



職 職 一 1

平成22年1月8日

各府省人事担当課長 殿

人事院事務総局

職員福祉局職員福祉課長



「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)

いわゆる「パワー・ハラスメント」問題については、最近、社会的に関心が高まっていますが、公務においても、人事院に寄せられている「パワー・ハラスメント」に関する苦情相談の件数が増加している状況にあることから、裁判例や苦情相談事例等を参考に、別添のとおり「「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」を作成しましたので、職員に周知するとともに、その防止に努めてください。

以 上

(別添)

## 「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

〔はじめに〕

- ① 「パワー・ハラスメント」については、法令上の定義はありませんが、一般に「職権などのパワーを背景にして、本来の業務の範疇を超えて、継続的に人格と尊厳を侵害する言動を行い、それを受けた就業者の働く環境を悪化させ、あるいは雇用について不安を与えること」を指すといわれています。

なお、業務上の指導等ではあるが、その手段や態様等が適切でないものも、本来の業務の範疇を超えている場合に含まれると考えられます。

- ② 「「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」においては、上記のような事実上の定義や裁判例等を参考に、その言動について6つのパターンに分類し、それぞれのパターンごとに、「パワー・ハラスメント」に該当し得るケース及び「パワー・ハラスメント」を起こさないために上司として心得るべきポイントを記載しています。

ただし、上司の言動が実際に「パワー・ハラスメント」に該当するかどうかは、当該言動が継続して行われているものかどうか、当該言動が行われることとなった原因、当該言動が行われた状況等をも踏まえて判断する必要があり、ここにある言動のすべてが直ちに「パワー・ハラスメント」に該当するとは限らない点は注意が必要です。

なお、6つに分類したパターンは便宜的に設けたものであり、実際の「パワー・ハラスメント」は、各パターンが重複している場合等もあり得るものと考えられます。

- ③ 「パワー・ハラスメント」は、職場内秩序を乱し、各組織の正常な業務運営の障害となり得るとともに、殊に、上司から部下への不用意な言動によって、職員の勤労意欲を減退させ、ひいては精神的な障害に陥る職員を発生させる要因にもなり得るものです。

管理監督者は、この言動例等を参考にしながら、「パワー・ハラスメント」について十分問題意識を持つとともに、自ら「パワー・ハラスメント」を起こさないのはもちろんのこと、職場において「パワー・ハラスメント」が起きていないかどうか日常的に注意することが重要です。

また、人事担当部局においても、必要に応じてその防止について注意喚起するとともに、「パワー・ハラスメント」に関する職員からの苦情相談について適切に処理するなどの対応が必要です。

## パターン①

### 暴言

～人格の否定にならないような叱り方をしていますか？～

#### 【事例1】

上司Aは、部下に対して、間違いをすると、「こんな間違いをするやつは死んでしまえ」、「おまえは給料泥棒だ」などと暴言を吐く。部下が謝っても許してくれず、むしろ「存在が目障りだ。おまえがいるだけで皆が迷惑している」など、暴言を吐き続けることもある。

#### 【事例2】

上司Bは、普段からおとなしいある部下の性格を何かにつけて面白おかしく取り上げ、「君はネクラだ」、「もっと明るい顔をしろ」などと言っている。この間もその部下が会議でプレゼンをしたとき、何度か資料の読み間違いなどをしたことについて、発表の方法等を指導せずに、「君のプレゼンが下手なのは、暗い性格のせいだ。何とかしろ」などと言った。

#### －「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント－

- ・ 部下に暴言を吐くことは、職場の内外を問わず、懇親会の席などざつぱらんな雰囲気の場合でも、許されるものではありません。
- ・ 厳しく叱ることも部下を指導する上で時には必要ですが、その場合も言葉を選んで、適切に対応することが必要です。

## パターン②

### 執拗な非難

～部下にうまく助言・指導していますか？～

#### 【事例3】

上司Cは、ある部下の作った資料に誤字があることを見つけたが、その部下は過去にも誤字等のミスをしたことがあったため、「なぜこのようなミスをしたのか。反省文を書くように」と言った。そこで、その部下がミスをした理由や今後十分に注意すること等を記載した反省文を作って提出したところ、Cは、「内容が物足りない。もっと丁寧な反省文を書いて署名・押印しろ」などと言って三日間にわたって何度も書き直しを命じ、指示どおりの反省文を提出させた。

#### 【事例4】

上司Dは些細なミスに対して執拗に非難する。この前も、班内会議で使う資料にページがついていなかったことについて、資料を作成した部下に対し、「お前は小学生か」、「仕事のやり方が本当に下手だ」などと皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責し続けた。

#### －「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント－

- ・ 部下は上司に対して、正面きって反論しづらい立場にあることを理解し、ミスには、必要な範囲で、具体的かつ的確に指導することに心がける必要があります。
- ・ 部下の立場も考えて、できる限り人前で叱らないようにするなどの配慮も必要です。

### パターン③

#### 威圧的な行為

～セルフコントロールができていますか？～

#### 【事例5】

上司Eは部下の意見が気に入らなかつたりすると、しょっちゅう、椅子を蹴飛ばしたり、書類を投げつけたりする。この間も、部下の目の前で、分厚いファイルを何度も激しく机に叩き付けていた。職員は皆萎縮して、仕事の相談ができる雰囲気ではなく、仕事が全然進まない。

#### 【事例6】

上司Fは、職員の業務上の意見に対し、自分の意向と違う時は意に沿った発言をするまで怒鳴り続け、また、自分自身にミスがあると有無を言わず部下に責任を転嫁する。そうした言動が原因で体調を崩した部下が入院することとなったため、その部下がそれを報告したところ、「おまえの日ごろの健康管理が悪いからだ。そんなことで休むな」と怒鳴られてしまった。

#### －「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント－

- ・ 業務に関する言動であっても、その内容や態様等が威圧的にならないよう注意してください。
- ・ 仕事に対する姿勢や日常の振る舞いが「パワー・ハラスメント」の土壌となることがあります。

#### パターン④

#### 実現不可能・無駄な業務の強要

～明らかに無理・無駄な業務を指示していませんか？～

#### 【事例7】

上司Gは、職場に異動してきたばかりの係員の部下に対し、正当な理由もなく、これまで3名で行ってきた大量の申請書の処理業務を未経験のその部下に全部押しつけ、期限内にすべて処理するよう厳命した。このような状況が続き、申請書の処理が滞留したため、その部下が「私にはもう無理だ」と訴えると、「おまえに能力がないからだ。期限内に一人で処理しろ」と激しく責め、聞き入れなかった。

#### 【事例8】

上司Hは部下に対して、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じ、自らも出勤し、部下の作った書類のチェックや打ち合わせなどをする。そのような勤務はHの係だけであり、仕事の内容も翌週の平日にできるようなものなのだが、意見を言うと、「出勤の必要があるかどうかは自分が判断する」と言うだけである。

#### ー「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 明らかに実現不可能な業務や自分の趣味による無駄な仕事の強要は、言うまでもなく許されません。
- ・ 部下に対し、非常に大きな負担をかける業務などを命じる場合には、必要に応じ、部下にその理由を説明するなどフォローが必要です。

パターン⑤

仕事を与えない

～部下の好き嫌いなく仕事を与えていますか？～

【事例 9】

上司 I は、ある部下について仕事ができない人間だと決めつけ、何の説明もなく役職に見合った業務を全く与えず、班内の回覧物も回さない。この間も、その部下が何か仕事を与えてくれるよう相談したら、自分の机にたまたま置いてあった書類を手にとって「これでもコピーしておけ」と命じただけであった。

【事例 10】

上司 J の職場は残業が多いことから、先月、ある部下が業務改善に関する提案を自主的に作成して提出したところ、「要らないことをするな」と突き返された。それ以降、J は、「あいつとは相性が合わない」と言って、その部下に仕事を与えなくなり、本来の仕事すら他の同僚にさせるようになった。

－「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント－

- ・ 部下には差別なくその能力や役職等に見合った仕事を与える必要があります、合理的な理由なく仕事を与えないことは許されません。
- ・ 業務上の意見を言ったことなどを理由に、仕事を与えないなどのペナルティを科すのは権限の濫用に該当します。

パターン⑥

仕事以外の事柄の強要

～私生活に権限を持ち込んでいませんか？～

【事例11】

上司Kは部下に対して、毎日のように昼休みに弁当を買いに行かせたり、週末には家の掃除をさせたりする。皆嫌がっているのだが、断ると、怒鳴ったり、仕事上のペナルティをちらつかせるので言いなりになっている。

【事例12】

上司Lは、ある部下が自分の住んでいるマンションよりも良い物件を賃借していることをねたみ、その部下に対し、「上司より立派なマンションに住むとは何事だ」とか「もっと安いところに住まないと地方に異動させるぞ」などと言いつづけたので、その部下はやむを得ず、別の安い物件に転居した。

→「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント→

- ・ 部下に私事を命じるのは明らかに不適切な命令です。
- ・ 部下に対して合理的な理由がないのに、仕事以外のことに執拗に干渉しない態度が必要です。



「パワー・ハラスメント」の被害者であると思っている方は、以下の点に心がけてください。

- ・ 「パワー・ハラスメント」を受けたときは一人で我慢しないで、まずは、身近な同僚や信頼する先輩に相談して下さい。
- ・ 各府省又は人事院の苦情相談窓口にも遠慮なく申し出て下さい。

### 人事院の苦情相談窓口

本院公平審査局職員相談課 (03) 3581-5311 (内線 2741)  
(03) 3581-3486 (直通)

北海道事務局第一課公平勤務係	(011) 241-1249
東北事務局第一課公平勤務係	(022) 221-2002
関東事務局第一課公平勤務係	(048) 740-2005
中部事務局第一課公平勤務係	(052) 961-6839
近畿事務局第一課公平勤務係	(06) 4796-2181
中国事務局第一課公平勤務係	(082) 228-1182
四国事務局第一課公平勤務係	(087) 831-4869
九州事務局第一課公平勤務係	(092) 431-7732
沖縄事務所調査課公平担当	(098) 834-8400

(本通知に関する問合せ先)

人事院職員福祉局職員福祉課勤務時間第一班

電話：03-3581-5311 (内線2565)