A00\_ATTCH5. pdf)

主旨：檢送「政府機關職場霸凌調查作業指引」1份，請查照。

說明：因應公務人員執行職務安全及衛生防護辦法第31條至第39

條明定職場霸凌之申訴及處理規範，各機關負有保障公務人員免於遭受職場霸凌之義務。為建立政府機關明確、周延且具公信力之調查機制，確保職場霸凌案件之受理、調查及處理具備客觀性、公正性與保密性，爰訂定旨揭作業指引，以作為各機關實務執行之參據。

正本：總統府秘書長、行政院秘書長、立法院秘書長、考試院秘書長、司法院秘書長、監察院秘書長、國家安全會議、中央研究院、國史館、內政部、外交部、國防部、財政部、教育部、法務部、文化部、衛生福利部、勞動部、經濟部、交通部、環境部、農業部、僑務委員會、國軍退除役官兵輔導委員會、大陸委員會、原住民族委員會、客家委員會、金融監督管理委員會、國家發展委員會、中央選舉委員會、公平交易委員會、國家通訊傳播委員會、核能安全委員會、行政院公共工程委員會、中央銀行、行政院主計總處、行政院人事行政總處、國立故宮博物院、考選部、銓敘部、公務人員保障暨培訓委員會、最高法院、最高行政法院、臺北高等行政法院、臺中高等行政法院、高雄高等行政法院、智慧財產及商業法院、法官學院、臺灣高等法院、福建高等法院金門分院、福建金門地方法院、福建連江地方法院、審計部、國家安全局、臺北市政府、新北市政府、臺中市政府、臺南市政府、高雄市政府、基隆市政府、新竹市政府、嘉義市政府、桃園市政府、新竹縣政府、苗栗縣政府、彰化縣政府、南投縣政府、雲林縣政府、嘉義縣政府、屏東縣政府、宜蘭縣政府、花蓮縣政府、臺東縣政府、澎湖縣政府、金門縣政府、連江縣政府、臺北市議會、新北市議會、臺中市議會、臺南市議會、高雄市議會、基隆市議會、新竹市議會、嘉義市議會、桃園市議會、新竹縣議會、苗栗縣議會、彰化縣議會、南投縣議會、雲林縣議會、嘉義縣議會、屏東縣議會、宜蘭縣議會、花蓮縣議會、臺東縣議會、澎湖縣議會、金門縣議會、

連江縣議會、海洋委員會、懲戒法院、數位發展部、國家運輸安全調查委員會、  
國家科學及技術委員會、個人資料保護委員會籌備處、不當黨產處理委員會、運  
動部

副本：



# 政府機關職場霸凌調查作業指引



中華民國 115 年 5 月



## 目錄

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 壹、 前言 .....              | 1  |
| 貳、 調查小組之組成 .....         | 1  |
| 一、 組成程序 .....            | 1  |
| 二、 調查小組成員 .....          | 2  |
| 三、 調查小組成員之選任條件 .....     | 4  |
| 參、 調查小組第 1 次會議準備工作 ..... | 7  |
| 一、 幕僚作業 .....            | 7  |
| 二、 訪談規劃 .....            | 7  |
| 三、 確認證據蒐集範圍（視個案需要） ..... | 9  |
| 四、 通知受訪 .....            | 9  |
| 肆、 調查過程注意事項 .....        | 9  |
| 一、 調查原則 .....            | 10 |
| 二、 訪談態度與技巧 .....         | 12 |
| 三、 陪同到場 .....            | 14 |
| 四、 當事人未到場之處理方式 .....     | 15 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 伍、 調查證據及認定事實 .....     | 15 |
| 一、 人證證詞 .....          | 15 |
| 二、 物證 .....            | 16 |
| 三、 不記名問卷 .....         | 17 |
| 四、 證據採用與比對 .....       | 17 |
| 陸、 調查報告撰寫原則 .....      | 18 |
| 一、 調查報告內容應包括事項 .....   | 18 |
| 二、 撰寫調查報告應注意事項 .....   | 19 |
| 三、 應於法定期間內完成調查報告 ..... | 20 |
| 四、 調查報告之審議 .....       | 21 |
| 五、 調查報告之閱覽 .....       | 21 |
| 柒、 相關範例 .....          | 22 |
| 一、 調查報告範例 .....        | 23 |
| 二、 不記名問卷範例 .....       | 45 |

## 壹、前言

為落實公務人員執行職務之生命、身心健康與工作安全衛生防護，總統民國 114 年 7 月 9 日令公布，並自 115 年 1 月 9 日修正施行之公務人員保障法（以下簡稱保障法）修正條文第 19 條至第 19 條之 2，以及 114 年 7 月 1 日修正施行之公務人員執行職務安全及衛生防護辦法（以下簡稱安衛辦法）第 31 條至第 39 條明定職場霸凌之申訴及處理之規範，各機關負有保障公務人員免於遭受職場霸凌之義務，公務人員如遭受職場霸凌，得向服務機關安全及衛生防護委員會（以下簡稱防護委員會）提出職場霸凌之申訴，防護委員會於受理申訴後應組成調查小組調查處理。

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）為建立明確、周延且具公信力之調查機制，確保職場霸凌案件之受理、調查及處理具備客觀性、公正性與保密性，特訂定本作業指引，就調查小組之組成、第 1 次會議準備工作、調查過程注意事項、調查證據及認定事實、調查報告撰寫原則及調查報告範例等，提供建議作法及相關書表範例，期藉由制度化之流程規範強化公部門職場霸凌防治與處理機制，保障當事人權益。

## 貳、調查小組之組成

### 一、組成程序

安衛辦法第 34 條第 1 項規定：「各機關防護委員會受理申訴之日起，應於一個月內組成調查小組調查處理。」本條僅規定防護委員會應「組成」調查小組，至於調查小組成員名單之決定方式，係由機關本於權責自行審酌，原

則得採召開防護委員會會議決定，或經防護委員會決議，授權由幕僚單位將名單簽請機關首長決定後，再送防護委員會備查。

## 二、調查小組成員

(一) 不限於防護委員會委員：按安衛辦法第 34 條第 2 項規定：「前項調查小組成員至少三人，任一性別比例不得少於三分之一；外部成員不得少於二分之一；被申訴人為無上級機關之機關首長，前項調查小組成員中，外部成員不得少於三分之二。」又據立法說明「外部成員不限於防護委員會之委員」，是以，調查小組外部成員得由防護委員會之委員選任，亦得由防護委員會遴選其他符合資格之人員擔任。因此，已擔任機關防護委員會委員之學者專家，其身分非屬本機關人員，如經選任為調查小組成員，應計入外部成員計算。

### (二) 外部成員選任範圍

1、外部委員原則不得由各機關（構）學校現職人員擔任：基於調查小組應公正、客觀與專業，宜避免因身兼公職而產生潛在利益衝突或公平性疑慮，是調查小組之外部委員選任範圍原則以不包含各機關（構）學校之現職人員〔含保障法第 3 條、第 102 條第 1 項之適（準）用對象，及安衛辦法第 49 條第 1 項各類依法令從事於公務者〕為原則。

2、特定類別現職人員得例外擔任他機關調查小組

**外部委員：**考量各機關（構）學校部分現職人員具職場霸凌調查防治、相關專業學識或專門技術，故下列特定類別現職人員，於不影響職場霸凌案件調查之客觀性與公正性之前提下，得以學者專家身分擔任調查小組外部委員。

- （1）公立醫療院所（含衛生所、健康中心）所屬醫事人員（含公職醫事人員、聘僱或約用醫事人員）：例如職業醫學專科醫師、精神科（身心科）醫師、臨床心理師或諮商心理師；但不得擔任衛生福利部（以下簡稱衛福部）暨所屬機關、該醫事人員所屬公立醫療院所之主管機關（於中央指衛福部、教育部、國防部或國軍退除役官兵輔導委員會；於地方指直轄市或縣市政府衛生局）暨所屬機關，及該醫事人員所屬國立大學暨其附設醫院（含各分院）調查小組成員。
- （2）公立學校教師：例如依學生輔導法設置之高級中等以下學校輔導教師，得遴聘為非本校之調查小組成員。
- （3）其他具有職場霸凌案件調查專業之機關（構）學校現職人員：例如法官、檢察官、警察人員、高級中等以下學校及各該主管機關專業輔導人員設置辦法第2條所定專業輔導人員。但不得於「具直接隸屬關係之上級或下級機關（如○市政府之於○市政府○局）」及「隸屬同一上級機關之平行機關（如○市政府之各一級局

處間)」擔任；司法人員、警察人員（含依警察教育條例辦理警察教育之學校教師）及調查人員不得於司法院暨所屬機關（含各級法院）、法務部暨所屬機關（含各級檢察署）、內政部警政署暨所屬機關（含地方警察機關）及海巡機關擔任。

**（三）成員異動與遞補：**案件進行中倘調查小組成員異動，其組成（包含人數、性別比例及外部比例）仍須符合安衛辦法第 34 條規定；如擬遞補成員，得由機關召開防護委員會決定，或經防護委員會決議授權，由幕僚單位將名單簽請機關首長決定後，送防護委員會備查。

**（四）組成瑕疵之處理方式：**為確保調查過程及結果之客觀與公正，調查小組組成如不符安衛辦法第 34 條規定而構成瑕疵時，應依法定程序於進行調查前為適法即時之調整，俾調查過程符合正當法律程序，不得由防護委員會事後召開會議，以「追認」方式容許調查小組逕為調整<sup>1</sup>。

### 三、調查小組成員之選任條件

按安衛辦法第 36 條第 1 項前段規定：「調查小組進行調查時，應超然獨立，秉持客觀、公正及專業之原則，……。」爰調查小組應具備以下條件：

**（一）專業性：**各機關可視個案情形選任以下成員組成調查小組，另得參考運用保訓會建置之人才庫，以確保專業度及經驗。

---

1 參保訓會 115 公申決字 000035 號決定。

- 1、**熟悉機關內部組織文化人員**：成員中宜有熟悉機關權力結構、決策流程、制度與慣例等組織文化之人員，以利判斷易產生衝突潛在因子、某些行為在該組織中屬常態或異常，及是否存在組織壓力或潛規則等情事，特別是業務屬性特殊之機關（例如警政、消防、外交或矯正機構等）。
  - 2、**法律專家**：為聚焦職場霸凌行為之構成要件，調查小組得選任熟悉職場霸凌及行政調查相關法規之律師或相關法律專家擔任成員，以正確解釋法規與制度規範、釐清是否構成違法或違規行為，及確保相關當事人之權益（例如陳述意見與申辯、隱私權或其他權利）是否受到充分保障。
  - 3、**心理或諮商專業人員**：為適時關懷訪談人身心健康、提供心理支持、於必要時進行危機處理，並幫助理解行為模式、促進各方有效溝通，調查小組得視案件需要選任具備心理、諮商、輔導或相關醫事專業人員（例如職場霸凌行為已嚴重影響申訴人身心健康），以深入剖析職場霸凌之深層因素。
  - 4、**其他**：視案件需要選任特殊專長成員，例如涉有性別意識或權力關係敏感度案件，可納入多元權益專業人員，或選任具備調查或稽核經驗者，以協助蒐集證據、分析資料與釐清事實。
- （二）獨立性**：按安衛辦法第 34 條第 2 項、第 3 項規定：「前項調查小組成員至少三人，……外部成員不得少於二分之一；……參與職場霸凌申訴案

件之調查、處理人員之迴避，應依行政程序法第三十二條及第三十三條規定辦理。」爰調查小組應注意以下事項，以確保調查過程獨立超然：

- 1、**外部學者專家參與**：為使調查過程與結論不受機關高層、當事人或利益衝突干擾，以確保調查公正客觀，調查小組應依前開安衛辦法第 34 條第 2 項規定納入外部學者專家。
- 2、**無利害關係**：選任之調查小組成員應不得與申訴人或被申訴人有任何利益衝突或可能影響公正判斷的關係，例如應無財務往來、職務隸屬關係等致生偏頗疑慮之情形。
- 3、**法定迴避**：調查小組成員如有行政程序法第 32 條<sup>2</sup>規定各款情形之一者，應自行迴避。例如該職場霸凌案件之關係人、受訪談者等相關人員即屬該條第 4 款所稱證人。
- 4、**當事人申請迴避**<sup>3</sup>：依行政程序法第 33 條第 1 項規定，調查小組成員有行政程序法第 32 條情形而未迴避，或有「具體事實」足認調查小組成員執行職務有偏頗之虞時，當事人可申請其迴避。至於是否有偏頗之虞，應依客觀具體之事實，參酌一般社會通念認定之<sup>4</sup>。例如調查小組成員於案件審議前已透過公開場合表達預斷立場。
- 5、**機關職權迴避**：依行政程序法第 33 條第 5 項規

---

2 行政程序法第 32 條規定：公務員在行政程序中，有下列各款情形之一者，應自行迴避：一、本人或其配偶、前配偶、四親等內之血親或三親等內之姻親或曾有此關係者為事件之當事人時。二、本人或其配偶、前配偶，就該事件與當事人有共同權利人或共同義務人之關係者。三、現為或曾為該事件當事人之代理人、輔佐人者。四、於該事件，曾為證人、鑑定人者。

3 為利當事人申請迴避，機關原則上需要讓當事人知悉調查小組成員身分，如調查過程中刻意隱匿調查小組名單，致當事人無法依行政程序法規定申請迴避，可能被視為程序不公。

4 參最高行政法院 111 年度上字第 192 號判決。

定，調查小組成員有行政程序法第 32 條所定情形不自行迴避，而未經當事人申請迴避者，應由機關依職權命其迴避。各機關亦得視個案具體情狀，發現其參與調查處理有偏頗之虞時，命其迴避該事件之調查工作。

## **參、調查小組第 1 次會議準備工作**

安衛辦法第 37 條第 1 項規定：「調查小組應於召開第一次會議之日起二個月內完成調查報告；必要時，得延長一個月，……」為確保調查報告得依限完成，召開第 1 次會議時允宜就下列調查工作進行規劃安排，調查小組可視需求擬定調查計畫：

### **一、幕僚作業**

- (一) 幕僚單位承辦人員於第 1 次會議前，可先寄送或傳遞職場霸凌案件之申訴書及相關附件予調查小組成員閱覽，以利其先行瞭解案件內容。另提供有關申訴人個人資料部分，宜採有限度提供必要資訊，與案情或人別確認無關之個人資料（例如行動電話、地址等），毋須提供調查小組成員，以維護當事人隱私。
- (二) 幕僚單位承辦人員可協助調查小組成員相互認識，以熟悉彼此，甚或得於第 1 次會議前即就案情溝通交流，俾利未來凝聚共識。

### **二、訪談規劃**

- (一) **確認訪談時間**：考量調查小組成員尚有本職業務，為配合各成員時間，並預留後續訪談日期，

幕僚單位承辦人員宜與調查小組討論調查訪談時間，以確保調查程序順利進行。

- (二) **確認訪談對象**：調查小組應依據申訴人之申訴書及機關初步蒐集資料內容，確認需訪談之相關人員。如有需要，可於訪談會議前，請申訴人及被申訴人各自提出對其有利之訪談名單，供調查小組審酌是否需要訪談。

(三) **確認訪談順序**

1、**一般情況**

- (1) 申訴人：為確定申訴範圍與對象，並瞭解是否還有新的申訴事項，宜優先訪談申訴人。
- (2) 被申訴人：為釐清雙方對於爭點之認知差異，作為後續訪談其他關係人詢問之基礎，宜訪談申訴人後接著訪談被申訴人。
- (3) 相關人員：為交叉比對申訴人與被申訴人陳述內容，以還原事實，如申訴人與被申訴人其中一方提出相關人員須調查訪談之需求，宜安排訪談；如當事人均未提出調查需求，除事證明確，調查與否不影響判斷結果外，仍宜訪談關係人。

- 2、**特殊情況**：可彈性調整訪談順序，如申訴人提到「○○○也有過類似遭遇」，該關係人有轉成申訴人之可能，宜先安排訪談。

- (四) **確認訪談地點**：為避免申訴人、被申訴人、關係人於調查過程中相遇，而導致尷尬或遭受報復之情事，調查小組應與幕僚單位承辦人員確認訪談

地點與動線具備隱密性。

**(五) 確認訪談問題：**為確定訪談含括所有申訴範圍，調查小組成員應討論並擬定本案爭點與應訪談之重點與問題。

### **三、確認證據蒐集範圍（視個案需要）**

確認需蒐集相關證據之範疇，例如錄音、對話紀錄、申訴人承辦之公文、計畫、核稿文件、差勤批核資料等。

幕僚單位承辦人員依調查小組所提相關證據需要，就機關內部可提供資料進行蒐集，並提交調查小組審認，調查小組於第 1 次會議後仍可就案情所需，隨時請幕僚單位承辦人員調閱蒐集。

如有需要，亦可考慮進行記名或不記名問卷，以利蒐集資料或提供訪談之基礎。調查小組應及早掌握事件與證據，防止證據滅失或人證疏離，造成不可逆之結果。

### **四、通知受訪**

確定訪談日期後，應預留給當事人充分準備期間，以書面方式提前通知申訴人、被申訴人及關係人，記載調查目的、時間地點、被申訴事實及不配合調查所生效果<sup>5</sup>。

## **肆、調查過程注意事項**

安衛辦法第 36 條規定：「(第 1 項) 調查小組進行調查時，應超然獨立，秉持客觀、公正及專業之原則，給予申訴人、被申訴人陳述意見機會，並依下列規定辦理：一、訪談申訴人、被申訴人、其他相關人員時，調查小組應全程錄音或錄影；受訪談者不得自行錄音或錄影。二、申訴

---

<sup>5</sup> 安衛辦法第 37 條第 3 項規定：申訴人或被申訴人無正當理由拒絕配合調查，經調查小組通知限期配合調查，屆期仍未配合者，調查小組得不待其陳述，逕行作成調查報告。

人、被申訴人及相關人員應配合調查小組之調查，並提供相關文件、資料或陳述意見。三、就涉及調查之特殊專業、鑑定及其他相關事項，得諮詢其他機關（構）、法人、團體或專業人員。（第 2 項）調查人員及參與處理職場霸凌事件之人員就申訴人、被申訴人、協助調查之人之姓名及其他足以辨識身分之資料，應予保密。」為確保調查程序符合上開規定，爰就調查原則、訪談態度與技巧，以及陪同到場、當事人未到場之處理方式建議如下：

### **一、調查原則**

**（一）客觀、公正及專業：**調查小組應依事實與證據（例如申訴人與被申訴人之陳述、證人之證詞及相關證據）為判斷基礎，避免主觀推測或個人偏頗，並秉持專業倫理與調查技術。

**（二）給予充分陳述意見之機會：**為確保程序之公平與公正，保障當事人程序權利，應給予雙方當事人充分陳述意見之機會，透過當事人陳述意見以利調查小組釐清事實，避免僅依單方說明導致誤判。

### **（三）避免對質**

1、調查小組宜分別對申訴人、被申訴人及關係人進行個別訪談，避免面對面對質，特別是權力不對等關係之案件。

2、調查小組可將相關證據製作成書面資料，讓當事人閱覽或告以要旨，給予答辯空間，惟不宜將雙方原始陳述（例如申訴書）轉知對方供其答辯。

### **（四）保密**

**1、保密目的：**係為保護當事人，確保申訴人及被申訴人的身分、隱私與個人資料不被揭露，避免二次傷害。保密且安全的受訪環境，亦可讓當事人及相關人員得以坦誠陳述（按：不得於調查過程以相關文書向當事人揭露關係人身分，如共用 1 張簽到表），提供調查小組真實資訊，以確保調查品質，並提升制度公信力，有效處理職場霸凌事件。

## **2、保密措施**

- (1) 全程保密：除有危害當事人自身或他人生命安全情事（例如自殺、殺人），或依相關法令屬法定強制通報事項（例如涉及性侵害）應依規定通報外，對於所涉個人資料、文件、會議、訪談等資料均應保密，不得洩漏或交付第三人。
- (2) 簽署保密協定/切結書：調查人員於參與調查前，應簽署「保密協定」或「保密切結書」<sup>6</sup>。
- (3) 文件保密：所有訪談錄音、錄影及物證資料均應列為保密檔案，機關須妥善封存保管。
- (4) 陪同人員保密：申訴人、被申訴人接受訪談期間如有委任代理人或偕同輔佐人，上開陪同人員均應負保密義務。

**（五）片面接觸禁止原則：**調查人員不得與申訴人或被申訴人任一方私下接觸、交換意見或傳遞資訊，

---

<sup>6</sup> 可參考保訓會所定「各機關公務人員執行職務遭受職場霸凌防治處理原則」附錄 8 保密協定範本

應於正式程序中進行<sup>7</sup>。

- (六) **有利不利一律注意原則**：調查應兼顧雙方權益，對申訴人及被申訴人有利與不利之事證均應詳實蒐集與考量，避免偏頗<sup>8</sup>。

## 二、訪談態度與技巧

調查小組於調查過程之問話態度，應力求客觀中立、尊重、專業，避免誘導、偏袒，或帶有指責、批評、評判意味的語言，透過個別訪談、充分告知權益、詳細紀錄、澄清疑問並提供情緒支持，以釐清事實並建立信任關係，確保受訪者可自由陳述事實。

- (一) **客觀中立與尊重**：不應預設立場、不偏袒或有罪推定，應以尊重態度對待受訪者，讓其安心陳述調查小組得於訪談時先自我介紹，以保障當事人申請迴避之權利。

### (二) 充分告知權益與義務

- 1、**陳述意見之權利**：當事人得就事件經過、相關事實及自身主張充分說明，並得提出補充說明。
- 2、**提出證據之權利**：當事人得提供相關證據、資料或證人，以協助調查小組釐清事實。
- 3、**保密與隱私保障之權利**：調查過程中所蒐集之資料及當事人身分，應妥善保密，以避免造成不必要困擾或二次傷害。
- 4、**避免報復或不利對待之保障**：當事人因提出申訴

---

7 行政程序法第47條規定：(第1項)公務員在行政程序中，除基於職務上之必要外，不得與當事人或代表其利益之人為行政程序外之接觸。(第2項)公務員與當事人或代表其利益之人為行政程序外之接觸時，應將所有往來之書面文件附卷，並對其他當事人公開。(第3項)前項接觸非以書面為之者，應作成書面紀錄，載明接觸對象、時間、地點及內容。

8 行政程序法第9條規定：行政機關就該管行政程序，應於當事人有利及不利之情形，一律注意。

或配合調查，不會因此遭受報復、歧視或其他不利對待<sup>9</sup>。

**5、不得錄音、錄影：**為避免干擾調查程序與影響調查結果，受訪談者不得自行錄音或錄影<sup>10</sup>。

**(三) 請求必要協助之權利：**當事人於調查過程中，如有心理壓力或其他需求，得請求提供相關支持或協助。

**(四) 專注與傾聽：**訪談期間避免打斷當事人陳述，並適時透過眼神注視、肢體語言予以回應。

**(五) 建立關係：**訪談期間宜展現真誠、尊重與同理心，透過理解對方立場與困難，讓當事人感受放下防備，坦誠相待。

**(六) 引導而非誘導：**宜採「漏斗式提問法」，步驟如下。

**1、開放式提問：**建立完整情境，讓受訪者自由陳述，不預設框架，例如「請描述當天發生經過」。

**2、具體式提問：**將模糊的形容詞轉化為可觀察的具體行為，並區分事實與感受，例如「您提到他對您的態度相當惡劣，具體是指？音量很大？有摔東西？還是有用污辱性字眼？」。

**3、封閉式確認：**確認細節，並釐清事實範圍，以避免後續爭議，例如「所以當天他只說了那一句話，沒有其他肢體動作，對嗎？」。

**(七) 重述對方意思：**為確保訊息正確，避免誤解，並

---

<sup>9</sup> 安衛辦法第 47 條第 1 項規定：各機關不得因公務人員提出安全及衛生防護措施事項之建議或職場霸凌申訴，而予不利對待或不合理處置。

<sup>10</sup> 安衛辦法第 36 條第 1 項第 1 款規定：訪談申訴人、被申訴人、其他相關人員時，調查小組應全程錄音或錄影，受訪談者不得自行錄音或錄影。

建立信任與歸屬感，調查小組可於受訪者陳述後，適時重述對方的意思，例如「所以您剛剛那段話的意思是……，我這樣理解對嗎？」。

### 三、陪同到場

按行政程序法第 24 條規定：「當事人得委任代理人。但依法規或行政程序之性質不得授權者，不得為之。……行政程序代理人應於最初為行政程序行為時，提出委任書。……」同法第 31 條規定：「當事人或代理人經行政機關之許可，得偕同輔佐人到場。……輔佐人所為之陳述，當事人或代理人未立即提出異議者，視為其所自為。」是調查程序如遇申訴人、被申訴人接受訪談期間擬委任代理人（例如律師）或偕同輔佐人，調查小組應注意以下事項：

- （一）**事前申請**：當事人（申訴人或被申訴人）應於調查訪談前提出委任代理人或偕同輔佐人之申請，並應說明陪同的必要性（例如身心健康受影響、需要專業人士協助、有溝通困難等），經調查小組認有特殊需要者，得同意委任代理人或輔佐人陪同出席。
- （二）**確認身分**：調查小組應於訪談前作人別確認，並查驗代理人及輔佐人之委任狀及身分證件。
- （三）**被申訴人原則應親自出席**：當事人（申訴人或被申訴人）提出並經調查小組認定確有特殊需要者，得同意律師陪同出席。又律師得以受委任代理人身分陪同，惟被申訴人原則應親自出席接受調查，並親自陳述及回答問題。

#### **四、當事人未到場之處理方式**

按安衛辦法第 37 條第 3 項規定：「申訴人或被申訴人無正當理由拒絕配合調查，經調查小組通知限期配合調查，屆期仍未配合者，調查小組得不待其陳述，逕行作成調查報告。」是機關應於受訪前書面通知當事人，並載明未配合到場受訪之後果，如當事人第 1 次未到場受訪，機關可再次書面通知受訪，並確實完成合法之送達。如當事人非因不可抗力因素而無法到場受訪，調查小組得依上開規定，就客觀事實及證據逕行認定。

#### **伍、調查證據及認定事實**

調查小組蒐集之證據可區分為人證證詞、物證及不記名問卷等，除不記名問卷可視個案評估是否採行外，其餘證據原則應於訪談前或訪談期間蒐整，如當事人受訪後，擬再提出陳述意見或物證，調查小組應訂合理期限，請當事人以書面方式提出，下面就各證據蒐集注意事項說明如下：

##### **一、人證證詞**

(一) **應妥善保存錄音錄影**：按安衛辦法第 36 條第 1 項第 1 款規定：「訪談申訴人、被申訴人、其他相關人員時，調查小組應全程錄音或錄影，受訪談者不得自行錄音或錄影。」是訪談申訴人、被申訴人、相關證人時，調查小組應準備至少兩支以上錄音筆，並妥善保存錄音檔，以利製作訪談稿或訪談重點稿。

(二) **訪談紀錄確認**：訪談結束後，應予當事人閱覽並

簽名確認紀錄，以確保程序正當性與證據效力，並應符合行政程序法第 38 條<sup>11</sup>、第 39 條<sup>12</sup>、第 102 條<sup>13</sup>、第 106 條<sup>14</sup>之規定。當事人應詳細閱讀訪談紀錄，確認內容與實際陳述內容相符。若有錯別字或標點符號等明顯錯誤，得逕行修正；惟不得變更原意或增加訪談時未提及之內容。當事人如想變更或補充意見，應取得訪談人同意，以書面方式於訪談人要求期限內提供調查小組。

## 二、物證

(一) 結合「口述資訊」與「實物證據」：透過現場勘查、多方訪談、數位鑑識、書證文件蒐集等多元管道蒐集證據，並確保證據的合法性、完整性與證據鏈之連續，從現場（照片/影片）、物品（實物/數位）、文件（紀錄/憑證）交叉驗證，建立完整的證據體系，以還原事實真相。

(二) 數位證據、書證與文件的蒐集與審閱：

1、數位證據：針對網路霸凌等事件，應進行截圖或螢幕錄影，並完整記錄發文時間、網址及帳號等資訊。

2、蒐集相關文件：蒐集與事件相關的公文、計畫、核稿、會議紀錄、報告、憑證及交易明細等書面

---

11 行政程序法第 38 條：行政機關調查事實及證據，必要時得據實製作書面紀錄。

12 行政程序法第 39 條：行政機關基於調查事實及證據之必要，得以書面通知相關之人陳述意見。通知書中應記載詢問目的、時間、地點、得否委託他人到場及不到場所生之效果。

13 行政程序法第 102 條：行政機關作成限制或剝奪人民自由或權利之行政處分前，除已依第三十九條規定，通知處分相對人陳述意見，或決定舉行聽證者外，應給予該處分相對人陳述意見之機會。但法規另有規定者，從其規定。

14 行政程序法第 106 條：行政處分之相對人或利害關係人得於第一百零四條第一項第四款所定期限內，以言詞向行政機關陳述意見代替陳述書之提出。以言詞陳述意見者，行政機關應作成紀錄，經向陳述人朗讀或使閱覽確認其內容無誤後，由陳述人簽名或蓋章；其拒絕簽名或蓋章者，應記明其事由。陳述人對紀錄有異議者，應更正之。

資料。

### 3、電子資料審閱：審閱機關內部差勤系統、電子郵件、通訊紀錄等。

## 三、不記名問卷

鑒於部分案件調查小組尚難匡列訪談對象，甚至就指涉事件之真偽亦高度存疑，採取不記名問卷有助於讓調查小組獲得更多具體事實，或明確進一步訪談的對象與方向，如有下列案件特性，調查小組得適時採取不記名問卷：

- (一) 被霸凌者為不確定多數（例如源於社群媒體爆料或匿名控訴）或包含多個不同事件的個案現場。
- (二) 指稱霸凌事件歷時較長、涉及人數較多或證人證物取得困難。

## 四、證據採用與比對

- (一) 證據採用原則：證據採用應本於客觀、公正及綜合判斷原則，審慎審酌各項資料之證據能力<sup>15</sup>、證明力<sup>16</sup>、真實性與關聯性。證據得依其與待證事實之關係，分為「直接證據」與「間接證據」，直接證據（例如錄音檔、截圖、電子郵件或明確的文書紀錄）可直接證明待證事實；間接證據（例如證人之證詞、當事人陳述）易受主觀影響，尚需交叉比對其內容與一致性，以判斷事件發生之事實及情節。

- (二) 常見的證據比對方式如下：

---

15 證據能力：係指行政機關合法取得之證據有無資格被用來認定事實；行政程序法採職權調查與自由心證原則，行政機關應自行調查有利與不利證據，並依法認定事實。

16 證明力：係指行政機關透過調查取得之證據可證明待證事實之程度，採自由心證原則，但亦須符合論理與經驗法則，不可僅憑單一證據作判斷，而應綜合判斷。

- 1、**陳述內容相互比對**：將申訴人、被申訴人及相關證人之訪談內容進行比對，檢視其對於事件時間、地點、經過及相關情節之說明是否一致，並釐清其中差異之原因。
- 2、**陳述與書面資料比對**：將當事人之陳述與相關書面文件、電子郵件、通訊紀錄、會議紀錄或工作指示文件等資料相互核對，以確認其說法是否與客觀資料相符。
- 3、**時間序列比對**：依事件發生時間整理相關證據，例如訊息往來時間、會議時間、工作指派紀錄等，建立完整的時間軸，以檢視事件發生的合理性與連續性。
- 4、**多方證據交叉驗證**：透過不同來源的證據，例如證人證詞、文件資料、電子紀錄或影像資料等進行交叉檢視，以提高事實認定之可靠性。
- 5、**情境合理性判斷**：綜合各項證據，從事件背景、組織運作情形及當事人關係等面向，評估各項說法是否符合一般經驗法則與情境合理性。

## 陸、調查報告撰寫原則

### 一、調查報告內容應包括事項

安衛辦法第 37 條第 2 項規定：「……調查報告應送防護委員會，其內容應包括下列事項：一、申訴人之申訴要旨。二、調查歷程，包括日期及對象。三、申訴人、被申訴人及相關人員陳述之重點。四、事實認定及理由，包括證人與相關人員陳述之重點、相關物證之查驗。五、處理建議。」依據上開規定，並避

免調查報告內容冗贅，可將訪談紀錄列為佐證資料，不併入調查報告本文。建議參考下列六大架構進行撰寫：

- (一) **主文**：立刻瞭解本案成立或不成立。
- (二) **申訴人之申訴要旨**：包括申訴人申訴之重點。
- (三) **調查歷程**：包括日期及對象。
- (四) **陳述重點**：包括申訴人、被申訴人及相關人員。
- (五) **事實認定及理由**：包括申訴人、被申訴人及相關人員陳述之事實、相關物證之查驗、認定方法及理由。
- (六) **處理建議**：包括後續懲處建議、預防措施。
- (七) **佐證資料**：將申訴人提出之職場霸凌申訴書、當事人與相關人之訪談紀錄、申訴人診斷證明書及機關文書等作為附件，不隨調查報告送出。

## 二、撰寫調查報告應注意事項

撰寫調查報告應注意客觀中立、事實導向、證據完整，包含詳細的事實經過與訪談紀錄，避免主觀臆測，並依據相關法規與流程，明確提出處理建議，確保報告結構完整且邏輯清晰，最終以書面形式向權責機關報告，載明事實與理由。

- (一) **客觀中立**：調查報告應基於事實，避免偏見或主觀臆測，公正呈現所有發現與判斷。
- (二) **事實導向**：宜建立完整時間軸，清楚描述事件發生的時間、地點、人物及具體行為，輔以各方陳述內容、比對佐證資料，以釐清事實爭點。
- (三) **證據完整**：內容應包含所有訪談紀錄、物證、書

面資料，使判斷有據可依。

- (四) **清晰明瞭**：調查報告避免使用含糊不清或模稜兩可之詞，且結構應清晰，各段落間邏輯應明確，以利理解。
- (五) **排版整齊**：應使用分段分點方式，亦可使用粗體或底線標示重點，以利閱讀。另可視案情需要，以圖表或照片說明，以凸顯精確數字及資訊。
- (六) **保護隱私**：調查報告中應去識別化，注意保護當事人隱私，避免洩露任何可能識別當事人身分之資訊，如姓名、職位、聯絡方式等。
- (七) **用語專業**：調查報告應使用專業法律用語，並對相關法律概念進行精確嚴謹解釋，以確保報告之專業性。

### 三、應於法定期間內完成調查報告

安衛辦法第 37 條第 1 項規定：「調查小組應於召開第一次會議之日起二個月內完成調查報告；必要時，得延長一個月，機關並應通知申訴人及被申訴人。」上開規定已考量機關召集調查小組成員及實施訪談調查所需時間之必要彈性，各機關受理職場霸凌申訴案件，自應依上開時程完成調查，以迅速回復原有之機關內部秩序。

調查小組如因釐清事實需要，要求當事人提出相關資料或補正資料，應視調查處理期程，明定當事人適當合理的提出期限（例如要求當事人在訪談後 7 日內提出補正資料），當事人如無正當理由拒絕配合或刻意延宕者，調查小組得依安衛辦法第 37 條第 3 項

規定，就現有事證資料逕行作成調查報告。

#### 四、調查報告之審議

(一) 提防護委員會審議：調查小組完成調查報告後，應提防護委員會審議；防護委員會認為有必要時，得通知調查小組推派代表列席說明。

(二) 送上級機關備查：按安衛辦法第 38 條規定：「(第 1 項) 防護委員會應依調查結果，至遲於調查報告完成日起一個月內，為職場霸凌申訴成立與否之決定，並將決定結果交由機關以書面載明理由通知申訴人及被申訴人。(第 2 項) 調查報告及申訴成立與否之決定，應於決定作成日起七日內送上級機關備查。……」

(三) 函送保訓會：按保障法第 19 條之 1 第 6 項及同法第 19 條之 2 第 4 項規定略以，職場霸凌申訴受理機關應將機關首長或一級單位主管經認定職場霸凌成立與否之決定及調查事證函送保訓會。次按安衛辦法第 38 條第 3 項規定：「職場霸凌行為人為機關首長時，其調查報告、相關事證及申訴成立與否之決定，應於決定作成日起七日內送保訓會。」

#### 五、調查報告之閱覽

按行政程序法第 46 條<sup>17</sup>規定及法務部 113 年 4

17 行政程序法第 46 條規定：「(第 1 項)當事人或利害關係人得向行政機關申請閱覽、抄寫、複印或攝影有關資料或卷宗。但以主張或維護其法律上利益有必要者為限。(第 2 項)行政機關對前項之申請，除有下列情形之一者外，不得拒絕：一、行政決定前之擬稿或其他準備作業文件。二、涉及國防、軍事、外交及一般公務機密，依法規規定有保密之必要者。三、涉及個人隱私、職業秘密、營業秘密，依法規規定有保密之必要者。四、有侵害第三人權利之虞者。五、有嚴重妨礙有關社會治安、公共安全或其他公共利益之職務正常進行之虞者。(第 3 項)前項第二款及第三款無保密必要之部分，仍應准許閱覽。(第 4 項)當事人就第一項資料或卷宗內容關於自身之記載有錯誤者，得檢具事實證明，請求相關機關更正。」

月 9 日函解釋<sup>18</sup>，行政程序中的卷宗閱覽權，係在落實「當事人武器平等原則」及「當事人公開原則」，屬正當程序之一環，惟有關資料如依法有限制公開或不予公開之情形，就其他部分仍應予以提供或公開，應將限制公開或不予提供之部分除去後，公開或提供其餘部分。

考量調查報告內容包含個人隱私及其他關係人之訪談內容，自不宜逕行提供予申訴人或被申訴人，惟相關當事人如依行政程序法第 46 條申請閱覽卷宗時，機關可依前開規定，將限制公開或不予提供之部分隱蔽，並審慎衡酌其他部分之文字脈絡已無可特定或可得推知關係人之可能後，提供簡式調查報告。

## 柒、相關範例

### 一、調查報告範例

#### （一）職場霸凌成立

#### （二）職場霸凌不成立

### 二、不記名問卷範例

---

18 法務部 113 年 4 月 9 日法律字第 1130350455 號函說明四：復按行政程序中的卷宗閱覽權，係在落實「當事人武器平等原則」「當事人公開原則」，人民經由閱卷可以獲悉國家以公權力作成處分所當事人公開原則，人民經由閱卷可以獲悉國家以公權力作成處分所憑之事實、證據及法律，以適時提出有利於己之事證，促請國家對於有利、不利之事項一併注意，更進而排除公權力侵害之可能，此一個案閱卷權自屬正當程序之一環；至有關資料如依法規明定有限制公開或不予公開之情形，就其他部分仍應予以提供或公開者，即學理上所謂之「分離原則」，應將限制公開或不予提供之部分除去後，公開或提供其餘部分（最高行政法院 109 年度上字第 294 號判決意旨參照）。是有關閱卷權之保障及限制，應依上開原則為之，以保障申訴人於再申訴程序之程序利益。……。

## (機關全銜)

# 職場霸凌案件調查報告

主文：乙職場霸凌成立。

### 壹、申訴人之申訴要旨

緣○○縣政府○○處(以下簡稱本處)於民國(下同)115年○月○日接獲本處員工○○○(以下簡稱甲)提出申訴書(詳見附件1)，表示遭受本處○○科科長○○○(以下簡稱乙)職場霸凌，本處於同年○月○日召開防護委員會並決議受理本案。綜合歸納申訴人甲之申訴事由如下：

- 一、事由1：乙長期辱罵貶抑甲。
- 二、事由2：乙經常刁難甲之公文。

### 貳、調查歷程

依據公務人員保障法第19條第1項規定：「公務人員執行職務之安全應予保障。各機關對於公務人員之執行職務，應提供安全及衛生之防護措施，並使公務人員免於遭受職場霸凌等行為。有關辦法，由考試院會同行政院定之。」

另依公務人員執行職務安全及衛生防護辦法(以下簡稱安衛辦法)第1條規定：「本辦法依公務人員保障法(以下簡稱本法)第十九條規定訂定之。」第32條第1項規定：「公務人員遭受職場霸凌，得向服務機關防護委員會提出職場霸凌之申訴；……」第34條規定：「(第1項)各機關防護委員會受理申訴之日起，應於一個月內組成調查小組調查處理。(第2項)前項調查小組成員至少三人，任一性別比例不得少於三分之一；外部成員不得少於二分之一；被申訴人為無上級機關之機關首長，前項調查小組成員中，外部成員不得少於三分之二。……」第37條規定：「(第1項)調查小組應於召開第一次會議之日起二個月內完成調查報告；必要時，得延長一個月，機關並應通知

申訴人及被申訴人。(第 2 項) 前項調查報告應送防護委員會，……」第 38 條第 1 項規定：「防護委員會應依調查結果，至遲於調查報告完成日起一個月內，為職場霸凌申訴成立與否之決定，並將決定結果交由機關以書面載明理由通知申訴人及被申訴人。」

本案經本處防護委員會受理申訴後，成立調查小組進行調查處理，且任一性別達三分之一，外部成員達二分之一，調查小組依據安衛辦法第 36 條規定，秉持超然獨立、客觀、公正及專業之原則，給予申訴人及被申訴人陳述意見機會，並以保密、分別、不公開之方式進行調查，均已踐行正當法律程序。

本案除訪談當事人(甲、乙)外，另訪談相關人 A、B、C、D 等 4 員，均與本案申訴事由有目擊或相關之人。上述相關人訪談內容應足以建構本案事實，毋須再行訪談其他相關人。調查歷程如下：

- 一、○年○月○日訪談甲(訪談紀錄詳見附件 2)。
- 二、○年○月○日訪談乙(訪談紀錄詳見附件 3)。
- 三、○年○月○日訪談相關人 A、B、C、D (相關人訪談紀錄詳見附件 4)。

### 參、申訴人、被申訴人及相關人員陳述之重點

#### 一、甲陳述之重點(如附件 2)

(一) ○年○月○日上午○時○分，乙於○○處○○科(以下簡稱本科)公務 LINE 群組直接點名我「對你很失望」，並說「小朋友這樣我會很忙耶，要趕快學會啊」、「都這麼簡單還可以這麼慢」(詳如附件 5：本科公務 LINE 群組對話截圖)。本科公務 LINE 群組裡面有○位同仁，乙這樣公開嘲諷我，令我感到受欺凌與羞辱。

(二) ○年○月○日上午○時○分，乙於本科公務 LINE 群組，公開造謠其未誠實交接業務，並調侃我「應該是要來當公僕，而不是來當少爺的」、「都是你的問題，不是別人的問題」等

語(詳如附件 5)，令我感到難堪。

(三) ○年○月○日下午○時○分乙於本科公務 LINE 群組留言「甲……真是寄生公務單位」、「這樣也能待在公務單位領這份薪水」、「……做事情水準就像菜鳥一樣粗糙」、「你是故意搗蛋嗎?……」及「我不知道你憑什麼進來，但肯定不是能力」等語(詳如附件 5)，令我覺得人格被否定。

(四)乙於○年○月○日上午○時許於本處會議室內，公開當著 A、B、C 等 3 位同仁面前嘲諷我「連準備會議資料都不會，無腦，就像豬一樣混水摸魚，什麼都不會」，讓我當場想找個地洞鑽下去。

(五)在過去這一年，乙看到我陳核的公文，常常會當著我的面前批評內容空洞，乙退文時，經常在公文上打問號，不寫明理由，我也猜不透乙想法。這種情形至少有 10 次以上。

(六)我按照乙之意思修改公文後重新陳核，乙還是覺得我寫得不好，常遭受乙將我陳核的公文摔到桌上或地上，這種情形至少有 5 次以上。

(七)甲表示其因乙上開行為，已就診 3 次身心科，並提供相關診斷證明書(如附件 6)，目前有焦慮症服藥中。

## 二、乙陳述之重點(如附件 3)

(一)(經調查小組提示附件 5：本科公務 LINE 群組對話截圖)乙答稱在本科公務 LINE 群組的所有發言，確實都是我寫的，但這是因為甲未交接清楚，蓄意隱瞞工作內容，所以我才會嚴厲一點提醒甲必須認真工作，不要因為自己的疏失而耽誤其他同仁的工作進度，我是誠懇建議甲如果真的不適應機關業務，可以去別的機關歷練看看。

(二) ○年○月○日上午，我在會議室只有對甲說「準備會議資料這麼簡單還可以出錯，下次要多注意」而已，那是因為教

過甲很多次卻一直做不好，嚴重影響會議進行，我才會告誡甲自我要求。

(三)甲寫公文的能力很差，理解力有問題，我教了甲很多次，甚至請同仁示範給甲看，甲還是聽不懂，我已經很認真地教甲，甲竟然告我職場霸凌。

(四)甲送公文上來，我都會先跟甲說應該怎麼做，我的態度都是很平穩，我嚴格把關公文品質，是出於管理之目的。

### 三、相關人陳述之重點(如附件 4)

#### (一)A：

- 1、本科公務 LINE 群組共 15 人，大家都已讀看見(如附件 5)乙在本科公務 LINE 群組把甲寫很難堪，甲應該會覺得很羞恥。
- 2、○年○月○日在會議室，我確實有聽到甲被乙罵「連準備會議資料都不會，無腦、跟豬一樣」，當場氣氛很僵。
- 3、此外，乙還常常打問號就退甲公文，甲修改後，還是一直被退，甚至把甲的公文摔到桌上或地上，我至少看過 3 次以上。
- 4、甲長期被乙羞辱、貶損，整個人精神越來越差，好幾次都說要自殺。

#### (二)B：

- 1、我在本科公務 LINE 群組有看到乙罵甲所有對話(附件 5)的內容，應該是已經到達公然侮辱的程度了。
- 2、○年○月○日在會議室，甲會議資料出了小錯，就被乙當場罵「無腦、只會混水摸魚，像豬」，大家都聽到了。
- 3、甲的公文經常被乙退件，乙在公文上沒有寫理由，只有打一個大問號，甲重寫也不容易通過，還被乙摔過公文到地上至少有 5 次。

4、甲到本科這一年，心情越來越不好，我有看過一次甲跑到廁所偷哭。

(三)C：

1、我們公務 LINE 群組有 15 位，乙的確有罵甲(如附件 5)那些文字，乙真的不必要這樣羞辱甲。

2、甲公文寫得還可以，但是乙就是很喜歡挑甲毛病，經常不修改就退件，退到甲沒自信，更嚴重的是還常常摔公文到桌上或地上，我看過至少 2 次。

3、甲看起來非常沮喪。

(四)D：

1、乙在本科公務 LINE 群組留言罵甲，大家都看見了(如附件 5)，甲才剛到本科，可以慢慢指導，不需要用羞辱的方式講話。

2、乙對甲的公文一直很多意見，經常沒修改就摔在地上，場面蠻難看的，我看過 3 次。

3、甲被乙罵的時候，曾經想要解釋，但是反而遭到乙大聲斥責，所以甲就不說話了，表情痛苦憤怒。

## **肆、事實認定及理由**

### **一、本案涉及之爭點**

(一)事由 1：乙是否長期辱罵貶抑甲？

(二)事由 2：乙是否長期刁難甲公文？

(三)若上述事由 1 至 2 情事成立，乙對甲之行為是否構成職場霸凌？情節輕重如何？

### **二、法規依據、判例及判斷標準**

(一)依據公務人員保障法第 19 條第 2 項規定：「所稱職場霸凌，指本機關人員於職務上假借權勢或機會，逾越職務上必要合理範圍，持續以威脅、冒犯、歧視、侮辱、孤立言行或其他

方式，造成敵意性、脅迫性或冒犯性之不友善工作環境，致公務人員身心健康遭受危害。但情節重大者，不以持續發生為必要。」由上述定義可知，職場霸凌包含下列要件：1、發生於職場之內部人員間，不含外部人員；2、霸凌行為人具優勢地位或機會，不限於上對下權勢關係；3、逾越職務上正當合理範圍且無必要性，須依個案綜合判斷；4、以歧視、侮辱言行或其他方式，包含積極作為與消極不作為；5、造成不友善工作環境；6、持續性為原則，於情節重大時，例外不以持續發生為必要；7、對身心造成不法侵害。

(二)此外，職場霸凌之要素應包括刻意傷害的敵對行為（或稱負面行為）、不斷重複的發生及造成受霸凌者生理、心理等傷害之情形，亦即個人或團體對其他個體為直接或間接的攻擊行為，且此一行為並非偶發性的衝突而維持長達一定時間，進而對受凌者造成身體、心理及社會問題之負向結果而言，惟因職場霸凌之情形涉及人與人關係之互動行為，形式及成因多元，尚不得逕依一方所述即概予認定，仍應確實觀察工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究行為人之目的及動機等因素予以綜合判斷。（臺中高等行政法院 113 年度訴字第 260 號判決、臺灣高等法院高雄分院 113 年度勞上字第 19 號民事判決、臺灣高等法院臺南分院 114 年度勞上易字第 8 號民事判決參照）

(三)再者，所謂職場霸凌應指以敵視、討厭、歧視為目的，藉由持續性且積極之行為，侵害人格權、名譽權或健康權等法律所保障之法益，亦即必須達到社會通念上認為超過容許之範圍，方該當之。應綜合判斷該行為態樣、次數、頻率、受侵害之權利、行為人動機目的等，是否已超過社會一般人所容

許之範疇。(臺灣士林地方法院 105 年度勞訴字第 76 號民事判決、臺灣高等法院 111 年度重勞上字第 35 號民事判決參照)。

(四)復按「人格尊嚴之維護與人身安全之確保，乃世界人權宣言所揭示，並為我國憲法保障人民自由權利之基本理念。」「維護人性尊嚴與尊重人格自由發展，乃自由民主憲政秩序之核心價值。」司法院釋字第 372 號及第 603 號解釋意旨參照。而「職場上具監督權責之人，對受督導者固得糾正、勸誡或促其改善，惟應具備合理性並符合比例原則，若其言語、行為表達之內容、樣態或次數，依社會一般通念，超過合理可容許之程度，或不符比例原則，即屬對於受督導者人格尊嚴之戕害，而有違前引憲法增修條文保障人格尊嚴之旨。」(司法院職務法庭 109 年度懲字第 1 號判決參照)。

### 三、本案經調查後，認定如下：

(一)關於事由 1：乙是否長期辱罵貶抑甲？

1、首先，甲提出之本科公務 LINE 群組對話截圖(詳如附件 5)，指稱乙在全科 12 人公務 LINE 群組中，分別於○年○月○日上午○時留言嘲諷甲「對你很失望，小朋友這樣我會很忙耶，都這麼簡單還可以這麼慢」；復於○年○月○日上午○時留言嘲笑甲「應該是要來當公僕，而不是來當少爺的、少爺就是像你現在這樣，每天混水摸魚，誰要接你的爛攤子」；再於○年○月○日下午○時留言說甲「真是寄生公務單位、這樣也能待在公務單位領這份薪水、做事情水準就像菜鳥一樣粗糙、你是故意搗蛋嗎？」另外，乙亦於○年○月○日上午○時許在該處會議室內，公開當著 A、B、C 等 3 位同仁面前嘲諷甲「連準備會議資料都不會，無腦，就像豬一樣混水摸魚」。

- 2、對此，乙坦承確實在本科公務 LINE 群組有如附件 5 之發言，惟在會議室乙指出只有對甲說「連準備會議資料都不會，下次要多注意」，乙認為此乃因甲未事先做好準備、會議前也沒有確實檢查、出錯嚴重影響會議進行，所以乙才會基於主管必須指導同仁的立場、比較嚴厲的要求甲調整改變，並非對甲有冒犯或侮辱。
- 3、針對甲乙雙方說法不一致之處，調查小組訪談同在本科公務 LINE 群組之相關人 A、B、C、D，均表示確有看見乙在群組中對甲有附件 5 之辱罵與貶抑發言行為。而在會議室之相關人 A、B 亦皆表示確有聽到乙在公開場合罵甲「無腦，像豬一樣」等語。
- 4、綜上，調查小組依據附件 5 物證及 A、B、C、D 證詞，認定乙確實有在本科公務 LINE 群組及會議室對甲有辱罵貶抑之不當言語行為。

(二)關於事由 2：乙是否長期刁難甲公文？

- 1、首先，甲指出乙在過去這一年，會經常批評公文內容雜亂、在公文上打問號又不加註理由、依乙意思修改後，乙還是覺得寫不好，甚至將公文摔到桌上或地上，至少有 5 次以上。
- 2、對此，乙回應是因為甲一直沒有認真學習，公文品質很差，教了很多次也教不會，甚至示範給甲看，態度都是很平穩的與甲說。
- 3、調查小組訪談相關人 A、B、C、D，均表示確實有看到乙不只一次只打問號就退甲公文，還將公文摔在桌上或地上，A、D 說看過乙摔過 3 次，C 看過 2 次、B 則是看過 5 次。
- 4、綜上，調查小組認定，乙確實有經常明確說明理由就退

甲公文，並以摔公文到桌上或地上退回公文。

(三)若上述事由 1 至 2 情事成立，乙對甲之行為是否構成職場霸凌？

- 1、乙身為本處○○科科长，就該科下屬甲簽核之公文，有核稿、退文之權限，其與所監督核稿之下屬甲，具有不對等之職等、地位之權勢差距。
- 2、公務職場上同仁縱有疏誤，上級長官予以指正改進即可，然乙於擔任科長期間，有(1)持續性的對其督導之甲，在該科公務 LINE 群組有羞辱或貶損甲人格之言語；(2)持續性的對其督導之甲，濫用職權未敘明理由或明確指導的多次退文及摔公文到桌上或地上之行為。乙持續退文、斥責或羞辱之方式，係針對該科甲，進行冒犯、侮辱之行為，符合公務人員保障法第 19 條第 2 項規定之職場霸凌定義，假借權勢或機會，逾越職務上必要合理範圍，持續以威脅、冒犯、歧視、侮辱、孤立言行。
- 3、乙上開行為，致甲感到受挫、被威脅、羞辱、孤立及受傷，致折損自信並造成身心壓力。乙雖辯稱是為嚴格把關公文品質、出於管理之目的云云，惟如前開司法院職務法庭 109 年度懲字第 1 號判決理由所述，職場上具監督權責之人，對受督導者，固得糾正、勸誡或促其改善，惟應具備合理性並符合比例原則，若其言語、行為表達之內容、樣態或次數，依社會一般通念，超過合理可容許之程度，或不符比例原則，即屬對於受督導者人格尊嚴之戕害。
- 4、本案經綜合審酌工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究乙之目的及動機等因素，應可認定乙濫用其職權係出於

不合理之動機及管理方式，對所督導之甲辱罵、退文、威脅、侮辱，乙之行為方式已超出合理可容許之程度，使甲長期處於敵意性、脅迫性或冒犯性之不友善工作環境，致甲身心健康遭受危害之結果，乙構成職場霸凌，殆無疑義。

(四)至於其他指稱事項，皆不足以影響本件調查結果，爰不逐一論述，併予敘明。

## 伍、處理建議

### 一、對後續懲處方面

(一)乙經調查認定職場霸凌行為成立，有公務人員考績法施行細則第13條第1項第2款第1目規定：「處理公務，存心刁難或蓄意苛擾，致損害機關或公務人員聲譽者。」之情形，建議依公務人員考績法相關規定核予記一大過。

(二)乙之職場霸凌行為，顯不適任目前主管職務，建議調離現有職務(調查過程中已調離現職)。

### 二、對乙方面

(一)乙應多參加相關人際溝通、情緒管理、公文指導、組織領導等研習，加強正向領導之策略，以有效提升組織領導能力，避免再有言語羞辱及職場霸凌之情事發生。

### 三、對甲方面

(一)如經甲同意，由本處提供員工協助方案資源(如心理諮詢服務等)給予支持，協助同仁恢復身心健康。

(二)本處應持續關懷甲及該科同仁身心狀態，並確保全體員工在穩定、有序的環境下安心工作。

### 四、對本處方面

(一)由本事件可見機關內部縱向及橫向聯繫順暢度之重要性，尤其同事間如何有良性之互動，更是重要之議題，建議本處應

關注員工間之職場環境、工作互動是否處於不協調狀態，並提供適度的協調管道，避免類此事件再度發生。

(二)機關可定期辦理人際互動、情緒管理、公文指導技巧、公文寫作、領導技術與藝術、正向領導，以增進同仁間之人際關係、溝通技巧及公文專業。

(三)建議本處積極健全職場霸凌申訴調查機制及防治宣導措施，以建立更為完善的職場保護機制，營造免受霸凌侵犯之職場環境，使員工安心投入工作，同時也將針對主管人員辦理職場霸凌防治教育訓練，並要求所屬各首長及主管人員，秉持良性溝通，維持職場和諧，營造友善工作環境。

#### 陸、佐證資料

附件 1：甲提出之職場霸凌申訴書。

附件 2：甲訪談錄音檔及紀錄。

附件 3：乙訪談錄音檔及紀錄。

附件 4：相關人 A、B、C、D 訪談錄音檔及紀錄。

附件 5：○○處○○科公務 LINE 群組對話截圖。

附件 6：甲 3 次就診身心科之診斷證明書。

附件 7：本案申訴人、被申訴人、相關人姓名代號對照表。

中 華 民 國 1 1 5 年 ○ 月 ○ 日

調查小組：\_\_\_\_\_ (簽名)

\_\_\_\_\_ (簽名)

\_\_\_\_\_ (簽名)



## (機關全銜)

# 職場霸凌案件調查報告

主文：乙職場霸凌不成立。

### 壹、申訴人之申訴要旨

緣○○部○○司(以下簡稱本司)於民國(下同) ○年○月○日接獲本司○○科專員○○○(以下簡稱甲)提出申訴書(詳見附件 1)，認為遭受本司專門委員○○○(以下簡稱乙)職場霸凌，本司於同年○月○日召開防護委員會並決議受理本案。綜合歸納甲之申訴事由如下：

- 一、事由 1：乙刁難甲請假。
- 二、事由 2：乙情緒管控不佳對待甲。
- 三、事由 3：乙不當增加甲業務。

### 貳、調查歷程

依據公務人員保障法第 19 條第 1 項規定：「公務人員執行職務之安全應予保障。各機關對於公務人員之執行職務，應提供安全及衛生之防護措施，並使公務人員免於遭受職場霸凌等行為。有關辦法，由考試院會同行政院定之。」

另依公務人員執行職務安全及衛生防護辦法(以下簡稱安衛辦法)第 1 條規定：「本辦法依公務人員保障法(以下簡稱本法)第十九條規定訂定之。」第 32 條第 1 項規定：「公務人員遭受職場霸凌，得向服務機關防護委員會提出職場霸凌之申訴；……」第 34 條規定：「(第 1 項)各機關防護委員會受理申訴之日起，應於一個月內組成調查小組調查處理。(第 2 項)前項調查小組成員至少三人，任一性別比例不得少於三分之一；外部成員不得少於二分之一；被申訴人為無上級機關之機關首長，前項調查小組成員中，外部成員不得少於三分之二。……」第 37 條規定：「(第 1 項)調查小組應於召開第一次會議之

日起二個月內完成調查報告；必要時，得延長一個月，機關並應通知申訴人及被申訴人。(第2項)前項調查報告應送防護委員會，……」第38條第1項規定：「防護委員會應依調查結果，至遲於調查報告完成日起一個月內，為職場霸凌申訴成立與否之決定，並將決定結果交由機關以書面載明理由通知申訴人及被申訴人。」

本案經本司防護委員會受理申訴後，成立調查小組進行調查處理，且任一性別達三分之一，外部成員達二分之一，調查小組依據安衛辦法第36條規定，秉持超然獨立、客觀、公正及專業之原則，給予申訴人及被申訴人陳述意見機會，並以保密、分別、不公開之方式進行調查，均已踐行正當法律程序。

本件除訪談當事人(甲、乙)外，另訪談相關人A、B、C等3員，均與本案申訴事由有目擊或相關之人。上述相關人訪談內容應足以建構本件事實，毋須再行訪談其他相關人。調查歷程如下：

- 一、○年○月○日訪談甲(訪談紀錄詳見附件2)。
- 二、○年○月○日訪談乙(訪談紀錄詳見附件3)。
- 三、○年○月○日訪談相關人A、B、C(相關人訪談紀錄詳見附件4)。

### **參、申訴人、被申訴人及相關人員陳述之重點**

#### **一、甲陳述之重點(如附件2)**

- (一) ○年○月○日上午○時整，本人依正常程序完成所有請假手續準備放婚假，乙卻於司務會議公開提及同仁請假前，具時效性的案件應該儘速完成，不能只是把工作交給職務代理人。會後有同仁告知我，乙就是在說我，我後來回想會議內容，確實最近只有我請長假，我認為我依請假規則請假合情合理，平常工作也很認真，卻在司務會議上被乙影射推卸工作給他人，冷嘲熱諷、羞辱。

- (二) 乙經常情緒管控不佳，以羞辱性言語攻擊我，如(1)開會時

指責我不專心、沒有做筆記、一直在滑手機；(2)乙看見我時總一臉嚴肅、沒有關心我，以致我覺得被孤立。

(三)乙因為對我有偏見，所以故意將 D 請娩假的大部分業務移交給我處理，讓我業務量大增，不公平，每天都要加班到很晚。

(四)因為乙前開行為，我已就診身心科，有相關診斷證明書(如附件 5)。

## 二、乙陳述之重點(如附件 3)

(一)請假本來就是依照公務人員請假規則，我負責核稿，本來就要提醒同仁注意時效，平常也會宣導同仁要完備請假程序，儘速完成具時效性公文，避免延宕，會上所說只是一般性業務宣導，非針對特定對象，是甲自己對號入座。

(二)開會時我從未指責甲不專心、沒有做筆記、一直在滑手機。看見甲時我的表情沒什麼特別，只是甲的座位與出入口到我座位的動線較遠，沒有業務需要，我不會特別繞路去找同仁講話。

(三)我考量 D 請娩假，該科同仁又出缺遞補中，為順利完成業務，經與司長及科內主管討論，將 D 的業務做合理彈性調整，部分指定甲協辦，其他業務則分配給其他同仁協助，都有會議紀錄(如附件 6)，司內業務本來就是大家要合作完成，並非特別將業務強加在同仁身上的不合理要求。

## 三、相關人陳述之重點(如附件 4)

(一)A：

1、乙在會議時有說請假日數較長的同仁應將自己的業務交代清楚給代理人，特別應該注意公文辦結時效，乙是對所有同仁講，當下沒有提到甲。

2、我沒看過乙有過特別情緒劇烈反應，反倒是甲對乙講話口氣很衝，甲對其他人也是如此，因此乙會提醒甲要注

意態度，應該不到職場霸凌。乙脾氣比較溫和，講話就事論事，會給與同仁指導與糾正，但不會有冒犯詆毀同仁的語言。每個人對於長官指導語言的解讀不同，乙也會指導我，會提醒我有些事情不要拖，我也會跟乙解釋其中困難的原因，乙也會協助釐清問題。

3、乙的表情沒有因為看到甲就有變他，也很少看到乙特別繞路與同仁閒聊。

4、乙有找我一起開會討論 D 請婉假期間的業務如何調整，各科科長有說明現階段每個人的業務量，依據業務的輕重緩急，合理分配協助完成 D 業務，甲分配到的業務也沒有特別重，也都準時下班，並未受到影響。

(二)B：

1、開會時乙沒有指特定同仁，只說有同仁如果有請假比較多天，記得不能讓急迫性的案件受到影響。

2、乙平常是以溫和的語氣與甲溝通，但是甲對乙會比較有激烈的回應。

3、我沒看過乙對甲有擺臉色或刻意不跟甲說話。

4、因為 D 請婉假期間，該科也沒有其他人能協助，所以只能開會討論將 D 的業務儘量平均分配給甲及其他同仁，我也有被分配到，也不會比甲少，甚至還要加班才能完成，甲看起來影響不大，每天還是準時下班。

(三)C：

1、乙在會議上是宣導請假多天時，業務要確實交代，並儘速完成具時效性案件，這是對公務人員很基本的要求，我認為乙是講給部分不負責任的同仁聽，並沒有特別說是甲。

2、乙平常講話的口氣與語調還好，情緒反應溫和理性，不

會情緒暴怒，也沒有羞辱或嘲笑同仁。反倒是甲對乙講話很沒禮貌。

3、從來沒有看過乙刻意閃開甲，或者看到甲而刻意繞路。

4、D 婉假期間留下的業務本來就很多，乙已經幫忙平均分配分配給大家，大家也都知道要共體時艱，甲分配的並不是最多，也只有少數幾天加班，應該沒有造成業務量大增或不公平的情形。

#### **肆、事實認定及理由**

##### **一、本案涉及之爭點**

(一)事由 1：乙是否有刁難甲請假？

(二)事由 2：乙是否有情緒管控不佳或冷落對待甲？

(三)事由 3：乙是否有不當增加甲業務？

(四)若上述事由 1 至 3 情事成立，乙對甲之行為是否構成職場霸凌？情節輕重如何？

##### **二、法規依據、判例及判斷標準**

(一)依據公務人員保障法第 19 條第 2 項規定：「所稱職場霸凌，指本機關人員於職務上假借權勢或機會，逾越職務上必要合理範圍，持續以威脅、冒犯、歧視、侮辱、孤立言行或其他方式，造成敵意性、脅迫性或冒犯性之不友善工作環境，致公務人員身心健康遭受危害。但情節重大者，不以持續發生為必要。」由上述定義可知，職場霸凌包含下列要件：1、發生於職場之內部人員間，不含外部人員。2、霸凌行為人具優勢地位或機會，不限於上對下權勢關係。3、逾越職務上正當合理範圍且無必要性，須依個案綜合判斷。4、以歧視、侮辱言行或其他方式，包含積極作為與消極不作為。5、造成不友善工作環境。6、持續性為原則，於情節重大時，例外不以持續發生為必要。7、對身心造成不法侵害。

(二)此外，職場霸凌之要素應包括刻意傷害的敵對行為（或稱負面行為）、不斷重複的發生及造成受凌者生理、心理等傷害之情形，亦即個人或團體對其他個體為直接或間接的攻擊行為，且此一行為並非偶發性的衝突，而是維持長達一定時間，進而對受凌者造成身體、心理和社會問題之負向結果而言，惟因職場霸凌之情形涉及人與人關係之互動行為，形式及成因多元，尚不得逕依一方所述即概予認定，仍應確實觀察工作內容、職場環境、對工作之認知、應對方式、衝突原因、行為方式及結果等情形，並探究行為人之目的及動機等因素予以綜合判斷。（臺中高等行政法院 113 年度訴字第 260 號判決、臺灣高等法院高雄分院 113 年度勞上字第 19 號民事判決、臺灣高等法院臺南分院 114 年度勞上易字第 8 號民事判決參照）

(三)再者，所謂職場霸凌應指以敵視、討厭、歧視為目的，藉由持續性且積極之行為，侵害人格權、名譽權或健康權等法律所保障之法益，亦即必須達到社會通念上認為超過容許之範圍，方該當之。應綜合判斷該行為態樣、次數、頻率、受侵害之權利、行為人動機目的等，是否已超過社會一般人所容許之範疇。（臺灣士林地方法院 105 年度勞訴字第 76 號民事判決、臺灣高等法院 111 年度重勞上字第 35 號民事判決參照）。

(四)復按「人格尊嚴之維護與人身安全之確保，乃世界人權宣言所揭示，並為我國憲法保障人民自由權利之基本理念。」、「維護人性尊嚴與尊重人格自由發展，乃自由民主憲政秩序之核心價值。」司法院釋字第 372 號及第 603 號解釋意旨參照。而「職場上具監督權責之人，對受督導者固得糾正、勸誡或促其改善，惟應具備合理性並符合比例原則，若其言語、行

為表達之內容、樣態或次數，依社會一般通念，超過合理可容許之程度，或不符比例原則，即屬對於受督導者人格尊嚴之戕害，而有違前引憲法增修條文保障人格尊嚴之旨。」(司法院職務法庭 109 年度懲字第 1 號判決參照)。

### 三、本案經調查後，認定如下：

#### (一)關於事由 1：乙是否有刁難甲請假？

- 1、首先，甲認為已依正常程序完成所有請假手續準備放婚假，乙卻於司務會議刻意針對我說：「同仁請假前，具時效性的案件應該儘速完成，不能只是把工作交給職務代理人。」甲自認完全按規定請合法婚假，但事後卻在司務會議被乙冷嘲熱諷、針對性羞辱。
- 2、對此，乙認為請假本來就是依照公務人員請假規則，放假前應儘速完成具時效性公文，避免延宕公務，此為一般例行性宣導，每個人都應該做到，是甲自己認為被影射。
- 3、針對甲乙雙方說法不一致之處，調查小組訪談在同司辦公室之相關人 A、B、C，均表示乙在公開會議上僅是例行宣導請假程序及注意事項，希望大家如果有請假比較多天，不能讓急迫性的案件受到影響，並無特定指名或影射甲，而甲也無法對調查小組再提出積極之人證物證用以證明乙有刁難甲請假之情事。況且，差勤管理係機關長官人事管理權限之行使，機關長官(乙)本有依分層授權批核准假的權力，更有宣導公務人員請假規則之責任，此亦為合理之行政管理措施。因此，調查小組認定乙在此並無濫用權力刻意刁難甲請假之情事。

#### (二)關於事由 2：乙是否情緒管控不佳對待甲？

- 1、首先，甲指出乙經常情緒管控不佳，以羞辱性言語攻擊甲，如(1)開會時指責我不專心、沒有做筆記、一直在滑

手機；(2)乙看見我時總一臉嚴肅、沒有關心我，以致我覺得被孤立。

- 2、對此，乙認為開會時從未指責過甲不專心、沒有做筆記、一直在滑手機。看見甲時，乙表情並沒有特別變化，關於冷落孤立，只是因為進出座位的動線並不順，除非因業務需要才會刻意繞路。
- 3、針對甲乙雙方說法不一致之處，調查小組訪談在同司辦公室之相關人 A、B、C，均表示乙平常講話溫和理性，不會情緒暴怒，也沒有貶抑或羞辱同仁，反倒是甲對乙講話很大聲、常沒禮貌。且 A、B、C 亦表示沒有看過乙擺臭臉，也沒有看過乙刻意閃開甲，或者看到甲而刻意不理他。此外，甲無法再提出積極之人證或物證可資證明乙對甲有事由 2 之情事。因此，調查小組認定乙並無情緒管控不佳對待下屬甲。

(三)關於事由 3：乙是否有不當增加甲業務？

- 1、首先，甲指出乙因為 D 請娩假，所以故意且不公平的將 D 的大部分業務移交給甲處理，致使甲業務量大增、每天都要加班到很晚，致身心俱疲。
- 2、對此，乙答稱針對 D 娩假期間所遺業務如何分配代理人，乙有召集各科開會討論並作成會議紀錄(如附件 6)，D 之業務係依同仁業務現況，合理分配給數位同仁，並非將大部分業務刻意分給甲。
- 3、相關人 A、B、C 在調查小組訪談時之說法均與乙說法相符，D 的業務是平均合理分給幾位同仁，並非大部分都給甲負擔，且 A、B、C 均進一步指出甲雖負責部分 D 所遺業務，但應在可承受之範圍內，因為甲幾乎每天均能準時下班，顯見甲客觀上並未因此而業務暴增與經常加班。
- 4、工作指派本係機關長官人事管理權限之行使，公務人員

執行職務之內容及範圍，應由服務機關長官本於權責予以考量，且甲對此無法再行提出積極之人證物證。因此，調查小組認為乙身為該科主管長官，就 D 娩假所遺業務做合理適切分配，尚無濫用職權及不公平對待甲之情事。

(四)此外，本案甲雖於調查小組訪談時提出○○醫院○年○月○日開立之診斷證明書(詳見附件 5)，內容為「診斷病名：廣泛性焦慮症。醫師囑言：個案因上述病名，於本院接受治療，目前建議在家休養 2 週。」甲依此指出乙對其之職場霸凌與冷落孤立，讓甲心理和精神承受極大痛苦。惟調查小組認為經查證後乙並無上述事由 1 至 3 情事，且職場霸凌之情形涉及人與人之間互動行為，形式及成因多元，究竟係何因素造成申訴人身心焦慮症狀，此部分尚難逕依申訴人甲書面及口頭陳述身心受創、醫院診斷證明書，即概予認定與乙有相當因果關係。因此，申訴人甲所訴，核無足採。

(五)綜上總結，職場霸凌事實是否存在，應依行為當時環境與衝突原因，觀察雙方前後應對或互動過程，並審酌行為人之動機與目的等因素予以綜合判斷。甲就事由 1 至 3 申訴被乙職場霸凌，經調查小組調查後，認定均不成立。

(六)申訴人甲所指稱其他事項，均不足以影響本件判定結果，爰不逐一論述，併予敘明。

## **伍、處理建議**

### **一、對乙方面**

(一)本案不成立職場霸凌，乙未來在與下屬就相關業務接觸往來時，應繼續保持耐心、傾聽同仁意見，維持良好雙向溝通，以維同事情誼。

### **二、對甲方面**

(一)若甲自覺與乙互動過程中，產生主觀上自認遭冒犯、威脅、冷落、孤立或侮辱之感受，如經其同意，建議本司適時提供

員工協助方案資源(如心理諮詢服務等)給予支持，協助同仁恢復身心健康。

### 三、對本司方面

(一)本司可定期舉辦相關人際溝通、情緒管理等研習，加強正向領導之策略，以有效提升組織氣氛與效能。

(二)本司應持續關懷雙方當事人甲及乙身心狀態，並確保教育同仁在穩定、健康的職場環境下安心工作。

### 陸、佐證資料

附件 1：甲提出之職場霸凌申訴書。

附件 2：甲訪談錄音檔及紀錄。

附件 3：乙訪談錄音檔及紀錄。

附件 4：相關人 A、B、C 訪談錄音檔及紀錄。

附件 5：甲就診身心科之診斷證明書。

附件 6：D 娩假遺留業務分配會議紀錄。

附件 7：本案申訴人、被申訴人、相關人姓名代號對照表。

中 華 民 國 1 1 5 年 ○ 月 ○ 日

調查小組：\_\_\_\_\_ (簽名)

\_\_\_\_\_ (簽名)

\_\_\_\_\_ (簽名)

## ○○機關職場霸凌防治調查問卷（範例）

### 壹、前言

親愛的同仁您好：

為瞭解本機關(特定行為人)<sup>19</sup>疑似涉及職場不當對待或霸凌情形，作為檢討精進管理措施及完善防治機制之參考，特辦理本次問卷調查。本問卷採不記名方式填答，僅作為瞭解本機關職場現況，不會洩漏任何個人資訊，並且全程保密，請您放心依照真實情況填答，亦請您配合保密，感謝您的協助。

### 貳、基本資料

依機關所需自行設計

### 參、職場經驗調查

#### 一、本人職場經驗(或與特定行為人互動情形)：

| 題號 | 問題                                                                                                                                                                                                                                       | 是                        | 否                        | 不記得<br>(無法判斷)            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | 您在工作中是否曾遭受過(特定行為人)言語上羞辱或嘲諷？                                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | 您是否曾在工作相關活動或會議中被(特定行為人)排擠？                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | 您是否曾被(特定行為人)交辦不合理或無法負擔的工作？                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | 您是否曾有案件被(特定行為人)反覆退回且理由不明確？                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | 您是否曾有因業務表現遭(特定行為人)不成比例之責備或指責？                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | 您是否曾有在公開的辦公場所被(特定行為人)大聲咆嘯？                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | 您是否曾有被(特定行為人)其他言語、肢體或心理暴力等行為？                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | 如果您曾經歷過上列情形，或其他不友善對待，請您提供以下資訊，並請續答下(第9)題：<br>時間：_____<br>地點：_____<br>簡述發生情形：_____                                                                                                                                                        |                          |                          |                          |
| 9  | 請問您是否願意接受本機關之調查訪談？我們會做好保密措施，並且在安全無虞的情況下進行訪談。<br><input type="checkbox"/> 不願意 <input type="checkbox"/> 願意<br>如果您願意，請您留下聯絡方式，我們會立即與您聯絡(手機或 email):_____；<br>如您不願意留下聯絡方式，您亦可於○年○月○日前 email 至由專人負責保密的信箱：_____聯絡我們。此外，如後續如有其他上列情事發生，亦可向該信箱反映。 |                          |                          |                          |

<sup>19</sup> 灰底部分請自行視辦案件需要，或行為人身分是否業經揭露，評估是否填寫行為人姓名。

## 二、他人與主管/同仁(或與特定行為人)互動情形

| 題號 | 問題                                                                                                                                                                                                                                      | 是                        | 否                        | 不記得<br>(無法判斷)            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | 您在工作中是否曾聽聞或見過其他同仁遭到主管/同仁(或特定行為人)言語上羞辱或嘲諷?                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁在工作相關活動或會議中被主管/同仁(或特定行為人)排擠?                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁遭到主管/同仁(或特定行為人)交辦不合理或無法負擔的工作?                                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁案件被主管/同仁(或特定行為人)反覆退回且理由不明確?                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁因業務表現遭到主管/同仁(或特定行為人)不成比例之責備或指責?                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁在公開的辦公場所遭到主管/同仁(或特定行為人)大聲咆嘯                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7  | 您是否曾聽聞或見過其他同仁被主管/同仁(或特定行為人)作出其他言語、肢體或心理暴力等行為?                                                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8  | 如果您曾聽聞或見過以上任一選項情形，請您提供以下資訊，並請續答下(第9)題：<br>時間：_____<br>地點：_____<br>簡述發生情形：_____                                                                                                                                                          |                          |                          |                          |
| 9  | 請問您是否願意接受本○(機關名稱)之調查訪談？我們會做好保密措施，並且在安全無虞的情況下進行訪談。<br><input type="checkbox"/> 不願意 <input type="checkbox"/> 願意<br>如果您願意，請您留下聯絡方式，我們會立即與您聯絡(手機或email):_____；如您不願意留下聯絡方式，您亦可於○年○月○日前email 至由專人負責保密的信箱：_____聯絡我們。此外，如後續如有其他上列情事發生，亦可向該信箱反映。 |                          |                          |                          |

## 三、其他對本機關目前職場環境的觀察或建議：

---



---



---