

教職員のための ハラスメント対応ブック

子どもたちの多様性を受け入れる教育活動を行っていくためには、まずは、教職員同士が相手を気遣いながら、同僚としての一体感を高め、よりよい職場環境を維持していくことが大切です。

もし、相手を苦しめたり、困らせたりするようなことが起きてしまう職場環境であったなら、教職員が連携、協力して進めていくはずの教育活動とはならず、子どもたちのよりよい成長につながりません。

そのような状況にならないためにも、相手を苦しめたり、困らせたりする行為、つまり「ハラスメント」が起きたら職場環境にどのような影響を及ぼしてしまうのか、そうならないために普段から心掛けておくことは、といった基礎知識を身に付けておく必要があります。

ハラスメントは多くの知識や法律的な解釈なども必要ですが、本冊子では、「あれ、これはハラスメントに当たるのか?」「指導や助言をしたいが自分が考えている方法でよいだろうか?」と思った時など、すぐに確認できるよう、ポイントをわかりやすくまとめていますので、とっさの確認等に活用してください。

また、ハラスメントは、必ずしも「管理職」と「教職員」といった職務上の関係性の中で生じるものに限らず、「言動を行う者」が職務上必要な知識や豊富な経験を有しており、協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難といった関係性の中で生じる場合もあります。

まずあなた自身の考え方や行動を知ることがハラスメントのない職場づくりの第一歩となりますので、まずは、本冊子冒頭の「自己チェック」を行い、「回答と解説」にて確認をすることから始めて下さい。

静岡県教育委員会

(令和4年11月)

《目 次》

○自己チェック	…	1
○解答と解説	…	2
第1章 ハラスメントの基礎知識	…	3
1. ハラスメントとは	…	3
2. 職場の3大ハラスメントとは	…	3
3. ハラスメントが起きると	…	4
4. セクシュアルハラスメント	…	5
5. 妊娠・出産等に関するハラスメント	…	8
6. パワーハラスメント	…	9
パワーハラスメントの種類（該当するもの）	…	10
パワーハラスメントの種類（該当しないもの）	…	11
これはパワーハラスメント？それとも指導？	…	12
指導のポイント	…	13
より適切な指導やコミュニケーションへ	…	14
第2章 多様性を受け入れる職場へ	…	15
1. 変わりつつある職場環境	…	15
2. 理想の職場とは	…	16

○詳細は「ハラスメントの防止等に関する指針」（令和2年9月9日）を確認してください。

○「ハラスメント対応ブック」は、これまで県教育委員会が作成した指針、リーフレット「ハラスメントのない風通しの良い職場づくりのために」及び「ハラスメントチェックリスト」（令和2年11月）を参考に、要点をすぐに確認できるものとしてとりまとめたものです。

- 自己チェック -

自分がハラスメントの当事者にならないためには、あなた自身の価値観や意識、行動がハラスメントにつながる可能性がないかどうか、自己チェックすることが大切です。

あなたのハラスメントに対する意識をチェックしましょう。

次のQ1～Q10の内容について、あなたが正しいと思うものには[○]を、誤りだと思うものには[×]を、迷ったものには[△]をつけてください。あなたが日頃感じているとおり、素直に回答してみてください。

Q1 []

どんな厳しい一方的な指導でも、相手の成長を望む気持ちがあれば許される。

Q2 []

ハラスメントは、受ける側にも多少の責任がある。

Q3 []

職場内での性別に応じた役割分担はある程度はしかたがないと考えている。

Q4 []

女性から男性へのセクシュアルハラスメントも起こり得ると考えている。

Q5 []

子育てや妊娠をしている職員には、責任ある仕事は任せられないと考えている。

Q6 []

相手に向けてため息をついたりひそひそ話をする程度でもハラスメントになり得る。

Q7 []

SNS上の職員同士の仲間外しは、プライベートなことなので関与すべきでない。

Q8 []

自分の希望通りの業務を任せてもらえないとき、ハラスメントとして訴え出るのが権利であると考えている。

Q9 []

問題行為のある職員に対して叱りたいことがあってもパワハラだと言われる恐れがあるので指導しない方がよいと考えている。

Q10 []

ハラスメントととれる言動を見聞きした場合、確信がなくても上司に連絡してもよいと考えている。

- 解答と解説 -

A1 [×]

感情にまかせた厳しい指導は、たとえ相手のことを考えたものでも業務上適正な範囲を超えてパワハラになってしまうおそれがあります。相手の特性を踏まえ、主体的な行動を促す指導方法を心がけましょう。

A2 [×]

セクハラを受けるのは言動等に非があるからに違いない、落ち度があれば小突かれるくらい当然だ、といった考え方はハラスメントを生み出し、見過ごす要因となるので注意が必要です。

A3 [×]

自分の価値観を相手に押しつけることは問題です。根強い性別役割分担意識は、セクハラばかりでなく、多様な人材の活躍を阻害する要因にもなり得ます。

A4 [○]

セクシュアルハラスメントは、男性から女性に対する行為だけでなく、女性から男性、同性同士でも起こり得ます。

A5 [×]

配慮やサポートは必要ですが、子育てや妊娠等を理由に責任ある仕事を任せないことはハラスメントに該当します。面談の機会を設け、管理職と職員のキャリアプランの共有が必要です。

A6 [○]

あなたにとっては無意識の行為（悪気のない行為）であっても、相手の感じ方や受け止め方によってはハラスメントに該当します。相手の立場に立って行動することを心掛けましょう。

A7 [×]

プライベートなことであっても、仲間外しは決して許される行為とは言えません。見て見ぬふりをせず、関係者と協力しながら改善に努めることが必要です。

A8 [×]

自分の希望が通らないことが、即ハラスメントになるとは言えません。個人の受け取り方によっては不満に感じたりする場合でも、職務上必要で相当な範囲の指示や注意・指導はパワハラに該当しません。

A9 [×]

ハラスメントを恐れるのではなく、言うべきことは言い、正しい指導を行うことが必要です。そのためには、ハラスメントに関する正しい知識を身につけましょう。

A10 [○]

たとえ確信が持てない状態であっても、管理職や相談員等への相談がハラスメントの未然防止につながる場合もあります。ただし、当該職員の行為をハラスメントと決めつけるような報告とならないよう、報告の際には十分な配慮が必要です。

第1章 ハラスメントの基礎知識

1 ハラスメントとは

ハラスメントという言葉は知っていると思いますが、「ハラスメントを一言で説明して下さい」と言われたらどのように答えるでしょうか？

ハラスメント = 嫌がらせ・いじめ

ハラスメントにはいくつかの区分と分類がありますが、その区分にこだわるのではなく、根底にあるのが「嫌がらせ・いじめ」ということを知っておく必要があります。改めて、「嫌がらせ・いじめ」の意味を確認してみます。

嫌がらせ・・・相手の嫌がることをわざとしたり、言ったりして困らせること。
いじめ・・・自分より弱い立場にある者を肉体的・精神的に苦しめること。

出典：三省堂大辞林

「嫌がらせ」は行為者の意図的な意思がありますが、「いじめ」は立場がある者の意思に関係なく、相手を苦しめる行為とされています。

つまり、自分に悪気がなくても、ハラスメントに該当する場合があるということを知っておく必要があります。

2 職場の3大ハラスメントとは

ハラスメントは、「嫌がらせ・いじめ」ということですので、職場や家庭などの社会の中で起きていると言えます。皆さんが働く職場（学校、教育委員会）に焦点を当ててみると、特に発生が多いハラスメントは3つあり、“3大ハラスメント”と呼ばれています。

セクハラ	(セクシュアルハラスメント)
マタハラ等	(妊娠・出産等に関するハラスメント)
パワハラ	(パワーハラスメント)

3 ハラスメントが起きると

皆さんは、嫌がらせ・いじめは相手を苦しめたり、困らせたりすることであり、許されることではないということは理解できると思いますが、ここでは実際にハラスメントが起きてしまうとどのような影響があるのかを考えていきます。

対象	状況	対象への影響
行為者	加害者として懲戒処分を受ける可能性がある。	ハラスメント行為は許されることではありません。場合によっては自身が積み上げてきたキャリアが傷つくことになることもあります。
被害者	身体的にも精神的にも支障をきたす。	作業効率が低下して、能力発揮に支障をきたしてしまいます。 肉体的・精神的に苦しめられることで、心と体の健康を崩し、場合によっては休職や退職に追い込まれることもあります。 そのことで家族にも影響を及ぼすこともあります。
周囲	悪影響が連鎖して職場環境が悪化する。	職場の雰囲気が悪くなり、周りで働く人へ悪影響を及ぼします。 そのことで教育活動や業務遂行が低下してしまいます。 また、被害者が体調を取り戻すためのケアや行為者へのその後の指導など関係者の負担も発生します。
学校・教育	積み上げた信頼を損ねる。	学校や教育に対する信頼を損ね、マイナスイメージを与えるだけでなく積み上げてきた信頼を損ねることにつながりかねません。 ハラスメントの関係者だけでなく、その他の職員や家族、学校であれば在校生、卒業生にも悪影響を与えることにつながる可能性があります。

IV ハラスメント行為等関係（児童生徒に対するものを除く）

処 分 事 由			免職	停職	減給	戒告	備考
1	セクシュアル・ハラスメント	(1) 職場における性的な言動によって、その就業環境を害した場合		○	○	○	
		(2) (1)により、相手が強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患する等の結果を生じさせた場合	○	○	○		
		(3) 職場における地位を利用して性的な言動の受け入れを強要し、又は性的な言動を拒否等された場合に就労上の不当な扱いをした場合	○	○	○		
2	パワー・ハラスメント	(1) 職場における優越的な関係を利用した言動によって、その就業環境を害した場合		○	○	○	
		(2) (1)により、相手が強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患する等の結果を生じさせた場合	○	○	○		
		(3) (1)において、相手に危害を加えることを目的とした行為を行った場合	○	○	○		
3	その他のハラスメント	(1) 職場における嫌がらせ等の行為によって、その就業環境を害した場合		○	○	○	
		(2) (1)により、相手が強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患する等の結果を生じさせた場合	○	○	○		

4 セクシュアルハラスメント

セクシュアルハラスメントの定義

職場におけるセクシュアルハラスメントは、一般に、**職場**において行われる、**労働者**の意に反する**性的な言動**に対する**労働者**の対応により、その**労働者**が労働条件について不利益を受けたり、**性的な言動**により就業環境が害されることを言います。

職場

ここで言う「職場」とは、働く場所はもちろん、出張先、場合によっては全員参加の飲み会なども該当します。

労働者

正規の教職員だけでなく、会計年度任用職員や臨時講師、臨時事務職員を含めた全ての教職員が対象となります。

性的な言動

○ 性的な内容の発言（主なもの）

- ・ 性的な内容や情報（噂）を流布すること
- ・ 性的な冗談やからかい
- ・ 食事やデートへの執拗な誘い
- ・ 個人的な性的体験談と話すこと

○ 性的な行動（主なもの）

- ・ 性的な関係を強要すること
- ・ 必要なく身体へ接触すること
- ・ わいせつ図画を配布・掲示すること
- ・ 強制わいせつ行為

セクシュアルハラスメントは、相手の性的指向または性自認にかかわらず該当することがあります。例えば、「ホモ」「オカマ」「レズ」などを含む言動は、セクシュアルハラスメントにもなり得ます。

また、女性職員に「結婚はまだなの？」と聞いたり、男性職員に「男は強くあるべき」などの自分の価値観を執拗に押しつける言動もハラスメントに該当します。

このような性に関する固定観念や差別意識に基づくハラスメントを「ジェンダーハラスメント」と言います。

セクシュアルハラスメントの種類（一般的な考え方）

①対価型セクシュアルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応（拒否や抵抗）により、その労働者が解雇、降格、減給、労働契約の更新拒否、昇進・昇格の対象からの除外、客観的に見て不利益な配置転換などの不利益を受けること。

②環境型セクシュアルハラスメント

労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、その労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じること。

セクシュアルハラスメントは、立場に関係なく許される行為ではありません。そのつもりがなくてもセクシュアルハラスメントになり得ます。自分で「これくらいは大丈夫だろう」と思わず、相手目線で相手がどう感じるかを考える必要があります。

また、セクシュアルハラスメントにおける職場のルールづくりにあたっては、一定の客観性が求められますので、平均的な女性労働者や男性労働者の感じ方を基準とすることが適切です。

平均的な感じ方は必ずしも自分と同じでないことを意識する必要がありますので、「これくらいは大丈夫だろう」と思わないことが大切です。

こんなときはセクシュアルハラスメント？

セクシュアルハラスメントが起きる場合、行為者は「触(ふ)れた」、被害者は「触(さわ)られた」という表現を使い、その表現に違いが生じるケースもあります。

受け手側の平均的な感じ方は、行為者になり得る側の感じ方と違うという認識をする必要があります。

平均的な女性・男性の感じ方の参考として、人事院が定める「セクシュアルハラスメントになり得る言動」について紹介します。自身の感じ方と比較してみましょう。

セクシュアルハラスメントになり得る言動

○ 性的な内容の発言関係

1. 性的な関心・欲求に基づくもの

- ・スリーサイズを聞くなど身体的特徴を話題にすること。
- ・聞くに堪えない卑猥な冗談を交わすこと。
- ・体調が悪そうな女性に「今日は生理日か」「もう更年期か」などと言うこと。
- ・性的な経験や性生活について質問すること。
- ・性的な噂を立てたり、性的なからかいの対象とすること。

2. 性別により差別しようとする意識等に基づくもの

- ・「男のくせに根性がない」「女には仕事を任せられない」
- ・「女性は職場の花でありさえすればいい」などと発言すること。
- ・「男の子/女の子」「僕/坊や/お嬢さん」「おじさん/お婆さん」などと人格を認めないような呼び方をすること。
- ・性的嗜好や性自認をからかひやいじめの対象とすること。

○ 性的な行動関係

1. 性的な関心・欲求に基づくもの

- ・ヌードポスター等を職場に貼ること。
- ・雑誌等の卑猥な写真・記事等をわざと見せたり読んだりすること。
- ・身体を執拗に眺め回すこと。
- ・食事やデートにしつこく誘うこと。
- ・性的な内容の電話をかけたたり、性的な内容の手紙・Eメールを送ること。
- ・身体に不必要に接触すること。
- ・浴室や更衣室等をのぞき見すること。
- ・性的な関係を強要すること。

2. 性別により差別しようとする意識等に基づくもの

- ・女性であるというだけで、職場でお茶くみ、掃除、私用等を強要すること。
- ・カラオケでデュエットを強要すること。
- ・酒席で上司の側に座席を指定したり、お酌やチークダンス等を強要すること。

出典：人事院規則 10-10 「セクシュアル・ハラスメントをなくすために職員が認識すべき事項についての指針」より

5 妊娠・出産等に関するハラスメント

妊娠・出産等に関するハラスメントの定義

職場において行われる上司や同僚からの言動（妊娠・出産したことや妊娠・出産・育児・介護等の制度または措置の利用に関する言動）により妊娠・出産した女性労働者や育児・介護休業等を申出・取得した男女労働者等の就業環境が害されることを言います。

妊娠・出産等に関するハラスメントの類型

① 制度等の利用への嫌がらせ

- ・解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの
- ・制度の利用の請求または制度の利用を阻害するもの
- ・制度を利用したことにより嫌がらせをするもの・職務上の地位が上位の者による言動

② 状態への嫌がらせ

1. 不利益な取扱いを示唆するもの
2. 妊娠等したことによる嫌がらせ等（不妊治療に対する否定的な言動を含む）をするもの

マタハラ等に該当する絶対に避けるべき言動

- ・妊婦健診のために休暇を取得したいと上司に相談したら「病院は休みの日に行くものだ」と相手にしてもらえなかった。
- ・上司に妊娠を報告したら、「他の人を雇わなければならないから早めに辞めてもらうしかない」と言われた。
- ・介護休業を請求する旨を周囲に伝えたところ、同僚から「自分なら請求しない。あなたもそうすべき」と言われた。自分は請求したいと再度伝えたが、再び同様の発言をされ、取得をあきらめざるを得ない状況に追い込まれた。

同僚の場合は、繰り返しまたは継続的なものが対象となります。ただし、本人が自分の意に反することを伝えているにもかかわらず、さらにこのような言動が行われる場合は、繰り返しまたは継続的であることは要しません。

なお、業務上必要な確認や相談はハラスメントに該当しません。例えば、業務体制を見直すために管理職が育児休業をいつからいつまで取得するのか尋ねることは「確認」と言えます。

また、業務の状況等を踏まえ、妊婦健診の日程を調整できるかどうかを「相談」することもハラスメントに該当しません。

6 パワーハラスメント

パワーハラスメントの定義

職場におけるパワーハラスメントは、職場において行われる、

- ① 優越的な関係を背景とした言動であって、
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③ 労働者の就業環境が害されるものであり、

①から③までの要素を全て満たすものを言います。

① 優越的な関係を背景とした言動

抵抗または拒絶することができない確実性の高い関係を背景として行われるもの。

- ・職務上の地位が上位の者による言動
- ・同僚による言動で、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、協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・同僚からの集団による行為で、抵抗または拒絶が困難であるもの

※優越的な関係は、必ずしも管理職と教職員のような職務上の地位だけではない。

② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの

社会通念に照らし、業務上必要性がないまたはその態様が相当でないもの。

- ・職務上明らかに必要性のない言動
- ・業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・業務を遂行するための手段として不適當な言動
- ・行為や行為者の数等、態様や手段が社会通念に照らし許容範囲を超える言動

※個人の受け取りによっては、業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、客観的にみて必要かつ相当等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該当しない。

③ 労働者の就業環境が害されるもの

身体的または精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響を生じるなどの看過できない程度の支障が生じるもの。

これは「平均的な労働者の感じ方」で判断し、同様の状況でその言動を受けた場合に、社会一般の労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じると感じるような言動であるかどうかを見る。

全てを満たすとパワーハラスメントの対象、いずれかに該当しない場合はパワーハラスメントの対象外となります。

※ただし、全てを満たしていないからといって何も対応する必要がないということではありません。個々の事案に応じて適切に対応することが、良好な職場環境を維持することにつながります。

以下は、パワーハラスメントに該当すると考えられる代表的な言動の類型です。

ここでは優越的な関係を背景として行われたことを前提としていますが、優越的な関係にない者の言動でも暴行・傷害・脅迫等の刑事責任が問われる可能性があります。

パワーハラスメントの類型（該当するもの）

① 身体的な攻撃（暴行・傷害）

- ・殴打 ・足蹴り ・頭を小突く ・胸ぐらをつかむ ・髪を引っ張る ・物を投げる

② 精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）

- ・死ぬ、辞めろ、給料泥棒などと脅かす
- ・人格を否定するような言葉で執拗に叱責する
- ・面前における大声で威圧的な叱責を繰り返す
- ・相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の職員あてに送信する

③ 人間関係から切り離し（隔離・仲間外し・無視）

- ・日常において意図的に挨拶をしない・会話をしない
- ・学校全体、学年全体、分掌等の食事会や飲み会に誘わない
- ・仕事を外し、長期間にわたり別室に隔離したり自宅研修させたりする
- ・集団で無視して職場で孤立させる

④ 過大な要求（職務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・職務の妨害）

- ・明らかに達成不可能な職務の期限を課す
- ・一人では無理だとわかっている職務を強要する
- ・終業間際に過大な仕事を毎回押しつける
- ・長期間にわたる肉体的苦痛を伴う過酷な環境下で勤務に直接関係のない作業を命ずる

⑤ 過小な要求（業務上の合理性がなく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや職務を与えないこと）

- ・毎日のように明らかに経験とかけ離れた単純作業しか与えない
- ・気に入らない職員に対して嫌がらせのために仕事を与えない

⑥ 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

- ・個人の宗教・信条について公表し、批判する
- ・しつこく結婚を推奨する
- ・職場外でも継続的に監視したり私物の写真撮影をしたりする
- ・性的指向・不妊治療等の機微な個人情報について、本人の了解を得ずに他の者に暴露する

以下は、前ページの6種類のうちでもパワーハラスメントには該当しないと考えられるケースです。仮に、①優越的な関係を背景とした言動であっても、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの、③労働者の就業環境が害されるもの、3つ全て満たさないことから、該当しないと考えられます。

パワーハラスメントの種類（該当しないもの）

① 身体的な攻撃に該当しない

- ・ 誤ってぶつかる

② 精神的な攻撃に該当しない

- ・ 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない職員に対して一定程度強く注意する
- ・ 所属の業務や学校での職務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った職員に対し一定程度強く注意する

③ 人間関係から切り離しに該当しない

- ・ 新規に採用した職員を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する
- ・ 懲戒規定に基づき処分を受けた職員に対し通常の業務の復帰させるために一時的かつ事前に別室で必要な研修を受けさせる

④ 過大な要求に該当しない

- ・ 職員を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる
- ・ 業務の繁忙期に業務上の必要性から当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる

⑤ 過小な要求に該当しない

- ・ 職員の能力に応じて一定程度業務内容や業務量を軽減する

⑥ 個の侵害に該当しない

- ・ 職員への配慮を目的として家族の状況等についてヒアリングを行う
- ・ 本人の了解を得て、性的指向・性自認や病歴・不妊治療等の機微な個人情報について必要な範囲で管理職等（管理職が県教育委員会人事所管課担当者へ連絡する等）に伝達し、配慮を促す

総合的な判断となるため、一概に上記がパワーハラスメントに該当しないとは言い切れない場合もあり、留意が必要です。例えば、③における「別室での研修」も、研修内容によってはパワーハラスメントに該当することもあります。

これはパワーハラスメント？ それとも指導？

仕事をする上で先輩や後輩（知識・経験の上下関係も含む）へ指導をすることがあると思います。指導とは「ある目的に向かって教え導くこと」であり、パワーハラスメントとは異なるものです。しかし、当初は指導だったものがエスカレートしてパワーハラスメントへ変化するケースも考えられます。「職務遂行上必要かつ相当な範囲」について、様々な判断要素から考えてみます。

適正範囲	判断要素	パワーハラスメント	望ましい指導
必要性 そのような行為を行う必要があるか？	①言動の目的	<ul style="list-style-type: none"> ●自分の感情をぶつけたい ●攻撃したい/屈服させたい ●強要して思い通りにさせたい 	<ul style="list-style-type: none"> ○育成のため ○問題行動の改善を促したい
	②言動を受けた問題行動の有無や内容・程度	<ul style="list-style-type: none"> ●そもそも問題行動がない ●問題行動があってもその問題の内容や程度から相応しくない言動 (※相当性との関連) 	<ul style="list-style-type: none"> ○問題行動があり、その問題の内容や程度から相応しい言動 (※相当性との関連)
相当性 必要があってもその行為は相当なものか？	③言動の態様・頻度・継続性	<ul style="list-style-type: none"> ●暴力行為 ●人格や名誉等の侵害 ●精神論/抽象論 ●話の蒸し返し(終わった話等) ●威圧的な態度 ●面前/長時間/就業時間 ●執拗に、何度も ●長期間にわたり 	<ul style="list-style-type: none"> ○問題の改善に焦点をあてた自然体で肯定的な言動 ○必要なタイミングで面前の有無、かける時間、時間帯を考えた言動 ○その後のフォロー
	④言動を受けた労働者の属性や心身の状況	<ul style="list-style-type: none"> ●経験や能力等に見合わない ●他の者と比べて差があり厳しく行き過ぎた言動 ●心身の状況を考慮しない 	<ul style="list-style-type: none"> ○経験や能力等に合わせた言動(公正な言動) ○心身の状況を考えた言動
	⑤言動をした者と受けた者の関係性	<ul style="list-style-type: none"> ●信頼関係や親密度よりも行き過ぎた言動 	<ul style="list-style-type: none"> ○信頼関係や親密度を超えない言動

※事案を個別に判断する際、“必要性”と“相当性”の相対的な関係性が重要となります。

例えば、「①言動の目的」が望ましい指導の範囲だったとしても「③言動の態様」がパワーハラスメントに該当すれば、業務上相当な範囲を超えるものとしてパワーハラスメントになり得ます。

なお、一般的には不正や安全面等から繰り返される問題行動等は、重大な行動として厳しく注意・指導することも考えられます。

ただし、重大な問題行動があったとしても、暴力、脅迫、人格否定の発言や仲間外しの言動は、それに見合った注意・指導とは言えません。

《指導のポイント》

1. 問題行動（ミス）の改善を促す言動を。

叱るべきは相手の問題行動です。問題行動から人格へと発展させずに行動に焦点を当てた言動を意識しましょう。尊厳を傷つけないよう心がけ、カッとなったなら6秒まったり、いったん離れて怒りのピークが過ぎるのを待ちましょう。

2. 暴力行為/有形力の行使/身体的接触は絶対にしない。

いかなる理由であっても暴力行為は許されません。直接的に人を殴る・蹴るといった「有形力の行使」は、暴力・傷害・脅迫等の刑事責任が問われる可能性があります。身体的な接触は行わないようにします。なお、直接的ではないにせよ「殴るふりをする」「机をたたく」「椅子を蹴り飛ばす」などの威圧行為も同様に考えてください。

3. 人格や名誉を傷つけない。

他の職員の前で、厳しい指導・叱責はしてはいけません。メールを使用する場合でも、CCメールに配慮するなど周囲の環境にも留意しましょう。また、屈辱感を与えるような言動は避けてください。

4. 大声を出さない。粗暴な言葉は使わない。

大声で人を威圧したり、相手に対して粗暴な言葉遣いをするのは、身体的攻撃や精神的な攻撃につながるため注意が必要です。指導の目的は、相手の行動を改善したり、誤った行動を繰り返さないよう未然に防ぐことです。適切な方法で指導を行いましょ。

5. 執拗に繰り返さない。

相手に対し、同じ事を何度も指導し続けたり、執拗に繰り返したりすることはパワハラになり得ます。そうした行動が相当なものかどうかを考え、適切な「頻度」で指導するようにしましょう。

6. 長時間の叱責はしない。

長時間の説教やネチネチといつでも嫌味を言い続けることはパワハラに該当します。指導にあたっては、相手に必要なことをきちんと伝え、理解してもらうことが大切です。適切な「時間」で指導するようにしましょう。

7. 私的領域に過度に入り込まない。

相手のプライベートや私的な事柄について過度に指摘したり、助言したりすることは、たとえ悪気がなかったとしても「個の侵害」に該当する場合がありますので注意しましょう。

8. 日頃のコミュニケーションと信頼関係を築く努力を。

効果的な指導を行うための一番のポイントは、何よりも日頃からのコミュニケーションをしっかりとって、お互いの信頼関係を築くことです。相手の年齢や立場に関わらず、常に相手を尊重する気持ちで接するように心掛けましょう。

★より適切な指導やコミュニケーションへ

(パワーハラスメントの種類からの転換)

ここまでのまとめとして、より適切な指導やコミュニケーションに転換を図るための留意点をわかりやすくまとめました。

① 身体的な攻撃

⇒ 身体的な接触はしない。

(ポイント) カットとなっても、まずは心理的にも適切な距離をとるように心掛けましょう。もし、相手の態度や行動に問題があったとしても、同じ土俵にのらず、その問題点を冷静に捉えることが適切な指導につながります。

② 精神的な攻撃

⇒ 具体的な行動に焦点を当て、相手の目線で話しをする。

(ポイント) 相手の主体的な行動を促すため、できるだけ自ら考えて話しをさせましょう。良い点は褒め、直してほしい点は成長を念頭に置いてフィードバックを行うとともに、指導・注意の背景や理由を伝え、強制ではなく提案の観点でアドバイスをします。強く指導した場合は丁寧なフォローをしましょう。

③ 人間関係からの切り離し

⇒ 孤立させない。

(ポイント) 積極的にコミュニケーションをとりましょう。特に最近では、飲み会等で深くコミュニケーションをとるだけでなく、変化するお互いの状況を理解しておくためにも、コミュニケーションをこまめにとる頻度も大切だと言われています。

④ 過大な要求 / ⑤ 過小な要求

⇒ 役割及び本人の希望や状況などを踏まえ業務指示を行う。
あわせて動機付けも行う。

(ポイント) なぜその業務が必要であり、その上でなぜやってもらいたいのかという理由を説明し、やりがいを喚起させましょう。達成後はフィードバックを行い、できたことを自信に変えさせ、より積極的に取り組めるようにして、成長につなげましょう。

⑥ 個の侵害

⇒ 過度な介入に留意する。

(ポイント) 業務を通して、コミュニケーションの頻度を増やすことで、お互いの知ってる領域を少しずつ広げていきましょう。休暇等の必要な働きかけは行うものの、その領域を自分が持っている権限などで過度に踏み込まないように留意する必要があります。

第2章 多様性を受け入れる職場へ

1 変わりつつある職場環境

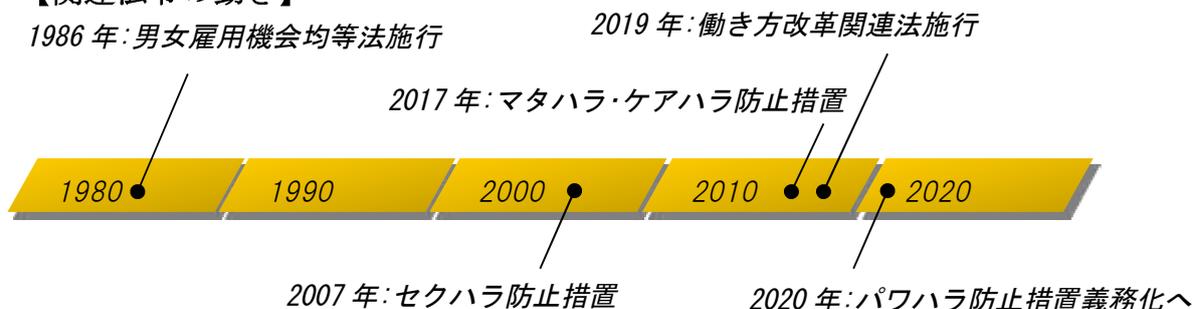
これまでは、ハラスメントの基礎知識を説明してきました。ハラスメントは「嫌がらせ・いじめ」という社会全体で起こり得ることで、そして、ハラスメントが起きてしまうと、誰も幸せになりません。なぜこれだけハラスメントが社会問題になっているのでしょうか。ハラスメントが起きている背景について「社会・法律」「生活・学校」の観点から考えてみます。

社会・法律

人権を大切にす動きやハラスメント関連法令の施行が進む

国際化が進み、インターネットの普及など、様々な人々と関わりを持つ時代になっている。あわせて人の尊厳や権利を大切にす動きも強くなり、ILO（国際労働機関）では、ハラスメント禁止条約が採択された。日本国内でも、ハラスメントに関連した法令の整備が進み、2020年6月からは、パワーハラスメントについても法律に定義されている。

【関連法令の動き】



生活・学校

価値観やライフスタイルの多様化

従来はラジオやテレビにより、人々が同じコンテンツに触れる機会が多く、娯楽も今ほど多様化しておらず、同じような価値観や集団行動の意識も高かった。

現在は、インターネットやスマートフォンの普及により、様々なコンテンツに触れる機会も増え、価値観も多様化し、娯楽があふれ、その中から選択する時代になってきたといえる。SNSをはじめ、仕事だけではない様々なコミュニティに関わる機会も増え、少子高齢化や核家族化が進んだことで、育児・介護・趣味・ボランティア活動などと、生活スタイルも多様化してきている。

学校教育においても、体罰を許さず、個性重視で褒めて伸ばすといった流れに変化している。

働き方や価値観の異なる多様な人材構成が進む中、以下の心構えが必要であると言われています。

- ・先入観で安易に決めつけない
- ・相手との違いを受け入れ尊重する
- ・多様であることをプラスに捉える
- ・相互理解を深めるための論理的思考と説明力を持つ
- ・精神的・肉体的体力を養う（違いのある人との関係構築はエネルギーが必要。）

2 理想の職場となるためには

ハラスメントはあってはいけないものですが、皆さんが考える理想の職場に向けて、今の職場の状況について、「行動」「コミュニケーション」「考え方」の3つの観点から定期的に職場をチェックしましょう。

行動	コミュニケーション	考え方
<input type="checkbox"/> 共通の目的に向かって互いを理解し、それぞれの特徴を活かして補うことで相乗効果が生まれている。	<input type="checkbox"/> コミュニケーションを通じて互いを知り、絆が深まり、職場が活性化している。	<input type="checkbox"/> 違うみんなだからこそ、新しい発想や取組が生まれる。
みんなが生き活きと輝ける職場		
<input type="checkbox"/> 共通の目的を意識して、自ら関わり貢献しようとする。	<input type="checkbox"/> 互いに興味・関心を持ち、感謝励まし、賞賛、提案、フィードバックに関する言葉が飛び交っている。	<input type="checkbox"/> 互いの価値観を尊重し、伝える、聴くなどの対話が大切である。
チームワークが発揮されている職場		
<input type="checkbox"/> 自分の役割を理解して、責任感を持って取り組む。	<input type="checkbox"/> 自分の認識と相手の認識が共通のものになっている。互いの観点で接している。	<input type="checkbox"/> 世代や人で価値観が違う。違いを受け入れることも必要である。
ハラスメントが起きていない職場		

注意！

<input type="checkbox"/> 相手への身体的・精神的苦痛を与えてはいないものの、お互いに不満があり、足の引っ張り合いが起きている。	<input type="checkbox"/> 自分が伝えればそれで良く、コミュニケーションが一方通行になっている。	<input type="checkbox"/> ハラスメントのない職場は理想論でしかなく、自分を守るために仕方なくルールに従っている。
ハラスメントが起きやすい職場		
<input type="checkbox"/> 相手に身体的・精神的な苦痛を与えている。 ・暴力・不必要な身体接触 ・長時間指導・仲間外し ・無理なことの押しつけ ・過剰なプライベートへの介入 ・妊娠や出産への嫌味	<input type="checkbox"/> 相手の人格や尊厳を傷つける言葉をぶつけている。性的な発言により相手を悩ませている。	<input type="checkbox"/> ハラスメントが起きるのは問題ではない。相手が悪いので暴力や暴言は正当化される。多少の暴力や暴言は本人への指導のために必要である。
ハラスメントが起きている職場		