

働きやすい職場にするために

～パワー・ハラスメント防止の手引～

青森県教育委員会

＜はじめに＞

パワー・ハラスメントは、対人関係の中で生じる問題であり、パワー・ハラスメントが生じると、職場内秩序を乱し、各組織の正常な業務運営の障害となり得るものです。

また、職員の勤労意欲を減退させ、ひいては精神的な障害に陥る職員を発生させる要因にもなります。

一方で、パワー・ハラスメントは、業務上の指導なのかパワー・ハラスメントなのか画一的な線引きができない難しい面もあるため、職員一人ひとりが、パワー・ハラスメントに関する基本的な知識を持ち、相手を尊重するとともに、パワー・ハラスメントの加害者にならないように留意し、日頃からパワー・ハラスメントのない職場づくりに努めていくことが大切です。

そのため青森県教育委員会では、パワー・ハラスメントの防止に役立てることを目的に、「パワー・ハラスメントの防止等に関する要綱」を策定し、職員に周知するとともにその防止及び排除に努めるよう通知したところです。

このたび、職員一人ひとりにパワー・ハラスメントの防止等についてより一層認識していただくため、パワー・ハラスメントの概念、パワー・ハラスメントになり得る行為、相談先等を紹介する手引を作成しましたので、これを利用して、パワー・ハラスメントのない良好な職場づくりに努めてください。

＜目次＞

1	パワー・ハラスメントに関する正しい知識	……P1
2	パワー・ハラスメントを防止するために	……P3
3	パワー・ハラスメントの影響	……P6
4	パワー・ハラスメントのチェックリスト	……P7
5	パワー・ハラスメントに係る相談	……P8

1 パワー・ハラスメントに関する正しい知識

<パワー・ハラスメントの定義>

「パワー・ハラスメント」の定義については、「パワー・ハラスメントの防止等に関する要綱」において、次のように定めています。

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位、人間関係等の職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与え、又は職場環境を悪化させる行為

◇「職務上の地位、人間関係等の職場内での優位性を背景に」とは…

上司から部下への職務上の地位を利用した行為や権限を利用した行為が該当するほか、専門知識が豊富であり、経験が長いなど職場において相対的に優位な立場を利用した行為も含まれます。(部下から上司、同僚間でもあり得ます。)

◇「業務の適正な範囲を超えて」とは…

一般に、本来の業務上の命令や指導の範囲を超えているものはもちろんのこと、業務上の命令や指導であっても、指導等とは名ばかりの粗暴な言葉や態度で、その手段や態様等が適切でないものは業務の適正な範囲を超えるものに該当します。

<対象者の範囲>

パワー・ハラスメントの対象者(被害者又は加害者)には、常勤職員だけでなく、非常勤職員や臨時職員も含まれます。

また、行政サービスの相手方や委託契約等により同じ職場で勤務する者との間であっても、パワー・ハラスメントをしないように留意する必要があります。

<対象となる場所・時間の範囲>

職員間におけるパワー・ハラスメントは、職場内や勤務時間内において行われたものだけでなく、職場外や勤務時間外に行われたものも含まれます。

<判断のポイント>

一般的に、セクシュアル・ハラスメントの場合、性的な言動に対し、受け手が不快に感じるか否かによって判断されています。

しかし、パワー・ハラスメントの場合には、受け手が不快かどうかで判断できるものではありません。業務上の命令や指導に対して受け手が不快と感じた場合でも、業務の適正な範囲で行われた場合にはパワー・ハラスメントに該当しません。一方、業務上正しいことを命令し、指導する場合であっても、感情的、高圧的又は攻撃的に行われた場合など、社会通念上許容される限度を超える場合には、パワー・ハラスメントに該当する可能性があります。

また、パワー・ハラスメントを受けている職員本人が、パワー・ハラスメントを受けていると感じていなくても、周囲の職員がその行為を見て不快に感じることによって職場環境を害することがあることにも留意が必要です。

＜業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントの違いについて＞

パワー・ハラスメントは、業務上の命令や指導なのかパワー・ハラスメントなのか画一的な線引きができない難しい問題です。

上司が業務上の指導を行う場合には、業務上の必要性や適正な内容・量かどうか、指導のタイミング、指導の場所、指導方法など状況に応じて適正な指導に留意する必要があります。

なお、上司は業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントとの線引きが難しいからといって、業務上必要な指導等を行うことを怠ることがあってはならず、自らの職責に応じて適正に権限を発揮し、業務を遂行することが重要です。

また、部下は、業務上の命令や指導に対して不満を感じる場合でも、それが本来の業務の適正な範囲で行われている場合にはパワー・ハラスメントには当たらないことを認識することが必要です。

【パワハラと指導の違い】

区 分	パワハラ	指 導
目的	・相手を馬鹿にする、排除する。 ・自分の目的の達成(自分の思いどおりにしたい。)	相手の成長を促す。
業務上の必要性	・業務上の必要性がない。(個人生活、人格を否定する。) ・業務上の必要性があっても不適切な内容や量	業務上必要性がある、又は健全な職場環境を維持するために必要なこと。
態度	威圧的、攻撃的、否定的、批判的	肯定的、受容的、見守る、自然体
タイミング	・過去のことを繰り返す。 ・相手の状況や立場を考えずに	・タイムリーに、その場で ・受入準備ができているときに
誰の利益か	組織や自分の利益優先(自分の気持ちや都合が中心)	組織にも相手にも利益が得られる。
自分の感情	いらいら、怒り、嘲笑、冷徹、不安、嫌悪感	好意、穏やか、きりっとした
結果	・部下が萎縮する。 ・職場がギスギスする。 ・退職者が多くなる。	・部下が責任を持って発言、行動する。 ・職場に活気がある。

(株式会社クオレ・シー・キューブ作成資料を元に作成)

【指導をする際の注意点】

- 部下の人格を尊重し、常に「育成する」という意識を持って指導すること。
- 業務上の必要性を部下に示した上で指導をすること。
- 業務の内容・量、指導のタイミング、指導の場所、指導方法など状況に応じて適正に指導すること。

2 パワー・ハラスメントを防止するために

パワー・ハラスメントをしないようにするためには、同じ職場で働く者同士として、職員一人ひとりがお互いを大切に、職場環境を良くしていこうとする意識が大切です。日頃からお互いにコミュニケーションを大切に、職場全体で、職員一人ひとりがパワー・ハラスメントになり得る行為を認識し、パワー・ハラスメントが生じないように、皆で取り組む必要があります。

また、パワー・ハラスメントを受けていると感じている職員や、パワー・ハラスメントを見聞きした職員で、加害者が上司であるためにパワー・ハラスメントであることを伝えることができず、そのまま放置した場合には、職場環境に重大な影響を及ぼすおそれがあるため、相談窓口に出すなど早期に対応することが必要です。

<管理監督者としての心構え>

(1) 部下の健康状態の把握

管理監督者は、上司の言動によっては、部下は人格を傷つけられ、あるいは疎外感を持つなどにより、過度の心理的負担を受け、心身の健康を損なう場合があることを認識することが重要です。

(2) パワー・ハラスメントになり得る行為の認識

パワー・ハラスメントは、業務上の命令や指導を通じて起こることが多いため、管理監督者は、パワー・ハラスメントになり得る行為を認識し、自分からパワー・ハラスメントを起こさないようにしなければなりません。

(3) コミュニケーションを図り、良好な職場環境を作る

管理監督者は、上司である自分と部下や部下同士など、職員間のコミュニケーションが図られているか、パワー・ハラスメントが起きていないか日頃から目を配り、職員がその能力を十分に発揮できる良好な職場環境を確保することが必要です。

(4) 被害者へ声を掛ける、相談にのる

管理監督者は、パワー・ハラスメントに関する問題を見聞きした場合には、被害者の状況を見ながら、被害者へ声を掛けたり、相談にのったり、また、場合によっては、加害者に注意を促したり、被害者の了解を得て、相談窓口等に申出を行う必要があります。

＜パワー・ハラスメントになり得る行為と防止の留意点＞

パワー・ハラスメントになり得る行為例と防止のための留意点は、下表のとおりです。

なお、上司等の行為が実際にパワー・ハラスメントに該当するかどうかは、その行為が行われることとなった原因、その行為が行われた状況等をも踏まえて判断する必要があります。下表の行為例が直ちにパワー・ハラスメントに該当するとは限らない点に注意が必要です。

類 型	行 為	行 為 例	防止のための留意点
身体的な攻撃	暴行・傷害	○書類で頭を叩く。 ○仕事が遅い職員を殴ったり、蹴ったりする。	○暴力を振るうことは犯罪になり得るものであり、決して許されるものではありません。
精神的な攻撃	名誉棄損・侮辱	○同僚の前で、部下に対し無能なやつだと言う。課全員の前で土下座をさせる。 ○病気の内容を大勢の職員の前で言う。家族について悪口を言う。	○部下だからと言って、部下を物扱いするなど、部下に対して侮辱するような言動をしてはいけません。チームの一員として、部下の人格を尊重する必要があります。
	ひどい暴言	○「こんな間違いをするやつは死んでしまえ」、「おまえは給料泥棒だ」などと暴言を吐く。 ○発表の方法等を指導せずに、「君のプレゼンが下手なのは、暗い性格のせいだ。何とかしろ」などと言う。	○暴言を吐くことは、職場の内外を問わず、懇親会の席などごつくばらんな雰囲気の場合でも、許されるものではないことに留意する必要があります。 ○部下の指導や教育に当たって、時に厳しく叱ることも部下を指導する上では必要ですが、相手の性格や能力を充分見極めた上で、その場合も言葉を選んで、適切に対応する必要があります。
	執拗な非難	○3日間にわたって何度も書類の書き直しを命じる。 ○皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責し続けた。	○部下は、上司等の権限がある者からの言動に疑問を抱いた場合でも、正面きって反論しづらい立場にあることを理解し、ミスには、必要な範囲で、具体的かつ的確に指導するように心掛ける必要があります。 ○部下の立場も考えて、できる限り人前で叱らないようにするなどの配慮も必要です。 ○単なる指導上の注意であったとしても、徒に繰り返して注意をしないことが必要です。
	威圧的な行為	○椅子を蹴飛ばしたり、書類を投げつけたりする。 ○部下の目の前で、分厚いファイルを何度も激しく机に叩き付ける。 ○自分の意向と違う時は意に沿った発言をするまで怒鳴り続け、また、自分自身にミ	○業務に関する言動であっても、その内容や態様等が威圧的にならないよう注意する必要があります。 ○単発の言動だけでなく、仕事に対する姿勢や日常の振る舞いがパワー・ハラスメントの土壌となることがあります。

		スがあると有無を言わず他の職員に責任を転嫁する。	
人間関係からの切り離し	隔離・仲間外し・無視	○職員の発言を無視し、会議にも参加させない。 ○挨拶をしない。無視する。	○性格が合わなかったり、気に入らないからといって、当該職員の言動を無視したり、当該職員だけを仲間外れにすることは決して許されるものではありません。
過大な要求	業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制	○これまで3名で行ってきた大量の申請書の処理業務を未経験のその部下に全部押しつけ、期限内に全て処理するよう厳命した。 ○毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じる。 ○終業間際に過大な仕事を頻繁に押しつける。	○明らかに実現不可能な業務や自分の趣味による無駄な仕事の強要、私生活への介入(ライフスタイル、学歴、家族)や人権の侵害ともいえる言動は、言うまでもなく許されません。 ○部下に対し、非常に大きな負担をかける業務などを命じる場合には、必要に応じ、部下にその理由を説明するなどフォローが必要です。
過小な要求	仕事を与えないこと。	○役職や能力に見合った業務を全く与えず、グループ内の回覧物も回さない。 ○部下に仕事を与えなくなり、本来の仕事すら他の同僚にさせるようになった。	○部下には差別なくその役職や能力等に見合った仕事を与える必要があり、合理的な理由なく仕事を与えないことは許されません。 ○業務上の意見を言ったことなどを理由に、仕事を与えないなどのペナルティを科するのは権限の濫用に該当します。
個の侵害	仕事以外の事柄の強要	○毎日のように昼休みに弁当を買いに行かせたり、週末には家の掃除をさせたりする。 ○休日の過ごし方を執拗に聞く。	○私事を命じるのは明らかに不適当な命令です。 ○合理的な理由がないのに、仕事以外のこと執拗に干渉しない態度が必要です。

<適正な業務管理>

(1) 適正な業務量

部下の能力に合った業務量を知り、職員間における公平性も考慮して、業務を割り振るようにする必要があります。

(2) 業務における適切な指示

部下に業務内容を理解させ、部下が業務を遂行できるように分かりやすく指示し、機会をみて部下が理解できたか確認する必要があります。

(3) 業務の進行状況の把握

監視するように業務の進行状況を確認するのではなく、また、部下に業務を任せたままの状態にすることがないように、適時適切に進行管理をする必要があります。

＜パワー・ハラスメントの被害を受けないために＞

パワー・ハラスメントは、相手が一方的に行っているばかりではありません。知らず知らずのうちに自分が相手を怒らせたり、不快にさせたりしていることもあります。自分自身の仕事への取組や日頃の振る舞いを見直すことで、パワー・ハラスメントを避けることができます。

まずは、自分自身の言動について、意識して見直してみましょう。

◆ミスをしたとき、言い訳から始めていませんか。

ミスをしたらまずは謝りましょう。謝ると謝らないのでは、相手の印象は大きく変わります。謝るといことは責任を持って仕事をしているということで、言い訳ばかりしていると責任を回避していると受け取られます。まずは謝って、そのあとゆっくりと原因や今後の対策を考えましょう。

※「でも・・・」、「だって・・・」という前にできることがあります。

問題を指摘された時は、上司や先輩の忠告を素直に聞いてみましょう。

「でも・・・」「だって・・・」とばかり言っていると、上司や先輩もうんざりしてしまつて的確な指示を出さなくなり、仕事が進まなくなります。

◆まめに報告・相談をしていますか。

期限までに間に合わない、うまくいかないなど、問題が起きそうな場合はすぐに相談しましょう。ギリギリになってからの報告では上司も打つ手がなく、怒ることもあり得ます。上司を不安にさせないことも大切です。

3 パワー・ハラスメントの影響

(1) 職員に与える影響

①被害を受けた職員

パワー・ハラスメントは、職員の人格や尊厳を傷つけ、職員の勤労意欲の減退や、その適切な能力の発揮を妨げ、心身の不調を引き起こす要因のひとつとなり、最悪の場合、休職や退職に追い込まれることもあります。

②加害者とされた職員

パワー・ハラスメントの事実が確認された場合、加害者とされる職員は、そのパワー・ハラスメントの態様によっては懲戒処分や人事上の措置を受けることがあります。

※「懲戒処分に係る標準処分例」（平成27年4月2日付け青教職第32号通知及び同日付け青教員第6号通知）では「パワー・ハラスメント」の行為内容や懲戒処分の標準的な量定については定めていませんが、類似する行為類型として、他の職員に対する暴行又は暴言による「職場内秩序を乱す行為」が定められています。そして、これらの行為を行った場合の標準的な懲戒処分の量定は、暴行による場合は「停職」又は「減給」、暴言による場合は「減給」又は「戒告」とされています。

また、これらの行為の動機や態様が極めて悪質であるとき又は結果が極めて重大であるときなどは、これより重い処分がなされることがあります。

(2) 職場に与える影響

職場内において、パワー・ハラスメントが起きると、当事者間の人間関係が悪化するのとは当然のことながら、周囲の人たちが見聞きすることで、周囲の者にも悪影響を及ぼします。職員の勤務への意欲が低下し、勤務能率が十分に発揮できなくなれば、パワー・ハラスメントが起きた職場だけでなく組織全体の士気や能率の低下につながるなど、大きく職場環境に影響を及ぼします。

また、一職員によるパワー・ハラスメントであっても、公務全体の信頼性を失わせる事態や職場が訴訟対応に迫られる事態にもなりかねません。

(3) 職場におけるいじめ・嫌がらせによる公務災害

職場におけるいじめ・嫌がらせによって、過度な心理的負担等を受け心身の健康を損なうことにより、精神疾患を発症し、最悪の場合、自殺に至る場合もあります。精神疾患の発症や自殺が、公務によって引き起こされた場合には、公務災害となる場合もあります。

4 パワー・ハラスメントのチェックリスト

パワー・ハラスメントに該当するような行為をしている場合でも、自分自身はどのような言動をしているのか気がつきにくいものです。

次の内容をチェックしてみて、自分がパワー・ハラスメントを行っていないかどうか確認してみましょう。

(1) 次のような行為を行っていませんか。

- 「死んでしまえ」、「給料泥棒」などと、人格を否定するような叱り方をしていませんか。
- 執拗に資料の書き直しなどを命じていませんか。
- 皆の前で部下(同僚)を叱責していませんか。
- 部下の意見に対して、意に沿うまで怒鳴っていませんか。
- 物を投げ付けたり、書類を机に叩き付けたりしていませんか。
- 部下(同僚)にミスを転嫁していませんか。
- 合理的な理由なく、無理な仕事を指示していませんか。
- 週休日出勤することを強要していませんか。
- 部下に業務の説明をせず、無視していませんか。
- 合理的な理由なく、部下の役職に見合わない業務を与えていませんか。
- 部下(同僚)に私用を強要していませんか。

※ 上記のような行為は、パワー・ハラスメントに該当するおそれがあります。直ちに改善しましょう。

(2) 今一度、自分を振り返ってみましょう。

- 人の心の痛みを感じ取れますか。
- 部下に対して厳しく、上司に対しては自己主張を抑えていませんか。
- セルフコントロールできますか。
- 部下(同僚)に対する好き嫌いが激しくありませんか。
- 部下(同僚)の成功にねたみを感じませんか。
- 部下(同僚)の功績に対して素直に褒めることができますか。
- 厳しく叱ることは、いわゆる親心であると考えていませんか。
- 部下が迷っているときに方向性を示すなどの助言ができますか。
- 自分の考えだけにこだわりすぎませんか。
- 仕事以外のことで部下(同僚)をコントロールしようとしていませんか。

※言動だけでなく、上司等の仕事に対する姿勢や人間性又は日常の振る舞いがパワー・ハラスメントを行うきっかけになる場合があります。

5 パワー・ハラスメントに係る相談

(1) パワー・ハラスメントを受けていると感じたら

パワー・ハラスメントは、業務に関連して発生する機会が多いため、加害者が上司、被害者が部下という例や、上司である加害者が気づかずに行っている例も多いものです。そのため、部下は、パワー・ハラスメントを受けているかもしれないと感じても、上司に対してパワー・ハラスメントであることを伝えることはとても難しいものです。

しかし、パワー・ハラスメントを受けると、精神的なダメージ等を受け、心が不健康な状態にもなりかねません。パワー・ハラスメントを受けていると感じたときは、一人で悩んだり、我慢したりすることなく、早めに職場の同僚、知人等信頼できる身近な人や下記(3)の相談窓口等に相談することが大切です。

(2) パワー・ハラスメントを見聞きしたら

パワー・ハラスメントを見聞きした職員は、被害を受けた職員が、一人で悩みを抱え込むことがないように声を掛けることが大切です。また、パワー・ハラスメントの相談を受けた際に、相談にのるのはもちろんのこと、加害者が上司の場合など、自分だけでは解決できない時には、被害者に相談窓口へ相談するように促すことや、被害者自らが相談できない場合には、被害者の了解のもの、被害者に代わって相談窓口へ相談することもできます。

さらに、同僚職員がパワー・ハラスメントとなるような行為をしている場合には、同僚職員にパワー・ハラスメントの行為をしているという自覚を促すことが必要です。

(3) 相談窓口

パワー・ハラスメントに関する苦情の申出及び相談については、下記①のとおり相談窓口を設けています。

また、パワー・ハラスメントを受けた職員は、過度な心理的負担を受けて、心が不健康な状態になる場合もありますので、そのような状態にあると感じている職員は、下記②の公立学校共済組合が実施する事業を活用することができます。

① 苦情等相談

○ 所属相談員（各所属に設置）

○ 職員福利課人事法規グループ（学校以外）

電話：017-734-9915

○ 教職員課高等学校人事グループ（県立高等学校）

電話：017-734-9881

○ 学校教育課特別支援教育推進室（特別支援学校）

電話：017-734-9882

○ 人事委員会事務局職員課給与・審査グループ（審査担当）

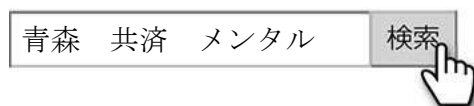
電話：017-734-9826

メール：syokuinsodan@pref.aomori.lg.jp

② こころの健康相談・メンタルヘルス相談

○ 教職員のメンタルヘルス対策の手引き

URL：http://www.kouritu.go.jp/aomori/kousei/kanri/020101a_20140404141730277/index.html



○ この手引は、「パワー・ハラスメント防止ハンドブック（人事院）」を参考に作成しました。