

津 島 市 御 中

調 査 報 告 書

(要 約 版)

令和5年12月27日

津島市職場環境改善に関する第三者委員会

委員長 岩 城 正 光

委員 浅 賀 哲

委員 清 水 綾 子

目次

第1 津島市職場環境改善に関する第三者委員会について	3
1 設置の経緯	4
2 設置の目的	4
3 当委員会の構成	4
4 実施した調査の概要等	5
(1) 調査の概要	5
(2) 調査の限界	5
第2 津島市が行った職場環境改善のための本アンケート調査について	6
1 実施の経緯	6
2 実施方法	6
3 本アンケート調査の回答の概要	6
第3 当委員会が行った追加アンケート調査について	7
1 実施の経緯	7
2 実施方法	7
3 アンケート結果	7
第4 (略)	7
第5 津島市及び職員の現状	7
1 津島市の概要等	7
2 人員、行政機構	8
3 例規の定め	9
4 中途退職者数及び休職者の推移	9
5 希望降任者の推移	9
6 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱	9
第6 ヒアリング調査について	11
1 ヒアリング対象者	11
2 ヒアリングの実施方法	11
第7 当委員会の調査により判明した津島市の課題	11
1 ハラスメントに対する意識を啓発する必要性	11
2 ハラスメント相談窓口が機能していないこと	14
3 コミュニケーション不足を起因とする職員相互間の理解不足	15
4 業務量と人員のバランスの適正化	15
5 人事異動について	16
6 議員とのかかわり	16
(1) 議員の問題のある言動	17
(2) 議会対応	17
7 職員の将来に対する不安の払しょく	18

第8 職場の環境改善にあたっての考え方.....	18
1 はじめに	18
2 「行政組織の資本は人（人財）である」という意識.....	19
(1) 人財の育成.....	19
(2) 現在の自治体の置かれた厳しい状況.....	19
3 改革すべきテーマを明確にすること.....	19
(1) 透明性のある計画的・計画的キャリアシステム	20
(2) 人事システムの構築について.....	20
第9 提言	21
1 適切な研修の実施.....	21
(1) 現状	21
(2) 課題.....	21
(3) 提言	21
2 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱の改訂	24
(1) 現状	24
(2) 課題.....	24
(3) 提言	24
3 ハラスメント相談窓口の周知	26
(1) 現状	26
(2) 提言	26
4 日常的に法的なアドバイスを受けることができる環境の整備	26
(1) 現状と課題	26
(2) 提言	27
5 人事制度の透明性の確保.....	29
(1) 現状	29
(2) 提言	30
6 継続的なモニタリング	31
(1) 現状	31
(2) 提言	31
7 ハラスメントの遠因の除去.....	32
(1) 職務の多忙さ	32
(2) 仕事の見える化、仕事の引き継ぎに対する思いやり	32
第10 結語	33
別紙1 本アンケート回答集約結果.....	34
別紙2 追加アンケート回答集約結果	36

【資料目録】

- 1 津島市行政機構図
- 2 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱
- 3 津島市職員の希望降任に関する取扱要綱
- 4 津島市職員適正化計画
- 5 名古屋市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例
- 6 職場環境改善のためのアンケート調査の実施について（通知）
- 7 追加アンケートのお願い

第1 津島市職場環境改善に関する第三者委員会について

1 設置の経緯

- (1) 津島市は、令和5年9月27日、津島市職場環境改善に関する第三者委員会設置要綱を施行し、「職場環境改善に関する第三者委員会」（以下「当委員会」という。）を設置した。

当委員会の設置の経緯は以下のとおりである。

- (2) 津島市職員組合（以下、「職員組合」という。）は令和5年5月19日から同月31日までの間、組合員約300人に対しアンケート調査を行い、その結果について、市幹部からパワーハラスメントを受けたり、そのような事実を目撃したりしたと回答した組合員が89人いたとの新聞報道等がなされた。
- (3) このアンケート結果について、同年6月13日に行われた津島市議会6月定例会の一般質問でとりあげられ、津島市は職員組合と協議して調査をする考えを示した。
- (4) これに基づき、津島市は令和5年8月17日から同月30日までの間、対象者を全職員（市民病院医療職を除く）として職場環境改善のためのアンケート調査（以下「本アンケート調査」という。）を実施した。
- (5) 津島市は、本アンケートの開封、確認・分析、調査等を行うことを含め、以下の目的で当委員会を設置した。

2 設置の目的

当委員会の目的は、津島市が実施した職場環境改善のためのアンケート結果及び既に津島市に対して提出されたパワーハラスメントを受けたことの申出（「第4」記載の申出）を踏まえて、津島市職員への個別ヒアリング等を実施した上で、パワーハラスメントの事実認定と津島市職員の職場環境改善のための具体的な勧告を行うことである（同要綱第1条）。

3 当委員会の構成

当委員会は、労働行政等に識見を有する弁護士3名の委員で組織することとされ（同要綱3条）、愛知県弁護士会所属の岩城正光弁護士、浅賀哲弁護士及び清水綾子弁護士が選任された。

なお、岩城正光弁護士は名古屋市副市長の経験を有している。

委員長には委員の互選により、岩城正光弁護士が就任した。

委員はいずれも当委員会の設置時点において、津島市及び津島市職員とは何らの利害関係を有していない。

当委員会は、津島市の適法かつ適正な行政の執行の確保及び津島市職員の職場環境改善のための取り組みの重要性を認識し、公正・中立な立場からの調査及び意見が求められることを自覚して、本アンケート結果の確認・分析、追加アンケート調査、ヒアリング調査等を中心とした必要な調査を実施し、これに基づき意見形成を行った。また、日本弁護士連合会が公表する「企業等不祥事における当委員会ガイドライン」（2010年策定）及び「地方公共団体における第三者調査委員会調査等指針」（2021年策定）に従って当委員会を組織することとした。

当委員会は、令和5年9月27日から同年12月26日まで、主として

あかつき法律事務所（名古屋市中区）にて計 15 回の会議を行った。また、令和 5 年 10 月 23 日から同年 12 月 5 日にかけて、職員及び関係者合計 34 名のヒアリングを行った。

4 実施した調査の概要等

(1) 調査の概要

本アンケートについては、令和 5 年 9 月 27 日、あかつき法律事務所（名古屋市中区）において、津島市職員が鍵のかかった状態のアンケート回収箱を持参し、当委員会に対し、その場で回収箱を開封し、アンケートが入った封筒を未開封の状態ですべて引渡した。

当委員会は、本アンケートが入った個別封筒の開封・確認・分析を委員のみで行い、津島市職員に対して開示をしていない。

また、本アンケートに対し、記名で回答した職員に対しては、当委員会において作成した追加アンケートに対する回答を求め、追加アンケート結果の集約・分析を行った。なお、追加アンケートについても、その結果の集約・分析は委員のみで行い、津島市職員に対して開示していない。

さらに、追加アンケートの回答に基づき、ヒアリング調査を積極的に希望する職員を中心に、当委員会が必要と認めた職員及び関係者に対しヒアリング調査を行った。

その上で、津島市に対し必要な書類の交付を求め、さらに一般に入手可能な文献、ガイドライン等の資料を調査するなどして、意見形成の基礎とした。

なお、本アンケートが実施される前提となった職員組合が行ったアンケート調査の結果については、当委員会は同組合執行委員長等とその取扱を協議したが、同組合は当委員会が立ち上げられることを前提としてアンケートを実施したわけではないため、個人情報保護の観点等から、当委員会は同アンケートの開示を受けなかった。

(2) 調査の限界

当委員会は、津島市との契約に基づき、津島市から提供された職員の本アンケート結果、また、当委員会が自ら作成して行った追加アンケート結果、職員及び関係者に対するヒアリング調査、当委員会の求めに応じて提供された資料等を可能な限り慎重に調査・分析・検討を行った。しかしながら、当委員会の調査は強制力を伴うものではない。

また、津島市と各委員との契約期間は令和 5 年 9 月 27 日から令和 5 年 12 月 28 日までの 3 ヶ月間であり、当委員会は 3 名の委員のみにて構成されるなど、時間的、人間的な制約がある。又、津島市が行った本アンケート結果は、当委員会のみが開示されることを前提としていたため、本件においては、津島市役所内に、当委員会の調査を補助するための事務局を設置することができなかった。

以上より、当委員会の調査には自ずと限界が存する。

そのため、当委員会が判断の基礎とした資料以外の資料等が存在する可能性、あるいは、当委員会が判断の基礎とした資料等に客観的な事実と異なる内容が含まれる可能性を排除することまではできず、そのような場合

には、本報告書における事実認定及び同認定に基づく評価・判断について変更される可能性がある。

なお、当委員会による調査は、令和5年12月25日までに入手した情報に基づいている。

第2 津島市が行った職場環境改善のための本アンケート調査について

1 実施の経緯

職員組合が、令和5年5月19日から同月31日までの間に、職員へのパワーハラスメントについて組合員に対してアンケートを実施したところ、かかるアンケートの回答により、職場におけるパワーハラスメント問題の改善が津島市において重要課題として認識された。

2 実施方法

市長から、令和5年8月17日に、「職場環境改善のためのアンケート調査」文書が津島市民病院（以下、「市民病院」という。）の医療職を除く全職員に送付され、本アンケート調査が実施された。そして、回答方法としては、各自に回答用の封筒が1通交付され、職員1名が1封筒で回答することが予定されたが、複数件数を同一封筒に入れることは可とされたため、職員1名で複数のパワーハラスメント案件の申告が可能であった。

3 本アンケート調査の回答の概要

- (1) 当委員会に提出された封筒の総数は、301通（①）であった。このうち、1通の封筒が空であり（②）、1通の封筒にて3通の別人の回答（③）があるものがあつた。また、封筒2通を用いて提出した者が1名（④）いた。以上から $301（①） - 1（②） + 2（③） - 1（④） = 301$ と集計されること、上記の回答方法のとおり1名が1封筒のみ提出することが予定されていたことを前提に、無記名者は各自1封筒のみを提出したものであるとして、上記の計算式のとおり301人からの有効なアンケート回答があつたものと認定したものである。そのうち、記名者が102人、無記名者が199人であつた。
- (2) 本アンケート調査の回答数としては、377件であつた。上記のとおり1名が複数件数を同一封筒に入れて提出することが可とされていたところ、アンケート回答数については、提出されたアンケート用紙に基づき件数を計上したことから、アンケート回答人数とアンケート回答数には違いが生じている。
- (3) （Q2関連）パワーハラスメントを受けたと感じたことがあるという回答数は163件、パワーハラスメントを見聞等したという回答数は143件であつた。これに対して、パワーハラスメント等を受けたと感じたことがないという回答数は、72件であつた。¹

¹ 厚生労働省の令和2年調査において、パワハラ、セクハラ等について、過去3年間での勤務先での経験有無・頻度を聞いたところ、各ハラスメントを1度以上経験した者の割合は、パワハラが31.4%、セクハラが10.2%となつたとの報告がある。
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_18384.html

- (4) (Q3関連) パワーハラスメントの行為類型としては、暴言等によるハラスメント(2番の回答)が175件と一番多く、これに次いで、過大な要求等によるハラスメント(4番の回答)が102件であった。
- (5) (Q4関連) パワーハラスメントの行為者としては、特別職によるものという回答数が105件と一番多く、上司(管理職)によるものという回答数が93件とこれに次いでいる。
- (6) (Q6関連) パワーハラスメントを受けた際の対応としては、何もしなかったという回答数が88件と一番多く、同僚に相談をしたという回答数が86件とこれに次いでいる。他方、市が設置している相談窓口に相談したという回答数は9件にとどまった。
- (7) 本アンケートにより、職員がパワーハラスメントを経験、見聞したという回答が相当数ある反面、この情報の大半をハラスメントに関する相談窓口において把握しきれていない実態が明らかになった。
 なお、本アンケート調査の詳細については、別紙1のとおりである。

第3 当委員会が行った追加アンケート調査について

1 実施の経緯

ハラスメント等に関する問題が解消しているのか、解消されていない理由
 職場環境改善のために必要な事項等を照会するために、令和5年10月以降
 に実施した。

2 実施方法

本アンケートに対し、ハラスメントがあったと記名にて回答をし、かつ、
 メールアドレスが判明した職員に対して、当委員会が同メールアドレス宛に
 アンケート用紙を送付することにより、実施したものである。なお、各職員
 のメールの受信についてまで確認できなかった点については、留意されたい。

3 アンケート結果

アンケート結果については、当委員会にて集約し、別紙2として末尾に添
 付する。

第4 (略)

第5 津島市及び職員の現状

1 津島市の概要等

津島市の概要等は、以下のとおりである。

概要	濃尾平野の西部、名古屋市の西方約16kmに位置し、昭和22年3月、愛知県下9番目の市として誕生した津島神社の門前町として、また交通・経済の要衝である湊町として、近世・中世を通じて繁栄してきた
主たる産業	産業大分類別事業所数及び従業者数 事業所数2,779事業所 従業者27,673人(平成28年)
位置	東経136度44分29秒北緯35度10分37秒

大きさ	東西7.30キロメートル 南北7.25キロメートル
人口	世帯数：27,235 人口：60,152人 男性：29,651人 女性：30,501人 (令和5年12月1日)
職員数	499人(市民病院医療職を除く) 令和5年8月17日
沿革	明治4年8月 廃藩置県を経て津島村となる 明治11年12月 又吉新田を廃し、津島村に編入 明治22年10月 町村制が実施され、向島村・中地村の全部と諸桑・宇治・中一色各村の一部を併せて津島町制を布く 大正14年4月 佐織町のうち古川を合併 昭和22年3月 津島市制を施行(愛知県下9番目の市として誕生) 昭和30年1月 神守村を廃し、津島市に編入 昭和31年4月 永和村の一部、神島田地区を津島市に編入

2 人員、行政機構

津島市の職員数は、本アンケートが実施された令和5年8月17日現在、499名(市民病院医療職を除く)であった。

津島市は、津島市定員適正化計画を令和5年3月に改訂し、令和5年度から令和15年度までの中長期的な定員適正化計画を策定した。その理由は、地方公務員法の一部を改正する法律が令和5年4月1日から施行され、地方公務員の60歳以降の働き方が大きく変わることで、また、定年が2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、定年引上げ期間中の令和5年度から令和14年度までの間は、定年退職者が2年に一度しか生じないこととなる。しかし、これらの事情にかかわらず、津島市として、市民に対し、行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するためである。

津島市は、同計画の中で、津島市の職員数と類似団体との職員数の比較を様々に行い、その結果を取りまとめている。それらの検証を経て、津島市は同計画に基づき定員適正化計画の数値目標をたてた。具体的には、令和15年度の総職員数は、令和3年度の748人から7人削減して741人とする事とした。そして、令和15年4月1日における常勤職員の一般事務職を313人(令和4年度306人)、常勤職員の技術職を37人(同34人)、消防職を80人(同78人)、保育職を34人(同33人)、保健師を20人(同19人)、専任教員、看護師を15人(同15人)、医療技術職を3人(同

3人)とした(同計画書9~10ページ)。したがって、津島市はこの先10年間において、その職員数についての大きな変動を予定していない。

なお、津島市の行政機構は津島市行政機構図【資料1】のとおりである。

3 例規の定め

津島市は、津島市議会の議決により制定される条例、津島市の執行機関などが独自に制定する規則の他、行政内部の一般的な準拠規範を定める規程(訓令)、要綱を定めている。要綱は、部内の所掌事務に関するものの制定、改廃の決裁区分は部長に属し、2以上の部の所掌事務に関するものの制定、改廃の決裁区分は副市長に属している。

4 中途退職者数及び休職者の推移

津島市全職員(市民病院医療職を除く)の中途退職者数²及び休職者数³(延べ人数)は以下のとおりである。

	中途退職者数	休職者数 (延べ人数)	休職者中のメンタル 系疾患数
令和1年度	7	5	5
令和2年度	5	10	9
令和3年度	6	12	11
令和4年度	14	11	10

5 希望降任者の推移

津島市は、「津島市職員の希望降任に関する取扱要綱」【資料3】を定め、令和2年3月3日から施行した。当初は、降任を希望できる対象職員は「心身の故障」に限定されていたが、令和4年10月1日の改正により、「心身の故障等」と改正され、降任を希望できる対象職員に「家族の介護」「自信喪失」が追加された⁴。

令和1年度から令和3年度の希望降任者は、各1人であり、理由はいずれも「心身の故障」であった。令和4年度の希望降任者は4名であり、その理由は全て「自信喪失」であった。

なお、令和4年度に降任を申し出た職員の降任前の役職は職務の級が5級から7級に属する補佐、課長級であった。

6 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱

(1) 津島市は平成29年4月1日から「津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱」【資料2】(以下「本要綱」という)を施行した。本要綱は、

² 中途退職者数には自己都合退職と勧奨退職が含まれる。

³ 地方公務員法第28条第2項第1号により休職となる職員数。具体的には、津島市職員の勤務時間、休暇等に関する規則第14条に定める病気休暇の90日を超えても心身の故障が軽快しない状態の職員数。

⁴ 令和4年9月1日付「津島市職員の希望降任に関する取扱要綱の一部改正について(通知)」

市役所イントラネットに掲載されており、職員は常に閲覧可能な状態にある。

- (2) 本要綱は、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、モラル・ハラスメント、妊娠、出産、育児、又は介護に関するハラスメント、その他のハラスメントを総称してハラスメントと定義し(本要綱第2条1項2号)、ハラスメントの防止、排除並びにハラスメントに起因する問題が生じた場合の適切な対応について必要な事項を定めたものである(同第1条)。
- (3) また、本要綱においてパワー・ハラスメントとは、職務上の権限や地位等を背景に、業務や指導などの適正な範疇を超えて行われるもので、継続的に行われる相手が人格や尊厳を傷つけられたと感じるような言動や行為と定義されている(同第2条1項4号)。
- (4) 本要綱は、管理監督者の責務として、ハラスメントの防止、排除に努めること、ハラスメントに起因する問題が生じた場合において必要な措置を講ずること、また自らの言動がハラスメントに該当しないよう配慮すること、ハラスメントの防止を図るため所属職員に対してその趣旨の徹底に努めることを求めている(同第3条)。
- (5) また、本要綱は職員の責務として、ハラスメントの弊害を認識してハラスメントを行わないこと、ハラスメントに起因する問題が生じた場合には、当事者間の問題とせず、積極的に対応することを求めている(同4条)。
- (6) なお本要綱は、ハラスメントに関する相談又は苦情に対応するため人事秘書課に相談窓口を設置し、相談または苦情に対応した場合はその内容をハラスメント相談受付票に記録し、速やかに人事秘書課長に報告するものとされた(同5条)。
- (7) さらに、人事秘書課において相談対応を行っても問題の解決を図ることが困難であるときは、ハラスメント対策委員会を組織してその処理を依頼することとされた(同6条)。
- (8) 上記ハラスメント対策委員会は、市長公室長、市長が適切と認める部長2人、市長公室人事秘書課長、職員団体の推薦する職員3人、その他市長が対応に必要と認める職員または外部の有識者によって組織され、その委員長は市長公室長をもって充てることとなっている(同7条)
- (9) 本要綱に基づき、令和2年度以降現在に至るまでに、以下のとおり対応がなされた⁵。

	令和2年	令和3年	令和4年
相談回数(延べ)	6回	5回	1回
委員会開催回数(延べ)	0回	1回	2回

⁵ 表は延べ回数を記載しているため、件数とは一致しない。また、本報告書第4記載のものは第三者委員会で対応することとなったため、件数に含んでいない。

- (10) なお、これまでにハラスメント対策委員会の委員として外部有識者が指定されたことはなく、弁護士が委員に就任したことはない。

第6 ヒアリング調査について

1 ヒアリング対象者

当委員会は、令和5年10月23日から同年12月5日にかけて、職員及び関係者のヒアリング調査を実施した。

当委員会は、当委員会が作成して行った追加アンケート項目に、ヒアリング調査についての希望欄を設け、「希望する」と回答した回答者を中心に、「希望しないが要請されれば応ずる」と回答した回答者を含め、ヒアリング調査を実施した。また、部長職については11名全員、副市長、日比一昭市長を含め合計34名のヒアリング調査を行った。

2 ヒアリングの実施方法

ヒアリングの実施においては、ヒアリング対象者の日時、場所についての希望を確認の上、できるだけこれに応ずるものとし、平日または土日に実施し、場所についても、津島市役所、津島市生涯学習センター、名古屋市中区のかかつき法律事務所を使用して行った。

ヒアリングの実施に際しては、「面談にあたってのご説明」用紙を配布して、当委員会の目的、当委員会の守秘義務を説明し、さらに、当委員会の報告書作成に際しての留意点、希望を確認した。

第7 当委員会の調査により判明した津島市の課題

当委員会が、本アンケート結果の集約・分析、追加アンケートの実施・分析、ヒアリング調査の実施等の調査を通じて、津島市の職場環境改善のための問題点として認識した事柄は、以下のとおりである。

1 ハラスメントに対する意識を啓発する必要性

職場におけるパワーハラスメントとは、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより③労働者の就業環境が害されるものをいい、①から③までの要素を全て満たすものをいう。

職場におけるパワーハラスメントの状況は多様であるが、厚生労働省は代表的な言動の類型として、以下の表の6つの類型をあげている。⁶なお、この類型は、本アンケート調査のQ3「Q2で回答いただいたハラスメント等は以下のどのタイプに該当するかお教え下さい」という質問に対する回答1乃至6の選択肢と同じ内容である。

当委員会が、ヒアリング調査に基づき、ヒアリング対象者が述べた内容が事実であるとすれば、パワーハラスメントに該当すると判断する言動は次の表に記載のとおりである。なお、当委員会は、個々の事案の責任追及を目的

⁶ 職場における・パワーハラスメント対策・セクシャルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!との表題がある文書 <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001019259>.

とするものではないこと、また、ハラスメント行為者からのヒアリングは、ヒアリング対象者の秘匿希望や、時間的制約から必ずしも行えていないため、ヒアリング対象者が述べたことが事実であれば、という前提でその判断を行った。また、以下に挙げる具体的言動についても、個別事案の詳細な状況等によって判断が異なることがあり得ることには留意されたい。

代表的な言動の種類	該当すると考えられる言動
(1) 身体的な攻撃（暴行・傷害）	<ul style="list-style-type: none"> ・後ろから首をつかむ
(2) 精神的な攻撃（脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言）	<ul style="list-style-type: none"> ・人事に関する権限がある職員が「こんなに時間外が多いなら職員を減らす」と告げる。 ・複数の職員の前で「職務怠慢だ」と怒鳴りつける。 ・「津島市職員は能力が低い」「ぼっこだ」と発言する。 ・「おまえは管理職失格だ」と告げる。 ・「たわけ」「あほ」「能なし」と発言する。 ・「おまえは職務怠慢だ、減給だ」と怒鳴る。 ・職員を苗字で呼び捨てにする。 ・皆の前で怒鳴りつける。 ・皆の前で罵倒する。 ・「こんなもんもできないの?」「これくらいはやらしてもらわないとね。」と複数回後輩に告げる。 ・何時間でも怒鳴りつける。 ・「だめだ」「失格だ」と断定する。
(3) 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の懇親会に特定の人のみ声をかけない。
(4) 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害）	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナワクチン接種を、順次進めているところ、全市民に直ちに送付するように現実的でない指示をした。 ・理由や経緯をきかず「やれと言ったら、やれ」と要請する。 ・十分な引継がない中で、過剰な業務をやらせる。 ・途中まで行った業務を隠して、別の者に初めからやらせる
(5) 過小な要求	
(6) 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上とは関係なく「休みは何してた?」「彼氏はいるか?」などのメールを送る。

以上のとおり、津島市役所内においては、特に前記表(2)の類型、同(4)の類型に該当するものが多く、このことは、本アンケート結果Q3(Q2で回答したハラスメントが以下のどのタイプに該当するか)の回答結果が以下のとおりであったことにも顕れている。

(1)の回答	16
(2)の回答	175
(3)の回答	53
(4)の回答	102
(5)の回答	7
(6)の回答	29

本アンケートの対象行為は「過去10年間」のものを対象としているが、回答内容は近年のものが多く、ヒアリングにおいても相当数の具体的な申出がなされた。

パワーハラスメントの要素となる「③職場環境が害される」の該当性は、「同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうか」を基準とすることが適当であるとされる(厚生労働省)⁷。その際、言動の頻度や継続性が考慮されるが、強い身体的または精神的苦痛を与える態様の言動の場合には、1回でも就業環境を害する場合がある。

当委員会がヒアリングを行った結果、複数の対象者より、上記の「1回でも就業環境を害する場合」に該当するような表現が用いられているとの申出があった。また、周囲がそのような発言を聞いても、それを制止する行動が取られていない状況も見受けられた。

以上より、職員の中にはハラスメントに対する意識が必ずしも高いとはいえない者もいるため、全体としてハラスメントに対する意識を啓発する必要があるものとする。

2 ハラスメント相談窓口が機能していないこと

- (1) 当委員会が、ヒアリング対象者に対して、津島市がハラスメント相談窓口を設置していることを知っていたかを尋ねたところ、相当数の対象者が、ハラスメント相談窓口の存在を知らなかったと回答した。
- (2) また、知っているとは回答した者も、知っていたが相談しなかった、または、相談するつもりはなかったと回答した。

このことは、アンケートにおいて、自分自身がハラスメントを受けたと感じたことがあると回答した件数が163件あるにもかかわらず、津島市が設置している相談窓口(人事秘書課)に相談したと回答した件数が9件

⁷ 職場における・パワー・ハラスメント対策・セクシャルハラスメント対策・妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント対策は事業主の義務です!との表題がある文書
<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001019259>.

であったことにも顕れている。

- (3) ハラスメント相談窓口の存在を知っていたが、これを利用しなかった職員者は、その理由について、ハラスメント相談窓口が人事秘書課に設置されていることから、相談した事実あるいはその内容が人事異動に直結するのではないかという不安、あるいは、人事秘書課の職員に対する相談である場合や人事秘書課の職員に対する不信感がある場合は、そもそも相談できないとのことであった。

また、職員のみによって構成されているため、相談した事実や内容が漏れるのではないか、公正中立な判断がなされないのではないかと懸念したことも挙げられている。

- (4) 以上より、現在のハラスメント相談窓口については、以下の問題点が指摘できる。

- ①周知が十分とはいえないこと
- ②人事秘書課に設置されていること
- ③最初の相談窓口は職員が対応することとなり、外部者への相談ができないこと

3 コミュニケーション不足を起因とする職員相互間の理解不足

本アンケート調査結果の分析やヒアリング調査の中で、職員からハラスメントや不適切な言動であると指摘された言動については、それらの行動自体が問題であるケースも見受けられたが、一方で、これらの行為が行われた職員相互間の意思疎通が十分になされていない結果としての、理解不足によるものではないかと考えられるケースもあった。

具体的には、お互いに、そのような言動をとった相手の意図を確認せず、それぞれの立場において相手の言動を解釈した結果、相手の言動をより問題あるものとして受け止めているものである。

なお、コミュニケーションが不足している理由の一つとして、「業務多忙」によることが挙げられる。特に新型コロナウイルス対策に、対策室等が立ち上げられ、通常業務を担う人員が減少したこと、新型コロナウイルス対策の観点から、職員間のコミュニケーションが減少したこともその一因であると思料される。

4 業務量と人員のバランスの適正化

- (1) ヒアリング調査を通じて、職員は、業務量に比して職員の人数が不足していると述べる者が多かった。

市民に対し行政サービスを行き届かせるという観点から、業務の見直しを行ったとしても必ずしも削減できない業務があり、その業務量に対して、一定の業務時間が必要となる。しかしこれを担う人員が不足しているため、残業で対応せざるを得ないとのことであった。一方、残業時間は減らすように要請されるため、時間外勤務を記録せず残業を行っているという述べる者もいた。

津島市は、前述のとおり津島市定員適正化計画【資料4】にしたがって、職員数の管理をすることが予定されており、職員数の増加は予定していない。限られた人員で業務を行うためには、業務量に応じた適正な定員管理

が行われることが必要である。

- (2) 職員の残業時間については、職員ごと、所属課ごとに人事秘書課が調査を行い確認している。しかしながら、ヒアリングによれば職員が正しい残業時間を申告していないケースもあるため、かならずしも調査結果が実態を反映していない可能性がある。
- (3) 津島市においては、労働安全衛生法に基づき津島市職員安全衛生管理規程が設けられ、職員の安全及び衛生に関する重要な事項について総括的に調査審議するため、本庁に総括安全衛生委員会が設けられている。

同委員会では、職員の時間外勤務状況についても報告が行われ、時間外勤務の解消に向けて意見が交わされている。

- (4) 時間外勤務を記録した資料によれば、津島市においては、特定職員の残業時間が、同じ課に属する他の職員に比して長くなっている実情がある。たとえば、同じ課の中で1ヶ月間全く残業がない、あるいは1ヶ月間で5時間程度の残業をしている職員が相当数いる中で、特定の職員の残業時間が70時間、80時間を超えている状況がある。

この点について、人事秘書課は、各部署に対して業務量の平準化を求めているが、実現されないと説明した。

一方、各部署においては、人事異動に伴い、経験のある職員が次の職員への引継ぎを十分にできない状況下で異動するなどにより、特定職員についてのみの残業時間の偏りが必然的に生じてしまうと説明をした。

5 人事異動について

- (1) 当委員会が、津島市役所の人事異動について人事秘書課に照会したところ、以下のとおり回答がなされた。

津島市の人事異動について、人事システムが分かる文書（マニュアル）は存在せず、職員の人事は、市長、副市長、市長公室長、人事秘書課において決定されている。消防局の人事は、消防庁からの人事案が人事秘書課に示され、市長、副市長、市長公室長、人事秘書課で決定している。

同決定に際しては、各部の職員の人事についての意見は、各所属長ヒアリングのほか、随時、部長職や課長職からの相談を人事秘書課において受ける際に、その意見を聞き、また、各職員の人事考課の結果、自己申告書等を参考にして決定されるとのことであった。また、緊急に対応する必要が生じた事業（地方創世臨時交付金事業、コロナ対応等）は、原課から必要な人員を出してもらい、できる限り希望に沿う形で人事異動を行っている。さらに、施策に積極的に関わりたい職員を募集して、希望部署に異動することもあるとのことであった。

- (2) これに対して、ヒアリングを行った職員からは、自己申告書等を提出しても、記載内容を考慮した異動がなされているとは思われない、あるいは、人を育てるという観点からの人事異動がなされているとは思われないといった意見、長年業務に携わった職員を異動させる際に、残った経験の浅い職員でその業務が担えるのかについての配慮がなされず、特定の職員が疲弊してしまう、といった意見が出された。

6 議員とのかかわり

本アンケート結果の分析及びヒアリング調査では、市議会議員（以下、単に「議員という。」）の職員に対する影響についても複数の言及がなされた。

本アンケート調査の対象期間が過去10年間とされたことから、議員には、かつて議員であった者も含まれている。当委員会の目的は、個々の責任追及を目的とするものではないことから、議員、元議員を総称して議員と記載する。

(1) 議員の問題のある言動

議員の問題のある言動として指摘されたのは、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他不適切な言動である。

議員は、市民の厳粛な信託を受けた市民全体の代表者であって、市政に携わる権能及び責務を深く自覚し、政治倫理を遵守して活動することが求められている（津島市議会議員政治倫理要綱）。そして、同要綱は議員の遵守すべき政治倫理基準を定め、その中で議員はその地位を利用して、人権侵害のおそれのある行為をしないこと、市民全体の代表者として、その品位と名誉を損なう行為をしないことを求めている。

職場におけるセクシュアルハラスメントは、職場において行われる労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応によりその労働者が労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が害されたりすることをいう。

議員のセクシュアルハラスメントに該当する言動としては、議員控室に女性職員を呼び出し、女性を蔑視した話を聞かせる、他の議員もいる前で、女性に羞恥心を抱かせる発言をするなどが指摘された。

職場におけるパワーハラスメントとは、先に述べたとおり「優越的な関係を背景とした」言動であることがその要件である。この点、選挙によって選出される議員と市の職員とでは、その立場は異なっているものの、職員が業務を遂行するに当たって、職員が議員に対して抵抗や拒絶することができない蓋然性が高い関係にあることがヒアリング結果からも明らかであった。したがって、当委員会は、議員と職員との間にもパワーハラスメントは成り立ちうると判断した。

この前提にたち、議員のパワーハラスメントに該当する言動としては、議員に関わりある有料誌を、職員個人で購読するように要請し、職員がやむを得ず個人的に購読を続けたことが指摘された。

また、不適切な行動として、議員が個人の金融機関での預貯金通帳の記帳や、市民病院の受診予約などをさせる、休日に職員を呼び出す行為などが指摘された。

(2) 議会対応

議員が、事前に職員に対し、一般質問の通告をしない、あるいは適切な時間の余裕をもって通告しないため、職員がその対応のために議会ないし委員会審議において時間的、心理的に大きな負担にさらされている旨の指摘がされた。

また、議員が自分に対して協力的な職員と、非協力的な職員とに対する態度を明らかに変え、非協力的な職員に対しては、質問事項を事前に通告

しない、委員会等において名指しで批判する、長時間にわたって質問を繰り返すなどをするため、職員が議員に対して過度に委縮し、その結果が日常業務にも影響を与えているとの指摘もあった。

7 職員の将来に対する不安の払しょく

ヒアリングを行った職員からは、最近希望降任制度によって降任する職員が増えていること、業務に対する意欲の減退を理由として中途退職する職員がいることについて懸念を述べる者が相当数あった。特に、希望降任や中途退職する(した)職員に対しては、頼りになる、あるいは津島市の将来のリーダーとして期待していたと述べる職員が相当数あり、そのように人望を集める職員が希望降任や中途退職をする組織に対する懸念、不安を述べる者が相当数あった。

これからの津島市を支えていく中堅職員が、複数希望降任または退職する事態は、重要な問題であり、課題であると認識する必要がある。

第8 職場の環境改善にあたっての考え方

1 はじめに

地方自治法第1条の2は、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする。」と定めている。従って、津島市は、良質の公共サービスを津島市民に提供するために、政策立案やその政策実施をすることが目的の一つである。そのために、津島市の職員の能力開発は不可欠であり、その土壌となる職員の職場環境改善が必要である。

当初、津島市が本アンケート調査を行った目的は、職場環境にどのようなハラスメントがあるのかを明らかにしたいというものであった。そのため、本アンケート調査の項目も、ハラスメントの有無やその内容を具体的に記載するよう求めるものであった。本アンケート調査を受けた後、当委員会は、職員等のヒアリング等を重ね、職員の置かれている職場の現状を調査した。

本アンケートには職員がハラスメントと思われるケースを多数列記していた。また、本アンケート調査の結果として、特別職(市長・副市長・教育長)からのパワーハラスメントが105件と多数を占めていた(第2・3・(5))。ただ、その具体的な内容を精査しつつ、当委員会が行った追加アンケート調査や、ヒアリング調査を重ねるうちに、これらは同一事実を指摘するものも多く、内容的にも厚生労働省の定義に該当するパワーハラスメントといえるケースは少ないことが判明した。その後、職員のヒアリングを進めるうちに、深刻なハラスメントで苦悩している職員が一定数いるものの、津島市が予定した再発防止策や自浄システムがうまく機能していないという課題があることが浮き彫りになっている(第2・3・(6))。

さらに、当委員会では、ハラスメントの原因分析、対応策の検討を進めるうちに、複数の職員に共通する閉塞感があるとの心証を形成した。そして、その閉塞感は、職員の人事システムに対する不信に根ざすものであることが判明したところである。当委員会が行った追加アンケート調査(第3)においても、職場環境の改善策としての要望は、ハラスメントに関する研修の充

実、規程の充実、外部の通報・相談窓口の設置と並び、人事システムに関するものが多く寄せられている。

そこで、当委員会が考える津島市の職員職場環境が抱えている課題の背景について、以下、言及する。

2 「行政組織の資本は人（人財）である」という意識

(1) 人財の育成

これまで、自治体において職員人事は、終身雇用制を前提にして「ゼネラリスト」としての職位を育成するということが目的であった。

定期的な人事異動も、その目的は、①マンネリズムに陥らないように組織を活性化させる必要があり、②適材適所の人事配置を促進する必要があり、③さまざまな職務を職員が体験することによって職員本人の能力開発と意欲を向上させる必要があるからである。

また、良質な行政サービス提供の要としても、職員（人財）への投資は不可欠である。職員としての「プロ意識」の醸成と組織力の向上という意味からも、キャリア形成を職員が自律的に行い、職員自らにキャリア設計の当事者として自覚と責任を促す必要がある。これによって職員の専門性が強化されるからである。

さらに、市長が掲げる政策実現のためには、社会の実態調査や理論的分析を行って政策原案を効率的に底上げしていくスペシャリストの養成も急務であると思われる。

ところが、現状の津島市職員は、多くが日常の一定の職務の処理を行うことが日々の業務の中心であり、専門的能力の涵養にまで余裕がない状況となっているとの心証を抱いた。

(2) 現在の自治体の置かれた厳しい状況

現在は、どの自治体も、少子高齢化の劇的な進展や、人口減少予測や限界集落の公表の衝撃など、今まで経験してこなかった社会経済環境の激変に直面している。また、職員定数の削減が行われる行政環境の中で、公務員にも働き方改革が求められており、「業務の効率的かつ効果的な実施」が不可欠となっている。職員定数の削減という現実をみれば、熟練職員が抜けることで非効率な職務が増大し、住民との人脈にも途切れが生じてくる。現場職員が通常業務の処理に青色吐息で残業を繰り返している状態では、職員の疲労・磨耗感はますます増大することは明らかである

地方分権の進展に伴い、これまで以上に地域特有の政策開発を行うための専門的知識や能力の涵養が必要であるにもかかわらず、ただでさえ職員の育成に手が回らず、さらに職員のモチベーションが下がっていくという負のスパイラルに津島市は陥っている。そして職員の一部には現状追従主義という「事なかれ主義」で保身欲求が強まっている印象を受ける。職員に対する精神的な激励だけでは、職員の能力やモチベーションは上がらない。

津島市においても、従来からの施策や事務事業の進展などのあり方を根本的に見直す時期ではないかと考える。

3 改革すべきテーマを明確にすること

(1) 透明性のある計画的・計画的キャリアシステム

そのためにも、従来からの市長・副市長・市長公室長・人事秘書課だけによる人事ではなく、透明性を確保した採用から退職に至るまでの計画的・系統的なキャリアシステムを作成し、これに基づいた人事異動を適時行うような職員の能力開発システムを早急に確立する必要があると思われる。

とりわけ、津島市は法務・コンプライアンス部門を廃止しており、条例の制定作業については外部の民間業者に委託している現状である。職員の法務能力の開発ができないと、必然的に政策法務のある職員は育たない。条例制定においては、政策法務的思考や手法をマスターしている人材が不可欠であるところ、津島市においては憂慮すべき状況にある。

法的素養を伴った管理職の育成は、津島市にとって急務である。また、上司からの指示待ちではなく、自らの職務の意味・価値を掘り下げて思考し、調査することによって問題点を指摘し、政策を実施できる職員を養成することが肝要である。

(2) 人事システムの構築について

ア 希望降任制度

津島市は、現場職員の疲労・磨耗について、「現場において創意工夫をするべきである」、「現場の自己責任として取り組むように」として、現場のみにその責任を負わせているのではないかと思われる。

令和2年度から取り入れた「希望降任制度」は、職員の希望を最大限考慮しているようにもみえる。すなわち、「現場で疲労したら希望降格して休んでもらって良い」という方針であり、一見「職員を大切にしている」ように見えるが、結果として「職員の使い捨て」になっていないだろうか。

現在の希望降任制度は職員の意欲向上にはつながっているとは評価できない。なぜなら、職員の希望降任の原因について十分な配慮がされていないからである。

現に、職場環境（土壌）から疲労し、磨耗していく職員が急増している。このことは希望降任者や休職者の増加というデータからもうかがえる（第5・4及び5）。

職員に対するヒアリングを通じて、現場を担っている多くの職員は、正面から職場環境改善に向けて取り組むために現場の意見を広く聞き取ってほしいと願いながら、その期待に答えられていないとして、特別職に対する信頼感は揺らいでいる。そのために、ますます現場職員は心理的に磨耗し、やる気を失いかけていくのは、津島市としての大きな損失と言わざるを得ない。

前述したとおり、津島市の職場環境改善の真の課題は「パワーハラスメント」の遠因ともなっている「閉鎖的な人事システム」の見直しであると考えられる。

イ 透明性ある人事システム

従前からの自治体職員の人事システムは、担当職務に関する知識と経

験、人脈などを組織の中で身につけることにより、所属部署の円滑な業務処理を行い、昇格・昇任していくというパターンであった。組織の一構成員として、上司から言われたとおりに忠実に動くことが要求されており、職員個々の政策形成能力などを向上させることよりも、首長の意向に沿って組織を運営する能力が偏重されていたといえる。津島市においても、前例踏襲と市長の意向への過剰反応思考に陥り、住民を政策執行の客体としてしかみられないという弊害が生じていることが危惧される。

個々の職員の人事評価についても、職員からは人事担当者による一方的で秘密主義的な運営がなされていると受け止められており、個々の職員の納得を得たものとは言えない現状がある。「人事を担当している者に逆らえば、とばされる」という意識のもと、ピラミッド型の閉鎖的な人事システムが続く結果、生来の能力や適性を発揮する前に疲弊し、職員の能力が生かされていない。このことは、ひいては、組織的な損失を生じさせることになると思われる。

閉鎖的・他律的な人事異動ではなく、自治体の実効的な政策開発を行うためにどんな人財が望ましいか、現場の職員の意見も踏まえた、オープンかつ透明な多チャンネルの人材発掘を進める人材育成を中心とした人事システムを構築するべきである。

第9 提言

1 適切な研修の実施

(1) 現状

現在、津島市においては、愛知県市町村振興協会研修センターが提供をするeラーニング研修等を実施している。

(2) 課題

職員の間においては、ハラスメントの違法性についての共通認識は定着をしていた。ただ、ハラスメントにあたらぬ職務指示を徹底できているわけではなく、とりわけ業務が多忙な場面や、感情的な揺れがある場面においては、不適切な言動やハラスメントが発生している。

また、上司と部下の間において、ハラスメントの意識の違いが生じており、部署毎において共通ルールを作成する必要がある。上司においては、部下との信頼関係があるのでこの程度の言動は構わないと思っている事柄が、実は部下は、大変苦痛なことと感じていることがある。被害者である対象者の視点から、ルールを提示する必要があるが生じている。

(3) 提言

ア 研修の時期

研修の時期としては、職員の入庁時、グループリーダー・課長・、部長となった管理職就任時、特別職に就任をした時に研修をすることを提言する。

あわせて、知識のアップデートとモニタリングということも兼ねて、特別職を含めた全職員に対して、定期的研修の義務化を提言する。また、

庁内イントラネット等に映像研修を設定することにより、常時アクセスを可能とする工夫も必要と考える。

イ 知識の共通化

実務上、第2類型の精神的攻撃（第7・1）がパワーハラスメント該当性の判断に迷うことが多いことから、NGワード（不適切な言葉、ヒヤリハット事例を含む）集を作成することを提言する。あわせて不適切な言動についてのヒヤリハット事例の集積、集約をして情報共有をすることも重要と考える。違法なハラスメントとまでいえなくても、不適切な言動であるヒヤリハット事例を庁内で情報発信、共有をすることは、ハラスメントをその前段階で防止をすることに資する。さらに、これはハラスメント撲滅の庁内の断固たる姿勢、ハラスメントを許さない職場の姿勢の醸成、ハラスメントに対する上司、部下の共通認識を獲得し、ルールに見える化に資するものとなるであろう。また、ハラスメントに該当する行為について庁内で共通認識を作成することは、さらに、ハラスメントを行為者と申出者の単に二当事者間の問題とするのではなく、周囲の者が不適切な言動を注意、監視をすることを可能にし、部署内での自浄作用が働く契機ともなる。

ウ ロールプレイ

講義形式、座学にてハラスメントについて理解をし、違法なハラスメント類型について知識を持っていても、いざ、具体的な場面となると、ハラスメントを回避、防止することは大変難しいものである。言うは易く、行うは難し、である。ロールプレイにて、実際の場面を予め経験をしたり、上司が部下の立場を演じることにより相手の立場から事態を検討しておくことは、実際の場面での具体的な行動にとって役立つものである。そのため、ロールプレイは、多くの研修プログラムにて実施されている。

また、他者のロールプレイを見ることによって、他者の対応方法などを検討をする機会を得ておくことは、多様な実践的対応を検討、身につけることができ、有用である。部下への指導場面のロールプレイでは、他者の対応例はまさに目から鱗が出るような気づきともなる。研修者同士がハラスメント回避の勘所を話し合ったり、心理的な葛藤などを吐露したりして、共通課題に取り組むことは、自分だけが悩んだり、困難であると考えていたのではないことを理解できる。ロールプレイは、自身の指導方法を客観視しながら、また他者も行っているということで自信をもって対応をすることを可能にするものである。今回の職員のヒアリングにおいても、ハラスメント防止の留意点は共通していて、勘所を押さえている職員が多数いた。この共通認識を庁内で共有をすることは、津島市としての共通のノウハウとなる。

津島市において、ハラスメントの問題を知識としては理解している職員が大半であるものの、その具体的な事例に意識して接している者は少なく、ロールプレイ研修は有用と考えられる。普段、パワーハラスメント的言動をしている者において、ロールプレイでパワーハラスメントに

該当しない部下への指導、指示方法を体験することは、行動変化の大きな転換点となるものといえる。⁸⁹

また、予めパワーハラスメント被害を受けた者の立場でロールプレイを実施することにより、録音、記録化やその場でパワハラであることを明示するなどの対応を実践し、自己防御を図ることの事前訓練ともなる。

さらに、ロールプレイで、相談窓口への連絡までもあらかじめ体験しておくことは、窓口に対する申し出の心理的負担感の軽減にも役に立つ。ロールプレイで、ハラスメント相談を推奨するならば、モデル行動例となり、職員の行動変容の契機となる。

具体的な実際の改善例などを示すことによりパワーハラスメントが実際に起きた場合においても解決ができることを現に職員に示し、組織の信頼を取り戻すことになるものと考えるところである。

エ アンガーコントロール

平常時においては上司としての対応ができているにもかかわらず、一定の出来事を契機に感情的になり、怒りの赴くままに暴言を発したことにより、パワーハラスメントが問題視されるケースがある¹⁰。

怒りの感情を抑えることの重要性は、広く認識されるに至っている。一般に、アンガーコントロールという手法である¹¹。

かかるトレーニングも一般的となっており、特別職、管理職にとっては特に重要なスキルであり、研修内容とすることを提言する。

オ 部署ごとの研修の実施によるルールの見える化

部署ごとに研修を実施することにより、部署における共通認識を提示することが可能となり、ルール化、見える化する作用がある。上司と部下との間において、ハラスメントの共通認識がない場合には、ハラスメントが生じる温床となり、自浄作用も図りにくい。一般に上司としてはハラスメントと考えている領域が狭いのに対して、部下にとってはスト

⁸ 例えば、部下が私語をしているケースにおいて、上司が大声で注意をすることはその上司にとっては常識的な注意の方法かもしれないが、部下だけに聞こえる位置まで移動をして「静かにするように」と小声で注意をすることで私語をやめさせるという目的は多くの場合は達成できるのであるから、そうすべきことがほとんどであり、このような指導方法を身につけることは有用と考える。

⁹ パワー・ハラスメント事案において、行為者となっている職員に共通するのは、部下を大切にするという気持ちが定着していないという点である。部下を指導の客体としてみており、その主体性に対するリスペクトの欠如である。この点、(株)オリエンタルランドにおいては職場環境の良さが著名であるが、同社においては、職員をキャスト（出演者）として主体的に位置付けている。職員を尊厳ある存在として大切に扱うという考え方が定着しており、円滑な組織運営ができているとのことである。尊厳ある部下、仲間を大切にするという考え、職場文化の定着が重要と改めて感じた。

¹⁰ 東郷町や福岡県宮若市においても、特別職のハラスメント疑惑が報道されている。

¹¹ アンガーコントロールとは、怒りを上手にコントロールして適切に対処することであり、アンガーマネジメントともよばれている。1970年代にアメリカで提唱され、普及した心理トレーニングで、日本でも2000年代頃から一般化され、近年では仕事やプライベートでのコミュニケーションを円滑に進めるスキルとして活用されている。

レスと感じる範囲は広いということは多く¹²、上司にこの領域を意識させることが重要である。上司と部下において明確なルール化をすることにより、ハラスメントを防止する契機となる。講師としては、ハラスメント相談の豊富な経験のある専門家が実施することも有用といえる。この際に、当該部署において予想されるような事例を盛り込むなどの工夫があれば、研修効果は大きいものとなる。

カ トップマネジメント研修の必要性

特別職に対するトップマネジメント研修の必要性について、痛感するところである。特別職も、訓練、研修を受けてから特別職に就任したのではなく、選挙、または指名によって選任されたものであり、必ずしも組織を統轄するマネジメントの経験を有するものではない。部下に対する接し方（アンダーコントロール等）、部下との対話、部下の作成をした成果物である文書等の丁寧な取り扱い、部下に対する指示内容、指示の方法、ロールプレイを用いた研修等が必要である。

2 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱の改訂

(1) 現状

津島市においては、「津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱」【資料2】が制定されている（第5・6）。

(2) 課題

ア 本要綱第5条2項 「窓口は、市長公室人事秘書課とする。」

ハラスメント相談窓口が人事秘書課となっており、職員よりアクセスしづらいとの複数の指摘が寄せられた。また、弁護士の関与がないということから専門性や中立性という点から不十分であるといわざるを得ない（第7・2）。現に利用件数は、低迷をしている（第2・3・(6)、第7・2・(2)）。

イ 本要綱第7条2項

委員として、(5)「その他市長が対応に必要と認める職員または外部の有識者」とする旨の条文、制度こそはあるが、法律専門家である弁護士が選任された例はない（第5・6・(10)）。現状、事実認定や法適用において、感覚的、情緒的な認定、判断がなされている感があるとの指摘があった。

(3) 提言

ア 相談窓口に対する提言

(ア) 弁護士によるハラスメント相談窓口相談員

弁護士による相談窓口を創設されることを提言する。または、任期

¹² 例えば、上司において、全ての事項について否定をする言い方をするケースが部下にとってストレスとなるということはある。上司においては話し方の癖かもしれないが、部下が意見、提言等をして「でもね。」とほとんどの内容を否定をすることは、部下にとって、大きなストレスとなるのである。また、舌打ちをすることなどは、品格的に適切性を欠くことは客観的に明らかであろう。親近感を込めて、呼び捨て、下の名前で呼びなどの実態もあるようであるが、公務を担う職場としては違和感があるので、ルール化を検討されたい。

付公務員として弁護士を庁内に常勤させることにより、職員のアクセスを容易にすることを提言する¹³¹⁴。

また、アクセスを容易にする手法として、メールや文書でも気軽に相談できる手法の工夫があわせて必要である。

(イ) 弁護士の期待される役割

相談を受けた弁護士は、対象者に寄り添いながらヒアリングを実施し¹⁵、対象者の明確な真意に基づく同意の下で、人事秘書課、所属部署の管理職と連携をして問題解決にあたることが期待される。

(ウ) キーパーソンとして役割

相談後、通報が判明をしないような形での行為者の研修等による改善策の実施や、行為者ないし対象者の人事異動、さらには深刻なケースにおいてはハラスメント対策委員会の設置などと多様な解決メニューを、ハラスメント対応のノウハウと経験が豊富な弁護士をキーパーソンとして機能させることでハラスメントの被害を組織として自浄的に解決をすべきである。

そのキーパーソンとなるのがハラスメント相談窓口担当の弁護士であり、法律専門家の登用は津島市にとって必要である。¹⁶

イ ハラスメント対策委員会における有識者の選任

ハラスメント対策委員会においては、弁護士を委員として選任をする運用をなすべきである。

事実認定、法の適用といった専門的な知見について、弁護士が委員会を補佐することは、きわめて有用である。また、ハラスメントの事実の

¹³ 外部の弁護士事務所に依頼し、窓口を設置している例もある。弁護士という点で、組織から一定の独立性、公正性を確保し、あわせて守秘義務を負担しているということでの信頼感もあることから、利用促進という点からして大幅な改善ということになる。さらに進んで庁内に弁護士が常勤することにより、職員が相談に対するアクセスを容易にするのが何よりも現在の津島市の緊急事態においては重要と考える。

¹⁴ 自治体内弁護士は多くの自治体で定着しつつあることについては、https://www.nichibenren.or.jp/legal_info/legal_apprentice/sosikinai.htmlを参照されたい。

¹⁵ 相談の実務においては、相談者（対象者）が弁護士と事実関係を情報共有ができることをもって、安心感を得る例が多く、1人で悩むのではなく、法律専門家と問題を共有することで、心理的負担が大幅に軽減をしたとの感想を持つ相談者が多い。相談者においては、自身にも非があるのではないかと悩んでいることが多いのであるが、ハラスメントの被害者であるという立ち位置をはっきりさせることが心理的な安定につながる。

¹⁶ 利益相反事例に対する留意事項

弁護士は、常勤弁護士が対象者の相談に乗っていたというような事情があれば、事前に情報を取得してしまっているので公正性の観点からは、ハラスメント対策委員会の委員への就任は回避すべきであろう。弁護士法25条、日弁連が制定する弁護士職務基本規程27条、28条により、利益相反をする事件は、弁護士は関与できないものとされている。ハラスメント対策委員会が開催されるのはそれほど多くないことから、常勤弁護士には、数が多いハラスメント相談窓口の対応を依頼し、ハラスメント対策委員会の弁護士にはその都度別の弁護士を選任するという運用が実務的であると考える。

有無等の認定結果を、書面によって申出者に通知までしない運用がなされているようであるが、この点の手續面についても再考をされることを提言する。

3 ハラスメント相談窓口の周知

(1) 現状

幹部職員のほとんどはハラスメント相談窓口等を知っていたが、若手職員においては、その存在を知らなかった者もあり、必ずしも周知されていない。

また、この間、当委員会の委員として市役所等を複数回訪問したが、庁内においても、ハラスメント相談窓口等に関する掲示物を見ることはなく、ハラスメント防止に関する情報提供としての施策は弱いとの印象を持った。

(2) 提言

ア ポスター等の掲示

ハラスメント相談窓口の利用を促進するためには、職員において存在を認識してもらう必要がある。ハラスメントに関するポスター等を庁内各所に掲示することはハラスメント撲滅に対する組織としての意思を全庁にわたって明確化することになる。行為者においては自己の行動を振り返る契機ともなり、また、対象者においてはハラスメント相談窓口に相談をする動機付け、勇気をもらうことになるという点で、利用促進につながるができる。

市長自らが、ハラスメントを撲滅することを表明し続けることは、職員の間においてもかかる意識を醸成する起点となるものであり、ハラスメント防止、撲滅のための必須の条件である。¹⁷

イ 庁内イントラネットなどへの掲載

職員専用のイントラネットなどにおいては、情報アクセス、検索の手軽さから、ハラスメント情報について充実させ、アクセスを容易にすることが肝要である。また、これには、ハラスメント防止にかかる本要綱【資料2】、相談用紙、NGワード集や、厚生労働省ガイドブック等もあわせて掲載をして、ハラスメントの知識の涵養・定着に努めることも重要である。研修の動画を掲載したり、要点をまとめた簡単なレジュメや動画等も掲載をしておくことも有用であるので、早急に検討して欲しい。

¹⁸

4 日常的に法的なアドバイスを受けることができる環境の整備

(1) 現状と課題

¹⁷ ハラスメントの防止は組織内部の問題であるので、市民の視線については意識をして、ポスターなどの貼る位置等は工夫をすべきではある。

¹⁸ 大学等においては、クリアファイル等のグッズを作成して、窓口の周知を図っている例もある。職員手帳等にハラスメントの情報を掲載することは重要であろうし、新人職員の配布物には、ハラスメント相談窓口等の案内文を入れておくべきである。担当課から、新人には情報提供を明示的になすべきである。給与袋に毎月、ハラスメント窓口に関するメモを入れている民間企業もあるとのことである。

ア 前例踏襲主義

津島市においても行政機関にありがちな前例踏襲主義に偏っていることは否めない。部下への指導について、自身が体験をした、体育会的な一方的な態様のものが未だに容認されると誤解している職員も一部いた。現在では、行政組織においてコンプライアンスが行動基準となることは疑いがなく、これを最低限の基本基軸とすべきである。労働法制上、ハラスメントが許されないのは、労働施策総合推進法（第30条の2）¹⁹等からして明らかである。

イ 議員からの要望への対応

津島市においては行政サービスの要望を職員が議員から直接提案されることも多いとのことであるが、基軸のない議論がなされる傾向があり、職員にとっては大きな負担となっている。津島市においては、希望降任制度【資料3】が実施されているが、議会对応が負担で同制度を利用している者が複数いるという指摘もなされ、組織としていびつな現象が生じている。議員を介してなされる市民サービスへの要望をコンプライアンス、法令適合性の観点からも弁護士を交えて対応をすることは、職員の負担、負担感の軽減に大きく寄与するものと考えられる。部長、課長は議会との関係では孤立をしており、法的な知見がないまま市民サービスを検討しなければならないという過酷な立場におかれている。

(2) 提言

ア コンプライアンス部門の創設と人事秘書課に対するコンプライアンス部門の支援

ハラスメントにおいては、主たる対応は弁護士を中心とするコンプライアンス部門の対応とすることとし、人事秘書課の業務の軽減を図る一方、人事異動等の具体的な対応については、人事秘書課とコンプライアンス部門が連携して臨むということを提案する。

また、今般、津島市においては、特別職からのハラスメント対策が課題となっているが、人事秘書課からコンプライアンス部門に初動対応部門を変更することにより、この種の事案の通報が容易となり、組織としての問題把握が早くなり、自浄作用を図ることができる。特別職の法令違反は、人事秘書課においては、自浄作用が働きにくいのであるが、コンプライアンス部門を新たに設けることにより、改善が期待される。

この点、民間企業においては、コンプライアンス強化として、内部統制システムが構築されており、その中心的な役割を果たしているのがコンプライアンス部門であり、社内弁護士等が常駐をしていることが多い。

¹⁹ 第30条の2 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。

津島市においてもコンプライアンス部門を創設されたい。

イ 人事部門の再構築

人事部門は、公正かつ独立の立場で、ハラスメント対応をする必要がある。

この点、秘書室が特別職の立場で活動をするということと、人事課が職員の立場で業務をするという立場が相矛盾する場面があり、それがハラスメント相談を躊躇させるといった事態を生じさせている。人事課は、職員に寄り添った人事の相談というケースワークが期待されているのであるが、特別職によるハラスメントにおいては、秘書課という面において特別職に肩入れをするのではないかと懸念から利益相反による信頼の揺らぎが生じており、職員が相談をできなくなっている。

また、人事秘書課においては、日常的な通常業務との間で過重な負担となっており、現在は人事秘書課の職員個人の献身的努力によって何とか運営されており、持続的・組織的な観点から、改革の必要がある。人事秘書課は、日中は他部署の支援を行い、就業時間後に事務作業を行うという過酷な職務を、継続して実施している。

人事秘書課と該当部署との間では職務分掌という点からも、生起しているケース・問題についてどちらが担うのか、認識に差があることがあり、組織としての運営上のエアスポットが生じている。これは、人事秘書課に、上記のとおり職務上の余裕がなく、常に張り詰めた仕事をしているから生じている点が多い。人事秘書課においては該当部署から人事秘書課に相談があるというのは、既に該当部署では解決しないからであるという認識を改めて持つ必要がある。人事部門においては、該当部署に寄り添った仕事をするのが期待されている。この点で、人事秘書課を人事課と秘書課に分けて、人事に注力をする部門に集約すること検討をはじめても良いのではないかと、人事秘書課の人員増を図ることで充実した体制として各該当部署を強力に後方支援することも組織体制として重要ではないかと考えるに至ったところである。

とりわけ、新人や未経験者が配属された部署や、退職者がいる部署では職務がうまく運営されていないという実情がある。かかる部署においても、やはり職員個人の献身的な努力により職務が何とか維持されているが、持続的な観点からは重大な問題が生じている。このような部署においては業務が過重となっており、立場の弱い部下に対するパワーハラスメントが生じる温床ともなっている。ハラスメントの可能性が高い職場というのは、部署の職務内容、上司の経歴・性格、部下の経歴・性格

²⁰ 内部統制システムについては、企業においては重要なガバナンス手法であり、上場企業における要請については、<https://www.jpox.co.jp/corporate/governance/internal-control/index.html> を参照されたい。

²¹ 自治体内弁護士の出用が各自治体で積極的に実施されている。
<https://www.moj.go.jp/content/001131829.pdf> を参照されたい。

等によってある程度予想がつくところでもある。このような職場においては、人事秘書課としては、面談等を頻繁に行うなどのきめ細かさが必要である。今回の特別職の問題行動もヒヤリハット事例がこれまでも存在し、周囲の職員にとって予想されたところであったのであるから、人事秘書課や創設されるであろうコンプライアンス部門が率先して、ハラスメントをしている行為者に研修、注意等の改善方策をすべきであったのである。両部門においては、受け身ではなく、想像力をたくましくしたうえで、攻めのハラスメント防止が期待されている。

ウ 人事秘書課に対するハラスメント防止への期待

ハラスメントについては、人間関係の回復を時間をかけて待つのが穏便な手段であろうが、被害者にとってはその時間の経過自体が重大な苦痛となる。人事秘書課としては、人事異動は特効薬となるのであるから躊躇としてはならない。ハラスメント被害者の立場に立って事態を理解して、人事異動等の改善策を取ることは正当である。とりわけ、対象者から異動の希望が出ているのであれば、躊躇する理由がない。ハラスメントによる異動であるということが庁内に露見することは、行為者、対象者双方にとって苦痛であることから、パワーハラスメント以外の人事異動も4半期ごとに機動的に頻発して実施しておき、この点をブラインド化できるようなあわせて工夫も必要である。

また、行為者や対象者が専門職である等のため部署異動が実際上難しい場合には、接触しないグループとするなど、部署におけるきめ細かな工夫を引き続き検討すべきである。

エ 議員のハラスメント防止条例の制定

議員からのハラスメントを防止するための条例を制定することを提言する。この点については、既に先行をしている自治体があり²²、制定を検討すべきである。²³

また、議会においては、津島市議会議員政治倫理要綱等を遵守することを再度確認され、職員の無用な負担を減らすよう、留意することを期待する。

5 人事制度の透明性の確保

(1) 現状

ア ハラスメントを訴えることが人事評価にマイナスを与えるのではないかと、との不安

ハラスメントの被害を訴えること自体が人事評価にマイナスを与えるという不安感が職員にあり、気軽に人事秘書課に設置されたハラスメント相談窓口にて相談できないという悩みが複数の職員から吐露されている。上司の指導を実現できないというマイナス評価や、コミュニケ

²² 福岡県や池田市等においては、「議会関係のハラスメント」防止条例が制定されている。

²³ 名古屋市においては、「名古屋市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例」【資料5】を制定し、コンプライアンスアドバイザーによる公正かつ公平な職務の執行を確保しようとしている。

ーション能力が低いと思われるのではないか、という懸念である。

イ 人事への信頼確保

津島市の人事においては職員間でも意外・予想外な人事がなされるとい
う指摘があり、安心して、またやりがいをもって職務に取り組むこと
が難しいといった声が複数寄せられている（第7・5、第8・2等）。

ウ 人事に対する説明の欠如

人事異動についての説明、考え方等も十分示されていないとの運用上
の不満がある。また、人事部門等から個々の職員に対する人事の説明が
数年間にわたって一切ないという職員もいて、人事に対する不安と不満
がある。津島市は、人事部門と所属部署との間において、事態の認識の
差異、コミュニケーションが不足して、人事がうまく機能せず、職員
の間に閉塞感が漂っている（第8・3）。

(2) 提言

人事は組織の要諦である。この信頼なくして、組織は立ちいかない。人
事制度についても、以下のとおり一定の提言をする。

ア ハラスメントと人事異動

ハラスメント被害者の人事上の不利益はないことを明確にし、ハラス
メントをした行為者を異動させることを基本とすることを示すべきで
ある。被害者である対象者が異動するのは、本人の同意が取れた例外的
な場合とすべきである。

異動の時期の提示について、実務的な観点から言及をする。人事異動
の予定の提示は、ハラスメントを受けた対象者にとってハラスメントを
自身のキャリアとのなかで消化をする選択肢の提供や、克服する選択肢
を見つけることを可能にする。ハラスメントを受けた対象者としては、
一生このような理不尽な状況が続くのではないかとの恐怖、絶望感があ
るが、人事異動がハラスメントをした行為者やハラスメントを受けた対
象者に近い時期にあることを知れば、ハラスメントの被害は限定された
ものであるということを知るであろうし、また、自身のキャリア形成か
らすれば、他の部署、グループに異動を申し出ることも選択肢として現
実的となり、ハラスメントを克服する手法としては即効性が高く、対象
者に将来の人事異動の予定を提示することは、実務的に重要である。た
だ、人事異動は組織として全体の中に折り込んでいく必要があるので、
実に難しい作業である。この難しい作業が人事秘書課には期待されてい
るのである。

イ 人事に対する職員との共通認識の作成

(ア) 予測可能性のある人事

人事秘書課においては、津島市における人事の考え方、骨組み、長
期方針を職員に提示することが重要と考える。また、職員がある職位
や職務に就くまでに必要な業務経験とその順序（キャリアパス）を例
示することを検討することを提言する。²⁴

²⁴ 北九州市においては、キャリアパスについて、先進的な取り組みをしているとの報告が

(イ) 透明性がある人事

現在、人事の決定のために市長、副市長、市長公室長、人事秘書課長で実施している会議に、部長職を加えることを提言する。かかる会議においては、部長が各部の実情、今後の事業内容を説明するとともに、それを支える人材のあり方を提示し、部長が個别人事に対する発言をする機会を確保するものである。津島市全体の運営を幹部である部長職らが一丸となって協議し、安定的、長期的な視点から津島市が運営されることを目指すものであり、全庁にわたって透明な会議体で公正な人事がなされていることを職員に示し、組織の信頼を回復することが肝要と考える。

その際には、職員からの自己申告書²⁵を大切に扱い、職員本人の希望に極力沿う人事をすべきであり、かなわないときにはできるだけ本人の希望に近い代替案での人事を図られたい。また、男女雇用均等法等を遵守し、男女間の公平な人事を実施することは重要であって、積極的に現在低率となっている女性の管理職への登用を推進すべきである。

(ウ) 人事の説明

人材を育成するという観点からは、職員各人のキャリアパスの明示が重要であって、当該年度の人事とともに今後の人事ルートの予定などもあわせて示し、上記のとおり予測可能性を明らかにすることで、不安の解消を図るべきである。人事は、すべての職員にとって満足がいくことはその性質上ないのであるから、その代わりとなるのは、人事に関する説明とともに対話とコミュニケーションである。

人事に不満を持っている職員にこそ、丁寧に今回の人事の理由、中長期的な人事の考え方、職員の生涯にわたってのキャリアプランを丁寧に説明することが必要と考える。また、人事上の不満を人事秘書課において職員と情報共有するとともに、代替案等を示すなど丁寧な応対が肝要である。

6 継続的なモニタリング

(1) 現状

津島市において、今回の問題以前にはハラスメントを課題として明確に意識をすることはなく、一般的な研修をしたり、ハラスメント窓口を開設したりするにとどまっており、意識的な取り組みはなかった。今回の令和5年8月に全職員を対象に実施した職場環境改善のためのアンケートが、ハラスメントに対する津島市としての組織的なほぼ初の取り組みである。

(2) 提言

ハラスメントは職務上の人間関係によって生じるものであるから、日常

あるので、是非参考にさせていただきたい。

<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000973312.pdf>

²⁵ 自己申告書については、数年希望を出しているが何らの応答もないので、提出をする意欲がなくなったという複数の指摘が、職員からなされている。

的に発生しうるものである。この点で、ハラスメントの状況について、継続的にモニタリングを実施する必要性は高い。ハラスメントが重要課題と意識された津島市においては、それは顕著である。

職員へのフィードバック等により共通認識を作り、研修、ハラスメント窓口相談、人事異動、ハラスメント対策委員会等による解決等を実施し、課題を改善・克服し、ハラスメント防止のためのPDCAサイクルを回すことが重要である。

何より、ハラスメントを絶対に許さないという市長トップの継続的姿勢と、庁内の文化の醸成が重要であろう。

ただ、全職員を対象にアンケートをすることは集計に時間がかかることから、DX化などの工夫も必要であろうが、ハラスメントが重要課題として意識された緊急事態の現在であれば、年間1回程度のアンケート調査を実施することを提言する。また、コンプライアンス部門による職員に対する面談を実施することを検討して良いと考える（全職員が望ましいが、一定以上の管理職や、残業が多い部署、退職者がいる部署、1から3年目の職員等から進めることが实际的であろうか）。部署ごとの職員に対する公私を含めた面談等も重要である。家庭の事情が原因で職務のみに注力できないがゆえにハラスメントの対象となるケースもあり、職員の置かれた立場を管理職が把握をすることは重要である。²⁶

7 ハラスメントの遠因の除去

(1) 職務の多忙さ

津島市においては、就業時間後も職務に追われている職員が多数おり、残業が日常化している。一人、一人の職員に負荷がかかっている。病気療養中、育休、育児・介護等のための時短勤務をしている職員、新人職員、その職務について未経験の職員等は立場が弱く、ハラスメントの対象となりやすい。

業務の積極的見直し²⁷、DXの取り組みは、待ったなしの課題といえる。早急に取り組むことを提言する。

(2) 仕事の見える化、仕事の引き継ぎに対する思いやり

ハラスメントの一つの要因として、仕事が不明確となっており、これに対して上司から過大な要望がなされている、また、上司自体が仕事を理解しておらず、それが過大な要求となっているとの指摘がある。

また、仕事のやり方が共有されておらず、個人に帰属をしており、他人が関与できず、個人として過大な業務となってしまうとの指摘があ

²⁶ プロ野球・楽天球団のハラスメントに対する再発防止のためのモニタリングとしては、アンケートが年1回、面談が半年ごととされているとの報道がなされている。

²⁷ 組織において慣例となっている業務フローを簡素化することができないか、再点検をすることが必要である。どの組織においても、年数が経つと「仕事のための仕事」ということで業務が増えて、効率性に問題が生じている。前例にとらわれることなく、ゼロベースで仕事のやり方を見直すことが必要である。

る。残業時間も課題となっており、過大な業務の遠因となっている。

仕事についてマニュアル等を作成し、業務内容が見える化して引き継ぐこと、他人が関与できるようにすることは、重要である。この点を意識した仕事のやり方が求められている。

第10 結語

今回の職場環境改善のアンケート調査は、主に職場内のパワーハラスメント行為の実態調査を目的とするものであった。しかし、アンケート調査と分析、ヒアリングを通じて、実際は人財マネジメントいわゆる「人事評価システム」に対する職員の不満がその遠因にあると言わざるを得ない。一般職員にとって、一体自分がどのような評価基準で評価され、それがどのように人事に活かされているのかが、全くわからない状況への不満が、個々の職員のメンタルへの負荷となり、職員相互のコミュニケーション機能不全につながっていると思われる。

法は、「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担い」（地方自治法第1条の2第1項）、「その事務を処理するに当っては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」（同法第2条第14項）と定めている。この規定を実現するために各自治体は幅広い施策を実施展開することになっており、「行政は経営である」という基本認識の下で自律した「人材（人財）の育成」に重点を置くことが求められている。

津島市には「行政組織の資本は人財である」との意識が乏しいと言わざるを得ず、その結果として、職員相互のコミュニケーション・信頼が損なわれているのではないだろうか。このことは、津島市の中途退職者数や休職者数、さらには希望降任者数の近年における増加現象がそれを物語っている。

今回のアンケート調査と分析、ヒアリング調査を通じて、津島市の職員は、実に真面目であり、職務に忠実であるとの印象を強くする。夜遅くまで庁舎の灯が消えていない。

地方自治体の最大の財産である「人財」の能力を最大限に活用するためにも、この調査報告書記載のとおり、人財マネジメントを通じて職員の資質向上とモチベーションの向上を図ることを期待する。

津島市職員が、志をもって生き生きと働き、施策の質の向上が図られ、住民福祉の向上の担い手として益々活躍されることを願ってやまない。

以上

別紙1 本アンケート回答集約結果

Q1. あなたの役職をお教えてください。(〇は1つだけ)

回答内容	回答数
1. 管理職(課長級以上)	32
2. 補佐級	30
3. 総括主任級	53
4. 主査級	107
5. 主事級	65

Q2. あなたは、過去10年間にハラスメントや不適切発言を受けたと感じたことはありますか。または、見たり、聞いたり、他の人から相談を受けたりしたことはありますか。勤務期間が10年に満たない場合は、採用されてからの期間についてお答えください(〇は1つだけ)

回答内容	回答数
1. あなた自身がハラスメントを受けたと感じたことがある	163
2. ハラスメントを見たり、聞いたり、相談を受けたことがある	143
3. 部落差別発言を聞いたり、を受けたと感じたことがある	5
4. ハラスメント等を受けたと感じたことはない	72

Q3. Q2で回答いただいたハラスメント等は以下のどのタイプに該当するかお教えてください。(〇はいくつでも)

回答内容	回答数
1. 暴行・傷害(身体的な攻撃)	16
2. 脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言(罵声)	175
3. 隔離・仲間外し・無視(人間関係からの切り離し)	53
4. 業務上明らかに不要なこと、遂行不可能なことの強制、仕事の妨害(過大な要求)	102
5. 業務上の合理性なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと 過小な要求	7
6. 私的なことに過度に立ち入ること 個の侵害	29
7. その他	46

Q4. Q2 で回答いただいたハラスメント等について、行為をした人として当てはまるものをお教えてください。(〇はいくつでも)

回答内容	回答数
1. 特別職（市長，副市長，教育長）	105
2. 議員から	20
3. 元議員から	21
4. 上司（管理職）から	93
5. 上司から	51
6. 先輩から	51
7. 同僚から	15
8. 部下から	9
9. 後輩から	4
10. その他	25

Q6. Q2 で回答いただいたハラスメント等を受けてそのような行動をしましたか。

回答内容	回答数
1. 上司に相談した	77
2. 同僚に相談した	86
3. 職員組合に相談した	39
4. 市が設置している相談窓口（人事秘書課）に相談した	9
5. 市役所とは関係のない医師やカウンセラーなど専門家に相談した	19
6. 弁護士に相談した	3
7. しばらく仕事を休んだ	19
8. その他	57
9. 何もしなかった	88

別紙2 追加アンケート回答集約結果

第1 職場環境改善のためのアンケート調査 Q6 [資料6] に関連して、お尋ねします。(以下の1か2のいずれか該当する質問にお答えください)

1 Q6の質問に、1～8で回答をした方へ

① その行動によって、ハラスメント等に関する問題は解消しましたか。

回答内容	回答数
1 した	2
2 していない	49
不明	1

② 上記質問①で2 (ハラスメント等に関する問題は解消されていない) と答えた方へ

ハラスメント等に関する問題が解消されなかった理由は何ですか

回答内容	回答数
1 具体的な対応がなされなかった	32
2 対応はされたが解決に至らなかった	7
3 その他	17
不明	1

2 上記 Q6 において9 (何もしなかった) と回答した方へ
何もしなかった理由は何ですか。(〇はいくつでも)

回答内容	回答数
1 適切な相談窓口がなかった	8
2 相談しても無駄だと思った。	9
3 しばらくすれば、自然に解消されると思った	0
4 そこまで深刻に受け止めなかった	2
5 他に知られることを避けたかった	1
6 その他	4

第2 あなたが職場環境改善のために必要だと考えることは何ですか (〇はいくつでも)

回答内容	回答数
1 ハラスメントに関する研修の充実	16
2 ハラスメントに関する規程の充実	22
3 ハラスメント等について市役所外に通報・相談窓口を設置すること	39
4 その他	29
不明	1

令和5年12月27日付調査報告書【資料】

- 1 津島市行政機構図
- 2 津島市職員のハラスメント防止等に関する要綱
- 3 津島市職員の希望降任に関する取扱要綱
- 4 津島市職員適正化計画
- 5 名古屋市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例
- 6 職場環境改善のためのアンケート調査の実施について（通知）
- 7 追加アンケートのお願い

