

別冊

不正事案等の再発防止に向けた取組  
(案)

令和8年3月

三重県

# 目次

1	はじめに.....	1
2	懲戒処分等の発生状況.....	2
3	不正事案等の概要.....	3
4	不正事案等が発生した原因.....	6
5	これまでの取組の検証.....	7
6	有識者からの意見.....	8
7	「明日の県庁」創造チームにおける意見.....	9
8	再発防止に向けての考え方.....	11
9	具体的な再発防止策.....	11
	9-1 集中取組項目.....	11
	9-2 集中取組項目以外.....	12
10	再発防止策の継続的な実践.....	16
11	おわりに.....	17
	<b>参考資料</b> .....	18
	■ 三重県職員倫理規程.....	18
	■ 不正事案等による影響.....	19
	■ 各種相談窓口.....	20
	■ 懲戒処分の指針.....	21
	■ 職員による飲酒運転・交通事故等に対する懲戒処分の基準.....	28
	■ パワー・ハラスメントになり得る言動例.....	31

## 1 はじめに

これまでコンプライアンスの推進に取り組んできたにもかかわらず、決裁文書の偽造・改ざんなどの不正事案や職員の不祥事が相次いでいます。

県民の皆さんの信頼を大きく損なう事態となっていることを重く受け止め、各部局の総務担当課長や各地域防災総合事務所長、地域活性化局長等で構成する「コンプライアンス推進会議」において、これまでのコンプライアンスの取組の検証や不正事案等の原因をふまえた再発防止策の検討を行い、有識者からの意見もいただきながら、「不正事案等の再発防止に向けた取組」をとりまとめました。

県民の皆さんから信頼される県庁となるためには、職員一人ひとりが法令を遵守することはもとより、公務外を含めて常に高い倫理観を持ち、全庁をあげて再発防止に取り組んでいかなければなりません。

## 2 懲戒処分等の発生状況

### (1) 懲戒処分の発生状況

職員(知事部局)に係る懲戒処分事案は、過去5年間(令和7年度は2月末現在)で26件発生しており、令和7年度は、12件と多くなっています。

類型別では、決裁文書偽造等や公文書誤廃棄の「公文書の不適正な取扱い」、飲酒運転や交通事故等の「交通違反行為」が、6件と最も多くなっています。

(単位:件)

類 型		R3	R4	R5	R6	R7	計
公文書の不適正な取扱い	決裁文書偽造等				1	3	4
	公文書誤廃棄		2				2
	(小計)		2		1	3	6
交通違反行為	飲酒運転・酒気帯び運転		1			2	3
	交通事故	1		1			2
	無免許運転	1					1
	(小計)	2	1	1		2	6
わいせつな行為	痴漢	1		1			2
	不同意わいせつ				1		1
	盗撮			1			1
	(小計)	1		2	1		4
その他	パワー・ハラスメント					3	3
	横領					2	2
	窃盗					2	2
	欠勤	2					2
	受託収賄			1			1
合 計		5	3	4	2	12	26

※監督責任を含む。令和8年2月末現在

## (2) 不適切な事務処理の発生状況

不適切な事務処理事案は、令和5年度以降、増加傾向となっており、事由別では、「文書の送付・交付誤り」、「公文書誤廃棄・紛失」の件数が多くなっています。

(単位:件)

事由	R3	R4	R5	R6	R7	計
文書の送付・交付誤り	1		6	8	5	20
公文書誤廃棄・紛失		1	9	1	5	16
徴収・支給誤り	2	2		8	2	14
メールの誤送信等	2	2	2	3	3	12
その他	6	5	7	6	4	28
合計	11	10	24	26	19	90

※令和8年2月末現在

## 3 不正事案等の概要

令和6年度以降に公表した不正事案等について、その概要は以下のとおりです。

### (1) 決裁文書の偽造、改ざん等

処分年月日	令和7年1月30日	所属	政策企画部東京事務所
事案の概要	借上中の職員公舎の更新に係る意向を貸主である相手方事業者へ申し出る際、決裁を受けることなく、「更新に伴う意向確認書」に所長印を押印し発送したほか、上司から当該文書の決裁文書の確認を求められたため、上司2名の印鑑を無断使用し、決裁文書を偽造した。		
処分内容	停職1月		
監督責任	東京事務所所長	部長文書注意	
	東京事務所副所長	部長文書注意	
	東京事務所課長	部長文書注意	

処分年月日	令和7年5月30日	所属	医療保健部長寿介護課
事案の概要	令和6年4月から12月にかけて、自ら購入した同課職員の姓の印鑑を用い、決裁印として不正押印することで決裁文書を偽造し、介護支援専門員証や喀痰吸引業務に係る事業者登録証に公印を不正押印し事業者へ通知するなど、不正な事務処理を行った。		
処分内容	停職6月		
監督責任	長寿介護課課長	訓告	
	長寿介護課班長	部長文書注意	

処分年月日	令和7年5月30日	所属	総務部税務企画課
事案の概要	業務委託や物品購入等の支払遅延を発生させたほか、ふるさと納税業務に関して、ワンストップ特例制度の処理を怠った。また、支払遅延及び事務処理遅れを取り繕うため、請求日の日付を書き換えるなど、請求書を改ざんしたうえで支払処理を行ったほか、請求書原本を一部紛失した。		
処分内容	停職3月		
監督責任	税務企画課参事兼課長		部長文書注意
	税務企画課課長補佐兼班長		部長口頭注意

処分年月日	令和7年7月31日	所属	子ども・福祉部障がい福祉課
事案の概要	障害福祉サービス事業所の指定更新や事業内容の変更等に関する書類を、所属長の決裁を受けることなく事務処理を行うなど、計125件の不適切な事務処理を繰り返した。		
処分内容	戒告		
監督責任	令和5年度及び令和6年度の障がい福祉課課長		部長文書注意
	令和5年度の障がい福祉課班長		部長口頭注意
	令和4年度の障がい福祉課課長		部長口頭注意
	令和4年度の障がい福祉課班長		部長口頭注意

## (2)横領

処分年月日	令和7年7月31日	所属	防災対策部消防・保安課
事案の概要	消防・保安課が資金管理を行っている「三重県救急救命指導者セミナー実行委員会」の口座から36回にわたり、計202万円余りを引き出し、自身の生活費等に私的に流用した。		
処分内容	免職		
監督責任	消防・保安課課長		戒告
	消防・保安課課長補佐兼班長		訓告

### (3)パワー・ハラスメント

処分年月日	令和7年11月28日	所属	農林水産部農業研究所
事案の概要	業務中に課の職員を恫喝し、怒鳴る、大声で詰め寄るといった相手を萎縮させる行為を行ったほか、人格を否定する発言や、他の者の前で叱責する等のパワー・ハラスメント行為を行ったことにより、課の複数の職員を精神疾患に罹患させた。		
処分内容	減給10分の1 3月		
分限処分	課長補佐級から主査級に分限降任		
監督責任	農業研究所所長 戒告		
	農業研究所生産技術研究室室長 戒告		
	農業研究所生産技術研究室主幹研究員兼課長 部長口頭注意		

### (4)不同意わいせつ

処分年月日	令和7年1月30日	所属	医療保健部鈴鹿保健所
事案の概要	自宅近所の小学校のグラウンドで、居合わせた女子児童にわいせつな動画を閲覧させるとともに、服の上から女子児童の下半身を触った。その後、不同意わいせつの疑いで逮捕され、警察及び検察による取り調べにて事実を認めた。		
処分内容	停職6月		

### (5)酒気帯び運転

処分年月日	令和7年11月28日	所属	子ども・福祉部中央児童相談所
事案の概要	娯楽施設でビール(500ml1缶)を飲んだ後、自転車に乗って移動していたところ警察官に呼び止められ、アルコール呼気検査の結果、呼気1リットル中0.3ミリグラムのアルコールが検出されたため、酒気帯び運転で検挙された。		
処分内容	停職1月		

処分年月日	令和7年11月28日	所属	子ども・福祉部中央児童相談所
事案の概要	屋外で焼酎(500ml程度)を飲んだ後、自転車に乗って移動していたところ警察官に呼び止められ、アルコール呼気検査の結果、呼気1リットル中0.5ミリグラムのアルコールが検出されたため、酒気帯び運転で検挙された。		
処分内容	停職1月		

## (6)窃盗

処分年月日	令和7年11月28日	所属	県土整備部松阪建設事務所
事案の概要	公務で訪れていたホームセンターにおいて、マイクロSDカード1枚を万引きしたものとして、窃盗の容疑で警察による任意の事情聴取を受け、万引きの事実を認めた。その後、窃盗の容疑で検察へ書類送致され、不起訴処分となった。 また、平成25年にも食品2点を万引きしたものとして、警察から微罪処分を受けていたことが発覚した。		
処分内容	免職		

処分年月日	令和7年11月28日	所属	県土整備部志摩建設事務所
事案の概要	コンビニエンスストアにおいて、フィギュア4個を万引きしたものとして、窃盗の容疑で逮捕された。 なお、平成27年にも雑誌など3冊の万引きを行い逮捕され、停職3月の懲戒処分を受けた。		
処分内容	免職		

## 4 不正事案等が発生した原因

不正事案等が発生した主な原因は、以下のとおりです。

### (1) 決裁文書の偽造、改ざん等

#### ① 仕組み

- ・ 公印を執務室とは別室で保管しており、公印の無断押印が可能であった。
- ・ 業務の「見える化」がなされておらず、所属として業務の進捗状況の把握ができていなかった。
- ・ 事務引継書が年間スケジュールと簡易な事務処理マニュアルに留まるなど、内容が不十分であった。

#### ② 職場環境

- ・ 業務多忙により、業務が滞っており、事案を起こした職員に業務が遅れていることに対する焦りがあった。
- ・ 日頃から職場内の信頼関係や協力関係が希薄であるとともに、周囲の職員も多忙であることから、事案を起こす前に相談することができなかった。
- ・ 業務量の増加等により、所属においてコンプライアンス管理に必要な人員、時間等が不足していた。

### ③ 職員の意識

- ・ 事案を起こした職員に、公文書の重要性に対する認識不足があった。
- ・ 行為が発覚した際に起こる影響(県全体の信用失墜、自身の懲戒処分等)への想像力が欠如していた。

## (2)横領

### ① 仕組み

- ・ 実行委員会(いわゆる「任意団体」)の通帳と印鑑を同一職員が管理し、自由に入出金が可能であった。
- ・ 実行委員会の要綱に、監事監査の規定はあるものの実施していなかった。
- ・ 所属長、班長が実行委員会業務の内容を十分に把握していなかった。

### ② 職員の意識

- ・ 事案を起こした職員に、公金の重要性に対する認識不足があった。
- ・ 行為が発覚した際に起こる影響(県全体の信用失墜、自身の懲戒処分等)への想像力が欠如していた。

## (3)パワー・ハラスメント

### ① 職場環境

- ・ 所属として、当該職員に適切な指導が行われなかった。

### ② 職員の意識

- ・ パワー・ハラスメントに対する認識不足があった。

## (4)公務外の非違行為(不同意わいせつ、酒気帯び運転、窃盗)

### ① 職員の意識

- ・ 倫理観、法令遵守意識が欠如していた。
- ・ 行為が発覚した際に起こる影響(県全体の信用失墜、自身の懲戒処分等)への想像力が欠如していた。

## 5 これまでの取組の検証

これまでコンプライアンスの推進に取り組んできたにもかかわらず、不正事案等が相次いでいることから、これまでの取組の検証を行ったところ、以下の課題がありました。

これらの課題に対応するため、取組の見直しを進めていく必要があります。

### (1) 全庁的なコンプライアンス推進体制

- コンプライアンス推進会議は、不適切な事務処理の共有が中心であるが、未然防止につながる有効な対策や好事例の共有も行うべき。
- 他自治体や民間企業の現状にも精通した外部の方の意見を聞く機会を充実させるべき。

### (2) 組織の仕組みや体制

- 業務が増加、困難化する中で、所属長がプレイングマネージャーにならざるを得ず、コンプライアンス管理に十分な体制となっていない。

### (3) 的確な業務の進め方

- 多忙な職場ほど、事務処理マニュアルや事務引継書が整理されていないため、担当者が業務を抱え込む一因となっている。
- 事務処理マニュアルが整理されていても、所属長、班長(地域機関においては課長)、副務者に共有されていない。
- 事務引継書の記載内容にばらつきがある。

### (4) マネジメントに関する能力

- 組織的に業務を進めることなど、所属長等に必要なマネジメント能力をより早い段階で習得する機会が必要である。

### (5) 職員の意識

- 公務内の不正行為や公務外の非違行為について、懲戒処分の基準やそれによる影響の周知が十分ではない。

## 6 有識者からの意見

令和7年12月から令和8年1月の間で、有識者(大学教授、民間企業コンプライアンス部門職員、公認不正検査士、弁護士)から意見を聴取しましたところ、主な意見は以下のとおりでした。

### (1) 再発防止策全体について

- 多くの再発防止策に取り組むのではなく、真に有効な対策に絞り込むべき。

- 継続的に取組を実践していくことが大切。
- 事前に職場のリスクを特定し、対策を講じるとともに、リスクの兆候を早期に把握するため、組織内のコミュニケーションを活性化することなどが求められる。

## (2) 公務内の不正行為について

- 駄目と分かっているやってしまうのが人間の常である。個人ではなく、組織として不正ができない仕組みにすることが大事。
- 職員が相談できないのであれば、それは本人の問題ではなく、相談を受ける立場の上司等の職場の問題である。
- 焦るのは個人の問題かもしれないが、焦らせたのは職場の問題と捉えるべき。
- ルールやチェック項目が増えると職員の負担になるので、手間は増やしすぎずにできることを考えるべき。
- 電子決裁であれば、どこで決裁が止まっているのかが一目でわかる。処理状況が周囲から見えると、本人も早く処理しようと思い決裁がスムーズに流れる。
- 定期的に通帳を確認する仕組みにしておく、職員への牽制になる。
- パワー・ハラスメントに関しては、啓発を続けていくことが必要である。パワー・ハラスメントと指導の違いを知ることが大事。研修で、どのような発言が駄目なのかを伝えていく。
- ハラスメントが発生している、あるいは発生しそうな場面で、その場に居合わせた職員が適切に行動することで、事態の悪化や発生の予防につながる。
- 忙しい中で仕事の社会的意義を忘れがちだが、職員一人ひとりがやりがいや誇りをもって仕事ができる組織にすることが不正防止にもつながる。

## (3) 公務外の非違行為について

- 「懲戒処分の指針」を周知することが一定の抑止効果を持つ。
- 法令違反をする職員は一定数いるという前提で、事例も交えて教育していくしかない。

## 7 「明日の県庁」創造チームにおける意見

職員一人ひとりがこれまで以上に意欲ややりがいをもって業務に取り組める方策を検討するため、庁内の主事級、主任級の職員により結成された「明日の県庁」創造チームの議論においては、不正事案等の防止に関するものとして、以下の意見があがっている。

す。

- 事務引継書は、個人にゆだねられている部分が多く、量や質にばらつきがあり、十分な引継が行われない不安があります。異動等で前任者には聞きづらく、他の職員もわからない状況では、手探りで業務を行うことになり、年度初めの負担がとて大きい状況です。
- 事務引継書があっても、多くは異動内示後に作られているためか、初心者が読んでも、意味が分からないことがしばしばあり、ミスや手戻りの原因になっています。
- 公文書の紛失等は、確認不足だけでなく、執務スペースが狭いことや、電子決裁が進んでいないことも原因の1つと考えます。
- 上司や先輩に相談をしたくても、落ち着いて話ができるスペースがなかなかありません。職員誰もが利用できるフリースペースがあれば、自席では話しづらい込み入った相談などができるとともに、風通しの良いコミュニケーションのとれた職場につながると考えます。

## 8 再発防止に向けての考え方

再発防止策については、実効性が高く、現場で継続的に運用できる取組に重点化します。形式的な制度整備や一時的な取組にとどまることなく、日常の業務の中で確実に機能する仕組みとして定着させることを重視します。

また、個々の職員の倫理観や資質の問題とするだけでは十分ではなく、業務の進め方、職場環境といった組織的要因を含め、不正事案等が生じにくく、兆候を早期に把握できる体制を構築することが不可欠です。

その際、過度なルールや事務負担を課すことが、かえって現場の疲弊や対策の形骸化を招くおそれがあることにも留意し、簡素であっても抑止効果が期待でき、職員が継続的に実践できる対策を基本とします。

## 9 具体的な再発防止策

### 9-1 集中取組項目

令和6年度以降に発生した不正事案等の背景には、個々の職員の問題にとどまらず、「一人で処理ができてしまう業務構造」や「多忙の中で相談や確認ができない職場環境」が存在していたことが明らかになりました。

このため、再発防止にあたっては、不正事案等が物理的・構造的に起こりにくい仕組みづくりと日常的に兆候に気づける職場運営に重点を置くことが重要です。

こうした考え方のもと、次の事項を「集中取組項目」として位置付け、集中的に取り組むこととします。

#### ① 公印、公文書の適正管理の徹底

- ・ 勤務時間中は公印を常時職員の目の届く場所で保管すること、勤務時間外は施錠のうえ保管することを徹底。【該当所属】
- ・ 公文書及び公文書ファイルの保存状況の確認については、主担当者以外の職員が行うことを徹底。【各所属】

#### ② 任意団体の会計事務の適正化

- ・ 任意団体の通帳と印鑑を別に管理するとともに、所属長は定期的に確認。【該当所属】
- ・ 定期監査を確実に実施。【該当所属】

### ③ 業務の効率化、削減

- ・ 総務部総務課が所管する外部委託等の民間活力の活用や職員の定数調整等の業務を行財政改革推進課に統合し、全庁的な業務改善をより強力に推進。  
【総務部】
- ・ 廃止を含めた事務事業の見直し、オンライン化、システム導入や外部委託等による業務の効率化を進める。【総務部、各所属】

### ④ 所属におけるミーティング、ヒアリングの実施

- ・ 原則、週1回以上の班(地域機関においては課)ミーティング、隔週1回以上の所属ミーティングを実施。各業務の年間スケジュール等に基づき、業務の進捗確認を行うとともに各職員の状態を把握する。【各所属】
- ・ 職員の業務上の課題や悩みを把握するため、所属長は、適時、職員との個別ヒアリングの場を設ける。【各所属】

### ⑤ 不正防止研修プログラムの実施

- ・ 公文書等の重要性の認識の向上と相談しやすい職場づくりを推進するため、各所属における研修、ミーティング及び e-ラーニングを実施。【総務部、各所属】

## 9-2 集中取組項目以外

不正事案等が発生した原因、これまでの取組の検証及び有識者や「明日の県庁」創造チームの意見をふまえ、集中取組項目に加え、以下の再発防止策についても順次、取組を進めていくこととします。

### (1) 全庁的なコンプライアンス推進体制の強化

#### ① コンプライアンス推進会議の見直し

- ・ 外部講師の招聘など多様な視点の導入、不正事案等の未然防止につながる有効な対策や好事例の共有などコンプライアンス推進会議の内容を見直す。【総務部】

#### ② 内部統制制度におけるより実効性のある仕組みの導入

- ・ 内部統制リスクマネジメントシートに繰り返し発生しているリスクを明示す

るなど、同様の不備を起こさないために運用の改善を図り、不備の減少に努める。【総務部】

## (2)的確に業務を進めるための仕組みづくり

### ① 業務の効率化、削減 [再掲]

- ・ 総務部総務課が所管する外部委託等の民間活力の活用や職員の定数調整等の業務を行財政改革推進課に統合し、全庁的な業務改善をより強力に推進。【総務部】
- ・ 廃止を含めた事務事業の見直し、オンライン化、システム導入や外部委託等による業務の効率化を進める。【総務部、各所属】

### ② 組織運営の見直し

- ・ 組織としてのチェック機能の向上や職員のマネジメント能力の向上に資する組織運営の見直しを検討。【総務部】

### ③ 所属長等による業務の進捗管理

- ・ 申請等の処理が滞ることがないように、所属長、班長(課長)等は、処理状況一覧表等により定期的に進捗管理を行う。また、必要に応じ、業務の平準化を行うなど、主担当者が一人で抱え込まないように組織として対応。【各所属】
- ・ 申請等の受付状況や事務の進捗状況を主担当者以外の職員が把握しやすいよう電子申請、電子決裁を推進。なお、電子決裁については、不正な決裁を防止する観点からも推進。【総務部、各所属】
- ・ 所属長向けのコンプライアンスチェックシートを作成し、職場でのコンプライアンス違反を防ぐために確認すべきポイントを周知。【総務部】

### ④ 事務引継書の早期からの作成及び所属長等による確認

- ・ 翌年度の人事異動に伴う事務引継書(事務処理マニュアル等含む)の質の向上及び標準化のため、年度途中の早い時期から作成に着手することを促すとともに、作成した事務引継書を所属長、班長(課長)等が確認。【総務部、各所属】

⑤ 公印、公文書の適正管理の徹底 [再掲]

- ・ 勤務時間中は公印を常時職員の目の届く場所で保管すること、勤務時間外は施錠のうえ保管することを徹底。【該当所属】
- ・ 公文書及び公文書ファイルの保存状況の確認については、主担当者以外の職員が行うことを徹底。【各所属】

⑥ 任意団体の会計事務の適正化 [再掲]

- ・ 任意団体の通帳と印鑑を別に管理するとともに、所属長は定期的に確認。【該当所属】
- ・ 定期監査を確実に実施。【該当所属】

⑦ 任意団体のあり方の見直し

- ・ 任意団体の事務局を県から移管するなど、任意団体のあり方について見直しを検討。【総務部、該当所属】

**(3) お互いが助け合う職場環境づくり**

① 所属におけるミーティング、ヒアリングの実施 [再掲]

- ・ 原則、週1回以上の班(地域機関においては課)ミーティング、隔週1回以上の所属ミーティングを実施。各業務の年間スケジュール等に基づき、業務の進捗確認を行うとともに各職員の状態を把握する。【各所属】
- ・ 職員の業務上の課題や悩みを把握するため、所属長は、適時、職員との個別ヒアリングの場を設ける。【各所属】

② 職員間のコミュニケーションの活性化

- ・ 日頃から、各職員が意識的に他の職員と話し合う時間を設けるなど、職場におけるコミュニケーションの活性化を図り、信頼関係を醸成。【各所属】
- ・ 職員間のコミュニケーションの活性化につながる交流スペースの設置を検討。【総務部】
- ・ ミーティングやヒアリングの場では話しづらいこともあることから、Slack等のデジタルツールも積極的に活用。【各所属】

③ 各種相談窓口の周知

- ・ 職員の抱える業務上の課題や個人的な悩みがストレスとなり、不正事案等

- につながることもあるため、相談窓口(ここからルーム等)を周知。【総務部】
- ・ 所属長等は、日頃から職員の言動の変化に気を配り、変化を感じたら、相談窓口の利用を促す。【各所属】

#### ④ ハラスメント認定に関する第三者委員の導入

- ・ 加害者が特別職や部長級である場合などのハラスメント認定に関して、弁護士、社会保険労務士等の専門家を第三者委員として任命し、専門的・客観的な意見を聞くことができる仕組みの導入を検討。【総務部】

#### ⑤ メンター制度の導入

- ・ 先輩職員(メンター)が、後輩職員(メンティー)の職場環境への適応等の悩みの解消を援助するため、各所属の転入職員(希望者)を対象にメンター制度を導入。【総務部】
- ・ 新規採用職員のトレーナー研修について、不正事案等をふまえた指導・助言につながるよう内容を見直す。【総務部】

#### ⑥ 業務多忙時の応援体制の構築

- ・ 業務多忙時には、柔軟な部内異動や兼務応援体制等により、業務の平準化を図る。【各部局】

### (4)職員一人ひとりの能力と意識の向上

#### ① 研修の充実

- ・ 職員の倫理意識向上のため、実際に発生した事例を交えた内容とするなど階層別研修におけるコンプライアンス研修の内容見直し。【総務部】
- ・ 所属長等向けのマネジメント研修の強化。【総務部】
- ・ ハラスメント防止のための所属長、班長(課長)等に対する研修の強化。【総務部】

#### ② 不正防止研修プログラムの実施 [再掲]

- ・ 公文書等の重要性の認識の向上と相談しやすい職場づくりを推進するため、各所属における研修、ミーティング及び e-ラーニングを実施。【総務部、各所属】

### ③ より当事者意識を持つための取組の実施(厳正な処分の周知等)

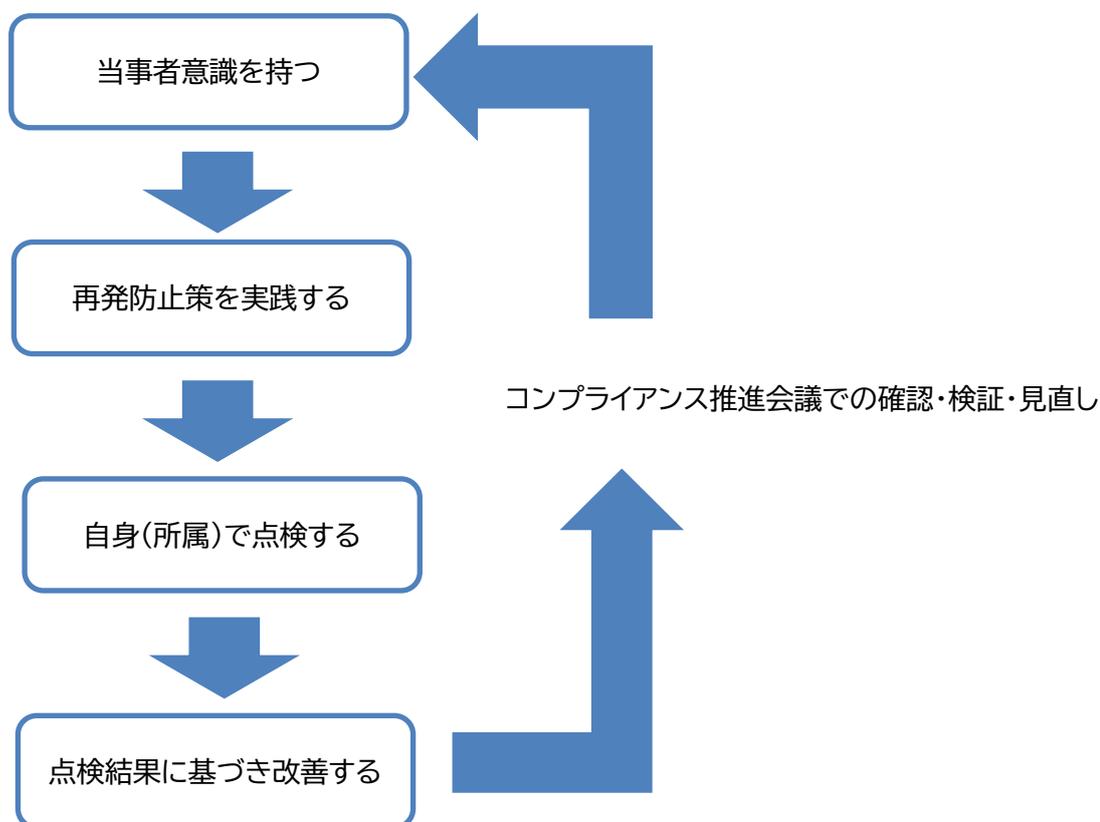
- ・ 職員一人ひとりが、より当事者意識を持つことができるよう、懲戒処分の基準、不正事案等による組織や個人等への影響について周知。【総務部】
- ・ 一人一台パソコンに、コンプライアンスに関するメッセージを表示。【総務部】

## 10 再発防止策の継続的な実践

上記の再発防止策を形骸化させることなく、取組を継続していくことが重要です。

また、単に再発防止策を実践するだけでなく、コンプライアンスチェックシートによる点検や職場におけるコンプライアンス・ミーティングでの確認等を通じて、取組の点検及び改善を繰り返し行い、レベルアップを図ります。

各所属等における再発防止策の実施状況については、毎年度、コンプライアンス推進会議において確認を行うとともに、取組について検証し、必要な見直しを行います。



## 11 おわりに

職員が互いに助け合い、悩みや課題を抱え込まず、やりがいや誇りをもって業務に取り組むことができる職場をつくることは、不正事案等の発生を防止するためだけではなく、県としての力を最大限に発揮し、より良い行政サービスを提供するための土台です。

今回掲げた再発防止策を一過性の対応に終わらせることなく、日々の業務の中で実践し、点検し、改善を重ねながら、組織としてのコンプライアンスとマネジメントの水準を着実に高めていきます。

そして、県民の皆さんからの信頼に応えるに足る行政運営を行うことで、質の高い県民サービスの提供につなげていきます。

## ■ 三重県職員倫理規程

県政は県民の信頼に支えられて成り立つものであることを、全ての職員が肝に銘じ、公務中はもちろん公務外においても、常に高い倫理観を持ち行動するとともに、高い使命感で正確、誠実かつ公正に職務を遂行することが求められる。

については、職員の倫理保持を図り、県民サービスの維持及び向上並びに県政に対する県民の信頼の確保に資するため、この規程を制定する。

(趣旨等)

第 1 条 この規程は、県民サービスの維持及び向上並びに県政に対する県民の信頼の確保につなげるため、職員の倫理に関し職員が遵守すべき事項等を定めることを目的とする。

2 職員の服務については、地方公務員法(昭和 25 年法律第 261 号)、三重県職員の服務に関する訓令(昭和 55 年三重県訓令第 7 号)其他法令に定めるもののほか、この規程の定めるところによる。

(職員の基本的な心構え)

第 2 条 職員は、自らの行動が県政に対する県民の信頼に影響を与えることを常に認識し、法令、社会規範、ルール及びマナーを遵守するとともに、正確、誠実かつ公正に職務を遂行し、説明責任を果たすことによって、県政に対する県民の信頼の確保に努めなければならない。

(職員の責務)

第 3 条 職員は、高い使命感及び倫理観を持ち、職務の本来の目的を忘れることなく、県民全体の利益を考えて、次の各号に基づき行動するよう努めなければならない。

- (1) 職員の持つ権限及び地位が、法令に基づくものであることを深く自覚し、法令を遵守すること。
- (2) 県政に対する県民の信頼を損なうことのないよう、正確で適切な事務処理を行うこと。
- (3) 全体の奉仕者として、不当な差別的取扱をすることなく誠実かつ公正に職務を遂行するとともに、県民への説明責任を果たし、職務の透明性を確保すること。
- (4) 常に公私の別を明らかにして行動し、職務又はその地位を私的な利益のために用いないこと。
- (5) 公務中はもちろん公務外においても、自らの行動が県政に対する県民の信頼に影響を与えることを常に認識し、高い倫理観を持って行動すること。
- (6) 正確で適切な事務処理に向けて、自らの職務の遂行に必要な専門知識の習得及び能力の向上を図ること。

(管理監督者の責務)

第 4 条 管理監督の立場にある職員は、正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持に関し、その職責を十分に自覚し、次の各号に基づき行動するよう努めなければならない。

- (1) 県政に対する県民の信頼を確保できるよう、自ら率先して前条の遵守に取り組むこと。
- (2) 部下の職員に対して、正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持の重要性を繰り返し伝える等前条の遵守に関して、必要な指導監督を徹底すること。
- (3) 部下の職員との情報共有等を通じて、執務状況の把握を図り、柔軟で適切な業務の配分を行う等正確、誠実かつ公正な職務遂行を組織的に進める体制を整備すること。
- (4) 不正又は不適切な事務処理を未然に防ぐための職員の必要な連携及び協力が促される風通しの良い職場風土づくりを進めること。

(違反行為に対する処分等)

第5条 職員が地方公務員法等関係法令に違反する行為又は正確、誠実かつ公正な職務遂行及び倫理保持に反する等この規程に違反する行為を行った結果、その職の信用を傷つけ、又は職員の職全体の不名誉となるような行為と認められる場合は、その違反の程度に応じ、地方公務員法第29条の懲戒処分等の厳正な措置を講ずるものとする。

(補則)

第6条 この規程に定めるもののほか、職員の倫理に関し必要な事項は別に定める。

## ■ 不正事案等による影響

### (1) 組織への影響

- ・県行政に対する信頼の失墜
- ・公務遂行への悪影響
- ・不正事案等への対応業務の発生
- ・不要な経費の発生 など

### (2) 被害者への影響

- ・ハラスメントや交通事故等の被害者やその家族等は、心身に大きな影響を受けるほか、医療費等の金銭的な負担が生じるなどの影響

### (3) 職員本人、家族への影響

#### ① 法的制裁

- ・刑事上の制裁  
地方公務員法第16条の規定により拘禁刑以上の刑が確定した場合は失職
- ・慰謝料や損害賠償等の民事上の制裁

#### ② 社会的制裁

- ・報道機関による報道や地域社会における批判等

#### ③ 組織内制裁

- ・懲戒処分(免職、停職、減給、戒告)

#### ④その他

- ・家族の信頼を失うなどの理由により、別居、離婚等に発展する。
- ・懲戒処分により収入を失う。
- ・退職手当が支給されない。

## ■ 各種相談窓口

### 【メンタルヘルス】

相談窓口	相談内容	連絡先
「ここからルーム」	職員のこころと体の健康保持増進、病気の予防や早期ケア、復職等の支援。 職場での人間関係や業務上のストレスの相談も可。	電話 059-224-3098
地方職員共済組合 「地共済健康ダイヤル」 「地共済こころの健康相談窓口」	本人、家族の利用が可能。 職場、家庭のストレスなどに関して臨床心理士などの面談(カウンセリング)も可。	地共済健康ダイヤル 電話 0120-7832-24 地共済こころの健康相談窓口 電話 0120-7834-12
厚生労働省 働く人のメンタルヘルス・サポートサイト 「こころの耳」	働く人の心の健康に関するさまざまな情報を提供。 「部下を持つ方へ」のページもある。 電話、SNS、メールでの相談可。	<a href="https://kokoro.mhlw.go.jp/">https://kokoro.mhlw.go.jp/</a>

### 【消費生活】

相談窓口	相談内容	連絡先
三重県消費生活センター相談窓口	多重債務相談	電話 059-228-2212

## 【ハラスメント】

### 【相談窓口(教育委員会を除く)】

担当部署	電子メール(専用)	電話
総務部人事課	harassm@pref.mie.lg.jp	059-224-2103
職員労働組合		059-224-3100

### 【外部窓口(教育委員会を除く)】

委託事業者	電話 (フリーダイヤル)	相談時間 (日曜、祝日、12/30～1/4 を除く)
(株)パソナセーフティネット ト専門相談員	0120-735-180	平日 12:00～19:00 土曜日 10:00～16:00

### 【相談窓口(教育委員会)】

担当部署	電子メール(専用)	電話
教育委員会事務局 教職員課 事務局人事班	kyosyok@pref.mie.lg.jp	059-224-2953 (教育委員会事務局に関する こと)
教育委員会事務局 教職員課 県立学校人事班		059-224-2956 (県立学校に関する こと)

## ■ 懲戒処分の指針

### 第1 基本事項

#### 1 指針の性格

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り、知事部局及び労働委員会事務局に勤務する一般職の職員に適用する。

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に判断する。

#### 2 処分量定の決定

具体的な処分量定の決定に当たっては、標準例を基本に次の事項等を総合的に勘案し、判断する。

- ① 非違行為の動機、態様及び結果の程度

- ② 故意又は過失の程度
- ③ 非違行為を行った職員の職責の程度、その職責と非違行為との関係の評価
- ④ 他の職員及び社会に与える影響の程度
- ⑤ 過去の非違行為歴
- ⑥ その他日頃の勤務態度や非違行為後の対応等

### 3 処分の種類の加重又は軽減

次のような場合、個別の事案の内容によっては、標準例の処分の種類以外とすることもあり得る。

(1) 標準例の処分の種類より重くすることが考えられる場合

- 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

(2) 標準例の処分の種類より軽くすることが考えられる場合

- 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

## 第2 標準例

### 1 一般服務関係

事由	免職	停職	減給	戒告
<b>(1) 欠勤</b>				
① 正当な理由なく10日以内の間欠勤した場合			○	○
② 正当な理由なく11日以上20日以内の間欠勤した場合		○	○	
③ 正当な理由なく21日以上の間欠勤した場合	○	○		
<b>(2) 遅刻・早退</b>				
正当な理由なく勤務時間の始め又は終わりに繰り返し				○

勤務を欠いた場合				
(3) 休暇等の虚偽請求 病欠休暇又は特別休暇等について虚偽の請求をした場合			○	○
(4) 勤務態度不良 勤務時間中に職場を離脱して職務を怠り、公務の運営に支障を生じさせた場合			○	○
(5) 職場の秩序を乱す行為				
① 他の職員に対する暴行により職場の秩序を乱した場合		○	○	
② 他の職員に対する暴言により職場の秩序を乱した場合			○	○
(6) 虚偽報告 事実をねつ造して虚偽の報告を行った場合			○	○
(7) 違法な職員団体活動（地方公務員法第37条第1項違反）				
① 同盟罷業、怠業その他の争議行為をし、又は県の機関の活動能率を低下させる怠業的行為をした場合			○	○
② ①のような違法な行為を企て、又はその遂行を共謀し、そそのかし、若しくはあおった場合	○	○		
(8) 政治的目的を有する文書の配布 政治的目的を有する文書を配布した場合				○
(9) 営利企業等への無許可従事 営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利を目的とする私企業を営み、又は報酬を得て事業若しくは事務に従事することの許可を得る手続を怠り、これらの営利企業等の従事を行った場合			○	○
(10) 秘密漏えい				
① 職務上知ることのできた秘密を故意に漏らし、公務の運営に重大な支障を生じさせた場合	○	○		
② ①の場合において、自己の不正な利益を図る目的で秘	○			

密を洩らした場合				
③ 具体的に命令され、又は注意喚起された情報セキュリティ対策を怠ったことにより、職務上の秘密が漏えいし、公務の運営に重大な支障を生じさせた場合。		○	○	○
(11) 個人の秘密情報の目的外収集 その職権を濫用して、専らその職務の用以外の用に供する目的で個人の秘密に属する事項が記録された文書等を収集した場合			○	○
(12) 個人情報の紛失、盗難 個人情報を持ち出し、著しく注意義務を怠って紛失し、又は盗難にあった場合			○	○
(13) 公文書の不適正な取扱い				
① 公文書を偽造し、若しくは変造し、若しくは虚偽の公文書を作成し、又は公文書を毀棄した場合	○	○		
② 決裁文書を改ざんした場合	○	○		
③ 公文書を改ざんし、紛失し、又は誤って廃棄し、その他不適正に取り扱ったことにより、公務の運営に重大な支障を生じさせた場合			○	○
(14) 入札談合等に関する行為 県が入札等により行う契約の締結に関し、その職務に反し、事業者その他の者に談合を唆すこと、事業者その他の者に入札等に関する秘密を教示すること又はその他の方法により、当該入札等の公正を害すべき行為を行った場合	○	○		
(15) 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）				
①相手の同意を得ることなく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場合	○	○		

② 相手の意に反することを認識の上で、わいせつな言辭、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「わいせつな言辭等の性的な言動」という。）を繰り返した場合		○	○	
③ ②の場合において、わいせつな言辭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場合	○	○		
④ 相手の意に反することを認識の上で、わいせつな言辭等の性的な言動を行った場合			○	○
<b>(16) パワー・ハラスメント（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）</b>				
① パワー・ハラスメントを行ったことにより、相手に著しい精神的又は身体的な苦痛を与えた場合		○	○	○
② パワー・ハラスメントを行ったことについて指導、注意等を受けたにもかかわらず、パワー・ハラスメントを繰り返した場合		○	○	
③ パワー・ハラスメントを行ったことにより、相手を強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患させた場合	○	○	○	
<b>(17) 不適切事務処理</b> 故意又は重大な過失によって不適切な事務処理をしたことにより、公務の運営に重大な支障を与え、又は県民等に重大な損害を与えた場合	○	○	○	○

## 2 公金公物取扱い関係

事由	免職	停職	減給	戒告
(1) 横領・窃取 公金又は公物（以下「公金等」という。）を横領又は窃取した場合	○			

(2) 詐取 人を欺いて公金等を交付させた場合	○			
(3) 紛失 公金等を紛失した場合				○
(4) 盗難 重大な過失により公金等の盗難に遭った場合				○
(5) 公物損壊 故意に職場において公物を損壊した場合			○	○
(6) 失火等 過失により職場において公物の出火等を引き起こした場合				○
(7) 給与等の違法支払・不適正受給 故意に法令に違反して給与等を不正に支給した場合及び故意に届出を怠り、又は虚偽の届出をするなどして給与等を不正に受給した場合			○	○
(8) 公金等処理不適正 自己保管中の公金の流用等公金等の不適正な処理をした場合			○	○
(9) コンピュータの不適正使用 職場のコンピュータをその職務に関連しない不適正な目的で使用し、公務の運営に支障を生じさせた場合			○	○

### 3 公務外非行関係

事由	免職	停職	減給	戒告
(1) 放火・殺人 放火又は人を殺した場合	○			
(2) 傷害・暴行・けんか				
① 人の身体を傷害した場合	○	○	○	
② 暴行又はけんかをした場合で、人を傷害するに至らなかった場合			○	○
(3) 器物損壊 故意に他人の物を損壊した場合			○	○
(4) 横領				

① 自己の占有する他人の物を横領した場合	○	○		
② 遺失物、漂流物その他占有を離れた他人の物を横領した場合			○	○
<b>(5) 窃盗・強盗</b>				
① 他人の財物を窃取した場合	○	○		
② 暴行又は脅迫を用いて他人の財物を強取した場合	○			
<b>(6) 詐欺・恐喝</b>				
人を欺いて財物を交付させ、又は人を恐喝して財物を交付させた場合	○	○		
<b>(7) 賭博</b>				
① 賭博をした場合			○	○
② 常習として賭博をした場合	○	○		
<b>(8) 麻薬等の所持等</b>				
麻薬、大麻、あへん、覚醒剤、危険ドラッグ等の所持、使用、譲渡等をした場合	○			
<b>(9) 酩酊による粗野な言動等</b>				
酩酊して、公共の場所や乗物において、公衆に迷惑をかけるような著しく粗野又は乱暴な言動をした場合			○	○
<b>(10) 淫行</b>				
18歳未満の者に対して、金品その他財産上の利益を対償として供与し、又は供与することを約束して淫行をした場合	○	○		
<b>(11) 痴漢行為</b>				
公共の場所又は乗物において痴漢行為をした場合	○	○	○	
<b>(12) 盗撮行為</b>				
公共の場所若しくは乗物において他人の通常衣服で隠されている下着若しくは身体の盗撮行為をし、又は通常衣服の全部若しくは一部を着けない状態となる場所における他人の姿態の盗撮行為をした場合	○	○	○	
<b>(13) 不同意わいせつ</b>				
相手の同意を得ることなくわいせつな行為をした場合	○	○		

#### 4 監督責任関係

事由	免職	停職	減給	戒告
(1) 指導監督不適正 部下職員が懲戒処分を受けた場合で、管理監督者としての指導監督に著しく適正を欠いていた場合			○	○
(2) 非行の隠ぺい等 部下職員の非違行為を知ったにもかかわらず、その事実を隠ぺいし、又は黙認した場合		○	○	

### 第3 適用期日等

この指針は、令和5年11月15日から適用する。

なお、飲酒運転・交通事故等に対する懲戒処分については、本指針にかかわらず、「職員による飲酒運転・交通事故等に対する懲戒処分の基準について（平成22年12月24日付け総務部長通知）」によるものとする。

## ■ 職員による飲酒運転・交通事故等に対する懲戒処分の基準

### 1 酒酔い運転又は酒気帯び運転に関する懲戒処分の基準

	他人を死亡させた場合	交通事故を起こした場合（自損又は無損傷を含む）	刑事又は行政処分を受けた場合
(1) 酒酔い運転又は酒気帯び運転の当事者	免職	免職又は停職	
(2) 当事者以外の者で、酒酔い運転又は酒気帯び運転の当事者に原因となった行為を勧めた者又はその事実を知りながら行動をともにした者	免職又は停職		

※考慮すべき特段の事情があると認められるときは、軽減する場合もある。

## 2 酒酔い運転又は酒気帯び運転によらない交通事故等の懲戒処分の基準

	他人を死亡させた場合	交通事故を起こした場合（自損又は無損傷を含む）	刑事又は行政処分を受けた場合
(1) 無免許運転の当事者	免職	免職又は停職	免職、停職 又は減給
(2) 措置義務違反（ひき逃げ、あて逃げ）の当事者			
(3) (1) 及び (2) 以外の交通法令違反の結果、職員としての信用を失墜したと認められる場合の当事者	免職、停職 又は減給	免職、停職、 減給又は戒告	
(4) (1) ～ (3) の交通法令違反がなく、刑事又は行政処分を受けるに至らない程度の飲酒運転の事実が明らかになった場合の当事者			
(5) 当事者以外の者で、無免許運転の当事者に原因となった行為を勧めた者又はその事実を知りながら行動をとりにした者	免職又は停職	免職、停職 又は減給	免職、停職 又は減給
(6) 当事者以外の者で、措置義務違反の当事者に原因となった行為を勧めた者又はその事実を知りながら行動をとりにした者			

※ (1) ～ (3) について、刑事又は行政処分を受けるに至らない程度の飲酒運

転の事実が明らかになった場合は、加重要素として考慮する。

### 3 管理監督責任に対する処分

事故の当事者を直接に管理監督すべき立場にある者が、当然なすべき注意を怠った場合には、懲戒処分の対象とする。

### 4 懲戒処分等の加重又は軽減

1、2に掲げる処分については、次に掲げる事項を勘案のうえ、具体的事情に即して当該処分を加重し、又は軽減するものとする。

- (1) 飲酒運転・交通事故等に至った経緯
- (2) 違反又は過失の程度
- (3) 加害の状況
- (4) 刑事又は行政処分の程度
- (5) 飲酒運転・交通事故等に係る報告義務の履行状況
- (6) 過去における処分又は違反等の状況
- (7) 職責の程度
- (8) その他特に考慮すべき事情がある場合

### 5 事故等の報告

(1) 職員は、自動車等（原動機付自転車、自転車を含む）の運行に伴い交通事故を起こし又は関与した場合は、別途定める交通事故等に関する報告に係る基準に基づき、その内容を直ちに所属長に報告するものとする。

(2) 職員は、事故に関与しない場合においても、酒酔い運転、酒気帯び運転、無免許運転により、刑事又は行政処分を受けることとなったときは、直ちに所属長に報告するものとする。

また、職員は同乗者等の場合であっても、運転者が酒酔い運転、酒気帯び運転、無免許運転、措置義務違反により、刑事又は行政処分を受けることとなったときは、直ちに所属長に報告するものとする。

(3) 所属長は、(1)、(2)の報告があった内容について報告書を作成し、別途定める基準に基づき、各部局長に提出するものとする。

(4) 各部局長は、(3)の報告があった場合は、別途定める基準に基づき総務部人事課に報告するとともに、事故の再発防止等について必要な措置を講じるものとする。

## 6 基準の適用

平成22年12月24日以降に発生した飲酒運転・交通事故等について適用する。

### ■ パワー・ハラスメントになり得る言動例

(「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」抜粋)

#### 1 どんな行為がパワー・ハラスメントになるのか

パワー・ハラスメントになり得る言動の代表的な例は次のようなものである。

ただし、上司等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になった原因、当該言動が行われた状況等を踏まえて判断する必要がある、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に注意すること。

なお、ここにある言動例は代表的な例であり、これ以外のケースでもパワー・ハラスメントになり得るので十分留意すること。

#### (1) 暴力・傷害

- 書類で頭を叩くこと。
- 相手を殴ったり、蹴ったり、物を投げつけたりすること。

#### (2) 暴言

- 職員に対して、「こんな間違いをするやつは死んでしまえ」、「おまえは給料泥棒だ」、「おまえがいるだけで皆が迷惑している」などと、暴言を吐くこと。
- 仕事のやり方を具体的に指導することなく、「仕事が上手くいかないのは、暗い性格のせいだ。何とかしろ」等と、人格を否定するような発言をすること。

#### (3) 執拗な非難

- 仕事上の間違いに対して、執拗に何度も反省文の提出を命ずること。
- 仕事上の些細な間違いに対して、「お前は小学生か」、「仕事のやり方が本当に下手だ」等と皆の前で起立させたまま、大声で長時間叱責すること。

#### (4) 威圧的な行為

- 椅子を蹴飛ばしたり、書類を投げつけたりすること。
- 自分の意向と違う時は意に沿った発言をするまで怒鳴り続けたり、自分自身にミスがあると有無を言わさず部下に責任を転嫁したりすること。

#### (5) 実現不可能、無駄な業務の強要

- これまで複数名で行ってきた業務を、正当な理由もなく一人の職員に全部押しつけ、明らかに実現不可能であるにもかかわらず、期限内にすべて処理するように命ずること。
- 必要性が明らかに乏しいにもかかわらず、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命ずること。

#### (6) 業務上の合理性なく仕事を与えない、隔離、仲間外し、無視

- 何の説明もなく役職に見合った業務を全く与えず、課内の回覧物も回さないこと。
- 業務上の意見を言った部下に対して、理由もなく仕事を与えないなどのペナルティを科すこと。
- 気に入らない部下を無視し、会議にも参加させないこと。
- 所属内の全員に送付する業務連絡のメールを特定の職員にだけ送付しないこと。
- 意に沿わない職員を他の職員から隔離すること。

#### (7) 仕事以外の事柄の強要

- 毎日のように私用を命ずるなど、明らかに不適当な命令を行うこと。
- 「上司より立派なマンションに住むとは何事だ」とか「もっと安いところに住まないと異動させるぞ」などと言いつけること。

## 2 業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントについて

パワー・ハラスメントは、業務上の命令や指導なのかパワー・ハラスメントなのか画一的な線引きができない難しい側面を持っている。

上司が、業務上の指導を行う場合には、業務上の必要性や適正な内容かどうか、指導のタイミング、指導の場所、指導方法など状況に応じて適正な指導に留意する

必要がある。

なお、上司は、業務上の命令や指導とパワー・ハラスメントの線引きが難しいからといって、業務上の必要な指導等を行うことを怠ることがあってはならない。上記のことを踏まえ、自らの職責に応じて適正に権限を発揮し、上司としての役割を遂行することが重要である。

また、部下は、上司の業務上の命令や指導に対して、不満を感じる場合でも、これが本来の業務の適正な範囲で行われている場合には、パワー・ハラスメントには当たらないことを認識することが必要である。