

パワハラをコンプライアンスの一環と捉え 多角的に予防・対策を実施

熊本市では、平成23年に上司から若手職員に対して長期間にわたるパワハラコメント（パワハラ）があった事実が発覚し、職員が処分を受けた事態となった。以前からパワハラ防止に関する要綱を制定したり研修で取り上げたりするなど、一般的な対策は実施してきた同市だが、この事態を受け、手探りながらより積極的な対策に乗り出している。熊本市のパワハラ対策を紹介する。

コンプライアンスの専門部署が パワハラ対策を担当

熊本市のパワハラ対策について話をうかがうために訪れたのは、総務局人事課内に設けられた「コンプライアンス推進室」だ。23年4月に新設された部署で、その名の通り職員の法令遵守や不祥事の防止に関することを担当しており、パワハラもそのなかに含まれる。地方公共団体でコンプライアンス専門の部署を設けている団体はそう多くない。室長の横田健一さんは「以前から熊本市では職員の不祥事が続き、止まらなかつたため、信頼回復のために政令指定

都市への移行も見据えて設置されました」と言う。

推進室には室長の横田さんを含め2人の職員と、もう一人、外部から選任された「コンプライアンス担当監」がいる。担当監は倫理意識の向上に対する取り組みへの助言や指導をする立場で、現在は熊本県立大学総合管理学部教授の桑原隆広さんがその職についている。あえて外部から担当監を登用する理由を、横田さんは「不祥事の原因を職員だけで考えても、内部にいると見えてこないことがある。特に職場風土については、そこで日々働いている職員にとっては当たり前のことであり、『おかしいのでは』『間違っているのでは』と気づけないことが少なくありません。だからこそ外からの視点が重要だと考えたのです」と語る。

若手職員にハラスメントに関する アンケートを実施

熊本市では20年4月に「職場におけるパワハラコメントの防止に関する要綱」を制定し、対策に取り組んできた。パワハラだけのものでは

ないが、新規採用職員の研修や昇進時の研修において、公務員倫理を取り上げる際にハラスメントについても学ぶ機会を設けている。また映像教材も用意し、各部署で利用してもらったりもしている。

しかしそうした取り組みにも関わらず、23年12月、市の若手職員が上司から長期間にわたりパワハラを受けていたという事実が発覚。ニュースでも取り上げられ、市民から多くの批判の声が寄せられる事態となってしまった。パワハラをした職員に対しては、人事課が懲戒処分指針の通り処分を行ったが、処分で事件が終わったわけではない。「パワハラに限らず何か不祥事が起きたとき、私たちは『個人的な問題』と捉えてしまい、処分を科して終わったと考えてしまいます。だから一時はよくても、時間の経過とともにまた同じような不祥事が繰り返されてしまう

のです。不祥事を個人の問題として捉えるのではなく、その背景や原因を探り、なぜ組織の中で気づけなかったのか、もしかすると自分も同じような状況になってしまっているのではと考えることで次に生かしていくことが大切です」と言う横田さんたち推進室は、担当監の助言・指導を受け、事件の処分も決まり少し落ち着きを取り戻した翌年1月に動き出す。同事件では、職員が新たに配属された職場でパワハラを受けていたという背景があったため、採用5年以下の若手職員に限定して、ハラスメントに関するアンケートを実施したのである。

氏名	性別	所属
〇〇	男	〇〇課
〇〇	女	〇〇課
〇〇	男	〇〇課
〇〇	女	〇〇課
〇〇	男	〇〇課
〇〇	女	〇〇課

▲実際に配布されたアンケート用紙

ケートに対し、記名式で回答が集まるものだろうか。横田さんは「アンケートは推進室ではなく、担当監名義で出しました。また回収は庁内メール便を使うものの、担当監が直接開封、確認することを約束し、回答した職員に不利益が及ぶことはないということを明記しました。実際に推進室の職員も氏名を隠した回答しか見ていません。市の職員は見えないことを徹底したことで、安心して回答できたのではないのでしょうか」と言う。そのおかげか対象者928人のうち586人から回答があった。

アンケートの結果(図参照)、直接パワハラに関係してくる設問3に対し「ある」と回答したのは67人、11・4%で、そのうちの7割がパワハラに属するものだった。これを多いと捉えるか少ないと捉えるか、正直、判断が難しい。横田さんも「このようなアンケートの実施は熊本市でも初めてですし、他の自治体でも聞いたことがないため、比較対象がありません。ただ、パワハラ事件が発覚して1か月ほどしかたっていない時期に実施したアンケートなので、職員も少し敏感になっていたかもしれません」と言う。

「ある」と回答した67人の案件については、全てが深刻な内容だった。現在進行中のものだったりしたわけではなく、推進室で検討した結果、具体的な対策をとったほうがよ

いと考えられたものは十数件だった。それらについては、担当監自ら現状を知るために本人に聞き取り調査をしたりしたが、幸いにも明確にパワハラであると判断されるような事案はなかったという。

また、他にアンケート結果から見えてきたことにはあるのか聞いてみると、「大きな差ではありませんが、病院と消防で『ある』という回答が多い傾向がありました。両方とも命を預かる職場なので、ストレスが多かったり、上下関係が厳しくならざるを得なかったりするからでしょうか。事務職と現業職での差は特にありませんでした。何分にも初めての調査

なので、これが今回だけなのか、それとも全体的な傾向としてどうなのか判断できません」という答えが返ってきた。

市では同様のアンケートを、今後もある程度の間隔を開けつつ継続して実施していく予定だという。回を重ねることで、一定の傾向が見えてくれば、それに対応した新たな予防策が見えてくる可能性もあり、期待したいところだ。

職員と相談窓口の両者に意識向上を啓発

前述のパワハラ事件では、2年半という長期にわたってパワハラが繰

り返され、周囲も気づかなかつたという問題がある。そこで被害者および周囲の第三者が早期に相談しやすい体制の整備と、相談窓口の周知徹底も図られた。

現在、市のパワハラ相談窓口は、総務局人事課や上下水道局総務課など各事業場の人事労務担当部署7か所と、熊本市役所第一職員労働組合や熊本市交通局労働組合など組合が6か所、それにコンプライアンス推進室と、外部相談員(市内の弁護士事務所へ委託)の計15か所だ。またパワハラ専門ではないが、職場のことで何か相談したいことがあった場合に直接コンプライアンス担当監にメールで相談できる「職員の声システム」もある。

相談窓口には、パワハラを受けている本人はもちろん、その周囲の職員も相談することができる。市では「パワハラに該当するかどうか判断できない場合でも、遠慮なく相談してほしい」ということと「見て見ぬふりは加害者と同じ。周囲でパワハラと思われる行為を見たり聞いたりしたときは、速やかに相談窓口へ報告してほしい」と啓発している。

窓口へ相談があった場合、まず応対した窓口の職員が事実関係を調査し、その結果を相談者に報告。外部相談窓口へ相談があった場合には、まず外部相談員が相談内容を聞き取り、関係する職場の相談窓口へ事実

アンケート結果

設問	回答数	率
(1) 仕事をするにあたり困っていること、悩んでいること	ある 124	21.2%
(2) 市役所の仕事に関することで変だ、おかしいと思っていること	ある 132	22.5%
(3) 職場でパワハラ・セクハラを受けた経験があるか	ある 67	11.4%
(4) 身の回りでセクハラ・パワハラを見たり聞いたりしたことがあるか	ある 98	16.7%
(5) 市役所に関することで、変えたほうがいい、改めるべきだと思っていること	ある 163	27.8%
(6) 現在の自分の仕事に対して感じていること	問題あり 139	23.7%
(7) 所属の職場に対して気になっていること、感じていること	気になる 166	28.3%
(8) 職場の人間関係について感じていること	問題あり 70	11.9%
(9) 先輩、上司に対して感じていること	問題あり 80	13.7%
(10) その他何か気になること、感じていること	気になる 135	23.0%
合計(回答数 586人)	1174	20.0%

関係を調査するように指示する。その結果パワハラに該当すると判断された場合、直ちに加害者の職員に対して指導。パワハラの実態があったと認定できなかった場合にも、こうした相談がもたらされるということとは職場内で何らかの人間関係の悪化があると判断されるケースもあり、その場合は相談者やその加害者とされる職員、そして周囲の職員に対して、改善を図るようにならなければならないとされる。

さらに、被害者または加害者が、調査の結果やその後の対応に納得できないケースに対応する「苦情処理委員会」という組織も設置されている。委員会に訴えがあった場合、委員会は該当する職場の人事担当課に調査内容の検証や再調査を指示することができ、相談者が相談したことにより不利益を被ることがないよう十分に配慮されているのももちろんだ。

しかし、万全の体制も機能しなければ無意味だ。横田さんは「各職場の人事担当課が相談窓口になっていますが、その課の職員全員がパワハラに対して高い意識を共有できているかどうかは難しいところです。もし誰かが相談電話をかけてきたとき『それはうちの担当ではありません』などと言ってしまうと、せっかく勇気を振り絞って相談してきた職員も相談窓口に不信感を持ってしまふこ

とでしよう」と心配する。そこで推進室では、パワハラ相談窓口になっている職場に「ここはパワハラ苦情相談窓口です」というポスターを掲示させた。「ポスターはもちろん職員に相談窓口を周知徹底させるためのもですが、それと同時に、窓口を担当する課の職員に自覚を促すためのものであるのです」と横田さんは言う。

パワハラの根底には コミュニケーション不足がある

これまでいくつものパワハラに関する相談や事例に接してきた横田さんに、改めてパワハラ問題についてどう考えるかを聞いてみると「もちろん本当に悪質なケースもありませんが、多くの場合、職場のコミュニケーション不足が根底にあります。上司が悪い、部下が悪いといったようにどちらか一方だけが悪いと簡単に決められるような事例はほとんどありません」という答えが返ってきた。「相談をきっかけに職場の上司に話を聞いてみると、上司としてはその部下が有望だから育てたいと思いで、難しい業務や厳しい仕事をやらせていたと言います。この場合、足りないのは部下への説明です。部下は『なぜ自分がこんな仕事を命令されるのか納得できない』と言い、上司は『気持ちが伝わっていると思っていた』と言う。互いに理解しようとする気



総務局人事課コンプライアンス推進室
総務審議員兼室長・横田健一さん

持ちがあれば解決できることです」と横田さんは言う。

一方で、単にコミュニケーション不足だけでは済まされない場合も時にはある。「相談者の悩みを所属の上司に伝えたとき、『あいつは仕事ができないのだから厳しく言っても仕方ない』と言うケースもあります。この場合、その職員の資質的な問題は別に、人としての尊敬を守ることの重要性を伝えます」と横田さんは言う。

またパワハラに関する相談は、部下からでなく上司からも受けることがあるという。「パワハラを意識することが怖くなる」というものだ。それに対し、横田さんは「信念をもって指導すれば問題はありません」と答える。「上司が部下を指導するのは当たり前のことです。暴力は問題外ですが、ときに厳しくなってしまうことがあっても仕方がないことでしょう。それが後に『行きすぎ』と言われてしまったとしても、相当の理由があつて指導したのだとすれば、

誤解は解けます。ですから、理由を明確に説明できるように、信念をもって指導をしてほしいと伝えます」という横田さんの言葉は、これまで様々な相談にのってきた経験からくるものだ。

パワハラ予防対策は、パワハラだけに特化して取り組んでもやれることに限りがある。熊本市では、数年前から継続して、年に一度「職員意識調査」を実施している。「行動規範意識」「公務員倫理意識」「内部統制」「交通法令遵守」「情報管理」「職場風土」の6ジャンルに関する質問に回答してもらい、その結果をリーダーチャートに落としこむものだ。チャートは市全体、職級別などで統計をとるが、部署ごとでもチャートを作成し、各部署に結果を見せるのだという。横田さんは「チャートの形が極端にいびつだったり、前年と比較して大きな変化があったりするのは、その職場で何か問題が起きている兆候と言えます。問題が不祥事として表面化してしまう前に、職場内で気づきを促し、話し合ってもらいたいという考えです」と言う。

根本的にパワハラをなくすためには、職場風土の改善や職場コミュニケーションの活発化など、職場そのものを変えていくことが大切だ。熊本市のこのような取り組みは、パワハラ防止にも必ずよい影響を与えることだろう。