

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、どうしたらいいか分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はどうか。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