

市政

令和7年9月号

特集

職員が安心して働ける 職場環境を整備する

人口減少を背景に人手不足が進展し、また行政課題が高度化・複雑化する中、各自治体では、自治体職員が心身共に健康で、持っている能力を十分に発揮できる職場環境の整備に努めています。

特集では、学識者から、自治体組織におけるメンタルヘルス対策の重要性、自治体の取り組み状況、都市自治体に望まれる姿勢などについて寄稿いただきました。また、職員のウェルビーイング向上を目指した「健康経営」と「働き方改革」の一体的な推進、条例制定を中心とした職場におけるハラスメント対策、メンタル不調者を出さない職場環境の改善施策など、職員が安心して働ける職場環境の整備を進める都市自治体の取り組みを紹介します。

寄稿 1

職場環境づくりから始める メンタルヘルス対策

東京都立大学法学部教授 大杉 寛

寄稿 2

「これから」を変えていく！

苫小牧市長 金澤 俊

寄稿 3

職員が安心して働ける職場環境を！

生駒市長 小紫雅史

寄稿 4

「職員が輝き続ける職場」を目指して

宇部市長 篠崎圭二



職場環境づくりから始める メンタルヘルス対策

東京都立大学法学部教授

おおすぎ さしる
大杉 覚



喫緊かつ身近な課題としての メンタルヘルス対策

メンタルヘルス問題（心の健康問題）が社会的に注目されるようになってから久しい。地方公務員についても同様で、近年ではより深刻な様相を帯びてきた。残念なことに、自治体職員にとって身近で切実な問題だといつてよい。

（二財）地方公務員安全衛生推進協会による地方公務員の主な疾病分類別長期病休者数（10万人率）の推移によると、「精神及び行動の障害」が一貫して増加基調にあり、ここ10年余りの間に倍増していることが分かる。新生物、循環器系や消化器系の疾患などの要因が微減傾向にあるのとは顕著に対照的である。

メンタルヘルス不調による長期休務者が増加の一途をたどってきた背景はさまざまに考えられる。公務に密接な関わりを持つ要因だけでも、例えば、少子化対策や地方行政のデジタル化など新たな行政需要への対応が求められるようになったこと、頻発する大規模災害やコロナ禍など突発的な非常事態への対応

に迫られてきたことなど、従来からの仕事ぶりを踏襲するだけでは対処しきれない内容の業務や課題が増大してきたことが挙げられる。また近年では公務の場でも人手不足が顕在化し、若年退職者の増加やメンタルヘルス不調による病休者の増加が追い打ちをかける悪循環も指摘される。

メンタルヘルスが自治体職場の難題であるのは、「職場の対人関係」や「元々の精神疾患の悪化」、「困難業務」「異動・昇任」などその要因が多岐にわたるとともに複合的なことだ。だからこそ難題への対処策も複合的視点からのアプローチが求められる。中でも職場環境改善が有効であることは民間企業のケースなどでも指摘されているが、このことは自治体職場にも当てはまるだろう。その際の環境改善はハード面のみならずソフト面を含めた対応が求められる。例えば、総務省「人材育成・確保基本方針策定指針」（2023年12月22日）でも、「職場環境の整備」の一環として「職場の健康管理等に関する取組」が挙げられ、「職員が心身に不調を来すと、その能

力を十分に発揮することができなくなることから、長時間勤務者に対する医師による面接指導などの健康確保措置の実効的な運用に加え、メンタルヘルス対策に積極的に取り組むこと」と明記された点は注目される。

メンタルヘルス問題は職場や職員の心身をむしばみ、その結果住民サービスの低下をもたらしかねないだけに、トップから職員まで真摯（しんし）に向き合い、心理的安全性が担保された職場環境づくりに向けて適切な対応を取る姿勢が求められる。

自治体におけるメンタルヘルス対策の 取り組み状況

現状では自治体でのメンタルヘルス対策の取り組み状況はどうだろうか。以下、総務省『地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果』を手がかりに確認したい。

事業場（部局）別に見ると、指定都市の全てで、市区（指定都市以外、以下同）でもほとんど（98・5％）でストレスチェックは実施されている（都道府県・市区町村などの事業場全体

図1 年度別メンタルヘルス対策の取組状況の推移：指定都市

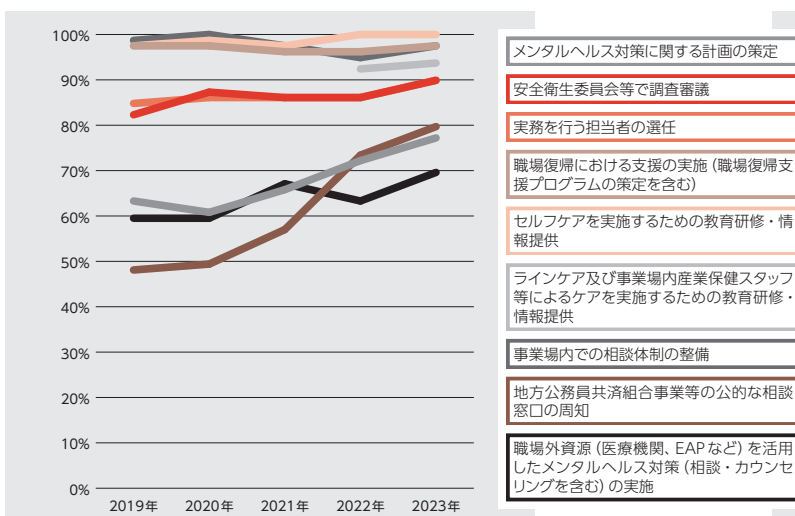
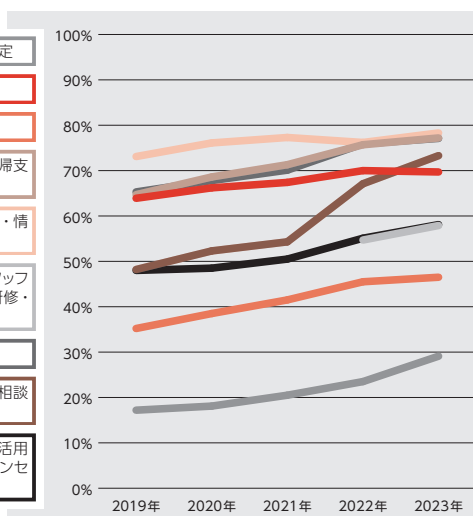


図2 年度別メンタルヘルス対策の取組状況の推移：市区(指定都市以外)



(注) 総務省『地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果』各年版より作成。ただし、令和4(2022)年度版より項目に加除・変更があったため、ほぼ同内容のものは継続するものとして扱った。なお、ここでの比率は回答都市自治体の事業所数全体に占める割合を算出した

では97・5%)。ところがストレスチェックの集団分析について見ると、集団分析が未実施の事業場は1割程度ある。集団分析を活用している事業場となるとさらに限られており、都市自治体の事業場であればその割合は指定都市の85・9%、市区の75・4%となっていて、改善の余地がかなり残されているのが実情である(全自治体の事業場全体では75・1%)。

集団分析結果の活用状況としては、指定都市で「管理監督者向け研修の実施」に活用されているとするのが過去5年で7割前後で推移しており、最も活用された内容である。ところが、市区についてはおおむね3割台後半で推移しており、指定都市に比べて著しく低率なのは気掛かりな点である。職場環境の整備の責務を担う管理監督者にしっかりとしたメンタルヘルス対策に関する意識を持つてもらう必要があるのはもちろんのこと、管理監督者層やそれらと年代の近い職員層でメンタルヘルス対策に対する意識の遅れなど古い体質を持っていることが多いこと(あるいは若年世代の職員からそのように見られていること)を踏まえれば、データを根拠とした管理監督者向け職員研修の充実強化が図られるべきだろう。

その他の活用方法として、「(安全)衛生委員会」での活用が市区で6割台、指定都市では4割台で推移している。一定程度の活用実態がうかがわれるが、事業場によっては会合が開催されていないなど衛生委員会そのものが十

分に機能していないことも多い。職場の身近な課題だけに、こうした場を活用し、職員一人一人が意識づけできる機会として、衛生委員会の積極的な活用が図られるべきだろう。

また、「業務配分の見直し」や「人員体制・組織の見直し」などで活用する都市自治体はいずれも2〜3割台にとどまる。組織マネジメントや職場環境の整備を重視する視点からすれば、十分反映すべき重要な要因として考慮されるべきであろう。

図1と図2はそれぞれ指定都市と市区について年度別メンタルヘルス対策の取り組み状況の推移を示したものである。全体として右肩上がりであることは望ましいが、両者を見比べると取り組み水準の差異は明確である。指定都市では全ての事業場で「セルフケアを実施するための教育研修・情報提供」が行われ、ほとんど全ての事業場で「事業場内での相談体制の整備」や「職場復帰における支援の実施」がなされている。これに対して、市区ではいずれも8割に満たない現状である。特に「ラインケア及び事業場内産業保健スタッフ等によるケアを実施するための教育研修・情報提供」が市区では6割に満たない点の改善は急務であろう。他方で、対策を進める上で鍵となる「実務を行う担当者の選任」は指定都市の事業場のうち1割ほど未達であり、市区では5割にさえ手が届いていない。それぞれの組織体制・規模に応じて改善を図るべきであろう。

都市自治体に望まれる姿勢

深刻化する一方の地方公務員のメンタルヘルス問題に対して、(二財) 地方公務員安全衛生推進協会は地方公務員災害補償基金の委託事業として総務省と連携して「総合的なメンタルヘルス対策に関する研究会」を2021年度に設置し、継続して自治体のメンタルヘルス対策の在り方について調査研究を進めてきた(2023年度より現在の「地方公務員のメンタルヘルス対策の推進に関する研究会」に改称)。筆者はこれまで座長として参画している。初年度の研究会報告書で、メンタルヘルス対策の取り組みの方向性として、①トップのリーダーシップ、②メンタルヘルス対策における段階に応じた4つのケアと連携、③ハラスメントの防止、④働き方改革との連動、⑤関係部局間の連携による総合的な対策、を打ち出した。

メンタルヘルス問題を、職員個人単位での安全衛生の確保の視点にとどめるのではなく、職場環境全体を視野に収めた組織マネジメント的なアプローチを重視してきたと考えてよいだろう。自治体の業務や組織の特殊性を踏まえて、医学的知見を生かした効果的なメンタルヘルス対策を実施するための組織マネジメントの在り方や、特に若年層や管理監督者について、メンタル不調の発生状況や複合的

な要因の分析を踏まえた、業務の特性に応じた有効方策の検討に注力してきたのである。

ただし、前項で見たとおり、取り組みは途上と言わざるを得ない。自治体には今後より一層の計画的な取り組みが求められるが、**図2**にあるように、市区では計画策定そのものも低水準にとどまっているのが実情である。研究会では自治体の規模などに応じて選択できる計画例を用意している³⁾。特に簡易版の計画モデルは必要な取り組み全体を一つの表で一望できるような手軽に利用できるつくりである。筆者は管理監督職の研修教材として活用することもあるぐらいなので、ぜひ手に取ってほしい。

メンタルヘルス対策を推進する上で、首長のリーダーシップは重要であることを強調しておきたい。本研究会は現地開催を試みるなど現場主義の姿勢で臨んでいるが、これまでに2022年度には内田広之・いわき市長、2023年度には清元秀泰・姫路市長がご多忙な公務の合間を縫って意見交換の場にお越しいただいた。副市長など幹部職員に積極的に同席いただいた自治体も少なくない。また、トップが率先して地域の事業者と共に健康経営を掲げる自治体が増えてきたのは大変好ましいことである。

加えて、産業医や保健師など専門職スタッフがしっかりと連携しメンタルヘルス対策に

取り組むことが重要である。本年度から自治体産業医による連携スキームが発足したのは心強い⁴⁾。ところで、自治体の訪問先では、しばしば専門職スタッフと人事担当部門との間で十分なコミュニケーションが取れていないのではないかと思われる場合がある。両者の緊密な連携は職場環境づくりの決め手になるだけに、ぜひ留意してほしい。

連携という点でいえば、大都市などが中心となった近隣自治体との連携を都道府県と共に推進することでメンタルヘルス対策に関わる地域資源の有効活用につなげていくことも極めて重要である。その際、都市自治体の果たす役割は大きい。また、先述のように、地元事業者を含めて地域全体の健康経営という視点はもっと意識されてしかるべきであって、まずは職員のウェルビーイングを高め、職場での心理的安全性を率先して確保する姿勢を示すことが大切である。

1) 一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会ホームページ、<https://www.jaisha.or.jp/yosa/result/> 参照

2) 例えば、厚生労働省働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」<https://kokoro.mhlw.go.jp/mental-health-pro-qa/> 参照

3) 令和4年度研究会では、計画例として、本編・別冊・簡易版の3種類を用意している。総務省ホームページ、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/kounin_seido/anzen_kounu_mnr4.html 参照

4) 一般財団法人地方公務員安全衛生推進協会ホームページ「自治体産業医連携推進事業」<https://www.jaisha.or.jp/schd/07-2/> 参照

「これから」を変えていく！

とまこまい
苫小牧市長（北海道）

かなざわ
金澤 俊
すべる



はじめに

苫小牧市は、夏は冷涼、冬は雪が少なく、活火山でありながら登山で人気の樽前山、ラムサール条約登録湿地のウトナイ湖など、自然豊かで大変暮らしやすいまちであるとともに、国際拠点港湾である「苫小牧港」と北海道の空の玄関口「新千歳空港」のダブルポートを擁し、次世代半導体製造工場の試作ライン稼働や、大規模データセンターの建設など、さらなる経済発展のポテンシャルを秘めた活気みなぎるまちである。

健康経営と働き方改革

職員一人一人が心身共に健康で、個性や能力を最大限に発揮できることは、組織の活性化や市民サービスの向上につながり、市の発展に寄与するとの考えから、「健康経営」と「働き方改革」を一体的に取り組むこととし、令和3年3月に「苫小牧市健康経営宣言」を発出してから、4年が経過した。

職員の健康にかかる既存の施策や推進体制が、民間事業者と客観的に比較をして、どのようなレベルにあり、今後何をしていくべきかを可視化することを機に申請をし



健康経営優良法人2025認定証

た健康経営優良法人認定制度において、5年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けており、令和4年度から令和6年度までの3年間は、全国自治体では唯一となる「ホワイト500」の認定を受けている。

認定を契機に、多くの自治体から「各施策の詳細を教えてください」などの問い合わせを頂いているが、以前より全ての職員が十分に能力を発揮し、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場環境づくりを推進してきたことや、チャレンジに対する前向きな組織風土が認定に至る原動力になったものと感じている。

ウェルビーイングを目指した取り組み

取り組み内容は多岐にわたるため一部の紹介となるが、「食事」「がん予防」「女性の健康課題」などの健康増進セミナーをはじめ、「ヨガ」「ピラティス」の体験型研修や、連携協定締結企業のご協力を得て「健康増進測定会」を実施するなど、職員のヘルスリテ



マインドフルネス・ヨガ研修

ラシー向上につなげる取り組みのほか、日常的な施策にも積極的に取り組んでいる。

業務中に音楽が流れるオフィスBGMの導入は、職員の集中力アップ・リラックス効果を向上させ、「パワーナップ（積極的仮眠）」は、スマートフォンなどの使用により、休憩時に脳を休ませることなく、十分に休息の取れない職員が散見していたことから

令和5年9月に推奨を開始したものが、各部署において着実に浸透が進んでおり、午後の業務効率向上につながっている。

今春、4年ぶりにリニューアルをした「職場でできる簡単ストレッチ」は、前回に続き、本市保健師が考案したオリジナルのストレッチで、今回は「やる気が出て続けられる体操」をコンセプトに考案をしたものだが、

職員は毎日庁内放送から流れるオリジナルソングに合わせて、始業5分前のストレッチタイムには気持ちよく体を動かし、業務に取り掛かっており、午後3時には各自目を閉じたり、首のストレッチなどを行うリフレッシュタイムとして、庁内アナウンスでリラックスを促している。

また、業務の中で職員自身が健康増進のため、日常的に取り入れることのできる施策の一つとして、バランスボールの貸し出しを行っている。バランスボールは姿勢を正し、適切に座ることで、体幹を鍛え、肩こり・腰痛の軽減や基礎代謝の向上にも効果がある。一時貸し出しを希望する職員が殺到し、予約待ちが

発生したこともあり、日常的な使用で減量を成功させた職員もいるほどだ。かくいう私も執務室において日常的な使用を開始し、数カ月が経過しており、今後の効果に期待をしているところだ。

ウォーキングイベント参加率の高さも本市の特徴だと感じているが、保険者主催のウォーキングイベントではここ数年、他市を含めたグループプランキングにおいて首位を堅持している。昼の休憩時間には、市役所の周りを軽くウォーキングする職員も多く、健康意識の高さがこのような結果につながっているのだと感じている。

また、健康診断にかかる再検査受診率は目標値を100%としているが、所属長からの受診勧奨が功を奏し、令和5年度には目標値に達したことから、着実な取り組みの効果であると実感している。

令和6年12月に市長に就任して以来、事あるごとに伝えている言葉であるが、やはり人を大事にしない組織は良い仕事ができない。市役所に置き換えると良い市民サービスができないということであり、それはまさに市役所の存在意義に関わるものだ。

現時点における課題の一つに、ワークエンゲージメントスコアの伸び悩みがあるが、仕事もプライベートも充実し、職員が元気に生き生きと、働き続けられる市役所を真剣につくっていきたいと思っている。多様

な働き方が求められる中で、仕事と子育て・介護・治療などとの両立、ワーク・ライフ・バランスの実現は必然であり、施策のブラッシュアップはもちろんのこと新しい施策の展開を図りながら、取り組みをより充実させていきたいと考えている。

令和3年に本格実施を開始したナチュラル・ビズ・スタイルは、職員の健康保持・増進と業務能力の向上を目的とし、年間を通して働きやすい服装を選択できるものであるが、通気性の良い素材やデザインなどで体感温度を下げることは、体調管理においても効果的である。本年度はガイドラインの策定や研修の実施を行うとともに、温暖化対策の観点からもナチュラル・ビズ・スタイルを推進し、質の高い行政サービスの提供につなげていきたいと考えている。

ハラスメント・ゼロ宣言

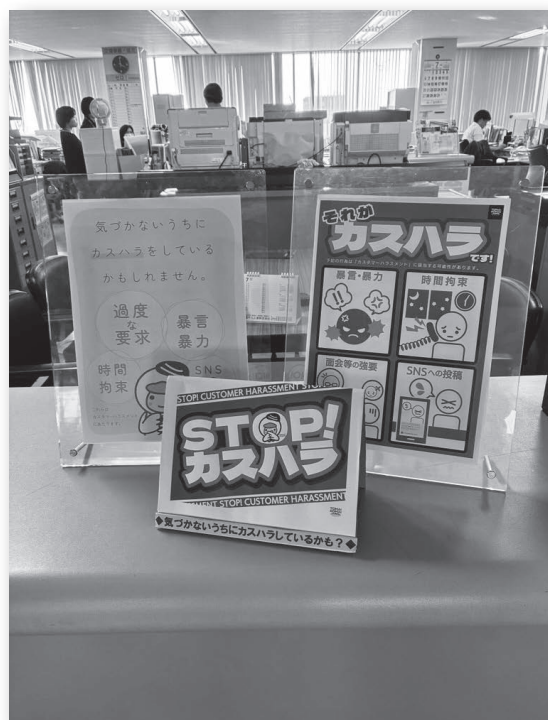
人生100年時代において転職は当たり前だと言われる今、職員が働き続けたいと思えるような心理的安全性の高い職場環境の整備の一環として、本市はハラスメントの防止対策にも注力している。令和5年度には職員のみならず、市民を含めた本市と関わる全ての関係者が互いの信頼のもと、良好な人間関係を構築することを目指し、

「ハラスメント・ゼロ宣言」を実施している。

ハラスメントは、種類により定義も異なるためハラスメント通信を通じ、理解の促進や意識の向上に努めている。本年度は外部の相談窓口を新たに設置し、問題が大きくなる前に事実関係を確認することのできる体制を整備し、職員がより安心して働くことのできる職場環境を構築していきたいと考えている。

最近では、カスタマーハラスメントにかかる防止策にも力を入れており、令和6年度には、職員のプライバシー保護やトラブル防止策の一環として、名札をフルネーム表記から、姓のみをひらがなとローマ字で併記する方法に改めた。また、基本的な対処法などを学ぶため、外部講師によるカスタマーハラスメント対応研修を実施したほか、既存の不当要求行為等対応マニュアルをカスタマーハラスメント対応マニュアルと改訂し、職員に周知を行った。

さらには、来庁した方が、どのような行為がカスタハラに当たるのかを理解いただく



カスタハラ啓発ポスター

るよう、オリジナルの啓発ポスターを製作し、窓口や執務室などに広く掲示したほか、通話録音のできる機器を一部の部署に設置したところである。

「これから」を変えていく！

今後も、職員一人一人を大切にしながら、働きやすい職場環境の整備を促進し、職員が仕事を通し、より充実感や幸福感を得られるウェルビーイングの実現と、生き生きと働き続けられる市役所を目指しながら、「健康経営」と「働き方改革」を一体的に進め、市民サービスのさらなる向上につなげていきたい。

職員が安心して働ける職場環境を！

いこま
生駒市長（奈良県）

こむらさきまさし
小紫雅史



はじめに

職場におけるハラスメントは、個人としての
人権を侵害し、尊厳を傷つける許されない
行為である。そして、被害者の能力の発揮を
阻害し、当事者間相互の信頼関係を損ない、
組織全体の公務能率の低下や勤務環境の悪化
を招くとともに、貴重な人材の損失につな
がり、ひいては市民サービスの低下により市民
のみならず社会からの信用および信頼を失う
こととなる。

ハラスメントは、特定の職員にだけ関わる
ことではない。管理職員をはじめとする、職
員全員に関係することであり、職員相互に多
様な価値観を理解し、全ての職員の尊厳が守
られ、快適に働くことができる良好な勤務環
境を組織全体でつくっていく必要がある。さ
らに言えば、議員、関係事業者や市民を含め、
互いの違いを認め、互いを尊重する姿勢が大
切である。

生駒市では、互いに人格を尊重し、信頼し

合うことで、職員の能力を十分に発揮させる
ことができる環境を確立し、ハラスメントの
防止および根絶に努めるため「生駒市のハラ
スメントの防止等に関する条例（令和7年7
月1日施行）」を新たに策定した。

今後は全ての職員の尊厳が守られ、快適に
働くことができる良好な勤務環境を確立する
ため、本条例を適正に運用していく。

ハラスメント防止条例制定の経緯

令和2年6月、パワーハラスメント防止措
置が事業主の義務となった（「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」の改正）ことを受
け、本市では同年11月に「職場におけるハラ
スメントの防止等に関する指針」を策定し、
ハラスメント対応を行ってきた。その後、相
談体制や事案対応体制の強化を行うとともに
に、市としてハラスメントをなくす姿勢を明
確化するため、ハラスメント防止条例の制定
を検討することとなった。

ハラスメント防止に向けた これまでの取り組み

ハラスメントの未然防止のため社会保険労
務士をはじめ、第三者、有識者などの外部人
材の力も積極的に生かし以下のような取り組
みを進めている。

（１）窓口の多様化

本市では、職場内でハラスメントが発生し
たとき、ためらわずに話しやすい人に相談で
きるよう、内部相談窓口とともに、令和5年
9月からは、奈良県で初めて、社会保険労務
士による外部の相談窓口を設置し、第三者に
よる相談しやすい体制を構築した。

また、ハラスメントに限らず、職員が抱え
ているさまざまな悩みを、臨床心理士に相談
できる「職員こころの相談室」を設置し、職員
の多様な悩みに対応できるよう努めている。

（２）第三者によるハラスメント調査

職場内でのハラスメントについては、職員
が相談窓口へ相談した後さらなる調査を希望

する場合、専門の社会保険労務士が相談者、行為者、関係者それぞれからヒアリングによる事実調査を行うとともに、必要に応じ、弁護士や社会保険労務士、学識経験者、行政経験者からなる「ハラスメント事案検討会議」に、その事案がハラスメントに該当するか否かの意見を求めることができる体制を整備した。

(3) ガイドブック策定と研修強化

さらには、令和2年11月に策定した「パワーハラスメント」「セクシュアルハラスメント」「妊娠・出産・育児休業・介護休暇等に関するハラスメント」を対象に、「職場におけるハラスメントの防止等に関する指針」を運用するに当たって、「ハラスメント防止ハンドブック」を作成し、対策に努めた。ハンドブックには、数字で見るハラスメントの現状や、ハラスメントの定義や類型の他、ハラスメントの防止に向けて留意すべき点であったり、相談・解決するための体制についての解説やハラスメントに関する相談を受けた時の注意点など、ハラスメントに関する理解を深められるよう図表やイラストなど読みやすく工夫したつくりとしている。

職員研修としても、ハラスメントにならない指導の仕方講座を、令和5年2月以降、理事者、部長級の職員や管理職を中心に定期的に行い、令和6年度からは、非管理職についても対象を広げて実施している。内容としては、ハラスメントの定義・類型など、部下とのコミュニケーション(信頼構築と問題解決の

違い)、ハラスメントにならない指導方法(褒め方・叱り方など)、これってハラスメント? 事案検討など幅広い内容としており、今後においても毎年度継続して実施していきたい。

職員アンケートの実施

職場におけるハラスメントなどの実態把握を行うとともに、職員のハラスメントに対する知識と理解を深め、気付きの機会とすることでハラスメント行為を抑制し、職員それぞれの能力を十分に発揮させることができる職場環境づくりに役立てるため、「ハラスメントに関するアンケート調査」を令和6年度に実施した。

アンケート結果は次のとおりである。

【令和6年度「ハラスメントに関するアンケート」の調査結果】

・実施期間…令和6年7月4日(木)～令和6年7月16日(火)

・対象者…一般職に属する生駒市職員(市内公立小中学校の教職員、会計年度任用職員、再任用職員を含む)、市長、副市長

および教育長並びに本市議会の議員
※非常勤特別職職員を除く

・対象人数 2393人

・回答者数 929人(38・8%)

◆ハラスメントを受けたと感じた人は約3割。

内容は「パワーハラ」が約9割。「その他」の内容も「パワーハラ」に該当し得るものが多く見受けられた。

◆ハラスメントをした人は「上司」が多数であるものの、「同僚」「部下」といった、いわゆる逆ハラスメントとなり得るケースの回答も一定数存在した。

◆受けたと感じた「パワーハラスメント」で多かったものは「人前での感情的な叱責(65%)」「挨拶や話しかけを無視(39%)」「人格否定や差別的な言葉による叱責(32%)」「一方的で遂行不可能な業務指示・命令(31%)」

◆受けたと感じたセクシュアルハラスメントでは「性的な冗談やからかい(77%)」が最も多かった。

◆妊娠・出産・育児休業・介護休暇等に関するハラスメントでは「制度等の利用の請求等や利用を阻害する言動をする(50%)」が最も多かった。

◆ハラスメントを受けて取った行動は「同じ職場の職員に相談した」が最も多かった。相談先としては、職員・家族など、〃人〃に相談する人が多く、いわゆる〃窓口〃への相談は少なかった。また、「何もしなかった」と回答した人も3割いた。

◆ハラスメントと思われる行為を見たり相談を受けたりした人は約3割。内容は「パワーハラ」と回答した人が約9割だった。

◆ハラスメントと思われる行為を行った人は「課長・補佐級(校長・教頭含む)」「管理職以外」と回答した人が約半数で、課単位の身近な関係性の中でハラスメントが生じていると推察される。一方、ハラスメントと思われる行為を受けた人は「管理職以外」と回答した人が約8割だった。

◆ハラスメントをしたかもしれない、と感じた人は約5%だった。実際に受けたと感じている人はこれよりもかなり多く、より多くの人が無意識のうちにハラスメントとなり得る行為を行っているのではないかと推察される。

◆ハラスメントに関連して自身で普段から気を付けたり、気にしていることは、「自身がハラスメントと言われるようなことをしないように、注意している」が最も多かった。「部下、同僚の気持ちを傷つけないように、言い方や態度に注意している」も約3分の2の人が回答した。

ハラスメント防止条例の制定

アンケート調査による実態を踏まえ、新たな取り組みも追加し、令和7年3月議会において「生駒市のハラスメントの防止等に関する条例」として可決・成立し、本年7月から施行となった。

特に、条例化により相談体制が充実するとともに、附属機関としてハラスメント認定・対策委員会を設置したことにより、ハラスメントに係る事実関係の調査にとどまらず、ハラスメントの認定、ハラスメントの防止などを審議することも可能となった。

なお、条例には次のことが盛り込まれている。

〈目的〉

・この条例は、ハラスメントの防止に取り組むとともに、ハラスメントに起因する問題が生じた場合に迅速かつ適切な対応を行うことにより、全ての職員の尊厳が守られ、快適に働くことができる良好な勤務環境を確立することを目的とする。

〈ハラスメントの禁止〉

・市長等（市長・副市長・教育長、議員及び職員は、ハラスメントが個人の尊厳を不当に傷つけ、人権侵害に当たすることを理解し、職員に対し、ハラスメントをしてはならない。

〈市長等の責務〉

・職員がその能力を十分に発揮できる勤務環境を確保するため、ハラスメントの防止に関する研修の実施等により意識の啓発を図らなければならない。

・ハラスメントに対応する相談、調査、審議等に関する体制を整備し、それらを職員に対して明示しなければならない。

・ハラスメントに起因する問題が生じたときは、必要な

措置を迅速かつ適切に講じなければならない。

〈議員の責務〉

・常に高い倫理観を持ち、市政に携わる権能及び責務を自覚するとともに、職員の人格を尊重し、ハラスメントの防止に努めなければならない。

〈職員の責務〉

・他の職員に対し、職務遂行上の対等なパートナーとして、互いの人権を尊重しなければならない。

・管理又は監督の地位にある職員は、ハラスメントに起因する問題が職場に生じていないか、又はそのおそれがないかに注意して、良好な勤務環境を確保するよう努めなければならない。

〈ハラスメント認定対策委員会の職務〉

- (1) ハラスメントに係る事実関係の調査に関すること。
 - (2) ハラスメントの認定に関すること。
 - (3) 本市が講ずべき対応措置に関すること。
 - (4) ハラスメントの防止に関すること。
 - (5) その他ハラスメントに関し、市長が必要と認める事項
- ハラスメント認定対策委員会が「附属機関」となったことから、調査だけでなく認定、予防の取組なども行えるようになった。

〈相談窓口のさらなる多様化〉

・人事課の相談窓口、社労士による外部相談窓口に加えて、市職員による相談員を新たに設置

・相談員は、総務部長推薦者4名、職員団体推薦2名の合計6名

・相談窓口から申出者の希望に応じ、認定・対策委員会に対し調査依頼することも可能に

今後の取り組み

条例を制定することにより相談体制や事案対応体制の強化を行うことができた。しかし、令和6年度に実施したアンケートでは約3割の職員がハラスメントを受けたと感じたと回答している一方で、ハラスメントをしたかも

しれない、と感じた人は約5%だったことから、実際に受けたと感じている人はこれよりもかなり多く、ハラスメントかどうかの受け止めについて、大きな意識の差があると考えられる。管理職を中心に職員研修は行っているものの、ハラスメントに関する正しい知識を身に付けることや、自分自身や周りの状況を見返して常に自己チェックを行うこと、働きやすい職場環境を整えるため組織全体の意識を高めていくことなど、取り組みの継続は重要で、継続した職員研修だけではなく、「ハラスメントは絶対に許さない」という組織全体の取り組みや、首長自ら行動で示していく必要があると感じている。

さいごに

本市ではこれまで採用、人材育成の先進的な取り組みを進めてきた。採用した人が気持ちよく活躍し、キャリアを形成していくためには、良好な職場環境が不可欠である。

本市のハラスメント対策はまだまだ道半ばだが、「人づくりはまちづくり」の考えのもと、従来のハラスメント対策を着実に実施するだけでなく、カスタマーハラスメント対策の強化も含め、より一層予防にも力を入れるなど、さらなる人事施策を推進し、職員がその能力を十分発揮できるよう安心して働ける職場環境をつくっていきたい。

「職員が輝き続ける職場」を目指して

宇部市長（山口県）

篠崎圭二
しのざきけいじ



はじめに

宇部市は、山口県の南西部に位置し、人口は約15万5000人、面積は約287km²で、北部には、山間地や湖・河川など豊かな自然環境を有している。また、明治以降の石炭産業の振興により築かれた本市は、今日では瀬戸内海沿岸地域で有数の臨海工業地帯も形成している。さらに、東京まで90分の山口宇部空港が市街地に近く、交通環境にも恵まれている。

本市の総合計画では、「ひとが輝き 交流ひろがる わたしたちの宇部^{まち}」を将来都市像とし、市民をはじめとしたさまざまなステークホルダーが、心を一つに、課題を共有し解決につなげる「共創」の考え方をベースに実現を図ることとしている。この推進に当たっては、未来志向でしっかりと市政を運営するとともに、それをけん引する職員自身が輝き、「和」を大切にしながら、職場でのコミュニケーションを深め、やりがい

を持って働くことができる職場づくりを進めていくことが重要と考えている。

本市の職員の状況

本市では、平成17年頃から、民間委託などにより定員適正化を進めてきた。その結果、私が就任した令和2年には、職員数が平成18年度比で25%減少という状況であった。加えて、職員が対応する業務内容が年々多様化、複雑化し、職員の負担増や恒常的な時間外勤務が問題となっている。

また、職員アンケートからは昇任意欲やコミュニケーションの低下などが見られ、十分に安心して意欲を持って働ける職場環境づくりが課題となっている。

さらに、メンタル不調者の占める割合は2%前後で推移しており、その原因は、人間関係、仕事内容、仕事量、ハラスメント、プライベートなどさまざまな点だが、メンタル不調者を出さない、増やさない取り組みが必要となっている。

職場環境改善に向けた取り組み

このような現状を受けて、業務効率化や自律性の向上を目指して「改革プロジェクト」の設置「従業員支援プログラム（EAP）事業者の活用」「DXの推進」などに取り組んできた。

「改革プロジェクトチーム」は、職員一人一人が元気に、やりがいを持って職務を遂行できるよう、職員の資質向上と、「自ら考え、自ら行動する」組織へのステップアップ（組織風土の改革）を図ることを目的として設置した。副市長をリーダーに中堅や若手職員12人からなる本チームは、約1年間の活動成果を「提言書」として取りまとめたが、その中で、特に強調されたのが、あらゆる職員の対話を実現するための「心理的安全性の確保」である。

これは市の政策目標達成のためには、全ての職員が当事者意識を持つとともに、多くの知恵を集約することの重要性を示唆す

るものであった。その実現に向けては、できることから直ちに進めようということ、例えば、会議などにおいては、職階や年齢に関わらず、誰もが自由に発言できるよう幹部職員自らが雰囲気づくりに取り組むほか、意思決定に当たっても、「どこかで誰かが決めるもの」から「なるべく多くの職員が関わる」納得性の高い合意形成に努めるなど、道半ばではあるが、その実現に向けて取り組みを進めているところである。

「従業員支援プログラム(EAP)事業者の活用」では、事業者と連携し、ストレスチェックの実施や集団分析結果の衛生委員会や各職層へのフィードバックの他、参加型のプロセスが職場環境や人間関係、メンタルヘルスに良い影響を与えるとの考えから、職場全員の合意形成を図りながら職員が主体となって職場環境改善を行う所属別研修も実施している。

「DXの推進」については、外部人材であるDX補佐官の助言のもと、若手のDX推進リーダーを中心に、「地に足の着いたDX」を基本コンセプトとして足元の業務改善に自らが自律的に取り組むこととしており、D(デジタル化)よりもX(根本的な変革)を意識したものとしている。これにより、課を超えた連携や自主性も芽生え始め、A・I・F・A・Qの活用により問い合わせ対応時間を縮減するなどの成果が出始めた。

また、本年度からは、総務省フロントヤ-

ード改革モデルプロジェクトに採用された「リモート窓口・DXコールセンター業務」の拠点が民間の商業施設内に開設された。市としては行政に関する特別な知識やスキルを要しない遠隔支援やコールセンター業務を民間委託することで、職員の負担軽減につながるものと期待している。

なお、これに加えて手続きのオンライン化にも積極的に取り組んでおり、本年10月からは開庁時間を75分短縮することとしている。これらにより、職員は職員でなければできないコア業務に集中できるものと考えている。

メンタルヘルス対策

毎年実施するストレスチェックでは、高ストレス者は全体の10%超で推移しており、集団分析の結果からは、職員の「働きがい」「活気」「支援関係」が特に課題として表れている。働きがいや活気については、民間企業とは異なり、業務の成果が見えにくく、それにより達成感が得られにくい業務も多くあることや、適切な評価が難しいことなどが、モチベーション低下の要因になっていると考えられる。また、上司や同僚からの支援が受けづらいとの意見については、自身の業務の多忙さに加え、他者への無関心や帰属意識の低下、SNSの普及による直接的なコミュニケーションの減少など、時代背景もあると考えられる。

そこで、本市では「メンタルヘルス未然防止プログラム」として、メンタル不調の早期発見と個別支援の充実を図っている。

まず、産業医については、内科医と他市ではあまり例のない精神科医を加えた2人体制とし、さらに職員課に保健師を配置することで相談体制の充実化を図っている。相談の内容は、人間関係や職務内容に関するものが多く、相談件数は増加傾向にある。相談内容については、人事担当には共有されないなど安心して相談できる体制としている。

また、休職した職員が復職する際は、必要に応じて職員課と休職者の所属課からなるサポート委員会を設置し、休職者の主治医の意見も得た上で、休職中に復職に向けたリワーク訓練を実施することで、適切な復職時期を判断している。

しかしながら、精神疾患による30日以上の休職者数や高ストレス者数は、5年前と比べ横ばいの状態であり、引き続き改善に向け取り組んでいく必要がある。

ハラスメント対策

メンタル不調に陥る原因の一つにハラスメントが挙げられる。近年、さまざまな種類のハラスメントが取り上げられるようになり、上司から部下だけでなく、発生する事案も多様化している。職場でハラスメントが発生していると、職員の心身不調や職場環境悪化、さらには生産性低下、人材流



出などさまざまな負の影響が表れる。

ハラスメントに関する考え方も時代とともに変化する中、変化に確実に適応していくため、本市では毎年新入職員に対してハラスメント研修を実施し、加えて新任課長職に対してはメンタルヘルス・マネジメント通信講座の受講を必須としている。

さらに、令和6年度は希望者に対して職員課が主体となってハラスメント研修を実施し、本年度は全職員を対象とした弁護士による研修も予定している。

また、相談体制については、内部の相談窓口に加えて、外部相談窓口も設置しており、専門の弁護士などに相談可能な体制としている。

これらの取り組みに加え、全職員を対象とした「職場環境調査」も毎年実施しており、ハラスメントの有無に関する設問や自由記載欄を設けるなど、相談、報告しやすい環境をつくり、早期にハラスメントやハラスメントになり得る状況を把握し、働きかけることで、ハラスメントの未然防止や職場環境の改善にも努めている。

近年、自治体において、住民をはじめとする行政サービス利用者などから不合理で過度な要求や言動によって、職員に心理的、身体的な負担を与えるカスタマーハラスメントが問題となっており、本市においても喫緊の課題であることから、令和5年12月に通話録音システムを導入するとともに、本年3月には県内初の「宇部市職員カスタマーハラスメント対応指針」を策定し、市施設などに来庁者向けのポスターも掲示した。

過剰な要求や苦情が著しく長時間に及ぶなど、カスタマーハラスメントに該当するまたはその恐れがあると判断した場合には、「これ以上は対応できません」とお伝えし

対応を終了するなど、組織として厳正に対処することとしている。本指針を通して、正当な要望には誠実に対応しつつ、行き過ぎた要求には毅然と対応することで、行政サービスの向上と良好な職場環境を目指すものである。

おわりに

近年、転職に伴う早期退職者も増加傾向にあるが、労働人口減少に伴う人材獲得競争の激化が、転職に対する意識の変化にも影響していると考える。また、昨今、「静かな退職」と言われる働き方をする人がいる中、やりがいを持って安心して働くことができる職場環境、公平公正な人事評価制度、風通しのよい組織風土の醸成などにより、職員のエンゲージメントを高めることが重要となっている。そのため、現在、採用、人事評価、人材育成および給与制度改革を一体的に推し進めるため、職員成長戦略（人材育成基本方針）の策定に取り組んでいるところである。

職員が輝くことで、行政サービスが向上し、市民が輝くことにもつながると考え、引き続き、積小為大（小さなものの積み重ねが、大きなものになること）を意識しながら職員がより安心して健全に働けるよう「職員が輝き続ける職場」づくりに努めていきたい。