

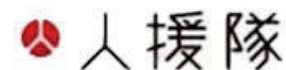
弁護士解説

変化する ハラスメント

判例・相談例から導く

ハラスメント動向 と 人事の役割

ONLINE



弁護士
青代 深雪

あなたの組織の従業員総活躍をサポートしたい

【会社名】 株式会社アスマーク

【代表取締役】 町田 正一

【創立】 平成10年12月1日

【設立】 平成13年12月21日

【従業員数】 316名(2025年11月末時点)

【事業内容】

- ・ ネットリサーチ業務
- ・ リクルーティング(グループインタビュー、会場調査等の参加者募集)業務
- ・ アンケートモニター募集サイト「D STYLE WEB」の運営・管理
- ・ 買った人・使った人の評価サイト「シェアビュー」の運営・管理
- ・ 外国人市場調査業務「e-gaikokujin.Recruiting」の運営・管理
- ・ RPA導入・運用支援
- ・ 従業員総活躍サービス「Humap(HRTechサービス)」業務

【取得認証】 プライバシーマーク
ISO20252(マーケットリサーチサービス)

【所在地】

- 本社
東京都渋谷区東一丁目32番12号 渋谷プロパティタワー 4F
- 八戸事業所
青森県八戸市大字三日町 2 明治安田生命八戸ビル 8F
- 大阪事業所
大阪府大阪市中央区淡路町4-3-5 FPG linksMIDOSUJI 9F
- 福岡事業所
福岡県福岡市中央区大名1-8-10 福岡安藤ハザマビル 6F
- 横浜事業所
神奈川県横浜市中区山下町207-2 関内JSビル2F
- 長岡事業所
新潟県長岡市今朝白1-8-18長岡DNビル9階
- 中目黒事業所
東京都目黒区東山1-6-2 TPR中目黒ビル3F
- 名古屋事業所
愛知県名古屋市中村区名駅4-6-23 第三堀内ビル9F



弁護士 青代 深雪（あおだい みゆき）

1997年3月 立教大学法学部卒業
2000年 司法試験合格
2002年10月 弁護士登録（第二東京弁護士会所属）
2002年10月 牛島総合法律事務所入所
2009年10月 新堂・松村法律事務所入所（現所属）

弁護士として、23年企業法務を中心に活動。
大きなトラブルを未然に防ぐことを究極の目的として、
「外注法務部」として企業からの相談に当たっている。
業務内容は企業法務全般であるが、中でも、企業の根幹
である「人材」の定着と「ここで働いてよかった」と思
える職場作りを実現するため、ハラスメント問題や人事
労務トラブルの解決に力を入れている。
また、トラブルを未然に防ぐ活動の一環として、企業研
修やセミナーにも注力している。

1. なぜ今、ハラスメント対応が難しくなっているのか
2. ハラスメントの変化と最新の動向
3. 雑談のつもりがセクハラになる裁判例
4. 思い込みから行った短時間の叱責がパワハラと認定された裁判例
5. 研修を繰り返し行う法務的・組織的なメリット
6. 人事の責任範囲の広がり と 外部（弁護士）活用の重要性
7. まとめ

1. なぜ今、ハラスメント対応が難しくなっているのか

■ハラスメントを「自分事化」できない従業員が増えている背景

①自分は「加害者にならない」という思い込み

しかし、近年は

- ・指導の仕方
- ・コミュニケーションの取り方
- ・SNSやチャットでの発言
- ・飲み会や雑談での言動

が問題視される傾向



「悪意がなければ問題ない」「自分は常識があるので大丈夫」という思い込みが自分事化を妨げる

②ハラスメントの定義の広がり

典型的なパワハラ、セクハラ以外のハラスメントが問題になるケースの増加



「何がダメなのかわからない」ケースの増加＝理解できないのでスルーしてしまう

1. なぜ今、ハラスメント対応が難しくなっているのか

■ ハラスメントを「自分事化」できない従業員が増えている背景

③ 働き方の変化による相手の反応の見えづらさ

リモートワーク、チャットツールの増加→対面のやりとりの減少



チャットでの「まだですか？」の一言でも圧力を感じる部下もいる



送信者（上司）は「単なる業務連絡」と思っているのでハラスメントリスクに気づかない

■ 人事担当者が抱える2つの悩み

- ・ 研修をしても意識が変わらない
- ・ 相談を受けても対応の正解が分からない



従業員の意識が低いから自分事化できないのではなく、働き方や価値観の変化によって、自分事として捉えにくい環境になっている

2. ハラスメントの変化と最新の動向

■ 裁判例・相談事例から見る最近の傾向

① パワハラは「怒鳴る」から「萎縮させる」へ

例・何を言っても否定される

- ・ 情報共有から外される

- ・ 仕事を任せてもらえない

⇒上司は「失敗させたくない」という配慮のつもりでも、部下は「信用されていない」と感じる

② 「指導」をパワハラと言われる

例：営業成績が低い部下に毎週「改善策を考えろ」と指示

⇒上司は「指導」のつもり、部下は「責められている」と感じるケース

③ 最近のセクハラは「性的発言」にとどまらず、「親身になったつもり」がセクハラと受け止められることも

例：社内恋愛の相談に乗っていたら「別れを強要された」と言われた

⇒「雑談」と「プライベートへの踏み込み」の区別の重要性

女性部下の仕事の悩みを聞くうちに夜遅くまでLINE、食事に誘う

⇒部下は「断りづらい」「個人的な関係を要求されているように感じる」

2. ハラスメントの変化と最新の動向

■ 裁判例・相談事例から見る最近の傾向

④ チャットやSNSの普及による時間外チャット、ちょっとだけ文化

例：明確に業務指示とは書いていないが「これだけ確認しといて」のようなチャットが頻繁に飛び交う

⇒事実上その場の対応が求められる、翌朝の朝礼までに見ていないと「まだ見てないの？」と言われるような場合、労働時間にあたるリスク
(労務時間管理の崩壊)

⇒業務とプライベートの区分がなし崩し的に曖昧になる

⑤ 新領域のハラスメントの増加

厚生労働省「R5年職場のハラスメントに関する実態調査」
(R5年12月実施)

＜ハラスメント行為をしたと感じたり指摘されたこと（自由回答）＞

- ・ スメルハラスメント
- ・ 身体障害がある人を傷つける発言
- ・ 同僚へのモラハラ
- ・ 男性が力仕事をするのが当然である旨の発言
- ・ 趣味の強要
- ・ 飲み会の時の不適切な言葉使い

2. ハラスメントの変化と最新の動向

■ 裁判例・相談事例から見る最近の傾向

厚生労働省「R5年職場のハラスメントに関する実態調査」

＜あなたが受けたと感じた／周囲から言われたパワハラ等以外のハラスメント行為（自由回答）＞

- ・ プライベートに対する過度な干渉
- ・ 見た目のことを悪く言う発言
- ・ スメルハラスメント
- ・ 傷病で休んだり業務に支障が出たことへの誹謗中傷
- ・ 血液型や性格、育ちなどの家庭環境や人格の否定
- ・ えこひいき
- ・ ハラスメントハラスメント

3. 雑談のつもりがセクハラになる裁判例

海遊館事件（最高裁H27.2.26）：セクハラ of 加害者が会社による懲戒処分（出勤停止）等を不服として訴えたが、会社の懲戒処分等は有効であるとして、加害者の訴えが認められなかった事案

X（営業部長代理）の言動

① A（派遣社員）に対し、「いくつになったん」「もうそんな歳になったん。結婚もせんでこんな所で何してんの。親泣くで」「30歳は、22、3歳の子から見たら、おばさんやで」「もうお局さんやで。怖がられてるんちゃうん」「精算室にAさんが来たときは22歳やろ。もう30歳になったんやから、あかん」「30歳になっても親のすねかじりながらのうのうと生きていけるから、仕事やめられていいなあ。うらやましいわ」「毎月、収入どれくらい。時給いくらなん。社員はもっとあるで」「お給料全部使うやろ。足りんやろ。夜の仕事とかせえへんのか。時給いいで。したらええやん」「実家に住んでるからそなん言えるねん、独り暮らしの子は結構やってる。MPのテナントの子もやってるで。チケットブースの子とかもやってる子いてるんちゃう」という発言をした。

② A及びB（業務受託会社の社員）に対し、具体的な男性従業員の名前を複数挙げて、「この中で誰か1人と絶対結婚しなあかんとしたら、誰を選ぶ」「地球に2人しかいなかったらどうする」と聞いた。

3. 雑談のつもりがセクハラになる裁判例

③セクハラに関する研修を受けた後「あんなん言ったら女の子としゃべられへんよなあ」、「あんなん言われる奴は女の子に嫌われているんや」という趣旨の発言をした。

<裁判所の判断>

- Xが同一部署で勤務していたAらに対し、1年以上にわたり繰り返した上記発言内容は女性従業員に対し強い不快感や嫌悪感ないし屈辱感等を与えるもので、職場における女性従業員に対する言動として極めて不適切なものであって、その執務環境を著しく害するものであり、**Aらの就業意欲の低下や能力発揮の阻害を招来する**ものといえる。また、Xは会社の開催するセクハラに関する研修に参加していただけでなく、管理職として、会社のセクハラ防止に係る方針や取り組みを十分理解し、部下を指導する立場にあったにもかかわらず多数回のセクハラ行為を繰り返したものであり、その職責や立場に照らしても著しく不適切なものである。
- 職場におけるセクハラ行為については、被害者が内心で著しい不快感や嫌悪感等を抱きながらも、人間関係の悪化等を懸念して加害者に対する抵抗や被害申告を差し控えたり躊躇したりすることが少なくないことから、**被害者が抗議等をしなかったことを加害者に有利に斟酌することは相当でない。**

4. 思い込みから行った短時間の叱責がパワハラと認定された裁判例

東京三協信用金庫事件（東京地裁R4.4.28）

原告:平成2年4月入社、執行役員、支店長、本部部長職を歴任した後、
本部事務部長に就任

→平成28年4月15日、本部総合企画部長の職にあった際、職員の歓送迎会において、特定の部下に対し「昔から職員と顧客から気持ち悪がられている」等と発言し、10日間の出勤停止処分（過去の懲戒処分）

→令和元年11月6日、Bへの下記パワハラを理由に、管理職ではない考課役へ降格処分（本件懲戒処分）。これにより職能給、役付手当の減額

⇒原告が本件懲戒処分を違法無効として会社を訴え

<裁判所が認定した事実（パワハラ行為）>

当信用金庫では、平成31年、新しい勤怠管理システムの導入作業中だった（原告の所属する事務部とBの所属する総務部が共同で担当）

Bがシステムログインに必要な初期ID・パスワードを各部店ごとに作成し、エクセルファイルに表記した形で各部店の管理職に送信



4. 思い込みから行った短時間の叱責がパワハラと認定された裁判例

原告は、メールを開封したが、その際、当該メールの送信方法が会社の情報セキュリティに関する規程類に抵触しているか否かを確認せず、Bが全部店分の初期ID及び初期パスワードを全部店に対して一斉送信して事実上の供覧状態にしてしまっているものと思い込み、Bに内線電話をし、下記事項を一方的に強い口調で述べた（時間約5分）

- ①「あなたさ、重要なシステムのID、パスワードをメールで送ってるけどさ、何考えてるの。メールにペタペタ貼り付けて、CCに部長を入れて、勝手に送ってるけど、何のつもり。自分のやってることわかってんのかよ。係長のくせにそんなことも分からないで、何勝手なことしてるんだよ。」
- ②「外部から来てただでさえ周りから受け入れられていないのに、勝手なことしてさあ。あなたが勝手なことをしてるって皆言ってるぜ。」
- ③「ついでだから言うけど、この前のFへの態度『言いましたよね、言いましたよね』ってまくしたてるように言ったけど、あの態度も気に入らないんだよ。」



Bは、平成31年2月18日、メンタルクリニックを受診し、職場で怒鳴られて涙が出るなどと訴えた

その後も原告がいる場所で足が震える等の症状→令和元年6月、適応障害と診断され、出勤困難となり、同年9月30日付で退職

4. 思い込みから行った短時間の叱責がパワハラと認定された裁判例

<原告の主張>

- ・業務上必要な指導、注意であり、嫌悪感や嫌がらせを目的としたものではない
- ・Bは総務部内で自分のペースで仕事を進めるため、声を張り上げるなど勤務態度に問題があるという同部職員のクレームを聞いていた

<裁判所の判断>

- ・本件各発言は、時間の長短に関係なく、管理職という優越的地位にある原告が他部署の一職員であったBに対して一方的かつ高圧的に理由なくその業務作業を論難するとともに、被告の組織内部において疎外されている存在である旨を告げてBに強度の心理的負荷を与えたものと評価すべき（パワハラに該当する）
- ・本来的にパワーハラスメントを抑止すべき職責にある管理職者が、自らが所掌する部署を超えて他の部署の職員に対し人格の否定を含む心理的負荷を与えることは、当事者間の人間関係や被害者への影響のみならず、当該部署間の関係性やそれを超えた企業全体の職場環境をも悪化させ、ひいては業務の生産性を低下させるものであって、企業秩序を乱し、組織を破壊しかねない行為である
- ・原告は、平成28年にも部下職員に対する不適切な言動によって出勤停止処分を受けている

⇒本件懲戒処分は有効

■法務的メリット

- 企業の安全配慮義務
→職場におけるハラスメント対策は事業主の義務
- 予防措置としての研修の重要性
→事業主が雇用管理上講ずべき措置
 - ①事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
→この例として、研修、講習の実施が明記されている（厚生労働省）
 - ②相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - ③職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応
 - ④併せて講ずべき措置（プライバシー保護、不利益取扱いの禁止等）
- 訴訟・労基署対応で問われる「会社として何をしていたか」
→パワハラが否定されている裁判例の大半では、職場の内規としてのハラスメント防止規程の存在に触れている

5. 研修を繰り返し行う法務的・組織的なメリット

■組織的メリット

- 「そんなつもりはなかった」を防ぐ
 - ハラスメントの大半は、悪意ではなく認識のズレ。研修で考えさせることが重要
 - ※厚生労働省の調査でも、ハラスメント予防に積極的に取り組んでいる企業では、ハラスメントを経験した割合が低い(15.2%) が、あまり取り組んでいない企業では35.1%と高くなっている
- 相談しやすい組織風土の形成
 - 相談ゼロは、組織が信頼されていない、「言っても無駄」と諦められている証拠
- 管理職のマネジメント力向上
 - 中間管理職の多くが、板挟み（指導しないと部下の育成ができないが、厳しく言うとパワハラと言われるリスクがある）に悩んでいる
 - 最新の事例を知ることの重要性

ポイント

研修は知識付与ではなく組織のリスクマネジメント施策（防波堤の役割）

■ 人事担当者が最も悩むポイント

① ハラスメントに該当するのかの判断

例：「目標が達成できていないことについて、やる気はあるのか、と責められるのが苦痛。パワハラではないか」という相談
→ 人事はどう対応すべきか？



調査のポイント

- ・ 指導の必要性(業務上必要か)
- ・ 具体的な言い方
- ・ いつ、頻度
- ・ どのようなシチュエーション
- ・ 相手への影響

⇒ 「**具体的な事実**」を明らかにする。「**事実**」と「**評価**」を区別する

② 該当するとして、どのような処分をするべきか

→ 特に懲戒処分や人事異動を検討している時は、会社の**懲戒権の濫用**や**人事権の濫用**の可能性に注意

→ 同様の事案との**公平性**への配慮

■ 人事担当者が最も悩むポイント

③相談者の要望(加害者を辞めさせて欲しい、報復措置が怖いのでここだけの話にしてほしい等) にどう対応するか

→相談者の要望は尊重する必要あり（特に二次被害を防ぐ）

しかし、企業の安全配慮義務としての職場環境を整えることも重要

→柔軟な対応と対話が重要

■ 人事が対応すべき領域

- ・ 初期相談
- ・ 事実確認
- ・ 記録化
- ・ 社内調整

■ 外部の専門家（労務に強い弁護士）を積極的に活用すべき事案

- ①精神疾患や休職が発生している
- ②懲戒処分を検討している
- ③役員や経営層が関与している
- ④訴訟リスク、労基署対応の可能性がある
- ⑤双方の主張が対立している

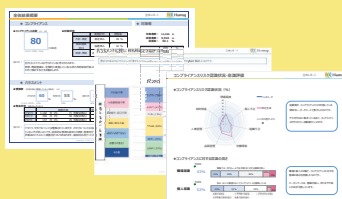
⇒人事に求められるのは、何でも自分で判断することではなく
「どこまで自分で対応し、どこから専門家につなぐか」を見極めること

- ①ハラスメントは「悪意」ではなく「認識のズレ」から起きる
例:「指導のつもり」がパワハラ、「雑談」や「配慮のつもり」がセクハラ
⇒「そんなつもりはなかった」は裁判では通用しない
- ②ハラスメントは変化し続けている
怒鳴る・暴言から萎縮させる型へ
対面からチャット・SNS型へ
プライベートへの踏み込みや無自覚な言動
新たなハラスメントの増加
- ③研修は教育ではなくリスクマネジメント
企業にはハラスメント防止義務がある
継続的な研修は事故を防ぐ防波堤＋相談しやすい組織風土作りにつながる
⇒その時々で企業が抱えている問題にフォーカスした研修を継続的に行うことが重要
- ④人事の役割と外部の専門家の役割の線引きの重要性
事実確認と記録化の重要性
「ハラスメントだ」「ハラスメントではない」と即断することの危険性
休職・懲戒処分・役員案件等は積極的に弁護士に相談
⇒人事が抱え込まないことが重要



『当事者意識』を持たせて変わる ハラスメント防止パッケージ

従業員アンケート



パッケージ調査

・LGBTQ+や組織風土などの追加設問メニューあり

オーダーメイド調査

・過去自社実施アンケートをベースにした調査
ハラスメント理解度調査、複数言語にわたる調査等
課題にあわせた調査を実施。

アンケート詳細:<https://humap.asmarq.co.jp/r-check/>

研修



オーダーメイド研修

「TOKYOノーハラ企業支援ナビ」で動画監修をしている※日本ハラスメントリスク管理協会や弁護士・社労士など多彩な講師と連携

※令和5・6年度作成動画

アセスメント付研修

事前の性格適性検査を活用した研修

e-ラーニング

※提携先

manebi



LGBTQ+

研修詳細:<https://humap.asmarq.co.jp/r-check/training/>

他サービス

外部相談窓口

ハラスメント行為者研修

窓口担当者向け研修

研修動画の作成

ハラスメント認定講師 講座

社内向けハンドブックの 作成

無料のお役立ちコンテンツ提供中！

- ・ハラスメントお役立ち資料
- ・セミナー
- ・コラム

ハラスメント&コンプライアンス現状把握アンケート

リサーチ



リサーチ経験豊富なアスマークと人材コンサル会社が協同開発。ハラスメント&コンプライアンス**調査で現状把握。**

回答者自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、**予防策としても有効**です。



ベンチマーク比較可能

自社保有モニター10,000人のベンチマークデータと比較が可能。ベンチマークは毎年取り直し、常に最新のデータをご提供します。

回答10分で現状把握

コンプライアンスからハラスメントまで12項目26問の設問設計。回答所要時間10分で手軽に幅広く現状把握ができます。

ハラスメント理解度向上

アンケートに回答すること自体が、ハラスメントの周知や理解度向上に資するよう配慮された設問設計になっています。

予防策として有効

CCheckの実施自体が、会社側の取り組み姿勢を示すと共に従業員自らが自身の行動を見つめ直す機会にもなるので、予防策としても有効です。

コンプライアンスとハラスメントを網羅した構成



・理解度向上の仕組み

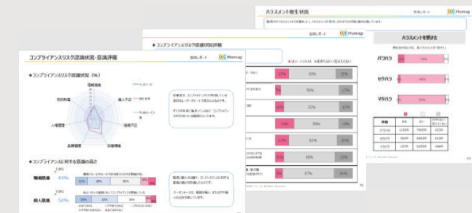
アンケート内でハラスメントの知識が学べます。
読まないとは回答が進められない仕組みにすることで、理解度の向上や啓発に寄与します。



厚生労働省「あかるい職場応援団」のパンフレットを元にした
わかりやすい説明画像を使用しています。
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/jinji/download/>



コンプラ&ハラスメントの
リスクから発生状況まで包括的に把握
+
調査への回答がハラスメント(知識)の
周知・理解度向上に繋がる



参考:Humapでは定期的にお役立ち情報を発信中



ダウンロード資料



「従業員の本音」がわかる『自主調査レポート』や
実務に役立つ『チェックリスト』など
人事・総務部必見の資料を無料公開中
<https://humap.asmarq.co.jp/whitepaper/>

人事総務向けセミナー



※セミナーは一例です。時期により開催内容が異なります。

自主調査データを用いたハラスメント実態の解説や
提携講師が登壇の無料セミナーで
最新の情報やお役立ち情報をお届け中
<https://humap.asmarq.co.jp/seminar/>

ハラスメントに関するお役立ち情報以外にも
エンゲージメント、座席管理など様々なテーマで定期的に応答しています

セミナーアンケート回答特典



抜粋版アンケートの実施 ・アウトプットレポート付

