事例No.	3247
公表年度	R6
団体の属性	中核市
団体名	栃木県宇都宮市

事例区分	行政改革

タグ	・組織改革 ・人材確保・育成 ・ICT

事例種類	職場環境

事例内容・タイトル

宇都宮市におけるハラスメント対策

出典

地方公務員月報2025年2月号（事例紹介）

宇都宮市におけるハラスメント対策

宇都宮市行政経営部人事課・危機管理課

1　はじめに

職場におけるパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントなど、様々なハラスメントは、被害者に心理的なストレスを与えることで、パフォーマンスの低下を招くばかりでなく、職場環境を悪化させることから、周囲の職員の士気を低下させ、職場全体のパフォーマンスを損ねる原因となります。また、貴重な人材の流出や組織の社会的評価を著しく損なうことにも繋がりかねない大きな問題です。近年は、社会全体におけるハラスメント対策の重要性が、ますます高くなってきており、国としても、令和元年に、関連法の改正を行い、事業主がハラスメント防止措置を講じることを義務付けるとともに、令和二年にハラスメントの防止と対応について具体的な方策を盛り込んだ指針を公表してきました。また、ハラスメント被害者や相談希望者が気軽に相談できる窓口を各都道府県労働局や労働基準監督署、女性相談支援センターなどに設置することによって対策を図っています。

また、最近ではカスタマーハラスメントという言葉も社会に浸透し、各事業主の対策も急務となってきています。きっかけとして、平成三〇年にとりまとめられた厚生労働省「職場のパワーハラスメント防止対策

についての検討会」報告書において、『顧客や取引先からの著しい迷惑行為の問題に対応するためには、事業主に対応を求めるのみならず、周知・啓発を行うことで、社会全体で機運を醸成してくことが必要』、『その際に、例えば「カスタマーハラスメント」や「クレーマーハラスメント」など特定の名前やその内容を浸透させることが有効ではないか』といった記載がされたことにより、議論が活発化していったと考えられています。その後、令和四年に「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が厚生労働省から公表され、令和五年には「カスタマーハラスメントのない良好な職場をめざして カスタマーハラスメント予防・対応マニュアル」が全日本自治団体労働組合から発表されるなど、具体的な対策に向けた取組が全国的に広がっています。

このような中、各自治体においてもハラスメント対策の重要性を認識し、試行錯誤しながら効果的な取組を行っていることかと思います。本稿では、宇都宮市のこれまでのハラスメント対策の経過や、近年の取組事例をご紹介いたします。各自治体の皆様の参考になれば幸いです。

2　宇都宮市のハラスメント対策の経過

宇都宮市では、「ハラスメントは、人格を深く傷つけるものであり、決して許される行為ではなく、また、職員が最大限能力を発揮するためには、安心して働くことのできる良好な職場環境が重要である」という認識のもと対策を進めてきました。

平成一一年度には、「宇都宮市セクシュアル・ハラスメントの防止及び苦情相談に関する規程」を策定し、研修制度について定めるとともに、相談から解決までの流れを明確化するなど、セクシュアルハラスメント対策に取り組んできました。研修制度としては、新任係長を対象に、ハラスメントがもたらすリスクを理解し、未然に防ぐ回避法やハラスメントが起こったときの対処法を学ぶことを目的として、ハラスメントの事例研究等を行うハラスメント防止研修を実施して予防策を講じてきました。相談体制としては、女性を含めた相談員を置いた上でセクシュアルハラスメントに係る相談窓口を設置するなどしていました。

そのような中、多様化するハラスメントへ対応するため、平成三〇年には、対策の強化を図りました。まずは、それまでセクシュアルハラスメントに限定していたハラスメント防止規程の改正です。規程の目的やハラスメントの種類としてパワーハラスメントなどを追加し、さらに、所属長の責務や職員に対する指針を定めることを明記しました。この改正に合わせ、各ハラスメントごとに具体的な対応手法をまとめた指針と「宇都宮市ハラスメント防止ガイドライン」を策定し、全職員に周知を行いました。

また、相談窓口についても、セクハラ以外のハラスメントも受け付ける総合窓口として見直したり、ハラスメント研修対象者の拡大・内容充実も図りました。

3　近年の取組

(1)　マネジメントカルテ

宇都宮市の近年の取組の一つとして「マネジメントカルテ」の実施があります。これは、上司のマネジメントについて部下職員がチェックし、その結果をフィードバックするというものです。同様な取組として、「上司カルテ」という名称で人事評価の項目をものさしにして部下が上司を評価する取組を過去に実施していましたが、長年の取組の結果、自己評価と部下からの評価に乖離がなくなるなど一定の成果が見られたことから、平成二七年度の人事評価の見直しにあわせて終了していました。

しかし、近年では行政課題が複雑・多様化するとともに、職員の価値観や働き方が多様化する中にあっても、管理職の適切なマネジメントのもと、ワークライフバランスの実現や人材育成に努めながら、質の高い行政サービスを提供することが求められています。さらに、ハラスメント対策についても、法制化が進み、適切な対応を講じることが事業主に求められています。こうした現状を踏まえ、管理職のマネジメント能力のより一層の向上や、風通しの良い職場環境づくりに向け適切に対応していく必要があることが課題となっていました。

これらに対応するために、令和四年度からマネジメントカルテを導入しました。実施のねらいは、『一管理職が自身のマネジメントに係る自己評価と部下か

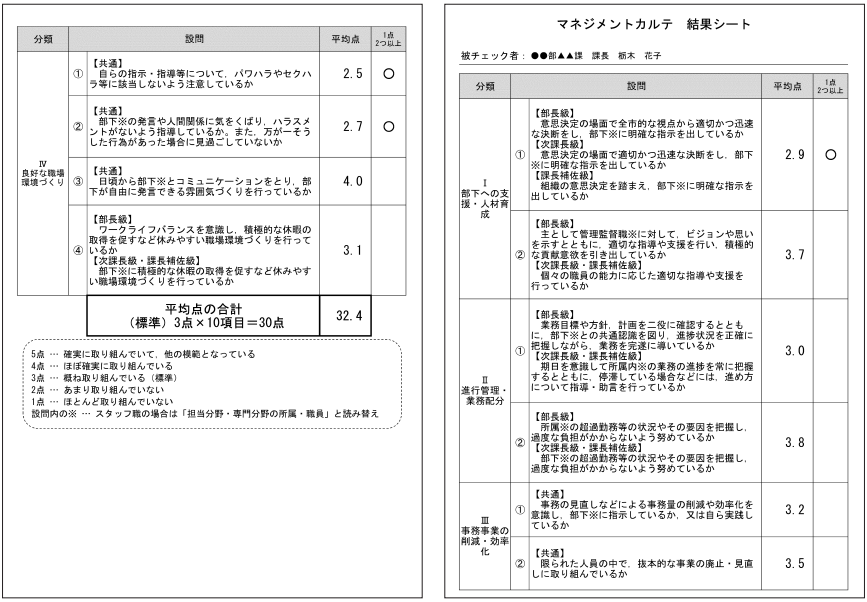
らの評価の差を埋めるための「気付き」を促す』、『二上司から必要な指導・助言を受け、マネジメント能力をより一層向上させる』、『三　職場内のハラスメント行為の未然防止、早期解決を図り、風通しの良い職場づくりを推進する』の三点とし、実施スケジュールとしては、一〇月には職員向けのアンケートシステムを用いた方式で回答を依頼、その後人事課にて集計を行い、一一月に集計結果をフィードバックしました。

チェック項目は、県の取組なども参考に「部下への支援・人材育成」、「進行管理・業務配分」、「事務事業の削減・効率化」、「良好な職場環境づくり」の分類で設問を計一〇問設定し、各問五点満点で合計五〇点満点としています。ハラスメント行為等の把握については、「良好な職場環境づくり」の分類において、「自らの指示・指導等について、パワハラに該当しないよう注意しているか」「部下の発言や人間関係に気をくばり、ハラスメントがないよう指導しているか」といった設問を設けました。チェック結果は、人事課において回答結果を集計した上で、各被チェック者の上司（人事評価における一次評価者）に結果を提供し、その結果を被チェック者へフィードバックするとともに、適宜必要な指導・助言を行う制度設計としています。（図1）また、被チェック者は、結果をもとに自身のマネジメントについて振り返りを行い、強みを伸ばし弱みを克服する契機とし、マネジメント能力の一層の向上に努めることとしています。

導入時から現在までの変更点ですが、令和五年度からは管理職全体のマネジメント能力等について把握するため、被チェック者をスタッフ職も含めた全ての管理職に拡大するとともに、より早期の改善に繋げるため、上半期に中間評価的位置付けである「プレマネジメントカルテ」を追加で実施しました。さらに、令和六年度には、被チェック者を管理職への昇任を控える監督職である課長補佐級まで拡大しました。このように、導入から現在に至るまでより効果的な仕組みとなるよう改善し続けてきました。

⑵　カスタマーハラスメント対策

カスタマーハラスメントは、スマートフォンなどの情報端末やＳＮＳの普及などにより、近年では、職員



マネジメントカルテ　結果シート

被チェック者：●●部▲▲課　課長　栃木　花子

分類		設問	平均点	1点2つ以上
Ⅰ 部下への支援・人材育成	①	【部長級】 意思決定の場面で全市的な視点から適切かつ迅速な決断をし，部下※に明確な指示を出しているか 【次課長級】 意思決定の場面で適切かつ迅速な決断をし，部下※に明確な指示を出しているか 【課長補佐級】 組織の意思決定を踏まえ，部下※に明確な指示を出しているか	2.9	○
	②	【部長級】 主として管理監督職※に対して，ビジョンや思いを示すとともに，適切な指導や支援を行い，積極的な貢献意欲を引き出しているか 【次課長級・課長補佐級】 個々の職員の能力に応じた適切な指導や支援を行っているか	3.7	
Ⅱ 進行管理・業務配分	①	【部長級】 業務目標や方針，計画を二役に確認するとともに，部下※との共通認識を図り，進捗状況を正確に把握しながら，業務を完遂に導いているか 【次課長級・課長補佐級】 期日を意識して所属内※の業務の進捗を常に把握するとともに，停滞している場合などには，進め方について指導・助言を行っているか	3.0	
	②	【部長級】 所属※の超過勤務等の状況やその要因を把握し，過度な負担がかからないよう努めているか 【次課長級・課長補佐級】 部下※の超過勤務等の状況やその要因を把握し，過度な負担がかからないよう努めているか	3.8	
Ⅲ 事務事業の削減・効率化	①	【共通】 事務の見直しなどによる事務量の削減や効率化を意識し，部下※に指示しているか，又は自ら実践しているか	3.2	
	②	【共通】 限られた人員の中で，抜本的な事業の廃止・見直しに取り組んでいるか	3.5	

分類		設問	平均点	1点2つ以上
Ⅳ 良好な職場環境づくり	①	【共通】 自らの指示・指導等について，パワハラやセクハラ等に該当しないよう注意しているか	2.5	○
	②	【共通】 部下※の発言や人間関係に気をくばり，ハラスメントがないよう指導しているか，また，万が一そうした行為があった場合に見過ごしていないか	2.7	○
	③	【共通】 日頃から部下※とコミュニケーションをとり，部下が自由に発言できる雰囲気づくりを行っているか	4.0	
	④	【部長級】 ワークライフバランスを意識し，積極的な休暇の取得を促すなど休みやすい職場環境づくりを行っているか 【次課長級・課長補佐級】 部下※に積極的な休暇の取得を促すなど休みやすい職場環境づくりを行っているか	3.1	
		平均点の合計 （標準）3点×10項目＝30点	32.4	

5点 … 確実に取り組んでいて，他の模範となっている
4点 … ほぼ確実に取り組んでいる
3点 … 概ね取り組んでいる（標準）
2点 … あまり取り組んでいない
1点 … ほとんど取り組んでいない
設問内の※ … スタッフ職の場合は「担当分野・専門分野の所属・職員」と読み替え

図１

への暴言などの直接的な行為だけでなく、応対状況を無断で撮影し、ＳＮＳに投稿するなど、多様化・悪質化しております。

こうした迷惑行為は、応対した職員の精神的ストレスとなることはもとより、執務室内で管理する個人情報や機密事項の流出、他の来庁者が映り込むことによるプライバシーや肖像権の侵害など、様々な問題が懸念されるとともに、迷惑行為そのものを止めるためには多くの職員が対応しなければならず、適正かつ円滑な公務遂行に支障をきたすことにもつながります。

宇都宮市でも来庁者の無断撮影等に関して、実際に職員が対応に苦慮するケースが報告されていたほか、令和五年一二月に実施した「迷惑行為に関する庁内アンケート」により、回答者の半数超が職場内で来庁者から不当な要求や迷惑行為を受けていたことも分かりました。

宇都宮市では、こうした状況を踏まえ、不当要求等対策担当弁護士と連携し、庁内アンケートの結果や他自治体の取組なども参考にしながら、すぐ取り組める対策と設備更新等が必要となる長期的な対策を整理

し、着実に対策強化を進めてまいりました。

このうち、宇都宮市が実施した主な取組について、三つご紹介いたします。

まず一つ目は、取組強化のきっかけのひとつとなった無断撮影等への対策強化です。具体的には、令和六年五月に庁舎管理規則を改正し、庁舎内における正当な理由のない撮影や録音行為を禁止することといたしました。これは、あくまで迷惑行為等を防止するためのものであり、閲覧資料の撮影や展示物などの記録を目的とした撮影、フォトパネル前での記念撮影、公務に支障のない撮影や録音行為などは従来通り行うことができます。また、禁止行為に当たらない撮影等の具体例や実際に迷惑行為が行われた場合の対応手順など、運用開始に当たっての留意事項については、ガイドラインを新たに作成し、出先機関も含め、全庁的に統一的な運用が図れるよう庁内に周知いたしました。

二つ目は、職員研修の強化です。迷惑行為に対して組織一丸となって対応していくため、毎年実施している管理監督職向けの研修プログラムに迷惑行為対策に関する管理監督職の役割を明記するとともに、クレーム対応研修の実施回数を増やすなど、研修内容の強化を図りました。中でも、不当要求等対策担当弁護士によるクレーム対応研修は、庁内で実際にあった事例を題材に、クレーマー役となった弁護士の先生達に対し、受講者である市職員が応対するロールプレイング形式の実践的な研修内容となっており、随所にやりとりに戸惑う場面が見られるものの、受講者からは「リアルに体感できた」「実際に応対する際のイメージが膨らんだ」などいった声が寄せられております。また、本市では、反社会的な組織等による不当要求や執拗な面談の強要、長時間居座りなどの悪質クレーム行為に対する具体的な対応手順を記した「不当要求等対応マニュアル」に加え、対応時の要点を一枚のシートにまとめた「悪質クレーム対応フロー」をそれぞれ整備しており、当研修の中で、これらマニュアルについて弁護士の先生に分かりやすく解説いただくことで、職員の更なる理解促進に努めております。

三つ目は、録音機能付き電話の導入です。これは、電話での対応記録を正確に残すとともに、録音を事前告知することで暴言や過度な要求などの悪質なクレー

ムを抑止する効果も期待されます。市役所本庁舎につきましては、令和七年一月に通話録音装置を導入し、先行して運用を開始したところであり、出先機関についても、次年度以降、順次、導入を検討しております。

これらの取組以外にも、職員証のフルネーム表記の見直しや啓発ポスターの庁舎内掲示など、様々な対策を講じてきたところであり、今後は、防犯カメラによる監視体制の強化についても検討を進めるなど、カスタマーハラスメント対策を更に推進してまいります。

4　おわりに

あらゆるハラスメントの防止は事業主の義務であり、職員が持てる能力を最大限に発揮し、生き生きと働くことができる良好な職場環境を確保していくことが必要です。そのためには、ハラスメントを当事者間だけの問題とせずに、「起こさない」、「許さない」という職員一人一人の意識を醸成していくことが重要です。今後も、国や他自治体の動向を注視し、参考となる事例を研究し、積極的に取り入れていくとともに、既存の取組についても、不断の検討を重ね、より良いものにしていくことで、職員がストレスや悩みを抱えることなく、やりがいや成長を実感できる魅力ある職場環境を作っていきたいと考えています。