

1. 職場のパワーハラスメントとは



「あかるい職場応援団」より

パワーハラスメントの概念

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。

(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・グループ報告より)

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ですが、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ます。

「業務上の指導との線引きが難しい」との指摘もありますが、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、パワーハラスメントには当たらないことになります。

パワーハラスメントの概念～解説

■「職場」の範囲

- 労働者が業務を遂行する場所

- ➔通常就業している場所以外も含む

- 例：取引先の事務所、打ち合わせをする飲食店等

- 例：就業時間外の宴会、休日の連絡等

■「職場内の優位性」

- ➔相手に対して実質的に影響力のある者

- ➔同僚であってもキャリアや技能に差があるような場合

- 雇用形態の違い

■「業務上の適正な範囲」

- ➔業務上必要な指導を、相当性を欠くとは言えない範囲内（表現、回数、態様等）で行うものは、相手がどう受け止めるかに関わらずパワーハラスメントには該当しない。

パワーハラスメントの行為類型

職場のパワーハラスメントの行為類型としては、以下のものが挙げられます。ただし、これらは職場のパワーハラスメントに当たりうる行為のすべてを網羅するものではなく、これ以外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ります。

1	身体的な攻撃 →暴行・傷害	・頭を小突く。胸倉をつかむ。髪を引っ張る。物を投げつける
2	精神的な攻撃 →脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言	・人前で大声で叱責する。「死ね」「クビだ」と脅かす。 ・「バカ」「給料泥棒」など、人格を否定するような言葉で執拗に叱責する。
3	人間関係からの切り離し →隔離・仲間外し・無視	・日常的に挨拶をしない。会話をしない。 ・部署全体の食事会や飲み会に誘わない。
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	・明らかに達成不可能なノルマを課す。一人では無理だとわかっている仕事を強要する。 ・終業間際に過大な仕事を毎回押しつける。
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・仕事を与えない	・毎日のように草むしりや倉庫整理をさせる。 ・コピーなどの単純作業しか与えない。
6	個の侵害 →私的なことに過度に立ち入る	・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・グループ報告より)

ハラスメントのレベル

働く人が感じるハラスメント（悪意がない）・・・例　スメハラ

会社が労務管理上注意すべきハラスメント・・・深刻化

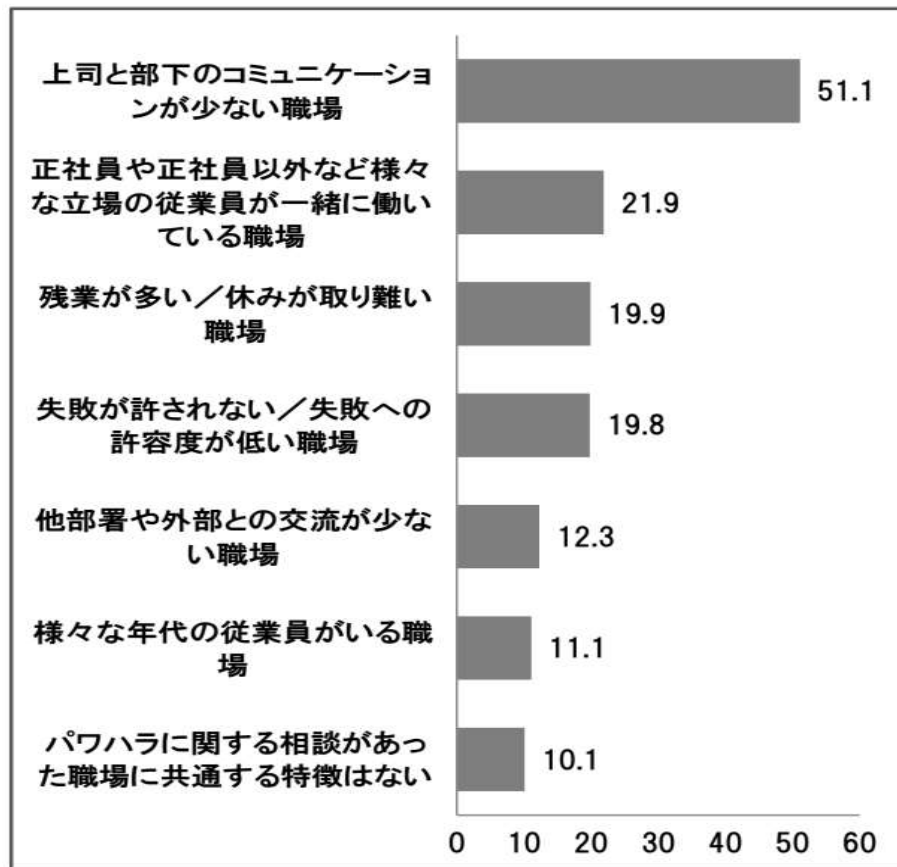
会社の規則違反のハラスメント・・・深刻

会社に法的責任が発生するハラスメント・・・深刻（強）

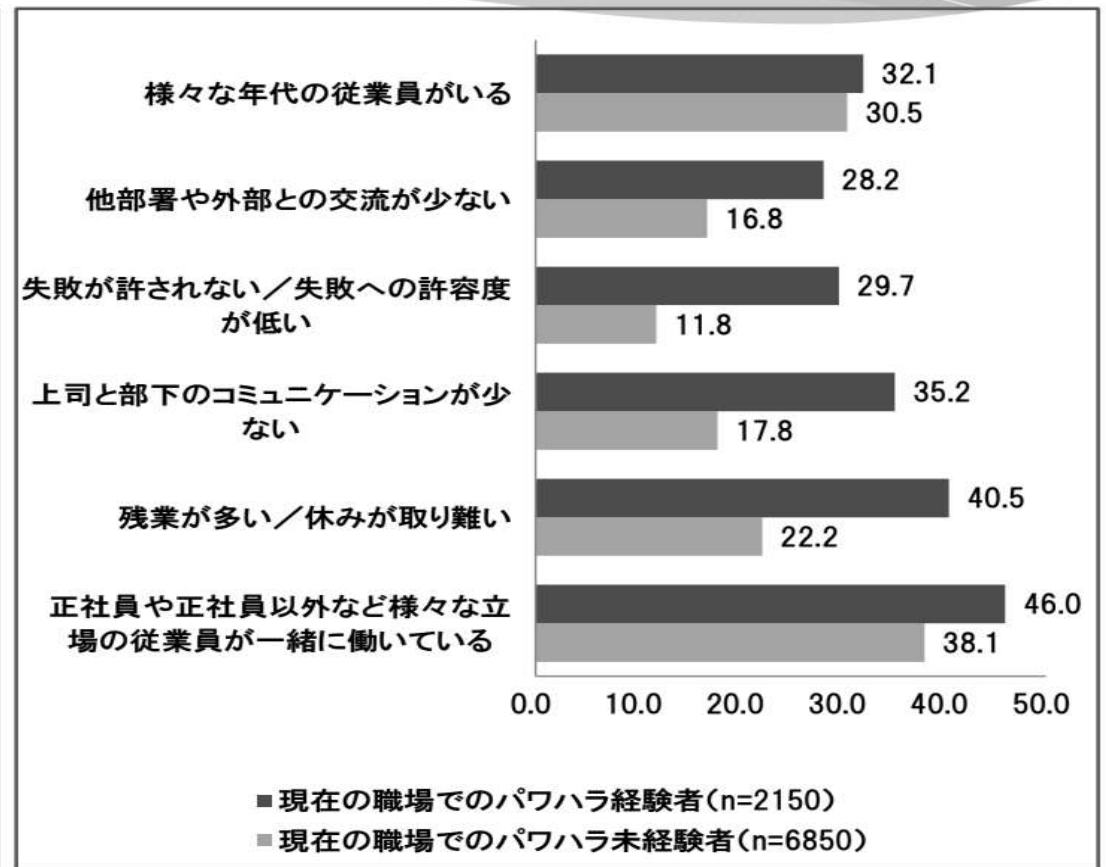
パワーハラスメントが発生しやすい職場

パワーハラスメントが発生している職場の特徴については、企業調査、従業員調査ともに同様の傾向が示されていますが、とくに「残業が多い／休みが取り難い」、「上司と部下のコミュニケーションが少ない」、「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」については、パワーハラスメントの経験の有無によって回答割合の差が大きく、こうした特徴がパワーハラスメントが発生する職場に共通して見られるものと考えられます。

パワーハラスメントに関する相談がある職場に共通する特徴(企業調査)



職場の特徴 ハラスメント経験別(従業員調査)



(平成24年度厚生労働省「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」より)

パワーハラスメントが及ぼす影響

■ パワーハラスメントによる損失は甚大

- 職場のパワーハラスメントは被害者の人格や尊厳を傷つけるだけでなく、事案によっては、職場の士気低下や対応に伴う労力や時間、コストなどその影響や損失は甚大です。
- パワーハラスメントの問題を労務管理の問題にとらえ、明るく働きやすい職場環境をつくることは、職場全体の活力につながり、仕事に対する意欲や生産性の向上に大いに貢献することとなります。

被害者に与える影響	◆ 士気の低下 ◆ パフォーマンスの悪化 ◆ メンタル不調： うつ病、パニック障害、PTSD等
加害者への影響	◆ 懲戒処分 ◆ 法的責任： 名誉棄損、人格権侵害等
企業がこうむる影響	◆ 問題解決に至るまでの時間・労力・コスト ◆ 職場風土の悪化 →業績低迷、人材流出 ◆ 法的責任： 職場環境配慮義務違反等 ◆ 企業のイメージダウン、信頼失墜



2. 管理職に求められること

パワーハラスメント防止のための管理職の役割(1/3)

(1) 働きやすい職場環境に対する配慮

- ① 職場のパワーハラスメントの問題は決して個人的な問題ではありません。事案によっては、行為者だけではなく、管理者、企業の使用責任が問われます。パワーハラスメント問題は企業の危機管理、経営上の重要な問題であり、管理職は防止・解決の必要性を十分に認識しなければなりません。
- ② 管理職は、職場のパワーハラスメントを未然に防止するために、日頃から職場内での適切なコミュニケーションが保たれるようマネジメントしなければなりません。
- ③ 職場内の雰囲気や従業員の様子などに気を配り、パワーハラスメントの兆候を早期にキャッチして、大きな問題に発展する前に迅速な対応を講じる必要があります。

パワーハラスメント防止のための管理職の役割(2/3)

(2) 管理職による相談対応

職場において管理職は部下からの相談を受けることが多く、また、部下の体調や様子の変化にも気づきやすいので、早期に声をかけパワーハラスメントが関係しているかどうかを確認することが容易です。まずは管理職が部下からの相談に適切に対応できるかどうか大きなポイントとなってきます。

ハラスメントの相談を受ける際に留意すべき事項は次の点です。

- ①相談者やその相談内容の関係者に対して、日常、個人的にもっている印象や偏見、先入観は捨て、公正中立な姿勢で、真摯に相談を受け入れる。
- ②相談者や関係者のプライバシーや名誉などを尊重し、秘密は厳守する。相談内容が漏れて、相談者が二重に被害をうけるようなことを防止する。また、相談したことによって、仕事の評価が下がるなどの不利益な取り扱いをすることはしないことを相談者に伝える。
- ③相談者がどのような解決を望んでいるかをきちんと把握する。
- ④相談者にとって、また、良好な職場環境の確立の観点から、何が適切な対応であるかを常に考える。
- ⑤相談の対応に時間を要する場合には、相談者に中間的に進捗状況を知らせ、不信感、不安感を募らせることのないよう心掛ける。
- ⑥問題をもみ消そうとしたり、「君の仕事の仕方が悪いんじゃないか」、「君ももっと頑張ってもらわないと…」など、相談者を責めるような発言は控える。
- ⑦相談者のメンタルヘルス不調の兆候が見られる場合は、心療内科や精神科等の受診を促す、専門の相談機関へつなぐ、行為者から避難させる等早急に対処する。

パワーハラスメント防止のための管理職の役割(3／3)

(3) パワーハラスメントにならない指導のポイント

管理職は部下を指導・育成する責務があり、時には厳しい指導や叱ることが必要な場合があります。自身が権力・パワーを持っていることを自覚し、パワーハラスメントがもたらす自身や職場全体への影響、デメリットを理解し、パワーハラスメントととられない指導の方法を身に付け、常に意識していることが必要です。

① 叱る前に一呼吸おく。

まず一番に気を付けるべきなのは、冷静になることです。感情的に叱ると、言葉もきつくなりますし、余計なことまで口走る可能性もあります。その場で指導するときは、一呼吸、深呼吸をして気持ちを抑えてから話始めましょう。抑えきれない状況の時は、少し時間をおいて、改めて指導する場を設けるとよいでしょう。

② 指導が必要な具体的な行動に焦点をあてる。

部下のとった行動が、どのように、どの程度、職場のルールや組織の共通目標に照らして不十分か、望ましくないのかを具体的に示しましょう。そして次にどのような行動をとるべきなのかを明確に示すことが大切です。部下がなぜ叱られているのか、何を改善する必要があるのか、理解できるように説明し、納得させてください。

③ 性格の非難や人格の否定はNG。

部下の誤った行動などを具体的に指導する場合にも、その行動を一般化して「それだからお前はダメなんだ！」とか「マネジャー失格だ！」など、部下の人格を否定したり、性格まで言及することは避けなければなりません。叱るときも部下の人格を尊重し、部下を育てる気持ちで接してください。

④ 指導が部下にどう伝わったか確認する。

指導・叱責をした後のフォローや声掛けが行われているかどうか也很重要です。叱りっ放しにせず、翌日などに様子を確認して、励ましの言葉をかけるなどの心遣いがあると嬉しいものです。