

「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会」

第5回 次第

令和元年10月8日(火)
10:00～12:00
於：第一特別会議室

1. 開会
2. 問題が発生した場合の対応について
3. 人事関連制度の活用について
4. 職員が認識すべき事項について
5. 閉会

「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会」

第5回 資料目次

1. 問題が発生した場合の対応について…………… 1
2. 人事関連制度の活用について…………… 5
3. 職員が認識すべき事項について…………… 6
4. 苦情相談への対応フロー…………… 8
5. 金子委員御提供資料……………10
6. 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……………16
7. 懲戒処分の指針について（通知）（抄）等……………18
8. 人事評価マニュアル（抜粋）等……………25
9. 人事院規則10-4（職員の保健及び安全保持）
及び同運用通知（抄）等……………31
10. 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……………39
11. 「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）……………41
12. 職場におけるパワーハラスメントに関して雇用管理上
講ずべき措置等に関する指針の骨子（案）
（第18回労働政策審議会雇用環境・均等分科会資料）……………44
13. 第4回議事要旨……………46

問題が発生した場合の対応について

〈論点 1〉

パワー・ハラスメントによる被害の申出が職員からなされた場合、人事当局又は相談員は、どのように対応すべきか。その際、人事当局と相談員は、どのように役割を分担し、どのように連携すればよいか。

〔背景〕

セクシュアル・ハラスメントは、業務に必要な「不快にさせる性的な言動」であり、言動の事実が確認されれば、ハラスメント該当性の判断は比較的容易である。一方、パワー・ハラスメントについては、業務を遂行していく上で指示や指導は必要であるが、そのやり方が適当ではないという問題であり、ハラスメント該当性の判断に当たっては、具体的な状況を十分に把握する必要があるのではないか。

〔参考〕

- * セクシュアル・ハラスメントの苦情相談への対応については、資料 4 のフローを各府省に示している。
- * 一般的に、各府省におけるセクシュアル・ハラスメント相談員には、人事関係業務に携わっている相談員（各部局又は各職種の人事担当など、官職により指名される者）と、人事関係業務に携わっていない相談員（信頼性や相談員の性別比率等を踏まえて特に指定される者）がいる。
- * セクシュアル・ハラスメントに関する相談には、人事当局に直接なされるものと、相談員経由で人事当局に上がってくるものがある
 - ・ 各府省におけるセクシュアル・ハラスメントに係る苦情相談件数（平成29年度）

苦情相談件数	166 件
うち相談員経由(※)	104 件

(※)相談員が相談者の了解を得て人事当局と連携して対応したことにより人事当局が把握しているもの。

〔関連論点（例）〕

〈人事当局による解決手法〉

- (1) 問題解決の手法として、事案の態様や相談者の意向等に応じて、どのような選択肢があるか。

〈人事当局による事実確認〉

- (2) 行為者からの事実確認において、手続保障の観点等から、留意すべき点はあるか（解決方法を探ることを目的に行為者の認識等を確認するために行う場合と、行為者にペナルティを科すことを視野において行う場合とでは、留意点が異なるか。）。

〈相談員の役割〉

- (3) 相談員にはどのような役割が期待されるか（どのような役割を期待することが適切か）。

（例）

- ・ 第一次窓口として相談者の話を聴き、相談者の意向に応じ、人事当局につなぐこと
- ・ 相談者の意向に応じ、人事当局につないで、人事当局とともに問題解決に当たること
- ・ 相談者の意向に応じ、（人事当局には連絡せずに自ら）行為者や第三者に事実確認を行い、問題解決を探ること

〈相談員の留意事項〉

- (4) 相談員がパワー・ハラスメントに関する相談を受けるに当たっては、どのような点に留意すべきか。

〔参考〕

- * 相談員がセクシュアル・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は、資料6の指針を定めている。

〈措置の決定等〉

- (5) パワー・ハラスメントの有無の判断や具体的措置の決定は、誰がどのような手続きで行うべきか。

〈論点2〉

各省各庁の長は、被害者の救済策、行為者への対応として、どのような措置をとることが考えられるか。

〔想定される状況〕

- ・ 被害者から申出があった言動それ自体の存在が確認されなかった場合
- ・ 言動の事実は確認されたが、パワー・ハラスメントとは認められない場合（その中には、パワー・ハラスメントとまでは言えずとも改善の余地があるものもある）
- ・ パワー・ハラスメントがあったと認定された場合

〔関連論点（例）〕

〈被害者（とされる者）への対応〉

- (1) 被害者の精神的被害を回復させるために、どのような支援が考えられるか。
- (2) 行為者又は被害者の人事異動は有効か。また、留意すべき点はあるか。
- (3) 事案発生に被害者要因も絡んでいる場合は、どのように対応すべきか。

〈行為者への対応〉（懲戒処分は論点3）

- (4) 再発防止又は改善のためには、行為者に対し、どのような指導が必要か。
- (5) 事案発生に環境要因（行為者自身も自ら業務をコントロールできないような場合等）も絡んでいる場合は、どのように対応すべきか。

〈職場全体としての対応〉

- (6) 事案の発生を契機に、職場全体として、どのような対応をとるべきか。

（例）

- ・ 職場全体への啓発
- ・ 行為者の上司への指導

〈論点3〉

パワー・ハラスメントの行為者に国家公務員法上の懲戒処分を科す場合の標準例を人事院が定めることについて、どう考えるか。

〔参考〕

- * 「懲戒処分の指針」（資料7）においては、パワー・ハラスメントとも重複する「暴行」及び「暴言」については、標準例を示している。
「他の職員に対する暴行により職場の秩序を乱した職員は、停職又は減給とする」
「他の職員に対する暴言により職場の秩序を乱した職員は、減給又は戒告とする」
- * 国家公務員法上の懲戒処分ではないものの、訓告等の各府省の内規に基づく処分があり、これらの処分を受けた場合には、給与上のペナルティが発生する。（資料7参照）
- * 「（人事院への）要望事項の2点目として、パワハラ懲戒処分の標準例を示していただきたい。各省庁間の処分の均衡が図れると思われる。暴行であれば懲戒処分は当然であるが、暴行までには至らないけれども精神的に負担をかけるような言動を繰り返す事案について、内規違反で済ませるのか、懲戒処分に至るのかの判断が悩ましい」（厚生労働省ヒアリング）
- * 「仮に地方で事案が生じた場合、各管区本部で調査を実施し、パワハラ該当性を判断することになっているが、各管区においてパワハラ判断基準にばらつきが出ないように、本庁で全国の基準を平準化しようと取り組んでいる」（海上保安庁ヒアリング）
- * 「懲戒処分の指針」で示すセクシュアル・ハラスメントを理由とする処分については、標準例として、一度の言動があっただけでも処分の対象となり得るとしているものもある（「相手の意に反することを認識の上で、わいせつな言辞等の性的な言動を行った職員は、減給又は戒告とする」）

人事関連制度の活用について

〈論点〉

ハラスメント防止対策としても活用できるものとして、人事制度上どのようなものがあるか。また、活用に当たって、どのような点に留意すべきか。

〔参考〕

- * 内閣官房内閣人事局より、各府省に対し、人事評価においてハラスメントの防止が適切に評価に反映されるように求めている（資料 8 参照）
- * 人事管理運営方針（平成31年 3 月 27 日 内閣総理大臣決定）^{（注）}においては、「各府省等は、管理職員のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すことにより管理職員のマネジメント能力の向上を図るため、本府省等においては原則として少なくとも課室長級職員を対象として多面観察を行う」とされている。
（注） 政府全体を通じ統一的な人事管理を推進するために内閣総理大臣が定める人事管理の指針
- * 人事院規則 10－4（職員の保健及び安全保持）等により、各府省に対し、ストレスチェックの実施を義務付けるとともに、結果を集団ごとに集計・分析し、それを踏まえた負担軽減措置を講じるよう努めることを求めている（資料 9 参照）。

職員が認識すべき事項について

〈論点〉

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として、どのようなことを定めるべきか。

〔参考〕

- * 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は、資料10の指針を定めている。

〔考えられる項目（例）〕

(1) 職員の基本的な心構えについて

（例）

- ・ パワー・ハラスメントに関する基本的知識を持ち、互いの人格を尊重すること
- ・ 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
- ・ 部下の指導・育成は、上司の基本的な責務であることを認識すること。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等によって異なる可能性があることに留意すること

(2) パワー・ハラスメントになり得る言動例について

〔参考〕

- * これまでの人事院の取組として、「「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」（資料11）を発出しているほか、「パワー・ハラスメント防止ハンドブック」に言動例を示している。
- * 労働政策審議会において、指針で示す事項として「職場におけるパワーハラスメントの代表的な言動の類型、典型的に職場におけるパワーハラスメントに該当し、又は該当しないと考えられる例」が議論されている（資料12）

(3) 職場としてパワー・ハラスメントを生じさせないために、職員が職場の構成員として認識すべき事項について

(例)

- ・ 同僚や部下のパワー・ハラスメントに注意を促すこと
- ・ 被害を受けていることを見聞きした場合は、声をかけて相談に乗ること
- ・ 上司等に相談すること

(4) 職員がパワー・ハラスメントを受けたと思われる場合に望まれる事項について

(例)

- ・ 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

【図】 苦情相談への対応フロー

資料 4

苦情相談の受付

- ◎ 相談方法、日程の決定

【面談の場合】

- ◎ 会議室等の確保
他の職員からは見聞されない遮断された場所
- ◎ 相談員の決定
原則として2人で対応。相談者の希望があれば、希望する性の相談員が主担当

【相談対象者の範囲】

- 1 他の職員からセクハラや妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントを受けた職員からの苦情の申出
- 2 他の職員がセクハラをされているのを見て不快に感じる職員や他の職員について妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントが生じているのを見た職員からの苦情の申出
- 3 他の職員からセクハラをしている旨の指摘を受けた職員や他の職員から自らの言動により妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントを生じさせている旨の指摘を受けた職員からの相談
- 4 部下等からセクハラや妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントに関する相談を受けた監督者からの相談

相談者(被害者)からの 事情聴取

- ◎ 主な聴取事項
 - ・相談者と加害者とされる者との関係
 - ・相談の内容等
 - いつ、どこで、だれが、何を、どのように行われたか（時系列に）
 - ・加害者とされる者に対して相談者がとった対応
 - ・目撃者、証拠等の有無
 - ・相談者の上司や同僚に相談したか
 - ・相談者の求めているもの（行為の停止、加害者の謝罪、加害者の処分、配置換え等）
 - ・調査期間等の目途（対応の緊急性の確認）
 - ・相談者の心身の状況
 - ・相談者に対する了解事項

関係者（加害者とされる者、目撃者等）からの事情聴取、人事当局への報告
相談者からの聴取内容によっては、相談者の了解を得て人事当局とともに対応

- ◎ 聴取記録の作成及び確認

加害者とされる者からの 事情聴取

※相談者からの了解を得て実施

- ◎ 主な聴取事項
 - ・相談者との関係
 - ・事実関係
 - 相談者が主張している事実関係の有無等
 - ・目撃者、証拠等の有無
 - ・ハラスメントとの認識の有無
 - ・行為後の相談者との関係
 - ・加害者とされる者の弁明

相談者との話し合いや報復の禁止を確認

- ◎ 聴取記録の作成及び確認

第三者からの事情聴取

※相談者からの了解を得て実施

事実関係に相談者と加害者とされる者の主張に不一致がある場合など、必要があれば目撃者等の第三者からも事情聴取を行う

- ◎ 主な聴取事項
 - ・相談者と加害者とされる者と第三者との関係
 - ・事実関係・相談者が主張している事実関係の有無等
 - ・目撃者、証拠等の有無
 - ・行為前後の相談者と加害者とされる者の状況

秘密の厳守を確認

- ◎ 聴取記録の作成及び確認

ハラスメントがあったと認定した場合

事実認定できなかった場合

ハラスメントがなかったと認定した場合 (注)

具体的措置の決定

- ◎ 措置の例
 - ・相談員から加害者に直接注意
 - ・加害者に対し、処分、配置換等の人事上の措置が必要な場合
→ 人事当局へ説明、要請
 - ・加害者への指導が必要な場合
→ 加害者の所属する長等への説明、要請

相談者(被害者)への説明

- ◎ 調査結果の説明
- ◎ 具体的措置の内容の説明

加害者への説明

必要に応じ、具体的措置の内容を事前に説明

相談者及び加害者とされる者への説明

- ◎ 調査結果の説明
- ◎ 再調査の有無の決定等

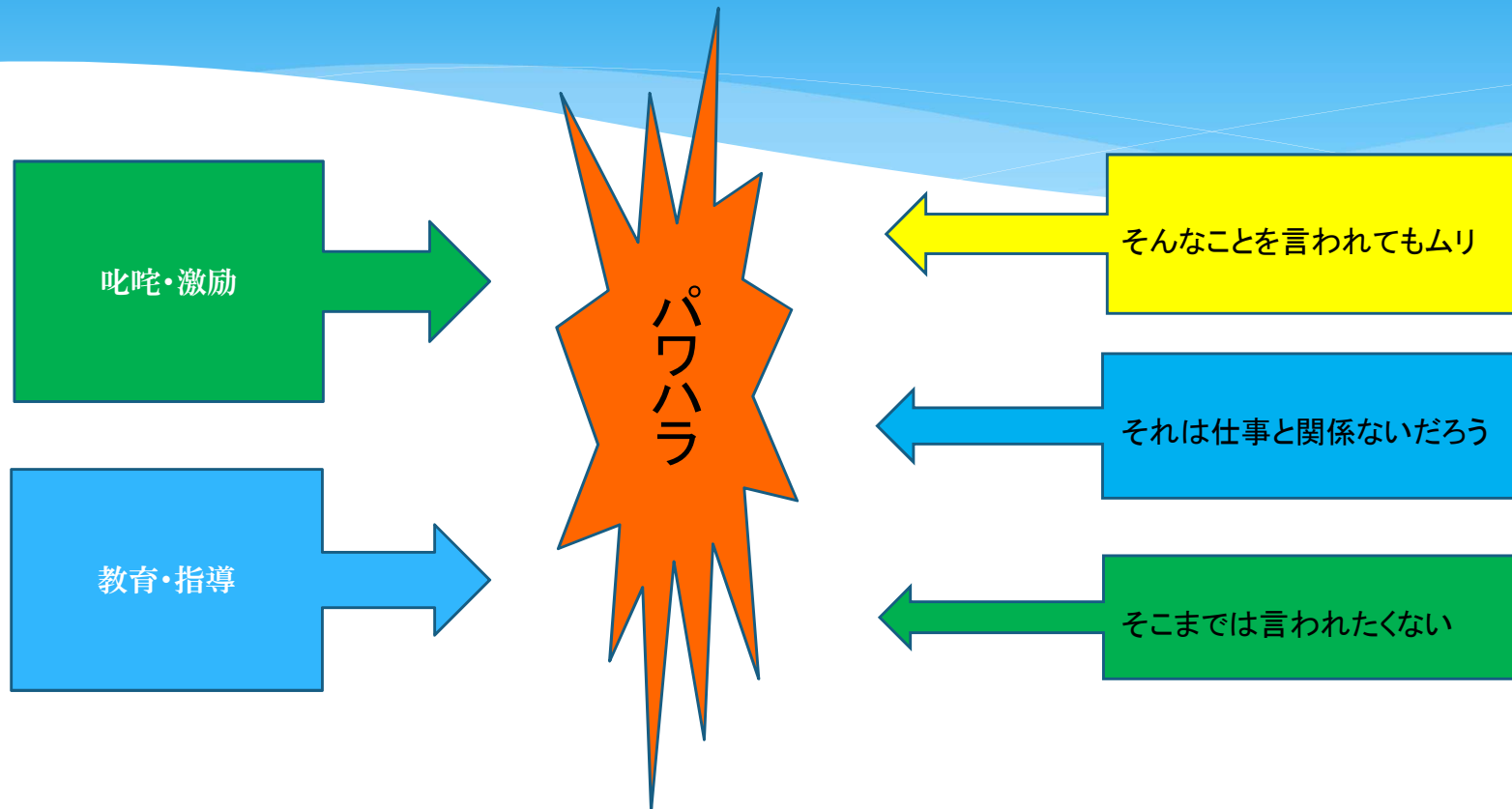
再調査

具体的措置の実施

(注) 妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントについては、相談者が主張する事実があったが、ハラスメントには該当しないと認められるケースも含む

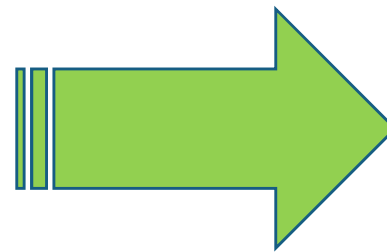
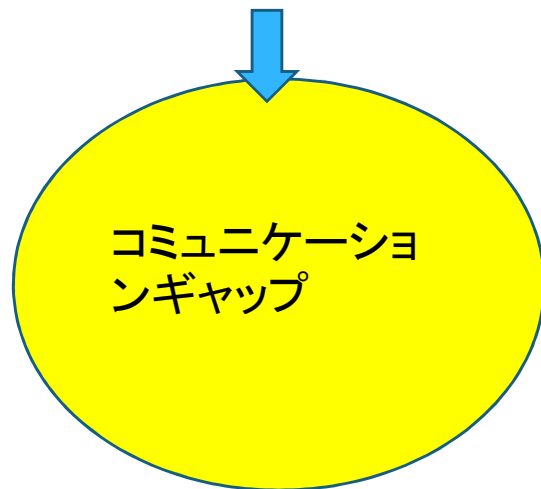
職場での解決技法_{人事院}

職場でのパワハラの手訴え



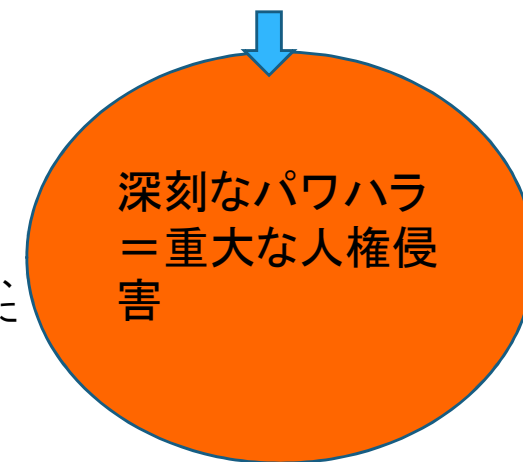
ハラスメントの訴えの度合い

「それってハラスメント
じゃないですか」



ハラスメントの訴えは幅が広いので、
訴えに応じた対応と解決策が必要に
なる

「職場に行けない」「精神
的なダメージ」

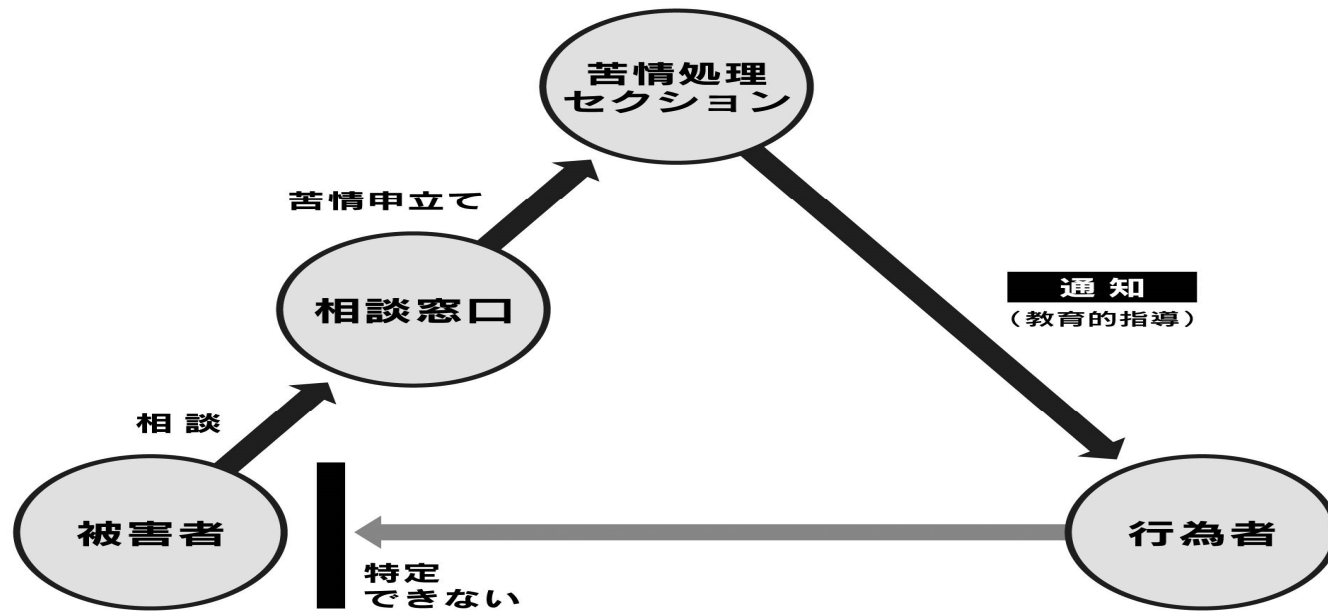


パワハラ解決手法

- (1) 通知・・・匿名の訴えで行為者に通知する。
- (2) 調整・・・両当事者の言い分を聞いて調整する。
- (3) 調停・・・両当事者の言い分を聞いて調停する。
- (4) 調査・・・被害者の申立てにより調査を行い懲戒処分などをする。



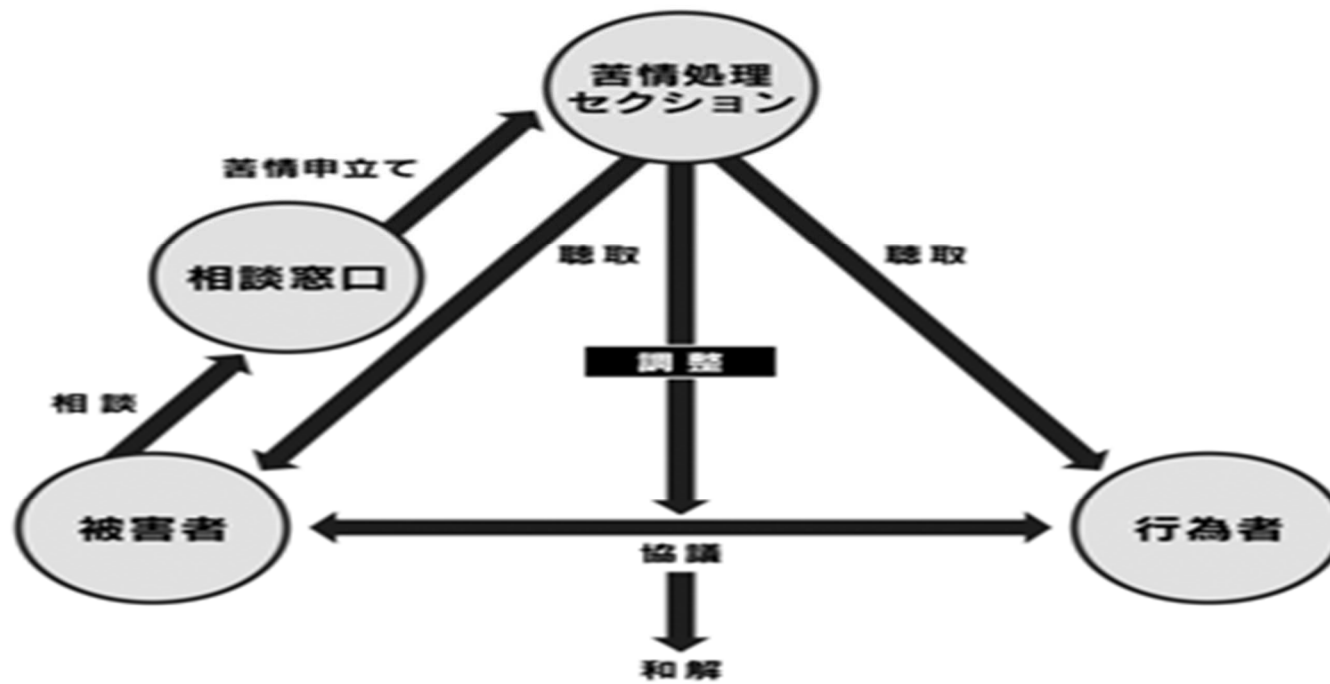
通知



1 通知

- (1) 通知は、相談者の被害申し立てにより、行為者に対して申し立てがあったことについて、注意喚起＝教育的指導として申し立て内容を通知するものです。
- (2) 通知は原則として相談者が特定されないように匿名で行うものとし、相談者の安全とプライバシー保護のために最大限の配慮を行います。
- (3) 通知は、原則的には行為者本人だけに行われますが、場合によっては上司など関係者立会の上行われるケースがあります。
- (4) 通知の内容は、申し立てられた被害内容について提示したうえで、今後についての注意を促すこととし、被害申し立てについて相談者や関係者の探索、嫌がらせ、報復などの行為があった場合には、処分されることを伝えます。
- (5) 行為者が通知内容について意見を述べた場合には、記録を残します。その上で基本的な了解を得られれば、通知は終了します。しかし、内容について意見にとどまらず、意義がある場合については、行為者は異議申し立てができます。

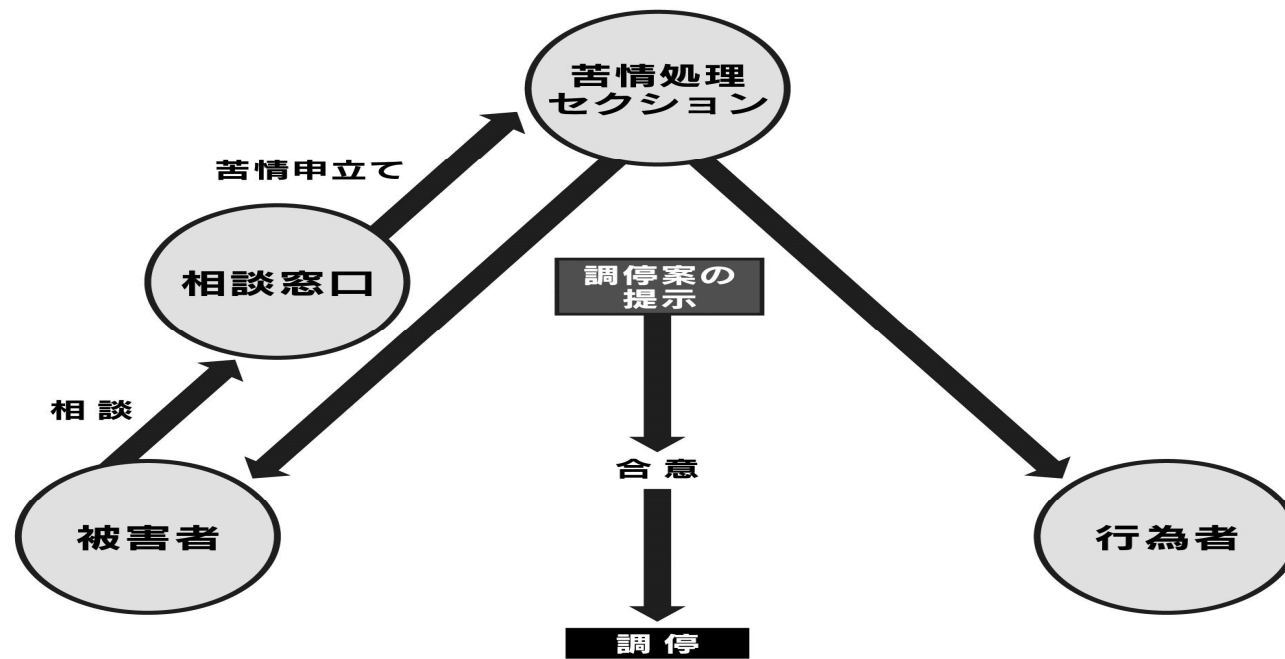
調整



2 調整

- (1) 調整とは、相談者及び行為者双方の主張を公平な立場で聞き、調整することで問題解決を図ることを言います。
- (2) 相談者が調整を求める場合は、調整委員会を設置して両当事者からのヒアリングを重ねて調整を行います。
- (3) 調整は、あくまで両当事者の円満和解を目指して、双方の意見を調整し、そこにある誤解やわだかまりを解消することを目的とします。したがって、当事者が望む場合には、調整委員会が当事者の話し合いに立ち会う場合もあります。
- (4) 調整の結果、円満に和解が成立した場合には、委員会立会による和解文書の作成を行います。
- (5) 調整はあくまで自主的な解決が目的ですから、不調の場合には、相談者は他の問題解決手続きを求めることができます。

調停



3 調停

(1) 調停とは、相談者の申立て内容に沿って、相談者の権利回復を目的として当事者間の協議を援助し、調停をするものです。

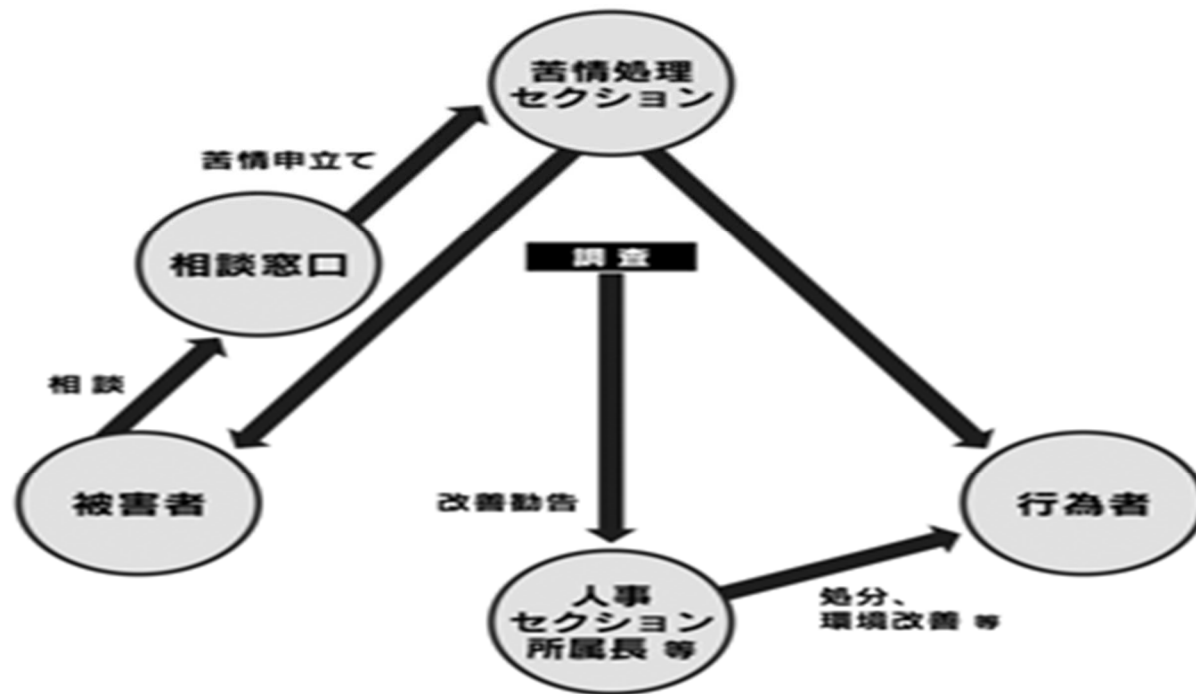
(2) 相談者が調停を求める場合は、調停委員会を設置して両当事者からのヒアリングを重ねて調停を行います。

(3) 調停は、あくまで両当事者の円満和解を目指して、対立する双方の意見を調停し、そこにある対立点の解消を目的とします。したがって、当事者が望む場合には、調停委員会が当事者の話し合いに立ち会う場合もあります。

(4) 調停の結果、円満に和解が成立した場合には、委員会立会による和解文書の作成を行います。

(5) 調停により自主的な解決ができなかった場合には、委員会は独自に調停案を作成し、両当事者に提示します。当事者のどちらの一方でも調停案に合意出来なかった場合には、その調停案をもとに調査委員会へ移行します。

調査



4 調査

- (1) 調査とは、通知、調整ならびに調停という手段では相談者の権利回復が困難であると判断される場合、相談者の申立てによって行為者の処分など必要な措置を目的に調査活動などを行うものです。
- (2) 相談者が調査を求める場合は、調査委員会を設置して両当事者からのヒアリングを重ね、関係者から意見聴取を行うなどの調査活動を行います。
- (3) 調査委員会は、委員の選任に当たっては、公正・中立性・客観性を担保するために社外の特別委員を加えることもあります。
- (4) 調査委員会は3か月を目途に調査活動を行い、調査結果をまとめ、環境改善や処分に関する提案を会社の関係セクションに行います。
- (5) 関係するセクションは、その提案を受けて、早急に改善や処分などを行い、その結果について委員会に報告します。

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、聴取事項を画面で示したり、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同じ職場で勤務させることが適当でないと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^{よう}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^よため苦情を申し出ることを行わ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。

各省各庁事務次官
各 外 局 の 長 殿

人事院事務総長

懲戒処分の指針について（通知）（抄）

人事院では、この度、懲戒処分がより一層厳正に行われるよう、任命権者が懲戒処分に付すべきと判断した事案について、処分量定を決定するに当たっての参考に供することを目的として、別紙のとおり懲戒処分の指針を作成しました。

職員の不祥事に対しては、かねて厳正な対応を求めてきたところですが、各省庁におかれては、本指針を踏まえて、更に服務義務違反に対する厳正な対処をお願いいたします。

特に、組織的に行われていると見られる不祥事に対しては、管理監督者の責任を厳正に問う必要があること、また、職務を怠った場合（国家公務員法第 8 2 条第 1 項第 2 号）も懲戒処分の対象となることについて、留意されるようお願いいたします。

以 上

懲戒処分の指針

第1 基本事項

本指針は、代表的な事例を選び、それぞれにおける標準的な懲戒処分の種類を掲げたものである。

具体的な処分量定の決定に当たっては、

- ① 非違行為の動機、態様及び結果はどのようなものであったか
- ② 故意又は過失の度合いはどの程度であったか
- ③ 非違行為を行った職員の職責はどのようなものであったか、その職責は非違行為との関係でどのように評価すべきか
- ④ 他の職員及び社会に与える影響はどのようなものであるか
- ⑤ 過去に非違行為を行っているか

等のほか、適宜、日頃の勤務態度や非違行為後の対応等も含め総合的に考慮の上判断するものとする。

個別の事案の内容によっては、標準例に掲げる処分の種類以外とすることもあり得るところである。例えば、標準例に掲げる処分の種類より重いものとすることが考えられる場合として、

- ① 非違行為の動機若しくは態様が極めて悪質であるとき又は非違行為の結果が極めて重大であるとき
- ② 非違行為を行った職員が管理又は監督の地位にあるなどその職責が特に高いとき
- ③ 非違行為の公務内外に及ぼす影響が特に大きいとき
- ④ 過去に類似の非違行為を行ったことを理由として懲戒処分を受けたことがあるとき
- ⑤ 処分の対象となり得る複数の異なる非違行為を行っていたとき

がある。また、例えば、標準例に掲げる処分の種類より軽いものとすることが考えられる場合として、

- ① 職員が自らの非違行為が発覚する前に自主的に申し出たとき

② 非違行為を行うに至った経緯その他の情状に特に酌量すべきものがあると認められるときがある。

なお、標準例に掲げられていない非違行為についても、懲戒処分の対象となり得るものであり、これらについては標準例に掲げる取扱いを参考としつつ判断する。

第2 標準例

1 一般服務関係

(1) ~ (4) (略)

(5) 職場内秩序を乱す行為

ア 他の職員に対する暴行により職場の秩序を乱した職員は、停職又は減給とする。

イ 他の職員に対する暴言により職場の秩序を乱した職員は、減給又は戒告とする。

(6) ~ (13) (略)

(14) 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他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動）

ア 暴行若しくは脅迫を用いてわいせつな行為をし、又は職場における上司・部下等の関係に基づく影響力を用いることにより強いて性的関係を結び若しくはわいせつな行為をした職員は、免職又は停職とする。

イ 相手の意に反することを認識の上で、わいせつな言辞、性的な内容の電話、性的な内容の手紙・電子メールの送付、身体的接触、つきまとい等の性的な言動（以下「わいせつな言辞等の性的な言動」という。）を繰り返した職員は、停職又は減給とする。この場合においてわいせつな言辞等の性的な言動を執拗に繰り返したことにより相手が強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患したときは、当該職員は免職又は停職とする。

ウ 相手の意に反することを認識の上で、わいせつな言辞等の性的な言動を行った職員は、減給又は戒告とする。

(注) 処分を行うに際しては、具体的な行為の態様、悪質性等も情状として
考慮の上判断するものとする。

2～5 (略)

標準例一覧

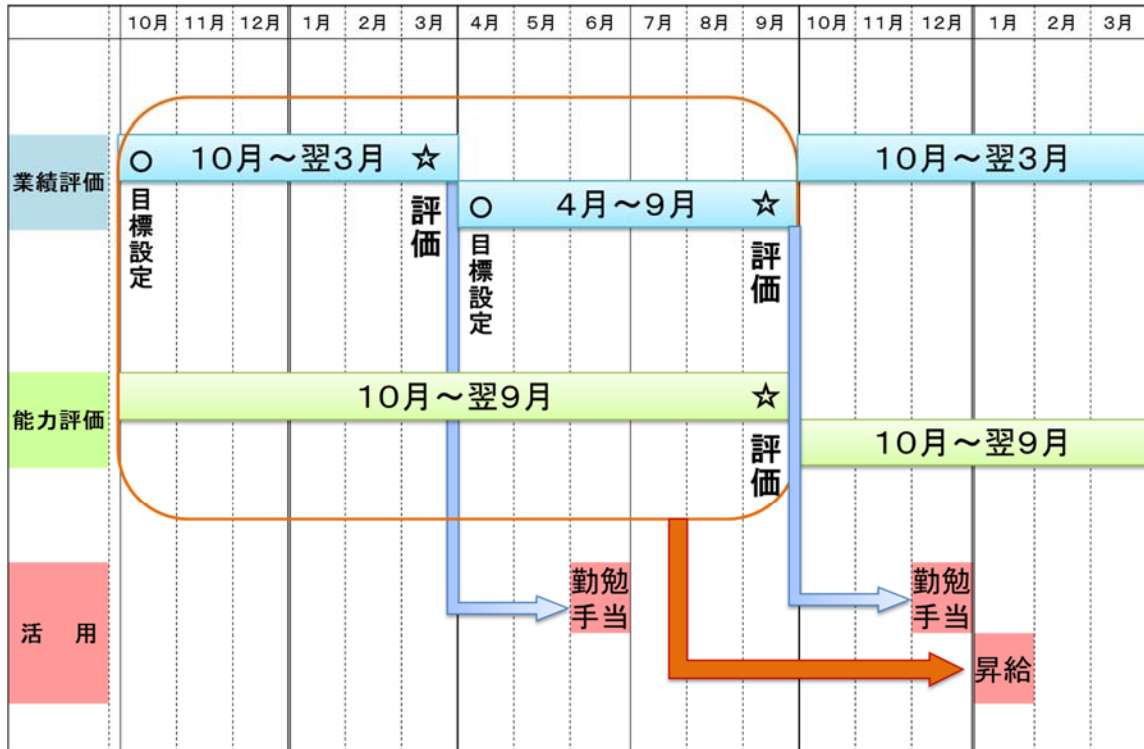
事 由		免職	停職	減給	戒告
1 一般 服 務 関 係	(1) 欠勤				
	ア 10日以内			●	●
	イ 11日以上20日以内		●	●	
	ウ 21日以上	●	●		
	(2) 遅刻・早退				●
	(3) 休暇の虚偽申請			●	●
	(4) 勤務態度不良			●	●
	(5) 職場内秩序を乱す行為				
	ア 暴行		●	●	
	イ 暴言			●	●
	(6) 虚偽報告			●	●
	(7) 違法な職員団体活動				
	ア 単純参加			●	●
	イ あおり・そそのかし	●	●		
(8) 秘密漏えい					
ア 故意の秘密漏えい	●	●			
自己の不正な利益を図る目的	●				
イ 情報セキュリティ対策のけ怠による秘密漏えい		●	●	●	
(9) 政治的目的を有する文書の配布				●	
(10) 兼業の承認等を得る手続のけ怠			●	●	
(11) 入札談合等に関与する行為	●	●			
(12) 個人の秘密情報の目的外収集			●	●	
(13) 公文書の不適正な取扱い					
ア 偽造・変造・虚偽公文書作成、毀棄	●	●			
イ 決裁文書の改ざん	●	●			
ウ 公文書の改ざん・紛失・誤廃棄等		●	●	●	
(14) セクシュアル・ハラスメント					
ア 強制わいせつ、上司等の影響力利用による性的 関係・わいせつな行為	●	●			
イ 意に反することを認識の上での性的な言動の繰 り返し		●	●		
執拗な繰り返しにより強度の心的ストレスの重 積による精神疾患に罹患	●	●			
ウ 意に反することを認識の上での性的な言動			●	●	
2 公 金 官 物 取 扱 い	(1) 横領	●			
	(2) 窃取	●			
	(3) 詐取	●			
	(4) 紛失				●
	(5) 盗難				●
	(6) 官物損壊			●	●
	(7) 失火				●
	(8) 諸給与の違法支払・不適正受給			●	●
	(9) 公金官物処理不適正			●	●
	(10) コンピュータの不適正使用			●	●

事 由		免職	停職	減給	戒告
3 公務外非 行関係	(1) 放火	●			
	(2) 殺人	●			
	(3) 傷害		●	●	
	(4) 暴行・けんか			●	●
	(5) 器物損壊			●	●
	(6) 横領				
	ア 横領	●	●		
	イ 遺失物等横領			●	●
	(7) 窃盗・強盗				
	ア 窃盗	●	●		
	イ 強盗	●			
	(8) 詐欺・恐喝	●	●		
	(9) 賭博				
	ア 賭博			●	●
イ 常習賭博		●			
(10) 麻薬等の所持等	●				
(11) 酩酊による粗野な言動等			●	●	
(12) 淫行	●	●			
(13) 痴漢行為		●	●		
(14) 盗撮行為		●	●		
4 飲酒運 転・交 通事 故・交 通法 規違 反	(1) 飲酒運転				
	ア 酒酔い	●	●		
	人身事故あり	●			
	イ 酒気帯び	●	●	●	
	人身事故あり	●	●		
	措置義務違反あり	●			
	ウ 飲酒運転者への車両提供、飲酒運転車両への同乗行為等 ※飲酒運転をした職員の処分量定、飲酒運転への関与の程度等を考慮し決定	●	●	●	●
(2) 飲酒運転以外での人身事故					
ア 死亡又は重篤な傷害	●	●	●		
措置義務違反あり	●	●			
イ 傷害			●	●	
措置義務違反あり		●	●		
(3) 飲酒運転以外の交通法規違反					
著しい速度超過等悪質な交通法規違反		●	●	●	
物損・措置義務違反あり		●	●		
5 監	(1) 指導監督不適正			●	●
	(2) 非行の隠ぺい、黙認		●	●	

懲戒処分等の主な随伴効果について

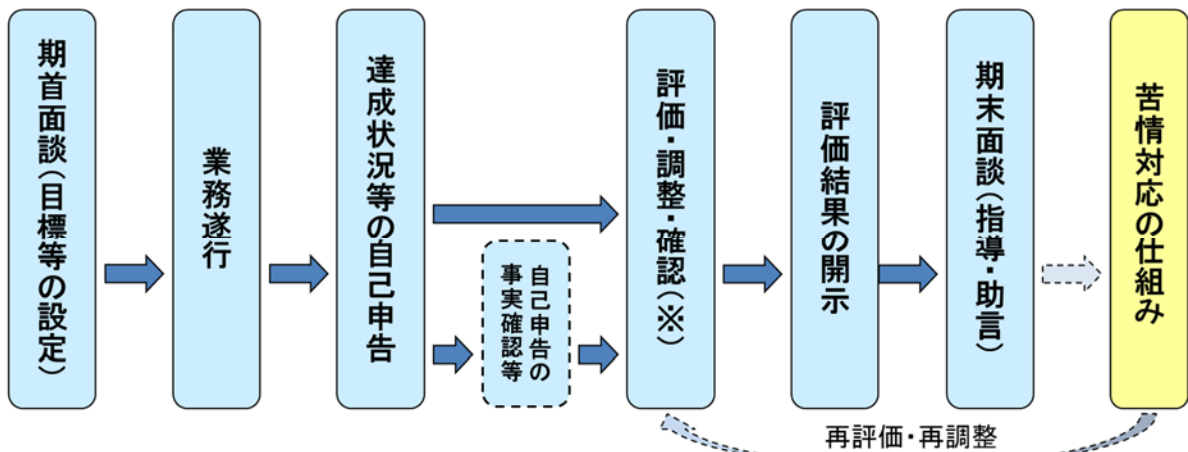
	免 職	停 職	減 給	戒 告	各府省の内規に 基づく 矯正措置 (訓告、嚴重注意 など)
期末・ 勤勉 手当	<ul style="list-style-type: none"> 支給日の前日までの間に免職処分された場合、期末・勤勉手当が不支給 	<ul style="list-style-type: none"> 基準日に停職中の場合、期末・勤勉手当が不支給 基準日に停職期間が終了している場合、停職期間を期末・勤勉手当の在職期間等の算定に当たり除算 勤勉手当の成績率が標準より低い割合で決定 	<ul style="list-style-type: none"> 勤勉手当の成績率が標準より低い割合で決定 	<ul style="list-style-type: none"> 勤勉手当の成績率が標準より低い割合で決定 	<ul style="list-style-type: none"> 勤勉手当の成績率が標準より低い割合で決定
退職 手当	<ul style="list-style-type: none"> 退職手当は不支給 ※ただし、非違の性質などを考慮して一部を支給可能 	<ul style="list-style-type: none"> 停職期間の月数の2分の1に相当する月数を算定の基礎となる在職期間から除算 			
昇任		<ul style="list-style-type: none"> 本省の課長級相当以上について処分後2年間（その他は1年間）は昇任不可 	<ul style="list-style-type: none"> 本省課長級相当以上について処分後1年6月間（その他は1年間）は昇任不可 	<ul style="list-style-type: none"> 処分後1年間は昇任不可 	
昇格		<ul style="list-style-type: none"> 処分後1年間は昇格不可 	<ul style="list-style-type: none"> 処分後1年間は昇格不可 	<ul style="list-style-type: none"> 処分後1年間は昇格不可 	
昇給		<ul style="list-style-type: none"> 昇給区分（全5区分）が最下位 	<ul style="list-style-type: none"> 昇給区分が下位又は最下位 	<ul style="list-style-type: none"> 昇給区分が下位又は最下位 	<ul style="list-style-type: none"> 原則、昇給区分が下位

人事評価の実施と評価結果の活用サイクル



定期的に行われる活用のみを記載。他に活用される事項として、任用（昇任、降任等）、昇格等がある。

人事評価の流れ



法令等の遵守、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止に
関する人事評価への適切な反映について（依頼）
（平成30年7月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

毎年度定められる人事管理運営方針（内閣総理大臣決定）では、行政及び公務員に対する国民の信頼が何より重要であることから、厳正な服務規律の確保を図ることとされている。また、今般、「公文書管理の適正の確保のための取組について」（平成30年7月20日行政文書の管理の在り方等に関する閣僚会議決定）において、公文書に関するコンプライアンス意識の改革を促すため、人事制度面での取組を進めることとされた。さらに、「未来投資戦略2018」（平成30年6月15日閣議決定）では、セクシュアル・ハラスメントの根絶に向けて、行為者に対する厳正な対処等の徹底に取り組むこととされたところである。

全ての国家公務員は、国家公務員法（昭和22年法律第120号）の規定に基づき服務規律を遵守し、公正に職務を遂行すべきこととされており、これらは人事評価の能力評価における評価項目としても位置付けられている。法令等の遵守（※）はもとより、行政文書の適正な管理やセクシュアル・ハラスメントを含むハラスメントの防止は、服務規律の遵守及び公正な職務の遂行に当たって当然に求められる要素である。また、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もある。

また、行政文書の管理については、職員一人一人の職責に応じ、自覚を持ってルールに沿った適正な管理を行うことが求められている。これを踏まえ、各職員が行政文書の管理において自ら果たすべき役割を認識した上で日々の業務を遂行し、その状況を定期的に確認する仕組みを設けるため、人事評価の業績評価においても評価の対象とすることが必要である。

各府省等におかれては、人事評価において、法令等の遵守や、各職員の行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が適切に評価に反映されるよう確実を期すため、人事評価記録書に、「特に、～の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。」（能力評価部分）、「行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。」（業績評価部分）との文言が明記されるよう、別紙を参考に、速やかに人事評価実施規程を変更していただきたい。その上で、能力評価においては今期（平成29年10月～平成30年9月）から、業績評価においては来期（平成30年10月～平成31年3月）から各職員の評価に適切に反映されるよう、必要な措置を講じるとともに、上記取組について、職員に対し十分に周知徹底をしていただきたい。

（※）「行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について」（平成27年3月26日閣内第224号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）参照

人事評価記録書様式(幹部職員)

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	職名:	氏名:
期末面談	平成 年 月 日	評価者	職名:	氏名:
		調整者	職名:	氏名:
		実施権者	職名:	氏名:
			評価記入日:	平成 年 月 日
			調整記入日:	平成 年 月 日
			確認日:	平成 年 月 日

(I) 能力評価: 一般行政・本省内部部局・局長

<p>評価項目及び行動</p> <p><倫理> 1国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p><構想> 2所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示す。</p> <p><判断> 3局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行う。</p> <p><説明・調整> 4所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成する。</p> <p><業務運営> 5国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組む。</p> <p><組織統率> 6指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げる。</p> <p>【特記事項】 ①特に、1(倫理)・6(組織統率)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率)の評価に当たっては、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するとの観点に留意する。</p>	<p>自己申告</p>
---	-------------

<p>【全体評語等】 (所見)</p>	<p>調整者 (全体評語)</p>
<p>評価者 (全体評語) (所見)</p>	<p>調整者 (全体評語)</p>
備考欄	

人事評価記録書様式(管理職員)

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	評価者	所属	職名	氏名
		調整者	所属	職名	氏名
		実施権者	所属	職名	氏名

(I 能力評価) 一般行政・本省内部部局・課長

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント:必要に於て)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<p><倫理></p> <p>国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>① 責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。</p> <p>② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p><構想></p> <p>2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。</p> <p>① 状況の構造的把握 課内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>② 基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。</p> <p><判断></p> <p>3 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <p>① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。</p> <p>② 適時の判断 事業の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。</p> <p>③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。</p> <p><説明・調整></p> <p>4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p> <p>① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。</p> <p>② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。</p> <p>③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。</p> <p><業務運営></p> <p>5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p> <p>① 先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。</p> <p>② 効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。</p> <p>③ 業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。</p> <p><組織統率・人材育成></p> <p>6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。</p> <p>① 業務の割り当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。</p> <p>② 意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。</p> <p>③ 部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。</p>			

[特記事項]

①特に、1(倫理)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。
 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、行政のスム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するとの観点に留意する。

【全体評語等】

(所見)	(全体評語)	調整者	(全体評語)

人事評価記録書様式(一般職員)

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所屬: 氏名:
--------------------------	--------------

期末面談 平成 年 月 日	評価者 所屬・職名: 氏名:	評価記入日: 平成 年 月 日
	調整者 所屬・職名: 氏名:	調整記入日: 平成 年 月 日
	実施権者 所屬・職名: 氏名:	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価: 一般行政・本省内部部局・課長補佐)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント:必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<p><倫理></p> <p>1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>① 責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。</p> <p>② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>			
<p><企画・立案、事務事業の実施></p> <p>2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。</p> <p>① 知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。</p> <p>② 事務事業の実施 事業における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。</p> <p>③ 成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。</p>			
<p><判断></p> <p>3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。</p> <p>① 役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。</p> <p>② 適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。</p>			
<p><説明・調整></p> <p>4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。</p> <p>① 信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。</p> <p>② 説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。</p> <p>③ 交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点ははぶれずに主張し、粘り強く対応する。</p>			
<p><業務遂行></p> <p>5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</p> <p>① 段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。</p> <p>② 柔軟性 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。</p> <p>③ 業務改善 作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。</p>			
<p><部下の育成・活用></p> <p>6 部下の指導、育成及び活用を行う。</p> <p>① 作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。</p> <p>② 部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。</p>			

[特記事項] 特に、1(倫理)・6(部下の育成・活用)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。

【全体評語等】	評価者 (所見)	調整者 (全体評語)
---------	----------	------------

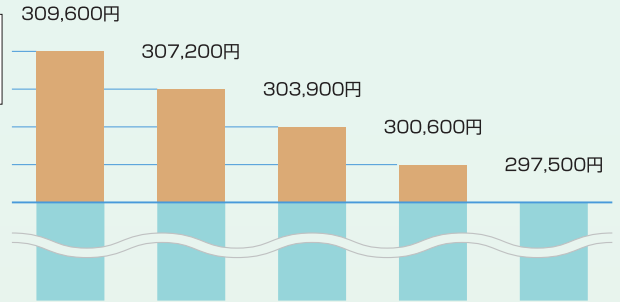
昇給への活用

1年分の人事評価結果に基づいて昇給区分が決定されます。(昇給日：1月1日)

※ 課長補佐級及び係長級の職員
(55歳を超えない職員)の場合

人事評価 (1年分)	能力評価 + 業績評価(2回分)	昇給区分	A	B	C(標準)	D	E
		昇給号俸数	8号俸以上	6号俸	4号俸	2号俸	0号俸
		決定できる職員の上限割合	5%	20%			

○行政職俸給表(一)【係長級】
3級42号俸(297,500円)
からの昇給の例



能力評価結果と業績評価結果(2回分)の組合せが
上位グループの者から順にA、B、Cの昇給区分に決定

勤勉手当(ボーナス)への活用

※ 課長補佐級以下の職員の場合

業績評価の結果に基づいて成績区分・成績率が決定されます。

業績評価	成績区分	成績率	人員分布率
S	特に優秀	112.5/100以上 185/100以下	5%以上
A	優秀	101/100以上 112.5/100未満	25%以上
B	良好(標準)	89.5/100	
C	良好でない	89.5/100 未満	
D			

注: 上位の者から順に決定

昇任への活用

任命権者は、次の官職の区分ごとに、人事評価(能力評価及び業績評価)の結果がそれぞれの要件を満たす者の中から、最適任者を昇任させることができます。

○本省課長級未満(本省室長級以下)への昇任

○本省課長級への昇任

○事務次官、本省局長級又は本省部長級への昇任

能力評価	〈直近2回の評価結果〉 【順不同】	〈直近3回の評価結果〉 【直近1回】 【残り2回】	〈直近3回の評価結果〉 【直近2回】 【残り1回】
	上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)	上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)	上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)
業績評価	〈直近1回の評価結果〉	〈直近1回の評価結果〉	〈直近6回の評価結果〉 【直近4回のうち1回】 【残り5回】
	中位以上(B以上)	中位以上(B以上)	上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)

※ 評価段階は、課長級以下はS、A、B(中位)、C、Dの5段階、部長級以上はA、B(中位)、Cの3段階。

※ 2段階以上の昇任により本省部長級以上の官職に就けようとする場合は、直近の連続した3回の能力評価の評価結果がいずれも上位であること。

降任・免職への活用

職員的能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を、分限(降任・免職)処分の契機として活用し、矯正されなかった場合には、分限処分が行われます。

※ 分限には、勤務実績不良によるもののほか、心身の故障、適格性欠如等に該当する場合、職員本人の意に反して行う降任・免職があります。

人事院規則 10-4（職員の保健及び安全保持）及び同運用通知（抄）

規則 昭和48年3月1日制定 昭和48年4月1日施行

最終改正 平成31年4月10日（規則10-4-32）

通知 昭和62年12月25日職福-691 人事院事務総長

最終改正 平成31年4月10日職職-87

規 則	運 用 通 知
<p style="text-align: center;">(略)</p> <p>(心理的な負担の程度を把握するための検査等)</p> <p>第二十二條の四 各省各庁の長は、職員（人事院の定める非常勤職員を除く。）に対し、医師、保健師その他の人事院の定める者（第三項において「医師等」という。）による<u>心理的な負担の程度を把握するための検査を受ける機会を与えなければならない。</u></p> <p>2 前項の検査の項目その他同項の検査に関し必要な事項は、人事院が定める。</p> <p>3 各省各庁の長は、第一項に規定する検査を受けた職員に対し、人事院の定めるところにより、当該検査を行った医師等から当該検査の結果が通知されるようにしなければならない。この場合において、各省各庁の長は、あらかじめ当該結果の通知を受けた職員の同意を得ないで、当該医師等から当該職員の検査の結果の提供を受けてはならない。</p> <p>4 各省各庁の長は、前項の規定による通知を受けた職員であつて、心理的な負担の程度が職員の健康の保持を考慮して人事院の定める要件に該当するものから面接指導を受けることを希望する旨の申出があつた場合には、当該職員に対し、人事院の定めるところにより、面接指導を行わなければならない。この場合において、各省各庁の長は、職員が当該申出をしたことを理由として、当該職員に対し、不利益な取扱いをしてはならない。</p> <p>5 第二十二條の二第三項の規定は、前項の規定による面接指導の結果に基づく必要な措置について準用する。</p>	<p style="text-align: center;">(略)</p> <p>第二十二條の四関係</p> <p>1 この條の第一項の「人事院の定める非常勤職員」は、第十九條及び第二十條關係第三項に定めるところと同様とする。</p> <p>2 この條の第一項の「人事院の定める者」は、次に掲げる者（以下「医師等」という。）とする。ただし、同項の検査（以下第十三項までにおいて「検査」という。）一回につき少なくとも一人は、健康管理医でなければならない。</p> <p>(1) 医師 (2) 保健師 (3) 労働安全衛生規則第五十二條の十第一項第三號の規定に基づき厚生労働大臣が定める研修（平成二十七年厚生労働省告示第二百五十一號）に定める研修を修了した歯科医師、看護師、精神保健福祉士若しくは公認心理師又は平成二十七年十二月一日前において規則第九條第三項に規定する業務に三年以上従事した経験を有する看護師若しくは精神保健福祉士</p> <p>3 この條の第二項の人事院の定める検査の項目は次に掲げるものとし、当該検査の回数は一年につき少なくとも一回とする。</p> <p>(1) 職場における当該職員の心理的な負担の原因に関する項目 (2) 当該職員の心理的な負担による心身の自覚症状に関する項目 (3) 職場における他の職員による当該職員への支援に関する項目</p> <p>4 検査を受ける職員の任免に関して直接の権限を持つ監督的地位にある職員は、当該検査の実施の事務に従事してはならない。</p> <p>5 第二項ただし書の健康管理医は、規則第二十五條第一項の規定により各省各庁の長が検査の結果の記録を作成する場合を除き、当該検査において他の医師等が作成したものも含め、当該検査の結果の記録の保存を行うものとする。</p> <p>6 各省各庁の長は、規則第二十五條第一項の規定により自ら検査の結果の記録を作成する場合を除き、検査を行った医師等による当該検査の結果の記録の作成の事務及び前項に規定する健</p>

康管理医による当該検査の結果の記録の保存の事務が適切に行われるよう、必要な措置を講じなければならない。

7 各省各庁の長は、検査を行った場合は、当該検査を行った医師等に、当該検査の結果を別表第一の組織区分欄に掲げる組織区分その他の一定規模の集団ごとに集計させ、その結果について分析させるよう努めなければならない。

8 各省各庁の長は、前項の分析の結果を勘案し、その必要があると認めるときは、当該集団の職員の実情を考慮して、当該集団の職員の心理的な負担を軽減するための適切な措置を講ずるよう努めなければならない。

9 各省各庁の長は、検査を行った場合は、当該検査を行った医師等から、当該検査を受けた職員に対し、遅滞なく、当該検査の結果が通知されるようにしなければならない。

10 この条の第三項の「職員の同意」は、書面によらなければならない。

11 この条の第四項の「人事院の定める要件」は、検査の結果、心理的な負担の程度が高い職員であって、同項の面接指導を受ける必要があると当該検査を行った医師等が認めたものであることとする。

12 この条の第四項の申出は、前項の要件に該当する職員が検査の結果の通知を受けた後、遅滞なく、行うものとする。

13 各省各庁の長は、検査を行った医師等が、第十一項の要件に該当する職員に対し、この条の第四項の申出を行うよう勧奨することができるようにしなければならない。

14 第二十二條の二關係第七項の規定は、この条の第四項の面接指導について、準用する。

15 各省各庁の長は、面接指導を行うに当たり、医師に、この条の第四項の申出を行った職員に対し、第三項(1)から(3)までに掲げる項目に係る事項のほか、次に掲げる事項について確認を行わせるものとする。

(1) 当該職員の勤務の状況

(2) 当該職員の心理的な負担の状況

(3) (2)に掲げるもののほか、当該職員の心身の状況

16 第二十二條の二關係第十三項の規定は、この条の第四項の面接指導の結果に基づく同条第五項の規定により準用する規則第二十二條の二第三項の規定による医師からの意見聴取について準用する。

(略)

(略)

心理的な負担の程度を把握するための検査及び同検査の結果に基づく面接指導等の実施に関する指針（平成27年12月1日）（抄）

（略）

- 6 ストレスチェック結果に基づく集団ごとの集計・分析及び職場環境の改善
ストレスチェック結果の集団ごとの集計・分析及びその結果を踏まえた必要な措置の実施は、運用通知第22条の4関係第7項及び第8項の規定に基づく
各省各庁の長の努力義務であるが、各省各庁の長は、職場環境におけるストレスの状況及びその原因を把握し、必要に応じて、職場環境の改善を行うことの
重要性に留意し、できる限り実施することが望ましい。

また、人事院は、心の健康づくりの施策の検討に当たり、必要に応じて、各省各庁の長に対して、各省各庁における集団ごとの集計・分析の実施状況等に関する報告を求めるものとする。

（1）集団ごとの集計・分析の実施

各省各庁の長は、運用通知第22条の4関係第7項及び第8項の規定に基づき、実施者に、ストレスチェック結果を一定規模の集団ごとに集計・分析させ、その結果を勘案し、必要に応じて、当該集団の職員の実情を考慮して、当該集団の職員の心理的な負担を軽減するための適切な措置を講ずるよう努めなければならない。このほか、集団ごとの集計・分析の結果は、当該集団の管理監督者等に不利益が生じないようその取扱いに留意しつつ、管理監督者向け研修の実施又は職場環境の改善方法の検討等に活用することが望ましい。

また、実施者は、集団ごとの集計・分析を行った場合には、その結果に基づき、記録を作成し、各省各庁の長は、実施者から当該記録の提供を受け、規則1-34運用通知第1項の表の規定に基づき、これを5年間保存する。

（2）集団ごとの集計・分析結果に基づく職場環境の改善

各省各庁の長は、ストレスチェック結果の集団ごとの集計・分析の結果に基づき適切な措置を講ずるに当たって、実施者又は実施者と連携したその他の医師、保健師、看護師若しくは精神保健福祉士又は産業カウンセラー若しくは臨床心理士等の心理職から、措置に関する意見を聴き、又は助言を受けることが望ましい。

また、各省各庁の長が措置の内容を検討するに当たっては、ストレスチェック結果の集団ごとの集計・分析の結果だけでなく、管理監督者による日常の職場管理で得られた情報、職員からの意見聴取で得られた情報及び健康管理者等、健康管理医又は医療スタッフによる健康管理に関する業務で得ら

れた情報等も勘案して職場環境を評価するとともに、勤務形態又は職場組織の見直し等の様々な観点から職場環境を改善するための必要な措置を講ずることが望ましい。このため、各省各庁の長は、次に掲げる事項に留意する。

- ① 健康管理者等、健康管理医又は医療スタッフから管理監督者に対し職場環境を改善するための助言を行わせ、それぞれが協力しながら改善を図らせること。
- ② 管理監督者に、職員の勤務状況を日常的に把握させ、個々の職員に過度な業務負荷、長時間の超過勤務、疲労、ストレス又は責任等が生じないようにする等、職員の能力、適性及び職務内容に合わせた配慮を行わせること。

(3) 集団ごとの集計・分析の結果の提供を受けるに当たっての留意事項

ア 集団ごとの集計・分析の最小単位

各省各庁の長は、集団ごとの集計・分析を行った実施者から、その結果の提供を受けるに当たっては、当該結果は職員個人のストレスチェック結果を明らかにするものではないことから、当該集団の職員個人の同意を取得する必要はない。ただし、集計・分析の単位が少人数である場合には、当該集団の個々の職員が特定され、当該職員個人のストレスチェック結果が明らかになるおそれがあることから、集計・分析の単位が10人を下回る場合には、各省各庁の長は、当該実施者が集計・分析の対象となる全ての職員の同意を取得しない限り、当該結果の提供を受けてはならないものとする。ただし、個々の職員が特定されるおそれのない方法で集計・分析を実施した場合はこの限りでない。

イ 集団ごとの集計・分析の結果の取扱いに関する留意事項

集団ごとの集計・分析の結果は、各省各庁の長が、当該集団のストレスの状況を把握するためのものであり、当該集団の管理監督者等の人事評価に用いることは制度の趣旨に反することから、これを行ってはならない。また、当該結果を管理監督者等に提供するなどして内部で共有する場合には、各省各庁の長は、当該管理監督者等に不利益が生じないように、その取扱いに留意することとし、当該結果の共有方法及び共有範囲について、意見聴取の措置の結果を踏まえて、内規等に定めるものとする。

職 職 ー 2 6 6
平成28年11月22日

(各府省官房長等) 殿

人事院職員福祉局長

「心の健康づくりのための職場環境改善」について (通知)

職場環境の改善については、平成24年に、「心の健康づくりのための職場環境改善」について (通知) (平成24年10月31日付け職職ー312 職員福祉局長) を発出し、各府省における積極的な活用をお願いしてきたところです。

また、昨年12月1日には、人事院規則10ー4 (職員の保健及び安全保持) を改正し、ストレスチェック制度を導入しました。

このストレスチェック制度は、職員が自身の心の健康状態を把握することに役立つのみならず、その結果を職場ごとに分析することにより、職場環境の課題を明らかにすることにも資するものです。

しかしながら、職場環境の課題を明らかにする上では、 ストレスチェック制度の導入の際に示した項目、すなわち、「心理的な負担の程度を把握するための検査及び同検査の結果に基づく面接指導等の実施に関する指針について (通知) (平成27年12月1日付け職職ー315 職員福祉局長) で挙げた項目を調査、分析することに加え、職員が職場における自らの役割や上司、同僚との関係をいかに受け止めているかなどについても、より丁寧に把握することが有効です。

そこで、人事院では、専門家の支援を得て、別添のとおり、これらを把握するための調査項目を追加するとともに、全ての調査項目について、調査目的との関係を示し、さらに、分析結果をいかに職場環境の改善策につなげていくかについての新たな知見も取り入れ、「職場環境の課題の明確化及びその改善のための取組の実施要綱」として取りまとめました。

それぞれの職場環境の改善に向けた取組を進める際、参考として御活用ください。

なお、職員の心の健康状態を把握するための項目と職場環境の課題を明らかにするための項目は一部重複していますので、これらの二つの目的の調査は一体的に進めることが効率的ですが、後者の場合を含め、個人情報及びプライバシーの保護には引き続き万全を期してください。

「心の健康づくりのための職場環境改善」について (通知) (平成24年10月31日付け職職ー312 職員福祉局長) は、廃止します。

以 上

職場環境の課題の明確化及び職員の心の健康状態の把握のための調査項目

○職業性ストレス簡易調査票による項目

(労働省委託研究「労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究」より)

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま う だ	ち や が や う	ち が う
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない-----	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない-----	1	2	3	4
3. 一生懸命働かなければならない-----	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある-----	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ-----	1	2	3	4
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければ ならない-----	1	2	3	4
7. からだを大変よく使う仕事だ-----	1	2	3	4
8. 自分のペースで仕事ができる-----	1	2	3	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる-----	1	2	3	4
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる-----	1	2	3	4
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない-----	1	2	3	4
12. 私の部署内で意見のくい違いがある-----	1	2	3	4
13. 私の部署と他の部署とほうまが合わない-----	1	2	3	4
14. 私の職場の雰囲気は友好的である-----	1	2	3	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）は よくない-----	1	2	3	4
16. 仕事の内容は自分にあっている-----	1	2	3	4
17. 働きがいのある仕事だ-----	1	2	3	4

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	な か っ た ど	と き あ っ た ど き	し あ ば っ た ば	ほ い つ も あ っ た
1. 活気がわいてくる-----	1	2	3	4
2. 元気がいっぱいだ-----	1	2	3	4
3. 生き生きする-----	1	2	3	4
4. 怒りを感じる-----	1	2	3	4
5. 内心腹立たしい-----	1	2	3	4
6. イライラしている-----	1	2	3	4
7. ひどく疲れた-----	1	2	3	4
8. へとへとだ-----	1	2	3	4
9. だるい-----	1	2	3	4

10. 気がはりつめている-----	1	2	3	4
11. 不安だ-----	1	2	3	4
12. 落ち着かない-----	1	2	3	4
13. ゆううつだ-----	1	2	3	4
14. 何をするのも面倒だ-----	1	2	3	4
15. 物事に集中できない-----	1	2	3	4
16. 気分が晴れない-----	1	2	3	4
17. 仕事が手につかない-----	1	2	3	4
18. 悲しいと感じる-----	1	2	3	4
19. めまいがする-----	1	2	3	4
20. 体のふしぶしが痛む-----	1	2	3	4
21. 頭が重かったり頭痛がする-----	1	2	3	4
22. 首筋や肩がこる-----	1	2	3	4
23. 腰が痛い-----	1	2	3	4
24. 目が疲れる-----	1	2	3	4
25. 動悸や息切れがする-----	1	2	3	4
26. 胃腸の具合が悪い-----	1	2	3	4
27. 食欲がない-----	1	2	3	4
28. 便秘や下痢をする-----	1	2	3	4
29. よく眠れない-----	1	2	3	4

C あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	非常 に	か な り	多 少	全 く な い
次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？				
1. 上司-----	1	2	3	4
2. 職場の同僚-----	1	2	3	4
3. 配偶者、家族、友人等-----	1	2	3	4
あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？				
4. 上司-----	1	2	3	4
5. 職場の同僚-----	1	2	3	4
6. 配偶者、家族、友人等-----	1	2	3	4
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか？				
7. 上司-----	1	2	3	4
8. 職場の同僚-----	1	2	3	4
9. 配偶者、家族、友人等-----	1	2	3	4

D 満足度について

	満 足	満 ま あ 足	不 や 満 や 足	不 満 足
1. 仕事に満足だ-----	1	2	3	4
2. 家庭生活に満足だ-----	1	2	3	4

○職場環境改善に係る項目

(厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究」より)

E あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

- | | そ
う
だ | そ
ま
あ
だ | ち
や
が
や
う | ち
が
う |
|--------------------------------|-------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 1. 自分の職務や責任が明確である----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 複数の人からお互いに矛盾したことを要求される----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

F あなたが働いている職場についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

- | | そ
う
だ | そ
ま
あ
だ | ち
や
が
や
う | ち
が
う |
|---|-------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 1. 職場でのコミュニケーションが十分とられている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 私たちの職場では、助け合おうという雰囲気がある----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 私たちの職場では、仕事に関連した情報の共有が
できている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 私たちの職場では、お互いに理解し認め合っている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ほめてもらえる職場である----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. 職場でいじめにあっている人がいる（セクハラ、
<u>パワハラを含む。</u> ）----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. 私は上司からふさわしい評価を受けている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. 上司にリーダーシップがある----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. 上司は誠実な態度で公正に対応してくれる----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

G あなたが働いている省庁についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

- | | そ
う
だ | そ
ま
あ
だ | ち
や
が
や
う | ち
が
う |
|---|-------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 1. 一人ひとりの価値観を大事にしてくれる職場だ----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 人事評価の結果について十分な説明がなされている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 意欲を引き出したり、キャリアに役立つ教育が
行われている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

H あなたの仕事の状況や成果についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

- | | そ
う
だ | そ
ま
あ
だ | ち
や
が
や
う | ち
が
う |
|--------------------------------|-------------|------------------|-----------------------|-------------|
| 1. 仕事上の問題に対して新しい解決策を考えている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 仕事で自分を上手に高めることができている----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 自分の仕事に誇りを感じる----- | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 仕事をしていると活力がわいてくるように感じる----- | 1 | 2 | 3 | 4 |

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と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 ヌ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きいことから、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。

職 職 — 1
平成22年1月8日

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）

（略）

（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】

(略)

【事例2】

(略)

－「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 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中でも、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】

(略)

【事例4】

(略)

－「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 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ことが必要です。
- ・ 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】

(略)

【事例6】

(略)

－「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 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】

(略)

【事例8】

(略)

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】

(略)

【事例10】

(略)

ー「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 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11】

(略)

【事例12】

(略)

ー「パワー・ハラスメント」を起こさないためのポイントー

- ・ 部下に私事を命じるのは明らかに不適当な命令です。
- ・ 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。

職場におけるパワーハラスメントに関して雇用管理上講ずべき措置等 に関する指針の骨子（案）

1 はじめに

2 職場におけるパワーハラスメントの内容

- ・ 職場におけるパワーハラスメントの定義（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）
- ・ 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、職場におけるパワーハラスメントには該当しないこと
- ・ 「職場」とは、事業主が雇用する労働者が業務を遂行する場所を指し、当該労働者が通常就業している場所以外の場所であっても、当該労働者が業務を遂行する場所については、「職場」に含まれること
- ・ 「労働者」の範囲（派遣労働者の取扱い）
- ・ 「優越的な関係を背景とした」言動の考え方
- ・ 「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動の考え方
- ・ 「就業環境を害すること」の考え方（「平均的な労働者の感じ方」を基準とすべきであることなど）
- ・ 職場におけるパワーハラスメントの代表的な言動の類型、典型的に職場におけるパワーハラスメントに該当し、又は該当しないと考えられる例

3 事業主等の責務

- ・ 事業主の責務、労働者の責務

4 事業主が雇用管理上講ずべき措置の内容

- (1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- (2) 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- (3) 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応（迅速・正確な事実確認、被害者への配慮措置、加害者への措置、再発防止）
- (4) (1)から(3)までの措置と併せて講ずべき措置（相談者・行為者等のプライバシー保護、相談等を理由とした不利益取扱いの禁止）

- 5 事業主が職場におけるパワーハラスメントの原因や背景となる要因を解消するために行うことが望ましい取組の内容（コミュニケーションの円滑化、職場環境の改善等）
- 6 事業主が自らの雇用する労働者以外の者に対する言動に関し行うことが望ましい取組の内容
- 7 事業主が他の事業主の雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組の内容（相談対応等）

公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会（第4回議事要旨）

- 1 日 時 令和元年7月29日（月）15:00～17:00
- 2 場 所 人事院第1特別会議室
- 3 委 員 （座長）荒木尚志 東京大学大学院法学政治学研究科教授
 稲尾和泉 株式会社クオレ・シー・キューブ執行役員
 鶴養幸雄 立命館大学政策科学部教授
 金子雅臣 一般社団法人
 職場のハラスメント研究所代表理事
 神吉知郁子 立教大学法学部国際ビジネス法学科准教授
 権丈英子 亜細亜大学副学長・経済学部教授
 柳原里枝子 株式会社ハートセラピー代表取締役
 （敬称略・五十音順）

4 次 第

- (1) 開会
 (2) 研修について
 (3) 相談体制について
 (4) 閉会

5 概要

(1) 研修について

〔資料1-2に関する委員からの補足説明〕

- トップは、自分のパワーを理解する必要がある。本人は親しみを込めたつもりだったとしても、部下や新人職員から見ればパワハラになることもある。また、そのようなトップ本人から見ればちょっとしたことが民間企業では経営損失につながる。そこに自覚のないケースが多い。
- 研修で身に付けるべき内容は階層ごとに異なるため、集合研修を役職段階を分けずに実施するのでは研修の品質が保てない。
- トップ層は、ハラスメントの問題は自分には関係ないと思っているが、管理職層を対象に研修を実施すると、「自分たちも上から受けています」という話がよく出る。トップ層も研修を受けているとなつてこそ、現場も本気になる。階層別で言えば、研修を実施するのはトップ層から行うべきである。

- 階層別でいえばトップ層から実施すべきだが、更にその前に、相談窓口のスキルアップを行う必要がある。社内で研修等を行うと、会社内の意識が高まり、相談してみようと思う社員が増えるが、その際、窓口の対応ができていないと、二次ハラスメントを生むことになってしまい、会社に相談しても無駄とってしまう。
- ハラスメント行為者の行動変容のアプローチは、段階を踏む必要がある。行為者が自分の中で理解・認識をしていない状況では、先の段階の研修を実施しても効果がなく、いきなりカウンセリングをしても反発を生むだけである。

〔資料 1－3 に関する委員からの補足説明〕

- セクハラでも同じだが、ハラスメントは、自分の行為は問題ないという認識で行ってしまい、行為者になることがある。管理職に対する研修で行う「理解度チェック」とは、例を読み、パワハラに当たるかどうかを個人ワークで考えるもの。その後、周りと共有し、周りと自分の認識の違いを知る。個人によって認識が異なることを知ることにこそ大きな意味がある。
- 新規採用職員などを対象に行う研修は、能動的なコミュニケーション、批判を受けた際に何でもパワハラと受け取らないことや、不適切な言動によって被害者にならないよう、また、被害を受けたときの相談の仕方などがある。
- 特に最近では、研修で扱う内容として、解決志向を重視している。企業においては問題志向が根強いが、それはなぜ不具合が起きたのかを考える志向であり、ものづくり等の現場においては効果的である。それを人に対しても行うと、相手の問題や不足しているところに着目し、人を追い詰めてしまっている。解決志向では、解決した状態を先にイメージして、どうすれば次回はうまくいくのかということを考える。少しでも改善したなら、そこを分析して、更なる改善につなげていく。

〔意見交換〕

〈研修の実施形態等について〉

- 公務職場は、それぞれ職務内容は異なるが、各組織に役職の階層があるというのは共通しており、なじみやすい。他方で経営者に当たる人が誰かというのは難しい。公務の場合、いわゆる幹部職員と部下を有する人という分け

方になるのではないか。

- 研修を継続していくことが大事である。パワハラをやる人は1回研修しただけでは変わらない人もおり、どうしたらいいかわからないという状態かもしれないので、何回か研修を行い、数ヶ月後にフォローアップをする。お互いに承認し合うことで、楽しく研修を行い、その中で徐々に変わっていく。パワハラを知り、自分の傾向に気づき、どうしたらいいかを学ぶ。その上で実践するわけだが、フォローアップをすると研修を受けた職員が実践する際に困っているところに答えてあげられるメリットがある。
- 課長級を対象とするリーダーシップ研修で、まずワークシートで自己の認識を書かせると、「幹部が仕事を任せてくれない」と言いつつ、「部下に仕事を任せるのは10年早い」と言う。上を見る自分と下を見る自分が異なっている。気付きはとても重要で、気付くと行動が変容していく。ただ、研修の場だけでは完結しなくて実感を持つことが重要。その点、公務職場では、人事評価の際の面談が定期的にあるので、そこでコミュニケーションについて訓練されている部分もあると思う。ここで蓄積されたノウハウが今後、研修の在り方を考えるときに役に立つと思う。
- eラーニングの効果を疑問視している。そうはいつでも大きい省庁では全員を集合研修等に参加させるのは難しいかもしれない。その場合、一人で研修を受けて終了ではなく、eラーニングの内容について周りとの意見交換すると良い。人によって受け止め方に違いがあることに気付くことが大事。eラーニングの使い方を考えると良いのではないか。特に長時間の研修を受けられない幹部職員に意見交換の場を設けて欲しい。

〈トップ層、管理職層の研修について〉

- 民間の場合は、経営損失という視点から考えるが、公務のトップ層、管理職にはどういう論点が響くのかを見付けないといけない。組織が無くなるというストーリーは通じないので、別のストーリーを探す必要がある。パワハラで人材が集まらず、育成もできなければ、組織全体の能力不足につながり、持続的に国民・市民にいい行政サービスを提供することができなくなるというストーリーが考えられるのではないか。
- トップの研修は非常に重要だが、民間は、業種によって様々に実態が異なっており、業種の特徴に即して話してあげないと効果がない。公務職場も、

様々な業種が集まっている。それぞれの職種、職場の伝統的な体質を分かっているといないと効果が見いだせないと思うし、そういった伝統的な体質が変わっていかないといけない。仕事の見直しを含めた研修が必要なのではないか。

- パワハラは幹部を含めて研修が必要。部下の指導をしないといけないが、指導に当たって不安や恐れを持っている。恐れずに部下と向き合っていけばいいという自信を持たせることが必要と考える。パワハラと言われてしまうから、といて部下を指導していないと、後々仕事上の問題が生じてしまい、部下も問題が生じてから指摘されても何がいけないのか分からないといったことになる。パワハラをするなという研修では効果がなく、不安を取り除く研修が必要。セクハラ同様、幹部含めて全員が受けるものとして、資料1-2の「重要性の認識」までは必要。
- 資料1-2に、管理者向けの研修目的として、「部下の成長につながる指導の理解」とあるが、部下の成長を待ってられないケースの場合どうか。公務職場においては、業務量が多すぎて、パワハラにつながるケースがあるのではないか。公務職場においては、現場の上司や本人には人事配置の裁量権がなく、業務が幅広く、必ずしも本人の希望どおりの場所にいられないこともある。人事配置の裁量権の無さがさらに問題を引き起こしているのではないか。
- 民間でも同じように、部下の成長を待ってられない、即戦力が欲しい、使える部下しかいらぬ、そういったことが本音としてあると思うが、その考え方が、会社の評判が落ち、新しい人材が入ってこなくなるなどリスクであることを説明する。人材の育成に時間をかけないと企業は存続できないという基礎的な話と、管理者には育成という役割があるということを説明している。管理者はほとんど育成について理解していない。
- ハラスメントが職場に及ぼす影響には、タイムラグがあるが、全体で見れば、効率は落ちるであろう。管理者にとってメリットはない。人を蹴落としてきたような人はもう評価されない時代である。
- 相談員だけでなく、管理職も相談対応を学ぶべき。相談が上がってきても対応できず、問題がこじれてしまう。

〈研修受講の頻度について〉

- セクハラと同じ階層（新規採用職員、新任の係長級職員、新任の本省庁課長級職員及び新任の指定職職員）でいいのではないか。これまでの話を聞いていてもやはり幹部が一番受けて欲しい。ただ研修を受けて終わりではなく、幹部自らが職場をよくするための意見交換をする場を設けて欲しい。
- 同じ人を対象に研修を毎年やってくれと頼まれると困る。前年と内容が重複してしまう。新しく管理職になった後に研修を受ければ、その後は規則が変わった際など、2～3年おきぐらいが良い。また、毎年やる場合は、パワハラ、マタハラなどトピックを変えている。セクハラも昨今、Me too問題もあるし、昔の常識が今非常識になっている。研修をしてもアンコンシャスバイアスが根強く残っていることから、研修は定期的にやることが望ましいが、新しい情報を踏まえて研修する必要はある。
- セクハラ防止研修は人権研修の一環と言えるが、パワハラ防止研修は、仕事との絡みがある。被害者になりやすい層にいるか、加害者層にいるかで違ってくるので、職位が変わるときには研修の受講が必要ではないか。置かれたポジションによって、研修の内容が変わってくる。ジョブローテーションに絡めて行うのがいいのではないか。階層に関係なくやっても意味がない。他省庁に異動することがあるなら、省庁のカラーも異なることから、その時にも必要。3年から5年くらいに1回くらいではないか。

〈行政機関で行われている研修の現状について〉

- 地方公共団体、国の機関などから研修の依頼があるが、予算があり得ないほど少なく、結局、断るケースがある。研修の予算が少ないということは、幹部の意識が低いことが原因なのではないか。予算額や会計の規定の関係で外部講師に依頼できないなら、研修できる人を部内育成する必要がある。
- 公務職場の幹部を対象に研修を行うと、幹部が忙しいからか、先方からの希望で通常のカリキュラムより短い時間設定になることがあるが、ある程度の時間をかけないと効果的な研修は行えない。
- 幹部のみならず、行政では研修時間が短い傾向がある。研修時間が短いと知識だけ身に付けて、解決方法まで身に付かず満足度の高い研修にならない。時間については検討が必要ではないか。短くとも90分は欲しい。

(2) 相談体制について

- 相談窓口のスキルアップという話があったが、担当者にその役割を誠実に果たしてもらうことをどう求めるのか。公務職場の相談員は専任ではなく、兼任である。研修を受ける義務があるし、相談内容を漏らすことはできない。そういったことを職員個人のモラルに頼るのか。本業が忙しくて対応できない、相談を早く終わらせたいといった気持ちが生まれるのではないか。相談を受けるのであれば、きちんとそれに報いる必要があるのではないか。制度的なバックアップが必要なのではないか。
- 自主的に相談員研修に参加している人を見ると、公務員の人はずごく真面目と感じる。公務員自体の役割そのものを認識している人が多い気がする。ただし、それは自主的に参加するような人だからということかもしれないので、関心がない人たちをどうするかという問題はあるが、制度ができれば、関心も高まるのではないか。
- 相談員の負担に報いるという点については、会社によっては、手当を出しているところもある。ただ、課題としてより重要なのは専門性を持たせるということではないか。スキルの積み重ねが必要で、また、ノウハウの蓄積を職場ごとにやっていかないと対応できないのではないか。例えば、第2回でヒアリングした海上保安庁と、デスクワーク中心の職場では違う。起こった事象に関する懲戒の感覚も違うのではないか。そのためには長期的な育成が必要。大企業では、相談の専門家がいて、だいたい10～20年相談員をやっている。
- 相談員が数名いて、選べるのであれば、誠実な人ばかり相談を受けることになってしまい、誠実性の搾取というような状態になるのではないか。
- 相談員が通常業務との兼任であることから、相談を回せる制度が必要であると思う。持続性のあるシステムにする必要がある。相談は、一人で担うには負担が大きすぎる。相談員同士で相談できる体制が必要なのではないか。
- 現場で相談員と一緒にハラスメント事案に対応をしたことがある。相談員が優秀だと解決までスムーズであった。相談員の能力によるところが大きい。公務では数年で異動があるし、充て職の兼任であるし、当たり外れが大きい。研修をしっかりと受けられればいいが、今の公務員制度だと限界があるのでは

ないか。民間では、カウンセラーや産業医等を雇って長く務めてもらう。異動が前提条件の公務員で相談員が務まるか疑問がある。相談員は特別に長く異動させないとすると、その職員のキャリア形成の問題になる。手当を出すことでは解決しない。

- 相談のノウハウを蓄積することが大切であり、人事院の役割にも関わってくるのではないか。セクハラについては、組織内では相談しづらいという声を聞くが、パワハラも同様か。一方、人権問題への対応なら社外対応でも OK だが、パワハラは業務内容が分からないと解決できないのではないか。
- 人事院にも苦情相談と行政措置要求の審査があるわけだが、相談はまず入り口を下げるのが重要。ハラスメントを受けても、相談しない・何もしないという人が一定数いる。誰かに相談、それは審査申立ての一步手前であるが、誰かに相談するだけでも違う。審査申立てまでいかずとも、まずはとにかく話をきいて欲しいというニーズがある。この部分は外部が良い。選べるのが重要。まず相談させることをやっていかないといけない。一方、問題解決に当たっての調査となると、現場を分かっていると聞き取りができない。社外・社内の役割は異なるが、連携は重要。
- 気軽なところから相談できるという点で、外部の役割があると思う。外部の持ち味でもある。とある省庁の相談員の外部アドバイザーをやっていたことがある。相談を受けるのは相談員だが、対応を一緒に考えた。相談員に対しての外部アドバイザーは有効ではないか。
- 相談員の専門性の形成の観点からは、どうしても公務員の短期間での人事異動サイクルが問題になる。これを改善することはできないものか。
- (事務局からの「ある程度のサイクルで異動させることは公務の職場では避けがたく、相談員を長期間固定するのは簡単ではない」との説明に対し) 異動が多いのは、メリットと捉えることもできるのではないか。資料 2 によると、相談員は一般職の職員で 30 人弱に 1 人の割合で配置されているとのことだが、相談員を経験した人が各所にいることになる。異動が頻繁にある公務だからこそたくさんの人に機会を与えることにもなる。これを活用することを考えるとよいのではないか。
- 一次対応は管理者に必要で、窓口につなぐ役割。ただし、現場の管理職の

対応と、ケアしながら事実確認して解決に向かう際の対応は異なるので、ノウハウも異なる。必ず懲戒委員会を開くわけでもないし、謝罪で終わらせる時もある。そこにノウハウが必要で、特に、グレーゾーンが広い案件になると現場の人しか判断できないケースが多い。省庁の中にプロフェッショナルを育成するか、若しくは人事院内で省庁ごとの相談対応を継承していくのはどうか。

- 第2回に実施したヒアリングでも人事院に対する期待は大きかった。人事院に相談することの敷居を低くして、期待に応えられる体制、相談事例を蓄積するシステムが求められているのではないか。
- 外部の専門家の活用の話が出ているが、資料3を見ていると、人事院ですべて完結しており、外部アドバイザーを入れる前提になっていないのではないか。(→事務局より、行政措置要求について規定する人事院規則13-2第9条に、事案を審査する苦情審査委員会の委員のメンバーとして外部の専門家も指名することができる旨が定められていることを説明。)
- 行政措置要求は、仕組みとして重く、職員が気軽にできるものではない。苦情相談について、今まで蓄積してきたノウハウを生かして、よろず相談員、愚痴でもいいので、そういうのを受け止める窓口にするべきではないか。人事院は中立の立場であり、ノウハウがあるのだから、工夫して、人事院に相談することの敷居をより低くすべきだと思う。
- セクハラのように、外部の人が被害者の場合、外部の人が相談できる窓口が人事院にあれば良い。
- どこに相談に行けばいいかわからないというケースが多々ある。ワンストップサービスが適当。各府省にパワハラ担当官を作っても機能しないと思われるので、人事院の苦情相談の敷居をより低くして、公務で働いている人の困っている問題を何でも相談できる窓口にするのが良い。

以 上