

# なんでも ハラスメント時代 のトラブル防止と対応策

職場で起こり得る様々な  
「〇〇ハラ」を事例で紹介



経営者・  
総務担当者必見!

# CONTENTS 目次

## 第1章

### なぜ今、ハラスメント対策が必須なのか？

#### 厚生労働省が定める職場のハラスメント

- 1 そもそも「ハラスメント」とは何か？ ～定義と種類～ ..... 2
- 2 「ハラスメントの芽」を早期に摘む  
～中小企業ならではのリスクと対応の重要性～ ..... 4
- 3 パワーハラスメント ～その言動、「パワハラ」になっていませんか？～ ..... 5
- 4 セクシュアルハラスメント ～意図せず加害者にならないために～ ..... 9
- 5 マタニティハラスメント・パタニティハラスメント  
～育児と仕事の両立を阻害しないために～ ..... 12

## 第2章

### これってハラスメント？

#### 具体的な事例と予防策

- 6 モラルハラスメント・精神的攻撃  
～見えにくい精神的攻撃にどう対処するか～ ..... 15
- 7 アルコールハラスメント ～飲酒の強要が招くリスク～ ..... 18
- 8 新たなハラスメント ～エイジハラスメント・ジェンダーハラスメント～ ..... 21
- 9 デジタルツールにまつわるハラスメント ～デジタル化の落とし穴～ ..... 24
- 10 その他の「〇〇ハラ」～知っておきたい多様なハラスメントの芽～ ..... 27

#### コラム

就活生・インターンシップ生も対象に！ 求職者等  
へのハラスメント対策 ..... 29

## 第3章

### ハラスメントが発生した際の 対応と再発防止策

- 11 ハラスメントを訴えられたら？ ～初期対応と事実確認の進め方～ ..... 30
- 12 適切な是正措置と再発防止策 ..... 33

#### コラム

カスタマーハラスメント(カスハラ)対策の義務化と  
企業としての対応 ..... 36

# なぜ今、ハラスメント対策が必須なのか？

## 厚生労働省が定める職場のハラスメント

### 1

### そもそも「ハラスメント」とは何か？

～定義と種類～

近年、テレビやインターネットのニュースで「ハラスメント」という言葉を頻繁に耳にするようになりました。特に芸能界におけるハラスメント問題が大きく報じられたこともあり、社会全体のハラスメントに対する意識はかつてないほど高まっています。ハラスメントは、あなたの会社、ひいてはあなたのすぐ隣でも起こりうる、非常に身近なリスクです。

では、そもそも「ハラスメント」とは一体何でしょうか。日本の法律に「ハラスメント」の包括的かつ明確な定義があるわけではありませんが、一般的には「他者に対する嫌がらせ行為」と捉えることができます。特に、職場におけるハラスメントについては、厚生労働省の指針等によりその種類や定義が具体的に示されています。

代表的な職場のハラスメントには、以下の3つが挙げられます。

#### ●パワーハラスメント

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、労働者の就業環境が害されるもの

#### ●セクシュアルハラスメント

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、当該労働者が解雇、降格、減給等の不利益を受けること（対価型）または性的な言動により労働者の就業環境が害されること（環境型）

#### ●妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント

職場において行われる上司・同僚からの言動により、妊娠・出産・育児等に関する制度または措置の利用を阻害されることや、就業環境が害されること



セクシュアルハラスメント



パワーハラスメント

妊娠・出産・育児休業・介護  
休業等に関するハラスメント

これらのハラスメントは、単に個人の問題で片付けられるものではありません。企業は、2020年6月に大企業で、2022年4月には中小企業でも義務化された「パワーハラスメント防止措置」をはじめ、職場におけるハラスメントを防止するための様々な措置を講じることが法律で義務付けられています。これには、ハラスメントに関する方針の明確化と周知、相談体制の整備、パワーハラスメント発生時の迅速かつ適切な対応などが含まれます。

ハラスメントが職場にもたらす弊害は計り知れません。従業員の心身状態の悪化というまでもなく、モチベーションの低下、職場の生産性の低下、そして最悪の場合には離職につながります。これは人手不足の中小企業にとって、非常に大きな痛手となります。さらに、企業のイメージ悪化や従業員からの損害賠償請求といった法的リスクも伴う可能性があります。厚生労働省のサイトでも、ハラスメントは生産性の低下や企業イメージの悪化を招くと指摘されています。

# 2

## 「ハラスメントの芽」を早期に摘む

～中小企業ならではのリスクと対応の重要性～

大企業と比べ、中小企業には特有のリスクが存在します。

### ●人間関係の近さ

従業員数が少なく、従業員同士の距離が近いため、人間関係の軋轢が起きやすく、ハラスメントに発展しやすい傾向があります。また、経営者と従業員の距離も近いため、「適切な指導」と「ハラスメント」の境界線が曖昧になりがちです。

### ●社内規定等の未整備

大企業に比べて、ハラスメントに関する明確な社内規定や相談窓口が十分に整備されていないケースも少なくありません。これにより、ハラスメントが発生しても適切な対応が遅れたり、従業員がどこに相談すればよいかわからないなど、会社として適切な対応ができない事態が発生します。

### ●「知らなかった」では済まされない経営者の責任

法律上、事業主にはハラスメントを防止する義務があります。ハラスメントが起こってから「知らなかった」では済まされません。問題が発生し、会社が適切な対応を怠った場合には、何らかの責任追及がなされることは否定できません。



実際に、退職理由として肉体的・精神的な健康被害や人間関係を挙げ  
る人は多く、ハラスメントなどの人間関係の悪さが離職につながる事例  
も多いです。ハラスメントは中小企業にとって優秀な人材の確保と定着  
を阻害する深刻な問題であるといえます。ハラスメント対策は、単なる  
法的義務の履行に留まりません。それは、従業員が安心して働ける環境  
を整備し、企業の生産性を向上させ、ひいては企業の成長と発展を支え  
るための「攻めの経営戦略」ともいえます。

# 3

## パワーハラスメント

～その言動、「パワハラ」になっていませんか？～

職場におけるハラスメントの中でも、最も相談件数が多く、企業にとって身近な問題となっているのが「パワーハラスメント」、通称「パワハラ」です。2020年6月（中小企業は2022年4月）からは、事業主に対してパワハラ防止措置が法的に義務付けられ、その対策は全ての企業にとって必須の課題となっています。

では、一体どのような言動がパワハラに該当するのでしょうか。厚生労働省は、パワハラを以下の3つの要素全てを満たすものと定義しています。

### パワハラを定義する3つの要素

#### ①優越的な関係を背景とした言動

業務を遂行する上で、行為者が労働者に対して優位な立場にあることを背景に行われる言動を指します。上司と部下の関係だけでなく、同僚や部下による言動であっても、業務上必要な知識や経験、人間関係などの優位性を利用して行われる場合はこれに当たります。

#### ②業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動

業務上の指導や注意、叱責の目的から逸脱したり、社会通念に照らして許容される範囲を超えたりする言動を指します。例えば、業務上の目的がない精神的な攻撃や、必要以上の長時間の叱責などがこれに該当します。

#### ③労働者の就業環境が害されること

行為者の言動によって、労働者が身体的または精神的に苦痛を感じ、その結果、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

業務上必要かつ適切な指導はパワハラには当たりません。これら3つの要素は、適切な指導とパワハラを区別する重要な指標となります。

## 具体的なパワハラの類型と事例



パワハラは、厚生労働省の指針によって、以下の6つの類型が示されています。それぞれの類型について、具体的な事例を挙げながら見ていきましょう。

### 1 身体的な攻撃：殴る、蹴る、物を投げつけるなど

- |    |   |
|----|---|
| 事例 | ・ 部下が提出した書類が気に入らないからといって、その書類を丸めて顔に投げつける。 |
| 》  | ・ ミスをした従業員の胸ぐらをつかみ、壁に押し付ける。               |

**ポイント** 業務指導の範疇を明らかに超える行為であり、身体的な攻撃はパワハラと認定される可能性が極めて高いです。

### 2 精神的な攻撃：人格否定、侮辱、脅迫、名誉毀損など

- |    |  |
|----|--|
| 事例 | ・ 「お前は本当に使えない」「給料泥棒」など、人前で長時間にわたり人格を否定するような暴言を吐く。  |
| 》  | ・ 他の従業員の前で個人名を出して大声で叱責したり、「お前は社会人失格だ」と罵倒し、侮辱したりする。 |

**ポイント** 多く見られるパワハラ類型であり、指導とパワハラの境界線が曖昧になりがちです。相手の尊厳を傷つけたり、過度な心理的負荷を与えるような言動は避けるべきです。

### 3 人間関係からの切り離し：仲間外し、無視、隔離など

- |    |  |
|----|--|
| 事例 | ・ 特定の従業員にだけ、会議の情報を教えない、仕事の連絡網から外す、共有のファイルへのアクセス権を与えない。 |
| 》  | ・ 部署内で特定の従業員を他のメンバーとの会話から意図的に排除し、孤立させる。                |

**ポイント** 一見して可視化しづらいハラスメントですが、従業員が受ける精神的な苦痛は大きいです。業務上の必要性がなく意図的に人間関係を阻害するような行為はパワハラに該当します。

### 4 過大な要求：達成不可能な業務の押し付け、私的なことの強要など

- |    |  |
|----|--|
| 事例 | ・ 明らかに短時間では終わらない大量の業務を押し付け残業を強要する、処理しきれない業務量を与えた上で、終わらないと「能力がない」と評価する。 |
| 》  | ・ 業務とは無関係の個人的な雑用（例：上司の家族の送迎、個人的な買い物）を頻繁に要求する。                          |

**ポイント** 業務指導の範疇を超えて、従業員に過度な負担を強いたり、業務とは無関係なことを強要したりする行為です。

# 8

## 新たなハラスメント

～エイジハラスメント・ジェンダーハラスメント～

社会の多様化が進む現代において、ハラスメントの概念もまた多様化しています。従来のパワハラやセクハラに加え、近年特に注目されるのが、年齢や性別に関する偏見や差別意識から生じるハラスメントです。これらは「エイジハラスメント」と「ジェンダーハラスメント」と呼ばれ、従業員の尊厳を傷つけ、職場の活力を損なう要因となります。中小企業においても、これらのハラスメントに対する認識と対策が強く求められています。

### エイジハラスメント：年齢による不当な扱いにどう向き合うか

エイジハラスメントとは、年齢を理由に不当な言動をしたり、差別的な扱いをしたりする嫌がらせ行為を指します。若い世代へのものも、ベテラン世代へのものも含まれます。

#### 1 若手・経験不足を理由とした不当な扱いや嘲笑

事例  
≫

- ・「若いんだからこれくらいできて当然」「今どきの若者は根性がない」などと、年齢を理由に過度な期待を押し付けたり、精神的な攻撃を加えたりする。
- ・「〇〇さん（若手）にはまだ難しい仕事だから」と、能力にかかわらず重要な業務から外し、成長機会を奪う。

ポイント

年齢ではなく、個人の能力や経験、意欲に応じて業務を割り振るべきです。年齢だけで判断し、不当なプレッシャーをかけたり、機会を奪ったりする行為は、従業員のモチベーションを著しく低下させます。

#### 2 ベテラン・高年齢層に対する不当な扱いや排除

事例  
≫

- ・「もう年だから新しいことは覚えられないだろう」「最近のITは難しいだろう」などと決めつけ、高年齢層の従業員から業務を取り上げたり、研修機会を与えなかったりする。
- ・高年齢の従業員に対し、「給料泥棒」「早く引退してほしい」などと、退職を促すような発言を繰り返す。

ポイント

高年齢の従業員が持つ豊富な経験や知識は、企業にとって貴重な財産です。年齢を理由に不当な扱いをすることは、能力の活用を阻害し、企業の損失にもつながります。



## ジェンダーハラスメント：性別による役割や偏見を押し付けない

ジェンダーハラスメントとは、性別に基づいた固定的な役割分担意識や偏見により、個人を不当に扱ったり、不快な言動をしたりする嫌がらせ行為を指します。性別役割分業意識が根強く残る職場では、特に発生しやすい傾向があります。

### 1 性別による役割の押し付けや能力の過小評価

事例  
≫

- ・女性従業員に対し、「女性がお茶くみをするのは当然」「男性は力仕事をして当然」など、性別に基づいた役割を強制する。
- ・「女性だから営業は向いていない」「男らしくない」などと、性別を理由に特定の業務や職務から排除したり、能力を過小評価したりする。

ポイント

従業員の能力や適性を性別で判断することは、個人の成長を阻害し、キャリアの機会を奪う行為です。男女問わず、個々の能力を最大限に引き出す視点が重要です。

### 2 性別に基づく差別的な言動やプライベートへの言及

事例  
≫

- ・「女の子なのに料理もできないの?」「男なのに頼りないね」など、性別に関連するステレオタイプな発言や中傷を行う。
- ・「結婚しないのか」「子どもはまだか」など、性別を理由に私生活に関する質問を執拗に行い、不快感を与える。

ポイント

性別に基づく偏見や差別意識を助長する言動は、ハラスメントに該当します。個人のプライベートな事柄に過度に立ち入ることも、ハラスメントとなる可能性があります。



## エイジハラスメント・ジェンダーハラスメントを未然に防ぐための予防策

これらの新たなハラスメントは、無意識で行われているケースも少なくありません。企業は、従業員一人ひとりの意識改革を促し、多様性を尊重する職場文化を醸成していくような策を講じる必要があります。

# ハラスメントが発生した際の 対応と再発防止策

## 11

### ハラスメントを訴えられたら？

～初期対応と事実確認の進め方～

どんなに予防策を講じていても、残念ながらハラスメントが発生してしまう可能性はゼロにはなりません。大切なのは、万が一ハラスメントの相談を受けた際に、経営者や総務部門の責任者がどのように迅速かつ適切に対応するかです。初期対応を誤ると、問題が複雑化し、被害が拡大するだけでなく、企業の法的責任や社会的信用の失墜にも直結するリスクがあります。

#### 相談を受けた際の初期対応の重要性

ハラスメントの相談を受けた際、まず何よりも重要なのは、相談者の安全と心のケアを最優先にすることです。相談者は、勇気を出して声を上げています。その勇気を無駄にせず、信頼関係を築くことが、問題解決への第一歩となります。

##### ●相談者の話に真摯に耳を傾ける（傾聴）

相談者の話を遮らず、最後まで丁寧に聞く姿勢が不可欠です。「大変でしたね」「よく話してくれましたね」といった共感の言葉を伝え、相談者が安心して話せる雰囲気を作ります。安易な判断や意見、感情的な発言は避けるべきです。

##### ●プライバシーの保護を約束する

相談内容や相談者の個人情報外部に漏れることはないこと、そして相談したことで不利益な扱いを受けることは絶対にないことを明確に約束し、安心させます。これは、相談者が安心して話せるための最低限の条件です。

##### ●相談者の希望を尊重する

相談者が何を望んでいるのか（例：行為者への注意、配置転換、第三者機関への相談など）



を丁寧に確認し、できる限りその意向を尊重する姿勢を見せます。ただし、企業として対応できないことや、法的に許されないことについては、その理由を丁寧に説明し、理解を求めます。

### ●事実確認の必要性を説明する

相談者のプライバシーに配慮しつつ、行為者や第三者に事実関係を確認する必要があることを説明し、協力を求めます。この段階では、まだ「ハラスメントがあった」と断定せず、「事実確認のために協力を求める」という姿勢を貫きます。

### ●今後の対応について説明する

相談を受けてから、企業としてどのようなプロセスで対応を進めていくのか（例：事実確認の実施、関係者からのヒアリング、必要に応じた是正措置など）を具体的に説明し、見通しを伝えます。

## 迅速かつ公正な事実確認の進め方

相談を受けた後は、速やかに事実確認を開始します。事実確認は、公平・公正に行われることが極めて重要です。偏った視点や感情的な判断は、事態をさらに悪化させる原因となります。

### ●調査担当者の選定

事実確認は、客観的で公平な立場にある者が行うべきです。可能であれば、複数名でチームを組み、必要に応じて外部の専門家（弁護士、社会保険労務士など）に協力を求めることも検討します。特に中小企業では、社内だけでは対応が難しい場合があるため、外部の専門家の活用は有効な手段です。

### ●関係者からのヒアリングの実施

#### 相談者からのヒアリング

具体的な日時、場所、言動、内容、周囲の状況、精神的・身体的な影響、これまでの経緯などを詳細に確認します。記録を取り、内容に誤りがないか相談者に確認してもらいます。

#### 行為者からのヒアリング

相談者からの情報に基づき、行為者から事実関係を確認します。行為者には、ハラスメントの訴えがあったこと、事実確認のためであることを伝え、意見を述べる機会を十分に与えます。行為者にもプライバシー保護を約束し、不利益な扱いをしないことを伝えます。

#### 第三者からのヒアリング

必要に応じて、目撃者や、ハラスメントの状況を知っている可能性のある第三者からもヒアリングを行います。第三者に対しても、プライバシー保護を徹底し、協力に対する感謝を伝えます。