

## 職場におけるハラスメント

### ～ 基本的理解と防止策 ～

2020年6月1日に「改正労働施策総合推進法」が施行され、企業によるハラスメント対策が求められているなか、依然、ハラスメントに関するニュースが日々取りざたされています。一方で、ハラスメントだと受け取られることを恐れ、必要な指導を躊躇してしまう経営者や管理職の方も多くいらっしゃいます。今回は、ハラスメントについての基本的な理解、ハラスメントが発生した場合の企業にとってのリスク、ハラスメントの防止策の一例について解説します。

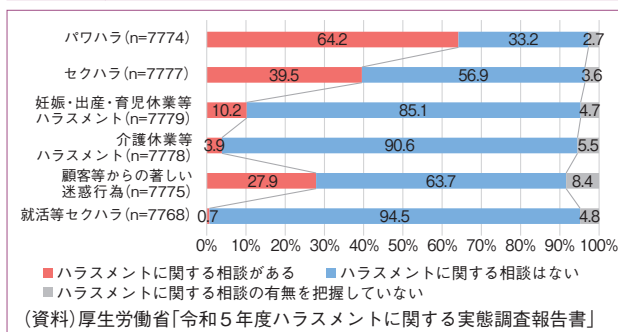
キーワード：ハラスメント、職場、社会通念、レピュテーションリスク、グレイゾーン、コミュニケーション

### ハラスメントの発生状況

厚生労働省「令和5年度職場のハラスメントに関する実態調査報告書」によると、約8,000社に対するアンケートにおいて、各種ハラスメントについて「過去3年間に相談があった」と回答された割合は、高い順にパワハラ(64.2%)、セクハラ(39.5%)、顧客等からの著しい迷惑行為(27.9%)、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント(10.2%)、介護休業等ハラスメント(3.9%)、就活等セクハラ(0.7%)となっています。

なお、この数値は顕在化したものであり、潜在的なものを含めるとさらに大きくなることが予想されます。

図表1 過去3年間のハラスメントの相談有無



### ハラスメントの基準

上述のように、職場におけるハラスメントがクローズアップされるなか、ハラスメントの判断基準はあいまいな部分が多いことから、ハラスメン

トを恐れて必要な指導ができないと悩む経営者、管理職の方も多く存在します。

厚生労働省の措置指針や判例では、「社会通念」がハラスメント有無の基準となっています。この「社会通念」とはどのようなものでしょうか。少なくとも“自分がどうだったか”ではありません。例えば、自身が過去に受けた厳しい指導をそのまま現在の部下に行ってしまうハラスメントと受け取られるケースが多くあります。

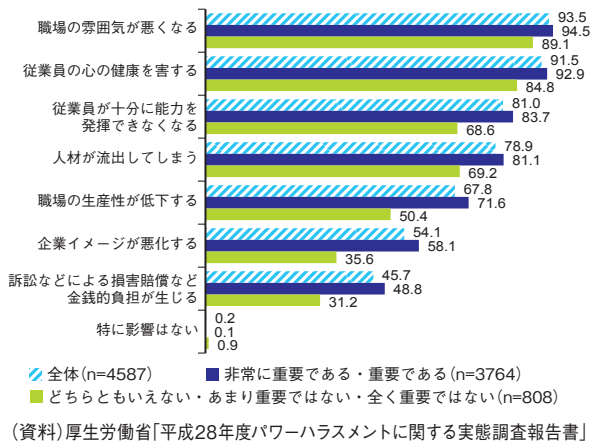
また、“相手がどう感じるか”でもありません。打たれ強いと思われる部下にはきつくあたり、打たれ弱いと思われる部下には必要な指導も行わないことは想定できる事例ですが、いずれもハラスメントとなることがあります。さらに、セクハラにおいては“嫌がっていなかった”と相手の感じ方を誤解してしまうケースが多くあり、相手がどう感じるかを勝手に判断してしまうことがハラスメントの原因になることもあります。

「社会通念」は、現代の平均的な労働者の感じ方、考え方が基準になります。ハラスメントをしてしまう人は、この「社会通念」がアップデートされていないことが考えられます。いつまでも、「社会通念」の基準が過去や自身の感覚であるがため、ハラスメントになってしまうのかもしれない。“良かれと思って”したことが、現代の一般的な労働者の感じ方、考え方と照らし“良かれ”となるか否か、客観的な判断が求められるのです。

指導とハラスメントの境界線についてもアップデートされた「社会通念」で判断できれば、ハラスメントを恐れず必要な指導を行うことができるのではないのでしょうか。

## 企業にとってのリスク

図表2 パワハラが職場や企業に与える影響



それでは、ハラスメントが発生した場合、企業にとってどのようなリスクが想定されるのでしょうか。

### 1. 生産性への悪影響

図表2のとおりハラスメントが職場や企業に与える影響について、「職場の雰囲気が悪くなる」「従業員の心の健康を害する」「従業員が十分に能力を発揮できなくなる」といった項目が上位を占めています。このような職場では、生産性の悪化が懸念されます。

### 2. 人的損失

上記に次いで多いのが「人材が流出してしまう」です。厚生労働省の令和2年度の調査では、ハラスメントを受けたあとの行動として「会社を退職した」との回答がパワハラ13.4%、セクハラ6.9%を占めています。ハラスメントがある職場で働き続けるのは困難を伴います。また、人材の流出だけでなく採用の際に敬遠される要因の一つにもなるでしょう。

### 3. レピュテーションリスク

Reputation = 評判、名声、世評に関するリスクです。ハラスメントに関するニュースは、事の真偽に不透明な部分があったとしても、その企業、団体、個人に対しネガティブな印象を与えています。また、SNSにより、動画や画像、それらの一部を切り抜いたものが拡散されることで、ネガティブな印象をもたれることもあります。

加えて、ハラスメントに関する情報は、「被害感情」すなわち加害者に対し「許せない」という気持ちが強く、拡散されやすい（採り上げられやすい）側面があります。

## 4. 法的リスク

企業には労働契約法により「安全配慮義務」が課せられ、判例でも「職場環境配慮義務」を負うとされています。（津地判2021.6.23ほか）

また、ハラスメントを行ったとされる個人には55～100万円、安全配慮義務に違反した企業には約5,500万円の賠償を命じるなど、個人よりも企業に多額の賠償を命じるケース（名高判2017.11.30）が多くあります。企業にはハラスメント対策を含め、安全に働く環境を整える義務が課されており、法的リスクは非常に大きくなっています。

## ハラスメントの防止

ハラスメントの防止策として、グレーゾーンへの対応、コミュニケーションの活性化が考えられます。

### 1. グレーゾーンへの対応

ハラスメントとは言い切れないまでも“不適切”な、所謂、グレーゾーンの言動によっても各リスクは発生してしまいます。冗談のつもりのからかい、ネチネチ正論攻撃、女性社員への～ちゃん付けなどが例として挙げられます。これらグレーゾーンへ早期に対応するため、研修会や社内会議などを通じたハラスメント防止意識の醸成が必要です。また、相談窓口について、秘匿性の担保を強調するなど、相談窓口を真に相談しやすい場にすることも重要です。

### 2. コミュニケーションの活性化

前述の「社会通念」のアップデートには世代間を超えたコミュニケーションが不可欠です。コミュニケーションの基本である“傾聴”し“承認”することで、「社会通念」をアップデートするとともに信頼関係を構築することが、ハラスメント防止の第一歩となります。

## むすび

ハラスメントを恐れて必要な指導を躊躇してしまうことは、企業全体の衰退につながりかねません。全従業員がハラスメントに対する理解を深め、常にアップデートされた「社会通念」のもと、適切な指導を行うことが企業の継続的な発展には必要不可欠です。

三十三総研 コンサルティング部  
主任コンサルタント 福井 慎吾  
(上級ハラスメントマネージャー)