

ハラスメントの撲滅に向けた

提言書

令和6年3月

ハラスメント撲滅プロジェクトチーム

目 次

1	はじめに	1
2	ハラスメント撲滅プロジェクトチームの設置目的について	2
3	現在のハラスメント対策に関する課題等	4
4	ハラスメント対策に対する基本的な考え方	5
第1章	過去に発生したハラスメントに対する対応について	6
第2章	ハラスメントを撲滅するための仕組みづくりについて	7
	三次予防（事後措置）	7
	二次予防（早期発見・早期介入）	8
	一次予防（ハラスメントの未然発生防止）	9
	その他	9
	ハラスメントを撲滅するための仕組みづくりに向けた提言イメージ	10
第3章	定期的に実施するハラスメントに関する職員アンケートについて	11
5	取組を進めるうえでの留意点	12
6	おわりに	12
《参考資料》		
1	提言までの検討の経過	14
2	職員への緊急アンケートの結果等	15

1 はじめに

職場におけるハラスメントは、ハラスメントの行為を受けた被害者の精神的・身体的健康を損なわせることはもちろん、個人としての尊厳や人格を不当に傷つける人権にかかわる許されない行為である。

また、被害者だけでなく、その行為を目撃した周りの人の健康にも悪影響を及ぼすとともに、行為者にとっても処分を受け、信用を失うものであり、職場の様々な人に不利益を与えるものとなっている。

更に、組織においても、職場内の秩序を乱したり、休職者が発生したりすることなどによって生産性が低下するほか、使用者責任や不法行為責任といった法的責任が問われるなど、大きな負の影響を及ぼすものとなっている。

このため、小田原市では、パワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）、セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）、セクハラに起因する問題、「妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメント」（以下「マタハラ等」という。）の定義を次のとおり要綱で定め、ハラスメントに関する防止対策を進めているところである。

《パワハラとは》

職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなもの

《セクハラとは》

他の者を不快にさせる職場における性的な言動及び職員が他の職員を不快にさせる職場外における性的な言動

《セクハラに起因する問題とは》

セクハラのため、職員の勤務環境が害されること及びセクハラの対応に起因して職員がその勤務条件につき不利益を受けること

《マタハラ等とは》

職場における次に掲げるもの。

(1) 職員に対する次に掲げる事由に関する言動により当該職員の勤務環境が害されること。

- ① 妊娠したこと。
- ② 出産したこと。
- ③ 妊娠又は出産に起因する症状により勤務することができないこと若しくはできなかつたこと又は能率が低下したこと。

- (2) 職員に対する妊娠、出産、育児又は介護に関する制度又は措置の利用に関する言動により当該職員の勤務環境が害されること。

2 ハラスメント撲滅プロジェクトチームの設置目的について

小田原市では、国の「労働施策総合推進法」、「男女雇用機会均等法」及び「育児・介護休業法」の改正を受け、令和2年6月に関連する要綱や指針の整備を行うとともに、相談窓口での対応やハラスメントに対する意識啓発の研修などを行い、ハラスメントの防止対策を実施してきた。

特に、令和4年3月にセクハラの処分案件が発生したことに伴い実施した職員へのアンケートの結果において、多くの職員がハラスメントに直面している状況が見えてきたことから、令和4年度以降は、ハラスメント対策推進アドバイザーやハラスメント対応相談員の任用を行ったほか、外部相談窓口となるハラスメントホットラインを設置するなど、ハラスメントに関する対策を積極的に推進してきたところである。

一方、こうした取組を進める中で、後記の「3 現在のハラスメント対策に関する課題等」のとおり、ハラスメントへの対応やハラスメントの防止の取組に対する課題がでてきたことから、こうした課題の解決を図るため、専門的知見を有するメンバーからなるハラスメント撲滅プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」という。）を設置し、「ハラスメントを起こさない・許さない」職場の構築に向け、検討することとなった。

今回、プロジェクトチームでは、このような経緯を受け、市が取り組むべきハラスメント対策の方向性を示すものとして、次の3点について市へ提言する。

《市への提言》

- (1) 過去に発生したハラスメントに対する対応
- (2) ハラスメントを撲滅するための仕組みづくり
- (3) ハラスメントに関する職員アンケートの定期的実施

《プロジェクトチームメンバー一覧》

No.	氏名	役職等
1	津野 香奈美	【座長】 神奈川県立保健福祉大学大学院ヘルスイノベーション研究科 准教授 本市ハラスメント対策推進アドバイザー
2	藤嶋 崇友	【副座長】 弁護士 本市職員コンプライアンス推進アドバイザー
3	石垣 由美子	本市ハラスメント対応相談員
4	佐藤 和広	総務部副部長
5	安藤 弥生	市民部管理監
6	府川 良則	建設部副部長（土木管理課長事務取扱）
7	奥川 誠二	消防本部副消防長（予防担当）（予防課長事務取扱）

（令和6年3月時点）

《近年のハラスメント防止のための全庁的な取組》

実施時期	実施内容
令和4年3月	ハラスメントに関する職員アンケートの実施
4月	市長・副市長・教育長と各部局長との定例打合せの開始
5月	ハラスメント防止研修の開催【対象：副部長級】
10月	ハラスメント対策推進アドバイザーの任用
11月	「職員課直行シート」の案内
令和5年4月	ハラスメント対応相談員の任用
11月	ハラスメント防止研修の開催（eラーニング）【対象：副部長級、課長級】 「職員課直行シート」の案内
12月	ハラスメント対応相談員の相談日の常設化による相談体制の充実
令和6年1月	ハラスメント対策担当課長の設置 ハラスメントホットラインの開設 ハラスメント撲滅プロジェクトチームの設置 ハラスメントに関する緊急職員アンケートの実施
2月	ハラスメント対策研修の開催【対象：副部長級、課長級】

3 現在のハラスメント対策に関する課題等

ハラスメントを防止するためには、ハラスメントの対応やハラスメントの防止の取組に対する課題をしっかりと確認し、その課題の解決に向けた対策を効果的に実施していくことが求められる。そこで、小田原市のハラスメント対策に関する課題についてプロジェクトチームで議論を行ったところ、次のような内容に整理された。

(1) 一貫性が無く不明確なハラスメント対応

- ・ハラスメントに関する相談や苦情対応の一部を管理職が担うようになっていたが、管理職はヒアリングなどの研修を受けておらず、人によって対応に差が出ている。
- ・ハラスメントが発生した場合、課内や部内だけで解決しようとする傾向があり、職員課と情報が十分に共有されていない。
- ・ハラスメント認定に向けての被害者や行為者への聞き取りなどを、専門家や専門のスキルを持った者が行うようになっていない。
- ・ハラスメント認定までの流れが職員へ周知されていない。
- ・相談者に対し、相談後の経過やその結果などの報告が十分でない。

(2) 相談のしにくさ

- ・相談者にとって、人事や処分を所管する部署（職員課）への相談は、心理的ハードルが高い。
- ・相談窓口は、どのような相談を受け付けてもらえるのか分かりにくい。
- ・相談をした内容の漏えいを懸念する職員や、相談が解決につながるか疑問視している職員がいる。

(3) 行為者の無自覚

- ・自身の言動や行為などが相手にどのように捉えられているか、行為者自身が理解できていないことがある。

(4) 再発防止対策が不十分

- ・行為者が再びハラスメントを起こさないための再発防止に向けた対策が組織として明確になっておらず、行為者への対応が十分でない。

(5) 職員間のコミュニケーションの不足

- ・世代によりコミュニケーションの取り方や言葉の受け止め方が違うため、世代の差が大きいとコミュニケーションが取りづらい。
- ・業務量が多く忙しい職場などでは、気を遣う余裕が無く職員間の関係がギスギスしており、コミュニケーションが不足している環境となっていることがある。

4 ハラスメント対策に対する基本的な考え方

ハラスメント対策は、段階に応じて「一次予防」「二次予防」「三次予防」に分類することができる。

効果的に対策を進めていくためには、まず、既に発生しているハラスメント事案に対応し解決まで持っていくこと（三次予防）、次に、相談体制を強化し幅広く相談を受け付けることによってハラスメント案件の早期発見・早期介入に努めること（二次予防）、そして最後に、発生要因の改善に焦点を当て業務改善や組織風土改善によりハラスメントの未然発生防止に繋げること（一次予防）の順番に進めていくことが重要である。

そこで今回のプロジェクトにおいても、ハラスメントの発生に対する各対応段階に着目し、次のとおり第一段階から第三段階までの優先順位を付け、「三次予防」、「二次予防」、「一次予防」ごとに整理し、検討を行った。

第一段階：三次予防（事後措置）

ハラスメントの事実認定を適切に行うことや、認定後等に行方者のハラスメントの再発を防止すること。また、被害者が心身の不調を再発しないようにサポートすること。



第二段階：二次予防（早期発見・早期介入）

相談体制の拡充によりハラスメント案件を早期発見し深刻化を防止すること、また、ハラスメントによる健康被害を最小限に抑えること。

※ 特にパワハラは、価値観の違いや意思伝達の齟齬などから発生すると言われ、エスカレートしやすい性質を持っているとされている。このため、いわゆるパワハラの定義に該当する前の段階のものでも広く相談を受け付け、定義に該当しないものでも積極的に介入することが重要である。



第三段階：一次予防（未然発生防止）

ハラスメントが起りやすい職場環境や職員個人の意識や認識など、ハラスメントの発生の原因となりうるものに焦点を当て、ハラスメントの未然発生防止に取り組むこと。

参照：津野香奈美. パワハラ対策の一次予防、二次予防、三次予防. ハラスメント情報館.

https://www.cuorec3.co.jp/info/thinks/tsuno_01_10.html（参照 2024. 3. 31）

第1章 過去に発生したハラスメントに対する対応について

提言1 過去のアンケート等で記載のあったハラスメント案件に対する対応

令和4年3月に実施したハラスメントに関する職員アンケートで自由記載欄に記載のあったハラスメント内容を改めて整理したところ、次の様に分類することができた。

- (1) ハラスメントの被害者・行為者が特定できるもの
- (2) ハラスメントの行為者のみが特定できるもの
- (3) ハラスメントの被害者・行為者の双方ともに特定ができないもの

この分類に対し、次のとおり対応すること。

(1) に関しては、まず被害者へ聞き取り調査を行い、意向を確認することが必要であり、(2) に関しては、周囲の関係者に可能な範囲で聞き取り調査を行うことが望ましい。

なお、(1)、(2) においては、組織として対応が必要な案件かどうかを改めて判断すること。

(3) については、被害者・行為者双方の特定が難しいことから、改めて職員全体へ相談窓口の案内などを行い、過去の案件に関しても解決を希望する職員が相談できるよう促すこと。

いずれの場合においても、聞き取りに際しては、丁寧に行なうとともに、被害者に寄り添って、心理的なケアも配慮しながら取り組むこと。

第2章 ハラスメントを撲滅するための仕組みづくりについて

令和6年1月に職員へ実施した「ハラスメントに関する緊急アンケート」の中で、「ハラスメント対策で最も効果的な取組」として回答数が多かった「風通しの良い組織風土の醸成」、「相談しやすい体制」、「行為者に対する適正な処分」を、それぞれ一次予防・二次予防・三次予防の中で優先的に取り組むべき項目として取り入れ、検討を行った。

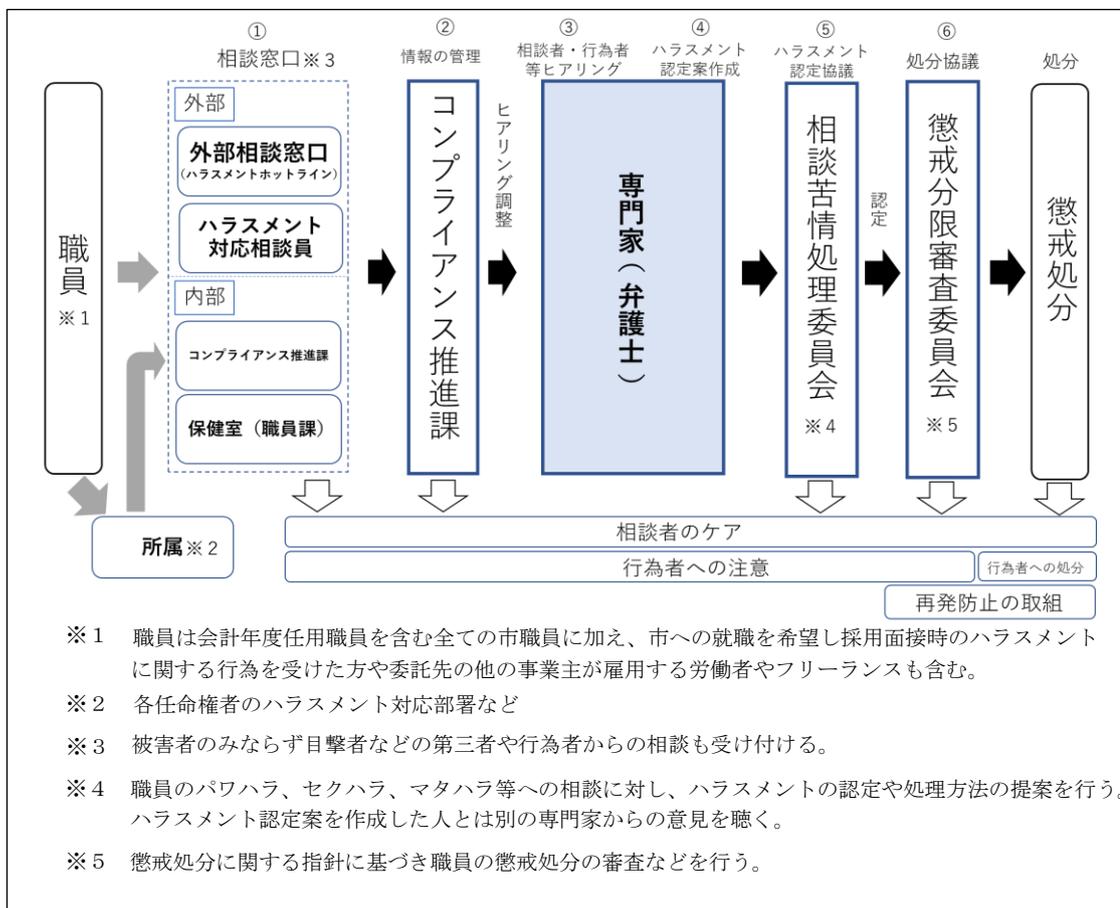
なお、取組の実施においては、前記の「4 ハラスメント対策に対する基本的な考え方」に基づき、三次予防から重点的に行っていくことが望ましい。

【三次予防（事後措置）】

提言2 ハラスメントの認定に専門家が関わる仕組みづくり

行為者に対する適正な処分、そしてハラスメントの認定において一貫した対応ができるよう、認定に伴う相談者・行為者などへのヒアリングやハラスメントの認定案の作成を、コンプライアンス推進課の管理のもと専門家（弁護士等）が行う体制を整備するとともに、これを職員に周知すること。

《新たなハラスメント認定フロー案》



- ① 各相談窓口で職員からの相談を受ける。
- ② ハラスメントの情報を、コンプライアンス推進課に集約し、ヒアリングの調整を行う。
- ③ コンプライアンス推進課の管理のもと、専門家（弁護士）が相談者や行為者等へヒアリングを行う。
- ④ ヒアリング結果を基に専門家（弁護士）がハラスメントの認定案を作成する。
- ⑤ コンプライアンス推進課が開催する相談苦情処理委員会でハラスメント認定の判定など行う。
- ⑥ 懲戒処分の審査が必要な案件について、職員課が開催する懲戒分限審査委員会で懲戒処分の審査などを行う。

提言3 コンプライアンス推進課による情報の一元管理

それぞれの相談窓口で受けた相談の情報は、相談者の同意を得た上でコンプライアンス推進課が把握し、どの窓口にも相談しても組織として一貫したハラスメント対応ができるようにすること。

提言4 行為者への再発防止の措置

ハラスメント行為の再発を防ぐため、行為者に対し自らの行為を自認させ、行為の影響を理解させるとともに、行為者の行動変容を継続的に確認すること。

【二次予防（早期発見・早期介入）】

提言5 職員が気軽にハラスメントの相談ができる環境の整備

どのような立場や状況の職員も躊躇することなく相談できるよう、現在設置しているハラスメント対応相談員やハラスメントホットラインを継続し、時間や対応方法が異なる複数の相談窓口を設置するとともに、目撃者などの第三者や行為者からの相談も受け付けること。

提言6 職員が安心して相談できる組織体制の整備

人事や処分を所管する職員課への相談を躊躇する職員も今までいたことから、相談者が安心して相談できるよう、人事や処分を所管する職員課とコンプライアンス推進課の事務分担を明確にすること。

提言7 相談窓口を担当する職員のスキルの向上

適正な相談体制を確保するため、相談窓口を担当するコンプライアンス推進課などの職員へ研修を実施し、相談スキルを習得させるとともに、相談を受けるためのマニュアルを作成すること。

【一次予防（ハラスメントの未然発生防止）】

提言 8 上司の自身の言動に対する部下への影響の理解

ハラスメントは上司から部下へ行われることが多く、行為者の無自覚が課題となっていることから、管理職へ自身の部下への接し方に対して気づきを与えることが必要である。

令和6年1月に実施したアンケートで要望の多かった「風通しの良い組織風土の醸成」をするためにも、管理職に対し、自身の言動や行為がどのような影響を与えているかを理解させ意識させること。

提言 9 ストレスチェックの集団分析結果等の活用

ストレス度が高い職場では、パワハラなどが発生するリスクが高いため、ストレスチェックの集団分析結果等を活用し、ストレス度の高い数値が出た職場に対し、定期的に状況を確認し、職場環境の改善を図ること。

【その他】

提言 10 職員へのハラスメントの理解と意識の醸成

従来のハラスメント防止などの研修に加え、様々な職種や職位に向けハラスメントに対する啓発をするなどして、ハラスメント防止に向けた職員の理解を深め、意識の向上を図ること。

提言 11 ハラスメント防止に向けた職員からの意見の収集

若年層の職員など、職位が低く立場の弱い職員に対しても、機会をとらえハラスメントの取組に係る意見を収集すること。

ハラスメントを撲滅するための仕組みづくりについての提言イメージ



第3章 ハラスメントに関する職員アンケートの定期的実施について

提言 12 ハラスメントに関する職員アンケートの定期的な実施

職場で発生しているハラスメントの有無やハラスメントの防止に向けた取組の検証等を行う上で、定期的の実態や状況を把握することが必要である。また、これまで実態が明らかになっていない第三者からのハラスメントについても、現状を把握することが望ましい。次のとおり職員アンケートを定期的の実施すること。

(1) 実施時期 毎年1回実施

(2) 対象者 会計年度任用職員を含む全職員

(3) 調査内容

- ・職場における過去1年間のパワハラ、セクハラ、マタハラ等を受けた職員の状況の確認
- ・過去1年間のパワハラ、セクハラ、マタハラ等をしてしまった職員の状況の確認
- ・市民や関連団体、議員などの職員以外から職員が受けたハラスメントの発生状況の確認
- ・ハラスメントの防止対策に対する職員の認識や希望の確認

5 取組を進めるうえでの留意点

(1) ハラスメントが起きた要因の分析究明と取組への反映

ハラスメントの発生においては、職員の気質や能力など個人の特性によるものだけでなく、長時間・過重業務、業務達成に対する高いストレスといった職場の環境などによる要因もあり、しかも、これらの要因が複雑に絡まり合うことでハラスメントが発生することも多い。

このため、発生した要因を十分に分析し、ハラスメントが発生する背景への取組も考えていくことが必要である。

(2) 職員のマネジメント力の強化

職員がハラスメントを過剰に意識するあまり、上司が部下への指導や注意を躊躇するなど、職員への接触を過度に避けるようになると、部下の成長の機会を奪い、職員間の協力による生産性の向上が疎外されることが懸念される。

このため、職員のマネジメント力を高め、ハラスメントに適切に対応できる職員を育成していくことが必要である。

(3) 職員間以外のハラスメントへの対応

ハラスメントは、職員間だけでなく、市民や関係団体、議員などとの間でも発生することもあり、コンプライアンス推進課だけでなく、関連部署と連携して職員を守り働きやすい職場環境の実現に向け、効果的な取組を検討し実施していくことが必要である。

6 おわりに

本プロジェクトは、これまで実施したアンケート結果等の内容、これまで市が受けたハラスメント相談内容やそれに対する対応を振り返りながら、小田原市におけるこれまでのハラスメント対策の課題、そして今後さらなるハラスメント対策を推進していくためにどのようなことが必要なかを整理し、12の提言に至ったものである。

これまでのハラスメント対応の課題の改善に確実に結びつく内容にすることはもちろん、特に職員から要望が多かった「行為者に対する適正な処分」、「相談しやすい体制」、「風通しの良い組織風土の醸成」の実現にも対応する内容となることを心がけた。

ハラスメント対策を進めていく上で重要なのは、どの立場にあっても職員が一丸となって主体的にこの問題に取り組むことである。そのためには、ハラスメント対策に関する議論や意見交換によって職員の関心を高めていくことが望ましい。さらなるハラスメント対

策推進のためにも、この提言書が、職員が気軽に意見を言えたり提案できたりするきっかけとなることを願う。

なお、これらの提言はあくまでも現時点でのものであり、今後対策を進めていくにつれ、別の課題が明らかになることもあり得る。小田原市には、この提言書を真摯に受け止めると共に、職員の意見を取り入れながら柔軟に運用していくことを期待する。

《参考資料》

1 提言までの検討の経過

【第1回会議】

(1) 開催日：令和6年1月23日（火）

(2) 主な内容

① ハラスメントに関する緊急アンケート

現在の市のハラスメントの状況を把握し、プロジェクトチームでの検討材料とするため、緊急アンケートを実施するものとし、調査期間や調査項目などの実施方法等を検討した。

② 会議の目的やスケジュール

プロジェクトチームでは、「ハラスメントを撲滅するための仕組みづくり」、「定期的実施するハラスメントに関するアンケートの実施方法」、「過去に発生したハラスメントに対する対応方法」について検討を行うものとし、3月末を目途に提言としてまとめることを確認した。

【第2回会議】

(1) 開催日：令和6年1月31日（水）

(2) 主な内容

① 今までのハラスメント事例の対応方法

過去のハラスメントの相談案件について、それぞれの対応方法を具体的に検証し、課題などを確認した。

② ハラスメントに関する緊急アンケート結果

令和6年1月に実施したハラスメントに関する緊急アンケートについて、結果を確認し、分析等を行った。

③ ハラスメントの認定までのフロー

ハラスメントの相談から認定までの流れを確認し、その改善案について検討した。

【第3回会議】

(1) 開催日：令和6年2月15日（木）

(2) 主な内容

① 今後のハラスメント対応の取組

現在のハラスメントの防止に対する取組内容や課題を整理し、今後の取組を検討した。

② 過去のハラスメントの対応

過去のハラスメントの未解決案件について、対応方法を検討した。

【第4回会議】

(1) 開催日：令和6年3月19日（火）

(2) 主な内容

① 定期的に実施するハラスメントに関するアンケート

ハラスメントの発生状況や取組の検証を行うための定期的なアンケートについて、調査時期や調査項目など実施方法を検討した。

② 提言書の内容

プロジェクトチームからの提言書について、構成や文案等の内容の検討を行った。

【第5回会議】

(1) 開催日：令和6年3月28日（木）

(2) 主な内容

① 提言書の内容

プロジェクトチームからの提言書について、構成や文案等の内容の検討を行った。

2 職員への緊急アンケートの結果等

現在の市のハラスメントの状況を把握し、プロジェクトチームにおける検討材料とするため、職員への緊急アンケートを実施した。アンケート結果は次のとおり。

(1) 実施期間

令和6年1月23日から1月29日まで

(2) 対象者

3,910人（全職員）

(3) 回答数

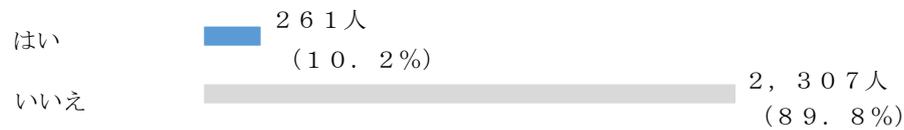
2,568人

(4) 回答率

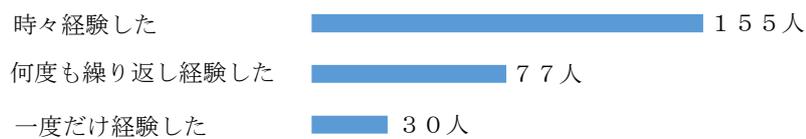
65.7%

(5) 回答結果

問1 あなたは過去3ヶ月以内に、職場でハラスメントを受けたことがありますか。



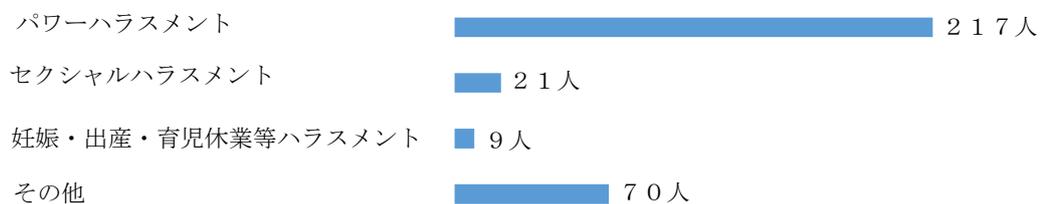
問2 (問1で「はい」と回答した場合) どのくらいの頻度でハラスメントを受けましたか。



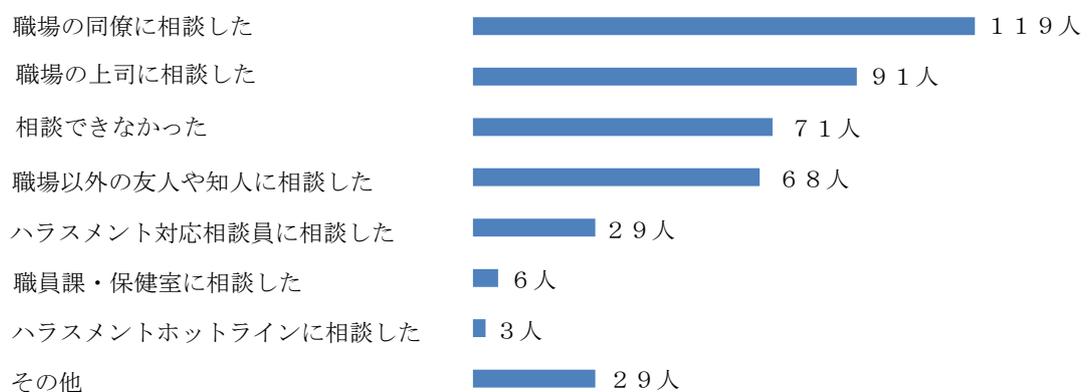
※問1が「はい」であるが、未回答4件あり。

※問1が「いいえ」であるが、「何度も繰り返し経験した」が1件、「一度だけ経験した」が1件、「時々経験した」が3件あり。

問3 (問1で「はい」と回答した場合) あなたが受けたハラスメントは以下のどれに当てはまりますか。(複数回答可)



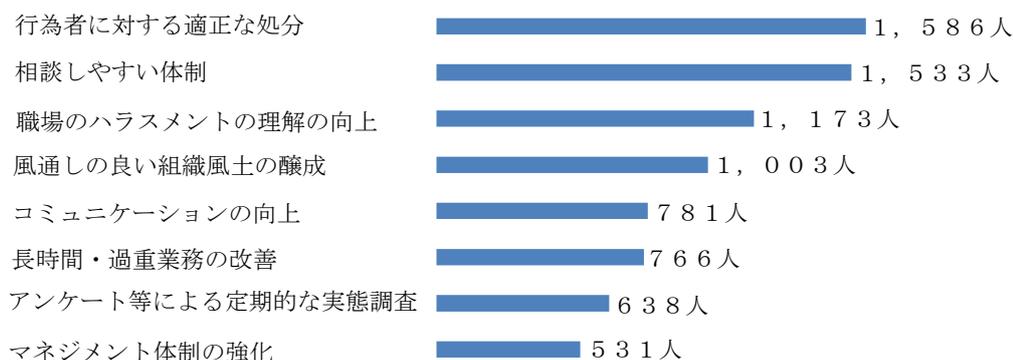
問4 (問1で「はい」と回答した場合) ハラスメントを受けて、あなたはどのような行動をとりましたか。(複数回答可)



問5 (問1で「いいえ」と回答した場合)ハラスメントを受けたとしたら、どのような行動をとりますか。(複数回答可)



問6 ハラスメント対策で最も効果的な取組は何だと思えますか。(複数回答可)



(6) アンケート結果に対するプロジェクトチームでの主な意見

- ・回答率は65.7%であり、実施期間が短い中で、前回調査と比較して高い回答率となった。これは、職員からの関心の高さと、最近のハラスメントに対する取組への期待の高さが現れていると考えられる。
- ・過去3ヶ月以内のハラスメント被害者の数値としては、他の調査と比較しても低くも高くもない数値。
- ・ハラスメントを受けた場合に、「相談したい」と思っているにもかかわらず、実際には相談できない人が多いことが推測される。
- ・ハラスメントを将来的に受けた場合の相談先としては、上司や同僚が最も多かったが、今後の取組によって、コンプライアンス推進課やハラスメント対応相談員等の正式な相談窓口への相談を増やしていくことが望ましい。
- ・「行為者に対する適正な処分」を求める声が多く、現状では三次予防の強化が必要。一般的には、一次、二次予防だけ取り組んでも効果は薄い。