



# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

2023年9月

## 管理部門注目のイベント

1～5日… 防災週間 内閣府

1～30日… 健康増進普及月間 厚生労働省  
障害者雇用支援月間  
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

10～16日… 自殺予防週間 厚生労働省

21～30日… 秋の全国交通安全運動  
国土交通省

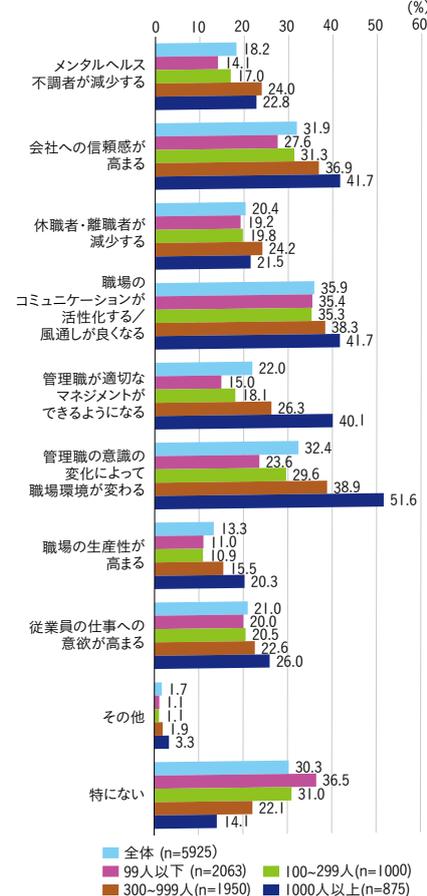
2022年4月から中小企業に対してハラスメントの防止措置を義務化する「パワハラ防止法（労働施策総合推進法）の改正」が施行され、各企業においても対策を講じたことと  
思います。更に、こうした法規制の動きだけでなく、各企業や各団体による地道な活動も含めて、ハラスメントをなくそう、という取組みは各所で継続的に進められています。一方で、マスコミやSNSなどではさまざまなハラスメントの種類が話題になり、対応を迫られる企業としても、その変化に敏感にならざるを得ない状況かと思えます。  
今号では、假谷美香特定社会保険労務士に監修いただき、実務で感じられている最近のハラスメントの傾向などを織り交ぜながら、その防止策や対応策について解説します。

# いま見直したい 職場のハラスメント

1 ハラスメントとは、もともと英語の harassment であり、いじめや嫌がらせを指します。  
ハラスメントは、人間関係の存在しているところ、どこでも起こりうることですが、法律では、企業にハラスメントから従業員を守ることを義務付けています。企業としてはこれまでにその対策に追われてきたと思います。  
その一方で、ハラスメント対策に取組んだ企業に調査したところ、さまざまな副次的

## 1 ハラスメントとは

【図表1】ハラスメント対策を進めたことによる副次的効果（従業員規模別）



2 職場の三大ハラスメント  
効果が現れた、という調査結果があります。  
（図表1）ハラスメント対策を講じることは、職場環境改善やエンゲージメント向上に寄与するといえます。  
この記事では、昨今問題となっているハラスメントを解説し、企業が行うべき対策について説明をします。皆さまの実務にお役立てください。



【監修】  
特定社会保険労務士／  
人事コンサルタント  
假谷 美香 氏  
“日本企業にやりがいと生きがいを持ったビジネスパーソンを増やす”をミッションに、日夜、管理職研修、教育制度の策定などを通してハラスメントの撲滅に努めている。

出典：「令和2年度 職場のハラスメントに関する実態調査」(厚生労働省)

る左記の3つです。

- パワーハラスメント（パワーハラ）
  - セクシュアルハラスメント（セクハラ）
  - マタニティハラスメント（マタハラ）
  - ケアハラ（ケアハラ）
- いずれも職場で起こる可能性が高いハラスメントであるため、法律で規制されています。

### パワーハラスメント（パワーハラ）

職場における力関係において、強い側がいじめや嫌がらせを行うことを言います。この力関係とは、役職役割に関わらず、眼に見えないパワーバランスも含まれます。つまり、上司から部下だけではなく、部下から上司、あるいは同僚同士という関係においてもパワーハラは起こりうるということです。

最近では、部下から上司へのパワーハラや同僚同士など、組織内の上下関係とは逆の方向であったり、同等な立場であるはずの間柄でのパワーハラ、という事例が増えていると言われています。

### セクシュアルハラスメント（セクハラ）

性的な嫌がらせを指し、対価型と環境型と呼ばれる2種類があります。

対価型とは例えば、交際を求められて断つたら降格や降給された、あるいは、体を触られたので抗議をしたら不利益な配置転換をされた、というものです。

環境型とは、自分の性的な内容の情報を

意図的に継続して広められたため、苦痛に感じて仕事に集中できなくなったり、性的な画像を見せられたことを苦痛に感じて、業務に専念できなくなるといったような状況を言います。

### マタニティハラスメント（マタハラ）

#### ＋ケアハラ（ケアハラ）

妊娠・出産・育児休業に関する嫌がらせを言います。育児介護休業法に規定されています。「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」の一つで、「等」とは、介護に関する嫌がらせを指します。介護に関する嫌がらせをケアハラスメント（ケアハラ）と言います。

この3つのハラスメントにおいて、比較的わかりやすいのは、セクハラでしょう。その行為が、「ハラスメント」なのか、業務上の「指導」なのかという点で線引きが難しく、しばしば問題になるのが、パワーハラです。

この点については、5項および6項で企業側の対応について説明をします。

## 3 その他、注意したいハラスメントの種類

更に、職場で起こりうるハラスメントをいくつかご紹介します。

- パタニティハラスメント（パタハラ）
- カスタマーハラスメント（カスハラ）
- アルコールハラスメント（アルハラ）

### ● ロジカルハラスメント（ロジハラ）

#### ● パタニティハラスメント（パタハラ）

パタニティとは、英語の paternity Ⅱ 父性です。男性社員が育児休業や時短勤務の制度を利用する際に受ける嫌がらせを言います。

「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」の一つです。

法律上、育児休業や時短勤務の制度は男女問わず利用できます。

#### ● カスタマーハラスメント（カスハラ）

厚生労働省は、カスタマーハラスメントを以下のように定義しています。

「過剰な要求を行ったり、商品やサービスに不当な言いがかりをつける悪質なクレーム」

カスタマーハラスメントには、法規制はありませんが、昨今のカスハラ増加を受け、厚生労働省が「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を出しています。

▶ <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>

#### ● アルコールハラスメント（アルハラ）

飲酒に関わる嫌がらせを言います。

特定非営利活動法人 A S K（アルコール薬物問題全国市民協会）によると、アルハラを左記の5項目と定義しています。

- ① 飲酒の強要
- ② イツキ飲ませ

### ③ 意図的な酔いつぶし

#### ④ 飲めない人への配慮を欠くこと

⑤ 酔ったうえでの迷惑行為

アルコールは気持ちを冷静に保つ脳内物質の分泌を抑えたり、その働きを鈍らせたります傾向にあります。適度な量の飲酒を心がけましょう。

### ロジカル（ロジック）ハラスメント（ロジハラ）

正論によって、相手を追いつめる迷惑行為を指します。仕事のできる上司や頭の良い従業員に多い傾向があります。度を越すと言葉の暴力になりますので、気を付けましょう。

## 4 ハラスメントが企業におよぼす影響とは

ここで、実際にハラスメントが起きてしまうと、企業にとってはどのような影響があるのかを考えます。

### ◆ 従業員のモチベーション低下

当然ながら、ハラスメントが行われている職場環境では、雰囲気も悪くなり、従業員一人ひとりのモチベーションは低下します。ハラスメントを受けている本人はもち



ろん、それを見たり聞いたりする同僚にも影響することは容易に想像できます。

### ◆生産性の低下

実際にハラスメントが起されれば、企業としては対応に迫られます。対策の担当者は、当事者への聞き取り調査、他の従業員へのケアやフォロー、再発防止策の検討など、対応は多岐にわたります。本来の企業活動とは違った職務が増えてしまうことにより、実際に生産性は低下してしまうのです。

### ◆退職者の増加

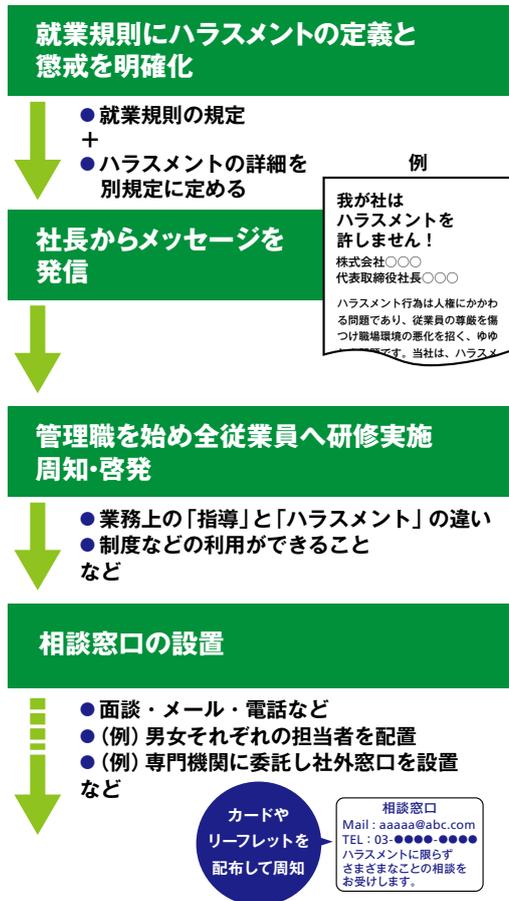
ハラスメントを受けた当事者だけでなく、その周りの従業員も退職してしまう可能性があります。ハラスメントが起り得る職場環境に不満を感じた従業員が退職を希望するケースだけでなく、ハラスメント対策を担当した従業員が疲弊した結果退職してしまう、などといったケースもあり、連鎖的に退職者が増える危険性があります。

### ◆企業イメージの悪化

昨今は、社内のハラスメント問題が、社内だけでは終わらない傾向が強まっています。SNSでの拡散により、一気に企業イメージが悪化する事態は、企業にとって是最悪のケースです。

実際に企業で起きたハラスメント問題が、各種ニュースを通じて明るみになることがあります。その発信源はSNSで

【図表2】ハラスメント防止のための取り組み例



の投稿であることもあります。退職した元社員が、社内実情を暴露するかのようSNSへハラスメントの実態を投稿したとなれば、瞬く間に拡散されて企業イメージは一気に悪化します。

対応が遅れると、想像以上の大きなダメージとなるのが現代のハラスメント問題です。

法

な周知・啓発に繋がっていきます。同時に、管理職を始め、全従業員に対してハラスメントについての教育・研修を行います。加害者となりうる人がハラスメントを行わないように意識すべきことなどを学ぶとともに、被害者となりうる人も業務上の「指導」と「ハラスメント」は違うということを理解してもらう必要があるからです。

そして(2)については、相談窓口をつくり、ハラスメントについて相談ができる体制をつくっておくということが求められます。相談窓口は、社内だけでなく社外にも設置することが可能です。ハラスメントの内容によっては、社外の第三者に相談したいというケースも多くあります。社外の専門機関と相談窓口の委託契約をすることで、社外窓口を設置することも検討してみてください。

更に、それらの相談窓口を設置しただけでは意味がなく、実際の相談を持ち込むための連絡先などを全従業員に周知することも重要です。相談窓口の電話番号やメールアドレスをカードに印刷して配布する、などの方法が有効です。(図表2)

【人的資本経営にも直結するハラスメント対策】

ハラスメントを予防し、働きがいのある職場環境を整えることで従業員のエンゲージメントは向上します。更に、従業員の能力やモチベーションを高めることが、やが

て生産性の向上へとつながり、企業価値を上げていく効果があると考えられます。従業員一人ひとりに向き合って、目標管理や育成に力を注ぐことは、企業を前進させるためには必要不可欠といえるのです。

この考え方は、昨今注目を集める人的資本経営に通じるものがあります。以下に労働新聞からの引用をご紹介します。

「人材育成は、通常業務の場面に織り込まれてこそ効果を発揮する。うまくいかない作業の改善策を提案させて任せたり、失敗したときに責め立てるのではなく再発防止策を共に考えたり、うまくできたら喜びを共有し褒めたりすることこそが人材育成だ。「謙虚なリーダーシップ」の実践はハラスメントを予防し、育成にも役に立つ。これらを日々実践、継続していくことが、人的資本経営につながるのだ。」

〔労働新聞 第3357号 令和4年(2022年)6月20日(執筆・株式会社クオレ・シー・キューブ 取締役 稲尾 和泉)〕

## 6

### 企業のハラスメント発生後の対応

ハラスメントが起こってしまった場合は、迅速かつ適切に対応を行う必要があります。法律上左記の4つの対応が義務付けられています。

- ① 事実関係を迅速かつ正確に確認する  
(相談者・行為者・第三者より)
- ② 事実確認ができたなら、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行う

③ 事実確認ができたなら、行為者に対する措置を行う

④ 再発防止措置を講ずる(「ハラスメントを行ってはならない」旨に関する再周知および研修・講習等を行う)

ここで重要なことは、①事実関係の確認です。失敗をすると大きなトラブルに発展する可能性があります。

事実関係の確認とは、文字どおり事実の確認です。よって思い込みや先入観を持って対応してはいけません。相談内容に基づき、そのハラスメント行為が本当にあったかどうか、その程度を確認します。

事実確認のために行為者へ聞き取り調査をする際に、面談者がついうっかり「ハラスメントをしたと聞いた」あるいは「それ〇〇ハラだよ」などと発言をしてしまうケースがあります。これにより行為

者は「会社側はきちんとした調査をせずにハラスメントがあったと認めてしまっていて、相談者の意見を支持してしまっている」と感じてしまい、面談者や企業側への信頼感をなくしてしまいます。その結果、その後の聞き取り調査がうまく進まなくなってしまう、ということもよくあることです。

その行為がハラスメントであると企業が判断した場合、被害者に対してはケアを、行為者に対しては、しるべき処分を行うこととなります。

## 7

### まとめ

ハラスメントに対しては、その行為者だけでなく、企業に対しても「安全配慮義務違反」「職場環境配慮義務違反」などが問われるケースもあります。

予防という意味でも、「5 企業のハラスメント防止対策」の項で述べた防止策を講じていくことはもちろんのこと、普段から従業員のメンタルヘルス不調への相談対応などを積極的に取組んでいくことが求められています。

コミュニケーションが盛んな風通しのよい職場環境を整備し、多様な人材が活躍できる企業風土を目指したいものです。

## ハラスメント対策 企業の取組事例

- 株式会社ギガプライズ
- 東京都渋谷区
- 従業員数 240名  
(連結 2023年3月31日現在)
- 情報通信業

経営層や管理職向けに外部講師によるハラスメント防止研修、また定期的にeラーニングによるハラスメント防止の啓発を実施。今後は、一般社員向けにも外部講師を招いた研修も予定しております。そのほかにも年1回の全社アンケートで問題の顕在化を図るとともに、万が一、ハラスメント行為が発生した場合にも備えて相談窓口を社内外に設置し、ポスターを掲示するなど、相談しやすい環境を整備して啓発を行っております。

経営層や管理職向け研修により、効果がでてきていると実感しています。その後実施したアンケート結果からもハラスメント事案は大幅に減少していることや、対策実施後に同様の事案の発生がないということは大きな効果だと思っております。取締役・執行役員からは「ハラスメントが今日の社会では致命的なリスクになり得ることを認識した」、管理職からは「自らのマネジメントスタイルを見直す機会になった」という反応が多くありました。今後も継続していくことで、一般社員から会社の雰囲気が変わってきたとの声が多く寄せられるように努めていきたいと思っております。

本誌に掲載の記事は2023年7月24日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 23 - 3425, 法人開拓戦略室)