

各都道府県消防防災主管部(局)長 殿

消防庁消防・救急課長

消防職員の厳正な服務規律の確保の徹底について

消防職員にあっては、その職務の適正な遂行のため、厳格な服務規律の確保、法令の遵守が求められており、各地方公共団体におかれては、消防職員の服務規律の確保に日々努められていることと承知しているところです。

しかしながら、今般、消防本部の職員が後輩職員等に対し暴力を振るうなどの事案が相次いで発覚しました。

いずれの事案についても、事案発生本部等において事実関係を調査中であり、その結果を踏まえ厳正に対処することとありますが、暴力行為は相手の尊厳や人格を侵害する断じて許されない行為であり、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、このような行為が行われることは、決してあってはならないものです。

また、こうした事案の発生は、消防行政及び消防職員全体に対する国民・住民の信頼を著しく損ねるものです。

暴力行為を含むパワーハラスメントを防止するためには、まずは幹部職員がパワーハラスメントになり得る言動等についての理解を深め、良好な職場環境の確保に努めるとともに、職員に対しても、研修等によりあらためて周知を図ることが必要です。厚生労働省及び人事院作成の資料を添付しますので、これらを参考にして、各消防本部においてパワーハラスメント防止の取組に努め、消防職員の厳正な服務規律の確保を徹底するようお願いいたします。

貴職におかれては、貴都道府県内の市町村（消防の事務を処理する一部事務組合等を含む。）に対し、速やかにこの旨を周知していただくようお願いいたします。

なお、本通知は、消防組織法（昭和22年法律第226号）第37条の規定に基づく助言として発出するものであることを申し添えます。

《参考資料》

- 厚生労働省作成「職場のパワーハラスメント対策参考資料集」
- 厚生労働省作成「パワーハラスメント対策導入マニュアル(本体)及び参考資料1～8」※容量が多いため、URLのみ添付 http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/download#pawahara_manual
- 人事院作成「パワー・ハラスメント防止ハンドブック」※国家公務員向け

職場のパワーハラスメント対策 参考資料集

平成27年7月

厚生労働省労働基準局
労働条件政策課賃金時間室

パワハラとは何か

職場のパワーハラスメントの定義

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの**職場内の優位性**を背景に、**業務の適正な範囲を超えて**、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

※ 上司から部下に行われるものだけでなく、先輩・後輩間や同僚間などの様々な優位性を背景に行われるものも含まれる。

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告書（平成24年1月30日）

職場のパワーハラスメントの6類型

① 身体的な 攻撃	暴行・傷害	④ 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、 仕事の妨害
② 精神的な 攻撃	脅迫・名誉棄損・侮辱・ ひどい暴言	⑤ 過小な 要求	業務上の合理性なく、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 仕事を与えないこと
③ 人間関係 からの 切り離し	隔離・仲間はずし・無視	⑥ 個の侵害	私的なことに過度に立ち入る こと

職場のパワーハラスメントの行為類型と考え方

行為類型ごとに、職場のパワーハラスメントに当たるかどうかの判断の考え方、その判断に資する取組も提示

行為類型

考え方

①暴行・傷害（身体的な攻撃）

業務の遂行に関係するものであっても「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない

②脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）

③隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）

業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられる。

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

⑤業務上の合理性なく、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仕事を与えないこと（過小な要求）

⑥私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

何が業務の適正な範囲を超えるかについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取組みを行うことが望ましい。

パワーハラスメントの発生状況

過去3年間にパワハラを受けたことはありますか？

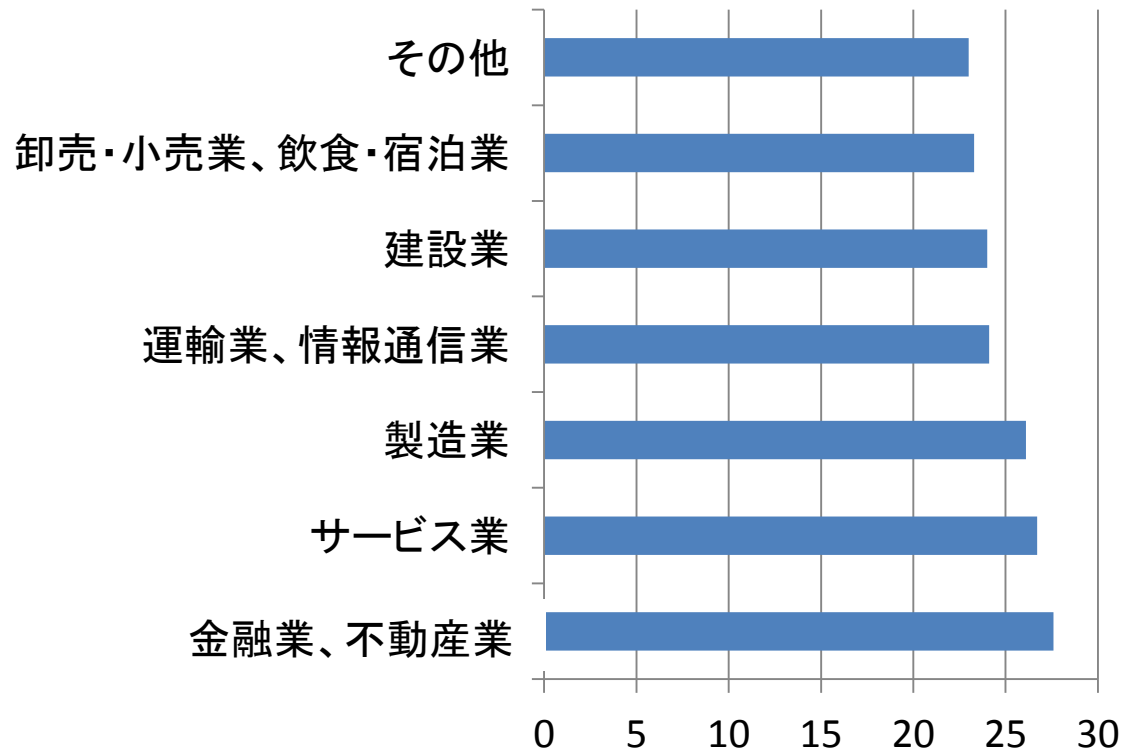
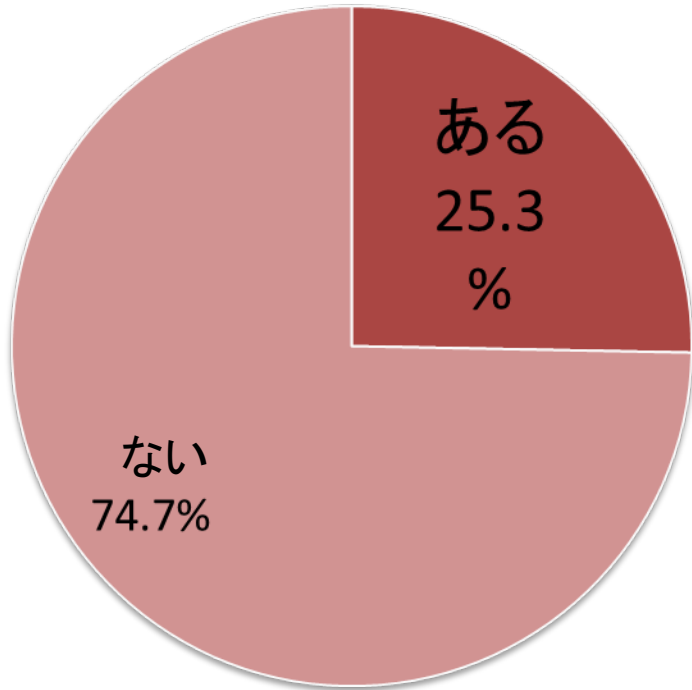


およそ4人に1人が
あると回答

勤務先の業種別でも
あまり割合に変わりはない
従業員規模別でも同様



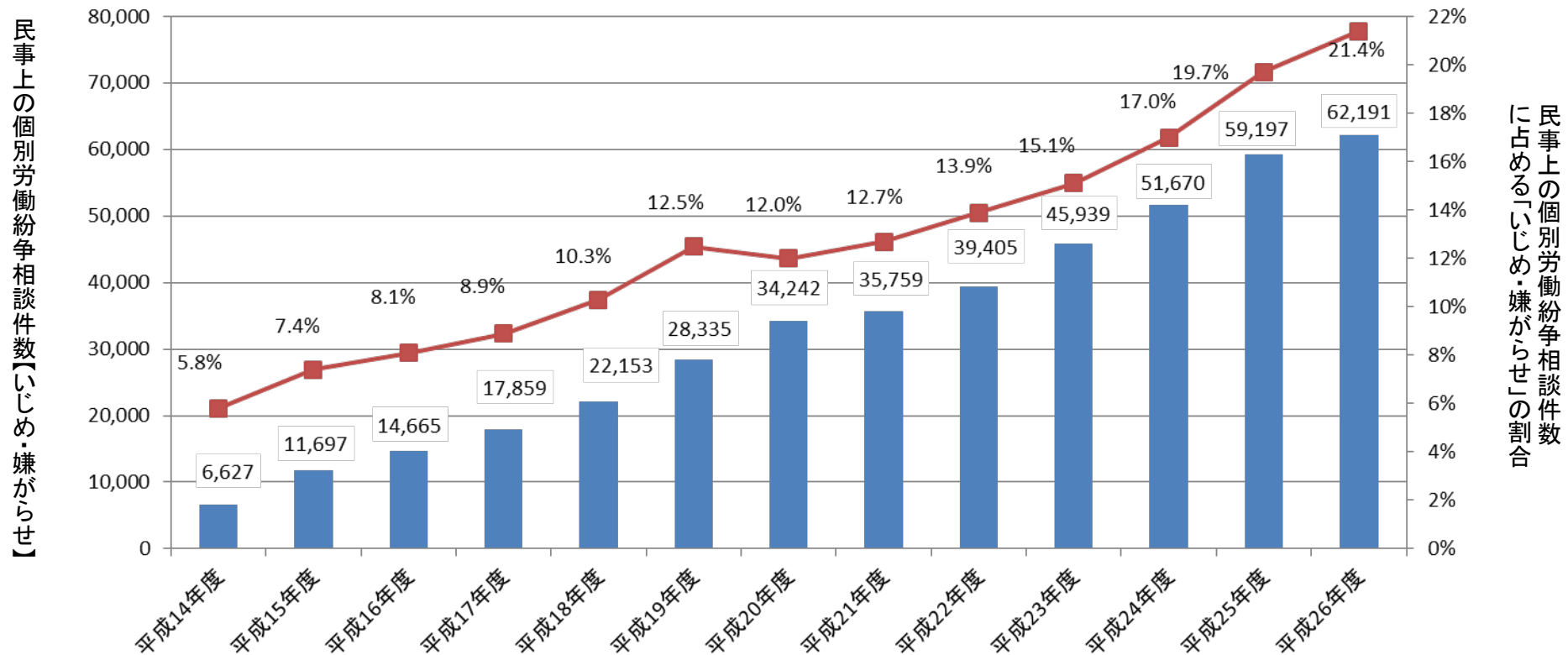
どの業種でも
起こりうる問題



職場のいじめ・嫌がらせに関する総合労働相談コーナーへの相談件数

職場のいじめ・嫌がらせに関する相談は、増加傾向にあり、平成24年度以降、3年連続ですべての相談の中でトップとなった。

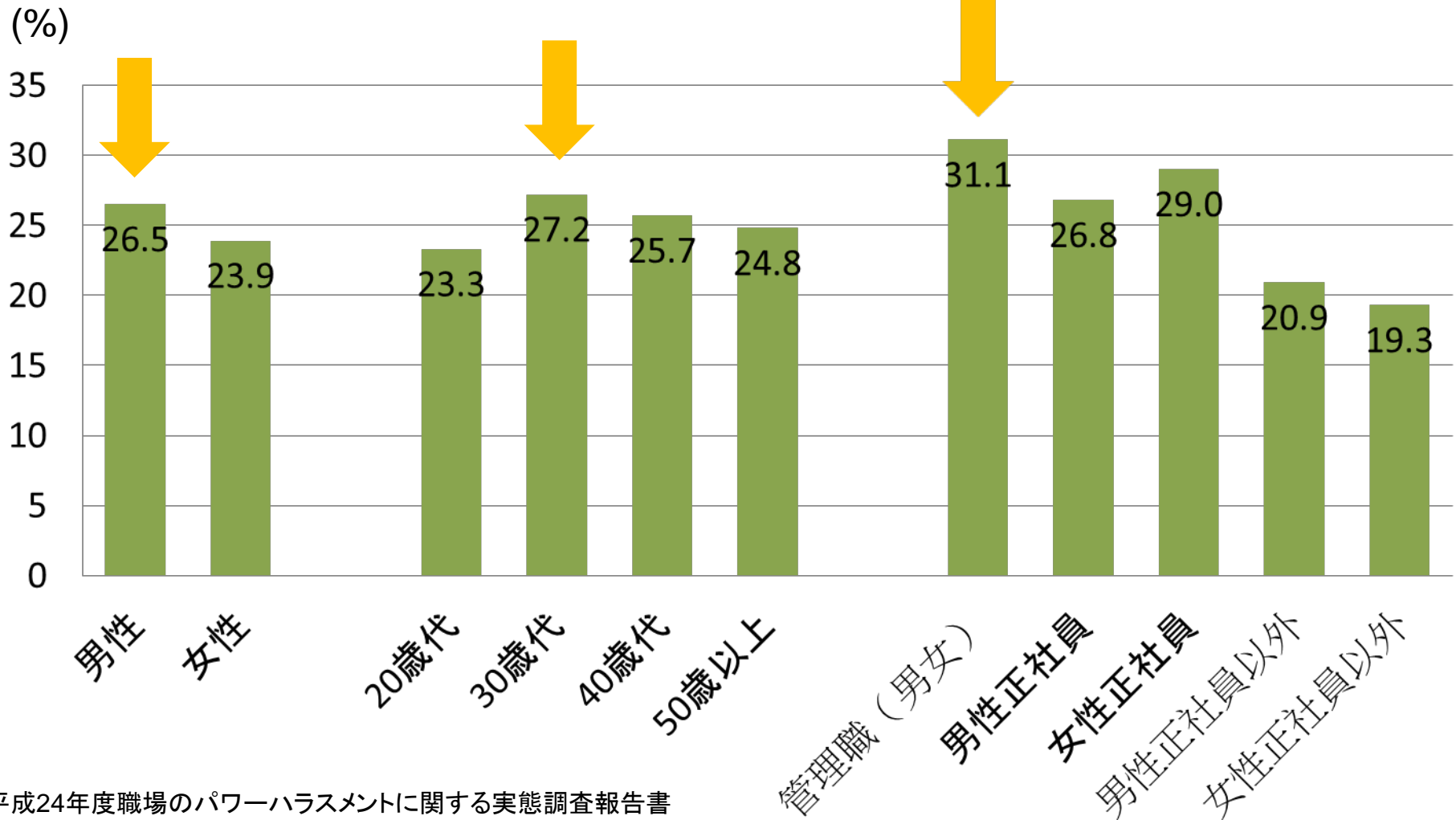
相談件数の推移



「平成26年度個別労働紛争解決制度施行状況」(厚生労働省・平成27年6月)を基に作成。

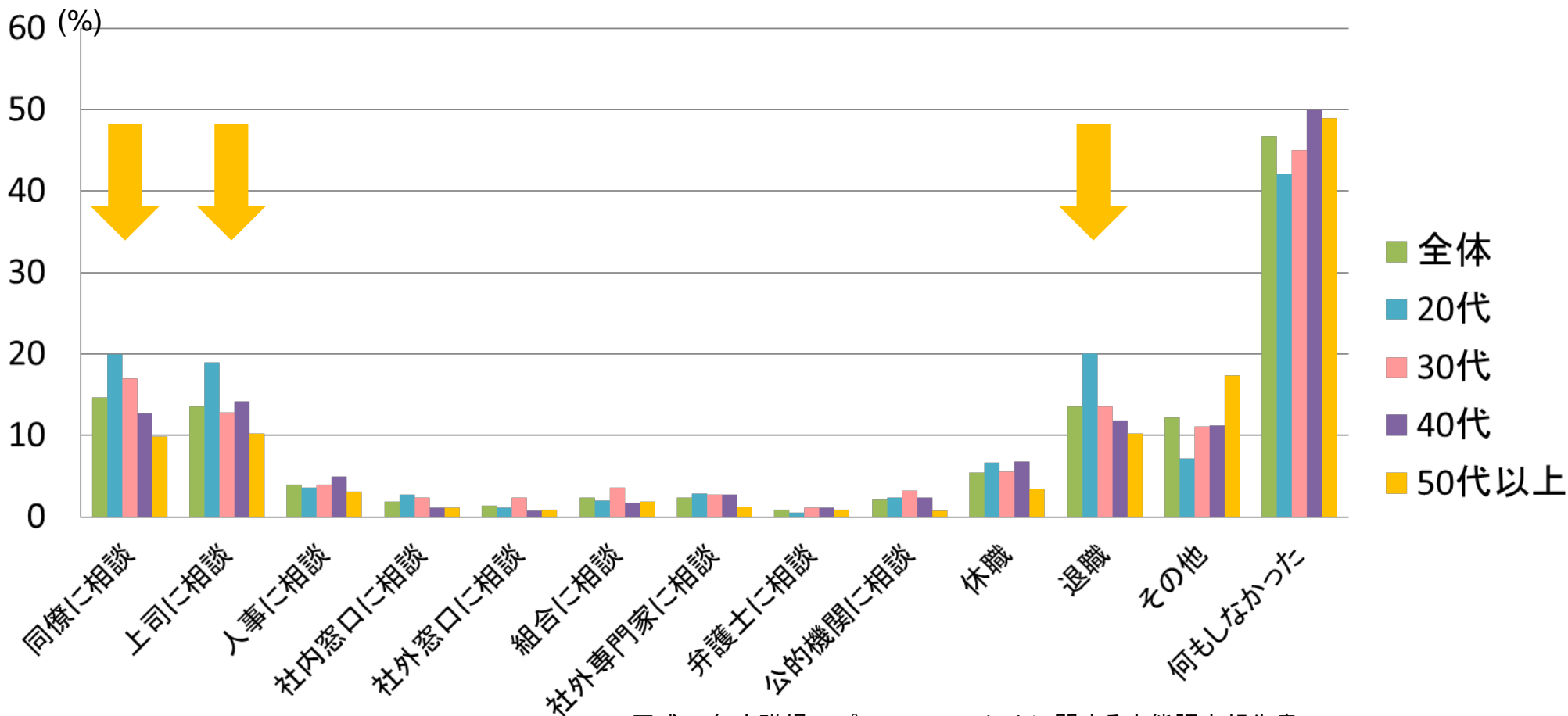
パワハラを受けたことがある人はどのような人か

パワハラを過去3年間に受けたことがあると回答している人の割合
男性、30代、管理職、正社員が多い



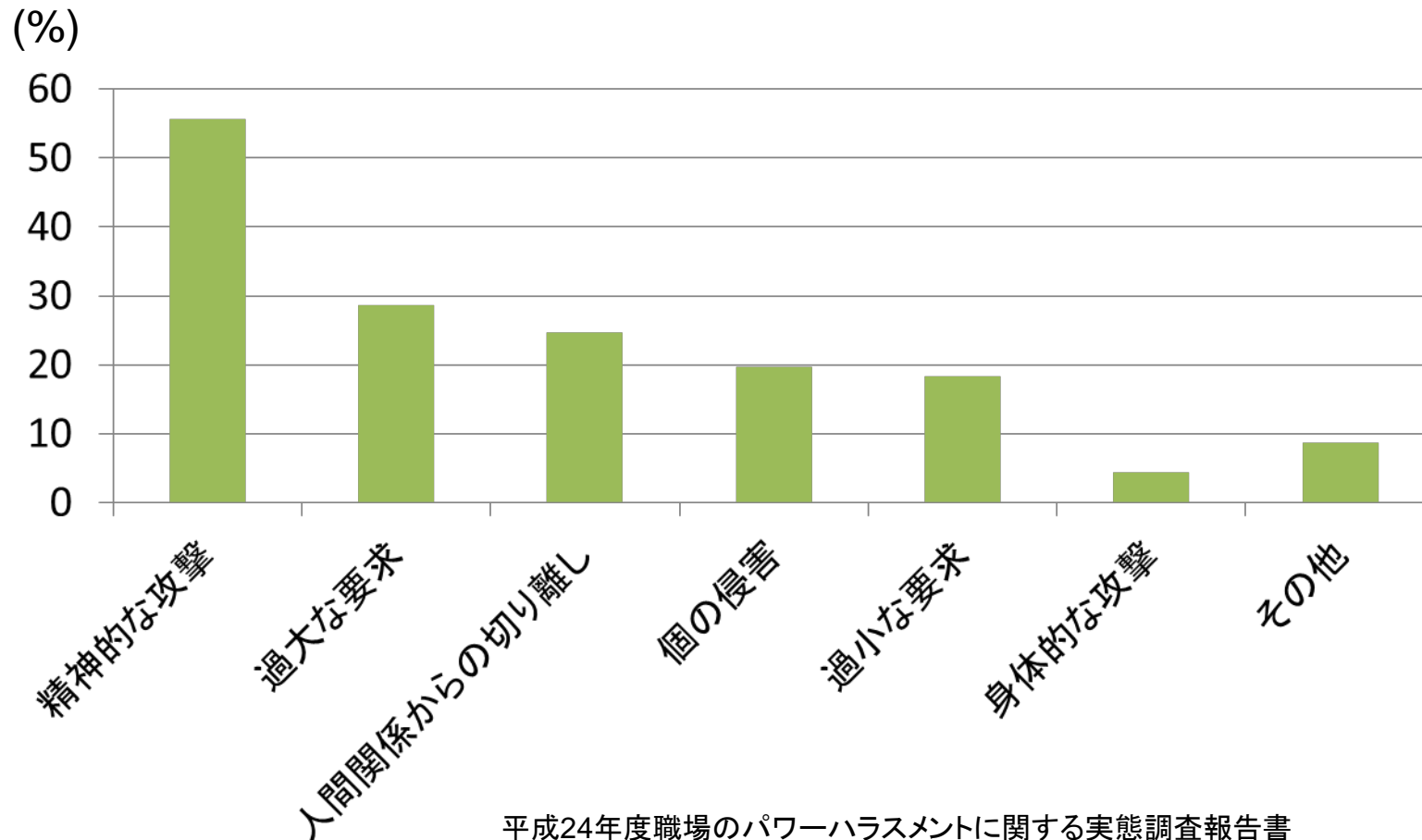
パワハラを受けた人はその後どのように対応したのか

- ◆ パワハラを過去3年間に受けたことがあると回答している人のうち、46.7%は「何もしなかった」と回答している。次いで、「同僚に相談」（14.6%）、「上司に相談」（13.6%）、「会社を退職」（13.5%）となっている。
- ◆ 年齢別にみると、20代は「同僚に相談」（19.9%）、「上司に相談」（17.5%）、「会社を退職した」（20.1%）など、何らかのアクションを取っている場合が多い。



どんなパワーハラスメントが多いのか

- ◆ パワーハラスメントの内容は「精神的な攻撃」が55.8%と最も多い。
- ◆ 性別、年齢別では、男性や30代では「過大な要求」が多く、20代では「人間関係からの切り離し」「個の侵害」がやや多くなる傾向がある。



どんなパワーハラスメントが多いのかー具体的な内容

類型	内容
精神的な攻撃	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 皆の前で大声で叱責。物をなげつけられる。ミスを皆の前で大声で言われる（女性、30 歳代） ◆ 「お前何しに会社来てんの？ 帰れ」と言われた。（男性、20 歳代） ◆ 同僚の前で無能扱いする言葉を受けた。（男性、50 歳以上）
過大な要求	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 就業間際に過大な仕事を毎回押し付ける。（女性、40 歳代） ◆ 一人では無理だとわかっている仕事を一人でやらせる。（男性、20 歳代） ◆ 休日出勤しても終わらない業務の強要。（男性、30 歳代）
人間関係からの切り離し	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 挨拶をしても無視され、会話をしてくれなくなった。（女性、30 歳代） ◆ 報告した業務への返答がない。部署の食事会に誘われない。（女性、30 歳代） ◆ 他の人に「私の手伝いをするな」と言われた。（男性、50 歳以上）
個の侵害	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 交際相手の有無について聞かれ、過度に結婚を推奨された。（女性、30 歳代） ◆ 個人の宗教を、皆の前で言われ、否定、悪口を言われた。（女性、50 歳以上） ◆ 休みの理由を根掘り葉掘り聞く（男性、40 歳代）
過小な要求	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 一度失敗しただけで、その業務はしばらくしなくてよいと言われた。（女性、20 歳代） ◆ 営業なのに買い物、倉庫整理などを必要以上に強要される。（男性、40 歳代） ◆ 草むしり（男性、50 歳以上）
身体的攻撃	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 足でけられる（女性、50 歳以上） ◆ 胸ぐらを掴む、髪を引っ張る、火の着いたタバコを投げる（男性、40 歳代） ◆ 頭をこずかれた（男性、50 歳以上）

トップマネジメントへの期待

組織のトップマネジメントの立場にある方には、職場のパワーハラスメントは組織の活力を削ぐものであることを意識し、こうした問題が生じない組織文化を育てていくことを求めたい。

そのためには、自らが範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべきである。

上司への期待

上司の立場にある方には、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせないように職場を管理することを求めたい。

ただし、**上司には、自らの権限を発揮し、職場をまとめ、人材を育成していく役割があり、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。**

また、職場でパワーハラスメントが起こってしまった場合には、その解決に取り組むべきである。

職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ 報告（抜粋）

なお、取組を始めるにあたって留意すべきことは、職場のパワーハラスメント対策が**上司の適正な指導を妨げるものにならないようにする**ということである。上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、**上司としての役割を遂行すること**が求められる。

お互いが 働きやすい 職場にするために

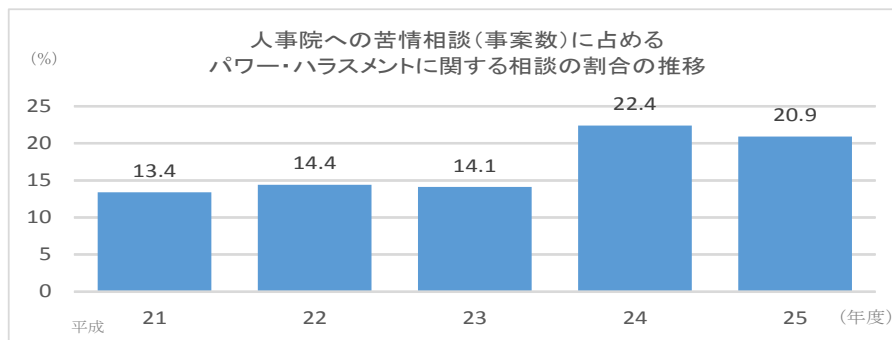
パワー・ハラスメント防止ハンドブック

人事院

National Personnel Authority

はじめに

近年、いわゆるパワー・ハラスメント（以下「パワー・ハラスメント」という。）がもたらす様々な弊害への社会的な関心が高まってきており、人事院への苦情相談の内容別の割合をみても、パワー・ハラスメントに関する相談の割合は増加する傾向にあります。



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。

殊に、上司から部下への不用意な言動によって、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、部下への指導育成なのかパワー・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もち、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。

そのため人事院では、パワー・ハラスメントの防止に役立てることを目的に、裁判例や苦情相談事例等を参考に、「「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（平成22年1月8日職職一1）」（以下「パワー・ハラスメントの言動例」という。）を作成し、各府省に対して、職員に周知するとともにその防止に努めるよう通知しています。

このたび、職員一人ひとりがパワー・ハラスメントの防止等についてより一層認識し、パワー・ハラスメントを受けた場合には、一人で悩まずに相談できるように、パワー・ハラスメントの概念、なり得る言動、相談例、相談先等を紹介するハンドブック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。

平成27年7月
人事院職員福祉局

【パワー・ハラスメントとは何かを知る】

- 1 職員一人ひとりが、パワー・ハラスメントになり得る言動を認識し、みんなでパワー・ハラスメントをなくしていこうとする意識が大事。
- 2 上司の業務命令等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。

ここをCHECK ▶ 1 パワー・ハラスメントとは ▶▶▶

【パワー・ハラスメントのない職場を作る】

- 1 上司も部下も同じ職場で働く者同士、お互いを大切にし、日頃からコミュニケーションを図り職場を良くしていこうとする意識が大事。
- 2 上司は、業務上の指導を行う場合には、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必要がある。

ここをCHECK ▶ 2 パワー・ハラスメントを防止するために ▶▶▶

【パワー・ハラスメントを受けたら相談する】

- 1 パワー・ハラスメントを受けると、精神的なダメージを受けて心身の健康を損なうことがある。一人で悩まず、身近な人に相談してほしい。
- 2 相談することが、被害の深刻化を防ぎ、職場のパワー・ハラスメントをなくすことにもつながる。まずは相談してほしい。

ここをCHECK ▶ 3 パワー・ハラスメントに関する相談 ▶▶▶

目 次

▶ 1	パワー・ハラスメントとは	
(1)	概念	1
(2)	パワー・ハラスメントになり得る言動	3
(3)	業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントについて	4
	【Hint】パワハラと指導の違い	5
▶ 2	パワー・ハラスメントを防止するために	
(1)	パワー・ハラスメントを防止するための留意点	6
(2)	パワー・ハラスメントを起こさないために	7
	【Column】カッときた時に！～アンガーマネジメント～	9
▶ 3	パワー・ハラスメントに関する相談	
(1)	パワー・ハラスメントを受けていると感じたら	10
(2)	パワー・ハラスメントを見聞きしたら	10
(3)	相談先	10
(4)	相談事例	11
	【Column】パワー・ハラスメントの被害を受けないために	14
4	パワー・ハラスメントの影響	
(1)	職員に与える影響	15
(2)	職場に与える影響	15
(3)	職場におけるいじめ・嫌がらせによる公務災害	15
(4)	暴行等による懲戒処分	18
5	チェックリスト～パワハラしていませんか？～	19
	(参考1) パワー・ハラスメントの言動例	21
	(参考2) パワー・ハラスメントに関する主な判例	27
	(参考3) 民間での取組（厚生労働省での取組）	31
	人事院の相談窓口	33

1 パワー・ハラスメントとは

(1) 概念

「パワー・ハラスメント」については、法令上の定義はありませんが、一般に「職務上の地位や権限又は職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、人格と尊厳を侵害する言動を行い、精神的・身体的苦痛を与え、あるいは職場環境を悪化させること」を指すといわれています。

(「パワー・ハラスメントの言動例 (人事院)」及び「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言 (厚生労働省)」を参考に作成)

◎ 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）の範囲を定めたものはありませんが、常勤職員だけが対象となるのではなく、非常勤職員も含まれます。

また、セクシュアル・ハラスメントのように、職員のほか「職員以外の者」も対象となることを定めたものはありませんが、行政サービスの相手方や委託契約等により公務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。

◎ 場所的・時間的な範囲

職員間におけるパワー・ハラスメントは、職場内、勤務時間内において行われたものだけでなく、職場外、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

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することとしています。

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、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み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。

◎ 概念の用語について

① 「職務上の地位や権限又は職場内の優位性を背景に」とは

上司から部下への職務上の地位を利用した言動や権限を利用した言動が該当しますし、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言動も含まれます。

② 「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。

③ 「人格と尊厳を侵害する言動」とは

容姿や学歴など職員本人の意思ではどうにもできないようなことについて、非難や指摘をする行為、また、いじめ、嫌がらせ、強要、威圧的な言動などをいいます。

(2) パワー・ハラスメントになり得る言動

パワー・ハラスメントの言動例では、パワー・ハラスメントの概念や裁判例等を参考に、その言動について6つのパターン（下記①～⑥）に分類し、それぞれのパターンごとに、パワー・ハラスメントに該当し得るケースを記載しています。

また、下記①～⑥以外にも⑦の暴力・傷害、⑧の名誉棄損・侮辱や⑨の隔離・仲間外し・無視についても、パワー・ハラスメントになり得る言動です。

なお、上司等の言動が実際にパワー・ハラスメントに該当するかどうかは、当該言動が行われることとなった原因、当該言動が行われた状況等をも踏まえて判断する必要があり、下記にある言動のすべてが直ちに、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。

防止策P 7、8 参照

① 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。

② 執拗な非難

- ・ 3日間にわたって何度も書き直しを命じる。
- ・ 皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責し続けた。

③ 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、自分自身にミスがあると有無を言わさず部下に責任を転嫁する。

④ 実現不可能・無駄な業務の強要

- ・ 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、期限内にすべ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。

⑤ 仕事を与えない

- ・ 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。
- ・ 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。

⑥ 仕事以外の事柄の強要

- ・ 部下に対して、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。
- ・ 「上司より立派なマンションに住むとは何事だ」とか「もっと安いところに住まないと地方に異動させるぞ」などと言いつづけた。

⑦ 暴力・傷害

- ・ 書類で突然頭を叩く。
- ・ 仕事が遅いと部下を殴ったり、蹴ったりする。

⑧ 名誉棄損・侮辱

- ・ 同僚の前で、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。家族について皮肉を言う。

⑨ 隔離・仲間外し・無視

- ・ いつも行動が遅い部下の発言を無視し、会議にも参加させない。
- ・ 体臭がきつからといって、部下をついたてで仕切っている。

(3) 業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントについて

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・ハラスメントの線引きが難しいからといって、業務上の必要な指導等を行うことを怠ることがあってはなりません。上記のことを踏まえ、自らの職責に応じて適正に権限を発揮し、上司としての役割を遂行することが重要です。

また、部下は、上司の業務上の命令や指導に対して、不満を感じる場合でも、こ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。

【指導をする際の注意点】

- 部下の人格を尊重し、常に「育てる」という意識を持って指導すること
- 業務の必要性を部下に示した上で指導すること
- 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

【Hint】 パワハラと指導の違い

	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	仕事上必要性がある、また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 ・ 受け入れ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 ・ 職場がぎすぎすする ・ 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・キューブ作成資料より)

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、上司も部下も同じ職場で働く者同士、職員一人ひとりがお互いを大切にし、職場環境を良くしていこうとする意識が大切です。日頃から上司も部下もお互いにコミュニケーションを大切にし、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言動を認識し、パワー・ハラスメントが生じないよう、皆で取り組むことが必要です。

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、上司にパワー・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恐れがあるため、人事当局や相談窓口にご相談するなど早期に対応することが必要です。

【管理監督者（上司）の方へ】

(1) パワー・ハラスメントを防止するための留意点

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言動の認識

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、特に、管理監督者は、パワー・ハラスメントになり得る言動を認識し、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

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、良好な職場づくりに努め、職員がその能力を十分に発揮できる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、人事当局等に相談したりする必要があります。

(2) パワー・ハラスメントを起こさないために

パワー・ハラスメントは、上司から部下に対して行われることが多いことから、管理監督者（上司）本人がパワー・ハラスメントを起こさないために、次の点に留意する必要があります。

①【暴言】

- 部下に暴言を吐くことは、職場の内外を問わず、懇親会の席などざっくばらんな雰囲気の中でも、許されるものではないことに留意することが必要です。
- 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、適切に対応することが必要です。

②【執拗な非難】

- 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ことに心掛けることが必要です。
- 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。

③【威圧的な行為】

- 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ことが必要です。
- 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。

④【実現不可能・無駄な業務の強要】

- 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や私生活への介入（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。

⑤【仕事を与えない】

- 部下には差別なくその能力や役職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のは権限の濫用に該当します。

⑥【仕事以外の事柄の強要】

- 部下に私事を命じるのは明らかに不適當な命令です。
- 部下に対して合理的な理由がないのに、仕事以外のことに執拗に干渉しない態度が必要です。

⑦【暴力・傷害】

- 部下に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。

⑧【名誉棄損・侮辱】

- 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。

⑨【隔離・仲間外し・無視】

- 部下と性格が合わなかったり、気に入らないからといって、当該部下の言動を無視したり、当該部下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。



【適正な業務管理】

- 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にも考慮して、業務を割り振るようにする必要があります。
- 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。
- 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の状態で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。

【Column】カッときた時に！～アンガーマネジメント～

怒ることは、悪いことではありません。怒りは、とても自然な感情です。

しかし、必要以上に怒ったり、怒りの感情を無理に抑えると、人間関係や仕事でトラブルになったり、心身の健康にダメージを与えることもあります。

そこで、アンガーマネジメントという心理トレーニング法をご紹介します。

怒りの感情（アンガー）と上手に付き合う（マネジメントする）ことにより、怒りから生まれる悪循環を防ぎ、良好な人間関係を築くことができます。

STEP 1 6秒間待つ

感情のピークは最初の6秒です。大きく深呼吸したり、頭の中で6まで数えたり、まず6秒間待つことで、怒りのピークをやり過ごすことができます。

STEP 2 自分を怒らせた正体を知る

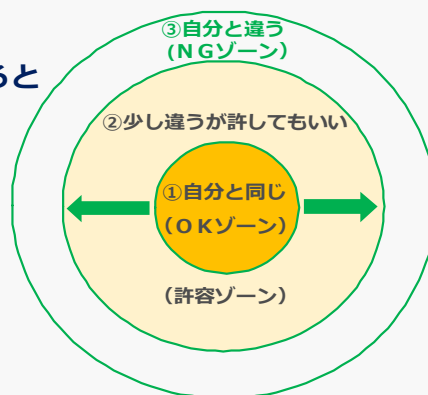
ある人が又はある出来事が、自分を怒らせたと考えがちですが、その正体は“べき”という言葉です。仕事はこうやるべき、部下はこうあるべきなど、自分が信じている“べき”が裏切られたときに人は怒りを感じます。自分の“べき”を知ることで、怒る前に自分の怒りを察知できるようになります。

STEP 3 “べき”の境界線を広げる

どういう“べき”を信じるかは人それぞれですが、その境界線により怒る回数は増減します。自分と同じ“べき”（OKゾーン）と自分と違う“べき”（NGゾーン）の他に、少し違うが許してもいい中間（許容ゾーン）を作り、“べき”の境界線を広げることで、怒らなければいけないことが減ります。

“べき”の境界線 ～3重丸でイメージしましょう～

“べき”の境界線を広げると
怒りにくくなる！



【一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 安藤俊介代表理事監修】

3 パワー・ハラスメントに関する相談

(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時は、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)の人事当局、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、相談に応じ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、人事当局や相談窓口が設置されていれば相談窓口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、被害者の了解のもと、被害者に代わって人事当局等に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言動をしている場合には、同僚職員にパワー・ハラスメントの言動をしているという自覚を促すことが必要です。

(3) 相談先

パワー・ハラスメントについては、セクシュアル・ハラスメント相談員のよう、各府省に専門の相談員が配置されているものではありませんが、人事当局に相談したり、各府省に相談窓口が設置されている場合には、相談窓口にも相談したりすることができます。各府省内で解決を図るほかに、直接人事院へも相談することができます。

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、迷わず、各府省の健康管理医等に相談することが必要です。

(4) 相談事例

人事院が受けたパワー・ハラスメントに関する相談を参考に作成した事例は次のとおりです。

※ 相談内容は、相談者からパワー・ハラスメントであるとして相談があったものであり、パワー・ハラスメントと認定されたものではありません。

【相談事例 1】

上司から日常的に次のようなパワハラを受けるので、苦痛に感じており、そのパワハラに所属長が加わることもある。①忘年会の席で、「お前を3月に辞めさせて後釜を探さないといかん」などと言いながら、首を絞める仕草をした。②年次休暇を請求する際、上司はいつも嫌がらせて「印鑑を押したくない」と言う。

【相談事例 2】

上司が常日頃、「あいつは馬鹿」、「あいつは頭が悪い」というような暴言を繰り返している。自分も含め執務室全体の士気も下がり、職員の勤務意欲を大きく減退させていると感じている。

精神的に辛さを覚え、勤務中の集中力の減退や、腹痛等の体調不良を感じるようになり相談した。

【相談事例 3】

上司から「バカだな」、「救いようがない」、「幹部はお前のことを使えないと思っている」などと言われたり、「ボクちゃん」という二人称で呼ばれたりする。また、人事評価の面談の際には、「私は役人への適性がないと考える職員はこれまで辞めさせてきた」と言われた。

【相談事例 4】

上司に小さなことで揚げ足をとられ皆に聞こえるように注意され反論すると怒鳴られたりするので、その上司に苦痛である旨伝え、「全然悪いと思っていない」と言われ、どうしてよいか分からずにいる。

【相談事例 5】

上司から業務の段取り等が悪いと叱責された際、「今後、どうなるのか考えたほうがいい」などと恫喝され、職場はぴりぴりしている。

【相談事例 6】

業務上の打合せを担当職員としていたところ、当該業務について権限のある職員 A から怒鳴られた上、当方の言い分を一切聞き入れてもらえず、一方的に責め立てられた。そのため、職員 A に恫喝されることを恐れて職務上必要なことも担当職員に伝えることができなくなった。

また、ある時は、「お前そんなことも知らないのか、教えてだろ」と罵声を浴びせられたり、決裁板を机の上に叩きつけられたりした。

【相談事例 7】

私をはじめ、職場のほぼ全員が所属長のパワー・ハラスメント等に悩んでいる。上部機関の管理者に相談し、その都度、所属長へ厳しく指導や警告等が行われ、一部は改善されたものの、それ以外は時間の経過とともに元の状態に戻りつつある。

所属長のパワー・ハラスメントや理不尽な指示、自分勝手な行動等により、仕事に対する誇り・意欲が薄れ、責任・自信を持った仕事ができなくなっており、多くの職員が胃痛等の症状を訴えている。

【相談事例 8】

上司から、業務上の些細なミス厳しく叱責されたり、私の担当ではない業務のミスまで叱責される。他の職員が私をかばうと、その人も怒鳴られ、後日、それが私のミスでないことが分かっても謝罪もしてもらえない。このようなことが頻繁にあり、ついに不眠症になってしまった。他にもこの上司の叱責が原因で病気になってしまった職員がいる。

【相談事例9】

非常勤職員であるが、所属長からの食事の誘いや就職の斡旋を断ったところ、その後、「態度が横柄だ」、「業務が怠慢である」などと言われたり、職員のいる前で声を荒らげられたり、些細なことでも大げさに注意されたりするようになった。いつ、何を言われるか分からず、毎日が憂鬱で、仕事に集中できない。上司には相談したものの、解決には至らず、むしろ発言がエスカレートしているように感じる。

【相談事例10】

過去に休職したことがあったが、復職するに際し、人事課の職員である健康管理医と連絡をとっていたが、その医師が高圧的な態度である。私の体調について、虚偽の報告を主治医に対して行い、私が継続して勤務することを望んでいるにもかかわらず、休職を半ば強制しようとし、虚偽の診断書まで作成した。

健康管理医でありながら、高圧的で、ケアどころかストレスの大きな要因であり、多大なパワー・ハラスメントを受けた。

【相談事例11】

上司は、「君、やっておいて」と仕事を丸投げする一方で、きちんと仕事を割り振らず、期限が過ぎてから「何でやっていないのか」と後出しで叱責する。

【相談事例12】

今週の初めに腰が痛みだし、我慢できなくなったことから、病院に行ったところ、医師から1週間程度仕事を休むよう診断された。職場へその旨連絡したところ、上司から、「仕事に出てこられないのか」、「月曜には職場に出てこい」と、私があたかもずる休みしているような言い方をされ、また、私の身体の状態も考慮しない言い方をするなどまるで「辞めてしまえ」と言われているように感じた。

【Column】 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。

① 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、上司の印象は大きく変わります。謝るという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・・・」とばかり言っていては、上司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。

② “You（あなた）”メッセージではなく、“I（私）”メッセージで伝えていますか。

人は誰でも「あなたが間違っている」と言われると、気分のよいものではありません。「あなたが間違っている」という“You（あなた）”メッセージではなく、「私のことが誤解されているように思うのですが・・・」という“I（私）”メッセージで伝えると、相手も受け入れやすいものです。

③ 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ら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、怒り出します。上司を不安にさせないことも大切です。

株式会社クオレ・シー・キューブ 岡田康子代表取締役監修

4 パワー・ハラスメントの影響

(1) 職員に与える影響

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。

また、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。

(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追わ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。

職場のいじめ・嫌がらせによって、精神疾患を発症したとする事案に関して、実施機関（各府省）が行った公務外の災害であるとの認定に、不服のある職員から人事院に審査の申立てがなされ、人事院が審査をし、判定を行ったものには、次のようなものがあります。

1 申立てが認められたもの

【事案の概要】

申立人の発症した精神疾患について、実施機関は、その発症と公務との間に相当因果関係が認められないことから、公務上の災害とは認められないとした。

これに対し、申立人から、課長と総務主任の二人から繰り返し暴言や書類の投げ付け等の行為を受けたこと、また、これらの行為が放置され、職場で孤立したことにより、精神疾患を発症したのであるから、公務上の災害と認められるべきであるとして、申立てがあった。

【人事院の判断】

申立人は、ストレス関連障害及び適応障害（以下「本件精神疾患」という。）を発症していたと認められる。

課長や総務主任からの暴言等については、関係者の供述によれば、申立人は総務主任から業務に関して厳しく非難されるようになり、次第にエスカレートして、ほぼ毎日大声で怒鳴られたり、書類を投げ付けられたりしていたとしている。また、課長も、大声で「何度同じことを言わせるんだ」などの言葉を何度か言ったと供述している。これらの供述を踏まえると、本件精神疾患発症前に申立人が課長や総務主任から受けていた暴言等の行為は、職員に対する通常の指導や注意の範囲を超える行為であったと認められる。

また、課長の供述によれば、管理者である自分（課長）が前記の総務主任の行動を制止し、適切な指導を行うべきであることを承知しながらも、あえて注意をしなかったとしており、また、関係者の供述によれば、課内の職員の誰も申立人に話しかけることがなく、皆から無視されていたなどとしている。これらの供述を踏まえると、申立人は、職場で孤立した状況にあったと認められる。

以上のことからすると、本件精神疾患発症前に、申立人は、課長や総務主任による暴言や書類の投げ付け等により強度の精神的負荷を受けていたものと認められる。

以上のとおり、申立人の申立てに係る災害は、公務と相当因果関係をもって発生したものと認められるので、公務上の災害と認定すべきである。

2 申立てが認められなかったもの

【事案の概要】

申立人は、医療機関で抑鬱状態、身体表現性障害及び鬱病（以下「本件疾病」という。）と診断された。実施機関は、本件疾病の発症前6か月間の業務及び発症後の業務は、いずれも過重な業務と認められないことから、公務上の災害とは認められないとした。これに対し、申立人は、抑鬱状態等と診断された日（以下「本件診断日」という。）の一年前から業務により強い負荷があり、本件疾病を発症したものであり、発症後の業務上の負荷と復職後の暴行、パワハラ等によって本件疾病が増悪し、PTSD（心的外傷後ストレス障害）も発症しているので、公務上の災害と認められるべきであるとして、申立てがあった。

【人事院の判断】

申立人は、鬱病等と診断されているが、医師の所見によれば、躁と鬱の両面があるとしていること等を踏まえ、症状・経過等を総合すると、医学経験則上、申立人は双極性感情障害を発症したものであり、発症時期は本件診断日とするのが相当である。なお、PTSDについては、医師の所見によれば、推定での診断で主診断ではないとしており、また、誰もが大きな苦悩を残すような破局的な出来事もないので、医学経験則上、PTSDとの診断は認められない。

本件診断日前に申立人が従事した業務は、通常の業務であり、超過勤務時間も多くないため、双極性感情障害の発症原因とするに足る強度の精神的又は肉体的負荷であったとは認められない。

本件診断日後に申立人が従事した業務は、通常の業務であり、長時間の超過勤務があったとは認められない。また、申立人は人事評価の話合いの際に暴行を受けたとしているが、申立てのような暴行があったとはみられず、また、上司に体をつかまれて持ち上げられて事務室から外へ運ばれる暴行を受けたとしていることについても、上司の行為は、申立人が繰り返し注意されたにもかかわらず、発言をやめなかったことによるもので、その場の状況に照らして相当であったとみるべきである。

申立人はその他パワハラ等を受けたとしているが、上司等の発言は、業務指示の範囲を超えたものとは認められず、申立人のみ業務指示票を渡される等の特別扱いを受けたとしていることについては、業務上の必要な措置と認められ、申立人がパワハラ等を受けたものとは認められない。

申立人の双極性感情障害発症後の病状は、医学経験則上、発症後に申立人が従事した業務等によって自然経過を超えて悪化したものとは認められない。

以上から、申立人が本件診断日後に従事した業務等が、双極性感情障害を悪化するに足る強度の負荷であったとは認められない。

以上のとおり、申立人の申立てに係る災害は、公務上の災害とすることはできない。

(4) 暴行等による懲戒処分

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、懲戒処分を受けることがあります。

「懲戒処分の指針について」（平成12年3月31日付け職職-68）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定めてはいませんが、類似する行為類型としては、他の職員に対する暴行・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。

上司から部下への暴行・暴言により、処分された主な事例は次のとおりです。

- ✓ 部下に対し、何をやっているのかと複数回にわたって大声で威圧し、その際、右手が当たり傷害を負わせた。
- ✓ 長時間の叱責や暴言を繰り返した上、自らの命令に従わないとして肩を殴打した。
- ✓ 後輩に対し、人格を否定するような発言を繰り返し、頻繁に長時間立たせて叱責したほか、執務中に複数回叩き、足裏で蹴りを入れるなどした。
- ✓ 扇子やうちわを投げつける、腕をねじ上げる、首のつけ根を手刀で叩くなどの行為を行った。

なお、暴行を伴わない場合でも、部下に対して人格を侵害するような言動を繰り返し、精神的苦痛を与えた場合などには、懲戒処分や、各府省の部内規定による矯正措置等が行われる可能性があります。

○懲戒処分の指針（抄）

第2 標準例

1 一般サービス関係

(5) 職場内秩序を乱す行為

ア 他の職員に対する暴行により職場の秩序を乱した職員は、停職又は減給とする。

イ 他の職員に対する暴言により職場の秩序を乱した職員は、減給又は戒告とする。

5 チェックリスト ～パワーハラしていませんか？～

パワー・ハラスメントに該当するような言動をしている場合でも、自分では、部下を指導しているだけであるとか、部下のことを思って言っているにすぎないとか、自分自身が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) 次のような言動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。
- 部下に物を投げ付けたり、部下の前で書類を机に叩き付けたりしていませんか。
- 部下にミスを転嫁していませんか。
- 部下にとって無理な仕事を指示していませんか。
- 週休日に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。
- 部下の役職に見合わない業務を与えていませんか。
- 部下に私用を強要していませんか。

※ 上記のような言動をしている場合は、パワー・ハラスメントに該当する言動を行っていると言えます。直ちにやめるようにしましょう。

(2) 今一度、ご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。
- 部下に対する好き嫌いが激しくありませんか。
- 部下の成功にねたみを感じませんか。
- 部下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をコントロールしようとしませんか。

※ 言動だけでなく、上司等の仕事に対する姿勢や人間性あるい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。



**パワハラ防止のために
みんなで確認しましょう!**

(参考1) パワー・ハラスメントの言動例

職 職 ー 1
平成22年1月8日

各府省人事担当課長 殿

人事院事務総局
職員福祉局職員福祉課長

「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（通知）

いわゆる「パワー・ハラスメント」問題については、最近、社会的に関心が高まっていますが、公務においても、人事院に寄せられている「パワー・ハラスメント」に関する苦情相談の件数が増加している状況にあることから、裁判例や苦情相談事例等を参考に、別添のとおり「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」を作成しましたので、職員に周知するとともに、その防止に努めてください。

以 上

（別添）

「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

〔はじめに〕

- ① 「パワー・ハラスメント」については、法令上の定義はありませんが、一般に「職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて、継続的に人格と尊厳を侵害する言動を行い、それを受けた就業者の働く環境を悪化させ、あるいは雇用について不安を与えること」を指すといわれています。
なお、業務上の指導等ではあるが、その手段や態様等が適切でないものも、本来の業務の範疇を超えている場合に含まれると考えられます。
- ② 「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」においては、上記のような事実上の定義や裁判例等を参考に、その言動について6つのパターンに分類し、それぞれのパターンごとに、「パワー・ハラスメント」に該当し得るケース及び「パワー・ハラスメント」を起こさないために上司と

して心得るべきポイントを記載しています。

ただし、上司の言動が実際に「パワー・ハラスメント」に該当するかどうかは、当該言動が継続して行われているものかどうか、当該言動が行われることとなった原因、当該言動が行われた状況等をも踏まえて判断する必要があり、ここにある言動のすべてが直ちに「パワー・ハラスメント」に該当するとは限らない点は注意が必要です。

なお、6つに分類したパターンは便宜的に設けたものであり、実際の「パワー・ハラスメント」は、各パターンが重複している場合等もあり得るものと考えられます。

- ③ 「パワー・ハラスメント」は、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とともに、殊に、上司から部下への不用意な言動によって、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得るものです。

管理監督者は、この言動例等を参考にしながら、「パワー・ハラスメント」について十分問題意識を持つとともに、自ら「パワー・ハラスメント」を起こさないのはもちろんのこと、職場において「パワー・ハラスメント」が起きていないかどうか日常的に注意することが重要です。

また、人事担当部局においても、必要に応じてその防止について注意喚起するとともに、「パワー・ハラスメント」に関する職員からの苦情相談について適切に処理するなどの対応が必要です。

パターン①

暴言

～人格の否定にならないような叱り方をしていますか？～

【事例1】

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。

【事例2】

上司Bは、普段からおとなしいある部下の性格を何かにつけて面白おかしく取り上げ、「君はネクラだ」、「もっと明るい顔をしろ」などと言っている。この間もその部下が会議でプレゼンをしたとき、何度か資料の読み間違いなどをしたことについて、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」などと言った。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 部下に暴言を吐くことは、職場の内外を問わず、懇親会の席などざっくばらんな雰囲気の中でも、許されるものではありません。
- ・ 厳しく叱ることも部下を指導する上で時には必要ですが、その場合も言葉を選んで、適切に対応することが必要です。

パターン②

執拗な非難

～部下にうまく助言・指導していますか？～

【事例3】

上司Cは、ある部下の作った資料に誤字があることを見つけたが、その部下は過去にも誤字等のミスをしたことがあったため、「なぜこのようなミスをしたのか。反省文を書くように」と言った。そこで、その部下がミスをした理由や今後十分に注意すること等を記載した反省文を作って提出したところ、Cは、「内容が物足りない。もっと丁寧な反省文を書いて署名・押印しろ」などと言って三日間にわたって何度も書き直しを命じ、指示どおりの反省文を提出させた。

【事例4】

上司D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。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 部下は上司に対して、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ことに心がけることが必要です。
- ・ 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。

パターン③

威圧的な行為 ～セルフコントロールができていますか？～

【事例5】

上司Eは部下の意見が気に入らなかつたりすると、しょっちゅう、椅子を蹴飛ばしたり、書類を投げつけたりする。この間も、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ていた。職員は皆萎縮して、仕事の相談ができる雰囲気ではなく、仕事が全然進まない。

【事例6】

上司F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。そうした言動が原因で体調を崩した部下が入院することとなったため、その部下がそれを報告したところ、「おまえの日ごろの健康管理が悪いからだ。そんなことで休むな」と怒鳴られてしまった。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 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してください。
- ・ 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。

パターン④

実現不可能・無駄な業務の強要 ～明らかに無理・無駄な業務を指示していませんか？～

【事例7】

上司Gは、職場に異動してきたばかりの係員の部下に対し、正当な理由もなく、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、期限内にすべて処理するよう厳命した。このような状況が続き、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。

【事例8】

上司Hは部下に対して、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じ、自らも出勤し、部下の作った書類のチェックや打ち合わせなどをする。そのような勤務はHの係だけであり、仕事の内容も翌週の平日にできるようなものなのだが、意見を言うと、「出勤の必要があるかどうかは自分が判断する」と言うだけである。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 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。

パターン⑤

仕事を与えない

～部下に好き嫌いなく仕事を与えていますか？～

【事例9】

上司I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。

【事例10】

上司J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、J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。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 部下には差別なくその能力や役職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のは権限の濫用に該当します。

パターン⑥

仕事以外の事柄の強要 ～私生活に権限を持ち込んでいませんか？～

【事例11】

上司Kは部下に対して、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。皆嫌がっているのだが、断ると、怒鳴ったり、仕事上のペナルティをちらつかせるので言いなりになっている。

【事例12】

上司Lは、ある部下が自分の住んでいるマンションよりも良い物件を賃借していることをねたみ、その部下に対し、「上司より立派なマンションに住むとは何事だ」とか「もっと安いところに住まないと地方に異動させるぞ」などと言いつづけたので、その部下はやむを得ず、別の安い物件に転居した。

P

「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント

- ・ 部下に私事を命じるのは明らかに不適當な命令です。
- ・ 部下に対して合理的な理由がないのに、仕事以外のことに執拗に干渉しない態度が必要です。

「パワー・ハラスメント」の被害者であると思っている方は、以下の点に心がけてください。

- ・ 「パワー・ハラスメント」を受けたときは一人で我慢しないで、まずは、身近な同僚や信頼する先輩に相談して下さい。
- ・ 各府省又は人事院の苦情相談窓口にも遠慮なく申し出て下さい。

(参考2) パワー・ハラスメントに関する主な判例

事件名	判決	事件の概要
		判決要旨
		結果
T工場事件	平2. 2. 1 東京地八王子支部判	<p>【概要】</p> <p>Aの上司であるBは、労働者として、その安全や、機械の操作や、工程管理や、作業方法に関するAの誤りを是正させるためにAに対して反省書等を作成提出させたり、渋るAに対し、休暇をとる際の電話のかけ方の如き申告手続上の軽微な過誤について、執拗に反省書等を作成するよう求めたり、後片付けの行為を再現するよう求めた。Aは人格権を侵害されたとして、BとTに対し、慰謝料及び賃金の支払いを求めた。</p>
		<p>【判決】</p> <p>BがAに対して労働者として、その安全や機械の操作等のAの誤りを是正させるために反省書等を作成提出させることは、適切な行為というべきである。しかし、渋るAに対し、休暇をとる際の電話のかけ方の如き申告手続上の軽微な過誤について、執拗に反省書等を作成するよう求め、後片付けの行為を再現するよう求めたBの行為は、製造長としての従業員に対する指導監督権の行使としては、その裁量の範囲を逸脱し、違法性を帯びるに至るものと言わざるを得ない。また、当該行為は、Bが、部下であるAの指導監督を行う上でなされたものであるから、これが原因となって惹き起こされたAの欠勤は、Tの責に帰すべき事由によるものと言ふべきである。そのため、AがTに対して、その早退及び欠勤を理由として支給されなかった賃金の支払いを求める請求は理由がある。Aの被った精神的損害を慰謝するには15万円が相当である。</p> <p>一部認容</p>
K市水道局事件	H14.6.27 横浜地川崎支部判	<p>【概要】</p> <p>工業用水課長B、係長C、主査Dの3名は、工業用水課に配転されたAに対し、「何であんなのがここに来たんだよ」などと言い、Dは、Aを「むくみ麻原」などと呼んだり、Aが登庁すると「ハルマゲドンが来た」などと言い、Aがからかわれて赤面しているときなどに、「酒を飲んでいるな」などと言って嘲笑した。また、出勤することが辛くなり、休みがちとなったAに対し、Bら3名は、「とんでもないのが来た。最初に断れば良かった」な</p>

		<p>どと発言をした。さらに合同旅行会の際、Dは持参した果物ナイフをAに示し、振り回すようにしながら「今日こそは切ってやる」などと言った。上記のようなB、C、Dのいじめ、嫌がらせにより、Aが精神的に追い詰められて自殺したとしてAの親であるXがBら及びK市に対して損害賠償を求めた。</p> <p>-----</p> <p>【判決】</p> <p>上記のようなB、C、D3名の言動は、Aに対するいじめというべきであり、Aはいじめを受けたことにより、心因反応を起こし、自殺したものと推認され、その間には事実上の因果関係があると認めるのが相当である。</p> <p>また、K市には職務行為から生じる危険だけでなく、これと関連して、ほかの職員からもたらされる生命、身体等に対する危険についても、加害行為を防止するとともに、被害職員の安全を確保し、職場における事故を防止すべき注意義務（以下「安全配慮義務」という。）がある。精神疾患に罹患した者が自殺することはままあることであり、Aに対するいじめを認識していたB及びいじめを受けた旨のAの訴えを聞いたE課長が適正な措置を講じていれば、Aが職場復帰することができ、自殺に至らなかったであろうと推認できる。K市は、安全配慮義務違反により、国家賠償法上の責任を負うというべきである。</p>
		一部認容
	H15.3.25 東京高判	Aの親であるXとK市がそれぞれ控訴 各控訴棄却
K病院事件	平16.9.24 さいたま地判	<p>【概要】</p> <p>K病院で勤務するAが、職場の先輩Bのいじめ（Bの家の掃除、車の洗車、長男の世話、風俗店へ行く際の送迎、パチンコ屋での順番待ちなど）を受け、また忘年会において、Bらから「職員旅行での事件の時に死んじゃえばよかったんだよ。馬鹿」などと言われ、それ以降、何かあるとBらは「死ねよ」という言葉を使うようになり、また、Bは「殺す」という文言を含んだ電子メールを送った。さらにBらは、Aが仕事でミスをしたとき、乱暴な言葉を使ったり、手を出したりすることがあった。AはBらのいじめが原因で自殺したとして、Aの親であるXがB及びK病院に対し、損害賠償金の支払いを請求した。</p> <p>-----</p> <p>【判決】</p> <p>Bは、自ら又は他の男性看護師を通じて、Aに対し、冷かし・からかい、嘲笑・悪口、他人の前で恥辱・屈辱を与える、たたくなどの暴力等の違法ないじめを行ったものと認められることから、いじめによってAが被った損害を賠償する不法行為責任がある。また、AはBらのいじめを原因に自殺をしたものと認められ、</p>

		<p>本件いじめと本件自殺との間には事実的因果関係があると認めるのが相当である。</p> <p>そしてK病院は、BらのAに対する職場でのいじめは3年近くに及んでいることなど、BらのAに対するいじめを認識することが可能であったにもかかわらず、これを認識していじめを防止する措置をとらなかった安全配慮義務違反の債務不履行があったものと認めることができる。しかし、K病院がBらの行ったいじめの内容やその深刻さを具体的に認識していたとは認められず、K病院は、Aが自殺するかもしれないことについて予見可能であったとまでは認めがたい。K病院は、いじめを防止できなかったことによってAが被った損害について賠償する責任はあるが、Aが死亡したことによる損害については賠償責任がない。</p>
		一部認容
M 上司事件	平16.12.1 東京地判	<p>【概要】</p> <p>勤務先の上司であるBが「意欲がない、やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思います」、「会社にとっても損失そのものです」、「あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか」などと記載された電子メールをAとその職場の同僚に送信したことが名誉毀損又はパワーハラスメントで不法行為を構成するとして、Aが慰謝料を請求した。</p> <p>-----</p> <p>【判決】</p> <p>Bが送信した本件メールは、Aに対する業務指導の一環として行われたものであり、私的な感情から出た嫌がらせとは言えず、その内容もAの業務に関するものにとどまっており、メールの表現が強いものとなっているものの、Aの人格を傷つけるものとして認めることはできない。</p>
		請求棄却 Aが控訴
	平17.4.20 東京高判	<p>【判決】</p> <p>Bが送信した本件メールが、その表現方法において、不適切であり、Aの名誉を毀損するものであったとしても、その目的は、Aの地位に見合った処理件数に到達するようAを叱咤督促する趣旨であることがうかがえ、その目的は是認することができ、Bにパワーハラスメントの意図があったとまでは認められない。本件メールの送信の目的、表現方法、送信範囲等を総合すると、Bの本件不法行為（名誉毀損行為）によるAの精神的苦痛を慰謝するための金額としては5万円をもってすることが相当である。</p>
		一部認容 Aが最高裁に上告受理申立てをしたが、不受理決定

Nファン ド事件	平22.7.27 東京地判	<p>【概要】</p> <p>Dは、A、B及びCの上司である。Dは、たばこ臭いなどと言って、A及びBに扇風機の風が直接当たるような向きを固定した上で、扇風機の風を当てたり、①Aに対して、Dの提案した業務遂行方法を採用していないとして強い口調で叱責した上で、始末書を提出させたりした。また②Dは、BやBの上司に「馬鹿野郎」、「給料泥棒」、「責任をとれ」などと叱責し、Bに対して、給料をもらっていないながら仕事をしていなかったという念書を提出させた。さらにDは、Cの背中を突然殴打し、Cの左膝を右足の裏で蹴り、体質的に寿司が食べられないCに対して、「寿司が食べない奴は水でも飲んでろ」という発言をした。A、B及びCは、D及びNファンドに対して、不法行為又は債務不履行による損害賠償請求権に基づき、慰謝料等の支払いを求めた。</p> <p>【判決】</p> <p>Dが心臓発作を防ぐため、たばこの臭いを避けようとしていたことを考慮したとしても、喫煙者であるA及びBに対する嫌がらせの目的をもって、長期間にわたり執拗にA及びBの身体に著しい不快感を与え続け、それを受忍することを余儀なくされたA及びBに対し著しく大きな精神的苦痛を与えたものというべきであるから、DのA及びBに対する行為は不法行為に該当する。また、DのA及びBに対する上記①及び②の行為も社会通念上許される業務上の指導の範囲を超えて、過重な心理的負担を与えたものと認められ、不法行為に該当する。さらに、Cに対する行為も、何ら正当な理由もないまま、その場の怒りにまかせてCの身体を殴打したものであり、違法な暴行として不法行為に該当する。なお、「寿司が食べない奴は水でも飲んでろ」との発言は、日常的な会話として社会通念上許容される範囲を逸脱するものとまで認めることはできない。</p> <p>DのA、B及びCに対する不法行為は、いずれもDがNファンドの部長として職務の執行中ないしその延長上における昼食時において行われたものであり、これらの行為は、DのNファンドにおける職務遂行行為そのもの又は行為の外形から判断してあたかも職務の範囲内の行為に属するものに該当することは明らかであるから、Nファンドの事業の執行に際して行われたものと認められる。したがって、Nファンドは、DのA、B及びCに対する不法行為について、使用者責任を負う。</p>
一部認容		

(参考3) 民間での取組（厚生労働省での取組）

厚生労働省では、平成23年7月から職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議（以下「円卓会議」という。）や円卓会議の下に設置されたワーキング・グループにおいて検討がなされ、平成24年3月に円卓会議において「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」が取りまとめられました。

【円卓会議の提言のポイント】

1. はじめに～組織で働くすべての人たちへ～
 - 暴力、暴言、脅迫や仲間外しなどのいじめ行為に悩む職場が増えている。
 - 業務上の注意や指導なども、適正な範囲を超えると相手を傷つけてしまう場合がある。
 - こうした行為は「職場のパワーハラスメント」に当たり、誰もが当事者となり得ることを、組織で働くすべての人たちが意識するよう求める。
2. 職場のパワーハラスメントをなくそう
 - 職場のパワーハラスメントは許されない行為。放置すれば働く人の意欲を低下させ、時には命すら危険にさらす場合がある。
 - 多くの人たちが組織で働く現在、職場のパワーハラスメントをなくすことは、国民の幸せにとっても重要。
3. 職場のパワーハラスメントをなくすために
 - 企業や労働組合はこの問題をなくすために取り組むとともに、その取組が形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにもそれぞれの立場から取り組むことを求める。
 - トップマネジメントは、こうした問題が生じない組織文化を育てるために、自ら範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべき。
 - 上司は、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせてはならない。ただし、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。
 - 職場の一人ひとりに期待すること
 - ・ 人格尊重：互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合う。
 - ・ コミュニケーション：互いに理解し協力し合うため、適切にコミュニケーションを行うよう努力する。
 - ・ 互いの支え合い：問題を見過ごさず、パワーハラスメントを受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合う。
 - 国や労使の団体はこの提言等を周知し、対策が行われるよう支援することを期待する。
4. おわりに
 - 提言は、働く人の尊厳や人格が大切にされる社会を創っていくための第一歩。
 - 組織は対策に取り組み、一人ひとりには職場を見つめ直し、互いに話し合うことから始めるよう期待する。

○ 次の行為を「職場のパワーハラスメント」と呼ぶことを提案

職場のパワーハラスメントとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性(※1)を背景に、業務の適正な範囲(※2)を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。

(※1) 「パワーハラスメント」という言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせを指して使われる場合が多い。しかし、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあり、こうした行為も含めて考える必要がある。このため、上記では職場内の優位性を、職務上の地位に限らず、人間関係や専門知識などの様々な優位性が含まれる趣旨を明らかにしている。

(※2) 労使が予防・解決に取り組むべき行為は、「業務の適正な範囲」を超えるもの。個人の受け取り方によっては、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、これらが業務上の適正な範囲で行われている場合には、職場のパワーハラスメントには当たらない。

○ 職場のパワーハラスメントに当たり得る行為類型

これらは職場のパワーハラスメントに当たり得る行為のすべてを網羅するものではなく、これ以外の行為は問題ないということではないことに留意する必要がある。

①暴行・傷害	身体的な攻撃	業務の遂行に関係するものであっても「業務の適正な範囲」に含まれるとすることはできない。
②脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言	精神的な攻撃	業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられる。
③隔離・仲間外し・無視	人間関係からの切り離し	
④業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害	過大な要求	何が「業務の適正な範囲」を超えるかについては、業種や企業文化の影響を受け、また、具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかどうかによっても左右される部分もあると考えられるため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にする取組を行うことが望ましい。
⑤業務上の合理性なく、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仕事を与えないこと	過小な要求	
⑥私的なことに過度に立ち入ること	個の侵害	

人事院の相談窓口

人事院の相談窓口は次のとおりです。

各府省等において相談窓口の設置、斡旋等を行っている場合がありますので、そちらもご確認ください。

(1) 苦情相談

人事院では、一般職の国家公務員（行政執行法人職員を除く。）からの勤務条件その他の人事管理に関する悩みや苦情について、広く相談に応じています。

人事院公平審査局職員相談課	03-3581-5311（内線2741） 03-3581-3486（直通）
人事院北海道事務局第一課	011-241-1249
人事院東北事務局第一課	022-221-2002
人事院関東事務局第一課	048-740-2005
人事院中部事務局第一課	052-961-6839
人事院近畿事務局第一課	06-4796-2181
人事院中国事務局第一課	082-228-1182
人事院四国事務局第一課	087-831-4869
人事院九州事務局第一課	092-431-7732
人事院沖縄事務所調査課	098-834-8401

(2) こころの健康相談

人事院では、専門家による面談形式のこころの健康相談室（予約制）を開設しています。お電話の際は「こころの健康相談室の件」とお伝えください。

人事院職員福祉局職員福祉課 健康安全対策推進室（健康班）	03-3581-5311（内線2569）
人事院北海道事務局第一課	011-241-1249
人事院東北事務局第一課	022-221-2002
人事院関東事務局第一課	048-740-2005
人事院中部事務局第一課	052-961-6839
人事院近畿事務局第一課	06-4796-2181
人事院中国事務局第一課	082-228-1182
人事院四国事務局第一課	087-831-4869
人事院九州事務局第一課	092-431-7732
人事院沖縄事務所総務課	098-834-8400

【周知用ポスター】

パワーハラ防止のために みんなで確認しましょう!

ポイント

- ・パワー・ハラスメントとは何かを知る
- ・パワー・ハラスメントのない職場を作る
- ・パワー・ハラスメントを受けたら相談する



人事院 <http://www.jinji.go.jp/>

本冊子に関する事及び国家公務員のパワー・ハラスメント防止のための
施策については、人事院職員福祉局職員福祉課（03-3581-5336）
までご照会ください。

