

公務員関係判例研究会 令和8年度 第3回会合 議事要旨

1. 日時 令和8年7月16日(木) 15:00～17:00

2. 場所 中央合同庁舎第8号館8階特別中会議室及びweb会議

3. 出席者

(会 員) 秋山弁護士、阿部弁護士、石井弁護士(座長)、石川弁護士、植木弁護士、川本弁護士、木下弁護士、木村弁護士、鈴木弁護士、高田弁護士、竹田弁護士、中井弁護士、長屋弁護士、西脇弁護士、野下弁護士、早高法務省訟務局付、本田弁護士、峰弁護士、山田弁護士(五十音順)

(事務局) 内閣官房内閣人事局 前内閣審議官、松本参事官、石田調査官、田中争訟専門官、福島争訟専門職

4. 議題：最近の裁判例の評釈

国家公務員の人材育成の取組として行われる多面観察における調査結果の伝達行為の適法性について争われた裁判例

5. 議論の概要

(1) 最初に、会員の一人から、次のとおり、議題に関する報告が行われた。

ア 本件は、厚生労働省職員であるX(控訴人・原告)が、所属長が多面観察調査(国家公務員法18条の2第2項に基づき、内閣総理大臣が決定した人事管理方針の枠内において、国家公務員の人材育成の取組として、管理職員に自身のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すことによりそのマネジメント能力の向上を図ることを目的として各省庁において行われるもの)の回答結果を記載した書面を何らの配慮なくXに交付して同調査結果を伝達したことは裁量権の逸脱ないし濫用に当たり、これによりXは多大な精神的苦痛を被ったなどと主張して、国(被控訴人・被告)に対し、国賠法1条1項に基づき、損害賠償金220万円等の支払を求めた事案である。

イ 事実の経過

平成5年4月 Xが厚生省(現在厚生労働省)に採用される。

訴訟提起当時 X：九州厚生局A支所調整総務室長として勤務する厚生労働事務官。
沖縄県の区域に係る麻薬等並びに医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律に規定する指定薬物及び模造に係る医薬品に関する取締りの実施に関することなどを所掌。

令和3年3月3日から5日

麻薬取締部長協議会において、多面観察調査を全国の麻薬取締部において試行

的に実施すること、取りまとめを当時の東海北陸厚生局麻薬取締部長 B が行うことを決定した。

令和 3 年 7 月 16 日

B 部長が全国麻薬取締部職員に対し、「麻薬取締部における「多面観察調査」の実施について」と記載した文書により周知。

麻薬取締部の見習うべき又は問題のある職員像をアンケート調査することにより、管理職のマネジメント能力の向上、良い人材の発掘、問題がある人の問題点の振り返りのための資料収集を主な目的として、同日から同年 8 月 6 日までの間、多面観察を行う。

上記文書の主な記載事項

①調査方法

令和 3 年 7 月 16 日から同年 8 月 6 日の期間、全職員にメールで調査票送付。職員は調査票に回答後、B 部長に直接メールで送付。

②調査対象者(観察される者)

観察者が平成 24 年度以降に同じ地区で一緒に働いたことがある職員(必ずしも同一の課室で勤務していなくてもかまわない)であり、かつ、現在課長補佐以上の職責にある職員。

観察者が「見習うべきと思う人」又は「問題があり改善が必要と思う人」が調査対象者となり、最大 3 名まで回答することができる。回答の際に「見習いたいと思う点」と「問題があり改善が必要と思う点」もそれぞれ記載する。

③調査結果の取扱い・調査対象者への調査結果の伝達

調査対象者個人に対する観察結果については、調査対象者が所属する現地区の部長に対して観察者がわからないように配慮した結果(観察された数等)を伝達する予定である。ただし、3 名以上の観察者から「見習うべき点」または「問題があり改善が必要と思う点」の具体例に同種の個別事例の回答があった場合は、部長を通じて調査対象者にその個別事例の概要も伝達する予定である。

④調査に当たっての注意点

調査結果のすべてを公表することを前提としていない(明らかに誹謗中傷と認められるものは集計対象外とするなど)。記入者がわからないように配慮し、現在、調査対象者が所属する部長に対して可能な限りその結果を開示する。

令和 3 年 7 月 16 日から

多面観察調査実施

令和 4 年 3 月 17 日

麻薬取締部の全職員に対して調査の結果が公表された。

令和 4 年 3 月 31 日

A 支所長 C が、支所長室で X に対し、「B 部長から本件調査の件で原告に伝えるように言われている」と言いながら、A4 用紙 1 枚の書面(以下「本件書面」と

いう)をテーブルに置いてXに提示した(以下「本件伝達行為」という)。

C支所長はXに対し、「対象者が3人以上から言われた場合、本人に伝えることになっており、君の場合は9人から言われたとのことだ。最高10人らしいけど、これが書かれた内容だ」「君、ショックだろうけど」と述べた。

本件書面の記載内容

「行っている業務が、級号俸に見合った業務量、内容ではない。」

「同僚と業務で連携しようとする姿は全く見られない。自らが実施した立ち入り検査の報告書を他課職員に押し付ける等していた。」

「対外的に失礼な態度や横柄な態度をし、自分のことにしか興味がない。」

「基本的に何もしないのに、上昇志向が強く、自己評価が高い。」

「正当な叱責に対してふてくされ、その翌日職務を放棄していた。」

「捜査幹部の役職でありながら、捜査業務に全く参加せず1日中何もしないかった。」

「残業代を主とするため意味もなく残業をしていた。」

「幹部でありながら、周囲の状況を考えず個を最優先する。」

「全く仕事をせず、常にネットサーフィンをしている。」

「早朝出勤等、マイカーを利用しての出勤の際、送迎を強要する。」

X→C支所長

本件書面の内容は事実無根である。

B部長に多面観察調査を行う際に事実関係を両者から確認せずに一方的に結果を告げるのはフェアではない、人権にかかわる問題であるから続けるべきではないと述べたのに、このように一方的に結果を告げるのはおかしい。

C支所長→X

じゃあ、「この内容は事実無根です。なので、私は従いません。」とB部長に言ったらいいじゃん。メールでもいいし。

同日 XはB部長に対し、メールで抗議。B部長から返答なし。

厚生労働省が設置した通報相談窓口に対し、本件調査を放置することは人権侵害を助長させ、被害者を増やすだけであるなどと通報。

令和4年10月24日

通報相談窓口→X

本件調査は適切に実施されたと認められると回答するとともに、調査結果の伝達に当たり更なる対応(受け止め研修等)があればより円滑な伝達に至ったと考えられるためその旨麻薬取締部長協議会及び監視指導・麻薬対策課に連絡したと伝えた。

ウ 本件の争点

争点1 本件伝達行為の違法性

争点2 Xの損害の有無及び損害額

エ 当事者の主張と裁判所の判断

(ア) 争点1

① Xの主張

➤ 本件調査の具体的な方法等の決定は、B 部長の裁量権の範囲において行われているが、B 部長が C 支所長を通じて本件書面を X に交付する方法により調査結果を伝達したこと(本件伝達行為)は、裁量権を逸脱ないし濫用するものであり、違法である。

(i) 本件調査において、回答内容についての事実関係の確認は予定されておらず、実際に確認はされていない。本件調査においては回答内容について個人が特定されず、回答内容は、調査方法の性質上客観性が担保されていないことが特徴であり、回答を取り扱うにはこのような点に配慮が必要である。本件書面は、X を非難するもので誹謗中傷にも当たりうる内容である。このような書面をそのまま X が見たならば、X が非常なショックを受けることは容易に予見できる。したがって、何の配慮もなく漫然と X に本件書面を交付したことは、裁量権の逸脱ないし濫用がある。

(ii) 本件調査の回答結果は対象となる管理職の上長が把握していれば、当該管理職に対して回答結果を踏まえた助言・指導をすることにより本件調査の目的を達成することができる。回答結果を調査対象者に伝達すること自体が本来不要であり、伝達によって調査対象者が誹謗中傷にさらされることになるから本件調査の回答結果を調査対象者である X に伝達するという調査方法自体が裁量権の逸脱ないし濫用に当たる。

② 国の主張

➤ 本件伝達行為には裁量権の逸脱ないし濫用は認められず、国賠法上の違法はない。

(i) 本件調査においては、伝達内容に配慮していたことに加え、観察結果に関する受け止め方を対象者に周知していたこと、本件伝達行為に際しても C 支所長が本件調査の結果の受け止め方について配慮していたことからすれば、本件伝達行為につき、人事管理者の裁量権の逸脱ないし濫用は認められない。

(ii) 本件調査は、観察者の回答結果を参考資料として対象者に提供することが、その目的に照らした相当な手段として予定され、いわば多面観察の取組内容そのものであることからすれば、本件調査の回答結果を X に伝達したこと自体が裁量権の逸脱ないし濫用に当たるとはいえない。

③ 裁判所の判断

〈原審〉

➤ 国賠法 1 条 1 項の違法とは、公権力の行使に当たる公務員が、その権利ないし法益を侵害された個別の国民に対して負担する職務上の法的義務に违背することをいう(最高裁判所平成 17 年 9 月 14 日大法廷判決・民集 59 卷 7 号 2087 頁)。公務員の職務行為が国賠法上違法の評価を受けるためには当該公務員が職務上通常尽くすべき注意義務を果たすことなく、漫然と当該行為をしたと認めうるような事情がある場合に限られるというべきである(最高裁判所平成 5 年 3 月 11 日第一小法廷判決・民集 47 卷 4 号 2863 頁)。

➤ 多面調査における観察結果の伝達方法についての違法性が問題となってい

る。多面観察調査は、国公法 18 条の 2 第 2 項に基づき内閣総理大臣が決定した人事管理運営方針の枠内で行われる。同方針にはその実施方法の詳細について具体的に定めておらず、法令にも具体的な規定はない。これに加え、人材育成は人事評価や処遇と異なり、国家公務員個人の不利益に直ちに結びつくものではないことにも照らせば、人材育成の取組である多面観察調査の実施方法（結果の伝達を含む。）については、各府省等の人事管理者の広範な裁量に委ねられていると解すべきである。本件伝達行為については、人事管理者である B 部長の広範な裁量に委ねられているものの、上記人事管理運営方針や上記留意事項の趣旨に明らかに反した運用を行うなど、かかる裁量権の逸脱ないし濫用がある場合には、B 部長が職務上通常尽くすべき注意義務を果たさなかったものとして国賠法上違法となるものと解される。

➤ 本件伝達行為について

- (i) 本件調査が事実関係の確認をしない調査であることは本件調査の性質上当然の前提とされている。本件伝達行為は、本件書面の内容が事実であると決めつけて X に反省を促したり、不利益な評価をするものではない。X が事実無根であると述べたのに対し、C 支所長は X の主張を否定することはしていない。本件書面の内容は人格攻撃にまで及ぶような表現は見当たらない。本件書面を交付することによって本件調査結果を伝達するという本件伝達行為が、B 部長の裁量権の逸脱ないし濫用に当たる行為であるとは認められない。
- (ii) 調査対象者に結果を伝達しなければ、上記人事管理運営方針の目的である、管理職員に自身のマネジメント能力の発揮状況について「気付きを促す」という人材育成の目的を達することはできないのであるから、伝達行為自体が裁量権の逸脱ないし濫用であるとはいえない。
- (iii) あらかじめ研修を通じて C 支所長に対して理解させた方が望ましかったとはいえるがこの点をもって裁量権の逸脱があるとまでは言えない。

〈対象判決〉

- 本件調査においては本件伝達行為の前に本件調査の目的及び調査対象者に対するフィードバックの受け止め方が職員に示されている。本件書面の内容をみても X の執務に対する態度や姿勢、仕事ぶり、管理職員としての意識、部下への態度や接し方等について事実を挙げて否定的な評価を内容とする観察者のコメントの概要からなるが、誹謗中傷、人格攻撃、人格否定又は侮辱とみられるような表現は見当たらない。
- X は「回答内容の概要のみ」を伝達すべきものとするが、そこで求めている要約の方法等、その具体的な内容は明らかではない。本件書面に記載された 11 個のコメントの概要は、いずれも 50 字に満たないものであって、これを更に要約したり、あるいは抜粋、間引いたりした場合には、元々のコメントに適示された事実等の具体性が失われ、あるいは、特定の項目が伝わらないことになって、調査対象者である管理職員が自身のマネジメントの弱みについて「気付き」を得ることができない場合も出てくるものと考えられる。そうすると B 部

長が本件伝達行為に当たり X の主張するような「回答内容の概要のみ」を伝えなかったことを問題とする余地はなく、そこに裁量権の逸脱ないし濫用であるとはいえない。

- 多面観察調査自体、X の主張に係る助言や指導といった方法を離れ、まずもって観察者の率直なコメントと向き合い、それを素材・契機として調査対象者自身の気付き、振り返りを促すことを目的とするものと解されるから、コメントの伝達を省略していきなり上司等から助言や指導を行ったのでは、多面観察調査の初期の目的からは逸脱し、その効果は大きく失われることになると考えられる。本件伝達行為において X の主張に係る助言や指導等の方法を採用しなかったからといって、裁量権の逸脱ないしその濫用であるとはいえない。

(イ) 争点 2 省略

オ 多面観察調査の取組

(ア) 「多面観察調査」とは

国家公務員法 18 条の 2 第 2 項に基づき、内閣総理大臣が決定した人事管理方針の枠内において、国家公務員の人材育成の取組として、管理職員に自身のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すことによりそのマネジメント能力の向上を図ることを目的として各省庁において行われるもの。人事管理運営方針には、「本府省等においては原則として少なくとも課室長級職員を対象として多面観察を行う。地方支分部局・施設等機関等においても、多面観察も含め、本府省庁等における取組を参考に、マネジメント能力の向上を図るために必要な取組を実施する。」と記載されている。

(イ) 本件の多面観察

内閣官房内閣人事局人事政策統括官が関係先に向けて発出した「各府省等における多面観察の実施について(依頼)」(閣人人第 183 号令和元年 7 月 29 日)において、前記対象者に対する多面観察を実施するために留意すべき事項について整理し、これにより適切に対応することとした。

・目的

対象職員に対して自身のマネジメント能力の向上を図り、さらには組織全体のパフォーマンスの向上につなげる

・取組内容

対象者である職員の行動を観察者である部下職員等が観察した結果を、対象者本人にフィードバックする

・人事評価

任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり、発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価

多面観察は人事評価とはその趣旨や目的が異なる

・研修等

人事担当者、フィードバックを実施する者及び対象者に多面観察の趣旨や目的などについて理解させる

- ・資料配布等
 - 観察者にも多面観察の趣旨や目的を理解させる
- ・回答の匿名性
 - 率直な回答が得られるようにするため、対象者へのフィードバック内容については各観察者の回答を集計したものとし、個人の回答が特定されないようにする
- ① 観察項目
 - それぞれの組織に求められるマネジメント能力を踏まえ、多角的な観点からマネジメント能力を観察することができるよう項目とすることが望ましい
- ② 匿名性の担保について
 - あらかじめ観察者に匿名性が担保されることを周知すること
 - 一人の対象者に対し一定数以上の観察者を確保すること
- ③ 結果のフィードバックについて
 - 人事担当者、上司又は外部専門家との面談などにより、対象者の「気付き」を効果的に促し、改善に向けた行動を起こさせるよう努めること
 - あらかじめ研修等により、フィードバックの手法等について十分に理解させること
 - 対象者に対しても研修等を通じて多面観察の正しい受け止め方を十分に理解させること
 - 多面観察はあくまで対象者自身のマネジメント状況を可視化するための参考情報、必要以上に深刻に受け止めないこと
 - 自己分析を行い、行動に移すことが重要
 - 観察者に対し「協力への感謝の気持ち」を持ち、恨み言、言い訳又は追及は厳に慎むべき
 - 結果に対する誤った受けとめ方(怒りを爆発させる、観察者や観察手法のせいにする等)をしないこと
- ④ 対象者について
- ⑤ 継続的な取組について
- (ウ) 本件裁判例の検討
 - ① Xに対する多面観察の実施
 - 令和3年7月にB部長から「麻薬取締部における「多面観察調査」の実施について」と記載した文書により周知
 - 通知文書に従い、同年7月から8月に全職員にアンケートをメール送信して多面観察調査実施
 - ② Xに対する多面観察結果の伝達
 - C支所長から面談の上、Xに文書を交付して伝達
 - Xは不服を述べたが、C支所長は伝達終了
 - ③ 通報相談窓口の回答
 - 本件調査は適切に実施されたと認められる
 - 調査結果の伝達に当たり更なる対応(受け止め研修等)があればより円滑な

伝達に至ったと考えられる

X は多面観察調査で反論の機会がない、観察内容は真実ではないと訴えているが、多面観察の趣旨や目的から X の上記主張はそもそも問題とはならない。

多面観察は対象者の気付きを促す趣旨からして、結果の伝達をしないということとは考えられない。

伝達行為については、(より良い伝達方法があり得たかもしれないが、) 本件書面を交付することによって本件調査結果を伝達するという本件伝達行為が、B 部長の裁量権の逸脱ないし濫用に当たる行為であるとは認められない。

本件伝達行為が裁量権の逸脱ないし濫用に当たることはなく、国賠法 1 条 1 項の違法性は認められない。

(エ) 最近の多面観察の実施について

- ・「多面観察の新たな手法の方向性について(人事局内トライアル結果を踏まえて)」令和 7 年 3 月内閣官房内閣人事局マネジメント向上担当

管理職のマネジメント能力の向上に資する取組のポイントは「PDCA サイクルを回すこと」であると考え、多面観察を C の役割を担うものと位置づけ

現行手法の問題点を整理し新たな手法をトライアル

自由記述コメントの廃止

対象者から観察者へのフィードバック例の提示

「対話会」を設定し、双方向の対話を行う

- ・「多面観察の新たな手法 対象者・観察者向けガイド」令和 7 年 10 月内閣官房内閣人事局マネジメント向上担当

多面観察の新たな手法を、対象者及び観察者の双方に向けて示すガイド

多面観察の実施を段階的に解説

「事前告知」→「観察者による回答」→「対象者による分析」→「対話会実施」

(オ) 多面観察の位置づけ

マネジメント能力向上のための情報収集、提供、分析及び対話であり、人的投資(時間と人手をかけている)の一環である

観察者から提供された内容をどれだけ対象者が自己分析とマネジメント能力向上に生かせるかがポイント

対象者及び観察者のいずれも多面観察の意義について理解が不十分であると、多大な時間数をかけて職場の不信や対立だけが残ることになりかねない(本件裁判例の事例)

(2) 続いて、会員間の議論が行われた。

- 本件調査では、フィードバックの伝達基準について、3 名以上の観察者から同種の回答があった場合に対象者本人へ伝達するとされているが、本人の気付きを促すことが目的であれば、1 名の観察者からの指摘であっても重要な内容が含まれる場合があり得るため、当該基準の整合性に疑問を感じた。多くの人から指摘があったから伝える、という運用は、気付きを促すという趣旨とは異なる方向性になりかね

ないのではないか。また、人事評価との切り離しについて、「見習いたいと思う点」や「改善が必要と思う点」といったことのアンケート結果は、人事を扱う立場からすれば人事評価にも活用したいと考えるのが自然であり、多面観察の取組を人事と完全に切り離して運用することは、理論上は可能であっても、やや不自然な印象を受ける。一方で、人事評価に活用するとなれば、本件原告が問題とした点が再びクローズアップされることとなり、その点も懸念される。あわせて、多面観察をシステム化することの効果については、伝達に配慮を要する事項は直接口頭でフィードバックすることが望ましいとする最新の知見もあり、結局のところ、上司が部下に関する情報を収集した上で個別具体的な指導を行うという従来のやり方に帰着するのではないかと。

- 本件調査が国家賠償法上の違法に当たらないという結論には同意するが、フィードバックのあり方については改善すべき点があると感じた。具体的には、第一に、生の記載をそのまま伝えたことについて、多面観察の目的はマネジメント能力の向上にあるが、マネジメント能力に問題のある人は自身の問題を認識できていないからこそその状態にあるのであり、寄せられた声を箇条書きにして「自分で考えてください」と手渡すだけでは、何が問題でどう改善すればよいかという次の行動に結びつきにくい。マネジメントに知見のある立場の者が内容を整理した上で、問題点と改善の方向性を示しながら伝えることが望ましい。また、自由記載をそのまま伝えることは、攻撃的な内容につながりかねず、観察者・対象者双方に精神的な負担をかける結果となる。一方で、自由記載を控えることにも疑問があり、現場の肌感覚で捉えた問題には相当の重みがある。最新の取組におけるスコアリング・数値化は客観性があるように見えるが、数字にするほど現実から離れ、何を評価しているのか、何を改善すればよいのかが見えにくくなるおそれがあり、効果に疑問が残る。第二に、書面を渡したことについて、書かれた内容が固定化され、対象者に反論の余地なく一方的に伝わってしまった点が問題である。もし実施するのであれば、書面を渡すのではなく、面談の場でメモとして提示し、対話の素材として活用する形が適切ではないか。本件においても、書面を渡すことで通知表のように固定化されてしまったことが、控訴審まで争う事案となった一因ではないかと感じた。私が所属する法律事務所では、各弁護士からアンケート形式で生の評価コメントを収集した上で、人事担当の弁護士がある程度抽象化した上で整理し、面談で慎重に伝えるという方法を採用している。誰がコメントしたかは明かさず、書面を渡すこともしていない。センシティブな人事の問題においては、こうしたやり方が適切ではないかと感じた。
- 本件は、多面観察が人事評価制度とは異なるという前提での裁判であるが、行政庁における人事評価の苦情相談においても、評価者と被評価者の信頼関係が結果として崩れることで申立てに至るケースが多く見られる。自由コメント欄については、具体的にはっきり伝えることで効果の生まれる面がある一方、それが諸刃の剣となり得るところが、非常に悩ましい問題である。職場の信頼関係を損ってまでマネジメント能力の向上を図るべきなのかという点は、難しい判断を要する。自分の経験として、講師を務めた研修で、事務局にあえて厳しい感想の提供を求めること

があるが、正論であっても率直な批判的コメントを受けると、精神的に堪えるものがある。講師であれば再会の機会がないため影響は限定的だが、同じ職場の人間関係においては自由コメントによる指摘が信頼関係の維持に与える影響は非常に大きく、その難しさを改めて感じた。

- 本件判決の結論について異論はないが、伝達の方法については配慮が不十分な点があったと感じた。本件書面の内容は非常に生々しいものであり、例えば「行っている業務が、級号俸に見合った業務量、内容ではない」という記載は、「給料泥棒」を丁寧に言い換えたものであり、また「職務を放棄していた」「1日中何もしていなかった」「ネットサーフィンをしている」といった記載は、懲戒事由に相当し得る内容である。こうした記載がそのまま伝達されたことで、受け取った原告は「気付き」ではなく「事実かどうか」という方向に意識が向いてしまい、本来の目的である気付きの促進に結びつかなかったと考えられる。口頭でフィードバックする場合に、いわゆるNGワードに相当する表現については、伝え方を十分に工夫する必要がある。また、懲戒・非違行為に当たり得る記載内容については、多面観察はそうした事実の有無を争う場ではなく、マネジメント能力向上のための気付きを与えることを目的とするものであるという趣旨を、観察者・対象者・フィードバック担当者のいずれもが事前にきちんと理解しておく必要があると感じた。
- 民間では360度評価という名称で、上司が部下や同僚などからの見え方についてフィードバックを受ける制度を取り入れている企業があるが、人事評価には使っていないことが多く、法的な相談を受けたことはない。本件では、十数年前に一緒に働いた職員も含めて、「見習いたいと思う点」や「改善が必要だと思う点」を回答するという設計になっていたことに驚いた。また、「ネットサーフィンをしている」といった指摘は、管理職に限らず誰にでも当てはまる事象であり、管理職のマネジメント能力の向上という目的に対する手段としての質問の内容に違和感を覚えた。判決の結論については異論はない。自由記載欄の取扱いについては、自由記載欄を廃止することで問題が解決するとは思わない。自由記載欄は人によって温度差が大きく、辛辣なことを書く者もいれば何も書かない者もあり、そうしたばらつきがあることを承知の上で扱うべきものである。自由記載欄自体は残しつつ、個人差があることを前提としてフィードバックの方法を工夫することで、おのずと適切な運用が定まってくるのではないか。対象者と観察者の対話会の導入については、認識ギャップを埋めるために対話をゴールとする方向性は重要であり、趣旨は理解できる。しかし、対象者と観察者がわだかまりなく対話できるかについては疑問がある。対話が前提となることで、観察者が萎縮してしまい、多面観察の回答が当たり障りのないものになってしまうことが危惧される。むしろ、直接対話によるフィードバックの方が実効性があるのではないかと感じる。また、別途実施されているストレスチェックとの関連で、ストレスチェックの質問項目には「周囲のサポートはあるか」という趣旨の質問が含まれており、マネジメントが機能していない部署では悪い結果が表れる。管理職のマネジメント能力が問われる流れは今後も続いていくものであり、多面観察制度についてもブラッシュアップを重ねていくことが必要だと考える。

- 多面観察を人事評価と切り離している趣旨については、対象者が気付きを素直に受け止めやすくすること、また、観察者側にも様々な思惑が生じかねないためそれをできるだけ排除することであると理解している。一方で、多面観察で収集した情報が上司に集約されると、人事と完全に切り離されるのかという不安も生じ得るなど、運用上の難しさがあると感じた。また、フィードバックを行う者として、どのような立場の人が適切かという点についても考えるところがあった。自由記載については、それが無いと何について話しているのか分からなくなるという懸念があることから、伝え方を工夫しながら維持すべきではないかと考える。多面観察の新たな手法では、自由記載欄を廃止して対話会を導入したとのことだが、対話会にすることでどう変わるのか関心を持っている。
- 本件判決の結論について異論はない。本件書面の記載内容については、非違行為に当たり得る内容が含まれており、また、「送迎を強要する」といった記載はパワハラに当たり得る内容でもあり、本件裁判とは直接関係しないものの、そうした点への対応はされなかったのだろうかという疑問を感じた。多面観察は、観察者にも相当な時間的負担が生じると思われ、就業時間内に実施するとなると残業につながる可能性もあり、制度運用上の負担の程度は気になるところである。
- 本件で高裁が「誹謗中傷、人格攻撃、人格否定又は侮辱とみられるような表現は見当たらない」としたことについて、これはぎりぎりの判断として示されたものと理解している。この判決を逆手にとって、この程度の表現であれば問題ないとか、抽象化しなくてよいなどと理解されることは望ましくなく、その点は留意が必要である。また、多面観察の自由記載の中に非違行為に当たり得る内容が含まれていた場合、行政庁としては非違行為の可能性を認識した以上、一定の調査対応を取らざるを得ない場合も考えられる。制度の本来の目的とは異なる使われ方がされ得ることは念頭に置く必要がある。かつてパワハラは上司から部下へという方向が多かったが、近年は部下から上司へのパワハラについての相談も増えてきており、上司が日常的に苦勞している面もある中で、多面観察が上司にとって過度な負担とならないようにしてほしいと思う一方、若手職員の定着・離職防止といった観点から、若手職員の意向を踏まえた組織運営も求められている。こうしたことも多面観察という取組の背景にあると感じた。
- 本件調査については、多面観察の取組がまだ初期段階で蓄積が少なく、手法の整理が十分でなかったことが問題の一因ではないかと感じた。対象者へのフィードバックの方法について、本件書面の記載内容を見ると、「上昇志向が強く、自己評価が高い」といった評価的な記載と「ネットサーフィンをしている」といった具体的事実の記載とが混在している。主観的な評価は削ぎ落とし、類型的な行動を選択肢としたアンケート方式を採用し、その上で、自由記載としてこのような具体的事実の記載もあったという情報を面談時に提示する、というやり方も有効ではないか。また、面談ではなくアンケート結果を類型化した形で管理職に提示することで、「自分のことかもしれない」とか「自分も留意しなければいけない」といった気付きを促すことも効果的と考える。
- 名称は異なるが、職場満足度調査や働きやすさ調査など、実質的に多面観察と類

似した企業の取組に接したことがある。マネジメントの向上を目的として、部下から上司に対する個別のコメントを収集すること自体は非常に有用であると考えている。通常の人事評価では、部下からの率直なコメントは上がりにくいいため、マネジメントに問題がある職場が顕在化しないことが懸念される。匿名性が確保された形で所属組織の問題を指摘する機会が生まれるという意味で、多面観察は有効な手段である。また、現在その職場にいない者ほど利害関係がなく、職場の問題を率直に振り返って言ってくれる傾向があるように思う。一方で、ある企業で、調査結果を見た上長が「これを言ったのはお前か」といった追及をする報復的ハラスメントに発展した事例を見たことがある。本件調査でも「9人から言われたとのことだ」と特定し得るような伝え方をしていた点は問題である。多面観察について、対象者本人への気付きの機会の提供にとどまらず、職場のマネジメントに問題がないかをウォッチするきっかけとして活用するなど、より良い活用方法が検討されていくことを期待している。

以上