

## パワハラ事案を起点に 心理的安全性の高い組織をめざす

パワハラをはじめとするハラスメントの原因は、職場環境、ひいては組織風土にあるとも言える。パワハラ事案が発覚して以降、相談窓口の複線化といった施策とともに、組織風土の改革にも取り組んでいる豊岡市の事例を紹介する。

### ハラスメントの根絶 市長が職員にメッセージ

豊岡市がパワハラ対策に乗り出したきっかけとなったのは、職員意識調査だった。

この意識調査は、2019年1月に公表された「豊岡市役所キャリアデザインアクションプラン」の基礎資料とするために、その前年に実施され、以降、年1回の頻度で継続して行われている。内容は、「女性の活躍推進・ジェンダーギャップの解消を目指す」というアクションプランの趣旨に沿って、働きやすさや働きがい、育児休業取得の意向、部下育成に対する上司の姿勢など40項目について正職員全員に答えてもらうというもの。無記名のアンケートだが、所属部署は明らかにする。

「ハラスメントを見た／聞いたことがある」という回答が初めて出てきたのは、2回目の19年の調査だった。翌20年の調査でその数はさらに増え、自由記述欄にもパワハラを示唆するコメントが見られた。

アクションプランを担当する総務部ジェンダーギャップ対策室(当時はワークイノベーション推進室)では、ランダムに抽出した該当部署の職員にヒアリングを実施するなど対応に当たったが、そうしたなか、意識調査でも指摘が出た消防本部の職員から、パワハラ相談が寄せられた。消防長が特定の部下に対し、執務室で暴言を吐くといったパワハラを継続的に行っているという、周囲の職員からの訴えだった。

一連の事態を受け、当時の市長は21年3月1日付で、「ハラスメント

を根絶する」というメッセージを全職員に示し、同時に総務部人事課では「ハラスメントの防止及び対応指針」の策定作業に着手、同月末に公表に至った。「ハラスメント対策」を重点項目の一つに位置づけることとして改訂作業が進められていた「人材育成基本方針」も、同じく3月末に公表された。

### 人事課以外にも、 相談ルートを確保

「ハラスメントの防止及び対応指針」は、3種のハラスメント(パワハラ/セクハラ/妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント)の内容、所属長と職員の責務、研修、苦情相談等への対応などを、人事院規則を参考にまとめたもの。

ハラスメントの相談は、それまで直接人事課に相談するルートしかなかったが、指針では新たにジェンダーギャップ対策室と総務課文書法制担当の職員が相談員として対応するルートが加えられた。またその前段として、所属長にも相談できるようにした。「人事課に直接相談することは、職員にとってはハードルが

高い。新たな相談ルートは、このハードルを下げることに役立つと思います」と語るのは、人事課長の小川琢郎さんだ。



総務部人事課長の小川琢郎さんと、ジェンダーギャップ対策室参事の岸本京子さん

また、ジェンダーギャップ対策室参事の岸本京子さんは、市長のメッセージも「相談のハードルを下げる」ことに寄与したと見ている。「声を上げて、守ってくれる体制があるという安心感が、メッセージを機に職員の間を広げた印象があります」と岸本さんは言う。

ハラスメント関連の研修については、管理職と係長級以下とに分けて実施することとし、今年度は外部の講師を招き、課長級の職員約30人が11月に受講した。さまざまな言動や行為がハラスメントに該当すること

を学び、「窮屈だと感じた職員が多かったようですが、それだけ大変なことだと、身に染みて感じてもらえたと思います」と、岸本さん。併せて、ハラスメント相談員に対する研修も始めた。今年度は人事課職員3人が、リモートで傾聴に関する研修を受けた。

## ワークショップで 思いを吐き出す

こうした動きと並行して、消防本部でのパワハラ事案への対応も進められている。前述した経緯から、中心となっているのは、ジェンダーギャップ対策室である。

外部の人材コンサルタントを招き、最初に行ったのはワークショップだ。130人の職員を管理職（課長級以上）、係長級、それ以下の3班に分け、8月から11月まで計6回開催した。

参加者には、職場に対する不満や、職場内コミュニケーションに対する考えなどを付箋に書き出してもらい、それを講師が整理し一覧にしてホワイトボードに書き出す。この一覧を見ながら、やめるべき慣習や続けたほうが良い慣習などを、参加者全員で話し合う、という順番で進めていった。上意下達の組織風土の下、

無批判に継承されてきたさまざまな慣習に対し、封印してきた思いを互いに吐き出すことから始めたのである。

結果はどうだったか。アンケートなどから、管理職層には、「一歩間違えば、自分がパワハラを犯してしまったかもしれない」という内省や危機意識が強く見られた。一方、係長級は、厳しく教育されてきた世代ということもあり、考えや行動が変わるにはまだ、時間がかかりそう、というのが、岸本さんの見立てだ。

12月以降は、各階層をミックスしたワークショップに移行した。本来は全職員に参加してほしいところだが、とりあえず30人程度が参加している。

消防本部での取り組みの成果は、今後、一般職員でのハラスメント対策にも活用されていく予定という。

## 上司と部下の関係性を 改善する対策こそ必要

小川さんは、「昔に比べ、上司と部下の関係性が希薄になっています。そこを改善しないと、人材育成もハラスメント対策も、なかなか成果が出てきません」と語る。

その点で、冒頭で触れた「キャリア

デザインアクションプラン」も、ハラスメント防止に寄与している側面があるという。

プランでは、部下が自分のありたい姿を明確にする「キャリアサポートシート」を作成し（☑参照）、それを基に上司と部下が定期的に面談する。そのことによって、部下は自己開示をし、上司はそれを応援するという関係性ができ、ハラスメントを含む、さまざまな悩みについても相談しやすくなる、というわけだ。キャリアサポートシートは、希薄になつた関係性を取り戻すための「仕掛け」とも表現できよう。

岸本さんも、「相談窓口の設置や相談員の配置などの対策はもちろん重要ですが、それはハラスメントが

起きてからの対応でしかありません」としたうえで、コミュニケーションの活性化など総合的な対策を通じて、心理的安全性の高い組織風土を醸成する必要性を強調する。「相手のことを理解する『共感力』、互いのことを許し合う寛容の心が育っていかないと、ハラスメントは根絶できないと思います」とも語る。

ハラスメント事案は、起きないに越したことはない。しかし、起きてしまった以上、そこを起点として、組織風土を変えらるという難題に取り組む好機にもなる。緒についたばかりではあるが、豊岡市の取り組みは、そのことを雄弁に示しているといえよう。

☑ キャリアサポートシート  
※職員向け説明冊子から抜粋

