

再発防止プロジェクト

～最終報告～

令和 7 年 9 月

再発防止プロジェクト最終報告について

最終報告の位置づけ

本報告書は、(敦賀市職員の死亡事案に関する)第三者調査委員会の調査報告を受け、設置された再発防止プロジェクトチームの検討結果をまとめたものです。しかしながら、本報告は「完成形」ではなく、今後も職場の実情や職員の声を踏まえながら、継続的に改善を図っていく必要があります。

令和7年8月に実施した職員アンケートでは、多くの貴重なご意見をいただきました。

プロジェクトの検討過程において、反映できた意見もあれば、検討の範囲や時間的制約等により反映できなかった意見もあります。反映できなかったご意見についても、すべて匿名化のうえで総務課(人事担当)に引き継ぎを行い、今後の施策検討に活かしてもらいます。

また、本報告書の受領後には、改めて職員アンケートを実施し、報告内容に対するご意見や、さらなる改善に向けた意見照会を実施することを要望します。

プロジェクトリーダーからのメッセージ

ハラスメントのない職場は、制度やルールを見直ただけでは実現できません。職員一人ひとりが「自分の問題」として捉え、日々の言動や関わり方を見直すことが、安心して働ける職場づくりにつながります。

この報告書が、そうした行動のきっかけとなることを願っています。ぜひ、内容を「読むだけ」で終わらせず、「自分には何ができるか」を考え、行動につなげていただきたいと思います。

私たちの組織の未来は、皆さん一人ひとりの意識と行動によって形づくられていきます。ともに、より良い職場環境を築いていきましょう。

第3者調査委員会からの提言と指摘事項

勤務時間の管理 方法の見直し

総務課で適切に対応できなかった
※専門知識不足、人手不足 など

業務の見直しが進まない
※効率化だけでは限界

長時間
労働

長時間労働＝がんばっているという風土がある

管理職によるマネジメント
が機能していない

管理職の研修 の拡充

広報が不足している

相談機能

フローが明確でない
※フォローアップができていない

匿名性の担保がない
※指摘すると仕事がしにくくなる
という懸念

周辺の
サポート

ハラスメントへの理解
が不足している

上司と部下間のコミュニ
ケーションが不足している

パワー
ハラスメント

ハラスメントを容認する組織文化
※ハラスメントをする職員でも高い評価を得られる

職場環境

相談窓口の 確保、充実

人事評価の 見直し

本プロジェクトの目的

再発防止策の目的

① ハラスメントを起こさせない

② 長時間労働の是正

③ 起こった場合の体制整備

組織風土の変革

働き方の転換

早期解決体制の構築

管理職の研修
の拡充

勤務時間の管理
方法の見直し

相談窓口の
確保、充実

人事評価の
見直し

+ α

+ α
外部も活用した
解決体制

+ α

各項目の関連性を考慮した検討

優先的に検討

早期解決体制の構築

現 状

- ・総務課の相談窓口が正しく機能しなかった
- ・相談窓口や相談体制の周知が不十分
- ・相談者の秘密が守られるかが不明
- ・相談後のプロセスが不明
- ・相談後のフォローアップ体制ができていない
- ・相談のハードルが高い(外部相談は総務課経由でしか予約ができない)
- ・相談することで、今後の業務に支障がでるという不安がある
(出先機関や小さい課ほどリスク増)

理 想

- ・内部と外部の相談窓口を相談者が選べる
- ・気軽に相談できる窓口がある
- ・相談しても大丈夫という心理的安全性が高い状態であること
- ・内部相談を受ける職員に一定の専門知識があり、かつ相談を受ける職員のメンタルケアがされている状態であること

論 点 整 理

○通報・相談(内部と外部)

論点① 内部の相談窓口は総務課(人事)でよいのか？専門知識を有している人材が必要ではないか？

- 保健師などの専門職が相談を受ける体制を前提とし、相談と対応は別の職員とする体制が望ましい。
職員配置等の課題から、総務課(人事)内で相談と対応の担当者をわけることができる体制が望ましい。
総務課(人事)に知られたくないというニーズには、外部相談窓口(弁護士)で対応可能と整理した。

論点② 外部の相談窓口を求める機能：専門的な助言、相談内容に応じて適切な次の支援への誘導

- ・匿名での予約体制(匿名性の担保と相談したい方の平等性をどのように確保するのか)
 - 心理士の相談は電子申請を活用し、匿名での予約を可能にする(返信用にメールアドレス設定)。
相談回数については特定の人だけに偏らないよう配慮する(返信メールアドレスなどで判断)。
- ・相談体制(対面のみでよいのか、電話・メール等の必要性検討)
 - 外部相談については、相手方の了承が必要だが、電話・オンラインでの対応も想定する。
メールだけでの相談は難しい(専門家からの意見)と想定する。

論点③ 相談の受付体制(本人、第3者から)をどのように構築するか？(匿名性や緊急性への対応)

- ・出先機関や小さい課の方が相談・通報しやすい環境をどのように構築するか？
 - 内部・外部通報(匿名可・オンライン可)を導入。その後のフローをわかりやすく周知する。

○対応

論点④ 相談者の希望に応じて対応を選べる体制がよいのではないのか？

- ※ハラスメントの認定には、外部の有識者が携わる方がよい。
- ※ハラスメント委員会を完全外部にした場合、事実認定や調査に時間がかかる点がネック。
 - 相談者の希望に応じて対応を選択できる体制とする。ハラスメント委員会は内部で組織し、早期解決を優先する。
ただしハラスメントの認定について外部の有識者の意見を必ず聞くこと。

早期解決体制の構築

内部相談の担当課についての検討

前提整理

- ・内部相談窓口について総務課(人事)が関与しない方がいいという意見もある。
- ・実際の相談では、人事関係の相談を希望する職員が多く、対応のフェーズでは総務課(人事)が関与するケースが多い。
- ・相談対応は、専門的な知識を持っている職員(保健師など)で受けるべきだが、既存業務もあり、人的に余裕はない。
- ・県や大規模な自治体では、「コンプライアンス推進室」などの独立した部署を配置しているケースがあるが、小規模市町では、**人事部局に窓口を置きつつ、外部相談窓口を設置し、独立性・専門性を補完する運用が一般的。**

○総務課以外に窓口を設置した場合

メリット

- ・総務課(人事)に知られることなく、相談できる。
- ・保健師などが多く在籍する部署で担当することができれば、相談を受ける職員の負担軽減、メンタルケアなどが実施しやすい。(ただし情報の共有範囲は事前に明示が必要)
- ・**相談と対応をわけることで、対応職員の負担軽減に繋がる。**

デメリット

- ・**既存業務+ α となるため、適切な人員配置ができるのかという懸念がある。**
- ・対応フェーズで、総務課(人事)が関与する場合、再度ヒアリングから開始するため一定の時間がかかる。
- ・複数の部署で情報を保有するため、プライバシーへの懸念がある。(そのように思う人がいる可能性があるという意見)

○総務課に窓口を設置した場合

メリット

- ・相談～対応フェーズを通して専門職が関わるができる。
- ・**相談から対応、再発防止策までの手続きを一貫して対応でき、人事権限を活用した迅速な対応が可能。**
- ・管理職研修や全庁研修に反映しやすい。
- ・個人情報、人事情報の取扱い体制が既に構築されている。

デメリット

- ・**総務課(人事)に知られることなく、相談できない。**
- ・総務課(人事)に複数の専門職をおくことができない場合、1人がメインで相談にあたることになる。(他の事務職員が同席などの詳細ルールの検討は必要)

最終報告のポイント

① 外部通報・相談窓口の確立

- ・外部(弁護士)による通報・相談窓口の設置。
- ・相談内容はハラスメントに限定するが、専門的な知見から相談にのっていただき、必要な対策へ誘導する。
- ・市内では対応できる事業者が少ないため、市外の弁護士を想定。詳細は相手方との協議による。
- ・外部に通報・相談したとしても、相談者が希望しない限り内部には情報共有されない(緊急対応が必要な場合を除く)。

③ 相談体制の明確化と職員への周知

- ・心理士(外部)相談についても、電子申請を活用し、匿名で予約が可能な仕組みを導入。
(スマホからでも予約が可能で、職場で予約がしにくい方にも配慮した体制を構築)
※月2回のため、新規予約優先については、運用後に検証が必要。
- ・通報制度を含めてフローや情報共有の範囲などを明確化して、庁内周知を徹底する。
- ・庁内には知られずに相談したい方のニーズに対応するため、外部の相談窓口(組合や共済等)の周知も徹底する。

② 内部通報・相談の充実

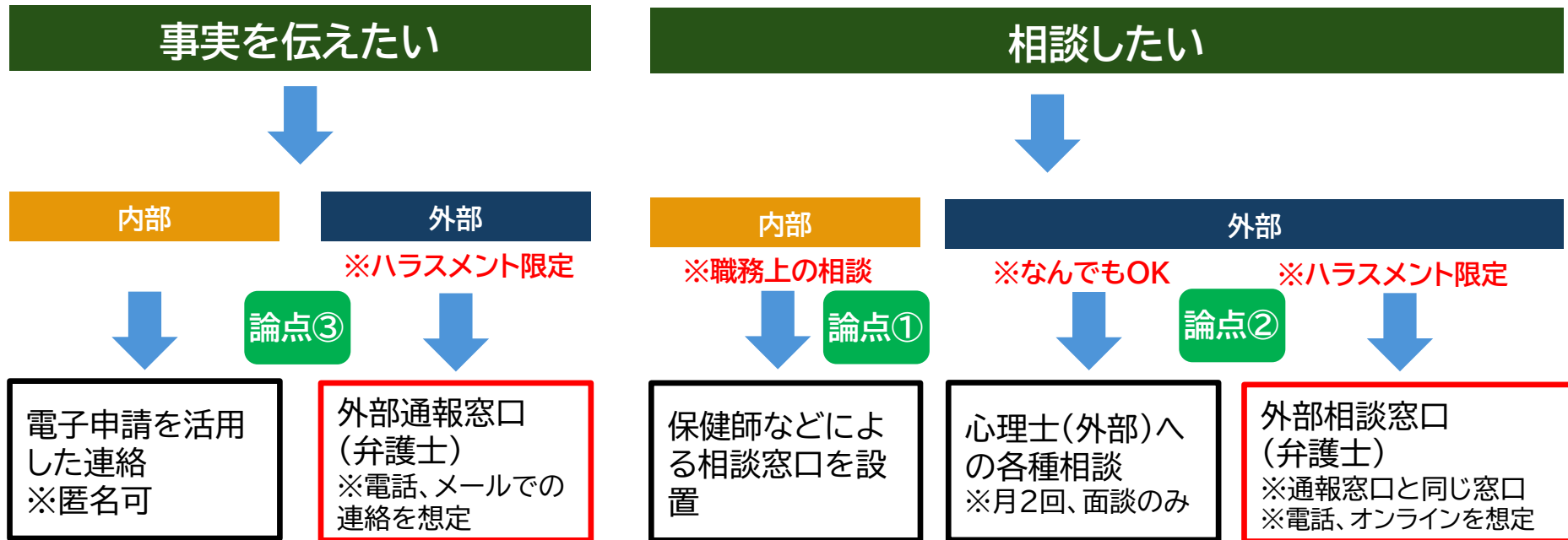
- ・本人だけでなく第3者通報、匿名での通報を可能とし、情報収集とファーストコンタクトの壁を低くする。
- ・必要に応じて、通報者への確認などを行い、相談へ促すなどのフォローも明確化する。
- ・保健師などの専門知識を持った職員を配置し、相談に応じる体制を構築。
- ・相談を受ける職員のメンタルケアにも取り組む。

④ 対応の充実と明確化

- ・相談者の希望により、対応先及びフローを明確化する。
- ・調査を希望する場合は、副市長を委員長とするハラスメント委員会(内部)で行い、ハラスメントの認定は外部の有識者(弁護士等)の意見を必ず聞く。
- ・外部の有識者からは、市の対応への助言をもらい、必要に応じて直接調査も行う。
- ・ハラスメント委員会による調査が長期間にわたる場合で、被害者に対する一時的な措置(異動等)が必要な場合の対応も明確化する。
- ・ハラスメントへの対応を明確にするため、条例の制定を検討すること。
- ・特別職が加害者であった場合の対応も明確化する。

通報者・相談者(本人or第3者)

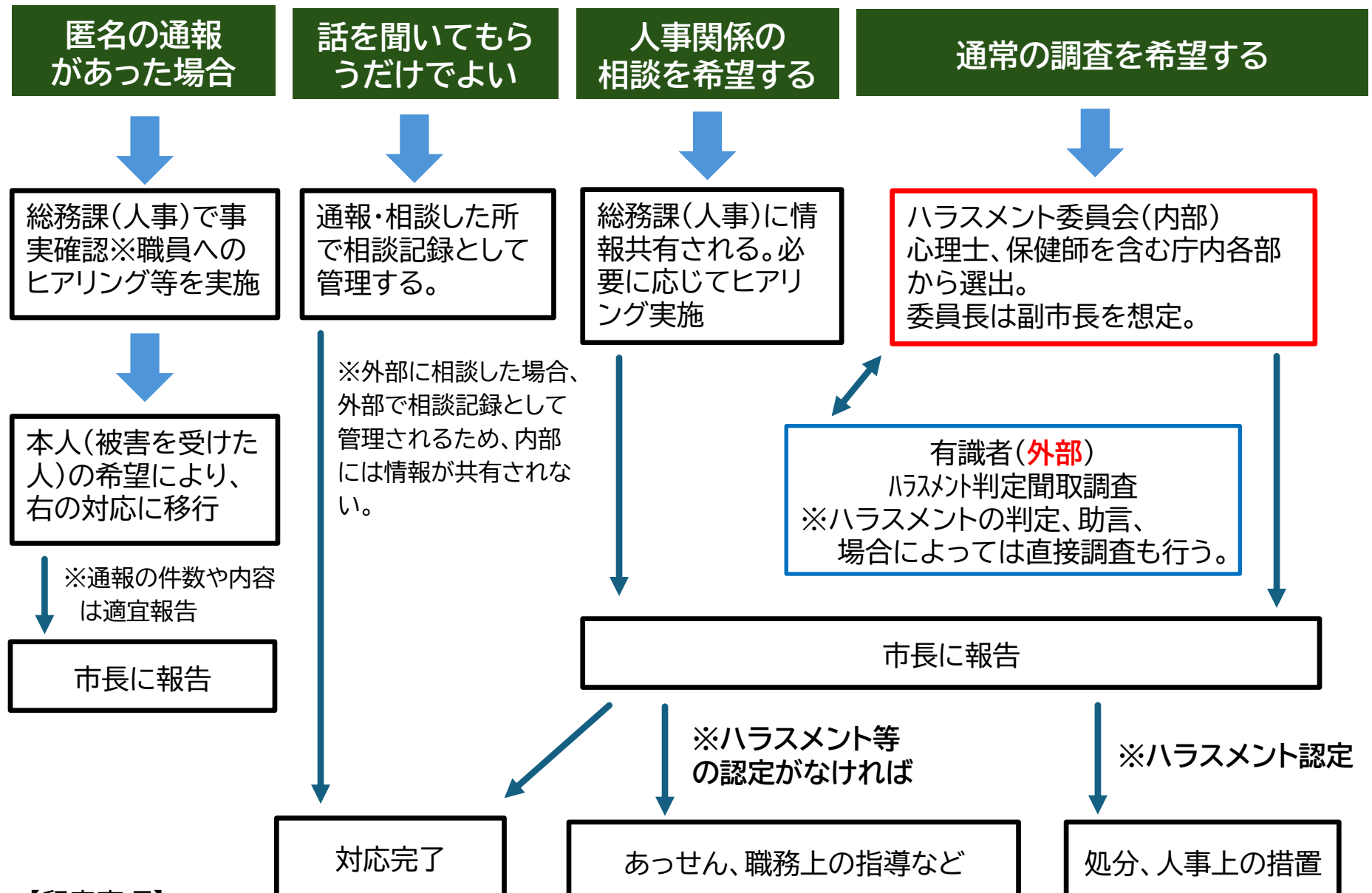
通報・相談



- ・どこに通報、相談しても相談者が希望しない限り原則情報が他に伝わることはない(緊急対応が必要な場合を除く)
- ・相談後の対応は、事実確認と本人の希望に基づき決定される。
- ・外部相談の場合、必要に応じて、次の支援(内部相談・医療機関など)への斡旋・誘導を行う。

論点④

対応



結果

【留意事項】

- ・被害者の状況に応じて、適宜一時的な措置(異動・休職等)も検討すること。
- ・相談があり、話を聞いてもらうだけでよいとなった場合等であっても、一定期間後にフォローアップを実施できる体制が望ましい。ただし、外部相談で内部への情報提供を拒否した場合は、フォローアップが受けられない等の注意点も「ハラスメント防止指針(仮)」に盛り込むこと。

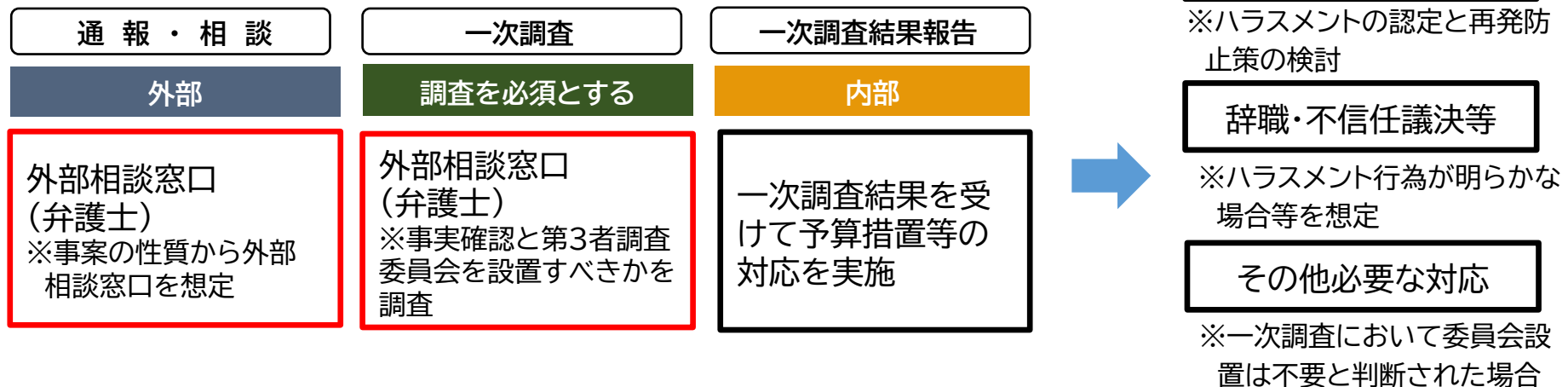
通報・相談・対応フロー(特例)

特別職(市長・副市長・教育長)が加害者の場合

前提整理

- ・特別職が加害者の場合、通常の流れでは適切な調査が実施できない可能性が高い。(内部調査では難しい)
- ・一般的に特別職が加害者の場合は、専門家による第三者調査委員会を設置して調査する。(常設ではなく、事案発生時に設置)
- ・予算及び条例提案権は市長にあり、「市長の提案権に依存しないフロー」を平時から整備しておくことが望ましい。

○運用フロー想定



○留意点

- ・特別職の意向により調査が止まることがないように事前に第三者調査委員会設置等を条例で定めておくことが望ましい。
- ・原則として対応は相談者の希望により実施するが、事案の性質から一次調査までは必須とする。
- ・一次調査にも一定の経費が必要となるが、予備費充用を想定。(予算提案が必要になると市長の提案権に依存するため)
- ・一次調査で第三者調査委員会の設置が必要との報告があった場合は、速やかに予算措置を行い委員会を設置するものとする。
- ・第三者調査委員会が設置された場合、調査に一定の期間が必要となるため、被害者の保護のための必要な措置(一時的な異動や医師の診断に基づく休職、業務負担軽減等)を検討する。

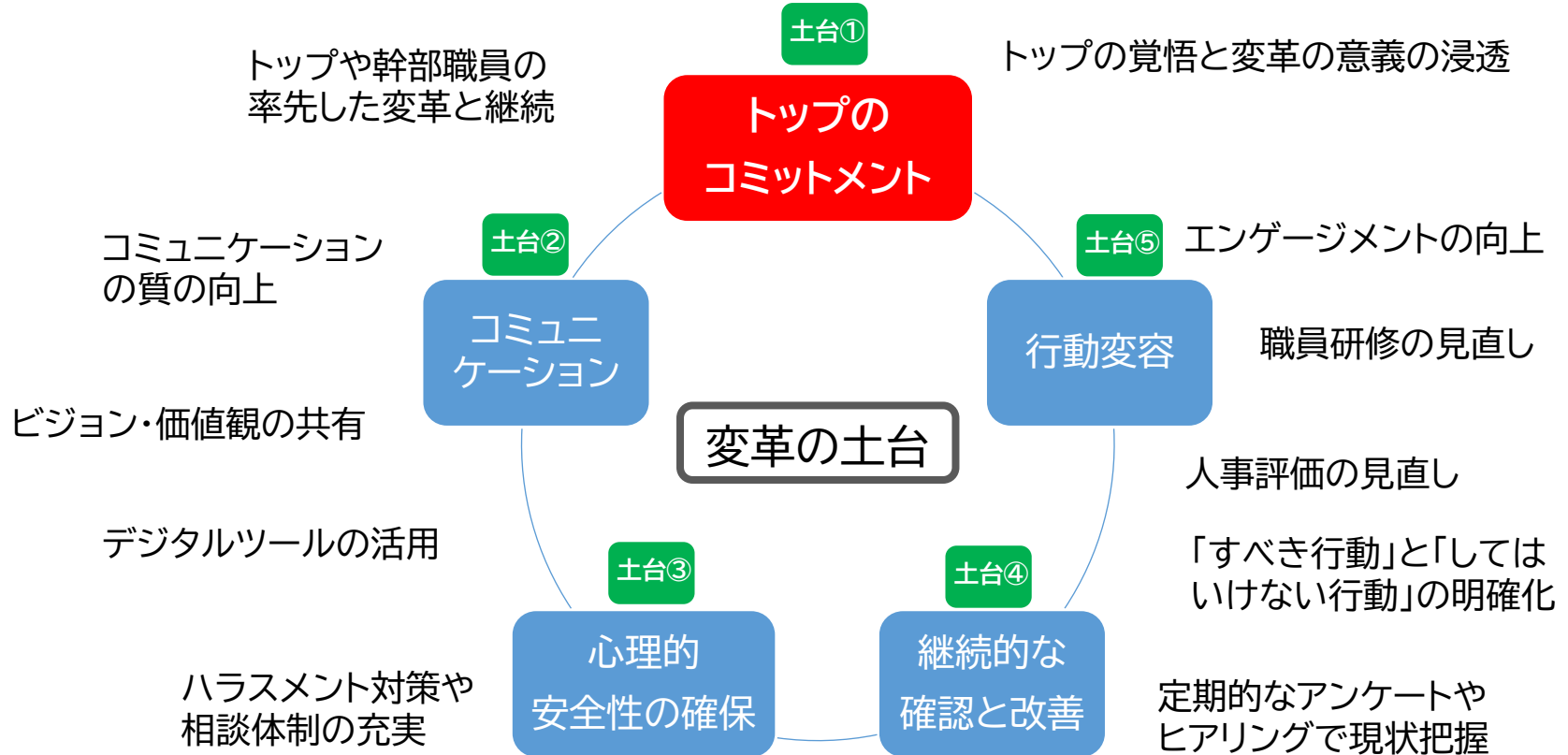
組織風土の変革・働き方の転換の土台

組織風土の定義

職員の価値観・行動様式・人間関係などの集合体

働き方の定義

仕事の設計(役割・プロセス・負荷配分等)・実行・評価の総体



組織変革の本質

組織変革:「トップの腹くくり」、「不退転の決意」が必須条件 → 組織変革の「臨界点」まで継続する必要

Aグループ:すぐに同調する層(イノベーター)

Bグループ:比較的早めに同調する層(アーリーアダプター)

Cグループ:変化を感じた段階で同調する層(アーリーマジョリティ)

Dグループ:大多数が変化した段階で遅れて同調する層(レイトマジョリティ)

組織風土の変革・働き方の転換(土台と施策の連動)

変革の土台作りと5つの施策を連動させる

- ・上司と部下の対話(コミュニケーション)の質向上
- ・職員の**モチベーションアップ**
- ・自律的に思考し、継続的な改善を推進する人材育成

土台①、②、③

土台④、⑤

- ・PCログの管理などの実態把握
- ・待機当番の見直し
- ・時間外勤務ルールの再徹底
- ・業務分担の適正化とチェック体制の構築

勤務時間の管理
方法の見直し

働きがいの向上

土台①、②、⑤

- ・流動的な人員配置
- ・ノー残業デーの見直し
- ・長時間労働職員への対応
(産業医面談の改善)

組織体制
の見直し

5つの施策

- ・傾聴、フィードバックのスキル
アップ研修
- ・ハラスメント防止、部下指導研修

土台②、③、⑤

(管理職)
研修の拡充

人事評価
の見直し

- ・評価の**フィードバック**の制度化
- ・多面評価の導入
- ・管理職に求められる行動や
ハラスメント行動の明確化

土台②、④、⑤

ポイント:フィードバックとモチベーションアップ

フィードバック(称賛・指摘)による行動変容 → スキル習得(研修)、評価軸の明確化、制度化

モチベーションアップには → 称賛と感謝の可視化、主体性を引き出す仕組み、チェック体制構築

組織風土の変革・働き方の転換

現 状

組織風土の変革

- ・上司と部下のコミュニケーション不足
- ・管理職のマネジメントに対する意識が低い
- ・人事評価(フィードバック・面談)の形骸化
- ・管理職が管理職に必要なスキルを習得していない(不足)
- ・パワーハラスメントを行う管理職でも評価が高かった
- ・人事評価の結果が昇給や昇格への反映が不透明
- ・数値化が困難な業務も多く、業績評価が曖昧

働き方の転換

- ・職員の自由裁量(事前申請なし)で休日出勤が可能
- ・災害時や選挙など休日出勤しなければならない場合もある
- ・休日出勤の実態を所属長、総務課ともに把握していない
- ・業務を削減する(止める・効率化)という意識が低い
- ・待機当番の頻度が多く、職員の負担が大きい
- ・長時間労働を実施した職員へのサポートが不足

理 想

組織風土の変革

- ・管理職がハラスメント防止の担い手として機能する
- ・ロールプレイなどを入れた実践的な研修(管理職・非管理職)
- ・eラーニングも活用した継続的に学べる体制
- ・公平で透明性のある評価制度(評価軸が明確になっている)
- ・評価結果の本人への開示とフィードバックが機能している状態
- ・自分の組織を自分で良くする職員(自律的職員)の育成
- ・心理的安全性が高い組織

働き方の転換

- ・休日出勤は所属長の許可のもと、必要最小限で認められる
- ・休日出勤しなくても通常業務は実施できる体制
- ・職員のモチベーションが高い状態
- ・長時間労働を実施した職員への適切なサポートの実施
- ・一時的な業務増加などに対応できる組織体制
- ・自律的に働き方を選択できる体制(一定のルール範囲内で)

論 点 整 理

○働きがいの向上

論点① 職員のモチベーションアップにはどのような施策が有効？主体性を引き出す仕組みとは？

→ **フィードバック文化の醸成と称賛・承認の仕組みの導入**

論点② ハラスメント防止指針の素案までをプロジェクトで作る？職員の評価軸や必要な行動・能力は別で作成する？

→ **他市の事例等をまとめて、指針に盛り込むべき内容を整理する。**

論点③ 特定の職員が残っている？業務分担の見直し？定期的なチェック体制構築が必要？

→ **業務の質へのこだわりによる長時間労働への対応、業務の偏り(超過勤務の偏り)の部長による定期的なチェック体制。**

○研修の拡充

論点① 1on1ミーティングなどの実践に即した研修を実施すべき？どのような研修を拡充すべきか？

→ **フィードバックに力点を置いた研修を拡充し、対象は管理職だけでなく補佐級以上の職員を対象とする。**

論点② ハラスメントをした職員、疑いのある職員向けの研修or個別指導の実施が必要？

→ **ハラスメントに関しては、全体的な研修と個別指導を実施する。**

組織風土の変革・働き方の転換

○人事評価

論点① 多面評価(360度評価)は必要？どこまで対象とする？小規模部署はどうする？

→ **上司からの評価と部下からの評価が一致しないケースがあるため、補佐級以上の職員を対象に多面評価(部下からの評価)を実施する。**

論点② 上司から部下へのフィードバックは必須。面談の回数を増やすべきでは？県では課長+補佐で目標設定時、中間、最終の3回面談あり。どのような制度にすべきか？

→ **係長級以下の職員は、課長+補佐等(配属がある場合)3者で面談を実施。補佐級以上の職員は、原則1on1面談。**

論点③ 昇給、賞与などへの反映はすべき？

→ **人事評価の賞与への反映を検討。人事評価と報酬を連動させる制度設計を検討。**

論点④ 評価基準は？業績評価、行動評価？若手と管理職で割合を変える？

→ **業績評価と成長志向評価とし、補佐級以上の職員の多面評価によりマネジメント・人材育成力の評価とする。**

○勤務時間の管理方法

論点① PCログを確認する方法で良いか？持ち帰りやPCを落としての作業などの対応は？

→ **PCログを週次等で出力し、管理職が退勤時間との乖離がないか、休日出勤していないかをチェックする。
(持ち帰りやPCを落としての作業等については、行わないという前提+ICカードリーダ読み取り等を検討)**

論点② 待機当番についてどのような方針で検討すべきか？(委託、業務削減、業務負担の軽減、手当など)

→ **委託可能な業務は委託を検討し、除雪等は複数の部で担当するなど、1人当たりの負担の軽減を検討する。
待機手当については、制度化している事例が少なく、どの業務を対象にするのか等の検討が必要。**

論点③ 長時間労働となった職員への対応の充実？産業医面談は現状でいいのか？長時間労働が続いている職員がいる場合にどのようなフォローアップ体制が必要か？

→ **長時間労働となった職員への面談は専門性を有した医師等に委託し、充実を図る。また、長時間労働が続いている場合は、課内、部内による業務分担の見直し等のフォローアップを実施し、総務課(人事)と情報を共有し、対応する。**

○組織体制の見直し

論点① どのような組織体制の方が連携しやすいのか？、マネジメントできる権限の拡大？

→ **職員間の連携や業務分担の見直しを適宜実施できるように係を廃止する。**

論点② 会計年度任用職員をもう少し流動的に配属できないか？

→ **休職や育休職員への代替職員を配置できる体制を構築する。**

論点③ すべき行動、してはいけない行動の明確化？

→ **評価軸を設定し、わかりやすく明示する。**

論点④ ノー残業デーを各自で設定できるようにできないか？(管理職の確認は必要)

→ **各自の働きやすいように設定(週次、月次での実施は必須、管理職・総務課(人事)による確認も実施)。実施できていない職場、職員には、個別ヒアリング等を実施。統一日があると清掃やメンテナンスが実施しやすいという点も考慮した制度設計を実施。**

働きがいの向上の取り組み

働きがいの向上① 市長とのダイレクトコミュニケーション

土台①

土台②

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 「自由闊達・縦横コンパクト・思いやりのある職場」の浸透
- ② 管理職がフィードバックの重要性を実感する
- ③ 課の抱える課題(業務改善や廃止を含む)や政策課題について共有する

【制度(案)】

- ① 課長級以上の職員は原則対面の面談(年1回以上を想定)を実施する。(副市長が同席するか等は、適宜検討)
- ② 「自由闊達・縦横コンパクト・思いやりのある職場」の実現にむけ、どのような行動をしてほしいのか、課の運営をどのように実施すべきなのかを直接説明する
- ③ 現状と課題などについて、自由闊達な議論を実施する

働きがいの向上② 称賛・承認制度の導入

土台②

土台③

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 称賛や感謝を伝える仕組みを構築し、職員の行動や成果を積極的に「見つけて・認めて・伝える」の習慣化
- ② ちょっとした行動や成果を評価することで、自己肯定感やモチベーションアップに繋げる

【自治体の事例】

- ① 岡山県高梁市「ありがとうプロジェクト」 <https://jichitai.works/article/details/3148>

【民間企業の事例・システム】

- ① サンクスカード「GRATICA」導入事例:日本トイザらス(株) など
- ② THANKS TANK × SmartHR(アプリ上で簡単にありがとうを送信可能。人事評価システム(SmartHR)との連携が可能。

【ポイント】

- ・手軽に「ありがとう」の気持ちを伝えることができ、組織全体で共有できること。
- ・送付、受信の状況を、フィードバック面談時にも活用。

(管理職)研修の拡充の取り組み

(管理職の)研修の拡充① フィードバックのスキル向上研修の実施

土台②

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 傾聴、1on1ミーティング、フィードバックのスキル向上
- ② 部下のやる気が高い状態をキープできるスキル向上

【ポイント】

- ① 第3者調査委員会からは管理職向けの研修の充実という提言だったが、補佐級以上の職員を対象とする。
- ② 管理職には様々なスキルが求められるが、フィードバックに絞ることで、より充実した研修実施を想定

(管理職の)研修の拡充② ハラスメントに関する全体研修と個別研修の実施

土台③

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① ハラスメントに対する理解とどのような指導方法が適切かを学ぶ研修(全体・個別)

【ポイント】

- ① ハラスメント防止指針(案)を活用した実務に即した全体研修の実施
- ② ハラスメントをした職員、ハラスメントの傾向がある職員などを対象とした個別研修の実施

人事評価の見直しの取り組み

人事評価の見直し① 人事評価制度をコミュニケーションツールとして再構築

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 上司と部下のコミュニケーションを促す
- ② 職員の望ましい行動を促す
- ③ 定期的な振り返りとフィードバックを通じて、職員の成長を促す

【見直し(案)】

- ① 係長以下は、補佐級+課長、補佐級以上の職員は直属の上司との面談(個室必須)を行う
※部長級職員は、市長・副市長面談(副部長級は、部長面談)
※年3回を想定(目標策定時(4~5月)、中間(11~12月)、期末(3月))
※通報、相談等で職務上の指導が必要な場合は、面談時に本人に伝え、適切な指導を行う
- ② 補佐級以上の職員は部下からの評価(多面評価)を行う
※部下からの評価は、上司との面談時に本人にフィードバックされる(匿名で)
※会計、監査、議会等の職員数が少ない部署は、原則評価のみとするが、ハラスメント等の指導すべき内容があれば、通報等の情報とあわせてフィードバックし、行動変容を促す
- ③ 評価項目を業績評価・成長志向評価とする
業績評価:業務目標の達成度や成果物の質・量を定量的・定性的に評価する
成長志向評価:職員が自らの能力向上や業務改善に向けて主体的に取り組んだ姿勢・行動を評価する
※職位が上がるほど、組織への貢献や人材育成の割合を高くする

【導入すべきツール】

- ① 面談・フィードバックの記録ツール
※記録ツールの中で、各年度の目標設定、多面的評価などにも対応できるとよい
(例)HRBrain(自治体の導入事例あり)、シナジーHR面談、Tasonal(タソナル)

人事評価の見直し② 敦賀市ハラスメント防止指針(仮)の策定

土台②

土台③

土台④

【盛り込むべき内容】

- ・ハラスメントの定義及びなりうる言動
- ・ハラスメントの判断基準
- ・市長のハラスメントに対する方針、責務
- ・職員の心得及び責務(管理職・非管理職)
- ・通報、相談窓口(場所、連絡方法、相談した場合の情報共有範囲)、相談した場合の対応フロー
- ・被害者に対する措置(事実認定に時間を要する場合の一時的な措置を含む)及びフォローアップ体制
- ・加害者への処分及び再発防止策(個別研修の実施等)
- ・通報、相談した職員に対する不利益な取り扱いの禁止

(参考)多賀城市ハラスメント防止指針

【項目】

- 1 策定の趣旨
- 2 ハラスメントの定義
- 3 職員の心得(管理職・職員)
- 4 研修・啓発
- 5 ハラスメントへの対応(通報・相談対応のフロー、調査委員会の役割、被害者に対する措置など)
- 6 懲戒処分

(参考)本巣市ハラスメント対策指針

【項目】

- 1 目的と基本指針
- 2 ハラスメント防止のための基本事項(定義、判断基準など)
- 3 ハラスメントへの対応(市長等の責務、組織としての対応など)

(参考)江別市ハラスメント防止に関する指針

【項目】

- 1 ハラスメント防止に関する基本姿勢と基本方針
- 2 ハラスメントの定義
- 3 ハラスメントによる職員や職場への影響
- 4 ハラスメントへの組織としての対応
- 5 職員の責務

人事評価の見直し③ 評価軸の設定

土台③

土台④

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 「実施すべきこと」と「実施してはいけないこと」を明確にする

【管理職】

(実施すべきこと)

- ① 共感を示すコミュニケーション:メンバーの感情や立場に寄り添い「わかってきている」と感じさせる
- ② 小さな成功体験を共有・称賛する:成果だけでなく、プロセスを認め、前向きな空気をつくる
- ③ モチベーションを引き出す:目標の意味づけや、個人の成長に繋がるフィードバックを意識する

(実施してはいけないこと)

- ① ロジックだけで押し通す:数字や理屈だけで判断し、現場の感情や空気を無視する
- ② 不公平な対応:一部の人だけを特別扱いすると、チームの信頼が崩れる
- ③ 萎縮させる:ミスに対して過度に叱責すると、「やらない方が安全」という空気が広がる

【非管理職】

(実施すべきこと)

- ① 自分の役割を理解し、責任を持って取り組む:任された業務に対して主体的に取り組み、チームの一員としての責任を果たす
- ② 小さな挑戦を積み重ねる:日々の業務の中で、自分なりの工夫や改善を試み、成長のきっかけをつくる
- ③ フィードバックを受け入れる:指摘や助言を自分の成長の糧と捉え、素直に受け止める姿勢を持つ

(実施してはいけないこと)

- ① 受け身でいること:指示待ちや「自分には関係ない」という姿勢は、チームの活力を奪う
- ② 陰口や不満の拡散:建設的な意見ではなく、感情的な不満を周囲に広げると、職場の信頼関係が損なわれる
- ③ ミスを隠す・責任を回避する:失敗を共有せずに隠すと、組織全体のリスクが高まる。誠実な対応が信頼につながる

人事評価の見直しの取り組み

人事評価の見直し④ 人事評価の賞与等への反映

土台②

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 評価と報酬が連動することで、人事評価(コミュニケーションツール)への意識的な取り組みを促す

【見直し(案)】

- ① 前年度の人事評価(確定)を6月の勤勉手当に反映する(正職・会計年度任用職員を含む全職員対象)
- ② 職員の一定割合をS～Dまでに評価する仕組みとする(S:1%、A:20%・・・など)。
※所属部署による評価されやすい等の優劣をなくすため、同じ部署内での比較とする
- ③ (人事評価の)期末面談の際に本人にフィードバックする
- ④ 評価者(課長)による評価のばらつきを抑えるため、全体の評価分布を踏まえた調整を行い、反映する

【ポイント】

評価者によって判断基準が異なる場合、公平性が損なわれたり、所属によって高評価が得やすいなどの課題も考えられるため、制度導入にあたっては研修や説明会などの丁寧な取り組みが必要である

本人に適切にフィードバックし、特に評価がC～D(要改善)となっている職員には、行動変容を促すことが必要

※適正な職務命令に従わない(仕事をしない)職員への対応(例)

- ・業務命令違反の事実を記録(命令内容、違反の態様、回数、影響など)
- ・所属長による面談・指導(口頭)
- ・(それでもなお改善しない場合)違反内容を書面で通知し、弁明の機会を与える
- ・(それでもなお改善しない場合)人事評価に反映し、賞与に反映

人事評価の見直しの取り組み

人事評価の見直し⑤ 成果の水準等の共通理解

土台②

土台③

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 管理職と担当者で求める成果水準(施策方向性なども含む)と業務の質を明確に共有し、期待の齟齬を防いで公平かつ納得感のある働き方と人事評価を実現する
- ② 権限(どこまでを担当者で進めるのか)、報告のタイミングなども事前に共有することで、効率的な業務遂行と担当者の主体性を引き出す

【想定イメージ】

- ① 新規事業などで施策の方向性や期限などのすり合わせを行い、手戻りがないようにする
※人事異動で管理職や担当者が変わった場合などで、4月早々にすり合わせを行うイメージ
- ② 仕事の質にこだわる余り超過勤務が多くなっている担当者と、業務の目的や求められる成果水準を明確に共有する
※勤務時間内で成果を最大限に高める努力は望ましいが、超過勤務を重ねてまで過剰な品質を追求する必要はなく、業務ごとに求められる成果の水準を事前に共有し、必要以上に時間をかけない働き方を意識する。業務の優先度や目的に応じて、適切な水準で業務を完了させ、余力を他の業務のフォローに充てるなど、課全体として最適な業務遂行ができるよう共通理解を構築することが重要である。

報告や業務の進め方の
考えの違いがストレス

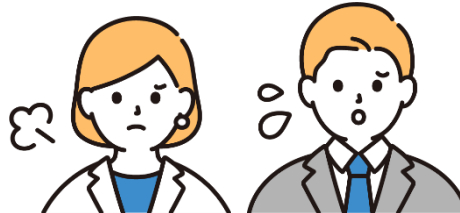


管理職

認識のギャップ

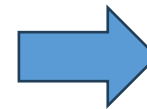


自分の仕事を理解して
くれない等のストレス



担当者

良質なコミュニケーション



共通理解の形成

お互いに「相手への期待」との齟齬がストレスの原因

勤務時間の管理方法の見直しの取り組み

勤務時間の管理方法の見直し① PCログと出退勤・休日出勤の確認

土台④

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① PCログにより出退勤時間との乖離の確認
- ② 休日出勤の厳格化(事前申請の徹底と原則同じ週に振替休暇を取得)

【見直し(案)】

- ① PCログを週次等で出力し、管理職による確認を行う。退勤時間との乖離や無断休日出勤があれば、適切な指導を行う。また必要に応じて、業務分担の見直し等の適切な対応を実施する。
- ② 出退勤の管理について、ICカードリーダーでの読み取り方式等を検討する。

勤務時間の管理方法の見直し② 待機当番の負担軽減

土台④

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 業務負担の軽減と公平性の確保

【基本的な方向性】

- ① 委託可能な業務は委託する(ウォーターPPP、指定管理制度導入など)
- ② 委託できない業務は、1人あたりの負担軽減に努める

【待機手当に関する検討】

- ① 待機が業務命令である場合、条例に定めれば「待機手当」を支給することは可能
- ② 出勤が発生しない限り、業務に従事しておらず、拘束の程度によっては支給しないという考え方もある
- ③ 地方自治体の場合、医師等の待機手当の事例はあるが、その他の待機手当の事例はほとんどない
- ④ どの業務までが待機手当の対象とすべきかの線引きが困難
→ 短期的に結論を出すのが難しいため、長期的な検討課題と整理。人事評価制度の中で加算するなどの様々な観点から検討が必要。

【負担軽減策】

- ① 多くの職員で担当することで、頻度を減らす等の取組を行う
※ 課単位ではなく、部単位(複数部での協力体制も含む)で対応するなどの検討を行うこと

勤務時間の管理方法の見直しの取り組み

勤務時間の管理方法の見直し③ 長時間労働となった職員へのフォローアップ

土台③

土台④

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 健康面(体・心)のチェック体制の充実(産業医面談の充実)
- ② 長時間労働が継続している場合の対応の明確化

【制度イメージ】

- ① 外部委託等による産業医面談の実施(医師による面談が必須)
- ② 月45時間以上の超過勤務が3ヶ月連続した場合などの一定の基準を超えた場合は、部長主導による一時的な配置転換による増員などの対応を検討
- ③ ②実施後も改善が見込まれない場合は、総務課(人事)による対応を検討

【ポイント】

- 一時的な配置転換に応じた職員や、所属への評価についても検討すること
(例)A課〇〇係長がB課に一時的に配置転換
→ A課と〇〇係長をどのように評価するのかを人事評価の中で検討

勤務時間の管理方法の見直し④ 業務分担の適正化とチェック体制

土台③

土台④

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 業務の状況、職員の状況等により業務分担を適切に見直す

【ポイント】

- ① 組織体制の見直し①系の廃止(次頁参照)に合わせ、業務分担を0ベースで見直す(より効率的な分担の検討)
- ② 配属される人員、構成によりベストな分担は変わるので、毎年見直す
- ③ 一部の職員に負担が偏っている場合(勤務時間の管理方法の見直し③とも関連)は、適宜見直しを実施
- ④ 業務分担のチェック体制は、主管部長によって実施する
※残業時間が45時間を超えた場合、理由書の決裁が主管部長に回るため、一部の職員のみかつ継続している場合などは、部長主導による業務分担の見直しや一時的な部内の配置転換を想定
- ⑤ 働きがいの向上①の市長面談の中でも、業務の廃止、見直しについて協議する想定
(場合によってはトップダウンでの見直しの指示も想定)

組織体制の見直しの取り組み

組織体制の見直し① 係制の廃止

土台①

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 職員間の連携や担当職務を現場の責任者である管理職で決定する(マネジメント範囲の拡大)

【制度イメージ】

- ① 人事異動では、課に補佐〇名、係長〇名、主事・主査〇名が配属することを決定
- ② 誰がどの業務を担当するかは、課内で決定
- ③ 業務の偏りや長時間労働の状況を、課長及び部長でチェックし、年度途中でも変更する

組織体制の見直し② 臨機応変な人員配置

土台①

土台③

土台④

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 助け合いの文化が根付いた組織づくり(休職、育休、一時的な業務量増加等への対応)

【制度イメージ】

- ① 一部正職・会計年度任用職員に予め総務課兼務をかけ、他の部署への応援が必要な場合は、一時的に異動
- ② 業務割合(応援業務7、既存業務3など)は、異動する職員と応援部署の状況に応じて、臨機応変に対応する

組織体制の見直し③ ノー残業デーの見直し

土台④

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 業務内容やライフスタイルに応じて柔軟にノー残業デーを設定し、働きやすさを向上させる
- ② 自らの業務を自律的に調整し、業務管理能力の向上を図る

【制度イメージ】

- ① 既存の月6回(毎週水曜日+第2・4月曜日)のノー残業デーは必須とする。課内で統一実施も可
- ② PCログの確認にあわせてノー残業デーの実施状況を確認
- ③ 実施ができていない職員へのヒアリング、フォローアップを実施。適切な対処ができていない場合
管理職の評価減項目とする(災害・選挙などの未実施協議済みの場合を除く)

組織体制の見直しの取り組み

組織体制の見直し④ 柔軟な働き方の実現

土台③

土台④

土台⑤

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 業務内容やライフスタイルに応じて柔軟な働き方を認め、働きやすさを向上させる
- ② 休日出勤した場合の振替を取りやすくし、業務と休息のバランスを向上させる

【制度イメージ】

- ① 時差出勤+定時までの超過勤務を可能とする(例7:30~16:15+1h超勤(~17:15))
※超過勤務は、原則として定時(17:15分)までとする。災害や想定外の業務が生じた場合は超過勤務対応
- ② 休日出勤した場合の振替休暇を午前・午後単位で取得可能とする(現状は4h単位のみ)

【留意事項】

- ① 業務の進捗上必要な場合のみとする。時差出勤を活用した場合は、原則として超勤不可を前提とすること
- ② 時差出勤の申請は、1週間前までに庶務事務システムで申請が必要
- ③ 振替休暇の取得の変更は、休日出勤を推奨しているわけではないので、必要不可欠な範囲で実施すること

組織体制の見直し⑤ 役職名による呼称の見直し

土台②

土台③

【目的(変革の土台への影響)】

- ① 誰もが安心して意見を言える職場づくり(心理的安全性の向上)
- ② 役職にとらわれず、協働意識を高める(コミュニケーションの向上)

【制度イメージ】

- ① 「〇〇課長、課長」ではなく、「〇〇さん(氏名+さん付け)」を基本とする

【留意事項】

- ① 「距離感がある」、「馴れ馴れしい」と感じる職員もいると考えられ、意見徴収を踏まえた柔軟な運用が必要

施策まとめ

施策	取り組み	変革の土台	実施時期	担当課(者)	備考欄	詳細掲載ページ
早期解決体制の構築	外部(弁護士)による通報・相談窓口の設置	③	R8～	総務課(人事)		P8
	内部通報・相談の充実と明確化	③	R7・R8～	総務課(人事)		P8
	特別職が加害者の場合の対応の明確化	③	R7～	総務課(人事)	ハラスメント防止条例制定を想定	P9
働きがいの向上	市長とのダイレクトコミュニケーション	①・②・⑤	R8～	総務課(人事) 市長・副市長	人事評価制度の中に組み込む	P14
	称賛・承認制度の導入	②・③・⑤	R8～	総務課(人事)		P14
(管理職)研修の拡充	フィードバックのスキル向上研修の実施	②・⑤	R8～	総務課(人事)		P15
	ハラスメントに関する全体研修と個別研修の実施	③・⑤	R7～	総務課(人事)		P15
人事評価の見直し	人事評価制度をコミュニケーションツールとして再構築	②・④・⑤	R8～	総務課(人事)		P16
	敦賀市ハラスメント防止指針(仮)の策定	②・③・④	R7～	総務課(人事)	ハラスメント防止条例制定を想定	P17
	評価軸の設定	③・④・⑤	R8～	総務課(人事)	人事評価制度の中に組み込む	P18
	人事評価の賞与等への反映	②・⑤	R8～	総務課(人事)	実反映はR9.6賞与を想定	P19
	成果の水準等の共通理解	②・③・⑤	R7～	管理職・担当者		P20
勤務時間の管理方法の見直し	PCログと出退勤・休日出勤の確認	④・⑤	R7～	情報管理課 管理職		P21
	待機当番の負担軽減	④・⑤	R7～	各部・各課	負担軽減策は部長・課長が主体的に議論を進める想定	P21
	長時間労働となった職員へのフォローアップ	③・④	R7・R8～	総務課(人事) 各部長・各課長		P22
	業務分担の適正化とチェック体制	③・④	R7～	各部長・各課長		P22
組織体制の見直し	係制の廃止	①・⑤	R8～	総務課(人事)		P23
	臨機応変な人員配置	①・③・④	R8～	総務課(人事)		P23
	ノー残業デーの見直し	④・⑤	R7～	管理職・職員	PCログの確認と連動	P23
	柔軟な働き方の実現	③・④・⑤	R8～	総務課(人事)		P24
	役職名による呼称の見直し	②・③	R8～	全職員		P24

※変革の土台:①トップのコミットメント、②コミュニケーション、③心理的安全の確保、④継続的な確認と改善、⑤行動変容

※条例改正やシステム導入が必要な取り組みもあることから、実施時期はプロジェクトチームとしての想定であり、前後する場合があります。