

【男女雇用機会均等法施行40周年・21世紀職業財団設立40周年記念】

—いま 改めて考える— ダイバーシティの 経営戦略としての意義と効果

2026年8月26日(水) 13:00～15:45

男女雇用機会均等法の施行から40年、女性活躍推進法から10年を迎え、ダイバーシティ推進は経営戦略の中核と位置づけられるようになりました。しかし、女性管理職比率や賃金格差など、課題はまだ残されており、企業間の取組状況にも大きな差が見られます。本シンポジウムでは、ダイバーシティ推進が企業価値をどのように高めるのかを、経営戦略の視点から多角的に探ります。基調講演では、ダイバーシティと企業業績の関係について、豊富なデータと研究成果に基づく実証的な知見をご紹介します。続くパネルディスカッションでは、ダイバーシティを経営戦略として組み込み、実際に企業価値創出へとつなげている企業の具体的な取り組みを取り上げ、効果を出している要因を深掘りします。ダイバーシティ推進の意義を再確認し、これからの企業経営に必要な視点を得る貴重な機会です。皆様のご参加を心よりお待ちしております。

プログラム概要

第一部 基調講演 13:00～14:00

ダイバーシティの意義と効果データについて



山本 勲氏
やまもと いさむ

慶應義塾大学
商学部 教授

慶應義塾大学経済研究所パネルデータ設計・解析センター長。ブラウン大学博士(経済学)。日本銀行企画役などを経て現職。専門は労働経済学。主な著書として、『コロナ禍と家計のレジリエンス格差』(編著)慶應義塾大学出版会2023年、『人工知能と経済』(編著)勁草書房2019年、『実証分析のための計量経済学』中央経済社2015年、『労働時間の経済分析』(共著)日本経済新聞出版社2014年(第57回日経・経済図書文化賞受賞)。

第二部 パネルディスカッション 14:10～15:45

ダイバーシティと経営戦略、その効果

〈パネリスト〉



栢原 紫野氏
かやはら しの

味の素株式会社
執行役



村松 栄子氏
むらまつ えいこ

SCSK 株式会社
人事本部
Well-Being
推進部長



今野 彩子氏
こんの あやこ

株式会社
ユーメディア
専務取締役

〈コーディネーター〉



定塚 由美子
じょうづか ゆみこ

21世紀職業財団
会長

開催形式: オンライン(zoomウェビナー) 後日アーカイブ配信あり

お申込み: 以下のサイトまたは右のQRコードからお申し込みください
(要事前申込) <https://21sympo-04.peatix.com>



オンライン

定員 500名
後日アーカイブ
配信あり

参加費
無料



DIVERSITY/21
ダイバーシティ21
2026 SUMMER vol. 065

編集・発行/公益財団法人21世紀職業財団 〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日田ビル3階 TEL.03-5844-1660(代)
発行日/2026年6月25日発行 制作/東誠印刷株式会社

DIVERSITY

21 vol.065 2026 SUMMER

特集

Special Report
21世紀職業財団シンポジウム開催報告

財団設立40周年 シリーズ企画

多様な働き方を支える政策と社会の変遷
第1期:1986～1995

企業スケッチ 株式会社栗本鐵工所



Contents

- 3 **Special Report**
21世紀職業財団シンポジウム開催報告
「企業のハラスメント防止 ～発生メカニズム・対策を学ぶ～」
- 11 **Topics**
ハラスメント防止の専門人材を育てませんか
21世紀職業財団認定ハラスメント防止コンサルタント®
養成講座・認定試験のご案内
- 14 **企業スケッチ**
株式会社栗本鐵工所
目指すは「三方よし」に「未来もよし」を加えた「四方よし」
全社横断プロジェクトで、人材の価値を最大限に引き出す
- 18 **財団設立40周年 シリーズ企画**
多様な働き方を支える政策と社会の変遷
時代とあゆんだ財団の40年
第1期：1986～1995
- 20 **連載—裁判例とその解説**
深刻なセクハラが起きる恐れを否定できない状況において、
一般的なハラスメント対策では不十分と判断された事例
弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 織田康嗣

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

Special Report

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



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。

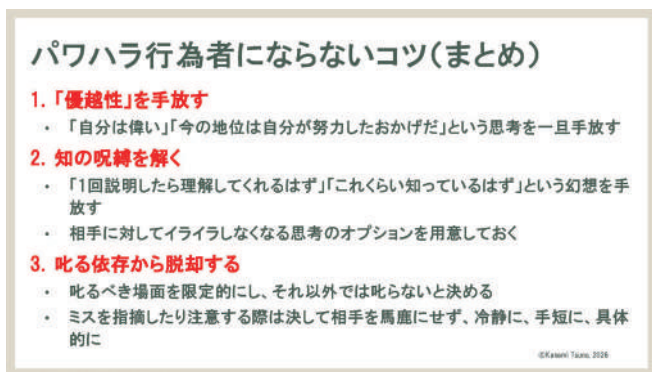
また、パワハラにつながりやすいマネジメントとして「叱責」があります。「怒る」も「叱る」も受け手には区別されず、いずれもネガティブフィードバックとして機能します。これは上司への信頼や部下の前

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、職場の雰囲気が砕けすぎ、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。

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

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。

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

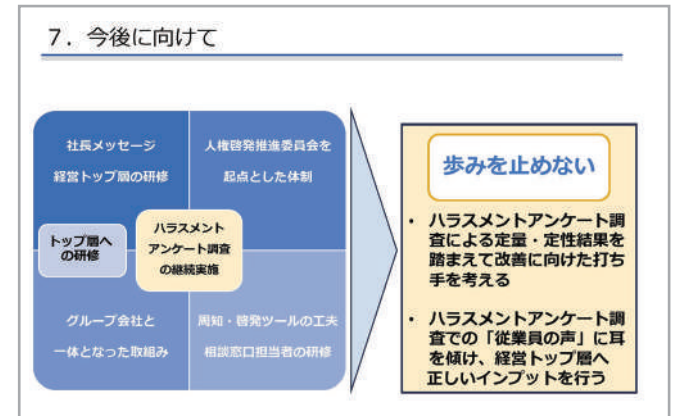


ほりうち よしくに
堀内 佳邦氏
太平洋セメント株式会社
人事部 人権啓発推進室 室長

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、セクハラの判断ポイントや「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合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ることが、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、セクハラのカー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。

TOPICS

● **ハラスメント防止の
● 専門人材を育てませんか**

21世紀職業財団認定ハラスメント防止コンサルタント® 養成講座・認定試験のご案内

ハラスメントの未然防止や、発生時の迅速かつ適切な対応は、企業にとって極めて重要な課題となっています。

これらの課題に適切に取り組むためには、社内に専門的な知識と対応力を備えた人材を育成することが不可欠です。

『21世紀職業財団認定ハラスメント防止コンサルタント®』の資格取得は、こうした社内人材の育成に最適な手段のひとつであり、企業の信頼性向上と職場環境の改善に大きく寄与します。

職場環境づくりの一助としてご活用ください。

第18回 ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験 開催概要

養成講座

日程：2026年9月18日(金)13:00～11月7日(土)23:59 (オンデマンド方式)

テーマと担当講師：次の表のとおり

▶お申込みは9月4日(金)まで

テーマ	講師(主な肩書)
ハラスメントの基礎知識① (パワハラ、セクハラ、マタハラ等)	藤本 かずみ 氏 21世紀職業財団客員講師/産業カウンセラー
ハラスメントの基礎知識② (カスタマーハラスメント等)	大谷 源樹 氏 21世紀職業財団客員講師/社会保険労務士
ハラスメント相談対応と心理的支援	小林 由佳 氏 法政大学現代福祉学部准教授
ハラスメントに関する労働法	原 昌登 氏 成蹊大学法学部教授
裁判例解説とハラスメント事案解決法	新村 響子 氏 旬報法律事務所弁護士

※カリキュラム合計の総視聴時間:約13時間 ※講師肩書は、2026年3月現在のものです。

認定試験
厚生労働省
後援

日程：2026年11月8日(日) 13:30～17:00

会場：仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡

▶お申込みは10月8日(木)まで

詳細はこちら https://www.jiwe.or.jp/harassment/consultant/info_2026/



企業で活かせる資格です！

近年、企業におけるハラスメント対策は「コンプライアンス」だけでなく、事業成長や組織づくりに直結する重要テーマとなっています。

今回インタビューしたお二人はハラスメント防止コンサルタント養成講座受講・認定試験受験により、ビジネスとしての新サービス開発に必要なハラスメント防止の体系的な知識を身につけただけでなく、自身の職場での振る舞いやコミュニケーションのあり方を見つめ直す大きなきっかけを得ました。資格取得に至る背景、学びの中での気づき、そして業務や職場環境づくりにどのように活かすのかをお聞きました。

ハラスメント防止コンサルタント資格が拓いた、新しいビジネスと自分自身のキャリア



東京海上日動火災保険株式会社
営業企画部 マーケティング室
小野かれん様



東京海上日動火災保険株式会社
営業企画部 マーケティング室
吉岡颯人様 ※所属・肩書等は2026年3月当時

資格取得のきっかけはビジネスの新サービス開発

質問： お二人はハラスメント防止コンサルタント資格を2025年度に受験、合格されましたが、資格取得のきっかけを教えてください。

小野様： 近年当社では、保険商品の枠組みを超えて、お客様の経営課題や社会課題の解決に資する保険外のサービス提供をするという「ソリューション事業」を展開しております。

その中で、法改正によってカスハラ対策が法制化され、お客様にも対策に関する具体的なニーズが強く生じていることから、「カスハラ対策」をテーマに新しいソリューションを企画するというになりました。

もともと自分のライフワークとして日本のジェンダーギャップの解消に寄与していきたい、という思いがありましたので、女性が被害者になることが多いハラスメントのテーマは自身が取り組みたい社会課題と重なる領域でした。

企画するにあたり、ハラスメントの表面的な理解だけではソリューションを創っていくのは難しいな、と感じておりましたので、体系的に学べる機会を求めていたところでした。

ネット検索してこの資格を知ったところですが、併せて社内でこの資格を持っている方がおり、その方からも体系的に学べて役立つ講座だと勧められました。

学習により業務の質とコミュニケーション能力が向上

質問： 具体的に、養成講座で学んだことがお仕事に役立っているということが何かございますか。

吉岡様： 大変役立っています。当社ではお客様とのディスカッションを通じて具体的な課題を把握するマーケットイン型開発を実施しており、2025年度には約70社を訪問しました。カスハラ対応を所管されている部門の皆様へ課題のヒアリングをさせていただくのですが、皆さんハラスメント対応に関する専門知識を持

吉岡様： 私は小野から誘われまして(笑)。さらに、個人的なお話もさせていただきますと、もともと中小企業診断士資格を持っておりまして、中小企業の支援に興味がありました。過去に、中小企業さんの課題のヒアリングをして解決のための提案をする機会があったのですが、その中でパワハラが原因で社員の離職が続いて困っているといったお話を聞き、ハラスメントは企業経営に影響してくる課題だと感じていたところでした。

当社の中で新しいサービスをハラスメント領域で創るという理由で、ハラスメント防止コンサルタント資格を取得したわけですが、個人的にも中小企業診断士の知見とも組み合わせ、企業の経営を支援する新たなスキルを得ることができるのではないかと考えました。

つ方ばかりなんですね。私たちもそれなりに知識がないと対等なディスカッションはできません。ハラスメントに関して体系的に理解できたため、お客様との会話の質が向上しましたし、専門性を持った視点で業務を進めることで、最終的には商品企画にもプラスになっていると思います。

印象深い裁判例解説の講義

質問： 養成講座の中で印象的な講義はありますか。

小野様： 裁判例解説がとても印象的で、ショックを受けましたね。自分のいる職場はとても働きやすい環境にあって想像できませんでした。まだまだこのようなハラスメントで苦しんでいる方がたくさんいるのだなと。社会を変えたいという気持ちがより一層強くなりました。

質問： 働きながらの試験勉強は大変だったかと思います。どのように工夫されましたか。

吉岡様： 日常業務のある中で勉強時間等を確保することはとても難しい部分がありました。自分は通勤時間に動画を見ることをベースとして学びました。理解できなかった部分や自分の中で腹落ちしにくい部分に関しては一時停止をして、改めてレジュメの中身を読み込んだり、ネットで検索するなど自分の知識としてインプット、定着させていくことを繰り返しました。

学んだことにより職場環境改善への実践も

質問： お二人はビジネス上の必要で資格を取得されたのですが、学ばれたことを生かして職場で心がけていることはありますか。

小野様： これから管理職になれば人材を育成していくこととなりますが、意図せず指導がハラスメントととられることもあるかと思います。そのため、若い世代とのコミュニケーションにおいて

吉岡様： ネットで調べても知りたい裁判例までたどり着くことができなかったんですけど、今回多くの裁判例を知ることができたというところは自分の中で非常にプラスになりました。

正直自分の想像以上の内容で、そこはショックでもありつつ、世の中の課題の深刻さを改めて実感した部分でもありました。

小野様： 文字だけだと頭に入っていない部分が、講師の皆さんがとてもわかりやすく説明してくださいましたので、セットで理解を深めることができました。

は、丁寧な関係構築を行いながら、一人ひとりの背景に配慮した指導を取り入れる努力をしたいです。

質問： お二人のような企業にお勤めの方に今後ますますハラスメント防止コンサルタントにチャレンジしていただきたいのですが、お勤めの言葉をいただけますでしょうか。

吉岡様： 今回我々は一般的な動機とは異なった理由で受験したわけですが、ハラスメント防止コンサルタント養成講座はハラスメントに関して基礎知識から相談対応、法令、裁判例含めて体系的に学べるプログラムなので特に管理職の方には職場での役割として、正確な知識を持つことができるのでお勧めです。

それなりにボリュームはあり、業務とのバランスをとるのに難しいですが、通常の企業内の研修でこういうことを学べるかという、なかなかそういう機会はないと思います。短期集中で一気に学べるいい機会だったと思っておりますし、合格した時の達成感も大きいものでしたので、是非チャレンジしていただけたらいいと思います。

小野様： 実際、現場でハラスメントが発生した時に一次対応を行うのは専門家ではなく、現場の管理職なんですよ。

それが初動のちょっとした誤りでさらに問題や被害が大きくなってしまふ。まさに現場の管理職の皆さんがこういった知識を持っていると職場でも安心感が醸成されるし、企業としても組織の成長というところにつながっていく。そのために幅広い方々に挑戦していただけたらいいのではと感じています。

全国で900名を超えるハラスメント防止コンサルタントが活躍しています。

財団ホームページでは、認定試験に合格した方の勉強方法や資格の活用法を紹介する「合格者の声」、企業で活躍するハラスメント防止コンサルタントを取り上げた「企業で活かせる資格」など、さまざまな情報を掲載しています。



合格者の声



企業で活かせる資格

企業スケッチ

株式会社栗本鐵工所



株式会社栗本鐵工所
取締役 上席執行役員 人事・総務担当
DE&I推進プロジェクトマネージャー

藤本容志氏

(ふじもとひろし)

1989年4月入社。3つの主力工場の総務部門にて人事・労務業務を幅広く経験して本社人事部に異動。2007年6月に人事部長に就任し、当時の非常に厳しい事業環境下で希望退職制度や労務費削減施策などの諸施策を実行した。2014年に素形材エンジニアリング事業部にて事業部門の業務統括を担い、2021年4月には執行役員素形材エンジニアリング事業部長に就任。2025年6月より取締役上席執行役員、人事総務担当に。同時にDE&I推進プロジェクトマネージャーも兼任し、現在に至る。

株式会社栗本鐵工所
建材事業部 業務部 業務課
兼 DE&I推進プロジェクト

奥野ひかり氏

(おくのひかり)

2018年4月入社

入社後は建材事業部にて、空調ダクト等の建設資材の営業に従事。2021年に出産し育児休業を取得。復帰後は同事業部で業務担当として勤務する傍ら、社会格差是正や社内の働きがい向上への意識が高まり、自ら手を挙げて社内プロジェクトに参画。主業務と並行して、社内のDE&I推進活動に取り組んでいる。



目指すは「三方よし」に「未来もよし」を加えた「四方よし」 全社横断プロジェクトで、人材の価値を最大限に引き出す

水道やガス用の鋳鉄管など社会インフラ・産業分野向け製品を手がける大阪の鉄鋼・機械メーカーである株式会社栗本鐵工所。人的資本経営として「人材の価値を最大限に引き出す」仕組みづくりを進めています。その重点施策として進めているDE&Iの取組みについて、DE&I推進プロジェクトマネージャーを務める取締役の藤本容志氏とプロジェクトメンバーの奥野ひかり氏にお話を伺いました。

ダイバーシティ推進を重点施策に掲げ 全社横断のプロジェクトを発足

―御社では2024年からはじまった中期経営計画において、「社内環境整備方針」を掲げられ、働き方や価値観の多様化に向けて、社員が安心して働くための環境づくりをグループ全体で進められていますね。本社もフリーアドレスとなって、より働きやすい環境になっていますね。「経営理念/ありたい姿」の実現に向けては、「四方よし」というトップメッセージも拝見しました。

藤本氏：「四方よし」とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」にサステナビリティの要素である「未来もよし」を加えた考え方です。将来にわたって社会へ貢献し続ける企業グループであるためには、社員一人ひとりが力を発揮できることが大切だと考えており、社員がイキイキと働ける職場環境の実現を経営の重要なテーマの一つとして進めています。また、人事方針としても「ダイバーシティの推進」を掲げ、人的資本経営として「人材の価値を最大限に引き出す」仕組みづくりを進めています。

当社は創業から110年以上続く歴史の古い会社です。ものづくりが事業の中心ということもあり、社員の約9割は男性です。最近はかなり女性社員も増えてきていますが、以前は女性を探すのが難しいほど男性中心の会社でした。ただ、それを言い訳に

するのではなく、これからの時代はダイバーシティをしっかりと進めていくことが、会社の成長に直結すると考え、ダイバーシティを経営戦略の一つと位置づけ、中期3カ年計画の重点施策に掲げています。2024年度を“ダイバーシティ元年”として、全社横断の「DE&I推進プロジェクト」を立ち上げました。決して十分とは言えない状況ではありますが、地道に継続して取り組んでいるところです。

―さらなるDE&Iの推進に向けて、取組みを加速されたのですね。

藤本氏：少子高齢化が進む中で、今後は人材獲得競争がますます激しくなることが想定されます。人材確保という面だけではなく、意思決定層に多様な人材が加わることで、いろいろな考え方や価値観を持つ社員間で議論が活発になり、イノベーションや創造性の創出にもつながっていくと感じています。そうした積み重ねが会社の成長につながっていくのではないかと考えています。また、サステナビリティや社会的な要請の高まりといった背景もあり、当社としても、未来に向けてダイバーシティを着実に進めていく必要性を強く感じています。

私自身は、人事部から素形材エンジニアリング事業部に異動し、そこで11年間在籍した後、昨年4月に人事担当として戻ってきました。当社の事業の多くは重厚長大で、いわゆる“3K職場”的なイメージを持たれやすい分野でもあります。私が在席していた

素形材エンジニアリング事業部では、道路の路盤材やコンクリートの材料となる骨材をつくるための機械を製造・販売しています。機械の納入先であるお客様の工場や採石場に、営業担当者が立ち会うこともあり、粉塵が多い環境で作業が行われている場面を目にすることもあります。そうした現場の営業は、当時は男性が担うものだと思い込んでいましたが、数年前から女性社員を配属してみたところ、実際に活躍する姿を見ることができました。性別に関係なく、スキルや適性のある人を積極的に登用していくことで、組織のフォーメーションやバリエーションも広がっていくと実感しました。

事業部に異動前の人事部にいた頃は、「人的資本経営」や「DE&I」という言葉が今ほど一般的ではありませんでした。そのため、人事担当として戻った当初は考え方や求められる役割の変化に戸惑いもありましたが、一方で、現在は採用にも関わる中で、優秀な女性を含め、多様なバックグラウンドを持つ方々から多くの応募が集まっていることを実感しており、人材を取り巻く環境は確実に変わってきていると感じています。

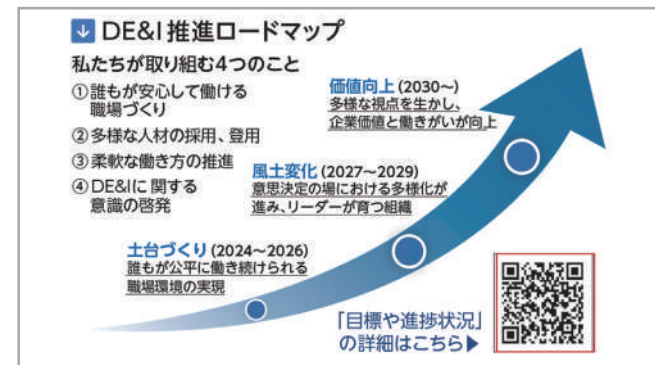
全社員対象の調査から見えた課題解消に向けて「DE&I推進ロードマップ」を策定

―プロジェクトが発足した2024年度には、全社員を対象に「ダイバーシティに関する意識調査」を実施されましたね。調査の結果から御社の現状分析や課題の洗い出しについては、当財団も協力させていただきました。御社は風通しがよく、心理的安全性の高い職場環境であることがわかりましたが、一方でいくつかの課題も上がっていました。

1つ目はプロジェクトについての認識が浸透しきれていないこと、2つ目は上司側のアンコンシャスバイアスで、言葉には出さないけれども、女性への仕事のアサインや男性の育休取得など、多くの管理職がマネジメントに戸惑いを感じていること。3つ目は、女性管理職は増えつつありますが、今後さらに女性のキャリア形成に関する取組みを進めて、ボードメンバーの多様性の強化が重要となっていること。4つ目は、男性社員が育休を取れない最大の理由が属人化している業務が多いという現状です。「休みを取ったら席がなくなるのではないか」、「周囲に迷惑かけでしまうのでは」といった声が多く上がっていました。すでに着手されている課題もあると思いますが、これらの調査結果についてはどのようにお感じになりましたか。

藤本氏：職場全体で業務が属人化してしまっているような環境で、男性社員が育休を取りにくい雰囲気があったのは事実だと思います。意識調査の結果について、社内からの発信だけではなく、他社比較を交えた第三者の視点で説明していただけたことで、社員の受け止め方も整理され、認識の共有にもつながった

と考えています。こうした調査結果を受けて、当社の目指す姿に向けた道筋を明確にするため、「DE&I推進ロードマップ」を策定しました。



プロジェクトメンバーの主導で 男性育休トークライブを開催

藤本氏：昨年には、プロジェクトメンバーからの発案で、「男性育休トークライブ」を開催しました。2日間のイベントで参加は任意でしたが、会場に来られない社員にも見てもらえるようオンラインでも配信し、150名を超える参加がありました。



男性育休トークライブ

初日には社長からもメッセージを伝えていただき、育休を取得した男性社員3人による座談会を行いました。3人とも約3カ月間の育休を取得した社員で、自分とパートナーの1日のスケジュールをスクリーンに映しながら、どんなふうに過ごしていたか、育休中の苦労話などについて話していただきました。「子どもが2時間ごとに起きるので、夜中は夫婦で交代して対応しています」といったリアルな話もあり、会社としてもできることは支援していく必要があると感じました。

―2日目はどのような内容だったのですか。

藤本氏：2日目は製造・技術・営業の各部門から育休を取得した男性社員の上司3人に登壇してもらいました。初めて部下の男性が育休を取得したという上司から、最初は戸惑いもあったが、半年ぐらい前に申告してもらっていたことで、彼がどんな案件を抱

えていて、「この担当の割り振りをどうしようか」、「お客さんの対応はこうしよう」ということをみんなで話し合うことができたという体験談を話していただきました。何かあったときに1人で考えるのではなく、組織で対応する意識につながったという話は他部門にも参考になったと思います。育休に限らず、いつ何が起こるかわかりませんので、いろいろな準備や仕組みを日頃から考えておくことがこれからの組織運営としても重要だと私自身も改めて感じました。

このようなイベントは当社として初めての試みで不安もありましたが、多くの社員が参加してくれて、とても関心が高かったことを実感しました。終了後のアンケートを見ても、その反響の大きさがわかりました。

—おそらく会社が本気でDE&Iの推進に取り組んでいるというメッセージの見える化にもつながっていると思います。

性別や年代にかかわらず キャリアに対する意識を高める

—今後、力を入れて取り組んでいきたいことがありましたら、お聞かせください。

藤本氏：今年度から力を入れていこうとしているのは、女性リーダーの育成です。女性のキャリアに対する意識は徐々に変わってきていると思いますが、当社においても長年の風土を変えていく必要があると感じています。性別に関係なく、優秀な人には責任のある役割を担ってもらいたいですし、女性が安心して挑戦できるよう後押ししていきたいと考えています。そのため、年代にかかわらず実力をつけ、キャリアアップを前向きに捉えられるような研修の実施を検討しています。

—40歳の女性の場合、60歳まであと20年あります。少しずつで構わないので、業務の幅を広げることにチャレンジしていただければと思います。

メンバー全員がフラットで 対等な立場のもとプロジェクトを運営



左から藤本氏、人事部・宗林氏、奥野氏、人材開発部・周藤氏

—奥野さんはDE&I推進プロジェクトが立ち上がった当初から、メンバーとして活動されていますね。

奥野氏：はい。1期は2024年9月～2025年3月まで、そして2026年4月から2期がスタートしたところです。

私は文系学部卒なのですが、メーカーで就職することを夢見て2018年に入社しました。建材事業部に配属され空調ダクトの営業を担当し、4年目に育休を取得しました。その後、人事部門からプロジェクト参加の打診をいただいたのですが、私が取得した当時は営業職で育休を取った人がまだ少なく、比較的珍しい経歴であったため、メンバーに選んでいただいたのかなと思います。一方で、私自身も男女の違いをはじめとした社会における格差やキャリアの課題に関心があったので、このようなプロジェクトに参画する機会をいただけたことを大変嬉しく思いました。

2期メンバーでは活動したい人たちを全社で公募しました。募集はメールと各事業所の掲示板への掲示のみでそれ以上の働きかけは行いませんでしたが、想定を大きく上回る応募がありました。その中から男女各3名、計6名を選出し、現在は人事部門のメンバー含め計10名で活動しています。ちなみに、私は当初1期で終了の予定でしたが、活動を続けたい思いが強く、2期ではその他メンバーと同様に立候補し、参画しています。メンバーは本社の営業や工場の技術部、東京勤務の人など、様々な職域のメンバーで、職位も様々なのですが、全員がフラットで対等な立場のもと、自由な意見交換ができています。意見の中から出てきた課題などについては適宜役員会議にて審議しています。

人事部門と事業部門が横断的に集まること自体が結構新しい試みでしたので、当初はDE&Iを推進していく中で意見の違いも多く、方針を固めるまでには苦労がありました。ただ、メンバー全員が本来の業務もある中で、「思い」を持って参加しているので、社会課題に自分事として向き合ったときに気持ちが揃い、話し合いを進めていきながらお互いの理解も深まりました。

—意見交換はどのように行っているのですか。

奥野氏：全員で集まれないこともあるのですが、集まって話すと意見が活発になり、盛り上がって予定時間を超えていることもあります。

2期メンバーの最初のミーティングでは、働き方に制約がある人もいる中で、それぞれが感じている疑問や課題などを共有しながら、誰もが働きやすさを感じつつ、もっとやりがいを持って働けるような取組みを進めていきたいという話をしました。また、工場や支社などでは、社員が少なかったり、長年働いてきたベテラン社員が多い職場もあったりしますので、働き方改革をどのように進めていくかという課題も挙がっていました。昨年は広島にある支店に行き、みなさんと積極的に意見交換ができましたの

で、2期では各事業所に広げていきたいですね。

—そうした活発な意見交換から具体化したのが、先ほど藤本取締役からもお話いただいた「男性育休トークライブ」ですね。

奥野氏：昨年開催した「男性育休トークライブ」は、プロジェクトメンバーで準備を進めました。ちょうど本社はフリーアドレスに向けて改修中でしたので、大阪の住吉工場での開催だったのですが、工場勤務のみなさんにもご協力いただいたほか、本社以外の社員にも工場まで足を運んで参加してもらい、まさに全社的なイベントとなりました。

これまでは、「上司の理解と周りの協力を得られた恵まれた人たちだけが育休を取ることができたのではないか」、「現場では取れるわけがない」という声も多いことは実感としてありましたが、今回、トークライブに参加いただいて、「部門にかかわらず育休を取れるイメージが湧いた」という声も聞けたのは面白かったですね。

性別にかかわらず育休が取りやすく、働きやすい職場環境のためには上司や周りの人のサポートも必要ですし、何より上司自身の意識の変革が必須だと思います。そこが改善されなければ、マネジメント層の女性を増やすことも滞ってしまうと思います。私と同世代の人を見ても、いまは性別に関係なく仕事も家庭のことにも全部担っている印象です。そのあたりをマネジメント層の人にも理解してもらえよう、働きかけていきたいと考えています。

—ロードマップにはDE&Iに関する意識の啓発も取組みの一つに掲げられていますが、プロジェクトとしての啓発活動についてはいかがでしょう。

奥野氏：社内啓発については、1期の頃からいろいろと取り組んでいます。例えば、食堂のパネルなどの目につくところにDE&Iに

関する掲示をしています。昨年11月には本社がフリーアドレスになったことを機に、新たに設置されたサイネージを使った啓発活動も行っています。



—プロジェクトに参加したことで、奥野さんご自身が感じられている変化はありますか。

奥野氏：事業部門は他部門と関わることがあまりなく、残業が多くて、なんとなく「こんなもんだろう」みたいな感じで、改善意識が芽生えづらかった部分がありました。以前は育児をしながらキャリアアップするイメージがあまり持てなかったのですが、プロジェクトに参加させてもらって、自分自身も変わってきたと感じています。会社全体として在宅勤務やフレックス制度の利用が進み、働きやすさが向上したことに加え、周囲の理解やサポートもあり、子どもの急なお迎えにも柔軟にも対応でき、その結果、育児と両立しながらキャリアを築いていくイメージを持てるようになりました。一方で、さまざまな部署がある中で、恵まれた環境にいる私がDE&I推進について発信すると、きれいごと聞こえてしまうのではないかと引け目を感じることもありました。しかし、1年以上プロジェクトに関わる中で、いろいろなことに前向きに取り組む自分自身の姿を発信することで、当社で働くことに希望を感じてもらえたと思うようになりました。2期メンバーからは「前向きな人たちと働くと、自分も楽しく働けるといった」という声も聞かれました。こうした前向きな風土が今後さらに広がっていったらいいなと感じています。



創立	：1909年(明治42年)2月2日
資本金	：311億円
本社所在地	：大阪府大阪市西区北堀江1丁目12番19号
事業所数	：6支社・支店(東京、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡) 12工場(加賀屋、堺、住吉、交野、古河、札幌、仙台、知多、岡山、福岡、湖東、滋賀)
事業内容	：水道用ダクタイル鉄管やバルブ等のライフライン事業、 産業設備等の機械システム事業、 建設資材やFRP製品等の産業建設資材事業
従業員数	：2,309名(連結) 1,469名(単独)(男性1,318名、女性151名)
平均年齢	：正社員44.9歳(男性45.2歳、女性41.8歳)
平均勤続年数	：正社員20.7年(男性21.4年、女性14.3年)

(2026年4月末日現在)



多様な働き方を支える政策と社会の変遷 時代とあゆんだ財団の40年 第1期：1986～1995



1986～1995年は、男女雇用機会均等法の施行による制度的な一歩前進と、現場に残る実態格差とのはざまで、女性の職業キャリア・雇用環境が大きく揺れ動いた時期です。また、仕事と家庭生活との両立支援関連の法制化や、深夜業・妊娠出産を巡る課題を、ゆっくりながらも社会が議論しはじめた「過渡期」と言えます。

男女雇用機会均等法施行（1986）

日本初の男女雇用の機会均等を目指した法律。社会の中で男女役割分担意識が強く、職場で男女同等に扱われることが少ない時代に制定され、募集・採用、配置・昇進について事業主の努力義務が規定。実効性への課題が残ったものの、雇用における男女平等の原則を初めて明確に示した点で大きな意義を有した。

コース別雇用管理（総合職・一般職）制度の導入
求人「男女不問」とする企業は増加したものの、多くの企業では「総合職＝将来の管理職候補」と「一般職＝補助的業務」を明確に分けた採用が行われ、女性の多くは一般職に配属された。その結果、管理職への登用やキャリア形成において男女間の実質的格差が残った。

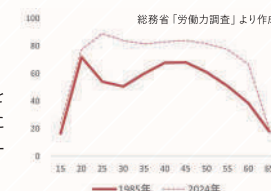
「セクシュアルハラスメント」が
流行語新語部門金賞（'89）

セクシュアルハラスメントへの法的対策は未整備
まだ「セクハラ」という言葉や概念が一般化していない時代。職場でのハラスメントは社会的に認識されはじめたが、法的義務までは至っていない。

育児休業法施行（1992） 介護休業制度創設「育児・介護休業法」に（1995改正）

女性の社会進出の一方で、「出産＝退職」という状況が一般的であったため、労働者の雇用継続を図り、仕事と育児の両立を可能にする制度の整備が求められ、法制化が進められた。

妊娠・出産、育児との両立が困難
当時は、結婚や出産を機に職場を離れる女性も多く、出産・育児期に女性の就業が中断される「M字カーブ」が鮮明に見られた。



1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

財団法人女性職業財団として設立

労働省の呼びかけのもと、経済団体や企業など各方面からの賛同と出資を得て、4月21日に労働大臣の認可を受けて設立。



設立発起人総会の様子

働く女性の支援事業

- ・セミナー事業の実施
- ・女性活躍に関する調査研究の実施
- ・女性と職業を考えるシンポジウム
の開催 等

CLOSEUP

女性と職業を考えるシンポジウムの開催
働く女性や女子学生を対象に、職業に就くこと、自らを磨くことを共に考えていく機会提供の場として開催。第1回は約700名の女子学生が参加した。このシンポジウムは女性の社会進出とともに変化しながら、現在は「明日のビジネスを担う女性たちの交流会」として毎年開催している。



初の地方事務所として、大阪事務所開設

「女性職業財団 5周年報」刊行



財団法人 21世紀職業財団に名称変更

全国47都道府県に
地方事務所開設

- ・育児、介護を行う
労働者のための相談援助
- ・セクハラ防止関連動画の制作



労働大臣から、パートタイム労働法に基づく「短時間労働援助センター」に指定（～2011年）

労働大臣から、育児・介護休業法に基づく指定法人に指定（～2011年）

機関誌「ESSOR」創刊

本誌の前身となる機関誌「ESSOR」は、「女性職業財団ニュース」として1986年創刊。均等法施行から1年を迎えた翌年、社会での男女平等の確立と発展を願い、「飛躍・発展」を意味するフランス語の「ESSOR（エソール）」と名づけ、2010年まで刊行。

賛助会員制度の運用開始



CLOSEUP

～ESSOR 第1号（通算3号）の記事より～

「均等法から1年各調査にみる企業、女子従業員の反応」

様々な調査結果を通して均等法施行から1年間の企業側、労働者側の動きを追った記事。当財団が実施した新規大卒採用計画調査では、性区分別求人について「男女不問」とした企業は36%から79%に上昇。“性別を問わない募集・採用がこの一年でかなり一般化した”としている。一方、“均等法が施行されても、実態としては従来と変わらない”と感じている女性労働者は6割に上り、単なる制度の改善のみに終わることなく、実質的な男女平等社会の実現を財団の使命として伝えている。



歴代会長
高橋展子（'86～）

赤松良子（'89～）

高橋久子（'93～）

人見康子（'94～）

裁判例とその解説

裁判例からみた 企業の人事労務管理

第61回

ヤマト運輸事件

令和7年9月10日 名古屋高裁判決

労働判例ジャーナル167号34頁

深刻なセクハラが起きる恐れを否定できない状況において、一般的なハラスメント対策では十分と判断された事例

事案の概要

1 本件は、Y社との間で労働契約を締結し配達業務に従事していたXが、Y社の従業員Aからセクハラ行為を受けるなどし、精神障害（心因性発声障害及び心的外傷後ストレス障害（PTSD））を負ったと主張して、Y社に対し、債務不履行（安全配慮義務違反）等に基づき、損害賠償及び遅延損害金の支払を求める事案である。

2 Y社は、宅配便事業を行う株式会社である。Xは、平成30年11月1日、Y社との間で労働契約を締結し、有期雇用の契約社員として入社した女性であり、本件センターにおいてアンカーキャスト（午後の配達業務を担う者）として勤務し、契約の更新を経て、令和2年2月15日、本件労働契約の期間満了により、退職した。

3 本件センターで勤務していたY社の男性従業員のAは、平成30年12月14日から平成31年1月19日まで、業務に際し、Xに対し、Xの胸を触る等のセクハラ行為（以下「本件セクハラ行為」という。）をした。

Xは、同年1月18日から、体調不良を訴え、同月30日から同年2月3日まで欠勤したが、同月4日、職場復帰した。Aは、同年1月26日、Y社を退職し、令和2年10月10日、Xとの間で、平成31年



弁護士
織田 康嗣
（おだ やすつぐ）
弁護士法人
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

愛知県出身。中央大学卒業。中央大学法科大学院修了。主な著書として、『労働契約法のしくみと企業対応Q&A』（ぎょうせい）、『判例解釈でひもとく働き方改革関連法と企業対応策』（清文社）、『最新整理働き方改革関連法と省令・ガイドラインの解説』（日本加除出版）、『労災の法律相談（改訂版）』（青林書院）、『新労働事件実務マニュアル（第5版）』（ぎょうせい）、『新・労働法実務相談（第4版）』（労務行政研究所）のほか、『ビジネスガイド』、『労政時報』の専門誌等への寄稿多数。

1月19日のセクハラ行為について、AがXに対し70万円を支払う旨の示談をし、その頃、同金員を支払った。

4 Xは、令和2年3月26日、豊田労働基準監督署長に対し、本件セクハラ行為によって心因性発声障害等を発病したとして、労働者災害補償保険法上の療養補償給付と休業補償給付の

支給を申請した。豊田労働基準監督署長は、Xに対し、同年、Xの精神障害の業務起因性を認め、上記給付金の支給決定をし、さらに、Xの申請に基づき、令和4年3月31日に症状固定、傷病名を「心的外傷後ストレス障害、心因性失声」として後遺障害等級第9級の7の2の後遺障害があると認定し、同年8月4日、障害補償一時金の支給決定をした。

裁判所の決定要旨

1 Y社の使用者責任及び安全配慮義務違反の有無

（1）本件セクハラ行為について

Aは、Xに対し、次のセクハラ行為に及んだことが認められる。
ア Aは、平成30年12月14日、業務中、Xの臀部を指でつついた。
イ Aは、平成30年12月14日から平成31年1月17日までの間に、Xと共に業務に従事していた際、Xに対し「人目につかないところに行ってイチャイチャしよう」、「荷台で誰にも邪魔されず暖め合おう」、「Xさんのカラダを想像したら元気になっちゃう」などと言ったり、繰り返しXの胸や臀部、脇腹等を触ったりつついたり揉んだりしたほか、トラックの荷台に連れて行こうとした。これらの中には、平成31年1月17日の横乗りの際にされたものが多く含まれている。

なお、Xが、平成30年12月14日にAからセクハラ行為を受け、平成31年1月16日にAからのセクハラ行為について相談していることからすれば、この間、AによるXへのセクハラ行為は継続していたとみるのが自然である。

ウ Aは、平成31年1月19日、業務中、Xが乗っている車両のドアを開け、「いいお尻してるね」、「胸はどんな形なの」などと言って、Xに抱き付き、胸を触った。

（2）本件セクハラ行為に係る安全配慮義務違反について

①XがY社に入社するより前に、Aは、担当区域の集荷先であるPの女性店員にセクハラ行為を行い、店長からY社に抗議があったため、営業所長がAと共に謝罪に赴いたことがあったが、その後Aに対しセクハラ行為に関する教育や指導が行われたことはなかったこと、②Aは、Y社の複数の女性従業員に対し、日常的に身体的接触をしていたこと、③上記のようなAによる社内及び社外の女性に関する問題については、Y社の他の従業員にも知られていたこと、④Y社には、車両を運転する新人従業員の横に先輩従業員を座らせて研修を行う横乗りという運用が行われており、男女が車両内で長時間2人きり

になる機会があったことが認められる。

上記事実によれば、Aは社内外の女性に対しセクハラ行為や身体的接触行為を繰り返していたものであり、Y社はそのことを知り少なくとも容易に知り得たのであるから、Y社は、Aに対して、セクハラ行為があってはならない旨を明確に示して特に教育を行い、Aのセクハラ行為に関する認識が改善したことが分かるまでは、できる限りAが横乗りなどにより女性従業員と業務上2人きりになる機会がないようにするなどして、Y社の女性従業員がAからセクハラ行為を受けることを防止すべき注意義務を負っていたというべきである。そうであるのに、Y社は、Aの集荷先女性従業員に対するセクハラ行為というY社の対外的信用を失墜させかねない重大な事実が明らかとなった後ですら、Aに対し、個別にセクハラ行為について教育ないし指導をせず、Aのセクハラ行為に関する認識の改善を確認することもないまま、漫然とAにXと横乗りをさせるなどして、AとXが業務上2人きりになる機会を伴う新人育成のための運用を続けていた。そして、その結果、Aは、上記機会に乗じて、Xに対し、種々の本件セクハラ行為を行ったものである。以上によれば、Y社には本件セクハラ行為について安全配慮義務違反があったというべきである。

なお、Y社は、平成30年6月にハラスメント防止規程を作成し、社内イントラネットで開くことができる状態にし、また、平成30年10月以降、ハラスメントについて理解を得るための解説や相談窓口等を記載したハンドブックを全従業員に対して順次配布するなどセクハラを含むハラスメントに対する一般的な取組みは実施していたものである。しかし、ハラスメント防止規定について、その後に入社した労働者や集荷・配送業務等を行う現場従業員を含む全労働者に現実に読んでもらうためにどのような方策がとられたのかは明らかでない。ハンドブックについても、本件センターにおいて、現場従業員に対してこれを用いた教育や啓もう活動等が行われていたことはうかがわれない。そして、Y社においては、三河主管支店に勤務する営業所長全員を出席者とする業務改善会議において、セクハラに関する資料を配布して会議をしたが、現場従業員に対する研修等については



各営業所長に委ねており、Aの勤務していた本件センターにおいて研修が行われたことはなかったというのである。

そうすると、少なくとも横乗りという、深刻なセクハラが起きるおそれを否定できない新人育成方法を採用していたY社において、Y社が実施していた上記取組みが十分なものであったかは疑わしい上、Aによる社内外の女性に対する問題行動が発生した後は、本件センターにおけるセクハラ対策は、もはや上記一般的な取組みでは足りないというべきであるから、Y社において上記取組みが行われていたことは、前記判断を左右するものではない。

2 本件セクハラ行為と精神障害との因果関係

Aの退職後、Xは業務に復帰し、点呼や会話を要する通常業務に支障のない程度に発声できるまでに回復していたのであるから、その後に改めてXに生じた発声障害と本件セクハラ行為との間に相当因果関係を認めることはできない。

豊田労働基準監督署長の判断は、Xの発声障害が本件セクハラ行為により初めて生じ、これが一貫して継続していることを前提として、医師の診断や意見を参考にするなどしてされたものであるが、Xが発声に困難さを覚える程度が本件セクハラ行為による精神的苦痛のため一時的に強まったということではできても、発声障害自体はそれ以前から何度か生じていたものである。豊田労働基準監督署長の

判断は前提を異にするものである。

また、PTSDは、自然災害や激しい事故、テロリズム、強姦等、ほとんど誰にでも大きな苦悩を引き起こすような、例外的に著しく脅威を与える出来事や状況に対する遅延または遷延した反応として生じるものである。しかし、本件セクハラ行為は、強姦等の強度に性的自己決定権を侵害するものであったとはいえない。したがって、Xが本件セクハラ行為によりPTSDを発症したことは認められない。

3 損害額

Xは従来からストレスを受けると発声が困難になる傾向があったものの、本件セクハラ行為を受けて疾患を疑い受診するほど発声に困難を覚えるような精神的苦痛を受けたこと、本件セクハラ行為は、新人従業員であるXが、業務の指導をする先輩従業員であるAから、平成30年12月14日から平成31年1月19日まで、1か月以上にわたって、2人きりの車両内における身体的接触や露骨な性的発言を含むセクハラ行為を継続的に受けたというものであることを考慮すれば、Xの精神的苦痛は決して小さなものであったということではできず、これを慰謝するに足りる金額は150万円とするのが相当である。

Xは、Aから本件セクハラ行為に係る慰謝料として70万円の支払を受けたから、その残額は約80万円となる。そして、本件事案の性質、認容額等からすれば、弁護士費用は8万円に限り認められる。

【解説】企業人事の実務上の対応への参考

1 セクハラ該当性

セクハラには、身体的接触を含むものから性的言動によるもので、極めて多様な行為類型が存在するが、そのいずれも個人としての尊厳を傷つけ、就業環境を悪化させる行為といえる。

セクハラ指針（平成18・10・11厚労告615号、令和2・1・15最終改正）によれば、「職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること」を職場におけるセクシュアルハラスメントと定義している。これを整理すると、「職場において行われる性的な言動に対する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受けるもの」（対価型セクハラ）と、「当該性的な言動により労働者の就業環境が害されるもの」（環境型セクハラ）の2つに類型化できる。

本判決で認定されたセクハラ行為は、セクハラ該当性が比較的確らかといえるが、事案によっては、セクハラ該当性の認定に頭を悩ま

せることも少なくない。

近時の事例では、女性に「ちゃん」付けをしたこと等がセクハラに該当したとした事例がある（東京地判令和7・10・23労経速2611号29頁）。裁判所は『「ちゃん」付けという呼称は、一般的には幼少の子どもに対して用いられ、成人に対して用いられるのは交際相手等の親密な関係にある場合が多く、業務上においてこのような呼称を用いる必要性は直ちには見出し難い。そして、被告としては原告に対する親しみを込めて上記の呼称を用いていたとしても、原告と被告の年齢や性別、本件営業所に勤務する従業員同士にすぎないという両者の関係性等に照らすと、原告を「ちゃん」付けで呼ぶことは原告に不快感を与えるものであったといえる。』と認定している。ただし、同事件では、「ちゃん」付け以外にも、下着や体形に関する発言等の様々な行動も併せて問題とされており、当事者間の関係性が相当に悪化していたという点に留意が必要である。あらゆる場面で「ちゃん」付けが違法となるものではないだろうが、個別事情によっては、親しみを込めて「ちゃん」付けで呼称しても、セクハラに該当し得る点に注

意が必要である。

相手が同意していた、性的な意図はなく、親しみを込めていただけであるなど、行為者側に思い込みがある場合も少なくない。具体的な状況を客観的に評価することが重要である。

2 企業の使用者責任

セクハラの実例では、行為者に対する不法行為責任（民法709条）、企業に対し使用者責任（民法715条）が追及されることが多い。使用者責任が認められるのは、従業員が「事業の執行」に関して行った不法行為が存在する場合である。この場合、職場での懇親会の後の二次会、三次会での出来事等、事業の執行性が問題となる場合がある。近時の事例では、取引先が主催した送別会終了後のタクシー車内でのセクハラ行為について、取引先の担当者が企画し、女性労働者は当該担当者に誘われる形で参加したものであり、会社からこれに参加するよう働きかけがあったとの事情は見受けられないこと、送別会を主催した取引先の担当者は、女性労働者らと一緒に酒を飲みに行くような関係にあったことから、本件送別会は、このような当該担当者との個人的関係性から企画されたものと推認され、職場や業務の実質的な延長線上にあったとまでは認め難いとして、会社の使用者責任が否定された事例が存在する一方（A社事件・東京地判令和5・5・29労経速2546号3頁）、新入社員の歓迎会の二次会で行われたセクハラについて、会社の業務に近接して、その延長で行われたものとして、使用者責任が認められた事例もある（福岡トヨペット事件・福岡地判平成27・12・22労ジャ49号36頁）。

本事例でも使用者責任が問題となり得、かつ認められる可能性が高い状況だったといえるが、本件セクハラ行為が終了してから、訴訟提起時点で既に3年を経過していたため、消滅時効が完成していた。そのため、安全配慮義務違反の構成で問題とされている。

3 企業に求められる安全配慮義務

セクハラ指針においては、事業主に求められる雇用管理上の措置

として、①事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発、②相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するための必要な体制の整備、③事後の迅速かつ適切な対応の3点を求めている。これは、行政法規として示されたものであるため、直ちに私法上の安全配慮義務違反等を構成するものではないが、会社の具体的な義務違反を認定するうえで大いに参考とされる。指針に定められた事前・事後措置が不十分な場合、企業の安全配慮義務、職場環境調整義務違反があったとして、債務不履行責任を問われる可能性が高いといっていよう。

本事例における企業では、ハラスメント防止規程の策定や、ハラスメントについて理解を得るための解説や相談窓口等を記載したハンドブックを全従業員に対して順次配布する等、セクハラを含むハラスメントに対する一般的な取組みは行っていた。しかしながら、行為者の過去の行動や、車両を運転する新人従業員の横に先輩従業員を座らせて研修を行う「横乗り」という運用が行われていたという、特殊な職場環境や業務内容を踏まえ、深刻なセクハラが起きる恐れを否定できない状況下においては、一般的な取組みでは不十分であったと評価している。

安全配慮義務違反を問うにあたっては、予見可能性が問題になるところであるが、具体的なハラスメント申告がなされている場合はもちろん、申告がなされていない場合でも安全配慮義務違反が問われることは十分あり得る。本件は、「横乗り」という特殊な状況が背景の一つにあったといえるが、他の企業においても、2人1組での営業活動や出張など、女性と2人きりで長時間業務に従事する場面ではセクハラが生じやすいといえる。本件では、行為者の過去の行為等の存在も相まって、企業に対し、行為者のセクハラ行為に関する認識が改善したことが分かるまでは、できる限り行為者が「横乗り」などにより女性従業員と業務上2人きりになる機会がないようにする注意義務を認定している。具体的な事情のもとで、企業として予見しうる状況を排除する体制を整えることが、注意義務違反回避のためには重要となる。セクハラ指針で示されている一般的な内容にとどまらず、各社の業務実態や個別事情を基に、セクハラが発生する危険性に応じて、適切な措置を検討するべきである。

編集後記

長年の趣味であるフラが似合う季節になりました。しなやかに見える動きも、体幹がしっかりしていないときれいに踊ることはできません。男女雇用機会均等法の施行から40年、働く環境は確かな幹となり変化してきましたが、多様な働き方やWell beingなどを根づかせていく必要を感じています。“誰もが自分らしく能力を発揮しながら、健やかに働ける社会の実現に向けて”しなやかに取り組んでいきます。(O)

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol. 065
2026年6月25日発行
編集・発行
公益財団法人 21世紀職業財団
〒113-0033
東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階
https://www.jiwe.or.jp