

善管注意義務とハラスメント

ハラスメント・不正を「予見可能」にするガバナンス設計

ハラスメント対応の不備は、もはや人事領域の問題ではありません。
取締役の善管注意義務違反として、個人責任に直結する「経営リスク」です。
近年のガバナンス環境において問われているのは、「発生後の適切な対応」ではなく、
「予見可能なリスクを、事前に統治していたか」です。

本資料では、ハラスメントや不正を「偶発的な事象」ではなく、
構造的に予見されるシグナルとして捉え、その発生を未然に防ぐための統治設計を提示します。
本資料は、取締役・経営層、およびその意思決定を支える経営企画・人事責任者向けに作成しています。

対応ではなく、構造で止める。
この転換こそが、善管注意義務の履行と企業価値向上を同時に実現します。

1. はじめに：なぜ今、ハラスメントが「経営の核心」なのか

かつてハラスメントは、人事部門が対処すべき「現場の対人トラブル」や「福利厚生延長線上にある問題」と軽視されてきました。しかし、現代のガバナンス環境において、この認識は経営者にとって致命的なリスクとなります。

今日、ハラスメント対応の不備は、取締役の善管注意義務（管理者としての注意を払う義務）違反として、経営者個人の法的責任に直結する「経営インフラの欠陥」へと変質しました。数十億円規模の損害賠償や株主代表訴訟に発展する事例も増加しています。

■ 対応ではなく「構造」で止める

取締役が果たすべき真の役割は、個別の事案を裁くことではありません。「ハラスメントが発生しない、あるいは発生しても止まる構造」を設計・運用することにあります。

ハラスメントを「偶発的な事故」として処理する企業は、リスク管理能力そのものが欠如していると見なされます。

ハラスメント対応を「防御」から「次世代の経営インフラ（判断の質の設計）」へと転換する視座を持つことが重要です。

■ 経営能力としてのハラスメント対応

ハラスメントへの無策は、人的資本の毀損を放置する「経営上の無能」と同義です。本資料では、取締役を個人責任から守り、同時に企業価値を高める「統治設計」の要諦を解説します。

2. パラダイムシフト：「結果責任」から「予見責任」へ

現代のガバナンスにおいて取締役が問われるのは、「問題が起きた後にどう動いたか（結果責任）」ではありません。

法的に重視されるのは、「そのリスクを事前に予見し、統治システムを構築していたか（予見責任）」という点です。

■ 責任の定義とガバナンスの変遷

項目	従来の考え方（結果責任）	現代のガバナンス（予見責任）
焦点	問題発生後「適切に対応したか」	そのリスクは、事前の予見できたのではないか
定義	起きた被害に対する事後処置	予見可能なリスクへの合理的備え
対象領域	限定的（特定の重大な不祥事）	拡張（ハラスメント、不正、人的資本の毀損、内部通報対応）
スタンス	偶発的な事象としての個別対処	予見可能な経営リスクとしての構造的統治
法的基準	被害の最小化	内部統制システムの構築・運用義務の履行

■ 善管注意義務違反と評価される3つの典型パターン

「リスクを認識しながら、合理的な対応を怠った」と見なされるのは、具体的に以下のような状態です。

リスクの認識	組織の対応	法的評価
ハラスメントを認識している→	是正しない・放置する→	善管注意義務違反
不正の兆候を把握している→	合理的対応を怠る→	善管注意義務違反
内部通報を受理している→	組織防衛のため握りつぶす→	善管注意義務違反

① 認識の放置：

ハラスメントの事実や兆候を認識しながら、是正措置を講じない。

→ 善管注意義務違反

② 兆候の無視：

異常な離職率や組織不和といったシグナルが出ているのに、調査をせず放置する。

→ 善管注意義務違反

③ 情報の遮断：

内部通報を途中で握りつぶし、適切なエスカレーションを妨げる。

→ 善管注意義務違反

責任が問われるのは「何が起きたか」ではなく、「なぜ止められなかったか」です。

リスクを認識しながら合理的対応を怠った状態は、統治放棄とみなされます。

3. なぜ「制度」があるのに「責任」を問われるのか

多くの企業には、ハラスメント規程があり、相談窓口があり、研修も行われています。それにもかかわらず問題が繰り返されるのは、「制度はあるが、構造がない」からです。

■ 陥りがちな「誤った前提」

- 制度（ルール）を作れば、組織は自然に律される。
- 研修を行えば、個人の意識が変わって問題は防げる。
- 問題が起きた際、その都度「適切に」判断すれば収束する。

■ 善管注意義務違反に至る「3層の構造的欠陥」

問題の本質は個人の資質ではなく、意思決定環境（構造）にあります。

以下の「負の連鎖」が放置されていること自体が、取締役の責任を問う根拠となります。

① 情報構造の欠陥（認識されない）：

不都合な情報が経営層まで上がらない、あるいは通報内容が意図的に選別・共有されないボトルネックが存在する。

↓

② 判断構造の欠陥（認識されても歪んで伝わる）：

「組織防衛」や「忖度」が優先され、客観的事実に基づく判断よりも、力関係や慣習による異論排除が起きる。

↓

③ 責任構造の欠陥（判断されても止まらない）：

誰が最終的な是正判断を下すかが曖昧で、必要な処分や是正対策が先送りされる。

取締役が問われるのは、「この3層のどこかで、なぜ、止められなかったのか」という統治不全です。

この「情報・判断・責任」が機能しない構造を放置すること自体が、善管注意義務違反の本質です。

4. ハラスメントを「予見可能」にする7つのシグナル

組織の不祥事は突発的に起きるものではありません。

重大な事案の前には、必ず構造の歪みを示す「先行指標」が存在します。

これらを「予見可能なサイン」として捉えることが、取締役の防衛ラインとなります。

■ 構造の歪みを可視化する「7つの事象シグナル」

以下の事象は、単なる独立した現場トラブルの「結果」ではなく、

「構造の歪みが可視化されたガバナンス崩壊の予兆」です。

- ハラスメント： 特定の部署や個人に関する相談の頻発
- 組織不和： チーム内のコミュニケーション不全や異常な対立
- 長時間労働： 構造的な負荷の偏り、または管理機能の麻痺
- 離職： 優秀な人材や若手の不自然かつ連続的な流出
- 休職： メンタルヘルス不調者の増加
- 不正： 小さな規律違反や社内ルールの形骸化
- 事故： 業務上のミスや現場トラブルの繰り返し

■ 経営判断における最大の罠：「加害者の保護」

取締役が最も陥りやすい失敗は、

「事業貢献度が高い」「代わりのいないスタープレイヤーである」

という理由で加害者を不当に保護することです。

- この判断は、組織内の「内部判断基準」を根底から崩壊させます。
- 通報制度の機能は停止し、被害者は沈黙し、組織内摩擦が蓄積します。
- 結果として、構造的隠蔽状態となり、後に「より巨大な不祥事へと転化」します。
- 取締役が「組織を私物化し、ガバナンスを解体した」と糾弾される決定打となります。

5. 実装すべき統治設計：判断を人に委ねない構造

善管注意義務を確実に履行するためには、「個人の良識」や「その場の英断」に頼るのをやめ、「プロセスを通せば、必然的に適正な判断が下される構造」を設計することです。

	守りの対応	攻めの設計
アプローチ	個別事案の発生ごとに 対応策を練る	ハラスメント対応を 善管注意義務の水準 (構造的防御) に引き上げる
依存対象	管理職個人の モラルと判断力	属人性を排除した 「固定化されたプロセス」
基本思想	判断を「人」に委ねる	プロセスで決まる構造をつくる

■ 統治設計の3大要素

① 判断基準の明文化：役割毀損と職務阻害

「不快感」といった主観ではなく、ハラスメントを「役割毀損」および「職務阻害」と定義し直します。

- **アクション：**
「個人の尊厳を傷つける行為は、組織の資産である人的資本を毀損し、業務遂行を妨げる背信行為である」と明文化する。
- **ベネフィット：**
感情論を排除し、経営的損失としての評価軸を統一できる。

② 意思決定プロセスの固定化

「誰が、どの情報に基づき、どのようなステップで判断するか」をあらかじめ決定し、特定の人物による恣意的な操作を排除します。

- **アクション：**
調査から処分決定までのフローを固定し、例外を認めない運用を徹底する。
- **ベネフィット：**
判断の属人性を排除し、取締役自身の「判断の正当性」を証明できる。

③ 監督・エスカレーション設計

重大な情報は、ミドルマネジメントの判断で止めることができない導線を確認します。

- **アクション：**
経営層への直通ルート、および第三者（弁護士・外部理事）の関与を組み込む。
- **ベネフィット：**
組織の自浄作用を維持し、
「知らなかった（善管注意義務違反）」という事態を物理的に防ぐ。

6. 結論：判断の質が企業価値を決定する

善管注意義務の履行は、単なるリーガル・リスクの回避ではありません。
それは「判断の質」という、企業にとって最も重要な能力を磨くプロセスそのものです。

■ 守りから攻めへ：ガバナンスと企業価値の接続

ハラスメントを放置	ハラスメントに対し構造的な統治設計
=組織内の歪みを修正できない 「判断の質が低い企業」 =持続的成長ができない	=「判断の質が高い企業」 →意思決定の質向上 →信頼回復／人材定着 →レピュテーション向上 →持続的な企業価値向上

ハラスメント対応を適切に行う構造を構築することは、
「意思決定の質の高さ」を証明する経営インフラとなります。

■ 貴社の構造的リスク診断（チェックリスト）

- 離職や不和といった問題の兆候が、経営層へ定期的に報告されていない
- 内部通報制度はあるが、実質的に活用されていない
- 部署や上司によって、ハラスメントの判断基準や対応にばらつきがある
- 経営会議等で異論が出にくく、同質的な判断が優先される空気がある
- 重大な問題行動があっても、業績（成果）によって相殺・黙認されている

→ 上記に一つでも該当する場合、
「構造的リスク（善管注意義務違反の火種）」が潜伏しています。

最後に

善管注意義務は、起きた結果ではなく、「構造」によって履行されます。
ハラスメント対応を単なる「火消し」ではなく、
組織の意思決定の質を担保する「経営の背骨」として再定義すること。
それが、次世代のリーダーに課せられた真の責務です。
当社は、これらの統治設計を実装するパートナーとして支援しています。

April 2026
株式会社ケンスプロ
<https://kens-pro.com/>

本資料は一般的な情報提供を目的としたものであり、その内容の正確性・完全性・特定目的への適合性を保証するものではなく、本資料に基づく判断・行動により生じたいかなる結果についても当社は責任を負いません。