

実務情報 SERIES

2023

4



中小企業の

「ハラスメント 相談窓口」

設置・運営ガイドブック

はじめに

パワハラ防止措置が2022年4月から中小企業にも義務化されていますが、整備済みの中小企業はまだ少ないのが実情です。

パワハラ防止措置として求められるのが、ハラスメント相談に対応するための窓口の設置です。

そこで、中小企業が、適切に「ハラスメント相談窓口」を設置・運営する際のポイントについて、ケーススタディも紹介しつつ、解説します。

【執筆】

社会保険労務士法人ヒューマンテック経営研究所
特定社会保険労務士・キャリアコンサルタント

島 麻衣子

ヒューマンテック経営研究所CCO。人事労務相談、就業規則整備のほか、女性活躍推進、ハラスメント問題等に関するコンサルティング、セミナー、専門誌等への執筆を行なう。著書に『産休・育休制度の実務がまるっとぜんぶわかる本』などがある。

実務情報 Series CONTENTS

中小企業の「ハラスメント相談窓口」 設置・運営ガイドブック

I. ハラスメント相談窓口とは.....	3
II. 相談窓口の設置のポイント.....	5
III. 相談窓口の運営.....	7
IV. その他の望ましい取組み.....	13
V. ケーススタディ.....	14

I. ハラスメント相談窓口とは

「ハラスメント相談窓口」とは、企業の従業員がハラスメントに関し社内で相談することができる制度であり、すべての事業主に設置が義務付けられています。

まずはハラスメント相談窓口の設置が義務付けられた背景と、関連する法律について見ていきましょう。

1. 増加するハラスメントの問題

近年、ハラスメントに関するトラブルが増加し、社会問題化しています。

厚生労働省によると、各都道府県労働局等に設けられた「総合労働相談コーナー」に寄せられる労使トラブルの相談では、「いじめ・嫌がらせ」の件数は年間で8万件にも上り、「自己都合退職」「解雇」「労働条件の引下げ」等の他の相談と比べて最も多い割合を占めて

います（図表1）。

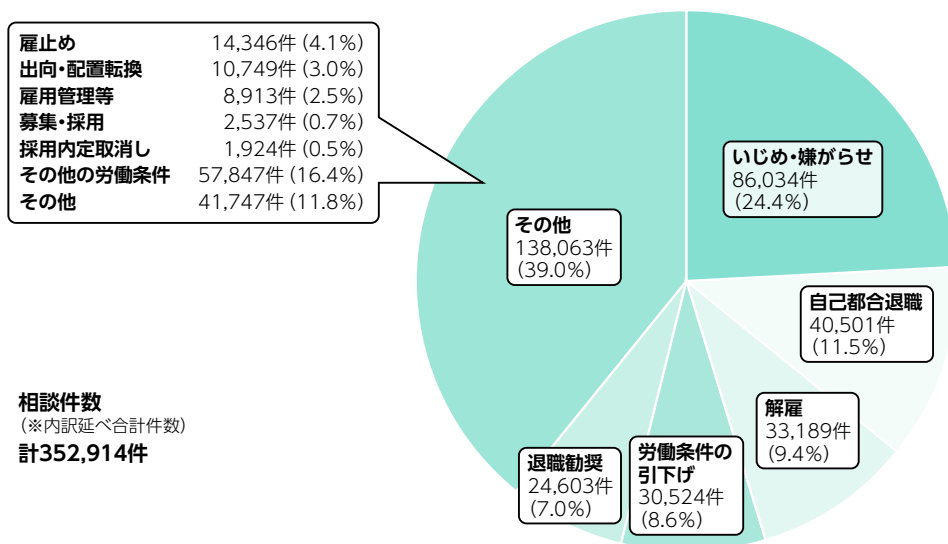
まさにハラスメントへの対策は企業にとって喫緊の課題となっているといえます。

2. ハラスメント防止措置の義務付け

従来、セクシュアルハラスメントについては、男女雇用機会均等法により雇用管理上の防止措置を講じることが事業主に義務付けられていましたが、ハラスメントの社会問題化を背景に、2017年1月には男女雇用機会均等法および育児・介護休業法が、2020年6月には労働施策総合推進法が相次いで改正され、事業主に対し、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントおよびパワーハラスメントに対する一定の防止措置を講じることが義務付けられました。

なお、労働施策総合推進法の改正について

■ 図表1 民事上の個別労働紛争の相談内容別件数



資料出所：厚生労働省「令和3年度個別労働紛争解決制度の施行状況」より

は、経過措置として中小企業へは一定期間適用が猶予されました。それも2022年3月末をもって終了し、現在は企業規模を問わず、事業主は、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント（以下「ハラスメント」といいます）に対し、防止措置を講じなければ

なりません。

事業主が講じなければならない一定の防止措置は、**図表2**のとおりです。

図表からわかるとおり、今回のテーマである「相談窓口」は事業主に義務付けられている防止措置の1つであり、事業主は必ず設置する必要があります。

■図表2 事業主が雇用管理上講じるべき措置

事業主の方針の明確化およびその周知・啓発

- ・ハラスメントの内容、ハラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること
- ・ハラスメントの行為者については厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること
- ・（妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの場合）妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動がハラスメント発生の原因や背景となり得ること、制度等の利用ができることについても明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること

相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ・相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ・相談窓口担当者が内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること
- ・ハラスメントが現実には生じている場合だけでなく、発生のおそれがある場合やハラスメントに該当するか否かが微妙な場合でも広く相談に対応すること

職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応

- ・事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ・事実関係が確認できた場合は、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行なうこと
- ・事実確認ができた場合は、行為者に対する措置を適正に行なうこと
- ・再発防止に向けた措置を講じること

あわせて講じるべき措置

- ・相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じるとともに、その旨を労働者に対して周知すること
- ・ハラスメントに関し相談をしたこと等を理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの原因や背景となる要因を解消するための措置（妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントのみ）

- ・業務体制の整備など、事業主や妊娠等した労働者その他の労働者の実情に応じ、必要な措置を講じること

Ⅱ．相談窓口の設置のポイント

1. 参考にしたい各指針等

相談窓口については、義務化に伴い設置したものの、実際には機能していないという例も見受けられるところです。

それではどのような体制をつくれば雇用管理上義務付けられた措置を講じたといえるのか、各法律の指針および通達等（以下「各指針等」といいます）を参考に窓口設置のポイントについて見ていきましょう（図表3）。

なお、各指針等では、相談窓口はパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊

娠・出産・育児休業等に関するハラスメント等を一元的に相談できる体制を整備することが望ましいとされています。そこで本稿では、各ハラスメントを一元的に相談できる体制とすることを前提として解説します。

2. 実質的な対応が可能な窓口の設置

相談窓口は実質的な対応が可能なものとするため、相談（苦情を含む。以下同じ）に対応する担当者や部署をあらかじめ定めておく必要があります。

■図表3 各指針等

- ・事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針（平18.10.11厚労省告示第615号）
- ・子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針（平21.12.28厚労省告示第509号）
- ・事業主が職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針（平28.8.2厚労省告示第312号）
- ・事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2.1.15厚労省告示第5号）
- ・労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律第8章の規定等の運用について（令2.2.10雇均発0210第1号）
- ・改正雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律の施行について（平18.10.11雇児発1011002号，最終改正令2.2.10雇均発0210第2号）
- ・育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律の施行について（平28.8.2職発0802第1号，雇児発0802第3号，最終改正令3.11.30雇均発1130第1号）

誰を相談窓口担当者とするかについて、法令上、具体的な定めはありませんが、相談後の事実確認や適正な措置の実施にスムーズにつながることを考慮すると、たとえば人事部門やコンプライアンス部門のスタッフ等を相談担当者とするのが考えられます。

なお、相談窓口は従業員に周知する必要がありますので、相談窓口を担当する部署または担当者を就業規則その他周知文書に記載したり、社内のイントラネットに掲載するなどして、すべての従業員（派遣労働者を含む。以下同じ）が知り得る状態にしておくことが必要です。

3. 外部資源の活用

相談窓口は外部の相談機関でも問題ありません。社内では相談しにくい場合もあるので、従業員が相談しやすいよう、外部の専門家等の機関に相談対応を委託することも考えられます。

たとえば、社会保険労務士や弁護士、ハラスメントやメンタルヘルスに関する相談窓口の代行を専門的に行なっている企業等が挙げられます。

4. 相談しやすい環境づくり

従業員が相談窓口を利用しやすいよう、相談しやすい環境づくりが必要です。具体的には、次のような点に留意するとよいでしょう。

(1) 相談の受付

相談の受付は、面談だけでなくメール、電話での連絡も可とするなど、できる限り選択肢を広く設けましょう。

(2) 相談に対応する場所

面談や電話で対応する場合、相談内容が漏

れないように、応接室や会議室など周りから遮断された、落ち着いて話せる場所を選びましょう。

(3) プライバシー保護、不利益取扱いはいしない旨の周知

各指針等では雇用管理上講ずべき措置として、相談者・行為者のプライバシーを保護するために必要な措置を講ずること、ハラスメントに関し相談をしたこと等を理由として解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、これらについて従業員に対して周知することが必要とされています。

相談窓口の設置および案内においてこれらを周知し、安心して相談できることを伝えましょう。

(4) 相談窓口担当者に対する研修の実施

相談窓口担当者は相談者の話を丁寧に聴き、事実確認や本人の意向を的確に聞き取ることが必要です。

ハラスメントの内容、相談を受けた場合の対応、プライバシー保護のために必要な事項等について研修するほか、必要に応じて、傾聴に関する研修等を行ないましょう。

(5) 相談の仕組みづくり

相談対応を担当者に任せきりにするのではなく、その後の対応において人事部門と連携できるようにするなど、迅速に適切な対応ができる仕組みをつくることも重要です。

必要に応じて、対応マニュアルを整備することなどが考えられます。

相談者が相談窓口相談するときには、ぎりぎりの体力、精神状態であることも多いため、場合によっては、本人の休業や、行為者からの接触を禁止することなど、必要な措置をすぐに講じなければなりません。

そこで、相談窓口の運営にあたっては、相談対応の流れについて、あらかじめ概要を定めておくことが考えられます。

Ⅲ. 相談窓口の運営

1. 相談対応の流れ

基本的な相談対応の流れは、次のとおりです（図表4）。

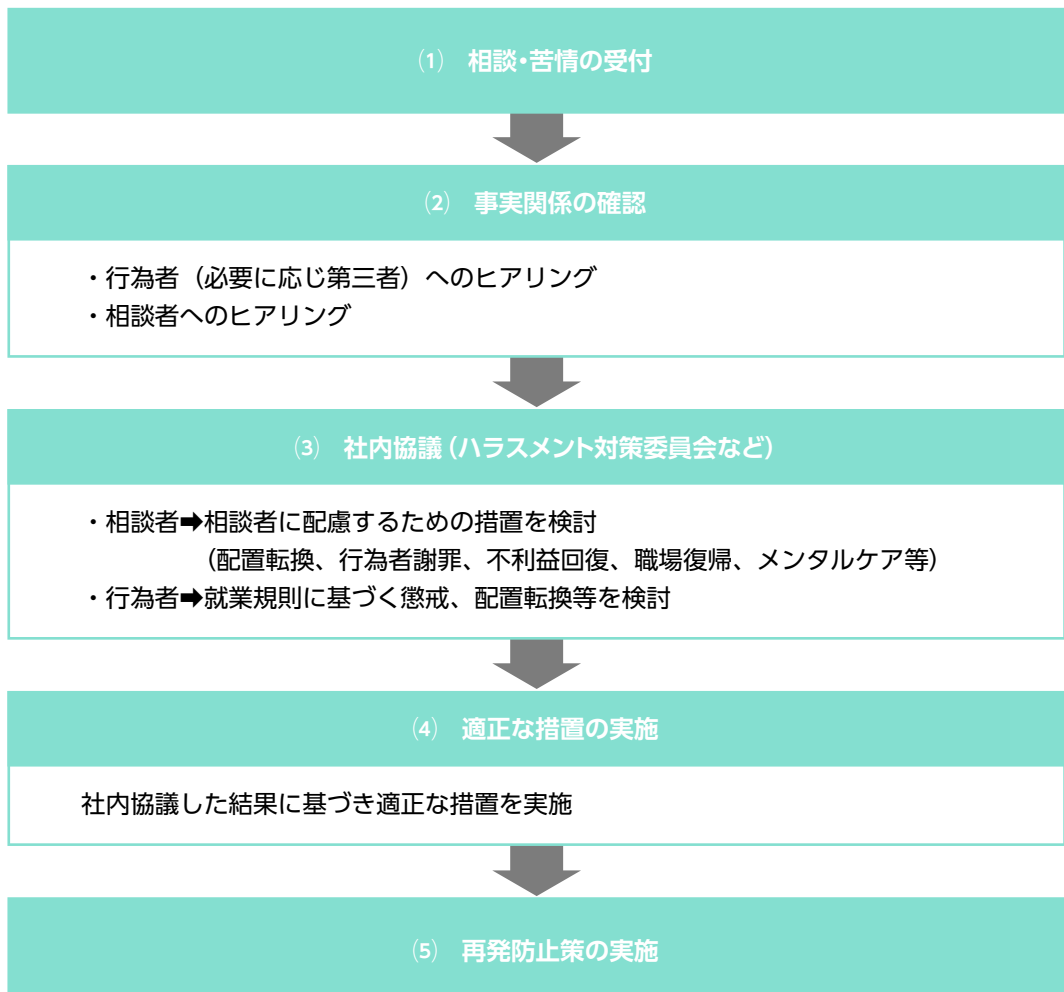
(1) 相談・苦情の受付

相談窓口では様々な相談を受けることが考えられますが、各指針等では、ハラスメント

が現実には生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、ハラスメントに該当するか否か微妙な場合、勤務時間外の懇親の場等でハラスメントが生じたような場合でも、広く相談に対応し、適切な対応を行なうこととされています。

また、ハラスメントにかかる言動を受けた本人からではなく、周囲の従業員からの相談にも応じる必要があるとされています。

■図表4 相談対応の流れ



(2) 事実関係の確認

相談を受け付けた後は、速やかに相談者、行為者の双方から、事実関係について確認を行ないます。

特に相談者のヒアリングは丁寧に行ない、本人の意向なども確認しておきましょう。事実関係の確認は、相談窓口の担当者または人事部門等が行なうのがよいでしょう。

双方から確認した結果、それぞれの主張に不一致があり、確認が十分にできないと認められる場合は、第三者からのヒアリングを行なう必要があります。

その際には、行為者、相談者のプライバシーに最大限配慮する必要があります。不用意に第三者からヒアリングすると、職場で噂が広まってしまい、二次被害につながることもあるため、注意が必要です。

(3) 社内協議（ハラスメント対策委員会など）

事実確認後は、起こった事実について適正な措置を協議します。

たとえば、人事部門、役員などで構成する「ハラスメント対策委員会」のような組織において、行為者の行為はハラスメントに該当するか、またハラスメントに該当する場合、就業規則に基づき、懲戒処分を行なうか否か、行なう場合はどの処分が適当か、また、相談者の意向や状況も踏まえ、配置転換等の異動をさせるか、などといったことを協議します。

また、相談者の職場復帰やメンタルケア等の支援についても必要に応じて決めることになります。

(4) 適正な措置の実施

社内協議した結果に基づき、適正な措置を実施します。

なお、事実確認によりハラスメントが生じた事実を確認できた場合は、各指針等により、「行為者に対する措置」（懲戒等）と、「相談者に対する配慮のための措置」を適正に行なうこととされています。

(5) 再発防止策の実施

これらの措置を決定・実施した後は、再発防止策を検討します。再発防止策としては、研修の実施や、ハラスメントを行なってはならない旨の会社の方針をあらためて周知することなどが考えられます。

2. 相談窓口運営の実務上の取扱いと留意点

ここからは、相談対応の流れについて、それぞれ詳しく見ていきます。

(1) 相談・苦情を受け付ける際のポイント

ハラスメントの対応において特に注意を要するのが相談対応です。

相談対応は、ハラスメント事案に対する事実確認・調査の意味を持ち、適正な対処をするうえでも非常に重要です。せっかく相談窓口を設けても、相談対応を誤ってしまうと、相談者をさらに傷つける二次被害を引き起こしたり、問題をこじらせてしまうことがあります。

以下、相談対応をする場合の基本的なポイントを挙げます。

① 相談内容が漏れない環境づくり

前述（5章Ⅱ相談窓口の設置のポイント）のとおり、相談者の話は、会議室や応接室などで聴くようにしましょう。

特に電話で対応するときは、職場の一角や喫茶店など、誰かに聞かれるような場所で対応しないよう、注意が必要です。

② 相談者に対する配慮

相談者の性格、相談内容によっては、異性の相談員に話をするのが困難である場合もあります。

状況により、相談者と同性の相談員を同席させることができるような相談体制にしておくことが望まれます。

③ プライバシーの保護

相談でヒアリングした内容について、対応が必要だからといって不用意に関係者間で情報共有等をした結果、相談内容が漏れてしまい社内で噂になったり、行為者の態度がエスカレートするなど、二次被害が起きることがあります。

情報共有等が必要な際は、どんなに小さなことでも相談者本人に確認し、了承を得るようにしましょう。

パワーハラスメントに関する指針では、プライバシーについて、性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含まれるとしています。

④ 相談者への傾聴

相談者は、ハラスメントを受けて深く傷ついている場合や、体調を崩している場合があります。まずは、勇気を出し相談に来たことをねぎらい、相談者の話に真摯に耳を傾けましょう。

相談担当者が話を聴いて、「それは辛かったですね」などと気持ちを理解してあげることで、相談者も落ち着きを取り戻し、さらに話を進めることができます。

⑤ 質問、アドバイスには要注意

相談者に質問をするとき、「なぜそのようにしたのですか」「なぜ拒否しなかったのですか」というような表現は、相談者にとって批判的に聞こえることがあり、相談対応者への不信感からヒアリングができなくなることがあるので、避けたほうがよいでしょう。

また、たとえ相談者を助けたい気持ちからくるものであっても、「気にしなければよい」といったアドバイスは、勇気を振り絞って窓口に来た相談者を傷つけてしまいます。最初のうちは、相手の言い分を聴くことに徹しましょう。

なお、各指針等では、「相談者が行為者に対して迎合的な言動を行っていたとしても、

その事実が必ずしもハラスメントを受けたことを単純に否定する理由にはならないことに留意すること」とされています。

⑥ すぐに対応が必要な事項

相談対応をするなかでも、被害が深刻で、継続的に問題行為が繰り返されている、当事者間の対立のために部署全体の職場環境が悪化しているなど、すぐにでも対応が必要なケースがあります。

たとえばハラスメントの事案は、相談者の多くが、眠れない、食べられないといったことや、胃腸障害、動悸・息切れなど精神的・身体的不調に悩まされています。

そのような相談者から窓口への相談があったときは、相談者の話をよく聴くとともに、必要に応じて、休みをとれるようにしたり、専門医への受診を勧めるといった対応が必要です。

場合によっては、医師の診断により、ヒアリング等を中断せざるを得ない場合もありますが、相談者の保護を一番に考えなければなりません。

また、相談者に何らかの精神的・身体的不調が生じている場合で、相談者を現状のままにしておくと、さらに事態が深刻になりそうな場合は、一時的に担当を替えたり、仕事を組むペアを替えたりするなど、当事者を物理的に引き離す措置も検討すべきでしょう。

このような対応は、人事部門や現場との連携が欠かせません。ハラスメント問題の対応部門と相談担当者が、日ごろから関係部署と連携をとり、必要な措置を迅速に行なうことができるようにしておくことが必要です。

(2) 事実関係の確認のポイント

相談後の事実関係の確認のポイントは、以下のとおりです。

① 把握事項

相談事案の事実関係については、基本的に

次の事項を把握します。

- ・ 当事者（相談者および行為者とされる者）間の関係
- ・ 問題とされる言動が、いつ、どこで、どのように行なわれたか
- ・ 相談者は、行為者とされる者に対して、どのような対応をとったか
- ・ 上司に対して相談をしているか

あわせて、ハラスメント行為の目撃者などがあるかも確認します。

これらの事項は、記録をとり、相談者に内容に間違いがないかを確認したうえで、保存します。

② 相談者の要望の確認

相談者に対して適切な対応をするためにも、行為者とされる人物の謝罪を求めるのか、喪失した利益の回復を求めるのか、あるいは職場で顔を合わせないように配置転換等を求めるのか、相談者の要望をよくヒアリングしましょう。

③ 行為者とされる側へのヒアリングの留意点

相談者へヒアリングした後は、事実関係を確認するためにも、行為者とされた側の人物へのヒアリングも行なう必要があります。

相談者からのヒアリング内容に基づき、事前に本人から了承を得た場合のみ相談者を明らかにしてヒアリングを実施します。本人の了承が得られない場合は、相談者が特定できないように内容の伝え方を工夫する必要があります。

事実関係の確認は、8章Ⅲ2(1)のポイントを押さえて進めますが、特に次の(ア)～(ウ)に留意して行なうようにしましょう。

(ア) 先入観をもたないこと

行為者とされる人の話を聴くときは、相談者からヒアリングした内容について1つひとつ事実関係を確認します。事実関係の確認が

とれるまでは、先入観をもった対応をすることは避けましょう。

(イ) 弁明の機会を十分に与えること

事実関係についての確認に加え、行為者には弁明の機会を十分に与えるようにしましょう。ここで一方的な決め付けによって事実関係のヒアリングを済ませてしまうと、後に会社で懲戒処分等の対応を協議することになったときに適切な対応ができず、懲戒処分の内容等をめぐってトラブルに発展する可能性があります。

(ウ) 相談者への報復を防止すること

相談したことを理由に、相談者に対してどんな形であっても報復的な行為や不利益を与える行為をしないように伝えます。また、行為者側から相談取下げの強要等が行なわれることがないように、相談の内容について当事者間で話し合うことを禁じます。

なお、セクシュアルハラスメントについては、行為者が他の事業主（役員）や取引先等の従業員である可能性があります。そのような場合は必要に応じて、他の事業主や取引先等に事実関係の確認への協力を求めることが必要です。

④ 第三者へのヒアリング

相談者と行為者の主張する内容に食い違いがあり、事実関係が確認できない場合は、第三者へのヒアリングが必要になります。

第三者へのヒアリングも相談者の了承が必要ですが、了承を得て行なう場合でも、当事者以外からのヒアリングは細心の注意が必要です。なぜなら、相談事案の内容が社内、場合によっては社外に漏れて噂が広まり、当事者が職場にいられなくなる可能性があるためです。

第三者へのヒアリングは、第三者本人に他者のプライバシーに係る事項を絶対に漏らさないよう、よく説明するとともに、ヒアリングする時間、場所なども考慮して、当事者のプライバシー保護に努めることが必要です。

(3) 社内協議（ハラスメント対策委員会等）のポイント

相談者、行為者双方へヒアリングした後は、ハラスメント行為の有無の判断や、相談者に配慮するための措置、行為者に対する措置を検討するため社内協議を行ないます。ハラスメント行為に対する措置は、配置転換や懲戒等の重要な人事が関係することから、迅速かつ一貫性のある対応のためにも、人事部長や役員等が関わる「ハラスメント対策委員会」等の組織を設けることが望ましいといえます。

そのような委員会を組織することが難しい場合でも、社内協議する際の流れやメンバーを決めておくことが肝要です。

(4) 適正な措置の実施のポイント

社内協議を経て、適切な措置を実施します。実施のポイントを見ていきましょう。

① 事実確認の結果の説明

事実確認の結果は、当事者双方によく説明します。その際はハラスメントの有無に関する判断と、その判断に至った根拠やプロセスを示して、当事者が理解できるように努めましょう。

② 措置の決定・実施

ハラスメント対策委員会等の社内協議を経て、ハラスメントが生じた事実が確認できた場合は、速やかに次の措置を決定し、実施する必要があります。

1. 相談者の職場環境の改善または迅速な制度等の利用に向けての環境整備
2. 相談者と行為者の間の関係改善に向けての援助
3. 相談者と行為者を引き離すための配置転換
4. 行為者の謝罪
5. 相談者が被った労働条件上の不利益の回復（人事考課、昇給、業務割り振

り等）

6. 相談者のメンタルヘルス不調への相談対応

7. 就業規則等に基づく行為者の懲戒処分

これらをすべて行なう、あるいはこれらの項目だけを行なうということではなく、事案の内容や被害の程度に応じて、柔軟に決定します。

たとえば、相談者の心理状態が行為者と顔を合わせるのも無理と判断される場合は、4の「行為者の謝罪」を受け入れること等は難しいことになります。逆に相談者が行為者の謝罪を受け入れて、それ以上の処分等を望まない場合もあり、ケースバイケースで判断する必要があります。

なお、ヒアリング実施から事後措置を決定する一連の流れにおいて、必要に応じ公的機関や社会保険労務士、弁護士等の専門家に相談できる体制も整えておいたほうがよいでしょう。

③ 懲戒処分の規定

前述②の措置のなかでも懲戒処分は、どの程度とするのか各企業で頭を悩ませるところです。懲戒処分には、一般的に譴責、減給、出勤停止、諭旨解雇、懲戒解雇等がありますが、まず、前提として、ハラスメント行為が就業規則等にこれら懲戒処分の対象として定められていることが必要です。

各指針等では、ハラスメント行為者への対処の内容（懲戒処分等）を就業規則等に規定し周知することが事業主に義務付けられており（4章図表2「事業主の方針の明確化およびその周知・啓発」参照）、懲戒処分の対象として明確に定めておく必要があります。

なお、図表2にあるとおり、ハラスメント行為を懲戒の対象として定めるほか、ハラスメントの内容、ハラスメントを行なってはならない旨の方針を明確化し、管理監督者を含

む労働者に周知・啓発すること、また、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの場合は妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動がハラスメント発生の原因や背景となり得ること、制度等の利用ができることについても明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発することが必要とされていますので、これらの事項についても就業規則等または周知文書等において定めが必要な点に注意が必要です。

④ 懲戒処分の留意点

懲戒は、労働契約法15条により、「行為の性質及び態様その他の事情に照らして、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、当該懲戒は、無効とする」とされており、処分の決定には慎重な検討を要します。

懲戒処分の妥当性について争ったいくつかの裁判例では、派遣先の社員に対し、下着に触れたりエレベーターで抱きついたりといったわいせつな行為を繰り返した派遣社員に対する懲戒解雇を有効としたもの（東京地裁平10.12.7 平8（ワ）23690号）、普段からセクハラ行為がある取締役兼支店長が、慰安旅行の宴会で女性社員の身体についての不適切な発言や、身体の一部に触れるなどしたために懲戒解雇となった件で、取締役兼支店長の行為の悪質性は認められたものの、何の指導もなくいきなり懲戒解雇とするのは重きに失するとして無効となったもの（東京地裁平21.4.24 平19（ワ）21941号）等があります。

一方で、女性に性的発言を繰り返した管理職2名が出勤停止30日間と10日間の懲戒処分を受け、さらに降格による減給とされたことについて、事前の注意や警告もなく重い処分を課したことが懲戒権の濫用となるかが争われましたが、裁判所は会社がセクハラ禁止文書を配布したり、研修を義務付けるなどセクハラ防止の取組みを行っていたことを考

慮し、管理職の行為の悪質性を認め、処分は有効とされました（最高裁第一小法廷平27.2.26 平26（受）1310号）。

このように、懲戒処分は裁判となったとき、その行為の悪質性だけでなく、事前の忠告・警告や会社の啓発活動など懲戒処分に至るまでのプロセスや会社の指導状況等が適正であったかで判断されます。行為の重大性にもよりますが、懲戒解雇等の重い処分を課すことは慎重に判断すべきでしょう。

(5) 再発防止策の実施のポイント

ハラスメント事案の発生から適正な措置の実施まで行なった後は、同じような事案が再度起きないように、各指針等により、再発防止策を講じることが義務付けられています。

各指針等では、再発防止に向けた措置を講じていると認められる例として、次の①と②の2点を挙げています。

① 指針の例示

(ア) 職場におけるハラスメントがあつてはならない旨の方針、および職場におけるハラスメントに係る言動を行なった者について厳正に対処する旨の方針を、社内報、パンフレット、社内ホームページ等広報または啓発のための資料等に改めて掲載し、配布等すること。

(イ) 従業員に対して、職場におけるハラスメントに関する意識を啓発するための研修、講習等を改めて実施すること。

(ア)については、「ハラスメント行為を許さない」「それらの行為を行なった者に対して厳正に対処する」という企業の方針を改めて従業員に周知、徹底するということです。

(イ)は、改めて意識啓発のための研修等を行なうということです。それらの研修において、再発防止という観点から実際に社内発生した事案について取り上げることは有効ですが、相談者、行為者が容易にわかり、噂になってしまうような場合もあるので、事例の場所や

内容を一部変えたり、同じような他社事例を用いるといった配慮も必要です。

また、企業内で実施するのが難しいような場合は、外部で行なわれるハラスメント研修等を利用するのも1つの方法です。たとえば、従業員に対し、そのような研修を各自受けることを促す、ということが考えられます。

なお、各指針等では、このような再発防止策について、ハラスメントの訴えがあったものの、その事実が確認できなかった場合においても、同様の措置を講じることを求めています。

② 相談者、行為者のフォロー

一連の相談対応の流れのなかで、相談者と行為者双方には、会社として取り組んだことを説明し、理解を得るようにしましょう。

相談者と行為者に対するフォローのポイントは、次のとおりです。

●相談者のフォローのポイント

相談者に対しては、「相談したのに会社は

何も対応してくれない」といった会社に対する不信感を与えないよう、途中経過についても伝えるようにしましょう。

また、メンタルヘル스에不調を来して休職等している場合には、病状について確認するとともに、本人と相談しながらスムーズな復帰に向けてのフォローが必要です。

●行為者のフォローのポイント

再発防止という点からは、行為者へのフォローは特に重要といえるでしょう。行為者自身にハラスメント行為をしたという十分な自覚がなければ、しばらくすると同様の言動をとる可能性があります。

たとえば、再発防止研修を行なう、あるいは外部の研修を受けてもらい、レポートを提出させるなどして、行為者がハラスメントに対する理解を深めることができるようにするとともに、必要に応じて職場（異動した場合は異動先）において同様な行為が行なわれていないか定期的に上司に確認することも考えられます。

Ⅳ. その他の望ましい取組み

各指針等では、事業主に義務付けてはいないものの、行なうことが望ましい取組みについても定めています。それらのなかから、相談窓口に関係する可能性があるものについて見ていきましょう。

1. カスタマーハラスメント等への対応

取引先等の労働者または事業主（法人の場合は役員）からのハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為（暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等）などの、いわゆるカスタマーハラスメントについては、職場のパワ

ーハラスメントとは異なり雇用管理上の措置を講じることは義務付けられていません。

一方で、カスタマーハラスメントについても、ハラスメントに対する雇用管理上の措置を参考にしつつ、従業員が就業環境を害されることのないよう、次の(1)(2)のような相談体制の整備等を行うことが望ましいとされています。また、(3)のような取組みも被害を防止するうえで有効とされていますので、各企業の実情に応じて実施することが望まれます。

(1) 相談体制の整備

① 相談先（上司、職場内の担当者等）をあらかじめ定め、従業員に周知すること。

- ② 相談を受けた者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。

(2) 相談者への配慮のための取組み

相談者から事実関係を確認し、カスタマーハラスメントが認められた場合には、事案の内容や状況に応じ、相談者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行なった者に対する対応が必要な場合に1人で対応させない等の相談者に対する配慮のための取組みを速やかに行なうこと。

(3) カスタマーハラスメントによる被害を防止するための取組み

- ① カスタマーハラスメント行為への対応に関するマニュアルの作成や研修の実施等の取組みを行なうこと。
- ② 業種・業態等における被害の実態や業務の特性等を踏まえて、それぞれの状況に応じた必要な取組みを進めること。

2. 自社の従業員以外の者に対する言動に関し行なうことが望ましい取組み

各指針等では、他社の労働者、就職活動中

の学生等の求職者、労働者以外の者（個人事業主などのフリーランス、インターンシップを行なう者、教育実習生等）等に対するハラスメント行為は、職場におけるハラスメント防止のための雇用管理上講ずべき措置（4章図表2参照）の対象とはされていませんが、これらの者に対する自社の従業員の言動に関してもハラスメント防止のための取組みを実施することが望ましいとされています。

具体的には、次の(1)(2)などの取組みが例として挙げられています。

(1) 事業主の方針の明確化

職場におけるハラスメントを行なってはならない旨の方針の明確化等を行なう際に、他社の労働者、就職活動中の学生等の求職者、労働者以外の者（個人事業主などのフリーランス、インターンシップを行なう者、教育実習生等）に対しても、同様の方針を併せて示すこと。

(2) 相談対応に必要な体制の整備

職場におけるハラスメント防止のために事業主が講じるべき雇用管理上の措置（図表2参照）全体も参考にしつつ、適切な相談対応等に努めること。

V. ケーススタディ

これまで相談窓口の設置および運営の実務上の取扱いと留意点について見てきました。ここからは相談対応の実務について事例で見えていきましょう。

【ケース1】

ヒアリングにより情報が漏洩したケース

A社経理部のB課長は、同じ部署のベテランのCから、ことあるごとに「どう

してこんなこともわからないのか」と言われたり、無視されたりするようになりました。

B課長は体調を崩し、仕事もままならなくなったため、相談窓口にご相談しました。相談対応者のDは一刻も早く対応すべきと考え、事実確認のため、本人に了承を得ず、同じ部署の部下であるEやFにそのようなことがあるのか確認しまし

たが、そのことが原因で経理部全体に噂が広まってしまい、B課長はそのことを知り、体調が悪化して出社が難しくなっていました。

【解説】

第三者へのヒアリングは相談内容が周りに漏れることにより、二次被害を起こすことがあるので、慎重に行なう必要があります。

まずは、第三者にヒアリングを行なう必要があるか否かを判断し（相談者と行為者との主張に相違がある場合は必要）、ヒアリングを行なう場合でも相談者に了承を得ること、ヒアリングの対象者（第三者）には事情を伝え、秘密を厳守させることが重要です。

【ケース2】

アドバイスが不適切なケース

D社営業課では先輩に1人後輩がつく形で客先を回ります。Eは、先輩であるFと組むことが多かったのですが、Fは移動の車中で2人になるとわいせつな話をするようになりました。Eはそのたびに曖昧な返事でかわしていましたが、Fの態度は段々エスカレートし、車中で胸や太ももなど体を触るようになりました。

EはFと車に乗るのが怖くなり、意を決して会社のハラスメント相談窓口である総務部のG部長に相談しました。

G部長はひととおり話を聞いて、「ああいう人だが悪意はあまりないから気にしないほうがいい」「どうしてはっきりと拒否しないのか」などとEを励ますつもりでアドバイスをしたのですが、Eは会社が対応してくれないことに不満を持ち、退職届を提出すると同時に、弁護士、行政機関の相談窓口にも相談したため、さらに大きな問題となってしまいました。

【解説】

相談者から相談を受けたときは、相談対応

者は相手の気持ちを理解し、じっくり相談者の話を傾聴することが重要です。

上司からのハラスメント行為にははっきりと抵抗できない人もいます。「なぜ拒否しないのか」といった批判的な言動や、「気にするな」といったアドバイスをして会社としての対応を行なわないことは雇用管理上の措置を実施したことにならないだけでなく、このケースのように大きなトラブルになる可能性があります。

【ケース3】

当事者以外から相談があるケース

H社の相談窓口にて技術部1課のMから、「上司Jの度重なる暴言があり、特にミスが多いKに対して『能なし!』『やめてしまえ!』などと大声で怒鳴っている。自分は当事者ではないが、いつ自分も怒鳴られるかとビクビクしている」と相談がありました。

相談担当者であるLは、現在、技術部1課に心身不調やハラスメントを訴える人はおらず、相談者は暴言を受けている当事者ではないので、Mにあまり気にしないようにして様子を見るようにと伝えて相談を終えました。

【解説】

各指針等では、ハラスメントが現実には生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合でも広く相談に対応し、適切な対応を行なうこととされています。

また、ハラスメントを受けた本人からではなく、周囲の従業員からの相談にも応じる必要があります。

このケースでは、上司Jの発言はハラスメント行為に該当する可能性が高く、このまま放置すればKや相談者のMも心身に不調を来してしまうことが考えられるため、人事担当部門や現場と連携して、上司Jへの指導等を行なう必要があるでしょう。