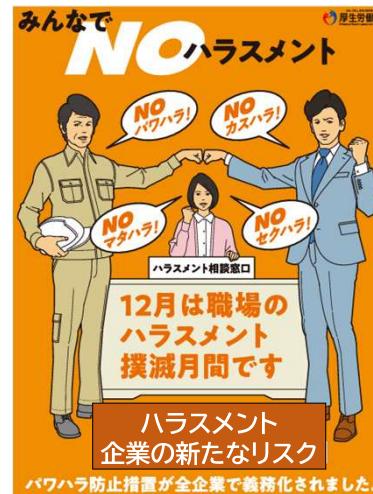


ハラスメントは「職場の感染症」

～企業経営を揺るがす パワハラ・カスハラ対策の最前線～

労務・安全衛生総合コンサルタント 河野 智章
佐賀産業保健総合支援センター 産業保健相談員

1



2

- 12月は「職場のハラスメント撲滅月間」です。
- ハラスメントのない職場づくりを推進するため、企業には積極的な取り組みが求められます。
- 年末は業務の繁忙や社内イベントが増える時期であり、ハラスメントが発生しやすくなる傾向があります。
- 企業は、パワハラ・セクハラ・マタハラ、そしてカスハラなど、あらゆるハラスメントの防止対策をより確実に実施し、注意喚起の意味も込めて職場環境の整備に努めることが大切です。

あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます
※ 本講演では、配布しないスライドも使用しながら進行いたします
※ 補足①②③は講演時間の範囲内で触れますが、時間の都合により省略する場合があります

1. パワハラの特徴と実務対策
～ 管理職、同僚、経営者の事例～
2. カスハラの特徴と実務対策
～ 顧客対応で生じるハラスメントの実態～
3. ハラスメントの影響
～ メンタル疾患・過重労働・職場環境へのダメージ～
4. ハラスメントの実際 - 企業の取組と対策 -
～ 予防・対応・法令遵守のポイント～
補足① ハラスメント事例と対応
補足② ハラスメント対策は“やさしさ”ではなく“義務”
補足③ ハラスメントに関する法令の変遷と義務

3

1. パワハラの特徴と実務対策
～ 管理職、同僚、経営者の事例～

【ポイント】

- 考えるミニワーク「職場で起こりやすいハラスメント一言」
- 経営者のハラスメント その影響と対策
- SNS拡散と訴訟の怖さ・影響
- ハラスメントへの“無自覚”こそ最大の危機
- ハラスメントは職場の空気の中で育つ

4

1

管理職、同僚、経営者のパワハラ事例

□ 管理職の言葉に潜むパワハラ

- ① 残業強制
- ② 査定による脅し

□ 同僚の言葉に潜むパワハラ

- ① 陰口・無視・仲間外し
- ② 業務妨害
- ③ 私的な詮索と干渉

□ 経営者の言葉に潜むパワハラ

- ① 会議での晒し
- ② 些細なミスに対する非難
- ③ 誘いと威圧

5

弁護士や労働組合に相談する前によく耳にする助言

□ 信頼できる“中間管理職”や“役員”に相談

直属の上司でなく、社長と一定距離がある幹部に「困っている」と、感情ではなく「業務に支障が出ている」という切り口で伝える

□ 社内の監査役・社外取締役の活用

“経営者の行動監視”役割を持つ監査役・社外取締役がいる場合、メールや文書で報告する

□ “複数人での情報共有”し行動する

一人で動くと孤立しやすいため、同様の被害を受けた同僚と「一緒に相談」すると集団での声は無視されにくい

□ 社内報告書を“業務改善提案”として提出

「社長の言動で業務に支障が出ている、顧客対応に悪影響がある」など、感情ではなく“業務影響”を軸に報告する

6

相談で得られる助言

ハラスメントを受けた際
相談すると様々な助言を受ける

7

そのアドバイスは…

できる

OR

わかるけどできない

助言は正しい内容でも
力関係等により実行が難しい場合がある

8

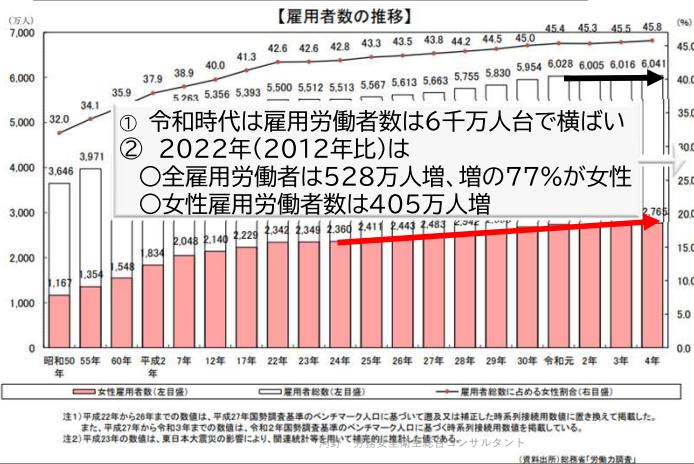
経営者が加害者の場合

その助言は本当に有効か

経営者が加害者の場合
助言の実効性が大きく制約される
状況に応じた現実的な対応策が必要となる

9

【影響例】人材獲得競争時代の敗者企業に転落



13

ハラスメント対策 企業上位5課題 (対象企業(2023=7,780、2020=6312))

	全体		99人以下		~299人以下 ※2020は299人以下		~999人以下 ※2020は300人以上	
	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020
ハラスメント判断 困難	31.3	65.5	31.3	-	35.7	60.4	27.3	71.6
社内に適切に対応す る人材がない	17.3	18.6	15.7	-	26.2	18.1	22.7	19.1
発生状況把握 困難	14.3	31.8	15.2	-	9.5	30.0	15.9	34.2
管理職の意識が低い 理解不足	13.7	23.0	11.6	-	19.0	18.3	15.9	28.8
経営者の意識 低い 理解不足	13.0	12.5	11.6	-	16.7	12.4	13.6	12.6

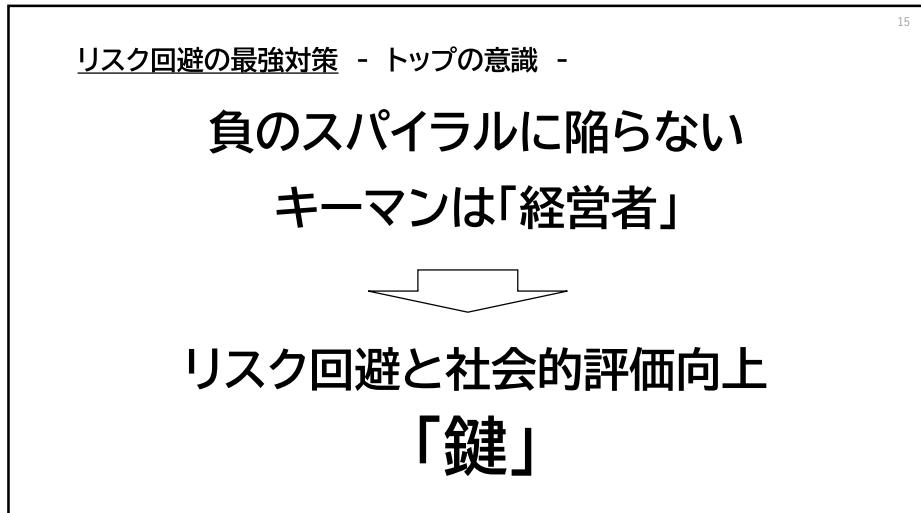
※参考改変: 厚生労働省委託事業 令和5年度 場所のハラスメントに関する実態調査報告書
調査実施期間: 2024年1月11日~1月29日

13

14

経営者のパワハラの影響

ハラスメントゼロ
経営者の意識改革
意識改革を怠ると
SNS拡散 訴訟



15

16

ハラスメント企業



16

相談を受けた管理職、同僚

その一言はNG

その一言が、被害者と職場を壊す
無意識の言動がハラスメントになる怖さ
放置すると、社長も加害者になりうる

17

ハラスメント対策の土台

「遮断」と「教育」

18

2 カスハラの特徴と実務対策

～顧客対応で生じるハラスメントの実態～

【ポイント】

- 考えるミニワーク「あなたは 組織はどうする」
- なぜ今、カスハラ対策が重要なのか
- 顧客対応の現場では、理不尽な要求が日常化している
- 企業が沈黙すれば、社員は孤立し、離職へ
- カスハラは個人の問題ではなく、組織の課題
- 「社員を孤立させない」組織で守るカスハラ対策

19

●カスハラは他人事ではない

カスハラの脅威

社員がさらされていませんか

- あなたは 組織はどうする 5事例 -

20

18

20

カスタマーハラスメント対策義務化 施行日

公布(※)後1年6か月以内

※公布日は2025年6月11日のため
カスハラ対策に関する新しい義務は
2026年12月10日まで

に必要な措置や体制を整備する

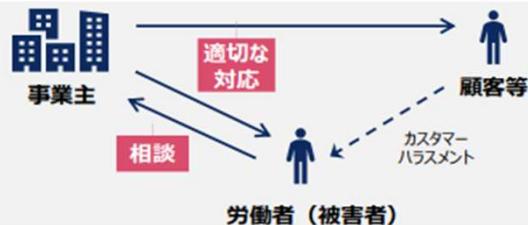
現在、2026年10月施行で検討中

体制整備に向けた準備期間は1年を切った

21

●カスタマーハラスメント対策強化 - 労働施策総合推進法 -

- カスハラを防止するため、**事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け**、措置の具体的な内容については国が指針を定める
- カスハラを行ってはならないこと等に対する関心と理解を深めることや、他の事業主が雇用する労働者に対する言動に注意を払うよう努めること等を、国、事業主、労働者及び顧客等の**責務として明確化**



労働施策総合推進法に職場におけるハラスメントを行ってはならないという規範意識醸成の規定を創設

22

●カスハラ3要件

- ① 顧客、取引先、施設利用者その他の利害関係者が行うこと
- ② 社会通念上相当な範囲を超えた言動であること
- ③ 労働者の就業環境が害されること

23

●社会通念上相当な範囲を超える「言動内容判断」

- そもそも**要求に理由がない**又は商品・サービス等と**全く関係のない要求**
- 契約等が想定しているサービス等を**著しく超える要求**
- **対応が著しく困難な**又は**対応が不可能な要求**
- **不当な損害賠償請求**

例示

- × **契約内容を著しく超える要求**
- × **会社の事業や業務と関係のない要求**
- × **性的なもの、社員のプライバシーに関わる要求**
- × **商品やサービス等の内容と無関係である不当な損害賠償要求**

23

24

24

●社会通念上相当な範囲を超える「手段・態様判断」

- **身体的な攻撃**
 - 暴行、傷害等 -
 - **精神的な攻撃**
 - 脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言、土下座の強要等 -
 - **威圧的な言動攻撃**
 - **繰り返される執拗な言動の攻撃**
 - **拘束的な攻撃**
 - 不退去、居座り、監禁等 -

- × 殴る、蹴る、叩く、物を投げつける、わざとぶつかる、つばを吐きかける
 - × 「物を壊す」、「殺す」等発言による脅し、SNS暴露をほのめかす脅し、インターネット投稿(従業員の氏名公開等)、人格否定する発言、土下座の強要、盗撮
 - × 大声で責める、大きな声をあげ社員や周囲の者を威圧、反社会的な言動
 - × 頻繁なクレーム、同じ質問を繰り返し対応ミスが出たところを責める、最初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立て
 - × 長時間の拘束、居座り、電話

25

カスハラ対策の基本 - 最小化と信頼 -

- カスハラの防止は、一定程度は対応可能であるが
完全に防ぐことは不可能
 - カスハラは他のハラスメントと異なり、個々の組織で
対策又は制御することがより困難であり、パワハラ
やセクハラ等他のハラスメントと性質が異なる
 - カスハラ対策の基本は、カスハラが発生した時に組織
や社員への影響を限りなく最小化すること
 - 最小化の鍵は社内と顧客の「**信頼**」

27

●カスハラ対策が何故重要なのか

カスハラは社員の心身に影響大

社員の安全と心の健康を守る

企業評価を左右する

26

●カスハラ=そもそも刑法犯

- 「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル(右記)」では、カスハラ以前に社員に対する度を越した言動は顧客や取引先であつても刑法犯等に該当
 - 多くの自治体も独自のカスハラ条例を制定、東京都は先行して2025年4月からカスハラ条例を施行
 - 多くの企業も取組を推進

28

●カスハラ対策の基本

- カスハラ対策理念と方針、**カスハラ基準の明確化**
- 顧客対応中断、**退去基準等具体例の明確化**
- 社員の訴えとクレーマー情報を受ける窓口部署設置
- 全社員に**継続的・具体的**カスハラ教育・研修の実施
- カスハラ事案の**事後検証**と**対応手順の徹底と周知**
- 被害**社員**の心のケアと必要なサポートの提供
- 対応**社員**、関係**社員**に**正確な事実と対応結果の伝達**
- 問題顧客**に対する**対応措置**

29

カスハラ該当基準とカスハラ研修

□ケース事例策定

- 様々なケースで活用できる**基本事例**
- 個別具体的**事例

□ロールプレイ研修

- 単独対応時のケース
- 複数対応時のケース

カスハラ該当基準の明確化とロールプレイ実施

30

ハラスメントに対する企業対策の基本

「共感」と「信頼」

31

3 ハラスメントの影響

～メンタル疾患・過重労働・職場環境へのダメージ～

4 ハラスメントの実際 - 企業の取組と対策 -

～予防・対応・法令遵守のポイント～

【ポイント】

- 考えるミニワーク「こんなケースで困っていませんか」
- ハラスメント対策と懲戒の線引き
- 研修・啓発活動の継続と“自分ごと化”的工夫
- 管理職の対応力強化と責任の明確化

32

31

32

- 困っていませんか
 - ① 目標未達の常態化と公開叱責
 - ② 度重なるミスに対する懲罰的対応
- 社長と社員の相違
 - ① 懲戒と解雇
 - ② 就業規則

ハラスメント回避の最強手段

快適職場

疲労やストレスを感じることの少ない
働きやすい職場とする

企業の義務

●トップの方針の言語化

言語化＝明確化

- 指示の言語化＝明確化でゴールを共有
 - ①「目的＝ゴール」の言語化により何をすべきかを明確
 - ②相手にもらいたい言動を明確にする
- 問いかけの言語化
 - ①社員の考えを言葉で引き出す
 - ②社員の「なんて言つたらいいだろう」を援助し言語化

働きやすい快適職場を構築

河野 労務安全衛生総合コンサルタント

ご清聴ありがとうございました

主な対応業務：労務管理・安全衛生管理等講師
企業課題・問題の解決相談＆支援

○ 社員教育・研修会・講演会講師

労務、安全衛生、ハラスメント、メンタルヘルス 等

○ 問題対応・課題診断＆改善提案

労務管理診断、安全衛生診断、安全衛生巡視 等

○ 人事労務課題

働き方改革、労務管理改善、労働トラブル 等

○ 安全衛生課題

労働災害防止対策、健康対策、産業保健対策 等

河野 労務・安全衛生総合コンサルタント事務所