

## 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1回議事要旨）

- 1 日 時 平成31年3月11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 立命館大学公務研究科教授  
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) 職員福祉局長挨拶
- (3) 座長挨拶
- (4) 出席者紹介
- (5) 検討会の運営等について
- (6) 事務局からの資料等の説明
- (7) 意見交換
- (8) 閉会

### 5 意見交換の概要

意見交換において、出席者から大要以下のような意見等があった。

#### 【パワハラ対策の必要性等】

- 労働紛争で、ハラスメントに係わる事案が増えてきている。被害者保護はもちろんのこと、加害者をつくらないことが重要。抑止の視点をバランス良く取り入れるべきである。
- 地方公共団体の方と話していると、ハラスメントの問題は大きくなっていることを実感する。公務の向こう側には国民がいるのでしっかり仕事をしな

ければならない。一方で、公務は特殊性があるからといって、基準を緩く作って、ハラスメントを許容するようなことになってしまっはいけない。ただし、基準が不明確ということで何でもハラスメントと捉えるのも問題で、このあたりが非常に難しい。

- ハラスメントの被害者のダメージが大きいのはもちろんのこと、加害者も「本人のため」と思って対応していたら急に「加害者」と呼ばれるケースがある。被害者も加害者も生み出さない環境作りをしたい。今回はより良く働くことのできる環境作りのチャンスであると考える。
- パワハラは加害者の特定が難しい側面もあると思う。中間管理職などは上からの指示をそのまま下に回したりしている。加害者も被害者である場合もある。
- 民間でも、ハラスメントが起こる原因には業務固有の原因がある。公務には特殊性があるからということでパワハラを許してしまうことはよくない。職員が能力発揮できる職場環境を整えていくべきである。
- 民間分野のパワハラ防止対策については、中小企業の関係もあり、基準が低くならざるを得ない面がある。公務における取組が民間のモデルケースになることも考えるべきである。

#### 【パワハラ背景・対策の考え方等】

- ハラスメントが起こる背景には会社の体質・運営の仕方がある。公務の特殊性も踏まえることが必要になる。多方面への目配りが必要。公務員を守るということも視野に入れる必要がある。
- 長期雇用システムの日本では、簡単に転職できる環境に無いため、被害者は逃げ場がなく精神的に追い詰められる。長期雇用がより堅固な公務においてはその傾向が顕著となり得る。公的目利達成のためでも一人の人間の健康・尊厳を害してはならないという考えが希薄だった面があるのではないかと感じる。
- マネジメント、評価について、日本は「メンバーシップ型雇用」であり、仕事の範囲が決まっておらず、上司から言われたらそれが自分の仕事になってしまう。正しいマネジメント能力の醸成、評価が必要ではないか。部下の

健康・尊厳を害して成果を出しても長期的には人材の損失である。

- 公務においては長時間労働の是正などで、民間よりも遅れている面があり、それらがハラスメントにつながっていることもあるのではないかと。働き方改革を進める必要があるのではないかと。
- ハラスメントも紛争として顕在化するのには過重労働があるような職場であり、働きやすい職場であれば精神的なダメージが少なく、紛争化しない。働き方の制度についてもハラスメントと併せて検討する必要があるのではないかと。
- 全体の奉仕者といった憲法や国家公務員法の基本理念を幹部や幹部候補に再度意識させることが必要なのではないかと。また、組織的にみて評価の仕方、評価制度の見直しも必要なのではないかと。
- 360度評価もパワハラ防止に関してよく話題になるが、部下を持った経験がない若手に上司を評価させても、好きな上司か嫌いな上司かという視点になりかねない。組織としてマネジメント能力、育成能力を評価して出来ない人は昇進させないことが重要。
- ハラスメントを自分がやらないという視点だけでなく、呼び込ませないようにすることが必要。職員皆でパワハラが生じにくい環境を作ることが大切である。そのような観点から、ハラスメントの研修は、役職段階毎にアプローチを変える方が、メッセージが明確に伝わる。一方、役職段階の異なる職員を参加させて、一緒に議論する研修も「気づき」を得る効果がある。
- 褒める、認める、フィードバックするなど、色々な形の育成があるのに「厳しい指導＝育成」という思い込みが多い。また、「指導＝ダメだし」という考えも強い。これらはあくまで指導の一部だということを認識しなければならない。
- 民間では、中間層に研修をすると、参加者から「幹部層にこそ研修をしてほしい」という声が出る。中小企業のトップに対しては「このままだと社員が逃げて会社が潰れますよ」と危機感を持ってもらうことができるが、公務は自分の職場が危ないということが幹部に響きづらい。



- 過小な負担、意味の無い仕事を与えることもパワハラの典型である。育てる教育をしないことも広い意味ではパワハラに含まれるということか。
- パワハラは人権侵害であり、人としてやってはいけないことは完全にアウト。その意味では、「平均的な労働者の感じ方の基準」というキーワードは母集団により基準が変わってしまう可能性があるのではないかと感じている。
- パワハラについて、通常、行ってはならないことは何か、それを議論することも重要である。

以 上