職場におけるハラスメント対策の意義

職場秩序の乱れや業務への支障、公務への信頼性の失墜 ハラスメントは被害者だけではなく、組織全体に悪影響を及ぼす

ハラスメントは個人の尊厳や人格を不当に傷つけ、仕事への意欲を失う原因となります。その結果、職員は能力を十分に発揮できなくなり、心身の不調をきたして休業や退職に追い込まれることもあります(下グラフ参照)。また、ハラスメントは直接被害を受けていない周囲にも影響を及ぼします。職場秩序が乱れ、業務への支障が生じ、公務への信頼性を失墜させるおそれもあります。

地方公共団体が生産性を高め、より良い行政サービスを提供していくためには、職員が心身ともに健康に働くことができる職場環境の確保が必要です。

ハラスメントが職員や職場に及ぼす影響

職員に対する影響

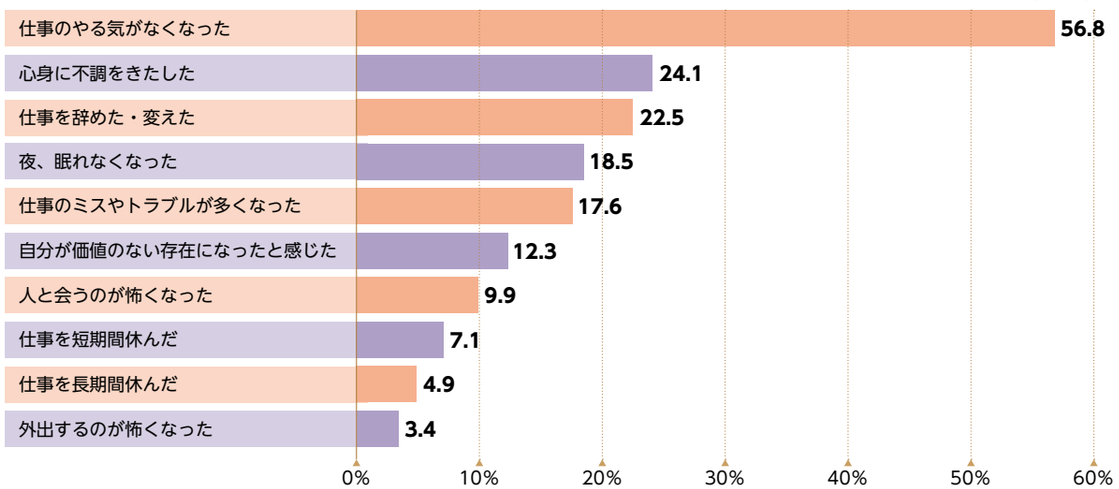
- 名誉、プライバシーなど個人の尊厳の侵害
- 職務の能率の低下
- 心身の不調
- 休業・退職

職場に対する影響

- 秩序の乱れ・人材流出
- 問題解決に要する時間・労力
- 法的責任
- 公務への信頼性の失墜

職場でハラスメントを受けたことで、どのような生活上の変化があったか

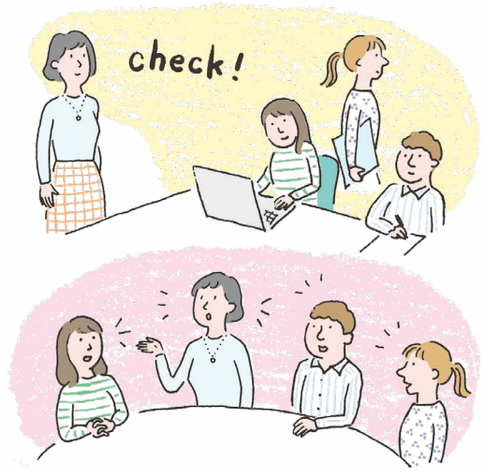
対象：職場でハラスメントを受けたことがある人　備考：[複数回答形式]※上位 10 位までを表示　全体【n=324】



出典：日本労働組合総連合会「仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査2021」

ハラスメント対策に求められる管理職の役割

管理職は、ハラスメント対策において下記のような役割が求められます。



ハラスメントが起こりにくい職場環境づくり

- ハラスメントについての理解を深め、自身にもハラスメントの要因となる思い込みや固定観念がないか振り返りましょう。
- 自らが行為者にならないことはもちろんですが、管理職にはハラスメントが起こりにくい職場環境をつくる役割があります。日頃から話しやすい雰囲気をつくり職場の風通しをよくしましょう。
- 「この職場ではハラスメントは許されない」というメッセージを継続して発信することも大切です。

ハラスメントへの速やかな対応

- ハラスメントが起きた場合は、速やかに対応しましょう。見て見ぬふりは禁物です。
- 隠れたハラスメントがないか、部下の表情や態度の変化にも注意が必要です。

安全配慮義務の観点から

安全配慮義務とは、労務の提供にあたって、労働者の生命および健康などを危険から保護するよう配慮すべき使用者の義務です。この考え方は地方公共団体などが、職員に公務を遂行させる際にも当てはまります。

ハラスメントに適切に対処することは、安全配慮義務の点からも重要です。

安全配慮義務の履行を怠ったことで公務災害が起きた場合、地方公共団体や管理監督者が職員やその家族から訴えられ、国家賠償法に基づいて損害賠償を命じられることがあります。

実際の判例

市の職員であったAが、指導係のBからの暴言や暴力によるパワハラを受けた結果、うつ病を発症し、自殺に至ったとして、Aの遺族が市に損害賠償を求めた。

高等裁判所は、Aの上司である係長や所長がパワハラの訴えに対して、配置転換などの適切な対処を行わず、問題の事実確認や解決に努めなかったことが、(安全配慮義務の一つである)職場環境調整義務に違反するものと判断。また、その対応不足がAのうつ病を悪化させたことも安全配慮義務違反として認めた。

そして、これらはAの自殺との相当因果関係があるとし、市の損害賠償責任を重く見て、一審での約1,320万円の賠償額を約1,900万円に増額した。

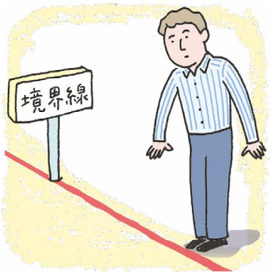
(東京高裁　平成29年10月26日判決)

パワハラ上司にならないために

適切な指示・指導とパワハラとの境界線は?

管理職にとって、部下に対する指示・指導は欠かせない役割です。しかし、指示・指導がパワハラになるかもしれないと不安に感じ、部下との関わりを避けることがあるかもしれません。ですが、関わりを避けることで、かえってパワハラが起こりやすくなることもあります。

パワハラに該当するのは、「業務上必要かつ相当の範囲を超えた」言動です。ただし、この前提は状況によって変化することもあるため、個別の判断が必要となります。では、どうすれば適切な指示・指導ができるのでしょうか？　まずは、指示・指導の「内容」と「態様」(表現の仕方)に気を付けることが大切です。



内容

指示や指導の内容が業務上必要かつ相当であるか確認しましょう。たとえば、急ぎでもないのに、夜間や休日に業務上の指示をメールやチャットで送り、即時対応を求めるのは、業務上必要がないケースに当たります。特に判断が難しいのが「実現不可能な業務」であるかどうかです。上司には大したことのない仕事でも、部下が「できない」と感じる場合などは、トラブルが生じやすいので要注意です。(→対策はP10「事例1」参照)

態様

指示や指導の「態様」が、業務の目的を達成するために適切かどうかも重要なポイントです。たとえば、以下のような方法での指導は、受ける側に過度な負担を強いることになり、パワハラとみなされる可能性が高くなります。(→対策はP11「事例２」参照)

- 暴力や人格否定の発言：暴力をふるう、または部下の人格を否定するような言葉を使う
- 口調や声量：強い口調や大声で怒鳴る、過度に厳しい口調で話す
- 場所や公然性：他の職員の前で叱責する
- 指導の回数や継続時間：同じ内容を何度も繰り返し指導したり、長時間にわたり叱責する
- プロセス：部下の意見や状況を聞かず、一方的に指示・指導を押し付ける

パワハラにならない「適切な指導」のポイント

指示の内容は明確にし、部下の経験や能力に合わせた指示をしましょう。指導が必要な場合は、以下の点に気を付けましょう。

1.周りに人がいない状態で行う。
2.褒められる点・できている点を先に伝える。
3.人格否定をせずに、改善してほしい行動を指摘する。その際には、以下の点を具体的に説明する。
- なぜそれが問題なのか
- 何をどう改善してほしいのか

パワハラを引き起こすリーダーシップの二大巨頭

パワハラを行う人には、主に以下のような特徴があるといわれています。

専制型上司

最も典型的なパワハラ上司像で、いわゆる専制君主タイプ。自分のやり方以外を一切認めず、何が何でも言うことを聞かせようとする過程でパワハラが発生する。このタイプの上司がいる職場に過重労働状態が加わると、パワハラが発生する可能性が高まる。短期的には職場の生産性を上げることもあるが、長期的に見ると部下が疲弊し生産性が下がってしまう、非常に不適切なリーダーシップ。

放任型上司

部下に指示・教育をしない、必要とする時にその場にいないなど、リーダーシップを発揮しないタイプ。部下を褒めたりねぎらったりすることもほとんどない。部下への明確な指示をせず、関わりを持つことにも消極的なため、職場が不安定化する。その結果、他者に対して攻撃的な態度を取る人を増やしてしまい、新たなパワハラが発生しやすい。特に、専制型上司が同じ職場にいる場合、その上の立場である放任型の上司が対応しないと専制的行動がエスカレートするおそれがある。

「専制型」「放任型」上司とは逆に、パワハラを予防するのが「個別配慮型」上司です。単なる集団の一員ではなく個人として部下に接するリーダーシップの形態です。部下それぞれが異なる欲求・能力・抱負を持っていると認識し、それぞれに応じたサポートや指導を行うことで、パワハラのリスクを減らすことができます。

無自覚なパワハラのリスクとその防止策

さらに注意すべき点は、パワハラをする人の多くが自分の行動に無自覚であるということです。逆にいえば、悪意がないからこそ、パワハラとなってしまっているともいえます。社会的地位の高い人は、そうでない人と比べて、相手の表情から感情を適切に読み取ることができなかったという研究報告が複数存在しています。その結果、自分の言動が部下に与える影響を認識できず、自分の期待に反する行動をする人を批判したり侮辱したりして、パワハラを引き起こすことになります。

知らないうちにパワハラ上司にならないためには、日頃から部下の意見をよく聞くことが重要です。長く時間をとって話を聞くよりも、頻度を高めるほうが重要です。「この問題についてどう思う？」「あなたの意見を聞かせてくれない？」と問いかけ、フィードバックを歓迎するコミュニケーションを心がけましょう。

職場に潜むインシビリティとその影響

今、「インシビリティ」が注目されています。これは、他人に対する思いやりのない、失礼な態度のことで、たとえば、質問に答えない、他人の意見に関心を示さない、業務担当の判断を信用しないなどです。最近は暴力などの明らかなパワハラが減っている一方で、このようなインシビリティレベルの行動が増えています。パワハラ認定はされないレベルのものですが、既に健康への悪影響や生産性低下との関連が明らかになっています。