

# パワー・ハラスメント防止マニュアル

～学校での根絶に向けて～



平成24年1月

長野県教育委員会

## 教職員の皆さんへ

法令上の定義はありませんが、パワー・ハラスメントとは一般的に職権等の権力(パワー)を背景にして、理不尽に怒鳴りつける、無理な要求を押し付ける、無視するなどの、職場での嫌がらせを指すと言われています。

近年、パワー・ハラスメントに対する社会的関心が高まっています。セクシュアル・ハラスメント同様、職場におけるパワー・ハラスメントは、被害者個人の働く権利を侵害し、「職業性ストレス」として心身の健康にも影響を与えます。また、正常な学校運営の障害となり、職員の士気や教育力の低下を招くなど学校職場全体に与える影響も大きく、単に被害者と加害者という個人の問題のみに留まるものではありません。

今回、安全かつ快適な職場環境とするための一助として、このマニュアルを策定しました。子どもたちが十分に学べる学校であるためにも、気持ちよく働きやすい健全な職場づくりが大切です。校長をはじめ各職員においては、より円滑な学校運営に心がけ、パワー・ハラスメントの防止及び排除に努めるとともに、万一問題が生じた場合には適切な対応がとれるよう、このマニュアルを十分に活用していただければと思います。

## 目 次

<b>1</b>	<b>パワー・ハラスメントとは</b>	<b>3</b>
	(1) 「防止マニュアル」における定義	
	(2) 定義における留意事項	
<b>2</b>	<b>パワー・ハラスメントになり得る行為</b>	<b>4</b>
	(1) パワー・ハラスメントと業務上の指導の違い	
	(2) パワー・ハラスメントにあたるケースとは	
<b>3</b>	<b>パワー・ハラスメントをなくそう</b>	<b>6</b>
	(1) パワー・ハラスメントを起こさないためのポイント	
	(2) パワー・ハラスメントを受けないためのポイント	
	(3) 校長に求められる責務	
<b>4</b>	<b>『パワー・ハラスメント相談窓口』の活用</b>	<b>9</b>
	(参考) パワー・ハラスメント防止・相談体制	
<b>5</b>	<b>『パワハラ・チェックシート』</b>	<b>11</b>

## 1 パワー・ハラスメントとは

パワー・ハラスメントは、セクシュアル・ハラスメントと同様に対人関係の中で生じる問題であり、機械のマニュアルのように、「ここまでやって良い」「しかし、これを超えてはいけない」というような、明確な線引きができるものではなく、また、法令上の定義もありません。

しかし、学校における働く環境を良好に保つため、管理職はもちろん学校で働く職員全体が、パワー・ハラスメントとは何かということについて、日頃から意識を持つことが大切です。

### (1) 「防止マニュアル」における定義

職場の上下関係や権力を利用し、業務や指導などの適正なレベルを超えて、継続的に行われる強制や嫌がらせなどの言動を行うこと。

### (2) 定義における留意事項

- ① 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ー・ハラスメントになるとは言えません。しかし、小さなことでも繰り返し攻撃されることにより、精神的なダメージは大きくなるため、継続性の有無もポイントになります。
- ② 懇親会等の校務外でのプライベートな時間帯であっても、職場の人間関係が持ち込まれて行われたような場合は、その場における行為によって職場環境を害する恐れがあるため、パワー・ハラスメントとなることがあります。
- ③ その時々状況により、業務上のミスに対する指導や同僚等への助言、周囲からの評価等に過剰に反応してしまう場合もあります。まずは冷静に根本的な原因を見つめ直すことも大事なことです。
- ④ なお、パワー・ハラスメントには、専門的な知識や技能を背景に相手を罵る等、同僚間や部下から上司へ行われるものもあります。

## 2 パワー・ハラスメントになり得る行為

パワー・ハラスメントは、法令上の定義がないため、業務上の命令や指導との線引きが難しい側面を持っています。指導から始まったものが、いつのまにかエスカレートして、パワー・ハラスメントになってしまうこともあり得ます。

様々な職や立場の職員が働く学校では、お互いの業務の専門性などを尊重した上で、パワー・ハラスメントについて正しく理解することが重要です。

### (1) パワー・ハラスメントと業務上の指導の違い

#### ア どこからがパワー・ハラスメントか

業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントはどう違うのか、その判断基準は、それが業務上必要な命令や指導の範囲を超えた「嫌がらせ」の行為であるかどうかということになります。業務を適切に遂行するために、管理職などから叱責を受けることもあるでしょう。しかし、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」の行為と言えなければ、パワー・ハラスメントには該当しません。受け手の気持ちだけが判断基準ではない部分が、セクシュアル・ハラスメントと異なります。

一方、指導とは名ばかりの言葉や態度、例えば大勢の前で暴言を吐く、暴力をふるう、執拗な叱責を行う、仕事を与えない、仲間はずれにする、業務とは関係ない雑用を命じるなど、精神的な苦痛を与えるものは、パワー・ハラスメントに該当すると考えられます。

#### イ パワー・ハラスメント問題は表面化しにくい

上司が部下に精神的な苦痛を与えていることをわかっていながらパワー・ハラスメント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ります。

### (2) パワー・ハラスメントにあたるケースとは

#### ア 言葉の暴力を浴びせる

「こんな間違いをする奴は馬鹿だ」「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」など、仕事の内容や指導・助言とは全く関係のない、感情にまかせたような発言は明らかなパワー・ハラスメントです。

また、児童・生徒の前で叱責する、長時間に渡って激しく叱責する、大勢の前で個人名をあげて非難する、個人の性格や人格を攻撃することも、適切な指導・助言の範疇を逸脱した行為と言えます。

#### イ 指導の域から外れた嫌がらせ

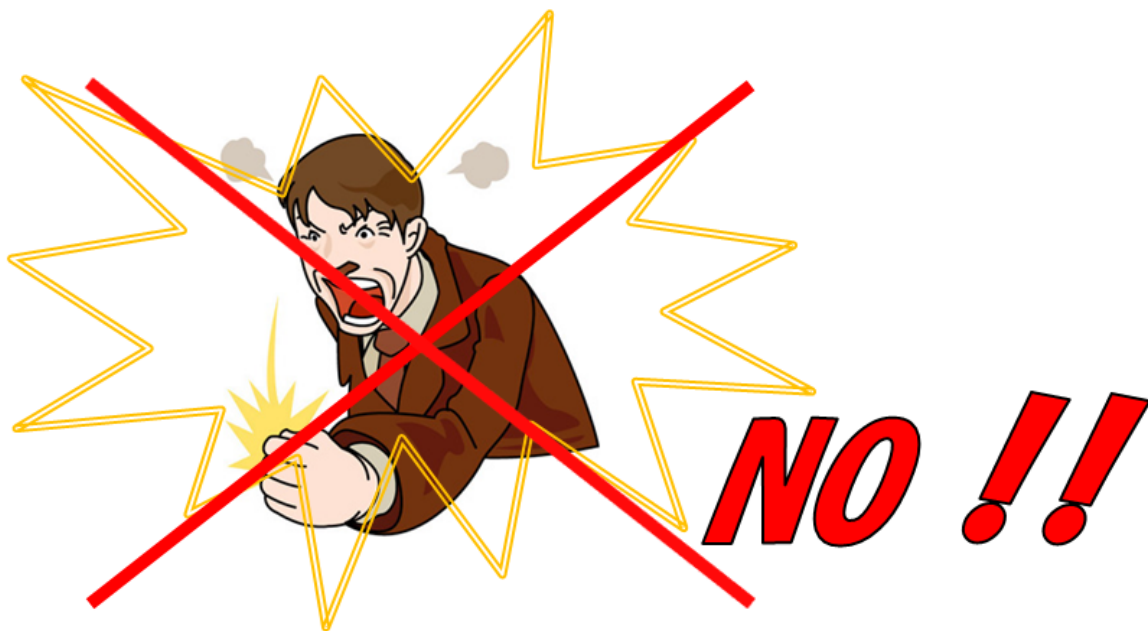
仕事についてアドバイスを求めているのに、「君には何を言っても無駄だ」と言って取り合わない、客観的に達成不可能な仕事を与え、それを達成できないと怒鳴りつける等、指導とは言えないような嫌がらせもパワー・ハラスメントに該当します。

## ウ 威圧的な行為

「机を激しく叩く」「いすやごみ箱を蹴る」「書類を投げつける」といった行動そのものや、人事異動・人事評価など人事権の濫用及びそれをほのめかすことにより不安を与えて相手を威圧することもパワー・ハラスメントに該当します。

そのほかにも、次のような行為があげられます。

- ① 部下や同僚、後輩の話を聞こうとせずに無視する。
- 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して行わせる。
- 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 たばこ、飲み物など私物を買ってこさせたり、業務と関係のない雑用を強要したりする。
- ⑤ 宴会や旅行、ゴルフなどのレクリエーションへ強制的に参加させたり、宴席で飲酒を強要したりする。
- ⑥ 人事管理上必要な範囲を超えて、プライベートに干渉する。



### 3 パワー・ハラスメントをなくそう

校長をはじめとする管理職等には、職員を指導・育成しながら、やる気と能力を十分に発揮させ、学校運営を効率よく円滑に進めていくことが求められます。

しかしながらパワー・ハラスメントは、職員が能力を発揮する機会を阻害するとともに職員の人格を傷つけ、ひいては心身の健康を損なわせることがあります。このようにパワー・ハラスメントは、働く権利の侵害であり、個人の尊厳を傷つける人権侵害でもあります。

職員の意欲や心身の健康を守ることはもちろん、学校における教育活動がより円滑に行われるためにも、パワー・ハラスメントのない職場づくりが重要です。

#### (1) パワー・ハラスメントを起こさないためのポイント

校長をはじめ全ての職員は日頃から人権感覚をみがくとともに、次のような点に留意しましょう。

##### ア パワー・ハラスメントを行っている職員にはその自覚がない場合が多いこと

指導や助言のつもりが、意図せずに適正なレベルを超えて相手を傷つけてしまう場合があります。その適正なレベルは職員一人ひとり異なるため、相手の性格や能力を見極めたうえで、常に適切な言動をとるよう心掛ける必要があります。

##### イ 客観的な視点に立って判断すること

「口が悪いのは愛情の裏返し」「毒舌も個性」という勝手な思い込みや、「この程度でパワー・ハラスメントと思われるわけがない」という過信には十分気を付けなければいけません。

##### ウ 相手からいつも拒否や抗議などの明確な意思表示があるとは限らないこと

部下や指導を受ける職員は、職務等への影響を考えて、パワー・ハラスメントと感じた言動に対して、明確な意思表示をせず、我慢しているケースもあり得ます。「拒否や抗議がない」＝「パワー・ハラスメントはない」と安直に思い込んではいけません。

##### エ 私生活への過度な干渉に注意すること

人事管理や業務上の必要以上に私生活に干渉・介入することや、懇親会や趣味に強引に誘うこと等はパワー・ハラスメントになる可能性があるため、注意が必要です。

##### オ 異なる職務や立場の職員がいることを自覚すること

学校には教員や事務職員はもちろん、臨時的任用や非常勤の職員等様々な職務や立場の職員がいます。校長をはじめ全ての職員がそれぞれの立場を尊重することが大切です。

カ パワー・ハラスメントは、上司から部下に対するものだけでなく、同僚同士、部下から上司に対する場合にも起こり得るので注意すること

専門知識に長けた職員が、専門外の管理職や同僚等に対し、「あなたがいると仕事が進まないんですよ」などと暴言を吐く場合は、パワー・ハラスメントになります。



**(2) パワー・ハラスメントを受けないためのポイント**

パワー・ハラスメントは、学校運営や業務に起因することが多いため、複雑で対応が困難な場合があります。できるだけ被害を受けないようにするためのヒントを見つけ、対処することが必要です。

ア コミュニケーションを大切に

最も重要なことは、学校に勤務する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十分留意することです。相手の気持ちを思いやり、お互いを尊重しあうことができる、適切なコミュニケーションがとれるような人間関係を築けるように努めましょう。

イ 意思表示をしましょう

パワー・ハラスメントは行っている職員にその自覚がない場合が多いことから、そう感じた時は意思表示をすることが大切です。しかし、その際には感情的にならず冷静に指摘するよう心掛けましょう。

ウ 相談できる相手をつくりましょう

相談できる相手をつくることも大切です。自分が「パワー・ハラスメントを受けたかもしれない。」と、周囲に知らせるだけでも、その後のパワー・ハラスメントが深刻になることを防げます。

エ パワー・ハラスメントを見過ごさないようにしましょう

パワー・ハラスメントを見聞きした場合は、被害を受けた職員が一人で悩みを抱え込むことのないように積極的に声をかけることが必要です。深刻な場合等、必要に応じて校長や相談窓口などに相談しましょう。

また、パワー・ハラスメントとなるような言動をしている場面に遭遇した場合に



は、その場で注意することが重要です。



### (3) 校長に求められる責務

校長は常に職員の状況の把握に努め、安全かつ快適な職場環境の形成に努める責務があることから、次の点に十分留意し、パワー・ハラスメントの防止及び排除に取り組む必要があります。

- ア 自らの言動や職員の言動が、パワー・ハラスメントに該当しないか、十分に注意を払い、職場における未然防止に努めること
- イ 職員に、パワー・ハラスメントの防止と排除について周知徹底し、職員の意識啓発を図ること
- ウ 職員から、パワー・ハラスメントに関する苦情・相談を受けたときは、相談者のプライバシーに十分配慮しながら、必要な調査を行い、事実の内容に応じて、迅速かつ適切に対応すること

また、職務遂行上あるいは組織運営上必要であると判断される場合には、次の点に留意し、積極的かつ毅然たる態度で適切な指導助言を行い、教職員の育成に努めることが必要です。

- ア 業務の方向性を示した上で指導すること
- イ 「教職員を育てる、後輩を育てる」という意識を持って指導すること
- ウ 指導するタイミング、場所、方法など、状況に応じて適切に指導すること



## 4 「パワー・ハラスメント相談窓口」の活用

パワー・ハラスメントに関する問題が起こった場合に適切な解決を図るため、長野県教育委員会内に各学校種毎にパワー・ハラスメント相談窓口を設置しました。窓口では担当職員による相談業務を行いますので、ご活用ください。



### 【 電話・電子メールによる相談 】

学 校 種	相 談 窓 口	電話番号	E-mail
市町村（組合）立 小中学校 *	義務教育課管理係	026-235-7426	<a href="mailto:gimukyo@pref.nagano.lg.jp">gimukyo@pref.nagano.lg.jp</a>
	東信教育事務所	0267-31-0257	<a href="mailto:toshinkyo@pref.nagano.lg.jp">toshinkyo@pref.nagano.lg.jp</a>
	南信教育事務所	0265-76-6860	<a href="mailto:nanshinkyo@pref.nagano.lg.jp">nanshinkyo@pref.nagano.lg.jp</a>
	〃 飯田事務所	0265-53-0461	<a href="mailto:nanshinkyo-iida@pref.nagano.lg.jp">nanshinkyo-iida@pref.nagano.lg.jp</a>
	中信教育事務所	0263-40-1976	<a href="mailto:chushinkyo@pref.nagano.lg.jp">chushinkyo@pref.nagano.lg.jp</a>
	北信教育事務所	026-234-9551	<a href="mailto:hokushinkyo@pref.nagano.lg.jp">hokushinkyo@pref.nagano.lg.jp</a>
県立高等学校	高校教育課管理係	026-235-7430	<a href="mailto:koko@pref.nagano.lg.jp">koko@pref.nagano.lg.jp</a>
県立特別支援学校	特別支援教育課指導係	026-235-7456	<a href="mailto:tokubetsu-shien@pref.nagano.lg.jp">tokubetsu-shien@pref.nagano.lg.jp</a>
共通	教学指導課 心の支援室人権支援係	026-235-7450	<a href="mailto:kokoro@pref.nagano.lg.jp">kokoro@pref.nagano.lg.jp</a>
	保健厚生課福利係	026-235-7453	<a href="mailto:hokenko@pref.nagano.lg.jp">hokenko@pref.nagano.lg.jp</a>

\*須坂市立須坂支援学校を含む



### 【 文書による相談 】

〒380-8570（県庁専用郵便番号）により、市町村（組合）立小中学校は「義務教育課管理係」、県立高等学校は「高校教育課管理係」、特別支援学校の場合は「特別支援教育課指導係」宛てに『親展』により送付ください。



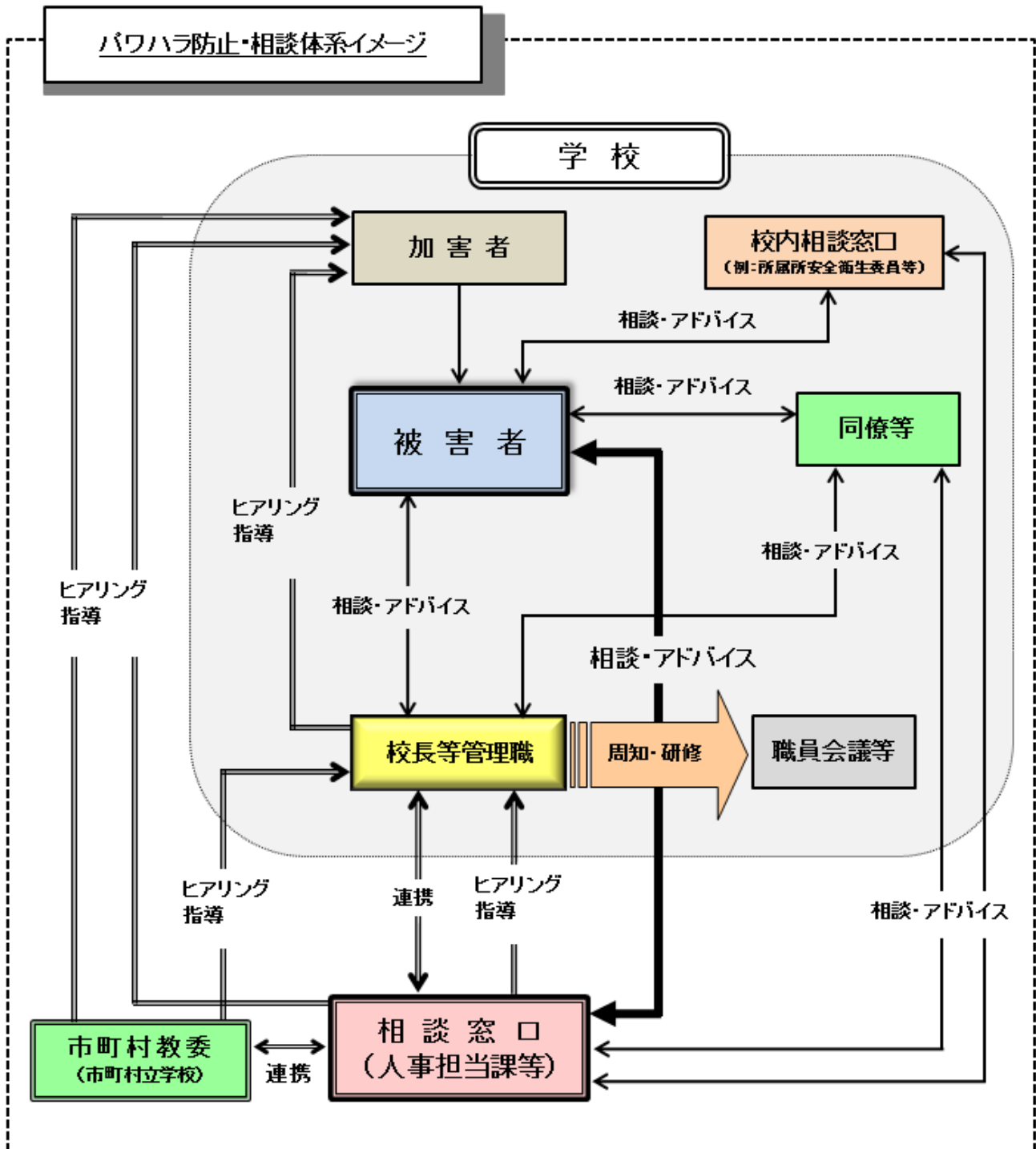
### 【 プライバシーの保護 】

相談職員は、相談者や関係者のプライバシーの保護に努めるとともに個人情報等の知り得た秘密は厳守します。

また、相談を行ったことにより職場において不利益を受けることがないよう配慮します。

( 参 考 )

パワー・ハラスメント防止・相談体制



## パワハラ・チェックシート

\* そうだと思う項目に○をつけてください。

項 目	チェック欄
部下や同僚に厳しく、上司に対しては自己主張を抑えている	
ストレスを感じた時に物にあたったことがある	
他人に対して好き嫌いが激しい	
他人の成功にねたみを感じる	
他人に対し言い方が厳しいと指摘されたことがある	
人の心の痛みを感じるのが苦手である	
厳しく叱ることはいわゆる親心と考えている	
職場でのコミュニケーションが不足していると感じる	
自分の考えだけにこだわることが多い	
同僚等をしつこく懇親会に誘ったことがある	
○の数の合計→	

○の数が多いほど、周囲の職員がパワー・ハラスメントと感じる言動を行っている可能性があります。仕事の内容や職場の状況、相手の性格等によって感じ方はそれぞれですが、日頃から無意識に行っている言動等がパワー・ハラスメントになってしまうこともあります。

自分の日常の言動を周囲の職員がどう感じているかを意識することが大切です。

## まとめ

パワー・ハラスメントを防ぐには、以下のことが重要です。

- ① 学校の全職員がパワー・ハラスメントを正しく理解し、共通認識を持つこと
- ② 相手や状況によって、同じ言動でも受け止め方が異なることを認識すること
- ③ 職員一人ひとりが自らの言動等の持つ意味や重みを意識すること
- ④ パワー・ハラスメントについて常に問題意識を持つこと
- ⑤ 職員間でコミュニケーションをとり、風通しの良い職場づくりを心がけること

要は、パワー・ハラスメントの防止対策は特別なものではなく、職員それぞれの意識改革の問題なのです。

(引用・参考資料)

人事院(2009)ガイドブック『国家公務員とメンタルヘルス』

人事院(2010)『「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)』

青森県教育委員会(2010)リーフレット『パワー・ハラスメントの防止について』

富山県(2008)『富山県パワー・ハラスメント防止マニュアル』

奈良県教育委員会(2010)通知『「パワー・ハラスメントの防止等に関する指針」の運用について』

