

# 「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会」

## 参考資料 目次

1. 国家公務員法（抄）
2. 人事院規則 10-10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）及び同運用通知
3. パワー・ハラスメント防止ハンドブック
4. 平成 29 年 3 月人事院月報記事  
「気づかぬうちにあなたも加害者！  
～パワー・ハラスメント防止シンポジウム～」
5. 英豪の国家公務員の概況及びハラスメントやいじめへの対応施策
6. 職場のいじめ・嫌がらせに関する諸外国の取組  
（職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会第 5 回資料より抜粋）

## ○ 国家公務員法（抄）

（人事院）

第三条 内閣の所轄の下に人事院を置く。人事院は、この法律に定める基準に従つて、内閣に報告しなければならない。

2 人事院は、法律の定めるところに従い、給与その他の勤務条件の改善及び人事行政の改善に関する勧告、採用試験（採用試験の対象官職及び種類並びに採用試験により確保すべき人材に関する事項を除く。）、任免（標準職務遂行能力、採用昇任等基本方針、幹部職員の任用等に係る特例及び幹部候補育成課程に関する事項（第三十三条第一項に規定する根本基準の実施につき必要な事項であつて、行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用の確保に関するものを含む。）を除く。）、給与（一般職の職員の給与に関する法律（昭和二十五年法律第九十五号）第六条の二第一項の規定による指定職俸給表の適用を受ける職員の号俸の決定の方法並びに同法第八条第一項の規定による職務の級の定数の設定及び改定に関する事項を除く。）、研修（第七十条の六第一項第一号に掲げる観点に係るものに限る。）の計画の樹立及び実施並びに当該研修に係る調査研究、分限、懲戒、苦情の処理、職務に係る倫理の保持その他職員に関する人事行政の公正の確保及び職員の利益の保護等に関する事務をつかさどる。

3, 4 （略）

（能率の根本基準）

第七十一条 職員の能率は、十分に発揮され、且つ、その増進がはからなければならない。

2 前項の根本基準の実施につき、必要な事項は、この法律に定めるものを除いては、人事院規則でこれを定める。

3 （略）

人事院規則 10-10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）及び同運用通知

規則 平成10年11月13日制定 平成11年4月1日施行  
 最終改正 平成19年2月9日（規則10-10-1） 平成19年4月1日施行  
 通知 平成10年11月13日職福-442 人事院事務総長  
 最終改正 平成28年12月1日職職-272 平成29年1月1日施行

規 則	運 用 通 知
<p>(趣旨)</p> <p>第一条 この規則は、人事行政の公正の確保、職員の利益の保護及び職員の能率の発揮を目的として、セクシュアル・ハラスメントの防止及び排除のための措置並びにセクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合に適切に対応するための措置に関し、必要な事項を定めるものとする。</p> <p>(定義)</p> <p>第二条 この規則において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。</p> <p>一 セクシュアル・ハラスメント 他の者を不快にさせる職場における性的な言動及び職員が他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動</p> <p>二 セクシュアル・ハラスメントに起因する問題 セクシュアル・ハラスメントのため職員の勤務環境が害されること及びセクシュアル・ハラスメントへの対応に起因して職員がその勤務条件につき不利益を受けること</p> <p>(人事院の責務)</p> <p>第三条 人事院は、セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する施策についての企画立案を行うとともに、各省各庁の長がセクシュア</p>	<p>第1条関係</p> <p>「セクシュアル・ハラスメントの防止及び排除」とは、セクシュアル・ハラスメントが行われることを未然に防ぐとともに、セクシュアル・ハラスメントが現に行われている場合にその行為を制止し、及びその状態を解消することをいう。</p> <p>第2条関係</p> <p>1 この条の第1号の「他の者を不快にさせる」とは、職員が他の職員を不快にさせること、職員がその職務に従事する際に接する職員以外の者を不快にさせること及び職員以外の者が職員を不快にさせることをいう。</p> <p>2 この条の第1号の「職場」とは、職員が職務に従事する場所をいい、当該職員が通常勤務している場所以外の場所も含まれる。</p> <p>3 この条の第1号の「性的な言動」とは、性的な関心や欲求に基づく言動をいい、性別により役割を分担すべきとする意識又は性的指向若しくは性自認に関する偏見に基づく言動も含まれる。</p> <p>4 この条の第2号の「セクシュアル・ハラスメントのため職員の勤務環境が害されること」とは、職員が、直接又は間接的にセクシュアル・ハラスメントを受けることにより、職務に専念することができなくなる等その能率の発揮が損なわれる程度に当該職員の勤務環境が不快なものとなることをいう。</p> <p>5 この条の第2号の「セクシュアル・ハラスメントへの対応」とは、職務上の地位を利用した交際又は性的な関係の強要等に対する拒否、抗議、苦情の申出等の行為をいう。</p> <p>6 この条の第2号の「勤務条件につき不利益を受けること」とは、昇任、配置換等の任用上の取扱いや昇格、昇給、勤勉手当等の給与上の取扱い等に関し不利益を受けることをいう。</p>

ル・ハラスメントの防止等のために実施する措置に関する調整、指導及び助言に当たらなければならない。

(各省各庁の長の責務)

第四条 各省各庁の長は、職員がその能率を十分に発揮できるような勤務環境を確保するため、セクシュアル・ハラスメントの防止及び排除に関し、必要な措置を講ずるとともに、セクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合においては、必要な措置を迅速かつ適切に講じなければならない。この場合において、セクシュアル・ハラスメントに対する苦情の申出、当該苦情等に係る調査への協力その他セクシュアル・ハラスメントに対する職員の対応に起因して当該職員が職場において不利益を受けることがないようにしなければならない。

(職員の責務)

第五条 職員は、次条第一項の指針の定めるところに従い、セクシュアル・ハラスメントをしないように注意しなければならない。

2 職員を監督する地位にある者（以下「監督者」という。）は、良好な勤務環境を確保するため、日常の執務を通じた指導等によりセクシュアル・ハラスメントの防止及び排除に努めるとともに、セクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合には、迅速かつ適切に対処しなければならない。

(職員に対する指針)

第六条 人事院は、セクシュアル・ハラスメントをしないようにするために職員が認識すべき事項及びセクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合において職員に望まれる対応等について、指針を定めるものとする。

2 各省各庁の長は、職員に対し、前項の指針

第4条関係

- 1 各省各庁の長の責務には、次に掲げるものが含まれる。
- 一 セクシュアル・ハラスメントの防止等に関する方針、具体的な対策等を各省庁において部内規程等の文書の形でとりまとめ、職員に対して明示すること。
  - 二 職員に対する研修の計画を立て、実施するに当たり、セクシュアル・ハラスメントの防止等のための研修を含めること。
  - 三 セクシュアル・ハラスメントに起因する問題が職場に生じていないか、又はそのおそれがないか、勤務環境に十分な注意を払うこと。
  - 四 セクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合には、再発防止に向けた措置を講ずること。
  - 五 職員に対して、セクシュアル・ハラスメントに関する苦情の申出、当該苦情等に係る調査への協力その他セクシュアル・ハラスメントに対する職員の対応に起因して当該職員が職場において不利益を受けないことを周知すること。
- 2 職場における「不利益」には、勤務条件に関する不利益のほか、同僚等から受ける誹謗や中傷など職員が受けるその他の不利益が含まれる。

第5条関係

この条の第2項の「職員を監督する地位にある者」には、他の職員を事実上監督していると認められる地位にある者を含むものとする。

第6条関係

この条の第1項の人事院が定める指針は、別紙1のとおりとする。

の周知徹底を図らなければならない。

(研修等)

- 第七条 各省各庁の長は、セクシュアル・ハラスメントの防止等を図るため、職員に対し、必要な研修等を実施しなければならない。
- 2 各省各庁の長は、新たに職員となった者に対し、セクシュアル・ハラスメントに関する基本的な事項について理解させるため、及び新たに監督者となった職員に対し、セクシュアル・ハラスメントの防止等に関しその求められる役割について理解させるために、研修を実施するものとする。
- 3 人事院は、各省各庁の長が前二項の規定により実施する研修等の調整及び指導に当たるとともに、自ら実施することが適当と認められるセクシュアル・ハラスメントの防止等のための研修について計画を立て、その実施に努めるものとする。

(苦情相談への対応)

- 第八条 各省各庁の長は、人事院の定めるところにより、セクシュアル・ハラスメントに関する苦情の申出及び相談（以下「苦情相談」という。）が職員からなされた場合に対応するため、苦情相談を受ける職員（以下「相談員」という。）を配置し、相談員が苦情相談を受ける日時及び場所を指定する等必要な体制を整備しなければならない。この場合において、各省各庁の長は、苦情相談を受ける体制を職員に対して明示するものとする。
- 2 相談員は、苦情相談に係る問題の事実関係の確認及び当該苦情相談に係る当事者に対する助言等により、当該問題を迅速かつ適切に解決するよう努めるものとする。この場合において、相談員は、人事院が苦情相談への対応について定める指針に十分留意しなければならない。
- 3 職員は、相談員に対して苦情相談を行うほか、人事院に対しても苦情相談を行うことができる。この場合において、人事院は、苦情相談を行った職員等から事情の聴取を行う等の必要な調査を行い、当該職員等に対して指導、助言及び必要なあっせん等を行うものとする。

第7条関係

- 1 この条の第1項の「研修等」には、研修のほか、パンフレットの配布、ポスターの掲示、職員の意識調査の実施等が含まれる。
- 2 この条の第1項の「研修等」の内容には、性的指向及び性自認に関するものを含めるものとする。

第8条関係

- 1 苦情相談は、セクシュアル・ハラスメントによる被害を受けた本人からのものに限らず、次のようなものも含まれる。
- 一 他の職員がセクシュアル・ハラスメントをされているのを見て不快に感じる職員からの苦情の申出
  - 二 他の職員からセクシュアル・ハラスメントをしている旨の指摘を受けた職員からの相談
  - 三 部下等からセクシュアル・ハラスメントに関する相談を受けた監督者からの相談
- 2 この条の第1項の苦情相談を受ける体制の整備については、次に定めるところによる。
- 一 本省庁及び管区機関においては、それぞれ複数の相談員を置くことを基準とし、その他の機関においても、セクシュアル・ハラスメントに関する職員からの苦情相談に対応するために必要な体制をその組織構成、各官署の規模等を勘案して整備するものとする。
  - 二 相談員のうち少なくとも1名は、苦情相談を行う職員の属する課の長に対する指導及び人事当局との連携をとることのできる地位にある者をもって充てるものとする。
  - 三 苦情相談には、苦情相談を行う職員の希望する性の相談員が同席できるような体制を整備するよう努めるものとする。
  - 四 セクシュアル・ハラスメントは、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント（人事院規則10—15（妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止等

）第2条に規定する妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントをいう。以下同じ。）その他のハラスメントと複合的に生じることとも想定されることから、妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント等の苦情相談を受ける体制と一体的に、セクシュアル・ハラスメントの苦情相談を受ける体制を整備するなど、一元的に苦情相談を受けることのできる体制を整備するよう努めるものとする。

- 3 この条の第2項の人事院が定める指針は、別紙2のとおりとする。
- 4 この条の第3項の「苦情相談を行った職員等」には、他の職員からセクシュアル・ハラスメントを受けたとする職員、他の職員に対しセクシュアル・ハラスメントをしたとされる職員その他の関係者が含まれる。

附 則

この規則は、平成十一年四月一日から施行する。

附 則

この規則は、平成十九年四月一日から施行する。

セクシュアル・ハラスメントをなくすために職員が認識すべき事項についての指針

第 1 セクシュアル・ハラスメントをしないようにするために職員が認識すべき事項

1 意識の重要性

セクシュアル・ハラスメントをしないようにするためには、職員の一人一人が、次の事項の重要性について十分認識しなければならない。

- 一 お互いの人格を尊重しあうこと。
- 二 お互いが大切なパートナーであるという意識を持つこと。
- 三 相手を性的な関心の対象としてのみ見る意識をなくすこと。
- 四 女性を劣った性として見る意識をなくすこと。

2 基本的な心構え

職員は、セクシュアル・ハラスメントに関する次の事項について十分認識しなければならない。

一 性に関する言動に対する受け止め方には個人間で差があり、セクシュアル・ハラスメントに当たるか否かについては、相手の判断が重要であること。

具体的には、次の点について注意する必要がある。

- (1) 親しさを表すつもりの方の言動であったとしても、本人の意図とは関係なく相手を不快にさせてしまう場合があること。
- (2) 不快に感じるか否かには個人差があること。
- (3) この程度のことは相手も許容するだろうという勝手な憶測をしないこと。
- (4) 相手との良好な人間関係ができていると勝手な思い込みをしないこと。

二 相手が拒否し、又は嫌がっていることが分かった場合には、同じ言動を決して繰り返さないこと。

三 セクシュアル・ハラスメントであるか否かについて、相手からいつも意思表示があるとは限らないこと。

セクシュアル・ハラスメントを受けた者が、職場の人間関係等を考え、拒否することができないなど、相手からいつも明確な意思表示があるとは限らないことを十分認識する必要がある。

四 職場におけるセクシュアル・ハラスメントにだけ注意するのでは不十分であること。

例えば、職場の人間関係がそのまま持続する歓迎会の酒席のような場において、職員が他の職員にセクシュアル・ハラスメントを行うことは、職場の人間関係を損ない勤務環境を害するおそれがあることから、勤務時間外におけるセクシュアル・ハラスメントについても十分注意する必要がある。

五 職員間のセクシュアル・ハラスメントにだけ注意するのでは不十分であること。

行政サービスの相手方など職員がその職務に従事する際に接することとなる職員以外の者及び委託契約又は派遣契約により同じ職場で勤務する者との関係にも注意しなければならない。

3 セクシュアル・ハラスメントになり得る言動

セクシュアル・ハラスメントになり得る言動として、例えば、次のようなものがある。

一 職場内外で起きやすいもの

・ 性的な内容の発言関係

ア 性的な関心、欲求に基づくもの

- ① スリーサイズを聞くなど身体的特徴を話題にすること。
- ② 聞くに耐えない卑猥な冗談を交わすこと。
- ③ 体調が悪そうな女性に「今日は生理日か」、「もう更年期か」などと言うこと。
- ④ 性的な経験や性生活について質問すること。
- ⑤ 性的な噂を立てたり、性的なからかいの対象とすること。

イ 性別により差別しようとする意識等に基づくもの

- ① 「男のくせに根性がない」、「女には仕事を任せられない」、「女性は職場の花でありさえすればいい」などと発言すること。
- ② 「男の子、女の子」、「僕、坊や、お嬢さん」、「おじさん、おばさん」などと人格を認めないような呼び方をすること。
- ③ 性的指向や性自認をからかいやいじめの対象とすること。

・ 性的な行動関係

ア 性的な関心、欲求に基づくもの

- ① ノードポスター等を職場に貼ること。
- ② 雑誌等の卑猥な写真・記事等をわざと見せたり、読んだりすること。
- ③ 身体を執拗に眺め回すこと。
- ④ 食事やデートにしつこく誘うこと。
- ⑤ 性的な内容の電話をかけたり、性的な内容の手紙・Eメールを送ること。
- ⑥ 身体に不必要に接触すること。
- ⑦ 浴室や更衣室等をのぞき見すること。

イ 性別により差別しようとする意識等に基づくもの

女性であるというだけで職場でお茶くみ、掃除、私用等を強要すること。

二 主に職場外において起こるもの

ア 性的な関心、欲求に基づくもの  
性的な関係を強要すること。

イ 性別により差別しようとする意識等に基づくもの

① カラオケでのデュエットを強要すること。

② 酒席で、上司の側に座席を指定したり、お酌やチークダンス等を強要すること。

4 懲戒処分

セクシュアル・ハラスメントの態様等によっては信用失墜行為、国民全体の奉仕者たるにふさわしくない非行などに該当して、懲戒処分に付されることがある。

第2 職場の構成員として良好な勤務環境を確保するために認識すべき事項

勤務環境はその構成員である職員の協力の下に形成される部分が大いことから、セクシュアル・ハラスメントにより勤務環境が害されることを防ぐため、職員は、次の事項について、積極的に意を用いるように努めなければならない。

1 職場内のセクシュアル・ハラスメントについて問題提起する職員をいわゆるトラブルメーカーと見たり、セクシュアル・ハラスメントに関する問題を当事者間の個人的な問題として片づけないこと。

職場におけるミーティングを活用することなどにより解決することができる問題については、問題提起を契機として、良好な勤務環境の確保のために皆で取り組むことを日頃から心がけることが必要である。

2 職場からセクシュアル・ハラスメントに関する問題の加害者や被害者を出さないようにするために、周囲に対する気配りをし、必要な行動をとること。

具体的には、次の事項について十分留意して必要な行動をとる必要がある。

一 セクシュアル・ハラスメントが見受けられる場合は、職場の同僚として注意を促すこと。

セクシュアル・ハラスメントを契機として、勤務環境に重大な悪影響が生じたりしないうちに、機会をとらえて職場の同僚として注意を促すなどの対応をとることが必要である。

二 被害を受けていることを見聞きした場合には、声をかけて相談に乗ること。

被害者は「恥ずかしい」、「トラブルメーカーとのレッテルを貼られたくない」などの考えから、他の人に対する相談をためらうことがある。被害を深刻にしないように、気が付いたことがあれば、声をかけて気軽に相談に乗ることも大切である。

3 職場においてセクシュアル・ハラスメントがある場合には、第三者として気持ちよく勤務できる環境づくりをする上で、上司等に相談するなどの方法をとることをためらわないこと。

第3 セクシュアル・ハラスメントに起因する問題が生じた場合において職員に望まれる事項

1 基本的な心構え

職員は、セクシュアル・ハラスメントを受けた場合にその被害を深刻にしないために、次の事項について認識しておくことが望まれる。

一 一人で我慢しているだけでは、問題は解決しないこと。

セクシュアル・ハラスメントを無視したり、受け流したりしているだけでは、必ずしも状況は改善されないということをまず認識することが大切である。

二 セクシュアル・ハラスメントに対する行動をためらわないこと。

「トラブルメーカーというレッテルを貼られたくない」、「恥ずかしい」などと考えがちだが、被害を深刻なものにしない、他に被害者をつくらない、さらにはセクシュアル・ハラスメントをなくすことは自分だけの問題ではなく良い勤務環境の形成に重要であるとの考えに立って、勇気を出して行動することが求められる。

2 セクシュアル・ハラスメントによる被害を受けたと思うときに望まれる対応

職員はセクシュアル・ハラスメントを受けた場合、次のような行動をとるよう努めることが望まれる。

一 嫌なことは相手に対して明確に意思表示をすること。

セクシュアル・ハラスメントに対しては毅然とした態度をとること、すなわち、はっきりと自分の意思を相手に伝えることが重要である。直接相手に言いにくい場合には、手紙等の手段をとるという方法もある。

二 信頼できる人に相談すること。

まず、職場の同僚や知人等身近な信頼できる人に相談することが大切である。各職場内において解決することが困難な場合には、内部又は外部の相談機関に相談する方法を考える。なお、相談するに当たっては、セクシュアル・ハラスメントが発生した日時、内容等について記録しておくことが望ましい。



セクシュアル・ハラスメントに関する苦情相談に対応するに当たり  
留意すべき事項についての指針

第 1 基本的な心構え

職員からの苦情相談に対応するに当たっては、相談員は次の事項に留意する必要がある。

- 1 被害者を含む当事者にとって適切かつ効果的な対応は何かという視点を常に持つこと。
- 2 事態を悪化させないために、迅速な対応を心がけること。
- 3 関係者のプライバシーや名誉その他の人権を尊重するとともに、知り得た秘密を厳守すること。

第 2 苦情相談の事務の進め方

1 苦情相談を受ける際の相談員の体制等

- 一 苦情相談を受ける際には、原則として 2 人の相談員で対応すること。
- 二 苦情相談を受けるに当たっては、苦情相談を行う職員（以下「相談者」という。）の希望する性の相談員が同席するよう努めること。
- 三 相談員は、苦情相談に適切に対応するために、相互に連携し、協力すること。
- 四 実際に苦情相談を受けるに当たっては、その内容を相談員以外の者に見聞されないよう周りにから遮断した場所で行うこと。

2 相談者から事実関係等を聴取するに当たり留意すべき事項

相談者から事実関係等を聴取するに当たっては、次の事項に留意する必要がある。

- 一 相談者の求めるものを把握すること。  
将来の言動の抑止等、今後も発生が見込まれる言動への対応を求めるものであるのか、又は喪失した利益の回復、謝罪要求等過去にあった言動に対する対応を求めるものであるのかについて把握する。
- 二 どの程度の時間的な余裕があるのかについて把握すること。  
相談者の心身の状態等に鑑み、苦情相談への対応に当たりどの程度の時間的な余裕があるのかを把握する。
- 三 相談者の主張に真摯に耳を傾け丁寧に話を聴くこと。  
特に相談者が被害者の場合、セクシュアル・ハラスメントを受けた心理的な影響から必ずしも理路整然と話すとは限らない。むしろ脱線することも十分想定されるが、事実関係を把握することは極めて重要であるので、忍耐強く聴くよう努める。

- 四 事実関係については、次の事項を把握すること。
  - (1) 当事者（被害者及び加害者とされる職員）間の関係
  - (2) 問題とされる言動が、いつ、どこで、どのように行われたか。
  - (3) 相談者は、加害者とされる職員に対してどのような対応をとったか。
  - (4) 監督者等に対する相談を行っているか。なお、これらの事実を確認する場合、相談者が主張する内容については、当事者のみが知り得るものか、又は他に目撃者はいるのかを把握する。

- 五 聴取した事実関係等を相談者に確認すること。  
聞き間違えの修正並びに聞き漏らした事項及び言い忘れた事項の補充ができるので、聴取事項を書面で示したり、復唱するなどして相談者に確認する。

- 六 聴取した事実関係等については、必ず記録にしてとっておくこと。

3 加害者とされる職員からの事実関係等の聴取

- 一 原則として、加害者とされる職員から事実関係等を聴取する必要がある。ただし、セクシュアル・ハラスメントが職場内で行われ比較的軽微なものであり、対応に時間的な余裕がある場合などは、監督者の観察、指導による対応が適当な場合も考えられるので、その都度適切な方法を選択して対応する。
- 二 加害者とされる者から事実関係等を聴取する場合には、加害者とされる者に対して十分な弁明の機会を与える。
- 三 加害者とされる者から事実関係等を聴取するに当たっては、その主張に真摯に耳を傾け丁寧に話を聴くなど、相談者から事実関係等を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応する。

4 第三者からの事実関係等の聴取

職場内で行われたとされるセクシュアル・ハラスメントについて当事者間で事実関係に関する主張に不一致があり、事実の確認が十分にできないと認められる場合などは、第三者から事実関係等を聴取することも必要である。

この場合、相談者から事実関係等を聴取する際の留意事項を参考にし、適切に対応する。

5 相談者に対する説明

苦情相談に関し、具体的にとられた対応については、相談者に説明する。

### 第3 問題処理のための具体的な対応例

相談員が、苦情相談に対応するに当たっては、セクシュアル・ハラスメントに関して相当程度の知識を持ち、個々の事例に即して柔軟に対応することが基本となることは言うまでもないが、具体的には、事例に応じて次のような対処が方策として考えられる。

#### 1 セクシュアル・ハラスメントを受けたとする職員からの苦情相談

一 職員の監督者等に対し、加害者とされる職員に指導するよう要請する。

(例)

職場内で行われるセクシュアル・ハラスメントのうち、その対応に時間的な余裕があると判断されるものについては、職場の監督者等に状況を観察するよう要請し、加害者とされる職員の言動のうち問題があると認められるものを適宜注意させる。

二 加害者に対して直接注意する。

(例)

性的なからかいの対象にするなどの行為を頻繁に行うことが問題にされている場合において、加害者とされる職員は親しみの表現として発言等を行っており、それがセクシュアル・ハラスメントであるとの意識がない場合には、相談員が加害者とされる職員に対し、その行動がセクシュアル・ハラスメントに該当することを直接注意する。

三 被害者に対して指導、助言をする。

(例)

職場の同僚から好意を抱かれ食事やデートにしつこく誘われるが、相談者がそれを苦痛に感じている場合については、相談者自身が相手の職員に対して明確に意思表示をするよう助言する。

四 当事者間のあっせんを行う。

(例)

被害者がセクシュアル・ハラスメントを行った加害者に謝罪を求めている場合において、加害者も自らの言動について反省しているときには、被害者の要求を加害者に伝え、加害者に対して謝罪を促すようあっせんする。

五 人事上必要な措置を講じるため、人事当局との連携をとる。

(例)

セクシュアル・ハラスメントの内容がかなり深刻な場合で被害者と加害者とを同じ職場で勤務させることが適当でない判断される場合などには、人事当局との十分な連携の下に当事者の人事異動等の措置をとることも必要となる。

#### 2 セクシュアル・ハラスメントであるとの指摘を受けたが納得がいかない旨の相談

(例)

昼休みに自席で週刊誌のグラビアのヌード写真を周囲の目に触れるように眺めていたところ、隣に座っている同僚の女性職員から、他の職員の目に触れるのはセクシュアル・ハラスメントであるとの指摘を受けたが、納得がいかない旨の相談があった場合には、相談者に対し、周囲の職員が不快に感じる以上はセクシュアル・ハラスメントに当たる旨注意喚起をする。

#### 3 第三者からの苦情相談

(例)

同僚の女性職員がその上司から性的なからかいを日常的に繰り返し受けているのを見て不快に思う職員から相談があった場合には、同僚の女性職員及びその上司から事情を聴き、その事実がセクシュアル・ハラスメントであると認められる場合には、その上司に対して監督者を通じ、又は相談員が直接に注意を促す。

(例)

非常勤職員に執拗<sup>よう</sup>につきまったり、その身体に不必要に触る職員がいるが、非常勤職員である本人は、立場が弱い<sup>よ</sup>ため苦情を申し出ることをしないような場合について第三者から相談があったときには、本人から事情を聴き、事実が認められる場合には、本人の意向を踏まえた上で、監督者を通じ、又は相談員が直接に加害者とされる職員から事情を聴き、注意する。

# 気づかぬうちにあなたも加害者！

## ～パワー・ハラスメント防止シンポジウム～

人事院では、平成28年12月7日、「気づかぬうちにあなたも加害者！」という副題のもとに、有識者による「パワー・ハラスメント防止シンポジウム」を開催しました。

パワハラは問題を起こした個々人の自覚不足や資質から来ると考えられがちですが、実はその背景には、長時間労働、仕事の失敗に対する許容度の低さ、目標達成への過度の圧力等の職場風土、感情コントロールや部下の行動変容を促す管理者スキルの不足、被害者側のストレス耐性の低下など様々な要因があり、「普通の人」でもパワハラをしてしまうというのが現状です。このため、パワハラ行為に対する処分や規制だけではなく、誰もが能力を発揮できる職場を作るマネジメントの問題として取り組む必要があることが指摘されました。本シンポジウムの概要についてご紹介します。

職員福祉局職員福祉課

岡田康子氏（株）クオレ・シー・キューブ代表取締役会長）による基調講演  
「パワー・ハラスメントはなぜ起こるのか？」



岡田 康子 氏

パワー・ハラスメントは言葉としては既にご存じでいらっしゃるでしょうが、実は二〇〇一年に私どもがつくった言葉です。

私どもでは研修会のほか、パワハラで懲戒処分になった方や三六〇度評価（注）で評価が低かった方を対象に行動変容プログラムを実施しております。また、お手元にある人事院の「パワー・ハラスメント防止ハンドブック」を作った際のお手伝いもしています。

【パワハラ対策の位置付けの変容】

企業のハラスメント対策は、最初、セクシュアル・ハラスメントなどの延長線で人権問題の観点から取り組み始め、次はリスクマネジメントの観点から考えるコンプライアンス部門が担当するようになり、さらに今では人材育成の観点から人事部門が取り組んでいます。つまり、ハラスメントによって生産性も落ちるし、能力を発揮できないため、マネジメント上の問題としてどう組織の効果を高めていくかを考えるという段階にきています。

【ハラスメントが起こるメカニズム】

例えば、電車の中で他人が携帯で話していたら、どう感じますか。「いい加減にして、迷惑だ」などの感情が浮かぶでしょう。起きた感情を抑え込んだところに、また誰かが話したりすると爆発して、感情がコントロール不能になってしまう。では、どうしたらいいか。まず自分のいらいらしている感情に目を向けることが重要です。そして、いきなり自分の感情を相手にぶつけて怒鳴るのではなく、適切な方法によって、状況の変化を起こさせる、部下の行動や考えを変えていく。特に管理者の方々はこれが必要だと思うのです。自分の中で起こっていることを分析することによって、自分に歯止めをかけることができる。

こういう考え方をもとに、先ほど申し上げ

げた行動変容のプログラムを行っていません。処分を受けた人に対し、私どもと二人ないし三人で丸一日、一か月後、半年後の面談というプログラムを実施しています。そこではいろいろな方法を使って、自分の価値観やそれによる行動の問題などに気付いてもらうようにしています。

プログラムを行って私たちが学ぶべき点ですが、一点目は、処分する際に組織側が行為者の言い分を十分に聞いていないということ。処分を受けた人はよく、「信頼し期待している部下だから一生懸命教育していた」と言います。そういう部下は従順でいい人なので、我慢して言い返さないのです。その部下がいきなり相談窓口に行ってしまうので、行為者は裏切られた感が大きい。また、本人にもそれなりの理由があるのに、聞いてもらえていない。だから多くの行為者は、反省文を書いても納得しておらず、「私はハラスメントをしていない」と言います。でも「困った部下はいまですか」と聞くと、いるんですね。そして、その部下に対して、大抵はハラスメントをやっています。ですから、もし、困った部下がいたら、自分もハラスメントをしていないかどうかチェックしてみるといいでしょう。

また、組織側は、「あなたのこの言動が問題ですよ」と具体的な指摘をしていな

い。なので、自分自身のどの言動が問題かに気付かない。大体、言っていることは正しいのです。問題は言い方なのです。「何を言うか」より、「どういうふうにするか」がハラスメントになるか否かの大きな境目になっている。そこへの気付きがないから、数か月後に大体再発します。

#### 【行為者本人も実は被害者】

実は、行為者も被害者だと感じます。組織が「お客様に対してこうあるべき」と現場で接客している人たちに押しつける背景があったり、過度な目標を与えたりしています。パワハラをやっていたら、大抵その上の上司がそういう圧力をかけている。ですから行為者への指導と同時に上の人の考え方を変える教育と、そのフィードバックが必要だと思います。

#### 【指導とパワハラの違い】

指導は、健全な職場環境を維持するために必要なことですが、業務上の必要性があっても、ずっと前のことまで並べて一時間も説教するなどのように、内容や量が不適切であれば指導ではない。態度や表情で威圧感を与える場合もあります。また、相手が受け入れる準備ができていないか重要で、相手の成長につながっていないければ指導ではない。よく「お客様のため」、「組織のため」と言う、組織の都合の押し付けが

問題になります。本当にそれが適切なのか、必要なのかを考える必要があります。

また、きちんとした指導をしていれば、部下が責任を持って発言するようになってきます。会議で、部下がどれだけ意見を言うてくるかが一つのバロメーターになってくる。いちいちチェックしなければならいとなると、管理者はどんどん忙しくなり、苛立つ。主体的に物を考えていく部下を作っていくことがとても重要だと思います。

#### 【パワハラ起きる要因】

パワハラには、加害者要因、被害者要因、環境要因があると思います。

加害者要因でいうと、自分自身の「べき」論でストレスを作ってしまったことや、精神論などの固定的な価値観、叱ることとしかできないというコミュニケーション力の欠如です。また、不安が怒りという形で出てきていることも多い。被害者要因としては、ストレス耐性の弱さや、責任転嫁体質のほか、ルールやマナーの欠如があり、これらをきちんと教えていくことも大事だと思えます。被害者側も、自分の言動が相手を怒らせていないか振り返り、自分で問題解決行動を少しでもとってみる意識が重要です。更に、叱られたら周りに聞こえてしまうような静かすぎるオフィスでは、ちよっとした叱責もハラスメントと感じて

しまうといった環境要因もあります。

よく「パワーハラ防止にはコミュニケーションが必要」と言いますが、その目的は、感情や意見を共有し、相手の考え方や行動を変えらるということ、大事なものは量でなく質です。的確なスキルを身につけていかないと、そのずれがパワーハラにつながると思います。

#### 【自分も加害者？】

パワーハラをするのは、特別な人ではなく普通の人です。頑張っていて、責任感のある人、何とかこの部下を育てたいと思っている人。だから、誰もが「もしかしたら、自分もパワーハラをやっているかもしれない」という意識を持つことが必要です。

■**坏由美子氏**（旬報法律事務所 弁護士）によるプレゼンテーション



坏由美子氏

「誰もがどんなステータジでも人間らしく働き続ける権利・職場環境」を目指す働き方改革、それを自身のテーマに設定して活動してまいりました。近年、パワーハラ関連の労働相談がうなぎ登りですが、本日は二つの裁判例を通じて、皆様とパワーハラについて考えてみたいと思います。

#### 【判例におけるパワーハラの判断基準】

まず、違法なパワーハラとされる場合の判断基準について。残念ながら、法文上、パワーハラに関する規定や判断基準はないので、権利濫用をめぐる判例を借用して説明します。この点、配置転換の権利濫用性に関する東亜ペイント事件の最高裁判決（注2）が二つの判断基準を示し、いずれかに当たれば違法としています。第一に、業務上の必要性がないもの、第二に、社会的に見て不当な動機・目的でなされているもの。例えば、退職強要や組合つぶしの目的。

また、何らかの正しいことを言ったことへの報復など。どんなに成果を出しても、この上司の下ではもう評価してもらえないとなれば絶望するしかありません。第三は、必要性があり、目的も不当でない場合でも、「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」にあたれば違法、というものです。パワーハラの場面にスライドさせると、その言動の内容、目的、態様、方法がどうであっ

たかなどで分析的に「著しく超える不利益」かどうか判断することになります。

#### 【パワーハラをめぐる二つの裁判例】

具体的な裁判例を二つお示しします。一つ目は、晩産業ほか事件（注3）です。上司がミスの多い新人社員を叱責し、その内容を一言一句手帳に書かせていたら、自死してしまっただけというケースです。この件では、そうした叱責・指導の態様・方法が不適切であるばかりか、発言の内容も被害者の人格を否定しているとして、直属上司の言動そのものがパワーハラで違法だと判断され、会社とともに責任を問われました。

二つ目は岡山県貨物運送事件（注4）です。遺族が、息子の自死は営業所長のパワーハラによるものだと、営業所長も被告として訴えたものです。地裁高裁とも、パワーハラの存在は否定しましたが、高裁は地裁と異なり、自死に至る営業所長の責任を認めました。

この裁判例を通じ、皆さんにお伝えしたいこと。それは、重要なのは裁判所がパワーハラを認定するかどうかではなく、パワーハラが認定されずとも、上司としての注意義務違反が問われる場合があるということです。営業所所長には人員配置の権限がないため責任はないとした地裁と異なり、高裁が、自死に至る所長の責任も認めたポイントは二つ。まず、一点目は、自死した被災

者の長時間労働を正確に上層部に報告したか。上司は、単なる人員補充の要求をするだけで、月百時間を超える長時間労働の現状を正確に企業の上層部に上げていなかった。業務量を調整する義務もなかったのに、毎日日誌を書かせるなど、不要不急のこともさせていた。二点目は、新卒社会人というその人の属性に関し、特に配慮する義務があったのにそれを怠ったということです。

高裁は、叱責に関して重要な言及をしています。肉体的疲労が蓄積していた相手に、相当の頻度で、他の従業員の前で大声で怒鳴っていた。また、ただ抽象的な非難という指導方法では、新卒社会人への配慮がされたとは言い難い。そうした一方的な指導が効果を生じていないことが分かったにも関わらず、見直しもせず、漫然とただ叱り続けていた。しかも指揮命令系統が複雑で、いろいろな上司がそれぞれ違うことを命じたという負荷もあった。これらの点から、所長には注意義務違反があったと判断しています。

【パワハラにあらずとも上司の指導につき注意義務違反があった場合がある】

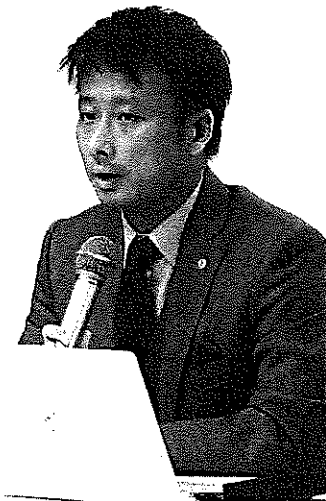
このように、裁判所は、管理職には部下の長時間労働を正確に把握し報告する義務があること、パワハラとして違法というレベルに至らずとも、長時間労働で疲労困憊している者に功を奏しない不適切な指導を

行うことは許さない、というスタンスを取っているということを押さえていただきたく存じます。

#### 【パワハラの発生要因】

パワハラの発生要因については、怒りのコントロールができないなど加害者側の資質もありますが、現場で最も注意すべきなのは長時間労働です。また、非常勤や元請・下請など、身分差別の問題もあります。

■安藤俊介氏（一般社団法人日本アンガーマネジメント協会代表理事）によるプレゼンテーション



安藤 俊介 氏

私どもは、一九七〇年代にアメリカで生まれた、怒りの感情と上手につき合うための心理教育や心理トレーニングなどの講座を行っています。怒る必要があることは上手に怒れ。怒る必要のないことは怒らなく

て済むように、その線引きができるようになるうというのが、「アンガーマネジメント」の基本的な考え方です。

#### 【怒りの影響に対する感じ方の差】

私どもが実施した怒りの感情が業務に及ぼす影響に関する調査では、怒った上司が「もしかしてパワハラかな」と思っている割合は一六・七%、一方、怒られた部下が「パワハラだ」と感じている割合は五三・八%で、怒っている側と怒られている側では三倍ぐらい意識の差があるという結果になっています。

また、怒られた後の影響として、モチベーションの低下があります。約四割の部下が、モチベーションが下がったと報告しています。一方で、怒った上司側は、特にどうにもならなかったという人が約六割です。ここでも怒る側と怒られる側との意識の差が出ていて、怒りの感情はいろいろな形で職場に陰を落としています。

#### 【「べき」という感情の言語化】

私たちを怒らせるものの正体は、「誰か」、「出来事」、「何か」ではなく、実は「べき」という言葉です。自分が信じている「べき」が、目の前で裏切られたということが理由なのです。例えば、マナーを守るべきと思っているのに、マナーを守っていない人がいたら頭にきます。仕事であれ

## べきの境界線

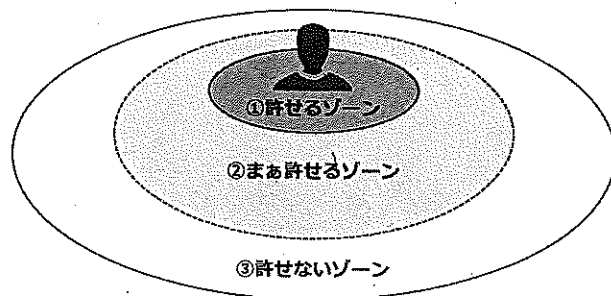


図1

ようになると、怒りの感情を上手に扱えるようになりませんが、その際、私たちの心の中に、三重丸があるというふうに考えて下さい。(図1)

一番中心の①の部分に入る事柄は、自分が信じている「べき」と同じ「べき」なので、頭にくることはない。その周りである②は、自分が信じている「べき」とはちよつと違うけれども、「まあ許せる」ゾーンです。そして、その外が許せない「べき」です。全員がこの三重丸を持っている。

怒る必要のないことは怒らなくて済むようになるには、この「べき」の境界線さえはつきりしていればよい。点線が、怒る必要があること、怒る必要のないことの区切りなのです。

多くの人は、この怒る基準の点線が日々動いてしまっています。例えばある日は遅刻しても怒らない。ところが、ある日は五分前に来ても遅いと怒る。それで毎日怒られると、一体なぜ怒られているのかが部下はわからなくなります。さらに問題があるのは、多くの人たちが怒る境界線を相手によって変えてしまっているという点です。

このため、私たちは三重丸を言語化しましょうと言っています。価値観というのは人によって基本的に違っていて、違う三重丸を持っていていい、そうでないと組織は

成り立たない。ただお互いにそれが見えて、その三重丸が常に安定している。何がOKで何がNGかの基準が見えている状態が作れば、怒り過ぎることもなく、怒れなくて困るということもなくなり、風通しがよい組織が作れるのです。

## 【リクエストをどう伝えるか】

怒るというのは基本的にはメインがリクエストで、サブが気持ちですが、多くの人には自分の気持ちをわかってくれと怒り、リクエストを出せていない。また、「だらしがない」など性格や人格や能力に対しては怒ってはいけません。感情をどうマネジメントし、伝えるべきことをどう伝えていくかというトレーニングができれば、多くの人にとって助けになるのではないかと考えて活動しております。

■殿原鉄也氏(協和発酵キリン株式会社 人事部 マネジャー)によるプレゼンテーション

私は人事労務担当として様々なハラスメント対策を行っています。当社では、一九九〇年代、職場での人間関係が原因の一つと考えられるメンタルヘルス対象者が増加し、対応を始めました。今であれば、パワーハラ、セクハラ対策ということになります。二〇一四年から岡田先生が提唱されている

ば、「〇〇をすべき」だと思っているのにそうしていなければ腹が立つ。私たちが怒らせるものというのは全部自分の中にあるということが、アンガーマネジメントの考え方です。実は、これはすごくよいことで、最終的には自分の感情を決めることができるから、自分の人生を生きていることができる。怒りとパワーハラが直結するわけではなく、怒りという感情がなくてもパワーハラは起きます。ただ、怒りの感情が大きく関係していることは間違いありません。

「べき」という言葉と上手に付き合える





殿原 鉄也 氏

ハラスメントフリー活動を導入していません。行為を点数化するパワハラチェック表を使い、パワハラかどうかの判断の目安にしています。パワハラでなくとも不適切ならば改善を指導する形を取っています。

また、公式文書の中で、社長自ら「ハラスメント撲滅宣言」を发出することも行っています。

【取組を通じた気づき】

当社では階層に応じた研修を行っています。ハラスメントに直面している人は少ないので、パワハラをするなどという講話をしても即効性がない。そこで、新入社員など部下の立場の社員に対し、ハラスメントを受けないためにどういう態度を取るかという研修も行っています。

取組を通じて気付いた点として、業務上

トラブルが起こった場合、そのトラブルを解決する目的のほすが、途中で誰がやったのだという責任追求の問題になってしまいがちであるという点です。

また、課長が部下に対してパワハラを行っている場合、実はその上にいる部長が課長に対して圧力をかけていることもあります。(図2)

その課長をパワハラで処分しても、大本の部長が新しい課長に圧力をかけるので、それがまた部下にいき、パワハラがなくならないという構造です。

【加害者への対応】

世代間のギャップもあり、よく「何でもパワハラと言われると指導できない」などと言われますが、本当に指導ができていないかを聞くと、やはり本人も「ん？」と思う。パワハラを起こした社員に対しては、何故パワハラを行ってしまったのかを突き詰め、それを理解させた上で、反省を促し、再発を減らすよう心掛けています。そうした社員は、処分した後、パワハラが評価の全てではないので、能力的に優秀であれば、復活する機会も与え、正当に評価しています。

【相談者への対応】

パワハラがあった場合の対策では、今年、内部通報制度の窓口を社外と社内に整理

パワハラ構造(こんな場合も)

間接パワハラに気づく

部長



課長



部下

間接的 ②実はこの圧力が  
パワハラを後押ししている

直接的 ①課長が行為者なので、  
こちらに着目するが…

図2

し、社外を外部委託し、六カ国語対応OKで、月一回レポートをもらっています。社内では従来複数あったホットラインを一本化し、男女一各ずつで対応しています。また、各事業所にハラスメント相談窓口も置き、実際の対応の流れ図をHPに載せています(図3)。

相談に来た場合は匿名でも対応しています。解決後も、関係者の力関係や状況を見て、一か月後、三か月後、半年後などにフォローするようにしています。



2014年05月27日

ハラスメント相談への対応フロー図

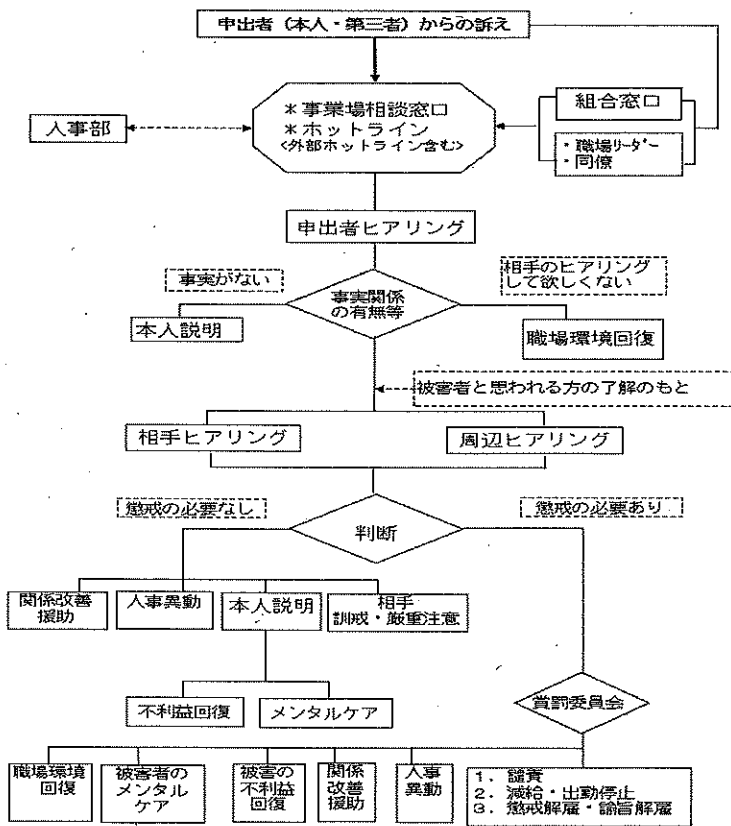


図3

パネルディスカッション

【通報と相談の在り方】

(岡田氏) 被害者側から見た加害者像と、組織から見た場合の加害者の評価はどうでしょうか。

(坏氏) 能力の高い人ほど組織で見逃されがちなので、三六〇度評価で見つける体制を取っていただければと思います。

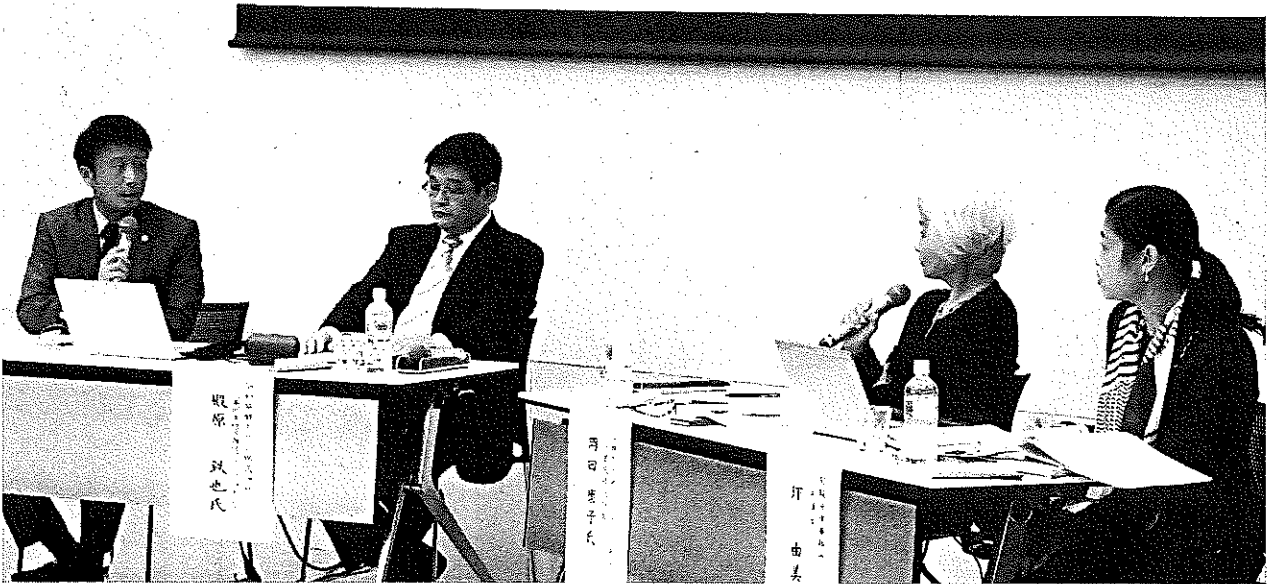
で、そこは参考程度としています。

(岡田氏) 評価側もトレーニングが必要かもしれませんね。窓口などに相談する際の方法についてご示唆はありますか。

(坏氏) 無防備かつ不用意に相談すると制裁が来ます。ですので、アドバイスとしては、申告前に事前に専門家などと打ち合わせを行う、申告の際には決して感情的ではなく論理的な形で行う、そして、申告そのもの及びそれに対する反応を全て証拠に残すことなどの工夫が必要と伝えていきます。

(岡田氏) 本人が気付く手段として三六〇度評価があるとしても、上司が気にしすぎてマネジメントができないというところもあるのではないのでしょうか。ともすると、上司攻撃にもなりかねない。

(殿原氏) 三六〇度評価の場合、評価の仕方や上司の業務が分かっていない部下が無記名で評価することもあり、行き過ぎのこともあるの



(殿原氏) 通報する側は、報告するときには事実と思い込みを分けることが大切です。報告を受けた側も、聞かなければいけないのは事実であって、聞き手自身の思い込みは左右されない努力、訓練が必要です。ただし相談では、感情論であろうがまずは言い分を全部聞いた上でメモを取る。落ち着いたところで再度整理して聞き直す手順を取っています。

(安藤氏) 「みんなそう言ってます」などは思い込みであることが多いですね。

(坏氏) 管理者が部下からハラスメントの相談を受けた際、注意すべきポイントとしては、事実を聞き取り、共感し、自分の評価を決して差し挟まないことです。相談を受けた際、最もやってはいけないことは、「いや、あいつは悪いやつじゃないよ」と加害者を庇うこと。裁判でも責任を問われています。

#### 【アンガーマネジメントの活用法】

(岡田氏) 指導の方法を教えてこれられないまま管理者になった人も多く、自分の思いが伝わらないと怒りを持つことがあるでしょうが、アンガーマネジメントを簡単に身につける方法がありますか。

(安藤氏) アンガーマネジメント自体はトレーニングですので、到達するには時間がかかる。普段からできることは、先ほどの三重丸(図1)を考えてみることです。

パワハラをしている自覚がなく一生懸命だからこそパワハラをしてしまっている人に対しては、会社の作っている三重丸を提示し、どういう指導が中心の①で、どういう指導が許容範囲の②で、どういう指導ならそれは③のNGになるのだよというのを言語化し、明確にして、「あなたがやっているのは、実は③に相当してしまう」と伝える。怒る、嫌悪といった感情自体を捨てることはかなり難しい作業になってしまいますので、その感情と適切に向き合う術として、メンタルのトレーニングやコントロール方法をスキルとして身につけていくことが望まれます。

アメリカ社会のように大人として感情をコントロールできることがリーダーに選ばれるための基準であるというコンセンサスがあれば、スキルとして必要だと各人が思うようになります。

#### 【上層部の教育】

(岡田氏) ハラスメント防止のためには、管理職のトレーニングも必要でしょうが、もっと上の方の考えを変えていく必要があると思います。そこはどうアプローチしたらよいでしょうか。

(殿原氏) 一番手がつけにくいところでですが、部長職の研修を役員の方を交えて行うことで、本当は、役員のあなた方が対象な

んだよと気づいてもらうといったこともやりました。

#### 【組織としての体質改善】

(岡田氏) ハラスメントには組織的な体制など仕組み面のものと、職場風土的なものがあると思います。制度としては、ハラスメント防止規定を盛り込んで知らしめ、どういう人材を育成するかも明確にする。他方で、表出された問題行動だけを取り上げていい悪いと判断するのではなく、それを生み出す組織風土を変えていく施策が必要だと思います。長時間労働や雇用形態の違いなどのトラブルに関してもしっかり考えていかなければいけない。

(坏氏) 最も重要なのは「人を壊してはいけない」ということです。公務職場では人件費削減ばかり叫ばれますが、人を割くべきところにはしっかりと割くこと。有能な人材をつぶしてはなりません。

(殿原氏) 実際、上長や人事が現場の働き方をわかっていないこともあります。単に時間を短くしろといっても無理が出る。

(岡田氏) 仕事の簡素化が言われる一方で、問題が起きると規則やマニュアルを作ったりしがちで、また仕事量がふえている感じがしますが、企業ではどうですか。

(殿原氏) 多いですね。上が思いつきで調べ物を指示したり、法律に書かれていない

ことまで変えようと指示して、下があたふたとしてしまう。相手を振り回してしまふ影響力のある立場だと理解できない。私は、そういう場合、「はい」と受けて放置し、全部を部下に回すのでなく、省くようにしていました。後で怒られることはありませんが。

#### 【公務職場特有の留意点】

(岡田氏) 公務員職場特有の性格として、命にかかわるような仕事現場を持っているところもあります。職場の性格によってパワハラかどうかの判断が難しくなるかとも思いますが、どうでしょうか。

(坏氏) 裁判所は、人格に突き刺さる言葉は自衛隊などであっても許されないとされています。特殊な職場であるということが、パワハラの内容や目的に関して決して免罪符にならない。本当に緊迫した状況でも、表現手段(態様、方法、程度等)の妥当性を判断する際に影響する程度だと思えます。

(岡田氏) 公務員の職場では失敗への許容度がとても低いと感じます。世間に非難されないようにと上司が部下にプレッシャーを与えている。企業だとある程度顧客を選べますが、役所だとそれができない。国民の奉仕者という「べき」論が多くて、それが抑圧につながることもあると思うのです。(坏氏) 公務職場では過大な要求も多いです。いわれのないクレームは当人では

く専門家に任せるなど、第三者に対処させることで本業に注力できる体制づくりも必要と考えます。また、私にも議員さんからメールが飛んで来たりしますが、「生活時間」外は対応しない(笑)。公務員だから「生活時間」はなし、議員や上司に言われれば二十四時間対応必須という風土自体、改めるべき時期に来ていると思います。国家の中核業務を担う皆さんこそ、真の働き方改革が必要です。

(安藤氏) 公務員だと怒られることはどうしても避けがたいのですが、怒られ上手になることはできるのです。クレームは不安などの感情を抱え、それを理解してほしいことが多いので、その気持ちを理解できるようにになると上手に扱えるようになります。また、すべての要求にあまり過敏に反応しない、突っぱねてしまう強さも持った方がいいのかなと思います。

#### まとめ

(殿原氏) パワハラに限らず、お互いを理解し、うまくやっている職場では、どんなハラスメントもないのです。そういう職場をどう作るかを考えていく必要があると思います。

(岡田氏) 私どもは「ハラスメントフリー」を提唱していますが、これは、単にハラスメントがないというだけではなく、人それぞれが自由に能力を発揮できる職場、もし仮に問題が起きたとしてもそれを修復できる、そういう職場を目指しているという考え方です。

公務員という職場のあり方についても、誰もが生き活きと働ける職場づくりを目指し、風土や人材育成も含めて根本的に変えるという考え方が、世の中が大きく動く中で重要ではないでしょうか。ご出席の皆さんも、自分自身が一人の人間としてどう生きるか考える、というところから踏み込まれてもよいのではと思います。

(注1) 三六〇度評価 上司や部下・同僚や仕事上で関連する他部署の人など各方面の人が被評価者を評価する手法

(注2) 東亜ペイント事件 最判SG1.7.14(労判477号)

(注3) 晩産業ほか事件 福井地裁H279.16(労判1100号)

(注4) 岡山県貨物運送事件 仙台高裁H26.6.27(労判1100号)

## 英豪の国家公務員の概況及びハラスメントやいじめへの対応施策

人事院事務総局国際課

	イギリス	オーストラリア
①国家公務員の特色・法的枠組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成績主義の原則(1853年のノースコート・トレヴァーリアン報告により確立)が定められている。身分保障あり(終身雇用契約がほとんど)</li> <li>・公務員における中心的価値(誠実性、清廉性、客観性、中立性)が定められている</li> <li>・一般労働法規が原則として公務員にも適用される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職業公務員制度、成績主義の原則が定められている</li> <li>・「専門性、正確性、革新性、効率性」を公務の特色とし、公務員はオーストラリアの社会と政府のために最高の成果をもたらすべく、協働する</li> <li>・一般労働法規が原則として公務員にも適用される</li> </ul>
②人事管理体制 (中央人事行政機関と各省との関係)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事委員会は採用に当たっての原則を定め、各省における採用制度・運用実態を監視</li> <li>・トップ200(各省事務次官及び局長級)は内国公務の長が任命。その他の職員については当該省の事務次官が任命</li> <li>・任用については、上級公務員(課長以上)は共通の枠組み、それ以外は省ごとに分権化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本省次官(機関の長)が任命権者として、職員の人事管理に責任を負う。(次官は首相が任命)</li> <li>・成績主義に基づく選考が遵守されるよう、人事委員会が採用・昇進の選考基準・手続を定める(人事委員会指令)</li> <li>・上級管理職(部長以上)の外部登用に当たっては、人事委員会委員長の代理が選考過程に参加。当該代理は、選考手続が法令・指令を遵守して行われたことを証明。この証明を人事委員会委員長が是認</li> </ul>
③国家公務員の数と種類	<p>291万人(2015年3月現在)</p> <p>非現業国家公務員 44万人                      国営医療機関 159万人                      その他 88万人</p> <p>うち、上級公務員(課長以上) 約4,800人</p>	<p>16万人(2014年6月30日現在)</p> <p>常勤職員 14.6万人                      非常勤職員 1.3万人</p> <p>うち、上級管理職(部長以上) 約2,600人</p>
④労働人口に占める公務員の割合	<p>※総人口 6,459.7万人(英国統計局、2014年6月)</p> <p>23.5%(2013年)</p>	<p>※総人口 2,362.6万人(豪州統計局、2014年12月)</p> <p>18.4%(2013年)</p>
⑤職場環境や人事管理の違い	<p>注:すべてのレベルの政府(中央政府、州政府、地方自治体、社会保障基金)に勤務する公務員の割合(出典:OECD, Government at a glance 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員は特定の専門分野(職種)を持ち、職種内での異動が基本。本人が部内空席に応募</li> <li>・一般職員の人事評価は各省で異なるが、上級公務員の評価については、内閣府が統一的な仕組みを設定。主として評価者は管理者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動は部内公募が原則</li> <li>・人事評価に係る詳細は、人事委員会の指針に基づいて各省で定める。評価者は主として上司、評価結果は育成や昇給等に活用。雇用省では、部下による上司の評価も取り入れている</li> </ul>

<p>⑥ハラスメントに係るデータ</p>	<p>・公務において、ハラスメント・いじめを受けたと回答した者は9%、セクハラを受けたと回答した者は1%。これらの問題に直面したと回答した者(官・民)の内、継続的であったと回答した者は54%(いじめ)、49%(セクハラ)(ビジネス・イノベーション・技能省における2009年資料)</p> <p>・「職場における公正な取扱い」に係る被用者調査でも、回答した者の7%が過去2年間にハラスメント・いじめを経験したと回答(2008年)。雇用に對する一連の「職場の雇用関係調査」では、過去1年間に職場におけるハラスメント・いじめに係る苦情の申立てがなされた職場は7%(2011年。1998年は3%) (ビジネス・イノベーション・技能省(BIS))</p> <p>・公務及び民間において、過去12か月間に、労働者の9%が身体的暴力又は暴力の脅威に、6%がハラスメント・いじめにさらされていた(第4回欧州労働環境調査、2007年)</p>	<p>・過去12か月間にハラスメント・いじめを受けたと回答した職員は17%、ハラズメント・いじめを目撃したと回答した職員は21%(2013-2014年)</p> <p>・官側がハラスメント・いじめの疑いで調査した職員は92人(職務違反の疑いで調査された職員は全体で592人)(2013-2014年)</p> <p>・連邦政府においては、メンタル・ストレスによる損害賠償請求の45%はハラスメント又はいじめが原因</p> <p>・官側の要請に基づいてメリット保護委員会が職務違反を調査した17件のうち、6件はハラスメント・いじめが理由(うち2件はセクハラ)(2013-2014年)</p> <p>・公正労働委員会に対するハラスメント停止の申立てでは343件。このうち、決定件数は21件(官民)で、ハラスメント停止命令が1件、その他20件は却下(2014年上半期)</p>	
<p>⑦ハラスメントに係る法令</p>	<p>官民共通</p>	<p>・2010年平等法(2010年、政府平等局所管)              これまで個別に制定されていた、年齢、障害、人種、性別などの保護特性に關係する差別・ハラスメントに係る法律を統合、合理化。雇用主の差別禁止行為を定義し、公務には新たに平等義務を規定。あらゆる政府機関は、同法で禁止されているハラスメントの撤廃、保護特性の尊重等の促進を行わなければならない</p>	<p>・労働安全衛生法(2011年、雇用省所管)(内容は⑩参照)</p> <p>・職業健康安全法(1991年、雇用省所管)              職場における労働者の健康安全を確保する雇用の義務について定める</p> <p>・公正労働法(2009年、雇用省所管)              労働者の最低賃金、ワーク・ライフ・バランスの確保、職場における差別や不当な扱いの防止、審判手続等について定めた労働関係法</p> <p>2014年の改正により、職場においてハラスメントを受けた場合、公正労働委員会にハラスメント停止を申し立てることを可能にする条項が盛り込まれた</p>
<p>⑧ハラスメントやいじめの定義</p>	<p>公務のみを対象</p>	<p>・国家公務員規範(2015年最終改正、国家公務員担当大臣が所管)              法律を遵守する義務。公務の責務を平等かつ多様に反映させる義務。特定の個人又は関係者に対して差別をしてはならない</p>	<p>・連邦公務員法(1999年、首相内閣府所管)              公務員行動規範に、職員全てがハラスメントなく取り扱うことが定められている</p> <p>職場において、個人又はグループにより、繰り返し行われる不合理な行為で、職員の健康や安全を脅かす行為(公正労働法)</p> <p>ハラスメントと業務上の指導との境界:指導の内容及び指導の仕方が合理的であるか否か</p>

<p>⑨ハラスメントの具体例</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・悪意の噂を流す</li> <li>・言動による侮辱</li> <li>・排除</li> <li>・不当な取り扱い</li> <li>・威圧的な指導又は権力・地位を悪用したその他の行為</li> <li>・望まれない性的接近(接触、不快な物の掲示、性的要求、性的優位に基づく意思決定)</li> <li>・保障された雇用を脅かす根拠のない脅迫</li> <li>・過大な負荷や恒常的な非難によって故意に職員の健康を減退させること</li> <li>・昇進や研修参加を故意に阻止することによって個人の昇進を阻むこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・身体的行動(ののしり、脅し、攻撃的なボデイランゲージ)</li> <li>・言葉の暴力(生活スタイルや身体的・精神的な能力等に関する不快な言葉や傷つけるような発言)</li> <li>・望まれない性的接近や性的要求</li> <li>・脅迫・侮辱・品位を貶める言動</li> <li>・不適切かつ不公正な業務ルールの適用</li> </ul>
<p>⑩ハラスメント防止の取組等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(個人レベル)違法なハラスメントの場合、労働者は、職場における苦情の申立て、雇用審判所への告訴が可能</li> <li>・(職場レベル)雇用者は、苦情処理・懲戒手続を設けることを法的に義務付けられていないものの、助言・調停・仲裁機関(ACAS)が定める懲戒及び苦情処理に係る実施準則は法律に相当するものであり、雇用審判員は賠償額などの裁定に当たり、当事者のACAS準則の遵守状況を考慮できる。準則の序文では、いじめ・ハラスメントについて具体的な対策を立てることを推奨(ただし、これは審判所から要請されているわけではない)</li> <li>・(戦略レベル)政府平等局が政府横断的に平等戦略及び関係法令を所管。平等・人権委員会は、2010年平等法に定める差別に係る法律の遵守の監視を所管する独立した規制機関。安全衛生庁(HSE)は、労働安全衛生法の遵守の監視を所管する独立した規制機関</li> <li>・被用者及び雇用者に対しては、ACAS、HSE、BISを含む多くの機関が指導を行うことができる</li> <li>・2007年に署名された欧州社会パートナー合意(職場におけるハラスメントと暴力)を実施するため、ACAS、HES、BISの支援の下、労働組合が、ジョイントガイダンス「職場におけるハラスメントと暴力の防止」を発行(2007年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業主は、労働者の健康、安全、福祉を保護するためのあらゆる実行可能な措置を講ずる義務。また、労働者からの健康安全に関する相談に乗らなければならない</li> <li>・組織の幹部は、職場におけるハラスメントにより生ずるリスクを排除又は最小限にするため、適切な手段を講じなければならない</li> <li>・労働者は、職場におけるハラスメントガイドライン等に協力しなければならない(以上、労働安全衛生法(官民共通))</li> <li>・各省は、職場におけるハラスメントの防止や対応策についての方針や手続を定めなければならない、毎年それについて報告しなければならない</li> </ul>

<p>⑪ 被害者救済</p>	<p>第三者機関による対応</p>	<p>【官民共通】                  ・全ての被用者は、ACASに公平なアドバイスを求めることができる。雇用者に対する苦情を雇用審判所に申し立てようとする場合は、先ずACASに通告しなければならず、ACASから公平な調停サービスが無償で受けられる。                  ・全ての被用者は、平等・人権委員会に設置されている平等助言サポートサービスに相談可能(官民共通)                  【公務(公務員)】                  ・国家公務員規範に反する行為が行われた場合、違反する行為をすよう求められたと思う職員や違反する行為を見た職員は、組織内での手続を経なくとも人事委員会へ苦情申立てが可能。申立てに対して、人事委員会は必要な調査を行い、問題を解決し、それが繰り返されないよう勧告を行う。所属部内での調査がすでに行われている場合は、その調査結果を検討。人事委員会は、職員が提出した情報を検討し、調査を行うべき苦情か否かを判断(職員の苦情を受け付けてから15日以内を目処)。各省は、人事委員会の勧告に従う義務はないが、それに従わない場合は、人事委員会は事務次官に対し従うよう求める</p>	<p>・公正労働委員会にハラスメントを停止させるよう申し立てることができる(2014年公正労働法改正により制定)。公正労働委員会が、職員が職場でハラスメントを受けていること及びその危険の継続性を確信する場合は、ハラスメントから守るために適当と思われる指令(金銭の支払い以外)を出す(官民共通)                  ・公正労働オンブズマンに相談可能。当該オンブズマンは、情報提供や助言を行う(官民共通)                  ・人権委員会に相談可能。当該委員会は、調査、調停などを行う(官民共通)                  ・職員は人事委員会に相談可能</p>
<p>⑫ 加害者への対応</p>	<p>第三者機関による対応</p>	<p>・各省は、国家公務員規範に係る相談員として、国家公務員規範アドバイザーを任命                  ・組織内の手続としては、通常ラインの長等に話をする、これが難しければ国家公務員規範アドバイザーに相談                  ・平等・人権委員会は、平等法違反があったと考えられる場合には、法令遵守通告を出すことができる                  ・規範の遵守・促進に向けた各省における措置に関し、人事委員会は監査を実施(2009年以降3回実施)。その結果を踏まえ、助言、ベストプラクティスを紹介</p>	<p>・差別のない職場環境維持のための措置を講じること(人事委員会指令)                  ・各省は、職員がハラスメントについて懸念や疑惑を表明するための方針や手続を定めなければならない。ハラスメントを疑わせる合理的な理由がある場合は、独立した調査が行われることとなる                  ・人事委員会は、職員による服務規律違反の疑いがある場合に、各省次官又は首相の依頼を受けて調査を行い、処分について勧告を行う                  ・メリット保護委員会は、職員による服務規律違反の疑いがある場合に、各省次官の依頼を受け、かつ、当該職員の同意を得て、調査を行い、その調査結果を調査を依頼した各省次官に報告                  ・上級管理職以外の職員は、服務規律違反があったとの各省の判断について、メリット保護委員会に申立て可能。また、服務規律違反により受けた処分についても、メリット保護委員会に申立て可能。なお、免職処分の場合には、公正労働委員会に申し立てる                  ・公務員行動規範違反について調査を行い、懲戒処分を行う                  ・懲戒処分以外の措置として、加害者について、本人の同意を得た上で、他の部署等に異動させる</p>



厚生労働省  
職場のパワーハラスメント防止対策についての検  
討会  
第5回資料（抜粋）

## 職場のいじめ・嫌がらせに関する諸外国の取組

（「出典」の参考文献を基に厚生労働省雇用環境・均等雇用機会均等課において作成、書きは参考文献の筆者の見解を含む。）



# 職場のいじめ・嫌がらせに関する諸外国の取組～フランス～

枠組み	定義	行為の様相	行為者	対策
<p>労働法典 (労使関係 現代化法)</p>	<p>モラルハラスメント： 労働者の権利及び尊 厳を侵害し身体的若し くは精神的健康を損な わしめ、又はその職業 的将来を危うくさせる おそれのある、労働条 件の毀損を目的とし、 又はそのような結果を もたらず精神的ハラス メントの反復した行為</p>	<p>例えば、 侮辱的な対応 懲戒規定の不正な適用 指揮権濫用(過大、過小) 組織権限の濫用(労働条 件や契約の恣意的変更) 等が該当しうる。</p> <p>セクハラは1回でも違法 になり得るが、精神的ハラ スメントは反復性が必要。 反復性については、必ずし も同一の行為の反復が認 められなくても良い。 加害者側の行為の意図 は重要ではない。</p>	<p>特段の言及なし</p>	<p>使用者は、労働者の安全衛生確 保のための包括的な予防計画を作 成し、モラルハラスメント防止策を 講じなければならぬ。</p> <p>労働者がモラルハラスメントを拒 否したことを理由とする不利益取扱 の禁止。</p> <p>モラルハラスメントを受けたと主 張する被用者は、ハラスメントが起 きたという推定を裏付ける事実を証 明しなければならず、被告(会社) は、その行為がハラスメントを構成 するものではなく、自 己の決定が 「ハラスメントとは無関係な客観的 な要素」によって正当化されること を証明しなければならぬ。</p> <p>モラルハラスメントの行為を行った 労働者は、懲戒処分を受けることがあ る。</p>

出典：大和田敢太「職場のいじめと法規制」日本評論社(2014)、水谷英夫「職場のいじめ・パワハラと法対策」民法研究会(2014)、  
石井保雄「フランスにおける精神的ハラスメントの法理」季刊労働法208号(2005)、  
石井保雄「フランス法における「精神的ハラスメント」とは何か―その概念理解について」季刊労働法218号(2007)、「Business Labor Trend 2013.6」JILPT

# 職場のいじめ・嫌がらせに関する諸外国の取組～スウェーデン～

枠組み	定義	行為の態様	行為者	対策
<p>雇用環境規則 (AFS 1993:17)</p>	<p>職場いじめ： 個別の被用者に対し、攻撃的な方法により直接的に、繰り返し行われる、非難されるべき、または明らかに敵対的な行為であり、それらの被用者を職場の共同体から排除する結果を生じさせる行為</p> <p>指針において「職務に関し一般的に時として生じる意見の相違・衝突等の諸問題は、ノーマルな現象として見なされるべきである。それらは職場において絶え間なく生じているのであるが、改めて言うまでもなく、それら諸問題に関する双方の態度や行動は誰かを傷つけ故意に攻撃することを意図するものではない。いじめは、個別の衝突において彼らの相互関係が失われ、個人の尊厳という人権への敬意が反倫理的な行動に成り変わり、その結果個別の被用者が危険な影響を受けるといふ行為である。」と規定。</p>	<p>例えば 中傷、噂の流布 コミュニケーションの途絶 孤立 仕事を与えない、屈辱的な仕事を与える 暴力、脅迫 等が該当しうる。</p>	<p>特段の言及なし</p> <p>指針において、「いじめは、被用者および使用者個人、あるいは使用者の代理人、人によりなされる」と規定。</p>	<p>職場のいじめ予防を立法趣旨とする。</p> <p>職場いじめ予防の責務は使用者にあり、使用者はいじめを予防するための活動を計画し組織しなければならぬ。責任者の責務や権限、教育が規定されている。</p> <p>職場いじめの原因は不適切な職場環境にあり、個人に注目するより職場環境の改善を図ることを要請する。</p> <p>暴力とハラスメントのリスクを調査し、リスクを回避するための措置を可能な限り講じる必要がある。</p> <p>法の遵守を促すための労働基準監督官によるペナルティーがある。</p>



# 職場のいじめ・嫌がらせに関するEUの取組

枠組み	定義	行為の態様	行為者	対策
<p>職場のハラ メント及び 暴力に関す るEU社会対 話枠組協約</p> <p>社会対話枠組 協約：EUレベル での労使協約で あり、加盟国に 目的の達成を 求めるEU指令 とは異なり、加 盟国は自主的 に取り組むもの である。</p>	<p>ハラメントは一 人または複数人の労 働者または管理職が 職場に関わる環境の 中で繰り返しかつ意図 的に虐待され、脅迫さ れまたは屈辱を受ける 場合に生ずる。</p> <p>暴力は一人または 複数人の労働者また は管理職が職場に関 わる環境の中で暴行 を受ける場合に生ずる。</p> <p>ハラメント・暴力 は、管理職や労働者 の尊厳を犯し、その健 康を害し、または敵対 的な職場環境を作りだ すことを目的または結 果として、一人または 複数人の管理職また は労働者によって遂行 されうる。</p>		<p>上司、同僚のほか、顧 客、患者、生徒などの 第三者も含む。</p>	<p>企業はハラメント・暴力が生じたときにとられるべき手続き（非公式な局面を含む）を明示した上で、ハラメント・暴力が許されないことを明確に宣言する必要がある。</p> <p>企業レベルでとられるべき手続きは以下の要素を考慮しなければならぬ。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係者の尊厳とプライバシーを守るために必要な配慮をもって行動すること。</li> <li>・ 事案に関与しない者には情報を開示すべきでないこと。</li> <li>・ 苦情は遅滞なく調査され、処理されるべきであること。</li> <li>・ 全関係者が公平な聴聞と取扱いを受けるべきであること。</li> <li>・ 苦情は詳細な情報により裏付けられるべきであること。</li> <li>・ 虚偽の訴えは許されるべきではなく、懲戒処分の対象とすべきであること。</li> <li>・ 外部的な援助は有益になり得ることもあること。</li> <li>・ 加害者と被害者に対する措置</li> <li>・ ハラメント・暴力が生じたことが確認された場合、加害者に対して適切な措置が執られる。それには解雇を含む懲戒処分が含まれる。</li> <li>・ 被害者は援助を受けるとともに、必要に応じ職場復帰への支援を受ける。</li> </ul>