

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
鵜養幸雄 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。
- 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。公的目的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。働き方改革を進める必要があるのではないか。
- 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。
- 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。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思う。
- 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「気付き」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。

- ハラスメントの防止には研修という人材育成が必要。「育成」というと上から目線的な物と捉えられ、敬遠される。「育成支援」という言葉を使えば、応援するというニュアンスが出せる。
- 研修や教育を充実させ、自分が当事者であると考えられる機会を作らないといけない。
- 国家公務員は異動が多く広域にわたる。なぜ異動することになったのか、意思決定過程が見えにくいことにより、仕事の仕方が影響を受けたり、あるいは不服を申し立てることへの萎縮効果が生じているのではないか。
- 人事当局は適性も見て組織全体の能率も考えながら回していると思う。

【パワハラ範囲の考え方等】

- パワー・ハラスメントに該当するかどうかは、業務に必要かどうかを基に判断すべきではないか。国民や職員の生命に関わる時は厳しくなることもあり得るし、現場でないと分からないことも多い。生命に関わる場面で厳しく指導したからといって機械的に処分することにはならないと思う。「何のためにこのような指導したのか」を共有することが大事ではないか。
- 厳しく指導しなければならない場合でも同じ効果をもたらす他の手段がなかったのか考える必要がある。本人が成長するためのきっかけを与えるという視点が大事である。
- 公務は、国民がサービスの提供先であり、民間で言う雇用主と労働者の関係と異なり、民間と全く同じ「雇用管理」は相容れない部分があるのではないか。民間では、雇用主としてこうしますという最低基準があるが、公務では職員の先の国民・住民のことまで視野に入れ許容範囲を判断する必要がある。
- 業務に必要かどうかは自分たちで考え、判断する研修を行ったことがある。単に表面的な行為を取り出して、アウトかセーフという問題ではない。こういう流れでこういう場合であれば、という状況とともに考える必要がある。
- 指導を躊躇し、必要な指導を行わないこともパワハラに当たり得るのではないか。

- 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