

無断転載・複写等を禁じます



高まる経営リスクに備える！ 中小企業のためのハラスメント 対策を徹底解説

資料作成：コンテンツクリエイター 松金 千鶴子

目次

■ 1. はじめに.....	2
■ 2. ハラスメントの影響と防止対策の必要性.....	2
■ 3. 職場で起きやすいハラスメントの種類.....	4
■ 4. 「社内のハラスメント」防止対策のポイント.....	6
■ 5. 「社外からのハラスメント（カスタマーハラスメント）」防止対策の ポイント.....	8
■ 6. おわりに.....	10

高まる経営リスクに備える！ 中小企業のためのハラスメント 対策を徹底解説

■ 1. はじめに

近年、社内のみならず、社外からのハラスメント（カスタマーハラスメント）に対しても厳しい目が向けられています。ハラスメントが起き、ひとたび悪評が立つと、企業価値やコーポレートイメージの著しい低下を引き起こし、また、職場内の離職率・訴訟リスクを高め、生産性も悪化するなど、大きな“経営リスク”を伴います。

この時流を受け、2025年3月11日に、政府はカスタマーハラスメント防止を全企業に義務付ける労働施策総合推進法の改正案を閣議決定しました（現在、審議中。本国会で成立予定。施行は早くも2026年10月頃）。そこで今回は、高まる経営リスクに備えるために、中小企業が取り組みやすい“社内外のハラスメント対策”を徹底解説いたします。

■ 2. ハラスメントの影響と防止対策の必要性

職場は、働く人たちが人生のなかで多くの時間を過ごし、様々な人間関係をつなぐ場所です。そのような場所で“ハラスメント”が起こればどうなるでしょうか？ハラスメントが与える影響は広範囲にわたり、実際に起こると会社や働く人たちに与えるダメージは甚大なものとなります。2では、ハラスメントの影響と防止対策の必要性についてご説明します。

ハラスメントの影響（被害者、周囲の人々、加害者、企業）

まず初めに、ハラスメントが与える影響についてです。ハラスメントはハラスメント被害を受けた人（被害者）のみならず、周囲の人々、ハラスメントを行った人（加害者）など、会社の至る所に多大なる影響を及ぼします。どのような影響があるかまとめたのが、以下の図1となります。

【図1】

①ハラスメント被害者	職場でハラスメントを受けることにより、人格や尊厳を傷つけられるだけでなく、仕事への意欲や自信をなく
------------	---

	す、心の健康の悪化に繋がる、休職や退職に追い込まれるなどといったことが考えられる。最悪のケースには生きる希望を失ってしまい、ハラスメント被害者が自殺にまで追い込まれたケースも。
②周囲の人々	ハラスメントが社内で起きている事実を知ること、仕事への意欲や安心感、働きやすさが低下し、職場全体の生産性にも良くない影響を及ぼす。また実際に、ハラスメントの現場を見ることで大きなストレスにもなる。
③ハラスメント加害者	社内において自分の信用を失墜させることとなり、懲戒処分や訴訟のリスクを抱える可能性がある。“ハラスメントをした人”というレッテルがずっと付いて回り、自分の居場所を失ってしまうことも。
④会社	“企業価値・コーポレートイメージの低下”や“業績悪化”、“貴重な人材の損失”に繋がる恐れがある。また、 <u>職場のハラスメント問題を放置した場合、裁判で“安全配慮義務違反による債務不履行責任”、“使用者責任としての不法行為責任”などに問われることも。</u>

図1でハラスメントの影響について見ましたが、会社として何も対策をとらずに職場内で起きているハラスメントを放置しておくとは大きな経営リスクを伴うことをご実感いただけたと思います。次に、ハラスメント防止対策をすることによるメリット、得られる効果などについても確認しておきましょう。

【ハラスメント防止対策をすることによるメリット】

- ・働く人たちの安心感が生まれ、働きやすさがアップする。
- ・ハラスメントのない公平に働ける職場環境だと、会社への信頼感や従業員エンゲージメントが高まる。
- ・人材確保に悩む中小企業が多いなかで、従業員の体調不良などによる欠勤、休職・離職を減らすといったことにも繋がる。
- ・離職率が下がることで、採用コスト抑制の効果も期待できる。

【ハラスメント防止対策をすることによるメリット】と重複する部分もありますが、企業が積極的に【カスタマーハラスメント対策に取り組むメリット】についても確認しておきましょう。

【カスタマーハラスメント対策に取り組むメリット】

- ・企業としてカスタマーハラスメントに対する姿勢を示すことで、企業にとって好ましくない顧客が来にくくなり、迷惑行為をする人が少なくなるなど職場環境の改善が図れ、従業員の安心感が生まれる。

- ・企業として顧客への対応方法を明示したり、顧客対応のノウハウを整理し経験を培うことで、迷惑行為への対応が迅速に確認でき、従業員が働きやすくなる。
- ・従業員が安心して働くことができるようになると、職場環境が良くなり、生産性の向上にも繋がる。
- ・人材の確保が難しい中、カスタマーハラスメント対策等により職場環境を良くすることで離職者を減らすことに繋がる。
- ・対策に取り組むことは、従業員や他の顧客、企業など使用者自身を守ることに繋がり、「従業員を守る」ということを行動で示す重要性を会社組織として再認識できる。

■ 3. 職場で起きやすいハラスメントの種類

2をふまえて、3では、職場で起きやすいハラスメントの種類についてご説明します。

(1) 法的に整備されている「職場で起きやすいハラスメントの種類」とは
ハラスメントとは、人の尊厳を傷つけ、精神的・肉体的な苦痛を与える“嫌がらせ”や“いじめ”、不利益を与えたりする行為全体を指します。一口にハラスメントと言っても、パワハラ、セクハラのほか様々な種類があります。以下の図2は、法的に整備されている“職場で起きやすいハラスメント”の種類をまとめたものとなります。

【図2】

種類	内容
パワーハラスメント (パワハラ)	優越的な関係に基づいて、業務上明らかに必要かつ相当な範囲を超えた言動などで、身体的・精神的な苦痛を与えたり、労働者の就業環境を害したりすること
セクシュアルハラスメント (セクハラ)	相手の意に反する性的な言動によって、相手に不利益を与えたり、就業環境が害されたりすること。就業環境が不快となることで労働者の能力の発揮に悪影響を及ぼすといった弊害もある
SOGI ハラスメント (ソジハラ)	性的指向(※1)や性自認(※2)を理由に差別や嫌がらせ、社会的な不利益を与えること。 <u>セクハラ</u> の一つ
マタニティハラスメント (マタハラ)	妊娠、出産、育休などを理由とする解雇・降格・配置転換、雇い止めなどの不利益な取り扱いのこと

パタニティハラスメント (パタハラ)	男性が育児休業制度などを利用することに対して行われる嫌がらせや、降格・自主退職の強要等
ケアハラスメント (ケアハラ)	家族のために介護休業制度などを利用することへの嫌がらせや、人事評価を下げるなどの不利益を与える行為のこと

(※1) 人の恋愛・性愛がいずれの性別を対象とするか

(※2) 性別に関する自己意識

図2のハラスメントは、いわゆる3大ハラスメント“パワハラ”、“セクハラ”、“マタハラ”に分類されるもので、「労働施策総合推進法」や「男女雇用機会均等法」「育児・介護休業法」において、事業主に防止措置を講じることが義務づけられています。

次に、上記のほか、職場で起きやすい“〇〇ハラスメント”について見てみましょう(図3)。

(2) 職場で起きやすい“〇〇ハラスメント”

【図3】

種類	内容
コロナハラスメント	新型コロナウイルス感染症に感染し、職場復帰した社員Aに対し、他の社員が感染したのは「Aが感染源である」と一方的に断定し、感染経路を問いただしたり長時間叱責したりする等
ジェンダーハラスメント	“男らしさ”“女らしさ”にふさわしい言動を強要したり、そぐわないことを非難する言動のこと。セクハラの一つ
エイジハラスメント (エイハラ)	世代や年齢の違いを理由とした差別的な言動や嫌がらせ。世代ごとの志向の決めつけなども。
リモートハラスメント (リモハラ)	在宅勤務によってオンライン会議等での連絡が増えることで起きるパワハラ、セクハラを指す
テクノロジー・ハラスメント (テクハラ)	PC、スマートフォン、タブレット端末等機器の扱いが不得手な人物へのいじめや嫌がらせのこと
ソーシャルメディア・ハラスメント (ソーハラ)	職場での優位性を利用して、友人登録などを強要する等SNSを通じた嫌がらせ、不利益を与える行為
セカンドハラスメント (セカハラ)	ハラスメント被害者が、その被害について相談した相手から責められたり、嫌がらせを受けたりすること
ハラスメント・ハラスメン	自分が不快に感じる言動を何でもハラスメントと決

ト（ハラハラ）	めつけて過剰に騒ぎ立てること。逆ハラスメントに該当
逆ハラスメント	部下から上司、後輩から先輩に対するいじめ・嫌がらせ。下の地位・立場にいる者からのハラスメントであることから、そう呼ばれる
カスタマーハラスメント（カスハラ）	顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

職場で起きやすい“〇〇ハラスメント”には様々なものがあることをご理解いただけたことと思います。これらのハラスメントは元を辿れば、3大ハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ）のいずれかに分類されます。

（3）そのトラブルがハラスメントに該当するかどうかよく精査する

従業員間のトラブル、従業員と社外の者との間でトラブルが起きたときの注意点としては、従業員から「Bさんの■■■行為は、〇〇ハラスメントである」と相談を受けた際に、それが法律上のハラスメントに該当するようなものであるか、よく精査・調査することです。ハラスメントに該当する可能性が高いか低いかで、その後の対応が異なってきます。自社で判断がつきそうにもない場合は、ハラスメントに詳しい専門家へ相談の上、対応することをおすすめします。

以下より、4では「社内のハラスメント」、5では「社外からのハラスメント（カスタマーハラスメント）」防止対策のポイントをご説明いたします。

■ 4. 「社内のハラスメント」防止対策のポイント

裁判例を見ると、法律上の損害賠償責任を負うようなハラスメントについては、不適切という次元を超えて「違法」との評価を受ける場合に限られています。ただ、会社側として、違法とは言いきれない言動やすぐに懲戒の対象とはならないようなグレーゾーンの言動でも「ハラスメント行為は許さない」というスタンスを従業員に示していくことが、ハラスメントを防止していくためには必要です。

ポイント1：社内規程・社内ルールの中に、ハラスメント防止の項目を作成する

就業規則や職場における服務規律などを定めた社内規程・社内ルールに、「ハラスメントを行ってはならない」旨の事業主の方針のほか、ハラスメントの定義、具体例、ハラスメントに係る言動を行った者に対する懲戒規定、被害者に対して会社が行う措置（相談窓口等）などを記載するようにしましょう。きちんと規定することで、具体的にどのような行為がハラスメントに該当するか、ハラスメントが行われた場合、会社がどのような対応をとることになるかなど、従業員に伝えることができます。会社がルールを明確化し、そのルールを従業員に認識してもらうことでハラスメント防止の効果が期待できます。

なお、ハラスメント行為を理由とする懲戒処分を行うには、懲戒解雇事由が就業規則などに定められていることが必要です。“会社を守る”ためにもしっかり規定化しておきましょう。就業規則に記載した場合には、就業規則の変更などの手続きを経るようにしてください。

ポイント2：詳細なルールについては「ハラスメント防止規程」で規定

注意点としては、就業規則の本則に詳細の規定を盛り込んでしまうと、就業規則のページ数が多くなってしまい、従業員が読まなくなってしまうリスクがあります。お勧めの方法としては「ハラスメント防止規程」を別に作成することとし、その規程でハラスメント防止のための詳細なルールを定めるようにしましょう。

一つの規程の中にパワハラ、セクハラ、マタハラについて定める方法と、個別に「パワハラ防止規程」「セクハラ防止規程」「マタハラ防止規程」といったように類型ごとに規程を作成する方法がありますが、どのように定めるかは社内をよく相談の上、判断するようにしてください。

ポイント3：従業員に周知・啓発するための研修・講習などを実施

就業規則などにハラスメントに関する項目を作成したら、従業員に周知するようにしましょう。従業員がいつでも見られるように、職場の見やすい場所への掲示・備え付け、電子媒体に記録し、それを常時モニター画面等で確認できるようにします（※就業規則は周知した日から効力を発揮します）。

ハラスメントは上司から部下へ行われることが一般的となっているため、研修・講習を行う場合は、“管理者”向け、“従業員”向けの研修をそれぞれ実施されると効果が得やすくなっています。

【管理職に対する研修】

自分自身がハラスメント加害者になる可能性があること、部下からハラスメント被害の相談を受けた場合に上司としてどのように対応する

べきかなど。

【従業員に対する研修】

自分がハラスメント被害者になった場合、同僚がハラスメント被害者となった場合にどうするべきか、ハラスメントと指導教育の違い、逆パワハラなど。

また、感情をコントロールする手法や、コミュニケーションスキルアップ、マネジメントや指導についての研修等の実施などもお勧めです。一度だけでなく、定期的に、繰り返し実施するとより効果が上がります。自社での教育が難しい場合には、社会保険労務士、コンサルタントなどの専門家に講師を依頼することも検討してみてください。

ポイント4：相談や解決の場を設置

従業員ができるだけ初期の段階で、気軽に安心して相談できる相談窓口を設置しましょう。パワハラだけでなく、セクハラ、マタハラなどあらゆるハラスメントの相談を一元的に応じることのできる体制を整えます。従業員が相談しやすくするために、秘密が守られることや不利益な取り扱いを受けないこと、相談窓口でどのような対応をするかも就業規則などで明確にしておくことが大切です。

相談窓口には、人事労務担当部門や産業医、労働組合などの“内部相談窓口”、弁護士や社会保険労務士事務所などの“外部相談窓口”が考えられます。ハラスメントの相談窓口として適切な人材を社内では確保するのが難しい場合は、外部相談窓口の設置も検討されるとよいでしょう。

■ 5. 「社外からのハラスメント（カスタマーハラスメント）」防

止対策のポイント

企業が「カスタマーハラスメント」対策を講じる上で重要なことは、裁判所から「安全配慮義務違反」と判断されてしまうような対応を行わないことです。裁判において、会社側の「安全配慮義務違反」が認められると、高額な損害賠償責任を負う可能性があります。

5では、安全配慮義務の履行をふまえた上での対策についてご説明いたします。

（1）安全配慮義務の履行をふまえた対応

企業が安全配慮義務を履行するためには、以下のような対応が考えられます。

- ① カスハラ行為が起きた際の対応手順（マニュアル）を作成し、周知
- ② 相談対応者が相談の内容や状況に応じ、適切に対応できるように体制を整え（※）、周知（※「単独で対応すべきではない」と判断される場合には、複数で対応するなど適切なバックアップ体制を整える）
- ③ クレーム対応における悩みなどを相談できる「相談窓口」の設置や、ストレスチェック・面接指導などを実施する体制を整え、周知
- ④ 担当者が適切にカスハラに対応できるよう、教育・研修等を実施
- ⑤ 一定の期間ごとに配置転換を行い、特定の担当者が長期間・継続的にストレスを感じないように配慮する

上記をふまえて、中小企業が取り組みやすいカスハラ防止対策について4つのポイントでご説明します。

ポイント1. 事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知

企業として、職場における「カスタマーハラスメントを許さない」旨の方針を明確にした上で、経営者自ら発信します。基本方針を店内やホームページなどで公表し、顧客へ周知することも有効です。厚生労働省のHPから「カスタマーハラスメント対策ポスター」を無料でダウンロードできるので活用されると良いでしょう。

企業の姿勢が明確になることで、カスタマーハラスメントを受けた従業員や周囲の従業員が、トラブル事例や対応策について発言しやすくなります。その結果、トラブルの再発を防ぐことにも繋がります。

ポイント2. 相談対応体制を整備し、周知

次に、従業員が気軽に相談できるように、相談対応者（相談者の上司や現場の管理監督者等）を決めたり、「相談窓口」を設置するなど相談対応体制を整備し、周知します。カスタマーハラスメントが実際に発生している場合だけでなく、発生のおそれがある場合や、カスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含め、幅広く相談に応じながら迅速かつ適切に対応できるようにしておくことが望ましいでしょう。このような対応を実現するために、総務部等社内部門や外部の専門家（弁護士や社会保険労務士等）との連携体制を構築するとともに、具体的な対応方法をまとめたマニュアルの整備、相談対応者向けに定期的な研修の実施等をするのがさらに効果的です。

ポイント3. カスタマーハラスメント対応方法、マニュアルの策定

実際にカスタマーハラスメントを受けた際、慌てず適切な対応がとれるように社内の対応ルールを決め、その流れをマニュアル化します。カスタマーハラスメントには、時間拘束型、リピート型、暴言型、暴力型、威嚇・脅迫型、店舗外拘束型などさまざまなパターンがあることか

ら、社内対応ルールを検討するにあたっては、自社における“カスタマーハラスメントの定義”を必ず明確にしましょう。実際に起きた例や、自社の“定義”をもとに、柔軟な対応を想定し、策定するのがお勧めです。

顧客等への対応は、基本的に複数名で対応します。対応者をひとりにさせないことや、行為が深刻な場合は一次対応者に代わって現場監督者が対応するなど、従業員の安全にも配慮する必要があります。現場監督者や管理者がいないケースも想定されるため、現場従業員だけでも対応できるように基本的なカスタマーハラスメントへの対応方法のマニュアルを策定し、周知しましょう。

ポイント4. 社内対応ルールの従業員等への教育・研修

顧客等からの迷惑行為、悪質なクレームに対応できるように、日頃からカスタマーハラスメントへの社内の対応ルールについての教育や研修を行いましょう。研修等については、中途入社の従業員や顧客対応を行うアルバイトなど全員が受講するようにし、かつ定期的に実施することが大切です。

教育するときは、ステップ3で策定したマニュアルを使用するとよいでしょう。内容としては経営層のメッセージ、カスタマーハラスメントへの対応方法や手順、顧客等への接し方のポイントといった接客実務のほか、自社の従業員がカスタマーハラスメントの行為者にならないための啓蒙といった点も重要です。

■ 6. おわりに

社内外のハラスメントについて、中小企業が取り組みやすい対策安全配慮義務の履行をふまえた対応などについてご説明しました。なお、マニュアルの作成や相談対応体制の整備などを行ったら、必ず従業員に周知しましょう。

3大ハラスメント“パワハラ”、“セクハラ”、“マタハラ”に分類されるものについては、「労働施策総合推進法」や「男女雇用機会均等法」「育児・介護休業法」において、事業主に防止措置を講じることが義務づけられています。

それに対して、“カスタマーハラスメント”については（2025年6月現在）、いわゆる「パワハラ指針（令和2年厚生労働省告示第5号）」において、事業主として対応することが「望ましい」と位置付けられています。ですが、上述のとおり、裁判において「安全配慮義務違反があった」と認めら

れば、高額な損害賠償責任を負う可能性があります。「カスタマーハラスメント防止」全企業義務化となる前の現時点においても、顧客や取引先等がいればカスタマーハラスメントが発生する可能性も考慮し、従業員や企業を守るためにも対策を講ずることが必要です。

さらに詳細を知りたいなどは、お近くの社会保険労務士など専門家にお問合せください。

【著者プロフィール】松金 千鶴子（まつかね ちづこ）



コンテンツクリエイター。20年以上にわたり「社会保険」と「労務」の分野で活動。社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー（FP）、NLP（神経言語プログラミング）マスタープラクティショナーの資格を保有し、これらの専門知識とライティング能力を活かして、企業の成長と発展を支援するコンテンツを提供しています。

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局
