

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

令和2年1月14日

公務職場におけるパワー・ハラスメント

防止対策検討会

目 次

I	はじめに	1
II	現状と基本的考え方	1
III	パワー・ハラスメントの概念	3
IV	職員の責務	6
V	未然防止のための勤務体制や職場環境の整備	8
VI	研修の実施	8
VII	各府省庁における相談体制の整備	10
VIII	職員の救済と再発防止	11
IX	人事院による苦情処理・職員の救済	14
X	おわりに	15

(別紙1)

(別紙2)

委員名簿

開催経過

参考資料

I はじめに

本検討会は、人事院事務総局職員福祉局長からの依頼に基づき、平成 31 年 3 月以降、一般職国家公務員が従事する公務の職場における新たなパワー・ハラスメント防止対策について幅広く検討を行ってきた。

この間、民間労働法制においては、令和元年 5 月に、パワー・ハラスメント防止対策の法制化が盛り込まれた女性活躍推進法等改正案が成立し、労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（昭和 41 年法律第 132 号。以下「労働施策総合推進法」という。）において、事業主に対しパワー・ハラスメント防止のための雇用管理上の措置を講じることが義務付けられ、令和 2 年 6 月から施行されることとなった。これを受けて、令和 2 年 1 月には、事業主が適切かつ有効な実施を図るために必要な事項を定めた「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（以下「民間指針」という。）が告示される予定である。

また、令和元年 6 月には、国際労働機関（ILO）において、仕事の世界における暴力及びハラスメントに関する条約が採択された。

本検討会においては、上記民間労働法制の検討状況や措置内容等も踏まえながら、複数の省庁及び職員団体からヒアリングを行い当事者の問題意識も把握した上で、これまでの公務の取組や公務の特殊性を考慮しつつパワー・ハラスメントの防止対策について検討を重ねてきたところであり、その結果を以下のように取りまとめる。

II 現状と基本的考え方

1 公務におけるパワー・ハラスメントをめぐる現状

人事院に寄せられる一般職国家公務員（以下「職員」という。）からの苦情相談（人事院規則 13—5（職員からの苦情相談）に定める職員からの勤務条件その他の人事管理に関する苦情の申出及び相談をいう。以下同じ。）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が、平成 25 年度以降一貫して増加し、平成 30 年度においては、979 事案中 230 事案となっており、理由の中で最も多くを占めている。

また、人事院が本府省に勤務する行政職俸給表（一）が適用される 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。

一方で、上記調査と同時に実施した、同俸給表が適用される本府省課長級職員を対象とした意識調査の結果によると、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ちゅうちょしたことがあると回答しており、その理由を見ると、かえってやる気をなくす不安、人間関係に悪影響を及ぼす不安、ハラスメントと受け止められる不安など、全体として部下の受け止めに気にしてちゅうちょしたとする回答が多くなっている。また、30代職員が自身の部下に行う指導についても、おおむね同様の結果となっている。

本検討会が行った職員団体からのヒアリングにおいても、職員団体による調査の結果として、役職段階にかかわらずパワー・ハラスメントに関する問題が生じていることや、逆に、パワー・ハラスメントを恐れる余り管理職が部下を指導すべき場面でも指導できていないとの指摘について報告されたところである。

このように、公務においてもパワー・ハラスメントに関する様々な問題が生じている現状にある。

2 パワー・ハラスメントの防止に当たっての基本的考え方

パワー・ハラスメントは、その言動を受ける職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害するのみならず、当該言動を見聞きしている周囲の職員にも精神的苦痛を与え、これら職員の勤務環境を害するものである。したがって、パワー・ハラスメントは、人権に関わるものとして、職員の利益の保護の観点から、防止されなければならない。

さらに、公務の職場にこのようなパワー・ハラスメントがあることが原因で有為な人材が集まらず、また、指導をちゅうちょして人材の育成が十分にできなければ、国民に質の高い行政サービスを持続的に提供することはできない。公務の職場は国民に行政サービスを提供するために運営されていることからすれば、より一層、そこで勤務する職員がその能力を最大限に発揮できる職場であることが期待される。その意味で、公務の職場は、パワー・ハラスメントの防止が十分に図られる必要があるだけでなく、パワー・ハラスメントの防止について、模範となる職場であるべきである。

しかしながら、これまでもパワー・ハラスメントの防止に関しては、人事院により啓発資料の配布や講演会の実施などの取組はなされてきたものの、前記1からも分かるとおり、更なる取組が必要であるというべき状況にある。このような状況に対処するために、本検討会としては、パワー・ハラスメン

ト防止対策として、各府省庁の長や職員の責務等を明確に規定するなど、法令による新たな実効的な枠組みを設けるべきとの結論に達したところである。すなわち、民間事業主のパワー・ハラスメント防止対策については法律上の規定が設けられたこと、セクシュアル・ハラスメントの防止については人事院規則 10—10（セクシュアル・ハラスメントの防止等）を制定していることに鑑みると、公務におけるパワー・ハラスメントの防止についても、新たな人事院規則を制定すべきものと考えられる。

この点、民間労働法制では、労働施策総合推進法に基づき厚生労働大臣が民間指針を定めることとなっている。民間指針では、事業主が講ずべき措置の内容として、「事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発」、「相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備」、「パワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応」及びこれらの措置と併せて講ずべき措置について定めている。

一方、公務におけるパワー・ハラスメント防止対策としては、人事院規則において、公務全体の方針としてパワー・ハラスメントを行ってはならないことを規定するとともに、研修その他の方法により周知・啓発すること、相談体制の整備、事後の迅速かつ適切な対応（職員の救済と再発防止）など、民間の事業主に相当する各府省庁の長及び専門機関・第三者機関として人事院が措置すべき事項等を規定すべきものと考えられる。人事院規則において規定されるべき点や、その他関連して取り組むべき事項の具体的内容は、以下のとおりである。

Ⅲ パワー・ハラスメントの概念

1 総論

民間指針では、職場のパワー・ハラスメントは「職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるもの」と定義されている。

公務についてもパワー・ハラスメントが国家公務員の勤務に関わる問題であることを踏まえれば、民間労働法制の考え方も参考としながら公務におけるパワー・ハラスメントの概念を検討すべきである。パワー・ハラスメントは、当該言動を受けた職員の人格や尊厳を害するのみならず、職員の心身の健康を害し、パワー・ハラスメントに耐えきれずに職員が休職・退職せざるを得なくなることもあり、さらには命に関わる重大な事態をもたらすこともあることも考慮しなければならない。さらに、当該言動を直接に受けた職員

のみならず、同じ職場で働く者の環境を害する問題であることを認識すべきである。

本検討会としては、パワー・ハラスメント問題の重要性に鑑み、パワー・ハラスメントの予防を重視し、かつ、職員にパワー・ハラスメント防止の責務を規範として課すことを念頭に、公務においては、「職務に関する優越的な関係を背景として行われる、職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害する、あるいは、職員の勤務環境を害することとなるような、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動」をパワー・ハラスメントと捉え、その旨を人事院規則において定めるべきではないかとの結論に至った。詳細は以下のとおりである。

2 「職務に関する優越的な関係」について

「職務に関する優越的な関係を背景として行われる」言動とは、当該言動を受ける職員が行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものをいい、例えば、以下のもの等が含まれる。

- ・ 職務上の地位が上位の職員による言動
- ・ 同僚又は部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該者の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難な状況下でなされるもの
- ・ 同僚又は部下からの集団による行為で、これに抵抗又は拒絶することが困難であるもの
- ・ 他府省庁の職員による言動で、当該言動を行う職員の所属部局の権限（査定、審査、監査、承認等）の関係で、当該職員の了解を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難な状況下でなされるもの
- ・ 職員が担当する行政サービスの利用者等による言動で、当該行政サービスをめぐるそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中でなされるもの

なお、このように、パワー・ハラスメントは、行為者と受け手の関係性に着目した概念であり、言動が行われる場所や時間は問わないものである。

3 「職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害する、ある

いは、職員の勤務環境を害すること」について

その言動を直接に向けられた職員に精神的又は身体的苦痛を与え、その人格や尊厳を害する言動は、パワー・ハラスメントに該当する。これは、社会一般においてもあってはならない言動と判断されるものであり、個別の職場の風土によって許容されるものではなく、懲戒処分に付され得るものである。加えて、職員に精神的又は身体的苦痛を与える言動は、当該職員的能力発揮に悪影響を及ぼすのみならず、職員の勤務環境を害する言動でもあり、パワー・ハラスメントに該当する。

4 「業務上必要かつ相当な範囲」について

「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動とは、社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要性がない又はその態様が相当でないものをいい、例えば、以下のもの等が含まれる。

- ・ 業務上明らかに必要のない言動
- ・ 業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・ 業務の目的を達成するための手段として不適當な言動
- ・ 当該行為の回数・時間、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動
- ・ 行政サービスの利用者等からの言動で、当該言動を受ける職員の所属する府省庁の業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするもの

「業務上必要かつ相当な範囲を超える」言動であるか否かは、個々の具体的状況（言動の目的、当該言動を受けた職員の問題行動の有無や内容・程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、職員の属性や心身の状況、行為者との関係性等）を踏まえて総合的に判断されるべきものである。例えば、一瞬のちゅうちょが人命に関わる場面では、厳しい指示・指導を行うことはパワー・ハラスメントには当たらない場合もあり得るが、そのような場面が生じることがある職種であっても、そのような切迫性がない場面における言動については、その場面における「業務上必要かつ相当な範囲」を超えたかどうかの判断を行うことになる。

IV 職員の責務

1 パワー・ハラスメントの禁止

パワー・ハラスメントを防止するためには、職員一人一人が、パワー・ハラスメントが、職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害するもの、あるいは、職員の勤務環境を害するものであることを理解し、互いの人格を尊重し、自らがパワー・ハラスメントを行わないようにしなければならない。

このようなパワー・ハラスメント防止のための職員の責務を明確にするため、パワー・ハラスメントを行ってはならないことを職員の責務として人事院規則上明確にすべきである。

特に、パワー・ハラスメントによって重大な事態が生じるようなことは絶対にあってはならず、パワー・ハラスメントの態様等によっては国家公務員法上の懲戒処分が付されることがあることを職員に明示すべきである。この点、本検討会が行った省庁からのヒアリングにおいて、パワー・ハラスメントについて、どのような場合にどのような懲戒処分とするのが適当なのかを示してほしい旨の要望があった。したがって、態様等によっては懲戒処分が付されることがあることをより明確に示す上でも、人事院において、代表的な事例における標準的な懲戒処分の種類を標準例として掲げた「懲戒処分の指針」を改正し、パワー・ハラスメントに関する標準例を追記することが適当である。

パワー・ハラスメントの防止は、職員の利益の保護の問題であるが、職務上、職員以外の者に接する場合にも、職員がその者にパワー・ハラスメントに類する言動を行うべきでないことは当然である。この点、民間指針においても、事業主は、雇用する労働者が、労働者以外の者に対する言動についても必要な注意を払うよう配慮することが望ましい旨が示されている。行政は国民に対して法律に基づく権限を行使する中で、公務の信用を確保しなければならないことから、職員以外の者に対して暴言を吐くようなパワー・ハラスメントに類する言動があってはならないことは、より一層徹底されなければならない。そのため、職員以外の者に対する言動についても、その態様等によっては、国家公務員法第 99 条が禁止する信用失墜行為等に該当し、懲戒処分が付されることがあることを職員に明示すべきである。なお、これに該当するような言動は被害を受けた者からの苦情等によって判明することが多いと考えられることから、そのような苦情等があった場合には、各府省庁の長は、職員の服務に関わる問題として、適切に対応する必要がある。

2 立場に応じた責務及び役割

管理又は監督の地位にある職員は、自らが行為者にならないのはもちろんのこと、後記Ⅶ記載の相談員と同様、自らもパワー・ハラスメントに関する相談の第一次窓口の役割を担うことを自覚し、パワー・ハラスメントが生じた場合には、行為者に言動を止めさせ、被害者を救済するなど、迅速かつ適切に対処しなければならない。なお、人事評価においては、ハラスメントの防止は組織を統率し部下を指導するに当たって当然に留意すべき要素であるとして、ハラスメントの防止が評価に適切に反映される運用が求められている。したがって、いかに高い業績を残したとしても、その過程において部下をパワー・ハラスメントにより追い詰めている者については、高く評価されてはならないと考える。

また、職務に関する優越的な関係を背景とするパワー・ハラスメントは、職務上の上下関係において生じることが多いと考えられるが、公務組織において、部下を指導し育成することは上司の役割の一つであり、上司は、パワー・ハラスメントになるかもしれないことを理由に指導を怠ることはあってはならず、自信をもって指導に当たるためにも、パワー・ハラスメントとは何かを深く理解することが求められる。

一方、管理又は監督の地位にある職員以外の者であっても、職場の構成員として、パワー・ハラスメントが生じていると認識した場合には、黙認したりすることなく、パワー・ハラスメントを止めさせるよう努めるべきである。

また、職務遂行に関して指導を受ける側の立場の職員も、パワー・ハラスメントを招かないよう、コミュニケーションを適切に取り、職員としての自覚に欠ける言動をしないよう努めるべきである。

3 職員が認識すべき事項

職員が前記1及び2の責務を果たす上では、パワー・ハラスメントを生じさせないための基本的な心構えや、パワー・ハラスメントになり得る言動、自分が受けている言動がパワー・ハラスメントではないかと考える場合に望まれる対応等について、あらかじめ認識しておくべきであり、人事院は、職員が認識すべき事項について指針を示すべきである。指針に盛り込むことが考えられる内容を参考として示せば、別紙1のとおりである。

なお、上記のパワー・ハラスメントになり得る言動の例に関連して、民間指針では、「相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を行うこと」や

「労働者の性的指向・性自認」について「当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露すること」が挙げられている。一方、パワー・ハラスメントというためには「職務に関する優越的な関係」を背景とする言動である必要があるところ、公務においては、従前より、性的指向や性自認に関する偏見に基づく言動は「性的な言動」に含まれるものとして、この問題をセクシュアル・ハラスメントとして捉え、対策を講じてきている。「性的指向や性自認に関する偏見に基づく言動」は関係性にかかわらず許されないものであることから、この問題にはセクシュアル・ハラスメントの防止の枠組みで対処する方が職員の保護に資すると考えられるが、パワー・ハラスメントにも該当する場合には、パワー・ハラスメントとしても対応をとることになると考えられる。

V 未然防止のための勤務体制や職場環境の整備

パワー・ハラスメントは、そうした言動がなされないように未然に防止することが肝要であり、そのためには、後記VI記載の研修等により、そのための知識や心構えを修得させることが重要である。あわせて、パワー・ハラスメントが生じにくい勤務体制や職場環境を整備することも重要である。

特に、業務過多や人員不足は、精神的余裕のなさやコミュニケーション不足を生み、パワー・ハラスメント発生の温床となるものである。各府省庁の長は、引き続き業務の合理化等の働き方改革に取り組むとともに、業務量に応じた人員の確保を早急に進めるべきであり、それが可能となるよう、政府全体として取組を進める必要がある。

また、ストレスチェックや多面観察の活用などにより、日頃からパワー・ハラスメントの兆候を早期に探知し、初期段階で対応していくことも重要である。

VI 研修の実施

1 パワー・ハラスメント防止研修の基本的考え方

パワー・ハラスメントを防止する上では、パワー・ハラスメントが、職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害するもの、あるいは、職員の勤務環境を害するものであることを理解させ、その防止に係る認識を深めるための研修等が重要であり、各府省庁の長は、広く職員に対して研修等を実施する必要がある。特に、パワー・ハラスメントは、職務に関する優越的な関係性の下で生じるものであり、幹部職員のパワー・ハラスメントが部下に連鎖する場合も多いことから、トップマネジメントを行う幹部職

員が受講する必要性がより一層高いといえる。

また、パワー・ハラスメントについては、幹部職員に限らず、職位によって特に留意すべき内容が異なるため、各府省庁の長は、採用者に加え、昇任した者を対象とする研修を重点的に実施すべきである。

なお、本提言を踏まえて、今後、採用者と昇任した者に重点を置いて新たな研修が実施されるとしても、制度導入時には、全ての職員を対象として研修を実施することが必要と考えられる。

2 パワー・ハラスメント防止研修の内容等

研修の内容としては、第一に、パワー・ハラスメントの概念等の基本的知識を身に付ける必要がある。その上で、公務には様々な職種・職域があり、パワー・ハラスメントが生じやすい要因や生じやすい場面、留意すべき点等については、それぞれの特徴があると考えられることから、共通して修得すべき知識だけでなく、各職種等における具体的場面を想定した実践的な内容を提供することが望ましい。

加えて、部下を指導する立場にある職員が、マネジメント能力や部下の性格・能力を見極めて指導するスキルを身に付けることは、パワー・ハラスメント防止と人材育成を両立していくために重要であり、パワー・ハラスメントを生じさせないための指導やコミュニケーションのスキルについて学べるようにすることが求められる。また、前記IV 2 記載のとおり、管理又は監督の地位にある職員は、相談の第一次窓口の役割を担うことから、相談対応の基本を身に付けることも求められる。

3 人事院の役割

職員一人一人に対する研修の実施は、各府省庁の長が行うものであるが、人事院は、各府省庁において効果的な研修が実施されるよう、研修の方法に関する人事院の専門的知見を活用して、研修リソースを提供したり、各府省庁において研修に当たる職員を対象に研修の実施・指導方法等に関する研修を実施したりするなど、各府省庁を支援すべきである。また、ハラスメントの防止は、国民に公務の能率的運営を保障することの基盤の一つとして職員が全体の奉仕者として自覚すべきものでもあることから、人事院が既に実施している研修のカリキュラムにパワー・ハラスメントの防止に資する内容を取り入れることも考えられる。

VII 各府省庁における相談体制の整備

1 基本的考え方

パワー・ハラスメントについては、問題が深刻化する前に職員が相談できるよう、各府省庁の長は、相談体制を整備すべきである。具体的には、既に制度化され各府省庁において整備されているセクシュアル・ハラスメントの相談体制と同様に、本省及び管区機関においては複数の相談員を置くこと、少なくとも1名は課の長に指導できる地位にあるものを置くこと、相談者の希望する性の相談員が同席できるような体制整備に努めること、他のハラスメントも含めて一元的に相談を受けられることができるような体制整備に努めることが適当であると考えられる。

2 相談員の役割と課題

パワー・ハラスメントは業務上の指導の際の言動から生じることが多いものであることから、パワー・ハラスメントの相談に応じる際には、業務上必要な指導なのか、必要かつ相当な範囲を超えたパワー・ハラスメントなのかの見極めが必要となる。特に業務上の指導の必要性・相当性を超えたか否かの判断には、業務の内容やマネジメントについての理解に加えて丁寧な事実確認が必要であり、パワー・ハラスメントに該当するかどうかの判断はセクシュアル・ハラスメント以上に難しく、相談員の専門性の向上や相談員が適切に対応できる体制整備が重要な課題となる。

そのため、パワー・ハラスメント相談員は、第一次窓口としてまずは相談者からの相談を聴くという役割を担いつつ、相談者以外の者から事実を確認する必要がある事案においては、相談者の意向に応じて、人事当局に案件をつないだり、必要に応じて人事当局と共に問題解決に当たることを基本にすべきと考えられる。

その上で、相談員を支援するため、相談対応や必要な指導とパワー・ハラスメントを見極めるスキルを向上させる研修等に参加させることが有益と考えられる。また、各府省庁の実情に応じて、相談員としての対応について相談できる外部アドバイザーを活用することも一案と考えられる。

なお、既に各府省庁において配置されているセクシュアル・ハラスメント相談員の多くは兼任であり、かつ、人事異動により2、3年で相談員が交代することが多いところ、パワー・ハラスメント相談員についても、公務組織の実情を踏まえれば同様の状況になると考えられる。このことを前提とすると、個々の相談員の専門性向上には限界もあるため、第一次窓口である相談

員から事案を受け継いだり、相談員と連携して対応したりする立場にある人事当局の専門性を組織的に向上させる観点から、人事当局における対応の知見の蓄積や人員増を含めた体制の強化がより重要になると考えられる。

3 相談員が留意すべき事項

パワー・ハラスメントに関して悩みを有する職員が安心して相談員に相談できるためには、相談員が、知り得た秘密を厳守するのはもちろんのこと、適切に対応するための苦情相談の事務の進め方をあらかじめ理解しておくことが求められる。そのため、人事院は、相談員が苦情相談に対応するに当たり留意すべき事項について指針を示すべきである。指針に盛り込むことが考えられる内容を参考として示せば、別紙2のとおりである。

Ⅷ 職員の救済と再発防止

1 各府省庁における基本的対応

職員からパワー・ハラスメントに関する相談があった場合には、まずは相談者の話を丁寧に聴くことが肝要である。相談者が精神的又は身体的苦痛を訴えており、明らかにパワー・ハラスメントに該当すると思料される事案においては、行為者や当事者以外の者からのヒアリングを実施して事実確認を迅速かつ適切に行う必要がある。その結果、パワー・ハラスメントが生じていると判断した場合には、当該職員を救済する適切な措置を迅速にとり、行為者に対しては、再発防止の指導を行うとともに、言動の態様に応じて懲戒処分等の必要な対応を行う。

一方、相談者から相談される事案の中には、その内容が事実であるとしてもパワー・ハラスメントに該当するかどうか判断が難しい事案もあると考えられる。そのような事案においては、ハラスメント該当性を判断することに拘泥するのではなく、相談者がハラスメントを受けたと認識している事態の解消を目指した対応を行うことが望ましい。例えば、相談者と行為者の間のコミュニケーションや認識のズレが原因である場合には、相談があった事実を行為者に知らせ注意すれば、行為者が行動を改め、問題が解消されることも少なくない。相談者自身の行動に問題があったなど、行為者から反論がある場合にも、過去の事実関係を厳格に確認し、いずれの言い分が正しいのかを判定するという態度ではなく、相談者及び行為者それぞれの主張を聴いて、双方の認識のギャップを埋めつつ、相談者がハラスメントと認識する事態を将来に向けて解消するために、当事者双方の採るべき対応について確認する

等の対応が考えられる。こうした当事者間の認識のズレを埋めつつ、将来に向けて採るべき方策について当事者双方が共通認識に到達することが困難な場合には、当事者以外の者からのヒアリングを実施するなど、段階的に対応を進めることが望ましい。このような対応の過程で、パワー・ハラスメントが生じていると判断した場合には、上記同様、相談者を救済する適切な措置を迅速にとり、行為者に対して必要な対応を行わねばならない。

また、いずれのケースにおいても、行為者から事実を確認する際には、公平かつ丁寧に聴取することが必要である。

以上のような枠組みを実効的なものとするための前提として、各府省庁の長は、職員がパワー・ハラスメントに関して相談したことや調査に協力したこと等を理由に不利益（勤務条件に関する不利益のほか、^{ひぼう}誹謗・中傷を受けることなどの不利益を含む。）を受けないようにしなければならず、また、不利益を受けないことを職員に周知する必要がある。

なお、パワー・ハラスメントは、ハラスメント該当性の判断が困難なものも多く、公務能率の維持・向上のため勤務環境をより良くする観点からは、パワー・ハラスメントと断定できるものに限定することなく、幅広く対応していく必要がある。その上で、各府省庁において、職員の保護・育成、円滑な職務遂行等の観点から、職場の実情に応じて対応を重ねながら、パワー・ハラスメントの範囲についての各職場間での認識の共有を図っていくことも有効と考えられる。

2 行為者の所属に応じた対応

- (1) 公務の場合、職員を守るためだけでなく、職員がその能力を十分に発揮できる勤務環境を保持することによって国民に質の高い行政サービスを提供するためにも、パワー・ハラスメントを防止する必要性が認められるものである。

公務におけるパワー・ハラスメントは、同一府省庁の職員間で生じるものが多いと考えられるが、職務によっては、他府省庁の職員や行政サービスの相手方その他の職員以外の者との関係において問題が生じる場合もあると考えられる。職員の人格や尊厳、勤務環境を害する言動から職員を守る必要があることは、行為者が職員でないことによって変わるものではない。この点について、民間労働法制においては、労働施策総合推進法第30条の2により事業主に措置義務が課せられているのは、当該事業主の従業員が当該事業主の従業員等からパワー・ハラスメントを受けた場

合であり、他の事業主の従業員等から受ける言動に対する措置義務は課せられていない。しかし、民間指針においては、他の事業主が雇用する労働者や顧客等からの著しい迷惑行為についても相談体制を整備することなどが、事業主が行うことが望ましい取組として示されている。

公務においては、職員の人格や尊厳、勤務環境を害する言動は、当該言動の行為者の所属にかかわらずパワー・ハラスメントと捉えた上で、各府省庁の長には、いずれの場合も被害者を救済する責務を課すべきである。

- (2) 具体的には、行為者がパワー・ハラスメントに関する相談を行った者と同一府省庁に所属する職員である場合は、前記1に沿って対応することになる。

行為者が他府省庁に所属する職員である場合は、相談者が所属する府省庁の長は、当該行為者が所属する他府省庁の長に連絡して、行為者である職員に対する調査を要請し、共同して確認を進めていくことになる。その結果、パワー・ハラスメントが生じていると判明した場合には、その態様に応じて、相談者の所属府省庁の長は、当該他府省庁の長に対して、その行為者である職員に対する指導や懲戒処分等の対応を求めるとともに、自らは相談者を救済するための適切な措置をとることが必要になる。国家公務員法制では、他府省庁の職員も国家公務員法の適用を受ける一般職国家公務員であり、相談者の所属府省庁の長には、行為者が所属する他府省庁の長と連携して、相談者の救済、行為者への対応に当たらせることが適当と考えられる。

一方、行為者が職員以外の者である場合については、各府省庁の長は当該者に直接指導等を行うことができる権限を当然に有するものではないことから、各府省庁の長に対して職員でない行為者やその所属組織等に対して働きかける法的責務を直ちに課することができるわけではない。しかし、本検討会が行った省庁及び職員団体からのヒアリングにおいても、長時間にわたって不合理なクレームを言われ続けて拘束される、行政サービスの相手方から暴行や暴言を受ける等の事例が報告されており、深刻な事例も発生していると認められる。現実にはこのような問題が生じていることを前提に、職員以外の者による言動からも職員を守るべき責務を課すべきであり、各府省庁の長は、当該行為者への対応の負担が担当する職員個人に偏らないよう、組織全体として対応することが求められる。例えば、上司等が同席したり、代わりに対応したりするほか、暴行や暴言

については組織として法的措置も含めて毅然として対応する、応じる必要のない過度な要求、理不尽な主張を長時間にわたり執拗に繰り返すような苦情については対応を打ち切るといった措置を組織として行うことも検討されるべきである。

Ⅸ 人事院による苦情処理・職員の救済

1 基本的考え方

人事院においては、職員からの苦情処理・職員の救済について、既に苦情相談（人事院が、相談内容に応じて、制度説明・アドバイスを رفتたり、各府省庁に事実確認を求めるなどして問題の解決を図る手続）及び行政措置要求をはじめとする公平審査（職員から要求や申立てがあった場合、人事院が調査等を実施し、判定等の形で判断を示し、必要な場合には、当該判定等により職員を救済し又は各府省庁に改善措置の実行を求める手続）が整備されている。パワー・ハラスメントに関する職員の救済は、第一義的には、各府省庁における対応が基本であるが、パワー・ハラスメントについては、所属府省庁の上司、相談員、人事当局に相談しにくい場合があり、また、これらへの相談では解決しない場合等に対応するためにも、引き続き人事院が適切に苦情処理・救済機能を果たす必要がある。

その際、問題の迅速な解決という観点からは、手続にのっとって人事院が慎重に調査を進めていく公平審査よりも、まずは苦情相談を活用することが考えられるため、これまで以上に、職員が人事院に苦情相談をしやすくなるような工夫が求められる。

2 各府省庁と人事院の役割

パワー・ハラスメントは職務遂行との関連で生じるものが多く、そうした事案の調査については、職務遂行の実情を理解していなければ困難である。そのため、人事院が受けた苦情相談の解決に当たっては、まずは人事院の依頼に基づき職務遂行の実情を把握している各府省庁において必要な事実確認を行い、報告を受けた人事院は事案の解決の必要に応じて各府省庁に追加の対応を求めるなど、両者がその役割に応じて適切に対応すべきである。

この点、本検討会が行った職員団体からのヒアリングでは、職員が各府省庁から苦情を取り下げられるように説き伏せられることのないよう人事院が最初から介入してほしいという意見があった一方、現場解決を基本として人事院には総括的に関わってほしいという意見があった。人事院が介在する形で

各府省庁が事実確認を行うことにより、両面の効果が期待できると考えられる。

そして、以上のような人事院への苦情相談の枠組みを通じた各府省庁の対応では相談者が納得できる解決に至らない場合には、人事院から相談者に対し、人事院が主体的に調査・判断を行う公平審査について積極的に教示すべきと考えられる。

X おわりに

以上のように、本検討会報告は、パワー・ハラスメントを未然に防止し、パワー・ハラスメントが生じている場合には、そうした事態を迅速かつ適切に解消するために、各府省庁の長や職員がどのような責務を負うべきであり、公務においてどのような対策をとる必要があるのかを取りまとめたものである。

パワー・ハラスメントについては、従前から、業務上必要な指導との線引きが難しい等の課題が指摘されてきたが、公務職場は、国民のために存在する職場であるからこそ、より一層、ハラスメントがなく、そこに勤務する職員がその能力を最大限発揮できる勤務環境でなければならず、かつ、業務上必要な指導が適切になされることにより、職員の育成が継続的に図られる必要がある。

人事院においては、本提言を踏まえ、パワー・ハラスメント防止のための枠組みを適切に設けるとともに、各府省庁の取組について継続的に助言、指導していくことを期待したい。その他関係各機関においても、これまで以上に、積極的にパワー・ハラスメント防止対策に取り組んでいただきたい。そして、何より全ての職員一人一人が、「パワー・ハラスメントを行ってはならない」という責務を深く自覚し、より良い勤務環境の実現に貢献するとともに、職務上職員以外の者に接する際にも、全体の奉仕者にふさわしい言動を行うよう強く望むものである。

(別紙1)

パワー・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について盛り込むことが考えられる内容

第1 パワー・ハラスメントを生じさせず円滑な業務運営を行うために職員が認識すべき事項

1 基本的な心構え

職員は、パワー・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 パワー・ハラスメントは、職員に精神的又は身体的苦痛を与え、職員の人格や尊厳を害するもの、あるいは、職員の勤務環境を害するものであることを理解し、互いの人格を尊重し、パワー・ハラスメントを行ってはならないこと。

二 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パワー・ハラスメントに該当しないこと。一方、業務指示等の内容が適切であっても、その手段や態様等が適切でないものは、パワー・ハラスメントになり得ること。

三 部下の指導・育成は、上司の役割であること。また、指導に当たっては、相手の性格や能力を充分見極めた上で行うことが求められるとともに、言動の受け止め方は世代や個人によって異なる可能性があることに留意する必要があること。

四 自らの仕事への取組や日頃の振る舞いを顧みながら、他の職員と能動的にコミュニケーションをとること。

五 職員以外の者に対してもパワー・ハラスメントに類する言動を行ってはならないこと。

2 パワー・ハラスメントになり得る言動

パワー・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 暴力・傷害

ア 書類で頭を叩く。

イ 部下を殴ったり、蹴ったりする。

ウ 相手に物を投げつける。

二 暴言・名誉毀損・侮辱

- ア 人格を否定するような罵詈雑言を浴びせる。
- イ 他の職員の前で無能なやつだと言ったり、土下座をさせたりする。
- ウ 相手を罵倒・侮辱するような内容の電子メール等を複数の職員宛てに送信する。

三 執拗な非難

- ア 改善点を具体的に指示することなく、何日間にもわたって繰り返し文書の書き直しを命じる。
- イ 長時間厳しく叱責し続ける。

四 威圧的な行為

- ア 部下達の前で、書類を何度も激しく机に叩き付ける。
- イ 自分の意に沿った発言をするまで怒鳴り続けたり、自分のミスの有無を言わず部下に責任転嫁したりする。

五 実現不可能・無駄な業務の強要

- ア これまで分担して行ってきた大量の業務を未経験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する。
- イ 緊急性がないにもかかわらず、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じる。
- ウ 部下に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる。

六 仕事を与えない・隔離・仲間外し・無視

- ア 気に入らない部下に仕事をさせない。
- イ 気に入らない部下を無視し、会議にも参加させない。
- ウ 課員全員に送付する業務連絡のメールを特定の職員にだけ送付しない。
- エ 意に沿わない職員を他の職員から隔離する。

七 個の侵害

- ア 個人に委ねられるべき私生活に関する事柄について、仕事上の不利益を示唆して干渉する。
- イ 他人に知られたくない職員本人や家族の個人情報を言いふらす。

(注) 上記の言動に該当しなければパワー・ハラスメントとされないという趣旨に理解されてはならない。

3 懲戒処分

パワー・ハラスメントは懲戒処分に付されることがある。職員以外の者に対し、パワー・ハラスメントに類する言動を行ったときも、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、パワー・ハラスメントがな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 パワー・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て真摯に取り上げないこと、あるいはパワー・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付けることがあってはならないこと。

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掛けることが必要である。

- 2 職場からパワー・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 パワー・ハラスメントやパワー・ハラスメントに当たるおそれがある行為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。

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。

- 3 パワー・ハラスメントを直接に向けられていない者も気持ちよく勤務できる環境をつくるために、パワー・ハラスメントと思われる状況について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 自分が受けている言動がパワー・ハラスメントではないかと考える場合において職員に望まれる事項

職員は、自分が受けている言動がパワー・ハラスメントではないかと考える場合には、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。

1 一人で抱え込まずに、相談窓口や信頼できる人等に相談すること

問題を自分一人で抱え込まずに、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、パワー・ハラスメントであると考えられる言動が行われた日時、内容等について記録しておくことが望ましい。

2 当事者間の認識の相違を解消するためのコミュニケーション

パワー・ハラスメントは、相手に自覚がないことも多く、よかれと思つての言動であることもある。相手に自分の受け止めを伝えたり、相手の真意を確認したりするなど、話し合い認識の違いを埋めることで事態の深刻化を防ぎ、解決がもたらされることがあることに留意すべきである。

(別紙2)

パワー・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について盛り込むことが考えられる内容

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、迅速な対応を心掛けること。
- 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きされないよう周り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 どの程度の緊急性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緊急性があるのかを把握する。

三 相談者の主張等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、パワー・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。また、相談員自身の評価を差し挟むことはせず、相談者の心情に配慮し、その主張等を丁寧に聴き、相談者が認識する事実関係を把握することが必要である。

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（被害者及び行為者とされる職員）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、行為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。

聞き間違い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とともに、当該記録を厳重に管理すること。

3 行為者とされる職員からの事実関係等の聴取

一 相談者の相談内容が具体的対応を求めるものであれば、以後は相談者の了解を確実に得た上で人事当局と連携して対応する。

二 原則として、行為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、パワー・ハラスメントが比較的軽微又は行為者に改善の余地があるもののパワー・ハラスメントとまではいえないようなものであり、対応に緊急性はない場合などは、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。

三 行為者とされる者から事実関係等を聴取する場合には、行為者とされる者に対して十分な弁明の機会を与える。

四 行為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、聴取した事実関係等を行為者とされる者に確認するなど、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

パワー・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。

公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会 委員名簿

(五十音順・敬称略)

(座長) ^{あらかし}荒木 ^{たかし}尚志 東京大学大学院法学政治学研究科教授

^{いなお}稲尾 ^{いずみ}和泉 株式会社クオレ・シー・キューブ執行役員

(座長代理) ^{うかい}鵜養 ^{ゆきお}幸雄 立命館大学政策科学部教授

^{かねこ}金子 ^{まさおみ}雅臣 一般社団法人職場のハラスメント研究所代表理事

^{かんき}神吉 ^{ちかこ}知郁子 立教大学法学部国際ビジネス法学科准教授

^{けんじょう}権丈 ^{えいこ}英子 亜細亜大学副学長・経済学部教授

^{やなぎはら}柳原 ^{りえこ}里枝子 株式会社ハートセラピー代表取締役

公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会
開催経過

- 第1回〔平成31年3月11日（月）15：00～17：00〕
 - ・ 公務におけるパワハラ防止に関する取組等の現状
 - ・ 民間における検討状況
 - ・ 各回で取り上げる論点と各委員の問題意識・意見交換

- 第2回〔令和元年6月10日（月）13：30～15：30〕
 - ・ 各府省及び職員団体からのヒアリング
 - ・ ヒアリングを踏まえた意見交換

- 第3回〔令和元年6月26日（水）13：30～15：30〕
 - ・ パワハラの定義
 - ・ 意見交換

- 第4回〔令和元年7月29日（月）15：00～17：00〕
 - ・ 研修の在り方
 - ・ 相談体制
 - ・ 意見交換

- 第5回〔令和元年10月8日（火）10：00～12：00〕
 - ・ 問題発生時の対応方法
 - ・ 人事評価、ストレスチェックなど関連制度の活用
 - ・ 職員、相談員が留意すべき事項
 - ・ その他関連事項
 - ・ 意見交換

- 第6回〔令和元年11月5日（火）10：00～12：00〕
 - ・ これまでの議論の総括
 - ・ 意見交換

- 第7回〔令和元年12月9日（月）10：00～12：00〕
 - ・ 検討会報告書案に関する意見交換

- 第8回〔令和元年12月17日（火）10：00～12：00〕
 - ・ 検討会報告書案に関する意見交換

参考資料 目次

1. 報道資料 公務職場におけるパワー・ハラスメント
防止対策検討会の開催について 1
2. パワー・ハラスメントを理由とする苦情相談事案数
の推移 2
3. 平成 29 年度人事院年次報告書 第 1 編 第 2 部
次世代の行政の中核を担う 30 代職員の育成と公務全体
の活性化【抜粋】 3
4. 「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）（抄） 7
5. 人事院によるパワー・ハラスメント防止のための取組
..... 15

平成31年 3月12日

公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会の開催について

1. 開催の趣旨

人事院では、パワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）の防止のため、これまでも「パワー・ハラスメント防止ハンドブック」の配付等により周知啓発を図ってきたところです。しかしながら、職員意識調査の結果によると、依然として、上司からパワハラを受けたと感じる職員が一定数存在しており、職員の勤労意欲の向上や心身の健康、良好な勤務環境を実現するために、さらなる防止策を検討する必要があること等から、平成30年8月の給与勧告時報告で、「民間におけるパワハラ対策に関する議論等も注視しつつ、検討会を設けるなどして外部有識者の意見も聴きながら、公務におけるパワハラ対策を検討する」としたところです。

民間においてもパワハラ対策が進められており、これらの状況を踏まえ、公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策について検討を行うため、有識者によって構成する検討会を開催することといたしました。

2. 委員

学識経験者7名（別紙）（略）により構成します。

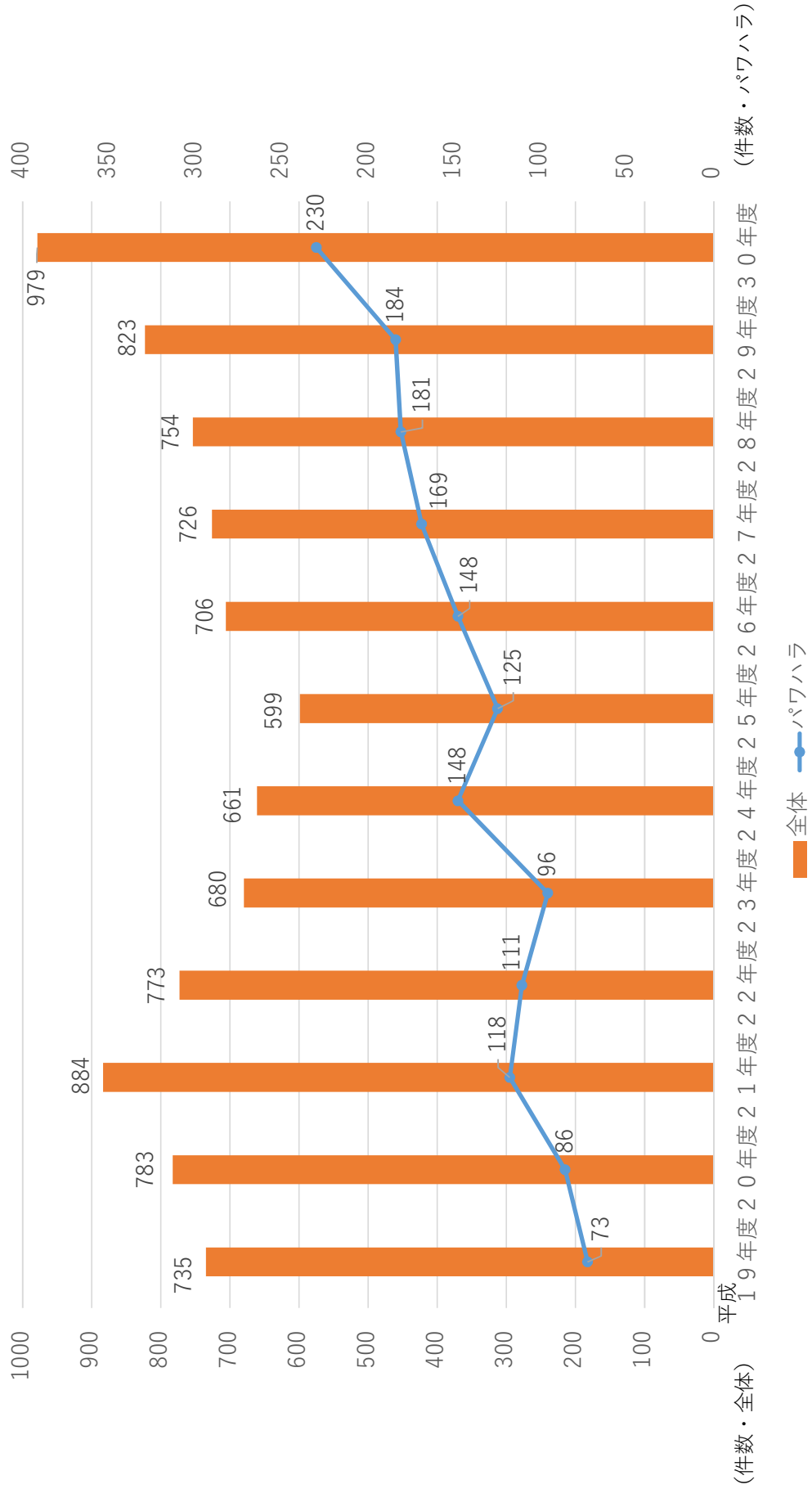
3. スケジュール

第1回検討会を3月11日（月）に開催しました。来年度にかけて検討を行い、報告書を取りまとめる予定としています。

第1回の議事概要については、後日、資料とともに人事院ホームページに掲載することとしています。

以 上

パワー・ハラスメントを理由とする苦情相談事案数の推移



(「国家公務員苦情相談の概要」(人事院月報記事)より作成)

平成 29 年度人事院年次報告書 第 1 編 第 2 部
次世代の行政の中核を担う 30 代職員の育成と公務全体の活性化【抜粋】

第 2 章第 2 節 30 代職員へのアンケート調査等

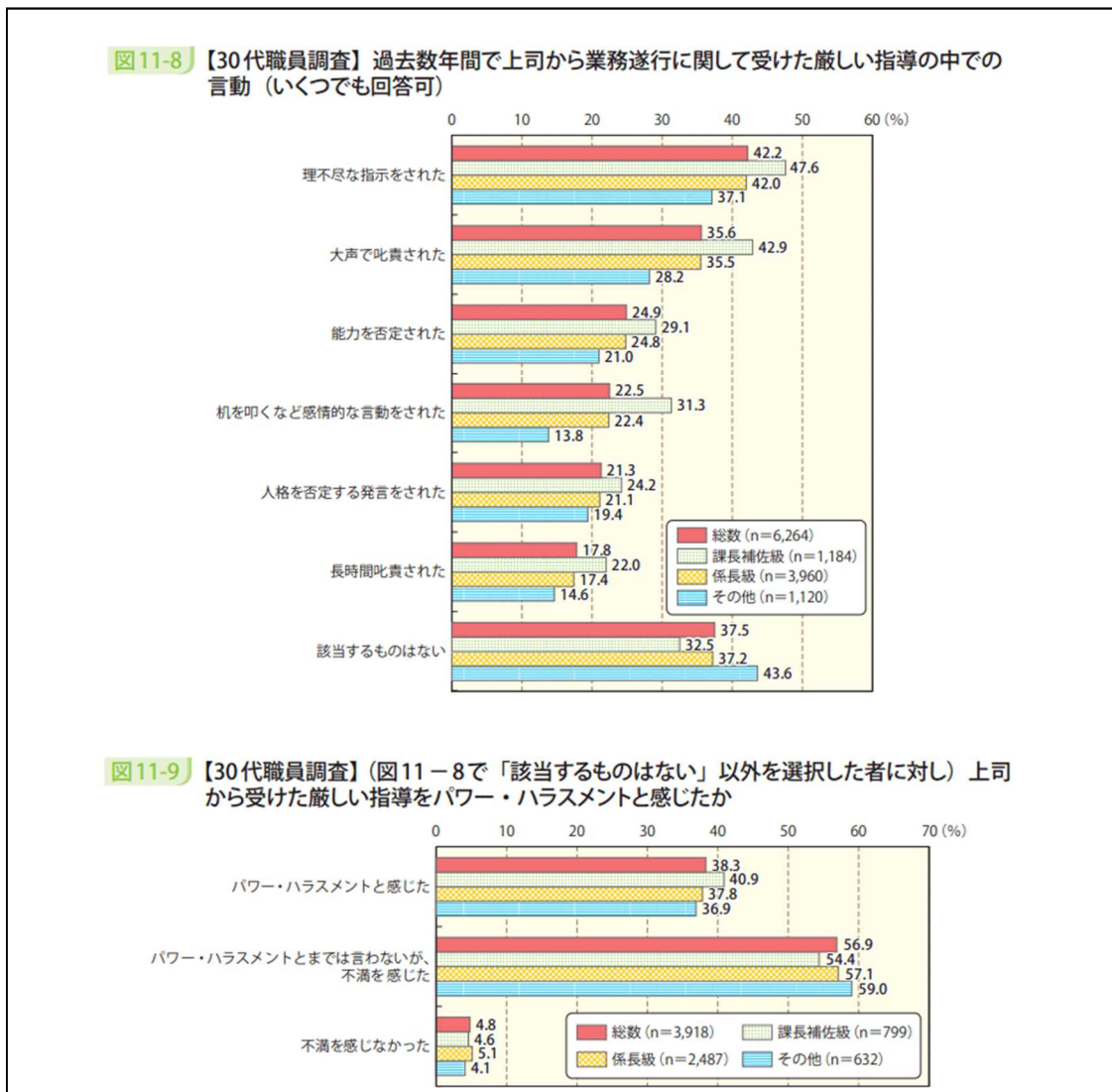
(5) 上司の指導・育成等関係

ウ 上司から受けた厳しい指導等

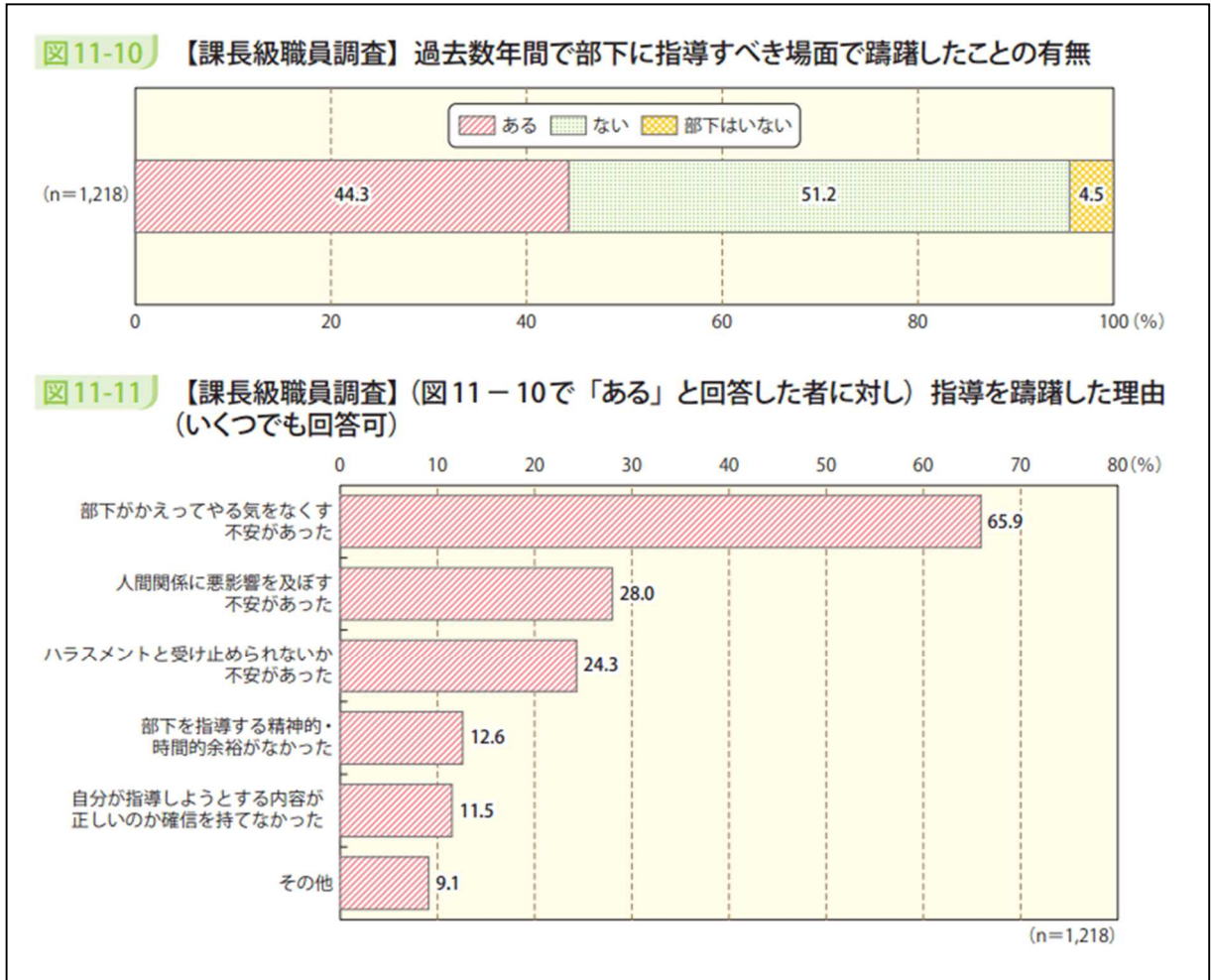
過去数年間で上司から受けた厳しい指導の中での言動についてみると、約 6 割の 30 代職員が「理不尽な指示をされた」「大声で叱責された」「能力を否定された」「机を叩くなど感情的な言動をされた」「人格を否定する発言をされた」「長時間叱責された」のいずれかを挙げている。

役職段階別にみると、役職段階が高いほど、このような言動を受けたと回答する職員の割合が高くなっている〔図 11-8〕。

また、これらの言動を受けたとする 30 代職員のうち、それらを「パワー・ハラスメントと感じた」とする者が 38.3%、「パワー・ハラスメントとまでは言わないが、不満を感じた」とする者が 56.9%となっている〔図 11-9〕。



一方、管理職員側の意識を課長級職員調査でみると、約4割の課長級職員が、部下に指導すべき場面で指導を躊躇したことが「ある」と回答しており〔図11-10〕、躊躇した理由として、「ハラスメントと受け止められないか不安があった」(24.3%)のほか、「部下がかえってやる気をなくす不安があった」(65.9%)、「人間関係に悪影響を及ぼす不安があった」(28.0%)など、全体として部下の受け止めに気にして指導を躊躇したとする回答が多くなっている〔図11-11〕。



30代職員自身の部下への指導についても、約4割の30代職員が、部下に指導すべき場面で指導を躊躇したことが「ある」と回答しており〔図11-13〕、躊躇した理由としては、「部下がかえってやる気をなくす不安があった」(60.8%)が最も多く、「人間関係に悪影響を及ぼす不安があった」(41.3%)も多数となっている。また、それほど多くはないものの「ハラスメントと受け止められないか不安があった」(18.2%)と回答した者も一定数いた〔図11-14〕。

なお、30代職員に係る部下への指導については、30代職員の約半数がそもそも部下を有していないことにも留意する必要がある〔図11-12〕。

図11-12 【30代職員調査】部下の有無

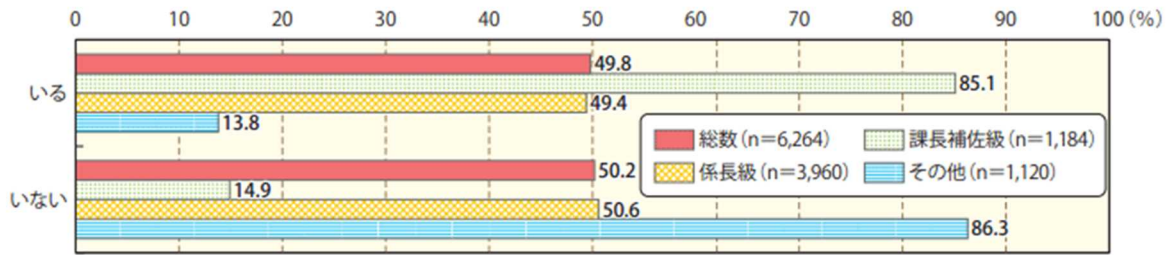


図11-13 【30代職員調査】過去数年間で部下に指導すべき場面で躊躇したことの有無

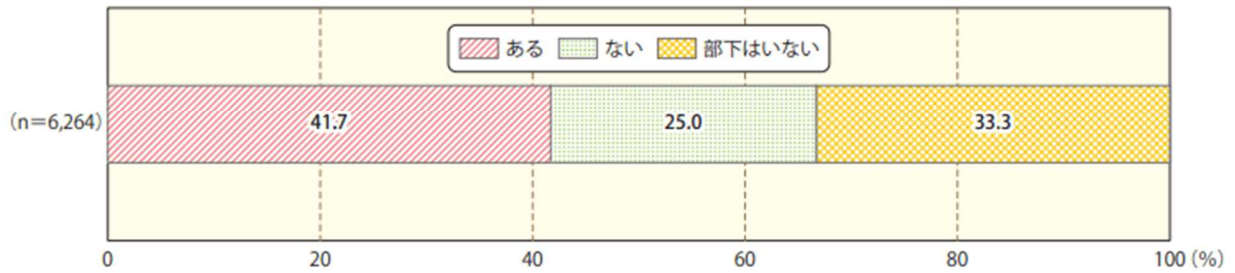
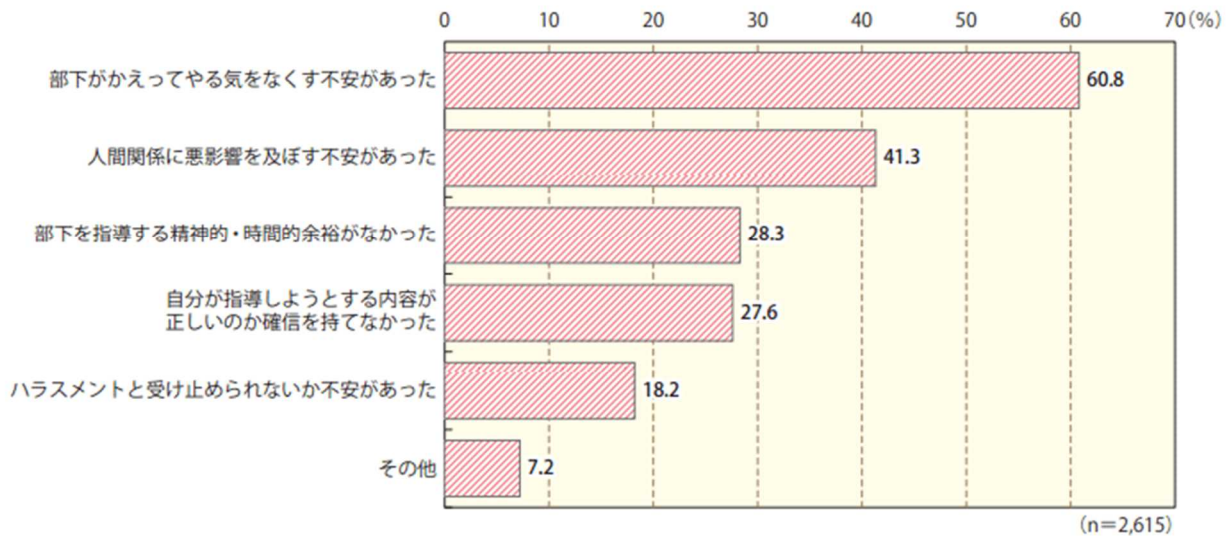


図11-14 【30代職員調査】(図11-13で「ある」と回答した者に対し) 指導を躊躇した理由 (いくつでも回答可)



30代職員調査結果

■ 調査方法

無記名による Web 調査

■ 調査期間

平成30年1月22日（月）～2月2日（金）

■ 調査対象

行政職俸給表（一）が適用されている職員で本府省に勤務する者（臨時的任用職員、任期付短時間勤務職員、任期付職員を含む。）のうち、平成29年度末年齢で30～39歳の職員

■ 回答率

56.4%（6,264名）

課長級職員調査結果

■ 調査方法

無記名による Web 調査

■ 調査期間

平成30年1月22日（月）～2月2日（金）

■ 調査対象

行政職俸給表（一）が適用されている職員で本府省に勤務する者のうち、課長級の職員

■ 回答率

62.1%（1,218名）

職 職 ー 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ぐばらんな雰囲気の間でも、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。

－「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイント－

- ・ 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、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 1 1】

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 1 2】

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。

人事院によるパワー・ハラスメント防止のための取組

「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）（平成22年1月8日付け職職一1 職員福祉課長）の発出

- ・ パワー・ハラスメントの防止に役立てることを目的に、裁判例や苦情相談事例等を参考に「「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、各府省に対して、職員に周知するとともにその防止に努めるよう通知。

パワー・ハラスメント防止ハンドブックの作成（平成27年7月）

- ・ 職員一人ひとりがパワー・ハラスメントの防止等についてより一層認識し、パワー・ハラスメントを受けた場合には、一人で悩まずに相談できるように、パワー・ハラスメントの概念、なり得る言動、相談例、相談先等を紹介するハンドブックを作成し、配布。

パワー・ハラスメント防止シンポジウムの開催（平成28年12月）

- ・ 職員一人ひとりが、パワー・ハラスメントに関する基本的な知識を持ち、相手を尊重するとともに、パワー・ハラスメントの加害者にならないように留意し、日頃からパワー・ハラスメントのない職場づくりに努めていくことが重要であることから、各府省の幹部職員や人事担当者の、職員のパワー・ハラスメント防止に関する意識を啓発するため、シンポジウムを平成28年12月7日に開催。

人事院地方事務局（所）におけるハラスメント防止講演会の開催

国家公務員ハラスメント防止週間（毎年12月）における周知用資料の作成・配付

パワー・ハラスメントを含めたハラスメント防止に関するリーフレットの作成・配付