

大学の危機管理

～ 事例から考えるハラスメント ～

SPOD フォーラム

平成27年8月27日(木)

愛媛大学・教育学生支援部・部長 吉田 一恵

(愛媛大学教職員能力開発拠点SDC・SPOD-SDC)

ハラスメント防止対策室・チームリーダー 倉田 千春



今日の内容

1. 危機管理(ハラスメント)について考える前に・・・
2. 大学等の職員に求められる危機管理とは？
3. 事件・事故の概観
4. ケースメソッド
5. 最後に・・・

到達目標

- ハラスメントについて，説明することができる。
- ハラスメントの事実認定ができる。
- ハラスメントに対処できる。
- ハラスメントの予防対策を構築することができる。

1. 危機管理(ハラスメント)について考える前に…

この日に何が起こったのか、覚えて(知って)いますか？

グループで、皆さんの記憶をつなぎ合わせて、思い出してみてください！

ヒントは

自然
災害

東北

部
活動

小樽

テーマ
パーク

神戸

海外
旅行

トルコ

修学
旅行

韓国

留学生

松山市

自然
災害

長野・岐阜

集団
LINE

兵庫県

「答え」を発表してもらいます。

①平成23年 3月11日(金)

②平成24年 5月 7日(月)

③平成25年 4月13日(土), ④9月 9日(月)

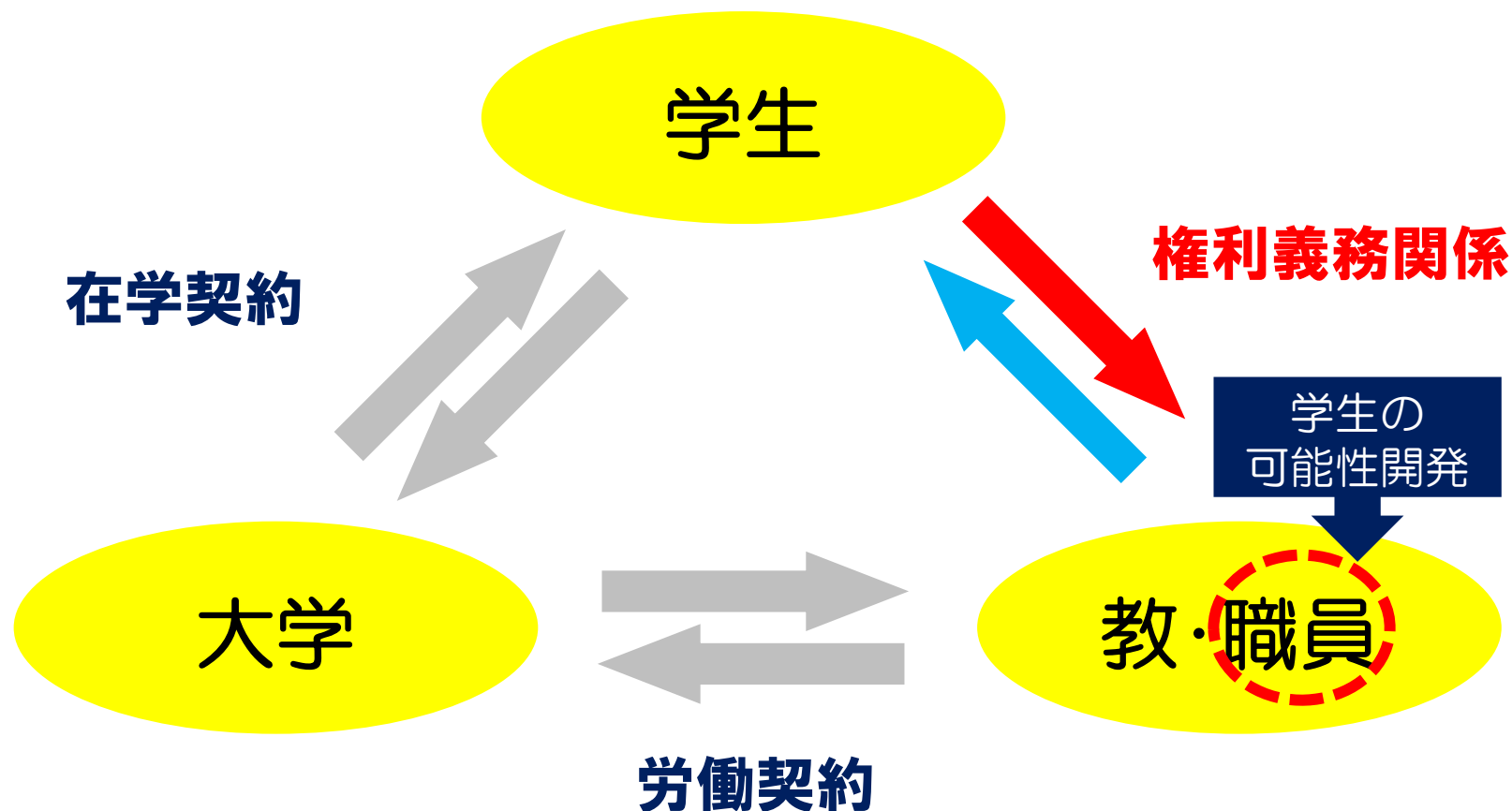
⑤平成26年 4月16日(水), ⑥6月28日(土)

⑦平成26年 9月27日(土)

⑧平成27年 3月18日(水)

2. 大学等の職員に求められる危機管理とは？

我々の仕事はなんですか？



【作成】大学行政管理学会 副会長 水野雄二氏

大学教職員の事件・事故等（2014年1月～2015年6月）

区分	件数
ハラスメント	22(9)
法令違反	11(2)
不正経理	8(2)
服務規程違反	7(2)
論文盗用	6(0)
横領	2(2)
その他	3(3)



加害者→被害者	件数
教員 → 学生	16(8)
教員 → 教員	4(1)
教員 → 職員	3(0)

※被害者複数の場合は項目ごとにカウント

注1) 愛媛大学調べ

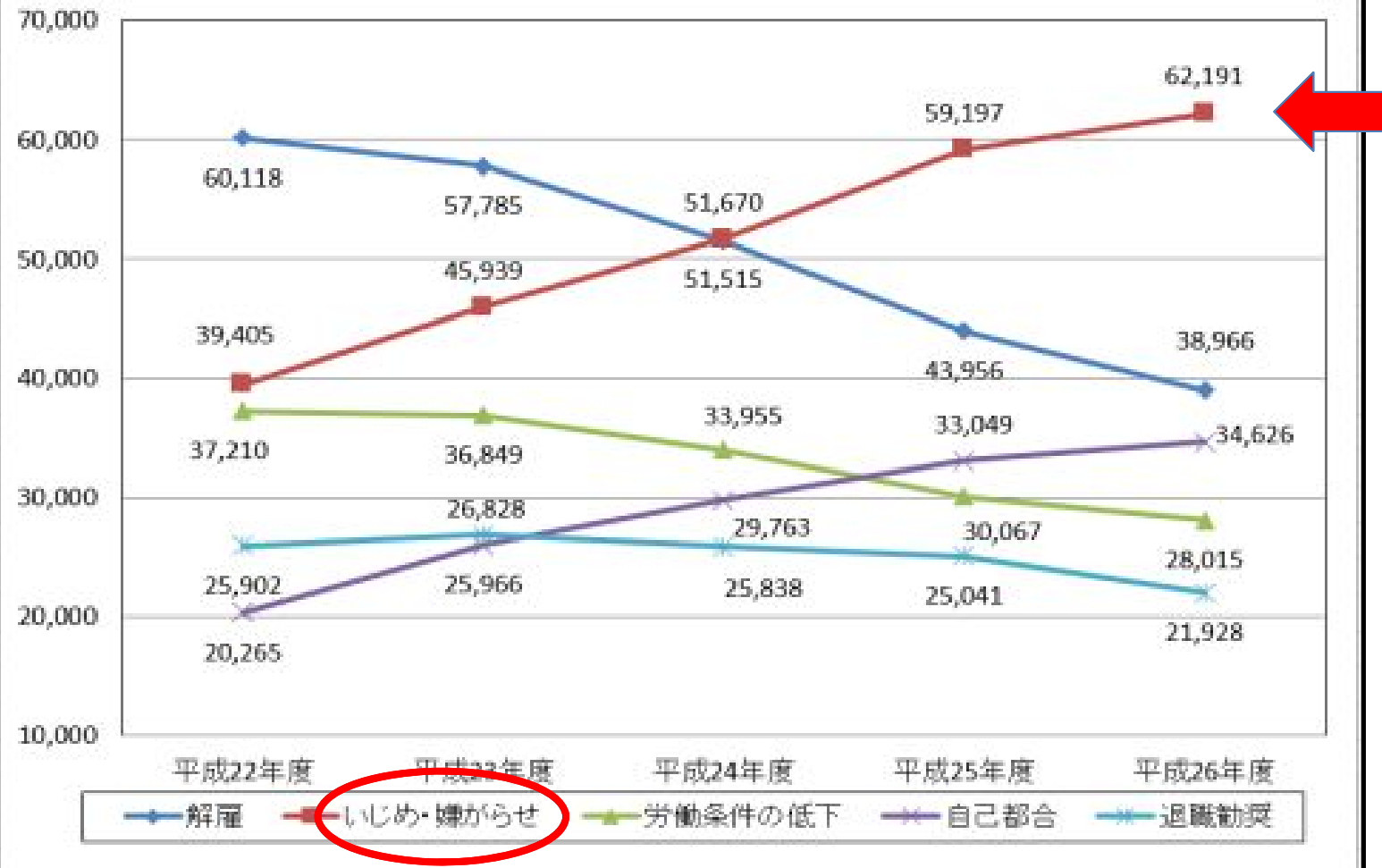
注2) カッコ内の数値は、2015年1～6月の件数（外数）

注3) その他には、論文改ざん、不实記載等が含まれる

ハラスメントの現状

【民事上の個別紛争に関する相談】

最近5ヶ年度の主な紛争動向



厚生労働省「平成26年度個別労働紛争解決制度施行状況」より

事件・事故等の分類

(1) 突然おこる事件・事故【学内対応】

→ 交通事故，授業中の事故，課外活動中の事故，自殺，盗難/窃盗，盗撮，暴力事件，大麻，他

(2) 学内のみで対応不可の事件・事故

→ 感染症，震災，テロ活動，他

(3) 未然に防げた事件・事故

→ 成績処理，卒業判定，資格要件，服務規程違反，横領，セクハラ/パワハラ，採点ミス，試験実施，他

「ハラスメント」とは？

Harassment :

Harassment is behaviour which is intended to trouble or annoy someone , for example **repeated attacks on them** or attempts to cause them problems.

《Collins COBUILD Advanced Learner's English Dictionary new digital edition 2004》

ハラスメントの分類・定義

① セクシャル・ハラスメント

職場において行われる**性的な言動**に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者が、その労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること。【厚労省】

② パワー・ハラスメント

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。【厚労省】

③ アカデミック・ハラスメント

研究教育の場における権力を利用した嫌がらせ【知恵蔵2015の解説より】

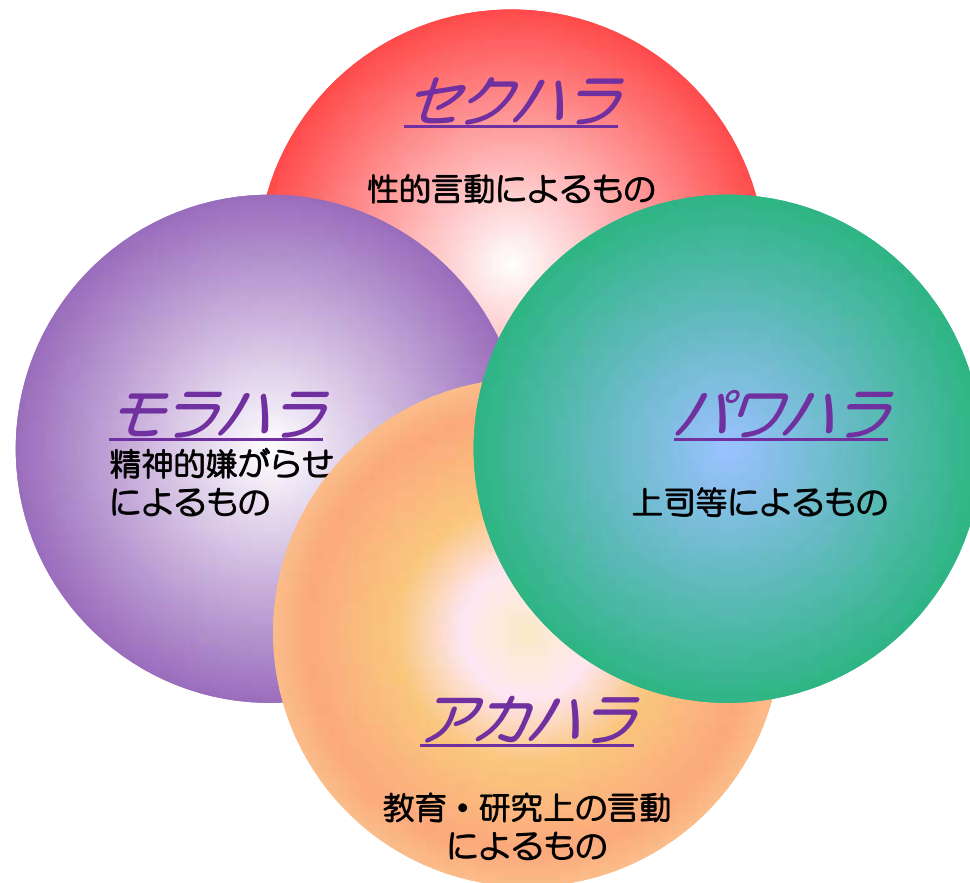
④ モラル・ハラスメント

＜広義＞道徳的（モラル上）許されない、他者に迷惑をかける行為・嫌がらせ全般

＜狭義＞加害者の自己愛的な性格要因から、言葉・態度・文書により、静かに・じわじわと・陰湿に繰り返される**精神的嫌がらせ・迷惑行為**

【マリー=フランス・イルゴイエヌ】

ハラスメントの分類



■セクハラの種類

種類	行為
対価型	● 性的関係を要求 ➢ 昇進・昇格等から除外 ➢ 不利益な配置転換
環境型 (就業環境の悪化)	【視覚型】 ● 人前で、性的な記事の出ているスポーツ新聞を広げる ● 相手の体を、なめまわすように見る
	【発言型】 ● 性的な発言や質問をする・うわさを流す
	【身体接触型】 ● 相手の背後を通りすぎるたびに、身体の一部をさわる等

【参考】セクハラを防止する措置（10項目）

【転載】厚生労働省 都道府県労働局雇用均等室『セクシュアルハラスメント対策に取り組む事業主の方へ』

1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- （１） 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- （２） セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。

2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- （３） 相談窓口をあらかじめ定めること。
- （４） 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。
また、広く相談に対応すること。

【参考】セクハラを防止する措置（10項目）

【転載】厚生労働省 都道府県労働局雇用均等室『セクシュアルハラスメント対策に取り組む事業主の方へ』

3 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
- (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
- (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
- (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。（事実が確認できなかった場合も同様）

4 1 から3までの措置と併せて講ずべき措置

- (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
- (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

■パワハラの実態類型

類型		例
身体的な攻撃	➤ 暴行、傷害	・ 頭を小突く ・ 胸ぐらを掴む ・ 物を投げつける
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 ・ 人格を否定されるような言葉で執拗に叱責する
人間関係からの切り離し	➤ 隔離、仲間外し、無視	・ 挨拶をしても無視され、会話をしてくれない ・ 部署全体の食事会や飲み会に誘わない
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 ・ 終業間際に過大な仕事を毎回押しつける
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ことや仕事を与えないこと	・ 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
個の侵害	➤ 私的なことに過度に立ち入ること	・ 交際相手の有無について尋ね、しつこく結婚を推奨する ・ 個人の宗教・信条について公表し批判する

（平成24年 厚生労働省「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）

【参考】パワー・ハラスメントにならない指導のポイント

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。

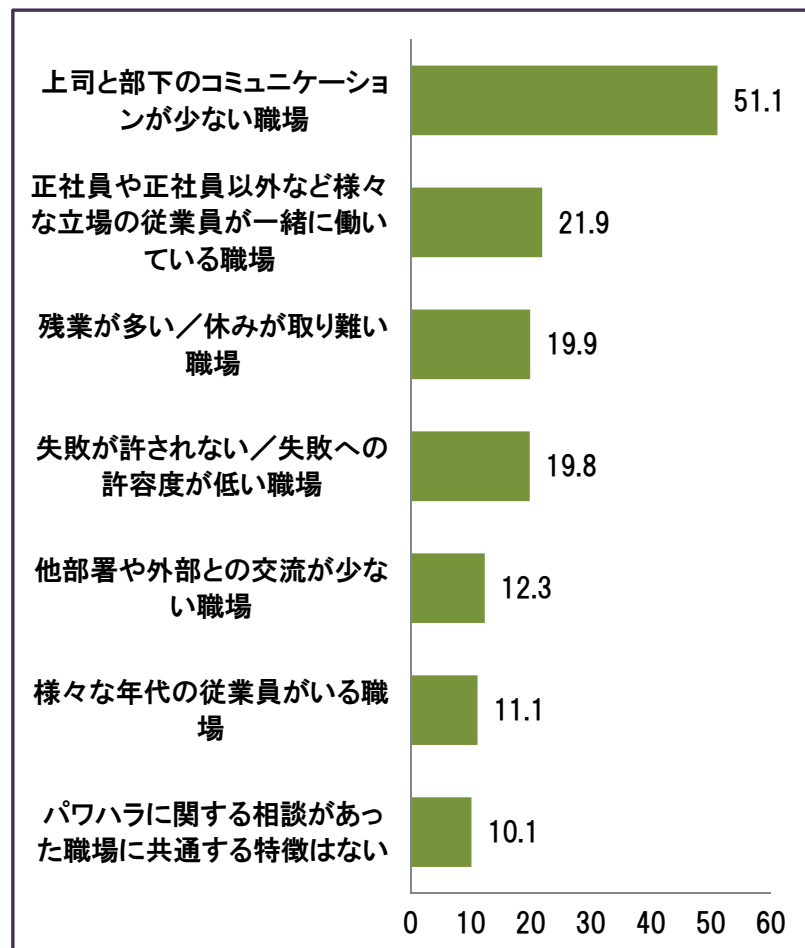
④ 指導が部下にどう伝わったか確認する。

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。

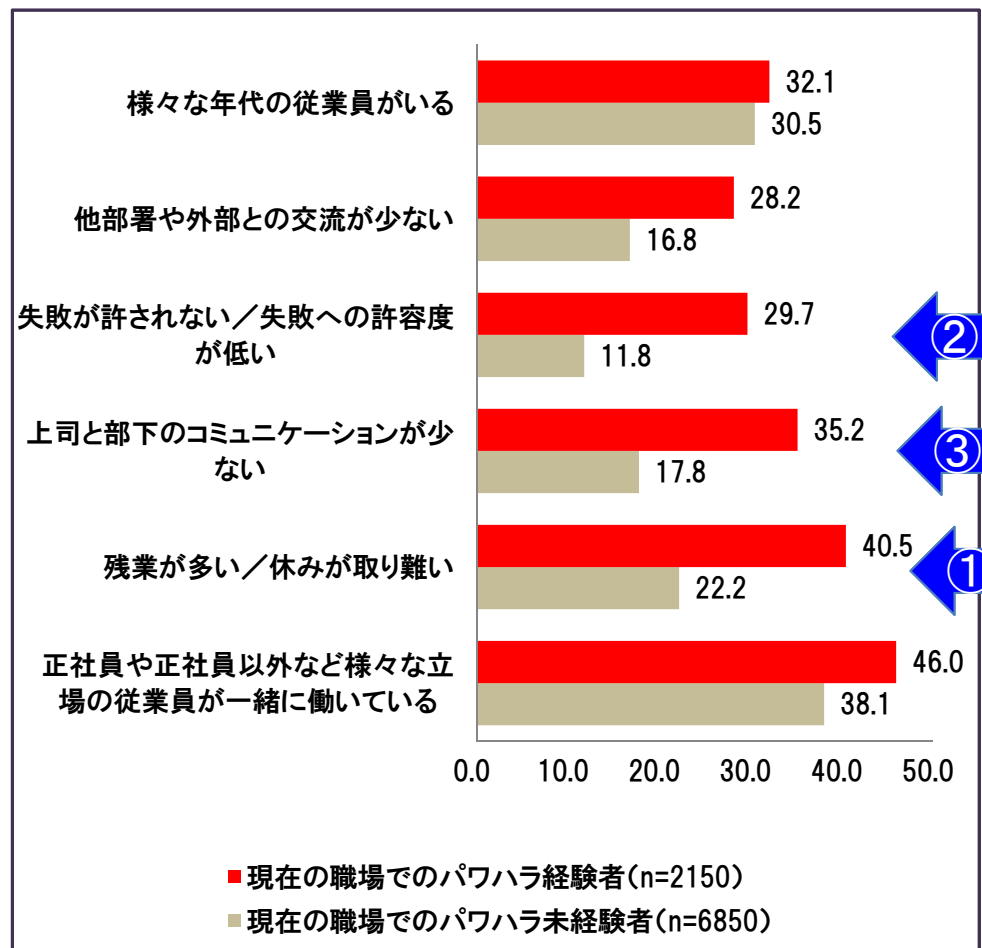
(厚生労働省ポータルサイト明るい職場応援団「パワーハラスメント防止管理職員研修資料」より)

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)

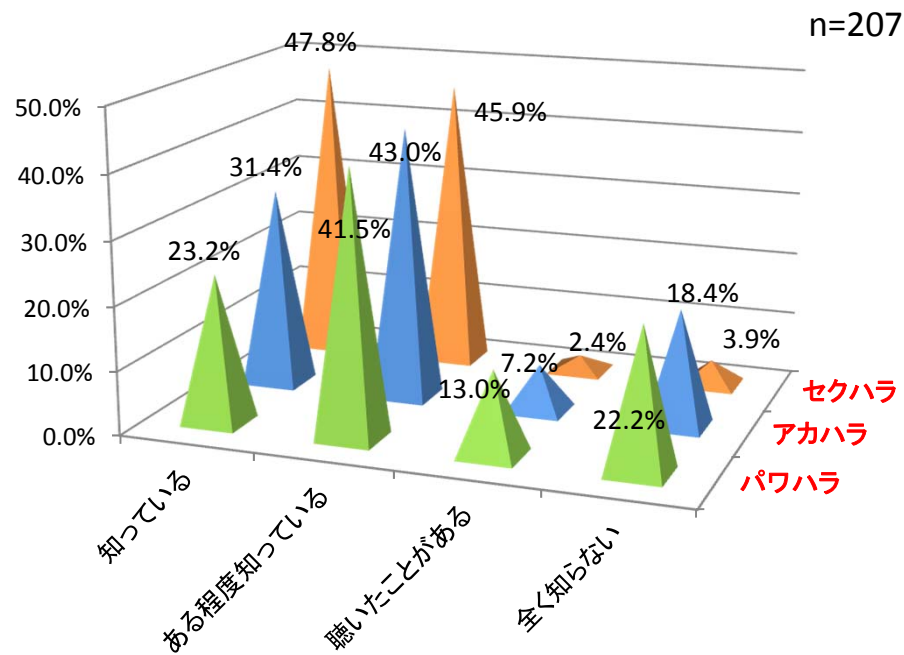
では、大学等でハラスメントは
どの様に起きているでしょう！？

【参考】一橋大学院生自治会理事会調査から

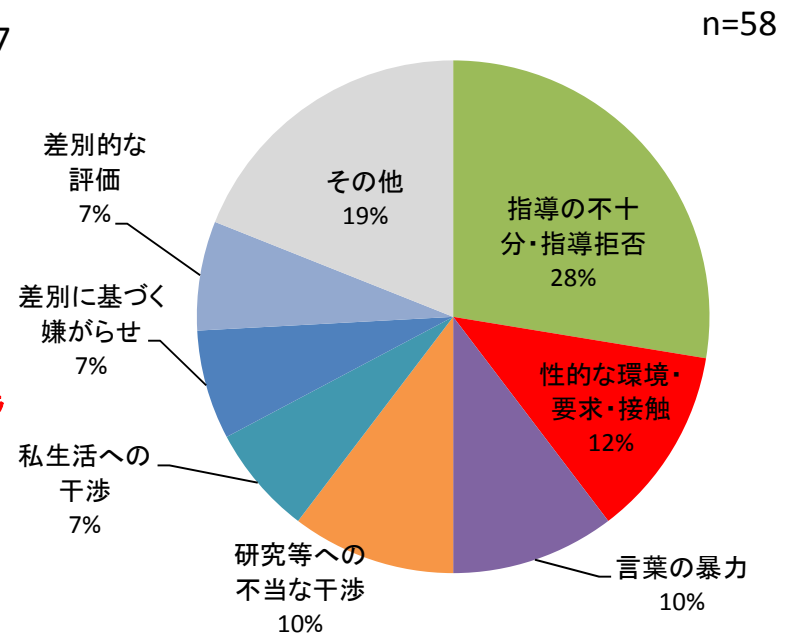
実施時期	平成17年9月末～10月初頭
調査対象	全大学院生 1,915名（うち女性698名）
調査方法	質問紙を郵送（配付総数 1,534通）
回答者数	207名（回収率 13.5% ／ 男性48.8%・女性51.2%）

【表1】ハラスメント経験の実態

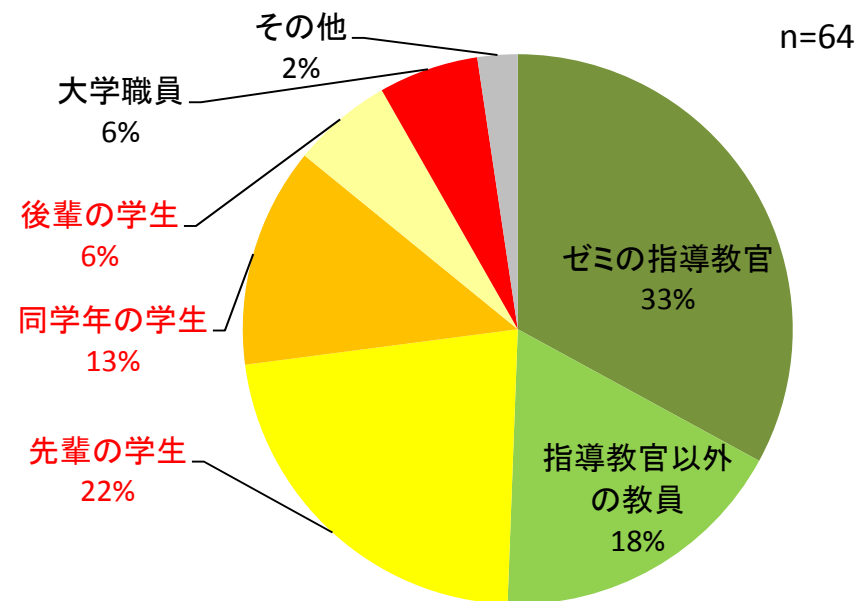
選択肢	人数（%）	
自分及び周囲にハラスメント経験がある	59名（28.5%）	} 35.3% 51.7%
自分のみハラスメント経験がある	14名（6.8%）	
周囲のみハラスメント経験がある	34名（16.4%）	
自分も周囲もハラスメント経験が無い	98名（47.3%）	
無回答	2名（1.0%）	



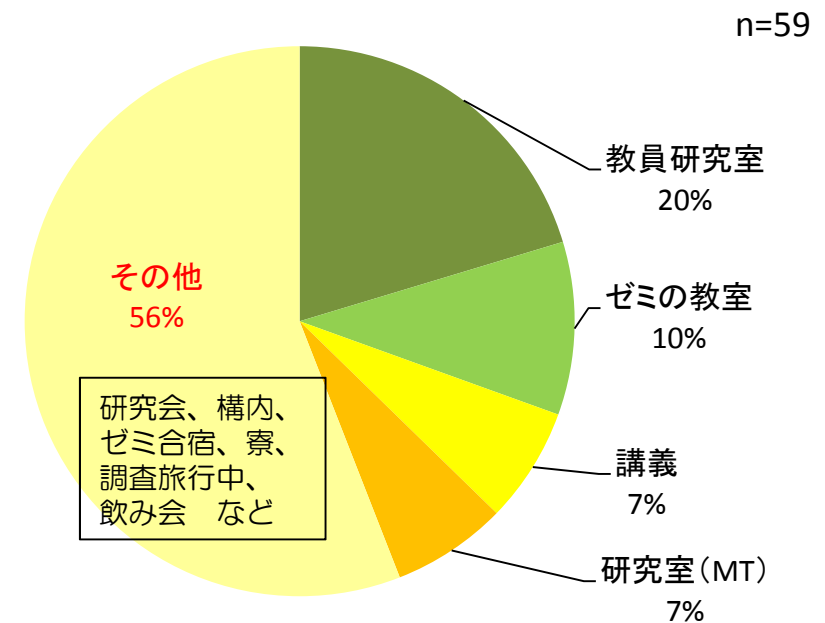
【図1】用語認知



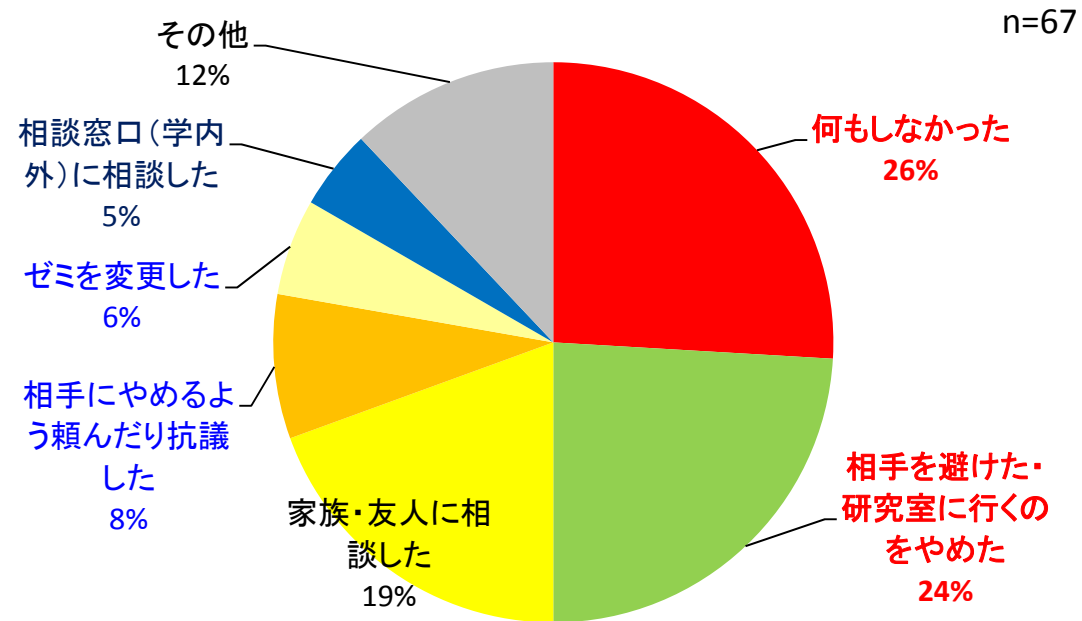
【図2】最も不快だった経験



【図3】誰から受けた行為（複数回答可）



【図4】どこで起こったか



【図5】被害を受けたときとった行動

アンケート調査の要約

- 1) 用語（ハラスメント）は，認知されている
- 2) ハラスメントは，指導教員・学生間で発生
- 3) 研究室・講義室，懇親会で多く発生
研究会・ゼミ合宿・調査旅行中等にも発生
- 4) 被害を受けた学生の半数は，何の行動も
起こさない

対応策は！

- 1) 「**予兆**」の段階でとどめること
- 2) 体制を「**一本化**」すること
- 3) 起こった事案を「**検証**」すること
- 4) 構成員の全員に内容を「**理解**」させること

①一般的な対応は、ホームページで謝罪

・研修は実施していた・ガイドラインの徹底・コンプライアンスを徹底

しかし、案は提示してもその結果の報告はない

②監督責任・具体的なアクションを示す

・システムを変えた！・研修を行った！・学長が辞任した！

愛媛大学の予防策

「愛媛大学における人権侵害の防止について」提起

- 人権委員会(委員長:学長)において決定

規程等整備

- 指針・規程
- ハラスメント防止マニュアル・人権問題相談員対応マニュアル
- 「人権侵害のない愛媛大学に!」ポケット版

人権侵害防止週間(10/1～15)の設置

- 講習会開催(全学教職員・学生対象)
- アンケート調査実施
- ポケット版配布・ポスター掲示

ハラスメント防止対策ホームページ開設(学内限定)

- 相談窓口案内、他大学不祥事一覧、アンケート調査報告、講演会・研修会等一覧、学内懲戒処分等一覧、リンク集等

研修・講習会等

- 新入生オリエンテーション及び新採教職員研修・新任契約職員研修内で人権侵害防止関係講義実施
- 各学部等においても独自に研修・講習会等実施

【参考】 その他アンケート調査

岡山大学 http://www.okayama-u.ac.jp/user/sex-hara/pdf/haras_ankkekka.pdf

- 実施時期:平成22年1月
- 調査対象:教職員及び大学院生・研究生
- 回答者数:教職員2,445名 大学院生・研究生1,060名

九州工業大学 <https://www.kyutech.ac.jp/information/harasment/pdf/report2014.pdf>

- 実施時期:平成26年9～10月
- 調査対象:教職員・学生・大学院生等
- 回答者数:教職員等214名 学部学生・大学院学生48名

3. 事件・事故の概観

それでは
想定できる事件・事故を題材に
「ハラスメント」を考えてみましょう！

大学：教育・研究の場

多種多様な立場の学生・教員・職員

自由な教育・研究の保障

幅広い構成員

複雑な組織

多種多様な摩擦

地域連携

地域
貢献

ハラスメントは増えている！？

繰り返されるハラスメント！？

法規制

絶対数

なぜ

の増加

言葉の認知度

~~泣き寝入り~~

被害者や周囲の意識改革・権利意識の高まり

告 発

自覚がなく理解ができない加害者

ストレス耐性が弱い若者

幻 想

立場

強制関係

力

自分は違う

身勝手な解釈

「ノー」サインを無視

勘違い

拒否していない

合意

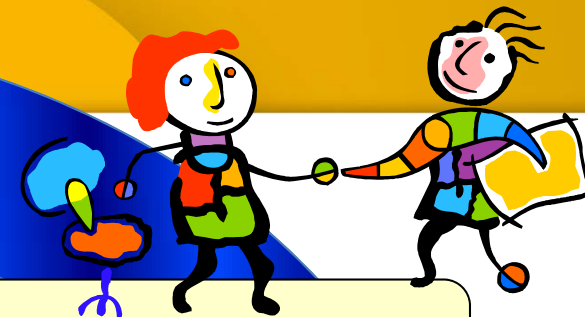
相手の人格否定

説明責任の転嫁

善意・思いやり・熱意・配慮・同情・庇護

教育・指導・保護

事例を紹介する前に

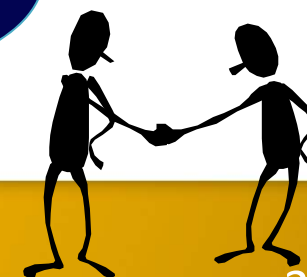


隣の人と向かい合ってください！

握手をしてください！

お互いににっこり微笑んでください！

そして



事例紹介

A男性教授とB女子院生(1年)

アカデミック・ハラスメント
セクシャル・ハラスメント

C男性准教授とD男性大学院生(2年)

アカデミック・ハラスメント

A学部B学科G教授とH准教授

パワー・ハラスメント
アカデミック・ハラスメント

事務部C課D係 M先輩(採用5年目)N(採用2年目)

モラル・ハラスメント

事務部A課B係 J課長とK主任

パワー・ハラスメント

事例(1) A男性教授とB女子院生(1年)

ツールは
携帯電話



アカデミック・ハラスメント / セクシャル・ハラスメント

さりげなく、ちょんとおでこを触る

「仕事を手伝ってもらったので『ステーキを奢ってあげますよ!』」

好意的なメール

名前を呼び捨てにしたメール

「誕生日おめでとう!」「一緒にご飯食べませんか?」

深夜のメール

「君の論文のことをずっと考えていたんですよ!」

「僕と過ごすより友達の方がいいんでしょうね!」

「朝早く出てこれませんか?二人で話す時間を作りましょう。」

「君のこれからの研究について検討しましょう!」

研究室に置いていたDのノートにメモが挟んであり

「D用の『研究計画』」を示してあった。

「メモは皆に見られないように処分しておいて下さい!」

「私の言う通りにしないと修了できませんよ!」



皆も同じような扱いを受けているのだろうと思い、ギリギリ我慢した。断るといけないと思ったのと、ステーキが食べれるならとも思い直し、一度だけ付き合った。



気持ちが悪く、頻繁なメールに恐怖を感じた。悩んだ末、メールで「やめてください!」とやっと伝えた。

私だけ、特別扱いされている。進学をやめよう!

不快感・恐怖感が沸いてくる。授業に行くのが嫌になり休みがちになった。休んでもメールがくる。

我慢していたが、教員に会いたくなくて、引きこもりになった

「抑鬱・食欲不振・不眠」が重なり心療内科を受診した。



事例(2) C男性准教授とD男子大学院生(2年)

アカデミック・ハラスメント



「D君！」

「私の部屋のゴルフバッグを片づけておいてくれないか！」

「出張で疲れたんだ。ちょっとだけマッサージをしてくれないか！」

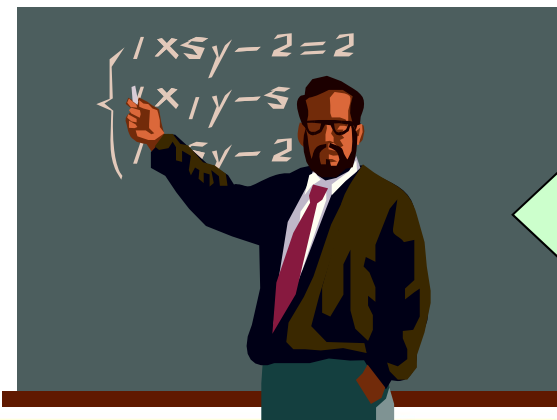
「今日、娘の誕生日なんだ。ケーキを買ってきてくれないか！」

「今度の日曜日、東京に出張するので、16:00に空港まで送ってくれると助かるんだが・・・！」

「今日は飲み会だから、22:00に迎えに来てくれないか！」

「君の妹が受けた前日の試験は、合格点だったよ！」

「君の妹の成績は、〇×△だったよ！」



何だかおかしい、でも、指導教員だから、逆らわない方が良かった。

妹の試験の結果を先に教えてくれるのはうれしいけど、こんな事をしているんだろうか？

ルール違反じゃないのだろうか？

でも、妹も同じ授業を受けるので、不利になったらいけないので我慢しよう！

事例(3) A学部B学科G教授とH准教授

パワー・ハラスメント / アカデミック・ハラスメント

G教授は、他大学から3年前にB学科教授に就任、H准教授は、20年間B学科に所属、助手から准教授に昇任、教授を目指したが叶わなかった。G教授は、海外の某有名大学院出身であることが自慢で、着任早々から、H准教授の学生指導や研究について、G教授の方針に合わない、助教や事務員がいる学科事務室等で、言葉厳しく叱責することが度々あった。一度、持っていたボールペンをH准教授が立っている後ろの壁に投げつけたことがある。また、研究室でH准教授を立たせたままの指導は、2時間を超すこともあった。H准教授が提案する企画等は、理由を説明することなく全否定。学科会議で、G教授とH准教授が口論となり、H准教授に向かって「能力がないからいつまでも教授になれない。いつでも辞めてもらってもいい。代わりはいくらでもいる。」旨の発言をした。



また、G教授は、A学部の就職担当も兼ねており、Gの指導学生にも、「私の指導に逆らうと、就職が難しくなる。」旨の発言を行っていると、学生から苦情が寄せられている。

長時間の叱責、見せしめの指導、人格を否定するような発言、雇用不安を与える発言により、により、H准教授にとって、屈辱的であり、強い精神的苦痛を与えた。
学生にも高圧的指導で不安感を与えた。

事例(4) 事務部C課D係 M先輩(採用5年目)N(採用2年目)



モラル・ハラスメント

きっかけは、たぶんM先輩企画のC課の飲み会に誘われたが、何度か断ったことだと思う。
元々飲み会自体好きでなく、時間外まで職場の人と付き合いたくない！

そのころから、「おはようございます！」「失礼します。」と言っても
皆から無視されるようになり、皆の会話に入ろうとしたら、ピタッと話が止まった。
課内の情報を何だか自分だけ教えてもらえない気がする。

M先輩は、仕事の指示さえも、メールでしか来なくなり、言葉を遮られたり、
仕事のことでM先輩に相談しようとしたが無視された！

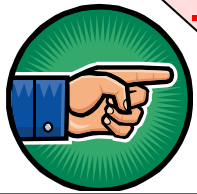
自分の行動を監視しているようで、メールで文句を言ってくる。

「仕事ができないやつだ！」と言いふらされ、私生活でも、異性関係の噂を流されている
ようだ。…この頃から、親しい同僚からも避けられるようになった気がする。
明らかに、今の自分一人ではできない仕事を命じられたかと思うと「この仕事は誰でも、
どうでもいいものだから、Nさんにまかせる」と皆に聞こえるように罵る。

失敗すると不機嫌そうにため息をつき、引き出しを荒く閉め、馬鹿にした態度で見る。

体調を崩して休暇を申請すると、「そんなに休むのか？」「精神が弱い！」

「田舎者だから水が合わないんだろう！」「いつでも辞めていいぞ！」と言う。



課長「そんなことで参ってしまうとは根性がない！」

「いちいち気にするほうがおかしい！」

「彼が近くに来るだけで、心臓がドキドキしたり、手が震えたりする」
「その日にあった事を思い出し、なかなか眠れず、夜中にも目が覚める」
「簡単な事務処理でも頭が働かなくなる時がありミスが増えた」

「彼」といって重苦しく、もう何ヶ月も笑っていない」「何をするのも億劫」



事例(5) 事務部A課B係 J課長とK主任

K主任: パソコンが趣味。深夜までのPC使用により、度々遅刻をする。

課・係の繁忙期でも、K担当のルーチン業務が終われば、さっさと退勤、課・係の一員として協力しあうという気持ちが感じられない。そもそも主任としての自覚がない。



仕事は受け身。積極性は全くない。睡眠不足のためか、勤務時間中もぼーっとしていることが多い。責任感がなく、期限までに仕上がらないことが多々ある。説明を理解できず、中途半端な仕事。

パワー・ハラスメント 問題職員なのだが...

B係の職員からもKのせいで、皆のモチベーションが下がるとの苦情がある。

周りもKに仕事を回すのを避けるようになってきており、他の者の負担が増えているようだ。

主任として新人の指導を任せたが、やる気もなく、説明ができず、新人からも信頼されない。

係長が代わって新人の指導を担当

小さなイベントを担当させたが、采配できず、期日までにできそうもない。
数日は、深夜まで残ってはいったようだが、その成果は、上がらなかった。

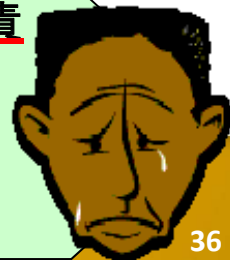
課長「出来るまで帰るな!」

結局、係長が采配し後始末

「なぜ自分だけ注意されるのか?」と言い、事の本質に全く気づかず、改善しようと努力もしない。

生活態度改善のため、朝の事務室の整理・整頓等を担当させた。主任の自覚喚起のため、その都度、課長の席に呼び注意・指導を繰り返した。余りの理解のなさに、1~2度、つい大声で叱った。
「主任として業務ができないのなら、主任を降りてもいいんだ。」一度だけ側にあった課長自身のゴミ箱を蹴った。2~3回、部課員達のいる事務室で失敗について注意をした。

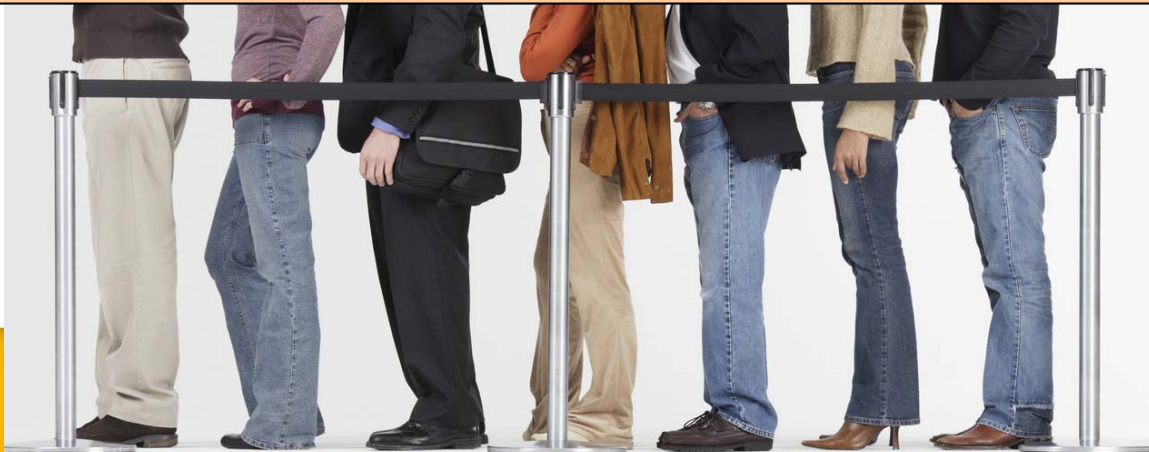
長時間の拘束、自分だけに整理・整頓を命じたこと、相当長い時間の叱責、度々皆の前で叱責で、不眠・悪夢・不安感・脅迫観念に悩まされ、心療内科を受診「うつ」の診断を受けた。
これは、J課長のパワハラのせいである。ゴミ箱を蹴ったことも暴力にあたる。これらのJ課長のハラスメントにより、精神に支障をきたした。そのことで、出勤できなくなった。大学側には、職員に良好な就業環境を与える安全配慮義務があり、それを怠った大学にも責任がある。



教育

・指導・保護

・・・「あなたが、
今、何気なく行っている
その言動は、
ハラスメントではありませんか？」



4. ケースメソッド

それでは
「ケースメソッド」で
ハラスメントを考えてみましょう！

「ケースメソッド」による学習

【ケース1】「アカデミック・ハラスメント」を考える

- ① この事案で、アカハラが認定されたポイントを挙げてください。
- ② この事案で、大学法人が連帯して責任を負うことになったのは何故でしょうか？
- ③ この様な事案を起こさないためのマネジメント（施策）を具体的に示してください。

「ケースメソッド」による学習

【ケース2】「学生へのセクシャル・ハラスメント」 を考える

- ① この事案で、セクハラが認定されたポイントは何でしょうか？
- ② この事案で、大学に対する請求が棄却されたポイントは何でしょうか？
- ③ （サ）にある裁判では、教授に対し100万円の慰謝料支払いが大学に命じられました。その理由は何故でしょうか？
- ④ この様な事案を起こさないためのマネジメント（施策）を具体的に示してください。

5. 最後に・・・もう一度

研修だけで危機管理は出来ません。

自大学での **アクション**が必要です。

学生の学びと成長を促すことに専念できる
大学づくりを目指していきましょう！