

パワー・ハラスメント 防止のしおり

鳥取県総務部行財政改革局職員支援課
(鳥取県ハラスメント防止委員会)
平成30年4月

◆はじめに◆

今、社会的にも問題視されているパワー・ハラスメントに関しては、現在のところ法律上の規程はありません。しかし個人の人格を否定し、人権を侵害する行為などは犯罪となる場合もあり、また、精神疾患の誘因となる場合もあることなどから絶対に許されないものです。

働きやすい職場は、職員みんなが協力しあいながら作り上げていくものです。このしおりを活用することなどによって、一人ひとりがパワー・ハラスメントについての知識と理解を深め、良好な職場環境を作り上げる一員であることを自覚し、パワー・ハラスメントのない職場を作りましょう。

◆パワー・ハラスメントとは◆

パワー・ハラスメントとは「職場での上下関係などの権限や地位を背景にして、本来の業務・指導・人材育成などの適正な範囲を超えて、相手の人格や尊厳を侵害するような嫌がらせ等を継続的に行い、それを受けた就業者の働く環境を悪化させたり雇用について不安を与えること」を言います。

1 職権や地位を背景にして

上司、管理監督者は自ら業務を遂行するだけでなく、所管する組織の任務を達成するため、業務全体の管理や部下の統轄、評価などの役割を担っています。このような組織上の権限や地位等を利用したハラスメントがパワー・ハラスメントに該当します。

(注)パワー・ハラスメントは上司から部下に対するものだけでなく、専門知識等を背景に同僚同士、部下から上司に対して行われる場合も該当します。

2 本来の業務の指示・人材育成などの適正な範囲を超えて

どこまでが本来の業務でどこまでが適正範囲かは、一概には言えません。不必要なこと無駄なこと、業務と関係ないことなど、その行為が業務上必要か適切かどうかは、「客観的に見て」判断することが必要です。

3 人格や尊厳を侵害する言動

一概にはいえませんが、性別や年齢、人種、国籍などの属性や過去のことなど本人の努力によって変えることのできないことを非難・指摘することや、無視する、屈辱的な罰を与えることなどが該当します。

4 継続的に

明らかに人権侵害になるような言動でない限り、1回だけの言動がパワー・ハラスメントになるとは言えません。しかし、些細な言動でも繰り返すことによって、精神的な苦痛は大きくなるため注意が必要です。

(注)その言動が刑法に抵触したり、不法行為の要求などの場合は、1回でもパワー・ハラスメントに該当します。

5 就業環境を悪化させたり雇用不安を与える

結果として、身体的・心理的に影響がでて、就業が困難になったり、仕事をやめざるを得ない状況になる場合があります。

* パワー・ハラスメントの場合セクシャル・ハラスメントとは違い、被害者が不快に感じたというだけでなく、結果的にどんな影響があったのかをきちんと把握することが重要です。

・「パワー・ハラスメント防止のためのガイドブック」（製作 株式会社クオレ・シー・キューブ）から引用。

◆パワー・ハラスメントの具体例◆

具体的に、どのような行為をパワー・ハラスメントというのかを整理してみましょう。

1 業務上の指導・注意とパワー・ハラスメントとの違い

(1) パワー・ハラスメントの境界線

パワー・ハラスメントを判断する基準は、それが業務上必要な指導の範囲であることが、上司の主観ではなく客観的に見て認められるかどうかです。

(2) パワー・ハラスメントとして判断するにあたっての注意点

明らかに違法行為である場合や相手の人権を侵害するような言動は、たとえ一回であってもパワー・ハラスメントに該当しますが、それ以外の場合における言動についてパワー・ハラスメントに該当するか否かは、個々の業務内容やそれぞれの人間関係、日ごろのコミュニケーションのあり方などによって大きく違ってくるものであり、一概には言えません。パワー・ハラスメントの線引きは画一的には困難ですので、当該言動の継続性・経緯・状況等の多角的な視点から総合的に判断する必要があります。

2 パワー・ハラスメントの具体例

(1) 攻撃型

- ・些細なミスに対しても「バカヤロー、なにやってんだ」（「仕事のやり方が本当に下手だ」「給料泥棒」）などと皆の前で大声で怒鳴りつける
- ・部下の意見が気に入らなかつたら書類を投げつける
- ・一人だけ呼び出し「あいさつがなっていない」「もっとしっかりやれ」などと何かにつけて怒る

【具体事例】

上司Aは、部下に対して、間違いをすると、「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。部下が謝っても許してくれず、むしろ「存在が目障りだ。おまえがいるだけで皆が迷惑している」など、暴言を吐き続けることもある。

(2) 否定型

- ・「こんなに仕事ができない奴ははじめて見た」と否定する
- ・業務についての指導をしないにもかかわらず執拗に批判する

- ・能力を低く評価する

【具体事例】

上司Bは些細なミスに対して執拗に非難する。この前も、班内会議で使う資料にページがついていなかったことについて、資料を作成した部下に対し、「お前は小学生か」、「仕事のやり方が本当に下手だ」などと皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責し続けた。

(3) 強要型

- ・自分の意向と違う意見の部下に対し、自分のやり方に同調するまで怒鳴り続ける
- ・自分にミスがあると有無を言わず部下に責任をなすりつける
- ・必要性を超えた膨大な資料作りのために長時間の時間外勤務を強要する

【具体事例1】

上司Cは、職員の業務上の意見に対し、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、自分自身にミスがあると有無を言わず部下に責任を転嫁する。

【具体事例2】

上司Dは、職場に異動してきたばかりの部下に対し、正当な理由もなく、これまで3人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、期限内にすべて処理するよう厳命した。申請書の処理が滞留したため、その部下が「私にはもう無理だ」と訴えると、「おまえに能力がないからだ。期限内に一人で処理しろ」と激しく責め、聞き入れなかった。

(4) 妨害型

- ・目立ったミスが無いにもかかわらず、何の説明もなく仕事を与えない
- ・必要な書類や情報を与えない
- ・部下や同僚、後輩の話を無視する

【具体事例1】

上司Eは、ある部下について仕事ができない人間だと決めつけ、何の説明もなく役職に見合った業務を全く与えず、班内の回覧物も回さない。この間も、その部下が何か仕事を与えてくれるよう相談したら、自分の机にたまたま置いてあった書類を手にとって「これでもコピーしておけ」と命じただけであった。

【具体事例2】

上司Fの職場は残業が多いことから、先月、ある部下が業務改善に関する提案を自主的に作成して提出したところ、「要らないことをするな」と突き返された。それ以降、Fは、「あいつとは相性が合わない」と言って、その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。

- ・「パワー・ハラスメント防止のためのガイドブック」（製作 株式会社クオレ・シー・キューブ）から引用。
- ・具体事例については、平成22年1月8日付人事院通知「「パワー・ハラスメント」を起こさないために注意すべき言動例について」から引用。

◆職員が取り組むべき事項◆

パワー・ハラスメントは、被害者はもちろん職場全体の士気を低下させ、業務の効率の低下までも招いてしまう大きな問題です。所属長をはじめとするすべての職員が、職場の構成員としての自覚を持ち、ハラスメントのない働きやすい職場とするため次のことに取り組みましょう。

特に所属長は、管理監督者として職場のパワー・ハラスメントを防止する責務があり、部下職員に対するパワー・ハラスメント防止の教育及び指導をしなければなりません。

1 パワー・ハラスメントをしないために

(1) パワー・ハラスメントは人によって受け止め方が異なることを認識しましょう。

①パワー・ハラスメントを行っている者自身は、パワー・ハラスメントをしているという自覚がない場合が多いことに注意すること。

②その言動によって傷つくかどうか、嫌だと感じるかどうかは職員一人ひとり異なるので、相手の心情などに応じた言動をとること。

③「口が悪いのは愛情の裏返し」、「毒舌も個性」と思い込まないこと。

④日ごろから相手との良好な人間関係を築いているので、少々の言動はパワー・ハラスメントにはならないなどと勝手に思い込まないこと。

(2) 明らかな人権侵害と思われるような場合でない限り、一回の言動でパワー・ハラスメントになるとは言えませんが、それを繰り返し行うことで相手の精神的なダメージが大きくなるということを認識し、常に相手の立場に立った言動をとるよう心がけましょう。

(3) パワー・ハラスメントは、相手からいつも明確な拒否等の意思表示があるとは限らないことを認識しましょう。

(4) 悪気がなかったとしても、結果的に相手を傷つけていたと気づいたら素直に謝り、新たに信頼関係を築くためのコミュニケーションを積み重ねていくよう努力しましょう。

(5) 職員間のパワー・ハラスメントだけを注意するのではなくて、職員がその職務に従事する際に接する職員以外の者との関係にも注意を払いましょう。

(6) 語学やIT等専門知識を持つ部下が、専門外の上司を見下すなど、パワー・ハラスメントは上司から部下に対するものだけではなくて、同僚同士、部下から上司などの場合も起こり得るということを認識しましょう。

2 パワー・ハラスメントを受けないために

(1) 普段から職場内におけるコミュニケーションを大切にするとともに、日々の「報告・連絡・相談」など仕事上の連携を積極的に図るようにしましょう。また、権利の主張ばかりしていないか、ルールやマナーを守っているかなど、自分自身の言動についても見直してみましょう。

(2) 「自分さえ我慢すれば」と自分の気持ちを抑え込んで、不当なことを我慢しすぎるあまり、「何を考えているかわからない」と周囲に誤解されてしまう前に、自分の状況をきちんと伝えるなど、その都度素直な気持ちを表現する勇気を持ちましょう。

(3) 職員一人ひとりが、いっしょに働く仲間としてお互いの人権を尊重しましょう。

3 自分の周囲でパワー・ハラスメントと思われる言動を見聞きしたら

(1) パワー・ハラスメントを見聞きした場合には、被害を受けた職員が孤立することのないよう、周囲の職員は積極的に声をかけましょう。

また、必要だと思われる場合は、所属長や相談窓口に伝えましょう。

(2) 同僚がパワー・ハラスメントと思える言動をしている場合には、安易に見すごすことなく注意することが必要です。

◆部下職員への指導上の留意点◆

上司としての立場から部下に指導するにあたっては、以下の点に留意しましょう。

- 1 パワー・ハラスメントは業務上の命令や指導との線引きが難しい側面を持っていることを十分認識した上で、必要であると判断される場合には、萎縮することなく積極的かつ毅然たる態度で適切な指導や助言を行いましょう。
- 2 「部下を育てる」という意識を持った上で指導を行い、また自分の常識を押し付けないようにしましょう。
- 3 ミスの指摘はその場ですぐ簡潔に指摘するなど、指導するタイミングを考えましょう。
- 4 具体的に改善すべき行為そのものを注意し、人格を否定するような発言は慎みましょう。
- 5 叱るばかりではなく、「助かるよ」「よくできているよ」などと認め、些細と思われがちな一つひとつの仕事に大事な意味があることを意識して伝え、部下や後輩が安心して前に進めるように配慮しましょう。
- 6 部下と距離を取りすぎていないか、あるいは近すぎて自分を見失っていないか、またチームとして雰囲気がいかなど、安心して働ける職場環境づくりに常に取り組みしましょう。

◆パワー・ハラスメントに係る問題が生じた場合◆

パワー・ハラスメントやそれに起因する問題が発生した場合の対応についても、職員それぞれが認識しておきましょう。

- 1 嫌なことは相手に対して明確に意思表示すること
自分が嫌だと感じる言動に対しては、相手にはっきり伝えましょう。

- 2 パワー・ハラスメントを受けるに至ったことで自分を責める必要はないこと
「これぐらいのことをうまく受け流せない自分が悪いのでは」などと自分を責めるのはやめましょう。
- 3 一人で悩まず、信頼できる人に相談すること
職場の同僚など身近にいる信頼できる人に相談しましょう。
- 4 記録を残すこと
パワー・ハラスメントが発生した状況（いつ、どこで、誰が、どのように、なぜ、目撃者等）の記録を詳細に残しましょう。
- 5 相談窓口を利用すること
職場内で解決できない、または相談しにくいと思われる場合は、相談窓口を利用しましょう。相談窓口として研修を重ねた相談員が選任されており、プライバシーの保護はもちろん、秘密も厳守した上で、真摯に相談を受け止めますので、安心して相談しましょう。また、相談の申し出は本人からに限らず受け付けます。

◆相談窓口◆

パワー・ハラスメントではないかと思った時はひとりで悩んだり我慢しないで、まずは、身近な相談者として「ハラスメント相談員」に相談しましょう。
また、その他各相談窓口（下記のとおり）でも幅広く相談を受け付けていますので、遠慮なく申し出てください。

- 外部相談員・内部相談員は、別紙一覧のとおりです。
- 職員支援課
電話 0857(26)7038
手紙 住所：鳥取市東町1丁目220番地 * **親展** としてください。
- 電子メール nandemo@pref.tottori.lg.jp
自宅のパソコン、携帯電話も利用できます。
- 庁内LAN ハラスメント相談室 ノーツのあて先 [nandemo soudanshitsu](mailto:nandemo_soudanshitsu)
- フリーダイヤル 0120-78-3847（24時間対応の留守番電話です。）