

新明解説

社内ハラスメントの予防具体策

～防止体制の構築と発生しにくい職場風土づくり～

坂本直紀社会保険労務士法人 代表社員 坂本 直紀

□適切な対策が必要なとき

現在は、ブラック企業という言葉がインターネット上などで氾濫する時代になりました。

もしブラック企業として、名指しで会社がネット上などで批判されますと、優秀な社員の確保・定着が難しくなるとともに、顧客離れが生じ、企業の業績に大きく悪影響を及ぼすことにつながります。

このブラック企業として批判される問題行為の1つとしてハラスメントが挙げられます。

ハラスメントにつきましても、裁判、そして行政（厚生労働省）の動向を見てもその対応は厳しくなっており、また、トラブル事例も増えてきていますので、企業として、適切なハラスメント対策を講じることが重要であるといえます。

そこで、本稿では、最初にハラスメントのリスクを解説し、ハラスメントに関する現状を確認します。その後様々なハラスメント対策例を具体的にご紹介いたします。また、ハラスメントが発生しにくい良好な職場風土の形成も大切になりますので、その点も解説いたします。

本稿が、皆様のハラスメント対策のご参考となれば幸いです。

目次

1 ハラスメントのリスク

- 1-1 行政における相談対応状況
- 1-2 ハラスメントに関する裁判例（パワハラ）
- 1-3 ハラスメントに関する裁判例（セクハラ）
- 1-4 ハラスメントと法的責任

2 ハラスメント防止における経営者と人事部の役割

- 2-1 経営者の役割
- 2-2 人事部の役割

3 ハラスメント防止対策

- 3-1 現状把握（実態調査）
- 3-2 ハラスメント防止規程
- 3-3 人事考課
- 3-4 相談窓口
- 3-5 社員研修

4 良好な職場環境の形成

5 未然防止を図るために



●坂本 直紀（さかもと なおき）

特定社会保険労務士、中小企業診断士、公益財団法人21世紀職業財団認定セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止コンサルタント、坂本直紀社会保険労務士法人代表社員

人事労務顧問、就業規則、メンタルヘルス・ハラスメント研修を中心に企業の人事労務管理を支援している。

著書：『職場のメンタルヘルス対策の実務 第2版』（民事法研究会 編著）、『労働関係法改正にともなう就業規則変更の実務』（清文社 共著）等がある。

セミナー：「残業問題徹底対策セミナー」（公益財団法人川崎産業振興財団）、「メンタルヘルス対策セミナー」（燕商工会議所）等多数実施している。

<http://www.sakamoto-jinji.com/>

1 ハラスメントのリスク

1-1 行政における相談対応状況

ハラスメントに関するトラブルは多発しており、行政機関にも多くの相談が寄せられています。具体的には次の状況となっています。

(1) 「いじめ・嫌がらせ」が4年連続で最多

厚生労働省が発表した『平成27年度 個別労働紛争解決制度の施行状況』によりますと、民事上の個別労働紛争の相談内容では「いじめ・嫌がらせ」が6万6,566件と、4年連続で最多となりました。

また、年度別数値が示しますように、「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数は、増加傾向にあり、「いじめ・嫌がらせ」に関するトラブルが多発していることが懸念されます。

個別労働紛争の相談

| | 25年度 | 26年度 | 27年度 |
|----------|--------------------|--------------------|-------------------|
| いじめ・嫌がらせ | 59,197 (+14.6%) | 62,191 (+5.1%) | 66,566 (+7.0%) |
| 解雇 | 43,956 (-14.7%) | 38,966 (-11.4%) | 37,787 (-3.0%) |
| 自己都合退職 | 33,049 (+11.0%) | 34,626 (+4.8%) | 37,648 (+8.7%) |
| 労働条件の引下げ | 30,067 (-11.5%) | 28,015 (-6.8%) | 26,392 (-5.8%) |

(厚生労働省 平成27年度個別労働紛争解決制度の施行状況 より)

(2) セクハラ相談が最も多く、マタハラも要注意

厚生労働省が発表した『平成27年度 都道府県労働局雇用均等室での法施行状況』によりますと、以下の表に示しますように、セクハラに関する相談が最も多く、次いで婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いとなっています。婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いですので、マタハラに関するトラブルが多発していることも懸念されます。

相談内容の内訳の推移 (労働者, 事業主, その他からの相談合計)

(件)

| | 25年度 | | 26年度 | | 27年度 | |
|-------------------------------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| 第5条関係 (募集・採用) | 1,119 | (5.2%) | 1,165 | (4.7%) | 1,018 | (4.4%) |
| 第6条関係 (配置・昇進・降格・教育訓練等) | 566 | (2.6%) | 562 | (2.3%) | 458 | (2.0%) |
| 第7条関係 (間接差別) | 314 | (1.5%) | 479 | (1.9%) | 60 | (0.3%) |
| 第9条関係 (婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い) | 3,663 | (17.1%) | 4,028 | (16.2%) | 4,776 | (20.4%) |
| 第11条関係 (セクシュアルハラスメント) | 9,230 | (43.1%) | 11,289 | (45.4%) | 9,580 | (41.0%) |
| 第12条, 13条関係 (母性健康管理) | 3,416 | (15.9%) | 3,468 | (13.9%) | 3,417 | (14.6%) |
| 第14条関係 (ポジティブ・アクション) | 579 | (2.7%) | 878 | (3.5%) | 1,329 | (5.7%) |
| その他 | 2,531 | (11.8%) | 3,024 | (12.1%) | 2,733 | (11.7%) |
| 合計 | 21,418 | (100.0%) | 24,893 | (100.0%) | 23,371 | (100.0%) |

(厚生労働省 平成27年度都道府県労働局雇用均等室での法施行状況 より)

1-2 ハラスメントに関する裁判例（パワハラ）

パワハラに関する裁判例は多く、最悪の場合は、社員がパワハラが原因でメンタルヘルス不調となり、自殺にまで追い込まれるリスクがあります。

以下に示しますのは、最近のパワハラに関するものを抽出して要約したものです。

判例要約1は「パワハラ・残業で自殺し、多額の損害賠償請求」、判例要約2は「飲酒強要などのパワハラ」です。

判例要約1

パワハラ・残業で自殺し、多額の損害賠償請求

ある電子部品製造会社の社員が自殺したのは、上司のパワハラや長時間労働が原因として、遺族が同社と上司に計約1億550万円の損害賠償を求めました。同社は請求を全面的に認める認諾をしました。

<概要>

1. 自殺した社員は、上司から「何でできんのか」「バカヤロー」などと暴言を浴びせられたり、他の社員がいる前で約30分間立たされたまま叱責されました。そして、社員は自殺しました。
2. 自殺前の4～10月の残業時間は月約68～141時間でした。
3. 労働基準監督署は、指導の範囲を逸脱した上司の叱責と長時間労働が原因で、男性が適応障害を発症した等で労災認定していました。

(岐阜地裁平成28年3月10日)

判例要約2

飲酒強要などのパワハラ

あるホテル運営会社の元社員が飲酒強要等のパワハラを受けたとして、同社と元上司に損害賠償などを求めた控訴審判決で、東京高裁は飲酒強要を不法行為と認定し、150万円の支払いを命じました。

<概要>

1. 裁判所は極めてアルコールに弱い体質の元社員が少量の酒を飲んだだけで嘔吐しているにもかかわらず、元上司が「吐けば飲める」と言って執拗に酒を強要したと認定しました。
2. 「単なる迷惑行為にとどまらず違法。元社員の肉体的、精神的苦痛は軽視できない」と指摘しました。
3. さらに携帯の留守番電話に「ぶっ殺す」と吹き込まれる行為などが続き、元社員は退職後に退職扱いとなっていました。

(東京高裁平成25年2月27日)

1-3 ハラスメントに関する裁判例（セクハラ）

セクハラ裁判例も多い状況です。セクハラが原因でメンタルヘルス不調となり、トラブルにつながるリスクがあります。

以下に示しますのは、最近のセクハラに関するものを抽出して要約したものです。

判例（和解）要約3は「社内セクハラが発生し、解決金支払いで和解」、判例要約4は「新入社員歓迎会2次会のセクハラ」です。

判例（和解）要約3

社内セクハラが発生し、解決金支払いで和解

あるかつら製造・販売会社では、店舗に勤めていた女性がセクハラを受けたとして、大阪地裁に損害賠償を求めていましたが、和解しました。

<概要>

1. この女性は、「指導役の男性からセクハラを受け、退職に追い込まれた」と主張していました。
2. 具体的には、指導のために店に来たある店舗の店長が「数字を達成できなかつたら彼女になるか、転勤だ」と言われたり、無理やりキスをしようとしたり、体を触ったりするセクハラを繰り返しました。
3. この女性は休職し、PTSDと診断され、その後、女性は退職しました。
4. この会社が女性に解決金1,300万円を支払う等により、大阪地裁で和解しました。

判例要約4

新入社員歓迎会2次会のセクハラ

ある自動車販売会社の派遣社員だった女性が、新入社員歓迎会の2次会でセクハラを受けたとして損害賠償を請求しました。裁判所は同社と上司に計約33万円の支払いを命じました。

<概要>

1. 上司は新入社員の歓迎会2次会で、カラオケを一緒に歌うため店のカウンター前に女性を連れて行きました。そして、歌っている女性を突然抱え上げ、その際、スカートがずり上がりました。
2. その後、女性は嘔吐症や心身症などと診断され、退職しました。
3. 裁判官は「女性の性的羞恥心を害する行為。入社わずか半月程度で起きた衝撃的な出来事で、精神的苦痛は相当大きかったと推測される」と指摘しました。
4. 勤務時間終了後で職場外でしたが、「歓迎会の2次会は職務と密接な関連性がある」とし、会社にも使用者責任に基づく賠償責任があると判断しました。

(福岡地裁平成27年12月22日)

1-4 ハラスメントと法的責任

ハラスメントを発生させれば、被害者はメンタルヘルス不調になる等の問題が発生する可能性があります。また、他の社員も次は自分が標的になるのではないかと感じて萎縮し、能力発揮に支障が生じてしまいます。

このようにハラスメントは、非常に問題となる行為であり、ハラスメントの防止に努める必要があります。

そして、ハラスメントを発生させた行為者には、以下の通り、厳しい法的責任が科されることがあります。また、使用者も法違反として、民事責任を追及される可能性があります。

(1) 行為者

<刑事責任：刑法>

- ①強制わいせつ（176条）：6月以上10年以下の懲役
- ②傷害（204条）：15年以下の懲役または50万円以下の罰金
- ③暴行（208条）：2年以下の懲役もしくは30万円以下の罰金または拘留もしくは科料
- ④脅迫（222条）：2年以下の懲役または30万円以下の罰金
- ⑤強要（223条）：3年以下の懲役 等

<民事責任：民法>

不法行為による損害賠償（709条）

故意または過失によって他人の権利または法律上保護される利益を侵害した者は、これによって生じた損害を賠償する責任を負うことになります。

<就業規則>

上記法的責任に留まらず、就業規則上の懲戒処分の対象になる場合があります。

(2) 使用者

<安全配慮：労働契約法5条>

使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとしています。

<使用者責任：民法715条>

ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負うことになります。

② ハラスメント防止における経営者と人事部の役割

2-1 経営者の役割

経営者は、「ハラスメントは、社員のモチベーションを低下し、経営に悪影響を及ぼすものである」ことを理解し、ハラスメントを防止するために強い意思表示をすることが求められます。そのためには、経営者がハラスメント防止のための基本方針を社員に示すことが有効です。以下は、基本方針例を示しています。

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 社員各位 | 平成〇年〇月〇日 代表取締役〇〇〇〇 |
| ハラスメント防止の基本方針 | |
| <p>当社は、社員一人ひとりを大切にし、社員が能力を十分に発揮できるため、良好な職場環境の形成に日々取り組んでいます。</p> <p>そして、こうした当社の取り組みにより、良好なお客様サービスの促進とお客様満足度の向上となり、当社の業績の拡大につながっています。</p> <p>最近では、職場でのハラスメントが増加していることをニュース等で耳にすることがありますが、当社は、社員に危害を及ぼすハラスメントを断じて許すことはできないと考えており、ハラスメントの防止体制を整備する方針です。</p> <p>勿論、代表取締役である私自身も日々の言動に注意し、ハラスメントを決して行うことはいたしません。</p> <p>従って、役員・管理者・社員全員の皆様も、ハラスメントの未然防止に全力で取り組んでください。</p> <p>当社は、社員の皆様一人ひとりを守る使命があります。社員一人ひとりが、心を引き締めて、ハラスメントという問題が生じない職場作りに努めましょう。</p> | |
| 以 上 | |

この基本方針例では、会社の社員に対する思いを強調しています。

冒頭では、「社員一人ひとりを大切にし、社員が能力を十分に発揮できるため、良好な職場環境の形成に取り組んでいます」とし、最後のほうでは、「当社は、社員の皆様一人ひとりを守る使命があります」と述べています。このように、「会社の社員に対する愛情」を強調することで、社員のハラスメント防止に対する意識を深めるとよいでしょう。

2-2 人事部の役割

前述の経営者のハラスメント防止に関する基本方針に基づいて、具体的にハラスメント防止対策を立案し、実施することが人事部の大きな役割になります。

このハラスメント防止対策につきましては、次ページ以降で解説します。

まずは、ハラスメント防止対策を立案するうえにおいて、人事部は、以下の点を意識して取り組むとよいでしょう。

(1) 社員のモチベーション向上

ハラスメントの発生を未然に防止することは、職場環境を良好にすることにつながり、社員のモチベーション向上が図れます。

一方で、ハラスメント対策を進める際に、もし、上から目線で「ハラスメントなんかしたら承知しないぞ」という態度で接しますと、かえって、社員のモチベーションが低下するリスクが生じます。

「社員一人ひとりを大切にする」という気持ちを持って、適切な対策を講じる必要があります。

(2) トラブルの防止

ハラスメントが発生しますと、例えば、以下のような問題点が生じます。従って、ハラスメント対策は、こうしたトラブルを防ぐうえで重要な役割を果たすことを意識する必要があります。

- ①メンタルヘルス不調の社員が出てしまう
- ②会社の安全配慮義務違反等が問われる
- ③裁判になれば、企業名が出され、企業イメージが失墜する
- ④社員が会社を退職してしまう
- ⑤結果として、経営に多大な悪影響を及ぼす

以上の通り、人事部の大切な役割は、「社員のモチベーション向上」と「トラブル防止」の観点からハラスメント対策に取り組むことです。

そして、ハラスメント対策を効果的に進めるうえでは、人事部と他の部署との連携が重要です。なぜならば、各部署で発生している問題の迅速な把握や人事部が企画した研修の効果の確認等を行う必要があるからです。

そのためには、人事部に様々な情報が集まる仕組みを設ける必要があります。それを実現するためには、人事部の様々な施策について各部署に共感してもらうことが大切です。

③ ハラスメント防止対策

3-1 現状把握（実態調査）

ハラスメント対策を行ううえで、現状把握はとても重要です。

なぜならば、仮に各職場において、ハラスメントが発生していれば早急に対策を講じる必要があるからです。

また、現場の管理者にハラスメント防止の意識が欠如していますと、いずれ問題が発生してしまうかもしれません。

従って、職場の社員が実際にハラスメントについてどのような状態になっているかを、まず把握し、ハラスメントに関する会社のあるべき姿と現状との間のギャップを確認することが重要です。そして、現状把握を進めるうえで有効なのがアンケートによる実態調査になります。調査のポイントは以下の通りです。

（1）各層間のハラスメントに対する認識の違い

管理者と一般社員それぞれにアンケートを行い、それぞれのハラスメントに関する意識の違いを確認します。例えば、ある管理者はハラスメントという言葉は何もしていないと感じていても、ほとんどの一般社員が、管理者からハラスメントのような言動を受けていると感じていたら大変問題です。大きくハラスメントに対する認識に違いがあることになります。

このように、各層毎にアンケートを行い、状況を確認することで、ハラスメントに関する認識の違いを確認でき、さらに今後のハラスメント対策のヒントを得ることにつながります。

（2）深刻度

ハラスメントが発生しており、もし深刻な状況であれば、例えばメンタルヘルス不調の社員が出たり、社員が退職してしまうことにもつながりかねません。

そこで、アンケートでハラスメントの深刻度を確認します。

そして、社員がハラスメントを受けており、救済を求めていることが把握できたら、緊急に対策を講じる必要があります。

（3）管理者の悩み

ハラスメントの被害者には、誰もがなりえるものです。管理者も例外ではありません。特に、中間管理職ともなれば、最悪の場合は、上司と部下、双方からハラスメントを受けるかもしれません。

また、パワハラにおいては、指導方法も問題になりますが、こうした指導方法で悩みがある管理者もいるかもしれません。

こうした内容についても、しっかり確認するとよいでしょう。

3-2 ハラスメント防止規程

現状把握の次は、様々な対策を実施することになります。

まずは、社内ルールの明確化です。この社内ルールは就業規則の服務規律で明記したり、また、別にハラスメント防止規程を作成する場合があります。

どちらの方法でも対応できますが、どちらかといえば、ハラスメント防止規程を作成することをお勧めいたします。

なぜならば、ハラスメントに特化した規程になりますので、ハラスメントに焦点を絞ることができるからです。そのため、いざハラスメントに関するトラブルが生じましたら、規程に基づいて円滑に対応できることにつながります。

本稿では、規程例の一部を抜粋し、解説します。

(相談の申し出)

第〇条 社員は、ハラスメントを受けた場合又はハラスメントが発生するおそれがある場合は、相談窓口に応じ出を行うことができる。

【解説】

社員の相談の申し出に関して規定しています。

この規定により、社員にとりまして、いわゆる「申立て権」が発生することになります。そのため、社員が円滑に相談できて社員の保護を図れるとともに、ハラスメントの抑止力も期待できます。

また、ハラスメントを受けた場合のみならず、「ハラスメントが発生するおそれがある場合」も規定しています。

「ハラスメントが発生するおそれがある場合」としては、例えば、社外に呼び出されて、この後暴行を受けそうなときや、これから上司が同僚に対してハラスメント行為をしそうな場合が考えられます。

(ハラスメントの連絡)

第〇条 ハラスメントを目撃した場合、社員は、直ちに相談窓口連絡しなければならない。

【解説】

ハラスメントについては、被害者が我慢しているケースもあります。

そして、加害者がエスカレートして、反復継続した結果、被害が拡大することが考えられます。従って、被害を受けている社員以外からも、積極的に相談窓口連絡してもらい、早期にハラスメントの解決を図ります。

3-3 人事考課

ハラスメントを防止するうえでは、職場の管理者の役割がとても重要です。

なぜならば、自らがハラスメントを行わないことは当然ですが、会社が安全配慮義務違反等のトラブルに巻き込まれないため、また社員を守るために職場を適切に監督する責任があるからです。

従って、管理者は職場内でハラスメントの問題が発生することを防止するため、職場内のコミュニケーションを円滑にする等、様々な対策を講じる必要があります。

そして、こうしたハラスメント防止に積極的に取り組んでいる管理者については、会社は適正に評価し、処遇に結びつける必要があります。それによって、ハラスメント対策の重要性が社内で共有化されます。

このため、人事考課の評価項目の中にハラスメント防止に関する取り組みについて具体的に記載することが有効です。

例えば、能力考課の中に「職場内のハラスメントを未然に防止できる能力はどうか」という項目を加えることが考えられます。また、配点ウェイトも高めにしますと、よりハラスメント防止に対する意識が強化されます。

さらにいえば、メンタルヘルスについても考慮して、「職場内のメンタルヘルス問題とハラスメントを未然に防止できる能力はどうか」とすることも考えられます。

以下の表に示すのは、人事考課票の能力考課において、「ハラスメント対応力」を定めているものです。ご参考としてください。

人事考課票の一例

| | 項目 | 考課のポイント | ウェイト | 一次考課 | 二次考課 |
|------|-----------|-------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| 能力考課 | 業務知識・技能 | 業務遂行過程で、自らの持つ業務知識や技能を仕事の中で活かす能力はどうか | 10 | S A B C D E | S A B C D E |
| | ハラスメント対応力 | 職場内のハラスメントを未然に防止できる能力はどうか | 10 | S A B C D E | S A B C D E |
| | 判断力 | 担当職務について、様々な事態に応じて適切な方法を判断する能力はどうか | 10 | S A B C D E | S A B C D E |
| | 指導監督力 | 部下や後輩社員に対して、指導・育成する能力はどうか | 10 | S A B C D E | S A B C D E |
| | 企画力 | 上司の指示に基づき、担当職務に関して改善や工夫を企画として取りまとめる能力はどうか | 5 | S A B C D E | S A B C D E |
| | 折衝力 | 職務を遂行する上で、相手に対して、こちらの意思、意図を納得させる能力はどうか | 5 | S A B C D E | S A B C D E |
| | | (小計) | | | |

3-4 相談窓口

相談窓口を設置することにより、ハラスメントについて適切に対応できるとともに、早期に解決することにつながります。

また、相談窓口が適切に機能することで、ハラスメントの抑止効果も期待できます。

一方で、相談窓口が適切に機能するためには、相談窓口のことを社員が理解していることが重要です。以下に示しますのは、相談窓口の周知文書例です。このように、相談窓口について、社員に周知することが大切です。

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 社員各位 | 平成〇〇年〇〇月〇〇日 |
| | 人事部長 〇〇〇〇 |
| ハラスメント相談窓口について | |
| 標記の件につき、下記の通り相談窓口を案内します。相談内容については秘密を厳守しますので、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、マタニティ・ハラスメント行為を受けたか、または発生する恐れがある場合は、ご相談下さい。 | |
| 記 | |
| 1. 社内の相談窓口 | |
| 相談窓口担当者 | |
| 人事課：〇〇〇〇 | |
| (電話：内線〇〇〇 - 〇〇〇) | |
| (メール：****@*****.jp) | |
| 2. 社外の相談窓口 | |
| 〇〇会社 ハラスメント相談センター | |
| (電話：〇〇〇 - 〇〇〇) | |
| (メール：****@*****.jp) | |
| 以 上 | |

また、相談窓口の相談担当者は、社員から「信頼できる人」と社員から思われる必要があります。例えば、アフター5の飲み会で、他の社員の噂話や誰かの悪口を楽しそうに喋っているようであれば、問題です。

そういう人が相談担当者であれば、誰も怖くて相談しなくなるでしょう。

相談担当者は、誰もが信頼できる人と認められるよう、日々他の社員の模範となるような行動を心がける必要があります。

3-5 社員研修

ハラスメント対策の重要性を社員に認識してもらうためには、社員研修を実施することが有効です。社員研修のポイントは以下の通りです。

(1) 研修の対象者

ハラスメントは誰もが、加害者または被害者になる性質を有していますので、経営者およびすべての社員を対象にするべきです。

ただ、研修を実施する際には、できれば「経営者・管理者向け」と「一般社員向け」等に区分することがよいでしょう。

(2) 研修の方式

① 講義

ハラスメントに精通した講師による講義により、ハラスメントに関する様々な知識を学びます。

ただ、話すだけの講義ですと、受講している社員の集中力が途切れることもありますので、できれば板書した内容を書き写してもらったり、チェックリストに回答してもらおう等の工夫が求められます。

② グループ演習

社員に当事者意識を高めてもらうため、必要に応じてグループ演習を併せて実施します。

グループに与える課題としては、例えば「パワハラを防ぐには」「パワハラが発生したらどのように対応するのか」が挙げられます。

ケーススタディを作成するにあたり、例えばアンケートの調査結果を活用することが考えられます。仮にアンケートにおいて、「机を叩いたり、蹴る等により、威嚇させられた」について、多くの回答結果が得られたとします。

それであれば、これが、自社のパワハラ対策上の重要な問題という仮説が立ちます。そこで、この内容に関するケーススタディを作成してグループで考えてもらいます。

また、アンケート結果以外でも、独自にテーマを考えてもよいでしょう。

例えば、管理職向け研修において、「周りの管理者に部下を怒鳴る人がいた場合、その管理者にどのようにアドバイスしますか」をグループ演習テーマとします。

そうすると、例えば、管理者からは「自分も、昔は大声で怒鳴ることがあったけど、あることを心がけるようになってから、大声で怒鳴るようなことはなくなった」とか、思いがけない意見が出てくるかもしれません。そのノウハウを共有化していけば、ハラスメント行為の発生防止につながります。

4 良好な職場環境の形成

ハラスメントを発生させないためには、ハラスメントと真逆のことを社内で当たり前のよう
に実施していることが重要です。

例えば、職場のパワハラとは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの
職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与えるまたは職
場環境を悪化させる行為」をいいます。

この「精神的・身体的苦痛を与えるまたは職場環境を悪化させる行為」と真逆のことを社内に
根づかせる必要があります。

そのためには、良好な職場環境を形成していくことになり、以下の4つの原則を推進するこ
とが有効です。

<基本 4 原則>

- ①名前を覚える、名前を言う
- ②あいさつする
- ③ほめる
- ④感謝する

そして、この4原則を実施するうえでの留意点は以下の通りです。

(1) あまりお金をかける必要はない

極端なことをいえば、4原則については、本人の気持ちの問題ですので、基本的に費用が発生
するものではありません。

ただ、軌道に乗せるには、社内制度化して一定の費用をかける（例：ありがとうカード制度を
導入し、多くカードを貰った人を表彰する）ことも考えられます。

その場合も負担にならない程度とし、初めはできることから小さく行います。

(2) 距離を短くすることを意識する

ここでの距離とは、心理的な距離を意味します。例えば、「上司と部下との距離」「同僚間の距
離」であり、この距離を短くすることを意識して、4原則を実施します。

例えば、あいさつする場合、目を見て、相手に聞こえるように、笑顔であいさつします。相手
が部下であれば、上司との心理的距離が短くなり、相談しやすい雰囲気ができます。

5 未然防止を図るために

ハラスメント対策は、企業の重要な人事労務管理上の課題です。

そして、ハラスメントについて恐ろしいのは、経営者や人事部が、いかにハラスメントについて強く問題意識を有していても、実際に発生するのは各職場です。

すなわち、経営者や人事部が気づいたときには、すでに遅かったということにもなりかねません。

こうしたことから、会社全体でハラスメントの未然防止を徹底的に図ることがとても重要になります。

そのためには、ハラスメント対策が重要であり、本稿では、「ハラスメントの基本方針」「現状把握（実態調査）」「ハラスメント防止規程」「人事考課」「相談窓口」「社員研修」を取り上げて解説してきました。

そして、風通しのよい職場風土の醸成も大切です。上司と部下の間により良い人間関係が構築できれば、自然に「ハラスメントなんて愚かな行為はしたくない」という気持ちが芽生えてくることにつながります。

ハラスメント対策と良好な職場環境の形成は、いわば車の両輪です。両方をバランスよく実施することが、ハラスメントの未然防止を図るうえで有効です。

ぜひ、今回の内容をご参考にしていただき、社内でのハラスメントがない活力ある職場づくりに取り組んでください。