# HITO REPORT

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

#### 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

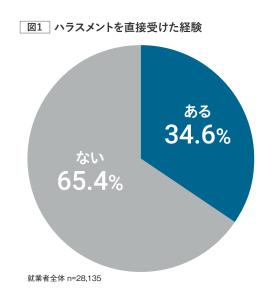
# おわりに

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





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、発生要因などはどうなのだろうか。次頁から詳しく見ていこう。



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、① 5年以内ハラスメント被害経験者 n=3,000s ② 5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、 ② ③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うかがえた。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

# 2023年3月号

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

# CONTENTS

# 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◆

職場ハラスメントの実態

#### 8 識者解

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

ハラスメント対策の「盲点」と「副作用」への処方箋

## 24 おわ

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

3 | HITO REPORT ハラスメント対策の盲点と副作用 vol.14 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 2023 | 202

<sup>※1</sup> 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」

<sup>※2</sup> 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。

ハラスメントが 生じやすい組織

# 経 生 営 る ラ O) 組織は要注意 0 思考 的

年功的

# 1.20 1.15 1.10 1.05 1.00 悪

# 意下達文化

# 図4 業績別 ハラスメント経験率\*1

企業の業績が中庸(「良い・悪いのどちらでもない」)に おけるハラスメント経験率を1.00とした場合の比率



ハラスメント被害者・未経験者 n=3.461(「分からない | 回答除く)

と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発生しやすい「U字」の 傾向が見られた。

# 図5 業績別 ハラスメント度\*\*2

※2 ハラスメント実態の全項目の平均値を 「ハラスメント度」と定義



ハラスメント被害者 n=2.639(「分からない」回答除く)

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6 ハラスメントを引き起こす要因



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」「業績はやや悪い」計、良い群:「業績は非常に好調」「業績はやや好調」計

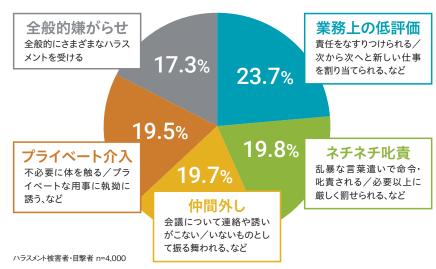
**業**績が悪い企業・良い企業でハラスメントを 引き起こす要因の違いを調べたのが図6だ。

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 ビス残業の長さによって、従業員が苦しんでいる 可能性がある。なお、業績が良い企業は大企業 の占める割合が多かった。

また、業績に関係なく共通する要因としては、 具体的な事象は異なることが想定されるものの 「残業時間の長さ」と「対人関係の険悪さ」、そし て誰が提案者かによって案の通り方に違いがある といった「属人思考」的な傾向が強い企業風土が 見られた。これらの特徴が見られる組織は、ハラ スメントを生む温床となっている可能性が高い。

# 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。

その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 | 「存在ごといないものとして振る舞わ れる |などだ。 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|などセクハラの要素を含んで 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。

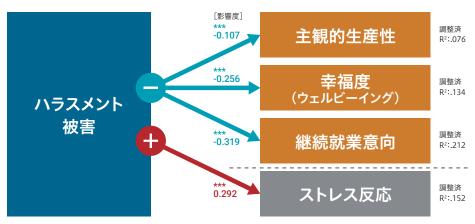
ハラスメントの タイプ

# ま な被 ま 害 せから 容

# ハラスメント 被害の悪影響

# 生産性 継続就業意向が下 幸福度 を 受 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、 プレゼンティーズム(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。

さらにこ 代間 方が変 各社 な問題  $\mathcal{O}$ 感覚の 0) 数年 ラ 従 コ 違 な ス V 9 3 項が が 0 ユ 方法で \_ 加 き コ わ 口 る 11 る。 彐 P るさ る 0)

i員から開 世間的 一断が難り 5 0 中、 し合 が本当に 人事 シ にも 担当者 -を受け Ï せ 0) ことが ハ 一番に発 なが 調査結果 ラ ラ ス ら 多 意見を 名 13 0 れ 伺  $\sim$ 当たる 訴 Vi 0) えに対 0 9 0) 意見だ。 は、ニハ 識が 2 Ø)

か



# 「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)

談内容は多様化して

Vi

る

が厳

な

2

たこと

こなどに

相

7

11 談

ること、 に対

ラ

X

2 ル

なす が

る

心理

的

11

る

暴力

セ

ラ

など

O

分

かり

P 高

*)*\

ラ

ス

相 ク

談 21

減

Vi

る

●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)

●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い て非常に難しい。(サービス業)

# 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)

●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 かな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)

# 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 きず、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)

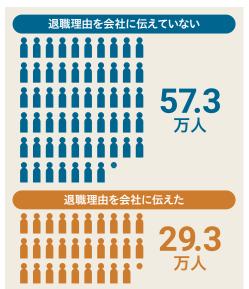
# 「会社に伝えないまま離職」の背景にある、 さまざまな事情

●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)

●「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しなど、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)

ハラスメントを理由 とした離職者(年間)



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

#### ※【推計方法】

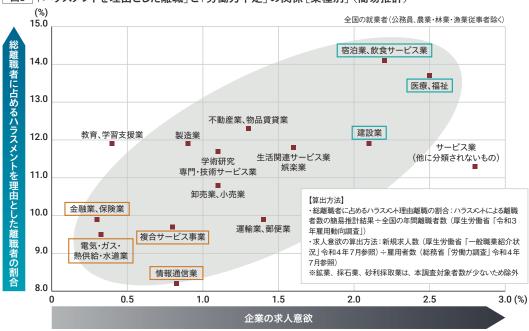
① 全国のハラスメントによる年間離職者数= 「全国の年間離職者数(厚生 労働省「今和3年雇用動向調査」) 公務員 農業・林業・海業従事者除く〕 ×〔直近離職におけるハラスメントによる離職割合(今回調査)〕

失っている可能性があるのだ。

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)]

ることを知らないまま、かなりの貴重な人材を

# 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

# うち、 全国 で 会社 年間 が理由を把 86 **5万** 握 な ス いまま に 劑 職 H は

# 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)

優越的な関係を 背景とした言動

業務上必要かつ相当な 範囲を超えた言動

ⓒ 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



①身体的な攻撃



②精神的な攻撃



③人間関係からの切り離し



④過大な要求



(5)過小な要求



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

ハラやマタハラなどと比べ、

ハラスメン

ということです

ト行為と注意・指導の境目が分かりづら

時間がかかった理由です

# 「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

「パワハラ防止法」

とは

# パワハラ防止法」施行の背景

異なり、 ばれる「労働施策総合推進法」で、法制 ということが挙げられます という言葉が生まれたのが200 ワハラの法規制が遅れたのは、「パワハラ」 は中小企業にも適用され、 企業を対象に施行。2022年4月から ラ防止法」は、まず2020年6月に大 化もこの順で行われてきました。「パワハ パワハラは通称「パワハラ防止法」と呼 育介ハラは「育児・介護休業法」、そして の分かりづらいところです。まずセクハ ほかのハラスメント マタハラは「男女雇用機会均等法」、 そこがハラスメント関連の法律 ハラ)、そしてパワハラなどがあ 実は規制する法律がそれぞれ 認知されるの 育児・介護ハラスメン の法規制に比べパ 全面施行とな さらにセク が遅かった

言動で、⑥業務上必要かつ相当な範囲を 法律的にはパワハラだと認定される a優越的な関係を背景とした ⓒ就業環境が害され べてに該当する状態

この3要件すべてに該当する具体的な

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

# パワハラと認定される3要件とは

故意に情報の共有を避けること、

仕事と

を課すことや反対に仕事をさせないこと、

えたものによりその雇用する労働者の就 あって、業務上必要かつ相当な範囲を超 われる優越的な関係を背景とした言動で 条の2には、「事業主は、職場において行 でしょうか。労働施策総合推進法の第30 ワハラの違い、線引きはどこにあるの 職場での教育や指導と

どは、教育や指導と異なり、その人の《人 要件に該当しなければパワハラではな ラではないと判断される傾向にあります。 格》を傷つける行為でなければ、パワハ ミスの原因を明らかにして再発防止を講 見ると、たとえ厳しい叱責であっても、 がパワハラとされると、民法709条の るということです。仮に裁判でその行為 格》を傷つけ、 関係ない個人的な事情に立ち入ることな じようとしているなど、それが相手の 責任が生じます。これまでの裁判事例を 「不法行為」に該当するとして損害賠償 、から訴えがあっても「先ほど挙げたる なお、ときどき企業の方の中に、従業 3要件のうち@に該当するとはいえ お互いに優越的な関係があるとは 対応しなくてよい」と考える人が それは誤った認識です。 否定する不当な行為であ

必要な措置を講じなければならない。」 業環境が害されることのないよう、(中略)

心身への攻撃はもちろん、過剰なノル ⑥プライバシーに立ち入るなど個 の6つがあります

蹴るなどの身体的な攻撃、②うつ病に追 明らかに能力や役割以上の過大な要求、

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

に対応・対策をしていくことで、次第に 令遵守であっても、しっかりハラスメント

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

合っていただきたいと思います

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

「職場のトラブル」であることに変わりは

ハラスメント行為というのは被害者の

ないようにしましょう

# 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

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

について解説しましょう では、ここからは後者の損害賠償責任

場でよくある人間関係のトラブルだなど

と安易に考え、

受け流すようなことはし

的な根拠は大きく2つあります 償責任が生じるということは先述しまし ということが大きなポイントです。 加害者本人だけでなく会社側にも生じる 民法709条に基づいて加害者に損害賠 《人格》を傷つける「不法行為」であり、 た。ここで、被害者に対する賠償責任は その法

側は賠償責任を負うかもしれないという の安全等への配慮が十分ではなかったと 従業員に対して労働契約法5条の安全配 ある加害者がハラスメントという不法行 責任」に当たるとして、会社は従業員で からパワハラ被害の訴えがあった際、職 点を認識しなくてはなりません。従業員 生じることになります えます。この義務違反は民法415条の して、安全配慮義務に違反があったと考 ハラスメントが起こったということは職場 慮義務を負っていることによるものです。 ことになります。もうひとつは、会社は 為を行ったことについて賠償責任を負う いう責任です。民法715条の「使用者 としても扱われるということです。会社 る《人権問題》であると同時に、《法律問題》 「債務不履行」として会社側に賠償責任が つまり、パワハラは《人格》を傷つけ ひとつは会社が加害者を雇っていたと

る」ことです。ヒアリング、認定、 こじれやすいということです。 つまり③をしっかりやらないと、

できるだけ迅速に対応する必要がありま 処分や人事上の改善指導等の3段階で、 「その結果を踏まえて必要な対応につなげ 談を受け」「それに基づいて調査を行い あった場合、企業側がすべきことは、「相

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 ①研修などの周知・

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

が、「パワハラを訴えたのに会社側が対応 パワハラ問題で裁判になったものの多く してくれなかった」ケースだということ。 最初に知っておいていただきたいのが、

パワハラがあったと従業員から訴えが 問題が

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

保てるような環境を用意し、 に配慮するようにしましょう。 相談者の同性の方が立ち会うなど、 んなことはパワハラとはいえない」とい ヒアリングの際には、プライ 必要に応じ

要があります。話を聞いてほしいだけな 聴」することが大切です。 談員が勝手に話を進めたり、先走ったり ているのか。相談者の意向を無視して相 れとも加害者に対し何らかの処分を求め のか、加害者に注意してほしいのか、そ 置き、相手の話を冷静に整理しながら た個人的な感想や価値観はいったん横に さらに、相談者の意向にも留意する必

# 《経営問題》である ハラスメント問題は

しないようにも気を付けましょう。

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

フリーランス(個人事業主) さらに、会社と業務委託契約を結んだ 日常的

# 判例で見るハラスメントの潮流

にも賠償責任を認めた判決も出ています。

対応しなかったとして、代表取締役個人 てだけでなく、事情を知っていながら何も きています。また、会社や加害者に対し 両方を訴えるケースも目立つようになって

の問題が世に知れ渡れば、企業ブランド

いずれにしても、裁判などでハラスメント

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



任を問われる可能性があります。社外の 場合にも、安全配慮義務違反等で賠償責 て自社の従業員がハラスメントを行った に取引がある取引先企業の従業員に対し

# ■ 会社として、個別事案への対応も必須

果が生まれるでしょうか。きっかけは法

ん。そのような組織で、果たして良い成

職場が良い雰囲気であるはずがありませ

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の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 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 とになります。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?

被害者が会社のみを訴えるケースが多

従来のハラスメントの裁判では

がある点に注意が必要です

の関係性から安全配慮義務が生じること

直接の対象ではないのですが、会社と

- ランス等は先述した「防止措置」

かったのですが、近年は加害者と会社の

以上の事例は、リアルに対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類型でいう「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、職場の関係性を悪くしがちなの 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。会社が対応をする際にも、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います。

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、事態収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。

# 被害者は案外多い(潜在化問題)相談せずに離職している

# 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

↑ 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。

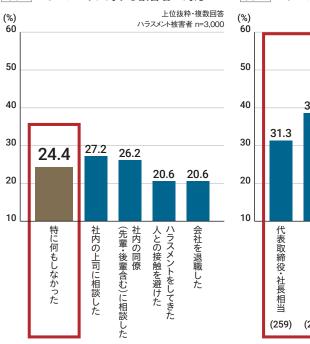
ハラスメントは基本的に、強い立場の人が弱い立場の人を攻撃する構造の中で行われる。なお、性別・年代別、雇用形態別のハラスメント経験率では、特に「女性」や「若手」、「派遣社員」が被害を受けやすいことも分かった。加害者を見ると、6割以上が「上司」によるものであった。

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。

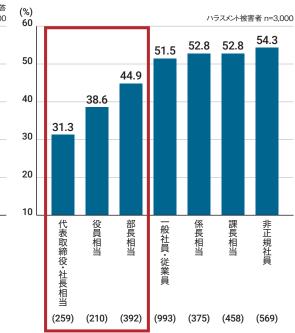
被害者が行動しない理由については、「人事の声」にもあるように、会社に相談するなどの行動が、解決につながらないどころか不利益になると考えている人も多いようだ。厚生労働省の調査(※)でも、何もしなかった被害者(全被害者の35.9%)のうち、行動しない理由について「何をしても解決にならないと思ったから」が67.7%、「職務上不利益が生じると思ったから」が22.6%を占めている。

※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





- 「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》だけではない。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)



調査結果

# 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。

# 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

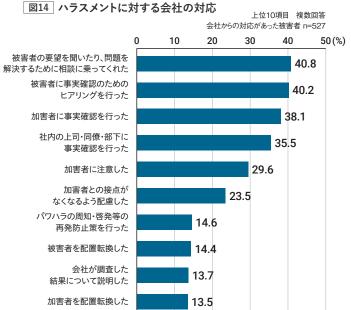
実際に対応を怠っているケースもあるだろう が、「人事の声」にもあるように、関係者への事 実確認を行った結果、被害者の訴えの内容が通 常のマネジメントの範疇内と判断されることも多 い。その場合、加害者に対する忠告などの対応 はしているが、被害者としてはその対応では納 得できていないというケースもありそうだ。

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、プライバシーを守ることも人事の 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 た形で対応状況をある程度、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を 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





●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疇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

# 潜在化する理由②

# 周囲が何もせず傍観するから

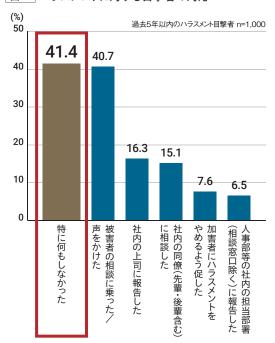
調査対象者の39.5%が、社内でハラスメン トを見聞きしたことが「ある」と答えているが、 その目撃者も特に行動を起こさないことが多 い。ハラスメントを目撃した後の対応について、 41.4%の人は「特に何もしなかった」と答えて いる (図11)。

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 生じても、「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 構っていられない」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・迅速さをよし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。



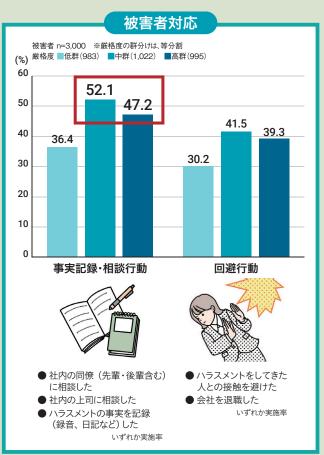




- ●中途社員が入社した際、新鮮な目で組織を見て「このコミュ ニケーションのとり方はハラスメントではないか?」と疑問を 感じて報告してくれるケースがある。逆に、ハラスメントを黙 認・許容しているような部署では「この会社はこういう文化な のかもしれない」と、馴染もうと努力してしまっていることも ある。(サービス業)
- ●上位役職者になるほど自身がハイパフォーマーであり、また その成功に裏付けされた自身の仕事のスタイルに対する自信と

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





# 図17 ハラスメント厳格度「業種別]

		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
業種	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

さない組織では被害 ハラス 抑制が期 、ま一度、 で

被害者によって何をハラスメント に当たるのか」 の厳しさを「ハラスメント厳格 と捉える傾向が強い人)とハ 厳格度が高い人 厳格度が中程度の人では、 主観的要素が強いだけ の判断基準が難しい 被害者・ の線引き」における 「ハラスメン 図 16 ° 目撃者それ

ぞれの対応との関係を探った (※) と定義し、

女性が多 ビス事業や医療、 林業、 建設業、

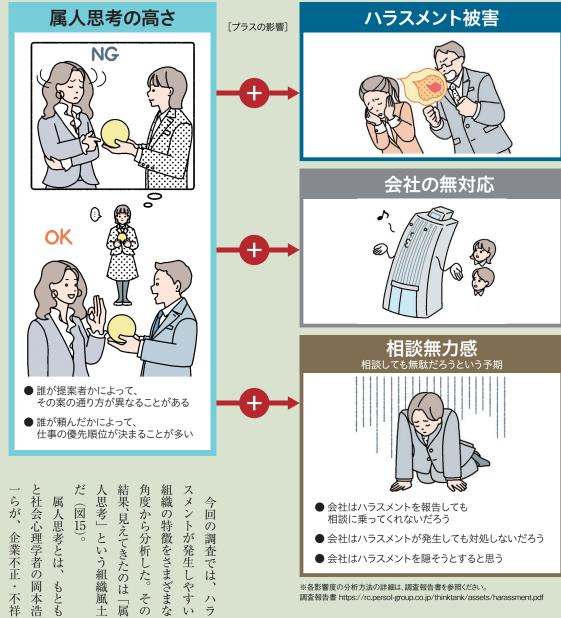
ような「回避行動」も同様の傾向があった。 男性が多い職場で厳格度が低く、 厳格度が高い傾向にあること ハラスメント厳格度を業種別 い職場では厳格度が高い結果と さらに被害者が自ら加害 漁業の一次産業 製造業で低く、 の実施率が高 福祉で高い傾 厳格

※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。

ハラスメント

# 「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



※各影響度の分析方法の詳細は、調査報告書を参照ください。

事の研究において導出した概念で、 「誰がやっ

組織

人思考」

になっ

な

視点①

和性が高いといえる。 れるような組織は、ハラスメン とが分析から見えてきた。 がある」といったものだ。 る」「トラブルが生じた場合、『原因が何か』 よってその案の通り方が異なることが 会議やミー あの人なら多少のハラスメントは仕 この属人思考の風土が根付いている組 しないことがある」 『誰の責任か』を優先す ハラスメントが発生しやすいこ 「誰がやったか」 グなどで反対意見を も低くなってい 「会議や 「行為の内容」 が優先さ る雰囲気 トとの親

る可能性も想

だ」という被害者側の相談

傾向が強い組織では、

社の組織風土を見つめ直すひとつの視

※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

17 HITO REPORT ハラスメント対策の盲点と副作用 vol.14 2023

視点2

トを許す組織

なっていない

「相談無力感」

につながり

S

雕職を招くことになりか

ねないだろう

ただい て改善す

確か

から変

わ

なけ

るこ

が

重

要

いう

意

見も

案を、

組織

0

構造的

題と

属人思考を排すには、

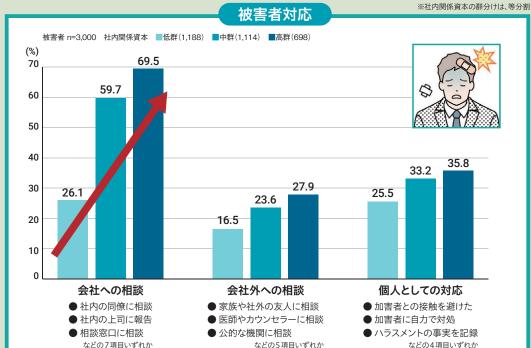
気がする。(サービス業)

組織の空気を醸成する

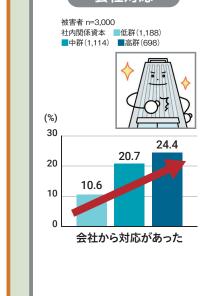
# 社内で 相談できる。 間 関係

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



# 目擊者対応 目撃者 n=1,000 社内関係資本 ■低群(221) فرالم ■中群(371) ■高群(408) (%) 48.8 50 45.0 42.9 40 33.0 29.1 30 20 15.8 会社への相談 個人としての対応 ● 被害者の相談に乗った・声をかけた ● 社内の同僚に相談 ● 社内の上司に報告 ● 加害者にやめるよう促した ● 相談窓口に相談 などの4項目いずれか などの7項目いずれか



会社対応

# 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

みづく

は、

ラスメント

いう側面

る重要かつ難

限らず、

多

0)

人事

が直

して

「各ハ

ラ

研修や働きかけによる啓蒙が重要

縦の関係はも 構築が難し

ちろ

横や斜め、

じるように思う」

という

意見もあっ

た。

ントは社内の

人間関係のひず

み

から生

ワ

クの導入が進み、

社員同

一の関係

くなる中、

上司

· 部下

という

社外との関係が良好に

築けるよう

な仕 さらに

組

●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

変えていってもらうしかないと思っている。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か、そういう例は少ない

●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こ

●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
- ●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 人不調者が出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、もぐらたたき的な対処ではなく、土壌から改善しなければ ならないのだと思う。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 進めようとすると、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

# 浩業)

されるというケース

もあった。

まさに組織

いる組織の状

態を、

中途入社者から指摘

働きかけは重要。(サービス業)

加害者

 $\bar{o}$ 

言動が許さ

れ あ に相談することによって生じか

ねな

13

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、

●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)

トに対する相談

談者自

身の

懸念も

ラスメント

の潜在化の背景には、

が属人思考に染まっていた例であり、

た意見に耳を傾けることも重要だろう

へのヒアリングでは

ハラス

- ●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 僚に話しづらい場合もある。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
- ■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」などに加え、「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)

かわらず、 くことは、 らんで 談せず離職」 人間関係 ラスメン 希薄化が ラスメン を防ぐ重要な要素といえる を潜在化さ に相 談し ト対策において 問題視さ やす せ る 関係を スク

社内の る所に、 ど身近な上司 促進していると考えられる。 とが、 得られた割合も、 ための対策になり得ることが分か ることが、 本調査結果から、 と絡めて議論されることは少なかったが に相談した割合は ざまな相談ができる人間関係を いる これまで社内関係資本が 内関係資本の多さ別に、 特に最近は、 社内に持っているかを そのネ 人のほうが高い。 な良好な人間関係が築かれているこ 図 18 ラス 何か る メン ラスメント あれば気軽に相談ができる や同僚に限らず、 同僚または会社 社内 トに関する 相談できる人間関係 クを円滑に機能させ 関連を調 つまり、 0 会社からの対応が を顕在化させ 人間関係を構築 ハ る相談行動を りに高くな るにつ ラ 0) 社内の至 スメン 部署内な 相談窓 った。 が

19 HITO REPORT ハラスメント対策の盲点と副作用 vol.14 2023

気軽なものから深刻なものまで、

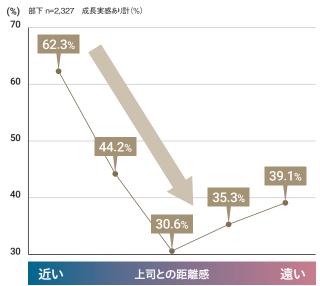
# 上司と距離感が遠いほど 部下は成長を実感していない

■ 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)。部下側にしてみれば、上司からのフィードバックや誘いがないことで、自分に対する育成意欲や関心を持たれていないと思い、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、部下の働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が、通常の育成まで機能 不全にし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。

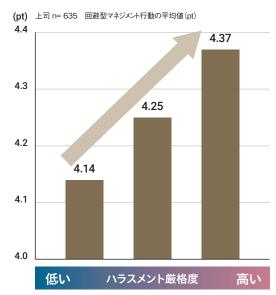
一方で、上司は自身のハラスメント厳格度が高いほど、回避型のマネジメント行動をとってしまう傾向にあることも分かった(図21)。ハラスメントに対して意識が高く、目線が厳しい上司ほど、部下へのフィードバックや誘いを回避しがちになるということだ。今後、会社におけるハラスメント対策が強化されれば、こうした上司のハラスメント厳格度をさらに高めてしまう可能性がある。

#### 図20 上司との距離感と部下の成長実感



※上司との距離感は、「上司からのフィードバックが少ないと感じている」 「上司は自分を育てる気がないと感じる」など6項目平均。群分けは、等分割

# 図21 上司のハラスメント厳格度と回避型マネジメント



※群分けは、等分割

# 人事の声

- ●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。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った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。

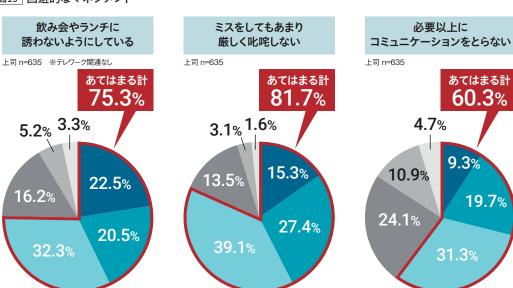
本調査の結果を見ても、「飲み会やランチに誘わないようにしている」が75.3%、「ミスをしてもあまり厳しく叱咤しない」が81.7%、「必要以上にコミュニケーションをとらない」が60.3%と、ハラスメントに回避的なマネジメントをしている傾向が極めて高い(図19)。

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。

用

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



それぞれ、【②誘わないようにしている】⇔【③積極的に誘っている】、【③あまり厳しく叱咤しないようにしている】⇔【③厳しく叱咤している】、 【④必要以上にとらないようにしている】⇔【⑤積極的にとるようにしている】のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。グラフはいずれも最も濃い色から順に④に近い。



- ●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会を解禁しているが、「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いのか分からない」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。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)

 意見だった。

また、

そのために人事と

関係構築に尽きる」との

「管理職が育成とハ

ラスメント回避

りがとうございました

\*ヒアリングにご参加いただいた皆様、

ずは日々の

だろうか。

どの

「それには、

におけるコミ

してい

くにはどうす

ばよい

《ゼロ》にはならない問題ではあるが

ひとりが気持ちよく働ける職場の

りにつながるのだと、

から教えてい

それによってハラスメント

-のない、

に歩み寄り、

尊重し合ってこそ成り立つ。

職場の良好な関係性は、

全員がお互い

しすぎることで副作用の懸念も出てく

非常に困難だ。

さらに、

《ゼロ》

最も重要なのは

「上司が部下の話をどれ

る差が見られたのは傾聴行動だ。つまり

# 「ハラスメント防止」と「部下育成」を 両立せさるための行動 \*\*\*

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

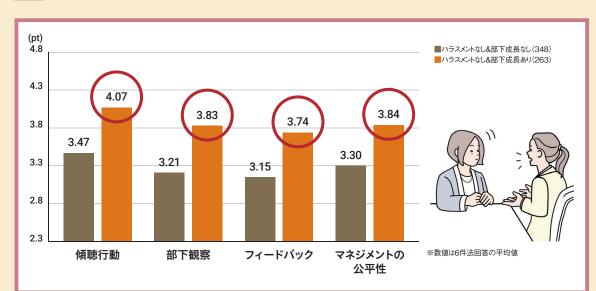


図23 ハラスメント回避と部下育成を「両立させている上司」と 「両立できていない上司」の上司・部下間の距離感の違い

行動」「部下観察」「フ 特徴を見てみた。部下 な人材の活躍やメンタルヘルスケアのため ネジメントの公平性」の傾向が高かった(図 の育成」を両立させることが重要になる。 かせない。「ハラスメント に不可欠だ。 そこで、ハラスメント 企業として、 そうでな 一

大 ハラスメント防止は、 している上司の 育成も組織にとって欠 を回避しながら を成長させて 防止」と「部下 多様

(pt) ■ハラスメントなし&部下成長なし(348) 15.50 ■ハラスメントなし&部下成長あり(263) 14.20 12 上司・部下の距離感 ※数値は、上司に対する「仕事」や「関係性」の物足りなさに関する 回答(6項目)への5段階尺度回答の単純加算。最大30pt. 最低6pt

# 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目

ないこともある。また、

それぞれ価値観

、伝える術や、

相手の意図を自分からも

組織が多様化す

トを

《ゼロ》

にすること ればするほ

企業もあった。

調整していくスキル

の習得を

と人が集まれば、

どうしても相性が合わ

深さや在り方によるところが大きい。

する企業もあった。

部下側にも、

自身の意見をう

ト防止は突き詰めれば、 の方から共通して聞かれた。

個々の関係性の

「ハラスメン

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うための働きかけを

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

していた。

また、

実態に合わせて「傾聴

スキルトレ こで各社とも、

ーニングの

機会を上司に用意

を付けろというが、 関与を控える上司

どうすればよいのか

今回の人事担当者へのヒア

係性がうまくで

きていなければ、

こまめな面談機会の設定だ。

しかり

くの面談機会が

「時間ばかり取られる」

たのが、

り組みを話してくれた。

ほとんどの企業で挙がってい

など上司と部下が話せ

を両立させながら、

結果を出していける

ように支援すべき」との考え方を示す

各社で行っているさまざまな取

ラスメントを回避するために部下

や

「ハラスメントに気

とネガティブに受け取られかねない。

傾聴やコーチングなどの

●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 務が工事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ので、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に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う。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)

など育成的な視点を含んだ施策も併せて 「自分は傾聴しようとしている」 コミュニケー 身につけることができる。こ ハラスメ ン ント対策にお のト 部下はそ

でも、 認識のギャップが大きいのも傾聴行動だ。 ができていると思っていても、 づいて相手の話をよく聴くほうがよいと 部下が成長している場合は、 からの企業の 過剰に認識しているというデータ う感じていないことが多い」という点だ。 いうことである。 を防ぎたいのであれば、 距離感が近かった(図23)。 部下の成長を阻害. 上司は部下が思っているよりも約1 していない場合に比べて、 の姿勢が、 いると、 ここで気を付けたいのは、「上司は傾聴 回避的マネジメントで距離をとり の成長を促進させるのだ。 ハラスメントが回避されつつも、 話を してしまう。 分聴くことができず むしろ部下に近 上司と部下 ハラスメント 部下が成長 調査結果

だけ聴いているか」だといえる。 意見をいったん受け入れようとす -を防ぎ、 部下 の思い

2つの問題系 職場ハラスメントの

2つの問題系を明確に区別す

# パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

# ハラスメントの「線引き問題」を超えて

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 ることから入りたい。「ハラス まずはシンプルな前者から の発生を防ぐ」という問

響を及ぼしていることが確認さ になっている。 離職理由を会社に伝えず、 また、そのうち約7割もの人が た結果、年間8万人を超えた。 はり数多く発生し、組織に悪影 職場におけるハラスメントはや や経営から見えない「隠れ離職」 した年間離職者数を簡易推計し さらなる問題は、「人手不足」 最も端的な悪影響は、「離 ハラスメントを理由と

で10万人を大幅に超えた。これ 療・福祉業、卸売・小売業など は宿泊業・飲食サ 推計を業種別に見ると、 が叫ばれる業種ほどハラスメン ほどのハラスメントによる離職者 が多い傾向にあることだ。先 - ビス業、 多いの

> 分の靴で自分の顔を殴らされた」 がるハラスメント行為は、やは た。組織運営への悪影響だけで れわれの調査によって表面化し うなハラスメントの実態が、 「毎日のように愛人工作につき合 ているということだろう。 という感覚が、職場に染みつ スメントがあるのが当たり前」 「うちの会社はある程度のハラ 職場でハラスメントを目撃して 長時間労働が多い業種でもある。 なく、個人の人権侵害にもつな わされた」など、信じがたいよ も「傍観」し、 が多いことも分かっている。 ハラスメントが多い業種では、 何もしない従業 自 わ

今回のわれわれの調査では

# 「線引き問題」の前景化 ハラスメントの

とにより尽力すべきだろう。 続けているハラスメントを防ぐこ

そして、ハラスメントが社会

らの業種はそもそも人手不足で、 が、 ようなことを口にする。 の問題である。

基準がほしい」

時代の変化を肌で感じる中

人と人の相

加害者、

うした場合は「線引き」は問題 事にも頻出する。むろん、法制 ジを具体化させている。 型を示し (9頁参照)、 にならない。厚生労働省もパワ を持つハラスメントもあり、 度によって支えられた「明確さ」 ラスメントなのかが分からな で、「どこからどこまでが、 ハラの代表的な言動の6つの類 い」という悩みが、現場にも人

低い」という課題を常に抱えて

い続けるよりも、現場で発生 いる企業は、多額の採用費を使 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

ていても、 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 なければいいのでは」「双方合 「相手が嫌がってい

ついて聞くと、多くの人が次の 多く聞かれるようになったの 課題として話題になるたびに数 ハラスメントの「線引き」 ハラスメントに

OKなのか」

しかし、どんな類型が示され

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

トに当たるのか分からない」「どういった行為がハラスメン

この「ハラスメン

もない、「どちらとも言えない

9・9%は「特に気

仕事後

ても、40・3%は嫌でも嬉しく の飲み会に誘われることにつ にならない」と答える。 3%は「嫌な気がする」と答え 司や先輩から「お前」と呼ばれ その複雑な相互作用を無視し 目撃者といった関わる人の行為 的な現象だ。被害者、 の、典型的な「悪い問い」である。 線引き問題」は、そもそもの問 うな前提があるからだ。 て、抽象的に線が引けるかのよ れる。「線引き問題」の誤りは、 と心理が複雑に折り重なって現 互作用の中で生まれてくる社会 ることについて、従業員の44. いの立て方が誤っているタイプ 例えば、今回の調査でも、 しかし、 ハラスメントは、 25・6%は「どちらとも

ジすることばかりを気にする は、あらゆるリスクを事前にヘッ 脈、感情といった「具体性」 「×印」を増やしていくのではな の回答そのものだとも考える。 と現れてくる「線引き問題」へ こそ目を向ける、 つまり、文脈を無視した机上の く、それぞれの個人の状況や文 元陸上競技選手の為末大氏 ということだ。

恐れないこうした「構え」 考は、現実の複雑さと具体性を 問題」へと絡めとられそうな思 事態は防ぎにくくなるだろう。 る、と指摘した(※)。ハラスメ 候群」が、今、日本を覆ってい の姿勢を持ったマネジャ おうとする姿勢を保つこと。そ り「個」の「具体性」に寄り添 らどうするんだ」ではなく、 の「線」からはみ出す想定外の 係の複雑さは増し、 バーシティが進むほど、 しても起こり得る。職場のダイ そうした中、「なにかあった いかにリスクをヘッジ 後ろ向きな「線引き 引いたはず 人間関 を持 -を育

こうした文脈依存性がどこまで にはなりにくいし、逆もまた然 署や風通しの良い組織において 司と部下が信頼し合っている部 行為の多くは、こうした「グラ は、同じ行為でもハラスメン ーション」の中にある。上 ハラスメントの事案には、

には、そのような文脈依存性を じめ「線を引こう」とする思考 び込んでいる。 「無視できる」という想定が忍 スメントに当たるのか、あらか もついて回る。どこからがハラ

# |「線引き思考」の「副作用」

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

> 応も、この発想を後押しする。 「パワハラ防止法」の施行への対 この防衛的な施策は、確かに

の中間の回答を選ぶ。

ハラスメントのリスクを含む

の副作用」の問題系である。 でもふれた「ハラスメント予防 な副作用を呼び込む。それこそ 第一の問題系である「ハラスメ 明確に現れる副作用が、人材 本特集の後半 (20頁以降) しかし一方で、現場に明確 の予防」には寄与するだろ

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

顕著に低いだけでなく、 感」は、その後縮めにくくなって を許容しない傾向にも に誘われたりといった「親密さ」 感じている部下は、成長実感が いることが示唆されたのだ。 人から呼び捨てにされたり食事 一度生まれた「心の距離 目上の

# 「育てる」視点で塗り替える ハラスメント対策を

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

マネジャー 頁参照)、「傾聴行動」ができる を示し、訓練・育成を施し、時 に部下の成長を促せていたのだ スメントを回避しながら、 聴いているような上司は、 から部下の話を最後まで丁寧に 成長の有無を分けている。 に組織的に支援していくことだ。 間的・心的な余裕をつくるため られる新しいマネジャー像こそ だ。それはつまり、 な施策を、「育成」という新し に必要なのは、「防衛」一辺倒 い観点で塗り替えていくこと トを「防ぎつつ」人を成長させ これからのハラスメント対策 すでに本誌で示した通り(22 かどうかが、 ハラスメン 部下の 次々

上司からの距離感を

「なにかあったらどうするんだ症

※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

てること。

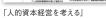
ていけるはずだ。

つことで、前向きなものに変え

# 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、ぜひご活用ください。







「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 人事トレンドワート 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



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、



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

# HITO REPORT VOL 14

## 2023年 3月号

発行人 萱野 博行 編集長 木下 学

小林 祐児、金本 麻里、中俣 良太 研究調査

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、兒鳥 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

株式会社アーク・コミュニケーションズ 制作

聚珍社 校閲 日経印刷株式会社 印刷 発行日 2023年3月31日

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。

本誌の内容に関するお問い合わせ

注意)本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

無断模写・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くため、 アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。 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

https://rc.persol-group.co.ip/mail/

https://www.facebook.com/rc.persol.

Facebookページ

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。







# 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

(2022)

#### 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

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-companies 3. html

#### 2022年11月28日公開

2022年11月8日公開

2022年10月5日公開

2022年8月30日公開

(2022年)

# 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。

グローバル就業実態・成長意識調査

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



就業・成長 Global

戦略人事

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

DX

報酬

# 2022年11月2日公開

# 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

# 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。

人的資本

テレワーク

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

新型コロナウイルス対策によるテレワーク

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

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

への影響に関する調査(第7回)

# 2022年9月5日公開

# 賃金に関する調査

2022年7月21日公開

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

人材育成 組織開発

# 2022年6月30日公開

を実施しました。

# 女性活躍

# リスキリングと アンラーニングについての定量調査

正社員のリスキリングと学習棄却(アンラーニング)の実 能と、リスキ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

# 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

~パーソル総合研究所 調査一覧~ 26