

○ 「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」報告書において、以下の論点について、厚生労働省において、関係者の協力の下で具体例の収集、分析を鋭意行うことが求められるとされた。

- ① 業種、業態、職務、当該事案に至る経緯や状況などによって「業務の適正な範囲」や「平均的な労働者」の感じ方が異なることが考えられることから、どのような場合が「業務の適正な範囲」に該当するのか、また「平均的な労働者」の感じ方とはどのようなものか。
- ② 中小企業は、大企業に比べて、配置転換や業務体制の見直しにより対応することが難しく、適切な対応のためにノウハウや専門知識が必要と考えられることから、中小企業でも可能な職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた対応や更なる支援のあり方はどのようなものか。
- ③ 顧客や取引先からの著しい迷惑行為について、業種や職種ごとの態様や状況はどのようなものであるか。

○ これを踏まえ、厚生労働省及び独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）において、労働政策審議会雇用環境・均等分科会の公益委員にも御協力いただきつつ、主要な中小企業関係団体、業界団体、企業、産業別労働組合に対するヒアリングを実施した。

○ 質問項目の概要は以下のとおり。

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
- (2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

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) 実際に生じた事例
- (2) 日常の相談対応等で判断に迷うケースや、相談の多いケース
- (3) パワハラ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) 著しい迷惑行為を組織的に把握する体制整備
- (2) 著しい迷惑行為の防止対策

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) 具体的な著しい迷惑行為内容、きっかけ、件数が多いもの
- (2) 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
- (3) 著しい迷惑行為を受けた従業員への支援
- (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) 著しい迷惑行為への対応強化をする必要があるか
- (6) 対応するに当たって困難なこと
- (7) 対応するに当たって、何らかの支援が必要と考えるか

III. 企業概要について

基礎データ（10月3日時点）

○ ヒアリング対象：46

・ 業種（日本標準産業分類大分類による）

鉱業、採石業、砂利採取業	: 1
建設業	: 3
製造業	: 25（製紙、製薬、自動車、情報通信機械器具、鉄鋼、化学、製版等）
運輸業、郵便業	: 2（運輸業）
卸売業、小売業	: 4（小売業）
不動産業、物品賃貸業	: 1
医療・福祉業	: 3（介護業）
宿泊業、飲食サービス業	: 1
サービス業（他に分類されないもの）	: 3（人材派遣業）
その他	: 3（消費者団体、福祉団体、業界団体）

・ 企業規模（中小企業庁の定義による）

大企業	: 36
中小企業	: 7
その他	: 3

・ 団体種別

企業	: 36
労働組合	: 7
その他	: 3

○ なお、ヒアリングについては引き続き実施中である。

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

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

① パワーハラスメントの内容・方針の明確化、周知・啓発

- ・ 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。
- ・ 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。
※ ポスターが目に入るよう、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見られた。
- ・ 新入社員や管理職を対象にした研修の実施。
- ・ ハラスメントに関する研修として、セクハラ、パワハラ、マタハラなどハラスメント全般に関する研修を行っている。
- ・ 外資系企業ではグローバルスタンダードに則った対応を実施。

② パワーハラスメント防止に関する経営陣の取組

- ・ 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。
- ・ 経営陣から人権啓発等に関するメッセージを発信、周知。
- ・ 新規に役員等に就任する者を対象とした研修の実施。

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

- ・ 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。
※ 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」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見られた。

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。
- ・ 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。
- ・ ハラスメントに関するセミナー・勉強会の実施。

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

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

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。
※ 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」等。
- ・ 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。
※ 部下となる者に対して「上司からの指示の受け方」を指導する企業も見られた。
- ・ メンター制度を設け、メンターに対して後輩に対する接し方の研修を実施。

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見られなかったが、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、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見られた。

ウ その他働きやすい職場づくりのための取組

- ・ 職場の懇親会や上司と部下の食事会に対する助成制度。
- ・ 業務効率化による長時間労働の是正。
- ・ 職場のコミュニケーションを活性化するために座席をフリーアドレス化。
- ・ 期首の目標設定や評価時の面談を実施。
- ・ 健康経営・働き方改革の取組。

(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

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

- ・ 本社及び各事業所ごとに相談窓口を設置。
※ ホールディングスや労働組合で相談窓口を設けている企業も見られた。
- ・ 内部の相談窓口相談しづらい場合に備え、外部窓口の設置も見られた。
※ 外部窓口は弁護士事務所に委託するケースが多く見られた。

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。
※ 男女両方の相談員を配置するよう配慮する企業も見られた。
- ・ マニュアル・規定等に基づき対応する。
- ・ 相談窓口担当者に対する研修、外部講習会への参加援助。

ウ 他のハラスメントと一体的に対応できる体制の整備

- ・ 多くの企業でセクハラ・マタハラ等のハラスメントとパワハラ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見られた。
※ 公益通報窓口でハラスメントに関する相談を受けている企業も見られた。

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

- ・ 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について周知。
- ・ 窓口で相談を受ける際、匿名での相談とするか確認。

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、リーフレット等で不利益取扱いが行われないことについて周知。
- ・ 相談したことによる二次被害を防止するための配慮。
- ・ (エ・オに共通) 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見られた。 5

(2) 職場でパワーハラスメントが生じた場合の対応

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

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見られた一方、担当部門に確認を任せる企業も見られた。
- ・ 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。

イ 被害者に対する配慮のための対応

- ・ 本人の希望に応じて、行為者と引き離すための配置転換を行う。
- ・ 本人が希望する場合には、有給休暇等を利用した休養を取れるようにする。
- ・ 体調・精神面に不調がある場合は産業医等を紹介する。
- ・ 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。

ウ 行為者に対する対応

- ・ 就業規則に基づいて懲戒等の処分を行う。
（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。）
- ・ 面談や研修等の指導を実施。
- ・ 相談者との関係性改善のための援助を行う。
※ 被害者への謝罪を行わせている企業も見られた。

エ 原因の究明

- ・ 取組を行っている企業は少なかったが、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も調査を行い、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見られた。

オ 再発防止に向けた対応

- ・ 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。
- ・ 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見られた。
- ・ 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。

職場のパワーハラスメントへの対応について⑤

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

ヒアリング対象（企業）において実際に生じたものとして挙げられた主な事例は以下のとおり。

(1) ① 「身体的な攻撃」

「身体的な攻撃」がパワハラに当たることが浸透してきており、多くの企業が数は減少傾向にあると回答。

【具体例】

- ・ 指導に熱が入り、手が出てしまった（頭を小突く、肩をたたく、胸倉を掴むなど）。
- ・ 繰り返しミスをする部下に対し、ヘルメットの上から叩く等の体罰を与えた。
- ・ 指導に熱が入り、物を投げて怪我をさせた。
- ・ 宴会の席でのマナーに関する注意が過熱し、後輩を蹴飛ばした。

② 「精神的な攻撃」

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。

【具体例】

- ・ 「馬鹿」「ふざけるな」「役立たず」「給料泥棒」「死ね」等暴言を吐く。
- ・ 大勢の前で叱責する、大勢を宛先に入れたメールで暴言を吐く。
- ・ 十分な指導をせず、放置する。
- ・ 指導の過程で個人の人格を否定するような発言で叱責する。
- ・ ため息をつく、物を机にたたきつけるなど威圧的な態度を取る。

③ 「人間関係からの切り離し」

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見られた。

【具体例】

- ・ ある社員のみを意図的に会議や打ち合わせから外す。
- ・ 仕事を割り振らず、プロジェクトから疎外する。

職場のパワーハラスメントへの対応について⑥

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

ヒアリング対象（企業）において実際に生じたものとして挙げられた主な事例は以下のとおり。

④ 「過大な要求」

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見られた。

【具体例】

- ・ 英語が苦手な社員を海外業務に就かせる。
- ・ 十分な指導を行わないまま、過去に経験のない業務に就かせる。
- ・ 自分の業務で手一杯であるのに、他の同僚の仕事を振られた。
- ・ 資料作成を行うため、休日出勤を強いられた。

⑤ 「過小な要求」

事例はほとんど見られなかったが、④とは反対に、被害者の能力や業務状況を見極められず、適切な業務配分を行えなかった結果、被害者が能力を発揮できないことにより、不満が募るケースが見られた。

【具体例】

- ・ プロジェクトに参加させてもらえず、本人から「経営に貢献したい」と相談があった。

⑥ 「個の侵害」

【具体例】

- ・ パートナーや配偶者との関係など、プライベートを詮索する。
- ・ しつこく飲み会に誘う、職場の懇親会を欠席するに当たり理由を言うことを強要する。

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見られた。パワハラ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、という意見も見られた。

【具体例】

- ・ 隣の課の社員が長時間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。
- ・ 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、改善が見られれば十分である。

(2) 日常の相談対応等で判断に迷うケースや、相談の多いケース

ヒアリング対象（企業）において挙げられた主な回答、企業規模・業界によって特徴的な回答は以下のとおり。

（主な回答）

- ・ 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。
- ・ 意図的ではなく、その時偶然忙しかった等の理由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。
- ・ 世代によって指導に対する感じ方が異なる。

（企業規模）

- ・ 中小企業では相談窓口を設け、パワハラ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。

（業界）

- ・ 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。【建設業・製造業】

(3) パワハラ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

ヒアリング対象（企業）において挙げられた主な回答は以下のとおり。

（判断に迷った場合の対応）

- ・ 懲戒事案に当たるか迷った場合は顧問弁護士等に相談。
- ・ グレーゾーンで判断に迷う場合は白黒をつけず、行為者への指導等を行うことで解決を図る。

（対応する上で困ったこと）

- ・ 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。【製造業】
- ・ **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「パワハラ」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。

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）

ヒアリング対象（企業）において挙げられた主な回答は以下のとおり。

- ・ ガイドラインなど、何をもち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。
- ・ 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。
- ・ 「あかるい職場応援団」の事例追加（特に判断が難しい事例）等、判断の材料になる事例を豊富にしてほしい。
- ・ 企業内での相談対応者への研修を行ってほしい。

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

1. 顧客や取引先からの著しい迷惑行為に対応する体制

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

(1) 著しい迷惑行為を組織的に把握する体制整備

- ・ 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。
※ まずは上司に相談させる、とする企業も多く見られた。
- ・ 外部からのクレームはお客様相談窓口等で集約。
※ 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見られた。【運輸業】
※ 業界団体で相談事案を集約している業界も見られた。【食料品製造業】

(2) 著しい迷惑行為の防止対策

- ・ 対応方法について規定したマニュアルを整備。
※ 企業単位の他に、業界単位でマニュアルを整備している（しようとしている）業界も見られた。【食料品製造業、小売業】
- ・ 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む。
※ 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見られた。
- ・ 一人に対応させず、複数人に対応させる。
- ・ 問題を起こした顧客に対し、同じ職員に対応させないようにする。
- ・ 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し、
 - 警察への通報
 - 出入り禁止の措置を取る
 - 刑法の適用や契約解除の可能性の提示など毅然とした対応をとる。

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②

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

ヒアリング対象（企業）における対応として挙げられた主な取組は以下のとおり。

（1）著しい迷惑行為の具体的な内容、きっかけ、件数が多いもの

- ・ 運輸業、小売業、サービス業（宿泊業など）、介護業では顧客からの迷惑行為が多く見られた。
- ・ 中小企業では取引先からの迷惑行為が主に挙げられた。

【具体例】

- ・ 売り場担当の社員がクレームで長時間拘束された。【小売業】
- ・ 迷惑行為を行う顧客を注意したところ殴られた。【運輸業】
※ 特に酔客からの迷惑行為が多く見られた。
- ・ 商品やその価格に不満を言って返品や値引き、上司による対応を要求された。【小売業】
- ・ 取引先から契約の解除を盾に無理難題を要求された。【中小企業】
- ・ 営業担当の社員が取引先から暴言を吐かれた。【サービス業、製造業】

（2）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

- ・ 担当者が心身の健康を損なった事案はほぼ無かったが、顧客から暴行を受けて怪我をしたケース【運輸業】や、社員が休職しているケース【製造業】が見られた。

（3）著しい迷惑行為を受けた従業員への支援

- ・ 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、一人に対応させず、上司や法務部門と一緒に対応させるようにする。

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③

(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)

- ・ 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を行っている。【運輸業】
- ・ 契約条項に応じて契約解除等の措置を取る。【介護業】

(取引先に対する対応)

- ・ 相談者の上司から行為者の上司に申入れを行う等で解決する。
- ・ 普段から毅然とした対応を取ることで問題事例は減少している。【中小企業】

(5) 著しい迷惑行為への対応を強化する必要があるか

- ・ ほとんどの企業が「強化する必要はない」と回答したが、「顧客や取引先からの迷惑行為が問題となっていることを周知すべき」との回答が見られた。【宿泊業、運輸業】

(6) 対応するに当たって困難なこと

- ・ 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。
- ・ 中小企業と大企業との取引関係、業界の性格から必然的に生じるものであり、中小企業としては大企業との取引がないと成り立たないので対応は困難である。【中小企業、不動産仲介業】

(7) 対応するに当たって、何らかの支援が必要か

- ・ 迷惑行為への対応に当たってのガイドラインがあるとよい。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。
- ・ 商慣習の見直し、適正な取引の在り方等について周知・啓発を行うべきである。【製造業】
- ・ 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。
- ・ 迷惑行為への対応というよりはむしろ自社の社員が迷惑行為を行わないように周知する必要がある。【大企業】