

JILPT 調査

資料シリーズ No.216

「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」から

現在、社会問題化しているパワーハラスメント、カスタマーハラスメントにおいて、企業は業種、規模、業務内容等により、企業内で知識と経験を蓄積し、独自の対策を講じている。中小企業では、マンパワーの不足等のため、十分な対応ができていない。また、ハラスメント体質が残っている業種がある。顧客や取引先からの著しい迷惑行為については、消費者の権利保護という考え方が誤解されており、十分な対応ができていない。このような状況下で、JILPTでは厚生労働省の要請を受け、職場のパワーハラスメントの具体例の収集・分析を行うこととし、2018年6～12月にかけて、関東地方近辺の企業を中心に、ヒアリング調査（37事例）および書面調査（調査項目を送付、後日書面にて回答。17事例）を実施した。調査結果の要約を以下に転載する。

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、今の職場の雰囲気や聞き、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った例がみられた。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

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 また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・ネットワークワーキング・サービス)などを通して仕事をするとき言葉が強くなり、

パワーハラスメントが発生しやすいと言う意見があった。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、より具体的に臨場感のある情報、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。

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たのでは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。

資料シリーズ No.216
「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」



*全文は下記のアドレスからお読みいただけます。

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2019/documents/216.pdf>

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



A4判 86頁 2019年6月28日刊行 ISBN978-4-538-87216-2

定価：1,000円+税

現在、社会問題化しているパワーハラスメント、カスタマーハラスメントについて、ヒアリング調査、書面調査により、職場のパワーハラスメントの具体例の収集・分析を行いました。パワーハラスメントについては、企業活動に対する阻害要因、経営に対する重大なリスク要因と認識されており、多くの企業で取り組みが進められていることなどが明らかになりました。

目次 第I部 概要

- 第1章 調査の目的と概要
- 第2章 調査結果の要約

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
- 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

執筆担当者

望月知子 JILPT統括研究員
藤本隆史 JILPTアシスタントフェロー
酒井計史 JILPTアシスタントフェロー
(所属・肩書きは、調査実施時点。)

◆お求めは書店（インターネット書店）、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

