

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)
令和3年3月

◆パワー・ハラスメントとは◆

パワー・ハラスメント（以下「パワハラ」）とは「職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなもの」をいいます。

1 「職務に関する優越的な関係を背景として行われる」言動とは

当該言動を受ける職員が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものをいいます。

【職務に関する優越的な関係を背景として行われる言動の例】

- ・ 職務上の地位が上位の職員による言動
- ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難な状況下で行われるもの
- ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの

2 「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない又はその態様が相当でないものをいいます。

【業務上必要かつ相当な範囲を超える言動の例】

- ・ 明らかに業務上の必要がない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務の目的を達成するための手段として不適當な言動
- ・ 当該行為の回数・時間、当該言動の行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

【判断のポイント】

「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動であるか否かは、具体的な状況（言動の目的、当該言動を受けた職員の問題行動の有無並びにその内容及び程度、その他当該言動が行われた経緯及びその状況、業務の内容及び性質、当該言動の態様、頻度及び継続性、職員の属性及び心身の状況、当該言動の行為者との関係性等）を踏まえて総合的に判断します。例えば、一瞬の躊躇が人命に関わる場面では、厳しい指示・指導を行うことはパワハラには当たらない場合もあり得ますが、そのような場面が生じることがある職種であっても、そのような切迫性がない場面における言動については、その場面における「業務上必要かつ相当な範囲」を超えたかどうかの判断を行うこととなります。職種によって判断基準が異なるものではなく、他の職場においてパワハラとされるものが個別の職場の風土によっては許容されるというものではありません。

【パワハラが成立する範囲】

- ・パワハラは、行為者と受け手の関係性に着目した概念であり、言動が行われる場所や時間は問いません。
- ・パワハラは、同一任命権者の職員間のものに限られません。他任命権者の職員からの言動も、職員以外の者からの言動も、パワハラになり得ます。

◆パワー・ハラスメントの具体例◆

パワハラになりうる言動として、例えば、次のようなものがあります。

- 1 暴力・傷害（身体的な攻撃）
 - ・書類で頭を叩く。
 - ・部下を殴ったり、蹴ったりする。
 - ・相手に物を投げつける。
- 2 暴言・名誉毀損・侮辱（精神的な攻撃）
 - ・人格を否定するような罵詈雑言を浴びせる。
 - ・他の職員の前で無能なやつだと言ったり、土下座をさせたりする。
 - ・相手を罵倒・侮辱するような内容の電子メール等を複数の職員宛てに送信する。

（注）「性的指向又は性自認に関する偏見に基づく言動」は、セクシュアル・ハラスメントに該当しますが、職務に関する優越的な関係を背景として行われるこうした言動は、パワハラにも該当します。
- 3 執拗な非難（精神的な攻撃）
 - ・改善点を具体的に指示することなく、何日間にもわたって繰り返し文書の書き直しを命じる。
 - ・長時間厳しく叱責し続ける。
- 4 威圧的な行為（精神的な攻撃）
 - ・部下達の前で、書類を何度も激しく机に叩き付ける。
 - ・自分の意に沿った発言をするまで怒鳴り続けたり、自分のミスの有無を言わず部下に責任転嫁したりする。
- 5 実現不可能・無駄な業務の強要（過大な要求）
 - ・これまで分担して行ってきた大量の業務を未経験の部下に全部押しつけ、期限内に全て処理するよう厳命する。
 - ・緊急性がないにもかかわらず、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じる。
 - ・部下に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる。

- 6 仕事を与えない（過小な要求）
 - ・気に入らない部下に仕事をさせない。
- 7 隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）
 - ・気に入らない部下を無視し、会議にも参加させない。
 - ・課員全員に送付する業務連絡のメールを特定の職員にだけ送付しない。
 - ・意に沿わない職員を他の職員から隔離する。
 - ・一人の職員に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる。
- 8 個の侵害（私的なことに過度に立ち入る）
 - ・個人に委ねられるべき私生活に関する事柄について、仕事上の不利益を示唆して干渉する。
 - ・他人に知られたくない職員本人や家族の個人情報を読みふらす。

（注）1 から 8 までの言動に該当しなければパワハラとならないという趣旨ではありません。

◆職員が認識すべき事項◆

■職員の責務■

職員は、パワハラをしてはいけません。パワハラを防止するためには、職員一人一人が、パワハラが、職員の人格や尊厳を害するものであることを理解し、互いの人格を尊重し、自らがパワハラを行わないようにしなければなりません。

「職員」から「職員以外の者」への言動はパワハラではありませんが、「職員以外の者」に対して暴言を吐くようなパワハラに類する言動があってはならないことは当然です。

職員にパワハラを行った場合や、職員以外の者にパワハラに類する言動を行なった場合は、懲戒処分に付されることがあります。

【職員以外の者との関係について】

職員間におけるパワハラにだけ留意するのでは不十分であり、職員がその職務に従事する際に接することとなる職員以外の者（他の任命権者の職員や業務上関係する企業の社員等）との関係にも十分留意する必要があります。例えば、職員以外の者との間における調整業務等において、業務上必要かつ相当な範囲の言動は、当然、パワハラに該当しません。しかし、その過程において、相手方に暴言を吐いたり、物を投げつけたり、相手の目の前で、書類を何度も激しく机に叩きつけるような言動が許されないことも当然です。言うまでもないことですが、双方が相手の立場に敬意を払いつつ、それぞれの職務に誠実に当たらなければなりません。

■管理監督者の責務■

管理又は監督の地位にある職員（管理監督職員）は、パワハラ防止のため、良好な勤務環境を確保するよう努めるとともに、パワハラに関する苦情相談が職員からなされた場合には、苦情相談に係る問題を解決するため、迅速かつ適切に対処しなければなりません。

管理監督職員は、パワハラに関する相談の第一次窓口の役割を担います。

自らが行為者にならないことはもちろんですが、自分の部下間でパワハラが行われた場合には、行為者に言動を止めさせ、被害者を救済するなど、迅速かつ適切に対処しなければなりません。

【部下の指導・育成とパワハラについて】

公務組織において、部下を指導し育成することは上司の役割の一つです。上司は、パワハラになるかもしれないことを理由に指導を怠ることがあってはならず、自信をもって指導に当たるためにも、パワハラとは何かを深く理解することが求められます。

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パワハラに該当しません。しかし、業務指示の内容が適切であっても、その手段や態様が適切でないものは、パワハラになり得ます。指導に当たっては、相手の性格や能力を十分見極めた上で行うことが求められるとともに、言動の受け止め方は世代や個人によって異なる可能性があることに留意する必要があります。

また、部下など職務遂行に関して指導を受ける側の立場の職員も、パワハラを招かないよう、コミュニケーションを適切に取り、職員としての自覚に欠ける言動をしないよう努める必要があります。

◆自身が加害者にならないために◆

自身が加害者にならないために、以下の点に留意しましょう。

1 自分の常識と相手の常識は異なることを強く意識しましょう。

- 「自分が若い頃は普通だったこと」は、今は普通ではないかもしれない。

時代は変わり続けており、組織の構成員がみな画一的な価値観を持つことがよしとされる時代は終わりました。世代間の価値観の違いのみならず、ジェンダーや国籍、宗教その他、これまでに過ごしてきた人生、育った環境によって、何を正しいと思うか、また何を嬉しいと感じ何を不快に感じるかは千差万別です。そしてそれらの多様な価値観・考え方の中で、絶対的に正しいものはありません。

まずはそのことを強く認識し、「自分にとっての当たり前が相手にとっての当たり前とは限らない」「自分の考え＝正解、ではない」という事実を受け止めることが、加害者となってしまうリスクを抑える第一歩です。

● 「だろう」判断から「かもしれない」判断へ

リスク判断が得意でない人の考え方の特徴に、何事も「だろう」で考えてしまう、というものがあります。

▼セルフチェック！次のような言葉をよく口にしていますか？

- ・「わざわざ説明しなくても（相手は）わかっているだろう」
- ・「これくらいのことには許されるだろう」
- ・「後でフォローすればまあどうにかなるだろう」
- ・「ちょっとくらい適当でもまあ大丈夫だろう」

「だろう」判断は、ポジティブシンキングといえなくもないですが、ハラスメント防止の観点からは、この考え方はとてもリスクが高いものです。

セルフチェックにあるような言葉をよく発しているなど感じた方は、「かもしれない」で考えるよう心がけましょう。「かもしれない」判断をすることで、相手との認識の相違を防ぐことができます。

▼「かもしれない」判断の例

- ・「わかっているだろう」
→「わかっているかもしれない（⇒改めて確認しよう）」
- ・「許されるだろう」
→「許されないかもしれない」（⇒あらかじめ相手に承諾を得ておこう）」

すなわち、ハラスメントにありがちな、「加害者側は、相手も合意のうえだと思っていた」「加害者側は、相手を傷つけるつもりはなかった」といった事態を防ぐことができます。

2 相手に合わせたコミュニケーションをとる～「悪平等」にしない

組織で働くうえで「平等」という言葉は頻出しますが、「平等」と「公平」は異なります。たとえば、体の大きさや筋肉量を無視して全員同じ重さの荷物を運ぶなど、ひとりひとりの特性を無視して同じ扱いをすることは、「悪平等」であって「公平」ではありません。同じように、仕事の割り振り方やものごとの伝え方についても、相手を注意深く観察し、相手に合わせて変えることが必要です。

3 相手を「指導」するときの注意点

パワハラは、上司・部下間に起こるもののみをさすわけではないとはいえ、やはり件数として多数を占めるのは、上司から部下に対するものです。なかでも、意識的にしろ無意識的にしろ、業務上必要な「指導」がエスカレートして「パワハラ」になってしまった、という事例は多くみられます。

パワハラと指導には、明確な境界線がないうえ、行為者がどういう意図で言ったのかは、パワハラの判定に関係ありません。そこで、上司側がパワハラと指導の違いを正しく認識することが重要です。

▼パワハラと指導の違いとは～4つの意識

指導	ポイントとなる 4つの意識	パワハラ
部下に対し、自らの欠点を自覚させ、併せて長所を気づかせる	←  育成  →	好き嫌いや、憂さ晴らしなど、個人的な感情が優先されている
事後的なフォローにより、叱責前の状況よりも引き上げるための努力をする	←  改善  →	フォローなし。このため改善が見られない場合、再度同じ叱責を無意味に繰り返す
叱責の必要性が明確で、その必要性を部下に理解させる	←  目的  →	第三者が見て、叱責の理由が理解できない
人目につく場での叱責は極力避ける	←  配慮  →	必要もないのに人前で叱責する

指導を行う際には、上記も踏まえながら、以下の3つのポイントに留意しましょう。

- ① 目的（相手のどのような成長を願って、どのような考え方や行動に対して指導するのか）を明確にする
- ② 一方的に話すのではなく、相手に気づいてもらう（相手にも発言を促し、なるべく改善点は相手の口から出てくるように促す）
- ③ 相手の話もきき、お互いの信頼関係を増すことを心がけ、指導する側も努力する

また、上司は「上司である」というただそれだけで、自分の言動は自分で想像している以上に部下にとって影響力が高いということも認識しておきましょう。

（出展：株行会社インソース ホームページより抜粋）

◆パワー・ハラスメントを受けていると感じたら◆

職員は、被害を深刻にしないために、次の事項について認識しておくことが望ましいです。

1 一人で抱え込まずに、相談窓口や信頼できる人等に相談すること

問題を一人で抱え込まずに、職場の同僚や知人等身近な信頼できる人に相談することが大切です。各職場内において解決することが困難な場合には、内部又は外部の相談窓口にご相談する方法を考えましょう。なお、相談するに当たっては、パワハラであると考えられる言動が行われた日時、内容等について記録しておくことが望ましいです。

2 当事者間の認識の相違を解消するためのコミュニケーション

パワハラは、相手に自覚がないことも多く、よかれと思っての言動であることもあります。相手に自分の受け止めを伝えたり、相手の真意を確認したりするなど、話し合い、認識の違いを埋めることで事態の深刻化を防ぎ、解決がもたらされることがあることに留意しましょう。

◆パワー・ハラスメントを見聞きしたら◆

職場からパワハラに関する問題の行為者や被害者を出さないようにするために、周囲に対する気配りをし、必要な行動をとりましょう。

- 1 パワハラやパワハラに当たるおそれがある言動が見受けられる場合は、職場の同僚として注意を促すこと。
- 2 被害を受けていることを見聞きした場合には、声をかけて相談に乗ること。

◆パワー・ハラスメントを直接受けていなくても・・・◆

パワハラを直接受けていない者も気持ちよく勤務できる環境をつくるために、パワハラと思われる状況について上司等に相談するなどの方法をとることをためらわないようにしましょう。

◆相談窓口◆

パワハラではないかと感じた時、職場内で解決できない、相談しにくいと思われる場合は、一人で悩んだり我慢しないで、相談窓口へ相談しましょう。

県では、様々な相談窓口を設置して、幅広く相談を受け付けています。プライバシーの尊重はもちろん、秘密厳守で対応しますので、安心して相談してください。

また、相談の申出は、一部を除き本人からに限らず受け付けます。

<ハラスメント相談窓口>

○外部相談員と内部相談員を設置しています。詳細は別紙一覧をご覧ください。

<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

ノツのあて先 nandemo soudanshitsu

○ハラスメント相談フリーダイヤル

0120-78-3847(24時間対応の留守番電話です。)

<人事委員会>

○苦情相談

※特別職の職員、企業職員及び単純労務職員は対象外です

面談、電話、文書、電子メールのいずれかの方法により相談を行うことができます。

なお、相談は原則として職員本人に限られ、代理人等による相談はできません。

詳細は人事委員会 HP をご覧ください。

(職員からの苦情相談：<https://www.pref.tottori.lg.jp/item/43753.htm>)