

職場環境等調査特別委員会報告書

第1 調査・検証の趣旨

小布施町議会が令和4年6月17日に設置した職場環境等調査特別委員会(以下、「特別委員会」という。)の調査等に関し、議会として町民に対する説明責任を果たすため、事案の背景や人事管理などの調査・検証を行い原因の究明・検証と自死等の再発防止(以下「再発防止」という。)に向けた方策を町へ提言することとした。

第2 特別委員会の設置について

1 経緯

2年間で役場の職員が複数死亡しているという極めて悲しい事案が発生し、「週刊文春」に掲載される。記事内容の問題点と今後の対応について確認することとし、全員協議会及び議会運営委員会を開催する。

町から桜井町長等の出席を求め、一連の経過について説明を受けた後に質疑を行い議会からの要望などを申し入れる。

議会として町民に対する説明責任を果たすため、事案の背景や人事管理などの調査・検証を行い原因の究明・検証と再発防止に向けた方策を町へ提言することとした。

令和4年6月会議での本事案に関する一般質問において町は、「死亡した背景や再発防止策については業務起因性が疑われると判断される事案について、関係者から聞き取り調査を行い、職員の健康状態の早期把握など、衛生管理体制の改善を進めている」との答弁があり、さらに「職員組合から昨年度要望のあった第三者的な視点を入れた再発防止への取組みについて今後議会に示し、進めていく」との答弁があった。

このことから当議会では全員協議会の場で特別委員会を設置し、死亡した職員等の勤務実態やその背景及び時間外勤務縮減に向けた業務改善や職場環境改善等の提言及び組織編制等に関し良好な職場環境等の構築に努めることを目的とする上記委員会を設置し、2以下の構成組織及び第3以下により開催し、調査を開始した。

2 構成

委員長	中村雅代議員
副委員長	福島浩洋議員(第1グループ:死亡した職員等の勤務実態等)
	寺島弘樹議員(第2グループ:業務改善、職場環境改善等)
	関良幸議員(第3グループ:組織編制、人事異動等)
委員	水野貴雄議員 竹内淳子議員 小西和実議員
	関悦子議員 大島孝司議員 小淵晃議員

渡辺建次議員 小林正子議員 12名(議長を除く全議員)

3 調査期間

令和5年3月議会までに調査等を終了し、3月本会議において報告。

第3 特別委員会の開催状況

日程	会議名	内容
7月8日	副委員長会	要綱の検討・今後の運営及び調査のあり方等
13日	全員協議会	要綱の策定
8月9日	副委員長会	弁護士による勉強会について
17日	副委員長会	勉強会の打ち合わせ
18日	第1回勉強会	調査に関する質疑
26日	全員協議会	勉強会報告、今後の進め方について
9月8日	副委員長会	アンケート内容について
12日	副委員長会	グループ毎経過の報告、アンケートの実施について
20日	副委員長会	アンケートの検討
22日	副委員長会	アンケートの検討
30日	副委員長会	アンケートの配布等について
10月28日	副委員長会	アンケート郵送袋詰
11月11日	副委員長会	アンケート回収締め切り
2月9日	副委員長会	報告書まとめについて
10日	副委員長会	報告書まとめについて
16日	副委員長会	報告書まとめについて
22日	副委員長会	報告書まとめについて
24日	副委員長会	報告書まとめについて
27日	議会運営委員会	報告書の検討等
3月2日	副委員長会	報告書まとめについて
3日	副委員長会	報告書まとめについて
10日	副委員長会	報告書まとめについて
15日	全員協議会	報告書まとめについて

第4 調査の概要

1 町提供資料の調査・検証

特別委員会は以下の資料に基づき調査・検証を行った。

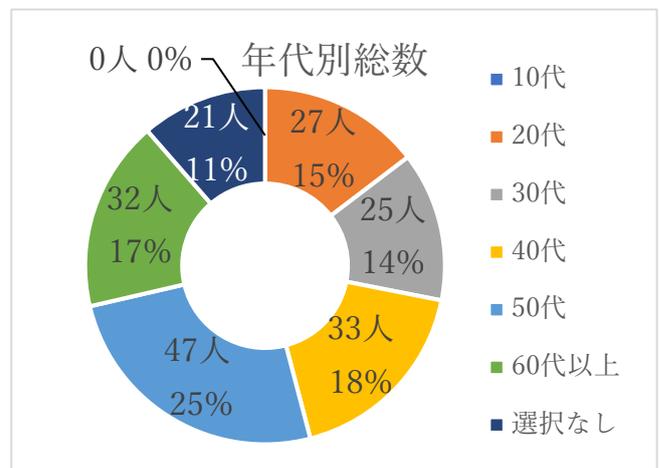
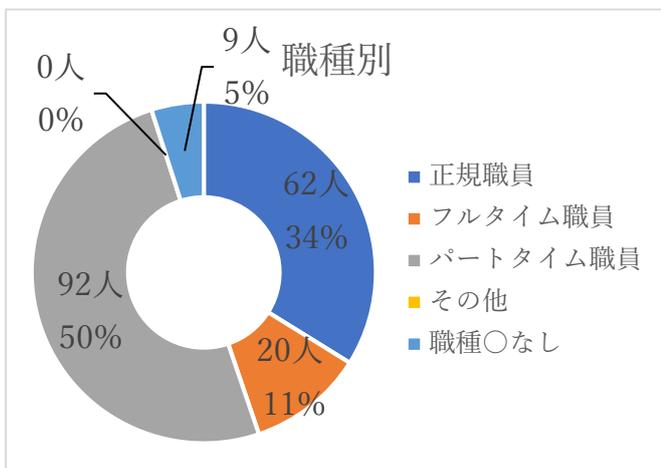
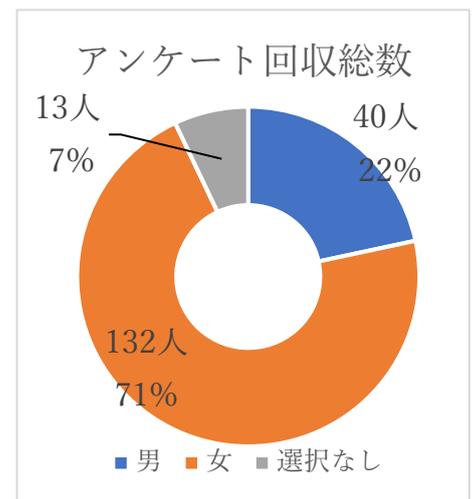
- ・常勤職員及び左記以外職員の推移数(過去5年間)
- ・常勤職員の時間外勤務実績資料(〃)
- ・現職死亡職員の時間外勤務状況(〃)
- ・長期療養休暇の状況(〃)
- ・2020年度会計年度任用職員制度移行時の人員配置及び削減状況
- ・(課・個人別)年次有給休暇取得状況一覧表
- ・時間外勤務縮減に係る会議資料
- ・時間外勤務縮減に係る実践資料等
- ・年度別人事異動方針資料
- ・課別定数及び充足等状況資料
- ・特別職職務専念義務免除規程(別表含む)

2 アンケート調査及び聞き取り調査の検証

- ・アンケートは全職員 358 人に配布
回収 185 人(回収率 51.7%)
- ・調査期間 令和4年11月1日(火)～11月11日(金)
- ・上記アンケート結果に基づき職員及び退職職員からの聞き取り調査を行った。

実施日：1月26日、1月30日、2月4日、
2月6日、2月28日

聞き取り内容：亡くなられた職員の人柄や勤務態度。本事業が業務に起因するものであったといえるか。パワーハラスメントの有無などについて。なお、聞き取り内容はアンケート調査結果に統合する。



第5 調査結果

1 町提供資料からの現状等

《職員数について》

(1) 現状

令和4年度を含む過去5年間における小布施町正規職員数は、小布施町職員定数118名に対し充足されていない状況にある。令和4年4月1日現在の職員数は114名である。

令和4年12月議会において職員定数に係る条例の一部改正があり、118名から145名に改正された。

※参考(各年度4月1日現在の職員数)

平成30年：99人 31年：101人 令和2年：103人 令和3年：105人

(2) 課題

- ・課及び係別の必要人数を基本とした役場全体の必要職員数である職員定数として算定計上がなされていない。職員定数を満たす人員の充足が必要かどうかの検証が不可欠である。
- ・会計年度任用職員制度移行時(令和2年度)、令和元年9月1日現在の町部局70名(嘱託6、臨時6、パート58)及び教育委員会部局142名(嘱託31、臨時40、パート71)合計212名中、211名と概ね全員が業務内容、業務量及び人員配置等の見直しがされることなく、その後も継続的な任用となっている。

《時間外勤務について》

(1) 現状

- ・時間外在庁時間と時間外勤務命令簿に時間の差異がある。
- ・1か月に超過勤務を命ずる時間が45時間、1年において超過勤務を命ずる時間が360時間を超える職員がいる。(データが時間外在庁のため一部年度は想定)
- ・1か月に超過勤務を命ずる時間が100時間を超える職員がいる。
- ・毎年、同一職員による時間外勤務が発生している。
- ・過去5年間での現職死亡職員5名中、うち4名の時間外勤務状況について1名(公務災害認定者)は死亡直前の前月101時間にわたる時間外在庁時数(管理職のため時間外在庁)となっていた。
- ・令和2年度から4年度の3年間、月平均45時間以上の時間外勤務を実施している者のうち、同一者に集中する傾向がある。

(2) 課題

- ・時間外在庁時間と時間外勤務命令簿上の差異時間については、事実上の勤務実態が想定される。
- ・時間外在庁時間が特定個人に集中し、改善されていない。
- ・一般職員の時間外勤務状況の把握はもとより、管理職員の健康管理、時間外勤

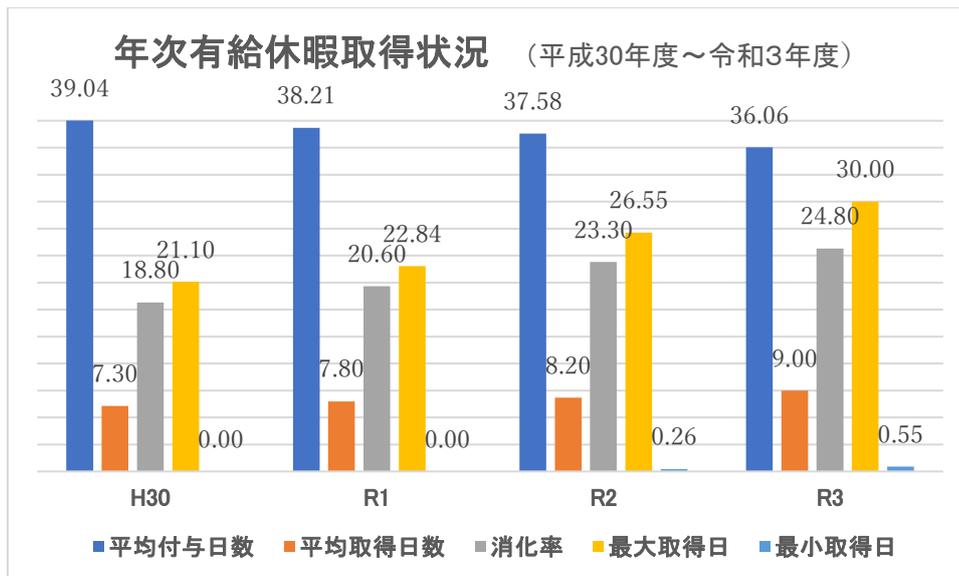
務状況の把握に努めることが必要である。

《休暇等について》

(1) 現状

- ・過去5年間における5名の現職死亡者中、3名が療養休暇を取得している。
- ・過去5年間における療養休暇取得者は現職で4名である。
- ・過去5年間における療養休暇取得後の退職者は5名である。
- ・療養休暇取得者は現職及び退職者で9名となる。

※以下参考(各年度有給休暇取得状況)



(2) 課題

- ・5名の現職死亡者中1名が、令和2年12月に公務災害と認定されている。(対象者：令和2年5月1日死亡)
- ・現職死亡者に係る公務災害認定申請の有無及び無の場合における申請行為判断基準が不明確である。
- ・療養休暇取得者が9名と高い数値であることから、要因の整理、分析及び検証が必要である。
- ・年次有給休暇の課平均取得日数に満たない職員に対する要因、現状把握等が必要である。

項目	H30年度	R元年度	2年度	3年度
平均取得日数 (全職員数)	7.3日 (95名)	7.8日 (94名)	8.2日 (84名)	9.0日 (96名)
上記取得未満者数	52名	61名	46名	56名

2 アンケート調査及び聞き取り調査結果

《時間外勤務について》

(1) 「ここ1年間の時間外勤務の現状について」という問いに対しては、以前より多くなった40人、従来と変わらない100人、少なくなった22人だった。

(2) 「以前より多くなったその理由は何ですか」という問いに対しては、人員が少ないため10人、仕事量が増えた10人、その他1人で、無回答が149人であった。

自由記述は少なかったが、仕事量が増えた理由として、コロナ対応のため日中予定した仕事ができなかったためとした人がいた。

(3) 「時間外勤務を認められない場合がありますか」という問いに対しては、なかった124人、あった24人であった。

認められない理由として、

- ・他の人が申告しても残業がつかなかったので言えなかった。
- ・上司から、これは時間外にやることなのかと言われた。

等の意見があった。

時間外勤務は、本来上司の業務命令によってなされるものであるが、上司・部下ともこの本質を理解せず、漫然と時間外勤務をこなしているのではないかと推定される回答があった。上司は部下の仕事量を十分把握し、今日行わなければならない仕事なのかを判断し、業務過多の場合は同僚に振り分ける等の処置が必要と思われる。

(4) 「休日出勤の現状について」という問いに対しては、非常に多いと思う30人、普通だと思う71人、少ないと思う29人だった。

非常に多いとした自由記述には、

- ・行事前は作成物が増え家に持ち帰れない書類の記入等が多いため。
- ・イベント対応を全職員で行うため。
- ・住民の利便性を高めるため。
- ・職員数が足りない。

等があった。また、普通だと思う、少ないと思うの自由記述には、コロナ禍によりだいぶ減ったとの意見が多かった。

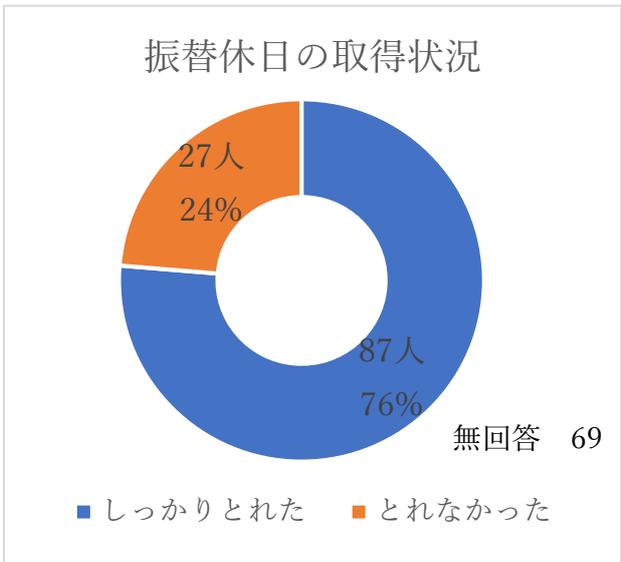
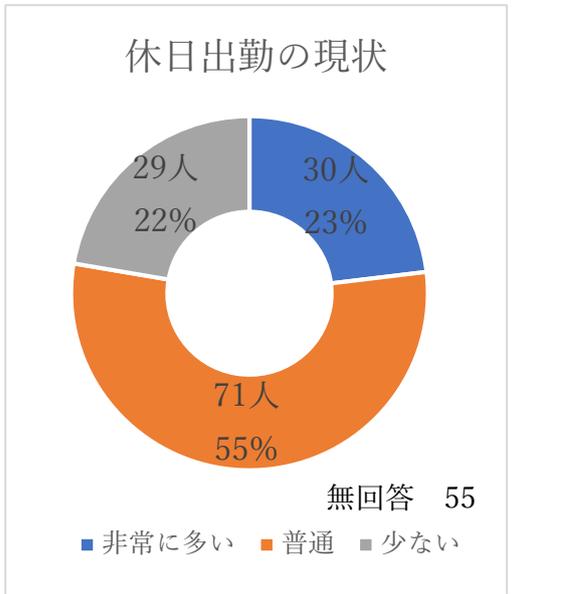
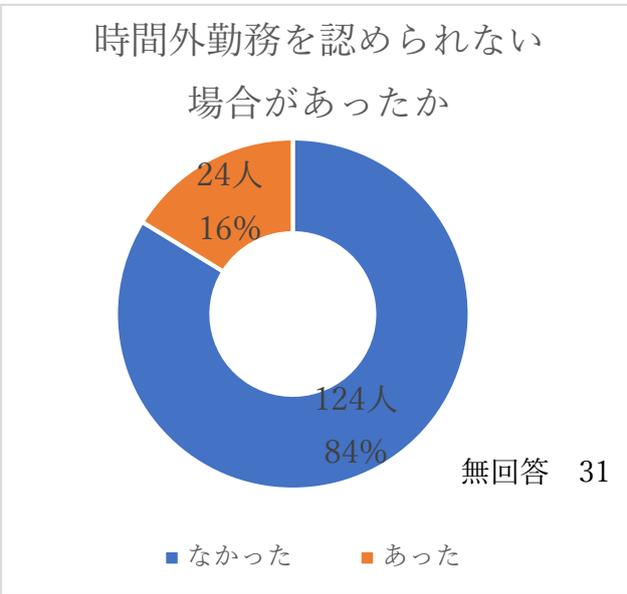
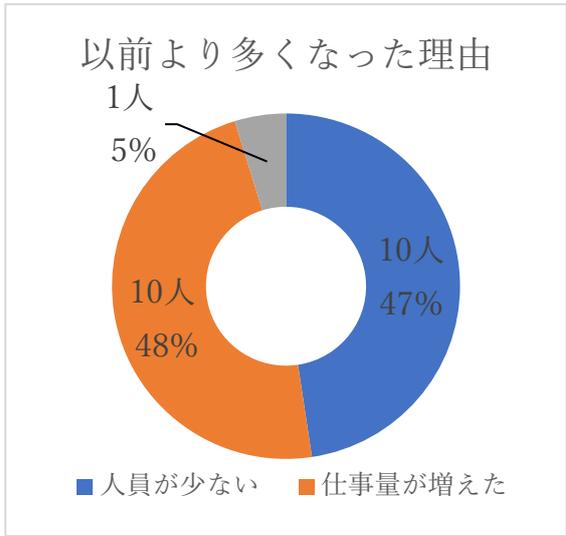
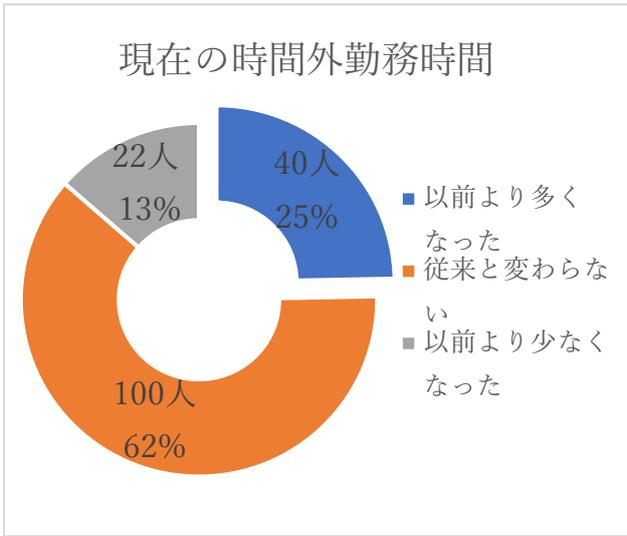
また、部署によって異なる、イベント時の駐車場係などは外部委託できないのかとの指摘もあった。

(5) 「振替休日について」という問いに対しては、しっかりとれた87人、とれなかった27人であった。

とれなかった理由として、

- ・通常の業務が忙しすぎて。
- ・休むと通常業務が増えるから。

等の意見が多かった。



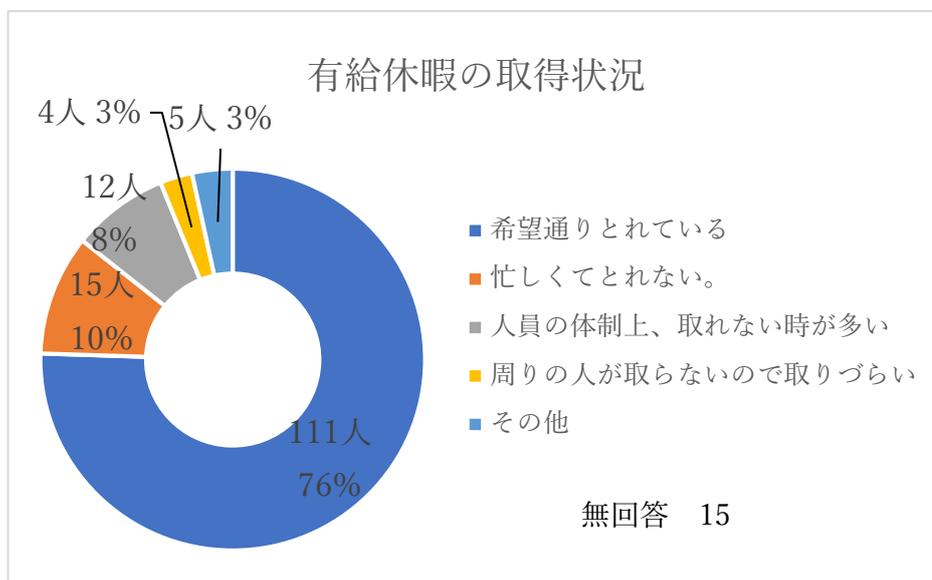
《有給休暇の取得について》

(1) 「有給休暇の現状について」という問いに対しては、希望通りとれている 111 人、忙しくてとれない 15 人、人員の体制上とれない時が多い 12 人、周りの人が取らないので取りづらい 4 人であった。

自由記述には、

- ・ 振替休日を優先するため、有給を消化しにくい。
- ・ 体調不良や家庭の事情でしかとれない。
- ・ 有給の申請をすると上司から「休むのか」と言われる。
- ・ 有給どころか振替休日さえ取れない。

等の意見があった。



《福利・厚生について》

「メンタル面の疾病の早期発見方策、職場復帰支援等について、考えることがあれば書いてください」という問いに対しては、次のような意見があった。

- ・ 不調を訴える職員の権利は守られるが、その穴を埋める職員の権利は守られているのか。
- ・ 職員同士のコミュニケーションの機会がほしい。
- ・ 気になる言動や疲れた様子がうかがえたら、ためらわず周りの職員に伝え共有し、面談を勧めるなどを行う。
- ・ 職場復帰のためには、職場と切り離されないよう一部テレワークを導入するなどが必要。
- ・ 面談を勧めても断られることが多く、同僚としてできることが限られている。地道に声掛けや仕事のシェアなどをやっていくしかない。
- ・ 形式的なメンタル対策しかしていない。専門家に丸投げで職員がお互いに認め合うといった職場風土を作らなければならない。

- ・メンタルを病む原因は、ほとんどが人間関係。そういった職員の回復のためには、周りのサポートが不可欠。気軽にヘルプを出せるような雰囲気や関係性を構築することが大切。
- ・上司が日ごろから部下に対してコミュニケーションをとっていただければ異変を感じることができるのではないかと。人として寄り添う気持ちが大切。
- ・不安を抱きながら復帰してきた人を温かくフォローしていただくという気持ちに皆がならなければいけない。
- ・周りが見て見ぬふりをするのではなく、声をかけ相談に乗れるアットホームな雰囲気になればと思う。
- ・課長・係長を中心に職員の変化を気づけることが重要。
- ・復帰について支援しているとは思えない。
- ・周りを見渡す余裕と思いやりのある職員がどれだけいるのか。
- ・人によっては、休職する前と同じ部署での復帰は困難な場合がある。
- ・安心して愚痴でもいいので言える場所、人間関係などを上司が把握していたり、定期的な面談があったほうがいい。
- ・普段から話しやすい雰囲気づくり、信頼関係の構築が必要。
- ・上司と相談できる環境づくりが必要。

《職場環境について》

- (1) 「職場環境の現状について」の問いに対しては、改善すべき点がある 104 人、特段問題はない 50 人、その他 10 人であった。
- (2) 改善すべき点があると答えた人で、「あなたや上司ができることがあれば書いてください」という問いに対しては、
 - ・コミュニケーションをとる機会を増やすこと。
 - ・外部委託できるものはしてほしい。
 - ・頑張りが報われることがないのが一番しんどい。
 - ・業務分担を適正化してほしい。
 - ・人員体制を見直してほしい。
 - ・気軽に休める場や話ができる環境を充実してほしい。
 - ・作業の標準化ができていない。
 - ・上司に伝えても改善されない。
 - ・管理職の考えを変えなければならない。何かアクションを起こした者が悪者となり、前例踏襲で何もしない者が善者となる組織では、一職員で何かできるとは思わない。
 - ・上司は差別することなく部下とのコミュニケーションをとってほしい。
 - ・仕事量に対し職員が少なすぎる。
 - ・上司は部下の身体的・精神的な変化を注意深く見守る気持ちが欲しい。
 - ・新しい行政ニーズの見直しがされないまま仕事量だけが aumentando している。現状の事

- 業を整理し組みなおすなど、理事者は強いリーダーシップを発揮してほしい。
- ・組織の共通した判断基準がない。
 - ・部署により休暇の取りやすさ、時間外勤務の申請のしやすさなどにばらつきがある。
 - ・課長・係長のあいまいな指示が職場環境を壊している。
 - ・上司となる人は、指導や相談がきちんとできる人にしてほしい。
 - ・勤務時間が8時30分からなのに、20分から朝礼というのはおかしい。
 - ・課内の係間での役割分担が整理されていない。

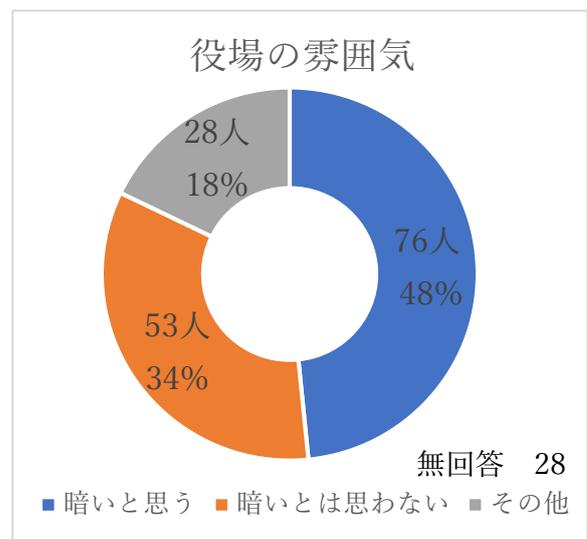
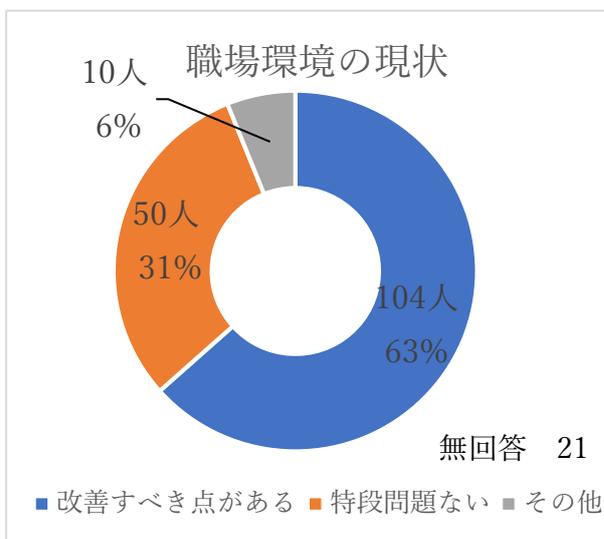
等、厳しい意見が多数寄せられた。理事者・管理職の施策に対する説明不足、リーダーシップ不足、業務量の多さ・アンバランス、人員不足を指摘する人が非常に多かった。

(3)「町民の方から役場の雰囲気は暗いという意見があるが、あなたはどのように思いますか」という問いに対しては、暗いと思う76人、暗いと思わない53人、その他28人であった。

(4)「暗いと思うと答えた方は、どうすれば明るい雰囲気になるとお思いますか」という問いに対しては、外観や建物の構造上の問題を指摘しリフォームを勧める人も多かったが、職員自らが行わなければならないこととして、

- ・訪問者に対する笑顔とあいさつ。
- ・明るくポジティブに振る舞える人を増やす。
- ・ネガティブな発言を減らし、口癖を変えれば行動も変わる。
- ・理事者・管理職が率先垂範して挨拶を交わすなど、職場を明るくする行動を心がける。
- ・廊下で職員とすれ違って挨拶しても返事がなかったり、仕事を終えても労いの言葉がない状況なので、誰に対しても挨拶を心がけることが大切。

等、挨拶の必要性を訴える人が多数だった。



《組織などについて》

(1) 「役場組織についてどのように考えますか」という問いに対しては、大半が分からないで 107 人、適正な組織だと思うは 24 人、思わないが 33 人だった。
その理由として、過去 10 年以上にわたり職員採用を抑制してきたため、中堅層の職員が非常に少なく、組織の年齢バランスが悪いと指摘した人が複数名いた。

(2) 「人員の配置はどのように考えますか」という問いに対しては、大半が分からないで 101 人、適正である 14 人、適正でない 49 人であった。

適正ではないと答えた人が、自らが所属するしないを問わず、具体的に問題のある部署として、住民税務係、総務係、子ども支援係、企画交流係、広報情報係などを挙げ、人員の不足を訴える人が多かった。また、特定の部署でなく、役場全体に人が足りないと答えた人も多い。

(3) 「職制は適切に機能しているか」という問いに対しては、大半が分からないで 96 人、適切に機能しているが 27 人、機能していないが 38 人であった。管理監督者としてのマネジメント不足を指摘した人が複数名いた。

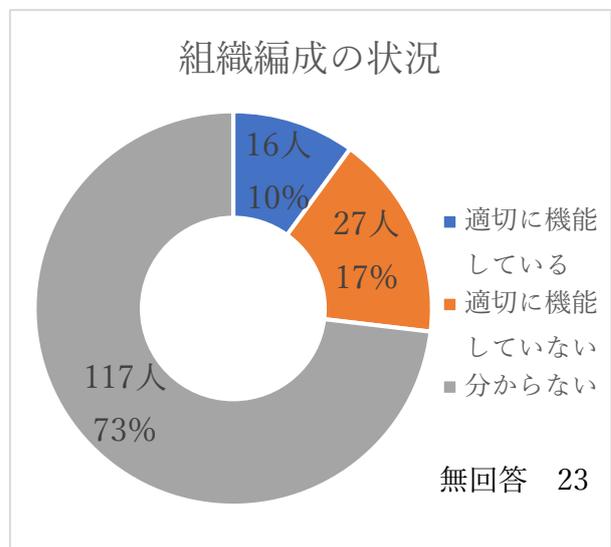
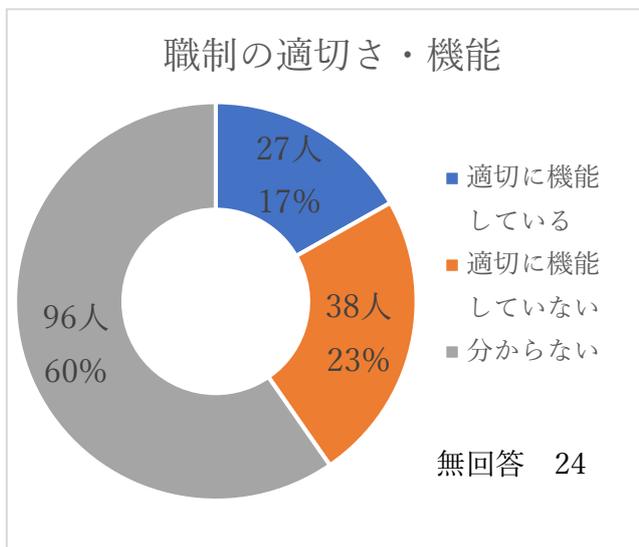
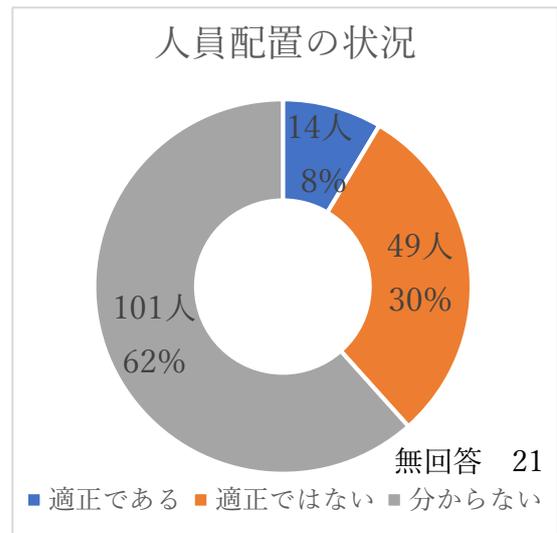
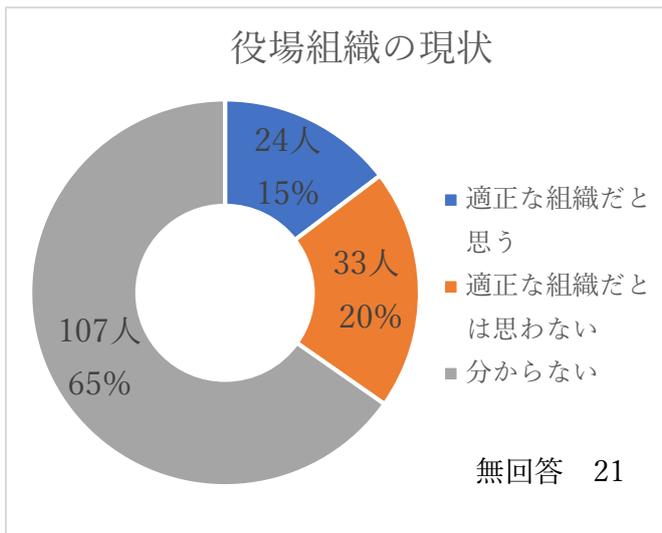
(4) 「ここ数年、組織編成替えが行われていますが、適正に機能していますか」という問いに対しては、大半が分からないで 117 人、適切に機能している 16 人、機能していない 27 人であった。

(5) 「その他、組織などについて考えることがあれば書いてください」という問いに対しては、以下のような回答があった。

- ・もっと人材育成に力を入れるべきだ。
- ・部署や年代を超えて議論・対話が行われる組織が理想。
- ・常習的に別の係の仕事をしている職員がいる。
- ・皆グループで仕事をしようとする雰囲気がない。個人で仕事をしていて孤独感到に苛まれることがある。
- ・イベント、観光など華やかな部署は評価されがち。
- ・いくら組織を良くしようとしても、服務を守らなかつたり職場を乱そうとする職員がいる。
- ・課長は何をしているのでしょうか。他の職員が虐げられているとき、害のある職員をなぜ叱責しないのか。

各設問に対し、「分からない」と答えた人の多くは、会計年度任用職員の人たちだった。また、全体的に設問に対する回答は偏ることはなかった。

自由記述の回答には、全体的な人員不足、職員の年齢バランスの悪さを指摘した人が多かった。



《人事等について》

(1) 「現在の人事制度についてどのように考えるか」という問いに対しては、分からないが108人で、適正な人事制度である25人、適正ではない28人であった。適正でないと答えたその理由として、人を育てるという観点での人事が見受けられない、異動理由の説明がない、職員に期待することをしっかり伝えてほしいなどの意見があった。

問題点としては、兼務が多すぎる、専門性を発揮できる人事になっていない、問題を起こし処分されるべき人が処分を受けていないなどの意見があった。また、好ましい人事制度として、組織の方向性を示すこと、人を育てる視点を持つこと、兼務にするなら負担にならない業務内容にすること、なぜその部署に異動するのか説明してほしいなどの意見があった。

(2) 「あなたは自分が正しく評価されていると思いますか」という問いに対しては、分からない85人で、正しく評価されている59人、正しく評価されていない

20人であった。

多くの人々が正しく評価されていると答えたが、人事評価シートを記入し仕事をしたが、それをどう評価したのか全く分からないし面談すらしていないという意見もあった。

- (3) 「上司・部下の関係において、年齢逆転・同年齢についてどのように考えますか」という問いに対しては、問題ない98人、部下となる者の心情面に配慮すべき27人、分からない31人であった。

年齢逆転などは今更珍しいものではない、一般企業では普通、経験や物事の理解において年齢は問わないとの意見があったが、適材適所であること、そうすることの説明はしっかりあったほうがいい、適正な人事評価制度に基づくものであれば問題はないが当然部下となる者の心情面にも配慮すべきで要はその部署がうまく機能することが大事とする意見もあった。

- (4) 「人事面において性差はあると思いますか」という問いに対しては、あると思う42人、ないと思う34人、分からない78人であった。

女性の課長がいないとの指摘がある一方、今年度から女性係長が増えたことを評価する意見もあった。また、性差はあるが業務の経験値や家庭の事情等により昇進を望まない女性の存在を指摘する意見もあった。さらに、現場に出る機会が多い業務に女性を配置しない傾向を指摘する意見もあった。

- (5) 「同一部署における勤務年数について思うことがあれば書いてください」との問いに対しては、以下のような意見があった。

- ・専門性により長期勤務になることは理解できるが、若いうちに他部署を経験すべき。
- ・勤務年数が長い人しか分からない業務が発生することはいかがなものか。
- ・若い時に様々な分野を経験する中で、得意専門分野の専門家になるべき。
- ・専門職での採用であれば異動も同一課内であるべきで、一般行政職であれば基本的に2～4年で異動すべき。
- ・勤務年数が長いから知っていることが多い人だけにはならないようにしたい。

- (6) 「その他、人事などについて思うことがあれば書いてください」という問いに対しては、以下のような意見があった。

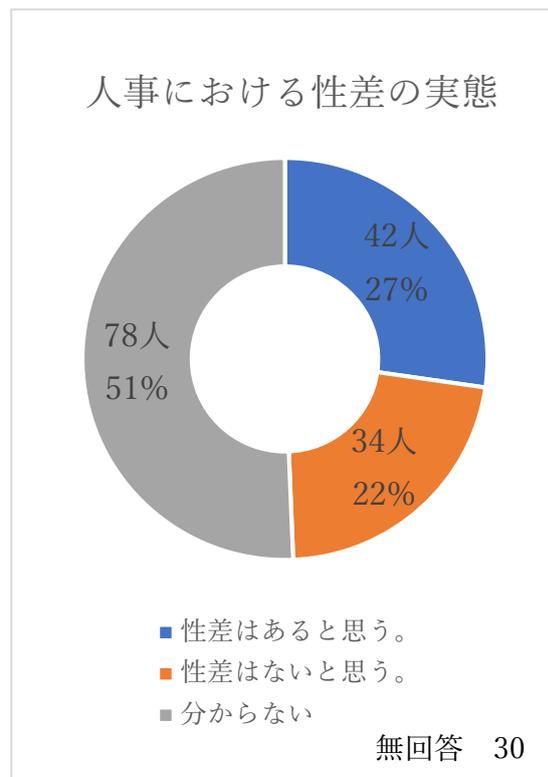
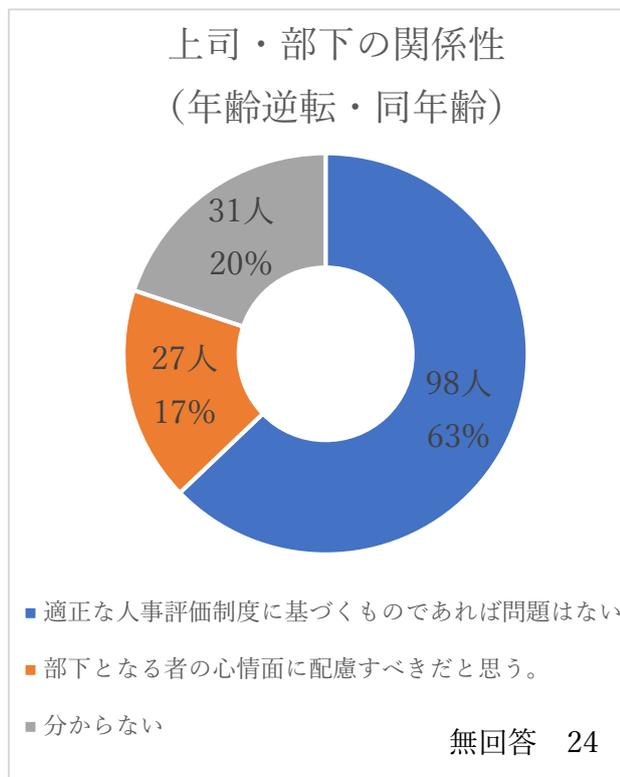
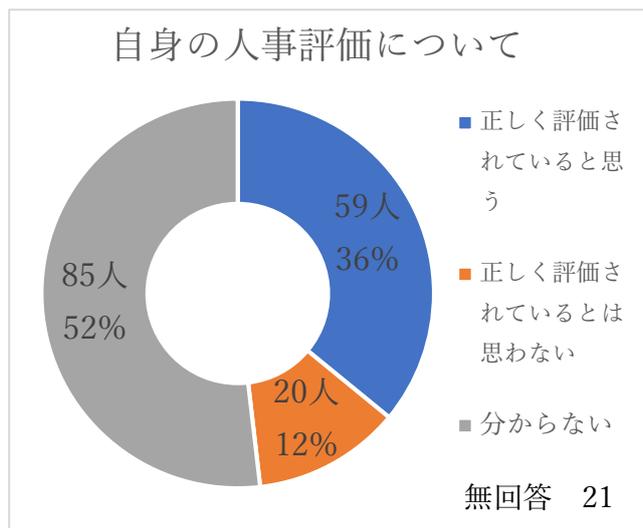
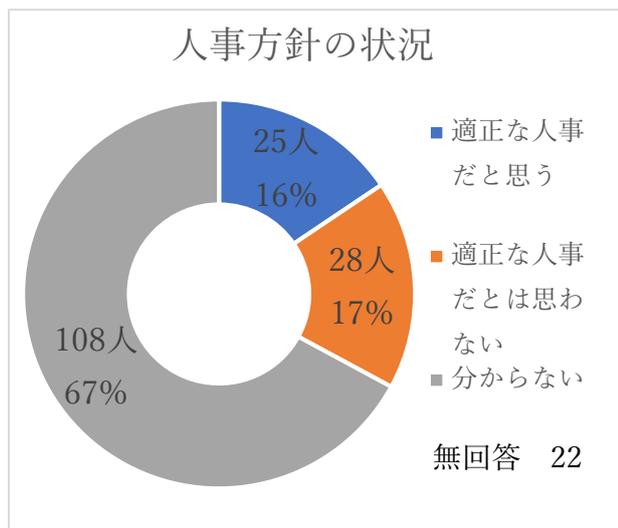
- ・異動の引継ぎが不十分。マニュアル整備がなされていない。
- ・公務員は人事評価制度を導入しているが、甲乙つけるのは難しく機能していない。
- ・仮に仕事ができたとしても、ハラスメントを犯す職員に係長職はふさわしくない。
- ・なぜその部署なのか説明が欲しい。
- ・職員の仕事状況など、本人の適性を含めての人事をしてほしい。

各設問に対し、「分からない」と答えた人の多くは、会計年度任用職員の人

たちだった。

職員の回答の中で多かったのが、なぜその部署に異動するのか説明がない、評価のフィードバックがないなどというものであった。

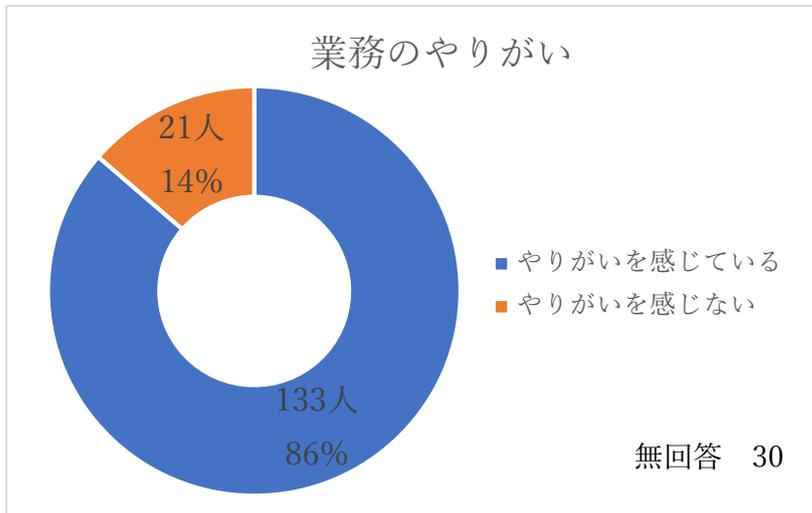
回答からは、理事者・管理監督者との対話が不足していて、重点施策やその背景、達成目標、個人に求められる仕事内容などを明確に示されていないという対話不足、コミュニケーション不足の指摘が多かった。



《仕事のやりがいについて》

「日常の業務についてやりがいを感じていますか」という問いには、やりがいを感じている 133 人、感じていない 21 人であった。

多くがやりがいを感じていると答えた一方で、仕事の喜びや達成感を感じることがない、達成感を得られるような仕事がない、目の前のことで精一杯、目に見える成果がある仕事ではないので感じにくい、評価がないなどの意見があった。



《2020～22年に亡くなられた4名の方について》

(1) A氏の「亡くなられた原因や要因」についての問いには、仕事上のストレスが 40 人、人事面における処遇 18 人、ハラスメント・いじめ 6 人、心身の病気 15 人、分からない 103 人だった。

思い当たることについては、

- ・ 私たちの精神的支柱でした。他の管理職とは違い信頼できる人でした。
- ・ 頼りになる上司で尊敬していました。
- ・ 明らかに体調不良な様子を知っていて何もできなかった自分を今でも悔やんでいます。
- ・ 仕事を一人で背負って頑張っていたのに周囲は知らん顔で誰も助けなかった。
- ・ 台風 19 号災害復興対応によるストレス。なぜ他の管理職が助けなかったのか。
- ・ 一人で背負う業務が多く重荷だったのでは。
- ・ 余りに担当外の仕事が多すぎた。会議の議題説明の中でも説明資料作りまでしていた。
- ・ 災害復興で町民から脅されていると理事者に相談したが無視された。
- ・ 理事者が仕事を押し付け、部下には仕事ができない人、しない人を張り付けた。
- ・ 理事者の人事や仕事の振り分けに偏りがあり、仕事量の不公平さの是正や周りがフォローできる体制を構築しなかった。
- ・ 責任感が強く、業務量が多くなっても一人で抱え込んでしまった。
- ・ 災害復興やコロナ対策を信頼という責任感で頑張ったが、振り返ったら誰もいなかった。

・理事者は、頑張れの一言で、アドバイスもせず心身疲労を見逃した。
など、上司としての仕事ぶりや人柄を高く評価し嘆き悲しんでいる人が多かった。
一方で、当時の理事者の言動や対応を問題視する人も多かった。

(2) B氏の「亡くなられた原因や要因」についての問いには、仕事上のストレスが
40人、人事面における処遇18人、ハラスメント・いじめ6人、心身の病氣
15人、分からない103人だった。

思い当たることについては、

- ・職員の対応に対する不信感。
- ・休みがちになったのは子ども支援係に異動してから。体調不良で仕事に出てこられなかった時のある職員の暴言はひどかった。
- ・夜遅くまで残業していたが、周りのフォローは受けていなかった。
- ・仕事を一人で抱え込んでしまった。
- ・周りの理解を得られなかった。同僚などが、わざと本人に聞こえるように非難していた。
- ・一人だけに任せっきりになっている仕事が多い。課内でだれがどんな仕事をしていて何が大変なのかを共有すべき。そうしたことがなかった。
- ・責任感が強く、何度も業務を見直し、完結するまで食事もとらなかった。
- ・コミュニケーションへの苦手意識があった。

など仕事に起因するという意見が多かった。

(3) C氏の「亡くなられた原因や要因」についての問いには、仕事上のストレスが
30人、人事面における処遇7人、ハラスメント・いじめ8人、心身の病氣17
人、分からない105人だった。

思い当たることについては、

- ・感情的になる様子は時々見受けられたが、後輩に優しい良い方でした。次の女性管理職はこの方しかいないと思っていました。
- ・口論の内容は「休め」というものだったが上司の口調が強いから一見すると叱責しているように見えてしまった。
- ・課長からも何度も理事者に異動を訴えていたが、何の処置もなされなかったことが最悪の結果を招いた。
- ・1年ほど前けがで入院し、その後体調が悪そうに見えた。
- ・「休めというけど誰がどう仕事を引き受けてくれるか分からない。みんな忙しいのに、こんな状況で休めと言われても休めない。みんなに迷惑をかけたくない」と言っていた。
- ・仕事と家庭を両立しながら働く女性としての評価が高く、女性からの信頼があった。
- ・体調不良時に上司が相談に乗っていた。
- ・自転車事故が何かしらの原因となっているのではないか。

などの意見があった。

- (4) D氏の「亡くなられた原因や要因」についての問いには、仕事上のストレスが26人、人事面における処遇9人、ハラスメント・いじめ4人、心身の病気21人、分からない101人だった。

思い当たることについては、

- ・言葉遣いも丁寧で気配りもあり周りに気を使いすぎてしまったのではないか。申込みがあっても保育園で受け入れられなかったり、その対応で大変だったのではないか。
- ・相談しづらかったり、一人で背負う業務が多く重荷だったのではないか。
- ・時々連絡を取っていたが、気づいてあげられなかったことを後悔しています。
- ・自身の特性と業務の性質、業務量がマッチしていなかったのではないか。
- ・周りに助ける人はいなかったのではないか。
- ・嫌がらせに近いことを受けたりしてストレスを感じていたようだ。
- ・療養休暇を経て復帰した時、周りに迷惑をかけたと気にしていた。
- ・教育委員会ではしばらく普通だったが、ある時から明らかに表情が暗くなった。
- ・性格が穏やかで、大変まじめで律儀。

などの意見があった。

- (5) 「再発を防ぐため、あなたができること、職場でやらなければならないこと」として、以下のような意見があった。

- ・自分にできること、周りの職員の小さな変化を察知すること。
- ・職員同士がお互いに気遣える環境づくりが大切。
- ・パワハラ職員の配置転換や教育、内部通報制度が必要。
- ・支え合う意識、話し合える雰囲気、リフレッシュできる時間、小さな変化を見逃さず声をかけることなどが必要。
- ・メンタル面の専門家がいるが、機能しているとは思えない。
- ・業務範囲を明確にし、その人の適正にあった配置を考えるべき。
- ・普段からコミュニケーションを積極的にとることを心がけたい。
- ・声をかけ続けること。メンタル不調になった人に「大丈夫」は禁句。

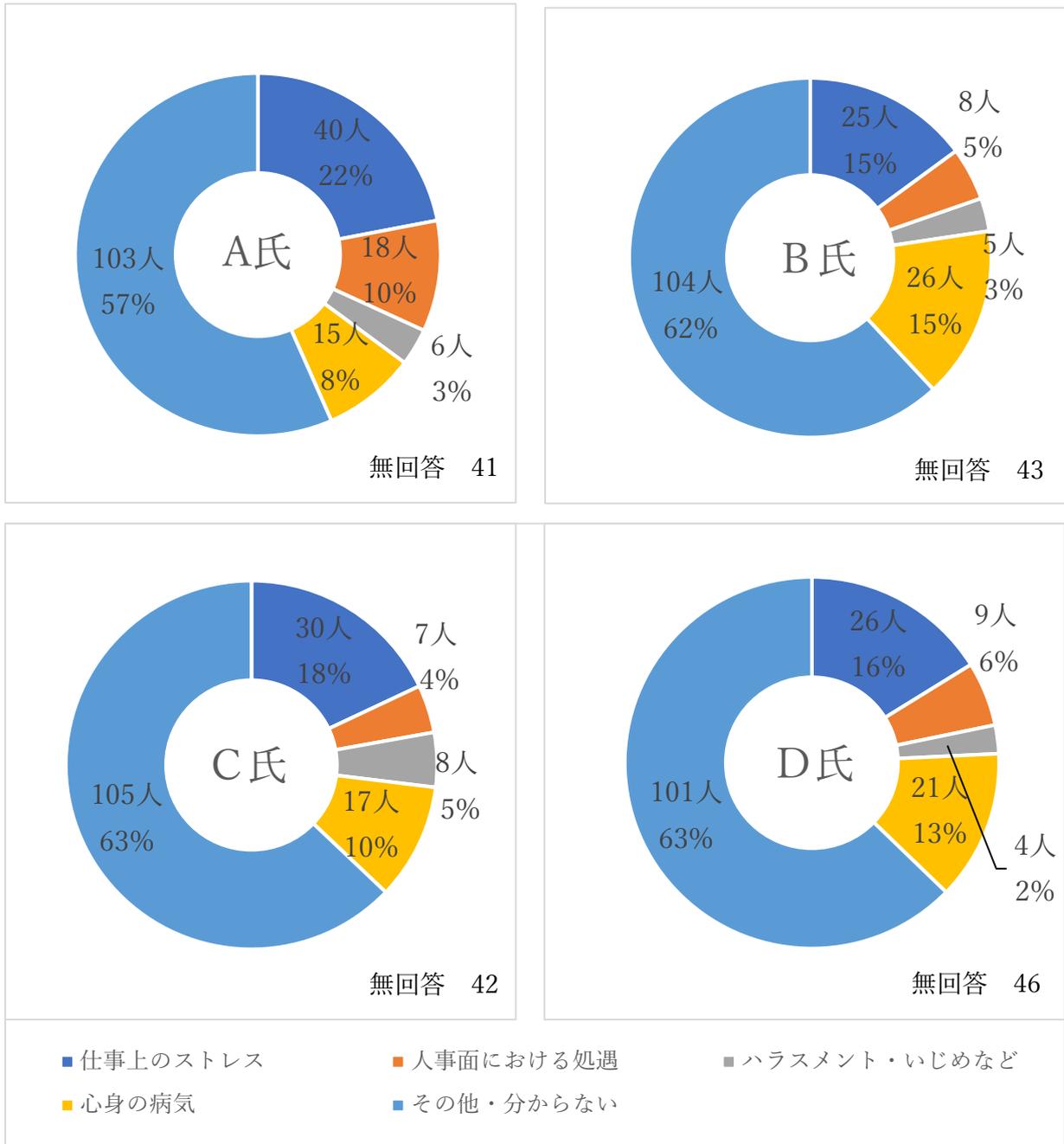
などの意見があった。

- (6) 「その他、伝えたいこと」として、以下のような意見があった。

- ・上司は、人の心が分かる人になってほしい。
- ・コロナ禍で人とのかかわりが希薄になっていた。人と話すこと、飲みに行くことも大切です。
- ・町民の血税で自分は働いているのだということを常に意識していきたい。
- ・いまでもパワハラ職員はいます。職場内の利害関係があり誰にも相談できない人もいます。パワハラしている本人は自覚がないので、研修をしても直るもの

ではない。

- 子育て中の職員が働きやすい職場にしてほしい。
 - 亡くなった職員を今も夢に見ます。悔しさに涙が流れてきます。他の自治体では懲戒処分にした事例が山ほどあるのに、当町では処分するということがない。ハラスメントは重い罪で、それを処分しないことはその行為を容認していることになる。真実が解明されそれにふさわしい処置がなされることを願う。
 - ある方と面談した際、他の人が話した内容や個人の状況などを聞かされたことがあります。こんな状況では安心して相談できないし、その方は何のために人の話を聞いているのか不信感が募ります。
 - 良好な職場環境は、職員間のコミュニケーションとリーダーシップによって作られるのだと思う。皆が納得するものでないからこそ、不満もそれによる影響も受け止めながら、覚悟をもって前に進むことが大切。責任ある判断・行動を心がけたい。
 - 業務の見直しをもっと真剣に行うべき。前例踏襲でやっている業務が多いが、必要性に疑問を感じる。例えば、各種団体の事務局を町で行っているが、団体の活動は適正に行われているのか、補助金の額は適正なのか、立ち上げ当初の役割が終了した団体は解散する必要があるのではないのか、活動にかかった実費を補助金として支給すべきではないのか、町で対応することで自立できていないのではないかなど、見直すべき業務は多い。
 - 人を育てるという視点に立った人事を行ってほしい。
 - 辞令も出ていないのに、他の課の業務を定期的に行っている職員がいるが、どうかと思う。
 - 職員の悪口、住民のプライバシーや非難を保護者に話している職員がいるが、公務員としての意識に欠ける。
 - 近隣市町村と比べ、当町はとにかく体制が古い。町民サービスはもちろん大切ですが、職員の負担が多すぎる。シルバーを利用するなどして、負担の軽減を図ってほしい。
 - 自分が住む町で、このような悲しいことが起こるととてもショックです。原因を究明して、職員がいきいきと働ける環境を作ってほしい。
- などの意見があった。



第6 職場環境等改善及び自死等再発防止に向けての提言

特別委員会は、第5において事案発生背景となっていた役場組織における人事管理と組織運営の問題点について論点整理を行い、以下の項目について指摘するものである。

特別委員会としてはこれまでの調査検証や国等から示されている防止対策、更には先行して取組みが進められている他自治体の事例なども参考とし、二度と再び同じことを繰り返してはならないことから、再発防止策を探りながら、職員の職場環境の改善が図られ円滑な行政運営がなされるよう、以下の取組みについて

提言する。

職場環境及び再発防止等に向けての具体的提言

(1) 労働時間の短縮等労働環境及び人員配置等の改善について

職場環境についてのアンケート結果では、「全ての課や係で仕事が増えていて、職員も辞めてしまう方が多く慢性的に人手不足が続いている。人員不足の解消につなげる枠組みも必要かと思う」や「一人だけに任せっきりになっている業務が多い。せめて課内だけでも業務執行の状況を共有すべき」等の記述があり、これら「改善すべき点がある」との回答は63%であった。

このことから、以下の改善策を講じられたい。

- (ア)自己申告の時間外勤務時間などを含めて正確な実態を把握できる勤務時間管理体制を構築するとともに時間外勤務縮減にむけ、安全衛生委員会の活用を含め 労使で働き方などを協議できる場を設置し、実効ある施策を講じられたい。
- (イ)労働時間の短縮に関する年間行動計画を策定し、課及び係別など部署ごとの時間外労働・年休の取得状況を明らかにし、必要に応じて業務量や任務分担及び人員配置の見直しを行われたい。

(2) 健康確保措置の強化など健康管理活動の取組みについて

大規模災害対応など特例業務については、組織として横断的に全職場で業務(作業)に取り組む体制が重要である。その業務や職員の範囲については協議を行い、特例業務が行われた場合は担当課長等が当該業務にかかる要因の整理、分析・検証を行われたい。

メンタル不全早期発見、職場復帰支援等についてのアンケート調査での「気になる言動や疲れた様子が続いていると感じたら、周りの職員に伝え共有し、必要に応じて面談の推奨を行うようにする」、「上司が部下に対して日頃からコミュニケーションを取っていれば異変を感じ取れるのではないか。人として寄り添う気持ちが大切であり、それには気持ちの余裕が必要」、「復帰について支援をしている姿は見られない。面談だけでとりあえず行っているという風にしか見えない。メンタル面の早期発見は非常に困難で、どうしたら分かるのか専門家の力も必要」などの記述を踏まえ以下の改善策を講じられたい。

- (ア)長時間労働を行った職員に対する医師による面談指導が必要である。
- (イ)申し出の有無にかかわらず健康管理に配慮が必要である。

(3) 休暇・休業制度の拡充について

(ア)年次有給休暇の計画的取得促進施策を講じられたい。

年次有給休暇付与義務に関する労働基準法の改正及びこの改正を受けて改正された人事院通知(2018年12月7日/職職—252)を最低基準として、5日間以上の年次有給休暇の取得について適切に対応されたい。また、年次有給休暇の取得拡大にむけた措置を講じられたい。

(イ)両立支援制度の改善・整備を行われたい。

育児・介護にかかわる休暇・休業制度について、代替職員を確実に配置するなど取得しやすい環境を整備されたい。

(ウ)メンタル不全治療と職業生活の両立支援にむけ、休暇制度や勤務制度を導入されたい。

(4) 組織の見直しなどについて

令和4年度に組織編成と人事異動に係る実施方針が示され取り組まれたが、組織改編の概要など公表の段階から実施に至るまで方針の内容が分からないと回答した者が圧倒的であった。

組織の見直し等、当局提案に関する検討委員会等に各課の代表が参画し、計画段階から十分協議をして合意の上で進めることが必要である。

(5) 人事異動について

人事異動の実施方針が令和3年度から公表され、人事異動希望調書等は令和2年度から再開されたが、現在も一部固定化した職員配置となっていると思われる。

人事の一層の活性化を図るため、職員の意見集約・意見反映に十分な配慮をして対処されたい。

(ア) 職員の意見集約・意見反映は自己申告書のほか、各所属長とのヒアリングにおいて「人事ヒアリングシート」を用いて、課題や要望などを明確化するよう対処されたい。

(イ) 次年度異動希望先職場の業務改善や、やってみたい事業などを具体的に提案し、人事異動に結びつけて自己実現できる職場づくりの推進が図れるよう対処されたい。

(6) ハラスメントのない職場づくり、快適な職場づくりを

アンケート調査における亡くなられた方に関する記述では、「今でもハラスメントをする職員は存在する。職場内の利害関係もあり相談できずに悩んでいる人もいる。おそらくハラスメントしている本人は自覚がなく研修に参加したからなくなるものでもない」などがあることから、あらゆるハラスメントの防止にむけ、ガイドラインや要綱を策定し規則・服務規程等を改正されたい。

また、管理監督者をはじめ全職員に研修・教育を実施し、啓発活動を行うなど一歩踏み込んだハラスメント防止の総合的な対策を講じられたい。

また、安全衛生委員会を月1回以上開催し、快適職場環境の実現と健康診断の徹底を図られたい。

(7) 仕事にやりがいを感じ、地域に根ざした働き方ができる職場への改善を

国は80年代初めからの行政改革によって、業務量が拡大する一方で、公務員が減らされた。また非正規公務員化されてきたことにより、業務加重となり、長時間労働を強いることになったことがメンタルヘルス不全の増加につながっている。公務災害認定された過労死等は長時間労働が主な事由となっている。

長時間労働の削減には、職場の雰囲気、業種ごとの働き方、上司・同僚の支援、人の特徴など多くの要因に対して、多層に柔軟かく労働者を支える職場の仕組みづくりを、包括的に推進することが重要である。

専門家の支援も受けながら、地方公共団体に関わる人々が公務を通じて成長できる、働きがいのある職場づくりが広がることを期待したい。

第7 理事者に求められる責任と自覚

アンケート調査の回答には、「理事者が災害対策を職員に押し付けるような職場環境だった」、「理事者の人事が悪い。もっと、職場に目を向けるべきだった」、「理事者は役場に来ている住民の前でも威圧的な態度をとり大声で職員を叱責した」等の記述があった。これらが事実であると即断するわけにはいかないが、理事者の言動や対応を疑問視する声が多数あった。

厚生省(現「厚生労働省」)が策定した「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」のパワハラに該当しうること、少なくとも社会通念上は不適切・不適當な言動であることを指摘するものではないだろうか。

その他「亡くなられた課長は、理事者に「町民から脅されている」と相談したが無視された」、「管理職の誰も助けなかったのか」等の回答も複数あった。

今回の複数の事案発生の背景として、業務起因性によるものと判断されたと同時に、直接的原因としての当該上司や同僚など職員による明らかにハラスメントがあったという事実は確認されなかったが、疑われるような言動を見たり聞いたりしたことがあるとの自由記述欄への具体的な記載も数件あった。

また、本特別委員会としては組織運営と管理の最高責任者である前理事者等の責任については言及せざるを得ないところである。

町が調査委任した第三者による調査委員会の調査報告書も参考にすべきところではあるが、理事者における職場環境の「安全配慮義務」が強く問われていることを認識すべきではないだろうか。

また、改革を推進していくうえでは管理監督の立場にある者の取組み姿勢が大きく影響することから、理事者や管理監督者は職員の理解と共感を得て、両輪で推進していくことを期待するものである。

町民の思いに寄り添いつつ未来を見据えた取組みを町議会として重ねて期待する。

なお、本報告書作成中、職員の逮捕・書類送検が相次いだ。ガバナンスの強化に努められたい。

第8 議会の役割と責任について

本特別委員会は最終報告書の議長報告に至るまでに 23 回の委員会を重ね、昨年 12 月会議では中間報告を行うなど調査検証を行ってきたところである。この調査検証の過程では、特に関係資料の提供やアンケート設問の調整など担当の総務課及び課長会議においては通常業務に加え多くの手を煩わせることとなり、感謝の意を表すものである。また、全職員対象へのアンケート調査において、職員の皆様に対して厳しい設問が多くあったにもかかわらずご理解いただき、大変忙しいさなかのご対応、ご協力に感謝申し上げたい。

一方、議会及び議員としての自省についても触れなければならない。地方行政における二代表制において求められる議会及び議員の基本的な役割である行政のチェック機能を、私たち議会が十分に果たしていたのかということ、本事案の調査検証を通じて問われることが多くあったと認識する。

地方議会は存在意義が問われている。首長の判断を追認するだけの組織との批判も根強い。アンケートの回答に、「複数の職員が亡くなり記事として取り上げられたからと、今頃になって原因究明と再発防止に向け職員の職場実態を正すと言われても何の意味もない」との非常に厳しい否定的な意見があったが正にこれらを指摘するもので、私たちは深く反省しなければならない。

職員配置や業務改善、事務事業の見直しなど、一般質問や委員会審議で数多く発言、指摘してきたことは事実であるが、それらが形として残らず、言いっ放しに過ぎない追認的な存在に陥りがちになっていたのではないかとこの自省とともに、町民や職員の皆様の厳しい評価も受け止めなければならない。

亡くなられた職員の方々のご冥福を心からお祈りするとともに、再発防止に向けた真摯な取組みを議会も理事者・職員とともに取り組んでいくことを誓い、本特別委員会の報告書とする。