事例No.	3244
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	静岡県静岡市

事例区分	行政改革

タグ	・組織改革

事例種類	職場環境

事例内容・タイトル

静岡市におけるハラスメント対策の取組

出典

地方公務員月報2025年1月号（事例紹介）

静岡市におけるハラスメント対策の取組

静岡市総務局人事課

1　はじめに

ハラスメント行為は、相手の尊厳や人格を傷つける許されない行為であり、そのような行為は、それを受けた職員の能力発揮に重大な影響を及ぼすとともに、周囲の職員の仕事への意欲を低下させ、職場全体の生産性にも多大な悪影響を及ぼします。

静岡市では、ハラスメント行為はあってはならないという考えのもと、従前より、「パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント防止に関する基本方針」（以下、「基本方針」という。）を策定し、ハラスメントに対する基本的な考え方、各種ハラスメントの定義、ハラスメントを行わないための職員の心構え、ハラスメントになり得る言動の例等を詳細に定め、ハラスメント防止に向けて取り組んできたところですが、本稿では、令和六年四月から開始した「ハラスメント撲滅宣言」ほか新たなハラスメント対策の取組について紹介させていただきます。様々な対策が考えられるハラスメントに関連する取組の一つとして、参考にしていただけると幸いです。

2 「ハラスメント撲滅宣言」の実施

本市において令和五年度に、上司から部下へ業務の遂行に関する指示を行う際に、必要以上に厳しい叱責や、他の職員の面前における叱責を繰り返し行う等の行為が確認されました。当事案については、人事課で関係所属職員へのアンケート調査や関係者への聞き取りを実施し、ハラスメント行為の認定及び行為者への懲戒処分を行いました。これを受けて、市民及び議会から厳しい指摘や再発防止を求める声が上がり、本市においては、二度とこのようなことを起こさないよう、これまでどおりの取組ではなく、ハラスメント撲滅に向けたより実効性のある新たな取組をスタートさせる必要がありました。

その新たな取組として、最初に行ったのが「ハラスメント撲滅宣言」です。

職員及び議員一人ひとりが、ハラスメントの正しい知識を持ち、ハラスメント行為を絶対にしない、させない、見過ごさないという意識を再認識し、安心して働ける健全な環境、職場風土等を醸成することを目的に、令和六年四月一日に、市長を始めとする全職員及び議長を始めとする全市議会議員による「ハラスメント撲滅宣言」を実施しました。

本市が行った「ハラスメント撲滅宣言」の特徴は、管理職だけでなく、「全ての職員」が宣言を実施したところです。前述のとおり、ハラスメント行為をしないことは言うまでもありませんが、させない、見過ごさないということも重要だと考えたためです。

職員による撲滅宣言の実施方法等について、簡単に紹介します。各職員による宣言はペーパーレス（Ｗｏｒｄファイルに記名し、データを保管）で実施しました。各職員は、基本方針を確認するとともに、「ハラスメント撲滅宣言書」【図表1～4参照】の二ページ目以降の「【ハラスメントの撲滅】のためのチェック項目」を全てチェックすることで、ハラスメントになり得る言動を確認し、パソコン上で「ハラスメント撲滅宣言」に記名します。所属職員は、宣言書データを所属長に提出し、所属長が全所属職員分の宣言書データの保管を行います。また、所属長以上の職員は、各局の取りまとめを行う局筆頭課に提出し、局筆頭課がデータの保管を行います。

図表1【ハラスメント撲滅宣言書】

ハラスメント撲滅宣言

ハラスメント※は、職員の人権や働く権利を侵害し、職場環境の悪化や秩序の混乱を招き、市政の効率的運営に重大な影響を及ぼすものです。ハラスメントが職員個人や組織に及ぼす多大な影響を十分に理解し、以下のとおり宣言します。

※ハラスメントとは、パワーハラスメント、セクシュアル・ハラスメント及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントを指します。

一、 私は、全ての職員が個人として尊重され、お互いに信頼し合い、安心して働くことのできる職場環境をつくるため、ハラスメントに該当する行為を十分に理解したうえで、ハラスメント行為を絶対に行わないことを誓います。

一、 私は、周囲の同僚と共に、常にハラスメントの防止に心掛けるとともに、いかなる職員による、いかなる形態のハラスメントであっても、黙認したり見過ごしたりせず、迅速かつ効果的な解決に向けて行動します。

私は、「パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント防止に関する基本方針」を読み、内容について理解しました。

令和　６年　４月　１日

【宣言者】

（所属）

（職名）

（氏名）

図表2【ハラスメント撲滅】のためのチェック項目①

「ハラスメントの撲滅」のためのチェック項目

私は、以下のことを、絶対に行いません。

【パワーハラスメントに該当すること】

（注意）右のすべての □ をクリックし、☑ してください。

- □ 書類で頭を叩く。
- □ 部下を殴ったり、蹴ったりする。
- □ 相手に物を投げつける。
- □ 人格を否定するような暴言雑言を浴びせる。
- □ 他の職員の前で無能なやつだと言ったり、土下座をさせたりする。
- □ 相手を隔離・無視するような内容の電子メール等を複数の職員宛てに送信する。
- □ 改善点を具体的に指示することなく、何日間にもわたって繰り返し文書の書き直しを命じる。
- □ 長時間厳しく叱責し続ける。
- □ 部下達の前で、書類を何度も激しく机に叩き付ける。
- □ 自分の意に沿った発言をするまで怒鳴り続けたり、自分のミスを有無を言わさず部下に責任転嫁したりする。
- □ これまで分担して行ってきた大量の業務を未経験の部下に全部押しつけ、期限内に全て処理するよう厳命する。
- □ 緊急性がないにもかかわらず、毎週のように土曜日や日曜日に出勤することを命じる。
- □ 部下に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる。
- □ 気に入らない部下に仕事をさせない。
- □ 気に入らない部下を無視し、会議にも参加させない。
- □ 課員全員に送付する業務連絡のメールを特定の職員にだけ送付しない。
- □ 意に沿わない職員を他の職員から隔離する。
- □ 個人に委ねられるべき私生活に関する事柄について、仕事上の不利益を示唆して干渉する。
- □ 他人に知られたくない職員本人や家族の個人情報を言いふらす。

出典：ﾊﾟﾜｰがｽﾒﾝﾄ、ｾｸｼｭｱﾙﾊﾗｽﾒﾝﾄ及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントになり得る言動例

図表3【ハラスメント撲滅】のためのチェック項目②

「ハラスメントの撲滅」のためのチェック項目

私は、以下のことを、絶対に行いません。

【セクシュアルハラスメントに該当すること】

（注意）右のすべての □ をクリックし、☑ してください。

- □ スリーサイズを聞くなど身体的特徴を話題にすること。
- □ 聞くに耐えない卑猥な冗談を交わすこと。
- □ 体調が悪そうな女性に「今日は生理日か」「もう更年期か」などと言うこと。
- □ 性的な経験や性生活について質問すること。
- □ 性的な噂を立てたり、性的なからかいの対象とすること。
- □ 「男のくせに根性がない」「女には仕事を任せられない」「女性は職場の花でありさえすればいい」などと発言すること。
- □ 「男の子、女の子」、「僕、坊や、お嬢さん」、「おじさん、おばさん」などと人格を認めないような呼び方をすること。
- □ 性的指向や性自認をからかやいじめの対象としたり、性的指向や性自認を本人の承諾なしに第三者に漏らしたりすること。
- □ ヌードポスター等を職場に貼ること。
- □ 雑誌等の卑猥な写真・記事等をわざと見せたり、読んだりすること。
- □ 身体を執拗に眺め回すこと。
- □ 食事やデートにしつこく誘うこと。
- □ 性的な内容の電話をかけたり、性的な内容の手紙・電子メールを送ること。
- □ 身体に不必要に接触すること。
- □ 浴室や更衣室等をのぞき見すること。
- □ 女性であるというだけで職場でお茶くみ、掃除、私用等を強要すること。
- □ 性的な関係を強要すること。
- □ カラオケでのデュエットを強要すること。
- □ 酒席で、上司の側に座席を指定したり、お酌やチークダンス等を強要すること。

出典：ﾊﾟﾜｰがｽﾒﾝﾄ、ｾｸｼｭｱﾙﾊﾗｽﾒﾝﾄ及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントになり得る言動例

図表4【ハラスメント撲滅】のためのチェック項目③

「ハラスメントの撲滅」のためのチェック項目

私は、以下のことを、絶対に行いません。

【妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントに該当すること】

（注意）右のすべての □ をクリックし、☑ してください。

- □ 職員が、制度等の利用の請求をしたい旨を上司に相談したことや制度等の利用の請求等をしたこと、制度等の利用をしたことにより、上司がその労働者に対し、不利益な取扱いを示唆すること。
- □ 職員が制度の利用の請求をしたい旨を上司に相談したところ、上司がその職員に対し、請求しないように言うこと。
- □ 職員が制度の利用の請求をしたところ、上司がその職員に対し、請求を取り下げるよう言うこと。
- □ 職員が制度の利用の請求をしたい旨を同僚に伝えたところ、同僚がその職員に対し、繰り返し又は継続的に、請求をしないように言うこと。
- □ 職員が制度利用の請求をしたところ、同僚がその職員に対し、繰り返し又は継続的に、その請求等を取り下げるよう言うこと。
- □ 職員が制度等の利用をしたところ、上司・同僚がその職員に対し、繰り返し又は継続的に嫌がらせ等（嫌がらせ的な言動、業務に従事させないこと、又は専ら雑務に従事させること）をすること。
- □ 女性職員が妊娠等したことにより、上司がその女性職員に対し、不利益な取扱いを示唆すること。
- □ 女性職員が妊娠等したことにより、上司・同僚がその女性職員に対し、繰り返し又は継続的に嫌がらせ等をすること。

※「制度等」とは、産前産後休暇、育児休業、育児短時間勤務、部分休業、休憩時間の短縮、短期の介護休暇、介護休暇、介護時間などの妊娠、出産、育児や介護に関する休暇等の制度を指します。

出典：ﾊﾟﾜｰがｽﾒﾝﾄ、ｾｸｼｭｱﾙﾊﾗｽﾒﾝﾄ及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントになり得る言動例

宣言は一回限りのものではなく、今後も毎年繰り返し宣言を実施し、他の取組と合わせて対策を講じることで、ハラスメントがない職場環境が当たり前であるという意識を醸成していきたいと考えています。

3　ハラスメント防止に向けた取組内容

前述の撲滅宣言を、より実効性のあるものにするために、新たに二つの取組を開始しました。

（1）ハラスメント調査・対応申出制度

これまでハラスメントの相談対応は、基本方針に基づき、各執行機関の人事担当部署（市長部局にあっては人事課、消防部局にあっては消防総務課など）が担ってきました。

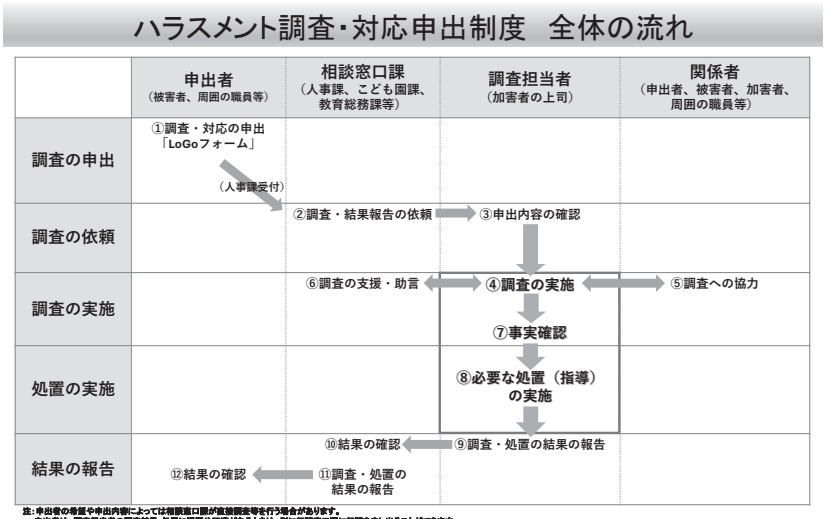
ハラスメント対応に当たっては関係者からの聞取り、必要に応じてアンケート調査の実施、事案の整理、被害者のケア、行為者への指導など完了までに時間を要しますが、これらを限られた人員で対応していたため、相談事案が重なった場合などに、タイムリーな対応が難しいケースがありました。

また、ハラスメントに関する悩みを抱えている職員の中には、相談することによる様々な不安により、相談をためらい、相談が遅れたことにより、事態がさらに悪化してしまうケースも見受けられました。

そこで、令和六年五月に「ハラスメント調査・対応申出制度」を導入しました。これは、現状の各執行機関の人事担当部署に対する電話や面談での相談方法に加え、より相談しやすいよう、ハラスメント被害者や周囲の職員等が、専用の申出フォーム（本市においては「ＬｏＧｏフォーム」を活用）を使用して、庁内システムやスマートフォンから、ためらうことなく申出できるようにしたものです。また、調査にあたっては、すでに設置している人事課などの相談窓口課に加え、ハラスメント行為者の上司にも管理監督職の責務として、事実確認等に当たってもらうこととしています。【図表５参照】速やかな調査実施により、早期発見、早期解決や発生抑止に繋げていきたいと考えています。

専用フォーム作成の際に、工夫した点は、匿名でも申出ができること、ハラスメント事例を列挙し選択できるようにしたこと、証拠資料を添付できるようにし

図表5【ハラスメント調査・対応申出制度　全体の流れ】



たことなどです。また、調査担当者に行為者の上司を加えた意図は、自分の職場からハラスメントを出さないという意識を持ち、自分事としてとらえ、働きやすい職場環境を整えるためです（申出者の希望や申出内容によっては、各執行機関の人事担当部署が調査を実施します。）。

また、調査担当者であるハラスメント行為者の上司に事実確認等の対応を依頼する際には、ハラスメント対応の経験があまりないことから、聞取り調査の進め方等をまとめた調査マニュアル、相談概要、調査票、質問事例集などを提供しています。調査にあたり人事課等の相談窓口課は、調査担当者の事実確認に関して、支援・助言を実施しています。

（2）動画を盛り込んだeラーニング研修

これまでハラスメントの対応をする中で感じたことは、ハラスメント加害者にハラスメントを行っている認識がないことや、相手の気持ちに寄り添っていないことが多いということです。実際に、加害者への聞き取りの中では、「大声で言ったつもりはない」、「コミュ

ニケーションのつもりだった」など、自覚なくハラスメントを行っているケースがありました。

そこで、令和六年六月に、従前から全職員を対象に行っていたeラーニングによるハラスメント防止研修の内容の充実を図ったところです。

具体的には、研修資料に「ハラスメント行為の具体例」や「上司・部下の心構え」を示す動画を掲載し、実際のハラスメントの場面を映像と音声で「ハラスメントに該当する行為の程度」を示すことで、自分の言動がハラスメントに該当していないか振り返り、正しい知識を学習する機会としています。

4　ハラスメント調査・対応申出制度導入後の申出等の状況と効果

令和六年五月に運用を開始した新たなハラスメント調査・申出制度による申出件数は、同年一一月末時点で、四九件（同一事案に関する複数の申出を含む。）となっています。

この制度では、前述のとおり、専用の申出フォームによりハラスメントの申出のあった事案に関し、対応が必要なものは、人事課等のハラスメント相談窓口課からハラスメント行為者の上司である管理監督職に速やかに情報を共有し、ハラスメント相談窓口課がフォローして、その管理監督職と、事案の事実確認や行為者に対する指導を行います。

この制度を始めて半年ほどであり、具体的な検証はできていませんが、現時点で感じている取組みの効果としては次のとおりです。

以前は、ハラスメントの被害者自身が人事課等に相談するケースが大半でした。本制度では、専用の申出フォームによる被害者本人からの申出が二九件となっている一方、ハラスメントを見聞きした者からの申出が二〇件と申出者の約四割を占めています。これは、ハラスメント行為を「させない」、「見過ごさない」という意識の表れと感じています。

また、人事課等の相談窓口課だけで対応するのではなく、行為者の上司である管理監督職に速やかに情報を共有し、事実確認や指導をする体制を整えたことで、申出のあった事案に対し、より迅速な対応が可能となり、ハラスメントの早期解決に繋がっていると感じて

います。

5　今後の展望

本市では、年齢、性別、職位、任用形態、障害の有無など、立場の異なる様々な職員が勤務しており、コミュニケーションの取り方や価値観等もそれぞれ異なっています。そのため、ハラスメント撲滅に向けた取組は、これをやっておけば大丈夫というものはなく、多角的に途切れることなく行っていくことが重要です。

本市におけるハラスメント撲滅に向けた取組は動き出したばかりですが、近い将来、ハラスメントのない「静岡市役所」となるよう、様々な取組を試行錯誤しながら、着実に進めていきたいと考えています。

また、近年カスタマーハラスメントの被害に関する報道を見聞きする機会が増えていますが、本市においても対策が急務と考えています。令和六年八月に職員に対するカスタマーハラスメント実態調査を実施したところ、すべての所属のうち、半数以上で「カスタマーハラスメント事案がある」と回答がありました。現在、アンケート内容の整理・分析や他自治体や企業で行われている悪質クレームへの対応方法に関しても調査・研究しており、今後は、対応方針、判断基準、対応方法などをまとめたマニュアルの作成を予定しています。

職員によるハラスメント対策だけでなく、カスタマーハラスメントに対しても、組織として対応できる仕組みを整え、すべての職員が安心して働ける職場環境を作り、行政サービスの質の向上を図っていきたいと考えています。