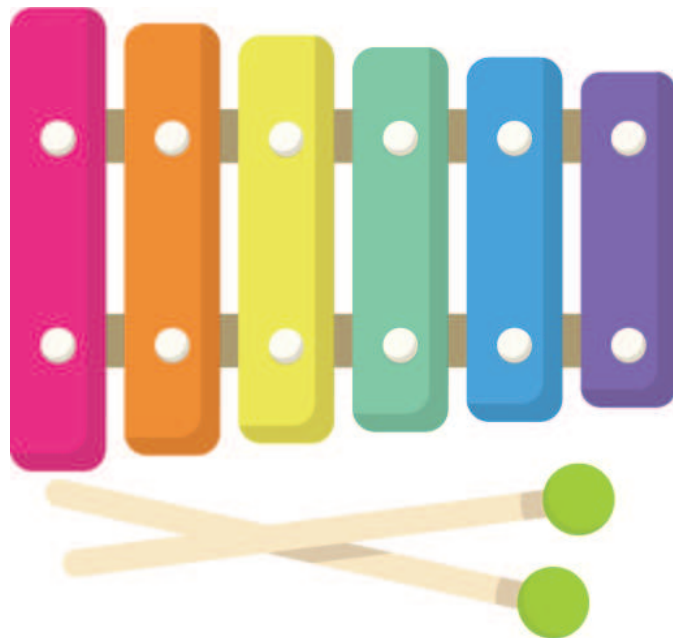


みんなで作ろう

多様な職員が輝くともに働きやすいハラスメントのない職場

ハラスメント防止ハンドブック



令和5年9月改訂

生駒市 市長公室 人事課

目次

はじめに～多様な価値観～.....	2
みんな違うからこそ、感じ方は人それぞれ.....	3
数字でみるハラスメントの現状.....	4
ハラスメントを知ろう.....	6
ハラスメントの防止に向けて.....	11
①ハラスメントを未然に防ぐために.....	11
②相談・解決するための体制.....	12
③ハラスメント行為を受けた／見聞きしたら エラー！ブックマークが定義されていません。	



はじめに～多様な価値観～

みなさん、職場におけるハラスメントについて考えたことはありますか？ハラスメントはなぜ起こるのでしょうか。

職場には様々な人がいます。様々な人はそれぞれ様々な価値観を持っています。それを尊重し、受け入れ、活かすことが、「多様な職員が輝く、ともに働きやすいハラスメントのない職場」をつくる上でとても大切です。

しかし、お互いの多様な価値観を理解できない場合が存在します。それどころか、自分の価値観を押しつけるようなケースもあります。みなさんはそのような経験をされたことはありませんでしょうか。これが、ハラスメントが起こる大きな原因のひとつです。

また、職場内のコミュニケーション不足や慢性的な長時間労働などの働き方が、ハラスメントの原因となることがあり、職場や組織全体で取り組むべき問題です。

職場におけるハラスメントは、職員の個人としての尊厳を不当に傷つけてしまう、社会的にも許されない行為です。また、組織秩序を乱し、職務の円滑な遂行を阻害するものです。

生駒市では、すべての職員が職場において個人として尊重され、お互いに信頼しあい、個人の能力や特色を活かして働くことができる職場環境をつくり、これを維持していくため、「職場におけるハラスメントの防止等に関する指針」（以下「指針」という。）を新たに策定し運用することで、職場におけるハラスメント行為を禁止し、その防止を推進します。

ハラスメントは、特定の職員にだけ関わることはありません。管理職員をはじめとする、みなさん全員に関係することです。ぜひこのハンドブックを読んでいただき、理解を深めてください。

◎みんなそれぞれ違ってあたりまえ◎



みんな違うからこそ、感じ方は人それぞれ

さて、前ページでは、職場には多様な人がいて、それぞれが多様な価値観を持っていることを確認しました。価値観は、生まれ育った時代背景やそれぞれの特性に応じて異なります。ここでは、その一例をご紹介します。

ケース①世代間のギャップ

上司 A：俺が若い頃は徹夜してでもやっていたんだ。

部下 B：そうなんですね。（なんでそんなこと私に言うんだろう。暗に自分にもそれをやれってということなのかな・・・）

【コメント】

様々な世代の職員がいます。それぞれが働いてきた時代の社会的背景も大きく異なります。そのことを理解した上で、相手がどう感じるか考えてみましょう。

ケース②得意分野

先輩 A：君はできないんじゃない。やらないんだよ。

後輩 B：無言。（やりたくても本当にできない。どうすればいいんだ。なぜ私はみんなが
できることができないんだ・・・）

【コメント】

それぞれ得意なことは異なります。自分が簡単にできていることが、みんなが簡単にできることはありません。そのことを理解した上で、相手がどう感じるか考えてみましょう。

ケース③家族のこと

同僚 A：（自分のデスクに娘と息子の写真を飾っている）子どもたちのために今日もがんばるぞ～。

同僚 B：・・・（無言。）

【コメント】

家族に関すること人それぞれ状況が異なります。色んな感じ方をしている人がいる、ということを理解しておきましょう。

・・・いかがでしょうか？どの A さんの発言も、決して明確な悪意があるわけではありませんが、人によって受け取り方・感じ方は様々だということが分かります。



数字でみるハラスメントの現状

現代社会において、ハラスメントは増えているのでしょうか。いくつかのデータを見てみましょう。

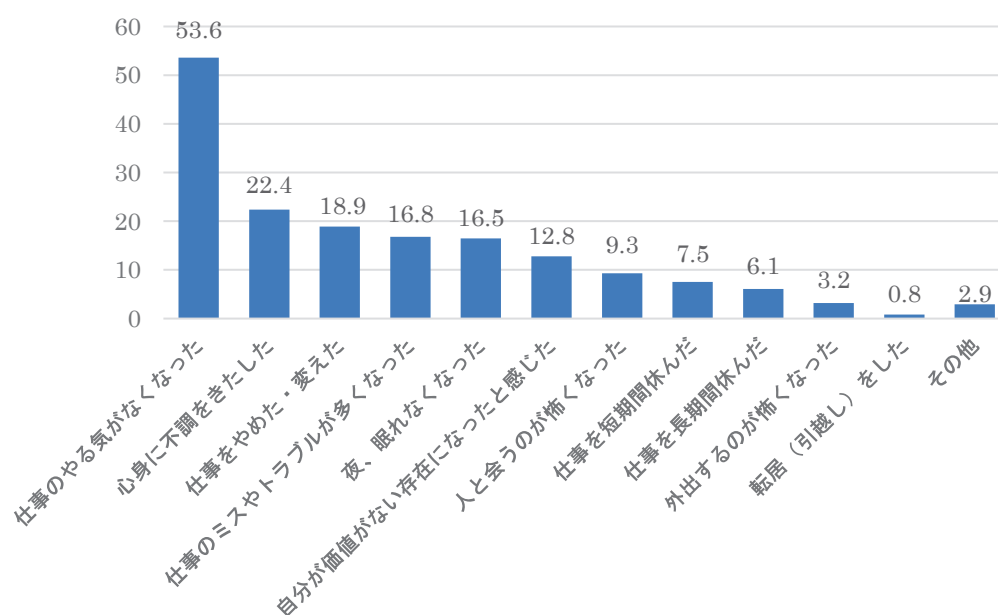


データ①「仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査 2019」, 連合¹

全国の20歳～59歳の有識男女1,000人を対象にインターネットリサーチにより実施した調査では、次のようなことがわかっています。

- ◆ 職場でハラスメントを受けたことがある人は全体の38%にのぼる。
- ◆ ハラスメントを受けた人の54%が「仕事のやる気がなくなった」、22%は「心身に不調をきたした」、19%が「仕事をやめた・変えた」と回答している。
- ◆ 上司からのハラスメントで多いのは「脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言などの精神的な攻撃」である。
- ◆ 同僚からのハラスメントで多いのは「隔離・仲間外れ・無視などの人間関係からの切り離し」である。
- ◆ ハラスメントを受けた人の44%が「誰にも相談しなかった」と回答している。
- ◆ 誰にも相談しなかった最多理由は「相談しても無駄だと思ったから（67%）」

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（全体=375）



¹出典: 連合ホームページより <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20190528.pdf>

データ②「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会報告」, 公務職場におけるパワーハラスメント防止対策検討会²

公務職場におけるパワーハラスメントの現状については、以下のことが報告されている。

◆人事院に寄せられる一般職国家公務員からの苦情相談の事案数を見ると、パワーハラスメントを理由とする相談は、平成25年度以降一貫して増加しており、平成30年度においては、979事案中230件となっており、理由の中で最も多くを占めている。

◆人事院が本府省に勤務する30代職員を対象として平成29年度に実施した意識調査の結果によると、2割を超える職員が過去数年間で上司からのパワーハラスメントと感じる言動を受けたことがあると回答している。

◆本府省課長級職員を対象とした意識調査の結果、4割を超える課長級職員が過去数年間において部下に指導すべき場面で指導を躊躇したことがある、と回答している。



このように、ハラスメントは一般的に増加傾向にあり、その影響は業務に対する意欲や本人の心身の健康だけでなく、離職にもつながることがわかっています。

² 出典：人事院ホームページより
<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/pawahara-kentoukai/pawahara-kentoukai.html>



ハラスメントを知ろう

多様な職員が輝く、ともに働きやすいハラスメントのない職場をみんなでつくっていくためには、ハラスメントについて正しく知ることも大切です。確認しましょう。

●ハラスメントの定義

ハラスメントとは、一般に「他者に対する言動によって、本人の意図には関係なく、相手を不当に不快にさせるなど、精神的・身体的に苦痛を与える行為」をいいます。

指針では、対象となる職員は、本市に勤務する職員（常勤・非常勤を問わない。）としています。

また、職場内、勤務時間内に行われたハラスメントだけでなく、実質上職務の延長と考えられる職場外や勤務時間外（出張先・親睦会等の宴席）に行われたものもハラスメントとなります。

●関係者の責務

職場におけるハラスメント行為により、職員の就業環境が害されることのないよう、事業主は当該職員からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならないとされています。

ハラスメントを防止するため、事業主たる地方公共団体の各任命権者や職員には以下のような取組が求められます。

<各任命権者の責務>

- ・職場におけるハラスメントを行ってはならないその他職場におけるハラスメントに起因する問題に対する職員の関心と理解を深めること。
- ・職員が他の職員等（※）に対する言動に必要な注意を払うよう、研修その他の必要な配慮をすること。

<職員の責務>

- ・ハラスメント問題に関する理解と関心を深め、他の職員等（※）に対する言動に必要な注意を払うこと。
- ・各任命権者の講ずる雇用管理上の措置に協力すること。

※他の職員等には、職員以外の者も含まれ、例えば取引先等の他の事業主が雇用する労働者や、就職活動中の学生等の求職者（市職員の採用希望者など）も含まれます。

●ハラスメントの種類

お互いにとって快適な職場環境を築くため、どのような行為がハラスメントと認知される恐れがあるのかを知ることが大切です。以下では代表的な職場でのハラスメントの例を挙げています。

(1)パワーハラスメント

パワーハラスメント（以下パワハラ）とは、一般的には職場でのいじめやいやがらせを指し、優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、就業環境を害することをいいます。

ただし、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワハラには該当しません。

ここでいう「優越的な関係」とは、上司と部下の関係といった職務上の地位だけでなく、先輩後輩や同僚間、さらには部下から上司に対して行われる場合もあり、職場内の人間関係におけるさまざまな優位を含みます。

【パワハラの類型】

・身体的な攻撃

暴行・傷害等により身体的に攻撃する行為。

例 ・叱責の際、殴る蹴るなど暴力をふるう。

・机をたたき、書類を投げつけるなど、感情的・威圧的な行為をする。

・精神的な攻撃

脅迫、名誉棄損、侮辱、ひどい暴言等により精神的に攻撃する行為。

例 ・全員の前でミスのたびに大声で叱責される。

・どんなに良い仕事をして、全く成果・能力を評価してもらえない。

・人間関係からの切り離し

隔離、仲間外れ、無視等により職員を人間関係から切り離す行為。

例 ・決裁や業務連絡の対象から外される。

・挨拶をしても無視される。

・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、仕事の妨害行為。

- 例 ・特定の職員だけが過剰なノルマを課される。
・理由なく何度も資料の作り直しを命じる。

・過少な要求

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。仕事を与えないこと。

- 例 ・事務の補助的な業務のみ命じる。
・やる気や能力のある職員なのに、他と比べても仕事を割り振らない。

・個の侵害

私的なことに過度に立ち入ること。

- 例 ・飲み会や親睦会への参加を強制する。
・プライベートなことを無理やり聞き出す。

【正しい指導をパワハラにしないポイント】



パワハラは、自分がしたとを感じる人は少なく、されたと感じる人の方が圧倒的に多いのが特徴です。また、指導の内容がいくら正しくても指導の方法を間違えればそれはパワハラになる可能性があります。

①注目すべきなのは「行動」や「対応」であり、それを行っている「人」ではない

同じようなミスを繰り返す部下に対し「あなたはだらしがない」といった人格を非難・否定するような言動は典型的なパワハラです。なぜその行動や対応が良くなかったのかを示し、その解決や改善策を具体的に提示して指導しましょう。

②指導する「場」と「時間」を考える

注意指導する場合、多くの人がいる前で恥をかかせたり、個室で威圧的に非難することは避けましょう。業務時間外に呼び出したり、長々と説教したり、何度も繰り返す指導はパワハラと捉えられる要素です。

③怒りをコントロールし、言葉や表情に気をつける

怒りがこみ上げてきたとき、本当に怒りの正体は目の前の相手ではなく、「こうあるべき」という自分の価値観とは違う相手の行動や結果への怒りであることが多いです。決して威圧的にならず、何をどうすればいいかを冷静な態度と口調で伝えましょう。

(2)セクシュアルハラスメント

セクシュアルハラスメント（以下、セクハラ）とは一般的に、職場における「相手の意に反する性的な言動」であり、職場における性的な言動に対する他の職員の対応等により当該職員の勤務条件に関して不利益を与えることや、性的な言動により他の職員の職場環境が害されることを言います。

なお、異性に対するものだけでなく、同性間でも対象となります。

【セクハラの種類】



・対価型

性的な言動に対する職員の対応（拒否や抵抗）により、その者が解雇、降格、減給、昇格の対象からの除外、不当な低評価や配置転換などの不利益を受けること。

- 例 ・上司から性的な関係を要求され、拒否したら無視されるようになった。
・日頃から個人に係る性的な事柄を発言されるので、抗議したら降格となった。

・環境型

性的な言動により、就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、就業するうえで見過ごせない支障が生じること。

- 例 ・上司が腰や胸などにたびたび触ったため、苦痛に感じ就業意欲が下がっている。
・職場内で聞くにたえない猥談をし、耳にした職員が苦痛に感じて業務に支障が出る。
・「男のくせに」や「女なんだから」等、男女の役割分担の強要。

(3)妊娠・出産・育児休業・介護休暇等に関するハラスメント

このハラスメントは、不妊治療、妊娠や出産、育児休業、介護休暇等に関する言動により、不妊治療を受ける職員や妊娠・出産した女性職員、育児休業・介護休暇等を申出・取得した職員の就業環境が害されることを指します。ただし、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものについては、妊娠・出産・育児休業・介護休暇等に関するハラスメントには該当しません。

また、例えば、妊娠・出産を理由にいやがらせや退職を迫られたり、休業の取得を諦めざるをえない状況に追い込まれたり、人事評価でいわれのない低い評価がつけられたりと、職員が妊娠・出産や休業制度利用のために不利益な取り扱いを受けることは、法律で禁止されています。

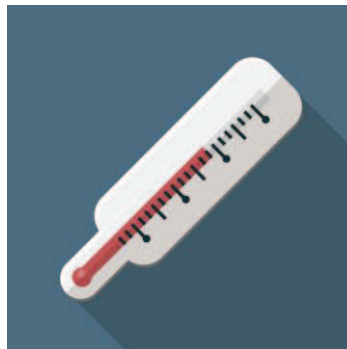
例 ・先輩から「私のときはそんなに休まなかった」と言われた。
・子どもの看護休暇取得を申し出たら「熱を出すたびに休むって…」と言われた。

マタニティハラスメントの誤解



特に、妊娠・出産・育児やそれらに関する制度利用を契機として、職場でいやがらせや不利益な取り扱いを受けることをマタニティハラスメント（以下マタハラ）といいます。これまで妊娠した職員に対しては、母体保護の観点から身体的に過度な負担のかかる仕事をさせないことが重視されてきました。

こうした配慮は引き続き必要ですが、過度に行われた結果、妊娠前と比べて今後のキャリア形成等において不利益となる配置の変更や、業務に従事させない・専ら雑務に従事させる等行き過ぎたマネジメントがマタハラとなる可能性があります。子育てや介護で時間的制約のある職員が、その能力や経験、職位に応じて、期待される役割を果たせるようなマネジメントを行うことが、女性の活躍促進という視点からも、重要となります。



ハラスメントの防止に向けて

①ハラスメントを未然に防ぐために

・メンタル不全の兆候を見逃さない

ハラスメントを受けると、メンタルに不調をきたし遅刻や欠勤等モチベーションの低下がみられることがあります。兆候があった場合はすぐに声をかける、別室で話を聞くなど迅速な対応を取りましょう。

・話しかけやすい雰囲気づくりをする

ハラスメントについて相談することは、被害者にとっては大変勇気のいることであり、一人で悩みを抱え込んでしまうケースも少なくありません。日頃から、困ったときにお互いが相談しやすい雰囲気づくりを心がけ、積極的に周囲とコミュニケーションを図りましょう。

・現場の管理職がキーパーソン

実際に職場のハラスメント対策に取り組むときに最も責任を負うのは、現場における管理職です。管理職がハラスメントについて理解して、自分が管理する職場でハラスメントを発生させないように努めることが大切です。

また、管理職という立場はハラスメント（特にパワハラ）を起こしやすいことを理解して、自分が行為者にならないように注意する必要もあります。

一方で、「職場内のコミュニケーション不足」「残業が多い」「休暇が取りづらい」などの職場環境も、ハラスメントが起これやすい要因に挙げられます。職場環境の改善は、その職場の管理職だけが頑張ってもうまくいくものではありません。職場・組織全体として、どのように働き方を改善し、風通しの良い環境を作っていくかを考えていくことも必要です。

行為者にならないために

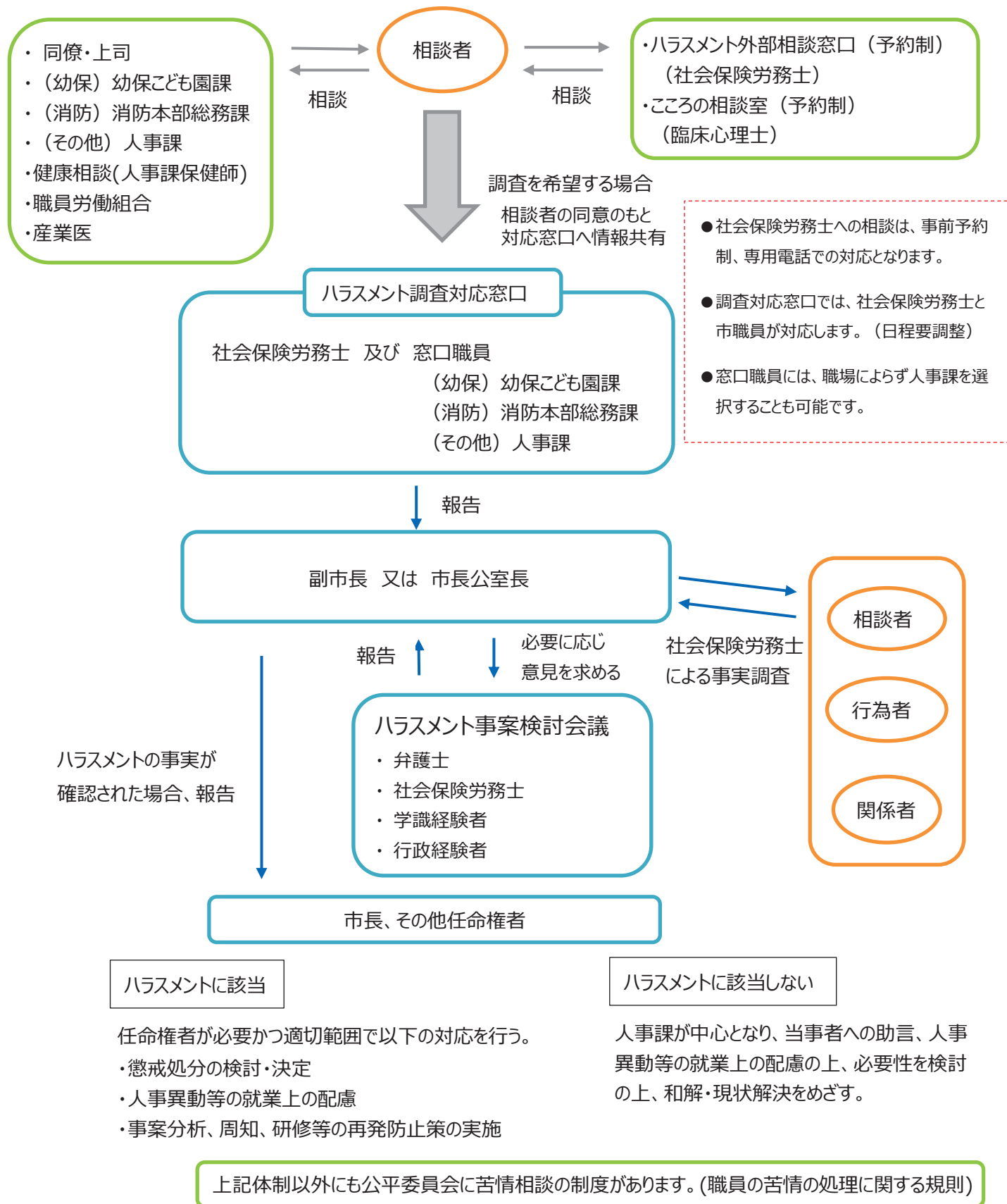


ハラスメントは、誰もが行為者になる可能性があります。皆に対して同じような言動をとっていても、受け手によって感じ方は異なります。「指導の一環で」や「いつものノリで」と悪意なく行った言動でも、自分の意図とは関係なく、相手が不快に思うこともあります。そして相手が不快に思っているにもかかわらず、いつも明確に拒否の意思表示をしてくれるとは限りません。相手の気持ちや立場を尊重し、言動には十分な注意を払いましょう。

また、明確なハラスメント行為やその兆候があったときは、他人事と思わず、行為者に対して止めるよう注意を促す、必要な場合には相談窓口へ相談をすすめる等の対応をお願いします。

②相談・解決するための体制（令和５年９月改定）

組織内でハラスメントが発生したとき、相談・解決にあたる体制を記載しています。
最初の相談先はいくつかありますので、ためらわずに相談しやすい人に伝えてください。



③ハラスメント行為を受けた／見聞きしたら

もし、職場で「ハラスメントかな？」と感じる状況におかれた時は、一人で我慢せず、状況を改善するために以下の行動を試みてください。

気持ちを整理して冷静になる

- ・職場の中で上司や同僚からハラスメントを受けると、誰しも多少なりともショックを受けやすいものです。気持ちが混乱している可能性もあるので、まずは落ち着いて冷静になりましょう。
- ・気持ちの整理が困難なときや、どうすればいいか対応方法が分からないときは、一人で悩まず、信頼できる身近な人に相談したり、様々な相談窓口などを利用したりすることも有効です。



自分を責めなくていい

ハラスメントを受けたとき、「自分に問題があるのではないか」「ハラスメントを受けても仕方がない」と自分を責めてしまいがちです。たとえ、自分の業務上のミスに対する指摘であっても、上司等がハラスメントをしてもいいことにはなりません。業務上のミスについては反省し、今後改善していくことは大事ですが、ハラスメント行為を受けたことで自分を責める必要はありません。

少しの我慢と思わないこと

市役所の職場では、短い期間で人事異動があることも多く、ハラスメントが起こっていても自分か行為者が異動になると思い、我慢してしまうことも考えられます。しかし、我慢することでハラスメント行為がエスカレートしたり、心身の健康を損なってしまったりする恐れもあります。我慢せずに早めに相談しましょう。

伝える

- ・可能であるならば、自分が不快に感じていることを相手にはっきりと伝えましょう。相手はその言動がハラスメントにあたると認識していない可能性があります。
- ・見て見ぬふりをせず、今の状況に対する客観的な意見を伝えましょう。

記録に残す

- ・行為者とのやりとりや状況、自分の感情などを日記やメモなどで記録しましょう。
- ・伝えることが難しい場合などは、音声データを活用して記録しましょう。

相談する

- ・一人で悩まず、信頼できる人（親、友人、上司、同僚など）に相談しましょう。
- ・職場内での解決が難しいと感じた場合は、相談窓口までご相談ください。
- ・組織内部へ相談することに抵抗がある場合は、外部の相談先へ相談しましょう。



④相談を受けたら

部下や同僚からハラスメントの相談を受けたら、相手はあなたを信頼して相談してきているということを意識して対応しましょう。

傾聴する

相槌をうったり、要点を復唱したり、真摯に話を聞く姿勢を取ってください。また、「あの人がそんなことを言うはずがない」「あなたにも問題があるのでは？」などの否定的な言葉や自分の価値観の押し付けは避けましょう。

相手の意向を聞く

相手が行為者に望むこと、あなたにしてほしいことを確認しましょう。相手は話を聞いてほしいだけかもしれません。自分の考えのみで行動してしまうと、相手の意図とそぐわずに傷つけてしまうことがあります。

迅速に対応する

- ・相談をされたら、事態が悪化する前になるべく早く対応しましょう。せっかく相談したのに、その後何のリアクションも連絡もないと、相手に不信感を与え傷つけてしまいます。
- ・相手からあなたに要望があるなら、代わりに行為者と話をしたり、相談窓口につき添ったりするなど、できる範囲で協力するよう努めてください。ただし、できないことを安請け合いしたり、相手の意向を聞く前に勝手に行動したりはしないよう注意しましょう。

記録をつける

相談された内容は記録に残すようにしてください。「いつ、どこで、誰から、どのような言動（暴言・行為の具体的な状況）、その場にいた人の対応、どう感じたのか、体調の変化は」などヒアリングして、漏れなく記録しましょう。

秘密を厳守する

相手が了承しない限り、相談内容は絶対に他の人に話さないように、またヒアリングの記録についても人目に付く保管場所を避け、注意を払いましょう。





コラム ～ハラスメントの「2次被害」を起こさないために～

ハラスメント被害について周囲に告白あるいは相談した際に、逆にいやがらせを受けたり、「被害妄想じゃないのか」「それくらいのことは当たり前だ」「あなたが我慢すれば済むこと」等責め立てられたり、二次的被害によって問題が悪化・深刻化していくことを、「セカンドハラスメント」といいます。

被害者から相談を受けた場合は、頭ごなしに自分の意見押し付けず、傾聴の姿勢を心がけること、また自分一人の判断で事実確認をしようとせず、「相談を受けたら（P14）」を参照の上対応することで、被害者を追い詰めるような二次的被害の防止につとめましょう。

- 例 ・上司にハラスメントについて相談したら、「それくらい我慢しろ、自分が若い頃はもっと～～だった」と取り合ってもらえなかった。
・先輩に上司のハラスメントについて相談したら、後日上司に呼び出され、先輩に相談したことについて叱責を受けた。

被害者を孤立させないために



セカンドハラスメントの大きな原因は「想像力の欠如」です。「気にすることはない」「大したことじゃない」と気休めで言った何気ない一言が、深く傷ついている被害者を「気にする私が悪いのかも」とさらに追い詰めることになります。

ハラスメントの相談を受けたとき、被害者にも非があると感じることがあります。しかし、被害者の話を十分に受け止めないまま被害者の非を指摘すると「わかってもらえなかった」と不信感が募ったり、「自分が悪い」と職場への不適應を強め、被害者が孤立化します。被害者は孤立化すると相談をしなくなり、心身に不調をきたすこともあります。仮に被害者に非があってもハラスメントをしてよい理由にはなりません。指摘をする前に十分に話を受け止めましょう。

