

ひとり一人がその能力を十分に発揮できる職場を目指して

企業のハラスメント防止

～発生メカニズム・対策を学ぶ～

2026年 2月 20日(金) 13:00～15:45

ライブ＆
アーカイブ
配信

参加費
無料



21世紀職業財団シンポジウム開催報告

2月20日に、企業のハラスメント防止をテーマに、事例分析に基づく発生メカニズムと、ハラスメントを起こさないための対策についてご紹介するシンポジウムをオンラインで開催し、約800名(アーカイブ配信を含む)の方にご視聴いただきました。概要をご紹介します。

開会挨拶



じょうづか ゆみ こ
定塚 由美子
21世紀職業財団 会長

職場におけるハラスメント防止につきましては、1997年の男女雇用機会均等法改正によりセクシュアルハラスメント防止に関する配慮義務が規定されました。それ以降、事業主と労働者双方の責務が法律に規定されるなど着実に法整備が進められてまいりました。しかしながら、職場ではハラスメントが発生するリスクは常にまだ多く

あります。本日は、ハラスメントのない働きやすい職場環境の実現に向けて皆様のお役に立つ情報を提供するシンポジウムを企画させていただきました。

最初に、ハラスメント防止をテーマに豊富な事例分析を基にした発生メカニズムと実効性ある対策について、その第一人者でいらっしゃる津野香奈美先生に基調講演をいただきます。次に、厚生労働省の担当課長である岡野課長より、2026年10月に施行される改正法への対応について、企業の皆さまにご準備いただきたいポイントをお話させていただきます。その後、ハラスメント防止に向けて先進的な取組を進めておられる企業の責任者お二人から、具体的な事例をご紹介いただき、実践的な防止策を検討するうえでのヒントをご提供いただきたいと思います。

第一部 基調講演



ハラスメントの発生メカニズムと対策

つの かな み
津野 香奈美氏
神奈川県立保健福祉大学大学院
ヘルスインノベーション研究科 教授

私の専門分野は社会疫学です。人の健康にどの程度不調や疾病が発生しているのか、何が原因で起こるのかを解明する学問ですが、その中でも私が特に関心を持っているのは社会的要因です。代表的な要因として職場のハラスメントがあり、それをどのようにすればなくせるのかという観点で研究を進めています。

そもそもなぜ ハラスメント対策を進めなければならないのか

第一に、ハラスメントは従業員の健康に深刻な悪影響を与えるからです。うつ病だけでなく心筋梗塞や繊維筋痛症、糖尿病などの身体疾患とも関連があることが多くの研究で示されています。繰り返し受けることで慢性的なストレスが続き、不健康な行動が増え発症リスクが高まります。またPTSDの発症率も高く、行為者と離れて5年経過しても症状が残る例もあるほど、心理的ダメージは深刻です。被害者だけでなく目撃者にも抑うつ症状が増え、パワハラのある部署は全体のメンタル不調リスクが上がります。

第二に、欠勤や離職、生産性低下など組織への損失が極めて大きいからです。法的にパワハラと認定される行為だけでなく、継続的でない悪口、嫌味、不機嫌な態度、意見の無視などのグレーゾーンやインシビリティも問題で、これらは悪意がなくても職場の雰囲気気を損ない、ストレス反応や燃え尽き、生産性低下、離職と関連し、人手不足の中で大きなダメージとなります。

ハラスメントの個人的発生メカニズム

ハラスメントの行為者は多くが上司や役員で、背景には「優越性」と「知の呪縛」があります。人は地位を得たり、権力を持ったりすると、自分の成功を自分の努力とみなし、周囲を見下しやすくなる傾向があります。また、経験や知識があるほど、相手が理解できない状態を想像できず、「これくらいできて当然」と考えてしまいがちです。それにより、部下に対して「こんなこともわからないのか」など、攻撃的になりやすいのです。

ほかに、パワハラにつながりやすい考え方や価値観があります。例えば、「ルールは絶対に守るべきだ」と考える上司は、期日を守らない部下に対して怒りを覚えやすい一方、「何か事情があるのかもしれない」と考える上司は落ち着いて対応します。怒りは外から与えられるのではなく、自分の価値観や思考や期待が生みだすものです。「～すべき」「～でなければならない」という思考が強いほど怒りは生じやすく、パワハラにつながる可能性が高まります。お勧めしたいことは、イライラしたときにメモを取るという習慣です。落ち着いたタイミングで「なぜ怒りが生じたのか」「どんな期待や解釈があったのか」を振り返ることで、自分が大切にしている価値観が見えてきます。そのうえで、「締め切りは守ってほしかった」「こう成長してほしかった」と冷静に言葉にして伝えることが重要です。イライラは暴走しやすくパワハラにつながりやすいため、「能力がない」「悪意がある」と決めつけず、単に方法を知らなかった・苦手だった・体調や家庭に事情があったなどの別の可能性を想像することで気持ちが少し落ち着く傾向があります。思考の選択肢として持つとくと役に立ちます。

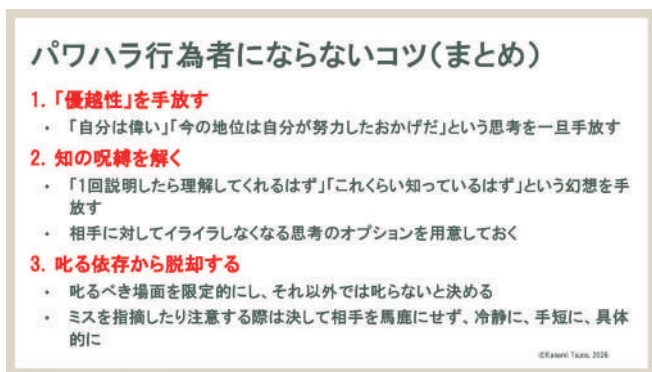
また、パワハラにつながりやすいマネジメントとして「叱責」があります。「怒る」も「叱る」も受け手には区別されず、いずれもネガティブフィードバックとして機能します。これは上司への信頼や部下の前

向きさを高めず、むしろストレスや恐怖を生み、従わざるを得ない心理から不正行為につながるリスクが指摘されています。ノルマ達成が困難な状況では、怒られるのを避けるために、数字の改ざんや売上の水増しなどの不正行為が起きやすくなることも報告されています。

叱責がなくならない背景には、叱ることで自分が相手の欠点を理解し成長を促しているという感覚が生まれ、ドーパミンが出て“気持ちよさ”を感じる構造があります。「叱れば育つ」という考え方もありますが、研究ではポジティブフィードバックのほうが成長や生産性を高めることが示されています。苦勞が成長につながるのは、本人が主体的に挑戦しているときに限られ、日常の仕事では苦勞は単なる“やらされ感”になりがちです。だからこそ、会社は本人の望むキャリアと仕事のつながりを示し、必要な情報やツールを提供することで、苦勞せずに乗り越えられる環境を整えることが重要とされています。

叱ることは基本的に負の影響が大きいものの、命を失いかねない危険行為の制止や、いじめ・セクハラ・不正行為などの明確な違反行為に対しては必要な場合があります。一方で、単なるミスや軽微な失敗への叱責は、悪影響が大きいため避けたほうがよいでしょう。

パワハラ行為者にならないためには、自分の優越性を手放し、地位を「自分の努力だけで得たものだ」という感覚を手放す必要があります。また、「知の呪縛」に気づき、意識的に外す姿勢を持つことも大切です。さらに、叱ることへ依存しないよう、叱るべき場面を限定し、それ以外では叱らないと決めておく必要があります。ミスの指摘などネガティブフィードバックを行う場合も、冷静に、手短に、具体的に伝えることが重要です。



ハラスメントが起きやすい組織の特徴

ハラスメントが起きやすい組織の特徴として、厚生労働省の調査では「余裕のない職場」が明らかになっています。コミュニケーションが少ない、残業が多い、業績が低下している、失敗が許されない、規則が多い、といった環境では、パワハラが発生しやすくなります。ノルマもその典型で、達成を目的化すると荒い指導を許容しやすく、上司の強いプレッシャーが部下に向かいやすくなります。仕事の要求度やプレッシャーが高いほど、ストレスや不満が蓄積し、他者への攻撃性が強まりやすいたことが背景にあります。

睡眠不足や不公平感が攻撃性を高める要因で、人員不足で職場全体が疲弊している状況では、「自分だけが不当に負担を強いられている」という感情が生まれ、弱い立場の人に攻撃性が向くことがあります。たとえば多忙な時期に誰かが育休を取る場合、本来当然の権利であっても不満が起きやすくなります。公平に休みをとることのできる環境になっているか確認することが重要です。

また、忙しすぎる職場だけでなく、暇すぎる職場ではパワハラなどの「非生産的職務行動」が起きやすくなります。組織的なものから対人的なものまで幅広いものが含まれますが、暇な状態が続くと、人は噂話や粗探しを始めやすく、極端な場合は有休の取得状況を勝手に分析して“探偵ごっこ”のような行動に発展し、いじめや悪質な噂につながる場合があります。そのため、忙しすぎず暇すぎず、適度に仕事に集中できる環境づくりがパワハラ防止に効果的です。

また、職場の雰囲気や砕けすぎ、冗談やからかいが日常化している環境は一見アットホームでも、実際にはパワハラを誘発しやすい危険性があります。冗談が容認されると「笑いのためなら人を傷つけてもよい」という認識が広がりやすく、かつての日本企業の裸芸や一発芸の強要のように、本人が嫌がっていても無理に参加させる行為が繰り返されがちです。さらに、冗談やからかいはエスカレートする特徴があり、最初は些細なものでも次第に強度が増し、深刻なハラスメントへと発展します。神戸市立小学校の“激辛カレー事件”でも、些細なからかいを誰も止めなかったことが、暴行レベルまでエスカレートしてしまったと報告されています。このことから、相手を傷つける可能性が少しでもある冗談やからかいは、些細なことでも「それはやめたほうがいい」と日常的に注意する姿勢が重要です。特に役員や管理職が、早い段階で明確に止めることが、深刻化を防ぐ上で欠かせません。

ハラスメントの発生には、個人の問題だけでなく組織の構造や風土が大きく影響します。そのため、管理職に「パワハラしないでください」と呼びかけるだけでは不十分です。トップが継続的にメッセージを発信し、必要に応じて懲戒処分を行うなど、本気で許容しない姿勢を示すことが重要です。同時に、業務量やノルマの見直し、プレッシャーの強い評価制度の改善、人物面の評価強化など、発生要因を減らす取組が欠かせません。

ハラスメント防止対策の進め方(一次～三次予防)

～生産性の向上とパワハラ防止は対立せず、むしろ両立しやすい関係にある～

ハラスメント対策には、一次予防・二次予防・三次予防の三段階があります。一次予防は未然防止で、職場のリスクアセスメント、業務改善や心理的安全性の向上、D&Iの推進、アサーションやアンコンシャスバイアス研修などが含まれます。ストレスチェックで「上司のサポートが極端に低い部署」を把握するなど、早期のアラート機能も重要です。二次予防は早期発見と早期対応で、相談窓口の整備や利用しやすさの確保、コンフリクトがハラスメントへ発展しないようにする介入や研修が有効です。ハラスメントは当事者だけでなく、

周囲が何もしないことで深刻化するため、傍観者がどう介入するかを学ぶ研修も重要です。三次予防は発生後の再発防止で、事実確認調査を行い、必要に応じて懲戒処分を実施し、さらに行為者の行動変容を支援する取組が含まれます。これら三つをバランスよく進めることで、初めてハラスメントのない職場に近づくことができます。

最初に力を入れるべきは三次予防です。明らかな行為者が処分されず放置されている状態では、相談窓口を整備しても誰も相談せず、二次・一次予防も機能しません。まず毅然と処分を行うことで組織の姿勢が明確になり、信頼が回復し、相談件数が増え、一次予防にもつながるパターンが多く見られます。

行為者が次々と入れ替わるような職場では、個人処分だけでは不十分で、職場環境や組織文化そのものの改善が不可欠です。特に重要なのは「心理社会的な安全風土の醸成」すなわち「労働者がメンタルヘルス不調にならないようにするための組織的取組」です。従業員の精神的健康を生産性と同等に重視し、過剰な業務負荷があれば休息を促す姿勢、ストレス要因を率直に話し合えるコミュニケーションが必要となります。ストレスには集中力を高める「ユーストレス」と、有害な「ディストレス」があり、個人ごとに耐えられる負荷のピークが異なるため、「これくらいできるだろう」という思い込みで部下が突然限界に達することもあります。

パワハラが起きていない職場では、従業員が「自分の能力や経験が尊重されている」「心理的に安全である」と感じており、役割の明確さや情報共有、成長実感があるほどパワハラ発生率は低くなります。つまり、生産性の向上とパワハラ防止は対立せず、むしろ両立しやすい関係にあります。

まとめ

ハラスメント防止には、まずグレーゾーンやインシビリティも含めて有害であるという共通認識を持つことが必要です。最も重要なのは三次予防であり、毅然とした処分を行って組織の姿勢を示すことで従業員の信頼が回復し、二次予防・一次予防が機能し始めます。組織の構造的要因がパワハラを誘発している場合には、三次予防と同時に、業務量やノルマの見直しなど一次予防策も進める必要があります。また、人はストレスや不満が高まると攻撃的になりやすいため、ストレス対策そのものがパワハラ対策になります。特に心理社会的な安全風土を整えることは、ハラスメント防止とメンタル不調発生防止の両方に効果があります。こうしたマイナス面へまず対応し、パワハラがほとんど見られなくなったと感じられる状態をつくるのが先決です。その後にエンゲージメント向上などの前向きな施策を導入することで、健全な職場風土が育ち、従業員のエンゲージメントも自然に高まっていきます。



Q&A

Q パワハラ行為者は自覚が乏しく、集合研修では自分ごととして受け止めないのでは？行動変容は可能なのでしょうか？

A パワハラ行為をしている人ほど、自分を良い上司と信じているため、集合研修を自分ごと化できず、参加すら避ける傾向があります。そのため個別アプローチが効果的です。特に「損失回避」の考え方を使い、今の行動を続けることで本人がどんな損をするかを示し、代替の指導方法の方が得になると伝え、受け入れられやすくなります。本人の「熱心さ」自体は否定せず、より良い方向に活かす関わり方が有効です。

Q ハラスメントを軽視する職員の意識改革はどう進めるべきでしょうか？

A 意識を変えようと説得するより、「この組織ではハラスメントは許されない」という方針を実績で示すことが効果的です。飲酒運転の厳罰化と同じで、実際に処分が行われると組織の姿勢が明確になり、自然と意識も変わっていきます。いきなり処分を行うと本人も周囲も戸惑う場合もあるので「次同じ行為をすれば処分」という事前警告を挟むことが望ましいと言えます。

Q 相手への配慮と仕事上の厳しさのバランスの取り方を知りたい。例えば業務効率が上がらない社員へどのような指導をすればよいでしょうか？

A これは「知の呪縛」が原因である場合が多いため、まずは自分の基準を外し、「なぜできないのか」という視点で観察することをお勧めします。一緒に作業してみると、相手がどこでつまづいているのかが分かり、効果的な支援ができます。「一緒に原因を探してみよう」というスタンスで取り組むと、原因が見えてくることがあります。

Q グレーゾーンやインシビリティのような軽微な無礼行為は社内規定で禁止することは困難ですが、抑止を共通認識とするためにはどのような対策が必要ですか？

A 「望ましい行動」を明確に示した行動指針を作り、人事評価に組み込む方法が有効です。評価項目に加えることで、「その行動を取ると自分にメリットがある」という認識が生まれ、自然と行動変容が促されます。その行動が達成できないと昇進できない仕組みを導入すれば、損失回避の心理が働き、より強い抑止効果を生みます。そのうえで、「より良い職場をつくるためにコミュニケーション研修をしよう」という流れでスキルを獲得できる研修を取り入れると、より浸透しやすくなります。

第二部 労働施策総合推進法等改正法施行に向けて



おか の ともあき
岡野 智晃氏
厚生労働省 雇用環境・均等局
雇用機会均等課長

これまでハラスメント対策は段階的に強化され、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等について、事業主に方針の明確化、相談体制の整備、発生後の対応、プライバシー保護などの措置が義務付けられてきました。今回の改正法では、カスタマーハラスメントと求職者等に対するセクシュアルハラスメントについても、事業主に雇用管理上の措置を講ずることを義務付けています。併せて国や事業主、労働者、顧客等の責務規定や、国が規範意識の醸成に向けて啓発活動を行う規定の創設、また、プラチナえるぼし認定要件の追加等も行われました。

カスタマーハラスメント対策の強化について

令和5年度職場のハラスメントに関する実態調査(厚生労働省委

託事業、以下「実態調査」)において、カスタマーハラスメントの相談件数が増加したと回答する企業が多く、企業の業務遂行への悪影響や労働者の負担が示された一方で、半数以上の企業がカスタマーハラスメントに関する取組として実施しているものは「特にない」という結果となりました。これらも踏まえ、厚生労働省の審議会では議論を行い、今回の法改正の内容を取りまとめた上で、令和7年6月に改正法が国会で成立・公布されました。事業主が講ずべき措置の具体的な内容等については、次のとおり、指針で定めることとしており、2月中に告示予定※です。また、これらは令和8年10月1日の施行が予定されています。(※2/26告示済み)

■職場におけるカスタマーハラスメントの内容

職場におけるカスタマーハラスメントを「職場において行われる顧客等の言動であって、社会通念上許容される範囲を超え、労働者の就業環境を害する顧客等の言動」と定義しており、対面以外の電話・SNS等のインターネット上の言動も含まれます。顧客等には、顧客だけでなく、潜在的顧客、取引先の担当者、施設等の利用者やその家族、近隣住民なども含めています。また、社会通念上許容される範囲を超える言動には、理由のない要求や契約内容を著しく超える要求など「言動の内容」が社会通念上許容される範囲を超えるものや、身体的・精神的攻撃、継続的・執拗な言動など「手段や態様」

が社会通念上許容される範囲を超えるものがあり、「言動の内容」または「手段や態様」いずれか一方だけが社会通念上許容される範囲を超える場合でも、これに該当し得ることとしています。

■事業主が雇用管理上講ずべき措置

事業主が雇用管理上講ずべき措置の内容として指針で定められているのは、(1)方針の明確化と周知・啓発 (2)相談体制の整備 (3)事後の迅速かつ適切な対応 (4)実効性を確保するために必要な抑止のための措置 (5)これら4つの措置と併せて講ずべき措置の5項目で、具体的な内容は次のとおりです。

(1)事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントに毅然とした態度で対応し労働者を保護する方針を明確化し周知・啓発すること、職場におけるカスタマーハラスメントへの対処の内容を定めて労働者に周知することが求められます。指針では、事業主が定める対処の内容の例として、労働者は管理監督者に直ちに報告し指示を仰ぐこと、可能な限り一人で対応させないこと、犯罪に該当し得る言動について警察に通報すること、現場対応が困難な場合に本社に指示を仰ぐことなどを示しています。(2)事業主は、相談体制の整備として、相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知することが求められますが、この際、労働者の上司を相談担当として定めることも考えられます。(3)事業主は、労働者からの相談があった場合には、事実関係の迅速かつ正確な確認、被害者への配慮の措置、再発防止措置の実施が必要で、他の事業主が雇用する労働者が行為者の場合は、必要に応じて、他の事業主への協力を求めることも含まれます。(4)事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントの抑止のための措置として、特に悪質なものの対処の方針を定め、労働者に周知し、実施できる体制を整えることが求められます。指針では、事業主が定める対処の内容の例として、警察への通報や警告文の発出、行為者にサービス提供を行わないなどを示しています。(5)事業主は、(1)から(4)までの措置を講ずるに際しては、相談者のプライバシー保護、労働者が職場におけるカスタマーハラスメントに関し相談をしたこと等を理由とした不利益な取扱いを行わないことが求められます。

■他の事業主から協力を求められた場合

事業主は、他の事業主から事実関係の確認等の必要な協力を求められた場合、協力の求めに応ずるよう努めなければなりません。また、指針では、これに協力した労働者に対して解雇その他不利益な取扱いを行わない旨を定め、労働者に周知・啓発することや、職場におけるカスタマーハラスメントが生じた事実が確認できた場合は、就業規則その他の職場における服務規律等を定めた文書における規定等に基づき、行為者に対し必要な懲戒等の措置を行うことが望ましいとしています。

■カスタマーハラスメント防止のために望ましい取組

カスタマー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取組として、労働者が顧客等への対応力の向上を図るために必要な研修の実施や、労働者が消費者心理や障害特性等を含む顧客

等への理解を深めるための資料の配布や研修等の実施が挙げられます。また、業種・業態における状況に応じた取組を進めること、労働者が取引の相手方等の他の事業主の雇用する労働者に行う言動にも必要な注意を払うこと、事業主が定める方針にその内容を併せて示すことが望まれます。さらに、指針では、自社で雇用する労働者以外の者が職場で働いている場合、これらの者に対する顧客等の言動についても、同様の方針を併せて示すことや、相談があった場合には適切な対応を行うことも望ましい取組として示しています。

カスタマーハラスメントの防止のためには消費者への周知・啓発が重要です。消費者庁でも消費者への啓発冊子の作成・公表等の取組を実施しており、厚生労働省もこうした消費者向けの周知・啓発と連携して対策を進めています。また、業界団体による対策も重要です。厚生労働省の予算事業の中で、令和6年度はスーパーマーケット業、令和7年度は宅配業を対象として、業種別マニュアルや研修動画の作成等を実施しています。

求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策の強化について

求職者に対するセクシュアルハラスメント対策は、これまでセクシュアルハラスメント防止指針の中で望ましい取組として位置付けられていましたが、実態調査ではインターンシップや就職活動中に被害を受けた人が3割を超え、心身への影響や就職活動に対する意欲の減退といった影響があることや、多くの企業が取組を行っていないことが明らかになりました。これらも踏まえて行った今回の法改正により、男女雇用機会均等法において、求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を講ずることが事業主に義務付けられることとなり、施行は令和8年10月1日予定となっています。

■求職者等に対するセクシュアルハラスメントの内容

求職者等に対するセクシュアルハラスメントは、事業主が雇用する労働者による性的な言動により求職者等の求職活動等が阻害されるものをいい、同性に対するものも該当します。求職活動等とは、例えば、企業の採用面接への参加、企業の就職説明会への参加、企業の雇用する労働者への訪問(いわゆるOB・OG訪問)、インターンシップへの参加、教育実習、看護実習等の実習の受講で、SNS等のオンラインを介したものやオンライン上で行われるものも含まれます。求職者等に対するセクシュアルハラスメントの典型的な例としては、インターンシップにおいて、労働者が求職者等に対して性的な冗談やからかいを意図的かつ継続的に行ったため、当該求職者等が苦痛に感じてインターンシップ活動が手につかないなどが挙げられます。

■事業主が雇用管理上講ずべき措置

事業主が雇用管理上講ずべき措置の内容として指針で定められているのは、以下のとおりです。(1)求職者等に対するセクシュアルハ

ラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発することや、行為者については厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を、労働者に周知・啓発すること、また、面談時間及び場所の指定、実施体制、やりとりを用いるSNSの種類の指定等の求職活動等に関するルールを明確化し、労働者及び求職者等に周知すること。(2)相談窓口をあらかじめ定め、求職者等にも周知することや、相談窓口担当者が適切に対応できるようにすること。(3)事後の迅速かつ適切な対応として、事実確認を迅速かつ正確に確認すること、被害者に対する配慮のための措置を行うこと、行為者に対する措置を適正に行うこと、再発防止に向けた措置を講じること。(4)相談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、労働者及び求職者等に周知することや、労働者が事実関係の確認等に協力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。

■求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止のために望ましい取組等

指針では、事業主の望ましい取組として、以下の内容も示しています。(1)求職者等が学生の場合、大学のキャリアセンター等に相談する場合も考えられるため、事業主は、大学等のキャリアセンター等の関係者から求職者等に対するセクシュアルハラスメントに係る相談に関する情報提供があった場合に、連携し、適切な対応を行うことが望ましい。(2)求職者等から、インターンシップの際など、顧客等による求職者等に対するセクシュアルハラスメントに類すると考

えられる相談があった場合には、その内容を踏まえて、求職者等に対するセクシュアルハラスメントの防止措置も参考にしつつ、必要に応じて適切な対応を行うように努めることが望ましい。(3)求職者等に対するパワーハラスメントに類する行為等について、労働者による求職者等に対する言動に

ついても必要な注意を払うよう配慮するとともに、事業主自らと労働者も、求職者等に対する言動について必要な注意を払うよう努めることが望ましく、求職者等に対するセクシュアルハラスメントを行ってはならない旨の方針の明確化等を行う際に、求職者等に対するパワーハラスメントに類する行為等についても、同様の方針を併せて示すことが望ましい。また、求職者等から、求職者等に対するパワーハラスメントに類する行為等に関すると考えられる相談があった場合には、その内容を踏まえて、求職者等に対するセクシュアルハラスメントの防止措置も参考にしつつ、必要に応じて適切な対応を行うように努めることが望ましい。

求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止に向けては、まず事業主が雇用管理上講ずべき措置を確実に履行する必要がある、その上で望ましい取組についても検討することが重要です。厚生労働省の運営しているホームページ「あかるい職場応援団」では、ハラスメントに関する情報提供、企業の取組事例の紹介等を行っていますのでご覧ください。

ハラスメントのない職場づくりには事業主、労働者、業界関係者を含め、社会全体の連携が不可欠で、一つの主体だけでは十分な効果は得られません。今回の改正法はハラスメント防止の取組を一層推進するための大きな契機となるものですので、ご尽力をいただければ幸いです。



Q&A

Q 業種別カスタマーハラスメント対策マニュアルとして今後作成予定の業種を教えてください。

A 来年度(令和8年度)、厚労省の予算事業の中で、医療業でのマニュアル作成を検討しています。また、各業界での独自の取組として業種別のマニュアル作成を進めているところもあり、例えば、介護業界は既に作成をしたものがあり、飲食業界でも作成の動きがある*と認識しています。厚生労働省としても、関係省庁と連携し、こうした動きを支援していきたいと考えています。(※農林水産省で2/27公表済み)

Q 自社の従業員がカスタマーハラスメントを受けた場合、取引先企業が調査に協力してくれないケースでは対応に苦慮しそうです。

A 改正法において事業主・労働者双方の責務規定を設け、BtoBの場面でも他の事業主が雇用する労働者への言動に注意を払うよう努めなければならないこととし、また、指針においても、事業主の方針の明確化の際に「他の事業主が雇用する労働者に対してもカスタマーハラスメントを行ってはならない」旨を示すことが望ましいこととされています。これらを通じて適切な対応ができるよう、周知啓発を進めてまいります。

第三部 ハラスメント防止に向けた企業の取組事例

太平洋セメント株式会社様の取組

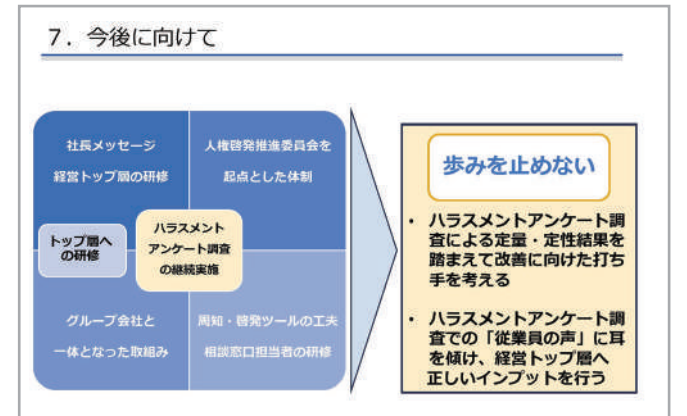


ほりうち よしくに
堀内 佳邦氏
太平洋セメント株式会社
人事部 人権啓発推進室 室長

太平洋セメントは、人権尊重を企業経営の根幹に据え、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準に基づいてハラスメント防止を重要な経営課題と位置付けています。2018年から社長メッセージで「ハラスメントを決して許容しない」と継続的に発信し、人権啓発推進委員会が調査報告などの中核を担っています。2015年から約2年ごとに実施するハラスメントアンケート調査は、社員が安心して回答できるよう外部に委託し、2024年からはグループ会社も対象に拡大して研修内容や啓発ツールに反映し、各社トップ自らが参加する研修を通じて認識・行動の変革を促しています。従業員向けの啓発ツールとして、べからず集を整備し、ハラスメントにつながる言動を手帳に収まるサイズでまとめ、社員が常時携帯できるようにして周知するとともに、パワハラ3要素に照らし合わせた判定について解説した事例集も整備しています。

また、当社では、ハラスメントの早期発見、早期対応を図るうえで、社内相談窓口や気軽に相談できる外部相談窓口の役割が重要と考えています。社員は複数の相談先から選択し、会社に対応を求めるかどうかの意向を確認しながら相談でき、社外相談窓口も同様のプロセスとなっています。初めて相談窓口を担う担当者には役割説明会と直近のアンケート結果の共有、さらに21世紀職業財団のセミナー受講を必須とし、窓口機能の強化を進めてきました。しかし2022年のアンケートで認知度が35%と低かったため、当時の人権啓発推進室長が、利用方法や相談後のプロセス、不利益取扱いやプライバシー保護の徹底を全国の事業所に周知した結果、2024年度には認知度が83.4%に向上し、直近アンケート調査では「ハラスメントを受けたら社内相談窓口に相談する」との回答も約5割強となりました。2024年のアンケート調査で初めてグループ会社も対象としたところ、多くの自由記述が寄せられ、相談窓口が十分に機能していない実態が判明したため、外部講師による担当者研修や、要望に応じ管理職向け研修も実施しました。自由記述を生成AIを用いて集約したところ、当社では「行為者の無自覚」や「過去の経験や価値観の持ち越し」が、グループ会社では「自分の価値観の強要」や「コミュニケーション不足」が主な原因として挙がり、指導スタイルの見直しや伝え方のスキル向上を促す働きかけが必要と認識しています。アンケート結果から潜在的なハラスメントの存在が示唆され、相談しづらい環境の改善が重要であることが明らかになりました。そのため、今後もグループ会社向け研修の継続や相談窓口の信頼性

向上、2年ごとの定点観測を進めるとともに、法令改正にも対応しながら取組を継続していく方針です。



Q&A

Q グループ企業に対して防止対策を展開するにあたり工夫されている点を教えてください。

A 多様な業態と規模を持つグループ会社に対し、画一的な対応が難しいことを踏まえ、2024年に各社ごとのハラスメントアンケート結果を共有し、併せて各社の状況をヒアリングしました。その実態をもとに、外部講師を招いた相談窓口担当者向け研修を6回に分けて集合形式で実施し、グループとして共通の救済プロセスを共有しました。この研修ではアンケート結果を反映した資料やロールプレイを取り入れて実践的な内容とするともに、担当者同士が情報交換できる機会にもなりました。こうした調査と研修を継続することで防止対策の浸透を進めています。

花王株式会社様の取組



おぎ ひろゆき
尾崎 博幸氏
花王株式会社
法務部門 コンプライアンス推進部長

花王グループは、ハラスメントを人権侵害に関わる問題として明確に捉え、企業理念である「花王ウェイ」や企業行動規範である「花王ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)」において、一切のハラスメントを許容しないという姿勢を示しています。この価値観はトップ自らも強く発信しています。取組の中心には、従業員から寄せられる通報や相談に誠実に向き合うことがあり、ハラスメントを個人の

問題だけでなく職場環境の課題として深掘りし、改善につなげています。研修体系は新入社員から役員まで一貫した内容で構成されており、毎年のコンプライアンス意識調査やBCG確認を通じて定点観測を行い、施策に反映させています。また、毎年更新する「コンプライアンスメッセージポスター」により、コンプライアンスに関する企業姿勢をグループ全体に向けて発信しています。さらに、社内の事案をケーススタディとして発信し、セクハラ的判断ポイントや「そんなつもりではなかった」は理由にならないことを従業員に明確に伝えています。加害者と被害者の受け止め方の違いにも注意を促し、無意識の言動によるリスクに気づけるよう工夫しており、周囲が声を上げて被害を防ぐ「アクティブバイスタンダー」の概念も取り入れています。



その他、ハラスメントから身を守るために、加害者にも被害者にもならないための考え方や、万が一被害に遭った場合の行動、カスタマーハラスメント発生時の対応など、具体的場面に応じた発信を行っています。

また、近年強調される「対話の重要性」についても、実際の対話が必ずしも順調に成立しない場もあるという現実を前提に、相手の状況を理解しつつ必要な場面では自分の考えをきちんと伝える姿勢の必要性を従業員に認識してもらうようにしています。今年のコンプライアンスメッセージでは、従業員が日々尽力していることを当たり前と思わず感謝の言葉を伝えることの大切さを示し、「ありがとう」が自然に交わされる職場こそ目指すべき姿であると発信しています。こうした感謝の気持ちを形にして届けことが、現在のコンプライアンス推進活動となっています。

Q&A

Q アクティブバイスタンダーの“5つのD”については、セクハラのケーススタディで紹介された内容ですが、パワハラについても有効であるとして推奨されていますか。

A 研修ではパワハラの場面にも同じ考え方を示し、気になる状況があればまず声を上げてほしいという形で案内しています。その結果、近年は第三者からの通報が増えてきており、啓発の積み重ねが理解され始めていると感じています。

Q 自分自身のインシビリティ課題に気づききっかけづくりとして何か研修を行っていますか。

A 人事施策として360度評価を導入し、部下を含む周囲の声をフィードバックすることで自身の課題を自覚し、アクションプランづくりにつなげています。

最後に、津野先生からコメントをいただきました

太平洋セメント様は相談員教育を重視し、相談窓口の信頼を高める丁寧な取組が印象的で、資料には過年度の活動の流れもまとめられており、他社と比較する際にも有効だと感じられました。相談員が顔を見せ、社員と直接接することで安心感が生まれ、利用が増えるという点も示唆に富んでいます。

花王様の取組は非常に実践的で、研修資料も活用したくなるほど充実しており、特に以下三点が印象的でした。第一に、相談窓口に寄せられる社員の声を大切に、たとえハラスメント認定に至らなくても職場改善の手がかりとして捉える姿勢です。第二に、加害者と被害者の認識のズレに注目し、立場によって見え方が変わることを前提にフラットに問題を見る視点を重視している点です。第三に、アクティブバイスタンダーの考え方を導入し、相談しづらい状況のなかでも周囲が背中を押せる仕組みを整えている点であり、他社にも広めたいと感じる参考例でした。



終了後、視聴者の方からアンケート回答をいただきました。「理論、法制、企業事例という3つの側面からのアプローチが良かった」、「いずれの側面についても非常に充実した内容で学びが多かった」、「今後のハラスメント対策に活かせる実践的なヒントが得られた」などのコメントを多くいただきました。心より御礼申し上げます。皆様の職場のハラスメント防止のさらなる推進に向けた取組の一助となれば幸いです。