

JILPT 資料シリーズ

No.216 2019年6月

職場のパワーハラスメントに関する ヒアリング調査結果



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

職場のパワーハラスメントに関する ヒアリング調査結果

ま え が き

本報告書は、厚生労働省の要請を受けて当機構が実施した「職場のパワーハラスメントに関するヒアリング調査」に関してとりまとめたものである。経済団体、労働団体等を通じて調査への協力を依頼し、承諾の得られた企業、労働組合等に対し、ヒアリング調査等を実施し、パワーハラスメントに関する企業の対応事例等を収集した。このような調査の手法から、パワーハラスメント対策の重要性を理解し、先進的な取り組みを進めている企業、労働組合等の具体的な対応事例を収集したものといえる。

本報告書が、パワーハラスメントに関する対策について情報を収集しようとする企業、労働者、団体等の理解を深める一助となれば幸いである。

2019年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

理事長 樋口 美雄

執 筆 担 当 者（執筆順）

氏 名	所 属	担 当
望月 知子	労働政策研究・研修機構 統括研究員	第Ⅰ部
藤本 隆史	労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー	第Ⅱ部
酒井 計史	労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー	第Ⅱ部

※ 所属・肩書きは、調査実施時点。

※ 調査の全体的な調整・実施は望月が行った。

目 次

第Ⅰ部 概要

第1章 調査の目的と概要.....	3
1 調査の背景.....	3
2 調査項目.....	4
3 調査対象.....	6
第2章 調査結果の要約.....	9
1 職場のパワーハラスメントへの対応.....	9
2 顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応について.....	12

第Ⅱ部 調査結果

第1章 職場のパワーハラスメントへの対応について.....	17
1 職場のパワーハラスメントへの対応.....	17
(1) 職場のパワーハラスメントの防止に向けた対応.....	17
①パワーハラスメントの内容・方針の明確化、周知・啓発.....	17
②パワーハラスメント防止に関する経営陣の取組.....	20
③行為者への対処方針・対処内容の就業規則への規定、周知・啓発.....	22
④パワーハラスメントの発生要因を解消するための取組.....	24
⑤働きやすい職場づくりのための取組.....	26
(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応.....	33
①相談等に適切に対応するために必要な体制等の整備.....	33
②事後の対応.....	38
2 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケース.....	48
(1) 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケースの6類型.....	48
①「身体的な攻撃」を加えていると思われるケース.....	48
②「精神的な攻撃」を加えていると思われるケース.....	49
③「人間関係からの切り離し」を行っていると思われるケース.....	50
④「過大な要求」をしていると思われるケース.....	51
⑤「過小な要求」をしていると思われるケース.....	52
⑥「個の侵害」をしていると思われるケース.....	52

⑦どのような行為まではパワーハラスメントに該当せず、どのような行為だと パワーハラスメントに該当するか.....	54
(2) 日常の相談対応等で判断に迷うケースや、パワーハラスメントの相談の多い ケース.....	55
(3) パワーハラスメントに該当するか判断に迷った場合の対応、対応する上で困 ったこと.....	59
3 行政の対応について（行政としてどのような施策[対応]が望ましいか）.....	61

第2章 顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応について..... 68

1 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応する体制.....	68
(1) 顧客や取引先からの暴力や悪質なクレームなどの著しい迷惑行為を受けたこ とを組織的に把握する体制の整備.....	68
(2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の防止に関する対策.....	69
2 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の具体的内容と対応状況等.....	72
(1) 顧客や取引先から具体的にどのような著しい迷惑行為を受けることがあるか...	72
(2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為により、担当者が心身の健康を損なった事案は あるか.....	75
(3) 著しい迷惑行為を受けた従業員に対する支援.....	76
(4) 著しい迷惑行為を行った顧客や取引先に対する対応.....	77
(5) 顧客や取引先からの迷惑行為への対応について、何らかの対応を強化する必 要があるか.....	79
(6) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為するに当たって、困難な点.....	80
(7) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応するに当たって、何らかの支援が 必要か.....	82

第 I 部 概要

第1章 調査の目的と概要

1 調査の背景

近年、職場におけるハラスメントが社会問題化し、仕事や職業生活に関する悩みやストレス、従業員のメンタルヘルスといった問題も指摘されている。

企業で働く従業員（1万人）を対象に実施した調査で、パワーハラスメントを受けたと感じた経験を聞いたところ、32.5%が過去3年間にパワーハラスメントを受けたことがあると回答しており、4年前の前回調査から7.2ポイントの増加となっている（平成28年度厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査（委託事業）」）。厚生労働省「平成29年度個別労働紛争解決制度の施行状況」によると、民事上の個別労働紛争相談件数（25万3,005件）のうち、「いじめ・嫌がらせ」は72,067件（前年度比1.6%増）と相談件数の23.6%を占めており、労働局長による指導・助言の申出は2,249件（同1.9%増）、紛争調整委員会によるあっせんの申請は1,529件（同6.9%減）となっている。全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟（UAゼンセン）が2018年2月から5月にかけてサービス業で働く従業員3万人に対して実施したアンケートによると、約74%が客から暴言や暴力行為を受けたと回答している。

このような状況を受けて、厚生労働省労働政策審議会雇用環境・均等分科会では、2018年12月に、就業環境を害するような職場におけるハラスメント全般について、総合的に取組を進めることが必要であり、その趣旨を法律上で明確にすることが適当という方針を打ち出した。これを受けて、政府は、2019年3月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律案」を閣議決定の上、国会に提出し、5月に成立したところである。

ハラスメントに関する問題意識の高まりとともに、企業では、従業員からの相談窓口などへの訴えが増大しており、対応を迫られている。企業の対応の実態は、各企業の経済活動、リスク管理、従業員のプライバシー等に関わることであり、これまで明らかにされてこなかった。また、従業員数が多い大企業と、従業員同士が顔の見える関係にある中小企業では当然対応も異なっていると考えられるが、その実態も不明な点が多い。

このため、独立行政法人労働政策研究・研修機構では、厚生労働省からの要請を受け、職場のパワーハラスメントの具体例や企業の対応事例を収集、分析するため、経済団体、労働団体を通じて調査への協力を依頼し、調査への協力を承諾いただいた企業、労働団体等に対し、2018年6月から12月にかけて、関東地方近辺の企業を中心に、実態調査（ヒアリング調査、書面調査（調査項目を送付、後日書面にて回答））を行った。このうち、調査結果の報告書掲載の了解を得られた取組等の事例を紹介する。このような調査対象の選定手法から、ハラスメントに関する対策の重要性を理解し先進的に取り組みを進めている企業・団体等が対象になっているといえる。

2 調査項目

I 職場のパワーハラスメントへの対応について

1 職場のパワーハラスメントへの対応

(1) 職場のパワーハラスメントの防止に向けた対応

- ① パワーハラスメントの内容・方針の明確化、周知・啓発
- ② パワーハラスメント防止に関する経営陣の取組
- ③ 行為者への対処方針・対処内容の就業規則等への規定、周知・啓発
- ④ パワーハラスメントの発生要因を解消するための取組
- ⑤ 働きやすい職場づくりのための取組
 - ア 部下や後輩への指導方法の周知・啓発
 - イ 部下や後輩への指導方法の好事例の把握
 - ウ その他ア及びイ以外の働きやすい職場づくりのための取組
- ⑥ その他①から⑤までの取組以外の取組

(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

- ① 相談等に適切に対応するために必要な体制等の整備
 - ア 相談窓口の設置
 - イ 相談窓口の担当者による適切な相談対応の確保
 - ウ 他のハラスメントと一体的に対応できる体制の整備
 - エ 相談者・行為者等のプライバシー保護のために必要な対応、周知
 - オ パワーハラスメントの相談・事実確認への協力等を理由とした不利益取扱いの禁止、周知・啓発
- ② 事後の対応
 - ア 事実関係の確認
 - イ 被害者に対する配慮のための対応
 - ウ 行為者に対する対応
 - エ 原因の究明
 - オ 再発防止に向けた対応
- ③ その他上記①及び②以外の取組

2 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケース

(1) 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケースの6類型

- ① 「身体的な攻撃」を加えていると思われるケース
- ② 「精神的な攻撃」を加えていると思われるケース
- ③ 「人間関係からの切り離し」を行っていると思われるケース

- ④ 「過大な要求」をしていると思われるケース
- ⑤ 「過小な要求」をしていると思われるケース
- ⑥ 「個の侵害」をしていると思われるケース
- ⑦ どのような行為まではパワーハラスメントに該当せず、どのような行為だとパワーハラスメントに該当するか
- (2) 日常の相談対応等で判断に迷うケースや、パワーハラスメントの相談の多いケース
- (3) パワーハラスメントに該当するか判断に迷った場合の対応、対応する上で困ったこと

3 行政の対応について（行政としてどのような施策〔対応〕が望ましいか）

II 顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応について

1 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応する体制

- (1) 顧客や取引先からの暴力や悪質なクレームなどの著しい迷惑行為を受けたことを組織的に把握する体制整備
- (2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の防止に関する対策

2 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の具体的内容と対応状況等

- (1) 顧客や取引先から具体的にどのような著しい迷惑行為を受けることがあるか
- (2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為により、担当者が心身の健康を損なった事案はあるか
- (3) 著しい迷惑行為を受けた従業員に対する支援
- (4) 著しい迷惑行為を行った顧客や取引先に対する対応
- (5) 顧客や取引先からの迷惑行為への対応について、何らかの強化をする必要があるか
- (6) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応するに当たって、困難な点
- (7) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応するに当たって、何らかの支援が必要か

III 企業概要について

3 調査対象

(1) ヒアリング調査

番号	業種・規模等	略称	訪問者	訪問年月日
事例 1	業界団体	業界団体	望月	2018 年 6 月 13 日
事例 2	鉱業，鉱石業，砂利採取業	鉱業	望月、酒井、藤本	2018 年 6 月 14 日
事例 3	不動産業，物品賃貸業 【中小企業】	不動産・中小	望月	2018 年 6 月 26 日
事例 4	製造業【中小企業】	製造・中小	望月	2018 年 7 月 3 日
事例 5	建設業【中小企業】	建設・中小	望月、酒井	2018 年 7 月 5 日
事例 6	業界団体	業界団体	望月	2018 年 7 月 11 日
事例 7	製造業	製造	望月、酒井	2018 年 7 月 12 日
事例 8	製造業	製造	望月	2018 年 7 月 17 日
事例 9	消費者団体	消費者団体 9-1 金融 9-2 小売 9-3 製造 9-4 製造 9-5 製造 9-6 製造	望月	2018 年 7 月 18 日
事例 10	製造業	製造	望月、藤本	2018 年 7 月 23 日
事例 11	製造業【労働組合】	製造・労組	望月、藤本	2018 年 7 月 24 日
事例 12	宿泊業，飲食サービス業 【労働組合】	宿泊・労組	望月、藤本	2018 年 7 月 24 日
事例 13	製造業	製造	望月、酒井	2018 年 7 月 26 日
事例 14	サービス業（他に分類されないもの）	サービス	望月、酒井	2018 年 7 月 27 日
事例 15	製造業	製造	望月、藤本	2018 年 7 月 30 日
事例 16	製造業	製造	望月、酒井	2018 年 7 月 31 日
事例 17	製造業	製造	望月、酒井	2018 年 8 月 1 日
事例 18	運輸業，郵便業	運輸	望月、藤本	2018 年 8 月 2 日

事例 19	情報通信業【労働組合】	情報通信・ 労組	望月、酒井	2018 年 8 月 3 日
事例 20	サービス業（他に分類されないもの）	サービス	望月	2018 年 8 月 16 日
事例 21	医療，福祉	福祉	望月	2018 年 8 月 20 日
事例 22	医療，福祉【中小企業】	福祉・中小	望月	2018 年 8 月 21 日
事例 23	運輸業，郵便業	運輸	望月、藤本	2018 年 8 月 23 日
事例 24	医療，福祉【中小企業】	福祉・中小	望月、藤本	2018 年 8 月 24 日
事例 25	製造業	製造	望月、酒井	2018 年 8 月 29 日
事例 26	不動産業，物品賃貸業	物品賃貸	望月、藤本	2018 年 9 月 4 日
事例 27	建設業【中小企業】	建設・中小	望月、酒井	2018 年 9 月 10 日
事例 28	卸売業，小売業【労働組合】	小売・労組	望月、酒井	2018 年 9 月 11 日
事例 29	業界団体	業界団体	望月、藤本	2018 年 9 月 18 日
事例 30	卸売業，小売業	小売	望月、酒井	2018 年 9 月 21 日
事例 31	卸売業，小売業【労働組合】	小売・労組	望月	2018 年 9 月 26 日
事例 32	卸売業，小売業	小売	望月	2018 年 10 月 3 日
事例 33	建設業【中小企業】	建設・中小	望月	2018 年 10 月 9 日
事例 34	建設業【中小企業】	建設・中小	望月、藤本	2018 年 10 月 15 日
事例 35	宿泊業，飲食サービス業【中小企業】	飲食・中小	望月	2018 年 10 月 16 日
事例 36	生活関連サービス業，娯楽業【労働組合】	娯楽・労組	望月、藤本	2018 年 11 月 27 日
事例 37	宿泊業，飲食サービス業【労働組合】	飲食・労組	望月、藤本	2018 年 12 月 3 日

(2) 書面調査

番号	業種	略称	回答年月日
事例 A1	建設業	建設	2018 年 8 月 29 日
事例 A2	建設業	建設	2018 年 8 月 29 日
事例 A3	製造業	製造	2018 年 7 月 20 日
事例 A4	製造業	製造	2018 年 7 月 20 日
事例 A5	製造業	製造	2018 年 7 月 20 日

事例 A6	製造業	製造	2018 年 7 月 20 日
事例 A7	製造業	製造	2018 年 7 月 20 日
事例 A8	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A9	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A10	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A11	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A12	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A13	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A14	製造業	製造	2018 年 9 月 4 日
事例 A15	製造業【中小企業】	製造・中小	2018 年 9 月 4 日

(注)

1. 中小企業の定義については中小企業庁の定義に従った。
①製造業、建設業、運輸業その他の業種（②から④を除く）
資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下又は常時使用する労働者の数が 300 人以下
②卸売業
資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下又は常時使用する労働者の数が 100 人以下
③サービス業
資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下又は常時使用する労働者の数が 100 人以下
④小売業
資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下又は常時使用する労働者の数が 50 人以下
2. 労働組合を通じて調査への協力を依頼し、ご承諾いただいた企業については、「労働組合」と記載した。
3. ヒアリング調査は、望月、酒井、藤本の 3 名で担当した。

第2章 調査結果の要約

1 職場のパワーハラスメントへの対応

(1) 職場のパワーハラスメントの防止に向けた対応

ほとんどの企業で、就業規則、行動規範、社是等でハラスメントの禁止を明文化し従業員に周知している。社内向けには、相談窓口やリーフレット・ポスター、イントラネットで周知している。ホールディングスやグループ企業全体でハラスメントのポリシーを定めたり、社外的にも発信している例が多くみられた。労働組合は、ハラスメントの防止に積極的に関与している。管理職に対するハラスメントについての研修を実施している例が多くみられた。各企業とも、従業員に対する周知・啓発や研修に力を入れているが、その取組方法は企業規模、業態、業種等により違いがみられた。eラーニングを研修に利用する例がみられた。

経営陣がパワーハラスメントの防止に向けたメッセージを発信したり、発生事例への対応について、リスク管理という観点から積極的に関与している例がみられた。役員に対して研修を実施している例がみられた。外資系企業では、グローバル本部の方針に基づきハラスメントの防止策に取り組んでいる例がみられた。中小企業では、経営陣がハラスメント全般に関する相談を受けるとともに、職場のコミュニケーション構築に尽力している例がみられた。

行為者への対処方針・対処内容の就業規則等への規定、周知・啓発としては、就業規則等の規定で、「パワーハラスメント」と明示している例、「暴行・暴言」や「セクシュアルハラスメント、これに類する行為等」などと規定し、パワーハラスメントを読み込めるようにしている例がみられた。また、ハラスメントの防止マニュアルを定めたり、就業規則の規定、ハラスメントの定義等について従業員にパンフレットを配布するなどして解説している例がみられた。

パワーハラスメントの発生要因を解消するための取組としては、定期的な面談、懇談会、従業員アンケートの実施など様々な取組がみられた。ストレスチェックの結果を集団分析し、その結果を活用して職場の問題を洗い出し、改善につなげている例がみられた。

働きやすい職場づくりのための取組としては、部下への指導方法や言葉遣いに関して、管理職向けの研修を実施している例や、マネジメント、コーチング、リーダーシップ、上司と部下のコミュニケーションの取り方等に関する研修を実施している企業が多くみられた。メンター制度など若手社員をサポートする仕組みを設けている例もみられた。

部下や後輩への指導方法の好事例を把握している例は少なかったものの、好事例等を社内報で展開する例、朝礼での紹介を行っている例がみられた。

その他働きやすい職場づくりのための取組としては、360度評価の実施、職場の懇親会やイベント、座席のフリーアドレス化、役職員に対する「さん付け」呼称、健康経営の取組など、様々な例がみられた。

(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

相談窓口の設置については、内部の相談窓口の他に、弁護士事務所など第三者に外部相談窓口を設ける例がみられた。大企業では複数の相談窓口を設けており、ハラスメント相談窓口で、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメントなど多様な相談を受け付けている例がみられた。ホールディングスや労働組合で相談窓口を設ける例がみられた。中小企業では、経営幹部が相談窓口となっている例や、人数が少なく実質的に機能が果たせないという観点から相談窓口を設置していないという例がみられた。女性専用の相談窓口を設置し、女性からの幅広い相談に応ずる例がみられた。

相談窓口の担当者による適切な相談対応の確保としては、相談がしやすいように男女の相談員を配置している例が多くみられた。相談対応マニュアル、ヒアリングシートを用意している例がみられた。窓口担当者に対する研修を実施する例がみられた。

他のハラスメントと一体的に対応できる体制の整備としては、多くの企業で、セクシュアルハラスメント、マタニティハラスメント等とパワーハラスメントの相談窓口を一元化していた。ヘルプラインで、公益通報を受け付けるとともに、ハラスメントの相談が寄せられるといった例がみられた。

相談者・行為者等へのプライバシーの保護、相談者への不利益取扱いの禁止、二次被害の防止について、各企業とも十分に配慮しており、社内イントラネット、リーフレット、相談窓口の案内等でプライバシーを保護するとともに、不利益取扱いを行わないことを明示しているとのことであった。取組例としては、情報を共有するメンバーの限定、匿名通報の受付、研修での周知・広報などの例がみられた。匿名通報では、実際に調査を開始する際に個人が特定されないよう工夫している例がみられた。

パワーハラスメントの事案が発生した場合の事実関係の確認としては、人事部が直接事実確認を実施し、上司に対応を任せないという例が多くみられた。一方で、事案によってケースバイケースで対応を決めるという例がみられた。相談者と行為者の主張に不一致があることから、客観的な第三者のヒアリングを実施する例がみられた。ヒアリングを実施する際、相談者を特定させないために、今の職場の雰囲気聞き、徐々に突っ込んだ質問をするなど工夫している例がみられた。

被害者に対する配慮としては、被害者の希望を尊重した上で対応している例が多くみられた。必要に応じて、配置転換、治療やカウンセリング等を実施している例がみられた。産業医や臨床心理士等の専門家による援助を行っている例がみられた。中小企業では配置転換が難しく、従業員数が少なく関係者に該当する可能性があることから、外部の専門家による判断を伝えるといった対応をしている例がみられた。

行為者に対しては、就業規則に基づく処分を行う他、懲戒等の処分に至らない場合も、注意や個別指導を行う例が多くみられた。行為者に面談・研修を実施したり、職場のコミュニ

ケーション改善計画を作成させたりするなど関係性改善を援助する例がみられた。

原因究明は再発防止のために重要性が認識されており、個人の問題とともに組織としてもパワーハラスメントが発生するような素地があるのではないかという観点から原因を探るという例がみられた。特定の部門でハラスメントを受けているという人の割合が高く、特定部門の風土が原因であるという認識で対応する例がみられた。

再発防止に向けた対応は、懲戒事案の内容を通達などで公表・周知する例、研修を実施する例、被害者に対し労働組合がフォローする例がみられた、一方で、プライバシーの保護の観点から公表しないという例がみられた。パワーハラスメントか否か判断をはっきりさせた上で、類似案件などの再発防止を行う例がみられた。

(3) 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケース

「身体的な攻撃」としては、多くの企業でパワーハラスメントに該当するという認識が浸透しており減少しているとのことであった。一方で、現場や宴席などで暴力行為を行った例がみられた。建設現場、工場など危険作業が伴うような現場では、昔ながらの指導方法に暴力行為が伴う例がみられた。

「精神的な攻撃」としては、人格を否定するような暴言を繰り返す、長時間や他者の面前での叱責などの例がみられた。指導の延長で行きすぎた発言を行う、プレッシャーを感じ言葉遣いが汚くなるといった例がみられた。トランシーバーを使用する職場で言葉遣いが荒くなることから使い方に注意しているという例がみられた。

「人間関係からの切り離し」としては、会議や打合せから外す、懇親会に呼ばない、社員同士で無視するといった例がみられた。暴言などと複合した例がみられた。外国籍の社員へのハラスメントの場合は、発言者はまったく認識していなくても、受け手にとって気になる発言があるという例がみられた。

「過大な要求」としては、本人の能力や業務状況を見極められず、業務量が増大する例、高い目標を設定する例がみられた。

「過小な要求」としては、事例は少なかったが、本人の能力や業務状況を見極められず、相談者が納得の得られるような業務配分が行われていない例がみられた。

「個の侵害」としては、飲み会を欠席する場合にその理由を言わせる、プライベートを詮索する、自宅に呼んで私用をさせるといった例がみられた。予防のために、平日に職場単位の飲み会をしないようにしている例がみられた。

これらの例は一般化して分類しているものも多く、実際には同時複合的に発生していることも多い。例えば、暴力行為と暴言、個の侵害とセクシュアルハラスメントとの複合事例などがみられた。

日常の相談対応等で判断に迷うケースとしては、指導との線引き、受け手の感じ方など、事案によって異なる要素が多く判断が難しいという意見が多く聞かれた。また、安全に関わ

る、早く仕事を覚えて欲しいということから業務上の指導が厳しくなってしまった例、第三者がいけない場で発生し、相談者と行為者の言い分が異なる例、経験の乏しい若い世代に対する行き過ぎた指導の例、ピークタイムで言葉遣いが荒くなる例、好き嫌いなど人間関係が発端と思われる例などが、判断が難しい例としてあげられた。中小企業では専任の担当者を置くことが出来ず、対応が難しいという意見があった。いわゆる「親方気質」のようなものが残っており、建設現場など様々な業者が集まる場所では対応が難しいという意見があった。ハラスメントの相談が増えており、職場でのコミュニケーション不足、人間関係なども相談窓口を持ち込まれることから、相談担当者の負担が大きいという意見があった。

パワーハラスメントに該当するか迷った場合の対応については、顧問弁護士等の外部の専門家に相談する例、法務部門に相談する例が多くみられた。

対応する上で困ったこととしては、テレワーク、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などを通して仕事をするときに言葉が強くなり、パワーハラスメントが発生しやすいという意見があった。中小企業の場合は当事者の分離のための配置転換が出来ないという意見があった。

(4) 行政の対応について

法的な規制については、積極的に行うべきという意見、ガイドラインなどを定めるべきという意見、法的な措置について懐疑的な意見など多岐にわたる意見があった。特に、パワーハラスメントかどうか判断に迷う「グレー事案」について明確な基準が欲しいという意見が多かった。一方で、中小企業では体制が十分でないことから一律に規制することに反対する意見があった。また、既に相談事例が豊富にある大企業では、判断基準ができあがっているので、一律に規制することに反対する意見があった。

厚生労働省の「あかるい職場応援団」のホームページはよく参照されており、好評であったが、今後事例の更なる充実、より具体的で臨場感のある情報、動画による事例の追加など、内容の充実を求める意見があった。

相談担当者向けの講習会・研修会、講師派遣の充実、中小企業に対する支援策として社外相談窓口の共同利用の支援などを求める意見があった。

2 顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応について

顧客や取引先から迷惑行為を受けたことを組織的に把握する体制としては、社員が1人で抱え込まないようにし、まずは上司に相談し、組織的に情報を集約する例がみられた。現場では顧客等の言われるままになり混乱する可能性もあることから、お客様相談窓口等で対応を一本化する例があった。

顧客や取引先からの著しい迷惑行為の防止としては、電話対応の場合には非通知の入電を受けない、企業のお客様対応マニュアルや業界としてのルールを決めるという例がみられた。

店舗にカメラを入れる、第三者行為に対しては複数で対応するというルールを決めているといった例がみられた。発注者側の場合には、自社の社員がハラスメントの加害者にならないよう教育している例がみられた。

顧客からの著しい迷惑行為の具体例としては、運輸業では酔客からの迷惑行為の例が多くみられた。クレームによる長時間拘束や暴言、商品の返品や値引き、従業員に対する付きまといやセクハラ、SNS 上での担当者への誹謗・中傷という例がみられた。

取引先からの著しい迷惑行為の具体例としては、取引先から無理な要求をされる、クライアントから営業がハラスメントを受けるという例がみられた。

顧客や取引先からの著しい迷惑行為により、担当者が心身の健康を損なった事案としては、顧客から暴行を受けて怪我をした例、ストーカー行為により心身の不調を来す例、取引先からのハラスメントにより担当者が休職する例がみられた。中小企業では、カスタマーハラスメントで貴重な人材を失ってしまっていないという意見があった。

著しい迷惑行為を受けた従業員に対する支援としては、必要に応じて配置転換や休養をとらせる、迷惑行為を行った者に対する法的な対応を支援する、問題のある顧客に対して組織として対応するという例がみられた。コールセンターのオペレーターについては、ストレスがあること、人手不足であることからオフィスの快適性を高める例がみられた。

著しい迷惑行為を行った顧客に対する対応としては、法務部門、弁護士と連携し、必要に応じて警察に通報する、不当要求には応じないように拒否する、出入り禁止にする、現場のクレーム対応をお客様相談室に移すという例がみられた。

著しい迷惑行為を行った取引先に対する対応としては、上司とともに対応するという例、担当者を替えるという例がみられた。

顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応についての強化としては、強化する必要はないとする企業も多いが、業界として対応を進めている例、社内での連携強化をしている例、従業員への研修をしている例、迷惑行為をする相手に対する拒否の意思表示をしている例がみられた。

顧客からの著しい迷惑行為に対応するに当たっての困難は、行為者に迷惑行為が重いものだという認識がない、対処を誤ると会社のイメージダウンにつながりかねないという意見があった。従業員に対しても、会社としてしっかりと適切な対応をしなければ安心して働けなくなるリスクがあるという意見があった。現場としては、どこまでがお客様で、どこからが迷惑行為をする人か、判断するのが難しいという意見があった。

顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応するに当たっての行政の支援としては、迷惑行為への対応のガイドラインやルールがあるとよいという意見が多かった。悪質な事例や顧客情報の共有、事例集の作成、従業員の労働環境を守るために会社のとるべき措置の例を求める意見があった。消費者教育の中で消費者としてのモラルを取り上げるべきという意見があった。著しい迷惑行為の社会への周知、行政から消費者への周知という意見があった。中小

企業では、取引先との商慣行の見直し、紛争解決の仕組みを求める意見があった。大手企業では、自社の社員が取引先に迷惑行為を行わないことを周知する必要があるとの意見があった。

第Ⅱ部 調査結果

第1章 職場のパワーハラスメントへの対応について

1 職場のパワーハラスメントへの対応

(1) 職場のパワーハラスメントの防止に向けた対応

①パワーハラスメントの内容・方針の明確化、周知・啓発

ほとんどの企業で、就業規則、行動規範、社是等でハラスメントの禁止を明記し、周知している。また、社内向けには、ハラスメントに関する相談窓口やリーフレット等の情報をメールや社内イントラネット等で周知している。大企業では、ホールディングスやグループ企業全体のポリシーで定めている場合も多く、これらを社外に向けても積極的に発信している。労働組合がある企業では労働組合自体の発信（労働組合にも相談窓口がある等）も積極的である。

企業の行動規範や社是等に記載があると、その内容についての従業員に研修する機会が折に触れてあるため、研修内容に「ハラスメント」が必ず入る状況がある。

相談窓口案内や相談等のポスターが従業員の目に入りやすくなるよう、コピー機前や休憩室など、労働者が1人になる場所に掲示する等の工夫を行う企業もあった。

・グループが定める「グループ倫理綱領」において、セクハラ・パワハラを禁止している。社内ポスターで周知。〈事例 14〉【サービス】

・行動指針で、人権の尊重、働きがいのある職場環境というところを織り込み、社内で周知するとともに、対外的にもホームページで公表。人権基本方針で、ハラスメント行為の禁止を規定し、社内で周知するとともに、対外的にもホームページで公表。年1回を基本に人権啓発研修を行っている。昇進時の研修で人権啓発（パワハラ、セクハラに関する内容含む）教育を実施。相談窓口のポスターを各職場に掲示。〈事例 25〉【製造】

・社内イントラでハラスメントに関する情報を配布し、社内全員宛メールで必ず見るように指示している。〈事例 16〉【製造】

・月に1回メールマガジンを発行し、メディアで取り上げられているタイムリーな話題や最近の判例など、毎回テーマを変えて、日常的な啓蒙活動を行っている。〈事例 2〉【鉱業】

・社内ホームページでハラスメントについて基本的な考え方、相談例、社内相談窓口、相

談があった場合の流れについても周知。〈事例 19〉【情報通信・労組】

- ・パワーハラスメントの方針の明確化などについては、社内報やパンフレットや冊子などで、通知、啓発活動を行っている。また、全社員を対象とした研修も随時行っている。〈事例 23〉【運輸】
- ・「社員が守るべき倫理事項」、「ハラスメント防止規程」を定めており、その一つとしてパワーハラスメントがあってはならないことを周知している。また、ユニット毎に法令知識を習得する「コンプライアンス Week」を月に 1 回設けており、パワーハラスメントもテーマの一つとして取り上げている。〈事例 A6〉【製造】

ほとんどの企業で、新入社員研修、階層別研修、昇進者研修、管理職研修などで、1 つの項目として、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメントなどハラスメント全般に関して取り上げられている。e ラーニングも研修に利用されている様子が見えた。中小企業では大企業のような特別な研修がない場合もあるためか、定例の会議、業界の研究会でも取り上げているケースがみられた。

- ・階層別教育、ラインマネージャー教育で、セクハラ、マタハラ、パワハラ、金銭トラブルなどについて、具体的な事例も交えて人事部から説明している。研修の機会は年に 1 回程度。受講機会は人によって異なるが、昇格したり、ライン長になる機会に行っている。〈事例 8〉【製造】
- ・セミナーは管理職と非管理職ともに行っている。受講は任意の部署・従業員と、必須の部署・従業員を会社設置の委員会で決めており、中途で入ってくる管理職や新任管理職は必須としている。セミナーは講師を招いて、具体的なシーンを挙げてハラスメントに該当する行為について啓蒙している。社内ハラスメント意識調査では研修の感想なども聞いている。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- ・ハラスメントの防止マニュアルを作成し、社内イントラに掲載。課長職昇格試験時に受験者全員にハラスメント防止について徹底している。ハラスメント事案が起り易い部門で、管理監督者向けにハラスメント研修を実施。組合も定期的に事例や相談窓口を周知している。〈事例 31〉【小売・労組】

- マネージャー向け、年代などで再編した e ラーニングを導入、その人にあったコンテンツを出ることができるようにし、その人の立場にあったハラスメントを学ぶことができるようにしている。非正規従業員も e ラーニングをすることができる。〈事例 32〉【小売】
- 毎年春先に、人事総務部長から新任店長に対しセクハラ・パワハラについての講話をしている。一般職から管理職への昇格時には、外部講師による教育の機会を設け、教育体系を整えている。今期より役員への研修も実施している。パート・アルバイトに対する研修は未実施だが、従業員にハンドブックを配布し、相談窓口を周知している。ポスターも掲示している。〈事例 28〉【小売・労組】
- 社員向けには e ラーニング等を使って管理職向け研修を行っている。パワハラに対する認識を深めなければならないと考えている。発生率の高いパワハラ、セクハラ、マタハラについて絞って研修を行っている。〈事例 20〉【サービス】
- 全役職を対象とした「ハラスメントに関する e ラーニング」や、「コンプライアンス通信」の発信、人事担当者を対象とした「ハラスメント研修」の実施、「ハラスメントに関する相談対応ハンドブック」配布などにより周知啓発している。〈事例 A1〉【建設】
- 安全衛生管理責任者の会議で、パワハラを起こさないために、実際の事例を用いて、社内でそんな事例がないか起こったことを話し合うような機会を設けている。
業界組合で年に 1 回の技術研修で、技術とは異なるテーマを 1 本入れており、コンプライアンス・ハラスメント全般、メンタルヘルス、働き方改革をテーマにして、外部講師を招いて行っている。〈事例 5〉【製造・中小】
- マネージャーのための研修を 3 カ月に 1 度やっていて、内容は、そのときの収支の状況や会社の方向性だったりするが、ハラスメントに関する勉強会を行うこともある。あと、コンプライアンスの基本方針や行動指針みたいなものを定めていて、全社員に周知をしている。〈事例 26〉【物品賃貸】
- コンプライアンス・テストを実施し、その中に「パワハラ問題」を入れている。〈事例 14〉【サービス】

②パワーハラスメント防止に関する経営陣の取組

ほとんどの企業で、経営会議など経営陣が出席する会議やコンプライアンス会議などでハラスメント事案を報告する体制となっていた。また、経営陣から人権啓発等に関するメッセージを定期的に発信するなどトップの関わりを明確にしている。特に、中小企業では社長や役員が相談窓口となっているケースがあり、日常の業務上のコミュニケーションにおいても努力している事例があった。外資系企業では、グローバル本部の方針に基づき防止策に取り組むとともに、ローカル経営陣が個別の問題に対応するという形をとっていた。

研修については、新規に役員等に就任する者を対象に行われている企業も多かった。

全管理職・役員に、ハラスメントをしないという内容の誓約書を提出することを義務づけている企業もあった。

- ・企業リスクという観点からも経営層に対し事象を周知している。必要に応じ店長会議等で啓蒙活動をしている。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・CSR 会議の中に人権・企業倫理推進会議を設置し担当役員を置いている（訪問当時）。また、常勤監査役にすべての相談内容が報告される。〈事例 13〉【製造】
- ・取締役及び外部有識者などで構成されたコンプライアンス委員会を設置し、具体的な施策の提言や役職員に対するコンプライアンス関連研修の実施状況の把握などを行っている。〈事例 A1〉【建設】
- ・毎月末に開催している経営会議で、連結レベルのハラスメントを含むいわゆる不祥事案件を確認して対応策の議論を行っている。〈事例 18〉【運輸】
- ・全社会議の中で、継続してハラスメント防止をとりあげている。人事担当と法務担当の役員がハラスメント問題の担当となるが、パワハラは人事案件であることがほとんどなので人事担当役員にハラスメント相談の概要については報告されている。〈事例 16〉【製造】
- ・経営陣の関与としては、ハラスメント事象が発生したときには経営側に全て上がる仕組みがある。これは訴えてくるもの全てであり、事実認定の結果、ハラスメントと認められるもの、そうでないものの、マネジメント上課題があると認められるもの等がある。経営会議では月 1 回リスクマネジメント報告を行っており、この中でハラスメント事象が上がってくることもあるし、重大なハラスメント事案は個別に議論を行うことがあ

る。年に 1 回、ホールディングスの役員にハラスメント研修を行っている。〈事例 20〉【サービス】

- 経営陣の関与としては、人事部門からトップに適宜報告している。人事部門から役員に対しハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ）について共有、協議している。〈事例 32〉【小売】
- 経営陣の関与としては、企業行動指針を示していること。パワハラ案件が起こり易い部門はトップの本部長からハラスメント撲滅の方針を訓示している。〈事例 31〉【小売・労組】
- 人権啓発室等から経営会議において防止策を含めて報告。経営メッセージとして、全管理職に対してハラスメントの「ゼロミッション」を管理職の目標設定の 1 つとしている。高い倫理観をもったのぞむことを要求している。〈事例 14〉【サービス】
- 適宜、社長名での通達、メッセージ等々を出している。パワハラに限らず、ハラスメントはだめだという、かなり強いメッセージを打ち出している。あまりにも社内でそういった事案が多いので、とにかく職場環境を悪化させるハラスメントはなくすんだと。もしそういった違反行為をした者についてはかなり厳しく処分すると打ち出しているので、社内的にもハラスメントに対する意識というのは高いのではないかと思う。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- 経営陣の関与としては、企業行動指針や人権基本方針で経営としての方針を定めるとともに、12 月の人権週間に合わせ、人権啓発推進委員長（執行役員）のメッセージを発信し、リーフレットを全社員に配布。〈事例 25〉【製造】
- 就業規則で、相談窓口の体制を社長・副社長を責任者とするという文面を入れて、トップの関与を明確にしている。ふだんのホウ・レン・ソウ、月 1 回の全体会議、週 1 回くらいのグループ会議、社員との食事会や飲み会などあらゆる機会において、社員とのコミュニケーションを密にし、経営幹部と率直に何でも話せる人間関係を築くよう努力している。〈事例 5〉【建設・中小】
- グローバルカンパニーなので、本国のポリシーに基づき防止策に取り組むとともに、ローカルでの個別の問題に対して会社設置委員会にて対応している。〈事例 19〉【情報通信・労組】

- ・役員に昇格する人に対しては、人事部長からハラスメントに関する研修を行う。〈事例 8〉【製造】
- ・管理職（課長以上・役員）にハラスメントを含む企業倫理に抵触しないという内容の誓約書の提出を年 1 回義務づけている。〈事例 13〉【製造】

③行為者への対処方針・対処内容の就業規則への規定、周知・啓発

多くの企業で、就業規則でハラスメント行為を行った者への懲戒規定を定め、社内イントラネット等で周知している。定め方は企業によって異なり、「パワーハラスメント」と明示している社もあれば、「暴行・暴言」などと規定し、パワーハラスメントを読み込めるようにしている社もみられた。禁止の規定の仕方にはおおよそ、以下の 3 つのパターンがみられた。

a) グループ企業の全体の倫理規定、人権規定として規定。

- ・「私たちは相互信頼と良識のある職場環境づくりに努めます。私たちは職場における差別、暴力的行為、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント等の人権侵害行為を排除します。」〈事例 14〉【サービス】
- ・「……企業行動指針にて人権の尊重を掲げ、社会の人々、従業員を個として尊重し、企業活動において一切の差別を行わない姿勢を明確にしてきました。グループ各社がこれまで以上に幅広く海外事業を推進していくにあたっては、…… 国際規範を踏まえた企業活動を進めていく必要があります。……、3.ハラスメント行為の禁止 性別・地位などを背景にした、相手の尊厳を傷つけ不快感を与える言動等、その他一切のハラスメント行為を行いません。……」〈事例 25〉【製造】

b) 就業規則で「パワーハラスメント」と規定、または、厚生労働省の「モデル就業規則第 12 条（職場のパワーハラスメントの禁止）」¹にそった表現で規定。また大企業の場合、a) に基づいて、各社で b) を規定している。

¹ 厚生労働省ホームページ「モデル就業規則(平成 30 年 1 月)」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html

- 就業規則には、懲戒事由としてパワーハラスメントを明記。〈事例 27〉【建設・中小】
- 社員規則でパワーハラスメントの項目と罰則を設けており、社員規則を冊子の形で全社員に配布している。パワハラの実態が難しいことから、毎月の社内報を活用して、代表取締役から新聞記事などの情報を流し、こういうことが起こるとパワハラになると伝えている。〈事例 33〉【建設・中小】
- 就業規則で、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産・育児休業、介護休業に関するハラスメントの防止を規定していて、それぞれ該当した場合には、法務コンプライアンス、または各事業のコンプライアンス課に相談、苦情を申し立てることができるということと、被害者に対して再発防止を講じなければならないということが記載されている。また、違反したときは罰則があるということが別途記載されている。〈事例 21〉【福祉】
- 服務規程の禁止事項として、「職務上の地位や人間関係などの職場の優位性を背景にした業務の適正な範囲を超える言動により、他の労働者の精神的・身体的な苦痛を与えたり、就業環境を害するようなことを行うこと」ということを規定している。懲戒事由にも該当する。〈事例 28〉【小売・労組】

c) 就業規則で「パワーハラスメント」という表現以外で規定。

- 就業規則では、パワハラという言葉は使っていないが、暴言など（6類型）と記載している。セクハラは明記している。〈事例 17〉【製造】
- 就業規則では、パワハラという記載はないが、暴力、傷害といった形で規定。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- 就業規則では、服務規律でパワハラに結びつくような表現で規定している。〈事例 32〉【小売】
- 就業規則ではパワーハラスメントと明記はしていないが、読み替えできるようにしてい

る。別途ハラスメントの防止マニュアルがあり、セクハラ、パワハラ、マタハラなどの詳細な説明、部下とのコミュニケーションの取り方、相談窓口についても記載している。

＜事例 31＞【小売・労組】

- ・就業規則で懲戒に関することを設けており、「セクシャルハラスメント、これに類する行為」を規定している。（パワーハラスメントと直接に規定しているわけではない。）＜事例 25＞【製造】
- ・就業規則に、侮辱・脅迫・傷害・暴行・セクハラを禁止する懲戒規程がある。＜事例 13＞【製造】
- ・就業規則において、人権侵害の行為（ハラスメント）を行ったときは懲戒解雇に該当すると定めていて、社内のイントラネットに掲載している。＜事例 10＞【製造】
- ・就業規則の職場の風紀を乱すような行為の規程の中で、懲戒基準に該当するような行為があった場合には懲戒に処せられる可能性があるということを規定している。＜事例 18＞【運輸】

④パワーハラスメントの発生要因を解消するための取組

職場内コミュニケーションを円滑にするため、定期的に面談、懇談会等を実施している企業が多い。

または、職場内アンケートやストレスチェックの結果を分析、ハラスメント防止対策に活用、研修の中で、ハラスメントに関するセミナー・勉強会の実施などを行っている。

- ・年に数回の面談の機会を利用して、職場での不平不満、困りごとをしっかりと吸い上げるようにしている。＜事例 8＞【製造】
- ・ストレスチェックで産業医を活用して従業員全員にストレスチェックをしている。従業員の心の奥に隠れてしまっていて分からなかったことが分かり、素早い対応ができる。効果がある。＜事例 4＞【製造・中小】
- ・ストレスチェックを職場単位で分析し、ハラスメントの兆候、職場の風土をチェック。

いつも追い立てられているような事業所、赤字の品種を抱えているようなところはストレスが高いということはある。組織の風通しのデータも出てくるので、それに対して部長がコミットするような仕掛けとしている。〈事例 17〉【製造】

- ストレスチェック調査後に部下をもつ社員を対象に e ラーニングを実施。テーマは年度で異なるが、「コミュニケーション力向上」ではパワハラにも関連。〈事例 16〉【製造】
- 従業員に対して、内部統制に関するアンケート（年 1 回）。ハラスメントを見聞きしたことがあるか工場ごとに傾向を見る。自由記述に具体的な指摘がある場合は人事部門として調査。〈事例 17〉【製造】
- 職場マネジメントアンケートを定期的に行い、集約してライン長が把握できるようにしている。〈事例 8〉【製造】
- 全従業員にコンプライアンスアンケートを実施、その中にパワハラ項目もあり。〈事例 14〉【サービス】
- 職場アンケートを 3 年に 1 回実施し、自由記述も設け社員の意識を把握している。アンケートでは様々な意見が上がってくる。アンケートは外部団体に委託し、職場の直接の上司が見ることがなく、プライバシーの保護に努めている。人権研修時のアンケートでハラスメントの案件が発覚することもある。〈事例 25〉【製造】
- 従業員調査、ストレスチェック調査、コンプライアンス調査の結果をもとに職場改善活動を実施。新任役職者研修の実施、職場懇談会の実施。〈事例 16〉【製造】
- 会社設置委員会を通じて 2 年に 1 回、社内ハラスメント意識調査（無記名）を行っている。各種ハラスメント（パワハラやセクハラ等）に関する設問、実態や理解度等の設問を設けている。調査結果は会社設置委員会で分析を行い、WEB で公開するとともに、トレーニングで活用したり、部門ごとの傾向を割り出してマネージャー研修を受講させたりする。労働組合も、アンケートを通じて各種ハラスメントについて毎年実態調査を行っている。調査結果は、部門別に分析して、労使協議会で対策を協議する。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- 現場の監督者層、総合職にコーチング研修（外部の会社に委託）で傾聴、リーダーシップなどを教育する他、自分のタイプの把握、職場アンケートでのフィードバックを行っ

ている。コミュニケーションに関しては、人権啓発研修、昇進時の研修など様々な機会
で研修を行っている。〈事例 25〉【製造】

- ・コミュニケーション向上のための研修の実施、定期的な面談の実施、コンプライアンス
研修の実施、厚労省ホームページ掲載の動画等を視聴後にディスカッションを実施して
いる。〈事例 A4〉【製造】

中小企業ではより現場に則した事例がみられた。また、パワーハラスメントに至らないも
のでも早めに相談してもらったほうが、パワーハラスメント防止策としても有効だという意
見があった。

- ・指導方法として一対一だけでなく、指導方法の情報の共有を進めることで、指導上で起
こりうるハラスメントを事前に防止できると考えている。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・ふだんの会議においても、失敗を隠すのではなく、積極的に報告するよう指導している。
中小企業の特性を活かして、普段から、トップに対してもいろいろなことを言えるよう
な雰囲気づくりが重要。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・パワハラで相談があった場合、会社として迅速に事実確認を行い、必要に応じて処分を
実施している。また相談者に対しては事実確認結果等に関するフィードバックも実施し
ていることから、相談すれば会社がしっかりと対応してくれるという信頼感にもつなが
っており、相談件数は増えてきている。パワハラに至らないものが多いが、早めの相談
がパワハラ防止の対策と捉えている。〈事例 17〉【製造】

⑤働きやすい職場づくりのための取組

ア. 部下や後輩への指導方法の周知・啓発

部下への指導方法や言葉遣いに関して、管理職向けの研修を実施している。具体的には「部
下に対しては、具体的に指示するように」、「人格を否定するようなことをしないように」と
いった内容となっている。

部下のマネジメント、コーチング、リーダーシップ、コミュニケーションスキルやアンガ
ーマネジメントに関する研修を実施している企業も多く、メンター制度等を設け、メンター
に対して後輩に対する接し方の研修を実施している企業もみられた。

- ・ハラスメント教育の中で指導や表現の仕方等について研修している。発生しているハラスメントは、加害者が仕事が出来、業務に関連することで部下に対して行き過ぎた指導するケースがほとんど。「お前こんなこともわからないのか」「バカ」「死ね」といった発言や、「体に触れる」というのは処分の検討対象としている。徐々に事例が積み上がってきているので、処分要否に関する境界線が見えてきた。〈事例 17〉【製造】
- ・現場の監督者層、総合職にコーチング研修（外部の会社に委託）で傾聴、リーダーシップなどを教育する他、自分のタイプの把握、職場アンケートでのフィードバックを行っている。コミュニケーションに関しては、人権啓発研修、昇進時の研修など様々な機会に研修を行っている。職場アンケートを 3 年に 1 回実施し、自由記述も設け社員の意識を把握している。アンケートでは様々な意見が上がってくる。アンケートは外部団体に委託し、職場の直接の上司が見ることがなく、プライバシーの保護に努めている。面談やアンケートでハラスメントの案件が発覚することがある。〈事例 25〉【製造】
- ・管理職昇格時研修、目標管理者研修、ライン・セルフケア研修において、上司と部下とのコミュニケーションについて取り上げている。〈事例 13〉【製造】
- ・チームマネジメントやコミュニケーションについて研修をしている。昇格時に部下や後輩への指導方法として、面接のロールプレイング、コーチング研修を行っている。管理職には評価者研修を実施している。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・ハラスメント防止ガイド内に「ハラスメントをしないポイント」「対応のステップ」等で指導方法、日常の声掛けなど具体例を掲載。管理者向けハラスメント防止研修を実施し、同研修内でロールプレイを実施。実際に部下や後輩の立場になって上司の言動を体験することで、どのような対応が望ましいかを体得する。e ラーニングにおいて管理者用の設問を設定。〈事例 A2〉【建設】
- ・言った、言わないということとなることから、口頭指示はしないこととしており、指示を出したという証拠を必ず残すようにしている。例えば、書面、メール、ラインなど。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・上司と部下の一対一のコミュニケーションのしくみがあるため、部下とのコミュニケーションのとり方について、これまでの好事例も踏まえて、上司の部下とのコミュニケー

ション・マニュアルを作成して上司に配布している。内容は、座る位置、目線の位置、話し方、接し方等詳細にわたるものである。また、部下には組合からのアプローチもお願いしている。〈事例 7〉【製造】

- どの職場でも、必ず年に2回（6月と11月か12月）、上司・部下の定期面談を行っている。この面談は、考課面談として結果を伝えるだけではなく、日々のちょっとした変化に気づけるような取組も含まれている。部下の指導に関して、どちらかという今は褒めて伸ばすということを全社的に推進している。〈事例 18〉【運輸】
- 管理職には、人事考課とは別にマネジメントの部分で評価の研修もやっていて、管理職の入り口だけではなく、管理職になってからも数年に1回実施して、必ず本人にフィードバックしている。部下と上司の意識に若干乖離がみられる場合は個別にピックアップして、研修のような形でフォローアップする仕組みができています。〈事例 18〉【運輸】
- 離職率を下げるという目的もあって、特に管理者がどのようにコミュニケーションをとるかということも含めて、動画配信で面談の基本や、その他の研修を行って指導している。あとはリーダーとなる職員に、リーダートレーニングを本社等に来て受けてもらっていて、直接的にハラスメントということはないが、離職させないように、どういふふうにコミュニケーションをとった方がいいのかトレーニングを実施している。その他に、社員の意識調査を実施したり、事業部門のトップが職員の話をも直接聞くタウンミーティングを年1回開催したりしている。〈事例 21〉【福祉】
- 離職や退職が多い原因を突き詰めていくと、管理者とスタッフのコミュニケーションが不足している状況だったので、コミュニケーションツールとして面談シートをつくって、3カ月に1回必ず、管理者がスタッフと面談を行うということと、スタッフの話を聞く側に回るというような、面談をするための注意事項、気をつけるべきこと、留意すべきことを、eラーニングで学習できるようにした。〈事例 22〉【福祉・中小】
- 部下や後輩への指導については、よく話を聞いて、プライベートも含め幅広く把握するように言っている。新入社員に指導先輩（現場）やメンター（総合職）をつけている。指導先輩やメンターには接し方の研修を実施しており、指導先輩の研修ではハラスメント、特にパワハラについても説明している。指導先輩は職場4・5人対象で一つ上の階層くらい、メンターは年齢の近い方としている。メンターについては報告書を上司にあげてもらおうようにしており、好事例は吸い上げているが、展開は出来ておらず、今後の課題と考えている。悪い事例は研修で使っている。〈事例 25〉【製造】

- ・ブラザー・シスター制度の導入。新入社員をサポートする仕組み。同じ部署の先輩社員を新入社員にアサイン、マネジメントの課題などを共有している。〈事例 14〉【サービス】
- ・マネージャーに対する研修で、アンガーマネジメントを取り入れた。上司から見れば、部下がうまく仕事をできないのは当たり前で、そこを認識した上で自分の感情をコントロールすることが必要だというのをやった。〈事例 26〉【物品賃貸】
- ・幹部社員を対象とする人権セミナーで、パワハラの原因になる怒りのコントロール「アンガーマネジメント」について、外部講師を招いて講習会を実施している。年次別研修（管理職）の中で、ハラスメントに関する講話を実施し、パワハラに繋がる「言動」「考え方」についてのセルフチェックを行っている。〈事例 A1〉【建設】

イ. 部下や後輩への指導方法の好事例の把握

指導方法の好事例の把握を行っている企業はほとんどみられなかったが、各部署が職場内でのコミュニケーションを円滑にするための取組を行い、好事例を社内報や社内イントラネットに掲載して共有する仕組みを導入している企業がみられた。

- ・ハラスメント教育や研修で伝えている。〈事例 32〉【小売】
- ・指導方法について、良い事例、悪い事例も社内報で伝えている。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・メンターについては報告書を上司にあげてもらうようにしており、好事例は吸い上げているが、展開は出来ておらず、今後の課題と考えている。悪い事例は研修で使っている。〈事例 25〉【製造】
- ・パソコンを使って、利用者から評価されたことや、スタッフとのコミュニケーションの取り方うまくいったことなどを自分で入力してアップして、そういった好事例をみんなが見られるようなツールをつくっている。〈事例 22〉【福祉・中小】

- ・上司と部下の指導に限らず、企業の理念に沿ったすばらしい行動を、小さな行動であっても全員に共有して、褒めてたたえていくということを約 20 年行っている。毎日の朝礼でそれを紹介して、全員で共有するという取組をしている。その中には、上司から部下への具体的な指導や、部下から見た上司の良い事例が、毎日紹介されていく。〈事例 36〉【娯楽・労組】

ウ. その他ア及びイ以外の働きやすい職場づくりのための取組

期首の目標設定や評価時の面談を実施している企業は多くにみられたが、360 度評価など独自の取組もみられた。

- ・人材マネジメントポリシーとして、評価・育成方針として、誠実さ、共同の規定があり、全従業員による 360 度評価を実施している。〈事例 14〉【サービス】

職場の懇親会や上司と部下の食事会の設定、それらの会に対する助成制度を設けている企業がみられた。一方で、親睦旅行自体がパワーハラスメントに当たると考えて自発的な社員会の行事とした企業がみられた。

- ・管理職の部下との食事会に、補助金制度を設けて推奨している。〈事例 14〉【サービス】
- ・社内のコミュニケーションを良くし、本音で語り合えるよう、社長、副社長参加の社内飲み会は行っている。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・年 1 回全社的なイベント、部門・エリアごとにも懇親会、派遣社員も参加できるようにしている。〈事例 14〉【サービス】
- ・職場懇談会を月 1 回開催し、テーマを決めずに集まってコミュニケーションをとっている。健康・体力づくりの一環として 2011 年から玉入の種目を取り入れ、各事業所で実施している。結果的にコミュニケーション向上のツールとして活用されている。〈事例 16〉【製造】

- ・イントラでは、各部でやったイベント、キックオフの情報などをトピックス的に自主的に出すようになっており、他の部署で参考にすることが出来る。〈事例 20〉【サービス】
- ・職場での行事、地域でのお祭りに参加することで、風通しの良い職場づくりをしている。〈事例 17〉【製造】
- ・本社内において、組織を超えた横のコミュニケーションを促進するため、茶話会を月 1 回開催している。〈事例 13〉【製造】
- ・以前は親睦旅行があったが、親睦旅行自体がパワハラに当たる可能性があることから、現在は社員の自発的な社員会を設けており、社員会の行事に会社が補助をする。社員会でコミュニケーションをとる形にしている。社員会は部から独立し、全員が加入。〈事例 33〉【建設・中小】

職場のコミュニケーションを活性化するための取組として、座席をフリーアドレス化や役職員に対して「～さん」付けで呼ぶことを義務づけている企業もあった。

業務効率化による長時間労働の是正などにも働き方改革の一環として取り組んでいる企業もあった。

- ・役職員に対して「さん」付けで呼ぶような文化が根付いている。〈事例 14〉【サービス】
- ・指示、指導を行う際に、上司が部下を呼び捨てにすることがないように周知。〈事例 A6〉【製造】
- ・過重労働対策として業務プロセス、働き方・休み方の視点からの取組の実施している。〈事例 16〉【製造】
- ・（業界団体内のメーカーの取組として）社内のコミュニケーションを良くするために、社内の座席は基本的にフリーアドレスになっていて、どこに座るのかはコンピュータが決める。これによって、部署を超えて様々な人と顔を合わせることになる。〈事例 29〉【業界団体】

他方で大企業は、健康経営の観点から、様々な取組を組織化するとともに、本格的な相談体制の構築、セルフマネジメントの取組がみられた。

- ふれあい活動の一環として、駅伝大会を年1回開催。お昼休みに職場の周りを走っている人が多い。健康づくりも兼ねている。〈事例 8〉【製造】
- 相談員が職場を巡回して、心がつらい、仕事がつらいと言うことを含めて相談に乗るような体制ができつつある。相談員は、いろんなことを飲み込んで相談を受ける人なので、ベテランの、人格者が職場で選出されている。〈事例 8〉【製造】
- コミュニケーションのスキルアップは教育担当の部署が階層ごとの教育、人事部門からの研修（新しく管理職になる人、新人など）で実施。全従業員に自己申告アンケートを実施し、カウンセラー、人事部門、保健師、産業医で全従業員の内容を確認し、個別対応。カウンセラーチームは10数名の社員で構成され、キャリアなども含めた幅広い相談に応じる。カウンセラーチームと人事部門で毎週、労務問題について集約、協議し対応している。カウンセラーチームは定期的に店舗を訪問し、そこから上がってきた声に対応している。〈事例 32〉【小売】
- コミュニケーションサポートのための、精神科医、臨床心理士等の専門家からなるグループをつくって、相談窓口や教育を行っている。何かあったときの駆け込み寺的存在で、「心のマネジメント」について教育を行っている。部下に対する指導方法のツールを直接提供しているわけではないが、自分の心をコントロールできる人が増えてくれば、部下への指導においても心をコントロールできるという発想で行っている。この「心のマネジメント」教育は、基幹職を含め全ての階層の社員が対象になっている。

こういうところが自分は強すぎる、弱すぎるからこうした方が良いとか、人に接するときにこういうことに注意しなければならないとかいうことを半日くらいかけて勉強するもので、当社ではいろんな教育プログラムを提供しているが、これが役に立ったという人は多い。〈事例 8〉【製造】
- エスカレーション（上位者、上席者の指示を仰ぐこと）をしっかりとやるため、1年前からプロジェクト管理ツールを導入。問題があればすぐに投稿され、気になったものはすぐ会議をして解決に動くことができるようになり、役員にもすぐ報告が上がる。このツールによるハラスメント案件はないが、ハラスメントがあればこのツールを使って動くことができると考えている。〈事例 14〉【サービス】

(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

①相談等に適切に対応するために必要な体制等の整備

ア. 相談窓口の設置

本社及び事業所ごとに相談窓口を設置している企業がほとんどであった。大企業では、ホールディングスや労働組合で相談窓口を設けている事例が多かった。内部の相談窓口で相談しづらい場合に備え、外部窓口の設置も多く、外部窓口は弁護士事務所に委託するケースがほとんどであった。よって、大企業では相談窓口が複数ある事例が圧倒的に多かった。女性専用の相談窓口を設置し、女性からの幅広い相談に応ずる企業もみられた。

- ・ 1.よろず相談窓口、2.企業倫理相談窓口、3.ハラスメント防止ホットライン、4.労働組合。〈事例 8〉【製造】
- ・ 1.ハラスメント対応窓口、2.ホットラインを外部の委託先に設置、3.本社の診療所、4.企業グループの企業倫理ホットライン、5.顧問弁護士。〈事例 13〉【製造】
- ・ 1.ハラスメント相談窓口（人事）、2.公益通報相談窓口、3.公正取引相談窓口、4.内部統制相談窓口、5.会計監査相談窓口、6.事業所の相談窓口、7.労働組合、8.従業員相談員。（ヒアリング調査時点の内容）〈事例 16〉【製造】
- ・ 本社に相談室を設置、各カンパニー・事業所ごとに、従業員相談員による相談受付と労働組合に相談窓口を設置。〈事例 16〉【製造】
- ・ ①相談窓口、②公益通報窓口（内部、外部[弁護士事務所]）、③保健師、産業医のメール、④外部委託の相談窓口（メールでは 24 時間、365 日対応、電話は平日の朝から夜まで）、⑤労働組合。新たに女性専用ダイヤル（外部に委託）を設け、対応者をすべて女性として、幅広い相談に対応している。男性の店長に相談できないことも、第三者の外部の相談窓口で相談できるようにした。〈事例 32〉【小売】
- ・ 社内にセクハラ相談窓口を設けており、パワハラ等も含めて人事担当者が対応している（フリーダイヤル、メール）。社外にも内部通報窓口を設置している。コンプライアンス違反が主で顧問弁護士が直接対応している。時々、お客様対応窓口にも従業員から電話やメールが入るが、上記各窓口で相談するよう案内している。また、労働組合も窓口を設けており、労働組合の顧問弁護士もいる。

セクハラ相談窓口は女性の担当者を置いており、担当者が変わることもあるので、外部の研修にも参加させている。〈事例 28〉【小売・労組】

相談内容分野ごとに窓口を分けている企業もみられた。また、必要に応じ外部相談窓口を斡旋する企業などもみられた。

- ・①セクシャルハラスメント相談窓口、②妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメント相談窓口、③心の相談ネットワーク、④社内コンプライアンス相談窓口、⑤社外コンプライアンス相談窓口（顧問弁護士）、⑥労働組合。

パワハラに関する相談は、コンプライアンス相談窓口で受ける。ハラスメントに限らず全般的に入ってきて、公益通報も入ってくる。パワハラの基準が明確ではないので、相談する側が躊躇しないようにしている。パワハラもセクハラと同様の専用相談窓口を設けるべきか、迷うところ。セクハラは各職場にも相談担当者を配置しており、体制が整備されている。〈事例 31〉【小売・労組】

- ・セクハラ、パタハラ、マタハラ、介護に関する相談とパワハラに関する相談は、相談事項の傾向が異なるため、別々の窓口を設けている。〈事例 10〉【製造】
- ・相談窓口を社内に設けている。派遣社員なども含めて相談に応じている。必要に応じて外部相談窓口（カウンセラー等）を斡旋することもある。〈事例 19〉【情報通信・労働組合】

中小企業では相談窓口は社長などの経営幹部であるところや、人数が少なすぎて実質的に機能が果たせないとの観点から、相談窓口を設置していない事例もみられた。

- ・パワハラの相談窓口は設置しておらず（セクハラ等の他の相談窓口はある）、設置できないと考えている。小さい会社なので誰がやったとしても上下関係が絡んでくることになり、どこに行っても自分の上司が絡んでくることになる。パワーハラスメントの事案で通報があったことはないが、社員には自分の所属以外の部署に適切に相談するように伝えており、事業部で発生したら事務部長（女性）に、事務部で発生したら代表取締役

に通報があるものと考えている。社員の全員が連絡先を知っている。〈事例 33〉【建設・中小】

イ. 相談窓口の担当者による適切な相談対応の確保

人事や総務部門による対応体制の整備が行われており、男女両方の相談員を配置するよう配慮する企業もみられた。また、マニュアル・規定等に基づき対応する、ヒアリングシートを使った聞き取り調査をする企業もみられ、相談窓口担当者に対する研修、外部講習会への参加援助をしている事例もあった。

- ・ ハラスメント相談窓口を事業所毎に設けており、最低男女1名ずつの窓口担当者を配置。窓口担当者に対する研修を行っており、外部講師が実際のデモンストレーションも行っている。研修の中でヒアリングシートを使っており、担当者によってはこのヒアリングシートを使ったり、厚生労働省ホームページ（あかるい職場応援団）にある相談記録票²を使ったりしている。〈事例 25〉【製造】
- ・ 相談者の意向に応じて相談を受けた場合に相談窓口の担当者と人事部門とが連携を図ることもできる仕組みで、相談窓口の担当者が相談を受けた場合にはあらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応する。〈事例 16〉【製造】
- ・ 相談を受けたとき、事実確認、認定・再発防止の3つのプロセスごとに対応マニュアルで細かく規定。〈事例 14〉【サービス】
- ・ 労使協定により、相談を受けた場合に、その内容や状況に応じて柔軟に対応する旨規定している。また労働組合を通じて窓口に出ることも可能としている。〈事例 A10〉【製造】

ウ. 他のハラスメントと一体的に対応できる体制の整備

多くの企業でセクシャルハラスメント、マタニティハラスメント等のハラスメントとパワーハラスメントの相談窓口を一元化していた。一方で、両者の間には相談内容に差があるとして別窓口としている企業もみられた。公益通報窓口でハラスメントに関する相談を受けて

² 厚生労働省 あかるい職場応援団 パワハラ関係資料ダウンロード「参考資料 11 相談記録票」(<https://no-pawahara.mhlw.go.jp/jinji/download/>)

いる企業もみられた。

- ・特にセクハラ、パワハラとか限定せずに、どんな困りごとでも気軽に相談してくださいという相談窓口として運営。困った時のセーフティーネットという位置づけ。〈事例 8〉【製造】
- ・相談窓口は、パワハラに限らず、セクハラ、社外からの嫌がらせなど、さらには、仕事と家庭のことまで含めて、とにかく何かあったら相談してくださいとしている。社員はどのように感じているかわからないが、上司に言ってもダメなら、最後の砦として社長・副社長が対応してくれるという感覚をもっていると思う。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・均等法によるセクシュアルハラスメントの相談窓口を設置し、パワーハラスメントについても相談窓口を兼ねる体制を整備。〈事例 16〉【製造】
- ・相談窓口（ヘルプライン）は、ハラスメントのほか、長時間労働、賃金不払い残業等各種法令違反、就業規則違反等の相談等も受け付けている。〈事例 A4〉【製造】

エ. 相談者・行為者等のプライバシー保護のために必要な対応、周知

オ. パワーハラスメントの相談・事実確認への協力等を理由とした不利益取扱いの禁止、周知・啓発

社内イントラネット、リーフレット等でプライバシー保護、不利益取扱いを行わない旨について周知している企業がほとんどであった。窓口で相談を受ける際、匿名での相談とするか確認したり、相談したことによる二次被害を防止するための配慮をしている。窓口担当者向けの研修でプライバシー保護・不利益取扱いの禁止について教育を行っている企業もみられた。中小企業も含めて、情報を共有するメンバーを限定している企業も多かった。また、労働組合が被害者のプライバシー保護や、不利益取扱いがないかを確認している事例もあった。

- ・相談者について、プライバシーを遵守、不利益取り扱いに関する記載などを、就業規則やハラスメント小冊子等にも記載し、周知をはかっている。実際に相談があった場合は、まず匿名とするか公表してもよいかの確認をし、相談者がどのような対応を会社に望んでいるかを把握、相談者の意向に沿った対応を行っている。〈事例 7〉【製造】

- （業界団体内のメーカーの取組として）相談窓口のポスターが、社内のコピー機の前
の壁とか休憩室に貼ってあったりする。社内報やイントラでも流しているが、一過性
のものになりがちだと思われる。〈事例 29〉【業界団体】
- プライバシー保護は大変重要なことであり、万全を期すべく対策を講じている。匿名
通報も受けており、匿名通報の方が多く、話しているうちに身元を明かしてくれるこ
ともある。不利益取り扱いの防止についても配慮している。相談ダイヤル、公益通報など
のパンフレット、案内などに明記している。〈事例 32〉【小売】
- 相談者、行為者等のプライバシー保護、不利益な取り扱いをしないことを内部通報関連
社内規程、社員向け啓発リーフレットに明記している。〈事例 13〉【製造】
- 就業規則等に労働者がパワーハラスメントに関し相談をしたことや、事実関係の確認に
協力したこと等を理由に解雇等の不利益な取扱いをされない旨を規定して労働者に周
知・啓発している。同様の内容を社内報、社内イントラにも記載。〈事例 A14〉【製造】、
〈事例 A15〉【製造・中小】
- 相談への対応方針とプロセスをハラスメント啓発リーフレットに掲載している。匿名で
も顕名でも相談できる。〈事例 13〉【製造】
- ハラスメント防止に関する取扱規則にて、事案発生の原因把握と再発防止策（再周知の
研修等）の実施や、被害者の承諾を得た場合のみ懲戒処分の社内イントラへの掲示を行
っている。〈事例 A1〉【建設】
- e ラーニングで通報者保護の観点は教育している。〈事例 20〉【サービス】
- 相談者のプライバシー保護と不利益取扱いの禁止は徹底しており、社員にも相談窓口の
案内、イントラ、研修で周知している。二次被害の防止については、本人にフィードバ
ックを求めているのかを確認し、ハラスメント案件については事実確認をしなければなら
ないので、相談者が特定されないようリーダー全員に聞いたりするなどの工夫をして
いる。相談窓口で匿名であったり、個人が特定されないように希望されたりすること
もあり、匿名通報を受け付けている。〈事例 25〉【製造】
- 相談者のプライバシー保護は最大限に配慮し、匿名通報も受け付けている。具体的な対

応を希望する場合と、とりあえず会社に伝えたいという場合がある。「具体的な対応に移るときには氏名を特定する必要がある」と説明し、それでも氏名を明らかにしたくないという時でも、「氏名以外の事案内容を所属長に伝えること」を了承してもらっている。不利益取扱いについても配慮している。〈事例 28〉【小売・労組】

- ・相談者のプライバシーの保護は、代表取締役、事務部長、外部の専門家など出来るだけ少ない人数で情報を共有することになると思う。不利益取扱いについても同様。不利益取扱いについては、難しいのは、相談を受けて外部の専門家の意見を聞いて、最終的にパワハラではないと判断したときに、それがきっかけで上司からパワハラが始まってしまふことを懸念している。このため、公表方法を検討していかなければならないと考えている。今は、上司の方が指導に不安を感じながら仕事をしている。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・情報漏洩の防止、二次被害の防止、不利益取り扱いの禁止はグローバルの教育コンテンツに入っている。組合も内容を確認している。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- ・対策チーム（本部長、部長、課長、被害者）を作り、どういう風な対応をとるのが、被害者、加害者にとって適切な対応になるのか決める。ここで決めた対応策を役員会に諮り、採用するか、修正するかを決める。対策チームが直轄して対応することにより、プライバシーの保護や不利益取り扱いの防止を図ることになる。〈事例 4〉【製造・中小】
- ・加害者に被害者が特定されないように、加害者を含めた集合研修を行うなど間接的な方法をとってみたり、ケースバイケースで慎重に対応している。〈事例 26〉【物品賃貸】
- ・確認する範囲を、できるだけ管理された範囲でやるという形での配慮を行っている。〈事例 23〉【運輸】

②事後の対応

ア. 事実関係の確認

人事部が直接事実確認を実施する企業が多くみられた一方、担当部門に確認を任せる企業、ケースバイケースの企業などもみられた。

a) 人事部中心でやる場合

- 事実関係の確認は、人事部門、カウンセラーが対応する。事例が発生した現場の店長などが担当することはない。〈事例 32〉【小売】
- 事実確認は、上司経由ではなく拠点の人事が直接行う。〈事例 25〉【製造】
- 事実関係の調査はコンプライアンス担当部署から各拠点に対応を依頼する。行為者に対しても各事業所で対応。〈事例 17〉【製造】
- 事実関係の確認は、相談者、第三者（見聞きしている人、上司）、行為者から行う。基本的には、拠点の人事がヒアリングを行う。〈事例 8〉【製造】
- 事実確認や被害者・加害者への対応は事業場の人事部門で行う。内容によって相談室又は事業場で本人にフィードバックする。〈事例 16〉【製造】
- ハラスメントに関しては、基本的に事業所に任せることはない。そこで情報がゆがんでしまったり、隠蔽してしまったりということが、パワーバランスで起きてしまう可能性があるため、聞き取りは人事で行っている。〈事例 26〉【物品賃貸】
- 部門の上司や先輩等に相談すると、その方々がハラスメントの知識が十分ではない場合、よかれと思って行う事が、逆にハラスメントを拡散してしまう等の、悪しき実例が存在する。よって、まずは組合支部役員が相談を受けた場合には、すぐに中央役員に伝達し、中央役員案件として、相談者とのインタビューを踏まえた上で、本人の意向を確認し、人事部への情報共有等の対応を検討する。労組内においては、ハラスメントは現場で解決しない事が共通認識。〈事例 11〉【製造・労組】

b) 決まっていない事例

- 事案が発生した時の事実関係の確認は、支店で行うか、本部で行うかルールを決めているわけではなく、個々のケースで判断する。支店で行う場合は、所属長が本部に確認しながら進めている。進捗状況により、本部が所属長と一緒に対応することもある。〈事例 28〉【小売・労組】

- ・事案が発生したときの事実関係の確認は、本社でやるか、事業所でやるか、ケースバイケース。被害者・相談者に対する配慮としては、おそらく状況次第だと思う。産業医や地域の健康保険組合の先生、弁護士などの専門家を紹介することもあると思う。行為者に対しては事実確認から始まり、最終的に懲戒などに行くときには人事部門が処理し、経営トップの手続きなどを経る。〈事例 27〉【建設・中小】

c) 対策チームを設置するなど中小企業の事例

- ・本部長がリーダーになって対策チーム（本部長、部長、課長、被害者）を作り、どういう風な対応をとるのが、被害者、加害者にとって適切な対応になるのか決める。ここで決めた対応策を役員会に諮り、採用するか、修正するかを決める。ただし、これまでに実施した事例はない。〈事例 4〉【製造・中小】
- ・事案が発生したときは、事務部長が一時的に聞き取りを行い、結果を踏まえて、代表取締役、外部の専門家と一緒に検討する。パワハラの定義が難しいことから、適切な対応をとるために、まずは受け止めて、判断については外部の専門家（弁護士、社労士）の意見を聞いて対応することになる。〈事例 33〉【建設・中小】

相談者、行為者の双方に加えて周辺関係者からもヒアリングを実施して事実関係の確認を行っていた。特に第三者からのヒアリングを重視している事例、直属上司を経由しないことを重視している事例もみられた。

- ・ヒアリングをするときには「こういう事案が発生したのでどうか」という聞き方ではなく、「今職場の雰囲気はどうですか」というところから始め、突っ込んでいくというやり方をしている。相談者は匿名性を求めることが多いので、そういう聞き方をせざるを得ないときもある。第三者的な見方を出来る人にヒアリングをかけている。〈事例 25〉【製造】
- ・相談者や行為者とされる社員から個別にヒアリングを行うとともに、関係者からもヒア

リングを行う。その間、相談者と行為者が同じ部署にすることで問題が生じるとすれば、相談者の要望も踏まえ、事実確認の前であっても、配置転換することがある。〈事例 7〉【製造】

- ・相談者や行為者の双方から事実関係を確認する、相談者と行為者との間で事実関係に関する主張に不一致があることから事実の確認が十分にできない場合は第三者からも事実関係を聴取する。〈事例 A12〉【製造】

イ. 被害者に対する配慮のための対応

本人の希望を尊重することを第一に考え、必要に応じて、行為者と引き離すための配置転換を行ったり、有給休暇等を利用した休養を取れるようにするなどの対応を行っている。体調・精神面に不調がある場合は、声かけや産業医等を紹介するなどの配慮を行ったり、相談したことによる不利益が及んでいないかのフォローアップを行う。ただし、中小企業では、配置転換が難しいこともあり対応が限られるが、社外の専門家の意見として判断がされたことを伝える必要があるとする企業もあった。

- ・相談者に対する配慮としては、意向を最大限に尊重し、どこまで対応できるかを探りながら行っている。緊急的な引き離しやメンタルヘルスの不調などの事案は発生していないが、行為者の自宅待機などの措置はある。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・ハラスメントで行為者が懲戒解雇までいくケースは少なく、なるべく被害者と同じ場所で会うことがないように配置を換える。被害者が精神的にダメージを受けているときには、健康管理部署でカウンセラーが対応する。〈事例 25〉【製造】
- ・被害者に対する配慮としては、メンタルヘルスに不調がある場合は産業医と面談し、必要があれば専門医に繋ぐ。事実確認をして異動を含め検討する。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・体調面で支障が出ている場合は、産業医を紹介して、必要に応じて治療やカウンセリングを受けてもらっている。また、行為者と物理的に引き離すための配置転換を（緊急措置的に）行うこともある。〈事例 2〉【鉱業】

- ・状況や合理性に応じ、配置換え（被害者、行為者）を行うこともある。謝罪は、人事から上司にいて、職場としてそのような場を持つということがある。精神的なストレスを感じているときは、精神科医や産業医との面談を設定する。〈事例 8〉【製造】
- ・相談者と行為者の間の関係改善に向けた援助、被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪、被害者の労働条件上の不利益の回復、管理監督者や事業場内産業保健スタッフ等による被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、被害者に対する中立な第三者機関の紛争解決案に従った措置の実施。〈事例 16〉【製造】
- ・人事部に臨床心理士が在職していて、被害者の事後フォローとして面談をする。1 回だけで終わらずに、ある程度落ちつくまで複数回ということもある。職場環境を変える必要がある場合は異動をすることはあるが、被害者の方が異動を望まないケースがほとんどで、本人から申し出がないと異動することはない。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・相談者に健康上の不安がある場合、傾聴を中心としたカウンセリングを実施、産業医（健康管理室、EAP 外部健康相談窓口）を紹介し、医療担当者につないでいる。〈事例 16〉【製造】
- ・被害者に対する配慮としては、人事部門のメンバーの担当を決めて、会いに行ったり、電話でコンタクトを取ったりしている。〈事例 32〉【小売】
- ・通報者に対する配慮としては、社員数が少ないことから、代表取締役を含めて社内の方がタッチしたというより、弁護士などの外部の専門家の意見として、社会的に見てこのような判断がされたと伝えることが必要と考えている。大手では配置転換をするということもあるが、中小企業では難しい。〈事例 33〉【建設・中小】

労働組合の相談窓口では、パワーハラスメントの証拠をとるようになど具体的なアドバイスをしている事例がみられた。

- ・被害者側が何を望んでいるかというところの確認をした上で、適宜対応をしている。被害者に対して、会社・組合ともに、身の安全を最優先にすることやエビデンスをとることなどのアドバイスを行っている。〈事例 19〉【情報通信・労組】

ウ. 行為者に対する対応

行為者に対しては、就業規則に基づいて懲戒等の処分を行っている。懲戒等の処分にまで至らない場合も、注意や個別指導を行うことがほとんどである。面談や研修等の指導を実施したり、相談者との関係性改善のための援助を行っている。被害者の要望によって、被害者への謝罪を行わせている企業もみられた。

- 行為者に対しては、人事と所属長との間でハラスメントの程度を見て、被害者の意向を確認しながら措置をする。懲罰規程に抵触する事案は、規程に則して対応している。〈事例 28〉【小売・労組】
- 行為者に対しては、原則、懲戒規定に基づいた対応をしており、社内的処分を起案し、報告しながら進めている。〈事例 32〉【小売】
- 行為者に対しては就業規則に基づいて処分を行う。また、職場として行為者に対してどのような管理、指導をするかということも明確にしてもらう。〈事例 8〉【製造】
- 就業規則等に定める職場におけるセクシュアルハラスメントに関する規定等に基づいた行為者に対して必要な処分等の措置の実施、事案の内容や状況に応じた被害者と行為者の間の関係改善に向けての援助・被害者と行為者を引き離すための配置転換、行為者の謝罪等の措置の実施などを行っている。〈事例 16〉【製造】
- 行為者に対しては、事実確認に際し、被害者に対してやっていけないこと、被害者が匿名を希望しているときには特定するようなことはしないように注意することなどを最初に実施している。ハラスメントと認定された場合は、就業規則に従い懲戒処分をする。懲戒処分に至らなくても人事から嚴重注意をすることがある。〈事例 20〉【サービス】
- 行為の内容・程度に応じて社内規定に基づき処分を行う。重い違反行為の場合は始末書を書く、出勤停止といった処分もあり得るがケースとしては少ない。本人に悪意はないけれども相手からするとハラスメントであったというパターンが一番多く、そうした場合には上司から部下へ改善指導書を用いた譴責処分を行っている。〈事例 37〉【飲食・労組】
- 事実確認をした結果、まったく注意指導のレベルであるものの、受けた方がそういうふうに感じているのであれば、あなたの物の言い方伝え方、指導の仕方は、受け手に即し

た形で対応したほうが、より現場のマネジメントは良くなるよねということを伝える。
〈事例 18〉【運輸】

- まず、懲戒事由に当たるのかどうかということがあるが、当たらなかった場合には、指導育成は結果として指導される側のモチベーションが上がるかどうかというところを指標にしているので、一生懸命指導したのはわかるが、モチベーションが上がっていないのであれば、指導育成としてのやり方として、その部分での指導者側の成果は出ていないということを伝えたりする。そして、人によっては、基本的なマネジメントや人との接し方などに関するセミナーの受講を勧めたりしている。〈事例 26〉【物品賃貸】
- 行為者に対しては、事実として行為がある場合には、懲戒になる、ならないに関わらず、ハラスメント行為を直してもらわなければならないので、外部教育に行かせたり、人事部門から直接指導したりする。〈事例 25〉【製造】
- 自社でつくった加害者の改善プログラムが法務部にある。ある程度重いハラスメントで、そのまま在職をする場合は、360 度多面評価などを組み込んだ加害者の改善プログラムを必ず受けて、法務と人事の担当者それぞれが、今後、働いていく上で問題がないかどうか6カ月間確認をしていく。しかし、これをやり過ぎてしまうと、本人のモチベーションの面でも改善にならないで、余計に悪化してしまうこともあり、なかなか難しい。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ハラスメント認定ということをしているわけではなく、就業規則の懲戒事由に当たるかどうかという判断をしている。会社としてハラスメントという判断をしたら、懲戒処分を検討する。懲戒処分に至らなくても、指導するということはある。微妙なケースでも、人間関係がこじれているので、班を替えるとか職場を変えるとかいうことがある。〈事例 25〉【製造】
- 懲戒委員会にかかる場合は、事業所ごとに対応に差が出ないようにしている。懲戒委員会には労働組合の代表も参加する。内容によって顧問弁護士にも相談する。懲戒解雇、諭旨退職に該当する場合はイントラで公表している。役員通達でハラスメントに関する処分を全社員に公表することもある。〈事例 16〉【製造】

エ. 原因の究明

具体的な取組を行っている企業は多くなかったが、行為者自身のみならず、組織等に原因

があったかどうかについて調査を行い、場合によっては行為者の上司を含め、職場環境の改善の観点等から指導等を行う企業がみられた。

- ・加害者個人の問題か、過度の業績目標を課す等経営体制に原因があるのかの分析などを行っている。〈事例 A8〉【製造】
- ・原因究明は、再発防止の大前提であり確実に行う。個人の問題、組織の問題の両方がある。懲戒処分を社内に周知する場合には、行為者にも説明し、納得させてから発信する。〈事例 32〉【小売】
- ・原因をきちんと究明することで、個人間のトラブルであったとしても、同様の問題が発生しないように、組織としての再発防止のため活かしていくことができるのではないかと考えている。〈事例 7〉【製造】
- ・ハラスメント行為として認定され、上司も知っていたということになると、上司も懲戒処分になる。部署としての原因究明、再発防止はケースバイケースである。〈事例 20〉【サービス】
- ・特定部門でハラスメントを受けているという人の割合が高いことから、特定部門の風土からこのような事態になっているという認識で動いている。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・事案が起こったときには組織全体にヒアリングをすると、職場風土が見えてくるので、所属長と今後の対応を検討する。例えば、退職者が増える、メンタル疾患が増えるといったことが発生する場合、所属の業績目標が厳しいのかとか、風土がどうなのかということなど、様々な観点から分析し原因を探るようにしている。〈事例 25〉【製造】

オ. 再発防止に向けた対応

事案が発生した場合、その都度再度周知をはかる。懲戒事案となった場合、個人が特定できない状態にした上で、事案の内容を周知、啓発している企業が多かった。一部に、懲戒処分については、行為者の氏名・行為を公表する企業もみられたが、プライバシー保護の観点から、案件の公表自体に消極的な意見を述べる企業もあった。先進的な取組をしている企業では、原因究明の結果、組織に問題がある場合は、組織全体に対して措置を行うなどの対応を行っていた。

- ・パワーハラスメントがあってはならない旨の方針やパワーハラスメントの行為者について厳正に対処する旨の方針を啓発のための資料等に改めて通知、配布。パワーハラスメントの原因が組織体制に問題がある場合には、組織に対する是正措置を行う。〈事例 A12〉【製造】
- ・事業部内通知・研修または啓発活動の実施。〈事例 16〉【製造】
- ・懲戒事案が発生した場合は、個人名等は伏せ、ハラスメントの内容と処分を掲示して、社員に通知している。ハラスメントの抑制・防止に一定の効果があると考えている。〈事例 7〉【製造】
- ・再発のおそれが高いと思われるような場合には、社内通達が出たりする。〈事例 18〉【運輸】
- ・事案の発生については、様々な機会でアナウンスをしている。ハラスメントの懲戒事案の公表は、以前は社内で行っていたが、プライバシーの保護という観点から指摘があり、今は行っていない。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・研修で、こういう事例はダメだということを繰り返してやっている。外商部門では、具体的な事例を用いながら再発防止の啓発を行っている。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・再発防止として、教育の中で事例を口頭で紹介する。相談者や行為者が特定されるリスクがあるので、紙で出すということはない。懲罰の際には会社公示をするが、問題事案の内容まで出しているわけではない。〈事例 8〉【製造】
- ・研修の中で事例を紹介し、再発防止をしている。また、事例が発生したときに部長会などで浸透させたり、人事がその部署で注意喚起したりする。懲戒事例は社員に公表していない。〈事例 25〉【製造】
- ・再発防止について、具体的な例はなく、規定などもなく、どうやるか決まっていない。プライバシーの問題もあり、特定されるようなこともあるといけないので、ケースバイケースで対応する。懲戒事例の公表は単独の場合のみ原則公表。他の社員が関係するときは、プライバシーの保護もあり公表しない。〈事例 27〉【建設・中小】

- 懲戒事例は、氏名を伏せた上で、四半期ごとのリスクマネジメント委員会で全社共有し、懲戒にならない事例も人事部内では共有している（社員の他の不祥事案と同じ扱いでパワハラ特有の扱いではない）。類似案件の未然防止に努めている。最大の再発防止策は、すべての事案についてパワハラあったかどうか、白か黒かはっきりさせることだと考えている。曖昧にしておく対策ができない。また、発生した事例を独自にマッピングして（横軸:分野、縦軸:深刻さ）分析している。〈事例 17〉【製造】
- 会社設置委員会を四半期に 1 回開催し、組合、総務、法務、健康相談室、人事と一緒に対応している。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- 懲罰委員会には中央役員が参加し、被害者に不利益が生じないようにチェックを行う。また、懲戒が確定した後、セカンドハラスメントを防ぐ為、加害者と被害者に対する会社対応を確認し、被害者に対しては労組からも直接フォローを行う。〈事例 11〉【製造・労組】

外資系企業から、パワーハラスメントが日本特有の問題であり、日本的な職務のあり方にパワハラの原因があるのではないかという意見が示された。

- パワーハラスメントは、海外の事業所ではあまりなく、日本特有の問題のように感じている。当社の場合、海外では、表面上であったとしても、上司、部下間は、すごく礼儀正しくやっていて、感情を出さない教育が行き届いていると感じている。
職務の範囲がしっかり決まっているので、上司からの要求、こういうことをやってくれということに対して、それが少しでも理不尽なことであれば、もっと上の上司にエスカレーションするということを普通にやっている。〈事例 19〉【情報通信・労組】

2 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケース

(1) 実際に生じたパワーハラスメント又はそれが疑われたケースの 6 類型

① 「身体的な攻撃」を加えていると思われるケース

「身体的な攻撃」がパワーハラスメントに当たることが浸透してきており、多くの企業は数は減少傾向にあると回答していたが、建設現場、工場など危険作業が伴うような現場では、昔ながらの指導法に暴力行為が伴う事例がみられた。

- ・指導を繰り返しても部下がなかなか覚えてくれないという場面で、上司から部下へという事案があったが、怪我をするようなものではなかった。逆に、部下が上司を攻撃するという事案もあった。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・上司が繰り返し同じ間違いをする部下に対し、ヘルメットの上から叩くなどの体罰を行ったケース。〈事例 A3〉【製造】
- ・先輩が後輩に教えているときに、間違いを繰り返してしまうので、相手のお尻を蹴るといふようなことはあるようだ。〈事例 26〉【物品賃貸】
- ・業務上のことで個室での部下の指導中に、ひざげりして部下が肋骨を骨折した。最も重い懲戒処分となった。〈事例 17〉【製造】
- ・上司から、頭を丸刈りすることを強要されたとの訴えが工場の人事担当者に寄せられた。事実確認の結果、ハラスメントを確認し、懲戒処分とした。〈事例 13〉【製造】
- ・工場でミスが発生したときであるが、何人かの部下をビンタした、1 人の部下を殴ったというケースがあった。また、胸ぐらをつかんだというケースがあった。懲戒処分を実施。〈事例 25〉【製造】
- ・所長が社員の背中を叩いたとの通報。調査を実施したが、認められる事実がなく、パワハラ判断に至らなかった。〈事例 16〉【製造】
- ・宴会の席で、先輩社員が飲み会でのマナーのようなことで注意したときに、口頭だけの注意ではなく、蹴飛ばしたという事例がある。〈事例 23〉【運輸】
- ・先輩社員が後輩社員に対し、仕事の段取りが遅いことを理由に、殴る・蹴るなどの身体

的な攻撃を与え、これを上司に申告したことをもってさらに恫喝する。〈事例 A9〉【製造】

②「精神的な攻撃」を加えていると思われるケース

ヒアリング対象（企業）から挙げられた事例としては最も多かった。行き過ぎた叱責、暴言などがみられた。

- ・ 暴言で「ボケ、カス」とか「会社に来るな」といったとか、失敗した女性の部下に対してみんなの前で目立つ叱責を繰り返したというケースがあった。懲戒処分を実施。〈事例 25〉【製造】
- ・ バカ、死ね、こんなことも出来ないのか、給料泥棒などの言葉が発せられていればアウト（パワハラと認定）。〈事例 17〉【製造】
- ・ 交替勤務の職場で、正社員の作業長が、日常的に「役立たず」などの暴言を繰り返しているのに耐えがなくなった嘱託社員の作業員たちが、班長に危害を加えることを企てているとの匿名の通報があった。事実確認の結果、明確に暴言は確認できなかったが、厳しい指導が常態化していたことを確認したため、作業長を配置転換した。〈事例 13〉【製造】
- ・ 他の部署の上司から「使い物にならない」「死ね」などの暴言が繰り返されて精神的にまいっているとの訴えがあった。事実確認の結果、悪意があるものではなかったが、指導の延長での行き過ぎた発言と認められ、行為者に反省文を提出させ、会社から行為者に警告書を交付した。〈事例 13〉【製造】
- ・ 売上達成のためのプレッシャーを過度に感じることで、言葉が汚くなることがある。個々人で捉え方がかなり異なる。売上達成は月末に毎月追い込まれるが、達成できなかったら考課に反映されることになり、その月が終わったらまた次の月ということになり、ひきずるということはない。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・ 上司が若い社員に対し叱責をするというケース。過去のことも振り返って叱責したため、長時間になった。本人に厳重指導。また、トランシーバーで、お客様を目の前にし

て言葉が荒くなることがある。トランシーバーの使い方には注意している。〈事例 32〉【小売】

- 上司が執拗に「なぜ出来ないのか！」と繰り返す、「俺が評価をつけているんだ」と言っ
て部下を指導する、などの事案がある。また、売場で上司が部下を怒っていたとお客
様から指摘を受けることもある。〈事例 28〉【小売・労組】
- メンタルヘルスに不調を来した部下が遅刻や無断欠勤を繰り返すため上司が第三者に
見られないよう配慮しつつも執拗に叱責する、先輩社員が危険な業務に当たっている新
入社員の不注意に対して人格を否定するような暴言を吐くなど。〈事例 A11〉【製造】
- 上司が仕事の出来が悪い部下に対し、その部下から有給休暇が申請された際に執拗に理
由を尋ねるなどにより、容易に申請を受理しないケース。〈事例 A3〉【製造】
- 他部門から異動してきた社員に対して、同僚の社員が自分本位な業務の引継ぎをし、質
問に対しても自らのイライラをぶつけるように不機嫌な態度で回答するなど、高圧的な
態度・発言を繰り返した。トラブルの発端である業務の引継ぎ範囲について両者の間で
認識が異なっており、同僚の社員の認識の方が正しかった。その結果、同僚の社員に「悪
いことをした」という認識がなかった。〈事例 A2〉【建設】

③「人間関係からの切り離し」を行っていると思われるケース

暴言、適切な指導を行わない等の精神的な攻撃との複合事案もみられた。

- 懇親会や販売会社との打合せに呼ばれなかった。〈事例 16〉【製造】
- 外国籍の人が増えており、受け手側にとって気になるような発言があったことがある。
日本人特有の一つ言ってすべて理解しろというような文化があり、先輩と比較したよう
な発言があった。発言した方はまったく認識しておらず、文化が異なる者同士が働くこ
うことで研修が必要ということになり、外部講師の研修を行った。〈事例 32〉【小売】
- いわゆる無視に当たるもので、挨拶をしたのに返してくれない先輩社員がいたという例
がある。〈事例 23〉【運輸】

- 意欲のない発言を繰り返す社員に腹を立てた同僚が集団でその社員を1日無視する、取引先に敬語を使わないなど社会的マナーを欠いた言動が頻繁にみられる部下の教育のため1週間に渡って別室で1人での業務を命じる。〈事例 A11〉【製造】
- ある社員のみを意図的に会議や打ち合わせから外す行為。〈事例 A1〉【建設】

④「過大な要求」をしていると思われるケース

本人の能力や業務状況を見極められず、業務負担が増大したことが問題となったケースがみられた。

- 相談者の英語が得意ではないのを上司も知りながら、海外会社担当へ異動を命じられた。〈事例 16〉【製造】
- 目標達成のために過度な要求をされ、プレッシャーをかけられ続けている。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- 仕事のやり方を見直して生産性を上げるために、上司が仕事量をしっかり把握することが重要。大きな案件を担当している人は、業務が加重になる。〈事例 32〉【小売】
- 自分が出来ないことを人に求めないよという話はしている。目標設定の時にあまりに過大なときには無理だと言うようにしている。ただし、やる気があって高い目標を設定しているときと、上司に言われてやむを得ず高い目標を設定しているときがある。例えば、若い人に「3年いたらこれくらいできるよね」と上司が言ったときに、それをプレッシャーと感ずることもあり、その発言を嫌だと思ったときに会社が受け入れられるような体制でなければならない。〈事例 33〉【建設・中小】
- ルール違反（操業の手順などの違反）をしたときに部下全員から罰金を徴収するというケースがあった。1回500円徴収し10万円くらい貯まっていた。懇親会とかバーベキュー大会で支払いを要求する、機嫌が悪いときにお菓子を買って貢がせるといったケースがあった。懲戒処分を実施。〈事例 25〉【製造】

- ・残業の指示無く、時間内には終わらないような業務を指示された、という事案があった。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・能力的に弱い部下に、優秀な者と同様な要求をした。〈事例 A4〉【製造】
- ・匿名の通報で事実確認はできなかったが、資料の作成などで休日出勤を強いられるほどの業務を与えられたということがあった。〈事例 23〉【運輸】
- ・上司が数週間残業を続けなければ遂行できないノルマを部下に課す、コミュニケーションを極度に苦手とする社員を本人の意に反して営業職に就かせる。〈事例 A11〉【製造】

⑤「過小な要求」をしていると思われるケース

事例は少なかったが、④とは反対に、被害者の能力や業務状況を見極められず、被害者が納得できる業務配分が行われない結果、不満が募るケースがみられた。

- ・中途採用の社員から、上司から業務を割り振られず、遠ざけられているとの訴えがあった。相談者の担当業務を変更する措置をとったが、事実確認の結果、相談者の能力不足があり、仕事を任せられなかったことがわかった。〈事例 13〉【製造】
- ・異動後、設計開発担当としてプロジェクトとして参加したことがない。〈事例 16〉【製造】
- ・ほんとうはもっといろいろやれるのに、仕事が思ったほど与えられないという通報があって、事実確認をしたところ、本人の体調などの問題もあって配慮したものだったことが分かった。〈事例 23〉【運輸】
- ・店舗には複数のマネージャーがいるが、1名のマネージャーに、マネージャーとしての仕事ぶりが不足しているからという理由で、本来マネージャーに与えるような仕事を与えないということがあった。〈事例 36〉【娯楽・労組】

⑥「個の侵害」をしていると思われるケース

宴会・懇親会などの場などで、プライバシーの過剰干渉にあたる事例がみられた。行為者

は自分の行為を迷惑だと思われているとは思わず、被害者が不快感や負担感を訴えている事例が多かった。こうしたことから、平日の宴会を禁止している企業もあった。

- ・個の侵害は、悪気なく飲み会に誘う、プライベートを聞くといったこと。〈事例 20〉【サービス】
- ・飲み会に執拗に誘われたとか、プライベートな携帯の電話番号を教えろということがあった。〈事例 18〉【運輸】
- ・職場の懇親会、飲み会を欠席する場合はその理由を言わなければならないという案件があり、親の介護とか、あまり言いたくないような事情があるのに、それを言わせるのはどうなんだということで通報があった。〈事例 23〉【運輸】
- ・上司が自宅に部下を呼んで叱責する、製造現場でのトラブルの隠微、取引先への強要等のコンプライアンス違反があるとの通報があった。事実確認の結果、コンプライアンス違反の事実はなかったが、部下に対して指導の延長として、休日に自宅に呼んだことが認められたため、行為者を口頭で注意し、指導方法の改善を指導した。〈事例 13〉【製造】
- ・社員同士の詮索（「あの子はこういう子だ」といったこと）、自分のいないところでこういう話があったということがある。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・転勤や配転に必要な情報であることから、パートナーについて上司が部下に対し聞いたときに、深く聞きすぎではないかと言われたことがあった。〈事例 32〉【小売】
- ・数年前まではあった。現在は、平日に飲み会をしないようにしている。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・休日に自宅の庭を造成させたというのがあった。プライベートで部下が上司の家に遊びに行き、庭の草むしりをしないかと言われ、したということであった。懲戒処分を実施。〈事例 25〉【製造】

これらの事例で挙げられたケースは一般化して分類しているものが多く、実際には同時複

合的に発生していることも多い。例えば、①暴力行為と②暴言や、⑥個の侵害はセクハラと一体である場合が多いとの意見が聞かれた。

⑦どのような行為まではパワーハラスメントに該当せず、どのような行為だとパワーハラスメントに該当するか

指導との線引き、受け手の感じ方など、事案によって異なる要素が多く判断が難しいという意見が多くみられた。パワーハラスメントかどうか認定することは必ずしも必要ではなく、社内での解決を優先している、例えば、相談者の話を聞いて、行為者に改めるべき点があれば指導を行い、改善がみられれば十分であるという意見もあった。

- ・隣の課の社員が 30 分以上立たされて叱責を受けていると通報があったが、調査の結果、叱責された本人から叱責は妥当と返答があり特段の措置は実施しなかった。職場では適正な指導の範囲と判断し、職場に問題はないとした。〈事例 16〉【製造】
- ・パワハラは、上司は指導のつもりでやっているが、大きな声を出すとか、頻度の高い指導とか、受け手の方はパワハラととることがある。第三者からみてパワハラかどうかという確認が取れないものもある。〈事例 8〉【製造】
- ・指導なのか、懲罰なのかということの判断が難しいと思う。第三者から見たらパワハラでも、パワハラと感ぜない人もいる。〈事例 27〉【建設・中小】
- ・業務の出来具合を否定するというのがある。指導なのか、いじめなのかというところ。相談者は、私は頑張っているのに、上司の期待値はもう少し上にあるという場合。上司は期待値を込めてアドバイスをしても、自分がやろうとしているのはそんなことではない、上司は分かってくれないのでパワハラだという主張。自分がやりたいことと組織がやってほしいことがイコールでないというケース。〈事例 20〉【サービス】
- ・叱責がパワハラにあたるかの判断は難しいと感じる。当社では怒鳴りつけるということはないが、部下に考えさせるという指導方法をとっているので、「なぜ?」、「なぜ?」、「なぜ?」と部下の回答に対して追い詰めてしまうことはある。〈事例 14〉【サービス】
- ・現場で若手と監督者の間で多く発生しているが、現場は安全性や命に関わることも多く、厳しくしなければならないことがあり、指導なのか、躰なのか、ハラスメントなの

かというところが難しいことがある。被害者がパワハラと認識せず、加害者を処罰しないで欲しいということもあり、本人も分からなくなっているくらい識別が難しい。業務の適正な範囲というところは、どういう状況で暴言が吐かれたのかということヒアリングするようにしている。懲戒処分までいくような案件は暴言だけでなく、身体的な攻撃とか、お金を徴収するとか複合的に発生している。暴言で「何しているんだ」「勝手にしたら」とかいうのは微妙。肩をたたいたりしたときには、本人は問題と思っても客観的に見てどうかというのはある。〈事例 25〉【製造】

- 相談初期のパワハラの分類はしているが、全ての事案について該当するかどうかの断定はしていない。問題解決を優先している。相談室に相談して納得するケースもあり、事実確認をするケースは半分くらい。処分が必要なケースは少ない。〈事例 16〉【製造】

(2) 日常の相談対応等で判断に迷うケースや、パワーハラスメントの相談の多いケース

業務上の指導が厳しくなってしまった場合や、個人の感受性が要因となったような場合は判断が難しい。また、意図的ではなく、その時偶然忙しかった等で言葉遣いが荒くなってしまったようなケースは悩ましい。

- 第三者へのヒアリングで、相談者が訴えるほどのことは感じられないという場合に、相談者の発言や意向をどのように判断するか迷うことがある。できる限り複数人から話を聞くようにしている。〈事例 28〉【小売・労組】
- 通報者と関係者にヒアリングしたときの意見が大分違う場合があって、そういう場合はわりと広めにヒアリングをするなど、必要に応じて対応をしている。できるだけ公平に聞くようにはしているが、悩ましい場合がある。ほんとうにそういうことがあったのかよくわからないような個人的な思い込みで通報してくる場合もあったり、ヒアリングをすると、した本人からするとそういう意図ではないとか、周りの人もそういうふうを受け取っていないというケースもあったりする。また、見ている場であれば、第三者があったと言ってくれることがある。しかし、人が見ていないところで起こることもあるので、2人の間で起こるとなかなか確認が難しい。〈事例 23〉【運輸】
- 判断に迷うところとしては、指導との境界。みんなの前で暴言を吐くとか叱責することなら自明。相談者が誇張しがちのところ、捉え方もあり、行為者は適切な指導の

範囲で行っていたと言い、周囲の人などにも確認すると適切な範囲で収まっているところもある。通報者が興奮していて、状況が分からないこともある。また、周囲の人から通報があることも多い。〈事例 31〉【小売・労組】

- ・繁忙期に店内でトランシーバーを使った言葉のやりとりでトラブルがある。みんなが忙しくて、上長がトランシーバーで発している言葉が不快だということがある。トランシーバーはみんなが聞いており、個人を注意するときには使わないようにと言っているが、忙しくて店舗も広いので、注意してしまうこともある。突然発する言葉が強いということがある。上長が「こんなことでいちいち呼ばれたら、やってられないよ」と言ったりすることがある。懲戒までいくようなものではなく、だいたい注意で終わるが、何度注意しても繰り返されるときには、降格して罰を与えるということがある。〈事例 30〉【小売】

- ・百貨店では外商部門で個人レベルの販売目標達成のためプレッシャーがあり、ハラスメントが起りやすく、会社も注視しており、外商部門だけでハラスメントに関する研修や取組をしている。外商担当になるのは新入社員や女性の場合もある。以前はほぼ男性社員中心の営業部隊で、行き過ぎた言い方をすることがある。〈事例 31〉【小売・労組】

- ・当社で発生しているハラスメントは、業務に関係ないことはほぼゼロで、加害者は仕事ができ、上司から見ると少し厳しいと感じる人で、仕事上のことで部下を指導するケースがほとんど。「お前こんなこともわからないのか」「バカ」「死ね」とか言うとか「体に触れる」というのはアウトとしている。人事担当者としては、社内の事例が積み重なっているので、ボーダーラインをどうするのが見えてきたという感じ。ハラスメントに関することで、上司から指導できないのかという悩みも出ているが、どんどん指導するように言っている。〈事例 17〉【製造】

- ・人手不足で管理者も忙しいので、早く仕事を覚えてほしいからちょっと口調がきつくなってしまうということがあると思われる。〈事例 21〉【福祉】

- ・お客様が多くいらっしゃるピークタイム時は、お客様へのスムーズな対応を心がけており、また店内が騒がしいこともあって、大声での指示が飛び交うこともある。そうした大声がパワハラであるかと問われると一概には判断できかねる。〈事例 37〉【飲食・労組】

- ・少々厳しすぎる業務上の指導の場合や、個人の感受性によって通常の指導の範囲内でも

パワハラと受け止めてしまうケースや、自身の直接的な経験に基づかず、伝聞・憶測で通報するケース。〈事例 A4〉【製造】

世代間のギャップ、特に若い世代で指導に対する感じ方が従来と異なっているという指摘や、雇用形態の多様化によってハラスメントに敏感になっているという指摘もあった。

- 世代間で、上から「やれ」と言われてきた世代が同じようなことを若い人に対して言い、齟齬が出ているというところはある。相談事例はなく、受けた側がパワハラと思っているか分からない。〈事例 33〉【建設・中小】
- 15 年から 20 年ぐらい前に入社した店長は、非常に営業力も強いが指導も厳しいので、人によっては下の人から通報されてしまう。ものすごい良い上司だと言う人もいれば、厳し過ぎて怖いという部下もいて、処分のときには、その判断が非常に難しい。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- パワハラ類型の「精神的な攻撃」で、パワハラと捉えられる恐れのある言動は多いように思う。一般に建設現場での言葉づかいは良くないし、若い人を育てようと思ってきつい言動になってしまうことが、若い人には「ひどい暴言」、「人格否定」と捉えられてしまう恐れもある。〈事例 5〉【建設・中小】
- 世代間のコミュニケーションギャップ的な要素もあるのだが、当社は契約社員が多く、契約社員の中でもフルタイムの人であれば、パートタイムの人もいるので、雇用の多様化が進んでいることもあり、ハラスメントに敏感なところがあるように思う。〈事例 14〉【サービス】

中小企業では相談窓口を設け、パワーハラスメントや人事労務管理専任の担当者を置くことができず、対応が難しい。建設業・製造業では、いわゆる「親方気質」のようなものが残っている業界もあるとの指摘もあった。

- 中小企業の場合、パワハラや人事労務管理で専任の担当者を置くことはできない。また、建設業界の場合、昔からの特異性といったこともあるので、パワハラとの区別の付け方が非常に難しいというものはある。〈事例 5〉【建設・中小】
- 建設現場は様々な業者が集まっており、パワハラについて理解していない業者の人もいる。言葉が汚いとか、パワハラを意識していない業者の人もおり、育成しようという気持ちでのきつい発言や指導がパワハラと捉えられることもあるかもしれない。そういう人がいる現場は、適正な配置を心がけていかなければならない。〈事例 5〉【建設・中小】

近年の傾向としては、職場でのコミュニケーション不足、人間関係などもパワーハラスメントとして相談窓口を持ち込まれて、相談窓口がその対応で疲弊してしまうという訴えもあった。また、案件が多岐にわたって複雑化しているとの指摘もあった。

- 職場でのコミュニケーション不足から生じている対人問題で、パワハラといえないものが散見される。〈事例 13〉【製造】
- パワハラと訴えても、状況確認すると、職場でのコミュニケーション不足により意思疎通不全が生じていたというケースが近年増加している。〈事例 16〉【製造】
- 合う、合わない、好き嫌いはどうしてもあるので、人間関係が発端だろうと思われる相談が多い。相談内容としては業務のことについての相談であっても、多分好き嫌いが出ているんだろうなという部分はどうしてもある。〈事例 26〉【物品賃貸】
- 最近は案件が多岐にわたっており複雑化している。パワハラを訴えた人が、実はパワハラをしているということがある。整理して対応しなければならない。顧問弁護士にも確認をし、経営陣にも報告をして、組織として判断するようにしている。〈事例 32〉【小売】
- 担当者の負荷が大きくなっている。外部委託を検討したことがあるが、社内事情をきちんと把握していかないといけないとの観点から断念したことがある。〈事例 17〉【製造】

(3) パワーハラスメントに該当するか判断に迷った場合の対応、対応する上で困ったこと
判断に迷った場合の対応としては、懲戒事案に当たるか迷った場合も含め、顧問弁護士等の専門家に相談するという回答が多かった。大企業では、法務部門の専門家に相談、グループ企業内の事例も参考にしながら、対応に当たっている企業もあった。

- 判断に迷うときは、厚労省のホームページも活用するが、就業規則の規定との兼ね合い、相場観など弁護士に聞くことがある。難しいのは、例えば、業務の範囲を逸脱しているかどうかといったところ。相談に対応する者は客観的に判断するようにしている。〈事例 20〉【サービス】
- 顧問弁護士には必ず確認をし、経営陣にも判断を仰いで、組織として判断するようにしている。〈事例 32〉【小売】
- 判断に迷ったときに顧問弁護士に相談することはある。国の機関には相談していない。〈事例 28〉【小売・労組】
- 判断に迷ったときには、労働関係専門の弁護士に相談したり、よくヒアリングして客観的な意見を集めたり、過去の案件をリスト化しているので比較したりしている。〈事例 25〉【製造】
- 判断に迷ったときには、周囲の話を聞いたり、弁護士に相談したりする。人事部でも相談事例は多く、過去の事例を勘案し総合的に判断する。〈事例 31〉【小売・労組】
- 就業規則違反について弁護士に相談することはよくある。過去の事例と照らし合わせ、ユニークなものなどは相談することがある。精神科医、産業医にアドバイスを求めることはある。〈事例 8〉【製造】
- 顧問弁護士への相談は、こういう申し出に対してどういう形で調査したり、対応したりすればよいかの相談を行うことがある。また、グループ内には内部統制室には専門家もいるので、グループ内の他の企業の事例も教えてもらったりできる。〈事例 14〉【サービス】
- 処分した行為者から訴えられても大丈夫かという観点から、判断に迷ったりするときには、リーガル部門に相談する。ときに海外本社にまで上がった案件には、海外からサジ

エスチョンが来るが、日本の法制度で難しいというときもある。〈事例 19〉【情報通信・労組】

その他の意見としては、グレーゾーンで判断に迷う場合は白黒をつけず、相談者の希望を確認したり、行為者への指導等を行ったりすることで解決を図る企業や、事案の詳細についての記録からマニュアル化を試みるが難しかったといったことが指摘された。

- 加害者側と被害者側の言い分が違うと、どちらかの肩を持つわけにもいけないので、双方に確認したことがある。〈事例 22〉【福祉・中小】
- 事案はすべて記録して保存しているため、数年前にマニュアル化は試みたが、当時はいろいろな面で難しかった。事案が増えてきたので、もう一度試みてみようかと考えている。〈事例 17〉【製造】

対応する上で困ったこととしては、当事者の分離のために配置転換をしようとしても、人手不足ですぐに実施ができない。会社として妥当だと考える処分よりも厳しい処分を被害者が求めてくる。業務の適正な範囲内であっても「パワーハラスメント」と言われてしまうと、きちんとした指導をすることができないなどの意見があった。

- 最近は社外に相談したがるケースが増えている。社会的制裁を求めるケースも出てくることが予想され、そのときの対応に困難さが伴うと考える。〈事例 16〉【製造】
- 調査の結果、パワハラではなく、相談者の方に問題（業務怠慢や能力不足による正当な評価など）があった場合など。他に、懲戒処分されない程度の言動（一過性など）にも関わらず相談者が加害者とされる人物への厳しい処罰を求める。〈事例 A11〉【製造】
- 当事者の分離のために配置転換をしようとしても必要なスキルを第三者が持っていないことや人手不足ですぐに実施ができないこと。〈事例 A7〉【製造】
- テレワーク、SNS などを通して仕事をするときに、言葉が強くなり。ハラスメントが

発生しやすいのではないか。〈事例 20〉【サービス】

3 行政の対応について（行政としてどのような施策[対応]が望ましいか）

何らかの法的な規制については、積極的に行うべきという意見、ガイドラインなどで定めるべきという意見、それら法的な措置について懐疑的な意見など多岐にわかれた。

法的な厳しい対応は、労働組合関係者の意見として比較のみられた。また、対応に苦慮している企業では、一定のルールがあることで注意しやすくなる、自分たちの行動の正当化の根拠となるものが欲しいという点から意見が述べられていた。

- ・（組合の意見）行政からの啓蒙活動は既に行われているが、どれだけ効果があるだろうか。組合の立場としては、顧客からの迷惑行為を含めて、法律の禁止規定、罰則規定などが望ましい。法律で具体事例が示されているほうが従業員を守りやすい。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・判断に迷ったりするとき、本人や職場に注意したりするときに法律に則っているといえると説得力が増すと思う。人権啓発では、部落差別解消推進法があるだけで、認識が違ふということがある。ガイドラインでも良い。〈事例 25〉【製造】
- ・セクハラと同様にパワハラに対しても事業主の措置義務化、行政指導など、国が定めた一定のルールがあれば、担当者は対応しやすくなると考えられる。〈事例 13〉【製造】
- ・行政による啓発や相談窓口、企業への助成などが何かの役に立つとは思えない。海外の事例にあるように罰則導入、それができなければ社内懲戒規定の積極的運用の義務化など実効の期待できる規制を導入すべきである。〈事例 A13〉【製造】

法制化、義務化には懸念はあるが、ガイドラインや業界ごとの取組などによって、何をもってハラスメントとするのかの基準になるものを示してほしいという意見もみられた。特に「グレー事案」への対応の悩みがある企業ではそのような要望が出される傾向がみられた。

- 当社はグレーな事例が多く、パワハラ行為の一般的な定義ができるかどうか疑問に感じているが、もしパワハラ行為が言語化できるのであれば具体的に示してもらったほうが良い。例えば、NGワードやNG行為など具体的なものができれば、それを踏まえて罰則、行政指導があれば、企業や労働者への共通理解が進むということは当社としても望ましいことだと考えている。グレーな事例にどう対応したら良いか、多くの事例を示してほしい。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- セクハラは明確であるが、パワハラは明確ではない。本当にパワハラかどうかという明確な基準の設定と周知、6 類型の該当事例の充実など、もう少し踏み込んだものが欲しい。パワハラの相談を受けたとき、どういう処置をしたらよいか（メンタル不全の対応を含む）など、相談を受けるに当たって気をつけることなど、相談対応者へのセミナーなどがあれば良い。法律改正で企業に義務を課すことについては、基準が明確でない中で混乱するのではないかと。〈事例 31〉【小売・労組】
- 法律やガイドラインなどについては、国としてやるか、企業としてやるかというところであるが、国として指針・ガイドラインなどを定め、会社がやるというのが良いのではないかと。法律で縛るというのは、行為の明確化、パワハラの認定ができなければ難しいのではないかと。〈事例 27〉【建設・中小】
- 法制化には反対だが、ガイドラインはホームページで明確に出して、労使ともに共通認識できるものにしてほしい。ガイドラインがないことでグレーゾーンが広がっている。〈事例 33〉【建設・中小】
- パワハラの定義（6 類型）ができて説明しやすくなったが、従業員が正しく理解できるような形が良いと思う。定義の周知啓発が重要。ただし、申し出を縛るという形になってはいけないと思う。〈事例 32〉【小売】
- 現在のパワハラ 6 類型の典型例示があるとわかりやすい。〈事例 13〉【製造】
- ハラスメントに該当するかどうかを明確に判断するためのチェックリストがあると良い。〈事例 21〉【福祉】
- ネット上やテレビのワイドショーで言われているような言葉の定義としてのパワハラと、厚労省から出ているパワハラの定義とでは大分差があると思っていて、一般的に

言われているパワハラは、厚労省が定義するようなパワハラとは言えないということを出してもらったほうが良いと思う。〈事例 26〉【物品賃貸】

法制化に懐疑的な意見は、中小企業では比較的多く挙がっている。ハラスメントは業種・規模や企業ごとの特徴があるので、業種、規模、会社によってもどこがボーダーラインかは異なってもやむをえない。グレーゾーンがあるがゆえに法的な一律な対応は難しいので、自社や業種にあった対応や支援を選べるようなものを望むといった意見が出た。

- ・法制化は、従業員や被害者の保護という立場から重要かと思う。企業の立場としては、個別の案件ごとに何が問題なのかということを考えている。〈事例 32〉【小売】
- ・パワハラが法制化されるということを想定した場合、対応の仕方というのが定量化・定式化されたものとなるのか、当社なりのもので良いのか、ということが出てくる。はたして法制化で決められた対応ができるか、という懸念や不安はある。〈事例 5〉【製造・中小】
- ・個人としては、法整備で明確にしたほうが現場としてもわかりやすいと思う反面、ハラスメント調査を担当している企業人としては、逆に、あまりそこははっきりしないしてほしいと思う。ガイドラインのような、努力義務のようなものであれば有り難い。ここ1年で通報件数はほぼ倍になっていて、しかもほとんどが、調べてみると、被害者の方の受け捉え方が少し過剰なところがある。全てが義務化されてしまうと、会社としては対応がなかなか難しい。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・立法措置はない方が良い。パワハラの多くは話し合えばすむようなものであり、一概に法律で縦割りに処理できない。雇用契約は多様化しており、法律にすると時代に追いつかなくなる。ガイドラインにして、個々の企業が実情に応じて対応できるようにした方が良い。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・法的にパワーハラスメントの要件、これをしたらパワハラといった基準が一定レベルで明確になったとしても、建設業界の特異性、昔ながらの現場でのコミュニケーションスタイルもあって、その運用に当たっての見極めは非常に難しいだろうと思う。ただ、ハラスメントに関して、自分たちの物差しだけで対応してはいけなと考えている。〈

事例 5>【建設・中小】

- ・法律、ガイドラインは、強すぎても弱すぎてもどうかというところがあるので、出してもらいたいということはない。〈事例 20〉【サービス】
- ・業種、規模、会社によってもどこがボーダーラインかは異なっても良い。当社は事例が積み上がり、当社の基準ができてきて、白黒をはっきりつけられている。今後、法律で一律に基準が決められ、当社の基準が通用しなくなると、やりにくいし、業務に支障が出る恐れがある。判断は事案によって異なるので、ガイドライン等で枠をはめるのは難しいのではないかと考える。〈事例 17〉【製造】
- ・ハラスメントは業種・規模や企業ごとの特質もあるので、一律な対応よりも、自分の企業にあった支援を選択できるような体制が良い。例えば、当社の場合、案件の発生は少ないが、ハラスメント防止のための全従業員アンケート調査などを実施する際に補助金が出るなど、企業が必要なものを選べるようになっていないと良いと考える。〈事例 14〉【サービス】

厚生労働省の「あかるい職場応援団」³のホームページの認知度は高く、よく参照されていて好評であったが、今後事例のさらなる充実、より具体的な情報（事案企業の規模、業種などの背景等）や、動画による事例を求める意見があった。

- ・「あかるい職場応援団」のホームページは参考にさせていただいている。もっといろいろな事例や他の企業の取組や対応についてはぜひ知りたい。〈事例 7〉【製造】
- ・「あかるい職場応援団」のホームページはよく活用しており、大変役立っている。どんなパワハラに該当するかチェックできるようになっており、もう少し事例が増えれば良いと思う。難しいのは、例えば、業務の範囲を逸脱しているかどうかといったところ。このケースは業務の範囲を逸脱していないとかいうケースが増えれば良い。〈事例 20〉【サービス】
- ・「あかるい職場応援団」で紹介されている事例は、パワーハラスメントに当たるかどうか

³ 厚生労働省「あかるい職場応援団」<https://no-pawahara.mhlw.go.jp/>

か判断しやすいものが多いので、より判断が難しい事例も取り上げてほしい。〈事例 2〉【鉱業】

- 極端なケースは実際にはあまりなく、グレーゾーンのケース（行き過ぎた指導）が多い。グレーゾーンを判断するいろいろな事例を教えてもらえると役に立つ。中小企業にとっても役に立つのではないか。〈事例 17〉【製造】
- こういった事例がパワハラになるという例を豊富に提供してもらえれば判断しやすい。厚生労働省のホームページの事例紹介が、いろんなケース、業種、会社の規模などで具体的な事例があれば判断しやすい。〈事例 27〉【建設・中小】
- 「あかるい職場応援団」では、現場の作業着を着たりした動画もあるので、よく活用している。これまで以上に動画や事例紹介を充実させて欲しい。市販の啓発ビデオはホワイトカラーの動画が多く、現場のもの（工場で苛められているとか）など、臨場感があり様々な事例に対応できるようなものがあれば良い。〈事例 25〉【製造】
- 事例が豊富であった方が良いので提供をお願いしたい。一般的な対応や判断の仕方など。行政から情報を提供することでレベル感が揃ってくるのではないか。〈事例 20〉【サービス】

相談担当者への無料の講習会・研修会、講師派遣についても意見が出た。また、中小企業への支援策として、社外相談窓口の共同利用などを求める意見が多かった。

- 企業内での相談対応者への研修を行ってほしい。企業内での相談担当者向けの研修を実施したい。内容は、実例を元にした、具体的な対応方法の紹介など。〈事例 17〉【製造】
- 仕事の経験の度合いによってレベルが異なる研修などがあれば受講してみたい。また、努力義務ではなく、義務として経営層以上は必ず受ける研修があれば良いのではないか。〈事例 22〉【福祉・中小】
- 相談窓口担当者の研修の機会があったら参加させたい。事例の紹介、講演会を要望。21 世紀職業財団に講師派遣はお願いしている。〈事例 16〉【製造】

- 窓口担当者に対する研修など、個別の事案を取り扱ううえでベースとなるようなところをやっていただきたい。〈事例 18〉【運輸】
- 労使両方が活用できる無料のセミナーなどがあれば良い。〈事例 33〉【建設・中小】
- 中小企業は、ハラスメント対応の専任の職員を配置できる状況にはないので、その点で何らかの対応が行政からあると良い。〈事例 5〉【建設・中小】
- 案件が増えてくるとすれば、社外に相談窓口を設けてほしい。中小企業はどうしても上下関係が社内で張りめぐらされている。また、管理の部分に独立した窓口を置くことも出来ず、兼任になってしまい、体制も不十分。外部窓口の設置場所としては、経営者側は商工会議所のようなところが便利だが、労働者側はハローワークのようなところが相談しやすいのではないかと。行政が個々の事業に携わることが出来るのかという問題もある。専門家による民間の独立組織（NPO）も考えられる。相談しやすくして中立的なところが良い。〈事例 33〉【建設・中小】

近年、小売業では、パワーハラスメントの訴えを恐れて管理職が指導を躊躇することが多くなっているとの指摘もあった。

- 育成のための指導もあるので、あまり縛りすぎると萎縮して指導が出来なくなる。〈事例 31〉【小売・労組】
- 店長が高い士気をもって皆を引っ張っていかうという中での発言が、パワハラだと言われたりする。怖くて指導ができなくなっている店長が多くいる。何でもかんでも、それはハラスメントですと言われてしまうと、店長も萎縮してしまって、これを言ったらハラスメントだって言われるかもしれないから我慢するなどといったことが現場では起きている。〈事例 30〉【小売】

または、中小企業へ周知への仕方について、特に配慮が必要という意見もあった。

- 中小企業に対しては、なぜこれが必要で、今後こうなるので、こうしておいてくださいというような内容の周知・啓発をする必要であるが、そのやり方には一工夫が必要。中小企業の総務は様々なことをやっているので、パワハラなどは情報収集の優先順位は必ずしも高くなく、法制化されて対応しなければという後追い型の行動になりがちで、周知も一方的になってしまっている。〈事例 4〉【製造・中小】

第2章 顧客や取引先からの著しい迷惑行為への対応について

1 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応する体制

(1) 顧客や取引先からの暴力や悪質なクレームなどの著しい迷惑行為を受けたことを組織的に把握する体制の整備

まずは上司に相談というケースが多い。社員からの相談はハラスメントや公益通報等の相談窓口を利用して集約、外部からのクレームはお客様相談窓口等で集約する体制となっている。第三者からの暴力行為について、独立した集約ルートを設けている企業もみられた。

- ・ 事案が発生すると、必ず現場のほうで日次のジャーナルで上がってくる。〈事例 18〉【運輸】
- ・ 顧客からの第三者暴力行為については、発生次第、速やかに各所管部を通じて人事部に情報が集約される体制になっていて、四半期ごとに経営層まで、第三者暴力行為を含めた報告を実施している。〈事例 23〉【運輸】
- ・ 案件が起きた場合には必ず、加害者が誰で、被害者が誰で、いつ起こったのか、詳しいことを報告書の形式で、社内のイントラネットに上げることになっている。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・ 現場に近ければ近いほどお客様に言われるがままとなってしまう、理不尽な要求であってもお断りをするのが非常に難しい傾向にある。そのため、早い段階で「お客様相談室」が対応するようなフローになっている。〈事例 37〉【飲食・労組】
- ・ お客様相談センターで、お客様からの暴言や誹謗・中傷が繰り返される場合は、上長にまず報告が上がって部署として対応する。上長が対応しないというようなケースがあれば、ハラスメント相談窓口や企業倫理窓口での対応となる（これまでそのような事例はない）。〈事例 7〉【製造】
- ・ 問題が発生したときには、こういうことがあったということを上長に報告する。下請法もあるので、過大な要求をすると問題ということは理解されている。〈事例 27〉【建設・中小】

- お客様対応の窓口はお客様相談室に一本化している。対応のルールはあらかじめ社内
で決めており、そのルールに従う。〈事例 9-5〉【消費者団体・製造】
- お客様相談室が対応。店頭での迷惑行為などは、お客様相談室と協力して対応する。
〈事例 32〉【小売】
- 自分の担当営業社員に報告、担当者は上長に報告し、上長から派遣先に伝えて、調査・
改善を求めたり、謝罪を求める。派遣先での対応は基本的に担当者とその上長 2 人で
行う。派遣スタッフの安全が第一なので、必要な場合当社との雇用を維持した上での、
派遣先替えを行うなどする。担当でだめな場合は法務部が対応し、誠意ある対応がな
い派遣先は、スタッフの引き上げ、取引をお断りすることもある。〈事例 14〉【サービ
ス】
- 取引先は上司に報告するので現場対応が基本。過大な要求、暴言まがいがあって、先
方の人間関係でメンタル不全ということであれば事実確認の調査に入る。泣き寝入り
することはない。〈事例 17〉【製造】
- お客様からの窓口を一本化するというのは大原則。お客様の声を社内で共有すること
が体制やルールづくりの鍵となる。役割分担を決めることが従業員を守ることにもな
る。お客様の不満を企業がきちんと受け止めることが重要。〈事例 9-1〉【消費者団体・
金融】
- 社員には取引先との契約を渡して、このような条件でやっており、これを超える要求
があったら必ず申し出るように伝えている。社員が 1 人で抱え込むことはなく、上長
に相談するようになっている。代表取締役からか、部長が対応するときも代表印を押
した書類を持って申し入れする。〈事例 33〉【建設・中小】

(2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の防止に関する対策

対応方法について規定したマニュアルを整備している。企業単位の他に、業界単位でマニ
ュアルを整備している業界もみられた。ハラスメントに係る研修に顧客や取引先からの迷惑
行為について盛り込んだり、被害を受けた場合の対応のほか、加害者にならないようにとい
う視点で研修を行っている企業もみられた。

より具体的には、業務に支障をきたす著しい迷惑電話への対応方針を共有する。1 人で対
応させず、複数人で対応させる。監視カメラや録音等で対応の記録を残すようにする。不当

要求には応じないよう拒否、警察への通報、法的な対応などの毅然とした対応をとるなどの回答がみられた。

- 大部分は善良なお客様であり、著しい迷惑行為のお客様はごくわずかである。電話番号は通知の設定でかけていただく、長時間お話してもご納得いただけない場合には上司に電話を替わる、ミーティングで業務に支障をきたす著しい迷惑電話への対応方針を共有する、といった対応をとっている。〈事例 9-6〉【消費者団体・製造】
- 問い合わせの電話について、非通知の場合は、通知の設定で掛け直してもらうようにしている。〈事例 9-2〉【消費者団体・小売】
- 入電内容の分析をした結果、非通知と公衆電話からの入電は受けないことにした。通知で入電していただくようになったため、電話番号により、過去履歴が分かる。非通知電話を受けていたときはセクハラ発言をしてくる人もいたが、現在はほとんどいなくなった。オペレーターのE S（従業員満足度）が向上した。〈事例 9-5〉【消費者団体・製造】
- 現場のほうで、第三者行為に関して対応は必ず2人で対応するなど、マニュアルがある。〈事例 18〉【運輸】
- 第三者暴力行為については、お客様対応マニュアルを整備していて、それに基づいて教育を実施している。〈事例 23〉【運輸】
- 協会としてのガイドラインをつくっている。迷惑な行為をした顧客に対して、毅然とした態度をとりましょうということで、こちらで持っている事例に照らし合わせながら、その顧客は以前も他社でやっていますよとか、だから対応する必要はありませんよといったアドバイスをする。しかし強制力はないので、それぞれの加盟の企業が、方針に基づいて、対応のマニュアルに落としこんでもらっている。〈事例 29〉【業界団体】
- 店舗標準マニュアルの中に顧客対応のマニュアルがあって、迷惑行為を受けた場合、複数で対応する、個室でお話を聞くといったことが書いてある。また、社内に警察の元署長クラス、警視、警視正クラスのOBで構成している保安部があって、各地域に担当がいるので、警察絡みになるとそういった保安部の顧問が店舗にすぐ来て、現場

対応に当たるということになっている。もし損害賠償とか法的な対応が必要となると、顧問弁護士と法務部が連携して対応する。〈事例 36〉【娯楽・労組】

- 全店舗にカメラを設置し、専門スタッフが確認を行っている。〈事例 37〉【飲食・労組】
- 本社に押しかけてくる等の場合は、総務部に対応マニュアルがあり、警備室と連携しながら、複数名で対応するなどがある。〈事例 14〉【サービス】
- 法に触れるものでない場合は対応が難しいが、相手に通告した上で、電話では着信拒否、SNS では法務部門から運営元に対して削除依頼を行っている。法に触れると判断されるもので、悪質であれば、法務部が法的な対応を行うことはありえる。〈事例 7〉【製造】
- お客様の迷惑行為が繰り返される場合などは警察に相談している。また、警察 OB と顧問契約し、店巡回による店長への助言・指導を行っている。〈事例 28〉【小売・労組】
- 取引先は上司に報告するので現場対応が基本。過大な要求、暴言まがいがあって、先方の人間関係でメンタル不全ということであれば事実確認の調査に入る。泣き寝入りすることはない。〈事例 17〉【製造】
- 窓口は外部に委託しているが、QA をつくって訓練している。〈事例 9-2〉【消費者団体・小売】
- 朝礼で、申し出をいただきそうなトピックスなどを情報共有している。対応 QA は話し言葉で作成し、できるだけ充実するとともに、日々更新している。〈事例 9-3〉【消費者団体・製造】
- グループ企業行動委員会を構築し、執行役員を委員長にリスク・ガバナンス本部が事務局を担当し運営を実施している。事業場も同様に企業行動委員会を設定し、グループの委員会と連携を図っている。反社会的勢力との関係遮断活動規程を制定し、ホームページによる紹介や社会渉外室研修会を実施し、社員に対応方法を周知している。〈事例 16〉【製造】

2 顧客や取引先からの著しい迷惑行為の具体的内容と対応状況等

(1) 顧客や取引先から具体的にどのような著しい迷惑行為を受けることがあるか

運輸業では酔客からの迷惑行為が多くみられた。売り場担当の社員がクレームで長時間拘束された、迷惑行為を行う顧客を注意したところ殴られたなどの迷惑行為が多くみられた。商品やその価格に不満を言って返品や値引きを要求された例などがあった。

- ・特に多い酔客からの暴行で、よくあるのが、ホームなり電車の中で寝ている客を起こしたところ急に殴られたとか、インフォメーションカウンターで酔客に絡まれて殴られるというようなことや、お金を払わずに通過しようとした客を呼びとめたところ殴られるというようなことが起きている。〈事例 23〉【運輸】
- ・ほかのお客さんとけんかをする、スタッフに暴言を吐くというのは日常茶飯事で、たばこで機械を溶かしてしまう、部品を外してしまう、トイレの便器を壊す、ウォシュレットを壊すといったことが多い。こういった器物損壊や暴言は、毎日のように店舗で起きている。あとは、女性スタッフに対する、痴漢行為、胸をさわる、お尻をさわるということも、1週間に1回ぐらいは上がってくる。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・しつこく何回も電話をしてきて、現品が無いのに何かかわりのものをよこせみたいな話になってくる。受けているほうが、しつこく言われると嫌になって、あげちゃえば楽になるので、以前はあげていた。低単価のものなので、そんな時間を割くよりあげたほうが楽だったから、そういう悪習慣みたいなのがあった。それが常習クレマーと言われる人間に対しては、蔓延しているところがある。〈事例 29〉【業界団体】
- ・従業員には、どんな方でもまずお客様として対応しなければならないという意識があり、お客様も特権意識を持ち、店が何とかしてくれると考えているため、一方的で理不尽なお申し出にも対応してしまう傾向がある。「返品交換を繰り返す」「大量に取り置きして結局購入しない又は購入したが結局返品する」「着古したスラックスの裾がほどけたのは裾直しが悪かったという理由で再度裾直しさせる」などの事案がある。お断りすると、「今までやってくれていた」というクレームが入るので断りきれていないのが現状。「今までやってくれていた」と言われたら、「今までの間違いだったので、今後はできない」と回答し、不適切な対応を断ち切ろうとしている。一般的なお叱りとはまったく別のこととして考えないと、従業員を守ることができない。「呼ばれたら何時でも対応する」「何度も電話がかかってくる」「このお客様はこの担当者でなければだめ」という事案もあり、特定の従業員に負担がかかっている。本社にクレームが

入っても、店と同じという対応をして、お客様への無理難題に対する今までの対応を是正しようとしている。〈事例 28〉【小売・労組】

- 店舗には誰でも入店可能という特性から、顧客によるセクハラが看過できない状況にある。パワハラ・迷惑行為は複数の従業員が関わる場合が多く顕在化しやすいが、セクハラは被害者に声を上げてもらわなければ対応できない。例えば、レジの従業員がお金の受け渡しで手を握られる、何時に終わるのと聞かれる、電話番号や手紙を渡される、待ち伏せしてついてこられるという事案がある。〈事例 28〉【小売・労組】
- 電話やメールで暴言、誹謗・中傷を繰り返す業務妨害、当社の担当者の氏名とともに SNS 上で誹謗・中傷を繰り返したなどの事例がある。〈事例 7〉【製造】
- 携帯電話、PC、デジタルカメラなどの電子機器の販売では、初心者の問い合わせが多い。その中で、理不尽な要求や繰り返し説明しても理解していただけないお客様が増えている。特に、電気通信事業法で規定されている契約の書面交付や口頭での説明義務に時間を要することにいらだちをつのらせたり、契約外の要求が聞き入れられないと激昂される方も少なくない。〈事例 30〉【小売】
- 研修受講者を対象にしたアンケートでは迷惑行為を受けた社員も発生しており、長時間の拘束、肩をつつかれる、胸ぐらをつかまれる、塩を撒かれるなどの行為があった。健康を害した社員の状況は把握できていないが、怖い目にあった社員はいる。〈事例 16〉【製造】
- アンケートをとったところ、顧客からの迷惑行為事例で多いのは、返品におけるトラブル（年数が経過している中での返品、百貨店だったら出来るだろうといった話）、接客クレーム（悪質であれば上を出せ、金品の要求など）、社員が名札をつけており売り場が固定しているので、ストーカーまがいの行為、SNS で実名をさらされた、高いものを売っているのに、これくらいサービスしろと言う要求、長時間拘束、土下座など。百貨店は経験率が 8 割以上となっており、高かった。〈事例 31〉【小売・労組】

取引先からは、取引先から契約の解除を盾に無理難題を要求された。営業担当の社員が取引先から暴言を吐かれた、などがあった。特に中小企業では取引先からの迷惑行為が主に挙げられた。

- 取引先からは無理な要求が多い。得意先が大手のことが多く、取引先の社員に対しては代表取締役から申し入れをすることがある。社員には取引先との契約を渡して、このような条件でやっており、これを超える要求があったら必ず申し出るように伝えている。ただし、条件外だからやらなくても良いというわけにはいかない。社員が1人で抱え込むことはなく、上長に相談するようになっている。〈事例 33〉【建設・中小】
- 取引先の小売業者で、クレーム対応にしても逐次報告しなさいとか、検査結果を早く出せとかいうところがある。扱っている商品はプラスチック製品と違って、規格が全部きっちり決まっているわけじゃなくて、大枠の中でやっているから、品質のぶれは必ず出る。それに対してイレギュラーと捉えるかどうかは、理化学検査をして数値的な整合性を求めるわけだが、その検査結果を早く出すように要求されることが多くある。危害性や拡大性がない時にでも商品の回収を求められることもある。〈事例 29〉【業界団体】
- 派遣希望のスタッフからの暴言などもある。仕事の希望があるけれど、紹介が出来ないようなときに罵声を浴びせられるというようなケース。男性の高齢者が女性のコーディネーターに一方的にまくし立てるというようなこともある。このときは、スタッフ相談室で対応する。〈事例 20〉【サービス】
- クライアントから営業がハラスメントを受けることがある。スタッフが仕事が出来ない、契約を終了せざるを得ないときに営業が責められるようなケース。このようなときは、上司に相談するほか、社内の窓口相談に来ることもある。〈事例 20〉【サービス】

地域によって同業者から嫌がらせを受けたという事案も報告された。

- 以前、他の地域に出店したことがあったが、周辺の同業者から嫌がらせがあったことがあった。店の評判にかかわることを、大声で言われた。〈事例 35〉【飲食・中小】

(2) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為により、担当者が心身の健康を損なった事案はあるか

担当者が心身の健康を損なった事案は多くないが、顧客から暴行を受けて怪我をしたケースや、社員が休職しているケースなどがみられた。小売業や建設業などの人手不足の悩みがある業種や中小企業では、顧客や取引先からのハラスメントが原因で、従業員が離職することに危機感をもっているところもみられた。

- ・客からの暴行を受けて、けがで全治5日と診断され、休業を余儀なくされたケースもある。〈事例 23〉【運輸】
- ・ストーカー行為がメンタルになりやすい。40 代ぐらいの人に多いが、女性スタッフを気に入ってしまって、LINE を教えろと言ったり、家までついてきたり、フェイスブックなどから彼女の個人情報を知って、あなたは何々大学を出て、お姉さんは何とかと言いながらつきまとう。そういったことによって不安を抱えてしまい、メンタルになりやすい。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・施主側の担当者が現場監督、当社の社員がその補佐をして、他の施工業者を動かす責任者であった。当該社員は入社 3 年目でそろそろ独り立ちできるということで現場につけた。施主側の担当者は、昔ながらの権威主義的な指導方法をとる方で、工程管理、品質管理という点で社員の能力が足りないと「こんなことができないのか、帰れ」といったことを頻繁に発言していたが、当該社員が耐えられなくなり、医師の診断書を持参して休職を申し出た。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・迷惑行為により担当者が心身の不調をきたしたことはある。例えば、謝罪で自宅訪問したときに先方が酔っぱらっていてショックを受けたということがあった。基本的に 2 人で行くようにしているが、たまたま 1 人で対応したケース。高齢のお客様というよりは、働き盛りの世代（40 代後半）の対応が難しいことがある。〈事例 32〉【小売】
- ・過去に迷惑行為を受けていた従業員が退職したという事案はあったが、心身の不調については確認できていない。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・人手不足の中、人は一番大きな資源であり、カスタマーハラスメントで貴重な人材を失ってしまってはならない。〈事例 5〉【建設・中小】

(3) 著しい迷惑行為を受けた従業員に対する支援

上司との面談や専門家によるカウンセリング等を実施する、必要に応じて配置転換や休養を取らせるなどの措置を行う、迷惑行為を行った者への対応が必要な場合は、1 人で対応せず、上司や法務部門と一緒に対応させるようにするなどが挙げられた。

- 電話での問い合わせについて、一定時間対応してご納得いただけないようであれば上司にかわるというルールをつくっている。〈事例 9-2〉【消費者団体・小売】
- 被害を受けた社員については、1 人で対応するのではなくて、上司や法務担当とともに対応するようにしている。弁護士費用が発生した場合は会社側の負担とし、また、通院や休業が発生した場合には、療養補償給付や休業補償給付に関する手続きを会社のほうで実施している。〈事例 23〉【運輸】
- 営業職の仕事には、顧客との折衝と顧客のための資料づくりという2つの部分があって、日中は折衝して帰ってきてから資料づくりをするから、この分だけ残業が全部乗っかる。これを減らすために、人を増やして資料づくりをする職種をつくった。顧客との折衝でどうしてもつらいという人は、営業の仕事も理解して資料づくりもできるから、サポートという形で資料づくりのほうにシフトできるようにしたので、そういった意味での離職は減ったと思われる。〈事例 26〉【物品賃貸】
- 一般社員だと異動ができるが、アルバイトは基本的にその店舗での契約で、別の店舗で働くという契約になっていないので、そういった場合には異動ができない。近隣にあれば近隣に移すが、できない場合は、本人がどうしても働けないということで辞めてしまうこともある。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- 迷惑行為を行うお客様が来店したら、持ち場から外す、男性従業員で囲む、1 人にさせない、といった対応をしている。また、被害を受けている従業員のシフトを変更する場合もある。最終的に警察に相談することもある。〈事例 28〉【小売・労組】
- 配置転換をし、当該社員には別の仕事をさせた（当該社員は現在も勤務）。〈事例 5〉【建設・中小】
- これまで、お客様相談センターの担当者が心身の健康を害した事例はないが、そうし

た被害を受けた担当者に対しては、担当を変える、声をかける等何らかのケアを行っている。〈事例 7〉【製造】

- ・モニターしながら、どこかのタイミングで、担当者から SV（スーパーバイザー）や上司にかわるようにしている。そうすることで、担当者も安心感を得る。また、頑張って対応した人には労いの言葉をかけるようにしている。また、節電後、電話の内容をオペレーター同士や上司と会話をすることでケアしている。〈事例 9-5〉【消費者団体・製造】
- ・メンタルヘルスの研修をしている。ストレスチェックも必ずやっている。ストレス度が高い人には専門医のカウンセリングや休暇を取っていただくなどの対応をしている。有休を簡単に取れるようにした。また、1 時間電話がなかったときには次の人に自動的に回るようにしている。このようにして、ストレスを回避しつつ僅かな楽しみもつくってコミュニケーションをとるようにしている。〈事例 9-4〉【消費者団体・製造】

コールセンターのオペレーターのストレスを緩和するため、オフィスの快適性を高める事例があった。

- ・コールセンターの休憩室は綺麗で眺めが良く、くつろげるようになっている。〈事例 9-1〉【消費者団体・金融】
- ・外部委託しているが、委託会社は海が見える眺望の良いところにある。人手不足の中でも職場が良いところにあるので人が集まると聞いている。〈事例 9-2〉【消費者団体・小売】

（4）著しい迷惑行為を行った顧客や取引先に対する対応

顧客に対する対応としては、法務部門、弁護士と連携し、必要に応じて警察に通報する等の対応が一般的であった。

- ・暴力を振るったとか軽いものの場合、まず注意で、お客さんやめてくださいというこ

とから始めて、暴れてつかみかかられたりすると、複数で対応して、警察を呼んで、被害届を出す。もし当社に民事的な、金銭的な損害が出ていれば、ケースによっては、示談でお金を払ってもら場合もあれば、少額訴訟のような形で訴訟を起こすケースもある。企業としてきちんと対応しないと再発するので、比較的ここは厳しくやっていると思う。〈事例 36〉【娯楽・労組】

- ・毅然とした対応をとるよう心がけてはいるが、未だ耐えることが多い。〈事例 37〉【飲食・労組】
- ・悪質な場合はお客様相談室からの指示を受けて現場が対応する。出入り禁止にすることはない。必要な場合はすぐに警察対応とする。〈事例 32〉【小売】
- ・問題事例の対応の教育をしている。問題行為を起こすお客様がいた時には、すぐに店長につないで店長が対応するとともに、本部に連絡したり、警察に連絡したりする。外出するときには必ず2人以上で対応する。〈事例 32〉【小売】
- ・不当要求には応じないよう拒否し、毅然とした対応を貫く弁護士の助言を受ける。業界指針や法律整備、同じ内容で線引きし、全体が適用されることが望まれる。毅然とした対応により、平行線になるケースの終わり方もある。〈事例 16〉【製造】
- ・顧客から迷惑行為を受けたときは、各店の庶務担当に報告される。現場のクレームの対応をお客様相談センターに動かすこともある。法務部門、弁護士等とも連携し、必要に応じ警察に通報している。〈事例 31〉【小売・労組】
- ・迷惑行為の措置としては出入り禁止の処置をする場合がある。ものを蹴飛ばしたり壊したりしたら出入り禁止になる。上司に相談したり、組織だって対応したりして、1人で受けないようにしている。過剰な要求については、弁護士に相談したりする。現場で対応するのが難しいときもあり、すぐに上申していくことが重要。〈事例 31〉【小売・労組】

取引先に対する対応としては、業界でルールづくりをする、相談者の上司から行為者の上司に申し入れを行う等で解決するなどで、ふだんから毅然とした対応をとることで問題事例は減少していると指摘する企業もあった。また、現実的には、ストレスの耐性のある担当者に変更するという対応をとらざるをえないとの指摘もあった。

- 上司に相談して担当を変えるか、それが難しい場合は上司と2人で行くなどして対応している。〈事例 11〉【製造・労組】
- 業界が自分達で守るためにルールづくりをしている。過剰対応をしてはいけない事例を話し合っている。過剰要求する消費者は常套手段として、「よそではやってくれた」と言われるが、業界で決められています、自分たちだけで決めているのではないと伝える。これって業界ルールです、業界全体で決まっているので、お断りさせていただいているんですよというように伝えている。〈事例 29〉【業界団体】
- 相手側の担当者のところに行き事情を説明し、状況を聞き取る。〈事例 5〉【建設・中小】
- 現実的には、ストレスの耐性のある担当者に変更するという対応をとる。〈事例 4〉【製造・中小】
- カスタマーハラスメントを受けないようにするための一番の方策は、組織として企業に対する信用度を上げることであると考えている。取引先と長期的に対等でオープンな関係を構築できるように業界全体としても努力することが重要である。〈事例 4〉【製造・中小】

(5) 顧客や取引先からの迷惑行為への対応について、何らかの対応を強化する必要があるか

強化する必要は今のところないとする企業も多いが、業界として対応しているケースや、連携強化、対策チームの立ち上げ、従業員への研修、迷惑行為をする相手にしっかりと意思表示をするなどのほか、ふだんから早めの対応をこころがけるなども含めて、間接的な強化策が指摘された。

- 協会で、合同で同じようなポスターをつくって、定期的に迷惑行為の周知を図っている。また、最近、駅の構内に防犯カメラのようなセキュリティカメラがついていて、カメラで証拠が残るようになったので、以前よりは十分、その後の対応が進みやすく

なった。〈事例 23〉【運輸】

- ・情報はお金だから、お年寄りなどが暇つぶしに電話されても困るので、業界でフリーダイヤルをやめるよう提案している。企業の HP などの FAQ を充実させている。〈事例 29〉【業界団体】
- ・顔認証システムを入れていて、迷惑行為をした客が入ってきたときにアラームが鳴るようになっている。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・「ハウレンソウ」を心がけ、早めに相談を受けたり、状況をよく把握するようにしなければならない。火が大きくなってからでは消すのが大変だから、煙のうちに対処したほうが良い。〈事例 5〉【建設・中小】
- ・お客様からのセクハラについては、女性の上司には被害を言いやすいが、男性上司には言いにくいということはある。相談された男性上司が対応に困るということがあるので、上位職への研修を行っている。店で上司に声をあげられる体制をつくっていかなければならない。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・CM を出していた番組で、日本人を馬鹿にする表現があったということで炎上しそうな時があった。ネット上に流れている情報を察知し、事前に QA をつくっていたので、それに関連する電話が大量にかかってきたときに、問題なく対応でき、沈静化した。〈事例 9-4〉【消費者団体・製造】
- ・警察 OB の顧問から、迷惑行為が続くようであれば「やめてください」と相手に伝えるよう指導され、そのように言ったところ行為が収まった事案もある。〈事例 28〉【小売・労組】

(6) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為するに对应に当たって、困難な点

ほとんどの場合、こちらに何らかの非がある。どこまでが正当な要求で、どこからが迷惑行為なのかの線引きが難しい。顧客への対応という面では、法に反した行為でない限りは強硬な対応は難しい。外部からの行為については把握することが困難である上、把握したとしても対応が難しい、などの意見がみられた。

- 第三者暴行の場合、お酒を飲んでいる人が多く、理性が働いていない状況なので、周知してどれだけ効果があるのかということがある。社員に対する暴力や罵声を浴びせたりということが犯罪だという、重いものなんだという認識があまり持たれていないのではないかと。また、対処を誤ると会社のイメージダウンにつながるという点もあるし、社員も、会社がしっかり適切な対応をとってくれないと感じた場合に、安心して働けなくなるリスクがあるということを考えている。〈事例 23〉【運輸】
- 現品が無く食品で味がいつもと違うというのが一番困る。現物がないから、いつもと言われたって誰も調査できない。〈事例 29〉【業界団体】
- 法律がしっかり整備されている業界（金融等）は、法律で決まっているためにノーと言えるが、境目がはっきりしていない、法律がないことに対しては、やはり言われる割合が高くなる。〈事例 29〉【業界団体】
- 日本の法律は、まだ消費者保護の前提に立っているので、企業としても、対応していて過剰要求が増加傾向にあると思われる。〈事例 29〉【業界団体】
- 店内は楽しむところなので、迷惑行為は警察にすぐ通報しますとか、あれはだめだ、これはだめだといった掲示をするということは、店内の雰囲気乱すようで、あまりしたくない。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- 「写真を撮るから」や「謝っているところを動画撮らせろ」と要求されることがある。Web 上に投稿された場合のリスクも念頭に、危機管理を行う重要性を感じている。〈事例 37〉【飲食・労組】
- ほとんどの場合、こちらに何らかの非はある。例えば挨拶がなかったなど、それ自体は申し訳も立たないことである。お客様から「どうするんだ」とお叱りをいただいた際の返答としては、謝罪と今後の再発防止策をお伝えすることであるが、この辺りはテクニックが必要である。〈事例 37〉【飲食・労組】
- 迷惑行為発生時にはすぐに上司が対応するが、その上司も引き続き迷惑行為を受ける場合がある。〈事例 28〉【小売・労組】
- 現場としては、どこのラインから迷惑行為とするかを判断するのは難しい。〈事例 32〉

【小売】

- 人権との兼ね合いがあって難しいことがある。例えば異臭を放つお客様がフードコートやイトインに来店された場合、客観的に見て他のお客様の迷惑になる行為でなければアクションを起こせない。ほかのお客様からもクレームが来て、お店に来ないでほしいといってもまた来ているということがある。迷惑行為をするお客様は退店していただくという掲示をするにしても人権ということが問題になる。〈事例 28〉【小売・労組】
- 繰り返して、問題を起こすお客様もいる。そういうお客様はそのお店のことが好きだったりすることもある。その辺の見極めが難しい側面がある。〈事例 32〉【小売】
- 取引上の交渉ごとで取引の相手方から厳しい要求が出されたり、品質不良を引き起こしたことに對する顧客等からの叱責があったりするが、どこまでが「著しい迷惑行為」ではなくてどこからが該当するのかは、かなり難しいところがあると考えられる。「著しさ」の基準や「迷惑行為」の類型は判断基準がある程度明確であるべきではないかと考える。〈事例 A9〉【製造】

(7) 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に對するに当たって、何らかの支援が必要か

小売業を中心に、迷惑行為への対応に当たっての行政からのガイドラインやルールがあると良いという意見が多い。ガイドラインやルールがあると、現場で対応する者が「ルールで決まっているから対応できない」と毅然と対応することができる。さらに、航空機内で迷惑行為をした乗客は、航空機から下ろすという対応と同等の法的措置をとるべきであるという強い意見もあったが、それは現場がそれだけ大変な状況にあるということであろう。

- 営業担当が長時間のクレームに苦労しているので、法整備など何らかの対応をしていただきたい。〈事例 16〉【製造】
- 顧客第一というところもあり、過度の要求に対しても現場で真摯に対応している。過度な要求に対し、現場で拒絶するという判断が難しいので、現場でここはダメだということを言っていけるような基準（法整備、具体的な基準など）を行政から出してほしい。会社としても、ここまではダメだということを言っていけるようなものを設けなければならないだろうが、行政から出したものが基になる。行政から出たものを基

準に会社が組織整備をしていかなければならない。〈事例 31〉【小売・労組】

- ・「お客様は神様」「客の言うことは何でも従え」という考えをお持ちの一部の方に、何らかの対応が必要と考える。法律で規定するか、どういう形で周知をするのが一番効果的かが重要と思われる。これ以上の行為は何らかの罪になるということが明示できれば安心できると考えている。現状では、お客様から何か言われても黙って耐えるだけなので、店側がお客様に対応するときに根拠となるようなものを行政から出してもらいたい。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・組合のアンケートは、3 店舗の従業員に協力してもらったが、やはり、7 割以上の従業員が迷惑行為を受けているということであった。暴言が非常に多いが、暴言が一番ストレスになる。迷惑行為をやめさせるような法的整備、罰則導入が必要である。業務に支障が出るというのはもちろんあるが、従業員のメンタル面での不調を何とか回避できればと思う。飛行機では迷惑行為をしたお客様をおろすことができるが、同じような法整備ができれば良い。〈事例 28〉【小売・労組】
- ・最終的に行政で何か対応してもらわないといけなと考えている。これから高齢化が進展する中で、認知症など難しい場合も増えてくる。不特定多数の難しい人を対応する中で、法の規制が必要になると考えている。〈事例 28〉【小売・労組】

また、悪質な事例や顧客情報の共有、事例集の作成、担当者への情報提供、第三者の介入、相談機関、消費者教育の中で消費者としてのモラルについても取り上げるべきである、著しい迷惑行為の社会への周知、行政から消費者への周知との回答がみられた。

- ・個人情報保護法の問題もあって難しいと思われるが、管轄内で、警察と同業の間でブラックリストのようなものを情報共有して、あまりにも悪質な場合、本当に悪質な場合は、締め出すことができれば。〈事例 36〉【娯楽・労組】
- ・悪質な顧客は迷惑行為を繰り返す傾向があるので、当社で問題を起こしている人は他の会社でも問題を起こしているというケースが多いが、個人情報保護法により情報共有が難しい。〈事例 9-4〉【消費者団体・製造】

- パワーハラスメントの定義というよりも、事例集や具体的な場面の動画や判例などを集めたツールがあると良いのではないか。〈事例 21〉【福祉】
- この会社はこういう対応をしてくれたが、この会社は対応してくれないという差が出てこないよう、業界指針があれば良い。〈事例 16〉【製造】
- 担当者は人事異動で入れ替わっていくので、一般的な事例、対応方法（相談者への話し方、こういう言い方はしてはいけないなど）といった一般的な知恵にアクセスできる機会を提供してもらえれば良い。〈事例 8〉【製造】
- できれば地域包括ケアセンターに積極的に介入をしてほしい。また、契約書で背信行為があった場合は契約を解除できることになっているが、介護保険上、サービスを中止する正当な理由として位置づけてもらおうと、もう少しスムーズに話し合いが進んだり、家族の方に考えてもらうことができたりすると思われる。〈事例 21〉【福祉】
- いろんなケースが増えてきているので、事例に沿って、こういったことも第三者行為に当たるということを利用者に周知してもらえると、駅員とか現業は助かると思われる。〈事例 23〉【運輸】
- 消費者庁が提言する「消費者志向経営」は、消費者庁の想定範囲外の方角へ向かっている。事業者が消費者を重視した事業活動、その部分が行き過ぎていると感じる。〈事例 37〉【飲食・労組】
- クレーマーの規制法ができれば良いが、業界によっても基準が違ったり、クレーム度合いがはかれないので、韓国にある感情労働保護条例のような法律が日本にも求められるんじゃないか。直接対面販売やサービスをする場面が多い業態など、迷惑行為が起りやすい環境があるところに対して法制化が良いと思う。〈事例 29〉【業界団体】
- いわゆるモンスタークレーマーは、一つの業界だけでなく、他の業界でも同様のことをしている可能性もある。行政には、顧客には「著しい迷惑行為」に当たるのでやめましょうなどといった内容を周知（業界横断的なガイドラインやポスター等）してほしい。〈事例 1〉【業界団体】
- 消費者教育では、消費者を守ることは充実しているが、消費者としてのモラルを守ること必要ではないか。店舗の中で「悪質クレームは止めよう」というような掲示は

難しい。クレームを否定しているのではなく、継続的に社会の決まりとして定着してもらいたい。〈事例 31〉【小売・労組】

- ・若い社員は迷惑なお客様に対する拒否反応が強い。「お店のマナーを守りましょう」といった広報を行政からしてもらうのはどうか。行政から言われているので広報しているということは言うことができる。〈事例 32〉【小売】
- ・大半が善良なお客様であり著しい迷惑行為をするお客様はごくわずかであるが、お客様対応で苦労することがあるということを経営陣や世の中にもっと分かって欲しい。〈事例 9-6〉【消費者団体・製造】

商慣習の見直し、適正な取引の在り方等について周知・啓発を行うべきとの意見が多かったが、中小企業ではある程度あきらめているといったニュアンスの発言もみられ、大手企業との問題では ADR のような解決のしくみを求める意見もあった。

また、ハラスメントに敏感になりすぎて、逆に取引先から不当な要求が増えることを懸念する意見もあった。

- ・取引先からの迷惑行為については、下請法や建設業法で縛りがあるので、それで十分と考えている。〈事例 27〉【建設・中小】
- ・労働環境などは、大手企業はルールを守って下さいと下請けに言っているが、現実的には下請け会社は守ることが難しい。短納期で、現実的には 1 人の人が長く働くということになっている。発注する側は体制を考慮していないし、受入側も考慮して受け入れていない。こうした点を見直していかないと改善しない。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・中小企業は取引先と交渉できないところが多く、無理な要求について行政が聞き取り、解決する場所（ADR）がないと難しい。無理な要求があり、それを下請けが呑むという状況が続いている。〈事例 33〉【建設・中小】
- ・昨今、ハラスメントが話題になっているので、ちょっとしたことで慰謝料を要求してくるということもある（派遣先が知名度の高い企業の場合など）。企業もなるべく事を

荒立てたくないという対応をすることもあるのではないか。〈事例 20〉【サービス】

大企業では、迷惑行為への対応というよりはむしろ自社の社員が取引先に対して迷惑行為を行わないことを周知する必要があるとの意見がみられた。

- ・取引先に対しては、特に購買部門が相手先にパワハラ等も含め不適切な対応をしないよう、マニュアルなどをつくって指導している。〈事例 7〉【製造】
- ・取引先について、ヘルプラインを設置している。従業員が不法行為をやっているということであれば、人事部が調査をする。企業倫理相談窓口、投書の相談も対応している。むしろ、迷惑行為の加害者とならないよう、教育をしっかりとしなければならないと考えている。〈事例 8〉【製造】
- ・取引関係が対等でない関係性がある場合は起こりうるので、会社設置窓口に相談するよう周知している。一方で、当社の従業員が相手方にそうした行為をしないかという点も考慮し教育を実施している。〈事例 19〉【情報通信・労組】
- ・グループ取引先憲章があり、公平公正な取引を徹底している。恐ろしいくらいにビジネスライクな関係になっており、懇親会などは一切ない。仕事以外の付き合いをしたら会社から罰せられる。〈事例 32〉【小売】
- ・顧客・取引先からのハラスメントというのは、あまり認識されていないので、何らかのアウトプット（パンフレットとか事例集など）が行政から出れば研修でも使われたりするのではないか。購買部門や請負の管理部門では、社員に対して、取引先あつての会社なので尊厳を持って接するようという教育を研修などで行っている。〈事例 25〉【製造】