

HITO REPORT

パーソル総合研究所
PERSOL

2023年3月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.14

ハラスメント対策の盲点と副作用

～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～

はじめに

ハラスメント問題のジレンマに
どう対処すべきか

調査結果①

職場ハラスメントの実態

識者解説

押さえておきたい
「ハラスメントに関する法律」のポイント
成蹊大学 法学部 教授 原昌登氏

調査結果②

ハラスメント対策の
「盲点」と「副作用」への処方箋

おわりに

ハラスメントの「線引き問題」を超えて
パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児



ハラスメント問題のジレンマに どう対処すべきか

年々増える「職場のハラスメント」。厚生労働省の報告では、全国の総合労働相談コーナーに寄せられた民事上の個別労働紛争相談のうち、「いじめ・嫌がらせ」に関するものが10年連続で最も多く（※1）、精神障害の労災認定の原因でも、2016年以降「嫌がらせ、いじめ、暴行」が毎年最多、2020年に原因の項目名が変更されて以降は「パワーハラスメント」が最多となっている（※2）。

こうした状況を受け、2020年には俗に「パワハラ防止法」と呼ばれる改正労働施策総合推進法が施行。ほか各種法律においてもハラスメントに関する項目が改正された。企業にとっては、ハラスメント事件はレピュテーションリスクにもなりかねない。そのため、各社とも法対応にとどまらず、ハラスメント対策の強化を進めている状況だ。

では、実際に取り組む人事や現場はどのような状況にあるのか。今回、8名の企業人事担当者に匿名を条件にヒアリングしたところ、多岐にわたる相談内容に対し、「どこからがハラスメントに当たるのか」と線引きの難しさに苦悩する様子がかがえた。また、上司がハラスメントに回避的になりすぎ、通常の指導にも及び腰になっている問題が見られた。この問題は、当社が実施した定量調査の結果からも見いだされている（20頁参照）。

本誌8頁にて法律を解説していただいた原教授は、「ハラスメントがあるような職場で持続的に成果を出せるとは思えない」と指摘する。一人ひとりの尊厳を守る意味でも、組織パフォーマンスの観点からも、やはりハラスメントは撲滅していくべきだ。一方で、《ゼロ・ハラスメント》を目指しすぎ、本来あるべきマネジメントが機能しないことも避けたい。果たして、ハラスメント対策はどうあるべきなのか。このジレンマの多いハラスメント問題に、1冊を通して本誌なりの答えを探っていきたいと思う。

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長 木下 学

※1 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」

※2 厚生労働省「令和3年度『過労死等の労災補償状況』」。なお「具体的な出来事」の項目について、令和2年度より、「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」が新規追加され、従来の「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」が「同僚等から、暴行又は(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた」に修正されている。

2023年3月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT
vol.14

CONTENTS

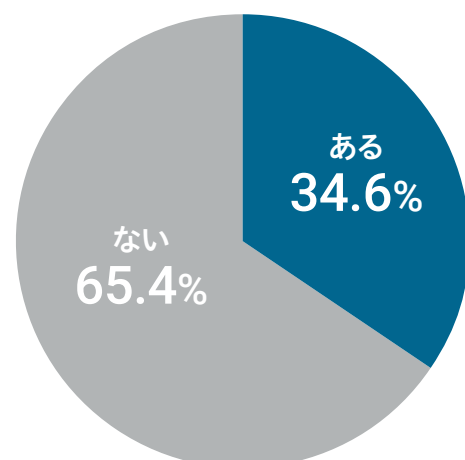
2	はじめに ハラスメント問題のジレンマにどう対処すべきか
3	調査結果① 職場ハラスメントの実態
8	識者解説 押さえておきたい「ハラスメントに関する法律」のポイント 成蹊大学 法学部 教授 原 昌登氏
12	調査結果② ハラスメント対策の「盲点」と「副作用」への処方箋
24	おわりに ハラスメントの「線引き問題」を超えて パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

職場ハラスメントの実態

調査結果①

職場におけるハラスメントの実態を探るため、全国の就業者28,135人を対象に定量調査を実施した。まず、過去にハラスメントを受けた経験があるかを聞いたところ、34.6%が「ある」と回答した（図1）。また、そのうち19.7%の人は過去5年以内に被害を受けており、社会的にハラスメントに対する意識は高まってきているとはいえ、ハラスメントが発生している職場は多いといえる。具体的なハラスメントの内容や被害者に及ぼす影響、発生要因などはどのようなだろうか。次頁から詳しく見ていこう。

図1 ハラスメントを直接受けた経験

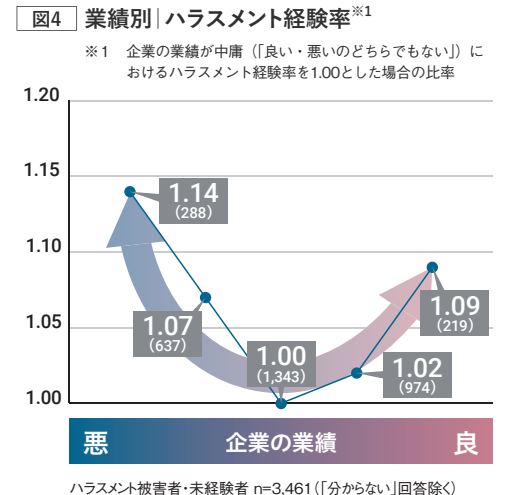


調査名称	パーソル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査」
調査内容	・ハラスメントの実態とその影響を確認し、ハラスメントの発生要因を明らかにする。 ・ハラスメントが暗数化（=潜在化）する要因と、その防止策について明らかにする。 ・ハラスメントと上司マネジメントの関係を明らかにする。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2022年8月30日～9月5日
調査対象者	全国の就業者 20～69歳男女 28,135s うち、①5年以内ハラスメント被害経験者 n=3,000s ②5年以内ハラスメント目撃経験者 n=1,000s ③ハラスメント非経験・非目撃者 n=1,000s ・いずれも性別×年代別に均等割付。 また、①の業種（20分類）×雇用形態（正規・非正規）に合わせて、②③は割付。 ・いずれもライスケール1問正答者 ※男性20代のみ16名の誤答者を含む
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※誌面内図版の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、総数と内訳の合計は必ずしも一致しない。図版中の（ ）内の数値はn数。

ハラスメントが生じやすい組織

経営状況が良くても悪くても
生じるハラスメント。属人思考的、
上意下達文化の組織は要注意
年功的な



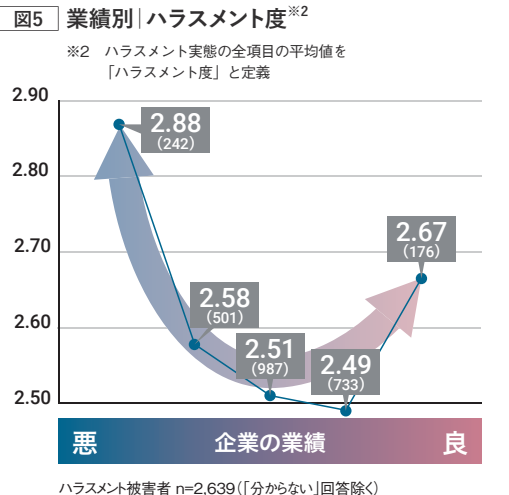
どのような組織にハラスメントが生じやすいのだろうか。企業の業績別に、ハラスメント被害の発生件数や被害内容の悪質さを比較した。図4はハラスメントの発生件数と企業の業績の関係を見たものだ。業績は良くも悪くもないという「中庸」の回答を基準値1.00とすると、業績が悪い企業で1.14倍、良い企業で1.09倍のハラスメントが発生しており、経営状況が悪い場合でも、良い場合でもハラスメントが生じやすい「U字」の傾向が見られた。

図6 ハラスメントを引き起こす要因

共通要素	業績が悪い企業	業績が良い企業
組織風土	属人思考	権威主義・責任回避
働き方	残業時間の長さ	年功・安定雇用
	対人関係の険悪さ	サービス残業の長さ
	スピード感・迅速さ	
	仕事の量的負担	
	身体的負担度	

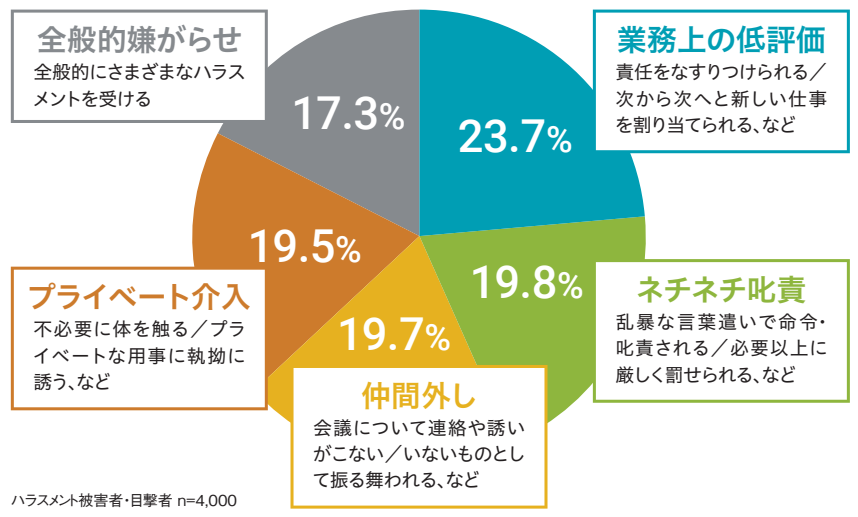
二項ロジスティック回帰分析 ※有意な影響が確認できた項目を掲載
結果変数:ハラスメント経験あり(1)・ハラスメント経験なし(0)
統制変数:性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験・従業員規模
分析対象ベース:【業績が悪い群】n=1,133 【業績が良い群】n=1,543
※悪い群:「業績は非常に悪い」計、良い群:「業績は非常に好調」「業績はやや好調」計

業績が悪い企業・良い企業でハラスメントを引き起こす要因の違いを調べたのが図6だ。業績が悪い企業では、業績不振であるがゆえに一人当たりの仕事量が多く、かつ短期でこなさなければならないといったように労働密度が過剰になる傾向があり、従業員の仕事の量的負担と身体的な負担度がハラスメントの発生に影響を与えている。一方、業績が良い企業では、年功的な上意下達文化や権威主義・責任回避的な組織風土、サー



また、ハラスメントの質と業績の関係を見たのが図5だ。「ハラスメント度」とは、図2の5類型に属するような具体的なハラスメント内容の発生実態について回答した平均値をハラスメント度と定義したものだ。ハラスメント度が高いほど複数のハラスメント行為が行われており、悪質と見ることができる。こちらの結果でも、経営状況が悪い場合・良い場合のいずれも、ハラスメントが悪質になるという「U字」の傾向が見られた。

図2 ハラスメント内容の類型



職場のハラスメント被害の実態に基づき、被害内容を分類してみると大まかに5つのタイプに分けられた(図2)。どれか1つが突出しているといったことはなく、ほぼ同じような割合で発生している。中でも比較的多いのが「業務上の低評価」(23.7%)で、「失敗などの責任をなすりつけられる」「終わらないうちに、次から次へと新しい仕事を割り当てられる」などのハラスメントを受けている。次に多いのが「ネチネチ叱責」(19.8%)

で、「乱暴な言葉遣いで命令・叱責される」「必要以上に厳しく罰せられる」など。続いて「仲間外し」(19.7%)で、「会議について連絡や誘いがこない」「存在ごとくないものとして振る舞われる」など。さらに「プライベート介入」(19.5%)が続き、「不必要に体を触る」「プライベートな用事に執拗に誘う」などセクハラ要素を含んでいる。5つめのタイプとして、上述のタイプのハラスメントを全般的に受けている「全般的嫌がらせ」(17.3%)がある。

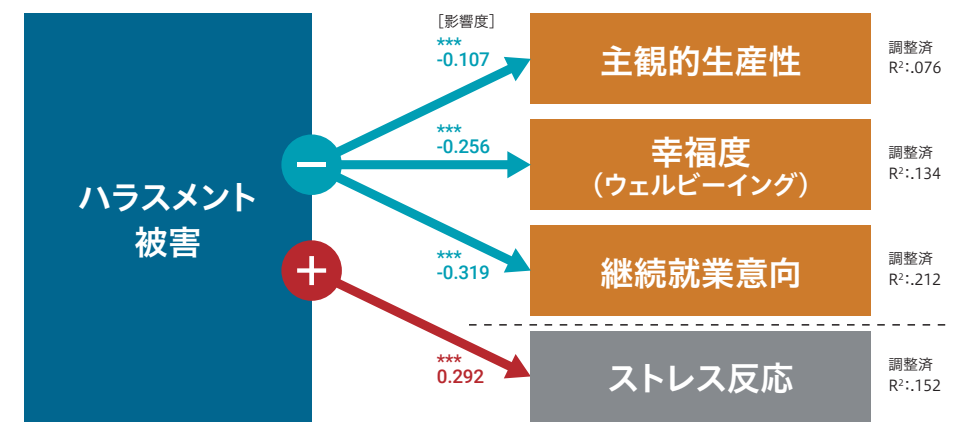
ハラスメントのタイプ

全般的な嫌がらせから
仲間外しまで、
さまざまな被害内容

ハラスメント被害の悪影響

ハラスメントを受けると
生産性、幸福度、
継続就業意向が下がる

図3 ハラスメント被害がもたらす影響



重回帰分析 ***:0.1%水準/統制変数:性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験/分析対象ベース:n=4,000 (ハラスメント経験者 n=3,000、ハラスメント未経験者 n=1,000) / 影響度は、プラス・マイナスいずれも数値が大きいほど影響度合いが大きい

就業者がハラスメントの被害を受けることによって、どのような悪影響があるのだろうか。ハラスメントは被害者にストレスを与え、「主観的生産性(業務遂行能力や生産性)」の低下を招き、プレゼンティズム(出勤しているものの、心身の不調によって仕事のパフォーマンスが上がらない状態)に陥らせる(図3)。同調査内で、被害者に「ハラスメントを受けていた当時」のパフォーマンスを振り返ってもらったところ、「普

段」に比べ平均78.1%と普段の状態よりもパフォーマンスが低かったと捉えている人が多かった。また、図3の通り、ハラスメント被害には「幸福度(ウェルビーイング)」や「継続就業意向」を低下させるといったマイナスの影響も見られた。ハラスメントの悪影響は深刻な精神障害を引き起こす恐れもあり、実際にここ数年、精神障害の労災認定の最も多い原因となっている(※)。

※本誌2頁参照。厚生労働省「令和3年度「過労死等の労災補償状況」より。

ここまでの調査結果を踏まえつつ、現役の人事担当者（8名）に各社の実態と照らし合わせながら意見を伺った。ほぼ全員から開口一番に発せられたのは、「ハラスメントを受けた」との訴えに対し、「それが本当にハラスメントに当たるのか、判断が難しいことが多い」という意見だ。世間的にもハラスメントへの意識が高まる中、暴力やセクハラなどの分かりやすいハラスメント相談は減っている一方で、相談に対する心理的ハードルが下がっていること、ハラスメントとみなす基準が厳しくなったことなどにより、相談内容は多様化しているようだ。

さらにこの数年では、コロナ禍やテレワークにより、コミュニケーションの在り方が変化し、従来の方法では信頼関係の構築が困難になってきている。そこに世代間の感覚の違いが加わることで、各社ともハラスメントに関するさまざまな問題や懸念事項が生じていることがうかがえた。

人事の声

「それはハラスメントなのか？」判断が難しいハラスメント相談

- 「評価基準に対して、仕事の成果が見合っていない」「このままだと評価が厳しくなるよ」などと上司に言われ、ハラスメントだと訴えてくるケースもある。しかし、その場にいた第三者などへのヒアリングによって事実確認をしてみると、マネジメントの範疇を超えない本人の《思い込み》や単なる《好き・嫌い》と判断されることがある。(情報通信業) (サービス業) (食品製造業)
- 新卒社員の場合、社会で働くということ自体がよく分かっていないこともあり、客観的には通常の範囲と思われる指示も、「厳しい」と受け取ってしまっているケースがある。(食品製造業)

世の中の意識が変わりハラスメントの捉え方や内容にも変化が

- 10～20年前であれば、ハラスメントと認識されなかったような言動も、今では誰の目から見ても「ハラスメントだ」と認定されるようになったものがある。例えば、飲み会で女性社員が性的な発言をされても、それをうまくあしらうのがむしろ社会人スキルのように言われた時代があった。若手をいじって場を盛り上げるようなことも飲み会の常套手段だったと思うが、今ではあり得ない。世の中全体の常識がかなり変わってきたと思う。(サービス業) (食品製造業)

コロナ禍・テレワークによる変化

- コロナ禍で飲み会が減ったことから、アルコール絡みや接触に関する事案は減ったように思う。(情報通信業) (電気機器製造業)
- 飲み会が減ったため「飲みニケーション」による関係構築ができ

「会社に伝えなのまま離職」の背景にある、さまざまな事情

- ハラスメントだけでなく、ほかにも不満があった中でハラスメントが離職の引き金になった、という場合もある。その場合は、ほかにもさまざまな事情があるので、ハラスメントだけを取り立てて相談することはせずに辞めているように思う。(サービス業)

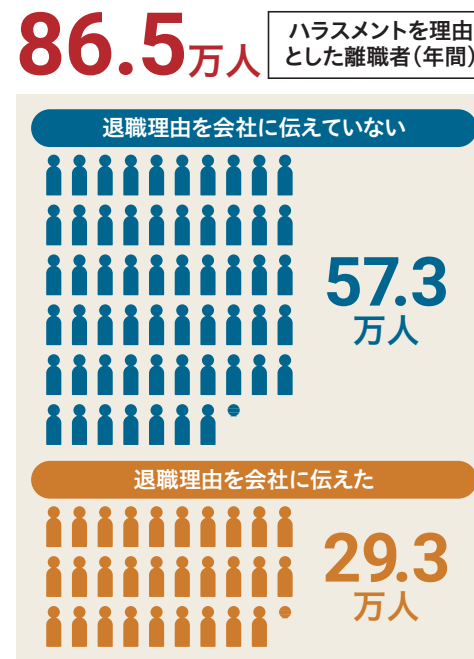
- もともと男女関係にあった社員同士の関係がこじれ、ハラスメントとして相談してくる例もある。(サービス業)
- ハラスメントの相談内容はグレーなものが多く、そのグレーの濃度も細かなグラデーションになっている。稀だが、「嫌いな上司を異動させたい（もしくは自分が異動したい）」など、訴える側がハラスメントを利用しているのではないかと感じる冤罪的なケースもある。(情報通信業) (食品製造業)
- ある時期のある環境下では良好だった関係性も、仕事量が減ってギスギスしてくるなど外部環境が変化することで、後になって「以前言われたあの発言はハラスメントだと思います」と訴えてくるケースもある。取り巻く環境の変化やタイミングなども作用して非常に難しい。(サービス業)

- 5～10年前に比べ、暴力や体を触られたといった誰の目にも明らかハラスメント事案は減っている。一方で、ハラスメントに対する意識が高まり、これまで相談せずに我慢していた人が相談してくれるようになったことや、「身体的な接触」から「言動・態度に起因するもの」へと変化したことなどから、相談総数としてはそう変わっていない。(サービス業)
- ハラスメントに対する啓蒙を進めているが、いまだに懲戒処分になるような事案がゼロにはならない。そのため、管理職研修や人材育成の見直しを行っている。(建設業)

- 業務でのコミュニケーションに誤解が生じやすくなっていることも。(食品製造業)
- テレワークで、チャットの履歴や録画といった証拠は残りやすくなった。一方で、テキストコミュニケーションが不得手なために誤解が生じているケースも見受けられる。(情報通信業)

- 「上司からいつも一方的に指示をこなすように言われるばかりで、成長実感が持てない」など、上司のハラスメント的な言動だけが離職の直接的原因ではないものの、離職を後押しする一因になっていることはあると思う。また、「指導がキツイ以外は、良い人なんだけれど……」というようなケースもある。これらの場合、あえて波風を立てる必要もないと考え、ハラスメントとして訴えることをしない人は結構いるように思う。(電気機器製造業)

図7 ハラスメントによる離職者数(簡易推計)

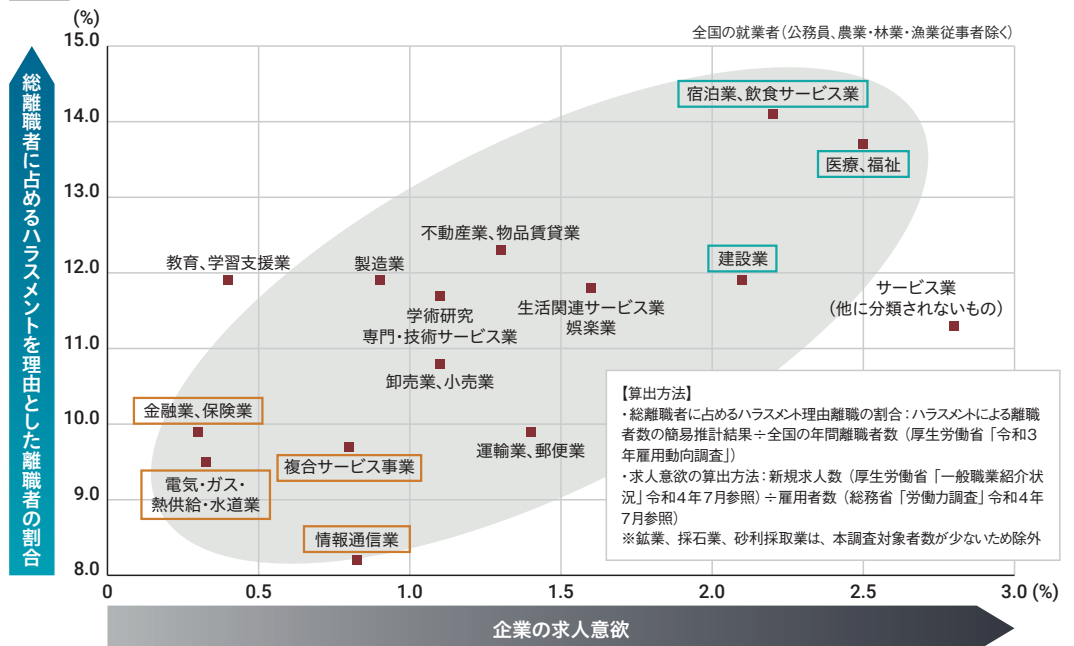


今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計
参考:年間総離職者数(2021年):717.3万人

本調査では、具体的なハラスメントによる離職の規模を知るため、ハラスメントを理由とした年間離職者数の簡易推計(※)を行った。その結果、国内のハラスメントによる年間離職者は86.5万人と推計される。これは年間離職者の約1割に相当する。また、そのうち会社に離職理由を伝えずに辞めているのは57.3万人で、離職者の約7割が「退職する理由(ハラスメント被害)」を会社に伝えずに辞めている(図7)。見方を変えれば、ハラスメントを理由とした実際の離職者数は企業が把握している数の3倍という計算になり、多くのハラスメントによる離職が潜在化しているといえる。企業はハラスメントが発生していることを知らないまま、かなりの貴重な人材を失っている可能性があるのだ。

※【推計方法】
① 全国のハラスメントによる年間離職者数＝[全国の年間離職者数(厚生労働省「令和3年雇用動向調査」)公務員・農業・林業・漁業従事者除く]×[直近離職におけるハラスメントによる離職割合(今回調査)]
② 全国の退職理由を会社に伝えずに辞めた年間離職者数＝[ハラスメントによる離職者数(①)]×[ハラスメント理由で退職することを会社に伝えなかった割合(今回調査)]

図8 「ハラスメントを理由とした離職」と「労働力不足」の関係[業種別](簡易推計)



調査からは、ハラスメントによる離職の割合が、人手不足の業種に多い傾向があることも見えてきた。

業種別に「ハラスメントを理由とした離職者の割合」と「企業の求人意欲」の関係を見ると、求人意欲の高い人手不足の業種ほど、ハラスメントを理由とする離職の比率が高い傾向にあった。具体的には、「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」「建設業」などが当てはまる。逆に、

企業の求人意欲が低い「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「金融業、保険業」「複合サービス事業」ではハラスメントを理由とした離職者の割合は少ない傾向にある(図8)。

人手不足の職場ではハラスメントが発生しやすく、ハラスメントによる離職者が増加する。それによってさらに人手不足に陥り、ハラスメントが発生しやすい職場環境が常態化するという負のスパイラルが生じている可能性がある。

離職にもつながるハラスメント

全国で年間86.5万人がハラスメントにより離職のうち、会社が理由を把握しないままの離職は7割

職場で生じる主なハラスメント

- ・セクハラ(セクシャルハラスメント)
- ・マタハラ(マタニティハラスメント)
- ・育介ハラ(育児・介護ハラスメント)
- ・**パワハラ(パワーハラスメント)**

パワハラの定義(3要件)

- a 優越的な関係を背景とした言動
- b 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動
- c 就業環境が害される

3つすべてに該当する場合に「パワハラと認定」される

ただし、この3つに該当しないようなトラブルも職場のトラブルに違いはないので、企業は「安全配慮義務」の観点から対応しなければなりません!

パワハラの代表的な言動の6類型



相手の《人格》を傷つけるような行為をしてはならない

2本柱で法規制

会社への「防止措置義務」

- ①研修などの周知・啓発活動
- ②相談窓口や相談体制の整備
- ③パワハラ発生時の対応

加害者・会社への「損害賠償責任」

押さえておきたい「ハラスメントに関する法律」のポイント

～法規制の内容と実務対応～

ハラスメントの中でもパワハラはグレーゾーンが広く、「どこからがパワハラなのか」悩ましいケースも多い。そこで、「パワハラ防止法」をはじめとしたハラスメントに関する法律のポイントについて、労働法の専門家でハラスメントの事例に詳しい成蹊大学の原昌登教授に伺った。

成蹊大学 法学部 教授 原昌登氏



東北大学法学部卒業。東北大学法学部助手、成蹊大学法学部専任講師、助教を経て、2013年より現職。主な研究分野は、労働法全般、ハラスメントの法律問題、「働き方改革」の意義と課題。労働政策審議会の部会委員として法改正などに関わるほか、司法試験委員等を務める。著書に「ゼロから学ぶ労働法」など。

「パワハラ防止法」とは

「パワハラ防止法」施行の背景

職場で発生するハラスメントにはセクハラ、マタハラ、育児・介護ハラスメント(育介ハラ)、そしてパワハラなどがありますが、実は規制する法律がそれぞれ異なり、そこがハラスメント関連の法律の分かりづらいところ。まずセクハラ、マタハラは「男女雇用機会均等法」、育介ハラは「育児・介護休業法」、そしてパワハラは通称「パワハラ防止法」と呼ばれる「労働施策総合推進法」で、法制化もこの順で行われてきました。「パワハラ防止法」は、まず2020年6月に大企業を対象に施行。2022年4月から中小企業にも適用され、全面施行となりました。

ほかのハラスメントの法規制に比べパワハラの法規制が遅れたのは、「パワハラ」という言葉が生まれたのが2001年と比較的新しく、認知されるのが遅かったということが挙げられます。さらにセクハラやマタハラなどと比べ、ハラスメント行為と注意・指導の境目が分かりづらいというのも、時間がかかった理由です。

2017年3月に働き方改革実行計画が発表された際、パワハラも課題として挙げられたものの、法制化に対して企業側からは抵抗感も示されました。しかし、当時からパワハラは問題になっており、法律がないことには企業によって対応にばらつきが出るということで、労働組合側からの声も後押しとなり、法制化に至りました。

蹴るなどの身体的な攻撃、②うつ病に追い込むような精神的な攻撃、③無視や仲間外しなど人間関係からの切り離し、④明らかに能力や役割以上の過大な要求、⑤明らかに能力や役割に満たない過小な要求、⑥プライバシーに立ち入るなど個人の侵害、の6つがあります。

では、法律上、職場での教育や指導とパワハラの違い、線引きはどこにあるのでしょうか。労働施策総合推進法の第30条の2には、「事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、(中略)必要な措置を講じなければならない。」と書かれています。

つまり、④優越的な関係を背景とした言動で、⑤業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、⑥就業環境が害される、という3要件すべてに該当する状態が、法律的にはパワハラだと認定されるということです。

心身への攻撃はもちろん、過剰なノルマを課すことや反対に仕事をさせないこと、故意に情報の共有を避けること、仕事と関係ない個人的な事情に立ち入ることなどは、教育や指導と異なり、その人の《人格》を傷つけ、否定する不当な行為であるということ。仮に裁判でその行為がパワハラとされると、民法709条の「不法行為」に該当するとして損害賠償責任が生じます。これまでの裁判事例を見ると、たとえ厳しい叱責であっても、ミスの原因を明らかにして再発防止を講じようとしているなど、それが相手の《人格》を傷つける行為でなければ、パワハラではないと判断される傾向にあります。

なお、ときどき企業の方の中に、従業員から訴えがあっても「先ほど挙げた3要件に該当しなければパワハラではないので、対応しなくてよい」と考える人がいますが、それは誤った認識です。例えば、3要件のうち④に該当するとはいえない、お互いに優越的な関係があるとはいえない完全な同僚同士のトラブルでも

「職場のトラブル」であることに変わりはありません。企業には、従業員が健康で安全に働けるように配慮しなければならぬ義務（安全配慮義務）がありますから、職場のトラブルについては対応が必要で、むしろ法的にパワハラに当てはまらないようなときこそ、人事の腕の見せどころといえるのではないのでしょうか。

法的な側面での企業対応

法規制は「防止措置義務」と「賠償責任」の2本柱

ハラスメントに関する法規制には、「防止措置の義務付け」と「賠償責任」の大きく2つの柱があります。前者は労働施策総合推進法などによって、会社側にさまざまな防止措置を義務付けることで、ハラスメントのない職場環境をつくらうというのが目的です。後者は、ハラスメントの加害者と会社に民事上の損害賠償責任を課すことで、被害者を救済するとともに、ハラスメントの抑止力となることを期待するものです。

では、ここからは後者の損害賠償責任について解説しましょう。

取引がある取引先企業の従業員に対して自社の従業員がハラスメントを行った場合にも、安全配慮義務違反等で賠償責任を問われる可能性があります。社外のフリーランス等は先述した「防止措置」の直接の対象ではないのですが、会社との関係性から安全配慮義務が生じることがある点に注意が必要です。

なお、従来のハラスメントの裁判では、被害者が会社のみを訴えるケースが多かったのですが、近年は加害者と会社の両方を訴えるケースも目立つようになっています。また、会社や加害者に対してだけでなく、事情を知っているが何もしないで済ませたとして、代表取締役個人にも賠償責任を認めた判決も出ています。いずれにしても、裁判などでハラスメントの問題が世に知れ渡れば、企業ブランドの棄損にもつながってしまうでしょう。

そもそも、ハラスメントがあるような職場が良い雰囲気であるはずがありません。そのような組織で、果たして良い成果が生まれるでしょうか。きっかけは法令遵守であっても、しっかりハラスメントに対応・対策をしていくことで、次第に組織全体が良くなっていくでしょう。

ハラスメントは《経営問題》でもあるのです。企業の皆さんにはぜひ、そのような意識でハラスメント対策に向かい合っていたいただきたいと思えます。

ハラスメント行為というのは被害者の《人格》を傷つける「不法行為」であり、

民法709条に基づいて加害者に損害賠償責任が生じるといことは先述しました。ここで、被害者に対する賠償責任は加害者本人だけでなく会社側にも生じることが大きなポイントです。その法的な根拠は大きく2つあります。

ひとつは会社が加害者を雇っていたという責任です。民法715条の「使用者責任」に当たるとして、会社は従業員である加害者がハラスメントという不法行為を行ったことについて賠償責任を負うこととなります。もうひとつは、会社は従業員に対して労働契約法5条の安全配慮義務を負っていることによるものです。ハラスメントが起こったということは職場の安全等への配慮が十分ではなかったとして、安全配慮義務に違反があったと考えられます。この義務違反は民法415条の「債務不履行」として会社側に賠償責任が生じることになります。

つまり、パワハラは《人格》を傷つける《人権問題》であると同時に、《法律問題》としても扱われるということです。会社側は賠償責任を負うかもしれないという点を認識しなくてはなりません。従業員からパワハラ被害の訴えがあった際、職場でよくある人間関係のトラブルなどと安易に考え、受け流すようなことはし

ないようにしましょう。

相談を放置するのは「安全配慮義務違反」になる

「パワハラ防止法」で義務付けられた防止措置としては、①研修などの周知・啓発活動を行う、②相談窓口や相談体制を整備する、③パワハラが発生した場合には迅速かつ適切に対応する、という大きく3点が挙げられます。いわば3点セットです。この防止措置を講じなかった場合、行政から指導・注意されることとなります。ここで多くの人が悩むのが、③のパワハラ発生時の対応というのは、いったい「何を」「どこまで」やればいいのか、ということでしょう。

最初に知っておいていただきたいのが、パワハラ問題で裁判になったものの多くが、「パワハラを訴えたのに会社側が対応してくれなかった」ケースだということ。つまり③をしっかりやらないと、問題がこじれやすいということです。

パワハラがあったと従業員から訴えがあった場合、企業側がすべきことは、「相談を受け」「それに基づいて調査を行い」「その結果を踏まえて必要な対応につなげる」ことです。ヒアリング、認定、懲戒処分や人事上の改善指導等の3段階で、できるだけ迅速に対応する必要があります。

す。相談を放置するようなことは、それ自体が会社側の安全配慮義務違反となり得ます。

ヒアリングの際には、プライバシーが保てるような環境を用意し、必要に応じて相談者の同性の方が立ち会うなど、十分に配慮するようにしましょう。また、「そんなことはパワハラとはいえない」といった個人的な感想や価値観はいったん横に置き、相手の話を冷静に整理しながら「傾聴」することが大切です。

さらに、相談者の意向にも留意する必要があります。話を聞いてほしいのか、それとも加害者に対し何らかの処分を求めているのか。相談者の意向を無視して相談員が勝手に話を進めたり、先走ったりしないようにも気を付けましょう。

ハラスメント問題は《経営問題》である

ここまで、会社にはパワハラ防止のための措置を講じる義務があることも、安全配慮義務があることを説明してきました。この安全配慮義務は、正社員はもちろん、雇用契約を結んでいるアルバイトや契約社員などに対しても生じます。

さらに、会社と業務委託契約を結んだフリーランス（個人事業主）や、日常的

す)、派遣先企業は派遣社員に対してハラスメントがあった場合に安全配慮義務等に基づき責任を負うこととなります。このほか、就職活動中の学生に対するハラスメントなどにも注意すべきといえます。

■ 今後は「リモハラ」事例も？

以上の事例は、リアルに直面している状況でハラスメントが発生したケースですが、最近ではリモートワーク下での新たなハラスメント（リモハラ）の懸念も出てきています。まだリモートワークが広まってから期間が短いこともあり、判例はありませんが、「部屋をまじまじと見られる」「常に即レスを要求される」など、パワハラの6類型という「個の侵害」や「過大な要求」への懸念はよく耳にします。

また、リモートワークは労働時間の長時間化につながる傾向もあります。長時間労働はどうしても人の心の余裕を削ぎ、職場の関係性を悪しがちなので、ハラスメントとの関係でも注意が必要です。

なお、これはリモハラに限りませんが、ハラスメントがあったことを証明する「証拠」を意識することも重要です。第三者へ相談するメールやSNS、録音やオンライン画面の録画なども重要な証拠になります。会社に対応をする際にも、関係者の主張に関する証拠を意識することは有効かと思えます。

社会全体が「ハラスメントは許さない」という方向に向かう中、裁判所の判断もより厳しくなっていくと思われます。「ハラスメントとは何か」「何がハラスメントに当たるのか」という基本的なことをしっかり認識して、事態收拾に当たることがますます重要になっていくといえるでしょう。

判例で見るハラスメントの潮流

■ 会社として、個別事案への対応も必須

たとえパワハラと認められなくても、会社には従業員に対する安全配慮義務違反があったとした判例に、A社（アミューズメント施設）で起きた事件があります。これは、上司が部下に対して行った厳しい指導自体についてはパワハラと認定されなかったものの、職場の人間関係や仕事内容の調整を怠ったとして安全配慮義務違反が認められました。B社（銀行）においても、同様のケースで被害者が自殺し、会社に対して数千万円の賠償が命じられています。

また、C社（飲食店）の従業員が上司からのパワハラを理由に自殺した事件では、代表取締役がパワハラを認識していたにもかかわらず放置していたということで、会社法429条（取締役の第三者に対する責任）の規定に基づき代表取締役個人にも賠償責任があるとされました。

■ 雇用関係の有無にかかわらず対象に

D社（エステ会社）の判例では、社外のフリーランスに対して会社の代表者がハラスメントを行ったことについて、加害者本人の賠償責任だけでなく、会社の安全配慮義務違反による賠償責任も認めました。

雇用関係がない相手に対しても、会社には安全配慮義務が生じ得るという点がポイントです。安全配慮義務の根底には民法1条2項等の「信義則（信義誠実の原則）」、簡単にいえばお互いの信頼関係を損なってはならないという考え方があります。

よって、会社は社外のフリーランスに対しても安全配慮義務を負うことがあるわけです。また、派遣社員の場合も、派遣先企業と派遣社員に雇用関係はありませんが（派遣社員は派遣会社に雇用されていま

盲点

相談せず に離職している 被害者は 案外多い (潜在化問題)

潜在化する理由①

本人が何らかの理由で行動しないから

ハラスメントを受けた被害者の対応を見ると、「特に何もしなかった」が24.4%で全体の4分の1を占める(図9)。社内の上司や同僚に相談するといった行動をとる被害者がいる一方で、泣き寝入りをしている被害者が多いことも分かった。

ハラスメントは基本的に、強い立場の人が弱い立場の人を攻撃する構造の中で行われる。なお、性別・年代別、雇用形態別のハラスメント経験率では、特に「女性」や「若手」「派遣社員」が被害を受けやすいことも分かった。加害者を見ると、6割以上が「上司」によるものであった。

図10はハラスメント被害の相談行動の実施率を加害者の職位別に見たものだ。加害者が部長相当以上であるなど職位が高いほど、被害者の

会社に対する相談行動の実施率が低下している。部長相当から被害を受けた場合44.9%、役員相当の場合で38.6%、代表取締役・社長相当では31.3%にとどまっている。

被害者が行動しない理由については、「人事の声」にもあるように、会社に相談するなどの行動が、解決につながらないどころか不利益になると考えている人も多いようだ。厚生労働省の調査(※)でも、何もしなかった被害者(全被害者の35.9%)のうち、行動しない理由について「何をしても解決にならないと思ったから」が67.7%、「職務上不利益が生じると思ったから」が22.6%を占めている。

※厚生労働省「令和2年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」

図9 ハラスメントに対する被害者の対応

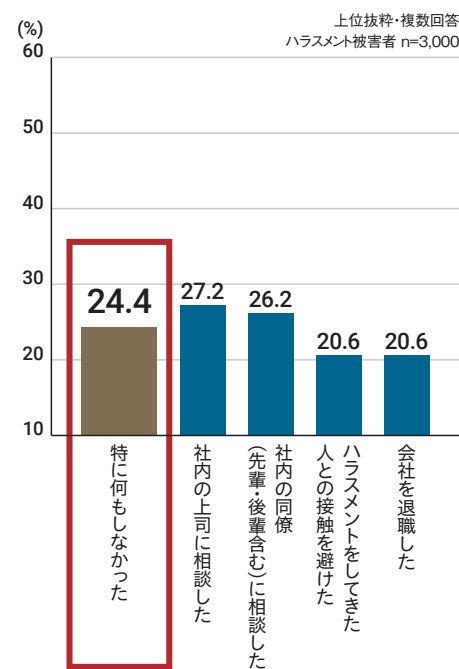
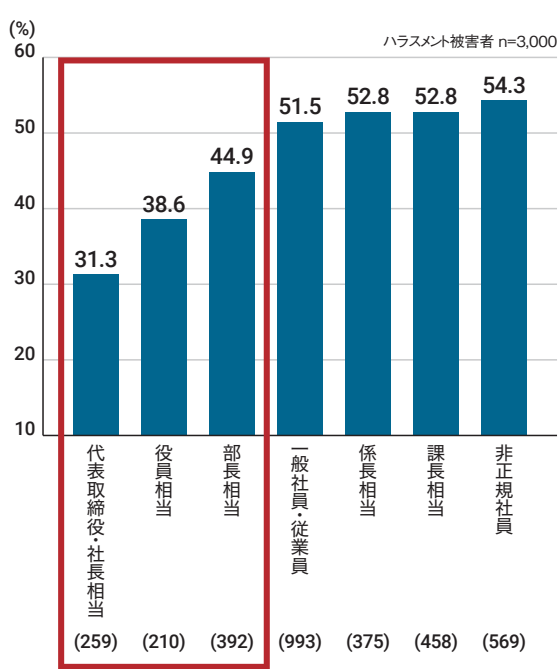


図10 ハラスメント加害者別 会社への相談行動実施率



調査結果②

ハラスメント対策の「盲点」と「副作用」への処方箋

法規制によって、ハラスメントに対する防止措置が義務化され、各企業では研修の実施や対応マニュアルの作成、相談窓口の設置などの措置を講じている。

「ハラスメントを未然に防ぐためにはどうすべきか」

「万一、ハラスメントが発生してしまったらどうすべきか」

これらの対策が大事であることはいうまでもない。

しかし本調査では、防衛的な守りの施策だけでは、組織成長や人材育成の面に懸念点が見えてきた。

ここからは、ハラスメント対策で見落とされがちな「盲点」と「副作用」について解説し、守りにとどまらない《未来志向》のハラスメント対策を提言する。

人事の声

- 「加害者に対処するなら、私が辞めた後にしてほしい」と離職直前に言い残していくケースがある。会社が対応することで、加害者や周囲との関係性が変わり働きづらくなるなど、自身へのマイナスな影響を危惧して、なかなかタイムリーに相談できないこともあるようだ。(サービス業)
- 相談せずに辞めていくのは、ハラスメント被害以外の理由もあるのかもしれない。仕事や環境なども含めた複合的な要因で、「この会社においても何も変わらない……」と相談すること

自体をあきらめている可能性もある。(サービス業)

- 役員に対しては、研修などで「『自分は大丈夫』と思っている上位役職者ほどハラスメントをしているリスクがある」と伝えるようにしている。一方、ハラスメントは《上司→部下》だけではなく、日々の業務報告などで、故意に直属の上司をスルーして、その上の上司とだけやり取りをするような《部下→上司》のハラスメントもある。(電気機器製造業)

潜在化する理由③

従業員から会社の対応が見えづらいから

会社がハラスメント被害を認知していても、「対応されなかった」と被害者が感じているケースもあるようだ。ハラスメント被害者に会社からの対応状況を聞いたところ、会社がハラスメントを「認知しておらず、対応なし」が45.2%、「認知していたが、対応なし」が37.2%、ハラスメントに対して会社の対応に至った割合は17.6%であった（図13）。会社対応に至ったケースについて、具体的な対応内容を見ると、多いものは被害者への対応で、「要望を聞く、相談に乗る」が40.8%、「事実確認のヒアリング」が40.2%。次に、加害者への「事実確認」（38.1%）、上司・同僚・部下など周囲の人への「事実確認」（35.5%）と続く（図14）。

実際に対応を怠っているケースもあるだろうが、「人事の声」にもあるように、関係者への事実確認を行った結果、被害者の訴えの内容が通常のマネジメントの範囲内と判断されることも多

い。その場合、加害者に対する忠告などの対応はしているが、被害者としてはその対応では納得できていないというケースもありそうだ。

また、ハラスメントの対応においては、被害者の救済を最優先で考えるものの、被害者はもちろん、加害者含め従業員の今後の働きやすさなどを考慮し、プライバシーを守りことも人事の重要な役割である。そのため、会社側の対応が秘密裏に行われることも多く、被害者や従業員から会社の対応内容が見えづらいこともあるのではないだろうか。

図14の通り、「会社が調査した結果について説明した」は13.7%にとどまる。個人情報に配慮した形で対応状況がある程度、あえて従業員に見せることは、「相談すれば会社は何らかの対応してくれる」という会社への信頼や安心感にもつながるだろう。被害の早期相談や泣き寝入り防止の一手として検討の余地がありそうだ。

図13 会社の対応有無

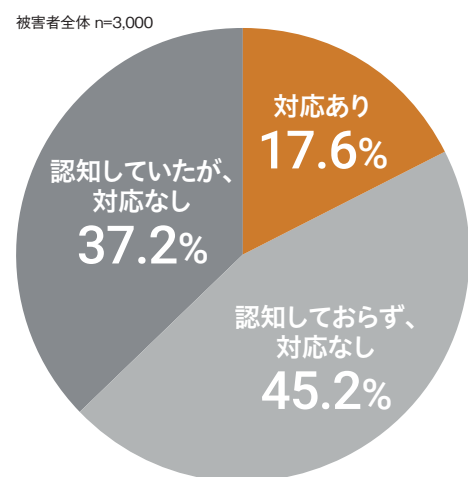
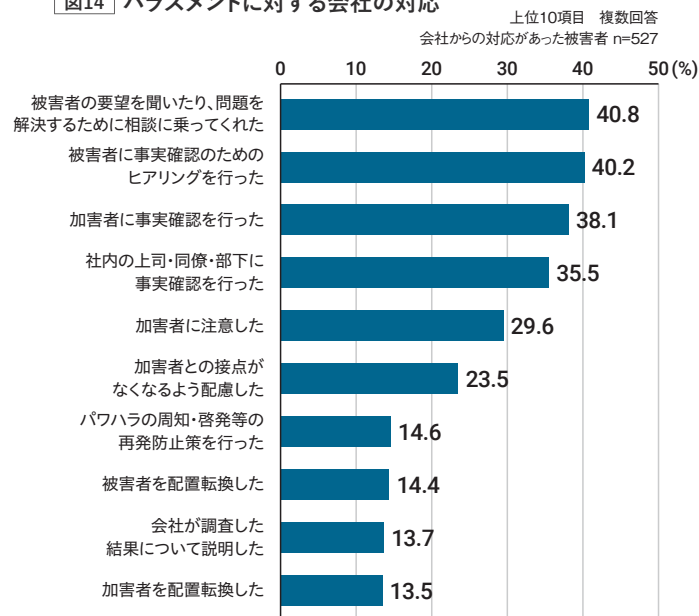


図14 ハラスメントに対する会社の対応



- ハラスメント相談があって事実確認をしてみると、第三者から見て通常のマネジメントの範囲を出ていないことがある。その場合、何らかの対応はするがハラスメントとして処理しないため、相談者本人には「認知していたが、対応なし」と捉えられる可能性は否めない。（情報通信業）（サービス業）
- 部署をまたぐ配置転換は、よほどの事態でない限り実施しにくいですが、比較的人数の多い部署であれば、部署内の配置転換で対処できることもある。根本的な解決とはいえないが、緊急

対策として関係がうまくいっていない上司と部下を業務上、やり取りしなくて済むよう引き離すことで、応急処置にはなる。（電気機器製造業）（情報通信業）

●テレワークによって、ハラスメントの現場をたまたま目撃したというケースが減っている。クローズドな環境になっていることも、会社の対応が難しくなっている要因だと思う。（情報通信業）

潜在化する理由②

周囲が何もせず傍観するから

調査対象者の39.5%が、社内でハラスメントを見聞きしたことが「ある」と答えているが、その目撃者も特に行動を起こさないことが多い。ハラスメントを目撃した後の対応について、41.4%の人は「特に何もしなかった」と答えている（図11）。

ハラスメントを見聞きしたにもかかわらず、傍観してしまう背景には、個人の意識や経験が影響している。例えば、修羅場ともいえる大変な状況を、自身が乗り越えて成長した経験があると、「多少のトラブルは我慢すべき」「我慢できないのは本人のせい」と考えがちだ。一方で、社内でトラブルが生じて、「巻き込まれて自分の居場所がなくならないか」「目の前の仕事で手一杯だから、面倒に構ってられない」と無関心を貫く人もいる。

図12では、これらの傍観行動・傍観意識を助長させている個人の意識的要因を、「修羅場礼賛」タイプ、「合理的無関心」タイプと名付けている。修羅場礼賛タイプは権威主義・責任回避的な組織風土において、合理的無関心タイプはスピード感・迅速さをよとする組織風土において多く見られる傾向にあった。

なお、ハラスメントの種類によっては、そもそも周囲が気付きにくいものもある。例えば「長時間の説教」や「乱暴な言葉遣いでの叱責」などは周囲からも比較的気付かれやすいが、「職場の集まりや会議への誘いがこない」「昇進・昇格の邪魔をされる」などは、本調査の結果においても被害者実態に比べ目撃者が少なく、周囲から気付かれにくいものといえる。

図11 ハラスメントに対する目撃者の対応

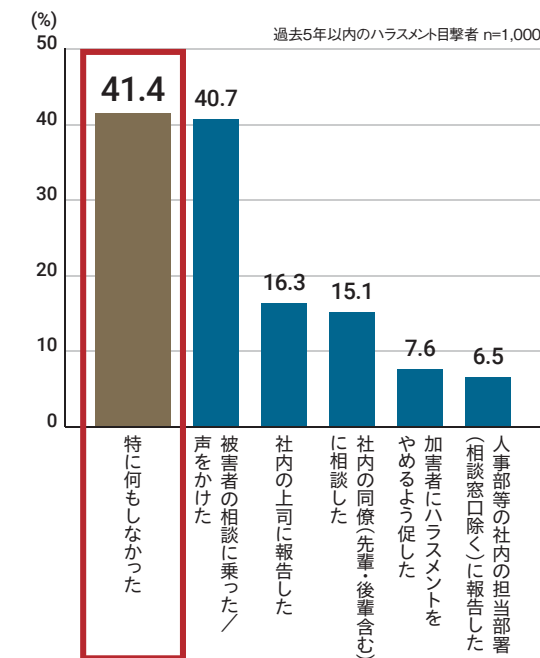


図12 ハラスメントを傍観しがちなタイプ

※分析方法の詳細は、調査報告書を参照ください。
調査報告書 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/harassment.pdf>

「修羅場礼賛」
タイプの傍観

- 人は修羅場を乗り越えて成長するもの
- 多少のトラブルは我慢すべき
- 我慢できないのは被害者のせい

「合理的無関心」
タイプの傍観

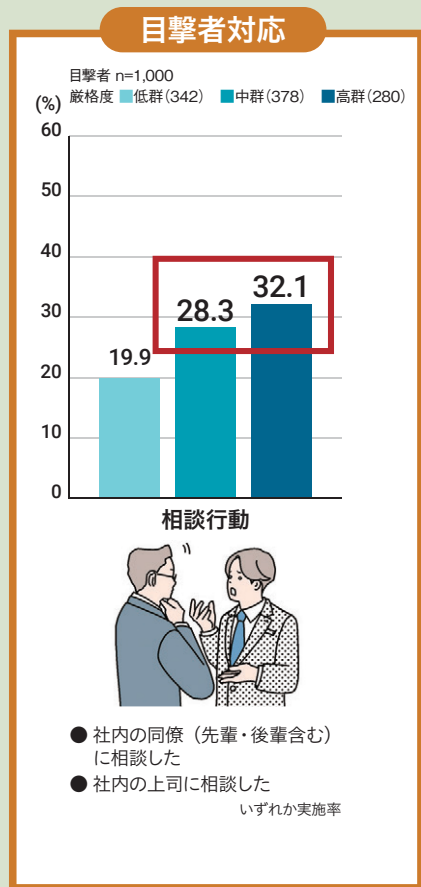
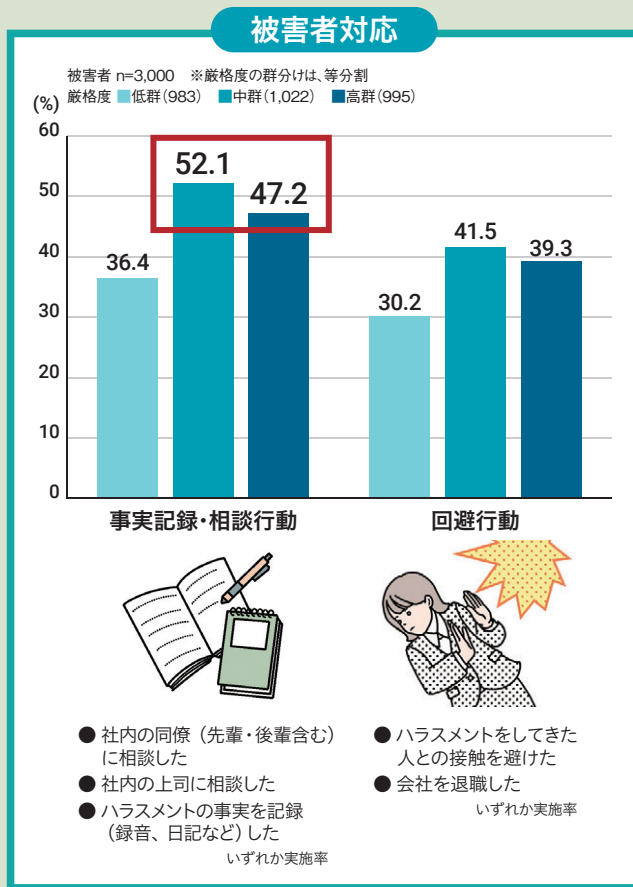
- 目の前の仕事をこなすためには面倒に構ってられない
- 今の会社以外に行くつもりもない



- 中途社員が入社した際、新鮮な目で組織を見て「このコミュニケーションのとり方はハラスメントではないか？」と疑問を感じて報告してくれるケースがある。逆に、ハラスメントを黙認・許容しているような部署では「この会社はこういう文化なのかもしれない」と、馴染もうと努力してしまっていることもある。（サービス業）
- 上位役職者になるほど自身がハイパーフォーマーであり、またその成功に裏付けされた自身の仕事のスタイルに対する自信と

自負を持っている。そのような成功体験に基づき、部下に対して「期待するからこそその過大な要求」をしてしまいがち。しかし、上司側の期待が十分に伝わっていないことも多く、要求に応えきれない部下からすれば「無理難題を言われているのでパワハラだ」と捉えられかねない。人事としては、上司の成功体験やプライドは尊重しつつも、部下との信頼関係構築には、部下のキャリア志向や大切にしているものを理解した上でのコミュニケーションをするよう働きかけている。（電気機器製造業）

図16 ハラスメント厳格度がもたらす効果



「ハラスメントを許す組織」になっていないか？

視点②

図17 ハラスメント厳格度【業種別】

業種	ハラスメント厳格度
全体(5,000)	4.18
農業、林業、漁業(36)	3.96
運輸業、郵便業(233)	4.12
建設業(229)	4.12
製造業(891)	4.12
その他業種(311)	4.13
サービス業(その他)(514)	4.14
卸売業、小売業(559)	4.17
電気・ガス・熱供給・水道業(77)	4.18
情報通信業(211)	4.19
教育、学習支援業(248)	4.21
生活関連サービス業、娯楽業(110)	4.24
国家公務、地方公務(258)	4.25
宿泊業、飲食サービス業(241)	4.25
金融業、保険業(197)	4.25
学術研究、専門・技術サービス業(89)	4.25
不動産業、物品賃貸業(95)	4.25
医療、福祉(648)	4.26
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)(43)	4.30

※「鉱業、採石業、砂利採取業」はn数が少ないため省略

数値は、得点範囲 1～5 (pt)

※「鉱業、採石業、砂利採取業」はn数が少ないため省略

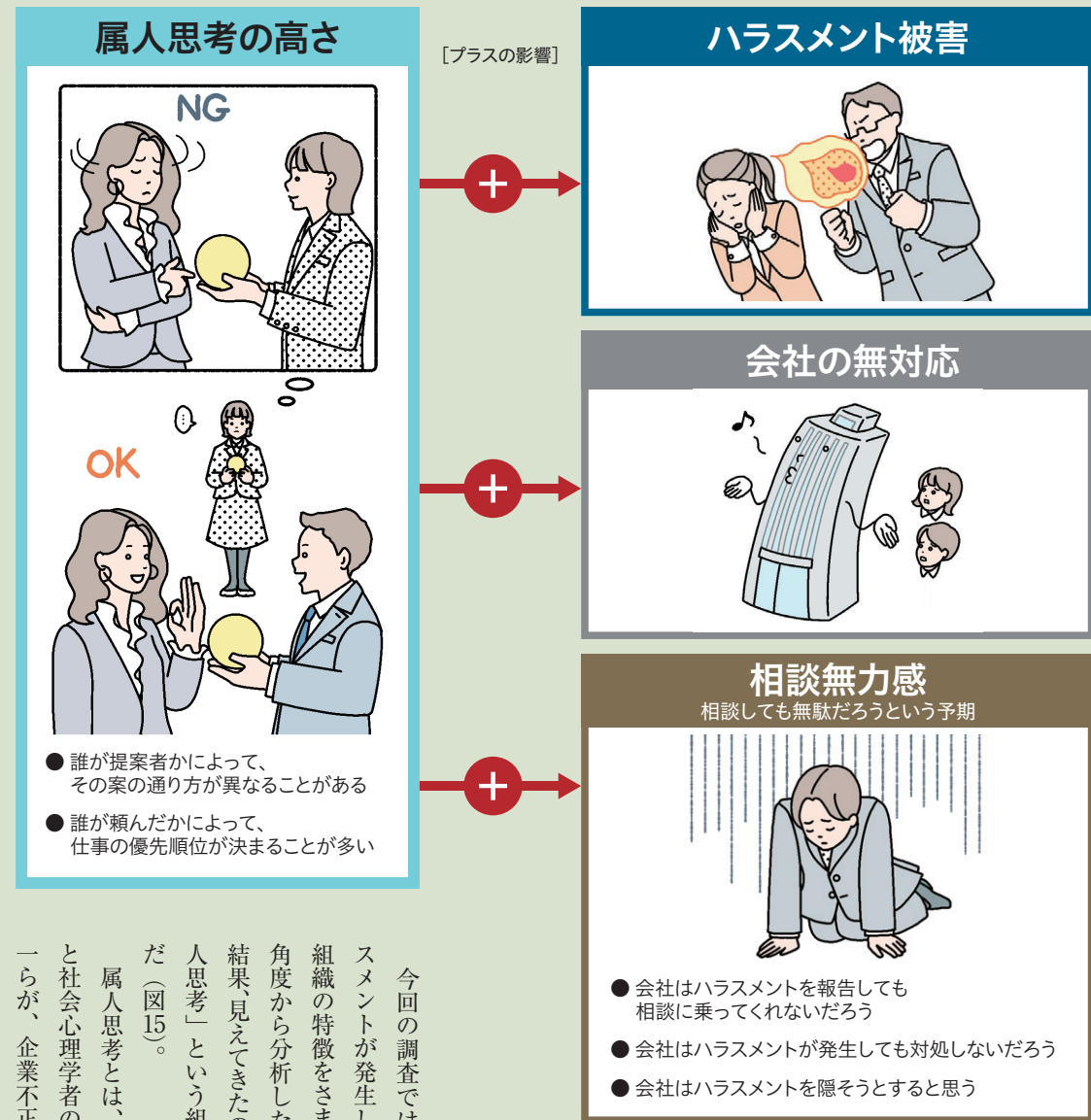
ハラスメントは、「どこからがハラスメントに当たるのか」の判断基準が難しい。被害者によって何をハラスメントだと感じるかは異なり、主観的要素が強いだけに、客観的に線を引くことが難しいからだ。この「ハラスメントの線引き」における判断基準の厳しさを「ハラスメント厳格度」(※)と定義し、被害者・目撃者それぞれの対応との関係を探った(図16)。ハラスメント厳格度が高い人(ハラスメント的な行為に対し、敏感に「ハラスメントに当たる」と捉える傾向が強い人)とハラスメント厳格度が中程度の人では、厳格度が低い人(ハラスメント的な行為に対し、

ハラスメントを許さない組織では被害の抑制が期待できる。いま一度、自社のハラスメント厳格度をチェックしてみるのもよいのではないだろうか。

※叱咤、セクハラ、中傷など9つのエピソードへの回答傾向(5:間違いなくハラスメントに当たる～1:ハラスメントには当たらない)の平均値を「ハラスメント厳格度(ハラスメントに当たる、と捉える傾向)」と定義し、分析に用いた。

「相談せず離職」を防ぐ3つの視点

図15 「属人思考」がハラスメントの被害や対応に与える影響



今回の調査では、ハラスメントが発生しやすい組織の特徴をさまざまな角度から分析した。その結果、見えてきたのは「属人思考」という組織風土だ(図15)。

属人思考とは、もともとと社会心理学者の岡本浩一らが、企業不正・不祥

「あの人なら多少のハラスメントは仕方がない」などといった属人思考が働き、会社側の対応を鈍らせている可能性も想像される。

こうしたことが影響してか、属人思考の傾向が強い組織では、「相談しても無駄だ」という被害者側の相談無力感も高い。自社の組織風土を見つめ直すひとつの視点として提案したい。

組織が「属人思考」になっていないか？

視点①

属人思考とは、もともとと社会心理学者の岡本浩一らが、企業不正・不祥

事の研究において導出した概念で、問題や意見の内容そのものよりも、「誰がやったか/誰が言っているか」を重視したり、具体的な仕事ぶりよりも「好き・嫌い」で人を評価したりするような組織風土である(※)。

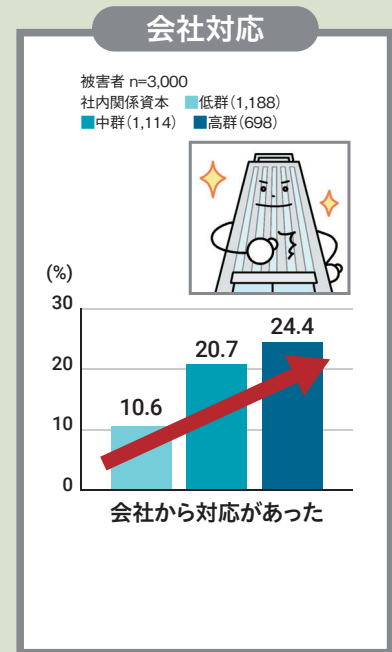
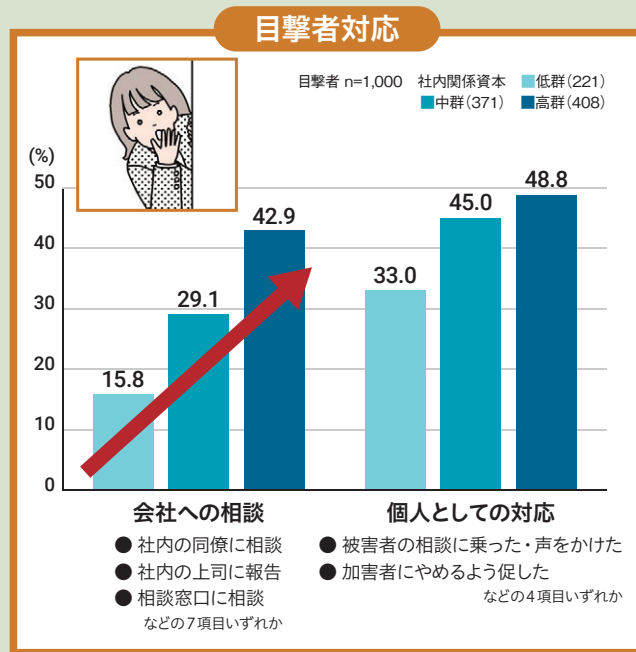
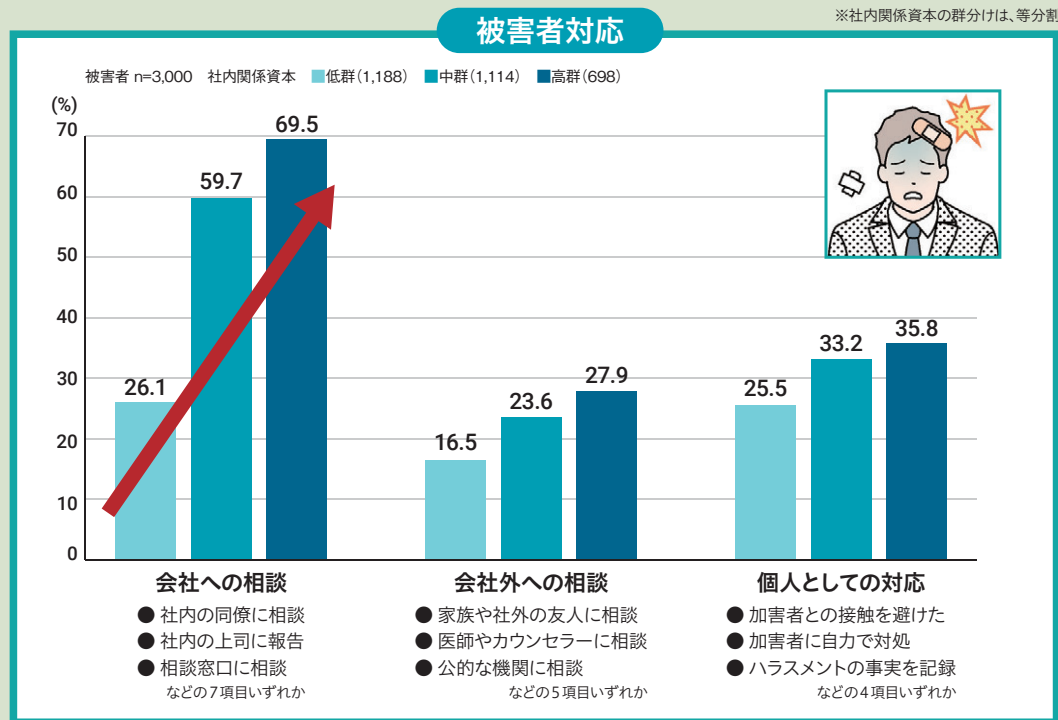
具体的には、「相手の対面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見を表明しないことがある」「会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある」「トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある」といったものだ。

この属人思考の風土が根付いている組織では、ハラスメントが発生しやすいことが分析から見えてきた。「行為の内容」の是非よりも「誰がやったか」が優先されるような組織は、ハラスメントとの親和性が高いといえる。また、属人思考が高いと会社の対応率も低くなっている。

※岡本浩一・鎌田晶子(2006)『属人思考の心理学—組織風土改善の社会技術』新曜社

社内ですら「相談できる人間関係」が築けているか？

図18 社内関係資本の多さと被害対応の関係



人事の声

ハラスメントの潜在化の背景には、会社に相談することによって生じかねないデメリットに対する相談者自身の懸念もあるようだ。また、加害者の言動が許されている組織の状態を、中途入社者から指摘されるといふケースもあった。まさに組織が属人思考に染まっていた例であり、こうした意見に耳を傾けることも重要だろう。

人事担当者へのヒアリングでは「ハラスメントは社内の人間関係のひずみから生じるように思う」という意見もあった。テレワークの導入が進み、社員同士の関係構築が難しくなる中、上司・部下という縦の関係はもちろん、横や斜め、さらに社外との関係が良好に築けるような仕組みづくりは、ハラスメント対策という側面に限らず、今、多くの人事が直面している重要かつ難しい問題だ。また、「各ハラスメント事案を、組織の構造的な問題として改善することが重要」という意見もいただいた。確かに土壌から変わらなければ、「相談無力感」につながり、ひいては離職を招くことになりかねないだろう。

属人思考を排すには、研修や働きかけによる啓蒙が重要

- 職場で周囲に「あの人はそういう人だから」という《キャラ認定》がなされ、許されてしまっているケースがある。マネジメント層にもメンバー層にも毎年研修を行うことで正しい知識を持ち、意識を変えていってもらわなければならない。特に《キャラ認定》されている人は課長・部長レベルに多い。役員クラスになると外部を含め多くの目が向けられる立場であるため、そういう例は少ない気がする。(サービス業)
- 以前は、厳しい指導も会社の文化の一部と認識されていると

ろがあり、周囲もハラスメント的な現場を目撃しても「そういうものだ」と見過ごしていた。ここ数年、全社的に働き方やハラスメントへの認識を見直す働きかけを行ってきた結果、ハラスメントだと認識するレベルは全社的に確実に上がってきた。地道なことだが、働きかけは重要。(サービス業)

●人事部の中でも、同じ事案に対して「これくらいの態度は、そんなに厳しくない」という意見と、「いや、こういう態度をされるとかなりつらいと思う」という意見に分かれることがある。どうしてもその人の主観やアンコンシャスバイアスはあるので、事案の検討は人事部内でも必ず複数人で行うようにしている。(情報通信業)

経営・人事トップのメッセージを打ち出し「ハラスメントを許さない」という組織の空気を醸成する

- 人はすぐに忘れてしまうし、自身の周りにハラスメントがないときはハラスメントに関する情報をスルーしてしまうもの。定期的に窓口を紹介し、明らかなハラスメントとはいえない疑わしいレベルでも相談してほしい旨を全社員へ伝えている。(サービス業)
- 「あらゆるハラスメントを許さない」という経営や人事トップなどのメッセージ・宣言によって、会社として強い意志を持って取り組んでいることを打ち出すことは、抑止や潜在化防止になる。(情報通信業) (食品製造業)

●ハラスメントに関する意識は、国や地域によって異なる上に、世代によっても異なる。日本では「ハラスメント」を軽く扱う傾向があると思うが、人権侵害として認識して対処すべき。(電気機器製造業)

●ハラスメントで心身に不調をきたした社員がいても、「その人の個別事案」として対応するだけで、それをきっかけに組織の構造的な改善にまで着手することは少なかったように思う。しかし、一人不調者があれば社内には潜在化している事案がもっとあるはずなので、もぐらたたきの対処ではなく、土壌から改善しなければならぬのだと思う。そうでなければ、社員から「この組織で相談しても無駄」と思われてしまうだろう。(サービス業)

相談し合える関係づくりは重要 単なるルールでなく《仕掛け》を工夫する

- 職場内の上司・部下、同僚はもちろん、顧客も含め、コミュニケーションがきちんととれているかが肝だと思う。ただ、人事はそれを進めようとする、つい「リモートだけど、毎朝1回は挨拶しよう」などとルールに持ち込んでしまいがちなので注意しなければいけないと思う。(サービス業)
- 上司・部下という職務に対する権限や責任が異なる関係性の中で、ハラスメントと思われるような言動をゼロにすることは極めて難しい。しかし、ハラスメントに関する問題を「なかったもの」としてタブー化するのではなく、お互いに「指摘し合いながら、減らしていけるもの」という意識でいることが大事だと思う。(食品製造業)

●直属の上司から受けたハラスメントに関する相談は、同部署の同僚に話づらい場合もある。そのため、ハラスメントに限ったことではないが、社内に縦だけでなく斜めや横など、適度な距離感の社員との関係が築けるように、メンター制度などの仕掛けが必要だと思う。(情報通信業)

●悩んだときに相談できる《複数》の方法を持っておくことが重要だと思う。「家族」や「友人」「同僚」「上司」に加え、「ホットライン」や「労働組合」など、あらゆる方法を明示し、オープンに相談できる環境づくりが必要。特に新卒社員に対しては、一人で抱え込まないように、疑問に思うことがあれば、周りの人や先輩に何でも話していいという相談のルートを伝えている。(食品製造業)

気軽なものから深刻なものまで、さまざまな相談ができる人間関係をいかに多く社内を持つているかを「社内関係資本」とし、相談行動との関連を調べた。この社内関係資本の多さ別に、ハラスメントの被害者や目撃者の対応状況を見ると、相談できる人間関係が多くなるにつれて、社内の上司・同僚または会社の相談窓口で相談した割合は、右肩上がりに高くなっていく(図18)。また、会社からの対応が得られた割合も、相談できる人間関係が多い人のほうが高い。つまり、部署内など身近な上司や同僚に限らず、社内のある所に、何かあれば気軽に相談ができるような良好な人間関係が築かれていることが、ハラスメントに関する相談行動を促進していると考えられる。

これまで社内関係資本がハラスメントと絡めて議論されることは少なかったが、本調査結果から、社内の人間関係を構築し、そのネットワークを円滑に機能させることが、ハラスメントを顕在化させるための対策になり得ることが分かった。

特に最近では、テレワークによる社内の人間関係の希薄化が問題視されており、ハラスメントを潜在化させるリスクもはらんでいる。オンライン、オフラインにかかわらず、社内に相談しやすい関係を築くことは、ハラスメント対策において「相談せず離職」を防ぐ重要な要素といえる。

上司と距離感が遠いほど 部下は成長を実感していない

上司に対して、部下はどのように感じているのだろうか。調査結果では「上司からのフィードバックが少ない」「上司は自分を育てる気がないと感じる」「上司から関心を持たれていないと感じる」といった声が多く、上司との距離を感じている部下ほど成長実感を得られていないことが分かった(図20)。部下側に見れば、上司からのフィードバックや誘いが少ないことで、自分に対する育成意欲や関心を持たれていないと思われ、心の距離を感じているようだ。こうした心理的な距離感に加え、最近ではテレワークによって、物理的な距離も離れてしまっていることが多い。偶然発生する会話もなければ、部下の動きぶりに対する適時適切な指導もできない。さらには、

ちょっとした雑談などで指導後のフォローをすることも難しい。こうした状況も相まって、上司と部下の距離感の広がり、通常の育成まで機能不全になってしまうという事態が、ハラスメント対策の副作用として顕在化している。

一方で、上司は自身のハラスメント厳格度が高いほど、回避型のマネジメント行動をとってしまう傾向にあることも分かった(図21)。ハラスメントに対して意識が高く、目線が厳しい上司ほど、部下へのフィードバックや誘いを回避しがちになるということだ。今後、会社におけるハラスメント対策が強化されれば、こうした上司のハラスメント厳格度をさらに高めてしまう可能性がある。

図20 上司との距離感と部下の成長実感

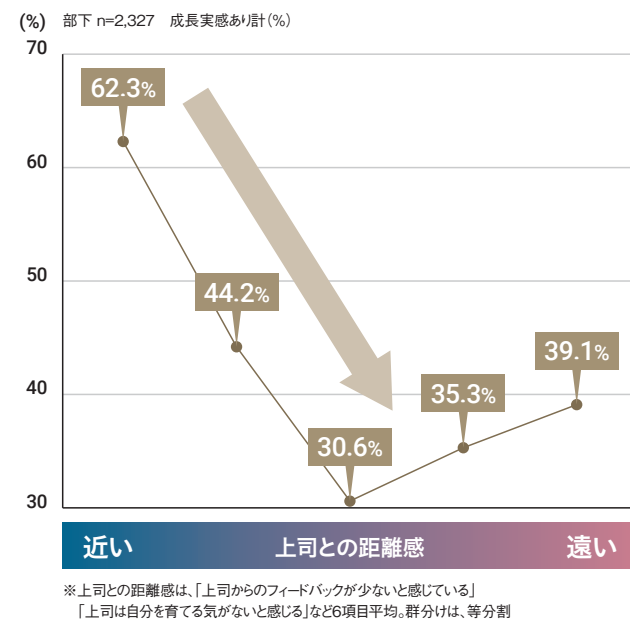
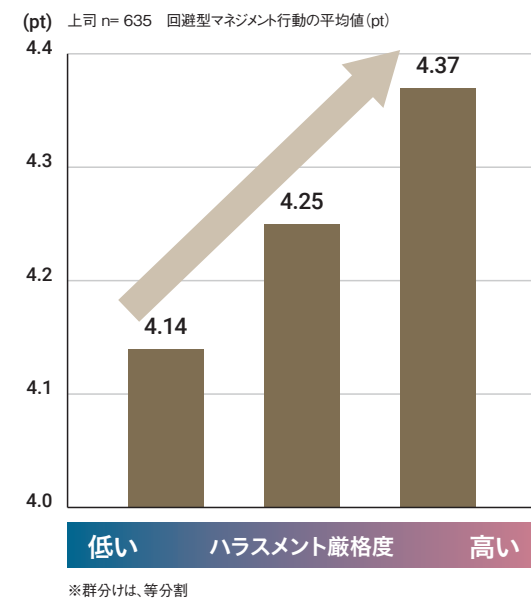


図21 上司のハラスメント厳格度と回避型マネジメント



ハラスメントを恐れて 部下と距離をとりすぎる上司

パワハラ防止措置が企業に義務化され、ハラスメント撲滅への機運が高まる中、職場の上司やマネジメント層の中には、加害者になることを恐れて、通常の指導も含めた部下への積極的な関与を避ける動きが見られる。

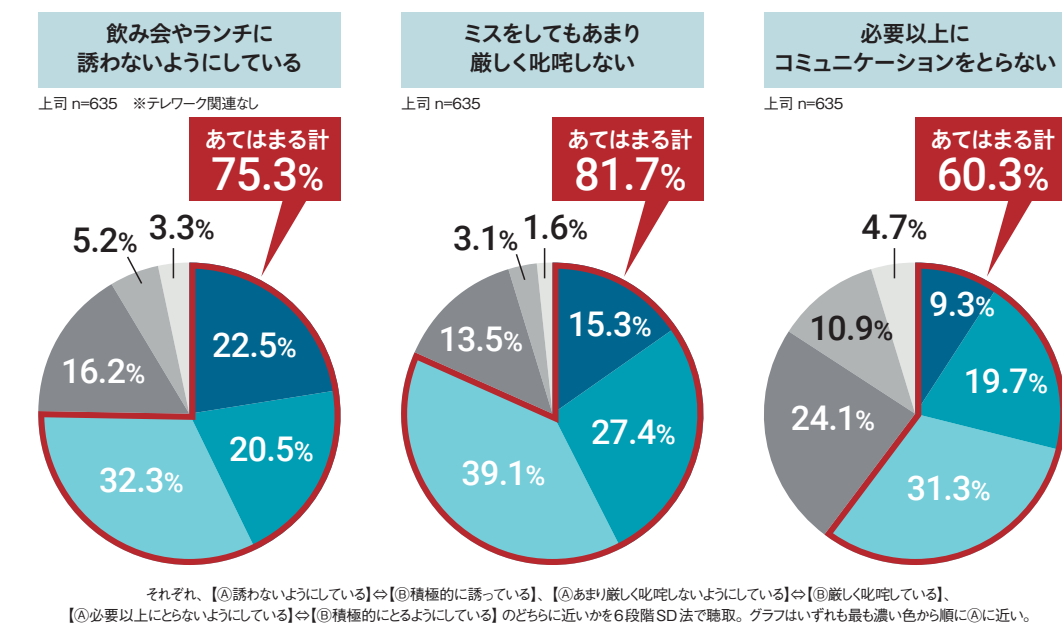
本調査の結果を見ても、「飲み会やランチに誘わないようにしている」が75.3%、「ミスをしてあまり厳しく叱咤しない」が81.7%、「必要以上にコミュニケーションをとらない」が60.3%と、ハラスメントに回避的なマネジメントをしている傾向が極めて高い(図19)。

実際に部下への接し方に課題を感じている上司もいる。上司を対象にした調査では、「部下にフィードバックをするのが難しい」「自分のマネジメント

がハラスメントになるのではないかと気を使う」と答えた人が4割を超えていた。

上司はその立場ゆえに気付かずにハラスメントに抵触してしまうこともある。そこで、上司が部下に対して「ハラスメントにならないこと」を考えすぎた結果として、回避的なマネジメントをする傾向が強まっているのだ。「飲みに誘う/誘わない」「叱咤する/しない」「コミュニケーションをとる/とらない」の二択で考えてしまうと、「誘わない」「叱咤しない」「コミュニケーションをとらない」のほうを選択してしまうことは否めない。部下の育成において、距離感をどこまで詰めるかは悩ましい問題だ。

図19 回避的なマネジメント



副作用
ハラスメントを回避しすぎて
部下を育成できない



- 傾向として、35歳以下の若手と40代後半以上の社員が快適と感じる距離感には差が見られる。管理職層から「ハラスメントとなるNGワード」を聞かれることもあるが、「受け手との関係性や状況によるので一概には言えない」と答えている。(電気機器製造業)
- 上司に対して、部下がとる距離感も遠くなっているのではないかと。以前は会議終わりなどの隙間時間にも会話ができ、そこで物事が進むこともあったが、リモートでその時間がなくなることが距離感を増幅させていると思う。(サービス業)

- テレワーク下で考えや指示が部下に伝わっているか不安に思う上司が多い。業務外の飲み会の場でフォローをしたくても、若手から断られることも多く、上司側も部下からの距離感を感じる場面は多いと思う。(食品製造業)(建設業)
- 「仕事はいつ、どこでやっても、成果さえ出していればよい」という風潮の中、その「成果」が曖昧なこともあり、部下の姿がテレワークで見えない状況で、マイクロマネジメントになってしまうことに不安を感じている上司もいる。(サービス業)



- ハラスメントの防御策として、「部下へ関与しすぎないようにしている」という上司は少なくない。(食品製造業)
- 部下に対して、「腫れ物に触る」ように接している上司は確かにいる。また、世間的に新型コロナウイルスへの警戒が和らぐ中、当社内でもオフィシャルな食事を解禁しているが、「人の集まる場所にまだ行きたくないかもしれない……」と、部下を食事に誘うことには躊躇しているという声も多い。(サービス業)
- 「セクハラを考えるとコミュニケーションしづらい」「指導

でどこまで行っているのか分からない」という悩みはしばしば聞く。(サービス業)

●新卒社員など若手は特に、大学時代からリモートが普通で、対面でのコミュニケーションに慣れていないせいもあり、社内では誰もが通常の指導と思うような言い方であってもダメージを受けやすいのではないかと。そのため、回避的なマネジメントになる上司はいるし、自分も同じマネジメントの立場としてその気持ちは理解できる。(建設業)

今回の人事担当者へのヒアリングでも、ハラスメントを回避するために部下への関与を控える上司や「ハラスメントに気を付ける」というが、どうすればよいのか」と戸惑う上司がいることが確認された。

それと同時に、次のような見解も多くの方から共通して聞かれた。「ハラスメント防止は突き詰めれば、個々の関係性の深さや在り方によるところが大きい。人と人が集まれば、どうしても相性が合わないこともある。また、それぞれ価値観が違う中で、組織が多様化すればするほど、ハラスメントを《ゼロ》にすることは非常に困難だ。さらに、《ゼロ》を目指すことで副作用の懸念も出てくる――」

《ゼロ》にはならない問題ではあるが、極力減らしていくにはどうすればよいのだろうか。どの担当者も「それには、まずは日々のマネジメントにおけるコミュニケーション、関係構築に尽きる」との意見だった。また、そのために人事としては、「管理職が育成とハラスメント回避

人事の声

を両立させながら、結果を出していきけるように支援すべき」との考え方を示す人も多く、各社で行っているさまざまな取り組みを話してくれた。

中でも、ほとんどの企業で挙がっていたのが、1on1など上司と部下が話せるこまめな面談機会の設定だ。しかし、関係性がうまくできていなければ、せっかくの面談機会が「時間ばかり取られる」とネガティブに受け取られかねない。そこで各社とも、傾聴やコーチングなどのスキルトレーニングの機会を上司に用意していた。また、実態に合わせて「傾聴と甘えさせることは違う」ということを上司に認識してもらおうための働きかけをする企業もあった。

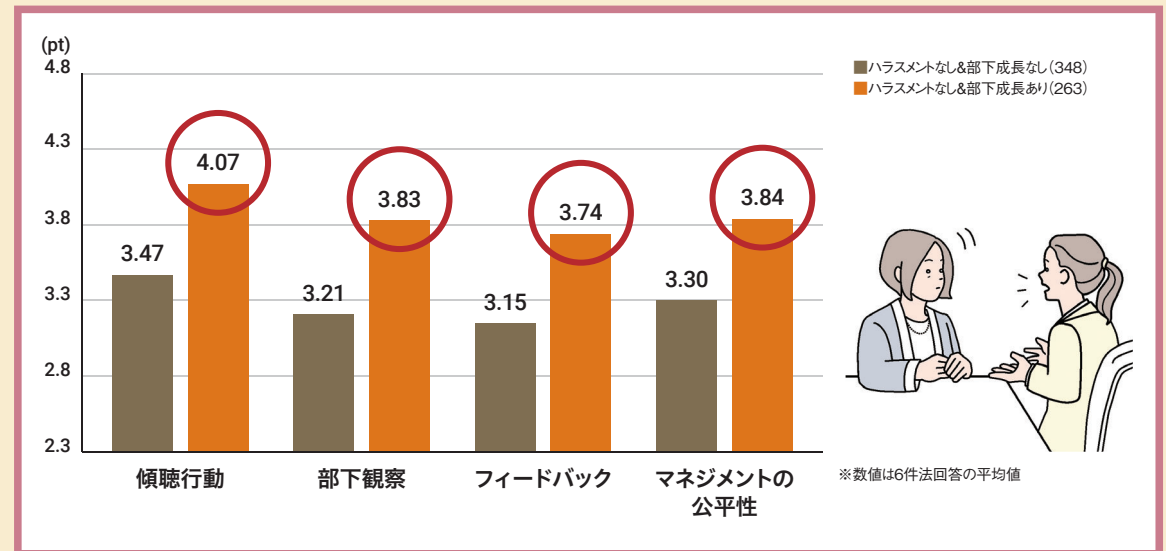
一方、部下側にも、自身の意見をうまく伝える術や、相手の意図を自分からも聞き出し、調整していくスキルの習得を促す企業もあった。

職場の良好な関係性は、全員がお互いに歩み寄り、尊重し合っこそ成り立つ。それによってハラスメントのない、一人ひとりが気持ちよく働ける職場の土壌づくりにつながるのだと、今回のヒアリングから教えていただいた。

*ヒアリングにご参加いただいた皆様、ご協力ありがとうございました。

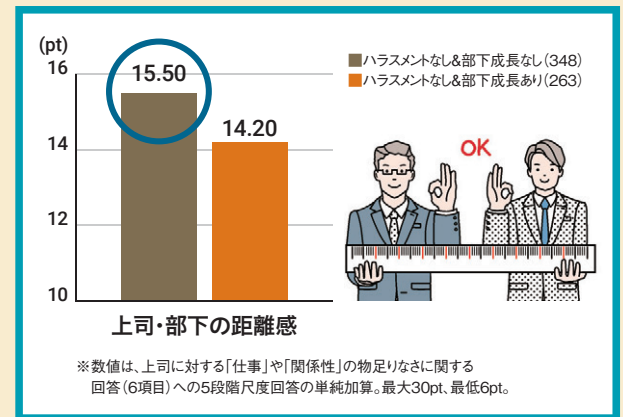
「ハラスメント防止」と「部下育成」を両立せざるための行動

図22 ハラスメント回避と部下育成を「両立させている上司」と「両立できていない上司」のマネジメント行動の違い



「距離をとる」より「まず対話」

図23 ハラスメント回避と部下育成を「両立させている上司」と「両立できていない上司」の上司・部下間の距離感の違い



企業として、ハラスメント防止は、多様な人材の活躍やメンタルヘルスケアのため不可欠だ。一方、育成も組織にとって欠かせない。「ハラスメント防止」と「部下の育成」を両立させることが重要になる。

そこで、ハラスメントを回避しながらも、うまく部下を育成している上司の行動の特徴を見てみた。部下を成長させている上司は、そうでない上司に比べて、「傾聴行動」「部下観察」「フィードバック」「マネジメントの公平性」の傾向が高かった(図22)。その中でも、統計的に最も意味のある

差が見られたのは傾聴行動だ。つまり、最も重要なのは「上司が部下の話をどれだけ聴いているか」だといえる。相手の話を最後まで丁寧に聴き、部下の思いや意見をいったん受け入れようとする対話の姿勢が、ハラスメントを防ぎ、かつ部下の成長を促進させるのだ。

回避的マネジメントで距離をとりすぎていると、話を十分聴くことができず、部下の成長を阻害してしまう。調査結果でも、ハラスメントが回避されつつも、部下が成長している場合は、部下が成長していない場合に比べて、上司と部下の距離感が近かった(図23)。ハラスメントを防ぎたいのであれば、むしろ部下に近づいて相手の話をよく聴くほうがよいということである。

ここで気を付けたのは、「上司は傾聴ができていると思っても、部下はそう感じていないことが多い」という点だ。認識のギャップが大きいのも傾聴行動だ。上司は部下が思っているよりも約1.5倍、「自分は傾聴しようとしている」と過剰に認識しているというデータもある。

傾聴力はスキルとしてトレーニングである程度、身につけることができる。これからの企業のハラスメント対策においては、コミュニケーションのトレーニングなど育成的な視点を含んだ施策も併せて検討していく必要があるだろう。

個別に丁寧に、日々のマネジメントの中で傾聴するしかない。そのスキルをどう築くか、上司を支援するのも人事の重要な役割

- 建設業の場合、安全第一で工期もある中で、時に厳しい指導が必要なこともある。ただ、指導だけでは互いに心の距離は遠ざかってしまうため、指導後のフォローやフィードバックが重要。日々の業務が工場の現場単位で動いており、その現場も有期で終了するため、人事から一斉に働きかけることは難しいが、まずは現場の所長クラスの人材が傾聴力を身につけ、上司・部下の面談の機会をつくるような仕組みが必要だと考え、取り組みを進めている。(建設業)
- 1on1の仕組みを導入していることで、上司が部下と距離をとりすぎているケースは少ないと思う。しかし、リモート環境になったことで、オフィスで顔を合わせていた頃と比べると圧倒的に相手から入ってくる情報量が減り、関係性の構築が難しくなっていると感じる。人事からは、オンラインに加え、オフィスで集まる機会をハイブリッドに設ける事例などを参考として提示している。(情報通信業)
- 特に40代後半以上の層は、自分が受けたことのないマネジメントをしなければならなくなっている。しかも日本では多くの場合、プレーヤーとしての好成績によって管理職に推薦されており、マネジメントスキルについては評価されていないケースも多い。自身の受けてきた育成経験が生かせない中、チームとしての結果は出さねばならないというつらい立場だ。人事としてはやはり、そのような管理職にマネジメントに必要な傾聴やコーチング、チームビルディングといったスキルが習得できる機会をしっかりと提供しなければと思う。研修などでは「基本的にまず全部受け止める」「相手の話を

- 聞き終わらないうちにアドバイスしない」といった基本から伝えている。(電気機器製造業)
- 「傾聴」が大事だとは分かっているが、日々のオペレーションに組み込むのが難しい。特に当社の上司は、部下から相談されると「何か答えを出さなければいけない」と、部下の話を最後まで聴かずに自分の考えを言ってしまふ。答えが見えないモヤモヤした状態から逃げずに、曖昧さを受け入れられるような「ネガティブケイパビリティ」を高めることが重要になると考えている。(サービス業)
- 若い世代は特に、業務の指示やアドバイスをしても、その背景・意図に納得できていないと、そこで立ち止まったり、ひいてはハラスメントに近い印象を持ってしまうこともある。「なぜそうするとよいのか」「こういう成長を期待して言っている」ということまでしっかり伝えることが重要。新人育成の担当者には、「何事も言葉にしなければ伝わらない」「自分が自己開示しなければ相手も開示しない」「まずは部下の意見を汲み取ってあげる」といったリレーションを築く上でのポイントと、そのために1on1などの時間をつくってほしい旨を研修で伝えている。もちろん若手の部下側にも、自分と違う考え方に直面しても即拒否反応を示すのではなく、「違いは何か」を自分なりに考えた上で意見を述べるなど、歩み寄ることを勧めている。(食品製造業)
- 《上司-部下》は、指示系統として上下関係にあるが、チーム全体で目標を達成するという点においては対等な関係との認識が必要。嫌いな上司のためにはメンバーも全力を尽くすことはしないだろう。日頃から話し合い、個別に「この人はどのようなコミュニケーションなら大丈夫なのか」を確認しながら、互いに相手を理解し合うこと、尊重し合える関係を築くことが何よりも重要だと考えている。(電気機器製造業)

ハラスメントの「線引き問題」を超えて

パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

■ 職場ハラスメントの2つの問題系

2つの問題系を明確に区別することから入りたい。「ハラスメントの発生を防ぐ」という問題系と、「ハラスメント予防の副作用を抑える」という問題系だ。まずはシンプルな前者から整理しよう。

今回のわれわれの調査では、職場におけるハラスメントはやはり数多く発生し、組織に悪影響を及ぼしていることが確認された。最も端的な悪影響は、「離職」だ。ハラスメントを理由とした年間離職者数を簡易推計した結果、年間86万人を超えた。また、そのうち約7割の人が離職理由を会社に伝えず、人事や経営から見えない「隠れ離職」になっている。

さらなる問題は、「人手不足」が叫ばれる業種ほどハラスメントが多い傾向にあることだ。先ほどのハラスメントによる離職者推計を業種別に見ると、多いのは宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉業、卸売・小売業などで10万人を大幅に超えた。これ

らの業種はそもそも人手不足で、長時間労働が多い業種でもある。ハラスメントが多い業種では、職場でハラスメントを目撃しても「傍観」し、何もしない従業員が多いことも分かっている。

「うちの会社はある程度度のハラスメントがあるのが当たり前」という感覚が、職場に染みついていてということだろう。「自分の靴で自分の顔を殴らされた」「毎日のように愛人工作につき合わされた」など、信じがたいようなハラスメントの実態が、われわれの調査によって表面化しただけでなく、個人の人権侵害にもつながるハラスメント行為は、やはり厳しく対処していく必要がある。「人が採れない」「生産性が低い」という課題を常に抱えている企業は、多額の採用費を使い続けるよりも、現場で発生し続けているハラスメントを防ぐことにより尽力すべきだろう。

■ ハラスメントの「線引き問題」の背景化

そして、ハラスメントが社会の中間の回答を選ぶ。ハラスメントのリスクを含む行為の多くは、こうした「グレーゾーン」の中にある。上司と部下が信頼し合っている部署や風通しの良い組織においては、同じ行為でもハラスメントにはなりにくいし、逆もまた然り。ハラスメントの事案には、こうした文脈依存性がどこまでもついで回る。どこからがハラスメントに当たるのか、あらかじめ「線を引こう」とする思考には、そのような文脈依存性を「無視できる」という想定が忍び込んでいる。

「パワハラ防止法」の施行への対応も、この発想を後押しする。この防衛的な施策は、確かに第一の問題系である「ハラスメントの予防」には寄与するだろう。しかし一方で、現場に明確な副作用を呼び込む。それこそが、本特集の後半(20頁以降)でもふれた「ハラスメント予防の副作用」の問題系である。

明確に現れる副作用が、人材育成の障害だ。詳細は本誌で紹介したが、部下を飲み会やランチに誘わず、厳しい叱咤をせず、必要以上にコミュニケーションをとらない上司が今、日本中で生まれている。ハラスメントについて「厳しい」意識を持っているマネジャーほど、部下へのマネジメントが「回避的」になっているのだ。

そして、上司からの距離感を感じている部下は、成長実感が顕著に低く、目上の人から呼び捨てにされたり食事を許容しない傾向にもあった。つまり、一度生まれた「心の距離感」は、その後縮めにくくなっていくことが示唆されたのだ。

課題として話題になるたびに数多く聞かれるようになったのが、ハラスメントの「線引き」の問題である。ハラスメントについて聞くと、多くの人が次のようなことを口にする。

「どういった行為がハラスメントに当たるのか分からない」「どういった言葉遣いだったらOKなのか」「会社としても判断が難しく、基準がほしい」

時代の変化を肌で感じる中で、「どこからどこまでが、ハラスメントなのか分からない」という悩みが、現場にも人事にも頻出する。むしろ、法制度によって支えられた「明確さ」を持つハラスメントもあり、そうした場合は「線引き」は問題にならない。厚生労働省もパワハラの代表的な言動の6つの類型を示し(9頁参照)、イメージを具体化させている。

しかし、どんな類型が示されていても、「相手が嫌がっているからいいのでは」「双方合意のもとで行われた行為ではなかったか」「昔からあることで、

わざわざ取り上げるべきではないのでは」……こうした「線引き問題」はどこまでも尽きない。

■ 「線引き問題」は「悪い問い」である

しかし、この「ハラスメントの線引き問題」は、そもそもその問いの立て方が誤っているタイプの、典型的な「悪い問い」である。ハラスメントは、人と人の相互作用の中で生まれてくる社会的な現象だ。被害者、加害者、目撃者といった関わる人の行為と心理が複雑に折り重なって現れる。「線引き問題」の誤りは、その複雑な相互作用を無視して、抽象的に線が引けるかのような前提があるからだ。

例えば、今回の調査でも、上司や先輩から「お前」と呼ばれることについて、従業員の44.3%は「嫌な気がする」と答えたが、25.6%は「どちらとも言えない」、9.9%は「特に気にならない」と答える。仕事後の飲み会に誘われることについても、40.3%は嫌でも嬉しくもない、「どちらとも言えない」と

■ ハラスメント対策を「育てる」視点で塗り替える

「ハラスメントの発生を防ぐ」という問題系と、「ハラスメント予防の副作用を抑える」という2つの問題系。この一見相反するように見える2つの問題への処方箋は、「2つのバランスをとる」といった短絡的なものではない。

これからのハラスメント対策に必要なのは、「防衛」一辺倒な施策を、「育成」という新しい観点で塗り替えていくことだ。それはつまり、ハラスメントを「防ぎつつ」人を成長させられる新しいマネジャー像こそを示し、訓練・育成を施し、時間的・心的な余裕をつくるために組織的に支援していくことだ。

すでに本誌で示した通り(22頁参照)、「傾聴行動」ができるマネジャーかどうか、部下の成長の有無を分けている。日頃から部下の話を最後まで丁寧に聴いているような上司は、ハラスメントを回避しながら、同時に部下の成長を促せていたのだ。筆者は、このことこそ、次々

と現れてくる「線引き問題」への回答そのものだと考える。つまり、文脈を無視した机上の「×印」を増やしていくのではなく、それぞれの個人の状況や文脈、感情といった「具体性」にこそ目を向ける、ということだ。

元陸上競技選手の為末大氏は、あらゆるリスクを事前にヘッジすることはかなりを気にする「なにかあったらどうするんだ症候群」が、今、日本を覆っている、と指摘した(※)。ハラスメントも、いかにリスクをヘッジしても起こり得る。職場のダイバーシティが進むほど、人間関係の複雑さは増し、引いたはずの「線」からはみ出す想定外の事態は防ぎにくくなるだろう。そうした中、「なにかあったらどうするんだ」ではなく、より「個」の「具体性」に寄り添おうとする姿勢を保つこと。その姿勢を持ったマネジャーを育てること。後ろ向きな「線引き問題」へと絡めとられそうな思考は、現実の複雑さと具体性を恐れないうような「構え」を持つことで、前向きなものに変えていけるはずだ。

会社として「線引きをしよう／できる」という発想を持たせ、「これはダメ」「これは要注意」と職場での行動を防ごうとする「防衛的」な施策が先走る。人事・総務が考えた「ルール化」「厳格化」「予防線」は、私たちの職場でのコミュニケーション行動に、ただただ「×印」ばかりを増やしていくことになる。改正労働施策総合推進法、いわゆる

※為末大「なにかあったらどうするんだ症候群とその対処法」(2022年6月4日) <https://note.com/daitamesue/n/n5319467da614>

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。人的資本経営に関する動向や企業の実態調査、識者や企業経営層・人事へのインタビューを紹介する「人的資本経営を考える」、VRを用いた実証実験結果や識者のインタビューからメタバースと「はたらく未来」の可能性を探る「メタバースは私たちのはたらき方をどう変えるか」、定期的に発信してきたテレワーク関連の調査結果やコラムなどのコンテンツをまとめた「人と組織の可能性を広げるテレワーク」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表していますので、ぜひご利用ください。



「人的資本経営を考える」



「メタバースは私たちのはたらき方をどう変えるか」



「人と組織の可能性を広げるテレワーク」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2022年12月 発行
人事トレンドワード
2022-2023



2022年9月 発行
組織成長に生かすアンラーニング
～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



2022年10月 発行
動き出す、日本の人的資本経営
～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの高立に向けて～



2022年3月 発行
「副業」容認しますか？
～本業への影響、人事の本音、先進事例などから是非を考える～



2021年11月 発行
「シニア人材」活性化のカギ
～70歳就業時代に向けた高齢者雇用の在り方を探る～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

HITO REPORT vol.14

2023年 3月号

発行人 萱野 博行
編集長 木下 学
研究調査 小林 祐児、金本 麻里、中俣 良太
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世、兒島 佑美子
執筆 さとうともこ、古里 学
写真 田村 裕未
イラスト 井上 明香
デザイン 今井 梨津子
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
校閲 聚珍社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2023年3月31日
発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材・撮影させていただきました。
注意）本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています。



読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきます。アンケートを実施しております。ご協力をお願いします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>



メルマガ / Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。



メルマガ(無料)登録はこちら
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebookページ
<https://www.facebook.com/rc.persol/>



202303-01

パーソル総合研究所 調査のご紹介

パーソル総合研究所では、人と組織にかかわるさまざまな調査を実施しています。ここでは、直近の調査について、概要と結果をまとめたWEBページをご案内します。ご関心のあるテーマのものがあれば、ぜひ二次元バーコードより調査結果や分析・提言をご覧ください。

調査一覧(2022年)

各調査の詳細は、下記URLまたは二次元バーコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年12月22日公開

タレントマネジメント

管理職の異動配置に関する実態調査(2022)

管理職の登用(昇進率、社内公募、キャリア採用)や、異動、役職定年についての考え方と実態、今後の方針などに関して、人事責任者/人事異動業務責任者にヒアリング調査を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/talent-management-of-major-companies3.html>

2022年11月28日公開

戦略人事

人事部大研究 ～非管理職の意識調査～

人事部の「非管理職層」に焦点を当て、人事部に所属する非管理職層社員から見た人事部の魅力ややりがいと課題、管理職意向や人事職域の経験意向などのキャリア意識を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department2.html>

2022年11月18日公開

ハラスメント

職場のハラスメントについての定量調査

職場のハラスメントについて、その発生要因や影響、ハラスメントが暗数化(潜在化)する要因と防止策、また上司マネジメントとの関係などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/harassment.html>

2022年11月8日公開

就業・成長

Global

グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

世界18カ国・地域の主要都市における人々の働く実態や働く意識、Well-being、働くことを通じた成長、グローバルな就業意向、コロナ禍の影響による働く実態や意識の変化などについて把握するため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022.html>

2022年11月2日公開

DX

メタバース社会における対人インタラクション研究(Phase1)

対面と非対面(VRアバター、Web会議)の形態の違いが、営業場面などにおけるコミュニケーションに引き起こす影響について、データに基づき解明するため、基礎的実験を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/metaverse.html>

2022年10月5日公開

人的資本

人的資本情報開示に関する調査(第2回)～求職者が関心を寄せる人的資本情報とは～

人的資本情報開示に関して、求職者が転職/就職先の検討にあたり重視する要素や使用する媒体・ツール、人的資本情報開示項目への関心度を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2.html>

2022年9月5日公開

報酬

賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey.html>

2022年8月30日公開

テレワーク

新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査(第7回)

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、約2万人の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7.html>

2022年7月21日公開

人材育成

組織開発

リスクリングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスクリングと学習棄却(アンラーニング)の実態と、リスクリングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

2022年6月30日公開

女性活躍

女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女の格差観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html>