

# パワー・ハラスメントに関して職員が認識すべき事項等 についての指針

平成26年4月1日  
令和2年6月1日改正  
和歌山県教育委員会

## 第1 パワー・ハラスメントをしないようにするために職員が認識すべき事項

### 1 基本的な心構え

教育庁及び学校以外の教育機関に勤務する職員は、パワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）に関する次の事項について十分認識しなければならない。

(1) パワハラは、人によって受け止め方が異なるので、受け止める相手の立場に立った判断が重要であること。

具体的には、次の点について注意する必要がある。

ア 指導のつもりであったとしても、適正なレベルを超えると相手を傷つけてしまう場合があること。また、その適正なレベルは職員一人ひとり異なるので、相手に見合った言動をとること。

イ 「口が悪いのは愛情の裏返し」、「毒舌も個性」などと思い込まないこと。

ウ 相手との良好な人間関係が形成されているので、「この程度でパワハラと思われるわけがない。」などと勝手に思い込まないこと。

(2) 明らかな人権侵害になるような言葉でない限り、1回だけの暴言がパワハラになるとは言えないが、小さなことでも繰り返し攻撃されることにより、精神的なダメージが大きくなるため、相手が拒否し、又は嫌がっていることが分かった場合には、同じ言動を決して繰り返さないこと。

(3) パワハラであるか否かについて、相手からいつも明確な意思表示（拒否、抗議等）があるとは限らないこと。

(4) パワハラは、職員同士個人間のトラブルではなく、職員の執務環境を悪化させる職場の問題として認識すること。

(5) 職場におけるパワハラにだけ注意するのでは不十分であり、レクリエーション、懇親会等職場外におけるハラスメントについても十分注意すること。

(6) 職員間のパワハラにだけ注意するだけでなく、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すること。

(7) パワハラは、上司から部下に対するものだけではなく、同僚同士、部下から上司などの場合も起こりうるので注意すること。

### 2 パワハラになり得る言動

パワハラは、業務上の命令又は指導とどう線引きするのか難しい側面を持っている。指導から始まったものが、いつの間にかエスカレートしてパワハラになってしまうケースもあり、その違いを認識することが大切である。

## (1) 業務上の指導・注意とパワハラとの違い

### ア パワハラの境界線

業務上の指導・注意とパワハラとの判断基準は、それが業務上必要な指導の範囲を超えた「嫌がらせ」行為に該当するか否かである。

業務を適切に遂行するために、上司から時には叱責を受けることもあるが、その叱責が適切な指導の範囲内であり、客観的に見て「嫌がらせ」行為と言えなければ、パワハラには該当しない。また、受け手の気持ちだけが判断基準でないところが、セクハラとは異なる。

一方、指導とは名ばかりの言葉や態度で、精神的苦痛を与えるものは、パワハラに該当すると考えられる。

### イ パワハラの判断上の課題

上司が部下に精神的に苦痛を与えていることを分かっているながら、パワハラを行っている場合でも、その行為が業務上の命令や指導という名の下で行われている場合は表面化しにくいという問題があるため、注意が必要である。

パワハラか否かの線引きは画一的には困難であり、行為の違法性や被害の程度、業務上の必要性、他の職員との比較など多角的な視点から判断する必要がある。

## (2) パワハラに該当し得る具体的行為

### ア 言葉の暴力

- ① 「役立たず」「給料泥棒」「こんなこともできないのか」「もう仕事しなくていいから、帰れ」「私に恥をかかせる気か」「アホには何を言っても無駄だ」など、仕事の内容や指示・教育とは全く関係のない、感情にまかせたような発言をする。
- ② 人前で激しく叱責する。
- ③ 大勢の前で個人名を挙げて非難する。

### イ 指導の域から外れた嫌がらせ

- ① 仕事についての助言を与えずに、執拗に批判する。
- ② 達成不可能な仕事を与え、それが達成できないと怒鳴りつける。
- ③ 相手の意見を聞かず、また、相手が望んでいないにもかかわらず、指導、助言の名の下に一方的に自分の意見を押しつける。

### ウ その他

- ① 部下や同僚、後輩の話を無視する。
- ② 不要不急の用務にもかかわらず、時間外勤務や休日勤務を強要する。
- ③ 目立ったミスが無いにもかかわらず、仕事を回さない。
- ④ 業務実績を極端に低く評価する。
- ⑤ 机をたたく、いすを蹴飛ばす。
- ⑥ 宴会や旅行、ゴルフなどのレクリエーションを強要する。
- ⑦ 業務とは関係のない個人的な雑用を強要する。
- ⑧ 相手に物を投げつける。
- ⑨ 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。

(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するが、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、パワー・ハラスメントにも該当する。)

⑩ 他人に知られたくない職員本人や家族の個人情報を言いふらす。

(注) これらの言動に該当しなければ、パワハラにならないという趣旨に理解されてはいけない。

### 3 処分

パワハラの様態等によっては信用失墜行為、全体の奉仕者たるにふさわしくない非行に該当して、処分に付されることがある。

さらに、パワハラに加害者には、状況により民法第709条「不法行為による損害賠償」、民法第723条「名誉毀損における原状回復」、刑法第230条「名誉毀損」、刑法第231条「侮辱罪」などが適用されることもある。

## 第2 職場の構成員として良好な勤務環境を確保するために認識すべき事項

上司には、部下を指導・育成しながら、職員のやる気と能力を十分に発揮させ、円滑で効率的な行政運営が求められる。一方で、パワハラは、職員が能力を発揮する機会を阻害し、働く権利を侵害するなど個人の尊厳を傷つける重大な問題である。

パワハラのない職場づくりのためには、職員相互が相手の人格を尊重し、相手方の立場に立った行動をとることが重要であり、上司が職務上の権限や地位等を利用して、人格的な支配を行ったり、心理的圧迫や身体的苦痛を与えたりすることは厳に慎まなければならない。

一方で、職場での人とのつながりの希薄化や職場の余裕がなくなった場合などに、パワハラを誘発させる危険が増大することから、職員を監督する立場にある職員は、職員間のコミュニケーションが円滑に行われているか、職場内でパワハラが行われていないか常に目を配る必要がある。

### 1 行為者とならないために

具体的には、次の事項について十分留意して必要な行動をとる必要がある。

- (1) 仕事に対する部下の態度等に問題があるときなどは、上司として指導しなければならない場合もあるが、その際には、部下の人格を否定するような発言は慎み、仕事に対する姿勢や進め方など具体的に改善すべき点について注意すること。
- (2) 部下は、職務への影響や将来の人事異動等のことを考えて、パワハラと思われる言動に対して必ずしも抗議等の明確な意思表示をすることは限らず、我慢しているケースが多いと思われることから、「もっと厳しく指導しても大丈夫だ」と勝手に思い込まないこと。

- (3) 上司は、コミュニケーションのつもりで懇親会等レクリエーションの開催を依頼したとしても、相手にも都合があることから、半ば強制参加の懇親会等はパワハラになる可能性もあるので、注意すること。
- (4) 語学やパソコン等専門知識に長けた部下が、専門外の上司に対し、「あなたが上司だと仕事が進まないんですよ」などと暴言を吐く場合など、パワハラ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ので注意すること。

## 2 被害者とならないために

具体的には、次の事項について十分留意して必要な行動をとる必要がある。

- (1) 最も重要なことは、職員一人ひとりが普段からコミュニケーションを大切にし、誤解や行き違いを生まないように十分留意することである。相手が苦手であったりした場合は、無理に自分を変える必要はないが、日々の「報告・連絡・相談」など仕事上のコミュニケーションは怠らないこと。
- (2) ストレスに強くなることも大切であり、言われたことを気にして考え過ぎてしまうと、精神のバランスを欠くばかりか、相手によっては、さらにたたみかけてくることもあることから、さらっと受け流す余裕と、売られたけんかは買わないという気構えを持つこと。
- (3) 自分が「パワハラを受けたかもしれない」と周りの人に知らせることで、パワハラの深刻化を防いだり、自分のことを理解してくれている人がいることで、精神的に楽になることから、周りに相談できる相手をつくっておくこと。

## 第3 パワハラに起因する問題が生じた場合において職員に望まれる事項

### 1 被害を受けた場合

パワハラを受けた場合、一人で我慢しているだけでは、必ずしも状況は改善されないし、多くの場合、一人で解決を図ることは困難であることから、被害を深刻にしないためにも、次のような行動が望まれる。

- (1) 嫌なことは相手に対して明確に意思表示をすること。

パワハラは、行為者が気付かずに行っている場合が多くあるため、「私は口の悪い人間だから」といって、認識なくパワハラを行う上司に、その言動がパワハラに該当するということを気付かせることが大切である。

- (2) 信頼できる家族、友人、上司等に話を聴いてもらうこと。

パワハラにより、不安が増大し、精神的に不安定な状態では、仕事に集中できず、健康を害してしまうなど悪循環に陥りやすくなることから、信頼できる家族や友人、上司等に話を聴いてもらい、気持ちをすっきりさせる(カタルシス効果)ことが大切であること。

その際、感情的になって話をすると、自分の思いが十分伝わらないことから、事

前に内容をまとめ、できるだけ落ち着いた態度で臨むこと。

(3) リラクゼーションに努めること。

心と身体は繋がっていることから、趣味や運動などにより身体の緊張をほぐすことにより、心の緊張感がほぐれるようリラクゼーションを心がけること。

(4) 専門家の受診を躊躇しないこと。

パワハラにより、メンタルヘルス不全に陥ることが多いことから、早めにカウンセラーに相談したり、心療内科、精神科など専門医の診察を受けることを躊躇しないこと。

## 2 周囲の対応

パワハラは、いつでも誰でも、被害者にも行為者にもなり得るため、パワハラを見聞きした職員は、行為者に注意を促したり、被害者の話を聞いてあげるなど、精神的な支援を心がけること。また、行為者の上司にパワハラの事実を伝え、被害者には相談窓口へ行くように勧めるなど適切な措置を講じること。

## 3 監督者（パワハラ行為者の上司）の役割

パワハラに起因する問題が生じた場合には、次の事項に十分配慮し、問題が深刻化する前に、迅速かつ適切に対応しなければならない。

(1) 行為者に注意を促すこと。

パワハラを行っていることに本人が気づいていない場合が多いため、早めに注意を促すことにより、深刻な事態に発展することを防ぐ。この場合において、事態が逆に深刻化しないよう十分留意する。

(2) 被害者に声をかけて相談に乗ること。

被害者は、相談したいと思いつながら相談できずにいる場合が多いため、積極的に声をかけ、話を聞くことが大切である。その上で、被害者の不利益にならないよう、行為者に対し、指導する。

(3) 職場全体の問題として捉え対応すること。

パワハラに起因する問題への対応によっては、組織としての使用者責任に繋がることもあるため、被害者及び行為者双方の意見を聴いて早めの解決を図ること。

監督者は、第一義的には所属内での問題解決に努めることとする。ただし、事案によっては、速やかに教育総務局教職員課又は人権教育推進課に報告することが必要である。

## 第4 パワハラに関する苦情相談に対応するに当たり留意すべき事項

### 1 基本的な心構え

職員からの苦情相談に対応するに当たっては、相談を受ける者は次の事項に留意する必要がある。

- (1) 被害者を含む当事者にとって適切かつ効果的な対応は何かという視点を常に持つこと。
- (2) 事態を悪化させないために、迅速な対応を心がけること。
- (3) 関係者のプライバシーや名誉その他の人権を尊重するとともに、知り得た秘密を厳守すること。

## 2 苦情相談の事務の進め方

- (1) 苦情相談を受ける際の相談員の体制等
  - ア 苦情相談を受ける際には、原則として2人の相談員で対応すること。
  - イ 苦情相談を受けるに当たっては、苦情相談を行う職員（以下「相談者」という）の希望する性の相談員が同席するよう努めること。
  - ウ 相談員は、苦情相談に適切に対応するために、相互に連携し、協力すること。
  - エ 実際に苦情相談を受けるに当たっては、その内容を相談員以外の者に見聞されないよう周りから遮断した場所で行うこと。
  - オ 行為者とされる者又は第三者からの聴取を行う場合は、相談者の了解を確実に得たうえで教育総務局教職員課又は人権教育推進課と連携して対応すること。
- (2) 相談者から事実関係等を聴取するに当たり留意すべき事項
  - ア 相談者から事実関係を聴取するに当たっては、次の事項に留意する必要がある。
    - ア 相談者の求めるものを把握すること。

将来の言動の抑止等、今後も発生が見込まれる言動への対応を求めるものであるのか、又は喪失した利益の回復、謝罪要求等過去にあった言動に対する対応を求めるものであるのかについて把握する。
    - イ どの程度の緊急性があるのかについて把握すること。

相談者の心身の状態等に鑑み、苦情相談への対応に当たりどの程度の緊急性があるのかを把握する。
    - ウ 相談者の主張に真摯に耳を傾け丁寧に話を聴くこと。

特に相談者が被害者の場合、パワハラを受けた心理的な影響から必ずしも理路整然と話すとは限らないが、事実関係を把握することは極めて重要であるので、忍耐強く聴くよう努める。具体的な心構えとしては次の点に留意のこと。

      - ① 相談者から無理に聞き出すことがないように、相手のペースを大切にすること。
      - ② 自己の価値観は脇に置き、相談者の考えを尊重し、結論を急がない。
      - ③ 耳で「聞く」のではなく、共感を示しながら心で「聴く」こと。ただし、事態を客観的に見ていく立場は持ち続ける。
  - エ 事実関係については、次のポイントを整理して把握すること。
    - ① いつ、どこで、誰に何をされたか（言われたか）
    - ② それは、いつから始まったか
    - ③ パワハラを受け、どんな心身への影響が出たか
    - ④ パワハラを受け、相手に対し、どういう対応をとったか
    - ⑤ 自分の対応を受け、相手はどうしたか
    - ⑥ 当事者のみが知り得るものか、目撃者はいるのか

⑦ 管理または監督の地位にある職員等に対する相談を行っているか  
オ 聴取した事実関係等を相談者に確認すること。

聞き間違いの修正並びに聞き漏らした事項及び言い忘れた事項の補充ができる  
ので、聴取事項を書面で示したり、復唱したりするなどして相談者に確認する。  
カ 聴取した事実関係等については、必ず保存しておくとともに、当該記録を厳重  
に管理すること。

(3) 行為者とされる者からの事実関係の聴取

ア 行為者とされる者から事実関係等を聴取するに際し、パワハラが初期の段階で  
あるなど比較的軽微なものであり、対応にあまり緊急性がない場合などは、管理  
者等の観察又は指導による対応が適当な場合も考えられるので、その都度適切な  
方法を選択して対応する。

イ 行為者とされる者から事実関係を聴取する場合は、相談者の了解を得た上で実  
施すること。その際には、行為者とされる者に対して十分な弁明の機会を与え、  
いきなり行為者扱いはしないこと。

ウ 行為者とされる者から事実関係を聴取するに当たっては、その主張に真摯に耳  
を傾け丁寧に話を聴く、聴取した事実関係等を行為者とされる者に確認するなど、  
相談者から事実関係等を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応する。

(4) 第三者からの事実関係等の聴取

職場内で行われたとされるパワハラについて、当事者間で事実関係に関する主張  
に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合などは、第三者か  
ら事実関係等を聴取することも必要である。この場合において、情報の漏洩は、事  
態の深刻化を招く恐れもあることから、守秘義務について十分説明した上、相談者  
から事実関係を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応する。

(5) 相談者に対する説明

苦情相談に関し、具体的にとられた対応については、相談者に説明する。

### 3 問題処理のための具体的な対応例

事例に応じて次のような対処が方策として考えられる。

(1) パワハラを受けたとされる職員からの苦情相談

ア 職員の管理者等が状況を観察し、行為者とされる者に指導する。

(例)

職場内で行われるパワハラのうち、その対応に緊急性がないと判断されるもの  
については、職場の管理者等が状況を観察し、行為者とされる者の言動のうち問  
題があると認められるものを適宜注意する。

イ 行為者に対して直ちに注意する。

(例)

パワハラに該当する行為又はパワハラに近い行為を頻繁に行うことが問題にさ  
れているにもかかわらず、行為者とされる者がパワハラであるとの意識がない場  
合には、当該職員に対し、その行動がパワハラに該当することを指摘した上で指  
導する。その際には、逆にパワハラに拍車がかかることのないよう注意する。

ウ 被害者に対して指導、助言する。

(例)

職場でのパワハラにより、相談者がそれを苦痛に感じている場合で、上記の指導や注意等では、改善が見込まれないような場合は、教育総務局教職員課又は人権教育推進課に相談に行くよう助言するか、又は相談者の了解を得た上で、相談を受けた者が教育総務局教職員課又は人権教育推進課に相談する。

(2) 第三者からの苦情相談

(例)

職員がその上司等からパワハラに該当する行為を日常的に繰り返し受けているのを見て、心配に感じたり不快に思う職員から相談があった場合には、当該職員及び当該上司等から事情を聴き、その事実がパワハラであると認められるときは、その上司等に対して直接に注意を促すか、教育総務局教職員課又は人権教育推進課に相談に行くよう助言する。また、状況により、被害者の了解を得た上で、相談を受けた者が教育総務局教職員課又は人権教育推進課に相談する。