

職場のハラスメントについての定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2022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 28135s</p> <p>うち、① 5年以内ハラスメント被害経験者 n=3000s</p> <p>② 5年以内ハラスメント目撃経験者 n=1000s</p> <p>③ ハラスメント非経験・非目撃者 n=1000s</p> <ul style="list-style-type: none">・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
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」

頁		内容
P4	全体のサマリ	結果のサマリ・提言
P27	ハラスメントはなぜ発生し、 どんな影響があるのか	1. ハラスメント実態確認
		2. ハラスメントの要因
		3. ハラスメントが及ぼす影響
		4. ハラスメントによる離職者マクロ推計
P71	ハラスメントはなぜ 暗数化＝潜在化するのか	1. ハラスメント被害者行動の分析
		2. ハラスメント傍観行動の分析
		3. 企業のハラスメント対応の分析
P92	ハラスメントの潜在化は いかに防げるか	1. 要素①属人思考
		2. 要素②ハラスメント厳格度
		3. 要素③社内関係資本
P115	ハラスメントと 上司マネジメント	1. ハラスメントとマネジメント行動の関係
		2. 回避的マネジメントの副作用
		3. ハラスメント防止と部下成長の両立
P143	Appendix	回答者属性 etc.

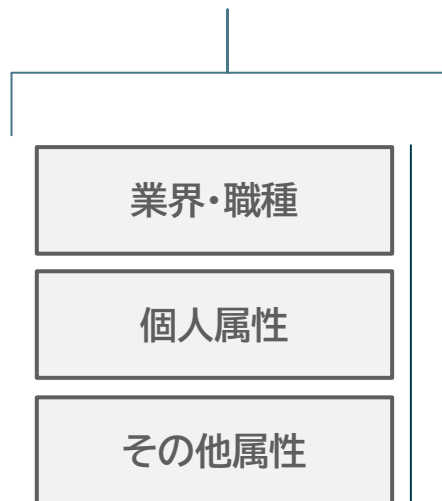
全体のサマリ

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

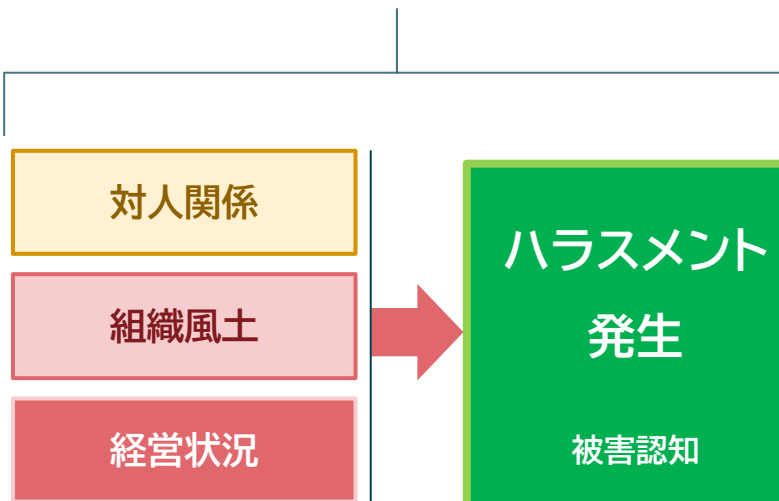
実態編

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

1. ハラスメント実態確認



2. ハラスメント要因分析



3. ハラスメント影響の分析



4. ハラスメントによる離職者のマクロ推計

実態編 ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1. ハラスメント実態確認

Page 27~49

- 全就業者の34.6%が職場で過去にハラスメントを受けた経験がある。19.7%は過去5年以内にも被害を受けた経験がある。
- 特に、若年就業者や派遣社員では、5年以内のハラスメント被害経験率が約3割と高い。
- ハラスメント被害の実態について、「自分の仕事について批判されたり、言葉で攻撃される(65.1%)」が最も高く、「乱暴な言葉遣いで命令・叱責される(60.8%)」、「小さな失敗やミスに対して、必要以上に厳しく罰せられる(58.8%)」が続く。
- 類型化を行うと、「全般的嫌がらせ」「プライベート介入」「業務上の低評価」「ネチネチ叱責」「仲間外し」の5つの類型が得られた。

2. ハラスメントの要因

Page 50~54

- ハラスメント被害を引き起こす組織的要因として、「属人思考」「権威主義・責任回避」「成果主義・競争」の組織風土や「職場での対人関係の険悪さ」「仕事の量的負担/コントロールの困難さ」が強く影響。
- 経営状況が悪い組織も良い組織も、ともにハラスメント被害発生率が高まる「U字」の傾向がみられた。
経営状況の良い企業は「年功的な上意下達文化」が、経営状況の悪い企業は「過剰な労働密度」がハラスメント被害発生に影響していた。

実態編 ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

3. ハラスメントによる被害者への影響

Page 55~59

- ハラスメントの被害を受けることで、主観的生産性の低下【プレゼンティーズム】や、幸福度・継続就業意向の低下、ストレス反応の増加などをもたらす傾向がみられた。
- ハラスメント被害を受けていた当時の仕事ぶりは、普段（100%）と比べて78.1%であった。

4. ハラスメントによる離職者のマクロ推計

Page 60~70

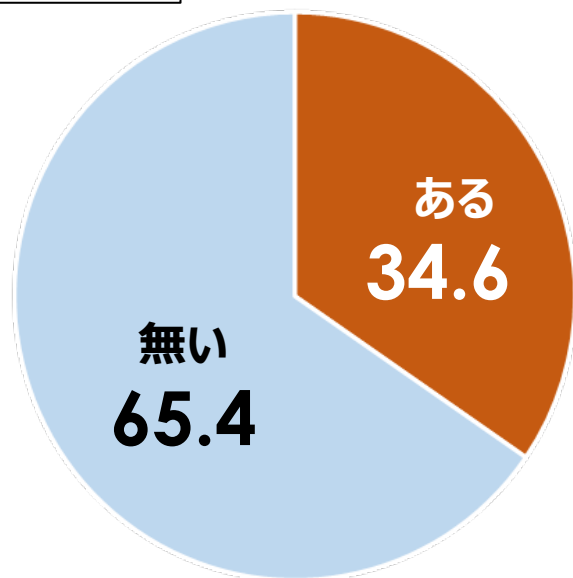
- 令和3年のハラスメントを理由とした離職者数を簡易推計した結果、86万5,480人であった。
- ハラスメントを理由とした離職者数が最も多い業種は、「宿泊業、飲食サービス業」（17.9万人）。次いで「医療、福祉」（14.4万人）、「卸売・小売業」（12.6万人）、「製造業」（9.3万人）と続く。
- ハラスメントによる退職者の内、会社に退職理由を伝えなかった人数（年間）を推計すると、57.3万人であった。
- ハラスメントを理由とした離職者数が多い「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」は、退職理由を会社に伝えない割合も高い。
- 企業の求人意欲が高い人手不足の業種は、ハラスメントを理由とした離職者の割合も高い傾向がみられた。

全就業者の34.6%が職場で過去にハラスメントを受けた経験がある。

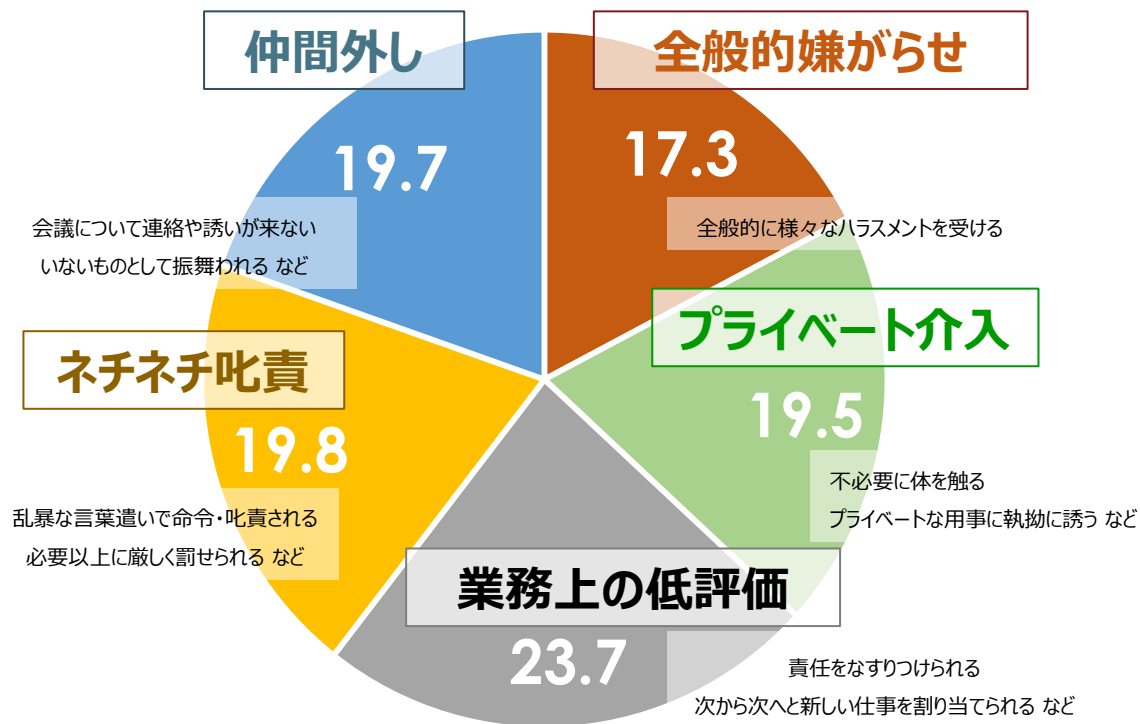
ハラスメント被害の実態に基づいて、ハラスメント被害を以下の5つのタイプに分類した。

ハラスメントを直接受けた経験

就業者全体
n=28135
(%)



ハラスメント内容の類型



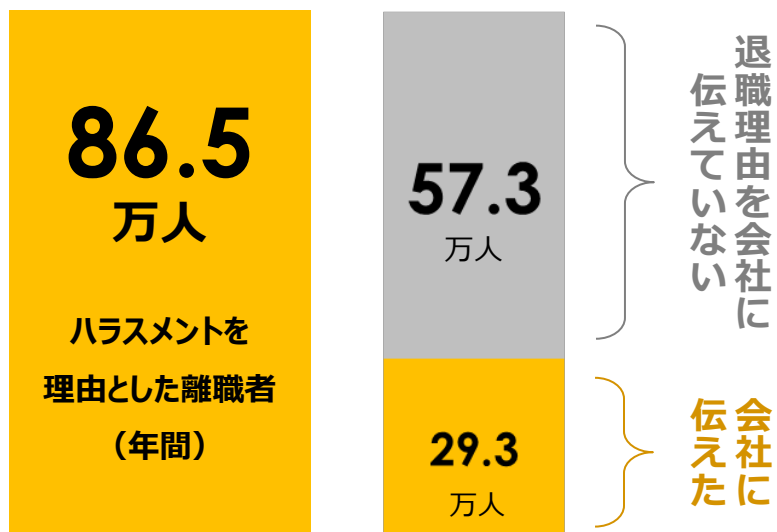
ハラスメント被害者・目撃者 n=4000 (%)

令和3年のハラスメントを理由とした年間離職者数を簡易推計した結果、約86万5480人であった。そのうち57.3万人が会社に伝えられず暗数化している。業種別には、宿泊業、飲食サービス業で多い。

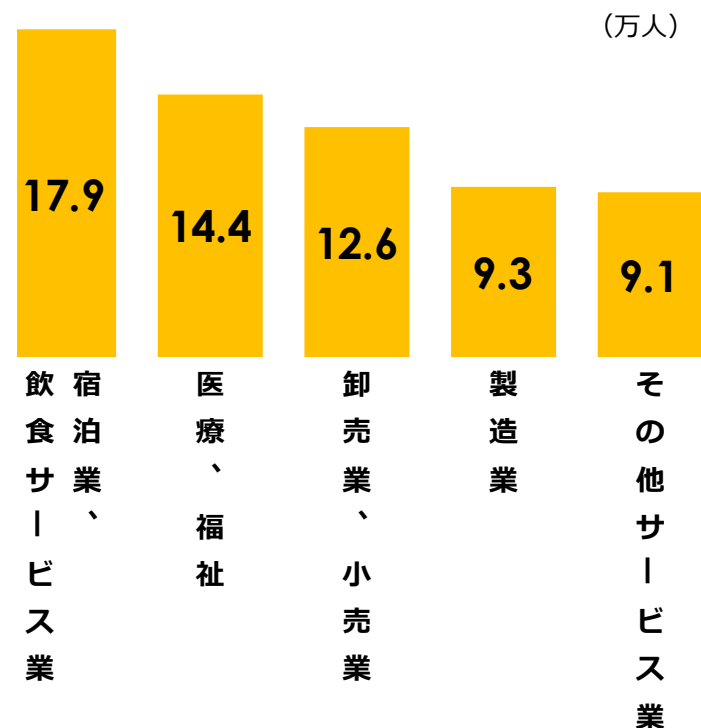
今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者（公務員、
農業・林業・漁業従事者除く）

全国のハラスメント離職者



離職者数 上位業種



参考：年間総離職者数：717.3万人

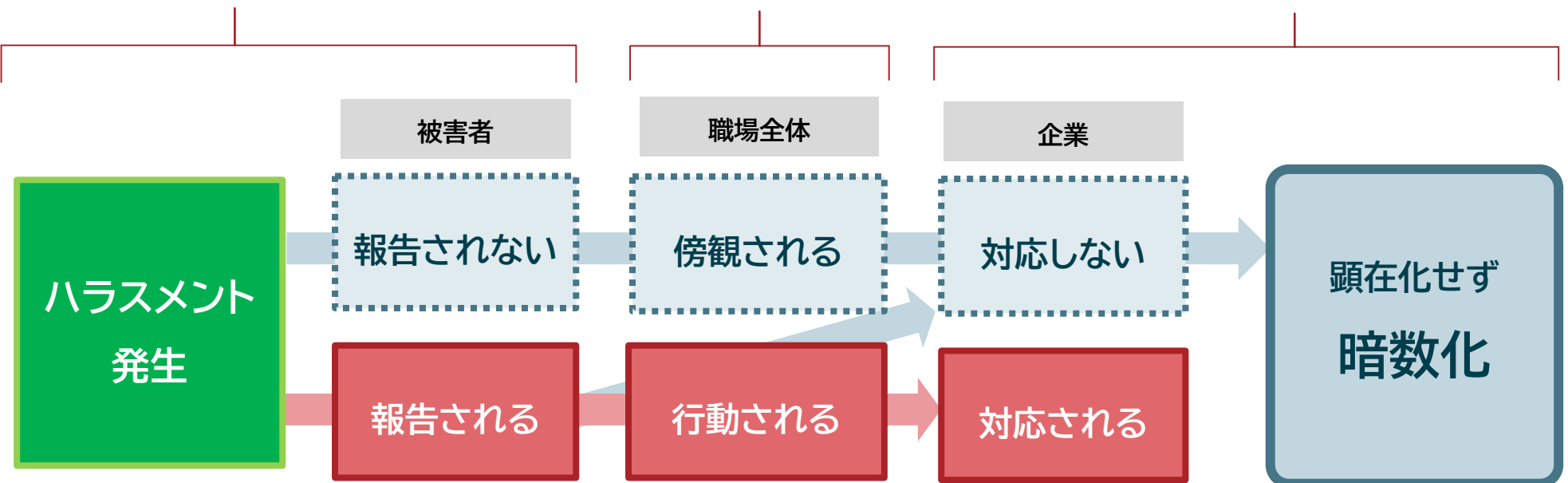
潜在化編

ハラスメントの発生から潜在化に至るまでに大きく関わる、
被害者の「報告の有無」、周囲の「傍観の有無」、会社の「対応の有無」について分析する。

1. 被害者行動

2. 傍観行動

3. 企業行動



4.

潜在化を防ぐ要因の分析

潜在編 ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

1. 被害者行動について

Page 71～76

- ハラスメントに対する被害者の対応について、「特に何もしなかった」は約4分の1（24.4%）を占める。
対応内容をみると、「社内の上司に相談した」（27.2%）が最も高く、「社内の同僚に相談した」（26.2%）が続く。
- 被害者の会社への何らかの相談行動実施率は、48.7%。
「仲間外し」タイプのハラスメントや、加害者が部長相当以上の場合、会社への相談行動実施率が低い。

2. 傍観行動について

Page 77～84

- 就業者の39.5%が職場で過去にハラスメントを見聞き（目撃）した経験があるが、目撃後の対応としては「特に何もしなかった」が最多で41.4%。次いで「被害者の相談にのった／声をかけた」が40.7%。
- 「仲間外し」タイプのハラスメントは、被害を目撃されにくい傾向があった。
- 目撃者の傍観行動・傍観意識にプラスの影響を与えている要因を大分すると、「修羅場礼賛」タイプの要因群と、「合理的無関心」タイプの要因群がある。

潜在編 ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

3. 企業行動について

Page 85～91

- 被害者が認識したハラスメントに対して、会社側の対応まで至った割合は17.6%であり、**82.4%のハラスメントは未対応のまま。**
「会社は認知していたが、対応なし」も37.2%。
- 対応内容を見ると、「被害者の要望を聞いたり、相談にのってくれた」（40.8%）や、「被害者への事実確認」（40.2%）、
「加害者への事実確認」（38.1%）が高い。
- 会社に対応しないことが多いのは、「被害者・加害者の職位が高い」、「会社の業績が悪い」、「業務上の低評価」タイプのハラスメントの場合など。

潜在編 ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

4. 潜在化を防ぐ要因の分析

Page 92～114

■ 要素① 属人思考の低減

属人思考について参照：岡本浩一・鎌田晶子、2006、「属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術」（新曜社）

- ハラスメント被害者の組織では、「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」といった「属人思考」の組織風土に当てはまる組織が7割を超えている。
- 属人思考の高い組織の方がハラスメントが発生しやすいにも関わらず、ハラスメントに対する会社対応率が低い。
- 属人思考の高い組織では、被害者の「相談無力感」（相談しても無駄だろうという予期）も高まっている。
- 権威主義的な組織風土、そして成果主義・競争主義的な風土が属人思考と強いプラスの関係にある。

■ 要素② ハラスメント厳格度

- 「ハラスメントにあたるか」の判断基準が厳しいことを表す「ハラスメント厳格度の高さ」は、被害者および目撃者の対処行動を促進する。
- ハラスメント厳格度は、男性、20代で低く、業種別では農業、林業、漁業／運輸業、郵便業／建設業／製造業で低い傾向。
- 会社においてハラスメント防止対策が実施されていることは、ハラスメント厳格度を上げる傾向。また、被害の発生や潜在化も低減。

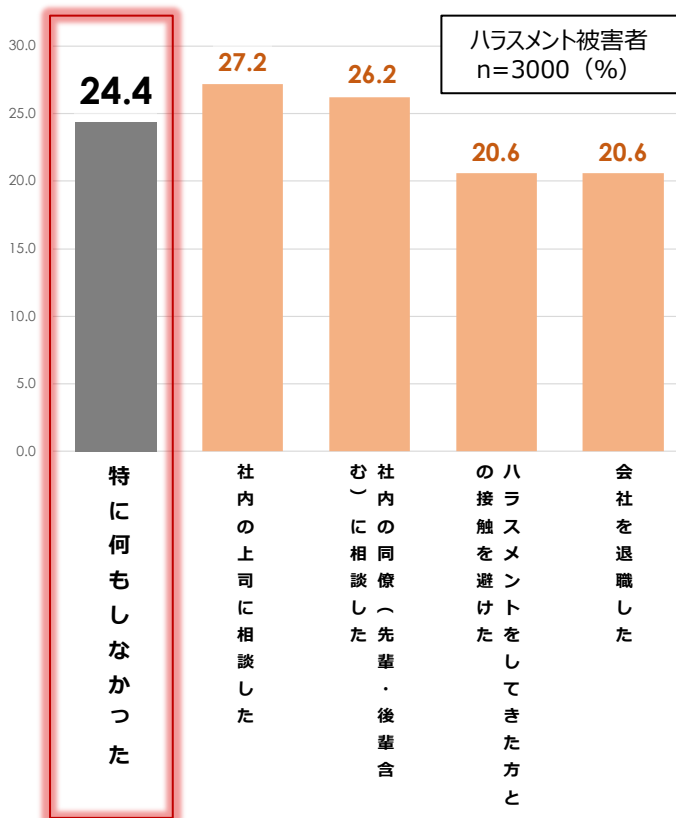
■ 要素③ 社内関係資本

- 社内に相談できるメンバーが多い（社内関係資本が厚い）と、被害者・目撃者が会社への相談行動を起こしやすい。
- また、ハラスメントを理由とした被害者の退職率も、社内関係資本が高い群で最も低い傾向があった。

ハラスメントに対する被害者の対応について、「特に何もしなかった」は4分の1を占める。

目撃者についても4割が「特に何もしない」。会社側の対応まで至った割合は17.6%で8割のハラスメントは未対応。

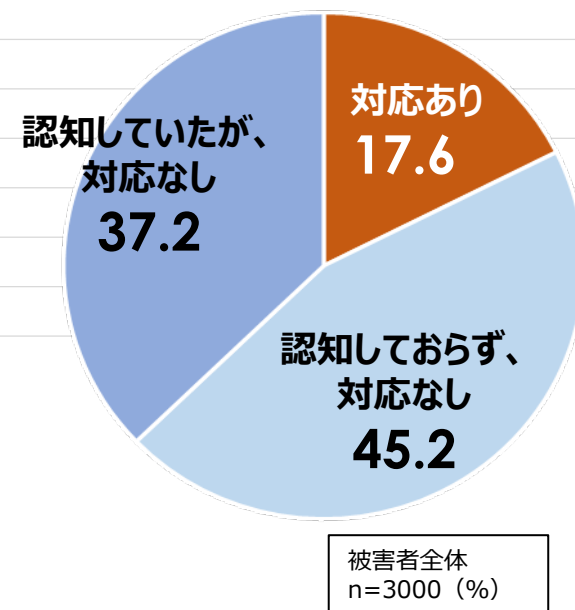
【被害者】 対応 (上位抜粋・複数回答)



【周囲】 目撃後の対応 (上位抜粋・複数回答)



会社の対応有無

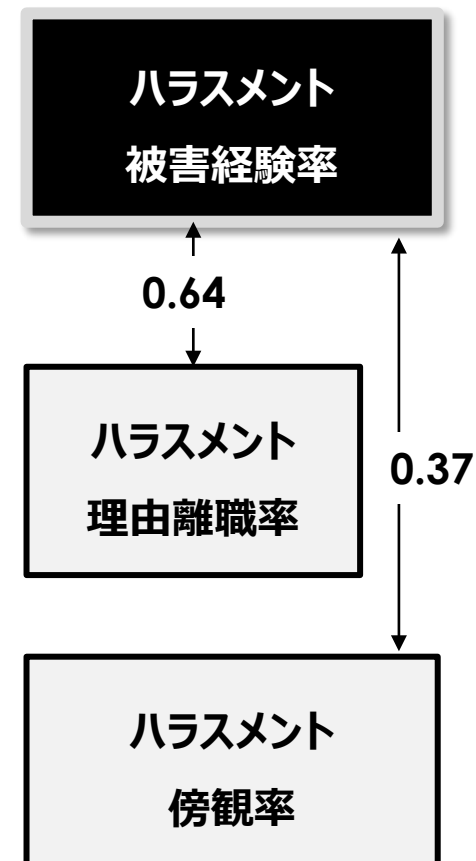


ハラスメント実態 業種別

	ハラスメント 被害経験率 (5年以内)	ハラスメント 理由離職率 (直近退職)	ハラスメント 傍観率 (目撃者無対応率)	企業未対応率
全体 (%)	19.7	10.3	41.4	82.4
医療、福祉	22.9	12.6	41.3	82.8
宿泊業、飲食サービス業	22.0	13.3	33.3	79.6
運輸業、郵便業	20.4	10.3	44.4	83.3
製造業	20.3	10.9	50.6	81.0
金融業、保険業	20.0	9.6	45.5	78.8
国家公務、地方公務	19.7	6.3	39.2	82.3
建設業	19.1	11.2	53.2	83.6
その他業種	18.7	12.0	38.9	83.6
情報通信業	18.1	7.7	30.2	78.5
その他サービス業	17.9	9.6	32.1	83.0
卸売業、小売業	17.7	9.1	41.7	85.2
教育、学習支援業	16.9	7.8	26.1	84.1

※n数が30人に満たない業種は省略

業種別相関係数

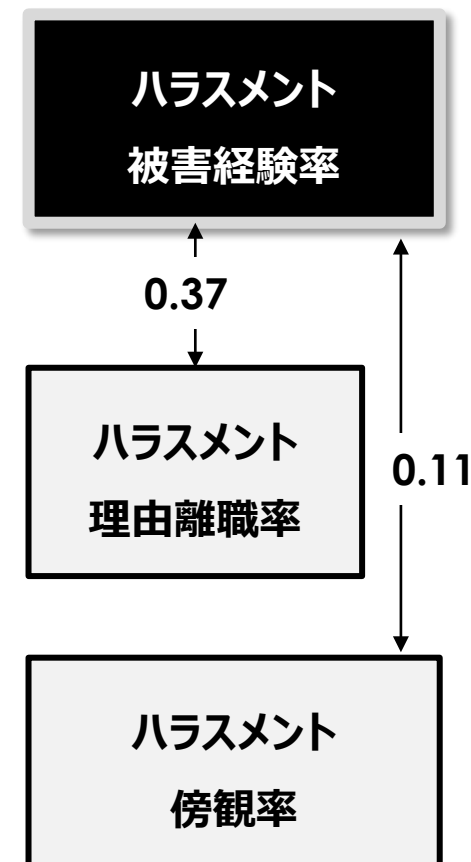


ハラスメント実態 職種別

	ハラスメント 被害経験率 (5年以上)	ハラスメント 理由離職率 (直近退職)	ハラスメント 傍観率 (目撃者無対応率)
全体 (%)	19.7	10.3	41.4
間接部門	24.3	10.0	42.6
事務職	20.5	10.6	40.9
営業・販売職	19.9	10.3	38.6
生産工程・管理・製造	19.6	10.5	44.2
サービス職	19.5	10.7	38.9
配送・物流・運輸職	19.5	12.1	48.4
専門・技術職	19.3	10.4	40.2
その他職種	15.4	9.1	52.1
情報処理・通信技術職	14.7	9.5	27.0
商品開発・研究職	13.4	10.2	42.9

※n数が少ない職種（農林水産職）は省略

職種別相関係数



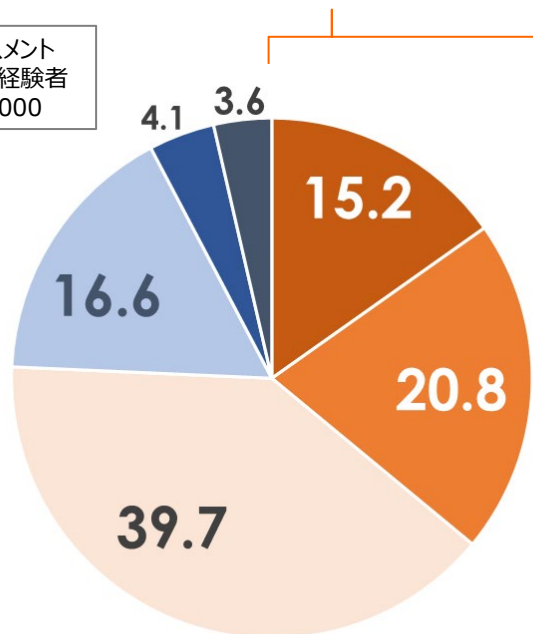
属人思考に関する項目の多くで、肯定回答が7割を超えており、属人思考の高い組織が多いことがうかがえる。

※四捨五入の関係で合計値が合わない場合がある

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

その通り計 **75.7%**

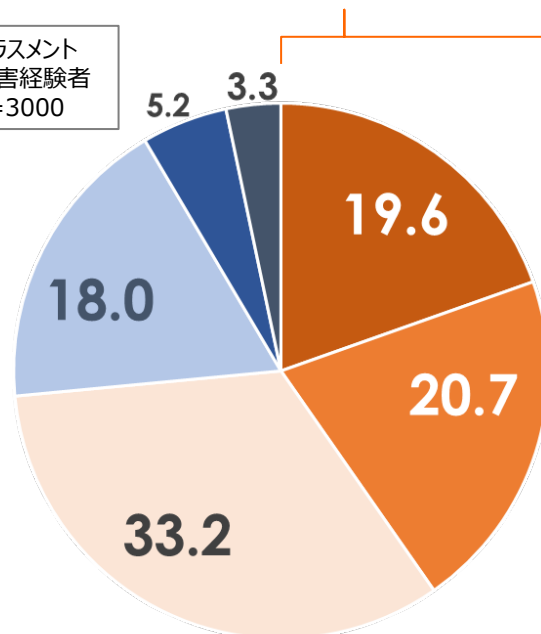
ハラスメント
被害経験者
n=3000



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

その通り計 **73.5%**

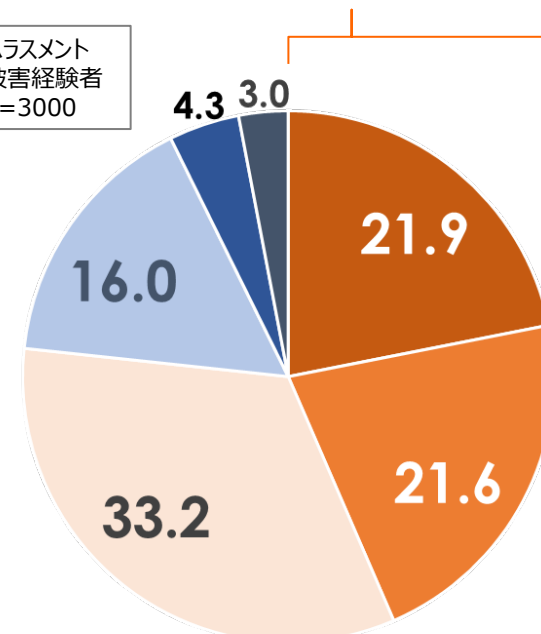
ハラスメント
被害経験者
n=3000



仕事ぶりよりも好き嫌いで
人を評価する傾向がある

その通り計 **76.8%**

ハラスメント
被害経験者
n=3000

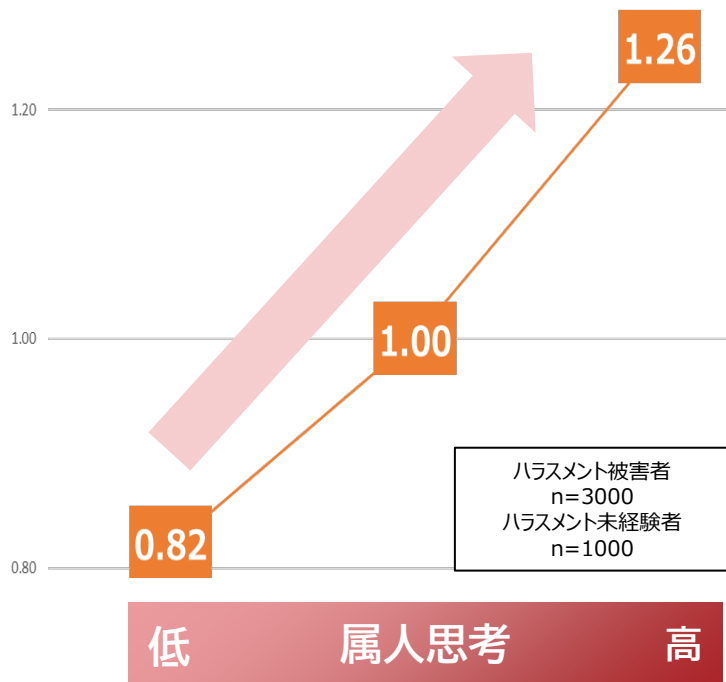


【全くその反対だ】⇔【全くその通りだ】
のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。右図も同様。

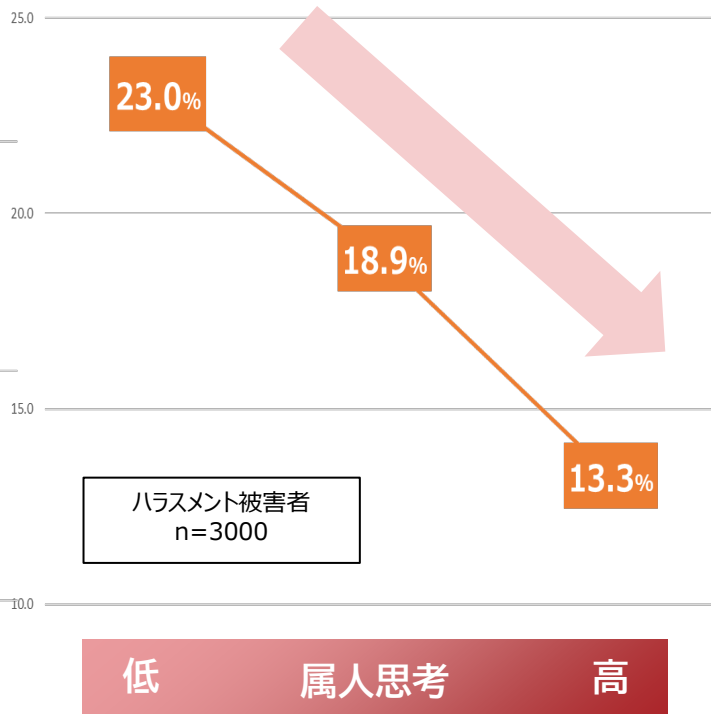
属人思考について参照：岡本浩一・鎌田晶子、2006、「属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術」（新曜社）

属人思考の高い組織の方がハラスメント発生しやすいにも関わらず、
ハラスメントに対する会社対応率が低い。また、相談しても無駄だと予想する「相談無力感」も高い。

属人思考別 | ハラスメント経験比率※1



属人思考別 | 会社対応率



属人思考
の高い組織

すべてに正の関係
※多変量解析の結果

ハラスメント被害発生

会社の無対応

相談無力感

(相談しても無駄だろうという予想)

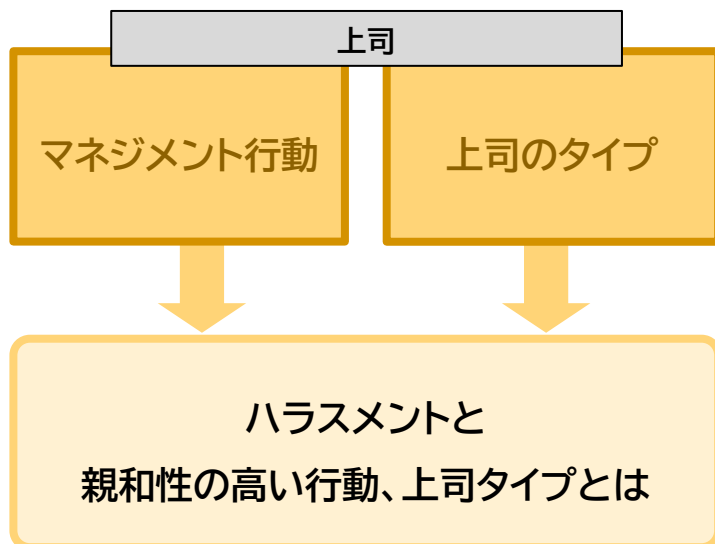
※1 属人思考中群のハラスメント経験率を1とした場合の比率

※2 属人思考による群分けは、等分割

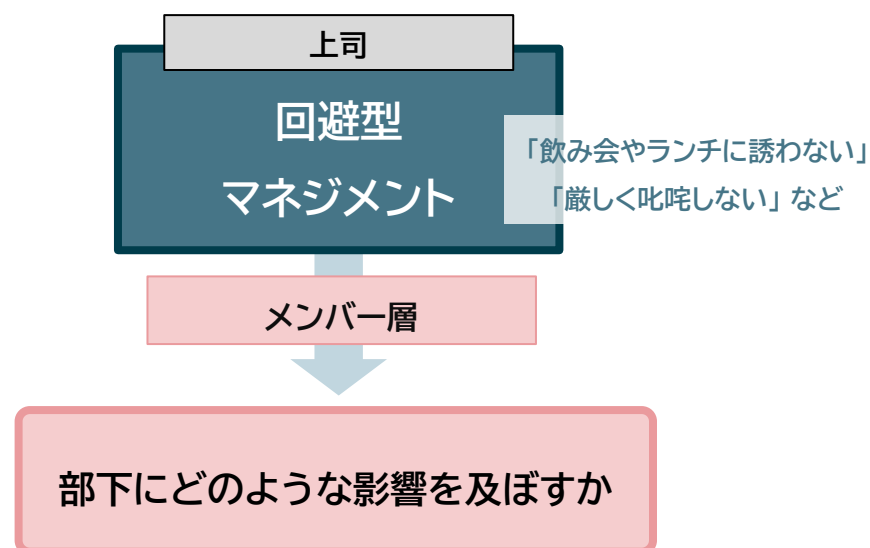
上司編

ハラスメントと上司マネジメントの関係について、ハラスメントと親和性の高い上司の特徴、そしてハラスメントを回避しようとする上司行動の大きく2つの側面から分析する

1. ハラスメントを起こす上司特徴



2. ハラスメントを「回避しようとする」上司のマネジメント行動



3. ハラスメント防止と部下の成長を両立するマネジメント行動

上司編 上司によるハラスメントとその回避行動

1. ハラスメントを起こす上司特徴

Page 115~127

- ハラスメントの度合いが高い上司がとるマネジメント行動として、最も傾向が強いのはマイクロマネジメント。
- 他者軽視意識と自尊感情がともに高い上司（全能型）と、自尊感情が低いが他者軽視が高い上司（仮想型）が、マイクロマネジメントを多く行う傾向があった。
- 成果主義・競争主義的な組織風土では、「全能型」と「仮想型」の従業員が増えている傾向にあった。

2. 上司によるハラスメント回避行動

Page 129~136

- 上司は、ハラスメント回避的なマネジメントをしている傾向が極めて高い。「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 も あまり厳しく叱咤しない」が81.7%。また、ハラスメントへの厳格度が上がるほど、回避的な行動をとる傾向にある。
- 部下側も、「上司からのフィードバックが少ない」が35.8%。「上司は自分を育てる気がないと感じる」が33.3%であり、上司とのこうした距離感を感じている部下ほど、成長実感を感じられていない。

3. ハラスメント防止と部下成長の両立

Page 137~142

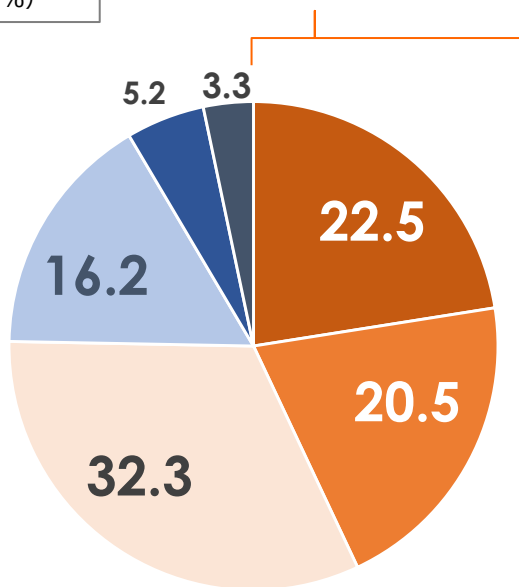
- ハラスメントを回避しながら成長させている上司の特徴は、部下の意見や話についての傾聴行動をどれくらいとっているかという点。
- 傾聴については、上司と部下の認識ギャップが大きい。上司は部下の約1.5倍、自分は「傾聴しようとしている」と過剰に認識している。

上司は部下に対して「ミスをしてあまり厳しく叱咤しない」が81.7%など、回避的なマネジメントを多く行っている。
部下側も「上司からのフィードバックが少ない」が35.8%と、上司との距離感を多く感じている。

飲み会やランチに誘わないようにしている

上司
n=635
(%)

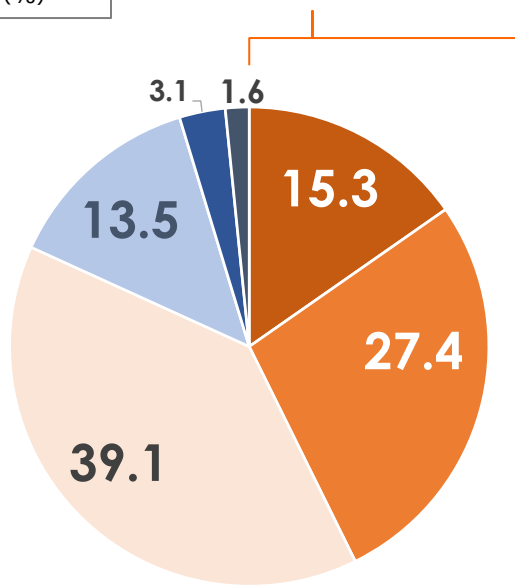
あてはまる計 **75.3%**



ミスをしてあまり厳しく叱咤しない

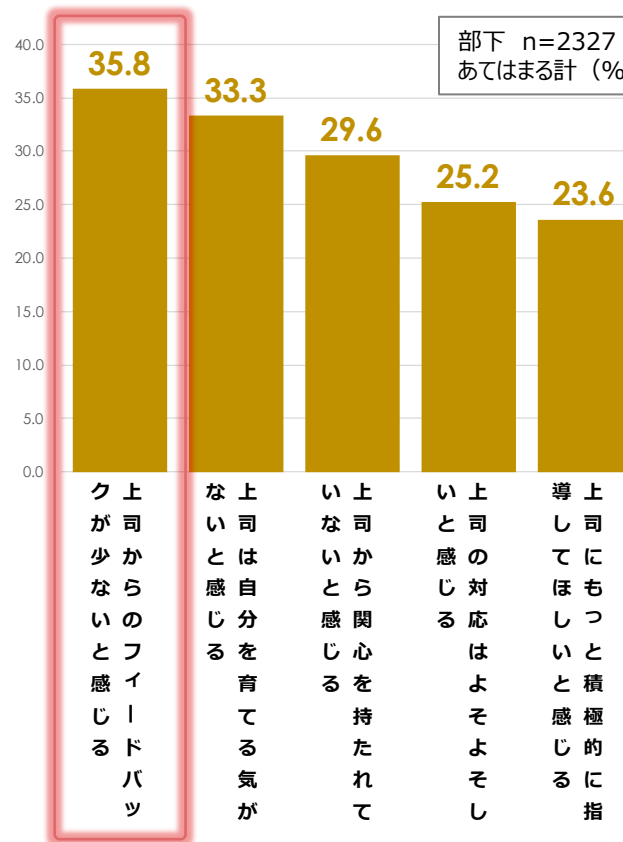
上司
n=635
(%)

あてはまる計 **81.7%**



部下が感じる上司との距離感

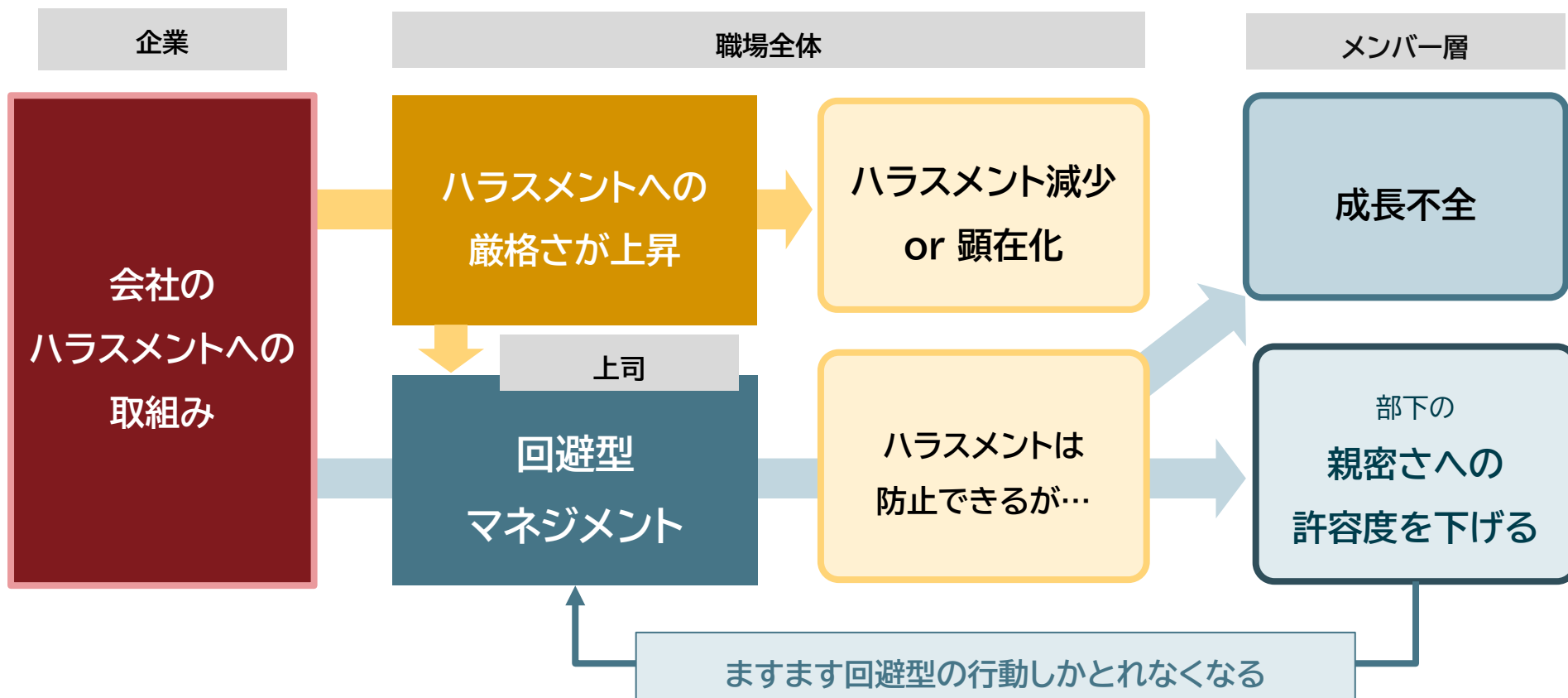
部下 n=2327
あてはまる計 (%)



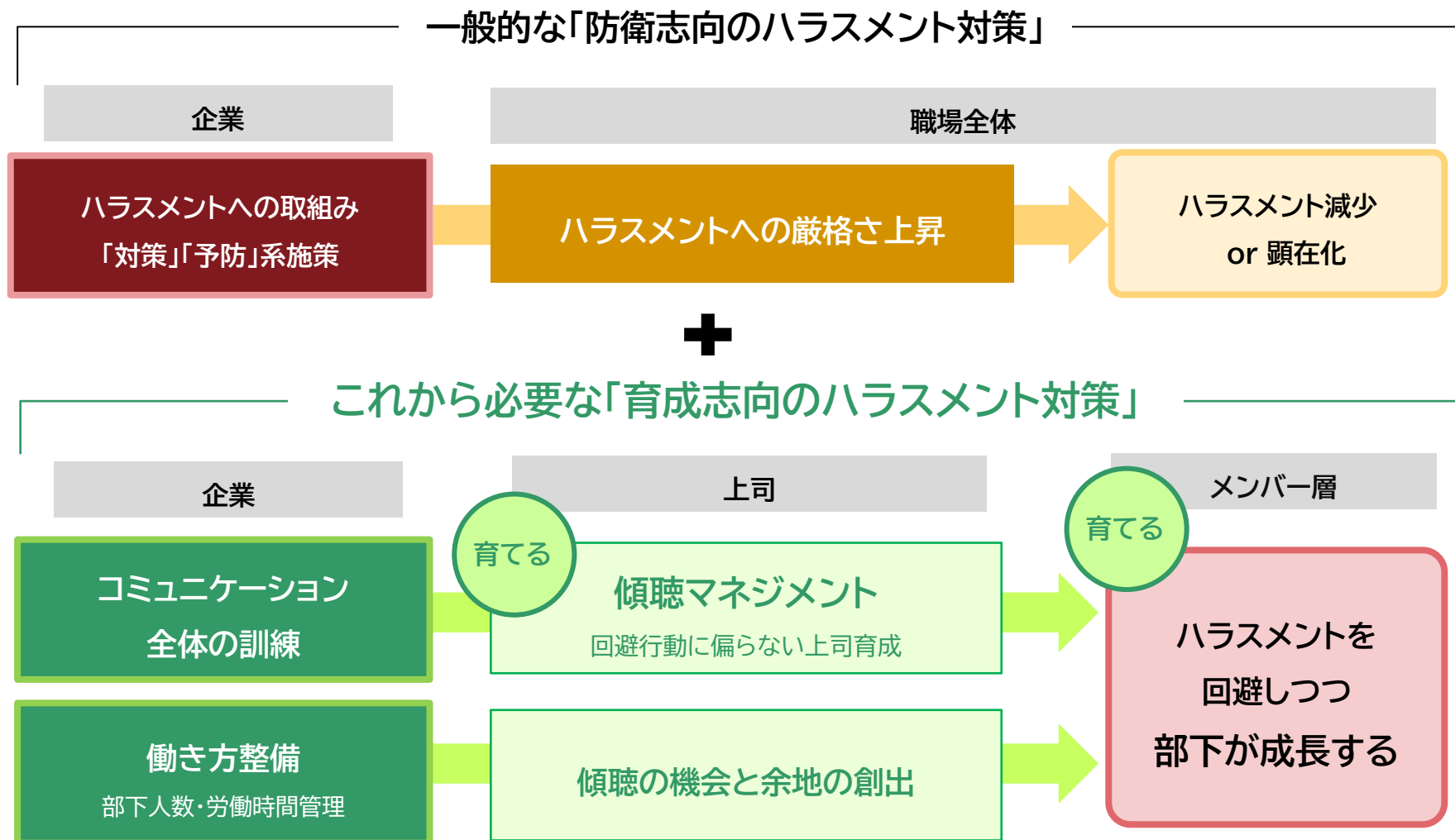
※四捨五入の関係で合計値が合わない場合がある

【誘わないようにしている】⇔【積極的に誘っている】のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。右図も同様。

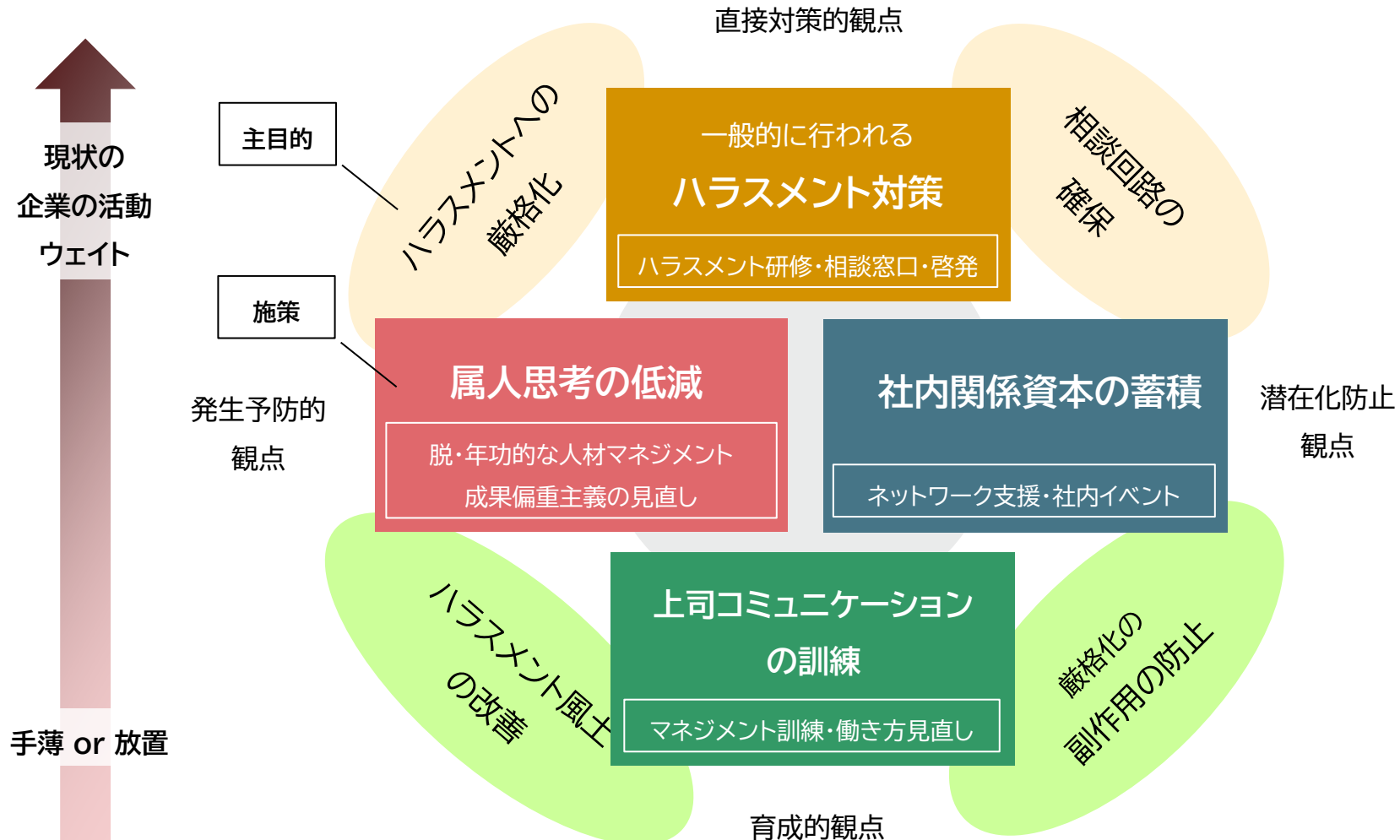
会社の取組みはハラスメントへの厳格さを上げ、それによりハラスメントは予防・顕在化できているが、その副作用として、上司が回避型マネジメントをするようになり、**部下の成長を阻害すると同時に、部下側の親密さの許容度を下げ、距離を詰めるのをさらに難しくしている。**



ハラスメントの「対策」「予防」を主目的にした「防衛志向のハラスメント対策」は、組織成長を阻害する副作用を持つ。そうした対策と合わせて、傾聴できる上司と傾聴の余地を創り出す「育成志向のハラスメント対策」が必要になる。



今回の調査結果を参考に、企業が行うべきハラスメント対策の全体像を整理した。
一般的・直接的な「**直接対策的**」施策に加えて、「**発生予防**」、「**潜在化防止**」、「**育成的**」観点の施策を総合的に実施したい。



提言

ハラスメントへの社会的意識が高まっている昨今だが、全就業者の34.6%が職場で過去にハラスメントを受けた経験があり、日本で年間おおよそ87万人もの退職者がでていう実態が明らかになった。ハラスメント被害が起り、会社側の対応まで至った割合はわずか17.6%であり、**8割のハラスメントが未対応のまま放置されていることは、労働力不足の環境の中で、大きな社会課題だ。**

ハラスメントの多くが暗数化＝潜在化する大きな要因として、「原因が何かよりも誰の責任かが優先される」「好き嫌いで人を評価する」といった**組織の「属人思考」の風土**が広く見られた。ハラスメントの多い企業や業界では、**成果偏重主義の是正や脱・年功的な人材マネジメント**を通じ、この属人思考を低減させ、潜在化を予防することがまず必要となる。

一方で、ハラスメントを見る目が厳しくなるとともに、現場では**ハラスメントを回避する上司マネジメント**が常態化している。そうした行動が上司と部下間の心理的距離感を生み、**部下の成長を妨げてしまっている。**

ハラスメント防止と部下の成長を両立させている一部のマネジャーは、**回避的なマネジメントではなく、メンバーの話を丁寧に聞き切るような「傾聴行動」**を多く行っているが、その傾聴行動については、上司側の大きな**「過剰認識＝できているつもり」**があることもわかった。

ハラスメント予防と対処は必要だが、防衛的な施策だけでは不足だ。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。

分析結果の詳細

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1.

ハラスメント
実態確認

2.

ハラスメント
要因分析

3.

影響の分析

4.

離職者
マクロ推計

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1. ハラスメント 実態確認

属性別の実態

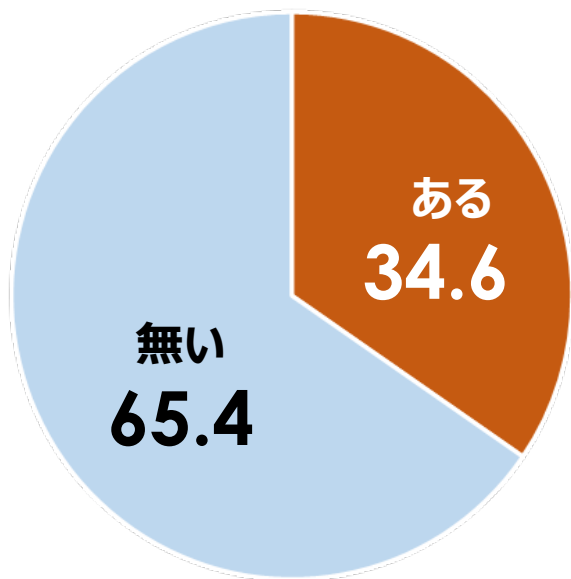
類型化による整理

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

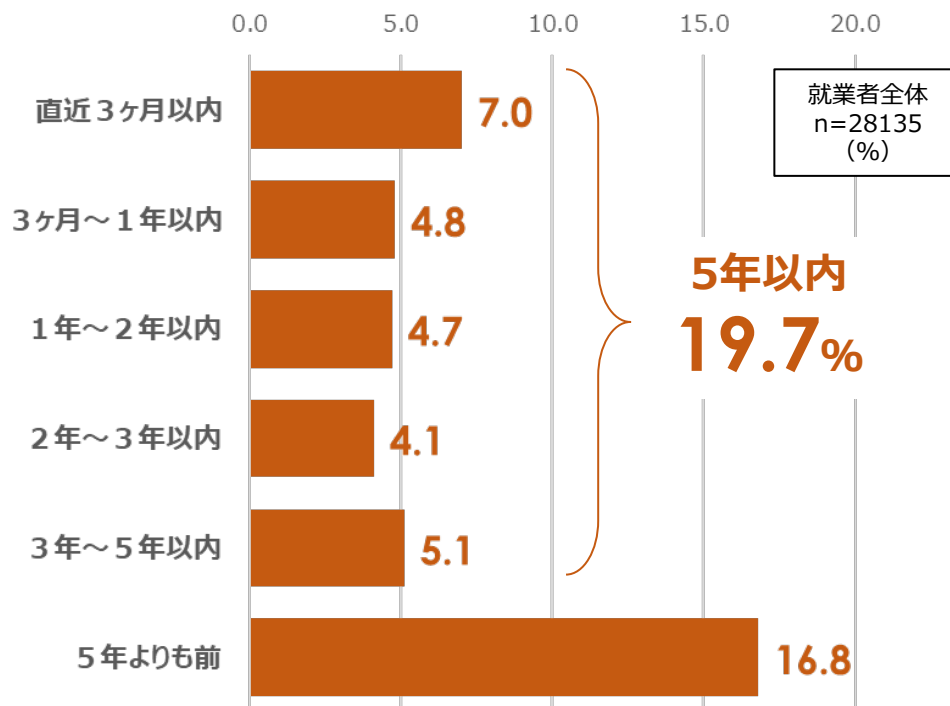
全就業者の34.6%が職場で過去にハラスメントを受けた経験がある。
そのうち、19.7%は過去5年以内にハラスメント経験があると回答。

ハラスメントを直接受けた経験

就業者全体
n=28135
(%)

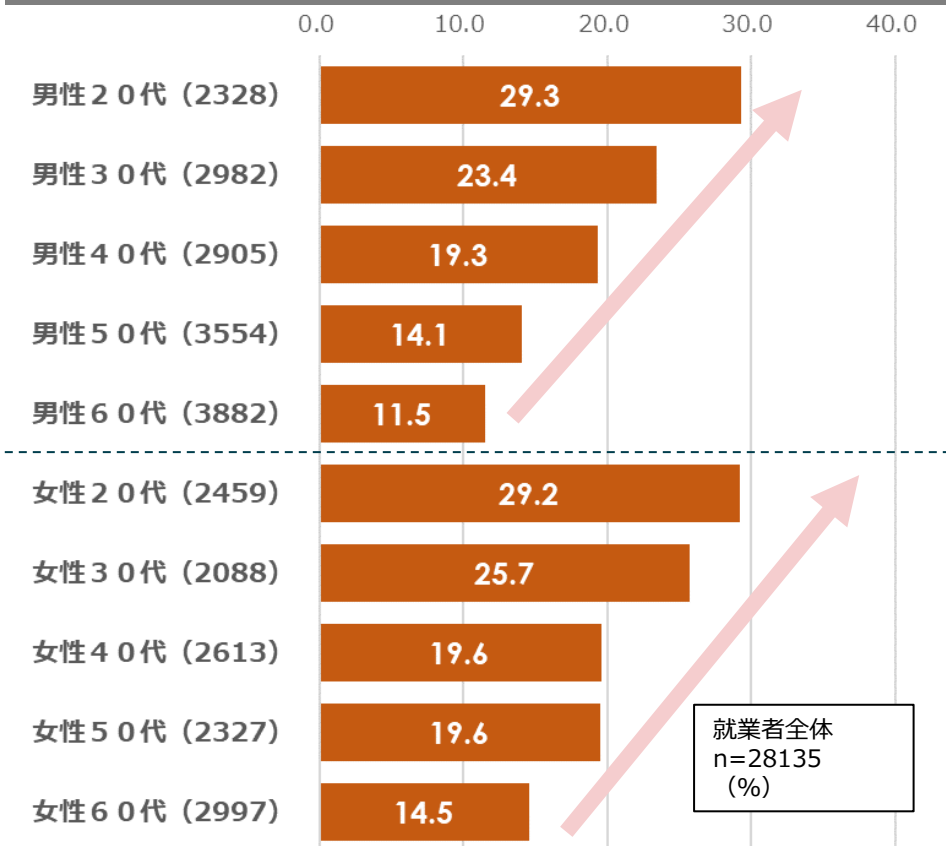


ハラスメントを直接受けた時期 (複数回答)

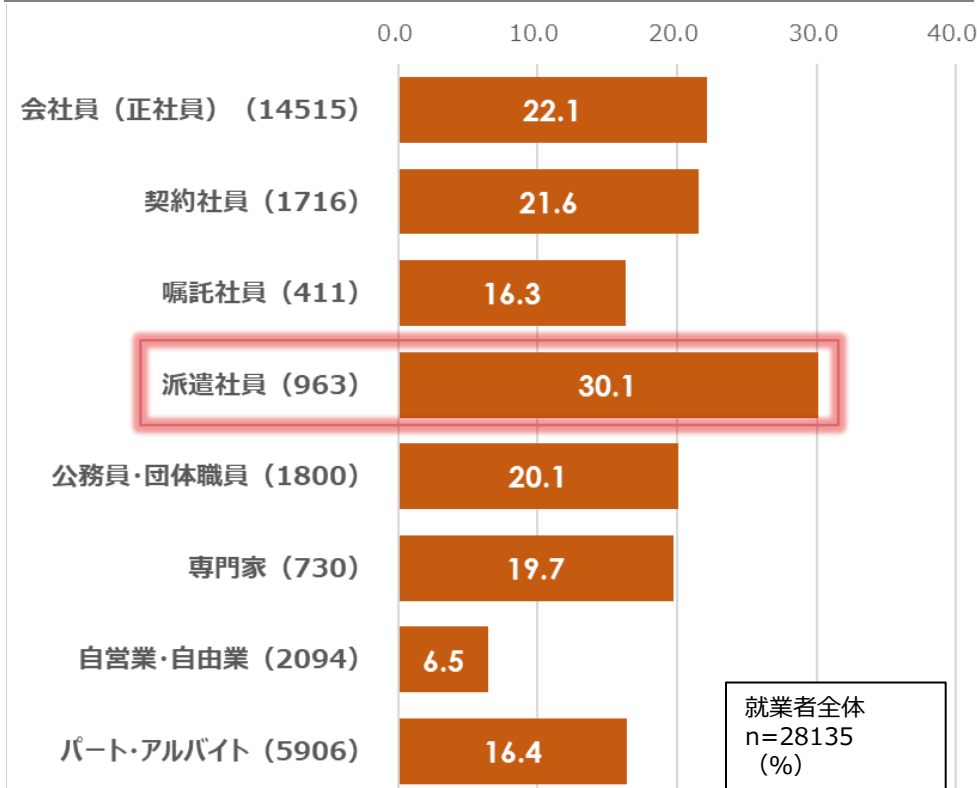


性別・年代別では、男女ともに若年層のハラスメント経験率が高い。
雇用形態別では、派遣社員のハラスメント経験率が高い。

性別・年代別 | ハラスメント経験率 (5年以内)



雇用形態別 | ハラスメント経験率 (5年以内)



ハラスメント被害経験率が最も高い職種は、「間接部門」(24.3%)。
2位以降は僅差で、「事務職」(20.5%)、「営業・販売職」(19.9%)と続く。

職種別 | ハラスメント経験率 (5年以内)

順位	職種	n数	ハラスメント 5年以内経験率 (%)
1位	間接部門 (人事、総務、経理など)	(4790)	24.3
2位	事務職	(4047)	20.5
3位	営業・販売職	(3702)	19.9
4位	生産工程・管理・製造 (生産工程作業者など)	(2557)	19.6
5位	サービス職 (顧客サービス、理美容師、調理師、接客業など)	(2275)	19.5
6位	配送・物流・運輸職	(1094)	19.5
7位	専門・技術職 (弁護士、建築土木系技術者、医療・福祉など)	(4938)	19.3
8位	その他職種	(2561)	15.4
9位	農林水産職	(190)	14.7
10位	情報処理・通信技術職	(1308)	14.7
11位	商品開発・研究職	(673)	13.4

就業者全体 n=28135

ハラスメント経験率が最も高い業種は、「電気・ガス・熱供給・水道業」(32.7%)。
2位以降は僅差で、「農業、林業、漁業」(24.5%)、「複合サービス事業」(24.2%)と続く。

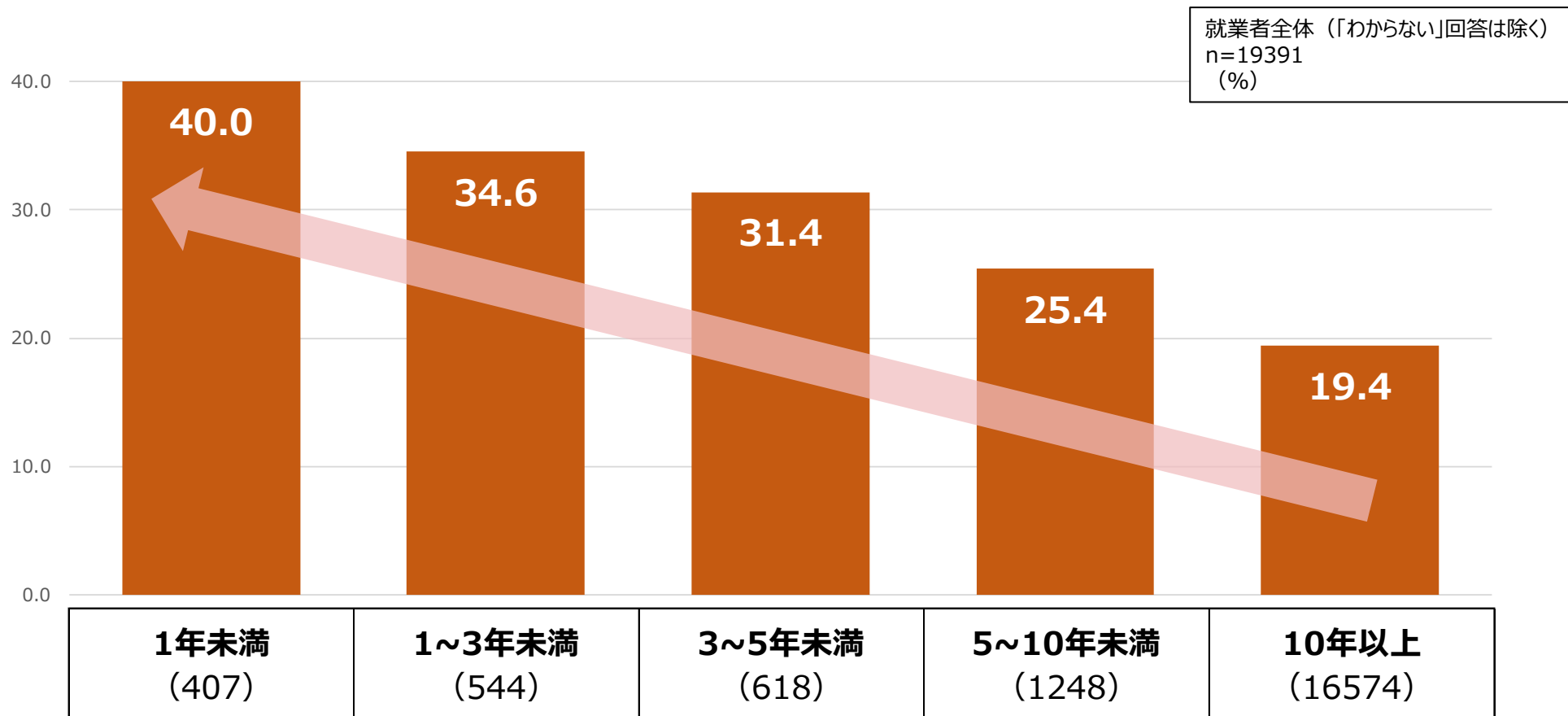
業種別 | ハラスメント経験率 (5年以内)

順位	業種	n数	ハラスメント 5年以内経験率 (%)	順位	業種	n数	ハラスメント 5年以内経験率 (%)
1位	電気・ガス・熱供給・水道業	(394)	32.7	11位	建設業	(1453)	19.1
2位	農業、林業、漁業	(265)	24.5	12位	その他の職種	(2091)	18.7
3位	複合サービス事業 (郵便局、協同組合など)	(165)	24.2	13位	情報通信業	(1501)	18.1
4位	医療、福祉	(3166)	22.9	14位	サービス業(その他)	(3125)	17.9
5位	宿泊業、飲食サービス業	(1043)	22.0	15位	卸売業、小売業	(3217)	17.7
6位	運輸業、郵便業	(1358)	20.4	16位	学術研究、専門・技術サービス業	(478)	17.2
7位	製造業	(4743)	20.3	17位	教育、学習支援業	(1436)	16.9
8位	金融業、保険業	(1088)	20.0	18位	不動産業、物品賃貸業	(671)	16.8
9位	国家公務、地方公務	(1274)	19.7	—	鉱業、採石業、砂利採取業	(41)	53.7
10位	生活関連サービス業、娯楽業	(626)	19.6				

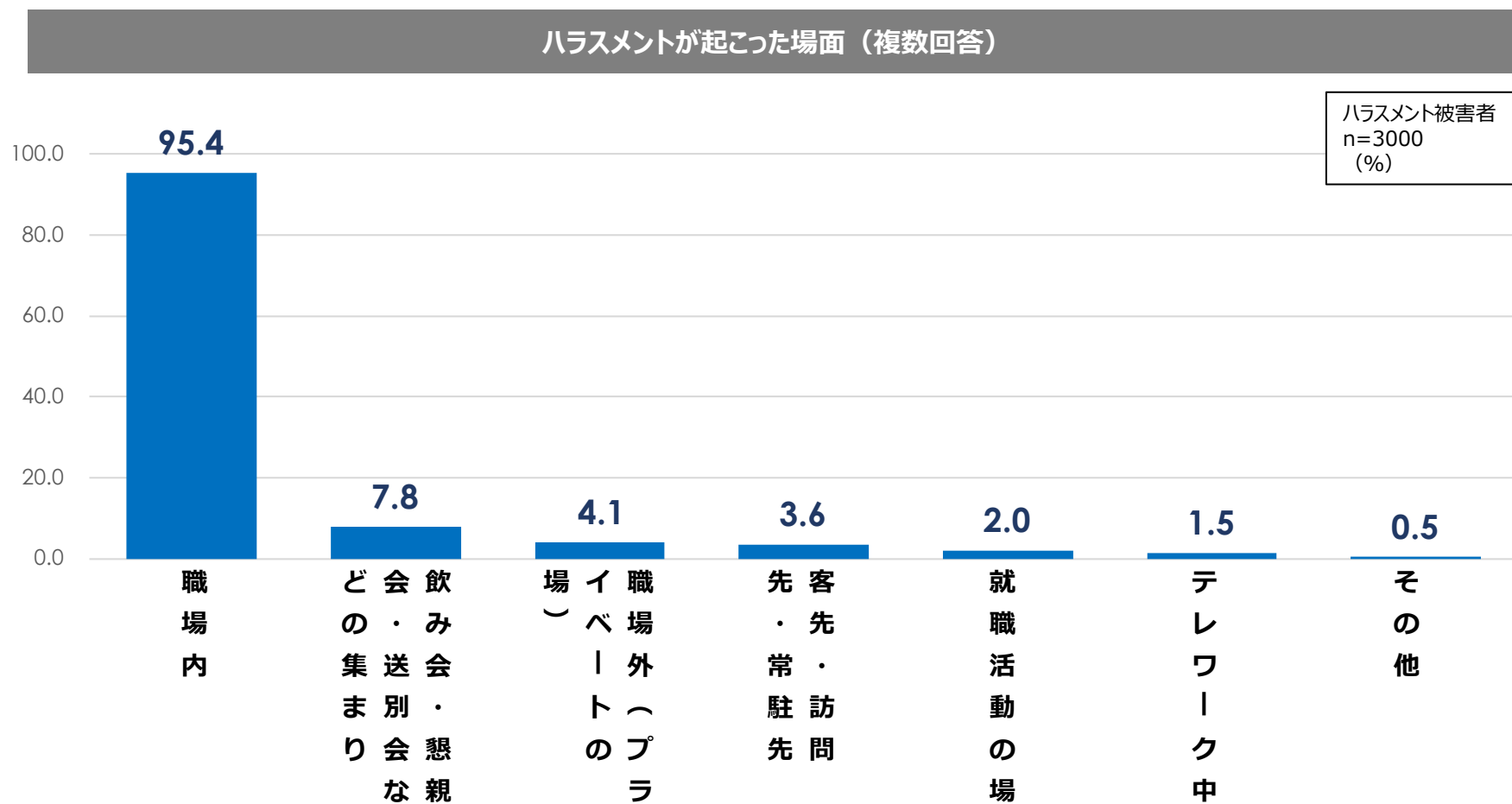
就業者全体 n=28135

会社の設立年数別にみると、設立して間もない会社ほどハラスメントが起きやすい傾向がみられる。

会社設立年数別 | ハラスメント経験率 (5年以内)



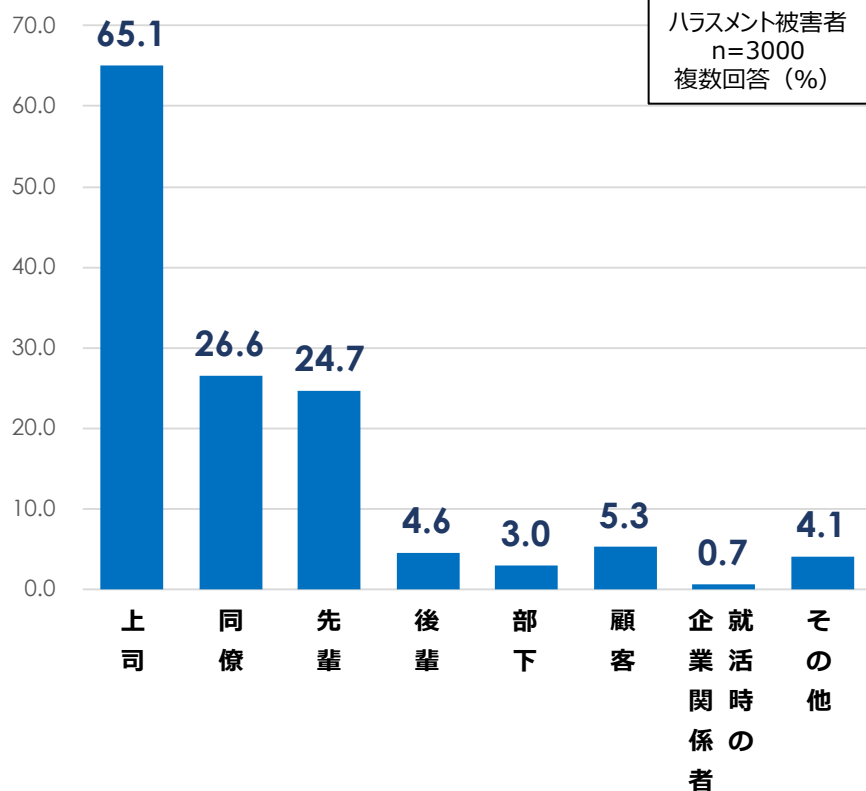
全体では、職場内でのハラスメントが95.4%と大半を占める。



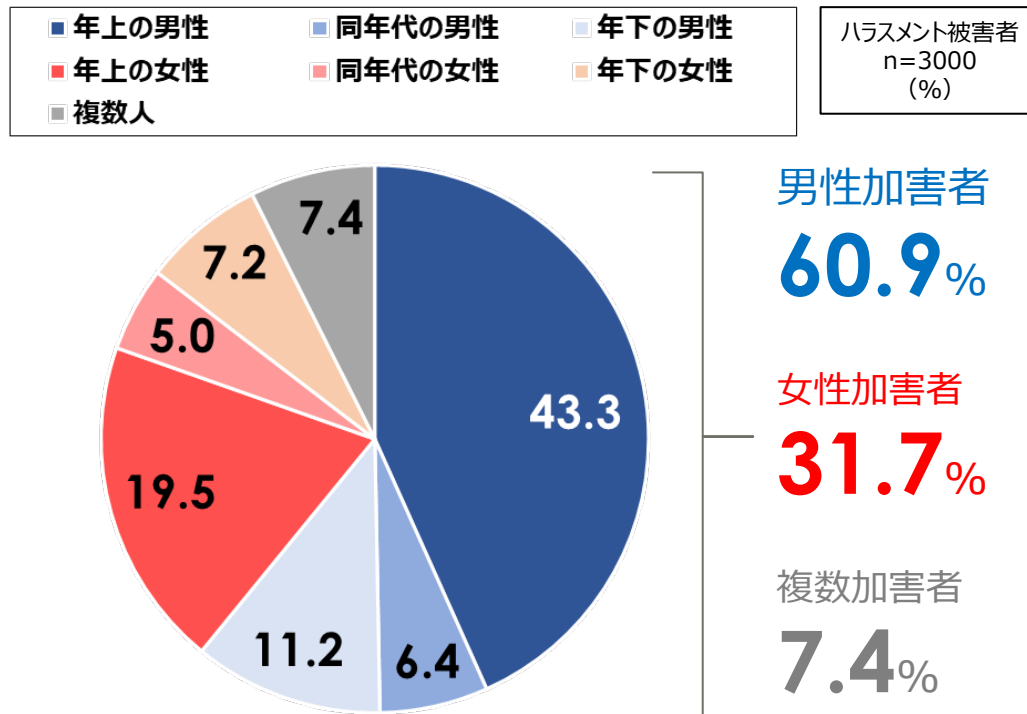
ハラスメントの加害者となる割合が高いのは「上司」で、65.1%。

性別・年齢層をみると、男性の加害者が全体の6割を占めており、その中でも「年上の男性」(43.3%)が特に高い。

ハラスメントの加害者 (複数回答)



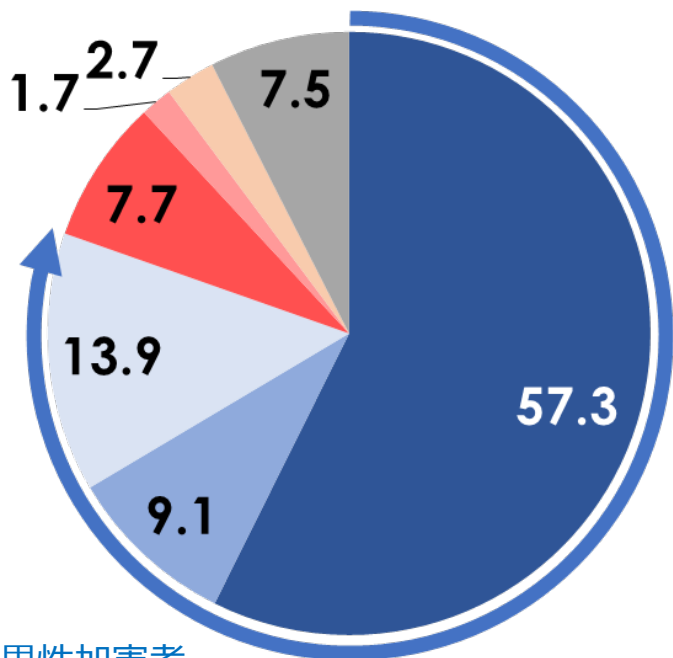
ハラスメント加害者の性別・年齢層 (中心人物)



ハラスメント加害者の性別・年齢層を、被害者の性別ごとにみると、男女それぞれ同性同士によるトラブルが多いことがわかる。
ただし、女性については男性加害者の割合も、41.5%と少なくない。

被害者の性別 | ハラスメント加害者の性別・年齢層

男性被害者 n=1500 (%)



男性加害者

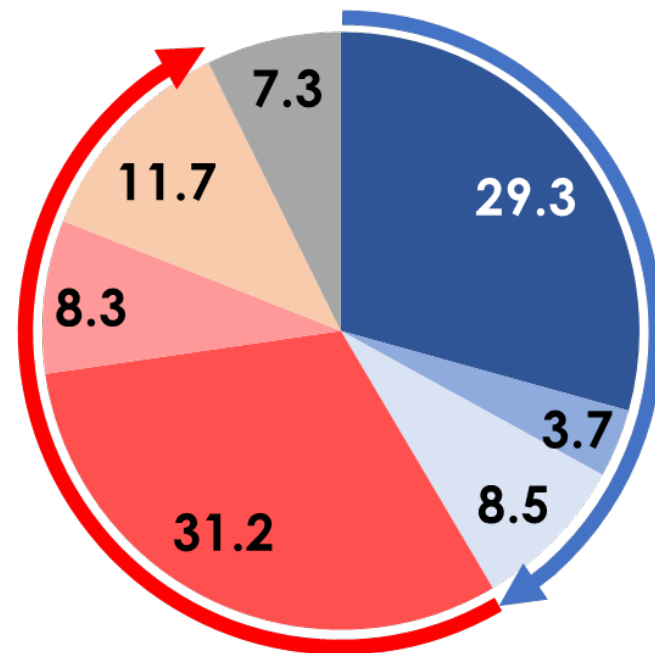
80.3%

>>

女性加害者

12.1%

女性被害者 n=1500 (%)



男性加害者

41.5%

<

女性加害者

51.2%

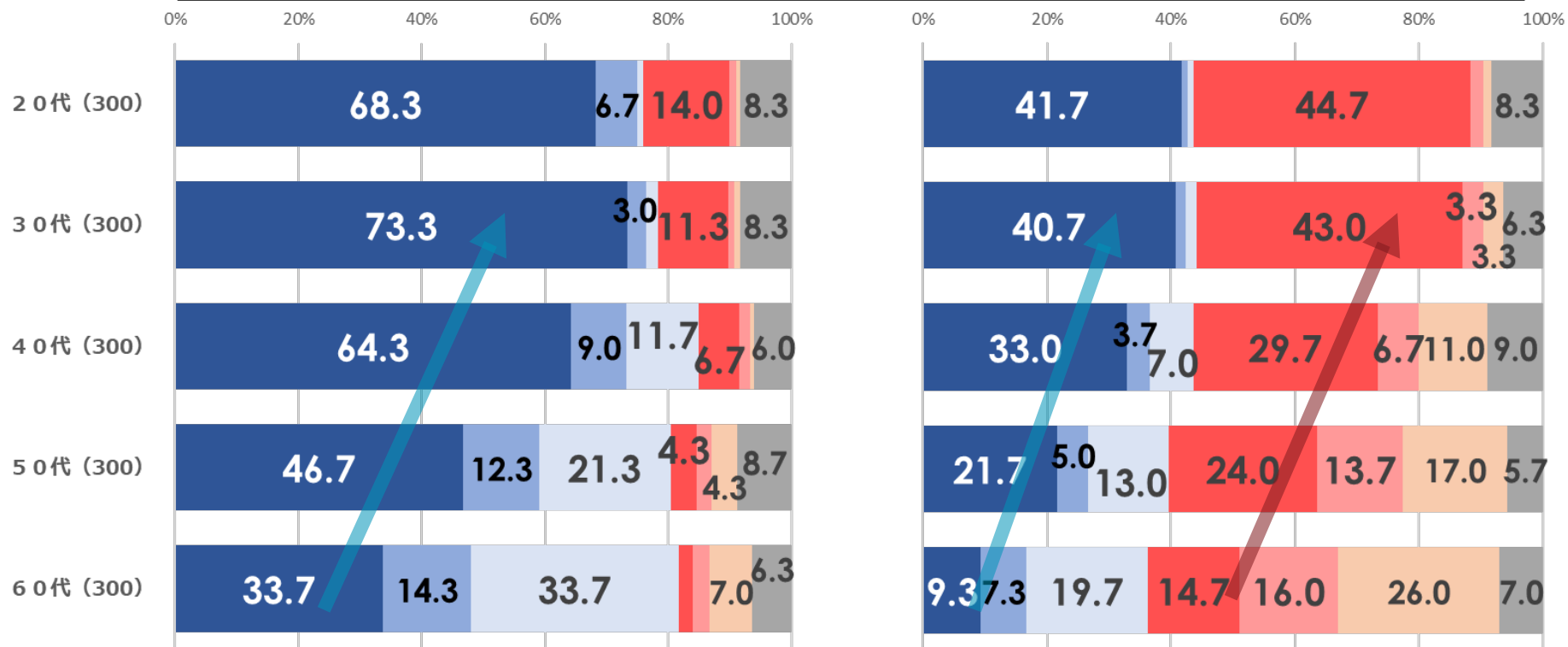
被害者の性別それぞれで年代別にみると、若年層ほど「年上の男性」「年上の女性」が加害者である割合が高く、
年上就業者からのハラスメント被害を受けやすいことがわかる。

被害者の性別・年代別 | ハラスメント加害者の性別・年齢層

男性被害者 n=1500 (%)

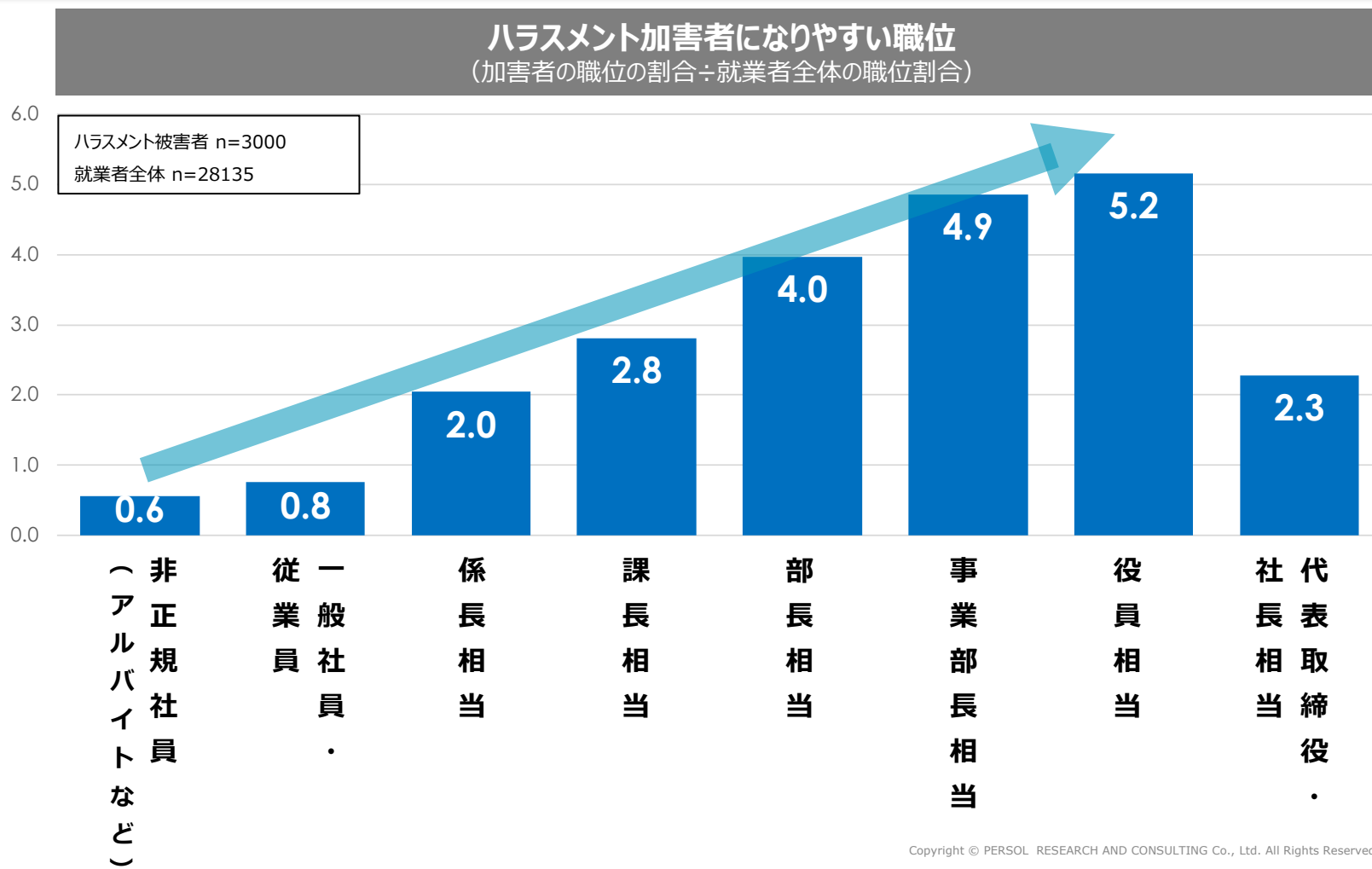
女性被害者 n=1500 (%)

■年上の男性 ■同年代の男性 ■年下の男性 ■年上の女性 ■同年代の女性 ■年下の女性 ■複数人



※カッコ内はn数 ※3%未満は非表記

ハラスメント加害者になりやすい職位を明らかにするため、【ハラスメント加害者の職位割合】÷【被害者全体に占める職位割合】の数値をみた。代表取締役・社長を例外として、上位者になるほどハラスメント加害者になりやすい特徴がみられる。



被害者と加害者の職位の組み合わせをみた。同じ職位同士でトラブルになりやすい特徴がみられるが、「係長相当」以上の層では、自身より上位の就業者からハラスメントを受ける割合も高い。

		加害者の職位										
		非正規社員	一般社員・従業員	係長相当	課長相当	部長相当	事業部長相当	役員相当	代表取締役・社長相当	その他	わからない	
被害者全体	(3000)	19.0	33.1	12.5	15.3	13.1	3.9	7.0	8.6	3.7	2.6	
被害者の職位	非正規社員	(1044)	43.8	27.2	9.1	9.0	7.4	2.1	4.3	5.4	4.0	3.7
	一般社員・従業員	(1431)	6.4	44.3	14.5	16.1	12.3	4.2	6.5	9.1	3.7	2.1
	係長相当	(225)	4.0	18.2	20.4	34.2	26.7	4.9	8.4	5.3	1.3	0.0
	課長相当	(151)	1.3	10.6	9.9	28.5	35.1	8.6	12.6	11.3	1.3	2.6
	部長相当	(75)	4.0	9.3	4.0	6.7	21.3	9.3	26.7	30.7	4.0	4.0

※カッコ内はn数

※「事業部長相当」「役員相当」「代表取締役・社長相当」「その他」は、n数が少ないため除外。

■ 全体より+5pts以上 ■ 全体より-5pts以下

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1. ハラスメント 実態確認

属性別の実態

類型化による整理

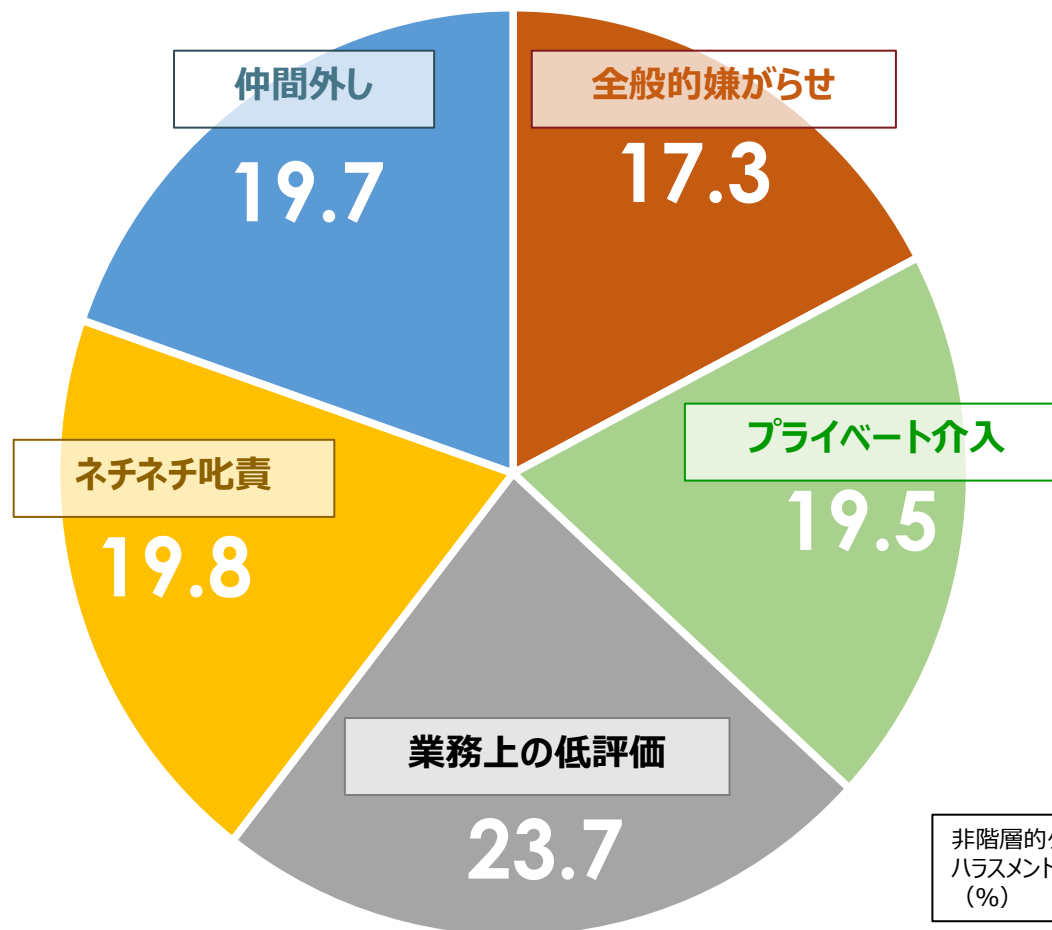
パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメント被害の実態について、「自分の仕事について批判されたり、言葉で攻撃される(65.1%)」が最も高く、「乱暴な言葉遣いで命令・叱責される(60.8%)」、「小さな失敗やミスに対して、必要以上に厳しく罰せられる(58.8%)」が続く。

ハラスメント被害の実態 (%)

順位	ハラスメント実態 (被害者 n=3000)	あてはまる計	順位	ハラスメント実態 (被害者 n=3000)	あてはまる計
1位	自分の仕事について批判されたり、言葉で攻撃される	65.1	17位	教育や訓練を受ける機会を与えてもらえない	23.8
2位	乱暴な言葉遣いで命令・叱責される	60.8	18位	残業を強制される	23.6
3位	小さな失敗やミスに対して、必要以上に厳しく罰せられる	58.8	19位	プライベートな情報を執拗に詮索された	23.0
4位	自分の仕事ぶりが低く評価され、成果を認めてもらえない	51.2	20位	同僚や他の職場の人と話したり、相談したりするのを妨害される	22.2
5位	職場内で、必要な情報を教えてもらえない	50.1	21位	緊急でもないのに、業務時間外に仕事の連絡をする	21.3
6位	皆の前で、悪口を言われたり、からかわれる	43.5	22位	予防できないような病気でも、健康管理できていないと責める	19.7
7位	失敗などの責任をなすりつけられる	42.4	23位	昇進や昇格などを邪魔される	19.4
8位	意見を言おうとすると邪魔されたり、無視される	42.3	24位	職場の集まりや会議について連絡や誘いが来ない	18.9
9位	仕事があまくいかないように妨害される	40.3	25位	明らかに難易度が低すぎる仕事を長時間強制される	16.2
10位	自分について、悪意あるうわさや中傷を広められる	39.2	26位	プライベートな用事や食事に執拗に誘う	10.4
11位	長時間に渡って説教する	37.7	27位	小突く、殴るなど暴力を振るう	10.3
12位	報告・連絡・相談を過度に強要する	37.4	28位	性別を理由に仕事の内容を制限する	9.9
13位	明らかに自分の能力を超える仕事を割り当てられる	35.2	29位	酒の席で、飲酒やお酌を強要する	9.4
14位	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	31.8	30位	不必要に異性の体を触る	8.3
15位	存在ごとくないものとして振舞われる	30.6	31位	職場外でつきまとう	8.1
16位	不必要に人前での謝罪を要求する	25.4	32位	育児や出産を理由に仕事の内容を制限する	7.4

ハラスメント被害の実態に基づいて、ハラスメント被害を以下の5つのタイプに分類した。



各ハラスメント類型の特徴は以下のとおり。

	1	2	3	4	5
タイプ名	全般的嫌がらせ	プライベート介入	業務上の低評価	ネチネチ叱責	仲間外し
ハラスメント度 全項目平均	高い 3.70	低い 1.41	中庸 2.98	低い 2.15	中庸 2.30
特徴的に高い項目上位5位 (各項目について全体平均との差が高い項目)	酒の席で、飲酒やお酌を強要する	不必要に異性の体を触る	失敗などの責任をなすりつけられる	乱暴な言葉遣いで命令・叱責される	職場の集まりや会議について連絡や誘いが来ない
	職場外でつきまとう	プライベートな用事や食事に執拗に誘う	次から次へと新しい仕事を割り当てられる	小さな失敗やミスに対して必要以上に厳しく罰せられる	存在ごとくないものとして振舞われる
	性別を理由に仕事の内容を制限する	乱暴な言葉遣いで命令・叱責される	不必要に人前での謝罪を要求する	仕事について批判されたり、言葉で攻撃される	職場内で、必要な情報を教えてもらえない
	育児や出産を理由に仕事の内容を制限する	プライベートな情報を執拗に詮索された	報告・連絡・相談を過度に強要する	長時間に渡って説教する	教育や訓練を受ける機会を与えてもらえない
	プライベートな用事や食事に執拗に誘う	職場外でつきまとう	自分の仕事ぶりが低く評価され、成果を認めてもらえない	自分の仕事ぶりが低く評価され、成果を認めてもらえない	同僚や他の職場の人と話したり、相談したりするのを妨害される

全般的嫌がらせ

「オフィスで総務部長から、『**自分の靴で自分の顔を歳の数だけ殴れ！**』と強要された。連日・連夜、1～3時間の説教。ミスをした日、給料明細を見たら、**無断で1日欠勤扱い**とされて給料を差し引かれていた。**1年間に10を超える物品の購入**(革靴、腕時計、ズボンプレスナー、香水など)を強要された。」

(男性40代,建設業) (主な加害者:総務部長)

「個人経営の塾で塾長兼社長から、**教室でタイキックをされた**。頼まれたことをしただけなのに社会人としてなっていると**毎日2時間怒られ続けた**。転職をしたく資格の勉強を始めたと知れば、**仕事やめてもいいんだよ？お前に責任なんてないんだし**と言われた。」(女性20代,教育、学習支援業) (主な加害者:社長)

プライベート介入

「部長から8か月間**毎日『愛している』と社内携帯と個人携帯にメールが来ていた**。数え切れないほど2人きりで飲みを誘われる。断り続けていると、仕事中にも酷い態度を取られるため、飲みに行くことを同意すると、食事中は手を握られたり足を撫でられたり、帰り際に抱きしめられてホテルに誘われる。」(女性40代,卸売業、小売業) (主な加害者:上司)

「上司から、職場の中でも外でも、**日常的に食事や買い物、愛人の工作に付き合わされていた**。深夜早朝、休日も、メールや電話がきていた。また、指示に従わないと、殴ったりされていた。部下や、雇い主の身内の先輩、顧客や取引先の業者も、見て見ぬふりだった。」

(女性50代,公務員) (主な加害者:上司)

業務上の低評価

「直属の上司から研修に行く許可をもらえなかった。『君ら女性はどうせ4,5年で結婚すればやめていくんだから、研修なんか必要ない。』と言われた。見かねた他の部署の人がその上司に『人権侵害だ』とたしなめたが、上司は聞く耳を持たなかった。」（女性50代,教育、学習支援業）（主な加害者:上司）

「忌引で規定日数を休んだら、『祖父が死んだくらいで仕事を休むなど信じられない』と言われ、その後就業時間内には仕事を回してもらえず就業後に強制残業させられた。もちろん残業代はなし。ストレスで体を壊し仕事をやめた。」（女性50代,製造業）（主な加害者:上司）

ネチネチ叱責

「上司の前職が外資系の企業だったようで、毎日口を開けば『外資系は』という話をし、仕事を全然覚える気がなく、それに意見をしたら、怒鳴られ、**業務が終わってから毎日反省文を書く**よう指示を出されました。すぐにその会社を退職しました。」（女性40代,その他業種）（主な加害者:上司）

「新しい仕事で、客との通話中に上司に聞いたら『今いそがしい、後でにして』と言われ『折り返す』と客との電話を切ったら、さらに『なぜ客からの電話を一方向的に切るんだ』と怒られる。すべて私のせいになった。**そういう陰湿なイジメを何度も繰り返された**。結局一度も教わらず。」（女性30代,情報通信業）（主な加害者:上司）

仲間外し

「転勤先で仕事に慣れず、お局さんのような社員の機嫌を損ねたことをきっかけに**上司も含めた職場全体からの嫌がらせを受けました**。たとえば**仕事をしている様子を実況中継的に大声でまわりに伝えられたり**、トイレなどで席をはずしているときに机の引き出しを開けられたり、**職場全体が私への非難で騒然としました。**。」

（男性60代,金融、保険業）（加害者:職場全体）

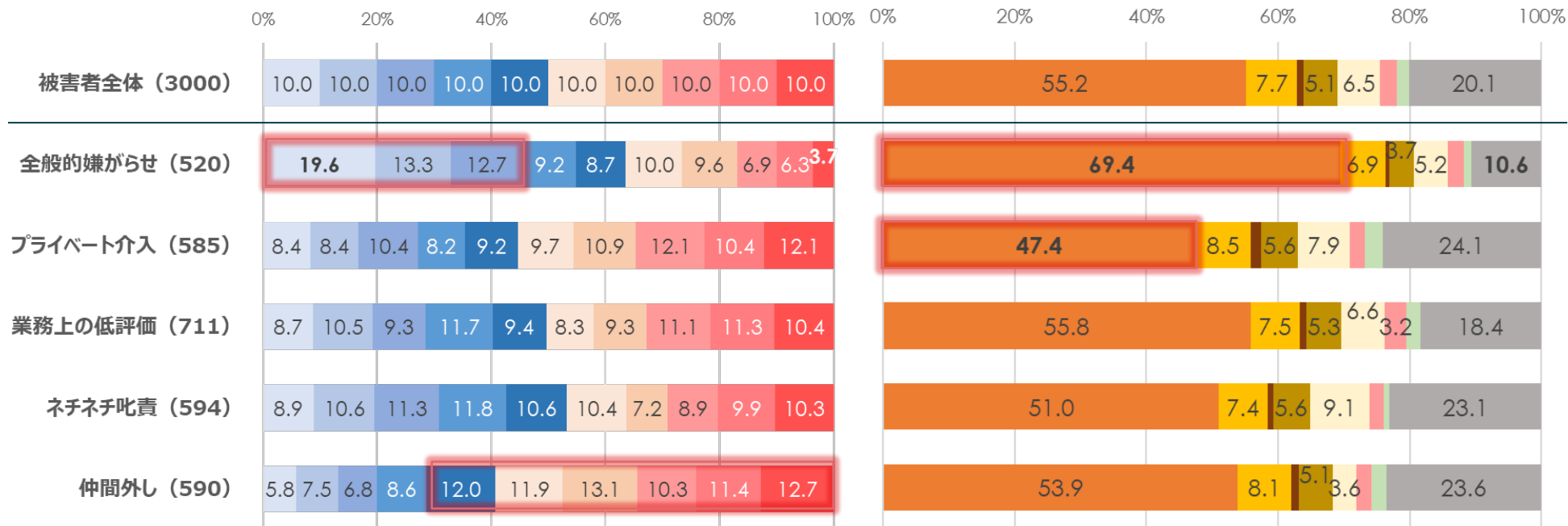
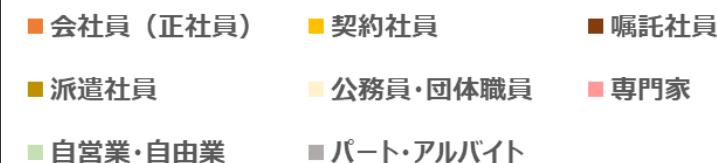
「とても忙しいカフェで、**入ったばかりの私はレジに入れられたが、最初にビデオを見たのと実際の流れを見せられただけで1人でレジに立たされた**。そして何か1つでもミスをすれば店長にこれでもかとキレられ無視された。みんな毎日店長の顔色をうかがいながら働いていて、とても気分が悪かった。」

（女性20代,飲食業）（主な加害者:上司）

被害者の性別・年代について、「全般的嫌がらせ」タイプでは男性20～40代、「仲間外し」タイプでは女性全般と男性60代が多い。
被害者の雇用形態について、正社員は「全般的嫌がらせ」タイプが多く、「プライベート介入」タイプは少ない。

ハラスメント被害者の性別・年代

ハラスメント被害者の雇用形態

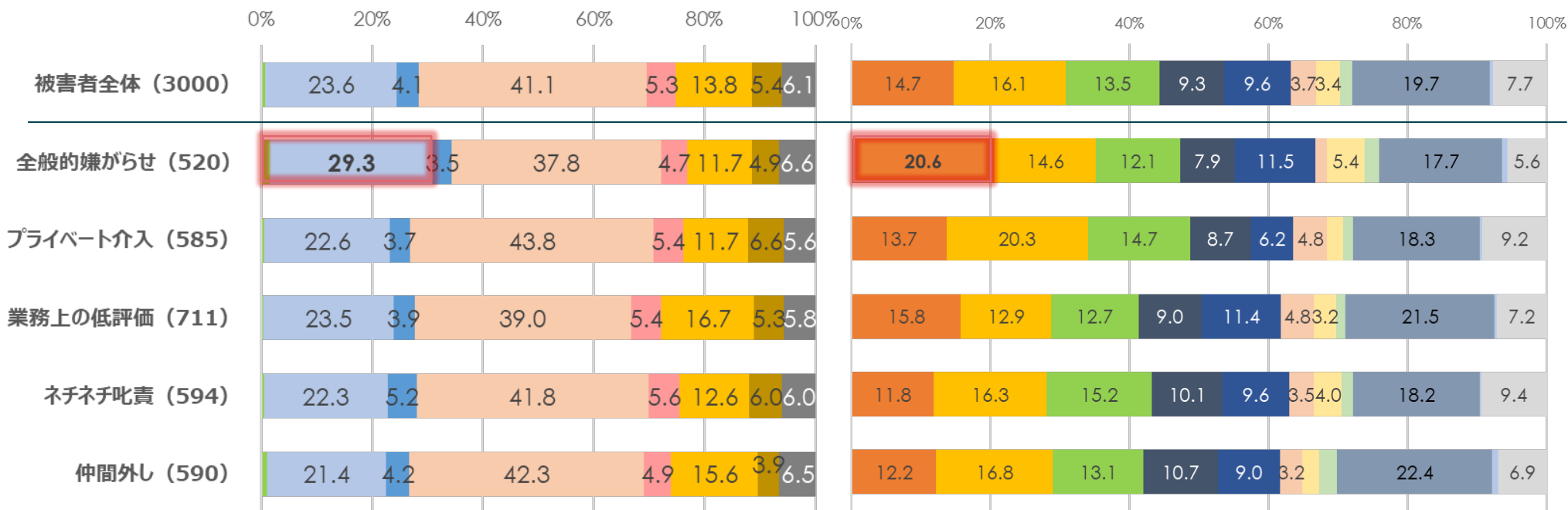
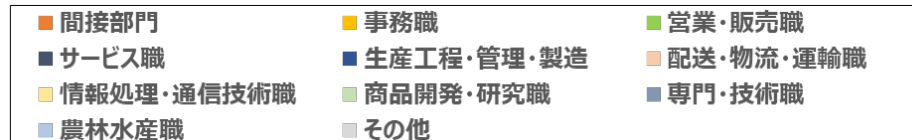
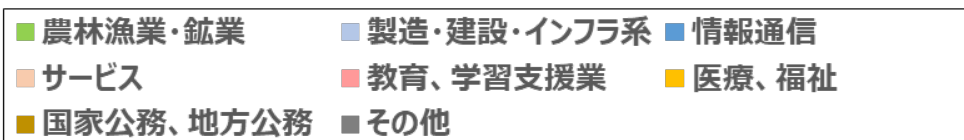


※カッコ内は人数 ※全体±5ptsを太字 ※3%未満は非表記

被害者の業種について、「全般的嫌がらせ」タイプでは製造・建設・インフラ系の割合が多く、職種では間接部門が多い。

ハラスメント被害者の業種

ハラスメント被害者の職種



※カッコ内はn数

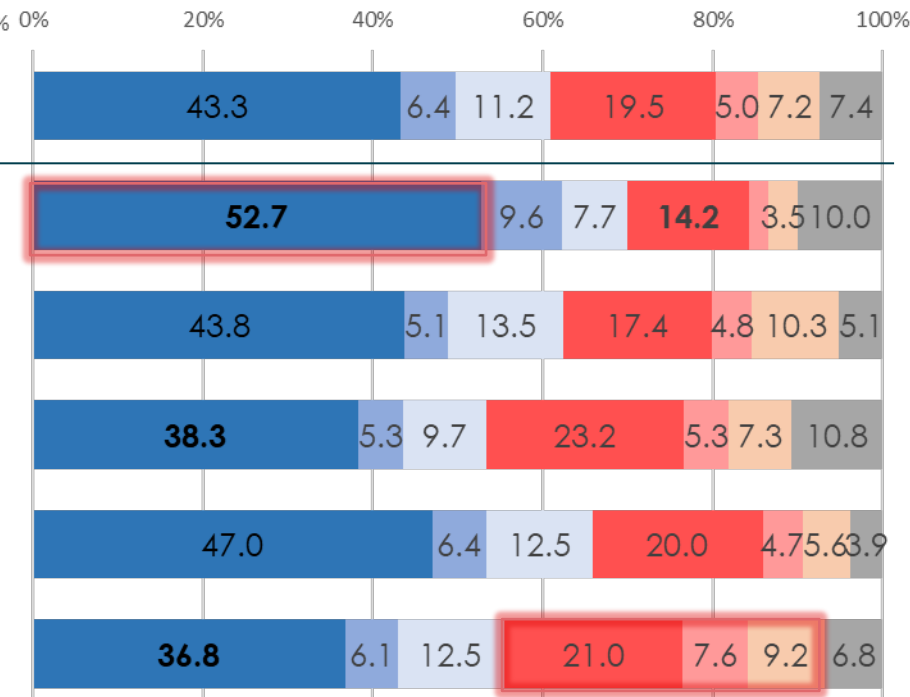
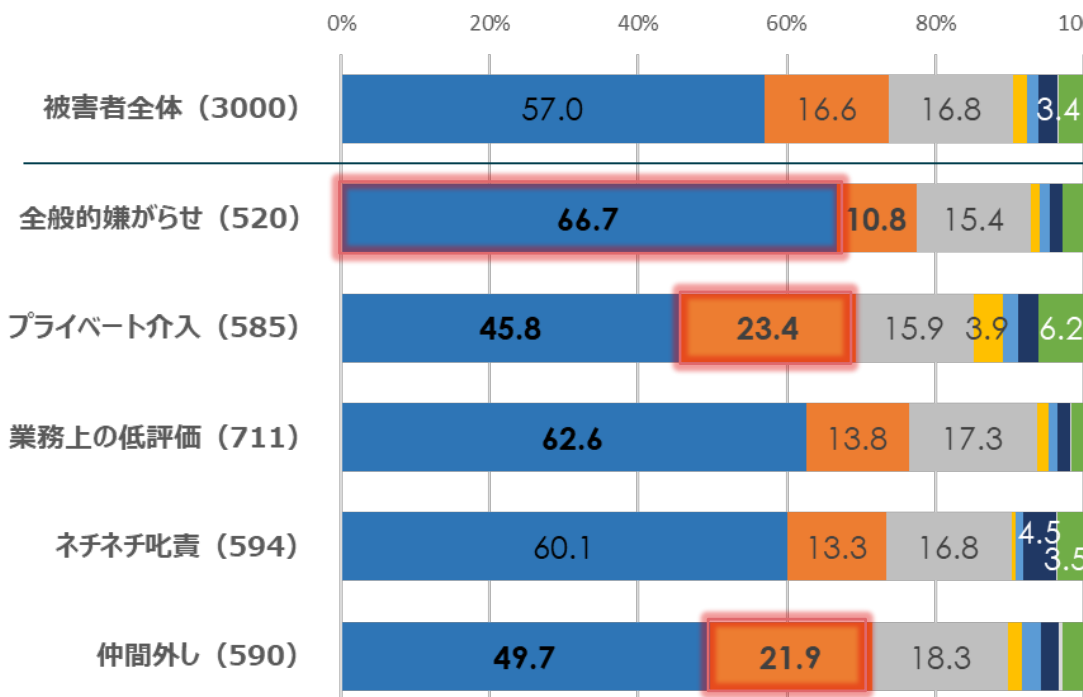
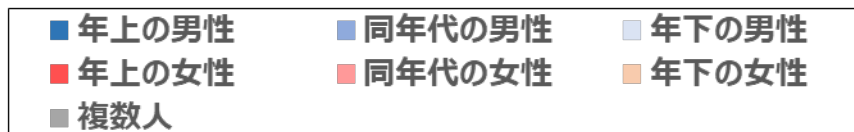
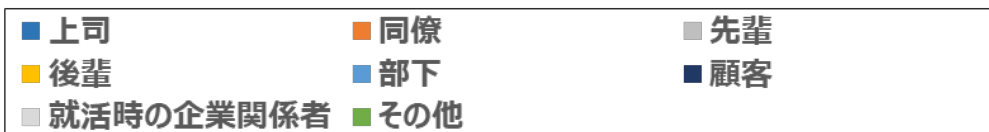
※全体±5ptsを太字

※3%未満は非表記

「全般的嫌がらせ」タイプでは、上司が加害者になる割合が多く、「プライベート介入」や「仲間外し」タイプでは同僚がやや多い。
加害者の性別・年齢層について、「全般的嫌がらせ」タイプでは年上男性が多く、「仲間外し」タイプでは女性が多い。

ハラスメント加害者（中心人物）

ハラスメント加害者の性別・年齢層



※カッコ内はn数

※全体±5ptsを太字

※3%未満は非表示

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1.

ハラスメント
実態確認

2.

ハラスメント
要因分析

3.

影響の分析

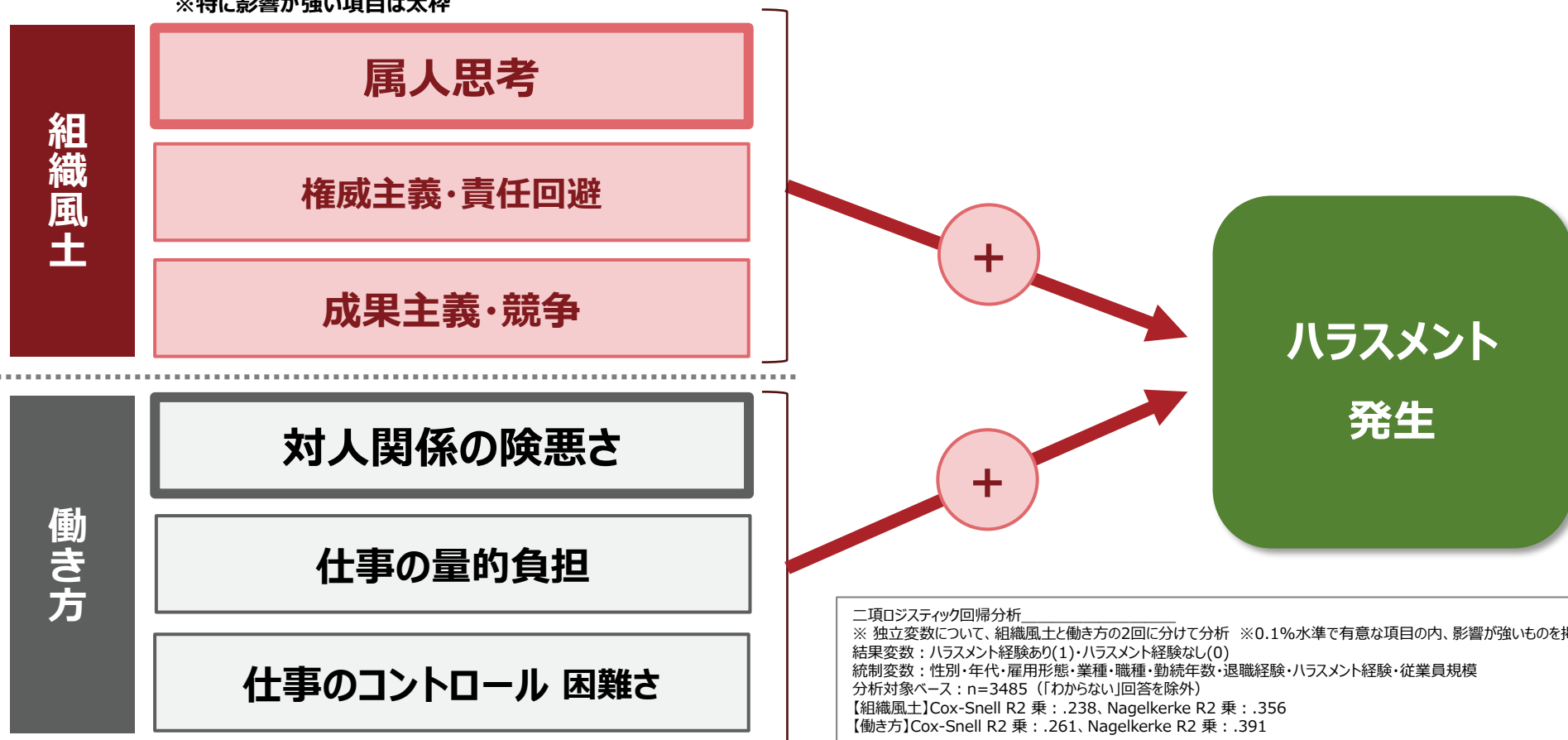
4.

離職者
マクロ推計

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

属人思考的、権威主義的な組織風土や、対人関係の険悪さが、
ハラスメント発生に強い影響を与えている。

※特に影響が強い項目は太枠



二項ロジスティック回帰分析

※ 独立変数について、組織風土と働き方の2回に分けて分析 ※0.1%水準で有意な項目の内、影響が強いものを掲載
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)

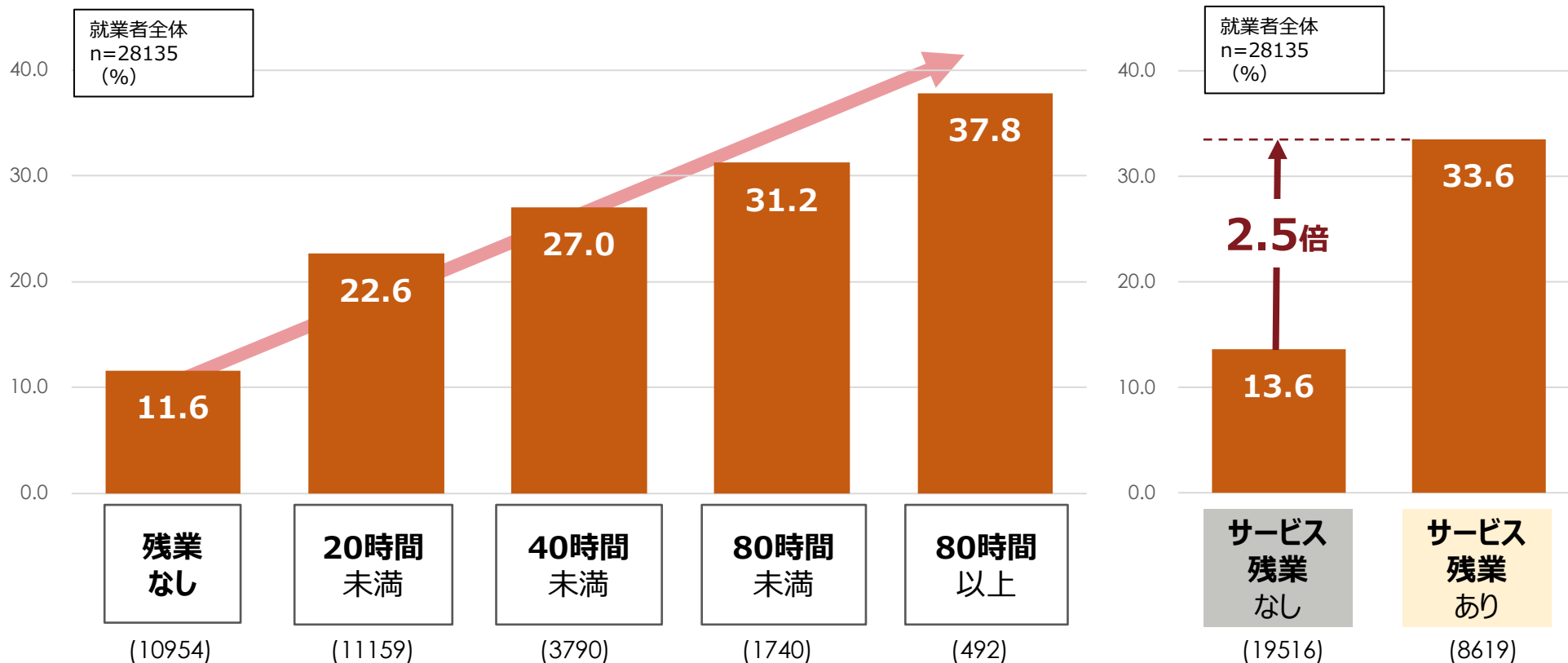
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験・従業員規模
分析対象ベース：n=3485 (「わからない」回答を除外)

【組織風土】Cox-Snell R2 乗：.238、Nagelkerke R2 乗：.356

【働き方】Cox-Snell R2 乗：.261、Nagelkerke R2 乗：.391

残業時間が長くなるほど、ハラスメント経験率が高くなる特徴がみられる。
また、サービス残業を行う人ほどハラスメント経験率が高い。

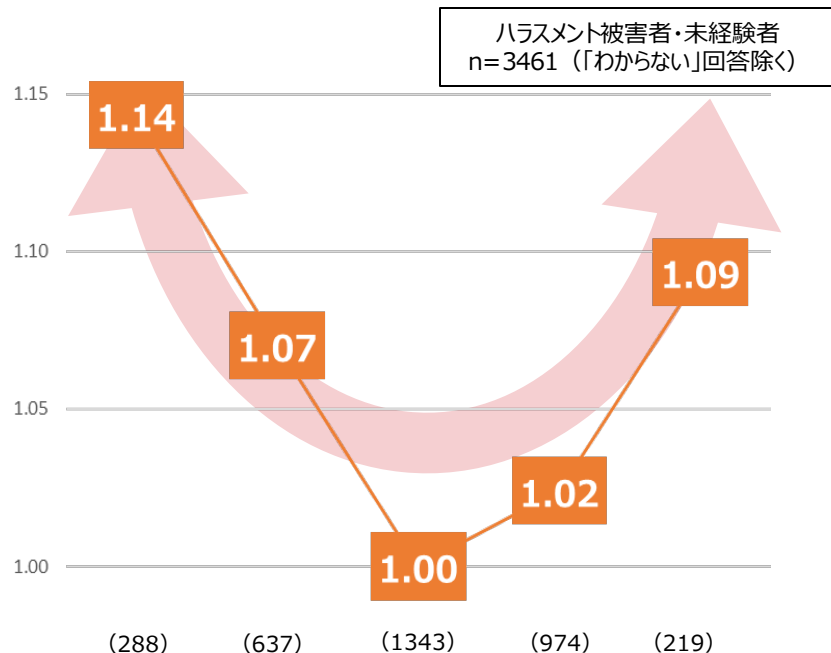
残業時間別、サービス残業有無別 | ハラスメント経験率 (5年以内)



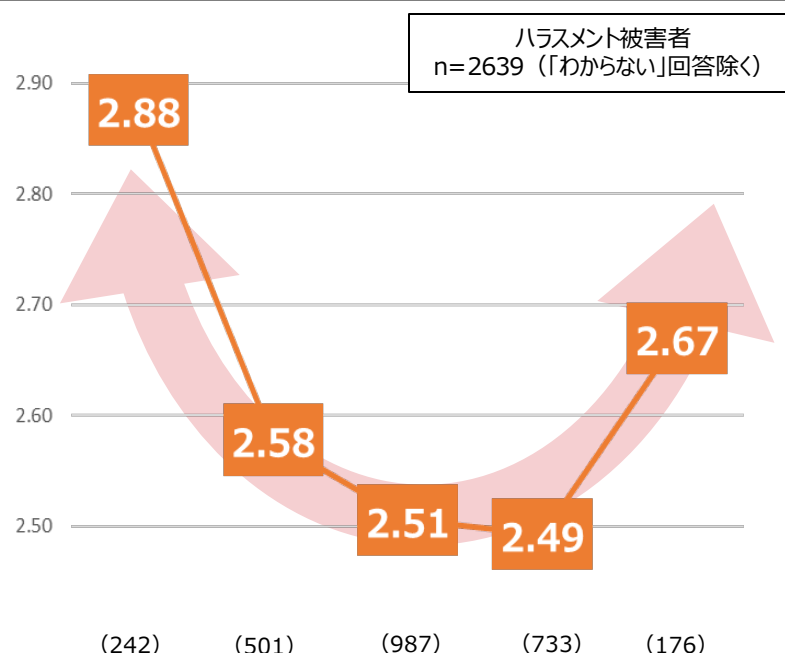
ハラスメント経験比率およびハラスメント度を、企業の経営状況別に比較した。

経営状況が悪い企業も、良い企業もともにハラスメント率が上がる、「U字」の傾向が共通してみられた。

経営状況別 | ハラスメント経験比率※1



経営状況別 | ハラスメント度※2



悪 企業の経営状況 良

悪 企業の経営状況 良

※1 企業の経営状況における中庸（「どちらでもない」）のハラスメント経験率を1とした場合の比率

※2 ハラスメント実態の全項目の平均値を「ハラスメント度」と定義

経営状況が悪い企業・良い企業ごとの要因の違いをみた。悪い企業では、仕事の量的負担や身体的負担、
良い企業では権威主義的な組織風土や年功・安定雇用がハラスメントにつながっている。

共通要素

組織風土

属人思考

働き方

残業時間の長さ

対人関係の険悪さ

経営状況が悪い企業

「過剰な労働密度」

スピード感・迅速さ

仕事の量的負担

身体的負担度

良い企業

「年功的な上意下達文化」

権威主義・責任回避

年功・安定雇用

サービス残業の長さ

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：【経営状況悪い群】n=1133 【経営状況良い群】n=1543

※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

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1.

ハラスメント
実態確認

2.

ハラスメント
要因分析

3.

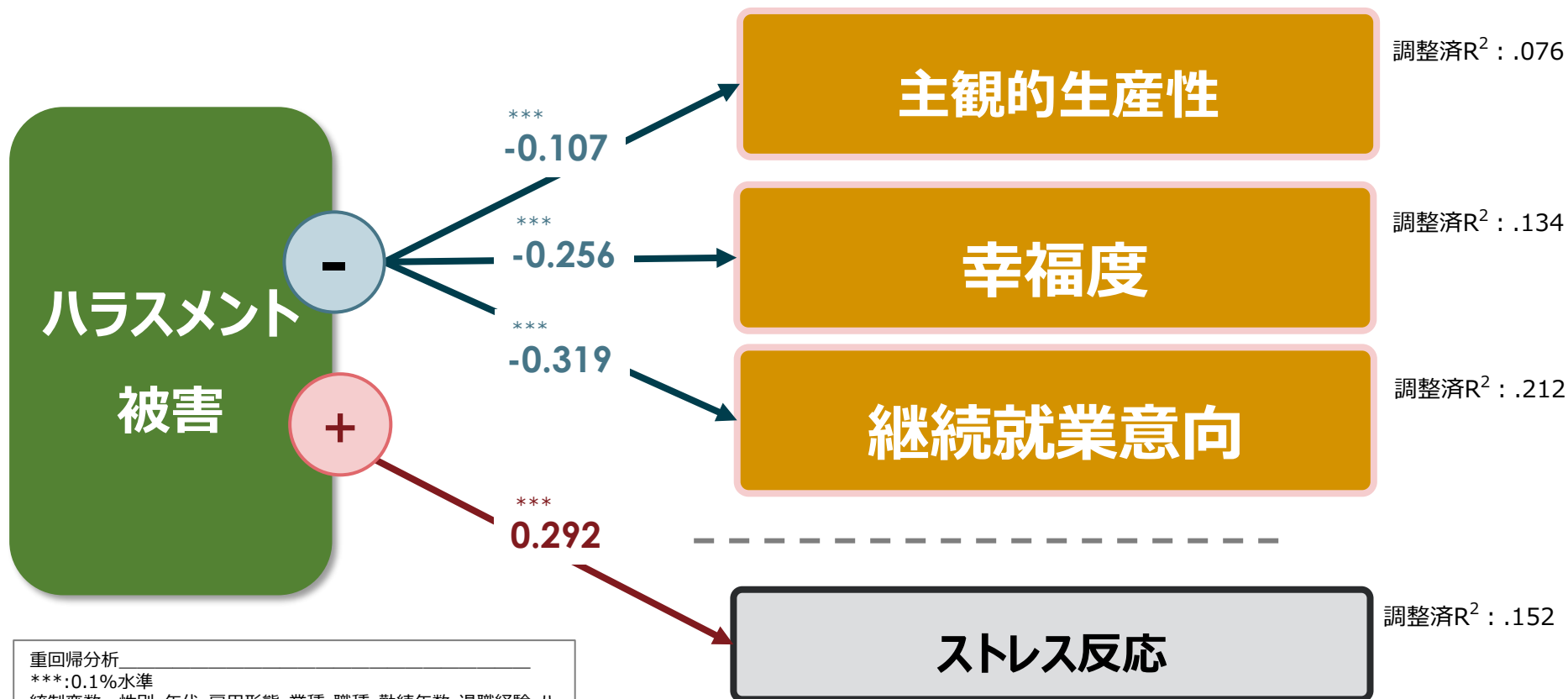
影響の分析

4.

離職者
マクロ推計

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメントの被害を受けることで、主観的生産性（業務遂行能力や生産性）の低下【=プレゼンティーズム】や、幸福度・継続就業意向の低下、ストレス増加などをもたらす傾向がみられた。



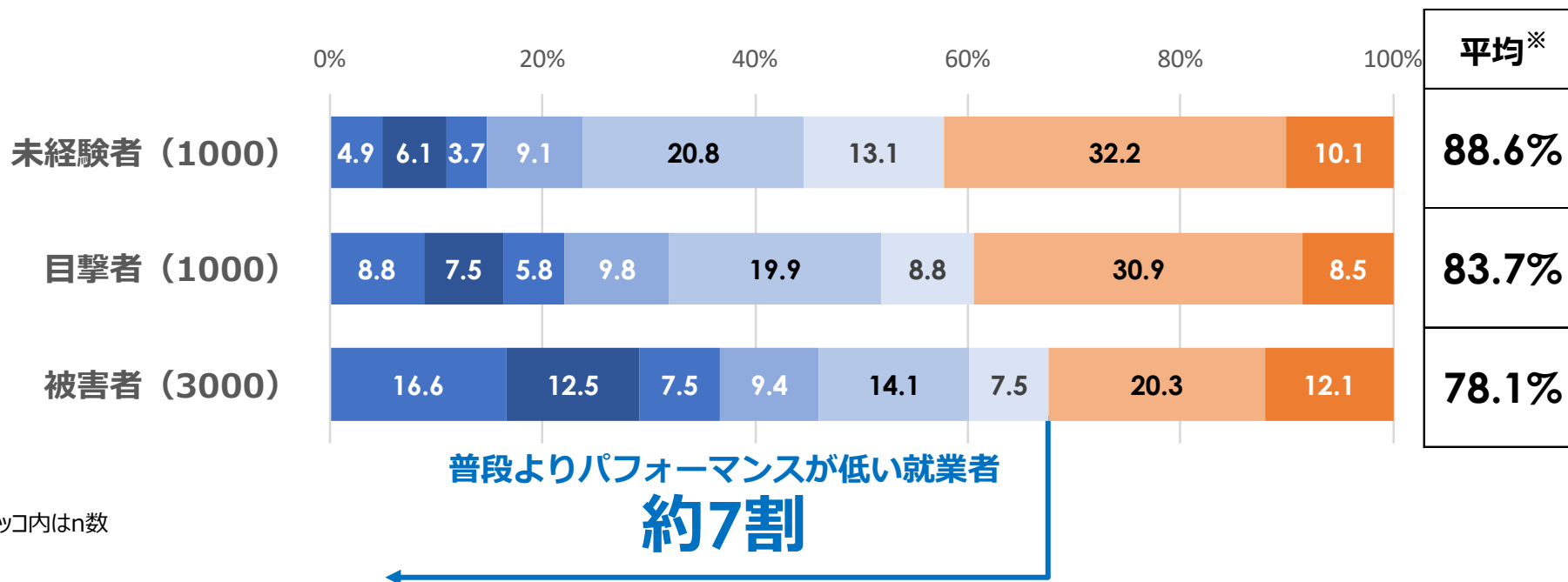
重回帰分析
***:0.1%水準
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験
分析対象ベース：n=4000（ハラスメント経験者 n=3000、ハラスメント未経験者 n=1000）

ハラスメント被害を受けていた当時の主観的生産性は、普段と比べて78.1%。

普段よりパフォーマンスが低いと捉える人は約7割を占めており、ハラスメント未経験者や目撃者の割合と比べても高い特徴。

主観的生産性（数値回答）

■ 50%未満 ■ 60%未満 ■ 70%未満 ■ 80%未満 ■ 90%未満 ■ 100%未満 ■ 100% ■ 100%超

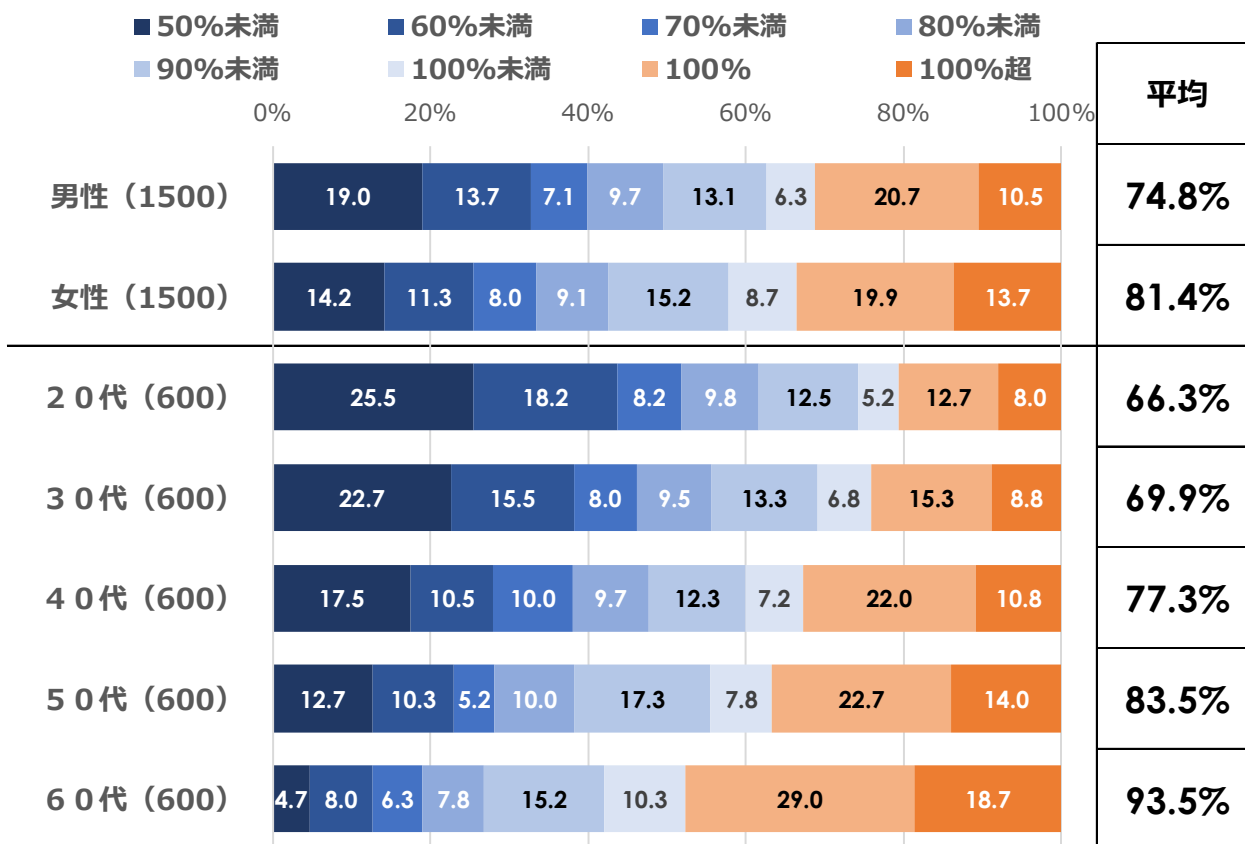


※東大1項目版プレゼンティーズムの結果*1では、全国平均は84.9%（本調査と回答仕様が異なるため、参考）

*1 「健康経営の枠組みによる健康課題の見える化」 <http://square.umin.ac.jp/hpm/hpmresult01.html>（最終閲覧日：2022年10月18日）

ハラスメント被害者の仕事ぶり（主観的生産性）について、性別では男性、年代別では若年層で、
普段より低いと捉える傾向が強い。

主観的生産性（数値回答）



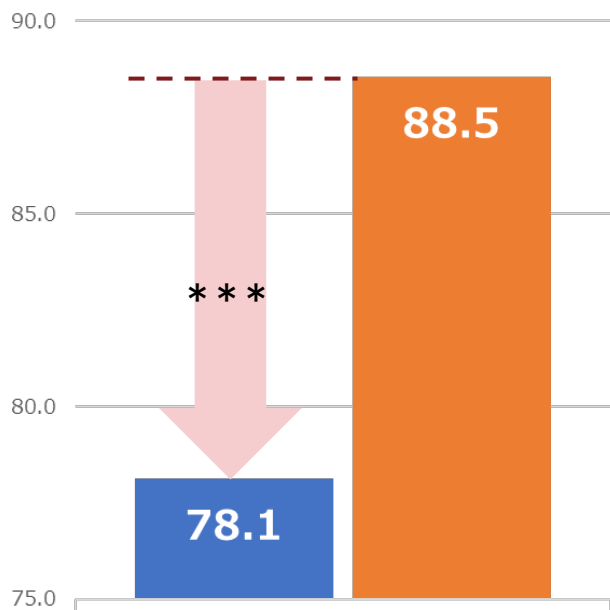
[性別]
男性で低い

[年代別]
若年層で低い

※カッコ内はn数

ハラスメント未経験者と比べて、被害者の方が、主観的生産性、幸福度、継続就業意向がいずれも低い。

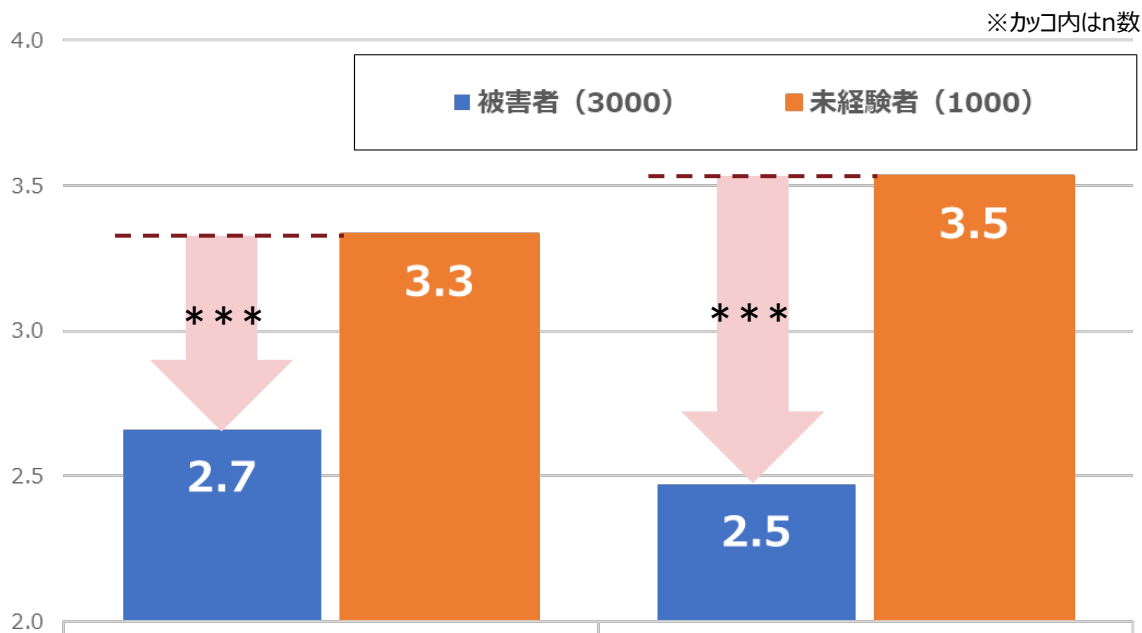
主観的生産性 (数値回答・%)



主観的生産性

*** 0.1%水準で有意

幸福度、継続就業意向 (平均値・pt)



幸福度

継続就業意向

*** 0.1%水準で有意

ハラスメントはなぜ発生し、どんな影響があるのか

1.

ハラスメント
実態確認

2.

ハラスメント
要因分析

3.

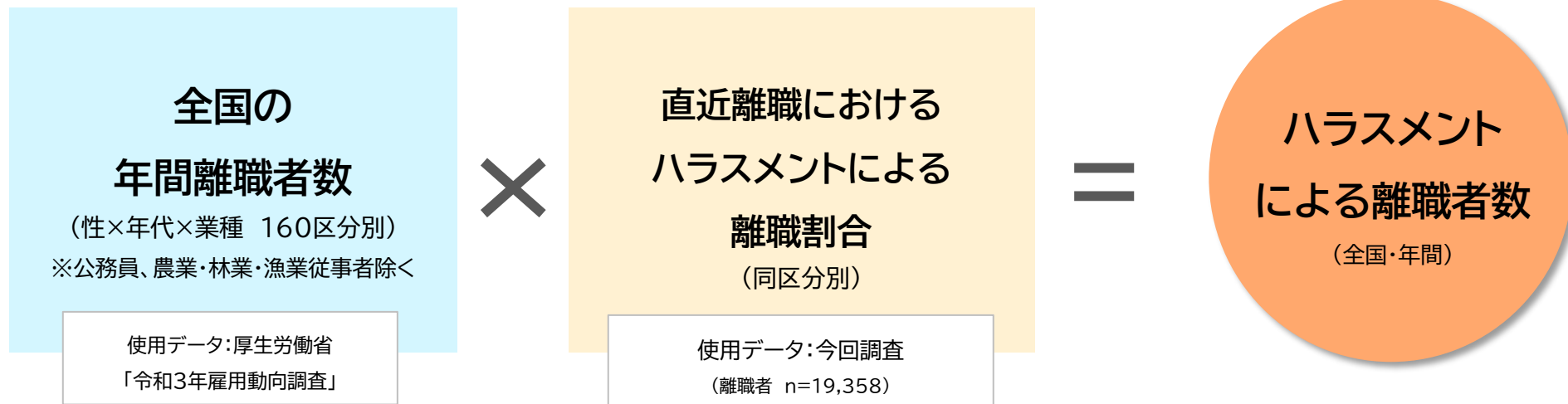
影響の分析

4.

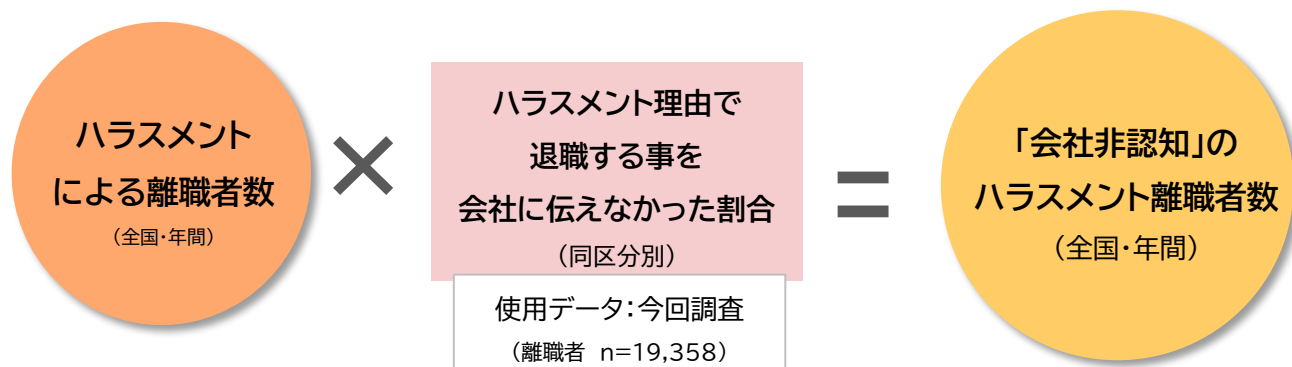
離職者
マクロ推計

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

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。

直近退職に占めるハラスメントを理由とした退職の割合は、20代で最も高く、年代が上がるにつれ低下。
業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」「建設業」で高く、「国家公務、地方公務」「情報通信業」「教育、学習支援業」で低い傾向がある。

全国の就業者		サンプル数	直近退職においてハラスメントを理由に退職した割合 (%)
就業者全体		(19358)	10.3
性別	男性	(9834)	9.8
	女性	(9524)	10.9
年代別	20代	(2261)	15.7
	30代	(3133)	14.3
	40代	(3875)	11.6
	50代	(4268)	9.3
	60代	(5821)	5.9
	男性年代別	男性20代	(984)
男性30代		(1691)	13.8
男性40代		(1795)	11.2
男性50代		(2252)	9.0
男性60代		(3112)	5.4
女性年代別		女性20代	(1277)
	女性30代	(1442)	15.0
	女性40代	(2080)	11.9
	女性50代	(2016)	9.6
	女性60代	(2709)	6.6

全国の就業者		サンプル数	直近退職においてハラスメントを理由に退職した割合 (%)
就業者全体		(19358)	10.3
業種	宿泊業、飲食サービス業	(810)	13.3
	医療、福祉	(2389)	12.6
	その他業種	(1509)	12.0
	建設業	(1025)	11.2
	製造業	(2804)	10.9
	生活関連サービス業、娯楽業	(462)	10.6
	運輸業、郵便業	(965)	10.3
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	(108)	10.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	(247)	10.1
	金融業、保険業	(666)	9.6
	サービス業（その他）	(2382)	9.6
	卸売業、小売業	(2379)	9.1
	不動産業、物品賃貸業	(547)	9.1
	学術研究、専門・技術サービス業	(363)	9.1
	農業、林業、漁業	(184)	8.7
	教育、学習支援業	(969)	7.8
	情報通信業	(943)	7.7
	国家公務、地方公務	(572)	6.3
	鉱業、採石業、砂利採取業	(34)	20.6

※業種は、5年以内にハラスメントの被害にあった、または見聞きした者はその当時、それ以外は調査時点のもの

直近退職に占めるハラスメントを理由とした退職の割合は、派遣社員で最も多く、13.4%。

職位別にみると、一般社員・従業員、係長相当が多い。

職種別にみると、「配送・物流・運輸職」で多く、「農林水産職」で少ない。

全国の就業者		サンプル数	直近退職において ハラスメントを 理由に退職した割合 (%)
就業者全体		(19358)	10.3
現在の 雇用形態	会社員（正社員）	(8814)	11.8
	契約社員	(1483)	11.7
	嘱託社員	(323)	8.7
	派遣社員	(851)	13.4
	公務員・団体職員	(768)	5.6
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	(491)	9.6
	自営業・自由業	(1600)	5.9
	パート・アルバイト	(5028)	9.1
職位	一般社員・従業員	(7243)	12.1
	係長相当	(887)	11.5
	課長相当	(806)	8.9
	部長相当	(576)	6.4
	事業部長相当	(175)	6.9
	取締役相当	(297)	5.7
	代表取締役・社長相当	(873)	5.6
	その他管理職	(475)	5.5

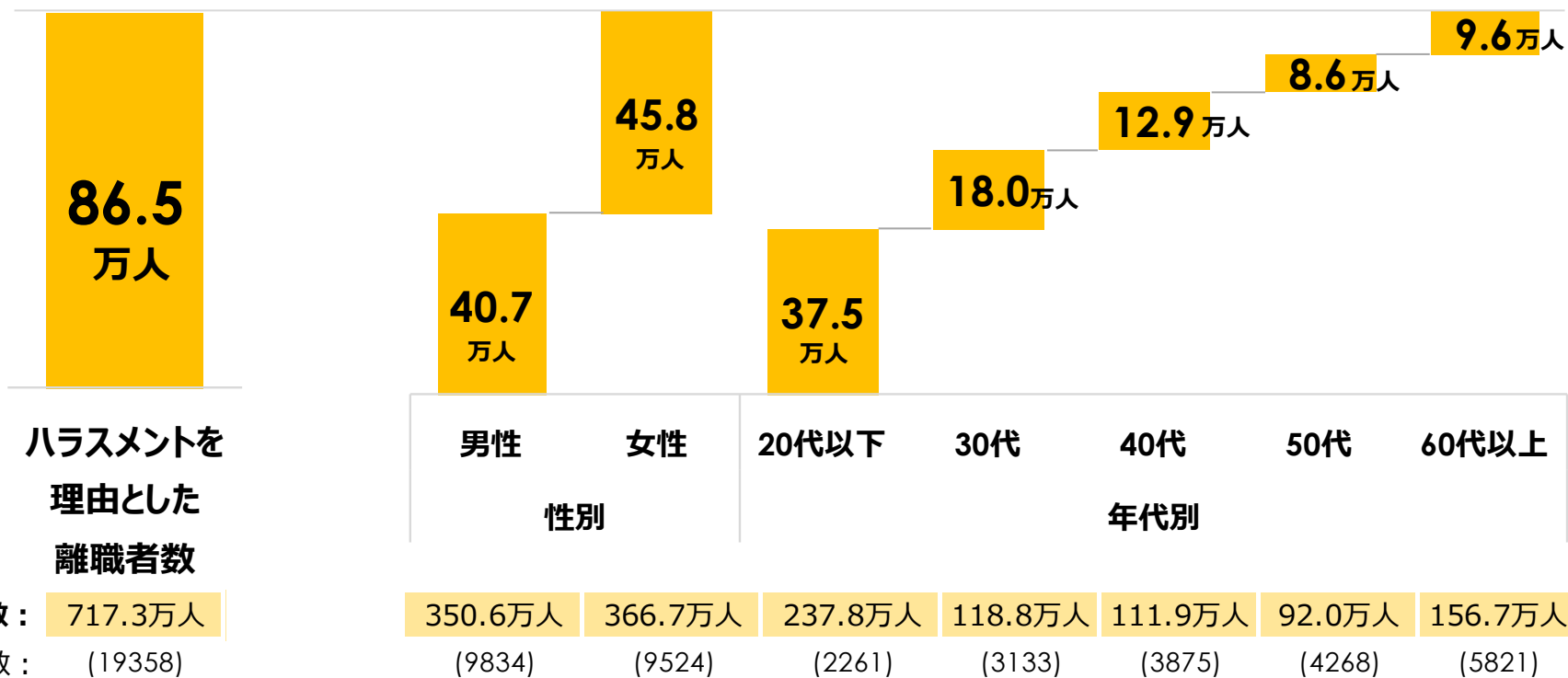
全国の就業者		サンプル数	直近退職において ハラスメントを 理由に退職した割合 (%)
就業者全体		(19358)	10.3
職種	配送・物流・運輸職	(896)	12.1
	サービス職	(1731)	10.7
	事務職	(2894)	10.6
	生産工程・管理・製造	(1648)	10.5
	専門・技術職	(3415)	10.4
	営業・販売職	(2552)	10.3
	商品開発・研究職	(295)	10.2
	間接部門	(3199)	10.0
	情報処理・通信技術職	(744)	9.5
	その他職種	(1851)	9.1
	農林水産職	(133)	7.5

※各属性は、ハラスメントの被害にあった・見聞きした当時（5年以内）または調査時点のもの

令和3年のハラスメントを理由とした年間の離職者数を簡易推計した結果、86万5,480人であった。
離職者数自体が多い影響もあるが、20代以下で37.5万人と多い。

今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者（公務員、
農業・林業・漁業従事者除く）

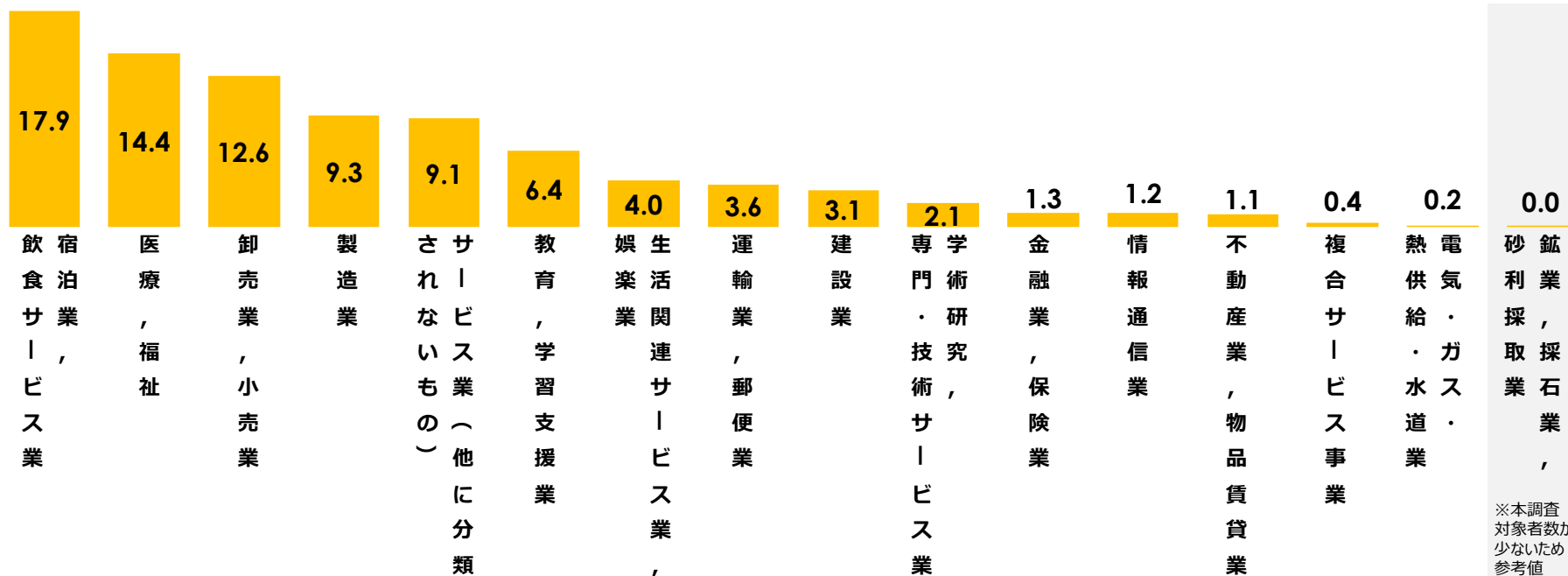


ハラスメントを理由とした離職者数が最も多いのは、「宿泊業、飲食サービス業」（17.9万人）。次いで「医療、福祉」（14.4万人）、「卸売・小売業」（12.6万人）、「製造業」（9.3万人）と続く。

今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者（公務員、農業・林業・漁業従事者除く）

(万人)



※本調査対象者数が少ないため参考値

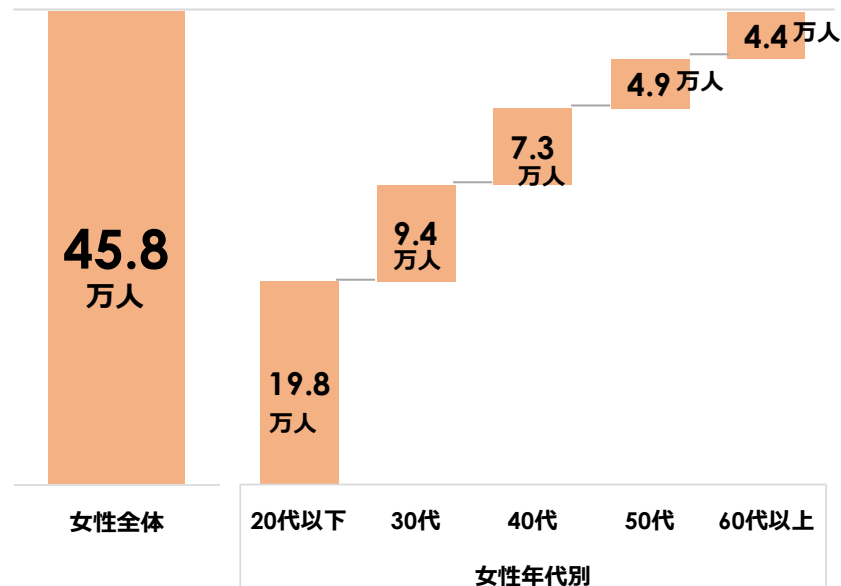
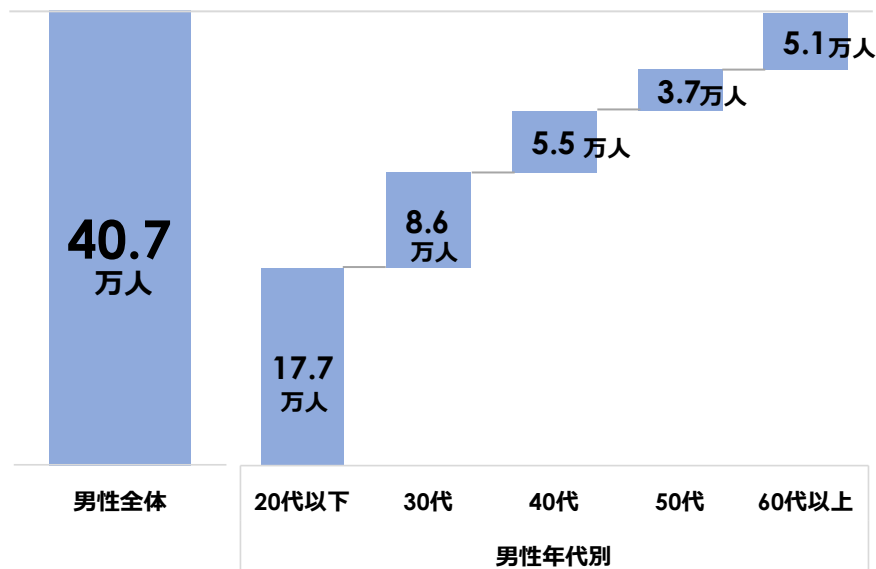
年間総離職者数：	127.1万人	105.6万人	116.7万人	78.6万人	79.8万人	53.7万人	33.7万人	36.2万人	26.0万人	17.6万人	12.7万人	14.2万人	9.1万人	3.8万人	2.2万人	0.1万人
本調査対象者数：	(810)	(2389)	(2379)	(2804)	(2382)	(969)	(462)	(965)	(1025)	(363)	(666)	(943)	(547)	(108)	(247)	(34)

※本調査の業種は、ハラスメントの被害にあった・見聞きした当時（5年以内）または調査時点のもの

男女年代別にみると、男女ともに20代以下のハラスメント理由離職者数が多く、
男性20代以下では17.7万人、女性20代以下では19.8万人。

今回調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

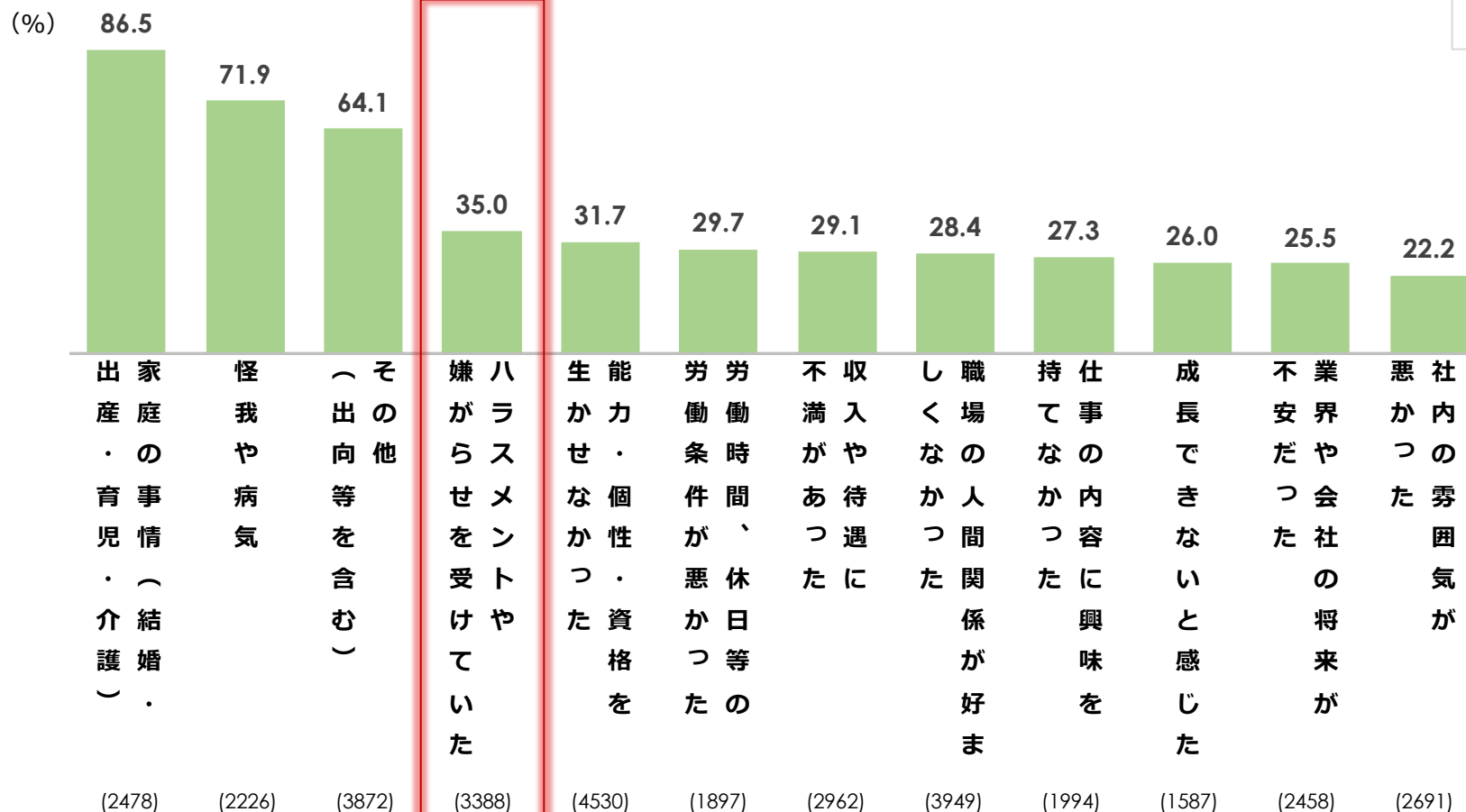
全国の就業者（公務員、
農業・林業・漁業従事者除く）



年間総離職者数 :	350.6万人	111.9万人	57.1万人	46.9万人	41.1万人	93.6万人
本調査対象者数 :	(9834)	(984)	(1691)	(1795)	(2252)	(3112)

年間総離職者数 :	366.6万人	125.9万人	61.7万人	65.0万人	51.0万人	63.2万人
本調査対象者数 :	(9524)	(1277)	(1442)	(2080)	(2016)	(2709)

「ハラスメントや嫌がらせ」が退職理由だった離職者の内、退職理由を会社に伝えた割合は、35.0%。
6割強が、会社には伝えずにハラスメントを理由に離職していることがわかる。



全国就業者の内、退職経験者

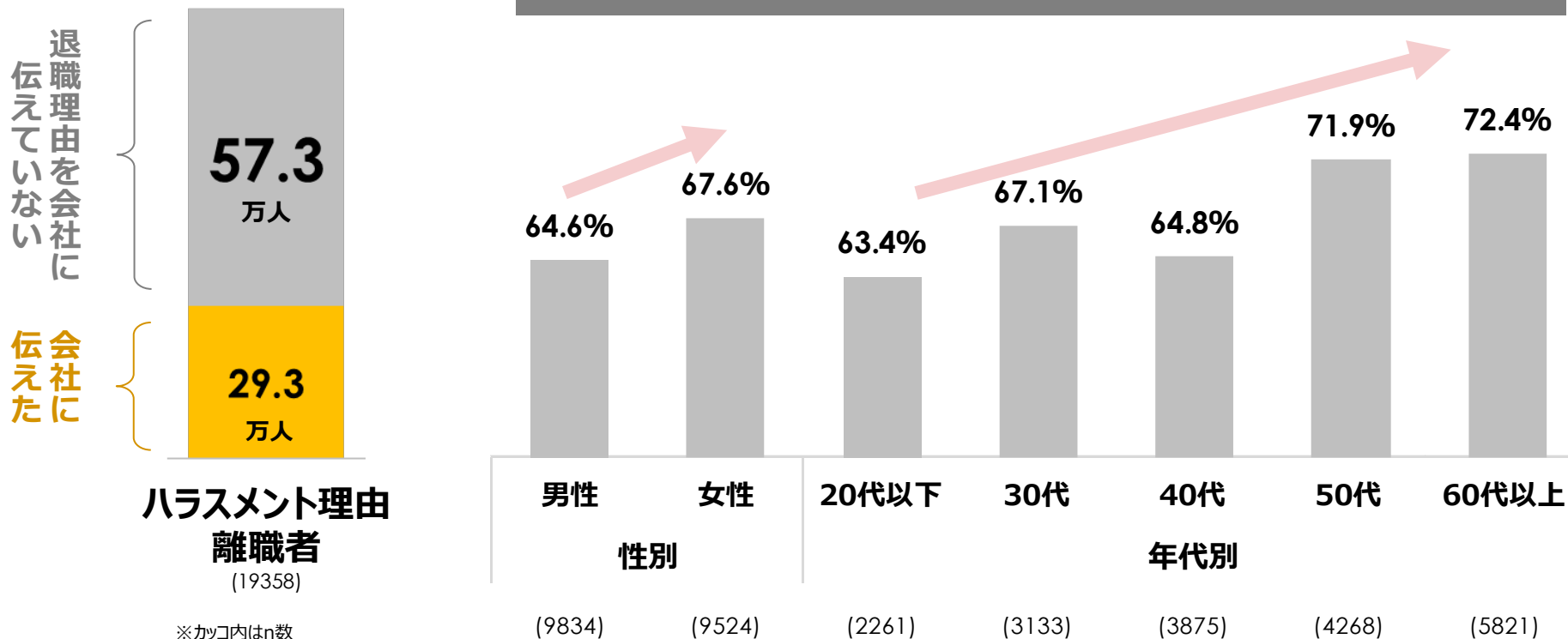
※カッコ内はn数

ハラスメントを理由に退職した者の内、会社に退職理由を伝えなかった人数（年間）を簡易推計すると、
57.3万人であった。

年代が上がるにつれて、会社に伝えない割合はやや増加する傾向がある。

本調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者（公務員、
農業・林業・漁業従事者除く）

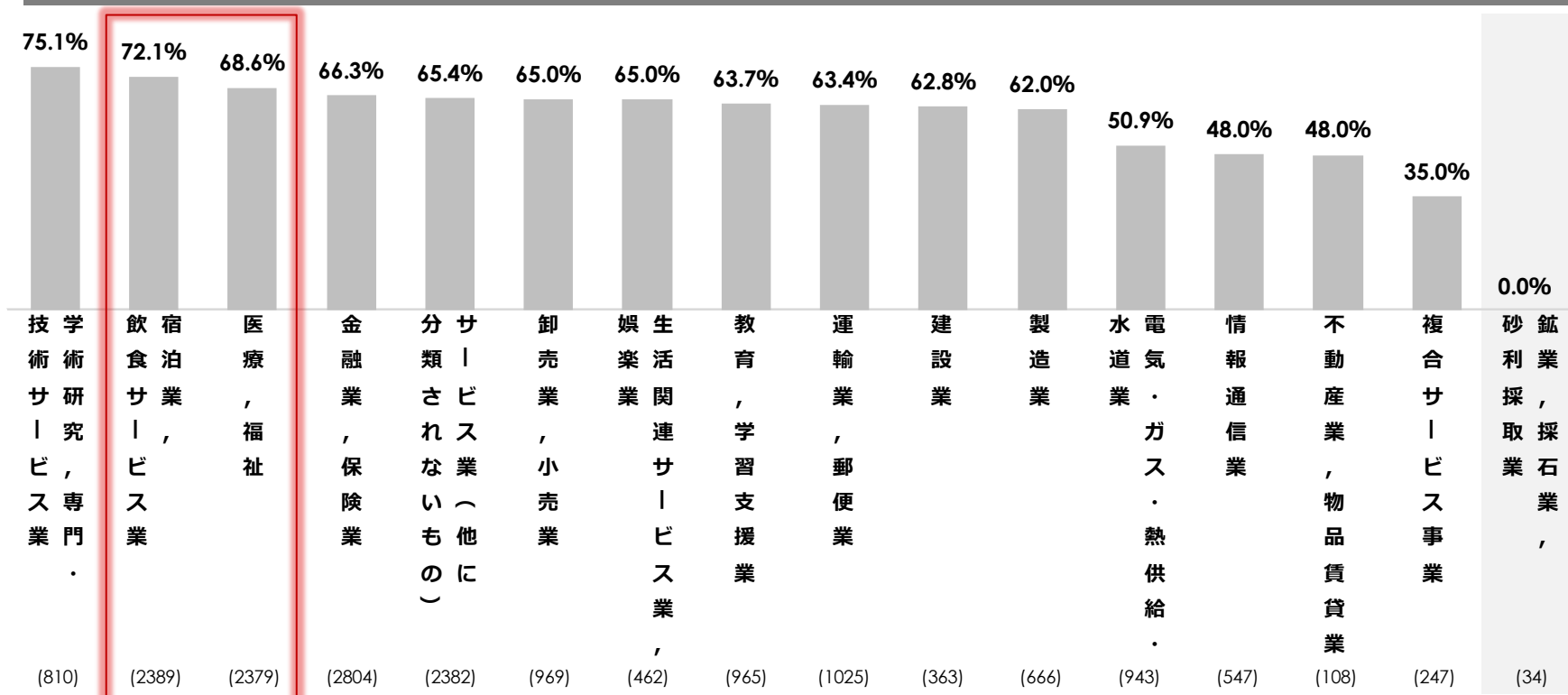


ハラスメントを理由とした離職者数が多い「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」は、退職理由を会社に伝えない割合が高い。
「情報通信業」「不動産業、物品賃貸業」では低く、半数以上が会社に伝えている。

本調査結果とオープンデータをもとに簡易推計

全国の就業者（公務員、農業・林業・漁業従事者除く）

退職理由を会社に伝えていない割合



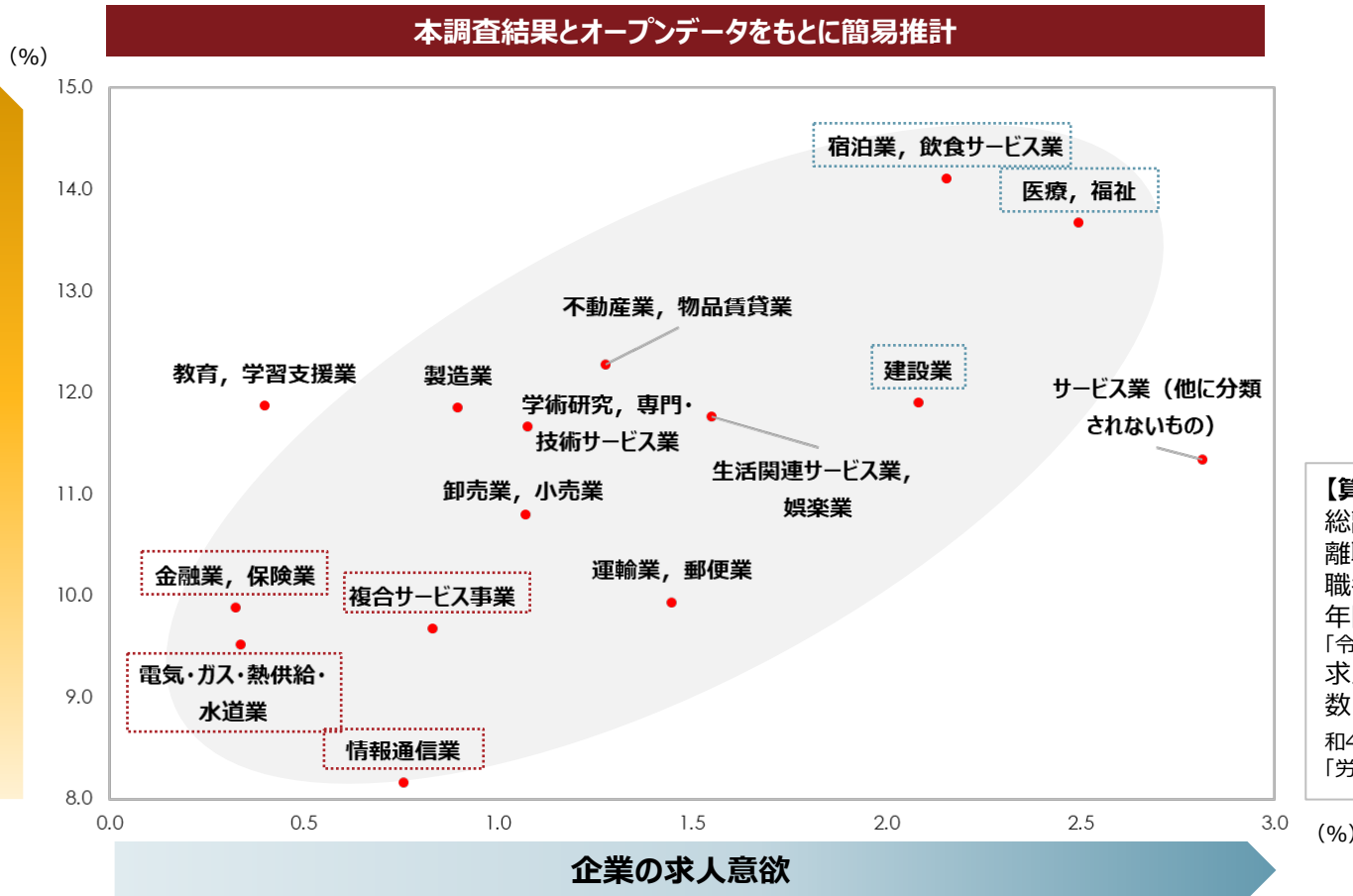
※カッコ内はn数

※本調査の業種は、ハラスメントの被害にあった・見聞きした当時（5年以内）または調査時点のもの

※調査データが
少ないため参考値

業種別に「ハラスメントを理由とする離職の割合」と「求人意欲」との関係を見ると、求人意欲の高い人手不足の業種ほど、ハラスメントを理由とする離職の比率が高い傾向がみられた。

総離職者に占めるハラスメント理由離職の割合



全国の就業者（公務員、農業・林業・漁業従事者除く）

【算出方法】

総離職者に占めるハラスメント理由離職の割合：ハラスメントによる離職者数の簡易推計結果÷全国の年間離職者数（厚生労働省「令和3年雇用動向調査」）
求人意欲の算出方法：新規求人数（厚生労働省「一般職業紹介状況」令和4年7月参照）÷雇用者数（総務省「労働力調査」令和4年7月参照）

ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

1.

被害者行動
について

2.

傍観行動
について

3.

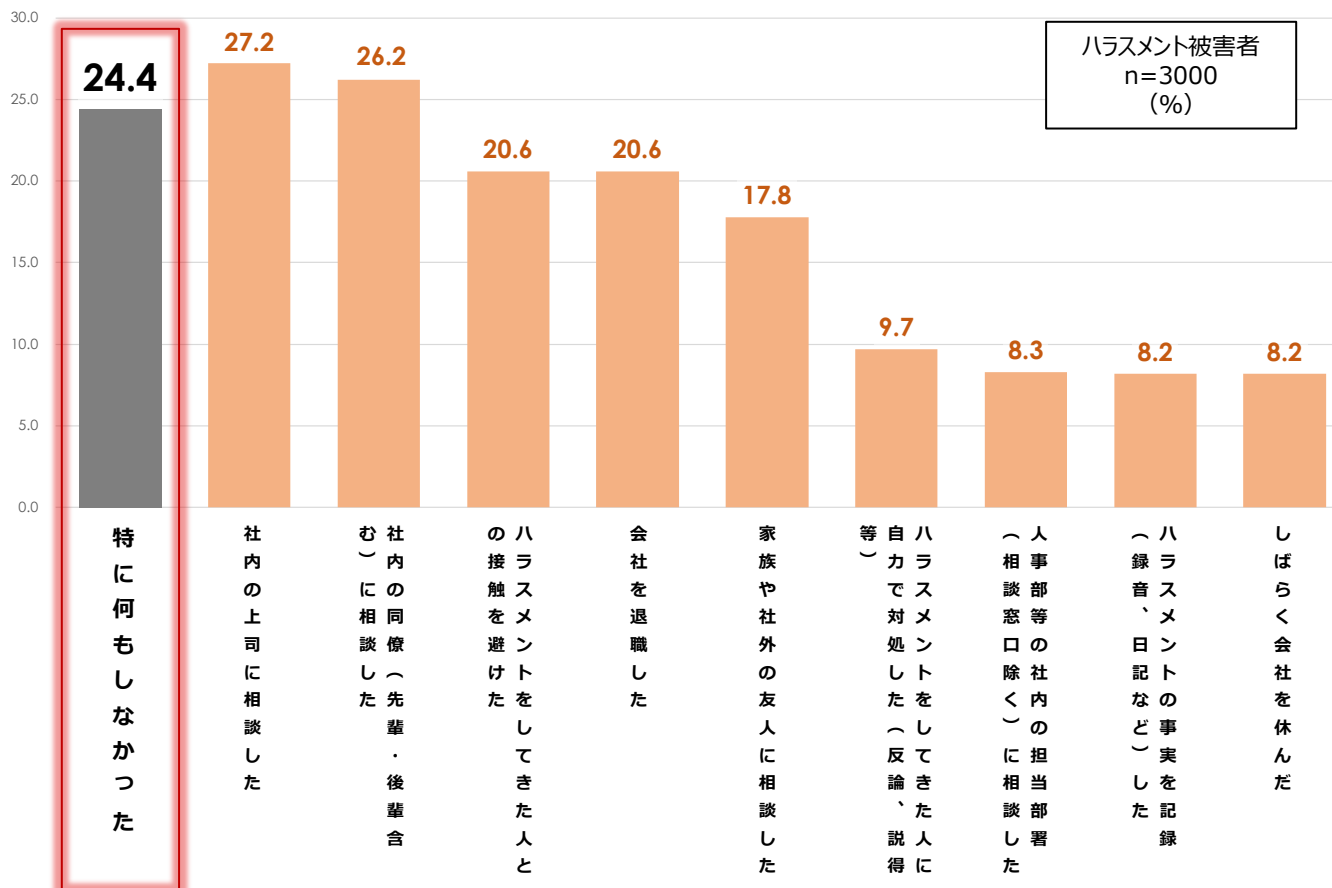
企業行動
について

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメントに対する被害者の対応について、「特に何もしなかった」は4分の1を占める。

対応内容をみると、「社内の上司に相談した」(27.2%)が最も高く、「社内の同僚に相談した」(26.2%)が続く。

ハラスメントに対する被害者対応 (複数回答)



<5%未満の項目>

その他の対応	割合 (%)
会社とは無関係の医師やカウンセラーなどに相談した	3.8
社内の相談窓口相談した	3.0
社内の産業保健スタッフ(産業医、保健師、看護師等)に相談した	2.9
会社が設置している社外の相談窓口相談した	2.4
公的な機関(労働基準監督署や都道府県労働局など)に相談した	2.2
外部の労働組合に相談した	1.4
会社とは無関係の弁護士や社会保険労務士に相談した	1.4
企業内の労働組合に相談した	1.2
SNS等でハラスメントの事実を拡散した	1.1
その他	2.6

上司や同僚などの社内関係者への相談行動を、「会社への相談行動」と定義し実施率をみると、48.7%が実施。
男性40代以上や部長相当職においては、会社への相談行動が行われにくい傾向がある。

ハラスメント被害者の会社への相談行動 構成項目

(複数回答、いずれか選択で実施とカウント)

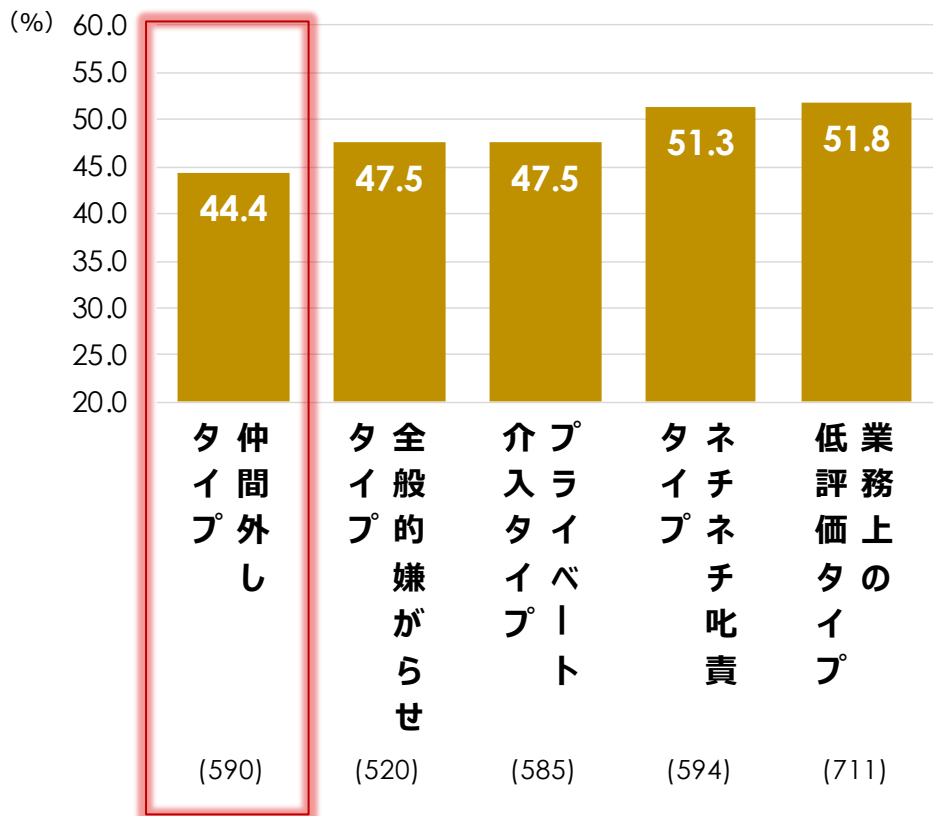
社内の同僚（先輩・後輩含む）に相談した
社内の上司に相談した
人事部等の社内の担当部署（相談窓口除く）に相談した
社内の相談窓口
会社が設置している社外の相談窓口
社内の産業保健スタッフ（産業医、保健師、看護師等）に相談した
企業内の労働組合

		サンプル数	会社への相談行動実施率 (%)
全体		3000	48.7
性別	男性	1500	42.0
	女性	1500	55.3
男性年代別	男性20代	300	45.7
	男性30代	300	49.7
	男性40代	300	41.0
	男性50代	300	42.3
	男性60代	300	31.3
女性年代別	女性20代	300	50.7
	女性30代	300	56.3
	女性40代	300	61.0
	女性50代	300	52.0
	女性60代	300	56.7
被害者職位	一般社員・従業員	1431	50.7
	係長相当	225	47.6
	課長相当	151	45.0
	部長相当	75	26.7

被害内容のタイプ別にみると、特に「仲間外しタイプ」では会社への相談行動実施率が低く、顕在化しにくい。
また、加害者が部長相当以上の職位の場合、職位が高いほど会社への相談行動実施率が低下する。

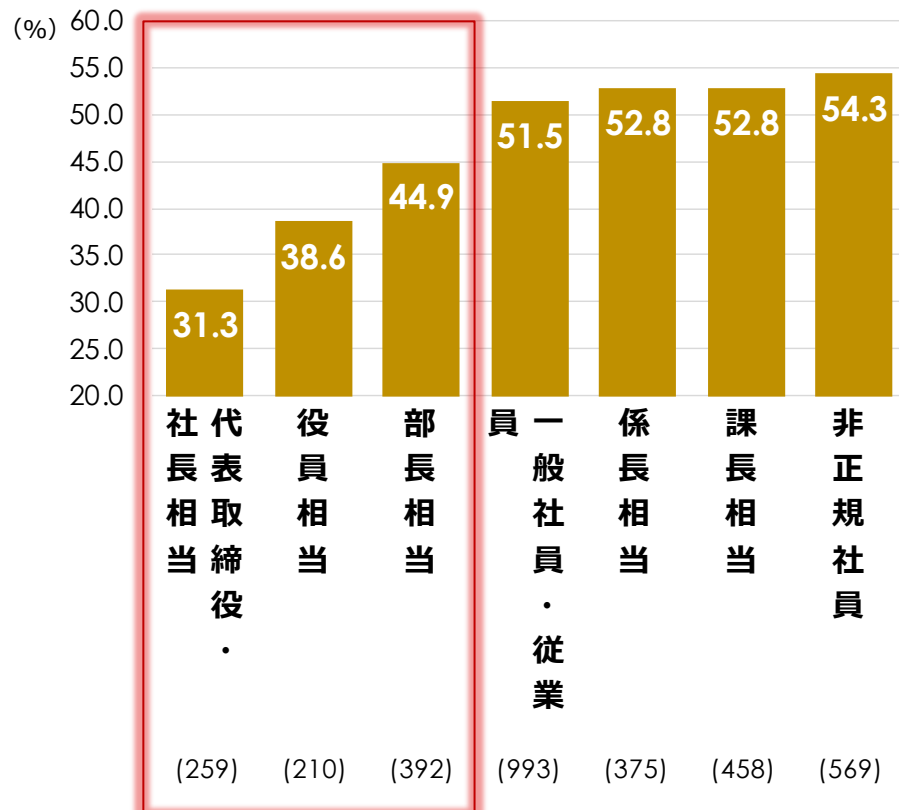
ハラスメント被害内容別 会社への相談行動 実施率

ハラスメント被害者 n=3000



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=3000



建設業／不動産業、物品賃貸業では、会社への相談行動が行われにくく、
医療、福祉では行われやすい傾向がある。

また、従業員数100人未満の中小企業においては、会社への相談行動が行われにくい傾向がある。

	サンプル数	会社への相談行動実施率 (%)
全体	3000	48.7
建設業	134	41.0
不動産業、物品賃貸業	61	42.6
学術研究、専門・技術サービス業	48	43.8
製造業	527	45.0
生活関連サービス業、娯楽業	60	45.0
電気・ガス・熱供給・水道業	42	45.2
サービス業（その他）	306	46.4
運輸業、郵便業	138	47.8
金融業、保険業	113	48.7
その他業種	189	49.7
卸売業、小売業	311	49.8
宿泊業、飲食サービス業	152	50.7
情報通信業	121	52.1
教育、学習支援業	164	52.4
国家公務、地方公務	164	53.0
医療、福祉	424	53.5
農業、林業、漁業	21	42.9
複合サービス事業	20	50.0

※1 鉱業、採石業、砂利採取業は、本調査対象者数が少ないため除外

	サンプル数	会社への相談行動実施率 (%)
全体	3000	48.7
正社員	1656	48.2
契約社員	231	50.6
嘱託社員	31	48.4
派遣社員	153	51.6
公務員・団体職員	195	53.3
専門家（医師・弁護士・会計士など）	76	56.6
自営業・自由業	55	29.1
パート・アルバイト	603	47.8
100人未満	1211	45.2
100～300人未満	405	47.2
300～500人未満	178	57.3
500～1000人未満	197	54.3
1000～2000人未満	158	58.9
2000～1万人未満	263	51.3
1万人以上	245	47.3

※2 「わからない」回答は除外

加害者が社長相当、また被害内容がプライベート介入や仲間外しである場合、
ハラスメント被害者が会社への相談行動をとりにくい傾向がある。

- + 有意な正の影響あり
- 有意な負の影響あり

被害者の会社への相談行動



[説明変数]	促進要素	阻害要素
加害者属性	先輩、部下	なし
	係長相当、課長相当	代表取締役・社長相当
加害場面	就職活動中、職場外（プライベート）、 客先・訪問先、職場内	なし
被害内容	なし	プライベート介入タイプ、 仲間外しタイプ
被害原因 (被害者の認識)	加害者自身、人間関係、 業務内容、評価・処遇	被害者自身
組織風土	自由闊達・開放的	なし

【重回帰分析】

- 結果変数 | 会社への相談行動7項目選択数
- 統制変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、企業規模、勤続年数、退職経験

被害者 n=2648（「わからない」回答を排除）
※有意な影響がみられた項目を抜粋

ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

1.

被害者行動
について

2.

傍観行動
について

3.

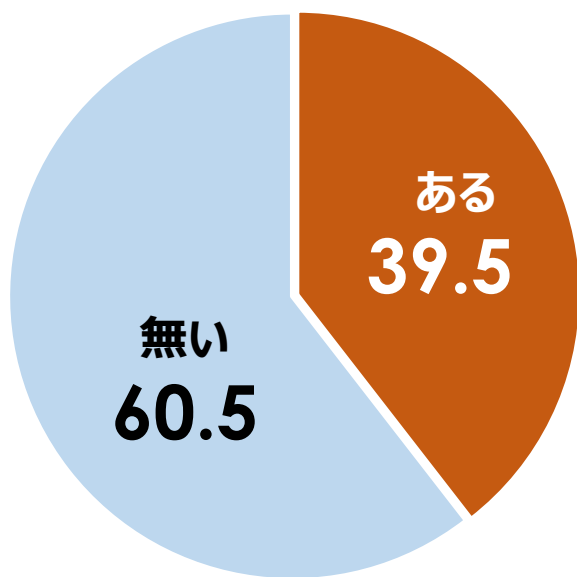
企業行動
について

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

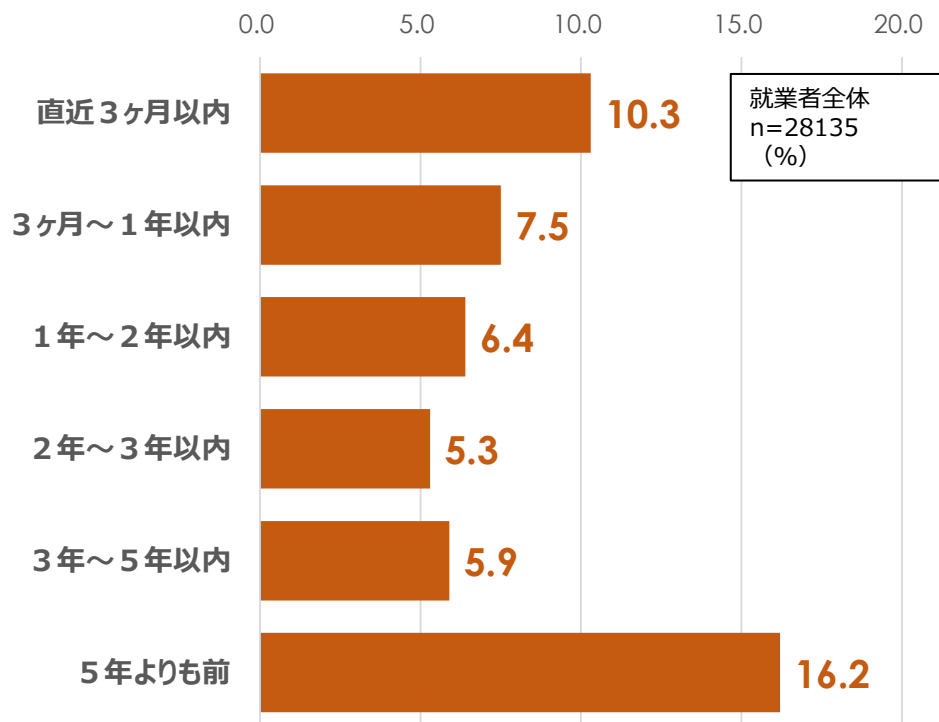
全就業者の約4割が職場で過去にハラスメントを見聞きした経験がある。
そのうち10.3%は直近3か月以内にも目撃した経験があると回答

ハラスメントを見聞きした経験

就業者全体
n=28135
(%)



ハラスメントを見聞きした時期 (複数回答)

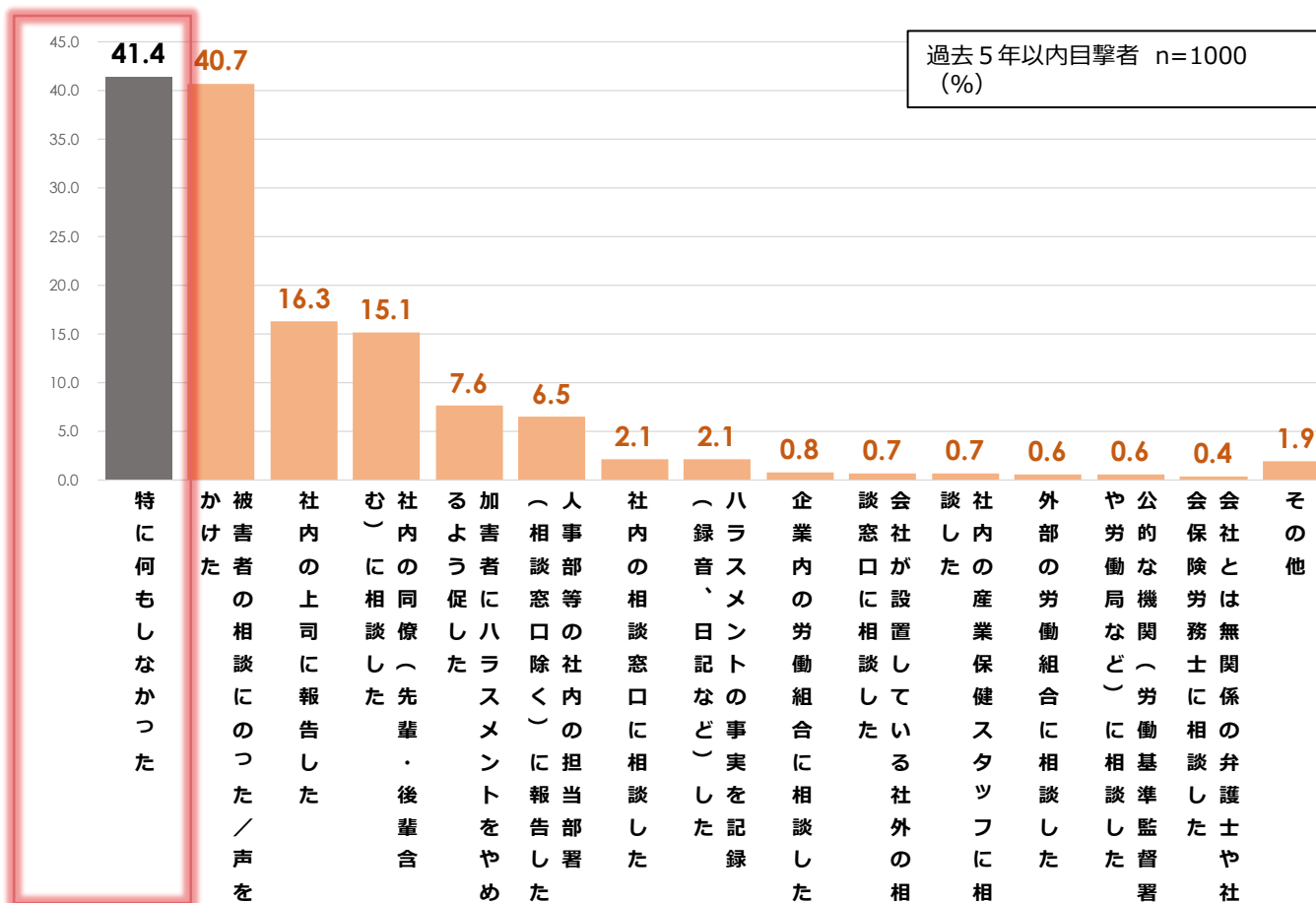


就業者全体
n=28135
(%)

ハラスメント目撃後の対応としては、「特に何もしなかった」=傍観行動をとる者が最多で41.4%。

次いで「被害者の相談にのった／声をかけた」が40.7%。

ハラスメント目撃後の対応



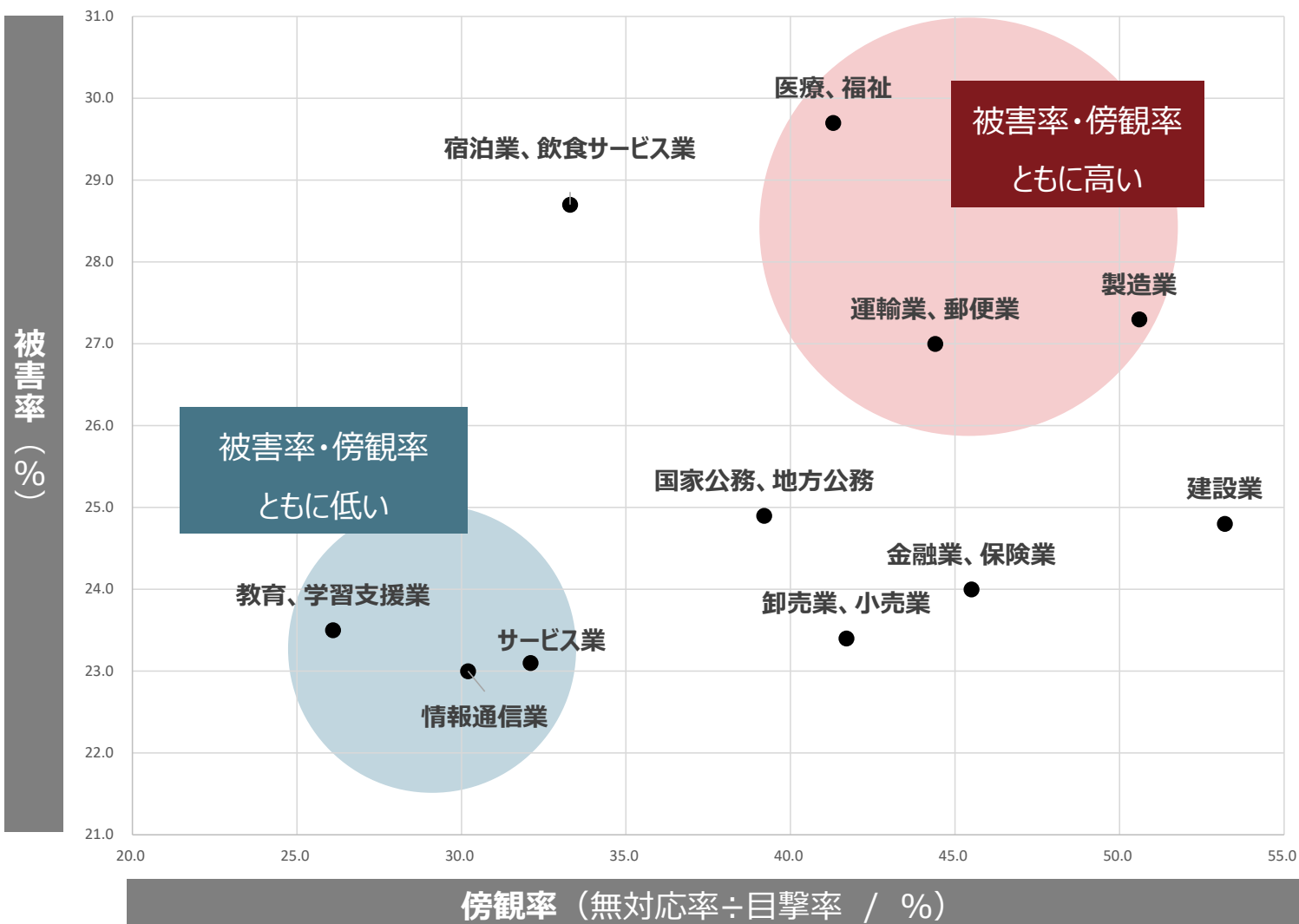
周囲から見えにくいハラスメントの種類を明らかにするため、ハラスメントの目撃率（目撃割合÷被害割合）をみた。
「職場の集まりや会議について連絡や誘いが来ない」、「昇進や昇格などを邪魔される」「存在ごとくないものとして振舞われる」などの嫌がらせは、被害実態に比べ目撃実態が少なく、周囲から見えにくいタイプの嫌がらせと言える。

目撃率平均
72.3
%

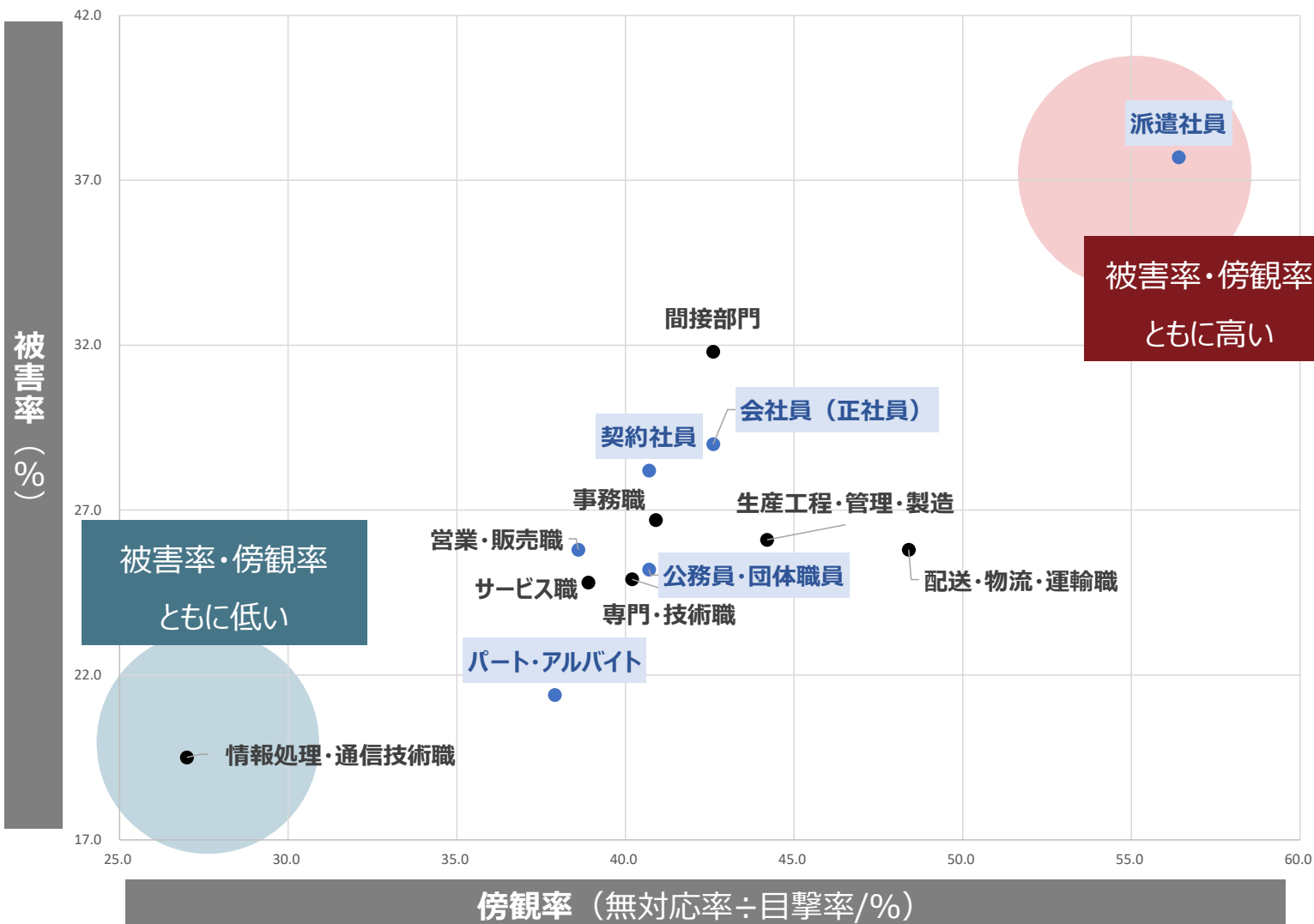
ハラスメント実態 (目撃者 n=3000、被害者 n=1000)		目撃率 (%) (目撃割合÷被害割合)
仲間外し	職場の集まりや会議について連絡や誘いが来ない	44.4
過小労働	昇進や昇格などを邪魔される	49.1
仲間外し	存在ごとくないものとして振舞われる	51.0
過小労働	教育や訓練を受ける機会を与えてもらえない	52.1
業務妨害	仕事がうまくいかないように妨害される	53.6
⋮		⋮
プライベート侵害	プライベートな用事や食事に執拗に誘う	93.6
過度な叱責・暴力	乱暴な言葉遣いで命令・叱責される	97.3
過度な叱責・暴力	小さな失敗やミスに対して、必要以上に厳しく罰せられる	101.5
プライベート侵害	不必要に異性の体を触る	103.2
過度な叱責・暴力	長時間に渡って説教する	103.3

周囲からの見えにくさ

ハラスメントの「被害率（5年以内）」と傍観率（5年以内目撃＆無対応）を業種別にマップにした。



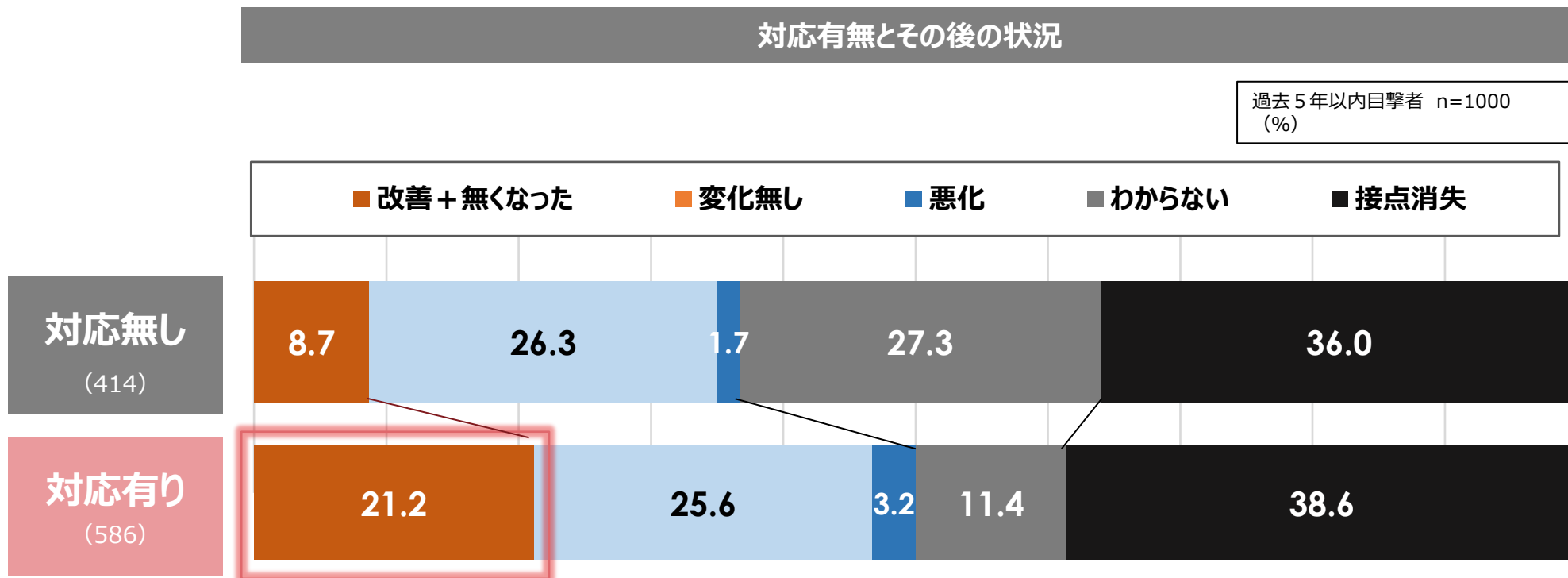
ハラスメントの「被害率（5年以内）」と傍観率（5年以内目撃 & 無対応）を雇用形態・職種カテゴリ別にマップにした。



ハラスメント目撃後の対応があったかどうかで、その後のハラスメントの状況を比較した。
対応があったほうが、ハラスメントが「無くなった+改善された」割合が2倍以上高く、「わからない」も大きく低い。

対応有無とその後の状況

過去5年以内目撃者 n=1000
(%)



傍観行動・傍観意識にプラスの影響を与えている項目を抜粋した。

大きく分けると、「修羅場礼賛」タイプの要因群と、「合理的無関心」タイプの要因群があることがわかる。

【個人意識の分析】：ハラスメント目撃経験者 n=1000
重回帰分析：5%水準で有意な項目抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・
R2 乗：0.301

【組織風土の分析】：ハラスメント目撃経験者 n=1000
重回帰分析：5%水準で有意な項目抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・
R2 乗：0.044

傍観意識の強い
個人の意識・経験

傍観意識の強い
組織風土

被害者責任意識

修羅場の肯定意識

修羅場からの成長経験

権威主義・責任回避

「修羅場礼賛」
タイプの傍観

要約（イメージ）

人は修羅場を乗り越えて成長するものであり、多少のトラブルは我慢すべき。
我慢できないのは被害者のせい。

裁量の大きい仕事をしたいと思わない

今の会社以外に
転職先が無い

安定した職につきたい

スピード感・迅速さ

「合理的無関心」
タイプの傍観

要約（イメージ）

今の会社以外に行くところもないし、目の前の仕事をこなすためには面倒にかまっていられない。

ハラスメントはなぜ暗数化＝潜在化するのか

1.

被害者行動
について

2.

傍観行動
について

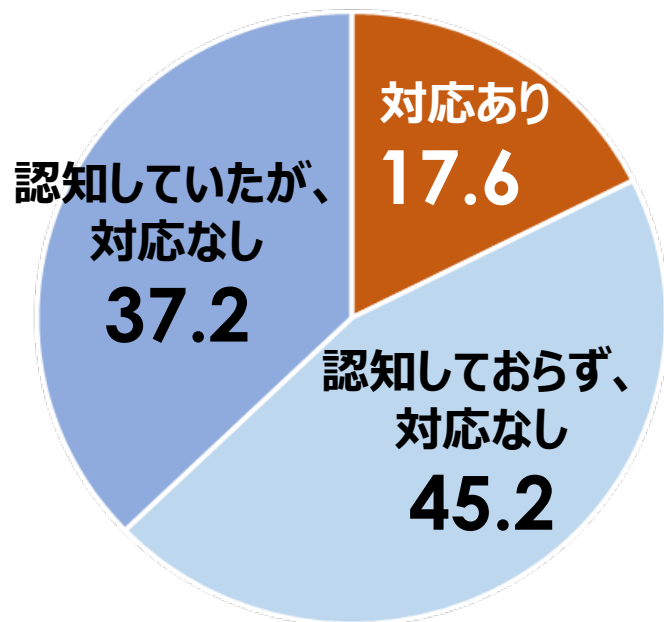
3.

企業行動
について

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

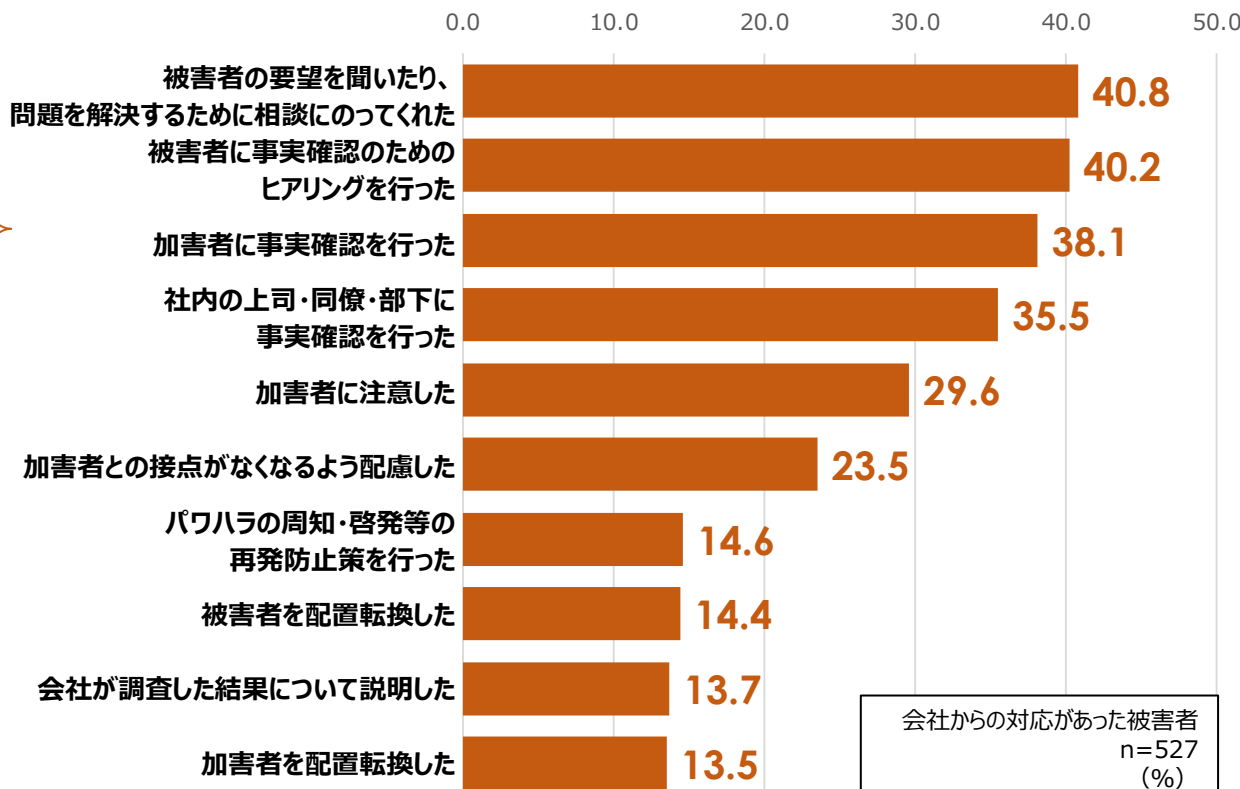
被害者が認識したハラスメントに対して、会社側の対応まで至った割合は17.6%。82.4%のハラスメントは未対応。
対応内容を見ると、「被害者の要望を聞いたり、相談にのってくれた」（40.8%）や、「被害者への事実確認」（40.2%）、
「加害者への事実確認」（38.1%）が高い。

ハラスメントに対する会社の対応有無



被害者全体
n=3000
(%)

ハラスメントに対する会社の対応 上位10項目 (複数回答)



会社からの対応があった被害者
n=527
(%)

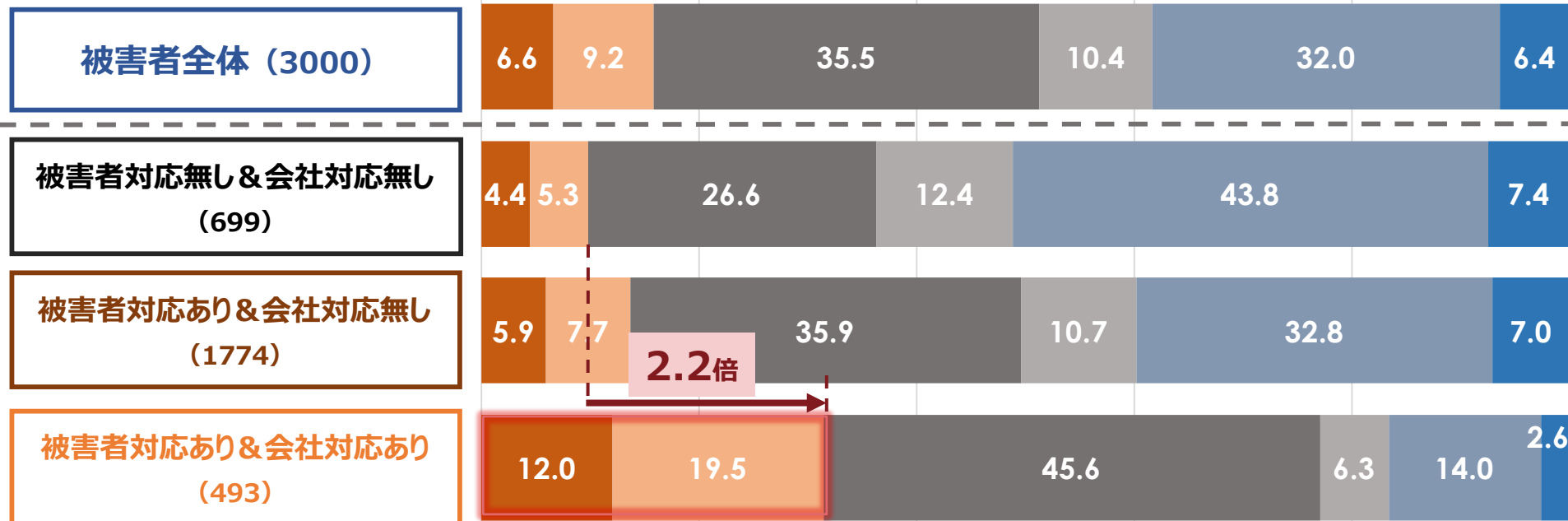
【被害者対応有無】×【会社対応有無】で、ハラスメントの解決度を比較した。

いずれの対応もあるほうが、「無くなった+改善された」割合が2倍以上高く、「状況に変化はない+悪化している」割合も低い。

ハラスメントの解決度

- ハラスメント行為は無くなった
- ハラスメント行為は改善された
- ハラスメント行為者との接点がなくなった
- わからない
- 状況に変化はない
- ハラスメント行為は悪化している

0% 20% 40% 60% 80% 100%



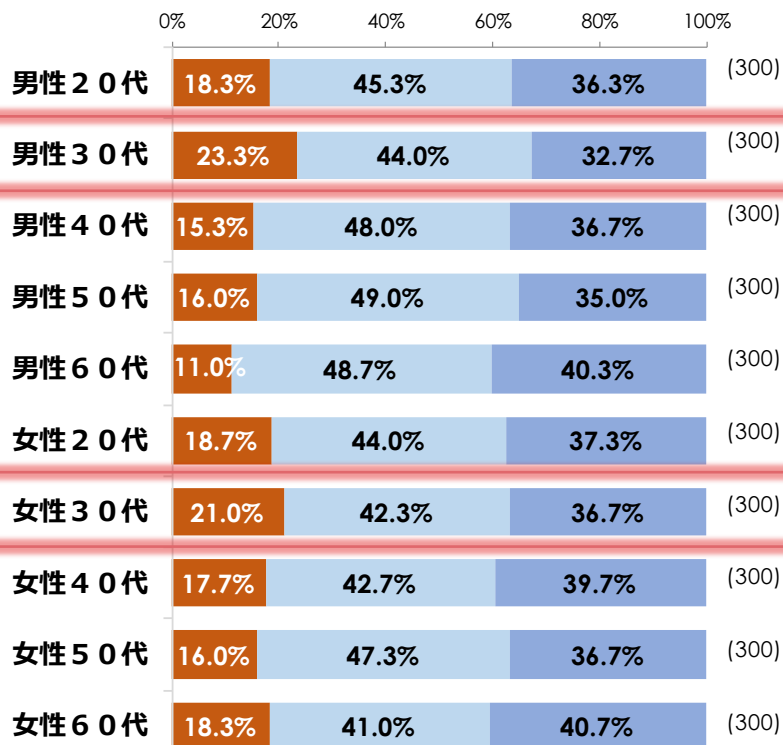
※「被害者対応無し & 会社対応あり」は、n数が少ないため除外。

被害者属性による会社の対応率は、男女ともに30代で最も高い。
被害者が派遣社員の場合、会社から対応があったケースがやや多いが、
嘱託社員ではやや少ない傾向があった。

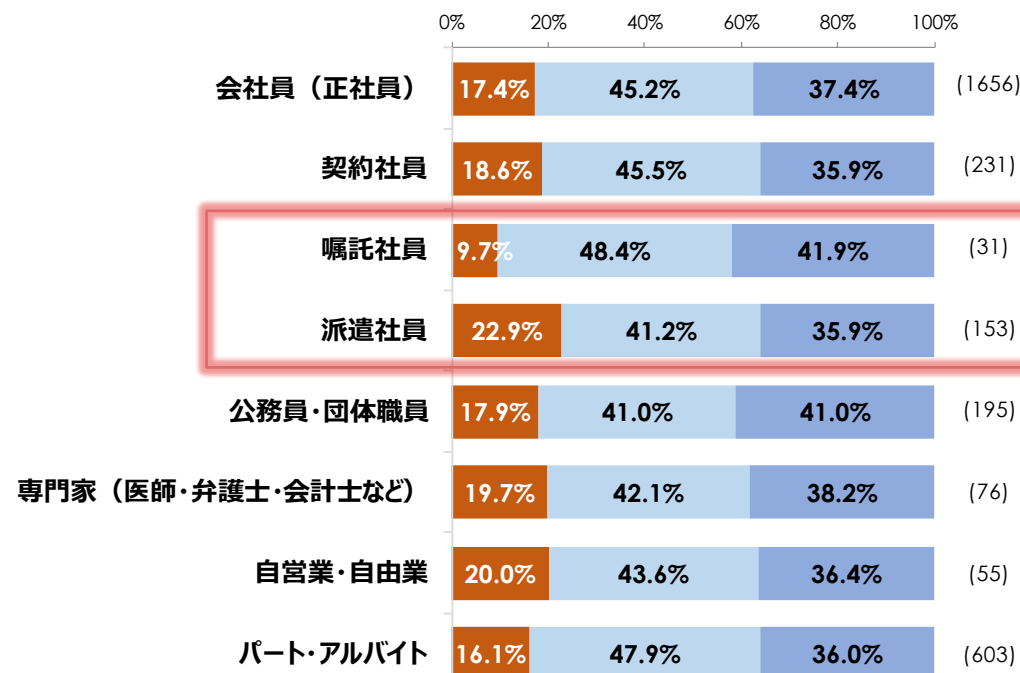
■ 会社から対応があった ■ 会社はハラスメントの事実を認知しておらず、対応もなかった ■ 会社はハラスメントの事実を認知していたが、何も対応はなかった

被害者
n=3000

被害者の性年代別



被害者雇用形態別



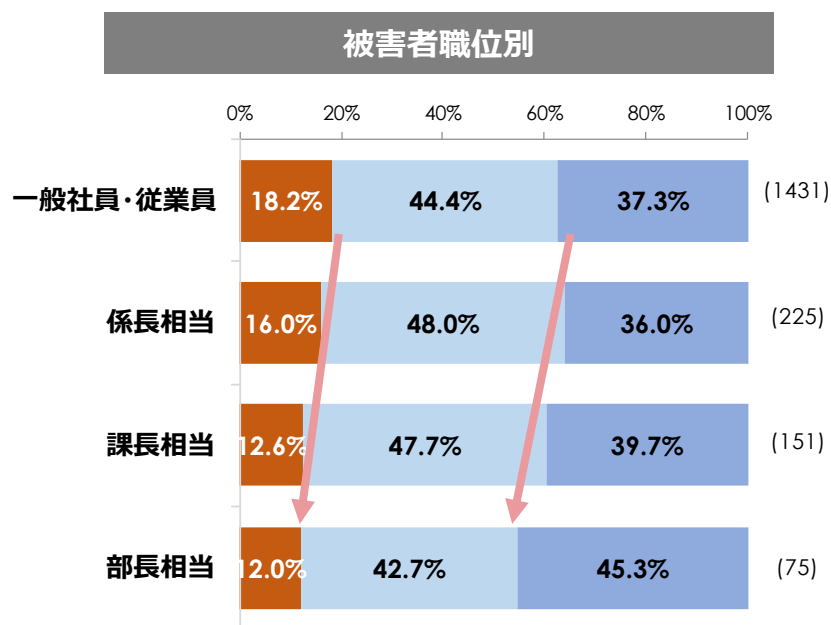
被害者の職位が高いほど、会社が対応しないケースが増加する傾向があった。

また、職種別にみると、「営業・販売職」「生産工程・管理・製造職」では、会社の対応率が低い傾向があった。

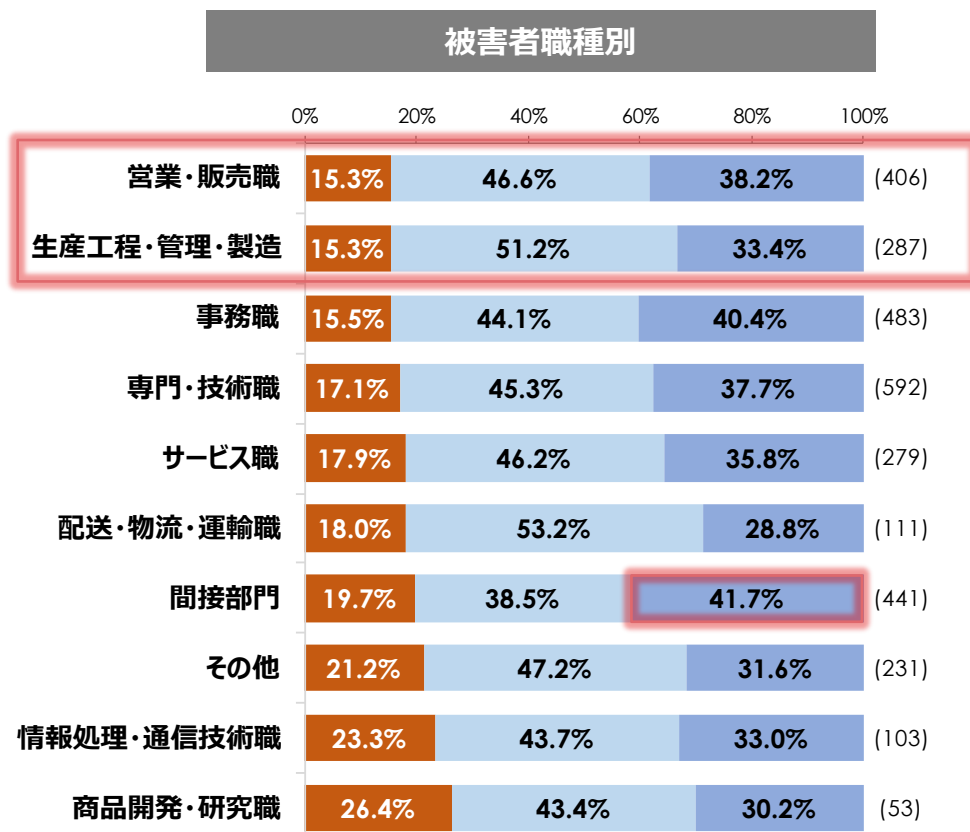
認知していたが、対応なしは、「間接部門」で最も多い。

■ 会社から対応があった ■ 会社はハラスメントの事実を認知しておらず、対応もなかった ■ 会社はハラスメントの事実を認知していたが、何も対応はなかった

被害者
n=3000



※事業部長相当、取締役相当、代表取締役・社長相当、その他管理職は、n数が少ないため除外

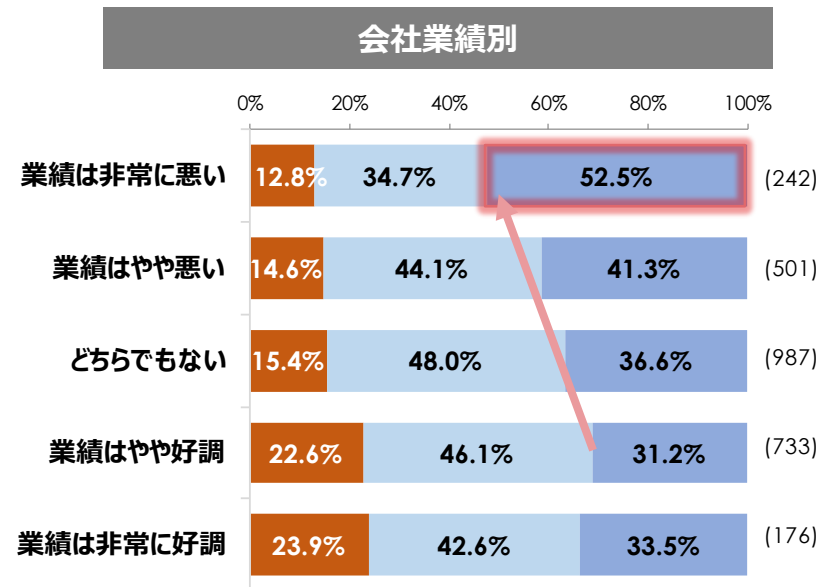
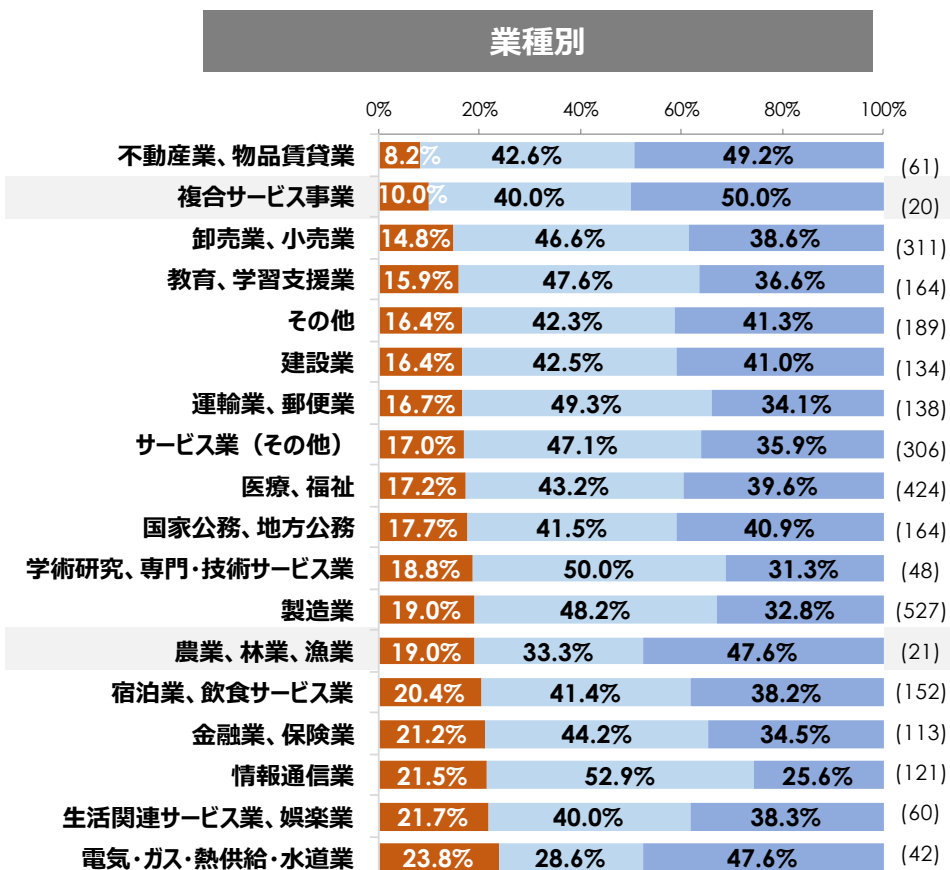


※農林水産職は、n数が少ないため除外

被害者
n=3000

業種別にみると、不動産業、物品賃貸業／卸売・小売業では会社対応率が低い傾向があった。
また、会社業績別にみると、業績の悪い会社ほど対応しない傾向があり、
業績が非常に悪い会社の過半数は、認知していたが対応しなかったという結果であった。

■ 会社から対応があった ■ 会社はハラスメントの事実を認知しておらず、対応もなかった ■ 会社はハラスメントの事実を認知していたが、何も対応はなかった



※「わからない」回答除外

※鉱業、採石業、砂利採取業は、n数が少ないため除外

加害者が上司や部長・社長相当、被害場面が職場内、被害内容が業務上の低評価の場合、会社が対応しない傾向があった。
一方、加害者が非正規社員、また被害内容がプライベート介入の場合、会社が対応する傾向があった。

会社の対応 (認知していた場合に対応したかどうか)

- +** 有意な正の影響あり
- 有意な負の影響あり

[説明変数]

促進要素

阻害要素

加害者属性

なし
非正規社員

上司
部長相当
代表取締役・社長相当

加害場面

なし

職場内

被害内容

プライベート介入タイプ

業務上の低評価タイプ

被害原因
(被害者の認識)

被害者自身、加害者自身

組織風土、評価・処遇

【二項ロジスティック回帰分析】

- 結果変数 | 対応あり(1)・認知していたが対応なし(0)
 - 説明変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、企業規模、勤続年数、退職経験
- 被害者 n=1454 (「わからない」回答を排除)
※有意な影響がみられた項目を抜粋

ハラスメントの潜在化はいかに防げるか

属人思考

ハラスメント
厳格度

社内
関係資本

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

組織風土において、属人思考が高い組織は、会社対応率が低い傾向がある。

会社の対応 (認知していた場合に対応した)

- +** 有意な正の影響あり
- 有意な負の影響あり

[説明変数]

組織風土

人事制度

残業時間

経営状況



促進要素

自由闊達・開放的、
スピード感・迅速さ、チームワーク

福利厚生・賃金の手厚さ、
脱・年功序列

なし

なし



阻害要素

属人思考

異動・転勤の多さ

サービス残業が多い

業績が悪い

【二項ロジスティック回帰分析】

- 結果変数 | 認知していた場合に会社が対応したか
 - 説明変数 | 性別、年齢、業種、職種、雇用形態、企業規模、勤続年数、退職経験
- 被害者 n=1454 (「わからない」回答を排除)
※有意項目のみ抜粋

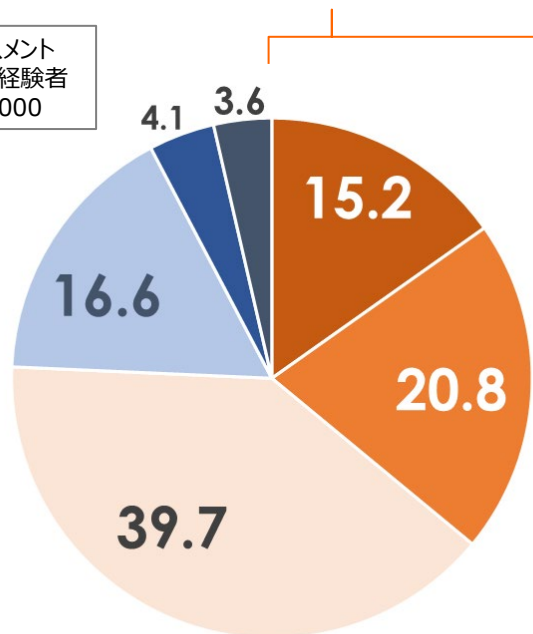
属人思考に関する項目の多くで、肯定回答が7割を超えており、属人思考の高い組織が多いことがうかがえる。

※四捨五入の関係で合計値が合わない場合がある

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

その通り計 **75.7%**

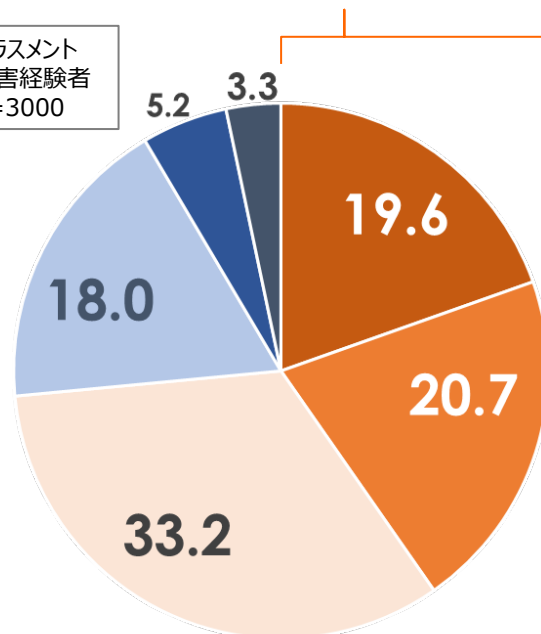
ハラスメント
被害経験者
n=3000



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

その通り計 **73.5%**

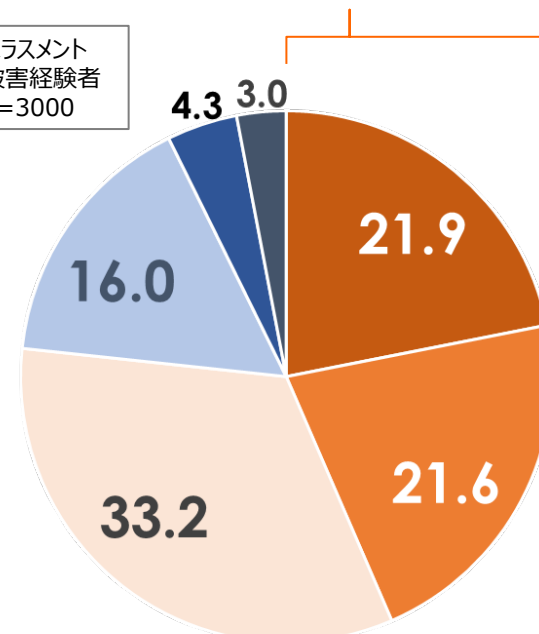
ハラスメント
被害経験者
n=3000



仕事ぶりよりも好き嫌いで
人を評価する傾向がある

その通り計 **76.8%**

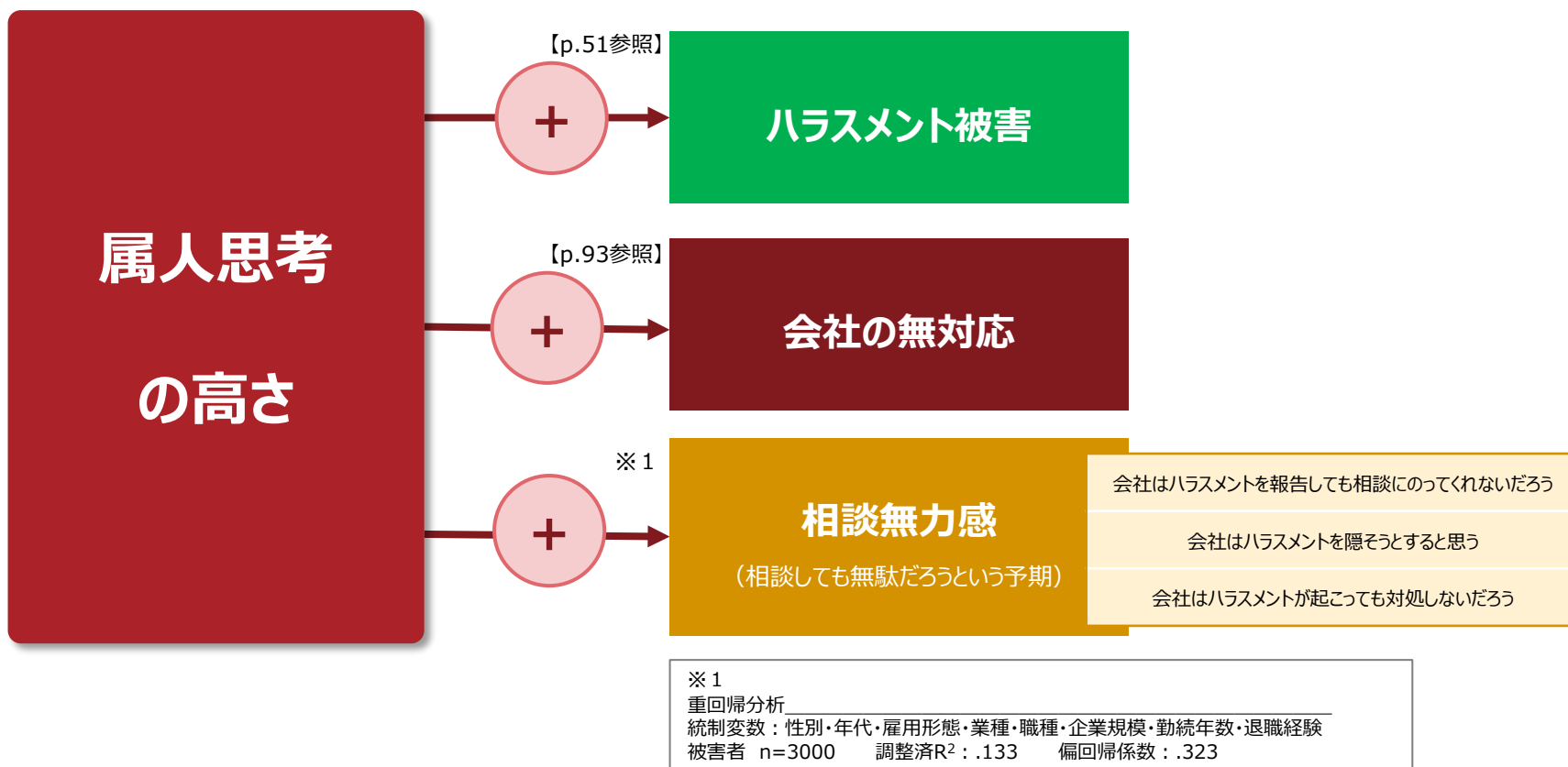
ハラスメント
被害経験者
n=3000



【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。

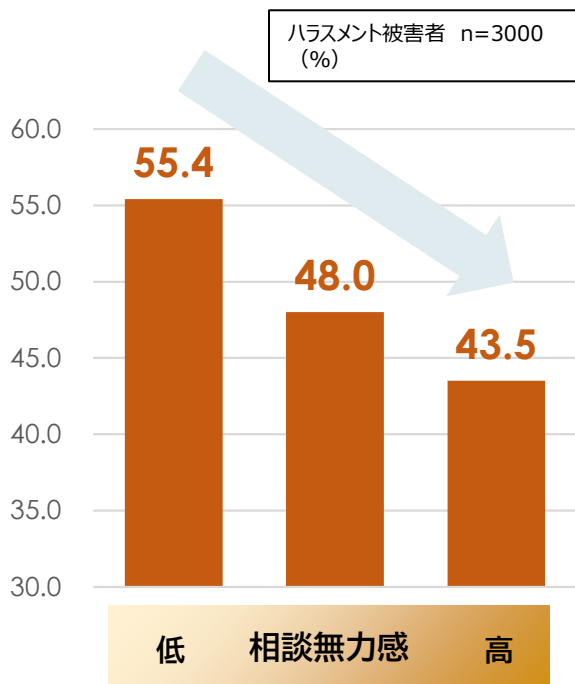
属人思考について参照：岡本浩一・鎌田晶子、2006、「属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術」（新曜社）

属人思考は、ハラスメント被害、会社の無対応、被害者の相談無力感（相談しても無駄だろうという予期）にプラスの影響がある。



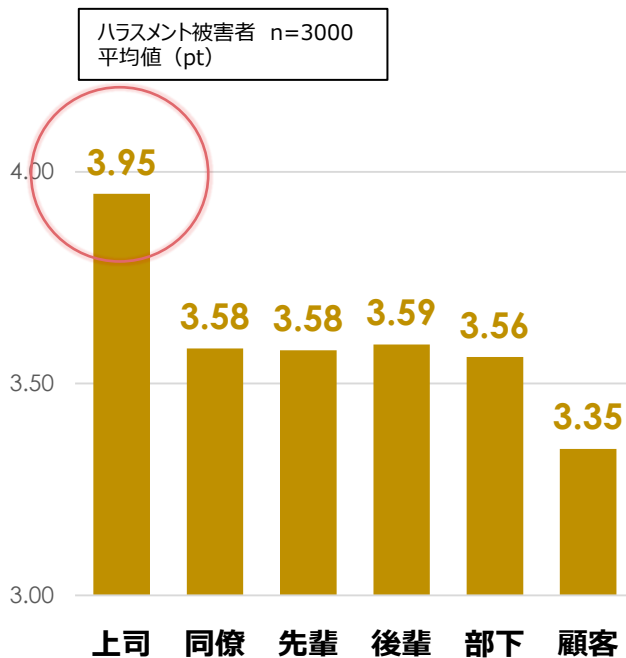
被害者の相談無力感（相談しても無駄だろうという予期）**が高いと、相談行動をとる率が減っている。**
また、相談無力感は、ハラスメントの加害者が上司の場合で高く、また、加害者の役職が高いほどに高い。

相談無力感と相談行動

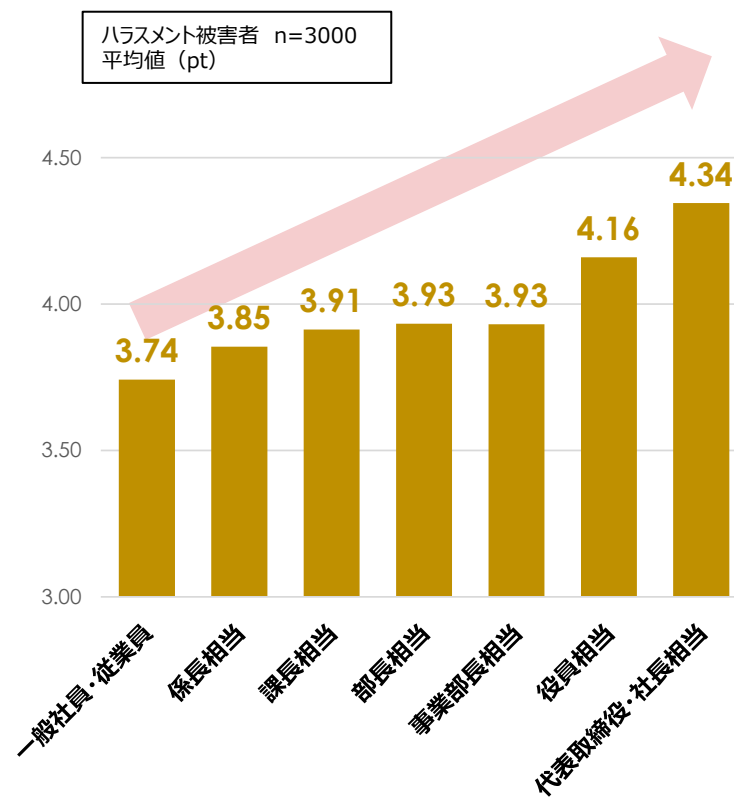


※群分けは、等分割

加害者属性別 | 相談無力感

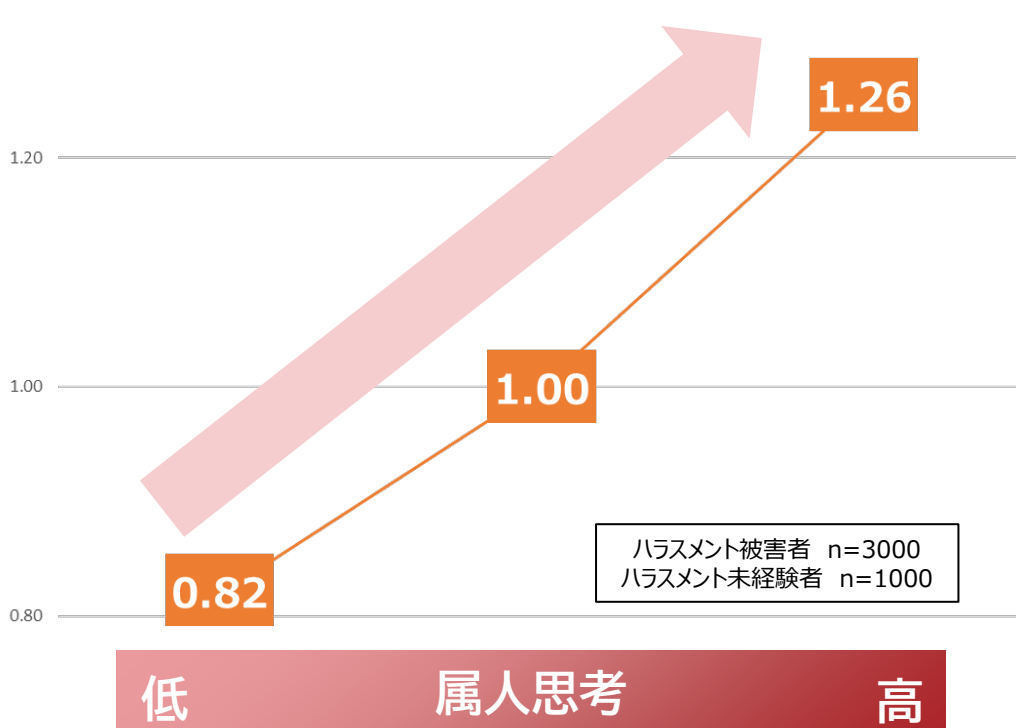


加害者の役職別 | 相談無力感

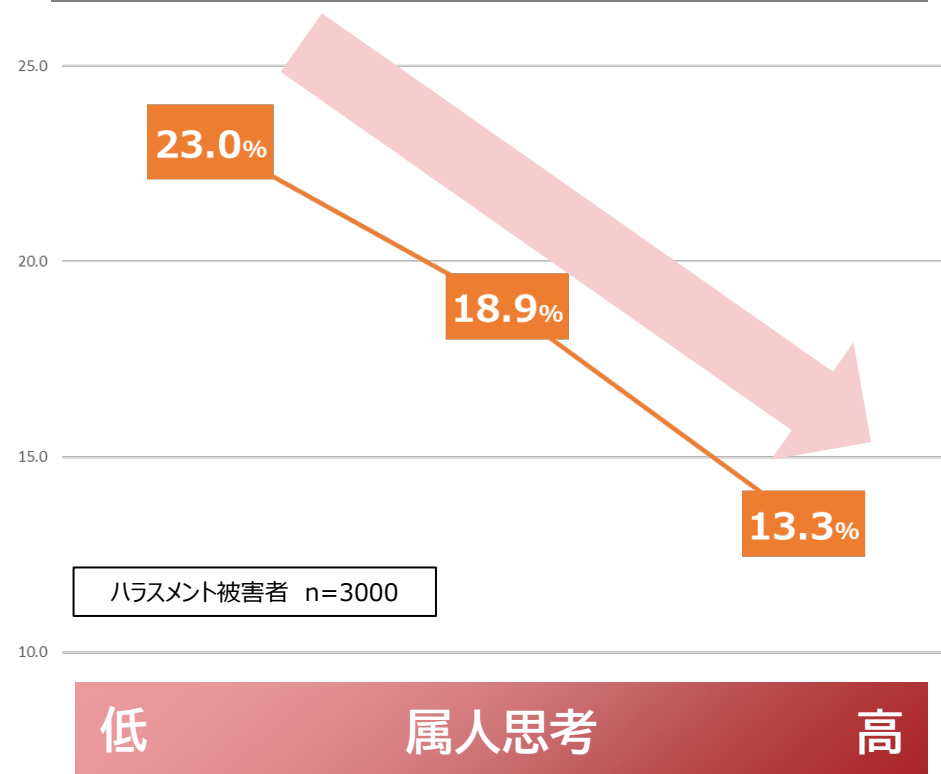


会社対応率およびハラスメント経験比率を、属人思考の程度別（高中低3層）に比較した。
属人思考の高い組織の方がハラスメント発生しやすいにも関わらず、ハラスメントに対する会社対応率が低い。

属人思考別 | ハラスメント経験比率※1



属人思考別 | 会社対応率



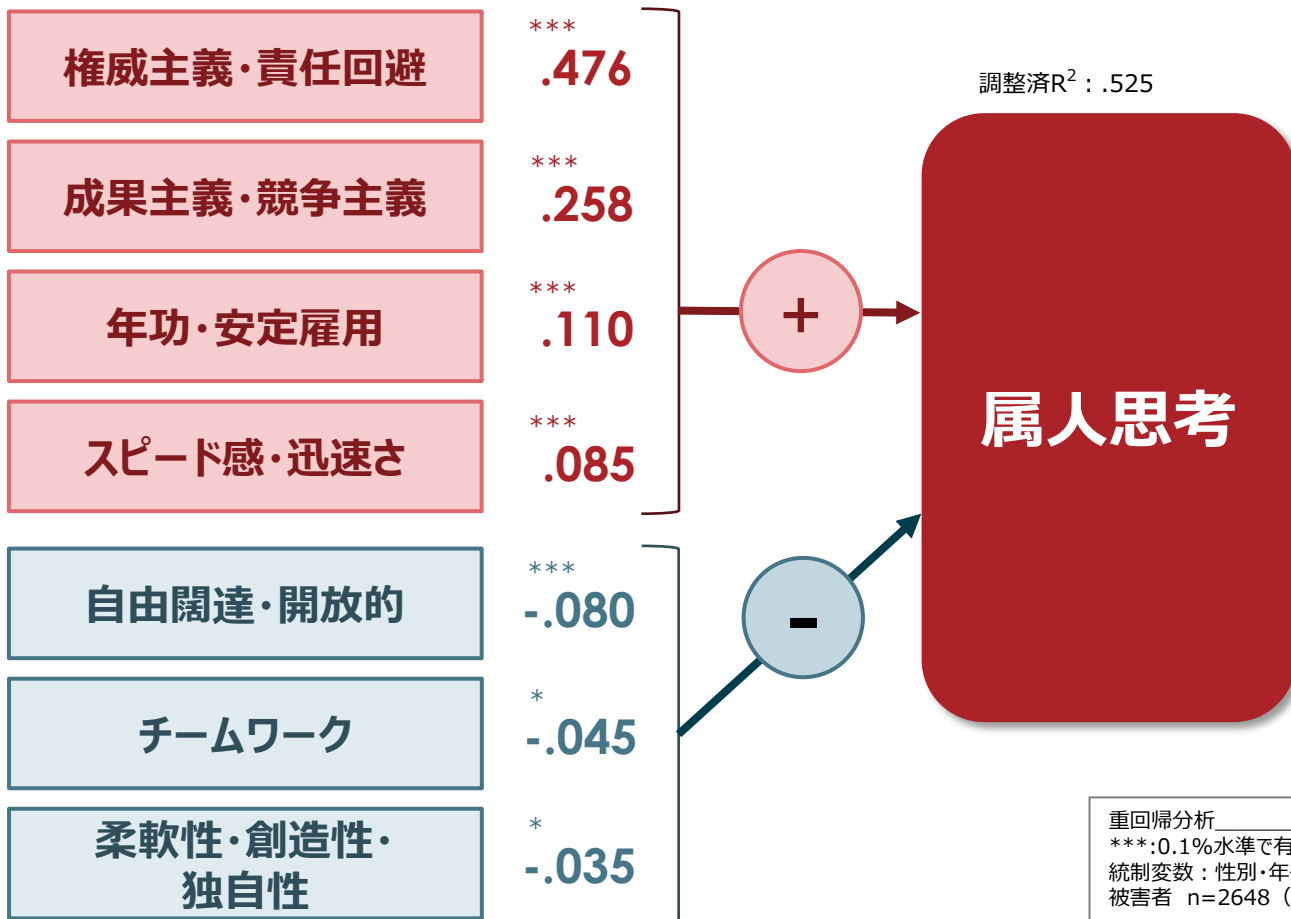
※1 属人思考中群のハラスメント経験率を1とした場合の比率

※2 群分けは、等分割

属人思考との関係では、権威主義的な組織風土、そして成果主義・競争主義的な風土が強いプラスの関係にある。

組織風土

影響度
(標準化偏回帰係数)



- 相手の体面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見を表明しないことがある
- 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
- 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
- 仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある
- 誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い

重回帰分析
***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意、*5%水準で有意
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・企業規模・勤続年数・退職経験
被害者 n=2648 (「わからない」回答を排除)

ハラスメントの潜在化はいかに防げるか

属人思考

ハラスメント
厳格度

社内
関係資本

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

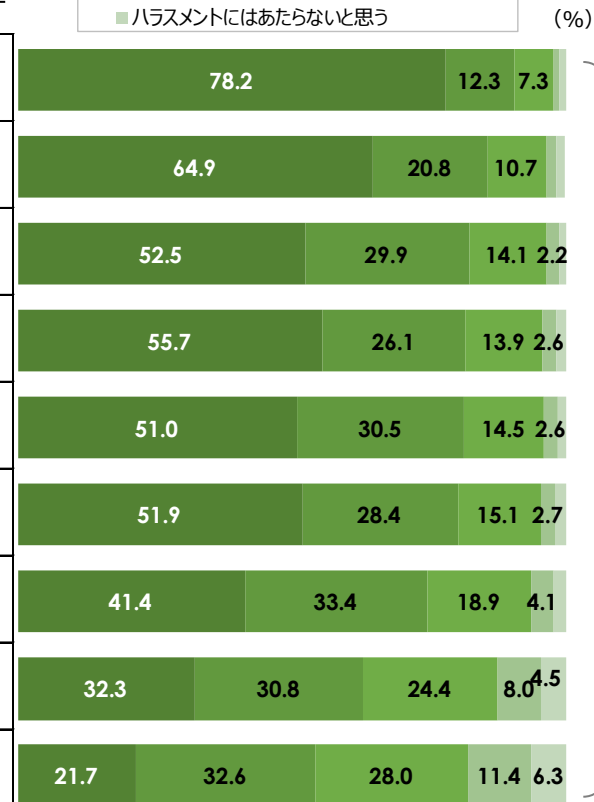
9つのエピソードを提示しハラスメントに該当すると思うかを尋ね、ハラスメントの線引きについての意識を調べた。
以降、9エピソードへの回答傾向（5：間違いなくハラスメントにあたる～1：ハラスメントにはあたらない）の平均値を、
「ハラスメント厳格度」、その逆を「ハラスメント許容度」と定義し、分析に用いた。

9つのエピソード（提示した文章）

叱咤	同じ職場で隣に座る上司がきつく当たってくる。何も言わずにいたところ段々とエスカレートし1時間近く大声で罵声を浴びせるように怒られる。
セクハラ	異性の上司から、しつこくプライベートで二人きりの飲みに誘われる。断っても何度も誘いが来るため断りにくい。
中傷	職場の同僚と喧嘩したことがきっかけで、自分について悪意あるうわさを職場全体に広められた。
過小な要求	上司からまったく仕事を与えてもらえず、数か月の間、誰にでもできる単純な作業を延々とやらされた。
過少な教育訓練	新しい仕事を始めるとき上司から仕事を全く教えてもらえなかった。どうすればいいか指示を仰ぎに行っても「自分で考えろ」と冷たく言われた。
人間関係の切り離し	自分だけ職場のイベントに誘ってもらえない。仕事後の打ち上げや同僚が開くイベントなどの連絡が自分だけ回ってこない。
成果の横取り	職場の先輩が、自分がやった仕事について、さも先輩自身の手柄のように上司に報告している。上司からの評価が先輩だけ上がっている。
無視	社長が職人気質で、コミュニケーションが極端に少ない。「おはようございます」「お疲れ様です」と挨拶をしても全く返事してくれない。
その他	職場に毎日香水をつけてくる先輩がいるが、臭くてたまらなかった。ハンドクリームの臭いと混ざり、頭痛がして、体調不良になった。

- 間違いなくハラスメントにあたると思う
- ハラスメントにあたる場合もあると思う
- どちらとも言えない
- 多くの場合、ハラスメントにはあたらないと思う
- ハラスメントにはあたらないと思う

全国就業者
n=5000



ハラスメント
厳格度

“ハラスメントにあたる”と
とらえる傾向

ハラスメント
許容度

“ハラスメントにはあたらない”と
とらえる傾向

ハラスメント厳格度は、男性、20代で低い傾向がある。

業種別にみると、農業、林業、漁業／運輸業、郵便業／建設業／製造業のハラスメント厳格度が低く、
複合サービス事業／医療、福祉／不動産業、物品賃貸業では高い傾向。

数値は、得点範囲 1～5 (pt)		サンプル数	ハラスメント厳格度
	全体	5000	4.18
性別	男性	2500	4.09
	女性	2500	4.28
年代別	20代	1000	4.12
	30代	1000	4.21
	40代	1000	4.20
	50代	1000	4.21
	60代	1000	4.18
	男性年代別	男性20代	500
男性30代		500	4.11
男性40代		500	4.09
男性50代		500	4.13
男性60代		500	4.08
女性年代別		女性20代	500
	女性30代	500	4.30
	女性40代	500	4.31
	女性50代	500	4.29
	女性60代	500	4.28

数値は、得点範囲 1～5 (pt)		サンプル数	ハラスメント厳格度
	全体	5000	4.18
業種	農業、林業、漁業	36	3.96
	運輸業、郵便業	233	4.12
	建設業	229	4.12
	製造業	891	4.12
	その他業種	311	4.13
	サービス業（その他）	514	4.14
	卸売業、小売業	559	4.17
	電気・ガス・熱供給・水道業	77	4.18
	情報通信業	211	4.19
	教育、学習支援業	248	4.21
	生活関連サービス業、娯楽業	110	4.24
	国家公務、地方公務	258	4.25
	宿泊業、飲食サービス業	241	4.25
	金融業、保険業	197	4.25
	学術研究、専門・技術サービス業	89	4.25
	不動産業、物品賃貸業	95	4.25
	医療、福祉	648	4.26
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	43	4.30
	鉱業、採石業、砂利採取業	10	4.13

自営業・自由業、男性比率の高い配送・物流・運輸職／情報処理・通信技術職／生産工程・管理・製造職のハラスメント厳格度が低い。一方、事務職／サービス職では高い傾向がある。
また、部長・事業部長相当のハラスメント厳格度が低い、が、職位自体ではなく男性比率の高さが影響。

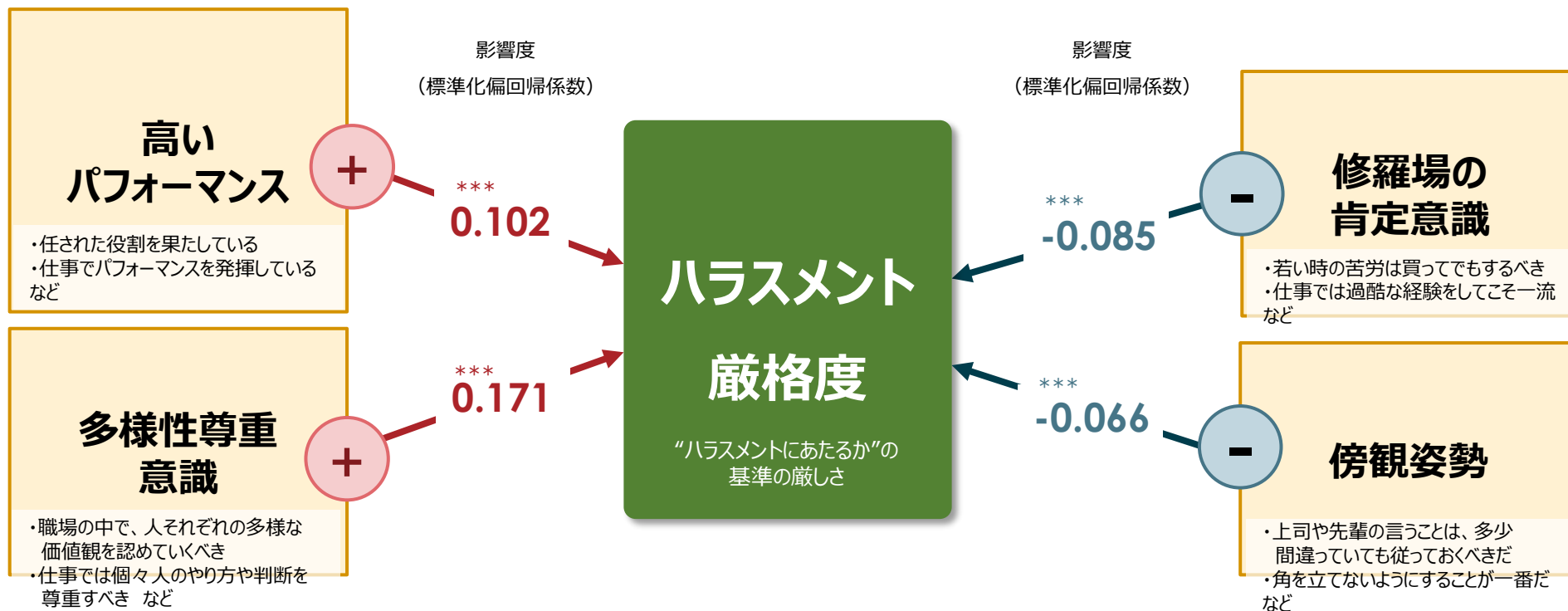
数値は、得点範囲 1～5 (pt)		サンプル数	ハラスメント厳格度
全体		5000	4.18
雇用形態	会社員（正社員）	2788	4.16
	契約・嘱託社員	427	4.19
	派遣社員	236	4.21
	公務員・団体職員	286	4.25
	専門家（医師・弁護士・会計士など）	109	4.17
	自営業・自由業	98	4.00
	パート・アルバイト	1056	4.23
職種	配送・物流・運輸職	186	4.00
	情報処理・通信技術職	188	4.08
	生産工程・管理・製造	472	4.09
	商品開発・研究職	110	4.13
	その他職種	396	4.14
	営業・販売職	700	4.16
	間接部門	751	4.18
	専門・技術職	898	4.24
	サービス職	441	4.25
	事務職	836	4.26
	農林水産職	22	3.95

数値は、得点範囲 1～5 (pt)		サンプル数	ハラスメント厳格度
全体		5000	4.18
規 企 模 業	※ ¹ 中小企業	2203	4.16
	大企業	2189	4.20
職 位 ※ ²	一般社員・従業員	2327	4.18
	係長相当	347	4.21
	課長相当	276	4.10
	部長相当	143	4.08
	取締役相当	41	4.22
	代表取締役・社長相当	50	4.23
	その他管理職	35	3.86

※¹ 「わからない」回答除外

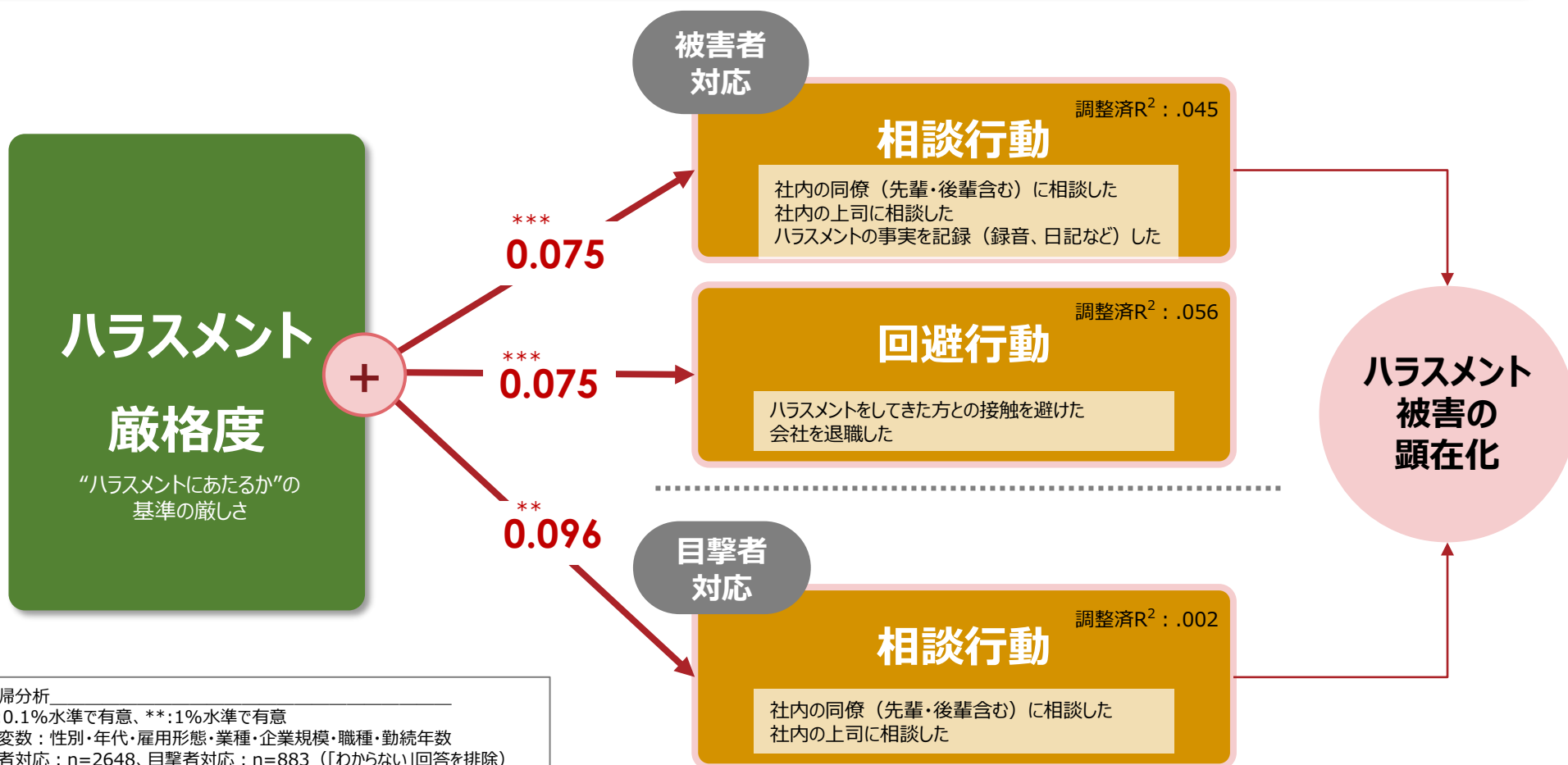
※² 事業部長相当はn数が少ないため除外

パフォーマンスが高く、多様性尊重意識が高い従業員ほど、ハラスメント厳格度が高い。
一方で、修羅場の肯定意識や傍観姿勢が強い従業員ほど、ハラスメントを許容する傾向がある。



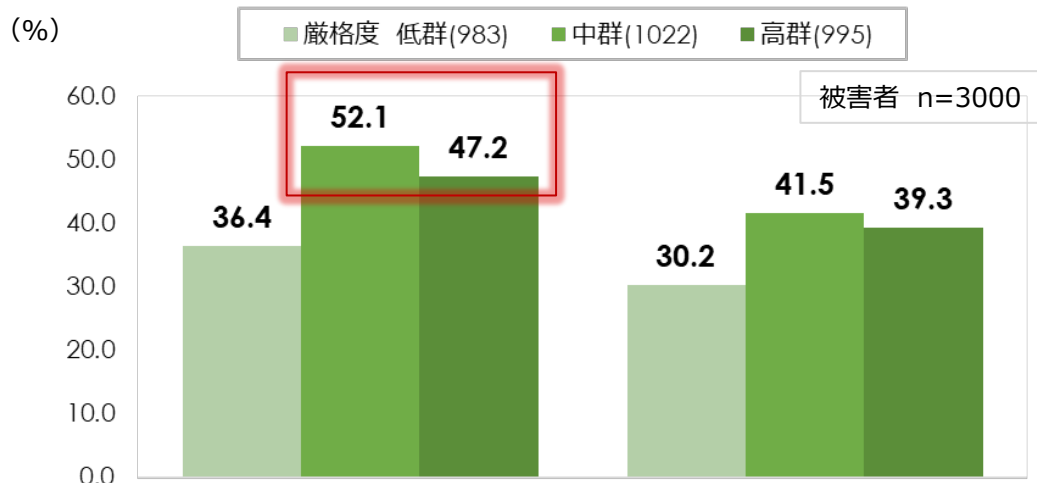
重回帰分析
***:0.1%水準で有意
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・勤続年数・退職経験・ハラスメント経験
従業員 n=4940 (「わからない」回答を排除)
調整済R²値：.109

「ハラスメントにあたるか」の判断基準が厳しいことを表す「ハラスメント厳格度の高さ」は、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みられた。



重回帰分析
 ***:0.1%水準で有意、**:1%水準で有意
 統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・企業規模・職種・勤続年数
 被害者対応：n=2648、目撃者対応：n=883（「わからない」回答を排除）

「ハラスメントにあたるか」の判断基準が厳しいことを表す「ハラスメント厳格度」が中～高い群では、被害者の事実記録および上司・同僚への相談行動、目撃者の相談行動実施率ともに低群よりも高い傾向がみられた。



- 事実記録・相談行動**

 - ・社内の同僚（先輩・後輩含む）に相談した
 - ・社内の上司に相談した
 - ・ハラスメントの事実を記録（録音、日記など）

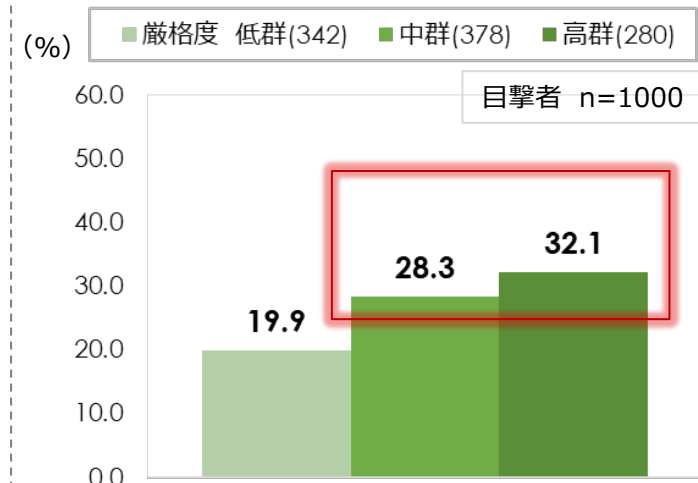
いずれか実施率

回避行動

 - ・ハラスメントをしてきた方との接触を避けた
 - ・会社を退職した

いずれか実施率

被害者対応



- 相談行動**

 - ・社内の同僚（先輩・後輩含む）に相談した
 - ・社内の上司に相談した

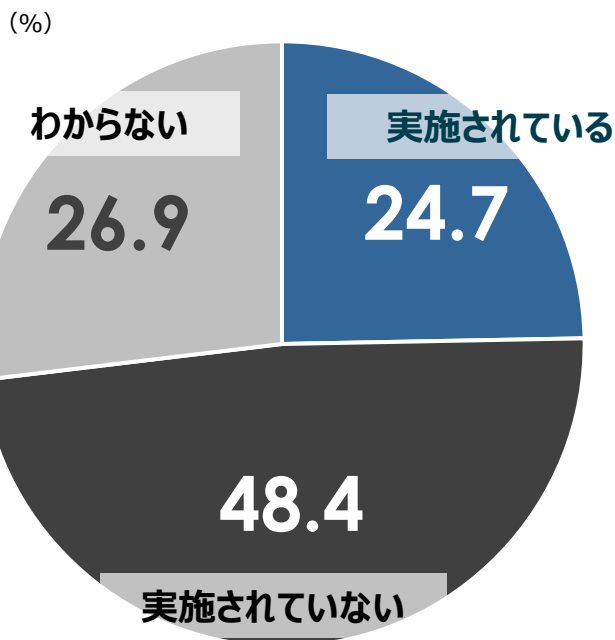
いずれか実施率

目撃者対応

※厳格度の群分けは、等分割

企業のハラスメント防止対策実施を従業員に聴取すると、「実施」が24.7%と少ない。
また、「わからない」が26.9%と3割弱を占める。

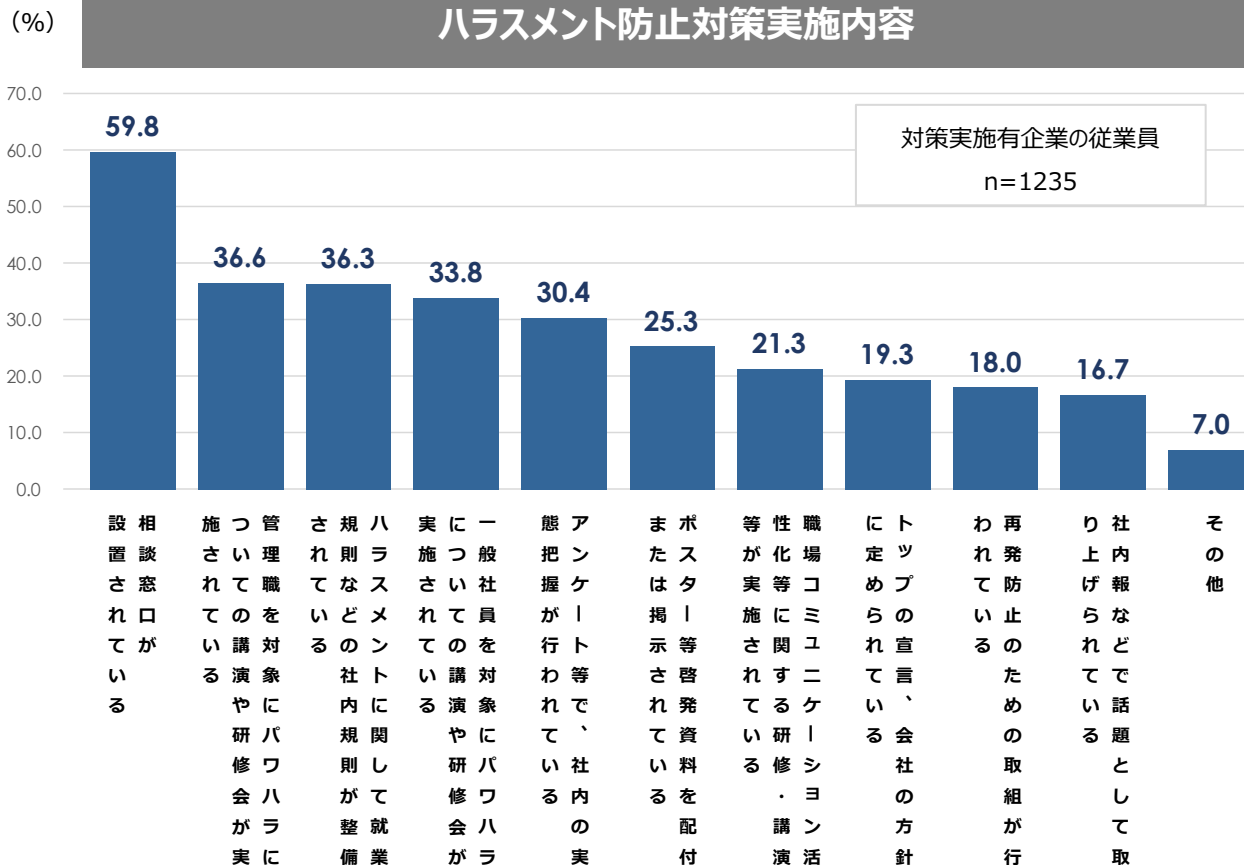
ハラスメント防止対策実施有無



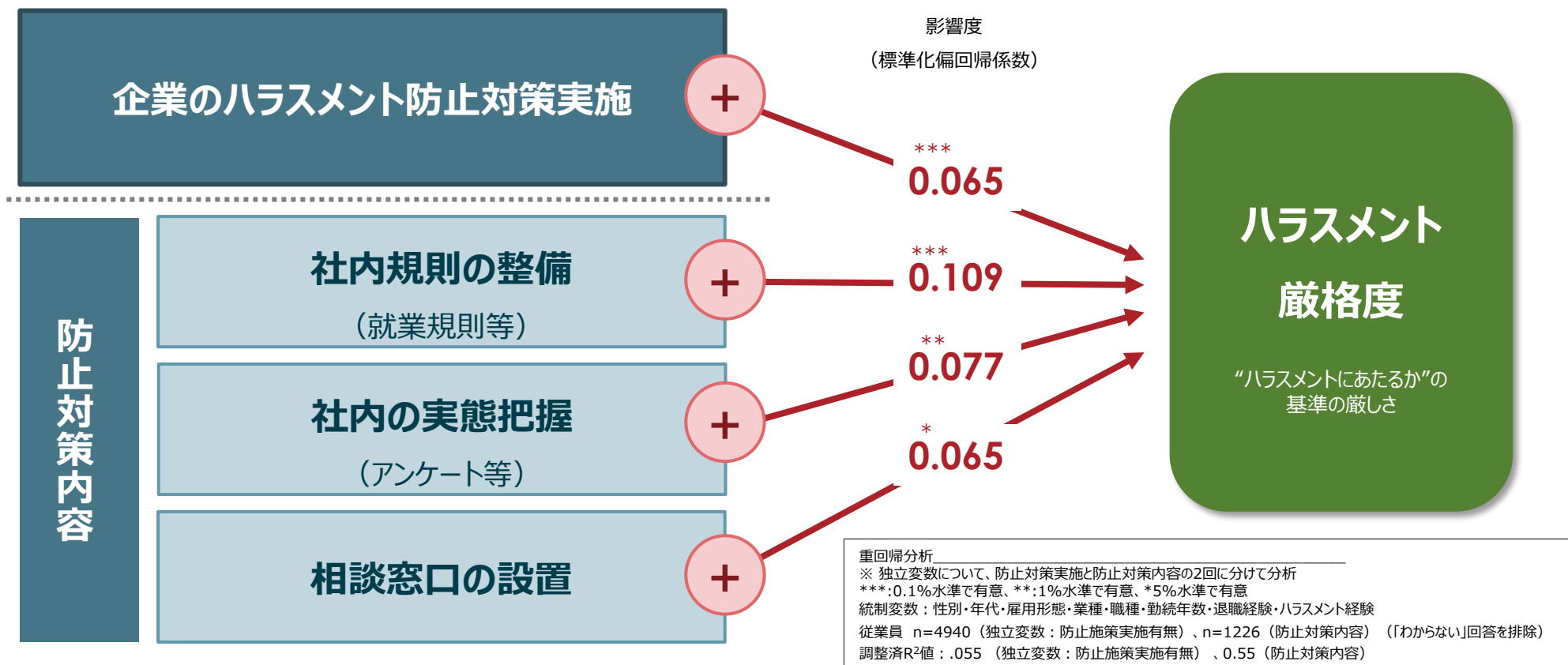
従業員全体 n=5000 (%)

※ハラスメント発生当時含む

ハラスメント防止対策実施内容



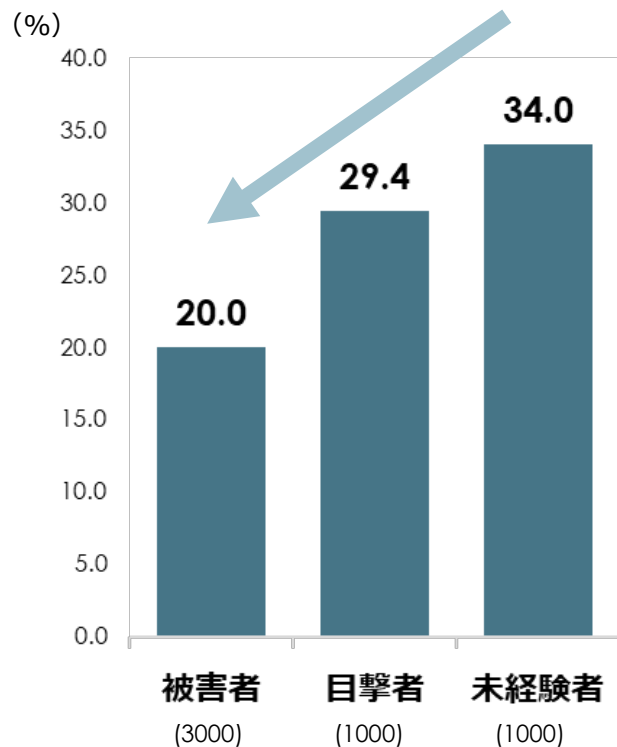
企業のハラスメント防止対策実施は、従業員のハラスメント厳格度を高める傾向があった。
具体的な防止施策をみると、「社内規則の整備」「社内のハラスメント実態把握」「相談窓口の設置」が、
特に従業員のハラスメント厳格度を高めている傾向があった。



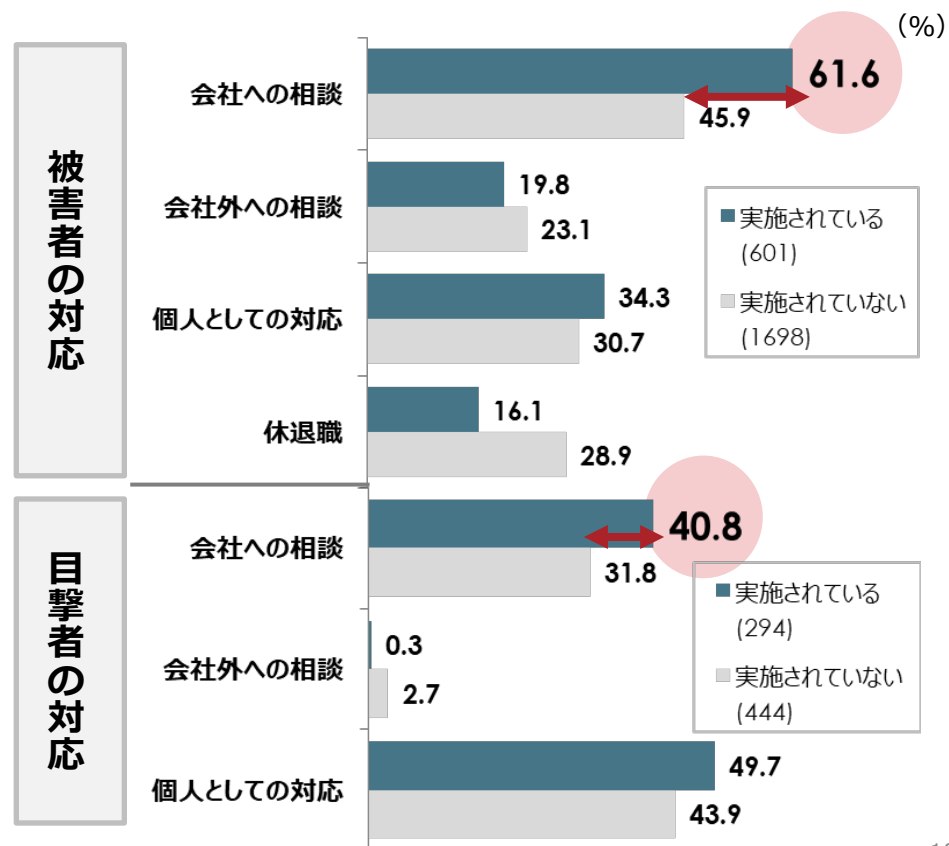
被害者および目撃者は、勤務先のハラスメント防止対策実施率が未経験者と比べて低く、対策がなされていない組織で、ハラスメント発生が多いことがわかる。

さらに、施策が実施されていた場合、被害者・目撃者の会社への相談行動は大幅に増加する。

ハラスメント経験別 組織対策実施率



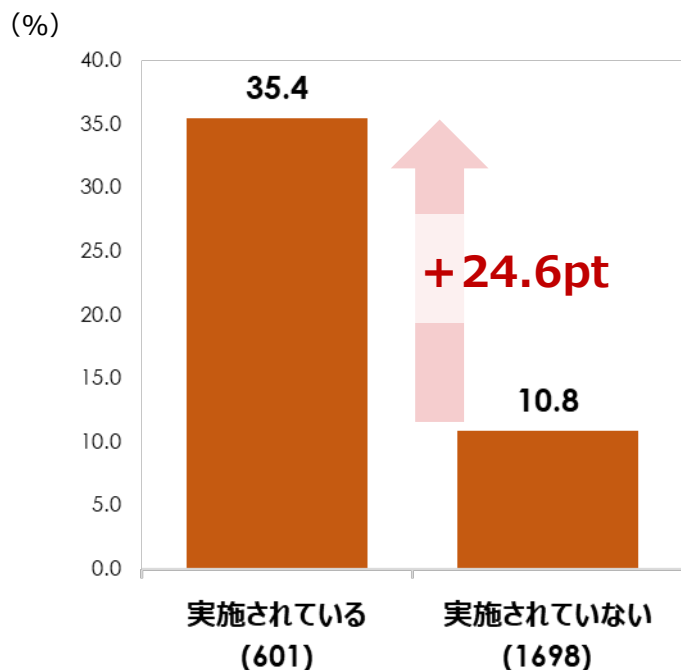
組織対策実施有無別 被害者・目撃者の対応実施率



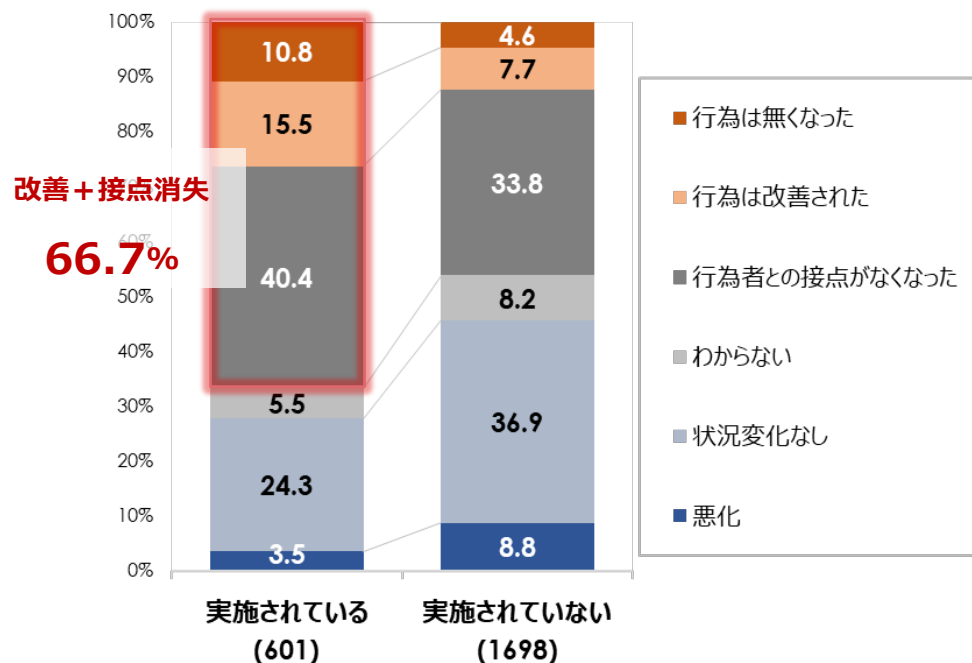
組織のハラスメント防止対策が実施されていた場合、会社から対応があった割合は35.4%、ハラスメント行為の改善+接点消失がみられたケースは66.7%と、ハラスメント被害発生後の対応も良好な傾向があった。

ハラスメント被害経験者
n=3000

組織対策実施有無別
会社対応あり率



組織対策実施有無別
解決度



ハラスメントの潜在化はいかに防げるか

属人思考

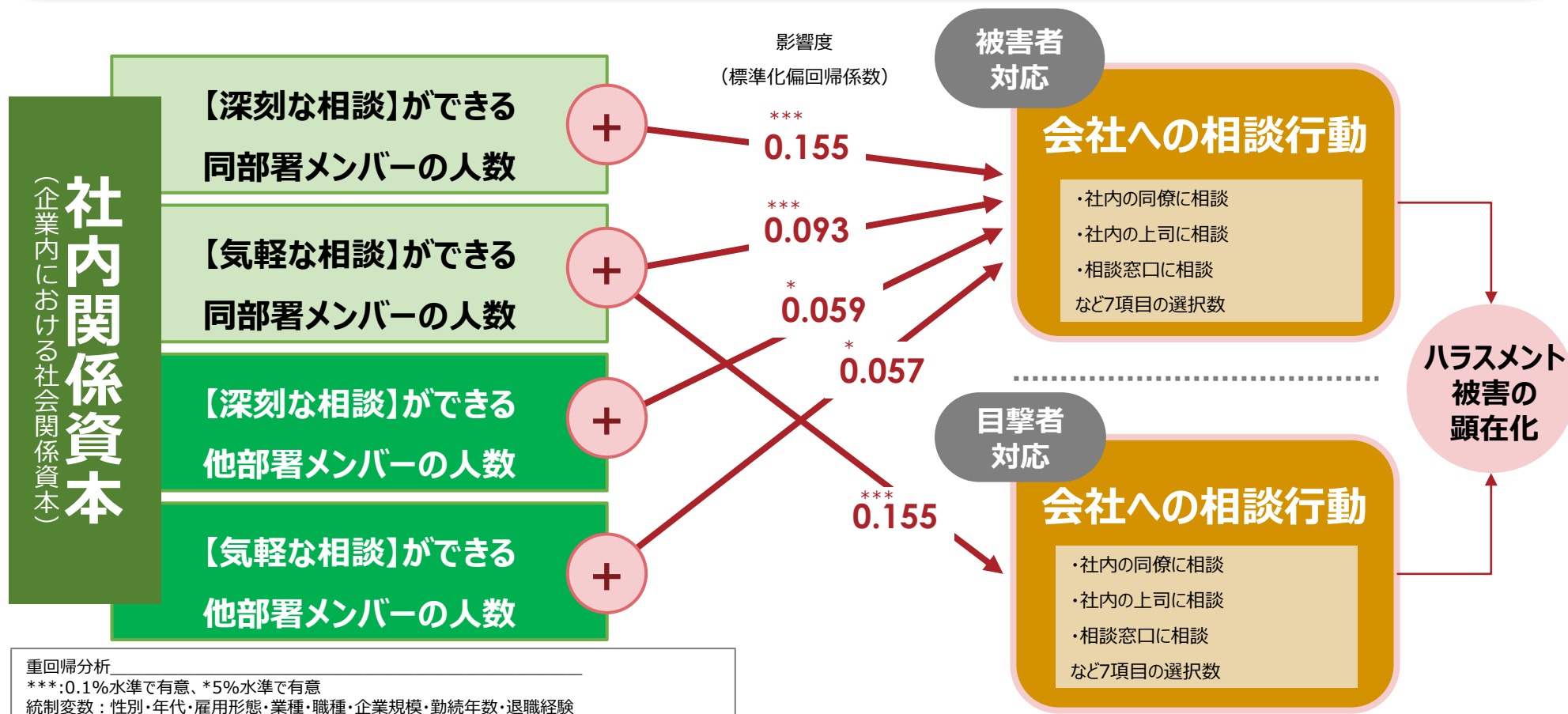
ハラスメント
厳格度

社内
関係資本

パーソル総合研究所

シンクタンク本部

社内に相談できるメンバーの多さを、社内の社会関係資本（＝社内関係資本）とし、相談行動との関連をみた。社内関係資本の厚さは、ハラスメント被害者・目撃者の会社への相談行動を促進し、ハラスメント被害の顕在化を促していた。



重回帰分析

***:0.1%水準で有意、*5%水準で有意

統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・企業規模・勤続年数・退職経験

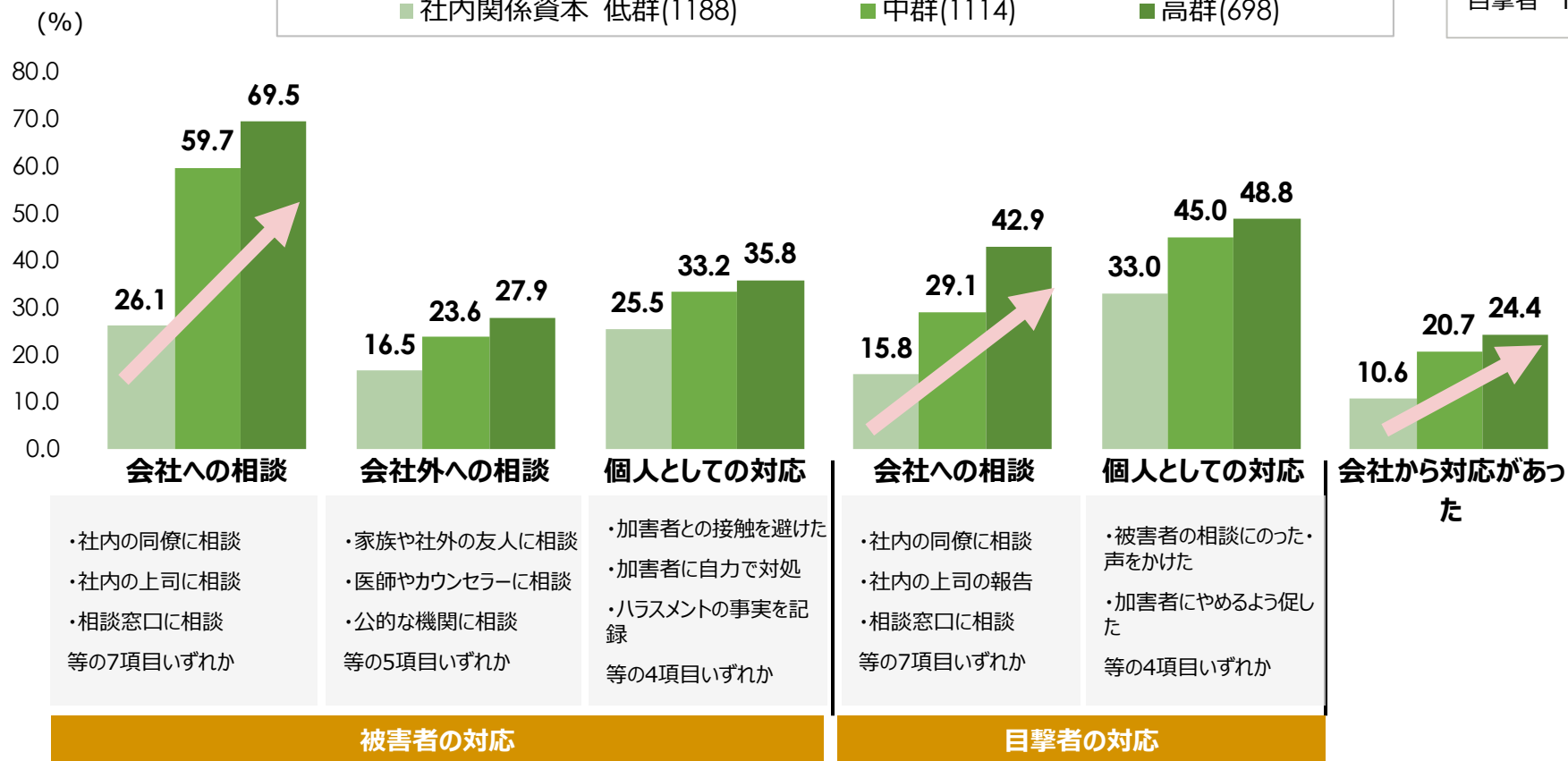
被害者 n=2648（「わからない」回答を排除）、目撃者 n=883（「わからない」回答を排除）

【被害者対応】調整R²値：.131、【目撃者対応】調整R²値：.025

社内関係資本が厚くなるほど、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。
結果的に、社内関係資本高群は会社から対応があった割合も高い傾向がある。

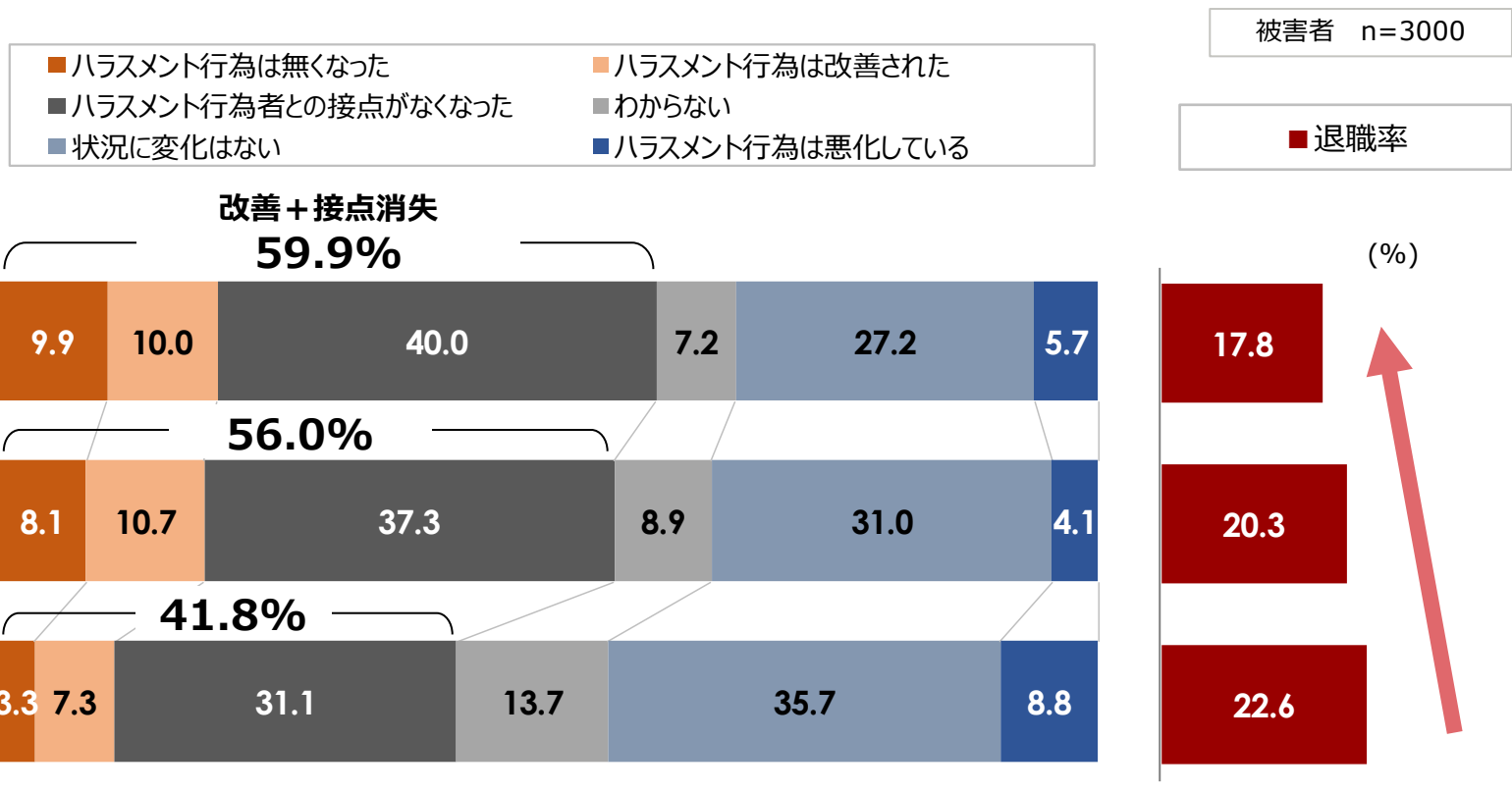
※グルーピングは、社内関係資本（同部署 + 他部署）の多さによって3等分割

被害者 n=3000
目撃者 n=1000



※社内関係資本の群分けは、等分割

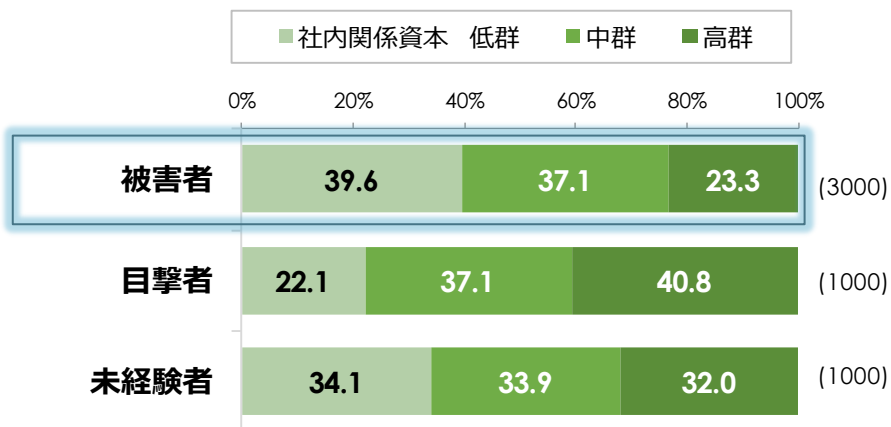
社内関係資本高群では、約6割がハラスメント被害の改善がなされたのに対し、低群では約4割にとどまった。
また、ハラスメントを理由とした退職率も、社内関係資本高群で最も低くなっている。



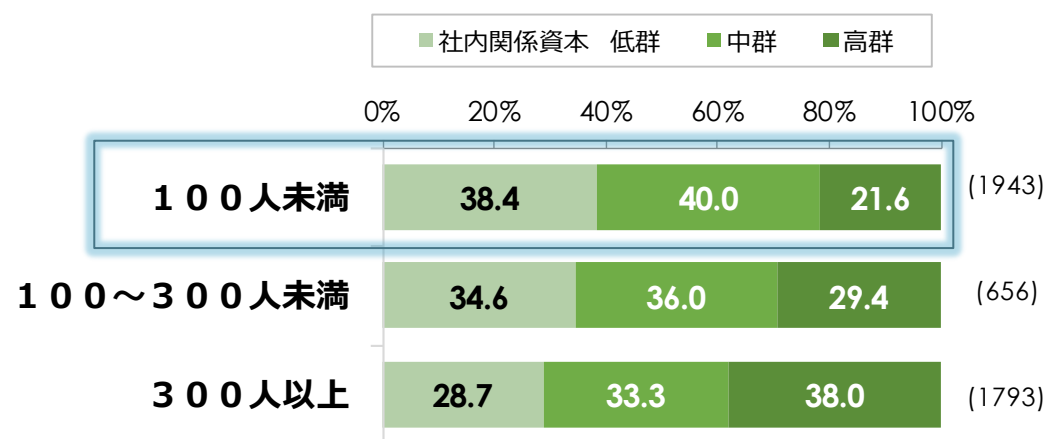
社内関係資本
(企業内における社会関係資本)

そもそも、ハラスメント被害者は、目撃者や未経験者と比べ、社内関係資本が少ない傾向がある。
また、企業規模が小さいと社内関係資本が少ない傾向。

ハラスメント経験別



企業規模別



就業者全体（「わからない」回答除く）
n=4392

ハラスメントと上司マネジメント

1.

ハラスメントを起こす
上司特徴

2.

回避型マネジメントの
副作用

3.

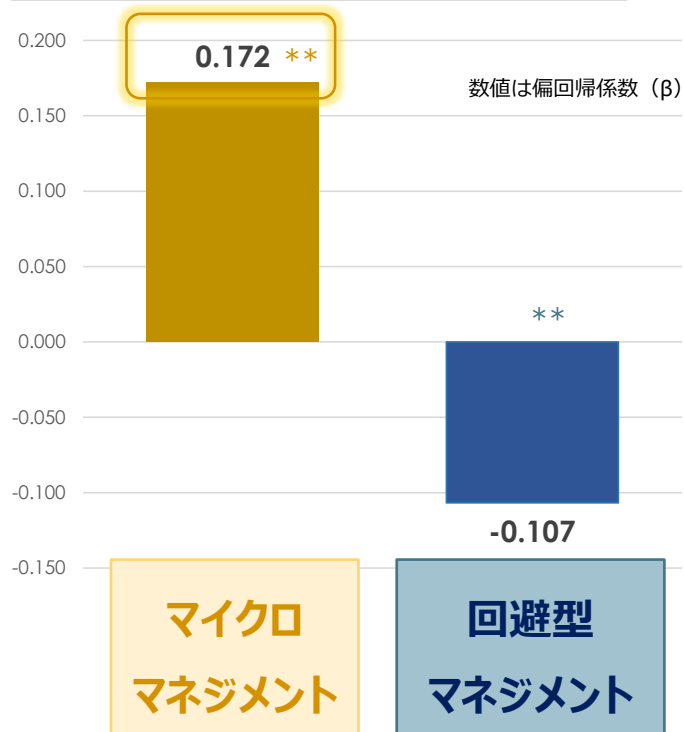
ハラスメント防止と
部下成長の両立

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメント度合いが高い上司がとるマネジメント行動として、傾向が強いのはマイクロマネジメント。
「部下をプライベートなイベントには誘わないようにする」などの回避型マネジメントは、ハラスメントから遠ざかっている。

ハラスメントと親和性の高い上司行動

上司からのハラスメント被害者（部下） n = 1710
重回帰分析 **:1%水準で有意
従属変数：ハラスメント実態（全体平均値）
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数
R2乗値：0.079



各マネジメント行動の詳細項目

マイクロ
マネジメント

- 仕事の進め方を細かく指示する
- 仕事のスケジュールを綿密に立てるように求める
- 組織のルールに従うことを厳しく要求する
- その日の仕事の進捗や内容を細かく報告するように求める

回避型
マネジメント

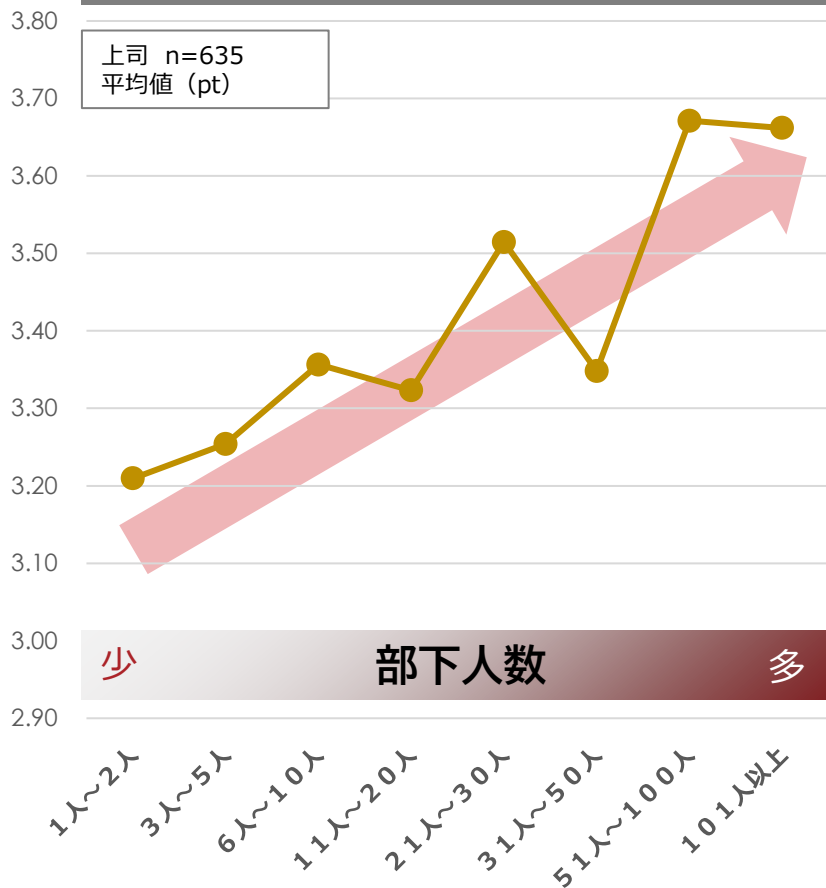
- 部下をプライベートなイベントには誘わないようにする
- 部下を仕事後の飲み会や工作中的のランチに誘わないようにする
- 部下が不注意なミスをしてあまり厳しく叱咤しない
- 部下とのコミュニケーションを必要以上にとらない

※分析には上記項目の平均値を使用。

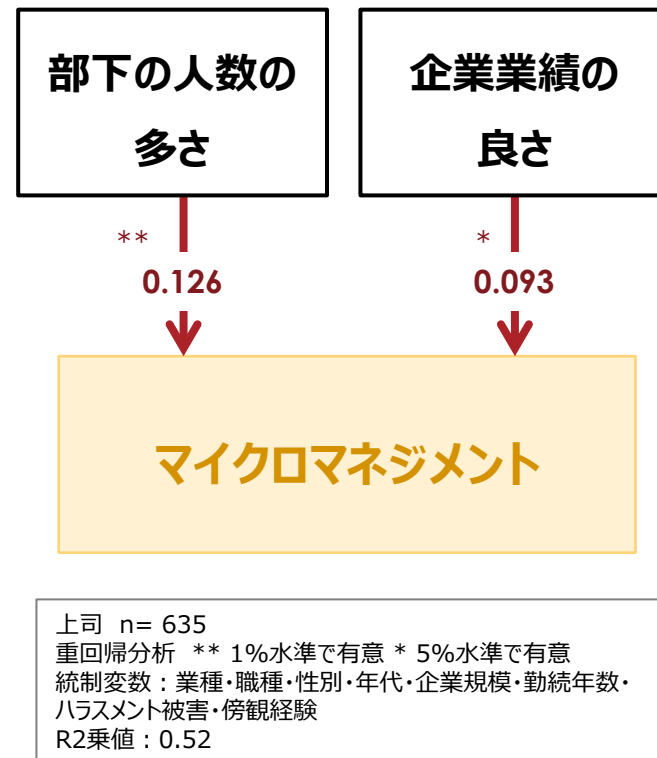
マイクロマネジメントに影響を与えている環境要因をみた。

部下の人数が多い場合、そして企業業績の良い場合にマイクロマネジメントをする上司が多くなっている傾向がある。

部下人数とマイクロマネジメント行動



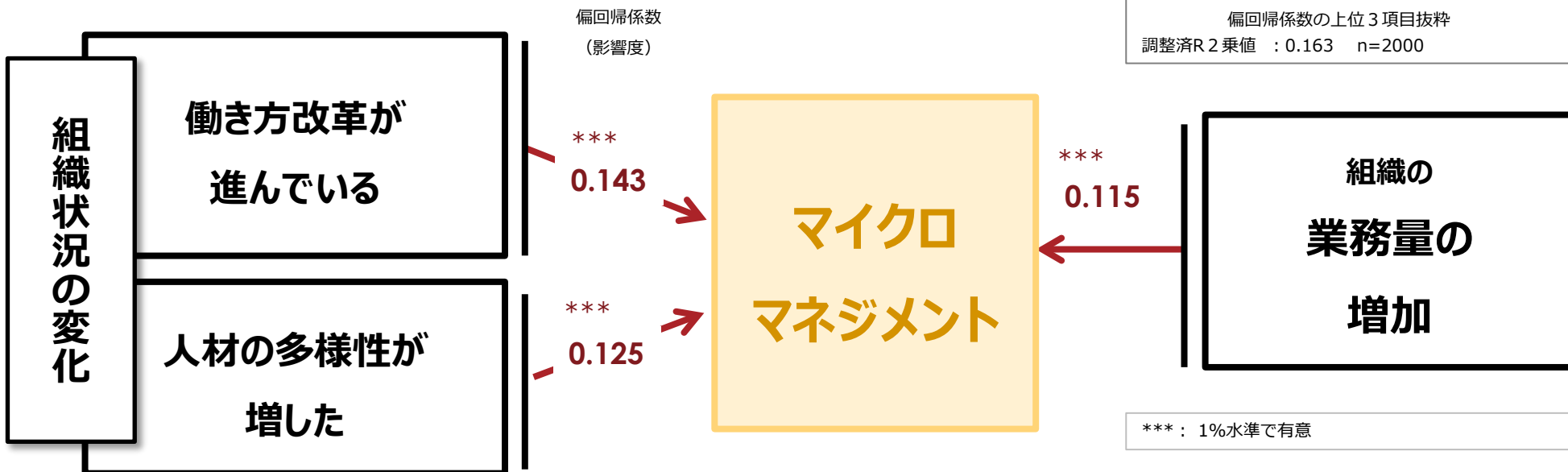
マイクロマネジメント行動への影響



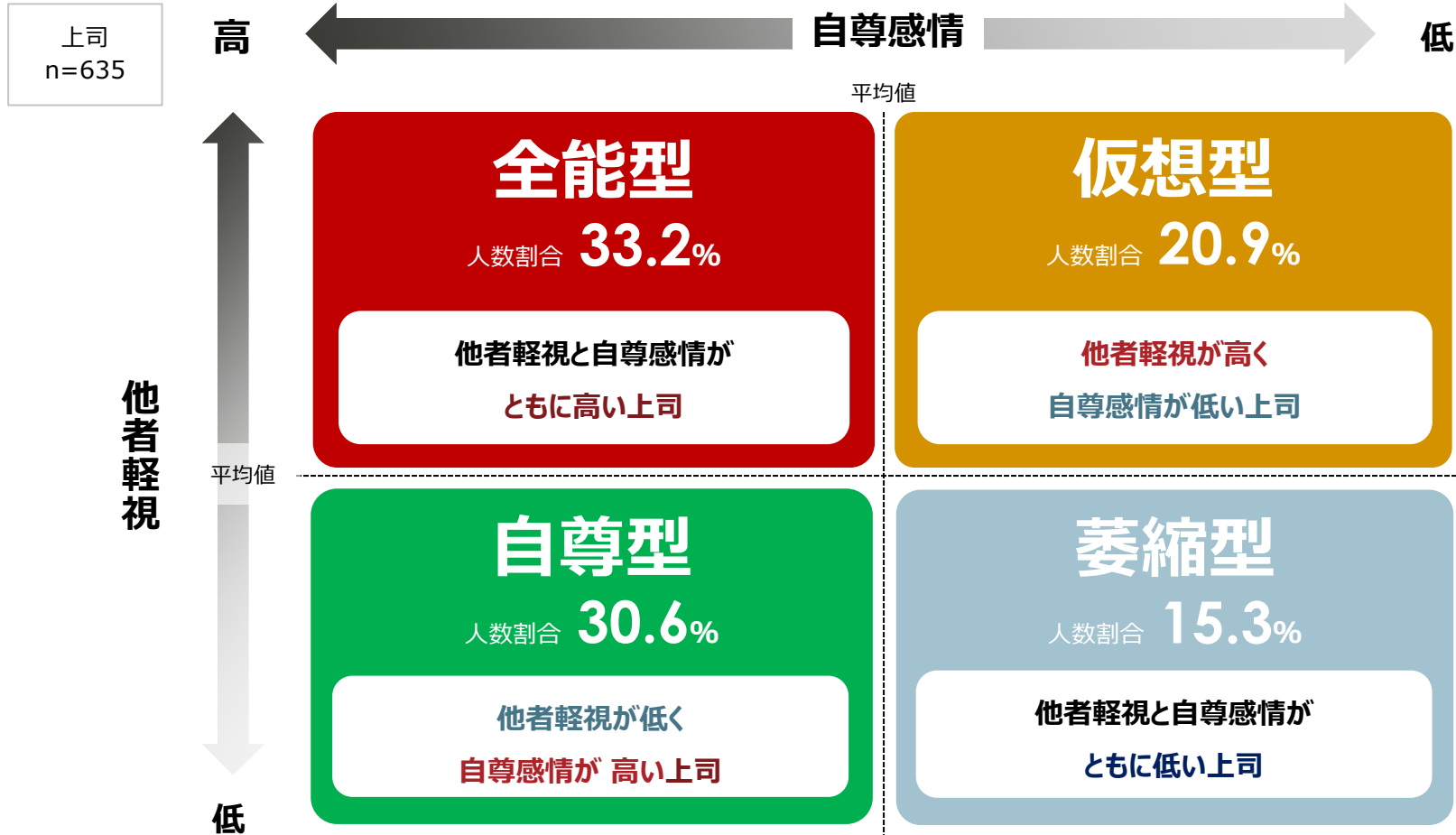
【別調査】

上司のマイクロマネジメント行動は、働き方改革・職場の多様性増加、業務量増加によって促進されている。

パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-management.html>

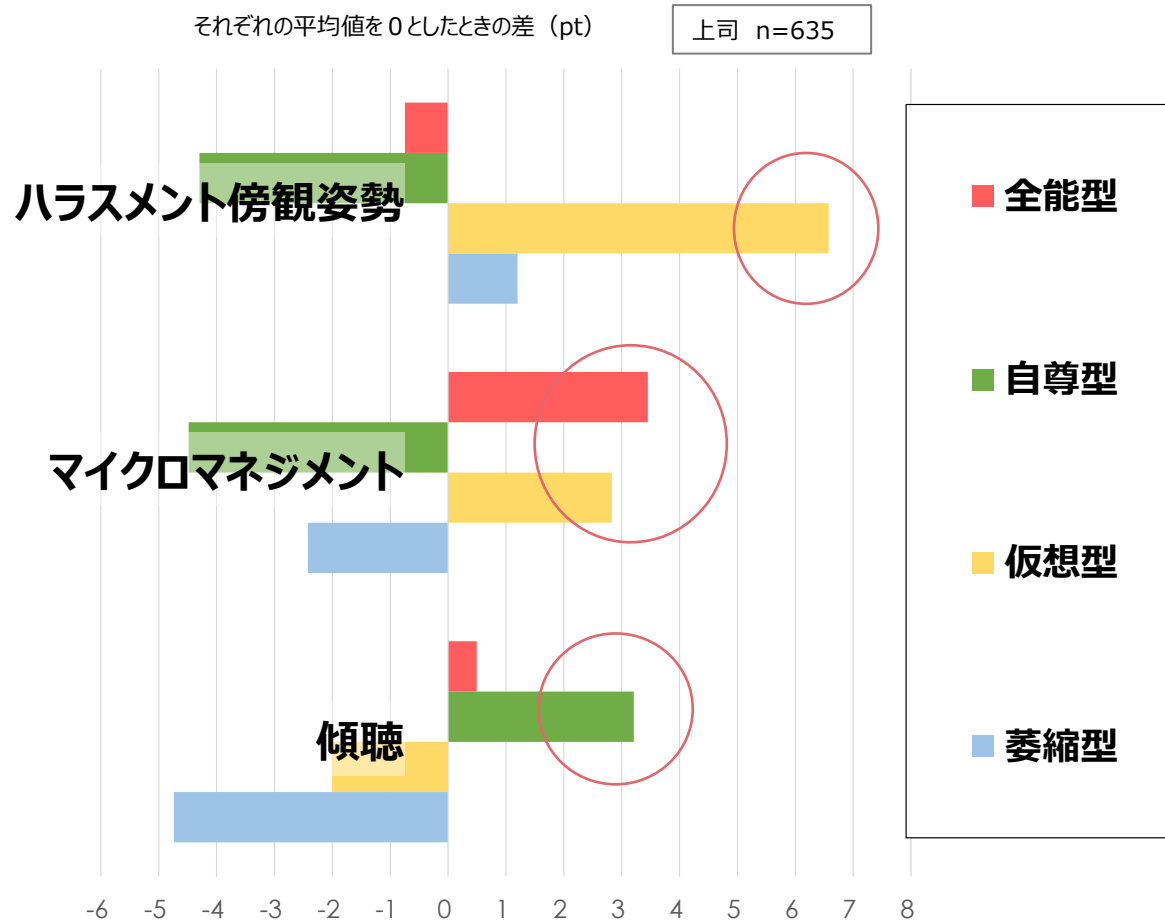


「自尊感情」と「他者軽視」の傾向で上司を4象限に分けた。

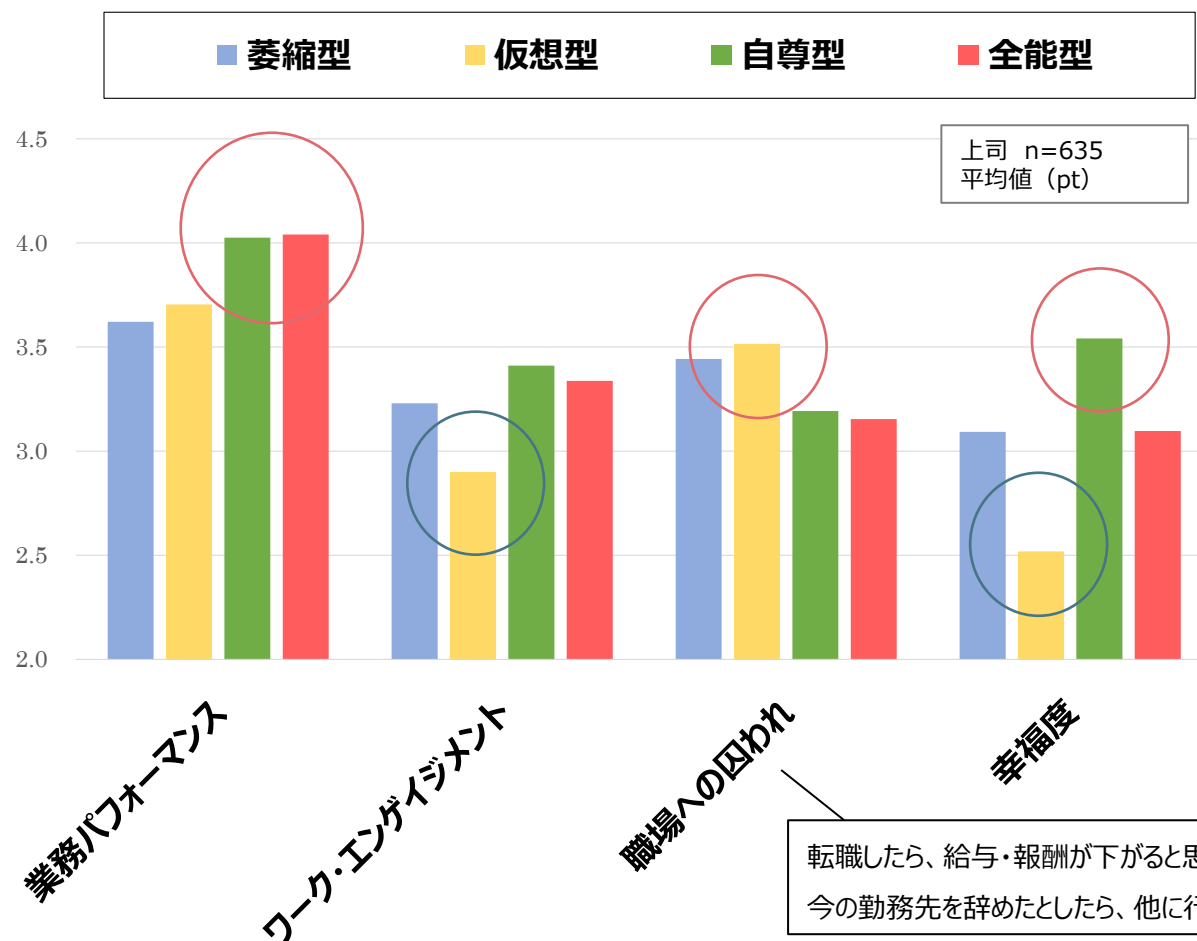


参考：小平英志, 小塩真司, and 速水敏彦. "仮想的有能感と日常の対人関係によって生起する感情経験——抑鬱感情と敵意感情のレベルと変動性に注目して." パーソナリティ研究 15.2 (2007): 217-227.

4 類型のうち、マイクロマネジメントの傾向が強いのが「仮想型」と「全能型」。
また、「仮想型」はハラスメントへの傍観姿勢の傾向も強い。「自尊型」は傾聴行動のみ数値が高い。



その他の成果指標をみた。業務パフォーマンスは「自尊型」「全能型」が高い。
「仮想型」はワークエンゲージメント、幸福度がともに低く、「職場への囚われ」意識が強い。



それぞれの類型の上司が抱えている、理想の上司像について、特徴的に高い項目を抜粋した。

全能型 経験

ハードワークに耐える

野心的である

数字に強い

仮想型 の経験

反抗的である

感情を人前で表す

競争的である

自尊型 の経験

行動力がある

困っている人への思いやりがある

よい聞き役である

萎縮型 の経験

目標へのコミットメントが強い イメージが弱い

ハードワークに耐える イメージが弱い

数字に強い イメージが弱い

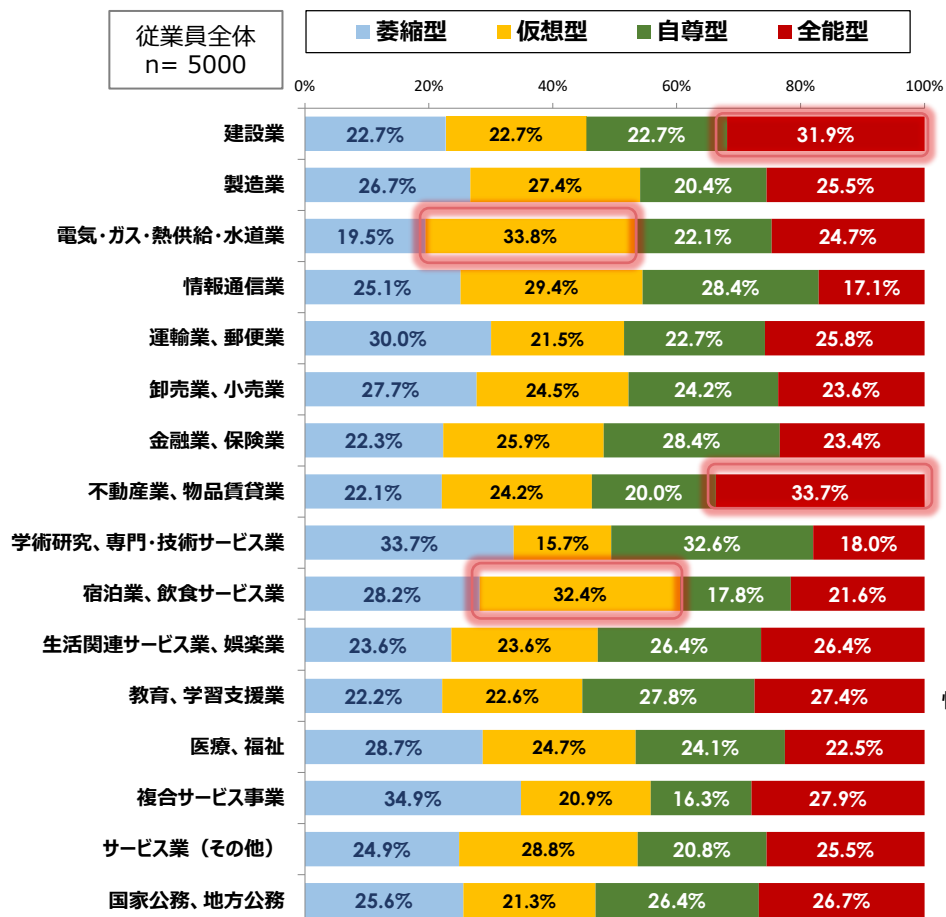
それぞれの項目の全体平均値からのGAPが大きい上位3項目を抜粋

全従業員について、業種・職種別の4タイプの分布をみた。

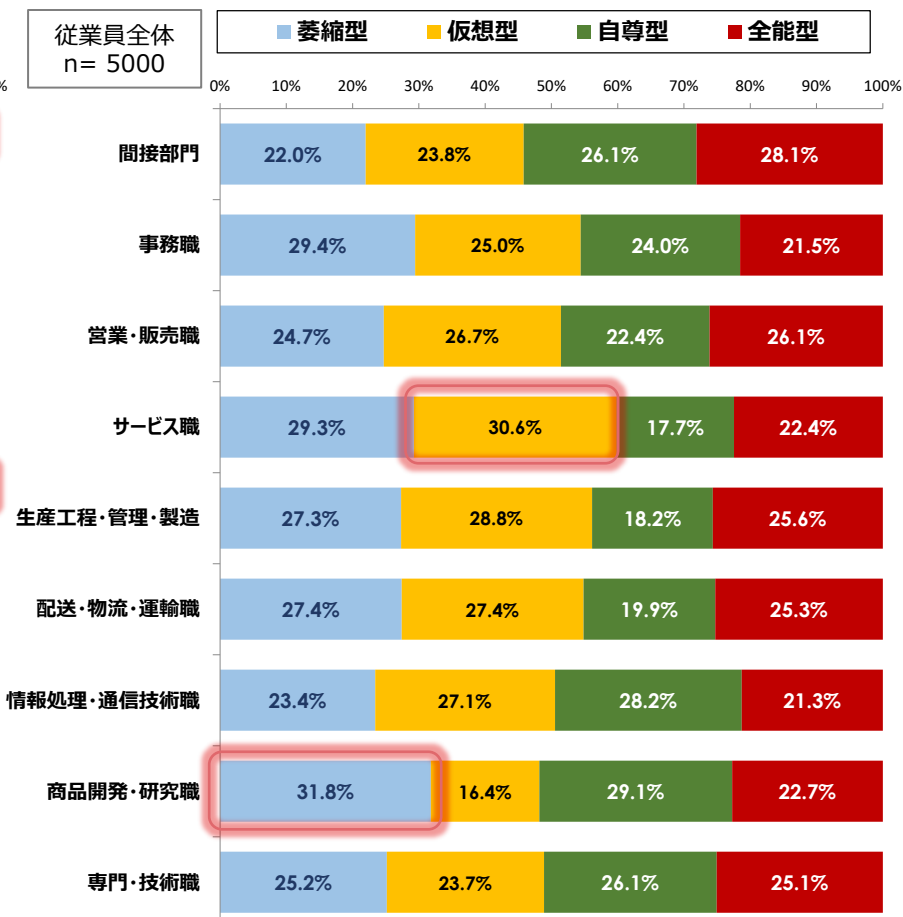
業種別では、建設業や不動産業に「全能型」が多く、宿泊業や飲食サービス業、電気・ガスなどのインフラ業に「仮想型」が多い。

また、職種別では、サービス職に「仮想型」が多く、商品開発・研究職に「萎縮型」が多い。

業種別 | 全従業員の4類型



職種別 | 全従業員の4類型



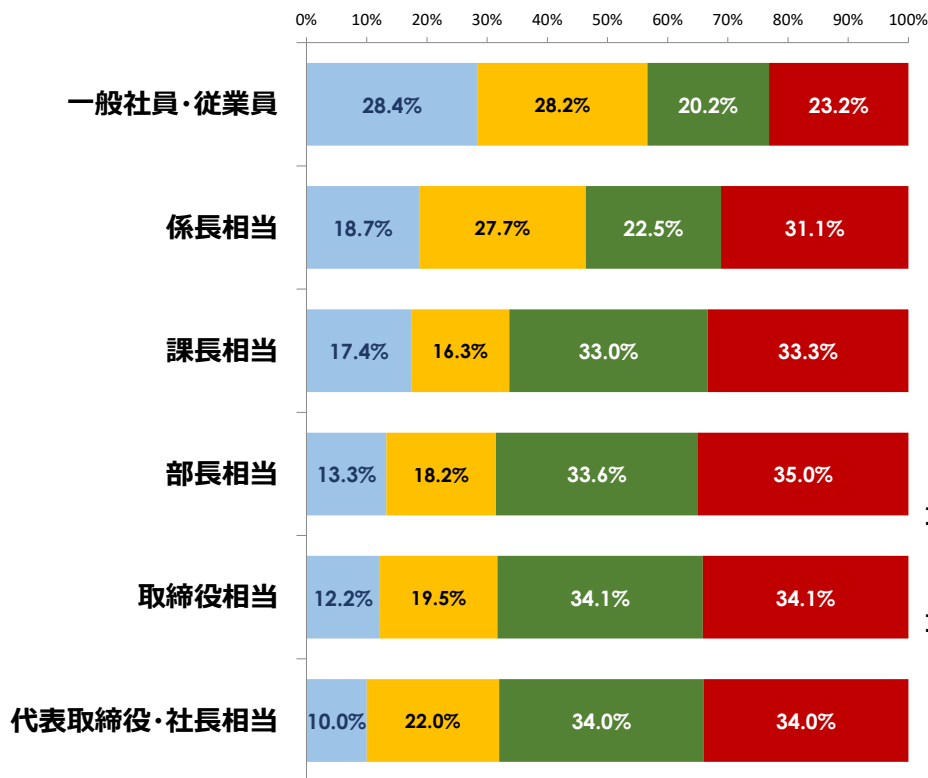
従業員全体について、職位・勤続年数別の4タイプの分布をみた。

役職が高くなるほど、そして勤続年数が高くなるほど「自尊型」「全能型」が増え、「仮想型」「萎縮型」は減る。

職位別 | 全従業員の4類型

従業員全体
n = 5000

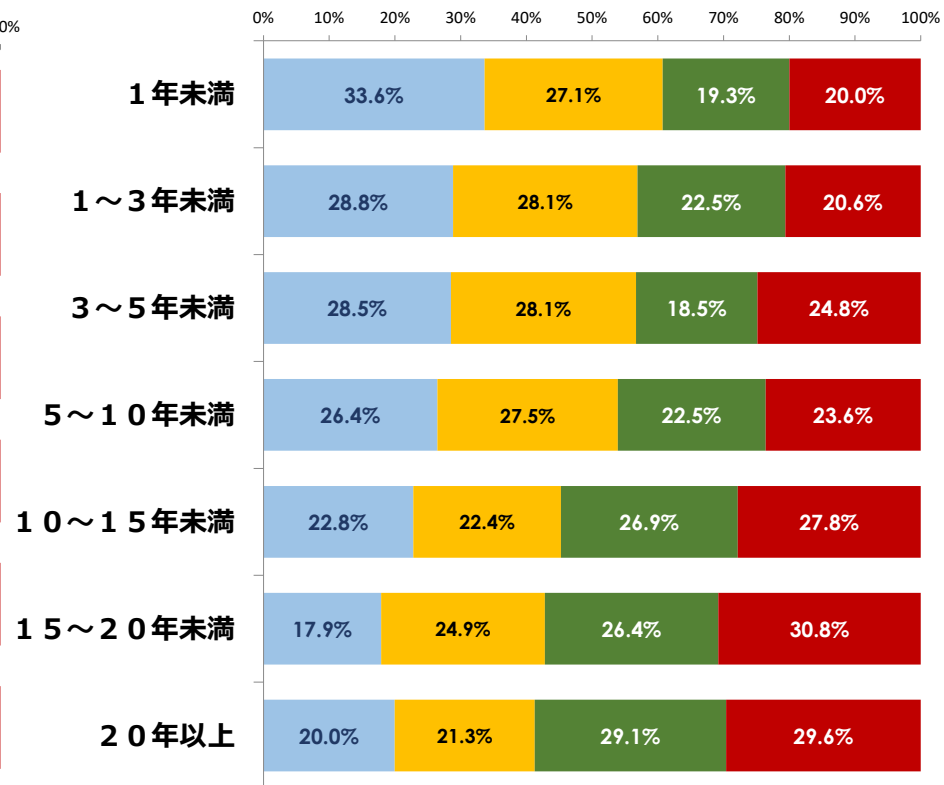
■ 萎縮型 ■ 仮想型 ■ 自尊型 ■ 全能型



勤続年数別 | 全従業員の4類型

従業員全体
n = 5000

■ 萎縮型 ■ 仮想型 ■ 自尊型 ■ 全能型



それぞれのタイプの組織風土の特徴を分析した。それぞれに多い特徴は以下。
こうした風土が、ハラスメントに親和性の高い上司を組織的に育てていることが示唆される。

全能型が多い組織風土

成果主義・競争主義

年功・安定雇用

短期的志向性

仮想型が多い組織風土

権威主義

成果主義・競争主義

長期的・大局的志向性

チームワークが
薄い

自尊型が多い組織風土

チームワーク重視

権威主義でない

競争的でない

萎縮型が多い組織風土

権威主義でない

競争的でない

従業員全体 n= 5000

それぞれを従属変数とした二項ロジスティクス分析で1%水準で有意な項目抜粋

統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・ハラスメント被害・傍観経験

それぞれの類型の個人の業務経験の特徴を分析した。それぞれに多い経験は以下。

全能型の業務経験

多国籍チームのマネジメント

新規事業の立ち上げ

副業兼業

海外勤務経験
が少ない

仮想型の業務経験

大きな損失計上

無職期間（1年以上）

事業戦略の
策定経験が少ない

自尊型の業務経験

専門性がない部署への異動経験が少ない

顧客との大きなトラブル経験が少ない

萎縮型の業務経験

後輩の育成経験が少ない

無職期間（1年以上）が少ない

従業員 n= 3000

それぞれを従属変数とした二項ロジスティクス分析で1%水準で有意な項目抜粋
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・ハラスメント被害・傍観経験

ハラスメントと親和性の高かった2つのタイプ^①（全能型、仮想型）のマネジメント特徴と、それぞれが多い組織・個人の特徴を以下にまとめた。 ※相対的にみえた特徴のまとめであることに注意

全能型

マネジメント
特徴

マイクロマネジメント傾向は強いが、
ハラスメント傍観姿勢・寛容度は低い
(一般的に厳格なマネジメントをし、他人のハラスメントにも厳しい)

仮想型

マイクロマネジメント傾向が強く、傾聴が弱い
ハラスメント傍観姿勢が強い
(特定メンバーへのハラスメントへの親和性が高い)

共通： 成果主義・競争主義的な組織風土

組織・
個人特徴

・伝統的日本企業で出世している、
勤続年数の長い役職者に多い

・新規事業、副業など多様な業務経験を持つが
海外勤務経験は薄い

個人主義的な風土の中で、パフォーマンスが低め

・失敗経験があり、全体の戦略を描く経験が少ない
・メンバー層に多い

・幸福度もワーク・エンゲイジメントも低い
・今の会社以外に転職先がないと感じている

ハラスメントと上司マネジメント

1.

ハラスメントを起こす
上司特徴

2.

回避型マネジメントの
副作用

3.

ハラスメント防止と
部下成長の両立

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

「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%。

回避的なマネジメントをしている傾向が極めて高い。

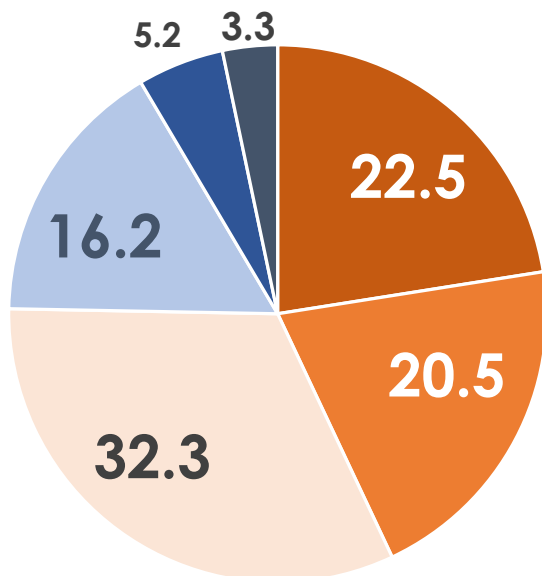
※四捨五入の関係で合計値が合わない場合がある

飲み会やランチに誘わないようにしている

上司
n=635

あてはまる計 **75.3%**

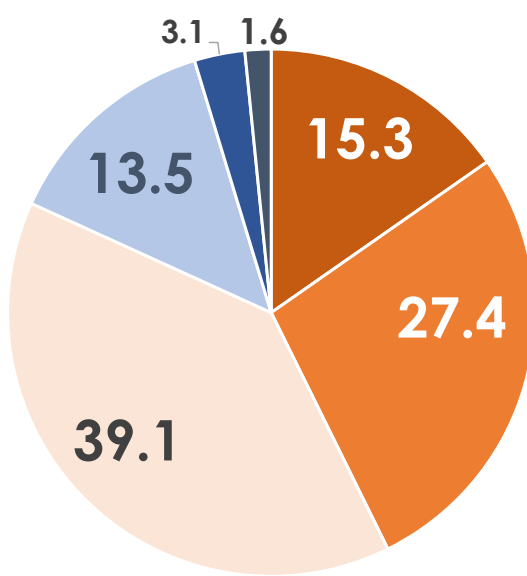
※テレワーク関連なし



ミスをしてあまり厳しく叱咤しない

上司
n=635

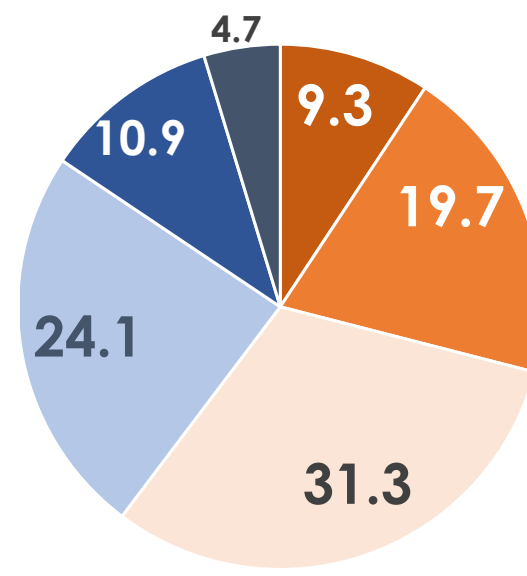
あてはまる計 **81.7%**



必要以上にコミュニケーションをとらない

上司
n=635

あてはまる計 **60.3%**

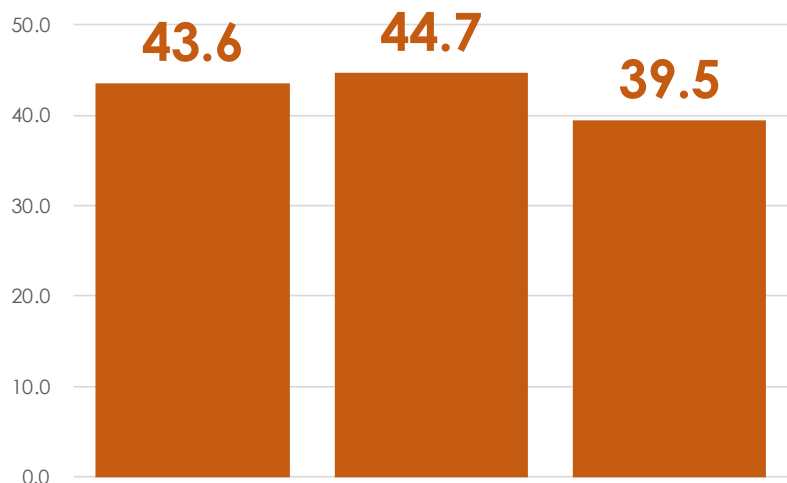


【誘わないようにしている】⇔【積極的に誘っている】
のどちらに近いかを6段階SD法で聴取。右図も同様。

意識としても、「部下にフィードバックするのが難しい」、「自分のマネジメントがハラスメントになるのではないかと気を使う」が4割を超えた。年代別には30代でそうした意識が高い傾向。

防衛的なマネジメント意識

上司 n=635
あてはまる計 (%)

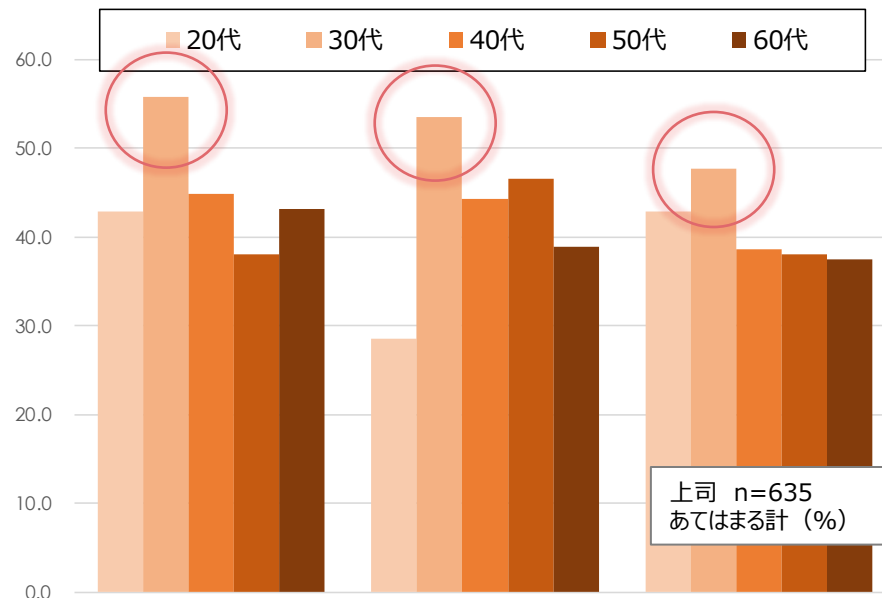


部下にフィードバックするのが難しいと感じる

自分のマネジメントがハラスメントになるのではないかと気を使う

部下とどこまでプライベートで仲良くしているのか迷う

年代別 | 防衛的なマネジメント意識



部下にフィードバックするのが難しいと感じる

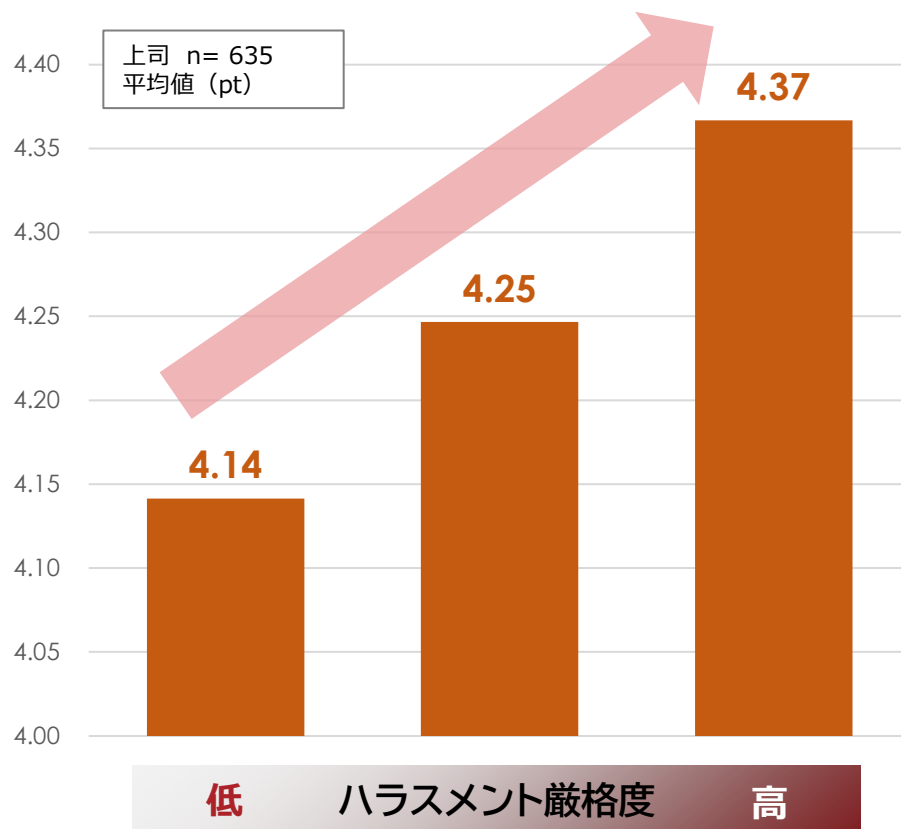
自分のマネジメントがハラスメントになるのではないかと気を使う

部下とどこまでプライベートで仲良くしているのか迷う

上司 n=635
あてはまる計 (%)

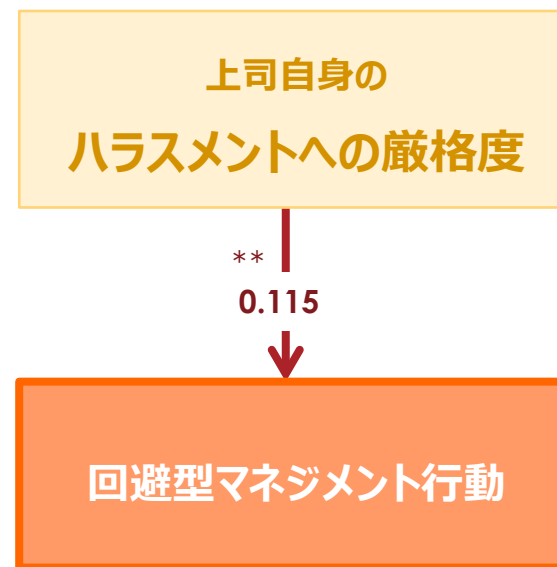
上司自身のハラスメント厳格度が高いと、回避型マネジメント行動が高まる傾向にあった。
ハラスメントへの目線が厳しい上司ほど、部下へのフィードバックや誘いを回避する傾向が高まっている。

上司のハラスメント厳格度と回避型マネジメント



※群分けは、等分割

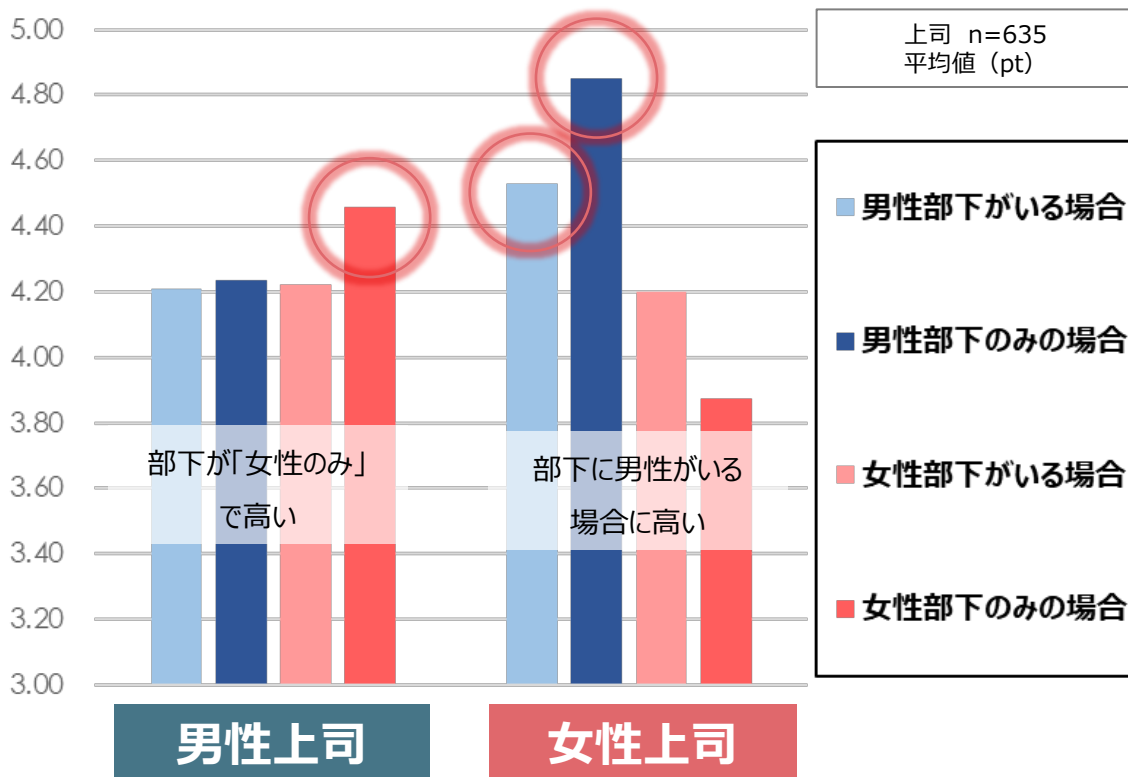
厳格度とマネジメント行動



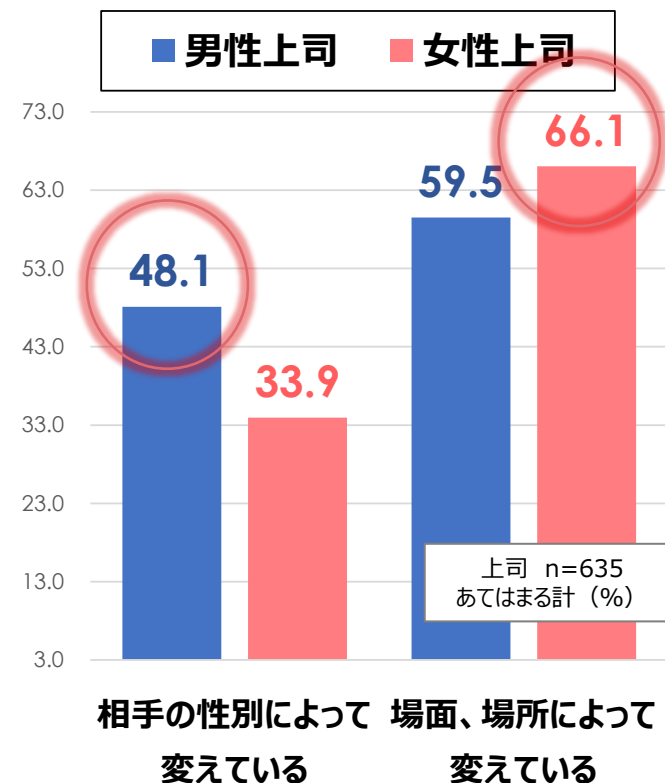
上司 n= 635
重回帰分析 ** : 1%水準で有意 * : 5%水準で有意
統制変数 : 業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・ハラスメント被害・傍観経験
R2乗値 : 0.034

男性上司の場合、部下が「女性のみ」の場合に最も回避的なマネジメント行動をとり、女性上司の場合は、部下に男性がいる場合（男性のみの場合含む）に回避的行動が高い。コミュニケーション調整の仕方も異なる傾向。

回避的なマネジメント行動と上司部下の性別

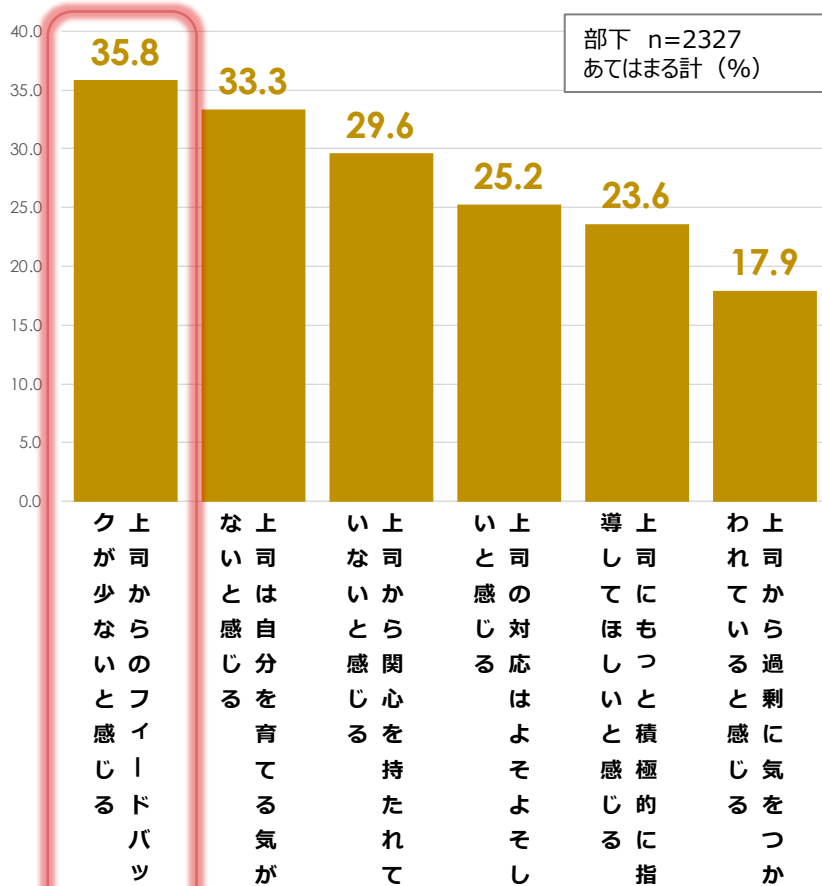


上司性別とコミュニケーションの調整

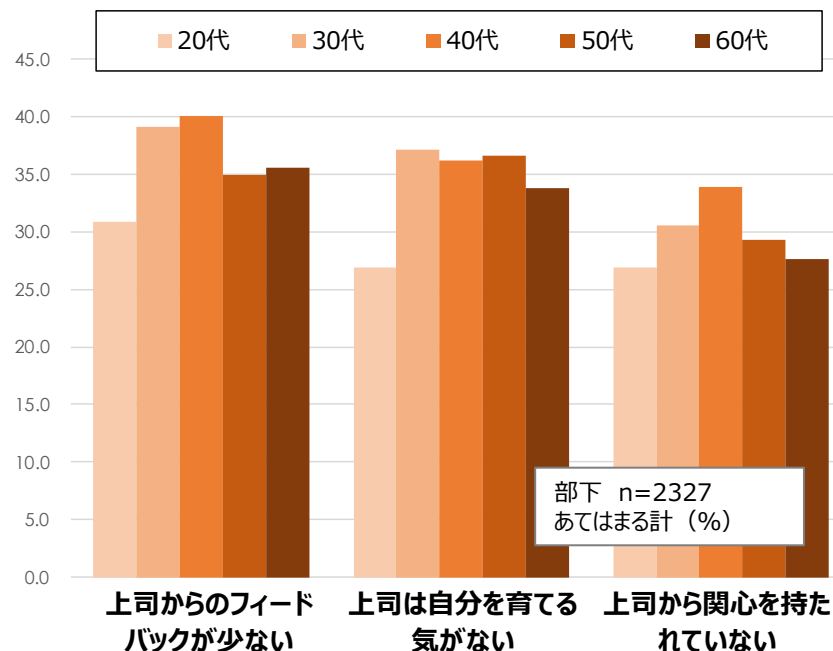


部下側が感じている上司との距離感をみた。「上司からのフィードバックが少ない」が35.8%。「上司は自分を育てる気がないと感じる」も33.3%。部下の年代別にみると、30代-40代で高め。

部下が感じる上司との距離感



年代別 | 上司との距離感

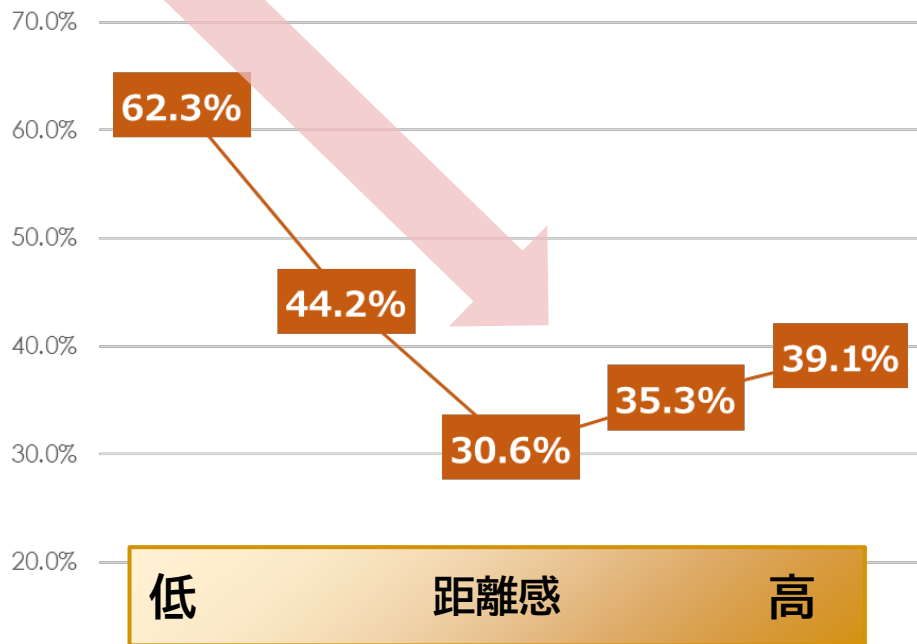


上司との距離感を感じている部下ほど、成長実感を感じられていない。

業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数を統制した重回帰分析でもマイナスの関係が確認された。

上司との距離感と部下の成長実感

部下 n=2327
成長実感あり計 (%)



※距離感は前頁6項目平均。群分けは、等分割

部下の成長実感と物足りなさ

マネジメントの
距離感

前頁6項目平均
 $\alpha = .819$

-
**
-0.181

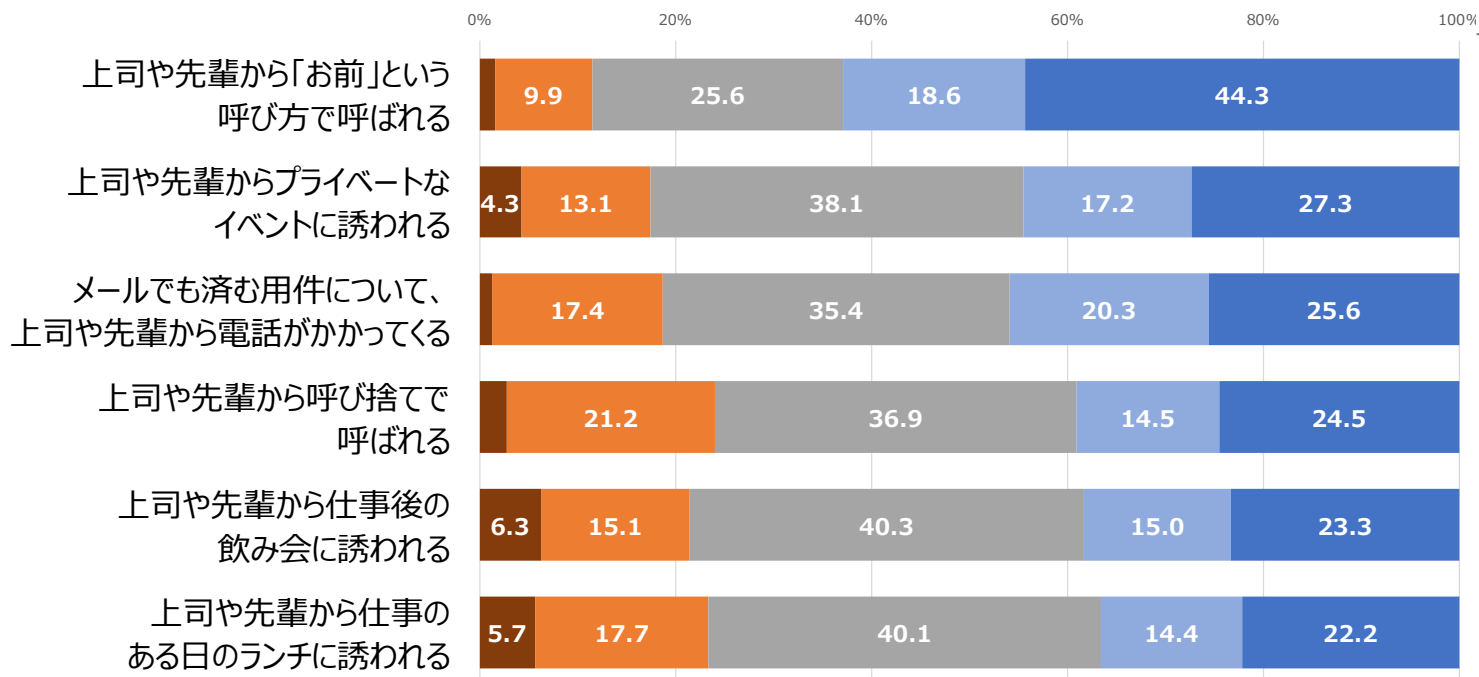
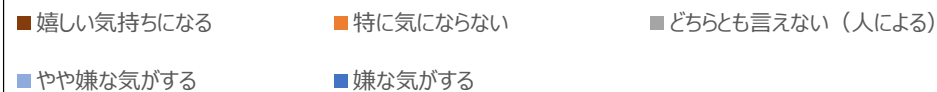
部下の
成長実感
(過去1年間)

部下 n = 2327 (「わからない」回答は除く)
重回帰分析 **:1%水準で有意 *:5%水準で有意
統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数
R2乗値: 0.085

以下の6項目の回答傾向（5：嬉しい気持ちになる～1：嫌な気がする）の平均値を、「（部下側の）親密さへの許容度」と定義し、分析に用いた。

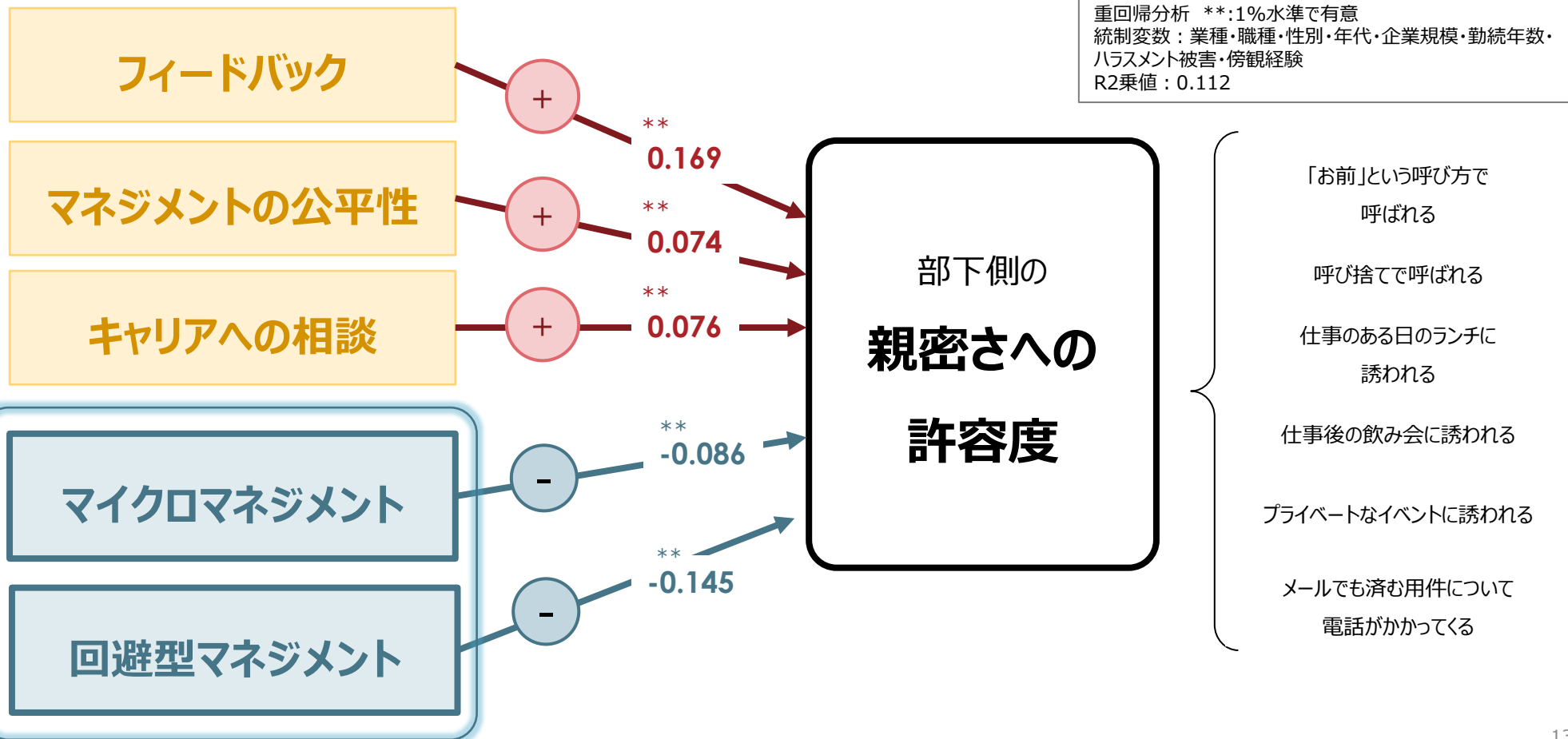
親密さへの許容度

部下
n=2327



部下側の
**親密さへの
許容度**

マイクロマネジメントや回避型マネジメントは、部下の親密さへの許容度とマイナスの関係にある。
フィードバックや公平なマネジメントは親密さへの許容度とプラスの関係。



ハラスメントと上司マネジメント

1.

ハラスメントを起こす
上司特徴

2.

回避型マネジメントの
副作用

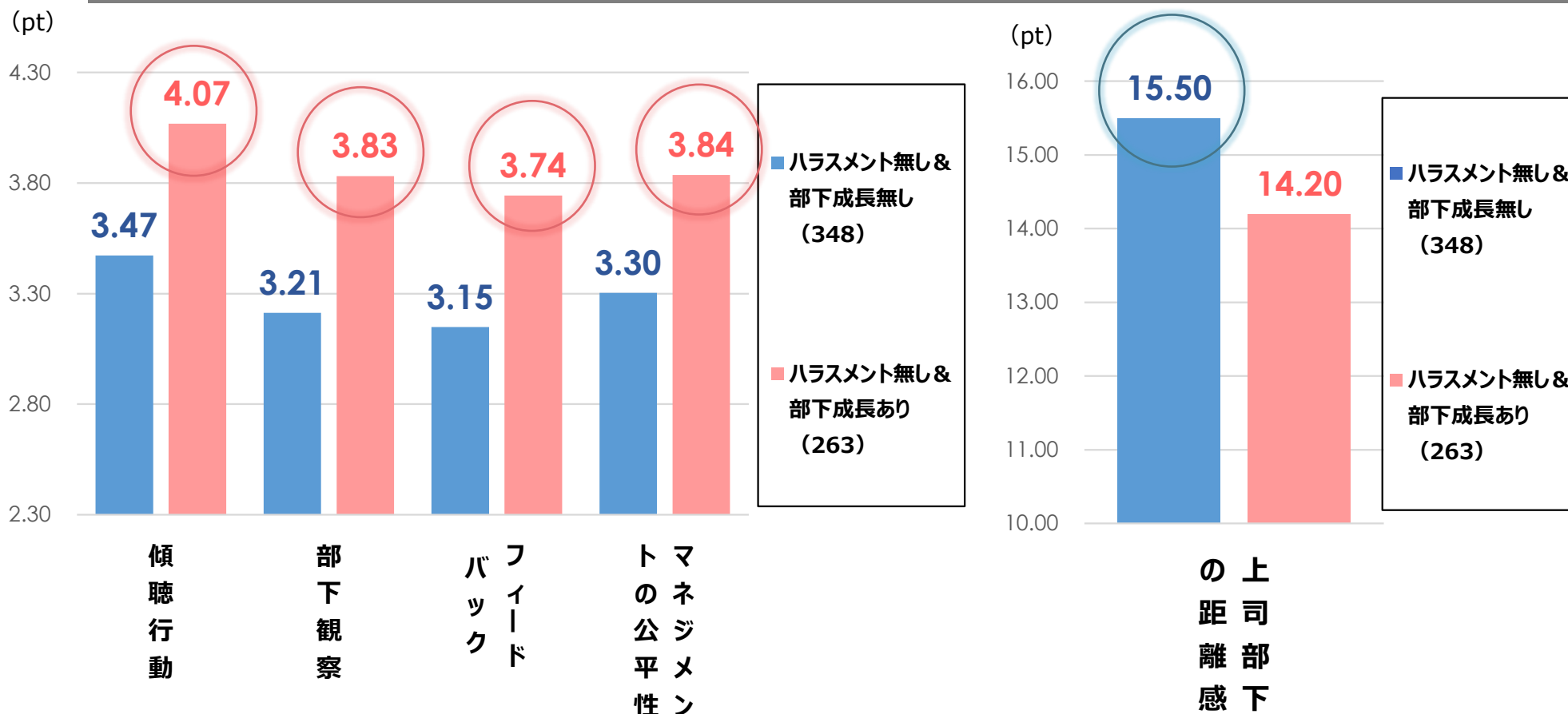
3.

ハラスメント防止と
部下成長の両立

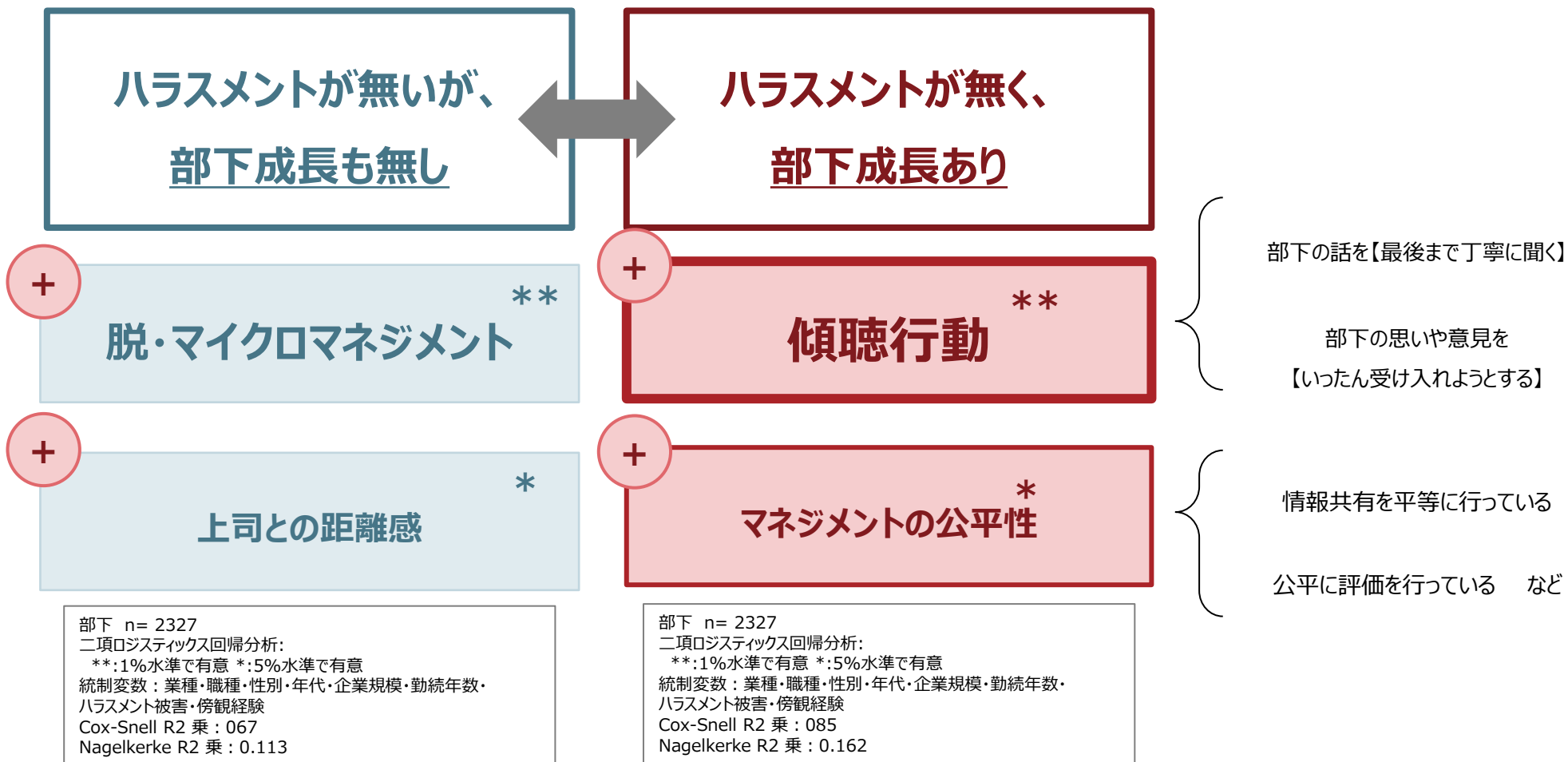
パーソル総合研究所
シンクタンク本部

ハラスメントを回避しながら部下を成長させている上司の特徴をみた。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」が高く、「上司部下の距離感」が低い。

部下成長有無とマネジメントの違い

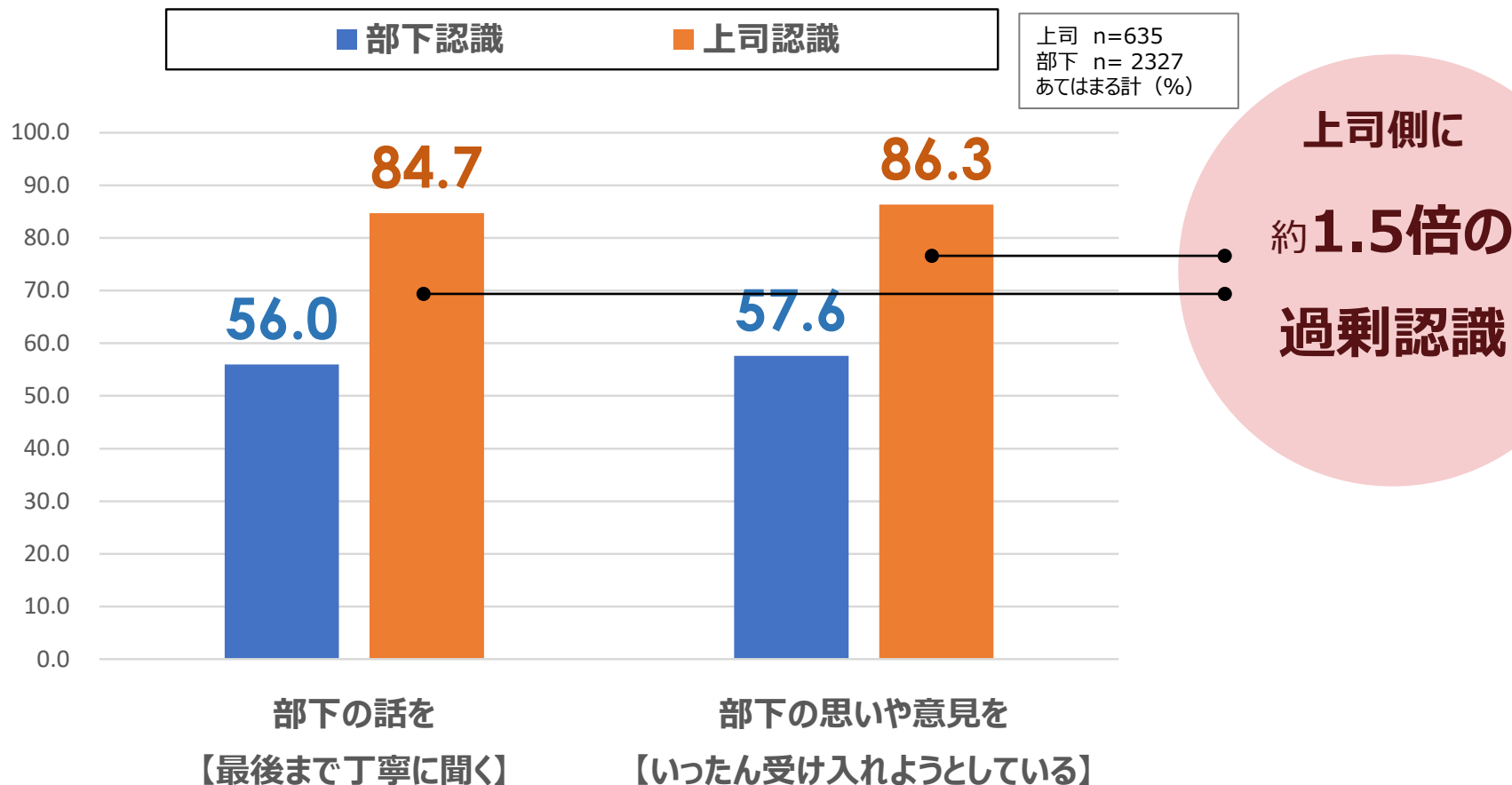


ハラスメントを回避しながら部下を成長させている上司の特徴を多変量解析で確認した。
最も違いがみられたのは、部下の意見や話についての「傾聴行動」をどれくらいとっているかという点。



傾聴行動についての上司と部下の認識ギャップをみた。

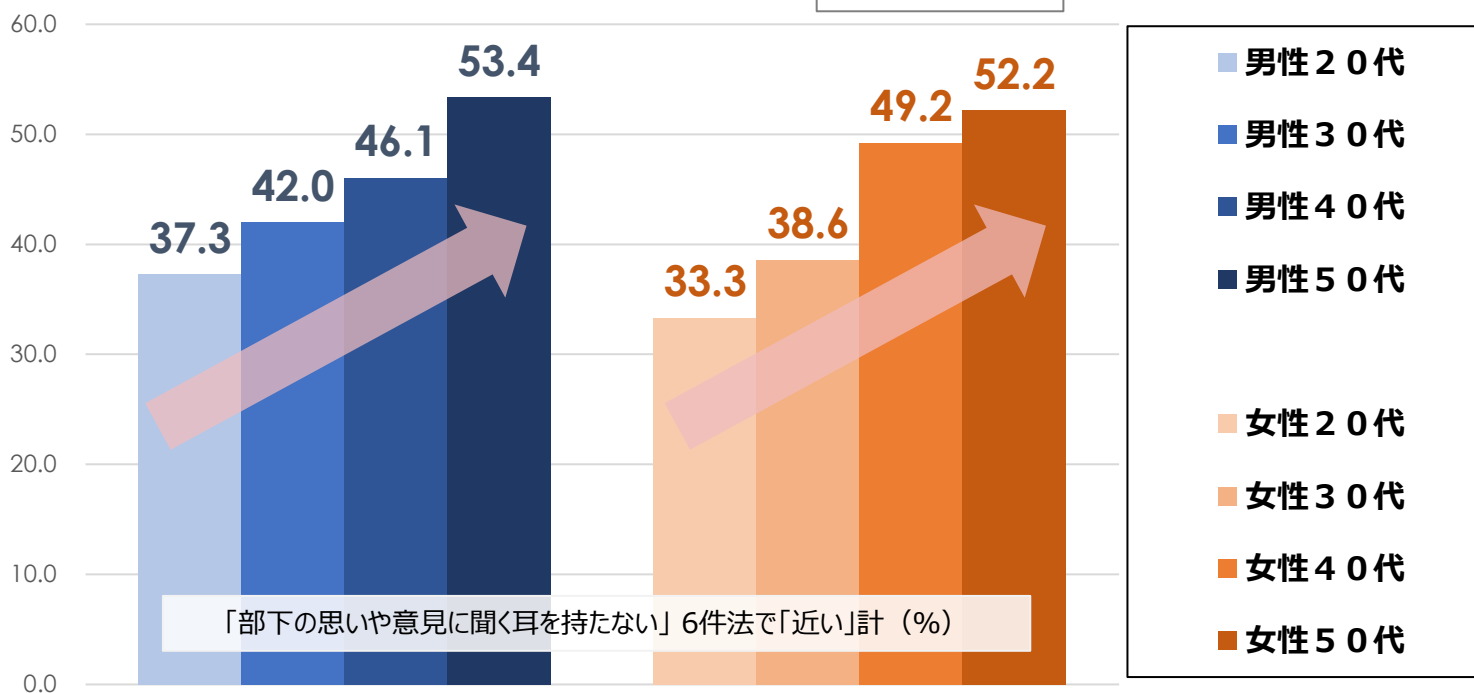
上司は自分は「できている」「しようとしている」と認識しているが、部下側の認識はそれよりも大幅に低い。



「上司が聞く耳を持たない」という認識は、男女ともに40代以降が多く感じている。

上司が「聞く耳を持たない」部下認識

部下 n= 2327



上司向けのハラスメント研修は、「部下とのコミュニケーションの方法・注意点」の内容が含まれている場合、上司の回避型マネジメント傾向が低減していた。現状では3割程度の研修に含まれている。

上司向けのハラスメント研修内容（%）

ハラスメント防止の目的・全体説明	72.3
ハラスメントにおける判例の紹介、事案の紹介	60.1
ハラスメントが起こるメカニズムの説明	35.6
企業が実施する対策についての説明	29.9
部下とのコミュニケーションの方法・注意点について	29.6
部下マネジメント全体の心構え・目的	28.1
関連する法律の説明	26.5
無意識のバイアスや心理的なメカニズムについての説明	20.1
参加者同士による議論・ワークショップ	18.9
その他	0.9

研修経験ありの上司 n= 581
重回帰分析 **:1%水準で有意
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・勤続年数・ハラスメント被害・傍観経験
R2乗値：0.191

-
**
-0.194

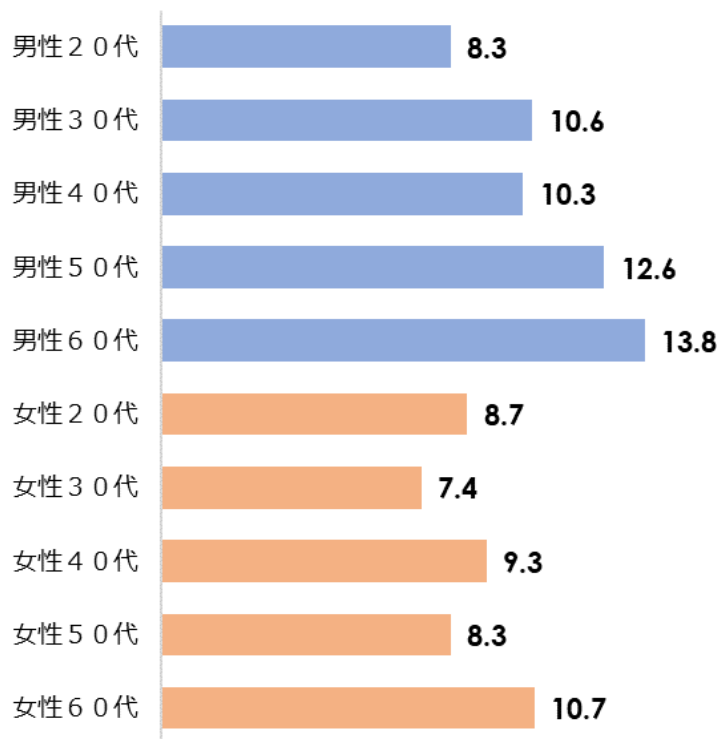
上司の
回避型
マネジメント

Appendix.

パーソル総合研究所

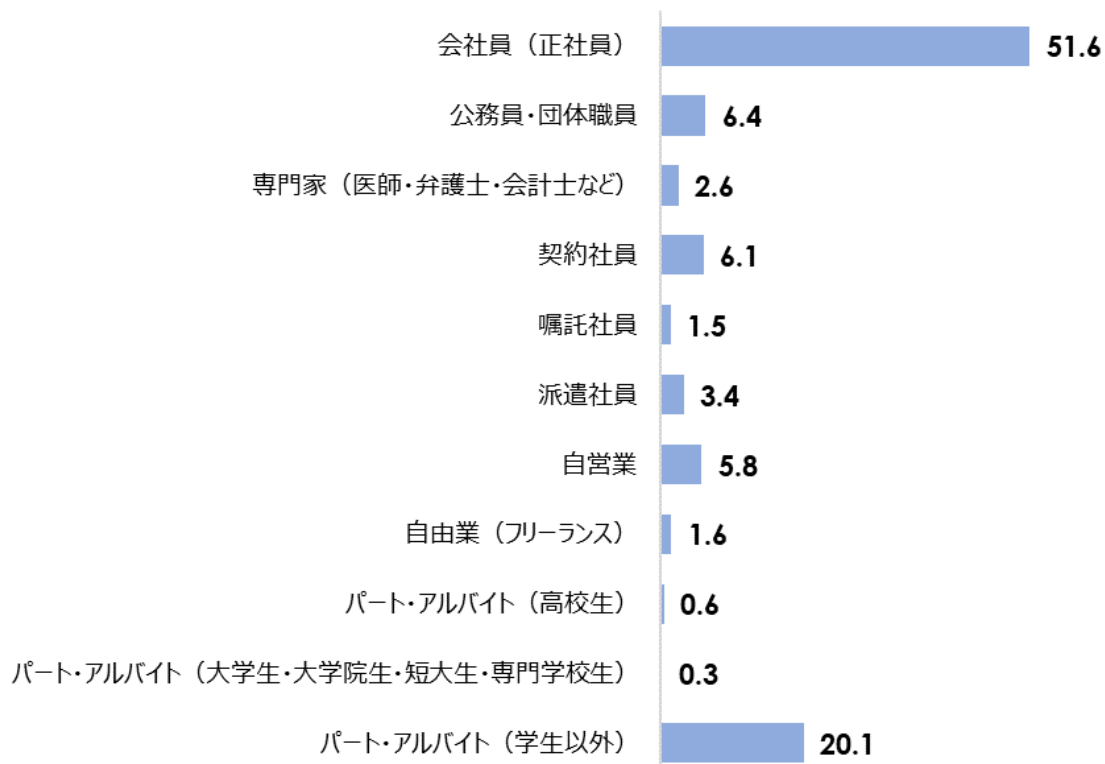
シンクタンク本部

性年代別 (%)



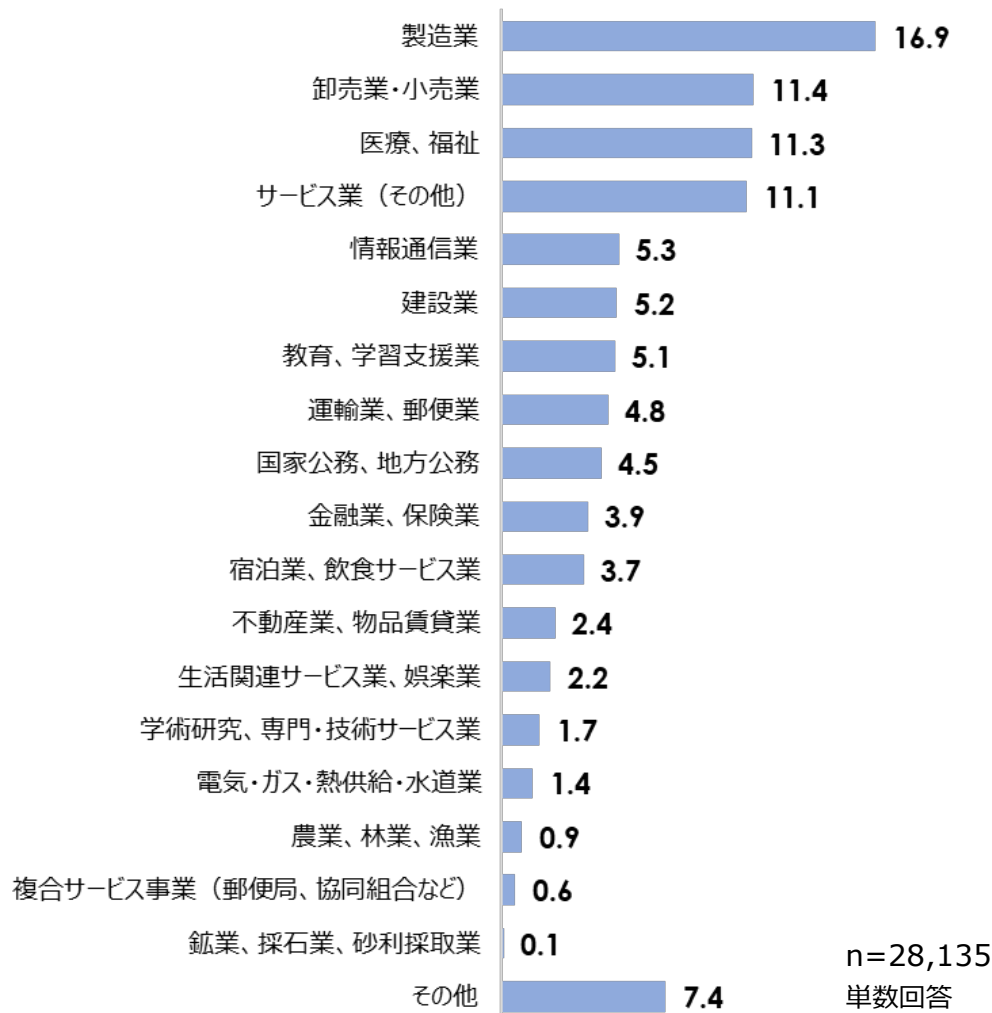
n=28,135

雇用形態 (%)

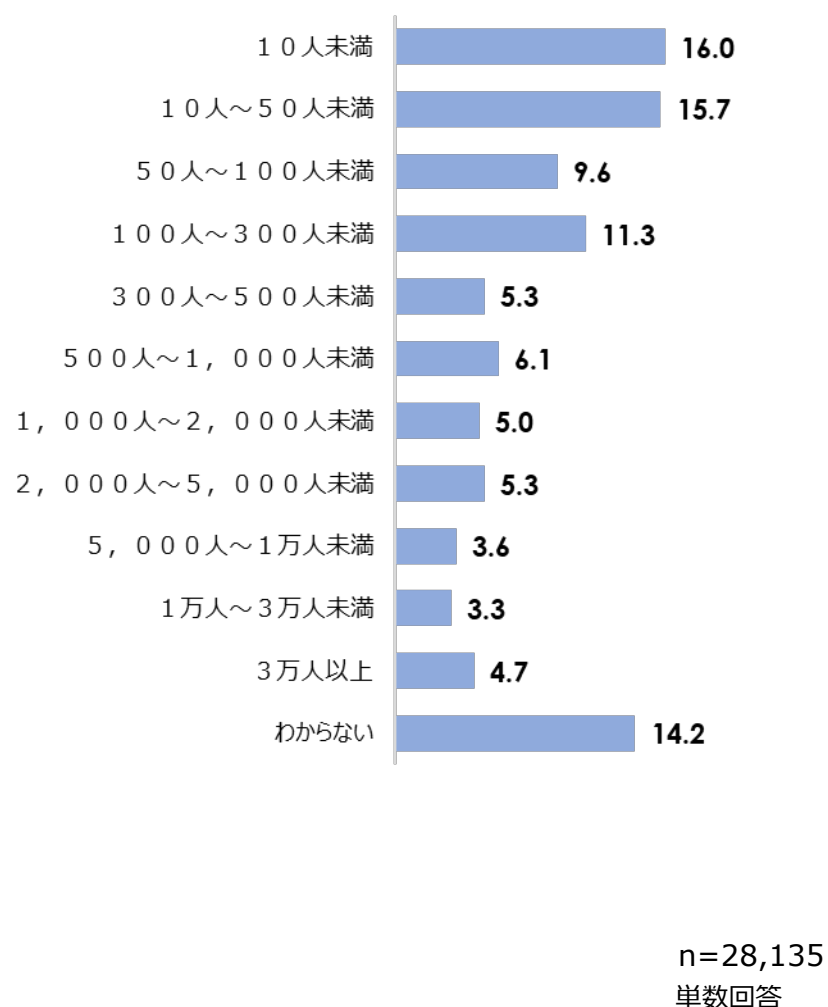


n=28,135

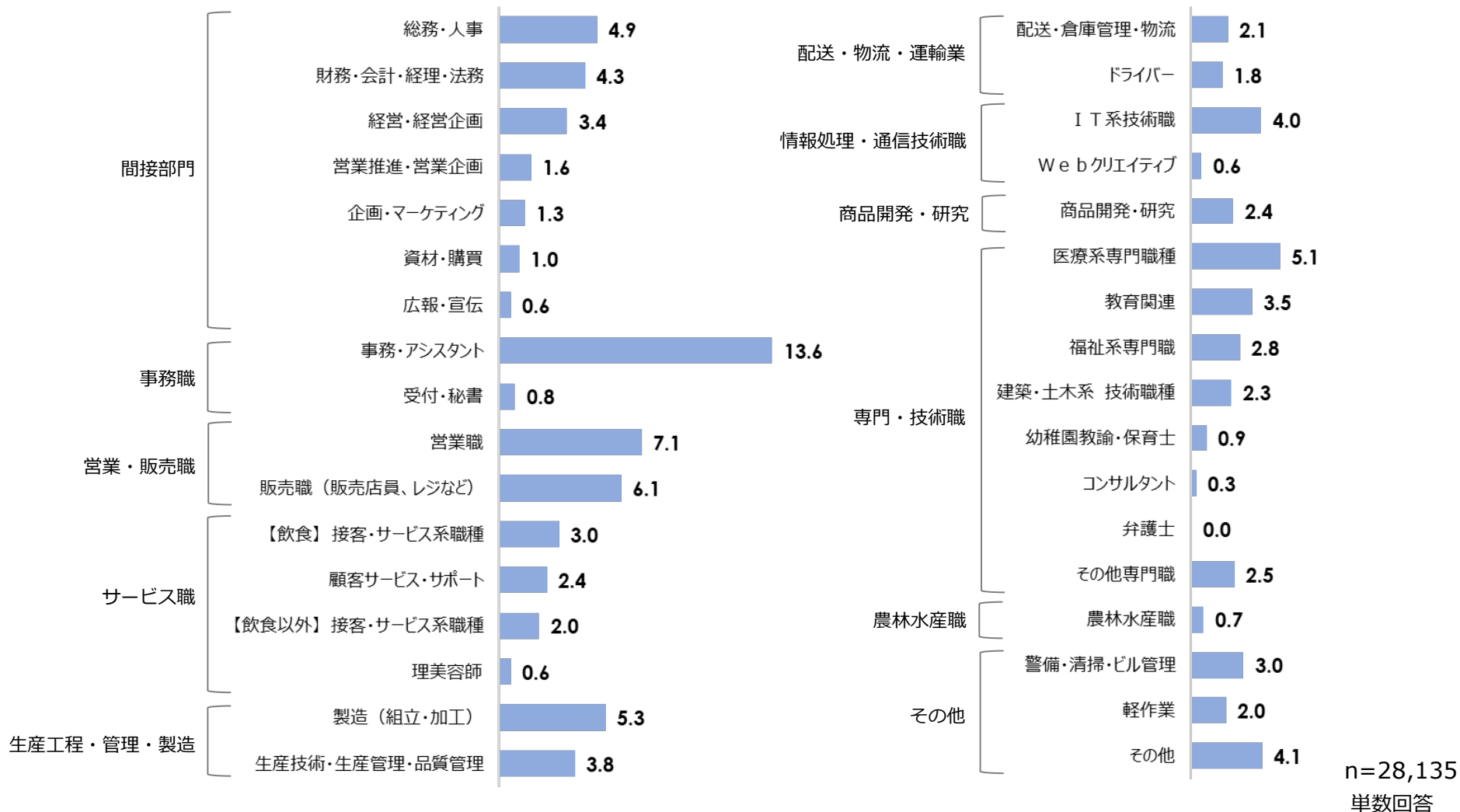
業種 (%)



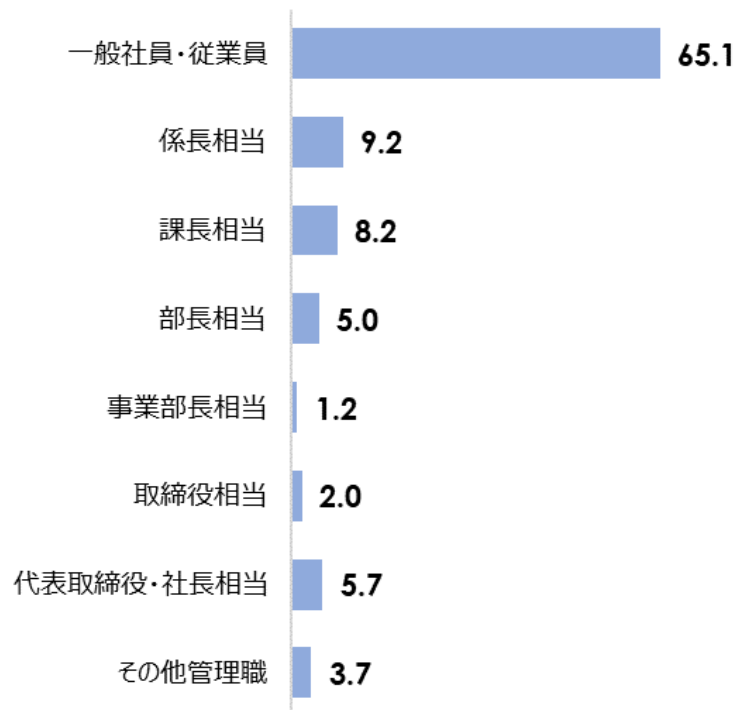
企業規模 (%)



職種 (%)

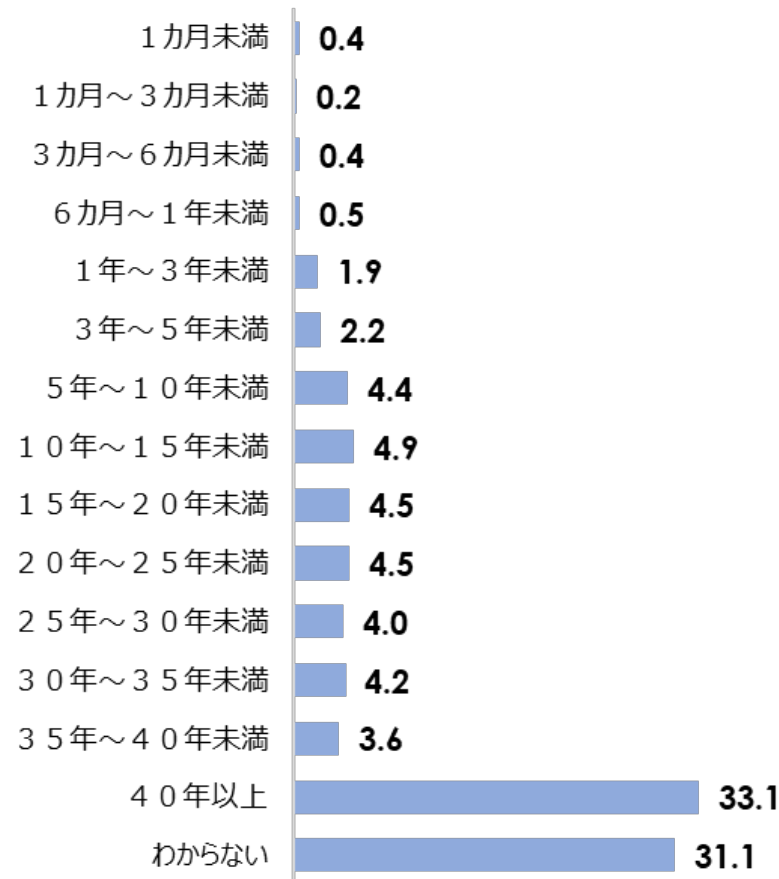


職位 (%)



n=18,679
(会社員、公務員・団体職員、
専門家、自営業のみに聴取)
単数回答

勤務先の設立年数 (%)

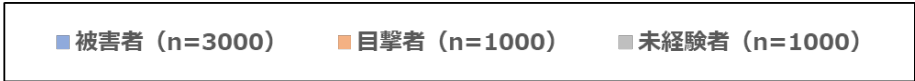
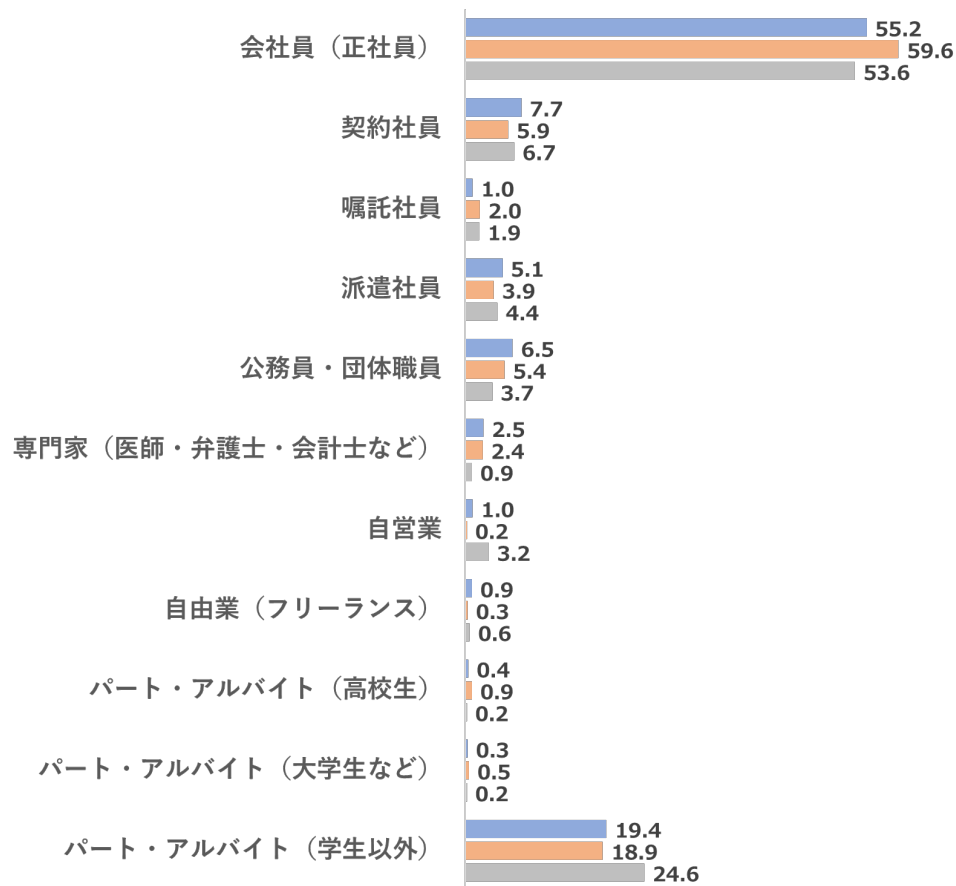


n=28,135
単数回答

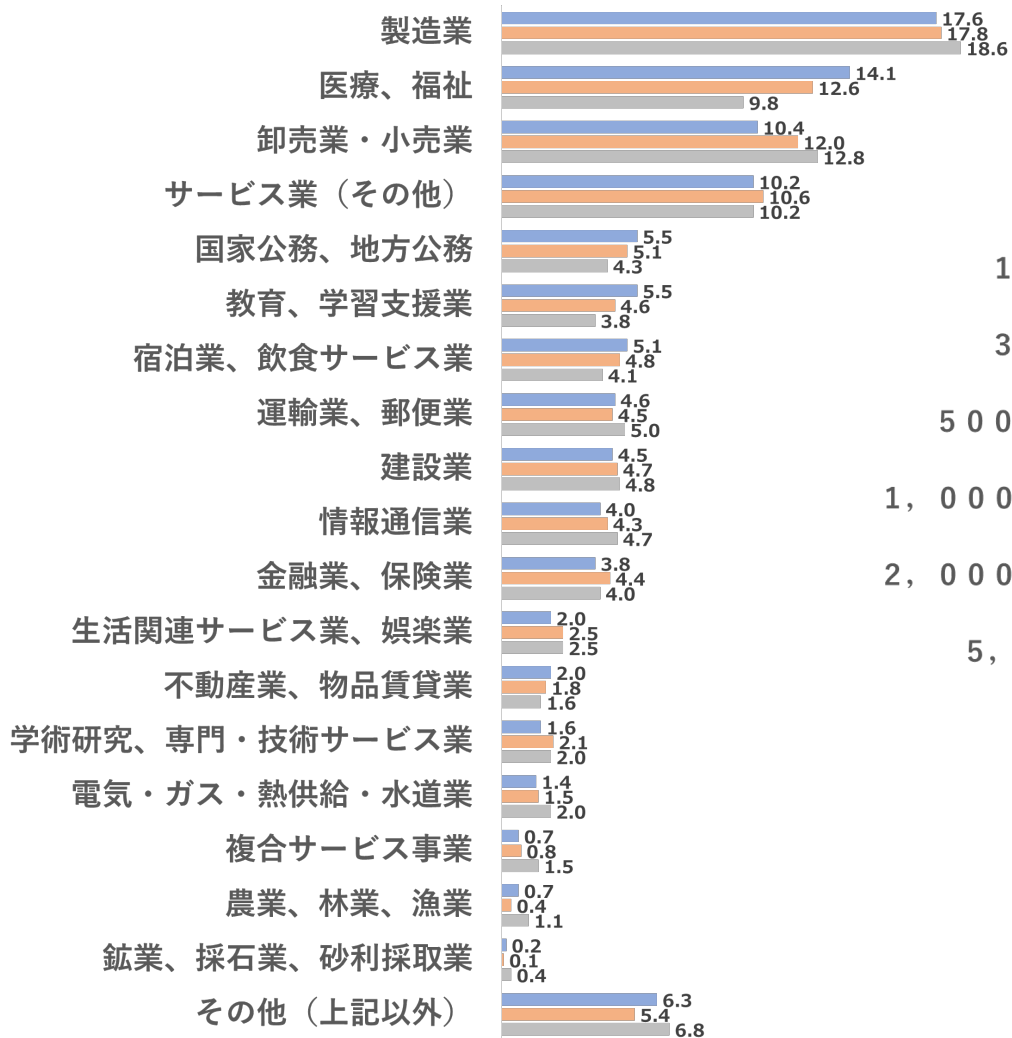
性年代別 (n数)

	被害者	目撃者	未経験者
男性20代	300	100	100
男性30代	300	100	100
男性40代	300	100	100
男性50代	300	100	100
男性60代	300	100	100
女性20代	300	100	100
女性30代	300	100	100
女性40代	300	100	100
女性50代	300	100	100
女性60代	300	100	100

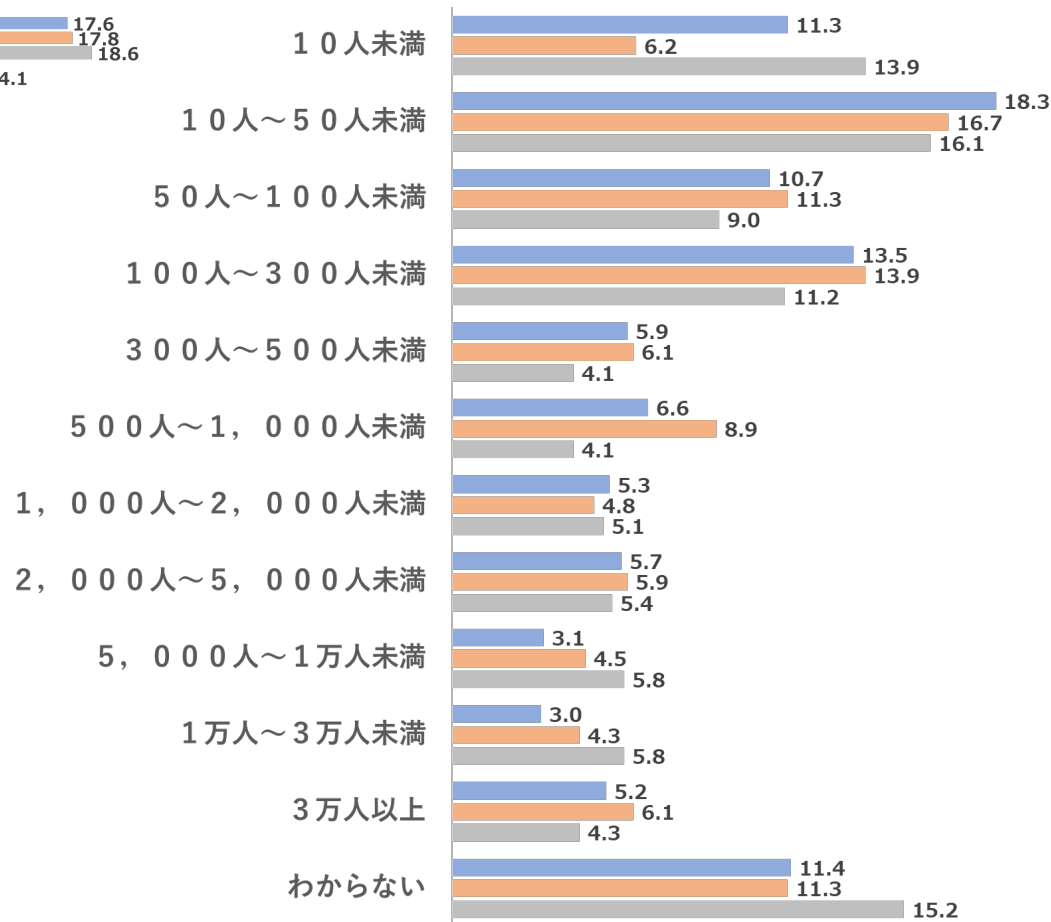
雇用形態 (%)



業種 (%) 単数回答



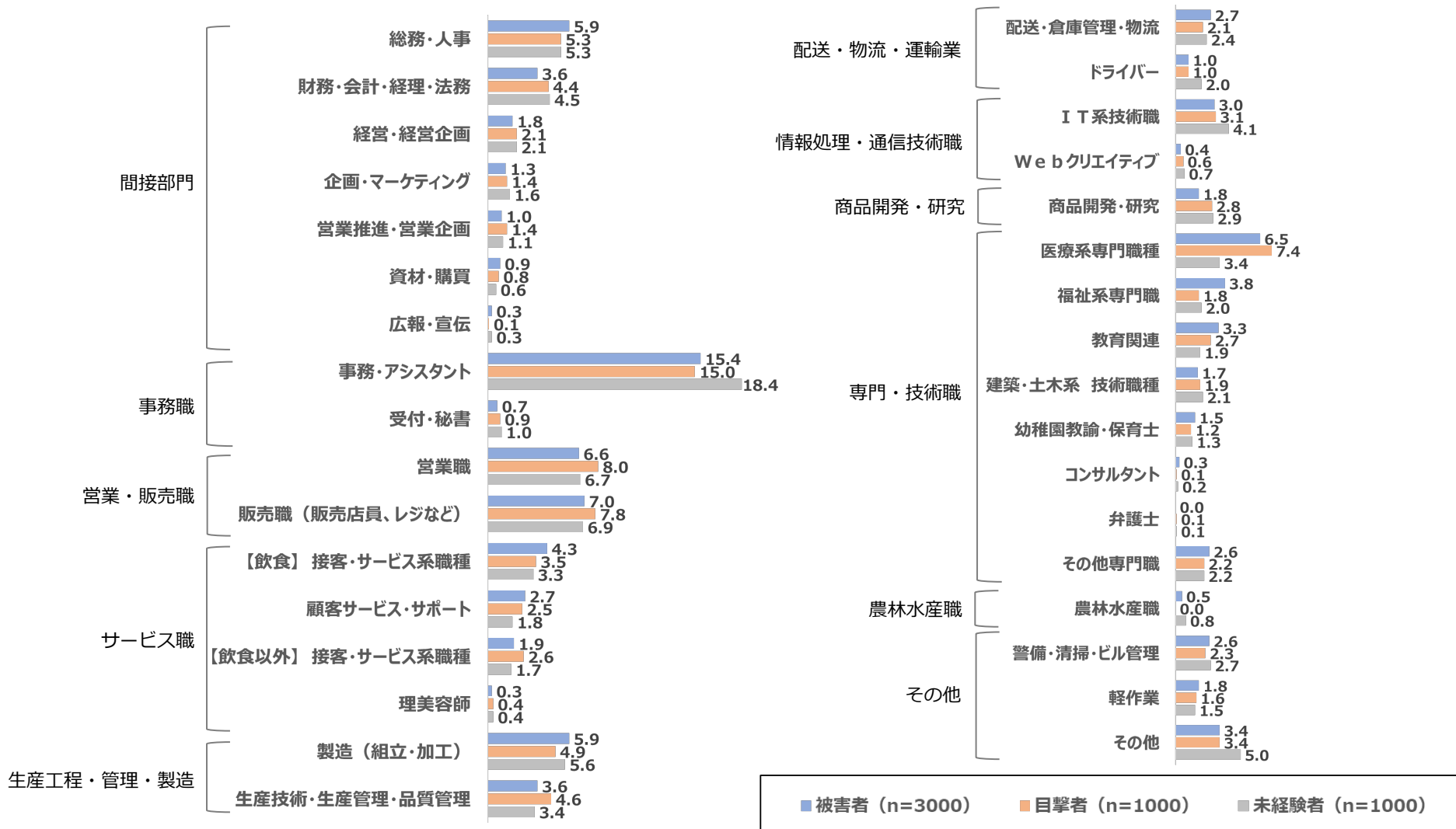
企業規模 (%) 単数回答



■ 被害者 (n=3000) ■ 目撃者 (n=1000) ■ 未経験者 (n=1000)

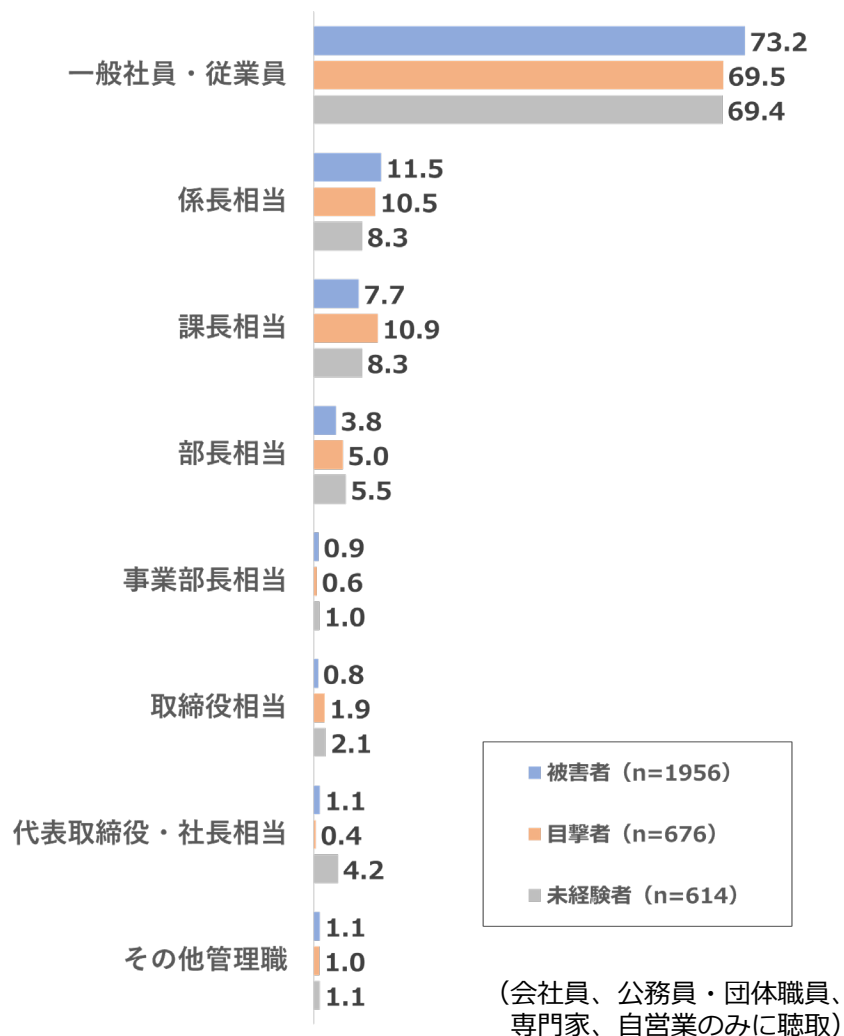
職種

(%) 単数回答

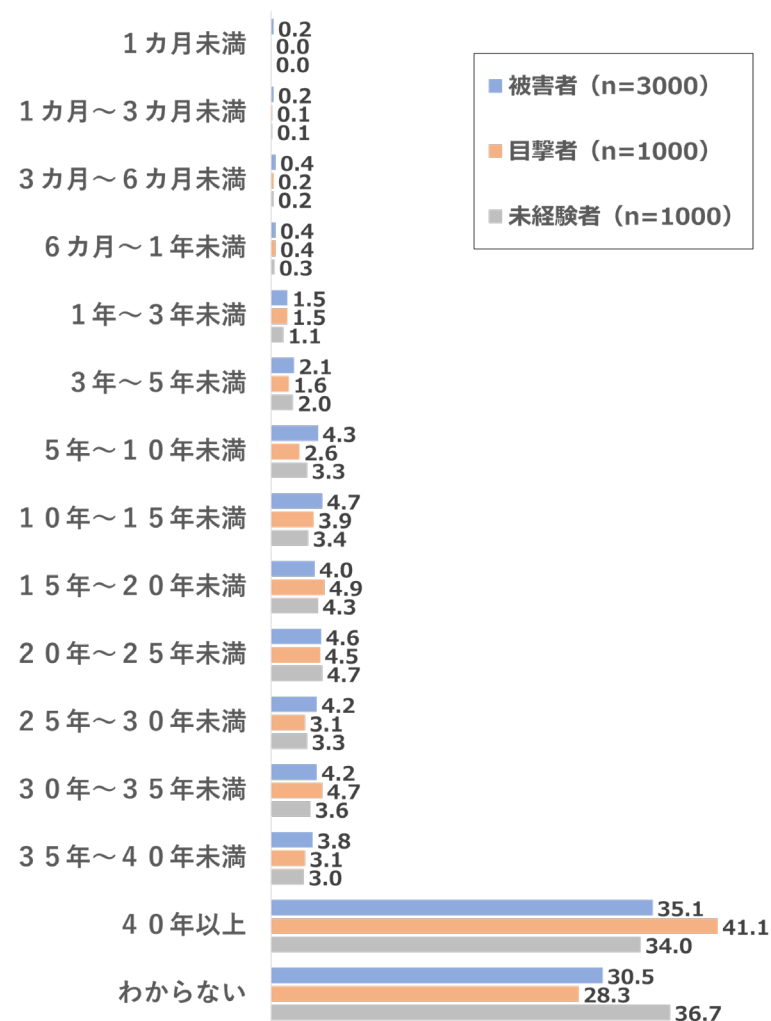


※資料中では大分類を使用

職位 (％) 単数回答



勤務先の設立年数 (％) 単数回答



因子	項目	信頼性 (α係数)
組織目標の落とし込み	個人の目標は、組織の目標とよく紐付いている	0.80
	個人の目標は、上司とよく話し合って決められている	
	組織のビジョンや理念が明確に示されている	
新卒偏重	組織には新卒入社者のほうが多い	0.75
	幹部層には新卒社員が多い	
育児・介護休のとりにくさ	育休・産休はとりにくい環境である	0.84
	介護休暇・介護休業はとりにくい環境である	
異動・転勤の多さ	職務変更をとまなう異動が頻繁にある	0.68
	転居をとまなう転勤が多い	
終身雇用	定年まで雇用されることが前提になっている	0.62
	近年、早期退職募集・リストラは無い	
	退職金制度がある	
	役職定年・ポストオフがある	
脱・年功序列	勤めている年数と給与は関係ない	0.65
	昇進・選抜に年齢は関係ない	
育成の手厚さ	研修やセミナーに行く機会が多く与えられている	0.77
	現場での教育・OJTが手厚く行われている	
福利厚生・賃金の手厚さ	福利厚生が充実している	0.66
	市場での相場と比べて、賃金が高い	
	昇格・昇進の基準はオープンにされている	
成果主義	成果に応じて報酬（賞与含む）に大きな違いがでる	0.56
	降給・降格が頻繁に行われる	

探索的因子分析により分析
 因子抽出法：最尤法
 回転法：プロマックス回転
 n=5000

※本資料中では、因子得点を分析に用いた。