



① 変わりゆく ハラスメントの概念 と最近の考え方

一般社団法人日本ハラスメントリスク管理協会
代表理事 **金井 絵理**



2021年に社労士などの仲間とともに「ハラスメントを解消し品性のある組織づくりを目指す」を理念に協会を設立。企業や自治体などへ職場のハラスメント対策の必要性を訴えている。現役の上場企業人事。早稲田大学大学院 経営管理研究科 人材・組織マネジメントゼミ修了 (MBA)。

法制度等が整ってもなお、ハラスメント報道が後を絶たない。なぜそのような問題は起こるのか、世の中の意識やルールの進化の過程を追いながら、最近のハラスメントに対する考え方や向き合い方を紹介する。

1 職場における ハラスメント

(1) ハラスメントを防止する 法律の制定

この数年、職場におけるパワハラやセクハラなどハラスメントの話題が頻繁に報道されています。そのうちの多くは、ハラスメントが昨日今日に始まったものではなく、何年も継続しており、明るみになったものです。

立て続けにハラスメントが公然となっている理由の一つに、二〇二〇年に改正された労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法。以下、「パワハラ防止法」という）の施行が考えられます（図表1）。これにより、職場におけるパワハラについて事業主に防止措置を講じることが義

務づけられました。二〇二二年三月までは中小企業においては努力義務でしたが、同年四月からはすべての企業においてパワハラ防止措置を講じることが義務となりました（図表2）。

(2) ハラスメントに対する 世の中の認識

パワハラ防止法制定にあたり「パワハラとは何か」が明確になり、改めて日本中でパワハラについて考えるという気運が上がり、組織で行われていた「しごき」や「いじり」などがパワハラとして認識されてきました。そして、パワハラをあぶりだすと、これに紐づいて他の種類のハラスメントも明るみになってきます。

特に、セクハラは二〇〇七年に、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（男女雇用

【図表1】法律で企業に防止することが義務づけられているハラスメント

ハラスメントの種類	防止措置の義務化	根拠となる法律
セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）	2007年	男女雇用機会均等法
マタニティ・ハラスメント（マタハラ）	2017年	男女雇用機会均等法 育児介護休業法
パタニティ・ハラスメント（パタハラ）	2017年	育児介護休業法
ケア・ハラスメント（ケアハラ）	2017年	育児介護休業法
パワー・ハラスメント（パワハラ）	2020年	労働施策総合推進法

【図表2】事業主の義務

- 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
- 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- 職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応
- 併せて講ずべき措置（プライバシー保護、不利益取扱いの禁止等）

（出所）厚生労働省「職場における・パワーハラスメント対策・セクシュアルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です！」（令和5年11月 パンフレットNo.15）より

機会均等法）により、事業主に防止措置を講じることが義務化されていますが、多様性が認められる現代においては、セクハラ自体も多様化しています。身体に触れるなどの露骨なものだけではなく、「かわいいね」「美人さんだね」のような容姿を評価する言動や、性自認をからかうような言動もセクハラとして捉

えられます。悪意なく・知らずに相手を不快にしてみよう場面が増えているのです。

2 ハラスメントはなぜ起こるか

（1）理解度と意識の差

職場におけるハラスメントが職場の雰囲気悪くさせたり、従業員の休職や離職の原

因になるなど「よくないものである」と多くの人は理解しています。それでもハラスメントはゼロにはならず、新たに起きています。その最も大きな理由は「何がハラスメントか」の理解が進んでいないことであると考えられます。

二〇二〇年度の厚生労働省のデータによると「ハラスメントの予防・解決のための取組を進める上での課題」として「管理職の意識が低い／理解不足（二三・〇％）」「一般社員等の意識が低い／理解不足（二〇・二％）」「経営層の意識が低い／理解不足（二・五％）」と各階層において課題があることがわかります。

また、この調査では「ハラスメントかどうかの判断が難しい（六五・五％）」が理由のトップであり、防止策を企画運用している人事など専門職であっても判断に悩む、判断しづらいことが明らかにな

っています（次頁図表3）。

この理解度の差は世代間において顕著に表れています。マーケティングリサーチ会社のアスマークが行った「ハラスメントの自覚調査」では、相手からパワハラを指摘された際にどう感じるかを年代別にみると、年齢が上がるにつれ自覚がない傾向となり、指摘をされると違和感をもつケースが増える傾向にありました（次頁図表4）。ハラスメントという言葉が一般的でなく、人前で怒鳴られたり物を投げつけられることが日常的だった世代の方と、そうではない世代の方の意識の差があるのかもしれませんが。

（2）法律があっても理解が進まないワケ

「法律があるのになぜ理解が進まないのか」と疑問に思う方も多いでしょう。原因の一つに、これらの法律には罰



② 職場に潜む パワハラ要因と 対策

杜若経営法律事務所

パートナー弁護士 向井 蘭



2003年弁護士登録。一貫して使用者側で労働事件に取り組み、団体交渉、ストライキ等労働組合対応から解雇未払い残業代等の個別労使紛争まで取り扱う。労働問題に関するセミナー講師のほか、雑誌に寄稿し情報提供活動も盛んに行っている。

パワハラ発生の火種は、私たちの職場のどこに隠れているのか。その発生要因を「環境型要因」と「属人的要因」に分けて分析し、各要因に当てはまる具体例や特徴、その対策について、筆者の労務相談やパワハラ調査での経験を交えて紹介する。

1 従来の予防方法の 限界

私はパワハラ研修（管理職向け）の講師をこれまで何度も担当しました。私の力不足もあるかと思いますが、なかなか実効性が上がらないと感じます。なぜかというところ、自分とパワハラは関係がない」と思っている方が多いため、自分のこととして考えてもらえないからです。しかし、実際にパワハラ加害者として懲戒処分を受ける方は、最後まで自分が加害者であるとの自覚がないことが多いのです（アンコンシャスバイアス）。

パワハラ予防の一つの方法として、「自分はパワハラをしているかもしれない」と気づいてもらうことが重要です。

2 パワハラ発生の 要因について

パワハラ発生の要因には、「環境型要因」と「属人的要因」の二つがあるといえます。

(1) 環境型要因

環境型要因として考えられるのは、次の三つです。

① 教える手法・マニュアルが確立していない

② 組織としての旧来型の価値観

③ 業務遂行が一定水準に満たない従業員に対する人事措置の決まりがない

これらについて、背景と対策をみてみましょう。

要因1…教える手法・マニュアルが確立していない

■ 背景 ■

ある日本食の飲食店を営む経営者は、社内では起るパワハラ問題に悩んでいました。

職場環境 チェックリスト

はい いいえ

① 部下を 60 分以上連続で指導したことがある		
② 部下を立たせたまま指導することがよくある		
③ 部下を指導する際、机を叩いたことがある		
④ 部下を指導する際、物を投げたことがある		
⑤ 部下を指導するときは、ほとんどの場合、個室ではなく一般オフィスで行う		
⑥ 指導メールには同じ部署全員や他部署関係者も CC に入れる		
⑦ 「○○さんはバウハラをよくしますからね」「それバウハラですよ」と冗談を言われたことがある		
⑧ 「その指導は行きすぎではないか」「厳しい指導はほどほどにしたほうがよいのではないか」と同僚や上司から言われたことがある		
⑨ 部下を指導して部下が泣いたことがある		
⑩ 部下を「お前」と呼んだことがある		
⑪ 部下に対して（ニュアンスは別として）「バカ」「アホ」「死ね」「クズ」と言ったことがある		
⑫ 部下に対して「給料泥棒」「君は会社にとって不要の存在だ」「役に立たない」等の発言をしたことがある		
⑬ 部下が精神疾患にかかったことがある		
⑭ 配属 6 か月以内に部下が退職したことがある		
⑮ 休日に（休日中に対応が必要な）仕事のメール・チャットや電話を部下に行うことがある		

（出所）向井 蘭『管理職のためのハラスメント予防&対応ブック』より作成

使い方

◆過去 1 年間に起きた出来事や自らについて、以下のとおりチェックしましょう。
当てはまる場合→「はい」にチェック
当てはまらない場合→「いいえ」にチェック
◆管理職向けのバウハラ予防研修で配布しているチェックリストです。
◆当てはまる項目が多いほど、バウハラを行っている可能性が高くなります。

はい いいえ

⑯ 飲酒は鍛えれば（飲む量を増やせば）飲めるようになると思う		
⑰ 部下の私生活について注意をすることがある		
⑱ 仕事は上司から盗んで覚えるものだ		
⑲ 「バウハラ」被害等を主張する若者の考えについては正直理解がでない		
⑳ 部下に意欲や能力がないと感じることが多い		
㉑ 部下が自分に対して反論や異論を述べたことはほとんどない		
㉒ 正直、「バウハラ」等の言葉がなかった昔の時代のほうがよかったと思う		
㉓ 納期が近づいても部下に任せて先に帰宅することがよくある		
㉔ 顧客からクレームがあった際に、部下と一緒におわびをしたことがない（クレームがない場合は「いいえ」）		
㉕ 部下には義務を果たしてから権利（有給休暇、残業代等）を主張してほしい		
㉖ 台風が会社付近を直撃しても、電車が動いていれば（道路が通行できれば）出勤するのは当然である		
㉗ 顧客のために徹夜が必要ならば徹夜をするのは当然だ		
㉘ 部下を褒めると現状で満足してしまうので褒めることはしない		
㉙ 忘年会等で新入社員が芸を披露するのは当然だ		
㉚ 顧客の理不尽な要求に苦しむ部下がいても、それは致し方ないことである		
計		



③事例で考える グレイゾーンの 対処法

研修講師 鈴木 瑞穂



中央大学法学部法律学科卒業。外資系企業の総務、法務を経て2009年に独立。契約法、コンプライアンス、ハラスメントを主要分野とする研修講師として活躍中。主な著書に『現場で役立つ！セクハラ・パワハラと言わせない部下指導 グレイゾーンのさばき方』『現場で役立つ！ハラスメントを許さない現場力と組織力』等。

双方の主張がどちらも妥当と捉えられるケースの対応は、多くの人の悩みどころ。パワハラにおけるグレイゾーンの判断プロセスや予防法を解説し、2つの事例を基に検証する。

1 悩みどころはグレイゾーン

パワハラには、ブラックゾーンとグレイゾーンの二つのタイプがあります。

ブラックゾーン 上司がノルマを達成できなかった部下の頭を小突いて罵声を浴びせながら叱責するような言動。

このような言動は、誰もが迷うことなく「パワハラだ」と断定できる。

グレイゾーン 行為者の言動は一見すると当たり前のよう

にみえるが、なぜか相手方が「パワハラではないか」と反応している状況。このような状況は、パワハラになるか否か（クロ認定か、シロ認定か）の判断が非常にわかりにくく、多くの人が悩む。

2 パワハラの定義

パワハラの定義は、労働施

策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律三〇条の二に定められており、要約すると次の三要件が示されています。

パワハラの三要件

- ① 優越的関係を背景とした言動であること
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動であること
- ③ 相手方の就業環境を害する言動であること

「業務上必要かつ相当な範囲」とは、簡単に言うとし「仕事のし方・させ方として妥当な範囲」という意味です。厚労省は、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動の典型例として、次の六類型を示しています。

パワハラの六類型

- ① 暴行などの「身体的な攻撃」
- ② 暴言などの「精神的な攻撃」
- ③ 無視などの「人間関係からの切り離し」

3

パワハラ判断基準

前述のパワハラの三要件の

- ④ 実行不可能な仕事の強制などの「過大な要求」
 - ⑤ 能力とかけ離れた難易度の低い仕事を命じるなどの「過小な要求」
 - ⑥ 私的なことに過度に立ち入る「個の侵害」
- 行為者の言動がこのいずれかに該当すれば、業務上必要かつ相当な範囲を超えているといえるのでパワハラになると認定されます。つまり、この六類型はブラックゾーンの要件という意味をもちます。
- 「就業環境を害する」とは、客観的にみて、つまり誰の目から見ても、行為者の言動は相手方の就業環境を害しているかと納得できることが必要であり、相手方だけが「就業環境を害された」と感じているだけでは足りません。

4

パワハラ判断方法

中で決め手となるのは②であり、判断基準はこれ一本と考えて差し支えありません。

パワハラ判断基準

行為者の言動が業務上必要かつ相当な範囲を超えているか否か

判断基準に則った判断方法の要点は次のとおりです。

- ・ 行為者の発言の内容が妥当か否かを考える。
- ・ 行為者の表現方法が妥当か否かを考える。

そうすると、判断結果は四通りになります（図表1）。妥当性を考える際には、次の二点に注意してください。

行為者の主観に捉われず、客観的事実に基づいて考える

行為者が内心で「悪気はなかった。パワハラをするつもりはなかった」と考えていたのなら暴力を使ってもパワハラにならない、という結論は許されません。あくまでも客観的事実に基づいて考えることが肝要です。

5

判断結果はケースバイケース

客観的事実は

場面によつて様々ですから、表面的には同じような言動も、それが生じた場面の客観的事実に基づいて考えると、パワハラになったりならなかったりします。

5

的外れな解釈の払拭

多くの人は、意識的に、あるいは無意識のうちに「相手方がパワハラだと感じればパワハラになる」「パワハラに

【図表1】パワハラ判断基準と判断方法

判断基準：行為者の言動が業務上必要かつ相当な範囲を超えているか否か

＝判断方法＝

その場の客観的事実（判断材料）に基づいて、

- ・ 行為者の言っていることの内容が妥当か否かを判断する
- ・ 行為者の表現方法が妥当か否かを判断する

＝判断結果＝

「○」：妥当＝業務上必要かつ相当な範囲を超えてない

「×」：妥当ではない＝業務上必要かつ相当な範囲を超えている

パターン	行為者の言動の内容	行為者の言動は表現方法	留意点
A	○	○	相手方がパワハラだと感じてもパワハラではない
B	○	×	行為者の主観や思惑等に関係なくパワハラになる
C	×	○	行為者の主観や思惑等に関係なくパワハラになる
D	×	×	行為者の主観や思惑等に関係なくパワハラになる

なるかどうかは相手方の受け取り方で決まる」等のような解釈をしています。ここで、冷静に考えてみましょう。

- ・ 相手方がパワハラだと感じたととき、行為者の言動の内容と表現方法のいずれか一方または両方が妥当でなければパワハラになる（図表1パターンB・C・D）。



④ “なんでもハラスメント” 時代に悩む管理職の コーチングスキル

デュミナス
代表コーチ **藤井恵嗣**



1963年兵庫県生まれ。三田市在住。拓殖大学政治学科卒、大阪キリスト教短期大学神学専攻科卒。国際コーチ連盟 認定プログラム修了。牧師を経て、企業・団体のコーチ&コンサルタントを多数手がける。リーダーシップ、モチベーションアップ、人材育成関係等をテーマに講演多数。

最近では、ハラスメントを過度に恐れ、「部下を指導・育成することに萎縮しがち」という管理職の本音も聞かれる。職場のコミュニケーションの原則や“今どき部下”指導のポイントを知り、ハラスメントを心配せずに適切な指導が実践できる5つのコーチングスキルを紹介する。

1 なんでもハラスメントに萎縮する管理職

ある企業でハラスメントの種類を学ぶ研修を終えた後のことです。一人の管理職の方から「先生、あれもこれもハラスメントなら、私は明日から何も話せなくなります。どうすればよいのでしょうか」と言われました。

この質問から、ハラスメントとは何か、何がハラスメントになるのかを理解するだけでは、現場で部下指導の責任を担う管理職の方々にとって、助けにならないことを痛感しました。

そこで、「これはハラスメントにならないか？」を心配しないで部下の指導ができる、その勘所と実践スキルを学ぶ研修を開発しました。本稿では、そのエッセンスを紹介します。

2 職場のコミュニケーションの原則とは

「相手（部下）があなた（上司）の伝えたいことを受け止め、反応（行動）できるように、相手（部下）の力量に応じて伝えること」が職場でのコミュニケーションの原則であり、この原則を実践できるようになることがハラスメント対策の基本です。

あなたは、部下をもつ上司として、部下の行動が変化するようなコミュニケーションが取れているでしょうか。キヤッチボールに例えるなら、キヤッチすることのできない豪速球を投げていませんか？ということです。

大谷翔平選手は、最速一六五キロをあなたに投げるでしょうか。そんなことは絶対にありません。投げる前に「野球経験はありますか？」などと、“相手の力量”を確認し

てからでないと、投げることは
ないと思います。

しかし職場では、部下の力
量に関係なく、上司が自分の
力量で豪速球を投じているこ
とが多いように感じます。
「これぐらいは誰でもできる
だろ? 大学出てんだろ!」
「私もこうやってきたんだ。
君もできるだろ!」という感
じです。これでは、部下はキ
ャッチできない速いボールを
投げられたので威圧的に感じ
「これはパワハラだ!」とな
ります。

3 今どき部下に 有効な指導ポイント

ある大手コンサルティング
会社のアンケート調査による
と、最近の新人・若手社員の特
徴は「うまくいかない経験
を通じた学びが効果的であ
る」と思いつつ、具体的な指
導スタイルとしては「指摘さ
れるよりも褒めてもらいたい

(七〇%)」「納得感のある説
明がほしい(六二%)」と考
える人が多いようです。

要するに、仕事がうまくで
きなくても、いきなり指摘し
て叱らないで、まずはできて
いるところを褒めてほしいと
いうことです。そのうえで、
「四の五の言わずに、言われ
たとおりにやってみろ!」と
いうスタイルではなく、「な
るほど! そうすればいいの
か」と、上司から納得感のあ
る指導や説明をしてほしいと
いうことです。

したがって、このような関
わり方ができれば、指導育成
が難しいといわれる今どきの
新人・若手社員(今どき部
下)に対しても、ハラスメン
ト問題が起きないだけではな
く、管理職として部下の指導
育成ができるということであ
す。逆にこのような関わり方
ができないとハラスメント問
題が起きやすくなり、部下が

育つ可能性も低くなるという
ことです。

4 ハラスメントを過度 に心配せずに指導す るための実践コー チングスキル

厚生労働省は「客観的にみ
て、業務上必要かつ相当な範
囲で行われる適正な業務指示
や指導については、職場にお
けるパワーハラスメントには
該当しない」と告示していま
す(令和二年厚生労働省告示
第五号)。したがって、「適正
な業務指示や指導」をしてい
るなら「これはハラスメント
にならないか?」と心配しな
いでよいことになります。し
かし問題は、多くの管理職が
「どうすれば適正なのか」「適
正とは、具体的にどうするこ
となのか」を実際の指導現場
レベルでイメージできていな
いことです。

そこで、ここからは、適正

な業務指示や指導ができるよ
うになるために、今どき部下
の指導に生かせる五つのコー
チングスキルとコツを紹介し
ます。

(1) 聴き方スキル

なぜ、コーチングスキルが
役立つのでしょうか。コーチ
ングスキルは、話し手(部下)
との間に心理的安全性を構築
して対話を進めるためのスキ
ルともいえます。ここでいう
心理的安全性とは「自分の考
えや気持ちを誰に対しても安
心して発言できる状態」のこ
とです。つまり、部下が上司
との関係性で「自分の考えや
気持ちを安心して発言できる
状態」が築かれているなら
「パワハラだ!」と感じるこ
とは少なくなるといえます。
また、部下が納得いくまで
上司と対話ができる関係性が
得られるなら、今どき部下の
指導に効果的です。