

ハラスメントの ない職場の 実現を めざして



相談担当者のためのテキスト

相談担当者のためのテキスト

もし、あなたに悩みがあるなら
もし、同僚が悩んでいたら——
「相談窓口」へ連絡してください

相談内容は
スライバシーが守られ
匿名で扱われます

最寄りの相談窓口 ▶ TEL:
もしくは ▶ 総務省消防庁
ハラスメント等相談窓口 [平日8:30~18:15] TEL:03-5253-7548

第1章 ハラスメントを知る

1. ハラスメント撲滅のために

- 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、または職場環境を悪化させる行為であり、断じて許されない行為である*。
- 消防は、人の命に関わる職務である以上、消防職員には一定程度の厳しい指導・訓練は必要なこともある。しかし、ハラスメントがあってはならないのは他の職場と同様である。一度ハラスメントが起きた職場は、当事者だけでなく職場の全員が働く意欲や自信を喪失したり、心身の健康被害に及んだりすることもある。これは、住民を守るべき消防にはあるまじき事態であり、各消防本部ではハラスメントの撲滅を通じて明るい職場の実現をめざしていく必要がある。
- ハラスメントを未然に防止するには、普段から職場内での積極的なコミュニケーションに努め、周囲のちょっとした異変などの兆候を見逃さないよう配慮することが必要である。また、上司や指導する立場の者は、いかなる状況下でも冷静沈着な対応と、常に「正しい判断を行う」意識を心がける必要がある。
- そもそも消防は、その職務の特殊性から、緊急性の高い、かつ過酷な環境下で、住民への対応も行いながらの職務遂行が求められる場合もある。一般的に過酷な環境下での職務の遂行はストレスを生みがちであり、これがハラスメントを生みやすい土壌となりうることを、職員一人ひとりの自覚を持つことが重要となる。
- 消防本部のハラスメント対策は、通常行われるべき部下に対する適正な教育・訓練・指導を妨げるものではない。各職場で日ごろからコミュニケーションに努め、適正な職務の範囲から外れていないかを、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組みを行うことによって、適正な教育・訓練を行っていくことが有効である。

* 「消防本部におけるハラスメント等への対応策に関するワーキンググループの検討結果について」から抜粋（平成29年7月、総務省）

2. 職場のハラスメントとは何か

- 職場のハラスメントには20~40種類があるといわれているが、本書では発生頻度の多いパワーハラスメント（パワハラ）、セクシュアルハラスメント（セクハラ）、マタニティハラスメント（マタハラ）について、主に言及していく。

◆主な職場のハラスメント

種類	定義	ポイント
パワーハラスメント	業務のうえで適正な範囲を超えた指導で、当事者が人格や人権を傷つけられたときの発言や行動を指す	職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に行われることが多い
セクシュアルハラスメント	性的な嫌がらせで、働く人の個人としての尊厳が傷つけられる行為を指す。男女ともに対象となりえるし、「同性に対するもの」と「性的指向または性自認、性的少数者(LGBT)」*も含まれる	当事者が「性的指向または性的自認」をしていても、差別的言動を受けたと思えば、対象となる
マタニティハラスメント	職場での妊娠・出産・育児休業等を理由とした嫌がらせを指す	制度の利用や身体の状態を尋ねることは問題とならない

雇用管理上の問題となるハラスメントの定義

職場や職務において行われた言動が、当事者・周囲が「不快・つらい」「意に反する」「苦痛」と感じたならば、これは職場のハラスメントの可能性がある。

雇用主への義務化

2018年1月施行の「改正男女雇用機会均等法（第11条の2）」により妊娠・出産等に関する言動に起因する雇用管理上の措置、「改正育児・介護休業法（第25条）」により育児休業等に関する言動に起因する雇用管理上の措置が義務づけられている。

- パワハラが発生しやすい職場とは当事者間にコミュニケーション・ギャップがあることが多い。そこで日ごろから円滑なコミュニケーションに努め、職場のちょっとした異常にも気づくことのできる環境を整えていく必要がある。

* LGBTとは、レズビアン（女性同性愛者）、ゲイ（男性同性愛者）、バイセクシュアル（両性愛者）、心と体の性が一致しないトランスジェンダー（性別越境者）の4つの頭文字からなる言葉である。差別に対する法的保護はないが（一部の市町村の条例による保護はある）、差別は人権擁護の点からもやってはならない。見た目のからかい、中傷も厳禁となる。☞詳細は34P参照

3. 日常の職場のパワハラとは

- 職場におけるパワハラとは、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たものが多い。それを拒否するなどの対応によって、当事者が「不利益を受ける」ことや「職場の環境が不快なものとなり職員の能力の発揮に悪影響が生じる」ことを指す。

- パワハラには、6つのパターンと3つの特徴がある。

◆パワハラ6つのパターン

1. 身体的な攻撃 (暴行や傷害)	たたく、殴る、蹴るなどの暴力行為。物や書類を投げつける。壁に向かって投げるなど、身体に当てなくとも、暴力的な威嚇行動など
2. 精神的な攻撃 (脅迫や暴言)	同僚の前で叱責、他の職員を宛先に含めてメールで罵倒。必要以上に長時間にわたり繰り返し叱責する。「バカ」「のろま」「アホ」などの言葉を毎日のように浴びせる。「やめてしまえ」「クビにするぞ」など地位を脅かす言葉、「おまえは人として最低だ」「無能」など侮辱、名誉毀損にあたる言葉など
3. 人間関係からの切り離し (無視、仲間外し)	1人だけ別室に離される、強制的に自宅待機を命じられる、課全体の歓送迎会やミーティングに1人だけ入れない、話しかけても無視されるなど、明らかな仲間外れ行為など
4. 過大な要求 (業務上明らかに不要な事、遂行できない業務の任命、仕事の妨害)	能力や経験を超える無理な指示で、他の職員よりも著しく多い業務量を課す。業務上のささいなミスについて見せしめ、あるいは懲罰的に、就業規則の書き直しや始末書の提出を何枚も求めるなど
5. 過小な要求 (能力や経験とかけ離れた程度のより低い仕事の任命、仕事を与えない)	いわゆる“仕事を干す”行為。業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた低い仕事を命じることや、仕事を与えないなど
6. 個の侵害 (プライベートなことへの過度な立ち入り)	有給休暇の取得理由を執拗に尋ねたり、内容によっては取得を認めない、プライベートについてしつこく尋ねる、飲み会への参加強要、服装や見た目を人前でからかうなど。また、管理職としての権限を利用して私的なことに立ち入り、不適切な発言を行うなど

出典：厚生労働省「職場のパワーハラスメントについて」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000126546.html>

◆パワハラの一般的な特徴

	パワハラの特徴	注意点(*は例)
1	相手の人格や尊厳を傷つける発言によって、相手に著しい精神的苦痛を与えること	*ちよつとしたミスなどに対して、「死んでしまえ!」「君にはできない!」「早く辞めろ!」などの暴言
2	パワハラは1回だけの行為ではなく、継続的に繰り返し行われる行為であることが多い(ただし、1回怒鳴られるのはパワハラとは言いにくい)	怒鳴られる側が著しい精神的苦痛を感じ、その職場環境が害されている場合はパワハラに該当する
3	パワハラ的な言動が日常茶飯事に行われている職場であると、この状態に職員が慣れ、感覚がマヒしやすい	パワハラを防止するには、常にパワハラ的な言動に敏感であることが重要であり、上司・部下とともに、身の周りで起きないよう日ごろから心がける

出典：金子雅臣著『パワハラ・いじめ職場内解決の実践的手法—放っておくと会社の責任!』(日本法令)をもとに作成

- ハラスメントは誰もが許されないことと認識しつつも、被害を受けた者が職場の人間関係や上下関係への配慮から我慢することも多く、結果として表面化せず、かえって被害が深刻化するケースも多い。

- 一方、当事者が不満・不愉快だと感じて、適正な範囲の指導ならばハラスメントにはならない。つまり、その指導や叱責に「業務上の必要性」があるのか否かがポイントである。

パワハラと認められる行為とは?

- 指導の適正な範囲を逸脱しているもの 適正な職務から外れているもの
- 本人に認識がなくても、人権を侵害し、就業環境を悪化させるもの

4. 職場交流で起こりやすいセクハラ・マタハラ

- セクハラは判断基準は多様な状況が想定されるため、個別の状況を判断しつつ、当事者の主観を重視するケースが多い。一般には、当事者に「強い精神的苦痛」を被る場合は、1回でも「就業環境を害する」ことになる。また、継続・繰り返し行われた場合は、「明確な抗議をしているにもかかわらず放置された状態」または「心身に重大な影響を受けていることが明らかでない場合は就業環境を害すると判断される。また、男女の認識の違いに考慮して、平均的な女性(もしくは男性)の感じ方を基準にすることが多い。「セクハラ指針」*では同性、LGBT(P34参照)の人たちにも配慮を定めている。

*厚生労働省「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上構すべき措置についての指針」

◆セクシュアルハラスメントの2パターン

対価型 セクシュアルハラスメント	個人の意に反する性的な言動に対して、拒否・抵抗したことにより配置転換などの不利益を受けること(労働契約の更新の拒否、昇進昇格対象からの除外、不利益な配置転換などが行われたとき)
環境型 セクシュアルハラスメント	個人の意に反する性的な言動に対して、職場の環境が不快となり、働くうえで支障が生じること

出典：厚生労働省「セクシュアルハラスメント対策に取り組む事業主の方へ」
http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoutoudoukateikyoku/04_1.pdf

- マタハラでは、妊娠した女性が対象のハラスメントである。1回であっても「不利益な取り扱いを示唆する」言動は禁止となり、「情報を与えない」「会議に参加させない」などの行為、継続的な嫌がらせを上司だけでなく同僚も行った場合はその対象となる。

マタハラに該当しない言動とは?

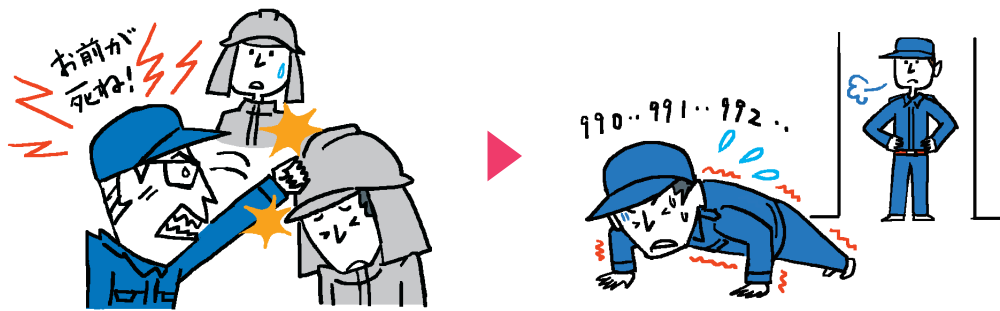
- 「制度の利用」に関する言動
上司が育児休業を取得する期間を聞くことへの言動/業務状況を考慮して「妊婦健診の日程」の調整を依頼する言動/部内メンバーの休暇調整をする言動など
- 「状態」に関する言動
上司が長時間労働の妊婦に対して、業務分担の見直しなどを相談する言動/上司・同僚が、業務量の負担に配慮する言動/上司・同僚が、つわりなどで体調が悪いときに配慮する言動など

第2章 事例に学ぶ

本事例は多様な価値観をもつ人々を理解するために学ぶものです。事例1、事例2ともに、年齢や立場の異なる4~5人を1組として、それぞれの立場を演じてみましょう。そのうえで、「解説」に示したような方法で職場での話し合いをするとよいでしょう。

事例1 上司と部下のパワハラとは

訓練時に、ミスの多い若手職員A。これまでも同様のことがあり、叱責されることもしばしば。しばらくは頑張っていたが、今日の訓練ではミスを連発。また最近、隊長や先輩に指導されると、黙りこくってしまうことがある。その態度は反省しているようには見えず、投げやりにも見える。こうした対応には、周囲の者もハラハラしながら見守っている。Aの態度に、隊長は我慢の緒が切れたように、訓練時にヘルメットをガツンと2度叩き、「にぶいな。仲間を巻き添えにするぞ、お前が死んでしまえ!」と怒りを爆発させた。その後も人格を否定する言葉を投げかけるなど興奮が収まらず、それは休憩時間でも続き、「腕立て1,000回やれ」と言い、若手職員Aは休憩時間もその指示に従っていた。



【三者の言い分】— それぞれの視点で考える



◆若手A

この訓練は前々から苦手だし、昨日から体調も悪い。そのうえ隊長にミスを指摘されると、ドキドキは倍増する。周囲の同僚も「お前のせいで、訓練が長引いている」という感じで私を見ており、緊張感からさらにミスをしてしまう。自分でも情けないなあ、と思うが、皆の前で「にぶいな。仲間を巻き添えにするぞ、お前が死んでしまえ!」と言われるとつらい。この訓練の「設定時間」は他の隊より短く、その理由も説明してくれないため、納得できず、思わず隊長に反抗的な顔つきをしてしまう。このまま仕事を続けられるだろうか。我慢しろと諭す先輩もいて自分なりに頑張ってはみるが、なんだか職場の雰囲気にもついていけない。訓練以外のときも「バカやろう!」と言われるとビクツとする。最近は、隊長の言葉が頭に入って来ないことが多い。



◆上司

Aの態度はやる気がないと見え、指導すると反抗的な目つきや「しかし、…」と口ごたえや質問に質問で返してくるため、イライラする。他の管理職の何人かも、その態度を気にしていた(全員ではない)。そのため、つい過度な叱責をしてしまう。また、あの訓練では「〇〇秒をクリア」しないと、重大事故につながりかねないと私の経験から設定したものだ。それゆえ休憩時にも、事の重大さを理解してもらおうと始めた叱責が、「挨拶の音が小さく、態度も悪い」と、別のことも目につき、「腕立て1,000回」を命じた。私もそのように育ってきたので、この指導は正しいと思っている。



◆同僚

隊長は真面目で厳しい指導でも有名な人。班のメンバー全員が、Aと隊長との関係を口出しできない雰囲気になっている。訓練だから叱責で済むが、火事の現場で訓練内容ができないと命を危険にさらすことになるのもわかる。でも、隊長の設定時間は他の隊より明らかに短くおかしいと思うこともある。指導の範囲を超えていると思う。

1 皆で考えてみよう!

《みんなで検討する場合》話し合いの進め方

- ▶ 司会1人を決めてください
- ▶ 話し合いの時間を決めてください(約20分程度が目安)
- ▶ 意見を記録するホワイトボード、模造紙と付箋等を用意してください

2 皆で討議してみよう!

このようなことが起こらないためには、各自の「してはいけないこと」、「見直すべき点」や「〇〇のあり方」を検討してみましょう。

*必要な場合は、消防本部としての「統一ルール化」「仕組み化」などについて検討していくとよいでしょう

もしも、ハラスメントを受けたときは… → ハラスメントを受けたときの対応は、14P~を参照してください

検討の視点(メモ欄)

上司/隊長の指導方法、態度は…

上司/隊長の上長の指導方法、態度は…

若手職員Aとしての態度、姿勢は…

同僚としての態度、姿勢は…

各自の「あり方」から、ハラスメントのない職場の実現をめざすための求められる言動を学びます。

上司／隊長としての「あり方」

● 暴言・暴力はNO! 適切な指導の範囲で行うこと

指示命令と服従が必要な業務では常に厳しい訓練はつきもの。だが、上司であっても**指導や訓練でも暴言・暴力は正当化されない**。上司としての指示は業務指示の適正な範囲で行うとともに、自らの感情をコントロールしてあたりよう。

- すべての指導は、法令や、規則、規範によって行われているかを確認して指導しよう
【遵守すべきこと】 安全配慮義務 職場環境配慮義務
- 暴力での指導は行わない（傷害罪等になる可能性）
- 部下の人格や尊厳を否定する言葉を遣わない（人権侵犯になる可能性）
- 指導は業務時間内でしょう（しつこくせず、効果的な回数で）
- 訓練回数や設定時間等は、適正な範囲／組織の基準で実施しよう（過大な要求になる）
 →組織で決めた時間や回数を検討するとよい（決まっていない場合は決めるとよい）

● 部下に合わせた指導が大切

部下の資質・能力に合わせて指導すること。指導・教育の受けとめ方は、価値観やこれまでの家庭・教育環境によって異なることを踏まえて、一律な指導法にこだわらず部下の個性に合わせて常に改善していく。

- 各種訓練や指導の意義や必要性をきちんと伝えよう
 →人間は求められる行動の意義や必要性が明確なほうが、納得性が向上するため、「なぜ、必要であるか」「なぜ、改善してほしいか」を伝えよう
- 相手の理解度を確認してから指導しよう
 →コミュニケーションは上司から部下への一方通行では成り立たない。重要なことは、部下の理解度（受容度）であり、上司の指導についての理解度を、「～についてはどう思うか」など、相手の意見を確認する問かけ方法で確認するとよい（「わかったか？」等の質問は、「はい」「いいえ」の選択しかできない回答となり、実質的に「はい」を強要してしまうため）

● 部下の心身の影響を配慮した指導をする

- 部下の体調を確認して対応しよう（上司の役割）
- 人格否定や働く意欲を阻害すると、心身に及ぼす影響があることを常に意識した言動をしよう

さらにこんな方法も!

《怒りを抑える技法》

- 怒りを感じたら自らをコントロール
 イライラしたら深呼吸して「6秒」数え、その場を離れる（怒りは、自動思考による認知のくせから生まれる2次感情なので、間を置くことでコントロールできる）
- 自分のこだわりを見直してみる【完璧主義ではないか／決めつけていないか】

上司／隊長の上長としての「あり方」

● 自分の所管の状況を定期的に確認する

自分の所管の長として、管理職や一般職員との意見交換や定期的な現場視察を行おう。

組織としての「あり方」

● 組織で定められたスキル基準の設定

組織として定めている等級に求められる能力・スキルの基準を明確にして、指導の指針として、逸脱しないように周知徹底する。

● 組織で定められた訓練回数（上限）や方法の設定

腕立て伏せ等の体力訓練などは、組織としての回数（上限）を決め、訓練の範囲として行う方法もある（参考：時間未達等の場合に「隊長も含む隊全員で腕立て伏せ」を行い、個人への過大な要求がされないようなルール化もしている組織もある）。

部下（若手職員A）としての「あり方」*

● 誤解されるような日ごろのふるまいになっていないかを確認する

- 理由なく反抗的な口調、顔つき・しぐさなどにならないようにしよう
- 「しかし…」「でも…」「だって…」という前に、率直に聞き返すようにしよう

● 自分を信じて、態度はハキハキとする

- 自信のなさそうな態度や話し方をしないようにしよう
- いつも「私の仕事ではない」「できない」と言って、自己能力を否定しないようにしよう

● つらいときや体調が悪いとき、もし苦手意識があるなら相談しよう

- 我慢をせず伝えることも大事で、積極的にコミュニケーションをとろう

● 聞くこと、伝えることが大切

- わからないことは、相手が冷静なときに確認しよう
- 「ホウレンソウ（報告・連絡・相談）」はこまめに行おう
- 自分が間違ったときは素直に認めよう

*本事例では、基本的に若手職員Aに落ち度はないが、誤解を受けやすい態度や姿勢を見直すことで、被害を防ぐことができたかもしれないという点から考えてみる。一般的なあり方の例を示すので参考にしてほしい

同僚としての「あり方」

● 同僚として注意を払って、仲間を支援しよう

- チームメンバーとして、訓練への支援、サポートをしよう
- 仲間にはラスメント等で困っている人がいたら、その人に声を掛け相談にのってあげよう
- 隊長（当事者）の上司に状況を伝える、または隊長に適正な指導の範囲を超えていることを伝える
- 相談窓口状況に状況を伝えよう

年齢や立場の異なる4~5人を1組として、それぞれの立場を演じてみましょう。そのうえで、「解説」に示した方法で職場での話し合いをするとよいでしょう。

総務課の女性職員Bは事務処理力も高く、住民対応もしっかりしている。ある祝賀会の席で、上司の総務課長が仕事の進め方の話に熱が帯び、Bの背中や肩を触っている。周囲は「また、やっているよ」とあきれ顔だった。じつと我慢していた彼女が、太ももを触られた瞬間、「やめて!」と大声を出した。一瞬凍てつく宴会場、その場は全員で何となく取り繕った。

その翌日からの課長の態度は一変した。彼女が主担当である消防訓練の企画や幼稚園への防火指導などを他の担当者に代え、あまり必要性のない台帳整理業務をさせ、ほぼ毎日、別棟の倉庫の中の机で1日を過ごすことになった。彼女は日に日に仕事や職場の仲間から切り離され、2カ月も経つころ休みがちになった。



【三者の言い分】— それぞれの視点で考える



◆女性職員

仕事の話なら職場でしてほしい。それと、身体を触られるのは気持ち悪い、絶対許せません!! 私も、大声を出したのは大人げないかもしれないが、課長の謝罪もなかった。また翌日から理由もなく担当業務をはずされ、別棟で必要性の少ない台帳整理をすることになったことには納得できません。私の担当を引き継いだ人が質問しようとしても、私に質問に行くと言われていたようだった。また、周囲も腫れ物に触る感じて私を避けて話し相手にもなってくれない。私は消防の仕事が好きで幼稚園の園児への防火指導も工夫してやろうと思っていたのに…。精神的につらく、出勤できなくなり、精神科に通院しています。



◆総務課長

コミュニケーションのつもりで、ついつい触ったのは悪いとは思うが、セクハラとまでいかないと思う。これまでも若手職員にはよくやってきたスキンシップのつもりだった。この女性職員Bはいつも頑張っているのも、もっと指導してやりたいという気持ちになったからだ。それなのに大声を出されて私のメンツを潰された。担当変更は、課長の職務指示の範囲と考える。台帳整理業務も本課の事務分掌のひとつである。



◆同僚

部門唯一の女性で優秀なので、課長が指導したい気持ちはわかるのだが、仕事の指導ならボクらも勤務時間内でしてほしいな。しかも、酒の勢いを借りてボディタッチしながらはいまどきはありえない。しかし、課長に男性職員である僕らが意見するのは、なかなか難しい。その後、課長はことあるごとに「メンツを潰された」と言っていたし。

1 皆で考えてみよう!

《みんなで検討する場合》話し合いの進め方

- ▶ 司会1人を決めてください
- ▶ 話し合いの時間を決めてください(約20分程度が目安)
- ▶ 意見を記録するホワイトボード、模造紙と付箋等を用意してください

2 皆で討議してみよう!

このようなことが起こらないためには、各自の「してはいけないこと」、「見直すべき点」や「〇〇のあり方」を検討してみましょう。

* 必要な場合は、消防本部としての「統一ルール化」「仕組み化」などについて検討していくとよいでしょう

もしも、ハラスメントの相談を受けたときは… → ハラスメントを受けたときの対応は、18P~を参照してください

検討の視点(メモ欄)

総務課長の指導方法、態度は…	上司/隊長の上長の指導方法、態度は…	組織として決定すべきこと…
女性職員Bとしての態度、姿勢は…	同僚としての態度、姿勢は…	

各自の「あり方」から、ハラスメントのない職場の実現をめざすための求められる言動を学びます。

上司／総務課長としての「あり方」

●身体接触はNG!

- ・ 訓練など業務に必要な場合や緊急時以外での身体への接触は、上司であっても行わない
- ・ 性的マイノリティであるLGBTへの配慮はもちろん、同性同士であっても気をつけたい
→肩を軽くたたく等の一般的なスキンシップが通用するのは、「互いの信頼関係」があるときのみ

●業務指導は業務時間内を基本とする

- ・ 上司として部下指導等は基本的に業務時間内で行おう
- ・ 業務時間外で指導する場合には、相手の意思を確認してから行おう
→「Bさん、〇〇の件で助言したいのだが、いま話してよいか？ それとも明日の業務時間はどう？」など

●自分に「非」がある場合は、まずは謝罪する

- ・ ボディタッチなど、相手に不快な思いをさせた場合は、上司であっても謝罪が基本である

●精神的暴力（人間関係からの切り離し、過大な要求、過小な要求）もしてはならない

- ・ 自分の「非」を認めて、Bさんへの業務を変更しないようにしよう
→セクハラは許されない行為であり、その行為を面前にさらされたことへの報復的な対応はパワハラとなる
→仲間外れや別の場所などで執務をさせるのは『人間関係からの切り離し』、理由もなく担当を変え、多くの業務をさせることは『過大な要求』、逆に必要性の少ない業務をさせることは、『過小な要求』でパワハラとなる

上司／総務課長の上長としての「あり方」

●宴席にいた場合には、個別指導をする

- ・ セクハラの実場に遭遇したなら、総務課長（当事者）へ指導し、翌日にすぐに謝罪や、報復しない等の事後対応と未然防止を行おう

●幹部、複数所属を管理する上長は職場訪問をする

- ・ 幹部や複数所属を管理する管理職は、定期的に職場を訪問し、職場の雰囲気を確認しよう
- ・ 一般職員等に声がけをして、何か問題はないかを尋ねたり、何かあれば相談してくるよう積極的に伝えよう

部下（女性職員B）としての「あり方」

●宴席にいた場合、嫌なことは伝えよう

- ・ 宴席でトイレ等を理由に離席し、席を替わる
- ・ 一度、離席し、同僚、先輩に状況を伝え、一緒に会話に加わってもらい、話題を変える

*本事例では、基本的に女性職員Bに落ち度はないが、誤解を受けやすい態度や姿勢を見直すことで、被害を防ぐことができたかもしれないという点から考えてみる。一般的なあり方の例を示すので参考にしてほしい

同僚としての「あり方」

●同僚として、周囲の動きを意識し、支援しよう

- ・ セクハラは、上司への助言、セクハラが行われそうな状況を改善するなど、同僚が支援できることが多くあるため、積極的に行動しよう

【セクハラ】の場面をみたら

- ・ 総務課長に、そのままでは「セクハラ」になることを、さりげなく伝えよう
- ・ 席を替わってやるなどの回避策をとろう
- ・ 総務課長の上長や同僚が同席している場合は、さりげなく状況を伝え、指導してもらおう

【パワハラ・人間関係の切り離し】の場面をみたら

- ・ 総務課長（行為者）の上長に状況を伝えよう
- ・ 相談担当者に状況を伝えよう



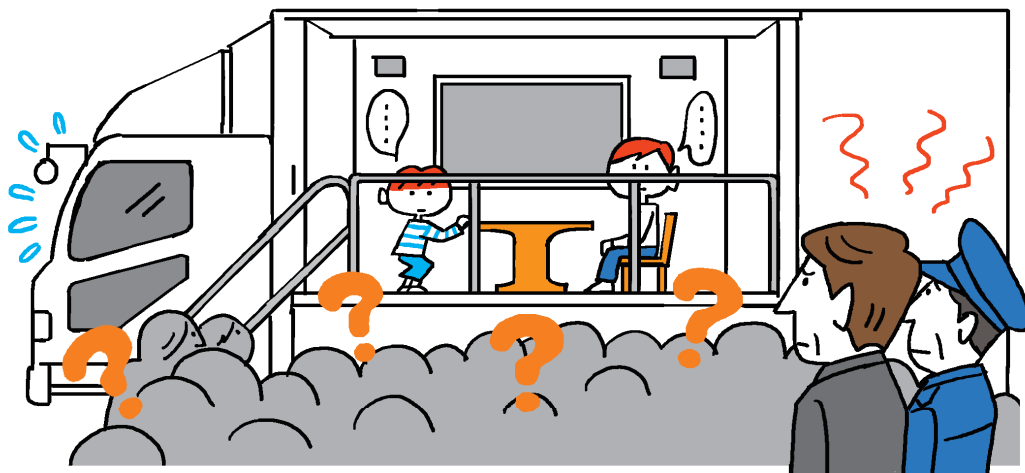
本事例は、部下との会話のなかに、ハラスメントにあたる内容があります。その部分を見直した会話、対応策に書き直してみましょう。ここでは部下を指導していくなかで必要なポイントを学びましょう。上司、部下、司会者役を決め4～5人を1組として、それぞれの立場を演じてみましょう。そのうえで、15ページのような検討点を討議してみるとよいでしょう。

【場面1】

本署では、住民の防災訓練への支援の一環として、自治会主催の防災訓練に、「起震車」と「はしご車」を準備し、地震体験と訓練に参加した子どもたちをはしご車に乗せる体験をしており、住民にも非常に人気である。

*

今日は、ある自治会の防災訓練。起震車に体験者が乗ったときだった。なぜか起震車が動かない。とうとうその日、子どもたちや関係者は、地震体験ができなかった。会場に来た住民からは苦情もあった。しかも、その日は来賓として市長と消防署長も来ていたのだ。その帰りの車内で…



1 皆で考えてみよう！

《みんなで検討する場合》話し合いの進め方

- ▶ 司会1人を決めてください
- ▶ 話し合いの時間を決めてください(約20分程度が目安)
- ▶ 意見を記録するホワイトボード、模造紙と付箋等を用意してください

2 皆で討議してみよう！

【場面2】

【対象者】

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

鈴木係員

佐藤隊長

【会話】

「起震車の整備担当は誰だ？」

「わたしです」

「このできそこない！ お前のせいで恥をかいたじゃないか！」

「申し訳ありませんでした」

「申し訳ないですむか、市長も署長も来ていたんだぞ」

「どうやって責任をとるつもりだ」

「車両の点検はきちんと行っていたので、責任といわれても…」

「お前の目が節穴で、異状を見逃したのではないのか!？」

「そんなことだから、いつまでも結婚できないんだ」

「……………」

「鈴木、今日から当分の間、すべての車両の洗車をお前がやれ、わかったな」

「……………」

「お前は、返事もできないのか、ほんとに性根の座っていないダメな奴だな」



検討点1：会話の不適切な点を修正しよう

検討点2：今回の事象（起震車が動かない）の対応策を踏まえた会話例を作成しよう

それぞれの立場になり、指導での問題点を考え、改善すべき会話例を検討しましょう。上司、部下、司会者役を決め4～5人を1組として、それぞれの立場を演じてみましょう。

1. 本会話や指導での問題点

【対象者】 【会 話】

佐藤隊長 「起震車の整備担当は誰だ？」

鈴木係員 「わたしです」

佐藤隊長 「**このできそこない!** お前のせいで恥をかいたじゃないか!」

↑ “相手の人格を否定” する言葉は、人権侵害にあたりパワハラです

鈴木係員 「申し訳ありませんでした」

佐藤隊長 「申し訳ないですむか、市長も署長も来ていたんだぞ」

鈴木係員 「**どうやって責任をとるつもりだ**」

↑ 個人に責任を負わせるのではなく、“隊としての改善案” を考えることが大切です

佐藤隊長 「車両の点検はきちんと行っていたので、責任といわれても…」

鈴木係員 「**お前の目が節穴**で、異状を見逃したのではないのか!？」

佐藤隊長 「そんなことだから、**いつまでも結婚できないんだ**」

↑ “性格や個人事情” に関する言葉は、人権侵害にあたりパワハラです

鈴木係員 「……………」

佐藤隊長 「鈴木、今日から当分の間、**すべての車両の洗車**をお前がやれ、わかったな」

↑ “過大な要求” は、パワハラです

鈴木係員 「……………」

佐藤隊長 「お前は、返事もできないのか、ほんとに**性根の座っていないダメな奴**だな」

↑ “性格や人格否定” することは、人権侵害にあたりパワハラです

2. 会話や指導の改善例

【対象者】 【会 話】

佐藤隊長 「起震車の整備担当は誰ですか？」

鈴木係員 「わたしです」

佐藤隊長 「車両の点検は、**決められた項目を所定のやり方**で行いましたか？」

→ 個人を責めずに、定められた手順で実施したかを確認しましょう

鈴木係員 「決められた項目といっても、先輩から口頭で受け継いだことを確認しただけになります」

佐藤隊長 「具体的な方法等は文書化や見える化はされていないんですか」

鈴木係員 「はい」

佐藤隊長 「わかりました、これは**管理方法の改善**が必要です。署に帰ったら、状況を踏まえた改善計画づくりをしましょう」

鈴木係員 「わかりました。本日はご迷惑をおかけしました」

佐藤隊長 「市長、署長が来ていたのは、タイミングが悪かったね。わたしも署長から原因を聞かれたよ。私が、その状況を確認しなかったのは**マネジメント不足**だったね」

→ 部下の仕事は、組織の長の責任として受け止め、改善しましょう

鈴木係員 「本当にすみませんでした、隊長にいやな思いをさせてしまいました」

佐藤隊長 「あとで、署長に現状と今後の改善の方向性について報告に行くので、一緒に考えていこう」

鈴木係員 「はい」

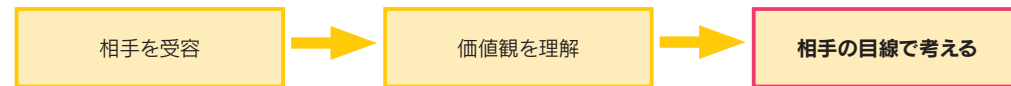
第3章 ハラスメントに対処する

1. 相談を受けたときの上司の対応

- 管理職として、部下や同僚からハラスメントの相談を受けたら、組織として「安全配慮義務」「職場環境配慮義務」の順法精神に則り対応する。ハラスメントは人権侵害であり、絶対に許されないという立場で解決にあたっていくことが求められている。

【考え方】

- 相談を受けるときは、当事者の気持ちに寄り添い、心情を受けとめるよう、相手を受容すること。相手の価値観を理解する、相手の目線で考えることが前提となる。こうした信頼関係を築くことで、事実を明らかにし、要望に沿った解決をしていく。



【手順】

- 上司として、まずは部下の相談内容を受けとめて事実確認をし、適切な対応を行う。それで解決できない場合や、当事者が相談窓口への相談を望んでいる場合は、以下のような考え方や手順を踏む。

◆被害の相談を受けたとき

- ステップ1** ▶ 相談内容を受けとめ、ハラスメントであるか的事实を確認・判断 (注意) 行為者に事実確認する場合は、相談者に、事実確認についての了解を得てから実施
- ステップ2** ▶ 当事者間または職場内での解決策の可能性を検討する 可能な場合は【ステップ3】へ 難しい場合は【ステップ5】へ
- ステップ3** ▶ 上司による主導のもと、当事者への助言や謝罪の場を設定して対応する
- ステップ4** ▶ 再発防止のために、経過を定期的に確認する (当事者および同僚から聞く)
- ステップ5** ▶ 相談窓口につながる

◆相談窓口につながる後の流れ

相談窓口でハラスメント事実が認定された場合は、組織として適正かつ公正な措置が講じられる。

パターン1 相談窓口による調整、調停による解決

パターン2 本件の重大性および被害者の意向等から、人事部門による処理、処分の実施

管理者のための相談対応の心構えとスキル

- 相談者の意向に沿って、適切かつ効果的な対応を行えるか
- 先入観をもたずに相談者、関係者の意見を聞き、事実を確認しているか
- 相談者、関係者のプライバシーに配慮し、名誉や人権を尊重しているか
- 相談者、関係者の意向に配慮し、相談内容・プライバシー情報は守秘義務を順守しているか
- 事態の悪化を防ぐために、迅速かつ適切な対応をしているか

2. 当事者への事実確認の仕方

- 上司としてのハラスメントの事実確認のプロセスは下記のとおりである。ただし、あくまでも一般的なケースの紹介であり、事情にあわせた柔軟な対応が求められる。

- 上司として「事実確認」をする際の留意点は、以下の3点である。
 - ① 相談者へ、行為者に事実確認をすることの了承を確認してから行うこと
 - ② 行為者を加害者と決めつけずに、話を聴くこと
 - ③ 状況や行為を目撃している同僚等の話も確認すること

◆「事実確認」のチェック項目

プロセス	主な項目 (準備、聴く内容、訊く内容)
はじめに	<input type="checkbox"/> 相談者に確認 (相談時と心境が変わっていることもあり) <input type="checkbox"/> 内容を聞かれない個室の確保
ヒアリング対象者への連絡と準備	<input type="checkbox"/> 目的は概要的に伝える (指導のあり方について伺いたい等) <input type="checkbox"/> 他の人に内容が聞こえないように配慮して依頼する <input type="checkbox"/> ゆっくりと相談できる時間を設定する <input type="checkbox"/> (ヒアリング対象者が行為者以外の場合) 行為者へヒアリングのことを話さないように伝える <input type="checkbox"/> 席は、対象者の対面ではなく、斜め横 (90度の位置)
ヒアリング対象者の入室	
ヒアリング前	<input type="checkbox"/> ヒアリングの理由について、伝える <input type="checkbox"/> ヒアリング後の解決方法にどのようなものがあるか伝える <input type="checkbox"/> 相談者に本件で連絡や問合せをしないように伝える
ヒアリング時	<input type="checkbox"/> 相談者が受けたハラスメント内容が事実かを確認 <input type="checkbox"/> その行為に至った事由について確認 <input type="checkbox"/> 「その行為について、どう思っていますか」 <input type="checkbox"/> 「その行為をしたこと等や事由について、誰かに相談しましたか」 <input type="checkbox"/> 「その行為をしたときに、他に見ていた人はいますか」 <input type="checkbox"/> 「今後、どのようにしたいと思っていますか」 <input type="checkbox"/> 「その他、確認したいことはありますか」
ヒアリング終了時	<input type="checkbox"/> 記録内容について、復唱し、確認 (必要な場合は、サインも) <input type="checkbox"/> 今後の流れについて説明 <input type="checkbox"/> 再度、相談者に本件で連絡や問合せ、報復をしないように伝える
ヒアリング対象者の退室	
相談後	<input type="checkbox"/> 記録様式の整理と内容確認 <input type="checkbox"/> 今後の対応方法の確認

3. ハラスメント事案とその処分例

- ハラスメントはあつてはならないことであり、加害者に厳しい処分がなされるときもある。以下にその処分例を挙げる。

◆ ハラスメント事案とその処分例

事案例	処分
1 「上官の地位を利用して性的関係を強要しつづけた」として、元非常勤女性隊員が損害賠償を求めた。	880万円（東京高裁判決）
2 「死ぬ」「辞めろ」と暴言・殴るなど部下29人に対して、この数年間、パワハラを行う。被害者の1人は依願退職。	免職
3 消防職員13人が集団で数年にわたり、約30人の同僚にパワーハラスメント行為を繰り返していた。	懲戒免職ほか
4 勤務中に部下の顔を殴ってけがをさせ、消防救助技術大会での成績不振を罰金として1万円脅し取り、「上司に報告したら報復する」「死ぬ」「辞めろ」などの暴言を繰り返した。	分限免職
5 ミスをした部下に対して、約1年にわたり「クビ」「小学生でもできる」と暴言、「指導で迷惑」をかけられたとして部下に遊興費44,000円を払わせた。	停職6カ月
6 当直中の休憩時間に、女性職員に肩や腰をもませるセクハラ、パワハラを繰り返した。	停職3カ月
7 部下に暴言を繰り返し、上司に対しても怒鳴る等の行為があった。	停職2カ月
8 市の総務部長は、会議資料が不十分だとして何度も資料を再作成させ、さらに「ぶっとばすぞ」と暴言を吐き、部下は精神的疾患で2カ月の療養。	停職2カ月、市長らに減給
9 約1年にわたり、職場や飲食店で女性の肩や腰を触り、「嫁にしてやってもよい」と言っていた。	停職1カ月
10 部下の女性職員に対し、SNSメッセージにより不適切な文章などを数回送信し、本人に不快感を与えた。	戒告
11 【裁判例】上司から休日明けの出勤日に「昨夜遊びすぎたんじゃないの」、勤務中に「頭がおかしいんじゃないの」などと言われ、被害者は会社を相手どって損害賠償訴訟を提起。	会社が慰謝料50万円、逸失利益手取り6カ月分、弁護士費用20万円支払い
12 【裁判例】上司の指導監督に付随した反省書を3カ月間に10通作成させられたため、被害者は、めまい、手足に痺れが出て、医師から10日の休養と治療を言いわたされ12日間の欠勤。	会社に減額賃金5万円、上司は慰謝料15万円の支払い

同じような事案でも、異なる状況下では処分の違いはあるので注意
 出典：上記事案1～6は一般社団法人 職場のハラスメント研究所代表理事の金子雅臣氏が新聞情報（消防本部に関わるもの）をもとに作成、上記事案11～12は新聞情報をもとに民間企業の例より作成

【参考】一般職のテキストで紹介した「職員としての対応」

ハラスメントが起きたときの職員の対応の仕方

あなたは独りではない。心のうちを聞いてくれる人が必ず周囲にはいるもの。もし「ハラスメントにあった」と思ったら、まず気心の知れた友人や同僚に相談、それが難しいなら、次に近くの「相談窓口」に連絡してみよう。

1. ハラスメントの確認と記録化

【パワハラの場合】

- 上司の指導がその範囲を超えていないかを確認する【指導か、パワハラかの確認】
 - ・ 当事者に指導の範囲を超えたハラスメントではないかを確認しよう
 - ・ ハラスメントを無視したり、受け流しては、職場環境の改善はされない
- 同僚や気心の知れた友人に確認しよう【客観的にパワハラかを確認】
 - ・ 上司の言動がハラスメントであるかを客観的に判断できる人に確認しよう
 - その際、同僚や友人から指摘されるような自分の言動に問題点があったなら、素直に認めよう
- 記録を残そう【事実を明確にする】
 - ・ 日時、場所、具体的なやりとり、誰がいたかなど記録しておこう

【セクハラ・マタハラの場合】

- 嫌なことは、嫌だという【相手に注意や抗議の意思表示】
 - ・ 相手にハラスメントであることを明確に伝えよう（まずは当事者にさりげなく）
 - ・ ハラスメントを無視したり、受け流しては職場の改善されない
- 職場で話し合おう【周囲の理解者を増やす】
 - ・ 不快に思っている仲間と一緒に申し入れをするのもよいだろう
- 記録は残す【事実を明確にする】
 - ・ 日時、場所、具体的なやりとり、誰がいたかなど記録しておこう

2. ハラスメントを受けている状況を改善する行動

- 当事者である上司との関係があまり悪くなく、単発のパワハラの場合は、上司にハラスメントであることを伝えよう【上司に心のうちを伝える】
 - 自分の言動にも問題があることを他者にも指摘されている場合は、そのことも上司に伝え、互いに改善しよう
- 上司（当事者）の上司が解決してくれることが期待できる場合は、上司（当事者）の上司にハラスメントであることを伝えよう【上司の上司に伝える】
 - 自分の言動にも問題があると指摘されたなら、そのことも上司に伝え、互いに改善しよう
- 上司に伝えても改善が期待できない場合や傷害などが明確な事案の場合は、相談窓口連絡しよう【相談窓口連絡する】

第4章 部下指導の基本

よりよい職場環境をつくるためには、上司と部下が互いに「常に相手の身になって考える」「どんな人でも見下した態度をとらない」という謙虚さをもって接することが前提となる。近年の若い世代の価値観や行動を知り、部下指導の参考としてほしい。

1. 部下指導の基本原則

● 部下指導の基本は、①相手の自律性を促す、②相手の力を発揮させる、③相手の成長を促進する、の3点が重要である。そのためには、まずは部下自身に興味を持ち、「この人の成長や成功のために、最も必要な関わり方はどのようなものだろう」という視点を持ちたい。

● 相手に考えさせ、気づきや発見を促し、結果として行動を引き出す質問を活用し、部下を指導していくこともでき、それが長い目でみると強い信頼関係を生む。

① 視点を変えさせる

「あなたが相手だったらどう感じますか」

② 選択肢を広げる

「他にはどんな対策がとれるでしょうか」

③ 気づきを促す

「今回の失敗をどのように次に生かしますか」

声かけのときの注意点

部下が「つらい」と言ったとき、「そんなこと言わずに、頑張れよ」と励ましたり、「リフレッシュしたら」と解決策の提示は得策でない。まずは「そうか、つらいんだね」と声をかけ、部下の気持を受け止める。部下が、自分の思いや状態を受け止めてもらったという安心感が持てる状態にし、そのうえで励ましやアドバイスをすることが、部下の心に届きやすくなる。

● 部下への指導を行う際に、気をつけなければならない言い回し、言動があるので注意する。

◆ 気をつけたほうが良い言動とその例

落ち度や責任を指摘する言動	「なぜ、いまごろになって」「嫌だと言わなかった、あなたが悪い」「ミスするのが悪い」など
性格の問題にする言動	「あなたは神経質すぎる」「まじめすぎる」など
不用意に責める言動	「あなたの力不足だ」「あなたにも問題はないか」など
加害者を一般化する言動	「上司なんて、そんなもの」「仕事とは、そんなもの」など

● ハラスメント行為は、それ自体が許されないものであるだけでなく、事案の発生にとどまらず、その疑いがあったとしても「住民や社会からの信頼」を一気に失う可能性がある。職場のマネジメントを行うにあたって、そうした危機管理の意識を持つことが重要である。

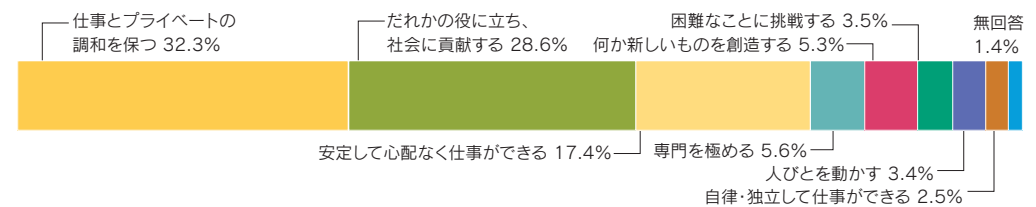
● ハラスメントは2次被害への対応も考慮していくことが求められる。当事者が身体の不調を起こしたり、精神的不調をきたすことがあるからである。それは周囲の人に相談したために「中傷」や、被害を受けた人が自分を責めたりすることなどである。これがもとで心的外傷後ストレス障害 (PTSD) やフラッシュバック、パニック症状、記憶障害などを引き起こしたり、生活に支障をきたすこともある。さらに、うつ状態、パニック発作、アルコールや薬物の依存症、摂食障害、自傷行為を繰り返すことにつながりかねない。

2. 近年の調査を踏まえた部下指導のポイント

● 消防職員の人員構成をみると、30代以下の世代が56%を占めている*1 (平成28年4月現在)。近年の調査*2では、「仕事とプライベートを明確に分けてバランスに配慮する」傾向が強く、「上司と若い世代の意識ギャップは大きい」とされる。こうした価値観の変化は、職場における人間関係や組織運営にも大きな影響を及ぼすこともあり、管理職には多様な価値観を受け入れていくことが求められている。

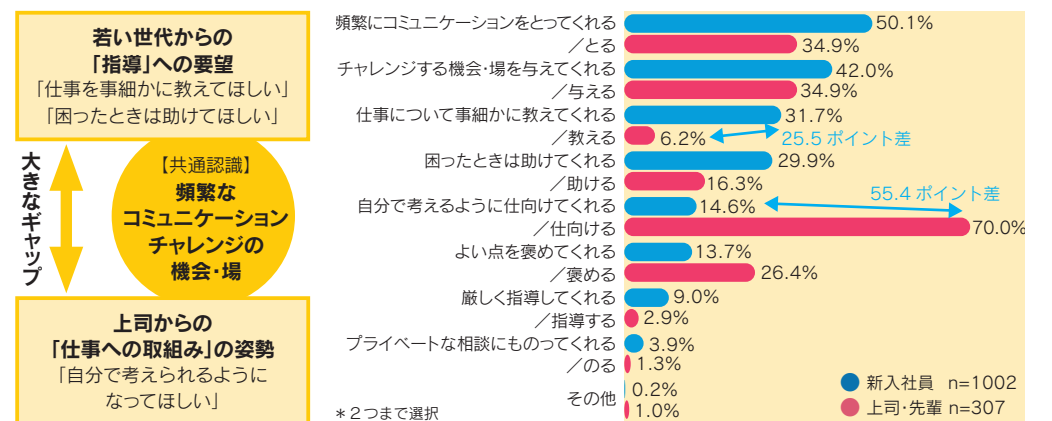
● 若い世代は生活において犠牲にしたいくないことを、以下のようにしている。*2

◆ 若い世代が犠牲にしたいくないもの



● また、上司・部下の両者ともに以下のような意識ギャップが存在している。それを埋めるものとして、両者が重要と考える「頻繁なコミュニケーション」「チャレンジの機会・場」をつくるのが重要である。*2

◆ 上司と部下の「指導」に対する考え方のギャップ



● こうした調査結果を踏まえると、指導上のポイントは次のようにまとめることができる。*2

- ① 「思い込み」をやめる。「オトナだからわかるであろう」「わからないことがあれば、聞きにくるだろう」と思い込むのはやめる。
- ② 育成を意図した、相手の可能性を広げるようなコミュニケーションを行い、事細かに教えていく。
- ③ 部下との信頼関係を築いたうえで、部下が自分で考えられるよう指導する。ときには「厳しく叱る」ことも管理職の責任である。

出典：*1『平成28年地方公務員給与の実態』p138データをもとに作成 (総務省発行)
*2『2013新入社員調査－「成長意欲」を鼓舞する指導育成を』から抜粋 (日本能率協会発行)

第5章 相談窓口の基本

1. 相談窓口の意義と必要性

相談窓口設置の意義

- ハラスメントは、上司・同僚などの周囲の気づきや、本人から周囲の人への相談により円滑に解決されることが望ましいが、当事者、職場内では解決できない場合に備え、「ハラスメント相談窓口」を設置する。
- ハラスメントは、“組織全体のゆがみ”と認識し、気の毒な職員の相談を受けるというスタンスではなく、組織としての法的責任、よりよい職場環境の醸成を行うための職場改善のための相談窓口であると心得たい。

相談窓口設置の必要性

①誰も信頼する第三者の関与による解決の容易化

ハラスメントは時間が経過すると、当事者間の感情的な対立がエスカレートしてしまい、当事者での解決が難しくなるため、第三者が関与して冷静かつ法令や就業規則の視点から、解決を進めることが求められる*。また、外部専門家（弁護士、臨床心理士、カウンセラー）などとの支援契約を締結し、職員に信頼感を持ってもらうことも有効である。

* 私たちの生活でも紛争解決のために、裁判までいかずに解決する動きとして、「調停」「ADR(裁判外紛争手続)」などがあり、同様な仕組みが組織内に設置されていれば活用するとよい

②当事者以外からの「通報」による状況把握

パワハラやセクハラなどは、職場の上下関係のなかで発生することが多く、拒否して配置転換や不利益を受ける可能性がある。そのため、ハラスメントを受けた人が相談しづらい場合もあり、同僚による通報が重要となる。つまり、誰もが必要なときに気兼ねなく相談や通報ができる組織（相談窓口）が求められる。

③問題の深刻化・手遅れを防ぐための組織機能

ハラスメントの各種事案では、時間が経過すると事態が悪化していくことが一般的であるため、早めに状況の把握、適切な解決をすることが、当事者双方（行為者、ハラスメントを受けた者）にとって有益となる。また、ハラスメントを受けた人がメンタルヘルス不調となることで休職や自殺などにつながることを防ぐ。そのためにも迅速な解決により、問題の深刻化、手遅れを防ぐことが相談窓口の担当者求められる。

④相談～解決後の当事者への精神的サポート

相談者（ハラスメントを受けた人）は、「相談をして公になること」を後悔したり、「相談したことによる行為者からの報復」を恐れ、相談後も精神的な不安定さが残る。それゆえ、相談担当者は解決までの精神的サポートだけでなく、解決後の円滑な職務遂行を助ける必要がある。また、行為者の「自らの行為が組織内で明らかになることへの不安」や「相談されたことへの憤りからの報復」などについても、精神的なサポートが必要となる。

2. 相談窓口の役割と解決のステップ

- 相談窓口における相談の流れ、相談窓口の役割、解決のステップは、下記のとおり。

聴く……………相談や通報を受けた人の話や状況を聴く

【注意】ここでは意見や判断をせず、聴くことに徹する

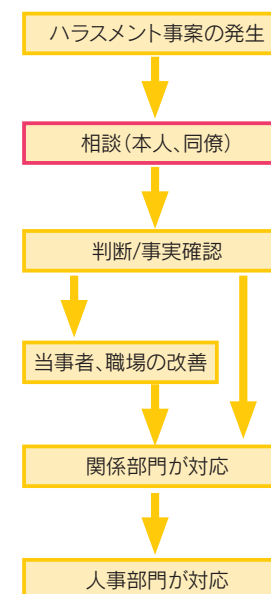
整理……………相談者の説明内容が、事実かどうかを確認する

【注意】行為者や同僚に話を聴く場合は、相談者の同意が必要である

仲介……………ハラスメントの事実が確認できた場合は、その状況を踏まえて下図の0～4のいずれかの対応の仲介を行う

【注意】すべての解決ステップは、相談窓口が単独で行うのではなく、人事部門や公平委員会等との連携により実施することになる

◆流れ



◆相談窓口の役割

聴く

整理

◆解決のステップ

- 0 助言 相談者に対応方法を助言
- 1 通知 匿名の訴えで行為者に通知
- 2 調整 両当事者の言い分を聞いて調整
- 3 調停 両当事者の言い分を聞いて調停
- 4 調査 被害者の申立てにより調査し処分の実施

仲介

3.相談窓口の設置と周知

- 相談窓口の開設にあたっては、消防の勤務体制を踏まえ、相談者が相談しやすい窓口づくりに努める必要がある。また、単に設置するにとどまらず、その存在を組織全員に周知し、相談窓口が有機的に機能することが求められる。

相談窓口に求められること

- 職員が相談窓口の存在や相談方法を知っていること
- 相談後のプロセスに透明性があり、信頼できること
- 相談者や通報者の秘密が守られること（勝手に情報をオープンにしない）

そのためには、相談窓口の開設にあたって、次のような事項を決めておくことが望ましい

- 開設時間の設定** ・ 消防の交代勤務体制を考慮して、相談しやすい、いつでも相談できる窓口開設時間の設定をする。

- 相談場所の設定** ・ 秘密を守る視点から、相談を受ける場合は、会議室などの場所を確保する。

- 相談方法の設定** ・ 消防の交代勤務体制、相談者の気持ち（他の人に聞かれない）を考慮した複数の相談方法を設定する（①電話 ②電子メール ③郵便 ④対面相談）。

- 相談窓口および担当者の周知** ・ 職員全員に、相談窓口の存在、相談方法、相談時間、相談担当者名を周知する。※文書通達、職員宛メール、リーフレット、ポスターへの記載など

- 相談担当者の選定** ・ 人権問題に対する十分な認識と理解を持つ人物を選定する。

NG! ①単純に職位が高い人を相談員にする
②行為者に近い考え方の人を選定する

- 相談担当者は複数人で、性別の選択をできることが望ましい。
- 相談担当者は、カウンセリングやハラスメントの研修を受ける。

- 専門家との連携** ・ 適切な相談対応のために、外部の専門家とすぐに相談できる体制（弁護士、カウンセラー、社労士等）を確保しておく（相談者の安心感につながる）。

- 相談処理手続き** ・ 受付から相談後までの事務手続きや記載様式等を事前に決めておく。
● 相談時は、複数人の相談員が担当する（トラブル回避）。

- 組織での位置づけ** ・ 上記内容のすべてや位置づけや手続きを、規則や要綱等で位置づける（自治体および一部事務組合等の総務、人事部門と協議して設置）。

◆相談窓口の設置準備のチェックリスト

項目	定義
位置づけ	<input type="checkbox"/> 規則や要綱等で、相談窓口を位置づけている
設備の準備	<input type="checkbox"/> 相談用電話番号の確保 * 周りに内容が聞こえないような配慮のため、携帯できる電話がよい <input type="checkbox"/> 他人に聞かれない部屋の確保（専門の相談室または会議室利用） <input type="checkbox"/> 相談用メールアドレスの設定（相談担当者しか閲覧できないようにする）
受付の手順	<input type="checkbox"/> 連絡（相談）受付簿を用意し、記録すること（いつ、だれが、何を、など） <input type="checkbox"/> 相談者のプライバシーが遵守されるような申込手続きの実施 （例：相談担当者への直接TEL、メール、その他）
相談担当者	<input type="checkbox"/> 複数名の選定（ 人） <input type="checkbox"/> 性別を選択できるように選定（男性 人 女性 人） <input type="checkbox"/> 相談担当者を組織内で公表 <input type="checkbox"/> 相談担当者への相談スキル等の事前学習の実施（本テキスト等）
相談時の対応手順	<input type="checkbox"/> 2人以上で対応（個人の価値観に左右されないように） <input type="checkbox"/> 相談様式を準備し、必要事項を聞き取れるようにする <input type="checkbox"/> 相談の進め方を相談前に確認して進めること
相談後の対応手順	<input type="checkbox"/> 相談後に、相談窓口を管轄する担当所属長への報告方法の決定 <input type="checkbox"/> 相談様式の保管および人事部門等への仲介依頼のルールを決定 （どのような場合は、どのような対応をするかを事前決定） <input type="checkbox"/> 相談後の本人への報告のあり方と仕組み

相談窓口は重要!

厚生労働省が実施した企業調査結果では、パワーハラスメントの予防、解決のための取り組み策の第1位は「相談窓口の設置」が最も多く、効果の実感できる割合も6割を超えている。

【調査概要】平成28年度「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」(厚生労働省)
企業・団体2万団体に回答を依頼し、4587団体から回収。回収率は22.9%

相談窓口の設置

◆実施施策の1位 ◆効果を実感できる取組みの3位

種類	実施している取組み(n=4587)	効果を実感できた取組み(n=2394)
窓口相談の設置	43.3%	60.6%
管理職向け講演や研修会	33.1%	74.2%
就業規則などの改訂	31.9%	48.4%
一般職向け講演や研修会	21.5%	69.6%
啓発資料の配布	18.2%	45.7%
トップ宣言	18.2%	54.4%
組織内実態把握	14.2%	59.4%
コミュニケーション研修	11.7%	56.5%

*平成28年度「職場・パワーハラスメントに関する実態調査」(厚生労働省)を元に作成

第6章 相談窓口の実務

1. 相談員の心構えとスキル

相談員の基本的役割

- 真摯な態度で相手の声や思いを『聴く』
- 事実を確認、法的視点等から判断し、問題を『整理』
- 相談者の意思確認のうえ、必要があれば上層部（行為者以外）や人事部門へ対応を『仲介』する

NG! 自分の価値観で勝手に判断し、助言や問題を解決・収束させること

【相談員の心構え】

- 相談を受けるにあたって、まずは、相手の思いや事実関係を聞き取る必要がある。それには、相談者との信頼関係を築くことから始めるのがよい。その際、事実を明らかにし、迅速な対応を行うことが求められている。また、相談者や相談内容に関する秘密は守られなければならない。

◆相談員の心構えと視点

相談員の心構えの視点	ポイント・注意事項
視点1【親身な対応】 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を常に考えること	・相手の気持ちを受けとめる ・相手の価値観を理解する ・相手の目線で考える
視点2【公平・公正な対応】 法令や就業規則、事実、倫理・道徳に則り、行為者、相談者双方に公平・公正な対応をすること	・自分の経験や価値観によるモノサシ(色メガネ)で、判断、意見しないこと
視点3【迅速な対応】 事態を悪化させないために、迅速な対応を心掛けること	・すぐに相談日を設定(先送りしない)
視点4【秘密の厳守】 関係者のプライバシーや名誉、人権を尊重し、一連の話し合いのなかで知りえた情報や秘密を厳守すること	・相談者の同意なしに、行為者等に相談の事実を伝えないこと

出典：人事院規則10—10の運用について(別紙2)から引用、まとめ

【相談担当者が持つべき基本スキル】

- 相談では、相談者の思いを『聴く』ことが重要であり、話しやすい雰囲気をつくる必要がある。そのために相談担当者は「傾聴スキル」を理解して実践することが求められる。また、事実確認や今後の意向等を確認する場合には『問いかける』ことが必要となるため、「訊くスキル」を理解して実施することも求められる。

🗨️ 「傾聴スキル」「訊くスキル」のポイントは31Pを参照してください

2. 相談状況別の対応例

- 相談内容や程度、状況、深刻度から、どのような解決のステップを選択するかが異なる。状況を聴き、事実を整理して、適切なステップの提示が相談担当者には求められる。
【留意点】①状況を軽く見て、軽微な解決ステップを提示し、事態が深刻化しないように！
②一方からの情報だけで、調停や調査などの重い解決ステップを選択しない

助言

状況例

ハラスメント(に近い)行為が行われ始められたばかりで、相談者の深刻度が低い

対応例

- ① 相談者自身が、行為が行われる背景を観察し、見直す点がないかを考える
- ② 相談者自身が、行為者に対し明確な意思表示をするように伝える

通知(行為者の上司等へ)

状況例

ハラスメント(に近い)行為が行われ、深刻度が低く、対応に余裕がある

対応例

- 行為者の上司等に状況を観察するよう要請し、問題があれば、部下指導の一環として指導させ、改善をはかる

通知(行為者へ)

状況例

ハラスメント(に近い)行為が頻繁に行われていることが事実として確認された場合

対応例

- 行為者がハラスメントの意識がない場合もあり、相談担当者が行為者へ、その言動がハラスメントにあたることを伝える
※相談者の件は、匿名とすること!

調整、調停(当事者間)

状況例

ハラスメント(に近い)行為が行われていることが事実として確認され、相談者が行為者への謝罪や改善を求めている場合

対応例

- (前提)行為者が反省、改善が可能な場合
相談者の要望を、行為者及び行為者の上司に伝え、相談者への謝罪や今後の接し方や指導について合意されるように調整、調停する

調査(処分等の申立て)

状況例

ハラスメント行為が事実として確認され、重大あるいは調整、調停での行為者の改善が期待できない場合

対応例

- 相談者の申立てに基づき、調査を行ってほしいことを人事部門等に伝え、調査終了後、その行為の重大さにあわせて処分が人事部門より決定される

3. 相談の流れとポイント

- 相談時における一般的なプロセスは下記のとおりである。あくまでも一般的なケースであり、事情にあわせ柔軟な対応が求められる。また、相談時の聴き方・訊き方（問いかけ方）および留意事項は次頁に記載するので、相談時の参考とされたい。

◆「相談時」のチェック項目

プロセス	主な項目（準備、聴く内容、訊く内容）
相談の申込み	<input type="checkbox"/> 他の人に、内容が聞こえないように配慮して対応する <input type="checkbox"/> ゆっくりと相談できる時間を設定する
相談前の準備 （対面相談）	<input type="checkbox"/> 内容が聞こえない個室の確保 <input type="checkbox"/> 相談担当者2人の確保 （相談者が希望する性の相談担当者が対応できるよう配慮すること） <input type="checkbox"/> 相談者の席は、相談担当者の対面ではなく、斜め横（90度の位置）
相談前の準備 （電話）	<input type="checkbox"/> 他の人に聞かれない場所に移動する（または折り返して電話） <input type="checkbox"/> 相談の記録様式を手元に用意して、記録できるようにする
相談者の入室／電話による相談	
相談前	<input type="checkbox"/> 秘密を守ることを伝える <input type="checkbox"/> 行為者への通知は、相談者の同意を得てから行うことを伝える
相談時	【電話相談の場合の留意点】 ① 1次的な相談受付と踏まえ、概要を聞き、後に面談が望ましい （概要を確認する場合は、◎の項目確認は必須） ② 相談者の心身の状況が切迫の場合、会いに行く等の緊急対応 ◎ 何について（どのようなハラスメントか） ◎ 相手（行為者）はだれか（複数、黙認している人はいるか） ◎ 相談者は、現在どんな状況（こころ、身体）か <input type="checkbox"/> いつ行われたか（継続している場合は期間や頻度も） <input type="checkbox"/> きっかけで思いつくことはあるか ◎ どのような言動があったか <input type="checkbox"/> 相談者はどのように対応したか <input type="checkbox"/> このことで相談した人はいるか <input type="checkbox"/> 相談者が受けた言動の目撃者や知っている人はいるか <input type="checkbox"/> どのような対応、解決策を望むか <input type="checkbox"/> 事実調査を進めたほうがよいか（ <input type="checkbox"/> 行為者へ <input type="checkbox"/> 知っている人へ） <input type="checkbox"/> 現時点で相談者ができることがあれば助言する
相談終了時	◎ 今後の連絡方法の確認（電話、メール等） ◎ 状況を定期的に連絡する（迅速対応のために） ◎ 相談したことで不利益がないようにすることを伝える ◎ 行為者へ事実通知後、報復があった場合はすぐに連絡すること
相談者の退室／電話を切る	
相談後	<input type="checkbox"/> 記録様式の整理と内容確認 ※ 相談担当者がどのような助言やアドバイスをしたかも記録 <input type="checkbox"/> 今後の対応方法の確認（事実調査をする場合の段取り）

4. 相談時の聴き方（傾聴）、訊き方（問いかけ）

- 相談担当者は、相手の話を白紙の状態、相手の目線で話を聴き、受けとめることが求められる。なお、“不用意に自分の価値観で意見（よい悪い等）を述べてはならない。” また、ハラスメントの内容を確認する問いかけについても、その言葉を選んで、相談者が話しやすくなるように努めなければならない。

聴くとき（傾聴）のポイント

- 態度** 相談しやすい、やさしい雰囲気迎える
NG ◆ 腕組み、足を組む、のけぞる、ペンなどで机をたたく
- 聴き方** ○ 相談者の目を見て聴く
 ○ 相談者の話にならず（「うん、うん」と身体で受けとめる）
 ○ 相談者の話に共感して、言葉の相づちをする
 （「そうだったんですね」等、言葉で受けとめる）
 ○ 相談者の話を復唱して、伝わったことを言葉で示す
 （「頬を平手打ちされたんですね」等、復唱する）
 ○ 相手が心の整理をつけて、話しだすまで待つ（せかさない）

NG事項と発言

- ◆ 相手の話が終わらないのに話す：「話の途中だけど、ちょっといいかなあ」
- ◆ 相談者に責任があるような発言：「あなたの行動や発言に問題はなかったですか」
- ◆ 不用意な慰め：「大変なことに巻き込まれましたね」
- ◆ 行為者を正当化する発言：「彼の性格で、そんなことをするのでしょうか」
- ◆ 個人的価値観での発言：「その程度、当たり前でしょ」「私は・・・と思うよ」
- ◆ 相談者を不安にさせる発言：「加害者が報復するかもしれないので・・・」
- ◆ 勝手に判断しない：「これは、○○課長は、懲戒処分になるよ」

訊く（内容確認、問いかけ）のポイント

- 前提** 選択を迫るような問いかけをなるべくせずに、相談者の考えを、相談者の言葉で語ってもらうこと「どう思いますか/どうしたいですか」が基本となる
- 姿勢** 行為者、相談者のどちらにも偏らない公正公平な立場で問いかける

○ よい問いかけ方	× NGな問いかけ方
「どうですか？」 「どう思いますか？」 「どうしたいですか？」 「他に伝えたいことはありますか？」	「あなたにも悪い点はないですか？」 → はい、いいえの選択を迫ってしまう 「そうすると、○○さん（行為者）も大変になるといませんか？」 → 行為者に偏った問いかけ

5. 相談の会話イメージ

対象者	会話	ポイント
場面: 相談者のAさんから、パワハラ相談が入り、翌日に会議室を確保して、相談時間を迎え、Aさんが入室し、席に着席した。		
相談担当者	「Aさん、相談に入る前に、いくつかお伝えしますね」 「相談があったこと等の秘密は守られます。行為者や上司への通知も、Aさんが同意しない限り、行いませんので、安心して相談してください」	相談前の伝達事項
Aさん	「わかりました」	
相談担当者	「今回のご相談の内容について教えてください」	
Aさん	「隊長の指導方法が、パワハラにあたるのではないかと思います、相談しました。ヘルメットを叩かれたり、死んでしまえとも言われました」	目を見てうなずきながら聴く
相談担当者	「そんなことがあったんですね」	受けとめ
相談担当者	「いつから行われていますか、教えてください」	訊く(開始時期)
Aさん	「半年前くらいからです。ヘルメットを叩かれたのは、3回くらいですが、死んでしまえ、バカ野郎等の人格を否定する発言は、週に1~3回程度です」	目を見てうなずきながら聴く
相談担当者	「半年くらい前からで、発言は週に1~3回ですね」	復唱
Aさん	「はい、そうです」	
相談担当者	「そのきっかけについては思いつくことはありますか」	訊く(きっかけ)
Aさん	「ある訓練が苦手で、求められた時間内で終了できないこともあり、それが続いたときに、初めて叩かれたり、言われたりしました。それから続いています」	目を見てうなずきながら聴く
相談担当者	「時間内に訓練ができないことが続いたときに、言われたんですね」	復唱
相談担当者	「叩かれたり、言われたりしたときに、どんなふうに対応しましたか」	訊く(対応状況)
Aさん	「怖くて、何も言えなくなってしまう」	
相談担当者	「そうですか/そうだったんですね」	受けとめ
相談担当者	「このことを本部のだれかに相談したりしましたか? また、先程の行為について、見た人はいますか?」	訊く(目撃者)
Aさん	「誰にも相談していません。訓練中のことなので、隊の全員が見ていますが、隊長のことが怖いのか、その場では、だれも何も言ってくれません。休憩時間には、『大丈夫か?』との声はかけてくれますけど…」	目を見てうなずきながら聴く
相談担当者	「そうですか。隊のみんなは知っているけど、その場では何も言ってくれなかったんですね」	受けとめ 復唱

相談担当者	「Aさん、いま心身の状況はどうですか」	訊く(心身状況)
Aさん	「いつも訓練になると、ドキドキビクビクしてしまい、隊長に見られているだけ、別の訓練でもミスをしてしまい、出勤するのがだんだんいやになってきています」	
相談担当者	「出勤するのがつらい状況なんですね」	受けとめ 復唱
相談担当者	「Aさんは、この件について、どんな対応や解決策を望みますか」	本件への対応意向を問いかける
Aさん	「うつむいて、なかなか話さない」	
相談担当者	何も言わずに、Aさんが発言するのを待つ	話すまで待つ
Aさん	決心したように… 「わたしが時間内にできない部分もありますが、全国的な基準ではなく、隊長が独自に設定した時間で、全国的な基準時間を、私はクリアしています。そう考えると、指導の範囲を超えていますし、人格をずっと否定され続け、毎日ビクビクしながら勤務しています。もしこの行為がハラスメントになるなら、組織として改善か処分してほしいと思います」	
相談担当者	「Aさんとしては、指導の範囲を超えていること、人格を否定されたり、叩かれたりしたことを踏まえ、組織としての改善か処分を希望することによってよろしいですか」	相談者の意向の確認(復唱)
相談担当者	「では、今回の相談を受け、対応方法を検討し、1~2週間程度で連絡をします。連絡方法はどんなかたちがいいですか」	連絡方法 確認
Aさん	「個人の携帯電話をお願いします」	
相談担当者	「これから、今回の相談を受け、対応をしていきますが、相談をしたことでAさんが不利益になることはありません。組織としての改善か処分を望まれているとのことでしたので、隊長や、他の同僚に事実調査をすることになります。隊長や同僚にこの件を伝える前には、必ず一度Aさんに連絡します」	今後の流れ 相談後の伝達事項の説明

【参考】LGBTを知る

●性的指向(Sexual Orientation)とは

「性的指向」とは、人の恋愛・性愛がいずれの性別を対象とするかを表すものであり、具体的には、恋愛・性愛の対象が異性に向かう異性愛、同性に向かう同性愛、男女両方に向かう両性愛などを指す。

●性自認(Gender Identity)とは

「性自認」とは、性別に関する自己意識のことをいう。

●性的少数者とは

「性的少数者」とは、性的指向あるいは性自認に関するマイノリティのことを指す。そのうち一部の人のアイデンティティに関する言葉の頭文字が「LGBT」である。

L: Lesbian (レズビアン/女性同性愛者)

同性を好きになる女性

G: Gay (ゲイ/男性同性愛者)

同性を好きになる男性

B: Bisexual (バイセクシュアル: 両性愛者)

性別に関わらず、異性を好きになることもあれば同性を好きになることもある人

T: Transgender (トランスジェンダー: 性別越境者) 生まれた時に法律的/社会的に割り当てられた性別にとらわれない性別のあり方を持つ人(医療行為を受けるためには性別違和・性同一性障害の診断を受ける必要がある)

●理解の促進を図るために

民間調査(日本労働組合総連合会調査、2016)によると、性的少数者は8%というデータがある。見た目やしぐさでは判別できないことがある。また、日本では家族や友人にも公表できない人が多いなか、職場で公表することは非常にハードルが高いと言われていいる。「自分の職場にはそうした人はいない」と考えるのではなく、当事者が周囲に「伝えていない」こともあり得ると認識すべきである。

●セクハラになり得る言動

性的指向や性自認に関し、セクハラになり得る言動例として、「性的指向や性自認をからかいやいじめの対象とすること」を挙げている。これらの行為は悪意であり、また、「ホモ」、「オカマ」などと人格を認めない呼び方をすることや嫌悪感を表す言動が、「性的指向や性自認に関する偏見に基づく言動」に該当することは明らかである。

一方、実際には、必ずしも偏見に基づくものとは言えなくとも、性的指向や性自認に係る言動が誰かを不快にさせることもあり得る。周囲に「伝えていない」当事者は、偏見に基づく言動はもちろんのこと、こうした言動を見聞きして不快に感じて声も上げづらいと考えられるため、職場の仲間を傷つけることがないように、職員一人ひとりが性的指向や性自認について学び、個々の職員が能力を最大限に発揮できる環境をつくりあげていくことが重要である。

【注意すべき言動の例】 *これだけに限らない

注意すべき言動例として、次のようなものがある。

- ・「昨日のテレビで同性愛者の店が出てきたけど、ああいうのって、生理的にムリ」
- ・「いまの人って、男？ 女？ どっちだかわかんないよね！」
- ・「いつまでも結婚しないと、ソッチの人だって思われるぞ！」
- ・「同性愛とか性同一性障害とか、ここにはそんな人いないよね？」

その他、男らしさ、女らしさに関する決めつけ、結婚、恋愛、子育てを前提とした話題などにも、LGBT当事者はより敏感な傾向がある。

MEMO