



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

ハラスメント対策の 「盲点」と「副作用」

- 職場のハラスメントについての定量調査



エグゼクティブサマリ

年々増える「職場のハラスメント」。2020年には「パワハラ防止法」と呼ばれる改正労働施策総合推進法が施行。ほか各種法律においてもハラスメントに関する項目が改正され、企業はハラスメント対策の強化を進めている。

一方で、ハラスメントの防止や回避が先行し、本来あるべきマネジメントが機能しないという声も挙がっている。果たして、ハラスメント対策はどうあるべきなのか。そこで、ハラスメントの実態とその影響や発生要因と防止策、ハラスメントとマネジメントの関係について調査した。

実態

① ハラスメントを直接受けた経験がある人は34.6%

② ハラスメント被害の悪影響

1. ストレス反応、主観的生産性（業務遂行能力や生産性）／幸福度（ウェルビーイング）／継続就業意向の低下
2. ハラスメントによる年間離職者は86.5万人（推計）
3. そのうち約7割が「退職する理由（ハラスメント被害）」を会社に伝えずに辞めている（ハラスメントの潜在化）。

③ ハラスメントが潜在化する理由

1. 被害者が行動しない
2. 周囲が行動しない
3. 従業員から会社の対応が見えづらい

ハラスメント対策の盲点

④ 加害者になることを恐れて、部下と距離を取りすぎる上司の実態

1. 「ミスをしてあまり厳しく叱咤しない」（81.7%）など
2. 上司と距離感が遠いほど部下は成長を実感していない

ハラスメント対策の副作用

提言

① 相談せず離職する「ハラスメントの潜在化」を防ぐ

1. 脱「属人思考」組織
2. 脱 ハラスメントを許す組織
3. 相談できる人間関係の構築

② ハラスメント防止と部下成長の両立には「傾聴行動」

③ 「防衛」的なハラスメント施策だけではなく、「育成」的な施策の両輪を



1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- ハラスメントの実態	5
	・ハラスメント被害の経験	
	・ハラスメント被害のタイプ	
	・ハラスメント被害が生じやすい組織の特徴	
	・ハラスメント被害の悪影響	
	- ハラスメント対策の「盲点」 ～ハラスメントの潜在化～	12
	・ハラスメントが潜在化する理由	
	①被害者が行動しない	
	②周囲が行動しない	
	③従業員から会社の対応が見えづらい	
	・ハラスメントの潜在化防止の視点	
	①組織が「属人思考」になっていないか	
	②「ハラスメントを許す組織」になっていないか	
	③社内で「相談できる人間関係」が築けているか	
	- ハラスメント対策の「副作用」 ～ハラスメントを回避するマネジメントによる部下の育成不足～	20
	・部下と距離を取りすぎる上司	
	・上司と距離感が遠いほど部下は成長を実感していない	
	・ハラスメント防止と部下成長の両立策	
3	まとめ	24
	Appendix	25



調査の背景と目的

年々増える「職場のハラスメント」。2020年には「パワハラ防止法」と呼ばれる改正労働施策総合推進法が施行。ほか各種法律においてもハラスメントに関する項目が改正され、企業はハラスメント対策の強化を進めている。

一方で、ハラスメントの防止や回避が先行し、本来あるべきマネジメントが機能しないという声も挙がっている。果たして、ハラスメント対策はどうあるべきなのか。そこで、ハラスメントの実態とその影響や発生要因と防止策、ハラスメントとマネジメントの関係について調査した。

調査対象者

全国の就業者 20～69歳男女 28,135s

うち、① 5年以内ハラスメント被害経験者 n=3,000s

② 5年以内ハラスメント目撃経験者 n=1,000s

③ ハラスメント非経験・非目撃者 n=1,000s

・いずれも性別×年代別に均等割付。

また、①の業種(20分類)×雇用形態(正規・非正規)に合わせて、②③は割付。

・いずれもライスケール1問正答者。 ※男性20代のみ16名の誤答者を含む

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合があります。図版中の()内の数値はn数。



調査結果

- ハラスメントの実態

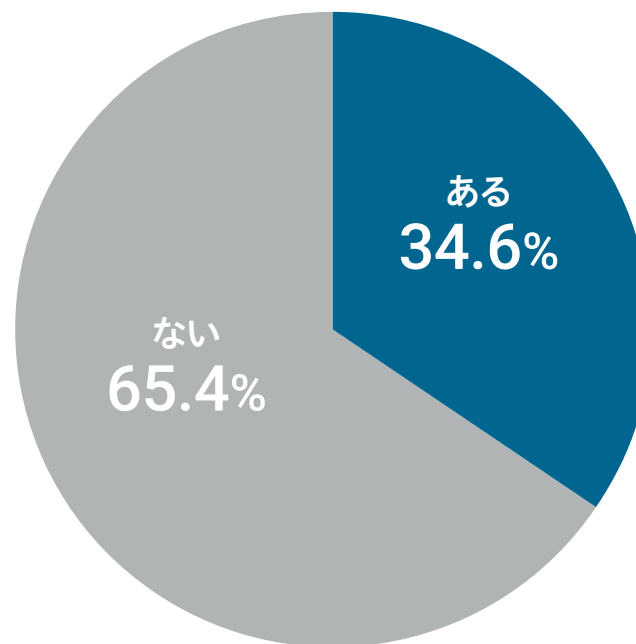
- ・ ハラスメント被害の経験
- ・ ハラスメント被害のタイプ
- ・ ハラスメント被害が生じやすい組織の特徴
- ・ ハラスメント被害の悪影響



ハラスメント被害の経験

調査対象者の34.6%が過去に職場でハラスメントを受けた経験が「ある」と回答。

ハラスメントを直接受けた経験



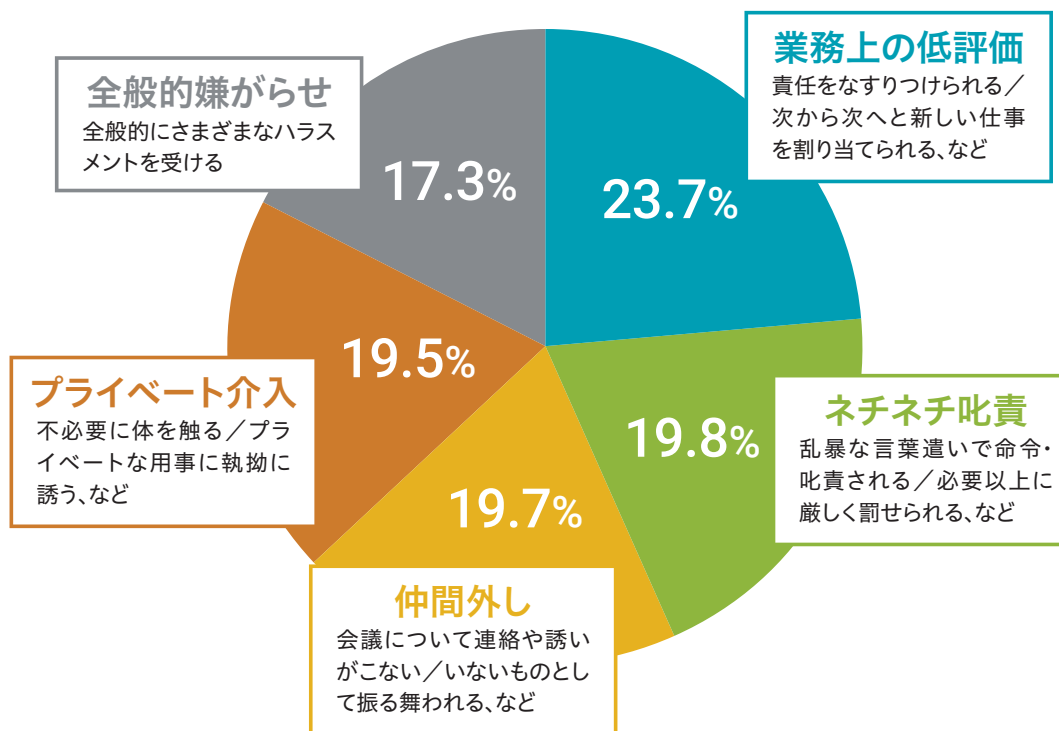
就業者全体 n=28,135



ハラスメント被害のタイプ

ハラスメント被害の実態に基づき、被害内容を分類してみると大まかに以下の5つのタイプに分けられた。どれか1つが突出しているといったことはなく、ほぼ同じような割合で発生している。その中でも比較的多いのが「業務上の低評価」(23.7%)で、「失敗などの責任をなすりつけられる」「終わらないうちに、次から次へと新しい仕事を割り当てられる」などのハラスメントを受けている。

ハラスメント内容の5 類型



ハラスメント被害者・目撃者 n=4,000



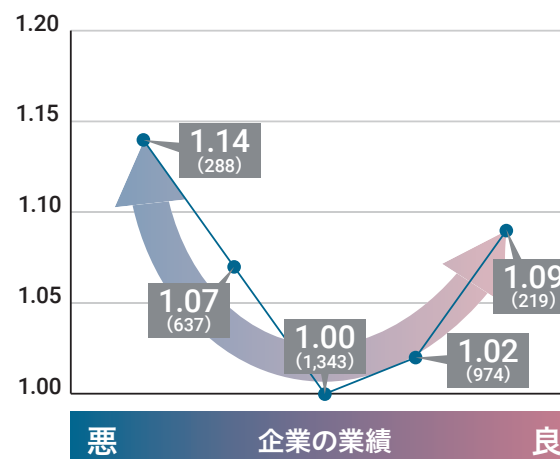
ハラスメント被害が生じやすい組織の特徴①

どのような組織にハラスメントが生じやすいのだろうか。ハラスメント被害の発生件数について、企業の業績別*にハラスメント経験率を比較した。業績は良くも悪くもないという「中庸」の回答を基準値1.00とすると、業績が悪い企業で1.14倍、良い企業で1.09倍のハラスメントが発生していた。つまり、経営状況が悪い場合でも、良い場合でもハラスメントが発生しやすいという「U字」の傾向が見られたのだ。

*自身の勤め先の経営状況を5段階尺度（業績は非常に悪い～業績は非常に好調）及び「わからない」を含んだ計6個の選択肢にて聴取。

業績別に見たハラスメント経験比率*

*企業の業績が中庸（「良い・悪いのどちらでもない」）におけるハラスメント経験率を1とした場合の比率



ハラスメント被害者・未経験者 n=3,461（「分からない」回答除く）



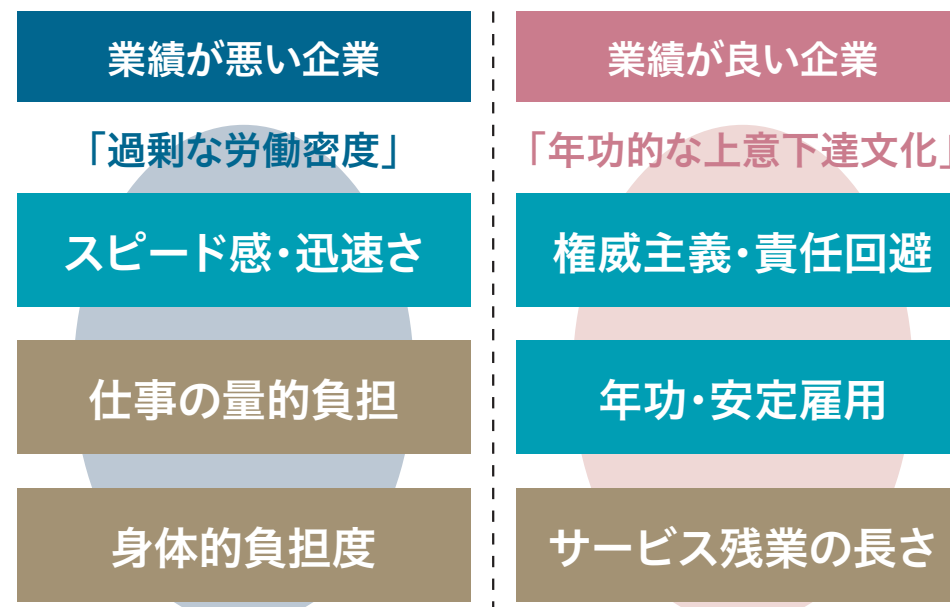
ハラスメント被害が生じやすい組織の特徴②

業績が悪い企業・良い企業ごとにハラスメントを引き起こす要因の違いを見た。悪い企業では、業績不振であるがゆえに一人当たりの仕事量が多く、かつ短期でこなさなければならないといった、従業員の労働密度の過剰さがハラスメントの発生に影響を与えている。良い企業では、年功的な上意下達文化やサービス残業の長さがハラスメントにつながっていた。



業績別に見たハラスメントを引き起こす要因

■ 組織風土に関するもの ■ 働き方に関するもの



二項ロジスティック回帰分析 ※有意な影響が確認できた項目を掲載

結果変数：ハラスメント経験あり(1)・ハラスメント経験なし(0)

統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験・従業員規模

分析対象ベース：【業績が悪い群】n=1,133 【業績が良い群】n=1,543

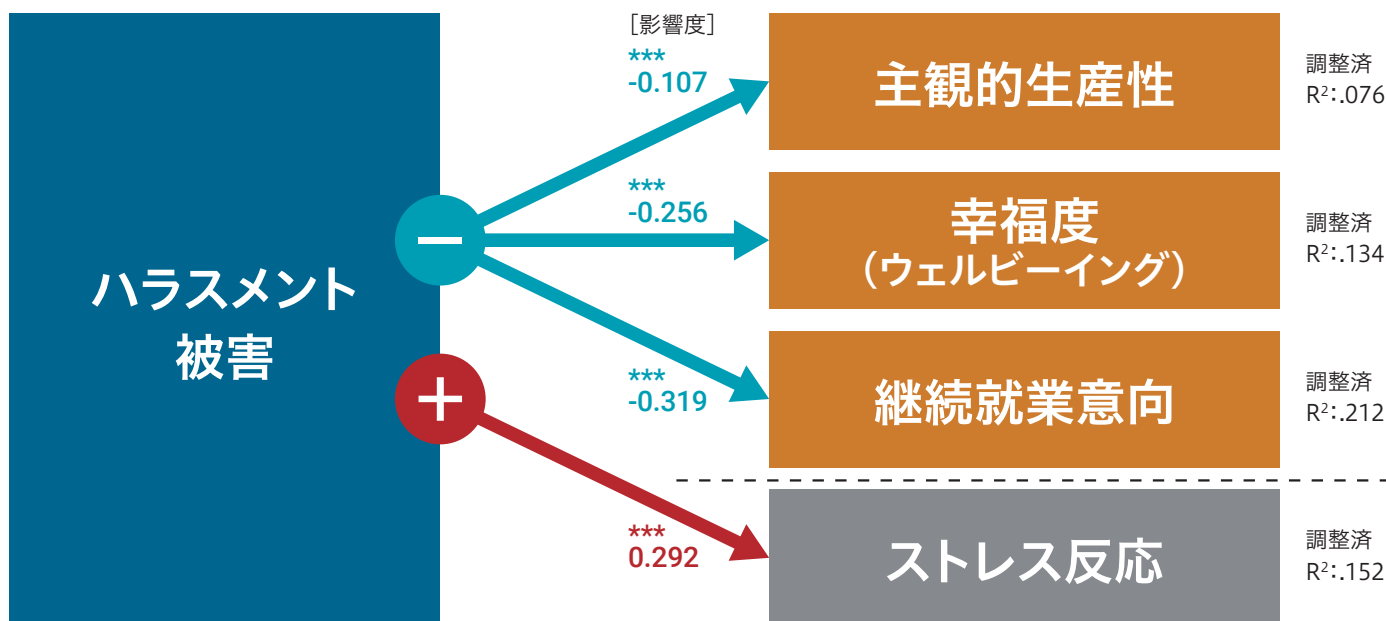
※悪い群：「業績は非常に悪い」「業績はやや悪い」計、良い群：「業績は非常に好調」「業績はやや好調」計

ハラスメント被害の悪影響①

就業者がハラスメント被害を受けることによって、どのような悪影響があるのだろうか。

ハラスメントは被害者にストレスを与え、「主観的生産性（業務遂行能力や生産性）」の低下を招き、プレゼンティーズム（出勤しているものの、心身の不調によって仕事のパフォーマンスが上がらない状態）に陥らせる。また、ハラスメント被害には「幸福度（ウェルビーイング）」や「継続就業意向」を低下させるといったマイナスの影響も見られた。

ハラスメント被害がもたらす影響



重回帰分析 ***: 0.1%水準 / 統制変数: 性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験 / 分析対象ベース: n=4,000 (ハラスメント経験者 n=3,000、ハラスメント未経験者 n=1,000) / 影響度は、プラス・マイナスいずれも数値が大きいほど影響度合いが大きい



ハラスメント被害の悪影響②

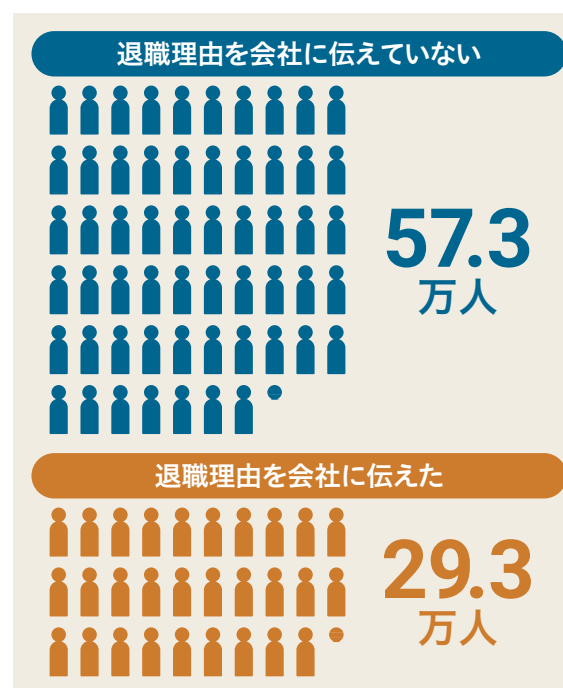
ハラスメントによる離職の規模を知るため、ハラスメントを理由とした年間離職者数の簡易推計*を行った。その結果、国内のハラスメントによる年間離職者は86.5万人と推計される。そのうち会社に離職理由を伝えずに辞めているのは57.3万人で、離職者の約7割が「退職する理由（ハラスメント被害）」を会社に伝えずに辞めている。

見方を変えれば、ハラスメントを理由とした実際の離職者数は企業が把握している数の3倍という計算になり、多くのハラスメントによる離職が潜在化しており「盲点」といえる。

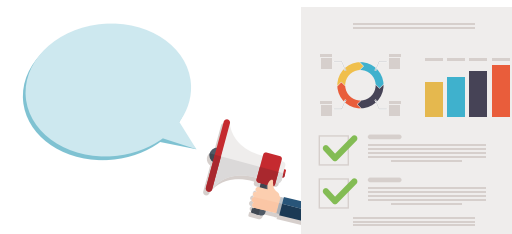
*簡易推計方法については、Appendix p.26参照。

ハラスメントによる離職者数と会社への伝達実態（簡易推計）

86.5万人 ハラスメントを理由とした離職者(年間)



今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計
参考：年間総離職者数(2021年)：717.3万人



調査結果

- ハラスメント対策の「盲点👁️」 ~ハラスメントの潜在化~

- ・ ハラスメントが潜在化する理由
 - ① 被害者が行動しない
 - ② 周囲が行動しない
 - ③ 従業員から会社の対応が見えづらい
- ・ ハラスメントの潜在化防止の視点
 - ① 組織が「属人思考」になっていないか
 - ② 「ハラスメントを許す組織」になっていないか
 - ③ 社内で「相談できる人間関係」が築けているか



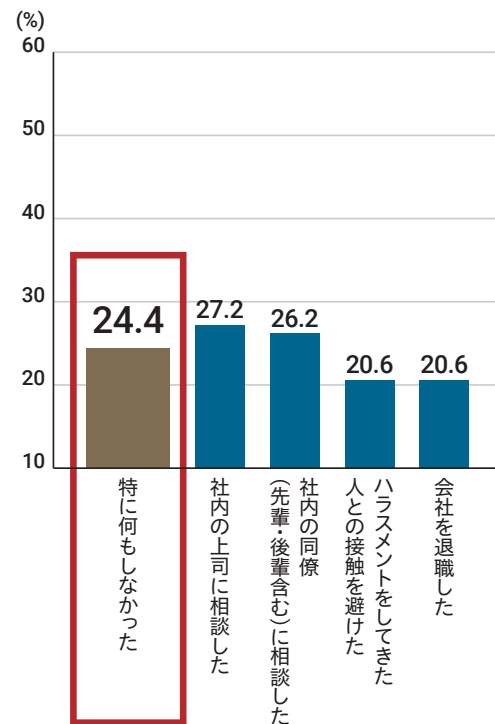
ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

理由① 被害者が行動しない

ハラスメントによる離職が潜在化する理由を見たところ、3つの理由が明らかになった。まず1つめは「本人が何らかの理由で行動しないから」。ハラスメント被害者の対応を見ると、「特に何もしなかった」が24.4%で全体の4分の1を占め、泣き寝入りをしている被害者が多いことが分かった。また、ハラスメント被害の相談行動の実施率を加害者の職位別に見ると、加害者が部長相当以上であるなど職位が高いほど、被害者の会社に対する相談行動の実施率が低下している。

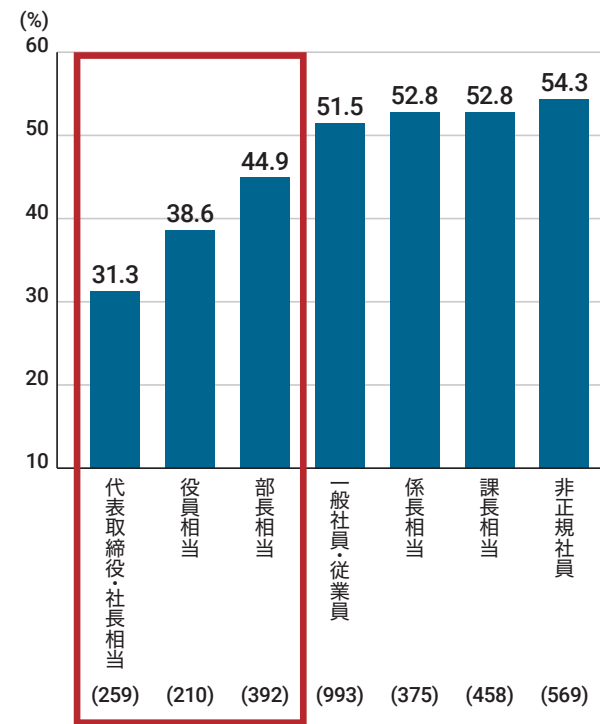
ハラスメントに対する被害者の対応

上位抜粋・複数回答 ハラスメント被害者 n=3,000



ハラスメント加害者別 会社への相談行動実施率

ハラスメント被害者 n=3,000



ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

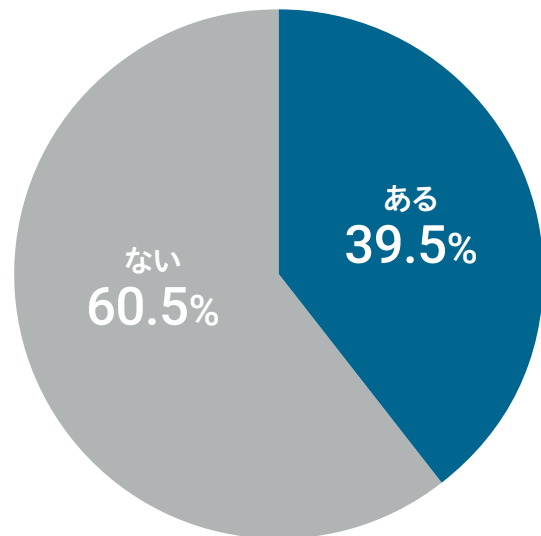
理由② 周囲が行動しない

ハラスメントが潜在化する2つめの理由は「周囲が何もせず傍観するから」。

調査対象者の39.5%が職場でハラスメントを見聞きした経験が「ある」と答えているが、目撃後の対応としては「特に何もしなかった」(41.4%)で傍観行動をとる人が多い。

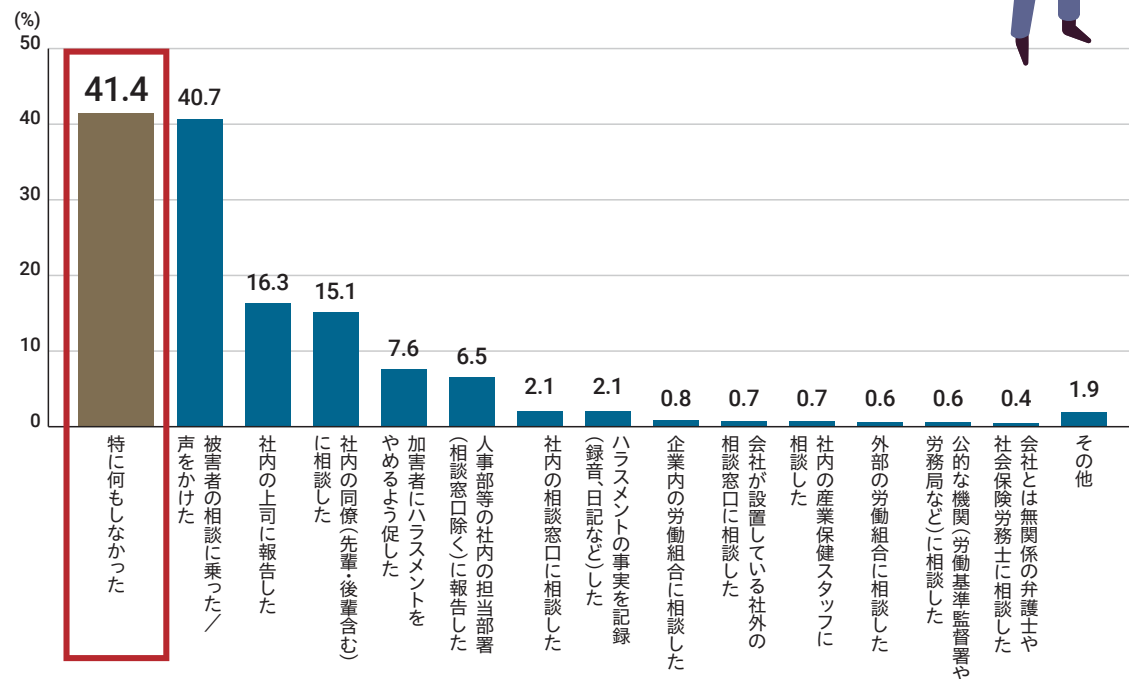


ハラスメントを見聞きした経験



就業者全体 n=28,135

ハラスメントに対する目撃者の対応



過去5年以内目撃者 n=1,000

ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

理由③ 従業員から会社の対応が見えづらい

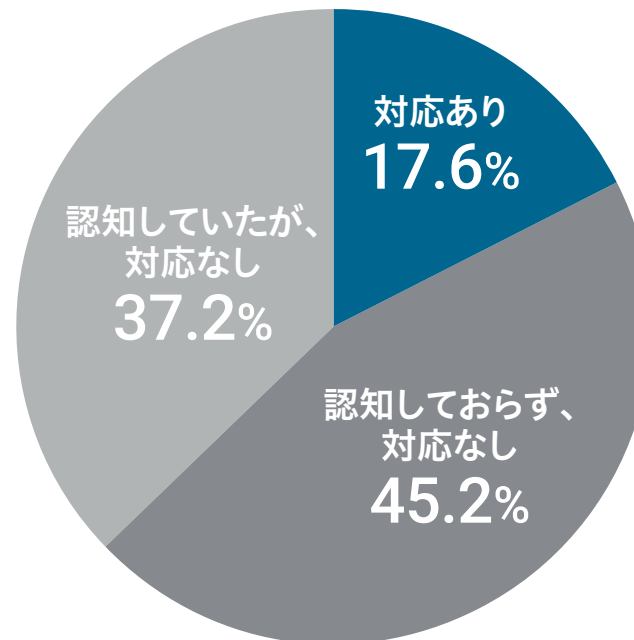
ハラスメントが潜在化する3つめの理由は「従業員から会社の対応が見えづらいから」。

ハラスメント被害者に会社からの対応状況を聞いたところ、会社側の対応まで至った割合は17.6%であり、82.4%のハラスメントは「対応されなかった」と被害者が感じている。

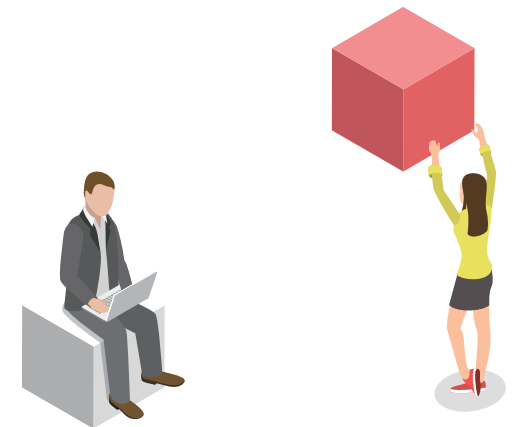
一方で、関係者への事実確認を行った結果、被害者の訴えの内容が通常のマネジメントの範疇内と判断されることも多い。その場合、加害者に対する忠告などの対応はしているが、被害者としてはその対応では納得できていないというケースもありそうだ。

また、ハラスメントの対応においては、プライバシーを守ることも人事の重要な役割である。そのため、会社側の対応が秘密裏に行われることも多く、被害者や従業員から会社の対応内容が見えづらいこともあるのではないだろうか。

ハラスメントに対する会社の対応有無



被害者全体 n=3,000



ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

防止の視点① 組織が「属人思考」になっていないか

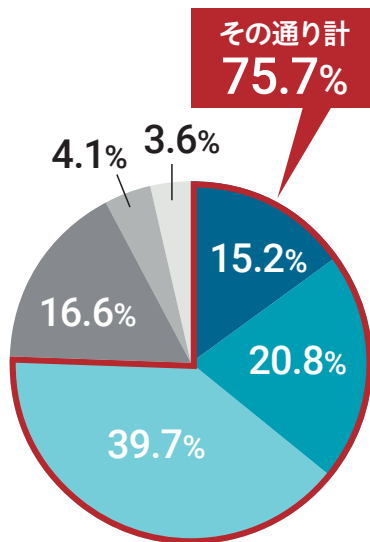
ここからはハラスメントを相談せずに離職する「潜在化」を防ぐ3つの視点を紹介する。まず1つめは「組織が属人思考*になっていないか」。ハラスメント被害が発生する組織では、「会議で誰が提案者かによって通り方が異なる」、「トラブルの原因が何かよりも誰の責任かを優先する」、「仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある」といった「属人思考」の組織風土が強く、こうした風土に当てはまる組織が7割を超えている。

*属人思考とは、問題や意見の内容そのものよりも、「誰がやったか／誰が言っているか」を重視したり、具体的な仕事ぶりよりも「好き・嫌い」で人を評価したりするような組織風土。

参照：『属人思考の心理学—組織風土改善の社会技術』岡本浩一・鎌田晶子、2006年、新曜社。

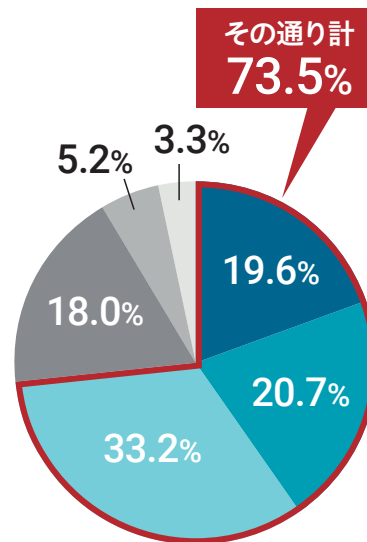
ハラスメント被害者が属する組織の特徴

会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある



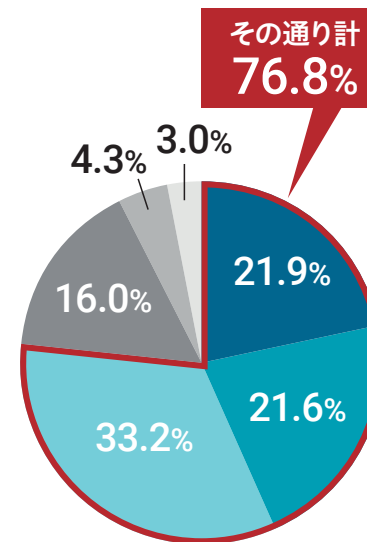
被害者全体 n=3,000
【全くその反対だ】⇔【全くその通りだ】のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。右図も同様。

トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある



被害者全体 n=3,000

仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある



被害者全体 n=3,000



ハラスメント対策の盲点👁️ ハラスメントの潜在化
防止の視点① 組織が「属人思考」になっていないか

さらに、「属人思考」の高い組織のほうが、ハラスメント被害が発生しやすいにもかかわらず、ハラスメントに対する会社対応率が低く、被害者が「相談しても無駄だろう」と予期する「相談無力感」も高まっている。

「属人思考」がハラスメントの被害や対応に与える影響



ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

防止の視点②「ハラスメントを許す組織」になっていないか

2つめの視点は「ハラスメントを許す組織になっていないか」。

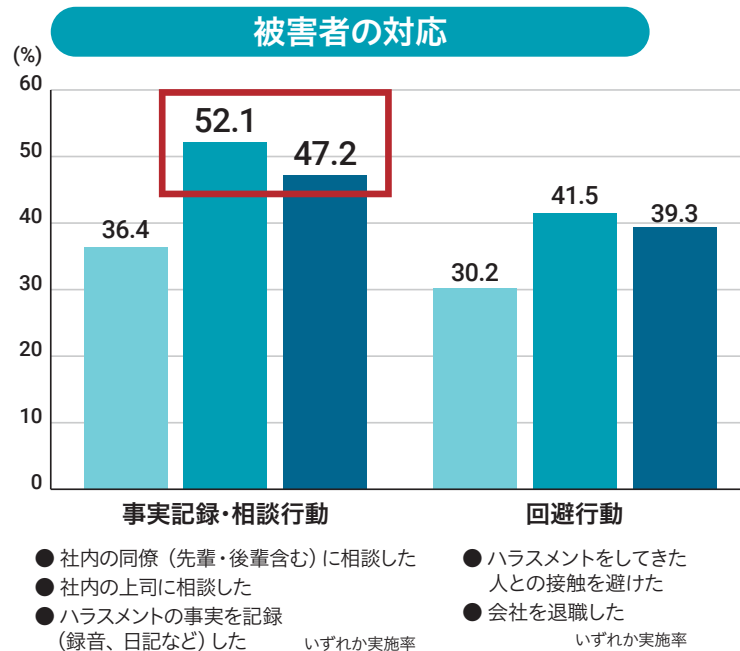
「どこからがハラスメントに当たるのか」といった「ハラスメントの線引き」における判断基準の厳しさを「ハラスメント厳格度*」と定義し、被害者・加害者それぞれの対応との関係を探った。




ハラスメント厳格度の高さ（ハラスメント的な行為に対し、敏感に「ハラスメントに当たる」と捉える傾向が強い）は、上司および同僚への「相談行動」や、録音・日記などによるハラスメントの「事実記録」、加害者との接触を避けたり、退職したりするような「回避行動」など、ハラスメント被害者および目撃者の対処行動を促進し、ハラスメントの顕在化を促す傾向が見られた。

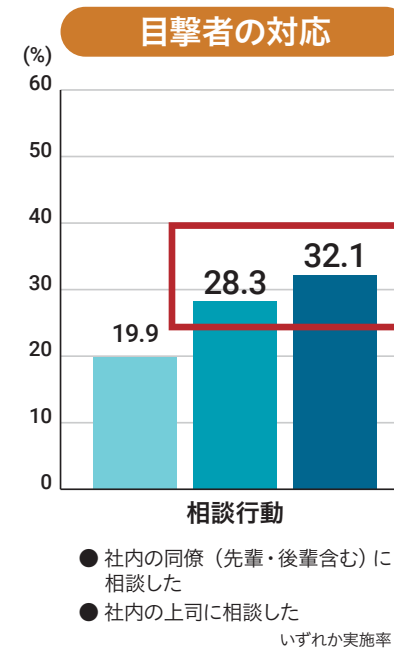
*叱咤、セクハラ、中傷など9つのエピソードへの回答傾向（5:間違いなくハラスメントに当たる～1:ハラスメントには当たらない）の平均値を「ハラスメント厳格度（ハラスメントに当たる、と捉える傾向）」と定義し、分析に用いた。

ハラスメント厳格度がもたらす効果

被害者 n=3,000 ※厳格度の群分けは等分割 厳格度  低群 (983)  中群 (1,022)  高群 (995)



目撃者 n=1,000 ※厳格度の群分けは等分割 厳格度  低群 (342)  中群 (378)  高群 (280)



ハラスメント対策の盲点  ハラスメントの潜在化

防止の視点③ 社内で「相談できる人間関係」が築けているか

3つめの視点は「社内で相談できる人間関係が築けているか」。

相談できる人間関係を、社内の自部署・他部署にいかにも多くもっているかを「社内関係資本」とし、相談行動との関連を見た。社内関係資本が多くなるほど、ハラスメント被害者・目撃者の会社への相談行動の実施率が高まる。また、会社からの対応が得られた割合も、相談できる人間関係が多い人のほうが高い。つまり、部署内など身近な上司や同僚に限らず、社内の至る所に、何かあれば気軽に相談ができるような良好な人間関係が築かれていることが、ハラスメントに関する相談行動を促進していると考えられる。



社内関係資本の多さとハラスメント対応の関係

※社内関係資本の群分けは等分割

被害者 n=3,000

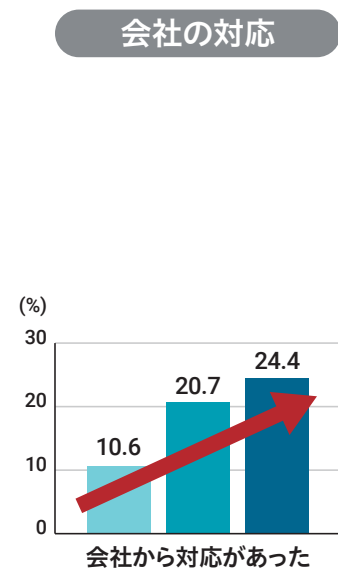
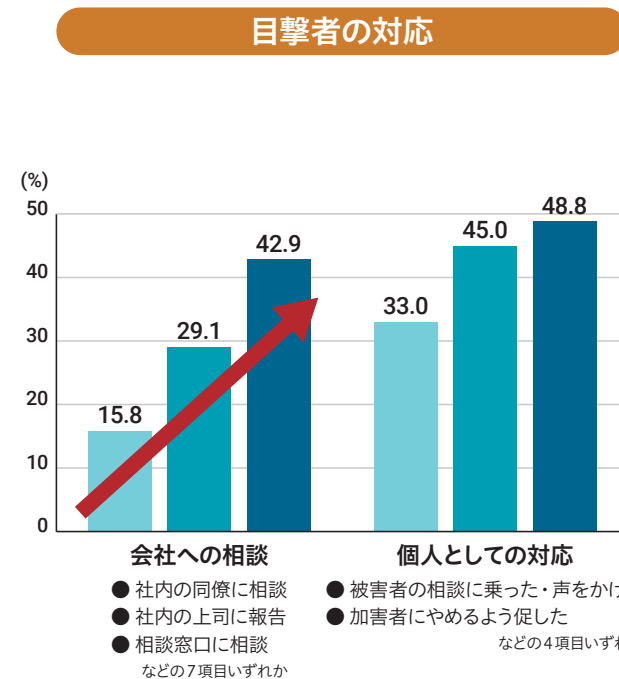
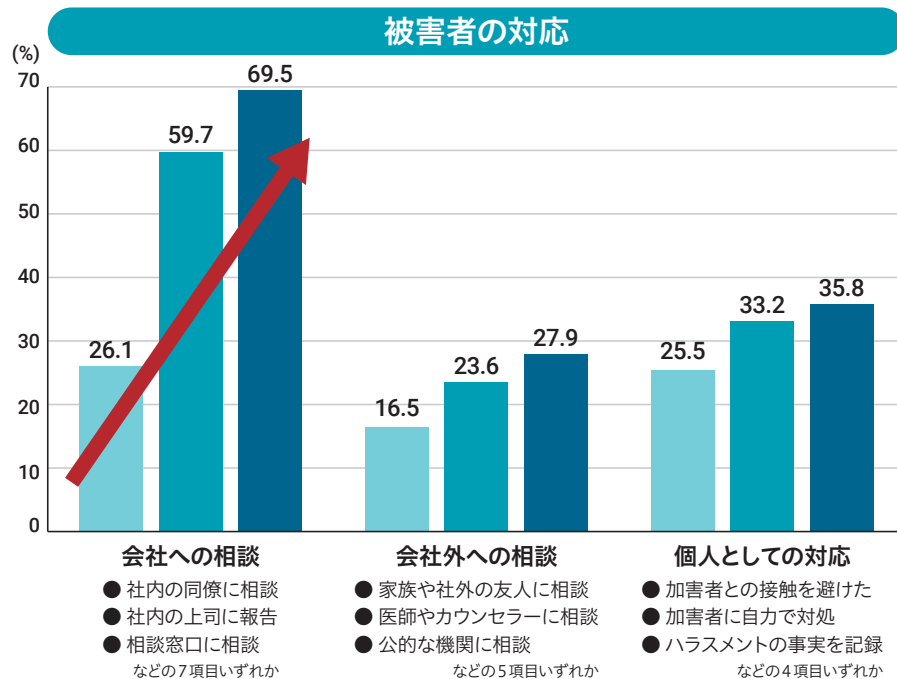
社内関係資本 低群 (1,188) 中群 (1,114) 高群 (698)

目撃者 n=1,000

社内関係資本 低群 (221) 中群 (371) 高群 (408)

被害者 n=3,000

社内関係資本 低群 (1,188) 中群 (1,114) 高群 (698)



調査結果

- ハラスメント対策の「副作用」**～ハラスメントを回避するマネジメントによる部下の育成不足～**

- ・ 部下と距離を取りすぎる上司
- ・ 上司と距離感が遠いほど部下は成長を実感していない
- ・ ハラスメント防止と部下成長の両立策



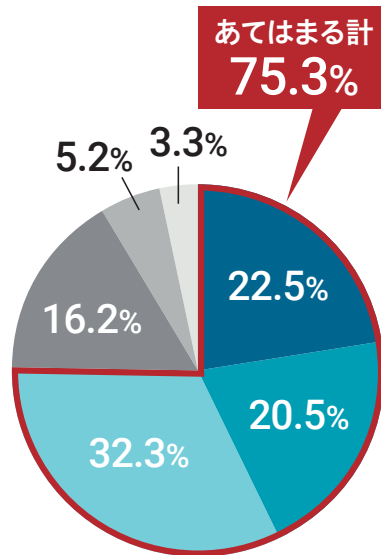
実態① 部下と距離を取りすぎる上司

ハラスメント撲滅への機運が高まる中、職場の上司やマネジメント層の中には、加害者になることを恐れて、通常の指導も含めた部下への積極的な関与を避ける動きが見られる。上司のマネジメント実態を見ても、「飲み会やランチに誘わないようにしている」が75.3%、「ミスをしてあまり厳しく叱咤しない」が81.7%、「必要以上にコミュニケーションをとらない」が60.3%と、ハラスメントに回避的なマネジメントをしている傾向が極めて高い。



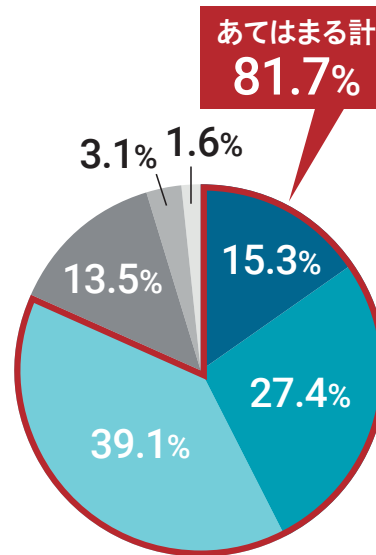
上司の回避的なマネジメントの実態

飲み会やランチに誘わないようにしている



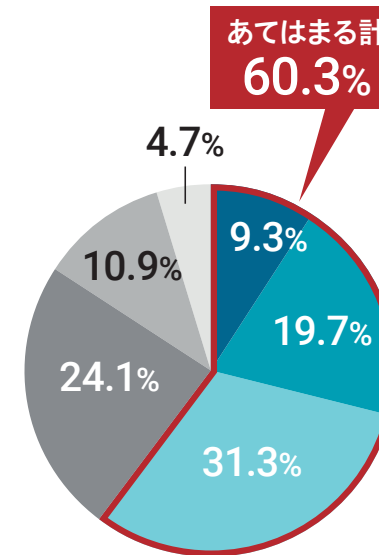
上司 n=635 ※テレワーク関連なし

ミスをしてあまり厳しく叱咤しない




上司 n=635

必要以上にコミュニケーションをとらない



上司 n=635

それぞれ、【A誘わないようにしている】⇔【B積極的に誘っている】、【Cあまり厳しく叱咤しないようにしている】⇔【D厳しく叱咤している】、【E必要以上にとらないようにしている】⇔【F積極的にとるようにしている】のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。グラフはいずれも最も濃い色から順にAに近い。

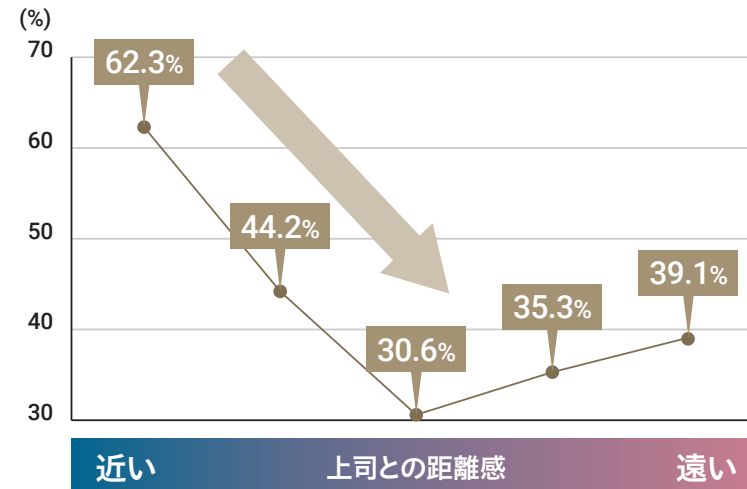
ハラスメント対策の副作用  ハラスメントを回避するマネジメントによる部下の育成不足

実態② 上司と距離感が遠いほど部下は成長を実感していない

こうした上司の行動は、部下側の「上司からのフィードバックが少ない」、「上司は自分を育てる気がないと感じる」、「上司から関心を持たれていないと感じる」といった上司との心理的な距離感につながっている。このように 上司との距離を遠く感じている部下ほど、職場での成長実感を得られていないことが分かった。

上司との距離感と部下の成長実感

部下 n=2,327 成長実感あり計 (%)



※上司との距離感は、「上司からのフィードバックが少ないと感じている」「上司は自分を育てる気がないと感じる」など6項目平均。群分けは、等分割

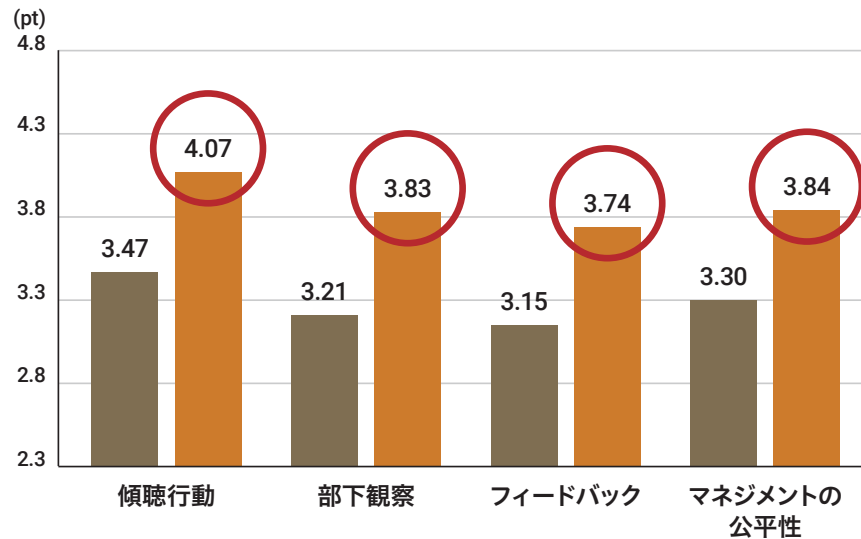


ハラスメント防止と部下成長の両立策

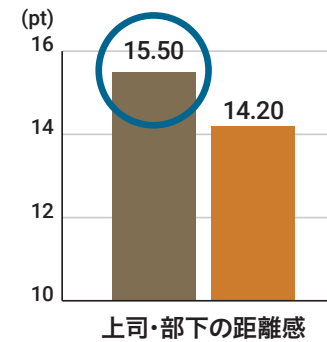
ハラスメントを回避しながらも、うまく部下を育成している上司の行動の特徴を見てみた。部下を成長させている上司は、「傾聴行動」「部下観察」「フィードバック」「マネジメントの公平性」の傾向が高く、上司と部下の距離感が近かった。これらの行動の中でも、統計的に最も意味のある差が見られたのは「傾聴行動」だった。

部下成長の有無とマネジメントの違い

■ハラスメントなし&部下成長なし (348) ■ハラスメントなし&部下成長あり (263)



※数値は6件法回答の平均値



※数値は、上司に対する「仕事」や「関係性」の物足りなさに関する回答(6項目)への5段階尺度回答の単純加算。最大30pt、最低6pt。

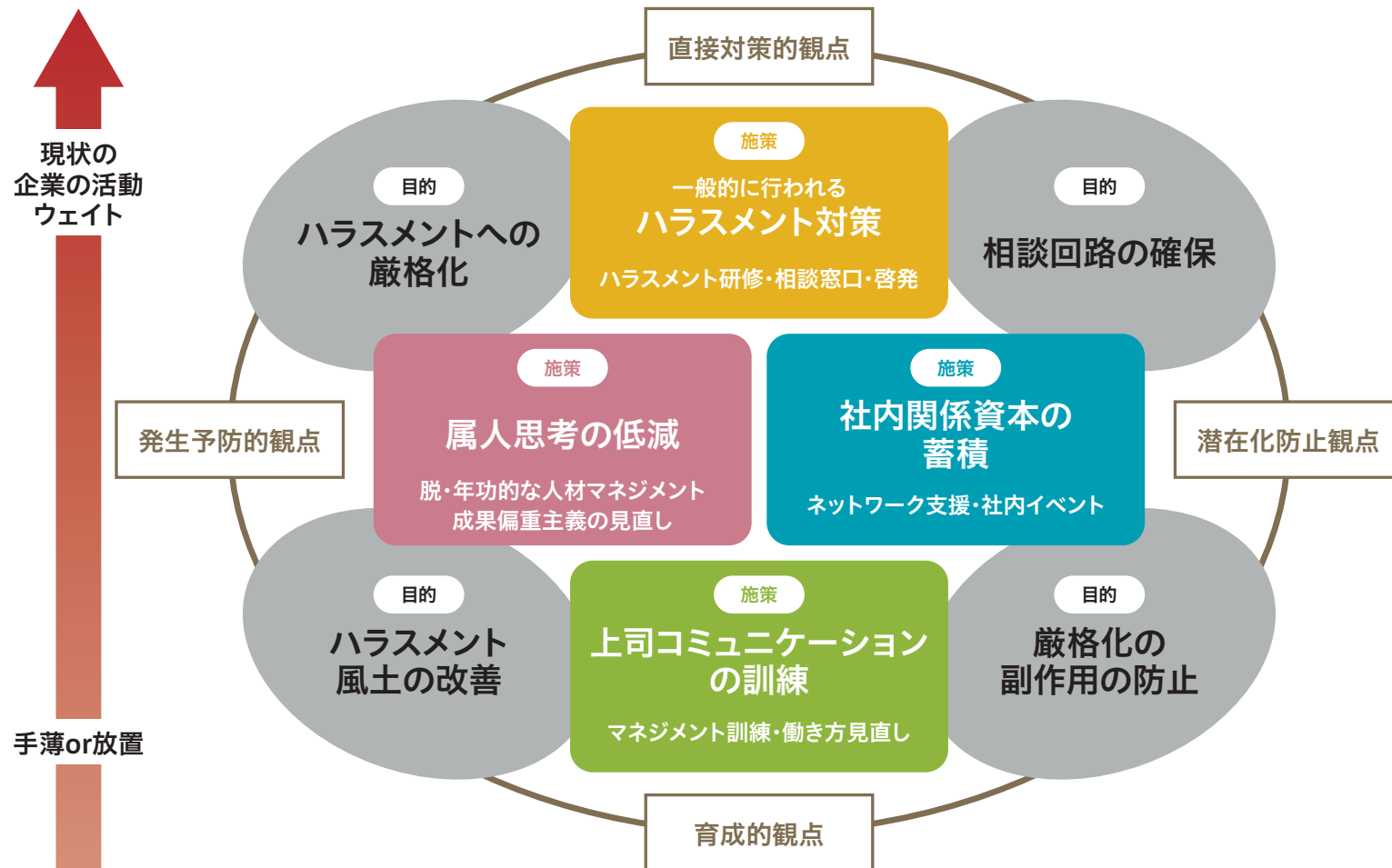


まとめ

企業が行うべきハラスメント対策の全体像

従来行われているハラスメント研修や相談窓口の設置などの一般的・直接的な「直接対策的」観点の施策に加え、「発生予防的」、「潜在化防止」、「育成的」観点の施策を総合的に実施したい。

特に、ハラスメント予防と対処などの防衛的な施策のみに目が行きがちだが、それだけでは不十分だ。職場での対話的コミュニケーションを促進するようなマネジメントの訓練や、その余地を生み出せるような就業環境整備などによる「育成志向のハラスメント対策」が今まさに検討されるべきである。

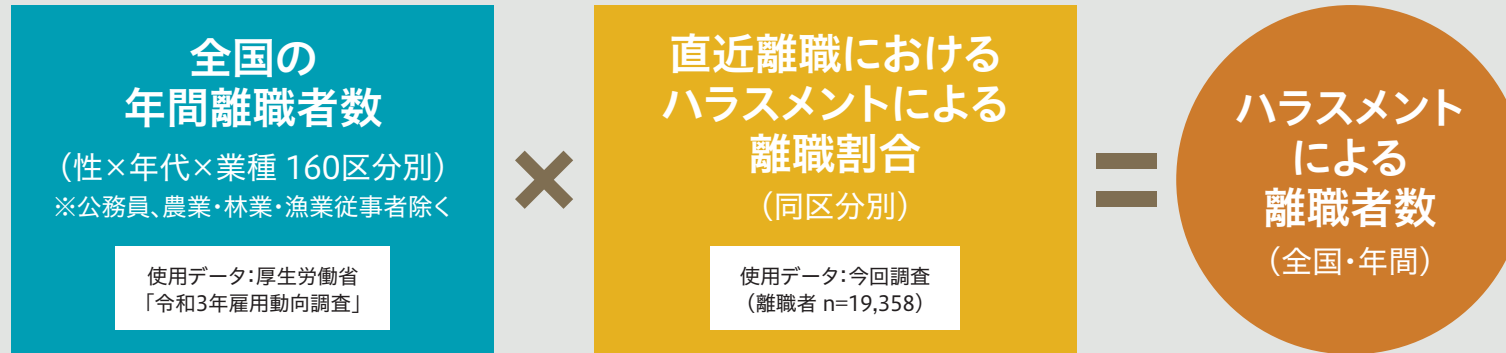


- Appendix

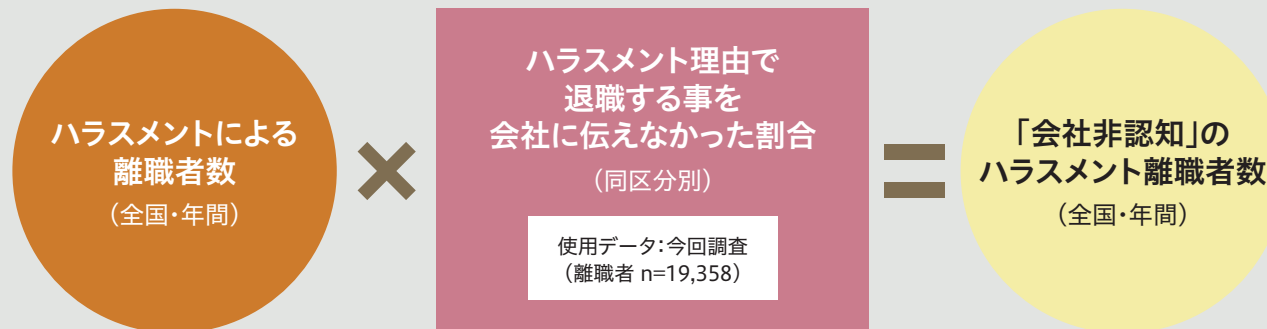


ハラスメントによる離職者数の簡易推計方法

ハラスメントによる年間離職者数の推計



「会社非認知」のハラスメントによる離職者数の推計



※「令和3年雇用動向調査」と本調査では、年代の区分が一部異なるため、20代以下の離職者数に20代のハラスメント理由退職率、60代以上の離職者数には60代のハラスメント理由退職率を掛け合わせている。

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメントの実態とその影響を確認し、ハラスメントの発生要因を明らかにする。 ・ハラスメントが暗数化(=潜在化)する要因と、その防止策について明らかにする。 ・ハラスメントと上司マネジメントの関係を明らかにする。
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2019年8月30日-9月5日
調査対象者	<p>全国の就業者 20～69歳男女 28,135s</p> <p>うち、① 5年以内ハラスメント被害経験者 n=3,000s</p> <p>② 5年以内ハラスメント目撃経験者 n=1,000s</p> <p>③ ハラスメント非経験・非目撃者 n=1,000s</p> <p>・いずれも性別×年代別に均等割付。また、①の業種(20分類)×雇用形態(正規・非正規)に合わせて、②③は割付。</p> <p>・いずれもライスケール1問正答者 ※男性20代のみ16名の誤答者を含む</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査」

この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/>




お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

\ follow us /
公式アカウントをフォローして
最新情報をチェック！

 パーソル総合研究所 公式 Facebook
<https://www.facebook.com/rc.persol>

 パーソル総合研究所シンクタンク 公式 X
https://twitter.com/prc_thinktank

 パーソル総合研究所シンクタンク 公式 note
<https://note.com/persolrandc/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

