

調査報告書

令和7年2月28日

ハラスメント相談にかかる調査委員

第1 調査の概要

1 「ハラスメント相談にかかる外部調査委員」の選任

- (1) 令和6年7月23日、三重県のハラスメント相談窓口に「三重県職員（匿名希望）」（以下「相談者」という。）から、以下の知事の言動が「ある種のパワハラなんじゃないか」、「組織運営を預かる総務部として、もうすこし手立てを考える必要はないのでしょうか」との相談があった（以下「本事案」という）。

＜相談者がパワハラに該当するのではと指摘した知事の言動＞

- ①登庁時間が遅く時間にルーズで、レク（注1）がスケジュールどおりに全く進まない。知事自身の行動が原因であるのに、秘書官（注2）がスケジュール管理を適切に出来ないのが原因だと、秘書課職員を叱る。
- ②レクがスケジュール通りに全く進まないことで、長期的な業務計画が立てられない。知事からの指示内容は、知人からの伝聞情報に基づく不適切なものも多く、またその日によって指示内容が変わることもあり、何を頼りに業務遂行してよいのかわからないことも多い。職員はそういった状況に大きなストレスと疑問を感じながら業務を処理している。
- ③知事レクなどがスケジュールどおりに進まないため、計画的な業務遂行や休暇取得が出来ない。急な呼び出しでの対応や時間外に及ぶレク対応も毎日のように発生しており、職員にとっては大きな負担となっている。

- (2) ハラスメント相談窓口を所管する人事課は、本事案について、相談者保護を厳重に図る必要があること、また、公平かつ中立的な立場の第三者の専門家による調査の必要があることから、「知事に関するハラスメント相談にかかる外部調査委員（以下「調査委員」という）3名（弁護士2名、社会保険労務士1名）を選任し、本事案の客観的な調査を委託することとし、委員の推薦を三重弁護士会、三重県社会保険労務士会に依頼した。

- (3) 人事課は、三重弁護士会の推薦にかかる弁護士2名と三重県社会保険労務士会の推薦にかかる社会保険労務士1名を、令和6年11月26日、調査委員として選任した。

(注1) 「レク」とは“レクチャー”の略であり、三重県では、知事に対する副知事以下の職員が行う説明をすべて「レク」又は「知事レク」と呼んでいる。レクには、大別して、部局が知事の「意見や判断を求める」ためのレク（判断希求型）と、知事が「この点はどうなっているのか」ということを確認するためのレク（情報収集型）がある。

(注2) 三重県では、令和6年4月以降、知事秘書を秘書官（呼称）と称している。以下、特に使い分けを行う必要がないときは、便宜上、両者を「秘書官」という。

2 委員の構成

調査委員に選任されたのは以下の3名である。

弁護士	倉田 厳圓	(委員長)
弁護士	中川 かおり	
特定社会保険労務士	前野 優紀	

3 調査の趣旨および目的

相談内容は、知事の言動やレクの実施状況がパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）に該当する可能性があることを指摘するものであった。

調査委員が実施する調査は、相談者が指摘する知事の言動やレクの実施状況について網羅的に調査することにより、原因を含む事実関係を把握し、知事の言動やレクの実施状況が、三重県の「職場等におけるハラスメントの防止等に関する基本方針」の「パワー・ハラスメント」に該当するかどうかを判定することを目的とする。

4 調査方法

調査委員は、知事の言動やレクの実施状況を知る職員（副知事を含む）と知事に対し、事実関係の聴き取り（以下「ヒアリング」という。）を実施した。

職員に対するヒアリングに際し、プライバシー等の正当な権利利益を侵害することのないよう注意を払うとともに、ヒアリング対象者が不利益を被ることのないよう慎重に行った。具体的には、ヒアリング対象となった職員には、調査の目的を告げた上で、聴き取りは個室で、調査委員だけで行うこと、誰が何を言ったのかは特定されないこと、ヒアリング調査の記録は調査委員内限定での取扱いとすること等を予め文書にて配布した。

ヒアリング対象者は、相談者からのメール内容に鑑み、相談者、一見勝之知事（以下「知事」という。）、知事就任後の秘書課職員、レクに関与する本庁各部局職員（以下「部局職員」という。）、2名の副知事とした。

5 調査委員の活動状況

調査委員3名は、令和6年12月6日に三重県庁庁舎内で初回打ち合わせを行い、調査方法やヒアリング対象に関する基本方針を決定し、以後、委員間で、対面、電話、電子メール、ファクシミリ等によって適宜意見交換行いつつ、調査を進めた。

6 ヒアリングの実施

(1) 本事案は、パワハラに関する調査であり、もし被害があるならば、早急に被害者を救済する必要があることから、調査委員において秘書課の職員（異動した職員も含む）及び部

局職員から直接事情を聴くのが相当と判断し、ヒアリング調査を実施した。調査を進めていく中で、当初は話の内容から本人が特定されることを恐れ、ヒアリングを拒んでいた相談者からも事情聴取を行うことができた。また、ヒアリング対象者からは、ヒアリング時あるいはヒアリングを終えた後に、随時、関連する資料の提供を受けた。

(2) 行為者とされた知事に対しても、面談による方法でヒアリングを実施した。

(3) ヒアリングは、令和6年12月20日から令和7年1月29日までの間、延べ60名に対し、延べ約30時間にわたり、実施した。なお、部局のヒアリング対象者については、知事レクに関わる機会が多い課長級職員と課長補佐級職員（班長等）の中から、部局間で人数に偏りのないよう留意しつつ調査委員が任意に抽出し、人事課職員を通じて日程調整を行った。

7 その他の調査

(1) ヒアリング以外にも、調査の趣旨・目的の範囲で、可能な限り広く調査を実施した。ヒアリングにあたり対象者から提出を受けた各資料、人事課を通じて収集した県が公表している文書その他必要な各資料及び調査委員において収集した本事案に関連する法令・判例・文献等の各資料を、閲読・精査・検証した。

(2) 調査委員が人事課を通じて収集した文書及び調査委員において収集した必要資料の主なものは次のとおりである。

- ・ 職場等におけるハラスメントの防止等に関する基本方針
- ・ 職場等におけるハラスメントの防止等に関する基本方針の運用について
- ・ 三重県の組織一覧（令和六年四月一日現在）
- ・ 職員名簿（抜粋）（秘書課他）
- ・ 日本一、働きやすい県庁（しょくば）アンケート（2023年度、2024年度）
- ・ 知事定例記者会見動画（令和6年7月19日、7月23日、8月9日分）

(3) 人事課を通じて収集した一切の資料は、本報告書の作成に必要と認められた資料に限定され、その他人事課職員のいかなる行為も本報告書の作成に際し調査委員の意思決定に影響を及ぼすものではない。

第2 三重県に求められるパワハラ防止措置

1 法令上の定め

パワハラの防止措置については、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（以下「労働施策総合推進法」という。）第30条の2第1項において、「事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない」と定められている。

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「パワハラ指針」という。）によると、「職場におけるパワハラ」とは、「職場において行われる⑦優越的な関係を背景とした言動であつて、⑧業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、⑨労働者の就業環境が害されるものであり、⑦から⑨までの要素を全て満たすもの」と定義されている。もっとも、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適切な業務指示や指導はパワハラに該当しないと定められている。

このうち、⑧に関連して、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」言動については、パワハラ指針において、「社会通念に照らし、当該言動が明らかに当該事業主の業務上必要性がない、又はその態様が相当でないもの」を指すとし、その例として、業務上明らかに必要性のない言動、業務の目的を大きく逸脱した言動、業務を遂行するための手段として不適当な言動、当該行為の回数、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を挙げている。

また、厚生労働省雇用環境・均等局による平成30年10月17日付「パワハラの定義について」によると、第3要件⑨について、「身体的もしくは精神的な苦痛を与えること、又は就業環境を害すること」とされており、「当該行為を受けた者が身体的若しくは精神的に圧力を与えられ負担と感ずること、又は当該行為により当該行為を受けた者の職場環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、当該労働者が就業するうえで看過できない程度の支障が生ずること」とされている。

そして、その判断にあたっては、「様々な要素（当該言動の目的、当該言動を受けた労働者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、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者の関係性等）を総合的に考慮することが適当で」あり、その際、「個別の事案における労働者の行動が問題となる場合は、その内容・程度とそれに対する指導の態様等の相対的な関係性が重要な要素となることについても留意が必要である」としている。

さらに、上記の3要素を全て満たし職場におけるハラスメントに該当するかを個別の事案

について判断するに当たっては、上記の総合的に考慮することとした事項のほか、「当該言動により労働者が受ける身体的又は精神的な苦痛の程度等を総合的に考慮して判断することが必要」としている。

ちなみに、パワハラ指針では、ハラスメントの例として、㊦精神的な攻撃、㊧身体的な攻撃、㊨過大な要求、㊩過小な要求、㊪人間関係からの切り離し、㊫個の侵害の6つの類型を示し、具体例を示している。しかし、これらの例は限定列举でないことに十分留意する必要があるとの指摘がある。

2 三重県の「職場等におけるハラスメントの防止等に関する基本方針」（以下「三重県基本方針」という）におけるパワハラの変義

三重県基本方針では、パワハラにつき、「職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなもの。」と定義している。

また、「職場等におけるハラスメントの防止等に関する基本方針の運用について」において、三重県基本方針の運用については、以下の点に留意することとなっている。

- ①パワハラに該当するかどうかは、必ずしも受け手の主観だけでなく、社会通念上許容される限度を超えるものか、一般的にはどう受け止めるかという客観的な視点が必要である。受け手の気持ちだけが判断基準でない点が、セクシャル・ハラスメントと異なる。
- ②「本来の業務や指導の範囲を超える言動」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、次に掲げるものが含まれる。なお、このような言動に該当するか否かは、具体的な状況（言動の目的、当該言動を受けた職員の問題行動の有無並びにその内容及び程度その他当該言動が行われた経緯及びその状況、業務の内容及び性質、当該言動の態様、頻度及び継続性、職員の属性及び心身の状況、当該言動の行為者との関係性等）に則して総合的に判断するものとする。
 - i 明らかに業務上必要性がない言動
 - ii 業務の目的を大きく逸脱した言動
 - iii 業務の目的を達成するための手段として不適當な言動
 - iv 当該行為の回数・時間、当該言動の行為者の数等、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

したがって、達成不可能な職務命令や業務上必要のない職務命令や指示、行き過ぎた指導、他の職員とは異なる過重な量の業務を強要する等も、パワハラに該当するものと解される。なお「継続性」の「継続」とは、長期間にわたり必要以上に何度も繰り返すことをいう。

- ③「人格や尊厳を傷つける言動」とは、相手の人格にまで及ぶ叱責や、個人的な問題への踏み込んだ非難等が該当する。
- ④職務上の指導や注意は、職員の人材育成、職務の円滑な遂行、職場の秩序維持等のために必要である。しかし、人格を否定するような指導・注意や威圧的な態度による指導・注意はパワハラになり得る。

3 調査委員による判断基準

労働施策総合推進法が規定する「事業主に対する法令上の義務」（同法30条の2及び30条の3）は、地方公務員にも適用される（同法38条の2）。

したがって、調査委員は、パワハラ指針と三重県基本方針に照らして、パワハラの該当性を検討することにした。

第3 調査結果（パワハラと解される事実は認められなかったこと）

1 確認できた事実

調査委員が行った調査の結果、次の事実があったことが認められた。

（1）知事の秘書官に対する発言に関すること

知事は、調査不足や説明が不十分などの理由によりレクがスムーズに進行しない場面やレクの内容に比して設定された時間が不十分であるという場面、レクの内容から見てもっと早い時期にレクの機会を設定すべきであったと考えられる場合において、レクに来た部局職員らがいる前で、秘書官に対し、「これは秘書官の責任ですね」、「秘書官の前さばきができていないからですね」、「秘書官がなぜ調整できないのか」などと発言した。

（2）レクの実施に関すること

ア レクの開始が朝〇時からと指定されていたため、部局職員が準備を整えて待機していたが、指定されていた時刻になっても開始されなかったことがあった。

イ 部局がレクを希望しても、なかなかレクの予定が入らなかった。

部局は、期限の切られた事業を抱えていることから、それぞれのスケジュールに沿って予め余裕を見込んで事前にレクの申し入れを行うのが通常である。

レクによって「宿題」が出されることがあり、その「宿題」を無理なくこなせるための作業時間を見込んでいるのである。

しかし、例えば、期限の2ヶ月前に申し入れをしても、なかなかレクの予定が入らないとか、一旦設定されたレクの実施日が後日に変更され、結局、レクが実施されたのが期限当日の直前になってしまい、そのレクにおいて「宿題」とされた課題に対処するために部局の職員は時間外勤務を余儀なくされたこともある。

また、外部機関との調整や外部機関に対する応答が必要となる事業の場合、レクの予定が入らないためタイムリーに調整や応答することができず、部局職員が対応に苦慮したこともあった。

ウ レクのスケジュールが度々変更になったり、突然キャンセルになったことがあった。

予定していたレクの当日に実施時間が変更になったり、前のレクが長引いて予定されていた時間に実施されず、そのため後に予定されていたレクが「玉突き」のように順次「後ろ倒し」になり、当日の最後に予定されていたレクが時間外に実施されたり、キャンセルされたり、別の日に実施されることになったこともしばしばであった。

しかし、既に「別の日」にもレクが予定されていた場合には、その「別の日」に予定されていたレクの日時をさらに変更せざるを得ないことになるのである。

部局職員が、当日レクに応じるべく「呼び込み」を待っていたが一向に声が掛けられず夜8時頃まで待たされた挙句にキャンセルになったこともあった。

エ レクに時間がかかることや、知事に判断を求めた事項についてなかなか結論が出ないこともあった。

1回のレクは、約15分から30分を目安に設定することが多い。ところが、レクの冒頭で部局職員の説明に対し知事が気になる点を質問すると時間を延長してでも説明する必要が生じたり、十分な回答が得られないとして早々に打ち切り後日のレクを再設定することもあった。

また、知事の判断を必要とするレクにおいて知事が即座に判断を下すことはなく、レク参加者全員の意見を聴いたうえで判断するスタイルであったから、いきおいレクの時間が長引き、場合によっては、レクの時間内に知事の判断が示されず、次のレクに持ち越しになったこともあった。

あるいは、一般的には知事の判断までを必要としないと思われるような事柄（例えば、表彰式やイベントでの挨拶等、ただし行幸啓は除く）についてのレクにおいて、部局職員に、いわばロジスティック担当者が気にするような細かな部分（当日の衣装、時間配分、会場の設営、動線など）の説明を求め、その結果レクの時間が延長となったこともあった。

オ レクが複数回に及ぶ場合に、前回のレクの内容が踏襲されず、継続したレクが出来ないことがあった。

レクが複数回に及ぶ場合に、知事が前回のレクにおいて部局職員が説明した内容を覚えていない様子で再度一から説明を求められて「手戻り」が生じたことが間々あり、場合によっては、レクの内容そのものを構築し直す必要が生じて、折角準備した資料が無駄になったり、一から新たな内容でレクの内容を構築せざるを得なくなったこともあった。

2 パワハラ該当性に対する検討と判断

知事の秘書官に対する発言も職員との関係におけるレクのあり方も、何れも、知事が選挙によって選ばれた県庁のトップであるのに対し、秘書官や部局職員は部下として執務しているのであるから、知事の言動が「優越的な関係を背景とした」ものであることは異論なく認めることができるので、以下の検討においては、主として、知事の言動が「本来の業務や指導の範囲を超える言動」、つまり、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かどうかや、職員の勤務環境を害するものかどうかを検討する。

(1) 知事の秘書官に対する発言に関すること

ア 知事が秘書官に対して行った、「これは秘書官の責任ですね」「秘書官の前さばきができていないからですね」「秘書官がなぜ調整できないのか」などといった発言については、過去の秘書も現在の秘書官も「注意或いは指導」と理解しており、「叱責」

とは理解していなかったことが認められる。秘書官経験者が「論ず感情はあるかもしれないが、罵倒なり叱責はない」と言うように、態様として、大声を出したり威圧的な態度であった事実は認められなかった。

なお、知事からなされる指導に関して、秘書官らからは、

- ・（自ら国交省で大臣秘書官をした経験から）自分が秘書官に求めるのはこういう業務なんだということをご指導いただいている感じ。
- ・普通の人だったら声を上げて切れてるだろうなっていうところでも、わざと抑制的に冷静に答えをいただきますし、全然怖いといったことはない。
- ・例えば秘書官3人で県政をまわすため1人で3部局を担当するものの、1人で3部局を網羅して、知事に説明する義務がある。複数の部でしかも知事に上がる案件でやわらかいものはないので、それを咀嚼し、説明する側に回る必要がある。
- ・従来の秘書はタイムスケジュール管理や随行を行っていたが、（今の知事からは）ブレインっていいですか、頭のレベルも共有するみたいなところを求められていて難しい。
- ・例えば法律の分野で説明する立場になったときに、説明できないことはある、その際、「もうちょっと勉強してください」と言われる。

というような意見が聞かれた。

これらの指示や指導は、秘書官の一層の能力発揮を求めるものではあったが、職務上は必要な指示であり、かつ、秘書官が努力すれば実現できる事柄にかかるもので、断じて、秘書官の能力を超えるような過大な要求でもないし、理不尽な要求でもない。

イ ヒアリングの結果、レクに参加していた部局職員の面前で知事が秘書官に対し前記の各発言をしたことは認められるが、その意図について知事に確認したところ、知事は、その場で注意をせねば伝わらない、もしくは後刻注意する暇がないという場合であって、副次的に、その場にいる部局職員に対しても秘書官の「前さばき」に協力する必要があることを自覚してもらうことを期待するところもあったというもので、普段は、部局職員がいないところで秘書官に注意することにしていると述べていた。

ウ 以上のような事情を考慮すると、知事の上記各発言は、あくまでも業務上の必要性がなかった言動でもなく、職務の目的を大きく逸脱した言動でもなく、職務の目的を達成する手段として不適當な言動にも当たらないことは明らかで、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた」ものとは評価できない。

エ ヒアリングの結果、知事の秘書官に対する前記発言を聞いた複数の部局職員が「叱責」と理解していたり、ごく少数ではあったが、秘書官の責任ではないことまで秘書官に叱責していると映り、パワハラではないかとの疑念を持つに至った者もいたことが確認された。

しかし、ある職員は、「秘書課の外にいた時と比べると（秘書課の中では）、知事がなぜそういうことをおっしゃるのか、おっしゃられる意味がよくわかるし、そのこ

とが非常に合理的だっていうことがよくわかる。」と述べているように、知事の身近にいて知事の考え方を日々体得している秘書官と、レクのとくにだけ知事に接する部局職員とでは、同じ知事の言動に対しての受け止め方が違うのは当然のことであると思われる。

オ 知事の上記各発言は、仮に、言われた秘書官本人がストレスを感じることはあったとしても、職員はすべからく上司の職務上の命令に従う義務（地方公務員法32条）があり、自ら公法上の勤務関係に身を投じているものであり、当該発言が、能力の発揮に重大な悪影響を生じる等職員が勤務する上で看過できない程度の支障が生じるものとは認められないため、「職員の勤務環境が害されるもの」とも評価できない。

カ なお、知事定例会見の場で話題になっていた退職した元秘書官について、同人と親交のあった職員等からの聴き取りの範囲内において、知事との関係は良好であったと認められ、パワハラを疑うような知事の言動は確認されなかった。

キ よって、知事の秘書官に対する各発言については、パワハラには該当しない。

（2）レクの実施に関すること

ア レクの開始が朝〇時からと指定されていたため、部局職員が準備を整えて待機していたが、指定されていた時刻になっても開始されなかったことについて

知事は地方公務員法4条2項により同法24条の勤務時間の定めを適用を受けないことになっているので、定時の登庁時間は法定されていない。

秘書課職員からの聴き取りによると、知事とは予め一定期間の日程を共有し、かつ、毎日、翌日の日程を確認してもらうことにしているが、例えば知事から「少しスタートを遅らせてもらえないか」と言われたり、予定していた登庁時間に知事自身の都合で遅れる場合には、事前に秘書課に連絡してきていたと言い、一月に1回か2回程度遅れることがあっても、遅れる時間はそれぞれ5分から10分程度が多く、せいぜい30分間までであって、1時間ということはないという。また、「仮に、例えば何らかの事情で少し遅れるようなときも、基本的には朝秘書課で行うミーティングの時間内の範囲でカバーできるような形であって、遅刻というような感覚は持っていない」と言う。

たしかに、時間を守ること、理由なく相手を待たせないことは基本的な人間のマナーである。部局職員がレクを入れたいと希望してもなかなか入れる時間的余裕もないほど知事のスケジュールが過密な状況において、部局職員らは、業務のスケジュールを組み、庁内のみならず庁外の関係者とも業務を進めている中で、万全の準備をしてレクに臨んでいることを鑑みれば、レクが予定時間通りに実施されないことがあれば、職員に大きな影響を与えることは想像に難くない。

朝一番に予定されていたレクの開始時刻が遅れたため、その後に予定されていたレクが「玉突き」のように順次「後ろ倒し」となるのであるから、その日にレクが予定されていた全ての部局の職員に影響が及ぶのであるが、それら職員にはそれぞれ日常的にこなさなければならない職務があるなかで、レクの「呼び込み」が何時にあるか分からない状態では、職務に専念することが出来ないことになり、職員の困惑は大きいものがあったと思われる。

したがって、仮に、朝一番に予定されていたレクが知事の都合だけで開始時刻が変更されることが常態化していたとすれば、それ自体、継続的に職員の人格や尊厳を傷つける言動となりうるが、しかし、本件においては、そういった事態が常態化しているとの事実までは確認はできず、頻度、程度からすると、「社会通念に照らして許容される範囲を超える言動」とまでは判断できない。

また、終日待たされた挙げ句に予定がキャンセルされたケースもあり、その職員の徒労感は大きなものであったと想像できるが、そのことのゆえに直ちに「職員の勤務環境が害される」とまで評価できない。

したがって、知事の都合で朝一番に予定していたレクの開始時間が遅れた事実があったとしても、パワハラには該当しない。

イ 部局がレクを希望しても、なかなかレクの予定が入らないことがあったことについて

レクの予定が入らない原因は、レクの「絶対量」が多く、かつ、それぞれのレクが予定時間どおりに終わらず長引くことが多かったことにより、知事の日程が恒常的に過密となっていたからであると考えられる。部局がレクにより知事の判断を得てから次のステップに事業を進める必要がある場合、なかなかレクの予定が入らない場合は、部局職員として「何時に入れてもらえるのか」と焦燥感を抱くし、当該部局を担当する秘書官も「申し訳ない」との罪悪感を覚えるのである。

ヒアリングの結果、最近レクの予定時間は比較的守られているが、なかなかレクの予定が入らないことには変わりはないとのことであった。

しかし、なかなかレクの予定が入らないとの点は、知事が部局の要請をあえて無視したといった特段の事情でもない限り、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」にあたる評価することはできないし、「職員の勤務環境が害される」とまでは評価できない。

よって、レクの予定がなかなか入らないことは、パワハラには該当しない。

ウ レクのスケジュールが度々変更になったり、突然キャンセルになったことについて

レクのスケジュールが度々変更されたら、部局職員の「仕事の段取り」（いついつまでにこれこれを済ますというように心づもりしている手順）が狂うのである。例え

ば、職務内容が計画⇒実施という過程を辿る部局の場合、レクにおいて計画の承認が得られなければ、絶対に次の段階の実施に移れないということになる。実施の期限が切られている場合には、部局は逆算してレクの日程を入れるように秘書課に申し出るのであるが、その場合、レクで「宿題」が出されることも想定して、その「宿題」を無理なくこなせる程度の余裕期間をもって日程を調整してもらうのである。

ところが、そのように余裕を見込んでレクの日程を入れてもらったのに、その日程が変更されて、次の日程を入れてもらうまで時間がかかる場合には、職員が、実施する期限は迫ってくるのにそれまでに計画の承認が得られるのかどうかわからないという不安感や焦燥感に苛まれることは、ヒアリングにおいて多くの職員が口々に言うところである。当初のレクの日程が変更されたあと、なかなか次のレクの日程が決まらず、実施する期限の直前にレクの日が再設定された場合に、レクで案の定「宿題」が出されたので時間外勤務をして「宿題」を果たして、ようやく期限に間に合わせる事ができたという例もあった。

レクの日が変更されて後日に再設定されたレクの日が職員の有給休暇日として申請してあった日や土曜日・日曜日に当たり、職員が休日を返上せざるを得なかった例も多いとのことである。

部局職員らは、職務遂行のスケジュールを組み、庁内のみならず庁外の関係者とも職務を進めている中で、万全の準備をしてレクに臨んでいることからすれば、度重なる予定変更は、職員にとって大きな失望、負担、困惑を感じるものであることは明らかである。日程を突然キャンセルされて、部局職員がせっかく用意した説明資料が結局「日の目を見ない」ことになったこともあるとのことで、その場合の職員の徒労感や落胆は大きいものがあったと想像できる。

一方で、三重県が対処しなければならない緊急事態が発生したとか、当日の新聞の朝刊やテレビで報道されたので急遽対応を求められる事態が出てきたら、それが最優先のレクの対象となるので、昨日までのレクの日程が変更されることがあるのは当然である。

また、知事の日程は、次から次へと持ち込まれるが、先約優先にしてはならないのは当然である。重要な案件が直前に入れば、躊躇なく先約をリスケジュールする必要があることはいうまでもない。知事の日程は最終的には知事本人が判断することになるから、知事の判断を優先させるのは当然のことである。

もっとも、ヒアリングした職員の多くは、緊急性・重要度の高い案件が突然入ること（例えば大規模災害など）により、レクのスケジュールが変更になることや、知事の考えによってスケジュールが突然変更されることがあることは理解している。したがって、事前に予定を入れていたレクであっても、予定変更があることはやむを得ないことは理解している。

また、かかる日程変更にも関わらず、結果的には、大きく職務に支障を来たしたケースは確認されず、それは職員の努力により期限内での職務遂行が実現できていたからであると解される。

以上に見たような、期限ギリギリの綱渡りのような状態で、強いプレッシャーのもとで業務遂行をせざるを得ないのは、到底、健全な勤務環境とは言いがたいのである。しかし、その時々的情勢によって優先する仕事に変化することは、県庁に限らず、どこの職場においても生じうることである。それ故、レクの日程変更や、その後に再設定されたレクの日が期限の直前に設定されたことが、知事が部局をあえて軽視・無視した結果であるといったような特段の事情でもない限り、それだけで、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」にあたる評価することはできない。

そして、ヒアリングでは、知事が部局を殊更に軽視・無視したという事実があることを訴えた職員はいなかった。

よって、レクのスケジュールの変更については、パワハラには該当しない。

エ レクに時間がかかることや、知事に判断を求めた事項についてなかなか結論が出ないことについて

事実の背景等を含めて全ての物事の全体像を把握し、一つ一つ丁寧に取り組む知事の姿勢は、他面から見ると、部局の職員からは「分かりきったこと」まで説明を求められているという気になり、その説明のために多くの時間がかけられているという不満の原因になり、一部の職員において、自分たちが信頼されていないから判断は任されていないのではないかとの不安や疑心暗鬼の原因になっていると言える。

しかし、最適の判断をするためには、最低でも、問題となっている事実の全貌を誤りなく把握するところから出発するのは当然である。知事という職にある者における最善の決断は、十分な事実（その背景や関係法令の定めを含む）提示、採りうるさまざまな選択肢を検討しそれぞれのメリット、デメリットの客観的な評価、その決断がもたらす他への影響や議会などの動向の予測などのうえになされうるのである。

ところが、「問題を分析し、そして選択肢を提示する役人の考え方、かつ、その選択肢に関して、メリット、デメリットも加えた上で判断を求めるやり方は、就任した当初はあまりなかったと思う。」と知事は述懐している。部局職員は、これら最善の判断をする十分な「材料」を提供しないで、「知事どうしましょう」とか「これでよろしいか」などと結論を求めてきていたというのである。

以上をふまえると、レクに時間がかかることや知事に判断を求めた事項についてなかなか結論が出ないことについて、その要因は複合的であると考えられ、それが職員にとって「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」にあたる評価することはできない。県政の重要な事業の方向性を判断するのに時間がかかるこ

とは、民間企業の経営判断においても同様の状況が生じうるのと同断であるからである。

したがって、知事が、殊更に、特定の部局に対してだけ、レクに時間をかけたり判断を先延ばしにするなどの特段の事情でもない限り、「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」にあたる評価することもできないし、「職員の勤務環境が害される」ものとも評価できないのである。

そして、ヒアリングでは、知事が特定の部局に対してだけ殊更にレクに時間をかけたり判断を先延ばしにした事実があることを訴えた職員はいなかった。

よって、レクに時間がかかること、知事の判断に時間がかかることについては、パワハラには該当しない。

なお、知事は、「今はほとんど、問題を分析し、選択肢を提示し、メリット、デメリットも加えた上で判断を求めるやり方でやってくれてると思います。」「(部長の中には)私を超えてるなって思う判断(をする人)もありますので、どこが足りないというのはないんですけど。」と言うように、時間の経過とともに、知事のレクのやり方が県庁内に浸透してきたものと判断できる面もあるが、それでも、依然として、レクの進め方や結論に至るまでの判断過程に関して、「モチベーションが下がる」とか「閉塞感」とあると言う職員が少なくないことに留意する必要がある。

オ レクが複数回に及ぶ場合、前回のレクの内容が踏襲されず、継続したレクが出来ないことについて

ヒアリングでは、レクが複数回に及び、知事が前回のレクで部局職員が説明した内容について、一から説明することを求められるという経験をしたという職員は数多くいた。

この点について、職員の中には、知事が日常的に多忙な日程をこなしているのだから前回のレクの内容を覚えていないことがあるのは当然で、「例えばレクが第3回第4回とかなると、第1回で話し合ったことを忘れてたりするので、それを冒頭に、見直しの資料を作ったほうがいい」などと、部局で工夫をすればいいのではないかという職員も少数ながらいたものの、やはり、圧倒的多数の職員は、自分達の仕事は「重視」されてないのではないか、それだから前のレクの内容を覚えてもらっていないのだなどと疑心暗鬼にとらわれていたという。

しかし、知事としては正確な事実認識の上に所要の判断を下すことが必要であるから、レクにおいて、職員が同じ説明を複数回させられることがあっても、それだけで、知事の言動が「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」に当たると評価することもできないし、「職員の勤務環境が害される」ものとも評価できないのである。

また、前のレクで知事から示された方向で作業をして次のレクに臨んだが、今度は、別の方向を示され、準備した資料が無駄になったケースもあったという。そんなときは、前回のレクから次回のレクまでの間に、知事が誰かから（有識者や議員や新聞記者など）の意見を取り入れたから、知事の示す方向が変わったのであろうと推測したという。

しかし、その時々状況に応じて上司の指示が変化することは社会一般にあり得ることで、仮に三重県の実情を知らない外部有識者などの知見やアイデアであっても、知事が三重県の県勢の増大に資すると思われるものを取り入れて職員に指示することがあっても何ら異とするに足りない。どんな組織でも異質なものを取り入れることが「進化」する契機となる場合があり、常に三重県の「実情にあうだけの意見」を採用しては飛躍的な発展は望めないのである。知事から以前と全く異なる指示を出されて職員がレクの内容そのものを再構築せざるを得なくなったとしても、そのこと故にかかる知事の言動が「業務上必要かつ相当な範囲を超えた社会通念上不相当な言動」に当たるとか、「職員の勤務環境が害される」とまでは評価できない。

よって、レクが複数回に及ぶ場合や、前回のレクの内容が踏襲されず、継続したレクが出来なかったことについては、パワハラには該当しない。

第4. 付言

知事の職にある者であっても、人によって「判断」の仕方が異なるのは当然であるし、同一人の場合でも就任後の経過期間の長短によって「判断」の仕方が変わることがあるのは当然であろう。ヒアリングでは、レクが時間内に終わり所期の結論を得るように説明の仕方を工夫して、例えば、実際にスムーズに結論を得ることができるよう、他の部局のレクの資料を参考にして資料を作るようにしていると述べた職員が何人かいた。また、複数回レクを行う場合、2回目以降のレクの資料では、冒頭に前回までの到達点を記載しておいて知事の記憶喚起に資するようにしておくと言った職員もいた。

一般論で言えば、「疑問」を留めたままでは判断できないとの知事の「思考方法」が間違いであると言える道理はない。したがって、知事がどんな点に疑問を持つのか予想して、その回答を持ってレクに臨むとか、簡にして要を得る説明をすとか、職員の側でも対応できることはまだまだあると思われる。

他方、レクに疲弊している職員が多数いることも紛れもない事実である。ヒアリングを行った多くの職員からは、レクの実施に関して確認できた事実絡み、仕事に対する「モチベーションが下がる」、「何のために仕事をしているのか分からない」、「職場の空気がどんよりしている」、「閉塞感」があるなどといった感想の披瀝が多くされた。

また、例えば、レクの予定が変更され、再設定されたレクの日には休暇取得を申請していた職員が休暇を返上することを余儀なくされることについて、知事は、「レクに課長補佐や係長がついてこなさやいけないとは思っていない。」、「それは部長なり課長がカバーするのがラインの組織ですから、可能な休みはきちんととらせてあげれば良いと思う。」、「部長が休みを取ろうとしたときは、例えば副部長や課長でいい、それがライン組織だと思ってますので、むしろ、休暇はちゃんと取ってもらいたい。」と言う。

また、「私が知事になってから議論する組織として庁議というのを始めたが、必ず庁議の最終に部長級幹部職員の休暇予定を出しもらい、また部局の超過勤務時間を報告してもらっている。」と職員の時間外勤務時間を気にしている。部長級の幹部の休暇予定を出させる趣旨は、「部長が休みをとると宣言することによって、下の人たちが休みやすくなるようにしてほしい」と言う。

しかし、部長が休暇を返上してレクに参加した例や、土曜日や日曜日にレクがなされた例もあげられており、現状としては、依然として、知事の思いが実現されていないようである。

さらには、知事は、レクとレクの間にバッファの時間を設けるように秘書課職員に指示をしているという。レクの内容によって予定していた時間より長引くことがあってもそのバッファの時間帯で吸収することができることを意図してのことであろう。しかし、事實は、バッファ時間を超過することが多いのが実情であった。もっとも、最近ではレクの秘書官による時間管理がなされるようになったこともあって、概ね予定時間通りに行われるようになってきていることがヒアリングから確認されている。

このように、レクの時間管理の面では以前より改善されているとは言えるが、レクを巡る職員の徒労感、不安感、焦燥感、諦念といったネガティブな感情や、職場に漂っている「閉塞感」を払拭できるところまでには至っていないものとする。とりわけ、調査委員として看過できないのは、仕事に対する「モチベーションが下がる」とか「何のために仕事をしているか分からない」といった職員の例をあげて、職員の「やる気」が少なからず低下しているとの幹部級職員からの指摘である。

かかる状況を変えるには、何よりも先ず、レクの「絶対量」が多い現状の改善を図る必要があると思われる。

レクの「絶対量」が多くなる理由としては、第一に、質問したいことがあればその場で答えを得ることができる即時性がある等の理由により、対面のレクを中心に情報収集し、判断することを基本とする現在のレクの仕組みがある。

第二に、「行政府の長官として、三重県内で起こる森羅万象は私が責任を持っており、色々なことを聞かないといけない。」と言うように、三重県内で起こることは何でも知っておくべきであるとする知事の姿勢がある。

第三に、知事のこうした考え方を踏まえ、専決権を有する副知事や部長へのレクを済ませたとしても、一部の事案ではあるものの、知事への協議や情報共有を行う必要があると考える副知事の姿勢が挙げられる。

調査委員には、既に見た職員の率直な意見を知事に届けること以上の具体的方策を示せるだけの能力はないが、対面のみによる現在のレクの仕組みや、副知事の専決事案にかかる取扱いなどについては、具体的な手立てを検討し、改善を図ることも一考ではないかと考える。

また、ヒアリングで「知事から信頼されていない」と感じる職員が少なからずいたことや、知事の秘書官への言動についてパワハラではないかと疑念を持った職員がごく少数であっても存在する事実を鑑みると、知事と職員とのコミュニケーションの部分で改善の余地があると認められ、秘書課職員以外の職員に対しても、知事が何故そのような指示や指導を行うのか、その意図がしっかりと伝わるための工夫を継続的に行っていくことが肝要ではないかと考える。

今回の調査を通じて、知事が県民の幸せと安全に対する責任を負う立場として、真摯に行政運営に向き合っていること、また、数名の職員が「私たちは三重県民のために仕事をしています」と発言したように、高い職業意識を持つ県職員が多く存在することが認められる。そうであるからこそ、知事と同じ方向を向いている部下職員の「やる気」が、知事の思いが届かないままに失われることがないようにすることは、年頭所感で三重県職員は「仲間」と認識していると発言している知事自身の責務でもあることを指摘して筆を擱くこととする。

以上